

**The Relationship Between perception  
Authoritarian Leadership and Employees'  
Deviant Workplace Behaviors with the Mediating  
Role of Psychological Contract Violation**

**Seyed Najmoddin Mousavi, Ph.D**

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Lorestan, Iran.

**Mohsen Aref Nezhad, Ph.D**

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Lorestan, Iran.

**Fariborz Fathi Chegeni, Ph.D student**

Management, Faculty of Management and Economics, University of Lorestan, Iran.

**Mahdie Sepahvand, M.A**

Educational Psychology, Faculty of Humanities, University of Lorestan, Khorramabad, Iran.

**Abstract**

The purpose of this study is to investigate the relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors in governmental organizations of Lorestan province, when the psychological contract violation has been considered as a mediating role. The statistical population of the study was 1317 employees of general staff of Lorestan province based in Khorramabad city. According to the Morgan table, a sample size of 297 was selected by stratified random sampling. In order to measure the variables of the research, the (Shu, Chiang and Lu's, 2018) Authoritarian Leadership Questionnaire, (Morrison and Robinson's, 2000), Psychological Contract Violation Questionnaire and the (Bennett and Robinson's, 2000) Deviant Workplace Behaviors Questionnaire were used. For data analysis, structural equations modeling and Amos software have been used. Also, the Sobel test with the VIF statistic indicating the severity of the indirect effect through the mediator variable was used to evaluate the effect of the mediator variable. The results of the research show that authoritarian leadership has a positive and significant relationship with deviant behaviors and psychological contract violation directly, also The results showed that psychological contracts violation mediates the relationship between authoritarian leadership and employee deviant behaviors.

**Keywords:** authoritarian leadership, employees' deviant workplace behaviors, psychological contract violation

**رابطه درک رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان در  
محل کار با میانجیگری نقض قرارداد روان‌شناختی**

**سید نجم‌الدین موسوی**

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

**محسن عارف‌نژاد**

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

**فریبرز فتحی چگنی\***

دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

**مهديه سپه‌وند**

دانشجوی کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

**چکیده**

هدف این پژوهش، بررسی رابطه درک رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار با میانجیگری نقض قرارداد روان‌شناختی در کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان بود. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع تحقیق، رابطه‌ای و از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش تعداد ۱۳۱۷ نفر از کارکنان ادارات کل ستادی استان لرستان مستقر در شهر خرم‌آباد بودند، از این میان نمونه‌ای به تعداد ۲۹۷ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای از میان آن‌ها انتخاب گردید. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه رهبری اقتدارگرا (Shu, Chiang & Lu, 2018)، پرسشنامه نقض قرارداد روان‌شناختی (Robinson & Morrison, 2000) و پرسشنامه رفتارهای انحرافی در محل کار (Bennett & Robinson, 2000) استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شده است. همچنین برای بررسی معنی‌داری اثر متغیر میانجی از آزمون سوبل به همراه آماره VIF که نشان‌دهنده شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی است، استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که رهبری اقتدارگرا به صورت مستقیم با رفتارهای انحرافی و قرارداد روان‌شناختی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد، همچنین نتایج نشان‌دهنده این بود که نقض قراردادهای روان‌شناختی، رابطه بین رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان را میانجیگری می‌کند ( $P < 0/05$ ).

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اقتدارگرا، رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار، نقض قرارداد روان‌شناختی

\* نویسنده مسئول: fathi.fa@fc.lu.ac.ir

پذیرش: ۹۸/۱۲/۱۱

وصول: ۹۸/۰۸/۰۲

مقدمه

قابل توجهی را برای سازمان به بار می‌آورند و از این طریق عملکرد فردی و سازمانی را با خطر روبرو می‌سازند (Krischer, Penney & Hunter, 2010; Christian & Ellis, 2014). این رفتارها همچنین شامل دو بعد می‌شوند: بعد اول رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان (انحراف سازمانی) است که شامل کم‌کاری، دیر آمدن، غیبت بی‌برنامه، تخریب امکانات و لوازم سازمان، نادیده گرفتن عمدی مقررات و استفاده شخصی از وسایل سازمان است. بعد دوم رفتارهای انحرافی معطوف به افراد یعنی مراجعان، مشتریان و همکاران (انحراف بین فردی) است که شامل بروز پرخاشگری و خشونت رفتاری-کلامی، دزدی و تمسخر، است (Golparvar, Vaseghi & Ashja, 2014). از طرفی سبک رهبری همواره با نگرش و رفتارهای کارکنان در ارتباط بوده است (Khaola & Coldwell, 2019). در واقع سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌ها است (Ku, 2011)؛ به عبارت دیگر میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان و تأثیرگذار بودن رهبر بر کارکنان، وابسته به رفتارها و سبک رهبری است (Haghighi Fard, A., Yousefi, S., & Mirzadeh, 2011). در میان سبک‌های مختلف رهبری، رهبری اقتدارگرا عاملی است که می‌تواند رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار را تشدید نماید (Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2006; Latif, 2018; Davis, 2018; Baghoor & Rasool, 2017). رهبری اقتدارگرا برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ در تحقیقاتی که در مورد شرکت‌های تایوانی صورت گرفت پدیدار شد و این نوع رهبری به‌عنوان بخش مهمی از رهبری پدرسالارانه در نظر گرفته شده است (Gu, Wang, Liu, Song, & He, 2018). رهبری اقتدارگرا به‌عنوان یک سبک مستقل رهبری، توجهات گسترده دانشگاهی را به خود جلب کرده و توسط بسیاری از دانشمندان در سرتاسر دنیا مورد مطالعه قرار گرفته است (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz & Tang, 2010). رهبری اقتدارگرا اشاره به دیکته کردن رویه‌ها و خط‌مشی‌ها توسط رهبر دارد، رهبر است که تصمیم می‌گیرد

امروزه نقش و اهمیت منابع انسانی در توسعه و بالندگی سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها برای بهره‌وری و توسعه بیشتر، نیازمند استفاده و کاربرد صحیح از این نیروی بسیار مهم و حیاتی بوده (Askari, Sepaseh & Tavazoe, 2016)، به گونه‌ای که در محیط رقابتی امروز، منابع انسانی، بارزترین عامل تولید و ارائه خدمات و همچنین، مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمانی محسوب شده که مدیریت اثربخش آن می‌تواند زمینه‌تعالی سازمان را فراهم آورد؛ اما در مواردی نیز ممکن است کارکنان به رفتارهایی گرایش داشته باشند که با هنجارهای سازمانی مطابقت نداشته و از این طریق سلامت خود و سایر کارکنان را تهدید کنند (Baghbanian & Khammarnia, 2013). بروز چنین رفتارهایی که از بعد رفتار سازمانی آن‌ها را رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار می‌نامند، میزان توسعه‌یافتگی کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار داده و حتی می‌تواند آینده سازمان را با خطر مواجه سازند.

رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار، بعدی از رفتار سازمانی است که توجه بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران رفتار سازمانی را در دهه‌های اخیر به خود جلب کرده است. رفتارهای انحرافی در محیط کار به‌عنوان رفتارهای عمدی تعریف می‌شوند که توسط اعضای سازمان و با هدف ایجاد مانع در خط‌مشی‌های جاری سازمان صورت می‌پذیرند. در واقع تعمدی در بنیاد این نوع رفتارها وجود دارد (Moghaddam, & Mahmoudi Meymand, 2018)؛ به عبارت دیگر این رفتارها به مجموعه رفتارهایی اطلاق می‌شود که طی آن فرد یا گروه، قواعد، سیاست‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان محل کار خود را به‌طور عمدی نقض می‌کند و یا زیر پا می‌گذارد (Robinson & Bennett, 1995). به‌طور کلی رفتارهایی در محیط کار انحرافی محسوب می‌شوند که دارای سه ویژگی باشند: ۱- رفتارهایی که به‌صورت عمدی و آگاهانه صورت می‌پذیرند ۲- رفتارهایی که اصول، قواعد و هنجارهای سازمانی را نادیده گرفته و آن‌ها را نقض می‌کنند ۳- رفتارهایی که سلامتی افراد یا سازمان را تهدید می‌کنند و هزینه‌های آشکار و پنهان

نقض قرارداد روان‌شناختی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس نمایند سازمان در اجرای تعهدهای خود به شیوه متناسب با شکست مواجه شده است؛ به عبارت دیگر بین تعهدها و آنچه انجام شده، شکاف وجود دارد. پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهند که تعداد بسیار زیادی از کارکنان با نقض قرارداد روان‌شناختی مواجه می‌شوند (Lapointe, Vandenberghe, & Boudrias, 2013) و تأثیرهای منفی نقض قرارداد روان‌شناختی بر روی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در پژوهش‌های مختلف تأیید شده است (Shojaee, 2016).

(Balogun, Esan, Ezeugwu & Orifa, 2016) در تحقیقی با عنوان نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه نقض قرارداد روان‌شناختی و انحراف در محل کار در بین پرسنل پلیس نشان دادند که نقض قرارداد روان‌شناختی درک شده می‌تواند واکنش‌های عاطفی منفی مانند احساس خیانت، ناامیدی و نارضایتی را در کارکنان برانگیزاند که منجر به انجام رفتارهای انحرافی توسط آن‌ها می‌شود. (2014) Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts, Jegers & نیز نشان دادند که نقض قرارداد روان‌شناختی نتایجی همچون کاهش اعتماد، تعهد سازمانی، رفتارهای شهروندی، رضایت شغلی، افزایش احساسات منفی و رفتارهای انحرافی کارکنان را در پی دارد. (2008) Chiu, & Peng در تحقیقی با عنوان رابطه بین نقض قرارداد روان‌شناختی و انحراف کارکنان: نقش تعدیل‌کننده سبک انتساب خصمانه نیز نشان دادند، کارکنانی که نقض قرارداد روان‌شناختی را تجربه می‌کنند تعهد سازمانی پایین‌تر، رضایت شغلی کمتر، رفتارهای شهروندی سازمانی کمتر، بهره‌وری پایین‌تر و عملکرد شغلی پایین‌تری دارند. علاوه بر این کارکنان ممکن است برای اینکه سازمان را مجازات کنند دست به اقدام‌های تلافی‌جویانه همچون رفتارهای انحرافی در محل کار بزنند. (2018) Ocel نیز نشان داد که سبک رهبری در صورتی که بیش‌ازحد کنترل‌گرا باشد و بر ساختار و چارچوب مشخصی تأکید کند می‌تواند احساسات منفی همچون استرس، ترس و خشم را در کارکنان افزایش دهد که منجر به نقض قرارداد روان‌شناختی می‌شود. (2018) Davis

چه اهدافی را باید به دست آورد و همه فعالیت‌ها را بدون مشارکت زیردستان هدایت می‌کند (Shu, Chiang & Lu, 2018). رهبری اقتدارگرا اشاره به رفتار رهبر در به‌کارگیری قدرت و کنترل مطلق بر کارکنان و تحمیل نظم دقیق بر آن‌ها برای فرمان‌برداری دارد (Guo, Decoster, Babalola, Schutter, Garba & Riisla, 2018). رهبرانی که رفتارهای اقتدارگرایانه از خود نشان می‌دهند به‌عنوان رهبرانی شناخته می‌شوند که از کنترل بیش‌ازحد استفاده می‌کنند و ابتکار عمل دارند، به طوری که کارکنانی که از قوانین و مقررات سازمان پیروی نمی‌کنند به شدت مجازات می‌شوند (Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2014). آن‌ها اغلب نظم و انضباط خاص و سخت‌گیرانه‌ای را برای کارهای کارکنان در نظر می‌گیرند و اختیار خود را در تصمیم‌گیری نشان می‌دهند (Wang, Chiang, Tsai, Lin, & Cheng, 2013). یکی دیگر از عواملی که می‌تواند رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار را تحت تأثیر قرار دهد نقض قرارداد روان‌شناختی است (Restubog, Bordia & Tang, 2007; Alias, Mohd Rasdi, Ismail & Abu Samah, 2013; Balogun, Esan, Ezeugwu & Orifa, 2016). مفهوم قرارداد روان‌شناختی برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ توسط Argyris مورد استفاده قرار گرفت (Li & Dai, 2015). Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley (1962) تعریفی ابتدایی از قرارداد روان‌شناختی ارائه دادند و قرارداد روان‌شناختی را محصول انتظارات متقابل تعریف کرده‌اند. طبق تعریف لوینسون و همکاران دو مشخصه اساسی قرارداد روان‌شناختی ضمنی و تلویحی بودن آن است و اغلب منعکس‌کننده نوع رابطه‌ای است که بین کارکنان و سازمان برقرار است (Li & Dai, 2015). قرارداد روان‌شناختی عبارت است از مجموعه باورهایی در خصوص اینکه کارکنان و سازمان چه چیزی به یکدیگر ارائه نموده و چه چیزی از یکدیگر دریافت می‌نمایند (Jafari, Mohammadi & Diyanati, 2016)؛ به عبارت دیگر قرارداد روان‌شناختی اشاره به تفسیرهای ذهنی و ارزیابی کارکنان از رابطه خود با سازمان دارد و یکی از مهم‌ترین سازه‌ها در مدیریت و درک رابطه اشتغال‌پذیری است (Malik, Bakri, Ajmal, & Malik, 2019).

در ادارات کل ستادی استان لرستان همچون همه ادارات و نهادهای دولتی، فرآیند محور بوده و به وسیله قوانین و مقررات فراوان، ساختار و چارچوب مشخص و کنترل شدید مدیران که به نهادینه شدن فرهنگ بوروکراتیک منتهی می‌گردد، اداره می‌شوند. در این سازمان‌ها که از نیروی انسانی مازاد و متورم رنج می‌برند، مدیران برای نیل به اهداف سازمانی بر انگیزش و نیازهای پایه‌ای کارکنان خود توجه خاصی نداشته بلکه با صدور قوانین و مقررات بیش‌ازحد و تهدید به مجازات کسانی که نافرمانی می‌کنند، سعی در اعمال کنترل و پیشبرد اهداف هستند. در واقع در این سازمان‌ها رهبران بدون مشورت با کارکنان و یا در نظر گرفتن نظرات و پیشنهادات آن‌ها، به آن‌ها دستور می‌دهند چه کاری باید انجام شود و چگونه باید انجام شود. همین مسئله موجب می‌شود که کارکنان احساس کنند به آن‌ها توجه نمی‌شود و سازمان نسبت به آن‌ها بی‌اعتنا است. این موضوع با گذشت زمان موجب می‌شود احساس تعلق آن‌ها نسبت به سازمان از بین رفته و تنها به منظور حفظ روابط استخدامی، حداقل‌های کاری را رعایت کرده و در صورتی که شرایط را مهیا ببینند دست به رفتارهای انحرافی نیز می‌زنند. با توجه به ضرورت درمان رفتارهای انحرافی در محیط اداری ایران، این تحقیق قصد دارد تا رابطه رهبری اقتدارگرا با رفتارهای انحرافی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان را بررسی نموده و متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی را به عنوان متغیر میانجی مورد ملاحظه قرار دهد.

بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:  
فرضیه اول: درک رهبری اقتدارگرا با رفتارهای انحرافی در محل کار رابطه دارد.

فرضیه دوم: درک رهبری اقتدارگرا با نقض قرارداد روان‌شناختی رابطه دارد.

فرضیه سوم: نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتارهای انحرافی در محل کار رابطه دارد.

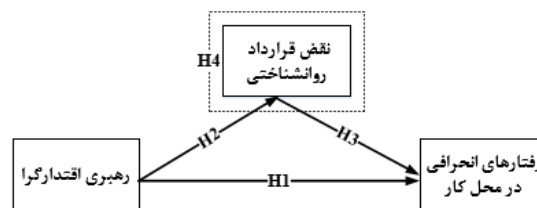
فرضیه چهارم: درک رهبری اقتدارگرا از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتارهای انحرافی در محل کار رابطه دارد.

در تحقیقی با عنوان سبک‌های رهبری مدیریت و اثر آن بر پرستاران مدارس نشان داد که رهبری اقتدارگرا به صورت منفی با نقش پرستاران شاغل در مدارس در ارتباط است.

(Latif, Baghoor & Rasool, 2017) نیز در تحقیقی با عنوان رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار با نقش تعدیل کننده رهبری خیرخواهانه و نقش میانجی اعتماد به رهبر نشان دادند که رهبری اقتدارگرا با رفتارهای مثبت کاری کارکنان رابطه منفی دارد ولی رفتارهای منفی کاری کارکنان همچون رفتارهای انحرافی در محل کار را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد. (Hongyu, 2012)

Mingjian, Qiang, & Liqun نیز در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری اقتدارگرا و رفتار شهروندی سازمانی در چین نشان دادند که رهبری اقتدارگرا روابط منفی در سازمان را برمی‌انگیزاند که این مسئله باعث بی‌اعتمادی کارکنان به سازمان شده و نتایج منفی آن در تلاش‌های کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی قابل مشاهده است. (Kiazad, 2010)

Restubog, Zagenczyk, Kiewitz & Tang نیز در تحقیقی نشان دادند رهبری اقتدارگرا که اغلب از طریق تهدید و ارعاب، زبردستان را کنترل و فرماندهی می‌کند، می‌تواند با احساسات منفی کارکنان همچون خشم و ترس همراه باشد که این احساسات منفی نیز نقض قرارداد روان‌شناختی را در پی دارند. (Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2006) در تحقیقی با عنوان اقتدارگرایی و خیرخواهانه: پاسخ کارمندان به رهبری پدرسالارانه در چین نشان دادند که رهبری خیرخواهانه اثر منفی بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد، ولی احساسات منفی همچون عصبانیت و ترس از رهبر ناشی از رهبری اقتدارگرایی است که منجر به رفتارهای انحرافی در کارکنان می‌شود. (Shojaee, 2016) نیز در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی و نیت جابه‌جایی با نقش تعدیلی فاصله قدرت به این نتیجه دست یافت که بین نقض قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی رابطه منفی و بین نقض قرارداد روان‌شناختی و نیت جابه‌جایی رابطه مثبت وجود دارد. همچنین فاصله قدرت رابطه بین قرارداد روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی و نیت جابه‌جایی را تعدیل نمی‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

به جدول کرجسی و مورگان مراجعه شد و تعداد نمونه، ۲۹۷ نفر به دست آمد که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعیین شدند. از میان پاسخ‌دهندگان، تعداد ۱۹۹ مرد و ۹۸ زن بودند، همچنین بیشتر افراد نمونه دارای سن ۳۱ تا ۴۰ سال بودند. برای سنجش متغیرهای پژوهش همچنین از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد.

## روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را همه کارکنان ادارات ستادی استان لرستان مستقر در شهر خرم‌آباد تشکیل دادند که تعداد آن‌ها برابر با ۱۳۱۷ نفر بود؛ که برای تعیین حجم نمونه

جدول ۱. تعداد اعضای نمونه متناسب با حجم جامعه

نام سازمان	تعداد	نام سازمان	تعداد
سازمان صنعت و معدن	۲۱	اداره آب و فاضلاب	۲۴
اداره مخابرات و ارتباطات	۲۳	میراث فرهنگی و گردشگری	۱۹
جهاد کشاورزی	۲۷	آموزش و پرورش	۳۲
اداره بازرگانی	۲۲	مسکن و شهرسازی	۲۰
سازمان فنی و حرفه‌ای	۲۳	استانداری	۲۷
اداره کار	۳۳	اداره برق	۲۶

شده بود و آلفای کرونباخ آن ۰/۷۸۲ گزارش شده بود. در این تحقیق ضریب پایایی این پرسشنامه ۰/۷۸۵ به دست آمد و روایی صوری توسط پاسخگویان و روایی محتوایی توسط اساتید آشنا با موضوع مورد تأیید قرار گرفت. یکی از سؤالات پرسشنامه عبارت است از: آیا در قبال کارهایم، آنچه از قبل قرار بود را دریافت کرده‌ام؟

**پرسشنامه رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار** (Employees' deviant workplace behavior): برای سنجش متغیر رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار از پرسشنامه ۱۹ سؤالی (Bennett & Robinson (2000) استفاده شده که در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تنظیم شده بود و آلفای کرونباخ آن ۰/۸۱۰ گزارش شده بود. در این تحقیق ضریب پایایی این پرسشنامه ۰/۸۱۲ به دست آمد و روایی صوری توسط پاسخگویان و روایی محتوایی توسط اساتید آشنا با موضوع مورد تأیید قرار گرفت.

## ابزار سنجش

**پرسشنامه رهبری اقتدارگرا (Authoritarian leadership):** برای سنجش متغیر رهبری اقتدارگرا از پرسشنامه ۹ سؤالی (Shu, Chiang & Lu استفاده شده است که در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تنظیم شده بود و آلفای کرونباخ آن ۰/۸۶۹ گزارش شده بود. در این تحقیق ضریب پایایی این پرسشنامه ۰/۸۷۰ به دست آمد و روایی صوری توسط پاسخگویان و روایی محتوایی توسط اساتید آشنا با موضوع مورد تأیید قرار گرفت. یکی از سؤالات پرسشنامه عبارت است از: آیا در سازمان شما همه تصمیمات را چه مهم باشند یا نباشند رهبر به تنهایی می‌گیرد؟

**پرسشنامه نقض قرارداد روان‌شناختی (Psychological Contract Violation):** برای سنجش متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی از پرسشنامه ۴ سؤالی (Robinson & Morrison استفاده شده که در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تنظیم

یکی از سؤالات پرسشنامه عبارت است از: آیا شما محل کار را زودتر از موعد ترک می‌کنید؟

مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS مدل تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. قبل از آزمون مدل و فرضیه‌های تحقیق بار عاملی سؤالات مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

### روش اجرا و تحلیل داده‌ها

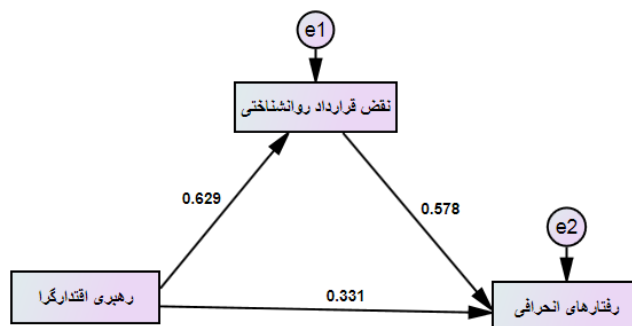
بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های به دست آمده در نرم‌افزار SPSS<sup>21</sup> وارد شدند سپس با استفاده از رویکرد

### یافته‌های پژوهش

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه بار عاملی و سطح معنی‌داری برای هر متغیر

P-Value	بار عاملی	متغیر آشکار	متغیر پنهان
۰/۰۰۱	۰/۸۴۹	Q1	نقض قرارداد روان‌شناختی
۰/۰۰۱	۰/۸۴۶	Q2	
۰/۰۰۰	۰/۸۶۱	Q3	
۰/۰۰۱	۰/۷۸۴	Q4	
۰/۰۰۰	۰/۷۷۶	A1	رهبری اقتدارگرا
۰/۰۰۲	۰/۷۵۸	A2	
۰/۰۰۰	۰/۷۶۸	A3	
۰/۰۰۱	۰/۷۰۸	A4	
۰/۰۰۰	۰/۷۶۱	A5	
۰/۰۰۰	۰/۸۵۲	A6	
۰/۰۰۰	۰/۸۶	A7	
۰/۰۰۰	۰/۷۹۸	A8	رفتارهای انحرافی کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۸۴۹	A9	
۰/۰۰۰	۰/۷۱۸	D1	
۰/۰۰۰	۰/۷۳۱	D2	
۰/۰۰۱	۰/۷۵۲	D3	
۰/۰۰۰	۰/۶۹۸	D4	
۰/۰۰۰	۰/۷۴۳	D5	
۰/۰۰۰	۰/۷۷۴	D6	
۰/۰۰۰	۰/۷۶۳	D7	
۰/۰۰۰	۰/۷۳۳	D8	
۰/۰۰۰	۰/۷۴۵	D9	
۰/۰۰۰	۰/۵۹۶	D10	
۰/۰۰۱	۰/۷۱۴	D11	
۰/۰۰۰	۰/۷۷۸	D12	
۰/۰۰۰	۰/۷۶۵	D13	
۰/۰۰۰	۰/۶۵۲	D14	
۰/۰۰۰	۰/۷۸۴	D15	
۰/۰۰۰	۰/۷۳۵	D16	
۰/۰۰۰	۰/۷۴۶	D17	
۰/۰۰۰	۰/۷۰۵	D18	
۰/۰۰۱	۰/۷۴۷	D19	

با توجه به بار عاملی بالای ۰/۴ و سطح معنی‌داری نظر را دارند. کمتر از ۰/۰۵، سوالات توانایی سنجش متغیرهای مورد



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر ضرایب استاندارد

همان‌طوری که در شکل ۲ مشاهده می‌شود. میزان رابطه رهبری اقتدارگرا با نقض قرارداد روان‌شناختی ۰/۶۲۹، میزان رابطه رهبری اقتدارگرا با رفتارهای انحرافی در محل کار ۰/۳۳۱ و میزان رابطه نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتارهای انحرافی در محل کار ۰/۵۷۸ است. برای برازش مدل،

معیارهای برازشی مدل‌سازی معادلات ساختاری که در جدول ۳ آمده است استفاده گردیده که این معیارها نشان‌دهنده این است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل اندازه‌گیری تحقیق را تأیید می‌کند یا خیر.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	اختصار	برازش قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	GFI	GFI > ۹۰٪
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	AGFI > ۹۰٪
شاخص برازش هنجار شده	NFI	NFI > ۹۰٪
شاخص برازش تطبیقی	CFI	CFI > ۹۰٪
شاخص برازش افزایشی	IFI	IFI > ۹۰٪
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	RMSEA < ۱۰٪
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	بین ۱ تا ۳

شاخص‌های برازش مدل در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به اینکه تمامی شاخص‌های برازش در حد مطلوبی می‌باشند در نتیجه مدل تحقیق از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول ۴. خلاصه آزمون فرضیه‌ها

رابطه	ضریب مسیر	سطح معنی‌داری	مقدار بحرانی (CR)	نتیجه
رهبری اقتدارگرا → رفتارهای انحرافی در محل کار	۰/۳۳۱	۰/۰۰۰	۲/۴۵۸	تأیید
رهبری اقتدارگرا → نقض قرارداد روان‌شناختی	۰/۶۲۹	۰/۰۰۰	۴/۲۵۴	تأیید
نقض قرارداد روان‌شناختی → رفتارهای انحرافی در محل کار	۰/۵۷۸	۰/۰۰۰	۳/۵۶۹	تأیید

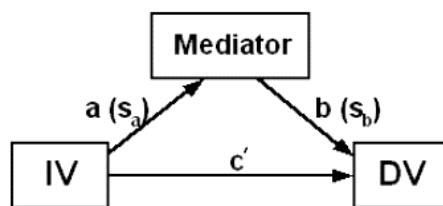


یک متغیر، زمانی یک میانجی در نظر گرفته می‌شود که تا حدی تأثیر متغیر مستقل (IV) بر متغیر وابسته (DV) را تحت تأثیر قرار دهد. به‌طور کلی، میانجیگری زمانی رخ می‌دهد که (۱) IV به‌طور قابل توجهی بر میانجی تأثیر گذارد، (۲) IV در صورت عدم حضور میانجی به‌طور قابل توجهی بر DV تأثیر گذارد، (۳) میانجی اثر منحصربه‌فرد قابل توجهی بر DV دارد.

نتایج جدول ۴ نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار رهبری اقتدارگرا با رفتارهای انحرافی در محل کار و نقض قرارداد روان‌شناختی و همچنین رابطه مثبت و معنادار نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتارهای انحرافی در محل کار است ( $P < 0/05$ ).

اثر میانجی

فرضیه چهارم: درک رهبری اقتدارگرا از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتارهای انحرافی در محل کار رابطه دارد.



شکل ۳. اثر میانجی

با استفاده از جدول توزیع نرمال برای فاصله اطمینان ۹۵ درصد  $Z_{95\%} = 1.96$ ، فرض صفر بررسی می‌شود. با استفاده از خطای معیار و ضریب مسیر، مقدار p-value با استفاده از هر سه روش محاسبه گردید که در هر سه مورد کوچک‌تر از ۰/۰۵ است پس فرض صفر رد شده و نقش میانجی نقض قراردادهای روان‌شناختی میان متغیر درک رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی در محل کار تأیید می‌شود.

$a = .629$      $b = .578$      $s_a = .211$      $s_b = .015$

Sobel test     $\longrightarrow$     p-value = ۰/۰۰۲۹

Aroian test     $\longrightarrow$     p-value = ۰/۰۰۲۹

Goodman     $\longrightarrow$     p-value = ۰/۰۰۲۹

در این مطالعه برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از روش (Variance Accounted for) استفاده شد که مقادری بین ۰ و ۱ است و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. با توجه به نظر (Hair, Ringle & Sarstedt (2014) اگر ارزش

برای بررسی میانجی بودن نقض قراردادهای روان‌شناختی میان متغیر درک رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی در محل کار از آزمون سوبل (Sobel test) استفاده شده است. در آزمون سوبل، با تخمین خطای معیار ab و p-value و برآورد فاصله ab می‌توان اثر غیرمستقیم را فقط با یک آزمون بررسی کرد. سه روش برای محاسبه خطای معیار ab وجود دارد که در عمل نتایج استفاده از همه این روش‌ها مشابه است (Preacher & Hayes, 2008).

Sobel =  $\text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2)$

Aroian =  $\text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2 + s_a^2 * s_b^2)$

Goodman =  $\text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2 - s_a^2 * s_b^2)$

پس از برآورد خطای معیار اثر غیرمستقیم، فرضیه اثر

غیرمستقیم می‌تواند به‌وسیله آن تست شود ( $H_0: ab=0$ ).

Sobel test equation

$z\text{-value} = a * b / \text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2)$

Aroian test equation

$z\text{-value} = a * b / \text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2 + s_a^2 * s_b^2)$

Goodman test equation

$z\text{-value} = a * b / \text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2 - s_a^2 * s_b^2)$



Farh, Cheng, Chou, & Chu همخوانی دارد؛ به عبارت دیگر سبک رهبری عامل اصلی و کلیدی سازمان است که نگرش و رفتارهای کارکنان نسبت به سازمان را شکل می‌دهد. بر همین اساس رهبری اقتدارگرا که بر کنترل و تسلط بر زیردستان از طریق تهدید و ارباب تأکید می‌کند باعث شده که احساس اضطراب و پریشانی و مورد ظلم واقع شدن به کارکنان دست داده و اعتماد آن‌ها نسبت به سازمان سلب شود. این احساس بی‌اعتمادی سبب می‌شود که کارکنان نسبت به سازمان بدبین شده و احساس محرومیت و تحقیر شدن از جانب سازمان را درک کنند این مسئله موجب می‌شود که این کارکنان بدبین برای رفع محرومیت‌های خود و به نوعی تسکین خود و ضربه زدن به سازمان در رفتارهای انحرافی مشارکت کنند.

فرضیه دوم به این صورت تنظیم گردید که رهبری اقتدارگرا با نقض قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی استان لرستان رابطه دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان دهنده تأیید این فرضیه بود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط Hongyu, Mingjian, Qiang, (2012), Ocel (2018) و Liqun, Restubog, Zagenczyk, (2010) و Kiewitz & Tang همخوانی دارد؛ به عبارت دیگر رهبران اقتدارگرا اغلب پیشنهادات و نظرات کارکنان را نادیده گرفته و اجازه مشارکت به آن‌ها نمی‌دهند در واقع آن‌ها علایق و دیدگاه‌های کارمندان را نادیده گرفته و ارزش چندانی برای آن‌ها قائل نیستند و در بیشتر مواقع از طریق تهدید و ارباب کارمندان را کنترل و هدایت می‌کنند، همین مسئله موجب شده که کارکنان احساس کنند که به آن‌ها بی‌احترامی شده و نیازها و انتظاراتشان برآورده نشده است در نتیجه احساسات منفی همچون خشم، عصبانیت و ترس نسبت به سازمان پیدا کرده و تمایل به نقض قرارداد روان‌شناختی پیدا می‌کنند.

فرضیه سوم به این صورت تدوین گردید که نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتارهای انحرافی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان رابطه دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان دهنده تأیید این فرضیه بود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های صورت

VAF بیش از ۸۰ درصد، نشان دهنده نقش میانجی کامل است، ارزش بین ۲۰ تا ۸۰ درصد، میانجی جزئی است و ارزش کمتر از ۲۰ درصد به این معنی است که نقش میانجیگری وجود ندارد. در این تحقیق محاسبه VAF به صورت زیر انجام شده است.

اثر غیرمستقیم درک رهبری اقتدارگرا بر رفتارهای انحرافی در محل کار از طریق نقض قرارداد‌های روان‌شناختی:  $0.629 \times 0.578 = 0.364$

اثر کل درک رهبری اقتدارگرا بر رفتارهای انحرافی در محل کار:

$$\text{اثر غیرمستقیم} + \text{اثر مستقیم} = 0.364 + 0.331 = 0.695$$

VAF = اثر غیرمستقیم تقسیم بر اثر کل

$$= 0.364 / 0.695 = 0.524$$

در نتیجه، ۵۲/۴ درصد از اثر کل درک رهبری اقتدارگرا بر رفتارهای انحرافی در محل کار از طریق نقض قرارداد‌های روان‌شناختی تبیین می‌شود و نقض قرارداد‌های روان‌شناختی نقش متغیر میانجی جزئی دارد، در نتیجه فرضیه چهارم نیز تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه رهبری اقتدارگرا با رفتارهای انحرافی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی صورت گرفت. در این پژوهش نخست با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، ادبیات موضوع بررسی شد، سپس متغیرهای تحقیق از راه پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار گرفتند. برای بررسی موضوع پژوهش چهار فرضیه مطرح گردید که پس از جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیات مشخص گردید که هر چهار فرضیه مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

فرضیه نخست بدین صورت تدوین گردید که رهبری اقتدارگرا با رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان رابطه دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دهنده تأیید این فرضیه بود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط (2018) Davis, (2017) Rasool & Baghoor و (2006) Latif,

عمل نکرده و رهبران بیش از آنکه به فکر کارکنان باشند به فکر منافع شخصی خود و سازمان هستند بنابراین آن‌ها سعی می‌کنند این عدم تعادل ایجاد شده یا همان نقض قرارداد روان‌شناختی را با روی آوردن به رفتارهای انحرافی جبران کنند.

بدون شک، هر تحقیقی با محدودیت‌هایی همراه است، از جمله محدودیت‌ها و مشکلات این تحقیق این بود که در این تحقیق فقط رابطه رهبری اقتدارگرا و نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتارهای انحرافی کارکنان بررسی شده است در صورتی که عوامل متعدد زیادی می‌توانند در بروز رفتارهای انحرافی کارکنان مؤثر باشند که در این تحقیق به آن‌ها پرداخته نشده است. از دیگر محدودیت‌های محققین نیز می‌توان به زمان بر بودن جمع‌آوری اطلاعات، عدم اطمینان برخی از پاسخ‌دهندگان به پژوهش‌های دانشگاهی و محافظه‌کاری برخی از پاسخ‌دهندگان در پاسخ‌دهی به سؤالات اشاره نمود. همچنین جامعه آماری این تحقیق کارکنان ادارات کل ستادی استان لرستان مستقر در شهر خرم‌آباد بودند لذا در تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی توسط سازمان در مورد بهبود مهارت‌های روابط بین فردی برای رهبران برگزار شود، زیرا می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا نسبت به زیردستان ارزیابی و درک بیشتری داشته باشند. پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان تمام تلاش خود را برای ایجاد یک محیط کار هماهنگ و مبتنی بر عدالت انجام دهند. آن‌ها می‌توانند با پرسیدن نظرات کارکنان، احساس مشارکت آن‌ها را بالا برده و برای تقویت وفاداری آن‌ها نسبت به سازمان، نگرانی خود را در مورد موفقیت کارکنان چه در زندگی کاری و چه در زندگی خانوادگی به آن‌ها نشان دهند. همچنین به منظور کاهش بدبینی کارکنان در محیط کاری، مدیران بایستی از رویکردهای مختلفی همچون ارائه حمایت‌های سازمانی و رفتار منصفانه و مناسب با همه کارمندان برای افزایش اعتماد کارکنان استفاده کنند. همچنین به مدیران توصیه می‌شود که با اجتناب از تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه، مشارکت کارکنان را برای بهبود حس اهمیت خود ترغیب کنند، چراکه باعث

گرفته توسط (Balogun, Esan, Ezeugwu & Orifa (2016), Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, (2014) و Chiu & Peng (2008) و Huybrechts, & Jegers دارد؛ به عبارت دیگر پژوهش‌ها نشان داده است که مبادله اجتماعی و مزایای دوجانبه به‌عنوان نتایج قرارداد روان‌شناختی بین فرد و سازمان در نظر گرفته می‌شود و اگر فرد احساس نماید سازمان به تعهدات خود پایبند است، حس بهتری نسبت به سازمان داشته و سعی می‌کنند با نگرش و عملکرد شغلی مثبت پاسخ بدهند؛ به عبارت دیگر زمانی که کارمندان احساس کنند رهبران سازمان به آن‌ها توجه می‌کنند و برای آن‌ها و وعده‌هایی که به آن‌ها داده‌اند ارزش قائل هستند، کارکنان نیز در قبال سازمان احساس تعهد نموده و خود را عضوی از سازمان می‌دانند و بر خود لازم می‌دانند که در جهت پیشرفت سازمان تمام تلاش خود را انجام دهند اما برعکس زمانی که رهبران به تعهدات داده شده به کارکنان عمل نمی‌کنند این حس را به کارمند القاء می‌کنند که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل نیست بنابراین آن‌ها نیز سعی می‌کنند با انجام رفتارهای انحرافی تلافی کنند.

فرضیه چهارم که در واقع هدف پژوهش محسوب می‌شود به این موضوع اختصاص دارد که رهبری اقتدارگرا از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتارهای انحرافی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان رابطه دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است؛ به عبارت دیگر زمانی که رهبران، کارکنان خود را با رویکردی اقتدارگرا به کار گرفته و با تعیین سیاست‌های سازمان و رویه‌های دستیابی به اهداف، آن‌هم به صورت یک‌جانبه، از آن‌ها می‌خواهند که بدون چون و چرا و مخالفت با خواسته‌های خویش کارها را انجام دهند و خود را با دستورات تطبیق دهند موجب به وجود آمدن احساسات منفی در کارکنان و نارضایتی شغلی در آن‌ها می‌گردند در واقع کارکنان احساس می‌کنند که یک سری حقوق نانوشته نسبت به سازمان دارند که با وجود این قوانین و مقررات سخت‌گیرانه از جانب مدیران سازمان و برخورد ناعادلانه آن‌ها این حقوق نادیده گرفته شده است این مسئله موجب شده که کارکنان احساس کنند سازمان به تعهداتش به صورت کامل

- Chiu, S., & Peng, J. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3), 426-433.
- Christian, J. S., Ellis, P. J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119 (2), 193-208.
- Davis, R.C. (2018). Administrator Leadership Styles and Their Impact on School Nursing. *NASN School Nurse*, 33 (1), 36-39.
- Farh, J.L., Cheng, B.S., Chou, L.F. & Chu, X.P. (2006). Authority and benevolence: employees' responses to paternalistic leadership in China. In: A.S. Tsui, Y. Bian and L. Cheng eds. China's domestic private firms: multidisciplinary perspectives on management and performance. *New York: Sharpe*, 230-260.
- Golparvar, M., Vaseghi, Z., & Ashja, A. (2104). Explaining the relationship between stress with alienation and deviant behaviors on the basis of the moderating role of cognitive attribution of causes of stress. *Contemporary Psychology*, 9(1), 71-82. [Persian]
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity: The influences of leader-member exchange, team identification and power distance. *Chinese Management Studies*, 12 (2), 384-406.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M.T., Schutter, L.D., Garba, O.A., Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hongyu, N., Mingjian, Z., Qiang, L., & Liqun, W. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China. *The role of collectivism. Chinese Management Studies*, 6 (2), 231-244.
- افزایش احساس تأثیر کارمندان می شود و در نهایت منجر به رفتارهای شهروندی سازمانی آنها می شود. در واقع مدیران می توانند با به کارگیری سیاست درهای باز، این فرصت را برای کارکنان فراهم آورند که آزادانه نظرات خود را بیان کنند و در تصمیم گیری ها دخالت داده شوند همچنین می توانند با برگزاری جلسات هفتگی با کارکنان با آنها رودررو صحبت کنند و روابط خود را بهبود بخشند. بعلاوه از طریق قرار دادن صندوق انتقادات و پیشنهادات، ایجاد روش های ارتباطی مؤثر و نو با کارکنان، تشکیل گروه ها و شبکه های مجازی متداول و تشویق کارکنان به عضویت در این گروه ها و بیان نظرها و انتقادات، ترغیب کارکنان نسبت به مشارکت در بیان راه حل ها و ایده ها درباره مسائل کاری، احساس تعلق آنها نسبت به سازمان را افزایش دهند.

#### منابع

- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37 (2), 161-182.
- Askari R, Sepaseh F, Tavazoe Z. (2016). Assesment of the Relationship between Organizational Silence and Organizational Performance in Educational Hospitals Yazd University of Medical Sciences. *The Journal of Toloo-e-behdasht*, 15 (3), 22-29. [Persian]
- Baghbanian, A., & Khammarnia, M. (2013). Evaluation of Workplace Deviant Behavior in Imam-Ali Hospital's Staff: 2012 A Short Report. *JRUMS*. 12 (5), 399-408. [Persian]
- Balogun, A. G., Esan, F.O., Ezeugwu, C. R., & Orifa, E. I. (2016). Mediating effect of job satisfaction on psychological contract breach and workplace deviance among police personnel. *Practicum Psychologia*, 6 (1), 14-31.
- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L. & Cheng, B.S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40 (3), 796-819.

- Jafari, S., Mohammadi, M., & Diyanati, M. (2016). The Impact of Coaching Violation and Psychological Contract on Employee Emotional Commitment and Job Commitment. *Iranian journal of management sciences*, 11(43), 135-152. [Persian]
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 193-212.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Krischer, M. K., Penney, L. M., & Hunter, E.M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotionfocused coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (2), 154-166.
- Ku, T.H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, 32(5), 58-190.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2013). Psychological Contract Breach, Affective Commitment to Organization and Supervisor, and Newcomer Adjustment: A Three-wave Moderated Mediation Model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528-538.
- Latif, A., Baghour, G.K.K., & Rasool, I. (2017). Authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: Moderating role of benevolent leadership and mediating role of trust in leader. *Journal of Managerial Sciences*, 3, 331-350.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M. (1962). Men, Management and Mental Health. *Oxford University Press*, Oxford.
- Li, J., & Dai, L. (2015). A Review of Psychological Contract. *Psychology*, 6 (12), 1539-1544.
- Malik, S., Bakri, N., Ajmal, M., & Malik, B. (2019). Impact of Breach of Psychological Contract on Workplace Deviant Behavior Moderating Role of Procedural Justice Among Employees of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 721-733.
- Moayer Haghighi Fard, A., Yousefi, S., & Mirzadeh, A. (2011). Leadership Styles and its Consequences Based on Full Range Leadership Model. *Police Organizational Development*, 7(28), 11-27. [Persian]
- Moghaddam, A., & Mahmoudi Meymand, M. (2018). The Effect of Organizational Cynicism on Tendency to Deviant Behaviours; the Moderating Role Leadership Style. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(89), 73-89. [Persian]
- Ocel, H. (2018). The Relations Between Authoritarian Leadership and Counterproductive Work Behaviors: The Role of Psychological Resilience. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7 (1), 1-6.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2007). Behavioral outcomes of psychological contract breach in a non-western culture: the moderating role of equity sensitivity. *British Journal of Management*, 18 (4), 376-386.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Acad. Manage. J.* 38, 555-572.
- Shojaee, S. (2016). The Relationship between Psychological Contract Breach and Turnover Intention and Organizational Citizenship Behavior Emphasizing the Moderating Role of Power Distance. *JMDP*, 29 (2), 117-144. [Persian]
- Shu, C.Y., Chiang, Y.H., Lu, C.H. (2018). Authoritarian leadership supervisor support and workers' compulsory citizenship behavior. *International Journal of Manpower*, 39 (3), 468-485.

- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23* (2), 217-230
- Wang, A. C., Chiang, T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013). Gender makes the difference: the moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122* (2), 101-113.
- Wetzels, M., G., Schroder, C., & Van Oppen. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly, 33*(1), 177-195.