

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.

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲ شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶	فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۳۵)، پاییز ۱۳۹۹: ۸۵-۱۰۴	 انجمن علمی مدیریت رقابت‌سازانی
--	---	---

جرأت ورزی 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 بعضًا متعارض و وجود سازمان‌های ناظری متعدد موجب شده است که مدیران سازمان‌ها حرفًا به مجریان قوانین ابلاغی تبدیل شده و هرگونه ابتکار و نوآوری در راستای منافع سازمان و فراهمجارات اجتماعی از آنها سلب شود. با این حال، جرئت ورزی مدیر و توان وی در ایجاد شبکه‌های سیاسی می‌تواند به دور زدن مقررات محدود کننده در راستای منافع سازمان و خروج خلافانه از بنیت قوانین کمک کننده باشد. هدف از انجام این پژوهش، بررسی اثر جرئت ورزی مدیر بر انجام رفتارهای انحرافی خلاقانه در سازمان با توجه به نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی در دانشگاه‌های دولتی ایران است. پژوهش حاضر بر حسب 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 ۲۰ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های آزمیز و فلین (۲۰۰۷)، گالاپرین (۲۰۰۲) و ژرین و پیرس (۱۹۹۶) به ترتیب برای سنجش جرئت ورزی مدیر، انحراف خلاق و شبکه‌سازی سیاسی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان دهنده آن است که جرئت ورزی 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 جرئت ورزی مدیر و انحراف خلاق را درجهٔ افزایشی تقویت می‌کند.

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

*. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

fathi.fa@fc.lu.ac.ir

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

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

مقدمه

سازمان‌های دولتی با کثرت قوانین و مقررات برای اداره خود مواجه بوده و نهادهای ناظر نیز به طور مداوم عملکرد این گونه سازمان‌ها را با خطوط ترسیم شده به‌وسیله قوانین و مقررات به‌خصوص در حوزه مالی کنترل می‌کنند. این موضوع باعث شده است که خلاقیت و شجاعت تصمیم‌گیری در مدیران دولتی کاهش یافه و جایگاه آنها در حد مجری قوانین و سیاست‌های مصوب نهادهای حاکمیتی تنزل یابد. در مواردی که اجماع مدیران ارشد و استراتژیست‌های سازمان درمورد 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 (وادر 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 امنی خود هستند، با این حال، به‌دلیل قوانین متعدد و بعض‌اً متعارض حاکم بر دستگاه‌های اجرایی در تحقق مأموریت‌های ذاتی خود با محدودیت ناشی از این گونه قوانین مواجهه بوده و تحت نظرات نهادهای کنترلی قرار دارند. بنابراین، مدیران باجرئت 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 به‌همین‌دلیل رفاه سازمان و اعضای آن را تهدید می‌کنند (راپینسون 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 این گونه قوانین و هنجارهای محدود کننده و دست‌وپاگیر مخالفت می‌کنند (موریسن^۳، ۲۰۰۶). چنین رفتارهایی که به رفتارهای انحرافی سازنده^۴، یا انحراف خلاق^۵ معروف هستند، توسط افرادی صورت می‌گیرد که جسور و باجرئت بوده و توانایی مخالفت با قوانین و فرامین ناکارآمد، بی‌فایده و حتی خطرناک را دارند (دالین 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 سخن‌گفتن 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 درجهت 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 (گرانت^۲ و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال، برای حرکت به سمت انحراف خلاقی که تضمین کننده 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، تعیین کننده است. درواقع، مدیرانی که دارای ارتباطات مستحکم و شبکه‌ای با ذی‌نفعان قدرتمند سازمان هستند، شجاعت انحراف خلاقانه از قوانین را پیدا می‌کنند. درغیراین صورت، مدیرانی که فاقد شبکه‌سازی سیاسی هستند، ممکن است در صورت انحراف خلاقانه از قوانین به دردرس افتاده و به‌وسیله نهادهای نظارتی و کنترلی همچون دیوان محاسبات و سازمان بازرگانی تحت تعقیب قرار گیرند. مرور ادبیات نظری درمورد 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. علاوه‌بر آن، نحوه برخورد دادسرای 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 درنظر گرفته می‌شود. مطالعه دانشگاه‌های جامعه آماری نشان می‌دهد که پدیده انحراف خلاق در آنها به کرات صورت گرفته و مثال‌هایی همچون جایه‌جایی 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 وجوده 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 به عنوان مقامات مجاز این دستگاه‌ها بر انحراف خلاق آنها و نیز میزان ارتباط آنها با ذی‌نفعان قدرتمند تحت عنوان شبکه‌سازی سیاسی به عنوان متغیر میانجی می‌پردازد. درواقع، 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 درجهت 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. به عنوان مثال، انحراف خلاق را به عنوان 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 باتوجه به فراهنچارهای اجتماعی نقض می‌کند، توصیف می‌کند. گالپرین^۳ (۲۰۰۲) آن را به عنوان رفتارهای تعمدی که هنجارها و قوانین سازمانی را درجهت توسعه و بهبود سازمان، نقض می‌کند، تعریف می‌نماید. طبق تعریف وادر و همکارانش (۲۰۱۳) از انحراف خلاق، این مفهوم دارای^۴ ویژگی اصلی است: ۱. هنجارهای گروه مرجع را نقض می‌کند؛ ۲. به نفع گروه مرجع رفتار می‌کند؛ ۳. منطبق بر فراهنچارهاست (وادر و همکاران، ۲۰۱۳). انحراف خلاق، تمایل به انحراف از هنجارهای سازمانی دارد، اما انحرافی که به نفع سازمان و سهامداران آن است (موریس^۵، 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، مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی، اعتراض، افشاگری، خلاقیت و نوآوری هستند (وارین^۱، ۲۰۰۳). طبق مطالعات گالپرین (۲۰۱۲)، کارکنانی که هنجارهای سازمان را درجهت بهبود و رفاه سازمان می‌شکنند، منبع نوآوری و تغییرات مثبت در سازمان هستند. از آنجاکه نوآوری به افزایش مزیت رقابتی و توسعه سازمان منجر می‌شود، درنتیجه 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 مرتع را نقض کرده و به‌دبال بهبود اهداف سازمانی منطبق با فراهنگ‌های اجتماعی عمل کنند (هوول^۲ و همکاران، ۲۰۰۵).

جرئت ورزی مدیر

جرئت ورزی اغلب به عنوان یک ویژگی شخصیتی و نه به عنوان 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). جرئت ورزی به عنوان یک ویژگی بین‌فردي است که در تحقیقات روان‌شناسی و مدیریتی پیشینه طولانی دارد (هوس و آدیتا^۴، ۱۹۹۷). از آنجاکه مدیران، می‌توانند با تأثیرگذاری بر دیگران اهداف سازمان را محقق سازند، جرئت ورزی، نقش مهمی در مطالعه عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیران بر عهده دارد. به‌طورکلی، جرئت ورزی در تحقیقات مدیریتی به عنوان یک ویژگی کلیدی شناخته شده است (جاج و همکاران، ۲۰۰۹). هافمن^۵ و همکارانش (۲۰۱۱) نشان دادند که جرئت ورزی انگیزه‌ای برای نفوذ بوده که در هدایت فعالیت‌های گروهی و حمایت از تغییرات مطلوب سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد. آمیس و فلاین (۲۰۰۷) جرئت ورزی را به یک ظرف غذا با مقدار زیاد و یا کم نمک تشبيه 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 (جرئت ورزی) باعث پیامدهای مثبت برای سازمان خواهد بود. درو^۶ و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان دادند که جرئت ورزی به عنوان یک

1. Warren

2. Howell

3. Judge

4. House & Aditya

5. Hoffman

6. DeRue

ویژگی بین فردی مهم در ادبیات مدیریت بوده و براین اساس، استفاده از این ویژگی جهت بهبود روابط و فرایندهای سازمان ضروری است. جرئت‌ورزی در اصطلاح روان‌شناسی بالینی به معنای جسارت در احراق 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 برغم این واقعیت که جرئت‌ورزی با ادراکات پیروان و شاخص‌های مدیریت در ارتباط است، در ساختارهای مدیریتی این مفهوم نادیده گرفته شده است. بهمین 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 در کشش شود (آمیس 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 استشناها 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 آنجاکه توسعه و بهبود سازمان، نیازمند تلاش خارج از نقش‌های رسمی سازمان و نیز رفتارهای حامی سازمانی است (راپیتر 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 حرفة‌ای تعریف می‌شود (ولف و موزر، ۲۰۰۹). شبکه‌سازی به عملکردهای سازمانی از طریق حمایت از ارتباطات سازمانی و دسترسی به منابع، کمک می‌کند (فوریت و دوگرتی^۳، 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^۴، 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، 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 اجرائی 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، ۲۰۰۱). از آنجاکه 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 به طور غیرمعمول تماس بیشتری با مقامات دولتی داشته باشند. شبکه‌سازی سیاسی باعث تسهیل دسترسی سازمان‌ها به سیاست‌ها و اطلاعات اثرگذار بر اهداف سازمان می‌شود (شینگ، ۲۰۰۱). به طوری که سازمان‌ها می‌توانند عناصر مختلف دانش را برای بهبود شناخت فرصت‌ها و افزایش توان خلاقانه خود باهم ترکیب کنند (دی لوسا و آتوهن-گیما، ۲۰۰۷). در بازارهای نوظهور، دولت‌ها ممکن است به عنوان یک هماهنگ کننده تخصیص منابع برای تسهیل فعالیت‌های کاری شرکت‌ها عمل کنند (ژو و ژانگ، 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، ۲۰۱۴). شبکه‌سازی‌های سیاسی مدیران برای عملکرد مالی سازمان‌ها در شرایط سخت اقتصادی مهم است؛ زیرا می‌تواند جایگزین زیرساخت‌های رسمی نامناسب شود. براین‌ساس 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، ۲۰۰۷).

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

پیشینه تحقیق

لازنی^۱ (۲۰۱۵) مطالعه‌ای درمورد 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 دورزن خلاقانه قوانین و مقررات خشک در راستای منافع سهامداران راغب‌ترند. ایسمایل^۲ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود ثابت کردند مدیرانی که اعتمادبه 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 مشروعيت سیاسی خویش بهره برده 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 لو^۵ (۲۰۰۰) نشان دادند که روابط مدیریتی با مقامات دولتی با عملکرد شرکت‌های نوظهور در چین رابطه مثبت دارد. لی و ژانگ (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 فناورهای بالا در چین به این نتیجه رسیدند که شبکه‌سازی‌های سیاسی به طور 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

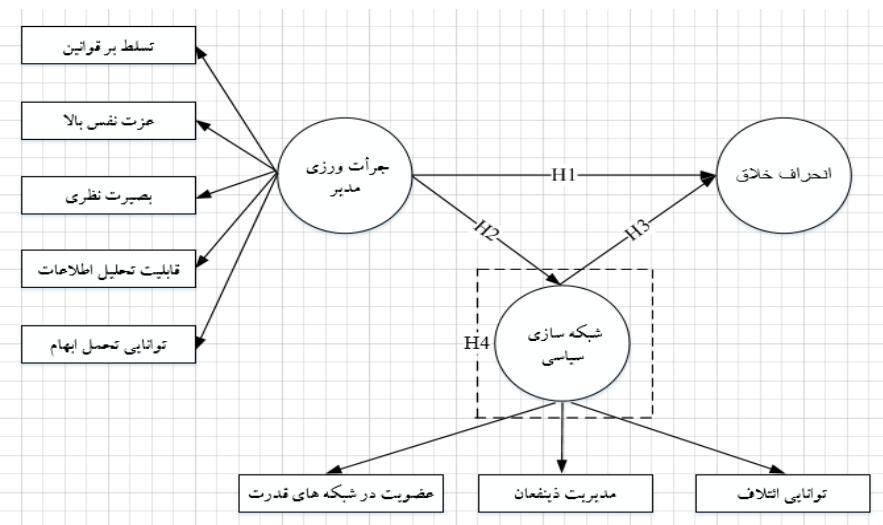
5. Peng & luo

6. Maher

پیشینه تحقیق نشان‌دهنده آن است که پژوهش‌های اندکی درمورد 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 جرئت ورزی مدیران را در دانشگاه‌های دولتی با متغیر رفتاری انحراف خلاق به منظور دور زدن قوانین برای پیشینه‌سازی منافع سازمان مرتبط کرده و در این میان از متغیر شبکه‌سازی سیاسی به عنوان سازوکار میانجی بین جرئت ورزی مدیر و انحراف خلاق بهره می‌گیرد.

مدل مفهومی تحقیق

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



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

- براساس مدل مفهومی طراحی شده فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:
1. جرئت ورزی اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق مدیران مالی دانشگاه‌های دولتی ایران دارد.

۲. جرئت‌ورزی اثر مثبت و معنی‌داری بر شبکه سازی 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 به شمار می‌آید. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه است؛ بدین شکل که برای سنجش جرئت‌ورزی مدیر 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. درخصوص 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 محظوظ 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 براساس جدول مورگان حجم نمونه ۲۰۲ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت، طبقه‌ای مناسب 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.

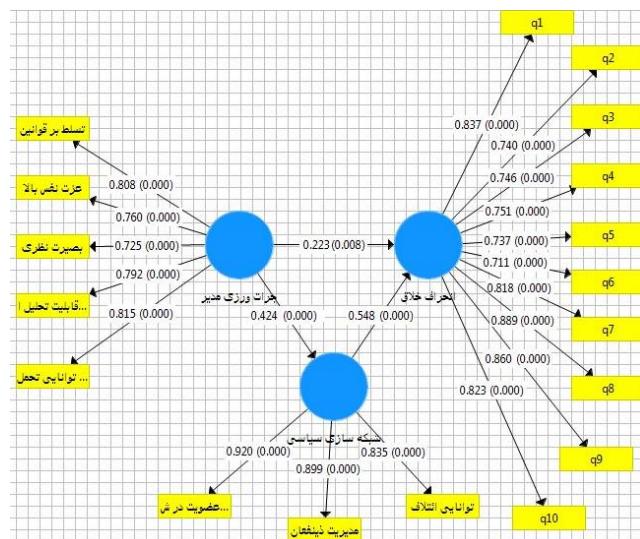
یافته‌های پژوهش

برای بررسی برآذش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با توجه به الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS پرداخته می‌شود. برای برآذش مدل اندازه‌گیری؛ ابتدا به بررسی برآذش 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 0.40 است که نشان از مناسب‌بودن این معیار دارد. سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول (۱) ارائه شده است.

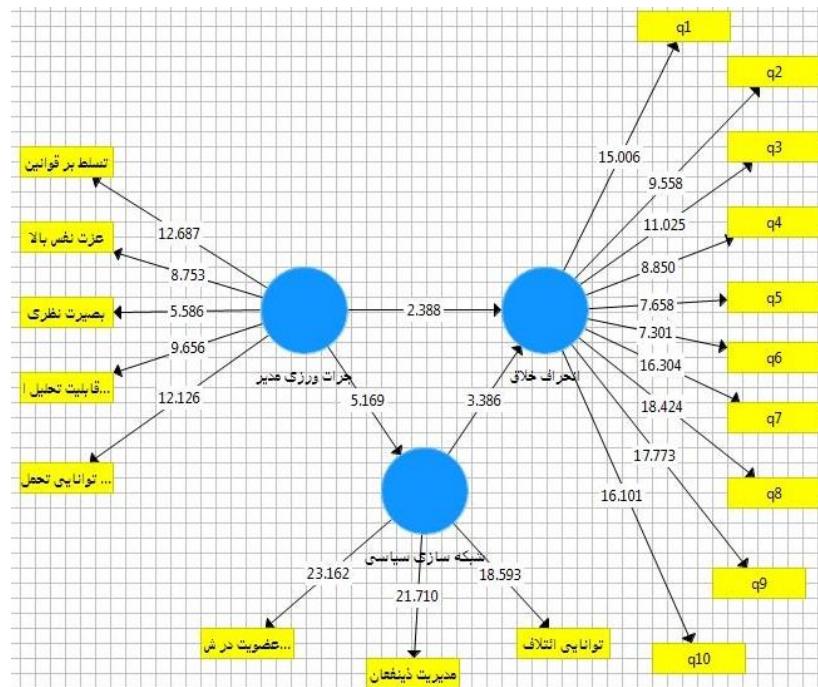
جدول ۱. روایی و پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
جرئت ورزی 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 معنی‌داری فرضیه‌ها



شکل ۳. مدل ترسیم شده همواه با مقادیر آماره T

جدول ۲. خلاصه آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	T آماره	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۰/۰۰۸	۲/۳۸۸	۰/۲۲۳	H1: جرئت ورزی مدیر اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق در محیط کار دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۵/۱۶۹	۰/۴۲۴	H2: جرئت ورزی 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: جرئت ورزی مدیر از طریق شبکه‌سازی سیاسی اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق دارد.

برای تأیید نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی در مسیر جرئت ورزی مدیر و انحراف خلاق باید چهار شرط فراهم باشد (بارون و کنی¹، ۱۹۸۶): اولاً بین متغیر مستقل (جرئت ورزی مدیر) و متغیر وابسته (انحراف خلاق) رابطه وجود داشته باشد؛ دوماً، بین متغیر مستقل (جرئت ورزی 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 (جرئت ورزی مدیر) توضیح داده می‌شود، باید در صورت کنترل متغیر میانجی، به سطح پایین تری 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 (جرئت ورزی مدیر - شبکه‌سازی سیاسی) و (شبکه‌سازی سیاسی - انحراف خلاق) با ضریب مسیر (جرئت ورزی مدیر - انحراف خلاق) مقایسه می‌شود. اگر حاصل ضرب مذکور کمتر از ضریب مسیر (جرئت ورزی مدیر - انحراف خلاق) باشد، شرط چهارم برقرار نیست. حاصل ضرب ضریب مسیر (جرئت ورزی مدیر - شبکه‌سازی سیاسی) و (شبکه‌سازی سیاسی - انحراف خلاق) برابر است با:

$$0.424 \times 0.548 = 0.222$$

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

برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه حلی 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 درون زا موفق بوده است یا

1. Baron & Kenny

خیر؟ برای بررسی برآذش 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 برآذش کلی مدل در جدول (۳) ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$((R^2) \text{ میانگین} \times \text{میانگین} (\text{مقادیر اشتراکی})) / \text{برآذش کلی مدل}$$

باتوجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۵۷۱، برآذش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

علاوه بر این باتوجه به جدول بالا ضرایب R^2 معیاری برای بررسی برآذش مدل ساختاری محاسبه می‌شوند. ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که باتوجه به نتایج به دست آمده، مقادی R^2 مطلوب است.

جدول ۳. شاخص‌های کلی برآذش مدل

R^2	مقادیر اشتراکی	متغیر پنهان
-	۰/۶۹۱	جرئت ورزی 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 جرئت ورزی مدیر و رفتار انحرافی خلاق در محل کار با توجه 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 در جایی که از دحام قوانین و مقررات وجود دارد، ارزشمند است؛ زیرا گروه را با هنجارهای

1. Wetzels

مختلفی مجهر می‌کند که می‌تواند به عنوان کاتالیزور تغییر و عبور از قوانین دست‌وپاگیر استفاده شود (پریسلین و فیلسن^۱، ۲۰۰۹، ۲۰۱۳). در تیجه، 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 جرئت ورزی بر ایجاد رفتارهای انحرافی خلاق در محل کار پرداخته است. جرئت ورزی نوعی مهارت رفتاری است که افراد با استفاده از آن در بیان حقوق خود و سازمان متبوعشان دارای شجاعت و قاطعیت هستند. پنا و مارودی^۲ (۲۰۱۳) از جرئت ورزی به عنوان رفتاری مثبت، مستقیم، مودبانه و هدفمند یاد می‌کنند. با این حال، تشخیص رفتار انحرافی خلاق از سوءاستفاده‌های شخصی دشوار بوده و اینکه چگونه جرئت ورزی 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 جرئت ورزی مدیر، اثر مثبت و معنی داری 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 دور زدن قوانین و مقررات مزاحم و زائد به نفع ذی نفعان سازمان و تحقق اهداف سازمانی هستند. در تیجه، جرئت ورزی 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 جرئت ورزی بالاتری برخوردار بوده و قابلیت تحمل ریسک بیشتری را دارند، در هزینه کرد اعتبارات دولتی تخصیص داده شده اعمال سلیقه بیشتری کرده و صلاحیت بیشتری به خرج می‌دادند. فرضیه دوم پژوهش به این صورت مطرح شد که جرئت ورزی مدیر اثر مثبت و معنی داری بر شبکه‌سازی سیاسی دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. در واقع، مدیران شجاع در راستای احراق حقوق اعضای سازمان و منافع سازمان نیاز به منابع اطلاعاتی و مالی بیشتری دارند، از این‌رو به توسعه روابط خود با افراد قدرتمند و صاحب نفوذ مبادرت می‌ورزند و به عضویت شبکه‌های

1. Prislin & Filson

2. Peneva & Mavrodiev

3. Shimizu

قدرت و ائتلاف‌ها درخواهند آمد. به طور کلی، مدیران باجرئت نسبت به سایرین، تمايل بيشتری به شبکه‌سازی سياسی دارند. نتيجه اين فرضيه با نتایج تحقيق ايسمایيل و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. وولف (۲۰۱۵) نيز معتقد است که در مؤسسات توامندسازی اقلیت‌ها که شبکه‌سازی سياسی و ارتباط با ذي نفعان قدرتمند همچون اعضای پارلمان که در تصويب بودجه اين مؤسسات دخیل هستند، در آن دسته از مدیراني که از خصیصه جرئت ورزی بالاتری برخوردارند، بیشتر است. فرضيه سوم پژوهش به این صورت بود که شبکه‌سازی سياسی اثر مثبت و معنی‌داری بر انحراف خلاق دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضيه 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. درواقع، شبکه‌سازی سياسی، آزادی عمل بیشتری در اجرای برنامه‌ها و طرح‌های عملیاتی در راستای منافع سازمان برای مدیران فراهم می‌کند. از اين‌رو، شبکه‌سازی سياسی تأثیر مستقيم و مثبتی بر رفتارهای انحرافي خلاق دارد. نتایج اين فرضيه با نتایج پژوهش مهير و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. فرضيه چهارم پژوهش که هدف اصلی اين تحقق نيز بود به اين صورت مطرح شد که جرئت ورزی مدیران از طريق شبکه‌سازی سياسی، به انحراف خلاق در سازمان منجر می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید اين فرضيه است. مدیران جرئت ورز با استفاده از شبکه‌سازی سياسی و ارتباطات نزديک با ذي نفعان و مقامات تصميم‌گيرنده می‌توانند در اثريخشی سازمان و توسعه و پيشرفت آن موفق باشند؛ زيرا با وجود شبکه‌سازی سياسی با مقامات کليدي توزيع‌كتنده منابع، می‌توانند با ايجاد رفتارهای انحرافي خلاق و سازنده مانند ناديده‌گرفتن قوانین و هنجارهای ناکارآمد و شکایت کردن به مافق‌ها، منافع سازمان را به نحو بهتری پيگيري نمایند. آنها با انجام رفتارهای حامي سازمان و با شکستن قوانین دست‌وپاگير که مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند، دست به رفتارهای انحرافي سازنده می‌زنند و خود را به عنوان مدافعان مطرح می‌سازند. درنهایت با توجه به ازدحام قوانین و مقررات در حوزه اجرائي که بعضًا متعارض بوده و عملاً مانع دستيابي دانشگاه‌ها به اهداف و مأموریت خود می‌شوند و نيز با توجه به نظارت مستمر نهادهای كنترلي، پيشنهاد می‌شود، مدیران مسلط به قوانین و مقررات که شجاعت کافی در پيگيري مأموریت‌های سازمان داشته باشند، به پست‌های حساس و تصميم‌گير گمارده شوند. همچين آموزش مدیریت ذي نفعان و توانايي ائتلاف در شبکه‌های قدرت برای افزایش قابلیت شبکه‌سازی سياسی مدیران دانشگاه‌ها و استفاده از آن در دورزدن و ناديده‌گرفتن قوانین دست‌وپاگير به نفع سازمان و مأموریت‌های آن توصيه می‌شود. به علاوه آموزش

مهارت‌هایی همچون تحلیل اطلاعات، توانایی استفاده مناسب از قوانین و نیز مهارت تحمل ابهام برای افزایش جرئت ورزی 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 به خاطر 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, RM., & Kenny, DA. (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 of 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.