

# شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز به عنوان یک سبک غیراخلاقی رهبری

دکتر فضل‌اله کاظمی<sup>۱\*</sup>، امین زارع<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز

۲. گروه مدیریت، مجتمع مدیریت و فناوری های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران

(تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۰۵)

## چکیده

**زمینه:** سرپرستی توهین‌آمیز یکی از سبک‌های غیرسازنده و غیراخلاقی رهبری می‌باشد که با توجه به داشتن پیامدهای منفی در سطح فردی، گروهی، سازمانی و برون‌سازمانی و عدم پرداختن به این موضوع در پژوهش‌های پیشین؛ هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز بود.

**روش:** پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از مدیران اجرایی شهرستان ارسنجان بود که با روش‌های نمونه‌گیری مفهوم و گلوله‌برفی شناسایی و انتخاب گردیدند. با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، پیشایندهای شناسایی و به منظور اطمینان از صحیح بودن پیشایندهای شناسایی شده از ابزار پرسشنامه و تکنیک دلفی فازی و جهت رتبه‌بندی پیشایندها؛ از پرسشنامه مقایسات زوجی و تکنیک AHP و نرم افزار Expert Choice 11 استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد پیشایندهای سبک رهبری با وزن ۰/۴۷۸ در رتبه اول؛ پیشایندهای سبک سرپرستان با وزن ۰/۲۱۸ در رتبه دوم، و پیشایندهای مرتبط با زبردستان با وزن ۰/۱۳۹ در رتبه سوم از جهت اهمیت قرار گرفتند. عوامل استرس‌زا و حالات منفی عاطفی سرپرستان با وزن ۰/۰۷۱؛ پیشایندهای سازمانی با وزن ۰/۰۶۱ و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سرپرستان و زبردستان با وزن ۰/۰۳۲ به ترتیب در رتبه‌های چهارم تا ششم قرار گرفتند. همچنین خرده‌پیشایندهای مرتبط با هر پیشایندهای نیز شناسایی و رتبه‌بندی گردید.

**نتیجه‌گیری:** بر مبنای یافته‌های پژوهش مشخص شد سبک رهبری و خصوصیات زبردستان بیشترین تاثیر را در بروز سرپرستی توهین‌آمیز دارند. نتایج پژوهش می‌تواند در تلاش جهت برنامه‌ریزی و آموزش به منظور جلوگیری از بروز این سبک غیراخلاقی رهبری یاری‌رسان باشد.

**کلیدواژه‌گان:** اخلاق، سبک رهبری، سرپرستی توهین‌آمیز

## سر آغاز

تحقیقات صورت گرفته در حوزه مفهوم رهبری بیان می‌کنند که برخی سرپرستان رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که این رفتارها، غیربهره‌ور بوده و می‌توان آنها را رفتارهای مرتبط با لبه تاریک رهبری<sup>۱</sup> در نظر گرفت که این رفتارها با عناوینی همچون استبدادی<sup>(۱)</sup>، قلدرمآبانه<sup>(۲)</sup>، تضعیف‌کننده<sup>(۳)</sup> یا توهین‌آمیز<sup>(۴)</sup> نام‌گذاری می‌شوند. سرپرستی توهین‌آمیز به عنوان "ادراک کارکنان از میزان استفاده پایدار رهبران از رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی به استثنای اقدام و تماس فیزیکی" تعریف شده است<sup>(۵)</sup>.

سرپرستی توهین‌آمیز دارای طیف وسیعی از پیامدهای منفی و مضر بر کارکنانی که قربانی سرپرستی توهین‌آمیز شده‌اند همچون سطح پایین رضایت از زندگی و رضایت شغلی<sup>(۵-۶-۷-۸)</sup>؛ بر همکاران همچون تجربه بدرفتاری فردی<sup>(۹)</sup>؛ بر سازمان همچون سطوح پایین عملکرد کارکنان<sup>(۱۰)</sup> و حتی بر اعضای خانواده کارکنان همچون تضعیف خانواده<sup>(۱۱)</sup> می‌باشد. به این ترتیب سرپرستی توهین‌آمیز علاوه بر صدماتی که به کارکنان و همکاران وارد می‌کند، موفقیت و بقای سازمان را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد<sup>(۱۲)</sup>.

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: kazemi357@yahoo.com

با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، می‌توان پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز را در چهار گروه دسته‌بندی نمود. در ادامه به تفکیک، به تشریح این پیشایندها پرداخته می‌شود:

الف) پیشایندهای مرتبط با سرپرستان: پیشایندهای مرتبط با سرپرستان در سه دسته سبک رهبری؛ ویژگی‌های سرپرستان؛ و استرس‌آورها و شرایط عاطفی منفی قابل تقسیم است. ۱) سبک رهبری: سبک رهبری یک ویژگی پایدار سرپرست می‌باشد (۱۳). به این ترتیب موقعی که سرپرستی یک سبک مشخص رهبری را اتخاذ می‌کند، در راستای همان سبک رهبری نیز رفتار خواهد کرد (۱۴). یک سرپرست با سبک رهبری مخرب به نسبت یک سرپرست با سبک رهبری سازنده که کارکنان را در دستیابی به اهداف مشترک مورد حمایت قرار می‌دهد؛ رفتارهای خصمانه بیشتر و شدیدتری همچون مسخره کردن کارکنان در ملاء عام از خود بروز خواهد داد. به عنوان مثال به نظر می‌رسد، سبک رهبری خودکامه<sup>۲</sup> به علت تمایل برای داشتن کنترل بیش از حد و افزایش قدرت خود به سمت سرپرستی توهین‌آمیز تمایل داشته باشد. محققان در پژوهشی به این نتیجه رسیدند سبک رهبری خودکامه دارای رابطه مثبت با سرپرستی توهین‌آمیز می‌باشد (۱۵). همچنین رهبری غیراخلاقی<sup>۳</sup> با داشتن ویژگی‌هایی همچون تکبر؛ منفعت‌طلبی؛ فریبکاری؛ غیرمنصف بودن؛ پایین آوردن شأن و منزلت افراد و سرزش مداروم زبردستان (۱۶) زمینه اعمال رفتارهای توهین‌آمیز به زبردستان را فراهم خواهد کرد. ۲) ویژگی‌های سرپرستان: در ادبیات فعلی، محققان نقش سه نوع از ویژگی‌های سرپرستان که بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز موثر هستند، را مورد بررسی قرار داده‌اند شامل: قدرت سرپرستان، هوش هیجانی سرپرستان و میزان ماکیاولیسم سرپرستان<sup>۴</sup>. توزیع نامتقارن قدرت، امکان سوءاستفاده سرپرستان از زبردستانشان را فراهم می‌کند و به این ترتیب ادراک کارکنان از سرپرستی توهین‌آمیز افزایش خواهد یافت (۱۵). سرپرستان دارای هوش هیجانی بالا، توانایی و قدرت بیشتری در تعدیل و مهار کردن احساسات منفی خود با استفاده از راهبردهای تنظیمی موثر خواهند داشت (۱۷-۱۸). سرپرستان با ماکیاولیسم بالا، تمایل به دغل‌کاری و استثمار دیگران دارند. مدل پرخاشگری عمومی (GAM)<sup>۵</sup> بیان می‌کند که خصوصیات و ویژگی‌های خاص و مشخصی، افراد را مستعد بروز رفتارهای پرخاشگرانه می‌کند (۱۹). بنابراین با توجه به ویژگی‌های سرپرستان ماکیاول، می‌توان نتیجه گرفت ماکیاولیسم سرپرستان ویژگی و خصلتی است که می‌تواند احتمال نمایش رفتارهای پرخاشگرانه نسبت به زبردستان را افزایش دهد. ۳) عوامل استرس‌زا و شرایط عاطفی منفی سرپرستان: تعاملات سرپرستان با سطوح بالاتر سازمانی، حالات عاطفی و رفتارهایشان نسبت به زبردستان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (۲۰). در مدل رخنه به پایین<sup>۶</sup> (مدل ریزش) نشان داده شد که رفتارهای ناعادلانه مربوط به سطوح بالای سازمان، سرپرستان و به تبع آن زبردستان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (۱۵). با توجه به مفهوم پرخاشگری جایگزین شده<sup>۷</sup>، سرپرستانی که بی‌عدالتی تعاملی را از جانب روسای مستقیم خود تجربه می‌کنند، تمایل دارند که این درماندگی و استیصال یا خشم خود

را بر سر زبردستانی که توانایی لازم برای دفاع از خود را ندارند، تخلیه کنند. در پژوهشی رابطه منفی میان عدالت رویه‌ای و سرپرستی توهین‌آمیز تایید شد (۲۱). محققان به بررسی پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز با استفاده از روش فراتحلیل پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ادراک بی‌عدالتی تعاملی و رویه‌ای توسط سرپرستان از عوامل موثر بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز است (۲۲). در پژوهش دیگری این نتیجه حاصل شد که بین ادراک سرپرستان از عدالت تعاملی و سرپرستی توهین‌آمیز رابطه‌ای منفی وجود دارد (۱۵). در مقایسه با دیگر افراد در سازمان، زبردستان اهداف به نسبت بی‌خطری برای تخلیه حالات منفی سرپرستان هستند زیرا که زبردستان قدرت انتقاد و جبران قانونی کمتری دارند (۲۱). برای سرپرستانی که مدام چنین استرس‌آورهایی را تجربه می‌کنند، سوءاستفاده و توهین به زبردستان به عنوان یک راهبرد مقابله‌ای برای کاهش این استرس‌ها و حالات منفی می‌باشد. بر عکس سرپرستان با حالات عاطفی مثبت بیشتر، به دلیل نیاز به نسبت کمتر برای مقابله با استرس، به احتمال زیاد رفتارهای توهین‌آمیز کمتری را به نمایش خواهند گذاشت.

ب) پیشایندهای سازمانی: هنجارهای سازمانی به عنوان یک پیشاینند بالقوه بروز سرپرستی توهین‌آمیز می‌باشند (۲۳). هنجار پرخاشگری<sup>۸</sup> و بازدارنده‌های سازمانی<sup>۹</sup> (پرخاشگری، به عنوان دو پیشاینند سازمانی مطابق با دیدگاه محققان می‌باشند. هنجار پرخاشگری به عنوان یک ادراک مشترک از این موضوع که انحراف سازمانی به عنوان یک وسیله مجاز برای ابراز خشم و دلخوری‌ها می‌باشد، تعریف می‌شود (۲۴). بر مبنای نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۱۱</sup> استدلال شد در صورتی که زبردستان، سرپرستانشان را به عنوان افراد سوءاستفاده‌گر و توهین‌کننده ادراک کنند و به طور خاص چنانچه وجود هنجار پرخاشگری را در همه جای سازمان احساس کنند؛ الگوهای رفتاری خصمانه اتخاذ خواهند کرد (۲۵). بازدارنده‌های سازمانی به اقتدار سازمان در پرداختن و عملی ساختن این نکته که پرخاشگری در محل کار باید به طور کامل ممنوع گردد، اشاره دارد (۲۶). زمانی که سازمان قوانین سختگیرانه‌ای برای مجازات پرخاشگری در محل کار داشته باشد، سرپرستان نیز به علت وجود مجازات‌های احتمالی، تمایل کمتری به نمایش پرخاشگری نسبت به زبردستانشان خواهند داشت (۲۷).

ج) پیشایندهای مرتبط با زبردستان: کارکنان با سطح بدبینی بالا تمایل دارند رفتار دیگران را پرخاشگرانه‌تر از آنچه در واقعیت است ادراک کنند (۲۱). اگر زبردستان به طور معمول و از روی عادت رویدادهای منفی را به عوامل خارجی نسبت دهند، آنها چه بسا سرپرستانشان را بیشتر به عنوان سواستفاده‌گر و توهین‌کننده ادراک خواهند کرد. به طور خاص زمانی که زبردستان رفتار سرپرستان خود را به نسبت پایدار درک کنند، تمایل بیشتری به گزارش سرپرستی توهین‌آمیز دارند (۲۸). همچنین در این راستا خصوصیات فرهنگی زبردستان در سال‌های اخیر مورد بررسی قرار گرفته‌اند (۲۹-۳۰)، خصوصیت فرهنگی همچون فاصله قدرت<sup>۱۲</sup> و سنت‌گرایی<sup>۱۳</sup> (۳۱). کارکنانی با چنین خصوصیات فرهنگی چه بسا اعتقاد دارند که توهین‌کنندگی و سوءاستفاده سرپرستان به علت اینکه به قدرت

گروهی، سازمانی و حتی برون‌سازمانی؛ هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندهای آن به منظور کاهش یا حذف اثرات منفی این سبک غیراخلاقی رهبری بود.

## روش

این پژوهش از جهت هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران با سابقه و با تجربه سازمان‌های دولتی شهرستان ارسنجان می‌باشد. 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 توهین‌آمیز، به شناخت چنین مفهومی و پیشایندهای آن اذعان نماید. از چنین روش نمونه‌گیری به نمونه‌گیری مفهوم یاد می‌شود (۴۴). در نهایت تعداد ۱۲ نفر از مدیران ۱۰ سازمان اجرایی شهرستان ارسنجان برای مشارکت در پژوهش شناسایی و اعلام آمادگی کردند. نسبت مشارکت کنندگان بر حسب جنسیت ۹۲ درصد مرد و ۸ درصد زن بین ۳۰ تا ۶۰ سال با سابقه کار بین ۱۲ تا ۲۸ سال در سازمان بود. با توجه به هدف پژوهش، دو فاز برای پاسخ به سوالات پژوهش طی شد. در فاز اول، به منظور پاسخ به این سوال که پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز چیست؟؛ پس از شناسایی پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز بر مبنای ادبیات و پیشینه پژوهش، به منظور رسیدن به اجماع در میان خبرگان و تایید اعتبار مرحله شناسایی و شناسایی پیشایندهای پیشنهادی جدید احتمالی، از ابزار پرسشنامه و تکنیک دلفی فازی استفاده شد. در فاز دوم، نیز در پاسخ به این سوال که رتبه‌بندی پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز از جهت میزان اهمیت به چه صورت است؟؛ پس از انجام فاز اول و تایید نظر خبرگان در مورد پیشایندهای شناسایی شده؛ به منظور رتبه‌بندی پیشایندها، پرسشنامه مقایسات زوجی تهیه و بین ۱۲ خبره توزیع و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Expert Choice 11 و تکنیک تحلیل سلسله-مراتبی (AHP) استفاده شد.

## یافته‌ها

پس از بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز شناسایی شد. در جدول زیر دسته‌بندی پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز به همراه خرده‌پیشایندها (مصادیق مرتبط با این پیشایندها) مشخص گردید.

سرپرستان مرتبط می‌شود، یک موضوع قابل پذیرش و عادی است. در نقطه مقابل، کارکنان با فاصله قدرت کمتر یا ارزش‌های فرهنگی غیرسنتی، جهت‌گیری عادلانه‌تری داشته و سطح بالاتری از سرپرستی توهین‌آمیز را ادراک خواهند کرد. مهارت سیاسی یکی دیگر از ویژگی‌های شخصی است که در سال‌های اخیر مورد بررسی قرار گرفته است. کارکنان با مهارت سیاسی بالاتر، اثربخشی بیشتری را در به کارگیری تاکتیک‌های سیاسی معین مانند انگیزش نشان داده‌اند (۳۲). کارکنان با سطح مهارت‌های سیاسی بالاتر، به علت داشتن کنترل بیشتر بر تعاملات با سرپرستان، رنجش کمتری را از پدیده سرپرستی توهین‌آمیز متحمل خواهند شد. همچنین ویژگی‌های شخصیتی زیردستان از عوامل موثر بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز است. شخصیت‌های با ثبات احساسی کمتر به ویژه افرادی که به عنوان خوشبختانه یا روان‌رنجور شناخته می‌شوند نسبت به رفتارهای دیگران حساس‌تر هستند (۳۳). بر عکس افراد دارای سطح بالای وجدان کاری، برون‌گرایی و انطباق‌پذیری؛ تمایل کمتری به سرزنش دیگران برای رویدادهای منفی دارند (۳۴).

د) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سرپرستان و زیردستان: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سرپرستان و زیردستان اغلب به عنوان متغیرهای کنترلی در پژوهش‌های مربوط به سرپرستی توهین‌آمیز در نظر گرفته شده‌اند. افراد مسن‌تر و بالطبع با تجربه‌تر دارای توانایی‌های بهتری در تنظیم احساسات منفی خویش هستند (۳۵). به علاوه کارکنان جوان‌تر به نسبت کارکنان مسن‌تر پرخاشگری بیشتری دارند. در نتیجه آنها بیشتر به عنوان پرخاشگر و اهداف پرخاشگری تبدیل می‌شوند (۳۶). عموماً کارکنان مسن‌تر به نسبت کارکنان جوان‌تر، با احترام و بزرگ‌منشی بیشتری رفتار می‌کنند. همچنین، کارکنانی که جایگاه شغلی پایین‌تری دارند به نسبت کارکنانی که جایگاه شغلی بالاتری دارند، بیشتر در معرض سوءاستفاده و توهین قرار می‌گیرند. به علاوه اگر زیردستان روابط کاری طولانی‌تری با سرپرستان داشته باشند، رفتارهای متناقض و تاریک سرپرستان را کمتر به عنوان سوءاستفاده و توهین تفسیر خواهند کرد. عدم تجانس جمعیت‌شناختی بین سرپرستان و زیردستان نیز به برخی از نتایج منفی منجر خواهد شد. افراد تمایل دارند به کسانی که شباهت‌های بیشتری را به نمایش می‌گذارند احترام بگذارند و به کسانی که ناهمگنی را بروز می‌دهند، بی‌احترامی بیشتری کنند (۳۷).

در بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته به بررسی پیشایندها و پسایندهای سبک‌های مثبت رهبری همچون رهبری اخلاقی<sup>۱۴</sup> پرداخته شده است (۳۸-۳۹-۴۰-۴۱) و کمتر پژوهشی به بررسی پیشایندهای سبک‌های منفی و غیراخلاقی رهبری همچون رهبری زهرآگین<sup>۱۵</sup> پرداخته است (۴۲-۴۳). با توجه به وجود این نقیصه و همچنین پیامدهای منفی سرپرستی توهین‌آمیز و هزینه‌های مادی و معنوی آن در سطح فردی،

جدول ۱: پیشایند و خرده‌پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز

پیشایندها	خرده‌پیشایندها (مصادیق)
پیشایندهای مرتبط با سرپرستان	سبک رهبری
	ویرگی‌های سرپرستان
پیشایندهای سازمانی	ادراک بی‌عدالتی تعاملی، ادراک بی‌عدالتی رویه‌ای، عواطف منفی سرپرستان، تجربیات منفی سرپرستان، استرس سرپرستان
	وجود هنجارهای پرخاشگری، نبود بازدارنده‌های سازمانی
پیشایندهای مرتبط با زیردستان	مهارت سیاسی پایین، سطح بالای بدبینی، خصوصیات فرهنگی (اعتقاد به فاصله قدرت بالا و سنت‌گرایی)، ویژگی‌های شخصیتی تقویت‌کننده ثبات احساسی پایین (خوشبینی، روان‌رنجوی، وجدان کاری پایین، بیرون‌گرایی پایین، انطباق‌پذیری پایین، ثبات احساسی پایین
ویرگی‌های جمعیت‌شناختی زیردستان و سرپرستان	سن پایین‌تر زیردستان، جایگاه شغلی پایین‌تر زیردستان، عدم تجانس جمعیت‌شناختی زیردستان و سرپرستان، مدت زمان کوتاه‌تر روابط کاری با سرپرستان

ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول شماره ۲ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

جدول ۲: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی (۴۵)

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

در جدول شماره ۲ اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکووسکی به شکل زیر محاسبه شده است:

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

۲- نظرسنجی مرحله نخست

در این مرحله، پیشایندهای شناسایی شده، در قالب پرسشنامه به خبرگان ارسال گردیده و میزان موافقت آن‌ها با پیشایندها اخذ شد. با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مرحله نخست و با استفاده از رابطه‌های ۲ و ۳، میانگین فازی هر یک از پسایندها بدست آمد (جدول شماره ۳).

فرمول (۲):

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

فرمول (۳):

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

سپس به منظور حصول اطمینان از شناسایی صحیح پیشایندها و رسیدن به اجماع و شناسایی پیشایندهای احتمالی دیگر بر اساس نظر خبرگان، از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. به این منظور در مرحله اول، پرسشنامه دلفی فازی تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از تحلیل پرسشنامه‌ها، میانگین‌های فازی‌زدایی شده محاسبه و در مرحله بعد پرسشنامه دوم تهیه شد و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر خبره و میزان اختلاف دیدگاه سایر خبرگان، دیگر بار به اعضای گروه خبره ارسال گردید. پس از جمع‌آوری و تحلیل پرسشنامه‌های برگشتی؛ میانگین‌های فازی زدایی شده مرحله دوم نیز محاسبه و اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی اول و دوم مشخص و نظرسنجی مربوط به پیشایندهایی که میزان اختلاف نظر مراحل اول و دوم آنها کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بود، متوقف شد. در مرحله بعد، پرسشنامه سوم تهیه و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، دوباره به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله فقط در مورد پیشایندهای باقیمانده که هنوز در مورد آنها اجماع حاصل نشده بود، نظرسنجی صورت گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل آنها؛ میانگین‌های فازی‌زدایی 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 کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بود، فلذا نظرسنجی در این مرحله متوقف شد و اجماع حاصل شد. مراحل و نتایج دلفی فازی در ادامه ارائه شده است:

۱- تعریف متغیرهای زبانی

پس از تعیین پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز، پرسشنامه دلفی فازی طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با



مینکووسکی (فرمول ۱) فازی‌زدایی شده است. میانگین قطعی به دست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از پیشایندها می‌باشد

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$  ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. در جدول شماره ۳ میانگین فازی مثلی با استفاده از فرمول (۳) محاسبه شده و سپس با استفاده از فرمول

### جدول ۳: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله نخست

پیشایندها	میانگین فازی مثلی ( $m, \alpha, \beta$ )	میانگین فازی زدایی شده
۱. سبک رهبری	( ۰/۱۲۵ ، ۰/۲۰۸ ، ۰/۷۷ )	۰/۷۴۹
۲. ویژگی‌های سرپرستان	( ۰/۰۹۱ ، ۰/۲۱۶ ، ۰/۷۹۱ )	۰/۷۵۹
۳. عوامل استرس‌زا و حالات منفی عاطفی مربوط به سرپرستان	( ۰/۱۶۶ ، ۰/۱۶۶ ، ۰/۵۲ )	۰/۵۲
۴. پیشایندهای سازمانی	( ۰/۰۷۹ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۸۱۲ )	۰/۷۷۵
۵. پیشایندهای مرتبط با زیردستان	( ۰/۱۱۲ ، ۰/۲۱۶ ، ۰/۷۹۱ )	۰/۷۶۵
۶. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی زیردستان و سرپرستان	( ۰/۰۹۱ ، ۰/۲۱۶ ، ۰/۷۹۱ )	۰/۷۵۹

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 (۴۶). با توجه به فرمول شماره ۴، میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم محاسبه شد که نتایج در جدول شماره ۴ مشخص شده است.

۳- نظرسنجی مرحله دوم  
در این مرحله، پرسشنامه دوم تهیه گردیده و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه سایر خبرگان، دو مرتبه به اعضای گروه خبره ارسال گردید. نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه شده در مرحله دوم همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌های شماره ۱ و ۲ و ۳ مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود. با توجه

### جدول ۴: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

پیشایندها	میانگین فازی مثلی ( $m, \alpha, \beta$ )	میانگین فازی زدایی شده	اختلاف مرحله اول و دوم
۱. سبک رهبری	( ۰/۰۸۷ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۸۳۴ )	۰/۷۹۷	۰/۰۴۸
۲. ویژگی‌های سرپرستان	( ۰/۰۶۶ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۸۷۵ )	۰/۸۳۳	۰/۰۷۴
۳. عوامل استرس‌زا و حالات منفی عاطفی مربوط به سرپرستان	( ۰/۱ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۸۱۲ )	۰/۷۸	۰/۲۶
۴. پیشایندهای سازمانی	( ۰/۰۳۴ ، ۰/۲۴۱ ، ۰/۹۳۷ )	۰/۸۸۵	۰/۱۱
۵. پیشایندهای مرتبط با زیردستان	( ۰/۰۷۹ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۸۵۴ )	۰/۸۱۷	۰/۰۵۲
۶. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی زیردستان و سرپرستان	( ۰/۰۴۵ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۹۱۶ )	۰/۸۶۸	۰/۱۰۹

در این مرحله، پرسشنامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، بار دیگر به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله از پسایندهای موجود در مرحله قبل، نظرسنجی راجع به ۳ پیشایندهای سبک رهبری؛ ویژگی‌های سرپرست و پیشایندهای مرتبط با زیردستان متوقف گردیده و نظرسنجی در مورد ۳ پیشایندهای باقیمانده، صورت گرفت. با توجه به فرمول شماره ۱، ۲ و ۳ میانگین فازی نتایج شمارش داده‌ها در

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد در مورد پیشایندهای سبک رهبری؛ ویژگی‌های سرپرست و پیشایندهای مرتبط با زیردستان وحدت نظر و اجماع وجود داشته و میزان اختلاف‌نظر در مراحل اول و دوم در مورد پیشایندهای سبک رهبری؛ ویژگی‌های سرپرست و پیشایندهای مرتبط با زیردستان کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده، لذا نظرسنجی در خصوص این پسایندها متوقف گردید.  
۴- نظرسنجی مرحله سوم

جدول زیر آورده شده است. همچنین در جدول زیر، میزان اختلاف مرحله‌های دوم و سوم نیز مشخص شده است.

جدول ۵: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از مرحله سوم نظرسنجی

اختلاف مرحله دوم و سوم	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	پیشایندها
۰/۰۷۳	۰/۸۵۳	( ۰/۸۹۵ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۵۸ )	۱. عوامل استرس‌زا و حالات منفی عاطفی مربوط به سرپرستان
۰/۰۲	۰/۹۰۵	( ۰/۹۵۸ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۲۵ )	۲. پیشایندهای سازمانی
۰/۰۳۷	۰/۹۰۵	( ۰/۹۵۸ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۲۵ )	۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی زیردستان و سرپرستان

جدول ۶: اوزان و رتبه‌بندی پیشایندها و خرده‌پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز

رتبه نهایی خرده پیشایندها	وزن نهایی خرده پیشایندها	رتبه خرده پیشایندها	وزن خرده پیشایندها	خرده پیشایندها	رتبه پیشایندها	وزن پیشایندها	پیشایندها
۱	۰/۳۲۷	۱	۰/۶۸۳	سبک رهبری خودکامه	۱	۰/۴۷۸	سبک رهبری سرپرست
۲	۰/۱۵۲	۲	۰/۳۱۷	سبک رهبری غیراخلاقی			
۳	۰/۱۴۲	۱	۰/۶۵۳	قدرت سرپرستان	۲	۰/۲۱۸	ویژگی‌های سرپرستان
۵	۰/۰۴۱	۲	۰/۱۸۹	هوش هیجانی پایین سرپرستان			
۷	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۵۸	بالا بودن میزان ماکیاویلیسم سرپرستان			
۹	۰/۰۳۱	۱	۰/۴۴۰	ادراک بی‌عدالتی تعاملی			
۱۲	۰/۰۱۷	۲	۰/۲۴۳	ادراک بی‌عدالتی رویه‌ای			
۱۷	۰/۰۰۶	۴	۰/۰۷۹	عواطف منفی سرپرستان	۴	۰/۰۷۱	عوامل استرس‌زا و حالات منفی عاطفی مربوط به سرپرستان
۱۴	۰/۰۱۲	۳	۰/۱۶۴	تجربیات منفی سرپرستان			
۱۹	۰/۰۰۵۳	۵	۰/۰۷۵	استرس سرپرستان			
۶	۰/۰۳۹	۱	۰/۶۳۶	وجود هنجارهای پرخاشگری	۵	۰/۰۶۱	پیشایندهای سازمانی
۱۱	۰/۰۲۲	۲	۰/۳۶۴	نبود بازدارنده‌های سازمانی			
۴	۰/۰۶۸	۱	۰/۴۹۰	مهارت سیاسی پایین	۳	۰/۱۳۹	پیشایندهای مرتبط با زیردستان
۱۵	۰/۰۱۱	۴	۰/۰۸۰	سطح بالای بدبینی			
۱۰	۰/۰۲۶	۳	۰/۱۸۵	خصوصیات فرهنگی			
۸	۰/۰۳۴	۲	۰/۲۴۶	ویژگی‌های شخصیتی تقویت‌کننده ثبات احساسی پایین			
۲۰	۰/۰۰۲	۴	۰/۰۷۶	سن پایین‌تر زیردستان	۶	۰/۰۳۲	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سرپرستان و زیردستان
۱۳	۰/۰۱۵	۱	۰/۴۵۹	جایگاه شغلی پایین‌تر زیردستان			
۱۸	۰/۰۰۵۹	۳	۰/۱۵۸	عدم تجانس جمعیت‌شناختی			
۱۶	۰/۰۱۰	۲	۰/۳۰۷	مدت زمان کوتاه‌تر روابط کاری با سرپرستان			

به سرپرستان؛ پیشایندهای سازمانی؛ پیشایندهای مرتبط با زیردستان و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سرپرستان و زیردستان دانست.

پس از شناسایی و اجماع خبرگان در مورد پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز، به منظور رتبه‌بندی پیشایندها پرسشنامه مقایسات زوجی تهیه شد و در اختیار ۱۲ خبره‌ای که در فاز اول پژوهش نیز اقدام به

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) می‌باشد. لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. به این ترتیب می‌توان پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز را شامل سبک رهبری سرپرست؛ ویژگی‌های سرپرستان؛ عوامل استرس‌زا و حالات منفی عاطفی مربوط

پیشین همسو می‌باشد (۱۵-۱۹-۲۱-۲۲-۲۳-۲۵-۲۷). در نهایت باید اشاره نمود ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سرپرستان و زیردستان نیز با وزن ۰/۳۲ به عنوان ضعیف‌ترین عامل در بروز سرپرستی توهین‌آمیز تعیین گردید. در پژوهش‌های پیشین مواردی همچون سن، جایگاه شغلی، عدم تجانس جمعیت‌شناختی و مدت زمان روابط کاری به عنوان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تاثیرگذار بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز معرفی شده است (۳۵-۳۶-۳۷) که یافته‌های این پژوهش نیز تاییدکننده و همسو با نتایج پژوهش‌های پیشین می‌باشد.

بر اساس نتایج پژوهش برای موفقیت مدیران و مشاوران سازمانی در حذف یا کاهش امکان بروز سرپرستی توهین‌آمیز و کاهش عواقب منفی این پدیده سازمانی پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به نقش مهم سبک رهبری و ویژگی‌های سرپرستان در بروز سرپرستی توهین‌آمیز، پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های توجیهی و آموزشی در مورد مفهوم عملیاتی سرپرستی توهین‌آمیز و پیامدهای منفی آن به سرپرستان اطلاع‌رسانی کافی شده و مزایایی اعمال سبک‌های رهبری سازنده همچون سبک رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری اخلاقی در کاهش احتمال بروز سرپرستی توهین‌آمیز بیان شود تا بدین ترتیب تمایل سرپرستان به اعمال سبک‌های رهبری سازنده افزایش یابد.

- با افزایش سطح مهارت سیاسی زیردستان و بالا بردن سطح ویژگی‌های شخصیتی تقویت‌کننده ثبات احساسی افراد یعنی بالابردن وجدان کاری، برونگرایی و انطباق‌پذیری و کاهش میزان بدبینی کارکنان نسبت به سازمان می‌تواند از فراهم شدن زمینه بروز سرپرستی توهین‌آمیز که مرتبط با زیردستان می‌باشد، جلوگیری نمود.

- ادراک بی‌عدالتی چه از جانب سرپرستان و چه از جانب زیردستان زمینه‌ساز بروز سرپرستی توهین‌آمیز خواهد بود و به این ترتیب سازمان باید با اتخاذ سیاست‌های مناسب و لازم زمینه استقرار عدالت در سازمان را فراهم کرده و همچنین از طریق برقراری رفتار منصفانه با زیردستان به نیازهای شخصیتی آنها توجه کرده و با آنان به احترام رفتار کند و به شکایات احتمالی آنها در مورد وجود بی‌عدالتی رسیدگی کرده تا به این ترتیب سطح ادراک وجود عدالت سازمانی را بالا ببرد.

- با توجه به اینکه وجود هنجارهای پرخاشگری و نبود بازدارنده‌های سازمانی از عوامل اثرگذار بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز می‌باشند، پیشنهاد می‌شود با تدوین خط‌مشی و دستورالعمل‌ها، زمینه پیشگیری از بروز سرپرستی توهین‌آمیز فراهم شود. ایجاد یک خط‌مشی و دستورالعمل که سرپرستی توهین‌آمیز را تعریف و تعاریف منطقی از رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول در محل کار را ارائه می‌دهد به کارکنان و رهبران سازمانی در شناسایی و برخورد مناسب با سرپرستی توهین‌آمیز و کاهش یا حذف چنین رفتارهایی کمک خواهد کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود جهت حمایت از حقوق کارکنان و کاهش یا جلوگیری از بروز سرپرستی توهین‌آمیز در سازمان، فرایندهای گزارش‌دهی و تشویق گزارش‌دهی که در واقع عبارت است از ایجاد

نظرسنجی از آنها شد، قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های مقایسات زوجی، داده‌ها با کمک نرم‌افزار Expert Choice 11 تجزیه و تحلیل شد؛ بدین صورت که ماتریس‌های مقایسات زوجی پرسشنامه‌ها درون نرم‌افزار به صورت انفرادی وارد و سپس نرخ ناسازگاری ماتریس نظرات هر یک از افراد محاسبه شد. نرم‌افزار برای هر کدام از شش ماتریس یک ماتریس تلفیقی ایجاد کرد و رتبه‌بندی نهایی به همراه وزن هر کدام را به صورت تفکیک‌شده و تلفیقی در اختیار ما قرار داد که نتایج در جدول شماره ۶ قابل مشاهده است. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری کل برابر ۰/۰۷ بوده و کمتر از ۰/۱ است، پس نتایج رتبه‌بندی، مورد تأیید و قابل اعتماد است.

## بحث

با توجه به پیامدهای منفی سرپرستی توهین‌آمیز، شناسایی عوامل موثر بر بروز آن مهم جلوه نمود که در این پژوهش به آن پرداخته شد. همچنین به رتبه‌بندی پیشایندهای شناسایی شده نیز پرداخته شد تا با مشخص شدن درجه اهمیت هر یک از این پیشایندها، به مدیران سازمانی در جهت برنامه‌ریزی به منظور حذف یا کاهش این پیشایندها کمک گردد. همانگونه که از نتایج پژوهش مشخص است؛ سبک رهبری سرپرست، با وزن ۰/۴۷۸ مهم‌ترین عامل در بروز سرپرستی توهین‌آمیز می‌باشد. سبک‌های مخرب رهبری همچون رهبری خودکامه و رهبری غیراخلاقی، رفتارهای خصمانه بیشتر و شدیدتری نسبت به زیردستان اعمال می‌کنند و زمینه‌ساز حرکت به سمت سرپرستی توهین‌آمیز خواهند بود که این یافته در برخی از پژوهش‌های پیشین تایید شد (۱۵-۱۶). ویژگی‌های سرپرستان نیز از جهت میزان تاثیرگذاری در بروز سرپرستی توهین‌آمیز با وزن ۰/۲۱۸ در رتبه دوم قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد سه ویژگی قدرت سرپرستان، هوش هیجانی سرپرستان و میزان ماکیاویلیسم سرپرستان در بروز سرپرستی توهین‌آمیز نقش مهمی ایفا می‌کنند که این یافته همسو با برخی از پژوهش‌های صورت گرفته می‌باشد (۱۵-۱۷-۱۸-۱۹). پیشایندهای مرتبط با زیردستان به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز با وزن ۰/۱۳۹ در رتبه سوم قرار گرفت. در پژوهش‌های پیشین تایید شد برخی از ویژگی‌های زیردستان همچون بدبینی، مهارت سیاسی، خصوصیات فرهنگی و ویژگی‌های شخصیتی موثر بر ثبات احساسی؛ در بروز سرپرستی توهین‌آمیز تاثیرگذار می‌باشند (۲۸-۳۱-۳۲-۳۳). که این نتایج با یافته‌های این پژوهش منطبق می‌باشد. عوامل استرس‌زا و حالات منفی عاطفی مربوط به سرپرستان و پیشایندهای سازمانی نیز به ترتیب با وزن‌های ۰/۰۷۱ و ۰/۰۶۱ در رتبه‌های چهارم و پنجم از نظر درجه اهمیت در بروز سرپرستی توهین‌آمیز قرار گرفتند. در این پژوهش مشخص شد استرس‌آورهایی همچون ادراک بی‌عدالتی تعاملی و رویه‌ای، تجربیات منفی و عواطف منفی سرپرستان به همراه عوامل سازمانی مانند وجود هنجارهای پرخاشگری و نبود بازدارنده‌های سازمانی در افزایش سطح بروز سرپرستی توهین‌آمیز موثر می‌باشند؛ که این یافته با نتایج پژوهش‌های



The General Aggression Model	مدل پرخاشگری عمومی
Trickle-down model	مدل رخنه رو به پایین
Displaced Aggression	پرخاشگری جایگزین شده
Aggressive Norm	هنجار پرخاشگری
Organizational Sanctions	بازدارنده‌های سازمانی
Social Learning Theory	تئوری یادگیری اجتماعی
Power Distance	فاصله قدرت
Traditionalism	سنت‌گرایی
Ethical Leadership	رهبری اخلاقی
Toxic Leadership	رهبری زهرآگین

فرایندهای گزارش‌دهی، رسیدگی و وساطت برای رسیدگی به شکایات کارکنان در مورد سرپرستان یا دیگر همکاران، ایجاد گردد. با بهبود روابط کاری زیردستان و سرپرستان از طرقتی همچون مدیریت مشارکتی و کاهش عدم تجانس جمعیت‌شناختی میان سرپرستان و زیردستان می‌توان از تاثیرات منفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در بروز سرپرستی توهین‌آمیز کاست. در نهایت باید اشاره نمود بوروکراسی و مشکلات اداری در زمینه هماهنگی با مسئولین، عدم همکاری برخی از افراد در تکمیل پرسشنامه‌ها و اثر تعصبات و تمایلات شخصی پاسخگویان بر نتایج پژوهش از جمله محدودیت‌های این پژوهش بود.

## References

- Ashforth B. (1994). Petty tyranny in organization. *Human relations*; 47(7): 755- 778.
- Hoel H, Rayner C, Cooper C. (1999). Workplace bullying. In C. Cooper & L. Robinson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, England: Wiley.
- Duffy MK, Ganster D, Pagon M. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*; 45(2): 331-351.
- Keashly L, Trott V, MacLean LM. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*; 9(4): 341-357.
- Tepper BJ. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*; 43(2): 178-190.
- Qian J, Song B, Wang B. (2017). Abusive supervision and job dissatisfaction: the moderating effects of feedback avoidance and critical thinking. *Frontiers in Psychology*; 8: 496.
- Ahmad W, Khattak AJ, Ahmad G. (2016). Impact of abusive supervision on job satisfaction and turnover intention: role of power distance as a moderator. *City University Research Journal*; 6(1): 122-136.
- Velez MJ, Neves P. (2017). The relationship between abusive supervision, distributive justice and job satisfaction: a substitutes for leadership approach. *European Review of Applied Psychology*; 67(4): 187-198.
- Mitchell MS, Ambrose ML. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*; 92(4): 1159-1168.
- Harris KJ, Kacmar KM, Zivnuska S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*; 18(3): 252-263.
- Hoobler JM, Brass DJ. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*; 91(5): 1125-1133.

## نتیجه‌گیری

سرپرستی توهین‌آمیز دارای اثرات منفی بسیاری در سطح فردی، گروهی، سازمانی و حتی برون‌سازمانی می‌باشد و می‌تواند خسارات مادی و معنوی بر افراد و سازمان تحمیل نماید. سرپرستی توهین‌آمیز در سطح فردی باعث تغییر نگرش‌های کاری زیردستان، بروز رفتارهای تهاجمی و انحرافی و تهدید سلامت جسمی و روانی زیردستان؛ در سطح گروهی باعث کاهش میزان ادراک عدالت سازمانی و کاهش میزان ادراک حمایت سازمانی؛ در سطح سازمانی باعث کاهش خروجی عملکرد و افزایش رفتارهای مقاومتی کارکنان و در نهایت در سطح برون‌سازمانی باعث کاهش سطح رضایت از زندگی، تعارض کار - خانواده و تضعیف خانواده می‌گردد. بر این اساس شناسایی عوامل موجد و به عبارتی پیشایندهای سرپرستی توهین‌آمیز مهم جلوه نمود. نتایج پژوهش نشان داد پیشایندهای مرتبط با سرپرستان شامل سبک رهبری سرپرستان، ویژگی‌های سرپرستان و عوامل استرس‌زا و حالات منفی عاطفی مربوط به سرپرستان؛ پیشایندهای سازمانی، پیشایندهای مرتبط با زیردستان، و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی زیردستان و سرپرستان از مهم‌ترین و تاثیرگذارترین فاکتورها در بروز سرپرستی توهین‌آمیز می‌باشند.

## ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش، اصول اخلاقی رضایت آگاهانه و امانتداری مورد توجه قرار گرفت.

## سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه کسانی که در انجام این پژوهش همکاری داشتند، تشکر و قدردانی نمایند.

## واژه‌نامه

The Dark Side of Leadership	لبه تاریک رهبری
Abusive Supervision	سرپرستی توهین‌آمیز
Authoritarian Leadership	رهبری خودکامه
Unethical Leadership	رهبری غیراخلاقی
Supervisors' Machiavellianism	ماکیاویلیسم سرپرستان





- aggression targeting workplace supervisors. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 63(3-A), 669.
27. Dekker I, Barling J. (1998). Personal and organizational predictors of workplace sexual harassment of women by men. *Journal of Occupational Health Psychology*; 3(1): 7-18.
  28. Martinko MJ, Harvey P, Sikora D, Douglas SC. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *Leadership Quarterly*; 22(4): 751-764.
  29. Lian H, Brown D, Ferris DL, Liang L, Keeping L, Morrison R. (2013). Abusive supervision and retaliation: a self-control framework. *Academy of Management Journal*; 57(1): 116-139.
  30. Lin WP, Wang L, Chen ST. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology*; 62(2): 308-329.
  31. Kernan MC, Watson S, Chen FF, Kim TG. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management an International Journal*; 18(4): 464-484.
  32. Ferris GR, Davidson SL, Perrew PL. (2010). Political skill at work: impact on work effectiveness. Boston: Nicholas Brealey.
  33. Bamberger PA, Bacharach SB. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*; 59(6): 723-752.
  34. Tepper BJ, Duffy MK, Shaw JD. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*; 86(5): 974-983.
  35. Gross JJ, Carstensen LL, Pasupathi M, Tsai J, Skorpen CG, Hsu AYC. (1997). Emotion and aging: experience, expression, and control. *Psychology and Aging*; 12(4): 590-599.
  36. Felson RB. (1992). Kick'em when they're down. *The Sociological Quarterly*; 33(1): 1-16.
  37. Tepper BJ, Moss SE, Duffy MK. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*; 54(2): 279-294.
  38. Soleimani M, Memarzadeh Tehran G, Ataee M, Kazemi A. (2017). Designing a model of ethical leadership styles in Iranian Public Agencies. *Ethics in Science and Technology*; 12(3):109-120. (In Persian)
  39. Shamsi M, Naami A, Montakhab yegane M, Hazaryan S. (2016). Designing and testing a model of organizational outcomes of ethical leadership. *Organizational Resources Management Research*; 5(4): 157-175. (In Persian)
  40. Hassani M, Aras Zadeh S, Kazem Zadeh Bitali M. (2017). Relationship between ethical leadership with organizational citizenship behavior,
  12. Martinko, MJ, Harvey P, Brees JR, Mackey J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*; 34(1): 120-137.
  13. Colbert AE, Judge TA, Choi D, Wang G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: the mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*; 23(4): 670-685.
  14. DeRue DS, Nahrgang JD, Wellman N, Humphrey SE. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*; 64(1): 7-52.
  15. Aryee S, Chen ZX, Sun L, Debrah YA. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*; 92(1): 191-201.
  16. Ghanbari S. (2016). Ethical leadership. *Tadbir Monthly*; 27(291): 42-46. (In Persian)
  17. Johnson HAM, Spector PE. (2007). Service with a smile: do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*; 12(4): 319-333.
  18. Wong CS, Law KS. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*; 13(3): 243-274.
  19. Kiazad K, Restubog SLD, Zagenczyk TJ, Kiewitz C, Tang RL. (2010). In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*; 44(4): 512-519.
  20. Hoobler JM, Hu J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*; 24(1): 256-269.
  21. Tepper BJ, Duffy MK, Henle CA, Lambert LS. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*; 59(1): 101-123.
  22. Zhang Y, Bednall TC. (2016). Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*; 139(3): 455-471.
  23. Tepper BJ. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*; 33(3): 261-289.
  24. Tepper BJ, Lambert LS, Henle CA, Giacalone RA, Duffy MK. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*; 93(4): 721-732.
  25. Restubog SLD, Scott KL, Zagenczyk TJ. (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.
  26. Dupre KE. (2005). Beating up the boss: the prediction and prevention of interpersonal



44. Creswell JW. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Boston: Pearson Publication.
45. Mirsepassi N, Toloie Eshlaghy A, Memarzadeh Gh, Peidaie M. (2011). Designing of human resource excellence model in Iranian Public Sectors using the fuzzy Delphi technique. Journal Management System; 21(4): 1-22. (In Persian)
46. 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.
- organizational politics & gender. Ethics in Science and Technology; 12(3):142-151. (In Persian)
41. Fazel A, Kamalian A, Roshan A. (2017). Relationship between ethical leadership and student's empowerment. Ethics in Science and Technology; 11(3):59-68. (In Persian)
42. Hadavi Nejad M, Kalvandi M. (2017). Investigating the consequences of unethical toxic leadership in organization. Ethics in Science and Technology; 12(3):121-131. (In Persian)
43. Hadavi Nejad M, Kalvandi M. (2016). Exploring dynamics of toxic leadership's antecedents using interpretive structural modeling (ISM). Organizational Behavior Studies Quarterly; 5(3): 1-24. (In Persian)