

# The Effect of Inclusive Leadership on Pro-Social Rule Breaking: The Mediating Role of Psychological Safety

Fatemeh Latifat<sup>1</sup>, Abdozahra Naami<sup>2\*</sup>, Seyed Esmaeil Hashemi<sup>2</sup>

1. Master's Degree, Department of Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran

2. Professor, Department of Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran

## ABSTRACT

The present study aimed to design and test a structural model examining the effect of inclusive leadership on pro-social rule breaking with the mediating role of psychological safety among employees of a public organization. This applied study employed a descriptive–survey design. The statistical population consisted of employees of a public organization, from which 385 participants were selected using convenience sampling. Data were collected using Javed's (2021) Inclusive Leadership Questionnaire, Vardaman et al.'s (2014) Pro-Social Rule Breaking Questionnaire, and Edmondson's (1999) Psychological Safety Scale. Construct validity was assessed through confirmatory factor analysis, and reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficients. Data were analyzed using SPSS26 and AMOS25 through structural equation modeling. The structural model demonstrated acceptable fit indices ( $\chi^2/df=2.45$ , CFI=0.943, RMSEA=0.062). Inclusive leadership had a positive and significant direct effect on pro-social rule breaking ( $\beta=0.352$ ,  $p<0.001$ ). Psychological safety also showed a positive and significant effect on pro-social rule breaking ( $\beta=0.425$ ,  $p<0.001$ ). Furthermore, the indirect effect of inclusive leadership on pro-social rule breaking through psychological safety was significant ( $\beta=0.218$ ,  $p<0.001$ ), and the 95% confidence interval did not include zero, confirming the mediating role of psychological safety. The findings indicate that inclusive leadership fosters pro-social rule breaking by creating a psychologically safe environment. Inclusive leaders reduce fear of negative consequences, strengthen trust, and enhance employees' sense of belonging, thereby encouraging innovative and adaptive behaviors. These results highlight the importance of developing inclusive leadership competencies in public organizations to promote innovation, flexibility, and responsiveness to environmental changes.

**Received:** 14 Oct 2025

**Accepted:** 18 Feb 2026

**First Available:** 21 Feb 2026

**Final Publication:** 22 Jun 2026

## Keywords

Inclusive leadership, pro-social rule breaking, psychological safety, extra-role behavior, public organizations

## How to cite:

Latifat, F., Naami, A., & Hashemi, S. E. (2026). The Effect of Inclusive Leadership on Pro-Social Rule Breaking: The Mediating Role of Psychological Safety. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(2), 1-16.

## \* Corresponding Author:

Dr. Abdozahra Naami

E-mail: naamiabdol@scu.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

In contemporary organizational environments characterized by rapid technological change, digital transformation, and increasing societal expectations, leadership approaches that emphasize inclusion, diversity, and participation have become critically important. Organizations—particularly public sector institutions—are required not only to maintain efficiency but also to foster innovation, adaptability, and sustainable development. Recent scholarship highlights that inclusive leadership plays a central role in advancing sustainable transformation and organizational competitiveness in the digital era (1, 2). Inclusive leadership, grounded in a diversity mindset, encourages leaders to actively value different perspectives and create environments where employees feel respected and heard (3).

Empirical evidence indicates that inclusive leadership enhances employee engagement, intrinsic motivation, and innovative work behavior by fostering psychological empowerment and creative self-efficacy (4, 5). Moreover, inclusive leaders cultivate relational climates characterized by trust and mutual respect, which, in turn, promote change-oriented extra-role behaviors (7). Studies have consistently demonstrated that inclusive leadership strengthens employees' innovative behavior through mediating mechanisms such as job crafting, psychological empowerment, and psychological safety (10, 11, 19).

While much of the literature has focused on innovation and organizational citizenship behaviors, less attention has been devoted to boundary-spanning behaviors such as pro-social rule breaking (PSRB). Pro-social rule breaking refers to the intentional violation of formal organizational rules to promote organizational efficiency, help coworkers, or serve clients. Such behaviors are particularly salient in bureaucratic contexts where rigid regulations may hinder responsiveness. Research suggests that high-quality leader-member relationships and supportive leadership climates can legitimize constructive deviations from formal rules when they serve higher organizational goals (12, 13).

Inclusive leadership, by reducing hierarchical barriers and fostering open communication, may create conditions under which employees feel empowered to engage in pro-social rule breaking. Psychological safety—a shared belief that the work environment is safe for interpersonal risk-taking—has been identified as a crucial mediator in translating leadership behaviors into proactive and voice-related outcomes (18). Employees who perceive psychological safety are more likely to express ideas, challenge

inefficient practices, and engage in calculated risk-taking. Empirical findings indicate that inclusive leadership enhances psychological safety, which subsequently promotes engagement and extra-role performance (6).

Beyond psychological safety, relational constructs such as trust in leader and perceived justice further strengthen the impact of leadership styles on extra-role behaviors. Ethical and servant leadership research demonstrates that trust and justice perceptions amplify organizational commitment and adaptive performance (15, 22). Additionally, leader integrity and moral positioning have been shown to shape trust dynamics and fairness perceptions within organizations (20).

In public sector contexts, where formal procedures and bureaucratic rigidity often prevail, inclusive leadership may play a transformative role in encouraging constructive flexibility. Evidence suggests that inclusive leadership contributes to sustainable goal transformation and strategic alignment in organizations (25). Furthermore, transformational and supportive leadership styles have been associated with innovative and extra-role behaviors through trust and empowerment mechanisms (9, 16).

Although prior research has linked inclusive leadership to innovative work behavior and change-oriented citizenship behaviors (7, 8), fewer studies have examined its relationship with pro-social rule breaking, especially within public organizations. Moreover, methodological advancements emphasize the importance of robust bootstrap mediation testing in examining indirect effects to enhance statistical reliability (24). Therefore, the present study addresses this gap by developing and testing a structural model examining the direct and indirect effects of inclusive leadership on pro-social rule breaking through psychological safety in a public organizational context.

## **METHODS AND MATERIALS**

This applied research employed a descriptive–survey design using structural equation modeling (SEM) to test the proposed conceptual model. The statistical population consisted of employees working in a public organization. A total of 385 employees were selected using convenience sampling.

Data were collected using standardized instruments: the Inclusive Leadership Questionnaire, the Pro-Social Rule Breaking Scale, and the Psychological Safety Scale. All items were measured on five-point Likert scales. Prior to hypothesis testing, construct validity was assessed through confirmatory factor analysis (CFA), and reliability was evaluated using Cronbach’s alpha coefficients.

Data analysis was conducted using SPSS 26 for preliminary descriptive statistics and AMOS 25 for SEM. Model fit was evaluated using multiple fit indices, including chi-square to degrees of freedom ratio ( $\chi^2/df$ ), Comparative Fit Index (CFI), Goodness-of-Fit Index (GFI), Normed Fit Index (NFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Mediation effects were tested using bootstrap procedures with 95% confidence intervals.

## FINDINGS

Descriptive statistics indicated relatively high mean levels of inclusive leadership, pro-social rule breaking, and psychological safety among participants. Correlation analysis showed significant positive relationships among all study variables, with no evidence of multicollinearity.

The structural model demonstrated satisfactory fit:  $\chi^2/df = 2.45$  (below the recommended threshold of 3), CFI = 0.943, GFI = 0.918, NFI = 0.922 (all above 0.90), AGFI = 0.897 (approaching acceptable level), and RMSEA = 0.062 (below 0.08), indicating adequate model fit.

Hypothesis testing revealed that inclusive leadership had a positive and significant direct effect on pro-social rule breaking ( $\beta = 0.352$ ,  $p < 0.001$ ). Psychological safety also exerted a positive and significant effect on pro-social rule breaking ( $\beta = 0.425$ ,  $p < 0.001$ ). Furthermore, inclusive leadership significantly predicted psychological safety.

Bootstrap analysis confirmed the mediating role of psychological safety. The indirect effect of inclusive leadership on pro-social rule breaking through psychological safety was significant ( $\beta = 0.218$ ,  $p < 0.001$ ), and the 95% confidence interval did not include zero, indicating a statistically significant mediation effect.

## DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings of this study provide strong empirical support for the positive role of inclusive leadership in fostering pro-social rule breaking within public organizations. The significant direct effect suggests that inclusive leaders, by valuing diverse viewpoints and encouraging participation, legitimize constructive deviations from rigid rules when such actions benefit organizational goals. In bureaucratic settings where formal procedures may constrain responsiveness, inclusive leadership appears to create the psychological conditions necessary for adaptive flexibility.

The significant mediating role of psychological safety highlights the mechanism through which inclusive leadership translates into behavioral outcomes. When employees perceive their environment as safe for interpersonal risk-taking, they are more willing to

challenge inefficient rules, express dissenting views, and engage in constructive deviations. Psychological safety reduces fear of negative repercussions, thereby enabling employees to act in the organization's best interest even when doing so requires bending formal regulations.

These findings contribute to leadership theory by extending the impact of inclusive leadership beyond innovation and citizenship behaviors to include pro-social rule breaking—a nuanced and context-sensitive extra-role behavior. The results suggest that inclusive leadership does not merely increase compliance or traditional performance metrics but cultivates a culture of responsible discretion and adaptive judgment.

From a practical standpoint, fostering inclusive leadership competencies within public organizations can enhance flexibility and responsiveness without undermining accountability. Leadership development initiatives should emphasize openness, participative decision-making, fairness, and supportive communication. Creating psychologically safe climates can further empower employees to propose improvements and responsibly navigate regulatory constraints.

In conclusion, this study underscores the strategic importance of inclusive leadership in shaping constructive rule-bending behaviors through psychological safety. By integrating relational trust, openness, and inclusion, leaders can promote adaptive and ethically grounded pro-social rule breaking that strengthens organizational effectiveness in complex and bureaucratic environments.

# بررسی اثر رهبری فراگیر بر قانون شکنی خیرخواهانه با میانجیگری امنیت روانشناختی

فاطمه لطیفات<sup>۱</sup>، عبدالزهره نعیمی<sup>۲\*</sup>، سید اسماعیل هاشمی<sup>۲</sup>

۱. کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

۲. استاد، گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

## چکیده

هدف این پژوهش طراحی و آزمون الگویی از تأثیر رهبری فراگیر بر قانون شکنی خیرخواهانه با میانجیگری امنیت روانشناختی در کارکنان یک سازمان دولتی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان یک سازمان دولتی و نمونه پژوهش ۳۸۵ نفر بود که با روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه رهبری فراگیر جاود (۲۰۲۱)، پرسشنامه قانون شکنی خیرخواهانه واردامان و همکاران (۲۰۱۴) و پرسشنامه امنیت روانشناختی ادموندسون (۱۹۹۹) بود. روایی ابزارها از طریق تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS۲۶ و AMOS۲۵ و از طریق مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج نشان داد مدل ساختاری از برازش مطلوبی برخوردار است ( $\chi^2/df=2.45$ ,  $\beta=0.352$ ,  $RMSEA=0.062$ ,  $CFI=0.943$ ). رهبری فراگیر اثر مثبت و معناداری بر قانون شکنی خیرخواهانه داشت ( $\beta=0.425$ ,  $p<0.001$ ). همچنین امنیت روانشناختی اثر مثبت و معناداری بر قانون شکنی خیرخواهانه نشان داد ( $\beta=0.425$ ,  $p<0.001$ ). اثر غیرمستقیم رهبری فراگیر بر قانون شکنی خیرخواهانه از طریق امنیت روانشناختی نیز معنادار بود ( $\beta=0.218$ ,  $p<0.001$ ) و فاصله اطمینان ۹۵ درصد آن صفر را دربر نگرفت که بیانگر نقش میانجی امنیت روانشناختی است. یافته‌ها نشان داد رهبری فراگیر از طریق ایجاد فضای امن روانشناختی می‌تواند بروز قانون شکنی خیرخواهانه را در جهت بهبود عملکرد سازمانی تقویت کند. رهبران فراگیر با کاهش ترس از پیامدهای منفی، تقویت اعتماد و ایجاد حس تعلق، زمینه بروز رفتارهای خلاقانه و انعطاف پذیر را فراهم می‌کنند. این نتایج بر اهمیت توسعه مهارت‌های رهبری فراگیر در سازمان‌های دولتی به منظور افزایش نوآوری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به تغییرات محیطی تأکید دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۹

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۱۲/۰۲

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

## کلیدواژه‌ها

رهبری فراگیر، قانون شکنی خیرخواهانه، امنیت روانشناختی، رفتار فراوظیفه‌ای، سازمان‌های دولتی

## شیوه ارجاع دهی:

لطیفات، فاطمه،، عبدالزهره، و هاشمی، سید اسماعیل. (۱۴۰۵). بررسی اثر رهبری فراگیر بر قانون شکنی خیرخواهانه با میانجیگری امنیت روانشناختی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۲)، ۱-۱۶.

## نویسنده مسئول:

دکتر عبدالزهره نعیمی

پست الکترونیکی: naamiabdol@scu.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در محیط پیچیده، پویا و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ناگزیر از بهره‌گیری از الگوهای نوین رهبری هستند که بتواند همزمان کارایی، نوآوری، انعطاف‌پذیری و توسعه پایدار را تضمین کند. تحولات فناورانه، جهانی‌شدن و الزامات تحول دیجیتال، رهبران را با چالش‌هایی مواجه ساخته است که پاسخ به آن‌ها مستلزم عبور از رویکردهای سلسله‌مراتبی سنتی و حرکت به سوی الگوهای مشارکتی و فراگیر است (1, 2). در این میان، رهبری فراگیر به عنوان رویکردی مبتنی بر پذیرش تنوع، توجه به صداهای متفاوت و ایجاد فضای مشارکتی، به طور فزاینده‌ای مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (3).

رهبری فراگیر سبکی است که در آن رهبر نه تنها تفاوت‌های فردی را به رسمیت می‌شناسد، بلکه آن‌ها را به عنوان منبعی برای یادگیری و نوآوری تلقی می‌کند. این رویکرد با ذهنیت تنوع‌پذیر و تأکید بر مشارکت فعال اعضا، زمینه شکل‌گیری تعاملات سازنده و تصمیم‌گیری‌های جامع‌تر را فراهم می‌سازد (3). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری فراگیر می‌تواند از طریق ارتقای انگیزش درونی و خودکارآمدی خلاق، رفتارهای نوآورانه کارکنان را تقویت کند (4). همچنین این سبک رهبری با افزایش درگیری شغلی و احساس تعلق سازمانی، مشارکت فعال کارکنان را در فرآیندهای تغییر تسهیل می‌کند (5, 6).

در سال‌های اخیر، توجه به نقش رهبری فراگیر در شکل‌دهی رفتارهای فراوظیفه‌ای کارکنان افزایش یافته است. رفتارهای فراوظیفه‌ای، به ویژه رفتارهای تغییرمدار و نوآورانه، نقشی اساسی در پویایی سازمان‌ها ایفا می‌کنند (7, 8). شواهد حاکی از آن است که رهبری فراگیر می‌تواند از طریق تقویت یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، بستر بروز این رفتارها را فراهم سازد (8, 9). افزون بر این، تحقیقات نشان داده‌اند که این سبک رهبری با ایجاد فضای حمایتگر و عادلانه، نوآوری سازمانی را ارتقا می‌دهد (10, 11).

یکی از جلوه‌های خاص رفتارهای فراوظیفه‌ای، قانون‌شکنی خیرخواهانه است؛ رفتاری که در آن کارکنان به منظور کمک به همکاران، ارباب‌رجوع یا تحقق اهداف سازمانی، به صورت آگاهانه برخی مقررات رسمی را نقض می‌کنند. اگرچه نقض قوانین در نگاه نخست رفتاری منفی تلقی می‌شود، اما در شرایطی که قوانین خشک و بوروکراتیک مانع کارآمدی و خدمت‌رسانی مطلوب باشند، چنین رفتارهایی می‌تواند کارکردی مثبت و سازنده داشته باشد (12). پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که کیفیت روابط رهبر-عضو و حمایت ادراک‌شده از سوی رهبر می‌تواند احتمال بروز قانون‌شکنی خیرخواهانه را افزایش دهد، به ویژه زمانی که هدف، منافع سازمان یا ذی‌نفعان باشد (13).

در سازمان‌های دولتی که اغلب با ساختارهای بوروکراتیک و مقررات سخت‌گیرانه مواجه‌اند، نقش رهبری در هدایت رفتارهای انعطاف‌پذیر اهمیت مضاعفی می‌یابد. مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری حمایتی و متعهد می‌توانند از طریق افزایش اعتماد به رهبر و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد خدماتی را بهبود بخشند (14, 15). همچنین رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی

از طریق تقویت اعتماد و درگیری شغلی، رفتارهای نوآورانه کارکنان را افزایش می‌دهد (16, 17). در این چارچوب، رهبری فراگیر با تأکید بر احترام به تفاوت‌ها و مشارکت جمعی، می‌تواند بستر مناسبی برای بروز رفتارهای قانون‌شکنی خیرخواهانه فراهم آورد.

یکی از سازوکارهای کلیدی که رابطه بین رهبری فراگیر و رفتارهای فراوظیفه‌ای را تبیین می‌کند، امنیت روانشناختی است. امنیت روانشناختی به معنای ادراک کارکنان از فضای امن برای بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها و اشتباهات بدون ترس از پیامدهای منفی است (18). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری فراگیر با ایجاد فضای باز ارتباطی و کاهش فاصله قدرت، امنیت روانشناختی کارکنان را تقویت می‌کند (6). همچنین این متغیر به عنوان میانجی مهمی در رابطه بین رهبری و نوآوری سازمانی شناخته شده است (10).

مطالعات متعدد تأیید کرده‌اند که امنیت روانشناختی نقش اساسی در تشویق کارکنان به بیان ایده‌های نو و حتی پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده دارد (19). در واقع، زمانی که کارکنان از حمایت رهبر و عدالت سازمانی اطمینان داشته باشند، احتمال بیشتری دارد که در جهت منافع سازمان، رفتارهایی فراتر از چارچوب رسمی انجام دهند (20). افزون بر این، سرمایه روانشناختی و اعتماد سازمانی نیز می‌توانند از طریق تأمین نیازهای اساسی روانی، رشد و بالندگی کارکنان را تسهیل کنند (21).

نقش اعتماد به رهبر و عدالت ادراک‌شده نیز در این میان حائز اهمیت است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار و اخلاقی از طریق افزایش اعتماد و تعهد سازمانی، زمینه بروز رفتارهای انطباقی و نوآورانه را فراهم می‌سازد (15, 22). همچنین خشم اخلاقی رهبر و ادراک عدالت می‌تواند بر اعتماد و یکپارچگی سازمانی اثرگذار باشد (20). این یافته‌ها نشان می‌دهد که بستر روانشناختی شکل‌گرفته در تعامل رهبر و پیرو، نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی به رفتارهای فراوظیفه‌ای دارد.

از سوی دیگر، برخی مطالعات نشان داده‌اند که حتی سبک‌های رهبری منفی مانند رهبری زهرآگین می‌توانند به طور غیرمستقیم از طریق قانون‌شکنی خیرخواهانه بر رفتار شهروندی سازمانی اثر بگذارند (23). این موضوع اهمیت بررسی دقیق‌تر نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه و عوامل زمینه‌ای آن را دوچندان می‌سازد. افزون بر این، تحقیقات روش‌شناختی نیز بر ضرورت استفاده از آزمون‌های بوت‌استرپ مقاوم برای تحلیل اثرات میانجی تأکید دارند تا نتایج از اعتبار آماری بالاتری برخوردار باشند (24).

در عصر تحول دیجیتال و رقابت جهانی، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند فرهنگ فراگیر و محیط‌های مشارکتی ایجاد کنند. رهبری فراگیر نه تنها بر نوآوری و رفتارهای تغییرمدار اثر می‌گذارد، بلکه می‌تواند شهرت سازمانی و رقابت‌پذیری را نیز تقویت کند (2). همچنین پیوند این سبک رهبری با توسعه پایدار و بازتعریف اهداف سازمانی، اهمیت آن را در سیاست‌گذاری‌های کلان برجسته می‌سازد (25).

با وجود پیشرفت‌های نظری و تجربی، همچنان خلأ پژوهشی در بررسی همزمان اثر رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی امنیت روانشناختی، به ویژه در بستر سازمان‌های دولتی، مشاهده می‌شود. بسیاری از مطالعات پیشین بر نوآوری یا رفتار شهروندی تمرکز داشته‌اند (7, 11) و کمتر به بررسی رفتارهای مرزی همچون قانون‌شکنی خیرخواهانه پرداخته‌اند. از این رو، توسعه

یک مدل یکپارچه که بتواند رابطه میان رهبری فراگیر، امنیت روانشناختی و قانون‌شکنی خیرخواهانه را تبیین کند، ضروری به نظر می‌رسد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی و آزمون الگویی از تأثیر رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با میانجیگری امنیت روانشناختی در کارکنان سازمان‌های دولتی انجام شده است.

## روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در یک سازمان دولتی است. نمونه آماری این پژوهش از ۳۸۵ نفر از کارکنان شاغل تشکیل شده است. از روش نمونه‌گیری در دسترس برای انتخاب نمونه استفاده شد. بدین معنا که پرسشنامه‌ها در اختیار کارکنانی قرار گرفت که در زمان مراجعه پژوهشگر به سازمان، در دسترس بوده و تمایل به همکاری در پژوهش را داشتند. از نظر جنسیت، ۵۶.۹ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۳.۱ درصد زن بوده‌اند. بیشترین فراوانی سنی مربوط به گروه ۳۰ تا ۴۰ سال با ۴۳.۶ درصد است. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به مدرک کارشناسی با ۴۹.۹ درصد است. همچنین از نظر سابقه خدمت، بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۱۱ تا ۱۵ سال با ۳۳.۰ درصد می‌باشد.

در این پژوهش، برای سنجش متغیرهای تعریف‌شده از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های استاندارد و معتبر استفاده شده است. ابزارهای مورد استفاده به شرح زیر هستند:

پرسشنامه رهبری فراگیر: برای سنجش متغیر رهبری فراگیر از پرسشنامه جاود (۲۰۲۱) استفاده گردید. پرسشنامه جاود (۲۰۲۱) دارای ۹ گویه می‌باشد که رهبری فراگیر را مورد سنجش قرار می‌دهد. گویه‌های پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که از خیلی کم تا خیلی زیاد نمره گذاری گردیده اند. در مطالعه اصلی جاود (۲۰۲۱)، روایی محتوایی (CVI) پرسشنامه توسط چهار متخصص مدیریت و روان‌شناسی سازمانی بررسی شد و مقدار CVI کل ۰/۹۳ به دست آمد. پایایی ابزار نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۴ گزارش شد که بیانگر انسجام درونی بسیار مطلوب است. در پژوهش داخلی سید نقوی و ویشلکی (۱۴۰۱)، افزون بر پایایی که با آلفای کرونباخ ۰/۷۳ به دست آمد، روایی سازه پرسشنامه با روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بررسی گردید. نتایج تحلیل عاملی نشان داد شاخص‌های برازش مدل شامل  $\chi^2/df=2.25$ ،  $RMSEA=0.059$ ،  $CFI=0.92$  و  $TLI=0.90$  همگی در محدوده قابل قبول بوده و روایی سازه ابزار را تأیید کردند. همچنین شاخص روایی همگرا (AVE) برابر ۰/۵۵ و روایی واگرا (MSV) برابر ۰/۳۸ گزارش شد که طبق معیارهای روان‌سنجی قابل قبول است.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار: پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار توسط ایمبرمن (۲۰۰۹) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۴ گویه می‌باشد. شرکت کنندگان در پژوهش روی یک طیف لیکرتی پنج درجه‌ای از ۱: بسیار مخالفم

تا ۵: بسیار موافقم پاسخ به پرسشنامه پاسخ دادند. نمره بالا در این پرسشنامه نشان دهنده بیشتری است. ضریب آلفا برای این پرسشنامه در پژوهش ایمیرمن (۲۰۰۹) برابر ۰/۸۳ و در حد مطلوبی بوده است.

پرسشنامه قانون شکنی خیرخواهانه: جهت سنجش قانون شکنی خیرخواهانه در کارکنان از پرسشنامه قانون شکنی خیرخواهانه که توسط واردامان و همکاران (۲۰۱۴) طراحی شده، استفاده گردید. این پرسشنامه ۸ گویه دارد بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم = ۵ و کاملاً مخالفم = ۱ و دامنه نمره گذاری آن بین ۸ تا ۴۰ نمره گذاری می‌شود. بدین معنا که هر اندازه نمره فرد به ۸ نزدیکتر باشد بیانگر میزان قانون شکنی خیرخواهانه کمتر و هر اندازه به ۴۰ نزدیکتر باشد بیانگر قانون شکنی خیرخواهانه سطح بالاتری می‌باشد. در پژوهش واردامان و همکاران (۲۰۱۴) روایی این ابزار مورد تأیید متخصصین قرار گرفت و پایایی نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰ بدست آمد. در پژوهش هوشیاربخش (۱۳۹۹)، پرسشنامه مورد آزمون روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی (CFA) قرار گرفت. شاخص‌های برازش مدل شامل  $\chi^2/df=2.17$ ،  $RMSEA=0.056$ ،  $CFI=0.93$  و  $TLI=0.91$  همگی نشان‌دهنده برازش مناسب بودند. همچنین، شاخص روایی همگرا (AVE) برابر ۰/۵۸ و روایی واگرا (MSV) برابر ۰/۳۹ محاسبه شد که طبق استانداردهای روان‌سنجی قابل قبول است. پایایی ابزار نیز با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ گزارش گردید که بیانگر انسجام درونی مطلوب پرسشنامه می‌باشد.

پرسشنامه ایمنی روانشناختی: برای سنجش متغیر ایمنی روانشناختی از پرسشنامه که توسط ادمونسون (۱۹۹۹) طراحی شده، استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۷ گویه می‌باشد که ایمنی روانشناختی را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرتی که از هرگز ۱ تا همیشه ۵ نمره گذاری می‌شود. روایی پرسشنامه به صورت محتوایی در پژوهش ادمونسون (۱۹۹۹) مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه توسط ادمونسون (۱۹۹۹) برابر با ۰/۹۳۰ بدست آمد. در مطالعه قنبری و همکاران (۲۰۱۶)، علاوه بر بررسی پایایی با آلفای کرونباخ ۰/۷۳، روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) مورد بررسی قرار گرفت. شاخص‌های برازش مدل شامل همگی در محدوده قابل قبول قرار داشتند که نشان‌دهنده روایی سازه مناسب پرسشنامه در نمونه ایرانی است. افزون بر این، شاخص روایی همگرا (AVE) برابر ۰/۵۷ و روایی واگرا (MSV) برابر ۰/۴۱ بدست آمد که انطباق این ابزار با استانداردهای روان‌سنجی را تأیید می‌کند.

برای تجزیه تحلیل داده از نرم افزار spss26 و amos25 استفاده شد.

## یافته‌ها

در این بخش، شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره ارائه می‌شود. جدول ۱ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

### جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
رهبری فراگیر	۳۸۵	۲۳.۰۰	۴۵.۰۰	۳۸.۰۲	۴.۳۷
قانون شکنی خیرخواهانه	۳۸۵	۱۸.۰۰	۴۰.۰۰	۳۳.۸۰	۴.۴۶
امنیت روانشناختی	۳۸۵	۱۴.۰۰	۳۵.۰۰	۲۹.۴۴	۳.۴۱

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، میانگین نمره رهبری فراگیر ۳۸.۰۲ با انحراف معیار ۴.۳۷ است که نشان دهنده سطح نسبتاً بالایی این متغیر در نمونه مورد بررسی است. میانگین ۱۶.۵۱ با انحراف معیار ۲.۰۵ است. میانگین قانون شکنی خیرخواهانه ۳۳.۸۰ با انحراف معیار ۴.۴۶ است که نشان دهنده تمایل نسبتاً بالایی کارکنان به انجام این نوع رفتارها می‌باشد. میانگین امنیت روانشناختی ۲۹.۴۴ با انحراف معیار ۳.۴۱ که در سطح نسبتاً بالایی قرار دارند.

برای بررسی عدم وجود هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای مستقل، از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول ۲ ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

### جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴
۱. رهبری فراگیر	۱			
۲. قانون شکنی خیرخواهانه	***۰.۷۸۳	۱		
۳. امنیت روانشناختی	***۰.۷۶۷	***۰.۸۴۴	۱	

\*\*\* همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است.

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش معنادار و مثبت هستند. بالاترین ضریب همبستگی بین امنیت روانشناختی و قانون شکنی خیرخواهانه (۰.۸۴۴) و پایین‌ترین ضریب همبستگی بین اعتماد به رهبر و (۰.۶۰۸) است. از آنجا که هیچ یک از ضرایب همبستگی بالاتر از ۰.۹ نیست، می‌توان نتیجه گرفت که هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای مستقل وجود ندارد و پیش فرض عدم وجود هم‌خطی چندگانه برقرار است. آزمون فرضیه‌های پژوهش

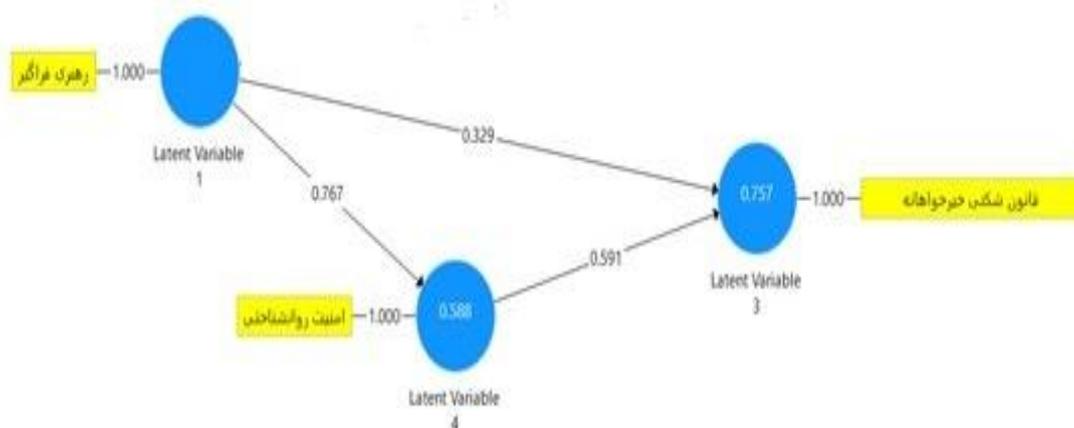
در این بخش، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرند. ابتدا برازش مدل اندازه‌گیری و سپس برازش مدل ساختاری بررسی می‌شود.

شاخص‌های برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

### جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص	مقدار	مقدار قابل قبول
$\chi^2/df$	۲.۴۵	کمتر از ۳
GFI	۰.۹۱۸	بیشتر از ۰.۹
AGFI	۰.۸۹۷	بیشتر از ۰.۹
CFI	۰.۹۴۳	بیشتر از ۰.۹
NFI	۰.۹۲۲	بیشتر از ۰.۹
RMSEA	۰.۰۶۲	کمتر از ۰.۰۸

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اکثر شاخص‌های برازش مدل ساختاری در محدوده قابل قبول قرار دارند. نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) برابر با ۲.۴۵ و کمتر از ۳ است. شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰.۹۱۸، شاخص تطبیقی (CFI) برابر با ۰.۹۴۳ و شاخص برازش هنجار شده (NFI) برابر با ۰.۹۲۲ هستند که همگی بیشتر از ۰.۹ می‌باشند. شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) برابر با ۰.۸۹۷ و نزدیک به ۰.۹ است. همچنین، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰.۰۶۲ و کمتر از ۰.۰۸ است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

همچنین، ضریب مسیر رهبری فراگیر به قانون شکنی خیرخواهانه برابر با ۰.۳۵۲ است و در سطح ( $p < 0.001$ ) معنادار است می‌توان گفت که سبک رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری بر قانون شکنی خیرخواهانه دارد. علاوه بر آن ضریب مسیر امنیت روانشناختی به برابر با ۰.۴۲۵ و معنادار است ( $t = 6.318, p < 0.001$ ). همچنین، اثر غیرمستقیم رهبری فراگیر بر قانون شکنی خیرخواهانه از طریق امنیت روانشناختی برابر با ۰.۲۱۸ و معنادار است ( $p < 0.001$ ). فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای این اثر غیرمستقیم (۰.۱۴۲ تا ۰.۲۹۴) شامل صفر نیست. بنابراین، فرضیه غیرمستقیم نیز تأیید می‌شود و می‌توان گفت که امنیت روانشناختی نقش میانجی در رابطه بین رهبری فراگیر و قانون شکنی خیرخواهانه دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، آزمون الگوی اثر رهبری فراگیر بر قانون شکنی خیرخواهانه با میانجیگری امنیت روانشناختی در یک سازمان دولتی بود. نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که مدل مفهومی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم فرض شده تأیید شدند. به طور مشخص، رهبری فراگیر اثر مثبت و معناداری بر قانون شکنی خیرخواهانه داشت و همچنین از طریق امنیت روانشناختی به صورت غیرمستقیم این رفتار را تقویت کرد. این یافته‌ها حاکی از آن است که سبک

رهبری فراگیر می‌تواند بستر بروز رفتارهایی را فراهم کند که هرچند خارج از چارچوب رسمی قوانین هستند، اما در راستای منافع سازمان و ذی‌نفعان انجام می‌شوند.

یافته نخست پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر به طور مستقیم با قانون‌شکنی خیرخواهانه رابطه مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با مطالعاتی که نقش رهبری فراگیر را در شکل‌دهی رفتارهای فراوظیفه‌ای و تغییرمدار تأیید کرده‌اند همسو است (7, 8). رهبری فراگیر با ایجاد احساس ارزشمندی و پذیرش در کارکنان، آن‌ها را تشویق می‌کند تا فراتر از الزامات رسمی عمل کنند. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رفتارهای نوآورانه نیز نشان داده‌اند که این سبک رهبری از طریق تقویت خودکارآمدی خلاق و انگیزش درونی، زمینه بروز رفتارهای جسورانه و خلاق را فراهم می‌کند (4, 11). قانون‌شکنی خیرخواهانه نیز می‌تواند به عنوان یکی از جلوه‌های چنین جسارت سازمانی تلقی شود، به‌ویژه زمانی که هدف آن تسهیل خدمت‌رسانی یا رفع موانع بوروکراتیک است.

این یافته همچنین با نتایج پژوهش‌هایی که رابطه بین کیفیت تعامل رهبر-عضو و قانون‌شکنی خیرخواهانه را نشان داده‌اند همخوانی دارد (12, 13). رهبران فراگیر با گوش دادن فعال، توجه به دیدگاه‌های متفاوت و کاهش فاصله قدرت، سطحی از حمایت ادراک‌شده ایجاد می‌کنند که کارکنان را برای اتخاذ تصمیم‌های مستقل و حتی عبور از مقررات ناکارآمد در شرایط خاص توانمند می‌سازد. چنین شرایطی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که ساختارهای رسمی و بوروکراتیک غالب‌اند، اهمیت بیشتری می‌یابد.

یافته دوم پژوهش نشان داد که امنیت روانشناختی اثر مثبت و معناداری بر قانون‌شکنی خیرخواهانه دارد. این نتیجه با چارچوب نظری امنیت روانشناختی که بیان می‌کند کارکنان در محیط‌های امن‌تر، آمادگی بیشتری برای پذیرش ریسک‌های اجتماعی و حرفه‌ای دارند، سازگار است (18). زمانی که کارکنان احساس کنند می‌توانند بدون ترس از تنبیه یا سرزنش، دیدگاه‌های خود را بیان کنند، احتمال بیشتری دارد که در مواجهه با قوانین ناکارآمد، به صورت مسئولانه و خیرخواهانه اقدام کنند. پژوهش‌های پیشین نیز نقش امنیت روانشناختی را در ارتقای رفتارهای نوآورانه و جسورانه تأیید کرده‌اند (10, 19).

افزون بر این، نتایج نشان داد که رهبری فراگیر به طور غیرمستقیم و از طریق امنیت روانشناختی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه اثر می‌گذارد. این یافته نشان‌دهنده نقش میانجی کلیدی امنیت روانشناختی در انتقال اثرات رهبری فراگیر به رفتارهای مرزی کارکنان است. پژوهش‌های اخیر نیز تأکید کرده‌اند که رهبری فراگیر از طریق تقویت احساس امنیت، اعتماد و تعلق، رفتارهای درگیری شغلی و مشارکتی را افزایش می‌دهد (5, 6). همچنین مطالعات داخلی نشان داده‌اند که رهبری فراگیر با افزایش توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی، زمینه بروز رفتارهای نوآورانه و فراتر از چارچوب را فراهم می‌کند (8, 9).

در این چارچوب، می‌توان استدلال کرد که رهبران فراگیر با تقویت اعتماد و عدالت ادراک‌شده، زمینه‌ای فراهم می‌کنند که کارکنان تصمیم‌های خود را نه بر اساس ترس از مجازات، بلکه بر اساس تعهد به منافع سازمان اتخاذ کنند. این تبیین با یافته‌های پژوهش‌هایی که نقش اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی را در شکل‌دهی رفتارهای شهروندی و انطباقی نشان داده‌اند همسو است (15).

20). همچنین نتایج مطالعات مرتبط با رهبری خدمتگزار و تحول آفرین نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مبتنی بر حمایت و ارزش‌های اخلاقی می‌توانند از طریق تقویت اعتماد و درگیری شغلی، رفتارهای نوآورانه را افزایش دهند (16, 22).

از منظر کلان‌تر، نتایج این پژوهش با رویکردهای نوین رهبری که بر توسعه پایدار، شمول و رقابت‌پذیری سازمانی تأکید دارند همسو است (2, 25). در عصر تحول دیجیتال و داده‌محور، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند فرهنگ فراگیر ایجاد کنند و مشارکت فعال کارکنان را در حل مسائل پیچیده جلب نمایند (1). در چنین بستری، قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌تواند به عنوان نوعی انعطاف‌پذیری سازنده تلقی شود که به سازمان کمک می‌کند در مواجهه با موانع ساختاری، پاسخ‌های خلاقانه ارائه دهد.

همچنین یافته‌های این پژوهش از نظر روش‌شناختی با توصیه‌های مربوط به آزمون اثرات میانجی با استفاده از روش‌های بوت‌استرپ مقاوم همخوانی دارد (24). معناداری اثر غیرمستقیم نشان می‌دهد که امنیت روانشناختی نه تنها یک پیامد رهبری فراگیر، بلکه یک سازوکار اساسی در تبدیل این سبک رهبری به رفتارهای عملی کارکنان است.

در مجموع، نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که رهبری فراگیر می‌تواند از طریق ایجاد محیطی امن، عادلانه و مبتنی بر اعتماد، زمینه بروز قانون‌شکنی خیرخواهانه را فراهم کند. این یافته‌ها همچنین با مطالعاتی که نشان داده‌اند حتی سبک‌های رهبری منفی می‌توانند از طریق سازوکارهای خاصی بر رفتارهای مرزی اثر بگذارند، قابل مقایسه است (23). با این تفاوت که در رهبری فراگیر، این فرایند در بستری مثبت و حمایت‌گرانه رخ می‌دهد و هدف آن ارتقای عملکرد سازمانی است.

این پژوهش با وجود دستاوردهای نظری و کاربردی، با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست، استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود کرده باشد. دوم، داده‌ها به صورت خودگزارشی گردآوری شد که احتمال بروز سوگیری مطلوبیت اجتماعی یا خطای پاسخ‌دهی مشترک را افزایش می‌دهد. سوم، طراحی مقطعی پژوهش امکان استنباط روابط علی قطعی را کاهش می‌دهد. همچنین تمرکز بر یک سازمان دولتی خاص ممکن است نتایج را تحت تأثیر ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری همان سازمان قرار داده باشد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از طرح‌های طولی یا آزمایشی، روابط علی بین رهبری فراگیر، امنیت روانشناختی و قانون‌شکنی خیرخواهانه را با دقت بیشتری بررسی کنند. همچنین بررسی نقش متغیرهای میانجی دیگر مانند توانمندسازی روانشناختی، سرمایه روانشناختی، هویت سازمانی و تعهد عاطفی می‌تواند به غنای مدل نظری کمک کند. مطالعه مقایسه‌ای این روابط در سازمان‌های دولتی و خصوصی یا در فرهنگ‌های مختلف نیز می‌تواند به درک بهتر شرایط مرزی تعمیم نتایج بینجامد. افزون بر این، استفاده از داده‌های چندمنبعی (مانند ارزیابی سرپرستان) می‌تواند اعتبار یافته‌ها را افزایش دهد.

مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند با توسعه مهارت‌های رهبری فراگیر، فضای بازتری برای بیان دیدگاه‌ها و پیشنهادهاى کارکنان ایجاد کنند. برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه ارتباطات فراگیر، مدیریت تنوع و تقویت اعتماد می‌تواند به افزایش امنیت روانشناختی کمک کند. همچنین بازنگری در مقررات سخت‌گیرانه و فراهم کردن سازوکارهای انعطاف‌پذیر برای تصمیم‌گیری می‌تواند

بستر مناسبی برای استفاده سازنده از قانون شکنی خیرخواهانه فراهم آورد. ایجاد فرهنگ یادگیری و حمایت از اشتباهات سازنده نیز می تواند کارکنان را به مشارکت فعال تر در بهبود فرآیندها و نوآوری سازمانی ترغیب کند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

### منابع

1. Chigbu BI, Makapela SL. Data-driven leadership in higher education: advancing sustainable development goals and inclusive transformation. *Sustainability*. 2025;17(7):3116. doi: 10.3390/su17073116.
2. Rahayu KB, Khoiru H, Sugiyarti G. Building Organizational Reputation Through Inclusive Leadership and Inclusive Culture: The Mediation Role of Organizational Competitiveness in the Era of Digital Transformation (Case Study on Employees of the Semarang City Regional Revenue Agency). *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 2025;10(01):54-63. doi: 10.36348/sjbms.2025.v10i01.006.
3. Van Knippenberg D, van Ginkel WP. A diversity mindset perspective on inclusive leadership. *Group & Organization Management*. 2022;47(4):779-97.
4. Yuliawati AK. The Effect of Inclusive Leadership and Intrinsic Motivation on Innovation Work Behavior: The Mediating Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Social Research*. 2025;4(8):2097-106. doi: 10.55324/josr.v4i8.2736.
5. Deepalakshmi N. The Role of Inclusive Leadership in Enhancing Employee Engagement. *Journal of Information Systems Engineering & Management*. 2025;10(35s):1062-74. doi: 10.52783/jisem.v10i35s.6190.
6. Siyal S. Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 2023;32(4):1170-84.
7. Masih S, Puchanathan UE, Naqshbandi MM, Ahmed F. How inclusive leadership drives change-oriented extra-role behaviors via leader-member exchange and trust in leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*. 2025.
8. Rajabi Farjad H, Ramazanzadeh MM, Soleimani A, editors. *The Impact of Inclusive Leadership on Extra-Role Behaviors with the Mediating Role of Organizational Learning*2024.
9. Shams M, Bahmani A, editors. *Investigating the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Inclusive Leadership and Employees' Organizational Innovation*2023.

10. Nazari F, Kashef SM, Behnam M. Predicting Innovative Behavior of Ministry of Sport and Youth Employees through Inclusive Leadership: Investigating the Mediating Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*. 2023;19(37):153-76.
11. AlMulhim AF, Mohammed SM. The impact of inclusive leadership on innovative work behavior: a mediated moderation model. *Leadership & Organization Development Journal*. 2023;44(7):907-26.
12. Irshad M, Bartels J, Majeed M, Bashir S. When breaking the rule becomes necessary: the impact of leader-member exchange quality on nurses' pro-social rule-breaking. *Nursing Open*. 2022;9(5):2289-303.
13. Wang F, Shi W. Inclusive leadership and pro-social rule breaking: the role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange. *Psychological Reports*. 2021;124(5):2155-79.
14. Taboli H, Askari Bagherabadi M, Kamaldar M. Investigating the Impact of Committed Leadership on Trust in Leader, Organizational Citizenship Behavior, and Service Quality in Fasa Police. *Police Organizational Development*. 2022;19(80):120-37.
15. Sharei Z, Mirhosseini SR. The Impact of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Perceived Procedural Justice and Trust in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd. *Scientific Quarterly of Work Psychology*. 2023;2(1):21-30.
16. Bayat M, Fathi MR, Bakhtiari M, Abdghazbani MA, Razi Moheb Seraj S. Investigating the Impact of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior through Trust in Leader and Job Involvement with the Moderating Role of Empowerment (Case Study: General Directorate of Khorramshahr Ports and Maritime). *Iran Rubber Industry*. 2024;28(112):11-34.
17. Fathabadi M, Houshyar V. Analysis of the Impact of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior with the Mediating Variables of Employee Voice Behavior and Psychological Safety among Employees of Mashhad Municipality ICT Organization. *Ethical Reflections*. 2024;5(3):79-109.
18. Sherf EN, Parke MR, Isaakyan S. Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*. 2021;64(1):114-48.
19. Guo Y, Jin J, Yim SH. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The mediating role of job crafting. *Administrative Sciences*. 2022;13(1):4.
20. Salehzadeh R. Assessing the Impact of Leader's Moral Anger on Trust in Leader, Integrity, and Perceived Organizational Justice: The Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Public Management Researches*. 2024;17(64):253-84.
21. Hayavi G, Moradi A, Momeni K, Arshadi N. The Effect of Psychological Capital, Trust in Organization, and Transformational Leadership Style on Psychological Growth at Work: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. *Knowledge and Research in Applied Psychology*. 2022;87(23):38-50.
22. Hosseini Maram Aa-S, Mahdad A. The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Adaptive Performance Considering the Mediating Role of Organizational Trust. *Scientific Quarterly of Work Psychology*. 2023;2(2):53-64.
23. Rostamzadeh A, Ahmadian Z. Explaining the Mediating Role of Benevolent Rule-Breaking in the Relationship Between Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Micro-Businesses. *Applied Educational Leadership*. 2024;5(2):78-93.
24. Alfons A, Ateş NY, Groenen PJ. A robust bootstrap test for mediation analysis. *Organizational Research Methods*. 2022;25(3):591-617.
25. Bahmani P, Khatibi Aria S, editors. *Inclusive Leadership: A Factor for Transforming Organizational Goals Towards Sustainable Development* 2024.