

## بررسی اثرات رفتارهای غیر اخلاقی

### مدیران در سازمان

دکتر محسن گل پرور\*، خیرا... حسین زاده، دکتر اصغر آقایی

گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی،

دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران

#### چکیده

**زمینه:** رفتارهای اخلاقی، مفهومی آمیخته با ارزشهای انسانی و اخلاقی است. به همین دلیل، توجه به رفتارهای غیر اخلاقی از اساسی‌ترین موضوعات پژوهشی در حوزه‌های مختلف است. هدف پژوهش حاضر بررسی الگوی روابط رفتارهای غیر اخلاقی مدیران با حمایت سازمانی ادراک شده، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی بوده است.

**روش کار:** جامعه آماری پژوهش، کارکنان مرد یک شرکت تولیدی صنعتی در شیراز بودند که با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس ۳۰۰ نفر انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های رفتارهای غیر اخلاقی مدیران (۹ سؤال)، حمایت سازمانی ادراک شده (۲ سؤال)، فرسودگی هیجانی (۹ سؤال) و رفتارهای انحرافی سازمانی (۸ سؤال) بود. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، الگوسازی معادله ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای حاکی از آن بود که حمایت سازمانی ادراک شده متغیر واسطه‌ای پاره‌ای در رابطه بین رفتارهای غیر اخلاقی مدیران با فرسودگی هیجانی و فرسودگی هیجانی نیز متغیر واسطه‌ای پاره‌ای در رابطه بین رفتارهای غیر اخلاقی مدیران با رفتارهای انحرافی هستند. همچنین الگوی نهایی حاکی از آن بود که رفتارهای غیر اخلاقی مدیران رابطه مستقیمی با رفتارهای انحرافی سازمانی دارند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از این پژوهش، الگوی ویژه‌ای را در باب نقش رفتارهای غیر اخلاقی مدیران بر حمایت سازمانی ادراک شده، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی به دست داد. نتیجه‌گیری مهم اینکه، رفتارهای غیر اخلاقی مدیران علاوه بر تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان و تقویت احساس فرسودگی هیجانی کارکنان، با اثرات فراگیر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی نیز مؤثر واقع می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** حمایت سازمانی ادراک شده، رفتارهای انحرافی سازمان، رفتارهای غیر اخلاقی مدیران، فرسودگی هیجانی.

#### سر آغاز

و مأموریت‌های سازمانی، با اقدام و عمل یک نفر به تنهایی قابل تحقق نیستند. دوم اینکه، رهبری یک فرایند فردی و اجتماعی است و بالاخره اینکه رهبری و مدیریت در سازمانها در خدمت تکالیف و مأموریت‌هایی است که برای گروه یا جمع‌کاری، جنبه بیرونی اما قابل تحقق دارند (۱).

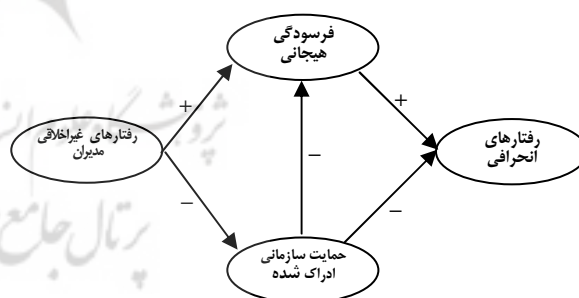
هر گونه عمل، سخن و اقدامی از جانب مدیران و سرپرستان از طرف کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد و به دنبال آن، براساس ماهیت عمل و رفتار (و حتی سخن)، رفتار، ادراکات و احساسات کارکنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد (۲). یکی از

بیشتر نظریه‌پردازان امور سازمانها بر این نکته که رهبری و مدیریت مؤثر یکی از مهمترین عوامل دخیل در موفقیت سازمانی است اتفاق نظر دارند. یک تعریف به نسبت قابل قبول از رهبری این است که رهبری یک فرایند نفوذ اجتماعی است که در آن یک نفر اهداف را مشخص می‌کند و سپس بستر لازم را برای حمایت دیگران برای دستیابی به این اهداف و مأموریتها فراهم می‌سازد. نکته کلیدی اول در این تعریف این که، تکالیف

شدن از طریق کار است. سبک رفتار و عمل سرپرستان و مدیران یکی از عوامل مطرح برای فرسودگی هیجانی کارکنان است (۶). هر مدیر یا سرپرست در یک سازمان در جایگاه رسمی قدرت برای تصمیم‌گیری، اجرای تصمیمات و تأمین و تضمین حمایت لازم از کارکنان برای اهداف و مأموریت‌های شغلی و سازمانی قرار دارد. طبیعی است که تحقق اهداف و مأموریت‌های مشترک، نیازمند تعاملات و روابط دوطرفه سرپرست و مدیر با کارکنان خود است. زمانی که مدیر یا سرپرست در تعاملات و رفتارهای خود با کارکنان، شرایط شغلی، روانی و اجتماعی آنها را در نظر می‌گیرد و با احترام با آنها برخورد می‌کند، حس ارزشمندی شخصی را به آنها منتقل می‌کند. این حس ارزشمندی به‌طور طبیعی باعث احساس امید و سرزندگی و نشاط در کارکنان می‌شود (۷). در مقابل وقتی سرپرست یا مدیر با کارکنان به شیوه‌های غیراخلاقی و غیرانسانی برخورد می‌کند، آنها حالات هیجانی و عاطفی منفی را تجربه می‌کنند. در کنار تعاملات و روابط غیراخلاقی و غیرانسانی، شکل تعمیم‌یافته‌تر این نوع رفتارها از طریق دخالت در تصمیم‌گیری‌های شغلی غیراخلاقی و غیرمنصفانه، بستر را برای افزایش فشارهای کاری و شغلی برای کارکنان فراهم می‌سازد (۸ و ۹). در گستره پژوهش‌های صورت گرفته بر روی سبک‌های رهبری مدیران و سرپرستان، سرپرستی سوء استفاده‌گرانه<sup>۷</sup>، همپوشی‌های مفهومی و عملیاتی قابل توجهی را با مفهوم رفتارهای غیراخلاقی مدیران دارد. شواهد پژوهشی گزارش شده حاکی از آن است که رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان در قالب رهبری سوء استفاده‌گرانه، یک منبع فشار شغلی قابل توجه برای کارکنان است (۸).

اما دومین متغیری که براساس الگوی ارائه شده در شکل ۱ از طریق رفتارهای غیراخلاقی مدیران تحت تأثیر قرار می‌گیرد، حمایت سازمانی ادراک شده است. حمایت سازمانی ادراک شده، یک متغیر ادراکی نظام مرجع است که موضوع ارجاع آن کل سازمان است. براساس نظریه حمایت سازمانی، رشد حمایت سازمانی ادراک شده نزد کارکنان، از طریق تمایل کارکنان به نسبت دادن ویژگی‌های شبه انسانی به سازمان، مورد تقویت قرار می‌گیرد. از این منظر، حمایت سازمانی ادراک شده، مشتمل بر

محورهای پژوهشی معطوف به سبک عمل و رفتار مدیران و سرپرستان، رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی است. در الگوی رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> بر پایه نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۲</sup>، سرپرستان و مدیران به دلیل آنکه شاخص قدرت رسمی (و در موارد زیادی حتی به‌طور غیررسمی) در سازمانها محسوب می‌شوند، به شدت در جایگاه الگوبرداری از طرف کارکنان قرار دارند<sup>۳</sup>. بدین معنی که اعمال و رفتارهای اخلاقی و ارزشی آنها، نظیر رفتارهای منصفانه، صادقانه و احترام‌آمیز از طریق سازوکارهای مطرح در حوزه نفوذ و تأثیر اجتماعی، بر احساسات و نگرشهایی نظیر رضایت، تعهد، وفاداری، دلبستگی شغلی و بر ادراکاتی نظیر اعتماد، عدالت ادراک شده و حمایت ادراک شده کارکنان و حتی احساس تنش یا فشار در آنها مؤثر می‌افتد. مدیران و رفتارهای آنها از طریق تأثیری که بر فضا و جو اخلاقی سازمان به جای می‌گذارند، سازوکارهای مربوط به تأثیر و نفوذ اجتماعی را فعال می‌سازند (۴). بر این مبنا و همسو با این اندیشه که رفتارهای مدیران و سرپرستان باعث تأثیر بر حالات هیجانی و ادراکی و به دنبال آن گرایشهای رفتاری کارکنان می‌شود، الگوی نظری و مفهومی ارائه شده در شکل ۱ به عنوان الگوی اولیه برای این پژوهش در نظر گرفته شد.



شکل ۱: الگوی نظری پژوهش از رابطه بین متغیرها

براساس آنچه که در شکل ۱ ارائه شده، رفتارهای غیراخلاقی<sup>۳</sup> مدیران به‌طور همزمان می‌تواند موجب تقویت فرسودگی هیجانی<sup>۴</sup> و تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۵</sup> شود. فرسودگی هیجانی، به‌عنوان یکی از ابعاد مطرح در الگوی فرسودگی شغلی<sup>۶</sup> (۵)، احساس فشار مضاعف هیجانی و فرسوده

ادراک کارکنان درباره ارزش قائل شدن سازمان برای سهم، مشارکت و بهزیستی آنهاست. به معنای دیگر وقتی کارکنان احساس نمایند که سازمان به حضور و تلاش آنها توجه دارد و به اشکال مختلف، مراقب بهزیستی و حضور فعال آنهاست، حمایت سازمانی ادراک شده در آنها تقویت می‌شود. نکته حائز اهمیت در این خصوص این مسأله است که اقدامات و رفتارهای عاملان رسمی قدرت، یعنی سرپرستان و مدیران، به عنوان شاخصی از نیت و مقاصد سازمان و نه شخص سرپرست یا مدیر خاص نگریسته می‌شود (۱۰). براساس یک گزارش فرا تحلیل<sup>۸</sup> حمایت سرپرست یکی از عوامل مطرح برای حمایت سازمانی ادراک شده است، به تربیتی که رفتارها و برخوردهای مناسب از طریق سرپرست، اغلب به عنوان شاخصی نیرومند برای تقویت یا تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان محسوب می‌شود. این فرا تحلیل که مشتمل بر ۱۲ مطالعه و نمونه‌ای بالغ بر ۵۰۰۰ نفر می‌باشد، خود به خوبی مؤید نقش تضعیف‌کننده رفتارهای غیراخلاقی مدیران برای حمایت سازمانی ادراک شده است. بنابراین، رفتارهای غیراخلاقی سرپرست به این دلیل باعث تضعیف ادراک حمایت سازمانی نزد کارکنان می‌شود، که این نوع رفتارها به عنوان شاخصی از بی‌توجهی سازمان به حضور و بهزیستی آنها نگریسته می‌شود (۱۰).

در مرحله بعدی، فرسودگی هیجانی و حمایت سازمانی ادراک شده با رفتارهای انحرافی<sup>۹</sup> مرتبط می‌شوند. رفتارهای انحرافی فقدان متابعت از هنجارها و انتظارات سازمانی تعریف شده و به دو دسته رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و رفتارهای انحرافی معطوف به افراد در قالبهای متعددی نظیر سوء استفاده از همکاران، مسخره کردن آنها و درگیری جسمی و رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان در اشکالی نظیر بی‌تفاوتی به امور و کارها، عدم متابعت از سرپرست و دست‌ورعملهای سازمان و هنجارهای آن و زیر پا گذاشتن قواعد و سیاستهای سازمان نمود می‌یابند (۶). آنچه که در این پژوهش مدنظر قرار گرفته، رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان بوده است. به‌هرحال، رفتارهای انحرافی دارای عوامل متعدد فردی و موقعیتی هستند. عوامل فردی نظیر ویژگیهای روانی و اجتماعی

و حتی شخصیتی افراد و عوامل موقعیتی نظیر قواعد و سیاستهای سازمانی، نظام مدیریت و رهبری در محیطهای کار و جو و فرهنگ سازمان هر دو در کنار هم و در مواردی در تعامل با یکدیگر باعث گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی می‌شوند (۱۴-۱۲). آنگونه که در شکل ۱ به تصویر کشیده شده، رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان به عنوان پیامد با واسطه رفتارهای غیراخلاقی مدیران، یعنی پیامد فرسودگی هیجانی و حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان متغیرهای واسطه‌ای<sup>۱۰</sup> در نظر گرفته شده است. فرسودگی هیجانی می‌تواند ابتدا موجب تضعیف رضایت شغلی و تعهد سازمانی و در پایان این زنجیره باعث تقویت رفتارهای انحرافی گردد (۶). باور بر این است که رفتارهای انحرافی به عنوان پیامد فرسودگی هیجانی، شکلی از رفتار جبرانی است که به‌صورت فعال (و در مواردی هم منفعل) به منظور بازگشت دادن شرایط روانی یا اجتماعی به حالتی غیر از عدم تعادل حاصل از فرسودگی هیجانی به مرحله اجرا درمی‌آیند. به این مفهوم که، چنانکه رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان را به عنوان عاملی اضطراب‌آور در نظر بگیریم (۸) که زمینه را برای برهم خوردن تعادل هیجانی کارکنان فراهم می‌سازد و آنها را به سوی فرسودگی هیجانی سوق می‌دهد، طبیعی است که مطابق الگوی مبادله اجتماعی، کارکنان نیز بر مبنای اصل معامله به مثل سعی می‌کنند تا از طرق مختلف این عوامل اضطراب‌آور را جواب بدهند (۸). یکی از اشکال رفتار جبرانی می‌تواند رفتارهای انحرافی باشد. علاوه بر فرسودگی هیجانی، حمایت سازمانی ادراک شده نیز می‌تواند خود یکی از عوامل مطرح برای رفتارهای انحرافی باشد (۱۰). براساس شواهد پژوهشی، حمایت سازمانی ادراک شده با عوامل فشارآور (که عاملان اصلی برای فرسودگی محسوب می‌شوند) دارای میانگین اندازه اثر تصحیح شده ۰/۲۸- و با رفتارهای کنارگیرانه (که رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان، گروه قابل توجهی از این رفتارها را به ویژه در قالبهای منفعل و غیرمحسوس آن در خود جای داده است) نیز با این متغیر ادراکی دارای میانگین اندازه اثر تصحیح شده ۰/۲۶- است (۱۰).

در جمع‌بندی راجع به مبانی نظری و پژوهشی مرور شده می‌توان گفت که رفتارهای غیراخلاقی مدیران از دو مسیر ارائه

شده در شکل ۱ به‌طور همزمان، سطح فرسودگی هیجانی کارکنان را تقویت و در مقابل حمایت سازمانی ادراک شده آنها را تضعیف می‌نماید. نقش تقویت‌کنندگی رفتارهای غیراخلاقی مدیران برای فرسودگی هیجانی در این واقعیت نهفته بود که این نوع رفتارها به اشکال مختلف، بویژه از طریق تهدید موجودیت کارکنان و نیازهای فردی، اجتماعی و شغلی آنها و بی‌توجهی به شرایط و موقعیت آنها در سازمان، بستر را برای تحت فشار قرار دادن آنها فراهم می‌سازد. نقش تضعیف‌کننده رفتارهای غیراخلاقی مدیران برای حمایت سازمانی ادراک شده نیز در این واقعیت نهفته بود که نوع رفتار و عمل سرپرست با کارکنان، به عنوان نوع عمل و رفتار سازمان نسبت به آنها نگریسته می‌شود و از این طریق حس مورد توجه و مراقبت بودن را در کارکنان که در همان حمایت سازمانی ادراک شده نمود می‌یابد، تضعیف می‌کند. در کنار این واقعیت، حمایت سازمانی ادراک شده در کنار فرسودگی هیجانی به ترتیب نقش تضعیف‌کننده و تقویت‌کننده را برای رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان ایفا می‌نمودند. در عین حال، به‌واسطه نقش فراگیر و منتشر حمایت سازمانی ادراک شده، این متغیر همزمان بر تضعیف فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی مؤثر واقع می‌شود. براین اساس هدف اصلی این پژوهش بررسی الگوی ارائه شده در شکل ۱ است تا از آن طریق، زمینه بسط نظری و پژوهشی تأثیر رفتارهای غیراخلاقی مدیران بر متغیرهای هیجانی، ادراکی و رفتاری کارکنان بیش از پیش مشخص‌تر شود.

توجه به اینکه مطالعات الگوسازی معادله ساختاری به نمونه‌های بزرگ احتیاج دارد، تعداد نمونه برای این پژوهش ۳۲۰ نفر در نظر گرفته شد (۱۵). پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۲۰ پرسشنامه (معادل ۶/۲ درصد) برای تحلیل غیرمعتبر تشخیص داده شد و از تحلیلها کنار گذاشته شدند؛ لذا نمونه پژوهش به ۳۰۰ نفر تقلیل یافت. نمونه پژوهش به شیوه در دسترس در استراحتگاه‌ها و بویژه در زمان ورود و خروج کارکنان به شرکت نمونه‌گیری شدند. کل اعضای نمونه به لحاظ شرایط خاص کاری شرکت همگی مرد بودند. از افرادی که وضعیت تأهل خود را اعلام نمودند (۲۴۶ نفر) اکثریت متأهل (۲۰۳ نفر معادل ۸۲/۵ درصد) و دارای شرایط کاری قراردادی (از ۲۴۰ نفر اعلام شده، ۱۹۳ نفر معادل ۸۰/۴ درصد) بودند. از ۲۳۸ نفر نیز که تحصیلات خود را اعلام داشتند، به ترتیب ۳۱ نفر (معادل ۱۳ درصد) دارای تحصیلات ابتدایی و راهنمایی، ۱۸۴ نفر (معادل ۷۷/۳ درصد) دارای تحصیلات متوسطه و دیپلم و ۲۳ نفر (معادل ۹/۶ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم و بالاتر بودند. بالاخره ۲۹۹ نفر نیز وضعیت کاری خود را اعلام داشتند، که از این مقدار ۲۲۶ نفر (معادل ۷۵/۵ درصد) تمام وقت و بقیه پاره‌وقت بودند. میانگین سنی اعضای نمونه ۳۰/۷۱ (با انحراف معیار ۵/۳۳) و میانگین سابقه شغلی آنها ۸/۲۶ (با انحراف معیار ۱۴/۹) بود.

### ابزارهای پژوهش

فرسودگی هیجانی: برای سنجش فرسودگی هیجانی از ۹ سؤال معرفی شده توسط مولکی و همکاران (۶) استفاده شد. مقیاس پاسخگویی مورد استفاده برای این ۹ سؤال شش درجه‌ای (هرگز=۱ تا همیشه=۶) است و از نظر شواهد روایی و پایایی، شرایط مناسبی برای سنجش فرسودگی هیجانی دارد؛ به‌ترتیبی که آلفای کرونباخ گزارش شده برای آن در دامنه ۰/۸۵ تا ۰/۸۹ در نوسان است (۶). در این پژوهش، تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش از نوع واریماکس همراه با پرسشنامه رفتارهای انحرافی ۹ سؤال را با بارهای عاملی ۰/۴۵ تا ۰/۷۳ بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ قرار داد. همبستگی بین این پرسشنامه با

### روش

این پژوهش از نوع مطالعات همبستگی (الگوسازی معادله ساختاری<sup>۱۱</sup>) است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان دو نوبت کاری (صبح و عصر) یک شرکت صنعتی در شهر شیراز با تعداد ۸۰۰ نفر (هر نوبت ۴۰۰ نفر)، در پائیز ۱۳۸۸ تشکیل دادند. براساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری، برای یک جامعه آماری ۸۰۰ نفری، ۲۶۰ نفر نمونه در سطح اطمینان ۵ درصد مورد نیاز است. با این حال با افزایش تعداد نمونه فراتر از ۲۶۰ نفر، میزان اطمینان به نتایج نیز بالاتر می‌رود. همچنین، با

پرسشنامه رفتارهای انحرافی سازمانی ۰/۳۱۷ و با رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز ۰/۴۲۴- و ۰/۲۳۳- به دست آمد. این ضرایب نیز حاکی از روایی همگرا و واگرایی این پرسشنامه است. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: از کارم احساس فرسودگی می‌کنم.

**رفتارهای انحرافی:** برای سنجش رفتارهای انحرافی سازمانی از ۸ سؤال معرفی شده توسط مولکی و همکاران (۶) که بر مقیاس ۶ درجه‌ای (هرگز=۱ تا همیشه=۶) پاسخ داده می‌شود و از مقیاس رفتارهای انحرافی رایینسون و بنت (۱۱) گرفته شده، استفاده شد. این هشت سؤال فقط رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهند و روایی و پایایی مناسبی آنگونه که مولکی و همکاران (۶) گزارش نموده‌اند دارد. براساس گزارش این محققان، بارهای عاملی این ۸ سؤال از ۰/۳۶ تا ۰/۶۹ در نوسان است و آلفای کرونباخ آن نیز برابر با ۰/۷۴ می‌باشد. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس همراه با سؤالات پرسشنامه فرسودگی هیجانی، ۸ سؤال این پرسشنامه را (با بارهای عاملی ۰/۴ تا ۰/۸۴) بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۸۱ قرار داد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: تلاش و کوشش کمی برای انجام امور و کارها صرف می‌کنم.

**حمایت سازمانی ادراک شده:** برای سنجش حمایت سازمانی ادراک شده از ۳ سؤال معرفی شده توسط تک‌لیب، تکیوچی و تیلر (۶) که بر مقیاس هفت درجه‌ای (کاملاً موافقم=۷ تا کاملاً مخالفم=۱) پاسخ داده شده است، استفاده گردید. سؤال سوم از این مجموعه سه سؤالی، به صورت معکوس امتیازدهی می‌شود. در مجموع این سه سؤال، میزان مراقبت و توجه ادراک شده کارکنان از طرف سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد. در مطالعه تک‌لیب و همکاران (۱۶) که در گروه نمونه دانشگاهی اجرا شده، به جای واژه‌ی سازمان از واژه‌ی دانشگاه استفاده شده است، ولی در این پژوهش از همان واژه‌ی سازمان استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی، ساختار عاملی این سه سؤال را تأیید نموده و آلفای کرونباخ گزارش شده نیز ۰/۸۴ است (۱۶). تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس بر روی این سه سؤال، دو سؤال ۱ و ۲ را بر روی یک عامل و سؤال سوم را بر

عامل دیگری قرار داد. نقش سؤال سوم در آلفای کرونباخ نشان داد که حضور این سؤال باعث افت قابل توجه آلفای کرونباخ می‌شود، لذا، به دلیل نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی و نقش تضعیف‌کننده سؤال در آلفای کرونباخ، تصمیم به حذف این سؤال گرفته شد (این سؤال به این شرح بوده است: سازمان نسبت به من کم‌توجهی نشان می‌دهد). آلفای کرونباخ دو سؤال باقیمانده ۰/۷۴ به دست آمد. دو سؤال باقیمانده به این شرح بوده است: سازمان همواره به من کمک می‌کند تا کارم را به بهترین نحو انجام دهم و سازمان نسبت به رضایت کلی من از سازمان و کارم توجه لازم و کافی را نشان می‌دهد.

**رفتارهای غیراخلاقی مدیران:** برای سنجش رفتار غیراخلاقی مدیران، با استفاده از ۹ سؤال معرفی شده توسط پترسون (۴)، ۹ سؤال برای این پژوهش آماده گردید. به عبارت دیگر، با حفظ محتوای سؤالات ارائه شده توسط پترسون (۴)، ۹ سؤال راجع به دروغ‌گویی، طفره رفتن، مبالغه کردن در امور و کارها، فاش‌سازی اطلاعات محرمانه کارکنان و دستکاری گزارشها برای این پژوهش تهیه شد. مقیاس پاسخگویی این ۹ سؤال در این پژوهش شش درجه‌ای (هرگز=۱ تا همیشه=۶) بوده است. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس، ۹ سؤال این پرسشنامه را با بارهای عاملی ۰/۴۸ تا ۰/۸۴ بر یک عامل قرار داد. آلفای کرونباخ این ۹ سؤال نیز در این پژوهش ۰/۹ به دست آمد. لازم به ذکر است که روایی صوری، محتوایی و سازه ۹ سؤال پژوهش پترسون (۴) علی‌رغم تفاوت در نحوه نوشتار سؤالات (با بارهای عاملی ۰/۴ تا ۰/۷۵ و آلفای کرونباخ ۰/۸۲) شباهت زیادی به نتایج مربوط به پایایی و روایی ۹ سؤال در این پژوهش دارد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: سرپرست ما به سادگی اطلاعات محرمانه مربوط به کارکنان را فاش می‌کند.

پرسشنامه‌های پژوهش به صورت میدانی در محل شرکت و به صورت خودگزارش‌دهی (در کل سؤالات زمان حداکثر حدود ۱۰ تا ۱۵ دقیقه به طول می‌انجامیده است) پاسخ داده شده‌اند. برای تحلیل داده‌ها از سه شیوه تحلیل آماری، یعنی ضریب همبستگی پیرسون (برای محاسبه ضرایب همبستگی ساده یا مرتبه صفر)، الگوسازی معادله ساختاری (برای آزمون برازش و



بهتر است از ۰/۹ و در شرایط مطلوبتر از ۰/۹۵ بزرگتر باشد) و RMSEA<sup>۱۶</sup> (این مقدار بهتر است از ۰/۰۶ یا ۰/۰۸ کوچکتر باشد) از مقدار مطلوب بود. این وضعیت حاکی از آن بود که الگوی نظری و مفهومی پژوهش (شکل ۱) لازم است مورد بازنگری قرار گیرد. شاخصهای اصلاح، حاکی از نیاز به افزودن یک مسیر دیگر در الگو، یعنی از رفتارهای غیراخلاقی مدیران به رفتارهای انحرافی بود. با مروری بر پیشینهی پژوهش (۸ و ۹) از لحاظ نظری، افزودن مسیر یاد شده منطقی به نظر رسید؛ لذا، این مسیر افزوده شد و سپس شاخصهای برازش مورد بررسی

تناسب الگوی نظری و پیشنهادی پژوهش با داده‌ها) و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای به شیوه بارون و کنی (۱۷) برای سنجش نقش واسطه‌ای فرسودگی هیجانی و حمایت سازمانی ادراک شده استفاده بعمل آمد. تحلیل‌های یاد شده با استفاده از دو نرم‌افزار AMOS و SPSS صورت گرفته است.

## یافته‌های پژوهش

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

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
۱	رفتارهای غیراخلاقی مدیران	۲۲/۱۸	۱۱/۲۸	-		
۲	رفتارهای انحرافی	۱۴/۱۴	۶/۲۷	۰/۴۴**	-	
۳	فرسودگی هیجانی	۲۶/۷۲	۱۰/۵	۰/۳۴**	۰/۳۱۷**	-
۴	حمایت سازمانی ادراک شده	۵/۸۱	۳/۱۹	-۰/۱۷۵**	۰/۰۴۶	-۰/۲۸**

\*\* P < ۰/۰۱

قرار گرفت. بررسی این شاخصها نشان داد که الگوی بازنگری شده نهایی، شرایط مطلوبی دارد. نتیجه مربوط به الگوسازی معادله ساختاری الگوی نهایی پژوهش، در جدول ۲ و شکل ۲ ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، رفتارهای غیراخلاقی مدیران با ضریب بتای معیارین، برابر با ۰/۱۷-، ۳/۱ درصد از واریانس حمایت سازمانی ادراک شده را تبیین نموده است. در ردیفهای دوم و سوم جدول ۲ نیز نشان داده شده که حمایت سازمانی ادراک شده و رفتارهای غیراخلاقی مدیران به ترتیب با ضرایب بتای معیارین ۰/۲۲- و ۰/۳، ۱۶/۷ درصد از واریانس فرسودگی هیجانی را تبیین نموده‌اند. بالاخره در ردیفهای چهارم تا ششم جدول ۲ نشان داده شده که فرسودگی هیجانی، رفتارهای غیراخلاقی مدیران و حمایت سازمانی ادراک شده به ترتیب با ضرایب بتای معیارین ۰/۲۳، ۰/۳۹ و ۰/۱۸-، ۲۵/۴ درصد از واریانس رفتارهای انحرافی را تبیین نموده‌اند. اما در

چنانکه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، رفتارهای غیراخلاقی مدیران با رفتارهای انحرافی (V=۱۹/۳ و r=۰/۴۴) و با فرسودگی هیجانی (V=۱۱/۵ و r=۰/۳۴) دارای رابطه مثبت و معنادار (P<۰/۰۱)، ولی با حمایت سازمانی ادراک شده (V=۱۰/۱۷۵- و r=۳ و V=۳) دارای رابطه منفی و معنادار (P<۰/۰۱) است. رفتارهای انحرافی با فرسودگی هیجانی (V=۱۰ و r=۰/۳۱۷) دارای رابطه مثبت و معنادار (P<۰/۰۱)، ولی با حمایت سازمانی ادراک شده دارای رابطه معناداری (P>۰/۰۵) نیست. بالاخره چنانکه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بین فرسودگی هیجانی با حمایت سازمانی ادراک شده (V=۷/۸ و r=-۰/۲۸) رابطه منفی و معنادار (P<۰/۰۱) وجود دارد. نتیجه بررسی الگوی نظری و مفهومی ارائه شده در شکل ۱، از طریق الگوسازی معادله ساختاری حاکی از معناداری (P<۰/۰۵) خی‌دو محاسبه شده و پائین تر بودن شاخص‌هایی نظیر <sup>۱۲</sup>GFI، <sup>۱۳</sup>CFI، <sup>۱۴</sup>NFI (این مقادیر بهتر است از ۰/۹۵ بزرگتر باشند) و <sup>۱۵</sup>AGFI (این مقدار

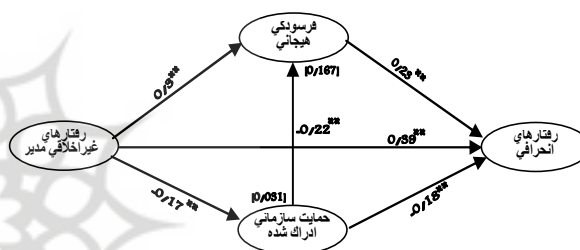
جدول ۲: نتیجه الگوسازی معادله ساختاری الگوی نهایی و بازنگری شده پژوهش

χ <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup>	β	مسیرهای مدل	χ <sup>۲</sup>
	۰/۰۳۱	-۰/۱۷**	۱ رفتارهای غیراخلاقی مدیران ← حمایت سازمانی ادراک شده	
	۰/۱۶۷	-۰/۲۲**	۲ حمایت سازمانی ادراک شده ← فرسودگی هیجانی	
۰/۲۸	۲۰	۰/۳**	۳ رفتارهای غیراخلاقی مدیران ← فرسودگی هیجانی	
	۰/۲۳**		۴ فرسودگی هیجانی ← رفتارهای انحرافی	
	۰/۲۵۴	۰/۳۹**	۵ رفتارهای غیراخلاقی مدیران ← رفتارهای انحرافی	
		-۰/۱۸**	۶ حمایت سازمانی ادراک شده ← رفتارهای انحرافی	

\*\* P<۰/۰۱

کنید) یک الگوی اشباع شده (یعنی الگویی که تمامی روابط ممکن برای آن در الگو حضور دارند) است که تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (RMSEA) از حد قابل قبول یعنی ۰/۰۶ یا ۰/۰۸ بزرگتر است. این امر می‌تواند به دلایل مختلفی باشد که در بحث و نتیجه‌گیری راجع به آن بحث خواهد شد. به‌هرحال، علی‌رغم اینکه الگوی نهایی یک الگوی اشباع شده است، ولی شاخصهای برازش مطلوبی دارد. اثرات مستقیم و غیرمستقیم معیارین که بر مبنای الگوی ارائه شده در شکل ۲ محاسبه شده در جدول ۳ آمده است.

ستونهای هفتم تا سیزدهم جدول ۲ نیز شاخصهای ارائه شده حاکی از آن است که الگوی نهایی پژوهش (شکل ۲ را نگاه



شکل ۲: الگوی نهایی و بازنگری شده پژوهش از روابط بین متغیرها

جدول ۳: اثرات مستقیم و غیرمستقیم معیارین متغیرهای الگوی نهایی (شکل ۲)

متغیرها	حمایت سازمانی ادراک شده			فرسودگی هیجانی			رفتارهای انحرافی		
	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
۱ رفتارهای غیراخلاقی مدیران	-	-	-۰/۱۷۵	۰/۳۰۲	۰/۰۴	۰/۳۴۲	۰/۳۹۱	۰/۰۵	۰/۴۴
۲ حمایت سازمانی ادراک شده	-	-	-	-	-۰/۲۲۷	-	-۰/۱۸	-	-۰/۲۳۴
۳ فرسودگی هیجانی	-	-	-	-	-	-	۰/۲۳۴	-	۰/۲۳۴

بسان دیگر عوامل فشارآور شغلی برای کارکنان، فشارآور تلقی شوند. به معنای دیگر، سرپرست یا مدیری که در خود تعهد و الزامی برای رفتارهای اخلاقی با سازمان و کارکنان نمی‌بیند، نمی‌تواند در تعاملات، روابط، برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریهای خود چندان توجهی به شرایط روانی، اجتماعی و شغلی کارکنان داشته باشد. این امر به طور جدی، کارکنان تحت امر وی را تحت فشار قرار می‌دهد و بدین ترتیب، باعث تقویت احساس فرسودگی هیجانی آنها می‌شود. در درجه بعدی، رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان از طرف کارکنان با احتمال زیاد به عنوان شاخصی از بی‌توجهی و عدم مراقبت سازمان از آنها نگریسته می‌شود و بدین وسیله، زمینه را برای تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده فراهم می‌سازد. در یک ارتباط درونی وقتی سطح حمایت سازمانی ادراک شده در کارکنان تضعیف شد، علی‌رغم نقش تضعیف‌کننده‌ای که حمایت سازمانی ادراک شده برای احساس فرسودگی هیجانی دارد (شکل ۲)، دو حالت فرسودگی هیجانی و احساس عدم حمایت، یک فضای ادراکی-هیجانی شبیه به بی‌پناهی را برای افراد پدید می‌آورد. این احساس که در تقابل و تضاد با نیازهای بنیادین نظیر نیاز به امنیت و احترام و حتی خودشکوفایی قرار می‌گیرد، کارکنان را از حالت تعادل هیجانی و ادراکی خارج می‌کند. این بی‌تعادلی نیز در یک فرایند رو به جلو، زمینه را برای گرایش به رفتارهای انحرافی فراهم می‌سازد. پژوهشگران این پژوهش بر این باورند که رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان، بنیانهای ارزشی، انسانی و اخلاقی را در کارکنان با تهدید جدی مواجه می‌سازد و آنها را دچار تهدید و آزار از طریق سازوکارهای روان‌شناختی نظیر بی‌پناهی می‌کند. این حالت روان‌شناختی براساس مدل استرس ← فرسودگی هیجانی (عدم تعادل) ← جبران، به‌طور جدی پیگردی راه‌حلهای روانی و رفتاری را به‌صورت خودآگاه، نیمه خودآگاه و حتی ناخودآگاه فعال می‌سازد و عاقبت فرد با اقدامات خود محور سعی در جبران و تلافی وضعیت پیش‌آمده می‌کند. از این منظر با احتمال زیاد، بی‌پناهی روانی - اجتماعی متغیری است که ساز و کار جبران پس از احساس فرسودگی و عدم حمایت را فعال می‌سازد. بنابراین لازم است در آینده این متغیر به عنوان متغیر راه‌انداز سازوکار جبران در مطالعات مورد

اثرات مستقیم گزارش شده در جدول ۳، همان ضرایب بتای معیارین گزارش شده در جدول ۲ هستند، اما اثرات غیرمستقیم از مجموع اثرات، طی روابط زنجیره‌ای بین متغیرها آنگونه که در شکل ۲ ارائه شده به‌دست آمده است. براساس گزارشهای موجود، اثرات غیرمستقیمی را که مقدار قدرمطلق آنها به ۰/۰۵ می‌رسد می‌توان از لحاظ آماری معنادار ( $P < 0/05$ ) تلقی کرد (۱۸). بررسی نقش واسطه‌ای دو متغیر فرسودگی هیجانی و حمایت سازمانی ادراک شده به شیوه توصیه شده توسط بارون و کنی (۱۷) حاکی از آن بود که فرسودگی هیجانی متغیر واسطه‌ای پاره‌ای در رابطه رفتارهای غیراخلاقی مدیران با رفتارهای انحرافی است؛ و از طرف دیگر، نیز نتایج این بررسی حاکی از آن بود که حمایت سازمانی ادراک شده متغیر واسطه‌ای پاره‌ای در رابطه بین رفتارهای غیراخلاقی مدیران با فرسودگی هیجانی است. اما نقش واسطه‌ای حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه رفتارهای غیراخلاقی مدیران با رفتارهای انحرافی مورد تأیید قرار نگرفت.

## بحث

الگوی نظری و مفهومی اولیه این پژوهش (شکل ۱) با افزودن فقط یک مسیر از رفتارهای غیراخلاقی مدیران به رفتارهای انحرافی مورد تأیید قرار گرفت. در درجه اول، رفتارهای غیراخلاقی مدیران چنانکه پیش‌بینی می‌شد با فرسودگی هیجانی دارای رابطه مثبت اما با حمایت سازمانی ادراک شده دارای رابطه‌ای منفی بود. این یافته با نظرات پژوهشگران و نظریه‌پردازان چندی همسویی قابل ملاحظه‌ای را نشان می‌دهد (۸ و ۱۰). در درجه اول نقش مثبت رفتارهای غیراخلاقی مدیران در فرسودگی هیجانی کارکنان حاکی از آن است که رفتارهای غیرانسانی و سوءاستفاده‌گرانه، نظیر فاش‌سازی اطلاعات محرمانه کارکنان، تمسخر آنها، دروغ‌گویی، دستکاری اسناد و مدارک، عدم توجه به رعایت قواعد و سیاستهای سازمانی، ارائه گزارشهای مبالغه‌آمیز و بی‌توجهی به کارکنان همگی می‌توانند



پرسؤال تر در حوزه سنجش متغیرها، بویژه حمایت سازمانی ادراک شده به سبب دو سؤال بودن این مقیاس در این پژوهش می‌تواند برطرف شود. محدودیت سوم به این واقعیت بازمی‌گردد که بویژه رفتارهای انحرافی در این پژوهش از طریق خودگزارش‌دهی مورد سنجش قرار گرفته است. علی‌رغم اینکه در پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته این روش مورد استفاده قرار گرفته (۱۳) ولی به‌رحال این روش اندازه‌گیری در مواردی می‌تواند با سوگیری‌هایی همراه باشد. پیشنهاد کاربردی که می‌توان بر مبنای یافته‌های این پژوهش مطرح کرد، به این مسئله بازمی‌گردد، که سازمانها و مدیران رده‌بالای آنها باید به رفتارهای غیراخلاقی که علی‌رغم ظاهر واژه‌ای آن ممکن است چندان محسوس و آشکار نباشند، توجه جدی مبذول دارند و به اشکال مختلف با برنامه‌های آموزشی در حوزه نحوه تعاملات و برخورد‌های اخلاقی و مثبت برای سرپرستان و مدیران بلافصل کارکنان، بستر را برای تضعیف این نوع رفتارها فراهم آورند. در بسیاری شرایط، دوره‌های آموزشی، سرپرستان و مدیران را نسبت به ارزش انسانی و اخلاقی کارکنان هشیارتر و حساس‌تر می‌کند.

### سپاسگزاری

بدون تردید انجام این پژوهش بدون همکاری مدیران و کارکنان شرکتی که نمونه تحقیق از آنها انتخاب شده میسر نمی‌گردید. به همین دلیل از تک‌تک این عزیزان به واسطه همکاری در اجرای این پژوهش تشکر و قدردانی می‌نماییم.

### واژه‌نامه

- |                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| 1. Ethical leadership model         | الگوی رهبری اخلاقی      |
| 2. Social learning theory           | نظریه یادگیری اجتماعی   |
| 3. Unethical behaviors              | رفتارهای غیراخلاقی      |
| 4. Emotional exhaustion             | فرسودگی هیجانی          |
| 5. Perceived organizational support | حمایت سازمانی ادراک شده |
| 6. Job exhaustion                   | فرسودگی شغلی            |

بررسی قرار گیرد تا بدین وسیله مشخص گردد که چه متغیرهای احتمالی می‌توانند زمینه را برای فعال شدن رفتارهای جبرانی (چه در سطح ذهنی و شناختی و چه در سطح رفتاری) فراهم آورند. نکته بعدی براساس یافته‌های این پژوهش، اثر رفتارهای غیراخلاقی مدیران بر رفتارهای انحرافی بود. علی‌رغم اینکه در مدل نظری و اولیه پژوهش پیش‌بینی نشده بود (شکل ۱)، ولی مدل نهایی پژوهش پذیرای یک مسیر مستقیم از رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان به رفتارهای انحرافی نیز بود. این گسترش اثر، پدیده‌ی جالبی را مطرح می‌کند و آن پدیده این واقعیت است که رفتارهای اضطراب‌آور در محیط‌های کار با احتمال زیاد برعکس رفتارهای مثبت نظیر رفتارهای اخلاقی و ارزشی سرپرستان، دارای نوعی اثر فراگیر تا زمان بروز تمایلات رفتاری جبرانی هستند. بدین معنی که وقتی سرپرست یا مدیری غیراخلاقی رفتار می‌کند، علی‌رغم اینکه کارکنان را از لحاظ هیجانی (فرسودگی هیجانی) و ادراکی (حمایت سازمانی ادراک شده) تحت تأثیر قرار می‌دهد، همزمان، رفتارهای غیراخلاقی وی به عنوان شواهدی تأییدکننده برای رفتارهای جبرانی در قالب رفتارهای انحرافی سازمانی و حتی دیگر اشکال رفتارها و نگرشها تا پایان زنجیره‌ی اضطراب ← عدم تعادل ← جبران در فضای شناختی و حافظه افراد باقی می‌ماند. از این منظر نیز لازم است در پژوهش‌های آینده این نکته بررسی شود که آیا واقعاً تمامی عوامل رفتاری معطوف به سرپرستان و مدیران دارای اثر بسپت تا زمان اجرای مقاصد رفتاری هستند یا خیر؟

### نتیجه‌گیری

پیش از نتیجه‌گیری پایانی برای این پژوهش لازم است به محدودیتهای آن توجه شود. اولین محدودیت اینکه، الگوی به‌دست آمده در این پژوهش یک الگوی ارتباطی است که از گروه نمونه مردان به‌دست آمده است، لذا تفسیر و تعبیر آن به عنوان یک الگوی علت - معلولی چندان منطقی نیست. دومین محدودیت این پژوهش مربوط به بالاتر بودن مقدار RMSEA (جدول ۲) از مقدار مطلوب (۰/۰۶ یا ۰/۰۸) است که با احتمال زیاد در پژوهش‌های آینده از طریق استفاده از مقیاس‌های

- performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly* 18: 252-263.
9. Tepper BJ, Carr JC, Breaux DM, Geider S, Hu C, Hua W (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A Power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109: 156-167.
10. Rhoades L, Eisenberger R (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698-714.
11. Robinson SL, Bennett RJ (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38(2): 555-572.
۱۲. گل پرور محسن، خاکسار سروره. رفتارهای ضدتولید از دیدگاه سرپرستان و مدیران صنایع و سازمان‌ها. اخلاق در علوم و فناوری ۱۳۸۷، ۴ و ۳: ۱۸-۲۶.
۱۳. نیری شیرین، مهرداد علی. رابطه استرس، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی سازمانی در شرکت سهامی ذوب آهن. شواهدی برای مدل استرس- فرسودگی (عدم تعادل)- جبران. یافته‌های نو در روانشناسی ۱۳۸۷، ۸: ۱۹-۳۴.
۱۴. گل پرور محسن، عریضی حمیدرضا، نوری ابوالقاسم، صباحی پرویز، پایائی سنجی و روایی یابی زیرمقیاسهای پرخاشگری و وابستگی CBI. فصلنامه روانشناسان ایرانی ۱۳۸۶، ۱۲: ۳۴۶-۳۳۳.
۱۵. شوماخر رندال ای، لومکس ریچارد جی. مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری. ترجمه قاسمی وحید. چاپ اول ۱۳۸۸، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
16. Tekleab AG, Takeuchi R, Taylor MS (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal* 48(1): 146-157.
17. Baron R, Kenny D (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.
18. Tan SL (2006). The effect of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research* 17: 171-186.
7. Abusive supervision سرپرستی سوء استفاده‌گرانه
8. Metaanalysis فرا تحلیل
9. Deviant behaviors رفتارهای انحرافی
10. Mediator variables متغیرهای واسطه‌ای
11. Structure equation modeling الگوسازی معادله ساختاری
12. Goodness of Fit Index شاخص نیکویی برازش
13. Comparative Fit Index شاخص برازش تطبیقی
14. Normative Fit Index شاخص برازش هنجاری
15. Adjusted Goodness of Fit Index شاخص نیکویی برازش تعدیل شده
16. Root Mean Square Error Approximation تقریب ریشه میانگین مجذور خطا

## منابع

1. Fry LW (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14: 693-727.
2. Yammarino FJ, Dionne SD, Schriesheim CA, Dansereau F (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly* 19: 693-707.
3. Brown ME, Trevino LK, Harrison DA (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 97: 111-134.
4. Peterson DK (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics* 41: 313-326.
5. Maslach C, Jackson SE (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupation Behavior* 2(2): 99-113.
6. Mulki JP, Jaramillo F, Locander WB (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: can the right job and a leader's style make a difference. *Journal of Business Research* 59: 1222-1230.
7. Atwater L, Carmeli A (2009). Leader-member exchange, feelings of energy and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly* (2009), doi: 10.1016/j.leaqua.2007.07.009.
8. Harris KJ, Kacmar KM, Zivnuska S (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of