



Managerial Assertiveness and Creative Deviance: Explaining the Mediating Role of Political Networking in Iranian State Universities

Reza Sepahvand (Ph.D.)¹
Fariborz Fathi Chegeni²
Najme Salimi³

Abstract

The abundance of abusive and sometimes conflicting rules and the existence of numerous oversight bodies have led the managers of organizations to become merely subscribers to the rules of notification and to exclude any initiative and innovation in the interests of the organization and with regard to social anomalies. However, the assertiveness of manager and his ability to create political networks can help to circumvent the restrictive regulations in the interests of the organization and to withdraw from the deadlock of the law. The purpose of this study was to investigate the effect of manager's assertiveness on creative deviant behaviors in organization considering the mediating role of political networking in Iranian public universities. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-analytical correlational based on the research method. The statistical population of the study consisted of 425 Deputy Directors and Managers of Iranian Government Universities. The statistical population of the study consists of 425 deputies and financial managers of Iranian public universities, of which 202 were selected as a sample according to Morgan table. In order to measure the variables of the research, the questionnaires of Flynn (2007), Gallerin (2002) and Jean and Pierce (1996) were used to measure Manager's assertiveness, creative deviation and political networking. To analyze the data, Structural Equation Modeling and PLS software were used. The findings of the research showed that manager's assertiveness has a positive significant effect on the constructive deviance behavior as well as on the political networking of the people at the workplace. The political networking variable also reinforces the relationship between Manager's assertiveness and constructive deviance in an incremental direction.

Keywords: *Managerial Assertiveness; Political Networking; Constructive Deviance; Financial Managers of State Universities.*

1. Professor, College of Economic Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran.

2. Ph.D. Student, College of Economic Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran (Corresponding author), fathi.fa@fc.lu.ac.ir.

3. Ph.D. Student, College of Economic Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran.



جرات‌ورزی مدیر و انحراف خلاق: تبیین نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی در دانشگاه‌های دولتی ایران

رضا سپهوند*، فریبرز فتحی چگنی**، نجمه سلیمی***

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۱/۰۹

چکیده

کثرت قوانین دست‌وپاگیر و بعضاً متعارض و وجود سازمان‌های نظارتی متعدد موجب شده است که مدیران سازمان‌ها صرفاً به مجریان قوانین ابلاغی تبدیل شده و هرگونه ابتکار و نوآوری در راستای منافع سازمان و فراهنجارهای اجتماعی از آنها سلب شود. بالین‌حال، جرات‌ورزی مدیر و توان وی در ایجاد شبکه‌های سیاسی می‌تواند به دورزدن مقررات محدودکننده در راستای منافع سازمان و خروج خلاقانه از بن‌بست قوانین کمک‌کننده باشد. هدف از انجام این پژوهش، بررسی اثر جرات‌ورزی مدیر بر انجام رفتارهای انحرافی خلاقانه در سازمان با توجه به نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی در دانشگاه‌های دولتی ایران است. پژوهش حاضر برحسب هدف، کاربردی و براساس روش تحقیق، توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را معاونین و مدیران امور مالی دانشگاه‌های دولتی ایران به تعداد ۴۲۵ نفر تشکیل می‌دهند که با توجه به جدول مورگان تعداد ۲۰۲ نفر از آنها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های آمیز و فلین (۲۰۰۷)، گالپرین (۲۰۰۲) و ژین و پیرس (۱۹۹۶) به ترتیب برای سنجش جرات‌ورزی مدیر، انحراف خلاق و شبکه‌سازی سیاسی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که جرات‌ورزی مدیر هم بر رفتارهای انحرافی خلاقانه و هم بر شبکه‌سازی سیاسی افراد در محل کار تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین متغیر شبکه‌سازی سیاسی رابطه میان جرات‌ورزی مدیر و انحراف خلاق را در جهت افزایش تقویت می‌کند.

کلیدواژه: جرات‌ورزی مدیر؛ انحراف خلاق؛ شبکه‌سازی سیاسی؛ مدیران مالی دانشگاه‌های دولتی

*. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

fathi.fa@fc.lu.ac.ir

** دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول)

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

مقدمه

سازمان‌های دولتی با کثرت قوانین و مقررات برای اداره خود مواجه بوده و نهادهای ناظر نیز به‌طور مداوم عملکرد این‌گونه سازمان‌ها را با خطوط ترسیم‌شده به‌وسیله قوانین و مقررات به‌خصوص در حوزه مالی کنترل می‌کنند. این موضوع باعث شده است که خلاقیت و شجاعت تصمیم‌گیری در مدیران دولتی کاهش یافته و جایگاه آنها در حد مجری قوانین و سیاست‌های مصوب نهادهای حاکمیتی تنزل یابد. در مواردی که اجماع مدیران ارشد و استراتژیست‌های سازمان در مورد واکنش مناسب به محیط، بهره‌برداری از فرصت‌ها و استفاده از صلاحیت مدیریتی برای افزایش منفعت سازمانی قرار گیرد، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر مانع این کار می‌شود (وادرا و همکاران^۱، ۲۰۱۳). دانشگاه‌های دولتی ایران با اینکه به موجب احکام دائمی برنامه‌های توسعه و نیز قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی از شمول مقررات جاری مملکت مستثنی بوده و تابع مصوبات هیئت امنای خود هستند، با این حال، به دلیل قوانین متعدد و بعضاً متعارض حاکم بر دستگاه‌های اجرایی در تحقق مأموریت‌های ذاتی خود با محدودیت ناشی از این‌گونه قوانین مواجهه کرده و تحت نظارت نهادهای کنترلی قرار دارند. بنابراین، مدیران با جرئت و جسارت دانشگاه‌ها، ناگزیر از دورزدن خلاقانه قوانین و استفاده از انحراف خلاق برای حداکثرسازی منافع سازمان خود می‌شوند. به‌طور کلی رفتارهای انحرافی، رفتارهای داوطلبانه‌ای هستند که هنجارها و قوانین سازمان را نقض کرده و به‌همین دلیل رفاه سازمان و اعضای آن را تهدید می‌کنند (رابینسون و بنیت^۲، ۱۹۹۵). با این حال در سال‌های اخیر، محققان با اهداف اخلاقی و سازنده به مخالفت با قوانین و هنجارهای سازمان برخاسته و در راستای توسعه و پیشرفت سازمان با این‌گونه قوانین و هنجارهای محدودکننده و دست‌وپاگیر مخالفت می‌کنند (مورینسون^۳، ۲۰۰۶). چنین رفتارهایی که به رفتارهای انحرافی سازنده^۴، یا انحراف خلاق^۵ معروف هستند، توسط افرادی صورت می‌گیرد که جسور و با جرئت بوده و توانایی مخالفت با قوانین و فرامین ناکارآمد، بی‌فایده و حتی خطرناک را دارند (داحلین و گادورث^۶، ۲۰۱۷). جرئت‌ورزی^۷ مدیر نه تنها افراد

1. Vadera
2. Robinson & Bennet
3. Morrison
4. Constructive Deviant Behaviors
5. Creative Deviance
6. Dahling & Gutworth
7. Assertiveness

را قادر می‌سازد که درباره آنچه می‌خواهند، آزادانه اظهار نظر نمایند، بلکه به آنها فرصت تغییر رفتار دیگران و یا پاسخ به نیازها و ایده‌های خود را نیز می‌دهد (آمیس و فلاین^۱، ۲۰۰۷). همان‌طور که در مطالعات اخیر توسط آمیس و فلاین (۲۰۰۷) تعریف شده است، جرئت‌ورزی به معنای تمایل فرد به دفاع، تعقیب و سخن گفتن فعالانه از منافع، ارزش‌ها، ترجیحات و اهداف خود در موقعیت‌های مختلف سازمانی است. یک مدیر خوب می‌داند چگونه از جرئت‌ورزی برای به دست آوردن احترام و اقتدار در جهت اهداف سازمان استفاده کند (آمیس، ۲۰۰۹). مدیران در سازمان، نقش هدایت‌گر و راهنمای افراد را داشته و می‌توانند با اقتدار و جسارت خود، سازمان‌ها و کارکنان جسور را پرورش دهند (گران^۲ و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال، برای حرکت به سمت انحراف خلاق که تضمین‌کننده منافع سازمان بوده و برای اشخاص منفعت فردی نداشته باشد، تنها جرئت‌ورزی کافی نبوده و ارتباط با ذی‌نفعان قدرتمند سازمان که از آن به شبکه‌سازی سیاسی^۳ یاد می‌شود، تعیین‌کننده است. در واقع، مدیرانی که دارای ارتباطات مستحکم و شبکه‌ای با ذی‌نفعان قدرتمند سازمان هستند، شجاعت انحراف خلاقانه از قوانین را پیدا می‌کنند. در غیر این صورت، مدیرانی که فاقد شبکه‌سازی سیاسی هستند، ممکن است در صورت انحراف خلاقانه از قوانین به دردسر افتاده و به وسیله نهادهای نظارتی و کنترلی همچون دیوان محاسبات و سازمان بازرسی تحت تعقیب قرار گیرند. مرور ادبیات نظری در مورد ارتباط متغیرها نشان‌دهنده آن است که بحث انحراف خلاق و فساد اداری دارای اشتراکات نزدیک به هم بوده و تمایز آنها براساس منافع شخصی شبکه‌های سیاسی یا منافع سازمانی دشوار است. علاوه بر آن، نحوه برخورد دادرسی دیوان به تخلفات دستگاه‌های اداری همچون دانشگاه‌ها که از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کنند با این دو پدیده متفاوت است. در صورت احراز انحراف خلاق و اینکه تخطی از مقررات به قصد منافع سازمانی صورت گرفته است، مجازات‌های ملایم‌تری برای متخلفان در نظر گرفته می‌شود. مطالعه دانشگاه‌های جامعه آماری نشان می‌دهد که پدیده انحراف خلاق در آنها به کرات صورت گرفته و مثال‌هایی همچون جابه‌جایی اعتبارات و عدم هزینه کرد بودجه در محل خود، دستکاری در آمارها برای دریافت بودجه بیشتر از وزارتخانه، ورود دانشگاه‌ها به مباحث غیرمأموریتی همچون ساخت مجتمع‌های رفاهی و سپرده‌گذاری وجوه دولتی در

1. Ames & Flynn

2. Grant

3. Political Networking

بانک‌ها و استفاده از سود آنها نشان‌دهنده ضرورت پرداختن به این مسئله است. این پژوهش به بررسی اثر جرئت‌ورزی معاونین و مدیران مالی دانشگاه‌های دولتی ایران به‌عنوان مقامات مجاز این دستگاه‌ها بر انحراف خلاق آنها و نیز میزان ارتباط آنها با ذی‌نفعان قدرتمند تحت عنوان شبکه‌سازی سیاسی به‌عنوان متغیر میانجی می‌پردازد. در واقع، هدف از انجام این تحقیق پاسخ به این سؤالات است که آیا جرئت‌ورزی مدیران مالی بر انحراف خلاق آنها اثرگذار است؟ آیا شبکه‌سازی سیاسی بر انحراف خلاق اثرگذار بوده و آیا مدیران شجاعی که دارای شبکه‌سازی نیرومندی هستند، می‌توانند در انحراف خلاق از قوانین و مقررات دست‌وپاگیر در جهت منافع سازمان، کارآمدتر باشند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتار انحرافی خلاق

اخیراً، مفهوم انحراف خلاق وارد مطالعات رفتار سازمانی شده است. تعریف‌های مختلفی از این مفهوم وجود دارد. به‌عنوان مثال، انحراف خلاق را به‌عنوان رفتارهایی تعمدی تعریف می‌کنند که به روش‌های محترمانه از هنجارهای یک گروه جدا می‌شوند. مقصود از رفتارهای محترمانه، رفتارهایی است که در گروه مرجع به این عنوان شناخته می‌شوند (اسپریتزر و سوننشین^۱، ۲۰۰۴). ورن^۲ (۲۰۰۳)، آن را رفتاری که هنجارهای گروه مرجع را با توجه به فراهنجارهای اجتماعی نقض می‌کند، توصیف می‌کند. گالپرین^۳ (۲۰۰۲) آن را به‌عنوان رفتارهای تعمدی که هنجارها و قوانین سازمانی را در جهت توسعه و بهبود سازمان، نقض می‌کند، تعریف می‌نماید. طبق تعریف وادرا و همکارانش (۲۰۱۳) از انحراف خلاق، این مفهوم دارای ۳ ویژگی اصلی است: ۱. هنجارهای گروه مرجع را نقض می‌کند؛ ۲. به نفع گروه مرجع رفتار می‌کند؛ ۳. منطبق بر فراهنجارهاست (وادرا و همکاران، ۲۰۱۳). انحراف خلاق، تمایل به انحراف از هنجارهای سازمانی دارد، اما انحرافی که به نفع سازمان و سهام‌داران آن است (موریس^۴، ۲۰۰۶). اعمالی مانند کمک کردن، تقسیم وظایف، همکاری کردن و مشارکت داوطلبانه، انواع مختلف رفتارهای حامی اجتماعی هستند. رفتارهای انحرافی خلاق، شکل دیگر رفتارهای حامی اجتماعی یعنی رفتار شهروندی

1. Spreitzer & Sonenshein
2. Warren
3. Galperin
4. Morrison

سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی، اعتراض، افشاگری، خلاقیت و نوآوری هستند (وارین^۱، ۲۰۰۳). طبق مطالعات گالپرین (۲۰۱۲)، کارکنانی که هنجارهای سازمان را در جهت بهبود و رفاه سازمان می‌شکنند، منبع نوآوری و تغییرات مثبت در سازمان هستند. از آنجا که نوآوری به افزایش مزیت رقابتی و توسعه سازمان منجر می‌شود، در نتیجه انحراف خلاق از عوامل مهم و حیاتی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. شرکت در رفتارهای انحرافی خلاق نیازمند داشتن جرئت و جسارت است. مدیران جسور به‌راحتی می‌توانند هنجارهای ناکارآمد گروه مرجع را نقض کرده و به‌دنبال بهبود اهداف سازمانی منطبق با فراهنجارهای اجتماعی عمل کنند (هوول^۲ و همکاران، ۲۰۰۵).

جرئت‌ورزی مدیر

جرئت‌ورزی اغلب به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی و نه به‌عنوان یک ویژگی رفتاری تعریف می‌شود. اغلب محققان بر این باورند که ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند در اعمال و رفتارهای افراد ظاهر شوند (جاج^۳ و همکاران، ۲۰۰۹). جرئت‌ورزی به‌عنوان یک ویژگی بین‌فردی است که در تحقیقات روان‌شناختی و مدیریتی پیشینه طولانی دارد (هوس و آدیتا^۴، ۱۹۹۷). از آنجا که مدیران، می‌توانند با تأثیرگذاری بر دیگران اهداف سازمان را محقق سازند، جرئت‌ورزی، نقش مهمی در مطالعه عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیران برعهده دارد. به‌طور کلی، جرئت‌ورزی در تحقیقات مدیریتی به‌عنوان یک ویژگی کلیدی شناخته شده است (جاج و همکاران، ۲۰۰۹). هافمن^۵ و همکارانش (۲۰۱۱) نشان دادند که جرئت‌ورزی انگیزه‌ای برای نفوذ بوده که در هدایت فعالیت‌های گروهی و حمایت از تغییرات مطلوب سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد. آمیس و فلاین (۲۰۰۷) جرئت‌ورزی را به یک ظرف غذا با مقدار زیاد و یا کم نمک تشبیه می‌کنند؛ ظرف با مقدار زیاد نمک دارای طعم نامناسبی بوده و ظرف دارای مقدار کم نمک فاقد طعم و مزه است. این دو بر این باورند که میزان متعادل و متناسب نمک (جرئت‌ورزی) باعث پیامدهای مثبت برای سازمان خواهد بود. درو^۶ و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان دادند که جرئت‌ورزی به‌عنوان یک

1. Warren
2. Howell
3. Judge
4. House & Aditya
5. Hoffman
6. DeRue

ویژگی بین فردی مهم در ادبیات مدیریت بوده و بر این اساس، استفاده از این ویژگی جهت بهبود روابط و فرایندهای سازمان ضروری است. جرئت‌ورزی در اصطلاح روان‌شناسی بالینی به معنای جسارت در احقاق حقوق خود و دیگران است، اما در تحقیقات مدیریتی به معنای نفوذ بر دیگران بوده و تمرکز بر چگونگی استفاده از جرئت‌ورزی به وسیله مدیر، مترادف اعمال قدرت و نفوذ بر دیگران است (پنیوا و ماوردیو^۱، ۲۰۱۳). اغلب به رغم این واقعیت که جرئت‌ورزی با ادراکات پیروان و شاخص‌های مدیریت در ارتباط است، در ساختارهای مدیریتی این مفهوم نادیده گرفته شده است. به همین دلیل این واژه اغلب به عنوان یک متغیر پنهان باقی مانده و تنها زمانی نمایان می‌شود که جرئت بسیار زیاد و یا بسیار کمی از مدیر درک شود (آمیسی و فلاین، ۲۰۰۷). یافته‌های درو و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد که رفتار مدیر کم جرئت با کارایی، رابطه منفی دارد. مدیریت منفعل و با جرئت کم به معنای مدیریت استثناها و عدم مداخله است. بدین معنا که یک مدیر فقط هنگامی که با یک مشکل مواجه شود، واکنش نشان می‌دهد. آنها توصیه می‌کنند که برنامه‌های توسعه مدیریت باید بر اهمیت به کارگیری فعالانه و جسورانه ابتکارات مدیریتی تأکید داشته باشند. از آنجا که توسعه و بهبود سازمان، نیازمند تلاش خارج از نقش‌های رسمی سازمان و نیز رفتارهای حامی سازمانی است (رابینز و گالپرین^۲، ۲۰۱۰)، بنابراین، وجود مدیر جرئت‌ورز از مسائل مهم و ضروری سازمان‌های امروزی به حساب می‌آید. شکستن قوانین و هنجارهای ناکارآمد سازمان در جهت رفاه کارکنان و مشتریان و بهبود سازمان نیازمند جرئت و جسارت بسیار است (گالپرین، ۲۰۱۲).

شبکه‌سازی سیاسی

شبکه‌سازی به معنای افزایش فرصت‌های ارتقای شخصی و حرفه‌ای تعریف می‌شود (ولف و موزر^۳، ۲۰۰۹). شبکه‌سازی به عملکردهای سازمانی از طریق حمایت از ارتباطات سازمانی و دسترسی به منابع، کمک می‌کند (فوریت و دوگرتی^۴، ۲۰۰۴). بعضی از شبکه‌سازی‌ها به عنوان تابعی از مهارت سیاسی مدیران ارشد شناخته می‌شوند که توانایی ایجاد روابط و اتحاد با ذی‌نفعان را دارند (فریز و همکاران^۵، ۲۰۰۵). شبکه‌سازان قوی کسانی هستند که در مدیریت تعارض و مذاکره به خوبی رفتار

1. Peneva & Mavrodiev
2. Robbins & Galperin
3. Wolff & Moser
4. Forret & Dougherty
5. Ferris

می‌کنند. افرادی که دارای مهارت سیاسی می‌باشند، توانایی دیدن و استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های ارتقا را دارند (فریز و همکاران، ۲۰۰۷). مهارت سیاسی فعالیت‌هایی هستند که به کارکنان و افراد سازمانی این امکان را می‌دهند تا بدون نیاز به طی کردن مسیرهای رسمی و اداری مرسوم به اهداف خود در سازمان دست یابند (گول و زیدی^۱، ۲۰۱۲). یکی از این مهارت‌های سیاسی که در سال‌های اخیر مورد توجه محققان و مدیران سازمانی قرار گرفته است، شبکه‌سازی سیاسی است. شبکه‌سازی سیاسی به میزان ارتباط مدیران اجرایی با ذی‌نفعان قدرتمند دولتی بستگی دارد. روابط مدیران با مقامات دولتی یعنی شبکه‌سازی سیاسی، نوعی منحصر به فرد از قابلیت‌های مدیریتی در اقتصاد محسوب می‌شود (لی و آتوهن-گیما^۲، ۲۰۰۱). از آنجا که دولت هنوز بخش‌های قابل توجهی از منابع راهبردی را کنترل کرده و دارای قدرت قابل توجهی برای تصویب پروژه‌ها و تخصیص منابع است، مدیران تمایل دارند که به‌طور غیرمعمول تماس بیشتری با مقامات دولتی داشته باشند. شبکه‌سازی سیاسی باعث تسهیل دسترسی سازمان‌ها به سیاست‌ها و اطلاعات اثرگذار بر اهداف سازمان می‌شود (شینگ^۳ و همکاران، ۲۰۰۱). به‌طوری‌که سازمان‌ها می‌توانند عناصر مختلف دانش را برای بهبود شناخت فرصت‌ها و افزایش توان خلاقانه خود باهم ترکیب کنند (دی لوسا و آتوهن-گیما^۴، ۲۰۰۷). در بازارهای نوظهور، دولت‌ها ممکن است به‌عنوان یک هماهنگ‌کننده تخصیص منابع برای تسهیل فعالیت‌های کاری شرکت‌ها عمل کنند (ژو و ژانگ^۵، ۲۰۰۸) و می‌توانند از طریق اجرای سیاست‌های مالی و مالیاتی مناسب مانند وام‌های بانکی و معافیت‌های مالیاتی، از نوآوری‌های شرکت‌های محلی پشتیبانی کرده و از آنها در برابر خطرات ناشی از زیان‌های احتمالی حمایت می‌کنند (ماساکی و همکاران^۶، ۲۰۱۴). شبکه‌سازی‌های سیاسی مدیران برای عملکرد مالی سازمان‌ها در شرایط سخت اقتصادی مهم است؛ زیرا می‌تواند جایگزین زیرساخت‌های رسمی نامناسب شود. براین اساس انتظار می‌رود که شبکه‌سازی سیاسی مدیران در شرایطی که حمایت‌های مالی ضعیف بوده و بودجه شرکت وضعیت مخاطره‌آمیزی داشته باشد، افزایش یابد (لی و ژانگ^۵، ۲۰۰۷).

1. Gull & Zaidi
2. Li & AtuaheneGima
3. Sheng
4. De Luca & Atuahene-Gima
5. Xu & Zhang
6. Masaaki

پیشینه تحقیق

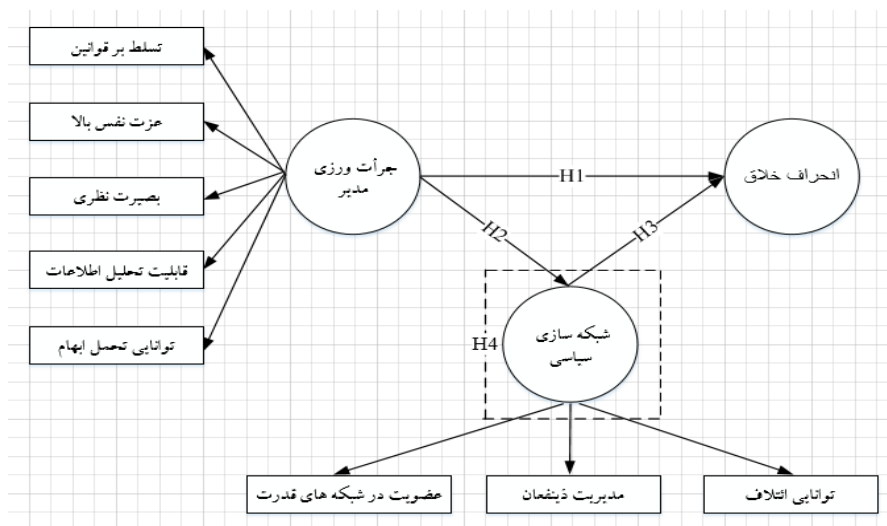
لازنبی^۱ (۲۰۱۵) مطالعه‌ای در مورد اهمیت رابطه جرئت‌ورزی ادراک‌شده و پیامدهای اجتماعی و سازمانی مدیر انجام داد. او با استفاده از دو گروه آزمایش و کنترل با جمعیت ۴۶۹ نفر و اثر جنسیت و کیفیت تبادل رهبر - عضو به بررسی اثرات جرئت‌ورزی بر پیامدهای اجتماعی و سازمانی مدیر پرداخت. یافته‌های تحقیق حاکی از تأیید فرضیه اصلی یعنی اثربخشی مثبت جرئت‌ورزی بر برون‌دادهای اجتماعی و سازمانی مدیر هستند. جاج و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند که مدیرانی که توانایی تحلیل اطلاعات در آنها زیاد است و از جسارت بالایی برخوردارند، به دورزدن خلاقانه قوانین و مقررات خشک در راستای منافع سهام‌داران راغب‌ترند. ایسمایل^۲ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود ثابت کردند مدیرانی که اعتماد به نفس و شجاعت بالایی دارند در مدیریت ذی‌نفعان قدرتمند شرکت موفق‌تر بوده و توانایی ایجاد ائتلاف برای دستیابی به اهداف خود را دارند. برخی تحقیقات پیشین به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌های نوظهور از قدرت ارتباطات سازمانی خود برای افزایش مشروعیت سیاسی خویش بهره‌برده و ارتباطات سیاسی و موقعیتی آنان موجب می‌شود تا قراردادهای تجاری را اجرا کرده یا از نفوذ غیرقانونی توسط رقبا جلوگیری کنند (شینگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). نی^۴ (۱۹۹۲) در مطالعه‌ای تجربی دریافت که شبکه‌سازی‌های سیاسی مدیران با مقامات دولتی و محلی به بهبود عملکرد شرکت‌های جدید در چین منجر می‌شود. همچنین پینگ و لوا^۵ (۲۰۰) نشان دادند که روابط مدیریتی با مقامات دولتی با عملکرد شرکت‌های نوظهور در چین رابطه مثبت دارد. لی و ژانگ^۶ (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای به بررسی اینکه چگونه انواع مختلف سرمایه‌های مدیریتی همچون شبکه‌سازی‌های سیاسی می‌تواند در عملکرد شرکت‌های جدید در یک اقتصاد گذار مفید باشند، پرداختند. آنها با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده از شرکت‌های جدید در صنایع با فناوری‌های بالا در چین به این نتیجه رسیدند که شبکه‌سازی‌های سیاسی به‌طور مثبت با عملکرد شرکت‌های جدید رابطه دارد. مهیر^۶ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که عضویت در شبکه‌های قدرت به احساس امنیت بیشتری برای نقض هنجارهای سازمانی منجر می‌شود. مرور ادبیات و

1. Lazenby
2. Ismail
3. Sheng
4. Nee
5. Peng & Luo
6. Maher

پیشینه تحقیق نشان‌دهنده آن است که پژوهش‌های اندکی در مورد روابط متغیرهای تحقیق صورت گرفته است. به علاوه موضوع انحراف خلاق در تحقیقات مدیریتی بیشتر بر دستکاری صورت‌های مالی برای فرار مالیاتی در شرکت‌های خصوصی تمرکز داشته و در بخش عمومی بسیار کم مورد توجه بوده است. نوآوری این تحقیق آن است که جرئت‌ورزی مدیران را در دانشگاه‌های دولتی با متغیر رفتاری انحراف خلاق به منظور دورزدن قوانین برای پیشینه‌سازی منافع سازمان مرتبط کرده و در این میان از متغیر شبکه‌سازی سیاسی به عنوان سازوکار میانجی بین جرئت‌ورزی مدیر و انحراف خلاق بهره می‌گیرد.

مدل مفهومی تحقیق

بر اساس مطالعه پژوهش‌های گذشته و مبانی نظری مطرح شده، مدل پژوهش در قالب شکل (۱) طراحی شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بر اساس مدل مفهومی طراحی شده فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:
 ۱. جرئت‌ورزی اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق مدیران مالی دانشگاه‌های دولتی ایران دارد.

۲. جرئت‌ورزی اثر مثبت و معنی‌داری بر شبکه‌سازی سیاسی مدیران مالی دانشگاه‌های دولتی ایران دارد.

۳. شبکه‌سازی سیاسی اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق مدیران مالی دانشگاه‌های دولتی ایران دارد.

۴. جرئت‌ورزی از طریق شبکه‌سازی سیاسی، به انحراف خلاق مدیران مالی دانشگاه‌های دولتی ایران منجر می‌شود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است که در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. این پژوهش از نظر فلسفه یک پژوهش قیاسی است که بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده است. این پژوهش از نظر شاخص زمانی از پژوهش‌های مقطعی به‌شمار می‌آید. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه است؛ بدین شکل که برای سنجش جرئت‌ورزی مدیران از پرسشنامه آمیز و فلاین (۲۰۰۷) که شامل ۵ بعد می‌باشد، استفاده شده است. برای سنجش رفتارهای انحرافی خلاق از پرسشنامه گالپرین (۲۰۰۲) که شامل ۱۰ گویه می‌باشد، استفاده شده است و برای سنجش شبکه‌سازی سیاسی از پرسشنامه ژین و پیرس (۱۹۹۶) که شامل ۳ بعد می‌باشد، استفاده شده است. در خصوص روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات لازم به ذکر است که پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روایی محتوا تأیید شد. برای پاسخ‌دهی به سؤالات معیار ۵ سطحی لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف و کاملاً مخالف) و از اعداد ۱ تا ۵ برای امتیازدهی به پاسخ‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، معاونین و مدیران امور مالی دانشگاه‌های دولتی ایران بود. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری ۴۲۵ نفر بود بر اساس جدول مورگان حجم نمونه ۲۰۲ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت، طبقه‌ای متناسب است. از میان پاسخ‌دهندگان ۱۴۳ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۵۹ نفر کارشناسی ارشد بودند. همچنین ۱۷۱ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۱ نفر زن و همچنین بیشتر افراد نمونه دارای سن ۴۱-۵۰ سال بودند. همچنین در این تحقیق برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

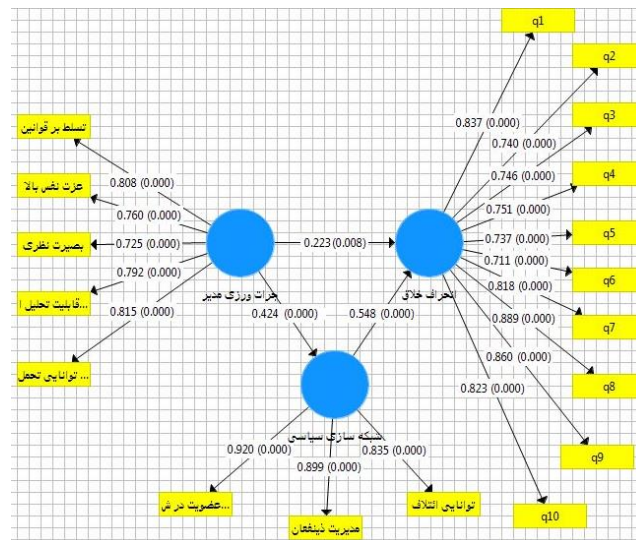
یافته‌های پژوهش

برای بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با توجه به الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS پرداخته می‌شود. برای برازش مدل اندازه‌گیری؛ ابتدا به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا CR)، پرداخته می‌شود. ابتدا بار عاملی سؤالات یا آیتم‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که بار عاملی تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۴ است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول (۱) ارائه شده است.

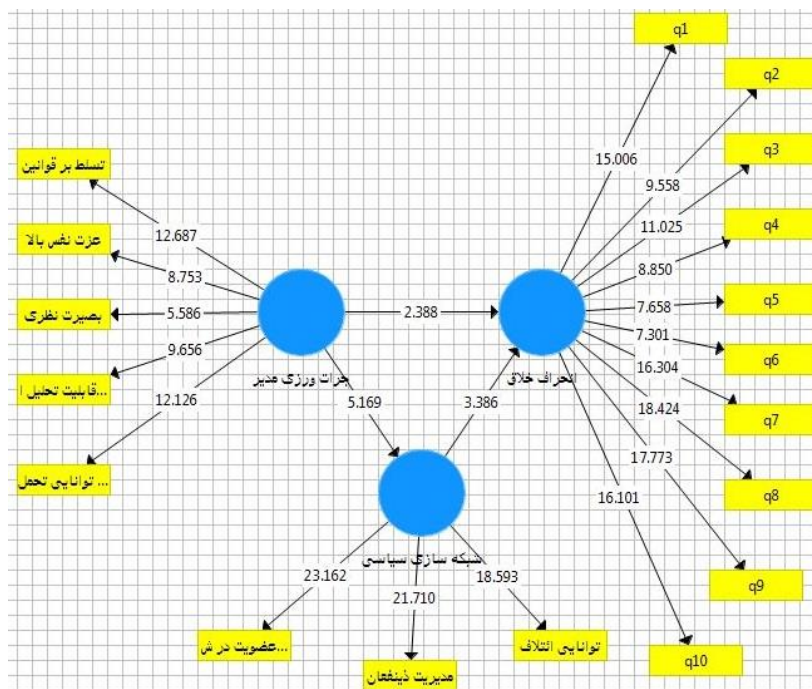
جدول ۱. روایی و پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
جرات‌ورزی مدیر	۰/۸۲۵	۰/۸۴۱	۰/۶۸۲
شبکه‌سازی سیاسی	۰/۷۹۶	۰/۸۱۵	۰/۷۳۱
انحراف خلاق	۰/۸۱۱	۰/۷۹۷	۰/۶۷۸

بررسی مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد و سطح معنی داری فرضیه‌ها



شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره T

جدول ۲. خلاصه آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۰/۰۰۸	۲/۳۸۸	۰/۲۲۳	H1: جرئت‌ورزی مدیر اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق در محیط کار دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۵/۱۶۹	۰/۴۲۴	H2: جرئت‌ورزی مدیر اثر مثبت و معنی‌داری بر شبکه‌سازی سیاسی دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۳/۳۸۶	۰/۵۴۸	H3: شبکه‌سازی سیاسی اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق در سازمان دارد.

اثر میانجی

H4: جرات‌ورزی مدیر از طریق شبکه‌سازی سیاسی اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق دارد. برای تأیید نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی در مسیر جرات‌ورزی مدیر و انحراف خلاق باید چهار شرط فراهم باشد (بارون و کنی^۱، ۱۹۸۶): اولاً بین متغیر مستقل (جرات‌ورزی مدیر) و متغیر وابسته (انحراف خلاق) رابطه وجود داشته باشد؛ دوماً، بین متغیر مستقل (جرات‌ورزی مدیر) و متغیر میانجی (شبکه‌سازی سیاسی) رابطه وجود داشته باشد؛ سوماً، بین متغیر میانجی (شبکه‌سازی سیاسی) و متغیر وابسته (انحراف خلاق) رابطه وجود داشته باشد؛ چهارماً، میزان تغییرات در متغیر وابسته (انحراف خلاق) که توسط متغیر مستقل (جرات‌ورزی مدیر) توضیح داده می‌شود، باید در صورت کنترل متغیر میانجی، به سطح پایین‌تری کاهش یابد. با توجه به مطالب فوق و نتایج جدول (۲)، شرط‌های اول، دوم و سوم محقق می‌شود. به منظور بررسی شرط چهارم حاصل ضرب ضریب مسیر (جرات‌ورزی مدیر - شبکه‌سازی سیاسی) و (شبکه‌سازی سیاسی - انحراف خلاق) با ضرب مسیر (جرات‌ورزی مدیر - انحراف خلاق) مقایسه می‌شود. اگر حاصل ضرب مذکور کم‌تر از ضرب مسیر (جرات‌ورزی مدیر - انحراف خلاق) باشد، شرط چهارم برقرار نیست. حاصل ضرب ضریب مسیر (جرات‌ورزی مدیر - شبکه‌سازی سیاسی) و (شبکه‌سازی سیاسی - انحراف خلاق) برابر است با:

$$۰/۴۲۴ \times ۰/۵۴۸ = ۰/۲۳۲$$

که این مقدار از ضریب مسیر (جرات‌ورزی مدیر - انحراف خلاق) بیشتر است، در نتیجه شرط چهارم برقرار است و فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر متغیر شبکه‌سازی سیاسی در مسیر (جرات‌ورزی مدیر - انحراف خلاق) نقش میانجی ایفا می‌کند.

برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا

1. Baron & Kenny

خیر؟ برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که $GOF = 0.1$ میزان کم، $GOF = 0.25$ مقدار متوسط و مقدار بزرگ $GOF = 0.36$ برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود (وتزلس^۱ و همکاران، ۲۰۰۹).

نتایج برازش کلی مدل در جدول (۳) ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$(R^2) \text{ میانگین} \times \text{میانگین (مقادیر اشتراکی)} \sqrt{\square} \text{ برازش کلی مدل}$$

باتوجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۵۷۱ برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. علاوه بر این باتوجه به جدول بالا ضرایب R^2 معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می‌شوند. ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که باتوجه به نتایج به دست آمده، مقادیر R^2 مطلوب است.

جدول ۳. شاخص‌های کلی برازش مدل

R^2	مقادیر اشتراکی	متغیر پنهان
-	۰/۶۹۱	جرئت‌ورزی مدیر
۰/۴۷۲	۰/۵۹۳	انحراف خلاق
۰/۵۳۴	۰/۶۶۶	شبکه‌سازی سیاسی
۰/۵۰۳	۰/۶۵۰	میانگین
	۰/۵۷۱	GOF

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف نهایی از پژوهش حاضر، تبیین رابطه جرئت‌ورزی مدیر و رفتار انحرافی خلاق در محل کار باتوجه به نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی میان معاونین و مدیران امور مالی دانشگاه‌های دولتی ایران بود. در سال‌های اخیر، مطالعه پیرامون موضوع انحراف خلاق در محل کار بسیار مورد توجه محققان بوده است زیرا انحراف خلاق می‌تواند پیامدهای مهمی را در گروه‌های کاری و در کل سازمان داشته باشد. اساساً انحراف خلاق درجایی که ازدحام قوانین و مقررات وجود دارد، ارزشمند است؛ زیرا گروه را با هنجارهای

1. Wetzels

مختلفی مجهز می‌کند که می‌تواند به‌عنوان کاتالیزور تغییر و عبور از قوانین دست‌وپاگیر استفاده شود (پریسلین و فیلسن^۱، ۲۰۰۹). در نتیجه، انحراف خلاق ممکن است به عملکرد بهتر و حفظ گروه و سازمان منجر شود (واردا و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به اهمیت این موضوع، این مطالعه به بررسی اثر یکی از متغیرهای مهم رفتاری یعنی جرئت‌ورزی بر ایجاد رفتارهای انحرافی خلاق در محل کار پرداخته است. جرئت‌ورزی نوعی مهارت رفتاری است که افراد با استفاده از آن در بیان حقوق خود و سازمان متبوعشان دارای شجاعت و قاطعیت هستند. پنوا و مارودی^۲ (۲۰۱۳) از جرئت‌ورزی به‌عنوان رفتاری مثبت، مستقیم، مودبانه و هدف‌مند یاد می‌کنند. با این حال، تشخیص رفتار انحرافی خلاق از سوءاستفاده‌های شخصی دشوار بوده و اینکه چگونه جرئت‌ورزی مدیران از طریق شبکه‌سازی سیاسی به انحراف خلاق منجر می‌شود، مورد بحث بسیار است. برای بررسی متغیرهای این پژوهش از چهار فرضیه استفاده شد.

فرضیه اول پژوهش به این صورت بود که جرئت‌ورزی مدیر، اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق در محیط کار دارد. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش مشخص شد، مدیران با جرئت، در پیگیری حقوق خود و دیگران جسور بوده و شجاعت و قاطعیت را در جهت تحقق اهداف سازمان به کار می‌برند. لذا، مدیرانی با چنین ویژگی شخصیتی همواره از مسیرهای گوناگون به دنبال دورزدن قوانین و مقررات مزاحم و زائد به نفع ذی‌نفعان سازمان و تحقق اهداف سازمانی هستند. در نتیجه، جرئت‌ورزی مدیر موجب افزایش رفتارهای انحرافی خلاق در سازمان می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق جاج و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد. شیمیزو^۳ و همکاران (۲۰۰۴) نیز معتقدند که در بیمارستان‌های دولتی که مدیران آنها از جرئت‌ورزی بالاتری برخوردار بوده و قابلیت تحمل ریسک بیشتری را دارند، در هزینه‌کرد اعتبارات دولتی تخصیص داده‌شده اعمال سلیقه بیشتری کرده و صلاحیت بیشتری به خرج می‌دادند. فرضیه دوم پژوهش به این صورت مطرح شد که جرئت‌ورزی مدیر اثر مثبت و معنی‌داری بر شبکه‌سازی سیاسی دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. در واقع، مدیران شجاع در راستای احقاق حقوق اعضای سازمان و منافع سازمان نیاز به منابع اطلاعاتی و مالی بیشتری دارند، از این رو به توسعه روابط خود با افراد قدرتمند و صاحب نفوذ مبادرت می‌ورزند و به عضویت شبکه‌های

1. Prislin & Filson
2. Peneva & Mavrodi
3. Shimizu

قدرت و ائتلاف‌ها درخواهند آمد. به‌طور کلی، مدیران با جرئت نسبت به سایرین، تمایل بیشتری به شبکه‌سازی سیاسی دارند. نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیق ایسمایل و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. وولف (۲۰۱۵) نیز معتقد است که در مؤسسات توانمندسازی اقلیت‌ها که شبکه‌سازی سیاسی و ارتباط با ذی‌نفعان قدرتمند همچون اعضای پارلمان که در تصویب بودجه این مؤسسات دخیل هستند، در آن دسته از مدیرانی که از خصیصه جرئت‌ورزی بالاتری برخوردارند، بیشتر است. فرضیه سوم پژوهش به این صورت بود که شبکه‌سازی سیاسی اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. با قدرتی که مدیران با عضویت در شبکه‌های قدرت و ائتلاف‌ها به دست می‌آورند، راحت‌تر می‌توانند قوانین و مقررات و هنجارهای ناکارآمد سازمانی را کنار بگذارند. در واقع، شبکه‌سازی سیاسی، آزادی عمل بیشتری در اجرای برنامه‌ها و طرح‌های عملیاتی در راستای منافع سازمان برای مدیران فراهم می‌کند. از این رو، شبکه‌سازی سیاسی تأثیر مستقیم و مثبتی بر رفتارهای انحرافی خلاق دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش مهیر و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. فرضیه چهارم پژوهش که هدف اصلی این تحقیق نیز بود به این صورت مطرح شد که جرئت‌ورزی مدیران از طریق شبکه‌سازی سیاسی، به انحراف خلاق در سازمان منجر می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. مدیران جرئت‌ورز با استفاده از شبکه‌سازی سیاسی و ارتباطات نزدیک با ذی‌نفعان و مقامات تصمیم‌گیرنده می‌توانند در اثربخشی سازمان و توسعه و پیشرفت آن موفق باشند؛ زیرا با وجود شبکه‌سازی سیاسی با مقامات کلیدی توزیع‌کننده منابع، می‌توانند با ایجاد رفتارهای انحرافی خلاق و سازنده مانند نادیده گرفتن قوانین و هنجارهای ناکارآمد و شکایت کردن به مافوق‌ها، منافع سازمان را به نحو بهتری پیگیری نمایند. آنها با انجام رفتارهای حامی سازمان و با شکستن قوانین دست‌وپاگیر که مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند، دست به رفتارهای انحرافی سازنده می‌زنند و خود را به‌عنوان مدافع سازمان مطرح می‌سازند. در نهایت با توجه به ازدحام قوانین و مقررات در حوزه اجرائی که بعضاً متعارض بوده و عملاً مانع دستیابی دانشگاه‌ها به اهداف و مأموریت خود می‌شوند و نیز با توجه به نظارت مستمر نهادهای کنترلی، پیشنهاد می‌شود، مدیران مسلط به قوانین و مقررات که شجاعت کافی در پیگیری مأموریت‌های سازمان داشته باشند، به پست‌های حساس و تصمیم‌گیر گمارده شوند. همچنین آموزش مدیریت ذی‌نفعان و توانایی ائتلاف در شبکه‌های قدرت برای افزایش قابلیت شبکه‌سازی سیاسی مدیران دانشگاه‌ها و استفاده از آن در دورزدن و نادیده گرفتن قوانین دست‌وپاگیر به نفع سازمان و مأموریت‌های آن توصیه می‌شود. به‌علاوه آموزش

مهارت‌هایی همچون تحلیل اطلاعات، توانایی استفاده مناسب از قوانین و نیز مهارت تحمل ابهام برای افزایش جرئت‌ورزی مدیران تصمیم‌گیر در حوزه‌های مالی که مورد حساسیت ویژه نهادهای کنترلی است، شدیداً توصیه می‌شود. همچنین شناسایی و معرفی قوانین مزاحم و دست‌وپاگیر و نیز آن دسته از مقررات که موجب جلوگیری از حرکت دانشگاه‌ها به سمت رشد و توسعه شده و مدیران تصمیم‌گیر را مجبور به قانون‌شکنی و دورزدن آنها می‌نمایند، برای اصلاح به نهادهای قانون‌گذار همچون مجلس شورای اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی توصیه می‌شود. حمایت قانونی مدیران و ذی‌نفعان سازمان از مدیران شجاعی که به‌خاطر منافع سازمان دست به رفتارهای انحرافی خلاق زده و تحت تعقیب سازمان‌های نظارتی قرار گرفته‌اند، پیشنهاد می‌شود. درنهایت به پژوهشگران محترم توصیه می‌شود که درخصوص رابطه مهارت‌های سیاسی مدیران و انحراف خلاق، پژوهش کنند.

منابع

- Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. In B. M. Staw & A. P. Brief (Eds.). **Research in Organizational Behavior, an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews**, 29, 111-133.
- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership? **Journal of Personality and Social Psychology**, 92 (2), 307-324.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, 51(6): 1173-1182.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences** (3rd ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dahling, J. J., & Gutworth, B. M. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance, **Journal Organizational Behavior**, 38(8), 1167-1182.
- De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. **Journal of Marketing**, 71(1): 95-112.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel Psychology**, 64(1), 7-52.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwater, W. A., Kacmar, Ch. J., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. **Journal of Management**, 31(1): 126-152
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. **Journal of Management**, 33(3): 290-320
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? **Journal of Organizational Behavior**, 25 (3), 419-437.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. **Journal of Applied Social Psychology**, 42 (12), 2988-3025.
- Galperin, B.L. (2002). **Determinants of Deviance in the Workplace: An Empirical Examination of Canada and Mexico**. Unpublished doctoral dissertation. Concordia University, Montreal, Canada.
- Grant, A., Towned, M., Mills, J., & Cockx, A. (2008). **Assessment and Case Formulation in Cognitive Behavioural Therapy**, SAGE.
- Gull, S. and Zaidi, A.A. (2012). Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4 (2), 156-170.

- Gutworth, M. B., Morton, D. M., & Dahling, J. J. (2013). Managing organizational deviance: Focusing on causes, not symptoms. In D. Svyantek, & K. Mahoney (Eds.), *Received wisdom, kernels of truth, and boundary conditions in organizational studies* (pp. 153–180). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), **Politics in organizations: Theory and research considerations**: 27-65. London: Routledge.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? **Journal of Management**, 23(3): 409-473.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. **Journal of Business Venturing**, 20(5): 641–661.
- Ismail, M. D., Domil, A. K. A., & Isa, A. M. (2014). Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 115, 138–146.
- Jetten, J., & Hornsey, M. J. (2014). Deviance and dissent in groups. **Annual Review of Psychology**, 65(1): 461–485.
- Judge, P., R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. **Leadership Quarterly**, 20(6): 855-875.
- Masaaki, K., Crystal, J. X., & Janet, M. Y (2014). Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability with Absorptive Capacity on the Innovation Performance of Emerging-Market Firms. **Journal of Management**, 43(4): 1-26.
- Lazenby, C. (2015). **Assertiveness and Leadership Perceptions: The Role of Gender and Leader- Member Exchange**, A Thesis Submitted to the School of Graduate Studies of the University of Lethbridge, Faculty of Management.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. **Academy of Management Journal**, 44(6): 1123–1134.
- Li, H., & Zhang, Y. (2007). The Role of Managers` Political Networking and Functional Experience in new Venture Performance: Evidence from China`s Transition Economy. **Strategic Management Journal**, 28(8): 791-804.
- MacCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. **Annual Review of Psychology**, 51 (1), 201-226.
- Maher, L. P., Gallagher, V. C., Rossi, A. M., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2018). Political skill and will as predictors of impression management frequency and style: A three-study investigation. **Journal of Vocational Behavior**, 107, 276–294.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. **Academy of Management Review**, 35(4): 558–578.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. **Journal of Management**, 32 (1): 5–28.
- Nee, V. (1992). Organizational dynamics of market transition: hybrid forms, property rights, and mixed economy in China. **Administrative Science Quarterly**, 37(1): 1–27.

- Peneva, I., & Mavrodiev, S. (2013). A historical approach to assertiveness. **Psychological Thought**, 6(1): 3-26.
- Peng, M.W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, 43(3): 486-501.
- Pfeffer, J. (2010). **Power: Why some people have it-and others don't**. New York: HarperCollins.
- Prislin, R., & Filson, J. (2009). Seeking conversion versus advocating tolerance in the pursuit of social change. **Journal of Personality and Social Psychology**, 97(5), 811-822.
- Robbins, D. L., & Galperin, B. L. (2010). Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. **Journal of Management and Marketing Research**, 5, 1-11
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, 38(2), 555-572.
- Sheng, S., Zhou, K., & Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. **Journal of Marketing**, 75(1), 1-15.
- Shimizu, T., Kubota, S., Mishima, N., & Nagata, S. (2004). Relationship between self-esteem and assertiveness training among Japanese hospital nurses. **Journal of Occupational Health**, 46(4):296-298.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. **The American Behavioral Scientist**, 47(6), 828-847.
- Tinsley, H. E. A., & Brown, S. D. (2000). **Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling**. Academic Press.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. **Journal of Management**, 39(5), 1221-1267.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. **Academy of Management Review**, 28(4), 622-632.
- Wolff, H., & Moser, K. (2009). Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study. **Journal of Applied Psychology**, 94(1), 196-206
- Wolff, S. (2015). The Funding of Minority Organizations in Schleswig-Holstein: A Source of Empowerment?. **Journal on Ethnopolitics and Minority Issues in Europe**, 14(3), 27-46.
- Xin, KR., & Pearce, JL. (1996). Guanxi: connections as substitutes for formal institutional support. **Academy of Management Journal**, 39(6): 1641-1658.
- Xu, E., & Zhang, H. (2008). The impact of state shares on corporate innovation strategy and performance in China. **Asia Pacific Journal of Management**, 25 (3), 473-487.