مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۸/۱۵ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۰/۲۷

تحلیل نقش رهبری اخلاقی بر بدبینی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق هویت‌سازمانی و مبادله رهبر ـ عضو (موردمطالعه: شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز ایران)

سمیه مظاهری فروشانی[۱] ـ مرضیه دهقانی‌زاده[۲*]

چکیده

پژوهش حاضر باهدف تحلیل نقش رهبری اخلاقی بر بدبینی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق هویت‌سازمانی و مبادله رهبر ـ عضو در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز ایران انجام گرفته است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به شیوه توصیفی ـ همبستگی انجام شده است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، ۱۹۶ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد بوده و با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به آزمون فرضیات پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی در شرکت منطقه دو انتقال گاز تأثیر مستقیم و منفی دارد. همچنین نتایج نشان داد، رهبری اخلاقی با نقش میانجی هویت‌سازمانی می‌تواند به افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش بدبینی در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز منجر شود و همچنین، رهبری اخلاقی با نقش میانجی مبادله رهبر ـ عضو نیز می‌تواند به افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش بدبینی در شرکت منطقه دو انتقال گاز منجر شود.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، بدبینی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، هویت‌سازمانی، مبادله رهبر ـ عضو.

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. hastisaminsomayeh@gmail.com

۲*. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. mdehghanizade@pnu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

مقدمه

امروزه پژوهشگران، کارکنان را به‌عنوان یک مجموعه راهبردی که نگرش و رفتار آن‌ها بر عملکرد و شهرت سازمان تأثیر بسزایی دارد، به رسمیت می‌شناسند (Qian & Jian, 2020: 207)، بااین‌حال هنوز در سازمان‌ها،

تغییرات مکرر، مدیریت منفعت‌طلبی، رسوایی‌های سازمانی و بدبینی سازمانی روبه‌افزایش است (Cartwright & Holms, 2006: 199; Dean et al., 1998: 341; Evans et al., 2010: 79). بدبینی سازمانی که به عواملی مانند فقدان حمایت سازمانی (Kasalak & Aksu, 2014: 125)، فقدان احساس عدالت سازمانی (Wu et al., 2007: 327)، نبود مسئولیت اجتماعی سازمان (Archimi et al., 2018: 907; Sheel & Vohra, 2016: 1373) و سیاست‌های منفی در سازمان (Davis & Gardner, 2004: 439) نسبت داده شده است؛ بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر نامطلوب (Khan et al., 2016: 141; Nafei & Kaifi, 2013: 131; Neves, 2012: 965) و بر بیگانگی نسبت به کار، ترک شغل، فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی تأثیر مثبت دارد (Akbas et al., 2018: 5; Chiaburu et al., 2013: 181; Kocoglu, 2014: 24). بااین‌حال تأثیر سبک رهبر که به‌عنوان الگو یا نمونه‌ای برای زیردستان به شمار می‌رود (Adawiyah et al., 2022)، بر روی بدبینی کارکنان، کمتر موردتوجه قرار گرفته است (Cole et al., 2006: 463). نورت‌هاوس[1] (۲۰۱۰) با اشاره به تأثیر سبک رهبری، عامل اخلاق را به‌عنوان محوری برای نفوذ؛ ارتباط با پیروان؛ و ایجاد ارزش‌های سازمانی توصیف کرد. در واقع رهبری اخلاقی، هنجارهای رفتاری مناسب را از طریق تقویت نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب در کارکنان، ترویج می‌دهد (Hyusein & Eyupoglu, 2022: 13) و بر کارکنان و به‌طورکلی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (Adawiyah et al., 2022) و باعث کاهش نگرش‌ها و رفتارهای منفی مانند بدبینی سازمانی در کارکنان می‌شود و پژوهش‌های گذشته رابطه مستقیم و منفی رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی را نشان داده‌اند (Qian & Jian, 2020: 207)؛ لذا طبق پژوهش‌های انجام شده، رهبری اخلاقی که اولین‌بار توسط براون[2] و همکاران (۲۰۰۵) مفهوم‌سازی شد، در عصر رقابتی امروز، برای پایداری شرکت‌ها موردنیاز است (Adawiyah et al., 2022) و مزایای زیادی برای سازمان‌ها دارد. رهبری اخلاقی، رفتارهای مثبت را تشویق کرده و از رفتارهای نادرست جلوگیری می‌کند و از

1. Northouse
2. Brown

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

لحاظ نظری از محیطی که در آن رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد، پشتیبانی می‌کند (Mostafa, 2018: 441). بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی، کارکنانی که با رهبری اخلاقی کار می‌کنند، احتمالاً، فراتر از وظیفه رسمی، سازمان را در دستیابی به اهداف بلندمدت یاری می‌کنند (Kalshoven et al., 2011: 51; Zoghbi-Manriquede-Lara & Suarez-Acosta, 2014: 537; Boehm & Dwertmann, 2015: 41). بااین‌حال در مورد مکانیسم‌های زیربنایی که رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، اطلاعات کمی وجود دارد (Surahman & Imam, 2022: 540; Brown & Trevin˜o 2006: 595; Kirkman et al., 2009: 744).

هویت‌سازمانی نیز یکی دیگر از مفاهیمی است که سبک رهبری اخلاقی بر آن تأثیر می‌گذارد و پژوهش در مورد رهبری اخلاقی از لنز هویت‌سازمانی در سال‌های اخیر موردتوجه قرار گرفته است (Gerpott et al., 2019: 1063; Zhu et al., 2015: 702; Costa et al., 2022: 214). براین‌اساس رهبری اخلاقی با رفتار منصفانه و صادقانه‌ای که از خود نشان می‌دهد منجر به سطوح بالاتر اعتماد و احترام زیردستان به سازمان می‌شود (O'Keefe et al., 2019: 20; Qian & Jian, 2020: 207; Zhu et al., 2015: 702) و پژوهش‌های موجود بر تأثیر مثبتی که رهبری اخلاقی بر هویت‌سازمانی دارد تمرکز کرده، اما این که رهبری اخلاقی تا چه حد می‌تواند هویت‌سازمانی را تقویت کند؛ بستگی به میزان درک پیروان از ویژگی‌ها و رفتارهای اصلی رهبر اخلاقی‌شان و میزان مطابقت این رفتارها با هنجارهای سازمان دارد (Costa et al., 2022: 215) و این امر جای پژوهش و بررسی دارد. هویت‌سازمانی که به‌عنوان ادراک یگانگی با سازمان تعریف می‌شود (Ashforth et al., 2008: 328)، درک بهتری از نحوه افزایش مشارکت کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌دهد و مشخص شده با افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است (Van Dick et al., 2006: 283; Schuh et al., 2012: 421). کارکنان با هویت‌سازمانی بالا به‌احتمال زیاد انگیزه ذاتی برای موفقیت سازمان دارند و کمتر احتیاج به هر گونه انگیزه از سوی رهبران برای انجام رفتار شهروندی سازمانی دارند (Van Dick et al., 2006: 287; Van Knippenberg & Sleebos, 2006: 575; Bottomley et al., 2016: 394)، لذا بر اساس نظریه جایگزین‌های تئوری رهبری، اینکه هویت‌سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد، جای بحث دارد.

کارکنان با هویت‌سازمانی بالا که در نتیجه رفتارهای رهبری اخلاقی شکل می‌گیرد، می‌توانند تأثیر مثبت در کاهش بدبینی سازمانی بگذارند و کارکنانی که هویت‌سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

قوی‌تری دارند، کمتر باور و نگرش منفی نسبت به سازمان خود دارند. پژوهش میگنوناک[1] و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده که هم‌ذات‌پنداری دوسوگرا با یک سازمان به طور قابل‌توجهی با میزان بدبینی سازمانی مرتبط است و بدبینی سازمان که به معنای مخالفت، عدم تأیید یا ردکردن تصمیمات و اقدامات سازمان است در کارکنانی وجود دارد که هویت‌سازمانی پایینی دارند؛ بنابراین رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق ایجاد حس قوی هویت‌سازمانی در کارکنان، با رشد بدبینی سازمانی مقابله کند (Qian & Jian, 2020: 212).

همچنین رهبری اخلاقی با ویژگی‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، قابل‌اعتماد، منصف بودن، اخلاق‌مدار و آگاه به انسانیت، باعث شده که کارکنان به رهبر خود اعتماد و احساس امنیت کنند (Shukurat, 2012: 228; Surahman & Imam, 2022: 541) و بدین ترتیب پیروان تشویق می‌شوند تا ارزش‌های رهبر را به‌عنوان ارزش‌های خود، درونی کنند (Lee et al., 2017: 47; Costa et al., 2022: 214) و این به نوبه خود باعث بالارفتن کیفیت و بهبود روابط رهبر ـ عضو می‌شود که در آن اعتماد، علاقه، تعهد و احترام بین رهبر و پیروانش در سطح بالایی است که این خود، نقش بسزایی در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی و ارتقای بهره‌وری سازمان دارد (Zhang et al., 2020: 17). پژوهش‌های سازمانی نیز نشان داده‌اند که تأثیرات رهبری اخلاقی بر نتایج سازمانی اغلب به طور غیرمستقیم به‌واسطه روابط رهبر و اعضا صورت می‌گیرد (Gu et al., 2015: 513; Hassan et al., 2013: 133; Lee et al., 2017: 47; Lin et al., 2019: 1357; Smith et al., 2017; Thiel et al., 2018: 1324; Walumbwa et al., 2011: 204; Yang et al., 2016: 343). کیفیت بالا در تبادل رهبر ـ عضو، باعث می‌شود که کارکنان، آزادی بیشتر برای تصمیم‌گیری‌های کاری و نحوه اجرای آن داشته باشند و این امر به دلیل این است که آن‌ها مورداعتماد رهبران‌شان هستند و بنابراین احساس اعتبار در نقش خود می‌کنند که این منجر به عملکرد شغلی بهتر و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (Humborstad & Kuvaas, 2013: 363). بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، زمانی که کارکنان احساس کنند با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود و کار معناداری به آن‌ها داده می‌شود، تمایل بیشتری برای شرکت در رفتار شهروندی سازمانی دارند (Zhang et al., 2020: 17) و کارکنان، زمانی رفتار شهروندی سازمانی بالاتری دارند که رهبران آن‌ها الهام‌بخش و انگیزه‌محور باشند و از سطح بالایی از حمایت سازمانی و اعتماد برخوردار باشند (Hart, Gilstrap & Bolino, 2016: 3981).

1. Mignonac

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

طبق نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی، نگرش‌های مرتبط با کار از نظر اجتماعی ساخته شده و تحت‌تأثیر نفوذ اجتماعی هستند. در زمینه رهبری اخلاقی، رفتارهای اخلاقی اعمال شده توسط رهبران، نشانه‌های اجتماعی را ارائه می‌دهند که به طور مستقیم از طریق پیام‌های نمادین؛ و به طور غیرمستقیم از طریق ارتباط رابطه‌ای بین رهبران و اعضا و شکل‌گیری هویت‌سازمانی، بدبینی کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (Qian & Jian, 2020: 217). پژوهش‌های پیشین نیز حاکی از آن است که تبادل رهبر ـ عضو با بدبینی سازمانی ارتباط دارد (Davis & Gardner, 2004: 439; Jiang et al., 2014: 223; Mehta, 2016: 43). تبادل رهبر ـ عضو باکیفیت بالا؛ از فرصتی برای حل مسائل احتمالی که ممکن است منجر به برداشت نادرست و ادراکات منفی از یکدیگر شوند، برخوردار است (Green & Mitchell, 1979: 429) ولی در تبادل رهبر ـ عضو باکیفیت پایین؛ ناسازگاری اعضا بیشتر است و اعضا، رفتار رهبر را ناعادلانه و غیرقابل‌توجیه می‌دانند و این خود، منجر به سطوح بالاتری از ادراک بدبینی سازمانی می‌شود (Davis & Gardner, 2004: 439). بر اساس تئوری تبادل منابع (Foa & Foa, 1974: 1063)، در تبادل رهبر ـ عضو باکیفیت پایین، با ارائه منابع شغلی کم‌تر توسط رهبران به اعضا، بدبینی اعضا بیشتر می‌شود (Jian et al., 2014: 376)، بنابراین بین تبادل رهبر ـ عضو و بدبینی سازمانی ارتباط مستقیم در جهت منفی وجود دارد. در مجموع می‌توان دریافت که تأثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی ساده نیست، بلکه از طریق مبادله رهبر ـ عضو که به عنوان یک فرایند ارتباطی، مفهوم‌سازی شده است، واسطه می‌شود. رهبری اخلاقی، ابتدا تأثیر خود را در تقویت مبادله رهبر ـ عضو، اعمال می‌کند و سپس احتمال ایجاد تصورات بدبینی سازمانی را کاهش می‌دهد (Qian & Jian, 2020: 211).

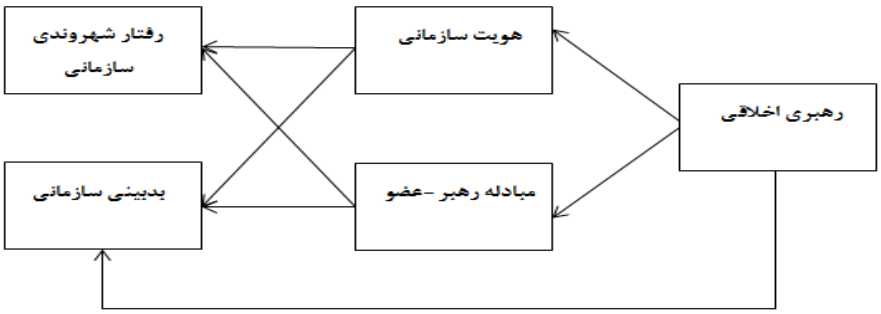
ازآنجایی‌که شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز ایران، دارای ساختاری با انعطاف کم، بوروکراسی‌های دست‌وپاگیر و عدم شفافیت کافی در ارتباطات است، می‌تواند مشکلات زیادی از جمله مشکلات روحی و روانی را برای منابع انسانی در پی داشته باشد، ازاین‌رو به‌منظور افزایش انگیزه کاری و ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش بدبینی کارکنان نسبت به شرکت که به‌تبع آن، بازدهی کل شرکت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر که به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و بدبینی سازمانی با نقش میانجی هویت‌سازمانی و مبادله رهبر ـ عضو در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، می‌پردازد، روشن می‌باشد و در تلاش است تا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

به‌صورت دقیق‌تر و جزئی‌تر مکانیسم‌هایی که باعث کاهش بدبینی سازمانی و افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود را بررسی کند.

لذا، باتوجه‌به مرور ادبیات، مدل مفهومی پژوهش، به‌صورت شکل ۱ ارائه شد:

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



منبع: Qian & Jian, 2020; Freire et al., 2022; Zhang et al., 2020

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با تحلیل تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و بدبینی سازمانی از طریق هویت‌سازمانی و مبادله رهبر ـ عضو در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز طرح‌ریزی شده است؛ ازاین‌رو، از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوهٔ جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی ـ همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان رسمی و قراردادی ستاد شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز به تعداد ۴۰۰ نفر می‌باشد که بر اساس فرمول کوکران، ۱۹۶ نفر به‌صورت نمونه‌گیری در دسترس به‌عنوان حجم نمونه آماری، انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌های استاندارد مبادله رهبر ـ عضو لیدن و ماسلین[1] (۱۹۹۸)، شامل ۱۰ گویه، از گویه ۱ الی ۱۰، پرسش‌نامه استاندارد هویت‌سازمانی سو و سوانسون[2] (۲۰۱۹)، شامل ۴ گویه، از گویه ۱۱ الی۱۴، پرسش‌نامه استاندارد رهبری اخلاقی کالشوون[3] (۲۰۱۰)، شامل ۲۰ گویه، از گویه ۱۵ الی ۳۵، بدبینی سازمانی دیوراه[4] و همکاران (۲۰۱۹)، شامل ۸ گویه، از گویه ۳۶ الی ۴۴ و پرسش‌نامه

1. Liden & Maslyn
2. Su & Swanson
3. Kalshoven
4. Durrah

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

استاندارد رفتار شهروندی سازمانی اورگان[1] (۱۹۸۸)، شامل ۱۵ گویه، از گویه ۴۵ الی ۶۰ است. در ادامه نتایج پایایی و روایی ابزار پژوهش ارائه می‌شود.

پایایی ابزار پژوهش

برای سنجش پایایی ابزار پژوهش، از دو روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مقدار AVE
بدبینی سازمانی	۰/۸۹۱	۰/۹۱۱	۰/۵۳۸
هویت‌سازمانی	۰/۸۲۳	۰/۹۱۹	۰/۸۵۰
مبادله رهبر ـ عضو	۰/۹۰۹	۰/۹۲۶	۰/۵۸۶
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۹۸	۰/۹۱۲	۰/۴۳۱
رهبری اخلاقی	۰/۹۵۵	۰/۹۵۹	۰/۵۳۱

همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، پایایی متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشد، لذا، ابزار سنجش از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشد.

روایی ابزار پژوهش

برای بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی همگرا، واگرا و بارهای عاملی استفاده شد. باتوجه‌به نتایج جدول ۱، در مجموع روایی همگرایی مناسب برای تمام متغیرهای مرتبه اول حاصل شده و میزان AVE متغیر رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۴۳۱ می‌باشد و به دلیل آن که نزدیک مقدار ۰/۵ است، ابزار پژوهش از روایی همگرای خوبی برخوردار هست. برای سنجش روایی واگرا از روش مدل فورنل و لاکر استفاده شد.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ابزار پژوهش از روایی واگرای مناسبی برخوردار است. همچنین برای سنجش روایی ابزار پژوهش از بارهای عاملی نیز استفاده شد، بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که در این پژوهش، بار عاملی تمامی آیتم‌ها از ۰/۵ بیشتر و تأیید شدند.

1. Organ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

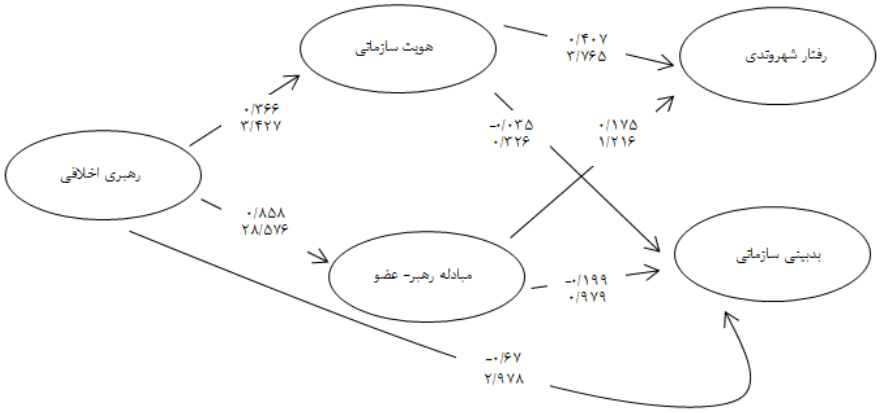
جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا

	بدبینی سازمانی	هویت‌سازمانی	مبادله رهبر ـ عضو	رفتار شهروندی	رهبری اخلاقی
بدبینی سازمانی	۰/۷۳۳				
هویت‌سازمانی	-۰/۲۱۲	۰/۹۲۲			
مبادله رهبر ـ عضو	-۰/۳۸۸	۰/۳۴۷	۰/۷۶۵		
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۱۵	۰/۴۶۸	۰/۳۱۶	۰/۶۵۶	
رهبری اخلاقی	۰/۵۱۲	۰/۳۶۶	۰/۸۵۸	۰/۳۰۷	۰/۷۲۹

یافته‌ها

باتوجه‌به این که آزمون‌های مربوط به مدل اندازه‌گیری، همگی مناسب بودند، به بررسی آزمون مدل ساختاری که مشخص‌کننده رابطه نظری بین متغیرهاست، پرداخته شد و برای این منظور از نرم‌افزار Smart PLS با روش معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

شکل ۲. مدل پژوهش در حالت استاندارد و معناداری



برازش مدل در این پژوهش به‌وسیله ضرایب تعیین، شاخص استون گایسر و برازش کلی مدل بررسی شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

جدول ۳. ضرایب معنادار R^2 , Q^2 و مقادیر ارزیابی معیار GOF

متغیرهای درون‌زا	ضریب تعیین R^2	معیار Q^2	مقادیر اشتراکی
بدبینی سازمانی	۰/۲۷۳	۰/۱۲۵	۰/۴۱۶
هویت‌سازمانی	۰/۱۳۴	۰/۱۰۸	۰/۴۶۷
مبادله رهبر ـ عضو	۰/۷۳۶	۰/۴۱۴	۰/۴۵۵
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۴۶	۰/۰۸۴	۰/۳۳۸
رهبری اخلاقی	-	-	۰/۴۷۶
میانگین	۰/۳۴۷		۰/۴۳۱
$GOF = \sqrt{\overline{Communalities}.\overline{R^2}} =$ ۰/۳۸۶			

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب تعیین سه متغیر درون‌زای مبادله رهبر ـ عضو، بدبینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در حد قوی و متوسط و ضریب تعیین متغیر درون‌زای هویت سازمانی در حد ضعیف می‌باشد و از آنجایی که مقادیر مربوط به Q^2 برای متغیرهای درون‌زا، مقدار مثبتی شد؛ لذا مدل، قدرت پیش‌بینی قوی در خصوص سازه‌های پژوهش دارد و برازش مدل ساختاری تایید شد. برازش کلی مدل(GOF) نیز ۰/۳۸۶ شد که برازش قوی مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

در ادامه در جدول ۴، نتایج فرضیه‌ها ارائه می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌ها

رابطه بین متغیرها	ضریب اثر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
رهبری اخلاقی ← بدبینی سازمانی	-۰/۶۷۰	۲/۹۷۸	۰/۰۰۳	تأیید
رهبری اخلاقی ← هویت‌سازمانی	۰/۳۶۶	۳/۴۲۷	۰/۰۰۱	تأیید
رهبری اخلاقی ← مبادله رهبر ـ عضو	۰/۸۵۸	۲۸/۵۷۶	۰/۰۰	تأیید
هویت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۰۷	۳/۷۶۵	۰/۰۰	تأیید
رهبری اخلاقی ← هویت‌سازمانی← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۴۸	۲/۵۳	۰/۰۱	تأیید
هویت‌سازمانی ← بدبینی سازمانی	-۰/۰۳۵	۰/۳۲۶	۰/۷۴۵	عدم تأیید
رهبری اخلاقی ← هویت‌سازمانی←	-۰/۰۱۱	۱۱/۶۴۳	۰/۰۰۵	تأیید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

رابطه بین متغیرها	ضریب اثر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
بدبینی سازمانی				
مبادله رهبر- عضو ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۷۵	۱/۲۱۶	۰/۲۲۵	عدم تأیید
رهبری اخلاقی ← مبادله رهبر- عضو← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۵۰	۱۳/۲۲۹	۰/۰۰۰	تأیید
مبادله رهبر- عضو ← بدبینی سازمانی	-۰/۱۹۹	۰/۹۷۹	۰/۳۲۸	عدم تأیید
رهبری اخلاقی ← مبادله رهبر- عضو← بدبینی سازمانی	۰/۱۷۰	۳/۲۵۶	۰/۰۰۲	تأیید

باتوجه‌به نتایج جدول ۴، عدد معناداری t برای فرضیه‌های ششم، هشتم و دهم در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، به ترتیب ۰/۳۲۶، ۱/۲۱۶ و ۰/۹۷۹ به دست آمد که به دلیل آن که این مقادیر کمتر از ۱/۹۶ است این فرضیه‌ها رد ولی بقیهٔ فرضیه‌ها در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، باتوجه‌به این که مقدار معناداری t آن‌ها بیشتر ۱/۹۶ به دست آمده، تأیید شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت یک سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک، بستگی زیادی به عملکرد کارکنان دارد و در این بین، رهبران به عنوان الگو، علاوه بر این که، منبع مهمی برای هدایت اخلاقی کارکنان هستند، در عین حال، مسئول رشد اخلاقی یک سازمان نیز هستند و به‌عنوان یک پیش‌بینی کننده کلیدی تاثیرگذار بر اخلاق، نگرش و رفتار کارکنان نسبت به سازمان در نظر گرفته شده‌اند، در نتیجه اخلاق و رفتارهای اخلاقی رهبران در سازمان‌ها، به طور فزاینده‌ای ضروری و مهم احساس می‌شود و مهم‌ترین مکانیسم‌های رهبران اخلاقی این است که می‌توانند بر نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان، مانند ایجاد رفتار شهروندی سازمانی و کاهش بدبینی سازمانی، تاثیر بسزایی بگذارند. لذا، پژوهش حاضر به تحلیل تاثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و بدبینی سازمانی از طریق هویت سازمانی و مبادله رهبر ـ عضو در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز پرداخته است. نتایج پژوهش، در فرضیه اول نشان داد که بین رهبری اخلاقی و بدبینی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

سازمانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، رابطه معناداری وجود دارد و این یافته نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی در شرکت انتقال گاز با رفتار عادلانه و منصفانه خود و شفافیت در کارش، حس اعتماد و احترام را در کارکنان، نسبت به خود و سازمان به وجود می‌آورد و منجر به کاهش بدبینی کارکنان نسبت به سازمان که تبعات منفی زیادی برای سازمان به دنبال دارد، می‌شود، این یافته با نتایج پژوهش‌های کیان و ژیان (۲۰۲۰)؛ نانی و همکاران (۱۳۹۶)؛ حبیبی (۱۳۹۸)؛ و کالشوین و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد. نتایج پژوهش، در فرضیه دوم نشان داد که بین رهبری اخلاقی و هویت سازمانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، رابطه معناداری وجود دارد و این یافته نشان می‌دهد که اجرای سبک رهبری اخلاقی در سازمان انتقال گاز منطقه دو، باعث می‌شود که کارکنان به عضویت خود در سازمان افتخار کنند و در هر کجا از سازمان خود تعریف کنند و کارکنان در سازمان‌هایی که رهبران آن‌ها منصف و قابل اعتماد هستند، بیشتر هویت خود را با هویت سازمان یکی می‌دانند، این یافته با نتایج پژوهش‌های کاستا و همکاران (۲۰۲۲)؛ گیو و همکاران (۲۰۱۵)؛ اوکیف و همکاران (۲۰۱۹)؛ والومبوا و همکاران (۲۰۱۱)؛ و ژو و همکاران (۲۰۱۵) هم‌سو است. نتایج پژوهش، در فرضیه سوم نشان داد که بین رهبری اخلاقی و مبادله رهبر- عضو شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، رابطه معناداری وجود دارد و می‌توان استنباط کرد، درصورتی‌که رهبری اخلاقی در شرکت انتقال گاز، اجرا شود، بین رهبر و اعضای سازمان انتقال گاز، اعتماد، علاقه، تعهد و احترام در سطح بالایی به وجود می‌آید که این کیفیت کاری به وجود آمده بین کارکنان و رهبر، نقش بسزایی در ارتقای بهره‌وری شرکت انتقال گاز منطقه دو دارد، این یافته با نتایج پژوهش‌های گیو و همکاران (۲۰۱۵)؛ مهسود و همکاران (۲۰۱۰)؛ و والومبوا و همکاران (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد. نتایج پژوهش، در فرضیه چهارم نشان داد که بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز رابطه معناداری وجود دارد و این یافته نشان می‌دهد که کارکنان شرکت انتقال گاز با هویت بالا به احتمال زیاد، انگیزه ذاتی برای موفقیت سازمان دارند و فراتر از وظیفه رسمی خود، تمایل به مشارکت داوطلبانه برای فعالیت‌های شرکت انتقال گاز منطقه دو دارند، این یافته با نتایج پژوهش‌های بیلو و همکاران (۲۰۰۵)؛ اسچوح و همکاران (۲۰۱۲)؛ و ون‌دیک و همکاران (۲۰۰۶) هم‌سو است. نتایج پژوهش، در فرضیه پنجم نشان داد که بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی هویت سازمانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

گاز رابطه معناداری وجود دارد و این یافته نشان می‌دهد که هویت سازمانی در کارکنان شرکت انتقال گاز، در تاثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی، نقش واسطه دارد و هویت سازمانی کارکنان شرکت انتقال گاز که یک نتیجه مهم رهبری اخلاقی می‌باشد، می‌تواند با ایجاد حس یکی بودن آن‌ها با سازمان‌شان، رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان ارتقا دهد، این یافته با نتایج پژوهش‌های مصطفی (۲۰۱۸)؛ و کیان و ژیان (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد. نتایج پژوهش، در فرضیه ششم نشان داد که ارتباط بین هویت سازمانی و بدبینی سازمانی در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، رد شده است و این مفاهیم، باهم رابطه معناداری ندارند، لذا به نظر می‌رسد که صرفا عامل هویت سازمانی به تنهایی نمی‌تواند بدبینی سازمانی کارکنان شرکت انتقال گاز منطقه دو را کاهش دهد و عوامل مداخله‌گر دیگری که می‌توانند در نتایج پژوهش مؤثر باشد، باید مورد بررسی قرار بگیرد، این یافته با نتایج پژوهش‌های پروری و همکاران (۱۳۹۵)؛ و کیان و ژیان (۲۰۲۰) هم‌خوانی ندارد. نتایج پژوهش، در فرضیه هفتم نشان داد که بین رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی با نقش میانجی هویت سازمانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، رابطه معناداری وجود دارد و این یافته نشان می‌دهد که عامل رهبری اخلاقی به عنوان یکی از عناصر کلیدی عالی در ارتباطات، می‌تواند بر نگرش مثبت کارکنان شرکت انتقال گاز منطقه دو، تاثیر بگذارد و با ایجاد هویت یکسان بین کارکنان و سازمان، بدبینی را در سازمان انتقال گاز منطقه دو کاهش دهد، این یافته با نتایج پژوهش کیان و ژیان (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد. نتایج پژوهش، در فرضیه هشتم نشان داد که بین مبادله رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، رابطه معناداری وجود ندارد و این یافته نشان می‌دهد که لزوما ارتباط خوب، بین رهبر و اعضای سازمان انتقال گاز منطقه دو به رفتار شهروندی سازمانی منجر نمی‌شود و عوامل مداخله‌گر دیگری باید شناسایی شوند که احتمالا در نتیجه آن تاثیر دارند و یا اینکه کارکنان شرکت انتقال گاز منطقه دو در ازای رابطه با کیفیت با رهبر خود، همین که از رهبر خود اطاعت کنند و وظیفه رسمی خود را به موقع و به خوبی انجام دهند؛ یعنی به رهبر خود احترام گذاشته و به همین بسنده می‌کنند و دلیلی بر انجام رفتارهای فرا وظیفه در خود نمی‌بینند، این یافته با نتایج پژوهش‌های ابوباکر و مک‌کان (۲۰۱۶)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ و بهارلو و همکاران (۱۳۹۳) هم‌خوانی ندارد. نتایج پژوهش، در فرضیه نهم نشان داد که بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی مبادله رهبر ـ عضو شرکت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

منطقه دو عملیات انتقال گاز، رابطه معناداری وجود دارد و این یافته نشان می‌دهد که علاوه بر کیفیت بالا در روابط کاری بین رهبر و اعضا، برای این که کارکنان شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، وظیفه‌ای فراتر از وظیفه رسمی خود انجام دهند، رفتار و سبک رهبر در محیط کاری باید سرشار از اخلاقیات باشد و با رعایت اصول اخلاقی، محیط شرکت انتقال گاز منطقه دو را برای انجام رفتارهای فرا وظیفه، یعنی رفتار شهروندی سازمانی آماده می‌کند، این یافته با نتایج پژوهش‌های یانگ و همکاران (۲۰۱۶)؛ و کالشوین و همکاران (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد. نتایج پژوهش، در فرضیه دهم نشان داد که بین مبادله رهبر ـ عضو و بدبینی سازمانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، رابطه معناداری وجود ندارد و این یافته نشان می‌دهد که لزوما رابطه خوب بین رهبر و اعضا، بدبینی سازمانی را در شرکت انتقال گاز منطقه دو کم نمی‌کند و به دلیل آن که بدبینی سازمانی، یک حس درونی است و تا افراد سازمان آن را بروز ندهند، به آسانی نمی‌توان آن را درک کرد و اعضای سازمان ممکن است سکوت سازمانی اختیار کرده، همچنین ممکن است فقط از عوامل سازمانی مانند فقدان حمایت مدیران و نبود عدالت یا تغییر در شیوه‌های سازمانی نباشد و با وجود رابطه با کیفیت بین رهبر و اعضا، ممکن است بین همکاران ارتباطات با کیفیتی وجود نداشته باشد، مانند قلدری در کار، رفتارهای سیاسی منفی، پاپوش درست کردن، برداشت نادرست و سوءظن به رفتار همکاران نیز می‌تواند منجر به بدبینی سازمانی شود، این یافته با نتایج پژوهش دیویس و گاردنر (۲۰۰۴) همخوانی ندارد. در نهایت، نتایج پژوهش، در فرضیه یازدهم نشان داد که بین رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی با نقش میانجی مبادله رهبر ـ عضو شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، رابطه معناداری وجود دارد و این یافته نشان می‌دهد که برای کاهش بدبینی در سازمان، همان‌طور که قبلا بیان شد محیط شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، باید مملو از اخلاقیات باشد و هنجارهای و رفتارهای مطلوب به گونه‌ای رواج یافته که همه‌ی کارکنان در آن احساس راحتی و همکاری کرده و این میسر نمی‌شود؛ مگر با سبک رهبری اخلاقی، که علاوه بر ایجاد محیط کاری مناسب، منجر به بهبود روابط رهبر ـ عضو شده و می‌تواند بدبینی سازمانی را در شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز کاهش دهد، این یافته با نتایج پژوهش کیان و ژیان (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد. لذا با توجه به یافته‌های بدست آمده در این پژوهش پیشنهاد می‌شود که شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، با توجه و حمایت از کارکنان؛ به وجود آوردن امنیت شغلی؛ کافی بودن دریافتی‌ها اعم از حقوق و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

دستمزد و سایر مزایا؛ و به وجود آوردن شرایط یکسان ارتقاء برای همه کارکنان، احساس عدالت و خوشبینی را در کارکنان به وجود بیاورد. همچنین با توجه به اینکه روابط کاری غیر شفاف نیز باعث بدبینی در شرکت شده؛ لذا پیشنهاد می‌شود، شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، همه رویه‌ها و روابط مربوط به کار را کاملاً واضح و با مشارکت و همفکری کارکنان طرح‌ریزی نماید. همچنین با توجه به اهمیت سبک رهبری اخلاقی و تاثیر آن بر نگرش و ادراک کارکنان پیشنهاد می‌شود واحد مدیریت منابع انسانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، هنگام استخدام و انتصاب مدیران به وجود معیارهای اخلاقی در افراد مورد گزینش توجه نماید و همچنین دوره‌های آموزشی جهت آموزش و بهبود رفتارهای اخلاقی برای مدیران و تشویق آن‌ها در اجرای این سبک رهبری برگزار نماید و به مدیران تأکید شود که اجرای موفقیت‌آمیز این سبک رهبری به‌جای منافع شخصی، به منافع جمعی توجه کرده، کیفیت روابط بین رهبر ـ عضو را بالا برده و این امر باعث شده کارکنان، آزادی بیشتر برای تصمیم‌گیری‌های کاری و نحوه اجرای آن داشته باشند و بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، زمانی که کارکنان احساس کنند با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود و کار معناداری به آن‌ها داده می‌شود، تمایل بیشتری برای شرکت در رفتار شهروند سازمانی دارند و زمانی که با وجود رهبران اخلاقی، حس اعتماد و احترام در کارکنان تقویت شود، تصویر مثبت از سازمان در کارکنان به وجود آمده و بدبینی کارکنان نسبت به سازمان و مدیرانی که فقط به فکر منافع خود هستند کاهش می‌یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود رهبران شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، برای کاهش بدبینی سازمانی، به جای سرزنش، پرسش و تلاش برای تغییر نگرش کارکنان، در درجه اول باید به رفتار خود توجه کنند و نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رفتار اخلاقی رهبران در تصمیم‌گیری و سایر تعاملات روزانه و ارتباط با کارکنان می‌تواند تأثیر قدرتمندی بر هویت و نگرش کارکنان نسبت به سازمان‌شان داشته باشد. زمانیکه کارکنان شاهد رفتار و پیام‌های اخلاقی رهبران هستند، شانس بیشتری برای ایجاد کیفیت بالاتر رابطه با رهبران خود، افزایش احساس تعلق و یافتن همسویی بهتر بین مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمانی و مأموریت‌های خود دارند؛ در نتیجه، کارکنان کمتر احتمال دارد که نگرش بدبینانه نسبت به سازمان خود ابراز کنند. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش در مورد مکانیسم‌های ارتباطی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، پیشنهاد می‌شود دست اندرکاران ارتباطات در سازمان از جمله واحد مدیریت منابع انسانی، اولا آموزش‌های رهبری و پیام‌های شرکتی را به گونه‌ای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

طراحی نمایند که هدف آن، افزایش آگاهی مدیران از نیروی نمادین و تأثیر زنجیره‌ای رهبری اخلاقی بر روابط رهبر ـ عضو و در نهایت نگرش کارکنان نسبت به سازمان باشد و همچنین در این پیام‌های ارتباطی روشن شود که باید ارزش‌های اخلاقی شرکت با رفتار اخلاقی فردی رهبران و اعضا همسو باشد. ثانیا، برای به حداکثر رساندن اثرات آموزش و پیام‌رسانی شرکت منطقه دو عملیات انتقال گاز، باید مکانیسم‌های بازخوردی را بهبود بخشند که صدای کارمندان را در گزارش ایمن رفتار غیراخلاقی رهبر، تشویق کند و این تلاش‌های هماهنگ، منعکس‌کننده‌ی ارتباطات داخلی مناسب هست که نشان‌دهنده برتری در شیوه‌های ارتباطی شرکت است.

منابع

بهارلو، مصطفی؛ بشلیده کیومرث؛ هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل؛ و نعامی، عبدالزهرا (۱۳۹۳). بررسی رابطهٔ الگوی تبادل رهبر ـ عضو و رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی. *مجله علمی مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱(۱۲)، ۱-۱۹.*

پروری، پیمان؛ نقدی، اسدالله؛ و سهرابی، روح‌الله (۱۳۹۵). مطالعه رابطه هویت سازمانی و ابعاد سه گانه آن با بدبینی سازمانی کارکنان (مطالعه ای در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان قزوین). *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۳(۲)، ۱۳۷-۱۵۰.

حبیبی، روزبه (۱۳۹۸). تأثیر رفتار رهبری اخلاقی ادراک‌شده بر حقوق شهروندی و بدبینی سازمانی. *مجله اخلاق زیستی*، ۹(۳۱)، ۹-۲۰.

نانی، سعید؛ امیرخانی، طیبه؛ و عبدالملکی، مریم (۱۳۹۶). رهبری اخلاقی و بدبینی در سازمان: با مطالعه نقش میانجی جو اخلاقی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۱(۱)، ۶۵-۹۱.

Adawiyah, W. R., Baliartati, B. O., & Rafi, A. (2022). *The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

Akbas¸, T.T., Durak, I., Çetin, A. and 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.

Archimi, C.S., Reynaud, E., Yasin, H.M. and Bhatti, Z.A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*,151(4),

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

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(3), 325-374.

Boehm, S. A., & Dwertmann, D. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41–63.

Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: The contingent role of public service motivation. *British Journal of management*, 27(2), 390-405.

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*(2), 117-134.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199-208.

Chiaburu, D. S., Peng, 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(2), 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: The International Journal of Industrial, *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.

Costa, S., Daher, P., Neves, P., & Velez, M. J. (2022). The interplay between ethical leadership and supervisor organizational embodiment on organizational identification and extra-role performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 214-225.

Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.

Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.

Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203.

Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2010). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

employee deviance. *Human Performance*, 24(1), 79-97.

Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). Societal Structures of the Mind. Charles C Thomas. *Springfield, IL*.

Freire, C., Gonçalves, J., & Carvalho, M. R. (2022). Corporate Social Responsibility: The Impact of Employees' Perceptions on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Identification. Administrative Sciences, 12(3), 120-138.

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(4), 1063–1078.

Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader—member interactions. *Organizational behavior and human performance*, 23(3), 429-458.

Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (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(3), 513-529.

Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). Organisational citizenship behaviour and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981–3988.

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. and Prussia, G.E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*,28(2), 133-146.

Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 363–377.

Hyusein, A., & Eyupoglu, S. Z. (2022). Ethical leadership, organisational citizenship behaviours and social loafing: The mediating effect of perceived organisational politics. *South African Journal of Business Management*, 53(1), 13.

Jian, G., Shi, X., & Dalisay, F. (2014). Leader–member conversational quality: Scale development and validation through three studies. *Management Communication Quarterly*, 28(3), 375-403.

Kalshoven, K. (2010). Ethical leadership: through the eyes of employees. *Unpublished doctoral dissertation*, 24-65.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.

Kasalak, G., & Bilgin Aksu, M. (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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. International Journal of Innovation, *Management and Technology*, 7(4), 141-146

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of management journal*, 52(4), 744-764.

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*, 6(1), 24-36.

Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader–follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.

Lin, C.-P., Liu, N.-T., Chiu, N.-T., Chen, K.-J. and Lin, N.-C. (2019). Modeling team performance from the perspective of politics and ethical leadership. *Personnel Review*, 18(5), 1357-1380.

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.

Mignonac, K., Herrbach, O., Serrano Archimi, C., & Manville, C. (2018). Navigating ambivalence: Perceived organizational prestige–support discrepancy and its relation to employee cynicism and silence. *Journal of Management Studies*, 55(5), 837-872.

Mostafa, A. M. S. (2018). Ethical leadership and organizational citizenship behaviours: the moderating role of organizational identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 441-449.

Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.

Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

O'Keefe, D. F., Peach, J. M., & Messervey, D. L. (2019). The combined effect of ethical leadership, moral identity, and organizational identification on workplace behavior. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 20–35.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

Organ, D. W. (1988). "*Organizational Citizenship Behavior*: The Good Soldier Syndrome". Lexington, MA: Lexington Books.

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*, 25(2), 207-226.

Schuh, S. C., Zhang, X. A., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D., & van Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 421-432.

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85(1), 142–154.

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 Management*, 27(13), 1373-1392.

Shukurat, B. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 11(3), 228-236.

Smith, I.H., McKenzie, R.R. and Soderberg, A.T. (2017). The negative side effects of ethical leadership and how LMX mitigates psychological reactance. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 12417.

Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72(1), 437-450.

Surahman, F., & Imam, A. (2022). The Urgency of the Role of Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior in building the Performance of Village Consultative Body Members in Pamekasan Regency, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), 540-554.

Thiel, C. E., Hardy III, J. H., 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.

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. and Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283–301.

Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

job attitudes. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.

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 & Organization Management*, 41(3), 343-374.

Zhang, L., Jiang, H., & Jin, T. (2020). Leader-member exchange and organisational citizenship behaviour: The mediating and moderating effects of role ambiguity. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 17-22.

Zhu, W., He, H., Treviño, 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(5), 702–718.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Suárez-Acosta, M. A. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 537-549.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]

Analyzing the role of ethical leadership on cynicism and organizational citizen behavior through of organizational identity and leader-member exchange; case study: Iranian Gas Transmission Company District-2

Somayeh Mazaheri Forooshani[1] - Marziyeh Dehghanizadeh[2]*

Abstract

The present study has been conducted with the aim of analyzing the role of ethical leadership on cynicism and organizational citizenship behavior through of organizational identity and leader-member exchange in Iranian Gas Transmission Company District-2. In terms of purpose, this research is applied and done in a descriptive-correlational way. The sample size based on Cochran's formula, 196 people were selected. The tools of data collection were standard questionnaires and the hypotheses were tested using the structural equation modeling method. The results of the research showed that ethical leadership has a direct and negative effect on organizational cynicism Iranian Gas Transmission Company District-2. Also, the results showed that ethical leadership with the mediating role of organizational identity can lead to increase in organizational citizenship behaviors and a decrease in cynicism in Iranian Gas Transmission Company District-2. Also, ethical leadership with the mediator role of leader-member exchange can also lead to increase in organizational citizenship behaviors and a decrease in cynicism in Iranian Gas Transmission Company District-2.

Keywords:

Ethical leadership, Organizational Cynicism, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Identity, Leader-Member Exchange.

1. MSc. Public Management, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. hastisaminsomayeh@gmail.com

2*. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. mdehghanizade@pnu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-07-05]