

*Original Article*

Exploitative or Strict Leader? Investigating the Impact of Exploitative Supervision on Employees' Labeling of Leader Behavior

Farshid Aslani ^{1*}, Marzieh Mohammadi ²

1. Department of Public Management, Payam Noor University, Tehran, Iran (*Corresponding Author).
f.aslani@pnu.ac.ir

2. MSc. Department of Public Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.
moh13560@yahoo.com

Received: Apr. 19, 2025; Revised: Nov. 04, 2025; Accepted: Nov. 25, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.239217.1452](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239217.1452)

Abstract

Purpose: Among the primary challenges facing modern organizations is the manifestation of employee behaviors such as shirking, violence, bullying, obstinacy, intimidation, and vindictiveness, which impose considerable negative impacts on organizational performance, interpersonal relationships, and employee collaborative spirit. Exploitative supervision can trigger such disruptions among employees, intensifying adverse effects on their mental and physical health while augmenting imposed organizational costs. The detrimental consequences of exploitative supervision are patently indisputable and are typically regarded as the dark side of leadership. Managers adopting this style employ humiliation, defamation, and abuse as instruments to influence subordinates in achieving work goals, thereby precipitating psychological outcomes, stress, and emotional exhaustion, ultimately adversely affecting employee performance. Numerous empirical investigations have also indicated that exploitative supervision can lead to negative employee attitudes and behaviors, including anxiety, resistance, excessive hostility, deviance, and psychological distress. Exploitative supervision represents one form of destructive leadership wherein the supervisor, driven by personal motives and unfair exploitation of power, acts to the detriment of employees. Nevertheless, not all stringent leadership behaviors are inherently exploitative; in certain instances, strictness may align with organizational objectives and foster employee development. Consequently, employees' perceptions of leader behavior result in differential cognitive labeling, yielding distinct organizational outcomes and varied feedback from employees.

The aim of this study was to examine the impact of exploitative supervision on employees' attitudes toward their leaders and to analyze its repercussions on diverse occupational factors, such as upward hostility and job expectations. The research particularly focused on the role of employee labeling in interpreting leadership behaviors and its influence on organizational performance. Additionally, the study sought to clarify the challenges and negative implications of exploitative supervision in workplace settings and to offer recommendations for improving organizational relationships.

Design/ methodology/ approach: The current research is applied in objective and descriptive-survey in methodology, executed through structural equation modeling. The statistical population consisted of 200 employees from water and wastewater departments in the counties of Isfahan Province, Iran, with a sample size of 130 individuals determined using Cochran's formula at a 5% confidence level via simple random sampling. Data collection instruments comprised five questionnaires, whose validity was established through face and construct validity, and reliability was affirmed based on Cronbach's alpha. The gathered data were analyzed using SPSS 26 and SMART PLS 3 software.

Research Findings: Based on structural equation modeling, exploitative supervision exerted a significant influence on employees' upward hostility mediated by exploitative labeling, with a Z-value



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

of 4.785 (greater than 1.96 at $p < 0.05$). Exploitative supervision had a significant inverse effect on employees' job expectations mediated by benevolent strictness labeling, with a Z-value of 3.431 (greater than 1.96). Furthermore, exploitative supervision significantly affected exploitative labeling with a path coefficient of 0.631 and t-value of 7.208. It demonstrated a significant inverse impact on benevolent strictness labeling with a path coefficient of -0.518 and t-value of 6.160. Exploitative labeling significantly influenced upward hostility with a path coefficient of 0.379 and t-value of 6.462. Lastly, benevolent strictness labeling had a significant inverse effect on job expectations with a path coefficient of -0.289 and t-value of 4.129. Moreover, the path coefficients signified appropriate model fit, and significance was evaluated using the bootstrapping procedure.

Limitations & Consequences: Owing to its examination within a single organization, this study faces constraints in result generalizability. Cross-sectional data and self-report methodology may also affect the precision of findings.

Practical Consequences: This research establishes a basis for implementing suitable leadership styles and employee behaviors, underscoring the need for equitable managerial practices to alleviate negative consequences.

Innovation or value of the Article: The present study proposes an innovative model for scrutinizing leadership outcomes by incorporating the mediating role of dual labeling (exploitative and benevolent strictness) in interpreting the effects of exploitative supervision on employee behavior.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Exploitative Supervision, Exploitation Label, Benevolent Strictness Label, Leadership Behavior, Employee Interpretation.

How to Cite: Aslani, Farshid; Mohammadi, Marzieh (2026). Exploitative or Strict Leader? Investigating the Impact of Exploitative Supervision on Employees' Labeling of Leader Behavior. *Public Adm Perspect.*, 16 (4), 122-145 (In Persian).

مقاله پژوهشی

رئیس استشارگر یا سخت‌گیر؟ بررسی تأثیر سرپرستی استشارگر بر برجسب‌گذاری کارکنان نسبت به رفتار رهبر

فرشید اصلانی^{۱*}، مرضیه محمدی^۲

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

f.aslani@pnu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

moh13560@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۳۰، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۴

DOI: [10.48308/jpap.2025.239217.1452](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239217.1452)

چکیده

هدف: از مشکلات عمده سازمان‌های امروزی، بروز رفتارهایی مانند کم‌کاری، خشونت، زورگویی، لجاجت، ارباب و کینه‌توزی توسط کارکنان است که تأثیرات منفی زیادی بر عملکرد سازمان، روابط بین‌فردی و روحیه همکاری کارکنان دارد و نظارت استشارگر می‌تواند باعث بروز این آشفتگی در میان کارکنان شده و پیامدهای منفی بر سلامت روانی و جسمی آن‌ها را تشدید کند و هزینه‌های تحمیلی به سازمان را افزایش دهد. تأثیرات منفی سرپرستی استشارگر به وضوح غیرقابل انکار است و معمولاً به عنوان جنبه تاریک رهبری شناخته می‌شود. این دسته از مدیران برای دستیابی به اهداف کاری، از تحقیر، بدگویی و سوءاستفاده به عنوان روش‌هایی برای تأثیرگذاری بر کارکنان بهره می‌برند و این رفتارها منجر به بروز پیامدهای روانی، استرس و خستگی عاطفی می‌شود و در نهایت بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. بسیاری از پژوهش‌های تجربی نیز نشان داده‌اند که سرپرستی استشارگر می‌تواند به نگرش‌ها و رفتارهای منفی کارکنان، مانند اضطراب، مقاومت، خصومت زیاد، انحراف و فشار روانی منجر شود. پدیده‌ی سرپرستی استشارگر، یکی از اشکال رهبری مخرب است که در آن سرپرست با انگیزه‌های شخصی و بهره‌گیری ناعادلانه از قدرت، به زیان کارکنان عمل می‌کند. با این حال، همه رفتارهای سخت‌گیرانه رهبران سازمان‌ها، لزوماً استشارگرانه نیست؛ ممکن است در برخی موارد سخت‌گیری در راستای تأمین اهداف سازمان و حمایت از رشد کارکنان باشد. از این رو، نحوه ادراک کارکنان از رفتار رهبر، منجر به برجسب‌گذاری شناختی متفاوتی می‌شود که پیامدهای سازمانی متمایز و بازخوردهای متفاوتی از سمت کارکنان، به دنبال دارد.

هدف این پژوهش بررسی تأثیر سرپرستی استشارگر بر نگرش کارکنان نسبت به رهبران خود و تحلیل پیامدهای آن بر عوامل مختلف شغلی مانند خصومت رو به بالا و انتظارات شغلی بود. این تحقیق به‌ویژه به نقش برجسب‌گذاری کارکنان در تفسیر رفتارهای رهبری و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی می‌پردازد. همچنین، هدف مطالعه روشن کردن چالش‌ها و تبعات منفی سرپرستی استشارگر در محیط‌های کاری و ارائه راهکارهایی برای بهبود روابط سازمانی بود.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است که به روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، شامل ۲۰۰ نفر از کارکنان ادارات آب و فاضلاب شهرستان‌های استان اصفهان بودند که تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۵٪ و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل ۵ پرسشنامه بود که روایی آن به شیوه صوری و سازه‌ای و پایایی آن نیز بر اساس آلفای کرونباخ تأیید شده بود. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 26 و SMART PLS تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش: بر اساس تحلیل معادلات ساختاری، سرپرستی استشارگر با مقدار Z-value برابر ۴/۷۸۵ که بیش از ۱/۹۶ در سطح ۰/۰۵ می‌باشد، تأثیر معناداری بر خصومت رو به بالای کارکنان از طریق میانجی‌گری برجسب‌گذاری استشارگر داشت. سرپرستی استشارگر با



مقدار Z-value برابر ۳/۴۳۱ که بیش از ۱/۹۶ می‌باشد، تاثیری معنادار و معکوس بر انتظارات شغلی کارکنان از طریق میانجی‌گری برچسب سخت‌گیری مشفقانه داشت. همچنین، سرپرستی استشارگر بر برچسب استشارگری با ضریب مسیر ۰/۶۳۱ و مقدار t-value برابر با ۷/۲۰۸ تاثیر معناداری داشت. سرپرستی استشارگر بر برچسب سخت‌گیری مشفقانه با ضریب مسیر ۰/۵۱۸- و مقدار t-value برابر با ۶/۱۶۰ تاثیر معنادار و معکوس داشت. برچسب استشارگری بر خصومت رو به بالای کارکنان با ضریب مسیر ۰/۳۷۹ و مقدار t-value برابر با ۶/۴۶۲ تاثیر معناداری داشت. در نهایت برچسب سخت‌گیری مشفقانه بر انتظارات شغلی کارکنان با ضریب مسیر ۰/۲۸۹- و مقدار t-value برابر با ۴/۱۲۹ تاثیر معنادار و معکوس داشت. همچنین، ضرایب مسیر نشان دهنده برازش مناسب مدل پژوهش بود و برای بررسی معناداری آن از رویه خودگردان‌سازی استفاده گردید.

محدودیت‌ها و پیامدها: این پژوهش به دلیل بررسی در یک سازمان خاص، محدودیت در تعمیم‌پذیری نتایج دارد. همچنین داده‌های مقطعی و روش خوداظهاری می‌تواند بر دقت نتایج تاثیر گذار باشد.

پیامدهای عملی: این پژوهش مبنایی در زمینه به‌کارگیری سبک مناسب رهبری و رفتار کارکنان فراهم می‌کند و بر لزوم اتخاذ سبک‌های مدیریتی عادلانه برای کاهش پیامدهای منفی تأکید دارد.

ابتکار یا ارزش مقاله: پژوهش مذکور با معرفی نقش واسطه‌ای برچسب‌گذاری دوگانه (استشارگری و سخت‌گیری مشفقانه) در تفسیر تأثیر سرپرستی استشارگر بر رفتار کارکنان، مدلی نوین برای تحلیل پیامدهای رهبری ارائه می‌دهد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: سرپرستی استشارگر، برچسب استشارگری، برچسب سخت‌گیری مشفقانه، خصومت رو به بالا، انتظارات شغلی.

استناددهی: اصلانی، فرشید؛ محمدی، مرضیه (۱۴۰۴). رئیس استشارگر یا سخت‌گیر؟ بررسی تأثیر سرپرستی استشارگر بر برچسب‌گذاری کارکنان نسبت به رفتار رهبر. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۶ (۴)، ۱۲۲-۱۴۵.

مدیریت و سرپرستی نقشی اساسی در بقای سازمان، رشد و شکوفایی آن دارد و در مقابل، می‌توانند زمینه‌ساز فروپاشی سازمان هم شوند. در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، موفقیت سازمان‌ها بدون بهره‌گیری از سبک‌های رهبری اثربخش، امکان‌پذیر نیست. مدیران به‌عنوان افراد تاثیرگذار، مستقیم بر عملکرد و انگیزه کارکنان اثرگذار هستند (Yu, Shi & Shi, 2024). آنها با استفاده از سبک‌های رهبری مؤثر، محیطی ایجاد می‌کنند که موجب آرامش روانی و افزایش انگیزش شغلی کارکنان می‌شود (Rajabi Farjad, 2024). تحقیقات نشان‌دهنده توانایی رهبر در انگیزه‌بخشی به کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی است (Susanto et al, 2023) و رفتار رهبر تأثیر قابل توجهی بر نتایج عملکرد کارکنان در سازمان‌ها دارد (Ghosh, 2024). با این حال، در ادبیات پژوهشی، مطالعاتی که به طور همزمان رفتارهای رهبری و پیامدهای عملکردی را در سطح کارکنان مورد بررسی قرار داده باشند، بسیار محدود است (Ozduran and Tanova, 2017). علاوه بر این، با اینکه پژوهش‌های پیشین ارتباط میان سبک‌های مختلف رهبری و موفقیت شغلی کارکنان را تایید کرده است، از جمله رهبری خدمت‌گزار (Wang et al., 2019) و رهبری تحول‌آفرین (Al-Ghazali, 2020)، اما به سبک‌های منفی رهبری، از جمله رهبری استثمارگر، سمی و خودکامه، تاکنون توجه کافی نشده است (Shah et al., 2023; Sharif et al, 2024). از نظر وایت^۱ (2024) در محیط‌های سازمانی، انواع مختلفی از تجربیات آسیب‌زا ممکن است رخ دهند، از جمله زورگویی توسط سرپرست، خشونت، سرپرستی سمی یا استثمارگر. سرپرستی استثمارگر به‌طور قابل توجهی در فرهنگ کاری مدرن رایج است (Dugan et al, 2024).

تأثیرات منفی سرپرستی استثمارگر به وضوح غیرقابل انکار است و معمولاً به عنوان جنبه تاریک رهبری شناخته می‌شود (Gip et al, 2024). از مشکلات عمده سازمان‌های امروزی، بروز رفتارهایی مانند کم‌کاری، خشونت، زورگویی، لجباجت، ارباب و کینه‌توزی توسط کارکنان است که تأثیرات منفی زیادی بر عملکرد سازمان، روابط بین‌فردی و روحیه همکاری کارکنان دارد (Farhadi & Faridpour, 2023) و نظارت استثمارگر می‌تواند باعث بروز این آشفتگی در میان کارکنان شده و پیامدهای منفی بر سلامت روانی و جسمی آنها را تشدید کند و هزینه‌های تحمیلی به کارفرمایان و سازمان را افزایش دهد (Gip et al, 2024). این سبک مدیران برای دستیابی به اهداف کاری، از تحقیر، بدگویی و سوءاستفاده به عنوان روش‌هایی برای تأثیرگذاری بر کارکنان بهره می‌برند (Deschenes et al, 2023) و این رفتارها منجر به بروز پیامدهای روانی، استرس و خستگی عاطفی می‌شود و در نهایت بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. بسیاری از پژوهش‌های تجربی نیز نشان داده‌اند که سرپرستی استثمارگر می‌تواند به نگرش‌ها و رفتارهای منفی کارکنان، مانند اضطراب، مقاومت، خصومت زیاد، انحراف و فشار روانی منجر شود (Tepper, 2000; Shan & Ahmad Adeel, 2024; Martinko et al, 2013). بنابراین، می‌توان گفت تأثیر سرپرستی استثمارگرانه بر ادراک و برچسب‌گذاری کارکنان زیردست (Al-Hawari et al., 2020; Fischer et al., 2021; Li et al, 2022) منجر به پیامدهای نامطلوب روان‌شناختی در آنان می‌گردد (Chan et al, 2024). ادراک کارکنان از نحوه رفتار سرپرست با آنها می‌تواند موجب تقویت باور به سوءاستفاده‌آمیز بودن رفتار سرپرست شود (Brees, Martinko & Harvey, 2016; Hackney & Perrew, 2018; Kant et al, 2013).

با اینکه بر اساس پژوهش‌ها، سرپرستی استثمارگر به طور مثبت با رفتار خرابکارانه و خصومت و دشمنی مرتبط است اما برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نظارت استثمارگر می‌تواند بسته به ادراک و برچسب‌گذاری کارکنان، انگیزشی و افزایش‌دهنده عملکرد باشد (Liu et al, 2024) و مفهومی که پژوهشگران آن را تحت عنوان «نظارت استثمارگرانه» مطرح می‌کنند (Tepper, 2000)، ممکن است همواره با تجربه پدیدارشناسانه سوءاستفاده و استثمار مرتبط نباشد (Lount, Choi & Tepper, 2024). معمولاً به میزانی که رهبران سازمانی به عنوان نمایندگان سیستم پذیرفته شوند، کارکنان ممکن است تمایل بیشتری به توجیه رفتار و عملکرد

¹ White

آن‌ها داشته باشند (Breevaart, Wisse, & Schyns, 2022; Proudfoot & Kay, 2014; Van der Toorn, Tyler, & Jost, 2011; Camgoz et al, 2023). گفته می‌شود، این مدیران ممکن است اهدافی در ذهن داشته باشند که آن‌ها را مجبور به انجام رفتارهایی می‌کند که به نظرشان برای دستیابی به این اهداف ضروری است (White, 2024) این نظریه به توضیح چرایی ادامه یافتن چنین رفتارهایی کمک می‌کند، زیرا کارکنان در تلاش‌اند از دارایی‌های خود محافظت کنند؛ لذا مدیرانی که ممکن است با سوءاستفاده، به حفظ منابعی همچون شغل، ترفیع یا افزایش حقوق آن‌ها کمک کنند، مورد تایید آن‌ها هستند (Xu, Loi & Lam, 2015). از طرفی بسیاری از سازمان‌ها بر این باورند که فشارهای روانی و مشکلات محیط کار جزء اجتناب‌ناپذیر شغل هستند و کارکنان باید توانایی مدیریت و مقابله با این تجارب تروماتیک را در مواقع بروز داشته باشند (Natalier et al, 2021; Rodrigues et al, 2021).

مدیران باید تلاش کنند تا سبک سرپرستی آزردهنده خود را تغییر دهند. ادامه رفتارها و برخوردهای منفی موجب بی‌توجهی به سازمان و زیردستان می‌شود و این امر زمینه‌ساز بدبینی و دلسردی کارکنان نسبت به سازمان می‌گردد (Eidipour et al., 2020). یکی از نقش‌های کلیدی که رهبر می‌تواند ایفا کند، الگوسازی از رفتار و عملکرد خود در محیط کار است (Rollins et al, 2021). بسته به عملکرد رهبر، ممکن است مدیرانی که رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه انجام می‌دهند، به‌جای اینکه به‌عنوان افرادی با رفتار بی‌رحمانه، بدخواه و ظالم شناخته شوند، به‌عنوان افرادی خشک، سخت‌گیر یا کسانی که از رویکرد سخت‌گیری خیرخواهانه استفاده می‌کنند، تلقی گردند (Lount, Choi & Tepper, 2024). از این رو رهبران سازمان‌ها می‌توانند جهت‌آزایی خود، از کارکنان زیردست بازخورد منظم دریافت کنند تا متوجه شوند که برداشت تیم آن‌ها از نحوه رهبری آن‌ها چگونه است. این روش به سرپرست کمک می‌کند تا ادراک و برداشت کارکنان را از رفتار و عملکرد خود بهتر درک کرده و آن را بهبود بخشد (White, 2024). رهبران می‌توانند با تمرکز بر رفاه کارکنان و بهینه‌سازی نحوه مدیریت تیم خود، این امر را ارتقاء دهند. این موضوع، شامل برقراری ارتباط مؤثر و مداوم، به‌ویژه در زمان تغییرات سیاست‌ها یا رویه‌ها، اطمینان از کارآمدی جلسات و بهره‌گیری از مهارت‌های مؤثر در حل تعارض‌ها است (Rollins et al, 2021). اغلب در مواجهه با موانع و مشکلات کاری، بسیاری از کارکنان به حمایت مدیران خود اعتماد می‌کنند (Dugan et al, 2024). بنابراین رهبران مسئولیت دارند که کارکنان خود را به‌طور مؤثر و مناسب مدیریت کنند. در غیر این صورت، عملکرد ضعیف رهبری می‌تواند آسیب‌های زیادی به تیم و سازمان وارد کند (Bhandarker & Rai, 2019). به‌طور کلی در پی نظارت استثمارگری، زمانی که عملکرد رهبر مناسب باشد، کمتر احتمال دارد که پیروان، او را به‌عنوان سوءاستفاده‌گر طبقه‌بندی کنند، برعکس در این مواقع، اگر رهبر عملکرد بالایی داشته باشد، زیردستان تمایل دارند که او را به‌عنوان یک «رئیس سخت‌گیر مشفق» برچسب‌گذاری کنند (Lount et al, 2024).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

موضوع سرپرستی استثمارگر در سال‌های اخیر با استقبال چشمگیری در محافل علمی روبرو شده است، به طوری که تنها در پنج سال گذشته بیش از ۱۴۰ مقاله معتبر در این حوزه منتشر شده است (Bhattacharjee & Sarkar, 2024). شواهد فراوان نشان می‌دهد که نظارت سوءاستفاده‌گرانه پیامدهای منفی گسترده‌ای، از تأثیرات مخرب بر روان و رفتار کارکنان (Pinder & Harlos, 2007; Tepper, 2007) گرفته تا هزینه‌های مالی سنگین برای سازمان‌ها (Mackey, et al, 2017) و چالش‌های مدیریتی عمده (Detert et al, 2007) دارد. اگرچه پژوهش‌های اولیه (Tepper, 2000) سوءاستفاده نظارتی را به‌عنوان محور اصلی این سبک رهبری معرفی کردند، مطالعات جدیدتر به تمایزات مفهومی، نوسانات زمانی و مکانیزم‌های میانجی و تعدیل‌گر توجه کرده‌اند (Pircher Verdorfer, Belschak, & Bobbio, 2024). برای سازمان‌دهی بهتر ادبیات، ابتدا چارچوب‌های نظری کلیدی را معرفی و سپس یافته‌های تجربی را در دو جریان اصلی و بر اساس محورهای پیامدی طبقه‌بندی می‌کنیم.

چارچوب‌های نظری توضیح‌دهنده

در راستای تبیین آثار سرپرستی استثماری چارچوب‌های نظری زیر مطرح می‌شود:
 نظریه تبادل اجتماعی: این نظریه نشان می‌دهد که تعاملات شغلی مبتنی بر تبادل منابع اجتماعی‌اند؛ نقض انتظارات متقابل (رفتار استثماری) موجب کاهش تعهد و افزایش رفتارهای تلافی‌جویانه می‌شود (Tepper et al., 2009).
 نظریه رویدادهای عاطفی: رویدادهای منفی در محیط کار مانند تحقیر یا تمسخر، احساسات منفی را برمی‌انگیزند که به نوبه خود رئیس استثماری رفتارهای انحرافی یا خصمانه را تسهیل می‌کند (Lian et al, 2014).

یا سخت‌گیر ... نظریه عدالت سازمانی و ادراک نیت رهبر: ادراک بی‌عدالتی تعاملی و رویه‌ای از سوی زیردستان، درک بهره‌کشی را تشدید کرده و مسیرهای شناختی-عاطفی را برای واکنش‌های منفی هموار می‌سازد؛ علاوه بر این، تفسیر نیت رهبر مثلاً سخت‌گیری مشفقانه در برابر استثماری نقش تعدیل‌گر دارد (Liao et al, 2021; Tepper & Almeda, 2012).

نظریه ادراک اجتماعی: بر اساس این نظریه، کارکنان رفتار رهبر را بر پایه برداشت خود از نیت او تفسیر می‌کنند. اگر نیت را استثماری و سوءاستفاده‌گر بدانند، رهبر را با **برچسب استثماری** می‌نگرند که موجب دشمنی و واکنش منفی می‌شود؛ اما اگر نیت را خیرخواهانه و رشددهنده تلقی کنند، آن را **دلسوزانه** تعبیر کرده و انتظارات و عملکرد مثبت پیدا می‌کنند (Lee, 2025; Ke & Gu, 2025).

از زمان ارائه چارچوب بنیادی تپر (۲۰۰۰)، پژوهش در این حوزه، روندی رو به رشد داشته و در طول سال‌ها، دو جریان عمده از یافته‌های تجربی، شکل گرفته است:

اول: جریان تفاوت‌های ادراک زیردستان که این جریان نشان می‌دهد که ادراک از رفتار مدیر، لزوماً یکسان نیست؛ عوامل فردی و شناختی زیردستان به عنوان مثال انتظارات شغلی و باورها، باعث تفاوت معنادار در گزارش‌های سوءاستفاده می‌شوند. بنابراین، ادراک سوء استفاده ممکن است بازتابی از ادراکات متفاوت باشند (Bhattacharjee & Sarkar, 2024). دوم: جریان نوسانات روزمره و موقعیتی که این رویکرد پویایی روزانه رفتار سرپرست و تاثیر عوامل موقعیتی را برجسته می‌کند؛ به عبارت دیگر، سوء استفاده سرپرستی، تنها یک سازه ثابت نیست بلکه تحت تاثیر شرایط موقعیتی و وضعیت هیجانی روزانه تغییر می‌کند (Bhattacharjee & Sarkar, 2024; Liao et al, 2021).

تعریف مفهومی و ماهیت سرپرستی استثماری

سرپرستی استثماری به مجموعه رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی سرپرستان اطلاق می‌شود که بدون تماس فیزیکی، موجب تحقیر، بی‌احترامی و افزایش فشار کاری بر زیردستان می‌گردد (Tepper, 2000). نمونه‌های عینی این رفتارها شامل عصبانیت شدید، تمسخر علنی، بی‌احترامی، تحقیر، نادیده گرفتن موفقیت‌های زیردستان و افزایش غیرمنطقی بار کاری می‌باشد. اگرچه این مفهوم با عناوینی مانند استبداد خرد (Ghayas, & Jabeen, 2020)، قربانی‌سازی (Khan et al, 2018) قلدری در محیط کار (Mackey et al, 2018) پرخاشگری مدیران (Tepper, Simon & Park, 2017) و تضعیف کارکنان (Afshan et al., 2022) نیز مطالعه شده، اما اصطلاح سرپرستی استثماری مقبولیت عام یافته است (Tepper, 2000).

برخلاف تعابیر صرفاً هیجانی، پژوهش‌های اخیر بر **ابعاد هدفمند و ابزاری** این رفتار تأکید دارند؛ به عبارت دیگر، این رفتارها گاهی به‌عنوان راهبردی برای تحقق اهداف رهبر و حداکثرسازی منافع وی تبیین شده‌اند (Neuman & Baron, 2005; Pircher et al, 2011; Wrangham, 2018; Kim et al, 2020; Schmid et al, 2019; Verdorfer et al, 2024).

پیامدهای رفتاری: خصومت رو به بالا

مطالعات گسترده در کشورها و محیط‌های سازمانی مختلف، رابطه معناداری بین سرپرستی استثمارگر و خصومت رو به بالا یعنی بروز رفتار تهاجمی کارکنان علیه سرپرست گزارش کرده‌اند (Inness, Barling, & Turner, 2005; Liu, Kwan, Wu, & Wu, 2010; Tepper et al., 2009). وجود اینکه اقدام خصمانه کارکنان علیه سرپرست، از نظر عقلانی ممکن است به ضرر خود آنان تمام شود، اما شواهد نشان می‌دهد کارکنانی که از رفتارهای استثمارگرانه آسیب دیده‌اند، اغلب چنین واکنش‌هایی را بروز می‌دهند (Bhatti et al, 2025). سرپرستی توهین‌آمیز علاوه بر افزایش خصومت، تأثیر مستقیمی بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان دارد؛ رفتارهایی که می‌توانند هم سازمان و هم سرپرست را هدف قرار دهند (Aleassa, 2025).

مکانیسم این رابطه معمولاً از طریق **برانگیختن احساسات خصمانه و نقض روان‌شناختی** در کارکنان عمل می‌کند (Lian et al, 2014). این احساسات منفی، منجر به بروز واکنش‌های تهاجمی علیه سرپرست می‌شود (Avisar, 2025). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زبردستان در برابر رفتارهای تحقیرآمیز سرپرستان خود، به‌طور مکرر اقدامات تلافی‌جویانه‌ای را علیه آن‌ها انجام می‌دهند (Tepper & Almeda, 2012). بنابراین، خصومت رو به بالا، یکی از پیامدهای رفتاری رایج در مواجهه با رهبری استثمارگرانه است (Bhatti et al, 2025).

برچسب‌گذاری شناختی رفتار سرپرست: استثمارگر یا سخت‌گیر مشفق

در رهبری استثمارگرانه، پیروان بیشتر رفتار رهبر را از منظر شناختی و تحلیلی و نه صرفاً از جنبه هیجانی، ارزیابی می‌کنند. این نوع رهبری سبب می‌شود که کارکنان احساس کنند در روابط کاری، مورد بهره‌کشی یا استثمار قرار گرفته‌اند و این برداشت شناختی، موجب آسیب به احساسات و نگرش آن‌ها نسبت به رهبر می‌شود (Pircher Verdorfer et al, 2024).

با این حال مطالعات جدید نشان می‌دهد که رفتارهای استثمارگرانه ممکن است بسته به نیت و برداشت کارکنان تفسیرهای متفاوت داشته باشند (Liao et al, 2021). در برخی موارد، کارکنان رفتار سخت‌گیرانه رهبر را به‌عنوان **سخت‌گیری مشفقانه** تعبیر می‌کنند؛ یعنی رفتاری که با نیت رشد و بهبود عملکرد بلندمدت کارکنان انجام می‌شود (Wrangham, 2018; Klepper, 2018). در این حالت، اگر رهبر هدف و نیت واقعی خود را شفاف بیان کند، برداشت کارکنان از استثمار به درک مثبتی از سخت‌گیری تبدیل می‌شود و احتمال بروز خصومت کاهش می‌یابد (Zhu, Gao & Chen, 2022; Tepper et al., 2012). مفهوم سخت‌گیری مشفقانه، برگرفته از **ادبیات رهبری پدرسالارانه** است که در آن کنترل و سخت‌گیری همراه با نیت حمایت و رشد کارکنان تعبیر می‌شود (Lee, 2025; Ke & Gu, 2025).

انتظارات شغلی و پیامدهای عملکردی

برخی پژوهشگران عنوان کرده‌اند که سرپرستان ممکن است آگاهانه رفتارهایی با ظاهر آزردهنده بروز دهند تا در کوتاه‌مدت عملکرد کارکنان را افزایش دهند (Ferris et al, 2007; Kramer, 2006; Tepper, Duffy, & Breux-Soignet, 2012) با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد که در بلندمدت، پیامدهای منفی رهبری استثمارگرانه بر سلامت روانی و عملکرد کارکنان غالب است (Liao et al, 2021).

از سوی دیگر، نحوه برچسب‌گذاری رهبر از سوی کارکنان اهمیت بالایی دارد؛ زیرا کارکنانی که سرپرست خود را سوءاستفاده‌گر می‌دانند، بیشتر دچار خصومت و واکنش‌های منفی می‌شوند، اما اگر همان رفتارها را به‌عنوان سخت‌گیری مشفقانه تفسیر کنند، ممکن است انگیزه‌های مثبتی مانند انتظارات شغلی بالاتر و تمایل به رشد و پیشرفت در آن‌ها شکل گیرد (Lount et al, 2024).

رضایت از عملکرد رهبر، نقش میانجی حیاتی در ارتباط بین ادراکات رهبری، رفاه روانی و ماندگاری کارکنان دارد (Faragher et al, 2013; Rubenstein et al, 2018; Scarpello & Vandenberg, 1987). مطالعات داخلی نیز تاکید کرده‌اند که اعتماد کارکنان به رهبران می‌تواند موجب افزایش رضایت شغلی، علاقه و شور کاری شود و در نتیجه عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (رمضانی و همکاران، ۱۴۰۳).

رئیس استعمارگر

یا سخت‌گیر ... پیشینه تجربی

۱۳۰ | صفحه

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که رهبری غیراخلاقی از جمله سرپرستی یا رهبری استعمارگر، سمی و زهرآگین می‌تواند پیامدهای منفی جدی برای کارکنان و سازمان‌ها ایجاد کند.

جعفری^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان، شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی، بیان کردند که رفتارهای انحرافی شغلی، ماهیتی چندوجهی دارند و برای مقابله با آن‌ها باید سیاست‌های پیشگیرانه و متناسب اتخاذ شود. این یافته نشان می‌دهد که شرایط سازمانی و رهبری نامناسب می‌تواند منجر به بروز رفتارهای انحرافی و خصمانه در میان کارکنان شود. به طور مشابه، رحمانی و قنبری^۲ (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای با عنوان، اثر رهبری سمی مدیران بر ایجاد ترومای سازمانی: نقش واسطه‌ای بدبینی سازمانی، نشان دادند که رهبری سمی می‌تواند به تخریب جو سازمانی و بروز آسیب‌های روانی و شغلی در کارکنان بیانجامد. این نتایج نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی میان رفتارهای سمی رهبران و واکنش‌های منفی کارکنان، از جمله بدبینی و خصومت سازمانی است. بلوچی^۳ (۲۰۲۴)، نیز در پژوهشی با محور رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی، بیان کرد که رهبری زهرآگین از طریق **میانجی‌گری سکوت سازمانی** اثرات منفی خود را تشدید می‌کند. این نتیجه نشان می‌دهد که در محیط‌هایی که رهبران از قدرت خود به شکل استثماری استفاده می‌کنند، کارکنان ممکن است دچار فشار روانی، ناراضی و در نهایت رفتارهای خصمانه شوند. یو و همکاران (۲۰۲۴) نیز در پژوهش تأثیر حسادت ذاتی سرپرست بر حسادت مقطعی در روابط سرپرست-زیرمجموعه: یک بررسی چندسطحی از حسادت در محیط کار و نظارت سوءاستفاده‌ای، نشان دادند که نظارت سوءاستفاده‌گرانه می‌تواند حسادت و تنش روانی میان سرپرست و کارکنان را تشدید کند. این یافته‌ها حاکی از آن است که ویژگی‌های منفی سرپرست (مانند استثماری یا حسادت) به شکل‌گیری احساسات خصمانه در زیردستان منجر می‌شود. در راستای همین دیدگاه، پیرچر و ردورفر و همکاران (۲۰۲۴) تاکید کردند که رهبری استعمارگر و نظارت سوءاستفاده‌گرانه، **هر دو دارای اثرات منفی بر کارکنان هستند**، اما از طریق سازوکارهای متفاوت عمل می‌کنند: نظارت سوءاستفاده‌گرانه بیشتر از طریق احساسات منفی و روابط عاطفی تأثیر می‌گذارد، در حالی که رهبری استعمارگر از مسیر ادراک شناختی کارکنان (یعنی احساس بی‌عدالتی و استثمار شدن) عمل می‌کند. این تمایز نشان می‌دهد که درک کارکنان از نیت رهبر یعنی برچسب استعمارگر بودن، می‌تواند تعیین‌کننده نوع واکنش روانی آن‌ها، از جمله خصومت، باشد. بنابراین، بر اساس مبانی نظری و یافته‌های تجربی، فرضیه اول پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: سرپرستی استعمارگر تأثیر معناداری بر خصومت رو به بالای کارکنان از طریق میانجی‌گری برچسب استثماری دارد.

در این بخش، بر نحوه‌ی درک کارکنان از رفتار رهبر و پیامدهای مثبت یا منفی این ادراک تمرکز می‌شود.

1. Jafari et al

2. Rahmani & Ghanbari

3. Balochi

عسکری نیا^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین: نقش میانجی به‌زیستی و توانمندسازی روان‌شناختی، نشان دادند که رهبری پدرسالارانه از طریق تقویت به‌زیستی و توانمندسازی می‌تواند شیوهی برخورد با کارکنان مشکل‌آفرین را تغییر دهد. این یافته نشان می‌دهد که اگر رفتار سخت‌گیرانه رهبر از سوی کارکنان به‌عنوان دلسوزانه و خیرخواهانه تفسیر شود، می‌تواند اثرات مثبتی بر نگرش‌ها و انتظارات شغلی آنان داشته باشد. رجب دری^۲ (۲۰۲۴) نیز در پژوهش خود با عنوان رابطه رهبری پدرسالارانه (خیرخواهانه، اخلاقی و مستبدانه) و تسهیم دانش با نقش میانجی تعهد سازمانی، بیان کرد که سبک‌های **رهبری خیرخواهانه و اخلاقی** باعث افزایش تعهد سازمانی و تمایل به تسهیم دانش در میان کارکنان می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که **برداشت مثبت از نیت رهبر**، می‌تواند رفتارها و نگرش‌های مثبت سازمانی را تقویت کند. از سوی دیگر لانت و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند عملکرد رهبر در **چگونگی برچسب‌گذاری او از سوی کارکنان** نقش مهمی دارد. کارکنان ممکن است رفتارهای سخت‌گیرانه‌ی رهبر را، در صورتی که عملکرد او بالا باشد، نه به عنوان «آزارگری» بلکه به‌عنوان سخت‌گیری مشفقانه تعبیر کنند. این تفسیر می‌تواند از بروز آثار منفی روانی جلوگیری کند و حتی موجب افزایش انتظارات مثبت شغلی شود. وانگ و همکاران (۲۰۲۱) نیز با بررسی ارتباط میان رهبری استثمارگر و رفتار نوآورانه کارکنان در چین، بیان کردند که در شرایطی که کارکنان حمایت سازمانی را درک کنند، اثرات منفی رهبری استثمارگر کاهش می‌یابد. به بیان دیگر، برداشت کارکنان از نیت رهبر و فضای حمایتی سازمان می‌تواند در تفسیر رفتارهای او نقش تعدیل‌کننده داشته باشد. کامگز و همکاران (۲۰۲۳) نیز در پژوهش خود درباره سکوت در برابر سرپرستی استثمارگر، نشان دادند که سکوت کارکنان لزوماً ناشی از ترس نیست، بلکه ممکن است ناشی از تمایل به حفظ وضعیت موجود و توجیه سیستم موجود باشد. این یافته بیانگر آن است که کارکنان در مواجهه با رفتارهای منفی رهبر، همواره برداشت یکسانی ندارند و درک متفاوت آن‌ها از نیت رهبر، نوع واکنشان را شکل می‌دهد.

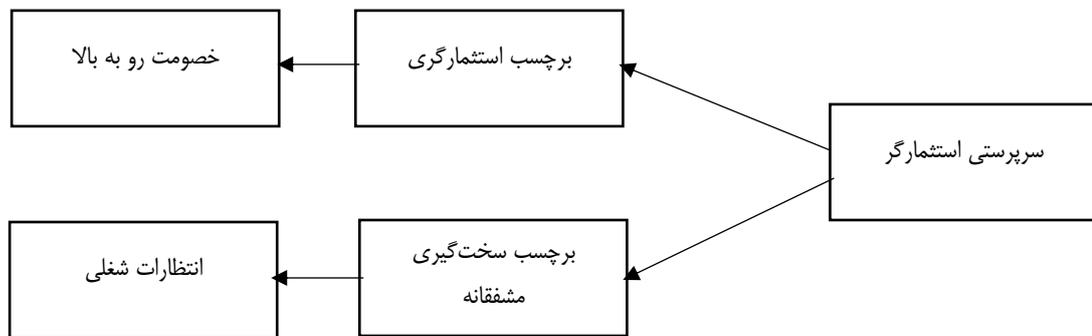
در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهد که **درک کارکنان از رفتار رهبر** به عنوان سخت‌گیر مشفق یا استثمارگر، در شکل‌گیری انتظارات و نگرش‌های شغلی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در این راستا، فرضیه دوم پژوهش به شکل زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۲: سرپرستی استثمارگر تأثیر معناداری بر انتظارات شغلی کارکنان از طریق میانجی‌گری برچسب سخت‌گیری مشفقانه دارد. با توجه به مرور پیشینه نظری و تحقیقات انجام‌شده، تعامل میان سرپرستی استثمارگر و برداشت‌های دوگانه کارکنان به‌عنوان نوعی برچسب‌گذاری شناختی، تاکنون در هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی بررسی نشده است. در سازمان‌های خدماتی مانند شرکت‌های آب و فاضلاب که تعاملات میان سرپرستان و کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت خدمات و بهره‌وری دارد، نوع برداشت کارکنان از رفتار سرپرست می‌تواند تأثیر بسزایی بر نگرش‌ها و رفتارهای آنان داشته باشد. پدیده‌ی سرپرستی استثمارگر، یکی از اشکال رهبری مخرب است که در آن سرپرست با انگیزه‌های شخصی و بهره‌گیری ناعادلانه از قدرت، به زیان کارکنان عمل می‌کند. با این حال، همه رفتارهای سخت‌گیرانه رهبران سازمان‌ها، لزوماً استثمارگرانه نیست؛ ممکن است در برخی موارد سخت‌گیری در راستای تامین اهداف سازمان و حمایت از رشد کارکنان باشد. از این رو، نحوه ادراک کارکنان از رفتار رهبر، منجر به برچسب‌گذاری شناختی متفاوتی می‌شود که پیامدهای سازمانی متمایز و بازخوردهای متفاوتی از سمت کارکنان، به دنبال دارد. از این رو، مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر این است که بررسی کند چگونه سرپرستی استثمارگر بر نحوه‌ی برچسب‌گذاری کارکنان نسبت به رفتار رهبر تأثیر می‌گذارد و این برچسب‌ها چگونه می‌توانند خصومت یا انتظارات شغلی کارکنان را شکل دهند.

چارچوب نظری پژوهش بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی (Homans, 1958) و ادراک اجتماعی (Heider, 1958) بنا شده است. بر اساس این نظریه‌ها، روابط میان سرپرست و کارکنان بر پایه‌ی تبادل ادراک شده منافع و هزینه‌ها شکل می‌گیرد. در نتیجه، زمانی که کارکنان رفتار رهبر را استثمارگرانه یا سوءاستفاده‌گرانه ادراک می‌کنند، تمایل به واکنش‌های منفی و خصومت‌آمیز در آنان افزایش می‌یابد. بر این اساس، پژوهش حاضر با عنوان رئیس استثمارگر یا سخت‌گیر؟ بررسی تأثیر سرپرستی استثمارگر بر رئیس استثمارگر برچسب‌گذاری کارکنان نسبت به رفتار رهبر در ادارات آب و فاضلاب شهرستان‌های استان اصفهان، به‌منظور پر کردن شکاف یا سخت‌گیر... پژوهشی موجود و تبیین روابط میان سرپرستی، برداشت‌های کارکنان و پیامدهای رفتاری آنان انجام شده است.

۱۳۲ | صفحه برخلاف بیشتر مطالعات پیشین که پیامدهای این سبک رهبری را صرفاً منفی تلقی کرده‌اند، این پژوهش با تأکید بر نقش برچسب‌گذاری شناختی کارکنان نشان می‌دهد که برداشت افراد از نیت رهبر می‌تواند مسیر اثرگذاری رفتارهای سخت‌گیرانه را تعیین کند. همچنین، انجام این مطالعه در بافت فرهنگی ایران که روابط قدرت در آن برجسته‌تر و ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی‌تر است، امکان تحلیل تفاوت‌های فرهنگی در تفسیر رفتارهای رهبری را فراهم می‌کند و می‌تواند به غنای ادبیات تطبیقی رهبری در سازمان‌های خدماتی کمک کند.

مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ ارائه گردیده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است که به روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، شامل ۲۰۰ نفر از کارکنان ادارات آب و فاضلاب شهرستان‌های استان اصفهان بودند که تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۵٪ و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه سرپرستی توهین‌آمیز ۱۵ گزینه‌ای تپر (۲۰۰۰)، برای متغیر سرپرستی استثمارگر می‌باشد. مقیاس فوق، با استفاده از آلفای کرونباخ برای اندازه‌گیری پایایی بررسی شده است. در پژوهش کردعلیوند^۱ (۲۰۱۹) روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ مقدار ۰/۷۹۴ بدست آمد. همچنین در پژوهش لانت و همکاران (۲۰۲۴) پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ بدست آمد و تأیید شد. مقیاس سه گزینه‌ای هینکین^۲ (۱۹۹۸) برای متغیر برچسب استثمارگری که روایی و همچنین پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ توسط لانت و همکاران (۲۰۲۴) تأیید شد. پرسشنامه سه گزینه‌ای کولکیت^۳ و همکاران (۲۰۱۹) برای متغیر برچسب سخت‌گیری مشفقانه که

1. Kordalivand

2. Hinkin

3. Colquitt et al

روایی و هم‌پنین پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ $0/78$ توسط لانت و همکاران (۲۰۲۴) تایید شد. مقیاس ۱۱ گزینه ای رفتار انحرافی علیه سرپرست تپر و همکاران (۲۲۰۸) برای متغیر خصومت رو به بالا که در پژوهش‌های مختلف، روایی صوری و محتوایی آن تایید و هم‌پنین آلفای کرونباخ معمولاً بین $0/85$ تا $0/90$ گزارش شده که نشان‌دهنده پایایی بالا است. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در پژوهش لانت و همکاران (۲۰۲۴)، $0/86$ گزارش شده که پایایی آن را تایید کرد. پرسشنامه ۵ گزینه ای انتظارات شغلی ویلامز و اسکاندورا^۱ (۲۰۰۴) که روایی محتوایی، همگرایی و افتراقی آن در پژوهش‌های مختلف بررسی و تایید شده است. روایی و هم‌پنین پایایی این مقیاس، با ضریب آلفای کرونباخ برابر با $0/87$ در پژوهش لانت و همکاران (۲۰۲۴) نیز تایید شد. برای اطمینان از انطباق فرهنگی و معنایی ابزارها با جامعه‌ی ایرانی، تمامی پرسشنامه‌ها به روش **ترجمه و باز ترجمه (Back-Translation)** بریسلین (۱۹۸۰) آماده شدند. نسخه‌ی فارسی ابزارها توسط پنج نفر از اساتید حوزه‌ی رفتار سازمانی و روان‌سنجی از نظر **روایی صوری و محتوایی** بررسی و اصلاح شد. هم‌پنین، برای بررسی پایایی، یک مطالعه‌ی مقدماتی با ۳۰ نفر از کارکنان مشابه نمونه اصلی انجام شد که مقادیر آلفای کرونباخ قابل قبول بود.

در پژوهش حاضر، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 26 و SMART PLS 3 تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو نوع آمار توصیفی و استنباطی است. آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری و آمار استنباطی برای بررسی فرضیات تحقیق استفاده گردید.

در پژوهش حاضر، برای بررسی اثر احتمالی متغیرهای کنترلی شامل جنسیت، سن و سابقه خدمت، آزمون‌های مقایسه‌ای اولیه (آزمون t و تحلیل واریانس یک‌طرفه) انجام شد. نتایج این آزمون‌ها نشان داد که این متغیرها تأثیر معناداری بر متغیرهای اصلی پژوهش ندارند؛ بنابراین در مدل نهایی لحاظ نشدند تا از پیچیدگی غیرضروری مدل جلوگیری شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در خصوص اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش حاضر، شرکت‌کنندگان شامل ۹۲ مرد ($70/77\%$) و ۳۸ زن ($29/23\%$) بودند. از این تعداد، ۱۴ نفر ($10/8\%$) بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۶ نفر ($27/6\%$) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۶۱ نفر ($46/9\%$) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۹ نفر ($14/6\%$) در گروه سنی بالاتر از ۵۰ سال بودند. تعداد ۴۲ نفر ($32/3\%$) دارای مدرک تحصیلی دیپلم و پایین تر، ۱۷ نفر (13%) فوق دیپلم، ۴۷ نفر ($36/1\%$) کارشناسی و ۲۴ نفر ($46/18\%$) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند.

جدول ۱. اطلاعات توصیفی

متغیر	میانگین	انحراف معیار
سرپرستی استثمارگر	۱/۷۲	۰/۶۲۹
برچسب استثمارگری	۱/۸۳	۰/۹۳۸
برچسب سخت‌گیری مشفقانه	۳/۸۲	۰/۷۵۹
خصومت رو به بالا	۱/۴۳	۰/۴۶۱
انتظارات شغلی	۳/۵۳	۰/۷۶۱

مطابق جدول ۱ متغیرهای سرپرستی استثمارگر، برچسب استثمارگری و خصومت رو به بالا، دارای میانگین کمتر از ۳ و متغیرهای برچسب سخت‌گیری مشفقانه و انتظارات شغلی، دارای میانگین مناسب بالاتر از ۳ می‌باشد.

¹. Williams & Scandura

به منظور اطمینان از نبود سوگیری روش مشترک، مقادیر VIF در نرم افزار PLS مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس معیار پیشنهادی (Kock, 2015) چنانچه مقدار VIF کمتر از ۳/۳ باشد، می توان نتیجه گرفت که سوگیری روش مشترک در سطح قابل قبول است. در پژوهش حاضر مقادیر VIF کمتر از ۳/۳ به دست آمد؛ بنابراین، داده ها فاقد مشکل سوگیری روش مشترک بودند. در ادامه برای بررسی رابطه متغیرهای پژوهش از آزمون تحلیل معادلات ساختاری با نرم افزار Smart-Pls استفاده گردید.

رئیس استعمارگر
یا سخت گیر ...

جدول ۲. مقادیر روایی و پایایی مربوط به هر کدام از سازه ها

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)	VIF
انتظارات شغلی	۰/۷۰۲	۰/۷۶۹	۰/۵۲۰	۲/۰۴
برچسب استعمارگری	۰/۹۱۹	۰/۹۴۹	۰/۸۶۰	۱/۸۹
برچسب سختگیری مشفقانه	۰/۷۸۷	۰/۸۷۵	۰/۷۰۰	۲/۳۲
خصوصیت رو به بالا	۰/۹۲۱	۰/۹۳۲	۰/۵۵۶	۱/۷۷
سرپرستی استعمارگر	۰/۹۳۷	۰/۹۴۵	۰/۵۳۵	۲/۱۵

۱۳۴ | صفحه

مطابق جدول ۲ برای تعیین پایایی از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای سازه ها بالاتر از ۰/۷ می باشد و نشان دهنده ی این است که مدل از پایایی مناسبی برخوردار است. مقدار واریانس استخراج شده^۲ یا روایی همگرا نشان دهنده میزان همبستگی متغیرهای مشاهده پذیر می باشد. طبق جدول، مقادیر روایی همگرای سازه های تحقیق بیشتر از ۰/۵ می باشد؛ لذا روایی همگرای مدل پژوهش حاضر نیز تأیید شد.

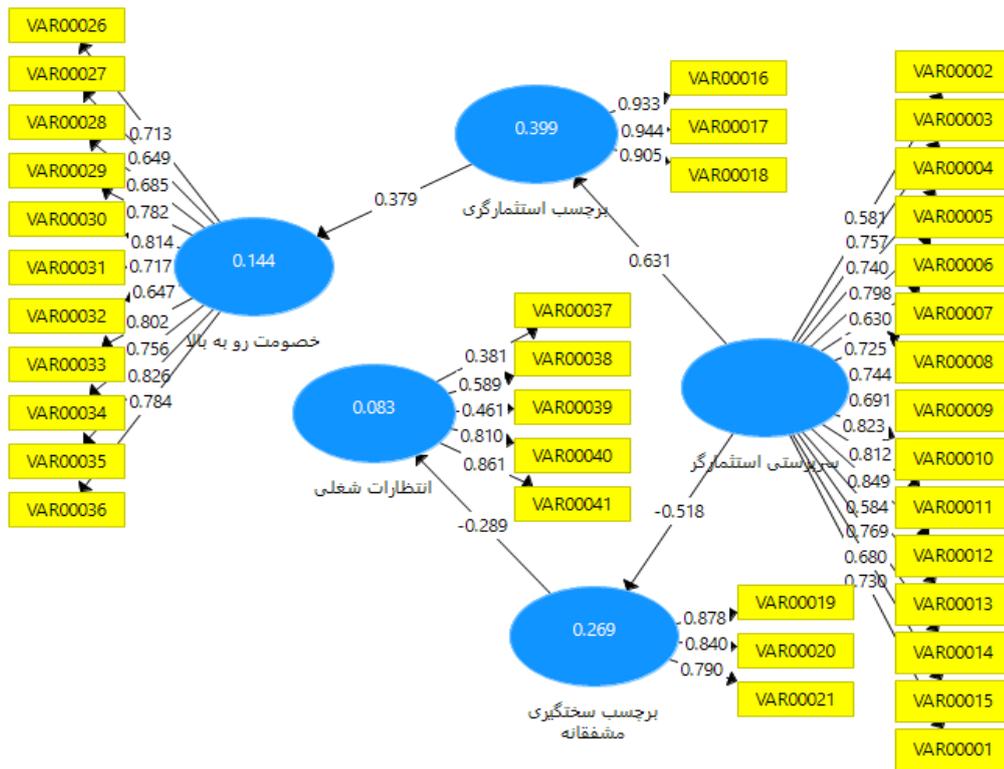
جدول ۳. بررسی روایی واگرایی مدل پژوهش با معیار فورنل و لارکر و شاخص HTMT

متغیر	انتظارات شغلی	برچسب استعمارگری	برچسب سختگیری مشفقانه	خصوصیت رو به بالا	شاخص HTMT			
					۱	۲	۳	۴
انتظارات شغلی	۰/۶۴۸							
برچسب استعمارگری	۰/۲۳۵	۰/۹۲۷						
برچسب سختگیری مشفقانه	-۰/۲۸۸	-۰/۸۰۳	۰/۸۳۷					
خصوصیت رو به بالا	۰/۱۹۴	۰/۳۷۹	-۰/۳۵۷	۰/۷۴۶				
سرپرستی استعمارگر	۰/۱۷۳	۰/۶۳۰	-۰/۵۱۵	۰/۴۹۱	۰/۷۳۲	۰/۴۶۰	۰/۵۸۶	۰/۵۰۴

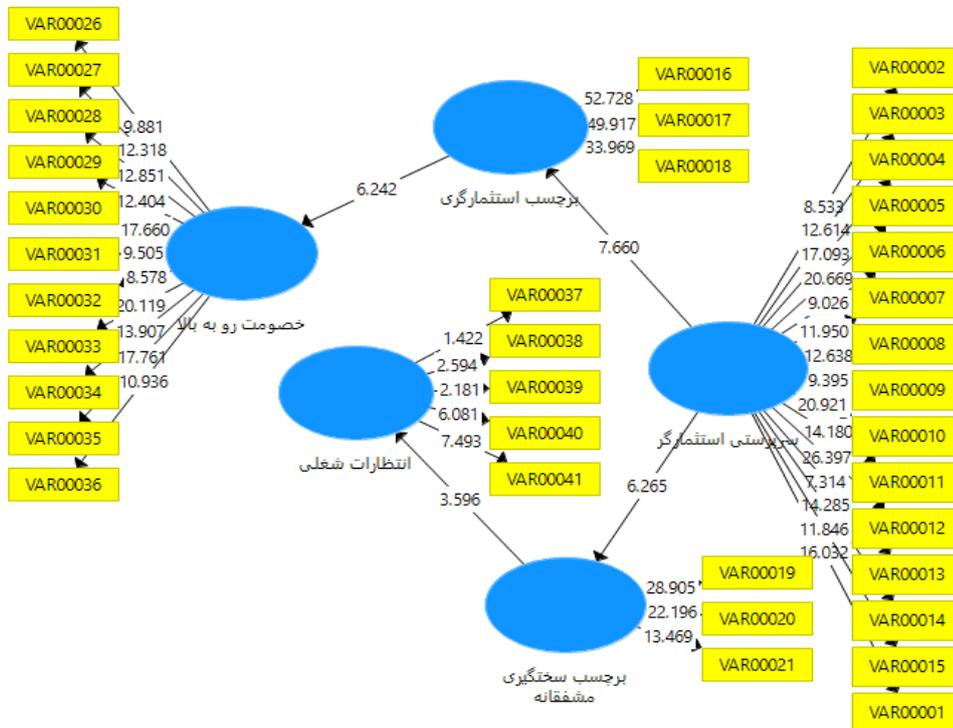
بر اساس معیار فورنل و لارکر، یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان باید پراکندگی بیشتری را در بین متغیرهای مشاهده پذیر خود داشته باشد تا روایی تشخیصی بالاتری داشته باشد (Fornell & Larcker, 1981). بر اساس جدول ۳، مجذور روایی همگرایی هر سازه از مقادیر همبستگی بین سازه های دیگر بزرگتر است (قطر اصلی جدول). افزون بر این، برای بررسی روایی واگرا، از شاخص HTMT استفاده شد. این شاخص یکی از جدیدترین روش های بررسی و ارزیابی روایی واگرا است. در صورتی که مقدار آماره محاسبه شده این شاخص کوچکتر از ۰/۹ باشد، ابزار اندازه گیری از روایی مناسبی برخوردار است. لذا مدل تحقیق، مطابق روش فورنل-لارکر و شاخص HTMT از نظر روایی واگرا مورد تأیید می باشد.

برای بررسی مدل ساختاری، از ضرایب تخمین استاندارد مطابق شکل ۲ و مقادیر ضرایب معناداری (t) مطابق شکل ۳ استفاده گردید.

1. Smart Partial Least Squares (PLS)
2. Average Variance Extracted



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش مربوط به فرضیه‌ها با مقادیر ضرایب استاندارد شده (بتا)



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش مربوط به فرضیه‌ها با مقادیر ضرایب معناداری t (مقادیر بحرانی)

جدول ۴. نتایج فرضیه‌های پژوهش بر اساس نتایج مدل ساختاری

نتیجه	P-Value	t-value	ضریب (β تاثیر)	فرضیه‌ها
تایید	۰/۰۰۰	۶/۴۶۲	۰/۳۷۹	برچسب استمارگری -> خصومت رو به بالا
تایید	۰/۰۰۰	۴/۱۲۹	-۰/۲۸۹	برچسب سختگیری مشفقانه -> انتظارات شغلی
تایید	۰/۰۰۰	۷/۲۰۸	۰/۶۳۱	سرپرستی استمارگر -> برچسب استمارگری
تایید	۰/۰۰۰	۶/۱۶۰	-۰/۵۱۸	سرپرستی استمارگر -> برچسب سختگیری مشفقانه
تایید	۰/۰۰۴	۳/۴۳۱	-	سرپرستی استمارگر -> برچسب سختگیری مشفقانه -> انتظارات شغلی
تایید	۰/۰۰۰	۴/۷۸۵	-	سرپرستی استمارگر -> برچسب استمارگری -> خصومت رو به بالا

رئیس استمارگر
یا سختگیر ...

۱۳۶ | صفحه

برای بررسی معناداری اثر متغیر میانجی در مدل مفهومی پژوهش، به نتایج آزمون سو بل استناد گردید.

$$Z\text{-value} = (a * b) / \sqrt{(b^2 * S_a^2 + a^2 * S_b^2) + (S_a^2 * S_b^2)}$$

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

S_a: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

S_b: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

با توجه به جدول ۴ نتایج تحلیل معادلات ساختاری و آزمون سو بل نشان داد که سرپرستی استمارگر با مقدار Z-value برابر ۴/۷۸۵ که بیش از ۱/۹۶ در سطح ۰/۰۵ می‌باشد، تاثیر معناداری بر خصومت رو به بالای کارکنان از طریق میانجی‌گری برچسب استمارگری دارد. سرپرستی استمارگر با مقدار Z-value برابر ۳/۴۳۱ که بیش از ۱/۹۶ می‌باشد، تاثیر معنادار و معکوس بر انتظارات شغلی کارکنان از طریق میانجی‌گری برچسب سخت‌گیری مشفقانه دارد. همچنین نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری با ضرایب تاثیر و معناداری t نشان داد که سرپرستی استمارگر بر برچسب استمارگری با ضریب مسیر ۰/۶۳۱ و مقدار t-value برابر ۷/۲۰۸ تاثیر معناداری دارد. سرپرستی استمارگر بر برچسب سخت‌گیری مشفقانه با ضریب مسیر -۰/۵۱۸ و مقدار t-value برابر ۶/۱۶۰ با تاثیر معنادار و معکوس دارد. برچسب استمارگری بر خصومت رو به بالای کارکنان امور آب و فاضلاب با ضریب مسیر ۰/۳۷۹ و مقدار t-value برابر ۶/۴۶۲ تاثیر معناداری دارد. در نهایت برچسب سخت‌گیری مشفقانه بر انتظارات شغلی کارکنان امور آب و فاضلاب با ضریب مسیر -۰/۲۸۹ و مقدار t-value برابر ۴/۱۲۹ تاثیر معنادار و معکوس دارد. همچنین ضرایب مسیر نشان دهنده برازش مدل درونی پژوهش می‌باشد و برای بررسی معناداری آن از رویه خودگردان سازی استفاده گردید.

جدول ۵. نتایج ساختاری برازش و برازش کلی مدل پژوهش با معیار GOF

F ²	R ²	Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	متغیر
۰/۰۹۱	۰/۰۸۳	۰/۰۲۱	۵۳۸/۱۷۵	۵۵۰/۰۰۰	انتظارات شغلی
۰/۶۶۴	۰/۳۹۹	۰/۳۳۱	۲۲۰/۸۱۰	۳۳۰/۰۰۰	برچسب استمارگری
۰/۳۶۸	۰/۲۶۹	۰/۱۷۸	۲۷۱/۴۱۵	۳۳۰/۰۰۰	برچسب سختگیری مشفقانه
۰/۱۶۸	۰/۱۴۴	۰/۰۶۳	۱۱۳۳/۷۱۳	۱۲۱۰/۰۰۰	خصومت رو به بالا
-	-	-	۱۶۵۰/۰۰۰	۱۶۵۰/۰۰۰	سرپرستی استمارگر

$$GOF = \sqrt{.۲۲۴ * .۶۵۹} = .۳۸$$

$$SRMR = ۰.۰۸$$

$$NFI = ۰.۹۶$$

شاخص Q^2 توسط استون و گیسر^۱ (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند. اگر مقدار Q^2 در مورد یک متغیر پنهان، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیرهای پیش بین مربوط به آن می‌باشد. مطابق مقادیر مندرج در جدول ۵ این شاخص، برای متغیرهای تحقیق حاضر از وضعیت مناسبی برخوردار است. ضریب تشخیص رگرسیون نشان می‌دهد که چه میزان از تغییرات متغیر وابسته تحت تاثیر متغیر مستقل و تا چه حد باقی مانده تغییرات مربوط به سایر عوامل می‌باشد. در واقع R^2 میزان تبیین واریانس متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد (Chicco et al, 2021). سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین معرفی شده است (Chin, 1998). سازه‌های تحقیق حاضر از نظر پارامتر R^2 از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشند.

معیار F^2 شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از، اندازه تاثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است (Hair et al., 2022). بر اساس جدول ۵ اندازه اثر مسیر روابط فوق، مناسب بوده و از نظر پارامتر F^2 دارای وضعیت خوبی هستند؛ لذا مدل تحقیق از نظر شاخص F^2 مورد تأیید است.

تننه‌اوس^۲ و همکاران (۲۰۰۴) شاخص نیکویی برازش را به عنوان یک معیار برازش کلی برای مدل معادلات ساختاری پیشنهاد کردند. این شاخص، برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را همزمان تحلیل می‌کند و با استفاده از میانگین هندسی شاخص ضریب تعیین (R^2) و میانگین شاخص‌های اشتراکی، قابل محاسبه است و طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

وتزلز^۳ و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار برای ارزیابی معیار GOF پیشنهاد کردند: بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ ضعیف، بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ متوسط و بیشتر از ۰/۳۶ قوی می‌باشد. در پژوهش حاضر مقدار شاخص GOF برابر با ۰/۳۸ که نشان دهنده مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است و برازش کلی آن تایید می‌گردد.

اگر مقدار شاخص $SRMR < 0/1$ باشد، برازش مطلوب است. شاخص میانگین مربع باقیمانده ریشه استاندارد شده توسط هنسeler^۴ و همکاران (۲۰۱۴) به عنوان یک معیار مناسب برازش معرفی گردید. این شاخص برابر با ۰/۰۸ و برازش مناسب بود. در پژوهش حاضر، مقدار NFI برابر با ۰/۹۶ به دست آمد که نشان دهنده **برازش قابل قبول مدل ساختاری** است و با سایر شاخص‌های برازش هم‌خوانی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه به بررسی روابط میان سرپرست استمارگر و واکنش زیردستان با برچسب‌گذاری و نحوه تفسیر آن‌ها از رفتار رهبر سازمان پرداخت.

نتایج فرضیه اول نشان داد که سرپرستی استمارگر بر خصومت رو به بالای کارکنان با میانجی‌گری برچسب استمارگری، دارای تاثیر معنادار می‌باشد. این یافته با **نظریه تبادل اجتماعی** (Homans, 1958) و **نظریه عدالت سازمانی** (Tepper & Almeda, 2012) همسو است، زیرا رفتارهای استمارگرانه سرپرست موجب احساس بی‌عدالتی و شکل‌گیری واکنش‌های خصمانه در کارکنان می‌شود. در تبیین این یافته، رابطه سرپرستی استمارگر با خصومت رو به بالا از طریق برچسب استمارگری تقویت می‌شود. به عبارت دیگر، رفتارهای استمارگرانه سرپرست نه تنها به‌طور مستقیم باعث نارضایتی، خصومت و مقاومت کارکنان

¹ Stone & Geisser

² Tenenhaus

³ Wetzels

⁴ Henseler

می‌شود، بلکه این خصومت از طریق فرآیند برداشت‌های منفی تشدید می‌شود. زمانی که کارکنان سرپرست را به عنوان یک فرد استثمارگر درک می‌کنند، این قضاوت منفی باعث شکل‌گیری دشمنی نسبت به او می‌شود و کارکنان تمایل پیدا می‌کنند که در برابر تصمیمات و دستورات سرپرست مقاومت کنند و این امر به افت عملکرد و نارضایتی در سازمان منجر می‌شود. این برداشت موجب می‌شود که کارکنان عملکرد رهبر را زیر سؤال ببرند و به سرپرست به عنوان یک فرد غیرقابل اعتماد نگاه کنند. این فرآیند رئیس استثمارگر نشان‌دهنده اهمیت توجه به فرهنگ سازمانی و مدیریت رفتار رهبر در جلوگیری از تشدید خصومت‌ها و کاهش کارایی تیم‌ها و یا سخت‌گیر ... سازمان‌ها است. نتایج این یافته با نتایج پژوهش رحمانی و قنبری (۲۰۲۴) که مطالعه‌ای با عنوان اثر رهبری سمی مدیران بر ایجاد ترومای سازمانی؛ نقش واسطه‌ای بدبینی سازمانی انجام دادند و با نتایج مطالعه بلوچی (۲۰۲۴) که بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی با میانجی‌گری سکوت سازمانی و تعدیل‌گری پراکندگی درون‌سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی را انجام داد، همسو است. همچنین با پژوهش لونت‌جونبور^۱ و همکاران (۲۰۲۴) که به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که چگونه عملکرد رهبر می‌تواند بر نحوه‌ی برچسب‌گذاری کارکنان در مواجهه با نظارت آزارگرانه تأثیر بگذارد و مطالعه پیرچر وردورفر^۲ و همکاران (۲۰۲۴) که در پژوهش خود، بررسی کردند، رهبری استثمارگر و نظارت سوءاستفاده‌گرانه چگونه بر کارکنان تأثیر می‌گذارد همسو است.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که سرپرستی استثمارگر بر انتظارات شغلی کارکنان از طریق میانجی‌گری برچسب سخت‌گیری مشفقانه تأثیری معنادار دارد. این یافته را می‌توان با **نظریه رویدادهای عاطفی** (Lian et al, 2014) و **ادراک نیت رهبر** (Liao et al, 2021) تبیین کرد، زیرا کارکنان سخت‌گیری مشفقانه را گاهی محدودکننده انتظارات شغلی خود می‌دانند و واکنش هیجانی آن‌ها باعث کاهش انگیزه می‌شود. در عمل، آموزش سرپرستان برای ایجاد **تعادل بین سخت‌گیری و حمایت** می‌تواند اثر منفی این رفتارها را کاهش دهد. در تبیین این یافته می‌توان گفت، زمانی که کارکنان، مدیر سازمان خود را فردی سخت‌گیر و خیرخواه درک می‌کنند، این امر باعث می‌شود که آن‌ها انتظارات خود را از محیط کاری پایین بیاورند. به این صورت که کارکنان توقعات شغلی کمتری از رهبر یا محیط کاری خود دارند، چرا که می‌پذیرند سخت‌گیری‌ها برای بهبود عملکرد و پیشرفت سازمانی انجام می‌شود. آن‌ها رفتارهای سخت‌گیرانه رهبر را به‌عنوان نشانه‌ای از توجه به رشد و ارتقای خود در نظر می‌گیرند. این امر موجب انگیزش کارکنان و پیشرفت امور سازمان می‌گردد. این فرآیند نشان‌دهنده پیچیدگی‌های روابط میان رهبری و درک کارکنان از محیط کار است و اهمیت آن را در تنظیم انتظارات شغلی و مدیریت رفتارهای رهبری برجسته می‌کند. نتایج این یافته با نتایج مطالعه عسکری‌نیا و همکاران (۲۰۲۴) که به بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر شیوه‌های مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین و روابط آن با به‌زیستی و توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند و با پژوهش رجب‌دری (۲۰۲۴)، که رابطه رهبری پدرسالارانه (خیرخواهانه، اخلاقی و مستبدانه) و تسهیم دانش با نقش میانجی تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) در حساب‌رسان را بررسی نمود، همسو است. همچنین با نتایج پژوهش لونت‌جونبور و همکاران (۲۰۲۴) و مطالعه کمگز^۳ و همکاران (۲۰۲۳) که به بررسی دلایل سکوت برخی از پیروان در پاسخ به سرپرستی استثمارگر پرداختند، همسو است.

نتایج فرضیه سوم نشان داد، سرپرستی استثمارگر بر برچسب استثمارگری که کارکنان سازمان به مدیر خود نسبت می‌دهند تأثیر معناداری دارد. وقتی مدیر سازمان فردی استثمارگر می‌باشد و در جهت منافع خود از کارکنان بهره‌برداری می‌کند، زیردستان به‌طور مداوم در معرض رفتارهایی قرار می‌گیرند که حاکی از بی‌توجهی به رفاه آن‌ها است و این نوع رفتار سرپرست و فقدان حمایت‌های سازمان و محیط کاری، به‌طور کلی باعث نارضایتی و ایجاد فشار روانی در کارکنان می‌شود. رفتارهای استثمارگرانه رهبر به‌طور مستقیم باعث برداشت‌های منفی می‌شود و این نوع ادراک و برچسب، به عنوان معیار ارزیابی منفی از عملکرد مدیر توسط کارکنان

¹ Lount Jr

² Pircher Verdorfer

³ Camgoz

می‌باشد. به عبارت دیگر، کارکنان پس از مشاهده رفتارهای استثمارگرانه، رهبر را به‌عنوان فردی استثمارگر و خودخواه تلقی می‌کنند که تنها به منافع خود اهمیت می‌دهد و کارکنان را صرفاً به‌عنوان ابزارهایی برای رسیدن به اهدافش می‌بیند. این برجسب‌گذاری می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر روابط بین کارکنان و رهبر تأثیر گذاشته و فضای کاری را منفی سازد. این امر نشان دهنده اهمیت رفتار رهبری در شکل‌دهی به ادراکات و قضاوت‌های کارکنان است و بر لزوم توجه به سبک‌های رهبری در مدیریت رفتار کارکنان تأکید دارد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش رحمانی و قنبری (۲۰۲۴) همسو است. همچنین با نتایج پژوهش پیرچر ووردورفر و همکاران (۲۰۲۴) و مطالعه لونت جونیور و همکاران (۲۰۲۴) نیز همسو است.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد، سرپرستی استثمارگر بر برجسب سخت‌گیری مشفقانه که کارکنان سازمان به مدیر خود نسبت می‌دهند تأثیر معناداری دارد. این یافته نشان‌دهنده نقش مهم ادراک کارکنان در شکل‌دهی به برداشت‌های آن‌ها از رفتارهای رهبر است. کارکنان، حتی در شرایطی که سرپرستی استثمارگرانه را تجربه می‌کنند، ممکن است سخت‌گیری‌های مدیر را با نیت مثبت و مشفقانه تفسیر کنند. گاهی کارکنان برای حفظ انگیزه و کاهش احساس منفی نسبت به محیط کار، سخت‌گیری رهبر را با نیت مثبت تعبیر می‌کنند، حتی اگر رفتارهای او در واقعیت استثمارگرانه باشد. این فرآیند شناختی و ادراکی به آن‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با فشارهای کاری تحمل‌پذیری خود را بالا ببرند. نتایج این یافته با نتایج مطالعه عسکری‌نیا و همکاران (۲۰۲۴) و نتایج یافته‌های پژوهش لونت جونیور و همکاران (۲۰۲۴) همسو است.

نتایج فرضیه پنجم نشان داد که برجسب استثمارگری بر خصومت رو به بالای کارکنان تأثیر معناداری دارد. برجسب استثمارگری زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان باور داشته باشند که مدیر آن‌ها از موقعیت قدرت خود سوءاستفاده می‌کند و منابع انسانی را صرفاً ابزاری برای منافع شخصی و نیازهای حرفه‌ای و روانی کارکنان را نادیده می‌گیرد. در این شرایط، کارکنان نه‌تنها انگیزه و تعهد سازمانی خود را از دست می‌دهند، بلکه ممکن است واکنش‌ها و رفتاری منفی نشان دهند. برجسب‌گذاری مدیر به‌عنوان یک فرد استثمارگر، می‌تواند بر تعاملات کارکنان تأثیرگذار باشد. به‌عبارت‌دیگر، اگر کارکنان سازمانی به اجماع برسند که مدیریت استثمارگرانه عمل می‌کند، این نگرش جمعی، پیامدهای خصمانه زیادی خواهد داشت. این رابطه بر نقش ادراکات کارکنان، عدالت سازمانی و تعاملات بین مدیر و کارمندان تأکید دارد و نشان می‌دهد که رهبری استثمارگرانه نه‌تنها به کاهش بهره‌وری منجر می‌شود، بلکه می‌تواند تعارضات سازمانی را نیز افزایش دهد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش جعفری و همکاران (۲۰۲۴)، که پژوهشی با عنوان شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی مبتنی بر نظریه حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران، انجام دادند، همسو است. همچنین با نتایج پژوهشی که یو و همکاران (۲۰۲۴) تحت عنوان تأثیر حسادت ذاتی سرپرست بر حسادت مقطعی در روابط سرپرست-زیرمجموعه: یک بررسی چندسطحی از حسادت در محیط کار و نظارت سوءاستفاده‌گرانه انجام دادند و نتایج یافته‌های مطالعه وانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۱) که به بررسی ارتباط میان رهبری استثمارگر و رفتار نوآورانه کارکنان در چین پرداخت، همسو است.

نتایج فرضیه ششم نشان داد، برجسب سخت‌گیری مشفقانه بر انتظارات شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد. این یافته بیانگر آن است که درک کارکنان از سبک مدیریتی سرپرست به‌عنوان سخت‌گیری همراه با شفقت، نقش مهمی در شکل‌دهی به انتظارات آن‌ها از محیط کار، شرایط شغلی، و آینده حرفه‌ای آن‌ها ایفا می‌کند. گاهی، کارکنان احساس می‌کنند که سرپرست آن‌ها استانداردهای بالایی دارد، کارکنان باید بدانند که این سخت‌گیری، در نهایت به نفعشان خواهد بود و نشان‌دهنده تعهد مدیر به پیشرفت آن‌ها است. بنابراین، زمانی که یک مدیر سخت‌گیری خود را با راهنمایی و ایجاد فرصت‌های یادگیری همراه کند، کارکنان او را به‌عنوان یک رهبر مشفق در نظر می‌گیرند و با این ادراک و برجسب، انتظارات شغلی خود را متناسب می‌کنند. به‌طور کلی

¹ Wang

زمانی که کارکنان سخت‌گیری مدیر خود را با نیت خیرخواهانه تفسیر کنند، سطح انتظارات آن‌ها از آینده شغلی‌شان مثبت می‌شود. اما اگر این انتظارات برآورده نشود، ممکن است نارضایتی و فرسودگی شغلی افزایش یابد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش لونت جونبور و همکاران (۲۰۲۴) و مطالعه کمگز و همکاران (۲۰۲۳) همسو است.

رئیس استثمرارگر
یا سخت‌گیر ...
۱۴۰ | صفحه

پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها، دوره‌های آموزشی هدفمندی برای مدیران و سرپرستان طراحی کنند تا به‌طور خاص بر تشخیص و اصلاح الگوهای رفتاری، تمرکز شود. همچنین، نظام ارزیابی و بازخورد رفتاری مدیران بر پایه شاخص‌های عدالت و احترام متقابل استقرار یابد. سازمان‌ها می‌توانند، با ایجاد سازوکارهای گزارش‌دهی محرمانه، در برابر رفتارهای سمی از کارکنان خود حمایت کنند. و در نهایت، تدوین سیاست‌های شفاف برای حمایت از سلامت روان کارکنان و کاهش تعارضات بین‌فردی، باید در دستور کار قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده نقش عوامل تعدیل‌گر نیز مورد بررسی قرار گیرد. به‌ویژه، متغیرهایی نظیر اعتماد سازمانی، فرهنگ کاری، عدالت ادراک‌شده و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان می‌توانند شدت یا جهت اثر سرپرستی استثمرارگر بر پیامدهایی چون خصومت رو به بالا و انتظارات شغلی را تغییر دهند.

سپاسگزاری

از مدیر، مسئولین قسمت‌ها و نواحی تابعه و کلیه کارکنان ادارات شرکت آب و فاضلاب شهرستان‌های استان اصفهان که با تکمیل پرسشنامه پژوهشگران را یاری دادند، صمیمانه سپاسگزاریم.

فهرست منابع

1. Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaparakobkit, P., & Wijenayake, S. (2022). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: Mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. *Management Research Review*, 45(11), 1479-1502. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0240>.
2. Aleassa, H. (2025). *Abusive supervision and employees' deviant behaviors*. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.22292>
3. Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: A serial mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 993-1013. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0455>
4. Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratolian, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35, 223-240.
5. Askari Nia, M. H., Ahmadi, S. A. A., Viseh, S. M., & Rasouli, R. (2024). Examining the impact of paternalistic leadership on managing problematic employees: The mediating role of well-being and psychological empowerment. *Psychological Research in Management*, 10(3), 111-133. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2030956.1216>
6. Avisar, G., Cohen, T., Tziner, A., & Bar-Mor, H. (2025). *Abusive behavior of employees against their managers: An explorative study*. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1576385>
7. Balochi, H. (2024). Examining the impact of toxic leadership on export performance with the mediation of organizational silence and the moderation of intra-organizational dispersion of international marketing capabilities. *Scientific Journal*. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jomc.2024.379889.1008688>
8. Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
9. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>

10. Bhatti, H., Zahid, A., Nauman, S., & Jahangir, N. U. (2025). Bridging the gaps: Abusive supervision, retaliation behavior, religious faith, Machiavellian personality and affective commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. <https://doi.org/10.1108/ijotb-06-2024-0113>
11. Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 1-34..
12. Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016) Abusive supervision: Subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 405–419. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0129>
13. Breevaart, K., Wisse, B. M., & Schyns, B. (2022). Trapped at work: The barriers model of abusive supervision. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 936–954.
14. Brislin, R.W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In: Triandis, H.C. and Berry, J. W., Eds., *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology*, Allyn and Bacon, Boston, 389-444.
15. Camgoz, S. M., Karapinar, P. B., Ekmekci, O. T., Orta, I. M., & Ozbilgin, M. F. (2023). Why do some followers remain silent in response to abusive supervision? A system justification perspective. *European Management Journal*, 41(5), 640-655. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.02.002>
16. Chan, E. K., Li, S., Way, S. A., & Donahue, R. (2024). The intuitive and counterintuitive effects of supportive and abusive supervision on hotel employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(3), 304-320.
17. Chicco, Davide; Warrens, Matthijs J.; Jurman, Giuseppe (2021). “The coefficient of determination R-squared is more informative than SMAPE, MAE, MAPE, MSE and RMSE in regression analysis evaluation
18. Chichinadze, K., Chichinadze, N., & Lazarashvili, A. (2011). Hormonal and neurochemical mechanisms of aggression and a new classification of aggressive behavior. *Aggression and Violent Behavior*, 16(6), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2011.03.002>
19. Colquitt, J. A., Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Hill, E. T. (2019). Content validation guidelines: Evaluation criteria for definitional correspondence and definitional distinctiveness. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1243–1265. <https://doi.org/10.1037/apl0000406>
20. Deschenes, J. V., Senechal, C., Larivee, S., & Brunet, L. (2023). Artefacts de mesure associes a letude de la supervision abusive: un second regard aux analyses de Mackey et al.(2017). *Psychologie du Travail et des Organisations*.
21. Detert JR, Trevino LK, Burriss ER, Andiappan M (2007) Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: a longitudinal business-unit-level investigation. *J Appl Psychol* 92:993–1005. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.993>
22. Dugan, R., Edelblum, A., Kalra, A., Lee, N. Y., & Yoon, S. (2024). How social media and flexible work arrangements harden salespeople to abusive supervision. *Industrial Marketing Management*, 121, 146-159.
23. Eidipour, K., Yousefi, B., Zardoshtian, S., & Eidi, H. (2020). Examining the impact of toxic leadership style on organizational cynicism and employee job alienation in the Ministry of Sport and Youth with the mediating role of Machiavellianism. *Sports Management Studies*, 12(59), 135-152. (In Persian). <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5378.2060>
24. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. In C. L. Cooper (Ed.), *From Stress to Wellbeing, Volume 1: The Theory and Research on Occupational Stress and Wellbeing* (pp. 254–271). London: Palgrave Macmillan. *The Relationship between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis*
25. Farhadi, A., & Faridpour, D. (2023). Identifying organizational anti-citizenship behaviors (A case study of organizational organizations). *Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge*, 13(53), 163-186. (In Persian). <https://doi.org/10.22067/issk.2023.86450.1234>
26. Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 195–206.

28. Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. A. (2021). Abusive supervision: A schematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32, 101540.
29. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-5.
30. Ghayas, M. M., & Jabeen, R. (2020). Abusive Supervision: Dimensions & Scale. *New Horizons* (1992-4399), 14(1). [https://doi.org/10.29270/NH.14.1\(20\).07](https://doi.org/10.29270/NH.14.1(20).07)
31. Ghosh, K., Sharma, D., & Malik, L. R. (2024). Work calling and abusive supervision: Boon or bane in hospitality organization?. *International Journal of Hospitality Management*, 117, 103638. رئیس استعمارگر یا سخت‌گیر ...
32. Gip, H., Wang, X., Guchait, P., & Pasamehmetoglu, A. (2024). Exploring the impact of abusive supervision on employee approaches to managing service errors and failures: Examining the effects of hope and optimism, and service tenure. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103839. ۱۴۲ | صفحه
33. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
34. Hackney, K., & Perrewe, P. (2018). A review of abusive behaviors at work: The development of a process model for studying abuse. *Organizational Psychology Review*, 8, 70-92.
36. <https://doi.org/10.1177/2041386618755724>
37. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1037/10628-000>
38. Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
39. Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
40. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>
41. Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 731-739.
42. Jafari, M. B., Taheri Hoshi, A., & Mohebi, S. D. (2024). Identifying the determining components of employees' inclination towards deviant work behaviors based on the conservation of resources theory in the Iranian banking industry. *Quarterly Journal of Defense Technology and Innovation*, 7(3), 109-152. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/jdf.2024.2015408.2970>
43. Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T., & Einarsen, S. (2013). Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 106-124. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2012.08.005>
44. Ke, Y., Liu, L., & Gu, M. (2025). *Paternalistic leadership and counterproductive work behavior: Mediating role of leader identification and moderating effect of traditionality in Chinese Generation Z employees*. *Frontiers in Psychology*, 16, 1587525. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1587525>
45. Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management*, 44(7), 2801-2826. <https://doi.org/10.1177/0149206316653930>
46. Kim, J. Y., Campbell, T. H., Shepherd, S., & Kay, A. C. (2020). Understanding contemporary forms of exploitation: Attributions of passion serve to legitimize the poor treatment of workers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(1), 121-148.
47. Klepper, W. (2018). *The CEO's Boss: Tough Love in the Boardroom*. Columbia University Press.
48. Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of e-Collaboration (IJEC)*, 11, 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>

49. Kordalivand, N. (2019). The impact of exploitative leadership style on employee deviant behavior with the mediation of organizational conflict in the education departments of Khorramabad (Master's thesis, Lorestan University). Lorestan University. (In Persian).
50. Kramer, R. M. (2006). The great intimidators. *Harvard Business Review*, 84, 88-96.
51. Lee, M. (2025). *Relationship between the three dimensions of paternalistic leadership, cognitive and affective trust and organizational citizenship behavior: A multilevel mediational pathway*. *Baltic Journal of Management*, 20(1). <https://doi.org/10.1108/bjm-08-2024-0428>
52. Li, F., Tan, B., Zhou, L., & Huang, H. (2022). When does abusive supervision affect job performance positively? *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 425-440.
53. Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0977>
54. Liao, Z., Lee, H. W., Johnson, R. E., Song, Z., & Liu, Y. (2021). Seeing from a short term perspective: When and why daily abusive behaviors yields functional and dysfunctional consequences. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 377-398. <https://doi.org/10.1037/apl0000508>.
55. Liu, J., Kwan, H. A. K., Wu, L., & Wu, W. (2010). Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 835-856. <https://doi.org/10.1348/096317909X470732>
56. Liu, Y., Zhao, C., Yang, Z., & Gao, Z. (2024). The Effect of Abusive Supervision on Employee Job Performance: The Moderating Role of Employment Contract Type. *Journal of Business Ethics*, 1-13.
57. Lount Jr, R. B., Choi, W., & Tepper, B. J. (2024). "Abuser" or "Tough Love" Boss?: The moderating role of leader performance in shaping the labels employees use in response to abusive supervision. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 183, 104339.
58. Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
59. Mackey, J. D., Brees, J. R., McAllister, C. P., Zorn, M. L., Martinko, M. J., & Harvey, P. (2018). Victim and culprit? The effects of entitlement and felt accountability on perceptions of abusive supervision and perpetration of workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 659-673. <https://doi.org/10.1007/s10551-0163348-7>
60. Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
61. Natalier, K., Cortis, N., Seymour, K., Wendt, S., & King, D. (2021). Workplace violence against domestic and family violence and sexual assault workers: A gendered, settings-based approach. *The British Journal of Social Work*, 51(7), 2301-2320. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa030>
62. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13-40). Washington: American Psychological Association.
63. Ozduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66.
64. Pinder, C. C., & Harlos, H. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20: 331-369. *T V*.
65. Pircher Verdorfer, A., Belschak, F., & Bobbio, A. (2024). Felt or thought: Distinct mechanisms underlying exploitative leadership and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 192(2), 363-383.

68. Proudfoot, D., & Kay, A. C. (2014). System justification in organizational contexts: How a motivated preference for the status quo can affect organizational attitudes and behaviors. *Research in Organizational Behavior*, 34, 173–187. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.03.001>.
69. Rahmani, I., & Ghanbari, S. (2024). The effect of toxic leadership of managers on organizational trauma: The mediating role of organizational cynicism in middle and high school teachers. *Psychological Achievements*, 31(1), 231-252. (In Persian). <https://doi.org/10.22055/psy.2022.42048.2912>
70. Rajab Dori, H. (2024). The relationship between paternalistic leadership (benevolent, ethical, and authoritarian) and knowledge sharing with the mediating role of organizational commitment (affective, normative, and continuance) in auditors. *Motahar Auditing Studies*, 2(3). (In Persian). <https://civilica.com/doc/2129166>
71. Rajabi Farjad, H., Farkhajasteh, V. S., & Rouhipour, S. B. (2024). The impact of toxic leadership on psychological safety with the moderating role of perceived organizational conditions. *Applied Educational Leadership*, 5(1), 116-131. (In Persian). <https://doi.org/10.22098/ael.2024.14268.1389>
72. Ramezani, Y., Rafizadeh, Z., Anvari, Q., & Torabi, Sh. (2024). Quantitative analysis of the multiple relationships between supportive organizational culture, leadership performance, job satisfaction, organizational trust, and employee engagement. *Transformation Management Research Journal*, 16(Spring and Summer 2024), 240-277. (In Persian). <https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84646.1484>
73. Rodrigues, N. C., Ham, E., Kirsh, B., Seto, M. C., & Hilton, N. Z. (2021). Mental health workers' experiences of support and help-seeking following workplace violence: A qualitative study. *Nursing & Health Sciences*, 23(2), 381–388. <https://doi.org/10.1111/nhs.12816>.
74. Rollins, A. L., Eliacin, J., Russ-Jara, A. L., Monroe-DeVita, M., Wasmuth, S., Flanagan, M. E., Morse, G. A., Leiter, M., & Salyers, M. P. (2021). Organizational conditions that influence work engagement and burnout: A qualitative study of mental health workers. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 44(3), 229–237. <https://doi.org/10.1037/prj0000472>
75. Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
76. Scarpello, V., & Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13(3), 447–466. <https://doi.org/10.1177/014920638701300302>
77. Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401–1433. <https://doi.org/10.1177/0149206317707810>
78. Shah, S. B., Afshan, G., Mirani, M. A., & Solangi, R. (2023). Effect of supervisors' stress on subordinates' unethical behavior: Moderating role of managers' despotic leadership. *Management Research Review*, 46(1), 148–171.
79. Shan, A., & Ahmad Adeel, H. (2024). "Abusive supervision" and "creative performance": Moderating role of employee's identification with organization and leader.
80. Sharif, M. N., Zhang, L., Ali, M., Akram, K., & Asif, M. (2024). Does Despotic Leadership Impact Employees' Career success: The Parallel Mediation Framework. *Acta Psychologica*, 251, 104574.
81. Stone, M., & Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
82. Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: Analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68.
83. Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modeling, Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting. *Padova: CLEUP*, 739-742.
84. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>

85. Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
86. Tepper, B. J., & Almeda, M. (2012). Negative exchanges with supervisors. In L. Eby & B. Allen (Eds.), *Personal relationships: The effect of employee attitudes, behavior, and wellbeing* (pp. 67–93). Routledge/Taylor & Francis Group. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com>
87. Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.003>
88. Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Breaux-Soignet, D. M. (2012). Abusive supervision as political activity: Distinguishing impulsive and strategic expressions of downward hostility. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research* (pp. 159–190). Lawrence Erlbaum Associates.
89. Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., & Giacalone, R. A. (2008). Abusive supervision in work organizations: Misdirected anger and aggression or the integration of dysfunctional behavior. *In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 83-108). Sage Publications.
90. Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
91. Van der Toorn, J., Tyler, T. R., & Jost, J. T. (2011). More than fair: Outcome dependence, system justification, and the perceived legitimacy of authority. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 127–138. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.09.003>.
92. White, A. D. (2024). *Abusive Management and Workplace Trauma in the Mental Health Field: A Phenomenological Study*. Liberty University.
93. Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763–774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
94. Yu, Y., Shi, H. M., & Shi, X. C. (2024). Effect of supervisor dispositional envy on episodic envy in supervisor–subordinate dyads: A multilevel investigation of workplace envy and abusive supervision. *Tourism Management*, 103, 104889.
95. Wang, Z., Chen, Y., Ren, S., & Collins, N. (2021). Exploitative leadership and employee innovative behaviour in China: A moderated mediation framework. *Asia Pacific Business Review*, 29(5), 1-18. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1990588>
96. Wang, D., Li, X., Zhou, M., Maguire, P., Zong, Z., & Hu, Y. (2019). Effects of abusive supervision on employees' innovative behavior: The role of job insecurity and locus of control. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(2), 152–159.
97. Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1): 177.
98. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (2004). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 30(1), 93-113. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.11.002>
99. Williams, L. J., & Scandura, T. A. (2004). Job expectations questionnaire. *Journal of Management*, 30(1), 93-113. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.11.002>
100. Wrangham, R. W. (2018). Two types of aggression in human evolution. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(2), 245–253. <https://doi.org/10.1073/pnas.1713611115>
101. Zhu, F., Gao, Y., & Chen, X. (2022). Tough love: impact of high-performance work system on employee innovation behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 919993.