

# نقش سبک مدیریت در تعدیل رابطه بین سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاریهای محیط کار، بررسی از دیدگاه نظریه مدیریت عدم اطمینان<sup>۱</sup>

استفان تائو<sup>۲</sup>

ربکا جی. بنت<sup>۳</sup>

ماری اس. میچل<sup>۴</sup>

ماری بت مارس<sup>۵</sup>

ترجمه و تلخیص<sup>۶</sup>

## چکیده

بر اساس نظریه مدیریت عدم اطمینان در این تحقیق به این مسئله پرداخته شد که آیا سبک مدیریتی که عدم اطمینان موقعیتی را به تصویر می‌کشاند، ارتباط میان سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاریهای محیط کار را تعدیل می‌کند یا خیر. این تحقیق که در آن از داده‌های پیمایشی برگرفته از ۳۷۹ واحد سازمانی گوناگون استفاده شده بود نشان داد زمانی که سبک مدیریت اقتدارگرا، ناکارآمد و سطح عدم اطمینان موقعیتی، بالا باشد، ارتباط مثبت بین سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاری سازمانی بیشتر از زمانی است که سبک مدیریت اقتدارگرا، اثربختر و سطح عدم اطمینان موقعیتی، پایین‌تر باشد. این مسئله هیچ اثر تعاملی مهم و معناداری در نابهنجاریهای بین فردی نداشت.

## واژگان کلیدی

سوءاستفاده نظارتی، نابهنجاری محیط کار، نظریه مدیریت عدم اطمینان

۱. این مقاله در سال ۲۰۰۸ در نشریه رفتار سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری منتشر شده است.

۲. دانشکده علوم بازرگانی لندن، انگلستان، گروه رفتار سازمانی

۳. دانشگاه علوم فنی لوئیزیانا، ایالات متحده، گروه مدیریت و سیستمهای اطلاعاتی

۴. دانشگاه نبراسکا، ایالات متحده، گروه مدیریت [mmitchell3@unl.edu](mailto:mmitchell3@unl.edu)

۵. دانشگاه میسوری، ایالات متحده، دانشکده علوم بازرگانی

۶. دکتر برزو فرهی، استادیار دانشگاه امام حسین (ع) و کارشناسان واحد ترجمه بازرسی کل

## ۱. مقدمه

شواهد تجربی بسیاری هست مبنی بر اینکه کارکنان با بروز دادن رفتارهایی که برای سازمان و اعضای آن زیانبار است، واکنشی کاملاً منفی به سوءرفتار ناظر خود نشان می‌دهند (مانند تحقیقات آمبروز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ آکوئینو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ بایز<sup>۳</sup> و تریپ<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸a؛ میچل<sup>۵</sup> و آمبروز، ۲۰۰۷؛ اسکارلیکی<sup>۶</sup> و فالگر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷). برای توضیح این یافته‌ها اغلب از نظریه تبادل اجتماعی<sup>۸</sup> استفاده می‌شود (ر.ک. کروپانزانو<sup>۹</sup> و میچل، ۲۰۰۷). طبق این نظریه در روابط وابسته به هم در محیط کار، سوءرفتار ناظر، نشاندهنده عدم تعادلی است که زیردستان سعی می‌کنند آن را با نشان دادن رفتارهای منفی رفع کنند. اصل کنش و واکنش<sup>۱۰</sup> (گولدنر<sup>۱۱</sup>، ۱۹۶۰) این نوع رفتار متقابل را هدایت می‌کند. براساس این اصل، کارکنانی که مورد سوءاستفاده ناظر خود واقع شده‌اند در مقابل این سوءرفتار سازمانی ناظر پاسخ متقابل می‌دهند.

با وجود اینکه مدل‌های تبادل اجتماعی در منابع مدیریت تأیید شده است (کروپانزانو و میچل، ۲۰۰۵) درخصوص اینکه چرا و چه وقت سوءرفتار برای کارکنان حائز اهمیت است، زیر سؤال رفته است. برخی مطالعات نظری (کالکوئیت<sup>۱۲</sup> و گرینبرگ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۳؛ کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۱) حاکی است که ارزیابی بافت موقعیتی که در آن بی‌عدالتی رخ می‌دهد، می‌تواند درک بهتری از این موضوع به دست دهد که چه وقت و چرا احتمال وقوع واکنش‌های متقابل کمتر است. با این حال، شمار تحقیقات تجربی در مورد عوامل موقعیتی که سوءرفتار را برای تجربه‌کننده آن کمابیش مهم جلوه می‌دهد، بسیار اندک است و این تحقیقات هم‌چنین فاقد مبنای نظری مشخصی است (ر.ک. تپر، ۲۰۰۷). براساس نظریه این تحقیق، فرض بر این است که اهمیت سوءرفتار نظارتی از سطح عدم اطمینان در محیط کار کارکنان متأثر است (آمبروز و اشمینک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳؛ لیند<sup>۱۵</sup> و وان دن بو<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۲).

نقطه شروع الگوی تحقیق این است که کارکنان در سازمانها با انواع گوناگونی از عدم اطمینان روبرو می‌شوند که می‌تواند بسیار کم‌اهمیت باشد (مانند مطالعات هوگان<sup>۱۷</sup>، ۱۹۸۳؛ هاگ<sup>۱۸</sup> و مولین،

- 
۱. Ambrose
  ۲. Aquino
  ۳. Bies
  ۴. Tripp
  ۵. Mitchell
  ۶. Skarlicki
  ۷. Folger
  ۸. social exchange theory
  ۹. Cropanzano
  ۱۰. norm of reciprocity
  ۱۱. Gouldner
  ۱۲. Colquitt
  ۱۳. Greenberg
  ۱۴. Schminke
  ۱۵. Lind
  ۱۶. Van den Bos
  ۱۷. Hogan
  ۱۸. Hogg

۱۹۹۹) یا می‌باید هوشمندانه کنترل یا تحمل‌پذیر شود (لیند و وان دن بو، ۲۰۰۲). نظریه مدیریت عدم اطمینان چنین استدلال می‌کند که اطلاعات مربوط به عدالت و برابری، ابزار کنترل عدم اطمینان را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد (لیند و وان دن بو، ۲۰۰۲؛ وان دن بو و لیند، ۲۰۰۲). بنابراین زمانی که کارکنان با عدم اطمینان روبه‌رو می‌شوند، بیشتر نگران عدالت و برابری هستند. این موضوع به توضیح این مسئله می‌پردازد که چرا سوءرفتار ناظر، وقتی با سطوح بالای عدم اطمینان ترکیب می‌شود به واکنشهای منفی شدیدتری از سوی کارکنان منجر می‌گردد تا زمانی که سطح عدم اطمینان پایین‌تر است (تانگیرالا<sup>۱</sup> و آلگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ تائو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

در این مقاله چنین استدلال می‌شود که دامنه توصیف کنشها و تصمیمات مدیر - که آن را "سبک مدیریت" می‌نامیم - از عدم اطمینان در ارتباط میان درک کارکنان از سوءرفتار ناظر و درگیری آنان در نابهنجاریهای محیط کار تأثیر می‌گذارد. این تحقیق به بررسی روابط بین سوءاستفاده نظارتی (تپر، ۲۰۰۰) و نابهنجاریهای سازمانی و بین فردی<sup>۴</sup> (بنت<sup>۵</sup> و رابینسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰) و تأثیرات تعدیل‌کننده سبک مدیریت اقتدارگرا (هون<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵) می‌پردازد. سبک مدیریت اقتدارگرا، که روشی سفت و سخت، قاطع و قانونمند است، عموماً با رفتارهای مدیریتی قابل پیش‌بینی مرتبط است (آلتمایر<sup>۸</sup>، ۱۹۸۸). اعتقاد بر این است که کارکنانی که معتقدند سبک مدیریت سازمانشان بسیار اقتدارگرا است، سطح بسیار کمی از عدم اطمینان در سازمان وجود خواهد داشت و در نتیجه اهمیت کیفیت رفتار بین فردی (مانند سوءاستفاده) برایشان کمتر می‌گردد و از تأثیر سوءاستفاده در نابهنجاری نیز کاسته می‌شود. کسانی که بالعکس فکر می‌کنند در برابر سوءاستفاده ناظر، واکنشی شدیدتر و منفی‌تر (به دلیل نابهنجاری) نشان می‌دهند.

## ۲. سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاریهای محیط کار

افراد به رفتار بین فردی که مقامات سازمانی با آنان دارند، توجه می‌کنند (لیند و تایلر<sup>۹</sup>، ۱۹۸۸). رفتار برابر و محترمانه با کارکنان به آنان نشان می‌دهد که محترم و ارزشمند هستند (لیند و تایلر، ۱۹۸۸؛ تایلر، ۱۹۹۹؛ تایلر و لیند، ۱۹۹۲) و نیز جایگاهشان در سازمان امن است (وان دن بو، لیند و ویلک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱). نظریه اکتشافی عدالت<sup>۱۱</sup> (تایلر و لیند، ۱۹۹۲) استدلال می‌کند که محض شکل‌گیری قضاوت‌های عادلانه، افراد از این قضاوتها به منظور تصمیم‌گیری درباره نوع رفتار استفاده می‌کنند اگر رفتار ناظران در نظر کارکنان عادلانه باشد، آنها نیز واکنش مساعدتری نسبت به ناظران

۱. Tangirala

۲. Alge

۳. Thau

۴. interpersonal

۵. Bennett

۶. Robinson

۷. Heaven

۸. Altemeyer

۹. Tyler

۱۰. Wilke

۱۱. Fairness heuristic theory

خواهند داشت و تقاضاها یا خواسته‌ها را با نگرانی اندکی برای پیامدها قبول خواهند کرد. الگوی درگیری گروه (تایلر و بلیدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) نشان می‌دهد این مسئله بویژه در مورد رفتارهای اختیاری صادق است؛ کارکنانی که از سوی ناظران خود محترم شمرده می‌شوند، تعهد بیشتری نسبت به گروه دارند و از انگیزه کافی برای کمک به گروه برخوردارند. نظریه تبادل اجتماعی نیز استدلالی مشابه دارد مبنی بر اینکه اشخاص در برابر رفتار محترمانه‌ای که سازمان و اعضای آن با آنها دارند واکنشی متقابل (مثبت) نشان می‌دهند و در نتیجه در رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> و سایر نمودهای تعهد سازمانی (مسترسون<sup>۳</sup>، لوئیس<sup>۴</sup>، گولدمن<sup>۵</sup> و تایلر، ۲۰۰۰) درگیر می‌شوند.

در مقابل، مقاماتی که معیارهای رفتار محترمانه بین فردی را در نظر نمی‌گیرند درک کارکنان از رفتار عادلانه را کاهش می‌دهند (بایز، ۲۰۰۱؛ بایز و ماگ<sup>۶</sup>، ۱۹۸۶؛ اسکارلیکی و فالگر، ۱۹۹۷؛ تپر، ۲۰۰۰) و موجب واکنشهای منفی می‌شوند (ر.ک. تپر، ۲۰۰۷). سوءاستفاده نظارتی به معنای درک کارکنان از سوءاستفاده مداوم کلامی و غیرکلامی ناظر است (تپر، ۲۰۰۰). ناظران اهانت‌گر از قدرت خود به منظور آزار و سرکوب کارکنان استفاده می‌کنند (اشفورت<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷)؛ بر سر کارکنان خود داد و فریاد، و آنها را تهدید، استهزا و تحقیر می‌کنند (کشلی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸؛ میچل و آمبروز، ۲۰۰۷). در نتیجه سوءاستفاده نظارتی معرف درک کارکنان است از آنچه معتقدند سوءرفتار عمدی و ناعادلانه از سوی ناظر است (تپر، ۲۰۰۷).

براساس اصول تبادل اجتماعی (بلو<sup>۹</sup>، ۱۹۶۴)، سوءرفتار نظارتی، رفتار متقابل و تلافی‌جویانه را شدت می‌بخشد (میچل و آمبروز، ۲۰۰۷؛ اسکارلیکی و فالگر، ۲۰۰۴). کارکنانی که از سوی ناظران خود مورد خشونت و سوءاستفاده قرار می‌گیرند، سعی می‌کنند این عمل را تلافی، و یا کاری کنند که عامل این‌گونه رفتار به‌گونه‌ای تاوان پس دهد (اسکارلیکی و فالگر، ۲۰۰۴). در واقع تحقیقات صورت گرفته دلیل بر این مدعاست. کارکنانی که حس می‌کنند ناظرانشان به طور بین فردی با آنان بدرفتاری می‌کنند، بیشتر احتمال دارد که در برابر شیوه‌های تأثیرگذاری ناظران خود مقاومت کنند (تپر، دافی<sup>۱۰</sup> و شاو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱)؛ از رفتارهای سودمند کاری خودداری ورزند (مانند رفتار شهروندی سازمانی، زلارس<sup>۱۲</sup>، تپر و دافی، ۲۰۰۲؛ عملکرد، هاریس<sup>۱۳</sup>، کاکمار<sup>۱۴</sup> و زیونوسکا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۷) و

- 
۱. Blader
  ۲. OCBs
  ۳. Masterson
  ۴. Lewis
  ۵. Goldman
  ۶. Moag
  ۷. Ashforth
  ۸. Keashly
  ۹. Blau
  ۱۰. Duffy
  ۱۱. Shaw
  ۱۲. Zellars
  ۱۳. Harris
  ۱۴. Kacmar
  ۱۵. Zivnуска

رفتاری نابهنجار در برابر ناظر (بارون<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۹؛ اینز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵) و سازمان نشان دهند (آکوئینو و همکاران، ۱۹۹۹؛ دیترت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

با وجود اینکه این تحقیق دیدگاه نظریه تبادل اجتماعی را مورد تأیید قرار می‌دهد مبنی بر اینکه کارکنانی که از سوی ناظر خود مورد خشونت و سوءاستفاده قرار گرفته‌اند به تلافی جویی دست می‌زنند یا به گونه‌ای در نابهنجاریهای محیط کار، خود را درگیر می‌کنند واضح است که همه کارکنان به تلافی یا بروز رفتارهای نابهنجار دست نمی‌زنند (بایز و تریپ، ۱۹۸۸b؛ کشلی و همکاران، ۱۹۹۴؛ تیر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). براساس تحقیقات کیفی، بایز و تریپ (۱۹۸۸a، ۱۹۸۸b) دریافتند یکی از دلایل اینکه چرا برخی کارکنان به تلافی دست می‌زنند و برخی دیگر خیر، محیط کار است؛ یعنی بعضی از محیط‌های سازمانی بر آتش رفتار مخرب کارکنان دامن می‌زند درحالی‌که برخی دیگر این آتش را فرو می‌نشانند. با این حال، تحقیقات می‌باید عوامل موقعیتی را بررسی کند که بر واکنش کارکنان نسبت به سوءاستفاده و خشونت ناظران تأثیر می‌گذارد (ر.ک. تیر، ۲۰۰۷). در نتیجه درباره شرایطی مرزی که این تأثیرات تلافی جویانه را افزایش یا کاهش می‌دهد، اطلاعات بسیار اندکی در دسترس است.

یکی از دیدگاه‌های نظری نوپا، که بر مبنای اصول نظریه مدیریت عدم اطمینان شکل گرفته این است که عدم اطمینان در محیط کار بر رابطه بین رفتار ناظر و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد (لیند و وان دن بو، ۲۰۰۲؛ تانگیرالا و آگ، ۲۰۰۶). این تحقیق نشان می‌دهد وقتی شرایط محیط‌های کار ناپایدار است، اهمیت سوءرفتار ناظر در نظر کارکنان بیشتر می‌شود (لیند و وان دن بو، ۲۰۰۲؛ وان دن بو و لیند، ۲۰۰۲). تحقیقات تبادل اجتماعی حاکی است که تبدلات اجتماعی از دریافتهای عدم اطمینان بسیار تأثیرپذیر است (مولم<sup>۵</sup> و کوک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵). بنابراین اعتقاد بر آن است درک عدم اطمینان در محیط کار کارکنان می‌تواند در رابطه میان سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاریهای محیط کار اثر بگذارد. نظریه مدیریت عدم اطمینان مؤید این مدعاست که در ذیل شرح داده خواهد شد:

### ۳. نظریه مدیریت عدم اطمینان<sup>۷</sup>

طبق این نظریه، یکی از بزرگترین چالش‌های زندگی افراد، رویارویی با انواع عدم اطمینان در روابط اجتماعی است (لیند و وان دن بو، ۲۰۰۲؛ وان دن بو و لیند، ۲۰۰۲). نیاز به پیش‌بینی‌پذیر بودن و کاهش عدم اطمینان، مسلماً مبنایی ریشه‌ای دارد (هوگان، ۱۹۸۳؛ استیونس<sup>۸</sup> و فیسک<sup>۹</sup>، ۱۹۹۵). عدم اطمینان تجربه‌ای انزجاربرانگیز و هراس‌انگیز است (وان دن بو و همکاران، ۲۰۰۸) که

۱. Baron

۲. Innes

۳. Detert

۴. Tepper

۵. Molm

۶. Cook

۷. uncertainty management theory

۸. Stevens

۹. Fiske

موجب می‌شود افراد نگران فرایند کنترل در زندگی خود و کیفیت پیامدهایی شوند که با آن روبه رو می‌گردند (لیند و وان دن بو، ۲۰۰۲؛ تانگیرالا و آلگ، ۲۰۰۶). عدم اطمینان در شناخت، ادراک، احساسات و رفتارهای اشخاص تأثیر می‌گذارد (وان دن بو و لیند، ۲۰۰۲). با توجه به اینکه عدم اطمینان، مفهوم شخص از خود را به خطر می‌اندازد (هاگ، ۲۰۰۱)، افراد سعی می‌کنند راهی برای تحمل آن پیدا کنند یا اینکه توان کنترل آن را از نظر شناختی افزایش دهند (وان دن بو و لیند، ۲۰۰۲). در یک بافت کاری، کارکنان با استفاده از اطلاعات محیط کاری وسیعتر خود در برابر عدم اطمینان واکنش نشان می‌دهند تا از این رهگذر بتوانند با آن رویارویی کنند (اشفورت و کامینگز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳؛ اشفورت و کامینگز، ۱۹۸۵). طبق نظریه مدیریت عدم اطمینان، اطلاعات مربوط به عدالت و برابری در محیط کار، ابزار رویارویی با عدم اطمینان فراهم می‌آورد (لیند و وان دن بو، ۲۰۰۲۹). هنگامی که سطح عدم اطمینان بالاست، توجه کارکنان به اطلاعات مربوط به عدالت و برابری مانند رفتاری که مقامات با آنان می‌کنند، بیشتر می‌شود (تانگیرالا و آلگ، ۲۰۰۶).

تحقیقات نشان می‌دهد زمانی که سطح عدم اطمینان بسیار بالاست، اطلاعات مربوط به بی‌عدالتی و نابرابری مهمتر می‌شود و در نتیجه تأثیر قویتری در پیامدهای رفتاری منفی دارد. تحقیقی دیگر حاکی بود که درک عدالت تعاملی تنها زمانی که سطح بالای عدم اطمینان، مفهوم کارکنان از خود را تعریف می‌کند، درک عدالت تعاملی رفتارهای کاری ضد اجتماعی را پیش بینی می‌کند (تائو و همکاران، ۲۰۰۷) و بالاخره تانگیرالا و آلگ (۲۰۰۶) نشان دادند موقعی که سطح عدم اطمینان بالاست، رعایت عدالت از سوی مقامات، اهمیت بیشتری برای کارکنان پیدا می‌کند و نیز در چنین موقعیتی، کارکنان واکنشی منفی نسبت به رفتارهای ناعادلانه نشان می‌دادند. با وجود این، تحقیقاتی که به بررسی پیش بینی‌های صورت گرفته توسط نظریه مدیریت عدم اطمینان پرداخته‌اند به طور دقیق واکنشهای نابهنجار کارکنان را نسبت به سوءرفتار ناظر مورد مطالعه قرار نداده‌اند.

در این مقاله فرض بر این است درک چگونگی عملکرد مدیر و تصمیم‌گیری وی در درون سازمان (یعنی سبک مدیریت) سطوح گوناگون عدم اطمینان را به تصویر می‌کشد. براساس نظریه مدیریت عدم اطمینان، درک عدم اطمینان، رفتار ناظر را با کارکنان در نظر آنان مهمتر جلوه می‌دهد (لیند و وان دن بو، ۲۰۰۲؛ وان دن بو و لیند، ۲۰۰۲). بنابراین اعتقاد ما بر این است زمانی که سطح عدم اطمینان سبک کلی مدیریت سازمان بالاست، درک کارکنان از رفتار ناظر آشکارتر می‌گردد.

طبق این نظریه هنگامی که عدم اطمینان با رفتار ناعادلانه (مانند سوءاستفاده نظارتی) پیوند می‌خورد، کارکنان نسبت به سازمان واکنشی منفی نشان می‌دهند (وان دن بو، ۲۰۰۱؛ وان دن بو و میدما<sup>۲</sup>). وقتی کارکنان با سوءاستفاده نظارتی و نیز عدم اطمینان در محیط کار روبه رو می‌شوند، طبق نظریه مدیریت عدم اطمینان، واکنش منفی از خود بروز می‌دهند؛ زیرا چنین رفتاری این امکان را برای آنها فراهم می‌آورد که شخصاً موقعیت را کنترل کنند. لیند و وان دن بو (۲۰۰۲)

---

۱. Cummings  
۲. Miedema

معتقدند رفتار ناعادلانه در زمانی که سطح عدم اطمینان بسیار بالاست، بسیار تهدیدآمیز می‌شود و افراد را به واکنش علیه سازمان وا می‌دارد؛ چون "زیان زدن به سازمان به اندازه محافظت از خود اهمیت دارد".

به طور خلاصه، تحقیقات نظری و تجربی نشان می‌دهد زمانیکه کارکنان احساس می‌کنند سبک مدیریت سازمان متبوعشان نشانگر سطوح بالای عدم اطمینان است، رابطه میان سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاریهای محیط کار بیشتر و قویتر می‌شود.

#### ۴. سوءاستفاده نظارتی، نابهنجاریهای محیط کار و تأثیرات تعدیل‌کننده سبک مدیریت اقتدارگرا

به لحاظ نظری (آدورنو<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۵۰؛ آلتمایر، ۱۹۸۸؛ فلدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) و براساس تحقیقات انجام‌شده (هودسون<sup>۳</sup> و سورنتینو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹؛ یوست<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳)، اقتدارگرایان به دوری از عدم اطمینان علاقه بسیاری دارند. آنان سازگاری اجتماعی را بر استقلال فردی ترجیح می‌دهند و این موضوع گرایش آنها را به نظم و انضباط اجتماعی باثبات و قابل پیش بینی نشان می‌دهد (فلدمن، ۲۰۰۳). در نتیجه در برابر تجربیات جدید یا مبهم مقاومت می‌کنند و از اینرو تمایل کمتری نسبت به تغییر عادات کاری دارند و علاقه‌ای به نوآوری در کار ندارند. بنابراین عجیب نیست که یک فراتحلیل، که اخیراً انجام شده است، حاکی باشد افرادی که "از نظر سیاسی محافظه‌کار هستند" (مانند کسانی که گرایش زیادی به اقتدارگرایی، محافظه‌کاری و یا استیلای اجتماعی دارند) خشک‌اندیش، به لحاظ شناختی انعطاف‌ناپذیر باشند و از عدم اطمینان دوری کنند. هم‌چنین آنان به ساختار و نظم نیاز شدیدی دارند و مثلاً از چنین متغیرهایی طرفداری می‌کنند: آزمایش جامع داروها، برنامه‌های اصلی آموزشی و قرنطینه مبتلایان به ایدز (پیترسون<sup>۶</sup>، دوتی<sup>۷</sup> و وینتر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳). با وجود اینکه اقتدارگرایی معمولاً ویژگی فردی تلقی می‌شود، نظریه‌پردازان معتقدند می‌تواند درکی از محیط کار نیز به شمار آید. این مورد با نخستین مفهوم‌سازیهای اقتدارگرایی که بر هنجارها و الگوهای درون جامعه متمرکز است و هم‌چنین یافته‌های محققان سازمانی، که پیش از این سبک‌های مدیریتی را اقتدارگرا توصیف کرده‌اند، همخوانی دارد. استدلال‌های ما به‌علاوه با منطق کلی منابع مربوط به سبک مدیریت نیز همخوانی دارند؛ مثلاً مفروض است که "سبک مدیریت کارآفرین"<sup>۹</sup> از گرایش کلی مدیر به ریسک، نوآوری و رقابت نشأت می‌گیرد (کووین<sup>۱۰</sup> و اسلوین<sup>۱۱</sup>،

---

۱. Adorno

۲. Feldman

۳. Hodson

۴. Sorrentino

۵. Jost

۶. Peterson

۷. Doty

۸. Winter

۹. entrepreneurial management style

۱۰. Covin

۱۱. Slevin

۱۹۸۸). به همین ترتیب، مفروض است سازمانهایی که مقاماتشان عموماً ترجیح می‌دهند از عدم اطمینانی که موجب پدید آمدن الگوهای رفتاری، که به سبک مدیریت اقتدارگرا منجر می‌شود، دوری کنند. در منابع گوناگون، سبک مدیریت اقتدارگرا، درک کارکنان از اعمال مدیر سازمان است و طبق این منابع، تصمیمات این فرد، قاطع و قانونمند است. ارگو، سازمانهایی که سبک مدیریتی آنها اقتدارگراست به گونه‌ای قابل پیش بینی تصمیم‌گیری و عمل می‌کنند.

به موازات استدلالهای نظریه تبادل اجتماعی (میچل و امبروز، ۲۰۰۷؛ اسکارلیکی و فالگر، ۱۹۹۷)، استدلال ما این است که کارکنانی که از سوی ناظران خود مورد بدرفتاری و سوءاستفاده قرار گرفته‌اند، بیشتر احتمال دارد که رفتارهای نابهنجار از خود بروز دهند. براساس پیش بینی‌های نظریه مدیریت عدم اطمینان، انتظار می‌رود زمانی که کارکنان در محیطی کار می‌کنند که سبک مدیریت اقتدارگرا در آن اعمال می‌گردد، این ارتباط قویتر شود. اقتدارگرایان افرادی سختگیر، انعطاف‌ناپذیر و قانونمند هستند. چنین رفتاری موجب به وجود آمدن وضعیتی می‌شود که در آن سطح عدم اطمینان پایین است. اگر مدیران عموماً رفتارهای اقتدارگرایانه از خود نشان دهند، کارکنان با عدم اطمینان کمتری روبه‌رو خواهند شد؛ زیرا مدیران سازمانشان رفتارهای الگوسازی-شده و قابل پیش بینی از خود در محیط کار بروز می‌دهند. بالعکس، چنانچه سبک مدیریت در سازمان از انعطاف‌پذیری بیشتر و قانونمندی کمتری برخوردار باشد، عدم اطمینان بیشتری در محیط کار خواهد بود. در این صورت، طبق نظریه مدیریت عدم اطمینان، زمانی که کارکنان در محیطی

می‌کنند که در آن سبک مدیریت اقتدارگرا اعمال می‌گردد، درک آنان از سوءاستفاده و بدرفتاری اهمیت کمتری پیدا خواهد کرد و هنگامی که سطح اقتدارگرایی سبک مدیریت کمتر باشد، درک آنها از این سوءاستفاده و بدرفتاری اهمیت بیشتری خواهد داشت. بنابراین، اثر تلافی‌جویانه در رفتارهای نابهنجار به ترتیب بیشتر و کمتر خواهد بود. برخی منابع رفتار سازمانی به طور غیرمستقیم این دیدگاه را مورد تأیید قرار می‌دهند که موقعیتهای سازمانی که خشک هستند در ارتباط بین سوءرفتار و واکنش کارکنان تأثیر خواهد داشت؛ مثلاً امبروز و اشمینک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳۹) پیش بینی کردند و دریافتند که عدالت تعاملی در اطمینان نظارتی در ساختارهای طبیعی سازمانی، تأثیر قویتر و مثبت‌تری دارد تا در ساختارهای سازمانی مکانیکی. با وجود اینکه این رابطه در چهارچوب نظریه تبادل اجتماعی توضیح داده شده است (لونتال<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰)، یافته‌ها هم‌چنین با نظریه مدیریت عدم اطمینان همخوانی دارد. مسلماً ساختارهای مکانیکی سازمانی نسبت به ساختارهای طبیعی سازمانی، سطوح پایین‌تری از عدم اطمینان را داراست؛ زیرا سبک مدیریت سازمان مکانیکی از قوانین سفت و سخت و مقررات اداری<sup>۳</sup> پیروی می‌کند (برنز<sup>۴</sup> و استالکر<sup>۵</sup>، ۱۹۶۱). در نتیجه فرضیه اول به این صورت مطرح شد:

- 
۱. Schminke
  ۲. Leventhal
  ۳. bureaucracy
  ۴. Burns
  ۵. Stalker



**فرضیه ۱:** سبک مدیریت اقتدارگرا ارتباط مثبت میان سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاری سازمانی را به گونه‌ای تعدیل می‌کند که وقتی سبک مدیریت اقتدارگرا کارایی کمتری دارد، این رابطه قویتر است.

براساس نظریه نابهنجاری محیط کار (بایز و تریپ، ۱۹۹۷؛ بایز و تریپ، ۱۹۸۸a؛ رابینسون و بنت، ۱۹۹۷؛ استارلیکی و فالگر، ۲۰۰۴) و تحقیقات انجام‌شده، اشخاص معمولاً منشأ تخلفهای دریافت‌شده را مورد هدف قرار می‌دهند و این استدلالها با اصول تلافی‌جویانه نظریه تبادل اجتماعی مطابقت دارد (گولدنر، ۱۹۶۰)؛ بعنوان مثال استدلال رابینسون و بنت (۱۹۹۷) این است که اگر سازمان علت سوءرفتار باشد در این صورت بیشتر ممکن است که نابهنجاری علیه سازمان هدایت شود. چنانچه فرد علت سوءرفتار باشد در این صورت بیشتر احتمال دارد که نابهنجاری علیه فرد هدایت گردد.

پیش بینی می‌شود زمانی که کارکنان مورد سوءاستفاده نظارتی قرار می‌گیرند، نابهنجاریهای سازمانی نوع مناسبتری از نابهنجاری است. هم‌چنین انتظار می‌رود اثر تعاملی بین سوءاستفاده نظارتی و سبک مدیریت اقتدارگرا در نابهنجاریهای سازمانی بیشتر باشد تا در نابهنجاریهای بین فردی. این بدان دلیل است که نابهنجاری بین فردی به معنای رفتارهای نابهنجاری است که عموماً به ضرر تمام اشخاص درون سازمان است. در نابهنجاری بین فردی، هدف مشخص نیست و می‌تواند تمام اعضای سازمان از جمله همکاران و سایر افرادی را در برگیرد که مورد سوءاستفاده نظارتی قرار نگرفته‌اند. در مقابل، نابهنجاری سازمانی به رفتارهای نابهنجاری اشاره دارد که مستقیماً برای سازمان زیانبار است (بنت و رابینسون، ۲۰۰۰). مقامات سازمانی، اغلب ناظران منافع سازمان توصیف می‌شوند (آیزنبرگر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ لوینسون<sup>۲</sup>، ۱۹۶۵؛ وبر<sup>۳</sup>، ۱۹۴۷). بنابراین منافع مقامات و سازمان باید همپوشی بسیاری با یکدیگر داشته باشد؛ این بدان معناست که کارکنانی که از سوی ناظر خود مورد بدرفتاری و سوءاستفاده واقع شده‌اند ممکن است با بروز دادن رفتارهایی که به ضرر سازمان است، قصد تلافی داشته باشند. اسکارلیکی و فالگر (۱۹۹۷) استدلالهای مشابهی را در این خصوص ارائه کرده‌اند. آنان در بیان این موضوع، که کارکنان سعی می‌کنند سوءرفتار و اعمال ناعادلانه‌ای را تلافی کنند که با آن روبه‌رو شده‌اند، اصول تبادل اجتماعی را با هم ادغام کرده‌اند. تلافی‌جویی نوعی نابهنجاری در محیط کار است و شامل رفتارهایی است که علیه فرد خاطی شکل می‌گیرد (اسکارلیکی و فالگر، ۲۰۰۴). اسکارلیکی و فالگر (۱۹۹۷) معتقدند ناظران در مقام عوامل سازمان عمل می‌کنند؛ زیرا مسئولیت گرفتن تصمیماتی که در نتایج رفتار و عملکرد کارکنان و زندگی حرفه‌ای آنها تأثیر می‌گذارد بر عهده آنان است. بدین ترتیب رفتار ناعادلانه ناظر تلافی‌جویی<sup>۴</sup> سازمانی را افزایش می‌دهد؛ چراکه کارکنان سازمان خود را مسئول رفتار ناظران و

---

۱. Eisenberger  
۲. Levinson  
۳. Weber  
۴. retaliation

عوامل آن می‌دانند و در نتیجه آن را هدف رفتارهای نابهنجار خود قرار می‌دهند (اسکارلیکی و فالگر، ۲۰۰۴).

براساس این اصول تلافی‌جویانه، پیش‌بینی می‌شود احتمال داشته باشد کارکنان در واکنش به سوءرفتار از جانب یکی از عوامل سازمان، بیشتر رفتارهای نابهنجاری از خود بروز دهند که عامل سوءرفتار را هدف قرار می‌دهد (نابهنجاری سازمانی) تا نابهنجاریهای کلی و بین فردی. همان‌طور که قبلاً توضیح داده شد، نظریه مدیریت عدم اطمینان، فرضیه مشخصی درباره اهداف مختلف تلافی‌جویی مطرح نمی‌کند بلکه پیش‌بینی می‌کند عدم اطمینان، بی‌عدالتی را مهمتر جلوه دهد. زمانی که این اهمیت پدید می‌آید، نظریه تبادل اجتماعی پیش‌بینی می‌کند اشخاص مستقیماً علیه منشأ بی‌عدالتی به تلافی دست می‌زنند. در نتیجه انتظار می‌رود سطح بالای عدم اطمینان موقعیتی تأثیرات پیش‌بینی شده نظریه تبادل اجتماعی را تقویت کند. اعتقاد بر این است که اثر تعاملی سوءاستفاده نظارتی و سبک مدیریت اقتدارگرا می‌باید در گونه‌های کلی نابهنجاری بین فردی در مقایسه با نابهنجاری سازمانی ضعیفتر باشد.

**فرضیه ۲:** اثر تعاملی بین سوءاستفاده نظارتی و سبک مدیریت اقتدارگرا در خصوص نابهنجاری سازمانی قویتر خواهد بود تا نابهنجاری بین فردی.

## ۵. جامعه آماری و نمونه تحقیق

در این تحقیق از نمونه‌ای متشکل از ۱۲۰۰ دانش‌آموخته استفاده شد تا اطمینان حاصل شود طیف وسیعی از صنایع، نقاط جغرافیایی مختلف، سنین متفاوت و غیره که معرف دیگران است در تحقیق به کار بسته شده است. ۳۷ پاسخ‌دهنده از نمونه حذف شدند. برای ۱۱۶۳ پاسخ‌دهنده باقیمانده، پرسشنامه‌ای همراه با نامه‌ای که آنها را به حضور در تحقیق ترغیب کند فرستاده شد تا از محرمانه بودن بسته پستی اطمینان حاصل کنند. پس از یک هفته کارت پستالهایی به منظور یادآوری برای پاسخ‌دهندگان فرستاده شد و پرسشنامه‌های جایگزین بعد از پنج هفته برای پاسخ‌دهندگانی که جزء شرکت‌کنندگان نبودند فرستاده شد. ۸۶ پرسشنامه به دلیل نشانی نادرست توسط سرویس پستی باز گردانده شد. میزان پاسخها ۵۳/۷ درصد ( $n=578$ ) بود. پاسخ‌دهندگانی که استخدام نشده و یا کمتر از چهار سال در خدمت کارفرمای فعلی خود بودند از نمونه حذف شدند و تعداد افراد نمونه به ۴۳۹ نفر رسید. به دلیل داده‌های از دست رفته، تعداد اعضای نمونه نهایی برای آزمون فرضیه‌ها به ۳۷۷ نفر کاهش یافت.

## ۶. متغیرها

### ۶-۱. سوءاستفاده نظارتی

۱۹ سؤال این متغیر از مقیاس پرخاشگری کلامی بارون<sup>۱</sup> و نیومن<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) و مقیاس سوءاستفاده نظارتی تپر (۲۰۰۰) استخراج شد. پاسخ‌دهندگان از مقیاسی ۵ امتیازی (۱: هرگز؛ ۵:

۱. Baron  
۲. Neuman

بیشتر اوقات) استفاده کردند تا فراوانی رفتارهای ناظر یا مدیر را نشان دهند؛ رفتارهایی مانند رد مستقیم درخواستها. میانگین امتیاز سؤالها برابر با ۰/۹۴ بود.

## ۲-۶. سبک مدیریت اقتدارگرا

در این تحقیق از متغیر سبک اقتدارگرایی هون (۱۹۸۵) استفاده شده است. آزمودنیها براساس مقیاس هفت امتیازی لیکرت<sup>۱</sup> (۱: کاملاً مخالف؛ ۷: کاملاً موافق) مورد آزمون قرار گرفت و پاسخ‌دهندگان به سؤالهای مربوط به مدیریت سازمان خود پاسخ دادند. شرح سؤالها بدین ترتیب بود: "مدیریت به‌نحوی تحکم می‌کند که گویی سعی دارد خواسته خود را بر دیگران تحمیل کند." "مدیریت قاطع و محکم و سخت است به طوری که مسائل از نظر آن درست یا غلط است." "معمولاً دیدگاه دیگران برای مدیریت اهمیتی ندارد." "مدیریت محافظه‌کار است." مدیریت باید از نظر نحوه رفتار و برخورد و طرز لباس پوشیدن معمولی باشد. میانگین سؤالات برابر با ۰/۸۰ بود.

## ۳-۶. نابهنجاری محیط کار

در این تحقیق، نابهنجاری سازمانی با یازده سؤال از مقیاس نابهنجاری سازمانی بنت و رابینسون (۲۰۰۰) مورد ارزیابی قرار گرفت. سؤالهای نمونه بدین شرح است: "کار بر روی موضوعات شخصی به‌جای کار برای کارفرما"؛ "اطلاع دادن به کسی درباره محل کار شما"؛ "کثیف بودن محیط کار". نابهنجاری سازمانی با شش سؤال از مقیاس نابهنجاری بین فردی بنت و رابینسون (۲۰۰۰) مورد سنجش واقع شد. سؤالهای نمونه بدین ترتیب است: "بیان موضوعات اخلاقی، مذهبی یا افراطی<sup>۲</sup> در سر کار" و "عمداً کسی را در سر کار خجل زده کردن". برای هر دو متغیر، پاسخ‌دهندگان براساس مقیاس هفت امتیازی لیکرت (۱: هرگز؛ ۷: هر روز) نظر داده‌اند. میانگین این سؤالها برابر با ۰/۶۸ و نابهنجاری بین فردی، برابر با ۰/۷۶ بود.

## ۴-۶. متغیرهای کنترلی

برخی متغیرهایی که ممکن بود در رابطه میان سایر متغیرهای مورد مطالعه تأثیرگذار باشد اما اهمیت نظری خاصی نداشت، کنترل شد. متغیرهای جمعیتی مانند سن (براساس سال)، سالهای خدمتی (براساس ماه) و جنسیت (صفر برای مذکر و یک برای مؤنث) کنترل شد؛ زیرا تحقیق قبلی (آکوئینو و داگلاس<sup>۳</sup>) حاکی است که این متغیرها به وضعیت مربوط است و بر واکنشهای کارکنان به سوءرفتار اثر می‌گذارند. همچنین تأثیرگذاری منفی شخصیتی کارکنان کنترل شد؛ زیرا کارکنان ممکن است با سوءاستفاده نظارتی بیشتری روبه‌رو شوند و رفتارهای نابهنجار از خود بروز دهند (آکوئینو و همکاران، ۱۹۹۹؛ تپر و همکاران، ۲۰۰۱). در نهایت، این امکان، که سبک مدیریت اقتدارگرا به دلیل سعی در تلافی به تنبیه و مجازات منجر می‌شود، کنترل گردید.

۱. Likert  
۲. Radical  
۳. Douglas

## ۷. یافته های تحقیق

الگوی اندازه‌گیری شامل چهار عامل بود: سوءاستفاده نظارتی، سبک مدیریت اقتدارگرا، نابهنجاری سازمانی و نابهنجاری بین فردی. نتایج نشان داد این الگو با داده‌ها تناسب خوبی دارد (خی دو [۸۱۳] = ۱۷۶۹/۳۶؛  $p < ۰/۰۰۱$ ). شاخصهای متناسب عبارت بودند از:  $۰/۰۵۹ = RMSEA$ ،  $۰/۹۶ = CFI$ ،  $۰/۹۵ = NNFI$ ؛  $AIC = ۲۰۴۳/۰۸$ ؛ نمره‌های  $RMSEA$  زیر  $۰/۰۸$  و نمره‌های  $CFI$  و  $NNFI$  بالای  $۰/۹۰$  بود و این موضوع نشان‌دهنده تناسبی مطلوب است. ارزشهای  $\chi^2$  و  $AIC$  برای مقایسه مطلوبیت تناسب الگوی اندازه‌گیری با الگوهای جایگزین مورد استفاده قرار گرفته است. الگوی اندازه‌گیری با سه الگوی جایگزین مقایسه شد: (۱) الگوی نابهنجاری تک عاملی (که در آن نابهنجاریهای سازمانی و بین فردی با یک عامل نابهنجاری ترکیب شد) (خی دو [۸۱۶] = ۱۸۹۲/۷۳؛  $p < ۰/۰۰۱$ ،  $۰/۰۶۴ = RMSEA$ ،  $۰/۹۵ = CFI$ ،  $۰/۹۵ = NNFI$ ؛  $۲۲۴۳/۶۶ = AIC$ )؛ (۲) الگوی پیش‌بینی کننده تک عاملی (که در آن سوءاستفاده نظارتی و سبک مدیریت اقتدارگرا با یک عامل پیش‌بینی کننده ترکیب شد) (خی دو [۸۱۶] = ۲۳۶۱/۹۰؛  $p < ۰/۰۰۱$ ،  $۰/۰۷۶ = RMSEA$ ،  $۰/۹۳ = CFI$ ،  $۰/۹۳ = NNFI$ ؛  $AIC = ۲۷۷۱/۴۱$ )؛ (۳) الگوی کلی تک عاملی (که در آن تمام سؤاها روی یک عامل کلی سنجیده شد) (خی دو [۸۱۹] = ۳۲۴۳/۴۵؛  $p < ۰/۰۰۱$ ،  $۰/۱۱ = RMSEA$ ،  $۰/۸۹ = CFI$ ،  $۰/۸۹ = NNFI$ ؛  $AIC = ۴۷۹۸/۹۷$ ). الگوی اندازه‌گیری موجب اصلاح  $\chi^2$  در الگوی تک عاملی نابهنجاری ( $\Delta\chi^2 [۳] = ۱۲۳/۳۷$ ،  $p < ۰/۰۰۱$ )، الگوی پیش‌بینی کننده تک عاملی ( $\Delta\chi^2 [۳] = ۱۲۳/۳۷$ ،  $p < ۰/۰۰۱$ ) و الگوی تک عاملی کلی ( $\Delta\chi^2 [۶] = ۱۴۷۴/۰۹$ ،  $p < ۰/۰۰۱$ ) شد و بیانگر این موضوع بود که الگوی اندازه‌گیری متناسبتر از الگوهای جایگزین بود. مقایسه ارزشهای  $AIC$  نشان می‌دهد الگوی اندازه‌گیری دارای کمترین ارزش  $AIC$  بود و نسبت به الگوهای جایگزین تناسب بیشتری دارد.

### ۷-۱. آمار توصیفی و همبستگی‌ها

آمار توصیفی و همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه در جدول نشان داده شده است.

### آزمون فرضیه‌ها

نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول شماره ۲ ارائه شده است. فرضیه ۱ (a) بیان می‌کند سبک مدیریت اقتدارگرا، ارتباط بین سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاری سازمانی را تعدیل می‌کند. نتایج حاکی است که تعامل معنادار بوده است ( $b = ۰/۱۱$ ،  $t = ۲/۷۸$ ،  $p < ۰/۰۱$ ،  $\Delta R^2 = ۰/۰۲$ ،  $\Delta F = ۷/۷۵$ ،  $p < ۰/۰۱$ ). این تحلیل نشان داد ارتباط میان سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاری سازمانی برای کارکنانی که سبک مدیریت اقتدارگرا در نظرشان ناکارآمد است، مثبت‌تر و قویتر است ( $b = ۰/۴۵$ ،  $t = ۵/۳۵$ ،  $p < ۰/۰۰۱$ ) تا کارکنانی که این سبک برایشان کارآمدی بیشتری دارد ( $b = ۰/۲۱$ ،  $t = ۳/۴۲$ ،  $p < ۰/۰۱$ ).

فرضیه ۱ (b) پیش بینی می‌کند سبک مدیریت اقتدارگرا ارتباط میان سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاری بین فردی را تعدیل می‌کند؛ با وجود این، تعامل معنادار نبود ( $b = -0.04$ ،  $t = -0.71$ ،  $n.s.$ ،  $\Delta R^2 = 0.00$ ،  $\Delta F = 0.50$ ،  $n.s.$ ). بنابراین نتایج، شواهد کافی به منظور تأیید فرضیه ۱ (b) به دست نمی‌دهد.

فرضیه ۲) پیش بینی می‌کند سبک مدیریت اقتدارگرا تأثیر بیشتر و قویتری را در ارتباط بین سوءاستفاده نظارتی با نابهنجاری سازمانی دارد تا رابطه میان سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاری فردی.  $\Delta t = 1.07$  بود.



جدول شماره (۱): آمار و همبستگی‌ها

متغیرها	میانگین	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
جنسیت (مذکر = ۰)	۰/۴۲	۰/۴۹									
سن (بر اساس سال)	۳۱/۷۶	۶/۹۱	۰/۱۰								
سالهای خدمت (بر اساس ماه)	۵۴/۸۸	۵۴/۰۳	-۰/۰۲	۰/۴۳***							
تأثیرگذاری منفی	۱/۶۶	۰/۵۰	-۰/۰۹	-۰/۰۸	-۰/۱۱*	(۰/۸۳)					
تسامح در برابر پر خاشگری	۲/۷۲	۱/۲۰	-۰/۰۵	-۰/۱۱	-۰/۰۸	۰/۱۷**	(۰/۷۶)				
سوءاستفاده نظارتی	۱/۶۷	۰/۶۲	-۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۲۶***	۰/۳۵***	(۰/۹۴)			
سبک مدیریت اقتدارگرا	۳/۷۲	۱/۰۸	-۰/۱۸***	-۰/۰۹	-۰/۰۷	۰/۱۷**	۰/۳۷***	۰/۳۳***	(۰/۸۲)		
نابهنجاری سازمانی	۱/۹۵	۰/۶۳	-۰/۱۰	-۰/۱۱*	-۰/۰۷	۰/۲۴***	۰/۱۵**	۰/۳۲***	۰/۱۹***	(۰/۶۸)	
نابهنجاری بین فردی	۱/۹۵	۰/۹۰	-۰/۱۷**	-۰/۱۳*	-۰/۰۶	۰/۲۲***	۰/۱۶**	۰/۳۳***	۰/۱۵**	۰/۵۰***	(۰/۷۶)

N = ۳۷۳ اعداد داخل پرانتز معرف آلفای کرونباخ است.

$p < ۰/۰۰۱ = ***$        $p < ۰/۰۱ = **$        $p < ۰/۰۵ = *$

جدول شماره (۲): رگرسیون برای تأثیر تعامل سوءاستفاده نظارتی × سبک مدیریت اقتدارگرا

در نابهنجاریهای سازمانی و بین فردی

متغیرها	نابهنجاری سازمانی		نابهنجاری بین فردی	
	b	CI	b	CI
<b>متغیرهای کنترل</b>				
جنسیت	-۰/۰۴	-۰/۱۷ ، ۰/۰۸	-۰/۲۳*	-۰/۰۴ ، -۰/۰۵
سن	-۰/۰۱	-۰/۰۲ ، ۰/۰۰	-۰/۰۱*	-۰/۰۳ ، -۰/۰۰
سالهای خدمتی	-۰/۰۰	-۰/۰۰ ، ۰/۰۰	-۰/۰۰	-۰/۰۰ ، ۰/۰۰
تأثیرگذاری منفی	۰/۱۹**	۰/۰۶ ، ۰/۳۱	۰/۲۲*	۰/۰۵ ، ۰/۴۰
تسامح در برابر پرخاشگری	-۰/۰۰	-۰/۰۶ ، ۰/۰۵	۰/۰۲	-۰/۰۵ ، ۰/۱۰
$\Delta R^2$		۰/۰۸		۰/۱۰
$\Delta F$		۶/۸۲**		۸/۰۶***
<b>متغیرهای پیش بینی کننده</b>				
سوءاستفاده نظارتی	۰/۳۳***	۰/۲۲ ، ۰/۴۵	۰/۴۵***	۰/۲۹ ، ۰/۶۱
سبک مدیریت اقتدارگرا	۰/۰۳	-۰/۰۳ ، ۰/۰۹	-۰/۰۳	-۰/۱۱ ، ۰/۰۶
$\Delta R^2$		۰/۰۷		۰/۰۷
$\Delta F$		۱۴/۵۴***		۱۰/۵۵***
<b>روش تعامل</b>				
سوءاستفاده نظارتی × سبک مدیریت اقتدارگرا	-۰/۱۱*	-۰/۲۰ ، -۰/۰۳	-۰/۰۴	-۰/۱۶ ، ۰/۰۷
$\Delta R^2$		۰/۰۲		۰/۰۰
$\Delta F$		۷/۷۵**		۰/۵۰
$R^2$		۰/۱۷		۰/۱۶
$R^2$ تطبیقی		۰/۱۵		۰/۱۵
F		۹/۳۳**		۹/۲۸***

$N = 377$  (نابهنجاری سازمانی) و  $N = 390$  (نابهنجاری بین فردی)

$p < 0.001 = ***$      $p < 0.01 = **$      $p < 0.05 = *$

## ۸. محدودیتها

در خصوص تفسیر یافته‌های این تحقیق باید محدودیتها را در نظر گرفت. اولاً سبک مدیریت اقتدارگرا به‌عنوان ارزیابی غیرمستقیم عدم اطمینان رفتار و تصمیمات مدیر سنجیده شد. ثانیاً استدلال تبادل اجتماعی تلافی‌جویی به‌طور کامل مورد آزمایش قرار نگرفت. در تحقیق اشاره شد که کارکنان بیشتر احتمال دارد که علیه منشأ سوءرفتار به تلافی‌جویی دست زنند اما رفتار تلافی‌جویانه از طریق درگیری از سوی خود آنها در نابهنجاری سازمانی عملی شد. تحقیقات اخیر نشان دهنده ارتباط نابهنجاری بین فردی براساس اهداف مشخص رفتار (یعنی ناظران و همکاران) است. میچل و آمبروز معتقدند تلافی‌جویی علیه ناظر سوءاستفاده‌چی باید دارای اهداف مشخص باشد: کارکنانی که مورد سوءاستفاده ناظر قرار گرفته‌اند باید علیه وی رفتار کنند و نتایج بررسی آنان مؤید این مسئله است.

با توجه به این محدودیتها، اعتقاد بر این است که نتایج این تحقیق این مطلب را مورد تأیید قرار می‌دهد اشخاصی که مورد سوءاستفاده ناظر قرار گرفته‌اند بیشتر احتمال دارد در نابهنجاریهای محیط کار درگیر شوند تا کسانی که مورد سوءاستفاده واقع نشده‌اند. نتایج به‌علاوه اصول نظریه مدیریت عدم اطمینان را نیز مورد تأیید قرار می‌دهد؛ بدین صورت که کارکنانی که مورد سوءاستفاده ناظر قرار گرفته‌اند، وقتی با بی‌ثباتی رفتار و تصمیمات مدیر روبه‌رو می‌شوند، بیشتر رفتارهای نابهنجار از خود بروز می‌دهند.

## ۹. نتیجه‌گیری

در این تحقیق از نظریه مدیریت عدم اطمینان به منظور توضیح ارتباط بین سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاریهای محیط کار استفاده شد. طبق مدل تحقیق، میزان اقتدارگرایی سبک مدیریت در سازمان تأثیر سوءاستفاده نظارتی در نابهنجاری محیط کار را تعدیل می‌کند. در این تحقیق مشخص شد برای کارکنانی که احساس می‌کنند سبک مدیریت اقتدارگرا کارآمد نیست (یعنی زمانی که سطح عدم اطمینان بالاست)، ارتباط مثبت بین سوءاستفاده نظارتی و نابهنجاری سازمانی قویتر است تا موقعی که سبک مدیریت اقتدارگرا کارآمد است (یعنی سطح عدم اطمینان بالا نیست). با وجود این، تعامل معناداری بین سوءاستفاده نظارتی و سبک مدیریت اقتدارگرا و نابهنجاری بین فردی وجود ندارد.

آنچه این تحقیق بدان اشاره دارد این است زمانی که کارکنان در محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی کار می‌کنند، انگیزه بنیادی آنان برای کاهش سطح عدم اطمینان بر تأثیر سوءاستفاده نظارتی می‌افزاید. یافته‌های این گزارش همچنین نشان می‌دهد تأثیرات عدم اطمینان در ارتباط میان سوءرفتار و رفتارهای کاری به خود‌عدم اطمینان محدود نیست (تائو و همکاران، ۲۰۰۷) بلکه در سطح موقعیتی نیز عمل می‌کند و این موضوع دانش فعلی ما را درباره مدیریت در سازمانها بالا



می‌برد. این مسئله حائز اهمیت است؛ زیرا سازمانها از تجهیزات بهتری به منظور تغییر سبک مدیریت مقامات برخوردارند.

نتایج این تحقیق که با بررسیهای قبلی همخوانی دارد، نشان می‌دهد سوءاستفاده نظارتی ارتباطی مستقیم و معنادار با نابهنجاریهای سازمانی و بین فردی دارد. طبق این دیدگاه، تأثیر سوءاستفاده و بدرفتاری ناظر در نابهنجاری باید نسبت به منشأ سوءرفتار قویتر باشد. براساس نظریه‌های پیشین ویافته‌های مربوط، استدلال می‌شود نابهنجاری علیه سازمان را می‌توان نابهنجاری علیه مقامات دانست؛ زیرا مقامات، مسئول منافع سازمان هستند. این موضوع مورد تأیید قرار گرفت. تأثیر تعاملی بین سوءاستفاده نظارتی و سبک مدیریت اقتدارگرا تنها برای نابهنجاری سازمانی معنادار بود. در نتیجه از استدلالهای میچل و آمبروز (زمانی که کارکنان مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرند علیه همکاران و سازمان رفتار می‌کنند.) حمایت می‌کند. با وجود این، نتایج تحقیق حاکی است که عدم اطمینان تنها ارتباط بین سوءاستفاده و نابهنجاری سازمانی را تحکیم می‌کند؛ یعنی وقتی کارکنان با عدم اطمینان و سوءاستفاده ناظر روبه رو می‌شوند، عدم تعادل ایجاد شده را توسط همکاران خود رفع نمی‌کنند بلکه در عوض، علیه سازمان رفتار می‌کنند و به تلافی جویی دست می‌زنند.

عدم اطمینان در زندگی افراد نقشی بنیادی ایفا می‌کند و می‌تواند توضیح دهد که چرا و چه وقت کارکنان پس از رویارویی با سوءرفتار مقامات، رفتارهای نابهنجار از خود نشان می‌دهند. نظریه مدیریت عدم اطمینان توضیحات مربوط به نابهنجاری محیط کار را توسعه می‌دهد و می‌تواند به درک مبانی انگیزشی رفتارهای زیانبار در سازمانها کمک کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. Adorno et al., ۱۹۵۰ – T.W. Adorno, E. Frenkel-Brunswik, D.J. Levinson and R.N. Sanford, *The authoritarian personality*, Harpers, Oxford (۱۹۵۰).
۲. Afifi and Burgoon, ۲۰۰۰ – W.A. Afifi and J.K. Burgoon, The impact of violations on uncertainty and the consequences for attractiveness, *Human Communication Research* ۲۶ (۲۰۰۰), pp. ۲۰۳ – ۲۳۴.
۳. Altemeyer, ۱۹۸۸ – B. Altemeyer, *Enemies of freedom: Understanding right-wing authoritarianism*, Jossey-Bass, San Francisco (۱۹۸۸).
۴. Ambrose and Schminke, ۲۰۰۳ – M.L. Ambrose and M. Schminke, Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust, *Journal of Applied Psychology* ۸۸ (۲۰۰۳), pp. ۲۹۰ – ۳۰۵.
۵. Aquino and Douglas, ۲۰۰۲ – K. Aquino and S. Douglas, Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ۹۰ (۲۰۰۳), pp. ۱۹۰ – ۲۰۸.
۶. Aquino et al., ۲۰۰۱ – K. Aquino, T.M. Tripp and R.J. Bies, How employees respond to personal offence: The effects of blame attribution, victims status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace, *Journal of Applied Psychology* ۸۶ (۲۰۰۱), pp. ۵۲ – ۵۹.
۷. Ashford and Cummings, ۱۹۸۵ – S.J. Ashford and L.L. Cummings, Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment, *Journal of Occupational Psychology* ۵۸ (۱۹۸۵), pp. ۶۷ – ۷۹.
۸. Ashforth, ۱۹۹۷ – B. Ashforth, Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences* ۱۴ (۱۹۹۷), pp. ۱۲۶ – ۱۴۰.
۹. Baron and Neuman, ۱۹۹۶ – R.A. Baron and J.H. Neuman, Workplace violence and workplace aggression: Evidence of their relative frequency and potential causes, *Aggressive Behavior* ۲۲ (۱۹۹۶), pp. ۱۶۱ – ۱۷۳.
۱۰. Baron et al., ۱۹۹۹ – R.A. Baron, J.H. Neuman and D. Geddas, Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived justice and the type A behavior pattern, *Aggressive Behavior* ۲۵ (۱۹۹۹), pp. ۲۸۱ – ۲۹۶.
۱۱. Bennett, ۱۹۹۸ – R.J. Bennett, Perceived powerlessness. In: R. Griffin, A. O'Leary-Kelly, and J. Collins, Editors, *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*, JAI, Stamford, CT (۱۹۹۸), pp. ۲۲۱ – ۲۳۹.
۱۲. Bennett and Robinson, ۲۰۰۰ – R.J. Bennett and S.L. Robinson, The Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology* ۸۵ (۲۰۰۰), pp. ۳۴۹ – ۳۶۰.
۱۳. Bennett and Robinson, ۲۰۰۳ – R.J. Bennett and S.L. Robinson, The past, present, and future of workplace deviance research. In: J. Greenberg, Editor, *Organizational behavior: The state of science* (۲<sup>nd</sup> ed.), LEA, Mahwah, NJ (۲۰۰۳), pp. ۲۴۷ – ۲۸۱.
۱۴. Bies, ۲۰۰۱ – R.J. Bies, Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In: j. Greenberg and R. Cropanzano, Editors, *Advances in organizational justice*, Stanford University Press, Stanford, CA (۲۰۰۱), pp. ۸۹ – ۱۱۸.
۱۵. Bies and Moag, ۱۹۸۶ – R.J. Bies and J.S. Moag, Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In: R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman, Editors, *Research on negotiation in organizations* ۶, JAI Press, Greenwich
۱۶. Bies and Tripp, ۱۹۹۷ – R.J. Bies and T.M. Tripp, What's good about revenge? The avenger's perspective. In: R. j. Lewicki, R.J. Bies and B.H. Sheppard, Editors, *Research on negotiation in organizations* ۶, JAI Press, Greenwich, CT (۱۹۹۷), pp. ۱۴۵ – ۱۶۰.
۱۷. Bies and Tripp, ۱۹۹۸a – R.J. Bies and T.M. Tripp, Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In: R.W. Griffin, A. O'Leary Kelly and J.M. Collins,

- Editors, *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior*, JAI, Stamford, CT (1998), pp. 49 – 67.
18. Bies and Tripp, 1998b – R.J. Bies and T.M. Tripp, Two faces of the powerless: Coping with tyranny in organizations. In: R.M. Kramer and M.A. Neal, Editors, *Power and influence in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA (1998), pp. 22 – 22.
  19. Colquitt and Greenberg, 2003 – J.A. Colquitt and J. Greenberg, Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In: J. Greenberg, Editor, *Organizational behavior: The state of the science*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ (2003).
  20. Colquitt et al., 2006 – J.A. Colquitt, B.A. Scott, T.A. Judge and J.C. Shaw, Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100 (2006), pp. 110 – 127.
  21. Cropanzano et al., 2001 – R. Cropanzano., Z. S. Byrne, D. R. Bobocel and D. E. Rupp, Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice, *Journal of Vocational Behavior* 58 (2001), pp. 174 – 209.
  22. Cropanzano and Mitchell, 2005 – R. Cropanzano and M.S. Mitchell, Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management* 31 (2005), pp. 850 – 900.
  23. Duckitt, 1989 – J. Duckitt, Authoritarianism and group identification: A new view of an old construct, *Political Psychology* 10 (1989), pp. 73 – 84.
  24. Duckitt, 1992 – J. Duckitt, *The social psychology of prejudice*, Praeger publisher, NY (1992).
  25. Eisenberger et al., 2002 – R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. Sucharski and I. Rhodas, Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 560 – 573.
  26. Fledman, 2003 – S. Fledman, Enforcing social conformity: A theory of authoritarianism, *Political Psychology* 24 (2003), pp. 41 – 74.
  27. Fiske, 1993 – S.T. Fiske, Social cognition and social perception, *Annual Review of Psychology* 44 (1993), pp. 100 – 194.
  28. Gouldner, 1960 – A. Gouldner, The norm of reciprocity, *American Sociological Review* 25 (1960), pp. 161 – 178.
  29. Greenberg, 2001 – J. Greenberg, The seven loose can(n)ons of organizational justice. In: J. Greenberg and R. Cropanzano, Editors, *Advances in organizational justice*, Stanford University Press, Stanford, CA (2001), pp. 240 – 271.
  30. Harris et al., 2007 – K.J. Harris, K.M. Kacmar and S. Zivnuska, An investigation of abuse supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship, *Leadership Quarterly* 18 (2007), 202 – 263.
  31. Heaven, 1980 – P.C. Heaven, Construction and validation of a measure of authoritarian personality, *Journal of Personality Assessment* 49 (1980), pp. 500 – 501.
  32. Hershkovis et al. – 2007 – S.M. Hershcovis, N. Turner, J. Barling, K.A. Arnold, K.E. Dupre and M. Inness et al., Predicting workplace aggression: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), pp. 228 – 238.
  33. Hodson and Sorrentino, 1999 – G. Hodson and R.M. Sorrentino, Uncertainty orientation and the big five personality structure, *Journal of Research in Personality* 33 (1999), pp. 203 – 261.
  34. Hogan, 1982 – R. Hogan, A socioanalytic theory of personality. In: M.M. Page, Editor, *Nebraska symposium on motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln (1982), pp. 00 – 89.
  35. Hogg and Mullin, 1999 – M.A. Hogg and B.A. Mullin, Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. In: D. Abrams and M.A. Hogg, Editors, *Social identity and social cognition*, Blackwell Publishing, Malden, MA (1999), pp. 249 – 279.

٣٦. Inglis, ٢٠٠٠ – I.R. Inglis, Review: The central role of uncertainty reduction in determining behavior, *Behavior* ١٣٧ (٢٠٠٠), pp. ١٥٦٧ – ١٥٩٩.
٣٧. Innes et al., ٢٠٠٥ – M. Innes, J. Barling and T. Turner, Understanding supervisor-targeted aggression: Within-person, between-jobs design, *Journal of Applied Psychology* ٩٠ (٢٠٠٥), pp. ٧٣١ – ٧٣٩.
٣٨. Jones, ٢٠٠٣ – D.A. Jones, Predicting retaliation in the workplace: The theory of planned behavior and organizational justice, *Academy of Management Proceedings* (٢٠٠٣), pp. A١-A٦ OB.
٣٩. Jones, ٢٠٠٤ – D.A. Jones, Counterproductive work behavior toward supervisors and organizations: Injustice, revenge, and context, *Academy of Management Proceedings* (٢٠٠٤), pp. 1١-L٦ OB.
٤٠. Jost et al., ٢٠٠٣ – J. Jost, J. Glaser, A. Kruglanski, and F. Sulloway, Political conservatism as motivated social cognition, *Psychological Bulletin* ١٢٩ (٢٠٠٣), pp. ٣٣٩ – ٣٧٥.
٤١. Keashly, ١٨٨٨ – L. Keashly, Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues, *Journal of Emotional Abuse* ١ (١٨٨٨), pp. ٨٥ – ١١٧.
٤٢. Keashly et al., ١٩٩٤ – L. Keashly, V. Trott and L. MacLean, Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation, *Violence and Victims* ٩ (١٩٩٤), pp. ٣٤١ – ٢٥٧.
٤٣. Knight, ١٩١١ – F.H. Knight, *Risk, uncertainty, and profit*, Houghton Mifflin, Boston, MA (١٩١١).
٤٤. Levinson, ١٩٦٥ – H. Levinson, Reciprocation: The relationship between man and the organization, *Administrative Science Quarterly* ٩ (١٩٦٥), pp. ٣٧٠ – ٣٩٠.
٤٥. Lind et al., ٢٠٠٠ – E.A. Lind, J. Greenberg, K.S. Scott and T.D. Welchans, The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful termination claims, *Administrative Science Quarterly* ٤٥ (٢٠٠٠), pp. ٥٥٧ – ٥٩٠.
٤٦. Lind and Tyler, ١٨٨٨ – E.A. Lind and T.R. Tyler, *The social psychology of procedural justice*, Plenum Press, NY (١٨٨٨).
٤٧. Lind and Van den Bos, ٢٠٠٢ – E.A. Lind and K. Van den Bos, When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In: B.M. Staw and R.M. Kramer, Editors, *Research in organizational behavior*, vol. ٢٤, JAI Press, Greenwich, CT (٢٠٠٢), pp. ١٨١ – ٢٢٣.
٤٨. March, ١٨٧٨ – J.G. March, Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice, *Bell Journal of Economics* ٩ (١٨٧٨), pp. ٥٨٧ – ٦٠٨.
٤٩. Marris, ١٩٩٣ – P. Marris, The social construction of uncertainty. In: C. Parkes, J. Stevenson-Hinde and P. Marris, Editors, *Attachment across the life cycle*, Routledge, London (١٩٩٣).
٥٠. Mazursky and Ofir, ١٩٩٠ – D. Mazursky and C. Ofir, I could never have expected it to happen. The reversal of the hindsight bias, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ٤٦ (١٩٩٠), pp. ٢٠ – ٣٣.
٥١. McDaniel and Driebe, ٢٠٠٥ – R.R. McDaniel and D.J. Driebe, *Uncertainty and surprise in complex systems: Questions on working with the unexpected*, Springer, Berlin (٢٠٠٥).
٥٢. Mitchell and Ambrose, ٢٠٠٧ – M.S. Mitchell and M.L. Ambrose, Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs, *Journal of Applied Psychology* ٩٢ (٢٠٠٧), pp. ١١٥٩ – ١١٦٨.
٥٣. O'Reilly et al., ١٩٩١ – C.A. O'Reilly III, J.A. Chatman and D.F. Caldwell, People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal* ٣٤ (١٩٩١), pp. ٤٨٧ – ٥١٦.
٥٤. Robinson and Bennett, ١٩٩٧ – S.L. Robinson and R.J. Bennett, Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In: R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman, Editors, *Research on negotiations in organizations*, JAI Press, Greenwich, CT (١٩٩٧), pp. ٣ – ٢٧.

๐๐. Skarlicki and Folger, 1997 - D.P. Skarlicki and R. Folger, Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural and interactional justice, *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 434 - 443.
๐๑. Skarlicki and Folger, 2004 - D.P. Skarlicki and R. Folger, Broadening our understanding of organizational retaliatory behavior. In: R.W. Griffin and A.M. O'Leary-Kelly, Editors, *The dark side of organizational behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, CA (2004), pp. 373 - 402.
๐๒. Stevens and Fiske, 1990 - L.S. Stevens and S.T. Fiske, Motivation and cognition in social life: A social survival of perspective, *Social Cognition* 13 (1990), pp. 199 - 214.
๐๓. Taleb, 2007 - N.N. Taleb, *The black swan: The impact of the highly improbable*, Random House, NY (2007).
๐๔. Tangirala and Alge, 2006 - S. Tangirala and B.J. Alge, Reactions to unfair events in computer-mediated groups: A test of uncertainty management theory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100 (2006), pp. 1 - 20.
๐๕. Tepper, 2000 - B.J. Tepper, Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal* 43 (2000), pp. 278 - 290.
๐๖. Tepper, 2007 - B.J. Tepper, Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda, *Journal of Management* 33 (2007), pp. 161 - 299.
๐๗. Tepper et al., 2001 - B.J. Tepper, M.K. Duffy and J.D. Shaw, Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance, *Journal of Applied Psychology* 86 (2001), pp. 974 - 983.
๐๘. Thau et al., 2007 - S. Thau, K. Aquino and R. Wittek, An extension of uncertainty management theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors, *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), pp. 840 - 847.
๐๙. Tyler 1999 - T.R. Tyler, Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. In: B. Staw and R. Sutton, Editors, *Research in organizational behavior* 11, JAI Press, Greenwich, CT (1999), pp. 201 - 246.
๑๐. Tyler and Lind, 1994 - T.R. Tyler and E.A. Lind, A relational model of authority in groups. In: M. Zanna, Editor, *Advances in experimental social psychology* 20, Academic Press, NY (1994), pp. 110 - 191.
๑๑. Van den Bos et al., 2001 - K. Van den Bos, E.A. Lind and H.A.M. Wilke, The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In: R. Cropanzano, Editor, *Justice in the workplace: Volume 1. From theory to practice*, Erlbaum, Mahwah, NJ (2001), pp. 49 - 76.
๑๒. Van den Bos and Miedema, 2000 - K. Van den Bos and J. Miedema, Toward understanding of why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness, *Journal of Personality and Social Psychology* 78 (2000), pp. 219 - 230.
๑๓. Watson et al., 1988 - D. Watson, L. Clark and A. Tellegen, Development and validation of brief measures of positive and negative affect, *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988), pp. 119 - 230.
๑๔. Weber, 1947 - M. Weber, *The theory of social and economic organization*, Free Press, Glencoe, IL (1947).
๑๕. Wilson et al., 2000 - T. Wilson, D. Centerbar, D. Kremer and D. Gilbert, The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate, *Journal of Personality and Social Psychology* 78 (2000), pp. 0 - 11.
๑๖. Zellars et al., 2002 - K.L. Zellars, B.J. Tepper and M.K. duffy, Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 2068 - 2076.
๑๗. Zoomerang 2000 - Zoomerang™ (2000). *Panel health: The real competitive advantage*. San Francisco: Market Tools.