



## The Effect of Destructive Supervisory Behaviors on Knowledge Sharing on the Role of Mediator of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Organizational Justice

**Atieh Sabzi**

\*Corresponding author, MSc., Department of Business Management, Attar Institute of Higher Education of Mashhad, Iran. E-mail: sabzatieh@gmail.com

**Usef Ramzani**

Assistant Prof., Department of Management, Attar Institute of Higher Education, Mashhad, Iran. E-mail: d.ramezani@attar.ac.ir

**Atefeh Sajjad**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: Atefeh.sajjad@yahoo.com

### Abstract

**Objective:** To investigate the effect of supervisory destructive behaviors on knowledge sharing concerning the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of organizational justice among the employees of the power company in Mashhad.

**Methods:** The following research is a descriptive-survey methodologically and applied research in terms of purpose. The statistical population of this research was the 150 employees of the Mashhad city power company who were selected by simple random sampling method. To collect the data, a questionnaire was used and SPSS and Smart-PLS were used to analyze the information for testing hypotheses.

**Results:** Supervisory destructive behaviors have a positive effect on emotional exhaustion ( $t=10.357$ ) and negative effect on knowledge sharing ( $t=4.164$ ) and emotional exhaustion on knowledge sharing ( $t=3.202$ ). It has also been found that emotional exhaustion mediates the effect of supervisory destructive behaviors on knowledge sharing ( $z=3.059$ ) and organizational justice moderates the effect of supervisory destructive behaviors on knowledge sharing ( $T=2.231$ ).

**Conclusion:** The results of this research emphasize that although many companies always have policies and procedures to inspire employees to share knowledge, for example, through developing a knowledge-sharing culture or knowledge management tools, all of these procedures and policies will fail as long as supervisory behavior is destructive and inaccurate. Therefore, organizations should be aware of the importance and consequences of destructive

---

## The Effect of Destructive Supervisory Behaviors on Knowledge...

---

supervisory behaviors that can prevent employees from establishing quality relationships with supervisors and sharing knowledge.

**Keywords:** Destructive supervisory behaviors, Knowledge sharing, Emotional, Organizational justice.

**Citation:** Sabzi, A., Ramezani, U., & Sajjad, A. (2019). The Effect of Destructive Supervisory Behaviors on Knowledge Sharing on the Role of Mediator of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Organizational Justice. *Journal of Public Administration*, 11(2), 339-354. (in Persian)

-----  
Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.2, pp. 339-354

DOI: 10.22059/jipa.2019.268797.2412

Received: November 21, 2018; Accepted: April 19, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## بررسی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی خستگی

### عاطفی و نقش تعدیلی عدالت سازمانی

#### عطیه سبزی

\* نویسنده مسئول، کارشناس ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، آموزش عالی عطار، مشهد، ایران. رایانامه: sabzatieh@gmail.com

#### یوسف رمضانی

استادیار، گروه مدیریت، آموزش عالی عطار، مشهد، ایران. رایانامه: d.ramezani@attar.ac.ir

#### عاطفه سجاده

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران. رایانامه: atefeh.sajjad@yahoo.com

### چکیده

**هدف:** هدف از اجرای این پژوهش بررسی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی خستگی عاطفی و نقش تعدیلی عدالت سازمانی در میان کارکنان شرکت برق در شهرستان مشهد است.

**روش:** پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شرکت برق شهرستان مشهد هستند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، پرسش‌نامه‌های استاندارد بین ۱۵۰ نفر از کارکنان توزیع شد. روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها به ترتیب از طریق تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کرونباخ به تأیید رسید و به‌منظور تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد، رفتارهای مخرب نظارتی بر خستگی عاطفی اثر مثبت ( $t = ۱۰/۵۳۷$ ) و بر تسهیم دانش اثر منفی ( $t = ۴/۱۶۴$ ) دارد و خستگی عاطفی نیز بر تسهیم دانش اثر منفی ( $t = ۳/۲۰۲$ ) می‌گذارد. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که خستگی عاطفی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند ( $Z = ۳/۰۵۹$ ) و علاوه بر این نیز، عدالت سازمانی تأثیر رفتار مخرب نظارتی بر تسهیم دانش را تعدیل می‌کند ( $t = ۲/۲۳۱$ ).

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش بر این موضوع تأکید می‌کند که بسیاری از شرکت‌ها همواره سیاست‌ها و رویه‌هایی برای الهام‌بخشیدن به کارکنان به‌منظور به اشتراک‌گذاشتن دانش داشته‌اند، برای مثال از طریق توسعه فرهنگ اشتراک دانش یا اقدامات سخت‌افزاری مدیریت دانش، اما تا زمانی که رفتارهای نظارتی سرپرست، مخرب و ناصحیح باشد، این رویه‌ها و سیاست‌ها به نتیجه نخواهد رسید. بنابراین سازمان‌ها باید از اهمیت و عواقب مضر رفتارهای نظارتی مخرب که می‌تواند کارکنان را از ایجاد روابط با کیفیت با سرپرستان و به اشتراک‌گذاشتن دانش منع کند، آگاه باشند و همواره علت بروز این رفتارها را از سوی سرپرستان پیگیری کنند و با اجرای پیشنهادهایی که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شده است، به تسهیم دانش کمک کنند.

**کلیدواژه‌ها:** تسهیم دانش، خستگی عاطفی، رفتارهای مخرب نظارتی، عدالت سازمانی.

**استناد:** سبزی، عطیه؛ رمضانی، یوسف؛ سجاده، عاطفه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی خستگی عاطفی و نقش تعدیلی عدالت سازمانی. مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۳۳۹-۳۵۴.

## مقدمه

یکی از کارکردهای مدیریتی که می‌تواند به هدایت و سرپرستی فعالیت‌های افراد و سازمان‌ها در جهت بهبود کیفیت فعالیت‌های مربوطه و تحقق اهداف سازمانی منجر می‌شود، مبحث نظارت است (گودن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). کسانی که امر نظارت و سرپرستی را بر عهده دارند، به فعالیت‌های سازمان سرعت می‌بخشند و با کم کردن ارتباطات سازمانی، روابط بین افراد را ساده‌سازی می‌کنند تا افراد بهتر حرف همدیگر را درک کنند (لی، کیم و یوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). با این حال، در برخی از سازمان‌ها علی‌رغم اینکه مدیران و ناظران می‌توانند به وظایف خطیر نظارت و هدایت افراد بپردازند، به سمت رفتارهای منفی و تعدی‌گرایانه‌ای رو می‌آورند که باعث ایجاد وضعیت نامناسب برای افراد و سازمان می‌شود و ممکن است بازتاب این نوع رفتارهای تعدی‌گرایانه ناظران، بروز رفتارهای منفی از سوی کارکنان به سایر همکاران باشد. برخی از این رفتارهای منفی و خصومت‌آمیز شامل تخریب افراد در برابر دیگران، بدنام کردن افراد و پرخاشگری و طغیان ناگهانی و شدید افراد است (تپیپر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

تپیپر و همکاران (۲۰۱۱) بر این باورند که رفتارهای نظارتی مخرب در سازمان‌ها هزینه‌های جبران‌ناپذیری به وجود می‌آورد. زیرا با ایجاد استرس‌های شغلی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش رضایت و رفتارهای شهروندی سازمانی و همچنین کاهش بهره‌وری و در نهایت فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی افراد سازمان روبه‌رو است و در نتیجه افراد و سازمان‌ها را متضرر می‌کند. به طبع در چنین وضعیتی نه تنها کارکنان رضایت ندارند، بلکه مشتریان و ارباب‌رجوعان سازمان نیز ناراضی هستند. بنابراین، رفتارهای نظارتی مخرب می‌تواند عواقب مختلفی داشته باشد. شاید بتوان گفت عواقب چنین رفتارهایی می‌تواند شامل کاهش احساس عدالت اجتماعی و افزایش خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی کارکنان باشد. ماهیت و شدت ادراکات کارکنان از حضور عدالت در محیط‌های کار، با پیامدهای کاری، سازمانی و فردی متعددی ارتباط دارد. هرچه کارکنان بیشتر احساس کنند که شیوه‌ها، پیامدها و رفتارهای مدیران، سرپرستان و سازمان با آنها عادلانه‌تر است، به همان میزان از طریق فرایندهای مبادله اجتماعی (نظیر مقابله به مثل) سعی در جبران و تلافی آن از طریق رفتاری و نگرشی می‌کنند (گل‌پرور، کرمی و جوادیان، ۱۳۹۰). با این حال برخی از سازمان‌ها کارمندان و کارکنان را در معرض خواسته‌ها و فشارهای زیاد مدیران و سرپرستان قرار می‌دهد. از طرفی کارکنان معمولاً قادر به برآورده کردن خواسته‌های بیش از حد مدیران نیستند که این امر ایراد و رفتارهای مخرب نظارتی مدیران و سرپرستان برای کارکنان را به همراه دارد (آریبه، سان، چن و دبراه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). مواجه شدن کارکنان با چنین رفتارهایی از جانب مدیران و سرپرستان، نوعی فشار روانی شدید برای آنها به وجود می‌آورد که تداوم این امر موجب از هم گسیختگی روانی و جسمانی فرد می‌شود (کول، برنرث، والتر و هلت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

فشارهای ناشی از شغل، نوعی فشار روانی است که باعث نارضایتی شغلی شده و نوعی تأثیر منفی بر زندگی فردی،

1. Godden

2. Lee, Kim & Yun

3. Tepper

4. Aryee, Sun, Chen & Debrah

5. Cole, Bernerth, Walter & Holt

اجتماعی و خانوادگی افراد می‌گذارد که از آن می‌توان با عنوان خستگی عاطفی یاد کرد (لی و همکاران، ۲۰۱۷). عبارت خستگی عاطفی، برای توصیف پاسخ‌هایی است که فرد در برابر فشارهای روانی از خود بروز می‌دهد و پدیده خستگی عاطفی، حالتی از ناکامی، دلسردی، بی‌تفاوتی، کسالت، خستگی و کاهش اثربخشی در کار است که به فرد دست می‌دهد و در واقع نوعی از فرسودگی شغلی است که با فشارهای روانی و با استرس‌های مربوط به شغل و محیط کار توأم می‌شود (فرید و فیشر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). هر دو عامل ادراک از عدالت سازمانی و همچنین خستگی عاطفی، در محیط‌های کاری و اداری از اهمیت بالایی برخوردار هستند، زیرا این دو عامل با تحت تأثیر قرار دادن عملکرد کارکنان، می‌توانند سلامت افراد سازمان و خود سازمان را ارتقا داده یا با تهدید مواجه کنند (آرچیدرا، بریونس، لیند و ارتیز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

با توجه به مطالب ذکر شده، شاید بتوان گفت یکی از اثرهای احساس بی‌عدالتی و همچنین خستگی عاطفی بر رفتار و عملکرد افراد، کاهش تمایل آنان به تسهیم دانش در سازمان و بین سایر کارکنان است. دانش یکی از عواملی است که به‌عنوان منبع قدرت برای سازمان‌ها شناخته شده و می‌تواند به کسب مزیت رقابتی برای آنها منجر شود. دانش شامل تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش‌هایی است که در نتیجه تجارب افراد شکل می‌گیرد (کیم، لی، پارک و یوان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). همچنین دانش در درون هر سازمانی، باید از طریق خرده فرایندهایی مانند خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش، مدیریت شود. از بین فرایندهای ذکر شده، تسهیم دانش به‌عنوان عنصر اصلی در موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است (نشیم و گرسگارد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

ایجاد زمینه تسهیم دانش برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. تسهیم دانش مکانیزمی رسمی یا غیررسمی است که برای اشتراک، ادغام و یکپارچگی، تفسیر و به‌کارگیری اطلاعات درباره چپستی، چرایی و چگونگی هر چیز که فرد یا گروه از آن اطلاع دارد به‌کار برده می‌شود و می‌تواند به انجام بهتر وظایف شغلی در سازمان کمک کند و در واقع عملکرد سازمان را بهبود بخشد (آلمیدا و سوآرس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). از این رو سازمان‌ها بایستی برای کنترل عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش تلاش کنند تا تسهیم دانش و عملکرد سازمانی و در نهایت تحقق اهداف سازمانی به‌درستی و سهولت انجام پذیرد. شرکت برق استان خراسان رضوی با برخورداری از کارکنان متخصص و متعهد و به‌دلیل وجود الزام یادگیری و اشتراک دانش میان اعضای این سازمان، متناسب با توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در سطح کشور و هم‌راستا با دستاوردهای نوآورانه، بستر مناسبی برای سنجش متغیرهای این تحقیق فراهم می‌آورد. از این رو، این تحقیق با بررسی مؤلفه نظارت و سرپرستی مخرب بر اشتراک دانش در میان کارکنان شرکت برق استان خراسان رضوی در تلاش است تا به‌منظور بهبود عملکرد سازمان و به‌طور کلی دستیابی به شاخص‌های توسعه در این صنعت، نتایج سودمندی کسب کند.

1. Fried & Fisher  
3. Kim, Lee, Park & Yun  
5. Almeida, Soares

2. Arechaederra, Briones, Lind, Ortiz  
4. Nesheim, Gressgård

## پیشینه نظری پژوهش

### تسهیم دانش و رفتارهای مخرب نظارتی (نظارت و سرپرستی غلط)

متخصصان بسیاری، عوامل پیش‌بینی‌کننده تسهیم دانش در اقتصاد دانش‌بنیان امروزی را کشف کرده‌اند. وانگ و نوئه<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در رابطه با تسهیم دانش مطالعاتی را بازبینی کرده‌اند و پیشینه نظری آن را در قالب مشخصات سازمانی و فرهنگی، مشخصات میان‌فردی و تیمی، مشخصات فردی و عوامل انگیزشی دسته‌بندی کرده‌اند. متخصصان بر اهمیت جو سازمانی تأکید کرده و دریافته‌اند که جو سازمانی به ارتقای اعتماد سازمانی و یادگیری منجر شده و روند تسهیم دانش را تسهیل می‌کند، در حالی که جو رقابتی در سازمان به‌طور منفی به تسهیم دانش مرتبط است (شپرز و وانگ برگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). تحقیقاتی نیز نقش مهم سرپرستان را در ارتقای رفتار تسهیم دانش در میان کارکنان سازمان بررسی می‌کنند. برای مثال، حمایت مدیریت و رفتار توانمندسازی رهبران به‌عنوان تسهیل‌کننده‌هایی حیاتی و مهم در موضوع تسهیم دانش شناسایی شدند. با این حال تاکنون مطالعات اندکی نقش رهبری را به‌عنوان عاملی در جلوگیری از تسهیم دانش در میان کارکنان بررسی کرده‌اند. با توجه به اهمیت قدرت یک رهبر در محیط کار، احتمالاً رفتارهای مخرب رهبران بر رفتارهای اختیاری کارکنان تأثیر منفی دارد. علاوه بر این، مطالعات اندکی از گفتمان نظریه منابع برای توضیح شرایطی که در آن کارکنان ممکن است یا ممکن نیست دانش خود را به اشتراک بگذارند، استفاده کرده‌اند. به این دلیل که به اشتراک‌گذاری دانش شامل صرف زمان و تلاش است، زمانی که کارکنان از طرف سرپرستان خود حمایت نمی‌شوند دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند (کیم و همکاران، ۲۰۱۵).

نظارت و سرپرستی غلط که یکی از اشکال رفتارهای مخرب رهبران در سازمان است، امروزه در میان متخصصان و محققان این حوزه از اهمیت بالایی برخوردار است. بر اساس نظر تیپیر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، بیش از ۱۳ درصد نیروی کار از نظارت و سرپرستی غلط یا خصومت و دشمنی غیرفیزیکی سرپرستان خود طی ۱۲ ماه در آمریکا رنج می‌برند. علاوه بر این، تحقیقات گسترده‌ای که روی موضوع نظارت و سرپرستی غلط انجام شده، نشان می‌دهد این رفتارها بی‌تردید بر نتایج کاری متفاوتی مانند مشکلات مربوط به سطوح استرس در میان کارکنان تأثیر منفی دارد و باعث افزایش تمایل به ترک شغل و کج‌رفتاری کارکنان در محیط کار و کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد شغلی می‌شود. حمایت سرپرست از کارکنان خود در سازمان، یکی از مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع اجتماعی سازمان محسوب می‌شود. قرار گرفتن مداوم در معرض نظارت و سرپرستی غلط، استرس کارکنان را در روابط میان‌فردی خود افزایش داده و باعث کاهش انرژی کارکنان به‌منظور تمرکز در کار می‌شود. همچنین باعث عدم تحریک و تشویق آنان به کارهای داوطلبانه یا رفتارهای اختیاری مانند اشتراک دانش می‌شود. در واقع، چندین مطالعه مطرح کردند که حمایت مدیریت می‌تواند عاملی کلیدی در اشتیاق افراد برای اشتراک دانش آنها باشد. برای مثال، کابرا، کولینز و سالگادو<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) دریافتند که درک حمایت

1. Wang & Noe

2. Schepers & Van den Berg

3. Moss & Duffy

4. Cabrera, Collins & Salgado

سرپرست از سوی کارکنان به طور شایان توجهی مشارکت کارکنان را در تبادل دانش با یکدیگر افزایش می‌دهد (لی و همکاران، ۲۰۱۷).

### خستگی عاطفی، تسهیم دانش و رفتارهای مخرب نظارتی

خستگی عاطفی احتمالاً مکانیزمی کلیدی در ارتباط با نظارت و سرپرستی غلط به همراه رفتارهای اشتراک دانش فردی است. ماسلاچ، شافلی و لایتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) دریافتند خستگی عاطفی زمانی اتفاق می‌افتد که تقاضاهای احساسی فراتر از آنچه یک کارمند می‌تواند در تعاملات میان فردی خود در سازمان از عهده آن برآید، باشند. مشابه این نتیجه، کراپانزانو، روپ و بیرن<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) دریافتند که خستگی عاطفی نوعی آسیب است که بر اثر عوامل استرس‌زا در محیط کار به وجود می‌آید. افرادی که خستگی عاطفی را تجربه می‌کنند، تمایل دارند وظایف خود در محیط کار را کنار بگذارند و تلاش کنند فقط مأموریت‌های خاص خود را انجام دهند. آنها همچنین اشاره می‌کنند که خستگی عاطفی به طور منفی با رفتارهای شهروندی از سوی سرپرستان و سازمان در ارتباط است. بر اساس این یافته‌ها، این افراد تلاش می‌کنند از بین رفتن منابع خود را به حداقل برسانند و کنترل شرایط را از طریق کاهش اعمال اختیاری خود مانند اشتراک دانش بازگرداند (لی و همکاران، ۲۰۱۷). آریبه و همکاران (۲۰۰۸) دریافتند کارکنانی که دچار خستگی عاطفی هستند به احتمال زیاد تلاش خود را در زمینه تسهیل روابط میان فردی و تعهد شغلی کاهش می‌دهند. از آنجا که اشتراک دانش منابع اضافی را که شامل زمان، انرژی و تلاش است، می‌طلبد، خستگی و فرسودگی احساسی احتمالاً مکانیزمی کلیدی در ارتباط با نظارت و سرپرستی غلط به همراه رفتارهای اشتراک دانش فردی است. نتایج روان‌شناختی منفی بسیاری در زمینه نظارت و سرپرستی غلط نشان داده که تأثیر مضر این موضوع فرسودگی و خستگی احساسی است (آریبه و همکاران، ۲۰۰۸)، حسی که باعث کاهش احساسی افراد و فرسودگی آنها در نتیجه مسائل کاری مرتبط می‌شود (ماسلاچ و جکسون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱). به این دلیل که نتیجه نظارت و سرپرستی غلط به احتمال زیاد به رنج کارکنان، تمسخر، فریاد کشیدن بر سر آنها و تحقیرشان منجر می‌شود، آنان نیز به احتمال زیاد خواسته‌های عاطفی ناخوشایندی را از سوی سرپرستان خود تجربه می‌کنند (وو و هو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). بر اساس نظر هریس، کاکمار و زیونوسکا<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) رفتارهای نظارت و سرپرستی غلط سرپرستان به احتمال زیاد به افزایش درک زیردستان (کارکنان) از فقدان منابع و مهم‌تر از آن، فقدان واقعی و از بین رفتن منابع منجر می‌شود. از این رو، گفتمان نظریه منابع پیشنهاد می‌دهد افرادی که با سرپرستان سوءاستفاده‌گر برخورد دارند به احتمال زیاد از فرسودگی و خستگی احساسی که در نتیجه فقدان منابع است، رنج می‌برند (آریبه و همکاران، ۲۰۰۸ و یاگیل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶).

### رفتارهای مخرب نظارتی، عدالت سازمانی و خستگی عاطفی

در سال‌های اخیر، عدالت سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم در فهم تجربه‌های کارکنان در شرایط استرس‌زا مانند

1. Maslach, Schaufeli & Leiter  
3. Maslach & Jackson  
5. Harris, Kacmar & Zivnuska

2. Cropanzano, Rupp & Byrne  
4. Wu & Hu  
6. Yagil

زمانی که کارکنان تحت نظارت و سرپرستی غلط قرار می‌گیرند، شناخته شده است. شواهد تجربی مهمی نشان می‌دهند که درک کارکنان از عدالت در کاهش استرس کارکنان یک سازمان تأثیر می‌گذارد (کول و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به مفهومی که عدالت درک می‌شود، این واژه به سه دسته توزیعی (خروجی / نتایج)، فرایندی (فرایندها) و تعاملی (رفتار بین فردی) طبقه‌بندی می‌شود. افراد می‌توانند خاستگاه و دلیل عدالت را شناسایی کنند و بررسی کنند که آیا عدالت در سازمان به‌وسیله سرپرستان برقرار است یا از سوی سازمان (لاول، رپ و براکتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به عدالت توزیعی و فرایندی به‌عنوان عدالت سازمانی توجه می‌شود، به این دلیل که این دو نوع بیشتر به نتایج سازمانی مرتبط هستند. در حالی که عدالت تعاملی، شکلی از عدالت از سوی سرپرستان است (زو، لوئی و نگو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). برای مثال، الکانن و لپیونن (۲۰۰۶) در تحقیق خود نشان دادند که عدالت فرایندی و عدالت توزیعی با هویت سازمانی رابطه‌ای مثبت دارد، در حالی که عدالت تعاملی با هویت واحدهای کاری در سازمان به‌طور مثبتی در ارتباط است و همچنین عدالت تعاملی به‌طور معناداری با رفتار شهروند سازمانی که از سوی سرپرستان است و از طریق تغییر عضو رهبر میانجی‌گری می‌شود، رابطه دارد. در حالی که عدالت توزیعی از طریق حمایت سازمانی به‌طور مثبت با رفتار سازمانی شهروندی که از طرف سازمان است، ارتباط دارد. به این دلیل که عدالت تعاملی ارتباط نزدیکی با خروجی سرپرستان در سازمان دارد، می‌توانیم فرض کنیم زمانی که کارکنان تحت نظارت و سرپرستی غلط در سازمان قرار می‌گیرند، به احتمال زیاد سطوح پایینی از عدالت تعاملی در سازمان را درک می‌کنند.

به‌طور خاص، درک عدالت به احتمال زیاد به کاهش شکنندگی کارکنان و جلوگیری از فرسودگی و خستگی احساسی آنان منجر می‌شود، زیرا می‌توانند از سازمان خود، انتظار دریافت نتایج درست را داشته باشند. در نتیجه، به احتمال زیاد اثر منفی نظارت و سرپرستی غلط بر فرسودگی و خستگی عاطفی تضعیف می‌شود. به بیان دیگر، کارکنانی که نقش برابر عدالت در سازمان را درک کنند، زمانی که تحت حمایت و سرپرستی غلط قرار بگیرند، به احتمال زیاد احساس فرسودگی و خستگی کمتری می‌کنند. درک سطوح بالای عدالت در سازمان می‌تواند به کارکنانی که تحت نظارت و سرپرستی غلط قرار گرفته‌اند، کمک کند تا انتظار حمایت روان‌شناختی و اجتماعی کافی از سازمان خود به‌منظور یاری رساندن در برخورد با رفتارهای غلط را داشته باشند (لی و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، ما در این مطالعه در این باره که ممکن است اثر منفی رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش از طریق فرسودگی و خستگی عاطفی برای افرادی که عدالت سازمانی بالایی را تجربه کرده‌اند، ضعیف‌تر باشد، بحث می‌کنیم. به‌طور خاص‌تر، در این مطالعه مدل تعدیل‌شده‌ای ارائه می‌دهیم که در آن رفتارهای مخرب نظارتی به‌طور منفی و غیرمستقیم با تسهیم دانش کارکنان از طریق متغیر فرسودگی و خستگی عاطفی که مجموع این رابطه به عدالت سازمانی وابسته است، مرتبط است. این بدین معنا است که عدالت سازمانی به‌طور مشروط بر قدرت اثرهای غیرمستقیم نظارت و سرپرستی غلط بر رفتارهای تسهیم دانش تأثیر می‌گذارد. این تأثیر شرطی از طریق اثر عدالت سازمانی بر فرسودگی و خستگی عاطفی کارکنان درک می‌شود.



## پیشینه تجربی

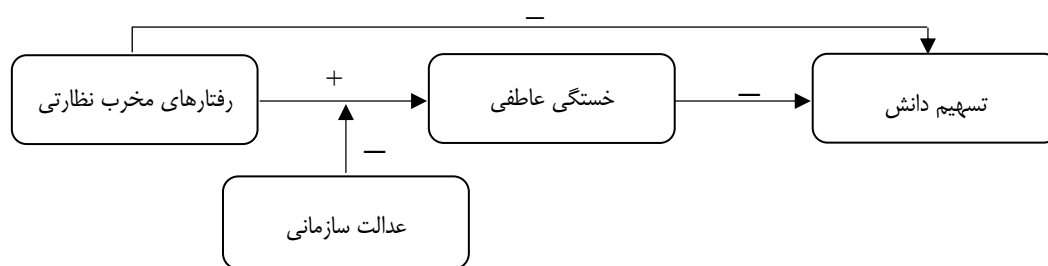
ارتباط دو به دوی متغیرها در پیشینه نظری بررسی شد. در زمینه ارتباط بین متغیرهای تحقیق، پژوهش‌هایی صورت گرفته است که به چند مورد اشاره می‌شود.

لی و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان بررسی ارائه مدلی تعدیل‌شده در رابطه میان نظارت و سرپرستی غلط و اشتراک دانش انجام دادند. این تحقیق با استفاده از چارچوبی تعدیل‌شده نشان می‌دهد عدالت سازمانی، رابطه مثبت میان سرپرستی غلط و خستگی و فرسودگی احساسی را میانجی‌گری کرده و تأثیر غیرمستقیم و منفی نظارت غلط بر رفتار اشتراک دانش در میان کارکنان را تضعیف می‌کند. نتایج این تحقیق از نمونه‌ای که شامل ۲۰۲ جفت کارکنان تمام‌وقت و سرپرستان مستقیم آنان بود، منتج شد و در نهایت مشخص شد بیشتر فرضیات این تحقیق، تأیید شده است. مرزوقی و حیدری (۱۳۹۴) نیز پژوهشی با عنوان سنجش روابط علی تخطی نظارتی، ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تخطی نظارتی بر ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد. به‌علاوه ادراک از عدالت سازمانی سهم واسطه‌گری در روابط بین تخطی نظارتی و رفتار تسهیم دانش کارکنان ندارد. علاوه بر این، مشیری، آقای، پورسلطانی زرنندی و قربانی (۱۳۹۱)، در پژوهش خود با عنوان ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک‌شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران به این نتیجه رسیدند که هرچه رعایت عدل و انصاف از سوی مدیریت سازمان در مقابل کارکنان بیشتر و بهتر باشد، فرسودگی و ترک خدمت در بین کارکنان کاهش می‌یابد و در پی آن عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت. اندکازلکی (۱۳۹۰) نیز پژوهشی با عنوان رابطه عدالت سازمانی با ابهام و تعارض نقش و فرسودگی شغلی کارکنان بیمارستان‌های اهواز انجام داد. نتایج حاصل نشان داد عدالت سازمانی رابطه معکوس و معناداری با ابهام و تعارض نقش و همچنین فرسودگی شغلی دارد و از سوی دیگر بین ابهام و تعارض نقش و فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- H<sub>۱</sub>. رفتارهای مخرب نظارتی بر خستگی عاطفی تأثیر مثبت دارد.
- H<sub>۲</sub>. رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش تأثیر منفی دارد.
- H<sub>۳</sub>. خستگی عاطفی بر تسهیم دانش تأثیر منفی دارد.
- H<sub>۴</sub>. تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش توسط خستگی عاطفی میانجی‌گری می‌شود.
- H<sub>۵</sub>. عدالت سازمانی، تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر خستگی عاطفی را تعدیل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش با اقتباس از لی و همکاران (۲۰۱۷)

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شرکت برق شهرستان مشهد تشکیل دادند. حداقل حجم نمونه باید پنج برابر تعداد متغیرهای آشکار باشد (هومن، ۱۳۹۳). بنابراین، با توجه به اینکه ۲۴ متغیر آشکار در این تحقیق وجود دارد کمترین حجم نمونه ۱۲۰ نفر است که با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسش‌نامه‌ها تعداد ۱۵۰ پرسش‌نامه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد که از این بین ۱۳۰ پرسش‌نامه تکمیل و بازگردانده شد و بقیه آنها به علت عدم قبول توسط پاسخ‌دهنده، عدم برگشت و عدم تکمیل، کنار گذاشته شدند. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از مطالعات کتابخانه‌ای و مقالات و به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل، از پرسش‌نامه استاندارد شده ماسلاچ و جکسون (۱۹۸۱) برای اندازه‌گیری متغیر خستگی عاطفی، پرسش‌نامه استاندارد کالکویت<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) برای اندازه‌گیری متغیر عدالت سازمانی، پرسش‌نامه استاندارد اسرئوستاوا، بارتول و لوکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) برای اندازه‌گیری متغیر تسهیم دانش و پرسش‌نامه استاندارد تیپر (۲۰۰۰) برای اندازه‌گیری متغیر رفتارهای مخرب نظارتی استفاده شد. بخش نخست پرسش‌نامه مربوط به سنجش متغیرهای جمعیت‌شناختی از قبیل جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و بخش دوم پرسش‌نامه شامل پرسش‌هایی بود که از طریق آن به آزمون فرضیات پرداخته می‌شد و همه گویه‌ها با مقیاس پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی شدند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات برای آزمون فرضیات و اولویت‌بندی عوامل نیز از معادلات ساختاری و نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس هجده<sup>۳</sup> و اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۴</sup> استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی پرداخته شده است که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده مشخص شد از بین پاسخ‌دهندگان به پرسش‌ها ۸۶/۳ درصد مرد و ۱۳/۷ درصد زن و از بین آنها ۷/۸ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۹/۸ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۷۴/۵ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۷/۸ درصد بالای ۱۶

1. Colquitt  
3. SPSS18

2. Srivastava, Bartol & Locke  
4. Smart PLS

سال سابقه کار در شرکت را داشتند. همچنین اطلاعات به دست آمده از میزان تحصیلات پاسخ دهندگان نشان می دهد که از بین پاسخ دهندگان به پرسش ها ۱۷/۶ درصد دارای مدرک دیپلم، ۴۹/۰ درصد دارای فوق دیپلم، ۲۵/۵ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۷/۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری هستند.

### بر آورد الگوی اندازه گیری

در پژوهش حاضر برای بررسی اینکه هر یک از سازه های پژوهش تا چه حد با نشانگرهای انتخاب شده برای سنجش آنها دارای همسویی بوده اند، تحلیل عاملی تأییدی انجام شد که نتایج آن همان طور که از جدول ۱ بر می آید، معناداری تمام نشانگرها را نشان داد. برای سنجش همسانی درونی، ارزیابی پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ انجام شد، ضریب آلفا برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی، آلفای کرونباخ

نشانگرها	ضریب استاندارد	آماره t	ضریب آلفای کرونباخ
خستگی عاطفی ← q1	۰/۸۸۱	۳۳/۷۳۳	۰/۸۵۶
خستگی عاطفی ← q2	۰/۶۴۱	۶/۲۹۶	
خستگی عاطفی ← q3	۰/۸۲۳	۱۱/۹۷۵	
خستگی عاطفی ← q4	۰/۷۵	۱۰/۳۳۹	
خستگی عاطفی ← q5	۰/۷۰۹	۷/۷۳۲	
خستگی عاطفی ← q6	۰/۵۸۵	۵/۳۲۲	
خستگی عاطفی ← q7	۰/۷۲۵	۷/۸۵۳	
عدالت سازمانی ← q8	۰/۷۱۶	۲/۱۷۷	۰/۸۲۸
عدالت سازمانی ← q9	۰/۶۳۴	۲/۰۸	
عدالت سازمانی ← q10	۰/۶۰۹	۱/۹۶۷	
عدالت سازمانی ← q11	۰/۵۹۸	۱/۹۸	
عدالت سازمانی ← q12	۰/۵۲۸	۲/۶۲۹	
عدالت سازمانی ← q13	۰/۷۲۶	۲/۲۲۷	
عدالت سازمانی ← q14	۰/۸۴	۲/۰۱۲	
تسهیم دانش ← q15	۰/۸۰۵	۱۳/۴۲۳	۰/۹۲۲
تسهیم دانش ← q16	۰/۸۷۵	۲۱/۵۸	
تسهیم دانش ← q17	۰/۸۷۲	۲۰/۳۰۶	
تسهیم دانش ← q18	۰/۹۲	۴۳/۱۷۳	
تسهیم دانش ← q19	۰/۸۹۳	۲۹/۴۰۴	
رفتارهای مخرب نظارتی ← q20	۰/۹۰۲	۲۲/۱۷	۰/۹۴۶
رفتارهای مخرب نظارتی ← q21	۰/۹۰۴	۱۹/۵۲	
رفتارهای مخرب نظارتی ← q22	۰/۸۵۳	۱۱/۸۹۴	
رفتارهای مخرب نظارتی ← q23	۰/۹۴۸	۶۷/۶۷۱	
رفتارهای مخرب نظارتی ← q24	۰/۹۲۸	۳۷/۶۹۵	

برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری علاوه بر روایی سازه از دو شاخص روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. روایی همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی زیادی داشته باشند. برای اعتبار همگرایی از معیار AVE استفاده می‌شود. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود.

جدول ۲. نتایج اعتبار همگرایی

متغیرها	روایی همگرا (AVE)
تسهیم دانش	۰/۷۶۴
خستگی عاطفی	۰/۵۴۲
رفتارهای مخرب نظارتی	۰/۸۲۴
عدالت سازمانی	۰/۵۰۲

با توجه به نتایج جدول بالا می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی زیادی دارند. روایی واگرا، بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر است که می‌بایست ریشه دوم مقادیر AVE هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. همان‌طور که در جدول زیر مشخص است از آنجا که جذر AVE همه سازه‌ها بیشتر از همبستگی سازه‌ها با سایر سازه‌های موجود در الگو است، ابزار اندازه‌گیری از روایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

تسهیم دانش	خستگی عاطفی	رفتارهای مخرب نظارتی	عدالت سازمانی	جذر (AVE)
۱/۰۰۰				۰/۸۷۴
-۰/۷۸۴	۱/۰۰۰			۰/۷۳۶
-۰/۸۰۷	۰/۷۷۲	۱/۰۰۰		۰/۹۰۸
۰/۲۰۰	-۰/۲۴۴	-۰/۱۷۹	۱/۰۰۰	۰/۷۰۹

بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصل از خروجی‌های نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس در جدول‌های ۱ تا ۳، ابزار اندازه‌گیری از روایی (سازه همگرا و واگرا) و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار هستند.

### الگوی ساختاری

در الگوی ساختاری، روابط بین سازه‌های پنهان با یکدیگر که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده از نمونه تبیین می‌شوند. در الگوی ساختاری با استفاده از تحلیل مسیر، فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شوند. در بررسی هر یک از الگوها، قبل از آزمون فرضیه‌ها باید از مناسب بودن و برازش مطلوب الگوی ساختاری اطمینان حاصل کرد. به منظور سنجش مدل و برازندگی آن به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل پرداخته می‌شود. معیار کلی که برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده است، (Gof) نام دارد. چنانچه این شاخص بزرگ‌تر یا مساوی با ۰/۵

باشند، مدل مناسب است. میزان شاخص‌های نیکویی برآزش در جدول ۴ به تصویر کشیده شده که بیانگر مناسب بودن مدل است.

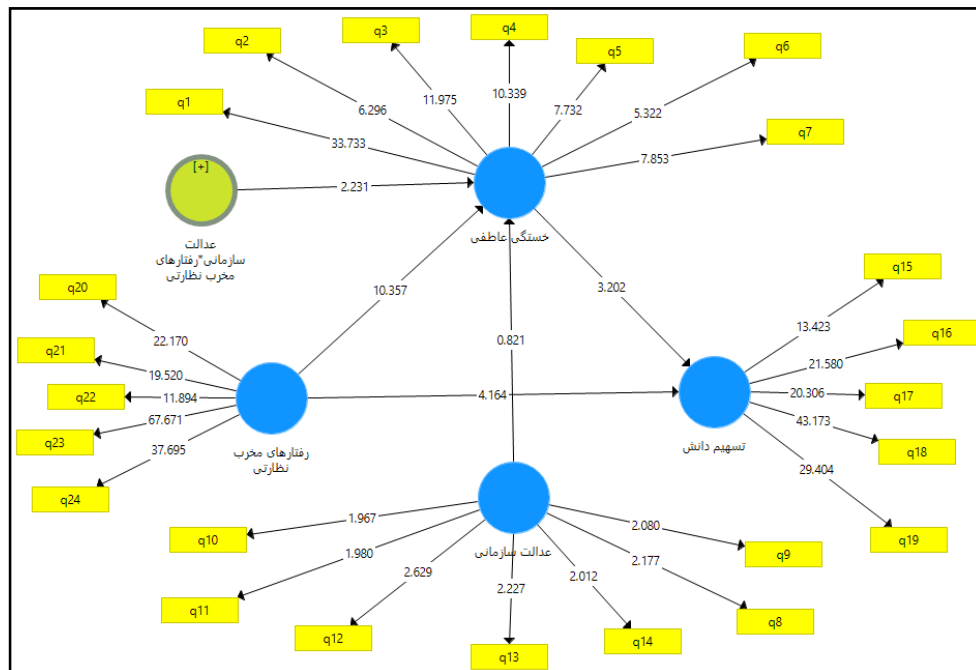
جدول ۴. میزان شاخص نیکویی برآزش مدل معادلات ساختاری

میزان شاخص نیکویی برآزش (GOF)

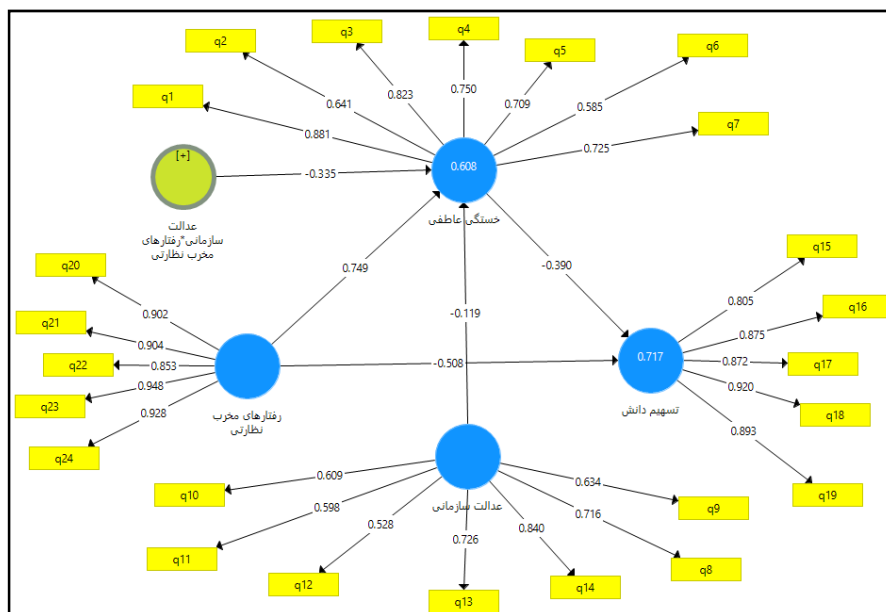
۰/۶۵۳

جدول ۵. ضرایب مسیر، مقدار آماره t مربوط به فرضیه‌ها

رابطه‌ها	ضریب مسیر	t-value	سطح معناداری	نتیجه
رفتارهای مخرب نظارتی بر خستگی عاطفی تأثیر مثبت دارد.	۰/۷۴۹	۱۰/۳۵۷	۰/۰۰۰	تأیید
رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش تأثیر منفی دارد.	-۰/۵۰۸	۴/۱۶۴	۰/۰۰۰	تأیید
خستگی عاطفی بر تسهیم دانش تأثیر منفی دارد.	-۰/۳۹۰	۳/۲۰۲	۰/۰۰۰	تأیید
عدالت سازمانی، تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش را تعدیل می‌کند.	-۰/۳۳۵	۲/۲۳۱	۰/۰۰۸	تأیید
<b>نتیجه آزمون سوپل برای بررسی نقش میانجی خستگی عاطفی</b>				
تأثیر رفتار مخرب نظارتی بر تسهیم دانش توسط خستگی عاطفی میانجی‌گری می‌شود.	ضریب مسیر	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه
	-۰/۲۹۲	۳/۰۵۹	۰/۰۰۲	تأیید



شکل ۲. مدل تحقیق فرضیات در حالت معناداری ضرایب فرضیات (t-value)



شکل ۳. مدل تحقیق فرضیات در حالت ضرایب مسیر فرضیات

نتایج آزمون فرضیه‌ها با توجه به شکل ۲ و ۳ نشان می‌دهد که رفتارهای مخرب نظارتی بر خستگی عاطفی تأثیر مثبت دارد (مقدار آماره  $t$  برابر با  $10/357$  و از  $1/96$  بیشتر است). از این رو فرضیه نخست تأیید می‌شود. رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش تأثیر منفی دارد (مقدار آماره  $t$  برابر با  $4/164$  و از  $1/96$  بیشتر است و مقدار ضریب مسیر منفی است). از این رو فرضیه دوم تأیید می‌شود. خستگی عاطفی بر تسهیم دانش تأثیر منفی دارد (مقدار آماره  $t$  برابر با  $2/202$  و از  $1/96$  بیشتر است و مقدار ضریب مسیر منفی است). از این رو فرضیه سوم تأیید می‌شود. تأثیر رفتار مخرب نظارتی بر تسهیم دانش توسط خستگی عاطفی میانجی‌گری می‌شود (مقدار آماره  $Z$  بر اساس آزمون سوبل برابر با  $3/059$  و از  $1/96$  بیشتر است). از این رو فرضیه چهارم تأیید می‌شود. عدالت سازمانی، تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش را تعدیل می‌کند (مقدار آماره  $t$  برابر با  $2/231$  و از  $1/96$  بیشتر است). از این رو فرضیه پنجم تأیید می‌شود.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به بررسی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی خستگی عاطفی و نقش تعدیلی عدالت سازمانی در بین کارکنان شرکت توزیع برق مشهد پرداخته شد. فرضیه نخست پژوهش به این صورت بود که رفتارهای مخرب نظارتی بر خستگی عاطفی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. بی‌تردید، بروز رفتارهای مخرب در سازمان از سوی مدیران و سرپرستان جو سازمانی را متشنج کرده و از سوی دیگر به اختلال در انجام وظایف کاری در فرایند کلی عملیات سازمانی منجر می‌شود. طبق نتایج به‌دست‌آمده از

فرضیه نخست، رفتارهای مخرب نظارتی به خستگی عاطفی در میان کارکنان نیز منجر می‌شود. طبق تحقیقات، نظارت و سرپرستی ناکارآمد و همراه با رفتارهای مخرب در بروز تأثیرات منفی بر روان کارکنان و احساس و عاطفه آنان نقش عمده‌ای ایفا می‌کند. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران و سرپرستان با اتخاذ تدابیر حمایتی از کارکنان، زمینه را برای گسترش فضای مطلوب و ایجاد محیطی سالم به دور از هر گونه بی‌نظمی و اختلال روانی و فکر و احساسی گسترش داده و تقویت کنند. نتایج حاصل از این فرضیه با یافته‌های ماسلاچ و همکاران (۲۰۰۱) سازگار است. فرضیه دوم تحقیق که به بررسی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش پرداخته است، با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. تحقیقات لی و همکاران (۲۰۱۷) و کابرا و همکاران (۲۰۰۶) نتیجه به‌دست‌آمده از فرضیه دوم را تأیید می‌کنند. حمایت مدیران از کارکنان به دلیل ایجاد فضای دوستانه و افزایش اعتماد و دوستی میان افراد در یک سازمان می‌تواند تأثیر رو به رشدی در بروز رفتارهای مربوط به تسهیم دانش داشته باشد. حمایت و سرپرستی مسئولانه و صحیح در برابر کارکنان می‌تواند به رضایت شغلی آنان منجر شود. این مسئله در مجموع نقش عمده‌ای در تغییر نتایج عملکردی خواهد داشت و بهبود وضعیت سازمان را به ارمغان خواهد آورد. به بیانی دیگر، کلیه عواملی که از بروز رفتارهای مخرب سازمانی جلوگیری کند و در عوض رفتارهای حمایتی و تشویقی را به‌خصوص از سوی مدیران و سرپرستان سازمان به‌دنبال داشته باشد، می‌تواند در تمامی ابعاد سازمانی به دلیل ایجاد فضای کاری دوستانه و مطلوب کارکنان را به سمت تقویت روابط خود در سازمان هدایت کند. این امر هدف تسهیم دانش در سازمان را نیز محقق خواهد کرد. بنابراین انتظار می‌رود سبک رهبری و رفتارهای نظارت‌گونه مدیران و سرپرستان در راستای افزایش اعتماد متقابل و روابط مؤثر با سایر اعضای سازمان بوده باشد تا مسیر تحقق اهداف سازمانی را بیش از پیش هموار کند. فرضیه سوم تحقیق نیز به بررسی تأثیر منفی خستگی عاطفی بر بروز رفتار تسهیم دانش در میان کارکنان سازمان پرداخته است. در این زمینه تحقیق آریبه و همکاران (۲۰۰۸) با بررسی این عوامل دریافته‌اند کارکنانی که دچار فرسودگی و خستگی عاطفی هستند به احتمال زیاد تلاش خود را در زمینه تسهیم روابط میان‌فردی و تعهد شغلی کاهش می‌دهند. بنابراین بر اساس نتایج تحقیقات، ضعف در روابط میان‌فردی به دلیل خستگی عاطفی به کاهش بروز رفتارهای مربوط به تسهیم دانش در میان کارکنان منجر خواهد شد. از این رو، باید نظارت و سرپرستی غلط به دلیل تأثیر منفی بر احساسات و عواطف کارکنان و ایجاد خستگی و فرسودگی شغلی، به طور جدی بررسی شود و در صورت بروز چنین رفتارهایی مدیران و سرپرستان سازمانی به‌منظور تغییر کنش‌ها و واکنش‌های خود در قبال روحیات افراد، عملکرد خود را بهبود بخشند. چنین نتایجی، مسیر تحقق اهداف سازمانی را با اختلال مواجه کرده و اجازه نمی‌دهد افراد در سازمان با حداکثر توانایی در راستای عملکرد مطلوب حرکت کنند. فرضیه چهارم به بررسی تأثیر رفتار مخرب نظارتی بر تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی خستگی عاطفی پرداخته است. طبق نتایج به‌دست‌آمده، خستگی عاطفی تأثیر نظارت و سرپرستی غلط بر تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند. همان‌طور که بررسی شد، به‌واسطه تأثیر مستقیم نظارت و سرپرستی غلط بر خستگی عاطفی و تأثیر مستقیم خستگی عاطفی بر تسهیم دانش، تأیید فرضیه چهارم نیز دور از انتظار نبود. بر اساس نتایج تحقیقات و مطالعات انجام‌شده، نظارت و سرپرستی غلط، در تضعیف روابط میان‌فردی و کاهش سرمایه‌هایی از قبیل اعتماد متقابل در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. علاوه بر

این، با اثرگذاری منفی بر احساسات و عواطف افراد رابطه آنان را با یکدیگر و همچنین با مدیران و سرپرستان معیوب می‌کند. از این رو، فرایند تسهیم دانش و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانسته‌های کارکنان با یکدیگر را در سازمان دچار اختلال کرده و مانع از بروز چنین رفتاری می‌شود. به مدیران و کارکنان توصیه می‌شود در انتخاب سبک رهبری و انجام وظایف سازمانی به‌واسطه واگذاری اختیارات قانونی و تصمیم‌گیری در حوزه‌های مختلف کاری، میزان اعتماد را افزایش دهند و با پذیرش خطاهای فردی و راهنمایی مؤثر کارکنان در سازمان، روابط میان خود و آنان را بهبود ببخشند تا از این رهگذر، سهم تحقق اهداف سازمانی و مسیر دستیابی به مأموریت‌های از پیش تعیین‌شده افزایش یابد. در نهایت در این مطالعه، فرضیه پنجم تحقیق به بررسی نقش تعدیلگری عدالت سازمانی در تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش پرداخته است. نتیجه به‌دست‌آمده از این فرضیه با اطمینان ۹۵ درصد دلالت بر تأیید آن دارد. این بدین معناست که تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش به‌واسطه متغیر عدالت سازمانی تعدیل می‌شود. گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۰) بیان می‌کنند، هرچه کارکنان بیشتر احساس کنند که شیوه‌ها، پیامدها و رفتارهای مدیران، سرپرستان و سازمان با آنها عادلانه‌تر است، به همان میزان از طریق فرایند مبادله اجتماعی (نظیر مقابله به مثل) از طریق رفتاری و نگرشی سعی در جبران و تلافی آن می‌کنند. اجرا و پیاده‌سازی عدالت در هر محیطی، افراد را به بروز رفتارهای مثبت و می‌دارد. در این راستا، عدالت سازمانی نیز می‌تواند نقش مؤثری در حل تعارضات سازمانی و بهبود شرایط کاری ایفا کند. در میان تحقیقات صورت‌گرفته، تحقیق ماسلاچ و همکاران (۲۰۰۱)، کراپانانو و همکاران (۲۰۰۳) و آریبه و همکاران (۲۰۰۸) نتیجه به‌دست‌آمده از فرضیه پنجم را تأیید می‌کند. مفهوم عدالت سازمانی به دلیل ایجاد برابری و اعتماد در سازمان، مناسبات کاری و روابط میان افراد را ناگزیر تلطیف می‌کند و همین امر در فرضیه ذکرشده به بهبود بروز رفتارهای تسهیم دانش از سوی کارکنان منجر شده است. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران و سرپرستان با شناسایی و تلاش در راستای اقدام عملی در حوزه برقراری عدالت سازمانی، فضای دوستانه را تقویت کرده و با کاهش نظارت مخرب و تضعیف بروز رفتارهای ناکارآمد، سهم عامل تسهیم دانش را به‌عنوان یکی از عوامل مهم در افزایش نوآوری و ارتقای سازمان افزایش دهند.

## منابع

- اندکازلی، مهری (۱۳۹۰). *رابطه عدالت سازمانی با ابهام و تعارض نقش و فرسودگی شغلی کارکنان بیمارستان‌های اهواز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد گرایش صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم تربیتی - گروه روان‌شناسی، واحد مرودشت.
- گل‌پرور، محسن؛ کرمی، مهرانگیز؛ جوادیان، زهرا (۱۳۹۰). *بی‌عدالتی سازمانی ادراک‌شده و رفتارهای مخرب، رویکرد شناخت مرجع*. پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۱(۲)، ۴۴-۶۷.
- مرزوقی، رحمت‌اله؛ حیدری، الهام (۱۳۹۴). *سنجش روابط علی تخطی نظارتی، ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش* (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز)، *فصل‌نامه مدیریت سلامت*، ۱۹(۶۴)، ۱۰۷-۱۲۶.



مشیری، کیوان؛ آقایی، نجف؛ پورسلطانی زرنندی، حسین؛ قربانی، مهدی (۱۳۹۱). ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، فصل نامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۴(۷)، ۶۵-۷۷.

هومن، حیدرعلی (۱۳۹۳). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل (با اصلاحات). (چاپ ششم)، تهران: انتشارات سمت.

## References

- Almeida, M.V., Soares, A.L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), 770 – 779.
- Andkazolki, M. (2011). *The relationship of organizational justice with ambiguity and conflict of role and burnout among Ahwaz hospitals staff*. M.A. Thesis, industrial and organizational field, Islamic Azad University, Faculty of Educative Sciences - Department of Psychology, Marvdasht. (in Persian)
- Arechaederra, D. P., Briones, E., Lind, A., Ortiz, L. G. (2014). Perceived organizational justice in care services: creation and multi-sample validation of a measure. *Social Science & Medicine*, 102, 26-32.
- 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.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 356-400.
- Fried, A. L., & Fisher, C. B. (2016). Moral stress and job burnout among frontline staff conducting clinical research on affective and anxiety disorders. *Professional Psychology: Research and Practice*, 47(3), 171-180.
- Godden, J. (2012). *BASW/CoSW England research on supervision in social work, with particular reference to supervision practice in multidisciplinary teams: England Document*. Birmingham: BASW/CoSW.
- Golparvar, M., Karami, M., & Javadian, Z. (2011). Perceived organizational injustice and malicious behaviors, reference recognition approach. *Journal of Social Psychology Research*, 1 (2), 21-32. (in Persian)
- 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.
- Kim, S. L., Lee, S., Park, E., & Yun, S. (2015). Knowledge sharing, work-family conflict and supervisor support: Investigating a three-way effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2434-2452.

- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866.
- Lee, S., Kim, S.L., Yun, S. (2017). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, Available online 12 September 2017.
- Marzoughi, R.A. & Heydari, E. (2015). Evaluating the cause and effect relationships of regulatory oversight, perception of organizational justice and knowledge sharing behavior (case study of Shiraz University of Medical Sciences). *Quarterly Journal of Health Management*, 19(64), 102-114 (in Persian)
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Moshiri, K., Aghae, N., Poursoltani Zarandi, H. & Ghorbani, M. (2012). Relationship between perceived organizational justice with job burnout and the desire to quit staff of the general administration of sports and youth of Tehran province. *Quarterly journal of research in sports management and motor behavior*, 7(23), 65-77 (in Persian)
- Nesheim, T., Gressgård, L. J. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety Effects. *Safety Science*, 62(4), 28– 36.
- Schepers, P., & Van den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407–428.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- 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 directions for future research. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279–294
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143–169.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493–504.
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49–65.