



## فصلنامه علمی چشمانداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش مبادله رهبر و فاصله قدرت

**Article Title:** The Impact of Tyrannical Leadership on Creativity of Staff in Light of the Role of the Leader's Exchange and the Power Distance

**نویسندگان:** حاجیه رجبی فرجاد و گلناز منشی

**Authors:** Hajieh Rajabi Farjad and Golnaz Monshi

**روش رفرنس دهی به این مقاله:** منشی، گلناز و رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۹). تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش مبادله رهبر و فاصله قدرت. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱۶۷ - ۱۴۴.

**To Cite This Article:** Rajabi Farjad, H. & Monshi, G. (2020). The Impact of Tyrannical Leadership on Creativity of Staff in Light of the Role of the Leader's Exchange and the Power distance. *Journal of Public Administration Perspective*, 11(1), 144-167.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۱/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2020/March/20

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۱۶۷ - ۱۴۴

## تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش مبادله رهبر و فاصله قدرت

حاجیه رجیبی فرجاد<sup>۱\*</sup>، گلناز منشی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران.  
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد، واحد علوم تحقیقات تهران، تهران.

### چکیده

**هدف:** مطالعه حاضر با هدف پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه رهبری استبدادی چه تأثیری بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش مبادله رهبر و فاصله قدرت دارد، انجام شد.

**طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد:** این پژوهش از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی، از نظر نوع، کمی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور به تعداد ۴۶۰ نفر است که تعداد ۲۱۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بود. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. **یافته‌های پژوهش:** یافته‌های پژوهش نشان داد که مبادله رهبر- پیرو، رابطه رهبری استبدادی و خلاقیت را با ضریب مسیر ۰/۴۱۵ و مقدار معناداری ۵/۴۳ میانجی‌گری می‌کند. فاصله قدرت با ضریب مسیر ۰/۲۴۱ و مقدار معناداری ۲/۰۴۱، رابطه رهبری استبدادی و مبادله رهبر- پیرو را تعدیل می‌کند؛ همچنین رهبری استبدادی با ضریب مسیر ۰/۵۹۵- و مقدار معناداری ۵/۷۳۱- بر خلاقیت کارکنان، با ضریب مسیر ۰/۸۸۷- و مقدار معناداری ۱۷/۲۳۸- بر خلاقیت مبادله رهبری کارکنان و با ضریب مسیر ۰/۹۱۹ و مقدار معناداری ۶/۲۱۸ بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** به دلیل تعدد متغیرهای پژوهش و پیچیدگی‌های خاص پژوهش، برای پژوهش‌های آینده باید سایر مؤلفه‌های متغیرها به‌طور دقیق بررسی شوند تا دیگر روابط متغیرها هر چه شفاف‌تر و جامع‌تر شناخته شود. درنهایت با اتخاذ رهبری مناسب خلاقیت کارکنان را افزایش داد.

**پیامدهای عملی:** با اتخاذ سبک رهبری مناسب در یک سازمان با اعمال مبادله رهبر و فاصله قدرت، میزان خلاقیت کارکنان را افزایش داد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** در این پژوهش تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش مبادله رهبر و فاصله قدرت بررسی می‌شود؛ همچنین چهار متغیر (رهبری استبدادی، خلاقیت کارکنان، مبادله رهبر و فاصله قدرت) به‌صورت یک‌جا در مدیران و کارکنان سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور برای نخستین بار در نظر گرفته است.

**کلمات کلیدی:** رهبری استبدادی، خلاقیت کارکنان، مبادله رهبر، فاصله قدرت، سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور.  
**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۳۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۰۹.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: hajieh\_rajabi@yahoo.com, golmon\_2004@yahoo.com

## ۱. مقدمه

چالش اصلی رهبری و مدیریت جهانی، جست‌وجو برای یافتن راه‌هایی به‌منظور حفظ خلاقیت در کار و ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت در فعالیت‌های خلاقانه است (Mumford et al., 2012). به‌منظور ایجاد روند مداوم و دنباله‌دار از ابتکارات و نوآوری، کارکنان باید هم مایل و هم قادر به نوآوری باشند؛ اما به‌کارگیری انرژی خلاقیت آسان نیست و بروز ایده‌های نو و نوآوری به‌خودی‌خود اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه مستلزم زمینه مناسب و شرایط خاص است. حمایت مدیر موجب افزایش و ارتقای مهارت و انگیزه درونی کارکنان می‌شود (Sally, et al., 2012). مدیر با ایجاد شرایط مناسب و برنامه‌ریزی در اهداف سازمان می‌تواند تأثیر زیادی بر رفتار خلاقانه کارکنان داشته باشد و موجب ارتقای رفتار گروه‌های کاری در سازمان شود. با وجود سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان‌ها به‌تازگی به‌واسطه سرعت شگرف تغییرات فناوری، رقابت جهانی و نااطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که منبع کلیدی و بهتر مزیت رقابتی ابقای خلاقیت است. این مزیت رقابتی مستمر در قالب ایده‌ها، محصولات و خدمات تازه ظاهر می‌شود که به‌طور مستقیم از تفکر خلاق نشأت می‌گیرد (Cantisano, et al., 2008). این مسئولیت و رهبری یکی از چالش‌های مهم مدیریت دنیای امروز است که می‌کوشد تا به شیوه‌های مختلف زمینه‌های ظهور و بروز رفتار خلاقانه در محیط کاری و ابقای آن را فراهم کند (Fishkind, et al., 2011).

یکی از سبک‌هایی که کمتر در مطالعات مختلف موردتوجه قرار است، سبک رهبری استبدادی است. سبک رهبری استبدادی، با توجه به ماهیتش، آثار مخربی بر پیامدهای سازمانی و فردی در محیط کار دارد که این مورد یکی از چالش‌هایی است که سازمان‌های نیازمند خلاقیت با آن مواجه هستند (Gu, et al., 2018). رهبران استبدادی به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای مهم بر تمایل و انگیزه کارکنان برای تعامل در فعالیت‌ها تأثیر دارند؛ زیرا رهبری استبدادی بر اطلاعات از رهبر و تشویق تفکر خلاق کارکنان تأکید دارد (Zhang, et al., 2017)؛ هرچند پژوهشگرانی از جمله چان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، نشان دادند که سبک رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان اثری منفی دارد. بر این اساس به نظر می‌رسد مطالعه‌ای که بتواند آثار این متغیر بر سبک رهبری کارکنان را در کشور ایران نشان دهد، صورت نگرفته است.

فرهنگ سازمانی یکی دیگر از جلوه‌های عملکردی مدیریت منابع انسانی است (Esterby, et al., 1995). فرهنگ سازمانی با چهار بُعد فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، اختلاف قدرت کم در مقابل اختلاف قدرت زیاد، ریسک‌پذیری کم در مقابل ریسک‌پذیری زیاد و مردسالاری در مقابل زن‌سالاری تعریف می‌شود (Bialas, 2009). یکی از این ابعاد چهارگانه همان فاصله

---

1. Chan

قدرت است. در تمامی جوامع، نابرابری با درجات مختلف میان افراد وجود دارد که اختلاف قدرت شاخصی برای سنجش این نابرابری است. در سازمان‌ها وجود این شاخص نشان می‌دهد که ارزش‌های سازمان در ارتباط با حفظ برابری و توزیع قدرت مناسب آن در میان اعضا چگونه است (Weigel, 2006). اینکه قدرت در سازمان چگونه توزیع شده باشد، موضوعی حائز اهمیت است که در هر سازمانی می‌تواند بسیاری از مشکلات انگیزشی کارکنان را رفع کند. وجود برابری یا عدالت در توزیع قدرت می‌تواند بر رضایت، انگیزه، رفتار، تعهد و مشارکت شغلی کارکنان، اثربخشی کاری در سازمانی، خلاقیت کارکنان و غیره تأثیر داشته باشد (Lam, et al., 2002). مطالعات مختلف نشان می‌دهد که به‌کارگیری سبک‌های مختلف رهبری در سازمان بر میزان تعاملات رهبر-عضو تأثیر دارد (Gu, et al., 2018) که این تعامل به‌نوبه خود می‌تواند به بروز خلاقیت و نوآوری منجر شود. بر خلاف بسیاری از نظریه‌های رهبری که فرض می‌کنند، رهبران رفتار یکسانی با پیروان دارند، نظریه تعامل رهبر-عضو نشان می‌دهد که رهبران اغلب نسبت به پیروان، بسیار متفاوت عمل می‌کنند (Chen & Son., 2014). مبادله رهبر-پیرو یا رهبر-عضو نشان‌دهنده رابطه مدیر با هر یک از زیردستان خود بر اساس مبادلات و تعاملات دوسویه و متقابل است؛ یعنی رفتار هر مدیر با زیردست خود متفاوت است و بر اساس اقدامات و کوشش‌های نقشی و فرانقشی زیردستان می‌تواند کم‌کیفیت یا باکیفیت باشد. این رویکرد، مضامینی از نظریه‌های نقش، انتظار و مبادله اجتماعی را به همراه دارد. در نظریه نقش، انتظارات کاری مدیر از کارمند و میزانی که وی این انتظارات را برآورده می‌سازد، فضای ارتباطی فرآیند مبادله را شکل می‌دهد. نظریه انتظار بر این اساس است که فرد زمانی به اجرای یک رفتار خاص ترغیب می‌شود که نخست احتمال دریافت پاداش وجود داشته باشد و دوم، آن پاداش برای وی باارزش و مفید باشد.

کشور ایران با توجه به وضعیت جغرافیایی و آب‌وهوایی، بستر مناسبی برای کشاورزی و محصولات وابسته است و سیاست دولت تکیه و توجه بر تولیدات داخلی است که با وجود ظرفیت مناسب استان‌های مختلف کشور می‌توان در تولید محصولات اساسی گام برداشت و از سرمایه‌های ملی استفاده بهینه کرد. در این میان خلاقیت و ایده‌های نوین نقش مهمی در توسعه بخش کشاورزی دارد. درحقیقت خلاقیت و نوآوری در عرصه کشاورزی ضامن خودکفایی در تولید است؛ بنابراین برای فراهم کردن محیط به‌منظور ایجاد خلاقیت و نوآوری، متغیرهای مختلفی تأثیرگذار هستند. از سوی دیگر بررسی‌های میدانی در بخش جنگل‌داری و آبخیزداری کشور نشان می‌دهد که میزان خلاقیت کارکنان در سطح پایینی قرار دارد؛ به‌طوری‌که بخش کشاورزی کشور، به‌عنوان مسئول بخش امنیت غذایی در این دوران تحریم، در شرایط نامناسب قرار دارد؛ از این‌رو به نظر می‌رسد با به‌کارگیری سبک مناسبی از رهبری و متناسب با فرهنگ

کشور به بهبود تعاملات رهبر- پیرو منجر شود.

با توجه به موارد گفته‌شده، پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه رهبری استبدادی چه تأثیری بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش مبادله رهبر و فاصله قدرت دارد، انجام شد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدیریت استبدادی / اقتدارگرا.** مترادف کلمه‌ی استبدادی، اقتدارگرایی است؛ بدین معنی که یک نفر دارای تمامی اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری برای گروهی از افراد دیگر است. این سبک، یک سبک پرطرفدار و محبوب نیست، آن هم به چندین دلیل؛ اما می‌تواند به‌عنوان یک سبک مدیریت موقعیتی مورد استفاده قرار گیرد. سنجش دیکتاتوری در این نوع سبک مدیریت چندان اشتباه نیست؛ چراکه شیوه مدیریت و رهبری یک گروه افراد شبیه هم است (Dulebohn, et al., 2012).

**خلاقیت:** خلاقیت از جمله مسائلی است که درباره ماهیت و تعریف آن تاکنون بین پژوهشگران و روان‌شناسان توافقی به عمل نیامده است. وجود خلاقیت آنچنان بدیهی است که شاید این بدهت مانع از تعریف مشخصی از آن شده است. در ادامه برخی از مهم‌ترین تعریف‌های خلاقیت ارائه خواهد شد (Atwater and Carmeli, 2009):

- خلاقیت یعنی نگاه به چیزهای معمولی و پیش‌پافتاده و دیدن چیزهای فوق‌العاده و غیرعادی در آن‌ها؛

- خلاقیت یعنی دیدن چیزی که وجود ندارد؛

- خلاقیت یعنی استعداد ابتکار و خلق کردن که به‌صورت بالقوه در هر فردی و در هر سنی وجود داشته و رابطه تنگاتنگی با محیط اجتماعی- فرهنگی دارد.

**رهبری استبدادی:** رنسیس لیکرت<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) بر اساس مطالعات اولیه میشیگان، پژوهش‌های گسترده‌ای انجام داد تا الگوی کلی مدیریت مورد استفاده مدیران شایسته و کارآمد را در مقایسه با الگویی که سایر مدیران به‌کار می‌برند، کشف کند. وی در مطالعات خود دریافت که سبک‌های متداول مدیریت سازمان‌ها را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا چهار نشان داد این سیستم‌ها را می‌توان به شرح زیر توصیف کرد:

- **استبدادی-آمرانه:** در این نوع از سیستم مدیریت، تصمیم‌ها به‌وسیله مدیران رده‌بالا اتخاذ

1. Rensis Lickert

شده و به سلسله مراتب پایین تر ابلاغ می شود. زبردستان در تصمیمات سازمانی شرکت داده نمی شوند و سازمان از طریق ترس و تهدید افراد را وادار به کار می کند. در این نوع سیستم افراد در کار گروهی درگیر نمی شوند.

**- استبدادی-خیرخواهانه:** در این نوع سیستم، تصمیمها هنوز به وسیله افرادی که در رده بالای مدیریت سازمان قرار دارند، اتخاذ می شود. پاداشها و برخی تنبیهها برای انگیزش کارکنان به کار می رود و اطلاعات ممکن است از زبردستان به مدیران رده بالا منتقل شود؛ ولی محدود به اطلاعاتی است که مدیران مایل به شنیدن آن هستند.

**- مشورتی:** در این نوع از سیستم، زبردستان از طریق پاداشها و شرکت در اتخاذ بعضی تصمیم گیریها انگیزش پیدا می کنند و مدیران به طور سودمندانه از عقاید و ایده های زبردستان استفاده می کنند؛ با این حال درگیری در اتخاذ تصمیمها ناقص است و هنوز زبردستان در تصمیمهای عمده که به وسیله مدیران رده بالا اتخاذ می شود، شرکت ندارند.

**- مشارکتی:** مدیران اطمینان کاملی به زبردستان خود دارند، ارتباطات بین زبردستان و بالادستان خیلی زیاد است، زبردستان به طور کامل در فرآیند تصمیم گیری شرکت داده می شوند و به راحتی عقاید خود را بیان می کنند. در این نوع سیستم به مقدار زیادی کار گروهی وجود دارد و همه اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان احساس مسئولیت می کنند.

**فاصله قدرت:** مطالعه کلاسیک هافستد<sup>1</sup> (۱۹۷۳) در مورد ابعاد ارزشهای فرهنگی به طور خاص بر ارزشهای مربوط به کار تمرکز می کند. هافستد، روان شناس اجتماعی هلندی، معتقد است افراد برنامه های ذهنی خود را دارند که در خانواده در اوایل دوره کودکی آنها به وجود می آید و در مدارس و سازمانهای تقویت می شود. این برنامه های ذهنی حاوی مؤلفه فرهنگ ملی هستند و به وضوح در ارزشهای مختلف که در میان افراد کشورهای مختلف وجود دارد، مشاهده می شوند. هافستد (۱۹۷۳) در مطالعات خود به نتایج زیر رسید:

- ارزشهای کاری جهانی نیستند؛

- ستادهای مرکزی شرکت های بین المللی نُرْمها و هنجارهای مشابهی را برای تمام زیرمجموعه های خود تجویز می کنند؛

- ارزشهای محلی، شیوه تفسیر ارزشهای دیکته شده از ستادهای مرکزی را تعیین می کند (Martínez, et al., 2013).

1. Hofstede

**مبادله رهبر- پیرو**. گراین<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۰) یک مدل سه‌مرحله‌ای برای رویکرد رهبر-عضو معرفی کردند که شامل نقش‌پذیری، نقش‌سازی و روزمره‌کردن نقش است. در مقابل، نظریه مبادله اجتماعی بر مبادله میان آن‌ها توجه دارد و بیان‌کننده آن است که چطور قدرت و نفوذ در میان مدیران و زیردستان مشروط به قابلیت دسترسی به منابع مبادله‌ای جایگزینی است که رهبران و پیروان می‌توانند از آن‌ها منابع ارزشمندی کسب کنند (Gu, et al., 2018). در رویکرد مزبور مدیران با هر یک از کارکنان خود بر اساس سطح متفاوتی از مبادلات اجتماعی رفتار می‌کنند؛ یعنی آنان با همه زیردستان خود یکسان رفتار نمی‌کنند (Chen & Son, 2014).

**رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان**. رهبری استبدادی به‌عنوان بخش مهمی از رهبری به سبک پدرسالاری مطرح است. رهبری استبدادی به‌عنوان یک سبک رهبری مستقل، توجه گسترده‌ای را از جانب دانشگاهیان به خود معطوف ساخته و توسط پژوهشگران در سراسر جهان مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است (Kiazad, et al., 2010). پژوهش‌ها نشان داده است که رهبری استبدادی با یک سری از نتایج کارکنان تغییر می‌کند و همبستگی منفی با لحن گفتار (Zhang, et al., 2015)، رفتار شهروندی سازمانی (Wu, et al., 2012) و اعتماد مؤثر (Chen & Son, 2014) دارد. در مقاله‌های موجود در رابطه با خلاقیت، پژوهشگران به‌طور گسترده‌ای تأثیر رهبری تحول‌گرا (Gong, et al., 2009)، رهبری توانمندسازی (Zhang & Bartol, 2010) و رهبری مشترک (Peter, et al., 2015) را بر خلاقیت کارکنان بررسی کرده‌اند؛ باین‌حال رابطه بین رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان در سطح فردی به لحاظ تجربی اثبات نشده است.

**نقش میانجی رهبر- پیرو بین رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان**. رهبر- پیرو یک فرآیند تبادل اجتماعی است که کیفیت رابطه بین رهبران و کارکنان را انعکاس می‌دهد (Graen & Scandura, 1987). کیفیت مبادله به اعتماد، احترام و درک متقابل بستگی دارد. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که چنین مبادلاتی با کارکنان می‌تواند با رفتار رهبری تعیین شود (Mahsud, et al., 2010)؛ علاوه بر این، مقاله‌های رهبری، رفتارهای مختلفی از رهبری را به‌عنوان ملازم رهبر- پیرو در نظر می‌گیرند (Newman, et al., 2015). رهبری استبدادی می‌تواند رابطه منفی با رهبر- پیرو داشته باشد؛ به‌خصوص یک رهبر استبدادی دوست دارد کارمندانی داشته باشد که بر اساس دستورالعمل‌های او کار کنند و کارمندانی که نافرمانی کنند را توبیخ می‌کند (Cheng, et al., 2004). این کنترل رفتار هیچ حق انتخابی برای کارکنان باقی

1. Graen

نمی‌گذارد و موجب می‌شود که کاملاً مطیع اوامر و دستورات رهبر باشند. در این شرایط، این رفتارهای استبدادی علامتی را به کارکنان می‌فرستد که رهبران و کارکنان دارای یک رابطه مافوق-زیردست هستند و این امر موجب احساسات منفی مثل ترس و وحشت در کارکنان در مقابل رهبران می‌شود؛ بنابراین میل کارکنان به پاداش را بر مبنای رابطه متقابل «رهبر - کارکنان» کاهش می‌دهد؛ در نتیجه تبادل احساسی بین کارکنان و رهبران نیز کاهش می‌یابد. از طرف دیگر رهبر- پیرو به‌طور گسترده‌ای لازمه خلاقیت کارکنان در نظر گرفته شده است (Gu, et al., 2018). روابط باکیفیت بین اعضا- رهبر بدین معنی است که کارکنان به‌واسطه رهبر به منافع گروه و پشتیبانی روان‌شناختی دست یابند (Wang, et al., 2012).

**نقش میانجی فاصله قدرت.** یک مطالعه تجربی نشان داد که بیشتر پژوهش‌ها فاصله قدرت را به‌جای سطح اجتماعی در سطح فردی بررسی کرده‌اند (Cheng, et al., 2014). این پژوهش با توجه به اینکه بر نقش میانجی فاصله قدرت در رابطه بین رهبری استبدادی و رهبر- پیرو بر شناسایی گروه تمرکز دارد، فاصله قدرت را در سطح فردی تعریف و بیان می‌کند. فاصله قدرت در سطح فردی به میزانی اشاره دارد که یک فرد، توزیع نابرابر قدرت را در سازمان‌ها و نهادها می‌پذیرد (Farh, et al., 2007). کارکنانی که دارای سطوح بالایی از فاصله قدرت هستند، احتمالاً از اشخاص مسئول فرمان‌برداری می‌کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا بدون مشارکت خود تصمیم‌گیری کنند. در مقایسه با رهبری کاریزماتیک و مشارکتی، رهبری استبدادی ممکن است تأثیر کمتری در شرایط فاصله قدرت داشته باشد (Fischer & Leong, 2011). در راستای کار پیشین لین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) و ونگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، انتظار می‌رود که فاصله قدرت، روابط بین رهبری استبدادی و دو واسطه، یعنی رهبر- پیرو را تعدیل کند. کارکنانی که فاصله قدرت پایینی داشتند، معتقد بودند که از نظر موقعیت با رهبران خود برابر هستند. زمانی که این رهبران رفتار کنترل‌کننده‌ای را از خود نشان می‌دهند، کشمکش‌هایی به‌وجود می‌آید. چنین کشمکش‌هایی تأثیر منفی بر رابطه بین کارکنان و رهبران دارد؛ بنابراین رهبری استبدادی دارای رابطه منفی با رهبر- پیرو و کارکنانی است که دارای سطوح پایین فاصله قدرت هستند.

---

1. Lin  
2. Wang



پیشینه تجربی. محمدزاده و امینی (۱۳۹۶)، نشان دادند که مبادله رهبر - پیرو بر ابعاد پروتوتایپی<sup>۱</sup> نقش پیروی اثرگذار است؛ اما اثرگذاری این متغیر بر آنتی پروتوتایپ پیروی که «نابهنجاری نقش پیروی» خوانده می‌شود، اثرگذار نبوده است. پژوهش جعفری و نجفی (۱۳۹۶)، نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. سکوت سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری تحول‌آفرین با واسطه سکوت سازمانی باعث افزایش عملکرد و رهبری مبادله‌ای با واسطه سکوت سازمانی باعث کاهش عملکرد می‌شود. رهبری تحول‌آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی و رهبری مبادله‌ای با سکوت سازمانی رابطه مثبت دارد.

گل محمدی و همکاران (۱۳۹۴)، نشان دادند که مبادله رهبر - پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین همه ابعاد مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند. گو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، نشان دادند که رهبری استبدادی سبب کاهش خلاقیت کارکنان می‌شود و هویت افراد به‌وسیله فاصله قدرت تعدیل می‌شود.

پژوهش ژانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، نشان داد که رابطه رهبری تحول‌گرا با خلاقیت گروهی مثبت است و رهبری استبدادی با خلاقیت گروهی رابطه‌ای منفی دارد. در پژوهش کراپانزانو و هاووس<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، نتایج نشان داد وقتی افراد سیستم را عادلانه نمی‌بینند به اتلاف انرژی، بطالت و وقت‌گذرانی روی می‌آورند تا احساس عدالت به آن‌ها دست دهد.

تانگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، نشان دادند که مبادله رهبر - پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین همه ابعاد مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. ولمر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، نقش تعدیل‌کننده استقلال کار بر رابطه بین مبادله رهبر - پیرو و خلاقیت و دلبستگی به کار را بررسی کردند. نتایج نشان داد که رابطه مثبتی بین مبادله رهبر - پیرو و دلبستگی به کار خلاقانه وجود دارد؛ همچنین ارتباط مثبت و قوی بین مبادله رهبر - پیرو و خلاقیت وجود دارد.

۱. یکی از روش‌های شناخت زیرویم روش تفکر طراحی محور تهیه پروتوتایپ، نمونه اولیه یا پیش‌الگو است. در این روش برای کشف مشکلات طراحی کنونی، نمونه اولیه‌ای کم‌هزینه و در مقیاس کوچک ساخته می‌شود. ساخت پروتوتایپ به طراحان فرصت عملی کردن ایده‌هایشان، آزمایش میزان کاربردی بودن طراحی کنونی و بررسی نظر کاربران درباره‌ی محصول را می‌دهد.

2. Gu

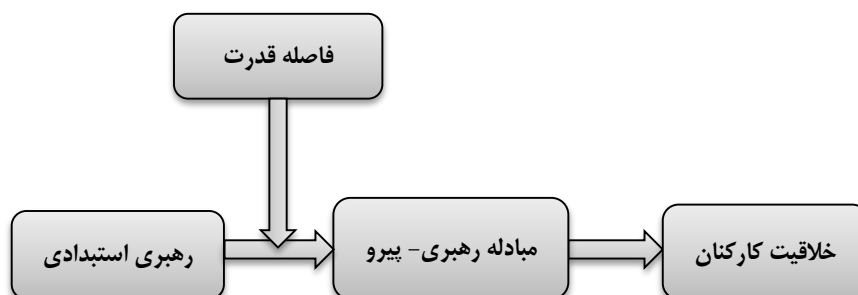
3. Zhang

4. Crapanzano and Havos

5. Tang

6. Volmer

نتایج پژوهش لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، حاکی از آن است که مبادله رهبر - پیرو بر خلاقیت تأثیر مثبتی دارد و هوش هیجانی به طور مستقیم خلاقیت را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد؛ همچنین تعامل بین مبادله رهبر - پیرو و هوش هیجانی اثر منفی بر خلاقیت دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (Gu, et al. 2018)

### فرضیه‌های پژوهش. فرضیه‌های اصلی:

- رهبری استبدادی از طریق میانجی مبادله رهبری بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

- فاصله قدرت، تأثیر رهبری استبدادی بر مبادله رهبر - پیرو را تعدیل می‌کند.

فرضیه‌های فرعی:

- رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد؛

- رهبری استبدادی بر مبادله رهبری تأثیر دارد؛

- مبادله رهبر - پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی، از نظر نوع، کمی و از نظر روش یک پژوهش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان «سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری» و «وزارت جهاد کشاورزی» به تعداد ۴۶۰ نفر است که تعداد ۲۱۰ نفر بر اساس فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به کار رفت و به منظور جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شد. گزینه‌های پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت تنظیم شد. پرسشنامه مبادله پیرو - رهبر دارای ۱۲ سؤال بوده که از مطالعه لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)، با ابعادی همچون احساسات، وفاداری، همکاری و احترام به تخصص

1. Lee

استخراج شده است. پرسشنامه رهبری استبدادی دارای ۱۲ سؤال بوده و از مطالعات چنگ و همکاران (۲۰۱۱)، استخراج شده است. پرسشنامه خلاقیت کارکنان دارای ۱۲ سؤال بوده و از مطالعات تقرید و همکاران (۲۰۱۸)، با ابعادی همچون تجربه، توانمندسازی، پاداش و تفکر خلاق استخراج شده است. پرسشنامه فاصله قدرت دارای ۲۷ سؤال بوده و از مطالعات فار و همکاران (۲۰۰۷)، با ابعادی همچون سلسله‌مراتب، پاداش، جوّ سازمانی، تصمیم‌گیری، ارتباط، یادگیری سازمانی و مدیریت استخراج شده است. برای روایی ابزارها از نظرهای استادان و صاحب‌نظران این حوزه استفاده شد و پایایی ابزارهای پژوهش نیز بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک مرحله پیش‌آزمون صورت گرفت. به این ترتیب که ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه موردنظر توزیع و جمع‌آوری و پس از واردکردن داده‌ها، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد که مقادیر آن برای رهبری استبدادی، مبادله رهبر-پیرو، خلاقیت کارکنان و فاصله قدرت به ترتیب ۰/۸۵۱، ۰/۸۴۶، ۰/۸۶۹ و ۰/۸۰۹ به دست آمد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس (Smart PLS) بهره‌گیری شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب جنسیت کارکنان، فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد ۷۷ درصد و فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان زن ۲۳ درصد است. در فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب مدرک تحصیلی کارکنان، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق‌لیسانس (۶۰ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به مدرک فوق‌دیپلم (۱ درصد) است. در فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سن کارکنان، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال (۷۰ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سن کمتر از ۳۰ سال (۶ درصد) است. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب تأهل شامل ۷۲ درصد متأهل و ۲۸ درصد مجرد است. در فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سابقه، بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان بین ۶ تا ۱۰ سال با (۸۱ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به کارکنانی با سابقه کمتر از ۵ سال با (۱۴ درصد) است.

**محاسبه چولگی و کشیدگی.** ابتدا چولگی و کشیدگی داده‌ها آزمون می‌شود. کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه حداکثر بوده و مقدار کشیدگی برای توزیع نرمال برابر صفر است. کشیدگی مثبت یعنی قله توزیع مورد نظر از توزیع نرمال بالاتر است و کشیدگی منفی نشانه پایین‌تر بودن قله از توزیع نرمال است.

جدول ۱. مقادیر چولگی و کشیدگی

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
رهبری استبدادی	۳/۰۱۴	۰/۱۴۰	۱۱/۳۲۲	۰/۲۸۰
رهبر- پیرو	-۲/۶۹۱	۰/۱۴۰	۹/۹۲۴	۰/۲۸۰
خلاقیت کارکنان	-۲/۲۴۸	۰/۱۳۵	۴/۲۵۸	۰/۲۸۰
فاصله قدرت	-۲/۳۲۹	۰/۱۴۰	۷/۶۵۷	۰/۲۸۰

مقادیر چولگی مشاهده شده برای متغیرهای در بازه [۲ تا -۲] قرار ندارد؛ بنابراین از لحاظ کجی، متغیرهای اشاره شده نرمال نیستند و توزیع به صورت نامتقارن است. از سوی دیگر، مقدار کشیدگی نیز در بازه [۲ تا -۲] قرار ندارد؛ بنابراین از لحاظ کشیدگی، متغیرهای اشاره شده نرمال نیستند و توزیع به صورت غیرنرمال است. با توجه به غیرنرمال بودن متغیرهای پژوهش می توان از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده کرد.

**بررسی مدل سازی معادلات ساختار.** قبل از آزمون فرضیه های تحب پژوهش به بررسی مدل های معادلات ساختاری پرداخته می شود. بررسی مدل های معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است: مرحله نخست، بررسی برازش مدل و مرحله دوم، آزمون فرضیه های پژوهش. بررسی برازش مدل خود در سه بخش برازش مدل های اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می شود:

**برازش مدل های اندازه گیری.** برای بررسی برازش بخش نخست، یعنی برازش مدل های اندازه گیری، سه مورد استفاده می شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا. پایایی نیز خود توسط معیارهایی همانند آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده می شود.

جدول ۲. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مقدار میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	مقدار آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرایی	مقادیر اشتراکی
خلاقیت کارکنان	بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۵	۰/۶۰۰
رهبر- پیرو	۰/۹۱۵	۰/۹۳۰	۰/۶۰۰	۰/۵۲۱
رهبری استبدادی	۰/۹۱۴	۰/۹۲۸	۰/۵۲۱	۰/۶۱۳
فاصله قدرت	۰/۹۱۹	۰/۹۳۳	۰/۶۱۳	۰/۵۸۴
	۰/۹۷۲	۰/۹۷۴	۰/۵۸۴	

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی استفاده شد. با توجه به جدول ۳، مقادیر شاخص‌های بالا به ترتیب بالاتر از ۰/۷، ۰/۵ و ۰/۷ است که برازش مناسب شاخص‌ها را نشان می‌دهد؛ همچنین کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی.ال.اس. با استفاده از معیار مقادیر اشتراکی ارزیابی می‌شود که این معیار نشان می‌دهد چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود.

**روایی واگرا.** در این پژوهش از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای سنجش روایی واگرایی استفاده شده است.

جدول ۳. مقادیر روایی واگرایی

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	خلاقیت کارکنان	۰/۷۷۴			
۲	رهبر- پیرو	۰/۷۴۶	۰/۷۲۱		
۳	رهبری استبدادی	۰/۴۴۲	۰/۶۲۴	۰/۷۸۲	
۴	فاصله قدرت	۰/۶۳۸	۰/۵۶۴	۰/۶۶۹	۰/۷۶۴

با توجه به جدول ۳، میانگین واریانس متغیرهای خلاقیت کارکنان، رهبر - پیرو، رهبری استبدادی و فاصله قدرت به ترتیب ۰/۷۷۳، ۰/۷۲۱، ۰/۷۸۲ و ۰/۷۶۲ است و مقادیر ذکر شده از تمامی مقادیر زیرین بیشتر است؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد روایی واگرایی برقرار است.

#### معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار

**الف) اعداد معناداری t:** در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد. با توجه به شکل ۲، ضرایب مربوط به مقادیر t بین متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد

**ب) معیار R<sup>2</sup>:** دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. با توجه به جدول ۵، مقادیر R<sup>2</sup> نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۴. مقادیر R<sup>2</sup>

متغیر	مقادیر R <sup>2</sup>
خلاقیت کارکنان	۰/۷۳۷
رهبر- پیرو	۰/۸۵۱
رهبری استبدادی	-
فاصله قدرت	-

با توجه به جدول ۴، متغیرهای رهبری استبدادی و فاصله قدرت به‌عنوان متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای خلاقیت کارکنان و رهبر-پیرو به‌عنوان متغیر درون‌زا تأثیر دارند. همچنین چن (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته است؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که این معیار در حد متوسط قرار دارد.

**پ) معیار افزونگی:** جدول ۵، مقادیر افزونگی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مقادیر افزونگی

متغیر	مقادیر اشتراکی	مقادیر R <sup>2</sup>	نتیجه
خلاقیت کارکنان	۰/۶۰۰	۰/۷۳۷	۰/۴۳۶
رهبر-پیرو	۰/۵۲۱	۰/۸۴۷	۰/۴۴۳
رهبری استبدادی	۰/۶۱۳	-	-
فاصله قدرت	۰/۵۸۴	-	-

این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به آن‌ها به‌دست می‌آید و نشان‌دهنده مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد. با توجه به اینکه رهبری استبدادی و فاصله قدرت به‌عنوان متغیر برون‌زا در این بخش تأثیر ندارند، متغیر خلاقیت کارکنان و رهبر-پیرو با مقدار اشتراکی ۰/۵۳۷ و مقدار R<sup>2</sup> برابر ۰/۵۰۲، نتیجه ۰/۲۷۰ را نشان می‌دهد.

**معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی (معیار GOF).** مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است؛ بدین معنی که توسط این معیار، پژوهشگر می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. معیار بالا توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴)، ابداع شد و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)} \quad \text{رابطه (۱)}$$

نتیجه عملیات رابطه ۱، نشان می‌دهد که مقدار این فرمول، ۰/۲۸۰ است؛ درنتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، حصول مقدار ۰/۲۸۰، نشان از برازش متوسط مدل کلی دارد.

**آزمون سوبل.** یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای سنجش معناداری تأثیر میانجی‌گری یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر، آزمون سوبل است. در آزمون سوبل یک مقدار Z-Value از طریق رابطه ۲، به دست می‌آید که در صورت بیشتر بودن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد. در رابطه ۲، a برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته و c برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته است.

$$\text{رابطه (۲)} \quad (S_b = 0.062); (S_b = 0.053); (a = 0.905); (b = 0.558); (c = 0.421)$$

با جای‌گذاری در رابطه ۳، مقدار ۲/۵۸ به دست می‌آید.

$$\text{رابطه (۳)} \quad Z\text{-Value} = (a \times b) / [b^2 \times S_a^2 + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 + S_b^2)]^{1/2}$$

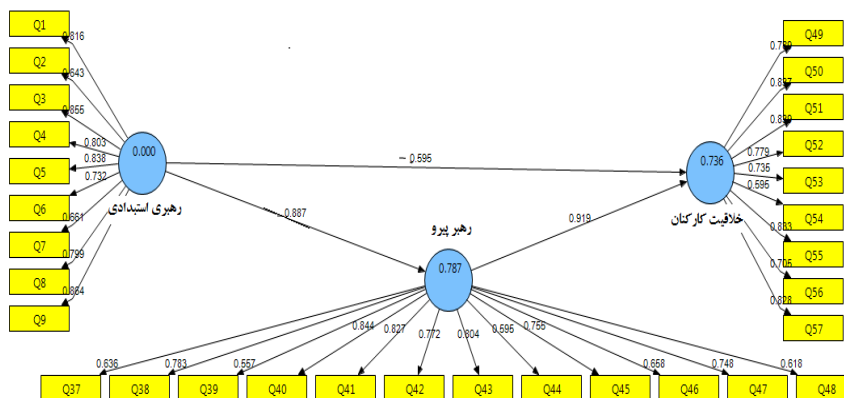
همان‌طور که مشاهده شد، مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۵/۴۳ است که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی معنادار بوده است. علاوه بر آزمون سوبل، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره‌ای به نام واف<sup>۱</sup> (VAF) استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی بودن تأثیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت به اثر غیرمستقیم، اثر کل را می‌سنجد.

$$\text{رابطه (۴)} \quad VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

با مفروضات رابطه ۴، مقدار واف برابر ۰/۴۱۵ به دست آمد.

---

1. VAF= Variance Accounted For



شکل ۲. ضرایب مسیر بین متغیر میانجی بین رهبری استبدادی، رهبر- پیرو و خلاقیت کارکنان

خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون فرضیه اصلی ۱

متغیر میانجی	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
مبادله رهبری	رهبری استبدادی	خلاقیت کارکنان	۰/۴۱۵	۵/۴۳	تأیید

**فرضیه اصلی ۲:** فاصله قدرت، تأثیر رهبری استبدادی بر مبادله رهبر - پیرو را تعدیل می‌کند. تحلیل داده‌ها نشان داد که فاصله قدرت با ضریب مسیر ۰/۲۴۱ و مقدار معناداری ۲/۰۴۱، رابطه رهبری استبدادی و مبادله رهبر- پیرو را تعدیل می‌کند. خلاصه نتایج آزمون فرضیه اصلی ۲ در جدول ۷، نشان داده شده است.

جدول ۷. خلاصه نتایج آزمون فرضیه اصلی ۲

متغیر تعدیل‌گر	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
فاصله قدرت	رهبری استبدادی	رهبر- پیرو	۰/۲۴۱	۲/۰۴۱	تأیید

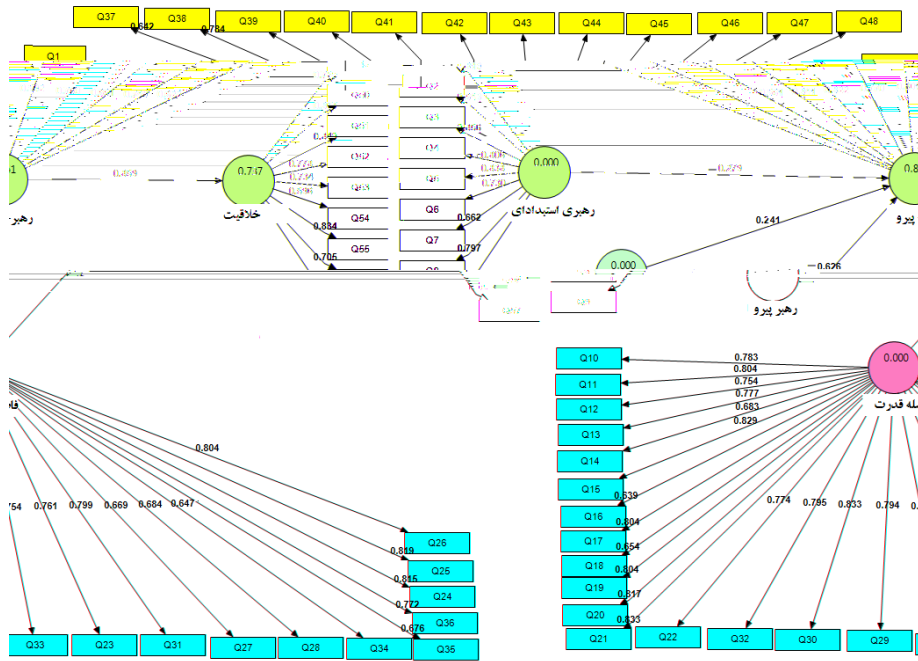
**آزمون فرضیه‌های فرعی.** آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس شکل‌های ۱ و ۲، صورت گرفته است.

- رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد: تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری استبدادی با ضریب مسیر ۰/۵۹۵- و مقدار معناداری ۵/۷۳۱- بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.  
 - رهبری استبدادی بر مبادله رهبر - پیرو تأثیر دارد: تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری استبدادی



با ضریب مسیر ۰/۸۸۷- و مقدار معناداری ۱۷/۲۳۸- بر خلاقیت مبادله رهبری کارکنان تأثیر دارد.

- مبادله رهبر- پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد: تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری استبدادی با ضریب مسیر ۰/۹۱۹+ و مقدار معناداری ۶/۲۱۸ بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.



شکل ۲. ضریب مسیر بین متغیر تعدیل‌گر و دیگر متغیرها

جدول ۷. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
رهبری استبدادی	خلاقیت کارکنان	-۰/۵۹۵	-۵/۷۳۱	تأیید فرضیه
رهبری استبدادی	مبادله رهبری	-۰/۸۸۷	-۱۷/۲۳۸	تأیید فرضیه
مبادله رهبر- پیرو	خلاقیت کارکنان	۰/۹۱۹	۶/۲۱۸	تأیید فرضیه

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج آزمون سوئل نشان داد که مبادله رهبر- پیرو، رابطه رهبری استبدادی و خلاقیت را با ضریب مسیر ۰/۴۱۵+ و مقدار معناداری ۵/۴۳، میانجی‌گری می‌کند. این نتیجه با مطالعه گو و همکاران (۲۰۱۸) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۵)، همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت

که در موضوع رهبر- عضو، رابطه مدیر با هر یک از زیردستان خود بر اساس مبادلات و تعاملات دوسویه و متقابل است؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که رفتار هر مدیر با زیردست خود متفاوت بوده و بر اساس اقدامات و کوشش‌های نقشی و فرا نقشی زیردستان می‌تواند کم‌کیفیت یا باکیفیت باشد. در این میان، رهبری استبدادی با اجرای تفکری الزام‌آور با انجام کارهای مدنظر رهبران و ایجاد ارعاب و تهدید و جو سکون در سازمان، کارکنان را از خلاقیت و نوآوری دور می‌سازد. از طرف دیگر در محیطی که سبک رهبری استبدادی حاکم است، کارکنان امکان ایجاد تعامل را در خود نمی‌بینند تا بتوانند با رهبر به توافق برسند؛ در نتیجه ارتباطی دوسویه ایجاد نخواهد شد. در این نوع از سیستم مدیریت، تصمیم‌ها به‌وسیله مدیران رده‌بالا اتخاذ شده و به سلسله‌مراتب پایین‌تر ابلاغ می‌شود، زیردستان در تصمیم‌های سازمانی شرکت داده نمی‌شوند، سازمان از طریق ترس و تهدید افراد را وادار به کار می‌کند و افراد در کار گروهی درگیر نمی‌شوند.

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که فاصله قدرت با ضریب مسیر  $0/241$  و مقدار معناداری  $2/041$ ، رابطه رهبری استبدادی و مبادله رهبر - پیرو تأثیر را تعدیل می‌کند. این نتیجه با مطالعه رفیعی و همکاران (۱۳۹۳) و گو و همکاران (۲۰۱۸)، همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان اظهار داشت که فاصله قدرت نشان‌دهنده میزان دسترسی کارکنان به پایگاه‌های قدرت است. زمانی که افراد به پایگاه‌های قدرت دسترسی داشته باشند، بر بخش‌های مختلف سازمانی، نفوذ بسیار زیادی خواهند داشت و از این طریق می‌توانند اعمال قدرت کنند. این واقعیت غیرقابل‌انکار است که افراد دارای پایگاه‌های قدرت از نفوذ بسیار زیادی برخوردارند و قدرت در صحنه‌ای گسترده‌تر از آنچه در قالب بحث پایگاه قدرت می‌گنجد، توزیع می‌شود و در سازمان آن دسته از افراد و واحدهایی که مسئولیت انجام‌دادن کارهای مهم را برعهده دارند، به‌صورت طبیعی از اعمال قدرت بیشتری برخوردارند. در این میان زمانی که چنین پدیده‌ای در یک سازمان به‌عنوان یک ارزش پذیرفته شود، نابرابری بین افراد دارای موقعیت‌های بالای قدرت با افراد فاقد موقعیت و مقام، به‌تدریج جنبه مشروعی به خود می‌گیرد.

رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری استبدادی با ضریب مسیر  $0/595-$  و مقدار معناداری  $5/731-$  بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. این نتیجه با مطالعه مصدق‌راد و سعادت (۱۳۹۵)، گو و همکاران (۲۰۱۸) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۵)، همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان اظهار داشت از آنجاکه در سبک رهبری استبدادی، تصمیم‌ها در رده‌های بالای سازمانی اتخاذ می‌شود و کارکنان نقش مؤثری در تبیین اهداف سازمانی ندارند، این روند می‌تواند انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان ادعا کرد که مدیران با سبک رهبری استبدادی تمایلی به تغییر و نوآوری ندارند؛ زیرا ایده‌های خلاقانه ممکن است به نوآوری‌هایی منجر شوند که خواهان

تغییراتی برای وضع موجود در سازمان‌ها است. این امر نشان می‌دهد ایده‌های خلاقانه ممکن است خطر درگیری با همکاران و سرپرستانی را ایجاد کند که مخالف تغییرات هستند؛ از این رو این نوع رهبران مخالف ایده‌های نو هستند، روند خلاقیت و نوآوری در سطح سازمان را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر بر اساس مطالعات مامفورد و همکاران (۲۰۰۲)، زمانی که رهبر تابعیت کامل زیردستان را خواستار می‌شود، می‌توان انتظار داشت که کارکنان فاقد ابتکار، کنش‌گرایی و انگیزه برای اتخاذ رویکردهای جدید در اجرای وظایفشان باشند. این رفتارهای استبدادی به ارتباطات کمتر و تسهیم اطلاعات ضعیف بین رهبر و کارکنان منجر خواهد شد. رهبران استبدادی احتمالاً محیطی مملو از ترس و احتیاط را ایجاد می‌کنند؛ بنابراین رهبری استبدادی بیان عقاید شخصی یا مشارکت در حل مسئله را کاهش می‌دهد و مانع خلاقیت کارکنان می‌شود. تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری استبدادی با ضریب مسیر  $-0/887$  و مقدار معناداری  $17/238$  - بر مبادله رهبر - پیرو تأثیر دارد. این نتیجه با مطالعه گو و همکاران (۲۰۱۸)، هم‌خوانی دارد. در تبیین تأثیر منفی رهبری استبدادی بر مبادله رهبر - پیرو می‌توان گفت که در سبک رهبری استبدادی توانایی برقرار تأمل بین کارکنان در کمترین سطح قرار دارد. در سبک رهبری استبدادی دستورات از بالا به پایین است و این نوع رهبران از تغییرات حمایت نمی‌کنند. زمانی که از تغییر حمایت نشود، زمینه برای نوآوری نیز کاهش خواهد یافت. در سبک رهبری استبدادی یک رهبر آمر (امرکننده) بیشتر قدرت و اختیاری که به گروه تحت نظارتش واگذار شده است را برای خودش حفظ می‌کند. رهبرانی که از این سبک رهبری استفاده می‌کنند، همه تصمیم‌ها را خود می‌گیرند و پیروان نیز باید بدون سؤال از تصمیم‌های او اطاعت کنند. درحقیقت در سبک رهبری - پیرو، امکان برقراری تعامل که مدنظر مبادله رهبر - پیرو است، وجود ندارد.

تحلیل داده‌ها نشان داد که مبادله رهبر - پیرو با ضریب مسیر  $0/919$  و مقدار معناداری  $6/218$  بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. این نتیجه با مطالعه گل‌محمدی و همکاران (۱۳۹۴)، لی و همکاران (۲۰۱۲)، تانگ و همکاران (۲۰۱۴) و گو و همکاران (۲۰۱۸)، هم‌خوانی دارد. رهبران یکی از عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت کارکنان در کار هستند. اهمیت رهبری در حفظ و توسعه فرهنگ سازمانی خلاقیت توسط عده‌ای از متخصصان تأیید شده است. آمابیل (۱۹۹۸)، معتقد است که مدیران عالی یک سازمان به شیوه‌های متفاوتی می‌توانند بر نوآوری سازمانی و خلاقیت تأثیر بگذارند (Darwish & Farzaneh 2010). مبادله رهبر - پیرو ارائه‌گر کیفیت رابطه بین رهبران و پیروان است. با توجه به اینکه هر یک از طرفین (سرپرست یا پیرو در رابطه مبادله) چیزی را که ارائه می‌دهند، باید طرف مقابل آن را با ارزش پنداشته و هر یک از طرفین باید مبادله را عادلانه و منطقی ببینند. نظریه پردازان مبادله رهبر - پیرو استدلال کردند که مبادله از کیفیت پایین به ارتباطی بالا تکامل می‌یابد (Le, et al. 2012). در ارتباط با کیفیت بالا، مبادلات

- متقابل و مطلوب بین رهبر و پیروان با نتایج مثبت متعدد، مانند عملکرد بهتر، تعهد بیشتر و رضایت شغلی، مشخص است (Volmer, et al., 2012).
- با توجه به تأثیر میانجی رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان از طریق میانجی مبادله رهبری، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- استفاده از دیگر سبک‌های رهبری که به بروز خلاقیت کارکنان منجر شود؛
  - واگذاری بعضی از اختیارات به کارکنان برای تصمیم‌گیری کاری.
- با توجه به تأثیر تعدیل‌گر فاصله قدرت بر رهبری استبدادی و مبادله رهبر - پیرو، موارد زیر توصیه می‌شود:
- کارکنانی که مسئولیت‌هایشان را به درستی انجام می‌دهند، به صورت مالی و غیرمالی تشویق شوند؛
  - ارتقای شغلی بر مبنای شایسته‌سالاری مدنظر قرار گیرد؛
  - تناسب مناسبی بین حقوق بالادستان و پایین‌دستان باشد.
- با توجه به تأثیر منفی رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- با کارکنان سازمان، تعامل و همکاری داشته باشند؛
  - با ایجاد سامانه پیشنهادها از نظرها و پیشنهادهای کارکنان استفاده شود؛
  - در صورت بروز اشتباهات، کارکنان سازمان سرزنش و ملامت نشوند و برای برقراری روابط دوستانه تلاش شود.
- با توجه به تأثیر منفی رهبری استبدادی بر مبادله رهبری، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- با ایجاد محیطی دوستانه و صمیمی، جوّ سازمانی به سوی محیط نوآورانه هدایت شود؛
  - تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت؛
  - دادن پاداش مادی و معنوی به کارکنان خلاق.
- با توجه به تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر خلاقیت کارکنان، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- مدیران و سرپرستان بخش‌ها در راستای افزایش دانش شخصی و سازمانی، شرکت در دوره‌های عرضی و طولی را مدنظر قرار دهند؛
  - مدیران و سرپرستان بخش‌ها برای برقراری ارتباطی صمیمی و دوستانه با کارکنان تلاش کنند؛
  - مدیران و سرپرستان بخش‌ها از کارکنان خود در مواقع بروز مشکلات و مصائب لزوم دفاع کنند.

## منابع

1. Amabile T, A., Schatzel, E.A., Monetal, G.B., Karmner, S.J. (2004). Leader behaviors and work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 2- 32.
2. Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader- member exchange, feelings energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*.
3. Bialas, S. (2009). Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital. *journal of intercultural management*, 1(2), 105-115
4. Cantisano, G. T., Dominguez, J. F. M., & Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: combining meta-analysis and structure equation models. *Psicothema*, 20(3), 487-496
5. Chen, Y. Yu, E, & Son, J. (2014). Beyond leader–member exchange (LMX) differentiation: An indigenou approach to leader–member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25, 611–627.
6. Chen, Y. Yu, E, & Son, J. (2014). Beyond leader–member exchange (LMX) differentiation: An indigenou approach to leader–member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly* 25, 611–627.
7. Chen, Y. Yu, E, & Son, J. (2014). Beyond leader–member exchange (LMX) differentiation: An indigenou approach to leader–member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25, 611–627.
8. Darwish, H. & Farzaneh, N. (2010). The Follower-Heber Relationship in Energy Creation and Creativity in the Workplace. *Public Administration*, 2(5), 21-29 (in Persian).
9. Dulebohn, J.H, Bommer, W. H, Liden, R, C, Brouer, R. L & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader- Member Exchange: *Integrating the Past with an Eye toward the Future*, 2(3), 85-96.
10. Esterby, S. Malina, M., & Yuan, D. (1995). How culture sensitive HRM?, A comparative analysis of practices in Chinese and UK companies. *The international journal of human resource management*, 6(1), 10-26.
11. Farh, J.L., Hackett, R.D. & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
12. Fishkind, Russell J. & Kautz, Robert C. (2011). Estate and Business Succession planning “, John Wiley & Sons, Inc, New York: PP.152.
13. Gol Mohammadi, Emad; Koshchek, Parviz; Sultan Panah, Hirsch (2013). Leadership styles and strategic thinking at the organizational level. *Strategic Management Studies*, 7(5), 93-114 (In Persian).
14. Gong, Y., Huang, J.-C. & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
15. Graen, G.B. and Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
16. GU, J., Gang W., Hefu L., Derun S., Changqing H. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity: The influences of leader–member exchange, team identification and power distance, *Chinese Management Studies*.

17. Jafari, R. & Najafi, H. (1396). The Influence of Leadership Style on Human Resource Performance by Mediating Organizational Silence. *Journal of Management Studies*, 26(85), 85-58(in Persian).
18. 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.
19. 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.
20. Kirkman, B., Chen, G., et al. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross level, cross cultural examination. *Journal of academy management*, 52(4), 744-64.
21. Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross national study. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 1-18.
22. Le, P.B., Le, P.B., Lei, H. & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479-497.
23. Le, P.B., Le, P.B., Lei, H. & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479-497.
24. Martínez, A.B., Palacios, T.M. B., O Jiménez, J. L. T., (2013). "Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. Management Research. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(1), 58 – 76.
25. Mohammadzadeh, Z. & Amini, A. (1396). Investigating the Effect of Leader-Follower Exchange on Follower Implicit Theories. *Journal of Management of Public Organizations*, 5(2), 22-23 (In Persian).
26. Mozaffari, Leila; Tirgar, Hedayatollah; Mortazavi, Hamid; Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style and Employee Creativity in Governmental Organizations of Neyriz, *Human Resource Management*, 3(4), 75-52 (in persian).
27. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis. B., Strange J. M. (2012). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705- 750.
28. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. & Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 2(5), 1-14.
29. Peter, T., Braun, S. & Frey, D. (2015). How shared leadership affects individual creativity and support for innovation. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 162-212.
30. Qu, R., Janssen, O. & Shi, K. (2017). Transformational leadership and follower creativity: the mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
31. Sally, J. Z, Bengtson, E, & Parylo, O, (2012). Examining the planning and management of principal succession. *Journal of Educational Administration*, 50(2),

136 – 158.

32. Schaubroeck, J.M., Shen, Y. & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203-214

33. Shalley, E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

34. Volmer, J., Spurk, D. & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.

35. Wang, W., Mao, J., Wu, W. & Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: the mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 43-60.

36. Weigel, N. (2006). *Developing Leadership capacity by creating succession management system*. Dissertation for MA degree in Leadership and Training, Royal Roads University.

37. Xu, E., Huang, X., Lam, C.K. & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: the mediating role of lmx. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543.

38. Zhang, A.Y. Tsui, A.S. & Wang, D.X. (2015). Leadership behaviours and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851-862.

39. Zhang, A.Y. Tsui, A.S. & Wang, D.X. (2015). Leadership behaviours and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 851-862.

40. Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

41. Zhang, Y. & Xie, Y.H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147-166.

42. Zhang, Y. & Xie, Y.H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147-166.



# The Impact of Tyrannical Leadership on Creativity of Staff in Light of the Role of the Leader's Exchange and the Power Distance

Hajieh Rajabi Farjad<sup>1\*</sup>, Golnaz Monshi<sup>2</sup>

1. Department of Human Resource Management, Amin police University, Tehran.

2. Master's student, Azad University, Research Sciences Branch, Tehran, Tehran.

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to answer the main research question on how authoritarian leadership affects employee creativity with regard to the role of leader exchange and power gap. Done.

**Design / methodology / approach:** This research is a quantitative and descriptive-correlational research component in terms of purpose, applied research. The statistical population of the study consisted of 460 managers and staffs of the Organization of Forests, Rangelands and Watersheds of Iran. 210 persons were used as the statistical sample and stratified random sampling method. Questionnaire was the main tool for data collection.

**Findings:** The findings showed that the leader-follower exchange mediated the relationship between authoritarian leadership and creativity with a path coefficient of 0.415 and a significant value of 5.43. Power gap with path coefficient of 0.224 and a significant value of 2.041 modulate the relationship between authoritarian leadership and leader-follower exchange. Also, authoritarian leadership with path coefficient of -0.595 and -5.731 significant, on employee creativity, authoritarian leadership with path coefficient of -0.87 and significant value of -17.28, on creativity of staff leadership exchange significant value of 6.28 affect the creativity of the staff.

**Limitations and Consequences:** Due to the multitude of research variables and the specific complexities of research, future research on other variables needs to be scrutinized to make the other variables' relationships more transparent and comprehensive. Ultimately, by adopting appropriate leadership, it enhances employee creativity.

**Practical implications:** By adopting the right leadership style in an organization by practicing leader exchange and power distance, employees increase creativity.

**Originality or value of the article:** This article examines the impact of authoritarian leadership on employee creativity with regard to the role of leader exchange and power distance. It also considers four variables (authoritarian leadership, staff creativity, leader exchange, and power gap) for the first time in managers and staff of the country's forest, rangeland and watershed organization.

**Keywords:** autocratic leadership, staff creativity, leader exchange, power gap, forest organization, rangeland and watershed.

---

Received: Jun 21, 2019 , Accepted: Feb, 28, 2010.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: hajieh\_rajabi@yahoo.com, golmon\_2004@yahoo.com



**Article Type:** Scientific Article