

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

میرعلی سیدنقوی<sup>۱</sup>، مهدیه ویشلغی<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.

پذیرش: ۱۴۰۱/۱/۲۰

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۱

## چکیده

**هدف:** سازمان‌های دولتی ماهیتی بروکراتیک‌محور و غیرقابل انعطاف دارند که منجر به محدودیت‌هایی برای مدیران و کارکنان می‌شود. به‌کارگیری 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 اخلاق و تعدیلی‌گری تبادلی 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



می‌باشند. بر مبنای نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۷۴ پرسش‌نامه صحیح‌عودت 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 فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مستقیم و معناداری دارد و به‌طور غیرمستقیم از راه میانجی‌گری خودکارآمدی خلاق و ایمنی روانشناختی و تعدیل‌گری تبادل رهبر-عضو بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد.

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

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

## ۱- مقدمه

قوانین 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 به‌طور کلی به‌عنوان رفتاری منفعت‌جویانه در نظر گرفته می‌شود [۳؛ ۴]. سازمان‌های دولتی ایران به سبب مأموریت‌های تدوین‌شده فرایندمحور بوده و به نتیجه فعالیت‌های خود توجه نمی‌کنند بلکه برای کنترل امور از بوروکراسی‌های غیرمنعطف استفاده می‌کنند [۵]. چنین سیستم‌های بوروکراتیک‌محور به‌جای تأکید بر انجام امور و جلب رضایت ارباب‌رجوع بر رعایت قوانین خشک و رسمی تأکید دارند و مدیران به‌عنوان 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 به‌عنوان فعالیت‌هایی مدنظر قرار می‌گیرد که در آن افراد به‌طور عمدی سیاست‌های رسمی سازمان را با هدف اصلی بهبود رفاه و تأمین منافع ذی‌نفعان نقض می‌کنند [۱۰]. قانون‌شکنی خیرخواهانه نیازمند سبک رهبری فراگیر است [۲] که در آن رهبران فعالانه دیدگاه‌ها و نظریات مختلف را بررسی می‌کنند تا بتوانند تصمیم‌گیری بهتری داشته باشند [۱۱] و درصدد الهام‌بخشی به کارکنانند تا عملکرد فردی و سازمانی افراد را به سمت ایجاد چشم‌اندازی مشترک سوق دهند [۱۲]. رهبری فراگیر 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 فراگیر منجر به ایمنی روانشناختی در میان کارکنان می‌شود [۲؛ ۱۵]. 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 فراگیر می‌تواند با ارتقا ایمنی روانشناختی، جرأت و جسارت افراد را افزایش دهد و منجر به ارتقای ایمنی روانشناختی کارکنان شود [۱۸]. همچنین سبک رهبری فراگیر 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 فراگیر منجر به تقویت شجاعت و جرأت‌ورزی



کارکنان و افزایش خودکارآمدی برای دورزدن قوانین رسمی در سازمان‌ها می‌شود [۱۹]. همچنین اثربخشی سبک رهبری فراگیر 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. ایمنی روانشناختی 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 فراگیر 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 فراگیر ضروری است. چنین سبک رهبری به دلیل ایجاد روابط اعتمادآفرین موجب ایجاد حس ایمنی روانی شده و خودکارآمدی کارکنان را ارتقا می‌بخشد. در سازمان‌های دولتی فاصله بین مدیران و کارکنان به دلیل وجود قوانین رسمی بسیار زیاد بوده و به‌کارگیری سبک رهبری فراگیر موجب ارتباطات تنگاتنگ بین مدیران و کارکنان می‌شود. تبادل رهبر عضو نیز می‌تواند تأثیر چنین سبک رهبری بر ایمنی روانی کارکنان و جرأت‌ورزی بیشتر جهت قانون‌شکنی خیرخواهانه را تسهیل کند. پژوهش جامعی که سبک رهبری فراگیر را همراه با ایمنی روانشناختی به مثابه 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 فراگیر و تلاش در جهت افزایش ایمنی روانشناختی 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 توجه به تبادلات رهبر عضو در سازمان‌های دولتی به بررسی رابطه سبک رهبری فراگیر، ایمنی روانی و خودکارآمدی خلاق که از تأثیرگذارترین عوامل بر پدیده قانون‌شکنی خیرخواهانه است، بپردازد.



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری فراگیر<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 فراگیر یک موقعیت برد-برد با چشم‌اندازها و اهداف مشترک است [۲۴] که براساس روابط وابسته به هم شکل می‌گیرد [۲۵]، رهبران فراگیر در مقابل اختلاف‌نظرها جبهه‌گیری نمی‌کنند و تلاش می‌کنند در سازمان جوی حاکم شود که اختلاف‌نظرها مطرح شده و تعصب‌های درون‌گروهی کاهش یابند [۱۴؛ ۲۶] و پیروان احساس کنند که متعلق و وابسته به گروه هستند [۱۲]. شاخص‌های رهبری فراگیر را می‌توان رفتارهای منصفانه، یکپارچگی، گشودگی در برابر تفاوت‌ها و درک مشترک در ارتباطها بیان کرد [۲۷]. رهبران می‌توانند با آرامش بیشتری به پیشنهادها 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 به‌روز 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، انتظارات رهبران را برآورده خواهد ساخت، تمایل زیادی خواهند داشت اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه کنند [۲۹]. ویژگی‌های رهبران فراگیر به‌طور 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 فراگیر منجر به قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌شوند [۲]. فرضیه ۱ پژوهش به این صورت تبیین می‌شود:

H1: رهبر فراگیر 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 به‌عنوان 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 مثبتی 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. زمانی که افراد از صحبت کردن در مورد طرح‌هایی که کار می‌کنند احساس راحتی ندارند، سازمان توانایی لازم جهت جلوگیری 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]. زمانی که کارکنان این نوع رهبری را درک کنند، به این باور خواهند رسید که گفتارها و اعمال آنها به‌وسیله رهبرانشان قابل درک است و به‌دلیل قانون‌شکنی که در جهت پیشرفت سازمان انجام می‌دهند، توسط رهبرانشان مجازات کورکورانه نخواهند شد. وانگ و شی (۲۰۲۰) در پژوهش خود بیان کردند رهبران فراگیر به‌دلیل ایجاد محیطی دوستانه 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 می‌کنند [۲]. همچنین خان و همکاران (۲۰۲۰) و جاود و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش‌های خود بیان داشتند که سبک رهبری فراگیر منجر به افزایش ایمنی روانشناختی کارکنان می‌شود [۱۵؛ ۱۸]. به این ترتیب فرضیه ۲ پژوهش مطرح می‌شود:

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

بر اساس تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی<sup>۱</sup>، کارکنانی با ایمنی روانشناختی بالا می‌توانند به قانون‌شکنی خیرخواهانه بپردازند و برای دستیابی به اهداف سازمان و ذی‌نفعان، قوانین موجود را نقض کنند [۲۹]. کارکنان قبل از مشارکت در قانون‌شکنی خیرخواهانه نخست به ارزیابی محیط می‌پردازند و زمانی که به ایمنی روانشناختی دست پیدا کردند و مطمئن شدند که به دلیل مشارکت به وسیله رهبران خود مجازات نخواهند شد، جرأت انجام این کار را به دست آورده و با شجاعت و جرأت‌ورزی اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه خواهند کرد [۷]. بنابراین بر اساس دیدگاه ارشاد و همکاران (۲۰۲۱) ایمنی روانشناختی بر قانون‌شکنی 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 قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌شود [۲؛ ۲۳]. بنابراین فرضیه ۳ پژوهش به این صورت تبیین می‌شود:

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

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

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



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

H4: سبک رهبری فراگیر از راه ایمنی روانشناختی 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 بالایی 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؛ ۴۰]. افرادی که خودکارآمدی خلاق بالایی دارند، توانایی بالایی در زمینه طبقه‌بندی مسائل و ترکیب این مسائل با شیوه‌های جدید و سازماندهی شده دارند [۴۳]. رهبران فراگیر 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 فراگیر 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 فراگیر با افزایش خودکارآمدی خلاق منجر به یادگیری و تخصصی‌شدن مهارت‌ها می‌شوند [۴۶]. رهبران فراگیر باعث افزایش اعتماد به نفس و ایجاد حالت‌های روانشناختی مثبت در کارکنان می‌شوند [۴۷]. جاود و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود با عنوان «تأثیر رهبری فراگیر بر رفتارهای نوآورانه کارکنان: نقش خودکارآمدی خلاق» بیان کردند که رهبران فراگیر با ایجاد شرایط مساعد و تقویت اعتماد به نفس کارکنان منجر به خودکارآمدی خلاق در کارکنان می‌شوند [۱۹].

1. Creative self-efficacy





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

H5: رهبری فراگیر 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 موتوویلدو (۱۹۸۶) مطرح شد [۱۰]. اعمال خیرخواهانه با نیت کمک به موقعیت سازمان و اعضای سازمان انجام می‌گیرند [۹]. قانون‌شکنی خیرخواهانه با عباراتی همچون قانون‌شکنی فداکارانه و عاری از خودخواهی نیز بیان شده است [۲۱]. قانون‌شکنی خیرخواهانه نیاز به وجود کارکنانی با درجه خودکارآمدی بالایی دارد تا بتوانند با اعتمادبه‌نفس اقدام به چنین هنجارشکنی‌هایی کنند [۷]. سیدنقوی و ثابت (۱۳۹۷) بیان داشتند که باور فرد، توانایی فرد را برای موفقیت‌آمیز بودن یک عمل خاص افزایش می‌دهد، افراد تمایل دارند تا بر فرصت‌هایی که ارزش پیگیری دارند، بیشتر متمرکز شوند؛ سطح بالاتر خودکارآمدی ممکن است با به‌کارگیری 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 هه و همکاران (۲۰۲۱)، سبک رهبری فراگیر منجر به تقویت خودکارآمدی خلاق کارکنان و قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌شود. رهبران فراگیر به دلیل مدارا کردن 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 فراگیر 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:



H6: خودکارآمدی خلاق بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H7: رهبری فراگیر از راه خودکارآمدی خلاق بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

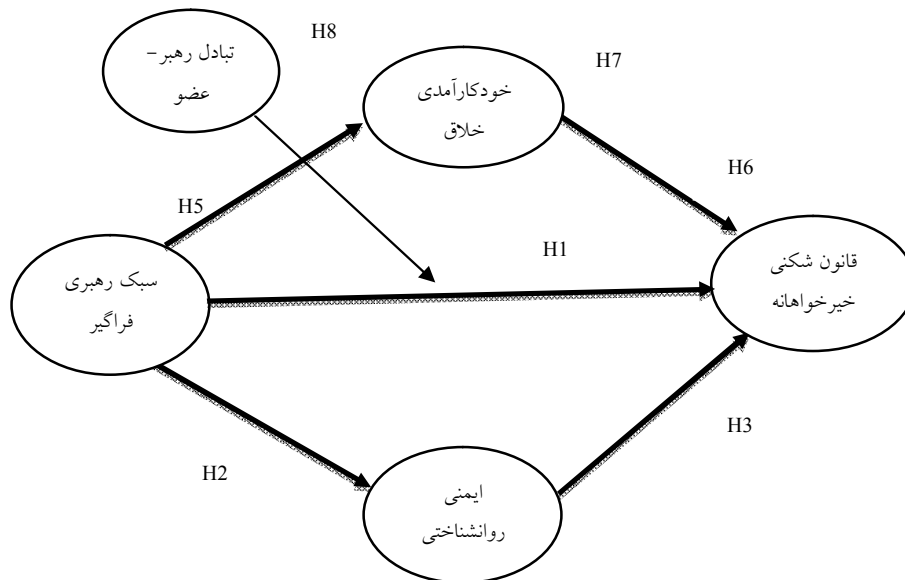
ریشه تبادل رهبر-عضو<sup>۱</sup> را می‌توان در نظریه نقش و نظریه تبادل اجتماعی جستجو کرد [۴۸]. تبادلات رهبر عضو به‌عنوان یک رابطه توسعه‌ای بین رهبر و پیروان، یک منبع عاطفی-اجتماعی جهت تسهیل توانمندسازی و تعهد است [۴۹]. براساس این اصل، رهبران با زیردستانشان به‌طور یکسان رفتار نمی‌کنند و کیفیت این تبادلات 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 صورتی‌که 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 فراگیر قابل اعتماد هستند و آنها را به دلیل قانون‌شکنی و دورزدن قوانین سرزنش نخواهند کرد [۵۱؛ ۵۲] و برای توسعه مطلوب سازمان در قانون‌شکنی خیرخواهانه مشارکت خواهند کرد. با این حال کارکنانی که تبادلات رهبر-عضو پایین‌تری دارند، در صورتی‌که رهبران اقدام به مجموعه‌ای رفتارهای فراگیر کنند، کارکنان به دلیل نگرانی و نداشتن اطمینان، قادر نخواهند بود خطرپذیری کرده و به سراغ قانون‌شکنی خیرخواهانه روند. تبادل رهبر-عضو می‌تواند تأثیر رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه را تعدیل کند و منجر شود کارکنان با داشتن روابط مؤثر با رهبران فراگیر، تمایل بیشتری داشته باشند تا اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه نمایند [۲]. فرضیه ۸ پژوهش به این صورت تبیین می‌شود:

H8: تبادل رهبر-عضو موجب تعدیل اثر سبک رهبری فراگیر 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

## ۲-۱- 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 ۴۶۸۸۴ 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 در نهایت ۳۷۴ پرسش‌نامه صحیح عودت داده شد. سازمان‌های مورد مطالعه و نمونه مورد نظر 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 فراگیر از پرسش‌نامه گالوس (۲۰۱۴) ۱۲ سؤال، ایمنی روانشناختی ادmondسون



و لی (۲۰۱۴) ۶ سؤال، خودکارآمدی خلاق اموا (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 با توجه به تعداد تکمیل‌کنندگان (۱۶ نفر) بیشتر از ۰/۶۲ به دست آمد که براساس جدول لاوشه بیانگر روایی محتوایی پرسش‌نامه 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 فراگیر (۰/۷۳)، ایمنی روانشناختی (۰/۷۵)، خودکارآمدی خلاق (۰/۷۲) و قانون‌شکنی خیرخواهانه (۰/۸۴) و تبادل رهبر-عضو (۰/۷۸) و پایایی ترکیبی متغیر رهبری فراگیر (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 (۲۵-۳۵ سال) ۲۵/۸۵ درصد، (۳۵-۴۵ سال) ۴۱/۱۶ درصد و (۴۵ سال به بالاتر) ۳۲/۹۹ درصد است. مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان کارشناسی ۳۵/۸۸ درصد، کارشناسی ارشد ۴۷/۷۵ درصد، دکتری ۱۶/۳۵ درصد می‌باشد و تجربه کاری ۱-۱۰ سال ۳۷/۲۰ درصد، ۱۰-۲۰ سال ۴۸/۵۵ درصد، بیشتر از ۲۰ سال ۱۴/۲۵ درصد می‌باشد. در بخش توصیفی نتایج پژوهش، از نرم‌افزار اسپاس اس 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



فراگیر (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. ازاین‌رو فرضیه صفر، یعنی نرمال بودن متغیرها تأیید می‌شود. همچنین دراین‌راستا با استفاده از آزمون چولگی و کشیدگی<sup>۱</sup> متغیرهای پژوهش موردبررسی قرار گرفتند که نشان از نرمال بودن متغیرها است (جدول ۱).

جدول ۱. آزمون kurtosis and skewness متغیرهای پژوهش

شاخص مرکزی	شاخص پراکندگی	شاخص قرینگی	شاخص کشیدگی	نام متغیر
میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی	رهبری فراگیر
۳/۵۷	۰/۳۵	۰/۰۷۹	۰/۰۰۹	خودکارآمدی خلاق
۳/۴۵	۰/۳۳	۰/۰۵۳	۰/۰۱۱	ایمنی روانشناختی
۳/۵۱	۰/۴۱	۰/۰۶۷	۰/۰۰۴	قانون‌شکنی خیرخواهانه
۳/۴۶	۰/۲۳	۰/۰۳۳	۰/۰۱۵	تبادل رهبر عضو
۳/۵۹	۰/۲۹	۰/۰۴۸	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 داراست. همچنین متغیر قانون‌شکنی خیرخواهانه کمترین انحراف معیار (۰/۲۳) و متغیر رهبری فراگیر 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؛ به‌این‌معنا 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 روایی پرسش‌نامه و مدل ساختاری جهت 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).

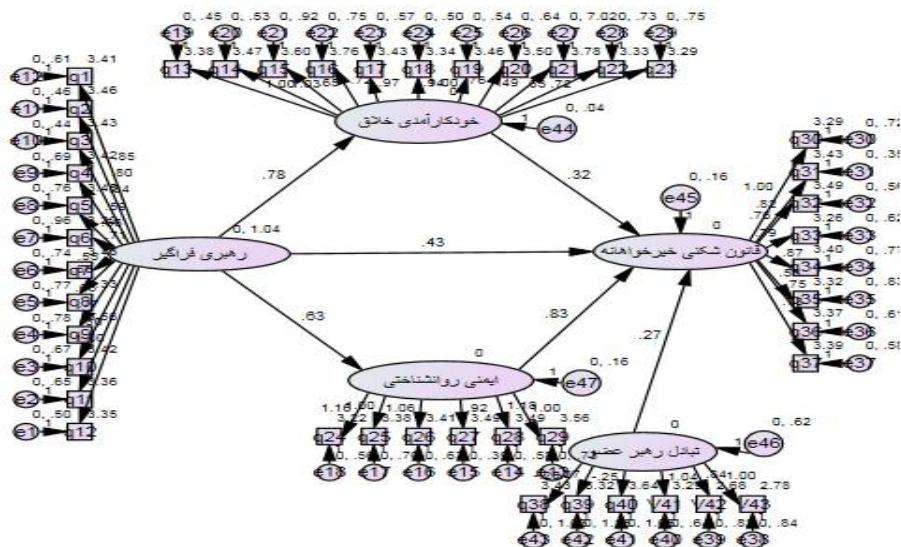
جدول ۲. بار عاملی و عدد معناداری مربوط به گویه‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	گویه‌های پژوهش	بارهای عاملی غیراستاندارد	بارهای عاملی استاندارد شده	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	۰/۷۶		۰/۱۵۷	۵/۵۱	***
	Q6	۰/۹۹	۰/۹۶		۰/۱۷۰	۵/۵۹	***
	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	۱/۰۳	۰/۷۱	۰/۵۰۵			
	Q25	۱/۰۳	۰/۷۱		۰/۱۷۷	۶/۰۷	***
	Q26	۱/۰۵۱	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	۰/۵۱۴			
	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	۰/۵۱۸			
	Q39	۰/۹۱	۰/۸۵		۰/۱۲۸	۶/۹۵	***
	Q40	۰/۹۳	۰/۵۶		۰/۱۰۸	۰۷/۰۸	***
	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 به‌خوبی متغیرهای پژوهش را اندازه‌گیری کنند. روایی واگرایی پرسش‌نامه از راه تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. مقدار میانگین واریانس استخراجی برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۵ بوده و روایی همگرایی پرسش‌نامه نیز تأیید می‌شود. اکنون روابط علی میان متغیرها به‌روش 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 قابل‌قبولی قرار دارند. در نتیجه می‌توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش

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

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  $+1/۹۶$  و یا کمتر از  $-1/۹۶$  باشد. مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم نیست و مقادیر کوچک‌تر از  $۰/۰۵$  برای مقدار P تفاوت معنادار





مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ را نشان می‌دهد (جدول ۴).

جدول ۴. خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری

فرضیه‌ها	جهت مسیر	ضریب مسیر	(SE)	CR	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H1	رهبری فراگیر- قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۴۳	۰/۰۶۳	۵/۴۳	۰/۰۰	تأیید
H2	رهبری فراگیر- 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 فراگیر- ایمنی روانشناختی - قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۵۴	۰/۱۱۲	۳/۴۸	۰/۰۰	تأیید
H5	رهبری فراگیر- 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 فراگیر- خودکارآمدی خلاق- قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۳۶	۰/۱۰۷	۳/۶۷	۰/۰۰	تأیید
H8	نقش تعدیلی تبادل رهبر عضو (رهبری فراگیر- قانون‌شکنی خیرخواهانه)	۰/۲۷	۰/۰۷۶	۴/۱۱	۰/۰۰	تأیید

همان‌طور که 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، ۴/۱۱ در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌تواند تأثیر سبک رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه را تعدیل کند. بنابراین فرضیه نهایی پژوهش نیز تأیید شد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

فعالیت‌های خیرخواهانه به‌عنوان 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 دورزدن قوانین دست‌وپاگیر به نفع ارباب‌رجوع عمل کرده و اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه



کرده‌اند. در این راستا رهبران فراگیر 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 فراگیر منجر به افزایش جسارت کارکنان در جهت دورزدن قوانین دست و پاگیر می‌شوند تا بتوانند به نفع ارباب رجوع مسائل و مشکلات موجود را حل و فصل کنند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی‌گری ایمنی روانشناختی و خودکارآمدی خلاق و نقش تعدیلی تبادل رهبر-عضو انجام شده است. فرضیه نخست پژوهش بر این پایه استوار است که رهبری فراگیر 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،  $5/438$  تأیید شد. رهبران فراگیر 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 متناسب با شرایط موجود بازبینی نشده‌اند. در چنین حالتی کارکنان برای تحقق برخی از اهداف سازمانی باید قوانین دست و پاگیر 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 فراگیر بر ایمنی روانشناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با توجه به ضریب مسیر  $0/63$  و آماره CR به مقدار  $7/34$  تأیید شد. رهبران فراگیر به سبب ایجاد محیطی دوستانه و گشودگی بالایی که دارند، سبب افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می‌شوند. زمانی که کارکنان به این باور برسند که به سبب ایده‌هایی که مطرح خواهند کرد به وسیله رهبران خود مجازات نمی‌شوند، به لحاظ روانشناختی به ایمنی دست یافته و آزادانه می‌توانند به ارائه ایده‌های خود بپردازند. 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 ایمنی روانشناختی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه



باتوجه به ضریب مسیر  $0/83$  و آماره CR به مقدار  $3/93$  تأیید شد. زمانی که کارکنان به لحاظ روانشناختی احساس امنیت کنند می‌توانند قوانین منسوخ 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 فراگیر از راه ایمنی روانشناختی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری دارد که باتوجه به ضریب مسیر  $0/54$  و آماره CR به مقدار  $3/48$  تأیید شد. رهبران فراگیر با مشارکت دادن کارکنان و جسارت‌بخشیدن لازم به کارکنان سبب می‌شوند تا آنها این اطمینان را به دست آورند که به سبب گفتارها و رفتارهای خود تنبیه نخواهند شد و در صورت نقض قوانین نیز مجازات نمی‌شوند زیرا این نوع سبک رهبری منجر به ایجاد ایمنی روانشناختی 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 فراگیر بر خودکارآمدی خلاق کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه باتوجه به ضریب مسیر  $0/78$  و آماره CR به مقدار  $9/84$  تأیید شد. رهبران فراگیر با تقویت اعتماد به نفس کارکنان موجب می‌شوند کارکنان به خودباوری برسند و اقدام به خلق ایده‌های جدید کنند. این فرضیه با نتایج فرضیه‌های (جاود و همکاران، ۲۰۲۰؛ یه و همکاران، ۲۰۱۸؛ هه 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  $0/32$  و آماره CR به مقدار  $3/81$  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، ۲۰۱۲؛ ارشاد همکاران، ۲۰۲۱؛ وردامان و همکاران، ۲۰۱۴) همخوانی دارد. فرضیه هفتم پژوهش بیان می‌کند رهبری فراگیر 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 فراگیر 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. در نهایت فرضیه نهایی پژوهش بر این پایه استوار است که تبادل رهبر عضو موجب تعدیل اثر سبک رهبری فراگیر 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 سبب سبک رهبری فراگیر 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 فراگیر مهم‌ترین و مؤثرترین عامل برای نیل به اهداف سازمانی، کارکنان هستند که بیشترین مشارکت را در پذیرش مسئولیت‌ها و انجام آن بر عهده دارند. در واقع به‌کارگیری سبک رهبری فراگیر، 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 روانشناختی و خودکارآمدی خلاق اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه کنند. همچنین نحوه و شدت تبادلات بین رهبران و پیروان نیز می‌تواند این رابطه را تعدیل 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 فراگیر را در پیش گرفته و از ویژگی‌های منحصر به فرد 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 روانشناختی آرامش داشته باشند و بتوانند ایده‌های خود را بدون نگرانی بیان کنند. کارکنانی که اقدام به دورزدن قوانین دست‌وپاگیر می‌کنند، توییح نکرده و سعی کنند چنین رفتارهای خیرخواهانه را گسترش و اشاعه دهند. مدیران سازمان‌های دولتی باید برای خروج از بن‌بست ایجاد شده به وسیله کاغذبازی خشک بر قوانین و مقررات جاری در حوزه‌های مربوط تسلط داشته و از تعارض به‌عنوان راهی برای حل مشکلات ذی‌نفعان و تحقق مأموریت سازمان بهره گیرند. همچنین برای دورزدن خلاقانه قوانین باید از لحاظ نظری به اجماع برسند و ادراک درستی از صحت موضوع داشته باشند که برای این منظور باید به آموزش بپردازند و با برگزاری دوره‌های آموزشی با روش‌های جدید، استعدادها 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 فراگیر 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 به دست افراد خطرگریز بپرهیزند. اگرچه ممکن است برخی سازمان‌ها تمایلی نداشته باشند که کارکنان آنها دست به نقض قوانین بزنند، اما پیشنهاد می‌شود برای حل مشکلات اجرایی شدن برخی قوانین و خط‌مشی‌های سازمانی راه‌حل‌های جدید ارائه دهند تا در صورت امکان آن قوانین بازبینی شوند.



همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های بیشتری در زمینه سبک رهبری فراگیر و قانون‌شکنی خیرخواهانه در سازمان‌های خصوصی انجام شود که خود منجر به افزایش تعمیم‌پذیری 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 محدود بودن 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. تعمیم 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.
- [۴] سید نقوی م. ع.، ثابت ع. «تحلیل تأثیر ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه بر اساس نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان»، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۷(۱)، (۱۳۹۷)، 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] Randel 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.