

## واکاوی پساندهای سرپرستی توهین آمیز با رویکرد مدل یابی ساختاری تفسیری

امین زارع\*، مصطفی هادوی نژاد\*\*، مجید رمضان\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۶/۲۹

### چکیده

رهبری سازمان، همواره روی خوش خود را نشان نمی‌دهد؛ سرپرستی توهین آمیز یکی از وجوه لبه تاریک رهبری در سازمان است که پژوهش حاضر به بررسی پساندهای آن طبق رویکرد مدل یابی ساختاری تفسیری پرداخته است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از مدیران اجرایی شهرستان ارسنجان بود که با روش‌های نمونه‌گیری مفهوم و گلوله برفی شناسایی و به همکاری دعوت شدند. پس از شناسایی پساندهای سرپرستی توهین آمیز از طریق بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، به منظور غربال‌گری داده‌های مرحله پیشین، از فن دلفی فازی و نظرسنجی از خبرگان (مدیران اجرایی) استفاده شد. پس از تأیید اعتبار و صحت این مرحله، در مرحله بعد به منظور کشف مدل ساختاری تفسیری، سنجه مربوط طراحی و در اختیار همان خبرگان قرار گرفت. طبق نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های اخیر، در مجموع ۷ متغیر در ۴ سطح به عنوان پساندهای سرپرستی توهین آمیز شناسایی شدند. سطح اول شامل پساندهای فردی-نگرشی و فردی-روان‌شناختی و سطح دوم شامل پساندهای فردی-رفتاری بود. سطح سوم پساندهای فردی-روان‌تنی و سطح چهارم پساندهای گروهی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را شامل شد.

**کلیدواژه:** رهبری؛ سرپرستی توهین آمیز؛ پساندها؛ مدل یابی ساختاری تفسیری

\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Aminzare65@yahoo.com

\*\* دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

\*\*\* استادیار مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

## مقدمه

در دهه‌های اخیر یک جنبش فزاینده تحقیقاتی بر موضوع سرپرستی توهین‌آمیز<sup>۱</sup> که به‌عنوان "ادراک کارکنان از میزان استفاده مداوم رهبران از رفتارهای خصمانه کلامی و غیر کلامی - که البته این رفتارهای خصمانه شامل اقدام و تماس فیزیکی نمی‌باشد-، تعریف می‌شود" (تپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰)؛ متمرکز شده‌اند. سرپرستی توهین‌آمیز که به‌عنوان یکی از شکل‌های بارز ظهور رهبری مخرب شناخته شده است (کراسیکووا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)، دارای اثرات زیانباری بر سازمان و زیردستان می‌باشد (مارتینکو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ تپر، ۲۰۰۷). در طی دهه گذشته، محققان بر جنبه تاریک یا مخرب سرپرستی که رفتارهای مختلفی همچون آزار و اذیت جنسی، خشونت فیزیکی و اعمال خصمانه غیر فیزیکی که به‌عنوان رایج‌ترین شکل تخریب شناخته می‌شوند، تمرکز کرده‌اند (خان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). رشد فزاینده علائق تحقیقاتی به رفتارهای منفی در سازمان‌ها منجر به جابه‌جایی تمرکز ادبیات رهبری به‌جای توجه صرف بر رفتارهای اثربخش رهبری به هر دو جنبه مثبت و منفی رهبری گردید (وو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات پیشین نشان دادند که سرپرستی توهین‌آمیز زمانی ظهور پیدا می‌کند که یک کارمند با توهین و تمسخر از جانب رئیس خود کامه خویش روبه‌رو شود (اشفق<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). سرپرستان توهین‌کننده، همواره زیردستان را به‌خاطر اشتباهات و قصورهای گذشته مورد سرزنش و اذیت و آزار قرار داده و یا زیردستان را در مقابل دیگران تحقیر می‌کنند (تپر، ۲۰۰۰). مطالعات متعددی نشان داده است که سرپرستی توهین‌آمیز به پریشانی‌ها و آسیب‌های روان‌شناختی (هاروی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)؛ کاهش سطح رضایت شغلی (تپر و همکاران، ۲۰۰۴)؛ کاهش تعهد شغلی (تپر، ۲۰۰۰)؛ رفتارهای انحرافی در سازمان (لیان<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ زائو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ میچل و امبروس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷)؛ کاهش سطح عملکرد

1. ABUSIVE SUPERVISION
2. TEPPER
3. KRASIKOVA
4. MARTINKO
5. KHAN
6. WU
7. ASHFAQ
8. HARVEY
9. LIAN
10. THAU
11. MITCHELL & AMBROSE

فردی و گروهی (پریسموز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ ژو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ کاهش سطح خلاقیت (لیو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) و تعارضات خانوادگی (هوبلر و براس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶) منجر می شود. طبق گزارش تپر و همکاران (۲۰۰۶) چنین اثرات منفی و مخرب سرپرستی توهین آمیز سالانه حدود ۲۳/۸ میلیارد دلار برای سازمان های امریکایی هزینه ایجاد می کند. مشخصاً سرپرستی توهین آمیز یک مشکل اجتماعی پیچیده محسوب شده و همواره در محیط های کاری و سازمان وجود داشته و می تواند هزینه های زیادی را از بعد مالی و غیرمالی (آسیب های روحی و روان شناختی) بر سازمان و کارکنان تحمیل نماید.

نمی توان این واقعیت را از نظر دور داشت که پدیده های رفتاری تابع محیط نیز هستند. از این رو، بسترهای گوناگون اولاً می توانند با شدت و ضعف، پیامدهای متفاوتی را برای سرپرستی توهین آمیز رقم بزنند و دوم اینکه روابط میان آنها ممکن است متفاوت باشد. براین اساس، پژوهش حاضر به عنوان یک مطالعه بومی، به بررسی پیامدهای سرپرستی توهین آمیز و روابط علت و معلولی سلسله مراتبی آنها در قلمرو مکانی سازمان های اجرایی ارسنجان اختصاص یافته است. باید اشاره نمود که دو سؤال اساسی که پژوهش به دنبال پاسخگویی به آنهاست از این قرار است: ۱. پساندهای سرپرستی توهین آمیز چیست؟ و ۲. روابط علت و معلولی مابین پساندهای شناسایی شده به چه صورت است؟ در راستای پاسخگویی به این سؤالات، ابتدا به شناسایی پساندهای سرپرستی توهین آمیز از ادبیات و مبانی نظری پرداخته شده و پس از صحت گذاری بر یافته های این مرحله با استفاده از تکنیک دلفی فازی؛ جهت بررسی روابط علت و معلولی پساندها، از رویکرد مدل یابی ساختاری تفسیری بهره برده شد.

## مبانی نظری

### سرپرستی توهین آمیز

تپر (۲۰۰۰) سرپرستی توهین آمیز را به عنوان " ادراک کارکنان از میزان استفاده مداوم رهبران

1. PRIESEMUTH
2. XU
3. LIU
4. HOUBLER & BRASS

از رفتارهای خصمانه کلامی و غیر کلامی - که البته این رفتارهای خصمانه شامل اقدام و تماس فیزیکی نمی‌باشد - " تعریف کرده است. این مفهوم مشابه مفهوم توهین عاطفی<sup>۱</sup> (آزار و خشونت عاطفی) است که نخستین بار توسط کشلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) و کشلی و همکاران (۱۹۹۴) معرفی شده است. توهین عاطفی به رفتارهای خصمانه کلامی و غیر کلامی به جز تماس فیزیکی اشاره دارد که توسط یک یا چند نفر نسبت به دیگران اعمال می‌شود (کشلی و همکاران، ۱۹۹۴). طبق دیدگاه کشلی و هاروی (۲۰۰۵)، گاه ممکن است یک فرد در محل کار در معرض مداوم تمسخرهای طعنه‌آمیز یا رفتارهای تحقیرآمیز گروهی خاصی از همکاران یا سرپرستان قرار بگیرد. اگرچه این رفتارهای کلامی و غیر کلامی، حملات فیزیکی یا آزار جنسی محسوب نمی‌شوند، وقتی که این رفتارها در محل کار پایدار و باثبات شوند، می‌توانند از جهت روان‌شناختی فرد را شکنجه و آزار دهند. بنابراین، مناسب است که برای وصف این رفتارهای منفی از اصطلاح «توهین<sup>۳</sup>» استفاده شود، زیرا این اصطلاح می‌تواند خود را از رفتارهای خصمانه‌ای که شامل اقدام و تماس فیزیکی می‌شوند، متمایز نماید. علاوه بر این، اصطلاح توهین می‌تواند شدت و اثرات بلندمدت این شکل از رفتارهای منفی را وصف نماید. بدین معنا که توهین عاطفی بیان‌کننده تجربیات ذهنی قربانیان است و لذا توهین عاطفی باید بر مبنای دیدگاه تجربی اهداف (قربانیان) سنجیده شود (کشلی و هاروی، ۲۰۰۵). مطابق با مفهوم توهین عاطفی، تپر (۲۰۰۰) به منظور مفهوم‌سازی و تعریف سرپرستی توهین‌آمیز به چند ویژگی مهم اشاره دارد: الف) همانند توهین عاطفی، سرپرستی توهین‌آمیز نیز مرتبط با ادراک ذهنی کارکنان است؛ در نتیجه کارکنان مختلف ممکن است دریافت‌های متفاوتی از رفتارهایی مشابه از یک مدیر مشخص داشته باشند و چه بسا آنچه که یک زیردست به عنوان یک رفتار خصمانه از جانب سرپرست در نظر می‌گیرد، توسط دیگر زیردستان به عنوان یک رفتار قابل قبول پذیرفته شود. ب) همانند توهین عاطفی، سرپرستی توهین‌آمیز نیز از ماهیت بلندمدت بودن برخوردار است؛ با این تفاوت که مظاهر سرپرستی توهین‌آمیز پیوسته و ناگسسته است. به عبارت دیگر، رفتارهای خصمانه‌ای که وصف‌کننده سرپرستی توهین‌آمیز هستند، به عنوان یک

1. EMOTIONAL ABUSE

2. KEASHLY

3. ABUSE

جزء معمول و متداول در تعاملات روزانه بین سرپرست و زیردست، نمود پیدا می کنند. ج) رفتارهای خصمانه می توانند زبانی یا غیرزبانی باشند؛ البته این رفتارها تماس و اقدام فیزیکی را شامل نمی شوند. در چارچوب مورد نظر، طعنه و تمسخرهای سرپرست (رفتارهای زبانی) یا حرکات بدنی خصمانه و آزاردهنده (رفتارهای غیرزبانی) به عنوان سرپرستی توهین آمیز دسته بندی می شوند. این دسته بندی مشابه دسته بندی رفتارهای مرتبط با توهین عاطفی (کشلی و همکاران، ۱۹۹۴) است که فقط رفتارهای خصمانه غیر فیزیکی را شامل می شود که نشان دهنده تمایل به آسیب رسانی در یک دوره زمانی است و رفتارهای پرگزند و آسیب رسان فیزیکی را دربر نمی گیرد.

### پساندهای سرپرستی توهین آمیز

با بررسی پژوهش های مرتبط با سرپرستی توهین آمیز و به طور خاص پژوهش هایی که به بررسی پیامدهای سرپرستی توهین آمیز پرداخته اند، می توان پساندهای سرپرستی توهین آمیز را در چهار گروه پساندهای فردی، گروهی، درون سازمانی و برون سازمانی دسته بندی نمود. در ادامه، به تشریح این پساندها پرداخته می شود:

#### ۱. پساندهای فردی: پساندهای فردی سرپرستی توهین آمیز را می توان به پساندهای

نگرشی، پساندهای رفتاری، پساندهای روان شناختی و پساندهای روان تنی<sup>۱</sup> تقسیم نمود.

**الف) پساندهای نگرشی:** برخی از پژوهش ها به بررسی تأثیر سرپرستی توهین آمیز بر نگرش های کاری مرتبط با زیردستان مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده پرداخته اند. سرپرستی توهین آمیز همواره زیردستان را به خاطر اشتباهات و قصورهای گذشته مورد سرزنش و آزار قرار داده یا زیردستان را در مقابل دیگران تحقیر و ضایع می کند (تپر، ۲۰۰۰). تجربه ناخوشایند چنین برخوردهای آزاردهنده ای در کارهای روزانه توسط زیردستان، باعث کاهش سطح رضایت شغلی می شود (بولینگ و میشل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ هوبمن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ کرنان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهش های تپر (۲۰۰۰)؛ تپر و همکاران

1. PSYCHOSOMATIC  
2. BOWLING & MICHEL  
3. HOBMAN  
4. KERNAN

(۲۰۰۴)؛ اسکات<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶)؛ برکس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) و لین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) تأییدکننده وجود رابطه منفی بین سرپرستی توهین آمیز و رضایت شغلی می‌باشند. همچنین سرپرستی توهین آمیز سطح تعهد سازمانی و هویت سازمانی کارکنان را کاهش می‌دهد. هویت سازمانی یعنی همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی، ادراک یکی بودن با سازمان و شناخت خود براساس خصوصیات سازمان و تلاش و کوشش به‌خاطر سازمان (سلاجقه و احمدزاده، ۱۳۹۳). همچنین تعهد سازمانی را به‌طور ساده، وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس تعلق، وابستگی و الزام اخلاقی به ماندن در سازمان، می‌توان تعریف کرد (غلام‌پور و همکاران، ۱۳۸۹). زبردستان همواره رهبران خود را به نماینده‌ای از کلیت سازمان در نظر می‌گیرند (لونسون<sup>۴</sup>، ۱۹۶۵). به همین علت ممکن است زبردستان منشأ بدرفتارهایی را که از جانب سرپرستان می‌باشد، به کل سازمان نسبت دهند. طبق نظریه مبادله اجتماعی<sup>۵</sup> بلاو<sup>۶</sup> (۱۹۶۴)؛ زبردستان ممکن است به علت ادراک سرپرستی توهین آمیز سطح تعهد سازمانی و هویت سازمانی خویش را کاهش دهند یا حتی شغل خود را ترک کنند (بوریس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). پژوهش‌های دافی<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، اسکات و همکاران (۲۰۰۶) و تیر (۲۰۰۰) تأییدکننده وجود رابطه منفی بین سرپرستی توهین آمیز با تعهد سازمانی هستند. حمایت سازمانی ادراک شده، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران خوشبختی و آینده آنهاست (ایزنبرگر<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۸۶). به‌طور کلی مبانی نظری حمایت سازمانی، نظریه مبادله اجتماعی است. طبق این نظریه، در روابط اجتماعی وقتی کسی در حق دیگری لطفی می‌کند، او خود را موظف می‌داند که لطف او را جبران کند. هرچه این لطف و کمک بزرگتر باشد، فرد بیشتر تمایل دارد آن را جبران کند. حمایت سازمانی، کارکنان را مطمئن

1. SCHAT
2. BREAUX
3. LIN
4. LEVINSON
5. SOCIAL EXCHANGE THEORY
6. BLAU
7. BURRIS
8. DUFFY
9. EISENBERGER

می سازد که آنان منابع مورد نیاز سازمان هستند و وقتی که به کمک نیاز دارند، سازمان از آنها حمایت می کند (علی و الرحمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). سرپرستی توهین آمیز ادراک زیردستان از میزان حمایت دریافت شده از سوی سرپرستان را کاهش می دهد (شاس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) و به این ترتیب سرپرستی توهین آمیز، تحلیل دهنده منابع شغلی زیردستان و به تبع آن باعث کاهش سطح ادراک حمایت سازمانی از سوی زیردستان است.

**ب) پساایندهای رفتاری:** سرپرستی توهین آمیز، افزایش دهنده رفتارهای انحرافی و تهاجمی زیردستان<sup>۳</sup> در سازمان است. رابینسون و بنت<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) رفتار انحرافی در سازمان را به عنوان رفتارهای عامدانه ای که هنگامی سازمانی را نقض کرده و در نتیجه رفاه سازمانی یا فردی یا هر دو را تهدید می کنند، تعریف کرده اند. زیردستان به دلیل اینکه بدر رفتارهای سرپرستان را به عنوان یک قصور مدیریتی مرتبط با کلیت سازمان ادراک می کنند، به رفتارهای انحرافی تمایل پیدا کرده (بولینگ و میشل، ۲۰۱۱) و به این ترتیب رفتارهای خصمانه تلافی جویانه به عنوان شکلی از رفتارهای انحرافی، از جانب زیردستان نسبت به سرپرستان رخ خواهد داد. در پژوهش ایننس<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۵) مشخص شد سرپرستی توهین آمیز دارای رابطه مثبت با خصومت های صورت گرفته در جهت سرپرستان است. باید متذکر شد که گاهی اوقات افراد نسبت به انجام رفتارهای تلافی جویانه نسبت به منبع اصلی بدرفتاری به علت ترس از اقدامات تلافی جویانه، بی میل بوده و ترجیح می دهند که یک هدف و قربانی با قدرت و تهدید کم تر برای تلافی کردن این رفتارها پیدا کنند که این موضوع منطبق با مفهوم پرخاشگری جایگزین شده<sup>۶</sup> می باشد (مارکوس - نیوهال<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). سوءاستفاده یا پرخاشگری جایگزین شده، شکلی از بدرفتاری نسبت به یک هدف غیر از منبع اصلی برانگیختگی و عامل بدرفتاری بوده و عموماً در قالب چارچوب فرضیه ناکامی - پرخاشگری قابل بررسی است (تدسچی و نرمن<sup>۸</sup>، ۱۹۸۵). به این ترتیب، زیردستان

1. ALI& UR- REHMAN
2. SHOSS
3. SUBORDINATES' AGGRESSIVE AND DEVIANT BEHAVIOR
4. ROBINSON & BENNETT
5. INNESS
6. DISPLACED AGGRESSION
7. MARCUS-NEWHALL
8. TEDESCHI & NORMAN

ممکن است در اقدام تلافی جویانه خود، نسبت به همکاران خود که منبع سرپرستی توهین آمیز نمی باشند، پرخاشگری داشته باشند. در پژوهش های هریس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)؛ هریس و همکاران (۲۰۱۳)؛ لیو و همکاران (۲۰۱۲) و موریتز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) مشخص شد که رفتارهای توهین آمیز نسبت به زیردستان یا همکاران یکی از پیامدهای وجود سرپرستی توهین آمیز در سطوح بالاتر است.

(ج) **پسایندهای روان شناختی:** سرپرستی توهین آمیز بر سلامت روانی زیردستان تأثیر منفی می گذارد. نظریه حفظ منابع<sup>۴</sup> (هابفول<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹) بیان می کند، تهدید و ازدست دادن واقعی منابع، فرایند استرس را فعال کرده که این مسئله به نوبه خود موجب آسیب رسیدن به سلامت کارکنان می شود (کارلسون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). براساس نظریه حفظ منابع، افراد در پی یافتن، حفظ و حمایت از منابع (منابع مادی، اجتماعی و انگیزشی) هستند. هنگامی که افراد احساس کنند منابع آنها تهدید می شود، یا در کسب منابع شکست می خورند، سراسیمه می شوند (زانثوپولو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). پدیده های منفی در محل کار همانند سرپرستی توهین آمیز، منابع روان شناختی زیردستان را تحلیل می دهند و باعث می شوند زیردستان منابع کم تری برای مقاومت در برابر استرس داشته باشند (تاو و میچل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). به این ترتیب، نمایش و وجود مستمر سرپرستی توهین آمیز باعث خواهد شد زیردستان مشکلات بیشتری از نظر سلامت روانی تجربه کنند (چی و لیانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳)، مشکلاتی همچون برآشفستگی و عصانیت (رستوبگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)؛ دلواپسی (تپر، ۲۰۰۰)؛ هریس و همکاران، ۲۰۰۵؛ هوبمن و همکاران، ۲۰۰۹؛ تپر و همکاران، ۲۰۰۷)؛ افسردگی (تپر و همکاران، ۲۰۰۷)؛ تحلیل عاطفی (آری<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)؛ کاهش خودکارآمدی (دافی و همکاران،

1. HARRIS
2. MAWRITZ
3. PSYCHOLOGICAL
4. CONSERVATION OF RESOURCE THEORY
5. HOBFOLL
6. CARLSON
7. XANTHOPOULOU
8. THAU & MITCHELL
9. CHI & LIANG
10. RESTUBOG
11. ARYEE



(۲۰۰۲) و فرسودگی شغلی (گراندي<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ ياگیل، ۲۰۰۶).

**د) پسايندهای روان تني:** سلامتی انسان همواره تحت تأثیر دو عامل جسمی و روانی قرار دارد. در چند دهه اخير، نوع جدیدی از بیماری‌ها تحت عنوان اختلالات روان تني<sup>۲</sup> ظهور کرده است که عوامل هیجانی و روانی در ایجاد آنها دخيل هستند. اختلالات روان تني، گروه وسیعی از بیماری‌ها هستند که نشانه‌ها و علائم جسمی مؤلفه اصلی آنها را تشکیل می‌دهند. این مشکلات و اختلالات اشاره به نشانگان جسمانی مانند اختلالات قلبی - عروقی، تنفسی، معده‌ای - روده‌ای و اختلالات دیگری نظیر سرگیجه، اشکال در تمرکز، بی‌خوابی و غیره دارند که در آنها حوادث پرمعناي روان شناختی به‌طور تنگاتنگی با نشانه‌های بدنی مرتبط هستند (صدرایی و همکاران، ۱۳۹۱؛ فینک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). سرپرستی توهين آميز به‌عنوان یک منبع مزمن استرس (تپر، ۲۰۰۰)؛ باعث ایجاد یک محیط اجتماعی زهرآگین در سازمان شده و تجربه استرس مزمن توسط زیردستان، به مشکلات متعدد در زمینه سلامت و تندرستی منجر می‌شود (الکساندر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). در پژوهش رافرتی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰) رابطه مثبت بین سرپرستی توهين آميز و بی‌خوابی تأیید شد. همچنین در پژوهش‌های دافی و همکاران (۲۰۰۲) و اسکات و همکاران (۲۰۰۶)؛ شکایت از سلامت جسمی به‌عنوان یکی از پیامدهای سرپرستی توهين آميز معرفی شد. به‌این ترتیب می‌توان استدلال کرد سرپرستی توهين آميز، زمینه‌ساز بروز آسیب‌های روان شناختی و به تبع آن اختلالات روان تني بوده و در نهایت بر سلامت جسمی افراد تأثیر منفی می‌گذارد.

**۲. پسايندهای گروهی:** پرخاشگری، حمله به عزت نفس کارکنان، ناسزا و تحقیر آنها، تمسخر و بازخورد منفی و مخرب از جمله نمونه رفتارهایی هستند که توسط سرپرستی توهين آميز صورت می‌گیرند (هادوی‌نژاد و کلوندي، ۱۳۹۵). بروز چنین رفتارهایی باعث خواهد شد زیردستان خود را از سرپرستان دور نگه داشته و سطح تعاملات مستقیم خود را با سرپرستان کاهش دهند. به‌این ترتیب، زیردستان با فاصله گرفتن از سرپرستان توهين آميز، می‌کوشند احتمال بروز

1. GRANDEY  
2. PSYCHOSOMATIC DISORDERS  
3. FINK  
4. ALEXANDER  
5. RAFFERTY

بالمقوه بدرفتاری از جانب سرپرستان نسبت به خود را کاهش داده و بنابراین استرس شغلی را کاهش می‌دهند (یاگیل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

۳. **پسایندهای درون‌سازمانی:** پسایندهای درون‌سازمانی سرپرستی توهین‌آمیز در سه بخش خروجی‌های عملکرد، رفتارهای مقاومتی کارکنان و میزان ادراک عدالت سازمانی قابل بررسی است.

*الف) خروجی‌های عملکرد:* پژوهش‌های متعددی به بررسی رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و خروجی‌های عملکرد پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که سرپرستی توهین‌آمیز دارای رابطه منفی با رفتارهای شهروندی سازمانی (رفتار شهروندی سازمانی فردمحور<sup>۲</sup> و رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌محور<sup>۳</sup>)؛ افشاگری<sup>۴</sup> سازمانی (نقطه مقابل سکوت سازمانی)؛ درگیر شدن در کار<sup>۵</sup> (تعامل و پیوند با کار) و عملکرد شغلی می‌باشد. به اعتقاد سامچ و براش - زهاوی<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهایی هستند که از اجبارهای مشخص شده نقش فراتر می‌روند و سازمان (به صورت واحد یا گروه) و فرد را به سوی دستیابی به توسعه و ترقی اهداف سازمانی هدایت می‌کند (بلوگالوسکی و سامچ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آنها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند. مفهومی نیز به نام افشاگری سازمانی وجود دارد که به این معناست که کارکنان آزادند نقطه نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با وجود آنکه افشاگری سازمانی، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می‌شود، کارکنان غالباً تمایلی به بیان عقاید و نقطه نظرات خود ندارند و این نقطه مقابل افشاگری سازمانی است که موریسون و میلیکن<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی<sup>۹</sup> نام نهادند (برون و بلکمن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳). کان<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۰) درگیر شدن در کار را

1. YAGIL
2. INDIVIDUAL-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCBI)
3. ORGANIZATION-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCBO)
4. VOICE
5. WORK ENGAGEMENT
6. SOMECH & BRACH-ZAHAV
7. BELOGOLOVSKY & SOMECH
8. MORRISON & MILLIKEN
9. ORGANIZATIONAL SILENCE
10. BOWEN & BLACKMON
11. KAHN

وضعیتی تعریف می کند که در آن فرد خود را مطیع و تحت امر نقش کاری اش در سازمان درمی آورد. محققان بر این باورند طبق نظریه مبادله اجتماعی (بلاو، ۱۹۹۶)؛ سرپرستی توهین آمیز باعث کاهش کیفیت مبادلات اجتماعی بین زیردستان و سرپرست می شود (ژو و همکاران، ۲۰۱۲) و به همین علت ممکن است زیردستان ادراک بی عدالتی از جانب سرپرستان کرده و سطح تلاش های کاری خود را کم نموده (لیو و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) و رفتارهای تعاملی و اختیاری خویش را که تسهیل کننده عملکرد سازمانی است، کاهش دهند (آری و همکاران، ۲۰۰۸). از جمله رفتارهای تسهیل کننده عملکرد سازمانی می توان رفتارهای شهروندی سازمانی (آری و همکاران، ۲۰۰۷؛ زلارس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲)؛ افشاگری سازمانی (رافرتی و رستوبگ، ۲۰۱۱) و درگیر شدن در کار (هریس و همکاران، ۲۰۱۱) را نام برد.

**ب) رفتارهای مقاومتی کارکنان:** سرپرستی توهین آمیز نه تنها بر سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤثر است، بلکه تمایل به رفتارهای مقاومتی کارکنان را افزایش می دهد (خان و همکاران، ۲۰۱۰). فولگر و اسکارلکی<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) مقاومت را به عنوان رفتار کارکنان که با هدف به چالش کشیدن، مختل کردن یا معکوس کردن مفروضات غالب، گفتمان ها و روابط قدرت صورت می گیرد؛ تعریف می کنند. بر مبنای رویکرد شخصیتی به عنوان یکی از رویکردهای مرتبط با پدیده مقاومت در برابر تغییر؛ خاستگاه مقاومت کارکنان در برابر تغییر، شخصیت آنهاست (هادوی نژاد و عبادی، ۱۳۹۳). نتایج مطالعات تپر و همکاران (۲۰۰۱) و بامبرگر و باچاراچ<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نشان داد، قرار گرفتن در معرض سرپرستی توهین آمیز ممکن است در تعدادی از زیردستان، رفتارهای مقاومتی ایجاد نماید که البته این رفتارهای مقاومتی با شخصیت زیردستان مرتبط است. تپر و همکاران (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که سرپرستی توهین آمیز با مقاومت ناکارآمد زیردستان (امتناع زیردستان از انجام دستورات و درخواست های سرپرستان) دارای رابطه مثبت است و این رابطه زمانی که زیردستان از وجدان کاری بالا (مانند تمایل به پاسخگویی، اعتمادپذیری، خودنظمی و سخت کوشی) و توافق پذیری بالا (مانند تمایل به نوع دوستی، همکاری

1. LIU & WANG  
2. ZELLARS  
3. FOLGER & SKARLICKI  
4. BAMBERGER & BACHARACH

و اعتماد) برخوردار باشند، تضعیف می شود.

ج) **سطح ادراک عدالت سازمانی:** سرپرستی توهین آمیز کاهنده ادراک زیردستان از عدالت سازمانی است. زیردستان ممکن است سازمان را به علت نبود سیاست های صحیح برای اصلاح بدرفتاری سرپرستان و نبود منابع کافی برای حمایت از شغلشان مورد نکوهش قرار دهند. براین اساس، زمانی که زیردستان احساس کنند سازمانشان در زمینه انجام اقدامات لازم به منظور حفظ کارکنان از این گونه بدرفتاری ها قصور می کند؛ تمایل به ادراک سطح بالایی از رویه های ناعادلانه در سازمان پیدا می کنند (تپر، ۲۰۰۰). عدالت رویه ای به معنای عادلانه بودن رویه های تخصیص پاداش، تنبیه، حقوق و مزایا می باشد و بیشتر با نتایج و پیامدهای سازمانی مرتبط است (جزنی و سلطانی، ۱۳۹۵). نبود احترام و شایستگی از جانب سرپرستان در زمینه رویه های کاری، قضاوت کارکنان در مورد وجود عدالت رویه ای در سازمان را کاهش می دهد (بلادر و تایلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). همچنین، عدالت توزیعی بیانگر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش هاست (رضائیان، ۱۳۹۳). اگر کارکنان خروجی هایشان را با سایر همکارانی که تجربه بدرفتاری از جانب سرپرستان را نداشته اند، مقایسه کنند؛ ممکن است سطح پایین تری از عدالت توزیعی را ادراک کنند (رافرتی و رستوبگک، ۲۰۱۱؛ تپر و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین در عدالت تعاملی، کارکنان عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می شود، استنباط می کنند (جزنی و سلطانی، ۱۳۹۵). رفتارهای خصمانه و توهین آمیز سرپرستان، باعث نقض اخلاق کاری شده و به این ترتیب باعث می شود سطح پایینی از عدالت تعاملی توسط زیردستان ادراک شود (رافرتی و رستوبگک، ۲۰۱۱؛ تپر و همکاران، ۲۰۰۷).

۴. **پسایندهای برون سازمانی:** برخی از پژوهش ها، به بررسی اثرات ادراک سرپرستی توهین آمیز بر زندگی خانوادگی کارکنان پرداخته اند. محققان به این نتیجه رسیدند که تجربیات منفی در محل کار، زندگی خانوادگی کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد (میشل و همکاران، ۲۰۱۱). تأثیر سرپرستی توهین آمیز بر رضایت از زندگی<sup>۲</sup>، تعارض کار - خانواده<sup>۳</sup> و تضعیف

1. BLADER & TYLER  
2. LIFE SATISFACTION  
3. WORK-FAMILY CONFLICT

خانواده<sup>۱</sup> توسط برخی از محققان مورد بررسی قرار گرفته است. رضایت از زندگی به معنای ارزیابی فرد از کیفیت زندگی خود، براساس معیارهای شخصی (پیکو و هاموای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) یا همان رضایت ادارک شده است (اوبرین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). سطوح مختلف رضایت از زندگی منعکس کننده ارزیابی افراد از زندگی کنونی خود در مقایسه با زندگی دلخواهشان است. همچنین گریس هول و بیوتل<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) تعارض کار - خانواده را نوعی تعارض بین نقشی تعریف کرده اند که در آن فشارهای ناشی از حیطه کار و خانواده در برخی جنبه ها ناسازگارند؛ به طوری که فعالیت در یک زمینه، فعالیت در زمینه دیگر را مشکل و یا در آن اختلال ایجاد می کند. تپر (۲۰۰۰) دریافت که سرپرستی توهین دارای رابطه منفی با رضایت از زندگی است و رابطه مثبتی با تعارض کار - خانواده دارد. رفتارهای تضعیف کننده خانواده به اقدامات پرخاشگرانه و تهاجمی که مانع از ایجاد یا حفظ روابط بین فردی مثبت بین اعضای خانواده یا شرکای زندگی می شود، اشاره دارد (رستورگ و همکاران، ۲۰۱۱). شناخت پیشایندهای تضعیف خانواده به سازمان ها در سرکوب بدرفتاری و خشونت نسبت به خانواده و بهبود زندگی خانوادگی کارکنان کمک خواهد کرد. مشخص شد زمانی که کارکنان خشونت و بدرفتاری را از جانب سرپرستان متحمل می شوند، خشونت بیشتری نسبت به خانواده خود اعمال می کنند (بامبرگر و باچاراج، ۲۰۰۶). هوبلر و براس (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که سرپرستی توهین آمیز رابطه مثبت با تضعیف خانواده داشته تا جایی که کارکنان خشم و عصبانیت مربوط به کار خویش را بر سر اعضای خانواده خود خالی می کنند.

بر مبنای مبانی نظری و مطالب ارائه شده، در جدول (۱) دسته بندی پساایندهای سرپرستی توهین آمیز به همراه مفاهیم مرتبط با این پساایندها که در واقع مبین چارچوب کلی پژوهش می باشد و مبنایی جهت انجام مراحل دلفی فازی و مدل یابی ساختاری تفسیری می باشد؛ مشخص شد.

1. FAMILY UNDERMINING
2. PIKO & HAMVAI
3. O'BRIEN
4. GREENHAUS & BEUTELL

جدول ۱. پسا‌بندهای سرپرستی توهین‌آمیز و مفاهیم مرتبط

نمونه مفاهیم	دسته‌بندی پسا‌بندها	
رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده	نگرشی (تغییر نگرش‌های کاری مرتبط به زیردستان)	پسا‌بندهای فردی
خشونت و رفتارهای تلافی‌جویانه نسبت به زیردستان و سرپرستان	رفتاری (رفتارهای تهاجمی و انحرافی)	
آسیب به سلامت روانی (استرس، برآشفتگی و عصانیت، دلواپسی، افسردگی، تحلیل عاطفی، کاهش خودکارآمدی، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک شغل)	روان‌شناختی (تهدید روان‌شناختی زیردستان)	
بی‌خوابی، شکایت از سلامت جسمی	روان‌تنی (آسیب به سلامت جسمی زیردستان به علت عوامل روانی)	
کاهش تعاملات مستقیم زیردستان با سرپرستان	پسا‌بندهای گروهی	
کاهش خروجی عملکرد (رفتار شهروندی سازمانی، افشاگری سازمانی، درگیر شدن در کار، عملکرد شغلی)؛ رفتارهای مقاومتی کارکنان؛ کاهش سطح ادراک عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی)	پسا‌بندهای درون‌سازمانی	
رضایت از زندگی، تعارض کار- خانواده، تضعیف خانواده	پسا‌بندهای برون‌سازمانی	

### پیشینه پژوهش

در ادامه پیشینه پژوهش در قالب جدول (۲) ارائه می‌شود.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش	محقق (محققان)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین‌آمیز و رضایت شغلی	تپر (۲۰۰۰)؛ تپر و همکاران (۲۰۰۴)؛ اسکات و همکاران (۲۰۰۶)؛ برکس و همکاران (۲۰۰۸)؛ لین و همکاران (۲۰۱۳)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین‌آمیز و هویت سازمانی	بوریس و همکاران (۲۰۰۸)

واکاوی پسابندهای سرپرستی توهین آمیز با رویکرد مدل بابی ساختاری تفسیری

تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین آمیز و تعهد سازمانی	دافی و همکاران (۲۰۰۲)؛ اسکات و همکاران (۲۰۰۶)؛ تپیر (۲۰۰۰)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین آمیز و سطح ادراک حمایت سازمانی	شاس و همکاران (۲۰۱۳)
تأیید وجود رابطه مثبت میان سرپرستی توهین آمیز و بروز رفتار تهاجمی	ایننس و همکاران (۲۰۰۵)
تأیید وجود رابطه مثبت میان سرپرستی توهین آمیز و رفتارهای انحرافی	هریس و همکاران (۲۰۱۱)؛ هریس و همکاران (۲۰۱۳)؛ لیو و همکاران (۲۰۱۲)؛ مورینز و همکاران (۲۰۱۲)
تأیید وجود رابطه مثبت میان سرپرستی توهین آمیز و آسیب به سلامت روانی	رستوبگ و همکاران (۲۰۱۱)؛ هریس و همکاران (۲۰۰۵)؛ هوبمن و همکاران (۲۰۰۹)؛ تپیر و همکاران (۲۰۰۷)؛ آری و همکاران (۲۰۰۸)؛ دافی و همکاران (۲۰۰۲)؛ گراندی و همکاران (۲۰۰۷)؛ یانگیل (۲۰۰۶)
تأیید وجود رابطه مثبت میان سرپرستی توهین آمیز و آسیب روان‌تنی	رافرتی و همکاران (۲۰۱۰)؛ دافی و همکاران (۲۰۰۲)؛ اسکات و همکاران (۲۰۰۶)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین آمیز و سطح تعاملات مستقیم زیردستان و سرپرست	یانگیل و همکاران (۲۰۱۱)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین آمیز و رفتارهای شهروندی سازمانی	آری و همکاران (۲۰۰۷)؛ زلارس و همکاران (۲۰۰۲)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین آمیز و افشاگری سازمانی	رافرتی و رستوبگ (۲۰۱۱)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین آمیز و میزان درگیرشدن در کار	هریس و همکاران (۲۰۱۱)
تأیید وجود رابطه مثبت میان سرپرستی توهین آمیز و میزان رفتارهای مقاومتی	خان و همکاران (۲۰۱۰)؛ تپیر و همکاران (۲۰۰۱)؛ بامبرگر و باچاراج (۲۰۰۶)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین آمیز و ادراک عدالت سازمانی	بلادر و تایلر (۲۰۰۹)؛ رافرتی و رستوبگ (۲۰۱۱)؛ تپیر و همکاران (۲۰۰۷)
تأیید وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین آمیز و میزان رضایت از زندگی و وجود رابطه مثبت با افزایش تعارض کار - خانواده	تپیر (۲۰۰۰)
تأیید وجود رابطه مثبت میان سرپرستی توهین آمیز و سطح اعمال خشونت نسبت به خانواده و تضعیف خانواده	بامبرگر و باچاراج (۲۰۰۶)؛ هوبلر و براس (۲۰۰۶)

در زمینه نوآوری پژوهش نیز باید اشاره نمود که تاکنون پژوهش مشخصی به شکل جامع به بررسی پسایندهای سرپرستی توهین آمیز و بررسی روابط علت و معلولی مابین این پسایندها نپرداخته است، که در این پژوهش علاوه بر شناسایی پسایندها، اقدام به دسته‌بندی این پسایندها و بررسی روابط علت و معلولی میان آنها شد.

### روش شناسی پژوهش

با توجه به پیامدها و اثرات منفی و زیانبار سرپرستی توهین آمیز در بخش دولتی، این پژوهش، مطالعه‌ای موردی در سازمان‌های اجرایی شهرستان ارسنجان بود. پژوهش حاضر از جهت هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری مفهوم<sup>۱</sup> و گلوله برفی از خبرگان این سازمان‌ها دعوت به عمل آمد. خبره در این پژوهش، عضوی از سازمان قلمداد می‌شود که پس از دریافت تعریف مفهومی سرپرستی توهین آمیز، به شناخت چنین مفهومی و پسایندهای آن اذعان نماید. به زعم کرسول<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، از چنین روش نمونه‌گیری به نمونه‌گیری مفهوم یاد می‌شود. برای شناسایی بهتر خبرگان هر سازمان، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی نیز استفاده شد. در این روش، کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و معیارهای لازم را برخوردار باشند، شروع شده و ضمن پرسش‌های تحقیق، از آنها خواسته می‌شود تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند، بنابراین، به‌جز چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق براساس معیارهای موردنظر انتخاب می‌شوند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان نیز انتخاب می‌شوند. در نهایت تعداد ۱۵ نفر از کارکنان و مدیران ۱۲ سازمان اجرایی شهرستان ارسنجان برای مشارکت در پژوهش شناسایی و اعلام آمادگی کردند. پس از شناسایی پسایندهای سرپرستی توهین آمیز بر مبنای ادبیات و پیشینه پژوهش، به‌منظور رسیدن به اجماع میان خبرگان و تأیید اعتبار مرحله شناسایی و شناسایی پسایندهای پیشنهادی جدید، از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. روش دلفی فازی در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط کافمن

1. CONCEPT SAMPLING  
2. CRESWELL



و گویتا<sup>۱</sup> ابداع شد (چنگک و لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). مهم ترین تفاوت های روش دلفی فازی با روش دلفی کلاسیک در این است که در تکنیک دلفی فازی معمولاً خبرگان نظریات خود را در قالب متغیرهای کلامی ارائه می دهند، سپس میانگین نظر خبرگان (اعداد ارائه شده) و میزان اختلاف نظر هر فرد خبره از میانگین محاسبه و آنگاه این اطلاعات برای اخذ نظریات جدید به خبرگان ارسال می شود. در مرحله بعد هر فرد خبره براساس اطلاعات حاصل از مرحله قبل، نظر جدیدی را ارائه می دهد یا نظر قبلی خود را اصلاح می کند. این فرایند تا زمانی ادامه می یابد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی با ثبات شود. علاوه بر این، چنانچه مطالعه زیر نظر گروه هایی از خبرگان نیز لازم باشد، می توان با محاسبه فاصله بین اعداد مثلثی، نظریات خبرگان را براساس روابط فازی در گروه های مشابه مورد شناسایی قرار داد و اطلاعات آنها را به خبرگان مورد نظر ارسال کرد (آذر و فرجی، ۱۳۸۹). به این منظور در مرحله اول، پرسشنامه دلفی فازی تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از جمع آوری و تحلیل پرسشنامه ها، میانگین های فازی زدایی شده محاسبه شد. در مرحله بعد پرسشنامه دوم تهیه و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال شد. پس از جمع آوری و تحلیل پرسشنامه های برگشتی؛ میانگین های فازی زدایی شده مرحله دوم محاسبه و اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی اول و دوم مشخص و نظرسنجی مربوط به پسایندهایی که میزان اختلاف نظر مراحل اول و دوم آنها کم تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بود، متوقف شد. در مرحله بعد، پرسشنامه سوم تهیه شد و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال شد. با این تفاوت که در این مرحله فقط در مورد پسایندهای باقیمانده که هنوز در مورد آنها اجماع حاصل نشده بود، نظرسنجی صورت گرفت. پس از جمع آوری پرسشنامه ها و تحلیل آنها؛ میانگین های فازی زدایی شده مرحله سوم محاسبه و اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی دوم و سوم تعیین و با توجه به اینکه میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کم تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بود، فلذا نظرسنجی در این مرحله متوقف شد و اجماع حاصل شد. لازم به ذکر است که پسایندهای جدیدی به پسایندهای از

1. KAUFMAN & GUPTA  
2. CHENG & LIN

قبل شناسایی شده اضافه نشد. در مرحله بعد پسایندهای سرپرستی توهین آمیز وارد پرسشنامه مربوط به مدل یابی ساختاری تفسیری شدند و در معرض اظهار نظر خبرگان قرار گرفتند. پرسشنامه مزبور به صورت ماتریسی است که متغیرهای مربوط به پدیده مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می گیرند. به این ماتریس در اصطلاح ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها اطلاق می شود (آگاروال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). آنگاه روابط زوجی متغیرها به وسیله نمادهای زیر مشخص می شوند (روای و شانکار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵):

V: عامل سطر i می تواند زمینه ساز رسیدن به عامل ستون j باشد.

A: عامل ستون j می تواند زمینه ساز رسیدن به عامل سطر i باشد.

X: بین عامل سطر i و ستون j ارتباط دوطرفه وجود دارد و هر دو می توانند زمینه ساز رسیدن به همدیگر شوند.

O: هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد.

برآیند نظرات خبرگان از دل پرسشنامه ها بر مبنای قاعده رأی اکثریت استحصال و یک ماتریس ساختار روابط درونی متغیرها به صورت یکپارچه ایجاد شد. سپس، نمادهای روابط این ماتریس طبق قواعد زیر به اعداد ۰ و ۱ تبدیل شد و در ماتریس دستیابی<sup>۳</sup> قرار گرفت (فیصل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶):

الف) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۰ می گیرد.

ب) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن عدد ۱ می گیرد.

ج) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۱ می گیرد.

د) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن عدد ۰ می گیرد.

1. AGARWAL  
2. RAVI & SHANKAR  
3. REACHABILITY MATRIX  
4. FAISAL

پس از ایجاد ماتریس اولیه، باید از برقراری سازگاری درونی آن اطمینان حاصل می‌شد. برای سازگار کردن ماتریس از قوانین ریاضی در سازگاری ماتریس دستیابی استفاده شد، به این صورت که ماتریس دستیابی به توان  $K+1$  رسید ( $K \geq 1$ ). عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن<sup>۱</sup> انجام شد (هوانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵) که براساس آن  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$ . برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی<sup>۳</sup> و مجموعه پیش‌نیاز<sup>۴</sup> برای هر متغیر تعیین شد (مندال و دشموخ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش‌نیاز، متغیرهایی را شامل می‌شود که می‌توان توسط آنها به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام شد. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر شناسایی شد. سپس نوبت به تعیین سطح متغیرها رسید. در اولین جدول، متغیری دارای بالاترین سطح تلقی می‌شد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آنها از جدول حذف شدند و با بقیه متغیرهای باقیمانده جدول بعدی تشکیل شد. در جدول (۲) نیز همانند جدول (۱)، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت (آگراوال و همکاران، ۲۰۰۷). پس از تعیین روابط و سطح متغیرها، مدل ترسیم شد. به این منظور، ابتدا متغیرها بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چینش و روابط میان آنها براساس ماتریس دستیابی اولیه ترسیم شد. در پایان، از تحلیل میک میک<sup>۶</sup> استفاده شد. در این تحلیل متغیرهای پژوهش بر حسب قدرت هدایت (تعداد عناصر مجموعه دستیابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته تقسیم می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۸۹):

- الف) متغیرهای خودمختار: متغیرهای دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم، نسبتاً به آن نامتصل هستند.
- ب) متغیرهای وابسته: متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد.

1. BOOLEAN  
2. HUANG  
3. REACHABILITY SET  
4. ANTECEDENT SET  
5. MANDAL & DESHMUKH  
6. MICMAC

ج) متغیرهای متصل: متغیرهایی غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آنها در سیستم اثر می‌گذارد.

د) متغیرهای مستقل: متغیرهای زیربنا در مدل که قدرت هدایت زیاد و وابستگی کمی دارند.

به طور خلاصه می‌توان فرایند انجام این پژوهش را در سه مرحله زیر خلاصه نمود:

مرحله ۱. شناسایی پسایندهای سرپرستی توهین‌آمیز بر مبنای ادبیات و پیشینه پژوهش؛

مرحله ۲. رسیدن به اجماع میان خبرگان و تأیید اعتبار مرحله شناسایی و شناسایی پسایندهای پیشنهادی جدید، با استفاده از تکنیک دلفی فازی؛

مرحله ۳. بررسی روابط علت و معلولی میان پسایندها از طریق مدل‌یابی ساختاری تفسیری.

### یافته‌های پژوهش

پس از تعیین پسایندهای سرپرستی توهین‌آمیز به منظور حصول اطمینان از صحت اعتبار پسایندهای شناسایی شده و رسیدن به اجماع بر اساس نظر خبرگان؛ از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. در ادامه مراحل و نتایج دلفی فازی ارائه شده است:

#### گام ۱. تعریف متغیرهای زبانی

پس از تعیین پسایندهای سرپرستی توهین‌آمیز، پرسشنامه دلفی فازی با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با پسایندهای شناسایی شده طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول (۳) به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند:

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی (منبع: میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹)

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱, ۰/۲۵, ۰)	۰/۹۳۷۵
زیاد	(۰/۷۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۵, ۰/۲۵, ۰/۲۵)	۰/۵
کم	(۰/۲۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۲۵
خیلی کم	(۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

در جدول (۳) اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده است:

فرمول ۱. فرمول مینکوسکی:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

گام ۲. نظرسنجی مرحله نخست

در این گام، پساندهای شناسایی شده، در قالب پرسشنامه به خبرگان ارسال شده و میزان موافقت آنها با پساندها اخذ شد. با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مرحله نخست و با استفاده از رابطه‌های ۲ و ۳، میانگین فازی هر یک از پساندها به دست آمد (جدول ۴).

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

فرمول ۳.

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. در جدول (۴) میانگین فازی مثلی با استفاده از فرمول ۳ محاسبه شده و سپس با استفاده از فرمول مینکوسکی (فرمول ۱) فازی زدایی شده است. میانگین قطعی به دست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از پساندها است.

جدول ۴. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله نخست

میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلی $(m, \alpha, \beta)$	پساندها
۰/۷۸۰	( ۰/۸۱۲ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۱ )	پساندهای فردی
۰/۷۳۴	( ۰/۷۵ ، ۰/۲ ، ۰/۱۳۷ )	پساندهای گروهی
۰/۶۱۴	( ۰/۶۲۵ ، ۰/۱۹۵ ، ۰/۱۵۴ )	پساندهای درون سازمانی
۰/۵۶۲	( ۰/۵۶۲ ، ۰/۱۷ ، ۰/۱۷ )	پساندهای برون سازمانی

### گام ۳. نظرسنجی مرحله دوم

در این گام، پرسشنامه دوم تهیه و همراه با نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال شد. نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه شده در مرحله دوم همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌های ۱ و ۲ و ۳ مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج در جدول (۵) مشاهده می‌شود. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین، ۲۰۰۲). با توجه به فرمول ۴، میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم محاسبه شد که نتایج در جدول (۵) مشخص شده است.

جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

اختلاف مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	میانگین فازی مثلثی $(m, \alpha, \beta)$				پسایندها				
		(	،	،	)					
۰/۰۷۳	۰/۸۵۳	(	۰/۸۹۵	،	۰/۲۲۵	،	۰/۰۵۸	)	پسایندهای فردی	۱.
۰/۰۷۹	۰/۸۱۳	(	۰/۸۴	،	۰/۲	،	۰/۰۹۵	)	پسایندهای گروهی	۲.
۰/۱۵	۰/۷۶۴	(	۰/۷۹۱	،	۰/۲۱۷	،	۰/۱۱۲	)	پسایندهای درون‌سازمانی	۳.
۰/۱۸۱	۰/۷۴۳	(	۰/۷۷۰	،	۰/۲۲۵	،	۰/۱۲۰	)	پسایندهای برون‌سازمانی	۴.

همان‌گونه که جدول (۵) نشان می‌دهد در مورد پسایندهای فردی و گروهی؛ اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم در مورد پسایندهای فردی و گروهی کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده، لذا نظرسنجی در خصوص این پسایندها متوقف شد.

### گام ۴. نظرسنجی مرحله سوم

در این گام، پرسشنامه سوم تهیه و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال شد. با این تفاوت که در این مرحله از

واکاوی پساندهای سرپرستی توهین آمیز با رویکرد مدل بای ساختاری تفسیری

پساندهای موجود در مرحله قبل، نظرسنجی راجع به دو پساند فردی و گروهی متوقف شده و نظرسنجی در مورد ۲ پساند باقیمانده، صورت گرفت. باتوجه به فرمول شماره ۱، ۲ و ۳ میانگین فازی نتایج شمارش داده‌ها در جدول (۶) آورده شده است. همچنین در جدول (۶)، میزان اختلاف مرحله‌های دوم و سوم نیز مشخص شده است.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از مرحله سوم نظرسنجی

اختلاف مرحله دوم و سوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله سوم	میانگین فازی مثلثی $(m, \alpha, \beta)$					مؤلفه‌ها			
۰/۰۱۱	۰/۷۷۵	(	۰/۸۱۲	،	۰/۲۰۴	،	۰/۰۵۸	)	پساندهای درون‌سازمانی	۱.
۰/۰۸	۰/۸۲۳	(	۰/۸۵۴	،	۰/۲۰۸	،	۰/۰۸۴	)	پساندهای برون‌سازمانی	۲.

همان‌طور که جدول (۶) نشان می‌دهد، میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بود؛ از این رو، نظرسنجی در این مرحله متوقف شد. همان‌گونه که مشخص است در مورد تمام پساندها اجماع نظر وجود داشت و به این ترتیب پساندهای استخراجی از ادبیات و پیشینه پژوهش را می‌توان به‌عنوان پساندهای سرپرستی توهین آمیز در نظر گرفت. می‌توان پساندهای سرپرستی توهین آمیز را شامل پساندهای فردی (نگرشی، رفتاری، روان‌شناختی و روان‌تنی)؛ پساندهای گروهی؛ پساندهای درون‌سازمانی و پساندهای برون‌سازمانی دانست.

پس از به‌دست آمدن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول ۷) برای پساندهای سرپرستی توهین آمیز، ماتریس دستیابی تهیه و به شرح جدول (۸) سازگار شد. در این ماتریس، سلول‌هایی که پس از سازگاری تغییر کرده‌اند، با علامت \* نمایش داده شدند. در ادامه، سطح متغیرها طبق جدول (۹) تعیین و مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد (شکل ۱). جدول (۱۰) شامل درجه قدرت هدایت و قدرت وابستگی پساندهای سرپرستی توهین آمیز است که طبق آن پساندهای فردی - نگرشی؛ فردی - رفتاری و فردی - روان‌شناختی، مستقل؛ پساندهای روان‌تنی، متصل و پساندهای گروهی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، وابسته محسوب می‌شوند.

جدول ۷. ماتریس ساختاری روابط درونی

ردیف	پسایندها	۷	۶	۵	۴	۳	۲
۱	فردی-نگرشی	۷	۷	۷	۷	X	۷
۲	فردی-رفتاری	۷	۷	۷	۷	A	
۳	فردی-روان‌شناختی	۷	۷	۷			
۴	فردی-روان‌تنی	۷	۷				
۵	گروهی	۷	X				
۶	درون‌سازمانی	X					
۷	برون‌سازمانی						

جدول ۸. ماتریس دستیابی پس از سازگاری

ردیف	پسایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	فردی-نگرشی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	فردی-رفتاری	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۳	فردی-روان‌شناختی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	فردی-روان‌تنی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۵	گروهی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۶	درون‌سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۷	برون‌سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱°	۱	۱

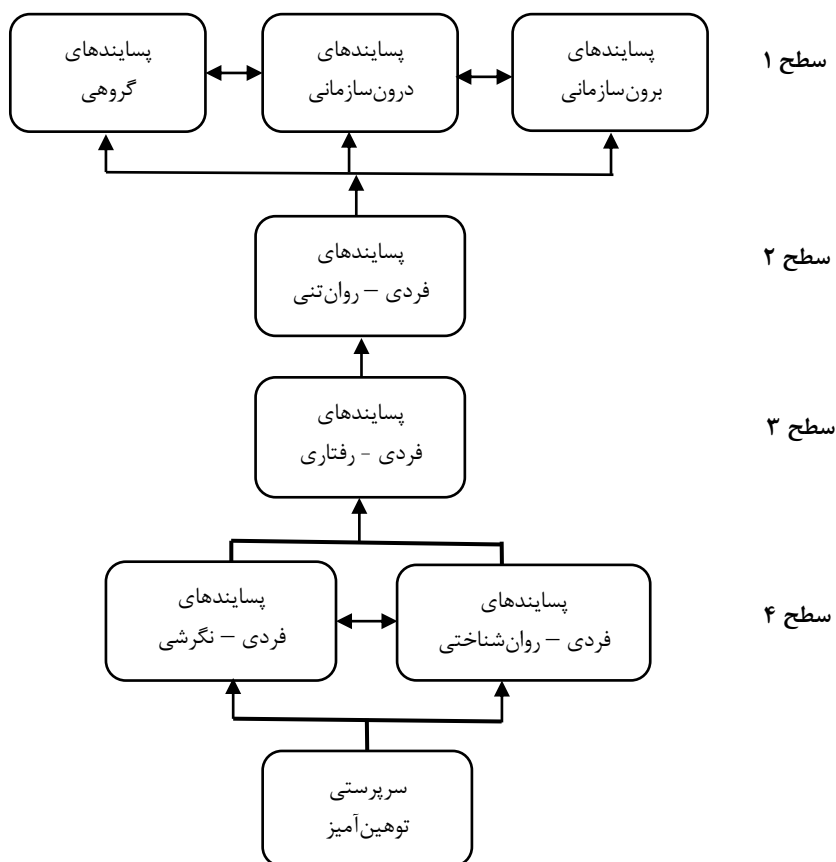
جدول ۹. تعیین سطوح پسایندهای سرپرستی توهین آمیز

ردیف	پسایندها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	فردی-نگرشی	۱-۷	۳،۱	۳،۱	۴
۲	فردی-رفتاری	۴-۷،۲	۱-۳	۲	۳
۳	فردی-روان‌شناختی	۱-۷	۳،۱	۳،۱	۴
۴	فردی-روان‌تنی	۴-۷	۱-۴	۴	۲
۵	گروهی	۵-۷	۱-۷	۵-۷	۱
۶	درون‌سازمانی	۵-۷	۱-۷	۵-۷	۱
۷	برون‌سازمانی	۵-۷	۱-۷	۵-۷	۱

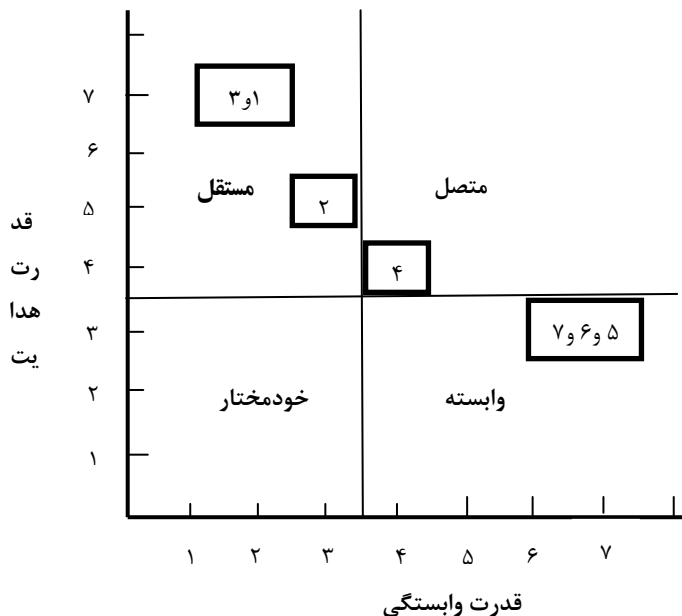


جدول ۱۰. درجه قدرت‌های هدایت و وابستگی پساندهای سرپرستی توهین آمیز

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ردیف پساندها
۳	۳	۳	۴	۷	۵	۷	قدرت هدایت
۷	۷	۷	۴	۲	۳	۲	قدرت وابستگی



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری پساندهای سرپرستی توهین آمیز



شکل ۲. تحلیل میک میک

## نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، شناسایی پسایندهای سرپرستی توهین آمیز و ترسیم روابط علت و معلولی سلسله مراتبی این پسایندها در قالب مدل ساختاری تفسیری در سازمان های اجرایی شهرستان ارسنجان بود. بدین منظور، پس از شناسایی پسایندها با مراجعه به ادبیات و پیشینه پژوهش و تأیید صحت یافته ها؛ با رویکرد ساختاری تفسیری روابط مابین پسایندها مشخص شد. طبق نتایج به دست آمده، در مجموع ۷ متغیر در ۴ سطح به عنوان پسایندهای سرپرستی توهین آمیز شناسایی شدند. سطح اول شامل پسایندهای فردی - نگرشی و فردی - روان شناختی؛ و سطح دوم شامل پسایندهای فردی - رفتاری بود. سطح سوم پسایندهای فردی - روان تنی و سطح چهارم پسایندهای گروهی، درون سازمانی و برون سازمانی را شامل شد. منطبق با یافته های پژوهش، سرپرستی توهین آمیز به طور مستقیم باعث بروز پسایندهای فردی - روان شناختی و فردی - نگرشی شده که

این دو پساندها در هم اثر متقابل دارند. پساندهای فردی - نگرشی شامل کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده می باشد. بدرفتاری سرپرستان و ضایع و تحقیر شدن زیردستان توسط سرپرست، باعث کاهش سطح رضایت شغلی زیردستان شده و با ادراک نقض قرارداد روان شناختی مابین سرپرست و زیردست؛ به مرور، سطح تعهد سازمانی زیردستان نیز افول خواهد کرد. همچنین سرپرستی توهین آمیز، تحلیل دهنده منابع روان شناختی زیردستان و سبب افول مقاومت آنها در برابر منابع استرس می شود. سلامت روانی زیردستان در مواقعی که منابع کافی برای مواجهه با عوامل فشارزا نداشته باشند، تهدید شده و در قالب مشکلاتی همچون اضطراب، عصبانیت، فرسودگی و کاهش خودکارآمدی نمود پیدا خواهد کرد. اثر متقابل پساندهای فردی - روان شناختی و فردی - نگرشی، پساندهای رفتاری را به دنبال خواهد داشت. پساندهای فردی - رفتاری شامل فزونی یافتن رفتارهای انحرافی و تهاجمی زیردستان است. با توجه به اینکه کارکنان، مدیران را به عنوان نماینده کلیت سازمان می دانند، بروز رفتارهای خصمانه و توهین آمیز از جانب سرپرستان را توهینی به خود ادراک کرده و درصدد جبران آن از طریق اعمال رفتارهای انحرافی و تهاجمی برخوانند آمد. دنباله رو پایداری پساندهای فردی - رفتاری، پساندهای فردی - روان تنی بروز خواهد کرد. پایداری استرس های ناشی از بدرفتاری و اعمال تحقیر آمیز سرپرستان، در بلندمدت باعث بروز اختلالات روان تنی شده و بر سلامت جسمی زیردستان اثرات منفی خواهد گذاشت. در پژوهش های پیشین نیز به برخی از اینگونه پساندهای فردی سرپرستی توهین آمیز از قبیل کاهش رضایت شغلی (تپر، ۲۰۰۰؛ تپر و همکاران، ۲۰۰۴؛ اسکات و همکاران، ۲۰۰۶؛ برکس و همکاران، ۲۰۰۸؛ لین و همکاران، ۲۰۱۳)؛ کاهش هویت سازمانی (بوریس و همکاران، ۲۰۰۸)؛ کاهش تعهد سازمانی (دافی و همکاران، ۲۰۰۲؛ اسکات و همکاران، ۲۰۰۶؛ تپر، ۲۰۰۰)؛ کاهش سطح ادراک حمایت سازمانی (شاس و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بروز رفتار تهاجمی (ایننس و همکاران، ۲۰۰۵)؛ افزایش رفتارهای انحرافی (هریس و همکاران، ۲۰۱۱؛ هریس و همکاران، ۲۰۱۳؛ لیو و همکاران، ۲۰۱۲؛ مورینز و همکاران، ۲۰۱۲)؛ آسیب به سلامت روانی (رستوبگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ هریس و همکاران، ۲۰۰۵؛ هویمن و همکاران، ۲۰۰۹؛ تپر و همکاران، ۲۰۰۷؛ آری و همکاران، ۲۰۰۸؛ دافی و همکاران، ۲۰۰۲؛ گراندی و همکاران، ۲۰۰۷؛ یاگیل، ۲۰۰۶) و آسیب روان تنی (رافرتی و همکاران، ۲۰۱۰؛ دافی و همکاران، ۲۰۰۲؛ اسکات و همکاران، ۲۰۰۶) اشاره شده است.

در توجیه روابط علت و معلولی و سلسله مراتب میان پسایندهای فردی سرپرستی توهین آمیز می توان به مدل استرس تبدیلی لازاروس<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) و لازاروس و فالکمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) رجوع کرد. این مدل ادعا می کند یک حالت شناختی بین عوامل فشارزا و پیامدهای استرس وجود دارد که شامل دو مقوله ارزیابی و مقابله می باشد. افراد عوامل فشارزای محیط کار را مورد ارزیابی اولیه و ثانویه قرار می دهند. چنانچه در ارزیابی اولیه، یک محرک به عنوان محرک منفی شناسایی شود با هیجان های ناخوشایند یا ناراحتی کلی همراه خواهد شد. در راهبرد مقابله ای، مواجه مداوم با عوامل فشارزا منجر به واکنش های کوتاه مدت همانند کاهش رضایت شغلی، کاهش ادراک حمایت سازمانی و تحلیل منابع روان شناختی شده که استمرار و طولانی شدن حضور این عوامل فشارزا؛ واکنش هایی بلندمدت همچون مشکلات رفتاری و روان تنی را به دنبال خواهد داشت. بدین ترتیب می توان استنباط نمود اختلالات روان تنی، متأثر از استرس های مزمن می باشد که این استرس مزمن نیز منتج از پایداری پیامدهای نگرشی، روان شناختی و رفتاری سرپرستی توهین آمیز در سطح فردی است.

پسایندهای گروهی، درون سازمانی و برون سازمانی تحت تأثیر مستقیم پسایندهای فردی - روان تنی و تأثیر غیرمستقیم پسایندهای فردی - رفتاری، فردی - روان شناختی و فردی - نگرشی می باشند. طبق شکل شماره ۱، پسایندهای گروهی، درون سازمانی و برون سازمانی بر هم اثر متقابل دارند. از منظر گروهی، وجود سرپرستی توهین آمیز باعث سرخوردگی زیردستان و افزایش تمایل آنها به کاهش تعاملات با سرپرستان با هدف فاصله گرفتن از منبع استرس شغلی (بدرفتاری سرپرستان) می شود. در چنین وضعیتی کارکنان ادراک بیشتری از بی عدالتی داشته و کیفیت مبادلات اجتماعی مابین زیردستان و سرپرستان کاهش می یابد. متعاقباً رفتارهای تسهیل کننده عملکرد سازمانی شامل رفتار شهروندی سازمانی، افشاگری سازمانی، درگیر شدن در کار و عملکرد شغلی تضعیف شده و سطح خروجی های عملکرد تنزل می یابد. از طرفی منطبق با نظریه پرخاشگری جایگزین شده، تأثیر غیرمستقیم سرپرستی توهین آمیز بر پسایندهای برون سازمانی در قالب بروز بدرفتاری کارکنان نسبت به اعضای خانواده و تضعیف خانواده قابل توجیه است. بدین

1. LAZAROS  
2. LAZAROS & FOLKMAN

صورت که تحت تأثیر اثرات منفی سرپرستی توهین آمیز، زیردستی که از شرایط سازمانی و بدرفتاری اعمال شده از جانب سرپرست خود ناراضی است و به عبارت دیگر، زیردستی که بی-عدالتی را از جانب رؤسای مستقیم خود تجربه می کند، تمایل دارد که این درماندگی و استیصال یا خشم خود را بر سر افرادی که توانایی لازم برای دفاع از خود ندارند، همانند همکاران یا اعضای خانواده خویش، تخلیه کند و به این ترتیب دامنه پیامدهای سرپرستی توهین آمیز به خارج از سازمان و به درون خانواده زیردستان کشیده خواهد شد. در پژوهش یاگیل و همکاران (۲۰۱۱) به کاهش سطح تعاملات مستقیم زیردستان با سرپرستان که در پژوهش ما به عنوان پساندهای گروهی در نظر گرفته شد؛ به عنوان پیامد سرپرستی توهین آمیز اشاره شده است. همچنین در پژوهش های پیشین به برخی از پساندهای درون سازمانی و برون سازمانی سرپرستی توهین آمیز از قبیل کاهش سطح رفتارهای شهروندی سازمانی (آری و همکاران، ۲۰۰۷؛ زلارس و همکاران، ۲۰۰۲)؛ کاهش افشاگری سازمانی (رافرتی و رستوبگ، ۲۰۱۱)؛ کاهش میزان درگیر شدن در کار (هریس و همکاران، ۲۰۱۱)؛ افزایش میزان رفتارهای مقاومتی (خان و همکاران، ۲۰۱۰؛ تپر و همکاران، ۲۰۰۱)؛ بامبرگر و باچاراچ، ۲۰۰۶)؛ کاهش سطح ادراک عدالت سازمانی (بلادر و تایلر، ۲۰۰۹؛ رافرتی و رستوبگ، ۲۰۱۱؛ تپر و همکاران، ۲۰۰۷)؛ کاهش میزان رضایت از زندگی و افزایش تعارض کار - خانواده (تپر، ۲۰۰۰) و افزایش سطح اعمال خشونت نسبت به خانواده و تضعیف خانواده (بامبرگر و باچاراچ، ۲۰۰۶؛ هوبلر و براس، ۲۰۰۶) پرداخته شده است.

باتوجه به تأیید وجود روابط سلسله مراتبی میان پساندهای سرپرستی توهین آمیز یا به عبارت دیگر از آنجا که تأیید شد پساندهای سرپرستی توهین آمیز از سطح فردی شروع و در نهایت در سطح گروهی، درون سازمانی و برون سازمانی نمود پیدا می کنند؛ پیشنهاد می شود رهبران سازمانی با مشاهده اولین مظاهر رفتاری سرپرستی توهین آمیز و مشاهده علائم و پیامدهای آن در سطوح فردی؛ اقدام عاجل در جهت رفع این مظاهر و رفع پیامدهای آن را جدی گرفته و سعی نمایند قبل از فراگیری و رخنه تبعات منفی این بدرفتاری ها به سطوح گروهی، درون سازمانی و برون سازمانی؛ آن را در نطفه خفه نمایند. همچنین ایجاد یک خط مشی و دستورالعمل که سرپرستی توهین آمیز را تعریف و تعاریف منطقی از رفتارهای قابل قبول و غیر قابل قبول در محل کار را ارائه می دهد به کارکنان و رهبران سازمانی در شناسایی و پیشگیری و برخورد مناسب با

سرپرستی توهین آمیز و کاهش یا حذف چنین رفتارهایی کمک خواهد کرد. همچنین پیشنهاد می شود جهت حمایت از حقوق کارکنان و کاهش یا جلوگیری از بروز سرپرستی توهین آمیز در سازمان، فرایندهای گزارش دهی و تشویق گزارش دهی که در واقع عبارت است از ایجاد فرایندهای گزارش دهی، رسیدگی و وساطت برای رسیدگی به شکایات کارکنان در مورد بدرفتاری سرپرستان یا دیگر همکاران، ایجاد شود.

برای انجام پژوهش های آتی نیز پیشنهاد می شود در پژوهش مستقلی، پیشایندهای سرپرستی توهین آمیز بررسی و تعیین شود. همچنین بازآفرینی چنین پژوهشی در دیگر سازمان های بخش دولتی و خصوصی و بررسی تطبیقی نتایج این پژوهش با پژوهش های صورت گرفته در بخش دولتی و خصوصی می تواند بر غنای یافته های پژوهش بیفزاید.

## منابع

- آذر، عادل؛ تیزرو؛ علی؛ مقبل باعرض، عباس و انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۹). طراحی مدل چابکی زنجیره تامین، رویکرد مدل سازی تفسیری- ساختاری. پژوهش های مدیریت در ایران، دوره چهاردهم، شماره چهارم: ۲۵-۱.
- آذر، عادل و فرجی، حجت (۱۳۸۹). علم مدیریت فازی، تهران: انتشارات کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
- جزینی، نسرين و سلطانی، شاروخ (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی. مدیریت توسعه و تحول، شماره بیست و پنجم: ۳۶-۲۷.
- رضائیان، علی (۱۳۹۳). انتظار عدالت و عدالت در سازمان، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- سلاجقه، سنجر و احمدزاده، سلیمان (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین مدیران بر نگرش های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی. پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره دوازدهم: ۷۲-۹۰.
- صدرایی، امیررضا؛ براتی، سمیرا؛ حدادی، محبوبه و زال پور مقدم، زینب (۱۳۹۱). مقایسه اختلالات روان- تنی در بین مصرف کنندگان مواد افیونی و مت آمفتامین شیشه. چهارمین کنگره بین المللی روان تنی (سایکوسوماتیک)، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- غلام پور، محمد؛ طال پور، مهدی؛ امیرنواد، مهدی و حسینی، سیدعماد (۱۳۸۹). ارتباط بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی در مدیران و معاونین تربیت بدنی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی کشور. پژوهشنامه علوم ورزشی، سال ششم، شماره دوازدهم: ۳۸-۲۵.
- هادوی نژاد، مصطفی و عبادی، فاطمه (۱۳۹۳). نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان. پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره دوازدهم: ۴۹-۷۱.
- هادوی نژاد، مصطفی و کلوندی، مریم (۱۳۹۵). کاوش پویایی های پیشایندهای رهبری زهر آگین با استفاده از مدل بای ساختاری تفسیری. مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره سوم: ۲۴-۱.
- Agarwal, A., Shankar, R. & Tiwari M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457.
- Alexander, K. (2011). *Abusive supervision as a predictor of deviance and health outcomes: The exacerbating role of narcissism and social support*. Doctoral dissertation, Bowling Green State University.
- Ali, A., Ahmad-Ur- Rehman, M., Ul Haq, I., Jam.F. A., Ghafoor, M. B. & Azeem, M. U. (2010). Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment European. *Journal of Social Sciences*, 17(2), 186- 193.

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. & 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 Organization Review**, 4(3), 393-411.
- Ashfaq, S., Mahmood, Z. & Ahmad, M. (2013). Impact of Work-Life Conflict and Work over Load on Employee Performance in Banking Sector of Pakistan. **Middle-East Journal of Scientific Research**, 14(5), 688-695.
- Bamberger, P. A. & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. **Human Relations**, 59(6), 723-752.
- Belogolovsky, E. & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. **Teaching and Teacher Education**, 26(4), 914-923.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. **Journal of Applied Psychology**, 94(2), 445-464.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley. Braverman, M. (1999). **Preventing workplace violence: A guide for employers and practitioners**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1393- 1417.
- Bowling, N. A. & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. **Work and Stress**, 25(4), 309-320.
- Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D. & Hochwarter, W. A. (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(2), 111-122.
- Burris, E. R., Detert, J. R. & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. **Journal of Applied Psychology**, 93(4), 912-922.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. **Leadership Quarterly**, 23(5), 849-859.
- Cheng, C. & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. **European Journal of Operational Research**, 142(1), 174-186.
- Chi, S -C. S. & Liang, S - G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. **Leadership Quarterly**, 24(1), 125-137.
- Creswell J. W. (2012). **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. Boston: Pearson.
- Duffy, M. K., Ganster, D. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. **Academy of Management Journal**, 45, 331-351.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 71, 500-507.



- Faisal, M., Banwet, D. K. & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. **Business Process Management**, 12(4), 535-552.
- Fink, P., Toft, T., Hansen, M. S., Ørnbøl, E. & Olesen, F. (2007). Symptoms and syndromes of bodily distress: an exploratory study of 978 internal medical, neurological, and primary care patients. **Psychosomatic medicine**, 69(1), 30-39.
- Folger, R. & Skarlicki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. **Journal of Organizational Change Management**, 12(1), 35-50.
- Grandey, A. A., Kern, J. & Frone, M. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, 12, 63-79.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, 10, 76-88.
- Harris, K. J., Harvey, P. & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. **The Leadership Quarterly**, 22, 1010-1023.
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B. & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. **The Journal of Social Psychology**, 153(1), 38-50.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. & Boonthanum, R. (2005). **The interrelationship between abusive supervision, leader-member exchange, and various outcomes**. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. **Leadership Quarterly**, 18(3), 264-280.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources – a new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, 44(3), 513-524.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P. & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. **Applied Psychology: An International Review**, 58, 233-256.
- Huang, J., Tzeng G. & Ong, Ch. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. **Pattern Recognition Letters**, 26(6), 755-767.
- Inness, M., Barling, J. & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. **Journal of Applied Psychology**, 90, 731-739.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse at work: Conceptual and empirical issues. **Journal of Emotional Abuse**, 1, 85-95.
- Keashly, L. & Harvey, S. (2005). **Emotional abuse in the workplace**. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 201-236). Washington, DC: American Psychological Association.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. **Violence & Victims**, 9(4), 341-357.
- Kernan, M. C., Watson, S., Chen, F. F. & Kim, T. G. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. **Cross Cultural Management**, 18, 464-484.
- Khan, S. N., Qureshi, I. M. & Ahmad, H. I. (2010). Abusive supervision and negative employee outcomes. **European journal of social sciences**, 15(4), 490-500.

- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. **Journal of Management**, 39(5), 1308–1338.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation – the relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, 9(4), 370–390.
- Lian, H. W., Ferris, D. L. & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 117(1), 41–52.
- Lin, W. P., Wang, L. & Chen, S. T. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. **Applied Psychology**, 62(2), 308–329.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. **Academy of Management Journal**, 55(5), 1187–1212.
- Liu, X. Y. & Wang, J. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: Is supervisor subordinate guanxi a mediator?. **International Journal of Human Resource Management**, 24(7), 1471–1489.
- Mandal, A. & Deshmukh S. G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modeling (ISM). **International Journal of Operation & Production Management**, 14(6), 52-59.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M. & Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. **Journal of Personality and Social Psychology**, 78, 670 – 689.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. **Journal of Organizational Behavior**, 34(S1), 120–137.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J. & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. **Personnel Psychology**, 65, 325–357.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of workfamily conflict: A meta-analytic review. **Journal of Organizational Behavior**, 32(5), 689–725.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. **Journal of Applied Psychology**, 92(4), 1159–1168.
- O'Brien, L., Berry, H. & Hogan, A. (2012). The structure of psychological life satisfaction: insights from farmers and a general community sample in Australia. **BMC Public Health**, 12, 976 – 986.
- Piko, B. F. & Hamvai, C. (2010). Parent, school and peer-related correlates of adolescents' life satisfaction. **Children and Youth Services Review**, 32(10), 1479-1482.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiplemediation model of its impact on group outcomes. **Academy of Management Journal**, 57(5), 1513–1534.
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. **British Journal of Management**, 22(2), 270–285.
- Ravi, V. & Shankar, R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. **Technological Forecasting and Social Change**, 72(8), 1011 -1029.

- Restubog, S. L. D., Scott, K. L. & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729.
- Schat, A. C. H., Desmarais, S. & Kelloway, E. K. (2006). **Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model.** Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D. & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158–168.
- Tedeschi, J. T. & Norman, N. (1985). A social psychological interpretation of displaced aggression. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes* (Vol. 2, pp. 29–56). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455–465.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E. & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180.
- Thau, S. & Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1009–1031.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79–92.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K. & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of lmx. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531–543.
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49–65.
- Yagil, D., Ben-Zur, H. & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5–23.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076.