

## تحلیل تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی مبادله رهبر-عضو (مورد مطالعه: بانک سپه استان یزد)

دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۰

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

### پیمان اکبری<sup>۱</sup>

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### مرضیه دهقانی زاده

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### مهدی اکبری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده:

هدف از این پژوهش، تحلیل تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی مبادله رهبر-عضو می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۹۲۰ نفر از کارکنان بانک سپه استان یزد را شامل می‌شود. که با استفاده از فرمول کوکران ۲۷۱ نفر به‌عنوان نمونه برای نیمه اول سال ۱۴۰۰ انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های رهبری استبدادی (Cheng et al (2004)، خلاقیت کارکنان (Yasini, (2013)، عملکرد شغلی (Williams & Anderson (1991) و در نهایت مبادله رهبر-عضو (Liden & Maslyn (1998) بود. روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) پرسشنامه‌ها حاکی از آن هستند که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی و پایایی خوبی برخوردار هستند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون  $t$  و ضرایب مسیر ( $\beta$ )، نشان داد که رهبری استبدادی بر مبادله رهبر-عضو تأثیر متوسط، مستقیم و مثبت معنی‌دار و بر خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی تأثیر متوسط، مستقیم و غیرمستقیم، و مثبت معنی‌دار دارد، مبادله رهبر-عضو بر خلاقیت کارکنان تأثیر متوسط، مستقیم و معنی‌دار و بر عملکرد شغلی تأثیر ضعیف، مستقیم و غیرمستقیم و معنی‌دار و همچنین خلاقیت کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیر ضعیف، مستقیم و معنی‌دار در نهایت مبادله رهبر-عضو می‌تواند نقش میانجی‌گری را در تأثیرگذاری رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان و همچنین در تأثیرگذاری رهبری استبدادی بر عملکرد شغلی ایفا کند. با وجود مدل طراحی شده می‌توان انتظار داشت که مدیران بانک در کوتاه‌مدت از طریق رهبری استبدادی به افزایش مبادله رهبر-عضو، خلاقیت و عملکرد شغلی کارکنانش بپردازند و حتی قادر هستند تا خلاقیت و عملکرد شغلی را با کمک نقش میانجی مبادله رهبر-عضو بیشتر افزایش دهند، اما اگر در بلندمدت بخواهند با چنین سبک رهبری استبدادی به روند کار بانکی ادامه دهند هرگز نخواهند توانست و ضربه مهلکی را بر پیکره بانک نیز خواهند زد.

**واژگان کلیدی:** رهبری استبدادی، خلاقیت کارکنان، عملکرد شغلی، مبادله رهبر-عضو.

---

**Analyzing the effect of Authoritarian Leadership on Employee Creativity and Job Performance with emphasis on the mediating role of Leader-Member Exchange (Case study: Sepah Bank, Yazd Province)**

---

**Peyman Akbari<sup>2</sup>**

Assistant Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Marzeye Deghanizade**

Assistant Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Mahdi Akbari**

M.Sc. in Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Abstract:**

The purpose of this study is to analyze the effect of authoritarian leadership on employee creativity and job performance with emphasis on the mediating role of leader-member exchange. The present study is applied in terms of purpose and in terms of nature and method, descriptive-survey of correlation type. The statistical population 920 employees of Sepah Bank in Yazd province. Using Cochran's formula, 271 people were selected as a sample. Data collection tools were questionnaires: authoritarian leadership Cheng et al (2004), Yassini Staff Creativity (2015), Williams & Anderson (1991) job performance, and finally Liden & Maslyn (1998) leader-member exchange. Validity and reliability The questionnaires indicate that the measuring instruments have good validity and reliability. The results of testing the hypotheses by SMART-PLS software and using t-test statistics and path coefficients ( $\beta$ ), showed that authoritarian leadership has a moderate, direct and positive effect on leader-member exchange and on employee creativity and job performance. Medium, direct and indirect, and positive effect has a significant, leader-member exchange has a moderate, direct and significant effect on employee creativity and has a weak, direct and indirect and significant effect on job performance, as well as employee creativity has a weak effect on job performance. , Direct and meaningful Finally, leader-member exchange can play a mediating role in the influence of authoritarian leadership on employee creativity and also in the influence of authoritarian leadership on job performance. Despite the designed model, it can be expected that bank managers may be able to increase the leader-member exchange, creativity and job performance of their employees in the short-term through authoritarian leadership, and are even able to mediate creativity and job performance with the help of a mediating role. Increase leader-member exchanges further, but if they want to continue the banking process in the long run with such an authoritarian leadership style, they will never be able to and will deal a fatal blow to the bank.

**Keywords:** Authoritarian leadership, employee creativity, job performance, leader-member exchange.

---

<sup>2</sup> Corresponding author: peymanakbari3537@pnu.ac.ir



## مقدمه

از رهبری مدیران در سازمان، به طور گسترده به عنوان عامل اصلی در تأثیرگذاری بر مولفه‌های همچون خلاقیت کارکنان، عملکرد شغلی و مبادله رهبر-عضو یاد می‌شود (Qu et al, 2015). با این وجود، سبک‌های مختلف رهبری همچون توانمندسازی رهبری و رهبری تحول آفرین، برای اعمال صلاحیت رسمی و قدرت موقعیت مدیران استفاده می‌شود، که تا حد زیادی نقش مثبتی در تأثیرگذاری بر مولفه‌های سازمانی همچون خلاقیت کارکنان، عملکرد شغلی و مبادله رهبر-عضو دارد (Zhang & Bartol, 2010). اما در سال‌های اخیر بیشتر پژوهش‌ها (Chan et al, 2013؛ Li and Sun, 2015؛ Schaubroeck et al, 2017) جنبه تاریک یا مخرب رفتار رهبری "استبدادی" را به خود اختصاص داده‌اند (Liao and Liu, 2016). که در بیشتر سازمان‌ها، از این واژه "استبداد" به عنوان، نوعی سبک رهبری برای کنترل زیردستان یاد کرده‌اند و از آنها می‌خواهند که کاملاً مطیع باشند (Cheng et al, 2004). پژوهشگران عرصه سازمانی معتقدند چنین واژه‌ای، نوعی بار منفی را در خلاقیت کارکنان (Guo et al, 2018)؛ عملکرد شغلی (Shen et al, 2019) و مبادله رهبر-عضو (Zhen et al, 2019) دارد.

با وجود شرایط فوق اهمیت رهبری در اداره سازمان بر هیچکس پوشیده نیست. رهبران سازمانی قادر هستند تا از طریق اعمال نفوذ در پیروان خود، آنها را ترغیب به اعمال کار در جهت رسیدن به اهداف سازمانی کنند (Rajabi, & Faraji, 2018). هر چند سبک‌های رهبری نه تنها به عنوان الگویی رفتاری که بیانگر صفات و خصوصیات منفی یا مثبت مدیران می‌باشند بلکه نشان از طرز

تفکر، جهان بینی و شخصیت رهبران نیز است. چنانچه سبک رهبری به طور نامناسبی انتخاب شود از یک سو منجر به کاهش کارایی افراد و سازمان می‌شود و از سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آوردن تنیدگی روانی ناشی شغل و یا فشار روانی در کارکنان عمل می‌کند (Mirzapour, Khalilzadeh, & Hakakzadeh, 2015). رهبری استبدادی، که بر کنترل مطلق کارمندان تأکید دارد، یک شیوه رهبری است که به شخصیت رهبران متکی است و مستقیماً رابطه برتر و فرومایه بین رهبران و زیردستان را نشان می‌دهد (Harvey et al, 2007). لذا با توجه به این واقعیت است که گفته شده که رهبری استبدادی می‌تواند ضمن داشتن روابط روانشناختی کارکنان با رهبران و تیم‌های آنها بر نتایج خاص از حاصل از شغل نیز تأثیر بگذارد (Chen et al, 2014)، و چنین ارتباطات روانشناختی و عملکردی در نهایت بر خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی تأثیرات منفی/مثبتی خواهد گذاشت (Shalley & Perry-Smith, 2001)، واسطه‌های بالقوه روانشناختی و عملکردی که رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی کارکنان را به هم پیوند می‌دهند، باید روشن شوند (Hiller et al, 2019)، و آن نیز مبادله رهبر-عضو است. Wang & Guan (2018) دریافتند که تأثیرات رهبری استبدادی بر کارکنان به شرایط خاصی همچون مبادله رهبر-عضو بستگی دارد. Zhang et al (2011) نیز معتقد است که می‌توان از رهبری استبدادی نه تنها در جهت کاهش/افزایش تمایل و انگیزه کارکنان به منظور فعالیت‌های خلاق بهره برد، بلکه می‌توان از مبادله رهبر-عضو در جهت کاهش/افزایش خلاقیت کارمندی یاری جست. Rajabi, & Faraji, (2018) دریافت که مبادله رهبر-عضو، عاملی مؤثر بر رفتار کارکنان است که

سلسله مراتب سخت و متمرکز اجتماعی شوند (Redding, 1990). رهبری استبدادی منعکس کننده ویژگی‌های فرهنگی روابط خانوادگی، کنترل پدرانه و تسلیم در برابر اقتدار است (Farh et al, 2018). در سازمان‌ها، رهبران غالباً این ارزش مردسالارانه را با ایجاد سلسله مراتبی عمودی و با ایفای نقش پدرانه در سبک رهبری استبدادی اعمال می‌کنند (Peng et al, 2001). طبق تحقیقات Farh and Cheng (2000)، رهبری استبدادی چهار نوع رفتار معمول دارد. نخست، رهبران استبدادی کنترل شدیدی بر زیردستان خود اعمال می‌کنند و مستلزم تسلیم بدون چون و چرا هستند. رهبران استبدادی برای حفظ تسلط مطلق خود در سازمان‌ها تمایلی به توانمندسازی زیردستان خود ندارند. علاوه بر این، رهبران مستبد بالاتر اطلاعات نسبتاً کمی با کارمندان به اشتراک می‌گذارند و سبک ارتباطی از بالا به پایین را در پیش می‌گیرند. دوم، رهبران استبدادی معمولاً از پیشنهادات و کمک‌های زیردستان چشم پوشی می‌کنند. چنین رهبرانی احتمالاً موفقیت را به خود نسبت می‌دهند و شکست را به زیردستان نسبت می‌دهند. سوم، رهبران استبدادی تمرکز زیادی بر عزت خود دارند و همیشه اعتماد به نفس خود را نشان می‌دهند. چنین رهبرانی اطلاعات را کنترل و دستکاری می‌کنند تا مزیت فاصله قدرت را حفظ کرده و از طریق دستکاری تصویر خوبی از خود ایجاد و حفظ کنند. چهارم، رهبران کاملاً استبدادی خواستار این هستند که زیردستان‌شان بهترین عملکرد را در سازمان داشته و کلیه تصمیمات مهم تیم خود را بگیرند. به علاوه، چنین رهبرانی کارمندان را به دلیل عملکرد ضعیف، به شدت مجازات می‌کنند (Jiba et al, 2015).

#### رهبری استبدادی و مبادله رهبر-عضو

می‌توان در جهت خلاقیت و عملکرد شغلی گام برداشت. مبادله رهبر و عضو، که به عنوان مکانیسم اصلی تبادل اجتماعی ارائه شده به کیفیت رابطه رهبر با زیردستانش اشاره دارد (Cropanzano and Mitchell, 2005). می‌تواند به عنوان شمشیر دولبه در این بین عمل کند و مدیریت صحیح این روابط در سازمان، می‌تواند محیط کاری سالمی را فراهم آورد تا سازمان با اتکا به مجموعه قدرتمندی از نیروی کار متخصص و وفادار، در راستای تحقق مأموریت و چشم‌انداز خویش گام بردارد. هر چند که Gu et al (2018)، دریافت که اگر رهبران استبدادی بیش از حد کارکنان خود را کنترل کنند نه تنها موجب کاهش مبادله رهبر - عضو خواهد شد بلکه به دلیل ترس کارمند از ضررهای ناشی از شکست، خلاقیتش کاسته شده و به تبع عملکرد شغلی‌اش کاهش می‌شود.

با توجه به مطالب بیان شده در خصوص اهمیت رهبری استبدادی و نقش آن بر خلاقیت و عملکرد کارکنان و همچنین تاثیر نقش میانجی رابطه مبادله رهبر-عضو، این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که آیا رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی مبادله رهبر-عضو تاثیر دارد. در ادامه به بررسی ادبیات ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌ها پرداخته خواهد شد.

#### رهبری استبدادی

رهبری استبدادی به رفتار رهبری اطلاق می‌شود که اقتدار و کنترل مطلق بر زیردستان داشته و مطیع بی‌قید و شرط را می‌طلبد (Farh and Cheng, 2000). رهبران استبدادی انتظار دارند که زیردستان‌شان بدون اختلاف نظر از خواسته‌های‌شان اطاعت کنند و برای پذیرش و احترام به یک

با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964) مبادله رهبر-عضو به کیفیت رابطه تبادل دوگانه بین یک رهبر و یک زیردست و میزان حمایت عاطفی و مبادله منابع با ارزش بین آنها اشاره دارد (Liden & Maslyn, 1998). بر اساس این چاقوب، روابط کم کیفیت با مبادلات معاملاتی براساس قراردادهای کار مشخص می‌شود اما روابط با کیفیت بالا نیز با تأثیر، وفاداری، مشارکت ادراک شده و احترام حرفه‌ای مشخص می‌شود (Liden et al, 1997). دلایل مختلفی وجود دارد که چرا رهبری استبدادی به کیفیت پایین مبادله رهبر-عضو ارتباط دارد. ابتدا شاید بخاطر، آن باشد که رهبران استبدادی رفتارهای استبدادی مانند کنترل اطلاعات، حفظ سلسله مراتب دقیق و فاصله قدرت بالا، نادیده گرفتن کمک‌ها و پیشنهادات کارمندان و نسبت دادن زیان به زیردستان و مجازات آنها را نشان می‌دهند، لذا بر این اساس کارمندی که رهبری استبدادی را درک می‌کنند به شدت از آنها می‌ترسند (Gu et al, 2018). این کارمندان از رهبران خود به دلیل نیاز به کار به جای تعهد عاطفی، که رابطه‌ای مبتنی بر قرارداد کار است و منجر به پایین آمدن مبادله رهبر-عضو می‌شود، پیروی می‌کنند. دوم شاید، زیردستان رهبران استبدادی، کمتر با رهبران و تیم‌های خود شناسایی می‌شوند زیرا این رهبران هنگام کنترل اطلاعات برای کسب بهترین عملکرد بر زیردستان خود تمرکز می‌کنند. کارکنان بدون شناسایی رهبران و تیم‌های خود، به سختی می‌توانند به رهبران‌شان وفادار باشند و انگیزه کمتری برای حفظ روابط با کیفیت بالا با آنها دارند، بنابراین منجر به پایین آمدن مبادله رهبر-عضو می‌شوند. سوم دلیل نیز شاید، هم رهبران استبدادی و هم زیردستان درک می‌کنند که دیگر قادر به کمک کردن

عملکرد تیم نیستند. به عبارتی رهبران استبدادی معمولاً توصیه‌ها و مشارکت زیردستان را نادیده می‌گیرند، چرا که بیشتر به کنترل اطلاعات و حفظ سلسله مراتب اهمیت می‌دهند به جای اینکه به زیردستان در رسیدن به عملکرد بالا کمک کنند (Farh and Cheng, 2000). **چهارم و آخرین شاید**، از آنجایی که رهبران استبدادی و زیردستان آنها درک می‌کنند که دیگری کمک چندانی نمی‌کند، نمی‌توانند صادقانه نسبت به یکدیگر احترام بگذارند، بنابراین منجر به پایین آمدن مبادله رهبر-عضو می‌شوند (Liden & Maslyn (1998)). بنابراین، انتظار داریم یک رابطه منفی بین رهبری استبدادی و مبادله رهبر-عضو وجود داشته باشد همانطور که پژوهش‌های Wang et al (2019)؛ Liang Guoa (2018)؛ Rajabi, & Faraji, (2018) و Yazdani et al, 2018 و Seçil Bal, (2015) و Rahimi-No, & Baziar, (2014) به این نوع رابطه رسیدند. البته زمانی که سازمانی با توجه به این شرایط باز هم رهبران‌شان بخواهند چنین برخوردی داشته باشند در آینده نمی‌توان انتظار مثبتی برای رسیدن به اهداف داشت. لذا انتظار داریم که:

فرضیه‌ا: رهبری استبدادی بر مبادله رهبر-عضو تأثیر منفی و معنی‌دار دارد.

#### مبادله رهبر-عضو و خلاقیت کارکنان

مبادله رهبر-عضو نشان دهنده کیفیت مبادلات در حال توسعه بین پیروان و رهبران در سازمان است و در این صورت کارکنان می‌توانند خلاقیت خود را بروز دهند و ایده‌های خود را آزادانه بیان کنند. در چنین شرایطی اعتماد متقابل افزایش یافته و کارکنان بهتر درگیر کار خود شده و در مقابل نیز رهبران توجه خاص به نیازهای منحصر به فرد پیروان‌شان، خواهند داشت (Qu et al, 2015).

رهبری استبدادی از تحقیقات مربوط به شرکت-های تایوان در دهه ۱۹۷۰ آغاز شد و به عنوان بخش مهمی از رهبری به سبک مردسالار پیشنهاد شده است (Cheng et al, 2000). رهبری استبدادی به عنوان یک سبک رهبری مستقل، توجهات علمی گسترده‌ای را به خود جلب کرده است و توسط دانشمندان سراسر جهان مورد مطالعه قرار گرفته است (Kiazad et al, 2010). رهبری استبدادی، که بر کنترل مطلق کارمندان تأکید دارد، یک شیوه نوع شیوه رهبری است که به شخصیت شخصی رهبران متکی است، که مستقیماً رابطه برتر و فرومایه بین رهبران و زیردستان را نشان می‌دهد (Zhang et al, 2015). این سبک رهبری عمدتاً در جنبه‌های زیر به نمایش گذاشته می‌شود:

- سبک خودکامه و عدم افشای هیچ اطلاعاتی برای زیردستان؛
- کاهش توانایی زیردستان و ناآگاهی عمده از پیشنهادات و کمک‌های زیردستان؛
- ایجاد تصویر تزئینی به منظور حفظ کرامت خود و برای کنترل اطلاعات مربوطه؛ و
- رفتار آموزشی، زیرا رهبران برای عملکرد زیردستان یک الزام سختگیرانه دارند و زیردستانی را که عملکرد ضعیف دارند توبیخ می‌کنند (Pellegrini and Scandura, 2008).

تحقیقات (Shaffi et al, (2020) Zhen Wang, (2019)؛ Wang, H., & Guan, (2018)؛ Rajabi, & Jiba؛ Schaubroeck et al, (2017)؛ Faraji, (2018)؛ Gu et al, (2015)؛ Newman et al, (2015)؛ Nazari؛ et al, (2014)؛ Aghajani & Shoghi, (2013) و Shoghi & Haj Fathali, (2011) نشان دادند که رهبری استبدادی نه تنها با خلاقیت مرتبط است بلکه با آن رابطه منفی دارد. با این وجود سازمان به خلاقیت که لازمه حیات سازمانی است احتیاج دارد

مطالعات قابل توجهی از پژوهشگرانی همچون (Chen & Liao, (2018)؛ Rajabi, & Faraji, (2018)؛ Darvish & Golmohammadi et al, (2013)؛ Farzaneh (2009)؛ Elkins & Keller (2003)؛ Tierney et al, (1999)؛ Scott & Bruce, (1994)؛ Redmond et al, (1993) به تاثیرات مبادله رهبر-عضو و خلاقیت کارکنان پرداخته‌اند. که نتایج حاکی از آن است که مبادله رهبر-عضو می‌تواند خلاقیت کارکنان تقویت کند (Pan et al, 2012). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۲: مبادله رهبر-عضو بر خلاقیت کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

### خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی

خلاقیت و عملکرد شغلی یکی از موضوعات مهمی است که همواره در طول یک قرن اخیر مد نظر نظریه‌پردازان و دانشمندان مدیریت و روانشناسی بوده (Rabiel et al, 2015)، بر همین اساس تعاریف متعددی از خلاقیت، همچون اینکه خلاقیت را شامل نظرهای جدیدی می‌دانند که سبب بهبود خدمات و وظایف است به شرطی که قابلیت کاربردی داشته باشد و گرنه خلاقیت را نمی‌توان متصور کرد ارائه شده است. خلاقیت توان افزایش کارایی و اثربخشی را دارد. در این صورت می‌توان افزایش عملکرد را متصور شد، دانشمندان مختلفی همچون (Atwongyeire, (2019) Brimani؛ Alizadeh, (2018)؛ Esmaili & Ghobadi, (2017)؛ Wang & Netemeye, (2004)؛ Hülya, (2011)؛ Wang & Netemeye, (2004)؛ Hültya, (2011)؛ تاثیرگذاری خلاقیت بر عملکرد شغلی پی بردند. لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۳: خلاقیت کارکنان بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

### رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان

چرا که موفقیت فردی، شغلی و اجتماعی به آن وابسته است (Chan et al, 2013). Guo et al, (2018) خلاقیت را "میزان وقت و تلاشی می‌دانند که یک کارمند برای مشارکت در کار خلاقانه صرف می‌کند. بنابراین، انتظار داریم یک رابطه منفی بین رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان وجود داشته باشد. لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۴: رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان تأثیر منفی و معنی‌دار دارد.

### رهبری استبدادی و عملکرد شغلی

همانطور که بیان شد، چهار نوع رفتار معمول رهبران استبدادی، به عملکرد کارکنان آسیب می‌رساند. نخست، رهبران استبدادی سعی در حفظ سلسله مراتب سخت‌گیرانه دارند، حاضر نیستند اطلاعات را با پیروان به اشتراک بگذارند و سبک ارتباطی از بالا به پایین را در پیش می‌گیرند (Farh and Cheng, 2000). همه این رفتارها باعث ایجاد فاصله و بی‌اعتمادی بین زیردستان و رهبران می‌شود، بنابراین منجر به عملکرد ضعیف کارمندان می‌گردد (Peng et al, 2001). دوم، رهبران استبدادی تمایل دارند که مشارکت پیروان را در موفقیت نادیده بگیرند و شکست را به پیروان نسبت دهند. این رفتارها خودارزیابی زیردستان را بسیار تخریب می‌کند و برای بهبود عملکرد کارکنان مضر است (Chan et al, 2013). سوم، برای رهبرانی که دارای سبک رهبری استبدادی هستند، کنترل و دستکاری اطلاعات برای حفظ مزیت فاصله قدرت و ایجاد و حفظ تصویر خوب معمول است. چنین رفتارهایی الگوی بدی برای زیردستان است و برای بهبود عملکرد کارکنان مفید نیست (Chen et al, 2018). چهارم، رهبرانی با سبک رهبری کاملاً استبدادی به شدت بر اهمیت عالی عملکرد تمرکز می‌کنند. به زیردستان دستور داده می‌شود که

عملکرد بالا را دنبال کرده و از رقبا پیشی بگیرند. اگر زیردستان نتوانند به هدف مورد نظر خود برسند، رهبران آنها را سخت مورد سرزنش و مجازات قرار می‌دهند. تأکید رهبران بر عملکرد بالا و پیامدهای شدید احتمالی، احساس ترس زیردستان را افزایش می‌دهد (Guo et al, 2018)، که برای بهبود عملکرد مضر است. به طور خلاصه، ما تصور می‌کنیم که رهبری استبدادی با عملکرد کارکنان رابطه منفی دارد همانطور که پژوهشگران (Jing Du, 2019)؛ Wang, H., & Guan, (2018)؛ Sahibzad, (2018)؛ Mirzapour Khalilizadeh & Darvishi, (2016).؛ Hakakzadeh, (2015). نیز به این نتیجه رسیدند.

لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۵: رهبری استبدادی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی و معنی‌دار دارد.

### مبادله رهبر-عضو و عملکرد شغلی

عملکرد شغلی را به عنوان نوعی کمیت و کیفیت دستاوردی می‌دانند که توسط فرد یا گروه ایجاد شده است (Schermerhorn et al, 2012). از آنجا که دستیابی به بالاترین سطح مشارکت فردی و گروهی یک عامل مهم برای سازمان است، لذا می‌توان عوامل محیطی متعددی همچون (روابط کاری) را می‌توان در این خصوص دخیل دانست که خواهد توانست مستقیماً بر عملکرد شغلی موثر باشد. یکی از نظریه‌های مربوط به روابط کاری، نظریه مبادله رهبر-عضو است. این نظریه بر نوعی رابطه دو طرفه (دو طرفه) بین رهبر و اعضای یک بخش یا سازمان متمرکز است و معتقد است که تعاملات بین رهبران و زیردستان آنها به یک رابطه منحصر به فرد منجر می‌شود که کیفیت آن بر عملکرد افراد و سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Zia Sheikhul-Islami & Aghajanian, 2014)؛ Graen & Aldini, & Alirezaei, 2013



## رهبری استبدادی، مبادله رهبر-عضو و عملکرد شغلی

همان‌طور که توسط Blau, 1964 شرح داده شد، تعهدات مشخص نشده در مبادلات اجتماعی بسیار مهم هستند. هنگامی که یک نفر به دیگری کمک می‌کند، در آینده نه چندان دور انتظار می‌رود، که بهش کمک شود. پیش فرض تئوری مبادله اجتماعی این است که در یک رابطه دوگانه (به عنوان مثال، رهبر-پیرو)، چیزی که داده می‌شود تعهدی را برای پاسخگویی با رفتاری ایجاد می‌کند که دارای ارزش برابر است (Perugini and Gallucci, 2001). طبق تئوری تبادل اجتماعی، مبادله رهبر-عضو با کیفیت بالا به عنوان پاداش یا مزایای رهبران برای کارمندان در نظر گرفته می‌شود. این ممکن است تعهداتی را برای کارکنان ایجاد کند که با رفتارهای مثبت معادل برای حفظ کیفیت بالای مبادله رهبر-عضو متقابل باشند. از آنجا که یکی از الزامات و انتظارات رهبران استبدادی، عملکرد بالا است (Cheng et al, 2004)، پس با درک مبادله رهبر-عضو بالا به عنوان دریافت پاداش و مزایای رهبر، در عوض کارمندان با مبادله رهبر-عضو و کیفیت بالا، احتمالاً عملکرد بالا را به عنوان راهی برای تأمین نیازها و انتظارات رهبران در نظر می‌گیرند. در اینجا، ارزش مبادله‌ای کارکنان برای جبران پاداش و مزایای رهبران آنها، پیگیری عملکرد بالا است و تمایل به تلافی متقابل ممکن است زبردستان را برانگیزد تا در دستیابی به عملکرد بالا به تلاش بیشتری بپردازند (Gouldner, 1960). علاوه بر این، با توجه به اصل دوسویه منفی، که می‌گوید کسانی که رفتار نامطلوب دریافت می‌کنند، می‌توانند پاسخ رفتارهای نامطلوب را بدهند. زیرا زبردستان رهبران استبدادی رفتار نامطلوبی مانند کنترل دقیق و اجباری برای اطاعت بی‌قید و شرط

(Schiemann, 1978). از آنجا که رهبران! زمان، قدرت و منابع محدودی در سازمان دارند، نمی‌توانند از سبک رهبری یکسانی با همه زبردستان استفاده کنند. بنابراین، مبادله رهبر-عضو سعی می‌کند نحوه استفاده رهبران از زمان، قدرت و منابع خود را برای ایجاد روابط مختلف با زبردستان خود را توضیح دهد (Ugurluoglu & Ürek, 2019). بر اساس نظریه مبادله رهبر-عضو، روابط کاری بین رهبر و گروه‌های مختلف زبردستان ممکن است از کیفیت بالا تا کیفیت پایین متفاوت باشد. در روابط مبادله با کیفیت بالا، رهبران ارتباطات نزدیک‌تری برقرار می‌کنند و توجه بیشتری به برخی از زبردستان، به نام گروهی، می‌دهند که آنها را برای عملیات تجاری مهم می‌دانند. بنابراین، رهبران حمایتی فراتر از حد انتظار از این اعضای گروهی، ارائه می‌دهند. چنین روابطی ممکن است منجر به چندین مزیت از جمله "ارزیابی عملکرد مثبت، حمایت از پیشرفت شغلی، حمایت عاطفی و اعتماد" برای زبردستان شود. در مقابل، رهبران زبردستان وفادار و سخت کوش بیشتری دارند. در مقابل، رهبران با آن دسته از زبردستانی که در گروه جایی ندارند، روابط نسبتاً پایین‌تری برقرار می‌کنند. این زبردستان خارج گروهی نامیده می‌شوند و عموماً رهبران قدرت موضعی خود را بر آنها اعمال می‌کنند، که با وابستگی بی کیفیت، حمایت کمتر، تعامل کمتر و منابع ارزشمند کمتر مشخص کرد. در روابط با کیفیت پایین، رهبران از زبردستان انتظار دارند که الزامات رسمی کار کنند و چنین روابطی با کیفیت پایین ممکن است منجر به سطح ضعیف عملکرد شغلی افراد شود (Yildiz, 2011). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۶: مبادله رهبر-عضو بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

دریافت می‌کنند، این زیردستان ممکن است با رفتارهای نامطلوب مانند جلوگیری از تلاش خود و انجام رفتارهای انحرافی در محیط کار پاسخ دهند (Jiang et al, 2017). به طور خلاصه، رفتارهای معمول رهبران استبدادی، منجر به تولید بی-کیفیت مبادله رهبر-عضو می‌شود. در نتیجه، زیردستان احساس تکلیف و انگیزه نمی‌کنند که برای انجام یک کار با کیفیت تلاش کنند. مطابق با اصل دوسویه منفی، زیردستان حتی رفتار انحرافی در محیط کار انجام می‌دهند و کیفیت اجرای وظیفه کارکنان کاهش می‌یابد. بنابراین، رهبری استبدادی احتمالاً با ایجاد مبادله رهبر-عضو با کیفیت بالا، به اجرای وظیفه کارمندان رابطه مثبتی ایجاد خواهند کرد. البته احتمال ایجاد رابطه منفی نیز منتفی نیست. لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۷: مبادله رهبر-عضو در تاثیرگذاری رهبری استبدادی بر عملکرد شغلی می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

### رهبری استبدادی، مبادله رهبر-عضو و خلاقیت کارکنان

همان‌طور که مشخص است، رهبری استبدادی با مبادله رهبر-عضو نوعی رابطه منفی دارد. به طور خاص، یک رهبر مستبد تمایل دارد که کارمندان براساس دستورالعمل‌های خود کار کند و کارمندان نافرمان را مجازات کند (Cheng et al, 2004). این رفتار کنترلی هیچ اختیاری به کارمندان نمی‌دهد و آنها را کاملاً مطیع دستورات و الزامات رهبران می‌کند. تحت این شرایط، چنین رفتارهای استبدادی سیگنالی را به کارمندان منتشر می‌کند که رهبران و کارمندان در یک رابطه برتر و فرومایه قرار دارند، که باعث ایجاد احساسات منفی در کارمندان علیه رهبران می‌شود، مانند وحشت و ترس، در نتیجه تمایل کارکنان برای پاداش مبتنی بر در رابطه

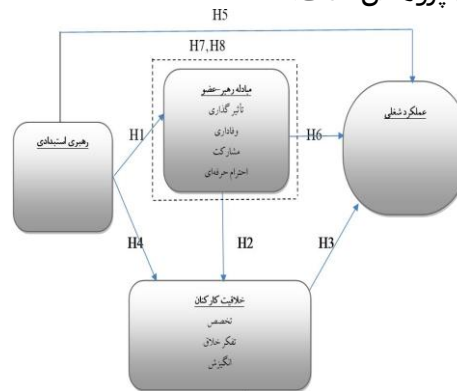
مبادله "رهبر - کارمند"؛ تبادل عاطفی بین کارمندان و رهبران نیز کاهش می‌یابد. از طرف دیگر، مبادله رهبر-عضو به طور گسترده‌ای به عنوان یک پیشینه مهم در خلاقیت کارکنان در نظر گرفته شده است (Jiba Gu et al, 2015). روابط رهبر و کارمند با کیفیت بالا بدان معنی است که کارمندان می‌توانند منابع تیمی و حمایت روانی از رهبران به دست آورند. طبق نظریه تبادل اجتماعی، زیردستان پاداش می‌خواهند و اگر پشتیبانی، اعتماد و منابع دیگر را از رهبران کسب کنند، سخت کار خواهند کرد، فعالیت‌های خلاقانه انجام می‌دهند و خلاقیت بالایی از خود نشان می‌دهند (Xu et al, 2012). لذا پشتیبانی آنها در انجام فعالیت‌های خلاقانه ضروری است. البته در مقابل، کارمندان با مبادله رهبر-عضو پایین فقط به مبادلات با رهبران مبتنی بر قرارداد کار محدود می‌شوند زیرا آنها مایل به کار با قوانینی برای جلوگیری از خطرات نوآوری هستند و از خلاقیت کمی برخوردار خواهند بود (Volmer et al, 2012). همان‌طور که ادبیات رهبری ادعا می‌شود، رفتار رهبری تأثیر مهمی در ایجاد رابطه مبادله "رهبر - کارمند" دارد. لذا کنترل و نیاز بالای کارمندان توسط رهبران استبدادی موجب کمبود مبادله رهبر-عضو و کمبود مبادله رهبر-عضو منجر به کاهش پاداش کارمندان خواهد شد. کارمندان به دلیل ترس از ضررهای ناشی از شکست که بیشتر باعث کاهش خلاقیت می‌شود، تمایلی به ابراز فعالانه ایده‌های جدید ندارند. لذا با این وجود یک رابطه دوسویه احتمال ایجاد رابطه منفی نیز منتفی نیست. لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۸: مبادله رهبر-عضو در تاثیرگذاری رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

(1998)، که مشتمل بر ۱۲ سوال استفاده شده بودند، به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شدند. مقیاس اندازه‌گیری نظریات براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده که از "کاملاً مخالفم" شروع و به "کاملاً موافقم" ختم شده، نحوه نمره‌دهی به سوالات نیز، از نمره ۱ تا نمره ۵، محاسبه شده است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی ارزیابی استفاده شده، روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا. روایی محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد می‌شود، این روایی توسط نظرسنجی از اساتید حاصل شد. روایی همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی (AVE) بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون (جدول ۲) سنجیده شده و برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از سه معیار (ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب پایایی مرکب) استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این پژوهش، از حداقل مقدار (۰/۷) بیشتر است. در ضریب پایایی ترکیبی حداقل مقدار (۰/۷) به بالا پایایی سازه‌ها به صورت مطلق، با توجه به همبستگی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه خواهند شد. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است؛ و بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد. پایایی مرکب باید مقداری

## الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شد (نمودار ۱). این الگو نشان دهنده تاثیرات بین متغیرهای پژوهش است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف از نوع "تحقیقات کاربردی" است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع "تحقیقات توصیفی-پیمایشی" از نوع همبستگی است. از آنجا که محققین به دنبال تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش است، این پژوهش از نوع "تحقیقات همبستگی" است. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش، کارکنان بانک سپه استان یزد بودند که تعداد آنها ۹۲۰ نفر بود. حجم نمونه ۲۷۱ نفر بود که از طریق فرمول کوکران بدست آمده و انتخاب افراد به روش تصادفی ساده بوده است. از پرسشنامه رهبری استبدادی Cheng et al (2004) که مشتمل بر ۹ سوال، پرسشنامه خلاقیت کارکنان M Yasini, (2013) که مشتمل بر ۱۷ سوال، پرسشنامه عملکرد شغلی Williams & Anderson (1991) که مشتمل بر ۵ سوال و در نهایت پرسشنامه مبادله رهبر-عضو Liden & Maslyn

بیش از ۰/۷ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد (Fornell and Larcker, 1988). در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

### یافته‌های تحقیق

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزیی استفاده شده است. روشی برای مدل‌سازی معادله ساختاری است. در واقع، این روش ترکیبی است از تحلیل مؤلفه‌های اصلی، که شاخص‌ها را به

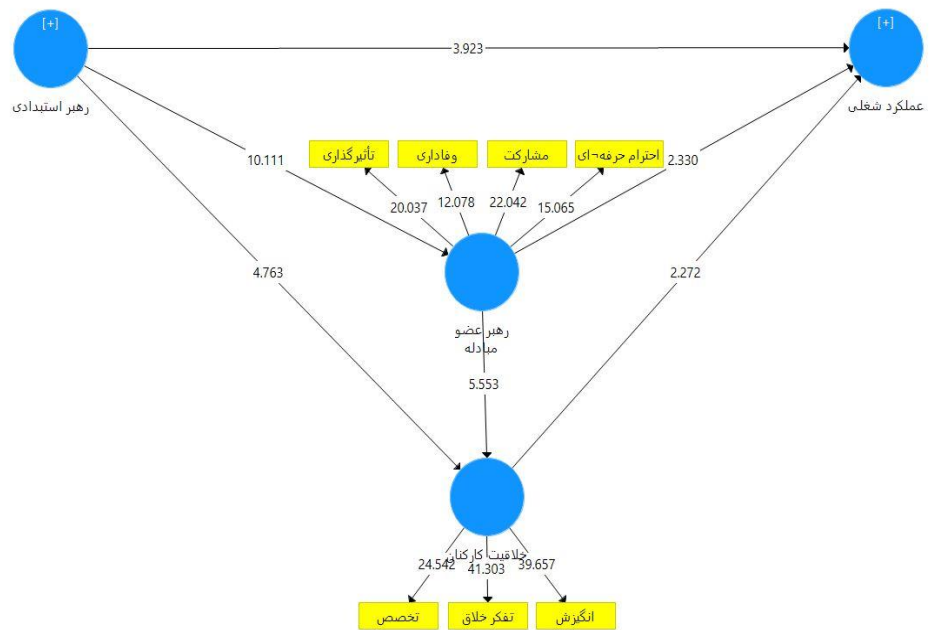
متغیرهای نهفته مرتبط می‌کند، و تحلیل مسیر، که امکان ایجاد سیستمی از متغیرهای نهفته را فراهم می‌سازد. در این روش، پژوهشگر باید ابتدا ساختار مدل و روابط شاخص‌ها را مشخص کند. نرم‌افزار مورد استفاده SMART-PLS است. و مطابق نمودارهای (۲) و (۳) نتایج فوق بدست آمد تحلیل هر یک از روابط که در واقع نشان دهنده فرضیه‌های تحقیق می‌باشد به صورت مفید و مختصر در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

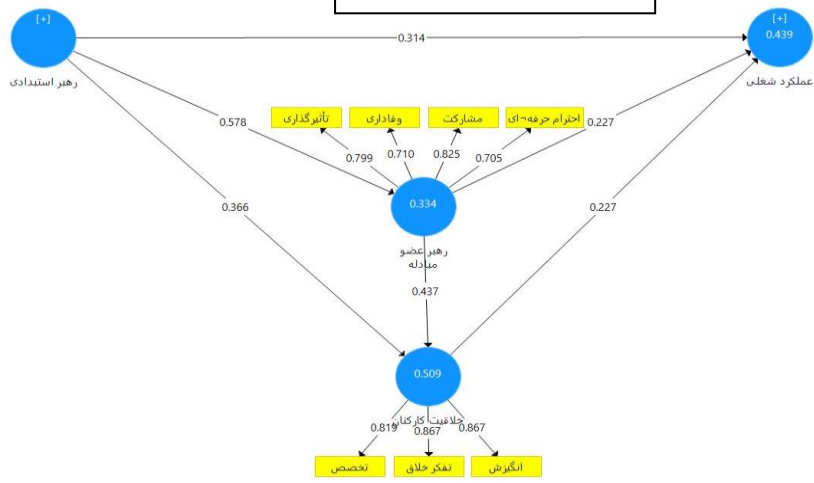
ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب	بارهای عاملی		ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	متغیرهای پژوهش
		آزمون <sup>۲</sup>	ضریب مسیر		
۰/۸۲۰	۰/۸۹	-	-	۱/۰۰۰	رهبری استبدادی (AL)
۰/۷۵۹	۰/۸۴۶	-	-	۰/۵۸۰	مبادله رهبر-عضو (LME)
-	-	۲۰/۳۷	۰/۷۹۹	-	تأثیر گذاری
-	-	۱۲/۷۸	۰/۷۱۰	-	وفاداری
-	-	۲۲/۴۲	۰/۸۲۵	-	مشارکت
-	-	۱۵/۶۵	۰/۷۰۵	-	احترام حرفه‌ای
۰/۸۱۰	۰/۸۸۷	-	-	۰/۷۲۴	خلاقیت کارکنان (EC)
-	-	۲۴/۵۴۲	۰/۸۱۹	-	تخصص
-	-	۴۱/۳۰۳	۰/۸۶۷	-	تفکر خلاق
-	-	۳۹/۶۵۷	۰/۸۶۷	-	انگیزش
۰/۸۵۰	۰/۸۲	-	-	۱/۰۰۰	عملکرد شغلی (JP)

جدول ۲. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	رهبری استبدادی (AL)	عملکرد شغلی (JP)	مبادله رهبر عضو (LME)	خلاقیت کارکنان (EC)	جذر (AVE)
رهبری استبدادی (AL)	۱				۱
عملکرد شغلی (JP)	۰/۵۸۵	۱			۱
مبادله رهبر عضو (LME)	۰/۵۷۸	۰/۵۵۵	۱		۰/۷۶
خلاقیت کارکنان (EC)	۰/۶۱۸	۰/۵۶۸	۰/۶۴۸	۱	۰/۸۵



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل



نمودار ۳. نتایج آزمون T

جدول ۳: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

متغیرها	ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تأثیر
رهبری استبدادی ← میادله رهبر-عضو	۰/۵۷۸	۹/۴۹۲	معنادار	متوسط
میادله رهبر عضو ← خلاقیت کارکنان	۰/۴۳۷	۵/۴۹۹	معنادار	متوسط
خلاقیت کارکنان ← عملکرد شغلی	۰/۲۲۷	۲/۴۲۲	معنادار	ضعیف
رهبری استبدادی ← خلاقیت کارکنان	۰/۳۲۶	۴/۶۹۸	معنادار	متوسط
رهبری استبدادی ← عملکرد شغلی	۰/۳۱۴	۴/۰۴۹	معنادار	متوسط
میادله رهبر-عضو ← عملکرد شغلی	۰/۲۲۷	۲/۵۰۳	معنادار	ضعیف

باتوجه به جدول فوق که بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش بدست آمده است می‌توان عنوان کرد که: نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اول با توجه به ضریب مسیر  $0/078$  و مقدار  $T 9/492$ ، نشان می‌دهد که رهبری استبدادی بر مبادله رهبر عضو تأثیر معنادار و متوسط دارد. در آزمون فرضیه دوم با ضریب مسیر  $0/437$  و مقدار  $T 5/499$ ، این نتیجه حاصل شد که مبادله رهبر عضو بر خلاقیت تأثیر معنادار و متوسط دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم با ضریب مسیر  $0/227$  و مقدار  $T 2/422$ ، گواه بر این دارد که خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی تأثیر معنادار و ضعیف دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم

با ضریب مسیر  $0/366$  و مقدار  $T 4/198$ ، گواه بر این دارد که رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معنادار و متوسط دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم با ضریب مسیر  $0/314$  و مقدار  $T 4/049$ ، گواه بر این دارد که رهبری استبدادی بر عملکرد شغلی تأثیر معنادار و متوسط دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه ششم با ضریب مسیر  $0/227$  و مقدار  $T 2/003$ ، گواه بر این دارد که مبادله رهبر عضو بر عملکرد شغلی تأثیر معنادار و ضعیف دارد. برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای درون زای مدل ارائه شود (جدول ۴).

جدول ۴. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

روابط	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل	VAF
رهبری استبدادی ← مبادله رهبر-عضو	$0/078$	---	$0/078$	---
مبادله رهبر عضو ← خلاقیت کارکنان	$0/437$	---	$0/437$	---
خلاقیت کارکنان ← عملکرد شغلی	$0/227$	---	$0/227$	---
رهبری استبدادی ← خلاقیت کارکنان	$0/366$	$0/202$	$0/118$	$0/41$
رهبری استبدادی ← عملکرد شغلی	$0/314$	$0/131$	$0/085$	$0/29$
مبادله رهبر-عضو ← عملکرد شغلی	$0/227$	$0/099$	$0/326$	$0/30$

همانطور که جدول ۴، نشان می‌دهد که رهبری استبدادی بر مبادله رهبر-عضو تأثیر مستقیم و معنادار دارد و این نشان دهنده این است که رهبری استبدادی قادر است مقدار  $0/078$  از مبادله رهبر-عضو پیش بینی کند؛ مبادله رهبر-عضو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مستقیم و معنادار دارد و این نشان دهنده این است که مبادله رهبر-عضو قادر است مقدار  $0/437$  از خلاقیت کارکنان را پیش بینی کند؛ خلاقیت کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیری مستقیم و معنادار دارد و این نشان دهنده این است که خلاقیت کارکنان قادر است مقدار  $0/227$  از تمایل به عملکرد شغلی را پیش بینی کند؛ و در نهایت رهبری استبدادی بر خلاقیت

کارکنان و عملکرد شغلی به ترتیب تأثیری مستقیم، غیرمستقیم و معنادار دارد که این خود نیز نشان دهنده این است که رهبری استبدادی قادر است مقدار  $0/366$  از خلاقیت کارکنان و مقدار  $0/314$  از عملکرد شغلی را پیش بینی کند. با توجه به نتایج گفته شده می‌شود نتیجه گرفت که، نقش میانجی‌گری مبادله رهبر-عضو در تاثیرگذاری رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی مورد حمایت قرار گرفته است به عبارتی، آزمون سوبل نیز گویای این واقعیت است که مبادله رهبر-عضو می‌تواند به مقدار  $4/11$  (رهبری استبدادی و خلاقیت) و مقدار  $2/40$  (رهبری استبدادی و عملکرد شغلی) را میانجی‌گری کند،

### برازش مدل

معیار GOF مرتبط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. و توسط Tenenhaus et al (2004)، معرفی شد.

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities}} * \bar{R}^2$$

طوری که  $\overline{Communalities}$  نشانگر میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و  $\bar{R}^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. (Wetzles et al, (2009) مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۰ و از ۰/۳۶ بیشتر می‌باشد که نشانگر برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

چرا که طبق گفته Davari & Rezazadeh, (2016) تست سوبل اگر از ۱/۹۶، بیشتر باشد به احتمال ۰/۹۵ نقش میانجی تایید خواهد شد به عبارتی دیگر با توجه با اثر کل (۰/۶۱۸) رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان و ۰/۵۸۵ رهبری استبدادی و عملکرد شغلی، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری استبدادی با کمک متغیر میانجی مبادله رهبر-عضو دارای اثر پیش بینی کننده بهتری بر خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی است؛ بنابراین فرضیه هفتم و هشتم این پژوهش نیز مورد تایید واقع شدند. اثر واف که شدت متغیر میانجی رو بررسی می‌کند مشخص است که شدت متغیر میانجی (۰/۴۱) رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان و ۰/۲۹ رهبری استبدادی و عملکرد شغلی، جزئی می‌باشد.

مقیاس‌های درون‌زای	R <sup>2</sup>	Communality	GOF
عملکرد شغلی	۰/۴۳۹	۱/۰۰۰	GOF = √0.58 * 0.43 = 0.50
مبادله رهبر عضو	۰/۳۳۴	۰/۳۰۴	
خلاقیت کارکنان	۰/۵۰۹	۰/۴۳۳	

(Baziar, (2014) انجام دادند، همسویی ندارد. رهبری استبدادی شاید بتواند در کوتاه مدت اثر ناچیزی بر مبادله رهبر-عضو داشته باشد اما در بلندمدت حتما اثر نامطلوبی در هر سازمانی به بار می‌آورد، عدم تایید این فرضیه نیز حاکی از آن است که رفتار رهبران استبدادی علیرغم آثار سوء آن در بانک توانسته در کوتاه مدت اثر مثبتی بر جهت مبادله رهبر-عضو داشته باشد اما م مطمئناً در بلندمدت همین رفتار رهبران آثار سوء، شدیدی را بر رابطه مبادله رهبر-عضو خواهد گذاشت که بانک را دچار مشکلات عدیده‌ای خواهد کرد، لذا بانک حتما می-باید نظارت مستحکمی بر رفتار مدیرانش داشته باشد تا روشن شود که چه عواملی در تقویت یا

### بحث و نتیجه گیری

همانطور که گفته شد هدف از این پژوهش، تحلیل تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی مبادله رهبر-عضو در بانک سپه استان یزد بود.

نتایج حاکی از فرضیه اول نشان نداد که رهبری استبدادی بر مبادله رهبر-عضو تأثیر منفی و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که محققان Wang et al (2019)؛ Liang (2018)؛ Guoa, (2018)؛ Seçil Bal :Rajabi, & Faraji, (2018) و Yazdani et al, (2018) و Rahimi-No, &

عدم تقویت رفتار رهبری استبدادی دخیل بوده، که مدیرانش به رفتاری استبدادی روی می‌آورند، به نظر بانک بایستی، مدیرانی را برای بلندمدت پرورش دهد تا آنها بتوانند رابطه مبادله رهبر-عضو را طوری ارتقاء دهند که مشکلاتی که در این زمینه وجود دارد را تا حدودی کاهش یا کنترل کنند. لذا بانک مربوطه حتماً بایستی "رهبری استبدادی" توجه کافی را داشته باشد، طبق گفته Harvey et al (2007)، رفتاری که از این نوع رهبران ایجاد می‌شود قادر است ضربه مهلکی بر پیکره مبادله رهبر-عضو بزند.

نتایج فرضیه دوم حاکی از آن است، که مبادله رهبر-عضو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. که این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که توسط محققان Liao & Chen (2018)؛ (2018)؛ Faraji, & Rajabi (2013)؛ Darvish & Golmohammadi et al (2009)؛ Farzaneh, (2003)؛ Elkins & Keller, (1999)؛ Tierney et al, (1994)؛ Scott & Bruce, (1993)؛ Redmond et al, (1993) انجام شدند، مشابهت دارد. مبادله رهبر و عضو، به عنوان کیفیت رابطه-ای است که یک رهبر با یک زیردست دارد، تایید این فرضیه گویای این واقعیت است که بانک با وجود تمامی شرایطی که حاکی از رهبری استبدادی است اما تا حدی توانسته رابطه کمی را طبق چارچوب سبک رهبری‌شان با زیر دست ایجاد کرده تا کارکنان بتوانند حدوداً آزادی عملی داشته باشند و از این طریق خلاقیت خود را در کار گسترش دهند، لذا بانک مربوطه باید بتواند به این امر توجه کافی داشته باشد تا بتواند ضمت افزایش خلاقیت کارکنان، مبادله رهبر-عضو را تقویت کند. شاید بتوان گفت یکی از بهترین راه‌ها در جهت این تقویت‌سازی، بهره جستن از نقش دیدگاه تبادل اجتماعی است چرا که این دیدگاه، ضمن افزایش درک کارمندان از رهبران‌شان، می‌تواند در جهت ارتقای مبادله رهبر-عضو گام بردارد.

نتایج فرضیه سوم نیز گویای این واقعیت است که خلاقیت کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد، که این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که توسط محققان Brimani & Atwongyeire, (2019)؛ Alizadeh, (2018)؛ Esmaili & Ghobadi, (2017)؛ Wang & Netemeyer, (2011)؛ Hülya, (2004) انجام شد، مشابهت دارد. در تایید این فرضیه بایستی گفت که رهبران بانک اگر بتوانند محیطی آرام را برای کارکنان‌شان تامین کنند، کارکنان قادر خواهند بود تا خلاقیت خود را در شغل‌شان بروز دهند و به تبع در چنین شرایطی عملکرد شغلی افراد نیز نه تنها تضمین می‌شود بلکه افزایش خواهد یافت، بالعکس چنین قضایایی نیز صادق است. لذا بانک مربوطه، باید به اهمیت نقشی که خلاقیت کارکنان در این زمینه دارد در جهت رسیدن به عملکرد شغلی بهتر بکار گیرد.

نتایج فرضیه چهارم نیز نشان نداد که رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد، که این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که توسط محققان پژوهش‌های Shaffi Wang, H., & Zhen Wang, (2019)؛ et al, (2020)؛ Guan, (2018)؛ Rajabi, & Faraji, (2017)؛ Schaubroeck et al, (2017)؛ Jiba Gu et al, (2015)؛ Newman et al, (2014)؛ Nazari et al, (2013)؛ Shoghi & Haj و Aghajani & Shoghi, (2011)؛ Fathali انجام شد، مشابهت ندارد. لذا در عدم تایید این فرضیه بایستی گفت رفتار رهبران می‌تواند در کوتاه‌مدت اثر افزایشی بر خلاقیت کارکنان داشته باشند (Herrmann and Felfe, 2013). اما در بلندمدت بسته به شناخت مکانیسم‌های روانشناختی دارد چرا که چنین مکانیسمی قادر است با توجه به رفتاری که رهبران استبدادی با کارکنان‌شان دارند، تشخیص دهد که این نوع رفتار می‌تواند اثر منفی یا مثبتی بر خلاقیت کارکنان داشته باشد. لذا بانک مربوطه، باید به



و از آنجا که انسان، محور بهره‌وری محسوب می‌شود، لذا پرداختن به افزایش عملکرد شغلی، برای رهبران بانکی بایستی حایز اهمیت باشند. در این بین مدیران بانکی می‌توانند از طریق نظریه تبادل اجتماعی که رابطه مبادله رهبر-عضو را پیش می‌کشد در جهت افزایش یا کاهش شدن عملکرد شغلی کارکنان‌شان توجه وافر داشته باشند.

نتایج فرضیه هفتم نیز بیان کرد که مبادله رهبر-عضو در تأثیرگذاری رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان نقش میانجی را دارد. با تاییده فرضیه دوم بایستی گفت که مبادله رهبر-عضو موضوع نسبتاً جدیدی در سازمان نیست، اما آنچه که مشخص است بانک برای بقای خود به کارکنانش وابسته است الی‌خصوص کارکنانی که سرآمد و دارای خلاقیت می‌باشند. بر همین اساس بانک بایستی محیطی را فراهم کند تا هرگونه شرایطی که می‌تواند باعث خدشه وارد شدن به کارکنان خلاق می‌شود را مرتفع کرد. لذا با توجه به عدم تایید فرضیه چهارم پژوهش، بانک حتماً از طریق برگزاری جلسات روانشناسی، رفتار مدیران خود را در جهت مثبت سوق دهند تا بتوانند اثرات سو رفتار استبدادی مدیران را در بلند مدت به نحوی کنترل یا کاهش داد. در نهایت بانک مربوطه، باید به اهمیت نقش مبادله رهبر-عضو نیز توجه کافی داشته باشد تا بتواند اثرات مثبت کوتاه‌مدتی که رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان داشته را، کنترل کنند تا در بلند مدت با مشکلات خاصی روبرو نشوند.

نتایج فرضیه هشتم نیز بیان کرد که مبادله رهبر-عضو در تأثیرگذاری رهبری استبدادی بر عملکرد شغلی نقش میانجی را دارد. با تاییده فرضیه ششم و عدم تاییده فرضیه پنجم بایستی گفت که مبادله رهبر-عضو موضوع نسبتاً جدیدی

اهمیت نقشی که مکانیسم‌های روانشناختی رفتار می‌تواند در جهت کاهش/افزایش خلاقیت کارکنان داشته باشد را شناسایی کند.

نتایج فرضیه پنجم نیز گویای این واقعیت است که رهبری استبدادی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی و معنادار ندارد، که این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که توسط محققان Jing Du, Sahibzada, Wang, H., & Guan, (2018)؛ (2019) Mirzapour, Darvishi, (2016) و (2018) Khalilizadeh & Hakakzadeh, (2015). مشابهت ندارد. لذا در عدم تایید این فرضیه بایستی گفت شاید رفتار رهبران بتواند در کوتاه-مدت اثر افزایشی بر عملکرد شغلی داشته باشند (Wu et al, 2012). چرا که در کوتاه‌مدت کارکنان از روی ترس از اخراج و یا جابجایی و تنزل شغلی به رفتار این رهبران توجه می‌کنند اما در بلند مدت همین افراد دیگر اعتنایی به رفتار این رهبران ندارند و چنین وضعی به ضرر سیستم بانکی است. لذا بانک مربوطه، باید به اهمیت تأثیرات رفتار رهبران استبدادی بر کارمندان توجه کنند چنین شرایطی می‌تواند عملکرد کارکنان را تحت تاثیر خوب (در کوتاه‌مدت) و بدی (در بلندمدت) قرار دهد که جبران‌ناپذیر است.

نتایج فرضیه ششم نیز گویای این واقعیت است که مبادله رهبر-عضو بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد، که این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که توسط محققان Sheikhul-Zia Aldini, & Islami & Aghajanian, (2014), Graen & Schiemann, Alirezaei, (2013) (1978) انجام شد، مشابهت دارد. لذا در تایید این فرضیه بایستی گفت که، مبادله رهبر-عضو می‌تواند خمیر مایه توسعه منابع انسانی در بانک-هاست، چرا که گاهی اوقات، این عامل قادر است، عملکرد شغلی کارکنان را کاهش یا افزایشی کند،

حداقل در بلندمدت، جهت کاهش یا کنترل آن گام بردارند.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری می‌توان گفت که مدل مفهومی پژوهش، را می‌توان به‌عنوان مدل تجربی که می‌تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت. البته با توجه به نتایج گفته شده در فوق محدودیتی که پژوهشگران در این پژوهش با آن روبرو بودند آن است که کارکنان (علمی و اداری) از ترس اینکه مبادا پاسخ به سوالات اترسویی بر وضع خدمتی و حقوق آنها داشته باشد، ممکن است سوالات را با دید محافظه کارانه پاسخ داده باشند.

در سازمان نیست، اما آنچه که مشخص است بانک به عملکرد شغلی کارکنانش اهمیت می‌دهد، اما چیزی که برای مدیران بانک نامفهوم است نوع رفتاری است که با کارکنان دارند چرا که مدیران بانک از طریق رفتارشان به فکر افزایش عملکرد شغلی کارکنان‌شان هستند. لذا، بانک حتماً از طریق برگزاری جلسات توجیهی مدیریتی، رفتار مدیران خود را در جهت مثبت‌تر سوق دهند تا بتوانند اثرات سو رفتار استبدادی مدیران را به نحوی در بلند مدت کنترل کنند. و در این بین نیز، می‌تواند به اهمیت نقش مبادله رهبر-عضو، توجه کافی داشته باشد تا بتواند اثرات مثبتی که رهبری استبدادی بر عملکرد شغلی در کوتاه مدت داشته را، بیشتر از آن چیزی که هست، افزایش ندهند و یا

## References

- Aghajani, T., & Shoghi, B. (2013). Investigating the effect of managers' leadership style on employees' creativity (case study: Kaveh Industrial City's metal industries), *Development and Transformation Management Journal*, 6(17), 51-43
- Atwongyeire N., (2019). The Influence of Employee Creativity on Job Performance at Workplace among Employees of Futurelink Technologies and Nansana Municipal Council, A Dissertation Presented to Makerere University in Partial Fulfillment of a Bachelors of Industrial and Organizational Psychology.
- Brimani, A., & Alizadeh, V. (2018). The relationship between organizational creativity and happiness with the organizational performance of Road and Transportation Department employees, *Journal of Humanities Innovation and Creativity*, 9(3), 1-24.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Chan, S. C., Huang, X., Snape, E. and Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance, *Journal of Organizational Behavior*, (34) 1, pp. 108-128 .
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance, *Journal of Management*, 40 (3), pp. 796-819 .
- Chen, Z. J., Davison, R. M., Mao, J. Y., & Wang, Z. H. (2018). When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions. *Information & Management*, 55(7), pp.840-849.
- Cheng, B.S., Chou, L.F. and Farh, J.-L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: the constructs and measurement, *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14(1), pp. 3-64
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Psychology*, 7(1), 89-117 .
- Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31(6), pp. 874-900.
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2016). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization.
- Darvish, H., & Farzaneh, N., (2009), Leader-follower relationship (LMX) in creating energy and creativity

- in the work environment, *Public Management Scientific-Research Quarterly*, 2(4), 23-45
- Darvishi, M, (2016). Investigating the relationship between management styles of managers with organizational health and job performance of employees (General Administration of Ports and Maritime Affairs of Khuzestan Province, Imam Khomeini Port Special Region), *International Conference on Management, Economics and Humanities*.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14, pp.587-606.
- Esmaili, M., & Ghobadi, S. (2017), Investigating the impact of job creativity requirement on employee performance with the mediating role of job-induced stress in the National Company of Southern Oil-rich Regions, *Second International Conference on Integration of Management and Economy in Development*.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan .
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Leadership and Management in China: Philosophies, theories, and practices* (pp. 171-205). New York, NY: Cambridge University Press.
- Fornell C., and Larcker D., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39-50.
- Golmohammadi, E., Arayesh, B., Rasouleh Vand, M.B., & Aybed, R. (2013). Examining the role of leader-follower exchange on employees' creativity, *Development Quarterly*, 10(13), 117-134.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, pp.161-178 .
- Graen, G.B. and Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), pp.206-212.
- Gu, J, Wang, G, Liu, H, Song, D and He, C., (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity the influences of leader-member exchange, team identification and power distance, *Employee creativity*, 179-189 .
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hiller, N. J., Sin, H., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as weirdly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), pp.165-184.
- Herrmann, D. and Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: the role of task novelty and personal initiative, *Creativity Research Journal*, 25(2), pp. 172-181 .
- Hülya Gündüz Çekmecelio lu, Ayúe Günsel, (2011), Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011), pp. 889-895.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8, pp.732-743 .
- Jiba Gu, Q, Tang, L. P. and Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? *Employee identification with leader and leader-member*

- exchange (LMX) in the Chinese context, *Journal of Business Ethics*, 126(3), pp. 513-529.
- Jing Du, Nan Nan Li, and Yuan Jing Luo, (2019), Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives, *Front Psychol.* 2019; 10: 3076. Published online 2020 Feb 5.
- Kiazad, K., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T.J., Kiewitz, C. and 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), pp. 512-519.
- Liang Guoa, Stijn Decosterb, f, Mayowa T. Babalolac, Leander De Schutterd, Omale A. Garbae, Katrin Riisla, (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 (2018), pp. 219-230.
- Liao, Z., & Liu, Y. (2016). Abusive supervision and psychological capital: A mediated moderation model of team member support and supervisor-student exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 576-607.
- Liao, S.H. and Chen, C.C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity: Knowledge sharing: the moderated mediating role of psychological contract", *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), pp. 419-435.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, pp.47-119.
- Liden, R.C. & J. Maslyn (1998). Multi-Dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1): 43-72.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), pp.172-189.
- Mirzapour Khalilzadeh, M., & Hakakzadeh, M (2015). The relationship between the authoritarian leadership style of managers and organizational indifference among the employees of sports organizations in Kerman province, the 6th International Accounting and Management Conference and the 3rd Entrepreneurship and Open Innovation Conference, Tehran.
- Nazari, R; Ghasemi, H, Sohrabi, Z., (2014). Investigating the relationship between communication skills, leadership styles of organizational culture and the effectiveness of managers in sports organizations: structural equation modeling, *research journal of sports management and movement behavior*,11(21), 102-93.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. and Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment, and proactive personality, *Journal of Business Ethics*, pp. 1-14.
- Pan, W., Sun, L.-Y., & Chow, I. H. S. (2012). Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Test of a Multilevel Moderated Mediation Model. *Human Performance*, 25(5), pp.432-451.
- Peng, M. W., Lu, Y., Shenkar, O., & Wang, D. Y. L. (2001). Treasures in the China house: A review of management and organizational research on greater China. *Journal of Business Research*, 52(2), pp.95-110.
- Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34(3), pp. 566-593.
- Perugini, M., & Gallucci, M. (2001). Individual differences and social norms: The distinction between reciprocators and prosocials. *European Journal of Personality*, 15(1), pp.19-35
- Qu, R., Gao, L., & Shi, K. (2012). When leader-member exchange promotes employee creativity. 2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.
- Qu, R., Janssen, O. and Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: the mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations, *Leadership Quarterly*, 26(2), pp. 286-299.
- Rabiei M.M.R, Saleh Ardestani, A., & Ismaili, S., (2015). A review of the relationship between employees' creativity and increased job performance in Shafa

- Hospital, International Conference on Management and Accounting, Tehran
- Rahimi-No, E., & Baziar, I. (2014). Examining the leader-follower exchange theory (LMX) and its dimensions, the second national conference and the second international conference of management and accounting in Iran
- Rajabi, H, Faraji, G, (2018), The effect of authoritarian leadership on employees' creativity according to the role of leader exchange and power distance, *Public Administration Perspectives Quarterly*, 11 (2), 144-167
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity in work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, pp.120-151.
- Sahibzada A.M.B, (2018), Leader-Member Exchange and Job Performance: The Mediating Role of Delegation in Health Services Sector, *International Journal of Information Business and Management*, 10(3), pp.104-118.
- Schaubroeck, J.M., Shen, Y. and Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 102(2), pp.203-214.
- Schermerhorn, J.R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M. and Hunt, J.G. (2012). *Organizational behavior*(12thEdition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, pp.580-607.
- Seçil Bal Taş tana, Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, (2015), An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior with the Moderating Role of Trust in Leader: A Study in the Turkish Context, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181 (2015), pp. 23 - 32.
- Shalley, C.E and Perry-Smith, J.E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: the role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), pp. 1-22.
- Sheikhul-Islami, N., & Aghajanian, M., (2014), Leader-Member Exchange Relationship, Organizational Justice and Employee Performance in the Organization, National Conference of Management Ocean.
- Shen, Y., Chou, W. J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), pp.498-509.
- Shaffi, J.M., Shen, Y. and Chong, S. (2020). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 102(2), pp. 203-214.
- Shoghi, B., & Haj Fathali, A. (2011). The mediating effect of organizational culture on managers' leadership on employees' creativity (case study: managing an insurance company in Central and Lorestan provinces). *News of the Insurance World*, 2013(173), 23-44.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52, pp.591-620.
- Ürek, D & Ugurluoglu, O., (2019). Examining the Impact of Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behaviour in Healthcare Sector. *Journal of Haman and Work*, 6(1) PP.81-92.
- Volmer, J., Spurk, D. and Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement, *Leadership Quarterly*, 23(3), pp. 456-465 .
- Wang, G. & Netemeyer, R.G. (2004). Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity.. *Journal of Business Research*, 57 (8), p. 805.
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance:

- The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 23(9), p.357.
- Wang, Z, Liu, Y and Liu, S., (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader, *Frontiers of Business Research in China*, 2, 1188-1289.
- Wetzels, M, Odekerken-Schröder, G and Oppen, C.V., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), pp. 177-195.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wu, M., Huang, X. and Chan, S.C.H. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in mainland China, *Asia Pacific Business Review*, 18(4), pp. 1-18 .
- 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), PP.531-543 .
- Yasini, M. (2013). Investigating the effect of leader-member exchange on employee morale with the mediating role of job independence of headquarters employees of Iran's National Drilling Company, Master's Thesis of Islamic Azad University, Shushtar Branch.
- Yazdani, H., Qurani, S.F, Nikkhah Kiaramesh, R., & Kameli, A. (2018), The mediatory role of leader-member exchange in promoting individual innovation through patriarchal leadership, *Human Resources Studies Quarterly*, 9(3), 51-76.
- Yildiz, S.M. (2011). Relationship between leader-member exchange and burnout in professional footballers. *Journal of Sports Sciences*, 29(14), pp.1493-1502
- Zia Aldini, M., & Alirezaei, M. (2013). Examining the relationship between leader-member exchange and job burnout according to the mediating variable of rejection perception among employees of Valiasr University (AS), the first international management conference in the 21st century.
- Zhang, X. and 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), pp. 107-128.
- Zhang, A.Y., Tsui, A.S. and Wang, D.X. (2011), "Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: the role of group processes, *The Leadership Quarterly*, 22 (5), pp. 851-862.
- Zhang, Y., Huai, M.-Y. and Xie, Y.-H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: a dual process model, *The Leadership Quarterly*, 26(1), pp. 25-36.
- Zhen Wang, Yuan Liu and Songbo Liu, (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader, *Frontiers of Business Research in China*, 2, 1188-1289.