

Original Article

The Effect of Toxic Leadership on Organizational Trauma Mediated by Teachers Emotional Exhaustion, among High School Teachers in Khuzestan Province

Esmail Rahmani*
Siroos Ghanbari**

Introduction

A review of the research shows that the study of the negative and leadership of managers of organizations as well as the study of organizational trauma in in the world and in the field of educational organizations focused on some variables. Perhaps the importance of this research can be attributed to its capacity to raise awareness and prevent the dangers of toxic leadership practices in creating organizational trauma in schools and teachers' emotional exhaustion. Considering the undeniable role of leadership of school principals in job attitudes and organizational behavior of teachers and professional concerns of the first author of the article as an actor in the field of education, the study seeks to investigate the role of toxic leadership in creating organizational trauma Khuzestan, in other words, this study tries to answer the question such as: is the role of toxic leadership in creating organizational trauma through the emotional Exhaustion of high school teachers in Khuzestan province significant?

Method

The study population was 16750 people in all secondary school teachers in Khuzestan province in 2020-2021, from which a sample of 407 people was selected based on Cochran's formula by stratified random sampling. To collect data, Schmidt' Toxic Leadership Questionnaire (2008), Vivian and Horman (2015) Organizational Trauma Questionnaire, Hills Emotional exhaustion Questionnaire (2019), was used Confirmation path analysis by LISREL10.30 software was used to analyze the data.

* Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

** Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. *Corresponding Author:* s.ghanbari@basu.ac.ir

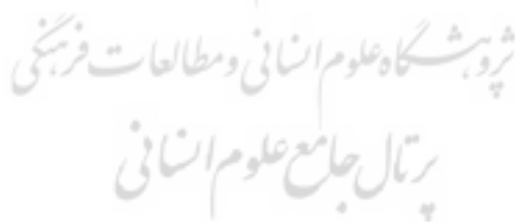
Results

Toxic leadership of Principals had a positive and significant effect (0.46) on school organizational trauma at the level of $P < 0.05$. Toxic leadership of managers had a positive and significant effect (0.55) on emotional burnout at the level of $P < 0.05$. Emotional exhaustion had a positive and significant effect (0.54) on school organizational trauma at the level of $P < 0.05$. Toxic leadership of Principals due to emotional burnout had an indirect, positive and significant effect (0.29) on school organizational trauma at the level of $P < 0.05$.

Discussion

Toxic leaders exhibit highly destructive behaviors and some dysfunctional personal characteristics. By poisoning, these behaviors and personality traits cause serious and lasting damage to their followers and organizations. And with selfish behaviors, harming others, and reinforcing and pursuing personal goals, willingly or unwillingly, it will also have negative effects. Finally, it can be said that teachers' emotional exhaustion provides the necessary ground for transmitting the greater effect of toxic leadership on organizational trauma.

Keywords: Poisonous leadership, Emotional Exhaustion, Organizational Trauma.



Author Contributions: Dr. Siroos Ghanbari, was responsible for leading the overall research process. Esmail Rahmani was responsible for designing, collecting and analyzing the data. Finally all the authors reviewed the results, reviewed and approved the final version of the article.

Acknowledgments: The authors thank all dear teachers who have helped us in this research.

Conflicts of interest: The authors declare there is no conflict of interest in this article.

Funding: This research is not sponsored by any institution and all costs have been borne by the authors.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۱

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز
بهار و تابستان ۱۴۰۲، دوره‌ی ششم، سال ۳۰
شماره‌ی ۱، صص: ۶۰-۳۹

مقاله پژوهشی

اثر رهبری زهرآگین مدیران بر ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری فرسودگی عاطفی دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان

اسماعیل رحمانی*

سیروس قنبری**

چکیده

هدف پژوهش بررسی اثر رهبری زهرآگین مدیران بر ترومای سازمانی با میانجی‌گری فرسودگی عاطفی دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان بود. روش پژوهش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه پژوهش کلیه دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۷۵۰ نفر بودند که از این جامعه بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۴۰۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری زهرآگین اشمیت (۲۰۰۸)، پرسشنامه ترومای سازمانی ویویان و هورمان (۲۰۱۵) و پرسشنامه فرسودگی عاطفی هیلز (۲۰۱۹) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی تعیین شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری زهرآگین (۰/۹۶)، ترومای سازمانی (۰/۹۳) و فرسودگی عاطفی (۰/۹۴) بود. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل مسیر تأییدی به وسیله نرم‌افزار LISREL10.30 استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد: رهبری زهرآگین مدیران دارای اثر مثبت و معنی‌دار (۰/۴۶) بر ترومای سازمانی مدارس در سطح (P<۰/۰۵) بود. رهبری زهرآگین مدیران دارای اثر مثبت و معنی‌دار (۰/۵۵) بر فرسودگی عاطفی دبیران در سطح (P<۰/۰۵) بود. فرسودگی عاطفی دبیران دارای اثر مثبت و معنی‌دار (۰/۵۴) بر ترومای سازمانی مدارس در سطح (P<۰/۰۵) بود. رهبری زهرآگین مدیران به واسطه فرسودگی عاطفی دبیران دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌دار (۰/۲۹) بر ترومای سازمانی مدارس در سطح (P<۰/۰۵) بود. بنابراین شناسایی رهبران زهرآگین مدارس و برنامه‌ریزی جهت اصلاح، کنترل و

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

** استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

جایگزین سازی آنان جهت بهبود سازمان مدرسه با توجه به شرایط موجود مورد توجه ویژه مسئولان آموزش و پرورش قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: رهبری زهراگین، فرسودگی عاطفی، ترومای سازمانی

مقدمه

در نظریه‌های نوگرا، سازمان به مثابه موجودی زنده انگاشته شده، که کارکردهای ضروری برای بقا و تطبیق با شرایط تهدیدآمیز انجام می‌دهد و با محیط پیرامونی تعاملی پویا و کارآمد دارد، این رویکرد باعث ورود اصطلاحات نوین در رفتار سازمانی شده، یکی از این مفاهیم که اخیراً شور و شوق برای آگاهی از آن به‌طور چشم‌گیری افزایش یافته، ترومای سازمانی^۱ است. (Pena et al., 2017, 13) ترومای سازمانی "مواجهه بیش‌ازحد یک سازمان با ازهم‌گسیختگی عاطفی و روحی که ناشی از یک رویداد بالقوه آسیب‌زا بوده و منجر به بروز آشفتگی‌های عاطفی در کل سازمان می‌گردد". نوع خاصی از رویدادها و حوادثی است که ضرورتاً نامطلوب نبوده و در صورت شناخت و پاسخگویی مؤثر، چه‌بسا منجر به رشد سازمان نیز گردد. این آسیب سازمانی چالش‌هایی را به دنبال دارد که چگونگی درک و فهم سازمان از جهان پیرامون و جایگاه خود در آن را تغییر خواهد داد (Alexander et al., 2021, 8). مدارس نیز همچون سازمان‌های دیگر درگیر ترومای سازمانی می‌شوند و از این قاعده مستثنی نیستند؛ برای مثال مواردی همچون فشار روانی زیاد، استرس، احساس افسردگی، احساس پرخاشگری، ترس، شک و تردید، عدم انگیزه، جهت انجام وظایف، احساس کم رنگ شدن تصویر و ذهنیت بیرونی نسبت به مدرسه، ضعف روابط درون و برون سازمانی، نبود روحیه رفاقت و همکاری در سازمان مدرسه با تحلیل شاخص‌های ترومازدگی مطابق نظر (Vivian & Hormann, 2015) بیانگر ترومازدگی سازمان مدرسه می‌باشد. مدیران مدارس از طریق تأثیر بر انگیزش و توانایی معلمان و نیز ایجاد یک جو دوستانه نقش اصلی را در بهبود عملکرد، کارایی و اثر بخشی آموزشی انجام می‌دهند؛ بنابراین بهبود مدارس بدون بهسازی عملکرد مدیران امکان پذیر نمی‌باشد (Nariman et al., 2021, 93) اخیراً محیط کار در بخش‌های مدیریت کارکنان به دلیل تأثیر بالقوه آن بر سلامت و رفاه کارکنان مورد توجه ویژه پژوهش‌گران قرار گرفته، به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده که سوء رفتاری که باعث

ایجاد ناسازگاری و اختلاف بین کارکنان شود، اثرات منفی قابل توجهی بر انواع مختلف نتایج سازمانی مانند: بهزیستی روانی کارکنان، تعهد سازمانی و کاری، رضایت شغلی و فرسودگی عاطفی^۱ آن‌ها خواهد داشت (Burke, 2017, 71). هدف عمده توسعه سازمان، تغییر بخش پنهان سازمان به سمت اهداف متعالی و سازنده برای افزایش روحیه همکاری و کارایی است (Charkhab et al., 2020)، رهبری برای اثربخشی سازمان با اهمیت تشخیص داده شده است. رهبران، کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و آنان را بر می‌انگیزند تا با سخت‌کوشی برای دستیابی به اهداف سازمانی چالش برانگیز حرکت کنند (Radi Afsouran et al., 2019, 10). در سازمان‌های انسانی از جمله مدرسه حائز اهمیت فراوان قلمداد شده و یک عامل اساسی در مدیریت مؤثر مدرسه است، به طوری که حتی می‌توان علت عدم موفقیت تحقق اهداف مدارس را در رهبری آن‌ها جستجو کرد (Oyegoke, 2012, 281). در نظر گرفتن مدرسه به‌عنوان یک نظام اجتماعی و لزوم توجه به نوع روابط موجود در آن و نتایج حاصله (Zandavanian et al., 2014) بیانگر اهمیت توجه به انواع نقش‌های سازمانی در مدرسه به‌ویژه نقش رهبران در شکل‌گیری اثربخشی سازمانی مدرسه است؛ چراکه انواع مختلفی از بدرفتاری در محل کار از جمله: تضعیف اجتماعی، عدم تمایل، قلدری، تجاوز کلامی و نظارت سوءاستفاده‌کننده و رهبری زهرآگین^۲ وجود دارد (Hur et al., 2015, 701). (Smith and Leng (2003, 203)، معتقدند این نوع رهبران، افرادی خودشیفته هستند که با الگوهای غیرقابل پیش‌بینی و نظارت سوء و استبدادی، همواره اهداف خود را دنبال می‌کنند (Singh et al., 2017, 112). تحقیقات نتایجی چون افزایش استرس (Hadadian & Sayadpour, 2018) و احساس پوچی و بی‌په‌ودگی (Özer et al., 2017) در اثر رهبری زهرآگین را گزارش کرده‌اند. این سبک از رهبری به‌عنوان رهبری تاریک (Kampa et al., 2017)، رهبری مخرب (Thoroughgood et al., 2018)، یا رهبری بد (Kellerman, 2004)، قلمداد شده و رفتاری از خود نشان می‌دهد که بر توانایی فردی بعد روان‌شناختی و عاطفی فرد تأثیرگذار خواهد بود.

فرسودگی عاطفی با احساس تخلیه بیش از حد انرژی و منابع فرد مشخص می‌شود. محدودیت منابع فردی باعث فرسودگی عاطفی کارکنان شده، این نوع یکی از ناکارآمدترین

1- Emotional Exhaustion
2- Toxic Leadership

نگرش‌ها در محیط کار همراه با استرس شدید است. می‌توان گفت فرسودگی عاطفی رفتاری است که فرد را از نظر احساسی و شناختی از کار و حرفه دور می‌کند (Maslach et al., 2001, 400). نظارت سوءاستفاده‌کننده موجب فرسودگی عاطفی کارکنان شده و در نهایت، آن‌ها را به سمت انجام رفتارهای غیرمولد هدایت می‌کند (Zhang et al., 2019). لذا فرسودگی عاطفی موجب کاهش کیفیت عملکرد افراد در محیط کار شده و به عنوان عنصر اصلی فرسودگی شغلی محسوب می‌شود (Maslach et al., 1996, 78). با توجه به اهمیت فرسودگی عاطفی به علت پیامدهای قابل‌توجهی که در نگرش‌های مرتبط با آموزش دارد، می‌تواند احتمال فرسودگی شغلی اولیه را در معلمان تشدید نماید (Keller et al, 2014). تحقیقات به‌وضوح نشان داد که فرسودگی عاطفی معلمان پیامدهای منفی بسیاری بر آسیب روحی آن‌ها به همراه داشته (Skaalvik & Skaalvik, 2010)، از جمله: کاهش خودکارآمدی و کاهش انگیزه (Schaufeli & Salanova, 2007)، از پیامدهای فرسودگی عاطفی معلمان بوده، از آنجا که مجموعه عوامل فوق بیانگر آسیب و ترومازدگی یک سازمان است؛ می‌توان گفت فرسودگی عاطفی دبیران منجر به ترومای سازمانی مدرسه شده و همچنین فرسودگی عاطفی دبیران خود می‌تواند از نتایج رهبری زهرآگین مدیران باشد لذا می‌توان گفت فرسودگی عاطفی قادر به میانجی‌گری اثر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی مدرسه نیز هست.

در ادامه تعدادی از تحقیقات مرتبط با متغیرهای موضوع که در داخل و خارج کشور انجام شده، اشاره می‌گردد. (Hadadian and Zarei (2016) در پژوهشی با عنوان؛ بررسی رابطه بین رهبران زهرآگین و استرس شغلی کارکنان، نشان دادند که بین رهبری زهرآگین و استرس شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد و این سبک رهبری درک شده توسط کارکنان معمولاً بر تعهد سازمانی و عملکرد آن‌ها تأثیر منفی خواهد داشت. (Yusif (2019) طی پژوهشی با عنوان بررسی مواجهه پیروان با استرس و فشارها در روابط زهرآگین و دوگانه رهبر - پیرو؛ نتیجه گرفت که رهبران زهرآگین باعث ایجاد محیط‌های استرس‌زا شده که در طولانی‌مدت ادامه این فشار روانی بر سلامت و رفاه سازمانی کارکنان تأثیر خواهد گذاشت. (Zare and Sepahvand (2019) در بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی، نشان دادند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین سکوت سازمانی و ترومای سازمانی وجود دارد و رهبران زهرآگین از طریق حاکم ساختن جو سکوت

سازمانی می‌توانند زمینه‌ساز ترومای سازمانی شوند. در این راستا Taghinasab et al. (2009) طی پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه پسرانه نشان دادند که بین سبک رهبری و سلامت سازمانی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین Barani and Nastizada (2020) در پژوهش خود با موضوع بررسی تأثیر رهبری مخرب بر تمایل به ترک خدمت معلمان با نقش میانجی بی‌عدالتی سازمانی نتیجه گرفتند که رهبری مخرب هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی بی‌عدالتی سازمانی بر تمایل به ترک خدمت معلمان اثر مثبت و معنی‌دار دارد. Sabbagh Harandi et al. (2017) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری تعاملی مدیران با بهداشت روانی معلمان دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان، چنین نتیجه گرفتند که بین سبک رهبری تعاملی مدیران با بهداشت روانی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. Yusif (2019) طی پژوهشی با عنوان بررسی مواجهه پیروان با استرس و فشارها در روابط زهراآگین، نتیجه گرفت که رهبران زهراآگین باعث ایجاد محیط‌های استرس‌زا برای کارکنان می‌شوند که در طولانی مدت ادامه این فشار بر سلامت روانی و ایجاد تروما تأثیر خواهد داشت.

پیرامون فرسودگی عاطفی، Asadi and Golparvar (2019) طی پژوهشی با عنوان رابطه بین رهبری غیراخلاقی و مخرب با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی چنین نتیجه گرفتند که رهبری مخرب می‌تواند طی با روابط چندسطحی موجب بروز علائم فرسودگی هیجانی و به دنبال آن کاهش عملکرد کارکنان شود. Arshadi and Piryaei, (2014) در پژوهش خود با عنوان: نقش تعدیل‌کننده صفت شخصیتی وجدانی بودن در رابطه بین فرسودگی عاطفی و عملکرد شغلی، نتیجه گرفتند که فرسودگی عاطفی عامل مهمی در کاهش سطح عملکرد شغلی دبیران می‌باشد. Mawalizadeh and Barakat (2016) طی پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین استرس شغلی و ابعاد فرسودگی شغلی در معلمان مقطع ابتدایی، نشان دادند که بین استرس شغلی و ابعاد فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. Bayanni and Samiei (2016) طی پژوهش خود با عنوان نقش استرس شغلی و فرسودگی شغلی بر سلامت روانی معلمان ابتدایی نتیجه گرفتند که استرس و فرسودگی شغلی در معلمان سلامت روانی آنها را به خطر می‌اندازد. همچنین Ilyavi (2019) با بررسی همبستگی سبک‌های رهبری و فرسودگی عاطفی، شخصیت‌زدایی و احساس عدم موفقیت معلمان، نشان داد که بین سبک رهبری و

فرسودگی عاطفی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. (Khan et al., 2019) طی پژوهشی که با هدف بررسی رابطه رهبری مخرب با فرسودگی عاطفی، استرس شغلی و رضایت شغلی کارکنان انجام دادند، نتیجه گرفتند که رهبری مخرب بر فرسودگی عاطفی مؤثر بوده و بر میزان رضایت کارکنان از شغل‌شان تأثیر دارد. (Khakpour, 2019) طی پژوهشی با عنوان: رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی نتیجه گرفت که بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی با فرسودگی عاطفی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نقش میانجی سکوت سازمانی نیز مثبت و معنی‌دار بود. مرور سوابق پژوهشی نشان داد که مطالعه جنبه‌های منفی رهبری مدیران سازمان‌ها و همچنین مطالعه ترومای سازمانی در دو دهه اخیر در دنیا مطرح شده و در حوزه سازمان‌های آموزشی متغیرهای فوق در پژوهش‌های اندکی مورد بررسی قرار گرفته است که این خود مبین اهمیت و ضرورت مضاعف این پژوهش می‌باشد. شاید بتوان اهمیت آن را در ظرفیت‌سازی برای آگاهی‌بخشی و پیشگیری از خطرات اعمال رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی در مدارس و فرسودگی عاطفی معلمان عنوان کرد. بدون شک سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح معلمان در جهت اهداف مدرسه مؤثر است. استفاده سبک رهبری حرفه‌ای منجر به افزایش اثربخشی و کارایی مدرسه و در نهایت آموزش و پرورش خواهد شد (Jafari et al., 2019, 82). با عنایت به جایگاه رهبری مدیران مدارس در رفتار سازمانی معلمان و از آنجایی که منافع توسعه روابط قوی مبتنی بر اعتماد متقابل بین رهبران و پیروان به سازمان سودمندی می‌رساند (Abdolmaleki & Ghanbari, 2021, 148). این پژوهش در پی بررسی نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری فرسودگی عاطفی دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان بود، می‌کوشد به این سؤال پاسخ دهد که: آیا نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری فرسودگی عاطفی دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان معنی‌دار است؟ با توجه به پیشینه نظری و پژوهشی که دربردارنده نقش آغازگر رهبری زهرآگین در شکل‌گیری فرسودگی عاطفی دبیران و ترومای سازمانی مدرسه است و نیز فرسودگی عاطفی دبیران به صورت مستقیم و غیرمستقیم سبب ایجاد ترومای سازمانی می‌شود. (در بررسی مطالعات تجربی ترومای سازمانی یک پدیده نهایی بوده که خود در بردارنده علت‌هایی همچون فرسودگی عاطفی دبیران و رهبری زهرآگین مدیران است، از این رو روابط

رهبری زهراآگین و فرسودگی عاطفی با ترومای سازمانی روابط علی یک طرفه است). سه فرضیه پژوهشی مطرح می‌گردد: فرضیه اول: رهبری زهراآگین مدیران و فرسودگی عاطفی دبیران اثر معنی‌دار بر ترومای سازمانی مدارس دارند. فرضیه دوم: رهبری زهراآگین مدیران اثر معنی‌دار بر فرسودگی عاطفی دبیران مدارس دارد. فرضیه سوم: رهبری زهراآگین مدیران به واسطه فرسودگی عاطفی دبیران اثر معنی‌دار بر ترومای سازمانی مدارس دارد.

روش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش کلیه دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۷۵۰ نفر بودند که از این تعداد بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۴۰۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید.

Table 1: Research sample

جدول ۱. نمونه پژوهش

کل Total	متوسطه دوم Secondary school		متوسطه اول First High School		منطقه Region
	مرد Man	زن Woman	مرد Man	زن Woman	
	138	29	44	28	
17	5	3	6	3	غربی
91	22	26	28	22	شمالی
94	22	25	26	21	شرقی
67	15	21	13	18	جنوبی
407	93	119	94	101	کل

جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش به شرح زیر استفاده شد.

پرسشنامه رهبری زهراآگین: این پرسشنامه توسط Schmidt (2008) طراحی شده و مشتمل بر پنج مؤلفه (سرپرستی توهین‌آمیز؛ خودکامگی؛ خودشیفتگی؛ جاه‌طلبی و رهبری غیرقابل پیش‌بینی) است، با ۲۸ گویه، بر اساس طیف پنج‌گانه لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط،

زیاد و خیلی زیاد) به اندازه‌گیری رهبری زهرآگین می‌پردازد. در این پژوهش جهت تعیین پایایی از روش آلفای کرانباخ استفاده شد. مقادیر آلفای کرانباخ برای کل پرسشنامه (۰/۹۶)، سرپرستی توهین‌آمیز (۰/۸۶)؛ خودکامگی (۰/۷۸)؛ خودشیفتگی (۰/۹۵)؛ جاه‌طلبی (۰/۹۴) و رهبری غیرقابل‌پیش‌بینی (۰/۹۰) محاسبه شد که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود. جهت تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد. شاخص‌های برازش عبارت‌اند از: مقدار خی‌دو (۶۶۱/۲۶)، درجه آزادی (۳۴۰)، نسبت خی‌دو بر درجه آزادی (۱/۹۴)، RMSEA (0.048)، CFI (0.97)، GFI (0.94) و AGFI (0.92)؛ که بیانگر روایی سازه پرسشنامه است.

پرسشنامه ترومای سازمانی: به‌منظور اندازه‌گیری ترومای سازمانی از پرسشنامه Vivian and Hormann (2015) در قالب نه گویه استفاده شد. پاسخ‌های این پرسشنامه مبتنی بر طیف پنج‌گانه لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) بود. جهت تعیین پایایی از روش آلفای کرانباخ استفاده شد. مقادیر آلفای کرانباخ برای کل پرسشنامه (۰/۹۳) محاسبه شد. جهت تعیین روایی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد. شاخص‌های برازش عبارت‌اند از: مقدار خی‌دو (۴۹/۹۱)، درجه آزادی (۲۷)، نسبت خی‌دو بر درجه آزادی (۱/۸۴)، RMSEA (0.046)، CFI (0.98)، GFI (0.94) و AGFI (0.93)؛ که بیانگر روایی پرسشنامه است.

پرسشنامه فرسودگی عاطفی: این پرسشنامه توسط Maslach and Jackson (1996) جهت اندازه‌گیری متغیر فرسودگی عاطفی اعتباریابی شده، دارای نه گویه در طیف پنج‌گانه لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) بود و توسط Hills (2019) اصلاح و معرفی گردید. جهت تعیین پایایی از روش آلفای کرانباخ استفاده شد. مقادیر آلفای کرانباخ برای کل پرسشنامه (۰/۹۴) که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود. جهت تعیین روایی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد. شاخص‌های برازش عبارت‌اند از: مقدار خی‌دو (۶۷/۸۵)، درجه آزادی (۲۷)، نسبت خی‌دو بر درجه آزادی (۱/۷۳)، RMSEA (0.043)، CFI (0.96)، GFI (0.92) و AGFI (0.90)؛ که بیانگر روایی پرسشنامه است. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در آزمون فرضیه‌های پژوهش از تکنیک‌های آماری همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSSv.25

و LISREL v.10.30 استفاده شد. تحلیل‌های توصیفی و ماتریس همبستگی پیرسون توسط SPSS v.25 و آزمون فرضیه‌های پژوهش به وسیله LISREL v.10.30 صورت گرفت.

یافته‌ها

جدول ۱. ماتریس همبستگی و شاخص‌های توصیفی

Table 1. Correlation matrix and Descriptive indicators

متغیر	رهبری زهرآگین	فرسودگی عاطفی	ترومای سازمانی
Variable	Toxic Leadership	Emotional Exhaustion	Organizational Trauma
1 رهبری زهرآگین	-		
2 فرسودگی عاطفی	0.55*	-	
3 ترومای سازمانی	*0.76	*0.79	-
4 نقش	مستقل	میانجی	وابسته
5 میانگین	3.38	4.18	4.01
انحراف استاندارد	0.888	0.900	0.960

* معنی‌دار در سطح 0/05

جدول ۲. بررسی مفروضات تحلیل آماری

Table 2. Investigation of statistical analysis assumptions

شاخص	رهبری زهرآگین	فرسودگی عاطفی	ترومای سازمانی
Indicator	Toxic Leadership	Emotional Exhaustion	Organizational Trauma
چولگی	0.939-	1.686-	1.084-
کشیدگی	0.173	1.337	0.583

مقادیر چولگی و کشیدگی متغیرها در دامنه (۰/۱۷۳ تا -۱/۶۸۶) گزارش شد که با توجه به توزیع نرمال، مقادیر حاصل در دامنه کمتر $2Z$ & $+2Z$ قرار دارند و بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها در سه متغیر پژوهش است.

فرضیه اول: رهبری زهرآگین مدیران و فرسودگی عاطفی دبیران اثر معنی‌دار بر ترومای سازمانی مدارس متوسطه استان خوزستان دارند.

مطابق جدول ۳ مقدار ضریب همبستگی چندگانه محاسبه شده بین دو متغیر پیش‌بین وارد شده به مدل و متغیر ملاک، برابر (۰/۸۸۵)، مقدار ضریب تبیین برابر با (۰/۷۸۴) یعنی حدود (۷۸/۴) درصد از تغییرات متغیر ملاک توسط این دو متغیر تبیین می‌گردد. همچنین مقدار آماره

داربین واتسون، در دو معادله حول و حوش عدد ۲ بود. که بیانگر استقلال باقیمانده‌های همجوار است.

جدول ۳. خلاصه مدل
Table 3. Model Summary

همبستگی چندگانه R	ضریب تبیین R Square	تعدیل شده Adjusted R Square	خطای استاندارد برآورد Std. Error of the Estimate	داربین واتسون Durbin-Watson
0.885	0.784	0.783	0.4480	2.018

همانگونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود F به دست آمده (۷۱۱/۹۸۱) در سطح (P<0.01) معنی‌دار است و این مطلب گویای آن است که اولاً رگرسیون معنی‌دار است و دوم این که حداقل یکی از متغیرهای مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته مؤثر است.

جدول ۴. تحلیل واریانس یک راهه
Table 4. ANOVA

مدل Model	مجموع مجذورت Sum of Squares	درجه آزادی Df	میانگین مجذورات Mean Square	F	Sig
رگرسیون	285.836	2	142.918		
خطا	78.888	393	.201	711.981	0.000
کل	364.724	395			

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی
Table 5: Coefficients

مدل Model	ضرایب استاندارد نشده Unstandardized Coefficients		ضرایب استاندارد شده Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	S.B	B		
مقدار ثابت	-.336	.117	-	-2.860	.004
رهبری زهراآگین	.500	.030	.462	16.420	.000
فرسودگی عاطفی	.578	.030	.541	19.231	.000

نتایج جدول ۵ بیانگر اثر مثبت و معنی‌دار رهبری زهراآگین با ضریب استاندارد (۰/۴۶۲) و فرسودگی عاطفی با ضریب استاندارد (۰/۵۴۱) در ترومای سازمانی مدرسه در سطح آلفای (۰/۰۱) است. لذا افزایش رهبری زهراآگین مدیران و فرسودگی عاطفی دبیران سبب افزایش ترومای سازمانی مدرسه خواهد شد.

نتایج جدول ۶ بیانگر مقادیر همبستگی مرتبه صفر (۰/۷۶۲)، جزئی (۰/۶۳۸) و نیمه

جزیی (۰/۳۸۵) رهبری زهرآگین با ترومای سازمانی مدرسه و مقادیر همبستگی مرتبه صفر (۰/۷۹۷)، جزیی (۰/۶۹۶) و نیمه جزیی (۰/۴۵۱) فرسودگی عاطفی با ترومای سازمانی مدرسه بود. همچنین مقادیر تولرنس (۰/۶۹۴) و عامل تورم واریانس (۱/۴۴) برای هر دو متغیر گزارش شد که بیانگر رعایت مفروضه عدم هم خطی چندگانه بین متغیرهای مستقل است.

جدول ۶. ضرایب همبستگی و هم خطی Table 6: Correlations & Collinearity Statistics

وی آی اف VIF	تولرنس Tolerance	نیمه جزیی Part	جزیی Partial	مرتبه صفر Zero-order	
1.440	.694	.385	.638	.762	رهبری زهرآگین
1.440	.694	.451	.696	.797	فرسودگی عاطفی

فرضیه دوم: رهبری زهرآگین مدیران اثر معنی‌دار بر فرسودگی عاطفی دبیران مدارس دارد. همانطور که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود، مقدار ضریب همبستگی چندگانه محاسبه شده بین متغیر پیش‌بین وارد شده به مدل و متغیر ملاک، برابر (۰/۵۵۳)، مقدار ضریب تبیین برابر با (۰/۳۰۶) یعنی حدود (۳۰/۶) درصد از تغییرات متغیر ملاک توسط متغیر وارد شده به مدل تبیین می‌گردد.

جدول ۷. خلاصه مدل Table 7. Model Summary

همبستگی چندگانه R	ضریب تبیین R Square	تعدیل شده Adjusted R Square	خطای استاندارد برآورد Std. Error of the Estimate	داربین واتسون Durbin-Watson
0.553	0.306	0.304	0.7514	2.096

جدول ۸. تحلیل واریانس یک راهه Table 8. ANOVA

مدل Model	مجموع مجذورت Sum of Squares	درجه آزادی Df	میانگین مجذورات Mean Square	F	Sig
رگرسیون	97.958	1	97.958		
خطا	222.453	394	.565	173.499	0.000
کل	320.410	395			

همانگونه که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود F به دست آمده (۱۷۳/۴۹۹) در سطح ($P < 0.01$) معنی‌دار است و این مطلب گویای آن است که رگرسیون معنی‌دار است و متغیر مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته مؤثر است.

جدول ۹. ضرایب رگرسیونی Table 9. Coefficients

Sig.	T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل Model
		Standardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients S.B	B	
.000	12.029	-	.168	2.026	مقدار ثابت
.000	13.172	.553	.043	.561	رهبری زهرآگین

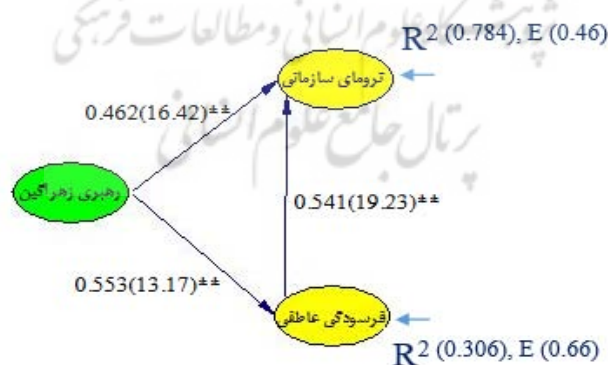
نتایج جدول ۹ بیانگر اثر مثبت و معنی‌دار رهبری زهرآگین با ضریب استاندارد (۰/۵۵۳) در فرسودگی عاطفی دبیران در سطح آلفای (۰/۰۱) است. لذا افزایش رهبری زهرآگین مدیران سبب افزایش فرسودگی عاطفی دبیران خواهد شد.

فرضیه سوم: رهبری زهرآگین مدیران به واسطه فرسودگی عاطفی دبیران اثر مثبت و معنی‌دار بر ترومای سازمانی مدارس متوسطه استان خوزستان دارد.

جدول ۱۰. اثر غیر مستقیم Table 10. Indirect Effect

Sig.	T	اثر غیرمستقیم	ملاک	میانجی	پیش بین
0.000	10.87	0.299	ترومای سازمانی	فرسودگی عاطفی	رهبری زهرآگین

نتایج جدول (۱۰) بیانگر اثر استاندارد غیرمستقیم مثبت و معنی‌دار رهبری زهرآگین به واسطه فرسودگی عاطفی دبیران بر ترومای سازمانی با مقدار (۰/۵۵۳) در سطح آلفای (۰/۰۱) بود.



شکل ۱. مدل مفهومی با ضرایب استاندارد و شاخص تی

Figure 1: Experimental model with standardized coefficients & T index values

شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارت‌اند از: مقدار خی‌دو (۴۴۸/۱۷)، درجه آزادی (۲۲۷)، نسبت خی‌دو ۱۳ بر درجه آزادی (۱/۹۷)، RMSEA (0.034)، CFI (0.97)، GFI (0.94) و AGFI (0.92) بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است.

Table 11. Effects matrix t

جدول ۱۱. ماتریس اثرات

متغیر مستقل	اثر مرتبه صفر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کاذب	اثر خالص مجذور اثر خالص
Independent variable	Zero-order effect	Direct effect	Indirect effect	False effect	Squared net effect
رهبری زهرآگین	0.762	0.462	0.299	-	0.5806
فرسودگی عاطفی	0.797	0.541	-	0.256	0.2034
کل					0.7840

نتایج جدول ۱۱ بیانگر ماتریس اثرات متغیرهای مستقل بر متغیر ملاک ترومای سازمانی بود. رهبری زهرآگین دارای اثر مستقیم (۰/۴۶۲)، اثر غیرمستقیم (۰/۲۹۹)، اثر خالص (۰/۷۶۲) و مجذور اثرخالص (۰/۵۸) بود. فرسودگی عاطفی دارای اثر مستقیم (۰/۵۴۱)، اثر کاذب (۰/۲۵۶)، اثر خالص (۰/۴۵۱) و مجذور اثر خالص (۰/۲۰) بود. مقایسه اثرات خالص بیانگر تأثیر بیشتر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی مدرسه بود. همچنین مقدار مجذور اثر خالص رهبری زهرآگین (۰/۵۸) بیانگر سهم سه برابری آن در تبیین تغییرات متغیر ترومای سازمانی نسبت به مجذور اثر خالص فرسودگی عاطفی (۰/۲۰) بود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش بررسی اثر رهبری زهرآگین مدیران بر ترومای سازمانی با میانجی‌گری فرسودگی عاطفی دبیران در مدارس متوسطه استان خوزستان بود. نتایج بیانگر آن بود که: رهبری زهرآگین مدیران اثر معنی‌دار بر ترومای سازمانی مدارس دارد. نتیجه حاضر با نتایج مطالعات (Zare & Sepahvand, 2019) که نشان دادند رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی وجود دارد؛ همچنین (Hadadian and Zarei, 2016) که دریافتند بین رهبری زهرآگین و استرس شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ مطالعه (Taghinasab et al., 2009) که نشان دادند بین سبک رهبری و سلامت سازمانی مدارس رابطه

معنی‌داری وجود دارد و نیز (Sabbagh Harandi et al. (2017) در پژوهشی نتیجه گرفتند که بین سبک رهبری تعاملی مدیران با بهداشت روانی معلمان رابطه معناداری وجود دارد، همسو و هم‌جهت است. رهبری زهرآگین به الگوهای رفتار رهبر که پیامدهای منفی را از جمله؛ کاهش کارایی کارکنان، کاهش سود سازمان، همزمان افزایش غیبت، انتقال کارکنان و ضعف عملکرد کلی را در پی داشته، مبدل می‌شود (Yavaş, 2016, 367). لذا شیوه‌های ناکارآمد، مخرب و زهرآگین رهبری می‌توانند تأثیر منفی بر دبیران داشته؛ رهبری مدرسه با عدم حمایت از انجام امور به صورت خلاقانه، مدیریت خودکامه، تأکید صرف بر قوانین و مقررات، عدم انعطاف‌پذیری سبب ایجاد ترومای سازمانی در مدارس خواهد شد. نتایج پژوهش نشان داد که: رهبری زهرآگین مدیران اثر معنی‌دار بر فرسودگی عاطفی دبیران مدارس دارد. نتیجه حاضر با مطالعات (Asadi and Golparvar (2019) که نشان دادند رهبری مخرب می‌تواند طی روابط چندسطحی موجب بروز علائق فرسودگی هیجانی و به دنبال آن کاهش عملکرد کارکنان گردد؛ همچنین (Ilyavi (2019) که نتیجه گرفت بین سبک رهبری و فرسودگی عاطفی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ پژوهش (Khan, Imran and Anwar (2019) که نشان داد، رهبری مخرب بر فرسودگی عاطفی مؤثر بوده و بر میزان رضایت کارکنان از شغل شان تأثیر دارد و مطالعه (Khakpour (2019) که نتیجه گرفت بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی با فرسودگی عاطفی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، و پژوهش (Yusif (2019) که دریافت رهبران زهرآگین باعث ایجاد محیط‌های استرس‌زا برای کارکنان می‌شوند که در طولانی مدت ادامه این فشار بر سلامت روانی و ایجاد تروما تأثیر خواهد داشت، همسو و هم‌جهت است. از آنجا که رهبری زهرآگین سبکی ناسازگار، بدخواه و بداندیشی، که می‌کوشد با متلاشی ساختن دیگران و تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت دست یابد، چنین رهبرانی علاوه بر آثار زیانبار کوتاه‌مدت، با فرسوده کردن منابع انسانی در طول زمان بقای سازمان را نیز به خطر می‌اندازند (Shokoh & Nikpour, 2019: 138)، می‌توان گفت در فرسودگی شغلی معلمان ناشی از فشارهای سازمانی و آشفتگی ناشی از نقش، مدیر نقش حیاتی دارد. فرسودگی عاطفی یکی از ابعاد فرسودگی شغلی است که شامل کاهش منابع عاطفی، احساس فرسودگی، از دست دادن انگیزه، اعتماد، روحیه و علاقه است، و زمانی اتفاق می‌افتد که منابع عاطفی لازم برای کنترل عوامل استرس‌زای بین فردی وجود نداشته باشد. لذا

مدیر مدرسه با تمسخر و تحقیر دبیران در جلسات مدرسه، عدم توجه به نظرات دبیران در تصمیم‌گیری‌ها، طعنه‌زدن اشتباهات گذشته دبیران، عدم حمایت از دبیران در مسائل و مشکلات کار و زندگی، ایجاد جوی خشک و سراسر مقرراتی خالی از روابط دوستانه، حمایت از دبیران چاپلوس و تملق‌گو، سبب ایجاد فرسودگی عاطفی دبیران می‌شود، طوری که حتی مشتاق‌ترین و توانمندترین دبیران هم به مرور زمان دچار فرسودگی عاطفی متأثر از رهبری زهرآگین مدیر مدرسه خواهند شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که: فرسودگی عاطفی معلمان اثر معنی‌دار بر ترومای سازمانی مدارس دارد. که با نتایج مطالعات Arshadi and Piryaei (2014) که نشان دادند فرسودگی عاطفی عامل مهمی در کاهش سطح عملکرد شغلی دبیران است؛ (Bayani and Samie, 2014) که دریافتند استرس شغلی، خستگی عاطفی و مسخ شخصیت به صورت مثبت و معنی‌دار و احساس کفایت شخصی به صورت منفی و معنی‌دار سلامت روانی معلمان را پیش‌بینی می‌کنند؛ همچنین (Mawalizadeh and Barakat, 2016) که نتیجه گرفتند بین استرس شغلی و ابعاد فرسودگی شغلی (فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت و عدم کفایت شخصی) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، هم‌جهت است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت: دبیران تحت استرس زیاد، علائم فرسودگی شغلی از جمله زوال شخصیت، فرسودگی عاطفی و کاهش انگیزه و کاهش تمایل به آموزش را نشان می‌دهند که اگر این علائم به‌خوبی شناسایی نشود یا توسط مدیران مدارس برطرف نگردد، در این صورت مدارس با افزایش خروج، تقاضای جابجایی و افزایش نرخ غیبت دبیران روبرو می‌شوند و در نهایت بر یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیرگذار خواهد بود (Ilyavi, 2019) همچنین این فرسودگی عاطفی به‌نوبه خود ممکن است منجر به حالتی شود که کارکنان علی‌رغم حضور فیزیکی در محیط کار، به علت وجود محیط کار سمی قادر به ارائه عملکرد شایسته نباشند. یک نوع غیبت (غیبت متضاد) که کارمند سرکار حاضر می‌شود اما نمی‌تواند به‌طور کامل و مفید کار کند (Khalida & Alia, 2020: 144) دبیران تحقیر شده و به حاشیه رانده شده در مسائل و تصمیمات مدرسه، فاقد انگیزه کافی جهت انجام شغل به صورت کارآمد هستند، لذا فرسودگی عاطفی منجر به کاهش عملکرد معلمان و زمینه‌ساز مواردی همچون: غیبت‌های مکرر، نارضایتی، عدم کارایی مناسب، تعجیل در خروج از مدرسه به بهانه‌های مختلف و در نهایت تقاضای جابجایی را خواهند داشت، از آنجا که فرسودگی عاطفی دبیران اجازه عملکرد

درست و کارآمد را به آنان نمی‌دهد؛ بنابراین می‌توان گفت فرسودگی عاطفی دبیران اثر معنی‌دار بر ترومای سازمانی مدارس دارد. نتایج پژوهش مبین آن است که: رهبری زهرآگین مدیران به واسطه فرسودگی عاطفی دبیران اثر معنی‌دار بر ترومای سازمانی مدارس دارد. که با مطالعات، (Asadi and Golparvar (2019) که نتیجه گرفتند رهبری مخرب می‌تواند طی روابط چندسطحی موجب بروز علایم فرسودگی هیجانی و به دنبال آن کاهش عملکرد کلی کارکنان شود؛ همچنین (Kılıç and Günşel (2019، که نشان دادند رهبری زهرآگین نه تنها باعث کاهش تعهد سازمانی بلکه عملکرد کلی کارکنان را نیز کاهش داده و بسیاری از پیامدهای منفی دیگر در پی خواهد داشت؛ به علاوه با نتایج مطالعات (Yusif (2019), Ilyavi (2019) هم‌جهت است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت: رهبران زهرآگین رفتارهای مخرب و برخی از خصوصیات ناکارآمد را از خود نشان می‌دهند، مدیر مدرسه‌ای که رهبری زهرآگین دارد، با خصوصیات شخصیتی آسیب‌های جدی و پایداری به دبیران و سازمان مدرسه وارد کرده و با رفتارهای خودخواهانه، آسیب به دیگران و دنبال کردن اهداف شخصی، خواسته یا ناخواسته نیز تأثیرات منفی زیادی از جمله فرسودگی عاطفی دبیران را رقم خواهند زد. همچنین استرس و فرسودگی عاطفی دبیران خودکارآمدی آنان را کاهش داده، این حالت روانی مزمن در دبیران، کیفیت آموزش و عملکرد کلی مدرسه و حتی دانش‌آموزان را نیز تهدید می‌کند. می‌توان گفت فرسودگی عاطفی معلمان زمینه لازم را برای انتقال اثر بیشتر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی فراهم می‌نماید. درنهایت با توجه به نقش مستقیم و غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی مدارس پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود: (۱) شناسایی رهبران زهرآگین مدارس از طریق سنجش مستمر، مشاهدات میدانی و نظر سنجی از دبیران و برنامه‌ریزی منظم و مستمر تغییر و اصلاح دانش، نگرش و توانایی رهبری آنان جهت حرکت به سمت سبک‌های رهبری مثبت. (۲) یک‌راه امیدوارکننده برای شکستن این چرخه منفی، آماده‌سازی معلمان برای مدیریت چالش‌های رفتاری از طریق برگزاری دوره‌های توانمندسازی در ابعاد شناختی، عاطفی و هیجانی است که سبب فرسودگی عاطفی و ترومای سازمانی پایین‌تر آنان خواهد شد. (۳) تقویت توانایی عاطفی و شناختی پیروان برای مقابله با استرس تحت رهبری زهرآگین برای توسعه استراتژی‌های مقابله باهدف تقویت احساس قدرت روانی و تاب‌آوری پیروان ضروری است.

سهم مشارکت نویسندگان: در پژوهش حاضر دکتر سیروس قنبری، به‌عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش، تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. اسماعیل رحمانی تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را بر عهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر انجام گردید.

تضاد منافع: نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی: پژوهش حاضر از هیچ موسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

سپاسگزاری: پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدین‌وسیله از تمام معلمان مشارکت‌کننده تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

References

- Abdolmaleki, J., & Ghanbari, S. (2021). The Role of Servant Leadership in Team Performance Mediated by Team Cohesion (Case Study: Teams of Secondary School Teachers in Kurdistan Province). *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, Fall & Winter, 28(2), 131-152. [Persian]
- Arshadi, N., & Piryaee, S. (2014). The moderating role of conscientiousness personality trait in the relationship between emotional exhaustion and job performance. *Biannual Journal of Applied Counseling*, 4(2), 19-36. [Persian]
- Alexander, B. N., Greenbaum, B. E., Shani, A. B., Mitki, Y., & Horesh, A. (2021). Organizational Posttraumatic Growth: Thriving After Adversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 30-56. <https://doi.org/10.1177%2F0021886320931119>
- Asadi, N., & Golparvar, M. (2019). The relationship between immoral and destructive leadership with burnout and job performance. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 14(3), 63-70. [Persian]
- Bayanni, A. A., & Samiei, R. (2014). The Effect of Jop Stress and Jop Burnout on Mental Health of Elementary Teachers. *Iranian Journal of Health Education, & Promotion*, 2(4), 312- 321. <http://journal.ihepsa.ir/article-1-191-en.html>
- Barani, F., & Nastizada, N. (2020). Investigating the effect of destructive leadership on the tendency of teachers to leave the service with the mediating role of organizational injustice. *School Management*, 8(1), 231-258. [Persian]
- Burke, R. J. (2012). The trauma impact on organizations: Causes, consequences, and remedies. *International Handbook of Workplace Trauma Support*, 69-86. <https://doi.org/10.1002/9781119943242.ch5>
- Charkhab, M., Hosseinpour, M., & Nassiri, M. (2020). Provide a framework for developing the professional ethics of managers with a future research approach. *Journal of Educational Scinces*, 27(2), 201-224. [Persian]

- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89. DOI 10.1515/sbe-2016-0037
- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1), 137-145.
- Hills, M. E. (2019). Emotional Exhaustion: Creation of a New Measure and Exploration of the Construct (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- Hur, W. M., Kim, B. S., & Park, S. J. (2015). The relationship between coworker incivility, emotional exhaustion, and organizational outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 701-712. <https://doi.org/10.1002/hfm.20587>
- Ilyavi, Y. (2019). Correlational Study of Principal Leadership Styles and Teacher's Emotional Exhaustion, Depersonalization, and Feeling of Reduced Personal Accomplishment (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Jafari, S., Aminbeidokhti, A., & Ghasemian Dastjerdi, Z. (2019). The role of managers' professional leadership in students' competency development by mediating trust and collaboration between teachers and professionalization of teachers. *Journal of Educational Sciences*, Spring & Summer, 26(1), 77-96. [Persian]
- Kampa, J., Rigotti, T., & Otto, K. (2017). Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. *Industrial Health*, 55(2), 95-107. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0046>
- Keller, M. M., Chang, M. L., Becker, E. S., Goetz, T., & Frenzel, A. C. (2014). Teachers' emotional experiences and exhaustion as predictors of emotional labor in the classroom: An experience sampling study. *Frontiers in Psychology*, 5, 1442-1458.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 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. [Persian]
- Khalida, N., & Alia, A. (2020). Presenteeism as a consequence of workplace bullying: Mediating role of emotional exhaustion and moderation of climate for conflict management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 143-166.
- Khan, N. Z. A., Imran, A., & Anwar, A. (2019). Destructive leadership and job stress: causal effect of emotional exhaustion on job satisfaction of

- employees in call centers. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(1), 135.
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd Ed.). Mountain View, CA: CPP .
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mawalizadeh, S., & Barakat, Gh. (2016). A Study of the Relationship between Job Stress and Dimensions of Job Burnout in Primary School Teachers in Ahvaz, World Conference on Psychology and Educational Sciences, Law and Social Sciences at the Beginning of the Third Millennium, Shiraz. [Persian]
- Narimani, B., Mehrdad, H., Jalili, R., (2021). Study of Drivers for Improving the Performance of School Principals. *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, Spring & Summer, 28(1), 89-106. DOI 10.22055/edus.2021.36882.3200
- Oyegoke, S. A. (2012). Principals'leadership Style as a Catalyst to Effectiveness of Secondary School Education in ondo State, Nigeria. *Academic Research International*, 3(3), 281-294.
- Özer, Ö. Ugurluoglu, Ö. Kahraman, G., & Avci, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12-23.
- Pena, P. A., Van den Broucke, S., Sylin, M., Leysen, J., & De Soir, E. (2017). Definitions, typologies, and processes involved in organizational trauma: A literature review. Impact of organizational trauma on workplace behavior and performance, 1-17.
- Radi Afsouran, N., Siadat, A., Hoveida, R., Orizi, H., & Thornton, G. (2019). Training and Developing Leadership Competencies Using Leader Development Assessment Center: Empirical Study of the Competencies of Transformation, Team Building, and Strategic. *Journal of Educational Sciences*, Spring & Summer, 26(1), 97-118. [Persian]
- Sabbagh Harandi, M., Khosrow, N. & Mohammadzadeh, N. (2017). Investigating the relationship between managers 'interactive leadership style and mental health of girls' high school teachers in Isfahan. *Educational Management Innovations*, 12(2), 105-88. [Persian]
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation)

- Shokoh, Z., & Nikpour, A. (2019). Investigating the Impact of Toxic Leadership on Work Engagement in Governmental Organizations. *Management Researches*, 12(44), 133-154. [Persian]
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2017). Toxicity in leadership: Exploring its dimensions in the Indian context. *International Journal of Management Practice*, 10(2), 109-130.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1059–1069. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001>
- Smith, D., & Leng, G. W. (2003). Prevalence and sources of burnout in Singapore secondary school physical education teachers. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22(2), 203-218.
- Taghinasab, A., pardakhtchi, M. H. & Ghahramani, M. (2009). Relationship of leadership style and organizational health in secondary schools. *Journal of Management and Planning in Educational*, 1(2), 42-54. [Persian]
- 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.
- Vivian, P., & Hormann, S. (2015). Persistent traumatization in nonprofit organizations. *OD PRACTITIONER*, 47(1), 25-30
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.137>
- Yusif, A. N. (2019). Followers Coping with Stress in Toxic Leader-follower Dyadic Relationships: A Realist Synthesis. Doctoral dissertation, University of Maryland University College.
- Zandavanian, A., Daryapoor, E., & Jabarifar, T. (2014). The relationship between school climate and bullying behavior in high school students of Yazd. *Journal of Educational Scinces*, 20(2), 45-62. [Persian]
- Zare, F., & Sepahvand, R. (2019). Examination of the role of toxic leadership style on organizational trauma by considering the role of mediator of organizational silence. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(37), 189-216. [Persian]
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497. <https://doi.org/10.1177%2F0149206318823935>

