



# Investigating the influencing mechanism of abusive supervision, counterproductive work behavior, and intrinsic motivation on the relationship between political skill and job performance

Mohammad Ali Shahandeh<sup>1</sup>, Nahid Amrollahi Biuki<sup>2</sup>, Mohammad Sadegh Sharifirad<sup>3</sup>, Mohammad Shaker Ardakani<sup>4</sup>

<sup>1</sup> MA, Human Resource Management, Ardakan University, Ardakan, Iran. Email: Mashahande@yahoo.com

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Economics, Management and Accounting, Ardakan University, Ardakan, Iran. Corresponding Author, Email: amrolahi.n@ardakan.ac.ir

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Economics, Management and Accounting, Ardakan University, Ardakan, Iran. Email: m.s.sharifirad@ardakan.ac.ir

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Economics, Management and Accounting, Ardakan University, Ardakan, Iran. Email: m.shaker@ardakan.ac.ir

## Abstract

**Purpose:** The achievements of employees in an organization depend on their level of motivation to work and their behavioral and performance tendencies, and this issue can be largely related to employees' perception of the behavior of their supervisors. The present study aimed to investigate the impact of employee political skill on job performance through the mediating role of abusive supervision, counterproductive work behavior, and intrinsic motivation.

**Design/Methodology/Approach:** The current research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of nature and method. The statistical population of this research includes the contract staff of the public sector of Yazd province. Considering the rule of thumb of having 5 times the number of observations as the number of items in the questionnaire (51 items or questions), the sample size was determined to be 255. However, 264 questionnaires were completed and randomly selected. Data was collected using standardized questionnaires. From the questionnaires made by the researcher, Farh and Cheng's job performance (1997) consisting of 4 questions, Ferris et al.'s (2005) political skill consisting of 18 questions, Tepper's abusive supervision (2000) consisting of 15 questions, Spector and Fox 's counterproductive work behavior (2005) consisting of 17 questions, and finally, Jaramillo et al.'s intrinsic motivation (2007) consisting of 3 questions, were used as a data collection tool. The basis of the measuring scale was the five-choice Likert spectrum questions. To confirm the validity, three types of validity were checked. Content validity was obtained by survey professors, convergent was checked by calculating the average output variance (AVE) which should be more than 0.05, and divergent was checked by comparing the root of AVE with the correlation between the

measured variables. To confirm the reliability, Cronbach's alpha coefficient was checked, which was higher than (0.07).

**Findings:** The structural equation modeling (SEM) approach was employed using AMOS software to test the hypotheses and the relationships specified in the conceptual model. The results indicate that political skills have a significant and negative effect on abusive supervision, while it has no significant relationship with job performance. Abusive supervision has no significant effect on job performance but has a positive effect on counterproductive work behaviors and a negative and significant effect on intrinsic motivation. Counterproductive work behaviors have a significant and negative effect on job performance, while intrinsic motivation has a positive and significant effect on job performance. Regarding mediator hypotheses, the results indicate that counterproductive work behaviors and intrinsic motivation play a mediating role in the relationship between abusive supervision and job performance. In addition, abusive supervision, counterproductive work behaviors, and abusive and intrinsic motivation play a mediating role in the relationship between employees' political skills and job performance.

**Discussion and Conclusion:** Senior managers should create positive perceptions and attitudes among employees and be aware of their needs and demands. In this study, the negative and significant impact of abusive supervision on job performance improvement was not confirmed. This may be due to the temporary nature of the employment. Contractual employees tolerate any inappropriate behavior due to job insecurity. If senior managers notice misconduct by their supervisors towards the employees, they should take various approaches to rectify their behavior. Moreover, if employees have a wrong perception of their supervisors' behavior, steps should be taken to eradicate misunderstandings to make the issue transparent to the employees. Performance evaluation should be carried out in a targeted manner, free from any discrimination, and official and contractual employees should not be treated differently. Appreciation, in verbal and non-verbal forms, and establishing a reward system in the performance evaluation system will instill a sense in employees that the organization values their efforts and contributions. In the event of any negative and nonproductive behavior, management should, before any hasty judgment and decision-making for employee punishment, delve into the reasons for such behaviors and take care to address them.

**Keywords:** Political skill, Abusive supervision, Counterproductive work behavior, Intrinsic motivation, Job performance.

**Citation:** Shahandeh, M.A., Amrollahi Biuki, N., Sharifirad, M. S., & Shaker Ardakani, M. (2024). Investigating the influencing mechanism of abusive supervision, counterproductive work behavior, and intrinsic motivation on the relationship between political skill and job performance. *Psychological Researches in Management*, 10(2), 97-120. (In Persian)

Received: February 20, 2024

Revised: April 03, 2024

Accepted: April 18, 2024

Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

<https://doi.org/10.22034/jom.2024.2023390.1172>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)



## واکاوی مکانیسم تأثیر گذاری نظارت توهین آمیز، رفتار کاری غیرمولد و انگیزش درونی بر رابطه میان مهارت سیاسی و عملکرد شغلی \*

محمدعلی شاهنده<sup>۱</sup>، ناهید امراللهی بیوکی<sup>۲</sup>، محمدصادق شریفی راد<sup>۳</sup>، محمد شاکر اردکانی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اردکان، شهر اردکان، ایران. رایانامه: Mashahande@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه اردکان، شهر اردکان، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

amrolahi.n@ardakan.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه اردکان، شهر اردکان، ایران. رایانامه: m.s.sharifirad@ardakan.ac.ir

<sup>۴</sup> استادیار، گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه اردکان، شهر اردکان، ایران. رایانامه: m.shaker@ardakan.ac.ir

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مهارت سیاسی کارکنان بر عملکرد شغلی از طریق تبیین نقش واسطه‌ای نظارت توهین آمیز، رفتار کاری غیرمولد و انگیزش درونی انجام شد. مطالعه حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری، کارکنان قراردادی بخش دولتی استان یزد بودند. با روش نمونه‌گیری تصادفی، ۲۶۴ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد. از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS برای آزمون فرضیه‌ها و روابط در مدل مفهومی بهره گرفته شد. نتایج، حاکی از آن است که مهارت سیاسی بر نظارت توهین آمیز تأثیر معنادار و منفی دارد؛ این در حالی است که با عملکرد شغلی رابطه معنادار ندارد. نظارت توهین آمیز بر عملکرد شغلی تأثیر معنادار ندارد؛ ولی بر رفتارهای کاری غیرمولد تأثیر مثبت و بر انگیزش درونی تأثیر منفی و معنادار دارد. رفتارهای کاری غیرمولد بر عملکرد شغلی تأثیر معنادار و منفی داشته و این در حالی است که انگیزش درونی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. رفتارهای کاری غیرمولد و انگیزش درونی در رابطه بین نظارت توهین آمیز و عملکرد شغلی نقش میانجی را ایفا می‌کنند. علاوه بر این، نظارت توهین آمیز بر رفتار کاری غیرمولد تأثیر می‌گذارد و سپس، رابطه بین مهارت سیاسی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند. همچنین، نظارت توهین آمیز بر انگیزش درونی تأثیر می‌گذارد و سپس، رابطه بین مهارت سیاسی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

**کلمات کلیدی:** مهارت سیاسی، نظارت توهین آمیز، رفتار کاری غیرمولد، انگیزش درونی، عملکرد شغلی.

**استناد:** شاهنده، محمدعلی، امراللهی بیوکی، ناهید، شریفی راد، محمدصادق، و شاکر اردکانی، محمد (۱۴۰۳). واکاوی مکانیسم تأثیر گذاری نظارت توهین آمیز، رفتار کاری غیرمولد و انگیزش درونی بر رابطه میان مهارت سیاسی و عملکرد شغلی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۰(۲)، ۹۷-۱۲۰.

## مقدمه

عملکرد شغلی کارکنان مبنا و محور اصلی موفقیت سازمان‌ها است و با سطح انگیزه و پاداش‌های درونی و بیرونی ارتباط مؤثر دارد (Liu et al., 2020) و تحت تأثیر ویژگی‌های فردی (تحصیلات، تجربه و توانایی)، پیامدهای کاری (بازخورد و امنیت شغلی)، ادراک از سبک رهبری و رفتار سرپرستان، تناسب فرد با شغل، شرایط محیط کاری و عوامل متعدد دیگر قرار دارد (Davidescu et al., 2020). در این حوزه، مهارت سیاسی به عنوان یکی از پیشایندهای مؤثر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. کارکنان دارای مهارت سیاسی، در تعامل با سرپرستان، مؤثرتر عمل می‌کنند و توجهی بیشتر را از سرپرستان دریافت می‌کنند (Qian & Li, 2016). مهارت سیاسی به ذکاوت اجتماعی، نفوذ بین‌فردی و توانایی شبکه‌سازی اشاره دارد (Xue et al., 2020). عواملی مختلف تأثیر مهارت سیاسی کارکنان بر ارتقاء یا افول عملکرد شغلی آن‌ها را میانجی‌گری می‌کنند. شواهد تجربی نشان می‌دهد نحوه هدایت، حمایت و نظارت سرپرستان در ارتقاء یا کاهش سطح عملکرد کارکنان تأثیری بسزا دارد. در این میان، بررسی مطالعه‌های پیشین نشان می‌دهد به جنبه‌های تاریک و رفتارهای شرم‌آلود سرپرستان کمتر توجه شده است. یکی از جنبه‌های رفتاری منفی سرپرستان نظارت توهین‌آمیز آنان است که در ادبیات نظری به ادراکات زیردستان از رفتارهای خصومت‌آمیز سرپرستان اطلاق می‌شود و نگرش، رفتار، ادراکات و دستاوردهای عملکردی زیردستان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Ghani et al., 2020). نظارت توهین‌آمیز در قالب اعمال رویکردهای استبدادی و تضعیف زیردستان بروز پیدا می‌کند و چالش‌هایی زیاد را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد (Hoobler & Hu, 2013; Osei et al., 2020). هرچند اثرات منفی این رفتار بلافاصله مشخص نمی‌شود، این پدیده ممکن است در طولانی‌مدت برای سازمان مشکل‌ساز باشد (Rizvi & Azam, 2020; Harris et al., 2013). نظارت توهین‌آمیز با طیفی گسترده از پیامدهای منفی سازمانی مانند کاهش سطح به‌روزی، خستگی عاطفی، عدم رضایت شغلی (Wheeler et al., 2013)، اضطراب و افسردگی (Hobman et al., 2009)، کاهش انگیزه، سطح عملکرد و تعهد سازمانی (Xu et al., 2012)، پرخاشگری، قصد ترک خدمت، تبادلات ضعیف میان افراد و سرپرستان (Lian et al., 2012)، بروز رفتارهای انحرافی در محیط کار، تعارض کار - خانواده (Carlson et al., 2011) و کاهش استقلال و حس مسئولیت‌پذیری (Ronen & Donia, 2020) همراه است. رفتارهای کاری غیرمولد یکی از مهم‌ترین پیامدهای نظارت توهین‌آمیز سرپرست محسوب می‌شود و به گرایش و تمایل آگاهانه و تعمدی کارکنان اشاره دارد که به بروز رفتارهایی منجر می‌شود که از جانب سازمان نامطلوب تلقی می‌شود و به سازمان، هم‌تایان و مراجعان آسیب می‌رساند. همچنین، نظارت توهین‌آمیز سرپرست کاهش انگیزه درونی کارکنان را به همراه دارد (Liu et al., 2020). هرچند انگیزه درونی کم ناامیدی در کارکنان را افزایش می‌دهد، کارکنان ممکن است به خاطر نیازهای اولیه باز هم در چنین شرایطی به فعالیت خود ادامه دهند؛ اما این موضوع در بلندمدت ممکن

است برای فرد و سازمان پیامدهای منفی به همراه داشته باشد (Tariq & Ding, 2018). اگر مهارت سیاسی صرفاً در راستای منافع شخصی استفاده شود، مجاز محسوب نمی‌شود و بعضاً، نظارت توهین‌آمیز پاسخ و واکنشی نسبت به این نوع رفتار است (Tepper et al., 2017). با این حال، کارکنان دارای مهارت سیاسی می‌توانند در کاهش نظارت توهین‌آمیز مؤثر باشند (Rizvi & Azam, 2020).

به‌کارگیری نیروی انسانی به صورت قراردادی از سال ۱۳۷۳ در بخش دولتی شروع شد، مانند مصوبه شماره ۵۴۳۵/دش مورخ ۷۳/۴/۸ شورای عالی اداری مبنی بر واگذاری بخشی از فعالیت‌های اجرایی دستگاه‌های دولتی به ویژه واگذاری امور عمومی و خدماتی (پشتیبانی) به بخش‌های غیردولتی. در سال‌های بعد، در این بخشنامه تغییراتی داده شد و علاوه بر واگذاری وظایف به بخش خصوصی، به سازمان‌های دولتی مجوز داده شد تا برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز به طور مستقیم با افراد قرارداد تنظیم کنند، مانند بخشنامه ۲۰۰/۲۸۲۹۸ مورخ ۱۳۹۰/۱۱/۹ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور مبنی بر انعقاد قرارداد مستقیم توسط دستگاه‌های اجرایی با کارکنان شرکت‌های پیمانکاری. در بخش دولتی، افرادی که به صورت رسمی با سازمان متبوع خود همکاری ندارند، دارای امنیت شغلی پایداری نیستند. به ویژه آن دسته از کارکنان که بنا بر دلایلی امکان یافت شغل جدید برایشان میسر نیست، بیشتر دچار چالش می‌شوند و به خاطر وجود شرایط مبتنی بر عدم اطمینان، ترس از دادن شغل در آن‌ها افزایش می‌یابد؛ بنابراین، امکان دارد اعمال هر گونه تبعیض و بدرفتاری از جانب مدیریت را تحمل کنند و حتی آن را به مراجع ذیصلاح گزارش ندهند و با وجود یکسان بودن وظایف کاری‌شان با کارکنان رسمی، سطح توقعات و مطالبات خود را پایین بیاورند و به دنبال راهکارهایی باشند تا موقعیت شغلی خود را حفظ کنند. بررسی مطالعه‌های پیشین نشان می‌دهد افزایش سطح مهارت سیاسی در ایجاد تصویر مثبت نقشی بسزا دارد، مانند توسعه سطح تعاملات و برقراری ارتباط با افراد بانفوذ خارج سازمان، جلب توجه سرپرستان و همکاران، افزایش مهارت در بیان دیدگاه‌ها و نظرات خود در راستای منافع شخصی، محافظه‌کاری، همراهی با نظرات و تصمیمات سرپرست، عدم اعتراض و نقد دیدگاه‌ها و تصمیمات نادرست و بی‌کیفیت سرپرستان. برخورداری از مهارت سیاسی، علاوه بر تأثیرگذار بودن بر دستاوردهای شغلی کارکنان، می‌تواند به آن‌ها در اداره بهتر شرایط محیط کار و تعدیل هر گونه ناملازمات رفتاری و موقعیتی ادراک‌شده یاری رساند (Wang & Zhou, 2021; Grosser et al., 2018).

مرور ادبیات نظری پژوهش نشان می‌دهد بررسی تأثیر جنبه‌های تاریک رفتاری سرپرستان و کارکنان مانند نظارت توهین‌آمیز سرپرست و رفتارهای غیرمولد کاری کارکنان و نقش انگیزه درونی کارکنان در خستگی کردن آن‌ها بر رابطه میان مهارت سیاسی و عملکرد شغلی کارکنان مغفول مانده است. این پژوهش به دنبال ارائه بینشی ارزشمند برای سازمان‌هایی است که برای ارتقای استانداردهای خدمات و حفظ کارکنان خود تلاش می‌کنند؛ بنابراین، در پژوهش حاضر سعی شده است مکانیسم تأثیرگذاری روابط میان متغیرهای پژوهش بررسی و پس از بسط نظری فرضیه‌های

پژوهش، به نحوه تدوین آن‌ها اشاره شود و سپس، بر اساس مطالعه‌های میدانی، روابط میان متغیرها در جامعه مورد مطالعه تجزیه و تحلیل و راهکارهایی مناسب ارائه شود.

## مبانی نظری

بر اساس مطالعه‌های پیشین، مهارت سیاسی به عنوان یک حائل در برابر نظارت توهین‌آمیز عمل می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد تا پویایی‌های سازمانی را هدایت و روابطی مثبت را ایجاد کنند و بر رفتارهای مافوق تأثیر بگذارند. طبق نظریه نفوذ اجتماعی<sup>۱</sup>، افراد با مهارت سیاسی زیاد در مدیریت تعاملات بین‌فردی و هدایت سیاست‌های کاری برای دستیابی به نتایج مدنظر تبحر دارند (Ferris et al., 2005). افراد ممکن است با استفاده از مهارت سیاسی خود بتوانند با تأثیرگذاری راهبردی بر ادراکات و رفتارهای سرپرستان خود، وقوع نظارت توهین‌آمیز را کاهش دهند. کارکنانی که مهارت سیاسی زیادی دارند، ممکن است از راهبردهای محبت‌آمیز مانند چاپلوسی و تمجید برای ایجاد روابط مثبت با سرپرستان خود استفاده کنند (Kacmar et al., 2003). این کار ممکن است به دلیل ایجاد رابطه و توجه مثبت، احتمال درگیر شدن سرپرستان در رفتارهای توهین‌آمیز را کاهش دهد. افراد دارای مهارت سیاسی در ارتباطات متقاعدکننده و تأثیرگذاری بر نگرش‌ها و رفتارهای دیگران مهارت دارند. این گروه از کارکنان با حمایت مؤثر از خود و منافعشان، ممکن است سرپرستان را از بروز رفتارهای توهین‌آمیز بازدارند. از طریق اتحادهای راهبردی و حمایت افراد بانفوذ، کارکنان ممکن است در برابر نظارت سوءاستفاده‌کننده محافظت شوند و در موقعیت‌های چالش‌برانگیز حمایت دریافت کنند (Ferris et al., 2005). با توجه به موارد بالا، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۱): مهارت سیاسی بر کاهش نظارت توهین‌آمیز تأثیری مثبت و معنادار دارد.

مهارت سیاسی با بهبود عملکرد شغلی از طریق روابط بین‌فردی بهتر و افزایش دسترسی به منابع مرتبط است. همچنین، افراد با سطوح بالاتر از مهارت‌های سیاسی تمایل بیشتری به نشان دادن رضایت شغلی، مشارکت کارکنان و عملکرد شغلی بالاتر دارند؛ زیرا پویایی‌های سازمانی را به طرز مؤثرتر هدایت می‌کنند (Wang & Zhou, 2021). پژوهش‌ها نشان می‌دهد مهارت سیاسی نقشی مهم در ایجاد شبکه‌های اجتماعی و ائتلاف‌ها در محیط کار دارد که به بهبود همکاری، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و در نهایت، عملکرد شغلی بالا منجر می‌شود (Grosser et al., 2018). با توجه به موارد بالا، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۲): مهارت سیاسی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

<sup>1</sup> Social Influence Theory

یکی از جنبه‌های کلیدی که بر رابطه بین نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد، واکنش عاطفی است که در کارکنان ایجاد می‌شود. به گفته وانگ و ژئو<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، نظارت توهین‌آمیز می‌تواند به افزایش استرس، اضطراب و کاهش انگیزه در میان کارکنان منجر شود و در نهایت، توانایی آن‌ها را برای انجام کارها به طور مؤثر مختل کند. کارکنان تحت نظارت توهین‌آمیز ممکن است کاهش خودکارآمدی و رضایت شغلی را تجربه کنند و عملکرد شغلی آن‌ها مختل شود (Tepper, 2007). علاوه بر این، نظریه تبادل اجتماعی بینش‌هایی را درباره پیامدهای منفی مرتبط با نظارت توهین‌آمیز ارائه می‌کند. کارکنانی که تحت نظارت توهین‌آمیز قرار می‌گیرند، ممکن است نقض قرارداد روانی را درک کنند. این نقض در رابطه مبادله بین سرپرستان و زیردستان می‌تواند تعهد کارکنان به اهداف سازمانی را کاهش دهد و در نتیجه، عملکرد شغلی آن‌ها را تضعیف کند (Wu et al., 2018). علاوه بر این، نظریه حفاظت از منابع نشان می‌دهد نظارت توهین‌آمیز منابع روانی افراد را تحلیل می‌برد و حفظ سطوح بالای عملکرد شغلی را برای آن‌ها چالش‌برانگیز می‌کند (Wheeler et al., 2013). منابع شناختی کارکنان ممکن است برای مقابله با رفتار توهین‌آمیز مصرف شود و ظرفیتی محدود را برای مشارکت مؤثر آنان در وظایف و مسئولیت‌هایشان باقی بگذارد. به طور خلاصه، چارچوب نظری بیان‌شده در بالا مشخص می‌کند چگونه نظارت توهین‌آمیز می‌تواند تأثیری منفی و جالب توجه بر بهبود عملکرد شغلی از طریق مکانیسم‌هایی مانند واکنش‌های احساسی، نقض قرارداد روان‌شناختی و کاهش منابع داشته باشد. با در نظر گرفتن این دیدگاه‌های نظری، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۳): نظارت توهین‌آمیز بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری منفی و معنادار دارد.

نظارت توهین‌آمیز تأثیری جالب توجه بر رفتار کاری کارکنان دارد (Ju et al., 2019; Wang & Zhou, 2021). مطالعه‌های قبلی پیامدهای منفی مانند کاهش رضایت شغلی، قصد جابه‌جایی بیشتر و عملکرد پایین‌تر را برای نظارت توهین‌آمیز برشمرده‌اند (Tepper, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007). بر اساس نظریه تنظیم هیجان، نظارت توهین‌آمیز می‌تواند در ایجاد احساسات منفی مانند احساس رنجش، ناتوانی و خشم مؤثر باشد و کارکنان از رفتار کاری غیرمولد به عنوان راهی برای تنظیم یا بیان این احساسات منفی ناشی از نظارت توهین‌آمیز استفاده کنند (Grandey, 2000; Macovei, 2016) و واکنش‌های غیرمولد را به عنوان نوعی انتقام یا مکانیسم دفاعی بروز دهند (Martinko et al., 2007; Liang et al., 2018; Osei et al., 2020).

علاوه بر این، بر اساس نظریه حفاظت از منابع (Hobfoll, 2001) افراد برای حفظ منابع شخصی خود تلاش می‌کنند. نظارت توهین‌آمیز ممکن است منابع روان‌شناختی کارکنان را تهی کند و به وارد کردن فشار بر ظرفیت آن‌ها برای درگیر شدن در رفتارهای کاری مولد منجر شود. همچنین، بر اساس مدل تقاضاهای شغلی - منابع، نظارت

<sup>1</sup> Wang & Zhou

توهین‌آمیز به عنوان یک تقاضای شغلی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند منابع روانی کارکنان را تهی کند. در پاسخ به این تهی شدن، کارکنان ممکن است از رفتار کاری غیرمولد به عنوان ابزاری برای مقابله با استرس و فشار ناشی از نظارت توهین‌آمیز استفاده کنند (Bakker & Demerouti, 2007). با اقتباس از نظریه یادگیری اجتماعی (Bandura & Walters, 1977)، کارکنان احتمالاً رفتارهای منفی را تکرار می‌کنند که سرپرستان آن‌ها قبلاً بروز داده‌اند. علاوه بر این، طبق نظریه عدالت تعاملی، کارکنان عادلانه بودن تعاملات بین‌فردی را در محل کار ارزیابی می‌کنند. نظارت توهین‌آمیز هنجارهای انصاف و احترام را نقض می‌کند و به درک بی‌عدالتی و بی‌عدالتی کمک می‌کند. این ادراکات منفی می‌توانند رفتارهای کاری غیرمولد را تحریک کنند؛ زیرا کارکنان به دنبال اعمال کنترل یا بازیابی احساس عدالت در محیط کار خود هستند (Bies & Moag, 1986). فرضیه چهارم با این استدلال شکل گرفت:

فرضیه (۴): نظارت توهین‌آمیز بر افزایش رفتار کاری غیرمولد تأثیری مثبت و معنادار دارد.

از نظر بامشادفر و همکاران (۱۴۰۰)، انگیزش درونی احساس شادی و سرزندگی را افزایش می‌دهد و بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. نظارت توهین‌آمیز تأثیر منفی جالب توجهی بر انگیزه درونی کارکنان دارد و می‌تواند به احساس ترس، اضطراب و کاهش به‌روزی روان‌شناختی در میان کارکنان منجر شود. بر اساس نظریه خودتعیینی، نظارت توهین‌آمیز احتمالاً نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان مانند خودمختاری، شایستگی و ارتباط را تهدید می‌کند و در نتیجه، انگیزه درونی کارکنان را تضعیف می‌کند. کارکنانی که نظارت توهین‌آمیز را تجربه می‌کنند، ممکن است وظایف کاری خود را کمتر معنادار، لذت بخش و جذاب تلقی کنند؛ در نتیجه، انگیزه درونی آن‌ها برای برتری در کار کاهش می‌یابد (Deci & Ryan, 2013). بر اساس مطالب بالا، فرضیه پنجم شکل گرفت:

فرضیه (۵): نظارت توهین‌آمیز بر انگیزش درونی تأثیری منفی و معنادار دارد.

بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان در یک رابطه تبادل اجتماعی با سازمان خود درگیر می‌شوند که در آن تلاش و عملکرد خود را در ازای پاداش‌هایی مانند شناخت، حقوق و امنیت شغلی سهیم می‌کنند. هنگامی که کارکنان در رفتارهای کاری غیرمولد مانند غیبت، پرسه‌زنی اینترنتی یا انحراف در محل کار شرکت می‌کنند، هنجارهای این رابطه تبادل اجتماعی را نقض می‌کنند؛ در نتیجه، ممکن است اعتماد و روابط متقابل بین کارکنان و سازمان کاهش یابد. این شکست در روابط تبادل اجتماعی می‌تواند به کاهش عملکرد شغلی به دلیل انگیزه کمتر، کاهش رضایت شغلی و اقدامات انضباطی بالقوه منجر شود. رفتار کاری غیرمولد تأثیری مخرب بر بهبود عملکرد شغلی دارد (Dalal).

et al., 2009 با توجه به مطالب بالا، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۶): رفتار کاری غیرمولد بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری منفی و معنادار دارد.

بر اساس نظریه خودتعیینی (Deci & Ryan, 2013)، انگیزه درونی تمایل ذاتی فرد به درگیر شدن در یک فعالیت به خاطر خود است که لذت و رضایت را از خود فعالیت به‌جای هر گونه پاداش یا فشار بیرونی به دست می‌آورد.

این نظریه بیان می‌کند افراد زمانی که انگیزه ذاتی دارند، به احتمال زیاد تلاش و اثربخشی پایدار را در انجام وظایف نشان می‌دهند که به نتایج عملکردی بهتر منجر می‌شود. مطالعه‌های اخیر نشان می‌دهند کارکنانی که سطوحی بالا از انگیزه درونی را تجربه می‌کنند، در مقایسه با افرادی که انگیزه درونی کمتری دارند، به احتمال زیاد سطوحی بالاتر از عملکرد شغلی را بروز می‌دهند. گرانت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نقش انگیزه درونی را در پرورش خلاقیت، توانایی‌های حل مسئله و تعهد به وظایف برجسته می‌کند که همگی عوامل کلیدی در بهبود عملکرد شغلی در محیط‌های مختلف حرفه‌ای هستند. این یافته‌ها بر اهمیت پرورش انگیزه درونی در میان کارکنان برای افزایش سطح عملکرد آن‌ها تأکید می‌کند. پرورش انگیزه درونی در میان کارکنان به روش‌های مختلف مانند ایجاد استقلال، فرصت‌های توسعه مهارت و وظایف کاری معنادار، ممکن است به بهبود عملکرد شغلی و موفقیت کلی سازمان منجر شود. با این استدلال، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۷): انگیزش درونی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

نظارت توهین‌آمیز که به عنوان رفتار خصمانه مستمر نسبت به کارکنان تعریف می‌شود، اثراتی مضر بر پیامدهای عملکردی و روان‌شناختی کارکنان مانند عملکرد شغلی دارد. رفتار کاری غیرمولد که شامل اقداماتی مانند سرقت، خراب‌کاری و کناره‌گیری است، معمولاً به عنوان پاسخی به نظارت توهین‌آمیز استفاده می‌شود (Zhao et al., 2018). با اقتباس از نظریه یادگیری اجتماعی باندورا و والترز<sup>۲</sup> (۱۹۷۷)، کارکنانی که تحت نظارت توهین‌آمیز قرار می‌گیرند، ممکن است رفتارهای منفی را که در معرض آن قرار می‌گیرند درونی کنند که به تجلی رفتار کاری غیرمولد به عنوان یک مکانیسم مقابله منجر می‌شود. علاوه بر این، نظریه حفاظت از منابع توسط هابفول<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) نشان می‌دهد زمانی که کارکنان نظارت توهین‌آمیز را تجربه می‌کنند، ممکن است احساس کنند منابع شخصی مانند عزت نفس و انگیزه کاهش می‌یابند. این هدر رفتن منابع ممکن است کارکنان را به انجام رفتارهای کاری غیرمولد به عنوان راهی برای به دست آوردن مجدد حس کنترل یا انتقام گرفتن از سرپرستان بدر رفتار تحریک کند. با این استدلال، کارکنانی که نظارت توهین‌آمیز را تجربه می‌کنند، احتمالاً سطوحی بالاتر از رفتارهای کاری غیرمولد را بروز می‌دهند که به کاهش عملکرد شغلی در نتیجه اقدامات مخرب آن‌ها منجر می‌شود. بر اساس مطالب بالا، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۸): رفتار کاری غیرمولد رابطه بین نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

مطالعات نشان داده‌اند نظارت توهین‌آمیز که با رفتارهایی مانند پرخاشگری، تحقیر و رفتار ناعادلانه سرپرستان نسبت به زیردستان مشخص می‌شود، رابطه منفی با عملکرد شغلی دارد (Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2000). از طرف دیگر، انگیزه درونی که به درگیر شدن در فعالیت‌ها برای

<sup>1</sup> Grant

<sup>2</sup> Bandura & Walters

<sup>3</sup> Hobfoll

رضایت ذاتی ناشی از خود فعالیت و نه برای پاداش‌های بیرونی اشاره دارد، با عملکرد شغلی بالاتر مرتبط است (Deci & Ryan, 2013; Grant, 2008).

بر اساس نظریه خودتعیینی، انگیزه درونی ممکن است به عنوان یک مکانیسم حیاتی عمل کند که از طریق آن، نظارت توهین‌آمیز بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. هنگامی که کارکنان ذاتاً انگیزه دارند، احتمالاً با وجود اینکه با نظارت توهین‌آمیز مواجه می‌شوند، درگیر و متعهد به نقش خود باقی می‌مانند؛ بنابراین، عملکرد شغلی خود را حفظ می‌کنند یا حتی افزایش می‌دهند. با این حال، نظارت توهین‌آمیز ممکن است به کاهش انگیزه درونی کارکنان به دلیل احساس سرخورده‌گی، بی‌انگیزگی یا کاهش احساس استقلال و شایستگی منجر شود. انگیزه درونی کم، به نوبه خود، ممکن است بر عملکرد شغلی تأثیر منفی بگذارد؛ زیرا کارکنان ممکن است انگیزه و اشتیاق لازم برای برتری در وظایف خود را نداشته باشند. در این پژوهش، با بررسی نقش میانجی انگیزه درونی، چارچوبی با هدف ارائه بینش در رابطه با چگونگی و چرایی نظارت توهین‌آمیز بر عملکرد شغلی از طریق سطوح انگیزش درونی کارکنان ارائه می‌شود. با در نظر گرفتن این چارچوب، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۹): انگیزش درونی رابطه بین نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

یافته‌های پژوهش Ferris<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) بر تأثیر جالب توجه مهارت سیاسی بر عملکرد شغلی تأکید می‌کند. مطالعه‌هایی مانند کار تپر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، اثرات مخرب نظارت توهین‌آمیز بر رفتار کارکنان را برجسته می‌کنند. نظارت توهین‌آمیز با افزایش سطوح رفتار کاری غیرمولد مرتبط است که شامل اقدامات مضر برای اهداف سازمان مانند خراب‌کاری، سرقت و کاهش بهره‌وری است. نتایج پژوهش‌های ژائو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد نظارت توهین‌آمیز و متعاقب آن، رفتار کاری غیرمولد، می‌توانند رابطه بین ویژگی‌های فردی و نتایج شغلی را میانجی‌گری کنند. در این رابطه، مهارت سیاسی که بر نحوه هدایت افراد در پویایی سازمانی تأثیر می‌گذارد، ممکن است به افزایش یا کاهش موارد نظارت توهین‌آمیز و رفتار کاری غیرمولد منجر شود و در نتیجه، بر عملکرد شغلی تأثیر بگذارد؛ از این رو، چارچوب نظری پیشنهادی پژوهش حاضر رابطه بین مهارت سیاسی و عملکرد شغلی تحت تأثیر نقش‌های میانجی نظارت توهین‌آمیز و رفتار کاری غیرمولد در محیط سازمانی را بررسی می‌کند. با در نظر گرفتن این چارچوب، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۱۰): نظارت توهین‌آمیز و رفتار کاری غیرمولد رابطه بین مهارت سیاسی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری

می‌کنند.

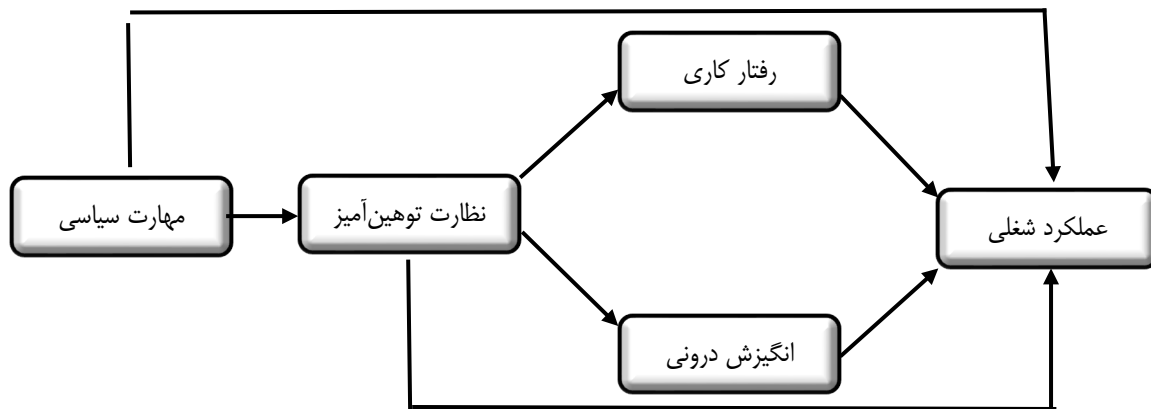
<sup>۱</sup> Ferris

<sup>۲</sup> Tepper

<sup>۳</sup> Zhao

افراد دارای مهارت های سیاسی زیاد در مدیریت روابط و جلب حمایت در سازمان ماهر هستند که این امر می‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت بگذارد (Ferris et al., 2005). پژوهش‌ها نشان می‌دهند مهارت سیاسی با سطوحی پایین‌تر از نظارت سوءاستفاده‌کننده مرتبط است (Ferris et al., 2008) که بیانگر آن است که مهارت سیاسی ممکن است به عنوان یک عامل محافظتی در برابر چنین رفتارهای منفی عمل کند. مهارت سیاسی ممکن است انگیزه درونی را با اجازه دادن به افراد برای هدایت موثر سیاست‌های سازمانی، دسترسی به منابع ارزشمند و به رسمیت شناختن مشارکت‌هایشان افزایش دهد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند مهارت سیاسی رابطه‌ای مثبت با انگیزه درونی دارد (Treadway et al., 2007). این موضوع مزایای انگیزشی بالقوه مرتبط با مهارت سیاسی را برجسته می‌کند. نظارت نادرست ممکن است اثراتی مخرب بر انگیزه درونی کارکنان داشته باشد (Koopman et al., 2016) و به کاهش رضایت شغلی و عملکرد منجر شود. برعکس، انگیزه درونی با عملکرد شغلی بالاتر مرتبط است (Deci & Ryan, 2013)؛ زیرا افراد به احتمال زیاد در صورتی تلاش می‌کنند و در وظایف خود پافشاری می‌کنند که توسط پاداش‌های درونی هدایت می‌شوند؛ بنابراین، انگیزه درونی ممکن است به عنوان مکانیسمی عمل کند که از طریق آن، تأثیر منفی نظارت سوء بر عملکرد شغلی در میان کارکنان دارای مهارت سیاسی زیاد کاهش یابد. با این استدلال، فرضیه زیر شکل گرفت:

فرضیه (۱۱): نظارت توهین‌آمیز و انگیزش درونی رابطه بین مهارت سیاسی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کنند. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مطالعه‌های اوسی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)؛ ریزوی و اعظم<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)؛ طارق و دینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) و گارسیا-چاس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹)

<sup>1</sup> Qsei

<sup>2</sup> Rizvi & Azam

<sup>3</sup> Tariq & Ding

<sup>4</sup> García-Chas

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر مبانی فلسفی پژوهش، جزء پارادایم اثبات‌گرایی و از نوع توسعه‌ای محسوب می‌شود. از نظر نوع پژوهش، کمی و از نظر نوع هدف، کاربردی است و راهبرد آن پیمایشی - تحلیلی است. این پژوهش از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، در زمره پژوهش‌های توصیفی - همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری قرار دارد. جامعه مورد مطالعه کارکنان قراردادی سازمان‌های دولتی شهر یزد بودند که ۲۶۴ نفر از آن‌ها با در نظر داشتن قاعده ۵ برابر تعداد سنجه‌های پرسش‌نامه و با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد (جدول ۱).

جدول ۱) خلاصه ساختار پرسش‌نامه

منبع	مقیاس سنجش	پرسش‌های پرسشنامه	نوع متغیر	مؤلفه	نام متغیر
Farh & Cheng (1997)	فاصله‌ای	۱-۴	وابسته	----	عملکرد شغلی
Jaramillo et al. (2007)	فاصله‌ای	۵-۸	میانجی	----	انگیزش درونی
Spector & Fox (2005)	فاصله‌ای	۹-۱۸	میانجی	----	رفتارهای کاری غیرمولد
Tepper (2000)	فاصله‌ای	۱۹-۳۳	میانجی	----	نظارت توهین‌آمیز
Ferris et al. (2005)	فاصله‌ای	۳۴-۵۱	مستقل	----	مهارت سیاسی

## یافته‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری نرمال بودن توزیع آماری متغیرها است. برای این منظور، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده شد. جدول ۲ نشان می‌دهد توزیع داده‌ها نرمال بود.

جدول ۲) شاخص‌های توصیف توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش

نتیجه	کشیدگی**	چولگی*	متغیر
نرمال	-۰/۱۲۷	-۰/۱۹۴	مهارت سیاسی
نرمال	۰/۳۹۷	۰/۵۳۱	نظارت توهین‌آمیز
نرمال	۰/۱۰۴	۰/۵۲۴	رفتار کاری غیرمولد
نرمال	-۰/۵۱۷	-۰/۱۵۱	انگیزش درونی
نرمال	-۰/۵۱۳	-۰/۱۵۱	عملکرد شغلی

\* خطای استاندارد چولگی = ۰/۱۵۰ \*\* خطای استاندارد کشیدگی = ۰/۲۹۹

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، با توجه به حجم نمونه (۲۶۴ مورد) و توزیع نرمال داده‌ها، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بر مبنای کواریانس انتخاب و از نرم‌افزار آموس<sup>۱</sup> ۲۴ استفاده شد. این رویکرد دو مبنای اصلی دارد: مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری (Song, 2019).

از مدل اندازه‌گیری برای بررسی پایایی (ابزار اندازه‌گیری و سازه) و روایی (محتوا و سازه) استفاده شد. برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه به صورت آزمایشی توزیع و آلفای کرونباخ محاسبه شد. از آنجا که آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ بود، پایایی از قابلیت اطمینان مناسب برخوردار بود (جدول ۳).

جدول ۳) نتایج آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیر	αC	تعداد پرسش‌ها
مهارت سیاسی	۰/۹۲۳	۱۸
نظارت توهین‌آمیز	۰/۹۲۹	۱۵
رفتار کاری غیرمولد	۰/۹۱۴	۱۰
انگیزش درونی	۰/۹۲۳	۴
عملکرد شغلی	۰/۸۶۹	۴

برای بررسی پایایی سازه، از مقادیر پایایی ترکیبی (CR)<sup>۲</sup> به منظور بررسی ثبات بین آیتم‌های اندازه‌گیری استفاده شد و پایایی سازه تأیید شد (جدول ۴).

جدول ۴) محاسبه پایایی ترکیبی برای بررسی پایایی سازه

متغیر	پایایی ترکیبی	متغیر	پایایی ترکیبی
مهارت‌های سیاسی	۰/۸۹۴	رفتار خصمانه مدیر	۰/۹۰۳
توانایی شبکه‌سازی	۰/۸۸۶	انحراف بین‌فردی گروه کاری	۰/۷۵۳
صداقت ظاهری	۰/۷۹۶	رفتار کاری غیرمولد	۰/۷۷۱
هوشمندی اجتماعی	۰/۹	رفتار غیرمولد بین‌فردی	۰/۸۹۲
نفوذ بین‌فردی	۰/۸۷۲	رفتار غیرمولد سازمانی	۰/۸۵۹
نظارت توهین‌آمیز	۰/۸۵۵	انگیزش درونی	۰/۸۹
رفتار توهین‌آمیز مدیر	۰/۹۱۲	عملکرد شغلی	۰/۸۷

برای بررسی روایی محتوا، پرسش‌نامه در اختیار اساتید و خبرگان حوزه قرار گرفت و از آن‌ها در رابطه با روان بودن پرسش‌نامه نظرخواهی شد.

<sup>1</sup> Amos24

<sup>2</sup> Composite Reliability

برای ارزیابی روایی سازه، روایی همگرا از طریق شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و روایی واگرا از طریق مقایسه ریشه مربع میانگین واریانس استخراج شده (MSV)<sup>۱</sup> با همبستگی سایر سازه‌ها بررسی شدند. نتایج حاکی از روایی همگرا و واگرا است (جدول ۵).

جدول ۵) شاخص‌های روایی مدل‌های بیرونی مرتبه دوم

ماتریس فورنل و لارکر					MSV	AVE	متغیر
۵	۴	۳	۲	۱			
				۰/۷۹۲	۰/۶۲۷	۰/۸۷	عملکرد شغلی
			۰/۸۱۸	۰/۷۴۰	۰/۶۶۹	۰/۸۹	انگیزش درونی
		۰/۸۲۴	۰/۴۸۰	۰/۵۱۰	۰/۶۷۸	۰/۸۹۴	مهارت سیاسی*
	۰/۷۹۲	-۰/۶۴۳	-۰/۷۷۴	-۰/۷۷۴	۰/۶۲۷	۰/۷۷۱	رفتار کاری غیرمولد*
۰/۸۱۴	۰/۶۹۸	-۰/۷۶۷	-۰/۵۶۵	-۰/۵۹۴	۰/۶۶۳	۰/۸۵۵	نظارت توهین آمیز*

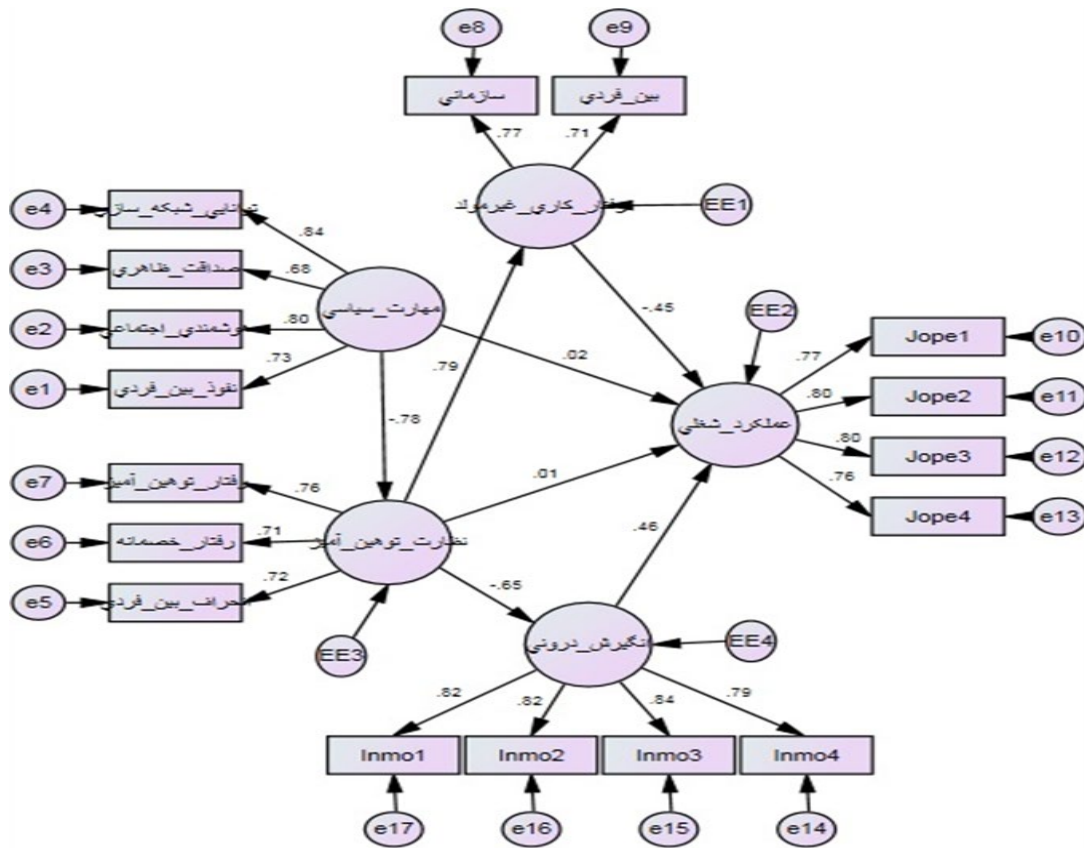
\* مدل بیرونی مرتبه دوم است.

بررسی مدل ساختاری نشان داد مدل پژوهش از برازش مناسب برخوردار است (جدول ۶).

جدول ۶) شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

CFI	TLI	NFI	RFI	IFI	RMSEA	P	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< ۰/۰۸	< ۰/۰۵	< ۳	دامنه قابل قبول
۰/۹۸۱	۰/۹۷۷	۰/۹۳۸	۰/۹۲۵	۰/۹۸۱	۰/۰۳۹	۰/۰۳	۱/۴۰۴	نتیجه

<sup>1</sup> Maximum Shared Squared Variance



شکل ۲) مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

ضرایب مسیر مستقیم و معناداری آن‌ها در جدول ۷ و ضرایب مسیر غیرمستقیم و معناداری آن‌ها در جدول ۸ نشان داده شده‌اند.

جدول ۷) معناداری ضرایب مسیرهای مستقیم مدل ساختاری

متغیر مستقل	<-	متغیر وابسته	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	انحراف استاندارد	عدد معناداری	سطح معناداری
مهارت سیاسی	<-	نظارت توهین‌آمیز	-۰/۶۷۸	-۰/۷۸۳	۰/۰۷۴	-۹/۲۱۴	۰/۰۰۰
نظارت توهین‌آمیز	<-	رفتار کاری غیرمولد	۰/۸۰۹	۰/۷۹۲	۰/۰۸۸	۹/۱۴۹	۰/۰۰۰
نظارت توهین‌آمیز	<-	انگیزش درونی	-۰/۹۶۳	-۰/۶۴۸	۰/۱۱۵	-۸/۳۵۸	۰/۰۰۰
مهارت سیاسی	<-	عملکرد شغلی	۰/۰۲۶	۰/۰۲۱	۰/۱۲۶	۰/۲۰۷	۰/۸۳۶
نظارت توهین‌آمیز	<-	عملکرد شغلی	۰/۰۱۷	۰/۰۱۲	۰/۲۶۴	۰/۰۶۴	۰/۹۴۹
انگیزش درونی	<-	عملکرد شغلی	۰/۴۴۰	۰/۴۶۴	۰/۰۷۶	۵/۷۹۴	۰/۰۰۰
رفتار کاری غیرمولد	<-	عملکرد شغلی	-۰/۶۲۵	-۰/۴۵۳	۰/۱۹۵	-۳/۲۰۹	۰/۰۰۱

جدول ۸) معناداری ضرایب مسیرهای غیرمستقیم

حد بالا	حد پایین	P-Value	تخمین استاندارد	تخمین غیراستاندارد	مسیرهای غیرمستقیم
-۰/۱۸۹	-۱/۱۲۷	۰/۰۲۰	-۰/۳۵۹*	-۰/۵۰۶	نظارت توهین‌آمیز -> رفتار کاری غیرمولد -> عملکرد شغلی
-۰/۲۷۱	-۰/۶۸	۰/۰۰۰	-۰/۳۰***	-۰/۴۲۴	نظارت توهین‌آمیز -> انگیزش درونی -> عملکرد شغلی
۰/۷۸۵	۰/۱۲۶	۰/۰۱۹	-۰/۶۲۰*	۰/۳۴۳	مهارت سیاسی -> نظارت توهین‌آمیز -> رفتار کاری غیرمولد -> عملکرد شغلی
۰/۴۶۲	۰/۱۸۷	۰/۰۰۰	۰/۵۰۷***	۰/۲۸۷	مهارت سیاسی -> نظارت توهین‌آمیز -> انگیزش درونی -> عملکرد شغلی

p<0.001 \*\*\* p<0.01 \*\* p<0.05 \*

خلاصه نتایج فرضیه‌ها در جدول ۹ قابل مشاهده است.

جدول ۹) نتایج تحلیل فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	سطح معناداری	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۰۰۰	-۰/۷۸۳	مهارت سیاسی بر کاهش نظارت توهین‌آمیز تأثیری مثبت و معنادار دارد.
رد	۰/۸۳۶	۰/۰۲۱	مهارت سیاسی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری مثبت و معنادار دارد.
رد	۰/۹۴۹	۰/۰۱۲	نظارت توهین‌آمیز بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری منفی و معنادار دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۹۲	نظارت توهین‌آمیز بر افزایش رفتار کاری غیرمولد تأثیری مثبت و معنادار دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	-۰/۶۴۸	نظارت توهین‌آمیز بر انگیزش درونی تأثیری منفی و معنادار دارد.
تأیید	۰/۰۰۱	-۰/۴۵۳	رفتار کاری غیرمولد بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری منفی و معنادار دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۴۶۴	انگیزش درونی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری مثبت و معنادار دارد.
تأیید	۰/۰۲۰	-۰/۳۵۹	رفتار کاری غیرمولد رابطه بین نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.
تأیید	۰/۰۰۰	-۰/۳۰	انگیزش درونی رابطه بین نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.
تأیید	۰/۰۱۹	-۰/۶۲۰	نظارت توهین‌آمیز و رفتار کاری غیرمولد رابطه بین مهارت سیاسی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کنند.
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۵۰۷	نظارت توهین‌آمیز و انگیزش درونی رابطه بین مهارت سیاسی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای نظارت توهین‌آمیز سرپرست، رفتارهای کاری غیرمولد و انگیزش درونی کارکنان در رابطه میان مهارت سیاسی و عملکرد شغلی آن‌ها بود.

فرضیه اول پژوهش نشان داد «مهارت سیاسی بر نظارت توهین‌آمیز تأثیری مثبت و معنادار دارد». در تبیین این یافته باید گفت زمانی که کارکنان توانایی بیشتری برای هدایت موثر سیاست‌های اداری و موقعیت‌های اجتماعی دارند، ممکن است در مدیریت روابط و تأثیرگذاری بر دیگران در محل کار بهتر عمل کنند. این موضوع می‌تواند به سناریویی منجر شود که در آن سرپرستان نسبت به کارکنان با مهارت سیاسی زیادتر، رفتار توهین‌آمیز کمتری را نشان می‌دهند؛ احتمالاً به این دلیل که این دسته از کارکنان را متحدان یا افرادی ارزشمند می‌دانند که می‌توانند با آن‌ها روابط مثبت برقرار کنند. در اصل، داشتن کارکنان با مهارت سیاسی ممکن است به دلیل مزایای درک‌شده از حفظ ارتباط مثبت با اعضای گروه، سرپرستان را از درگیر شدن در نظارت توهین‌آمیز دور کند. این یافته با پژوهش فریس و همکاران (۲۰۰۵)، کاکمر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) و ریزوی و اعظم<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) همسو است. از آنجا که استفاده از مهارت سیاسی، اگر صرفاً برای منفعت شخصی باشد، ممکن است تأثیرات سوء بر کارایی و اثربخشی سازمان بگذارد، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان به عدالت مرادده‌ای اهمیت دهند و مدیران رده‌های پایین‌تر را از مضرات نظارت توهین‌آمیزشان آگاه کنند تا کارکنان مجبور نباشند برای گریز از آن، از مهارت سیاسی در راستای منافع شخصی استفاده کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی با حضور مستمر در میان کارکنان و آگاهی از خواست و مطالبات آن‌ها، ادراکات و نگرش‌هایی مثبت را در کارکنان ایجاد کنند.

بر اساس یافته‌های فرضیه دوم، تأثیر مثبت و معنادار مهارت سیاسی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان تأیید نشد. البته بیشتر پژوهش‌ها و شواهد تجربی نشان می‌دهند کارکنان با مهارت‌های سیاسی زیاد نتایج عملکردی بهتری را ارائه می‌دهند. در تبیین این یافته باید گفت داشتن مهارت سیاسی گاهی اوقات می‌تواند یک شمشیر دولبه باشد. در حالی که ممکن است به افراد کمک کند تا پویایی‌های اجتماعی پیچیده را در محل کار هدایت کنند، همچنین می‌تواند به طور بالقوه جنبه چابک‌پلوسی و خودشیرینی پیدا کند. اگرچه مهارت سیاسی می‌تواند در موقعیت‌های خاص مفید باشد، تأثیر مستقیم آن بر عملکرد شغلی ممکن است همیشه آن‌طور که انتظار می‌رود واضح نباشد. سازمان‌ها و محیط‌های کاری مختلف ممکن است رفتارهای سیاسی را متفاوت درک کنند. از آنجا که این فرضیه در مطالعه حاضر

<sup>1</sup> Kacmar

<sup>2</sup> Rizvi & Azam

تأیید نشده است، پیشنهاد می‌شود متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده این رابطه شناسایی شوند. برای مثال، مطالعه اندرو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد اگر عدالت سازمانی زیاد باشد، رفتار سیاسی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی خواهد داشت. بر اساس یافته‌های فرضیه سوم، تأثیر منفی و معنادار نظارت توهین‌آمیز بر بهبود عملکرد شغلی تأیید نشد. یافته‌های این فرضیه با مطالعه‌های پیشین همخوانی ندارد. می‌توان علت اینکه رفتار توهین‌آمیز در این پژوهش سطح عملکرد شغلی را افزایش داده است را موقتی بودن نوع استخدام دانست. کارکنان قراردادی به علت نداشتن امنیت شغلی هر گونه رفتار نامناسبی را هم تحمل می‌کنند. این موضوعی مهم است و می‌تواند به عنوان بینشی جدید در این حوزه بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد تا نوع استخدام را به عنوان متغیری مهم در نوع نگرش و رفتار کارکنان مد نظر قرار دهند.

فرضیه چهارم پژوهش نشان داد «نظارت توهین‌آمیز بر افزایش رفتار کاری غیرمولد تأثیری مثبت و معنادار دارد». در تبیین این یافته باید گفت در رویکرد مقابله‌ای، برای کارکنان در برابر مدیران، امکان مواجهه و واکنش مستقیم وجود ندارد. کارکنان به خاطر تنش‌های درک‌شده به بروز رفتارهای غیرمولد روی می‌آورند که این نتیجه با یافته‌های مطالعه‌های اوسی و همکاران (۲۰۲۰) و لو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود برای کارکنانی که رفتارهای غیرمولد کاری از خود نشان می‌دهند، جلسه‌های مشاوره برگزار شود تا در صورتی که علت رفتار آن‌ها نظارت توهین‌آمیز است، نسبت به رفع سوء تفاهم اقدام شود.

فرضیه پنجم پژوهش نشان داد «نظارت توهین‌آمیز بر افزایش رفتار کاری غیرمولد تأثیری مثبت و معنادار دارد». در تبیین این یافته می‌توان گفت زمانی که سرپرستان رفتاری نامناسب از خود بروز می‌دهند، باعث می‌شوند کارکنان نسبت به خود حس مثبت نداشته باشند و از نظر درونی تمایل و انگیزه‌ای برای انجام امور شغلی به طور مطلوب و کارآمد نداشته باشند. واضح است، مدیر سازمان در تمامی سطوح بر تعهدات، تمایلات، مقاصد رفتاری و انگیزش کارکنان هنگام انجام امور شغلی تأثیرگذار است و در صورتی که این مهم محقق نشود و نگرش‌های منفی نسبت به سبک و شیوه مدیران سازمان وجود داشته باشد، انگیزه و دلخوشی کارکنان برای انجام امور و وظایف محوله کاری خود به طور مطلوب و کارآمد کاهش خواهد یافت. نتیجه این فرضیه با یافته‌های مطالعه‌های طارق و دینگ (۲۰۱۸) و حسین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود در صورتی که مدیران عالی متوجه رفتار سوء سرپرستان با کارکنان خود شدند، نسبت به اصلاح رفتار آن‌ها به روش‌های مختلف اقدام کنند. همچنین، اگر

<sup>1</sup> Andrews

<sup>2</sup> Low

<sup>3</sup> Hussain

ادراک کارکنان نسبت به رفتار سرپرست نادرست است، لازم است نسبت به رفع سوء تفاهم اقدام کنند تا موضوع برای کارکنان شفاف شود.

فرضیه ششم پژوهش نشان داد «رفتار کاری غیرمولد بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری منفی و معنادار دارد». گرایش کارکنان به رفتارهای غیرمولد باعث می‌شود کارکنان از اهداف اصلی کاری و وظیفه‌ای خود منحرف و عامدانه و آگاهانه درگیر اموری شوند که با استانداردهای کاری سازمان تناسبی ندارند و در نهایت، عملکرد شغلی آن‌ها پایین بیاید. همچنین، رفتار کاری غیرمولد بر سطح تلاش یا مشارکت افراد در انجام الزامات کاری و برآورده کردن بایسته‌های وظیفه‌ای و داشتن عملکردی مطلوب و بهینه تأثیر منفی و معنادار دارد که با نتایج مطالعه‌های سامبانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و اوسی و همکاران (۲۰۲۰) سازگاری دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی سازمان در صورت کاهش سطح عملکرد کارکنان دلایل آن را بررسی کنند و اگر دلیل این امر رفتارهای غیرمولد کاری کارکنان بود، علت این رفتارها را واکاوی و برای رفع آن‌ها راهبردهایی مناسب را اتخاذ کنند.

فرضیه هفتم پژوهش نشان داد «انگیزش درونی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیری مثبت و معنادار دارد». زمانی که کارکنان از نظر درونی و شناختی آمادگی و گرایش لازم را برای پذیرش مسئولیت‌ها داشته باشند و خواهان تأمین منافع سازمان و تحقق اهداف آن باشند، آن‌گاه از نظر عملکردی به بهترین شکل کار و الزامات مرتبط با وظایف محوله را برآورده می‌کنند. نتیجه این فرضیه با مطالعه‌های طارق و دینگ (۲۰۱۸) مطابقت دارد. پژوهشگران پیشنهاد کرده‌اند خودمختاری در محل کار، فرصت‌هایی برای ابراز وجود و اهمیت کار، می‌توانند انگیزه درونی را افزایش دهند و به بهبود عملکرد شغلی منجر شوند (Gagné & Deci, 2005). همچنین، پیشنهاد می‌شود عواملی که به افزایش انگیزه‌های درونی کارکنان کمک می‌کنند، شناسایی شوند و برای ارتقای سطح آن‌ها اهتمام ورزیده شود.

بر اساس یافته‌های فرضیه‌های هشتم و نهم، نقش میانجی‌گری رفتارکاری غیرمولد و انگیزش درونی کارکنان در رابطه نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی تأیید شد. با توجه به عدم وجود رابطه معنادار میان نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی (فرضیه اول)، رفتارهای کاری غیرمولد و انگیزش درونی هر کدام در رابطه بین نظارت توهین‌آمیز با عملکرد شغلی نقش میانجی را به‌طور کامل ایفا می‌کند و به تعبیری، نظارت توهین‌آمیز از طریق کاهش انگیزش درونی کارکنان و افزایش رفتارهای کاری غیرمولد باعث می‌شود عملکرد شغلی کارکنان پایین بیاید. یافته‌های این دو فرضیه با نتایج مطالعه‌های طارق و دینگ (۲۰۱۸) (درباره نقش میانجی انگیزش درونی در رابطه بین نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی) و اوسی و همکاران (۲۰۲۰) (درباره نقش میانجی رفتارهای کاری غیرمولد در رابطه بین نظارت توهین‌آمیز و عملکرد شغلی) سازگاری دارند.

<sup>۱</sup> Sambung

بر اساس یافته‌های فرضیه‌های دهم و یازدهم، نظارت توهین‌آمیز سرپرست و رفتارهای کاری غیرمولد کارکنان نقش میانجی را به شکل تناوبی<sup>۱</sup> در رابطه میان مهارت سیاسی و عملکرد شغلی ایفا می‌کنند. همچنین، نظارت توهین‌آمیز و انگیزش درونی در رابطه بین مهارت سیاسی و عملکرد شغلی نقش میانجی را به شکل متناوب ایفا می‌کنند. به عبارت دیگر، نظارت توهین‌آمیز از طریق افزایش رفتار کاری غیرمولد و کاهش انگیزش درونی کارکنان، باعث می‌شود حتی کارکنان دارای مهارت سیاسی زیاد نتوانند عملکرد شغلی مطلوبی از خود نشان دهند.

در ادامه، پیشنهاد می‌شود دوره‌های رفتار سازمانی ویژه مدیران طراحی شوند و اثربخشی آن‌ها به درستی بررسی شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی در ارزیابی عملکرد به شکلی هدفمند و فارغ از هر گونه تبعیض اقدام کنند و تفاوتی بین کارکنان رسمی و قراردادی قائل نشوند. تعریف یک سیستم پاداش در نظام سنجش عملکرد این حس را به کارکنان القاء خواهد کرد که سازمان برای تلاش و زحمات آن‌ها ارزش قائل است. قدردانی کردن حتی به صورت زبانی و در قالب زبان بدن، در افزایش سطح انگیزش و در نهایت، بهبود عملکرد شغلی کارکنان از اهمیتی فراینده برخوردار است. در صورت بروز هر گونه رفتار منفی و غیرمولد، مدیر باید پیش از هرگونه قضاوت و تصمیم‌گیری عجولانه برای مجازات کارکنان، به دنبال کنکاش درباره چرایی بروز چنین رفتارهایی باشد و برای رفع آن‌ها اهتمام ورزد.

مطالعه حاضر به روش پژوهش کمی انجام شد. پژوهش‌های کمی محدودیت‌هایی را به پژوهشگر تحمیل می‌کنند؛ بنابراین، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با توجه به محتوا و مفهوم متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش و نیز تفاوت در ویژگی‌های شخصیتی افراد در رابطه با نوع واکنش و رفتار نسبت به موقعیت‌های شغلی و تعامل با دیگران یا شیوه مدیریت، از روش‌های پژوهش کیفی بهره بگیرند تا درکی بهتر و عمیق‌تر از مهارت سیاسی کارکنان و نیز رویکردهای مقابله‌ای آن‌ها در مواجهه با شرایط کاری چالش‌برانگیز کسب کنند. جامعه آماری این پژوهش سازمان‌های دولتی بودند و ممکن است نتایج این پژوهش به سازمان‌های خصوصی قابل تعمیم نباشد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدل مفهومی پژوهش در سازمان‌های خصوصی نیز آزمون شود.

## سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی نوشته آقای محمدعلی شاهنده در دانشگاه اردکان است. از مدیران سازمان‌های دولتی شهر یزد که همکاری لازم را با دانشجوی محترم داشتند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

<sup>1</sup> Sequential

## تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

## منابع

۱. بامشادفر، سمانه، امرالهی بیوکی، ناهید، و شاکر اردکانی، محمد (۱۴۰۰). بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین اخلاق کار اسلامی و شادی در محیط کار با عملکرد شغلی (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان یزد). *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۷(۱)، ۱۱۲-۱۴۴. doi.org/20.1001.1.24764833.1400.7.1.4.5

## References

1. Andrews, M.C., Kacmar, K.M., & Harris, K.J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1427-1437. doi.org/10.1037/a0017154
2. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi.org/10.1108/02683940710733115
3. Bamshadfar, S., Amrolahi Biuki, N., & Shaker Ardakani, M. (2021). Investigating the mediating role of organizational commitment in the relationship between Islamic work ethic, happiness in the workplace and job performance (Case study: Yazd Province Industry, Mining and Trade Organization). *Psychological Researches In Management*, 7(1), 112-144. doi.org/20.1001.1.24764833.1400.7.1.4.5 (In Persian)
4. Bandura, A., & Walters, R.H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
5. Carlson, D.S., Ferguson, M., Perrewé, P.L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937-961. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01232.x
6. Bies, R.J., & Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman, (Eds.). *Research on Negotiations in Organizations, 1*, JAI Press, Greenwich, 43-55.
7. Dalal, R.S., Lam, H., Weiss, H.M., Welch, E.R., & Hulin, C.L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1051-1066. doi.org/10.5465/AMJ.2009.44636148
8. Davidescu, A.A., Apostu, S.A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 1-53. doi.org/10.3390/su12156086
9. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. doi 10.1016/B978-0-12-809324-5.05613-3
10. Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (1997). Modesty bias in self-rating in Taiwan: impact of item wording, modesty value, and self-esteem. *Chinese Journal of Psychology*, 39(2), 103-118. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00878.x

11. Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C., & Lux, S. (2005). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 31(4), 571-587. doi.org/10.1177/0149206307300813
12. Ferris, G.R., Blickle, G., Schneider, P.B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., & Meurs, J.A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744-771. doi.org/10.1108/02683940810896321
13. Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. doi.org/10.1037/10893-007
14. García-Chas, R., Neira-Fontela, E., Varela-Neira, C., & Curto-Rodríguez, E. (2019). The Effect of Political Skill on Work Role Performance and Intention to Leave: A Moderated Mediation Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 98–110. doi.org/10.1177/1548051818774547
15. Ghani, U., Teo, T., Li, Y., Usman, M., Islam, Z.U., Gul, H., Naeem, R.M., Bahadar, H., Yuan, J., & Zhai, X. (2020). Tit for Tat: Abusive Supervision and Knowledge Hiding-The Role of Psychological Contract Breach and Psychological Ownership. *International Journal of Environmnet Resesource and Public Health*, 17(1240), 1-16. doi.org/10.3390/ijerph17041240
16. Grandey, A.A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95. doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95
17. Grant, A.M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48
18. Grosser, T.J., Obstfeld, D., Choi, E.W., Woehler, M., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G., & Borgatti, S.P. (2018). A sociopolitical perspective on employee innovativeness and job performance: The role of political skill and network structure. *Organization Science*, 29(4), 612-632. doi.org/10.1287/orsc.2017.1201
19. Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi.org/10.1002/job.322
20. Harris, K.J., Harvey, P., Harris, R.B., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology*, 153(1), 38-50. doi.org/10.1080/00224545.2012.703709
21. Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370. doi.org/10.1111/1464-0597.00062
22. Hobman, E.V., Restubog, S.L.D., Bordia, P., & Tang, R.L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256. doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x
23. Hoobler, J.M., & Brass, D.J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced

- aggression. *Journal of Applied psychology*, 91(5), 1125. doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125
24. Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256–269. doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.005
25. Hussain, S., Xuetong, W., & Hussain, T. (2020). Impact of skilled and unskilled labor on project performance using structural equation modeling approach. *Sage Open*, 10(1). doi.org/10.1177/2158244020914590
26. Jaramillo, F., Locander, W.B., Spector, P.E., & Harris, E.G. (2007). Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 59-74. doi.org/10.2753/PSS0885-3134270104
27. Ju, D., Xu, M., Qin, X., & Spector, P. (2019). A multilevel study of abusive supervision, norms, and personal control on counterproductive work behavior: a theory of planned behavior approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 163–178. doi.org/10.1177/1548051818806289
28. Kacmar, K.M., Witt, L.A., Zivnuska, S., & Gully, S.M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of applied psychology*, 88(4), 764. doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764
29. Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B.A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435. doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764
30. Lian, H., Ferris, D.L., & Brown, D.J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52. doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.003
31. Liang, L.H., Brown, D.J., Lian, H., Hanig, S., Ferris, D.L., & Keeping, L.M. (2018). Righting a wrong: Retaliation on a voodoo doll symbolizing an abusive supervisor restores justice. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 443–456. doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.01.004
32. Liu, Y., Hau, K.-T., Liu, H., Wu, J., Wang, X., & Zheng, X. (2020). Multiplicative effect of intrinsic and extrinsic motivation on academic performance: A longitudinal study of Chinese students. *Journal of Personality*, 88(3), 584-595. doi.org/10.1111/jopy.12512
33. Low, Y.M., Sambasivan, M., & Ho, J. (2021). Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviors of nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59, 250–278. doi.org/10.1111/1744-7941.12234
34. Macovei, C.M. (2016). *Counterproductive behaviors and work performance in military organization*. In International conference knowledge-based organization (Vol. 22, No. 2, pp. 444-450). doi.org/10.1515/kbo-2016-0076
35. Martinko, M.J., Harvey, P., & Douglas, S.C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585. doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004

36. Mitchell, M.S., & Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159. doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159
37. Osei, H.V., Asiedu-Appiah, F., & Anyimaduah Amoah, P.A. (2020). The fish rots from the head down: a test of the trickle-down model of abusive supervision. *Organization Management Journal*, 11(1), 1-25. doi.org/10.1108/OMJ-11-2018-0635
38. Qian, J., & Li, X. (2016). Supervisory mentoring and employee feedback seeking: the moderating effects of power distance and political skill. *Current Psychology*, 35(3), 486-494. doi.org/10.1007/s12144-015-9317-y
39. Rizvi, F., & Azam, A. (2020). Impact of employee's political skill on abusive supervision: does gender matter? *South Asian Journal of Studies*, 10(1), 109-127. doi.org/10.1108/SAJBS-08-2019-0144
40. Ronen, S., & Donia, M.B.L. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(3), 205-214. doi.org/10.5093/jwop2020a203
41. Sambung, R. (2019). Job Satisfaction on Employee Performance; Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3), 50-56. doi.org/10.11648/j.ijeb.20190703.12
42. Song, Y. (2019). *The Relationship Between Customer Experience Values and Customer Loyalty in Virtual Brand Community*. Thesis of Graduate School, Siam University, Bangkok.
43. Tariq, H., & Ding, D. (2018). Why am I still doing this job? The examination of family motivation on employees' work behaviors under abusive supervision. *Personnel Review*, 47(2), 378-402. doi.org/10.1108/PR-07-2016-0162
44. Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. doi.org/10.2307/1556375
45. Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-89. doi.org/10.1177/0149206307300812
46. Tepper, B.J., Simon, L., & Park, H.M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539
47. Wang, X., & Zhou, F. (2021). Managing the uncertainties inherent in prohibitive voice: how leadership interacts with employee political skill. *Frontiers in Psychology*, 12. doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702964
48. Treadway, D.C., Ferris, G.R., Duke, A.B., Adams, G.L. & Thatcher, J.B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 848-855. doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.848
49. Wheeler, A.R., Halbesleben, J.R.B., & Whitman, M.V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496. doi.org/10.1111/joop.12034

50. Wu, C.H., Parker, S.K., Wu, L.Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323. doi.org/10.5465/amj.2013.1064
51. Xu, E., Huang, X., Lam, C.K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543. doi.org/10.1002/job.768
52. Xue, Y., Li, X., Wang, H., & Zhang, Q. (2020). How Employee's Leadership Potential Leads to Leadership Ostracism Behavior: The Mediating Role of Envy, and the Moderating Role of Political Skills. *International Journal of Environmental Resource and Public Health*, 17(9), 1-15. doi.org/10.3390/ijerph17093080
53. Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., & Zhang, L. (2018). The effect of abusive supervision on employees' behavior: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(1), 147-157. doi.org/10.3390/ijerph182212124