

## نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین رهبری ماکیاولیستی و خلاقیت کارکنان

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، محسن عارف نژاد<sup>۲</sup>، فریبرز فتحی چگنی<sup>۳\*</sup>

### چکیده

زمینه: سازمان‌ها برای ادامه حیات خود و باقی ماندن در عرصه رقابت نیازمند کارکنانی خلاق و نوآور هستند که پاسخگوی چالش‌های محیط اطراف خود باشند. در این بین عوامل مختلفی خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند که رهبری ماکیاولیستی و خستگی عاطفی از جمله آنها هستند.

هدف: هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین رهبری ماکیاولیستی و خلاقیت کارکنان در دانشگاه لرستان بود.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد، از نظر فلسفه پژوهشی قیاسی است که بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده و از نظر شاخص زمانی از پژوهش‌های مقطعی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش ۴۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان بوده که بر اساس جدول مورگان از میان آنها نمونه‌ای به حجم ۲۰۵ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه رهبری ماکیاولیستی داهلینگ و همکاران (۲۰۰۹)، خلاقیت وانگ و همکاران (۲۰۱۳) و خستگی عاطفی ماسلاچ و جکسون (۱۹۸۱) استفاده شد که پایایی آنها به وسیله آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری ماکیاولیستی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان و رابطه مثبت و معناداری با خستگی عاطفی دارد، خستگی عاطفی نیز رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دارد، همچنین رهبری ماکیاولیستی از طریق خستگی عاطفی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دارد. نتیجه‌گیری: نتایج کلی پژوهش نشان‌دهنده این است که رهبران ماکیاولی با ترجیح دادن منافع شخصی خود بر منافع سازمانی و استفاده ابزاری از کارکنان برای رسیدن به اهداف خود باعث افزایش استرس و خستگی عاطفی کارکنان شده که به تبع آن خلاقیت کارکنان کاهش می‌یابد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری ماکیاولیستی، خستگی عاطفی، خلاقیت، دانشگاه لرستان.

۱. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران [sepahvand.re@lu.ac.ir](mailto:sepahvand.re@lu.ac.ir)

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران [arefnezhad.m@lu.ac.ir](mailto:arefnezhad.m@lu.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران [fathi.fa@fc.lu.ac.ir](mailto:fathi.fa@fc.lu.ac.ir)

### پیشگفتار

نیروی انسانی سرمایه اصلی هر سازمان است (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹). در عصر مدرن تمام دارایی‌های یک سازمان می‌توانند توسط رقبای خود و یا سازمان‌های دیگر به سرقت رفته، خریداری شده یا تکرار شوند اما تنها چیزی که نمی‌تواند تکرار شود سرمایه فکری و انسانی یک سازمان است (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۹). منابع انسانی تشکیل‌دهنده ثروت اصلی سازمان هستند به طوریکه بین سرمایه انسانی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه‌ی مستقیم وجود دارد (بستانی و قربانحسینی، ۱۳۹۹). در واقع منابع انسانی اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی هستند که کارایی و اثربخشی سازمان تا حد زیادی به آنها بستگی دارد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). در عصر حاضر، مشخص شده است که اگر سازمانی خواهان پیشتازی در اقتصاد و امور کاری‌اش است، برای عقب نماندن در عرصه رقابت، بایستی نیروی انسانی خلاق و با انگیزه داشته باشد (بستانی و قربانحسینی، ۱۳۹۹). آنچه باعث تفاوت سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود نیروی انسانی مشتاق، متعهد و خلاق است. سازمان‌ها، به کارکنانی احتیاج دارند که توانایی تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل‌های جدید و نو برای مسائل مختلف داشته و از خلاقیت برخوردار باشند (عظیم پور و جلیلیان، ۱۳۹۸).

در واقع سازمان‌ها برای اینکه قادر باشند خود را با تغییر و تحولات عصر حاضر وفق داده و قدرت پاسخگویی خود به نیازهای جامعه را افزایش دهند باید از افراد خلاق برخوردار باشند (پورآقا و همکاران، ۱۳۹۷). خلاقیت عاملی است که باعث پیشرفت سازمان‌ها شده و با افزایش قابلیت‌ها، به توسعه برنامه‌های سازمانی کمک شایانی می‌نماید (امامی و ناظم، ۱۳۹۶). تا کنون تعاریف زیادی از خلاقیت ارائه شده است.

دنيسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که خلاقیت توانایی به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر و مفهوم جدید است و می‌تواند موجب افزایش انعطاف‌پذیری، ارتقاء سطح توانایی‌ها و گسترش سطح یادگیری سازمانی شود (قلی‌پور و ابراهیم زاده، ۱۳۹۸). به نظر

1. Denison

الوانی نیز خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است (امامی و ناظم، ۱۳۹۶). گیلفورد<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) نیز خلاقیت را هنر شناسایی مسائل و یافتن راه حل مناسب برای آنها می-داند (رفیعی و فیاضی، ۱۳۹۹). کراچفیلد<sup>۲</sup> (۱۹۶۲) خلاقیت را عقاید اصیل، نظریات متفاوت و نحوه متفاوت نگرستن به مسائل می-داند (مهدی مقدسی و علی بیگی، ۱۳۹۹). خلاقیت به معنی عقاید نو، غیرمنتظره و متقاعدکننده است (مهدوی نجم آبادی و همکاران، ۱۳۹۹). خلاقیت یعنی تولید ایده‌هایی که هم جدید باشند و هم معنادار (هرتل و ویکمندی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). قربانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز خلاقیت را ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت سازمان می-دانند. خلاقیت گذر از استانداردهای شغلی است که هم درک و پذیرش الگوهای قبلی و هم تشکیل و ابداع الگوهای جدید را در حوزه‌های گوناگون شامل می-شود (بهرام زاده، ۱۳۹۸). خلاقیت نوعی توانایی در تولید ایده‌های نو از طریق ترکیب، تغییر و دوباره به‌کارگیری آنها و ارائه یک طرح جدید است که ظهور آن مستلزم پرورش درست است (باقری و لطیفی، ۱۴۰۰). خلاقیت یک سازه یا یک پدیده واحد نیست، بلکه یک مفهوم در قالب برجسب علمی است که برای اقدامات یا اعمال گوناگون و متنوع انسان به کار رفته که منجر به نتایج جدید و با ارزش می-شود (گلاونو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ به نقل از شکوهی و همکاران، ۱۳۹۷).

از طرفی سبک رهبری همواره با نگرش و رفتارهای کارکنان در ارتباط است (خائولا و کولدول<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)؛ و یکی از عواملی است که می-تواند خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (وولمر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲؛ بیون و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). در بین سبک‌های متفاوت رهبری، رهبری ماکیارولی عاملی است که می-تواند خلاقیت کارکنان را کاهش دهد (ویس و

1. Guilford
2. Crutchfield
3. Hertel & Wicmandy
4. Glăveanu
5. Khaola & Coldwell
6. Volmer et al.
7. Byun et al.

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ فرازیر و جاسزکو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). این سبک رهبری ریشه در اندیشه‌های نیکول ماکیاول دارد. ماکیاول گرایی یک رفتار شخصی است که می‌توان آن را یک رفتار مجاب-کننده جهت به انجام رساندن اهداف شخصی دانست (محمدی و سورانی، ۱۳۹۸). افراد با سطح ماکیاولیسم بالا تمایل زیادی به نفوذ، وادار کردن دیگران، کنترل و گرایش به شناخت دارند و فاقد اثرگذاری در روابط بین فردی و اخلاق متعارف هستند (زین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). رهبران ماکیاولی برای رسیدن به منافع شخصی خود، از قدرتشان جهت کنترل، نفوذ و ترغیب افراد به انجام وظایف سوءاستفاده می‌کنند و حتی ممکن است رفتارهای پرخاشگرانه، سوداگر و منحرفی را برای رسیدن به اهداف شخصی به کار گیرند و توجهی نسبت به رفاه افراد پیرامون خود نکنند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۹). این نوع رهبران گرایش کمتری به پیروی از روش‌ها یا رعایت استانداردهای اخلاقی و معنوی دارند. با در نظر گرفتن خصوصیات، در بیشتر مطالعات ماکیاولیسم مفهومی منفی است (ژنگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). افراد با ماکیاولیسم بالا برای دستیابی به اهداف شخصی خود از رعایت هنجارهای اخلاقی چشم‌پوشی می‌کنند. در همین راستا بلشاک و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) نیز بیان می‌دارند که رهبران ماکیاولی به دستکاری دیگران متعهد هستند تا اهداف خود را عملی کنند. آنها اعتماد کمی به مردم دارند و اصولاً تمایل ندارند به دیگران اعتماد کنند. علاوه بر این، آنها اظهار کردند که رهبران ماکیاولی استانداردهای اخلاقی را نادیده انگاشته و در رفتارهایی که به سود آنها باشد، ارزش را می‌بینند که این مسئله موجب نارضایتی افراد و بدبین شدنشان نسبت به رهبران و کل سازمان می‌شود (عبدی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از ویژگی‌های بارز ماکیاولیسم‌ها، داشتن سردی عاطفی و نداشتن صمیمیت در ارتباطات با افراد است. آنها به روابط بین فردی مبتنی بر واقع گرایی و به دور از احساسات گرایش دارند (ایگن و همکاران<sup>۶</sup>،

1. Wisse et al.
2. Frazier & Jacezko
3. Zin et al.
4. Zheng et al.
5. Belschak et al.
6. Egan et al.

۲۰۱۵)؛ چرا که به دلیل شخصیت و ویژگی‌هایشان به صورت بالقوه تمایلی به همدلی و مشارکت با دیگران ندارند و بیشتر تحت تأثیر وظیفه‌گرایی هستند تا رابطه‌مداری (پال و برسزکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). رهبران ماکیاول نفوذکنندگانی غیرمنصف هستند که به جای فکر کردن به عواقب بلندمدت کارهای خود معمولاً بر اهداف کوتاه‌مدت تمرکز دارند (پینکوس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)؛ و پیوسته تلاش می‌کنند که تسلط و کنترل بیشتری بر کارکنان داشته باشند؛ بنابراین، افراد هرگز از شغل خود به صورت کامل راضی نیستند (سندجایا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). در برخی پژوهش‌ها (همچون گمیل و هیسلا<sup>۴</sup>، ۱۹۷۲؛ سیگل<sup>۵</sup>، ۱۹۷۳) نیز تأیید شده است که این عادات شخصیتی افراد ماکیاولیست، نشان‌دهنده بروز سبک رهبری استبدادی در آنها است تا سبک رهبری مشارکتی.

ویس و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود تحت عنوان کارمند شما چقدر نوآور است؟ نقش ویژگی‌های شخصیتی سه‌گانه تاریک کارکنان و سرپرست در ادراک سرپرست از رفتار نوآورانه کارکنان اذعان دارند که رفتارهای ماکیاولیستی سرپرستان تأثیر منفی قابل-توجهی بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. اراکاتلا و چارفا<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان رهبر ماکیاولیایی و سکوت پیرو: نقش واسطه‌ای هویت رابطه‌ای و نقش تعدیل‌کننده فاصله روانشناختی نشان دادند که رابطه میان رهبری ماکیاولیسم و سکوت کارکنان با نقش میانجی هویت رابطه‌ای مثبت است که به تبع آن عدم ابراز نظرات و ایده‌های کارکنان می-تواند مانعی برای خلاقیت آنها باشد. دیانتی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که بین رفتار ماکیاول‌گرایانه مدیران و سکوت سازمانی کارکنان شرکت‌های شهرک صنعتی البرز رابطه معناداری وجود دارد. زارع زیدی (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود نشان داد

1. Paal & Bereczkei
2. Pincus et al.
3. Sendjaya et al.
4. Gemmill & Heisler
5. Siegel
6. Erkutlu & Chafra

که بین رفتار ماکیاوول‌گرایانه مدیران و سکوت سازمانی کارکنان شرکت سایپا رابطه معناداری وجود دارد.

به گفته آری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) رهبران سوءاستفاده‌گر، خستگی عاطفی کارمندان را افزایش می‌دهند که می‌تواند تبعات منفی زیادی برای سازمان در پی داشته باشد، یکی از این تبعات کاهش خلاقیت کارکنان است (زاینب و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ پراجوجو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). خستگی عاطفی به معنای تحلیل رفتن انرژی یا منابع عاطفی و هیجانی است که برای فهم فرسودگی شغلی در نظر گرفته می‌شود (سلاجقه تدرجی و بحرینی زاده، ۱۳۹۸). با توجه به اینکه خستگی عاطفی پیامدهای شدیدی بر سلامتی افراد دارد، اغلب به‌عنوان بعد مرکزی فرسودگی شغلی در نظر گرفته می‌شود، به‌گونه‌ای که ماسلاچ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) آن را بعد اصلی فرسودگی شغلی می‌دانند و معتقدند هر وقت که افراد در خصوص فرسودگی شغلی حرف می‌زنند، منظورشان تجربه خستگی عاطفی است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹). خستگی عاطفی حالتی از به‌هم‌ریختگی جسمانی و روانی است که باعث کاهش عملکرد شغلی فرد و اثربخشی سازمان می‌شود (لی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). خستگی عاطفی یکی از نگرش‌های ناکارآمد در محیط‌های کاری معاصر است که با استرس زیاد کارکنان همراه است (چن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). شخصی که دچار خستگی عاطفی می‌شود احساس درماندگی می‌کند و کار برای او خسته‌کننده و ملامت‌آور می‌شود. خستگی عاطفی کاهش منابع عاطفی و احساسی است که در آن چیزی به‌منظور ارائه کردن برای فرد باقی نمی‌ماند (گوپتا و رانی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). بیانچی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) خستگی عاطفی را خسته بودن، نداشتن

1. Aryee et al.
2. Zainab et al.
3. Prajogoa et al.
4. Maslach et al.
5. Li et al.
6. Chen et al.
7. Gupta & Rani
8. Bianchi et al.

انرژی، حالت افسردگی و اختلال در خواب می‌دانند. ماتیسن و برگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز خستگی عاطفی را شامل احساساتی همچون احساس تهی شدن هیجانی نسبت به کار، احساس خستگی در زمان شروع کار، احساس ناکامی و سرخوردگی از کار و احساس فشار زیاد کاری از لحاظ هیجانی در زمان انجام کار می‌دانند که در اکثر مواقع زمانی رخ می‌دهد که فشارهای متعدد ناشی از تقاضاهای شغلی در طول زمان موجب انباشت خستگی در فرد می‌شود. خستگی عاطفی به همان اندازه‌ای که برای ذهن و جسم فرد مضر است برای سازمان نیز مضر است.

زینب و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان اثرات فرسودگی شغلی بر عملکرد خلاق کارکنان و رفتار کاری ضد مولد نشان دادند که بین فرسودگی شغلی با عملکرد خلاقانه و رفتار کاری ضد تولید رابطه معناداری وجود دارد، همچنین سرمایه روانشناختی این رابطه‌ها را تعدیل می‌کند. پراجوجو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بدینی سازمانی، خستگی عاطفی، مشارکت کار خلاقانه و عملکرد در نقش دریافتند که بدینی سازمانی بر خستگی عاطفی تأثیر مثبت دارد، بدینی سازمانی به صورت مثبتی مشارکت کار خلاقانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد، خستگی عاطفی به صورت منفی مشارکت کار خلاقانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد، خستگی عاطفی همچنین به صورت منفی عملکرد در نقش را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و مشارکت کار خلاقانه به صورت مثبتی عملکرد در نقش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ویجایا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رابطه منفی بین خستگی عاطفی و خلاقیت کارکنان شاغل در مؤسسات آموزشی وجود دارد و در این میان شخصیت پیش‌نگر این رابطه را تعدیل می‌کند. استرادوونیک و استیر<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافتند که رهبری ماکیاولی هم بر خستگی عاطفی و هم بر بدینی سازمانی تأثیر دارد. به علاوه، هم رهبری ماکیاولیسم و هم بدینی سازمانی تأثیر مستقیم بر افزایش

1. Mathisen & Bergh  
2. Wijaya et al.  
3. Stradovnik & Stare

خستگی عاطفی دارند. بلشاک و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که رهبران ماکیاولیسم احساس بی‌اعتمادی و بی‌عدالتی را در پیروان خود ایجاد می‌کنند و یک فضای سازمانی ایجاد می‌کنند که پیروان احتمالاً با پیامدهای سازمانی مضر از جمله افزایش خستگی عاطفی و سکوت واکنش متقابل دارند. هور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی نشان دادند که رابطه منفی بین بی‌نزاکتی در محل کار و خلاقیت کارکنان خدمات با نقش میانجی خستگی عاطفی و انگیزه درونی وجود دارد. جکوریزایس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که رهبری ماکیاولیایی هم به صورت مستقیم و هم از طریق بدبینی سازمانی، بر خستگی عاطفی کارمندان تأثیر دارد. زاهد (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان داد که بین فرسودگی عاطفی و خلاقیت کارکنان شهرداری‌های غرب استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد. محمدی و سورانی (۱۳۹۸) در پژوهشی دریافتند که بین سبک رهبری ماکیاولیستی و فرسودگی شغلی با سایش‌های اجتماعی، رابطه معناداری وجود دارد.

از طرفی کارکنان دانشگاه لرستان نیز همانند سایر دانشگاه‌های کشور از انگیزه لازم برای گفت‌وگو در مورد مشکلات، ارائه راهکارها و پیشنهادات خود، به زبان آوردن ایده‌هایشان یا بحث و گفت‌وگو با سرپرستان و مدیران را ندارند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹). این در شرایطی است که دانشگاه به جهت نقش ویژه فرهنگی، اجتماعی و سیاسی خود همواره از اهم امور و مبدأ همه تحولات جامعه بوده است. دانشگاه به عنوان نهادی که متولی تربیت انسان‌ها، اعطای نقش اجتماعی به افراد و تولید سرمایه اجتماعی کشور است، نقش راهبردی در هر جامعه رو به پیشرفتی دارد. دانشگاه‌ها، به مثابه نهادهای آموزشی و پژوهشی، نقشی کلیدی در عرصه تعاملات و تحولات ملی در هر کشوری ایفاء می‌کنند. این جایگاه مهم از یک سو و کارکردهای متنوع در زمینه‌های آموزش، پژوهش و خدمات علمی-اجتماعی از سوی دیگر آن را در موقعیتی خاص و پیچیده قرار می‌دهد. رسالت امروز دانشگاه‌ها برای

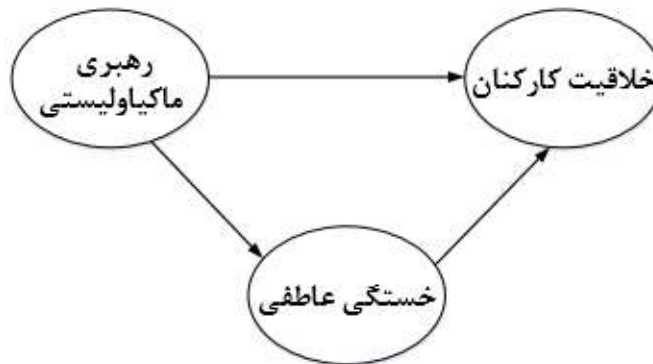
1. Hur et al.

2. Gkorezis et al.



ادامه حیات و پرورش هر چه بهتر نیروی انسانی، افزایش کمیت و کیفیت خدمات و به تبع آن نوآوری‌های آموزشی است (جابری و محمدزاده، ۱۳۹۵). دانشگاه‌ها به عنوان شریانات اصلی گسترش علم و فرهنگ در جامعه همواره از اهمیت و ارزش بالایی برخوردار بوده‌اند، چرا که دانشگاه نهادی است که ساخت و پرورش نیروهای ویژه کشور را بر عهده دارد و به عنوان کانون اصلی علم و پژوهش، ارتقاء و توسعه ملی را جهت می‌بخشد و محور اصلی برای توسعه پایدار یک جامعه است. این مهم نیازمند حرکت به سمت سبک رهبری مناسب و مشارکت هر چه بیشتر کارکنان دانشگاه است. در واقع با به کارگیری سبک رهبری مناسب و اجتناب از سبک‌های رهبری منفی همچون ماکیاولیستی می‌توان زمینه مشارکت کارکنان در سازمان را فراهم آورد و از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری کارکنان که بزرگترین دارایی هر سازمانی است و هر گونه بهبود و پیشرفت در سازمان توسط آن رخ می‌دهد، بهره برد (فزلی سولفو، ۱۳۹۶). نقطه قوت این پژوهش آن است که توجه سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه لرستان را به مقوله خلاقیت کارکنان که یکی از اصلی‌ترین عوامل توسعه‌دهنده دانشگاه است و عوامل کاهنده آن همچون سبک رهبری ماکیاولی و خستگی عاطفی جلب نموده و برای دچار نشدن به وضعیت سکون فکری و اینرسی خلاقیت و به کارگیری توان حداکثری کارکنان، به فکر استفاده از شیوه‌های رهبری مشارکتی و فرهنگ مشارکت‌جویانه باشند. با اینکه تاکنون پژوهشهایی به موضوعات رهبری ماکیاولی، خستگی عاطفی و خلاقیت کارکنان به صورت مجزا پرداخته‌اند، ولی تاکنون پژوهش جامعی که ارتباط این سه متغیر را مورد بررسی قرار داده و از خستگی عاطفی به عنوان متغیر میانجی بین رهبری ماکیاولیستی و خلاقیت کارکنان استفاده نماید، انجام نگرفته است. از اینرو این پژوهش قصد دارد تا نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین رهبری ماکیاولیستی و خلاقیت کارکنان دانشگاه دولتی استان لرستان را مورد بررسی قرار دهد. بنابراین سؤال اساسی پژوهش حاضر آن است که آیا رهبری ماکیاولیستی با خلاقیت کارکنان دانشگاه دولتی استان لرستان رابطه دارد یا خیر؟ و اینکه نقش خستگی عاطفی در

ارتباط بین متغیرهای رهبری ماکیاولیستی و خلاقیت کارکنان چیست؟ بر این مبنا مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش فرضیه‌های زیر آزمون شده‌اند:

- ۱- رهبری ماکیاولیستی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دانشگاه لرستان دارد.
- ۲- رهبری ماکیاولیستی رابطه مثبت و معناداری با خستگی عاطفی کارکنان دانشگاه لرستان دارد.
- ۳- خستگی عاطفی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دانشگاه لرستان دارد.
- ۴- رهبری ماکیاولیستی از طریق خستگی عاطفی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دانشگاه لرستان دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی است که در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. این پژوهش از نظر فلسفه یک پژوهش قیاسی است که بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده است. این پژوهش از نظر شاخص زمانی از پژوهش‌های

مقطعی به شمار می آید. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه است؛ بدین شکل که برای سنجش رهبری ماکیاویلیستی از پرسشنامه داهلینگ و همکاران (۲۰۰۹)، برای سنجش خستگی عاطفی از پرسشنامه ماسلاچ و جکسون (۱۹۸۱) و برای سنجش خلاقیت کارکنان از پرسشنامه وانگ و همکاران (۲۰۱۳)، استفاده شده است. درخصوص روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات لازم به ذکر است که پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روایی محتوا، تأیید شد. برای پاسخ‌دهی به سؤالات معیار ۵ سطحی لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف و کاملاً مخالف) استفاده شده و از اعداد ۱ تا ۵ برای امتیازدهی به پاسخ‌ها استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش ۴۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان بوده که بر اساس جدول مورگان از میان آنها نمونه‌ای به حجم ۲۰۵ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه در جدول شماره ۱ ارائه شده است. همچنین در این پژوهش برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه

| تعداد | متغیر               |               |
|-------|---------------------|---------------|
| ۱۴۸   | مرد                 | جنسیت         |
| ۵۷    | زن                  |               |
| ۴۲    | دیپلم               | میزان تحصیلات |
| ۳۷    | فوق‌دیپلم           |               |
| ۷۴    | لیسانس              |               |
| ۵۲    | فوق‌لیسانس و بالاتر |               |
| ۲۶    | ۳۵-۲۵               | سن            |
| ۸۱    | ۴۵-۳۶               |               |
| ۶۷    | ۵۵-۴۶               |               |
| ۳۱    | بالای ۵۵ سال        |               |
| ۴۸    | کمتر از ۱۰ سال      |               |
| ۹۱    | ۲۰-۱۰               | سابقه کاری    |
| ۶۶    | ۳۰-۲۱               |               |

## یافته‌های پژوهش

برای بررسی برازش مدل از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده شده است.

## برازش مدل‌های اندازه‌گیری

### پایایی

به‌منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرداخته شد. در سنجش بارهای عاملی، مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی،  $0/4$  است. در جدول ۲ تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی از  $0/4$  بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جدول ۲. ضرایب بارهای عاملی

| بار عاملی | متغیر آشکار | متغیر پنهان        |
|-----------|-------------|--------------------|
| ۰/۸۳۸     | Q1          | رهبری ماکیاویلیستی |
| ۰/۷۴۳     | Q2          |                    |
| ۰/۷۱۲     | Q3          |                    |
| ۰/۷۰۶     | Q4          |                    |
| ۰/۷۷۲     | Q5          |                    |
| ۰/۷۳۳     | Q6          |                    |
| ۰/۷۴۱     | Q7          |                    |
| ۰/۷۵۹     | Q8          |                    |
| ۰/۸۲۴     | Q9          |                    |
| ۰/۷۸۳     | Q10         |                    |
| ۰/۷۸۵     | Q11         |                    |
| ۰/۷۹۰     | Q12         |                    |
| ۰/۷۰۰     | Q1          | خستگی عاطفی        |
| ۰/۸۴۹     | Q2          |                    |
| ۰/۷۷۲     | Q3          |                    |
| ۰/۷۴۴     | Q4          |                    |
| ۰/۷۲۳     | Q5          |                    |
| ۰/۷۰۸     | Q6          |                    |
| ۰/۶۹۷     | Q7          |                    |
| ۰/۷۸۴     | Q8          |                    |
| ۰/۸۱۲     | Q9          |                    |
| ۰/۶۸۳     | Q1          | خلاقیت کارکنان     |
| ۰/۷۶۴     | Q2          |                    |
| ۰/۷۰۳     | Q3          |                    |
| ۰/۷۸۵     | Q4          |                    |
| ۰/۸۱۹     | Q5          |                    |
| ۰/۷۴۴     | Q6          |                    |

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرومباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد که نتایج آن در جدول ۳ آمده است.

**جدول ۳.** نتایج معیار آلفای کرومباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش

| متغیر             | آلفای کرومباخ ( $\text{Alpha} > 0/7$ ) | پایایی ترکیبی ( $\text{CR} > 0/7$ ) |
|-------------------|--|-------------------------------------|
| رهبری ماکیاولیستی | ۰/۷۶۹                                  | ۰/۷۹۸                               |
| خستگی عاطفی       | ۰/۷۹۳                                  | ۰/۸۱۵                               |
| خلاقیت کارکنان    | ۰/۷۴۶                                  | ۰/۷۸۹                               |

باتوجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرومباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌های جدول ۳ این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

### روایی همگرا

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با پرسش‌ها (شاخص‌ها) می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ است، مطابق با یافته‌های جدول ۴ این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده است، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می‌شود.

**جدول ۴.** نتایج روایی همگرا متغیرهای پژوهش

| متغیر             | میانگین واریانس استخراجی ( $\text{AVE} > 0/5$ ) |
|-------------------|---|
| رهبری ماکیاولیستی | ۰/۵۸۷   |
| خستگی عاطفی       | ۰/۵۷۱   |
| خلاقیت کارکنان    | ۰/۵۶۴   |

## برازش مدل ساختاری

### ضرایب معناداری (مقادیر t-values)

با توجه به شکل ۳، چون ضرایب t برای تمام فرضیه‌های پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

### معیار $R^2$ یا $R^2$ Squares

دومین معیار برای بررسی برازش ساختار در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای درونزا (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شوند. مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید نمود.

### جدول ۵. نتایج معیار $R^2$ برای سازه درونزا

| متغیر          | $R^2$ |
|----------------|-------|
| خستگی عاطفی    | ۰/۵۸۱ |
| خلاقیت کارکنان | ۰/۶۰۲ |

## برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درونزا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که  $GOF=0/1$  میزان کم،  $GOF=0/25$  مقدار متوسط و مقدار بزرگ  $GOF=0/36$

برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود (وتزلز و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج برازش کلی مدل در جدول ۶ ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

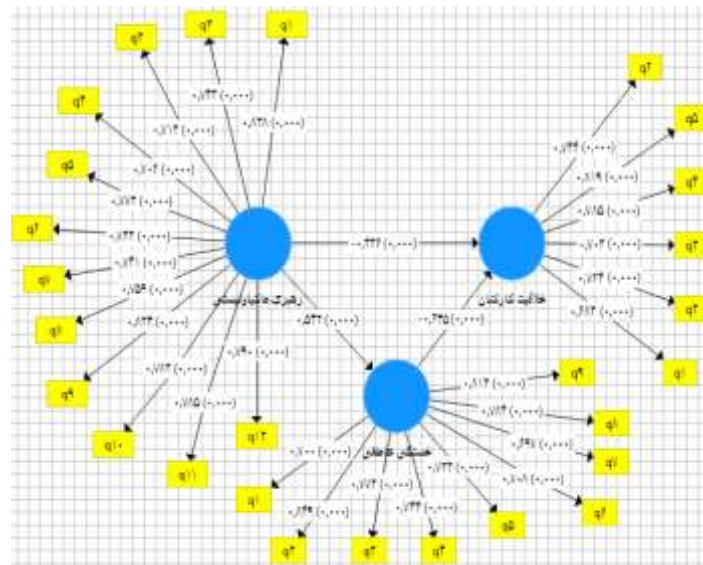
$$GOF = \sqrt{\text{Avg}(\text{Communalities}) \times \text{Avg}(R^2)}$$

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۵۸۲ برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

جدول ۶. شاخص‌های کلی برازش مدل

| R <sup>2</sup> | Communalities | متغیر پنهان       |
|----------------|---------------|-------------------|
| -              | ۰/۵۸۷         | رهبری ماکیاولیستی |
| ۰/۵۸۱          | ۰/۵۷۱         | خستگی عاطفی       |
| ۰/۶۰۲          | ۰/۵۶۴         | خلاقیت کارکنان    |
| ۰/۵۹۱          | ۰/۵۷۴         | میانگین           |
|                | ۰/۵۸۲         | GOF               |

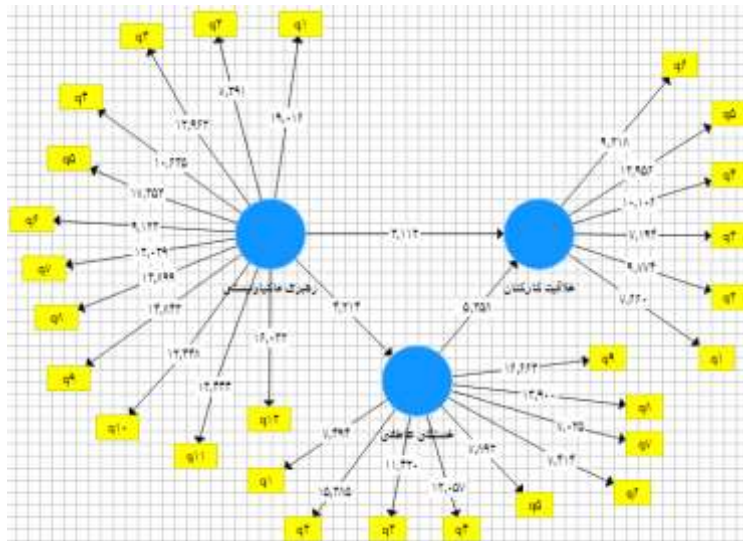
بررسی مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد و سطح معناداری فرضیه‌ها

1. Wetzels et al.





شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره T

جدول ۶. خلاصه آزمون فرضیه‌ها

| نتیجه آزمون | سطح معناداری | آماره T | ضریب مسیر | فرضیه   |
|-------------|--------------|---------|-----------|---|
| تأیید فرضیه | ۰/۰۰۱        | ۳/۱۱۲   | -۰/۳۳۶    | H1: رهبری ماکیاولیستی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دارد.                     |
| تأیید فرضیه | ۰/۰۰۱        | ۴/۲۱۴   | ۰/۵۴۲     | H2: رهبری ماکیاولیستی رابطه مثبت و معناداری با خستگی عاطفی دارد.                        |
| تأیید فرضیه | ۰/۰۰۱        | ۵/۲۵۸   | -۰/۶۴۵    | H3: خستگی عاطفی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دارد.                           |
| تأیید فرضیه | ۰/۰۰۱        | ۳/۲۸۸   | -۰/۳۴۹    | H4: رهبری ماکیاولیستی از طریق خستگی عاطفی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دارد. |

## بحث و نتیجه گیری

فراهم شدن زمینه خلاقیت و مشارکت افراد در سازمان، نیازمند رهبرانی است که به دنبال ارتقاء توانمندی‌های کارکنان و ایجاد فرهنگ خلاقیت‌محور باشند تا زمینه را برای کارکنان

فراهم آورند که نظرات و ایده‌های سازنده خود را در مورد مسائل مربوط به کار بدون ترس و نگرانی و یا هیچ دغدغه دیگری ابراز نمایند. رهبران سازمان باید شرایط خلاقیت از جمله آموزش، زمان، منابع و عوامل ترغیب خلاقیت را برای خلق ایده‌های جدید در بین کارکنان سازمان خود فراهم کنند. رهبران سازمان نه تنها باید برای نهادینه‌سازی فرهنگ خلاقیت در سازمان نهایت تلاش خود را به کار گیرند بلکه باید فرصت‌هایی برای خلاقیت کارکنان نیز فراهم آورند. از همینرو پژوهش حاضر به بررسی رابطه رهبری ماکیاولیستی و خلاقیت کارکنان با نقش میانجی خستگی عاطفی پرداخته است. در این پژوهش نخست با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، ادبیات پژوهش مورد بررسی قرار داده شد، سپس متغیرهای پژوهش از راه پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار گرفتند. برای بررسی موضوع پژوهش چهار فرضیه مطرح شد که پس از جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیات، مشخص شد که هر چهار فرضیه مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

فرضیه نخست بدین صورت تدوین شد که رهبری ماکیاولیستی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های انجام گرفته توسط اراکاتلا و چارفا (۲۰۱۹) که نشان دادند، رهبری ماکیاولیستی عامل سکوت کارکنان و مانعی در برابر ابراز نظرات و ایده‌های آنها می‌باشد، و همچنین ویس و همکاران (۲۰۱۵) که در پژوهش خود نشان دادند، رفتارهای ماکیاولیستی سرپرستان تأثیر منفی قابل توجهی بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد، همخوانی دارد. در تحلیل این فرضیه می‌توان گفت رهبران ماکیاولی افرادی هستند که مدام به دنبال کنترل کارکنان و تسلط بر آنها هستند و با رفتارهای خود حس بی‌اعتمادی و بدبینی را به کارکنان القاء می‌کنند. مطابق با نظریه مبادله اجتماعی رفتارهای رهبر شکل‌دهنده نوع روابط متقابل رهبر و کارکنان است، زمانی که کارکنان در سازمان این احساس را دارند که رهبر سازمان فردی است که صداقت رفتاری ندارد و منافع شخصی خود را به منافع سازمان ترجیح می‌دهد و حتی ممکن است برای رسیدن به اهداف و منافع شخصی خود منافع کارکنان و سازمان را به خطر اندازد و اعتقاد راسخ و بالایی به

عقاید خود دارند به گونه‌ای که نظرات دیگران را نادیده می‌گیرند، هم اعتماد خود را نسبت به رهبر از دست داده و هم این احساس در آنها به وجود می‌آید که نظرات آنها مورد توجه قرار نمی‌گیرد، لذا ترجیح می‌دهند که از بیان نظرات و ایده‌های خود صرف نظر کنند.

فرضیه دوم بدین صورت تدوین شد که رهبری ماکیاولیستی رابطه مثبت و معناداری با خستگی عاطفی کارکنان دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های انجام شده توسط استرادوونیک و استیر (۲۰۱۸) که در پژوهش خود نشان دادند رهبری ماکیاولیستی با افزایش بدبینی کارکنان منجر به خستگی عاطفی آنها می‌شوند و بلشاک و همکاران (۲۰۱۸) که در پژوهش خود نشان دادند رهبران ماکیاولیست با رفتارهای خود باعث افزایش احساس بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی در سازمان می‌شوند که نهایتاً خستگی عاطفی کارکنان را در پی دارد، همخوانی دارد. در تحلیل این فرضیه می‌توان گفت نگرش رهبران نسبت به زیردستان نقش مهمی در کاهش یا افزایش خستگی عاطفی آنها دارد، رهبران ماکیاولیستی که نگرش نامناسبی نسبت به کارکنان دارند و از اختیارات خود سوءاستفاده می‌کنند، باعث نارضایتی افراد شده و حس ناامیدی را در آنها افزایش می‌دهند. در واقع نگرش تحقیرآمیز و سوءاستفاده از اقتدار خود نسبت به کارکنان منجر به عدم عزت نفس و کاهش اشتیاق کاری در آنها می‌شود. رهبران ماکیاولیست این اعتقاد را دارند که فقط اقدامات آنها صحیح است و تمایل به سازگاری با دیگران را ندارند. در همین راستا داهلینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقد هستند که این رهبران رفاه کل سازمان را به خطر می‌اندازند، چرا که این رهبران برای افزایش تسلط خود بر کارکنان و رسیدن به اهداف شخصی خود به دنبال راه‌های جدیدی هستند که باعث ایجاد فشار فزاینده‌ای بر سازمان می‌شود که این فشار ایجاد شده منجر به افزایش استرس و اضطراب کارکنان شده که در طی زمان باعث خستگی عاطفی آنها می‌شود.

1. Dahling et al.

فرضیه سوم بدین صورت تدوین شد که خستگی عاطفی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های انجام گرفته توسط پراجوجو و همکاران (۲۰۲۰) که در پژوهش خود نشان دادند خستگی عاطفی به صورت منفی مشارکت کار خلاقانه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و عملکرد آنها را تضعیف می‌کند، و یجایا و همکاران (۲۰۲۰) که در پژوهش خود نشان دادند خستگی عاطفی با افزایش احساس یأس و ناامیدی، خلاقیت کارکنان را به صورت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد و هور و همکاران (۲۰۱۶) که نشان دادند خستگی عاطفی بین بی‌نزاکتی در محل کار و خلاقیت کارکنان نقش واسطه را ایفا می‌کند و باعث کاهش خلاقیت کارکنان در محل کار می‌شود، همخوانی دارد. در تحلیل این فرضیه می‌توان اظهار داشت که خستگی عاطفی باعث نارضایتی شغلی می‌شود و کارکنان را در مورد ارزش انجام وظایف کاری خود دچار ابهام می‌کند. در همین راستا لاسچینگر و فیدا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که خستگی عاطفی باعث زوال شخصیت و عدم موفقیت شخصی در بین کارکنان شده و به توانایی‌های آنها در فکر کردن به ایده‌های جدید یا ارائه نظرات نو آسیب می‌زند. عباس و راجا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نیز بر این عقیده هستند که خستگی عاطفی و استرس شغلی بالا عامل مضر برای عملکرد خلاقانه کارکنان است. در واقع خستگی عاطفی باعث کاهش تمرکز افراد می‌شود و کارکنانی که دچار این مشکل هستند فقط تمایل دارند که بر انجام وظایف روزمره خود تمرکز کرده و خود را درگیر مباحث دیگر نکنند چرا که انرژی و منابع لازم را برای فکر کردن به ایده‌های نو و ارائه نظرات جدید ندارند.

فرضیه چهارم که به نوعی هدف اصلی پژوهش نیز است بدین صورت تدوین شد که رهبری ماکیاولیستی از طریق خستگی عاطفی رابطه منفی و معناداری با خلاقیت کارکنان دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش تأیید کننده این فرضیه بود. به عبارت

1. Laschinger & Fida  
2. Abbas & Raja

دیگر رهبران ماکیاولی افرادی هستند که در روابط اجتماعی خود از دروغ گفتن ابایی ندارند و از استراتژی‌های فریبده استفاده می‌کنند، این افراد از قدرت اقناع بالایی برخوردار هستند به گونه‌ای که می‌توانند بر دیگر افراد تأثیر گذارند تا مغایر با اهداف سازمانی و ارزش‌های اجتماعی خود عمل کنند. این رهبران تمرکز بالایی بر دستیابی به اهداف خود دارند و در مورد چگونگی دستیابی به این اهداف احساس گناه و نگرانی‌های عاطفی ندارند، زمانی که این احساس در زیردستان به وجود می‌آید که رهبر سازمان مراقب و نگران رفاه آنها نیست و برای رسیدن به اهداف خود از آنها سوءاستفاده می‌کند، دچار فشار روانی شده و نگرش کاری آنها تحت تأثیر قرار گرفته و باعث می‌شود که نسبت به سازمان و اهداف آن احساس بی‌تفاوتی کنند و برای رسیدن به موفقیت سازمانی اقدامی فراتر از وظایف روزمره خود انجام ندهند چه برسد به اینکه به فکر ایده‌های نو و خلاقانه باشند.

در نهایت پیشنهاد می‌شود که با فراهم کردن زمینه‌های لازم برای گذراندن دوره‌های آموزشی درخصوص اخلاق مدیریتی و سبک‌های رهبری مناسب، مدیران و رهبران دانشگاه لرستان با سبک رهبری ماکیاویلیستی و تبعات منفی که می‌تواند برای سازمان داشته باشد آشنا شده تا از بروز این سبک رهبری غیراخلاقی در سازمان جلوگیری شود. پیشنهاد می‌شود که برای جلوگیری از سبک رهبری ماکیاویلیستی توسط مدیران و رهبران دانشگاه و همچنین جلوگیری از تضييع شدن حق کارکنان توسط مدیران، مکانیزم‌ها و سازوکارهایی جهت تسهیل گزارش‌دهی تخلفات مدیران و رهبران سازمان به مراجع ذیربط طراحی شود. به مدیران دانشگاه لرستان توصیه می‌شود که با ترجیح دادن منافع سازمانی بر منافع شخصی و مشارکت دادن کارکنان در امور و برگزاری جلساتی به منظور ارائه نظرات کارکنان در خصوص مسائل دانشگاه حس شور و اشتیاق کاری را در آنها افزایش دهند. پیشنهاد می‌شود که مدیران از اینکه دیگران را دستاویز خود قرار دهند تا به اهداف شخصی دست یابند، اجتناب کنند و با ایجاد جوی مطلوب و حمایتی در سازمان به ایجاد روابط مبتنی بر دوستی اقدام کنند و از تصمیمات منفعت طلبانه که در راستای اهداف سازمان نیستند پرهیزند، و تا

حد ممکن از مدیریت مشارکتی استفاده کنند تا با القاء حس ارزشمند بودن به کارکنان زمینه جلب اعتماد و کاهش بدبینی سازمانی را در آنها فراهم آورند. توصیه می‌شود که کمیته‌های کاری تخصصی با هدف نظارت بر کار رهبر و افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی که منجر به افزایش سطح رضایت و انگیزه افراد و توسعه فعالیت‌های گروهی می‌شود، ایجاد شوند. پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه با توانمندسازی خود و با یادگیری تکنیک‌های مدیریتی و با تسلط به دانش رفتار سازمانی، سواد مدیریتی خود را افزایش دهند تا با به کارگیری سبک مناسب رهبری بتوانند تصمیمات مناسبی را اتخاذ کنند و رفتار شایسته‌ای با کارکنان خود داشته باشند. به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود که با برگزاری جلسات غیررسمی و خارج از محیط کار، ارتباطات مثبت را تقویت نموده و صمیمیت بین کارکنان را افزایش دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که با تشویق کارکنان به خاطر انجام درست وظایفشان و استفاده از نظرات و ایده‌های مفید و کاربردی آنها حس تعلق سازمانی کارکنان را افزایش دهند، زمانی که کارکنان احساس کنند مورد پذیرش سازمان هستند انگیزه بالایی برای انجام وظایف کاری خود و ارائه ایده‌های جدید و نو پیدا می‌کنند. بی‌شک، هر پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه است، از محدودیت‌ها و مشکلات این پژوهش می‌توان به طولانی شدن زمان جمع‌آوری اطلاعات، اطمینان پایین برخی از مشارکت‌کنندگان به پژوهش‌های دانشگاهی و محافظه‌کاری برخی از آنها در پاسخ دادن به سؤالات اشاره نمود. همچنین جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه لرستان بودند؛ لذا در تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.

### منابع و مأخذ

امامی، هما؛ ناظم، فتاح. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین خلاقیت کارکنان و بلوغ سازمانی با سرمایه فکری دانشکده فنی و حرفه‌ای دختران دکتر شریعتی تهران. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۲(۳)، ۸۳-۹۵.

- باقری، نیلوفر؛ لطیفی، زهره (۱۴۰۰). اثربخشی مداخله بسته ی مغز برتر بر تمرکز، حافظه و خلاقیت دانش آموزان مقطع دبستان شهر اصفهان. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰(۴)، ۶۳-۸۶.
- بستانی، طاهره؛ قربانحسینی، مسعود (۱۳۹۹). تأثیر گردش شغلی بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی توانمندی کارکنان در شهرداری ساوه. *چشم انداز حسابداری و مدیریت*، ۳(۲۴)، ۱۰۸-۱۱۹.
- بهرام زاده، سلیمان. (۱۳۹۸). تبیین رابطه بین خلاقیت و توانمند سازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش شهر کاشان. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*، ۱(۲)، ۷۱-۸۶.
- پورآقا، بهروز؛ شریف کاظمی، کبری؛ صادقی، مرتضی (۱۳۹۷). عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر خلاقیت و نوآوری مدیران بیمارستان‌های دولتی و خصوصی شهر کرج. *راهبردهای مدیریت در نظام سلامت*، ۳(۳)، ۲۰۱-۲۱۱.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی؛ کریمی، عبدالله (۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷(۹۰)، ۱۱۵-۱۴۰.
- جابری، سمیرا؛ محمدزاده، سعید (۱۳۹۵). نقش دانشگاه در توسعه منطقه‌ای. *کنگره پیشگامان پیشرفت*، دوره ۱۰، ۱۲۲۳-۱۲۳۰.
- دیانتی، ربابه؛ شفیع پور، سیده فاطمه؛ زارع زیدی، علیرضا؛ باقرزاده، محمدرضا (۱۳۹۷). رفتار ماکیاول گرایانه مدیران و سنجش اثرات آن بر سکوت سازمانی کارکنان (مطالعه موردی شهرک صنعتی البرز). *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۴(۱۳۹۷)، ۱۲۴-۱۳۳.
- رفیعی، محسن؛ فیاضی، مرجان (۱۳۹۹). بررسی امکان بروز خلاقیت در کارکنان فراشایسته. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰(۱)، ۲۷-۵۲.
- زارع زیدی، علیرضا (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین شخصیت ماکیاول گرایانه مدیران عملیاتی با سکوت سازمانی کارکنان شرکت خودروسازی سایپا. *دومین کنفرانس بین المللی تکنیک های مدیریت و حسابداری*.
- زاهد بابلان، عادل؛ قلعه‌ای، علیرضا؛ دیوبند، افشین؛ کاظمی، سلیم (۱۳۹۹). نقش واسطه‌ای اشتیاق شغلی در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۱)، ۱۲۳-۱۲۹.

زاهد، دانیال (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سرپرست سوء استفاده گر با خلاقیت با نقش میانجی فرسودگی عاطفی و محرومیت از خواب در کارکنان شهرداری های غرب استان گلستان. دومین کنفرانس ملی پژوهش های بنیادین در مدیریت و حسابداری، تهران.

سپهوند، رضا؛ عارف نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز، سپهوند، مهدیه (۱۳۹۹). رابطه قلدری در محل کار و رفتارهای انحرافی در محل کار با میانجیگری فرسودگی هیجانی. *مجله روانشناسی*، ۴(۴)، ۴۱۷-۴۳۴.

سپهوند، رضا؛ عارف نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز؛ سپهوند، مهدیه (۱۳۹۹). نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین طردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه لرستان). *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰(۲)، ۲۰۹-۲۴۰.

سلاجقه تدرجی، فاطمه؛ بحرینی زاده، آناهیتا (۱۳۹۸). پیش بینی فرسودگی عاطفی براساس سایش اجتماعی و تعارض کار خانواده در معلمان ابتدایی شهر کرمان. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۱(۴۰)، ۵۳-۸۲.

سلیمانی، اسماعیل؛ نوری پورلیاوی، رقیه؛ احمدی، حسن؛ معینی، مینا (۱۳۹۹). بررسی تاثیر ویژگیهای شخصیتی بر موفقیت شغلی با نقش میانجی اشتیاق شغلی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۲)، ۴۹-۷۲.

شکوهی امیرآبادی، لیلا؛ دلاور، علی؛ عباسی سروک، لطف اله؛ کوشکی، شیرین. (۱۳۹۷). تحلیل محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر اساس خلاقیت و شادکامی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۸(۳)، ۱۶۵-۱۹۲.

عبدی پور، کامران؛ یوسفی، بهرام؛ زردشتیان، شیرین؛ عیدی، حسین (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسیم. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۵۹)، ۱۳۵-۱۵۲.

عظیم پور، احسان؛ جلیلیان، سهیلا (۱۳۹۸). مدل علی تأثیر سرسختی شغلی بر اشتیاق شغلی معلمان با نقش میانجی رفتارهای کاری نوآورانه. *مجله پیشرفت های نوین در علوم رفتاری*، ۴(۳۱)، ۲۱-۴۲.



قربانی، محمود؛ منفردی راز، براتعلی؛ نیستانی، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۶(۳)، ۶۱۱-۶۲۴.

قزل سوفلو، علی (۱۳۹۶). بررسی نقش مشارکت کارکنان سازمانها بر بهره‌وری نیروی انسانی. اولین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین در علوم و تکنولوژی، ۱-۱۰.

قلی‌پور، مریم، ابراهیم‌زاده، فریمان (۱۳۹۸). رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان بجنورد). *مجله مدیریت فرهنگی*، ۱۲(۴۵)، ۸۵-۹۸.

کاظمی، فضل‌اله؛ نظری، یونس؛ زارع، امین؛ رمضان، مجید (۱۳۹۹). رهبری ماکیاولی و رفتار انحرافی کارکنان: تبیین نقش میانجیگر رهبری غیراخلاقی خودکامه و بدبینی سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۲)، ۱۴۰-۱۴۹.

محمدی، مهدی؛ سورانی، معصومه (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری ماکیاولیستی و فرسودگی شغلی بر سایش‌های اجتماعی در اداره کل راه آهن استان اصفهان. *مجله مدیریت فراگیر*، ۱۵(۱)، ۱۷-۲۶.

محمدی، مهدی؛ سورانی، معصومه (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری ماکیاولیستی و فرسودگی شغلی بر سایش‌های اجتماعی در اداره کل راه آهن استان اصفهان. *مجله مدیریت فراگیر*، ۱۵(۱)، ۱۷-۲۶.

مهدوی نجم‌آبادی، زهرا؛ کدیور، پروین؛ ارجمندنیا، علی‌اکبر؛ پوشنه، کامبیز (۱۳۹۹). بررسی رابطه پردازش دیداری فضایی و حافظه فعال با خلاقیت و اضطراب ریاضی: نقش میانجی‌گری خودکارآمدی ریاضی و هوش اجتماعی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۹(۴)، ۱-۳۴.

مهدی مقدسی، محمد؛ علی بیگی، نگین (۱۳۹۹). تحلیل رابطه بین هوش هیجانی و هوش معنوی دانشجویان و نظریه خلاقیت گیلفورد در محیط‌های آموزشی (نمونه موردی: دانشجویان رشته معماری دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه). *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰(۳)، ۱-۱۶.

Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138.

Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. and Debrah, Y.A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: the mediating role of

- emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organisation Review*, 4 (3), 393-411
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41, 1934-1956.
- Belschak, F.D., Muhammad, R.S. and Den Hartog, D.N. (2018). Birds of a feather can butt heads: when Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151 (1), 613-626.
- Bianchi, R., & Schonfeld, I. S., Laurent, E. (2019). Burnout: Moving beyond the status quo. *Int J Stress Manag*, 26(1), 36-45.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., Kang, S. W. (2016). When does Empowering Leadership Enhance Employee Creativity? *A Three-Way Interaction Test, Social Behavior and Personality*, 44 (9), 1555.
- Chen, K., Chang, C., & Wang, C. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163-172.
- Dahling, J.J., Whitaker, B.G. and Levy, P.E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35 (2), 219-257.
- Egan, V., Hughes, N., & Palmer, E. J. (2015). Moral disengagement, the dark triad, and unethical consumer attitudes. *Personality and Individual Differences*, 76 (2015), 123- 128
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (3), 323-342.
- Frazier, M. L., & Jacezko, M. C. (2020). Leader Machiavellianism as an Antecedent to Ethical Leadership: The Impact on Follower Psychological Empowerment and Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 1-15.
- Gemmill G.R., & Heisler W.J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*; 15(1): 51-62

- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator. *Eur J Psychol*, 11(4), 619-631.
- Gupta, M., & Rani, S. (2014). Burnout: A serious problem prevalent among teachers in the present times. *Bhartiyam International Journal of Education & Research. A Quarterly Peer Reviewed International Journal of Research & Education*, 4 (1), 1-9.
- Hertel, F., & Wicmandy, M. (2021). Metaphorical creativity: an aspect of everyday creativity cleans-up a work-based problem. *Development and Learning in Organizations*, 35 (5), 15-18.
- Hur, W.-M., Moon, T. and Jun, J.-K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30 (3), 302-315.
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. *European Journal of Innovation Management*, 22 (1), 193-212.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurse's burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.
- Li, J. J., Wong, I. A., & Kim, W. G. (2017). Does mindfulness reduce emotional exhaustion? A multilevel analysis of emotional labor among casino employees. *Int. J. Hosp. Manage.* 64, 21-30.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Mathisen, G. E., & Bergh, L. I. V. (2016). Action errors and rule violations at offshore oil rigs: The role of engagement, emotional exhaustion and health complaints. *Safety Science*, 85(2016), 130-138.
- Paal, T. & Bereczkei, T. (2007). Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: the effect of mindreading on social relations. *Personality and Individual Differences*; 43(3), 541-551.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C., & Levy, K. N. (2009). Initial construction and validation of the pathological narcissism inventory. *Psychological Assessment*, 21(3), 365-79.

- Prajogo, W., Wijaya, N.H.S., & Kusumawati, H. (2020). The Relationship of Organisational Cynicism, Emotional Exhaustion, Creative Work Involvement and In-Role Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(5), 201-214.
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-39.
- Siegel, J.P. (1973). Machiavellianism, MBA's and managers: leadership correlates and socialization effects. *Academy of Management Journal*; 16: 404-411.
- Stradovnik, K. and Stare, J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees: Case study: Slovenian municipalities. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (8), 1037-1050.
- Volmer, J., Spurk, D., Niessen, C., (2012). Leader-Member Exchange (LMX), Job Autonomy, and Creative Work Involvement. *The Leadership Quarterly*, 23, 456-465.
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A Workgroup Climate Perspective on the Relationships among Transformational Leadership, Workgroup Diversity, and Employee Creativity. *Group & Organization Management*, 38(3), 334-360
- Wetzels, M., G.-Schroder, C., & Van Oppen. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wijaya, N.H.S., Kusumawati, H., & Prajogo, W. (2020). The Linkage of Proactive Personality, Emotional Exhaustion and Creativity. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 10948-10954.
- Wisse, B., Barelds, D. P. H., & Rietzschel, E. F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences*, 82 (2015), 158-162.



- Zainab, B., Akbar, W., Thuy Van, J, N. (2020). Effects of Burnout on Employee Creative Performance and Counterproductive Work Behavior: Does Psychological Capital Matter?. *Paradigms*, 14 (1), 39-45.
- Zheng, W., Wu, Y.-C.J., Chen, X. and Lin, S.-J. (2017). Why do employees have counterproductive work behavior? The role of founder's Machiavellianism and the corporate culture in China. *Management Decision*, 55 (3), 563-578.
- Zin, S. M., Ahmad, N., Ngah, N. E., Ismail, R., Abdullah, I. H. T., & Ibrahim, N. (2011). Effects of Machiavellianism on ingratiation in organizational settings. *Canadian Social Science*, 7(2), 183-190.

