

## رابطه سرپرستی توهین آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی: تبیین نقش میانجی گر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی

فضل اله کاظمی\*، امین زارع<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۱۱

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه سرپرستی توهین آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی بود. همچنین نقش میانجی گر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی در رابطه بین سرپرستی توهین آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش حاضر از جهت هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری شامل ۱۲۶ نفر از معلمان مقطع ابتدایی شهرستان ارسنجان بود. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی صوری، روایی سازه و همچنین محاسبه آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و تایید گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که سرپرستی توهین آمیز دارای رابطه منفی و معنادار با رفتار شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی سازمانی و ادراک کارکنان از عدالت تعاملی است. همچنین مشخص شد که ادراک کارکنان از عدالت تعاملی دارای رابطه مثبت و معنادار با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی است. نهایتاً نتایج پژوهش تاییدکننده نقش معنادار متغیر میانجی ادراک کارکنان از عدالت تعاملی در رابطه بین سرپرستی توهین آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی بود.

**کلید واژه‌ها:** سرپرستی توهین آمیز، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی سازمانی، ادراک کارکنان از عدالت تعاملی

<sup>۱</sup> - استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (نویسنده مسئول)

[kazemi@iaushiraz.ac.ir](mailto:kazemi@iaushiraz.ac.ir)

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر،

تهران، ایران

## مقدمه

تحقیقات پیشین در زمینه رهبری اشاره می‌کنند که برخی سرپرستان رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که می‌توان آن‌ها را استبدادی (Ashforth, 1994)، قلدرمآبانه (Hoel, 1999)، تزییف‌کننده (Rayner & Cooper, 1999)، یا توهین‌آمیز (Keashly, Trott & MacLean, 1994) نامید. سرپرستی توهین‌آمیز که به عنوان "ادراک کارکنان از میزان استفاده پایدار رهبران از رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی به استثنای اقدام و تماس فیزیکی" تعریف می‌شود (Tepper, 2000)؛ دارای طیف وسیعی از پیامدهای منفی و مضر بر کارکنان هدف (کارکنانی که قربانی سرپرستی توهین‌آمیز شده‌اند) همچون سطح پایین رضایت از زندگی و رضایت شغلی (Tepper, 2000)؛ بر همکاران همچون تجربه بدرفتاری فردی (Mitchell & Ambrose, 2007)؛ بر سازمان همچون سطوح پایین عملکرد کارکنان (Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007) و حتی بر اعضای خانواده کارکنان همچون تضعیف خانواده (Hoobler & Brass, 2006) است. 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 (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013). بر این اساس بررسی پیامدهای سرپرستی توهین‌آمیز مهم جلوه می‌کند. یکی از این پیامدها، تاثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری است که در مجموع اثربخشی سازمانی را بهبود می‌بخشد. به عنوان مثال کمک کردن به همکاران در زمینه مشکلات مربوط به کار، شکایت نکردن از مشکلات جزئی و معمولی، داشتن رفتار مودبانه با همکاران (Zellars, Tepper & Duffy, 2002). نکته کلیدی در تعریف رفتار شهروندی سازمانی این است که خودداری از انجام رفتارهای شهروندی سازمانی، شامل مجازات نیست، در نتیجه خودداری از انجام چنین رفتارهایی توسط کارکنانی که هدف سرپرستی توهین‌آمیز بوده‌اند به عنوان پاسخی به سرپرستی توهین‌آمیز اعمال شود. تعهد عاطفی آبه دل‌بستگی احساسی کارمندان به سازمان، هم‌ذات‌پنداری با آن و درگیری در آن اشاره دارد. هنگامی که نظریه مبادله اجتماعی را در باب سازمان‌ها به کار می‌گیریم، اصل اساسی نظریه مذکور این است که افراد و سازمان‌ها وارد روابط دوجانبه (متقابل یا بده و بستانی) می‌شوند که در آن سازمان محیطی منصفانه، عادلانه و حمایتی در مبادله فراهم می‌سازد تا وفاداری و تعهد عاطفی کارمندان را در قبال سازمان ایجاد و تقویت کند (Andrew, 2007).

<sup>۱</sup>. Abusive Supervision

<sup>۲</sup>. Affective Commitment

Kacmar, Blakely & Bucklew, 2008). چنانچه به واسطه رفتارهای مستبدانه و آزاردهنده سرپرستان، زیردستان حمایت‌های دریافتی از سازمان و رفتارهای سرپرستان خود را مناسب و مطلوب ارزیابی نکنند، بر طبق نظریه مبادله اجتماعی، احتمال کاهش تعهد کارکنان به سازمان کاهش خواهد یافت.

اگرچه بیشتر پژوهش‌های مربوط به رهبری بر رفتارهای سازنده رهبران تاکید می‌کنند، رهبران مخرب غالباً از زیردستانشان سوءاستفاده کرده و نسبت به آنان بدرفتاری می‌کنند (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007; Tepper, 2007; Tepper, Duffy, Henle & Lambert, 2006). سرپرستی توهین‌آمیز یکی از متداول‌ترین اشکال رهبری مخرب می‌باشد (Kim, Kim & Yun, 2015). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که بین ۱۰ تا ۱۶ درصد از افراد شاغل ادعا می‌کنند سرپرستانشان به طور مداوم رفتارهای توهین‌آمیز و آزاردهنده از خود بروز می‌دهند (Namie & Namie, 2000). کیلویی و همکاران (۲۰۰۵) رهبری ضعیف را در دو دسته فعال و غیرفعال (بی‌تفاوت) دسته‌بندی کردند. در حالی که سرپرستی توهین‌آمیز یک سبک فعال رهبری مخرب (تمسخر، فریاد و تحقیر کردن) محسوب می‌شود؛ سبک عدم‌مداخله سرپرست<sup>۱</sup> یا فقدان رهبری (Bass & Avolio, 1990)، یک شکل غیرفعال رهبری مخرب محسوب می‌شود (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). به عنوان مثال، رهبری عدم‌مداخله یک حالت کاملاً غیرتبادلی و بی‌تفاوت را نمایان می‌سازد. بدین صورت که رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسوولیت‌ها را واگذار می‌کند. انگیزش و رضایت پیروان به حداقل موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (Mooghali, 2005). این سبک از رهبری می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری کند، فقدان بازخورد و پاداش و عدم تلاش برای برانگیختن و تامین نیازهای زیردستان شود (Avolio, & Bass, 2002; Skogstad et al., 2007). اگرچه هر دو سبک رهبری یاد شده (سرپرستی توهین‌آمیز و رهبری عدم‌مداخله) می‌توانند منجر به نتایجی همچون سطح پایین رضایت و عملکرد شوند، ولی پیامدهای سرپرستی توهین‌آمیز بیشتر از سرپرستی عدم‌مداخله است (Schyns & Schilling, 2013). سرپرستی توهین‌آمیز به دو شکل مستقیم و غیرمستقیم بر کارکنان تاثیرگذار است (Martinko, Harvey, Sikora & Douglas, 2011). به عنوان مثال سرپرستی توهین‌آمیز به صورت مستقیم روابط سرپرست- کارمند را مختل کرده که به دنبال این اختلال سطح رضایت و عملکرد شغلی نیز نزول می‌یابد (Restubog, Scott & Zagenczyk, 2011). این رهبران با رفتارهای مخربشان شناخته می‌شوند؛

<sup>۱</sup>. Laissez-faire Style of Supervision

رفتارهایی از قبیل: انتقاد در جمع، قشقرق به راه‌انداختن، رفتارهای بی‌ملاحظه و دور از ادب، پارتنری بازی، خشونت، استفاده از لحن ارباب‌مآبانه، به‌کارگیری القاب نامناسب، تمسخر در ملاء عام، ایجاد ارباب و اجبار و استفاده از رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی. مطالعات پیشین بر وجود رابطه منفی میان سرپرستی توهین‌آمیز با رضایت از زندگی و شغل زیردستان، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی تاکید می‌کنند (Aryee et al., 2007; Harris et al., 2002; Zellars et al., 2007).

واژه شهروندی سازمانی، اولین بار بوسیله ارگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید. توسعه این مفهوم از نوشتارهای بارنارد در سال ۱۹۳۸ در مورد تمایل به همکاری، و مطالعات کاتز در مورد عملکرد، و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ ناشی شده است (Castro, Martín Armario & Martín Ruiz, 2004). بگام (۲۰۰۵) بیان می‌کند رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری در محل کار اشاره دارد که فراتر از الزامات اصلی شغل است. این رفتارها اغلب به عنوان رفتارهایی که فراتر از وظیفه‌اند، تعریف می‌شوند (Asgari, Silong, Ahmad & Sama, 2008). سامچ و براش - زهاوی (۲۰۰۱) اعتقاد دارند رفتار شهروندی سازمانی رفتارهایی هستند که از اجبارهای مشخص شده نقش فراتر می‌روند و سازمان (به صورت واحد یا گروه) و فرد را به سوی دستیابی به توسعه و ترقی اهداف سازمانی هدایت می‌کند (Belogolovsky & Somech, 2010). کاتز و کان (۱۹۶۶) اینگونه رفتار فراتر نقش را رفتاری می‌دانند که باعث بهبود اثربخشی سازمان می‌شود؛ برخی از اینگونه رفتارها عبارتند از: کمک به دیگر همکاران در زمینه مشکلات مربوط به کار، پذیرش دیگران بدون سروصدا در گروه کاری خود، به حداقل رساندن درگیری‌های فردی در سازمان و حفاظت و صرفه‌جویی در منابع سازمان (Shamsadini & Mohamadjani, 2014). در تعدادی از تحقیقات، پنج عامل اصلی شخصیتی که در تنوع شخصیت تاثیرگذار هستند به صورت عوامل رفتار شهروندی دسته‌بندی شده‌اند: وجدان؛ نوع‌دوستی؛ تواضع و ادب؛ فضیلت مدنی و جوانمردی (Molavi & Khanifar, 2014). در تحقیقی ویلیامز و اندرسون رفتار شهروندی سازمانی را در دو بعد کلی ذکر کرده‌اند: رفتار شهروندی سازمانی فردمحور و رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌محور. رفتار شهروندی سازمانی فردمحور مربوط به رفتارهای فردی مانند کمک به افراد پرکار یا افراد جدید و همچنین ایجاد علاقه شخصی و توجه به دیگر کارکنان را شامل می‌شود؛ اما رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌محور مربوط به محل کار به شکل کلی است که شامل توجه به هنجارها، حفظ منابع سازمانی و عدم اعلام شکایت و نارضایتی در کار است (Ehrhart, 2004). در حالی که نوع‌دوستی و تواضع و ادب به عنوان رفتارهای

شهروندی سازمانی فردمحور در نظر گرفته می‌شوند، وجدان، فضیلت مدنی و جوانمردی جزء رفتارهای شهروندی سازمانی سازمان محور محسوب می‌شوند (Williams & Anderson, ۱۹۹۱).

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است و به بیان دیگر، یکی از مهم‌ترین مفاهیم در زمینه‌های مدیریت، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است (Cohen, 2007). تعهد سازمانی نیروی الزام‌آور با ثبات روان‌شناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمان پیوند می‌دهد (Thomas, Marcus, Robert, David & Mark, ۲۰۰۶). تعهد سازمانی از دیرباز مورد توجه پژوهشگران بوده است و از زمان ورود به پژوهش‌های سازمانی، نظریه‌پردازان بسیاری به آن پرداخته‌اند. بنابراین طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای تعهد سازمانی به وجود آمده که یکی از آن‌ها طبقه‌بندی بالفور و وکسلر در سال ۱۹۹۶ است. در این طبقه‌بندی سه نوع تعهد به صورت "تعهد مبادله‌ای"، "تعهد همانندسازی شده" و "تعهد پیوستگی" قابل تمایز است (Oreyzi & Barati, 2014). کامل‌ترین تحقیق بر روی تعهد سازمانی و ابعاد آن، توسط آلن و مایر صورت گرفته است. این دو محقق، تعهد سازمانی را این گونه تعریف می‌کنند: یک حالت روانی که نشان‌دهنده نوعی تمایل (تعهد عاطفی و تعهد مستمر) و الزام جهت اشتغال در سازمان (تعهد هنجاری) است (Utami, Bangun & Lantu, 2014). ابعاد تعهد سازمانی شامل تعهد مستمر و تعهد هنجاری و تعهد عاطفی بدین شرح است؛ تعهد مستمر: ادراک یا آگاهی کارکنان از هزینه‌های ترک سازمان مانند از دست دادن سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی و مشکلات در پیدا کردن شغل جدید (Taing, Granger, Groff, Jackson, & Johnson, 2011, p.270)؛ تعهد هنجاری: نشان‌دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است (Rehman, Shareef, Mahmood & Ishaque, 2012)؛ تعهد عاطفی: وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی (Bahmani, Mahdavi Rad & Balouchi, 2016). دلیل این وابستگی این است که آن را جای مناسبی برای ارزش‌ها و شخصیت خود می‌دانند و یا احساس صلاحیت در کار خود می‌کنند. آلن و مایر معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را از اهداف خود دانسته و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین آن‌ها بیان می‌کنند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با

۱. Continuance Commitment

۲. Normative Commitment

ارزش‌های سازمان سازگار بوده به نحوی که فرد قادر باشد ارزش‌های سازمان را در خود درونی سازد (Meyer & Allen, 1997).

عدالت مفهومی انتزاعی است که از آن تعبیر گوناگونی مدنظر قرار می‌گیرد. هنگامی که از این مفهوم در محیط سازمانی استفاده می‌شود، اصطلاح عدالت سازمانی به کار می‌رود (Amirkhani & Poorezat, 2009). در آخرین دهه قرن بیستم بیشتر توجهات اندیشمندان و پژوهشگران حول محور عدالت سازمانی به عنوان یک مفهوم مهم و موضوع اصلی پژوهش در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بوده است. عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان است که عدالت سازمانی با فرایندهای حیاتی سازمان مثل تعهد و عملکرد مرتبط است (Wong, Hang & Wong, 2006). عدالت سازمانی ادراک افراد را در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارکنان و واکنش‌های رفتاری آن‌ها به چنین ادراکی توصیف می‌کند (Nadiri & Tanova, 2010). بر اساس تحقیقات موجود، تاکنون حداقل سه نوع عدالت از جانب صاحب نظران و محققان این حوزه پذیرفته شده است (James, 2010). ابعاد عدالت شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی بدین شرح است: عدالت رویه‌ای به معنای عادلانه بودن رویه‌های تخصیص پاداش، تنبیه، حقوق و مزایاست و بیشتر با نتایج و پیامدهای سازمانی مرتبط است؛ همچنین دارای جهت‌گیری مبتنی بر احترام و ارزش‌های گروهی است. عدالت توزیعی به منزله ادراک کارکنان از منصفانه بودن نتایج کاری در سازمان است و بیشتر با نتایج فردی کار مانند رضایت از آن ارتباط دارد. این گونه از عدالت مبتنی بر نفع شخصی است. در عدالت تعاملی، کارکنان عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آن‌ها می‌شود، استنباط می‌کنند. این گونه از عدالت بر حیطه فردی فعالیت‌های سازمانی به ویژه رفتارها و ارتباطات مدیریت با کارکنان متمرکز است و گویای رفتار توأم با صداقت و احترام در ارتباطات است. از این روی، هنگامی که کارکنان ادراک مناسبی از عدالت تعاملی داشته باشند با همکاران خود ارتباط صحیحی برقرار می‌کنند. در چنین شرایطی با تجربه کردن عدالت، سطح ارزش و احترام شخصی کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد زیرا اجرای عدالت و نمودهای آن در سازمان به این معنی است که آنان آنقدر مورد توجه و احترام بوده‌اند که عدالت برای آنان رعایت شده است (Rastegar & Mardani, 2014).

به دلیل این که تعهد عاطفی نسبت به دو بعد دیگر تعهد یعنی تعهد مستمر و هنجاری ارتباط آشکارتری با عملکرد شغلی داشته (Meyer, Allen & Smith, 1993) و تعهد عاطفی بیشترین ارتباط را با رفتارهای مثبت کارکنان دارد (Meyer, Stanley, 2002)؛ تمرکز این پژوهش بر تعهد عاطفی می‌باشد.

رفتار شهروندی سازمانی به توصیف رفتارهای فردی اختیاری پرداخته که این رفتارها به طور مستقیم و آشکار تحت تاثیر سیستم پاداش رسمی سازمان نیست و در مجموع باعث بهبود عملکرد اثربخش سازمانی می‌شود (Aryee et al., 2007). سرپرستی توهین‌آمیز تاثیر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی (Zellars et al., 2002; Aryee et al., 2007) و تعهد عاطفی سازمانی دارد (Aryee et al., 2007; Tepper, 2002). بر مبنای اصول نظریه مبادله اجتماعی و شواهد تجربی انتظار می‌رود سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی به طور غیرمستقیم از طریق ارتباطات و روند یا چرخه عدالت در ارتباط باشد. نظریه مبادله اجتماعی اشاره به این موضوع دارد که افراد هنگامی که از فعالیت‌ها و اقدامات هر موجودیتی سود و منفعت کسب می‌کنند، خود را متعهد و ملزم به ادای دین می‌دانند و سعی در جبران و واکنش متقابل دارند. بدین ترتیب اگر کارکنان یک سازمان، حمایت‌های دریافتی از سازمان خود را مناسب و مطلوب احساس کنند، این احتمال وجود دارد که برای ادای دین خود به سازمان، اقدام به ارائه رفتارهای مفید مانند رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای مشتری-محور، رفتارهای خدمات‌محور و غیره کنند که این خود باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود (Doaei, Mortazavi & Noori, 2011). محققان معتقدند بین کارکنان و کارفرمایان مبادله اجتماعی در جریان است؛ زیرا سازمان منبعی است که نیازهای کارکنان را برآورده می‌کند و بنابراین رابطه بده بستان در مورد روابط بین کارکنان و کارفرمایان صادق است (Esa & Khani, Hassan pour & Naghde froshha, 2015). بلاو (۱۹۶۴) نشان داد که ایجاد روابط مبادله‌ای موجب سرمایه‌گذاری در به وجود آوردن تعهد بیشتر در کارکنان سازمان می‌شود. اگر کارکنان درک کنند که با آنها با انصاف رفتار شده است، سطح تعهدشان بالا می‌رود. بنابراین آن‌ها حس تعهدی از طریق نگرش‌های شغلی مثبت جهت تلافی نسبت به سازمان خواهند داشت (Deconinck, 2010). سرپرستی توهین‌آمیز تضعیف‌کننده روابط اختیاری زیردستان است چرا که آنان از سر اجبار به تبادلات جامه عمل می‌پوشانند و به این ترتیب سرپرستی توهین‌آمیز باعث تضعیف رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان خواهد شد. تحقیقات نشان داد بر اساس نظریه عدالت سازمانی می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی در محل کار واکنش نشان می‌دهند. یعنی اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود دچار نوعی تنش منفی شده و رفتار شهروندی آن‌ها کاهش پیدا می‌کند. برعکس اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد برانگیخته شده و با انجام رفتارهای شهروندی سازمانی مشارکت خود را در سازمان افزایش می‌دهند (Rezaee kelidberi & Salimi, 2009). بر مبنای مطالب ارائه شده، به دنبال پاسخگویی به این سوالات هستیم که اولاً چه رابطه‌ای بین سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار

شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی وجود دارد؟ و ثانیاً نقش میانجی‌گر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی، در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

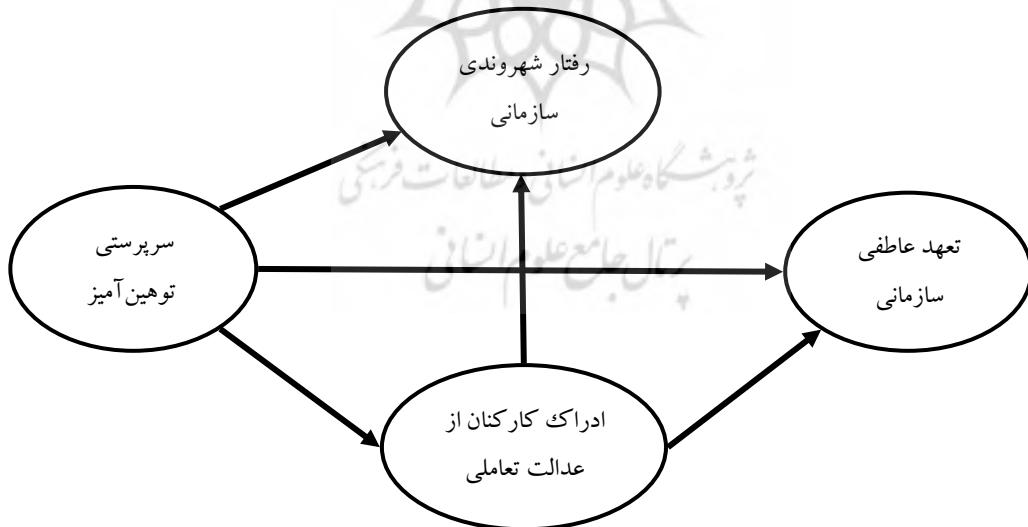
تپر (۲۰۰۰) در پژوهش خود با عنوان "پیامدهای سرپرستی توهین‌آمیز" به بررسی نقش واسطه‌ای ادراک زیردستان از عدالت تعاملی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و تعهد عاطفی پرداخت و نتایج پژوهش تاییدکننده نقش واسطه‌ای ادراک سرپرستان از عدالت تعاملی بود. در این پژوهش مشخص شد سرپرستی توهین‌آمیز دارای رابطه منفی با تعهد عاطفی سازمانی است. همچنین زلارس و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان "سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی زیردستان" وجود همبستگی منفی میان سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی و تایید کردند. آری و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان "پیشایندها و پیامدهای سرپرستی توهین‌آمیز: آزمون یک مدل رخنه به پایین (مدل ریزش)" به این نتیجه رسیدند که سرپرستی توهین‌آمیز دارای رابطه منفی با ادراک کارکنان از عدالت تعاملی، تعهد عاطفی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی فردمحور و سازمان‌محور دارد و همچنین نقش میانجی‌گر متغیر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز با خروجی‌های کار (تعهد عاطفی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی فردمحور و سازمان‌محور) را تایید کردند. در این پژوهش وجود رابطه مثبت بین ادراک کارکنان از عدالت تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی فردمحور و سازمان‌محور و تعهد عاطفی سازمانی نیز تایید شد. امین شایان جهرمی و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود با عنوان "رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی در بین معلمان مدارس استثنایی شهرستان بندرعباس" گزارش کردند که بین مولفه‌های عدالت سازمانی با ابعاد تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بهروان و سعیدی (۲۰۱۰) در پژوهشی که در میان کارکنان شرکت گاز اداره مرکزی استان خراسان رضوی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی مهمترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل تاثیرگذار مستقیم و مثبت بر میزان تعهد سازمانی محسوب می‌شود. در پژوهش کومار و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده شد که عدالت سازمانی و مولفه‌های آن به عنوان پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی و تعهد سازمانی هستند. اسمعیلی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان "مدل معادلات ساختاری عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه



اجتماعی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان رضوی" به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی تاثیر مثبتی بر افزایش رفتارهای شهروندی سازمان دارد. تحقیق محرم‌زاده و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان "ارتباط عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی"، حاکی از رابطه مثبت و معنادار عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی است. تحقیقات گودرزوند چگینی (۲۰۰۹) و یانگ (۲۰۱۰) مبین ارتباط بین رفتار شهروند سازمانی و عدالت سازمانی بود. قنبرپور نصرتی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان "اثر کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام" به این نتیجه رسیدند که اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار نیست.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

بر مبنای مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر خواهد بود. متغیر سرپرستی توهین‌آمیز به عنوان متغیر مستقل؛ متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی به عنوان متغیرهای وابسته و متغیر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی هم به عنوان متغیر میانجی‌گر ایفای نقش می‌کنند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش شامل موارد زیر است:

۱. سرپرستی توهین‌آمیز رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.
۲. سرپرستی توهین‌آمیز رابطه منفی و معناداری با تعهد عاطفی سازمانی دارد.
۳. سرپرستی توهین‌آمیز رابطه منفی و معناداری با ادراک کارکنان از عدالت تعاملی دارد.
۴. ادراک کارکنان از عدالت تعاملی رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.
۵. ادراک کارکنان از عدالت تعاملی رابطه مثبت و معناداری با تعهد عاطفی سازمانی دارد.
۶. ادراک کارکنان از عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی دارد.
۷. ادراک کارکنان از عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و تعهد عاطفی سازمانی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲۶ نفر از معلمان مقطع ابتدایی شهرستان ارسنجان می‌باشد که تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران مربوط به جامعه محدود، ۹۵ نفر تعیین شد که در نهایت بر اساس داده‌های ۸۸ پرسشنامه عودت داده شده و قابل تحلیل، تجزیه و تحلیل‌های آماری صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه شامل پرسشنامه‌های عدالت تعاملی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)؛ تعهد عاطفی مایر و آلن (۱۹۹۰)؛ رفتار شهروندی سازمانی لی و آلن (۲۰۰۲) و سرپرستی توهین‌آمیز تپر (۲۰۰۰) بود. برای سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ها در اختیار چند تن از استادان صاحب نظر قرار گرفت و روایی صوری و محتوای آن‌ها مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش نیز به کمک آلفای کرونباخ ارزیابی شد و با توجه به این که آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود، پایایی ابزار پژوهش تایید گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس (نسخه ۲) استفاده شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای پاسخ به فرضیات پژوهش از تکنیک‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این پژوهش به دلیل کم بودن تعداد اعضای نمونه آماری و نرمال نبودن داده‌ها، برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> استفاده شده است. جدول شماره ۲، میانگین واریانس تبیین شده،<sup>۲</sup> پایایی ترکیبی،<sup>۳</sup> ضریب تعیین و آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد. لازم به ذکر از ضریب تعیین برای متغیر مستقل برابر صفر است. مقادیر پایایی ترکیبی بین ۰ تا ۱ است و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد. به این شاخص نسبت دیلون- گلداشترین نیز گفته می‌شود (Chin & Newsted, 1999). علاوه بر روایی سازه، با کمک شاخص میانگین واریانس تبیین شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس تبیین شده بالاتر از ۰/۵ هستند. مقدار میانگین واریانس تبیین شده بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد (Fornell & Larcker, 1981).

## شاخص نیکویی برازش مدل<sup>۴</sup>

این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

برابر است با :

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و  $R^2$  است. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. در این پژوهش، مقدار شاخص برازش مدل برابر ۰/۶۹۷ شده است و نشان از برازش مناسب (بالای ۰/۴) مدل دارد.

## جدول ۲- شاخص روایی، پایایی و برازش مدل

متغیرها	میانگین واریانس تبیین شده	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	آلفای کرونباخ	شاخص ترکیبی برازش مدل
سرپرستی توهین‌آمیز	۰/۷۱۹	۰/۹۵۸۲	۰/۰۰۰	۰/۹۵۱۴	۰/۶۹۷
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۱۶۷	۰/۹۵۰۱	۰/۳۸۸۷	۰/۹۴۱۵	

<sup>۱</sup> Partial Least Square

<sup>۲</sup> Average Variance Extracted

<sup>۳</sup> Composite Reliability

<sup>۴</sup> GOF

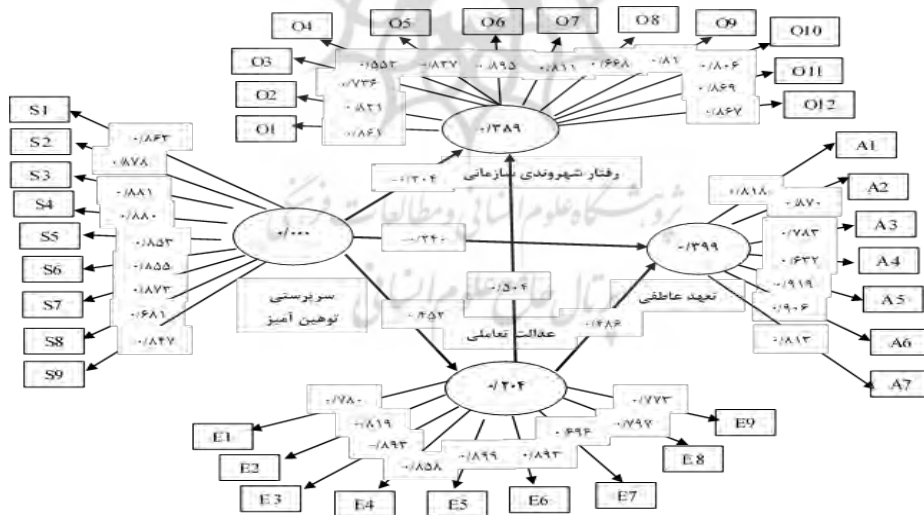
	۰/۹۱۹۱	۰/۳۹۸۶	۰/۹۳۶۵	۰/۶۸۰۶	تعهد عاطفی سازمانی
	۰/۹۴۰۶	۰/۲۰۴۱	۰/۹۵۰۳	۰/۸۶۱۵	ادراک کارکنان از عدالت تعاملی

جدول شماره ۳، ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق و شاخص اعتبار منفک<sup>۱</sup> را نشان می‌دهد. لازمه تأیید روایی منفک بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط با باقی متغیرهاست (Fornell & Larcker, 1981). تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ مثبت و معنادار هستند.

جدول ۳- ماتریس همبستگی و روایی منفک

$\sqrt{AVE}$	(۴)	(۳)	(۲)	(۱)	متغیرهای پنهان
۰/۸۴۷	۰	۰	۰	۱	(۱) سرپرستی توهین‌آمیز
۰/۷۸۵	۰	۰	۱	-۰/۴۳۱۶	(۲) رفتار شهروندی سازمانی
۰/۸۲۴	۰	۱	۰/۸۰۵۳	-۰/۴۵۹۳	(۳) تعهد عاطفی سازمانی
۰/۸۲۵	۱	۰/۵۹۶۴	۰/۵۹۶۴	-۰/۴۵۱۷	(۴) ادراک کارکنان از عدالت تعاملی

شکل شماره ۲ مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد.

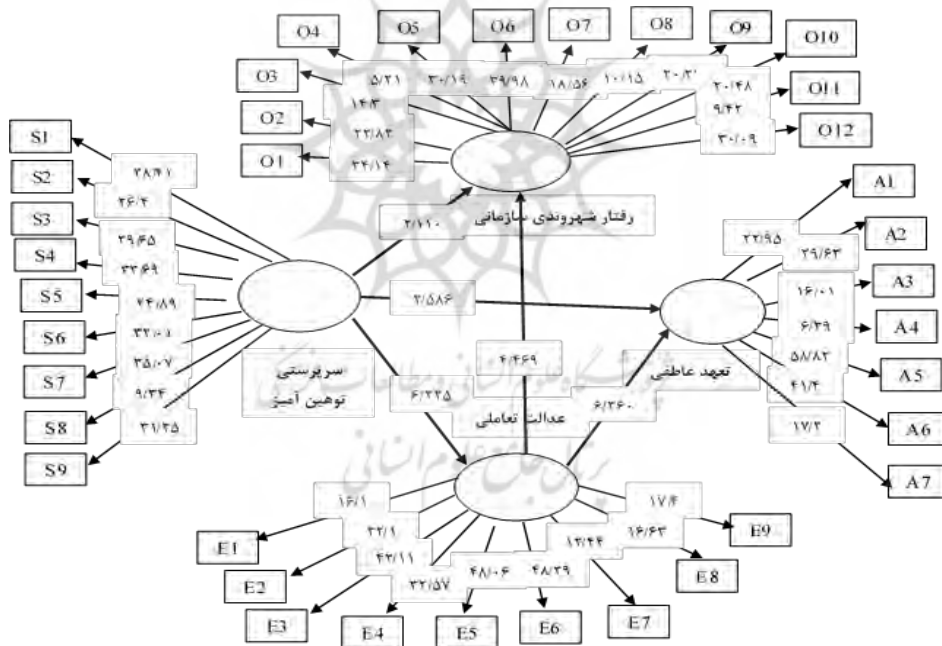


شکل ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

در این مدل متغیر سرپرستی توهین آمیز برونزا و متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی درونزا هستند. متغیر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی نقش متغیر میانجی را ایفا می کند. همان گونه که در شکل شماره ۲ مشخص است تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر شده اند، و همچنین مقادیر محاسبه شده  $t$  (طبق شکل شماره ۳) برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است؛ لذا می توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر دانست. در واقع نتایج نشان می دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آن ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است.

شکل شماره ۳ مدل بوت استرپ را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان

می دهد.



شکل ۳- مدل در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value)

این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است اگر مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ بیشتر باشد.

در جدول شماره ۴ خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است:

جدول ۴- ضرایب مسیر(بتا)، آماره تی و نتیجه فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	جهت رابطه	تی	بتا	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	-	۲/۱۱۰	-۰/۲۰۴	سرپرستی توهین‌آمیز ← رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	-	۲/۵۸۶	-۰/۲۴۰	سرپرستی توهین‌آمیز ← تعهد عاطفی سازمانی
تأیید	-	۶/۲۲۵	-۰/۴۵۲	سرپرستی توهین‌آمیز ← ادراک کارکنان از عدالت تعاملی
تأیید	+	۶/۴۶۹	۰/۵۰۴	ادراک کارکنان از عدالت تعاملی ← رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	+	۶/۳۶۰	۰/۴۸۶	ادراک کارکنان از عدالت تعاملی ← تعهد عاطفی سازمانی
تأیید	-	۷/۰۹۲	-۰/۲۲۷	سرپرستی توهین‌آمیز ← ادراک کارکنان از عدالت تعاملی ← رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	-	۶/۴۷۱	-۰/۲۲۰	سرپرستی توهین‌آمیز ← ادراک کارکنان از عدالت تعاملی ← تعهد عاطفی سازمانی

### تعیین شدت اثر متغیر میانجی

برای تعیین اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تاثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل را می‌سنجد (Davari & Rezazadeh, 2015).

$$VAF = \frac{a * b}{(a * b) + c}$$

فرمول شماره ۲:

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته

با توجه به نمودار ۱ :

$$VAF = \frac{-0/452 * 0/504}{(-0/452 * 0/504) + -0/204} = 0/527$$

این بدان معناست که ۵۲/۸ درصد از اثر کل سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق متغیر میانجی ادراک کارکنان از عدالت تعاملی تبیین می‌شود.

همچنین با توجه به نمودار ۱ :

$$VAF = \frac{-0/452 * 0/488}{(-0/452 * 0/488) + -0/240} = 0/478$$

این بدان معناست که ۴۷/۸ درصد از اثر کل سرپرستی توهین‌آمیز بر تعهد عاطفی سازمانی از طریق متغیر میانجی ادراک کارکنان از عدالت تعاملی تبیین می‌شود.

به این ترتیب نقش میانجی‌گر متغیر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و سرپرستی توهین‌آمیز با تعهد عاطفی سازمانی تایید می‌گردد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در فرضیه اول پژوهش، با توجه به این‌که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این‌که «سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد» تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای منفی می‌توان گفت سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و منفی دارد یعنی با افزایش رفتارهای منفی سرپرستی توهین‌آمیز، از میزان رفتارهای شهروندی سازمانی کاسته خواهد شد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های زلارس و همکاران (۲۰۰۲) و آری و همکاران (۲۰۰۷) همسو و مطابق است. در فرضیه دوم پژوهش، با توجه به این‌که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این‌که «سرپرستی توهین‌آمیز با تعهد عاطفی سازمانی رابطه معناداری دارد» تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای منفی می‌توان گفت سرپرستی توهین‌آمیز با تعهد عاطفی سازمانی رابطه مستقیم و منفی دارد یعنی با افزایش رفتارهای توهین‌آمیز سرپرستان، از میزان تعهد عاطفی سازمانی کارکنان کاسته خواهد شد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش تپر (۲۰۰۰) و آری و همکاران (۲۰۰۷) مطابقت دارد. در فرضیه سوم پژوهش، با توجه به این‌که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این‌که «سرپرستی توهین‌آمیز با ادراک کارکنان از عدالت تعاملی رابطه

معناداری دارد» تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای منفی می‌توان گفت سرپرستی توهین‌آمیز با ادراک کارکنان از عدالت تعاملی رابطه مستقیم و منفی دارد یعنی با افزایش رفتارهای توهین‌آمیز سرپرستان، کارکنان ادراک بی‌عدالتی تعاملی بیشتری خواهند کرد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش تپر (۲۰۰۰) و آری و همکاران (۲۰۰۷) همسو و مطابق است. طبق نتایج فرضیات ۱، ۲ و ۳ درمی‌یابیم که اغلب سرپرستی توهین‌آمیز با رفتارهای مضر از قبیل رفتارهای بی‌ملاحظه و بی‌ادبانه، استفاده از القاب نامناسب، تمسخر در ملاء عام، ارباب و اجبار، شناخته می‌شود که این گونه رهبری باعث رفتارهای منفی سازمانی، کاهش رضایت شغلی، کاهش سطح رفتارهای شهروندی، ادراک بی‌عدالتی و کاهش تعهد عاطفی کارکنان در سازمان می‌شود. حال در این مطالعه برای کاهش اثرات این سبک رهبری پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

از آنجا که آشکارترین چهره رهبری مخرب در سرپرستی توهین‌آمیز او مشاهده می‌شود، شایسته است اعضای سازمان با فنون رفتاری مواجهه کارکردی با رفتارهای بی‌ادبانه و توهین‌آمیز مدیران آشنا شوند تا در هنگام عمل از آن‌ها استفاده کنند.

سرپرستی توهین‌آمیز از مجرای ساختار بروکراتیک سازمان و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمانی محقق می‌شود. از این رو، توصیه می‌شود مادام که امکان‌پذیر است، در ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک-دموکراتیک و رفع ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی سازمان از طریق اعمال شایسته‌سالاری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی و رفع ابهام از مشاغل اهتمام ورزیده شود، تا اگر در آینده مدیریت ارشد سازمان تغییر کرد و به سرپرستی توهین‌آمیز تمایل نشان داد، محملی برای تحقق منویات خود نداشته باشد.

پرهیز از برخورد خشن و نامهربان با کارکنان، هنگامی که به تصمیمات مدیریت انتقاد می‌کنند.

در فرضیه چهارم پژوهش، با توجه به این که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که «ادراک کارکنان از عدالت تعاملی رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد» تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت ادراک کارکنان از عدالت تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و مستقیم دارد یعنی با افزایش سطح ادراک کارکنان از عدالت تعاملی، میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نیز افزایش خواهد یافت. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های اسمعیلی و همکاران (۲۰۱۵)، محرم زاده و همکاران (۲۰۱۲)، گودرزوند چگینی (۲۰۰۹) و یانگ (۲۰۱۰) و آری و همکاران (۲۰۰۷) همسو و مطابق و با نتایج پژوهش قنبرپور نصرتی و همکاران (۲۰۱۶) در تضاد است. طبق نتیجه



این فرضیه که گویای رابطه مثبت و معناداری بین ادراک کارکنان از عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی است، چنانچه مدیران به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند، باید قادر باشند درک وجود عدالت در سازمان خود را در کارکنان به وجود آورند. ادراک عدالت در شکل دادن نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند که می‌توان گفت با افزایش عدالت در تعاملات، سازمان مزایای دستیابی به کارکنانی را خواهند داشت که این کارکنان در رفتارهای شهروندی بیشتر مشارکت خواهند داشت. پیشنهاد می‌شود مدیران و سرپرستان در طی رفتارهای بین شخصی و مراوداتی که با کارکنان دارند با آن‌ها با احترام و خوشرویی رفتار کنند، به نظرات آن‌ها احترام بگذارند و در ارائه اطلاعات در مورد تصمیمات و رویه‌های سازمانی که با آنها مربوط می‌شود صادقانه برخورد کنند، زیرا ادراک کارکنان از سرپرست به عنوان حامی و احترام‌گذار با شأن و منزلت آن‌ها در فرایند تعامل، ادراک از عدالت تعاملی را ارتقا می‌دهد و به طور مثبت بر اعتماد آن‌ها به سرپرست تأثیر می‌گذارد و این نگرش مثبت که هدایت‌کننده رفتار است، محیط امنی را برای کارکنان جهت درگیر شدن در رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌کند.

در فرضیه پنجم پژوهش، با توجه به این‌که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این‌که «ادراک کارکنان از عدالت تعاملی رابطه معناداری با تعهد عاطفی سازمانی دارد» تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت ادراک کارکنان از عدالت تعاملی برا تعهد عاطفی سازمانی رابطه مثبت و مستقیم دارد یعنی با افزایش سطح ادراک کارکنان از عدالت تعاملی، میزان تعهد عاطفی سازمانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های امین شایان جهرمی و همکاران (۲۰۰۹)، بهروان و سعیدی (۲۰۱۰)، آری و همکاران (۲۰۰۷) و کومار و همکاران (۲۰۰۹) مطابقت دارد. نتیجه این فرضیه مبین این است که رعایت عدالت توسط مدیران، موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان و ماندگاری آنان در سازمان و در نهایت موجب موفقیت و پیروزی سازمان می‌شود و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌کند، بنابراین عادلانه بودن رفتار، گفتار و منش مدیران در سازمان، در پایبندی و تعهد کارکنان به اهداف متعالی سازمان مؤثر خواهد بود. برای افزایش این تعهد و پایبندی پیشنهاد می‌شود مدیران با استفاده از روش‌های کارآمد از قبیل: مدیریت مؤثر، احترام و برخورد صادقانه با پرسنل، رعایت انصاف در تعاملات، در جهت افزایش تعهد، ادراک از عدالت و رضایت شغلی کارکنان اقدام و بر نحوه بروز رفتار آنان اثر گذاشته و موجب افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر آن‌ها در جهت اهداف سازمان گردند.

در فرضیه ششم پژوهش، همان طور که در جدول شماره ۴ مشخص است، مقدار  $t$  برای ارتباط بین سرپرستی توهین‌آمیز و ادراک کارکنان از عدالت تعاملی برابر  $۶/۲۲۶$  و مقدار  $t$  برای ارتباط بین ادراک کارکنان از عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی برابر  $۶/۴۶۹$  است. لذا فرض رابطه سرپرستی توهین‌آمیز با ادراک کارکنان از عدالت تعاملی و ادراک کارکنان از عدالت تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌گردد. میزان ضریب غیرمستقیم ارتباطی بین سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی برابر  $۰/۲۲۷-$  است که این ارتباط از طریق متغیر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی صورت می‌پذیرد. لذا بر اساس نتیجه حاصل، ادراک کارکنان در ارتباط بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانجی دارد و فرضیه "ادراک کارکنان از عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی دارد" تایید می‌گردد. همچنین در فرضیه هفتم پژوهش، همانطور که در جدول شماره ۴ مشخص است، مقدار  $t$  برای ارتباط بین سرپرستی توهین‌آمیز و ادراک کارکنان از عدالت تعاملی برابر  $۶/۲۲۶$  و مقدار  $t$  برای ارتباط بین ادراک کارکنان از عدالت تعاملی و تعهد عاطفی سازمانی برابر  $۶/۳۶۰$  می‌باشد. لذا فرض رابطه سرپرستی توهین‌آمیز با ادراک کارکنان از عدالت تعاملی و ادراک کارکنان از عدالت تعاملی با تعهد عاطفی سازمانی با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌گردد. میزان ضریب غیرمستقیم ارتباطی بین سرپرستی توهین‌آمیز بر تعهد عاطفی سازمانی برابر  $۰/۲۲۰-$  است که این ارتباط از طریق متغیر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی صورت می‌پذیرد. لذا بر اساس نتیجه حاصل، ادراک کارکنان در ارتباط بین سرپرستی توهین‌آمیز و تعهد عاطفی سازمانی، نقش میانجی دارد و فرضیه "ادراک کارکنان از عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و تعهد عاطفی سازمانی دارد" تایید می‌گردد. نتایج این دو فرضیه با نتایج پژوهش آری و همکاران (۲۰۰۷) که تاییدکننده نقش میانجی گر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی بود، همسو می‌باشد. سرپرستی توهین‌آمیز به دلیل رفتارهای توهین‌آمیز و تند در بین زبردستان و همچنین توهین به شخصیت زبردست باعث تضعیف رفتارهای شهروندی سازمانی و همچنین کاهش تعهد عاطفی کارکنان در سازمان می‌شود. از منظری دیگر اداراک کارکنان از عدالت تعاملی هم نقش مهمی در رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان ایفا می‌کند؛ زیرا مدیران سازمان می‌توانند با اتخاذ سیاست‌هایی در زمینه استقرار عدالت در سازمان و همچنین برقراری رفتار منصفانه با کارکنان به نیازهای شخصیتی افراد توجه کرده و با آنان با احترام رفتار کنند که به طور چشمگیری بر کسب رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان تأثیر گذارند. بنابراین طبق نتایج فرضیات ۷ و ۶ پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با به کارگیری سبک رهبری مناسب، کارکنان را به

رشد و بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی تشویق کنند. رفتار متناسب با شأن و منزلت آن ها از سوی رهبری سازمان باعث می شود به آن ها فرصت بیان اندیشه داده شود و حمایت سازمانی از کارکنان و رفتار عادلانه بین آن ها را افزایش دهند، تا در خصوص آن زمینه بهبود اثربخشی کلی سازمان و متعهد شدن به سازمان فراهم شود. از طرف دیگر به منظور ارتقای سطح رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان پیشنهاد می شود پیش زمینه های این متغیر مهم از جمله ادراک کارکنان از عدالت در سازمان به نحو مطلوبی فراهم شود.



## References:

- Aminshayan Jahromi, Sh., Salehi, M., & Imani, J. (2009). Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment with Job Satisfaction among Exceptional Schools Teachers of Bandar Abbas. *Instruction and Evaluation*, 2(5), 7-33. (in Persian).
- Amirkhani, T., & Poorezat, A. (2009). A Survey of the Possibility of Development of Social Capital in the Light of Organizational Justice in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 1(1), 19-32. (in Persian).
- Andrew, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., & Bucklew, N. S. (2008). Group Cohesion as an enhancement to the justice affective-commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33(6), 736-755.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Sama, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mind garden.
- Bahmani, A., Mahdavi Rad, M. R., & Balouchi, H. (2016). The Effect of Organizational Cynicism on the Quality of the Offered Services with Organizational Commitment Moderated. *Management Researches*, 9(31), 161-185. (in Persian).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Behravan, H., & Saeedi, R. (2010). Factors Affecting the Organizational Commitment of Gas Companies Employees. *Social Sciences*, 6(2), 181-199. (in Persian).
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914-923.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Braverman, M. (1999). *Preventing workplace violence: A guide for employers and practitioners*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Castro, B. C., Martín Armario, E., & Martín Ruiz, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.

Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). *Structural equation modeling analysis with small samples using PLS*, in rick hoyle(ed), Statistical strategies for small samples research, sage Publications, 307-341.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.

Davari, A., & Rezaadeh, A. (2015). *Structural Equation Modeling with PLS*. Tehran: Jahad University Press. (in Persian).

Deconinck, J. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.

Doei, H., Mortazavi, S., & Noori, A. (2011). Modeling the Effect of Understanding Organizational Support on Citizenship Behavior; Case Study: Five Star Hotel in Pars. *Journal of Executive Management*, 2(38), 13-34. (in Persian).

Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

Esa Khani, A., Hassan pour, A., & Naghde froshha, S. (2015). Using different learning algorithms in the stock price prediction by using neural networks. *Journal of Development Evolution Management*, special issue, 83-90. (in Persian).

Esmaeili, M., Javadipour, M., & Talebpour, M. (2015). Structural equation modeling of the organizational justice, organizational citizenship behavior, and social capital in employees of Departments of sport and youths of Khorasan Razavi Province. *Sciences-Research Journal of Contemporary Studies on Sport Management*, 4(8), 1-13. (in Persian).

Fornell, C., & Lacker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Ghanbarpoor Nosrati, A., Poorsoltani Zarandi, H., & Bay, N. (2016). The Effect of Quality of Work Life and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior of Employees in Sport and Youth Offices of Ilam Province. *New Trends in Sport Management*, 4 (12), 47-56. (in Persian).

Goudarzvandchegini, M. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 171-174.

- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & 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.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. (1999). *Workplace bullying*. In C. Cooper & L. Robinson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (14, 195–229). Chichester, England: Wiley.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133.
- James, B. D. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341–357.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). *Poor leadership*. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (89–112). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, S. L., Kim, M., & Yun, S. (2015). Knowledge sharing, abusive supervision, and support: A social exchange perspective. *Group & Organization Management*, 40(5), 599–624.
- Kumar, K., Bakhshi, A. & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *The IUP Journal of management Research*, 8(10), 24–37.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120–137.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 751–764.
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Moharamzadeh, M., Shaker, Z., & Kashef, M. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Physical Education Organizations of West Azerbaijan Province. *Journal of Sport Management*, 4(12), 5–21. (in Persian).

Molavi, Z., & Khanifar, H. (2014). The Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Information System Success. *Organizational Culture Management*, 12(1), 83-104. (in Persian).

Mooghali, A. (2005). Transformational Leadership and its Measurement Tool. *Management Studies Quarterly*, 43, 95-112. (in Persian).

Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.

Namie, G., & Namie, R. (2000). *The bully at work*. Naperville, IL: Sourcebooks

Oreyzi, H., & Barati, H. (2014). Trust in Supervisor Mediator between Organizational Commitment and Commitment to Change. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(72), 1-22. (in Persian).

Rastegar, A., & Mardani, E. (2014). Relationship between organizational justices with social support among hospital personnel. *Bioethics Journal*, 4(13), 137-158. (in Persian).

Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A., & Ishaque, A. (2012). Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment, Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*. 4(1), 616-626.

Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713-729.

Rezaee kelidber, H., & Salimi, S. (2009). The role of organizational justice in strengthening organizational citizenship behavior. *The first national conference on organizational citizenship behavior*, University of Tehran. (in Persian).

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

Shamsadini, M. H., & Mohamadjani, M. R. (2014). Relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior (Subject of Study: Teachers in Kerman). *Quarterly of Social Studies and Research in Iran*, 3(3), 447-471. (in Persian).

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80-92.

Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269-284.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.

Thomas, W. H., Marcus, M. B., Robert, J. V., David, M. D., & Mark, G. W. (2006). Effective of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Legibility on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.

Utami, A., Bangun, Y., Lantu, D., (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 378 – 386.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Wong, T., Hang, Y. N. & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state – owned enterprises, *Journal of World Business*, 41(4), 344 -355.

Young, L. D. (2010). Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at work? A retest in Korea. *European Journal of Scientific Research*, 45(4), 637-648.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.