

**بررسی نقش واسطه ای تبادل رهبر - عضو و هویت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی**لیلا شریفی<sup>۱</sup>، مرضیه حیدری<sup>۲\*</sup>**چکیده**

این مطالعه با هدف بررسی نقش واسطه ای تبادل رهبر-عضو و هویت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی معلمان مدارس شهرستان اقلید انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، روش تحقیق آن، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد و جامعه‌ی آماری این پژوهش را معلمان مدارس شهرستان اقلید تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها برابر با ۱۲۷۴ نفر می‌باشد. جهت انتخاب حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران نمونه ۲۹۵ نفری به شیوه تصادفی طبقه ای متناسب یا حجم انتخاب گردید. جهت اندازه‌گیری بدبینی سازمانی از پرسشنامه کالانگان(۲۰۰۹)؛ هویت سازمانی(بویل و همکاران، ۲۰۱۹)؛ رهبری اخلاقی عمادی فر(2009)؛ تبادل عضو رهبری(ابراهیم خواه، ۲۰۱۴) استفاده گردید. پایایی پرسشنامه به وسیله ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی آن توسط روایی سازه و محتوایی مورد بررسی و تایید قرار گرفت. با استفاده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق بیانگر آن بود که رهبری اخلاقی تاثیر مثبت و معناداری بر بدبینی سازمانی دارد. همچنین تبادل عضو رهبر و هویت سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی ایفا می کنند.

**کلمات کلیدی:** بدبینی سازمانی، هویت سازمانی، رهبری اخلاقی، تبادل عضو رهبر

**مقدمه**

در عصر حاضر فرآیند جهانی شدن سبب ایجاد پیشرفت‌هایی شده که روند تغییر و تحول را سرعت بخشیده است. این تغییرات در سازمان‌ها نیز رسوخ کرده و آن‌ها برای بقا و کسب موفقیت ناچارند خود را با شرایط سازگار کنند. تغییرات سازمانی نقش رهبری را بیش از پیش برجسته ساخته است. رهبری فرآیند اساسی در هر سازمان است که پیروزی و یا شکست سازمان را به رهبر آن نسبت می‌دهند. توانایی رهبری بر منطبق کردن و سازگار نمودن سازمان با شرایط جدید در محیط، به ترتیبی است که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کند. برای تحقق این مهم باید رهبر بر پیروانش تأثیرگذار باشد. بنا به گفته‌ی گرین و میچل (۱۹۹۸) در واقع رهبر است که با نفوذ بر اعضای سازمان، القای بینش مثبت و توانمندسازی آن‌ها، انگیزه‌ی ایجاد تحول را در کارکنان به‌وجود آورده، بقا و موفقیت سازمان را سبب می‌شود. رهبران تحول‌گرا به سبب خصوصیتی مانند فرهنگمندی و احترام و وفاداری نسبت به زیردستان، سبب افزایش عملکرد آن‌ها شده و بدین طریق بقای خود و سازمانشان را در عصر حاضر تضمین می‌کنند. مدارس نیز برای بقا و ایفای نقش پویای خود باید دگرگونی‌ها را پذیرفته و خود را با شرایط اجتماعی سازگار نمایند. مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر در مدرسه نقش مهمی را بر عهده دارد، چون اوست که کارکنان را جهت پذیرفتن تغییرات و دستیابی به اهداف هدایت می‌کند و با ایجاد نگرش مناسب به تغییر و فراهم نمودن محیطی مطلوب سطح آمادگی برای پذیرش تغییر را در آن‌ها به وجود آورده و ضرورت ایجاد آن را به کارکنان تفهیم می‌کند (Zbardast et al, 2017). از سوی دیگر دانشمندان در ارتباطات سازمانی کارمندان را به عنوان یک جامعه استراتژیک می‌شناسند و معتقدند نگرش و ارتباط آنها با سازمان‌های استخدام کننده آنها ممکن است تأثیرات مثبتی بر عملکرد و سازمان داشته باشد (Berger, 2014., Grunig, 1992., Grunig, et al., 2002., Men, 2014). با این حال، در حالی که سازمان‌ها با تغییرات مکرر، مدیریت و رسوایی‌های سازمانی روبرو هستند، بدبینی سازمانی در حال افزایش است (Cartwright and Holms, 2006., Dean et al, 1998., Evans, et al, 2010). همچنین پژوهشگران بسیاری نشان داده اند که بدبینی سازمانی بر

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، آباد، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، آباد، ایران (نویسنده مسئول)، mhidary@iauabadeh.ac.ir

رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر منفی می گذارد (Khan, et al, 2016., Nafei and Kaifi, 2013., Neves, 2012) و بر بیگانگی کار، قصد ترک کار، فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی کارکنان نیز تأثیر مثبت می گذارد (Akbas, et al, 2018., Chiaburu, et al, 2013., Kocoglu, 2014). تحقیقات قبلی، بدبینی کارمندان را به عوامل سازمانی از جمله تأثیر همکار (Kuo et al, 2015., Qian and Daniels, 2008)، نقض قرارداد روانشناختی (Andersson, Johnson and O'Leary-Kelly, 2003)، عدم حمایت سازمانی (Kasalak and Aksu, 2014)، عدم عدالت سازمانی ادراک شده (Wu, et al, 2007)، مسئولیت اجتماعی شرکت (Sheel and Vohra, 2016)، سیاست های منفی سازمانی (Davis and Gardner, 2004) نسبت داده است. با این وجود، تأثیر رهبری بر بدبینی کارمندان، علی رغم فراخوان تحقیقات بیشتر در این زمینه، بیش از یک دهه پیش مورد توجه قرار نگرفته است (Cole, et al, 2006). این شکاف دانش به ویژه با توجه به اینکه نقش رهبری و مدیریت به طور کلی به عنوان یکی از عناصر اصلی تعالی در ارتباطات سازمانی شناخته می شود، بسیار بارز است (Grunig, 1992., Grunig, et al., 2002). اقدامات رهبری ذاتاً ارتباطی اند (Jian, 2019) و دارای معنای اخلاقی هستند. به عنوان یک جز اساسی در نظریه برتری (Bowen, 2007)، تصمیم گیری اخلاقی بخشی جدایی ناپذیر از رهبری است.

رهبران اخلاقی با ترغیب و تقویت رفتارهای اخلاقی و تنبیه و کاهش رفتارهای غیراخلاقی در رفتار زبردستان تأثیرگذارند. بنابراین در صورتی که کارکنان سازمان استنباط مناسبی از وجود رهبری اخلاقی در سازمان داشته باشند، سطح بدبینی سازمانی آن ها نیز کاهش خواهد یافت (Habibi, 2019). اهمیت یافتن مباحث اخلاق کاری باعث شده است تا موضوعاتی مانند رهبری اخلاقی در اولویت امور سازمان ها و رهبران آن ها قرار گیرد. به نظر می رسد رهبری اخلاقی تأثیرات مثبتی در نگرش ها و رفتار کارکنان سازمان داشته باشد. وجود رهبری اخلاقی در سازمان باعث می شود پیروان نیز متقابلاً رفتارهای اخلاقی از خود نشان دهند. فقدان رهبری اخلاقی نیز موجب می شود پیروان به نشان دادن رفتارهای منفی مانند ریاکاری، پیمان شکنی، کاهش هویت سازمانی و غیره تمایل یابند (Kalshoven et al, 2011).

در این راستا رهبری اخلاقی در زمره عواملی آن بر کاهش بدبینی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. از طرف دیگر کشور ایران در سال های اخیر با بسیاری از مشکلاتی که ایجاد کننده بدبینی سازمانی هستند، مواجه شده است. از این رو بررسی عوامل کاهنده بدبینی در سازمان های ایران از جمله آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد. یکی از انواع سازمان هایی که کیفیت خدمات ارائه شده در آنها از اهمیت بالایی برخوردار است آموزش و پرورش می باشند. معلمان در این سازمان اولین نفراتی اند که با دانش آموزان ارتباط برقرار می کنند و نقش زیادی ارتقای سطح دانش جامعه دارند، در نتیجه رفتارهای معلمان در این قبیل سازمان بسیار حائز اهمیت است. معلمان حس بدبینی دارند احساسات متنوعی مثل اضطراب، نفرت و حتی احساس شرم را تجربه می کنند. بنابراین پرداختن به موضوع تأثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی معلمان لازم و ضروری می باشد.

تحقیقات نشان می دهد کارکنانی که هویتیکسانی با سازمان خود داشته اند، تفکر مثبت و رفتارهای مفیدی نسبت به محیط کار خود دارند (Mehdipoor Rabar & Bazmandeh, 2015). هویت سازمانی اعضا را قادر می کند مشارکت بیشتر و بدون هیچ گونه چشم داشت مادی در سازمان داشته باشند و با رفتارهایی مانند وفاداری و مشارکت در سازمان باعث سود و منفعت آن شوند (Amin Bidakhti, et al, 2016). پژوهش های انجام گرفته در زمینه هویت سازمانی، علاوه بر این که اهمیت آن را نشان می دهد، گویای این مطلب نیز است هویت یابی قوی به سطح بیشتری از رفتارهای مشارکتی افراد در سازمان منجر می شود که در نتیجه به کاهش قصد ترک شغل و غیبت سازمانی و رضایت از کار منجر می شود که به تبع آن رفتارهای مثبت نسبت به مشتریان افزایش می یابد که این خود بر محیط خارجی سازمان نیز تأثیر می گذارد. از آن جایی که مطالعه هویت سازمانی، شناخت و بررسی ادراک کارکنان و میزان تعلق آنها به اهداف و ارزش های سازمانی را امکان پذیر خواهد ساخت، مطالعه ادراک و تعلق معلمان نسبت به رسالت ها و اهداف آموزش و پرورش باعث افزایش کارآمدی در زمینه تربیت نیروی انسانی مورد نیاز در آموزش و پرورش خواهد بود. داشتن کارکنانی که علاوه بر درونی ساختن ارزش ها و اهداف سازمان آنها را متعلق به خود نیز بدانند این اطمینان را به وجود می آورد که افراد در جهت تامین منافع سازمان عمل می نمایند.

با توجه به اهمیت بالای مطالبی که مطرح شد تلاش برای بهبود سبک رهبری، بدبینی و هویت سازمانی از برنامه های حیاتی سازمان ها از جمله آموزش و پرورش محسوب می شود و با توجه به این که تاکنون پژوهش مجزایی رابطه همه متغیرهای پژوهش حاضر را همزمان در آموزش و پرورش بررسی نکرده است، پرداختن به این موضوع ضروری می باشد.

تحقیقات گذشته درباره رهبری اخلاقی، تأثیرات آن را بر نتایج مختلف سازمانی مانند عملکرد کارکنان (Ahn et al, 2018., Lin et al, 2019., Mo and Gerpott et a, 2019., Walumbwa, et a, 2011., Zhu et al, 2015)، رفتار نامناسب کارکنان (Mayer, et al, 2010) و قلدری در محل کار (Stouten, et al, 2010) بررسی کرده است. با این حال، تحقیقات کمی رابطه نظری بین رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی را بررسی کرده است. جستجو در ادبیات موجود، دو مطالعه را نشان داد که این رابطه را فقط در زمینه توسعه مقیاس اندازه گیری رهبری اخلاقی، آزمایش کرده است (Brown, et al, 2011, Kalshoven, et al., 2005). در هر دو مطالعه فوق الذکر، یک رابطه مستقیم، اگرچه منفی، بین رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی یافت شد، اما سازوکار نظری زیربنایی بررسی نشده باقی مانده است. بنابراین، هدف از مطالعه حاضر پیشبرد یک مدل نظری از یک رابطه واسطه ای بین رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی از منظر ارتباطات و در زمینه کارکنان سازمانی آموزش و پرورش است. این مطالعه از جنبه های مختلف به ادبیات موضوع کمک می کند. اولاً، این تحقیق به تحقیقات فزاینده ای در ارتباطات سازمانی درباره رهبری می افزاید (Conte, et al, 2017., Hamrin, 2016., Killingsworth and Flynn, 2016., Ngai and Singh, 2016., Men and Yue, 2019., Men, 2014., Men and Jiang, 2016) و همچنین مدل نظری این پژوهش مسیریابی را نمایان خواهد کرد که نشان می دهد چگونه تأثیرات رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی از طریق تبادل رهبر عضو شناسایی می شود. دوم، تجزیه و تحلیل نظری در مورد فرآیند میانجی گری نقش ارتباطات را در تسهیل تأثیر رهبری برجسته می کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

احمدی و زارع (Ahmadi and Zare, 2020) در مطالعه ای به بررسی نقش سبک رهبری مدیران (تحوالی/تبادلی) در ارتقاء هویت سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان پرداختند. نتایج حاصل از یافته ها نشان داد که بین دیدگاه کارکنان در خصوص سبک غالب رهبری (تبادلی و تحولی) تفاوت معناداری وجود ندارد. تفاوت معناداری بین هویت سازمانی دانشکده های مختلف وجود ندارد. بین سبک رهبری مدیران با هویت سازمانی و مسئولیت پذیری کارکنان، همبستگی مثبت و معنادار آماری وجود دارد. حبیبی (Habibi, 2019) در مطالعه ای به تعیین تأثیر رفتار رهبری اخلاقی ادراک شده بر حقوق شهروندی و بدبینی سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد رفتار رهبری اخلاقی ادراک شده بر بدبینی کارکنان تأثیر منفی داشت. همچنین ابعاد رهبری اخلاقی ادراک شده باعث کاهش بدبینی سازمانی می گردد. امیرخانی و همکاران (Amirkhani et al, 2017) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش بدبینی با مطالعه نقش میانجی جو اخلاقی پرداختند. نتایج حاکی از این است که تأثیر منفی مستقیم رهبری اخلاقی بر کاهش بدبینی سازمانی معنادار نیست، از این رو در صورتی که رهبری اخلاقی منجر به تقویت جو اخلاقی در سازمان شود، می تواند منجر به کاهش سطح بدبینی سازمانی شود. ضمن اینکه تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی نیز تایید می شود. پیمان و همکاران (Parvari et al, 2016) در مطالعه ای به بررسی شناخت هویت سازمانی و ارتباط آن با بدبینی سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین هویت سازمانی و سه مولفه احساس عضویت، وفاداری و مشابهت با بدبینی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

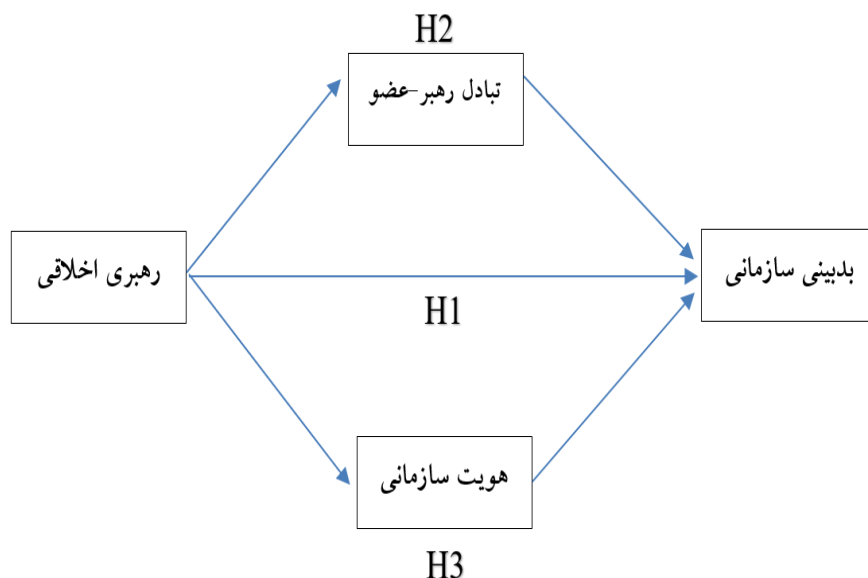
نمر و لیو (Nemr & Lin, 2020) در مطالعه خود به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای شهروندی سازمانی و آزمایش نقش تعدیل گرایانه بدبینی سازمانی پرداختند. نتایج نشان می دهد که رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد و بدبینی سازمانی رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای شهروندی سازمانی را اصلاح می کند به طوری که رابطه در بین کارکنان با سطح بالایی از بدبینی در مقایسه با افراد با سطح پایین ضعیف تر است. ایوانز و همکاران (Evans, 2021) در مطالعه ای به بررسی نقش تأثیرگذاری که بدبینی سازمانی در درک رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار کار انحرافی ایفا می کند، پرداختند. نتایج نشان می دهد که افراد وظیفه شناس برای جلوگیری از بدبینی سازمانی و رفتارهای انحرافی متعاقب، کمتر به رهبری اخلاقی اعتماد می کنند. برعکس، افرادی با سطح وظیفه شناسی پایین تر نسبت به رهبری اخلاقی حساس تر هستند و احتمالاً به عنوان بدبینانه و با رفتارهای انحرافی متعاقباً پاسخ می دهند. یعنی افرادی که از وظیفه شناسی بالاتری برخوردارند، تقریباً به اندازه

افرادی که سطح وظیفه شناسی پایین تری دارند، نیازی به الگوهای اخلاقی برای جلوگیری از بدبینی و رفتارهای انحرافی ندارند. جیان و جیان (Qian & Jian, 2020) در مطالعه ای به بررسی نقش میانجی تبادل رهبر عضو و هویت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول گرا و بدبینی سازمانی پرداختند. نتایج نشان می دهد که رهبری اخلاقی از طریق نقش واسطه ای تبادل رهبر و عضو و شناسایی سازمانی، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر بدبینی سازمانی دارد. سویفان و همکاران (Suifan et al, 2020) در مطالعه ای به بررسی تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم رهبری اخلاقی بر قصد ترک سازمان در صنعت بانکداری در اردن پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها تأیید کرد که رهبری اخلاقی بر قصد ترک سازمان تأثیر منفی می گذارد. همچنین تأیید شد که هر دو توانمندسازی روانشناختی و هویت سازمانی تا حدی واسطه رابطه بین رهبری اخلاقی و قصد ترک سازمان هستند. تونا و همکاران (Tuna et al, 2018) در مطالعه ای به بررسی و تعیین اثرات هویت سازمانی و بدبینی سازمانی بر عملکرد کارکنان در میان پرستاران پرداختند. این مطالعه رابطه مثبت بین هویت سازمانی و عملکرد کارکنان و رابطه منفی بین بدبینی سازمانی و عملکرد را تعیین کرد. هویت و بدبینی با هم ۴۲٪ از تغییر در عملکرد کارکنان را توضیح داد. این مطالعه نشان داد که عملکرد کارکنان تحت تأثیر شناسایی سازمانی و بدبینی سازمانی است

با توجه به مطالب عنوان شده، هدف از این مطالعه بررسی نقش واسطه ای تبادل رهبر-عضو و هویت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی معلمان مدارس شهرستان اقلید می باشد تا در نهایت به این سوال اساسی پاسخ دهد که آیا تبادل رهبر-عضو و هویت سازمانی، نش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی در بین معلمان مدارس شهرستان اقلید ایفا می کنند؟

### فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش

۱. بین رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.
۲. تبادل عضو-رهبر نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی ایفا می کند.
۳. هویت سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی ایفا می کند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق "توصیفی-همبستگی" می باشد. جامعه ی آماری پژوهش حاضر شامل کلیه ی معلمان مدارس شهرستان اقلید در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ که مجموع تعداد آن ها ۱۲۷۴ نفر (ابتدایی ۵۷۵؛ متوسطه اول ۲۷۰ نفر؛ متوسطه ۴۳۰ نفر) بوده است که براساس جدول مورگان ۲۹۵ نفر از معلمان شهرستان اقلید (ابتدایی ۱۳۳ نفر؛ متوسطه اول ۶۲؛ متوسطه دوم ۱۰۰ نفر) به عنوان حجم نمونه با استفاده از روش نمونه گیری تصافی طبقه ای انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. در جدول (۱) ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ گویان ارائه شده است.

### جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی

مولفه	تعداد	درصد
<b>فراوانی</b>		
<b>جنسیت</b>		
مرد	۱۹۵	۶۶/۱
زن	۱۰۰	۳۳/۹
<b>تحصیلات</b>		
دیپلم	۳۲	۱۰/۸
فوق دیپلم	۶۹	۲۳/۳
لیسانس	۱۳۷	۴۶/۶
فوق لیسانس و بالاتر	۵۷	۱۹/۳
<b>سابقه خدمت</b>		
زیر ۵ سال	۴۹	۱۶/۶
۵ تا ۱۰ سال	۱۰۴	۳۵/۲
۱۰ تا ۲۰ سال	۸۸	۲۹/۸
۲۰ تا ۳۰ سال	۵۴	۱۸/۴

برای گردآوری داده های آماری مورد نیاز از پرسش نامه های زیر استفاده شد:

**بدبینی سازمانی:** به منظور سنجش بدبینی سازمانی از پرسشنامه کالگان (Kalagan & Aksu, 2010) استفاده گردید. در این پژوهش منظور از بدبینی سازمانی نمره ای است که پاسخ دهنده گان به سوالات ۱۳ گویه ای پرسشنامه بدبینی سازمانی می دهند. این پرسشنامه دارای ۱۳ سوال و سه مؤلفه بعد عاطفی ۴ سوال (۱ تا ۴)؛ بعد شناختی ۵ سوال (۵ تا ۹)؛ بعد رفتاری ۴ سوال (۱۰ تا ۱۳) بود. روایی محتوایی پرسشنامه به تایید استاد راهنما و ۳ نفر از اساتید علوم تربیتی رسیده است. دین و همکاران (Dean et al, 1998) میزان همسانی درونی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ بدست آورد و ضریب پایایی در این پژوهش ۰/۷۶ می باشد که نشان از پایایی مطلوب این گویه ها دارد.

**هویت سازمانی:** به منظور سنجش هویت سازمانی از پرسشنامه بدون بعد بوئل و همکاران (Buila et al, 2019) با ۴ سوال و بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) استفاده گردید. روایی محتوایی پرسشنامه به تایید استاد راهنما و ۳ نفر از اساتید علوم تربیتی رسیده است. بوئل و همکاران (Buila, et al, 2019) میزان همسانی درونی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بدست آورد و ضریب پایایی در این پژوهش ۰/۷۳ می باشد که نشان از پایایی مطلوب این گویه ها دارد.

**تبادل رهبر-عضو:** به منظور سنجش تبادل رهبر- عضو از پرسشنامه تک مولفه ای ابراهیم خواه (Ebrahimkhah, 2014) و بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) استفاده گردید. روایی محتوایی پرسشنامه به تایید استاد راهنما و ۳ نفر از اساتید علوم تربیتی رسیده است. ابراهیم خواه (Ebrahimkhah, 2014) میزان همسانی درونی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ بدست آورد. ضریب پایایی در این پژوهش ۰/۸۱ می باشد که نشان از پایایی مطلوب این گویه ها دارد.

**رهبری اخلاقی:** جهت سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه رهبری اخلاقی عمادی فر (Emadifar, 2009) استفاده گردید. پرسشنامه رهبری اخلاقی عمادی فر (Emadifar, 2009) پنج مؤلفه رهبری اخلاقی را در قالب ۴۱ گویه می سنجد، که مولفه های آن عبارتند از: صداقت و درستی، تنظیم فعالیتها در چارچوب اخلاقی، اعتماد، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، اجازه ابراز عقاید مخالف. این پرسشنامه در مقیاس پنج درجه ای لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی نظر، مخالف، کاملاً مخالف) تهیه و تنظیم شده است. به منظور سنجش روایی پرسشنامه رهبری اخلاقی، در جهت انطباق سؤالات با سازه از نظر صاحب نظران بهره گیری شده است و با نظر به توافق اجماعی متخصصان مدیریت که صلاحیت لازم را در جهت تأیید مؤلفه های مطرح شده دارا بودند، روایی محتوایی پرسشنامه تأیید شده است. روایی محتوایی پرسشنامه به تایید استاد راهنما و ۳ نفر از اساتید علوم تربیتی رسیده است. پایایی این پرسشنامه نیز از طریق همسانی درونی آلفای کرونباخ محاسبه شده است که عمادی فر (Emadifar, 2009) مقدار آنرا ۰/۹۸ اعلام کرده است. ضریب پایایی در این پژوهش ۰/۷۱ می باشد که نشان از پایایی مطلوب این گویه ها دارد.

### یافته های پژوهش

به منظور تحلیل داده های آماری از نرم افزار SmartPLS استفاده شده است. پیش شرط تحلیل داده های آماری، حصول اطمینان از روایی و پایایی ابزار جمع آوری اطلاعات می باشد. به منظور روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE) و برای بررسی پایایی از ضرایب آلفای کرونباخ و ترکیبی استفاده شده است که با توجه به جدول (۲) مقدار آن برای کلیه متغیرها در خصوص روایی همگرا بیش از حدنصاب لازم (۰/۵) و برای ضرایب آلفای بیش از ۰/۷ می باشد که بیانگر تایید آنها می باشد.

جدول ۲: ضرایب آلفا و مقدار AVE برای بررسی پایایی و روایی همگرا

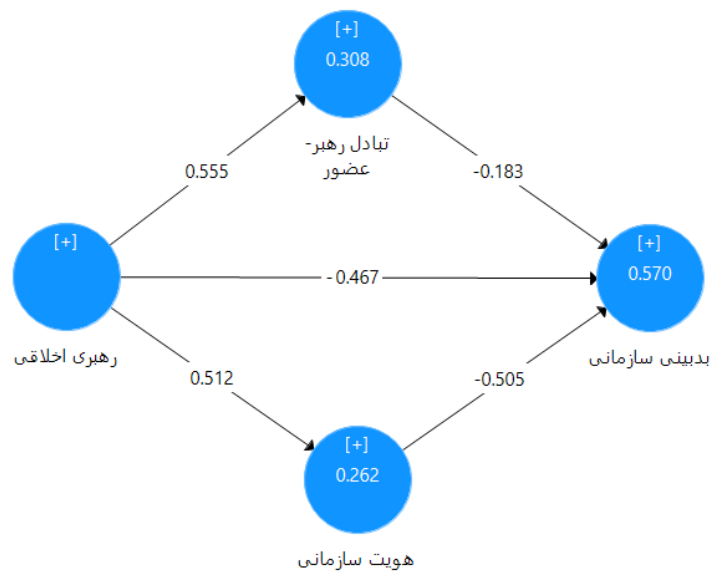
سازه	ضریب میانگین واریانس استخراجی	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب آلفای ترکیبی
بدبینی سازمانی	۰/۶۸۶	۰/۷۷۲	۰/۸۶۸
تبادل رهبر-عضو	۰/۵۱۲	۰/۷۷۹	۰/۸۴۶
رهبری اخلاقی	۰/۶۱۳	۰/۸۳۵	۰/۸۸۶
هویت سازمانی	۰/۶۵۲	۰/۸۱۰	۰/۸۸۰

با توجه به این که مقدار مناسب برای AVE، (۰/۵) است و مطابق با یافته های جدول فوق این معیار در مورد میانگین متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده اند. در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می شود. همچنین با توجه به این که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته های جدول فوق می توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

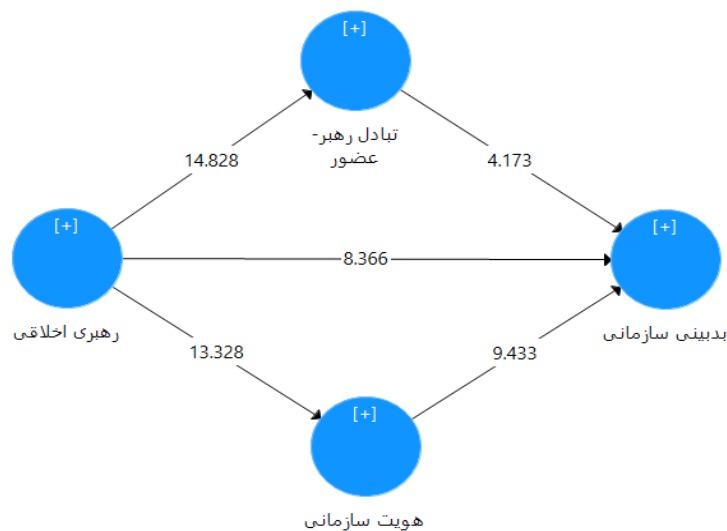
خلاصه نتایج آزمون فرضیه های پژوهش در جدول (۳) و شکل های زیر نشان داده شده است. همان طور که مشخص است کلیه فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار گرفته است.

جدول ۳: خلاصه نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه	مضمون فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
۱	رهبری اخلاقی ← بدبینی سازمانی	-۰.۴۶۷	۸.۳۶۶	۰.۰۰۱	تایید فرضیه
۲	رهبری اخلاقی ← تبادل رهبر-عضو ← بدبینی سازمانی	-۰.۱۰۲	۳.۷۵۵	۰.۰۰۱	تایید فرضیه
۳	رهبری اخلاقی ← هویت سازمانی ← بدبینی سازمانی	-۰.۲۵۸	۷.۶۲۰	۰.۰۰۱	تایید فرضیه



شکل ۲: مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری در حالت تخمین مقادیر t

با بررسی نتایج ارائه شده در جدول (۳) و اشکال (۲) و (۳) مشاهده می شود که مقدار  $t$  در مسیرهای بین متغیرها بیش از ۱.۹۶ است که متعاقب آن تمامی سطوح معناداری کمتر از مقدار مفروض  $\alpha=0.05$  به دست آمده اند و بنابراین تمامی فرضیه ها تایید می شود.

جدول ۴: میزان  $R^2$  و Commuality متغیرهای پژوهش

مقدار Commuality	مقدار $R^2$	سازه
۰.۶۶۷	۰.۳۸۴	بدبینی سازمانی
۰.۵۸۱	۰.۱۳۱	تبادل رهبر-عضو
۰.۴۲۶	-	رهبری اخلاقی
۰.۴۲۶	۰.۱۶۳	هویت سازمانی

جدول ۵: نتایج برازش مدل کلی

GOF	$R^2$	Commuality
۰.۳۴۴	۰.۲۲۶	۰.۵۲۵

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰.۳۴۴ برازش بسیار مناسب مدل کلی تایید می شود.

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج فرضیه اول، ضریب مسیر مستقیم تاثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی برابر با ۰.۴۶۷- می باشد. مقدار آماره  $t$  برابر با ۸.۳۶۶ با سطح معناداری ۰.۰۰۰ که کمتر از مقدار مفروض  $\alpha=0.05$  می باشد. بنابراین ضریب مسیر مستقیم فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشند. بنابراین فرضیه اول پژوهش مورد تایید قرار می گیرد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های (Habibi, 2019; Amirkhani et al., 2017; Parvari et al., 2016; Nimr and Liu, 2021; Evans et al., 2021; Jian and Jian, 2020; Tuna et al., 2018) همخوانی دارد. در راستای تبیین این فرضیه می توان گفت محققان از دیدگاه های مختلف سوابق بدبینی سازمانی را بررسی کرده اند که بسیاری از آن ها مربوط به فعالیت های رهبری و رفتارها، مانند سیاست سازمانی (Archimi, et al, 2018., Sheel), مسئولیت اجتماعی شرکت ها (Chiaburu et al, 2013., Davis and Gardener, 2004 and Vohra, 2016) حمایت رهبری (Akbas, et al, 2018., Cole et al, 2006), انواع رهبری (Dobbs and Do, 2019., Kim et al, 2009), اعتبار مدیریت ارشد (Gkorezis, et al, 2015), عدالت سازمانی ادراک شده (Chiaburu et al, 2013) و نقض قرارداد روانشناسی (Cartwright and Holmes, 2006., Johnson and O'Leary-Kelly, 2003) هستند. اگرچه مهم است، اما این مطالعات موجود ارتباط کافی بین بعد اخلاقی رهبری و بدبینی سازمانی را نظریه پردازی نکرده اند. پژوهش های بسیاری نشان داده اند که رهبری اخلاقی این مزیت را دارد که بدبینی سازمانی کارمندان را کاهش می دهد و ارتباطات نقشی اساسی در ارتباط آنها دارد. طبق نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی، نگرش کارکنان تحت تأثیر نشانه های اجتماعی در محیط کار قرار می گیرد (Salancik and Pfeffer, 1978). تحقیقات قبلی نشان داده است که نشانه های اجتماعی از طریق همبستگی همکار (Qian and Daniels, 2008), بددهنی از همکاران (Wilkerson, et al, 2008) و شایعات در محل کار (Kuo et al, 2015) به شکل گیری بدبینی سازمانی کمک می کنند. این یافته ها با استناد به نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی، استدلال می کند که رهبران، به عنوان سرپرست مستقیم کارمندان در یک سازمان تعریف شده اند، می توانند نقش مهمی در رهبری داشته باشند تا نشانه های اجتماعی که برداشت کارمندان از یک سازمان را شکل می دهند، داشته باشند. رهبران اخلاقی مدیرانی اخلاقی هستند که از طریق ابلاغ پیام هایی که بر صداقت، راستگویی و معیارهای عالی اخلاقی تأکید دارند، رفتارهای اخلاقی پیروان را تحت تأثیر فعال قرار می



دهند. در عین حال، رهبران اخلاقی افراد اخلاقی هستند که یک احساس مراقبت و مسئولیت واقعی را نسبت به دیگران برقرار می کنند، که به نوبه خود موجب اعتماد و احترام می شود و بدبینی را کاهش می دهد. نتایج فرضیه دوم نشان داد ضریب مسیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی از طریق هویت سازمانی برابر  $0.102$  - بوده و مقدار آماره  $t$  سوبل رابطه برابر با  $3.755$  با سطح معناداری  $0.000$  که کمتر از مقدار مفروض  $\alpha=0.05$  می باشد. بنابراین ضریب مسیر غیرمستقیم فوق در سطح اطمینان  $95$  درصد معنادار می باشند. بنابراین فرضیه دوم پژوهش مورد تایید قرار می گیرد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های (Gian and Jian, 2020) همخوانی دارد. در راستای تبیین نتایج می توان گفت که تحقیقات موجود نشان می دهد که تأثیرات رهبری اخلاقی بر نتایج سازمانی اغلب به طور غیرمستقیم با روابط رهبری و اعضای سازمان صورت می گیرد (Gu et al., 2015; Hassan et al., 2013; Lee et al., 2019; Lane et al., 2017; Smith et al., 2017; Thiel et al., 2018; Walumbwa et al., 2011; Yang et al., 2016). تحقیقات نشان داده است که تبادل رهبر و عضو به طور کامل واسطه ارتباط بین رهبری اخلاقی و عملکرد تیم است و مبادله رهبر و عضو تا حدی تأثیرات رهبری اخلاقی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی واسطه می کند (Yang et al., 2016., Thiel et al., 2018., Walumbwa et al., 2011). اثرات واسطه ای تبادل رهبر و عضو بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را نشان داده اند. برای مفهوم سازی این نقش واسطه ای مبادله رهبر - عضو، لازم است ابتدا رابطه مستقیم بین رهبری اخلاقی و مبادله رهبر - عضو در نظر گرفته شود. مطالعات نشان می دهد که تأثیر رهبری اخلاقی در خلا و بدون زمینه اتفاق نمی افتد. بلکه در رابطه ای تسهیل و تحقق می یابد که در ارتباط و تعامل معمول رهبر و عضو ایجاد می شود (Jian et al., 2014; Omilion Hodges and Baker, 2017). بر اساس تئوری مبادلات اجتماعی (Blue, 1964; Cropanzano and Mitchell, 2005)، نظریه مبادله رهبر - عضو معتقد است که تبادل رهبر و عضو با کیفیت بالا با درجه بالایی از اعتماد متقابل، احترام و وفاداری مشخص می شود، در حالی که تبادل رهبر و عضو کم کیفیت به مبادلات اقتصادی مشخص شده در قرارداد کار محدود می شود (Dulebohn et al., 2003; Uhl Bien and Maslyn, 2003; Graen and Uhl Bien, 1995; al., 2012). رفتارهای اخلاقی رهبری که احساس قوی انصاف، صداقت و مراقبت را به اعضا منتقل می کند، به احتمال زیاد اعتماد و احترام متقابل را در میان رهبران عضو رهبر ایجاد می کند و روابط با کیفیت بالاتری را در پی دارد. ارتباط مثبت بین رهبری اخلاقی و تبادل رهبر و عضو از تحقیقات تجربی گذشته در سازمانها پشتوانه علمی قوی داشته است (Mahsoud et al., 2010; Hassan et al., 2013; Thiel et al., 2018). مطابق با نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی، یافته های تجربی تایید می کنند که رفتارهای اخلاقی مدیران ارتباطی به این مفهوم دارند که آنها "راهنمایی های مهمی را در مورد حدی که (اعضا) می توانند روابط آزاد و اعتماد را با رهبران خود ایجاد کنند" انجام می دهند (Hassan et al., 2013). برای تعیین بیشتر نقش میانجی گری تبادل رهبر و عضو، لازم است ارتباط بین تبادل رهبر و عضو با بدبینی سازمانی مورد توجه قرار گیرد (Davis and Gardner, 2004; Jiang et al., 2014; Mehta, 2016). از دریچه ارتباطی، تحقیقات پیش از این نشان داده است که تبادل رهبر و عضو، ادراکات و رفتارهای کارمندان مانند استرس کاری (Jian and Dalisay, 2018)، رضایت از ارتباطات (Muller and Lee, 2002) و رفتار شهروندی سازمانی را شکل می دهد (Bakar and McCann, 2016). استدلال شده است که ارتباطات رهبر و عضو نقش بسزایی در شکل گیری بدبینی سازمانی دارد. اول، به گفته جیان و همکاران (Jiang et al., 2014)، تبادل رهبر و عضو با کیفیت بسیار بالا با مکالمات با کیفیت بالا بین رهبران و اعضا ارتباط دارد، که شامل کارایی، دقت و هماهنگی در ارتباطات است (Barry and Crant, 2000). با کیفیت بالاتر ارتباط، رهبران و اعضا فرصت مناسبی برای حل مسایل بالقوه دارند که ممکن است منجر به سو تفاهم نسبت به یکدیگر، به خصوص، ادراک منفی اعضا نسبت به رابطه و وظایف شوند. بعلاوه، با بهره گیری از یک مدل انتساب (Green and Mitchell, 1979)، دیویس و گاردنر (Davis and Gardner, 2004) این نظریه را مطرح کردند که در یک رابطه دوگانه، رهبران و اعضا گزارش های انتسابی را در مورد مواردی مانند رفتار رهبر، عملکرد اعضا و رفتارهای متفاوت رهبران با اعضا ارائه می دهند. در مبادلات رهبر و عضو با کیفیت پایین، احتمالاً حساب های انتسابی بین رهبر و عضو از آنچه در سلسله مراتب با کیفیت بالا ناسازگار است، ناسازگار بوده و اعضا رفتار رهبر را غیرمنصفانه و غیرموجه تصور می کنند. درجات بالاتر تعصبات اسنادی و ناسازگاری اسناد منجر به برداشت های بالاتر از بدبینی سازمانی می شود (Davis and Gardner, 2004). بر اساس تئوری مبادله منابع (Foa and Foa, 1974)، جیانگ و

همکاران (Jiang et al., 2014) استدلال کردند که کیفیت مبادله رهبر-عضو پایین تر با تأمین منابع شغلی کمتری توسط رهبران به اعضا مرتبط است، که منجر به بدبینی اعضا می شود. افزون به جیانگ و همکاران (Jiang et al., 2014) مطالعات دیگری نیز استدلال می کنند که مبادله منابع باید توسط ارتباطات تسهیل شود و مبادله رهبر و عضو با کیفیت پایین ارتباطات حیاتی را برای هماهنگی منابع محدود می کند، که منجر به واکنش بدبینانه کارمندان می شود و آنها را تشدید می کند. بنابراین، تبادل رهبر و عضو و بدبینی سازمانی ارتباط منفی دارند. روی هم رفته، تأثیر رفتارهای رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی ساده نیست بلکه از طریق تبادل رهبر و عضو که به عنوان یک فرایند ارتباطی تصور می شود، واسطه می شود. بدین صورت که رهبری اخلاقی ابتدا نفوذ خود را در افزایش مبادله رهبر و عضو اعمال می کند، و سپس احتمال ایجاد ادراک از بدبینی سازمانی را کاهش می دهد.

**بر اساس نتایج فرضیه سوم،** ضریب مسیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی از طریق هویت سازمانی برابر  $0.258-$  بوده و مقدار آماره  $t$  سوایل رابطه برابر با  $7.620$  با سطح معناداری  $0.000$  که کمتر از مقدار مفروض  $\alpha=0.05$  می باشد. بنابراین ضریب مسیر غیرمستقیم فوق در سطح اطمینان  $95$  درصد معنادار می باشند. بنابراین فرضیه سوم پژوهش مورد تایید قرار می گیرد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های (Gian and Jian, 2020) همخوانی دارد. در همین راستا می توان گفت برای مفهوم سازی بیشتر ارتباط بین رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی، استدلال شده است که هویت سازمانی، موزی با تبادل رهبر و عضو، همچنین به عنوان واسطه عمل می کند (Gian and Jian, 2020). روند میانجیگری به تئوری هویت اجتماعی (Tajfel, 1978) و همچنین درک ارتباطی هویت سازمان متکی است (Cheney, 1983; Scott, 1997, 2007., Atouba et al., 2019). اولاً، طبق تئوری هویت اجتماعی (Tajfel and Turner, 1985; Tajfel, 1978)، افراد برای تعیین موقعیت اجتماعی خود، تقویت عزت نفس و کاهش عدم اطمینان، خود را در گروه های مختلف اجتماعی طبقه بندی می کنند. هویت سازمانی به عنوان شکل خاصی از هویت اجتماعی در نظر گرفته می شود که در آن کارمندان از نظر عضویت سازمانی خود به خود مراجعه می کنند (Ashforth and Mael, 1989). (Ashforth et al., 2008) به عبارت ساده، هویت سازمانی به عنوان یک ادراک ادراک شده یا وابستگی به سازمان خود تعریف می شود (Ashforth and Mael, 1989). اگرچه هویت سازمانی را می توان به عنوان یک نتیجه شناختی مشاهده کرد، دانشمندان ارتباطات مفهوم سازی هویت سازمانی به عنوان یک فرایند ارتباطی را متمرکز نشان داده اند (Cheney, 1983; Lammer et al., 2013; Dailey et al., 2016; Agarwal & Buzzanell, 2015; Scott, 1997, 2007). از طریق ارتباط و تعامل است که هویت ها معنا پیدا می کنند، تصاویر خود و دیگران تولید و مقایسه می شوند و هویت های خاصی برجسته تر از دیگران است. همان طور که آتوبا و همکاران (Atouba et al, 2019) نشان دادند، هویت سازمانی فرایندی است که در آن "افراد می آیند تا تعریف کنند که چه کسانی هستند یا نیستند، این تعریف را به دیگران منتقل می کنند، جایگاه خود را در جهان معنا می کنند و زندگی خود را به طور معنی داری پیمایش می کنند". تأثیر رهبران در هویت سازمانی در اقدامات ارتباطی و نمادین رهبران آشکار می شود. رهبری اخلاقی که از طریق رفتارهای ارتباطی، مانند حمایت از معیارهای اخلاقی اعمال می شود، نمادی است از تصویری مثبت از سازمانی که کارمندان مایل به ادعای تعلق و وابستگی به آن هستند. همچنین، شیوه های رهبری که به طور موثر پیام احترام و گشودگی را منتقل می کنند، به احتمال زیاد متناسب با ارزش های گوناگون فردی و ترویج ارزش های سازمانی مشترک هستند. در نتیجه، رهبری اخلاقی برای ایجاد یک وحدت ادراک شده مساعدتر است. تحقیقات پیشین همچنین از ارتباط مثبت بین رهبری اخلاقی و هویت سازمانی پیروی و پشتیبانی تجربی داشته است (Walumbwa et al, 2011., Zhu et al, 2015). علاوه بر این، هویت سازمانی پیشرفته کارکنان در نتیجه رفتارهای رهبری اخلاقی می تواند تأثیر مثبتی در کاهش بدبینی سازمانی داشته باشد. در ابتدا اسکات (Scott, 2007) اظهار داشت که هویت عمدتاً از طریق زبان در تعامل با دیگران بیان می شود. کارمندان با بیان دیدگاه های مثبت و پذیرش هویت سازمانی به طور همزمان نمادی از ارتباط بین ارزش های سازمان خود و یکدیگر هستند، بنابراین به یکتایی ادراک شده دست می یابند. بنابراین، کارکنانی که دارای هویت سازمانی قوی تر هستند، کمتر اعتقاد دارند که سازمان آنها فاقد صداقت است، یا تأثیر منفی یا نگرش نسبت به سازمان دارند. در مقابل، همان طور که در مینیوناک و همکاران نشان داده شده است، هویت دوسویه با یک سازمان به طور قابل توجهی با سطوح بیشتری از بدبینی سازمانی مرتبط است (Gian and Jian, 2020). نشان دادن بدبینی، اختلاف نظر، عدم تأیید و یا حتی رد برخی از تصمیمات و عملکردهای سازمانی را نمایش می دهد، بنابراین نماد

فاصله فرد از یک هویت سازمانی تعیین شده است. از دیدگاه انتقادی مبتنی بر نظریه های قدرت و مقاومت، فلمینگ و اسپایسر (Fleming and Spicer, 2003). بنابراین، می توان گفت رهبری اخلاقی از طریق توسعه حس قوی هویت سازمانی در بین کارکنان، رشد بدبینی سازمانی را مقابله می کند.

با توجه به یافته های پژوهش حاضر به مدیران و مسئولین آموزش و پرورش پیشنهاد میشود:

-انجام پژوهش در راستای شناخت عوامل موثر در بدبینی سازمان آموزش و پرورش که می تواند به سازمان در راستای پیشگیری از ایجاد بدبینی کارکنان کمک کند و آنها را کاهش دهد.

-ارتباطات دو طرفه که به موجب آن مدیران از ادراکات معلمان از تغییرات و احساساتشان در مورد آن آگاه می شوند به منظور دستیابی به موفقیت حیاتی است.

-بدبینی را می توان با پذیرش اشتباهات در هنگام وقوع و عذرخواهی و انجام اقدامات اصلاحی مناسب به سرعت به حداقل رساند. بنابراین پذیرش مشکلات و اشتباه و اعتماد سازی می تواند به سازمان کمک کند.

-مدیران مدرسه ضمن توجه جدی به مدیریت روابط انسانی در اداره ی مدرسه، سبک مدیریتی خود را بر پایه ی مشارکت قرار دهند تا از این طریق میزان بدبینی کاهش یابد.

-کیفیت بخشی مدرسه، مستلزم تنظیم اهدافی مشخص است که باید در راستای اهداف وزارت آموزش و پرورش (مصوب شورای عالی آموزش و پرورش) باشد لذا اهداف وزارت آموزش و پرورش بسیار کلی است و مدیران باید برحسب دوره تحصیلی و با نگاه به اهداف کلی، اهداف اختصاصی، تفصیلی و قابل دست یابی را تدوین کنند. چرا که این امر موجب افزایش هویت سازمانی مدرسه و اعتماد بیشتر معلمان به مدرسه می شود.

-مدیر مدرسه می بایست به معلمان برای رفتار درست آنها پاداش دهد این کار باعث می شود تا نتایج مثبت بیشتر شود. همچنین باید به کارهای برجسته، خلاقیت های کاربردی، ساده کردن کار، کیفیت کار، کارهای تیمی و نهایتاً "به کسانی که رفتار موثر دارند پاداش داد. این پاداش می تواند هم مادی و هم معنوی باشد. این امر باعث می شود معلمان نسبت به مدیر و مدرسه احساس بهتری کنند و مدیر را شخصی دلسوز و اخلاقی تلقی نمایند.

-مدیر مدرسه باید به همان اندازه که به معلمان و کارکنان مدرسه آزادی عمل می دهد به همان اندازه هم اقتدار خود را به کار گیرد و نظارت لازم را برکار آنها داشته باشد.

### **The mediating role of leader-member exchange and organizational identification in the relationship between ethical leadership and organizational cynicism**

#### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the mediating role of leader-member exchange and organizational identification in the relationship between ethical leadership and organizational cynicism of school teachers in Abadeh. This research is descriptive and correlational in terms of applied purpose, research method and the statistical population of this research consists of school teachers in Abadeh, whose number is equal to 1274 people. To select the sample size using the Cochran's formula, a sample of 295 people was selected by stratified random proportion or volume. To measure organizational cynicism from Kalagan Questionnaire (2009); Organizational identification (Boyle et al., 2019); Emadifar ethical Leadership (2009); Leadership member exchange (Ebrahimkhah, 2014) was used. The reliability of the questionnaire was evaluated by Cronbach's alpha coefficient and its composite reliability and validity were evaluated by construct and content validity. The research hypotheses were analyzed using structural equation modeling technique. The results showed that ethical leadership has a positive and significant effect on

organizational cynicism. Leader exchange and organizational identification also mediate the relationship between ethical leadership and organizational cynicism.

**Keywords:** Organizational Cynicism, Organizational identification, Ethical Leadership, Leader Member Exchange

## References

- Agarwal, V., & Buzzanell, P. M. (2015), Communicative reconstruction of resilience labor: identity/ identification in disaster-relief workers, *Journal of Applied Communication Research*, 43 (4), 408-428.
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018), Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: the moderating role of employees' exchange ideology, *Journal of Business Ethics*, 148, 457-470.
- Ahmadi, S., Zare, M. R. (2020). Investigating the role of managers' leadership style (transformation / exchange) in promoting organizational identity and social responsibility of employees. *Journal of New Approach in Educational Administration*, 11 (43), 49-68. (in persian)
- Akbas, T. T., Durak, I., Çetin, A., & Karkin, N. (2018), Cynicism as mediating variable between leadership support and emotional burnout: administrative support staff in Turkish universities, *Transylvania Review of Administrative Sciences*, 53, 5-21.
- Amin Bidakhti, A. A., Jafari, S., & Moradi Moghadam, M. (2016). The relationship between organizational socialization and teachers' job motivation with the mediating role of organizational identity, *social capital management*, 3 (4), 563-582.
- Amirkhani, T; Nani, S; Abdul Maleki, M. (2017). Ethical leadership and pessimism in the organization: By studying the mediating role of ethical atmosphere, *Iranian Management Research*, 21 (1), 65-91. (in persian)
- Andersson, L. M. (1996), Employee cynicism: an examination using a contract violation framework, *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Archimi, C. S., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018), How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust, *Journal of Business Ethics*, 151 (4), 907-921.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008), Identification in organizations: an examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Atouba, Y.C., Carlson, E.J. and Lammers, J.C. (2019), "Directives and dialogue: examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among IT workers", *International Journal of Business Communication*, Vol. 56 No. 4, pp. 530-559.
- Bakar, H. A., & McCann, R. M. (2016), The mediating effect of leader-member dyadic communication style agreement on the relationship between servant leadership and group-level organizational citizenship behavior, *Management Communication Quarterly*, 30 (1), 32-58.
- Barry, B. and Crant, J.M. (2000), "Dyadic communication relationships in organizations: an attribution/ expectancy approach", *Organization Science*, Vol. 11, pp. 648-664.
- Berger, B. (2014), Read my lips: leaders, supervisors, and culture are the foundations of strategic employee communication, *The Research Journal of the Institute for Public Relations*, available at:

- <https://instituteforpr.org/read-lips-leaders-supervisors-culture-foundations-strategic-employee-communications/> (assessed 16 October 2019).
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley, New York, NY.
- Bowen, S. A. (2007), The extent of ethics, in Toth, E.L. (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, NJ, 275-297.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005), Ethical leadership :A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97:117-134.
- Buila, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cheng, J., Bai, H. and Yang, X. (2019), Ethical leadership and internal whistleblowing: a mediated moderation model, *Journal of Business Ethics*, 155 (1), 115-130.
- Cheney, G. (1983a), On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification, *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G. (1983b), The rhetoric of identification and the study of organizational communication, *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Chiaburu, D. S., Peny, A. C., Oh ,I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013), Antecedents and consequences of employee organizational cynicism a meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006), Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Conte, F., Siano, A. and Vollero, A. (2017), CEO communication: engagement, longevity and founder centrality, *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (3), 273-291.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), "Social exchange theory: an interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 874-900.
- Dailey, S. L., Treem, J. W., & Ford, J. S. (2016), I communicate, therefore I belong: processes of identification among organizational representatives", *Business and Professional Communication Quarterly*, Vol. 79 No. 3, pp. 270-299.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004), Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998), Organizational cynicism, *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. and Ferris, G.R. (2012), "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future", *Journal of Management*, Vol. 38 No. 6, pp. 1715-1759.
- Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. Thesis for the degree of Master of Arts, York University

- Ebrahimkhah, F. (2014). Investigating the leader-member relationship and trust in colleagues with job satisfaction of Fooman Shimi industrial group employees. End of Master's Degree, Islamic Azad University, Garmsar Branch. (in persian)
- Emadifar, (2009), A study of the ethical leadership of managers from the perspective of Ferdowsi University of Mashhad staff and its relationship with their empowerment. Master Thesis, Ferdowsi University of Mashhad. (in persian)
- Evans, W. R., Davis, W. D., & Neely, A. (2021). The Role of Organizational Cynicism and Conscientiousness in the Relationship between Ethical Leadership and Deviance, *Journal of Managerial Issues*, 33(1).
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2010), The impact of perceived citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance, *Human Performance*, 24 (1), 79-97.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003), Working from a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance, *Organization*, 10, 157-179.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974), *Societal Structures of the Mind*, Charles C. Thomas, Oxford.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019), An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality, *Journal of Business Ethics*, 156, 1063-1078.
- Gkorezis, P., Petridou, E. and 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.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995), Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979), Attributional processes of leaders in leader-member interaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018), Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (2), 421-429.
- Grunig, J. E. (1992a), What is excellence in management? in Grunig, J. E. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, NJ, 219-250.
- Grunig, J. E. (1992b), Symmetrical systems of internal communication, in Grunig, J. E. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, NJ, 531-576.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, NJ.
- Gu, Q., & Tang, T. (2015), Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context, *Journal of Business Ethics*, 126, 513-529.
- Habibi, R. (2019), The effect of perceived moral leadership behavior on citizenship rights and organizational pessimism. *Journal of Bioethics*, 9 (31), 9-20. (in persian)
- Hamrin, S. (2016), Communicative leadership and context: exploring constructions of the context in discourses of leadership practices, *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 371-387. (in persian)
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. E. (2013), Ethical and empowering leadership and leader effectiveness, *Journal of Managerial Psychology*, 28, 133-146. (in persian)

- Jian, G. (2019), Transforming the present moment through conversation and narrative: toward a hermeneutic leadership theory, *Communication Theory*, 29, 86-106.
- Jian, G. and Dalisay, F. (2018), "Talk matters at work: the effects of leader-member conversational quality and communication frequency on work role stressors", *International Journal of Business Communication*, Vol. 55 No. 4, pp. 483-500.
- Jian, G. and Fairhurst, G. (2018), "Leadership", in McDonald, J. and Mitra, R. (Eds), *Organizational Communication Theory and Practice: Current Trends and Future Directions*, Routledge, New York, pp. 194-213.
- Jian, G., Shi, X. and Dalisay, F. (2014), "Leader-member conversational quality: scale development and validation through three studies", *Management Communication Quarterly*, Vol. 28 No. 3, pp. 376-404.
- Jiang, J.Y., Law, K.S. and Sun, J.J.M. (2014), "Leader-member relationship and burnout: the moderating role of leader integrity", *Management and Organizational Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 223-247.
- Johnson, J., & O'Leary-Kelly, A. (2003), The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kalagan, G., & Aksu. M. (2010), Organizational cynicism of the research assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4820-4825.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011), Ethical leadership at work questionnaire: development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2014), The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14 (1), 125-133.
- Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016), Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7 (4), 141-146.
- Killingsworth, C., & Flynn, T. (2016), Assessing the CPRS pathways to the profession competency framework: perspectives on corporate communication leadership competencies and credentials, *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (2), 177-194.
- Kocoglu, M. (2014), Cynicism as a mediator of relations between job stress and work alienation: a study from a developing country Turkey, *Global Business and Management Research: International Journal*, 6, 24-36.
- Kuo, C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C., & Lee, I. (2015), Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism, *International Journal of Human Resource Management*, 26 (18), 2288-2307.
- Lin, C. P., Liu, N.T., Chiu, N. T., Chen, K. J., & Lin, N. C. (2019), Modeling team performance from the perspective of politics and ethical leadership, *Personnel Review*, 18 (5), 1357-1380.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010), Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: the mediating role of ethical climate, *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16.
- Mehdipoor Rabar, E., & Bazmandeh, T. (2015). Investigating the power of predicting passion based on variables of organizational identity, career motivation and psychological ownership. The Second National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Mehrarvand Institute of Higher Education.

- Mehta, A. (2016), Social exchange at work: impact on employees' emotional, intentional, and behavioral outcomes under continuous change, *Journal of Organizational Psychology*, 16 (1), 43-56.
- Men, L. R. (2014a), Strategic employee communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction", *Management Communication Quarterly*, 28 (2), 264-284.
- Men, L. R. (2014b), Internal reputation management: effects of authentic leadership and transparent communication, *Corporate Reputation Review*, 17, 254-272.
- Men, L. R., & Jiang, H. (2016), Cultivating quality employee-organization relationships: the interplay among organizational leadership, culture, and communication, *International Journal of Strategic Communication*, 10 (5), 462-479.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019), Creating a positive emotional culture: effect of internal communication and impact on employee supportive behavior, *Public Relations Review*, 45, 1-12.
- Mo, S., & Shi, J. (2017), Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: testing the multilevel mediation role of organizational concern, *Journal of Business Ethics*, 141, 151-162.
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002), Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts, *Journal of Business Communication*, 39 (2), 220-244.
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013), The impact of organizational cynicism on organizational commitment: an applied study in teaching hospitals in Egypt, *European Journal of Business and Management*, 5 (12), 131-147.
- Nemr, M. A. A., & Iiu, Y. (2021), The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.
- Neves, P. (2012), Organizational cynicism: spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance, *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 965-976.
- Ngai, C. S. B., & Singh, R. G. (2018), Reading beyond the lines: themes and cultural values in corporate leaders' communication, *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (2), 212-232.
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2017), Communicating leader-member relationship quality: the development of leader communication exchange scales to measure relationship building and maintenance through the exchange of communication-based goods, *International Journal of Business Communication*, 54 (2), 115-145.
- Parvari, P., and Naqdi, A., and Sohrabi, R. (2016), Study of the relationship between organizational identity and its three dimensions with organizational pessimism of employees (a study among employees of sports and youth departments in Qazvin province). *Human Resource Management in Sport*, 3 (2), 137-150. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=354871>(in persian)
- Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008), A communication model of employee cynicism toward organizational change, *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 319-332.
- Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978), A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Scott, C. R. (1997), Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization, *Management Communication Quarterly*, 10 (4), 491-522.



- Scott, C. R. (2007), Communication and social identity theory: existing and potential connections in organizational identification research, *Communication Studies*, 58 (2), 123-138.
- Sheel, R. C., & Vohra, N. (2016), Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering, *The International Journal of Human Resource*, 27 (13), 1373-1392.
- Smith, I. H., McKenzie, R. R., & Soderberg, A. T. (2017), The negative side effects of ethical leadership and how LMX mitigates psychological reactance, *Academy of Management Proceedings*, 1, 24-38.
- Stouten, J., Baillien, E., Broeck, A.V., Camps, J., Witte, H. D., & Euwema, M. (2010), Discouraging bullying: the role of ethical leadership and its effects on the work environment, *Journal of Business Ethics*, 95, 17-27.
- Strike, K. A. (2007). *Ethical leadership in schools: Creating community in an environment of accountability*. Thousand Oakes, CA: Corwin Press.
- Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020), Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410-428.
- Tajfel, H. (1978), Social categorization, social identity, and social comparison in Tajfel, H. (Ed.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, London, 61-76.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985), The social identity theory of intergroup behavior, in Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed., Nelson-Hall, Chicago, 7-24.
- Thiel, C. E., Hardy, J. H. III, Peterson, D. R., Welsh, D.T., & Bonner, J. M. (2018), Too many sheep in the flock? Span of control attenuates the influence of ethical leadership, *Journal of Applied Psychology*, 103 (12), 1324-1334.
- Tuna, R., Bacaksız, F. E., & Seren, A. K. H. (2018), The effects of organizational identification and organizational cynicism on employee performance among nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 11(3), 1707-1714.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003), Reciprocity in manager-subordinate relationships: components, configurations, and outcomes, *Journal of Management*, 29, 511-532.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011), Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007), Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: the mediating role of justice perceptions, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 327-351.
- Yang, C., Ding, C. G., & Lo, K. W. (2016), Ethical leadership and multidimensional organizational citizenship behaviors: the mediating effects of self-efficacy, respect, and leader-member exchange, *Group and Organizational Management*, 41, 343-374.
- Zbardast, M. A., Gholami, K., & Rahimi, M. (2017). The Relationship between Transformational Principal Leadership and Organizational Climate: The Perspective of Elementary Girls' School Teachers. *School Management*, 5 (1), 129-150. (in persian)
- Zhu, W., He, H., Trevino, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015), Ethical leadership and follower voice and performance: the role of follower identifications and entity morality beliefs, *The Leadership Quarterly*, 26, 702-718.