

## The Effect of Authoritarian Leadership on Human Resource Ostracism with Mediating Role of Emotional Burnout

Hojjat Vahdati 

Assistant Professor, Management & Economic Science of Dep, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Maryam Moumeni \* 

The Student of Ph.D, Public Management-Human Resource, Lorestan University, Khorramabad, Iran

### Abstract

The employees are main capital in order to achieve the goals and mission of the organization that the lack of proper communication and subsequent ostracism of employees and their isolation and frustration leads to undesirable consequences in organizations. The study analyzes the effect of authoritarian leadership on the ostracism of human resources with the mediating role of emotional burnout. The present research is a descriptive- survey research in terms of applied purpose and in terms of method and nature. To measure the variables of authoritarian leadership, ostracism, and emotional burnout from the questionnaires of Wong et al (2019), Jiang et al (2011) and Swalqa (2017) were used. Validity and reliability of the questionnaires were confirmed through face validity and Cronbach's alpha (0.82). The statistical population includes organizations of Khorramabad city that 121 employees have been selected as a sample. Data analyzed through structural equation modeling. Analysis of results at %95 confidence level indicates a positive and significant effect of authoritarian leadership on ostracism and emotional exhaustion. Indirect path analysis reveals the mediating role of emotional burnout in the influence of authoritarian leadership on ostracism. As a general result, authoritarian leadership is considered as one of the underlying factors of emotional burnout and consequently ostracism of employees in organizations.

**Keywords:** Authoritarian leadership, Human resource ostracism, Emotional burnout, Organizations.


---


\* Corresponding Author: moumeni.mar@gmail.com

How to Cite: Vahdati, H., Moumeni, M. (2022). the Effect of Authoritarian Leadership on Human Resource Ostracism with Mediating role Emotional Burnout, Management Studies in Development and Evolution, Vol.30, No.102, 97-123.



## تأثیر رهبری اقتدارمآب بر پردازش‌دهی منابع انسانی با نقش میانجی فرسودگی احساسی

حجت وحدتی  دانشیار، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

مریم مؤمنی  \* دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی - منابع انسانی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

### چکیده

کارکنان به‌عنوان سرمایه اصلی در جهت تحقق اهداف و رسالت سازمانی می‌باشند که نبود ارتباطات مناسب و متعاقباً پردازش‌دهی کارکنان و انزوا و سرخوردگی آنان منجر به پیامدهای مخرب و نامطلوب در سازمان‌های دولتی می‌گردد. پژوهش حاضر، اثر رهبری اقتدارمآب بر پردازش‌دهی منابع انسانی با نقش میانجی فرسودگی احساسی را تحلیل و بررسی می‌کند. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. برای سنجش متغیرهای رهبری اقتدارمآب، پردازش‌دهی، فرسودگی احساسی از پرسشنامه‌های ونگ و همکاران (۲۰۱۹)، جیانگ و همکاران (۲۰۱۱) و سوآلقا (۲۰۱۷) استفاده گردید. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی صوری و آلفای کرونباخ (۰/۸۲) تأیید گردید. جامعه آماری شامل سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد می‌باشد که ۱۲۱ نفر از کارکنان آنها به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. داده‌ها از طریق الگوریتم مدلسازی معادلات ساختاری تحلیل گردید. تحلیل نتایج در سطح اطمینان ۹۵٪ بیانگر تأثیر مثبت و معنادار رهبری اقتدارمآب بر پردازش‌دهی و فرسودگی احساسی می‌باشد. به‌علاوه، تحلیل مسیر غیرمستقیم گویای نقش میانجی فرسودگی احساسی در تأثیر رهبری اقتدارمآب بر پردازش‌دهی است. به‌عنوان یک نتیجه کلی، رهبری اقتدارمآب یکی از عوامل زمینه‌ساز فرسودگی احساسی و پردازش‌دهی کارکنان در سازمان‌های دولتی قلمداد می‌شود.

**واژگان کلیدی:** رهبری اقتدارمآب، پردازش‌دهی منابع انسانی، فرسودگی احساسی، سازمان‌های دولتی.

## مقدمه

از دیرباز تا کنون توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت همواره مورد توجه صاحب نظران بوده است. این توجه روزبه روز افزایش یافته تا جایی که امروزه در آغاز هزاره سوم، نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان‌ها نام نهاده‌اند و در عصر جدید ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در اولویت اول قرار می‌گیرد. نیل به اهداف، رسالت و مأموریت‌های سازمانی در گرو تأمین خواسته‌های منطقی و مشروع منابع انسانی و خصوصاً تأمین نیازهای آنان است. همچنین بیشترین مسائلی که مدیران در سازمان با آن روبرو هستند مسائل مربوط به نیروی انسانی است. آنان درباره ناکافی بودن مهارت‌های برقراری ارتباط با کارکنان، نداشتن انگیزه، تضاد و تعارض بین کارکنان، مقاومت کارکنان در تجدید ساختار سازمان و مشکلات مشابه صحبت می‌کنند. اما یکی از مسائل انسانی که امروزه در سازمان‌ها شایع شده است پردشدگی کارکنان در محیط کار است (بشلیده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۷).

طرد شدن در محل کار، به‌عنوان تجربه نادیده گرفته شدن یا کنار گذاشته شدن فرد توسط افرادی در محل کار (همکاران یا مدیران) که با آنها ارتباط دارند، تعریف می‌شود، هر چند ممکن است در ظاهر پردشدگی یک موضوع پیش پا افتاده در نظر گرفته شود؛ اما، کارکنانی که پردشدگی در محیط کاری را تجربه کرده‌اند، اذعان داشته‌اند پیامدهای آن بسیار مخرب‌تر از انواع رفتارهای منفی و آشکاری مانند پرخاشگری یا آزار است. همچنین، پژوهش‌ها تأثیر منفی و شدید پردشدگی کارکنان در نتایج مهم کاری از قبیل رضایت شغلی و عملکرد را تأیید کرده‌اند (تامسون و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۸۶). به‌علاوه، امروزه به‌طور گسترده‌ای رهبری به‌عنوان یکی از عوامل اصلی و تأثیرگذار بر کارکنان سازمان قلمداد می‌گردد. سبک‌های مختلف رهبری از قبیل رهبری توانمندساز و رهبری تحول‌آفرین، برای اعمال قدرت و اختیارات رسمی از طریق مدیران، تأثیر مثبتی بر کارکنان دارند. اخیراً پژوهشگران توجه خود را به «جنبه تاریک یا مخرب رهبری» معطوف کرده‌اند که از دلایل افزایش توجه پژوهشگران در این حیطه می‌توان به افزایش فراوانی رفتارهای مخرب رهبر و تأثیر قابل توجه آنها بر پیامدها و نتایج سازمانی و فردی در محیط کار، اشاره داشت. یکی از چنین مفاهیم و سازه‌هایی که رفتار ناکارآمد رهبران را مجسم می‌کند، رهبری اقتدارمآب است که به‌عنوان یکی از رویکردهای رهبری، بر اقتدار استعماری رهبران تأکید می‌کند و از کارکنان می‌خواهد که کاملاً مطیع باشند. رهبری اقتدارمآب به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای در نظر گرفته می‌شود که انگیزه و تمایل کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (گو و همکاران، ۲۰۱۸: ۳). از طرف دیگر در چند دهه اخیر، فرسودگی شغلی به‌عنوان حالت خستگی و بدبینی نسبت به کار تعریف می‌شود که برخی از

محققان فرسودگی شغلی را پدیده‌ای اپیدمی توصیف می‌کنند و هسته و مرکز اصلی فرسودگی شغلی، را فرسودگی احساسی معرفی کرده‌اند که نه تنها برای سلامت روحی و جسمی کارکنان مضر است، بلکه می‌تواند توسعه پایدار سازمان‌ها را نیز با مشکل روبرو سازد. کارکنانی که از نظر احساسی فرسوده می‌شوند منابع عاطفی آنها تخلیه شده و رفتارهای مخرب، عملکرد ضعیف، قصد ترک خدمت و ... را به نمایش می‌گذارند (ژو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۲-۱).

امروزه محیط کار به دلیل گذراندن زمان زیادی از کارکنان در آن، به یک زمینه اجتماعی مهم تبدیل شده است. اگرچه کار تیمی و همکاری با دیگر اعضای سازمان مزایای متعددی دارد، اما روابط بین فردی همیشه نتایج مثبت به همراه نخواهد داشت (چانگ و یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۲۶۰). از طرف دیگر، محیط کاری به سرعت در حال تغییر و وجود رقابت فزاینده منجر شده که بیش از هر زمان دیگری بقا و رشد سازمان‌ها مدیون منابع انسانی باشد و سازمان‌ها از طریق منابع انسانی به مثابه منبع استراتژیک و ایجاد محیط کاری پویا و روابط کاری مناسب به اهداف دست پیدا کنند. از آنجا که عملکرد منابع انسانی و عملکرد سازمانی کاملاً به هم وابسته است در این مسیر عواملی وجود دارند که مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند که از جمله این عوامل گردشگری منابع انسانی در محیط کاری است. در گردشگری که کارکنان با مدیران یا همکاران خود ارتباط سازنده‌ای ندارند، دچار انزوا و سرخوردگی در محیط کاری می‌شوند و نمی‌توانند نیروهای ذهنی و فیزیکی خود را درگیر وظایف و مأموریت‌ها نمایند و مضرات و معایب بسیاری را برای منابع انسانی و متعاقباً سازمان به همراه دارد. بعلاوه، سازمان‌های دولتی با توجه به اهمیت رسالت و مأموریت، نقش بسیار مهمی در راستای فراهم آوردن خدمات و محصولات برای ایجاد رفاه اجتماعی دارند.

بر اساس نقش کلیدی سازمان‌های دولتی در کشور، اهمیت منابع انسانی در انجام وظایف و ارائه خدمات غیرقابل انکار است و داشتن روابط و ارتباطات کاری و اجتماعی مناسب و سازنده برای اجرای فعالیت‌ها و اقدامات در سازمان‌های دولتی امری ضروری تلقی می‌گردد. مصاحبه با مدیران سازمان‌های دولتی بیانگر این موضوع است که وجود ساختار بوروکراتیک ماشینی و توجه وافر بر وظایف و مشاغل و ارتباطات اندک در بین منابع انسانی و مدیران، موجب می‌شود که نیروی انسانی امکان برقراری ارتباطات و ارائه پیشنهاد و بیان اندیشه‌ها را نداشته باشند و بیشتر به‌عنوان وسیله‌ای برای کسب هدف در نظر گرفته شوند که عدم توجه به نیازهای اجتماعی و ارتباطات سازنده و وجود ضابطه‌گرایی در سطح حداکثری و رابطه‌گرایی در حداقل سطح ممکن، موجب انزوا و به‌حاشیه رفتن و نادیده گرفتن منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. بر همین اساس، گردشگری منابع انسانی به‌عنوان یکی از دغدغه‌ها و مسائل مهم مطرح شده در سازمان‌های بزرگ دولتی می‌باشد و

- 
1. zhou et al
  2. chang & yan

افراد مطرود از طریق تأثیر منفی اقدامات و تصمیماتشان می‌توانند یکی از دلایل اصلی سیاست‌ها و برنامه‌ها و رفتارهای ناکارآمد در هر نهاد و سازمان دولتی باشند. بنابراین ضرورت دارد که مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌های دولتی به دنبال ایجاد محیطی باشند که کارکنان با تعامل بیشتر و سازنده‌تر برای کسب اهداف سازمانی تلاش نمایند تا به نتایج مطلوبی دست یابند. بدین ترتیب، هدف پژوهش حاضر این است که با توجه به نقش میانجی فرسودگی احساسی، رهبری اقتدارمآب چه تأثیری بر پردشدگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی دارد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری اقتدارمآب

پژوهش‌های رهبری اقتدارمآب از مؤسسات کشور تایوان در سال ۱۹۷۰ آغاز و به‌عنوان سبک رهبری مستقل و مردسالارانه، توجه پژوهشگران را به‌خود جلب کرده است. این سبک رهبری به شخصیت رهبران متکی است و با تأکید بر کنترل مطلق کارکنان، رابطه فرادست-زیردست را در بین رهبران و مرئوسان به نمایش می‌گذارد (گو و همکاران، ۲۰۱۸: ۶). فرماندهی و اطاعت از طریق اعمال نظم و انضباط دقیق و سخت‌گیرانه و اعمال قدرت و کنترل بر کارمندان، رهبری اقتدارمآب می‌باشد. رفتارهای اقتدارگرایانه رهبران به‌واسطه کنترل آشکار و ایجاد ساختار، مجازات و تنبیه را برای عدم پیروی کارکنان از رویه‌ها و قوانین به‌دنبال دارد و با صدور تهدید و ارعاب، کارکنان را در راستای دستیابی به اهداف سازمانی مطیع جلوه می‌دهند. در هنگام نیاز به اتخاذ تصمیم سریع، رهبران اقتدارمآب با تعیین نمودن اهداف مشخص و بدون ابهام، مؤثرتر می‌باشند و با تنظیم قوانین بسیار روشن و صدور مجازات و پاداش، عدم اطمینان را در سازمان کاهش می‌دهند تا پیروان دقیقاً بایدها و نبایدهای کاری را بدانند (گو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ ۲۲۱).

رهبران اقتدارگرا با هدف کنترل تصمیمات و اقدامات؛ در ارتباط با زیردستان بدون توجه به حق و حقوق آنها، منجر می‌شوند کارکنان احساس سرکوب شدن، بی‌اعتمادی، ترس و عدم اطمینان را تجربه کنند (گموسلوگلو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۴). این سبک رهبری عمدتاً با خودکامگی و عدم‌افشای اطلاعات به زیردستان، کاهش توانمندی آنان و جهل و ناآگاهی عمدی از کمک و پیشنهادات زیردستان، ارائه تصویری برای حفظ عزت خود و کنترل اطلاعات مربوطه به نمایش گذاشته می‌شود (گو و همکاران، ۲۰۱۸: ۶). چنین رهبرانی انتظار دارند که زیردستان بدون مخالفت

1. guo et al

2. gumusluoglu et al

از دستورات‌شان پیروی؛ و از طریق احترام و پذیرش یک سلسله‌مراتب دقیق و متمرکز، فرآیند اجتماعی شدن را در سازمان شکل دهند. ابعاد رهبری اقتدارمآب عبارتند از:

- \* نفوذ و تسلط مطلق: این رهبران تمایل دارند تا با اعمال تسلط و حاکمیت بر زیردستان و توجه به تسلیم بدون چون و چرای آنان برای حفظ سلطه مطلق خود در سازمان تلاش نمایند.
- \* کنترل بیش از حد: یکی دیگر از ابعاد رهبری اقتدارگرا شامل کنترل بیش از حد از طریق صدور قوانین و مقررات و تهدید به مجازات برای نافرمانی و عدم اطاعت می‌باشد.
- \* انضباط سخت‌گیرانه: سومین بعد برای رهبری اقتدارگرا تأکید قراوان بر انضباط شدید نسبت به کار و وظایف شغلی می‌باشد.

\* تمرکز: چهارمین بعد از رهبری اقتدارگرا، تمرکز و اقتدار در تصمیم‌گیری است. چنین رهبرانی تمایلی به تفویض اختیار و توانمندسازی زیردستان ندارند و با اشتراک اطلاعات نسبتاً اندکی و سبک ارتباطی از بالا به پائین؛ از پیشنهادات و همکاری و مشارکت زیردستان چشم‌پوشی می‌کنند و موفقیت را به خود و شکست را به زیردستان نسبت می‌دهند و با تأکید بر شأن و منزلت خود و نمایش اعتماد به نفس و کنترل اطلاعات، مزیت فاصله- قدرت را حفظ و خواستار بهترین عملکرد زیردستان در سازمان هستند (جیانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲؛ ونگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۴).

### طردشدگی کارکنان

با شروع کار در سازمان، ارتباط بین کارکنان و شکل‌گیری ارتباط صحیح نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد سازمان ایفا می‌نماید. این مفهوم به پیوند و ارتباط میان اعضاء به عنوان منبعی ارزشمند در راستای خلق هنجارها و اعتماد متقابل برای تحقق اهداف اعضاء و سازمان اشاره می‌کند که وجود روابط با کیفیت منجر به افزایش سطح مشارکت و مسئولیت‌پذیری کارکنان و رشد فردی و سازمانی می‌شود. از طرف دیگر موضوع عدم ارتباط و طردشدگی در محیط کار به دلیل آثار منفی آن به یک نگرانی تبدیل شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۷۰). طردشدگی میزانی است که افراد ادراک می‌کنند توسط دیگران در هنگام انجام کار نادیده گرفته می‌شوند، یا یک فرد یا گروه، اقداماتی را که دیگر اعضای سازمان مشغول آن هستند را در نظر نمی‌گیرند و نسبت به آنها بی‌اعتنایی می‌کنند (هوارد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۲). درک رفتارهای طرد شدن از جانب همکاران، تعهد عاطفی و عملکرد شغلی و مشارکت کارکنان را کاهش می‌دهد (چانگ و یانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۲۵۸)؛ ثبات روابط

- 
1. jiang et al
  2. wang et al
  3. howard et al
  4. chung & yang

کارکنان را در سازمان تهدید می‌کند و افراد را برمی‌انگیزد تا کمبود تعلق اجتماعی را نشان دهند. بر اساس مدل انگیزشی، افراد طرد شده ممکن است با استفاده از تاکتیک‌های مختلف سعی در تغییر تصویر خود در ذهن دیگران و تبدیل آن از حالت نامطلوب به مطلوب داشته باشند. اثرات مخرب پردشدگی شامل، کاهش عملکرد و رضایت شغلی و قصد ترک خدمت کارمندان می‌باشد (وو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۴). پردشدگی را می‌توان به دو نوع پردشدگی هدفمند و بدون هدف تقسیم کرد. در پردشدگی هدفمند، فرد آگاهانه و با میل خود از مشارکت با دیگران اجتناب می‌کند؛ زیرا ارتباط با آنها را برای خودش مضر می‌داند و یا گروهی برای داشتن عملکرد بهتر، ممکن است افراد خاصی را طرد کنند. در پردشدگی بدون هدف، افراد نسبت به خارج کردن دیگران از توجه و تعامل اجتماعی، آگاه نیستند و هیچ هدفی برای این عمل وجود ندارد و افراد سهواً اقدام به طرد دیگران می‌کنند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۰). ابعاد پردشدگی عبارتند از:

\* پردشدگی توسط همکاران: در این نوع از پردشدگی، کارکنان ممکن است توسط همکاران خود به صورت سهوی یا عمدی کنار گذاشته شوند و پردشدگی را در سازمان و محیط کاری تجربه کنند.

\* پردشدگی توسط سرپرست: در این حالت با توجه به اختیار و قدرت سرپرستان در سازمان و تأثیر آنان در ارتقاء کارکنان، افزایش حقوق و دستمزد و توزیع منابع و اقدامات، کارکنان ممکن است که از طریق سرپرستان و اقدامات آنان پردشدگی را تجربه نمایند و پردشدگی سرپرستان نسبت به پردشدگی همکاران مضرتر و با رفتارهای ضدبهره‌وری کارکنان ارتباط داشته باشد (لی و تیان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۸۳).

### فرسودگی احساسی

استفاده از اصطلاح فرسودگی از دهه ۱۹۷۰ در ایالات متحده و در میان افراد شاغل در حوزه خدمات انسانی آغاز شد. تنیدگی و فشارهای عصبی ناشی از ماهیت، نوع و یا وضعیت نامناسب کار منجر به پیدایش "فرسودگی" کارکنان می‌شود (سلاجقه تدرجی و بحرینی زاده، ۱۳۹۸: ۵۴). با توجه به تغییرات سریع، استرس مزمن کاری، خطر فزاینده‌ای برای سلامتی کشورهای صنعتی دارد. فرسودگی شغلی یک پیامد مرتبط با استرس کاری می‌باشد. فرسودگی شغلی که توسط مسلج<sup>۳</sup>، اسچيوفل<sup>۴</sup> و لیتز<sup>۵</sup> به‌عنوان یک سندرم روانشناختی ناشی از عوامل استرس‌زای کاری؛ دارای ساختار چند بعدی

1. wu et al
2. li & tian
3. maslach
4. schaufeli
5. letier

شامل سه مؤلفه فرسودگی احساسی، خودبیگانگی یا مسخ شخصیت (مانند نگرش منفی یا فاصله درونی از فعالیت کاری) و احساس فقدان موفقیت فردی یا پیشرفت شخصی است (بوروک و همکاران<sup>۱</sup>)، (۲۰۲۰: ۲). فرسودگی احساسی به علت پیامدهایی برای سلامتی افراد؛ اغلب به عنوان بُعد مرکزی فرسودگی در نظر گرفته می شود (تویاتف و همکاران<sup>۲</sup>)، (۲۰۱۷: ۷). کمبود انرژی و احساس و تخلیه منابع عاطفی در یک فرد، فرسودگی احساسی می باشد. تقاضا و خواسته های بیش از حد و یا عدم هم خوانی خواسته ها با توانایی های فرد منجر به کاهش انرژی عاطفی می گردد (کاسی کیند و همکاران<sup>۳</sup>)، (۲۰۲۰: ۴).

زمانی که کارکنان برای مدت طولانی از استرس و فشار رنج می برند؛ فرسودگی احساسی را تجربه می کنند، برای رفتن به محل کار بی انگیزه می شوند و احساس می کنند که قدرت و کنترلی بر اتفاقات محل کار ندارند. بنابراین، فرسودگی احساسی می تواند انگیزه کاری، عملکرد و سلامت روانی کارکنان و تعامل آنها با کار را کاهش دهد و منجر به غیبت و قصد ترک شغل شود (چارونسکمونگل و فونگشتورن<sup>۴</sup>)، (۲۰۲۰: ۴).

فرسودگی احساسی به حالت خستگی ناشی از مصرف بیش از حد منابع روانی و عاطفی در حین کار اشاره دارد و با افزایش فشار کاری، افراد نه تنها انرژی جسمی و ذهنی شان تخلیه می گردد بلکه به مرور زمان انرژی احساسی آنها نیز کاهش می یابد. پدیده فرسودگی احساسی در میان کارکنان خدماتی خط مقدم به علت نیاز به بروز احساسات مثبت برای برآوردن نیازهای مشتریان مشاهده می شود که با افزایش فشار کاری، انرژی جسمی و ذهنی و احساسی شان تحلیل می رود (ژو و همکاران، ۲۰۲۰: ۱-۲).

فرسودگی احساسی به علت ناتوانی فرد در تأمین نیازها و خواسته های عاطفی مورد تقاضای یک شغل در مدت زمان طولانی ایجاد می گردد (لیو و همکاران<sup>۵</sup>)، (۲۰۲۰: ۴)؛ که باعث کاهش خودکنترلی افراد در واکنش به رویدادها و ناتوانی در تحمل فشار و استرس های کاری می شود (سوآلقا، ۲۰۱۷: ۶۸). ابعاد فرسودگی احساسی عبارتند از:

\* فرسودگی روانی: به احساس ناتوانی افراد برای مقابله با فشار کاری و استرس کاری اشاره دارد که فرد را تحت فشار شدید روانی قرار می دهد و منجر به نگرانی زیاد و افزایش تنش های درونی می شود و منابع هیجانی فرد از بین رفته و نسبت به کار احساس بی رغبتی یا بی تفاوتی می کند.

- 
1. buruck et al
  2. tuithof et al
  3. kasekende et al
  4. charoensukmongkol & phungsoonthorn
  5. liu et al



\* فرسودگی ذهنی: این بعد از فرسودگی به این موضوع اشاره دارد که افراد در ارتباط با شغل و محیط کاری دچار ناتوانی فکری و عدم تمرکز ذهنی و عدم توانایی در اتخاذ تصمیم گیری می شوند.  
\* فرسودگی فیزیکی: این بعد از فرسودگی به ناتوانی و خستگی های فیزیکی افراد از قبیل طاقت فرسا بودن کار و ناتوانی و خستگی جسمی اشاره دارد (سوآلقا، ۲۰۱۷: ۶۸).

## ارتباط بین متغیرها و بسط فرضیات

### ارتباط بین رهبری اقتدار مآب و پردشدگی منابع انسانی

طی سالیان متمادی، سبک های مختلف رهبری از قبیل اقتدار مآب، تحول گرا، مشارکتی، باری به هر جهت و معنوی توسط رهبران در سازمان های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. سبک رهبری اقتدار مآب یکی از انواع سبک های رهبری است که منجر می شود تا رهبران از طریق نمایش اقتدار خود نسبت به زیردستان اقدام به رهبری نمایند (کانوال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۶). این رهبران باعث ایجاد ترس و دلهره در زیردستان می شوند و با تأکید بر کنترل شدید، خواهان اقتدار و احترام هستند و بر استانداردهای کاری بالایی توجه دارند که به علت نادیده گرفتن دیگر مسئولیت های کارکنان از قبیل وظایف و مسئولیت های خانوادگی باعث ایجاد استرس و اضطراب کارکنان می شود (هوآنگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). از آنجا که رهبران اقتدار مآب تعاملات مکرری با منابع انسانی برقرار نمی کنند و به ندرت آنها را در تصمیم گیری دخالت می دهند، باور بر این است که چنین سبک رهبری پتانسیلی برای ایجاد پردشدگی منابع انسانی را دارد. بدین ترتیب، این احتمال وجود دارد که ارتباط کمتر و فرماندهی مقتدرانه بتواند باعث عملکرد ضعیف و احساس پردشدگی در محل کار شود (کانوال و همکاران، ۲۰۱۹: ۶).

هوارد و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان "پیشایندها و پسایندهای پردشدگی: یک مطالعه فراتحلیلی" را انجام داده اند و اذعان داشتند که سبک رهبری تأثیر قوی و قابل توجهی در پردشدگی منابع انسانی دارد و می تواند پیشایندهای پردشدگی در نظر گرفته شود. کانوال و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان "سبک های رهبری و پردشدگی کارکنان خط عملیاتی"، به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری اقتدار مآب، باری به هر جهت و معاملاتی با پردشدگی کارکنان در صنعت مخابرات پاکستان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد در حالی که بین سبک رهبری تحول آفرین و پردشدگی کارکنان در صنعت مخابرات پاکستان ارتباط منفی و معنادار وجود دارد. بر همین اساس، فرضیه اول پژوهش به صورت زیر مطرح می شود:

---

1. kanwal et al  
2. Huang et al

H1: رهبری اقتدارمآب بر طردشدگی منابع انسانی تأثیر دارد.

### ارتباط بین رهبری اقتدارمآب و فرسودگی احساسی

محققان اظهار داشته‌اند که فرسودگی احساسی می‌تواند تحت تأثیر عوامل وضعیتی متفاوتی قرار بگیرد که یکی از این عوامل وضعیتی بسیار مهم در حوزه سازمانی، رهبری است و از آنجا که همیشه منابع انسانی با رهبران به‌مثابه نماینده سازمانی در ارتباط هستند این امر می‌تواند بیانگر نقش مهم و بسزای رهبری به‌عنوان یک عامل وضعیتی بر فرسودگی احساسی منابع انسانی باشد (ژو و همکاران، ۲۰۲۰: ۲). محققان بیان نموده‌اند که از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری اقتدارمآب، می‌تواند یکی از پیشایندهای فرسودگی احساسی منابع انسانی در نظر گرفته شود. خصایص رفتاری این رهبران بر روی انجام وظایف محوله و حفظ فاصله از زیردستان متمرکز است و به انگیزه آنها توجه چندانی ندارند و مطالعات حاکی از این است که این سبک رهبری و ویژگی‌های آن می‌تواند به پیامد و رفتارهای منفی از قبیل فرسودگی شغلی و فرسودگی احساسی منجر شود (پورونتو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۳۳). ایهرنورت و کوشنایکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی "سبک‌های رهبری، فاصله-قدرت و فرسودگی احساسی زیردستان" پرداخته‌اند. در این پژوهش سه نوع سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری اقتدارمآب و سبک رهبری پدرسالارانه خیرخواه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و نتایج پژوهش بیانگر آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر منفی و معناداری با فرسودگی احساسی دارد. اما سبک رهبری اقتدارمآب و پدرسالارانه خیرخواه با وجود فاصله-قدرت بر فرسودگی احساسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بدین ترتیب، فرضیه دوم پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌گردد:

H2: رهبری اقتدارمآب بر فرسودگی احساسی تأثیر دارد.

### ارتباط بین فرسودگی احساسی و طردشدگی منابع انسانی

فرسودگی احساسی به تخلیه و تهی شدن احساسات و هیجان افراد و از بین رفتن تعهدات در محیط کاری اشاره دارد. منابع انسانی دارای سندرم فرسودگی احساسی در محل کار تلاش کمتری را صرف انجام وظایف می‌کنند و همچنین تمایلی برای کمک به دیگران ندارند (لقمان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۲۸). از طرف دیگر، زمانی که منابع انسانی در محل کار متوجه طرد شدن، نادیده گرفتن و رفتارهای غیرمؤدبانه دیگران می‌شوند از طردشدگی رنج می‌برند و طردشدگی تأثیرات منفی و

---

1. purwanto et al  
2. ehnrrooth & koveshnikov  
3. luqman et al

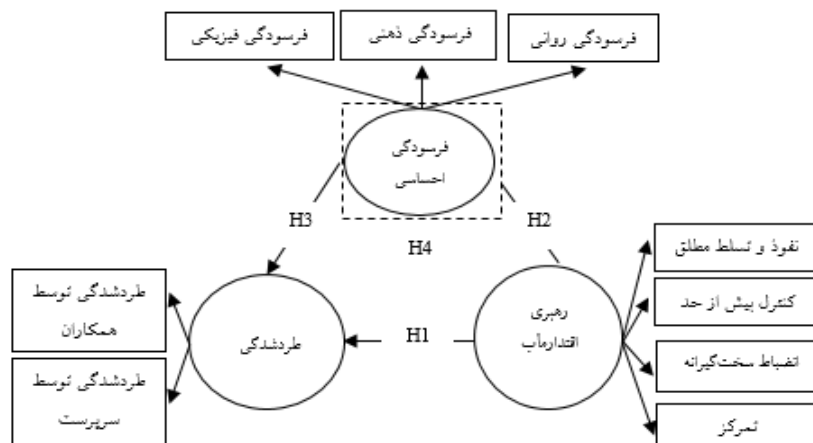
مخری را برای سازمان و اعضای سازمان از قبیل اضطراب، قصد ترک شغل و نارضایتی و غیبت را به همراه دارد. (لیو و ایکسیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۹۸). بر اساس تعبیر و تفسیر یافته‌های پژوهش‌های شکل گرفته می‌توان اشاره داشت که فرسودگی احساسی همیشه منجر به مشکلات و مسائل فردی و سازمانی می‌شود و یکی از پیامدهای این پدیده برای منابع انسانی طردشدگی است و فرسودگی احساسی می‌تواند پیش‌بینی برای طردشدگی منابع انسانی باشد (یازرلو و همکاران، ۲۰۲۱: ۳۱). یازرلو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان "مدل‌سازی فرسودگی احساسی بر طردشدگی: یک مطالعه مقطعی در شعب بانک سپه در استان‌های شمالی ایران" بیان داشته‌اند که فرسودگی احساسی تأثیر مثبت و معناداری بر طردشدگی کارکنان در شعب بانک سپه دارد. بدین ترتیب، فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر مطرح می‌گردد:

H3: فرسودگی احساسی بر طردشدگی منابع انسانی تأثیر دارد.

با توجه به روابط بین متغیرها بر اساس مرور ادبیات نظری، مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل شماره (۱) نشان داده شده است. همان‌گونه که در مدل مشاهده می‌کنید بر اساس روابط بین همه متغیرها می‌توان فرضیه چهارم پژوهش که دربرگیرنده نقش میانجی است را نیز به صورت زیر بیان کرد:

H4: فرسودگی احساسی نقش متغیر میانجی در تأثیر رهبری اقتدار ماب بر طردشدگی منابع انسانی دارد.

شکل ۱. مدل مفهومی



1. Liu & Xia
2. yazarloo et al

## روش‌شناسی پژوهش

بر اساس پارادایم‌شناسی پژوهش حاضر در حیطه پژوهش‌های اثبات‌گرایی با رویکرد قیاسی و از حیث ماهیت داده‌ها جزء پژوهش‌های کمی می‌باشد. از آنجا که پژوهش حاضر به تبیین وضعیت مدل پژوهش در سازمان‌های دولتی می‌پردازد از این جهت، دارای استراتژی توصیفی است. ابزار سنجش متغیرهای پژوهش، پرسشنامه استاندارد است و برای سنجش متغیر رهبری اقتدارمآب از پرسشنامه ونگ و همکاران (۲۰۱۹) مشتمل بر ابعاد نفوذ و تسلط مطلق و کنترل بیش از حد و انضباط سخت‌گیرانه و تمرکز در تصمیم‌گیری و ۹ گویه، و برای سنجش طردشدگی منابع انسانی از پرسشنامه جیانگ و همکاران (۲۰۱۱) مشتمل بر ابعاد طردشدگی توسط همکاران و سرپرست و ۲۰ گویه و از پرسشنامه سوآلفا (۲۰۱۷) برای سنجش فرسودگی احساسی مشتمل بر ابعاد فرسودگی روانی و ذهنی و فیزیکی و ۹ گویه استفاده شده است. برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بهره گرفته‌ایم. سنجش روایی ابزار گردآوری داده از طریق روش روایی صوری با استفاده از نظر استادان آشنا با موضوع صورت گرفت که طبق نظرات آنها روایی پرسشنامه تأیید گردید و برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج آن برای هریک از مؤلفه‌های مورد سنجش در جدول شماره (۱) ارائه شده است. همان‌گونه که جدول (۱) نشان می‌دهد، از آنجا که نتایج آلفای کرونباخ از مقدار ۰/۷ بیشتر می‌باشد؛ نتایج آزمون مذکور حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه است.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه

نتایج	آلفای کرونباخ	گویه‌ها	ابعاد	مؤلفه مورد سنجش
تأیید پایایی	۰/۹۰۸	۲	نفوذ و تسلط مطلق	رهبری اقتدارمآب
		۲	کنترل بیش از حد	
		۲	انضباط سخت‌گیرانه	
تأیید پایایی	۰/۷۱۳	۳	تمرکز	طردشدگی منابع انسانی
		۱۰	طردشدگی توسط سرپرست	
		۱۰	طردشدگی توسط همکاران	
تأیید پایایی	۰/۸۳۴	۴	فرسودگی روانی	فرسودگی احساسی
		۲	فرسودگی ذهنی	
		۳	فرسودگی فیزیکی	

همچنین لازم به ذکر است که جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی شهرستان خرماآباد هستند و با استفاده از نرم‌افزار G Power، و منحنی مربوطه در شکل (۲)، حجم نمونه ۱۲۱ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعیین شد که پرسشنامه‌ها به روش نمونه‌گیری در دسترس در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت.

شکل ۲. نمودار تعیین حجم نمونه



### یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت شناختی

جدول (۲)، ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد	ویژگی	ابعاد	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۶۷	۳۱٪	وضعیت	مجرد	۶۲	۲۹٪
	مرد	۱۴۷	۶۹٪	تأهل	متأهل	۱۵۲	۷۱٪
رده سنی	کمتر از سی سال	۶۹	۳۲٪	تحصیلات	فوق دیپلم	۲۵	۱۱.۶۸٪
	۳۱ - ۴۰ سال	۹۴	۴۴٪		لیسانس	۱۱۷	۵۴.۶۸٪
	بیشتر از ۴۱ سال	۵۱	۲۴٪		فوق لیسانس	۷۲	۳۳.۶۴٪

### یافته‌های توصیفی

در جدول شماره سه میانگین و انحراف معیار هر یک از متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. همان‌گونه که اطلاعات جدول نشان می‌دهد انحراف معیار متغیرهای پژوهش در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول ۳. یافته‌های توصیفی

ردیف	متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار
۱	رهبری اقتدارمآب	۱۲۱	۰۴/۶	۱.۲۶۷
۲	طردشدگی منابع انسانی	۱۲۱	۶/۹۲	۱.۱۱۰
۳	فرسودگی احساسی	۱۲۱	۵/۲۴	۱.۴۱۲

## یافته‌های استنباطی

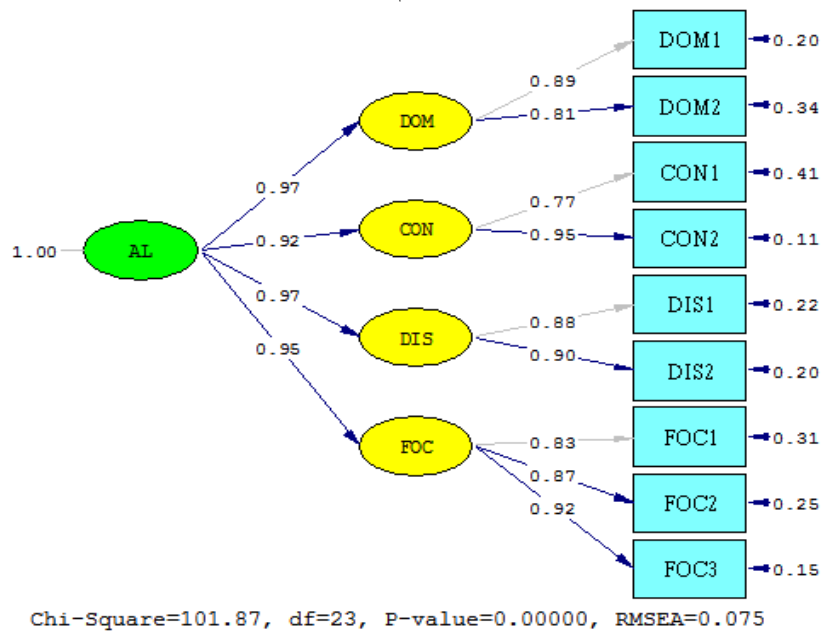
بعد از حصول اطمینان از وجود روایی و پایایی، از طریق روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به آزمون مدل پژوهش و فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. با توجه به مدل مفهومی، این پژوهش دارای ۹ متغیر آشکار می‌باشد که سه مفهوم (متغیر پنهان) شامل رهبری اقتدارمآب، طردشدگی منابع انسانی و فرسودگی احساسی را اندازه‌گیری می‌کنند. از آنجا که در پژوهش حاضر به بررسی روابط علی بین چند متغیر به صورت همزمان می‌پردازیم از الگوریتم مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی فرضیات و تعیین میزان همبستگی متغیرها استفاده می‌کنیم. همچنین به علت وجود چند شرط از قبیل انعکاسی بودن متغیرهای پژوهش، تعداد حجم نمونه بیشتر از ۱۰۰ نفر، نرمال بودن داده‌های پژوهش (که ضریب چولگی و کشیدگی داده‌ها در بازه ۲+ تا ۲- قرار دارد و حاکی از توزیع نرمال داده‌های پژوهش است) و پیچیده بودن مدل پژوهش به دلیل وجود متغیر میانجی از روش همبستگی کوواریانس محور و نرم‌افزار لیزرل در پژوهش استفاده شده است. دو بخش در رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به صورت خلاصه عبارتند از:

۱. مدل اندازه‌گیری: اشاره به رابطه بین متغیرهای مشاهده شده با متغیرهای مکنون مربوطه را دارد که به نتایج آن تحلیل عاملی تأییدی می‌گویند و بیان می‌کند که آیا گویه‌ها برای سنجش عامل‌ها مناسب هستند.
۲. تحلیل مسیر: روابط علی بین متغیرهای مکنون را مشخص می‌کند و تأثیرات علی و میزان واریانس تبیین شده را ارزیابی می‌کند و بر اساس نتایج حاصل از آن در مورد رد یا تأیید فرضیات بحث می‌شود.

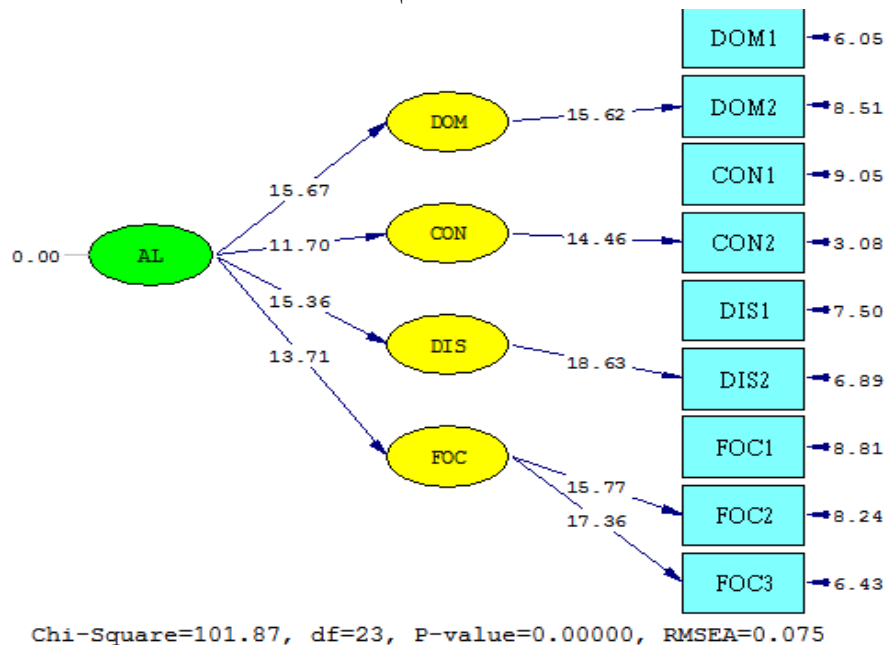
## تحلیل عاملی تأییدی

در این پژوهش با توجه به اینکه متغیرها دارای بُعد هستند برای تحلیل عاملی تأییدی متغیرها از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده می‌شود که در ابتدا رابطه بین سؤالات (گویه‌ها) و ابعاد سپس رابطه بین ابعاد و متغیرها بررسی می‌گردد. در صورتی که بارهای مربوط به هر عامل در حالت استاندارد بیشتر از ۰/۳ باشد و آماره  $t$  مربوط به عامل در حالت معناداری بیشتر از ۱/۹۶ باشد در این حالت می‌توان بیان نمود که گویه‌ها و ابعاد برای سنجش هر عامل مناسب هستند. در مرحله بعد با استفاده از شاخص‌های مدل اندازه‌گیری نیز، برازش این مدل را مورد بررسی قرار می‌دهیم. با توجه به اشکال (۳)، (۴)، (۵)، (۶)، که خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل هستند، نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۴)، ارائه شده است. از آنجا که بارهای عاملی بیشتر از ۰/۳ می‌باشد و آماره‌های  $t$  برای تمامی آنها بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد که معنادار بودن روابط بین هر عامل با ابعاد و گویه‌ها را نشان می‌دهد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که تمامی گویه‌ها و ابعاد برای تبیین متغیرهای پژوهش مناسب می‌باشند و بر اساس شاخص‌های برازش ارائه شده در جدول (۴)، نیکویی و برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) نیز تأیید می‌گردد.

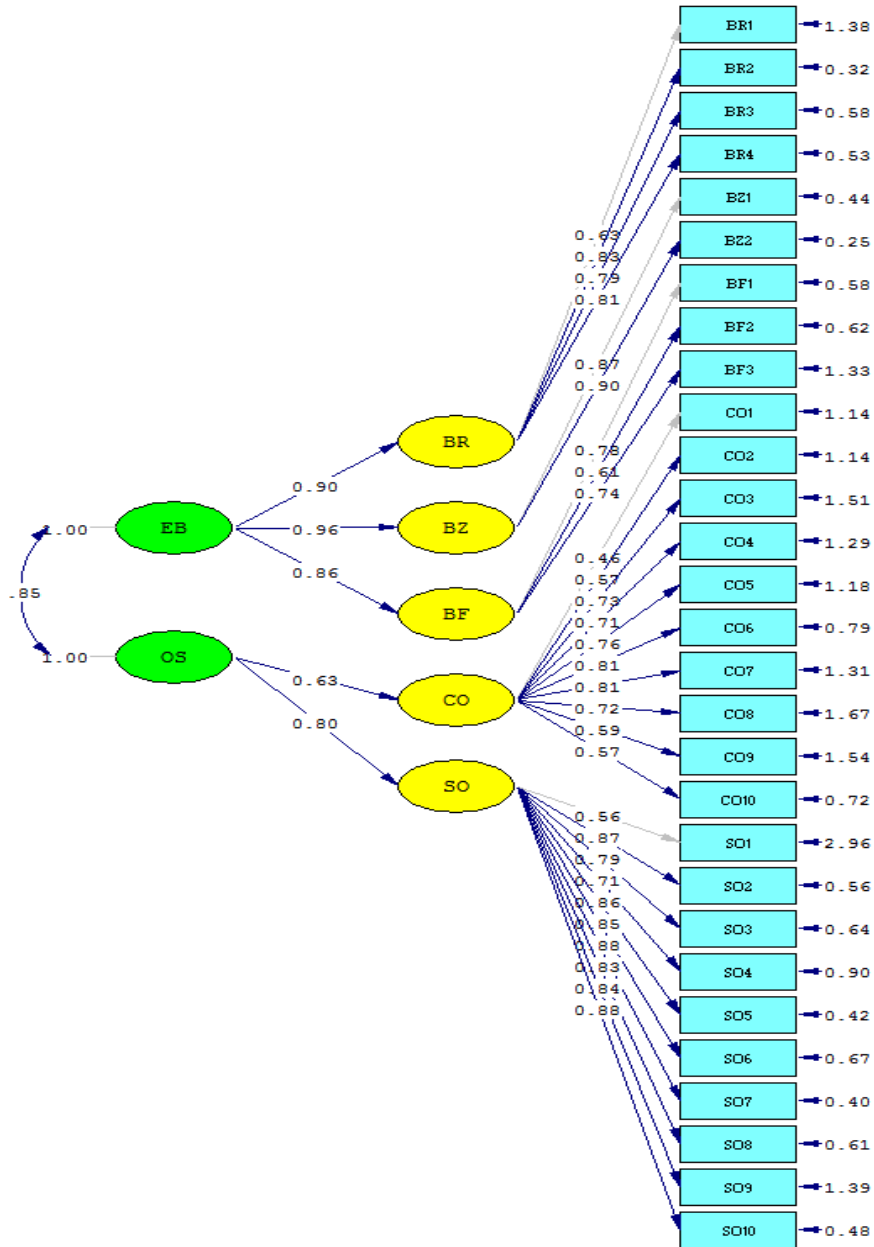
شکل ۳. مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم متغیر مستقل در حالت استاندارد



شکل ۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر مستقل در حالت معناداری



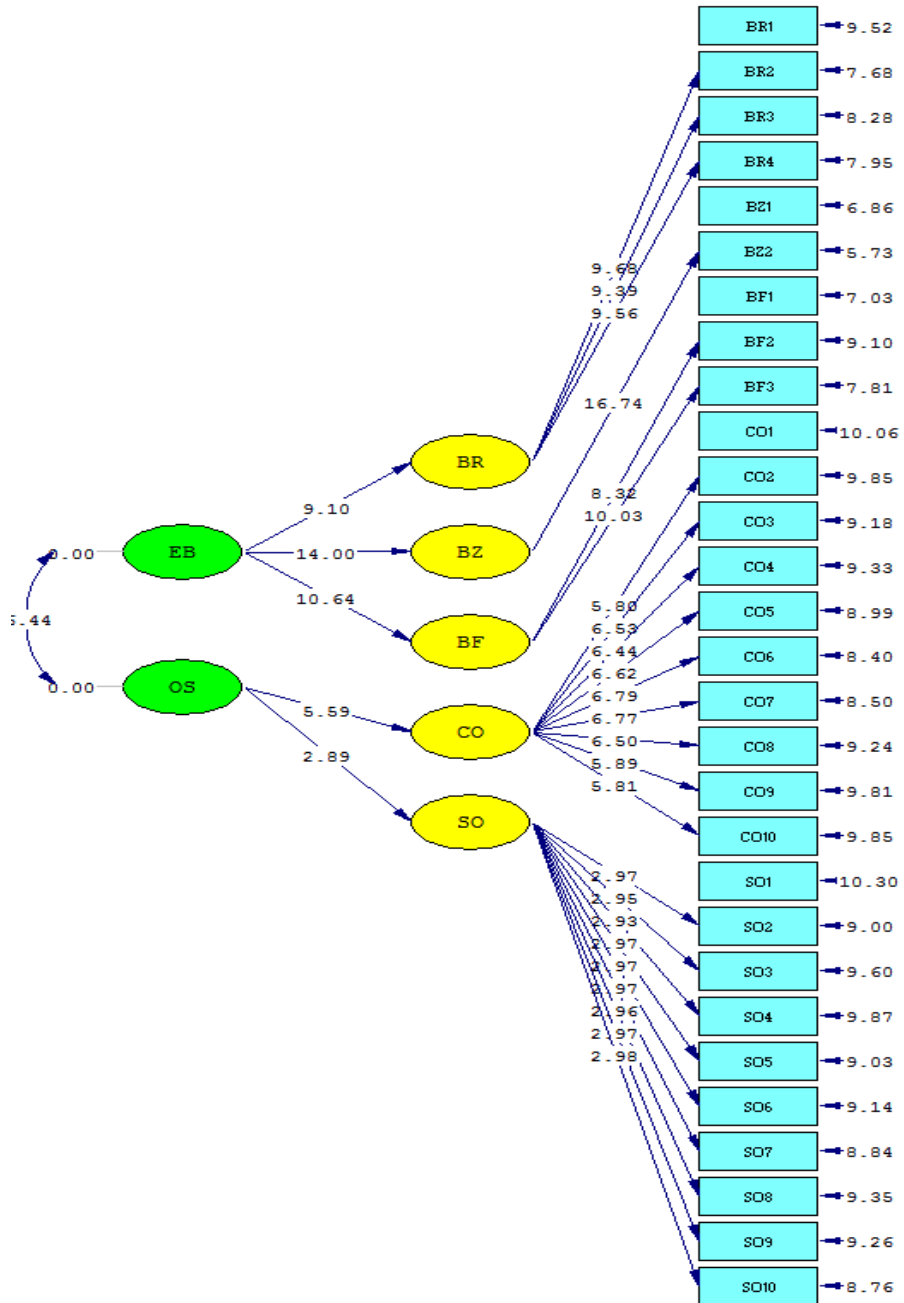
شکل ۵. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم وابسته در حالت استاندارد



Chi-Square=1800.21, df=371, P-value=0.00000, RMSEA=0.057



شکل ۶. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای وابسته در حالت معناداری



Chi-Square=1800.21, df=371, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

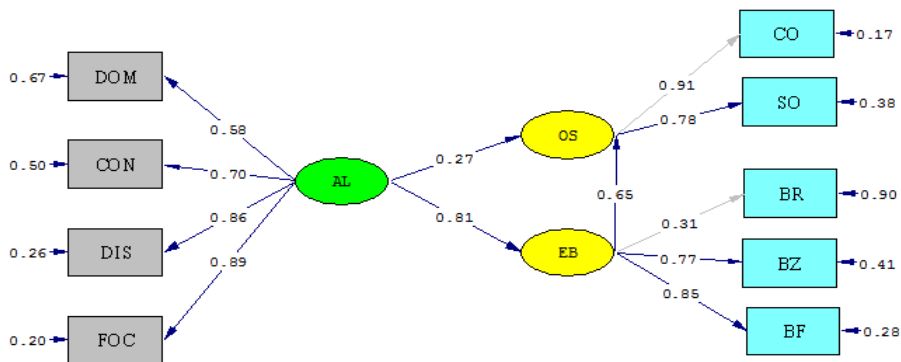
جدول (۴): نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی	آماره t	بار عاملی استاندارد	آماره t	بار عاملی استاندارد	گویه‌ها	ابعاد	عامل	
RMSEA = 0/075  CFI = 0/98  GFI = 0/93  IFI = 0/98  NFI = 0/97  X <sup>2</sup> /df = 4/43	۱۵/۶۷	۰/۹۷	۱۳/۶۸	۰/۸۹	DOM1	نفوذ (تسلط مطلق)	رهبری اقتدارمآب (AL)	
			۱۵/۶۲	۰/۸۱	DOM2			
	۱۱/۷۰	۰/۹۲	۱۲/۹۶	۰/۷۷	CON1	کنترل بیش از حد		
			۱۴/۴۶	۰/۹۵	CON2			
	۱۵/۳۶	۰/۹۷	۱۳/۱۴	۰/۸۸	DIS1	انضباط سخت‌گیرانه		
			۱۸/۶۳	۰/۹۰	DIS2			
	۱۳/۷۱	۰/۹۵	۱۲/۵۶	۰/۸۳	FOC1	تمرکز		
			۱۵/۷۷	۰/۸۷	FOC2			
			۱۷/۳۶	۰/۹۲	FOC3			
	RMSEA = 0/057  CFI = 0/94  GFI = 0/91  IFI = 0/94  NFI = 0/90  NNFI = 0/93  X <sup>2</sup> /df = 4/85	۹/۱۰	۰/۹۰	۱۰/۱۱	۰/۶۳	BR1		فرسودگی روانی
۹/۶۸				۰/۸۳	BR2			
۹/۳۹				۰/۷۹	BR3			
۹/۵۶				۰/۸۱	BR4			
۱۴/۰۰		۰/۹۶	۱۴/۷۶	۰/۸۷	BZ1	فرسودگی ذهنی		
			۱۶/۷۴	۰/۹۰	BZ2			
۱۰/۶۴		۰/۸۶	۱۲/۰۹	۰/۷۸	BF1	فرسودگی فیزیکی		
			۸/۳۲	۰/۶۱	BF2			
			۱۰/۰۳	۰/۷۴	BF3			
۵/۵۹		۰/۶۳	۷/۰۸	۰/۴۶	CO1	طرشدگی توسط کارکنان	طرشدگی (OS)	
			۵/۸۸	۰/۵۷	CO2			
			۶/۵۳	۰/۷۳	CO3			
			۶/۴۴	۰/۷۱	CO4			
			۶/۶۲	۰/۷۶	CO5			
	۶/۷۹		۰/۸۱	CO6				
	۶/۷۷		۰/۸۱	CO7				
	۶/۵۰		۰/۷۲	CO8				
	۵/۵۹		۰/۵۹	CO9				
	۵/۸۱		۰/۵۷	CO10				
۲/۸۹	۰/۸۰	۳/۰۰	۰/۵۶	SO1	طرشدگی توسط سرپرست			
		۲/۹۷	۰/۸۷	SO2				
		۲/۹۵	۰/۷۹	SO3				
		۲/۹۳	۰/۷۱	SO4				
		۲/۹۷	۰/۸۶	SO5				
		۲/۹۷	۰/۸۵	SO6				
		۲/۹۷	۰/۸۸	SO7				
		۲/۹۶	۰/۸۳	SO8				
		۲/۹۷	۰/۸۴	SO9				
		۲/۹۸	۰/۸۸	SO10				

### آزمون مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

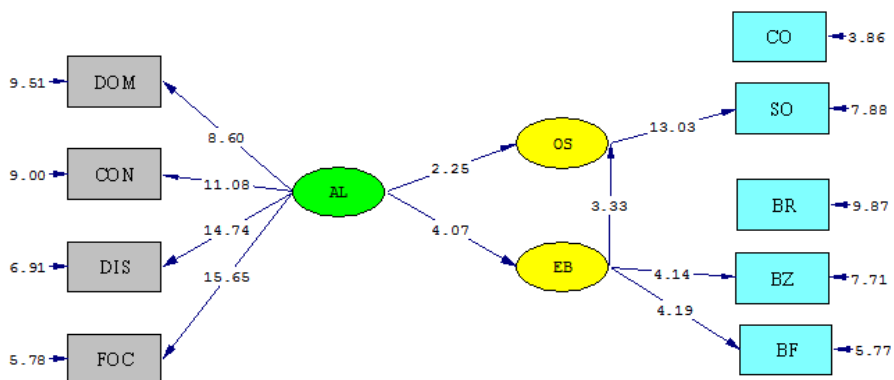
به منظور بررسی فرضیات پژوهش با استفاده از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری که در واقع معادله‌هایی هستند که روابط مفروض میان متغیرهای مکنون در مدل را مشخص می‌کنند با برقراری ارتباط میان آنها، ضرایب مسیر (ضرایب استاندارد) محاسبه گردید. خروجی نرم‌افزار لیزرل در حالت استاندارد و معناداری در اشکال (۷) و (۸)، مشاهده می‌شود.

شکل ۷. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد



Chi-Square=110.16, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۸. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری



Chi-Square=110.16, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

### بررسی شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

برای تعیین میزان تناسب مدل تحلیل مسیر از شاخص‌های برازش استفاده می‌شود. با توجه به خروجی لیرزل، از آنجایی که بیش از ۳ شاخص در حالت مطلوب هستند، بنابراین مدل ساختاری پژوهش از برازندگی مناسبی برخوردار است. در جدول (۵)، نتایج برازش مدل پژوهش ارائه شده است:

جدول (۵). نتایج برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص برازش	CFI	RMSEA	IFI	NNFI	AGFI	GFI	NFI	X <sup>2</sup> /df
مقدار بدست آمده	۰/۹۲	۰/۰۷۳	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۰	۴/۵۹

نتایج آزمون فرضیات پژوهش بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری در جدول (۶)، نشان داده شده است. با توجه به اشکال (۶) و (۷)، برای همه فرضیات ضریب استاندارد (ضریب مسیر) مثبت و آماره  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد همه فرضیات تأیید می‌شوند.

جدول (۶). نتایج حاصل از آزمون فرضیات

مسیر	نوع تأثیر	آماره $t$	ضریب مسیر	نتیجه
رهبری اقتدارمآب ← گردشگری	مستقیم	۲/۲۶	۰/۲۷	تأیید فرضیه
رهبری اقتدارمآب ← فرسودگی احساسی	مستقیم	۴/۰۷	۰/۸۱	تأیید فرضیه
فرسودگی احساسی ← گردشگری	مستقیم	۳/۳۳	۰/۶۵	تأیید فرضیه
رهبری اقتدارمآب ← فرسودگی احساسی گردشگری	غیرمستقیم	۴/۶۱	۰/۵۲	تأیید فرضیه

بر اساس نتایج آزمون فرضیات در جدول شماره (۷)، نتایج پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

H1: مقدار ضریب مسیر میان متغیرهای رهبری اقتدارمآب و گردشگری منابع انسانی برابر با ۰/۲۷ است که مقداری مثبت می‌باشد و همچنین مقدار آماره  $t$  برابر با ۲/۲۶ است که از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین رهبری اقتدارمآب و گردشگری منابع انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و در نتیجه فرضیه اول تأیید می‌گردد.

H2: مقدار ضریب مسیر میان متغیرهای رهبری اقتدارمآب و فرسودگی احساسی برابر با ۰/۸۱ است که مقداری مثبت می‌باشد و همچنین مقدار آماره  $t$  برابر با ۴/۰۷ است که از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین رهبری اقتدارمآب و فرسودگی احساسی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و در نتیجه فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

H3: مقدار ضریب مسیر میان متغیرهای فرسودگی احساسی و پردشدگی منابع انسانی برابر با ۰/۶۵ است که مقداری مثبت می‌باشد و همچنین آماره t برابر با ۳/۳۳ است که از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین فرسودگی احساسی و پردشدگی منابع انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و در نتیجه فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

H4: مقدار ضریب مسیر میان متغیرهای رهبری اقتدار مآب و پردشدگی منابع انسانی از طریق نقش میانجی فرسودگی احساسی برابر با ۰/۵۲ است که مقداری مثبت می‌باشد و همچنین آماره t برابر با ۴/۶۱ است که از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین رهبری اقتدار مآب و پردشدگی منابع انسانی از طریق نقش میانجی فرسودگی احساسی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و در نتیجه فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

در این پژوهش برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از روش  $VAF^1$  بهره گرفته شده و مقداری بین صفر تا یک را در برمی‌گیرد که هر چه این مقدار به عدد یک نزدیک‌تر باشد، حاکی از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی است. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را مورد سنجش و بررسی قرار می‌دهد. اگر ارزش  $VAF$  بیش از ۸۰٪ باشد، بیانگر نقش میانجی کامل است و در صورتی که ارزش آن بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ باشد، نقش میانجی جزئی است و اگر ارزش آن کمتر از ۲۰٪ باشد به منزله این است که نقش میانجی‌گری وجود ندارد.

اثر غیرمستقیم رهبری اقتدار مآب بر پردشدگی کارکنان از طریق نقش میانجی فرسودگی احساسی:

$$0.81 \times 0.65 = 0.52$$

اثر کل رهبری اقتدار مآب بر پردشدگی کارکنان = اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم:

$$0.52 + 0.27 = 0.79$$

$$VAF = \frac{Indirect\ Effect}{Total\ Effect} = \frac{0.52}{0.79} = 0.66$$

در نتیجه، ۰.۶۶ درصد از اثر کل رهبری اقتدار مآب بر پردشدگی کارکنان از طریق فرسودگی احساسی تبیین می‌شود و فرسودگی احساسی نقش متغیر میانجی جزئی را دارد.

---

1. variance accounted for (indirect effect/ total effect)

## بحث و نتیجه‌گیری

علی‌رغم رواج گسترده‌تر دش‌دگی منابع انسانی در محیط‌کاری، به‌ندرت آگاهی وجود دارد که چگونه این امر بر زندگی و کار افراد تأثیر می‌گذارد و آسیب‌ها و صدمات بلندمدت و غیرقابل جبرانی را بر فرد، گروه، سازمان و حتی جوامع وارد می‌آورد. پژوهش حاضر با هدف بررسی و تحلیل اثر رهبری اقتدارمآب بر دش‌دگی منابع انسانی با نقش میانجی فرسودگی احساسی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش به تفکیک هر فرضیه مبین آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد رهبری اقتدارمآب تأثیر مثبت و معناداری بر دش‌دگی منابع انسانی دارد. این نتیجه نشان می‌دهد با افزایش رهبری اقتدارمآب در سازمان‌های دولتی، دش‌دگی منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد. در سازمان‌های دولتی به‌علت وجود ساختارهای مکانیکی، رهبران سازمان‌ها، بیش‌ازحد بر وظایف شغلی، تمرکز در تصمیم‌گیری، لزوم رعایت قوانین و مقررات، رفتار فرماندهی و اطاعت بدون چون‌وچرای زیردستان تأکید می‌کنند و موجب رواج دیدگاه ابزارگرایی در سازمان‌های دولتی می‌شوند و نیازهای اجتماعی و ارتباطی منابع انسانی نادیده گرفته می‌شود که به حاشیه‌رفتن و انزوای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را به ارمغان می‌آورد.

نتیجه حاصل از فرضیه اول با نتیجه پژوهش‌های هوارد و همکاران (۲۰۲۰) و کانوال و همکاران (۲۰۱۹)، هم‌خوانی دارد و وجه تشابه آنها در این است که سبک رهبری اقتدارمآب را عامل مهمی در دش‌دگی منابع انسانی مطرح می‌کنند. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد رهبری اقتدارمآب تأثیر مثبت و معناداری بر فرسودگی احساسی دارد. این قبیل رهبران در سازمان‌های دولتی با تدوین الزامات شغلی و قانونی فراوان، حجم کاری بالا و روابط سلسله‌مراتبی می‌توانند فشار شدید جسمی و ذهنی و روانی را برای منابع انسانی ایجاد نمایند و احساساتی از قبیل خستگی مزمن، تندرستی، بی‌حوصلگی و خشم نسبت به دیگران توسط نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی بروز یابد. نتیجه این فرضیه از پژوهش با نتیجه پژوهش ابهرنورت و کوشنایکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، هم‌خوانی دارد و در هر دو نتیجه بر این موضوع تأکید می‌شود که سبک رهبری اقتدارمآب موجب فرسودگی احساسی می‌گردد.

دیگر یافته‌ی پژوهش حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرسودگی احساسی تأثیر مثبت و معناداری بر دش‌دگی منابع انسانی دارد. از آنجا که کارکنان در سازمان‌های دولتی مدت زمان زیادی را برای پاسخگویی و ارائه خدمات به مشتریان صرف و وظایف تکراری می‌کنند، فعالیت‌ها و اقدامات در سازمان‌های دولتی و استرس و اضطراب ناشی از محیط‌کاری به‌لحاظ روحی و عاطفی و روانی به آنها آسیب می‌رساند؛ و رغبتی برای انجام وظایف و کمک به دیگران نخواهند

داشت در نتیجه از ارتباطات دوستانه با همکاران و مدیران کناره‌گیری می‌کنند و دچار سرخوردگی و انزوا می‌شوند. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش یازرلو و همکاران (۲۰۲۱)، هماهنگ است و در تبیین وجه تشابه آنها می‌توان بیان نمود که فرسودگی احساسی را به‌عنوان پیشابندی برای پردشدگی در نظر می‌گیرند. در نهایت تحلیل مسیر غیرمستقیم نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرسودگی احساسی نقش میانجی در تأثیر رهبری اقتدار ماب بر پردشدگی منابع انسانی دارد.

بنابراین، به‌عنوان یک نتیجه کلی می‌توان عنوان کرد زمانی که در سازمان‌های دولتی، رهبران اقتدار ماب با تصمیم‌گیری یک‌جانبه و حفظ فاصله - قدرت و فعالیت‌های منظم و شدید نظارتی و همچنین وظیفه‌گرایی شدید منجر به بی‌تفاوتی، افسردگی و زودرنجی و خستگی کارکنان شده و دیگر نسبت به سازمان نگرش مثبت و مطلوبی نخواهند داشت و از محیط‌کاری و همکاران خود فاصله می‌گیرند و روابط و موقعیت اجتماعی کارکنان در سازمان تهدید می‌شود و تمایل آنها برای کناره‌گیری روزبه‌روز افزایش می‌یابد و نمی‌توانند مانند گذشته به وظایف خود و ارائه خدمات برای مشتریان پردازند. در ارتباط با جنبه نوآوری پژوهش می‌توان بیان نمود که بر اساس مرور مبانی نظری در پژوهش‌های صورت گرفته اگرچه این روابط بین متغیرها به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفته است اما تا کنون محققان متغیرها و ارتباط بین آنها را در یک مدل که فرسودگی احساسی دارای نقش میانجی در بین رهبری اقتدار ماب و پردشدگی را ایفا نماید، مورد تجزیه و تحلیل قرار نداده‌اند.

## پیشنهادات کاربردی

- بر مبنای یافته‌ها، پژوهش حاضر به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌دهد
- ایجاد ساختار مناسب و جوکاری مطلوب
- مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری
- توجه توأمان به وظایف و منابع انسانی در سازمان
- ایجاد فضای مناسب و جلسات برای منابع انسانی در راستای بیان ایده‌ها و نظرات
- ایجاد فرهنگ حمایت‌کننده از روابط دوستانه بین همکاران و مدیران
- توجه بیشتر بر ایجاد گروه‌های کاری و اجتماعی در جهت تعامل هر چه بیشتر منابع انسانی
- تعیین وظایف کاری دارای وابستگی بالا
- تأکید بر تشکیل گروه‌های کاری و تعیین پاداش گروهی
- تشکیل جلسات رسمی و غیررسمی مدیران و رهبران با منابع انسانی در جهت تقویت و تحکیم روابط

- در نظر گرفتن برگزاری برنامه‌ها و کارگاه‌هایی جهت کاهش فشارها و استرس‌های محیط‌کاری و آموزش نحوه مقابله با آنها
- در نظر گرفتن تناسب بین توانایی و مهارت‌های افراد و وظایف و نقش‌های کاری
- داشتن انتظارات معقول از منابع انسانی و کاهش نقش‌های متضاد و شرایط استرس‌زا و مبهم
- توجه به اختصاص بخشی از ساعات کاری به استراحت‌های کوتاه‌مدت
- فراهم آوردن چرخش شغلی برای ایجاد تغییر در وظایف و جلوگیری از یکنواخت شدن آنها
- در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که تأثیر رهبری اقتدارمآب بر طردشدگی منابع انسانی و فرسودگی احساسی در سازمان‌های دیگر را بسنجند و یا با استفاده از روش‌های کیفی به شناسایی پیشایندها و پیامدهای طردشدگی منابع انسانی اقدام نمایند.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Hojjat Vahdati  <http://orcid.org/0000-0003-2859-2901>

Maryam Moumeni  <http://orcid.org/0000-0002-1603-1771>

## منابع

- بشلیده، کیومرث؛ موسوی، سید حمید؛ خواجه‌پور، نسیم؛ بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴). "رابطه بین طردشدگی در محیط کار و نتایج شغلی: نقش تعدیل‌گر سرمایه روانشناختی". *روانشناختی*، ۱۰(۴۰)، ۱۹۲-۱۷۳.
- توکلی، عبدالله؛ جمالی کاپک، شهرام؛ خراسانی، ویدا (۱۳۹۳). "طراحی مدل طردشدگی سازمانی در بانک‌های منتخب". *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲۰، ۴۳-۱۵.
- حسینی، ابوالحسن؛ قربانی پاچی، عقیل؛ اکبری، امیر (۱۳۹۸). "اثر طردشدگی در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت‌نفس سازمانی و تعدیل‌گر عدالت سازمانی". *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۷(۴)، ۵۸۶-۵۶۹.
- سلاجقه تدرجی، فاطمه؛ بحرینی‌زاده، آناهیتا (۱۳۹۸). "پیش‌بینی فرسودگی عاطفی بر اساس سایش اجتماعی و تعارض کار- خانواده در معلمان ابتدایی شهر کرمان". *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۱(۴۰)، ۸۲-۵۳.



## References

- Buruck, G., Pfarr, A. L., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N., Walther, A. (2020). "The influence of workload and work flexibility on work-life conflict and the role of emotional exhaustion". *Journal of Behavioral Science*, 10(11), 1-17.
- Charoensukmongkol, p., & Phungsoonthorn, T. (2020). "The effectiveness of supervisor in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the covid-19 crisis: the constraining role of organizational intransigence". *The Journal of General Psychology*, 1-20.
- Ehrnrooth, M., & Koveshnikov, A. (2017). Leadership styles, power distance and follower emotional exhaustion. *Academy of M anagement*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.18242abstract>
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., China, H., Song, D., He, Ch. (2018). 'Linking authoritarian leadership to employee creativity: The influences of leader-member exchange, team identification and power distance". *Journal of Chinese Management Studies*, 12(2), 384- 406.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., Schutter, L. D., Garba, O. A., Raiisla, K. (2018). "Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence ". *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoglu- Aygun, Z., Hu, Ch. (2019). "Angels and devils? How do benevolent and authoritarian leaders differ in shaping ethical climate via justice perceptions across culture?" *Journal of Business Ethics*, 29(2), 388-402.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., Smith, M. B. (2020). "The Antecedents and Outcomes of Workplace Ostracism: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577- 596. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000453>.
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J. L. (2015). "When authoritarian leaders outperform transformational leaders: firm performance in a harsh economic environment". *Academy of Management Discoveries*, 1 (2), 180-200.
- Kanwal, I., Lodhi, R. N., Kashif, M. (2019). "Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees", *Management Research Review*, <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0320>.
- Kasekende, F., Nasiima, S., Otengei, S. O. (2020). "Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: the mwdiator role of person-organization fit". *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 7(3), 275-295.

- Li, Ch. F., Tian, Y. Zh. (2016). "Influence of workplace ostracism on employee voice behavior". *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4), 281-296.
- Liu, H., Xia, H. (2016). "Workplace ostracism: A review and directions for future research". *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 197-201.
- Liu, H., Zou, H. Y., Wang, H. J., Xu, X., Liao, J. Q. (2019). "Do emotional labour strategies influence emotional exhaustion and professional identity or vice versa? Evidence from new nurses". *Journal of Advanced Nursing*, 76(2), 577-587.
- Luqman, R., Fatima, S., Ahmed, S., Khalid, I., & Bhatti, A. (2019). "The impact of autocratic leadership style on counterproductive work behavior: The mediating role of employee commitment and moderating role of emotional exhaustion". *Pollster Journal of Academic Research*, 6(1), 22-47.
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, Ch. Ch., Asbari, M. (2019). The effect of Transformational, transactional, authentic and authoritarian leadership styles toward lecture performance of private university Tangerang.
- Sawalqa, R. O. (2017). "Emotional Burnout Among Working Wives: Dimensions and Effect". *Journal of Canadian Social Science*, 13(2), 58-69.
- Thompson, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Vogel, A. M. (2020). "The cost of being ignored: emotional exhaustion in the work and family domains". *Journal of Applied Psychology*, 15(2), 186-195.
- Tuithof, M., Have, M. T., Beekman, A., Dorsselaer, S. V., Kleinjan, M., Schaufeli, W., & Graaf, R. D. (2017). "The interplay between emotional exhaustion, common mental disorders, functioning and health care use in the working population". *Journal of Psychosomatic Research*, 100, 8-14.
- Wang, Zh., Liu, Y., Liu, S. (2019). "Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader". *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-15.
- Wu, Ch. H., Kwan, H. K., Liu, J., Lee, C. (2020). "When and how favour rendering ameliorates workplace ostracism over time: Moderating effect of self-monitoring and mediating effect of popularity enhancement". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-25.
- Yazarloo, F., Shojaei, S., Azam, F., Mostaghimi, R. M. (2021). "Modelling of emotional exhaustion role on workplace ostracism: A cross-sectional study on Sepah Bank branches in north provinces of Iran". *Journal of Shahrekord University of Medical Sciences*, 23(1): 27-33.

- Zhou, H., Sheng, X., He, Y., Qian, X. (2020). "Ethical leadership as the reliever of frontline service employees' emotional exhaustion: A moderated mediation model". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1-13.
- Beshlideh, K., Mosavi, S. H., Khajepour, N., Baharlou, M. (2015). Relationship between workplace ostracism and job outcomes: moderating role of psychological capital. *New Psychological Research*, 10(40), 173-192. [In Persian]
- Hosseini, A., Ghorbani Paji, A., Akbari, A. (2020). The effect of workplace ostracism on workplace behaviors with the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating of perceived organizational justice. *Organizational Culture Management*, 17(4), 569-586. [In Persian]
- Salajagheh Tazarji, F., Bahreinizadeh, A. (2019). A study the relationship social undermining and work-family conflict with emotional exhaustion in Elementary School Teachers of Kerman. *Career and Organization Consulting*, 11-40, 53-82. [In Persian]
- Tavakoli, A., Jamaji Kapak, SH., Khorasani, V. (2014). Desining an organizational ostracism model in selected banks. *Public Management Perspective*, 20, 15-43. [In Persian]

---

**استناد به این مقاله:** وحدتی، حجت، مومنی، مریم. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اقتدار ماب بر طردشدگی منابع انسانی با نقش میانجی فرسودگی احساسی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۰ (۱۰۲)، ۹۷-۱۲۳.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.