



## The Effect of Leader-Member Exchange on Social Loafing, Considering the Moderating Role of Attachment Style and the Mediating Roles of Trust in the Leader and Organizational Commitment

Maryam Tehrani (Ph.D.)<sup>1</sup>

Yousef Vakili (Ph.D.)<sup>2</sup>

Fateme Vafaiy<sup>3</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of leader-member exchange on social loafing, considering the moderating role of attachment style and the mediating roles of trust in the leader and organizational commitment. The research is a descriptive-correlational type in terms of collecting data and an applied-developmental study in terms of its purpose and specifically based on structural equation modeling. The statistical population selected for this study includes all the employees of Keshavarzi bank in Qom province (200 people). Using stratified random sampling, a total of 148 people was selected as the sample. The data gathering tools were standard questionnaires. In order to measuring variables, leader- member exchange scale of Liden & Maslyn (1998), social loafing scale of George (1992), trust in leader scale of McAllister (1995), organizational commitment scale of Allen & Meyer (1990) and attachment style scale of Brennan (1998) were used. In order to analyze data, structural equation modeling (Smart PLS) was applied. The results show that leader-member exchange is negatively related to social loafing through trust in the leader and organizational commitment. Furthermore, the mediating roles of trust in the leader and organizational commitment were confirmed. Finally, the moderating role of attachment style in the relationship between leader-member exchange with trust in leadership and organizational commitment was not confirmed but the direct negative impact of attachment style on trust in the leader and organizational commitment was confirmed.

**Keywords:** *Leader-Member Exchange; Social Loafing; Attachment Style; Trust in the Leader; Organizational Commitment.*

- 
1. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (Corresponding author), m.tehrani@khu.ac.ir.
  2. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
  3. MBA Graduated, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran



## تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان: تبیین نقش تعدیل‌گری سبک دل‌بستگی و میانجی‌گری اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی

مریم طهرانی\*، یوسف وکیلی\*\*، فاطمه وفایی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۳/۱۷

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مبادله رهبر- پیرو بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی و همچنین نقش تعدیل‌گری سبک دل‌بستگی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی و به‌طور خاص مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان بانک کشاورزی استان قم (۲۰۰ نفر) می‌باشند که به روش تصادفی طبقه‌ای ۱۴۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش متغیرها از مقیاس مبادله رهبر- پیرو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)، مقیاس طفره‌روی اجتماعی جرج (۱۹۹۲)، مقیاس اعتماد به رهبری مک آلیستر (۱۹۹۵)، مقیاس تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) و مقیاس سبک دل‌بستگی برنان و همکاران (۱۹۹۸) استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مبادله رهبر- پیرو از طریق اعتماد به رهبری و نیز تعهد سازمانی بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان تأثیر منفی و معنی‌دار دارد. علاوه بر آن، نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی و اعتماد به رهبری در رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و طفره‌روی اجتماعی کارکنان، تأیید شد. در نهایت نقش تعدیل‌گری سبک دل‌بستگی در رابطه مبادله‌ی رهبر- پیرو با اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی، تأیید نشد، اما تأثیر مستقیم و منفی سبک دل‌بستگی بر اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی، به‌دست آمد.

**کلیدواژه:** مبادله رهبر - پیرو؛ طفره‌روی اجتماعی؛ سبک دل‌بستگی؛ اعتماد به رهبری؛ تعهد سازمانی.

\*. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) m.tehrani@khu.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## مقدمه

در راستای هم‌افزایی انرژی، رهبران سازمان‌ها اغلب وظایف کاری را در قالب "گروه‌های" کاری تعریف می‌نمایند. تشکیل گروه‌ها علاوه بر اثرات مثبت همچون ارتقای مهارت‌های حل مسئله و یادگیری، پیامدهای جانبی ناخواسته دیگری همچون شکل‌گیری رفتارهای طفره‌روانه را همراه خواهد داشت (هانگ، چی و لو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). روابط رهبران و پیروان، در قالب نظریه مبادله رهبر-پیرو توصیف می‌شود که بیانگر رابطه منحصر به فرد و دوجانبه میان مدیران و کارکنان است، به نحوی که برخی از کارکنان از روابط با کیفیت بالا با مدیر خود برخوردار هستند و برخی نیز روابط با کیفیت پایین را تجربه می‌نمایند (مازلین، شینس و فارمر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). این رابطه، تأثیر بسزایی بر ایجاد یا عدم ایجاد حس اعتماد و تعهد در کارکنان داشته و در نتیجه می‌تواند اثرات مثبت یا منفی برای فرد و سازمان در پی داشته باشد. یکی از این اثرات منفی، ایجاد رفتارهای تلافی‌جویانه از جمله، طفره‌روی اجتماعی است (بیکر و تامپسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). مفهوم<sup>۴</sup> طفره‌روی اجتماعی بیش از صد سال قبل، در آزمایش بازی طناب‌کشی، توسط مکس رینگلمن<sup>۵</sup> مورد توجه قرار گرفت. یافته‌های وی نشان از آن داشت که نه تنها عملکرد فرد در بازی گروهی طناب‌کشی به نسبت زمانی که به تنهایی عمل می‌کرد، رو به افول گذاشت، بلکه عملکرد فردی وی، هر چه اندازه گروه بزرگتر می‌شد، ناکارآمدتر می‌گردید. این پدیده به اثر رینگلمن<sup>۶</sup> مشهور شد (دی لئو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). به‌طور کلی، طفره‌روی اجتماعی به کاهش تلاش و انگیزه شخص هنگام فعالیت در گروه اطلاق می‌شود. نخستین بار "لاتان<sup>۸</sup> و همکارانش (۱۹۷۹)"، از واژه<sup>۹</sup> طفره‌روی اجتماعی، برای ارجاع به پدیده‌ای که در آن شخص عملکرد خوبی نداشته و از زیر کار شانه خالی می‌کند، به عنوان یک بیماری اجتماعی محسوب شده و مصائبی را برای سازمان پدید می‌آورد، یاد کردند. آنها اعتقاد داشتند که طفره‌روی اجتماعی به عنوان پیامد کاهش آگاهی‌های هشیار و ناهشیار اجتماعی، ظهور می‌کند (آکگوندوز و اریلماز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸).

1. Hang, Chi & Lu
2. Maslyn, Schyns & Farmer
3. Baker & Thompson
4. Concept
5. Max Ringelman
6. Ringelman Effect
7. De l' Eau
8. Latane
9. Term
10. Akgunduz & Eryilmaz

طفره‌روی اجتماعی یکی از واکنش‌هایی است که افراد در پاسخ به رابطه بی‌کیفیت با رهبر خود نشان می‌دهند؛ چراکه آنها انگیزه لازم برای تزریق حداکثر تلاش در فعالیت‌های سازمانی را نداشته و از آنجا که عملکرد وظیفه‌ای فرد و گروه، در نهایت بر عملکرد رهبر تأثیرگذار است، آنها به شکل غیرمستقیم با شانه‌خالی کردن از انجام وظایف محوله خود، از سودرساندن به رهبر جلوگیری نموده و هر جا که بتوانند تلاش خود را برای نیل به اهداف سازمان کم‌رنگ می‌سازند. لذا چون در گروه ازسوی رهبر قابل تشخیص نبوده و نتیجه کار گروهی به نام تک‌تک افراد حاضر در گروه ثبت می‌شود، شخص طفره‌رونده به این طریق هم از تلاش برای انجام وظایف مشروحه خود و هم از مجازات و عقوبت مرتبط با آن می‌گریزد (مورفی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). از طرفی، مرور ادبیات نشان می‌دهد که مبادله رهبر- پیرو با مؤلفه‌های سازمانی همچون اعتماد به رهبری (نینابر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ حسین<sup>۳</sup> و همکارانش، ۲۰۱۷؛ جایزوال و دهار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷) و تعهد سازمانی (کاسیمیر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ تراکن‌برود<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ کانگ و کیم<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰) مرتبط است. از آنجا که کارکنان اغلب از تفاوت‌های موجود در کیفیت ارتباط بین رهبران و اعضای سازمان آگاهی دارند، تجربه ارتباط با کیفیت پایین سبب کاهش برهم‌کنش میان آنها و رهبران شده، اعتماد و حمایت درک شده توسط کارکنان کاهش می‌یابد، در نتیجه دل‌بستگی و علاقه کارکنان به مدیر و سازمان تقلیل می‌یابد و آنها دیگر خود را به لحاظ اخلاقی ملزم به ادامه تلاش برای سازمان نمی‌بینند. نتایج تحقیقات قبلی نشان داده است در چنین شرایطی اعتماد پایین به رهبری (کیم و جونگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ بیکر و تامسون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴) و کاهش تعهد سازمانی (شین<sup>۱۰</sup> و همکارانش، ۲۰۱۴) نیز به نوبه خود بر تمایل کارکنان به شانه‌خالی کردن از زیر وظایف محوله، مؤثر می‌باشند. هر چند پژوهش در زمینه طفره‌روی اجتماعی در ادبیات مدیریت در حال رشد است، اما آزمون‌های تجربی بیشتری برای بررسی پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیامدهای طفره‌روی اجتماعی مورد نیاز است، چنانچه مرور ادبیات نشان می‌دهد تاکنون نقش میانجی

1. Murphy
2. Nienaber
3. Hussain
4. Jaiswal & Dhar
5. Casimir
6. Trukenbrodt
7. Kang & Kim
8. Kim & Jeung
9. Baker & Thopson
10. Sesen.

اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی در رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و طفره‌روی اجتماعی مورد بررسی قرار نگرفته است. در این میان، تأثیر سبک دلبستگی به‌عنوان یک ویژگی فردی که کارکنان با خود به سازمان می‌آورند و روی عملکرد سازمانی آنها تأثیر می‌گذارد، نیز حائز اهمیت است. سبک‌های ایمن و مضطرب از طریق میزان تلاشی که شخص برای ساختن رابطه با رهبر خود صرف می‌نماید، با مبادله رهبر- پیرو در ارتباط هستند و بنابراین، می‌توانند در طفره‌روی اجتماعی کارکنان نیز نقش داشته باشند. در حالی که افراد برخوردار از سبک اجتنابی از طریق عدم تمایل به برقراری ارتباط با رهبر خود را نشان می‌دهند (مازلین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). علی‌رغم اینکه نظریه دلبستگی یکی از نظریه‌های اثرگذار در تحقیقات مرتبط با خصوصیات شخصیتی است و نیز تحقیقات، نشانگر اهمیت سبک‌های دلبستگی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های کیفیت روابط بین فردی و رضایت روانی هستند (لانسیانو و زامونر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ میکولینسر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۱)، اما توجه کافی از محققینی که به بررسی نقش تفاوت‌های فردی در "محیط کار و پدیده‌های سازمانی" پرداخته‌اند، دریافت نموده است (هارمس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)، به‌عبارت بهتر، گرچه در سال‌های اخیر درک محققان از سازوکار عاطفی و شناختی دخیل در سلامت روان به شکل عمده‌ای از طریق تحقیقات دلبستگی در حوزه روان‌شناسی افزایش یافته است، اما مطالعات اندکی به بررسی نقش سبک‌های دلبستگی در شرایط حاکم بر "محیط‌های کاری و روابط کارکنان" پرداخته‌اند (لانسیانو و زامونر، ۲۰۱۴). در این بین، بررسی نقش تعدیل‌گری سبک دلبستگی کارکنان، در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و اعتماد به رهبری و همچنین تعهد سازمانی کارکنان، موضوعی کلیدی و مغفول در حوزه ادبیات رفتار سازمانی است. لذا در تکمیل مطالعات انجام‌شده در داخل کشور در خصوص طفره‌روی اجتماعی و باعنایت به اینکه تاکنون در داخل کشور مطالعه‌ای در خصوص نقش سبک‌های دلبستگی در "محیط‌های کاری و روابط مدیران و کارکنان" صورت نپذیرفته است، این پژوهش تلاش نمود تا با ارائه الگویی مفهومی به واکاوی نقش تعدیل‌گر سبک دلبستگی در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و اعتماد به رهبری و نیز رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و تعهد سازمانی، همچنین تأثیر مبادله رهبر- پیرو بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان از طریق نقش میانجی اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی، در میان کارکنان صف و ستاد بانک کشاورزی استان قم پردازد.

1. Maslyn
2. Lanciano & Zammuner
3. Mikulincer
4. Harms

از آنجاکه یکی از مهم‌ترین اهداف این بانک، نیل به بهره‌وری بالاست و ازسویی باتوجه به حجم بالای کار و مبادلات در طی ساعات کاری، لزوم هماهنگی میان کارکنان و مسئولین به‌خوبی احساس می‌شود، لذا ساختن یک رابطه مبادله‌ای با کیفیت میان رؤسای شعب، رؤسای ادارات ستادی، کارشناسان، کارمندان و به‌طور کلی کارکنان این بانک باتوجه به سبک دلبستگی آنان، می‌تواند به کاهش طفره‌روی اجتماعی انجامیده و با افزایش کارایی و اثربخشی، بهره‌وری بالا را محقق سازد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبادله رهبر- پیرو

مبادله رهبر- پیرو، نظریه‌ای است که به توصیف کیفیت رابطه بین مافوق- زیردست می‌پردازد. براساس این نظریه، تبادلات مرتبط با کار باعث توسعه رابطه بین رهبران و زیر دستان می‌شود که این روابط می‌توانند به دو گونه ارزیابی شوند: با کیفیت بالا یا خوب، با کیفیت پایین یا بد. به‌عنوان مثال، انعکاس اعتماد، احترام و وفاداری نمونه‌هایی از روابط خوب محسوب می‌شود و عدم اعتماد، کاهش احترام و کمبود وفاداری از مصادیق روابط با کیفیت پایین می‌باشند (ابو الانیان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). براساس نظریه مبادله رهبر- پیرو، از آنجاکه رهبران منابع محدودی برای تخصیص میان کلیه زیردستان خود دارند، روابط میان فردی با برخی از زیردستان خود برقرار می‌سازند که در نتیجه زیردستان به دو دسته افراد داخل گروه (تزدیک به رهبر) و خارج از گروه (دور از رهبر)، به‌عنوان دو ساختار اجتماعی مجزا تقسیم می‌شوند (تامپسون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مادامی که این دو گروه با یکدیگر تلفیق شوند، رهبران و پیروان، رفتارهای پایدار و قابل پیش‌بینی از خود بروز می‌دهند. این نظریه رهبری، برگرفته از نظریه مبادله اجتماعی است (لیو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) که بیان می‌دارد تبادلات اجتماعی شامل دسته‌ای از برهم‌کنش‌هاست که الزامات و تعهدات را خلق می‌نماید. این برهم‌کنش‌ها، وابسته و مشروط به اعمال طرف مقابل در رابطه بوده و تحت شرایطی قادر به خلق یک رابطه با کیفیت می‌باشند (کروپانزانو و میشل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). ابعاد نظریه مبادله رهبر- پیرو به شرح ذیل می‌باشد (لیدن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸):

1. Abu Elanain
2. Thompson
3. Liao
4. Cropanzano & Mitchell
5. Liden

عظوفت: مهربانی متقابل است که اعضای رابطه یعنی رهبر و پیرو اساساً به دلیل جذابیت‌های میان‌فردی و نه ارزش‌های کاری یا حرفه‌ای، به یکدیگر نشان می‌دهند.

وفاداری: عبارت است از میزانی که رهبر و عضو نسبت به یکدیگر وفادار هستند و در جمع، شخصیت، اعمال و اهداف یکدیگر را حمایت و تأیید می‌کنند.

مشارکت: عبارت است از ادراک مقدار، جهت و کیفیت فعالیت‌های کاری که هر کارمند در جهت اهداف مشترک (آشکار و تلویحی) خود و رهبر، ارائه می‌دهد.

احترام حرفه‌ای: درک درجه‌ای از وجهه و اعتبار که هریک از اعضای دو طرف (رهبر و پیرو)، در داخل و یا خارج از سازمان به دلیل انجام بهینه شغل خود در قیاس با سایرین، کسب کرده‌اند.

### اعتماد به رهبری

اعتماد به رهبری عبارت است از اعتقاد پیرو به اینکه رهبر، عملی در جهت به خطر افتادن منافع پیرو، انجام نخواهد داد. اعتماد به رهبری پیش‌بینی‌کننده نتایج بی‌شمار و مطلوب در سازمان می‌باشد: درخصوص پیرو، با رضایت شغلی وی، دلبستگی شغلی و کاهش تمایل به ترک سازمان در ارتباط است و درخصوص رهبر، به افزایش رضایت و اثر بخشی درک شده از وی می‌انجامد (کارزیس و بلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). زمانی که رهبر نسبت به رفاه و آرامش زیردستان خود، حساس و متوجه باشد، یک حالت روانی را در آنها رسوخ می‌دهد که توسط زیردستان در قالب حق شناسی، امتنان و اعتماد افزوده به سمت رهبر بازتاب داده می‌شود (جایسوال و زار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). به بیانی دیگر، اعتماد یک رابطه پویا و بین‌فردی است و به صورت تمایل به اتکا به طرف مقابل و انجام اعمالی که این اعمال می‌توانند شخص را در موقعیت آسیب‌پذیری نسبت به شخص مقابل، قرار دهند، تعریف می‌شود (لی و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). از نظر انگلبرکت<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۷)، اعتماد به رهبری عبارت است از تمایل زیردست به پذیرش آسیب‌پذیری که این پذیرش ناشی از این اعتقاد است که رهبر، مقاصد و اغراض مثبت نسبت به زیردست دارد. به بیان دیگر، اعتماد یک رابطه پویا و بین‌فردی است و به صورت تمایل به اتکا به طرف مقابل و انجام اعمالی تعریف می‌شود که این اعمال می‌توانند

1. Gkorezis & Bellou  
2. Jaiswal & Dhar  
3. Le & Lei  
4. Engelbrecht

شخص را در موقعیت آسیب‌پذیری نسبت به شخص مقابل قرار دهد (لی و لی، ۲۰۱۸). از دیدگاه مک‌آلیستر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) اعتماد به رهبری شامل دو بعد ذیل می‌باشد (مک‌آلیستر، ۱۹۹۵): اعتماد شناختی: اعتماد از آنجاکه در روابط میان‌فردی، ما انتخاب می‌کنیم که به چه کسی و تحت چه شرایطی اعتماد کنیم، ریشه در شناخت و فهم دارد. براین اساس، این ما هستیم که انتخاب می‌کنیم چه چیزی را براساس شواهد، به‌عنوان یک دلیل خوب مبنی بر اعتماد کردن بپذیریم. اعتماد عاطفی: بعد عاطفی اعتماد، ریشه در پیوندهای عاطفی دارد که افراد با یکدیگر برقرار می‌سازند. افراد در روابط مبتنی بر اعتماد، روی یکدیگر سرمایه‌گذاری عاطفی انجام می‌دهند، دغدغه و نگرانی‌های اصیل و ناب، درخصوص آسایش و رفاه شریک عاطفی خود دارند. اعتقاد به فضیلت ذاتی چنین رابطه‌ای و نیز اعتماد به اینکه چنین تمایلاتی متقابل هستند پیوندهای روانی در جهت اعتماد عاطفی به یکدیگر را پایه‌ریزی می‌نماید.

### تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی نخستین بار توسط پرتز در سال ۱۹۷۴ بیان شد و عبارت است از باور قوی به اهداف سازمان، پذیرش و تلاش در جهت نیل به آنها، همچنین اشتیاق و علاقه به ماندن به‌عنوان عضوی از سازمان. اصل تعهد سازمانی اشاره به یک موقعیت روانی دارد که توصیف‌گر رابطه بین کار یک کارمند و سازمان است. این اصل همچنین به بیان این نکته که کارمندان برای ماندن یا ترک سازمان تصمیم می‌گیرند، می‌پردازد (وو و چن، ۲۰۱۸).

درواقع تعهد سازمانی نگرشی است که میزان علاقه و دلبستگی کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد، کارکنان را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (توکلی و مرادی، ۱۳۹۷). از دیدگاه آلن و میر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) تعهد سازمانی دارای سه بعد ذیل است (آلن و میر، ۱۹۹۰):

تعهد مستمر: عبارت است از تشخیص هزینه ترک سازمان توسط کارمند؛

1. McAllister  
2. Wu & Chen  
3. Allen & Meyer



تعهد هنجاری: عبارت است از احساس وظیفه (اخلاقی و قانونی) به ماندن و عدم ترک سازمان؛  
تعهد عاطفی: عبارت است از وابستگی عاطفی کارمند به سازمان، هم‌ذات‌پنداری و مشارکت وی در سازمان.

## ظرفه‌روی اجتماعی

منظور از ظرفه‌روی اجتماعی عبارت است از کاهش مقدار تلاش و انگیزه هر فرد هنگامی که در گروه فعالیت می‌کند در مقایسه با زمانی که بخواهد آن وظیفه را به تنهایی به‌ثمر برساند (آکگوندوز و اریلماز، ۲۰۱۸). کاردال و سایگین<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، بر این عقیده هستند که گرچه پیش‌بینی‌کننده‌های فراوانی را می‌توان در بروز و پیشرفت ظرفه‌روی اجتماعی برشمرد، اما ظرفه‌روی به‌خودی‌خود یک پیشینه مرتبط با "انگیزش"<sup>۲</sup> دارد. (کاردال و سایگین، ۲۰۱۳)

بر اساس "مدل تلاش جمعی"<sup>۳</sup>، هنگامی که فرد به‌تنهایی به انجام وظیفه‌ای می‌پردازد، همبستگی قوی‌تری میان میزان تلاش فرد و نتیجه حاصله وجود دارد، درحالی‌که زمانی که فرد در گروه به انجام آن مشغول می‌شود، عموماً مؤلفه‌هایی به‌جز تلاش فردی، به اندازه‌گیری عملکرد شخص مرتبط می‌شوند و ارزش نتایج حاصله نیز اغلب میان اعضای گروه تقسیم می‌شود (کاراو و ویلیامز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). افراد فقط زمانی در کارهای گروهی به تلاش بیشتر خواهند پرداخت که احساس نمایند، تلاش آنها باعث ایجاد تغییر در نتایج حاصله شده و مطمئن شوند که تلاش آنها در جهت رسیدن به اهداف گروه مهم و با ارزش پنداشته خواهد شد (هوگوت<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). در نتیجه هنگامی که در ارزیابی نهایی گروه، پاداش مساوی به تک‌تک اعضای گروه درازای اتمام وظیفه داده شود، برخی از اعضای گروه چون دچار این تصور می‌شوند که نخواهند توانست به پاداش منصفانه متناسب با تلاش بالای خود دست یابند، تمایل به ظرفه‌روی پیدا می‌کنند؛ چراکه میزان تلاش آنها در میان سایر افراد، به‌خوبی رؤیت نشده و آنها احساس خواهند نمود که نقش متفاوت و ارزنده‌ای در رسیدن به اهداف گروه ایفا نموده‌اند و به پاداشی متناسب با تلاششان نخواهند رسید (اولکه و بیگیچ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

1. Kardal & Sygin
2. Motivational Background
3. Collective Effort Model (CEM)
4. Karau & Williams
5. Huguet
6. Ulke & Bilic

## سبک دل‌بستگی

افراد با یک تمایل ذاتی به جستجو برای نزدیک ماندن به افرادی که به آنها اعتماد دارند (نمادهای دل‌بستگی)، زاده می‌شوند. تاریخچه وابستگی‌های موفق و غیرموفق شخص در کودکی، به شکل‌گیری یک مدل از روابط میان‌فردی می‌انجامد که می‌تواند تا بزرگسالی ادامه یافته و تمامی روابط میان‌فردی شخص را تا حدودی تحت تأثیر خود قرار دهد. بنابراین، افراد با تاریخچه دریافت عشق و حمایت از نمادهای دل‌بستگی خود، یک سبک دل‌بستگی ایمن را برقرار می‌سازند، درحالی‌که اشخاص دارای مراقبین مسامحه‌کار و یا غیر قابل دسترس در مواقع نیاز، ممکن است یک یا هر دوی الگوهای دل‌بستگی نایمن را که شامل سبک‌های اضطرابی و اجتنابی می‌باشند، توسعه دهند (هارمس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). ابعاد سبک دل‌بستگی نایمن به شرح ذیل است (اسکریم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷):

سبک اضطرابی: افراد با چنین سبکی با عدم اعتماد به در دسترس بودن نماد دل‌بستگی در مواقع نیاز، مواجهند؛ چراکه دارای خودکم‌بینی بوده و احساس بی‌ارزشی و نیز دوست‌داشته‌نشدن از سوی نماد دل‌بستگی می‌کنند. چنین افرادی، علی‌رغم وجود این احساس، همچنان علاقه‌مند به تشکیل روابط نزدیک با دیگران بوده و اغلب در تکاپو برای نزدیک‌نگاه داشتن نمادهای دل‌بستگی به خود هستند و چنانچه خطری را متوجه رابطه خود با نماد ببینند، اغلب به واکنش‌های بسیار شدید و عاطفی برای برگرداندن و یا نگاه‌داشتن نماد دل‌بستگی دست می‌زنند.

سبک اجتنابی: این دسته از افراد با عدم اعتماد به نماد دل‌بستگی، نه به دلیل کمبود عزت نفس و یا احساس دوست‌داشتنی نبودن خود، بلکه به دلیل توسعه ادراک منفی از دیگران، مواجه هستند. در نتیجه دیگران را لایق بذل توجه خود ندانسته و اغلب تمایل و علاقه‌ای به درگیر شدن در روابط عاطفی و یا یادگیری مهارت‌های اجتماعی ندارند. همچنین افراد دارای این سبک، واکنش یا پاسخ مثبت و مناسبی به تلاش‌های احتمالی نمادهای دل‌بستگی موجود در جهت خلق اعتماد و صمیمیت، از خود بروز نمی‌دهند.

1. Harms  
2. Scrima

## روابط مدل مفهومی پژوهش

### مبادله رهبر - پیرو و اعتماد به رهبری

از دیدگاه گرایین و بین<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، کیفیت رابطه رهبر - پیرو از طریق سه مرحله، توسعه می‌یابد. مرحله اول، مرحله‌ای است که رابطه رهبر و پیرو براساس قوانین رقم می‌خورد و پایه آن قواعد قرارداد کاری است. در این مرحله کیفیت رابطه رهبر با پیرو، پایین است و پیروان در موقعیت "خارج از گروه" قرار دارند (گرایین و بین، ۱۹۹۵). گام دوم این نظریه بیان می‌دارد که رهبر یا پیرو، برای انجام تبادل اجتماعی وظیفه-محور خود، نیازمند به اشتراک گذاشتن اطلاعات و منابع شخصی و نیز مرتبط با کار می‌شوند. درحقیقت در این مرحله رهبر، پیرو را می‌آزماید که آیا علاقه‌مند به پذیرش نقش‌های بیشتر و مسئولیت‌های فراتر هست یا خیر و پیرو نیز به این نتیجه می‌رسد که آیا رهبر تمایل به فراهم آوردن موقعیت‌های جدید را برای وی دارد یا خیر؟ در همین مرحله مبادله رهبر - پیرو، بهبود یافته و اعتماد بیشتری میان رهبر و پیرو رشد می‌نماید که به پیرو اجازه ورود به آنچه را که حیطة "داخل گروه" نامیده می‌شود، می‌دهد (گرایین و بین، ۱۹۹۵؛ گیسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

مرحله نهایی نظریه مبادله رهبر - پیرو، زمانی است که رابطه با کیفیت بالا میان رهبر و پیرو، شکل می‌گیرد. زوج‌های رهبر - پیروی که به این مرحله می‌رسند، از سطوح بالای اعتماد متقابل، احترام و التزام اخلاقی به یکدیگر لذت می‌برند. در این مرحله دو طرف همدیگر را آزموده‌اند و می‌دانند که هر طرف این رابطه، طرف مقابل را درک می‌نماید. حجم بالای برهم‌کنش‌ها در این مرحله قابل رؤیت بوده و سبب افزایش روزافزون اعتماد می‌شود (گرایین و بین، ۱۹۹۱). همچنین در روابط با کیفیت بالا میان رهبر و پیرو، پیروان مصادیق "یاور قابل اعتماد"<sup>۳</sup> رهبر بوده و فراتر از وظایف مندرج در شرح شغل خود، رشد می‌نمایند. بالعکس، در روابط با کیفیت پایین، پیروان عموماً به‌عنوان "دست‌های اجاره‌ای"<sup>۴</sup> هستند که صرفاً آنچه را که شرح شغل از آنها انتظار دارد، انجام می‌دهند (گرایین و بین، ۱۹۹۵). نتایج پژوهش

1. Graen & Uhl-Bien  
2. Gibson  
3. Trusted Assistants  
4. Hired Hands

حسین<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) و همچنین جایزوال و دهار<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بیانگر تأثیر مبادله رهبر- پیرو بر اعتماد کارکنان به رهبری سازمان است. براین اساس فرضیه اول پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

H1: مبادله رهبر- پیرو بر اعتماد به رهبری تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

### مبادله رهبر- پیرو و تعهد سازمانی

دسته‌بندی نمودن کارکنان در دو گروه روابط با کیفیت بالا و روابط با کیفیت پایین، اثراتی بر تعهد سازمانی آنان خواهد داشت. زیردستانی که داخل گروه با کیفیت بالا قرار می‌گیرند، مشوق‌ها و پاداش‌های بیشتری نسبت به آنهایی که در گروه با کیفیت پایین قرار دارند، خواهند داشت (گوین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). رهبری عموماً مشوق‌های درونی و بیرونی جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان در نظر می‌گیرد. پاداش‌های درونی، انگیزه درونی پیرو را نشانه می‌رود (کرینو و وایت<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲) و شامل تشویق‌های کلامی، حمایت رهبری، استقلال شغلی و تشریک مساعی در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشند. ازسوی دیگر، پاداش‌های بیرونی دربرگیرنده عوامل انگیزاننده بیرونی همچون حقوق و دستمزد پرداختی در قبال روزهای مرخصی، و بسته‌های مزایا، می‌شوند (کرینو و وایت، ۱۹۸۲).

میان به‌کارگیری پاداش برای کارکنان و اثرات آن بر تعهد سازمانی آنان، همبستگی واضحی وجود دارد. به‌عنوان نمونه، گاردنر و کوئیگلی<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، بیان نموده‌اند که تعهد عاطفی به شکل مثبتی با پاداش کارکنان مرتبط است (گوین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). همچنین مالهُترا<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۰۷)، یک ارتباط مثبت قوی میان به‌کارگیری پاداش‌های بیرونی و درونی کارکنان و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر آنان یافته‌اند و بیان نمودند که هر دو نوع پاداش تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد (مالهُترا و همکاران، ۲۰۰۷).

ازسوی دیگر، مبادله با کیفیت رهبر- پیرو نیز تأثیر مثبتی بر حضور مؤثر کارکنان در محیط سازمان دارد (حکیمی، ۱۳۹۹). پیپه<sup>۷</sup> (۲۰۱۰)، نشان داد که داشتن حمایت رهبر به‌عنوان یک مشوق درونی، سبب

1. Hussain
2. Jaiswal & Dhar
3. Gwynne
4. Crino & White
5. Gardner & Quigley
6. Malhotra
7. Pepe

افزایش تعهد سازمانی می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت روابط شکل گرفته میان رهبر و پیرو (شامل با کیفیت بالا یا کیفیت پایین)، مهم‌ترین عامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان است (گرایین و همکاران، ۱۹۸۲). در این راستا، تراکن برود (۲۰۰۰) و کانگ و کیم (۲۰۱۰) نیز در مطالعات خود نشان داده‌اند که مبادله رهبر- پیرو با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت دارد. لذا فرضیه دوم پژوهش نیز به شرح زیر توسعه می‌یابد:

H2: مبادله رهبر- پیرو بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

### اعتماد به رهبری و طفره‌روی اجتماعی

با افزایش اعتماد به رهبری در دو بعد عاطفی و شناختی، درحقیقت پیرو به وابستگی عاطفی با رهبر رسیده (زورت<sup>۱</sup> و همکارانش، ۲۰۱۲) و به ظرفیت‌ها و صلاحیت رهبر، تکیه می‌نماید (دان، رودی و شویتزر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

ازسوی دیگر چون منشأ اعتماد به رهبری، ایمان به توانایی، صداقت و خیرخواهی رهبر است (کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)، با افزایش اعتماد، استنتاجی که پیرو از رهبر دارد، سخاوت، عدالت و انصاف او (دریکس و شارلیکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) و درعین حال ایمان به این نکته است که رهبر مراقب و توجه‌کننده به پیرو بوده و به وی اهمیت می‌دهد (دریکس و شارلیکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). در چنین فضایی حمایت رهبری درک شده توسط پیرو افزایش یافته و در نتیجه طفره‌روی اجتماعی کاهش می‌یابد (بیکر و تامپسون، ۲۰۱۴). کیم و جونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، نیز در مطالعه‌ای مشابه، نشان دادند با افزایش اعتماد به رهبری، طفره‌روی اجتماعی کاهش می‌یابد. براین اساس فرضیه سوم پژوهش نیز به شرح زیر است:

H3: اعتماد به رهبری بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

### تعهد سازمانی و طفره‌روی اجتماعی

عدم وجود تعهد سازمانی در کارکنان به پیدایش اثرات منفی بر گرایش‌ها و رفتار آن‌ها در داخل

1. Zuret
2. Dunn, Ruedy & Schweitzer
3. Clark
4. Driks & Skarliki
5. Kim & Jeung

سازمان منجر خواهد شد و این می‌تواند شامل طفره‌روی اجتماعی کارکنان نیز باشد (شِشِن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

براساس نظریه مبادله اجتماعی برهم‌کنش‌ها تنها زمانی پایدار خواهند بود که هر دو طرف رابطه احساس نمایند حداقل به میزانی که در این رابطه هزینه کرده‌اند، مزایا نیز دریافت نموده‌اند. چنانچه هر یک از طرفین رابطه درک نمایند که این رابطه دادوستدی خدشه‌دار شده است، تصمیم به مقابله به‌مثل در این مبادله خواهند گرفت (بلیکلی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). براین اساس اگر سازمان نتواند خواسته‌های کارکنان را جامه عمل پوشانده و شرایط انگیزه‌مندسازی در جهت ایجاد علاقه، نیاز و الزام اخلاقی به ماندن را برای کارکنان ایجاد نمایند، تعهد سازمانی کاهش یافته و سبب می‌شود که کارکنان تصور نمایند رابطه مبادله اجتماعی آنها با سازمان دچار خدشه گشته است و در پاسخ، سعی به مقابله به‌مثل از طریق بروز رفتارهای طفره‌روانه بیشتر می‌نمایند تا تعادل هزینه- سود را در این مبادله حفظ کنند. بنابراین، تعهد سازمانی کارکنان با رفتارهای طفره‌روانه آنها رابطه منفی دارد (ششِن و همکارانش، ۲۰۱۴). در مطالعه شِشِن و همکارانش (۲۰۱۴)، رابطه منفی میان تعهد سازمانی کارکنان با طفره‌روی اجتماعی آنان، تأیید شد. با این توضیح فرضیه چهارم پژوهش شکل می‌گیرد:

H4: تعهد سازمانی بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان تأثیر منفی و معنی‌دار دارد.

### نقش تعدیل‌گری سبک دل‌بستگی

پژوهش‌های قبلی ارتباط بسیار قوی میان سبک دل‌بستگی رهبران و پیروان با پیامدهای محیط کار را نشان می‌دادند، اما رویه‌ای که از طریق آن این امر محقق می‌شود، بدون توجه باقی مانده بود. به‌زعم هارمس (۲۰۱۱)، «اعتماد» یک توضیح قابل قبول برای تبیین ارتباط میان سبک دل‌بستگی‌ها و پیامدهای کاری کارکنان است (هارمس، بای و هان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)؛ چراکه هر یک از سبک‌های نایمن، بازتاب‌دهنده کمبود اعتماد در رابطه‌ی رهبر- پیرو، از منظر متفاوتی است. برای پیروان مضطرب، این عدم اعتماد ناشی از عدم احساس ارزشمندی و ترس دائم از طردشدن و رهاشدن توسط رهبر بوده و برای پیروان با سبک اجتنابی

1. Sesen  
2. Blakely  
3. Harms, Bai & Han

این عدم اعتماد نشئت گرفته از عدم تمایل آنها به برقراری ارتباط صمیمانه با رهبر در روابط خود است (برنان<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸).

باتوجه به توضیحات فوق و پژوهش‌های صورت گرفته توسط مازلین<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۷)، هارمس و همکاران (۲۰۱۶)، تاستان و داوودی (۲۰۱۵) و هارمس (۲۰۱۱)، درخصوص ارتباط میان مبادله رهبر- پیرو با سبک دل‌بستگی و مطالعات سیمون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، هارمس و همکاران (۲۰۱۶) و میکولینسر<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، درخصوص اعتماد به رهبری و سبک دل‌بستگی، فرضیه زیر ارائه می‌شود:

H5: سبک دل‌بستگی در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و اعتماد به رهبری نقش تعدیل‌گری دارد.

ازسوی دیگر، سبک ایمن، با کسب و به کارگیری مهارت‌های بین فردی مرتبط است (تانگنی، باومیستر و بون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). بنابراین، امنیت می‌تواند با تجربه مثبت در سازمان و گرایش‌های مثبت نسبت به آن، همراه باشد و برخلاف آن، کارکنان دارای سبک نایمن که کمبود همبستگی بین فردی و کمبود جهت‌گیرهای اجتماعی دارند، در تعهد به سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های مولد سازمانی، دچار مشکل می‌باشند (اسکریمما<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). میکولینسر و شاور<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند که سبک نایمن با سطوح پایینی از تعهد سازمانی، روابط اجتماعی و رفتارهای مولد، مرتبط می‌باشند. ازسوی دیگر ریچارد و اسکات<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی رابطه میان تعهد عاطفی و سبک دل‌بستگی بزرگسالان را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که میان سبک دل‌بستگی نایمن و تعهد عاطفی، رابطه منفی و معنی دار وجود دارد. اسکریمما<sup>۹</sup> (۲۰۱۴)، نیز در پژوهشی نشان داد که سبک‌های نایمن، به شکل منفی با تعهد عاطفی مرتبط هستند.

بنابراین، باتوجه به رابطه سبک دل‌بستگی و مبادله رهبر- پیرو (مازلین و همکارانش، ۲۰۱۷؛ هارمس، ۲۰۱۶) و نیز ارتباط میان سبک دل‌بستگی و تعهد سازمانی کارکنان (اسکریمما و همکارانش، ۲۰۱۵؛

1. Brennan
2. Maslyn
3. Simmons
4. Mikulincer
5. Tangney, Baumeister & Boune
6. Scrima
7. Mikulincer & Shaver
8. Richard & Schat
9. Scrima

میکولینسر و شاور، ۲۰۱۴) فرضیه هشتم به شرح ذیل پیشنهاد می‌گردد:

H6: سبک دلبستگی در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و تعهدسازمانی کارکنان نقش تعدیل‌گری دارد.

### نقش میانجی اعتماد به رهبری

براساس پژوهش صورت گرفته توسط چن<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۸)، کیفیت مبادله رهبر- پیرو بر اعتماد کارکنان به مدیر بالادست خود و همچنین درک آنها از حمایت وی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (چن و همکارانش، ۲۰۰۸). نتایج مطالعات شوچان<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) نیز نشان داد اعتماد به رهبری نقش میانجی در رابطه میان کیفیت مبادله رهبر- پیرو و تمرکز بر ارتقای کارکنان ایفا می‌نماید (شوچان آو و هکت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). همچنین ازسوی دیگر، مطالعه‌ی کیم و جونگ (۲۰۱۵)، مشخص نمود اعتماد به رهبری به شکل منفی و از طریق حمایت درک شده سازمانی، با طفره‌روی اجتماعی مرتبط است و درحقیقت با افزایش اعتماد به رهبری، طفره‌روی اجتماعی کارکنان، کاهش می‌یابد (کیم و جونگ، ۲۰۱۵). براین اساس با بهبود رابطه رهبر و پیرو، اعتماد کارکنان به رهبر افزایش یافته و رفتارهای طفره‌روانه کم‌تری را بروز می‌دهند. لذا فرضیه پنجم پژوهش توسعه می‌باید:

H7: اعتماد به رهبری در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و طفره‌روی اجتماعی کارکنان نقش

میانجی‌گری دارد.

### نقش میانجی تعهد سازمانی

براساس نتایج مطالعه کانگ<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۱)، میان مبادله رهبر- پیرو و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد. مطالعه لو<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۳)، نیز بیان می‌دارد هرچه تعهد کارکنان به سازمان بیشتر باشد، توانایی آنها در پیروزی بر رفتارها یا تمایلات منفی نظیر طفره‌روی اجتماعی، بیشتر است و به عبارت دیگر با افزایش تعهد سازمانی، رفتارهای طفره‌رونده، کاهش می‌یابند. به بیان بهتر، با بهبود

1. Chen  
2. Sue-Chan  
3. Sue-Chan Au & Hackett  
4. Kang  
5. Luo



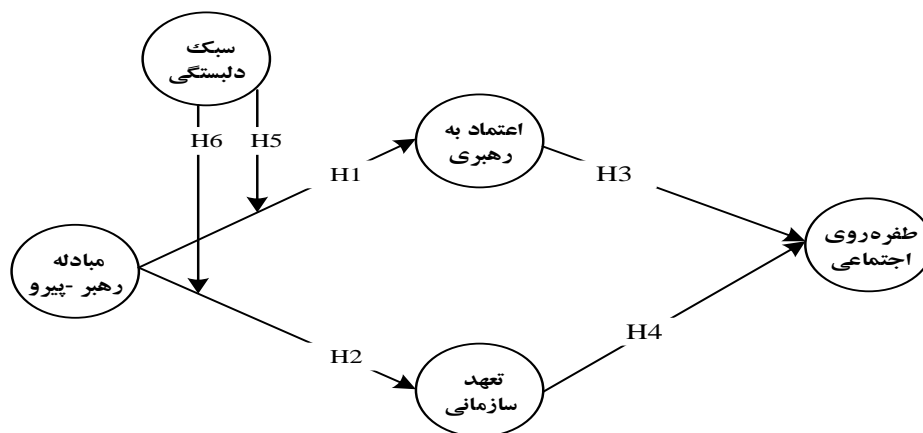
رابطه مبادله‌ای رهبر- پیرو، تعهد سازمانی کارکنان در سه بعد آن، افزایش یافته (لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ مغیرکنی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) و با افزایش تعهد سازمانی، عملکرد شغلی بهبود (جرامیلو<sup>۳</sup> و همکارانش، ۲۰۰۵) و رفتارهایی نظیر طفره‌روی، تأخیر، غیبت و تمایل به ترک سازمان کاهش می‌یابند (ششن و همکارانش، ۲۰۱۴؛ کراوز<sup>۴</sup> و همکارانش، ۱۹۹۸). از آنجا که رفتارهایی چون تمایل به غیبت و تأخیر و تمایل به ترک سازمان، ریشه طفره‌روانه دارند و عملکرد شغلی بالا متضاد با رفتارهای طفره‌روانه است، بنابراین، داشتن تعهد سازمانی بالا، به معنای کاهش رفتارهای طفره‌رونده است (لو<sup>۵</sup> و همکارانش، ۲۰۱۳). در نتیجه فرضیه ششم پژوهش ارائه می‌شود:

H8: تعهد سازمانی در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و طفره‌روی اجتماعی کارکنان نقش میانجی‌گری

دارد.

با توجه به پیشینه روابطی که برای متغیرهای پژوهش به دست آمد و نیز فرضیه‌های توسعه یافته، مدل

مفهومی پژوهش به شکل زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Lee
2. Mogheirkouni
3. Jaramillo
4. Krausz
5. Luo

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل تحلیل پژوهش، مبادله رهبر- پیرو شامل چهار بعد عذوفت، وفاداری، مشارکت و احترام حرفه‌ای، متغیر پنهان برون‌زا، طفره‌روی اجتماعی متغیر پنهان درون‌زا، اعتماد به رهبری با دو بعد شناختی و عاطفی و تعهد سازمانی با سه بعد هنجاری، عاطفی و مستمر متغیرهای میانجی و سبک دلبستگی با دو بعد اضطرابی و اجتنابی نقش تعدیلگر را دارد. از آنجاکه متغیرهای پژوهش در سطح فردی هستند، سطح تحلیل این پژوهش، سطح فردی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شعب و ستاد بانک کشاورزی استان قم شامل ۲۰۰ نفر هستند. با توجه به محدود بودن تعداد اعضای جامعه از فرمول کوکران و جدول مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده شد که حجم نمونه با استفاده از این فرمول ۱۳۰ نفر تعیین شد. برای اطمینان، پرسشنامه‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای میان ۱۶۰ نفر از کارکنان شعب و ستاد توزیع و ۱۴۸ پرسشنامه جهت انجام تحلیل آماری جمع‌آوری شد. نمونه‌برداری تصادفی طبقه‌ای متضمن فرایند تشکیل طبقات و تجزیه آنها و در نهایت انتخاب تصادفی آزمودنی از هر طبقه است. این طرح نمونه‌برداری برای حجم نمونه یکسان از هر بخش مهم جامعه نمونه‌هایی انتخاب می‌کند که از ویژگی معرف بودن بیشتری برخوردارند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر نیز براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ابتدا تعداد افراد جامعه آماری به تفکیک شعب و ستاد بانک به دست آمد. سپس از هر طبقه با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده اعضا انتخاب شدند. نمونه استخراجی از شعب و ستاد به نسبت تعداد عناصر هر طبقه در جامعه می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱. نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای

محل خدمت		تعداد	نمونه
ستاد	شعب		
۴۸	۱۵۲	۲۰۰	جامعه
۳۹	۱۲۱	۱۶۰	پرسشنامه‌های توزیع شده
۳۳	۱۱۵	۱۴۸	پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده

مقیاس‌های پژوهش برای سنجش متغیرها به شرح جدول (۲) است. برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی همگرا و واگرا (جداول ۳ و ۴) و برای تحلیل پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (جدول ۲) استفاده شده است. به منظور اندازه‌گیری و سنجش پاسخ‌های ارائه‌شده از طرف پاسخ‌دهندگان، از مقیاس ۵ امتیازی لیکرت که از گزینه کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم را شامل می‌شود، استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با به‌کارگیری نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. برای محاسبه معنی‌داری ضرایب مسیر و به‌دست آوردن آماره T از آزمون بوت‌استراب<sup>۱</sup> (روش باز نمونه‌گیری از طریق جایگذاری) استفاده شد.

جدول ۲. توزیع شاخص‌ها و گویه‌ها

متغیر	شاخص‌ها	تعداد گویه‌ها	پرسشنامه
مبادله رهبر - پیرو	عظوفت، وفاداری، مشارکت، احترام حرفه‌ای	۱۲	لیدن و ماسلین <sup>۲</sup> (۱۹۹۸)
طفره‌روی اجتماعی	-	۸	جرج <sup>۳</sup> (۱۹۹۲)
اعتماد به رهبری	اعتماد عاطفی، اعتماد شناختی	۹	مک‌آلیستر <sup>۴</sup> (۱۹۹۵)
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری	۲۱	آلن و میر (۱۹۹۰)
سبک دلبستگی	سبک اجتنابی، سبک اضطرابی	۳۰	برنان <sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۸)

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش در دو بخش زیر به‌طور خلاصه مطرح می‌شود:

### ۱. بررسی برازش مدل پژوهش

این بخش شامل الف) برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ب) برازش مدل ساختاری و ج) برازش مدل کلی است.

1. Bootstrop
2. Liden & Maslyn
3. George
4. McAllister
5. Brennan

### الف) بررسی برازش مدل - مدل‌های اندازه‌گیری

این برازش شامل سه معیار پایایی، روایی همگرا و واگراست.

- پایایی: با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری می‌شود. مطابق با شکل (۲)، تمام بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر است. از این رو حذف هیچ‌یک از آنها لازم نیست. همچنین مطابق با جدول (۳) مقادیر پایایی ترکیبی (ستون اول) و آلفای کرونباخ (ستون سوم) تمام متغیرها بالای ۰/۷ است که برازش مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

- روایی همگرا و واگرا (تشخیصی): مقدار ضریب AVE متغیرها با ۰/۵ بررسی می‌شود. با توجه به بزرگ‌تر بودن مقدار این ضریب از ۰/۵ برای همه متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم، روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود (ستون دوم جدول ۳).

جدول ۳. شاخص‌های روایی و پایایی

متغیر	شاخص	pc	AVE	$\alpha$
مبادله رهبر- پیرو	عظوفت	۰/۹۰	۰/۷۵	۰/۸۳
	وفاداری	۰/۸۰	۰/۵۷	۰/۷۲
	مشارکت	۰/۸۶	۰/۶۸	۰/۷۷
	احترام حرفه‌ای	۰/۹۳	۰/۸۱	۰/۸۸
طفره‌روی اجتماعی	-	۰/۸۷	۰/۵۱	۰/۸۳
اعتماد به رهبری	اعتماد عاطفی	۰/۸۷	۰/۶۴	۰/۸۰
	اعتماد شناختی	۰/۸۴	۰/۵۳	۰/۷۷
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۰/۸۷	۰/۶۳	۰/۸۰
	تعهد مستمر	۰/۸۵	۰/۵۴	۰/۷۸
	تعهد هنجاری	۰/۸۴	۰/۵۲	۰/۷۶
سبک دلبستگی	اجتنابی	۰/۸۵	۰/۵۴	۰/۷۹
	اضطرابی	۰/۸۲	۰/۵۳	۰/۷۱

بر اساس جدول (۴)، مقدار جذر AVE تمام متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی و واگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی و جذر میانگین واریانس استخراج شده هریک از متغیرهای پژوهش

متغیر	مبادله رهبر- پیرو	اعتماد به رهبری	تعهد سازمانی	سبک دل بستگی	طرفه روی اجتماعی
مبادله رهبر- پیرو	۰/۷۹				
اعتماد به رهبری	۰/۶۵**	۰/۹۳			
تعهد سازمانی	۰/۶۸**	۰/۵۸**	۰/۹۰		
سبک دل بستگی	-۰/۳۲**	-۰/۳۵**	-۰/۳۳**	۰/۹۳	
طرفه روی اجتماعی	-۰/۵۷**	-۰/۵۳**	-۰/۶۱**	۰/۲۱**	۰/۷۱

توجه: اعداد روی قطر ماتریس همبستگی جذر میانگین واریانس استخراج شده می باشند.

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

### ب) بررسی برازش مدل ساختاری

۱. ضرایب معنی داری t: مطابق با شکل (۲)، تمام ضرایب معنی داری t بالاتر از  $\pm 2/58$  هستند که این موضوع معنی دار بودن روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۹٪ نشان می دهد.
۲. معیار  $R^2$ : با توجه به شکل (۲)، تمام مقادیر  $R^2$  مربوط به متغیرهای درون زای مدل، مساوی یا بیشتر از ۰/۳۳ است که نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است.
۳. معیار  $Q^2$ : این معیار برای تمام سازه ها مقداری مثبت است که مؤید برازش مناسب مدل ساختاری است.

### ج) بررسی برازش مدل کلی

شاخص برازش کلی الگو در روش حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF<sup>۱</sup> می باشد و از آن می توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی حداقل مجذورات جزئی به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند (رینگل، ۲۰۰۶). این شاخص توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درون زای موفق بوده است یا

1. Goodness Of Fit

نه (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون‌شده شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۶۴ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشان‌گر برازش مناسب الگوی آزمون‌شده است. مقادیر بالاتر از ۰/۳۵ بیانگر کیفیت بالای مدل آزمون‌شده است.

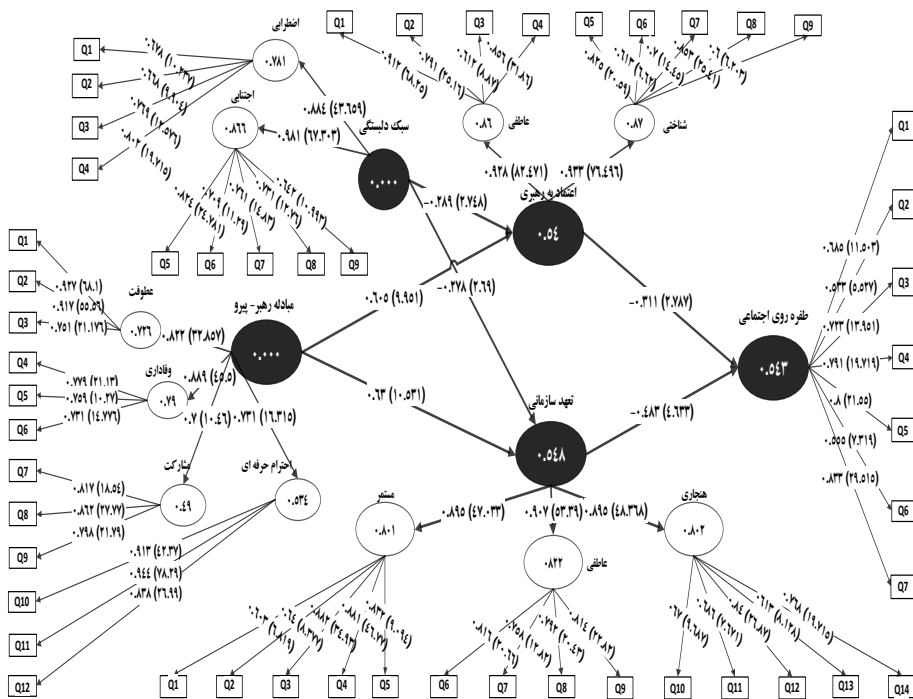
## ۲. آزمون فرضیه‌های پژوهش

این آزمون شامل الف) بررسی ضرایب استاندارد شده و ب) بررسی ضرایب معنی‌داری  $t$  هر یک از مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها (شکل ۲) است. ملاک تأیید فرضیه‌های پژوهش این است که آماره آزمون معنی‌داری در سطح اطمینان ۰/۹۹ بالاتر از  $\pm ۲/۵۸$  باشد. بر این اساس ضریب معنی‌داری ( $t$ ) مسیرهای روابط میان مبادله رهبر- پیرو و اعتماد به رهبری (۹,۹۵۱) و تعهد سازمانی (۱۰/۵۳۱)، اعتماد به رهبری و طفره‌روی اجتماعی (۲/۷۸۷)، تعهد سازمانی و طفره‌روی اجتماعی (۴/۶۳۳)، مبادله رهبر- پیرو بر طفره‌روی اجتماعی از مسیر اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی به ترتیب (۲/۶۸۴) و (۴/۲۳۳) که بیانگر معنی‌دار بودن تأثیر مبادله رهبر- پیرو بر اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی، تأثیر اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی بر طفره‌روی اجتماعی و همچنین نقش میانجی‌گری اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و طفره‌روی اجتماعی کارکنان است.

در این بررسی ضریب معنی‌داری نقش تعدیل‌گر سبک دلبستگی در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و اعتماد به رهبری (۱/۰۱۴) و تعهد سازمانی (۰/۹۷۴) به دست آمد که کم‌تر از مقدار قابل قبول ۲/۵۸ می‌باشد و بیانگر عدم تأیید نقش تعدیل‌گری سبک دلبستگی در مدل پژوهش باشد.

بر اساس نتایج شکل (۲) ضریب معنی‌داری تأثیر مستقیم سبک دلبستگی بر اعتماد به رهبری (۰/۲۹-) و بر تعهد سازمانی (۰/۲۸-) به دست آمد که به عنوان یک یافته جانبی پژوهش نشان‌دهنده تأثیر منفی و معنی‌دار سبک دلبستگی بر اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی کارکنان است.

بر اساس یافته‌ها در شکل (۲)، ضریب استاندارد مسیر میان مبادله رهبر- پیرو و اعتماد به رهبری (۰/۶۰۵) و تعهد سازمانی (۰/۶۳۰) است که بیان می‌کند مبادله رهبر- پیرو تقریباً ۶۰ درصد تغییرات اعتماد به رهبری و ۶۳ درصد تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌کند. ضریب استاندارد مسیر میان اعتماد به رهبری و طفره‌روی اجتماعی (۰/۳۱۱-) و تعهد سازمانی و طفره‌روی اجتماعی (۰/۴۸۳-) می‌باشد که بیان می‌کند اعتماد به رهبری تقریباً ۳۱ درصد و تعهد سازمانی ۴۸ درصد از تغییرات طفره‌روی اجتماعی را تبیین کنند.



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل پژوهش

ضریب اثر غیرمستقیم مبادله رهبر- پیرو بر ظرفه روی اجتماعی از مسیر اعتماد به رهبری (۰/۱۸۸) و از مسیر تعهد سازمانی (۰/۳۰۴) به دست آمد؛ یعنی مبادله رهبر- پیرو از مسیر اعتماد به رهبری ۱۸ درصد و از مسیر تعهد سازمانی ۳۰ درصد تغییرات ظرفه روی اجتماعی را تبیین می‌کند.

در نهایت، نتایج نشان می‌دهد ضریب استاندارد مسیر میان سبک دلبستگی و اعتماد به رهبری (۰/۲۸۹-) و تعهد سازمانی (۰/۲۷۸-) است. در نتیجه علی‌رغم اینکه نقش تعدیل‌گر سبک دلبستگی در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی تأیید نشد، اما این متغیر تقریباً ۲۸ درصد تغییرات اعتماد به رهبری و ۲۷ درصد تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، به بررسی تأثیر مبادله رهبر- پیرو بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان با نقش تعدیل‌گری سبک دلبستگی و میانجی‌گری اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی پرداخته است. براساس نتایج فرضیه اول، می‌توان گفت مبادله رهبر- پیرو بر اعتماد به رهبری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. براساس مطالعه تاشتان و داوودی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، کیفیت رابطه مبادله رهبر- پیرو تأثیر مثبت و قابل توجه بر اعتماد به رهبری دارد (تاشتان و داوودی، ۲۰۱۵). همچنین نتایج به‌دست آمده با یافته‌های بورکه<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۷)، شوچان و هکت (۲۰۱۲)، ضیاقی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، درخصوص تأثیر مثبت مبادله رهبر- پیرو بر اعتماد به رهبری، همگرایی دارد. در توجیه این نتیجه می‌توان بیان نمود که با بهبود کیفیت رابطه رهبر- پیرو، پیروان در دسته افراد داخل گروه قرار می‌گیرند. هرچه کیفیت این رابطه بیشتر و بهتر می‌شود، برهم‌کنش‌های میان رهبر و پیرو بیشتر شده و از حیطة موارد مذکور در قوانین استخدامی و قراردادهای کاری فراتر می‌رود.

براساس فرضیه دوم، اعتماد به رهبری بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان تأثیر منفی دارد. طبق تحقیقات کیم و جونگ (۲۰۱۵)، اعتماد به رهبری به شکل منفی با طفره‌روی اجتماعی مرتبط است (کیم و جونگ، ۲۰۱۵). در سایه اعتماد به رهبری، افراد به سبب دیده شدن بیشتر توسط رهبری در مقایسه با سایر هم‌گروهی‌ها، برای تلاش فردی در انجام وظایف خود ترغیب می‌شوند؛ چراکه درک می‌نمایند تلاش‌های فردی آنها به شکل مجزا قابل رؤیت می‌باشد و در نتیجه انگیزه‌های فردی بیشتری برای کسب پیروزی در انجام وظایف محوله خواهند داشت. همچنین در سایه اعتماد بالا به رهبری، به سبب تجربه رابطه با کیفیت تر با رهبر، عدالت توزیعی و رویه‌ای درک شده توسط پیرو افزایش یافته و به این انگیزه می‌افزاید، در نتیجه فرد از مشوق‌های لازم برای تلاش بیشتر و کاستن از رفتارهای طفره‌روانه، برخوردار خواهد بود.

نتایج حاصل از فرضیه سوم نشان می‌دهد رهبری مبادله رهبر- پیرو بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. نتایج مطالعه دولین<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) و همچنین کنت و چلادوریا<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نیز نشان داد مبادله رهبر- پیرو به شکل مثبت با تعهد سازمانی مرتبط است (دولین و همکارانش، ۲۰۱۲؛ کنت

1. Taştan & Davoudi  
2. Burke  
3. Xiaqi  
4. Dulebohn  
5. Kent & Chelladurai



و چلادوریا، ۲۰۰۱). همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعات صورت گرفته توسط مغیرکنی (۲۰۱۷)، تراکن برت (۲۰۰۰) و کانگ و همکارانش (۲۰۱۱) نیز هم‌گرایی دارد. با بهبود کیفیت رابطه مبادله رهبر-پیرو، به سبب حمایت درک شده پیرو از سوی رهبر، توجه خاص رهبر به پیروان داخل گروه، حجم بالای برهم کنش میان رهبر و پیرو و شناخت علائق و سلیق یکدیگر، پیرو دلبستگی و علاقه به رهبر و سازمان پیدا کرده و خود را به لحاظ اخلاقی، ملزم به ماندن در سازمان و ادامه همکاری با رهبر می‌بیند. از سوی دیگر، خود را نماینده سازمان دیده و با آن هم‌ذات‌پنداری می‌نماید. بنابراین، با بهبود رابطه رهبر-پیرو، تعهد سازمانی پیرو در همه ابعاد افزایش می‌یابد.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه فرعی چهارم بیان می‌دارد تعهد سازمانی کارکنان بر طفره‌روی اجتماعی آنان تأثیر منفی و معنی‌دار دارد. پژوهش انجام شده توسط لو و همکارانش (۲۰۱۳)، نشان داد که هرچه تعهد سازمانی کارکنان بیشتر باشد، طفره‌روی اجتماعی آنان کم‌تر است (لو و همکارانش، ۲۰۱۳). در واقع، افزایش تعهد سازمانی بدین معناست که سازمان پیشتر شرایط علاقه‌مندی، تمایل به ماندن و الزام اخلاقی به ادامه عضویت در سازمان را برای پیرو فراهم نموده است و پیرو در پاسخ به چنین شرایطی براساس اصل نظریه مبادله اجتماعی، با بهبود عملکرد شغلی خود که به معنای پرهیز از رفتارهای طفره‌روانه (نظیر کاهش تلاش فردی، غیبت، تمایل به تأخیر و یا ترک سازمان) است، درصدد حفظ وجهه سازمان و نیز هویت عجین شده خود با سازمان، خواهد بود. در نتیجه افزایش تعهد سازمانی به معنای کاهش طفره‌روی اجتماعی کارکنان است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات صورت گرفته توسط شن و همکارانش (۲۰۱۶)، همخوانی دارد.

در فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش، نقش تعدیل‌گری سبک دلبستگی در رابطه بین مبادله رهبر-پیرو و اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی تأیید نشد، اما نتایج نشان داد سبک دلبستگی تأثیر مستقیم و معنی‌دار بر اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی دارد. به عقیده هارمس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، اعتماد، در حقیقت توضیح‌دهنده ارتباط میان سبک دلبستگی و دستاوردهای کارکنان است. هر یک از سبک‌های دلبستگی ناایمن بازتاب‌دهنده کمبود حس اعتماد به دلایل متفاوت است. برای افراد دارای سبک دلبستگی اضطرابی، کمبود اعتماد ریشه‌یافته از این عقیده است که آنها به اندازه کافی ارزشمند نیستند که توسط دیگران دوست داشته شوند

و همواره نگران ترک شدن توسط دیگران هستند. برای افراد سبک اجتنابی، کمبود اعتماد نشانه‌ای از عدم تمایل آنان به درگیر شدن در روابط صمیمانه و نزدیک ماست (هارمس، بای و هان، ۲۰۱۶)؛ یعنی پیروان با سبک اضطرابی بالا در محیط کار، به دلیل ترس از طرد شدن توسط رهبر و عدم حس ارزشمندی درونی، نمی‌توانند به وی اعتماد و تکیه نمایند و پیروان با سبک اجتنابی بالا در محیط کار، به دلیل عدم تمایل به برقراری روابط صمیمانه و با کیفیت بالا با رهبر، اعتمادشان به رهبری کاهش می‌یابد. تأثیر مستقیم، منفی و معنی‌دار سبک دلبستگی بر اعتماد به رهبری که در این پژوهش به تأیید رسید با نتایج تحقیقات کاراپینار<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، فینی و گلینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، سیمپسن<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، آدام<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) و لیتز<sup>۵</sup> و همکارانش، (۲۰۱۵) همگرا می‌باشد. همچنین تأثیر منفی و معنی‌دار سبک دلبستگی بر تعهد سازمانی در پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های میکولینسر و شاور (۲۰۱۴) و اسکریمما و همکاران (۲۰۱۵) همگرا می‌باشد. براین اساس افراد دارای سبک ناایمن، قادر به کنترل صحیح افکار و رفتار خود در جهت رسیدن به اهداف بلندمدت نبوده و در برهم‌کنش‌های بین‌فردی ضعیف عمل می‌نمایند، در نتیجه در تعهد به سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های مولد، دچار مشکل می‌شوند (اسکریمما و همکاران، ۲۰۱۵).

براساس نتایج حاصل از بررسی فرضیه هفتم پژوهش مبادله رهبر- پیرو از طریق نقش میانجی اعتماد به رهبری بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. در پژوهش صورت گرفته توسط تاشتان و داوودی (۲۰۱۵)، مشخص شد که کیفیت رابطه مبادله رهبر- پیرو تأثیر مثبت و قابل توجهی بر اعتماد به رهبری دارد. از سوی دیگر، براساس مطالعه کیم و جونگ (۲۰۱۵)، اعتماد به رهبری به شکل منفی و از طریق حمایت درک شده سازمانی، با طفره‌روی اجتماعی مرتبط است؛ یعنی با افزایش اعتماد به رهبری، طفره‌روی اجتماعی کارکنان، کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر، با بهبود رابطه رهبر و پیرو، اعتماد کارکنان به رهبر افزایش یافته و رفتارهای طفره‌روانه کم‌تری را بروز می‌دهند (کیم و جونگ، ۲۰۱۵)؛ چراکه با بهبود رابطه رهبر- پیرو در حقیقت پیرو در زمره افراد داخل گروه قرار گرفته و حمایت و توجه بیشتری از رهبر دریافت می‌دارد. در چنین شرایطی، رهبر برخی از اختیارات خود را به وی تفویض

1. Karapinar  
2. Feeney & Collins  
3. Simpson  
4. Adam  
5. Leiter

می‌نماید و پیرو از آزادی عمل و انعطاف بیشتری در تصمیم‌گیری و نحوه انجام وظایف برخوردار می‌شود، به عدالت رهبر، ایمان آورده و به وی اعتماد می‌نماید. در نتیجه، عدم انگیزه که ریشه‌ای‌ترین علت بروز طفره‌روی است، در پیرو کاهش یافته و او انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود در جهت بیشتر دیده شدن توسط رهبر، به دست می‌آورد و در نهایت طفره‌روی اجتماعی او کاسته می‌شود.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه هشتم نشان داد مبادله رهبر- پیرو از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی کارکنان بر طفره‌روی اجتماعی آنها تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. طبق تحقیقات لی (۲۰۰۵) و مغیرکنی (۲۰۱۷)، با بهبود رابطه مبادله رهبر- پیرو، تعهد سازمانی کارکنان افزایش یافته و با افزایش تعهد سازمانی، تمایل کارکنان به رفتارهایی همچون شانه‌خالی کردن از زیر کار کاهش می‌یابد (شش‌ن و همکارانش، ۲۰۱۴). درحقیقت، با بهبود رابطه مبادله رهبر- پیرو، پیروان رابطه با کیفیت تری را با رهبر تجربه می‌نمایند که از اثرات آن افزایش علاقه و الزام اخلاقی پیرو به حفظ این رابطه و نیز تمایل وی به استمرار آن می‌باشد که همانا خلق تعهد در پیرو نسبت به سازمانی است که در آن به فعالیت اشتغال دارد. هم‌ذات‌پنداری پیرو با رهبر و سازمان ناشی از این تعهد، سبب می‌شود که او خود را نماینده سازمان و رهبر خویش دانسته و هویت خود را با آنها عجین بداند. در نتیجه با بهبود عملکرد شغلی از رفتارهایی که وجهه رابطه وی با رهبر و سازمان را خدشه‌دار می‌نماید (نظیر غیبت، تأخیر، تمایل به ترک سازمان و نیز کاهش تلاش فردی و طفره‌روی در انجام وظایف محوله)، پرهیز نماید.

## پیشنهادها

پژوهش حاضر نشان داد که مبادله رهبر- پیرو از طریق اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان، تأثیرگذار است و با بهبود این رابطه، اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی افزایش و طفره‌روی اجتماعی کارکنان کاهش می‌یابد، همچنین سبک دلبستگی کارکنان، تأثیر مستقیم، منفی و معنی‌داری بر اعتماد آنها به رهبر و نیز تعهد سازمانی آنها نشان داد. براین اساس، پیشنهادهای زیر به مدیران شاغل در مجموعه بانک کشاورزی استان قم ارائه می‌شود:

ایجاد فضای گفتگوی صمیمانه از طریق برگزاری جلسات دوره‌ای مدیران بانک و کارکنان و همچنین تشکیل تیم‌های ورزشی و برگزاری مسابقات دوستانه در سطح همه کارکنان می‌تواند به بهبود رابطه میان مدیران و کارکنان و به دنبال آن افزایش اعتماد کارکنان به مدیران بینجامد. از سوی دیگر توانمندسازی

هرچه بیشتر مدیران و افزایش آگاهی آنها درخصوص هنجارها، اتخاذ تصمیمات سازمانی و وظایف بانکداری از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی توسط متخصصین بانکداری نیز بسیار کارگشا است؛ چراکه سبب آگاه‌سازی مدیران در جهت شناخت حوزه وظایف خویش و تنظیم سطح انتظارات آنها از کارکنان می‌شود. همچنین برگزاری کلاس‌های آموزشی ویژه مدیران در جهت افزایش دانش مدیریتی و آشنایی آنان با انواع سبک‌های رهبری و اثرات آنها بر کارکنان، توسط متخصصین حوزه رفتار سازمانی نیز به بهبود فضای ارتباطی مدیران و کارکنان کمک شایانی خواهد کرد.

از آنجاکه کاهش رفتارهای طفره‌روی اجتماعی کارکنان از طریق افزایش اعتماد آنان به مدیر نیز میسر است، مدیران می‌توانند انتظارات خود را از کارکنان شعب و ستاد به وضوح و جداگانه در طی جلسات دوستانه بیان نموده و از حاشیه‌ها پرهیز کنند. همچنین مدیران می‌باید به دادن بازخورد به موقع به کلیه کارکنان اهتمام ورزیده، شفاف‌سازی وظایف و نقش‌ها برای کارکنان شعب و ستاد و در نظر داشتن مهربانی و شفقت در قضاوت‌ها را سرلوحه امور خویش قرار دهند. همچنین برخورداری از رویکردی عادلانه در تعامل با کارکنان و نیز پرداخت منصفانه و متناسب با تلاش افراد از جمله عوامل کاربردی و مؤثر در افزایش اعتماد و کاهش طفره‌روی می‌باشد. با توجه به اهمیت کیفیت مبادله رهبر- پیرو بر افزایش تعهد سازمانی در همه ابعاد آن، ایجاد رضایت شغلی در کارکنان شعب و ستاد از طریق شناسایی و هویت‌یابی وظایف کارکنان و جلوگیری از ایجاد حس روزمرگی و فرسودگی شغلی به سبب نوع و ماهیت امور بانکداری ضروری می‌نماید. از سوی دیگر، توجه به نیاز به ترقی براساس سن، تحصیلات و تجربیات کارکنان شعب برای ارتقا به سمت بالاتر، انتقال به ستاد و یا خدمت در سمت کارشناس، بسیار حیاتی است. همچنین، مشخص نمودن حدود وظایف مدیریت و کارکنان و نحوه انجام آنها به طور شفاف در جلسات هفتگی در شعب و ستاد، رفع ابهام نقش از طریق صدور استانداردها و دستورالعمل‌های موردنیاز، مفرح نمودن فضای کار و زمان صرف شده در بانک از طریق لطیفه‌گویی، فرصت‌های کوتاه صرف چای و استراحت حین کار (با تقسیم وظایف و جایگزینی همکار هم‌نقش) و نیز استفاده از گیاهان در محیط کار از ارزش فراوانی برخوردار است.

پرهیز مدیران شعب و ستاد از به کارگیری تصمیمات آنی که سبب اختلال در شفافیت نقش برای کارکنان می‌شود نیز از دیگر عوامل اثر بخش بر بهبود تعهد کارکنان است. نظر به کاهش طفره‌روی اجتماعی کارکنان با افزایش تعهد در آنان، مواردی نظیر برجسته کردن اهمیت شغل، به نحوی که افراد

بخصوص کارکنان شعب، وظایف و اهداف خود را معنی‌دار و مهم بدانند و نیز تخصیص حقوق و مزایا براساس شایستگی، اهمیت و نقش فرد در انجام وظیفه موردنظر و تجربه و تخصص وی، مثرتر می‌باشد. همچنین مدیران می‌توانند منحصر به فرد بودن هر یک از کارکنان شعب و ستاد و توانایی‌هایشان را از طریق نشان‌دادن توجه و گفتگو با آنان قدر بدانند. از پیشنهادات سازنده کارکنان برای انجام بهینه وظایف استقبال کنند و از طریق مشوق‌های مالی و غیرمالی نظیر کارت‌های هدیه، برگزاری جشن‌ها در اعیاد و مناسبت‌ها، کارت‌های ویژه استفاده از خدمات رفاهی و تفریحی به حفظ انگیزه کارکنان اهتمام ورزند.

از آنجاکه براساس نتایج این پژوهش، سبک دلبستگی کارکنان بر اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی آنها تأثیر منفی و معنی‌دار دارد، مدیران می‌توانند پیش از استخدام کارکنان از متخصصین روان‌شناس در تیم جذب و استخدام برای سمت‌های مشخص شده در شعب و ستاد استفاده نمایند. همچنین انجام مصاحبه‌های تخصصی روان‌شناسی و تست‌های غربال‌گری مرتبط با سبک دلبستگی کارکنان و تاحدامکان عدم به‌کارگیری افراد با سبک‌های نایمن غالب (اجتنابی بالا، اضطرابی بالا) بسیار حائز اهمیت است. البته در صورت ضرورت استخدام فردی با سبک نایمن، به‌کارگیری افراد دارای سبک اجتنابی (و نه اضطرابی)، به سبب تمرکز آنها بر کار تا روابط اجتماعی، برای کوتاه‌مدت، بهتر خواهد بود. هرچند این امر همچون شمشیر دولبه بوده و به‌کارگیری این افراد، گرچه ممکن است به تعهد مستمر بینجامد، اما بروز افسردگی شغلی در آنها نیز دور از انتظار نخواهد بود. از سوی دیگر، پس از استخدام کارکنان در بانک، تشخیص سبک دلبستگی نایمن کارکنان از طریق مصاحبه‌های روان‌شناسی دقیق و عدم به‌کارگیری افراد با سبک نایمن در مشاغل حساسی که نیاز به تعامل مستقیم با ارباب رجوع و یا مدیر مستقیم فرد دارد، (به‌خصوص در شعب) و در نهایت استفاده از خدمات روان‌درمانی شغلی (دلبستگی درمانی) برای کارکنان با سبک‌های نایمن نیز می‌باید مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- توکلی، عبدالله و مرادی، محمد (۱۳۹۷)، پنداشت کارکنان از قابلیت استخدام خود و ارتباط آن با تعهد سازمانی در دستگاه‌های دولتی، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال هفتم، شماره ۲: ۱-۲۹.
- حکیمی، ایمان (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر رابطه رهبر- عضو بر حسادت و رفتارهای کاری انحرافی: نقش تعدیل‌گر ادراک از عدالت سازمانی، عزت‌نفس و روان‌رنجوری، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال نهم، شماره ۱: ۲۹-۵۵.
- سیدعباس‌زاده، میرمحمد؛ امانی ساری‌بگلو، میرمحمد؛ خضری آذر، هیمن و پاشوی، قاسم (۱۳۹۱)، *مقدمه‌ای بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری*، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- Adams, S. H. (2004). **The Relationship Among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust**. Doctoral Dissertations, (February), 104.
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. **International Journal of Hospitality Management**, 68 (March 2017), 41-49.
- Allen, N.J. & Meyer, I.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Vocational Behavior**, 49 (3), 252-276.
- Baker, E. W., & Thompson, R. (2014). Impacts of organizational behavior on IT project teams: Leadership's impact on social loafing. **20th Americas Conference on Information Systems**, AMCIS 2014, 1-11.
- Bayhan Karapinar, P. (2015). Developing trust in principal: Its relationship with attachment styles. **Hacettepe Egitim Dergisi**, 30(3), 73-86.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. **Journal of Business and Psychology**, 20(2), 259-273.
- Brennan, Kelly. A., Clark, Catherine. L., & Shaver, Philip. R. (1998). Self-reported measurement of adult attachment. **Attachment theory and close relationships**, 46-76.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. **Leadership Quarterly**, 18(6), 606-632.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. **Leadership and Organization Development Journal**, 35(5), 366-385.
- Chen, C. V., Chang, S., Wei-chieh, W., & Hu, C.-S. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. **Journal of Nursing Research**, 16(4), 321-328.

- Clark, K. (2016). First encounters of a trusting kind: Exploring millennials' initial trust decisions in new leaders. **The British Journal of Psychiatry**.
- Crino, M. D., & White, M. C. (1982). Feedback effects in intrinsic/extrinsic reward paradigms. **Journal of leadership**, 8(2), 95-108.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- De l'Eau, J. (2013). **Social Loafing Construct Validity in Higher Education: How Well Do Three Measures of Social Loafing Stand Up to Scrutiny?** In Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree Doctor of Education, The University of San Francisco, U.S.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). **Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues**. In Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches, edited by R. M. Kramer and K. S. Cook, 21-40. New York: Russell Sage Foundation.
- 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. **Journal of Management**, 38(6), 1715-1759.
- Dunn, J., Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2012). It hurts both ways: How social comparisons harm affective and cognitive trust. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 117(1), 2-14.
- Elanain, H. M. A. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. **Management Research Review**, 37(2), 110-129.
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2001). Predictors of caregiving in adult intimate relationships: An attachment theoretical perspective. **Journal of Personality and Social Psychology**, 80(6), 972-994.
- Gibson, W. D. (2012). **The effect of trust in leader on job satisfaction and intent to leave present job in the context of the nursing profession**. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 72(12-A), 4399.
- Gkorezis, P., Bellou, V., & Authors, F. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator. **Leadership & Organization Development Journal**, 37.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. **Journal of Management Systems**, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership. **Leadership quarterly**, 6(2), 219-247.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, 30(1), 109-131.
- Harms, P. D., Bai, Y., & Han, G. H. (2016). How leader and follower attachment styles are mediated by trust. **Human Relations**, 69(9), 1853-1876

- Harms, Peter D, & States, U. (2011). **Adult Attachment Styles in the Workplace**. Digital Commons @ University of Nebraska - Lincoln.
- Huguet, P., Charbonnier, E., & Monteil, J. M. (1999). Productivity loss in performance groups: people who see themselves as average do not engage in social loafing. **Group Dynamics**, 3(2), 118–131.
- Hung, T. K., Chi, N. W., & Lu, W. L. (2009). Exploring the relationships between perceived coworker loafing and counterproductive work behaviors: The mediating role of a revenge motive. **Journal of Business and Psychology**, 24(3), 257–270.
- Hussain, Saddam., Shujahat, Muhammad Iman Malik., Iqbal, Sadia., & Navaz, Faisal Mir. (2017). Contradictory results on the mediating roles of two dimensions of trust between transformational leadership and employee outcomes. **Jurnal of Organizational effectiveness**. 20(3), 295–310.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. **Leadership & Organization Development Journal**, 38(1), 2–21.
- Janet, L. G., & Gwynne, J. L. (2014). The effects of low-quality Lmx dyads On subordinate perceptions of organizational justice and organizational commitment□: A phenomenological investigation. **Capella University**.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. **Journal of Business Research**, 58(6), 705–714.
- Kang, D. seok, Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. **Personnel Review**, 40(6), 761–784.
- Karadal, H., & Saygın, M. (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99, 206–215.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. **Journal of Personality and Social Psychology**, 65(4), 681–706.
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. **Journal of Sport Management**, 15(2), 135–159.
- Kim, J. Y., & Jeung, W. (2015). Social loafing behavior: The role of trust in supervisor and perceived organizational politics. **Academy of management proceedings**, 2015(1), 16771-16777.
- Krausz, M., Koslowsky, M., & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. **Journal of Vocational Behavior**, 52(1), 59–71.
- Lanciano, T., & Zammuner, V. L. (2014). Individual differences in work-related well-being: The role of attachment style. **Europe's Journal of Psychology**, 10(4), 694–711.
- Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (2015). Attachment styles at work: Measurement, collegial relationships, and burnout. **Burnout Research**, 2(1), 25–35.



- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. **Journal of Knowledge Management**, 22(3), 521–537.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. **Leadership and Organization Development Journal**, 26(8), 655–672.
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. **Leadership and Organization Development Journal**, 38(3), 433–449.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, 24(1), 43–72.
- Luo, Z., Qu, H., & Marnburg, E. (2013). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. **International Journal of Hospitality Management**, 33(1), 456–464.
- Maslyn, J. M., Schyns, B., & Farmer, S. M. (2017). Attachment style and leader-member exchange: The role of effort to build high quality relationships. **Leadership and Organization Development Journal**, 38(3), 450–462.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. **In International Journal of Human Resource Management**, (Vol. 18).
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. **Academy of Management Journal**, 38(1), 24–59.
- Megheirkouni, M. (2017). Revisiting leader-member exchange theory: insights into stadia management. **International Journal of Event and Festival Management**, 8(3), 244–260.
- Mikulincer, M. (2004). Attachment working models and the sense of trust: An exploration of interaction goals and affect regulation. **Close Relationships: Key Readings**, (5), 215–235.
- Mikulincer, M., Brant, E., & Florian, V. (2001). Attachment style and mental health: A 1-year follow-up study of mothers of infants with congenital heart disease. **Personality and social psychology bulletin**, Aug 1, 2001, 956–968.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. **Human Relations**, 56(1), 61–84.
- Nienaber, A. M., Hofeditz, M., & Romeike, P. D. (2015). Vulnerability and trust in Leader-Follower relationships. **Personnel Review**, 44(4), 567–591.
- Pepe, M. (2010). The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfiers On Employee Level of Job Satisfaction and Commitment Resulting in The Intent to Turnover. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, 8(9), 99–108.
- Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. **Journal of Applied Psychology**, 96(1), 169–182.

- Ringle, C. M. (2006). Segmentation for path models and unobserved heterogeneity: The finite mixture partial least squares approach. **University of Hamburg Research Paper on Marketing and Retailing**, 35.
- Scrima, F. (2014). Understanding workplace attachment to act on comfort in the workplace. **Psychologie Du Travail et Des Organisations**, 20(3), 295–310.
- Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. **Personality and Individual Differences**, 86, 432–437.
- Scrima, F., Rioux, L., & Di Stefano, G. (2017). I hate my workplace but I am very attached to it: workplace attachment style: An exploratory approach. **Personnel Review**, 46(5), 936–949.
- Şeşen, H., Soran, S., & Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing and organizational commitment. **International Journal of Business and Social Science**, 5(5), 125–135.
- Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2006). **Adult Attachment Strategies and the Regulation of Emotion**. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation*, Guilford Press.
- Shin, Y. (2013). **The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Commitment, and Organizational Outcome in Oklahoma's Volunteer Fire Departments**. Bachelor of Public Administration Ajou University Suwon, Korea.
- Simpson, J.A. (1990). Influence of attachment styles on romantic relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, 59(5), 971–980.
- Sue-Chan, C., Au, A. K. C., & Hackett, R. D. (2012). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. **Journal of World Business**, 47(3), 459–468.
- Tangney, B. B. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. **Journal of Personality**, 72, 2–4.
- Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (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, 23–32.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2018). Low-quality LMX relationships, leader incivility, and follower responses. **Journal of General Management**, 44(1), 17–26.
- Ülke, H. E., & Bilgiç, R. (2011). Investigating the role of the big five on the social loafing of information technology workers. **International Journal of Selection and Assessment**, 19(3), 301–312.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. **International Journal of Hospitality Management**, 74(May 2017), 75–84.
- Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. **Chinese Management Studies**, 6(2), 257–270.
- Zuret, A., Leckie, C., & Webster, C. M. (2012). Cognitive and affective trust between Australian exporters and their overseas buyers. **Australasian Marketing Journal**, 20(1), 73–79.