

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۲۳

## بررسی رابطه سرپرستی سوء استفاده‌گرانه با طفره‌روی اجتماعی کارکنان

ناصر پورصادق<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سرپرستی سوء استفاده‌گرانه با طفره‌روی اجتماعی از دید کارکنان یک شرکت دولتی با روش توصیفی- تحلیلی و از نوع پیمایشی به رشته تحریر درآمده است. جامعه آماری تحقیق ۲۵۰ نفر از کارکنان شرکت می‌باشد. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳ سوال مشخصات فردی و ۱۵ سوال درخصوص آزمون فرضیه‌هاست. پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱۲ حاصل گردید. روش آماری نیز از آزمون کلموگروف- اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، همچنین برای آزمون فرضیات تحقیق، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و برای برازش مدل رویکرد تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین سرپرستی سوء استفاده‌گرانه و طفره‌روی اجتماعی کارکنان شرکت رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. و نتایج حاصل از ارزیابی برازش مدل ساختاری نشان می‌دهد که به ازای یک واحد تغییر در متغیر سرپرستی سوء استفاده‌گرانه، متغیر طفره‌روی اجتماعی ۰/۸۲ تغییر خواهد یافت.

واژگان کلیدی: سرپرستی سوء استفاده‌گرانه، طفره‌روی اجتماعی، سبک سرپرستی.

۱. دانشیار و عضو هیات‌علمی دانشگاه عالی دفاع ملی. نویسنده مسئول: (dr.naser.poursadegh@gmail.com)

## مقدمه

منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است. زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه و... وابسته به نیروی انسانی است. علیرغم پیشرفتهای فنی و تکنیکی جدید هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین نیروی انسانی گردد و انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است و مدیریت سازمان با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی شناخته و توان و استعدادهای نهفته او را پرورش داده و به نحو موثری آن را در پیشبرد هدفهای سازمان بسیج کند (الوانی، ۱۳۸۰). از سوی دیگر بهره‌گیری از تیم‌ها و گروه‌های کاری در انجام امور در حال افزایش است (کومر، ۱۹۹۵: به نقل از چیت‌سازان و مرتضوی، ۱۳۸۹). گروه‌ها به مثابه یک سامانه اجتماعی، هم برای نهادها و سازمان‌های در برگیرنده آنها و هم برای اعضای خود کارکردهایی بی‌بدیل دارند. گروه‌ها سبب می‌شوند تا سازمان‌ها کارهای بزرگی را که از عهده یک فرد بر نمی‌آید، انجام دهند و با ایجاد هم‌افزایی عملکرد سازمان را ارتقا بخشند (شرمهورن، ۲۰۰۲: به نقل از چیت‌سازان و مرتضوی، ۱۳۸۹).

به رغم جنبه‌های مثبت عملکرد تیمی و گروهی که می‌تواند کمک زیادی در ارتقا عملکرد به نهادها و سازمانهای اجتماعی داشته باشد، آنها دارای ابعاد تاریک و کارکردهای منفی نیز هستند. یکی از مسائلی که بهره‌وری گروهی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، کاهش تلاش آگاهانه افراد در گروه است. تحقیقات مؤید این است که افراد در بستر گروه، ممکن است تلاش کمتری را نسبت به زمانی که به طور انفرادی کار می‌کنند، از خود نشان می‌دهند.

از این رو درک رفتار طفره‌روی اجتماعی در فعالیتهای گروهی موضوعی مهم است، از سوی دیگر، پدیده طفره‌روی اجتماعی عارضه‌ای واحد و منحصر به فرد نیست و با توجه به ریشه‌های مختلفی که در ادراک فردی می‌تواند داشته باشد، انواع و گونه‌های متعددی دارد. کومر (۱۹۹۵) گونه‌ها و در واقع، نمودهای این پدیده گروهی را زیر عنوان پنج دسته طبقه‌بندی می‌نماید. یکی از این موارد طفره‌روی اجتماعی تلافی‌جویانه می‌باشد. درحالت، طفره‌روی تلافی‌جویانه<sup>۱</sup>، افراد برای جلوگیری از سوء استفاده دیگران از تلاش آنها از سوی سایر اعضای گروه تلاش خود را کاهش می‌دهند تا به احساس خود در مورد این بهره‌کشی دیگران از آنها پاسخ دهند (چیت‌سازان و مرتضوی، ۱۳۸۹).

1. retributive loafing

از طرفی، یکی از پدیده‌هایی که به‌طور جدی در این سال‌ها مورد توجه قرار گرفته، سرپرستی سوء استفاده‌گرانه است. از لحاظ تعریف این شکل از سرپرستی، نمایش رفتارهای کلامی و غیرکلامی خشونت‌آمیز توسط سرپرستان با کارکنان بدون تماس فیزیکی محسوب می‌شود (هاروی، استونر، هاچ وارتنر و کامکار، ۲۰۰۷: به نقل از گل پرور و همکاران، ۱۳۹۰).

بارزترین شاخص گزارش شده برای سرپرستی سوء استفاده‌گرانه، تخطی از استانداردهای رفتار بین فردی احترام‌آمیز توسط سرپرستان در تعامل و رابطه با کارکنان است (تایو، بنت، میچل و بت مارس، ۲۰۰۴: به نقل از گل پرور و همکاران، ۱۳۹۰). بر پایه مبادله اجتماعی<sup>۱</sup>، سرپرستان و مدیرانی که با کارکنان بد رفتاری می‌کنند (نظیر تمسخر و تحقیر کارکنان، بدگویی از کارکنان نزد دیگران، برخورد همراه با عصبانیت و خشم با کارکنانی که مقصر نیستند، احمقانه جلوه‌دادن گفتار و اعمال کارکنان، انتقال احساس بی‌لیاقتی به کارکنان، یادآوری دائمی اشتباهات، شکستها و- قصور کارکنان به آنها، زیرپا گذاشتن تعهدات خود نسبت به کارکنان، فاش‌سازی مسائل خصوصی کارکنان نزد دیگران)، باعث می‌شوند تا کارکنان تحت امر آنها مجموعه‌ای از حالات رفتاری، هیجانی و ادراکی را به نمایش بگذارند (تپر، ۲۰۰۷: به نقل از گل پرور و همکاران، ۱۳۹۰).

یکی از این حالات رفتاری همان طفره‌روی اجتماعی است که به شکل طفره‌روی تلافی‌جویانه نمود پیدا می‌کند. بنابراین به نظر می‌رسد، سرپرستی سوء استفاده‌گرانه، در سازمان یکی از موارد اثرگذار بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان محسوب می‌گردد. در این راستا، این تحقیق تلاش دارد تا این ارتباط را در جامعه آماری کارکنان یک شرکت دولتی مورد بررسی قرار دهد. از این‌رو تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این سوال است که: آیا بین رابطه سرپرستی سوء استفاده‌گرانه با طفره‌روی اجتماعی کارکنان در شرکت رابطه معناداری وجود دارد؟

برای پاسخ به این سوال یک فرضیه اصلی و ۸ فرضیه فرعی به شرح ذیل تدوین گشته است:

1. social exchange theory

### فرضیه اصلی

بین سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- بین تمسخر و تحقیر کارکنان، توسط سرپرست و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین بدگویی از کارکنان نزد دیگران، توسط سرپرست و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین برخورد همراه با عصبانیت و خشم با کارکنانی که مقصر نیستند، توسط سرپرست و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین احمقانه جلوه‌دادن گفتار و اعمال کارکنان، توسط سرپرست و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین انتقال احساس بی‌لیاقتی به کارکنان، توسط سرپرست و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین یادآوری دائمی اشتباهات، شکست‌ها و قصور کارکنان به آنها، توسط سرپرست و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین زیرپا گذاشتن تعهدات خود نسبت به کارکنان، توسط سرپرست و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین فاش‌سازی مسائل خصوصی کارکنان نزد دیگران، توسط سرپرست و طفره‌روی اجتماعی کارکنان یک شرکت دولتی رابطه معناداری وجود دارد.

### ادبیات و مبانی نظری تحقیق

#### پیشینه نظری

#### سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه

در دهه گذشته، مسائل مربوط به رفتارهای منفی سوء رفتار سازمانی سرپرستان در سازمان منجر به تغییر تمرکز ادبیات رهبری موثر به طرف رهبری مثبت و منفی در -

سازمان شده است. مطالعات رهبری نیز به بررسی رفتارهای تنبیهی یا تهاجمی رهبری مانند ظلم و ستم و رفتارهای ناکارآمد مانند تمسخر و سرزنش زیردستان تحت عنوان سرپرستی سوء استفاده‌گرانه پرداخته است (تسانگ یو وو، و چنگیا هو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۱۴۴). مدیران سازمان‌ها در روند نظارت دیگران گاهی اوقات به رفتارهایی که استبدادی، پرخاشگری و یا سوء استفاده‌گرانه تلقی می‌شوند، دست می‌زنند. سرپرستی سوء استفاده‌گرانه ممکن است رفتارهایی مانند استفاده از الفاظ توهین‌آمیز، درگیری لفظی، پرخاشگری، رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی و تحقیر کارکنان در مقابل دیگران باشد. سنجش نظارت سوء استفاده‌گرانه به برداشت زیردستان از رفتارهای مداوم و خصمانه شفاهی و غیرشفاهی سرپرستان و مدیران بستگی دارد (آیک انیشی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ۹۷).

کارکنان مختلف ممکن است برداشتهای متفاوتی از رفتارهای مشابه مدیران و سرپرستان داشته باشند، بطوری که تصور رفتارهای خصمانه سرپرست از دید برخی کارکنان، ممکن است رفتار قابل قبولی از دید کارمندان دیگر باشد (تسانگ یو و چنگیا هو، ۲۰۰۹، ۱۴۵).

مفهوم سرپرستی سوء استفاده‌گرانه، بیان می‌دارد که همیشه رفتار فرانقش انتخاب آزاد فرد نیستند، بلکه ممکن است به وسیله یک مدیر سودجو و سوء استفاده‌گر تحمیل شوند. زالرس و همکاران (۲۰۰۲) اظهار می‌کنند که برخی سرپرستان، ترفندهایی را به کار می‌برند که می‌تواند تحت عنوان رفتارهای ظالمانه، قلدرانه، تحقیرکننده و سوء استفاده‌گرانه توصیف شوند. رفتار سوء استفاده‌گرانه، به ادراک زیردستان از دامنه‌ای که در آن سرپرستان رفتارهای خصمانه از خود نشان می‌دهند - که حتی ممکن است برخوردهای فیزیکی را دربر بگیرد - گفته می‌شود (ویگودا، ۲۰۰۷)، و از عوامل استرس‌زا در محیط کار است (جان می‌ال پون، ۲۰۱۱).

اگر چه سرپرستی سوء استفاده‌گرانه، پدیده‌ای است که زیاد دیده نمی‌شود، ولی اثرات آن قابل توجه است. تحقیقات نشان می‌دهد که زیردستانی که مورد سوء استفاده قرار گرفته‌اند، از سطوح بالایی از ناراضی‌ت شغلی و زندگی، نیت ترک شغل، تعارض و فشارهای روانی نقش نسبت به همتایانی که مورد سوء استفاده قرار نگرفته‌اند، رنج می‌برند (زالرس و همکاران، ۲۰۰۲). انفجار غضب و خشم (مانند فریاد زدن یا جیغ کشیدن بر سر فردی که ناموافق است)، وارد کردن ترس از طریق تهدید به از دست دادن شغل، امتناع از

1. Tsung-Yu Wu, Changya Hu

2. Ike Onyishi

دادن اطلاعات مورد نیاز به کارکنان، برخورد چشمی تهاجمی و تحقیرکردن و دست انداختن فرد در حضور دیگران می‌توانند نمونه‌هایی از سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه باشند. رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه ممکن است همچنین گرفتن امتیاز از کارمند در زمانها و جاهایی که او در موقعیتی نیست که از خواسته‌های سرپرستان (کمک یا انجام وظایفی که به طور روشنی فراتر از شرح شغل رسمی کارمند یا سیستم رسمی پاداش سازمان هستند) سر باز زند، را در بر بگیرد. حتی مواقعی که این فشار خصمانه نیست و برخورد فیزیکی را در بر نمی‌گیرد، کارکنان ممکن است واقعا دوست داشته باشند که به این خواسته‌های سرپرستان اعتراض کنند، اما به خاطر ترس از اینکه مبادا در این اقدام شکست بخورند و این خود منجر به بروز رفتار خصمانه در آینده از همان مدیر شود، از این کار امتناع می‌کنند (ویگولا، ۲۰۰۷).

در بیشتر سازمان‌ها، حد فاصل بین رفتارهای درون نقش و برون نقش به‌طور قابل فهمی مشخص نشده است و این امر تفسیرهای چندگانه‌ای را منجر می‌شود. این تعابیر چندگانه ممکن است انواع گوناگونی از رفتارهای منفعت‌طلبانه و سوءاستفاده‌گرانه را به دنبال داشته باشد، که فعالیت‌های فرانش را بر افرادی که در اصل نمی‌خواهند آن‌ها را بروز دهند، تحمیل می‌کند. بنابراین کارکنان و مدیران در مورد اینکه رفتار سازمانی درست چه می‌تواند باشد و اینکه چه چیزی از مرزهای چنین فعالیت‌های فراتر می‌رود، دیدگاه‌های مختلفی خواهند داشت (کریم شاطری و همکاران، ۱۳۸۸، ۵۸-۶۱).

پیتر بامبرگر و ساموئل بچرچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه را با توجه به مقاومت و استرس و شخصیت افراد بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که مقاومت کارکنان و عکس‌العمل آنان به سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه به درجه حساسیت آنان به تغییر و تابع شخصیت آنان است. و اینکه اثر سرپرستی سوء استفاده‌گرانه در کارکنان تحت شرایط و تابع وجدان کاری و میزان سازگاری آنان است.

نظارت سوءاستفاده‌گرانه، به عنوان بخشی از روش‌های مدیریتی استبدادی، زمانی که مدیران با استفاده از قدرت یا موقعیت خود، به نوعی مدیریت ناعادلانه و رفتارهای دلسردکننده با زیردستان به منظور عملکرد بهتر برای سازمان دست می‌زنند. این رفتارهای خصومت‌آمیز، در راستای صدمه‌زدن به احساسات و عواطف زیردستان بکار می‌رود (پیتر بامبرگر و ساموئل بچرچ، ۲۰۰۶، ۷۲۴).

1. Peter Bamberger and Samuel Bacharach

### سبک رهبری سوءاستفاده‌گرانه

یکی از سبک‌های رهبری که طی نیم‌دهه گذشته تاکنون تا اندازه‌ای توسط نظریه‌پردازان و پژوهشگران عرصه رفتار و روانشناسی در محیط‌های کار مورد توجه قرار گرفته، رهبری سوءاستفاده‌گرانه است. براساس گزارش دی هوگ و دن هارتوگ (۲۰۰۸) رهبری سوءاستفاده‌گرانه، سبک رهبری مبتنی بر نفع شخصی همراه با تسلط‌جویی و رفتار مستبدانه با دیگران است. براساس گزارش هاوس و هاول<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) رهبران سوء استفاده‌گر، رهبرانی تسلط‌جو، کنترل‌کننده و کینه‌توز و انتقام‌گرا هستند. این رهبران برخلاف رهبران اخلاقی‌گرا، زمینه تضعیف تدریجی کارکنان در عرصه‌های روانی و سازمانی را فراهم می‌سازند و به دنبال آن کارکنان را از طریق احساس مورد سوءاستفاده قرار گرفتن متمایل به رفتارهای غیراخلاقی می‌نمایند (تپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ تایو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

بر اساس رویکرد نظری نظام‌های آسیب‌شناختی هنجاری مرجع<sup>۴</sup>، رهبری ستمگرانه ابتدا موجب تقویت احساس بی‌هنجاری سازمانی ادراک شده در کارکنان می‌شود.

می‌توان گفت با زیرپانهادن ارزش‌های هدایت‌گر انسانی و اخلاقی توسط رهبران ستم‌گر زمینه برای تحقیر آشکار و نهان کارکنان فراهم می‌گردد و از این طریق با ایجاد یک احساس درونی بی‌ارزشی، آشوب و بی‌هنجاری سازمانی ادراک شده در کارکنان افزایش می‌یابد (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۱، ۶).

هرگونه عمل، سخن و اقدامی از جانب مدیران و سرپرستان از طرف کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد و به دنبال آن براساس ماهیت عمل و رفتار (و حتی سخن)، رفتار، ادراکات و احساسات کارکنان تحت تاثیر قرار می‌گیرد (گل‌پرور، حسین‌زاده و آقایی، ۱۳۸۹، ۱۵).

### طفره‌روی اجتماعی

طفره‌روی اجتماعی به عنوان یکی از اساسی‌ترین سازه‌های نظری تبیین‌کننده پویایی‌های تیمی در بسیاری از رشته‌ها مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی، مدیریت و اقتصاد مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است. این سازه همواره در سطح تجزیه و تحلیل تیمی از اهمیت بسزا و قدرت تبیین‌کنندگی بالا برخوردار

1. House & Howell
2. Tepper
3. Thau
4. Referent Normative Pathologic

بوده است. ریشه مطالعات مرتبط با طفره‌روی اجتماعی به اوایل قرن بیستم باز می‌گردد و با پژوهش رینگلمن گره می‌خورد. وی با ترتیب دادن پژوهشی در زمینه بررسی کاهش تلاش افراد به هنگام عضویت در تیم نسبت به حالت فردی اولین پژوهش‌های مرتبط با این سازه را پایه‌گذاری کرد و تا مدت‌ها این کاهش تلاش فردی به هنگام عضویت در تیم تحت عنوان اثر رینگلمن شناخته می‌شد.

مطالعه رینگلمن بر این اساس بود که می‌خواست میزان تلاش افراد را در یک مسابقه طناب‌کشی، زمانی که به تنهایی، با یک نفر، با دو نفر و با هفت نفر دیگر کار می‌کنند، مشاهده نماید. نتایج تحقیق وی جالب بود. افراد زمانی که در یک گروه ۲ نفره بودند، ۹۳٪، زمانی که در یک گروه ۳ نفره بودند، ۸۵٪ و در هنگام حضور در گروهی با ۸ نفر عضو، تنها ۴۹ درصد از توان خود را مبذول آن اقدام گروهی می‌نمودند (گرینبرگ و بران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

سپس واژه «طفره‌روی اجتماعی» اولین بار توسط لاتان، ویلیامز و هارکینز در سال ۱۹۷۹م. به کار رفت. آن‌ها این واژه را در توصیف پدیده کاهش تلاش افراد در کار، زمانی که در قالب یک گروه همکاری می‌کنند، به کار بردند. آن‌ها معتقد بودند که برخلاف عقیده رایج مبنی بر اینکه زمانی که افراد با یکدیگر در قالب تیم یا گروه همکاری می‌کنند، تیم یا گروه تلاش بیشتر افراد را موجب می‌گردد، در عالم واقع صادق نیست بلکه به کاهش بهره‌وری آن‌ها می‌انجامد (لاتان و همکارانش، ۱۹۷۹).

پس از لاتان محققان زیادی به تحقیق در این حوزه پرداختند و متوجه شدند که عامل تعداد اعضا تنها یکی از عوامل مؤثر بوده و عوامل زیادی در ایجاد این پدیده اثر دارند که در ادامه مهم‌ترین آن‌ها معرفی می‌شوند.

### عوامل پیدایش طفره‌روی اجتماعی

محققان پژوهش‌هایی درمورد علل این پدیده انجام داده و عوامل زیادی را در خلال پژوهش‌های تجربی خود در ایجاد و یا تشدید طفره‌روی اجتماعی در گروه‌ها یافته‌اند. برخی از این متغیرها عبارت‌اند از:

الف) متمایز نبودن سهم کار هر فرد: اسزایمانسکی و هارکینس<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) و پرایس<sup>۳</sup> (۱۹۸۷)، در تحقیقاتی که به‌طور جداگانه انجام دادند، دریافتند زمانی که فرد ادراک

1. Greenberg & Baran
2. Szymanski & Harkins
3. Price

کند که کار وی از کار دیگران تمیزپذیر نیست؛ یعنی کار آن‌ها دیده نمی‌شود، از تلاش خود کم می‌نماید.

ب) تعریف نشدن کار، از دیگر ویژگی‌هایی شناخته‌شده که سبب طفره‌روی افراد از کار دسته‌جمعی می‌شود.

تحقیقات نشان می‌دهد که اگر ساختارهای کاری برای افراد معلوم نباشد، سبب کاهش-تلاش آن‌ها و طفره‌روی بیشتر آن‌ها از کار می‌شود (بارتیس و همکارانش<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸).

ج) نبود استاندارد کاری نیز به عنوان یکی دیگر از علل کاهش تلاش افراد معرفی شده است، اینکه افراد ندانند کارشان چیست و دقیقا چه انتظارات و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد آن‌ها وجود دارد (هارکینس و اسزایمانسکی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹).

د) انگیزشی نبودن کار، از جمله عوامل دیگری است که به عنوان سبب کاهش تلاش و عملکرد افراد در قالب گروه شناخته شده است. تحقیقات هاگمن به‌طور عام و نیز تحقیقات سایر محققان که در حوزه طفره‌روی اجتماعی انجام داده‌اند، مؤید این نکته است که انگیزشی نبودن کار که از جمله نشانه‌های آن دشوار نبودن اهداف کاری است، سبب کاهش تلاش افراد می‌گردد (هلر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷؛ ایکنهات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

موارد اشاره شده، همگی در سطح تحلیل کار است و نشان‌دهنده عوامل طفره‌روی در سطح کار هستند، اما در ادامه، به آن دسته از عواملی می‌پردازیم که در سطح تحلیل گروه سبب کاهش تلاش افراد می‌گردند؛ از جمله این موارد عبارتند از:

ه) بزرگ‌بودن اندازه گروه، به‌عنوان یک عامل موقعیتی توسط واگنر<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) و گرین‌برگ<sup>۶</sup> (۱۹۹۷)، در کاهش تلاش فردی در فعالیت‌های گروهی معرفی شد. البته از آن زمان که رینگلمن در سال ۱۹۱۳ به‌طور رسمی مطالعاتی در مورد کاهش تلاش افراد صورت داد، اولین متغیر و عاملی که به آن توجه نمود، اندازه گروه بود و همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، دریافت هرآنچه اندازه گروه بزرگ‌تر باشد، افراد به میزان بیشتری از تلاش خود کم می‌نمایند. و نبود ارزیابی و نظارت بر افراد، هارکینز و زیمانسکی در دو مطالعه که به‌طور جداگانه و با فاصله دو سال صورت دادند، دریافتند که عدم ارزیابی و

1. Bartis, et. al.
2. Harkins & Szymanski
3. Heller
4. Eikenhout
5. Wagner
6. Greenberg & Baran

کنترل لازم توسط مسئولان گروه‌ها و یا مدیران سازمان سبب کاهش تلاش افراد در قالب کار گروهی می‌گردد (هارکینس و اسزایمانسکی، ۱۹۸۹).

ز) شپرد و رایت نیز در تحقیقات خود نشان دادند که فضای حاکم بر گروه بر کاهش تلاش فردی مؤثر واقع می‌شود (شپرد و رایت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹).

علاوه بر عوامل یاد شده که به ماهیت، ساختار و ترکیب گروه مرتبط می‌شود، برخی عوامل موجود در نظام ادراکی فرد نیز از جمله:

ح) ادراک طفره‌روی سایر اعضا توسط فرد (اسچلنکر و ویگولد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲)

ط) وجود ویژگی فردگرایی در افراد سبب ایجاد این پدیده است (ایرلی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹). در فرهنگ‌های فردگرا برخلاف فرهنگ‌های جمع‌گرا، افراد تمایل دارند تا در زمانی که در قالب گروه فعالیت می‌کنند، تلاش کمتری را از خود بروز دهند (چاربونیر و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). از دیگر عوامل فردی می‌توان به ادراک مشکلات در عملکرد گروه توسط فرد اشاره کرد. اگر افراد مشاهده نمایند که عملکرد گروه مناسب نیست و تلاش آن‌ها ممکن است ضایع شود، میزان آن را کاهش می‌دهند (استاهل و اسچل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱). آخرین عامل که ریشه در ادراک فرد دارد.

ی) وجود ادراک توانایی در کارهای مرتبط توسط افراد است. زمانی که فرد ادراک نماید در کار دیگری به جز کار محوله مؤثرتر است، این ادراک سبب ایجاد یا تشدید پدیده طفره‌روی اجتماعی می‌گردد (کومر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵).

### انواع طفره‌روی اجتماعی

از سوی دیگر، پدیده طفره‌روی اجتماعی عارضه‌ای واحد و منحصر به فرد نیست و باتوجه به ریشه‌های مختلفی که در ادراک فردی می‌تواند داشته باشد، انواع و گونه‌های متعددی دارد. کومر (۱۹۹۵) گونه‌ها و در واقع، نمودهای این پدیده گروهی را زیرعنوان پنج دسته طبقه‌بندی و ارائه می‌نماید که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود:

1. Shepperd & Wright
2. Schlenker & Weigold
3. Earley
4. Charbonnier et al.
5. Stohl & Schell
6. Comer

۱. طفره‌روی تلافی‌جویانه: در این حالت افراد برای جلوگیری از سوءاستفاده دیگران از تلاش آن‌ها از سوی سایر اعضای گروه تلاش خود را کاهش می‌دهند تا به احساس خود در مورد این بهره‌کشی دیگران از آن‌ها پاسخ دهند.
۲. طفره‌روی ناشی از ناامیدی: زمانی که فرد حس کند بر خروجی کار تأثیر چندانی ندارد و تلاش وی در عملکرد گروه نقش مهمی بازی نمی‌نماید، احساس دلسردی در وی به وجود آمده و بالطبع، با این احساس از تلاش خود کم می‌نماید. در این موارد نقش رهبری و انگیزشی مدیران گروه اثر زیادی در جلوگیری از این نوع طفره رفتن دارد.
۳. طفره‌روی برای کم‌رنگ کردن: افراد در گروه گاهی احساس می‌کنند که شایستگی لازم در آن‌ها نسبت به سایر اعضای گروه کمتر است، لذا تلاش می‌کنند با گم کردن خود در جمعیت و نشان ندادن خود در گروه از اینکه نالایق و بدون شایستگی دیده شوند، جلوگیری می‌نمایند.
۴. طفره‌روی برای گوشه‌گیری: در این حالت، فرد به سبب احساس غیرضروری بودن تلاش می‌نماید خود را به حاشیه کشانده و از دید افراد دور باشد. در اینجا وی نتایج کار خود را ارزشمند نمی‌بیند و از این رو، گوشه‌گیری را بر می‌گزیند.
۵. طفره‌روی برای بالاتر بردن خود: از آنجا که انسان تمایل ندارد که نالایق و ناقص دیده شود، وقتی افراد در قالب گروه فعالیت می‌کنند و از سوی دیگر، توانایی لازم در انجام وظایف خود را ندارند، مشارکت زیادی در گروه از خود نشان نمی‌دهد تا نقص خود را بروز ندهد و خود را بالاتر ببرد (کومر، ۱۹۹۵).

### شکل‌های بروز طفره‌روی اجتماعی

چه بسا شنیده‌ایم که کسی همواره کارها را به شنبه وعده داده یا در دقیقه نود انجام داده است؛ اهمال کاری، به تعویق انداختن کارها و طفره رفتن از انجام بهنگام آنهاست. خرد فرد اهمال کار چنین فرمان می‌دهد که کار انجام شود، اما فرد با این حال انجام کار را به عقب می‌اندازد. اهمال کاری می‌تواند برآمده از پرورش و سبک خانوادگی باشد. گاه اهمال کاری سبکی رفتاری برای پاسداری از خویشتن در برابر حالت‌های هیجانی ناخوشایند است، به‌ویژه هنگامی که احتمال شکست در کار وجود دارد.

به تعویق انداختن کارها می‌تواند به شکل‌های زیر خودشان را نشان دهند:

۱. فکر کردن درباره مشکل، بدون این که دست به هیچ کاری بزنیم.

۲. تا دقیقه نود کار را به تاخیر می‌اندازیم، چون زیر فشار بهتر کار می‌کنیم. هر چند کار دقیقه نودی، جز این که طاقت فرسا و پرفشار است، فرصت واریسی را برای آدمی فراهم نمی‌کند و کار نصفه نیمه و سمبل می‌شود.
۳. هنگامی که می‌گوییم « فردا انجامش می‌دهم »، کوشش می‌کنیم خودمان را متقاعد کنیم که واقعا فردا کار را انجام می‌دهیم یا این که می‌خواهیم چیرگی خودمان را نشان دهیم. در واقع، فردا پیش چشم و ذهن فرد اهمال کار، نه روز بعد، که زمانی نامعلوم در آینده است.
۴. گونه دیگری از طرز تفکر «فردا انجامش می‌دهم» این است که انجام کار را به حل مشکل کنونی وابسته می‌کنیم.
۵. کارهای بی‌اهمیت قبلی ناگهان در اولویت قرار می‌گیرند تا کار دشوار انجام نشود.
۶. نخست کارهای لذت بخش را انجام می‌دهیم تا بتوانیم برای انجام کارهای دشوار روحیه لازم را پیدا کنیم اما پس از آغاز کار لذت بخش نمی‌توانیم دست از آن برداریم و کار دشوار را به عقب می‌اندازیم.
۷. همواره گوش به زنگ هستیم تا دلیلی موجه برای آغاز نکردن کار یا دست کشیدن از کار پیدا کنیم.
۸. پدید آوردن این اندیشه گول زننده که نخست باید مقدمات انجام کار را فراهم کنیم؛ پس از انجام مقدمات، خسته می‌شویم و کار را آغاز نمی‌کنیم.
۹. نخست با زدن برچسب‌هایی همچون «تنبل، ناامید، کند» به خودمان، از سرزنش و نکوهش دیگران پیشگیری می‌کنیم و بعد خودمان به شیوه‌ای توجیه می‌کنیم. در حالی که برای نمونه، مشکل واقعی مان ترس از شکست است.
۱۰. گاهی آن اندازه منتظر می‌مانیم تا انگیزه لازم برای کار را به دست بیاوریم تا بتوانیم کار را با شتاب بیشتری انجام دهیم.

#### رابطه سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و طفره‌روی اجتماعی کارکنان

رفتار افراد در محیط کار از زمره پدیده‌های بسیار حساس و مهمی است که طی سال‌های اخیر توجهات زیادی را به خود جلب نموده است. این رفتارها از طریق فرایندهای کاری، تاثیرات شگرف و انکار ناپذیری بر اجزاء مختلف سازمان، اعم از نظام‌ها و قواعد درون سازمان و عملکرد و اثربخشی هر سازمان یا نهادی به‌جای می‌گذارند. از طرف دیگر رفتار کارکنان در محیط‌های کار به‌عنوان یک نظام خردتر نسبت به

نظام‌های سرپرستی و هنجاری، تحت نفوذ و تاثیر هنجارها و سبک‌های رهبری و سرپرستی قرار می‌گیرد (دی هوگ و دن هارتوگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

شواهد روزافزون حاکی از نقش سبک رهبری سوءاستفاده‌گرانه، بی‌هنجاری، تعارض هنجاری ادراک شده و بیگانگی برای رفتارهای غیراخلاقی است.

هاوس و هاوول (۱۹۹۲) و به‌طورخاص مانریکودی لارا، تاکورنتی و تینگ دینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و گل پرور و همکاران نشان داده‌اند که احساس اجحاف و بی‌عدالتی (که در رفتار رهبران سوءاستفاده‌گر بسیار مشهود و قابل درک است) به‌طورجدی می‌تواند باعث احساس بی‌نظمی هنجاری و تعارض هنجاری شوند.

همچنین نقش بی‌هنجاری سازمانی بر بیگانگی شغلی از طریق رویکرد نظری نظام‌های آسیب‌شناختی هنجاری مرجع به خوبی قابل تبیین است. بر اساس این رویکرد زمانی که در حوزه‌های کلان مانند وضعیت سازمان در نزد کارکنان احساس آشوب و بی‌نظمی اتفاق می‌افتد، پیش از هرگونه اتفاق دیگری، ابتدا شکلی از سرایت اثر آشفتنگی ادراکی کلان (بی‌هنجاری سازمانی) به ادراکات خرد (بیگانگی شغلی) و یا ادراکات هنجاری گروهی و تیمی (تعارض هنجاری ادراک شده) اتفاق می‌افتد. دلیل نظری این امر آن است که اگر ادراکات شغلی و گروهی نیز دچار آشفتنگی و اختلال نشوند، می‌توانند از انتقال اثر بی‌هنجاری سازمانی به پیامدهای رفتاری پیش‌گیری نمایند. بنابراین براساس پیش‌بینی‌های رویکرد نظام‌های آسیب‌شناختی هنجاری چه در قالب روابط زنجیره‌ای و چه در قالب روابط تعدیلی، وجود بیگانگی شغلی بالا و یا تقویت‌شده برای انتقال اثر رهبری سوءاستفاده‌گرانه ضدارزشی و هنجارشکنانه و بی‌هنجاری سازمانی بر رفتارهای غیراخلاقی امری ضروری است (گل‌پرور، واثقی و جوادیان، ۱۳۹۰).

اما تعارض هنجاری ادراک شده، درجه تعارض هنجاری بین گروه کاری با قواعد رسمی سازمان است که موجب می‌شود افراد یک گروه کاری در تقابل با هنجارهای سازمان محل کار خود قرار گیرند. براساس نظریه‌های تبادل در محیط‌های کار، تعامل انسانی داردای زیربنای اجتماعی - اقتصادی است. به این مفهوم که افراد نسبت به ورودی‌های خود (سرمایه‌گذاری‌های خود) در روابط و پیامدها یا دستاوردهای حاصل از این روابط حساس هستند. در چنین شرایطی افراد از طریق قاعده مقابله به مثل متوجه می‌شوند در صورتی که خواهان تداوم منافع و دست آوردهای حاصل از روابط برقرار

1. De Hoogh & Den Hartog
2. Manrique de Lara, Tacoronte & Ting Ding

شده هستند، لازم است تا کماکان ورودی‌های خود را به این روابط حفظ و یا بهبود بخشند (بلاو<sup>۱</sup>، ۱۹۶۴). از طرف دیگر به محض این که افراد در قالب گروه گرد هم می‌آیند، هنجارها، اهداف و انتظارات متقابل در بین آن‌ها شکل می‌گیرد. در نهایت هنجارهای گروهی نحوه تعاملات و تبادل بین اعضاء را براساس قاعده یا اصل مقابله به مثل تنظیم خواهد کرد (بامر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

در پایان زنجیره روابط تقویت‌کننده رو به جلو، رهبری سوءاستفاده‌گرانه، بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک‌شده، احتمال وقوع رفتارهای غیراخلاقی افزایش می‌یابد. رفتارهای غیراخلاقی که گستره‌ی وسیعی از اصطلاحات نظیر رفتارهای انحرافی، ضدتولید و ضداجتماعی را در خود پوشش می‌دهد، رفتارهایی محسوب می‌شوند که در آن‌ها رسوم، قواعد، مقررات و هنجارهای کاری، عملکردی و رفتاری سازمان نادیده گرفته می‌شوند و به این ترتیب با ایجاد یک فضای قابل آسیب در سازمان، زمینه به مخاطره افتادن سلامتی، عملکرد و اثربخشی فردی و سازمانی را فراهم می‌کنند (بودانکین و تزینر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). شواهد پژوهشی ارائه شده توسط پژوهشگرانی چون دی هوگ و دن هارتوگ (۲۰۰۸)، تپر (۲۰۰۷)، تایو و همکاران (۲۰۰۹)، مانریکودی لارا و همکاران (۲۰۰۹) و بودانکین و تزینر (۲۰۰۹) به‌خوبی از این ایده و نظر که رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه سرپرستان و تسلط یک فضای غیرانسانی در سازمان زمینه را برای وقوع رفتارهای غیراخلاقی از طرف کارکنان فراهم می‌سازند، حمایت می‌کند (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۱، ۹).

### پیشینه تجربی

طی سال‌های گذشته تلاش‌های علمی و تجربی به‌طور جداگانه پیرامون طفره‌روی اجتماعی و سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه صورت گرفته است که به شرح ذیل در دو بخش پیشینه تحقیقات در داخل کشور و خارج از کشور ارائه می‌گردد:

### الف) پیشینه تحقیقات داخلی

۱. تحقیق تحت عنوان «الگوی ساختاری رابطه سرپرستی سوء استفاده گرانه،

1. Blau
2. Bommer and et al.
3. Bodankin & Tziner

گرانباری نقش، فرسودگی و بیگانگی شغلی»، توسط گل پرور، واثقی، و جوادیان، در سال ۱۳۹۰ صورت گرفته است. برای بررسی این مدل، از کارکنان مرد یک کارخانه، ۱۶۸ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از مدل سازی معادله ساختاری (SEM) مورد تحلیل قرار گرفت. براساس مدل ساختاری بدست آمده، طی یک سلسله روابط چند سطحی رهبری سوءاستفاده‌گرانه با گرانباری نقش، سپس گرانباری نقش با فرسودگی هیجانی و در پایان فرسودگی هیجانی با بیگانگی شغلی دارای رابطه معنادار هستند. یک رابطه مستقیم نیز در مدل نهایی بین رهبری سوءاستفاده‌گرانه با بیگانگی شغلی بدست آمد (گل پرور، واثقی، و جوادیان، ۱۳۹۰).

۲. پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل موثر بر پدیده طفره روی اجتماعی در فعالیتهای گروهی، مورد مطالعه: گروه‌های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق (ع)»، توسط چیت سازان و مرتضوی، در سال ۱۳۸۹ صورت گرفته است. این تحقیق در چارچوب مدل معادلات ساختاری، عوامل موثر بر طفره‌روی اجتماعی (ویژگیهای کار، ویژگیهای گروه، ویژگیهای ادراک فردی) را بررسی کرده است. در این راستا پرسشنامه-ای بین یک نمونه ۱۴۰ نفری دانشجویانی که در گروههای مطالعاتی، سازماندهی شده بودند، به اجرا درآمد. یافته‌ها نشان داد که فقط ویژگیهای مربوط به کار از تاثیر-معناداری بر طفره‌روی اجتماعی برخوردار است؛ بنابراین، طراحی کارهای انگیزشی، ایجاد استانداردهای کاری و هویت بخشی به کار عمده‌ترین شاخص‌هایی محسوب می-گردند که به حذف یا کاهش طفره روی اجتماعی کمک می‌کنند (چیت سازان و مرتضوی، ۱۳۸۹).

۳. در مقاله‌ای تحت عنوان « طفره روی اینترنتی یکی از مظاهر رفتار کجروی ضدشهروندی در محیط کار» توسط سیداسماعیل هاشمی شیخ شبانی در سال ۱۳۸۷ بیان شده است که: درسالهای اخیر به پیشرفتهای فناوری اطلاعات در محیط کار و نقش آن در ارتقا بهره وری و کارایی کارکنان در محیط کار توجه ویژه ای مبذول شده است با وجود این شیوه فناوری فرصتهایی برای ارتکاب رفتارهای ضد شهروندی نیز در اختیار کارکنان قرار داده است یکی از این رفتارها طفره روی اینترنتی در محیط کار است طفره روی اینترنتی به استفاده کارکنان از امکانات اینترنتی سازمانها در جهت دستیابی به اهداف و نفع شخصی در اثنای ساعات کار اشاره دارد و تلاش شده است این پدیده در چارچوب مفهوم کلی‌تر رفتار ضدشهروندی سازمانی یا کجروی در محیط کار

مفهوم‌پردازی شود و انواع مختلف آن برخی عوامل موثر بر آن و نحوه سنجش آن مورد بررسی قرار گیرد افزون بر این درخصوص میزان شیوع و ضرورت بررسی آن توضیحاتی عرضه می‌شود. (هاشمی شیخ شبانی، ۱۳۸۷)

۴. پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان در سال ۱۳۹۰» توسط الماسیان و رحیمی کیا، صورت گرفته است. این پژوهش یک مطالعه توصیفی - همبستگی است که با هدف بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان انجام گرفت. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی - طبقه‌ای بوده و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان تعیین گردید که شامل ۱۸۲ نفر از کارکنان و ۴۵ نفر از مدیران می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها، شامل دو پرسشنامه استاندارد بوده است. ۱. پرسشنامه سبک رهبری فیدلر، ۲. پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلسل. اعتبار پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرسودگی شغلی ۰/۸۴ و برای پرسشنامه سبک رهبری ۰/۸۱ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از نرم افزار SPSS استفاده گردید. نتایج این پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان با اطمینان بالای ۰/۹۹ رابطه معکوس معنی‌دار وجود دارد، به عبارت دیگر فرسودگی شغلی بیشتر قربانیان خود را از بین سازمان‌ها و مؤسساتی می‌گیرد که رفتارهای ملاحظه‌کارانه و گرم و عاطفی کمتری از طرف مدیران و رؤسای آنها سر می‌زند. وجود ارتباط بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان، توجه هرچه بیشتر مدیران به پرسنل و استفاده از شیوه‌های علمی مدیریت را می‌طلبد (الماسیان و رحیمی کیا، ۱۳۹۱).

۵. گل‌پرور و همکارانش (۱۳۹۱) در تحقیقی «رابطه رهبری ستمگرانه و رفتارهای غیراخلاقی: رویکرد نظام‌های آسیب‌شناختی هنجاری، مطالعه موردی در یک سازمان صنعتی و تولیدی»، بهبود مدیریت، سال ششم، شماره ۲، ص ۴-۲۲. را بررسی کرده‌اند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه رهبری ستمگرانه با رفتارهای غیراخلاقی به مرحله اجرا درآمد. از جامعه‌آماري کارکنان یک مجموعه صنعتی در شهر اصفهان، ۲۵۴ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه ۶ سؤالی رهبری ستمگرانه، پرسشنامه ۸ سؤالی بی‌هنجاری سازمانی، پرسشنامه ۸ سؤالی بیگانگی شغلی، پرسشنامه ۵ سؤالی تعارض هنجاری ادراک شده، و پرسشنامه ۴ سؤالی رفتارهای غیراخلاقی بود. داده‌ها از طریق الگوسازی معادله ساختاری مورد تحلیل

قرار گرفت. الگوسازی معادله ساختاری نشان داد که رهبری ستمگرانه ابتدا باعث تقویت بی‌هنجاری، بیگانگی شغلی، و تعارض هنجاری می‌شود، سپس بی‌هنجاری، بیگانگی شغلی را و بیگانگی شغلی، تعارض هنجاری ادراک شده را تقویت می‌نمایند. در پایان تعارض هنجاری ادراک شده بستر را برای افزایش رفتارهای غیراخلاقی فراهم می‌سازد. تحلیل واسطه‌ای نشان داد که بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده، متغیرهای واسطه‌ای برای رابطه رهبری ستمگرانه با رفتارهای غیراخلاقی هستند (گل‌پرور و همکارانش، ۱۳۹۱).

۶. علوی و کاظمی‌زاده (۱۳۸۷) در تحقیقی «مقایسه تأثیر سبک‌های رهبری مدیران بر میزان تنیدگی کارکنان ادارات دولتی با توجه به نوع شخصیت آنان»، را بررسی کرده‌اند. به منظور وصول به این هدف، از روش علی مقایسه‌ای و پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده‌است. پرسشنامه‌های مربوط، شامل پرسشنامه‌های سبک‌های رهبری، شخصیت، تنیدگی و اطلاعات شخصی بوده‌است. جامعه آماری، کارکنان ادارات و سازمان‌های دولتی شهر کرمان و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بوده‌است. نمونه مورد نظر معادل ۷۵۰ نفر از جامعه مذکور بوده‌اند. از آزمون‌های  $\chi^2$  دو، آنالیز واریانس یک‌طرفه، آزمون تعقیبی توکی، و آزمون «تی» به منظور تجزیه و تحلیل آماری فرضیات تحقیق استفاده گردیده‌است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سبک رهبری استبدادی - استثماری بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A، سبک رهبری استبدادی - استثماری بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B و سبک رهبری استبدادی - خیر خواهانه بر افزایش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد. همچنین سبک رهبری استبدادی - خیر خواهانه بر تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر ندارد. سبک رهبری مشارکتی بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع A تأثیر دارد. سبک رهبری مشارکتی بر کاهش تنیدگی کارکنان با شخصیت نوع B تأثیر دارد. لذا مجموعاً می‌توان گفت سبک‌های رهبری مدیران بر میزان تنیدگی با توجه به شخصیت کارکنان تأثیر دارند (علوی و کاظمی‌زاده، ۱۳۸۷).

۷. گل‌پرور و واثقی (۱۳۸۹)، تحقیق «نگاهی نوین به نقش سبک‌های دل‌بستگی در محیط‌های سازمانی و کاری مطالعه موردی پیوند بین رهبری اخلاقی و ستمگرانه با سرمایه روانی»، در شهر اصفهان را به مرحله اجرا درآوردند. جامعه آماری پژوهش را کارکنان یک سازمان به تعداد ۳۵۰ نفر تشکیل داده‌اند. پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش شامل پرسشنامه سبک‌های دل‌بستگی، پرسشنامه رهبری اخلاقی، پرسشنامه رهبری ستمگرانه، پرسشنامه سرمایه روانی بودند. شواهد حاصل از تحلیل رگرسیون

نشان داد در دل‌بستگی انفصالی بالا، رهبری اخلاقی با توانایی چاره‌جویی و در دل‌بستگی ایمن بالا، رهبری اخلاقی با منفی‌نگری دارای رابطه مثبت و منفی می‌باشند. همچنین در دل‌بستگی ایمن و انفصالی بالا، رهبری اخلاقی انگیزه بخش با توانایی چاره‌جویی رابطه مثبت و معنادار دارد. بالاخره شواهد حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که در دل‌بستگی اضطرابی بالا، رهبری ستمگرانه با کارگزاری رابطه منفی، در دل‌بستگی ایمن پایین، رهبری ستمگرانه با مثبت‌نگری و در دل‌بستگی اضطرابی بالا، رهبری ستمگرانه با مثبت‌نگری دارای رابطه منفی هستند (گل‌پرور و واثقی، ۱۳۸۹).

۸. مشبکی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان طفره‌روی اینترنتی در سازمان: تبیین نقش تعدیل‌کننده درک کنترل سازمانی در رابطه بین کارکنان، سعی شده است تا یکی از پیامدهای منفی ورود فناوری‌های نوین به سازمان مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. طفره‌روی اینترنتی که بر استفاده غیر کارکردی از اینترنت به وسیله کارکنان در سازمان دلالت دارد، موضوع مورد بحث در این پژوهش است. هدف از این پژوهش بررسی و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر طفره‌روی اینترنتی، بین کارکنان سازمان است. با توجه به ادبیات موجود در مورد طفره‌روی اینترنتی، یکی از عوامل مهم تاثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی هم‌چون طفره‌روی اینترنتی، عدالت سازمانی است. در این پژوهش نخست تاثیر عدالت سازمانی، به عنوان متغیری مکنون در عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای بر میزان طفره‌روی اینترنتی کارکنان بررسی می‌شود و سپس نقش تعدیل‌کننده درک کنترل سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و طفره‌روی اینترنتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای آزمون فرضیه اول پژوهش که بر تاثیر منفی عدالت سازمانی بر طفره‌روی اینترنتی تاکید می‌کند، از تحلیل مسیر و معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج به دست آمده از داده‌های گردآوری شده، از طریق توزیع پرسشنامه‌ها در بین ۱۵۲ کارمند یک شرکت فعال در زمینه خودرو نشان می‌دهد که فرضیه اول پژوهش تایید می‌شود. هم‌چنین نتایج آزمون فرضیه دوم پژوهش نشان می‌دهد که درک کنترل سازمانی نقش تعدیل‌کننده در رابطه بین عدالت سازمانی و طفره‌روی اینترنتی ایفا نمی‌کند (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۰).

### ب) پیشینه تحقیقات خارجی

۱. تحقیق تحت عنوان «سرپرستی سوء استفاده‌گرانه و عملکرد منفی کارمند»، توسط شهید نواز خان و امران قریشی و حافظ اسرار احمد، در سال ۲۰۱۰ در دانشگاه

بین المللی اسلام آباد پاکستان صورت گرفته است. این تحقیق به منظور بررسی اثرات سرپرستی سوء استفاده‌گرانه بر فشار روانی (به عنوان مثال: تنش شغلی و فرسودگی عاطفی) و قصد جابجایی، صورت گرفته است. سه فرضیه H1, H2, H3, تحقیق بیان می‌کند که؛ بین سرپرستی سوء استفاده‌گرانه و تنش شغلی، خستگی عاطفی، قصد جابجایی، رابطه مثبتی وجود دارد. این تحقیق از روش نمونه‌گیری و با استفاده از حدود ۶۰۰ کارمند تمام وقت از شرکتهای تلفن همراه استفاده کرده است. پس از بررسی ارتباط سرپرستی سوء استفاده‌گرانه با عملکرد منفی کارمندان تایید شد (شهید نواز خان و امران قریشی و حافظ اسرار احمد، ۱، ۲۰۱۰).

۲. پژوهشی تحت عنوان «درک طفره روی اجتماعی در مشارکت دانش از دیدگاه عدالت و اعتماد» توسط تانگ-چینگ لین، و چن-چی هوانگ، در دانشگاه بین المللی تایوان در سال ۲۰۰۹ صورت گرفته است. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که طفره-روی اجتماعی عملکرد گروه را تضعیف می‌کند. این پژوهش به تاثیر طفره‌روی اجتماعی بر مشارکت اجتماعی دانش در گروه می‌پردازد. بیان می‌کند که طفره روی اجتماعی باعث پنهان کردن دانش در افراد می‌شود. هدف از این مطالعه توسعه یک درک منسجم از سابقه KCL در پروژه تیم است. چارچوب استخدام بطور گسترده‌ای بر نظریه تبادل اجتماعی و تمرکز بر دو مفهوم اصلی آن (اعتماد و عدالت) است. که هر کدام به منظور درک جامع‌تر به سه دسته تقسیم می‌شود. از طریق یک نظرسنجی از ۱۵۷ گروه صنعتی در تایوان، و پس از تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی (PLS)، نتیجه این مطالعه نشان داد که KCL به طور موثر می‌تواند با افزایش عدالت تعاملی و مبتنی بر اعتماد و خیرخواهی کاهش یابد. علاوه بر این در می‌یابیم که عدالت تعاملی و همچنین یکپارچگی مبتنی بر اعتماد اثر مثبتی بر تقویت خیرخواهی مبتنی بر اعتماد دارد. (تانگ-چینگ لین، و چن-چی هوانگ، ۲، ۲۰۰۹)

۳. مانریکودی لارا و رودریگز (۲۰۰۷) در تحقیقی، ارتباط بین نگرش‌مدیر، محیط نامطلوب و بی‌هنجاری سازمانی و رفتار شهروندی پرسنل (OCB)، مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج بی‌هنجاری سازمانی پس از تقویت شدن از طریق رهبری ستمگرانه، زمینه تقویت بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده را فراهم می‌سازد. و نشان می‌دهد که بی‌هنجاری با تعارض هنجاری ادراک شده و بیگانگی شغلی دارای رابطه معناداری است (مانریکو دی لارا و رودریگز، ۲۰۰۷).

1. Shahid Nawaz Khan, Imran M. Qureshi, Hafiz Israr Ahmad
2. Tung-Ching Lin, Chien-Chih Huang

۴. ایکنهات (۲۰۰۴) تاثیر ساختار وظیفه و مشوق‌های پولی در طفره‌روی اجتماعی، را در دانشگاه میشیگان بررسی کرده‌است. هدف محقق بررسی علل طفره روی اجتماعی و تاثیر عوامل بر این پدیده می‌باشد و عوامل ساختار وظیفه و مشوق‌های پولی را در خلال پژوهش تجربی خود در ایجاد و یا تشدید طفره‌روی اجتماعی در گروه‌ها بررسی کرده است. نتایج مؤید این نکته است که انگیزشی نبودن کار که از جمله نشانه‌های آن دشوار نبودن اهداف کاری است، سبب کاهش تلاش افراد می‌گردد. موارد اشاره شده، همگی در سطح تحلیل کار است و نشان دهنده عوامل طفره روی در سطح کار هستند (ایکنهات، ۲۰۰۴).

۵. جان می‌ال پون (۲۰۱۱) اثرات سرپرستی و نظارت سوءاستفاده‌گرانه را روی همکاران بررسی کرده است. این مطالعه به بررسی اثرات مستقیم و تعاملی سوءاستفاده از نظارت و پشتیبانی در تعامل کاری همکاران می‌پردازد. کارکنان از سازمانهای متنوع در مالزی (N = 140) مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که نظارت سوءاستفاده‌گرانه ارتباط منفی و حمایت از همکار ارتباط مثبت با تعامل کاری دارد. بنابراین، جهت حمایت از همکاران، هیچ ارتباطی بین سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و تعامل کاری وجود ندارد (جون می‌ال پون، ۲۰۱۱، ۶۵).

۶. تسانگ یوو، و چنگیاهو (۲۰۰۹) نظارت سوءاستفاده‌گرانه و فرسودگی شغلی کارکنان را می‌سنجند. محققان به بررسی رابطه بین نظارت ناظران سوء استفاده‌گر و ارزیابی زیردستان می‌پردازند. علاوه بر این، آنها درک زیردستان از حساسیت و درک عاطفی زیردستان از نظارت سوء استفاده‌گرانه و خستگی عاطفی زیردستان را بررسی می‌کنند. جهت این بررسی داده‌های بدست آمده از ۲۹۰ نفر از کارکنان را با استفاده از رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که خود ارزیابی اثر منفی بر نظارت سوءاستفاده‌گرانه دارد، درحالی که نظارت سوءاستفاده‌گرانه اثر مثبت بر فرسودگی شغلی دارد. درک پشتیبانی و حمایت از همکاران نقش تعدیل کننده‌ای بین رابطه نظارت سوءاستفاده‌گرانه و خستگی عاطفی دارد. در بررسی اثر تعدیل کننده حمایت از همکاران نشان داد که یک رابطه قوی بین نظارت سوءاستفاده‌گرانه و خستگی عاطفی وجود داشت زمانی که درک حمایت اجتماعی از همکار بالا بود. (تسانگ یو وو، و چنگیا هو، ۲۰۰۹).

۷. پیتر بمبرگر و ساموئل بچرچ (۲۰۰۶) سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و به تبع آن مشکل نوشیدن (اعتیاد نوشیدن) را با توجه به مقاومت و استرس و شخصیت افراد

سنجیده‌اند. آزمون فرضیه به ارتباط بین نظارت سوء استفاده‌گرانه و تبعیت مشکل‌آشامیدنی کارکنان توجه دارد. تحلیل مقاومت کارکنان به درجه حساسیت به تغییر کارکنان و تابع شخصیت آنان است. در ادبیات استرس، درجه آن وابسته و تابع استرس جسمانی کارکنان است. اطلاعات بدست آمده از ۱۴۷۳ نفر کارکنان ۵۵ واحد کاری نشان می‌دهد که اثر سرپرستی سوء استفاده‌گرانه و مشکل‌نوشیدنی در کارکنان تحت شرایط و تابع وجدان کاری و سازگاری است. (پیتر بمبرگر و ساموئل بچرچ، ۲۰۰۶)

۸. ایک انیشی (۲۰۱۲) سرپرستی سوء استفاده‌گرانه و رفتار سازمانی سودمندتر در کارکنان صنعت بانکداری در نیجریه را بررسی کرده است. در این مطالعه به بررسی رابطه بین ادراکات زیردستان از نظارت سوء استفاده‌گرانه و رفتار سازمانی سودمندتر خود پرداخته است. این مطالعه شامل ۳۳۵ نفر از بانکداران، ۱۵ بانک تجاری در لاگوس، نیجریه (۱۶۰ مرد و ۱۷۵ زن) می‌باشد. همانطور که پیش بینی شده، برداشت زیردستان از نظارت سوء استفاده‌گرانه با رفتار سازمانی سودمند و اجتماعی‌تر رابطه منفی دارد. با توجه به ابعاد مختلف رفتار اجتماعی سودمند، نظارت سوء استفاده‌گرانه بطور قابل توجهی ارتباط منفی با رفتار اجتماعی سودمند افراد سازمان دارد. (ایک انیشی، ۲۰۱۲)

۹. مالاکوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقی زمان تلف شده در شرکتها به جهت طفره‌روی اینترنتی کارکنان مورد بررسی قرار داده است، وی معتقد است که طفره‌روی اینترنتی متداولترین شیوه اتلاف وقت در ساعت‌های کاری است، به طوری که برآوردهای به عمل آمده نشان می‌دهد که کارکنان محدوده زمانی کمتر از ۳ ساعت در هفته تا ۲/۵ ساعت در روز را به روی طفره‌روی اینترنتی اختصاص می‌دهند. هزینه‌ها و آسیب‌هایی که از طفره‌روی اینترنتی بر سازمان وارد می‌شود بسیار گزاف است و مشکلات جدی برای سازمانها بوجود آورده است و علاوه بر هزینه‌های محسوس، هزینه‌های نامحسوس ناشی از کاهش بهره‌وری و تولید و هزینه‌های فرصت نیز از این طریق به سازمانها تحمیل می‌شوند (مالاکوسکی، ۲۰۰۵، ۴۳).

۱۰. لیم<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در تحقیقی ارتباط طفره‌روی اینترنتی و عدالت سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. این مطالعات نشان می‌دهد اگر کارمندی احساس کند که سازمان در مقابل فعالیت‌های او برخوردی غیر عادلانه دارد، احتمال بیشتری دارد که رفتارهای انحرافی بیشتری از خود بروز دهد. لیم در بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر

1. Malachowski

2. Lim

طرفه‌روی اینترنتی به این نتیجه می‌رسد زمانی که کارمندی رفتار سازمان خود را از نظر توزیع منابع و پاداش‌ها (عدالت توزیعی)، رویه‌های سازمانی (عدالت رویه‌ای) و تعاملات افراد در درون سازمان (عدالت مراوده‌ای) ناعادلانه می‌بیند، تمایل بیشتری به طرفه‌رفتن از زیر کار با استفاده از اینترنت سازمان دارد (لیم، ۲۰۰۲، ۶۷۵-۶۹۴).

۱۱. زوقبی<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به مطالعه تاثیر عدالت مراوده‌ای در بروز طرفه‌روی اینترنتی می‌پردازد. نتیجه این مطالعه به این صورت است که عدالت مراوده‌ای تأثیر منفی بر ترس از تنبیه دارد و ترس از تنبیه باعث می‌شود رابطه میان عدالت سازمانی و طرفه‌روی اینترنتی تعدیل شود؛ به این صورت که هرگاه کارمندی رفتار سازمان خود را ناعادلانه ببیند احتمال بروز طرفه‌روی اینترنتی بالا می‌رود. اگر همین کارمند احساس کند که اگر سازمان سوءاستفاده‌های او از اینترنت را متوجه شود با تنبیه شدید مواجه می‌شود، احتمال رخ دادن این رفتارها کمتر می‌شود (زوقبی، ۲۰۰۶، ۵۸۰-۵۹۲).

همانگونه که ملاحظه می‌شود در مورد سرپرستی «سرپرستی سوء استفاده‌گرانه» و «طرفه‌روی اجتماعی» در بخش‌های جداگانه تحقیقات و مطالعاتی صورت گرفته است لیکن رابطه این دو متغیر بطور عام و در جامعه آماری تحقیق حاضر بطور خاص تحقیقی صورت نگرفته است لذا این تحقیق به بررسی این ارتباط در یک شرکت دولتی پرداخته است. از سوی دیگر مولفه‌های در نظر گرفته شده برای هر کدام از متغیرهای «سرپرستی سوء استفاده‌گرانه» و «طرفه‌روی اجتماعی» صرفاً از یک نظریه خاص استفاده شده اما در این تحقیق اکثر مولفه‌های استفاده شده در همه پیشینه‌های بررسی شده مورد بهره برداری قرار گرفته است.

### الگوی مفهومی تحقیق

در این تحقیق، سرپرستی عوامل تشکیل‌دهنده سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بعنوان متغیر مستقل، به شرح زیر مورد سنجش قرار می‌گیرد:

- تمسخر و تحقیر کارکنان،
- بدگویی از کارکنان نزد دیگران،
- برخورد همراه با عصبانیت و خشم با کارکنانی که مقصر نیستند،
- احمقانه جلوه دادن گفتار و اعمال کارکنان،
- انتقال احساس بی‌لیاقتی به کارکنان،

1. Zoghbi

- یادآوری دائمی اشتباهات، شکستها و قصور کارکنان به آنها،
  - زیرپا گذاشتن تعهدات خود نسبت به کارکنان،
  - فاش‌سازی مسائل خصوصی کارکنان نزد دیگران (تپر، ۲۰۰۷: به نقل از گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۰)
- همچنین در این تحقیق متغیر وابسته، طفره‌روی اجتماعی کارکنان است که اثر متغیر مستقل بر این متغیر مشخص می‌گردد.
- طفره‌روی اجتماعی کارکنان شامل رفتارهایی مانند: تعطیل کردن کار، اعاده نکردن حسابها، و پاسخ ندادن به نامه‌های الکترونیکی و تماسهای تلفنی مربوط به کار، تاخیر در ارائه گزارش کار، فسخ ملاقات‌های کاری، و در دسترس نبودن به هنگام تماس همکاران و مدیران می‌باشد (جلینک و آهرن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ۴۵۷).

## جدول شماره ۱. الگوی مفهومی تحقیق

مؤلفه	ابعاد
تمسخر و تحقیر کارکنان توسط سرپرست	سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه
بدگویی از کارکنان نزد دیگران توسط سرپرست	
برخورد همراه با عصبانیت و خشن با کارکنانی که مقصر نیستند توسط سرپرست	
احمقانه جلوه دادن گفتار و اعمال کارکنان توسط سرپرست	
انتقال احساس بی‌لیاقتی به کارکنان توسط سرپرست	
یادآوری دائمی اشتباهات، شکستها و قصور کارکنان به آنها توسط سرپرست	
زیرپا گذاشتن تعهدات خود نسبت به کارکنان توسط سرپرست	
فاش‌سازی مسائل خصوصی کارکنان نزد دیگران توسط سرپرست	
تعطیل کردن کار در ساعت کاری	طفره‌روی اجتماعی در کار
اعاده نکردن حساب‌های مربوط به کار	
پاسخ ندادن به نامه‌های الکترونیکی مربوط به کار	
پاسخ ندادن به تماس‌های تلفنی مربوط به کار	
تاخیر در ارائه گزارشات کاری	
فسخ ملاقات‌های مربوط به کار	
در دسترس نبودن به هنگام تماس همکاران و مدیران	

1. Jelinek and Ahearne

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی و از آنجائی که در این پژوهش به توصیف و تشریح رابطه بین متغیرها (متغیرهای مستقل و وابسته) و توصیف نظرات آزمودنی تحقیق در خصوص مؤلفه‌ها و عناصر موجود در پرسشنامه پرداخته می‌شود و نیز به منظور بررسی آماری، روش پژوهش، پیمایشی است. بنابراین این تحقیق توصیفی - تحلیلی و از نوع تحقیقات پیمایشی است.

### پایایی (قابلیت اعتماد) و روایی ابزار جمع آوری داده‌ها

در این پژوهش جهت جمع آوری داده‌های تجربی از پرسشنامه استفاده شد و به منظور تعیین ضریب قابلیت اعتماد از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش، تکنیک آماری است که میزان انسجام درونی پرسشنامه را اندازه‌گیری می‌کند. همچنین جهت تعیین روایی آن از روایی محتوایی با استفاده از نظر اساتید بهره گرفته و تایید شد.

### جدول شماره ۲. آماره آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیرها	نماد	ضریب آلفای کرونباخ
سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه	V1	۰/۸۸۹
ظفره‌روی اجتماعی در کار	V2	۰/۸۹۲

جامعه مورد بررسی در این پژوهش، تعداد ۲۵۰ نفر از کارکنان شرکت خدماتی دولتی در تهران تعیین شده است.

و تعداد نمونه لازم برای بررسی میدانی از فرمول کوکران زیر به دست می‌آید:

$$n = \frac{Nz_{\alpha/2}^2 PQ}{Nd^2 + z_{\alpha/2}^2 PQ}$$

که در آن:

d: خطای مطلق است که برابر ۰/۱۰ در نظر گرفته می‌شود.

p: نسبت برابر ۰/۵ در نظر گرفته می‌شود تا اندازه‌ی نمونه‌ی ماکسیمم به دست آید.

q=1-p: که در این جا برابر ۰/۵ است.

$z_{\alpha/2}$ : صدک  $(1 - \alpha/2) * 100$  توزیع نرمال استاندارد که در این جا برابر ۱/۹۶ است، یعنی صدک نود و پنجم از توزیع نرمال استاندارد.

$$n = \frac{250 \times (1/96)^2 \times 0/25}{250 \times (0/1)^2 + (1/96)^2 \times 0/25} \approx 72$$

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

## الف) جمعیت‌شناختی

جدول شماره ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی

جنسیت:	مرد: ٪۶۷	زن: ٪۳۳	تحصیلات:	دیپلم و فوق‌دیپلم: ٪۱۵	لیسانس: ٪۶۷	فوق‌لیسانس: ٪۱۸	دکتری: ٪۰
سن:	زیر ۲۰ سال: ٪۹/۷	۲۰ تا ۴۰ سال: ٪۶۲/۵	بالای ۴۰ سال: ٪۲۷/۸	سابقه کار:	زیر ۵ سال: ٪۱۴	۵ تا ۱۰ سال: ٪۳۹	بالای ۱۰ سال: ٪۴۷

## ب) بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

به منظور بررسی نرمال بودن یا نرمال نبودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که خروجی آن در جدول شماره ۴ ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۴. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

شاخص‌های توزیع نرمال	سرپرستی سوء استفاده‌گرانه	طفره‌روی اجتماعی در کار
حجم نمونه	۷۲	۷۲
میانگین	۳/۲۷۴۳	۳/۴۱۶۷
انحراف معیار	۰/۷۴۱۶۳	۰/۶۶۴۳۵
آماره اسمیرنوف کولموگروف	۰/۸۱۹	۰/۸۷۸
سطح معنی داری آزمون	۰/۵۱۳	۰/۴۲۴
نتیجه آزمون	نرمال هست	نرمال هست

با توجه به نتایج جدول شماره ۴ از آنجائیکه سطح معنی‌داری آزمون بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه تمامی داده‌های پرسشنامه نرمال می‌باشند.

## ج) آزمون فرضیه‌های تحقیق

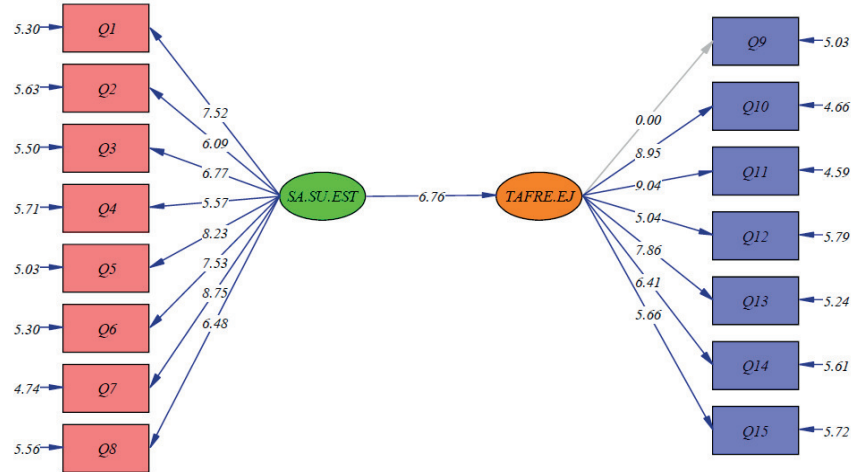
## جدول شماره ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	متغیرها	سطح خطا	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی	سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و طفره‌روی اجتماعی کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۵۳	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی دار)
فرضیه ۱	تمسخر و تحقیر کارکنان، توسط سرپرست و طفره‌روی تلافی‌جویانه کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۱۸	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی دار)
فرضیه ۲	بدگویی از کارکنان نزد دیگران، توسط سرپرست و طفره‌روی تلافی‌جویانه کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۰۳	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی دار)
فرضیه ۳	برخورد همراه با عصبانیت و خشم با کارکنانی که مقصر نیستند، توسط سرپرست و طفره‌روی تلافی‌جویانه کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۷۳	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی دار)
فرضیه ۴	احمقانه جلوه‌دادن گفتار و اعمال کارکنان، توسط سرپرست و طفره‌روی تلافی‌جویانه کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۹۶	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی دار)
فرضیه ۵	بین احمقانه جلوه‌دادن گفتار و اعمال کارکنان، توسط سرپرست و طفره‌روی تلافی‌جویانه کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۵۹	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی دار)
فرضیه ۶	یادآوری دائمی اشتباهات، شکست‌ها و قصور کارکنان به آن‌ها توسط سرپرست و طفره‌روی تلافی‌جویانه کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۷۰	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی دار)

فرضیه	متغیرها	سطح خطا	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی	نتیجه آزمون
فرضیه ۷	زیرپا گذاشتن تعهدات خود نسبت به کارکنان، توسط سرپرست و طفره روی تلافی جویانه کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۷۲	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی‌دار)
فرضیه ۸	فاش‌سازی مسائل خصوصی کارکنان نزد دیگران، توسط سرپرست و طفره روی تلافی جویانه کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۹۳	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی‌دار)
فرضیه ۹	سرپرستی سوء استفاده‌گرانه و طفره‌روی اجتماعی کارکنان	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۵۳	تائید H1 (وجود رابطه مستقیم و معنی‌دار)

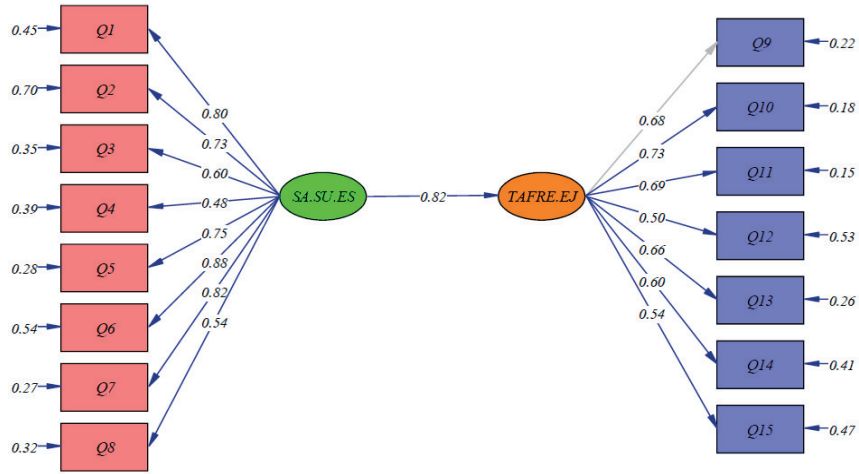
#### د) آزمون برازش الگوی مفهومی

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دی‌گرام مسیر ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف برازش آن سنجیده می‌شود.



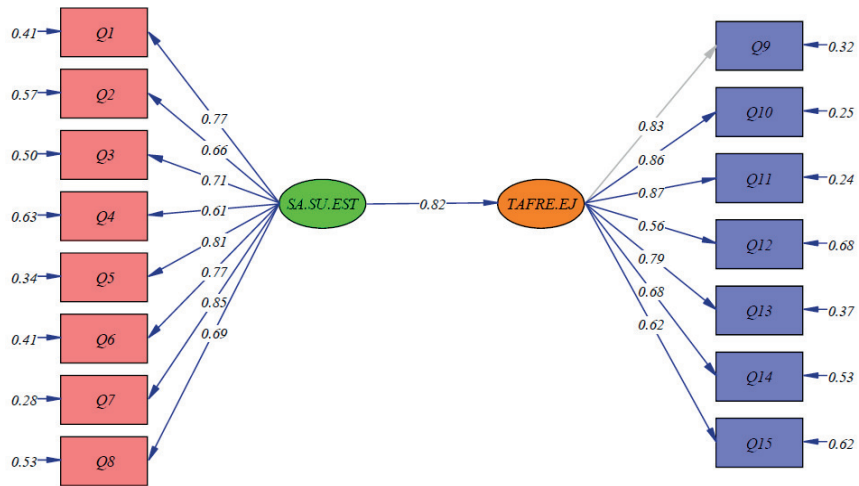
Chi-Square=89.10, df=89, P-value=0.47721, RMSEA=0.004

نمودار شماره ۱. اعداد معنی‌داری مدل ساختاری پژوهش



Chi-Square=89.10, df=89, P-value=0.47721, RMSEA=0.004

نمودار شماره ۲. ضرایب تخمین غیر استاندارد مدل ساختاری پژوهش



Chi-Square=89.10, df=89, P-value=0.47721, RMSEA=0.004

نمودار شماره ۳. ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش

خلاصه نتایج به‌دست آمده از این دو شکل در جدول شماره ۶ ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۶. خلاصه نتایج حاصل از برازش مدل ساختاری

واربانس خطا (error) (var)	مجذور همبستگی چندگانه (R2)	ضریب مسیر ( $\beta$ )	عدد معنی‌داری (t-value)	مسیر	
				به	از
۰/۳۲	۰/۶۸	۰/۸۲	۶/۷۶	طفره‌روی اجتماعی	سرپرستی سوء‌استفاده‌گرانه

مطابق جدول شماره ۶ تفسیر نتایج حاصل از ارزیابی برازش مدل مفروض پژوهش به شرح زیر است:

سطح معنی‌داری بین متغیر سرپرستی سوء‌استفاده‌گرانه و میزان طفره‌روی اجتماعی کارکنان برابر (۶/۷۶) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان متغیر سرپرستی سوء‌استفاده‌گرانه و میزان طفره‌روی اجتماعی کارکنان در سطح اطمینان (۰/۹۹) معنی‌دار است. مجذور همبستگی چندگانه این مسیر برابر (۰/۶۸) است و گویای این مطلب است که متغیر سرپرستی سوء‌استفاده‌گرانه (۰/۶۸) از تغییرات متغیر طفره‌روی اجتماعی کارکنان را تبیین می‌کند. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۸۲) است که میزان اثرگذاری متغیر سرپرستی سوء‌استفاده‌گرانه بر متغیر طفره‌روی اجتماعی کارکنان را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر به‌زای یک واحد تغییر در متغیر سرپرستی سوء‌استفاده‌گرانه، متغیر طفره‌روی اجتماعی ۰/۸۲ تغییر خواهد یافت.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اصلی نشان داد که با اطمینان ۹۵ درصد بین سرپرستی سوء استفاده‌گرانه و طفره‌روی اجتماعی کارکنان رابطه مثبت، مستقیم و معناداری وجود دارد.

نتایج پژوهش به اهمیت رفتار و سبک رهبری سرپرستان در سازمان اشاره دارد و نشان می‌دهد که با توجه کردن به مفهوم مدیریت و سرپرستی می‌توان از بروز رفتارهای مخرب کارکنان جلوگیری کرده و عملکرد را بهبود بخشید.

نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های شپرد و رایت (۱۹۸۹) همخوانی دارد، شپرد و رایت نیز در تحقیقات خود نشان دادند که فضای حاکم بر گروه بر کاهش تلاش فردی مؤثر واقع می‌شود.

### نتیجه‌گیری از فرضیه‌های فرعی

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی نشان داد که با اطمینان ۹۵ درصد بین زیرمعیارهای سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه (تمسخر و تحقیر کارکنان، بدگویی از کارکنان نزد دیگران، برخورد همراه با عصبانیت و خشم با کارکنانی که مقصر نیستند، احمقانه جلوه دادن گفتار و اعمال کارکنان، انتقال احساس بی‌لیاقتی به کارکنان، یادآوری دائمی اشتباهات، شکست‌ها و قصور کارکنان به آنها، زیرپا گذاشتن تعهدات خود نسبت به کارکنان، فاش‌سازی مسائل خصوصی کارکنان نزد دیگران) با طفره‌روی اجتماعی رابطه مثبت، مستقیم و معناداری وجود دارد.

نتایج پژوهش به اهمیت زیرمعیارهای سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه در طفره‌روی اجتماعی کارکنان اشاره دارد و نشان می‌دهد که شیوه رهبری و مدیریت سرپرستان در رفتار کارکنان تاثیر دارد، و توجه به آن نقش کلیدی در موفقیت مدیریت سازمان بازی می‌کند. تلاش برای کارایی بیشتر کارکنان از طریق شیوه سرپرستی مناسب و سعی در برآورده کردن نیازهای عاطفی گروه‌های مختلف کارکنان می‌باشد.

یافته‌های به دست آمده با نتایج حاصل از پژوهش‌های تپر (۲۰۰۷) هم‌سویی نشان می‌دهد. براساس دیدگاه ارزیابی شناختی، رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه سرپرستان با کارکنان، نظیر تمسخر، بددهنی، فاش‌سازی اطلاعات شخصی و مواردی از این دست، باعث شکل‌گیری عواطف منفی نسبت به خود می‌گردد. این روند، در نهایت باعث می‌شود تا کارکنان تحت فشار قرار گیرند. سپس کارکنان سازمان بطور تلافی‌جویانه‌ای برای جلوگیری از سوءاستفاده دیگران از تلاش آنها از سوی سرپرستان، تلاش خود را کاهش می‌دهند تا به احساس خود در مورد این بهره‌کشی دیگران از آنها پاسخ دهند. با توجه به نتایج تحقیق می‌توان استدلال کرد که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که تبیین‌کننده عامل مکنون سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه هستند، زیرپا گذاشتن تعهدات خود نسبت به کارکنان، و عامل انتقال احساس بی‌لیاقتی به کارکنان، به ترتیب بیشترین

تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط را با عامل سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه را شامل می‌شوند. پس از آن دو عامل تمسخر و تحقیر کارکنان، و یادآوری دائمی اشتباهات، شکستها و قصور کارکنان به آنها، به یک میزان عامل مکنون سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه را تبیین می‌کنند. در رده‌های بعدی، عامل‌های برخورد همراه با عصبانیت و خشم با کارکنانی که مقصر نیستند، فاش‌سازی مسائل خصوصی کارکنان نزد دیگران، بدگویی از کارکنان نزد دیگران، و احمقانه جلوه دادن گفتار و اعمال کارکنان، به ترتیب به تبیین عامل سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه می‌پردازند.

در مورد عامل طفره‌روی اجتماعی نیز یافته‌ها حاکی از تبیین مناسب گونه‌های موجود در مدل است. در میان آنها پاسخ ندادن به نامه‌های الکترونیکی و اعاده نکردن حسابها، به ترتیب بیشترین همبستگی را با متغیر مکنون خود دارند. پس از آن عامل-های تعطیل کردن کار، تاخیر در ارائه گزارش کار، فسخ ملاقاتهای کاری، در دسترس نبودن به هنگام تماس همکاران و مدیران، و پاسخ ندادن به تماسهای تلفنی، به ترتیب ضرایب بعدی را در تبیین سازه طفره‌روی اجتماعی دارا هستند.

همچنین، ضریب محاسبه شده در ارتباط با سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر طفره‌روی اجتماعی دلالت بر این دارد که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر طفره‌روی اجتماعی می‌تواند مؤثر واقع شود.

همینطور معنادار بودن ضریب مثبت عوامل سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر طفره‌روی اجتماعی حاکی از این است که در رفتارهای طفره‌روی اجتماعی به جز یک مورد (تعطیل کردن کار)، عامل مذکور به افزایش انواع رفتارهای طفره‌روی اجتماعی منجر می‌گردد.

تایو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، نیز بر این عقیده‌اند که رهبران سوءاستفاده‌گر علاوه بر اینکه زمینه تنش و استرس را برای کارکنان فراهم می‌سازند، با تحریک افراد به رفتارهای تلافی‌جویانه در جهت طفره‌روی در انجام کارهای سازمان، به مرور زمینه تضعیف نظامهای کاری و عملکردی و به دنبال آن، عملکرد و کارایی سازمانی را نیز تضعیف ساخته و سازمانها را به بن‌بست ناکارآمدی می‌کشانند.

1. Thau and et al

### پیشنهادهای کاربردی تحقیق

این پژوهش با هدف بررسی رابطه سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه با طفره‌روی اجتماعی کارکنان شرکت دولتی انجام شد که نتیجه حاصل تایید نمود که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر طفره‌روی اجتماعی در سطح نسبتاً مناسبی تاثیر دارند. چنانچه مسئولان بخواهند در سرپرستی سازمان موفق باشند و با استفاده از مدیریتی صحیح در جهت اهداف سازمان از کارکنانی پویا و با انگیزه برخوردار باشد، لازم است زمینه‌ای را فراهم آورند، تا همه افراد به‌ویژه سرپرستان در جهت بهبود شیوه سرپرستی خویش ترغیب شوند. از این‌رو، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

پیشنهاد می‌شود که سازمانها از طریق مراکز سنجش و اندازه‌گیری (یا هر بخش دیگری که بطور رسمی و غیر رسمی چنین وظیفه‌ای را دارد) به‌صورت دوره‌ای ادراک کارکنان از سوءاستفاده‌های رفتاری سرپرستان را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهند و در صورت وجود مشکل، بررسی‌های بعدی را طراحی نمایند تا بطور دقیق مشخص شود که واقعا سرپرستان با کارکنان به اشکال مختلف بد رفتاری می‌کنند یا خیر؟

در صورت صحت رفتار سوءاستفاده‌گرانه سرپرستان، طراحی دوره‌های آموزشی کارگاهی در مورد مهارت‌های ارتباطی و تعاملی برای سرپرستان گام بعدی است که ضروری است به مرحله اجرا درآید تا به تعدیل و تغییر سطح بدرفتاری سرپرستان با کارکنان منجر شود.

با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیق می‌توان استنتاج کرد که زیرپا گذاشتن تعهدات خود نسبت به کارکنان توسط سرپرستان، در گروه‌های کاری مورد مطالعه بیشترین عامل تعیین کننده در راستای افزایش پدیده طفره‌روی اجتماعی است. بنابراین سرپرستان باید به تعهدات خود نسبت به کارکنان پایبند باشند و در برآورده کردن آنها کوشش نمایند.

همین‌طور به‌نظر می‌رسد که استفاده از تجربیات و تحقیقات صورت گرفته در دیگر کشورها در این زمینه می‌تواند این روند را تسریع نماید.

## منابع:

۱. آزاد، حسین (۱۳۷۹) آسیب شناسی روانی، چاپ ششم، تهران، بعثت.
۲. استرنبرگ، رابرت جی، (۱۳۸۰) سبک‌های تفکر، ترجمه اهری و خسروی، تهران، دادار.
۳. الوانی، سیدمهدی، شیروانی، علیرضا، (۱۳۸۰) «اصلاحات اداری و سرمایه اجتماعی: تنگناها و راه چاره‌ها»، مدیریت و توسعه، شماره ۱۰، ص ۹-۱۹.
۴. الماسیان، آناهیتا؛ رحیمی‌کیا، امین (۱۳۹۱) بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان، فصلنامه علمی-پژوهشی یافته، دانشگاه علوم پزشکی لرستان، دوره چهاردهم، ص ۶۹-۷۹.
۵. اوحدی، بهنام (۱۳۹۱) مهارت رویارویی با اهمال کاری و طفره روی، آشنایی با مهارت‌های زندگی-بخش بیست و پنجم.
۶. چیت‌سازیان، علیرضا؛ مرتضوی، سعید (۱۳۸۹) «بررسی عوامل موثر بر پدیده طفره روی اجتماعی در فعالیتهای گروهی، مورد مطالعه: گروه‌های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق(ع)»، اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره اول، بهار و تابستان، ص ۱۶۱-۱۸۰.
۷. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲)، «روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی»، چاپ اول، تهران: ناشر بازتاب.
۸. ساراسون، ایروین جی. ساراسون، باربارا آر. (۱۹۸۴) روان‌شناسی مرضی، مترجم بهمن نجاریان وهمکاران (۱۳۷۱)، جلد اول، چاپ اول، رشد، تهران.
۹. ساعتچی، محمود (۱۳۸۲) عوامل درون سازمانی مرتبط با فرسودگی شغلی- "کارگران نساجی تهران"، مؤسسه کار و تامین اجتماعی.
۱۰. سلطانی، ایرج، روحانی، عباس (۱۳۷۹) فرسودگی شغلی در مؤسسات صنعتی و تولیدی، مجله تدبیر، شماره صد و نه، سال یازدهم، ص ۴۴-۴۷.
۱۱. شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا؛ نورعلیزاده، رحمان (۱۳۸۸) رفتار شهروندی اجباری در سازمان، تدبیر، شماره ۲۱۲، ص ۵۸-۶۱.
۱۲. شاملو، سعید، (۱۳۸۲) مکتب‌ها و نظریه‌ها در روانشناسی شخصیت، چاپ هفتم، تهران، رشد.

۱۳. قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ سعیدی نژاد، مجید. (۱۳۸۶) عوامل موجد رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، ص ۱-۲۹.
۱۴. کلاتری، خلیل (۱۳۸۸)، مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی، چاپ اول، تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
۱۵. گل‌پرور، محسن؛ حسین‌زاده، خیرا...؛ آقایی، اصغر. (۱۳۸۹) بررسی اثرات رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال پنجم، شماره‌های ۳ و ۴، ص ۱۵-۲۴.
۱۶. گل‌پرور، محسن؛ واثقی، زهرا. (۱۳۸۹) نگاهی نوین به نقش سبک‌های دلبستگی در محیط‌های سازمانی و کاری مطالعه موردی پیوند بین رهبری اخلاقی و ستمگرانه با سرمایه روانی، دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران، ۳ و ۴ اسفند، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
۱۷. گل‌پرور، محسن؛ واثقی، زهرا؛ جوادیان، زهرا (۱۳۹۰) الگوی ساختاری رابطه سرپرستی سوء استفاده گرانه، گرانباری نقش، فرسودگی و بیگانگی شغلی، فراسوی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۹، ص ۱۰۷-۱۲۵.
۱۸. گل‌پرور، محسن؛ جوادیان، زهرا؛ سلیمیان، نجمه؛ اسماعیلیان اردستانی، زهرا؛ احمدی، اکرم (۱۳۹۱) رابطه رهبری ستمگرانه و رفتارهای غیراخلاقی: رویکرد نظام‌های آسیب‌شناختی هنجاری، مطالعه موردی در یک سازمان صنعتی و تولیدی، بهبود مدیریت، سال ششم، شماره ۲، ص ۴-۲۲.
۱۹. عمیدی، علی؛ پاشا، عین‌الله (۱۳۸۲)، «روشهای نمونه‌گیری ۱ (رشته‌آمار)»، چاپ پنجم، تهران، دانشگاه پیام نور.
۲۰. علوی، سید حمیدرضا؛ کاظمی‌زاده، حمیدرضا. (۱۳۸۷)، مقایسه تأثیر سبک‌های رهبری مدیران بر میزان تنیدگی کارکنان ادارات دولتی با توجه به نوع شخصیت آنان، دومانه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، سال پانزدهم، شماره ۳۱، ص ۱-۱۴.
۲۱. مشبکی، اصغر؛ ابراهیمی، سید عباس؛ دبیری، افشین. (۱۳۹۰)، «طفره‌روی اینترنتی در سازمان: تبیین نقش تعدیل‌کننده درک کنترل سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و طفره‌روی اینترنتی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، سال اول، شماره ۲، ص ۸۳-۱۰۱.

۲۲. میچل، ترنس آر، (۱۳۷۷) زمینه رفتار سازمانی مردم در سازمان‌ها، ترجمه حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد.
۲۳. هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل (۱۳۸۷)، طفره‌روی اینترنتی یکی از مظاهر رفتار کجروی ضد شهروندی در محیط کار، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی.
۲۴. هافمن، کارل، (۱۳۷۹) روانشناسی عمومی، ترجمه بحیرانی، چاپ دوم، تهران، ارسباران.

25. Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons .
26. Bodankin, M., & Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: How do they interrelate? *Economic Inferences*, XI(26), 549-564.
27. Bommer, W.H., Grover, S.L., & Miles, E.W. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 181-196.
28. Borritz, Marianne (2005). Burnout in human service work- causes and consequences, Results of 3-Years Followup of the PUMA-study among humanservice workers in Denmark.
29. Comer, Debra R. (1995), "A model of social loafing in real work groups", *Human Relations*, Vol.48.
30. De Hoogh, A. H.B., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationship with leaders' social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297 – 311.
31. Eikenhout, Nelson R. (2004), "The Effects of Task Structure and Group Target Monetary Incentives on Social Loafing", *Dissertation*, Western Michigan University, August.
32. Harris KJ, Kacmar KM, Zivnuska S (2002), 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: pp.252-263.
33. Harvey, P., Stoner, J., Hochwater, W., & Kacmar, C. (2007), "Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes", *The Leadership Quarterly*, 18, pp.264-280
34. House, R.J, & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108.
35. Ike E. Onyishi (2012) Abusive Supervision And Prosocial Organizational Behavior: A Study Of Workers In The Banking Industry In Nigeria, University of Nigeria, Nsukka , *The African Symposium: An online journal of the African Educational Research Network*, Volume 12, No. 2, 96-103.

36. Jelinek, R. Ahearn, M. (2006) The ABC's of ABC: unveiling a clear and present danger in the sales force, *Industrial Marketing Management*, 35: 457-467.
37. June M. L. Poon (2011) Effects of Abusive Supervision and Coworker Support on Work Engagement , *Informational Conference on Economics, Business and Management*, IPEDR vol.22 , 65-70.
38. Lackritz, James R (2004). Exploring burnout among university faculty : incidence, performance, and demographic issues. *Journal of Teaching and Teacher Education* 20.[www.elsevier.com/locate/tate](http://www.elsevier.com/locate/tate)
39. Latane, Bibb & Williams, Kipling & Stephen Harkins (1979), *Psychology Today*, New York: Vol.13, ISS5.
40. Lim V. K. G.; "The IT way of loafing on the job: Cyber-loafing , neutralizing and organizational justice"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002.
41. Malachowski D.; Wasted time at work costing companies billions ; Retrieved December 15, 2005, from [http://www.salary.com/careers/layoutscripts /crel\\_ display .asp ? Tab=cre&cat=nocat&ser=Ser374&part=Par555](http://www.salary.com/careers/layoutscripts /crel_ display .asp ? Tab=cre&cat=nocat&ser=Ser374&part=Par555), 2005.
42. Manrique de Lara, P.Z., & Rodriguez, T.F.E. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB). *Personnel Review*, 36(6), 843-866.
43. Manrique de Lara, P.Z., Tacoronte, D.V., & Ting Ding, J.M. (2009). Procedural justice and workplace deviance: The mediating role of perceived normative conflict in work groups. *Decisions Organizativas*, 1, 381-393.
44. Nyklicek I, Pop V.J. (2005). Past and familial depression predict current symptoms of Professional burnout. *Journal of Affective Disorders* 88 . [www.elsevier.com/locate/jad](http://www.elsevier.com/locate/jad)
45. Oehler Jerri M & et al. (1991). Burnout, job stress, anxiety and perceived social support in neonatal nurses. *Journal heart & lung*. Vol. 20 (5pt.1).
46. Peter A. Bamberger and Samuel B. Bacharach (2006) Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account, *Human Relations*, Volume 56(6): 723-752.
47. Peterson DK (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire, *Journal of Business Ethics* 41: pp. 313-329.
48. Schermerhorn John R. & G. Hunt James & Osborn Richard N. (2002), "Organizational behavior" 7<sup>th</sup> Ed., United States of America: Jhon Wiley & Sons, Inc.
49. Shahid Nawaz Khan, Imran M. Qureshi, Hafiz Israr Ahmad (2010), "Abusive Supervision & Negative Employee Outcomes", *European Journal of Social Sciences*, Volum 15, Number4.pp.490-500.

50. Shepperd, James A. Wright, Rex A. (1989) "Individual contributions to a collective effort: an incentive analysis", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Thousand Oaks: Vol. 15, ISS 2.
51. Tepper B.J. Carr J.C. Breaux D.M. Geider S. Hu C. Hua W. (2009), Abusive supervision, intentions to quit and employees workplace deviance: A power/dependence analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109: pp.156-167.
52. Tepper, B.J. (2007), "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda", *Journal of Management*, 33, pp.261-289.
53. Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S., & Beth Marrs, M. (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, pp.79-92.
54. Tsung-Yu Wu, Changya Hu (2009) Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion, Dispositional Antecedents and Boundaries, *Group & Organization Management*, Volume 34 Number 2, 143-169.
55. Tung-Ching Lin, Chien-Chih Huang (2009), "Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust", *Expert System with Applications*, 36, pp.6156-6163.
56. Vigoda-Gadot, Eran (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra- role behavior in the workplace, *journal of business and psychology*, Vol. 21, No. 3
57. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068o 1076
58. Zoghbi P.; (2006) "Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance? "; *Journal of Managerial Psychology* 21.