

رابطه بین رهبری غیراخلاقی و مخرب با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی

نرجس اسدی، دکتر محسن گل پرور*

گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)

(تاریخ دریافت: ۹۶/۸/۲، تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۳)

چکیده

زمینه: رهبران مخرب و غیراخلاقی با غفلت از استانداردهای اخلاقی و انسانی، می‌توانند سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها را به‌صورت منفی تحت تاثیر قرار دهند. این تاثیر منفی در صورت ادامه می‌تواند موجب افت کارایی و عملکرد کارکنان و سازمان‌ها شود. این پژوهش با هدف بررسی الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی اجرا شد.

روش: روش پژوهش همبستگی و جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان نیروگاه حرارتی شرکت سهامی ذوب‌آهن اصفهان (۱۰۰۰ نفر) تشکیل دادند که از بین آن‌ها ۳۱۴ نفر به شیوه‌ی نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه رهبری مخرب، پرسشنامه فرسودگی هیجانی و پرسشنامه عملکرد شغلی بودند. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگوسازی معادله ساختاری (SEM) مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین رهبری مخرب با فرسودگی هیجانی رابطه مثبت و معنادار ($p < 0/01$)، ولی بین رهبری مخرب با عملکرد شغلی رابطه منفی و معنادار ($p < 0/01$) وجود دارد. همچنین بین فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی نیز رابطه منفی و معنادار به‌دست آمد ($p < 0/01$). نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری (SEM) نشان داد که رهبری مخرب هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق فرسودگی هیجانی با عملکرد شغلی دارای رابطه معنادار ($p < 0/05$) است. همچنین نتایج نشان داد که فرسودگی هیجانی متغیر واسطه‌ای پاره‌ای در رابطه رهبری مخرب با عملکرد شغلی است.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری مخرب می‌تواند طی یک سلسله روابط چندسطحی موجب بروز علائم فرسودگی هیجانی و به‌دنبال آن افت عملکرد کارکنان شود.

کلیدواژه‌گان: اخلاق، رهبری مخرب، فرسودگی هیجانی، عملکرد شغلی

سر آغاز

مدیران و سرپرستان در سازمان‌ها می‌توانند به‌طور ویژه‌ای برای کارکنان و زیردستان خود در ابعاد مختلف روانی و اجتماعی مخرب و غیراخلاقی رفتار کنند. به همین دلیل بسیاری از نظریه‌پردازان و پژوهشگران علاقه‌مند بر این‌که لازم است تا الگوهای رفتاری و عملکردی رهبری مخرب و غیراخلاقی به‌صورت دقیق و علمی مورد بررسی قرار گیرد، پافشاری و تأکید فراوانی نموده‌اند (۲ و ۱). در واقع برای فهم دقیق‌تر سازوکارهای اثربخشی رهبری در سازمان‌ها (اعم از آموزشی، خدماتی، تجاری، صنعتی و تولیدی) لازم است، رفتارهای رهبری مخرب^۱ که با احتمال زیاد به یک سبک خاص محدود نمی‌شود مورد بررسی قرار گیرد (۳).

در نگاهی اجمالی می‌توان رهبری مخرب را "رفتار تکراری و منظم توسط یک رهبر که به صورت آشکاری تخطی از منافع مشروع سازمان است و از طریق ایجاد تخریب در اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی، انگیزش، بهزیستی و رضایت کارکنان نمود می‌یابد" تعریف نمود (۴: ص ۲). این تعریف یک تعریف به نسبت جامع محسوب می‌شود، چرا که از نظر ماهیت رفتارهای مخرب معطوف به سازمان و کارکنان را هر دو دربرمی‌گیرد. بر اساس تعریف ارائه شده در بالا، مشخص است که رهبران مخرب در درون سازمان به واسطه جایگاه قدرت رسمی که در اختیار دارند می‌توانند بر متغیرهای مختلف چه در سطح سازمان و چه در سطح کارکنان تاثیرات پایداری را به جای گذارند (۵). بر پایه همین ایده نیز پژوهش‌های متعددی در گذشته بر روی پیامدهای فردی و سازمانی

انواع رهبری مخرب و منفی در محیط‌های کار تمرکز نموده‌اند. در این پژوهش در سطح فردی بر فرسودگی هیجانی^۲ و سپس عملکرد شغلی^۳ به عنوان یکی از پیامدهای زنجیروار رهبری مخرب به عنوان هدف اصلی تمرکز شده است. فرسودگی هیجانی مشتمل بر احساس تخلیه هیجانی و عاطفی نسبت به وظایف و مسئولیت‌های شغلی است. این مؤلفه در واقع خستگی و بی‌انگیزگی را همراه با اجتناب روان‌شناختی و هیجانی نسبت به شغل و وظایف شغلی در برمی‌گیرد (۷۰). تا پیش از وقوع فرسودگی، وظایف شغلی فرد برای وی منبع تشفی نیازهای روانی و اجتماعی و هدفمند وی است؛ ولی پس از وقوع فرسودگی این کارکردهای شغل تغییر یافته و به تدریج فرد احساس می‌کند که در تمایل به شغلش همراه با توانایی عملکردی وی افت جدی اتفاق افتاده است (۸). براساس مدل‌های نظری کنونی، نظیر مدل منابع بقاء، وقتی شرایط شغلی فرد، منابع عمده‌ی در دسترس وی، نظیر زمان، مهارت‌ها، امکانات و توانایی‌های کاری وی را به چالش می‌طلبد، به تدریج فرد احساس فرسودگی را تجربه می‌کند. بر پایه رویکرد استرس-نامتعادلی-جبران نیز وقتی استرس شغلی و موقعیتی (نظیر رفتار مخرب و غیراخلاقی^۴ سرپرستان) بر فرد فشار وارد می‌کند، از آن طریق تعادل فرد را برهم زده و فرد را دچار فرسودگی هیجانی می‌کند (۷۰). در حمایت از این تبیین‌های نظری، شواهد پژوهشی در دسترس نشان می‌دهد که سبک رهبری سرپرستان از زمره عواملی است که می‌تواند موجب گردد تا کارکنان با سرعت بیشتری دچار فرسودگی هیجانی شوند (۱۰ و ۹).

در کنار فرسودگی هیجانی و به عنوان یکی از پیامدهای تضعیف‌شونده همزمان رهبری مخرب/غیراخلاقی و فرسودگی هیجانی، عملکرد شغلی در این پژوهش بررسی شده است. عملکرد از مهمترین متغیرها برای دستیابی افراد و سازمان‌ها به اهدافشان است. از نظر تعریف، عملکرد شغلی رفتارهای مشهود، رسمی و مبتنی بر شرح وظایف شغلی است که کارکنان در مشاغل خود آن‌ها را انجام می‌دهند و از نظر سازمان برای دریافت حقوق و مزایا افراد موظف به انجام آن‌ها هستند (۱۱-۱۳). از بعد نظری و کاربردی پی‌بردن به عواملی که بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر می‌گذارد از نکات بسیار مهم تلقی می‌شود. با شناسایی عوامل تاثیرگذار و مرتبط با عملکرد شغلی کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند به شیوه‌هایی که می‌توانند عملکرد کارکنان خود را ارتقاء بخشند نائل شوند. در همین راستا تلاش اندیشمندان و پژوهشگران عرصه عملکرد تاکنون به شناسایی و معرفی عوامل مختلفی که با آن در ارتباط هستند شده است (۱۴). از مهمترین همبسته‌های عملکرد که در این پژوهش به آن توجه شده رهبری مخرب و غیراخلاقی و فرسودگی هیجانی است. ایده اصلی که بر مبنای رویکرد رخدادهای عاطفی و هیجانی برای این پژوهش در نظر گرفته شده، این است که رهبری مخرب و غیراخلاقی به عنوان یک سبک رهبری منفی^۴ که توان بالایی دارد تا در کوتاه‌مدت تا بلندمدت آسیب‌های جدی به کارکنان و سازمان هر دو وارد کند، علاوه این که به‌طور مستقیم (به دلیل تمرکز رهبران مخرب بر اهدافی به غیر از اهدافی که برای سازمان و کارکنان مفید است) می‌تواند موجب

تضعیف عملکرد شغلی کارکنان شود، با ایجاد فرسودگی هیجانی نیز قادر است تا سطح عملکرد شغلی کارکنان را به‌طور غیرمستقیم (به صورت واسطه‌ای و از طریق افزایش فرسودگی هیجانی) بیش از پیش تضعیف نماید. در حمایت از این دیدگاه در چند پژوهش نشان داده شده که فرسودگی (به ویژه فرسودگی هیجانی) متغیر واسطه‌ای بین سبک رهبری مخرب و غیراخلاقی سرپرستان با رفتارها و تعارض بین کار و خانواده است (۱۵).

در توضیح نقش فرسودگی هیجانی در رابطه رهبری مخرب و غیراخلاقی با عملکرد شغلی شواهد پژوهشی گذشته به‌طور پیوسته بین فرسودگی هیجانی با عملکرد شغلی (۱۶-۱۸) و بین فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی با سبک رهبری سرپرستان (۱۹ و ۲۰) رابطه گزارش نموده‌اند. علاوه بر روابط مورد اشاره موج جدیدی از مطالعات انجام شده حاکی از آن است که فرسودگی هیجانی قادر است تا رابطه بین رهبری مخرب و غیراخلاقی را با عملکرد شغلی واسطه‌گری نماید (۲۰). برای نمونه در پژوهشی نشان داده شده که رفتارهای غیراخلاقی^۵ مدیران علاوه بر تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده^۶ موجب تقویت احساس فرسودگی هیجانی و سپس موجب افزایش رفتارهای انحرافی^۷ می‌شود (۲۰). در پژوهشی دیگر نیز نشان داده شده که رفتارهای مخرب یا ارزش‌مدار^۸ سرپرستان و رهبران در سازمان‌ها می‌تواند با تضعیف توان کارکنان باعث رفتارهای مخرب^۹ در آن‌ها شود (۷). همچنین مطابق با شواهد پژوهشی در دسترس، رفتار خشونت‌بار^{۱۰} و قلدری^{۱۱} توسط رهبران به صورت یک سیاست سازمانی تعبیر می‌شود و به دنبال آن موجب تضعیف عملکرد کارکنان (۲۱) و همچنین رهبری سوءاستفاده-گرانه^{۱۲} نیز که با رهبری مخرب و غیراخلاقی دارای همپوشی است می‌تواند موجب افزایش فرسودگی هیجانی شود (۱۹). در مقابل در صورتی که رهبران به شیوه اخلاقی و غیرمخرب رفتار و عمل کنند زمینه برای احساس امنیت^{۱۳} و اعتماد^{۱۴} فراهم می‌شود (۲۲). فراتر از رابطه رهبری مخرب و غیراخلاقی با فرسودگی در کارکنان (۱۰)، پژوهش‌های چندی تاکنون نشان داده‌اند که بین رهبری مخرب با تمام ابعاد رضایت شغلی^{۱۵} و تمایل به ترک خدمت^{۱۶} (۲۳) و بین رفتارهای رهبری مخرب با کاهش وفاداری^{۱۷} و افزایش رفتارهای اعتراض‌آمیز و رفتارهای غفلت-آمیز کارکنان از وظایف و مسئولیت‌های شغلی رابطه وجود دارد (۲۴).

از بعد نظری، در رفتارهای رهبران مخرب تقاضاهای غیرمتعارف همراه با بدرفتاری در بعد انسانی و اخلاقی امر شایعی است (۲۵ و ۲۶). از طرف دیگر وقتی رهبران دارای تقاضاهای غیرمتعارف از کارکنان هستند و از بعد اخلاقی نیز دچار مشکلات رفتاری مختلف هستند، در درجه اول زمینه برای بروز فرسودگی هیجانی فراهم می‌شود (۲۷) و سپس با وقوع فرسودگی هیجانی، عملکرد کاهش می‌یابد (۱۶-۱۸). از طرف دیگر رهبری مخرب با ایجاد نگرانی و پریشانی روانی در کارکنان باعث می‌شود تا منابع روان‌شناختی کارکنان برای مقابله با نگرانی و پریشانی روانی ایجاد شده صرف شود (۲۸) و به این ترتیب بیش از پیش زمینه برای بروز فرسودگی هیجانی و سپس کاهش سطح عملکرد شغلی فراهم خواهد شد. بنابراین همسو با روندهای نوین پژوهشی مبنی بر

پژوهش سوال اصلی پژوهش این بود که آیا بین رهبری مخرب و غیراخلاقی با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد؟ و آیا الگوی ساختاری رهبری مخرب و غیراخلاقی با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی دارای برازش مطلوبی با داده‌های حاصل از پژوهش است؟

نقش فرسودگی هیجانی در رابطه بین سبک رهبری سرپرستان با عملکرد شغلی، و با توجه به این که در ایران در حوزه رابطه ساختاری رهبری مخرب و غیراخلاقی با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی دانش علمی قابل توجهی وجود ندارد، در این پژوهش الگوی نظری و مفهومی پژوهش حاضر در نگاره ۱ ارائه شده است. همچنین در این



نگاره ۱: مدل مفهومی پژوهش

این پرسشنامه نیز بر پایه تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس در بیش از ده مطالعه مستند می‌باشد (۳۰). در مطالعه‌ای در ایران آلفای کرونباخ دو خرده‌مقیاس خودمحوری و زورگویی و سوء-استفاده و تهدید به ترتیب برابر با ۰/۶۵ و ۰/۹۶ گزارش شده است (۴). با توجه به تعداد کم سوالات این پرسشنامه، رهبری مخرب در این پژوهش به صورت یک عامل در نظر گرفته شد و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۶ به دست آمد.

۲) پرسشنامه فرسودگی هیجانی: برای سنجش فرسودگی هیجانی از پرسشنامه نه سؤالی (۳۱ و ۳۲) که در ایران پایایی سنجی و روایی‌یابی شده استفاده شد. این پرسشنامه نیز در این پژوهش بر مبنای شش درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۶) پاسخ داده شد و سطح کلی تخلیه هیجانی نسبت به کار و امور شغلی فرد پاسخگو را اندازه‌گیری می‌کند. روایی و پایایی این نه سؤال در داخل (۳۲) و خارج ایران (۳۱) مستند و مطلوب است و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۱ تا ۰/۹۳ برای این پرسشنامه گزارش شده است (۳۱ و ۳۲). در پژوهش حاضر نیز آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر با ۰/۸۹ به دست آمد.

۳) پرسشنامه عملکرد شغلی: برای سنجش عملکرد شغلی، از پرسشنامه چهار سؤالی (۳۳) استفاده شد. مقیاس پاسخ‌گویی برای این پرسشنامه در این پژوهش شش درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۶) بود و شواهد مربوط به روایی و پایایی این پرسشنامه مطلوب گزارش شده است. برای نمونه در پژوهشی در خارج از ایران با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی تک عاملی بودن این پرسشنامه تایید و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۷ برای آن گزارش شده است (۳۳). در ایران نیز از طریق تحلیل عاملی اکتشافی روایی سازه این پرسشنامه مستند گشته و آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر با ۰/۷۴ گزارش شده است (۳۴). در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر با ۰/۸۶ به دست آمد. تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگوسازی معادله ساختاری (SEM) انجام گرفت. تحلیل‌های انجام شده با استفاده از بسته آماری برای علوم اجتماعی (SPSS) و نرم افزار تحلیل ساختارهای گشتاوری (AMOS) انجام شد.

روش

پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی-همبستگی و جامعه آماری آن کلیه کارکنان مرد (به دلیل ساختار و شرایط کاری این نیروگاه کلیه کارکنان فقط مردان هستند) نیروگاه حرارتی شرکت سهامی ذوب‌آهن در شهر اصفهان در پاییز ۱۳۹۳ به تعداد ۶۰۰ نفر بودند. از جامعه آماری مورد اشاره، با توجه به این که برای مطالعات مدل‌سازی معادله ساختاری ۲۰۰ تا ۴۰۰ نفر نمونه توصیه شده (۲۹)، ۳۳۰ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. نمونه پژوهش با توجه به این که کارخانه صنعتی مذکور امکان نمونه‌گیری تصادفی را فراهم نمود از طریق نمونه‌گیری در دسترس بر اساس فهرست اسامی انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۱۶ پرسشنامه (معادل ۴/۸ درصد) به دلیل نقص در پاسخگویی از پژوهش کنار رفت و گروه نمونه پژوهش به ۳۱۴ نفر کاهش یافت. از سیصد و چهارده نفر نمونه پژوهش، اکثریت دارای تحصیلات تا دیپلم (۱۹۹ نفر معادل ۳۶/۴ درصد) و فوق‌دیپلم و لیسانس (۹۸ نفر معادل ۳۱/۲ درصد) بودند. اکثریت اعضای نمونه متاهل (۲۷۰ نفر معادل ۸۶ درصد) و دارای پست کاری غیرسرپرستی (۲۲۲ نفر معادل ۷۰/۷ درصد) بودند. میانگین سنی نمونه برابر با ۳۶/۹۳ سال (با انحراف معیار برابر با ۷/۴۷ سال) و میانگین سابقه شغلی آن‌ها ۱۳/۵۳ سال (با انحراف معیار ۷/۳۶ سال) بود. از سه پرسشنامه برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شد.

۱) پرسشنامه رهبری مخرب و غیراخلاقی: برای سنجش رهبری مخرب و غیراخلاقی از پرسشنامه پانزده سؤالی (۳۰ و ۳۱) استفاده شد. این پانزده سوال مبتنی بر تعاریف ارائه شده از رهبری مخرب در متون علمی ساخته شده و رفتارهای غفلت، خشونت، تعامل غیراخلاقی و زورمدارانه را همراه با سوء استفاده از سازمان و کارکنان را مورد سنجش قرار می‌دهد (۳۰). لازم به ذکر است که چون سوالات مستقیم رهبری مخرب ایجاد مقاومت می‌نمود، در سوالات این پرسشنامه شاخص‌های رهبری مخرب به صورت رهبری سازنده و مثبت ارائه شده است. مقیاس پاسخ‌گویی این پرسشنامه در این پژوهش شش درجه‌ای لیکرت (هرگز = ۱ تا همیشه = ۶) بود. روایی صوری این پرسشنامه بر اساس تطابق یک به یک سوالات این پرسشنامه با رفتارهای مخرب مطرح شده در متون علمی حوزه رهبری مخرب مستند شده است. روایی سازه

یافته ها

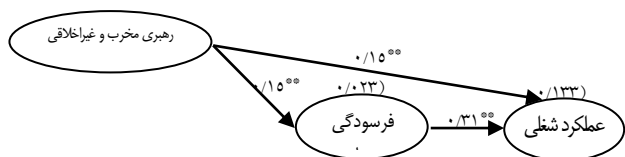
در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین

متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	M	SD	۱	۲
۱	رهبری مخرب و غیراخلاقی	۳/۶۹	۰/۸۳	-	-
۲	عملکرد شغلی	۴/۶۴	۰/۹۲	-۰/۱۹**	-
۳	فرسودگی هیجانی	۲/۹۴	۱	-۰/۱۵**	-۰/۳۱**

به ترتیب با ضریب بتای استاندارد $-0/31$ و $-0/15$ ، $13/3$ درصد از واریانس عملکرد شغلی را تبیین نموده‌اند. در شکل ۲ الگوی نهایی و بازنگری شده ارائه شده است.



نگاره ۲: الگوی ساختاری اصلاح شده نهایی پژوهش

چنان که در شکل ۲ دیده می‌شود، رهبری مخرب با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی هر دو دارای رابطه مستقیم و در عین حال با عملکرد شغلی به‌طور غیرمستقیم از طریق فرسودگی هیجانی نیز رابطه برقرار می‌کند. در جدول ۳، شاخص‌های برازش مدل نهایی ارائه شده است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل نهایی و اصلاح شده

پژوهش

شاخص	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب
χ^2/df	$0/001$ (۱)	غیرمعنادار
χ^2/df	$0/001$	کمتر از ۳
RMR	$0/001$	کمتر از $0/05$
GFI	۱	$0/95$ و بالاتر
CFI	۱	$0/95$ و بالاتر
IFI	۱	$0/95$ و بالاتر

چنان که در جدول ۳ دیده می‌شود، از نظر شاخص‌های برازش، χ^2/df مدل نهایی برابر با $0/001$ و غیرمعنادار ($p > 0/05$)، نسبت χ^2/df به درجه آزادی برابر با ۰، GFI برابر با $0/99$ ، CFI برابر با ۱، IFI برابر با ۱ و RMR برابر با $0/001$ به دست آمد. در جدول ۴، اثرات غیرمستقیم رهبری مخرب بر عملکرد شغلی از طریق فرسودگی هیجانی ارائه شده است.

جدول ۴: اثرات غیرمستقیم و مستقیم مدل نهایی پژوهش

در حالت استاندارد و غیراستاندارد

اثرات مستقیم و غیرمستقیم	عملکرد شغلی	
	غیر استاندارد	استاندارد
اثرات مستقیم رهبری مخرب و غیراخلاقی بر فرسودگی هیجانی	$0/18$ **	$0/15$ **
اثر مستقیم رهبری مخرب و غیراخلاقی بر عملکرد شغلی	$-0/16$ **	$-0/15$ **
اثر غیرمستقیم رهبری مخرب و غیراخلاقی بر عملکرد شغلی از طریق فرسودگی هیجانی	$-0/05$ **	$-0/046$ **

* $p < 0/05$ ** $p < 0/001$

چنان که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، رهبری مخرب و غیراخلاقی با عملکرد شغلی دارای رابطه منفی و معنادار ($p < 0/01$) ولی با فرسودگی هیجانی دارای رابطه مثبت و معنادار ($p < 0/01$) است. همچنین بین فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی نیز رابطه منفی و معناداری وجود دارد. در ادامه تحلیل‌ها، الگوی پیشنهادی اولیه (شکل ۱ را نگاه کنید) با استفاده از الگوسازی معادله ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. یک الگوی مناسب از لحاظ شاخص‌های برازش باید دارای χ^2/df دو غیرمعنادار، نسبت χ^2/df به درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) بیشتر از $0/95$ ، شاخص برازش افزایشی (IFI) بزرگتر از $0/9$ ، ریشه میانگین مجذورات باقیمانده (RMSR) کوچکتر از $0/05$ و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (RMSEA) کوچکتر از $0/08$ باشد (۳۵). با توجه به آن چه بیان شد، χ^2/df دو مدل پیشنهادی اولیه معنادار ($p < 0/01$)، نسبت χ^2/df به درجه آزادی بزرگتر از ۳، GFI، CFI، IFI هر سه کمتر از $0/95$ ، RMR بزرگتر از $0/08$ و RMSEA نیز از $0/08$ بزرگتر بود. معناداری χ^2/df دو، نسبت بالای χ^2/df به درجه آزادی و RMSEA بزرگتر از نقطه برش مطلوب، حاکی از آن است که الگوی پیشنهادی نیاز به اصلاح و بازنگری دارد. بررسی شاخص‌های اصلاح نشان داد که لازم است یک مسیر از رهبری مخرب به‌طور مستقیم به عملکرد شغلی اضافه شود. این تغییر در الگوی نهایی و بازنگری شده مبتنی بر پیشنهادی نظری پژوهش و شاخص‌های اصلاح انجام شد (۲۰). در جدول ۲ نتایج الگوسازی معادله ساختاری برای الگوی نهایی و بازنگری شده پژوهش آمده است.

جدول ۲: نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری برای

الگوی نهایی پژوهش

رابطه متغیرها در الگوی نهایی	b	SE	β	p	R^2
رهبری مخرب \rightarrow فرسودگی هیجانی	$0/18$ **	$0/07$	$0/15$ **	$0/007$	$0/23$ **
فرسودگی هیجانی \rightarrow عملکرد شغلی	$-0/28$ **	$0/05$	$-0/31$ **	$0/001$	$0/13$ **
رهبری مخرب \rightarrow عملکرد شغلی	$-0/16$ **	$0/06$	$-0/15$ **	$0/006$	

چنان که در جدول ۲ مشاهده می‌شود رهبری مخرب، با ضریب بتای استاندارد $0/15$ ، $2/3$ درصد از واریانس فرسودگی هیجانی را تبیین نموده است. در مرحله بعدی، فرسودگی هیجانی همراه با رهبری مخرب



خود و بی‌توجهی به نیازها و شرایط کارکنان و سازمان هستند (۳). این بی‌توجهی عاملی بسیار مهم برای عدم حمایت کارکنان و مواجه کردن آن‌ها با خیل تقاضاهای کاری غیرمتعارف می‌باشد. از طرف دیگر رفتارهای مخرب رهبران تهدید آشکاری برای کارکنان در تمامی ابعاد روانی-اجتماعی است. این احساس تهدید عامل بسیار مهمی برای اتلاف نیرو، منابع و توان روانی کارکنان است (۲۹ و ۳۰). با توجه به این توضیحات، طبیعی است که رهبری مخرب عاملی جهت افزایش سطح فرسودگی هیجانی کارکنان باشد.

سازوکار نظری رابطه منفی رهبری مخرب و غیراخلاقی با عملکرد شغلی نیز بر پایه مبانی نظری ارائه شده در این پژوهش یک سازوکار با واسطه است که اندکی پیش از بحث راجع به الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی به آن پرداخته خواهد شد. رهبران مخرب با ارائه الگوهای رفتاری تمرکز بر منافع و اهداف خود در سازمان، الگوی رفتاری مناسبی از بعد عملکرد شغلی و رفتارهای مثبت برای کارکنان در درون سازمان محسوب نمی‌شوند (۴). در معنایی صریح‌تر وقتی رهبر یا مدیری در درون سازمان به جای منافع و اهداف سازمان بر منافع خود تمرکز می‌کند، از یک طرف از هدایت عملکردی کارکنان غفلت می‌کند و از طرف دیگر به کارکنان الگوی رفتار تمرکز بر منافع خود را نشان می‌دهد. همین امر موجب می‌شود تا کارکنان از بعد عملکردی با مشکل مواجه شوند. از طرف دیگر رهبران مخرب با اتلاف توان و منابع روانی کارکنان آن‌ها را نسبت به شغل و وظایف شغلی خود تخلیه و بی‌انگیزه نموده (فرسودگی هیجانی) و به این ترتیب موجب کاهش عملکرد شغلی کارکنان می‌شوند.

همان‌طور که در تبیین رابطه رهبری مخرب و غیراخلاقی با عملکرد شغلی به‌طور ضمنی اشاره شد، رابطه این نوع رفتارهای رهبران با عملکرد شغلی به شکل نظری مستلزم وجود فرایندهای واسطه‌ای (میانجی) است. یکی از سازوکارهای واسطه‌ای ضروری در رابطه رهبری مخرب و غیراخلاقی با عملکرد شغلی، وقوع فرسودگی هیجانی است. در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد که فرسودگی هیجانی متغیر واسطه‌ای پاره‌ای در رابطه رهبری مخرب و غیراخلاقی با عملکرد شغلی است. در تبیین این رابطه فرایندی و زنجیره‌ای باید گفت که کارکنان در درون هر سیستمی برای انجام مطلوب وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود (عملکرد شغلی)، نیازمند نیرو و توان روانی و اجتماعی مناسب هستند. اگر در محیطی که افراد به زندگی و کار مشغول هستند، منابع و توان روانی و اجتماعی آن‌ها صرف امور و رخداد‌های تهدیدکننده و توان‌فرسا شود، طبیعی است که از انجام مطلوب وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود بازداشته می‌شوند. رهبران مخرب و غیراخلاقی با رفتارهای غیر-انسانی و خودمحور آشکار خود، کارکنان را با چالش‌های هیجانی متعدد مواجه نموده و نیرو و توان کارکنان را برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود به تحلیل می‌برند. به همین جهت نیز در الگوی نهایی پژوهش حاضر (نگاره ۱ را نگاه کنید) این پیش‌بینی نظری تایید شد که رهبری مخرب و غیراخلاقی با ایجاد فرسودگی هیجانی موجب کاهش عملکرد شغلی می‌شود.

چنان‌که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، اثر غیرمستقیم رهبری مخرب و غیراخلاقی بر عملکرد شغلی از طریق فرسودگی هیجانی به صورت غیراستاندارد و استاندارد به ترتیب برابر با $-0/05$ و $-0/046$ می‌باشد. این ضریب براساس منابع موجود بر مبنای آزمون بوث استرپ می‌تواند در سطح $p < 0/01$ معنادار باشد. از این نظر می‌توان گفت که فرسودگی هیجانی متغیر واسطه‌ای پاره‌ای^{۱۵} در رابطه رهبری مخرب با عملکرد شغلی می‌باشد.

بحث

این پژوهش که با هدف بررسی الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب و غیراخلاقی با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی اجرا گشت، شواهدی از نقش با واسطه (از طریق فرسودگی هیجانی) و بی‌واسطه (مستقیم) رهبری مخرب و غیراخلاقی برای عملکرد شغلی به‌دست داد. در سطح همبستگی‌های ساده، نتایج این پژوهش نشان داد که بین رهبری مخرب با فرسودگی هیجانی رابطه مثبت، بین فرسودگی هیجانی با عملکرد شغلی رابطه منفی و بین رهبری مخرب با عملکرد شغلی رابطه منفی وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی رابطه منفی و معنادار وجود دارد (جدول ۱ را نگاه کنید). رابطه مثبت بین رهبری مخرب با فرسودگی هیجانی در پژوهش حاضر با نتایج گزارش شده در پژوهش‌های قبلی مبنی بر رابطه مثبت بین رهبری سوءاستفاده‌گرانه (به‌عنوان یکی از اشکال رهبری مخرب و غیراخلاقی) با فرسودگی هیجانی کارکنان (۱۹) و همچنین با نتایج پژوهش معطوف به رابطه بین رفتارهای غیراخلاقی سرپرستان با فرسودگی هیجانی (۲۰) همسویی نشان می‌دهد. از طرف دیگر رابطه منفی بین فرسودگی هیجانی با عملکرد شغلی نیز با یافته‌های پژوهشی پژوهشگران قبلی (۱۸ و ۲۰) همسویی نشان می‌دهد. در کنار رابطه بین رهبری مخرب و غیراخلاقی با فرسودگی هیجانی و رابطه منفی بین فرسودگی هیجانی با عملکرد شغلی، رابطه رهبری مخرب و غیراخلاقی با عملکرد شغلی در این پژوهش با نتایج گزارش شده در یک پژوهش مبنی بر این‌که رهبری مخرب و غیراخلاقی با رفتارهای غفلت‌آمیز کارکنان دارای رابطه مثبت است (۲۴) و با نتایج پژوهشی دیگر مبنی بر این‌که بین رفتارهای غیراخلاقی رهبران در سازمان و رفتارهای انحرافی (این رفتارها با عملکرد شغلی دارای رابطه منفی هستند) رابطه وجود دارد (۷)، همسویی نشان می‌دهد.

ساز و کار رابطه بین رهبری مخرب و غیراخلاقی با فرسودگی هیجانی به تقاضاهای غیرمتعارف رهبران مخرب و غیراخلاقی از کارکنان و تحمیل نگرانی و استرس به آن‌ها از طریق الگوهای رفتاری مخرب و غیراخلاقی مربوط می‌شود (۱۶-۱۸ و ۲۶). کارکنان در هر سازمانی نیازمند منابع حمایتی همراه با دیگر منابع کاری لازم برای اجابت تقاضاهای شغلی مختلف هستند. یکی از مهمترین منابع حمایتی برای کارکنان که به عنوان یک منبع روانی-اجتماعی مهم عمل می‌کند، حمایت سرپرستان و مدیران از کارکنان است. رهبران مخرب دارای یک ویژگی بارز و برجسته موسوم به تمرکز بر اهداف و منافع غیرمشروع

طور غیرمستقیم (از طریق فرسودگی هیجانی)، با عملکرد شغلی ارتباط برقرار می‌کند. این مهم در مورد رهبری مخرب و غیراخلاقی لازم است به‌طور جدی مورد توجه سازمان‌ها و مدیران عالی آن قرار گیرد.

ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش، حقوق اخلاقی شرکت‌کنندگان در پژوهش، نظیر رازداری مربوط به اطلاعات دریافتی، کسب رضایت آگاهانه و آزادی برای عدم مشارکت در پژوهش در صورت عدم تمایل، توسط نویسندگان از ابتدا تا انتهای پژوهش مد نظر و اجرا شده است.

سپاسگزاری

از کلیه شرکت‌کنندگان که امکان اجرای این پژوهش را فراهم ساختند تشکر و قدردانی می‌شود.

واژه نامه

1. Destructive Leadership	رهبری مخرب
2. Emotional Exhaustion	فرسودگی هیجانی
3. Job Performance	عملکرد شغلی
4. Negative Leadership	رهبری منفی
5. Unethical Behaviors	رفتارهای غیراخلاقی
6. Perceived Organizational Support	حمایت سازمانی ادراک‌شده
7. Deviant Behaviors	رفتارهای انحرافی
8. Value Based	ارزش‌مدار
9. Destructive Behaviors	رفتارهای مخرب
10. Violent	خشونت‌بار
11. Bullying	قلدری
12. Abusive Leadership	رهبری سوءاستفاده‌گرانه
13. Security	امنیت
14. Trust	اعتماد
15. Job Satisfaction	رضایت شغلی
16. Turnover	تمایل به ترک خدمت
17. Loyalty	وفاداری

References

- Blair CA, Helland K, Walton B. (2017). Leaders behaving badly: the relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*; 38(2): 333-346.
- Hou X (2017). Multilevel influence of destructive leadership on millennial generation employees' innovative behavior. *Social Behavior and Personality: An international Journal*; 45(7): 1113-1126.

اما علاوه بر رابطه غیرمستقیم رهبری مخرب از طریق فرسودگی هیجانی با عملکرد شغلی، در پژوهش حاضر رهبری مخرب و غیراخلاقی با عملکرد شغلی رابطه منفی مستقیمی را نیز نشان داد (نگاره ۲ را نگاه کنید). این یافته نیز به‌طور ضمنی موید این واقعیت است که رهبری مخرب و غیراخلاقی از یک طرف با ایجاد فرسودگی هیجانی و از طرف دیگر به‌طور مستقیم کاهش عملکرد شغلی کارکنان را موجب می‌گردد. این یافته در عین حال حاوی این واقعیت نیز هست که رهبری مخرب و غیراخلاقی از جمله پدیده‌هایی با توان نفوذ مستقیم و بالا برای عملکرد شغلی است. دلیل این امر نیز به ماهیت غیراخلاقی و غیرانسانی رهبری مخرب مربوط می‌شود. افراد و کارکنان در درون سازمان‌ها بخش زیادی از آن‌چه در باره دنیای پیرامون خود برداشت می‌نمایند را بر پایه رفتار و نحوه عمل افراد دارای مقام و قدرت رسمی انجام می‌دهند. رهبران و مدیران در درون سازمان‌ها دارای جایگاه قدرت رسمی و توان نفوذ بر رفتار کارکنان هستند (۲۰۱). از چنین منظری وقتی رهبران در درون سازمان مخرب رفتار می‌کنند، به‌طور آشکار الگوی رفتارهای مخرب را برجسته‌تر از رفتارهای مثبت و ارزشمند (مانند عملکرد شغلی) خواهند ساخت. به همین لحاظ با مخرب رفتار کردن رهبران، الگوی انگیزشی و حمایتی لازم برای عملکرد شغلی مخدوش و در مقابل نفع‌گرایی شخصی جایگزین رفتار مثبت و موثر در نقش (عملکرد شغلی) می‌شود. نتیجه نهایی این روند کاهش عملکرد شغلی به‌طور مستقیم از طریق رهبری مخرب و غیراخلاقی خواهد بود. در مجموع با توجه به یافته‌های این پژوهش، در راستای کاربرد یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که چون عملکرد شغلی سطح بالا می‌تواند زمینه‌ساز اثربخشی سازمانی بالاتر شود، و با توجه به این که رهبری مخرب و غیراخلاقی قابلیت کنترل شدن دارد (۳، ۲۶-۲۸)، تدابیر کنترلی با استفاده از پروتکل‌های آموزشی معتبر و مستند حین خدمت در سازمان-های صنعتی در حوزه رهبری مخرب و غیراخلاقی و ضرورت کنترل و مهار آن به مرحله اجرا در آید. در بعد پژوهشی نیز لازم است تا پژوهشگران علاقه‌مند در آینده با افزودن متغیر رضایت و اشتیاق شغلی به مدل این پژوهش، به بررسی کارکردهای با واسطه (از طریق رضایت و اشتیاق شغلی) و بی‌واسطه رهبری مخرب و غیراخلاقی برای فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی دست بزنند. در پایان لازم به ذکر است که در تفسیر یافته‌های پژوهش حاضر نیاز است به محدودیت‌هایی نظیر عدم تفسیر علت و معلولی تام از نتایج پژوهش و محدود بودن گروه نمونه به کارکنان یک سازمان صنعتی توجه و احتیاط لازم صورت گیرد.

نتیجه‌گیری

در مجموع نتایج حاصل از این پژوهش که مبتنی بر مدل نظری رهبری مخرب و غیراخلاقی-فرسودگی هیجانی-عملکرد شغلی اجرا شد، شواهدی در جهت بسط کارکردهای با واسطه و بدون واسطه رهبری مخرب و غیراخلاقی برای عملکرد شغلی فراهم نمود. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری مخرب و غیراخلاقی هم به‌طور مستقیم و هم به-



14. Jaramillo F, Jay Prakash M, Marshall G W. (2005). A Meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson's job performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research*; 58(6): 705-714.
15. Carlson D, Ferguson M, Hunter E, Whitten D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*; 23(5): 849-859.
16. Tourigny L, Baba VV, Han J, Wang X. (2013). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*; 24(3): 514-532.
17. Halbesleben J R, Bowler W M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*; 92(1): 93-106.
18. Janssen O, Lam C K, Huang X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*; 31(6): 787-809.
19. Wu T Y, Hu C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*; 34(2): 143-169.
20. Golparvar M, Hosseinzadeh K, Aghaie A. (2011). The study of managers' unethical behavior effect in organization. *Ethics in Science and Technology*; 5(3, 4): 15-24. (In Persian).
21. Ferris GR, Zinko R, Brouer RL, Buckley MR, Harvey MG. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*; 18(3): 195-206.
22. Mehdad A, Khalaveh E. (2016). Predicting of perceived job security & organizational trust through ethical leadership & adherence to psychological contract. *Ethics in Science and Technology*; 10(4): 37-44. (In Persian).
23. Yen T Q, Tian Y, Sankoh F P. (2013). The impact of prevalent destructive leadership behaviors on subordinate employees in a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*; 3(7): 595-600.
24. Tran Q, Tian Y, Li C, Sankoh F P. (2014). Impact of destructive leadership on subordinate behavior via voice behavior, loyalty and neglect in Hanoi, Vietnam. *Journal of Applied Sciences*; 14(19): 2320-2330.
25. Erickson A, Shaw B, Murray J, Branch S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences, and
3. Woestman DS. (2014). Destructive leader behavior: Assessing public school leader behaviors and workplace attitudes. [PhD. Thesis]. USA: Northern Illinois University.
4. Golparvar M, Salahshor A. (2016). Developing a structural model of destructive leadership with tendency to violence and employees' deviant behaviors. *Organizational Recourses Management Research*; 6(2): 93-123. (In Persian).
5. Einarsen S, Aasland M S, Skogstad A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*; 18(3): 207-216.
6. Golparvar M, Nayeri S, Mehdad A. (2013). Investigating the effects of egocentric and personal risk taking of organization leader on deviant behaviors (Mediating role of organizational value and emotional exhaustion in Zoob Ahan Stock Company). *Journal of Management Improvement*; 6(4): 76-95. (In Persian).
7. Golparvar M, Javadian Z, Nayeri S, Mahdad A. (2010). Preventing model of job stress, emotional exhaustion and deviant behaviors through management, leadership and ethical values. *Journal of Applied Psychology*; 4(1): 7-25. (In Persian).
8. Kenworthy J, Fay C, Frame M, Petree R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*; 4(2): 94-105.
9. Wu TY, Hu C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*; 34(2): 143-169.
10. Sparks TE. (2012). Ethical and unethical leadership and followers' well-being: Exploring psychological processes and boundary conditions. [Ph.D. Thesis]. USA: University of Georgia.
11. Kappagoda S, Othman H Z F, De Alwis D. (2014). Psychological capital and job performance: The mediating role of work attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*; 2(2014): 102-116.
12. Saki R, Sadough M, Hamidi F. (2016). Relationship between organizational ethics and job performance of managers. *Ethics in Science and Technology*; 11(11): 118-126. (In Persian).
13. Esmaili M R, Rahimi-Aghdam S. (2016). The role of ethical values in improving employee performance with an emphasis on workplace spirituality. *Ethics in Science and Technology*; 11(2): 105-112. (In Persian).

31. Mulki J P, Jaramillo F, Locander WB. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leaders' style make a difference? *Journal of Business Research*; 59(12): 1222-1230.
32. Golparvar M, Dehghan S, Mehdad A. (2014). Relationship between emotional exhaustion and deviant behaviors: Moderating role of big five personality traits. *International Journal of Scientific Research in Knowledge*; 2(6): 285-296.
33. Nguyen TD, Trang T, Nguyen M. (2012). Psychological capital, quality of work life and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macro-marketing*; 32(1): 87-95.
34. Raie A, Golparvar M. (2014). Investigating the moderating role of personality between perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Knowledge & Research in Applied Psychology*; 15(3): 4-15. (In Persian).
35. Rose S A, Markman B, Sawilowsky S. (2017). Limitations in the systematic analysis of structural equation model fit indices. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*; 16(1): 69-85.
- countermeasures. *Organizational Dynamics*; 44(4): 266-272.
26. Vveinhardt J, Kuklytè J. (2017). Destructive leadership in contemporary workplace. Fundamental research: theoretical and practical aspects. Russia: International research-to-Practice Conference: West-Siberian Center of Learning: 47-49.
27. Jiang J Y, Law K S, Sun J J M. (2014). Leader-member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity. *Management and Organization Review*; 10(2): 223-247.
28. Va Niekerk A. (2014). The relationship between destructive leadership and psychological distress in South African organizations: the moderating effect of gender. [MA Thesis]. South Africa : University of Pretoria.
29. Ainur AK, Sayang MD, Janno Z, Yap BW. (2017). Sample size and non-normality effects on goodness of fit measures in structural equation models. *Pertanika Journal of Science and Technology*; 25(2): 575-586.
30. Golparvar M. (2017). Applied measurement in organizational psychology-volume 4. 1th edition, Isfahan: Islamic Azad University. (In Persian).