



<https://ssoss.ui.ac.ir/?lang=en>

**Strategic Research on Social Problems in Iran**

E-ISSN: 2645-7539

Vol. 10, Issue 3, No.34, Autumn 2021, pp. 69-98

Received: 12.10.2021 Accepted: 11.12.2021

### Research Paper

## The Role of Destructive Leadership in Burnout Mediated by Organizational Justice and Procrastination

**Siroos Ghanbari\*** 

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan  
Iran.s.ghanbari@basu.ac.ir

**Hosein Mojooni**

Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran  
hosinmajooni@gmail.com

### Introduction

Service and educational organizations as the basis and foundation of cultural, social, economic, and political developments of any society are considered as one of the important pillars of growth and development in all countries, while their employees are under constant pressure to satisfy stakeholders. The improvement of organizational productivity is often faced with stress and other difficult conditions that affect employees' well-being. One of the major issues that is usually seen as a reaction to job and organizational pressures among employees is the phenomenon of burnout. Considering the role of teacher burnout in reducing the productivity and effectiveness of schools, it is necessary to be aware of this phenomenon and identify its areas of occurrence, as well as its consequences in schools, so as to prevent them. The teacher burnout depends on several factors. The quality of management and leadership in schools is one of the most prominent issues. Not all school leaders are necessarily effective and have the right qualities. This is where the dark edge of leadership, that is destructive leadership, comes into play as its hidden, rigid, and negative dimension. Another factor affecting teacher burnout is procrastination. According to Simpson and Pichel (2009), procrastination is an important factor influencing the teacher burnout. Perceived injustice is another factor that causes teacher burnout. Considering the importance of burnout among teachers, especially elementary teachers and lack of indepth research in this area, an attempt was made in this study to identify the factors affecting teacher burnout and investigate how it happens.

### Materials & Methods

The present research was based on a descriptive-correlation method with an applied purpose. The statistical population of this study included all the primary school teachers in District 3 of Shiraz in 2000. A sample of 322 people was determined based on Morgan's table by using a random sampling method. Standard questionnaires were utilized to collect the required data. The destructive leadership questionnaire of Lou et al. (2012) with 20 items and 4 subscales (leadership corruption, over-strictness of subordinates, abuse of subordinates, and lack of professional ethics), organizational justice questionnaire of Niehoff & Morman (1993) with 20 items and 3 subscales (distributive justice, procedural justice, and interactive justice), procrastination questionnaire of Saffarinia and Amirkhani Razligi (1390) with 25 items and 3 subscales (inefficiency, anxiety, and disgust with homework),

and Maslach burnout questionnaire (1981) with 22 items and 3 subscales (emotional fatigue, depersonalization, and lack of personal success) were employed in the 5-, 5-, 5-, and 7-point Likert scales, respectively.

### Discussion of Results & Conclusions

The aim of this research was to investigate the role of destructive leadership in burnout mediated by organizational justice and procrastination. The results showed that the variable of destructive leadership had a direct, positive, and significant relationship with burnout and negligence of teachers and a direct, negative, and significant relationship with organizational justice at the level of 0.05; organizational justice had a direct, negative, and significant relationship with burnout and negligence of teachers at the level of 0.05; procrastination had a direct, positive, and significant

\*Corresponding author

Ghanbari, S., and Majooni, H. (2021). The role of destructive leadership in burnout mediated by organizational justice and procrastination. *Strategic Research on Social Problems in Iran University of Isfahan*, 10(3), 69-98.

2645-7539 / © 2021 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2021.130961.1738>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1400.10.3.4.8>

relationship with teacher burnout at the level of 0.05; due to organizational justice and procrastination, destructive leadership had an indirect and significant relationship with teacher burnout at the level of 0.05; and organizational justice had an indirect and significant relationship with teacher burnout due to negligence at the level of 0.05. In terms of implications, to reduce teacher burnout, it is suggested that education officials and school principals reduce the levels of negligence and burnout by being aware of the dark and hidden angles and unfortunate consequences of destructive leadership and observing justice among teachers.

**Keywords:** Destructive Leadership, Organizational Justice, Procrastination, Burnout

### References

- Adnan, C. & Ramazan, K. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implication for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36(2), 223-234.
- Ainur, A. K., Sayang, M. D., Jannoo, Z., & Yap, B. W. (2017). Sample size and non-normality effects on goodness of fit measures in structural equation models. *Pertanika Journal of Science & Technology*, 25(2), 575-586.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- AlMazrouei, H. & Zacca, R. (March, 2021). The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance. *In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. 9(4), 338-353.
- Andkazalaki, M., Sarvqad, S., & Barzegar, M. (2013). The relationship between the dimensions of organizational justice with burnout and ambiguity, role conflict in employees. *Scientific Journal of Social Psychology*, 1(28), 93-106 [in Persian]
- Asadi, N. & Golparvar, M. (2019). Relationship between Unethical and Destructive Leadership with Emotional Exhaustion and Job Performance. *Ethics in science and Technology*, 14(3), 63-70 [in Persian].
- Atashpour, S.H. & Amiri, S. (1999). How to prevent procrastination in the workplace, *Steel Magazine*, 42, 41-36 [in Persian].
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78, 184-190.
- Babaei Ghaziani, V. (2017). *Investigating the effect of organizational justice on burnout considering the mediating role of job stress in Rasht education staff*. Master Thesis, Payame Noor University of Guilan, Payame Noor Center, Rasht [in Persian].
- Balkis, M. & Duru, E. (2009). Prevalence of academic procrastination behavior among pre-service teachers, and its relationship with demographics and individual preferences. *Journal of Theory & Practice in Education (JTPE)*, 5(1), 18-32.
- Barani, F. & Nastiezaie, N. (2020). The study of the impact of destructive leadership on teachers' desire to quit serving with mediating role of organizational injustice. *Journal of School Administration*, 8(1), 258-231[in Persian].
- Beheshtifar, M., Hoseinifar, H., & Moghadam, M. (2011). Effect procrastination on work-related stress. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38, 59-64.
- Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
- Boles, J. S., Dean, D. H., Ricks, J. M., Short, J. C., & Wang, G. (2000). The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 12-34.
- Borritz, M., Bültmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: findings from 3-year follow up of the PUMA Study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47(10), 1015-1025.
- Brandebo, M. F. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*. 41(4), 567-580.
- Brashear, T. G., Brooks, C. M., & Boles, J. S. (2004). Distributive and procedural justice in a sales force context: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57(1), 86-93.
- Capone, V. & Petrillo, G. (2016). Teachers' perceptions of fairness, well-being and burnout. *International Journal of Educational Management*. 30(6), 864-880.
- Chakravorty, A. & Singh, P. (2021). Correlates of burnout among Indian primary school teachers. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI 10.1108/IJOA-09-2020-2420
- Chang, H. T., Chi, N. W., & Miao, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.
- Chauhan, R. S., MacDougall, A. E., Buckley, M. R., Howe, D. C., Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*. 43(10), 1289-1308.
- Chen, S. C. & Chen, C. F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision*, 56(4), 777-792.
- Chopra, S. S., Sotile, W. M., & Sotile, M. O. (2004). Physician burnout. *Jama*, 291(5), 633-633.
- Danesh, S., Noormohammadian, M., & Abdullahi, A. (2016). Investigating the relationship between personality type and burnout and negligence of school principals in Lashar region. *The first international conference on new research in the field of educational sciences and psychology and social studies in Iran, Qom*, the permanent secretariat of the conference [in Persian].
- Davison, H. K. & Bing, M. N. (2008). The multidimensionality of the equity sensitivity construct:

- Integrating separate benevolence and entitlement dimensions for enhanced construct measurement. *Journal of Managerial Issues*, 1, 131-150.
- Dobbs, J. M. & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Eidi, H., Faraji, R., Sadeghi, A., & Naseri Palangard, V. (2018). The role of organizational justice in psychological empowerment of employees of sports and youth departments of Ilam province. *Human Resource Management in Sports*, 5(2), 187-201 [in Persian].
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Elçi, M., Karabay, M. E., & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-272.
- Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of leadership studies*, 1(3), 26-43.
- Evans, M. E., Taylor, R. M., McCloud, L., & Burr, K. (2021). Exploring the role of faculty and staff mentors in fostering ethical leadership among undergraduate students: "We have to narrow the distance". *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. DOI 10.1108/IJMCE-09-2020-0058
- Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341-355.
- Fayazi, M. V. & Kaveh, M. (2011). Procrastination: tomorrow syndrome. *Payame Bank Magazine*, 506, 34-37 [in Persian].
- Golparvar, M., Hosinzade, Kh., & Aghaei, A. (2010). Investigating the effects of unethical behaviors of managers in the organization. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 5(3), 24-15 [in Persian].
- Groth, M. & Gilliland, S. W. (2001). The role of procedural justice in the delivery of services: A study of customers' reactions to waiting. *Journal of Quality Management*, 6(1), 77-97.
- Grover, S. L. & Coppins, A. (2012). The intersection of justice and leadership: Testing a moderation model of contingent reward and interpersonal fairness. *European Management Journal*, 30(6), 490-498.
- Hadavinejad, M. & Roustaei, S. (2017). The toxic climate of organization: conceptualization and measurement. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(82), 61-80 [in Persian]. Hajipourabaie, N. & Abolghasemi, M. (2018). A review and comparison of the management of secondary schools in Kerman based on Tony Bush's management patterns. *Journal of School Administration*, 6(1), 62-81 [in Persian].
- Harvey, M., Treadway, D. C., & Heames, J. T. (2007). The occurrence of bullying in global organizations: A model and issues associated with social/emotional contagion. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2576-2599.
- Hashemi, T., Mostafavi, F., Mashinchi Abbasi, N., & Badri, R. (2012). The role of goal orientation, self-efficacy, self-regulation and personality in procrastination. *Bi-Quarterly Journal of Contemporary Psychology*, 7(1), 84-73 [in Persian].
- Hosseinpour, R. & Esmaeili, L. (2016). Investigating the role of organizational happiness in teachers' occupational burnout. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(2), 1444-1465.
- Itzkovich, Y., Heilbrunn, S., & Aleksic, A. (2020). Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development*, 39(7), 851-868.
- Jalili Shishvan, A., Tabatabaei Adnan, E., & Jalili Shishvan, F. (2018). Regressive analysis of the organizational health inventory and job satisfaction with job burnout of physical education teachers in tehran province. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(2), 101-109 [in Persian].
- Karabati, S. (2021). Organizational outcomes of destructive leadership: summary and evaluation. in destructive leadership and management hypocrisy. *Emerald Publishing Limited*. 117-127.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Kennedy, G. J. & Tuckman, B. W. (2013). An exploration into the influence of academic and social values, procrastination, and perceived school belongingness on academic performance. *Social Psychology of Education*, 16(3), 435-470.
- khakpour, A. (2019). Relationship between toxic leadership and emotional exhaustion; mediating role of unethical behavior based on organizational silence. *Quarterly Social Psychology Research*, 9(34), 103-118 [in Persian].
- Khakpour, A., & Gholipour, M. (2017). The role of perceived organizational justice in job procrastination. *Journal of Applied Sociology*, 28(4), 113-122. [in Persian].
- Khamr, m. (2013). *The Relationship between Organizational Justice and Effectiveness and Burnout of Physical Education Teachers in Zahedan Schools*, Master Thesis, Taft Azad University. [in Persian].
- Khorasani Torghi, H., Rahimnia, F., Malekzade, G., & Mortazavi, S. (2018). Exploring the components of destructive behaviors of unethical leaders. *Ethics in Science and Technology*, 13(1), 38-47. [in Persian].
- Kumcagiz, H., Ersanli, E., & Alakus, K. (2014). Hopelessness, procrastination and burnout in predicting job satisfaction: A reality among public school teachers. *International Journal of Academic Research*, 6(1), 333-339.
- Leach, L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 35(5), 228-237.
- Lee, W., Migliaccio, G. C., Lin, K. Y., & Seto, E. Y. (2020). Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burnout, and performance in unskilled construction workers. *Safety Science*, 123, 104577.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3(1), 91-134.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of*

- procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.
- Lundmark, R., Nielsen, K., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(2), 173-188.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Metin-Orta, I. (2021). The impact of destructive leadership on followers' well-being in destructive leadership and management hypocrisy. *Emerald Publishing Limited. Bingley*, 1, 101-115.
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
- Mirzaei M., Gharraee, B., & Birashk, B. (2014). The role of positive and negative perfectionism, self-efficacy, worry and emotion regulation in predicting behavioral and decisional procrastination. *IJPCP*, 19(3), 230-240.[in Persian].
- Mirzaei, F. (2013). *Investigating the effect of organizational justice on burnout of Central Bank employees*, Master Thesis, Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [in Persian].
- Mohammadi, N., Zahedbablan, A., & Moeini Kia, M. (2016). *Investigating the relationship between burnout and procrastination in Mohaghegh Ardabili University, the first international conference on modern research in the field of educational sciences and psychology and social studies in Iran, Qom, the permanent secretariat of the conference.*[in Persian].
- Mushtaq, W., Qammar, A., & Shafique, I. (2021). Effect of cyberbullying on employee creativity: examining the roles of family social support and job burnout. *Foresight*. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0018>.
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 660-615.
- Nazari, R., & Rafei, F. (2018). Improving organizational commitment of staff of sports media through intermediacy role of organizational justice and job satisfaction. *Communication Management in Sport Media*, 5(3), 39-48. [in Persian].
- Nazari, Z. (2013). *The relationship between perfectionism and organizational justice and burnout in male managers of government offices in Andimeshk and Dezful*, Master Thesis, Islamic Azad University - Marvdasht Branch. [in Persian].
- Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The leader ship is sinking: A temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of Personality*, 84(2), 237-247.
- Orlando, G. (2002). Procedural voice and distributive justice. *Journal of Business Research*, 55(9), 725 – 735.
- Owens, S. G., Bowman, C. G., & Dill, C. A. (2008). Overcoming procrastination: the effect of implementation intentions 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 366-384.
- Pandey, A., Nambudiri, R., Selvaraj, P., & Sath, A. (2021). A temporal study on subordinate's response to destructive leadership: voice withdrawal as a conflict coping mechanism. *International Journal of Conflict Management*, 32(5), 886-911.
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392.
- Rafii F, Shamsikhani S, Zarei M, Haghani M, & Shamsikhani S. (2012). Burnout and its relationship with the nurses' characteristics. *IJN*, 25(78), 23-33.[in Persian].
- Rahdari Shomali, A. (2014). *Destructive leadership of managers in organizations*, the third annual national conference on modern management sciences, Gorgan. [in Persian].
- Ratanasiripong, P., Ratanasiripong, N. T., Nungdanjark, W., Thongthammarat, Y., & Toyama, S. (2021). Mental health and burnout among teachers in Thailand. *Journal of Health Research*. DOI 10.1108/JHR-05-2020-0181.
- Reyhanoğlu, M., & Akin, O. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2020-0076>
- Rezaian, A. (2005). *Anticipatory and organizational justice*. Tehran: Samat.[in Persian].
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organisational behaviour*. 13th (ed) USA.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2014). *Organizational behavior*, Sixteen Edition.
- Rosário, P., Costa, M., Núñez, J. C., González-Pienda, J., Solano, P., & Valle, A. (2009). Academic procrastination: Associations with personal, school, and family variables. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(1), 118-127.
- Saffarinia, M., & Amirkhani, Z. (2016). The relationship between organizational procrastination and burnout in employees of public organizations in tehran province. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 3(1), 41-56.[in Persian].
- Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations. *International Journal of Manpower*, 40(4), 783-799.
- Sarason, B. A. (1992). *Pathological psychology*, (translated by Bahman Najarian et al.), Tehran: Roshd. [in Persian].
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sepehrian, F. (2011). Academic procrastination and its predictive factors. *Journal of Psychological Studies*, 7(4),

- 9-26. [in Persian].
- Seyedjavadin, S.R., Farahi, M.M., & Taheri Attar, G. (2008). How different dimensions of organizational justice affect the different dimensions of job and organizational satisfaction. *Journal of Business Management*, 1(1), 55-70. [in Persian].
- Shaker, S. (2015). *Investigating the relationship between self-efficacy and procrastination and burnout among urmia university staff in the 94-93 academic Year*, Master Thesis, Educational Psychology, Urmia University. [in Persian].
- Sharbat Manesh, A. (2020). *Investigating the effect of destructive leadership on organizational silence with the mediating role of perceived organizational justice (Case study: Payame Noor University of North Khorasan Province)*. Master Thesis, Hakiman Institute of Higher Education. [in Persian].
- Sheikhi, Kh. (2013). *Investigating the relationship between administrative health and organizational justice and job satisfaction and civic behavior in the education department of east azarbaijan province*, Master Thesis, Management, Payame Noor University of Tehran. [in Persian].
- Sherman, D. W. (2004). Nurses' Stress & Burnout: How to care for yourself when caring for patients and their families experiencing life-threatening illness. *AJN The American Journal of Nursing*, 104(5), 48-56.
- Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 157-164.
- Shokrkon, H., & Naami, A. A. (2006). Investigating the simple and multiple relationship between organizational justice and organizational civil behavior in the employees of an industrial organization in Ahvaz. *Journal of Educational Sciences*, 3, 79-92.[in Persian].
- Simpson, W. K., & Pychyl, T. A. (2009). In search of the arousal procrastinator: Investigating the relation between procrastination, arousal-based personality traits and beliefs about procrastination motivations. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 906-911.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 518-524.
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 503.
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*. 33(7), 1431-1447.
- Srivastava, S., & Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout. *International Journal of Organizational Analysis*. 28(1), 183-204.
- Stead, R., Shanahan, M. J., & Neufeld, R. W. (2010). I'll go to therapy, eventually: Procrastination, stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 49(3), 175-180.
- Steel, P. (2004). *The nature of procrastination: A Meta-analytic study*. Retrieved May, 18, 2004.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological bulletin*, 133(1), 65.
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 926-934.
- Stoeber, J., & Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: Relations with stress appraisals, coping styles, and burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21(1), 37-53.
- Taboosian, J. & Barekat, G. (2015). *The relationship between perceived organizational justice and job satisfaction with the neglect of staff at Shahid Chamran University of Ahvaz*, 2<sup>nd</sup> International Conference on Management and Development Culture, Tehran, Mobin Cultural Ambassadors Institute. in Persian.
- Tandon, A. (2021). Leading learning and innovation in organizations: A distributed leadership perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. DOI 10.1108/DLO-05-2021-0087.
- Tavanti, M., & Tait, A. (2021). The dark side of nonprofit leadership: cases, causes, and consequences. destructive leadership and management hypocrisy. *Emerald Publishing Limited, Bingley*. 255-279.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230-255.
- Trépanier, S. G., Boudrias, V., & Peterson, C. (2019). Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(7), 803-814.
- Tziner, A., & Chernyak-Hai, L. (2012). Perspectivas sobre grupos y equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(1), 51-66.
- Vahdati, H., Saedi, A., & Moumeni, M. (2020). The analysis and investigation of the effect of toxic leadership on human resource turnover via the mediation of organizational obstruction. *Organizational Culture Management*, 18(4), 661-682.[in Persian].
- Virtanen, M., & Elovainio, M. (2018). Justice at the workplace: a review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27(2), 306-315.
- Wessel, J., Bradley, G. L., & Hood, M. (2019). Comparing effects of active and passive procrastination: A field study of behavioral delay. *Personality and Individual Differences*, 139, 152-157.
- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*. 14(3), 179-198.
- Woestman, D. S. (2014). *Destructive leader behavior: Assessing public school leader behaviors and workplace attitudes*. Northern Illinois University.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.

- Yazıcı, H., & Bulut, R. (2015). Investigation into the academic procrastination of teacher candidates' social studies with regard to their personality traits. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 2270-2277.
- Zarrin Wirthq, Z. (2016). *Investigating the effect of organizational health and organizational justice on job burnout of girls' secondary school teachers in district one of Rey city*. Master Thesis, Islamic Azad University,

Central Tehran Branch, Faculty of Psychology and Educational Sciences.[in Persian].


- Zhang, Y., Zhao, R., & Yu, X. (2021). Enhancing virtual team performance via high-quality interpersonal relationships: effects of authentic leadership. *International Journal of Manpower*. DOI 10.1108/IJM-08-2020-0378.



پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران  
سال دهم، شماره پیاپی (۳۴)، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۰، ص ۶۹-۹۸  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱

## مقاله پژوهشی

# نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال‌کاری

سیروس قنبری\*  دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی‌سینا، همدان، ایران

s.ghanbari@basu.ac.ir

حسین معجون، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی‌سینا، همدان، ایران

hosinmajooni@gmail.com

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال‌کاری بود. جامعه پژوهش همهٔ معلمان ابتدایی ناحیهٔ ۳ شهر شیراز به تعداد ۲۰۰۰ نفر بودند که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای جدول مورگان، نمونه‌ای به حجم ۳۲۲ نفر انتخاب شد. روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های رهبری مخرب لو و همکاران (۲۰۱۲)، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، اهمال‌کاری صفاری‌نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۰) و فرسودگی شغلی مسلس و جکسون (۱۹۸۱) و برای تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد) و استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر تأییدی) و نرم‌افزارهای Spss و Lisrel استفاده شد. نتایج نشان داد رهبری مخرب رابطهٔ مستقیم، مثبت و معناداری با فرسودگی شغلی و اهمال‌کاری معلمان و همچنین رابطهٔ مستقیم، منفی و معناداری با عدالت سازمانی در سطح ۰/۰۵ دارد، عدالت سازمانی رابطهٔ مستقیم، منفی و معنادار با فرسودگی شغلی و اهمال‌کاری معلمان در سطح ۰/۰۵ دارد، اهمال‌کاری معلمان رابطهٔ مستقیم، مثبت و معنادار با فرسودگی شغلی در سطح ۰/۰۵ دارد، رهبری مخرب به‌واسطهٔ عدالت سازمانی و اهمال‌کاری رابطهٔ غیرمستقیم و معنادار در سطح ۰/۰۵ با فرسودگی شغلی دارد و عدالت سازمانی به‌واسطهٔ اهمال‌کاری رابطهٔ غیرمستقیم و معنادار در سطح ۰/۰۵ با فرسودگی شغلی دارد؛ در نهایت، به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود ضمن مطالعه و آشنایی خوب با سبک‌های منفی رهبری مانند رهبری مخرب، رهبرانی برای مدارس انتخاب کنند که خصایص ناپسند این سبک رهبری را نداشته باشند و در ادامه با برگزاری جلسات هم‌اندیشی، کارگاه‌های آموزشی، دعوت از متخصصان مدیریت و رهبری دانشگاهی و... مدیران مدارس را با زوایای تاریک و پنهان این سبک رهبری و پیامدهای ناگوار آن برای معلمان - از جمله ادراک بی‌عدالتی، اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی - آشنا کنند.

واژه‌های کلیدی: رهبری مخرب، عدالت سازمانی، اهمال‌کاری، فرسودگی شغلی

\* نویسنده مسئول:

قنبری، س. و معجون، ح. (۱۴۰۰). «نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال‌کاری»، پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۰(۳): ۶۹-۹۸.



2645-7539 / © 2021 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the by-nc-nd/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2021.132061.1765>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1400.10.3.1.5>

## مقدمه و بیان مسئله

«سازمان‌های خدماتی و آموزشی به‌عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه، از ارکان مهم رشد و پیشرفت همه‌جانبه کشورهای قلمداد می‌شوند» (جلیلی‌شیشوان و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۲) که کارکنانشان به دلیل اینکه در فشار دائمی برای جلب رضایت ذینفعان و بهبود بهره‌وری سازمان قرار دارند، بیشتر با استرس و سایر شرایط دشواری که بر رفاه آنها تأثیر می‌گذارد، روبه‌رو هستند (Srivastava & Dey, 2020). از عمده‌ترین مسائلی که معمولاً به شکل واکنش در برابر فشارهای شغلی و سازمانی میان کارکنان دیده می‌شود، پدیده فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی حالت روحی ناخوشایندی است که به دلیل سطوح بالای استرس کاری (Chakravorty & Singh, 2021) در نتیجه قرارگرفتن طولانی‌مدت فرد در شرایط خاص پرتنش، به‌منزله یک واکنش شخصی نسبت به شغل ظاهر می‌شود (Srivastava & Agrawal, 2020). لیتز و مسلش (2003) معتقدند احتمال بروز فرسودگی شغلی در کارکنانی که تناسب زیادی با شغلشان ندارند، بیشتر است. فرسودگی شغلی با تأثیر منفی بر رفتار و نگرش کارکنان (Lee et al., 2021; Mushtaq et al., 2020)، «منجر به تخریب شخصیتی، خستگی‌های روحی، عدم انگیزه کافی برای انجام وظایف، نگرش منفی نسبت به فعالیت‌های حرفه‌ای، عدم ارتباط با مراجعان، غیبت کارکنان، تأخیرهای متوالی، کشمکش و تضاد در محیط کار، تغییر شغل و در نهایت ترک شغل شده است» (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۶) و سه بُعد زیر را دارد: الف) فرسودگی هیجانی که کاملاً مانند متغیر فشار روانی و احساس در تنگنا قرارگرفتن و ضعیف‌شدن منابع هیجانی در فرد است؛ ب) مسخ شخصیت که واکنش سلبی و بی‌رحمانه به افرادی است که به‌صورت معمول دریافت‌کننده خدمتی از سوی دیگران‌اند. ج) کاهش (افت) عملکرد فردی که تقلیل احساس لیاقت در انجام وظایف شخصی است و نوعی ارزیابی منفی از توانایی‌های خود درباره انجام کار است (Awa et al., 2010). فرسودگی

شغلی در مشاغل حمایتی همانند معلمان، پرستاران و مددجویان اجتماعی و در مشاغلی که فرد ساعت‌های زیادی را در تماس مستقیم با افراد دیگر است، بیشتر دیده می‌شود (Maslach et al., 1986). این پدیده زمینه‌ساز بیماری‌های جسمانی و روحی از قبیل غیبت از کار، ترک خدمت، کاهش تولید (Boles et al., 2000)، کاهش تعهد شغلی و نارضایتی از شغل می‌شود (Chang et al., 2007). کشف علت‌های فرسودگی شغلی به درک انگیزه و چگونگی ایجاد آن کمک می‌کند. به چه دلیل دست‌اندرکاران خدمات انسانی از جمله پرستاران، پزشکان و معلمانی که سال‌های ابتدایی کارشان را با ایثار و فداکاری شروع کرده‌اند، ناگهان خسته می‌شوند و از پای درمی‌آیند؟ به‌طور معمول این افراد فداکار تا رسیدن به نقطه فروپاشی از چند دوره عبور می‌کنند. آنها ابتدا با اشتیاق، حرارت و امیدواری فراوانی کارشان را شروع می‌کنند. افراد مستعد فرسودگی شغلی، در بیشتر مواقع مجال‌های استراحت را از یاد می‌برند و تفریحاتشان را به دلیل احساس ضرورت فراوانی که در کارشان تشخیص می‌دهند، لغو می‌کنند. واقعیت به‌مرور توقعات غیرواقعی آنها را نمایان می‌کند و آنها شروع به تردید و شک در اهداف، روش‌ها و شایستگی‌های خود می‌کنند. در نتیجه، به تدریج عصبانی‌تر می‌شوند و گلایه و شکایت و احساس کم‌ارزشی می‌کنند و افسرده می‌شوند (ساراسون، ۱۳۷۱).

«از آنجا که فرسودگی شغلی کارکنان موجب کاهش کیفیت سطح خدمات‌رسانی آنها به سازمان‌ها و مردم می‌شود، شناسایی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی و پیشگیری و اجتناب از آن در بهبود بهداشت روانی آنان و همچنین توسعه سطح کیفیت خدمات ارائه‌شده، نقش مهمی خواهد داشت» (Sherman, 2004: 50)؛ در واقع، فرسودگی شغلی با سلامت روانی کارکنان و سطح عملکرد و کارایی آنها ارتباط زیادی دارد؛ به همین دلیل، آشناسدن با شیوه‌های برخورد مؤثر با فشارهای روانی و چیرگی بر فرسودگی شغلی می‌تواند به بهبود بهداشت روانی و روحی و همچنین گسترش



و توسعه عملکرد و کارایی نیروی انسانی کمک کند. با توجه به نقش فرسودگی شغلی معلمان در کاهش بهره‌وری و اثربخشی مدارس (Srivastava & Dey, 2020)، آگاهی از این پدیده و شناسایی زمینه‌های بروز و همچنین پیامدهای آن در مدارس برای پیشگیری و مقابله با آنها ضروری است.

«فرسودگی شغلی معلمان به عوامل متعددی بستگی دارد که کیفیت مدیریت و رهبری در مدارس یکی از برجسته‌ترین آنهاست» (خاکپور، ۱۳۹۸: ۱۰۷). همه رهبران مدارس، لزوماً مؤثر و دارای کیفیت و ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که به لبه تاریخ رهبری (هادوی‌نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵)، یعنی رهبری مخرب به‌منزله بعد پنهان، سخت‌گیرانه و منفی رهبری (Williams, 2018) توجه می‌شود.

به‌تازگی با افزایش مطالعات در زمینه رفتارهای منفی در سازمان، جستجو درباره سبک رهبری مخرب به‌منزله یکی از سبک‌های جدید رهبری، به موضوع پراهمیتی میان پژوهش‌ها تبدیل شده است (Tavanti & Tait, 2021; Metin-Orta, 2021; Karabati, 2021; Brandebo, 2020; Itzkovich et al., 2020). رهبران مخرب با تمایل به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، تزویر، استبداد و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را تنزل می‌دهد، رفتارهایی را انجام می‌دهند (راهداری‌شمالی، ۱۳۹۳) که می‌تواند هم به سازمان (مثلاً با تضعیف اهداف، وظایف و اثربخشی) و هم به کارکنان آسیب برساند (Lundmark et al., 2020). ارائه تعریف دقیقی از رهبری مخرب کار دشواری است؛ زیرا از یک سو بسیاری از پژوهشگران معتقدند رهبری فقط شامل جنبه‌های مثبت می‌شود و از سوی دیگر، مطالعات حوزه رهبری مخرب پراکنده‌اند (Thoroughgood et al., 2012). پژوهشگران در مطالعات انجام‌شده در زمینه رفتار رهبر منفی، از اصطلاحات مرتبط مانند سرپرست سوءاستفاده‌کننده (Harvey et al., 2017)، قلدری در محل کار (Tepper et al., 2017)، رهبری زهرآگین (Lipman-Blumen, 2005)، رهبری خودشیفته (Ong et al., 2016)، رهبری بد (Erickson et al., 2007; Kellerman, 2004) و رهبری مخرب (Einarsen et al., 2007) استفاده کرده‌اند؛ این اصطلاحات در سمت تاریک رهبری به‌طور جمعی مخرب نامیده می‌شوند (Pandey et al., 2021; Thoroughgood et al., 2018). ترگوود و همکاران (2012)، رفتار رهبری مخرب را اقدامات عمدی تعریف می‌کنند که برای پیروان و سازمان زیان‌بار است و می‌تواند آشکار یا غیرآشکار، فعال یا منفعل و مستقیم یا غیرمستقیم باشد. پژوهش‌ها درباره جنبه‌های منفی رهبری در درجه اول بر رفتار منفی و آشکار رهبر مخرب متمرکز شده‌اند و تا حد زیادی رفتارهای مخرب غیرفعال و غیرمستقیم را نادیده گرفته‌اند. تصویری از یک رفتار غیرفعال، غیرآشکار و غیرمستقیم ممکن است شامل بی‌علاقگی رهبر به منافع زیردستان در یک زمینه شغلی ناپایدار باشد (Xu et al., 2015). «این تعریف نه تنها رفتار مخرب فعال و آشکار رهبران مانند سرپرست سوءاستفاده‌کننده، قلدری رهبر و استبداد خرد را در نظر می‌گیرد، بلکه رفتار منفعلانه و غیرمستقیم را نیز در نظر می‌گیرد؛ در نتیجه دید کامل‌تری از رهبری مخرب ارائه می‌دهد» (Pandey et al., 2021: 888). فاهی<sup>۱</sup> (2019) رهبری مخرب را به معنای رفتار منظم و مکرر یک رهبر، ناظر یا مدیر می‌داند که منافع قانونی سازمان را با تضعیف و خرابکاری در اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی سازمان و همچنین انگیزه، رفاه یا رضایت شغلی زیردستانش نقض می‌کند. «رفتار رهبر در این سبک، زهرآلود و مسموم‌کننده است و حاوی ویژگی‌های زشت و ناشایستی همچون محدودکردن تعاملات، مانع‌تراشی» (Milosevic et al., 2020: 122)، «ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی، بهره‌کشی، مکاری و سایر رفتارهای همراه با سوءکارکرد است» (عیدی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۳۸). «این تعریف یک تعریف به‌نسبت جامع و فراگیر به حساب می‌آید؛ چراکه از نظر ماهیت، رفتارهای مخرب معطوف به سازمان و کارکنان بوده و هر دو را در بر می‌گیرد» (اسدی و گل‌پور، ۱۳۹۸: ۶۳).

مطالعات نشان داده‌اند رهبران مخرب تأثیر منفی در

به‌تازگی با افزایش مطالعات در زمینه رفتارهای منفی در سازمان، جستجو درباره سبک رهبری مخرب به‌منزله یکی از سبک‌های جدید رهبری، به موضوع پراهمیتی میان پژوهش‌ها تبدیل شده است (Tavanti & Tait, 2021; Metin-Orta, 2021; Karabati, 2021; Brandebo, 2020; Itzkovich et al., 2020). رهبران مخرب با تمایل به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، تزویر، استبداد و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را تنزل می‌دهد، رفتارهایی را انجام می‌دهند (راهداری‌شمالی، ۱۳۹۳) که می‌تواند هم به سازمان (مثلاً با تضعیف اهداف، وظایف و اثربخشی) و هم به کارکنان آسیب برساند (Lundmark et al., 2020). ارائه تعریف دقیقی از رهبری مخرب کار دشواری است؛ زیرا از یک سو بسیاری از پژوهشگران معتقدند رهبری فقط شامل جنبه‌های مثبت می‌شود و از سوی دیگر، مطالعات حوزه رهبری مخرب پراکنده‌اند (Thoroughgood et al., 2012). پژوهشگران در مطالعات انجام‌شده در زمینه رفتار رهبر منفی، از اصطلاحات مرتبط مانند سرپرست سوءاستفاده‌کننده (Harvey et al., 2017)، قلدری در محل کار (Tepper et al., 2017)، رهبری زهرآگین (Lipman-Blumen, 2005)، رهبری خودشیفته (Ong et al., 2016)، رهبری بد (Erickson et al., 2007; Kellerman, 2004) و رهبری مخرب (Einarsen et al., 2007) استفاده کرده‌اند؛ این اصطلاحات در سمت تاریک رهبری به‌طور جمعی مخرب نامیده می‌شوند (Pandey et al., 2021; Thoroughgood et al., 2018). ترگوود و همکاران (2012)، رفتار رهبری مخرب را اقدامات عمدی تعریف می‌کنند که برای پیروان و سازمان زیان‌بار است و می‌تواند آشکار یا غیرآشکار، فعال یا منفعل و مستقیم یا غیرمستقیم باشد. پژوهش‌ها درباره جنبه‌های منفی رهبری در درجه اول بر رفتار منفی و آشکار رهبر مخرب متمرکز شده‌اند و تا حد زیادی رفتارهای مخرب غیرفعال و غیرمستقیم را نادیده گرفته‌اند. تصویری از یک رفتار غیرفعال، غیرآشکار و غیرمستقیم ممکن است شامل بی‌علاقگی رهبر به منافع زیردستان در یک زمینه شغلی ناپایدار باشد (Xu et al., 2015). «این تعریف نه تنها رفتار مخرب فعال و آشکار رهبران مانند سرپرست سوءاستفاده‌کننده، قلدری رهبر و استبداد خرد را در نظر می‌گیرد، بلکه رفتار منفعلانه و غیرمستقیم را نیز در نظر می‌گیرد؛ در نتیجه دید کامل‌تری از رهبری مخرب ارائه می‌دهد» (Pandey et al., 2021: 888). فاهی<sup>۱</sup> (2019) رهبری مخرب را به معنای رفتار منظم و مکرر یک رهبر، ناظر یا مدیر می‌داند که منافع قانونی سازمان را با تضعیف و خرابکاری در اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی سازمان و همچنین انگیزه، رفاه یا رضایت شغلی زیردستانش نقض می‌کند. «رفتار رهبر در این سبک، زهرآلود و مسموم‌کننده است و حاوی ویژگی‌های زشت و ناشایستی همچون محدودکردن تعاملات، مانع‌تراشی» (Milosevic et al., 2020: 122)، «ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی، بهره‌کشی، مکاری و سایر رفتارهای همراه با سوءکارکرد است» (عیدی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۳۸). «این تعریف یک تعریف به‌نسبت جامع و فراگیر به حساب می‌آید؛ چراکه از نظر ماهیت، رفتارهای مخرب معطوف به سازمان و کارکنان بوده و هر دو را در بر می‌گیرد» (اسدی و گل‌پور، ۱۳۹۸: ۶۳).

مطالعات نشان داده‌اند رهبران مخرب تأثیر منفی در

<sup>1</sup> Fahie

(1289: Chauhan et al., 2020)، «سبب استرس، احساس گناه و کاهش شدید بازدهی و عملکرد فردی می‌شود» (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۷). به گمان سولومون و روتبلام (1984) اهمال‌کاری، عمل به تأخیر انداختن فعالیت‌های مهم تا جایی است که آشفتگی فکری حاصل شود که این کار سبب تجمع کارها روی هم و اجبار به انجامشان در لحظات پایانی زمان در نظر گرفته‌شده و فشار ناشی از آن می‌شود (Simpson & Pychyl, 2009). «حدود ۹۵ درصد افراد جامعه گاهی در کارهایشان اهمال می‌ورزند؛ اما برای ۱۵ تا ۲۰ درصد افراد، اهمال‌کاری، پیوسته و به‌صورت یک مشکل بروز می‌کند» (Steel, 2007: 156). «افراد اهمال‌کار زمان کمی را برای انجام فعالیت‌های بزرگ در نظر می‌گیرند و همین عامل سبب شتاب در کار و ناتمام انجام‌شدن آن می‌شود و در نتیجه، کیفیت کار آنها همواره پایین است» (Steel, 2004). برخی به‌خطا اهمال‌کاری را هم‌طراز تنبلی می‌دانند؛ در حالی که این دو با هم متفاوت‌اند. در تنبلی، فرد برای انجام کار راغب نیست؛ اما در اهمال‌کاری فرد راغب به انجام کار هست ولی تکالیف و کارهای غیرضروری را جایگزین کارها و تکالیف اصلی می‌کند و در نتیجه، کارهای ضروری و مهمش را به تأخیر می‌اندازد. اهمال‌کاری به گونه‌های متفاوتی در محیط کار نمایان می‌شود که از جمله می‌توان به موارد نگرانی، بحران‌سازی، پرخاشگری، پرکاری، حواس‌پرتی، بیزاری از تکلیف و ابهام و سردرگمی در انجام امور اشاره کرد (Steel, 2007). برخی دیگر از علائم و نشانه‌های اهمال‌کاری به این شرح است: رفتار وقت‌کشی و هدر دادن وقت، احساس غرق‌شدن در مسئولیت‌ها، ناتوانی در رسیدن به هدف‌های مهم زندگی، انجام کارها با سرعت زیاد در آخرین دقایق، خیال‌بافی و آرزو به‌جای انجام کارها، نداشتن برنامه‌ریزی مداوم برای زندگی و دادن شعارهایی که هیچ‌گاه انجام نمی‌شوند (آتش‌پور و امیری، ۱۳۷۸).

اهمال‌کاری بر میلیون‌ها نفر تأثیر گذاشته و از مشکلاتی است که کم‌وبیش بر اثربخشی و بهره‌وری اثر سوء دارد

سطوح فردی، گروهی و سازمانی دارند (Pandey et al., 2021)؛ در واقع، «این رهبران با از بین بردن روحیه کارکنان و اثربخشی سازمان» (Dobbs & Do, 2019: 6)، «ذهنیت افراد در هنگام کار را دچار اختلال کرده» (Bhandarker & Rai, 2019: 67) و از این طریق، «تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد فردی و سازمانی می‌گذارند» (Milosevic et al., 2020: 135). با وجود خطرات و مشکلاتی که رهبران مخرب برای سازمان‌های کشورمان ایجاد می‌کنند، در بسیاری از سازمان‌های آموزشی و مدارس این سبک رهبری مشاهده می‌شود؛ از این‌رو، لازم است در انتخاب رهبران چنین سازمان‌هایی دقت و حساسیت لازم صورت گیرد؛ زیرا اگر رهبران این سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، با نهادینه‌کردن رفتارهای مخربی همچون بی‌کفایتی، شرارت، فساد و خرابکاری در سازمان، اثرات جبران‌ناپذیری را بر مؤسسات آموزشی، مدارس و جامعه وارد می‌کنند.

به باور سیمپسون و پیچل<sup>۱</sup> (2009) اهمال‌کاری عامل مهمی در فرسودگی شغلی معلمان به حساب می‌آید. «اهمال‌کاری به‌طور گسترده موضوعی بین‌رشته‌ای است. با وجود کوشش‌های بسیار برای کسب معرفت درباره‌ی جوهره اهمال‌کاری، هنوز هم در ارتباط با اینکه اهمال‌کاری چیست، بحث و اختلاف‌نظر وجود دارد» (Steel, 2010: 928). صاحب‌نظران تعاریف مختلفی از اهمال‌کاری ارائه کرده‌اند: «تمایل به عقب‌انداختن کارهایی که انجام آنها برای رسیدن به هدف لازم و ضروری است» (Stead et al., 2010: 179)؛ «به عقب‌انداختن، تأخیر، تمدیدکردن کار یا موکول‌کردن اجرای تکلیف به آینده» (Rosário et al., 2009: 120)؛ «شکلی از خودداری و امتناع است که فرد میل به انجام کار دارد ولی کار را تا آخر برای رسیدن به هدف دنبال نمی‌کند» (Owens et al., 2008: 369) و یک «گرایش روزمره در به تعویق انداختن کارها با وجود آگاهی از نتایج منفی آن» (Steel, 2007: 65). «اهمال‌کاری به‌عنوان یک رفتار ناکارآمد و یا خودناتوان‌ساز»

<sup>1</sup> Simpson & Pychyl

اساسی برای همه کارکنان است. مدیران، مسئول ایجاد محیط منصفانه‌ای در سازمان‌اند. برای مثال از آنها انتظار می‌رود در تخصیص وظایف کاری، برنامه و زمان‌بندی کاری، انتخاب کارکنان برای فرصت‌های آموزشی، تخصیص وظایف و موقعیت‌های کاری و اجرای ارزیابی عملکرد منصف باشند (شیخی، ۱۳۹۲). صاحب‌نظران، ابعاد زیر را برای عدالت سازمانی در نظر گرفته‌اند: الف) عدالت رویه‌ای: عدالت درک‌شده از رویه‌های استفاده‌شده برای تصمیم‌گیری است (Groth & Gilliland, 2001). اجرای عدالت رویه‌ای با رعایت انصاف در تهیه و پروسه استفاده و کاربرد خط‌مشی‌ها و رویه‌ها ارتباط دارد (Lind & Tyler, 1988). رایزنی، تبادل نظر و مشاوره با کارکنان، در پیاده‌کردن مطلوب عدالت رویه‌ای تأثیر بسزایی دارد؛ زیرا کارکنان واکنش مناسب‌تر و مطلوب‌تری به رویه‌هایی می‌دهند که اختیار و آزادی عمل مناسبی را برای اظهار نظر به آنها می‌دهد و نتیجه این کار این است که کارکنان درک و احساس منصفانه‌ای از فرایند رویه‌ها کسب می‌کنند (Orlando, 2002). ب) عدالت مرادده‌ای / تعاملی: در این نوع عدالت، افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنها، روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساس‌اند و در نتیجه، اگر احساس کنند سرپرست مستقیم آنها با بی‌عدالتی رفتار می‌کند، ممکن است به این بی‌عدالتی واکنش منفی نشان دهند (رضائیان، ۱۳۸۴). عدالت مرادده‌ای به معنای کیفیت رفتار بین کارکنان و مدیران سازمان است. ج) عدالت توزیعی: به ادراک‌هایی از این قبیل اشاره دارد که پاداش‌ها و تشویق‌های دریافتی به نسبت ورودی‌ها عادلانه بوده‌اند یا خیر (Brashear et al., 2004). پاداش‌ها و تشویق‌ها می‌تواند سبب بهبود عملکرد و خشنودی شغلی کارکنان شود، به شرط اینکه: ۱) کارکنان دریابند که انصاف در پاداش و تشویق‌ها رعایت شده است، ۲) میزان و مقدار پاداش با عملکرد کارکنان متناسب باشد ۳) پاداش و تشویق تأمین‌کننده نیازهای شخصی کارکنان باشد. چنانچه موارد ذکر شده درباره پاداش به کارکنان و تشویق آنها رعایت شود، میزان نارضایتی،

(Balkis & Duru, 2009). «از دیدگاه سازمانی، اهمال‌کاری معاند سازمان و بازدارنده رشد، بهره‌وری و خلاقیت است» (فیاضی و کاوه، ۱۳۹۰: ۳۵). با وجود اینکه اهمال‌کاری نقش مهمی در کاهش میزان بهره‌وری و سلامت جسمی-روانی و در نتیجه فرسودگی شغلی معلمان دارد، در سازمان‌های آموزشی و مدارس کشورمان توجه کافی بدان نشده است؛ از این رو، ضرورت دارد ضمن بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر اهمال‌کاری، پیامدها و نتایج ناگواری که اهمال‌کاری معلمان برای خودشان و مدارس ایجاد می‌کند، بررسی شود.

نتایج مطالعات کامکاجیز و همکاران<sup>۱</sup> (2014)، زرین‌ویرثق (۱۳۹۵) و بابایی‌قاضیانی (۱۳۹۶) نشان داد بی‌عدالتی ادراک‌شده سبب فرسودگی شغلی معلمان می‌شود. «عدالت سازمانی به انصاف درک‌شده توسط کارکنان، از نتایج، رویه‌ها و مراددهات درون سازمان اشاره دارد که همه کارکنان را ملزم به همکاری مشترک برای ایجاد یک رابطه سودمند متقابل می‌کند» (Sahoo & Sahoo, 2019: 785). «عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای مهم و غریزی انسان است که همواره در تاریخ زندگی بشر، وجود آن شرایط و بستری را برای توسعه و بهبود جوامع انسانی مهیا کرده است» (نظری و رافعی، ۱۳۹۷: ۴۲). «رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقا و انتصاب) بسیار اهمیت دارد؛ زیرا ادراک منفی عدالت از سوی کارکنان می‌تواند فرسودگی شغلی آنها را تشدید و محیط کاری را تحمل‌ناپذیر کند» (Leach, 2005: 231). «ادراک عدالت سازمانی، میزانی است که یک سازمان با کارکنان خود رفتار مناسب، عادلانه و محترمانه دارد و اطلاعات کافی، دقیق، منابع و پاداش‌ها را در اختیار آنها قرار می‌دهد» (Tziner & Chernyak-Hai, 2012: 52). ادراک بی‌عدالتی در سازمان‌ها می‌تواند اثر مخربی بر روحیه کار جمعی داشته باشد؛ زیرا بر اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان تأثیر می‌گذارد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷). مسئله عدالت در سازمان مسئله

<sup>1</sup> Kumcagiz et al.

فرهنگیان، به‌ویژه معلمان ابتدایی نسبت به دیگر مشاغل زیادتر است و تاکنون پژوهش‌های عمقی زیادی در این زمینه انجام نشده است، در این پژوهش ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی معلمان، این نکته بررسی می‌شود که چگونه این عوامل شناسایی شده سبب فرسودگی شغلی معلمان می‌شوند؛ بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ این سؤال است: چگونه رهبران مخرب با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال‌کاری سبب فرسودگی شغلی معلمان می‌شوند؟

### پیشینه پژوهش

گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند رفتارهای غیراخلاقی مدیران علاوه بر تضعیف حمایت سازمانی ادراک‌شده، موجب تقویت احساس فرسودگی هیجانی و سپس موجب افزایش رفتارهای انحرافی می‌شود.

نتایج مطالعات اسدی و گل‌پرور (۱۳۹۸) با عنوان «رابطه بین رهبری غیراخلاقی و مخرب با فرسودگی و عملکرد شغلی» نشان داد بین رهبری مخرب با فرسودگی رابطه مثبت، بین فرسودگی با عملکرد شغلی رابطه منفی و بین رهبری مخرب با عملکرد شغلی رابطه منفی وجود دارد.

نتایج پژوهش بارانی و ناستی‌زایی (۱۳۹۹) با عنوان «بررسی تأثیر رهبری مخرب بر تمایل به ترک خدمت معلمان با نقش میانجی بی‌عدالتی سازمانی» نشان داد رهبری مخرب به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی بی‌عدالتی سازمانی بر تمایل به ترک خدمت معلمان اثر مثبت و معناداری دارد.

خراسانی‌طرقی و همکاران (۱۳۹۷) با شناسایی و کشف مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی، دریافته‌اند که یکی از پیامدهای رهبری مخرب ادراک وجودنداشتن عدالت سازمانی به‌وسیله کارکنان در سازمان است.

خاکپور (۱۳۹۸) در پژوهش «رابطه رهبری زهرآگین با

غیبت، ترک شغل و جابه‌جایی کارکنان کاهش و ازطرفی میزان تعهد سازمانی آنان افزایش خواهد یافت (Robbins et al., 2014).

عدالت اولین عامل سلامتی سازمان‌های آموزشی به حساب می‌آید و متفکران علوم انسانی از مدت‌ها قبل به اهمیت عدالت سازمانی به‌منزله رکن اصلی و مهم اثربخشی و بهبود فرایندهای سازمانی مدارس و رضایتمندی معلمان پی برده‌اند (شکرکن و نعیمی، ۱۳۸۴). عدالت سازمانی سازه ارزشمندی برای پرورش و ایجاد انگیزش معلمان است (عیدی و همکاران، ۱۳۹۷) که می‌تواند مزایای بزرگی را برای آنها و مدارس به ارمغان آورد (Almazrouei & Zacca, 2021)؛ ازاین‌رو، رعایت عدالت بین معلمان مدارس، اهمیت دوچندانی پیدا کرده است.

با توجه به مبانی نظری دانش مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، نگرش‌های شغلی و رفتار کارکنان از شیوه‌های مدیریت و سبک‌های رهبری مدیران تأثیر می‌گیرد (Robbins, 2009) که این سبک‌های رهبری هم جنبه مثبت و هم جنبه منفی دارند. تاکنون بیشتر مطالعات سبک‌های مثبت و سازنده رهبری را بررسی کرده‌اند (Tandon, 2021; Zhang et al., 2021; Evans et al., 2021)؛ اما به سبک‌های منفی رهبری از جمله رهبری مخرب کمتر توجه شده است (Tavanti & Tait, 2021; Metin-Orta, 2021)؛ ازاین‌رو، در این پژوهش به دنبال شناسایی و برجسته‌کردن خصایص تاریک رهبران مخرب در مدارس و همچنین پیامدهای ناگوار این رهبران بر نگرش‌ها و رفتارهای معلمان مانند اهمال‌کاری، ادراک بی‌عدالتی و فرسودگی شغلی هستیم. ازطرفی امروزه معلمان با طیف وسیعی از عوامل استرس‌زای شغلی که بر سلامت روانی آنها مؤثر است، روبه‌رو هستند؛ از جمله حجم کار زیاد، ساعات طولانی، تعداد زیاد دانش‌آموزان کلاس، آمادگی ناکافی معلمان، شرایط نامناسب کار، تعارض نقش و کمبود منابع که زمینه را برای فرسودگی بیشتر آنها فراهم می‌کند (Ratanasiripong et al., 2021). با توجه به اینکه پدیده فرسودگی شغلی میان

در پژوهش‌های خود پیامدهای منفی اهمال‌کاری از قبیل استرس، اضطراب و افسردگی را اثبات کرده‌اند.

یازیکی و بلوت<sup>۷</sup> (2015) در پژوهش «بررسی رابطه بین اهمال‌کاری علمی معلمان با ویژگی‌های شخصیتی آنان» به این نتیجه رسیدند که بین اهمال‌کاری معلمان با ویژگی‌های کمال‌گرایانه شخصیتی آنان ارتباط معناداری وجود دارد.

ویسل و همکاران<sup>۸</sup> (2019) تأثیر تعلل فعال و انفعالی (غیرفعال) در پیش‌بینی تأخیر رفتاری را مقایسه کردند. نتایج نشان داد تعلل انفعالی (غیرفعال)، تأخیر رفتاری را پیش‌بینی می‌کند؛ در حالی که تعلل فعال، تأخیر رفتاری را پیش‌بینی نمی‌کند.

پرز-رودریگز و همکاران<sup>۹</sup> (2019) در بررسی رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و استرس کاری با میانجی‌گری عواطف در کارکنان سازمان‌های مختلف اسپانیایی به این نتیجه رسیدند که بین ادراک عدالت از سوی کارکنان و استرس کاری با نقش میانجی عواطف رابطه وجود دارد.

اشکلر و تزینر<sup>۱۰</sup> (2017) در پژوهشی نشان دادند بین عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی و همچنین بین عدالت سازمانی و کارشکنی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

آدن و رمضان<sup>۱۱</sup> (2010) با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی ادراک‌شده و اهمال‌کاری نشان دادند رابطه معناداری میان عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای به‌منزله شاخص‌های ادراک عدالت سازمانی با اهمال‌کاری وجود دارد. السی و همکاران<sup>۱۲</sup> (2015) با بررسی رابطه عدالت

سازمانی و فرسودگی شغلی با نقش میانجی جوّ اخلاقی، دریافتند که جوّ اخلاقی تأثیر میانجی متوسطی بر رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان دارد.

فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی» به این نتیجه رسید که برای کاهش فرسودگی عاطفی در کارکنان باید برای کاهش رفتارهای مخرب و زهرآگین در رهبران و سکوت سازمانی در کارکنان اقدام کرد.

یافته‌های پایان‌نامه کارشناسی ارشد شریعت‌منش (۱۳۹۹) نشان داد رهبری مخرب بر عدالت سازمانی ادراک شده تأثیر منفی می‌گذارد. همچنین رهبری مخرب بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، عدالت سازمانی ادراک‌شده تأثیر بین رهبری مخرب و سکوت سازمانی را به‌طور غیرمستقیم میانجی می‌کند.

مطالعات ترپانیر و همکاران<sup>۱</sup> (2019) نشان‌دهنده تأثیر رهبری مخرب در فرسودگی شغلی، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان بود.

برانديو<sup>۲</sup> (2020) در مطالعاتش هفت رفتار مخرب رهبری را شناسایی کرد که چهار مورد به وظیفه و سه مورد با رابطه مرتبط بود. رفتارهای مرتبط با وظیفه، در درجه اول سبب بحران و پیامدهای منفی برای کار می‌شوند و رفتارهای مرتبط با روابط، پیامدهای منفی برای رضایت شغلی زیردستان، بهزیستی و یا احساس معنی‌دار بودن آنها دارند.

یافته‌های پژوهش ریحان‌اوغلو و آکین<sup>۳</sup> (2020) نشان‌دهنده وجود ارتباط مستقیم و منفی رهبری مخرب زهرآگین با عدالت سازمانی و ارتباط مستقیم و مثبت رهبری مخرب زهرآگین با تمام ابعاد سکوت سازمانی و قصد ترک شغل است.

یافته‌های پژوهش پاندی و همکاران<sup>۴</sup> (2021) نشان داد رهبران مخرب با ناراضی‌کردن کارکنان، بر آوای آنها تأثیر می‌گذارند و سبب می‌شوند کارکنان اظهار نظر کمتری داشته باشند.

چاوهران و همکاران<sup>۵</sup> (2020) و کندی و تاکمن<sup>۶</sup> (2013)

<sup>6</sup> Kennedy & Tuckman

<sup>7</sup> Yazıcı & Bulut

<sup>8</sup> Wessel et al.

<sup>9</sup> Pérez-Rodríguez et al.

<sup>10</sup> Shkoler & Tziner

<sup>11</sup> Adnan & Ramazan

<sup>12</sup> Elçi et al.

<sup>1</sup> Trépanier

<sup>2</sup> Brandebo

<sup>3</sup> Reyhanoglu & Akin

<sup>4</sup> Pandey et al.

<sup>5</sup> Chauhan et al.

گذشت از منافع مادی در آنها وجود دارد و پس از شروع کار و روبه‌رو شدن با واقعیت دنیای کار به‌سرعت رنگ می‌بازد. نتایج مطالعات مسلش و لیتز (2008)، بارتز و همکاران (2005) و شافلی و باکر<sup>۶</sup> (2004) نشان داد ادراک بی‌عدالتی در محل کار سبب فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود. در مطالعه‌های دانش و همکاران (۱۳۹۵)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، صفاری‌نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۵) و شاکر (۱۳۹۴) نیز مشخص شد که ارتباط معناداری بین اهمال‌کاری شغلی و فرسودگی شغلی وجود دارد.

نتیجه پژوهش میرزایی (۱۳۹۲) با عنوان «بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر فرسودگی شغلی کارکنان» نشان داد فرسودگی شغلی با عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت مراده‌ای همبستگی معناداری دارد. نتایج مطالعات خمر (۱۳۹۲)، نظری (۱۳۹۲) و اندکازلکی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با فرسودگی شغلی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد؛ به عبارتی، مشخص شد که افزایش عدالت سازمانی در سازمان، سبب کاهش فرسودگی شغلی در کارکنان می‌شود. براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهشی، الگوی مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است.

نتایج مطالعات کاپون و پتریلو<sup>۱</sup> (2016) بیان‌کننده رابطه مثبت شاخص عدالت سازمانی با جوّ مدرسه و رضایت شغلی و رابطه منفی شاخص عدالت سازمانی با افسردگی و فرسودگی شغلی معلمان است.

مطالعات شیخی (۱۳۹۲) با عنوان «بررسی رابطه بین سلامت اداری با عدالت سازمانی و رضایت شغلی و رفتار مدنی در اداره آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی» نشان‌دهنده همبستگی قوی بین سلامت اداری و عدالت سازمانی بود.

طابوسیان و برکت (۱۳۹۴) در پژوهش خود با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی با اهمال‌کاری کارکنان به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و بین عدالت سازمانی و اهمال‌کاری رابطه منفی وجود دارد.

فرسودگی شغلی پدیده مهمی در پیشینه پژوهشی است (Alarcon, 2011). کامکاجیز و همکاران (2014) در پژوهش «پیش‌بینی رضایت شغلی از طریق ناامیدی، اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی به این نتیجه رسیدند که اهمال‌کاری، فرسودگی شغلی و ناامیدی، رابطه منفی معناداری با رضایت شغلی دارند.

نتیجه مطالعات چن و چن<sup>۲</sup> (2018) نشان داد بین عوامل استرس‌زای شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

اسکالویک و اسکالویک<sup>۳</sup> (2009)، استوبر و رنرت<sup>۴</sup> (2008)، حسین‌پور و اسماعیلی (2016) و کوپرا و همکاران<sup>۵</sup> (2004) با بررسی مقوله فرسودگی شغلی بین پرستاران و معلمان به این نتیجه رسیدند که فرسودگی شغلی در دو قشر معلمان و پرستاران، از مشاغل دیگر اجتماعی بیشتر است؛ دلیل آن نیز شور و شوق اولیه‌ای است که برای خدمت با

<sup>1</sup> Capone & Petrillo

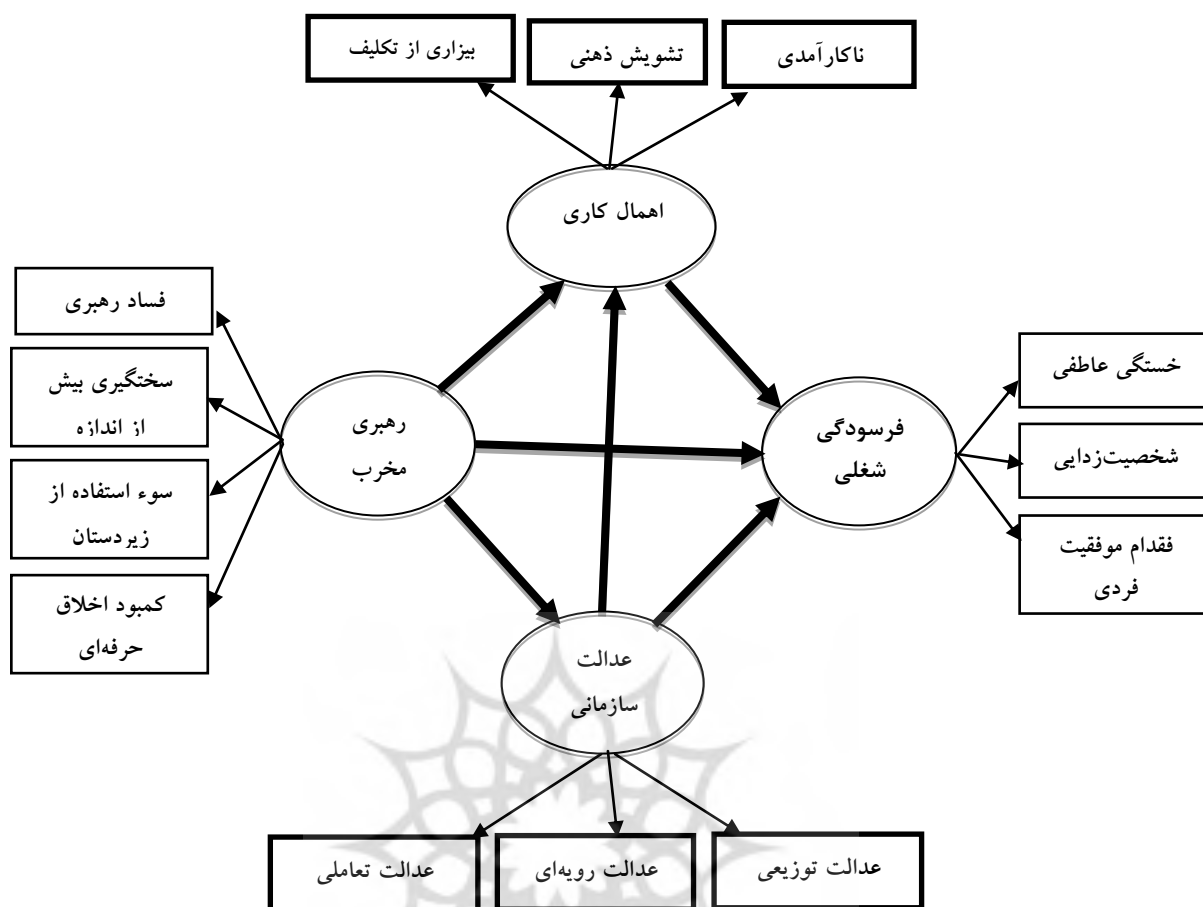
<sup>2</sup> Chen & Chen

<sup>3</sup> Skaalvik & Skaalvik

<sup>4</sup> Stoeber & Rennert

<sup>5</sup> Chopra

<sup>6</sup> Schaufeli & Bakker



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

Fig 1- Conceptual model of research

## فرضیه‌های پژوهش

۸- رهبری مخرب به‌واسطه اهمال‌کاری اثر غیرمستقیم و

۱- رهبری مخرب اثر مستقیم و معناداری بر فرسودگی شغلی و معناداری بر فرسودگی شغلی دارد.

۹- عدالت سازمانی به‌واسطه اهمال‌کاری اثر غیرمستقیم و

۲- رهبری مخرب اثر مستقیم و معناداری بر عدالت سازمانی و معناداری بر فرسودگی شغلی دارد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن، همهٔ معلمان ابتدایی ناحیهٔ ۳ شهر شیراز به تعداد ۲۰۰۰ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و بر مبنای جدول مورگان، نمونه‌ای ۳۲۲ نفری تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد: پرسش‌نامهٔ رهبری مخرب لو و همکاران (2012)

۳- رهبری مخرب اثر مستقیم و معناداری بر اهمال‌کاری دارد.

۴- عدالت سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر فرسودگی شغلی دارد.

۵- عدالت سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر اهمال‌کاری دارد.

۶- اهمال‌کاری اثر مستقیم و معناداری بر فرسودگی شغلی دارد.

۷- رهبری مخرب به‌واسطه عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر فرسودگی شغلی دارد.

خرده‌مقیاس (ناکارآمدی، تشویش ذهنی و بیزاری از تکلیف) در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت و پرسش‌نامه فرسودگی شغلی مسلش و جکسون (1981) دارای ۲۲ گویه و ۳ خرده‌مقیاس (خستگی عاطفی، شخصیت‌زدایی و نداشتن موفقیت فردی) در طیف ۷ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. برای تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

دارای ۲۰ گویه و ۴ خرده‌مقیاس (فساد رهبری، سخت‌گیری بیش از اندازه زیردستان، سوءاستفاده از زیردستان و کمبود اخلاق حرفه‌ای) در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت؛ پرسش‌نامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (1993) دارای ۲۰ گویه و ۳ خرده‌مقیاس (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت؛ پرسش‌نامه اهمال‌کاری صفاری‌نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۰) دارای ۲۵ گویه و ۳

جدول ۱- ضرایب پایایی ابزار پژوهش

Table 1- Reliability coefficients of research tools

متغیرها	تعداد	شماره سؤالات	آلفای کرونباخ
۱ رهبری مخرب	۲۰	۱-۲۰	۰/۹۶
۲ عدالت سازمانی	۲۰	۱-۲۰	۰/۹۵
۳ اهمال‌کاری	۲۵	۱-۲۵	۰/۹۲
۴ فرسودگی شغلی	۲۲	۱-۲۲	۰/۹۳

مناسبتی دارند. برای تعیین روایی ابزارها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی ابزار پژوهش و اینکه ضرایب پایایی ابزارها در دامنه دست‌کم ۰/۹۲ تا ۰/۹۶ قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که ابزارهای پژوهش پایایی

جدول ۲- شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

Table 2- Fitness indices of first-order confirmatory factor analysis of research tools

شاخص	ملاک	رهبری مخرب	عدالت سازمانی
۱ خی دو	۰/۰۰۰ و ۰/۰۰۰	۴۲/۱۸	۴۰/۶۱
۲ درجه آزادی	-	۲۴	۲۳
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۷۵	۱/۷۶
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایین‌تر	۰/۰۴۳	۰/۰۶۷
۵ CFI	دست‌کم ۰/۹	۰/۹۷	۰/۹۵
۶ GFI	دست‌کم ۰/۹	۰/۹۴	۰/۹۳

جدول ۳- شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

Table 3- Fit indicators of confirmatory factor analysis of the first order of research tools

شاخص	ملاک	اهمال‌کاری	فرسودگی شغلی
۱ خی دو	۰/۰۰۰ و ۰/۰۰۰	۵۲/۳۴	۴۷/۲۶
۲ درجه آزادی	-	۲۸	۲۵
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۸۶	۱/۸۹
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایین‌تر	۰/۰۴۵	۰/۰۳۹
۵ CFI	دست‌کم ۰/۹	۰/۹۴	۰/۹۷
۶ GFI	دست‌کم ۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۴



متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نسخه ۲۵ نرم‌افزار SPSS استفاده شد. برای سنجش تأثیر مستقیم رهبری مخرب بر فرسودگی شغلی، اهمال‌کاری و عدالت سازمانی، اهمال‌کاری بر فرسودگی شغلی و عدالت سازمانی بر اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی و همچنین برای سنجش تأثیر غیرمستقیم رهبری مخرب بر فرسودگی شغلی از طریق متغیر میانجی اهمال‌کاری و عدالت سازمانی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۵ شاخص‌های توصیفی شامل فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند. با توجه به اینکه میزان چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش در دامنه (۲- و ۲-) است، پیش‌فرض مدل‌یابی علی یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است.

با توجه به نتایج به دست آمده از شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه‌های پژوهش می‌توان گفت مقدار  $\chi^2$  دو به دست آمده در همه الگوهای اندازه‌گیری شده پرسش‌نامه‌ها با توجه به ملاک تعیین شده، بیان‌کننده برازنگی و برازش مناسب الگوی مفهومی پرسشنامه‌ها با داده‌هاست. مقدار سایر شاخص‌های برازش مانند RMSEA، CFI و GFI در همه الگوهای اندازه‌گیری پرسش‌نامه‌ها پذیرفتنی بود و در دامنه ملاک مناسب و پذیرفتنی قرار دارد که این امر نشان‌دهنده شایستگی و برازش مناسب همه الگوهای اندازه‌گیری پرسش‌نامه‌هاست؛ بنابراین، می‌توان گفت همه پرسش‌نامه‌های این پژوهش، روایی خوب و مناسبی دارند.

### شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای گزارش توصیفی داده‌ها از چولگی، کشیدگی، شاخص‌های میانگین و انحراف معیار و برای تعیین رابطه بین

جدول ۴- آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

Table 4- Descriptive statistics of research variables

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
۱ رهبری مخرب	۳۲۲	۳/۱۵	۰/۸۶۴	-۰/۴۵۰	-۰/۰۴۶
۲ عدالت سازمانی	۳۲۲	۴/۱۲	۰/۷۲۹	-۱/۰۶۲	۰/۶۵۲
۳ اهمال‌کاری	۳۲۲	۳/۸۵	۰/۸۴۵	-۰/۹۵۰	۰/۱۷۷
۴ فرسودگی شغلی	۳۲۲	۳/۸۹	۰/۶۵۶	-۰/۲۶۲	۰/۳۲۱

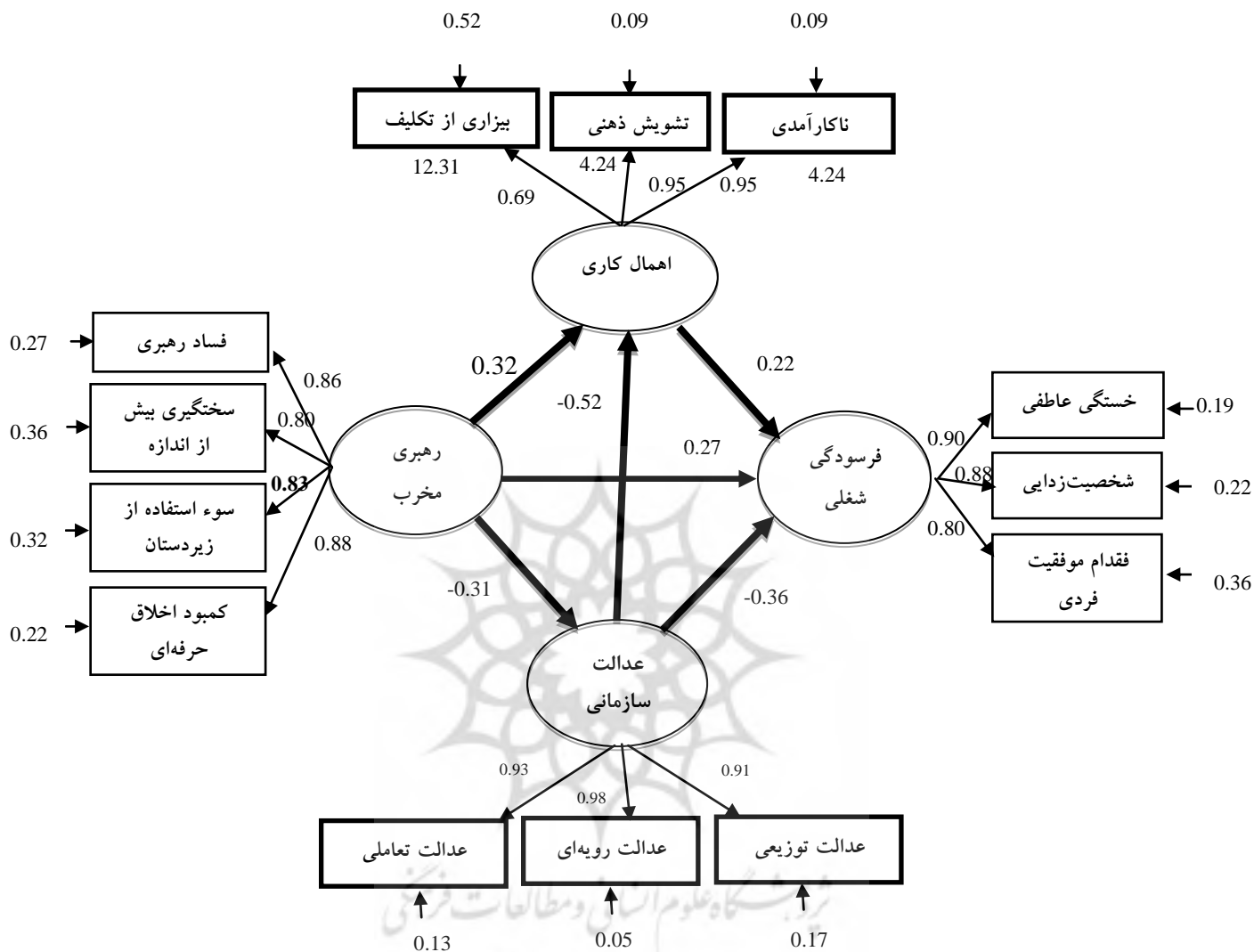
جدول ۵- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش (\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ )

Table 5- Correlation matrix of research variables (\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ )

متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱ رهبری مخرب	۱			
۲ عدالت سازمانی	*-۰/۳۹۲	۱		
۳ اهمال‌کاری	*۰/۳۸۹	*-۰/۴۹۰	۱	
۴ فرسودگی شغلی	*۰/۴۲۴	*-۰/۲۷۶	*۰/۳۱۹	۱

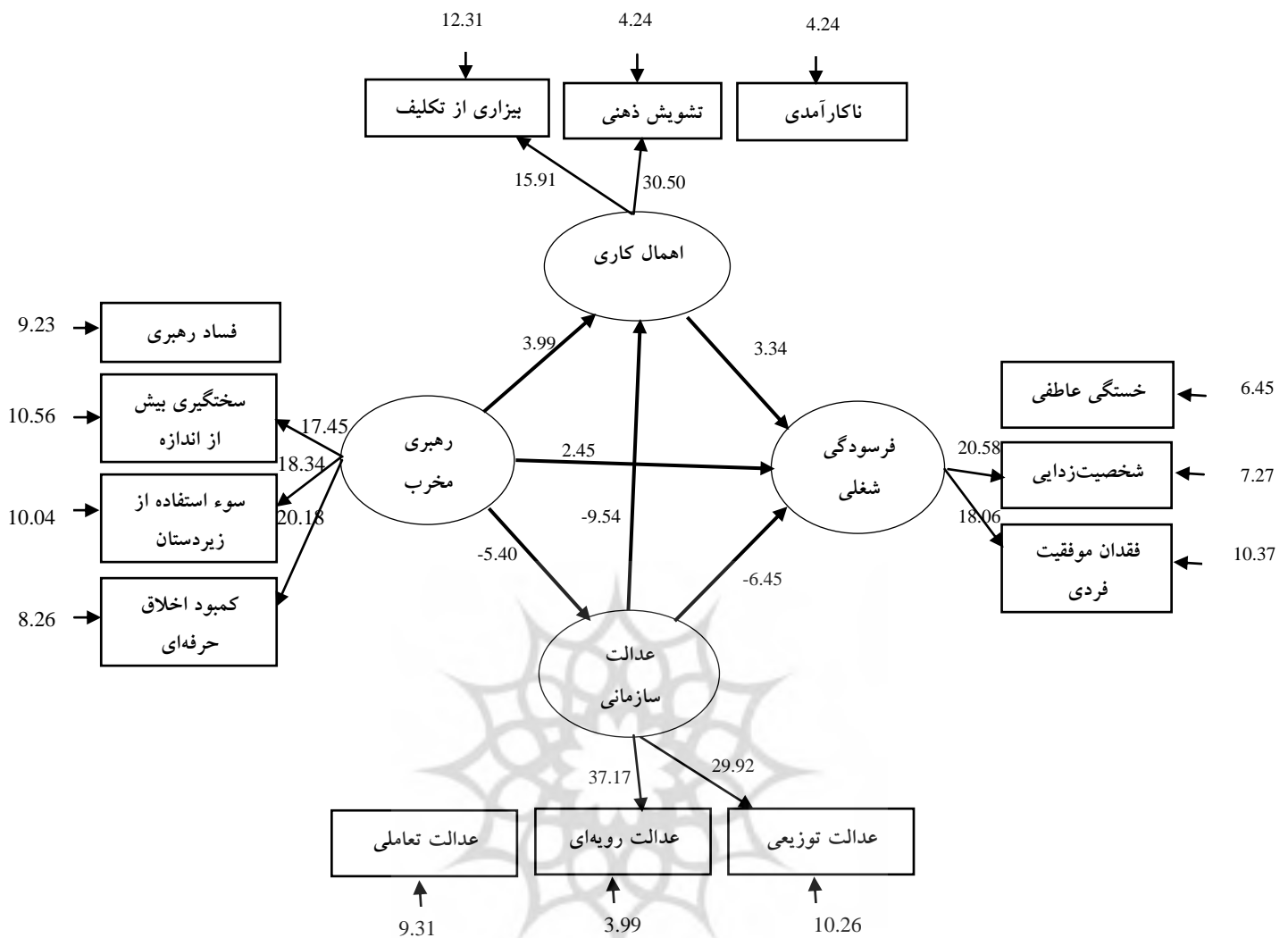
با توجه به نتایج جدول ۵ بین همه متغیرهای پژوهش

همبستگی معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.



Chi-Square=104.96, df=59, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

شکل ۲- الگوی آزمون‌شده پژوهش در حالت استاندارد  
**Fig 2- Tested research model in standard mode**



شکل ۳- الگوی آزمون‌شده پژوهش در حالت معنی‌داری

Fig 3- Tested research model in a significant way

جدول ۶- مسیرهای مستقیم آزمون‌شده در مدل معادلات ساختاری

Table 6- Direct paths tested in structural equation model

سطح معنی‌داری	T	مسیر استاندارد	مسیرهای مستقیم
۰/۰۵	۲/۴۵	۰/۲۷	فرسودگی شغلی ← رهبری مخرب
۰/۰۵	-۵/۴۰	-۰/۳۱	عدالت سازمانی ← رهبری مخرب
۰/۰۵	۳/۹۹	۰/۳۲	اهمال‌کاری ← رهبری مخرب
۰/۰۵	-۶/۴۵	-۰/۳۶	فرسودگی شغلی ← عدالت سازمانی
۰/۰۵	-۹/۵۴	-۰/۵۲	اهمال‌کاری ← عدالت سازمانی
۰/۰۵	۳/۳۴	۰/۲۲	فرسودگی شغلی ← اهمال‌کاری

مستقیم (۰/۳۲) و آماره تی (۳/۹۹) بر اهمال‌کاری معلمان در سطح ۰/۰۵ اثر مستقیم و معنی‌داری دارد. عدالت سازمانی با ضریب مسیر مستقیم (-۰/۳۶) و آماره تی (-۶/۴۵) بر

رهبری مخرب با ضریب مسیر مستقیم (۰/۲۷) و آماره تی (۲/۴۵) بر فرسودگی شغلی، با ضریب مسیر مستقیم (-۰/۳۱) و آماره تی (-۵/۴۰) بر عدالت سازمانی و با ضریب مسیر

فرسودگی شغلی و با ضریب مسیر مستقیم (۰/۵۲-) و آماره تی (۹/۵۴-) بر اهمال کاری معلمان در سطح ۰/۰۵ اثر مستقیم و معنی داری دارد. اهمال کاری معلمان نیز با ضریب مسیر مستقیم (۰/۲۲+) و آماره تی (۳/۳۴) بر فرسودگی شغلی در سطح ۰/۰۵ اثر مستقیم و معنی داری دارد.

جدول ۷- مسیرهای غیرمستقیم آزمون شده در مدل معادلات ساختاری

Table 7- Indirect paths tested in the structural equation model

مسیرهای غیرمستقیم	اثر غیرمستقیم	T	سطح معنی داری
رهبری مخرب ← عدالت سازمانی ← فرسودگی شغلی	۰/۱۱۱	۴/۱۷	۰/۰۵
رهبری مخرب ← اهمال کاری ← فرسودگی شغلی	۰/۰۷۰	۲/۶۰	۰/۰۵
عدالت سازمانی ← اهمال کاری ← فرسودگی شغلی	۰/۱۱۴	۳/۱۶	۰/۰۵

غیرمستقیم و معنادار بر فرسودگی شغلی در سطح ۰/۰۵ دارد؛ بنابراین، می‌توان گفت عدالت سازمانی و اهمال کاری نقش میانجی در ارتباط بین رهبری مخرب و فرسودگی شغلی و همچنین اهمال کاری نقش میانجی در ارتباط بین عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی ایفا می‌کنند.

رهبری مخرب با ضریب مسیر غیرمستقیم (۰/۱۱۱) به واسطه عدالت سازمانی با آماره تی (۴/۱۷) و با ضریب مسیر غیرمستقیم (۰/۰۷۰) به واسطه اهمال کاری با آماره تی (۲/۶۰)، اثر غیرمستقیم و معنادار بر فرسودگی شغلی در سطح ۰/۰۵ دارد. همچنین عدالت سازمانی با ضریب مسیر غیرمستقیم (۰/۱۱۴) به واسطه اهمال کاری با آماره تی (۳/۱۶) اثر

جدول ۸- شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

Table 8- Goodness indicators of fitting the tested research model

شاخص	ملاک پذیرفتنی	مقدار به دست آمده
۱ خی دو	۰/۰۰۰	۱۰۴/۹۶
۲ درجه آزادی	-	۵۹
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۷۷
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایین تر	۰/۰۴۹
۵ CFI	دست کم ۰/۹	۰/۹۷
۶ GFI	دست کم ۰/۹	۰/۹۴
۷ AGFI	دست کم ۰/۹	۰/۹۲

بود. نتایج فرضیه اول نشان داد رهبری مخرب اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر فرسودگی شغلی معلمان دارد؛ یعنی وجود رهبران مخرب در رأس مدارس سبب افزایش فرسودگی شغلی معلمان می‌شود. این یافته با نتایج مطالعات اسدی و گل‌پرور (۱۳۹۸)، خاکپور (۱۳۹۸)، ترپانیر و همکاران (۲۰۱۹) و براندبو (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت معلمان در مدارس و محیط‌های آموزشی به منابع حمایتی همراه با دیگر منابع کاری لازم برای اجابت تقاضاهای شغلی مختلف خود نیازمندند. یکی از مهم‌ترین منابع حمایتی برای معلمان که به منزله یک منبع

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۸، مقادیر اندازه‌گیری شده شاخص‌های خی دو، نسبت خی دو بر درجه آزادی، RMSEA، CFI، GFI، AGFI نسبت به ملاک‌های پذیرفتنی برای برازش مناسب الگوی آزمون شده، مطلوب و پذیرفتنی ارزیابی می‌شود که برازش مناسب الگوی ساختاری این پژوهش را نشان می‌دهد.

### نتیجه

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال کاری

رهبران مدارس در رفتار با آنها عدالت را رعایت نمی‌کنند؛ در واقع، این رهبران با رعایت نکردن عدالت در توزیع منابع، مسئولیت‌ها و پاداش، رعایت نکردن عدالت در رویه‌های برخورد یکسان با معلمان و نظرخواهی از آنها و همچنین رعایت نکردن عدالت و انصاف در نحوه برخورد و تعامل دوستانه و صادقانه با معلمان مدرسه خود، ادراک بی‌عدالتی را به شدت در معلمان ایجاد می‌کنند.

نتایج فرضیه سوم نشان داد رهبری مخرب اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر اهمال‌کاری معلمان دارد. همسو با این یافته، پانندی و همکاران (2021) و اریکسون و همکاران (2015) معتقدند رهبران مخرب تأثیر منفی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی دارند. این رهبران با از بین بردن روحیه کارکنان و اثربخشی سازمان (Dobbs & Do, 2019)، ذهنیت افراد را هنگام کار دچار اختلال می‌کنند (Bhandarker & Rai, 2019) و از این طریق، تأثیر جالب توجهی بر کاهش عملکرد فردی و سازمانی می‌گذارند (Milosevic et al., 2020). در سازمان‌های آموزشی این رهبران با تمایل به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، تزویر، استبداد و پیامدهایی که کیفیت زندگی معلمان را تنزل می‌دهند، رفتارهایی را انجام می‌دهند (راهداری‌شمالی، ۱۳۹۳) که می‌تواند هم به مدارس (برای مثال، با تضعیف اهداف، وظایف و اثربخشی) و هم به معلمان آسیب‌های جدی برساند (Lundmark et al., 2020). یکی از این آسیب‌های زیان‌بار تعلل و اهمال‌کاری فزاینده معلمان در مدارس است؛ زیرا رهبران مخرب با خصوصیات و ویژگی‌های ناپسندی همچون ترور شخصیت، نفاق‌افکنی، فریبکاری و کلاهبرداری و ترویج چنین رفتاری در سطح مدرسه سبب می‌شوند میزان استرس، تنش و به‌دنبال آن، بی‌انگیزگی معلمان برای انجام وظایف اساسی و در نتیجه موقوف کردن آن به آینده بیشتر شود. وجودداشتن انگیزه لازم برای انجام وظایف و فعالیت‌ها در زمان حال و انباشته کردن آنها به زمان دیگر، سبب اهمال‌کاری بیشتر معلمان می‌شود.

نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد عدالت سازمانی اثر

روانی-اجتماعی مهم عمل می‌کند، حمایت مسئولان و مدیران مدارس از آنهاست. رهبران مخرب، خصوصیت آشکار و برجسته‌ای موسوم به تمرکز بر اهداف و منافع غیرمشروع خود و بی‌توجهی به نیازها و شرایط کارکنان و سازمان را دارند (Woestman, 2014). این بی‌توجهی رهبران مخرب به نیازها، خواسته‌ها و منافع معلمان و مدرسه، عامل بسیار مهمی برای حمایت نکردن معلمان و روبه‌روکردن آنها با خیل تقاضاهای کاری غیرمتعاف و دشوار است. از طرف دیگر، رفتارهای مخرب رهبران، تهدید مستقیمی برای معلمان در همه ابعاد روانی-اجتماعی است که این احساس تهدید، عامل بسیار مهمی برای اتلاف و کاهش تدریجی نیرو، منابع و توان روانی معلمان (Ainur et al., 2017)، و به‌مرور زمان، فرسودگی شغلی آنها می‌شود.

نتایج فرضیه دوم نشان داد رهبری مخرب اثر مستقیم، منفی و معناداری بر عدالت سازمانی معلمان دارد. این یافته با نتایج مطالعات شریعت‌منش (۱۳۹۹)، بارانی و ناستی‌زایی (۱۳۹۹) و ریحان‌اغلو و آکین (2020) مطابقت دارد. با توجه به اینکه معلمان زمان زیادی از زندگی خود را در محیط‌های آموزشی و مدارس می‌گذرانند، توقع دارند رهبران مدارس ضمن توجه و احترام به آنها، عادلانه رفتار کنند (Ahmad, 2018)؛ بنابراین، یکی از وظایف اساسی و مهم رهبران مدارس، حفظ و گسترش رفتارهای عادلانه و احساس عدالت در معلمان است؛ زیرا اگر معلمان ادراک منصفانه و عادلانه‌ای از رهبر مدرسه داشته باشند، تعهد و انگیزه بیشتری برای بهبود و توسعه مدارس خواهند داشت؛ در واقع، مهم‌ترین اصلی که رهبران مدیران مدارس باید درباره معلمان خود عمل کنند، اصل عدالت و عدالت‌محوری است؛ زیرا سایر اصول دیگر به‌گونه‌ای با عدالت مرتبطاند (Grover & Coppins, 2012)؛ ولی متأسفانه مدارس امروز رهبران نالایقی از جنس رهبران مخرب دارند که با رفتارهای منفی مانند باندهازی، پارتی‌بازی و تبعیض قائل شدن بین زیردستان، سبب ایجاد اختلاف بین همکاران می‌شوند و این حس را به معلمان منتقل می‌کنند که

کمک و تاحدودی از فرسودگی شغلی آنان جلوگیری کنند. نتایج فرضیه پنجم نشان داد عدالت سازمانی اثر مستقیم، منفی و معناداری بر اهمال‌کاری معلمان دارد؛ در واقع، رعایت عدالت در پاداش، فرایند تصمیم‌گیری و روابط انسانی در سازمان سبب کاهش احساس ناکارآمدی، تشویش ذهنی و بی‌زاری از تکلیف در معلمان می‌شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات شیخی (۱۳۹۲)، طابوسی و برکت (۱۳۹۴)، آدن و رمضان (2010) و السی و همکاران (2015) همسوست. در زمینه این یافته خاکپور و قلی‌پور (۱۳۹۶) با انجام پژوهشی دریافتند که عدالت سازمانی یکی از متغیرهای پیش‌بینی‌کننده اهمال‌کاری کارکنان است که رابطه منفی زیادی بین این دو متغیر وجود دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت زمانی که حقوق و مزایا، پاداش‌ها و مسئولیت‌ها به شیوه یکسان و منصفانه‌ای میان معلمان توزیع شده باشد و معلمان احساس کنند در روند کسب پاداش و مزایا سهم برابری دریافت کرده‌اند، وظایف خود را به نحوه بهتر و مؤثرتری انجام می‌دهند و در انجام امور محول‌شده کوتاهی نمی‌کنند. همچنین معلمانی که فکر می‌کنند رویه‌های تصمیم‌گیری عادلانه و منصفانه است و تخصیص پاداش‌ها و مزایا نیز منصفانه صورت می‌گیرد، به میزان بیشتری خواهان ادامه کار در سازمان فعلی خود هستند (Nair & Vohara, 2010: 618). هنگامی که معلمان وجود عدالت در مدرسه و سازمان خود را ادراک می‌کنند، به رفتارهای مثبت دست می‌زنند و از تعلل‌ورزی و اهمال‌کاری خودداری می‌کنند.

نتایج فرضیه ششم نشان داد اهمال‌کاری اثر مستقیم، منفی و معناداری بر فرسودگی شغلی معلمان دارد؛ بدین معنا که احساس ناکارآمدی، تشویش و اضطراب ذهنی و بی‌زاری از فعالیت‌ها می‌تواند در درازمدت سبب خستگی روحی و عاطفی، کاهش و از بین رفتن شخصیت، موفق نشدن از نظر فردی و در یک کلام، فرسودگی شغلی معلمان شود. این یافته با نتایج مطالعات دانش و همکاران (۱۳۹۵)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، صفاری‌نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۵)،

مستقیم، منفی و معناداری بر فرسودگی شغلی معلمان دارد؛ بدین معنا که اگر ادراک معلمان از رویه‌های موجود در تصمیم‌گیری (عدالت رویه‌ای)، توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها و جبران خدمات (عدالت توزیعی) و روابط متقابل بین مدیران و خودشان (عدالت مرادده‌ای) ناعادلانه باشد، فرسودگی شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند. این یافته با نتایج مطالعات میرزایی (۱۳۹۲)، نظری (۱۳۹۲)، خمر (۱۳۹۲)، اندکازلکی و همکاران (۱۳۹۲)، پرز-رودریگز و همکاران (2019)، اشکر و ترینر (2017)، کاپون و پتریلو (2016)، السی و همکاران (2015) و مسلش و لیتز (2008) همخوانی دارد. امروزه کارایی و توسعه هر سازمان تاحدود زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد؛ زیرا سازمان‌ها بدون تمایل به همکاری کارکنانشان، اثربخشی و کارایی لازم را نخواهند داشت؛ از جمله مواردی که سبب کاهش میل و رغبت کارکنان به همکاری با سازمان‌ها می‌شود، ادراک بی‌عدالتی سازمانی است. بی‌عدالتی ادراک‌شده از سوی کارکنان پیامدهایی از قبیل: کاهش انگیزه، نارضایتی شغلی، کاهش بهره‌وری و فرسودگی شغلی را به دنبال خواهد داشت؛ بنابراین، رعایت عدالت، پیشرفت و توسعه سازمان و کارکنان را در پی خواهد داشت. بی‌عدالتی سازمانی پدیدآورنده استرس (Virtanen & Elovainio, 2018: 309) و فرسودگی شغلی کارکنان است. همسو با این یافته، لیچ (2005) با انجام پژوهشی دریافت که رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقا و انتصاب) بسیار اهمیت دارد؛ زیرا ادراک منفی عدالت از سوی کارکنان می‌تواند فرسودگی شغلی آنها را تشدید و محیط کاری را تحمل‌ناپذیر کند. کامکاجیز و همکاران (2014) نیز بی‌عدالتی ادراک‌شده را از عوامل مؤثری می‌دانند که سبب فرسودگی شغلی معلمان می‌شود؛ در واقع، ادراک منفی عدالت از سوی معلمان، علاوه بر استرس، فرسودگی شغلی را تشدید و محیط کاری را تحمل‌ناپذیر می‌کند؛ بدین منظور مدیران مدارس باید با حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه، به ادراک مثبت عدالت بین معلمان

که رهبر مخرب ایجاد کرده است، از خود سؤال می‌کنند که چرا با وجود تلاش بیشتر در مدرسه نسبت به دیگران، رهبر مدرسه به آنان لطف و محبت نمی‌کند و پاداش نمی‌دهد. رفته‌رفته این حس بی‌عدالتی سبب کم‌رنگ‌شدن تلاش معلم و در نتیجه افسردگی و فرسودگی شغلی او می‌شود.

نتایج فرضیه هشتم نشان داد رهبری مخرب به‌واسطه اهمال‌کاری اثر غیرمستقیم و معناداری بر فرسودگی شغلی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران مخرب با اعمال رفتارها و خصوصیات رفتاری غیرکارکردی، آسیب‌ها و صدمات بلندمدت و جبران‌ناپذیری بر پیکره فرد، گروه، سازمان و حتی جوامع وارد می‌کنند (وحدتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۷۶). این رهبران خودشیفته و قلدر در سازمان آموزش و پرورش و مدارس، با نادیده‌گرفتن نظرهای مخالف، بی‌توجهی به نیازهای رفاهی و سلامتی، سرزنش بیش از حد به دلیل اشتباهات احتمالی و ایجاد موانع مختلف در مسیر موفقیت فردی و سازمانی سبب نارضایتی هرچه بیشتر معلمان می‌شوند. با ادامه این روند، معلمان احساس بد و ناخوشایندی به آموزش و پرورش و شغلشان پیدا می‌کنند و در نتیجه، این احساسات منفی و استرس ناشی از آن، به‌مرور سبب اهمال‌کاری و به تأخیر انداختن غیرارادی و غیرتعمدی وظایف مهم به آینده می‌شود. مدارسی که معلمان آن به اهمال‌کاری مبتلا شوند، خستگی، ناامیدی، ترک کار، غیبت از کار و موفق نشدن و مشکلات جسمی و روحی و در نتیجه فرسودگی عاطفی از ویژگی کارکنان آنان و تحول‌ناداشتن، افت عملکرد و کارایی از ویژگی‌های سازمانی آنان خواهد بود (Davison & Bing, 2008). اهمال‌کاری، عوارض منفی و نامطلوبی در سازمان‌های آموزشی و به خصوص مدارس بر جای می‌گذارد که کاهش بهره‌وری، نارضایتی مراجعان، کاهش انگیزه‌ی معلمان و افزایش غیبت و جابه‌جایی (سپهریان، ۱۳۹۰) و در نهایت فرسودگی شغلی از جمله آنهاست.

نتایج فرضیه نهم نشان داد عدالت سازمانی به‌واسطه اهمال‌کاری اثر غیرمستقیم و معناداری بر فرسودگی شغلی

شاگرد (۱۳۹۴)، حسین‌پور و اسماعیلی (۲۰۱۶)، اسکالویک و اسکالویک (۲۰۰۹)، استوبر و رنرت (۲۰۰۸) و کوپرا و همکاران (۲۰۰۴) همسوست. یکی از عواملی که نتیجه انباشتگی کارها روی هم و اجبار به انجامشان در دقایق پایانی و در نتیجه فشار ناشی از آن می‌شود، اهمال‌کاری است (صفاری‌نیا و امیرخانی رازلیقی، ۱۳۹۵). اهمال‌کاری عاملی است که در محیط کار ممکن است تأثیرات منفی بر معلمان و بازدهی مدارس بر جای بگذارد؛ در واقع، اهمال‌کاری به‌منزله یک رفتار ناکارآمد و یا خودناتوان‌ساز (Chauhan et al., 2020)، عامل مهمی در فرسودگی شغلی معلمان به حساب می‌آید (Simpson & Pychyl, 2009) که سبب استرس، احساس گناه و کاهش شدید بازدهی و عملکرد فردی می‌شود (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۱). معلمان اهمال‌کار در مدارس به‌دلیل اینکه می‌خواهند حجم زیادی از کارها را در زمان کمی انجام دهند، فشارهای جسمی و روحی زیادی را تحمل می‌کنند که ادامه این روند زمینه را برای فرسودگی شغلی آنان مهیا می‌کند.

نتایج فرضیه هفتم نشان می‌دهد رهبری مخرب به‌واسطه عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. یکی از وظایف مدیران در مدارس، هدایت و انگیزش‌بخشی به معلمان است. مدیران باید با رعایت عدالت در مدرسه و با نگاهی انسانی با معلمان رفتار و منابع سازمانی مدرسه را عادلانه بین آنان توزیع کنند (خراسانی‌طرقی و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۳). مدارس امروز به مدیرانی نیاز دارند که خصوصیات، توانمندی‌ها و مهارت‌های سطح بالایی برای هدایت مدرسه براساس شرایط کنونی داشته باشند و دیگر نقش اداره امور اجرایی برای این مدیران پذیرفتنی نیست. این در حالی است که خیلی از مدارس کنونی دچار سوءمدیریت و یا مدیریت ضعیف‌اند (حاجی‌پور عبایی و ابوالقاسمی، ۱۳۹۷). رهبری مخرب، یک نوع سبک رهبری ضعیف و تاریک است که با سوءاستفاده از زحمات و تلاش‌های معلمان به نفع خود و توجه بیش از حد به افراد چاپلوس، احساس بی‌عدالتی را بین معلمان ترویج می‌دهد. معلمان در چنین فضای مسمومی

۶- نظام تنبیه و تشویق کارآمد، نظارت مستقیم و غیرمستقیم، بازخورد مناسب و سیستم ارزشیابی عملکرد در مدارس به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که معلمان متناسب با میزان کارآمدی و انجام وظایفشان ارزیابی شوند تا ضعف‌هایشان اصلاح و قوت‌هایشان تقویت شود.

۷- نظام سلامت و بهداشت جسمی و روانی معلمان باید مدنظر مدیران مدارس و مسئولان آموزش و پرورش قرار گیرد.

۸- معلمان در وظایفی که از عهده‌شان برمی‌آید، به مصداق آیه «لا یكلف الله نفساً الا وسعها» به کار گرفته شوند.

۹- لازم است سیستم پرداخت مناسب و عادلانه مانند ایجاد سرانه رفاهی، برقراری سرویس‌های رفت و آمد، ایجاد سرانه تغذیه، ایجاد صندوق‌های وام و امور رفاهی متناسب با نیاز و شخصیت معلمان ایجاد شود؛ به طوری که آنها در مقایسه خود با کارکنان دیگر دستگاه‌ها دچار ناامیدی نشوند.

#### منابع

آتش‌پور، ح. و امیری، س. (۱۳۷۸). «چگونه می‌توان در محیط کار از تعلل ورزیدن جلوگیری کرد»، مجله فولاد، ش ۴۲، ص ۳۶-۴۱.

اسدی، ن. و گل‌پرور، م. (۱۳۹۸). «رابطه بین رهبری غیراخلاقی و مخرب با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی»، اخلاق در علوم و فناوری، د ۱۴، ش ۳، ص ۶۳-۷۰.

اندکازلکی، م؛ سروقد، س. و برزگر، م. (۱۳۹۲). «رابطه ابعاد عدالت سازمانی با فرسودگی شغلی و ابهام، تعارض نقش در کارکنان»، مجله روان‌شناسی اجتماعی، د ۱، ش ۲۸، ص ۱۰۶-۹۳.

بابایی قاضیانی، و. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر فرسودگی شغلی با توجه به نقش میانجی استرس شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر رشت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور استان

دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفتن ادراک بی‌عدالتی سازمانی در ابعاد توزیع، رویه و تعامل سبب دل‌سردی و بی‌خیالی معلمان می‌شود و زمینه را برای تعلل و اهمال‌کاری آنان فراهم می‌کند. اهمال‌کاری به صورت ناکارآمدی، تشویش ذهنی و بی‌زاری از تکلیف، فشار روانی و استرس زیادی را به دلیل به تأخیر انداختن وظایف به معلمان وارد می‌کند که این فشار و استرس زیاد در درازمدت سبب فرسودگی شغلی آنان می‌شود و خود را به شکل‌های خستگی عاطفی، شخصیت‌زدایی و نداشتن موفقیت فردی نشان می‌دهد.

#### پیشنهادها

در نهایت، راهکارهای زیر برای کاهش فرسودگی شغلی معلمان، به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود:

۱- با دعوت از متخصصان و استادان دانشگاهی میزگردهایی برای آشنایی مدیران مدارس با سبک‌های منفی رهبری از جمله رهبری مخرب و رهبری زهرآگین برگزار شود تا مدیران با زوایای تاریک این سبک رهبری و پیامدهای ناگواری آن بر کارکرد معلمان آشنا شوند.

۲- در تدوین و فرایند به‌کارگیری رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، عدالت رعایت شود، پاداش‌های دریافتی متناسب با تلاش و ورودی معلمان باشد و با عملکرد آنها رابطه مستقیم داشته باشد.

۳- مدیران با معلمان مدرسه خود رابطه صمیمانه و همدلانه خوبی برقرار کنند و با روی گشاده‌پوش خواهی معلمانشان بابت کوتاهی‌ها و اهمال‌کاری‌ها را بپذیرند.

۴- نظام رتبه‌بندی و ارتقای حرفه‌ای معلمان براساس معیارهای دقیق و عادلانه طراحی شود تا توانمندی و شایستگی معلمان و مدیران مدارس را منصفانه ارزیابی کند.

۵- از تجربیات، نظرها و پیشنهادهای معلمان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدرسه و اداره‌های آموزش و پرورش استفاده و حمایت شود.



- گیلان، مرکز پیام نور رشت.
- بارانی، ف. و ناستی‌زایی، ن. (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر رهبری مخرب بر تمایل به ترک خدمت معلمان با نقش میانجی بی‌عدالتی سازمانی»، *فصلنامه علمی مدیریت مدرسه*، د ۸، ش ۱، ص ۲۵۸-۲۳۱.
- جلیلی‌شیشوان، ع؛ طباطبایی‌عدنان، الف. و جلیلی‌شیشیوان، ف. (۱۳۹۷). «تحلیل رگرسیونی سلامت سازمانی و رضایت شغلی با فرسودگی شغلی معلمان تربیت بدنی استان تهران»، *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، د ۵، ش ۲، ص ۱۰۹-۱۰۱.
- حاجی‌پور عبایی، ن. و ابوالقاسمی، م. (۱۳۹۷). «بررسی و مقایسه مدیریت مدارس متوسطه کرمان براساس الگوی‌های مدیریتی تونی بوش»، *مدیریت مدرسه*، د ۶، ش ۱، ص ۸۱-۶۲.
- خاکپور، ع. (۱۳۹۸). «رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی»، *پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی*، د ۹، ش ۳۴، ص ۱۰۳-۱۱۸.
- خاکپور، ع. و قلی‌پور، م. (۱۳۹۶). «نقش اهمال‌کاری شغلی در عدالت سازمانی ادراک‌شده؛ مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه پیام‌نور همدان»، *جامعه‌شناسی کاربردی*، د ۲۸، ش ۴، ص ۱۲۲-۱۱۳.
- خراسانی‌طرقی، ح؛ رحیم‌نیا، ف. ملک‌زاده، غ. و مرتضوی، س. (۱۳۹۷). «کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی»، *اخلاق در علوم و فناوری*، د ۱۳، ش ۱، ص ۴۷-۳۸.
- خمر، م. (۱۳۹۲). *رابطه بین عدالت سازمانی با اثربخشی و فرسودگی شغلی دبیران تربیت بدنی مدارس شهر زاهدان*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد، واحد تفت.
- دانش، س؛ نورمحمدیان، م. و عبداللهی، الف. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه تیپ شخصیتی با فرسودگی و اهمال‌کاری شغلی مدیران مدارس منطقه لاسار»، *اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روان‌شناسی و مطالعات اجتماعی ایران*، قم، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- راهداری‌شمالی، الف. (۱۳۹۳). «رهبری مخرب مدیران در سازمان‌ها»، *سومین همایش ملی سالیانه علوم مدیریت نوین، گرگان*.
- رضاییان، ع. (۱۳۸۴). *انتظار عدالت در سازمان*. تهران: سمت.
- رفیعی، ف؛ شمسی‌خانی، س. زارعی، م. حقانی، ح. و شمسی‌خانی، س. (۱۳۹۱). «ارتباط فرسودگی شغلی با مشخصه‌های فردی پرستاران»، *نشریه پرستاری ایران*، د ۲۵، ش ۳۷، ص ۳۳-۲۳.
- زرین‌ویرثی، ز. (۱۳۹۵). *بررسی تأثیر سلامت سازمانی و عدالت سازمانی بر فرسودگی شغلی معلمان مدارس دخترانه دوره دوم متوسطه ناحیه یک شهرری*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- ساراسون، ب. الف. (۱۳۷۱). *روان‌شناسی مرضی*. ترجمه بهمن نجاریان، محسن دهقانی، داوود عرب‌قهستانی و ایران داوودی، تهران: رشد.
- سپهریان، ف. (۱۳۹۰). «اهمال‌کاری تحصیلی و عوامل پیش‌بینی‌کننده آن»، *مطالعات روان‌شناختی*، د ۷، ش ۴، ص ۲۶-۹.
- سیدجوادین، ر؛ فراحی، م. و طاهری‌عطار، غ. (۱۳۸۷). «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی»، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، د ۱، ش ۱، ص ۷۰-۵۵.
- شاکر، س. (۱۳۹۴). *بررسی رابطه بین خودکارآمدی با اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی بین کارکنان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۹۴-۹۳*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه ارومیه.

- ایلام»، مدیریت منابع انسانی در ورزش، د ۵، ش ۲، ص ۲۰۱-۱۸۷.
- عیدی‌پور، ک؛ یوسفی، ب. زردشتیان، ش. و عیدی، ح. (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم»، مطالعات مدیریت ورزشی، د ۱۲، ش ۵۹، ص ۱۵۲-۱۳۵.
- فیاضی، م. و کاوه، م. (۱۳۹۰). «تعلیل: سندروم فردا»، مجله پیام بانک، ش ۵۰۶، ص ۳۷-۳۴.
- گل‌پرور، م؛ حسین‌زاده، خ. و آقایی، الف. (۱۳۸۹). «بررسی اثرات رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، د ۵، ش ۳، ص ۲۴-۱۵.
- محمدی، ن؛ زاهدبابلان، ع. و معینی‌کیا، م. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه فرسودگی شغلی و اهمال‌کاری در دانشگاه محقق اردبیلی»، اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روان‌شناسی و مطالعات اجتماعی ایران، قم.
- میرزایی، ف. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر فرسودگی شغلی کارکنان بانک مرکزی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- نظری، ز. (۱۳۹۲). رابطه بین کمال‌گرایی با عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی در مدیران مرد ادارات دولتی شهرستان اندیمشک و دزفول. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت.
- نظری، ر. و رافعی، ف. (۱۳۹۷). «ارتقای تعهد سازمانی کارکنان رسانه‌های ورزشی از طریق نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی و رضایت شغلی»، فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، د ۵، ش ۳، ص ۴۸-۳۹.
- شریعت‌منش، الف. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری مخرب بر سکوت سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک‌شده؛ مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور استان خراسان شمالی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مؤسسه آموزش عالی حکیمان.
- شکرکن، ح. و نعمتی، ع. (۱۳۸۴). «بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز»، مجله علوم تربیتی، س ۳، ص ۹۲-۷۹.
- شیخی، خ. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سلامت اداری با عدالت سازمانی و رضایت شغلی و رفتار مدنی در اداره آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت، دانشگاه پیام‌نور استان تهران.
- صفاری‌نیا، م. و امیرخانی رازلیقی، ز. (۱۳۹۰). «تحلیل مسیر ارتباط اهمال‌کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان ادارات دولتی استان تهران»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، د ۲، ش ۴، ص ۱۱۱-۱۳۱.
- صفاری‌نیا، م. و امیرخانی رازلیقی، ز. (۱۳۹۵). «رابطه اهمال‌کاری سازمانی با فرسودگی شغلی در کارکنان ادارات دولتی استان تهران»، مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، د ۳، ش ۱، ص ۵۶-۴۱.
- طابوسی‌ان، ج. و برکت، غ. (۱۳۹۴). «رابطه عدالت سازمانی ادراک‌شده و رضایت شغلی با اهمال‌کاری کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز»، دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران: مؤسسه سفیران فرهنگی مبین.
- عیدی، ح؛ فرجی، ر. صادقی، الف. و ناصری‌پلنگرد، و. (۱۳۹۷). «نقش عدالت سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان

- teachers and its relationship with demographics and individual preferences. *Journal of Theory & Practice in Education*, 5 (1), 18-32.
- Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22 (1), 65-78.
- Boles, J. S. Dean, D. H. Ricks, J. M. Short, J. C. & Wang, G. (2000). The dimensionality of the maslach burnout inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (1), 12-34.
- Borritz, M. Bültmann, U. Rugulies, R. Christensen, K. B. Villadsen, E. & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: findings from 3-year follow up of the puma study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47 (10), 1015-1025.
- Brandebo, M. F. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (4), 567-580.
- Brashear, T. G. Brooks, C. M. & Boles, J. S. (2004). Distributive and procedural justice in a sales force context: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57 (1), 86-93.
- Capone, V. & Petrillo, G. (2016). Teachers' perceptions of fairness, well-being and burnout. *International Journal of Educational Management*, 30 (6), 864-880.
- Chakravorty, A. & Singh, P. (2021). Correlates of burnout among indian primary school teachers. *International Journal of Organizational Analysis*. Doi: 10.1108/IJOA-09-2020-2420.
- Chang, H. T. Chi, N. W. & Miao, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (2), 352-368.
- Chauhan, R. S. MacDougall, A. E. Buckley, M. R. Howe, D. C. Crisostomo, M. E. & Zeni, T. (2020). Better late than early? reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43 (10), 1289-1308.
- Chen, S. C. & Chen, C. F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout: leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision*, 56 (4), 777-792.
- Chopra, S. S. Sotile, W. M. & Sotile, M. O. (2004). Physician burnout. *Jama*, 291 (5), 633-633.
- Davison, H. K. & Bing, M. N. (2008). The multidimensionality of the equity sensitivity construct: integrating separate benevolence and entitlement dimensions for enhanced construct measurement. *Journal of Managerial Issues*, 1, 66-81.
- هادوی‌نژاد، م. و کلوندی، م. (۱۳۹۵). «کاوش پویایی‌های پیشایندهی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ش ۳، ص ۲۴-۱.
- هاشمی، ت؛ مصطفوی، ف. ماشینچی‌عباسی، ن. و بدری، ر. (۱۳۹۱). «نقش جهت‌گیری هدف، خودکارآمدی خودتنظیم‌گری و شخصیت در تعلل‌ورزی»، *دوفصلنامه روان‌شناسی معاصر*، د ۷، ش ۱، ص ۸۴-۷۳.
- Adnan, C. & Ramazan, K. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implication for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 27-38.
- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across east and west: exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36 (2), 223-234.
- Ainur, A. K. Sayang, M. D. Jannoo, Z. & Yap, B. W. (2017). Sample size and non-normality effects on goodness of fit measures in structural equation models. *Pertanika Journal of Science & Technology*, 25 (2), 575-586.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 549-562.
- Almazrouei, H. & Zacca, R. (2021). The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance. in evidence-based hrm: a global forum for empirical scholarship. *Emerald Publishing Limited*. 9 (4), 338-353.
- Awa, W. L. Plaumann, M. & Walter, U. (2010). Burnout prevention: review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78, 184-190.
- Balkis, M. & Duru, E. (2009). Prevalence of academic procrastination behavior among pre-service

- management hypocrisy*. Emerald publishing limited, 117-127.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. New York: Harvard Business Press.
- Kennedy, G. J. & Tuckman, B. W. (2013). An exploration into the influence of academic and social values, procrastination and perceived school belongingness on academic performance. *Social Psychology of Education*, 16 (3), 435-470.
- Kumcagiz, H. Ersanli, E. & Alakus, K. (2014). Hopelessness, procrastination and burnout in predicting job satisfaction: a reality among public school teachers. *International Journal of Academic Research*, 6 (1), 333-339.
- Leach, L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 35 (5): 228-237.
- Lee, W. Migliaccio, G. C. Lin, K. Y. & Seto, E. Y. (2020). Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burnout and performance in unskilled construction workers. *Safety Science*, 123, 1-14.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3 (1), 91-134.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Harvard Business Press
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69 (3), 1-40.
- Lu, H. Ling, W. Wu, Y. & Liu, Y. (2012). A chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 6 (2), 271-283.
- Lundmark, R. Nielsen, K. Hasson, H. Von Thiele Schwarz, U. & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 13 (2), 173-188.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Maslach, C. Jackson, S. E. Leiter, M. P. Schaufeli, W. B. & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.
- 131-150.
- Dobbs, J. M. & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45 (1), 3-26.
- Einarsen, S. Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-216.
- Elçi, M. Karabay, M. E. & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: a study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.
- Erickson, A. Shaw, J. B. & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors and outcomes of bad leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 1 (3), 26-43.
- Erickson, A. Shaw, B. Murray, J. & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4 (44), 266-272.
- Evans, M. E. Taylor, R. M. McCloud, L. & Burr, K. (2021). Exploring the role of faculty and staff mentors in fostering ethical leadership among undergraduate students: we have to narrow the distance. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. Doi: 10.1108/IJMCE-09-2020-0058.
- Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13 (3), 341-355.
- Groth, M. & Gilliland, S. W. (2001). The role of procedural justice in the delivery of services: a study of customers' reactions to waiting. *Journal of Quality Management*, 6 (1), 77-97.
- Grover, S. L. & Coppins, A. (2012). The intersection of justice and leadership: testing a moderation model of contingent reward and interpersonal fairness. *European Management Journal*, 30 (6), 490-498.
- Harvey, M. Treadway, D. C. & Heames, J. T. (2007). The occurrence of bullying in global organizations: a model and issues associated with social/emotional contagion. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (11), 2576-2599.
- Hosseinpour, R. & Esmaeili, L. (2016). Investigating the role of organizational happiness in teachers' occupational burnout. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8 (2), 1444-1465.
- Izkovich, Y. Heilbrunn, S. & Aleksic, A. (2020). Full range indeed? the forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development*, 39 (7), 851-868.
- Karabati, S. (2021). *Organizational outcomes of destructive leadership: summary and evaluation. in destructive leadership and*

- Robbins, S. P. (2009). *Organisational behaviour in southern africa*. Pearson South Africa, Editor: Nelani Pfaff.
- Robbins, S. P. Judge, T. A. & Vohra, N. (2014). *Organizational behavior (what's new in management)*. USA: Pearson.
- Rosário, P. Costa, M. Núñez, J. C. González-Pienda, J. Solano, P. & Valle, A. (2009). Academic procrastination: associations with personal, school and family variables. *The Spanish Journal of Psychology*, 12 (1), 118-127.
- Sahoo, R. & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations. *International Journal of Manpower*, 40 (4), 783-799.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Sherman, D. W. (2004). Nurses' stress & burnout: how to care for yourself when caring for patients and their families experiencing life-threatening illness. *AJN The American Journal of Nursing*, 104 (5), 48-56.
- Shkoler, O. & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revista De Psicologia Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 33 (2), 157-164.
- Simpson, W. K. & Pychyl, T. A. (2009). In search of the arousal procrastinator: investigating the relation between procrastination, arousal-based personality traits and beliefs about procrastination motivations. *Personality And Individual Differences*, 47 (8), 906-911.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25 (3), 518-524.
- Solomon, L. J. & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31 (4): 503-509.
- Srivastava, S. & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1431-1447.
- Srivastava, S. & Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout: A moderated mediation model of emotional intelligence and hardiness. *International Journal of Organizational*
- Metin-Orta, I. (2021). The impact of destructive leadership on followers' well-being. in destructive leadership and management hypocrisy. *Emerald Publishing Limited. Bingley*, 1, 101-115.
- Milosevic, I. Maric, S. & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (2), 117-137.
- Mushtaq, W. Qammar, A. & Shafique, I. (2021). Effect of cyberbullying on employee creativity: examining the roles of family social support and job burnout. *Foresight*, <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0018>.
- Nair, N. & Vohara, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Journal of Management Decision*, 48 (4), 600-615.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Ong, C. W. Roberts, R. Arthur, C. A. Woodman, T. & Akehurst, S. (2016). The leader ship is sinking: a temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of Personality*, 84 (2), 237-247.
- Orlando, G. (2002). Procedural voice and distributive justice. *Journal of Business Research*, 55 (9), 725-735.
- Owens, S. G. Bowman, C. G. & Dill, C. A. (2008). Overcoming procrastination: the effect of implementation intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (2), 366-384.
- Pandey, A. Nambudiri, R. Selvaraj, P. & Sath, A. (2021). A temporal study on subordinate's response to destructive leadership: voice withdrawal as a conflict coping mechanism. *International Journal of Conflict Management*, 32 (5), 886-911.
- Pérez-Rodríguez, V. Topa, G. & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: the mediating role of negative but not positive, emotions. *Personality and Individu Differences*, 151, 109392.
- Ratanasiripong, P. Ratanasiripong, N. T. Nungdanjark, W. Thongthammarat, Y. & Toyama, S. (2021). Mental health and burnout among teachers in thailand. *Journal of Health Research*. Doi: 10.1108/JHR-05-2020-0181.
- Reyhanoglu, M. & Akin, O. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2020-0076>

- 139, 152-157.
- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14 (3), 179-198.
- Woestman, D. S. (2014). *Destructive leader behavior: assessing public school leader behaviors and workplace attitudes*. PhD Thesis, Department of Education, Department of Educational Psychology, Northern Illinois University.
- Xu, A. J. Loi, R. & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 763-774.
- Yazıcı, H. & Bulut, R. (2015). Investigation into the academic procrastination of teacher candidates' social studies with regard to their personality traits. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 2270-2277.
- Zhang, Y. Zhao, R. & Yu, X. (2021). Enhancing virtual team performance via high-quality interpersonal relationships: effects of authentic leadership. *International Journal of Manpower*. DOI 10.1108/IJM-08-2020-0378.
- Analysis. 28 (1), 183-204.
- Stead, R. Shanahan, M. J. & Neufeld, R. W. (2010). I'll go to therapy, eventually: procrastination, stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 49 (3), 175-180.
- Steel, P. (2004). The nature of procrastination: a meta-analytic study. Retrieved May, 18 (1), 65-94.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133 (1), 65-94.
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: do they exist?. *Personality and Individual Differences*, 48 (8), 926-934.
- Stoeber, J. & Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: relations with stress appraisals, coping styles and burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 21 (1), 37-53.
- Tandon, A. (2021). Leading learning and innovation in organizations: a distributed leadership perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. DOI 10.1108/DLO-05-2021-0087.
- Tavanti, M. & Tait, A. (2021). The dark side of nonprofit leadership: cases, causes and consequences. *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*. Emerald Publishing Limited, Bingley. 255-279.
- Tepper, B. J. Simon, L. & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thoroughgood, C. N. Tate, B. W. Sawyer, K. B. & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (2), 230-255.
- Thoroughgood, C. N. Sawyer, K. B. Padilla, A. & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: a critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151 (3), 627-649.
- Trépanier, S. G. Boudrias, V. & Peterson, C. (2019). Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (7), 803-814.
- Tziner, A. & Chernyak-Hai, L. (2012). Perspectivas sobre grupos equipos de trabajo. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 28 (1), 51-66.
- Virtanen, M. & Elovainio, M. (2018). Justice at the workplace: a review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27 (2), 306-315.
- Wessel, J. Bradley, G. L. & Hood, M. (2019). Comparing effects of active and passive procrastination: a field study of behavioral delay. *Personality and Individual Differences*,