

## تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی و نقض قوانین با نقش تعدیلگر رهبری خدمتگزار (بررسی موردی: شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی)

### دکتر داود پایدارفرد

استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول).

Paydarfard@iaut.ac.ir

### رویا خاک نژاد

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

khaknezhadroya@gmail.com

### مرتضی بذلی پور

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

Morteza.bazlipour@gmail.com

### علیرضا کیانی آزاد

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

1450185924@iau.ir

### چکیده

هدف کلی پژوهش حاضر تأثیر رهبری خدمتگزار و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقض قوانین و رضایت شغلی می باشد. پژوهش حاضر، پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری می باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی به تعداد ۸۷۴ نفر تشکیل دادند که براساس فرمول کوکران حجم نمونه آماری ۱۵۱ نفر انتخاب شدند. در این تحقیق از پرسشنامه رهبری خدمتگزار ارهارت (۲۰۰۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی طبق پژوهش الیگوزل و همکاران (۲۰۲۱)، نقض قوانین طبق داهلینگ و همکاران (۲۰۱۲)، و رضایت شغلی بریفلید و روته (۱۹۵۱)، استفاده شد. برای بررسی فرضیه های تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. نتایج نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقض قوانین تأثیرگذار نیست. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی تأثیرگذار است. رهبری خدمتگزار بر نقض قوانین تأثیرگذار است. رهبری خدمتگزار بر رضایت شغلی تأثیرگذار است. رهبری خدمتگزار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقض قوانین را تعدیل نمی کند.

**کلیدواژه ها:** رهبری خدمتگزار، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقض قوانین، رضایت شغلی.

### مقدمه

تغییر و تحولات اخیر در دنیای کسب و کار و ظهور انتظارات جدید از ذینفعان در حوزه مدیریت منجر به ظهور مفاهیم جدید به ادبیات حوزه رهبری شده است. در مورد تئوری رهبری خدمتگزار، ون دیرندونک (۲۰۱۱)، بیان کرده اند که پاسخگویی به نگرانی های فزاینده ذینفعان به دلیل تغییرات در دنیای کسب و کار ظهور و توسعه می باشد. با افزایش سرعت زندگی تجاری، کار، تلاش و عملکرد کارکنان بدون شک برای سازمان آنها و همچنین برای خودشان بسیار مهم است. در محیط رقابتی امروزی، سازمان ها شروع به اتخاذ تصمیمی برای سیستم کاری مبتنی بر عملکرد کرده اند و از

کارکنان انتظار دارند که معیارهای عملکرد هدف را برآورده کنند. اگر رضایت شغلی بالایی وجود داشته باشد، کارکنان می توانند از عملکرد هدف گذاری شده فراتر رفته و به طور مثبت به سازمان خود کمک کنند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بخش مهمی برای اطمینان از رضایت شغلی کارکنان در راستای معیارهای افزایش عملکرد است (ادیگوزل و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال، توجه به این نکته مهم است که مرحله اجرای معیارهای مبتنی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی دارد. تصمیمات مبتنی بر عملکرد نباید بدون انجام تحقیقات و مطالعات مهم برای تعیین سهم آنها در رضایت شغلی و انگیزه کارکنان اتخاذ شود. از جمله وظایف منابع انسانی در هر صنعتی حفظ کارکنان اصلی می باشد. هم در کشورهای در حال توسعه و هم در کشورهای توسعه یافته با فشار اقتصادی بزرگی روبرو هستند که منجر به دو شغله شدن شده است (اشوینی و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین کارکنان به عنوان مهمترین ذینفعان هر سازمان می باشند. آنها می توانند باعث موفقیت و یا شکست سازمانی شوند و بر عملکرد سازمانی تاثیر داشته باشند (عظیم، ۲۰۱۶). رابطه بین کارمند و سازمان نوعی مبادله اجتماعی می باشد که برای مدت زمان قابل توجهی مورد توجه می باشد. به طور کلی، هنگام بررسی اثرات رهبری خدمتگزار، بیان می شود که تحقیقات بیشتری در فرهنگ ها و بخش های مختلف در رابطه با تمایل کارکنان به انجام رفتارهای قانون شکن و سایر رفتارهای درون سازمانی باید انجام شود. سرمایه انسانی سازمان عنصر بسیار مهمی برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. همچنین تئوری رفتار اجتماعی بیان می کند که افراد باید به نتیجه فرآیند این دو رابطه بیشتر توجه داشته باشند و رضایت و احساس فرد در سازمان را در نظر داشته باشند (سما و همکاران، ۲۰۲۱). رضایت شغلی که متأثر از عوامل فردی، اقتصادی، اجتماعی، عوامل سازمانی، ماهیت کار، ارتباط با سرپرستان، سبک رهبری مدیران و ... است، اشاره به نگرش مثبت یا منفی فرد از شغل خود دارد. رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است و یک احساس یا حالتی مطبوع است که کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد دارد. همچنین اخلاق حرفه ای با تاکید بر مولفه هایی همچون مسئولیت پذیری، احترام به دیگران، وفاداری، برتری جویی با رضایت شغلی کارکنان و مدیران سازمانی ارتباط دارد و تقویت و افزایش سطح این مولفه ها باعث افزایش رضایت شغلی می شود و باعث ارتقاء عزت نفس و رضایت درونی افراد می گردد. داهلینگ و همکاران (۲۰۱۲)، در مطالعه خود، رابطه منفی بین قصد نقض قوانین و وظیفه شناس بودن برقرار کردند. در حالی که این عوامل به عنوان نقطه شروعی برای درک تفاوت های فردی برای تمایل به شکستن قوانین در نظر گرفته می شوند، واضح است که بسیاری از جنبه های قصد نقض قوانین ناشناخته هستند و نیاز به نظریه پردازی بیشتری است. نقض جدی قوانین توسط کارکنان می تواند تأثیر منفی بر تصمیمات مالی و تصمیمات تبلیغاتی مدیریت شرکت داشته باشد. در این پژوهش نیز سعی بر این است به این سوال پاسخ داده شود که رهبری خدمتگزار و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقض قوانین و رضایت شغلی چه تاثیری دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری خدمتگزار

نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می دانند و اعتقاد آنها بر این است که رهبری، عامل اصلی موفقیت سازمانها و جامعه امروزی می باشد. کارکنان به دنبال رهبری هستند که براساس انگیزش بیرونی، بتواند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد. سبک رهبری خدمتگزار، وقتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زیردست خود قرار می دهد، قابل تصور است. خودخدمتی نباید محرک و انگیزه برای رهبر باشد، بلکه او باید بر قله برنامه انگیزشی بالاتر یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند. در خصوص رهبری، رویکردهای گوناگونی ارائه شده است که یکی از رویکردهایی که به تازگی

مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است. نظریه رهبری خدمتگزار برای نخستین بار در سال ۱۹۷۷ توسط گرین لیف مطرح شد (ون دیرندونک، ۲۰۱۱). فردیکسون معتقد است که مشکل واقعی اداره امور عمومی، گسیختگی و گسستگی بین سازمانها و کارکنانشان است. در نتیجه آنچه که باید مورد توجه گیرد، آن است که چگونه این سیستم ها می توانند به صورت ارگانیزمی برای توسعه گروه از طریق همکاری، خادمیت و توازن بین افراد و سیستم عمل کنند. پس می توان رهبری خدمتگزار را به عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمانهای عمومی در نظر گرفت (حسین پور و پورداد، ۱۳۹۹).

### مدیریت منابع انسانی استراتژیک

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمان ها، حفظ و نگهداری منابع انسانی آنان است که می تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (داودی و همکاران، ۲۰۱۳). علیرغم اینکه برخی سازمانها سیستم منابع انسانی مشابهی دارند اما میزان اثربخشی این سیستم در این سازمانها به طور چشمگیری با یکدیگر متفاوت است. رمز مهم این تفاوت، ارتقاء از نقش سنتی به نقش استراتژیک منابع انسانی دانسته شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقطه اتصال مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک بوده و این موضوع، منابع انسانی را به عنوان یک رویکرد استراتژیک، یکپارچه و منسجم نشان داده و آن را در راستای مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مطرح می کند. فلسفه و مبنای اینکه مدیران ارشد سازمان می بایست در برنامه ریزی های خود کارکنان را در اولویت اصلی قرار دهند بر هیچ کس پوشیده نیست. سازمانهایی که محوریت اصلی توجه خود را به کارکنان معطوف می دارند بر این فرض می باشند که نگرش ها و رفتارهای کارکنان آنها نقش اصلی را بر خلق و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان به عهده خواهند داشت (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

### رضایت شغلی

رضایت شغلی به عنوان یکی از شیوه های نوین پاسخگویی به محرک های محیطی، جایگاه با اهمیتی در بین مباحث مدیریتی یافته است. توسعه و گسترش روزافزون علوم و فنون، پیچیده تر شدن عوامل محیطی و عدم اطمینان محیطی بر اهمیت رضایت شغلی بیش از پیش افزوده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران در سطوح مختلف سازمان، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارکنان است تا آن ها با مسئولیت پذیری و احساس تعهد و وظایف خود را به درستی انجام دهند و عملکرد بهینه داشته باشند. رضایت شغلی می تواند یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در عملکرد کارکنان هر سازمانی باشد. منظور از رضایت شغلی یک نوع لذت و احساس مثبت نسبت به کار است که آن هم تابعی است از رابطه بین آنچه فرد از شغل انتظار دارد و آنچه شغل به فرد ارائه می دهد. مطالعه رضایت شغلی از دو جنبه مهم می باشد: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به صورت منصفانه و با احترام رفتار گردد و دوم از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می تواند رفتار کارکنان را به گونه ای هدایت نماید که بر کارکرد و وظایف سازمانی آن ها تاثیر بگذارد و بر بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آن ها منجر گردد. وفاداری سازمانی متغیر مهم دیگری می باشد که می تواند به صورت متغیر مستقل و یا میانجی بر عملکرد شغلی کارکنان موثر باشد. منظور از وفاداری سازمانی، بکارگیری تمام توان کارکنان برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت پذیری، انجام مشتاقانه کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات، برقراری ارتباطات موثر بین کارکنان و ... می باشد. عاملی که در زمینه عملکرد سازمان ها و افزایش بهره وری کارکنان می توان به آن اشاره کرد، انگیزش شغلی است. محققان انگیزش را به عنوان انرژی ای که شخص در کار خود خرج می کند، تعریف می کنند. همچنین آن ها انگیزش را نیرویی نامرئی می نامند که بخشی از

انرژی را هدایت می کند و رفتار را در طول زمان و با تغییر شرایط محیطی حفظ می کند. انگیزش در تصمیم گیری افراد در مورد چگونگی و نوع فعالیت هایی که انجام می دهند (شدت) و مدت زمان (پایداری) رفتار اثر می گذارد. هوش سازمانی در سازمان ها عاملی تعیین کننده است و بهره گیری مناسب از آن می تواند باعث افزایش چشمگیر بهره وری سازمان و بهبود عملکرد کارکنان گردد. غفلت و عدم توجه به آن می تواند هر سازمانی را از گردونه رقابت و ادامه بقا حذف کند (امیری و همکاران، ۱۴۰۰).

### قانون شکنی (نقض قوانین)

بسیاری از افراد در سازمان هایی فعالیت می کنند که معمولاً دارای قوانین سخت و پیچیده ای هستند و علاوه بر قوانین داخلی، بایستی از برخی قوانینی که از سوی سازمانهای بالادستی و ذینفع نیز به آنها ابلاغ می شود، تبعیت نمایند. همین امر باعث می شود که گاهی اوقات این قوانین مانع دستیابی افراد به اهداف فردی، گروهی و در نهایت اهداف سازمانی شده و یا باعث ایجاد کندی در ارائه خدمات مناسبتر می شود. لذا، برخی کارکنان در محیط کار خود اقدام به نقض قوانین و خط مشی های سازمانی می کنند. قانون شکنی را نقض عمدانه هرگونه خطی مشی، آئین نامه و قوانین رسمی سازمانی تعریف می کند. این تعریف مواردی نظیر نقض تصادفی قانون (هنگامیکه فرد موردنظر از قانون آگاهی ندارد) و همچنین نقض قوانینی که معمولاً اجرا نمی شوند (مثلاً قانونی که اکثر افراد می دانند که تبعیت از آن ضروری نیست) را مستثنی می کند. نقض قوانین رسمی سازمانی به طور کلی به عنوان رفتار منفعت جوینانه، غیرعادی و یا غیراخلاقی در محل کار در نظر گرفته می شود (رحیم نیا و همکاران، ۱۴۰۲). در حقیقت کارمند ناراضی برای بیان اعتراضات خود نسبت به بی عدالتی ادراک شده، عدم همخوانی ارزشها و برابری کارکنان سازمان دست به چنین عملی می زند. قانون شکنی همانطور که می تواند تداعی کننده رفتاری منحرفانه یا زیان بخش در محیط کار باشد، می تواند حتی نتایجی از جمله پرخاش گری کارکنان، عدم برابری کارکنان و نارضایتی شغلی و طرد شدن از اجتماع را به دنبال داشته باشد. گاهی اوقات افراد قوانین و خط مشی های رسمی سازمانی را به طور آگاهانه نقض می کنند تا بتوانند به اهداف سازمانی دست یابند و یا به یکی از همکاران، مشتریان و یا ذینفعان سازمان کمک رسانی کنند. لذا، قانون شکنی به عنوان یک رفتار ناپسند و نکوهیده در نظر گرفته نمی شود بلکه رفتاری است که بار معنایی مثبت دارد و می تواند به سازمان در جهت تحقق اهداف کمک نماید (لیو و همکاران، ۲۰۱۹).

ادیگوزل و همکاران (۲۰۲۱)، نقش تعدیلی رهبری خدمتگزار بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قانون شکنی و رضایت شغلی را بررسی کردند. یافته ها و تحلیل ها نشان می دهد که سازمان های خصوصی نسبت به از دست دادن مشتریان در محیط های رقابتی، هراس دارند و به همین دلیل، کارمندان آنها برای حفظ کردن منافع سازمان خود، از حد رویه های تعیین شده، فراتر می روند. مطالعات آتی باید بر نگرش ها و رفتارهای افراد متمرکز باشد تا مفاهیم نظری جدید و مطالعات بهتر در ارتباط با منابع انسانی و سبک های رهبری، تدوین گردد.

دارویشموتوالی و التینای<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، مدیریت منابع انسانی سبز، آگاهی زیست محیطی و رفتارهای سبز با نقش تعدیلگر رهبری خدمتگزار را بررسی کردند. داده ها از کارمندان شاغل در هتل های آلمانی قزاقستان جمع آوری شده است. یافته ها نشان می دهد که آگاهی محیطی تأثیرات HRM سبز بر PEP فعال را واسطه می کند، اما P-EP مرتبط با وظیفه را پشتیبانی نمی کند. همچنین، رهبری خدمتگزار رابطه بین HRM سبز و مرتبط با وظیفه را تعدیل نمی کند. این مطالعه با تکیه بر مبادله اجتماعی، نظریه شناختی اجتماعی و یادگیری اجتماعی، مشارکت های نظری، مفاهیم عملی و توصیه های مفیدی را برای مدیران و محققان صنعت هتلداری ارائه می کند.

<sup>1</sup> Darvishmutoli and Altinai

ونگ و شای (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری در قانون شکنی خیرخواهانه از طریق دو متغیر میانجی ایمنی روانشناختی و شناسایی رهبری در شرکت های خدماتی چین پرداختند و با توزیع پرسشنامه در بین ۳۰۳ کارمند شاغل در شرکتهای خدماتی چین به این نتیجه رسیدند که رهبری تأثیر مثبت و قابل توجهی بر قانون شکنی خیرخواهانه دارد و همچنین ایمنی روانشناختی و شناسایی رهبری به عنوان نقش میانجی این ارتباط می توانند عمل کنند.

کاراتپ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، با تکیه بر استراتژی های سازمان و همراستایی استراتژیهای سطح وظیفه با استراتژی های کسب و کار با رویکرد تمایز به بررسی رفتارهای نوآورانه و لزوم آن در استراتژیهای منابع انسانی و تأثیر رهبری خدمتگزار بر این مقوله در هتل عرب فلسطین پرداختند. نتایج نشان می دهد که جو برای خلاقیت، تأثیر رهبری خدمتگزار بر نوآوری مدیریت و رفتار نوآورانه را به عنوان نمادی از استراتژی مدیریت منابع انسانی جاری در سازمان واسطه می کند. شیوه های موفق رهبری خدمتگزار سازمان را قادر می سازد تا جوی برای خلاقیت داشته باشد، که به نوبه خود منجر به نوآوری مدیریت و رفتار نوآورانه می شود. علاوه بر این، رفتار نوآورانه کارکنان هتل، نوآوری مدیریت را تقویت می کند. سارن (۲۰۱۸)، ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و رضایت شغلی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی (استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و پاداش) به طور مستقیم با رضایت شغلی مرتبط است. استراتژی مدیریت منابع انسانی مؤثر به طور سیستماتیک تمام اقدامات مدیریت منابع انسانی فردی را سازماندهی می کند تا مستقیماً بر عملکرد و رفتار کارکنان تأثیر بگذارد به گونه ای که کسب و کار را به موفقیت سازمان خود برساند.

رحیم نیا و همکاران (۱۴۰۲)، به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی و قانون شکنی خیرخواهانه کارکنان با نقش تعدیلگری رهبری خدمتگزار پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی و قانون شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد. همچنین رهبری خدمتگزار تأثیر معنادار و منفی بر قانون شکنی خیرخواهانه و تأثیر معنادار و مثبت بر رضایت شغلی دارد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار، تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی را تعدیل می کند ولی رهبری خدمتگزار تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر قانون شکنی خیرخواهانه را تعدیل نمی کند.

فرزان (۱۴۰۱)، در مقاله ای رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی را بررسی کرد. نتایج نشان داد که شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی (استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خسارت و پاداش) به طور مستقیم با رضایت شغلی ارتباط دارند. مقاله از روش تحقیق کیفی برای بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی، عوامل مؤثر بر رابطه بین این دو و متغیرهای میانجی و نحوه تاثیر آنها استفاده می کند. سپس این مقاله چارچوب مفهومی ارائه می دهد که به تبیین رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی می پردازد.

اصلانی و همکاران (۱۴۰۰)، به بررسی تاثیر رهبری در ارتفاع بالا بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی در سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان پرداختند. روش تحقیق این پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع کاربردی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان ستادی سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان (۱۵۰ نفر) تشکیل می دهند که ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه گیری تصادفی با استفاده از فرمول کوکران، انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده و روایی و پایایی سازه از طریق تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده های پژوهش نیز با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام شد. یافته های این تحقیق نشان داد که رهبری در ارتفاع بالا بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

<sup>1</sup> Karatepe

فلاحتی و کردی (۱۴۰۰)، نقش تعامل کاری و اعتماد در سازمان در تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی، و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی را بررسی کردند. پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌های گردآوری شده از نوع کمی و در کل یک تحقیق توصیفی-پیمایشی می‌باشد. مدیران و سرپرستان بخش معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی سازمان جهاد کشاورزی البرز به تعداد ۱۴۷ نفر است که حجم نمونه ۱۰۶ نفر از بین آن‌ها انتخاب و با پرسشنامه اقتباسی که روایی و پایایی آن تأیید شده مورد سنجش قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تعامل کاری و اعتماد در سازمان نقش میانجی در تأثیر گذاری فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی ایفا می‌کند. نتیجه‌گیری: تعامل کاری و اعتماد در سازمان نقش میانجی مثبت و معنی داری در تأثیر گذاری فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی دارد. و همچنین فرهنگ سازمانی و عملکرد رهبر می‌تواند بر تعامل کار، اعتماد و رضایت مدیران و سرپرستان بخش معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی سازمان جهاد کشاورزی البرز تأثیر بگذارد.

ولی زاده (۱۳۹۸)، به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در کارکنان کارخانه بهپاک بهشهر پرداختند. یافته‌ها نشان داد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی در کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین نتایج حاصل موید تأیید فرضیه اصلی تحقیق بود و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در کارکنان کارخانه بهپاک بهشهر تأثیر مثبت و معناداری داشت.

### فرضیه‌های پژوهش

- ✓ مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقض قوانین تأثیرگذار است.
- ✓ مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی تأثیرگذار است.
- ✓ رهبری خدمتگزار بر نقض قوانین تأثیرگذار است.
- ✓ رهبری خدمتگزار بر رضایت شغلی تأثیرگذار است.
- ✓ رهبری خدمتگزار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقض قوانین را تعدیل می‌کند.
- ✓ رهبری خدمتگزار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و رضایت شغلی را تعدیل می‌کند.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی-پیمایشی بوده و در دسته پژوهش‌های ترکیبی (ابتدا کیفی و سپس کمی) قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی به تعداد ۸۷۴ نفر می‌باشند که حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۱ نفر انتخاب شدند. همچنین به دلیل اطمینان از کفایت پرسشنامه‌های برگشتنی ۱۸۰ پرسشنامه استاندارد توزیع شد تا تعداد پرسشنامه‌های دریافتی بتواند حداقل حجم نمونه آماری را پوشش دهد که در نهایت ۱۶۵ پرسشنامه سالم برگشت داده شد و مبنای تحلیل داده‌ها قرار گرفت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است که طبق پژوهش الیگوزل و همکاران (۲۰۲۱)، از سه مولفه ادغام عمومی عملکرد منابع انسانی، ادغام افقی عملکرد منابع انسانی، تأثیرات بر عملکرد استفاده گردید که برای اندازه‌گیری هر کدام از مولفه‌ها طبق پرسشنامه گرین و همکاران (۲۰۰۱)، از سه سوال ۵ آیتمی استاندارد استفاده شد. نقض قوانین و رضایت شغلی به عنوان متغیرهای وابسته می‌باشند. برای اندازه‌گیری نقض قوانین از پرسشنامه داهلینگ و همکاران (۲۰۱۲)، که دارای ۱۰ سوال ۵ آیتمی استاندارد می‌باشد استفاده شد و برای اندازه‌گیری رضایت شغلی از پرسشنامه استاندارد بریفلید و روت (۱۹۵۱)، که دارای ۹ سوال ۵ آیتمی استاندارد می‌باشد استفاده

گردید. رهبری خدمتگزار نیز به عنوان متغیر تعدیل گر انتخاب شد که طبق پژوهش ارهارت (۲۰۰۴)، برای اندازه گیری این متغیر از ۱۵ سوال ۵ آیتمی استاندارد استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. در این رویکرد، برازش مدل در سه حالت مورد بررسی قرار می گیرد: مدل اندازه گیری (پایای معرف ها یا همان بارعاملی شاخص ها، پایای شامل آلفای کرونباخ و پایای ترکیبی و روایی شامل روایی همگرا و روایی واگرا، مدل ساختاری (ضریب تعیین) و مدل کلی (شاخص نیکویی برازش). آلفای این پرسشنامه بالای ۷۰ درصد بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول این پرسشنامه می باشد. بدیهی است هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به ۱ نزدیکتر باشد، همبستگی درونی بین سوالات بیشتر و در نتیجه پرسش ها همگن تر خواهند بود.

جدول (۱): ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	Cronbach's Alpha
رضایت شغلی	۰,۹۰۱
رهبری خدمتگزار	۰,۹۲۸
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰,۸۶۶
نقض قوانین	۰,۹۰۸

### یافته های پژوهش

#### ویژگی های جمعیت شناختی

تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): ویژگی های جمعیت شناختی

جنسیت	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۶۰	۳۹,۸
	مرد	۸۹	۵۸,۹
وضعیت	بدون پاسخ	۲	۱,۳
	متاهل	۱۲۷	۸۴,۱
	مجرد	۲۲	۱۴,۶
سابقه خدمت	بدون پاسخ	۲	۱,۳
	۵ سال کمتر	۱۷	۱۱,۳
	۶ الی ۱۰ سال	۵۷	۳۷,۸
	۱۱ الی ۱۵ سال	۲۱	۱۳,۹
	۱۶ الی ۲۰ سال	۲۸	۱۸,۵
	بالاتر از ۲۰ سال	۲۶	۱۷,۲
	بدون پاسخ	۲	۱,۳

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود بیشترین میزان پاسخ دهندگان مربوط به مرد با ۵۸,۹ درصد، ۸۴,۱ درصد متاهل و ۳۷,۸ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه خدمت بودند.

### آمار استنباطی

#### پایای ترکیبی

همانطور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود مقدار کلیه مقادیر پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می‌باشد در نتیجه پایایی ابزار تأیید گردید.

جدول (۳): شاخص پایایی ترکیبی تحقیق

متغیرها	Composite Reliability
رضایت شغلی	۰,۹۱۸
رهبری خدمتگزار	۰,۹۳۸
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰,۹۱۸
نقض قوانین	۰,۹۲۶

### روایی همگرا

همانطور که در جدول (۴) نشان داده شده است تمامی مقادیر میانگین واریانس‌های استخراجی تقریباً از مقدار ۰/۵ بالاتر هستند، در نتیجه روایی همگرا تأیید گردید.

جدول (۴): شاخص روایی همگرا

متغیرها	AVE
رضایت شغلی	۰,۵۲۹
رهبری خدمتگزار	۰,۵۰۷
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰,۷۸۸
نقض قوانین	۰,۵۸۶

### روایی واگرا

روایی تشخیصی (واگرا) بیانگر درجه ای است که در آن، شاخص‌های مشاهده شده مربوط به هر سازه (سوالات پرسشنامه مربوط به هر متغیر پژوهش) فقط سازه‌های مربوط به خود را می‌سنجند (رامایا و رهبر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آنها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. برای بررسی روایی تشخیصی از جدول بارهای عاملی متقاطع<sup>۲</sup>، که از خروجی نرم افزار اسمارت پی ال اس قابل محاسبه است، استفاده شد. برای این کار میزان همبستگی هر نشانگر با تمام سازه‌های دیگر مدل محاسبه شد که مقادیر همبستگی باید برای سازه انتخابی محقق، بیشتر از سایر سازه‌ها باشد. لذا هر نشانگر باید بیشترین همبستگی را فقط با سازه خود نشان دهد و با سایر سازه‌ها نیز کمترین همبستگی را داشته باشد. نتایج معیار فورنل لارکر در (جدول ۵) آمده است.

جدول (۵): معیار فورنل لارکر

متغیرها	رضایت شغلی	رهبری خدمتگزار	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	نقض قوانین
رضایت شغلی	۰,۷۲۷			
رهبری خدمتگزار	۰,۶۳۸	۰,۷۱۲		
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰,۶۸۱	۰,۵۹۲	۰,۸۸۸	
نقض قوانین	-۰,۶۳۹	-۰,۶۹۶	-۰,۴۴۳	۰,۷۶۶

<sup>1</sup> Ramayah & Rahbar

<sup>2</sup> Cross Loadings

بررسی جدول بارهای عاملی متقاطع بیانگر قابل قبول بودن روایی تشخیصی مدل پژوهش است. چون مقادیر همبستگی مربوط به نشانگرها، بیشترین مقدار همبستگی را فقط با سازه خود دارند و با بقیه سازه‌ها مقدار همبستگی کمتری دارند. با توجه به نتایج به دست آمده از مدل اندازه گیری در نرم افزار اسمارت پی.ال.اس که در بررسی روایی و پایایی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص های مذکور، تمامی نتایج به دست آمده در مدل اندازه گیری مورد تایید قرار می دهند. لذا نتیجه می گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سوالات توصیف کننده متغیر را بیان کند.

### آزمون فرضیه های پژوهش

#### فرضیه اول: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقض قوانین تاثیرگذار است.

بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر  $(-0/052)$  می باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه کمتر از  $1,96$  محاسبه شده است و سطح معناداری بیشتر از  $5$  درصد محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان  $95$  درصد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقض قوانین تاثیر معنادار ندارد.

#### جدول (۶): نتایج فرضیه اول

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	مسیر فرضیه
۰,۴۱۴	۰,۸۱۷	۰,۰۶۳	-۰,۰۵۲	مدیریت استراتژیک منابع انسانی -> نقض قوانین

#### فرضیه دوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی تاثیرگذار است.

بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر  $0/466$  می باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه بیشتر از  $1,96$  محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان  $95$  درصد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی تاثیر معنادار و مثبت دارد. از طرفی با توجه به اینکه مقدار مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می باشد.

#### جدول (۷): نتایج فرضیه دوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	مسیر فرضیه
۰,۰۰۰0.000	۷,۵۹۲	۰,۰۶۱	۰,۴۶۶	مدیریت استراتژیک منابع انسانی -> رضایت شغلی

#### فرضیه سوم: رهبری خدمتگزار بر نقض قوانین تاثیرگذار است.

بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر  $0/359$  می باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه بیشتر از  $1,96$  محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان  $95$  درصد رهبری خدمتگزار بر رضایت شغلی تاثیر معنادار و مثبت دارد. از طرفی با توجه به اینکه مقدار مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می باشد.

#### جدول (۸): نتایج فرضیه سوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	مسیر فرضیه
۰,۰۰۰	۶,۲۱۴	۰,۰۵۸	۰,۳۵۹	رهبری خدمتگزار -> رضایت شغلی

#### فرضیه چهارم: رهبری خدمتگزار بر رضایت شغلی تاثیرگذار است.

بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می‌شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر  $0/359$  می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه بیشتر از  $1,96$  محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان  $95$  درصد رهبری خدمتگزار بر رضایت شغلی تأثیر معنادار و مثبت دارد. از طرفی با توجه به اینکه مقدار مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می‌باشد.

#### جدول (۹): نتایج فرضیه چهارم

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار -> رضایت شغلی	$0,359$	$0,058$	$6,214$	$0,000$

**فرضیه پنجم: رهبری خدمتگزار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقض قوانین را تعدیل می‌کند.**

بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می‌شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر  $-0/021$  می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه کمتر از  $1,96$  و سطح معناداری بیشتر از  $5$  درصد محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان  $95$  درصد رهبری خدمتگزار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقض قوانین را تعدیل نمی‌کند.

#### جدول (۱۰): نتایج فرضیه پنجم

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار -> مدیریت استراتژیک منابع انسانی -> نقض قوانین	$-0,021$	$0,037$	$0,566$	$0,571$

**فرضیه ششم: رهبری خدمتگزار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و رضایت شغلی را تعدیل می‌کند.**

بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می‌شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر  $-0/005$  می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه بیشتر از  $1,96$  و سطح معناداری بیشتر از  $5$  درصد محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان  $95$  درصد رهبری خدمتگزار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و رضایت شغلی را تعدیل می‌کند.

#### جدول (۱۱): نتایج فرضیه ششم

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	سطح معناداری
رهبری خدمتگزار -> مدیریت استراتژیک منابع انسانی -> رضایت شغلی	$-0,005$	$0,037$	$0,147$	$0,884$

### بحث و نتیجه گیری

هنگامی که تحقیقات در زمینه رهبری خدمتگزار مورد بررسی قرار گرفت، عوامل فرهنگی و اقلیمی در مناطقی که جنبه های مثبت آن بررسی شد و همچنین عواملی مانند هویت روانشناختی، اعتماد و انگیزه مورد بررسی قرار گرفتند (چینیارا و بنتین، ۲۰۱۶). با نگاهی به نتایج سایر مطالعات و تحلیل‌ها در این زمینه، می‌توان دریافت که مطالعات در مورد رفتارهای قانون شکنی کارکنان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بسیار محدود است. آموزش و ارزیابی عملکرد در سازمان، حصول اطمینان از ثبات و تقویت سازمان به شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بستگی دارد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی بود که برای تعیین تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر متغیرهای "قوانین شکنی" و "رضایت شغلی" انجام شد. مشخص شده است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر معنی داری بر قانون شکنی (نقص قوانین) ندارد. به عبارت دیگر، رویه ها به نفع سازمان آنها نیست و بنابراین این قوانین نمی‌توانند اجرا شوند. با این حال، داشتن مدیرانی با نقش رهبری خدمتگزار، تأثیر مثبتی بر کارکنان

دارد و رفتار قانون شکنی را کاهش می دهد. یکی از مهم ترین نتایج یافته های پژوهش این است که رویه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی رضایت شغلی را افزایش می دهند، اما تأثیری در کاهش آن ندارند. اگرچه کارکنان از شغل خود راضی هستند، اما تمایل به زیر پا گذاشتن قوانین دارند، زیرا نمی توانند شیوه های اشتباه را در سازمان خود بپذیرند و ترجیح می دهند نسخه های صحیح تری را برای جلوگیری از آسیب رساندن به سازمان خود از این اقدامات اشتباه پیاده سازی کنند. رهبران خدمتگزار سبک مدیریت انسان محور را می پذیرند، بر صداقت شخصی و مراقبت از دیگران، از جمله ذینفعان داخلی و خارجی تأکید می کنند. تحقیقات قبلی به طور گسترده نشان داده است که رهبری خدمتگزار از رفتارهای مثبت حمایت می کند و عملکرد برجسته پیروان را ارتقا می دهد (چن، ژو، و ژو، ۲۰۱۵). نتایج آزمون فرضیه های سوم و چهارم نشان می دهد که رهبری خدمتگزار رفتار قانون شکنی کارکنان را حذف می کند و بر رضایت شغلی آنها تأثیر مثبت می گذارد. برای اینکه برنامه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی افزایش عملکرد داشته باشند، بایستی نه تنها با هدف اطمینان از ثبات در سازمان، بلکه در ایجاد فرهنگ سازمانی که می تواند مزایای رقابتی را فراهم کند کمک کند. بنابراین، می توان دریافت که رضایت شغلی هم با مدیریت استراتژیک منابع انسانی و هم با رهبری خدمتگزار روابط مثبت و معناداری دارد، اما کارکنان تمایل دارند طبق موقعیت هایی که در سازمان خود تجربه می کنند قوانین را بشکنند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پنجم و ششم نشان می دهد که تعامل رهبری خدمتگزار و مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیری بر رضایت شغلی و قانون شکنی کارکنان ندارد. پیشنهاد می شود از این سبک رهبری خدمتگزار به عنوان شیوه ای جدید در سازمانها استفاده کنند و از این طریق شرایط را برای ایجاد جو مطلوب در سطح سازمانها و افزایش رضایت شغلی کارکنان فراهم کنند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی زیرمجموعه برنامه ریزی استراتژیک کل سازمان است که عملکرد، قوت یا ضعف تمام ابعاد کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. بنابراین خروجی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تدوین استراتژی های مناسب و اثربخش سازمانی برای جذب و به کارگیری، بهسازی و نگهداری سرمایه های انسانی است. این امر در کنار برنامه ریزی و مدیریت قوی، موجب بهبود روحیه نوآوری، انگیزش، افزایش عملکرد سازمان و بهره وری کارکنان می گردد.

## منابع

- ✓ امیری، فوژان، غیبی تختی، فاطمه، سبزی کاری، کیان، (۱۴۰۰)، بررسی عدالت اداری و رضایت شغلی کارکنان اداره برق منطقه ای بندرعباس، ژوهشنامه اورمزد، شماره ۵۴، صص ۱۰۸-۱۲۵.
- ✓ اصلانی، فرشید، عمومی خوزانی، معصومه، فاطمی نصرآبادی، زهرا، ملایی، الهه، (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر رهبری در ارتفاع بالا بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی در سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان، پژوهش های علوم مدیریت، سال ۳، شماره ۶، صص ۷۷-۸۸.
- ✓ حسین پور، مهدی، پورداد، محمد، (۱۳۹۹)، رابطه بین مؤلفه های رهبری خدمتگزار با کیفیت زندگی کاری با نقش میانجی سرمایه اجتماعی، مدیریت کسب و کار، شماره ۴۷، صص ۶۲-۸۰.
- ✓ حسینی، سید محمود، سالار، جمشید، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر بازاریابی و نوآوری بر عملکرد شرکتهای غذایی بورس، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۲، شماره ۳.
- ✓ رحیم نیا، فریبرز، حبیبی، محسن، منظم ابراهیم پور، شیلا، (۱۴۰۲)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی و قانون شکنی خیرخواهانه کارکنان با نقش تعدیلگری رهبری خدمتگزار، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۷۳-۵۵.

- ✓ فرزانه، رضا، (۱۴۰۱)، رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی، پنجمین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، تهران، ایران.
- ✓ فلاحتی، نگار، کردی، مراد، (۱۴۰۰)، نقش تعامل کاری و اعتماد در سازمان در تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی، پژوهش های علوم مدیریت، دوره ۳، شماره ۶، صص ۱۰۹-۱۲۰.
- ✓ ولی زاده، محمد، (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در کارکنان کارخانه بهپاک بهشهر، هشتمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل.
- ✓ Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*. doi:10.1016/j.iemeen.2020.04.002 (<https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.04.002>)
- ✓ Ashwini A., Mirthula, G., & Preetha, S. (2017). Moonlighting intentions of middle level employees of selected IT companies. *International Journal of Pure & Applied Mathematics*, 114(12), 213–223. Retrieved from <http://acadpubl.eu/jsi/2017-114-7-ICPCIT-2017/articles/12/24.pdf> Azim, M. T.
- ✓ Azmi, Ida Madieha (2010) «Legal And Ethical Issues In Knowledge Management In Malaysia» *Computer Law & Security Review*, No. 26, P.61 – 71.
- ✓ Davoudi, S. M. M., Fartash, K., Allahyari, M., & Yarahmadi, H. Workplace bullying and turnover intentions among Iranian employees (2013). *International journal of research in organizational behavior and human resource management*, 1(1): 12-23.
- ✓ Dahling, J. J., Chau, L. S., Mayer, M. D., & Gregory, B. J. (2012). Breaking rules for the right reason? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, <http://dx.doi.org/10.1002/job.730>.
- ✓ Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57(4), 969-1000.
- ✓ Sareen Bhawna, 2018. "Relationship between strategic human resource management and job satisfaction" *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7, (03), 1229-1233.
- ✓ Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137.
- ✓ Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261.
- ✓ Wang, F., & Shi, W. (2021). Inclusive Leadership and Pro-Social Rule Breaking: The Role of Psychological Safety, Leadership Identification and Leader-Member Exchange. *Psychological Reports*, 124(5), 2155–2179.
- ✓ Zhang J, Akhtar MN, Bal PM, Zhang Y and Talat U.(2018). How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective. *Organizational Psychology*, a section of the journal *Frontiers in Psychology*, 9 (586), 1-13.