

# تحلیل تأثیر سبک رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه براساس نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی و خودکارآمدی خلاق و تعدیلی‌گری تبادل رهبر- عضو در سازمان‌های دولتی آذربایجان غربی

\*میرعلی سیدنقوی<sup>۱</sup>، مهدیه ویسلقی<sup>۲</sup>

- ۱- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم  
اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

دربافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۱ پذیرش: ۱۴۰۱/۱/۲۰

## چکیده

هدف: سازمان‌های دولتی ماهیتی بروکراتیک محور و غیرقابل انعطاف دارند که منجر به محدودیت‌هایی برای مدیران و کارکنان می‌شود. به کارگیری سبک رهبری فراگیر منجر می‌شود با افزایش شجاعت اخلاقی و جرأت‌ورزی زمینه لازم برای افزایش ایمنی روان‌شناختی و تبادلات مدیران و کارکنان افزایش پیدا کند و بتوانند در جهت تحقق اهداف سازمانی با نیت‌های خیرخواهانه قوانین دست‌وپاگیر را دور زنند. هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر سبک رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با تأکید بر نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی و خودکارآمدی خلاق و تعدیل‌گری تبادل رهبر عضو می‌باشد.

روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی

می‌باشد. برمنای نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۷۴ پرسشنامه صحیح عودت داده شد و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS داده‌های پژوهش تجزیه و تحلیل شدند. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهش:** رهبری فرآگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مستقیم و معناداری دارد و به طور غیرمستقیم از راه میانجی‌گری خودکارآمدی خلاق و اینمی روانشناختی و تعديل‌گری تبادل رهبر-عضو بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد.

**نوآوری پژوهش:** نتایج پژوهش حاضر، به کارگیری سبک رهبری فرآگیر در سازمان‌های دولتی را قوت بخشیده و به مدیران سازمان‌ها در درک تأثیرگذاری سبک رهبری فرآگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کمک می‌کند تا با میانجی‌گری خودکارآمدی خلاق و اینمی روانشناختی و تعديل‌گری تبادل رهبر-عضو شرایط قانون‌شکنی خیرخواهانه برای تحقق اهداف سازمانی و منافع ذی‌نفعان را فراهم کنند.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری فرآگیر، قانون‌شکنی خیرخواهانه، اینمی روانشناختی، خودکارآمدی خلاق، تبادل رهبر-عضو.

## ۱- مقدمه

قوانين موجود در سازمان‌ها با تغییرات محیط خارجی همگام نبوده و انعطاف‌پذیری و ابتکار عمل کارکنان را محدود می‌سازد. در چنین شرایطی قوانین حاکم مانع از کارایی در تطبیق با تحولات می‌شود [۱]. ضروری است که کارکنان برای بهبود کارایی سازمان، قوانین حاکم را نقض کنند [۲]. نقض قوانین به طور کلی به عنوان رفتاری منفعت‌جویانه در نظر گرفته می‌شود [۳؛ ۴]. سازمان‌های دولتی ایران به سبب مأموریت‌های تدوین شده فرایندمحور بوده و به نتیجه فعالیت‌های خود توجه نمی‌کند بلکه برای کنترل امور از بوروکراسی‌های غیرمنعطف استفاده می‌کنند [۵]. چنین سیستم‌های بوروکراتیک محور به جای تأکید بر انجام امور و جلب رضایت ارباب رجوع بر رعایت قوانین خشک و رسمی تأکید دارند و مدیران به عنوان نگهبانان و مجریان قوانین متعارف هستند [۶]. بنابراین برای اجرایی‌سازی کارهای غیرمنطبق با قوانین



حاکم، افراد باید قوانین موجود را به نفع خود و سایر افراد وابسته دور زده و قانون‌شکنی کنند [۷]. اگرچه این رفتارها، فرصت‌طلبانه و منفی محسوب می‌شوند ولی برخی اوقات این نقض قوانین برای دستیابی به اهداف سازمانی و یاری‌رساندن به همکاران و ارباب‌رجوع صورت می‌گیرد [۸]. موریسون حالت دوم نقض قوانین را که غیرخودخواهانه و مثبت است، قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌نامد [۹]. قانون‌شکنی خیرخواهانه به عنوان فعالیت‌هایی مدنظر قرار می‌گیرد که در آن افراد به طور عمدۀ سیاست‌های رسمی سازمان را با هدف اصلی بهبود رفاه و تأمین منافع ذی‌نفعان نقض می‌کنند [۱۰]. قانون‌شکنی خیرخواهانه نیازمند سبک رهبری فرآگیر است [۱۱] که در آن رهبران فعالانه دیدگاه‌ها و نظرهای مختلف را بررسی می‌کنند تا بتوانند تصمیم‌گیری بهتری داشته باشند [۱۱] و در صدد الهام‌بخشی به کارکنان‌اند تا عملکرد فردی و سازمانی افراد را به سمت ایجاد چشم‌اندازی مشترک سوق دهند [۱۲]. رهبری فرآگیر با تسهیم دانش منجر به بهبود روابط میان کارکنان شده و قابلیت‌های افراد را در مواجهه با تنش‌های محیطی بهبود می‌بخشد [۱۳؛ ۱۴]. سبک رهبری فرآگیر منجر به ایمنی روانشناختی در میان کارکنان می‌شود [۱۵؛ ۱۶]. ایمنی روانشناختی به کارکنان اجازه می‌دهد جهت رشد، یادگیری، مشارکت و عملکرد مؤثر در محیط کار احساس امنیت داشته باشند [۱۶]. ایمنی روانشناختی تهدیدات درکشده را کاهش می‌دهد، افراد بدون ترس و نگرانی احساسات و نظرات خود را بیان می‌کنند [۱۷]. زمانی افراد می‌توانند جرأت انجام کاری داشته باشند که از لحاظ روانشناختی، امنیت بالایی داشته باشند. بنابراین قانون‌شکنی خیرخواهانه نیازمند سطح بالایی از ایمنی روانشناختی است که افراد بدون ترس از انتقاد رفتار کنند [۲]. رهبری فرآگیر می‌تواند با ارتقا ایمنی روانشناختی، جرأت و جسارت افراد را افزایش دهد و منجر به ارتقای ایمنی روانشناختی کارکنان شود [۱۸]. همچنین سبک رهبری فرآگیر منجر به خودکارآمدی خلاق کارکنان می‌شود [۱۹]. خودکارآمدی خلاق نشان‌دهنده خودقضاوتی از توانایی‌های شخصی است که روی انتخاب، تلاش و هدف تأثیر می‌گذارد [۲۰]. خودکارآمدی خلاق منجر به افزایش قانون‌شکنی خیرخواهانه در راستای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی می‌شود [۲۱]. خودکارآمدی به کارکنان انگیزه‌ای می‌دهد که در راستای دستیابی به اهداف سازمانی اقدام به قانون‌شکنی مثبت کنند [۴]. سبک رهبری فرآگیر منجر به تقویت شجاعت و جرأت‌ورزی

کارکنان و افزایش خودکارآمدی برای دورزدن قوانین رسمی در سازمان‌ها می‌شود [۱۹]. همچنین اثربخشی سبک رهبری فراغیر بستگی زیادی به میزان تبادلات رهبر- عضو دارد [۲۲]. اصل تبادل رهبر عضو اشاره دارد که رهبران با زیردستان خود یکسان رفتار نمی‌کنند. نگرش‌ها و رفتارهای پیروان بستگی زیادی به نحوه تعاملات و رفتارهای رهبرانشان دارد. اینمی روشنایختی تا حد زیادی تحت تأثیر تعاملات با رهبران می‌باشد [۲]. زمانی که مبادلات رهبر عضو خوب باشد، کارکنان درک جامع و مثبتی از سبک رهبری فراغیر مدیران خود خواهند داشت و منجر به قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌شود [۷؛ ۲۳]. سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی همانند سایر اداره‌های فرایندمحور هستند و براساس قوانین اداره می‌شوند. کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی باید جسارت بالایی داشته باشند تا بتوانند قوانین رسمی را دور بزنند. برای چنین قانون‌شکنی‌هایی داشتن سبک رهبری فراغیر ضروری است. چنین سبک رهبری به‌دلیل ایجاد روابط اعتمادآفرین موجب ایجاد حس اینمی روانی شده و خودکارآمدی کارکنان را ارتقا می‌بخشد. در سازمان‌های دولتی فاصله بین مدیران و کارکنان به‌دلیل وجود قوانین رسمی بسیار زیاد بوده و به‌کارگیری سبک رهبری فراغیر موجب ارتباطات تنگاتنگ بین مدیران و کارکنان می‌شود. تبادل رهبر عضو نیز می‌تواند تأثیر چنین سبک رهبری بر اینمی روانی کارکنان و جرأت‌ورزی بیشتر جهت قانون‌شکنی خیرخواهانه را تسهیل کند. پژوهش جامعی که سبک رهبری فراغیر را همراه با اینمی روانشنایختی به متابه متغیر تأثیرگذار بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در نظر گرفته باشد، تاکنون صورت نگرفته است. بنابراین نوآوری پژوهش حاضر در این است مدیران را از اهمیت سبک رهبری فراغیر و تلاش در جهت افزایش اینمی روانشنایختی و خودکارآمدی خلاقانه در کارکنان آگاه ساخته تا بتوانند جسورانه قوانین دست‌وپاگیر را دور زده و به اهداف سازمانی نائل شوند. این پژوهش قصد دارد تا با توجه‌به تبادلات رهبر عضو در سازمان‌های دولتی به بررسی رابطه سبک رهبری فراغیر، اینمی روانی و خودکارآمدی خلاق که از تأثیرگذارترین عوامل بر پدیده قانون‌شکنی خیرخواهانه است، بپردازد.



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری فرآگیر<sup>۱</sup> نوعی سبک رهبری است که در آن رهبران، فعالانه به بررسی نظرات و دیدگاه‌های مختلف کارکنان پرداخته و سعی در تصمیم‌گیری مشترک و اثربخش دارند [۱۴]. با الهام بخشی به افراد در تلاش اند تا به چشم‌انداز سازمانی نایل شوند [۱۲]. رهبری فرآگیر یک موقعیت برده‌است با چشم‌اندازها و اهداف مشترک است [۲۴] که براساس روابط وابسته به هم شکل می‌گیرد [۲۵]، رهبران فرآگیر در مقابل اختلاف‌نظرها جبهه‌گیری نمی‌کنند و تلاش می‌کنند در سازمان جوی حاکم شود که اختلاف‌نظرها مطرح شده و تعصباتی درون‌گروهی کاهش یابند [۱۴؛ ۲۶] و پیروان احساس کنند که متعلق و وابسته به گروه هستند [۱۲]. شاخص‌های رهبری فرآگیر را می‌توان رفتارهای منصفانه، یکپارچگی، گشودگی در برابر تفاوت‌ها و درک مشترک در ارتباط‌ها بیان کرد [۲۷]. رهبران می‌توانند با آرامش بیشتری به پیشنهادهای کارکنان فکر کنند و تصمیم مقتضی را اتخاذ کنند [۲۳؛ ۲۸]. در این راستا قانون‌شکنی خیرخواهانه به رفتارهای کارکنانی گفته می‌شود که به عمد سیاست‌های سازمانی را برای محافظت از منافع سازمان و سهامداران نقض می‌کنند [۹]. زمانی که سیستم قدیمی سازمان نمی‌تواند به روز شود، کارکنان برای بهبود کارایی کار در فعالیت‌های قانون‌شکنی خیرخواهانه شرکت کرده [۲۹] و سعی می‌کنند با روش‌های بدیع قوانین موجود را دور زنند تا سیستم‌های سازمانی بهبود پیدا کنند [۳۰]. در این راستا رهبران منبع مهم اطلاعاتی برای کارکنان هستند که اطلاعات اجتماعی را دریافت می‌کنند و اطلاعات خاصی را در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند. کارکنان زمانی که اعتقاد داشته باشند که پیامدهای رفتار آنها، انتظارهای رهبران را برآورده خواهد ساخت، تمایل زیادی خواهند داشت اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه کنند [۲۹]. ویژگی‌های رهبران فرآگیر به طور قطع می‌تواند تردید کارکنان در رابطه با پیامدهای رفتار آنها را برطرف کند [۳۱] و کارکنان تمایل زیادی به قانون‌شکنی خیرخواهانه داشته باشند. همچنین وانگ و شی (۲۰۲۰) نیز در پژوهش‌های خود بیان داشتند رهبران فرآگیر منجر به قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌شوند [۲]. فرضیه ۱ پژوهش به این صورت تبیین می‌شود: H1: رهبر فرآگیر تأثیر مثبت و معناداری بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان دارد.

1. Inclusive leadership

ایمنی روانشناختی<sup>۱</sup> در طی سالیان گذشته مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است و تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. اصطلاح ایمنی روانشناختی برای اولین بار توسط شین و بنیز در سال ۱۹۶۰ مطرح شد. ایمنی روانشناختی عبارت است از داشتن احساس مصونیت عاطفی، ذهنی و رفتاری از سوی دیگران و انجام وظایف و ارائه نظرات و دیدگاهها بدون نگرانی و ترس نسبت به ازدستدادن شهرت و موقعیت خود در سازمان. همچنین آن را به عنوان پدیده گروهی بیان کرده‌اند که خطر بین فردی را کاهش؛ عنی ایمنی روانشناختی اضطراب افراد را کاهش داده و منجر به مشارکت فعالانه افراد در سازمان می‌شود [۳۲]. در یک محیط کار ایمن، کارکنان به شایستگی‌های یکدیگر احترام قائل‌اند و نسبت به یکدیگر نیت مشتی دارند [۳۳؛ ۳۴]. همین عامل سبب می‌شود کارکنان به سمت ارتباط‌های اثربخش سوق پیدا کرده و بدون هیچ‌گونه نگرانی عقاید خود را بیان کنند [۳۳]. ایمنی روانشناختی بر نحوه درک اعضای گروه از یک هنجار متمرکز است [۱۸]. فقدان ایمنی روانشناختی در محل کار می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان داشته باشد. زمانی‌که افراد از صحبت‌کردن در مورد طرح‌هایی که کار می‌کنند احساس راحتی ندارند، سازمان توانایی لازم جهت جلوگیری از از شکست را نخواهد داشت [۱۷]. همچنین کارکنان نیز به سازمان متعهد نخواهند بود [۱۵]. ایمنی روانشناختی در محیط‌های کاری که در درجه اول ایمنی کارکنان و مشتریان اهمیت دارد، بسیار ضروری است [۳۴؛ ۳۵]. کسب ایمنی روانشناختی به حمایت رهبران فراگیر نیاز دارد تا چنین رهبرانی فضایی را برای کارکنان خود فراهم کنند [۲۳]. رهبران فراگیر نه تنها کارکنان را به مشارکت و ارائه نظرهای بدیع و جدید برای بهبود روند کار ترغیب می‌کنند بلکه از آنها حمایت کرده و زمینه ارتباط‌های اثربخش و یکپارچگی را نیز فراهم می‌کنند [۳۶]. زمانی‌که کارکنان این نوع رهبری را درک کنند، به این باور خواهند رسید که گفتارها و اعمال آنها به وسیله رهبرانشان قابل درک است و بهدلیل قانون‌شکنی که در جهت پیشرفت سازمان انجام می‌دهند، توسط رهبرشان مجازات کورکرانه نخواهند شد. وانگ و شی (۲۰۲۰) در پژوهش خود بیان کردند رهبران فراگیر بهدلیل ایجاد محیطی دوستane و گشودگی بالایی که دارند سبب افزایش ایمنی روانشناختی کارکنان می‌شوند و کارکنان بدون هیچ‌گونه ترس و نگرانی اقدام به

---

1. Psychological safety



ارائه ایده‌های بدیع خود می‌کند [۲]. همچنین خان و همکاران (۲۰۲۰) و جاود و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش‌های خود بیان داشتند که سبک رهبری فرآگیر منجر به افزایش ایمنی روانشناختی کارکنان می‌شود [۱۵؛ ۱۸]. به این ترتیب فرضیه ۲ پژوهش مطرح می‌شود:

H2: سبک رهبری فرآگیر تأثیر مثبت و معناداری بر ایمنی روانشناختی دارد.

براساس تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی<sup>۱</sup>، کارکنانی با ایمنی روانشناختی بالا می‌توانند به قانون شکنی خیرخواهانه پردازنند و برای دستیابی به اهداف سازمان و ذی‌نفعان، قوانین موجود را نقض کنند [۲۹]. کارکنان قبل از مشارکت در قانون شکنی خیرخواهانه نخست به ارزیابی محیط می‌پردازنند و زمانی که به ایمنی روانشناختی دست پیدا کردند و مطمئن شدند که به‌دلیل مشارکت به‌وسیله رهبران خود مجازات نخواهند شد، جرأت انجام این کار را به‌دست‌آورده و با شجاعت و جرأت‌ورزی اقدام به قانون شکنی خیرخواهانه خواهند کرد [۷]. بنابراین براساس دیدگاه ارشاد و همکاران (۲۰۲۱) ایمنی روانشناختی بر قانون شکنی خیرخواهانه کارکنان تأثیر دارد [۷]. همچنین کارملی و همکاران (۲۰۱۰) و وانگ و شی (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود بیان داشتند که ایمنی روانشناختی منجر به افزایش جرأت‌ورزی کارکنان در قانون شکنی خیرخواهانه می‌شود [۲؛ ۲۳]. بنابراین فرضیه ۳ پژوهش به این صورت تبیین می‌شود:

H3: ایمنی روانشناختی تأثیر مثبت و معناداری بر قانون شکنی خیرخواهانه دارد.

بنابراین براساس مطالب بیان شده و پژوهش‌های انجام شده می‌توان بیان کرد که رهبران فرآگیر با ایجاد محیط دوستانه و داشتن گشودگی بالا منجر به افزایش تعامل‌ها و افزایش ایمنی روانشناختی کارکنان شده و با ارتقای این ایمنی روانشناختی کارکنان، به آنها جرأت و جسارت بالایی اعطا می‌شود که بتوانند به قانون شکنی خیرخواهانه در راستای منافع ذی‌نفعان و سازمان اقدام کنند. براساس پژوهش‌های وانگ و شی (۲۰۲۰) رهبران فرآگیر از راه ارتقا ایمنی

۱. تئوری پردازش اطلاعات نحوه دریافت، پردازش، ذخیره‌سازی و سپس بازیابی اطلاعات در مغز انسان را توصیف می‌کند. بنابراین افراد براساس دریافت و پردازش اطلاعات، زمانی که سطح بالایی از ایمنی روانشناختی را درک می‌کنند، جسورتر شده و می‌توانند اقدام به قانون شکنی خیرخواهانه کنند.

روانشناسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان تأثیر می‌گذارند [۲]. به این ترتیب فرضیه ۴ پژوهش به این صورت تبیین می‌شود.

H4: سبک رهبری فرآگیر از راه ایمنی روانشناسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

خودکارآمدی خلاق<sup>۱</sup> به عنوان درجه‌ای از اعتقاد افراد در مورد توانایی‌های خود برای عملکرد خلاقانه تعریف شده است [۳۷؛ ۳۸]. خودکارآمدی قضاوت افراد از توانایی‌های خود برای دستیابی به اهداف است [۳۹] و به باور شخص در مورد اینکه چگونه می‌تواند در تغییر و تحول مؤثر باشد، دلالت دارد [۴۰]. سطح انگیزه و اعمال افراد بیشتر بر پایه آنچه اعتقاد دارند، تعیین می‌شود تا آنچه که واقعاً درست است [۴۱]. افرادی که خودکارآمدی بالای دارند، اهداف چالش‌برانگیزی دارند که مستلزم تلاش و پشتکار بیشتری است [۴۲]. خودکارآمدی خلاق، دو بعد تفکر خلاق و عملکرد خلاقانه دارد. باور افراد در مورد توانایی ابراز تفکرات خلاقانه، خودکارآمدی تفکر خلاق است و باور افراد در توانایی ابراز عملکرد خلاقانه، خودکارآمدی عملکرد خلاق می‌باشد [۴۰؛ ۴۲]. افرادی که خودکارآمدی خلاق بالای دارند، توانایی بالایی در زمینه طبقه‌بندی مسائل و ترکیب این مسائل با شیوه‌های جدید و سازماندهی شده دارند [۴۳]. رهبران فرآگیر به تقویت جنبه‌های خودکارآمدی خلاق کارکنان در شرایطی که کارکنان ایده‌های جدید را تولید، ترویج و اجرا می‌کنند، کمک می‌کنند. زمانی که اجرای ایده‌های جدید با شکست مواجه می‌شود، رهبران فرآگیر براساس تجربه‌های خود، منجر به ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شوند [۴۴] تا با همکاری یکدیگر بتوانند از تمام ظرفیت خویش برای تحقق اهداف سازمانی استفاده کنند [۴۵]. همچنین رهبران فرآگیر با افزایش خودکارآمدی خلاق منجر به یادگیری و تخصصی شدن مهارت‌ها می‌شوند [۴۶]. رهبران فرآگیر باعث افزایش اعتمادبه‌نفس و ایجاد حالت‌های روانشناسی مثبت در کارکنان می‌شوند [۴۷]. جاود و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود با عنوان «تأثیر رهبری فرآگیر بر رفتارهای نوآورانه کارکنان: نقش خودکارآمدی خلاق» بیان کردند که رهبران فرآگیر با ایجاد شرایط مساعد و تقویت اعتمادبه‌نفس کارکنان منجر به خودکارآمدی خلاق در کارکنان می‌شوند [۱۹].

1. Creative self-efficacy



همچنین ه و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود مطرح کردند که رهبران فرآگیر تأثیر مثبت و معناداری بر خودکارآمدی کارکنان دارند [۲۱]. بنابراین فرضیه ۵ پژوهش نیز به این صورت تبیین می‌شود:

H5: رهبری فرآگیر بر خودکارآمدی خلاق کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

قانون‌شکنی خیرخواهانه<sup>۱</sup> نوعی از انحراف‌های سازنده و ارادی در جهت منفعت سازمان و ذی‌نفعان می‌باشد [۱]؛ به شرح قانون‌شکنی‌هایی می‌پردازد که برگرفته از انگیزه‌ها و نیت‌های منفی نیست بلکه بخش بسیار مهم آن به رفتارهای خیرخواهانه برمی‌گردد که برای اولین بار توسط بریف و موتورویلدو (۱۹۸۶) مطرح شد [۱۰]. اعمال خیرخواهانه با نیت کمک به موقعیت سازمان و اعضای سازمان انجام می‌گیرند [۹]. قانون‌شکنی خیرخواهانه با عباراتی همچون قانون‌شکنی فدکارانه و عاری از خودخواهی نیز بیان شده است [۲۱]. قانون‌شکنی خیرخواهانه نیاز به وجود کارکنانی با درجه خودکارآمدی بالایی دارد تا بتوانند با اعتماد به نفس اقدام به چنین هنجارشکنی‌هایی کنند [۷]. سیدنتقوی و ثابت (۱۳۹۷) بیان داشتند که باور فرد، توانایی فرد را برای موفقیت‌آمیزبودن یک عمل خاص افزایش می‌دهد، افراد تمایل دارند تا بر فرصت‌هایی که ارزش پیگیری دارند، بیشتر متمرکز شوند؛ سطح بالاتر خودکارآمدی ممکن است با به کارگیری رفتارهای مخاطره‌آمیز در محل کار مرتبط باشد [۴]. احتمال اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه در بین کارکنانی که خودکارآمدی خلاق دارند، بیشتر است [۳۰]. براساس پژوهش ه و همکاران (۲۰۲۱)، سبک رهبری فرآگیر منجر به تقویت خودکارآمدی خلاق کارکنان و قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌شود. رهبران فرآگیر به دلیل مدارکردن با کارکنان و فرصت‌دادن برای مشارکت، زمینه افزایش خودکارآمدی خلاق کارکنان را فراهم می‌سازند و زمانی که کارکنان قوانین سازمانی را نقض می‌کنند، آنها را بخشیده و با مجازات‌های سنگین و جریمه‌کردن واکنش نشان نمی‌دهند [۲۱]. بنابراین رهبری فرآگیر از راه خودکارآمدی خلاق کارکنان منجر به افزایش تمایل به قانون‌شکنی خیرخواهانه در میان کارکنان می‌شود. فرضیه‌های ۶ و ۷ به این صورت تبیین می‌شود:

1. Pro-social rule breaking

- H6: خودکارآمدی خلاق بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H7: رهبری فرآگیر از راه خودکارآمدی خلاق بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

ریشه تبادل رهبر-عضو<sup>۱</sup> را می‌توان در نظریه نقش و نظریه تبادل اجتماعی جستجو کرد [۴۸]. تبادلات رهبر عضو به عنوان یک رابطه توسعه‌ای بین رهبر و پیروان، یک منبع عاطفی-اجتماعی جهت تسهیل توامندسازی و تعهد است [۴۹]. براساس این اصل، رهبران با زیردستانشان به طور یکسان رفتار نمی‌کنند و کیفیت این تبادلات می‌تواند متغیر باشد [۷]. رهبران روابط خود با پیروان را مرزبندی می‌کنند [۴۹]. نگرش‌ها و رفتارهای پیروان نسبت به کار بستگی به نحوه رفتار رهبران با آنها دارد. رهبران متناسب با عملکرد زیردستان، روابط خوبی با آنها برقرار می‌کنند [۴۸]. در صورتی که روابط بین رهبران و کارکنان روابط نزدیک و دوستانه‌ای باشد، کارکنان از اعتماد به نفس بالایی برخوردار خواهند شد [۴۹؛ ۵۰]. در سطوح بالاتر روابط رهبر-پیرو، کارکنان به این باور می‌رسند که رهبران فرآگیر قابل اعتماد هستند و آنها را بهدلیل قانون‌شکنی و دورزدن قوانین سرزنش خواهند کرد [۵۲؛ ۵۱] و برای توسعه مطلوب سازمان در قانون‌شکنی خیرخواهانه مشارکت خواهند کرد. با این حال کارکنانی که تبادلات رهبر-عضو پایین‌تری دارند، در صورتی که رهبران اقدام به مجموعه‌ای رفتارهای فرآگیر کنند، کارکنان بهدلیل نگرانی و نداشتن اطمینان، قادر نخواهند بود خطرپذیری کرده و به سراغ قانون‌شکنی خیرخواهانه روند. تبادل رهبر-عضو می‌تواند تأثیر رهبری فرآگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه را تعدیل کند و منجر شود کارکنان با داشتن روابط مؤثر با رهبران فرآگیر، تمایل بیشتری داشته باشند تا اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه نمایند<sup>[۲]</sup>. فرضیه ۸ پژوهش به این صورت تبیین می‌شود:

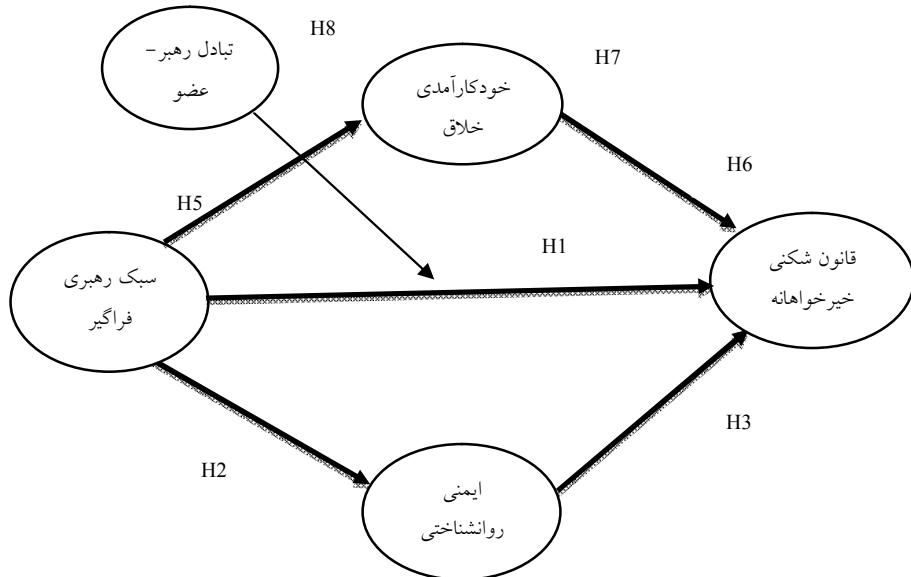
- H8: تبادل رهبر-عضو موجب تعدیل اثر سبک رهبری فرآگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌شود.

با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه شده است.

1. leader-member exchange



## ۱-۲- مدل مفهومی



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش ترکیبی از مدل‌های وانگ و شی (۲۰۲۰) و هه و همکاران (۲۰۲۱)

## ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی- پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش را تمام کارکنان سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی تشکیل داده‌اند. تعداد کارکنان ۶۸۸۴ نفر است که براساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و استفاده از فرمول کوکران، ۳۸۰ نفر برای نمونه آماری انتخاب شدند و برای اطمینان ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که درنهایت ۳۷۴ پرسشنامه صحیح عودت داده شد. سازمان‌های مورد مطالعه و نمونه موردنظر در این پژوهش، استانداری (۵۱ نفر)، فرمانداری (۴۴ نفر)، بانک‌ها (۵۹ نفر)، دارایی (۳۹ نفر)، سازمان ثبت احوال (۴۳ نفر)، تأمین اجتماعی (۴۶ نفر)، آموزش و پرورش (۴۷ نفر) و اداره پست (۴۵ نفر) است. برای سنجش رهبری فرآگیر از پرسشنامه گالوس (۲۰۱۴) ۱۲ سؤال، ایمنی روانشناختی ادموندسون

و لی (۲۰۱۴) ۶ سؤال، خودکارآمدی خلاق امoa (۲۰۲۱) ۱۱ سؤال و متغیر قانون‌شکنی خیرخواهانه واردامان و همکاران (۲۰۱۴) با ۸ سؤال و متغیر تبادل رهبر-عضو لیدن و ماسلینز (۱۹۹۸) با ۶ سؤال استفاده شده است. در روایی صوری، شکل ظاهری پرسشنامه با همکاری سه استاد مدیریت و چند نفر از اعضای نمونه، پس از اعمال اصلاحاتی به تأیید رسیدند. از نظر روایی محتوا ابتدا فرم‌های CVI تهیه شد و ۱۶ نفر از اعضای نمونه و خبرگان آن را تکمیل کردند که پس از اصلاح برخی از سؤال‌ها، مقدار CVI برای سؤال‌ها ۰/۸۵ به دست آمد. مقدار CVR باتوجه به تعداد تکمیل‌کنندگان (۱۶ نفر) بیشتر از ۰/۶۲ به دست آمد که براساس جدول لاوشہ بیانگر روایی محتوا نامه است. درنهایت روایی سازه (همگرا و واگرا) پس از تکمیل پرسشنامه‌ها تأیید شد. روایی پرسشنامه‌ها نیز با ضریب آلفای کرونباخ که بیشتر از ۰/۷۰ به دست آمد، بیانگر روایی قابل قبول است. ضریب آلفای کرونباخ رهبری فراغیر (۰/۷۳)، ایمنی روانشناختی (۰/۷۵)، خودکارآمدی خلاق (۰/۷۲) و قانون‌شکنی خیرخواهانه (۰/۷۶)، ایمنی روانشناختی (۰/۷۸)، خودکارآمدی خلاق (۰/۸۰) و قانون‌شکنی خیرخواهانه (۰/۸۱) و تبادل رهبر-عضو (۰/۷۹) به دست آمد که قابل تأیید است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در بخش توصیفی، نتایج نشان می‌دهد مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، از لحاظ سن (۳۵-۲۵ سال) ۲۵/۸۵ درصد، (۴۵-۳۵ سال) ۴۱/۱۶ درصد و (۴۵ سال به بالاتر) ۳۲/۹۹ درصد است. مدرک تحصیلی پاسخ دهنده‌گان کارشناسی ۳۵/۸۸ درصد، کارشناسی ارشد ۴۷/۷۵ درصد، دکتری ۱۶/۳۵ درصد می‌باشد و تجربه کاری ۱-۱۰ سال ۳۷/۲۰ درصد، ۲۰-۱۰ سال ۴۸/۵۵ درصد، بیشتر از ۲۰ سال ۱۴/۲۵ درصد می‌باشد. در بخش توصیفی نتایج پژوهش، از نرم‌افزار اس‌پی‌اس استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است که به وسیله نرم‌افزار آموس<sup>۱</sup> آزمون شد. آماره کولموگروف اسمیرنوف متغیر رهبری

1. Amos



فرآگیر (۰/۱۱۵)، ایمنی روانشناختی (۰/۱۱۲)، خودکارآمدی خلاق (۰/۱۲۱) و قانون‌شکنی خیرخواهانه (۰/۱۲۶) و تبادل رهبر عضو (۰/۱۱۸) می‌باشد که نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری همه متغیرهای پژوهش بیش از ۰/۰۵ است. از این‌رو فرضیه صفر، یعنی نرمال‌بودن متغیرها تأیید می‌شود. همچنین در این راستا با استفاده از آزمون چولگی و کشیدگی<sup>۱</sup> متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند که نشان از نرمال‌بودن متغیرها است (جدول ۱).

جدول ۱. آزمون kurtosis and skewness متغیرهای پژوهش

| نام متغیر             | میانگین | انحراف معیار | ضریب چولگی | شاخص قرینگی | شاخص کشیدگی |
|-----------------------|---------|--------------|------------|-------------|-------------|
| رهبری فرآگیر          | ۳/۵۷    | ۰/۳۵         | ۰/۰۷۹      | ۰/۰۰۹       | ۰/۰۰۹       |
| خودکارآمدی خلاق       | ۳/۴۵    | ۰/۳۳         | ۰/۰۵۳      | ۰/۰۱۱       | ۰/۰۱۱       |
| ایمنی روانشناختی      | ۳/۵۱    | ۰/۴۱         | ۰/۰۶۷      | ۰/۰۰۴       | ۰/۰۰۴       |
| قانون‌شکنی خیرخواهانه | ۳/۴۶    | ۰/۲۳         | ۰/۰۳۳      | ۰/۰۱۵       | ۰/۰۱۵       |
| تبادل رهبر عضو        | ۳/۵۹    | ۰/۲۹         | ۰/۰۴۸      | ۰/۰۳۱       | ۰/۰۳۱       |

همان‌طورکه داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد متغیر تبادل رهبر عضو (۳/۵۹) بالاترین مقدار میانگین را دارد و متغیر خودکارآمدی خلاق کمترین مقدار میانگین (۳/۴۵) را دارد. همچنین متغیر قانون‌شکنی خیرخواهانه کمترین انحراف معیار (۰/۲۳) و متغیر رهبری فرآگیر بیشترین مقدار انحراف معیار (۰/۳۵) را دارد. ضریب چولگی و کشیدگی باید در بازه بین ۲ و -۲ قرار داشته باشند و همان‌طورکه در جدول ۱ دیده می‌شود، چولگی و کشیدگی تمامی متغیرهای پژوهش در این بازه قرار دارند؛ به این‌معنا که همه متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی می‌کنند و نرمال هستند.

در نرم‌افزار آموس مدل معادلات ساختاری شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری برای بررسی روابط بین متغیرها می‌باشد. نخست نتایج

1. kurtosis and skewness

مربوط به مدل اندازه‌گیری در قالب تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی روایی پرسشنامه ارائه می‌شود و سپس مدل معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌ها ارائه می‌گردد (جدول ۲).

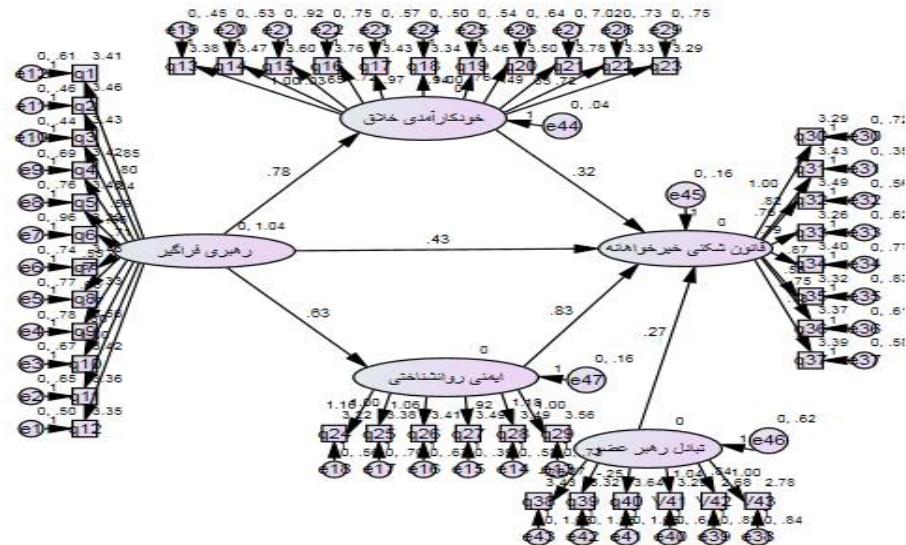
#### جدول ۲. بار عاملی و عدد معناداری مربوط به گویه‌های پژوهش

| متغیرهای پژوهش  | گویه‌های پژوهش | بارهای عاملی غیراستاندارد | بارهای عاملی استاندارد | AVE   | خطای استاندارد | عدد معناداری | سطح معناداری |
|-----------------|----------------|---------------------------|------------------------|-------|----------------|--------------|--------------|
| رهبر فراگیر     | Q1             | ۰/۸۷                      | ۰/۶۱                   | ۰/۵۱۰ |                |              |              |
|                 | Q2             | ۰/۷۴                      | ۰/۴۶                   |       | ۰/۱۶۳          | ۷/۳۵         | ***          |
|                 | Q3             | ۰/۷۱                      | ۰/۴۴                   |       | ۰/۱۵۵          | ۷/۲۴         | ***          |
|                 | Q4             | ۱/۱۲                      | ۰/۶۹                   |       | ۰/۱۴۷          | ۵/۵۰         | ***          |
|                 | Q5             | ۰/۸۱                      | ۰/۷۱                   |       | ۰/۱۵۷          | ۵/۵۱         | ***          |
|                 | Q6             | ۰/۹۹                      | ۰/۹۶                   |       | ۰/۱۷۰          | ۵/۰۹         | ***          |
|                 | Q7             | ۰/۹۵                      | ۰/۷۴                   |       | ۰/۱۵۱          | ۵/۶۷         | ***          |
|                 | Q8             | ۰/۸۶                      | ۰/۷۷                   |       | ۰/۱۶۵          | ۶/۰۵         | ***          |
|                 | Q9             | ۰/۸۹                      | ۰/۷۸                   |       | ۰/۱۶۹          | ۶/۰۱         | ***          |
|                 | Q10            | ۰/۹۱                      | ۰/۶۷                   |       | ۰/۱۷۵          | ۶/۵۸         | ***          |
|                 | Q11            | ۰/۹۳                      | ۰/۶۵                   |       | ۰/۱۷۸          | ۷/۲۱         | ***          |
|                 | Q12            | ۰/۲۱                      | ۰/۵۰                   |       | ۰/۱۷۹          | ۷/۲۳         | ***          |
| خودکارآمدی خلاق | Q13            | ۱/۵۳                      | ۰/۶۵                   | ۰/۵۰۳ |                |              |              |
|                 | Q14            | ۰/۹۴                      | ۰/۵۳                   |       | ۰/۱۶۳          | ۶/۲۵         | ***          |
|                 | Q15            | ۱/۴۴                      | ۰/۹۲                   |       | ۰/۱۸۰          | ۷/۶۸         | ***          |
|                 | Q16            | ۰/۹۸                      | ۰/۷۵                   |       | ۰/۱۹۰          | ۷/۷۶         | ***          |
|                 | Q17            | ۰/۸۵                      | ۰/۵۷                   |       | ۰/۱۵۴          | ۷/۰۷         | ***          |
|                 | Q18            | ۰/۸۰                      | ۰/۵۰                   |       | ۰/۱۶۶          | ۶/۹۹         | ***          |
|                 | Q19            | ۱/۰۰                      | ۰/۵۴                   |       | ۰/۱۷۳          | ۵/۹۴         | ***          |
|                 | Q20            | ۱/۰۱                      | ۰/۶۴                   |       | ۰/۱۸۳          | ۵/۹۸         | ***          |
|                 | Q21            | ۱/۰۱                      | ۰/۷۰                   |       | ۰/۱۷۹          | ۵/۷۸         | ***          |
|                 | Q22            | ۱/۰۳                      | ۰/۷۲                   |       | ۰/۱۶۸          | ۵/۹۹         | ***          |
|                 | Q23            | ۰/۹۵                      | ۰/۷۵                   |       | ۰/۱۵۵          | ۶/۲۵         | ***          |



| متغیرهای پژوهش        | گویه‌های پژوهش | بارهای عاملی غیراستاندارد | بارهای عاملی استاندارد شده | AVE   | خطای استاندارد | عدد معناداری | سطح معناداری |
|-----------------------|----------------|---------------------------|----------------------------|-------|----------------|--------------|--------------|
| ایمنی روانشناختی      | Q24            | ۰/۰۳                      | ۰/۷۱                       | ۰/۰۰۵ |                |              |              |
|                       | Q25            | ۰/۰۳                      | ۰/۷۱                       |       | ۰/۱۷۷          | ۶/۰۷         | ***          |
|                       | Q26            | ۱/۵۱                      | ۰/۶۷                       |       | ۰/۱۶۸          | ۵/۳۶         | ***          |
|                       | Q27            | ۱/۱۴                      | ۰/۵۹                       |       | ۰/۱۷۱          | ۵/۴۵         | ***          |
|                       | Q28            | ۰/۸۵                      | ۰/۶۰                       |       | ۰/۱۵۹          | ۵/۰۱         | ***          |
|                       | Q29            | ۰/۹۷                      | ۰/۶۱                       |       | ۰/۱۶۹          | ۵/۰۲         | ***          |
| قانون‌شکنی خیرخواهانه | Q30            | ۱/۴۵                      | ۰/۷۴                       | ۰/۰۱۴ |                |              |              |
|                       | Q31            | ۱/۰۰                      | ۰/۶۴                       |       | ۰/۱۷۳          | ۵/۹۴         | ***          |
|                       | Q32            | ۰/۹۰                      | ۰/۵۴۰                      |       | ۰/۱۲۸          | ۶/۹۴         | ***          |
|                       | Q33            | ۰/۹۰                      | ۰/۶۳                       |       | ۰/۱۰۵          | ۷/۰۰         | ***          |
|                       | Q34            | ۰/۸۰                      | ۰/۷۳                       |       | ۰/۱۳۲          | ۷/۵۵         | ***          |
|                       | Q35            | ۱/۰۳                      | ۰/۸۹                       |       | ۰/۱۵۴          | ۷/۸۰         | ***          |
|                       | Q36            | ۰/۷۵                      | ۰/۶۰                       |       | ۰/۱۳۵          | ۵/۸۵         | ***          |
|                       | Q37            | ۰/۸۸                      | ۰/۵۸                       |       | ۰/۱۰۰          | ۶/۵۱         | ***          |
| تبادل رهبر - عضو      | Q38            | ۱/۳۶                      | ۰/۸۴                       | ۰/۰۱۸ |                |              |              |
|                       | Q39            | ۰/۹۱                      | ۰/۸۵                       |       | ۰/۱۲۸          | ۶/۹۵         | ***          |
|                       | Q40            | ۰/۹۳                      | ۰/۵۶                       |       | ۰/۱۰۸          | ۰/۷۰۸        | ***          |
|                       | Q41            | ۰/۸۵                      | ۰/۶۲                       |       | ۰/۱۰۵          | ۶/۹۷         | ***          |
|                       | Q42            | ۰/۸۴                      | ۰/۶۹                       |       | ۰/۱۰۳          | ۶/۸۶         | ***          |
|                       | Q43            | ۰/۷۳                      | ۰/۵۸                       |       | ۰/۱۱۶          | ۷/۳۱         | ***          |

براساس تحلیل‌های انجام‌شده با استفاده از نرم‌افزار مقدار بارهای عاملی (استاندارد و غیراستاندارد) برای همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ و عدد معناداری بیشتر از ۱/۹۶+ است و گویه‌ها می‌توانند به خوبی متغیرهای پژوهش را اندازه‌گیری کنند. روایی و اگرای پرسشنامه از راه تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. مقدار میانگین واریانس استخراجی برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۵ بوده و روایی همگرای پرسشنامه نیز تأیید می‌شود. اکنون روابط علی میان متغیرها به روش معادلات ساختاری با کمک آموس بررسی می‌شود (شکل ۲).



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

برای بررسی مناسب بودن مدل‌های بالا نخست باید برازش مدل معادلات ساختاری بررسی شود. براساس جدول ۳ تمامی شاخص‌های نیکویی برازش در دامنه قابل قبولی قرار دارند. درنتیجه می‌توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش

| RMSEA  | PCFI   | PNFI   | IFI    | CFI    | NFI    | TLI    | AGFI   | GFI    | CMIN/DF | شاخص  |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-------|
| .۰/۰۷۸ | .۰/۷۲۱ | .۰/۶۹۸ | .۰/۸۳۱ | .۰/۹۰۹ | .۰/۹۷۳ | .۰/۹۵۴ | .۰/۹۲۸ | .۰/۹۷۱ | ۲/۱۴۶   | مقدار |

پس از بررسی و تأیید مدل پیشنهادی پژوهش از آزمون معناداری فرضیه‌ها استفاده شد. در این بخش از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است. براساس سطح معناداری ۵ درصد، مقدار بحرانی باید بیشتر از  $+1/96$  و یا کمتر از  $-1/96$  باشد. مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم نیست و مقادیر کوچک‌تر از  $0/05$  برای مقدار P تفاوت معنادار



مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ را نشان می‌دهد (جدول ۴).

#### جدول ۴. خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری

| فرضیه‌ها | جهت مسیر   | ضریب مسیر | (SE)  | CR   | سطح معناداری آزمون | نتیجه آزمون |
|----------|--|-----------|-------|------|--------------------|-------------|
| H1       | رهبری فرآگیر - قانون‌شکنی خیرخواهانه                             | ۰/۴۳      | ۰/۰۶۳ | ۵/۴۳ | ۰/۰۰               | تأیید       |
| H2       | رهبری فرآگیر - ایمنی روانشناختی                                  | ۰/۶۳      | ۰/۰۸۶ | ۷/۳۴ | ۰/۰۰               | تأیید       |
| H3       | ایمنی روانشناختی - قانون‌شکنی خیرخواهانه                         | ۰/۸۳      | ۰/۲۱۱ | ۳/۹۳ | ۰/۰۰               | تأیید       |
| H4       | رهبری فرآگیر - ایمنی روانشناختی - قانون‌شکنی خیرخواهانه          | ۰/۵۴      | ۰/۱۱۲ | ۳/۴۸ | ۰/۰۰               | تأیید       |
| H5       | رهبری فرآگیر - خودکارآمدی خلاق                                   | ۰/۷۸      | ۰/۰۷۹ | ۹/۸۴ | ۰/۰۰               | تأیید       |
| H6       | خودکارآمدی خلاق - قانون‌شکنی خیرخواهانه                          | ۰/۳۲      | ۰/۱۸۳ | ۳/۸۱ | ۰/۰۰               | تأیید       |
| H7       | رهبری فرآگیر - خودکارآمدی خلاق - قانون‌شکنی خیرخواهانه           | ۰/۳۶      | ۰/۱۰۷ | ۳/۶۷ | ۰/۰۰               | تأیید       |
| H8       | نقش تعدیلی تبادل رهبر عضو (رهبری فرآگیر - قانون‌شکنی خیرخواهانه) | ۰/۲۷      | ۰/۰۷۶ | ۴/۱۱ | ۰/۰۰               | تأیید       |

همان‌طورکه در شکل مربوط به خروجی نرم‌افزار مشخص است، ضریب مسیر مربوط به متغیر تبادل رهبر عضو برابر ۰/۲۷ است که با خطای استاندارد ۰/۰۷۶ و مقدار CR ۱/۱۱ در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌تواند تأثیر سبک رهبری فرآگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه را تعديل کند. بنابراین فرضیه نهایی پژوهش نیز تأیید شد.

#### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

فعالیت‌های خیرخواهانه به عنوان ابزاری راهبردی برای ایجاد اعتبار خارجی مثبت در ذهن استفاده می‌شوند. در بسیاری از موارد مدیران و کارکنان از راه نقض قوانین و مقررات و دور زدن قوانین دست‌پاگیر به نفع ارباب‌رجوع عمل کرده و اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه

کردند. درین راستا رهبران فرآگیر به دلیل داشتن خصوصیات و ویژگی‌های منحصر به فرد منجر به مشارکت بیشتر کارکنان و پذیرش مسئولیت‌ها می‌شوند. همچنین به سبب جو مشارکتی موجود در سازمان، رهبران فرآگیر منجر به افزایش جسارت کارکنان در جهت دورزدن قوانین دست و پاگیر می‌شوند تا بتوانند به نفع ارباب‌رجوع مسائل و مشکلات موجود را حل و فصل کنند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری فرآگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی‌گری این‌منی روانشناختی و خودکارآمدی خلاق و نقش تعديلی تبادل رهبر-عضو انجام شده است. فرضیه نخست پژوهش بر این پایه استوار است که رهبری فرآگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با توجه به ضریب مسیر  $0/43$  و آماره  $CR/428/5$  تأیید شد. رهبران فرآگیر رفتارهای منصفانه‌ای با کارکنان داشته و به دنبال یکپارچگی و ادغام هستند که منجر به مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌شوند. چنین سبک رهبری منجر می‌شود کارکنان جرأت لازم برای تحقق اهداف سازمانی و اهداف ذی‌نفعان را داشته باشند. سازمان‌های دولتی، ساختارهای فرایندمحور و قانون‌مندی دارند که این قوانین و مقررات مناسب با شرایط موجود بازیبینی نشده‌اند. در چنین حالتی کارکنان برای تحقق برخی از اهداف سازمانی باید قوانین دست‌وپاگیر را نقض کرده و اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه کنند. نتایج این فرضیه با یافته‌های (وانگ و شی، ۲۰۲۰؛ کارملی و همکاران، ۲۰۱۰؛ ارشاد و همکاران، ۲۰۲۱) مطابقت دارد. فرضیه دوم پژوهش بر این پایه استوار است که رهبری فرآگیر بر این‌منی روانشناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با توجه به ضریب مسیر  $0/63$  و آماره  $CR/63/7$  تأیید شد. رهبران فرآگیر به سبب ایجاد محیطی دوستانه و گشودگی بالایی که دارند، سبب افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می‌شوند. زمانی که کارکنان به این باور برستند که به سبب ایده‌هایی که مطرح خواهند کرد به وسیله رهبران خود مجازات نمی‌شوند، به لحاظ روانشناختی به این‌منی دست یافته و آزادانه می‌توانند به ارائه ایده‌های خود بپردازنند. نتایج این فرضیه با یافته‌های (وانگ و شی، ۲۰۲۰؛ خان و همکاران، ۲۰۲۰؛ جاود و همکاران، ۲۰۱۷) همخوانی دارد. آزمون فرضیه سوم پژوهش بر این پایه استوار است که این‌منی روانشناختی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه



باتوجه به ضریب مسیر ۰/۸۳ و آماره CR به مقدار ۳/۹۳ تأیید شد. زمانی که کارکنان به لحاظ روانشناسی احساس امنیت کنند می‌توانند قوانین منسخ رو نقض کرده و منجر به تحقق اهداف سازمانی شوند. این فرضیه با نتایج پژوهش‌های (کارملی و همکاران، ۲۰۱۰، ارشاد و همکاران، ۲۰۲۱؛ وانگ و شی، ۲۰۲۰) همخوانی دارد. فرضیه چهارم پژوهش بیان می‌کند رهبری فرآگیر از راه ایمنی روانشناسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری دارد که باتوجه به ضریب مسیر ۰/۵۴ و آماره CR به مقدار ۳/۴۸ تأیید شد. رهبران فرآگیر با مشارکت‌دادن کارکنان و جسارت‌بخشیدن لازم به کارکنان سبب می‌شوند تا آنها این اطمینان را به دست آورند که به سبب گفتارها و رفتارهای خود تنیه نخواهند شد و در صورت نقض قوانین نیز مجازات نمی‌شوند زیرا این نوع سبک رهبری منجر به ایجاد ایمنی روانشناسی در کارکنان شده و می‌توانند با جرأت بیشتری اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه کنند چون ترسی از رهبران و مدیران خود ندارند. این فرضیه با نتایج فرضیه‌های (وانگ و شی، ۲۰۲۰، ارشاد و همکاران، ۲۰۲۱) همخوانی دارد. فرضیه پنجم پژوهش بیان می‌کند رهبری فرآگیر بر خودکارآمدی خلاق کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه باتوجه به ضریب مسیر ۰/۷۸ و آماره CR به مقدار ۹/۸۴ تأیید شد. رهبران فرآگیر با تقویت اعتماد به نفس کارکنان موجب می‌شوند کارکنان به خودبازری برسند و اقدام به خلق ایده‌های جدید کنند. این فرضیه با نتایج فرضیه‌های (جاود و همکاران، ۲۰۲۰؛ یه و همکاران، ۲۰۱۸ و همکاران، ۲۰۲۱) همخوانی دارد. فرضیه ششم پژوهش بیان می‌کند خودکارآمدی کارکنان بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری دارد که باتوجه به ضریب مسیر ۰/۳۲ و آماره CR به مقدار ۳/۸۱ تأیید شد. باور افراد، توانایی‌های افراد را برای موفقیت در انجام عمل خاص افزایش می‌دهد و افراد تمایل دارند تا از فرصت‌های موجود استفاده کنند و در صورتی که قوانین و مقررات مانع تحقق اهداف سازمانی و ذی‌نفعان شوند، اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌کنند. این فرضیه با نتایج فرضیه‌های (هه و همکاران، ۲۰۲۱؛ سید نقوی و ثابت، ۱۳۹۷؛ اسویت و همکاران، ۱۲؛ ارشاد همکاران، ۲۰۲۱؛ وردامان و همکاران، ۲۰۱۴) همخوانی دارد. فرضیه هفتم پژوهش بیان می‌کند رهبری فرآگیر از راه خودکارآمدی خلاق بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری دارد

که با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۶ و آماره CR به مقدار ۳/۶۷ مورد تأیید شد. رهبران فرآگیر به سبب مدارا کردن با کارکنان و فراهم کردن فرصت جهت مشارکت و بیان ایده‌های بدیع سبب می‌شوند کارکنان به توانایی‌ها و مهارت‌های خویش باور پیدا کرده و اعتماد به نفس بالایی کسب کنند که همین خودکارآمدی خلاقانه منجر می‌شود شجاعانه بتوانند قوانین دست‌وپاگیر را نقض کرده و به اهداف سازمانی نایل شوند. این فرضیه با نتایج فرضیه‌های (هه و همکاران، ۲۰۲۱) همخوانی دارد. درنهایت فرضیه نهایی پژوهش بر این پایه استوار است که تبادل رهبر عضو موجب تعديل اثر سبک رهبری فرآگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌شود. این فرضیه با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۷ و آماره CR به مقدار ۴/۱۱ تأیید شد. داشتن روابط دوستانه و صمیمانه بین مدیران و کارکنان منجر می‌شود کارکنان بتوانند آزادانه در فعالیت‌های سازمانی شرکت کنند و به سبک رهبری فرآگیر روابط درستی میان مدیران و کارکنان شکل گیرد و بدون نگرانی برای دستیابی به اهداف نهایی سازمان اقدام به دورزدن قوانین کنند. کارکنان با داشتن روابط اثربخش با مدیران تمایل بیشتری دارند تا اقدام به قانون‌شکنی کرده و بتوانند به اهداف سازمانی نایل شوند. این فرضیه با نتایج پژوهش‌های (ونبروکلین و همکاران، ۲۰۱۶؛ لیدن و همکاران، ۲۰۰۶؛ وانگ و شی، ۲۰۲۰) همخوانی دارد. بنابراین می‌توان بیان کرد که در سبک رهبری فرآگیر مهم‌ترین و مؤثرترین عامل برای نیل به اهداف سازمانی، کارکنان هستند که بیشترین مشارکت را در پذیرش مسئولیت‌ها و انجام آن بر عهده دارند. درواقع به کارگیری سبک رهبری فرآگیر، احساس تعهد و رغبت را در کارکنان به وجود می‌آورد و همین امر باعث می‌شود آنها استعدادها و توانایی‌های خود را شکوفا سازند و با دل و جان برای تحقق آرمان‌های سازمان و ذی‌نفعان بکوشند، اما در این راستا ممکن است تحقق اهداف ذی‌نفعان خلاف قوانین و عرف سازمانی باشد در این صورت است که این نوع سبک رهبری به دلیل ویژگی‌های خاص خود منجر به جرأت‌ورزی و جسارت در کارکنان شده تا با افزایش حس ایمنی رواشتاختی و خودکارآمدی خلاق اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه کنند. همچنین نحوه و شدت تبادلات بین رهبران و پیروان نیز می‌تواند این رابطه را تعديل کند و منجر به افزایش جسارت کارکنان در تحقق اهداف ذی‌نفعان و سازمان شود.



باتوجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی تلاش کنند سبک رهبری فرآگیر را در پیش گرفته و از ویژگی‌های منحصر به‌فرد این سبک جهت مشارکت کارکنان و گشودگی بیشتر اعضا جهت تحقق اهداف سازمانی بهره گیرند. مدیران سازمان‌های دولتی مرز بین فساد اداری و قانون‌شکنی خیرخواهانه را مشخص کنند و روش‌های خلاقانه‌ای برای حداکثرسازی منافع سازمان در پیش گیرند. همچنین تلاش شود جوی دوستانه و مشارکت طلبانه‌ای در سازمان حاکم کنند که کارکنان به لحاظ روانشناسی آرامش داشته باشند و بتوانند ایده‌های خود را بدون نگرانی بیان کنند. کارکانی که اقدام به دورزدن قوانین دست‌وپاگیر می‌کنند، توبیخ نکرده و سعی کنند چنین رفتارهای خیرخواهانه را گسترش و اشاعه دهند. مدیران سازمان‌های دولتی باید برای خروج از بن‌بست ایجادشده به‌وسیله کاغذبازی خشک بر قوانین و مقررات جاری در حوزه‌های مربوط تسلط داشته و از تعارض به عنوان راهی برای حل مشکلات ذی‌نفعان و تتحقق مأموریت سازمان بهره گیرند. همچنین برای دورزدن خلاقانه قوانین باید از لحاظ نظری به اجماع برستند و ادراک درستی از صحت موضوع داشته باشند که برای این منظور باید به آموزش پردازند و با برگزاری دوره‌های آموزشی با روش‌های جدید، استعدادهای افراد را شکوفا کرده و باعث افزایش باور به خویشتن شوند. همچنین می‌توانند با تشکیل اتاق‌های فکر منجر به خلاقیت بیشتر کارکنان شوند و با ارائه دیدگاه‌های جدید بتوانند در راستای دستیابی به اهداف ذی‌نفعان، قوانین دست‌وپاگیر را دور بزنند. مدیران و رهبران سازمان‌ها روابط راهبردی با کارکنان و ذی‌نفعان برقرار کنند که موجب اثربخشی بالای سبک رهبری فرآگیر در بروز رفتارهای خیرخواهانه می‌شود. همچنین به مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که برای تصدی مشاغلی که نقش گلوگاه بوروکراسی را بازی می‌کنند از افرادی با خلاقیت بالا و جرأت‌ورزی بالا استفاده کنند و از سپردن امور به‌دست افراد خطرگریز پرهیزند. اگرچه ممکن است برخی سازمان‌ها تمایلی نداشته باشند که کارکنان آنها دست به نقض قوانین بزنند، اما پیشنهاد می‌شود برای حل مشکلات اجرایی‌شدن برخی قوانین و خطمشی‌های سازمانی راه حل‌های جدید ارائه دهنده تا در صورت امکان آن قوانین بازبینی شوند.

همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های بیشتری در زمینه سبک رهبری فرآگیر و قانون‌شکنی خیرخواهانه در سازمان‌های خصوصی انجام شود که خود منجر به افزایش تعییم‌پذیری یافته‌ها شده و می‌تواند به شناسایی سایر متغیرهای پیرامون این روابط کمک قابل توجهی کند. استفاده از پژوهش‌های کیفی و آمیخته نیز می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی را پیش روی پژوهشگران آتی قرار دهد، زیرا با استفاده از پژوهش‌هایی با رویکرد کیفی یا ترکیبی منجر به بررسی و شناخت دقیق‌تر پدیده مورد بررسی و ارائه استراتژی‌ها و راهبردهای کاربردی دقیق‌تری می‌شود. محدودیت قابل ملاحظه در این پژوهش محدودبودن پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه است که با انجام این پژوهش می‌توان بر غنای مطالب افزود. با توجه به جامعه آماری پژوهش باید به تفاوت‌های موجود از لحاظ ساختاری و محیطی توجه کرد. تعییم نتایج پژوهش به سایر سازمان‌ها (خصوصی و ...) با ملاحظه‌هایی همراه است.

## ۶- منابع

- [1] Shum C., Ghosh A., Gatling A. "Prosocial rule-breaking to help coworker: Nature, causes, and effect on service performance", *International Journal of Hospitality Management*, 79, (2019), 100-109.
- [2] Wang F., Shi W. "Inclusive leadership and pro-social rule breaking: The role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange", *Psychological Reports*, 124(5), (2020), 2155-2179.
- [3] Griffin R. W., Lopez Y. P. "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research", *Journal of Management*, 31(6), (2005), 988-1005.
- [4] سید نقوی م. ع.، ثابت ع. «تحلیل تأثیر ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه براساس نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان»، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۱۳۹۷(۱)، ۱۰۱-۱۲۶.
- [5] Salehi Abarghavi M. A., Amiri M. A., Faizi K. "Providing a framework for evaluating organizational resilience in Iran's leather industry", *Quarterly Journal of New Research in Decision Making*, 3 (3), (2018), 129-105.



[۶] سپهوند ر., محمدیاری ز. «بررسی نقش میانجی جرأت‌ورزی در تأثیرگذاری مهارت‌های سیاسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در بین مدیران سازمان‌های دولتی استان ایلام», *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*, ۲۴ (۲), ۱۳۹۹، ۱۱۱-۱۳۷.

- [7] Irshad M., Bartels J., Majeed M., Bashir S. When breaking the rule becomes necessary: The impact of leader–member exchange quality on nurses pro-social rule-breaking, *Nursing Open*. (2021)
- [8] Tu C., Luo B. "Paternalistic leadership and pro-social rule breaking: The moderating roles of psychological empowerment and leader-member exchange", *Human Systems Management*, 39(1), (2020), 93-103.
- [9] Morrison E. W. "Doing the job well: an investigation of pro-social rule breaking", *Journal of Management*, 32(1), (2006), 5-28.
- [10] John L. M., Shafi M. "Impact of organizational structure and social support on pro-social rule breaking: A frontline perspective", *Cogent Business & Management*, 7(1), (2020), 1781994.
- [11] Van Knippenberg D., Van Ginkel W. P. "A diversity mindset perspective on inclusive leadership", *Group & Organization Management*, (2021). 105960112199722.
- [12] Ranel A. E., Galvin B. M., Shore L. M., Ehrhart K. H., Chung B. G., Dean M. A., Kedharnath U. "Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness", *Human Resource Management Review*, 28(2), (2018), 190-203.
- [13] Rayner S. "Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership?", *Educational Review*, 61(4), (2009), 433-447.
- [14] Ashikali T., Groeneveld S., Kuipers B. "The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams", *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), (2020), 497-519.
- [15] Khan J., Jaafar M., Javed B., Mubarak N., Saudagar T. "Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety", *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), (2020), 1077-1096.
- [16] Sherf E. N., Parke M. R., Isaakyan S. "Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout", *Academy of Management Journal*, 64(1), (2021), 114-148.
- [17] Sun Y., Huang J. "Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety", *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 47(9), (2019), 1-7.

- [18] Javed B., Naqvi S. M., Khan A. K., Arjoon S., Tayyeb H. H. "Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety", *Journal of Management & Organization*, 25(1), (2017), 117-136.
- [19] Javed B., Fatima T., Khan A. K., Bashir S. "Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of creative self-efficacy", *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), (2020), 769-782.
- [20] Rahman Khattak S., Saleem Z., Khan H. "Relationship between goal orientation and employee creativity: A mediating role of creative self-efficacy", *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), (2017), 434-443.
- [21] He B., He Q., Sarfraz M. "Inclusive leadership and subordinates' pro-social rule breaking in the workplace: Mediating role of self-efficacy and moderating role of employee relations climate", *Psychology Research and Behavior Management*, 14, (2021), 1691-1706.
- [22] Van Breukelen W., Schyns B., Le Blanc P. "Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges", *Leadership*, 2(3), (2006), 295-316.
- [23] Carmeli A., Reiter-Palmon R. "Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety", *Creativity Research Journal*, 22(3), (2010), 250-260.
- [24] Cenkci A. T., Bircan T., Zimmerman J. "Inclusive leadership and work engagement: The mediating role of procedural justice", *Management Research Review*, 44(1), (2020), 158-180.
- [25] Zhu J., Xu S., Zhang B. *The paradoxical effect of inclusive leadership on subordinates' creativity*, *Frontiers in Psychology*, 10, (2020).
- [26] Guo Y., Zhu Y., Zhang L. "Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance", *Current Psychology*, 41, (2020), 1301-1310.
- [27] Gallegos P. V. "The work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility", *Diversity at work: The Practice of Inclusion*, 17(3), (2014), 177–203.
- [28] Choi S. B., Tran T. B., Park B. I. "Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity", *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 43(6), (2015), 931-943.
- [29] Dahling J. J., Chau S. L., Mayer D. M., Gregory J. B. "Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking", *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), (2010), 21-42.



- [30] Vardaman J. M., Gondo M. B., Allen D. G. "Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace", *Human Resource Management Review*, 24(1), (2014), 108-118.
- [31] Hantula D. A. "Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship", *The Psychological Record*, 59(4), (2009), 701-704.
- [32] Frazier M. L., Fainshmidt S., Klinger R. L., Pezeshkan A., Vracheva V. "Psychological safety: A meta-analytic review and extension", *Personnel Psychology*, 70(1), (2016), 113-165.
- [33] Edmondson A. C., Lei Z. "Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), (2014), 23-43.
- [34] Newman A., Donohue R., Eva N. "Psychological safety: A systematic review of the literature", *Human Resource Management Review*, 27(3), (2017), 521-535.
- [35] Kirkman B. L., Cordery J. L., Mathieu J., Rosen B., Kukenberger M. "Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance", *Human Relations*, 66(3), (2013), 333-362.
- [36] Choi S. B., Tran T. B. H., Kang S. W. "Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit", *Journal of Happiness Studies*, 18(6), (2017), 1877-1901.
- [37] Tierney P., Farmer S. M. "Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance", *Academy of Management Journal*, 45(6), (2002), 1137-1148.
- [38] Adil M. S., Khan M. N., Khan I., Qureshi M. A. "Impact of leader creativity expectations on employee creativity: Assessing the mediating and moderating role of creative self-efficacy", *International Journal of Management Practice*, 11(2), (2018), 171.
- [39] Amoah R. "The use of rewards to stimulate employee creativity: The mediating moderation role of job satisfaction and creative self-efficacy", *International Journal of Current Science Research and Review*, 04(05), (2021).
- [40] Park N. K., Jang W., Thomas E. L., Smith J. "How to organize creative and innovative teams: creative self-efficacy and innovative team performance", *Creativity Research Journal*, 33(2), (2021), 168-179.
- [41] Afsar B., Masood M. "Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), (2018), 36-61.

- [42] Du K., Wang Y., Ma X., Luo Z., Wang L., Shi B. "Achievement goals and creativity: The mediating role of creative self-efficacy", *Educational Psychology*, 40(10), (2020), 1249-1269.
- [43] Han G.H., Bai Y. "Leaders can facilitate creativity: the moderating roles of leader dialectical thinking and LMX on employee creative self-efficacy and creativity", *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), (2020), 405-417.
- [44] Sweet S. N., Fortier M. S., Strachan S. M., Blanchard C. M. "Testing and integrating self-determination theory and self-efficacy theory in a physical activity context", *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 53(4), (2012), 319-327.
- [45] Hollander E. *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge. (2012).
- [46] Ye Q., Wang D., Li X. "Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model", *Australian Journal of Management*, 44(3), (2018), 462-481.
- [47] Abbas M., Raja U. "Impact of psychological capital on innovative performance and job stress", *Canadian Journal of Administrative Sciences/ Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), (2015), 128-138.
- [48] Breevaart K., Bakker A. B., Demerouti E., Van den Heuvel M. "Leader-member exchange, work engagement, and job performance", *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), (2015), 754-770.
- [49] Dulebohn J. H., Bommer W. H., Liden R. C., Brouer R. L., Ferris G. R. "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange", *Journal of Management*, 38(6), (2011), 1715-1759.
- [50] Kimura T. "The moderating effects of political skill and leader-member exchange on the relationship between organizational politics and affective commitment", *Journal of Business Ethics*, 116(3), (2012), 587-599.
- [51] Liden R. C., Erdogan B., Wayne S. J., Sparrowe R. T. "Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance", *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), (2006), 723-746.
- [52] Bauer T. N., Green S. G. "Development of leader-member exchange: A longitudinal test", *Academy of Management Journal*, 39(6), (1996), 1538-1567.