



# سنجش روابط علی تخطی نظارتی، ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز)

رحمت اله مرزوقی<sup>۱</sup> / الهام حیدری<sup>۲</sup>

چکیده

مقدمه: تسهیم دانش مکانیزمی است که با انتشار و کمک به کاربرد دانش، کارکنان را در تحقق وظایف شغلی خود یاری می‌کند. این مکانیزم می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلف فردی و سازمانی باشد. در این راستا، پژوهش حاضر به ارائه الگوی علی تخطی نظارتی، ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداخته است.

روش کار: روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری بود. نمونه تحقیق شامل ۲۱۵ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بود، که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی از بین تقریباً ۷۰۰ نفر از کارکنان انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده شامل مقیاس‌های سنجش تخطی نظارتی، رفتار تسهیم دانش و ادراک از عدالت سازمانی بود که با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن روایی پرسشنامه‌ها و با بکارگیری ضریب آلفای کرونباخ پایایی آن‌ها محاسبه گردید و نتایج حاکی از روایی و پایایی مطلوبی پرسشنامه‌ها بود.

یافته‌ها: تخطی نظارتی بر ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد. به علاوه ادراک از عدالت سازمانی سهم واسطه‌گری در روابط بین تخطی نظارتی و رفتار تسهیم دانش کارکنان ندارد.

نتیجه‌گیری: مدیران سازمان‌های سلامت محور جهت افزایش تسهیم دانش در بین کارکنان خود باید مراقب رفتارهای نظارتی خود باشند و با پرهیز از تخطی از وظایف نظارتی خود، باعث افزایش تسهیم دانش و در نتیجه موفقیت سازمان خود گردند.

کلیدواژه‌ها: تخطی نظارتی، تسهیم دانش، عدالت سازمانی

• وصول مقاله: ۹۴/۰۴/۰۱ • اصلاح نهایی: ۹۴/۱۲/۱۸ • پذیرش نهایی: ۹۵/۰۲/۲۹

۱. دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران؛ نویسنده مسئول

(rmarzoghi@rose.shirazu.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

## مقدمه

نظارت به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت، می‌تواند به هدایت فعالیت‌های افراد و سازمان‌ها در جهت بهبود کیفیت خدمات و تحقق اهداف سازمانی منجر شود [۱، ۲]. اما گاهی نظارت به درستی انجام نمی‌شود و سازمان‌ها شاهد پدیده نامرئی و غیرعلنی تخطی نظارتی هستند [۳]. تخطی نظارتی به معنی «ادراک نظارت شونده‌گان از میزان رفتارهای مستمر خصومت آمیز کلامی و غیر کلامی است که ناظران به صورت مستمر انجام می‌دهند»، می‌باشد [۴]. برخی از مصادیق این رفتارها خشونت، تهمت، خودداری از هدایت صحیح کارکنان، ارائه گزارش‌های ناصحیح و مانند این‌هاست. نظارت سوء استفاده گرایانه و تخطی گرایانه تحت تأثیر شرایط مختلفی ایجاد می‌شود [۵]. تپیر و همکاران بر این باورند که تخطی نظارتی در سازمان‌های مختلف هزینه‌های گزافی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. زیرا با ایجاد استرس‌های شغلی، کاهش تعهد، رضایت و حتی رفتارهای شهروندی سازمانی، بهره‌وری را کاهش می‌دهد و در نتیجه افراد و سازمان‌ها را متضرر می‌سازد. نتیجه طبیعی چنین وضعیتی نه تنها نارضایتی کارکنان، بلکه متعاقباً نارضایتی ارباب رجوعان را نیز به دنبال خواهد داشت [۶]. بنابراین، تخطی نظارتی می‌تواند عواقب مختلفی داشته باشد شاید بتوان گفت که یکی از عواقب احتمالی آن کاهش احساس عدالت سازمانی در کارکنان است. چراکه چگونگی مدیریت و نظارت بر عملکرد، می‌تواند ادراک کارکنان از وجود انصاف در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد [۷، ۸].

به طور کلی عدالت سازمانی اشاره به ادراکات ذهنی و احساسات افراد از وجود انصاف در دورن سازمان دارد [۹، ۱۰]، که از قضاوت کارکنان درباره میزان دریافتی‌ها و یا منصفانه بودن آن، و همچنین برخوردها و رفتارهای افراد به ویژه مدیران سازمان نشأت گرفته است [۱۱]. در رابطه با ادراک از عدالت سازمانی باید بیان نمود که این ادراک به شدت تحت تأثیر عاطفه و احساسی است که افراد در تجارب قبلی خود در رابطه با مسائل مختلف داشته‌اند و حاصل آن

قضاوتی است که افراد درباره وجود عدالت سازمانی کرده و می‌تواند پیامدهای مثبت و یا منفی رفتاری و عملکردی داشته باشد [۱۲، ۱۳]. محققان ابعاد مختلفی را برای عدالت سازمانی ذکر کرده‌اند. یکی از این ابعاد عدالت سازمانی بعد رویه‌ای است که به میزان انصاف در قوانین، سیاست‌ها، فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد [۱۴]. بنابراین، وجود این نوع عدالت، بر تصمیمات اتخاذی توسط کارکنان، تعهد، اعتماد، رضایت و بهبود عملکرد آن‌ها تأثیر مثبتی دارد [۱۳]. بعد دیگر عدالت سازمانی، عدالت توزیعی است که اشاره دارد به وجود رفتار منصفانه و برابر در ارائه پاداش‌ها و تشویق‌ها به افرادی که در موقعیت یکسان، کار یکسانی انجام می‌دهند [۱۴]. بعد سوم عدالت سازمانی، عدالت تعاملی است که بر انصاف در زمینه نحوه برخورد دیگران با فرد دلالت می‌کند [۱۵، ۱۶]. عدالت توزیعی و تعاملی مهم‌ترین ابعاد و خصیصه عدالت سازمانی می‌باشند. احساس فقدان این دو نوع عدالت به متضرر شدن افراد و سازمان‌ها منجر می‌شود [۹، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰]. لازم به ذکر است که وجود عدالت سازمانی در محیط‌های سلامت محور، از اهمیت زیادی برخوردار است. زیرا ادراک از عدالت سازمانی با تحت تأثیر قرار دادن عملکرد کارکنان و سازمان‌های سلامت محور، می‌تواند سلامت افراد جامعه را ارتقاء بخشد یا با تهدید روبرو کند [۲۱]. با این توصیف، شاید بتوان بیان نمود که یکی از اثرات احساس بی‌عدالتی بر رفتار و عملکرد افراد، کاهش تمایل آن‌ها به تسهیم دانش خود با دیگران است.

دانش به عنوان منبع قدرت برای همه سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های سلامت محور، می‌تواند به کسب مزیت رقابتی منجر گردد [۲۲]. دانش شامل تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش‌هایی است که در نتیجه تجارب افراد شکل می‌گیرد [۲۳]. مضافاً دانش در درون سازمان‌ها، باید از طریق خرده‌فرآیندهایی مانند خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به کارگیری دانش مدیریت گردد. از بین فرآیندهای مذکور تسهیم دانش به عنوان عنصر اصلی در موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است [۲۲، ۲۴]. ایجاد زمینه تسهیم

گری ادراک کارکنان از عدالت سازمانی در رابطه بین تخطی نظارتی و تسهیم دانش در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز می‌باشد.

### روش کار

روش تحقیق حاضر توصیفی (غیر آزمایشی) از نوع همبستگی و از نوع مدل معادلات ساختاری است که به بررسی رابطه ساختاری علی مستقیم و غیر مستقیم متغیرها و با استفاده از یک طرح همبستگی می‌پردازد. این مدل یک فن نیرومند تحلیل چند متغیره با متغیرهای نهفته است و در تحلیل‌های همبستگی آزمایشی و غیر آزمایشی کاربرد دارد. دران مدل با متغیرهای مکنون یا نهفته ای سروکار دارد که فرض می‌شود خطا دارند و خطاهای آن‌ها در مدل وارد و کنترل می‌شود. همچنین در مدل معادلات ساختاری روابط علی و نظری زیادی که پژوهشگر در مورد فرایندهای علی و روابط متغیرها مدنظر دارند را آزمون می‌کند و بسیاری از معایب رگرسیون را به حداقل می‌رساند (۴۴). در مدل مذکور متغیر تخطی نظارتی به عنوان متغیر مستقل یا برون زا مطرح می‌شود و متغیر ادراک از عدالت سازمانی به عنوان متغیر میانجی فرض شده که بر متغیر رفتار تسهیم دانش اثر می‌گذارد.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز (حدوداً ۷۰۰ نفر) است که از میان آن‌ها با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. از بین این تعداد ۱۲۷ نفر زن و ۸۸ نفر مرد بودند. به علاوه از نظر سابقه کاری نیز ۱۹ نفر کمتر از پنج سال، ۶۳ نفر بین پنج تا ده سال و ۱۳۳ نفر بیش از ده سال سابقه کاری داشتند. لازم به ذکر است که پس از جمع آوری اطلاعات، داده‌ها به وسیله دو نرم افزار مورد تحلیل قرار گرفت. از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ جهت محاسبه آمارهای توصیفی مانند میانگین (مجموع نمرات افراد نمونه از هر پرسشنامه تقسیم بر تعداد کل نمونه) و انحراف معیار و آمار استنباطی مانند همبستگی پیرسون استفاده شد و نرم افزار LISREL، ۸/۵۰ که نرم افزاری جهت بررسی روابط علی ساختاری در قالب مدل معادلات ساختاری است (۴۴)، به

دانش برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان از اهمیت حیاتی برخوردار است [۲۴، ۲۵]. تسهیم دانش مکانیزمی رسمی و یا غیررسمی است که جهت اشتراک، ادغام و یکپارچگی، تفسیر و به کارگیری اطلاعات درباره چستی، چرایی و چگونگی هر چیز که فرد یا گروه از آن اطلاع دارد، به کاربرده می‌شود و می‌تواند به انجام بهتر وظایف شغلی در سازمان کمک کند [۲۶]. تسهیم دانش می‌تواند دو بعد دریافت و ارائه دانش داشته باشد [۲۷]. با این حال صرف ارتباط و تعامل اجتماعی بین افراد تعیین کننده نیست و تنها وقتی می‌توان گفت که تسهیم دانش اتفاق افتاده است که دانش انتقالی درک و فهمیده شده و قابل کاربرد باشد [۲۸]. در ارتباط با چگونگی تسهیم دانش، نوناکا و تاکوچی در مدل پیشنهادی خود به توضیح ایجاد، خلق و انتقال دانش پرداختند و معتقدند که در چهار فرایند اجتماعی کردن، آشکار سازی، یکپارچه سازی و درونی کردن دانش که به صورت پنهان و آشکار جاری و ساری است، تسهیم دانش صورت می‌گیرد [۲۹] که نتیجه آن حل مسائل و مشکلات فردی و سازمانی و بهبود سطح عملکرد کارکنان و سازمان خواهد بود [۳۰]. چراکه تسهیم دانش تحت تأثیر عوامل بی شمار و پیچیده موقعیتی قرار دارد که بر کیفیت و تحقق تسهیم دانش تأثیر می‌گذارد [۲۸].

بررسی پیشینه‌های پژوهشی نشان می‌دهد که پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه متغیرهای پژوهش، تنها به بررسی رابطه بین هر یک از متغیرهای پرداخته‌اند. مثلاً برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تخطی نظارتی تأثیر منفی و معناداری بر تسهیم دانش دارد [۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵]. به علاوه برخی نیز به تأثیر مثبت و معنادار عدالت سازمانی بر تسهیم دانش اشاره دارند [۳۶، ۳۷، ۳۸]. همچنین محققان در برخی پژوهش‌ها به این نتیجه دست یافتند که تخطی نظارتی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد [۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳]. با این حال تا کنون پژوهشی به بررسی رابطه هم زمان متغیرهای پژوهش و نقش واسطه‌گری ای عدالت سازمانی در رابطه بین تخطی نظارتی و تسهیم دانش، پرداخته است. لذا، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه

منظور بررسی مدل معادلات ساختاری پژوهش بکار گرفته شد. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسشنامه‌های زیر می‌باشد:

#### مقیاس تخطی نظارتی: این مقیاس در سال ۲۰۰۰

توسط تیپر تهیه شده است. روایی این ابزار مطلوب گزارش شده و ضریب پایایی آن ۰/۹۰ می‌باشد. در این پژوهش روایی و پایایی این مقیاس محاسبه شد و نتایج نشان داد که ضریب روایی مقیاس بین ۰/۴۳-۰/۶۷ سطح معناداری  $< 0/0001$  است و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ می‌باشد که نشان از پایایی مطلوب این مقیاس است.

#### مقیاس عدالت سازمانی: جهت سنجش عدالت

سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن [۴۵] که سه بعد عدالت رویه ای، عدالت تعاملی و عدالت توزیعی را می‌سنجد استفاده گردید. نتایج حاصل از بررسی روایی و پایایی مقیاس نشان داد که ضریب روایی آن بین ۰/۲۸-۰/۷۲ سطح معناداری  $< 0/0001$  و ضریب پایایی آن ۰/۹۰ می‌باشد که حاکی از روایی و پایایی مطلوب این مقیاس است.

#### مقیاس رفتار تسهیم دانش: این مقیاس مشتمل بر دو

بعد ارائه دانش و دریافت دانش بود که به قصد سنجش رفتار تسهیم دانش با اقتباس از پژوهش ون و ریدر توسط سلیمی و همکاران [۲۷] تهیه شده است. روایی این ابزار مطلوب و

پایایی آن نیز ۰/۸۱ گزارش شده است. نتایج حاصل از بررسی روایی و پایایی این مقیاس در پژوهش حاضر نیز نشان داد که ضریب روایی آن بین ۰/۵۶-۰/۷۶ سطح معناداری  $< 0/0001$  و ضریب پایایی آن ۰/۷۸ می‌باشد. بنابراین، روایی و پایایی این پژوهش مطلوب است.

لازم به ذکر است که جهت رعایت اخلاق پژوهش پس از کسب مجوزهای لازم، پرسشنامه‌ها بین افراد نمونه توزیع گردید و به آن‌ها نسبت به محرمانه ماندن اطلاعات و پاسخ‌های آن‌ها اطمینان داده شد.

#### یافته ها

بر اساس تحلیل‌هایی که توسط مدل معادلات ساختاری صورت گرفت روابط علی بین متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. اما قبل از ارایه‌ی مدل و برآزش آن، همبستگی بین متغیرها محاسبه گردید. نتایج نشان می‌دهد که بین تخطی نظارتی و عدالت تعاملی، عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، دریافت دانش و ارائه دانش رابطه منفی و معناداری وجود دارد. در حالی که بین دیگر متغیرهای پژوهش به استثنای دریافت و ارائه دانش و عدالت رویه ای رابطه مثبت و معناداری مشاهده می‌شود (جدول یک).

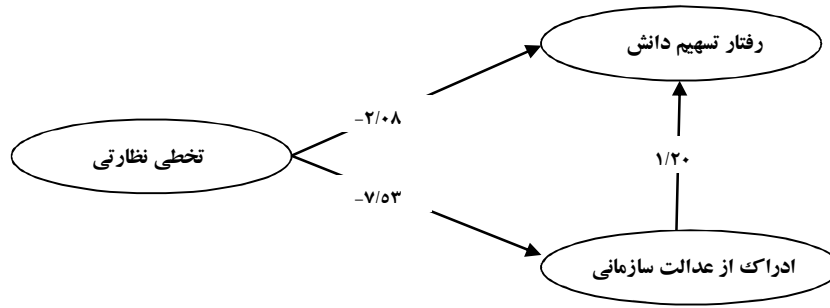
جدول ۱: ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تخطی نظارتی	عدالت توزیعی	عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	دریافت دانش	ارائه دانش
تخطی نظارتی	۵۳/۰۳	۸/۶۹						
عدالت توزیعی	۱۳/۷۴	۳/۸۲	-۰/۴۲ <sup>**</sup>					
عدالت رویه ای	۱۵/۷۳	۴/۲۸	-۰/۵۳ <sup>**</sup>	۰/۴۳ <sup>**</sup>				
عدالت تعاملی	۲۴/۲۲	۶/۲۲	-۰/۶۴ <sup>**</sup>	۰/۴۱ <sup>**</sup>	۰/۶۸ <sup>**</sup>			
دریافت دانش	۷/۰۶	۲/۲۵	-۰/۳۱ <sup>**</sup>	۰/۲۷ <sup>**</sup>	۰/۰۲	۰/۱۴ <sup>**</sup>		
ارائه دانش	۹/۲۰	۲/۹۶	-۰/۳۸ <sup>**</sup>	۰/۳۶ <sup>**</sup>	۰/۱۱	۰/۲۵ <sup>**</sup>	۰/۵۳ <sup>**</sup>	

$P < 0/01^{**}, P < 0/05^*$

t-value ضریبی است که نشان می‌دهد کدامیک از ضرایب معنادار و کدام غیر معنادار است. بر اساس این ضریب مقادیر غیر معنادار کمتر از دو می‌باشد [۴۴].

پس از بررسی روابط همبستگی متغیرها روابط علی بین آن‌ها با بکارگیری مدل معادلات ساختاری بررسی شد. نتایج حاصل از مدل ساختاری متغیرهای پژوهش بر اساس مقادیر t-value در شکل یک نشان داده شده است. لازم به ذکر است که

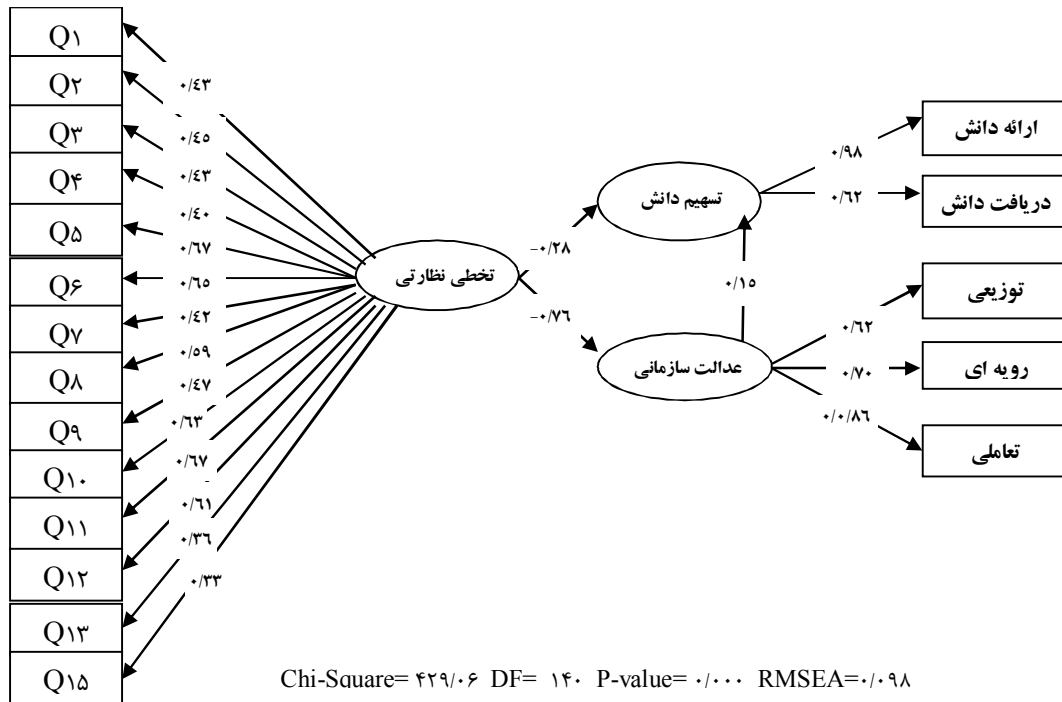


Chi-Square= ۴۲۹/۰۶ DF= ۱۴۰ P-value= ۰/۰۰۰ RMSEA=۰/۰۹۸

شکل ۱: مدل ساختاری با مؤلفه‌های اصلی بر اساس مقادیر t-value

سؤالات ۱ و ۱۰، ۲ و ۱۲، ۲ و ۱۳، ۷ و ۹، ۹ و ۱۱ و نهایتاً ۱۳ و ۱۵ پرسشنامه کواریانس گرفته شد. کواریانس یک کنترل آماری است که معمولاً جهت کنترل روابط احتمالی بین برخی متغیرها که می‌تواند بر روابط بین متغیرهای پژوهش تأثیر گذارد، استفاده می‌شود. در نرم افزار LISREL نیز کواریانس به عنوان گزینه‌های پیشنهادی به محقق ارائه می‌شود تا روابط واقعی بین متغیرها بررسی و کاهش خطاها، مدل متناسبی حاصل شود [۴۴].

بر اساس شکل یک تخطی نظارتی تأثیر منفی و معناداری بر ادراک از عدالت سازمانی (t-value = -۷/۵۳) و رفتار تسهیم دانش کارکنان (t-value = -۲/۰۸) دارد. اما رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش مثبت، اما غیر معنادار (t-value = ۱/۲۰) می‌باشد. در شکل دو نیز روابط ساختاری بر اساس ضرایب معناداری نشان داده شده است که حاکی از روابط معنادار بین تخطی نظارتی و ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش کارکنان می‌باشد. لازم به ذکر است که بین ابعاد عدالت توزیعی و رویه ای و همچنین



Chi-Square= ۴۲۹/۰۶ DF= ۱۴۰ P-value= ۰/۰۰۰ RMSEA=۰/۰۹۸

شکل ۲: مدل ساختاری با مؤلفه‌های اصلی بر اساس ضرایب معناداری

بررسی شاخص‌های برازش مدل علی پژوهشی حاکی از برازش مناسب مدل است. به طور کلی شاخص‌های برازش نشان می‌دهد که آیا مدل با داده‌ها برازش دارد یا خیر؟. بر این اساس نسبت کای دو به درجه آزاد باید کمتر از سه باشد. به علاوه RMSEA ۰/۰۹ و کمتر از آن و CFI، IFI و NNFI نیز هر چه به ۰/۹ نزدیک‌تر باشد و یا بیش از آن باشد مدل از تناسب مطلوب برخوردار است [۴۴]. بر این اساس باید بیان نمود که در این پژوهش نسبت کای دو به درجه آزاد (۲/۶)، RMSEA (۰/۰۹)، IFI (۰/۰۹)، CFI (۰/۹۱)، NNFI (۰/۸۸) می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

تخطی نظارتی می‌تواند عواقب مختلفی داشته باشد. چراکه چگونگی نظارت می‌تواند عملکرد کارکنان را در ابعاد مختلف تحت تأثیر قرار دهد [۸]. بر این اساس در این پژوهش به بررسی تأثیرات این پدیده بر برخی جنبه‌های عملکردی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداخته شد. در نظر گرفتن کارکنان ستادی این دانشگاه تنها جهت محدود کردن حجم نمونه بوده است. چراکه در نظر گرفتن کلیه کارکنان صف و ستادی نیازمند مدت زمان بیشتری برای انجام پژوهش بود. لذا، نوع شغل افراد ممکن است در نتایج به دست آمده تأثیر چندانی نداشته باشد و نتایج این پژوهش قابل تعمیم به دیگر کارکنان نیز باشد. لازم به ذکر است که به منظور پیگیری هدف پژوهش روابط علی بین متغیرها به وسیله مدلسازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که تخطی نظارتی تأثیر منفی و معناداری بر رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان دارد این یافته بیانگر این است که با کاهش رفتارهای منفی و خصومت آمیز ناظران و مدیران در حین نظارت بر فعالیت کارکنان مانند خشونت، تهمت، خودداری از هدایت صحیح کارکنان، ارائه گزارش‌های ناصحیح و مانند این‌ها [۲۶] و در قبال آن انجام فعالیت‌هایی که از وظایف نظارت محسوب می‌شود رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان افزایش می‌یابد. دلیل احتمالی این یافته این است

که تسهیم دانش به عنوان رفتاری که اجباری برای انجام آن در سازمان وجود ندارد، تحت تأثیر ویژگی‌های فردی و انگیزه افراد برای تمایل به این کار، رشد می‌کند. اگر کارکنان بر اساس شرایط سازمانی و رفتارهای مثبت و حمایت آمیز مدیران و ناظران به این نتیجه برسند که تسهیم دانش بر بهبود شرایط سازمان تأثیر دارد و مورد حمایت ناظران و مدیران قرار می‌گیرد و این عمل با بی تفاوتی روبرو نمی‌شود، تبادلات دانشی خود را با دیگران زیاد می‌کنند. در غیر این صورت، تسهیم دانش کاهش می‌یابد. این یافته با پژوهش‌های کیم و همکاران [۳۱]، کیم و همکاران [۳۲]، سون و همکاران [۳۳]، باچ و همکاران [۳۴]، مکینیل [۳۵] همسو می‌باشد. چراکه این محققان نیز در پژوهش‌های خود دریافتند که تخطی نظارتی تأثیر منفی و معناداری بر تمایل کارکنان به تسهیم دانش دارد.

یافته دیگر این پژوهش این است که تخطی نظارتی تأثیر منفی و معناداری بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی دارد. این یافته بیانگر این است که اگر ناظران و مدیران در نظارت بر فعالیت کارکنان به صورت مستمر رفتارهای منفی و خصمانه از خود نشان دهند [۲۵]، کارکنان احساس بی انصافی در محیط سازمان می‌کنند و در نتیجه احساس می‌کنند که مدیران و ناظران در تعاملات و ارتباطاتشان با آن‌ها، پرداخت‌ها و پاداش‌هایی که به آن‌ها می‌دهند و همچنین در فرایندهای کاری و تصمیمات اتخاذی [۱۵] جانب انصاف را رعایت نمی‌کنند. دلیل احتمالی این یافته این است که نظارت فعالیتی است که با هدایت، ارزیابی، رشد حرفه ای کارکنان و نظایر این‌ها سروکار دارد و برای انجام این کارها باید با افراد تعامل نمود و مقوله ارتباط در آن از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر در انجام این وظایف تخطی صورت گیرد و سیستم نظارت رفتارهای تخطی گرایانه در پیش بگیرد، می‌تواند منجر به این شود که کارکنان احساس کنند که در ارزیابی، هدایت و راهنمایی، کمک به رشد حرفه ای آن‌ها و مانند این‌ها مساوات رعایت نشده است و ارزیابی آنان در هر سه بعد عدالت رویه ای، تعاملی و توزیعی پایین است. این یافته با پژوهش‌های ونگ و جیانگ [۳۹]، هوبلر و جیا [۴۰]، ونگ و

استفاده مسئولان دانشگاه علوم پزشکی شیراز قرار گیرد، بلکه مسئولان سایر سازمان‌ها نیز می‌توانند از آن استفاده نمایند.

### تشکر و قدردانی

از کلیه‌ی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز و کلیه‌ی عزیزانی که با مشارکت و همراهی خود، پژوهشگران را در انجام این پژوهش یاری نمودند صمیمانه سپاس‌گزاری می‌شود.

همکاران [۴۱]، لیونگ [۴۲] و هوبلر [۴۳] همسو می‌باشند. زیرا در این پژوهش‌ها نیز تأثیر منفی و معنادار تخطی نظارتی بر احساس وجود عدالت در سازمان نشان داده شده است.

همچنین یافته‌ها نشان داد که ادراک از عدالت سازمانی تأثیر معناداری بر رفتار تسهیم دانش کارکنان ندارد و تأثیر تخطی نظارتی گرایانه بر تسهیم دانش به صورت مستقیم اتفاق می‌افتد. این یافته با پژوهش‌های یسیل و دریلی [۳۷]، ایراگیموا و همکاران [۳۶] و ایراگیموا [۳۸] همسو نیست. دلیل این ناهمسویی این است که در این پژوهش متغیر ادراک از عدالت سازمانی به عنوان متغیر واسطه‌گر در روابط بین تخطی نظارتی و تسهیم دانش قرار گرفته است و تأثیر شدید تخطی نظارتی بر تسهیم دانش باعث کم‌رنگ شدن تأثیر ادراک از عدالت سازمانی بر تسهیم دانش شده است. در حالیکه اگر به طور مستقل این رابطه بررسی شود، می‌تواند این تأثیر معنادار باشد. دلیل این ادعا رابطه معناداری است که بین این دو متغیر بر اساس جدول یک وجود دارد. در تبیین این یافته، می‌توان بیان نمود که رفتارهای منفی و خصومت‌آمیز و یا رفتارهای حمایت‌آمیز ناظران و مدیران در نظارت بر فعالیت کارکنان خود به طور مستقل بر ادراک و انگیزه کارکنان آنقدر تأثیر می‌گذارد که تمایل آن‌ها به دریافت و ارائه دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا، کارکنان با مشاهده و بررسی رفتار ناظران و مدیران تصمیم می‌گیرند که تبادل دانش داشته باشند یا خیر؟ بدون آنکه ابعاد این قضیه را از نظر منصفانه بودن یا نبودن مدنظر قرار دهند.

با توجه به یافته‌های به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که رفتارهای منفی نظارتی به ویژه از نوع تخطی گرایانه می‌تواند بر تسهیم دانش و ادراک از عدالت سازمانی تأثیر منفی داشته باشد. اگر سازمان‌ها به دنبال کاهش این نوع نظارت باشند که اغلب نامحسوس، اما گریبان‌گیر اغلب سازمان‌ها است، می‌توانند رفتار تسهیم دانش کارکنان و ادراک آنان از عدالت سازمانی را ارتقاء بخشند که نتیجه آن چیزی جز بهبود کیفیت عملکرد و ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوعان نخواهد بود و ماحصل آن افزایش اثربخشی، بهره‌وری و پاسخگویی به محیط خواهد بود. نتایج این پژوهش نه تنها می‌تواند مورد

## References

1. OBO S K. An assessment of effectiveness of supervision in basic schools in Asikuma Odoben-Brakwa district. [M A. Thesis]. Ghana: University of Cape Coast; 2010.
2. Godden J. BASW/CoSW England research on supervision in social work, with particular reference to supervision practice in multi-disciplinary teams: England Document. Birmingham: BASW/CoSW; 2012.
3. Harris K J, Marett K, Harris R B. An investigation of the impact of abusive supervision on technology end-users. *Computers in Human Behavior* 2013; 29 (6): 2480- 2489.
4. Tepper B. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 2000; 43: 178–190.
5. Kiewitz C, Restubog S L D, Zagenczyk T G, Scott K D, Garcia P R J M, Tang R L. Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly* 2012; 23: 869- 882.
6. Tepper B J, Duffy M K, Henle C A, Lambert L S. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology* 2006; 59:101–123.
7. Herr R M, Li J, Bosch J A, Schmidt B, DeJoy D M, Fischer J E, Loerbroks A. Psychometric properties of a German organizational justice questionnaire (G-OJQ) and its association with self-rated health: findings from the Mannheim Industrial Cohort Studies (MICS). *International Archives of Occupational and Environmental Health* 2014; 87: 85- 93.
8. Heponiemi T, Elovainio M, Kouvonen A, Kuusio H, Noro A, Soveri H F, Sinervo T. The effects of ownership, staffing level and organisational justice on nurse commitment, involvement, and satisfaction: A questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies* 2011; 48: 1551–1561.
9. Shelton D K. Autonomy and organizational justice as moderators of the relationships among creativity, openness to experience, and organizational misbehavior. [Ph.D. Thesis]. Minneapolis: Walden University; 2010.
10. Ouyang Z, Sang J, Li P, Peng J. Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences* 2013; 76: 147–152.
11. Sert A, Elçi M, Uslu T, Şener I. The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2014; 150: 1187 – 1198.
12. Hillebrandt A, Barclay L G. Integrating organizational justice and effect. *New Insights, Challenges, and Opportunities. Social Justice Research* 2013; 26: 513–531.
13. Khan S, Mukhtar S, Niazi M A K. Link between organizational justice and employee job performance in the work place.



- Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business 2010; 2 (3): 121- 132.
14. Kaynak R, Sert T, Sert G, Akyuz B. Supply chain unethical behaviors and continuity of relationship: Using the PLS approach for testing moderation effects of inter-organizational justice. *International Journal of Production Economics* 2015; 162: 83–91.
15. Gelens J, Dries N, Hofmans J, Pepermans R. The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review* 2013; 23: 341–353.
16. Ahmadi F, Habibitabar Z. Survey relationship between organizational justice and the organizational health in public organizations in Iran. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 2011; 3 (2): 484- 496.
17. Inoue A, Kawakami N, Ishizaki M, Shimazu A, Tsuchiya M, Tabata M, et al. Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 2010; 83: 29- 38.
18. Inoue A, Kawakami N, Tsuno K, Tomioka K, Nakanishi M. Organizational justice and psychological distress among permanent and non-permanent employees in Japan: a prospective cohort study. *International Journal of Behavioral Medicine* 2013; 20: 265–276.
19. Wood S, Braeken J, Niven K. Discrimination and well-being in organizations: testing the differential power and organizational justice theories of workplace aaggression. *Journal of Business Ethics* 2013; 115:617–634.
20. Martinson B C, Crain A L, De V R, Anderson M S. The importance of organizational justice in ensuring research integrity. *Journal of empirical research on human research ethics* 2010; 5 (3): 67- 83.
21. Arechaederra D P, Briones E, Lind A, Ortiz L G. Perceived organizational justice in care services: creation and multi-sample validation of a measure. *Social Science & Medicine* 2014; 102: 26-32.
22. Kuah C T, Wong K Y, Tiwari M K. Knowledge sharing assessment: an ant colony system based data envelopment analysis approach. *Expert Systems with Applications* 2013; 40: 3137–3144.
23. Koriat N, Gelbard R. Knowledge sharing motivation among IT personnel: Integrated model and implications of employment contracts. *International Journal of Information Management* 2014; 34: 577–591.
24. Nesheim T, Gressgård L J. Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety Effects. *Safety Science* 2014; 62: 28–36.
25. Jiang G, Ma F, Shang J, Chau P Y K. Evolution of knowledge sharing behavior in social commerce: 4 An agent-based computational approach. *Information Sciences* 2014; 278:250-266.
26. Almeida M V, Soares A L. Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo.

- International Journal of Information Management 2010; 34: 770 – 779.
27. Salime G, Heidari E, Keshavarzi F. The explanation of the relationship between the students' engagement and knowledge sharing behavior at University: the role of attitude to knowledge sharing as the mediator variable. *Journal of Librarianship* 2013; 47 (4): 374- 351. [Persian]
28. Ma W W, Chan A. Knowledge sharing and social media: altruism, perceived online attachment motivation, and perceived online relationship commitment. *Computers in Human Behavior* 2014; 39: 51- 58.
29. Chung H F, Cooke L, Fry J, Hung I H. Factors affecting knowledge sharing in the virtual organisation: Employees' sense of well-being as a mediating effect. *Computers in Human Behavior* 2015; 44: 70–80.
30. Gluch P, Johansson K, Räisänen C. Knowledge sharing and learning across community boundaries in an arena for energy efficient buildings. *Journal of Cleaner Production* 2013; 48: 232-240.
31. Tepper B J, Duffy M K, Henle C A, Lambert L S. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology* 2006; 59:101–123.
32. Kim S L, Kim M, Yun S. Knowledge Sharing, Abusive Supervision, and Support A Social Exchange Perspective. *Group & Organization Management* 2015; 1- 26.
33. Kim S L, Son SY, Han S J, Cho S, Mah S. Abusive supervision, organizational tenure and knowledge sharing. *Academy of Management Proceedings* 2014; doi: 10.5465/AMBPP.2014.13591
34. Son S Y, Park H, Lee S, Kim S L, Kim D, Yun S. The Effects of perceived organizational support, abusive supervision, and exchange ideology on employees' task performance. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 2013; 7(3): 1088- 1093.
35. Buch R, Dysvik A, Kuvaas B, Nerstad C G L. Perceived training intensity, job autonomy and supervisor support as predictors of knowledge sharing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 11/2013* 2013; (1): 11201- 11201.
36. MacNeil C M. Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. *Journal of European Industrial Training* 2004; 28 (1): 93 – 102.
37. Ibragimova B, Ryan S D, Windsor J C, Prybutok V R. Understanding the antecedents of knowledge sharing: an organizational justice perspective. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Trans discipline* 2012; 15: 183- 205.
38. Yeşil S, Dereli S F. An Empirical investigation of the organizational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2012; 75: 199- 208.
39. Ibragimova B. Propensity for knowledge sharing: An organizational justice perspective. [Ph.D. Thesis]. Denton: University of Noprt Texas; 2006.

40. Wang R, Jiang J. How abusive supervisors influence employees' voice and silence: the effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of Social Psychology* 2015; 155 (3): 204- 220.
41. Hoobler J M, Jia H. A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *Leadership Quarterly* 2013; 24 (1): 256-269.
42. Wang W, Mao J, Wu W. Abusive supervision and workplace deviance: the mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 2012; 50 (1): 43- 60.
43. Leung C D. A study of abusive supervision: its impact on Hong Kong subordinates' attitudes and behaviors. [D.B.A. Thesis]. Hong Kong: Hong Kong Polytechnic University; 2003.
44. Kareshki H. [Linear structural relations in humanities research (basic and easy guide for applying Lisrel software)]. Tehran: AvayNoor. 2012. [Persian]
45. Neihoff B P, Moorman R H. Justice as a mediator of the relationship between method of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 1993; 36: 527-556.

---

# A Causal Model of Abusive Supervision, Perception of Organizational Justice and Knowledge Sharing Behavior: Case Study of Staff of Shiraz University of Medical Sciences

Marzooghi R<sup>1</sup>/ Haidari E<sup>2</sup>

---

## Abstract

---

**Introduction:** Knowledge sharing is the mechanisms that contribute to the dissemination and application of knowledge, will help employees to fulfill their job duties. This mechanism can be affected by many individual and organizational factors. In this regard the aim of this study was Offer the causal model of abusive supervision, perception of organizational justice and knowledge sharing behavior among Shiraz University of Medical Sciences.

**Methods:** the method of this study was descriptive - correlational with use of structural equation model. The sample includes 215 employees of Shiraz Medical Sciences University that they were selected among the approximately 700 employees with using random sampling. The research instrument were measurement of abusive supervision, knowledge sharing behavior and perception of organizational justice that using the Spearman correlation coefficient, validity and using Cranach's alpha coefficient, reliability was calculated and the results showed that the questionnaires had good reliability and validity.

**Results:** The results showed that abusive supervision has a significant negative impact on perception of organizational justice and knowledge sharing behavior of employees and the perception of organizational justice doesn't have a mediation role in the relationship between abusive supervision and employees' knowledge sharing behavior.

**Conclusion:** the managers of health organizations to increase knowledge sharing between their employees must take care of their supervisory actions and by avoiding abuses of their supervisory duties, increased knowledge sharing and success of their organization.

**Keywords:** Abusive Supervision, Knowledge Sharing, organizational justice.

---

• Received: 22/June/2015 • Modified: 8/March/2016 • Accepted: 20/May/2016

---

1. Associate Professor of Department of Educational Planning and Management, School of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran; Corresponding Author (rmarzoghi@rose.shirazu.ac.ir)  
2. PhD Student of Educational Administration, School of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran