

چه وقت یک کارمند به همکارانش کمک نمی‌کند؟ تأثیر تبادل رهبر- پیرو بر حسادت کارمند و رضایت شغلی مورد مطالعه: سازمان بنادر و دریانوردی استان بوشهر (شهریور ۱۴۰۱)

یوسف خلیفه^۱، زهرا علیپور درویشی^{۲*}، نادر شیخ الاسلامی کندلوسی^۳

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۶۵</p> <p>شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۹۷۷۵</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۲/۱</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <p>تبادل رهبر- پیرو، حسادت کارمند، رضایت شغلی</p>	<p>در دنیای کار و کسب بسیار رقابتی امروزی رضایت شغلی و بهره‌وری اهمیت زیادی دارند. تأثیرات تبدلات رهبر و پیروانش نقش بسزایی در رضایت شغلی و بهره‌وری دارد. وجود حسادت در محیط کار از جمله عواملی است که می‌تواند بر رضایت شغلی تأثیر بگذارد. پژوهش حاضر نقش میانجیگری حسادت را میان رابطه‌ی بین تبادل رهبر- پیرو و رضایت شغلی مورد بررسی قرار می‌دهد. با استفاده از پرسشنامه‌های مرتبط نظرات ۱۴۱ نفر از کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان بوشهر مورد بررسی قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی (اکتشافی و تأییدی) و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. اگر حسادت به‌طور مناسب و مؤثر کنترل و مدیریت شود تعامل مثبت رهبر- پیرو رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی تأثیر مستقیم تبادل رهبر- پیرو بر رضایت شغلی هست. به این صورت که هر چه تبادل رهبر- پیرو بهتر باشد، رضایت شغلی نیز بیشتر است. نتایج پژوهش همچنین نشان می‌دهد حسادت کارمند تأثیری بر رضایت شغلی ندارد و ممکن است عوامل دیگری غیر از حسادت در رضایت شغلی دخیل باشند. نتایج پژوهش همچنین حاکی از تأثیر قوی تبادل رهبر- پیرو بر حسادت کارمند است.</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: خلیفه، یوسف، علیپور درویشی، زهرا، شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر. (۱۴۰۲). چه وقت یک کارمند به همکارانش کمک نمی‌کند؟ تأثیر تبادل رهبر- پیرو بر حسادت کارمند و رضایت شغلی مورد مطالعه: سازمان بنادر و دریانوردی استان بوشهر (شهریور ۱۴۰۱). *مطالعات رفتاری در مدیریت*. ۱۴(۳۳): ۶۰-۳۸.



Creative Commons: CC BY 4.0



* نویسنده مسؤول: زهرا علیپور درویشی ایمیل:

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران
- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران
- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

مقدمه

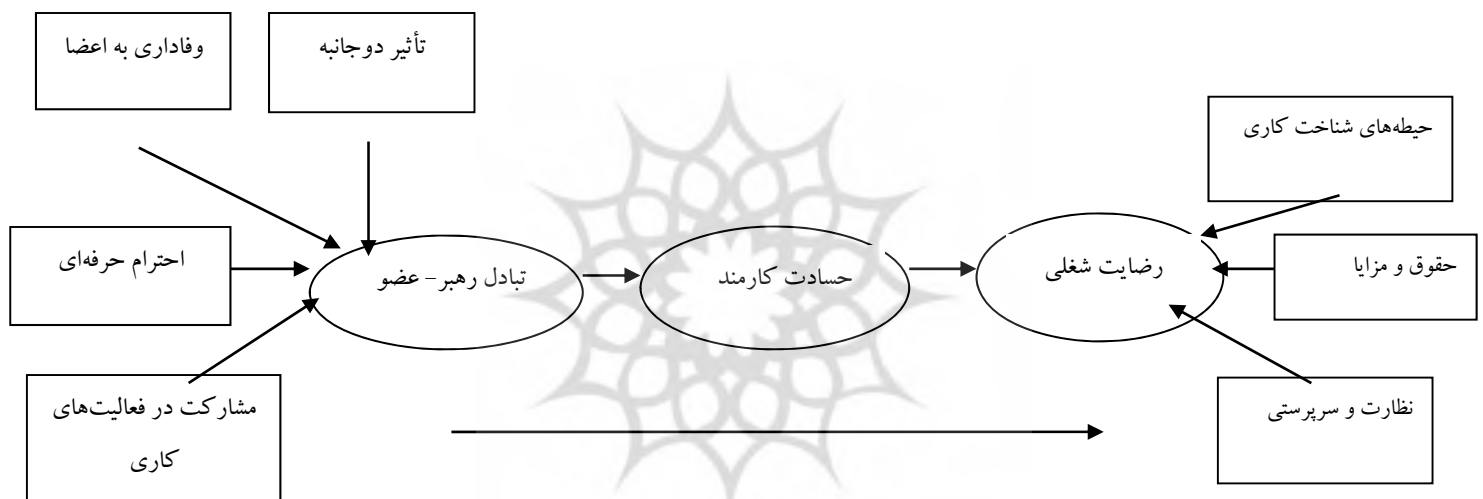
منابع انسانی از مهم‌ترین منابع سازمان‌ها هستند، که می‌توانند برای سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی مزیت رقابتی به وجود بیاورند. به دلیل اهمیت و نقش آفرینی این منبع حیاتی در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی، سازمان‌ها همیشه در پی دستیابی به حداکثر توان کارکنان خود هستند. لذا به منظور دستیابی اثربخش به دانش، توانایی و مهارت کارکنان، سازمان‌ها در پی ایجاد انگیزه و رضایت شغلی برای کارکنان هستند، تا آن‌ها مشتاقانه و با میل خود به سازمان وفادار بمانند و در جهت اهداف سازمانی تلاش کنند. یکی از مباحثی که در حوزه انگیزش و رضایت شغلی کارکنان مطرح است مبحث رهبری و نوع رابطه‌ای است که رهبر با اعضا یا زیردستان خود دارد. در این میان احساسات کارکنان ممکن است به دلیل تماس مکرر با رهبران و دیگر همکاران تحت تأثیر قرار گیرد. وقتی عواطف و احساسات کارکنان بشدت متأثر شود رفتارهای کاری زیان‌بخشی به همراه دارد (هوپر و مارتین، ۲۰۰۸؛ چرنیاک و زینر، ۲۰۱۲) و ممکن است باعث کاهش عملکرد نهایی کارمند شود (بولینو و ترنلی، ۲۰۰۹؛ یانگ و کورسون، ۲۰۰۹) و مستقیماً ارائه خدمات به مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بارکلی و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین تلاش برای کاهش بارهای احساسی-روانی در میان کارکنان، می‌تواند کارایی سرپرستان را به‌خوبی پیش‌بینی کند. زیرا سرپرستان موظف‌اند جوی برای کارکنان خود فراهم آورند که رضایت شغلی داشته باشند. با این وجود ممکن است سرپرستان کارا نباشند زیرا احتمال دارد احساسات منفی غیرضروری مانند حسادت را در میان برخی از کارکنان برانگیزانند به‌ویژه زمانی که کارکنان احساس کنند در توزیع ترفیحات شغلی، توجه مسئولان و دیگر منابعی که بر سر آن‌ها رقابت وجود دارد، توازن و برابری وجود ندارد (تای، نارایان و مک‌آلیستر، ۲۰۱۲). این برای کارکنانی که تلاش می‌کنند بر مزیت‌های رقابتی کسانی که نسبت به آن‌ها حسادتمی‌وزرند، فائق آیند، پیامدهای مثبت یا منفی به همراه دارد (اسمیت و کیم، ۲۰۰۷). وقتی عوامل داخلی (تعاملات با سرپرستان و همکاران) را مورد بررسی قرار می‌دهیم، در تبادل رهبر-پیرو با کیفیت بالا کارکنان جو کاری مثبتی را تجربه می‌کنند که منجر به تعلق و رضایت شغلی بیشتر می‌شود (واگنر و کووب، ۲۰۲۲). کیفیت عملکرد کارمند و رضایت شغلی او ممکن است به دلیل تعاملات با سرپرستان و همکاران تحت تأثیر قرار بگیرد. سرپرستان دوست دارند که در یک محیط کاری رفتارهای متفاوتی با کارکنان داشته باشند (گرائن و آلین، ۱۹۹۵). ممکن است برخی از کارکنان احساس کنند با آنان به‌خوبی رفتار شده، برخی احساس کنند با آنان معقولانه رفتار شده و برخی احساس کنند با آنان درست رفتار نشده. تبادل ضعیف رهبر-پیرو باعث غیرانسان‌سازی سازمان‌ها می‌شود (استینگ‌هامبر و همکاران، ۲۰۲۲). تعاملات مکرر باعث می‌شود کارکنان به‌طور مرتب از جنبه‌های حیاتی کار مانند روابط میان فردی (رابطه کاری سرپرست-کارمند) شهرت حرفه‌ای، پاداش‌ها و موفقیت در کار، خود را با یکدیگر مقایسه کنند. کارکنان ممکن است با مقایسه‌های مکرر، احساس منفی مانند حسادت در خود حس کنند و این حسادت تأثیرات زیان‌باری برای سازمان به همراه دارد (کاهن-چاراش و مالر، ۲۰۰۷). کارکنانی که به آن‌ها حسادت شده از بروز رفتارهای شهروندی سازمانی خودداری می‌کنند (ای و همکاران، ۲۰۲۱). کارمندی که رابطه کاری نزدیکی با سرپرست خود داشته باشد، می‌تواند از حمایت و توجهات او به نفع خود استفاده کند (هاریس، ۲۰۰۵؛ هجز و باکر، ۲۰۱۳). احساس حسادت وقتی بروز می‌کند که کارمند دریافتی‌های خود را با دریافتی‌های دیگران مقایسه می‌کند. کارکنانی که تعامل خوبی با سرپرست خود دارند از این رابطه خوب سود می‌برند، درحالی‌که کارکنانی که تعامل و رابطه کاری خوب با سرپرستان خود ندارند از این مزایای بی‌بهره‌اند (لهیتا و همکاران، ۲۰۱۶). در نتیجه چنین رفتارهای متمایزی با روابط کاری مختلف، به‌سادگی باعث تنش و احساس حسادت میان کارکنانی که تعامل ضعیفی با سرپرست

دارند می‌شود و باعث می‌شود این کارکنان هنگام کار کردن با کارکنانی که تعامل خوبی با سرپرست دارند با مشکل مواجه شوند (شرونی و گرین، ۲۰۰۲). چنین وضعیت‌های نامناسب سازمانی ممکن است تعامل کارمند را تحت تأثیر قرارداد و درنهایت کارایی و رضایت شغلی کارمند را کاهش دهد. طی بررسی‌های انجام‌شده مشاهده شد که متأسفانه در ایران به مقوله احساسات منفی کارکنان و کارمندان در محیط کاری در بخش‌های دولتی و خصوصی کمتر توجه شده و پژوهش‌های کمی در این خصوص صورت گرفته است. از این رو پژوهش حاضر می‌تواند به رفع خلأ تحقیقاتی کمک کند. این پژوهش در نظر دارد ضمن بررسی ابعاد نظری تبادل رهبر-پیرو، حسادت کارمند و رضایت شغلی، ارتباط آن‌ها را نیز به صورت تجمیعی بررسی کند و به سؤالات ذیل پاسخ دهد:

۱. آیا تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند تأثیر دارد؟

۲. آیا حسادت کارمند بر رضایت شغلی تأثیر دارد؟

۳. آیا تبادل رهبر-پیرو بر رضایت شغلی تأثیر دارد؟



مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش با توجه به مدل مفهومی پژوهش

۱. تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند رابطه تأثیر دارد.

۲. حسادت کارمند بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

۳. تبادل رهبر-پیرو بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

پیشینه نظری پژوهش

تبادل رهبر-پیرو^۱

1. Leader-member exchange

تبادل رهبر-پیرو به عنوان کیفیت رابطه کاری بین کارمند و سرپرست مستقیم او تعریف شده است (دانسرو، ۱۹۷۵). این فرآیند جفتی سطوح مختلف رابطه با هر کارمند را نشان می دهد (لیدن و همکاران، ۲۰۰۶). این فرآیند بر اساس باوری است که سرپرست انواع مختلف تعاملات را با کارکنان در یک گروه کاری دارد (دانسرو، قرائن و هاگا، ۱۹۷۵). به دلیل کمبود منابع و وقت، سرپرستان نوعاً با تعداد اندکی از کارکنان روابط نزدیک برقرار می کنند (لیائو، لو و لوی، ۲۰۱۰). تبادل رهبر-پیرو سیستمی از عناصر و روابط آن هاست که شامل اعضای یک رابطه دو عضوی و متشکل از الگوهای رفتاری به هم وابسته ای است که پیامدهای متقابل و دوسویه را تسهیم، مفاهیم محیطی را ایجاد و مسیرها و ارزش ها را خلق می کنند (کانگ و استوارت، ۲۰۰۷). این تئوری بر این باور است که رهبری، یک فرآیند تبادلی بین رهبر و پیروان او است. یعنی تأثیر فرودستان بر رهبران و رفتار آن ها، به همان اندازه ی تأثیر رهبران بر رفتار فرودستان است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۳). تئوری تبادل رهبر-پیرو برای اولین بار، سی سال قبل، در آثار و کارهای دانزرو و همین طور گرائن و کاشمن توضیح داده شد (افجه، ۱۳۸۵). تئوری تبادل رهبر-پیرو که تئوری مرادده رهبر-پیرو نیز نامیده می شود و در گذشته مدل ارتباط عمودی دوتایی (دو عضوی) نامیده می شد، بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستانش تأکید می کند و به هر دو نفر رئیس و مرئوس به اصطلاح یک جفت عمودی گفته می شود (الوانی و معمار زاده، ۱۳۸۴). تئوری تبادل رهبر-پیرو، رابطه اجتماعی میان رهبران و پیروان را نقطه مرکزی توجه خود در فرآیند رهبری قرار می دهد (افجه، ۱۳۸۵). روابط در الگوهای سنتی رهبری، چنین فرض می شد که رفتار رهبر با تمام کارکنان یکسان است؛ ولی الگوی تبادل رهبر-پیرو بر پایه این فرضیه قرار دارد که رهبران، رابطه منحصر به فردی با یکایک زیردستانشان برقرار و با هر کدام به گونه ای خاص رفتار می کنند (فرهنگی و صفر زاده، ۱۳۸۱). از نتایج مورد انتظار این فرآیند می توان به دو نوع از روابط تبادلی رهبر-پیرو اشاره کرد. در این رابطه، رهبران و پیروان، مشارکتی را که به واسطه نفوذ متقابل، اعتماد دوجانبه، احترام، تمایل و احساس مشترک نسبت به سرنوشت نمایان می گردد توسعه می بخشند. اعضای درون گروه مورد اعتماد رهبر هستند و از امتیازات ویژه ای برخوردارند. رهبر وقت چندان زیادی را صرف اعضای برون گروه نمی کند و از پاداش ها یا امتیازاتی که به صورت کامل در اختیار رهبر است، چیز کمی نصیب آن ها می شود. (علم بیگی، رضوان فر، صاحب دل، ۱۴۰۰).

پیش زمینه های تبادل رهبر-پیرو

دو مورد از پیش زمینه های سازمانی مؤثر بر تبادل رهبر-پیرو عبارتند از (آری و چن، ۲۰۰۶): قدرت رهبر (کنترل پاداش ها توسط رهبر): رهبران، به دلیل موقعیت خود در سلسله مراتب سازمانی، از قدرت خود به منظور چگونگی توزیع منابع با ارزش و فرصت های کلیدی میان زیردستانشان استفاده می کنند. افرادی که پی می برند رهبر کنترل منابع را دارد، انگیزه می شوند که یک رابطه رهبر-پیرو با کیفیت بالا را با سرپرستان شروع کنند. بنابراین، ادراکات زیردستان از کنترل پاداش ها توسط سرپرست در ایجاد و توسعه کیفیت رابطه رهبر-پیرو مهم و حیاتی است. جو سازمانی ادراک شده^۲ (جو واحد کاری): جو واحد کاری عامل زمینه ای دوم است که بر کیفیت رابطه رهبر-پیرو تأثیر دارد. جو، به عنوان ادراکات مشترک از خط مشی ها، اقدامات و رویه های سازمانی (هم رسمی و هم غیررسمی) تعریف شده است. اساس نظری تبادل رهبر-پیرو از نظریه ی نقش آفرینی^۳ مشتق شده است. بر اساس نظریه ی نقش آفرینی، مدیران زیردستان را با وظایف متنوع و گوناگون محوله توسط یک سری مراحل و فرآیندهای نقش آفرینی ارزیابی

2. leader-member interaction
3. perceived organizational climate
1. Role- Making Theory

می‌کنند. به‌طور خاص شیوه نقش‌آفرینی فرآیندی است که افراد شرکت‌کننده از طریق تعاملات جفتی و دوتایی نقش‌های خود را ایفا می‌کنند. بنابراین شیوه‌ی نقش‌آفرینی یک زنجیره و توالی از مراحل که شامل به‌عهده گرفتن نقش، نقش‌آفرینی و نهادینه‌سازی نقش است را توضیح می‌دهد (گرائن و آلبین، ۱۹۹۵). این پژوهش روی تبادل ضعیف رهبر-پیرو تأکید دارد. تبادل رهبر-پیرو، هر کارمند را درون یک گروه مقایسه می‌کند. وقتی کارکنان واقعاً دریاوند روابطشان با سرپرست ضعیف‌تر از همکارانشان است (تعامل ضعیف رهبر-پیرو)، ممکن است حس تعادل و توازن آنان به هم بخورد و باعث بروز حسادت شود. اگر تمام سرپرستان و تمام کارکنان تعاملات خوبی داشتند، به دلیل اینکه عملکرد گروه کاری به حداکثر می‌رسید عالی بود، اما در دنیای واقعی این چنین نیست. بنابراین تبادل رهبر-پیرو به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده حسادت کارمند پیشنهاد می‌شود.

حسادت کارمند^۲

"هیچ خصیصه‌ای مطرح نشده که شیداکننده و افسونگر باشد، جز عشق و حسادت. هر دو امیال آتشی هستند و به‌راحتی به درون چشم نفوذ می‌کنند به‌ویژه هنگام حضور شیء یا فرد". فرانسیس بیکن، رساله درباره حسادت. زبان‌ها، تفکرات عالمانه و باورهای فرهنگی یک رابطه قوی بین حسادت و نگاه کردن مطرح کرده‌اند. ریشه کلمه حسادت، از کلمه لاتین *invedere* به معنای نگاه کردن باهدفی خاص گرفته شده است. همان‌گونه که در نقل قول آغازین از فرانسیس بیکن نیز مشهود است، رابطه حسادت و توجه بصری، بر گفتمان‌های تاریخی درباره این احساس نیز سایه افکنده است. بیکن نه فقط بر انگیزاننده‌های حسادت، شیء یا فرد، که نگاه ما به خود را جلب می‌کنند، توصیف می‌کند بلکه باوری که رابطه ادعایی بین حسادت و نگاه کردن از آن نشئت می‌گیرد را نیز مطرح می‌کند و آن باور این است که حسادت نگاه (چشم) بدخواهانه^۳ را برمی‌انگیزاند. حسادت یک احساس منفی است که وقتی شخص ویژگی‌ها، موفقیت‌ها و داشته‌های شخص دیگر را ندارد و تمایل دارد که آن‌ها را داشته باشد و یا آرزو می‌کند آن شخص نیز آن‌ها را نداشته باشد، بروز می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند دودسته جداگانه حسادت وجود دارد. **حسادت مخرب**^۴: که باهدف و انگیزه آسیب رساندن به فرد دیگری است و **حسادت بی‌ضرر**^۵ (سودبخش): که باهدف و انگیزه بهبود فردی از طریق خود توسعه‌دهی است. در حسادت مخرب سیستم ادراکی-شناختی فرد حسود متمرکز بر فرد حسادت شده است تا بر چیزی که باعث شده نسبت به فرد حسادت شود. ولی در حسادت بی‌ضرر (سودبخش) سیستم ادراکی-شناختی فرد حسود بیشتر متمرکز بر فرصت‌های رشد فردی (دستیابی به چیزی که حسادت را ایجاد کرده) است (لانگ و کروسوس، ۲۰۱۵). با توجه به نظریه تبادل اجتماعی، سازمان‌ها اجازه می‌دهند تبادلات مشهود و غیرمشهود بین همکاران صورت گیرد. به دلیل همین تبادلات اجتماعی و با توجه به نظریه برابری وقتی کارمند نداشته‌های خود را با داشته‌های کارکنان دیگر به نسبت آورده‌های برابر، مقایسه می‌کند حسادت بروز می‌کند (متان و تامسون، ۲۰۰۷؛ تای و مک آلیستر، ۲۰۱۲).

در تحلیل قرآنی به خطر ساز بودن حسادت نسبت به آدمی اشاره مستقیمی شده است. قرآن حسد را یکی از خطرهای تهدیدکننده آدمی می‌شمارد و پناه‌جویی به خدا را برای محافظت از آن مطرح می‌سازد و می‌فرماید: بگو پناه می‌برم به پروردگار سپیده‌دم از شر هر حسودی هنگامی که حسادت می‌ورزد (فلق آیات ۱ و ۵). قرآن در تحلیل خویش به ابعاد هنجاری آن بیش‌تر توجه می‌دهد زیرا

2. low quality LMX
3. employee envy
4. malicious eye
5. malicious envy
6. benign envy

ابعاد هنجاری و رفتاری آن نه تنها شخص را دچار خطر می‌سازد. بلکه دیگری و حتی جوامع را تهدید می‌کند. از دیگر نابهنجاری‌های اجتماعی که خاستگاه آن از نظر قرآن، حسادت است می‌توان به نابهنجاری بخل اشاره کرد. خداوند در آیات ۵۱، ۵۳ و ۵۴ سوره نساء با اشاره به بخل یهودیان، ریشه آن را حسادت آنان برمی‌شمارد. وقتی کارمند دچار حسادت می‌شود احساس نارضایتی و دشمنی می‌کند زیرا کارمند دیگری را موفق تر می‌بیند. وقتی حسادت رخ می‌دهد، مخفی و کنترل کردن یا تغییر دادن آن دشوار می‌شود. هر چه یک فرد به دیگری نزدیک تر باشد، فرایند مقایسه و بروز حسادت بیشتر می‌شود. بروز حسادت تأثیرات منفی مانند فشار روانی، ناکامی، تنهایی و ترس به همراه دارد و این عوامل به سه علت رخ می‌دهند: **اول**، حسودان عموماً در درد و رنج هستند زیرا خود را دون پایه تر می‌بینند (تای و مک آلستر، ۲۰۱۲). **دوم**، با این فرض که افراد برنده منابع با ارزش را تصاحب کرده‌اند، حسودان رفتارهای غیردوستانه و دشمنانه‌ای نسبت به افراد حسادت شده دارند (گانگودا و بوردیا، ۲۰۱۹). **سوم**، افراد حسادت شده ممکن است نگران پیامدهای بالقوه از طرف حسودان باشند. به هر جهت مقایسه داشته‌های یک فرد با داشته‌های فرد دیگر به نسبت داده‌هایی که هر کدام آورده‌اند، به علت عدالت توزیعی ادارک شده، کیفیت تبادل رهبر-پیرو را تعدیل می‌کند و باعث بروز حسادت نمی‌شود (هاجز و باکر، ۲۰۱۳). در چنین حالتی، ممکن است سرپرستان ادعا کنند آن‌ها بر اساس عملکرد کارکنان روابط و تعاملات خوب یا ضعیفی با آن‌ها دارند و اینکه بین کارکنان تمایز قائل شده‌اند، ناعادلانه نیست. سرپرستان به دلیل خطای هاله‌ای، کارکنانی که تعامل خوبی دارند را به عنوان کارکنانی که عملکرد آن‌ها بهتر است ارزیابی می‌کنند (دارت، ۱۹۹۴). هر چه حسادت کارمند بیشتر و قوی تر باشد، واکنش‌های منفی بیشتری نسبت به کارکنان حسادت شده دارد.

رضایت شغلی

رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است؛ عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (شفیع آبادی، ۱۳۷۶). وقتی گفته می‌شود کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است، یعنی به طور کلی شغلش را دوست دارد، برای آن ارزش زیادی قائل است و به گونه‌ای مثبت به آن می‌نگرد و در یک کلام، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار است (محمد زاده و مهرورژان، ۱۳۷۵). رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود (زندى پور، ۱۳۶۹). رضایت شغلی حاصل ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است. مفهومی دارای ابعاد، جنبه‌ها و عوامل گوناگون که باید مجموعه آن‌ها را در نظر گرفت.

ارزیابی‌ها نشان می‌دهد هر گاه کارکنان یک سازمان از شغل خود رضایت داشته باشند، سازمان آن‌ها نیز دارای اثرات مثبتی خواهد بود و به صورت یک سازمان اثربخش و مفید در خواهد آمد (محمد زاده و مهرورژان، ۱۳۷۵). ابعاد رضایت از ارتباطات درون سازمانی تأثیر مثبتی بر ابعاد رضایت شغلی دارد (نیکولیک و همکاران، ۲۰۱۳). چون رضایت شغلی تعیین کننده بسیاری از نتایج سازمانی است، بنابراین ضروری است متغیرهایی که منجر به رضایت شغلی می‌شوند را شناسایی و تعیین کرد. تعارض شغل، فرسودگی شغلی، اجتماعی سازی و استقلال کاری پیش‌بینی کننده‌های رضایت شغلی هستند (یانگ، ۲۰۱۰). سطوح ادراک شده مفید بودن شغل، سطوح بالای تعلق شغلی، رضایت از حقوق دریافتی، حمایت‌های مدیریتی و سازمانی و فرصت‌های پیشرفت شغلی تعیین کننده‌های اساسی رضایت شغلی هستند (ری تونز، ۲۰۰۶).

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش به خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره می‌شود. تبادل رهبر-پیرو با کیفیت برخی افراد با سرپرستان بر حسادت سازمانی سایر افراد تأثیر دارد (قلی پور، محمداسماعیلی و پارسا، ۱۳۹۷). کیفیت LMX عامل مهمی در ارتباطات دوسویه است و می‌تواند اثر غیرمستقیم بر تعهد سازمانی داشته باشد (علم بیگی، آهنگری و عزیزی، ۱۳۹۳). تبادل رهبر-پیرو تأثیر مثبت آوای کارکنان^۱ بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی و تأثیر منفی آن بر ترک سازمان و تحلیل رفتگی سازمانی^۲ را افزایش می‌دهد (طبرسی، رضاییان و فلکی، ۱۳۹۸). تبادلات اجتماعی و کاری سرپرستان و کارکنان وقتی که هر دو در سطوح بالای وضعیت عاطفی مثبت^۳ قرار دارند بسیار بیشتر از زمانی است که در وضعیت عاطفی منفی^۴ قرار دارند (گوتی و همکاران، ۲۰۱۹). وقتی کارکنان احساس کنند به آن‌ها حسادت می‌شود روابط تبادلی بین آن‌ها و همکارانشان تضعیف می‌شود و از انجام رفتارهای شهروندی سازمانی^۵ امتناع می‌ورزند (ای و همکاران، ۲۰۲۱). کارکنانی که تبادل رهبر-پیرو با کیفیت بالایی دارند از توزیع منابع مشهود و غیر مشهود مانند حمایت، احترام، اعتماد، ترفیع و منابع باارزش بیشتری برخوردار می‌شوند (لی و لئو، ۲۰۱۴؛ لیدن و همکاران ۲۰۰۰؛ گرائن و آل بین، ۱۹۹۵). عدالت توزیعی ادراک شده^۶ در سازمان رابطه بین LMX و رابطه تبادلی همکاران را تعدیل می‌کند (هاجز و باکر، ۲۰۱۳). احساس حسادت بر تعهد عاطفی و تمایل بر ترک سازمان تأثیر می‌گذارد (اردیل و موسلدیلی، ۲۰۱۴؛ ای شو و لازاخان، ۲۰۱۷). پیشینه پژوهشی رضایت شغلی موضوعات گسترده و متنوعی را شامل شده است که عموماً می‌توان آن‌ها را در سه گروه کلی دسته‌بندی کرد: **اول**، رضایت شغلی به‌عنوان پیشایندهی برای نتایج و پیامدهای سازمانی مانند عملکرد تجاری (شینز و کرون، ۲۰۰۶؛ ایفالدانو و موجینسکی، ۱۹۸۵)، ترک خدمت کارکنان (گرفت، هام و گائرتنر، ۲۰۰۰؛ مارتین، ۲۰۰۴؛ سیلوا، ۲۰۰۶؛ شینز و کرون، ۲۰۰۶) و تعهد سازمانی (لوری، سایمون و کیمبیرلی، ۲۰۰۲؛ لم و ژانگ، ۲۰۰۳؛ مارتین، ۲۰۰۴؛ سیلوا، ۲۰۰۶). **دوم**، رضایت شغلی نتیجه شرایط سازمانی برای مثال نوع رهبری (ویلیام و هزر، ۱۹۸۶؛ اسپارکس و شنک، ۲۰۰۱؛ شینز و کرون، ۲۰۰۶)، حمایت اجتماعی (فرون، ۲۰۰۰؛ لیدن، وین و اسپارو، ۲۰۰۰؛ شیرمر و لوپز، ۲۰۰۱) و ویژگی‌های شغلی (سیرز و گرائن، ۱۹۸۴؛ استینا و همکاران، ۱۹۹۱؛ شینز و کرون، ۲۰۰۶). **سوم**، طبع و منش کارکنان که تحت تأثیر خصیصه‌های فردی است (جاج، بونو و لاک، ۲۰۰۰؛ دورمن و زف، ۲۰۰۱؛ جاج و بونو، ۲۰۰۱). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رابطه بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی^۷ و رضایت شغلی تحت تأثیر تبادل رهبر-پیرو قرار دارد (بیتیس و ارگینیلی، ۲۰۱۱). کیفیت بالای تبادل رهبر-پیرو به‌طور مستقیم بر دل‌بستگی و اشتیاق شغلی^۸ تأثیر دارد (واگنر و کووب، ۲۰۲۲) و اشتیاق شغلی نیز باعث رضایت شغلی می‌گردد. ادراک از سطوح مختلف تبادل رهبر-پیرو درون یک تیم کاری تأثیر منفی بر رفاه و رضایت شغلی

1. employee voice 5. organizational citizenship behavior
2. organizational burnout 6. perceived distribution justice
3. positive emotional state 7. psychological empowerment
4. negative emotional state 8. job engagement

دارد (هوپر و مارتین، ۲۰۰۸). رضایت شغلی بر پیامدهای روانشناسی مانند تعهد پایدار، اشتیاق شغلی و تمایلات کم برای ترک سازمان که بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارند، به شدت تأثیر گذار است (یانگ، ۲۰۱۰).

روش‌شناسی پژوهش شرکت‌کنندگان و فرایند

کارکنان سازمان بندار و دریانوردی استان بوشهر در سال ۱۴۰۱ جامعه مطالعه را تشکیل دادند. به دلیل حساسیت پژوهش تأکید شد نام، نشان و پاسخ‌های شرکت‌کنندگان مخفی بماند. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی‌شده و بر اساس طبقه‌بندی بخش‌های مختلف این سازمان به واحدهای بندری، دریایی، اداری-مالی، فنی و طرح و توسعه است. ۱۴۱ کارمند پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. بیشترین فراوانی مربوط به سن ۳۰ تا ۳۵ سال است که حدود ۳۹ درصد از کل افراد درون مطالعه را در برمی‌گیرد و کمترین فراوانی نیز مربوط به افراد ۲۰ تا ۲۵ سال است که حدود ۷ درصد از کل داده‌ها است. شرکت‌کنندگان مرد ۹۰/۸ درصد و شرکت‌کنندگان زن ۹/۲ درصد بودند. کمترین فراوانی مربوط به افراد در بخش طرح و توسعه است که ۱/۴ درصد را به خود اختصاص می‌دهند و بیشترین فراوانی مربوط به بخش دریایی است که ۲۶/۸ درصد را به خود اختصاص می‌دهند. در بخش‌های بندری، اداری، مالی و فنی به ترتیب درصد حضور افراد در مطالعه ۱۸/۸، ۲۳/۹، ۱۵/۹ و ۱۳/۰۴ است. بیشترین سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال است که حدود ۴۷/۸ درصد را در بین کل نمونه به خود اختصاص می‌دهد و کمترین سابقه کاری بالای ۲۰ سال است که حدود ۷/۲ درصد را به خود اختصاص داده است. بیشترین سابقه کاری با مدیر یا سرپرست مستقیم حدود ۵-۱ سال است که ۵۳ درصد از کل افراد را تشکیل می‌دهد و کمترین سابقه کاری با مدیر یا سرپرست مستقیم حدود ۲۰-۱۵ سال است که ۱/۴ درصد (۲ نفر) می‌باشند. بیشتر افراد درون مطالعه دارای تحصیلات لیسانس می‌باشند که حدود ۵۵/۸ درصد از کل افراد مطالعه را در برمی‌گیرد و کمترین افراد درون مطالعه را سطح تحصیلات فوق‌لیسانس تشکیل می‌دهد (۵/۸ درصد).

سنجش‌ها

تبادل رهبر-پیرو که شامل موارد چهارگانه الف-تأثیر دوجانبه ب-وفاداری به اعضا ج-مشارکت در فعالیت‌های کاری د-احترام حرفه‌ای است توسط پرسشنامه استاندارد سنجش تبادل رهبر-پیرو با ۱۲ پرسش و پاسخ‌های ۵ مقیاسی لیکرت (۱-کاملاً مخالفم ۵-کاملاً موافقم) سنجیده شد. حسادت کارمند توسط پرسشنامه سنجش حسادت در محیط کار (ویچیئو، ۲۰۰۰) با ۱۳ پرسش و پاسخ‌های ۵ مقیاسی لیکرت (۱-کاملاً مخالفم ۵-کاملاً موافقم) سنجیده شد. رضایت شغلی که شامل موارد سه‌گانه الف-حیطه‌های شناخت کاری ب-حقوق و مزایا ج-نظارت و سرپرستی می‌باشد توسط پرسشنامه سنجش رضایت شغلی با ۹ پرسش و پاسخ‌های ۵ مقیاسی لیکرت (۱-خیلی زیاد ۵-خیلی کم) سنجیده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

سطح تحلیل

واحد تحلیل در این پژوهش فردی بود. تبادل رهبر-پیرو را با توجه به سؤالات پژوهش می‌توان توسط کارکنان، سرپرستان یا هر دو ارزیابی کرد. تبادل رهبر-پیرو به‌عنوان سطحی از ادراک روان‌شناسی رهبری طبقه‌بندی می‌شود. فرض تبادل رهبر-پیرو بر این اساس است که رهبر به‌طور جداگانه توسط هر کارمند ادراک می‌شود بنابراین در تبادل رهبر-پیرو، رهبری به‌عنوان یک سطح

فردی در نظر گرفته می‌شود. به دلیل تعاملات مختلف کارکنان با سرپرستان، کارکنان به‌طور یکسان رفتار سرپرستان را درک نمی‌کنند. بنابراین یکدستی کمی در گروه وجود دارد، تعاملات میان کارکنان و سرپرستان به موقعیت‌ها و شرایط بستگی دارد.

تحلیل یافته‌ها بر اساس آمار استنباطی

قبل از بررسی فرضیات پرسشنامه‌ها با استفاده از آنالیز استنباطی میانگین و انحراف استاندارد پرسشنامه‌های تبادل رهبر-پیرو، حسادت کارمند و رضایت شغلی به‌منظور مشاهده وضعیت کلی امتیازات این پرسشنامه‌ها و بررسی بهتر فرضیات، به‌دست آمده است.

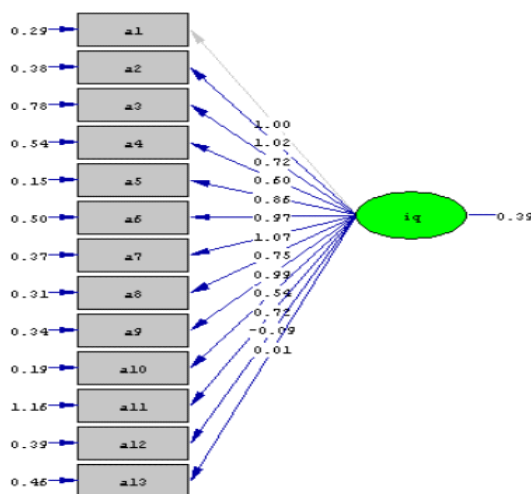
جدول ۱. میانگین و انحراف معیار نمرات پرسشنامه‌ها

متغیر	میانگین	انحراف معیار
تبادل رهبر-پیرو	۳۹/۹۹	۳/۶۸
حسادت	۵۰/۸	۷/۴۵
رضایت شغلی	۳۲/۴۶	۷/۰۳

با توجه به نحوه امتیازدهی استاندارد پرسشنامه، اگر امتیاز کلی پرسشنامه تبادل رهبر-پیرو بین ۱۲-۳۸ باشد پس تبادل کلی رهبر-پیرو در سطح پایینی است و چنانچه امتیاز کلی پرسشنامه تبادل رهبر-پیرو برای تمامی افراد نمونه بین ۳۹-۶۰ باشد بنابراین تبادل رهبر-پیرو در سطح بالایی است. با توجه به میانگین نمره به‌دست آمده برای پرسشنامه تبادل رهبر-پیرو (۳۹/۹۹) می‌توان نتیجه گرفت که تبادل رهبر-پیرو برای نمونه گرفته شده در سطح متوسطی است. به همین صورت برای پرسشنامه حسادت کارمند، امتیاز ۱۳-۴۱ نشان‌دهنده حسادت بالای فرد در محیط کار و امتیاز ۴۲-۶۵ نشان‌دهنده حسادت کم فرد در محیط کار است. در اینجا میانگین امتیازات (۵۰/۸) نشان‌دهنده حسادت کم افراد در محیط کاری است. برای پرسشنامه رضایت شغلی نیز امتیاز ۹ تا ۲۱ نشان دهنده رضایت شغلی کم، امتیاز ۲۲ تا ۳۳ نشان‌دهنده رضایت شغلی متوسط و امتیاز ۳۴ تا ۴۵ نیز رضایت شغلی کلی بالا را نشان می‌دهد. میانگین امتیازات رضایت شغلی (۳۲/۴۶) نشان می‌دهد که رضایت شغلی نمونه مورد مطالعه در سطح متوسطی است.

تحلیل عاملی تأییدی

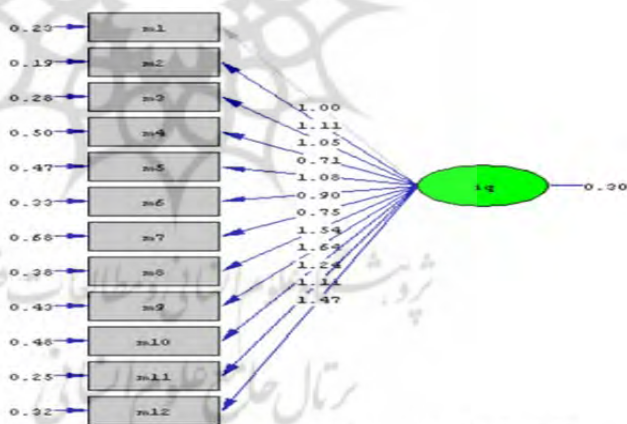
در مطالعات قبلی انجام شده بر روی پرسشنامه‌های تبادل رهبر-پیرو، حسادت کارمند و رضایت شغلی ابعاد به‌دست آمده برای این پرسشنامه‌ها به ترتیب چهار، یک و سه بعد است. بنابراین به‌منظور تأیید و یا رد این تعداد ابعاد و بررسی استاندارد بودن این تعداد ابعاد در کشور ایران می‌توان از تحلیل عاملی تأییدی کمک گرفت. برای این کار در این پژوهش از نرم‌افزارهای SAS و LISREL کمک گرفته شده است. در تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم‌افزار برنامه‌نویسی SAS خروجی این برنامه عدد GFI (شاخص نیکویی برازش) برای هر سه پرسشنامه تبادل رهبر-پیرو، حسادت کارمند و رضایت شغلی اعداد ۰/۸۹ و ۰/۸۷ و ۰/۹۲ گزارش شده است که نشان‌دهنده این مطلب است که ابعاد در نظر گرفته شده برای این سه پرسشنامه مورد تأیید است. با کمک نرم‌افزار LISREL تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت.



Chi-Square=551.88, df=65, P-value=0.00000, RMSEA=0.231

نمودار ۱. تحلیل عاملی تأییدی مربوط به حسادت کارمند

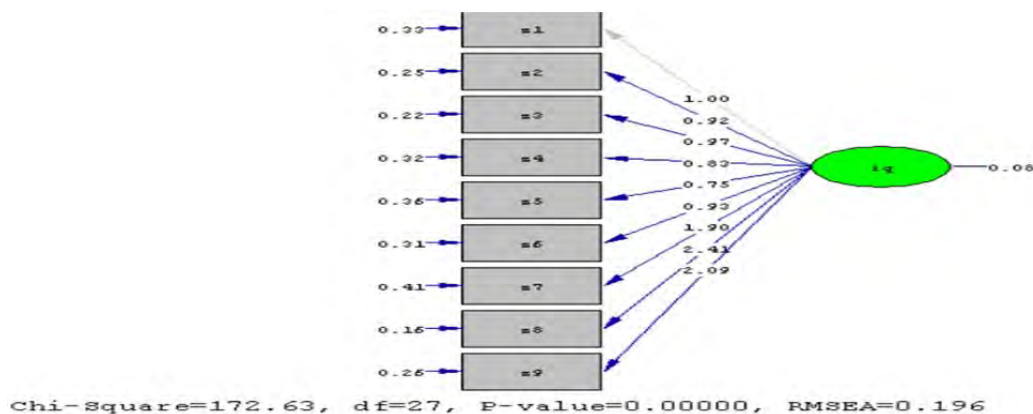
در بررسی سؤالات مربوط به پرسشنامه حسادت کارمند با توجه به سطح معنی داری نمودار که کمتر از ۰/۰۰۰۱ است تعداد ابعاد این پرسشنامه (یک بعد) تأیید می شود.



Chi-Square=325.88, df=54, P-value=0.00000, RMSEA=0.190

نمودار ۲. تحلیل عاملی تأییدی مربوط به تبادل رهبر- پیرو

در بررسی پرسشنامه مربوط به تبادل رهبر- پیرو همه سؤالات مربوط به این پرسشنامه وزن قابل قبولی را در تعیین میزان تبادل رهبر- پیرو به عهده دارند. در واقع وزن مربوط به تمامی این سؤالات نزدیک به ۱ است. و با توجه به سطح معناداری ارائه شده که مقداری کوچک تر از ۰/۰۰۰۱ است نتیجه می گیریم که تعداد ۴ بعد برای این پرسشنامه قویاً معنی دار است.



نمودار ۳. تحلیل عاملی تائیدی مربوط به رضایت شغلی

در بررسی پرسشنامه مربوط به رضایت شغلی با توجه به ضرایب مربوط به سؤالات (وزن‌ها) تمامی سؤالات مربوط به پرسشنامه رضایت شغلی نقش قابل قبولی در تعیین میزان رضایت افراد دارند و با توجه به سطح معناداری این پرسشنامه که کمتر از $0/0001$ است تعداد ۳ بعد برای این پرسشنامه قویاً معنادار است.

بررسی فرضیات تحقیق

برای بررسی اینکه آیا مدل فرضی با داده‌ها سازگاری دارد یا نه و اینکه آیا از نظر آماری رابطه معناداری بین متغیرهای مدل وجود دارد یا نه و همچنین تأثیر آن‌ها بر یکدیگر از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. حسادت کارمند به‌عنوان تعدیل‌کننده تبادل رهبر-پیرو و رضایت شغلی در نظر گرفته شده است. در این بخش هر یک از فرضیات تحقیق با استفاده از فنون آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون و آماره χ^2 مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فرضیه ۱. تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند تأثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0: \rho_1 = 0 \\ H_1: \rho_1 \neq 0 \end{cases}$$

نتیجه بررسی این فرضیه به کمک روش ضریب همبستگی در جدول ۲ نشان داده شده است

جدول ۲. بررسی تأثیر تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند

ضریب همبستگی (سطح معنی‌داری)			
حسادت کارمند	تبادل رهبر-پیرو	رضایت شغلی	حسادت کارمند
۱	-۰/۷۸	۰/۰۷	

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد ضریب همبستگی در سطح < 0.001 بین حسادت کارمند و تبادل رهبر-پیرو -0.78 است این عدد نشان‌دهنده این موضوع است که تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند تأثیر دارد یعنی هر چه که تبادل رهبر-پیرو بیشتر باشد حسادت کارمند کاهش پیدا می‌کند. در واقع فرضیه صفر رد می‌شود.

فرضیه ۲. حسادت کارمند بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0: \rho_2 = 0 \\ H_1: \rho_2 \neq 0 \end{cases}$$

نتیجه بررسی این فرضیه نیز به کمک روش ضریب همبستگی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. بررسی تأثیر حسادت کارمند بر رضایت شغلی

ضریب همبستگی (سطح معنی‌داری)			رضایت شغلی
حسادت کارمند	تبادل رهبر-پیرو	رضایت شغلی	
۰/۰۷	۰/۵۴	۱	

با توجه به ضریب همبستگی در سطح < 0.001 بین رضایت شغلی و حسادت کارمند بین رضایت شغلی و حسادت کارمند رابطه‌ای وجود ندارد (۰/۰۷) و این نشان‌دهنده‌ی عدم تأثیر حسادت کارمند بر رضایت شغلی است در واقع فرضیه صفر تأیید می‌شود.

فرضیه ۳. تبادل رهبر-پیرو بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0: \rho_3 = 0 \\ H_1: \rho_3 \neq 0 \end{cases}$$

با توجه به نتایج جدول ۴ رابطه بین رضایت شغلی و تبادل رهبر-پیرو در سطح معناداری < 0.001 نیز یک رابطه مثبت است (۰/۵۴) به این صورت که هر چه که تبادل رهبر-پیرو بیشتر باشد، رضایت شغلی نیز بیشتر است. در واقع تبادل رهبر-پیرو بر رضایت شغلی تأثیر دارد و فرضیه صفر رد می‌شود.

جدول ۴. بررسی تأثیر تبادل رهبر-پیرو بر رضایت شغلی

ضریب همبستگی (سطح معنی‌داری)			تبادل رهبر-پیرو
حسادت کارمند	تبادل رهبر-پیرو	رضایت شغلی	
-0.78	۱	۰/۵۴	

آنالیز تحلیلی چند متغیره

به منظور بررسی فرضیات مطرح شده در مدل تحقیق میزان تبیین هر عامل توسط متغیرهای مرتبط مطرح شده در مدل تحقیق، مدل ساختاری مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۵. عامل حسادت کارمند

عامل	متغیر	ضریب غیراستاندارد (بار عاملی)	واریانس تبیین شده	ضریب معناداری (t value)
	سؤال ۱	۰/۵۴		
	سؤال ۲	۰/۴۶	۰/۰۹۴	۴/۸۸
	سؤال ۳	۰/۱۱	۰/۰۷۴	۱/۴۷
	سؤال ۴	۰/۱۴	۰/۰۷۴	۱/۹۷
	سؤال ۵	۰/۳۲	۰/۰۸۲	۳/۸۳
	سؤال ۶	۰/۷۸	۰/۱۴	۵/۷۲
	سؤال ۷	۰/۶۹	۰/۱۳	۵/۴۸
	سؤال ۸	۰/۲۱	۰/۰۷۶	۲/۷۹
	سؤال ۹	۰/۵۴	۰/۱۱	۵/۰۸
	سؤال ۱۰	۰/۲۱	۰/۰۷۵	۲/۸۲
	سؤال ۱۱	۰/۸۳	۰/۱۵	۵/۶۵
	سؤال ۱۲	۰/۶۵	۰/۱۲	۵/۳۹
	سؤال ۱۳	۰/۷۴	۰/۱۳	۵/۵۲

ضریب معناداری در کلیه متغیرها از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند که نشان‌دهنده‌ی نیاز به این سؤالات برای سنجش این بعد است. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، با توجه به یکسانی واریانس تبیین شده سؤالات از اهمیت یکسانی برخوردار می‌باشند.

جدول ۶. عامل رضایت شغلی

عامل	متغیر	ضریب غیراستاندارد (بار عاملی)	واریانس تبیین شده	ضریب معناداری (t value)
رضایت شغلی	حیطه‌های شناخت کاری	۰/۶۴	۰/۰۴۴	۱۴/۶۴
	حقوق و مزایا	۰/۳۷	۰/۰۵۵	۶/۷۲
	نظارت و سرپرستی	۰/۹۷	۰/۰۶۸	۱۴/۱۷

ضریب معناداری در کلیه متغیرها از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند که نشان‌دهنده‌ی نیاز به این سؤالات برای سنجش این بعد است. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، با توجه به یکسانی واریانس تبیین شده سؤالات از اهمیت یکسانی برخوردار می‌باشند.

جدول ۷. عامل تبادل رهبر- پیرو

عامل	متغیر	ضریب غیراستاندارد (بار عاملی)	واریانس تبیین شده	ضریب معناداری (t value)
تبادل رهبر- پیرو	تأثیر دو جانبه	۰/۸۹	۰/۰۳۹	۲۳
	وفاداری به اعضا	۰/۹	۰/۰۳۹	۲۳/۰۲
	احترام حرفه‌ای	۰/۸۲	۰/۰۴۱	۱۹/۷۸
	مشارکت در فعالیت‌های کاری	۰/۸	۰/۰۴	۲۰/۰۶

ضریب معناداری در کلیه متغیرها از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند که نشان‌دهنده‌ی نیاز به این سؤالات برای سنجش این بعد است. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، با توجه به یکسانی واریانس تبیین شده سؤالات از اهمیت یکسانی برخوردار می‌باشند.

جدول ۸. آمار روابط بین حسادت کارمند و تبادل رهبر- پیرو

عامل	متغیر	ضریب غیراستاندارد (بار عاملی)	واریانس تبیین شده	ضریب معناداری (t value)
حسادت کارمند	تبادل رهبر- پیرو	۰/۴۴	۰/۰۲۱	۲۰/۵۲

ضریب معناداری تأثیر تبادل رهبر- پیرو بر حسادت کارمند از ۱/۹۶ بیشتر است که نشان‌دهنده‌ی رابطه مستقیم بین تبادل رهبر- پیرو و حسادت کارمند است.

جدول ۹. آمار روابط بین رضایت شغلی، حسادت کارمند و تبادل رهبر- پیرو

عامل	متغیر	ضریب غیراستاندارد (بار عاملی)	واریانس تبیین شده	ضریب معناداری (t value)
رضایت شغلی	حسادت کارمند	۰/۱۶	۰/۱۹	۰/۸۲
	تبادل رهبر- پیرو	۰/۶۳	۰/۲۱	۲/۹۸

ضریب معناداری تأثیر تبادل رهبر- پیرو بر رضایت شغلی از ۱/۹۶ بیشتر است که نشان دهنده‌ای تأثیر مستقیم این متغیر بر رضایت شغلی است. ضریب معناداری تأثیر حسادت کارمند بر رضایت شغلی از ۱/۹۶ کمتر است که نشان‌دهنده‌ی عدم تأثیر حسادت کارمند بر رضایت شغلی است.

نیکویی برازش مدل ساختاری

نرم‌افزار لیزرل شاخص‌های متعددی را برای برازش مدل در اختیار ما قرار می‌دهد. در جدول ۱۰ مهم‌ترین این شاخص‌ها و مقادیر به‌دست‌آمده برای مدل تحلیل عاملی تأییدی در این تحقیق مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

جدول ۱۰. معیارهای برازش مدل (قاسمی، ۱۳۸۸، ص ۱۰۴)

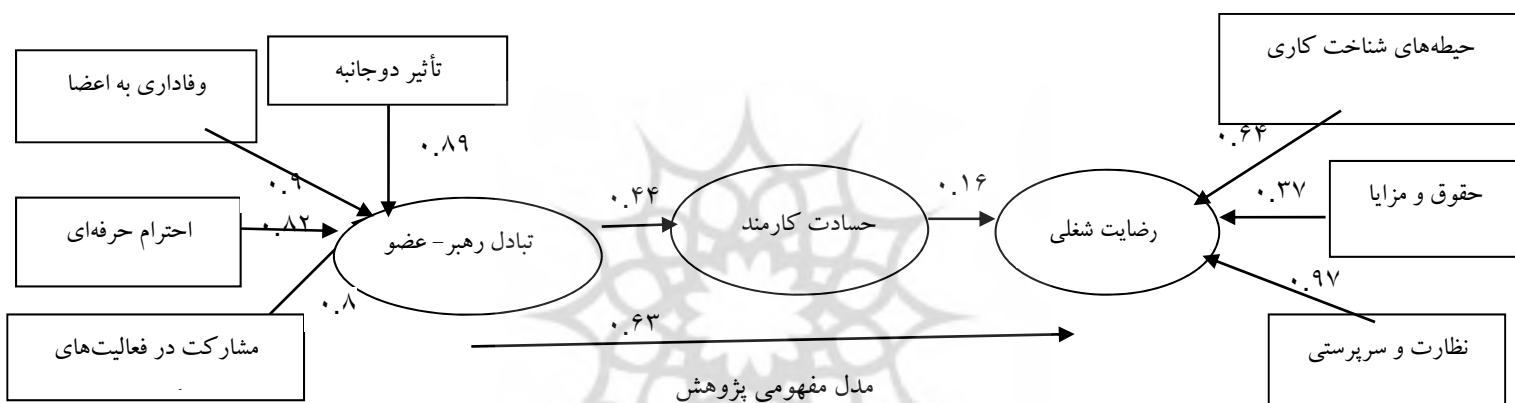
معیار برازش مدل	سطح قابل قبول	آماره مدل تحقیق
نیکویی برازش: GFI	۰ (عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	۰/۸۸
نیکویی برازش اصلاح‌شده: AGFI	۰ (عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	۰/۸۶
نیکویی برازش: RMSEA	کوچک‌تر از ۰/۰۵	تقریباً صفر
شاخص برازش هنجار شده: NFI	۰ (عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	۰/۹۲
شاخص برازش تطبیقی: CFI	۰ (عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	۱
کای اسکوار: Chi-Square	$\chi^2/df \leq 3$	۱۶۷۹/۱۴ ÷ ۵۱۷

همان‌طور که از جدول ۱۰ مشخص است با توجه به شاخص‌های ذکر شده، مدل تحلیل عاملی تحقیق از لحاظ برازش در وضعیت مناسبی قرار دارد و این نشان می‌دهد که داده‌ها با مدل همخوانی دارند.

نمودار مسیر

متغیرهای وابسته: در تحلیل مسیر با دودسته متغیر کلی از متغیرهای وابسته مواجه هستیم. متغیر وابسته نهایی، متغیری که در نهایت تمامی تحلیل‌های تحقیق مبنی بر تأثیرات متغیرهای مستقل بر روی آن انجام می‌گردد (رضایت شغلی). متغیر وابسته میانی، در واقع همان متغیر مستقل است که در برخی مراحل تحلیل مسیر نقش یک متغیر وابسته میانی یا واسطه را ایفا می‌کند (تبادل رهبر- پیرو،

حسادت کارمند). متغیر مستقل، متغیری که بر متغیرهای وابسته اعم از میانی و نهایی تأثیر می‌گذارد و به عبارتی از هیچ متغیری تأثیر نمی‌پذیرد (احترام حرفه‌ای). متغیر وابسته نهایی: رضایت شغلی. متغیر وابسته میانی: حسادت کارمند، تبادل رهبر-پیرو. متغیر مستقل: تأثیر دو جانبه، وفاداری به اعضا، احترام حرفه‌ای، مشارکت در فعالیت‌های کاری، حیطه‌های شناخت، حقوق و مزایا، نظارت و سرپرستی. تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته نهایی به ۳ صورت است: صرفاً به صورت مستقیم، صرفاً به صورت غیرمستقیم، هم تأثیر مستقیم و هم تأثیر غیرمستقیم. متغیرهایی که به طور مستقیم بر رضایت شغلی اثر گذاشته‌اند: حیطه‌های شناخت کاری، حقوق و مزایا، نظارت و سرپرستی، حسادت کارمند. متغیرهایی که به صورت غیرمستقیم تأثیر گذاشته‌اند: تأثیر دو جانبه، وفاداری به اعضا، احترام حرفه‌ای، مشارکت در فعالیت‌های کاری. متغیرهایی که دارای تأثیر دو گانه بر رضایت شغلی هستند: تبادل رهبر-پیرو. به این نکته توجه گردد که در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی معمولاً شناسایی کلیه عوامل تأثیرگذار بر متغیر وابسته برای محقق امکان‌پذیر نیست بنابراین متغیرهای تحلیل مسیر همواره می‌توانند تنها بخشی از واریانس متغیر وابسته را تبیین کنند.



اثرات غیرمستقیم هر متغیر برابر با حاصل ضرب مسیرهای جداگانه آن متغیر است. تأثیر کل هر متغیر نیز برابر است با مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم آن متغیر. مدل نظری پژوهش بدین گونه اثبات شد که کارکنانی که روابط کاری با کیفیت پایینی با سرپرست خود داشتند حسادت می‌ورزیدند. به عبارت دیگر کیفیت پایین تبادل رهبر-پیرو دلیل معناداری برای وجود حسادت کارمند است. برخلاف انتظار و پیش‌بینی ما حسادت کارمند با رضایت شغلی رابطه مستقیمی (مسیر معناداری) ندارد و ممکن است عوامل دیگری به‌غیر از حسادت کارمند بر رضایت شغلی تأثیر داشته باشند. نتایج پژوهش همچنین حاکی از آن است که تبادل رهبر-پیرو بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

جدول ۱۱. تأثیرات مستقیم، غیرمستقیم و تأثیرات کل

انواع تأثیر	متغیرهای مستقل	
	مستقیم	غیرمستقیم
کل (مجموع مستقیم و غیرمستقیم)		
حیطه‌های شناخت	۶۴/۰
حقوق و مزایا	۳۷/۰
نظارت و سرپرستی	۹۷/۰
تأثیر دوجانبه	۵۶/۰
وفاداری به اعضا	۵۶۷/۰
احترام حرفه‌ای	۵۱/۰
مشارکت در فعالیت‌های کاری	۵/۰
حسادت کارمند	۱۶/۰
تبادل رهبر-پیرو	۶۳/۰	۰۷/۰

میزان تأثیرگذاری هر متغیر در ستون آخر نشان داده شده است. متغیرهای نظارت و سرپرستی و تبادل رهبر-پیرو بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارند و متغیر حسادت کارمند کمترین اثر را دارد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اگر سرپرستان بتوانند بارهای احساسی-روانی کارکنان را کم کنند در کار خود موفق‌تر هستند. اگر حسادت به‌طور مناسب و مؤثر کنترل و مدیریت شود تعامل مثبت رهبر-پیرو رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.

نتیجه‌گیری

فرضیه (۱) تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند تأثیر دارد. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد ضریب همبستگی در سطح معناداری < 0.001 بین حسادت کارمند و تبادل رهبر-پیرو -0.78 است. این عدد نشان می‌دهد میان تبادل رهبر-پیرو و حسادت کارمند رابطه قوی و معکوس وجود دارد و نشان‌دهنده تأثیر تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند است یعنی هر چه تبادل رهبر-پیرو بهتر باشد حسادت کارمند کاهش پیدا می‌کند. همچنین در جدول ۸ ضریب معناداری تأثیر تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند از $1/96$ بیشتر است که نشان‌دهنده‌ی رابطه مستقیم و تأثیر تبادل رهبر-پیرو بر حسادت کارمند است.

فرضیه ۲) حسادت کارمند بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد ضریب همبستگی در سطح معناداری $< 0/001$ بین رضایت شغلی و حسادت کارمند (۰/۰۷) است. این عدد نشان می‌دهد بین رضایت شغلی و حسادت کارمند رابطه‌ای وجود ندارد. همچنین در جدول ۹ ضریب معناداری تأثیر حسادت کارمند بر رضایت شغلی از ۱/۹۶ کمتر است که نشان‌دهنده‌ی عدم تأثیر حسادت کارمند بر رضایت شغلی است. در واقع فرضیه ۲ رد می‌شود.

فرضیه ۳) تبادل رهبر-پیرو بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد ضریب همبستگی در سطح معناداری $< 0/001$ بین رضایت شغلی و تبادل رهبر-پیرو یک رابطه مثبت است (۰/۵۴) به این صورت که هر چه که تبادل رهبر-پیرو بیشتر باشد، رضایت شغلی نیز بیشتر است. همچنین در جدول ۹ ضریب معناداری تأثیر تبادل رهبر-پیرو بر رضایت شغلی از ۱/۹۶ بیشتر است که نشان‌دهنده‌ی تأثیر مستقیم این متغیر بر رضایت شغلی است.

همچنین تحلیل عاملی تأییدی وجود چهار بعد در پرسشنامه تبادل رهبر-پیرو، یک بعد در پرسشنامه حسادت کارمند و سه بعد در پرسشنامه رضایت شغلی را در سطح معناداری بالایی تأیید می‌کند که نشان‌دهنده تطابق این پرسشنامه‌ها با استاندارد آن‌ها است.

تأیید مدل پیشنهادی

در بررسی فرضیات در هر سه فرضیه سطح معناداری کمتری از ۰/۰۰۱ شده است که این نشان می‌دهد هر سه فرضیه در سطح خطای نوع اول ۰/۰۱ معنادار می‌باشند. به عبارت دیگر این سه فرضیه در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار هستند و مدل پیشنهادی ارائه‌شده در این تحقیق را تأیید می‌کند.

پیشنهادها و کاربردهای مدیریتی

رضایت شغلی و ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان اهمیت زیادی دارد. سرپرستان باید تلاش کنند بارهای احساسی-روانی کارکنان را به حداقل برسانند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد اگر سرپرستان بتوانند بارهای احساسی-روانی کارکنان را کم کنند در کار خود موفق‌تر هستند. تأثیرات منفی تبدلات ضعیف رهبر-پیرو وقتی کارکنان به عنوان تیمی که بر هم اثر متقابل دارند در نظر گرفته شود، بیشتر است. بنابراین برای سرپرستان بسیار با اهمیت است که جهت افزایش رضایت شغلی تعاملات مناسبی با کارکنان داشته باشند. اگر حسادت به‌طور مناسب و مؤثر کنترل شود تعامل مثبت رهبر-پیرو رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. اولین اقدام هنگام تعیین و تخصیص شغل‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها، باید ایجاد یک سیستم عادلانه عینی باشد. اگر کارکنانی که تبادل رهبر-پیرو با کیفیت بالایی دارند پسته‌ای بالایی دریافت می‌کنند در این صورت سرپرستان باید به هر کارمند در گروه فرایند تخصیص پست را با دلیل منطقی و معقول توضیح دهند. دلیل این که چرا یکی چیزی دریافت می‌کند که دیگران دریافت نمی‌کنند باید به‌صورت روشن توسط مدیریت توضیح داده شود و مدیران نیز باید مراقب باشند تا تحت تأثیر خطای هاله‌ای قرار نگیرد. برای ایجاد یک سیستم عادلانه، ارزیابی معقول و منطقی عملکرد باید نهادینه شود. آموزش کارمند نیز مؤثر است زیرا باعث می‌شود تحت تأثیر واکنش‌های منفی قرار نگیرد. مدیران باید روابط واقعی و قابل‌اعتمادی با کارکنان داشته باشد (تبادل رهبر-پیرو

با کیفیت بالا). سیاست‌های درهای باز به این دلیل که کارکنان احساس می‌کنند به راحتی می‌توانند مشکلاتشان را با سرپرستانشان در میان بگذارند، باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود.

منابع

۱. بروس ای. شرتزر (۱۳۶۹)، **بررسی و برنامه‌ریزی زندگی شغلی**، زندی پور، تهران، چاپ اول، ص ۲۰۷
۲. شفیق آبادی، عبدالله (۱۳۷۶)، **راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای**، تهران، رشد، چاپ اول، ص ۳
۳. طبرسی، غلامعلی، رضاییان، علی، فلکی، پریسا (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به واسطه نقش تعدیلی تبادل رهبر - عضو، **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۱۱ (۴)، ۶۶۱-۶۸۱
۴. علم بیگی، امیر، آهنگری، اسماعیل، عزیزی، سعیده (۱۳۹۳). واکاوی روابط بین تبادل رهبر - عضو (LMX)، فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان، مورد مطالعه: کارشناسان کشاورزی استان مرکزی، **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۶ (۴)، ۸۳۷-۸۱۹
۵. علم بیگی، امیر، احمد، رضوان فر، صاحب‌دل، سینا (۴۰۰). تحلیل اثر ناهمگونی نقش رهبری در کیفیت زندگی کاری کارکنان ترویج کشاورزی با استفاده از الگوریتم بخش‌بندی ترکیب محدود FIMI، **مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران**، ۵۲ (۱)، ۱۴۳-۱۵۸
۵. قلی پور، آریز، محمد اسماعیلی، نداء، پارسا، فریبا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر حسادت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ستاد بانک ملی ایران)، **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۱۰ (۳)، ۴۱۵-۴۴۲
۶. محمد زاده، عباس، مهره‌وزان، آرمن (۱۳۷۵)، **رفتار سازمانی نگرش اقتضایی**، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، ص ۲۷۴ تا ۲۷۹
7. Aryee, S. & Chen, Z.X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, Vol.59, p794.
8. Ben-Ze'ev, A. Oatley (1996). The international and social nature of human emotions: Reconsideration of distinction of between basic and non- basic emotions. *Journal for the Theory Social Behavior*, 26, 81-94.
9. Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *Leadership Quarterly*, 20, 276-286.
10. Chernyak-Hai, L. & Tziner, A. (2012). Organizational Citizenship Behaviors (OCBs): socio-psychological antecedents and consequences. *International Review of Social Psychology*, 25 (3/4), 53-92.
11. Chin-Yi Shu, Jangul Lazatkhan. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (2017) 69-81.
12. Cohen-Charash, Y. Mueller, J.S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 666-680.
13. Dae-Seok Kang. Jim Stewart. (2007). Leader-Member Exchange (LMX): Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(6), 531-551
14. Danica, T. Hooper, Robin, Martin. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1) 20-30
15. Dansereau, F. Graen, G.B. Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46-78.
16. Dina, Leheta and et al. (2016). The view over one's shoulder: The causes and consequences of leader's envy of followers. *The Leadership Quarterly* <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.002>.

17. Dormann, C. Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. **Journal of Organizational Behavior** 22, 483–504.
18. Duarte, N.T. Goodson, J.R. Klich, N.R. (1994). Effect of dyadic quality and duration on performance appraisal. **Academy of Management Journal** 37 (3), 499–521.
19. Duffy, M. K. Shaw, J. D. & Schaubroeck, J. M. (2008). Envy in organizational life. In R. Smith (Ed.), **Envy: Theory and research** (pp. 167–189). Oxford, UK: Oxford Press.
20. Frone, M.R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. **Journal of Occupational Health Psychology** 5 (2), 246–255.
21. Ganegoda, D.B. Bordia, P. (2019). I can be happy for you, but not all the time: a contingency model of envy and positive empathy in the workplace. **Journal of Applied Psychology** 104 (6), 776–795.
22. Graen, G.B. Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly** 6, 219–247
23. Griffeth, R.W. Hom, P.W. Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management** 26 (3), 463–488.
24. Harris, K.J. Kacmar, M. Witt, L.A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader–member exchange and intent to turnover. **Journal of organizational Behavior** 26 (4), 363–378
25. Herman H.M. Tse. Neal M. Ashkanasy. Marie, T. Dasborough. (2012). Relative leader–member exchange, negative affectivity and socialidentification: A moderated-mediation examination, **The Leadership Quarterly** 23 (2012) 354–366.
26. Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. **Journal of Business Ethics**, 107(3), 349–361.
27. Iffaldano, M.T. Muchinski, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: a metaanalysis. **Psychological Bulletin** 97, 251–273.
28. Janaki Gooty. Jane Shumski Thomas. Francis J. Yammarino. Jayoung, Kim. (2019). Positive and negative emotional tone convergence: An empirical examination of associations with leader and follower LMX. **The Leadership Quarterly**, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.002>.
29. Jen-Te, Yang. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management** 29 (2010) 609–619.
30. Judge, T.A. Bono, J.E. (2001). *Relationship of core self-evaluations traits–self-esteem, ge, T.A., Bono, J.E., 2001*
31. Judge, T.A. Bono, J.E. Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. **Journal of Applied Psychology** 85 (2), 237–349.
32. Judith, Volmer. Daniel, Spurk. Cornelia, Niessen. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. **The Leadership Quarterly**, Volume 23, Issue 3, June 2012, Pages 456–465.
33. Lam, T. Zhang, H.Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 15 (4/5), 214–220.
34. Lange, J. & Crusius, J. (2015). Dispositional envy revisited: Unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 41, 284–294. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167214564959>
35. Liao, H. Liu, D. Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: a social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. **Academy of Management Journal** 53 (5), 1090–1109.
36. Liden, R. C. Erdogan, B. Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. **Journal of Organizational Behavior**, 27(6), 723–746.
37. Liden, R. C. Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 85, 407–416.
38. Lowry, D.S. Simon, A. Kimberley, N. (2002). Toward improved employment relation practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. **Human Resource Development Quarterly** 13 (1), 53–70.

38. M.Gökhan, Bitmis, Azize, Ergeneli. (2011). Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. **Procedia Social and Behavioral Sciences** 24 (2011) 1143–1153.
39. Martin, E. (2004). Who's kicking whom? Employees' orientations to work. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 16 (3), 183–189.
40. Menon, T. Thompson, L. (2007). Don't hate me because I'm beautiful: self-enhancing biases in threat appraisal. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 104, 45–60.
41. Milan, Nikolic. Jelena, Vukonjanski. Milena, Nedeljkovic. Olga, Hadzic. Edit, Terek. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. **Public Relations Review** 39, 563–565.
42. Omilion-Hodges. Leah, M. & Colin R. Baker. (2013). Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers. **The Leadership Quarterly** 24, 935–951
43. Oya, Erdil. Büşra, Müceldili. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 150, 447 – 454.
44. Rayton, B.A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. **The International Journal of Human Resource Management** 17 (1), 139–154.
45. Saks, M. A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, 21, 610–619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
46. Schirmer, L.L. Lopez, F.G. (2001). Probing the social support and work strain relationship among adult workers: contributions of adult attachment orientations. **Journal of Vocational Behavior** 59 (1), 17–33.
47. Schyns, B. Croon, M.A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management** 17 (4), 602–615.
48. Seers, A. Graen, G.B. (1984). The dual attachment model: a longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. **Organizational Behavior and Human Performance** 33 (1), 283–306.
49. Sherony, K.M. Green, S.G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. **Journal of Applied Psychology** 87 (3), 542–548.
50. Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18 (4), 317–328.
51. Smith R. H. Kim S.H. (2007) Comprehending envy. **Psychological Bulletin**, 133: 46:64
52. Sparks, J.R. Schenk, J.A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation on the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. **Journal of Organizational Behavior** 22 (3), 849–869.
53. Stepina, L.P. Perrewe, P.L. Hassell, B.L. Harris, J.R. Mayfield, C.R. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. **Journal of Social Behavior and Personality** 6 (1), 93–104.
55. Stinglhamber, Florence. Caesens, Gaetane. Chalmagne, Benoit. Demoulin, Staphanie. Maurage, Pierre. (2021). Leader-member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor's organizational embodiment. **European Management Journal**. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.006>
56. T. Brad. Harris, Ning. Li, Bradley. L. Kirkman. (2013). Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. **The Leadership Quarterly**
57. Tai K. Narayanan J. McAllister, D. J. (2012) Envy as Pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. **Academy of Management Review** 37 (1), 107-129.
58. Wagner, Bettina. Koob, Clemens. (2022) The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources, **Heliyon** 8, e08793.
59. Williams, L.J. Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. **Journal of Applied Psychology** 71 (2), 219–231.

60. Yang, J. & Diefendorff, J. (2009). The relations of daily antecedents counterproductive workplace behavior with emotions, situational and personality moderators: A diary study in Hong Kong. **Personnel Psychology**, 62, 259–295
61. Ye, Yijiao. Lyu, Yijing. KWONG, Kwan. Chen, Xingwen. Ceng, Xuan-Mei. (2021). The antecedents and consequences of being envied by coworkers: An investigation from the victim perspective. **International Journal of Hospitality Management** 94, 102751
62. Yijiao Ye. Yijing Lyu. Ho Kwong Kwan. Xingwen, Chen. Xuan-Mei Cheng. (2021). The antecedents and consequences of being envied by coworkers: An investigation from the victim perspective. **International Journal of Hospitality Management** 94, 102751.
63. Young, C.A. Corsun, D.A. (2009). What a nuisance: controlling for negative affectivity versus personality in hospitality stress research. **International Journal of Hospitality Management** 28, 280–288.



When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and job satisfaction

Yousef Khalifeh¹, Zahra alipour², nader sheikholeslami³

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: leader-member exchange, employee envy, job satisfaction</p>	<p>in today's highly competitive business world, job satisfaction and productivity are of paramount importance. The effects of leader-member exchange when employees work as an interactive team, has a great effect on job satisfaction and productivity. Workplace envy is one of the factors that might affect job satisfaction. This research examines the mediating role of employee envy between leader-member exchange and job satisfaction. using standard questionnaires, we examined the opinion of a sample of 141 employees of Port and Marine Organization of Bushehr province. For data analysis we used factor analysis (exploratory and confirmatory), and structural equation modeling. supervisors can do a better job decreasing employees' emotional burden. if envy can be controlled and managed effectively, positive interaction of leader-member exchange, increases job satisfaction. the results show direct effect of LMX on job satisfaction. The higher-quality LMX relationship, the more job satisfaction. The results show that employee envy has no effect on job satisfaction and other factors regardless of envy may cause job satisfaction. The result also shows that LMX has a strong effect on employee envy.</p>

Please cite this article as: Khalifeh, Y., Alipourdarvishi, Z., & Sheikholeslamikandelousi, N. (2023). When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and job satisfaction. *Behavioral Studies in Management*, 14(33), 38-60.

	Creative Commons: CC BY 4.0	
Publisher: Islamic Azad University North Tehran Branch		
* Corresponding Author: Zahra alipour		Email: z_alipour@iau-tnb.ac.ir

1. Ph.D. Student of human resources Management, faculty of management and social sciences, Islamic Azad University, Tehran north branch, Iran. u.khalifeh@iau-tnb.ac.ir
2. Associate professor, department of business management, faculty of management and social sciences, Islamic Azad university, Tehran north branch, Tehran, Iran. z_alipour@iau-tnb.ac.ir
3. Assistant professor, Department of Management, Islamic Azad university, North Tehran Branch, Tehran, Iran. n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir