

## بررسی نقش واسطه‌ای مبادله رهبر-عضو بر روابط نقض قرارداد روانی و فرسودگی عاطفی زنان و مردان شاغل در آموزش و پرورش مشکین شهر

محمد مهدی میکائیلی<sup>۱</sup>، لیلا فرزانه خلفه لو<sup>۲</sup>، رامین فرزانه خلفه لو<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، ایران

<sup>۲</sup> دانش آموخته کارشناسی اقتصاد نظری دانشگاه پیام نور مرکز مشکین شهر

<sup>۳</sup> دانش آموخته کارشناسی مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشکین شهر

نویسنده مسئول:

محمد مهدی میکائیلی

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال ششم)  
شماره ۲۲ / زمستان ۱۳۹۹ / ص ۲۳-۱۱

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی نقش واسطه‌ای مبادله رهبر-عضو بر روابط نقض قرارداد روانی و فرسودگی عاطفی زنان و مردان شاغل در آموزش و پرورش مشکین شهر می باشد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق شاغلین آموزش و پرورش مشکین شهر می باشد که با توجه به جدول مورگان تعداد ۲۸۸ نفر بعنوان نمونه آماری تعیین شده و با روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده به آنها مراجعه و نسبت به گردآوری اطلاعات اقدام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه های استاندارد مبادله رهبر-عضو لیندن و ماسلین، فرسودگی عاطفی مسلیچ و جکسون و مقیاس نقض قرارداد روانی روسو می باشد که اعتبار آنها تایید شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمونهای رگرسیون خطی ساده و جهت تحلیل معناداری نقش واسطه ای از آزمون سوبل تحت نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان داد که نقض قرارداد روانی می تواند فرسودگی عاطفی را در مردان و زنان بصورت معناداری پیش بینی کند ( $P < 0/05$ ). همچنین مبادله رهبر - عضو می تواند فرسودگی عاطفی مردان را پیش بینی نماید ( $P < 0/05$ ) در حالی که در گروه زنان تاثیر معناداری ندارد ( $P > 0/05$ ) و همچنین نقض قرارداد روانی می تواند مبادله رهبر-عضو را در مردان و زنان بصورت معناداری پیش بینی کند ( $P < 0/05$ ). باتوجه به آزمون سوبل مبادله رهبر-عضو نقش واسطه ای معناداری در نقض قرارداد روانی و فرسودگی عاطفی دارد ( $P < 0/05$ ) و منجر به کاهش فرسودگی عاطفی در گروه های آماری می گردد.

**واژگان کلیدی:** مبادله رهبر-عضو، نقض قرارداد روانی، فرسودگی عاطفی.

## مقدمه

وجود سازمان های مناسب در هر جامعه که بتواند با کارآمدی و اثر بخشی از عهده وظایف خود برآیند از مهمترین ابزارهای دستیابی به پیشرفت و ترقی است. در واقع در قرن حاضر اثر بخشی از اهداف سازمان ها به شمار می رود. برای تحقق اهداف هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان نقش مهمی را ایفا می کند. به نتیجه رساندن وظایف، به عهده نیروی انسانی آن سازمان و عملکرد این افراد، همان عملکرد سازمان است کارکنان در صورتی می توانند عملکرد بالا داشته باشند که از توانایی لازم و انگیزش کافی برای انجام کار برخوردار باشند (۱). تغییرات مهم بر دنیای کار اثر می گذارد و نمونه های از این تغییرات، افزایش رقابت شغلی، تاثیر فن آوری های اطلاعات، تجدید ساختار و فرایندهای کاری و نیز توسعه حیطه های خدماتی می باشند. پژوهش های مختلف نشان داده اند که چنین تغییراتی منجر به افزایش فشارهای روانی در بین کارکنان می گردد (۲). سلامت روانی و جسمانی افراد یکی از ویژگی های مهم و موثر در روانشناسی سازمانی و روابط انسانی است. از جمله مهمترین عامل های موثر بر سلامت جسمانی و روانی نیروهای سازمانی، روابط عضو - عضو و رهبر - عضو است (۳). تعامل های احساسی مکرر و چهره به چهره موجب کاهش احساسات می گردد. در طی زمان، از دست دادن احساسات به زوال شخصیت منجر می شود. حالتی روانی که فرد از کار بیزار می شود و در نهایت احساس می کند که ناموثر و بی لیاقت است یا کسی قدر او را نمی داند. اثر افزایشی مراحل سه گانه تحلیل رفتگی مجموعه ای از نتایج نگرشی منفی و رفتاری را به بار خواهد آورد (۴). قرارداد روانی<sup>۱</sup> در چند سال گذشته تاکنون به یکی از موضوع های جذاب و مورد علاقه نظریه پردازان و پژوهشگران تبدیل شده است. بیردول و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) این پدیده را باورهای معطوف به روابط تبدیلی میان افراد و سازمان (کارفرما) معرفی نموده و معتقدند مبنای روابط تبدیلی مورد اشاره، مقابله به مثل میان افراد و کارفرمایان بر پایه تعهدات و انتظارات طرفین از یکدیگر است (۵). روسو<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) نیز که خود از مطرح کنندگان این پدیده است، بر این باور است که قرارداد روانی به دلیل ماهیت ادراکی و ذهنی خود، مبتنی بر باورهای افراد در باب قواعد و توافق نانوشته میان آن ها و سازمان ها (کارفرمایان) شکل می گیرد (۶). روسو (۲۰۰۱) همچنین معتقد است دو نوع قرارداد روانی از یکدیگر قابل تمیز هستند: قرارداد روانی تبدیلی<sup>۴</sup> و قرارداد روانی ارتباطی<sup>۵</sup>. قرارداد روانی تبدیلی بر پاداش های مادی کوتاه مدت استوار است، ولی قرارداد روانی ارتباطی حول محور باورهای طرف های تعامل نسبت به یکدیگر که کمتر بر پاداش های مادی متمرکز است، شکل می گیرد و دارای دوره زمانی بیشتری است. از لحاظ نظری، وقتی باور طرفین تعامل نسبت به قرارداد روانی با یکدیگر همخوانی داشته باشد، روابط بدون مشکل به پیش می رود، ولی اگر یکی از طرفین تعامل با دیگری از نظر باور به قرارداد روانی در تضاد قرار گیرد در روابط آشفتگی و ناهماهنگی پدید می آید (۷). به هر حال، تا مادامی که هر یک از طرف های تعامل به تعهدات خود عمل می کند و انتظارات طرف مقابل را برآورده می سازد، قرارداد روانی بر قرار می ماند، ولی به محض اینکه به تعهدات جامه ای عمل پوشیده نشود و انتظارات برآورده نگردد، در سطح شناختی و ادراکی نقض<sup>۶</sup> یا تخطی<sup>۷</sup> از قرارداد روانی به وقوع می پیوندد (۸). نقض قرارداد روانی باعث می شود تا اتفاقات چندی در سطح رفتاری و نگرشی در طرف های تعامل به وقوع بپیوندد (۹). مبادله رهبر-عضو می تواند بر روی قرارداد روانی و نقض آن نیز تأثیر بگذارد. قرارداد روانی از اهمیت ویژه ای برای سازمان برخوردار است زیرا یک قرارداد نانوشته بین کارکنان و سازمان است که بر روابط کارکنان، نگرش و رفتار آنها تأثیر می گذارد (۱۰). در اداره آموزش و پرورش مبادله رهبر - عضو از شرایط خاصی برخوردار می باشد. مبادله رهبر-عضو به کیفیت رابطه، منحصر به فرد که رهبران با پیروان توسعه می دهند، اشاره دارد (۱۱). توسعه نظریه مبادله رهبر-عضو ریشه در نظریه نقش و نظریه مبادله اجتماعی دارد (۱۲-۱۴) که می تواند قرارداد روانی موجود در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

در مورد دیگر متغیر وابسته این پژوهش می توان اعلام داشت که فرسودگی عاطفی<sup>۸</sup> کارکنان اشاره به کمبود انرژی و خستگی ناشی از مطالبات روانی بیش از حد (۱۵)، عملکرد شغلی ضعیف و ناکارایی دارد (۱۶). مطالعات انجام شده در مورد علل فرسودگی عاطفی در دو زمینه ی ویژگی های شخصیتی کارکنان و عوامل سازمانی مربوط به کار انجام شده است. برای مثال محققین به عنوان پیشایندهای فرسودگی عاطفی، زمینه های سازمانی و موقعیتی مختلف از جمله: محیط اجتماعی و روانی (مانند جو و فرهنگ، همکاران و سرپرستی) و مطالبات شغلی (مانند تعارض نقش، ابهام نقش و گرانباری) و همچنین پیامدهایی از جمله: کاهش عملکرد شغلی، رضایتشغلی پایین، و افزایش ترک شغل را مورد مطالعه قرار دادند (۲). توسعه و گسترش رابطه ی رهبر-عضو، اعتماد و تعهد، کاهش تعارض و استرس شغلی، و نیز کاهش پیامدهای منفی مثل فرسودگی عاطفی را ممکن می سازد. مافوقان میتوانند نگرش های کارکنان نسبت به سازمان را با در نظر گرفتن اقدامات ساده مانند وضع کردن ارتباط رسمی اما صمیمی، روشن کردن انتظارات و جلب اعتماد تغییر دهند همانگونه که ارشدی و همکاران

<sup>1</sup> - psychological contract<sup>2</sup> -Beardwell et al<sup>3</sup> - Rousseau<sup>4</sup> - transactional contract<sup>5</sup> - relational contract<sup>6</sup> - violate<sup>7</sup> - breth<sup>8</sup> - Emotional exhaustion

(۱۳۹۳) در نتایج خود به اثرات مثبت غیر مستقیم اعتماد به سرپرست و کاهش فرسودگی عاطفی اشاره دارند (۱۷). نظریه نقش مبادله رهبر-عضو، سهم قابل توجهی در درک نقش رهبران و اعضا دارد. نظریه‌ی نقش، انتظارات یک سرپرست و میزانی که عضو این انتظارات را برآورده می‌سازد، زمینه‌ی ارتباطی فرآیند مبادله را تشکیل می‌دهد. نظریه‌ی نقض قرار داد روانی و فرسودگی عاطفی یک مدل اقتصادی از رفتار انسان است که در آن انگیزه‌ی فرآیندهای تعاملی بین افراد بر مبنای تمایل به حداکثر کردن پاداش‌ها و به حداقل رساندن تلفات است. مبادله اجتماعی افراد حاکی از آن است که چطور قدرت و نفوذ در میان مدیران و زیردستان مشروط به قابلیت دسترسی به منابع مبادله‌ای جایگزینی است که رهبران و اعضا می‌توانند از آنها، منابع ارزشمندی را کسب کنند (۱۸). تفاوت رفتار مدیران با زیردستان، منجر به شکل‌گیری دو گروه از پیروان - گروه خودمانی و گروه غیرخودمانی - می‌شود. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودمانی می‌نامند، اعضای این گروه بیشتر مورد توجه رهبر قرار می‌گیرند (۱۹). کارمندان در روابط با کیفیت بالا (گروه خودمانی) مزایا و منافع بیشتری نسبت به هم‌تایان خود در روابط با کیفیت پایین‌تر (گروه غیرخودمانی) دریافت می‌کنند. این مزایا شامل ارتباطات افزایش یافته، نقش‌های بیشتر، حمایت‌های عاطفی و دسترسی بیشتر می‌باشد (۲۰). لذا این مقاله سعی دارد به بررسی نقش واسطه‌ای مبادله رهبر-عضو بر روابط فرسودگی عاطفی و نقض قرار داد روانی زنان و مردان شاغل در آموزش و پرورش مشکین شهر بپردازد در این راستا اهداف مطالعه بصورت زیر تدوین شده‌اند:

- ✓ تعیین تاثیر نقض قرارداد روانی بر فرسودگی عاطفی شاغلین آموزش و پرورش مشکین شهر به تفکیک جنسیت.
- ✓ تعیین تاثیر مبادله رهبر عضو بر فرسودگی عاطفی شاغلین آموزش و پرورش مشکین شهر به تفکیک جنسیت.
- ✓ تعیین تاثیر مبادله رهبر عضو بر نقض قرارداد روانی شاغلین آموزش و پرورش مشکین شهر به تفکیک جنسیت.
- ✓ تعیین نقش واسطه‌ای مبادله رهبر-عضو بر رابطه فرسودگی عاطفی و نقض قرار داد روانی شاغلین آموزش و پرورش مشکین شهر به تفکیک جنسیت.

## روش تحقیق

روش انتخابی و بکار گرفته شده در این تحقیق روش توصیفی-تحلیلی به روش پیمایشی می‌باشد. توصیفی از این لحاظ که هدف این پژوهش توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت است. به عبارت دیگر در این پژوهش سعی شده است تا آنچه که هست را بدون هیچ گونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش شود و نتایج عینی از روابط بین متغیرها بدست آید. پیمایشی از این جهت که هرگاه مطالعه‌ای اقدام به گردآوری اطلاعات در ارتباط با، نحوه تفکر و نگرش جامعه آماری بنماید و از پرسش‌شونده درباره خودش سؤال شود به چنین تحقیقی، تحقیق پیمایشی گویند. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شاغل در اداره آموزش و پرورش اعم از کارکنان داخلی و معلمان مدارس مشکین شهر است که در مقطع زمانی این تحقیق (۱۳۹۷-۱۳۹۸) مشغول به کار می‌باشند که طبق آمار ارائه شده از سوی روابط عمومی آموزش و پرورش برابر  $N=1139$  نفر (۶۰۷ نفر کارمند مرد و ۵۳۲ نفر کارمند زن) می‌باشد با توجه جامعه مورد بررسی برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول مورگان استفاده شد برابر ۲۸۸ نفر (۱۵۴ نفر کارمند و معلم مرد و ۱۳۴ نفر کارمند و معلم زن) تعیین گردید ( $n=288$ ) روش نمونه‌گیری بصورت تصادفی طبقه بندی شده می‌باشد. در این روش نمونه‌گیری همه اعضای نمونه در طبقات زن و مرد و مقاطع مختلف از نظر آماری شانس برابر برای انتخاب شدن دارند بدین ترتیب که در اداره آموزش و پرورش شهر مشکین شهر ۱۰ نفر مرد و ۶ نفر زن (۱۶ نفر کلی)؛ مدارس متوسط دوره دوم ۵۹ نفر مرد و ۵۴ نفر زن (۱۱۳ نفر کلی)، مدارس متوسط دوره اول ۵۳ نفر مرد و ۴۶ نفر زن (۹۹ نفر کلی) مدارس ابتدایی ۳۳ نفر مرد و ۲۸ نفر زن (۶۰ نفر کلی) اعمال شد که به طور کلی پرسشنامه‌های مقاله از ۱۵۴ نفر مرد و ۱۳۴ نفر زن تکمیل و در نهایت ۲۸۸ پرسشنامه وارد نرم افزار گردید. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد مبادله رهبر-عضو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)؛ پرسشنامه فرسودگی عاطفی مسلیچ و جکسون (۱۹۸۱) و پرسشنامه نقض قرار داد روانی روسو (۱۹۸۵) می‌باشند که در ذیل به شرح آورده شده‌اند:

### پرسشنامه مبادله رهبر-عضو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)

پرسشنامه تعامل رهبر و عضو توسط لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) ساخته شده است که از ۱۱ گویه و ۴ خرده مقیاس علاقه و دوست داشتن (احساسات) (۳ سوال)، وفاداری (۳ سوال)، مشارکت و دین متقابل (همکاری) (۲ سوال) و احترام حرفه‌ای (احترام به تخصص) (۳ سوال) تشکیل شده است که به منظور سنجش تعامل بین رهبر و زیردستان بکار می‌رود. نمره گذاری پرسشنامه بصورت طیف لیکرت ۷ نقطه‌ای می‌باشد که برای گزینه‌های «کاملاً مخالفم»، «خیلی مخالفم»، «کمی مخالفم»، «بی نظرم»، «کمی موافقم»، «خیلی موافقم» و «کاملاً موافقم» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ در نظر گرفته می‌شود (۲۱). لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) روایی این پرسشنامه را مطلوب گزارش کرده و پایایی آن را طبق آلفای کرونباخ بالای ۹۰٪ ذکر کرده است (۲۲). گلفروور و حسینزاده (۱۳۸۹) ضریب آلفای کرونباخ برای

این پرسشنامه را ۰/۸۸ گزارش کرده و برای محاسبه اعتبار آن، ضریب همبستگی این پرسشنامه را با پرسشنامه نقش انتظارات رهبری محاسبه و برابر ۰/۶۹ در سطح معنی داری ۰/۰۱  $p <$  گزارش کرده اند (۲۳).

مولفه های پرسشنامه:

- ۱- احساسات: سوالات ۱ تا ۳
- ۲- وفاداری: سوالات ۴ تا ۶
- ۳- همکاری: سوالات ۷ و ۸
- ۴- احترام به تخصص: سوالات ۹ تا ۱۱

### پرسشنامه فرسودگی عاطفی مسلیچ و جکسون (۱۹۸۱)

برای سنجش فرسودگی عاطفی، از پرسشنامه ۹ سوالی مسلیچ و جکسون (۱۹۸۱) که توسط مولکی و همکاران (۲۰۰۶) معرفی شده (۲۴) و این ۹ سؤال از زبان انگلیسی طی فرآیند دو مرحله ای توسط گلپور و همکاران (۱۳۸۹) ترجمه و آماده اجرا شده، استفاده شده است (۲۳). این پرسشنامه که بر مقیاس ۷ درجه ای (هرگز = ۰، به ندرت = ۱، کم = ۲، گاهی = ۳، متوسط = ۴، زیاد و همیشه = ۶) پاسخ داده می شود و سطح احساس فرسودگی روانی و هیجانی در حین کار را مورد سنجش قرار می دهد و براساس گزارش مولکی و همکاران (۲۰۰۶) برای سنجش فرسودگی عاطفی و شواهد اعتبار و پایایی بسیار مطلوبی دارد. تحلیل عاملی تأییدی در نظرگرفتن ۹ سؤال این پرسشنامه را به عنوان یک عامل در پژوهش مولکی و همکاران (۲۰۰۶) با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ تأیید نموده است (۲۴). همچنین در پژوهش انجام شده توسط گلپور و همکاران (۱۳۸۹) آلفای کرونباخ محاسبه شده برای این ۹ سؤال نیز ۰/۹۱ بود و گلپور و همکاران (۱۳۸۹) نیز نشان دادند که بارهای عاملی این ۹ سؤال بر عامل فرسودگی عاطفی بالای ۰/۴ است و آلفای کرونباخ آن را ۰/۹۱ گزارش نموده اند (۲۳).

### پرسشنامه نقض قرار داد روانی روسو (۱۹۸۵)

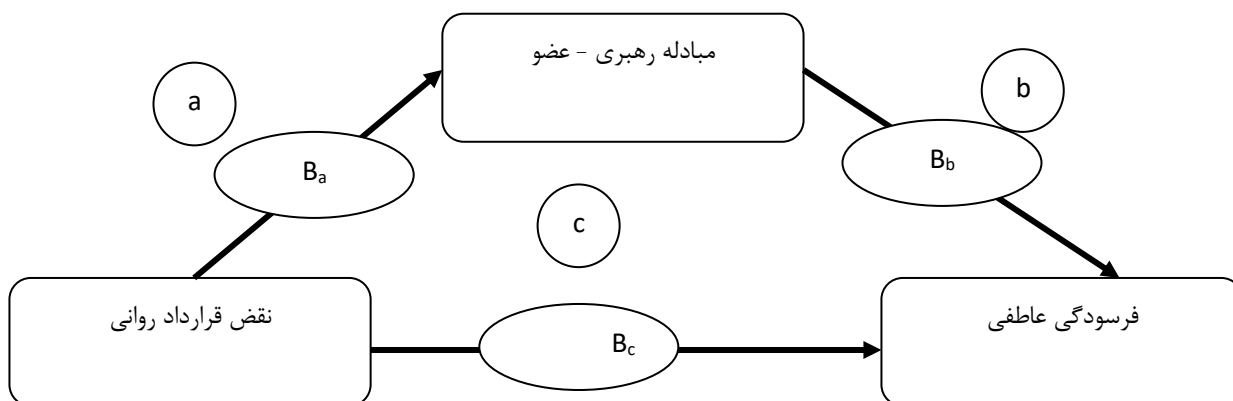
برای سنجش نقض قرارداد روانی، ۶ سؤال برمبنای مشخصه های توصیه شده توسط روسو (۱۹۹۵) استفاده شده است (۲۵). مقیاس پاسخگویی این ۶ سؤال هفت درجه ای از «کاملاً مخالفم»، «خیلی مخالفم»، «کمی مخالفم»، «بی نظرم»، «کمی موافقم»، «خیلی موافقم» و «کاملاً موافقم» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ در نظر گرفته می شود و دو حوزه قرارداد روانی تبادلی و ارتباطی را مورد سنجش و اندازه گیری قرار می دهد. روایی صوری و محتوایی این ۶ سؤال در تحقیقات جوادیان و همکاران (۱۳۹۰) مورد تأیید قرار گرفت. بدین صورت که برای اطمینان از مناسب بودن این ۶ سؤال برای سنجش قرارداد روانی تبادلی و ارتباطی، طی یک مطالعه مقدماتی بر روی ۴۸ نفر از کارکنان شرکت صنعتی اجرا شد. شواهد حاصل بر مبنای همبستگی هر سؤال با کل نمرات هر مقیاس و نقش هر سؤال در آلفای کرونباخ بوده، حاکی از آن بوده که این ۶ سؤال با آلفای کرونباخ ۰/۸ حائز شرایط مناسب برای سنجش نقض قرار داد روانی هستند. شواهد حاصل از تحلیل با KMO برابر با ۰/۹۲۶، خی دو آزمون کرویت بارتلست برابر ۱۸۰۰/۳۱ ( $p < ۰/۰۰۱$ )، مقادیر ویژه بالاتر از ۱ و اسکری پلات، یک عامل (با بارهای عاملی ۰/۶۵ تا ۰/۷۵) با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ بدست آمده است. شایان ذکر است که گویه های این پرسشنامه بصورت معکوس نمره گذاری می گردند (۲۶).

اطلاعات توصیفی با استفاده از روش های آمار توصیفی همچون محاسبه فراوانی، درصد ها، میانگین، واریانس و انحراف معیار مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. به منظور آزمون فرضیات تحقیق از رگرسیون خطی ساده چندگانه، برای بررسی عدم خودهمبستگی سریالی باقیمانده از آزمون دوربین واتسون و برای بررسی اثربخشی متغیر واسطه ای از آزمون سوبل با استفاده از نرم افزار SPSS ویرایش ۲۲ و Excell 2007 تحت عامل ویندوز انجام می شود.

### آزمون سوبل برای آزمون فرضیه های واسطه ای: نحوه اجرا و محاسبه

در پژوهش های دارای فرضیه های واسطه ای متغیر مستقل X از طریق متغیر M روی متغیر وابسته Y تأثیر می گذارد. مدل واسطه ای این پژوهش در تصویر صفحه بعد نمایش داده شده است. نقش واسطه ای متغیر M از طریق ضریب اثر غیرمستقیم ab اندازه گیری می شود. هر چند می توان از راه بررسی معناداری ضرایب a و b به آزمون فرضیه واسطه ای پرداخت، اما این روش توان آماری پایینی دارد. روش مناسب تر این است که به صورت مستقیم معناداری ضریب ab آزمون شود.

مدل فرضیه واسطه‌ای پژوهش به شرح زیر می باشد:



اثر متغیر واسطه‌ای:

$$Y = (a) + (a \times c)$$

آزمون سوبل رویکرد حاصل ضرب ضرایب، روش دلتا یا رویکرد نظریه نرمال هم نامیده شده است. آزمون سوبل برای انجام استنباط در مورد ضریب اثر غیرمستقیم  $ab$ ، بر همان نظریه استنباط مورد استفاده برای اثر مستقیم مبتنی است. اثر غیرمستقیم  $ab$  یک برآورد خاص نمونه از اثر غیرمستقیم در جامعه  $(a_i b_i)$  است که در معرض واریانس نمونه‌گیری قرار دارد. با داشتن برآوردی از خطای استاندارد  $ab$  و با فرض نرمال بودن توزیع نمونه‌گیری  $ab$  می‌توان یک  $p$ -value برای  $ab$  به دست آورد.

بطور کلی در آزمون سوبل می‌توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی‌داری رابطه استفاده کرد. با داشتن برآورد خطای استاندارد اثر غیرمستقیم می‌توان فرضیه صفر را در مقابل فرض مخالف آزمون کرد. آماره  $Z$  برابر است با نسبت  $ab$  به خطای استاندارد آن. به عبارت دیگر مقدار  $Z$ -Value را از رابطه زیر بدست می‌آوریم:

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و واسطه‌ای

b: ضریب مسیر میان متغیر واسطه‌ای و وابسته

sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و واسطه‌ای

sb: خطای استاندارد مسیر متغیر واسطه‌ای و وابسته

این برآوردگر حاصل ضرب مجذور خطاهای استاندارد را از دو عبارت اول معادله کم می‌کند. به دلیل این که در برآورد گودمن امکان منفی شدن خطای معیار وجود دارد استفاده از آن توصیه نمی‌شود. مقادیر  $a$  و  $b$  و خطاهای استاندارد آنها می‌توانند از خروجی تحلیل رگرسیون استخراج شوند. در SPSS برای به دست آوردن این مقادیر باید دو تحلیل رگرسیون اجرا شود:

اجرای یک تحلیل رگرسیون که در آن متغیر مستقل  $X$  متغیر پیش بین و متغیر واسطه‌ای  $M$  متغیر ملاک است. این تحلیل مقادیر  $a$  و  $sa$  را به مشخص می‌کند. اجرای یک تحلیل رگرسیون که در آن متغیر مستقل  $X$  و متغیر واسطه‌ای  $M$  متغیر پیش بین و متغیر وابسته  $Y$  متغیر ملاک است. این تحلیل مقادیر  $b$  و  $sb$  را به شما می‌دهد. این محاسبات به سادگی می‌تواند با دست انجام شود. با در نظر گرفتن سطح خطای  $\alpha = 0.05$  اگر مقدار  $Z$  از  $0.05$  کوچکتر باشد، اثر غیرمستقیم مشاهده‌شده از نظر آماری معنادار است.

|                                                                         |      |          |
|-------------------------------------------------------------------------|------|----------|
| Sobel                                                                   | test | equation |
| $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$               |      |          |
| Aroian                                                                  | test | equation |
| $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$ |      |          |
| Goodman                                                                 | test | equation |
| $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 - s_a^2*s_b^2)$ |      |          |

## یافته ها

بیشترین تعداد پاسخگویان را افراد ۴۱ تا ۴۵ سال تشکیل داده اند. اکثریت پاسخگویان متأهل می باشند. از بین پاسخگویان ۵۲/۴ درصد (۱۵۱ نفر) را پاسخگویان مرد و ۴۶/۲ درصد (۱۳۳ نفر) را نیز پاسخگویان زن تشکیل می دهند و ۱/۴ درصد (۴ نفر) نیز به این گزینه پاسخ نداده اند. لذا جنسیت بیشتر پاسخگویان تحقیق حاضر مرد می باشند. از بین پاسخگویان ۸۶/۵ درصد (۲۴۹ نفر) در آموزگار آموزش و پرورش می باشند، ۹/۷ درصد (۲۸ نفر) در شغل کارمندی و ۳/۱ درصد ۹ نفر نیز در منصب مدیریتی مشغول به خدمت در سازمان آموزش و پرورش می باشند و ۰/۷ درصد (۲ نفر) نیز به این گزینه پاسخ نداده اند. لذا اکثر پاسخگویان را معلمان آموزش و پرورش تشکیل داده اند. از بین پاسخگویان ۳/۱ درصد (۹ نفر) دارای مدرک دیپلم، ۲۳/۳ درصد (۶۷ نفر) دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۷/۰ درصد (۱۹۳ نفر) دارای مدرک کارشناسی و ۶/۳ درصد (۱۸ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد می باشند و ۰/۳ درصد (۱ نفر) نیز به این گزینه پاسخ نداده است. لذا بیشترین تعداد پاسخگویان را افراد با مدرک کارشناسی تشکیل داده اند.

**آزمون فرضیه ۱: تاثیر نقض قرارداد روانی بر فرسودگی عاطفی شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر به تفکیک جنسیت متفاوت می باشد.**

جدول (۱) آزمون رگرسیون خطی برای بررسی تاثیر نقض قرار داد روانی در فرسودگی عاطفی

| تفاوت بین ضرایب استاندارد و غیر استاندارد |                     |               |                |                |       |                  |
|-------------------------------------------|---------------------|---------------|----------------|----------------|-------|------------------|
| متغیرهای پیش بین                          | ضرایب غیر استاندارد |               |                | ضریب استاندارد |       | t<br>(P-value)   |
|                                           | B                   | Std. Error    | Beta           |                |       |                  |
| نقض قرارداد روانی مردان                   | R<br>(۰/۷۷۵)        | RS<br>(۰/۶۰۰) | ARS<br>(۰/۵۹۸) | ۰/۵۵۳          | ۰/۰۳۷ | ۰/۷۷۵<br>(۰/۰۰۰) |
| نقض قرار داد روانی زنان                   | R<br>(۰/۶۸۶)        | RS<br>(۰/۴۷۰) | ARS<br>(۰/۴۶۶) | ۰/۴۸۹          | ۰/۰۴۵ | ۰/۶۸۶<br>(۰/۰۰۰) |
| نقض قرار داد روانی کلی                    | R<br>(۰/۷۳۶)        | RS<br>(۰/۵۴۲) | ARS<br>(۰/۵۴۰) | ۰/۵۲۶          | ۰/۰۲۹ | ۰/۷۳۶<br>(۰/۰۰۰) |

نتایج به دست آمده از رگرسیون خطی در جدول (۱) نشان می دهد که نقض قرار دارد روانی می تواند ۵۴/۲ درصد از تغییرات فرسودگی عاطفی را پیش بینی نمایند. در نهایت می توان گفت نقض قرار داد روانی مردان ( $\beta = ۰/۷۷۵$ )، نقض قرار داد روانی زنان ( $\beta = ۰/۶۸۶$ ) و نقض قرار داد روانی کلی ( $\beta = ۰/۷۳۶$ ) می تواند به صورت معناداری فرسودگی عاطفی را پیش بینی نماید ( $P < ۰/۰۵$ ) نتایج نشان می دهد که در معلمان، کارمندان و مدیران سازمان آموزش و پرورش میزان نقض قرارداد روانی در آقایان قوی تر از خانم ها فرسودگی عاطفی را پیش بینی می کند.

**آزمون فرضیه ۲: تاثیر مبادله رهبر- عضو بر فرسودگی عاطفی شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر به تفکیک جنسیت متفاوت می باشد.**

جدول (۲) آزمون رگرسیون خطی برای بررسی تاثیر نقض مبادله رهبر - عضو در فرسودگی عاطفی

| تفسیر نتایج مدل‌های معادلات ساختاری |                     |               |                |                |       |                   |
|-------------------------------------|---------------------|---------------|----------------|----------------|-------|-------------------|
| متغیرهای پیش بین                    | ضرایب غیر استاندارد |               |                | ضریب استاندارد |       | t<br>(P-value)    |
|                                     | B                   | Std. Error    | Beta           |                |       |                   |
| مبادله رهبر- عضو مردان              | R<br>(۰/۱۸۱)        | RS<br>(۰/۰۳۳) | ARS<br>(۰/۰۲۷) | -۰/۱۲۷         | ۰/۰۵۶ | -۰/۱۸۱<br>(۰/۰۲۴) |
| مبادله رهبر- عضو زنان               | R<br>(۰/۱۳۳)        | RS<br>(۰/۰۱۸) | ARS<br>(۰/۰۱۰) | -۰/۸۴          | ۰/۰۵۴ | -۰/۱۳۳<br>(۰/۱۲۵) |
| مبادله رهبر- عضو کلی                | R<br>(۰/۱۶۲)        | RS<br>(۰/۰۲۶) | ARS<br>(۰/۰۲۳) | -۰/۱۰۸         | ۰/۰۳۹ | -۰/۱۶۲<br>(۰/۰۰۶) |

نتایج به دست آمده از رگرسیون خطی در جدول (۲) نشان می دهد که مبادله رهبر - عضو می تواند ۲/۶ درصد از تغییرات فرسودگی عاطفی را پیش بینی نمایند. در نهایت می توان گفت مبادله رهبر - عضو مردان ( $\beta = -۰/۱۸۱$ ) و مبادله رهبر - عضو کلی ( $\beta = -۰/۱۶۲$ ) می تواند به صورت معناداری فرسودگی عاطفی را پیش بینی نماید ( $P < ۰/۰۵$ ) اما مبادله رهبر - عضو زنان ( $\beta = -۰/۱۳۳$ ) این توانایی را در پیش بینی فرسودگی عاطفی ندارد. نتایج نشان می دهد که به طور کلی در شاغلین مرد سازمان آموزش و پرورش میزان مبادله رهبر - عضو تنها می تواند فرسودگی عاطفی را پیش بینی کند.

آزمون فرضیه ۳: تاثیر نقض قرار داد روانی بر مبادله رهبر عضو شاغلین در آموزش و پرورش مشکین شهر به تفکیک جنسیت متفاوت می باشد.

جدول (۳) آزمون رگرسیون خطی برای بررسی تاثیر نقض قرار داد روانی در مبادله رهبر - عضو

| متغیرهای پیش بین        | ضرایب غیر استاندارد |               |              | ضریب استاندارد<br>Beta | t<br>(P-value)  |
|-------------------------|---------------------|---------------|--------------|------------------------|-----------------|
|                         | ARS<br>(۰/۱۲۸)      | RS<br>(۰/۱۳۴) | R<br>(۰/۳۶۵) |                        |                 |
| نقض قرارداد روانی مردان | ARS<br>(۰/۱۲۸)      | RS<br>(۰/۱۳۴) | R<br>(۰/۳۶۵) | -۰/۳۶۵<br>۰/۰۷۷        | -۴/۸۴۰<br>۰/۰۰۰ |
| نقض قرارداد روانی زنان  | ARS<br>(۰/۱۸۵)      | RS<br>(۰/۱۹۲) | R<br>(۰/۴۳۸) | -۰/۴۳۸<br>۰/۰۸۸        | -۵/۵۹۲<br>۰/۰۰۰ |
| نقض قرارداد روانی کلی   | ARS<br>(۰/۱۵۵)      | RS<br>(۰/۱۵۸) | R<br>(۰/۳۹۷) | -۰/۳۹۷<br>۰/۰۵۸        | -۷/۳۲۶<br>۰/۰۰۰ |

نتایج به دست آمده از رگرسیون خطی در جدول (۳) نشان می دهد که نقض قرارداد روانی می تواند ۱۵/۸ درصد از تغییرات مبادله رهبر عضو را پیش بینی نمایند. در نهایت می توان گفت نقض قرارداد روانی مردان ( $\beta = -0/365$ )، نقض قرارداد روانی زنان ( $\beta = -0/438$ ) و نقض قرارداد روانی کلی ( $\beta = -0/397$ ) می تواند به صورت معناداری مبادله رهبر - عضو را پیش بینی نماید ( $P < 0/05$ ) نتایج نشان می دهد که در معلمان، کارمندان و مدیران سازمان آموزش و پرورش میزان نقض قرار داد روانی در خانم ها قوی تر از آقایان مبادله رهبر - عضو را پیش بینی می کند.

آزمون فرضیه ۴: نقش واسطه ای مبادله رهبر - عضو بر رابطه نقض قرار داد روانی و فرسودگی عاطفی شاغلین آموزش و پرورش مشکین شهر به تفکیک جنسیت متفاوت می باشد.

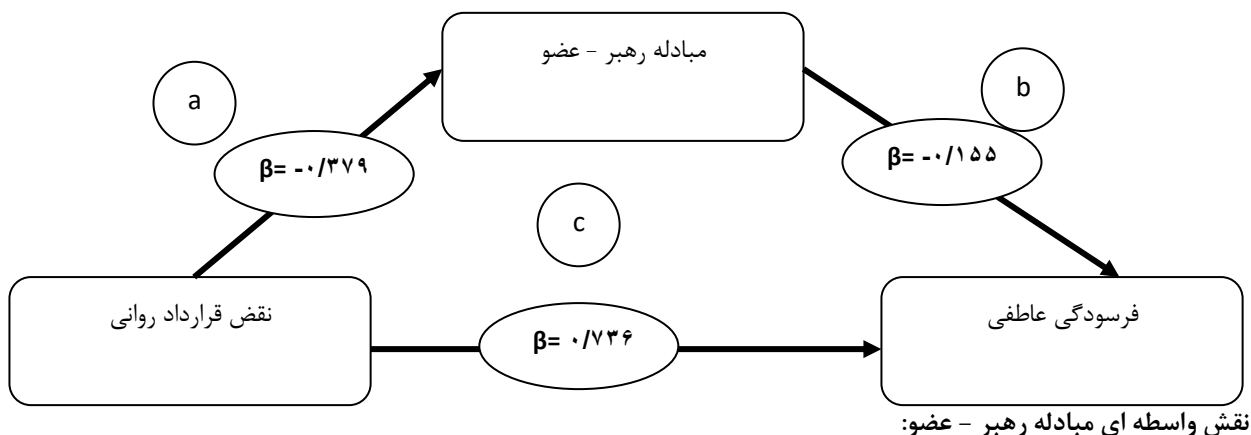
جدول (۴) آزمون رگرسیون خطی برای بررسی فرضیه ۴ برای زنان و مردان

| نقض قرارداد روانی بر فرسودگی عاطفی در سازمان آموزش و پرورش مشکین شهر تاثیر معناداری دارد                       |              |               |                |                     |            |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|----------------|---------------------|------------|------------------------|
| متغیرهای پیش بین                                                                                               | R<br>(۰/۷۳۶) | RS<br>(۰/۵۴۲) | ARS<br>(۰/۵۴۰) | ضرایب غیر استاندارد |            | ضریب استاندارد<br>Beta |
|                                                                                                                |              |               |                | B                   | Std. Error |                        |
| نقض قرارداد روانی                                                                                              | -            | -             | -              | ۰/۵۲۶               | ۰/۰۲۹      | ۰/۷۳۶                  |
| نقض قرارداد روانی بر مبادله رهبر - عضو در سازمان آموزش و پرورش مشکین شهر تاثیر معناداری دارد.                  |              |               |                |                     |            |                        |
| متغیرهای پیش بین                                                                                               | R<br>(۰/۳۹۷) | RS<br>(۰/۱۵۸) | ARS<br>(۰/۱۵۵) | ضرایب غیر استاندارد |            | ضریب استاندارد<br>Beta |
|                                                                                                                |              |               |                | B                   | Std. Error |                        |
| نقض قرارداد روانی                                                                                              | -            | -             | -              | -۰/۴۲۵              | ۰/۰۵۸      | -۰/۳۷۹                 |
| نقض قرارداد روانی و مبادله رهبر - عضو بر فرسودگی عاطفی در سازمان آموزش و پرورش مشکین شهر تاثیر معناداری دارند. |              |               |                |                     |            |                        |
| متغیرهای پیش بین                                                                                               | R<br>(۰/۷۵۰) | RS<br>(۰/۵۶۲) | ARS<br>(۰/۵۵۹) | ضرایب غیر استاندارد |            | ضریب استاندارد<br>Beta |
|                                                                                                                |              |               |                | B                   | Std. Error |                        |
| نقض قرارداد روانی                                                                                              | -            | -             | -              | ۰/۵۷۰               | ۰/۰۳۱      | ۰/۷۳۱                  |
| مبادله رهبر - عضو                                                                                              | -            | -             | -              | -۰/۱۰۴              | ۰/۰۲۹      | -۰/۱۵۵                 |

نتایج به دست آمده از بخش اول رگرسیون خطی در جدول (۴) نشان می دهد که نقض قرارداد روانی می تواند ۵۴/۲ درصد از تغییرات فرسودگی عاطفی را پیش بینی نمایند. می توان گفت نقض قرارداد روانی ( $\beta = 0/736$ ) می تواند به صورت معناداری فرسودگی عاطفی را پیش بینی نماید ( $P < 0/05$ ). نتایج به دست آمده از بخش دوم نشان می دهد که نقض قرارداد روانی می تواند ۱۵/۸ درصد از تغییرات مبادله رهبر - عضو را پیش بینی نمایند. می توان گفت نقض قرارداد روانی ( $\beta = -0/379$ ) می تواند به صورت معناداری مبادله رهبر - عضو را پیش بینی نماید ( $P < 0/05$ ). نتایج به دست آمده از بخش سوم نشان می دهد که نقض قرارداد روانی و مبادله رهبر - عضو می تواند ۵۶/۲ درصد از تغییرات فرسودگی عاطفی را پیش بینی نمایند. می توان گفت مبادله رهبر - عضو ( $\beta = -0/155$ ) و نقض قرارداد روانی



( $\beta = 0.731$ ) می تواند به صورت معناداری فرسودگی عاطفی را پیش بینی نمایند ( $P < 0.05$ ). مدل فرضیه ۴ برای گروه مردان و زنان بر اساس نتایج به دست آمده از رگرسیون جدول (۴-۱۷) به شرح زیر می باشد:



$$Y = (a) + (a \times c)$$

$$Y = (\beta = -0.379) + (\beta = -0.379 \times \beta = 0.736) = 0.101$$

مبادله رهبر - عضو دارای نقش واسطه‌ای به اندازه  $\beta = 0.101$  بر رابطه‌ی نقض قرارداد روانی و فرسودگی عاطفی در سازمان آموزش و پرورش مشگین شهر می گردد. که این تاثیر غیر مستقیم برابر  $\beta = -0.058 = (a \times b)$  می باشد که تاثیر نقض قرارداد روانی بر فرسودگی عاطفی را از  $\beta = 0.736$  به  $\beta = 0.678$  کاهش می دهد.

جدول (۵) میزان اثر گذاری متغیر مستقل و واسطه‌ای در متغیر وابسته

| متغیر مستقل       | متغیر وابسته      | RS    | خطای استاندارد | Beta   | سطح معنی داری |
|-------------------|-------------------|-------|----------------|--------|---------------|
| نقض قرارداد روانی | فرسودگی عاطفی     | 0.542 | 0.029          | 0.736  | 0.000         |
| نقض قرارداد روانی | مبادله رهبر - عضو | 0.158 | 0.058          | -0.379 | 0.000         |
| مبادله رهبر - عضو | فرسودگی عاطفی     | 0.562 | 0.031          | -0.155 | 0.000         |

بر اساس نتایج به دست آمده میزان Beta برای تاثیر نقض قرارداد روانی بر فرسودگی عاطفی برابر ( $\beta = 0.736$ )؛ برای تاثیر نقض قرارداد روانی بر مبادله رهبر - عضو برابر ( $\beta = -0.379$ ) و مبادله رهبر - عضو و نقض قرارداد روانی بطور همزمان بر فرسودگی عاطفی برابر ( $\beta = -0.155$ ) و ( $\beta = 0.798$ ) می باشد.

در این پژوهش برای بررسی معناداری اثر متغیر واسطه‌ای از آزمون سوبل استفاده شده است. نتایج آزمون سوبل به شرح زیر است:

جدول (۶) آزمون بررسی معناداری تاثیر متغیر واسطه‌ای

| سطح معناداری | خطای استاندارد | مقدار t | آزمون ها     | مقادیر | اطلاعات ورودی    |
|--------------|----------------|---------|--------------|--------|------------------|
| 0.0004       | 0.0175         | 3/5055  | آزمون سوبل   | 0.379  | ضریب a           |
| 0.0005       | 0.0176         | 3/4766  | آزمون آرویان | 0.155  | ضریب b           |
| 0.0004       | 0.0176         | 3/5351  | آزمون گودمن  | 0.058  | خطای استاندارد a |
|              |                |         |              | 0.031  | خطای استاندارد b |

بر اساس نتایج به دست آمده از سه آزمون سوبل، آرویان و گودمن و سطح معناداری مربوط به این آزمونها که کمتر از ( $\alpha = 0.05$ ) نشان می دهد که مبادله رهبر - عضو به عنوان متغیر واسطه‌ای تاثیر معناداری در رابطه نقض قرارداد روانی و فرسودگی عاطفی دارد.



## نتایج

**آزمون فرضیه ۱: تاثیر نقض قرارداد روانی بر فرسودگی عاطفی شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر به تفکیک جنسیت متفاوت می باشد؛** در این پژوهش برای بررسی تاثیر جنسیت از سه جدول رگرسیون به صورت همزمان استفاده شده است و برای جدول کلی مقدار  $F = 337/94$  و سطح معناداری بدست آمده نشان می دهد که نقض قرارداد روانی بصورت معناداری می تواند فرسودگی عاطفی را در شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر پیش بینی نماید. بدین صورت که نقض قرارداد روانی مردان به مقدار ( $\beta = 0/775$ )، نقض قرارداد روانی زنان به مقدار ( $\beta = 0/686$ ) نقض قرارداد کلی به مقدار ( $\beta = 0/736$ ) فرسودگی عاطفی را به صورت معنادار در شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر پیش بینی نماید. این یافته های با نتایج بابائیان و زندی (۱۳۹۳)؛ سوازو و ترنلی (۲۰۱۰)؛ روسو (۱۹۹۵)؛ ویلکنس و نرمیچ (۲۰۱۱)؛ پرزفال و همکاران (۲۰۱۰) و بال و همکاران (۲۰۱۴) (۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱) همسو و هماهنگ می باشد. در تبیین این فرضیه میتوان اظهار داشت که مفهوم قرارداد روانی جهت تعیین دقیق تر رابطه ی سازمان با کارکنان متبوعشان بکار گرفته می شود. این مفهوم از مجموعه باورهایی در خصوص اینکه کارکنان و سازمان چه چیزی به یکدیگر ارائه نموده و چه چیزی از یکدیگر دریافت می نمایند تشکیل شده است. رضایت از این قراردادهای روانی می تواند بر روی نگرش ها و رفتارهای سرمایه های انسانی سازمان ها اثرات مثبتی داشته و سازمان ها را در مسیر نیل به اهداف خود توانمند سازد در حالکی نقض آن موجب آسیب های روانی به کارکنان می گردد. نقض قرارداد روانی عوامل بسیاری (مثلا اعتماد) را که منجر به بروز یک رابطه می شود تخریب می سازد. اگر سازمان وعده و قول ضمنی را نقض کند، درستی و صداقت وی زیر سوال خواهد رفت. نقض قرارداد روان شناختی نشان می دهد که انگیزه های اصلی سازمان برای ایجاد و حفظ یک رابطه سودمند و دو جانبه تغییر یافته و یا اینکه از آغاز نادرست بوده است.

**آزمون فرضیه ۲: تاثیر مبادله رهبر- عضو بر فرسودگی عاطفی شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر به تفکیک جنسیت متفاوت می باشد؛** برای بررسی تاثیر جنسیت از سه جدول رگرسیون به صورت همزمان استفاده شده است و برای جدول کلی مقدار  $F = 7/69$  و سطح معناداری بدست آمده نشان می دهد که مبادله رهبر-عضو بصورت معناداری می تواند فرسودگی عاطفی را در شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر پیش بینی نماید. بدین صورت که نقض قرارداد روانی مردان به مقدار ( $\beta = -0/181$ ) و نقض قرارداد کلی به مقدار ( $\beta = -0/162$ ) فرسودگی عاطفی را به صورت معنادار در شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر پیش بینی نماید. اما مبادله رهبر-عضو این توانایی را برای پیش بینی در مورد زنان شاغل در آموزش و پرورش مشگین شهر ندارد این یافته های با نتایج ارشدی و همکاران (۱۳۹۳)؛ تکلپ (۲۰۰۳)؛ قراخانی و زعفرانچی، (۱۳۹۸) و جعفری و همکاران (۱۳۹۴) (۱۷، ۳۲، ۱۰) همسو و هماهنگ می باشد. در تبیین این فرضیه می توان اظهار داشت که فرسودگی عاطفی به عنوان یک پدیده مربوط به کار و محیط کاری، محصول عواملی است که وجود آن ها احتمال ابتلا به فرسودگی را بالا برده و عدم وجود آن ها منجر به کاهش یا عدم ظهور فرسودگی عاطفی می شود. فرسودگی عاطفی به از بین رفتن منابع هیجانی یا تخلیه توان روحی اطلاق می شود و به تعدادی از عوامل احتمالی اعم از بار اضافی کار، تعارض نقش، انتظارات شخصی غیر واقعی و تعاملات بین رهبر-عضو نسبت داده شده است. مدیر در نقش رهبری سازمان، می تواند نقش های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری و مبادله مناسب مدیر در هر سازمان با کارکنان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها از شغل و حرفه خویش را افزایش و فرسودگی عاطفی و شغلی آنها را کاهش می دهد. تفاوت رفتار مدیران با زیردستان، منجر به شکل گیری دو گروه از پیروان - گروه خودمانی و گروه غیرخودمانی- می شود. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودمانی می نامند، اعضای این گروه بیشتر مورد توجه رهبر قرار می گیرند کارمندان در روابط با کیفیت بالا (گروه خودمانی) مزایا و منافع بیشتری نسبت به همتایان خود در روابط با کیفیت پایین تر (گروه غیرخودمانی) دریافت می کنند. این مزایا شامل ارتباطات افزایش یافته، نقش های بیشتر، حمایت های عاطفی و دسترسی بیشتر می باشد. لذا وجود رابطه مبادله رهبر-عضو در سازمان سبب تضعیف فرسودگی عاطفی در کارکنان می گردد. به طور کلی رویکرد رهبر-عضو بیانگر رابطه مدیر با هر یک از زیردستان خود بر اساس مبادلات و تعاملات دوسویه و متقابل است؛ یعنی رفتار هر مدیر با زیردست خود متفاوت بوده و بر اساس اقدامات و کوشش های نقشی و فرا نقشی زیردستان می تواند کم کیفیت یا باکیفیت باشد. این رویکرد، مضامینی از نظریه های: نقش، انتظار و مبادله اجتماعی و عاطفی را به همراه دارد. در نظریه نقش، انتظارات کاری مدیر از کارمند و میزانی که وی این انتظارات را برآورده می سازد، فضای ارتباطی فرایند مبادله را شکل می دهد

**آزمون فرضیه ۳: تاثیر نقض قرارداد روانی بر مبادله رهبر-عضو شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر به تفکیک جنسیت متفاوت می باشد؛** برای بررسی تاثیر جنسیت از سه جدول رگرسیون به صورت همزمان استفاده شده است و برای جدول کلی مقدار  $F = 53/66$  و سطح معناداری بدست آمده نشان می دهد که نقض قرارداد روانی بصورت معناداری می تواند مبادله رهبر-عضو را در شاغلین

آموزش و پرورش مشگین شهر پیش بینی نماید. بدین صورت که نقض قرارداد روانی مردان به مقدار ( $\beta = -0/365$ )، نقض قرارداد روانی زنان به مقدار ( $\beta = -0/438$ ) نقض قرارداد کلی به مقدار ( $\beta = -0/397$ ) مبادله رهبر-عضو را به صورت معنادار در شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر پیش بینی نماید. این یافته ها با نتایج جواهری کامل (۱۳۸۸)؛ گل پرور و حسین زاده (۱۳۸۹)؛ سوازو و ترنلی (۲۰۱۰)؛ روسو (۱۹۹۵) و تکلیب (۲۰۰۳) (۲۶، ۲۳، ۲۸، ۶، ۳۲) همسو و هماهنگ می باشد. در تبیین این فرضیه میتوان گفت تجربه پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی نشان می دهد که تعامل فرد و سازمان گرچه در ظاهر در قالبی نظام مند و حقوقی شکل می گیرد، اما در واقع این تعامل بسیار گسترده تر و دارای ابعاد متفاوت تری نسبت به آنچه در قراردادهای رسمی ذکر می گردد، اتفاق می افتد. لذا در فهم الگوی واقعی این تعامل پیچیده واژه قرارداد روانی مشخص کنند نوع تعامل فرد با سازمان می باشد. آرگریس (۱۹۶۰) به عنوان نخستین کسی که واژه «قرارداد روانی کار» را در فضای کسب و کار استفاده کرد، این واژه را در مورد توافق ضمنی میان کارکنان و مدیران به کار برد. وی معتقد بود اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت حقوق آن ها را در مورد رشد و توسعه آن ها محفوظ شمرده و انگیزه ها و علاقه مندی های آن ها را محترم بشمارند، در مقابل کارکنان نیز به حقوق مطبوع سازمان احترام گذاشته و تلاش دارند تا بیشترین تولید و کمترین شکایت داشته باشند (۳۳). لذا نقض قرارداد روانی باعث افزایش شکایات کارکنان و تخریب روابط ایشان با مدیریت می گردد. هنگامی که کارکنان دارای رابطه مبادله ای خوب با مدیر مستقیم هستند، از مزایایی چون اعتماد دوسویه، حمایت و پشتیبانی، ارتباط مؤثر، ملاحظه و احترام و اعتبار بهره مند شده و متعاقباً ضمن رضایت از شغل، از فرسودگی نیز به دور می مانند. هنگامی که نقض قرارداد روانی در سازمان پدیدار بشود مبادله رهبر-عضو با مشکل مواجهه می شود و بر حالت برعکس به محض اینکه کیفیت رابطه مدیر و کارمند بهبود و ترقی یابد، نیازهای بیرونی کارکنان نیز به احتمال زیاد محقق شده و بدین وسیله عوامل سلب اعتماد آنان از میان برداشته می شود. مضافاً، زمانی که کیفیت رابطه رهبر-عضو بالا رود، نیازهای درونی کارمند احتمالاً محقق شده و در آخر، مبادله رهبر-عضو آنها تقویت می شود.

**آزمون فرضیه ۴: نقش واسطه ای مبادله رهبر-عضو بر رابطه نقض قرار داد روانی و فرسودگی عاطفی شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر به تفکیک جنسیت متفاوت می باشد؛** برای بررسی تاثیر نقش واسطه ای مبادله رهبر-عضو از سه جدول رگرسیون به صورت همزمان استفاده شده است و برای جدول اول مقدار  $F = 337/94$  و سطح معناداری بدست آمده نشان می دهد که نقض قرارداد روانی بصورت معناداری می تواند مبادله رهبر-عضو را در شاغلین آموزش و پرورش مشگین شهر پیش بینی نماید. برای جدول دوم مقدار  $F = 52/66$  و سطح معناداری بدست آمده نشان می دهد که نقض قرارداد روانی بصورت معناداری مبادله رهبر-عضو را پیش بینی می نماید و جدول سوم مقدار  $F = 182/77$  و سطح معناداری بدست آمده نشان می دهد که مبادله رهبر-عضو و نقض قرارداد روانی بصورت معناداری فرسودگی عاطفی را پیش بینی می نماید. بدین صورت که نقض قرارداد به مقدار ( $\beta = 0/736$ ) فرسودگی عاطفی را و به مقدار ( $\beta = -0/379$ ) مبادله رهبر-عضو را به صورت معناداری پیش بینی می کند در ادامه کار با افزودن نقش واسطه ای مبادله رهبر-عضو به مدل قدرت تاثیر نقض قرارداد روانی بر فرسودگی عاطفی کاهش پیدا می کند و نقش واسطه ای مبادله رهبر-عضو بر روابط نقض قرارداد روانی و فرسودگی عاطفی تاثیر غیرمستقیم برابر ( $\beta = -0/058$ ) می باشد. و با توجه به آزمون سوبل صورت گرفته این اثر از لحاظ آماری معنادار می باشد. در تبیین این فرضیه میتوان گفت به نظر روسو (۱۹۹۰) قرارداد روانی متشکل از باورهای ذهنی در توافقات طرفینی است. یک قرارداد در طول زمان یک مدل ذهنی پایدار را برای افراد ایجاد می نماید که مهم ترین ویژگی آن طرفینی بودن وظایف است. پس زمانی که مدیر کیفیت رابطه خود با کارمندان را از طریق حفظ محیط کاری نیکو؛ احترام به احساسات افراد؛ ایجاد حس اعتماد؛ ارتباطات باز و مؤثر؛ توجه و عنایت ویژه؛ تأمین آموزش؛ حمایت از کارکنان و انتقال حس اطمینان به کارکنان بالا می برد، آنگاه مدیر می تواند امیدوار باشد که لاقلاً، عوامل بالقوه فرسودگی عاطفی کارکنان را از میان برداشته است. زمانی که نیازهای بیرونی کارمندان محقق شد، آنگاه رابطه با کیفیت مدیر و کارمندان، احتمال اینکه مدیر کوشش های کارکنان را ارج گذاشته، مسئولیت ها را تفویض کرده و فرصتهای ارتقای شغلی کارکنان را فراهم سازند، بالا می رود. در مقابل، چنانچه نیازهای درونی کارکنان مرتفع شود، امکان اینکه کارکنان رضایت بیشتری از شغل خود بدست آورند و دچار فرسودگی عاطفی کمتری شوند، بیشتر می شود. البته باید مدیران به خاطر داشته باشند اگر آنها در احترام به احساسات کارکنان، ایجاد رابطه معتمدانه و باز، تأمین نیازهای آموزشی و حمایت و ایجاد حس اطمینان ناکام بمانند، آنگاه به رسمیت شناختن کوشش های افراد، فراهم سازی فرصتهای ارتقای شغلی و تفویض اختیارات ضرورتاً کاهش فرسودگی عاطفی کارکنان را در پی نخواهد داشت.

مضمون اصلی مقاله حاضر برای مدیران سازمان ها این است که بسیاری از کاستی ها و نارسایی های تحمیل شده به کارکنان را می توان با مراودات کاری و نیز توجه و عنایت شخصی (البته در چارچوب های کاری) به کارکنان، اصطلاحاً به حاشیه راند و از طرفی، اگر کارمندی مشاهده کند که مدیر به شغل و هویت او توجه داشته و در امتیازدهی عملکردی مراعات او را می کند، بدون شک راغب می شود که ضمن اجرای درست وظایف محوله، در برخی موارد حتی رفتارهای فراتر از خود نشان دهد و به نقض قرارداد روانی میان خود و سازمان کمتر توجه نماید. همه این موارد منوط به این است که اولاً مدیر به شایستگی ها و توانمندی های زیردست خود احترام گذارده و آن را درک

کند؛ ثانیاً در همه حال پشتیبان و حامی کارکنان خود بوده و آنها را به حال خود وانگذارد؛ ثالثاً عواطف و حالات احساسی زیردستان خود را شناسایی کرده و با ریختن طرح های دوستی و اجتماعی درصدد بدست آوردن ذائقه درونی آنها برآید؛ و در آخر، با آگاهی از میزان تلاشی که زیردستان به خاطر او اجرای می دهند، از طریق اعطای پاداش و نمره عملکردی بهتر درصدد جبران زحمات آنان برآید. طبق مبانی نظری کیفیت رابطه رهبر-عضو منجر به شکل گیری دو گروه (خودمانی و غیر خودمانی) در سازمان می شود و از آنجا که اعضای گروه خودمانی نسبت به گروه غیرخودمانی بیشتر از مزایا برخوردار می باشند، ممکن است نارضایتی در بین اعضای گروه غیرخودمانی بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد، به مدیران توصیه می شود با ایجاد گروه های کاری متشکل از گروه خودمانی و غیرخودمانی، زمینه همدلی و همکاری را در بین اعضای سازمان بیش از پیش مهیا کند. ایجاد گروه های کاری در سازمان نه تنها سبب افزایش روحیه همکاری و کاهش تعارض بین کارکنان خواهد شد، بلکه زمینه ساز تضعیف فرسودگی عاطفی نیز خواهد بود. نتایج این پژوهش نشان می دهد که فرسودگی عاطفی به طور غیر مستقیم از اعتماد و رابطه با رهبری تأثیر می پذیرد. لذا ادارکات کارکنان از رابطه رهبر-عضو در کاهش این فرسودگی موثر می باشد بنابراین پیشنهاد می گردد رهبران در ایجاد رابطه مثبت و مبادله ای با کارکنان خویش نهایت تلاش را مبذول فرمایند. برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران و رهبران سازمان ها و ادارات دولتی قبل و هنگام تصدی گری منصب مدیریت پیشنهاد می گردد. همچنین بر اساس یافته های این پژوهش پیشنهاد می شود که رهبران باید با ایجاد نظام های عادلانه جبران خدمات در سازمان، همانند پرداخت بر اساس عملکرد و ارائه پاداش بر مبنای عملکرد و شایستگی افراد و متناسب بودن پیامدها با مسئولیت ها و عملکرد افراد، در جهت درک عدالت و به دنبال آن درک پایداری به قراردادهای روانی و در نتیجه کاهش فرسودگی عاطفی و شغلی گام بردارند. معیارها و رویه های تخصیص حقوق و مزایا برای همه افراد سازمانی به طور یکسان اعمال شود و این رویه ها بر اساس معیارهای اخلاقی و مبتنی بر اطلاعات دقیق باشند. به کارکنان اجازه داده شود بر رویه ها اثر بگذارند، همچنین با ایجاد نظام ها و معیارهای منصفانه برای ارتقا و ترفیع افراد گامی اساسی جهت افزایش مبادله رهبر - عضو و در نتیجه برخورداری از کارکنانی با ویژگی های رفتارهای سازمانی مناسب برداشته شود.

## منابع

- [۱]- ارشدی، ن.، نیسی، ع.، اسماعیلی سودرجانی، ا.، ۱۳۹۲، نقش واسطه‌ای انگیزش شغلی در رابطه بین فرسودگی عاطفی و عملکرد شغلی بر اساس الگوی حفظ منابع، دوره ۷، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲
- [۲]- ارشدی، ن.، نیسی، ع.، شهبازی، ف.، ۱۳۹۳، اثر ویژگی‌های محیط کار و حمایت اجتماعی ادراک شده بر قصد ترک شغل با میانجی‌گری خشنودی شغلی و فرسودگی عاطفی، مجله دست آوردهای روان شناختی، دوره ۴، سال ۱۸ تا ۱۸، شماره ۲، صص ۶۰ - ۳۹.
- [3] - Taris, T. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16. *Work & Stress* (20), 316-334.
- [4]- Lunenburg, F.C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International journal of management, business, and administration*. 13(1), 1-5
- [5]- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human resource management: A contemporary approach*. Essex: Prentice Hall.
- [6]- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Newbury Park
- [7]- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511-541
- [8]- Cantisano, G.T., Dominguez, F.M., & Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: combining meta-analysis and structure equation models. *Psicothema*, 20(3), 487-496.
- [۹]- گل پرور، م.، حسین زاده، خ.، عابدینی، م.، اشجع، آ.، ۱۳۹۳، الگوی ساختاری نقض قرارداد روان شناختی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، رضایت شغلی و رفتارهای انحرافی، مجله علمی پژوهشی پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، سال ۴، شماره اول.
- [۱۰]- قراخانی، د.، زعفرانچی، آ.، ۱۳۹۸، تاثیر فرسودگی شغلی بر قصد ترک خدمت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی، مجله سلامت و بهداشت، سال دهم، شماره اول.
- [11]- Barbu to, J. E. & Hayden, R.W. (2011). Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2). 22-37.
- [12]- Dulebohn, J.H, Bommer, W. H, Liden, R, C, Brouer, R. L & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader- Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- [13]- Bhal.K.T, Gulti.N & Ansari. M.A. (2009). Leader Member Exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*. 30(2). 106-125.
- [14]- Kang, D. & Stewart, J. (2006). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- [15]- Van Der Heijden; B. i. j. M. Kummering; A. Vam; K. Van Der Schoot; E. Estryn- Be her; M. Hasselhon; H. M. (2010). The impact of social support upon intention to leave among female nurses in europe: secondary analysis of data the NEXT survey. *International journal of Nursing; studies*; 47; 424- 445.
- [16]- Halbesleben JR, Bowler WM. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *J Appl Psychol*. 92(1):93.
- [۱۷]- ارشدی، نسیرین. بهارلو، مصطفی، منتخب یگانه، محمد. (۱۳۹۳). اثر مستقیم و غیرمستقیم جو اخلاقی بر فرسودگی عاطفی کارکنان: نقش واسطه‌ای تعارض نقش و اعتماد به سرپرست، صص ۴ - ۱.
- [۱۸]- گل محمدی، ع.، کفچه، پ.، سلطان پناه، ه.، ۱۳۹۲، سبک‌های رهبری و تفکر راهبردی در سطح سازمانی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۵.
- [۱۹]- حسینی، ف.، رایج، ح.، استیری، م.، شریفی، د.، ۱۳۸۹، بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴.
- [20]- Harris, K; Harris, R. B and Eplion, D. M (2007), *Personality Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes*, Indiana. University Soughteast, Indiana: Institute of Behavioral and Applied Management.
- [21]- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (2007), Multidimensionality of Leader-member Exchange: an Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24, 43-73.
- [22]- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121- 139. Doi: 10.1007/bf01384942.
- [۲۳]- گل پرور، م.، حسین زاده، خ.، ۱۳۸۹، نقش مبادله رهبر - عضو، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی در رابطه ی نقض قرارداد باتمایل به ترک خدمت و رفتارهای انحرافی، دومین کنگره ملی دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
- [24]- Maslach, C. (2009). *The truth about burnout, how organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass: New York.

Maslach. C" – "Schaufeli. W. B & Leiter. M. P. (2001). Job Burnout Annual Review of Psychology, V: 52, pp: (397-422).

[25]- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74: 511-541

[۲۶]- جواهری کامل، م.، ۱۳۸۸، تاثیر عدالت سازمانی، روابط رهبر- عضو، اعتماد و توانمندسازی روانشناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۶، شماره ۲۴.

[۲۷]- بابائیان، ع.، زندگی، ف.، ۱۳۹۳، نقش اجرای قرار داد روانشناختی بر فرسودگی شغلی پرستاران، فصلنامه علمی، پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۳، شماره ۷۵.

[28]- Suazo, Mark M. & Turnley, William H. (2010), Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach, Journal of Managerial Psychology , Vol. 25 No. 6, pp. 620-648.

[29]- Wilkens, U. & Nermerich, D.(2011). "Love it, change it, or leave it"-Understanding Highly-skilled Flexible Workers' Job Satisfaction from a Psychological Contract Perspective". Management Revue, vol22, 65-82.

[30]- Parzefall, Marjo-Riitta & Hakanen, Jari. (2010). "Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties". Journal of Managerial Psychology, Vol25, no1. pp 4:21.

[31]- Baba VV, Tourigny L, Wang X, Liu W. (2009). Proactive personality and work performance in China: The moderating effects of emotional exhaustion and perceived safety climate. Canadian Journal of Administrative Sciences- /Revue Canadienne des Sciences de l'Administration; 26(1):23-37.

[32]- Tekleab, A. G. (2003). "The role of realistic job previews and organizational socialization on newcomers' psychological contract development". Ph.D. 3112503, University of Maryland, College Park.

[33] -Argyris, C. (1960). Understanding Organizational Behavior. Homewood, IL: Dorsey Press.