

Investigating the role of abusive supervision and emotional exhaustion on employees' cyber-loafing

Seyyed Reza Seyyed Javadin, Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Mehrdad Estiri, Assistant Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran

Payvand MirzaeianKhamseh¹, The Student of PhD Marketing Management, Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran

Received: 29-08-2022

Accepted: 08-12-2022

Introduction: Cyber-loafing, which refers to the use of the Internet for personal use at work is a serious challenge for organizations due to the disruption in achieving organizational goals. In recent months, with the COVID-19 conditions and the fluctuations of various economic markets in Iran, cyber-loafing is highly common among the employees of Iranian organizations. On the other hand, using Internet resources has become necessary for all organizations to do part of their business processes. Effective use of Internet resources can lead to various positive results, such as reduced operating costs, effective communication between employees, and better job performance (Anandarajan et al., 2004). Ideally, the Internet is expected to be a tool to facilitate the job performance of employees. However, the Internet can also be used as an inappropriate tool that leads to reduced performance (Moody & Siponen, 2013). According to Kwai and Su (2017), employees spend about 20-24% of their working time on the Internet (Koay & Soh, 2017). This organizational behavior has led to a 30-40% reduction in employee productivity and costs organizations \$750 annually (Ugrin et al., 2018). Therefore, dealing with deviant behaviors in organizations is of considerable importance.

Many researchers have addressed the causes and roots of cyber-loafing and paid attention to the antecedents of this behavior. A review of the background of cyber-loafing shows that most of the research in this field has mainly focused on organizational attitudes, behaviors and

¹. Corresponding Author Email: p.mirzaeian@alzahra.ac.ir

policies (Liberman et al., 2011; Pindek et al., 2018; Soral et al., 2020). But there is a theoretical gap to examine the mechanisms of supervision and especially abusive supervision in cyber-loafing (Lim et al., 2020). Abusive supervision is a type of destructive leadership that has attracted the attention of scholars and practitioners in recent years. According to Tepper et al. (2011), more than 13% of the workforce suffers abusive, insulting, or hostile behavior from their supervisors annually (Lee et al., 2018). In addition, when employees in the organization spend online activities unrelated to their jobs or duties, it may be beneficial for them, but it is harmful to their organizations because avoiding the Internet is considered as an undesirable behavior and is in conflict with organizational productivity. Thus, while the hours spent on the Internet should be used to advance work responsibilities in line with organizational goals, it is spent on personal activities to compensate for emotional exhaustion caused by improper supervision (Koay & Soh, 2017). In this research, we seek to investigate the effect of abusive supervision on cyber-loafing with the mediating role of emotional exhaustion. Emotional exhaustion can be explained as the mental exhaustion and fatigue caused by the pressure of one's private life or job demands or a combination of both. It gives signals of the beginning of physical or mental collapse (Lim et al., 2020).

In summary, considering that the research on the mechanisms governing abusive supervision and organizational cyber-loafing has not been much developed, the present study aims to investigate the issue from the theoretical point of view of the social exchange theory (SET) and the conservation of resources (COR) theory. Also, the effect of abusive supervision on cyber-loafing is studied through the mediating role of emotional exhaustion in the context of oil companies.

Methodology: The main paradigm of this research is descriptive and positivistic, and its statistical population included the administrative staff members of a company active in the oil industry. In terms of orientation, this study is an applied one with a comparative approach. The structural equation modeling method and the SmartPLS software were used to analyze the data.

Results and discussion: The findings of this research showed that emotional exhaustion plays a mediating role in the relationship between abusive supervision and cyber-loafing. That is, abusive supervision causes emotional exhaustion in employees and leads to their cyber-loafing.

Conclusion: The results indicate that abusive supervision has a positive effect on cyber-loafing, and the mediating effect of emotional exhaustion on the relationship between abusive supervision and cyber-loafing is moderated by commitment. Therefore, the employees who are mistreated in the organization suffer emotional exhaustion, pay less attention to their work, and spend more time in the cyberspace and the Internet. Also, the results show that employees who have higher commitment are less likely to experience mismanagement-induced emotional exhaustion and show less avoidance.

Keywords: Abusive supervision, Cyber-loafing, Emotional exhaustion, Organizational commitment



نقش سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و فرسودگی عاطفی بر طفره‌روی اینترنتی کارکنان

سیدرضا سیدجوادین، استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران،
تهران، ایران

مهرداد استیری، استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران،
ایران

پیوند میرزائیان خمسه^۱ دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اجتماعی و
اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۰۷

چکیده

حضور پررنگ اینترنت در زندگی کاری کارکنان سازمان‌های امروزی، چالش‌هایی را به وجود آورده است که از میان آن‌ها می‌توان به رفتار انحرافی با نام طفره‌روی اینترنتی اشاره داشت. هدف اصلی این مقاله، درک ریشه‌های نوین طفره‌روی اینترنتی از دیدگاه تئوری تبادل اجتماعی و نظریه حفاظت از منابع و بررسی پیش‌ایندهای اثرگذار بر طفره‌روی اینترنتی و ارائه راهکارهایی جهت کاهش این رفتار انحرافی است. پارادایم اصلی این پژوهش تو صیفی، اثبات‌گرا و نمونه آماری تحقیق شامل کارکنان اداری یکی از شرکت‌های فعال در صنعت نفت است. این مطالعه از حیث جهت‌گیری، کاربردی با رویکرد قیاسی قرار می‌گیرد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی.ال.اس. استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرسودگی عاطفی در رابطه میان سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و طفره‌روی اینترنتی نقش میانجی ایفا می‌کند؛ یعنی سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه باعث فرسودگی عاطفی کارکنان شده و منجر به طفره‌روی آنان در اینترنت می‌شود. نتایج حاکی از آن است که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه تأثیر مثبت بر طفره‌روی اینترنتی داشته و اثر میانجی فرسودگی عاطفی بر رابطه بین سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و طفره‌روی اینترنتی با تعهد سازمانی تعدیل می‌شود. بنابراین، کارکنانی که در سازمان با آن‌ها بدرفتاری می‌شود، دچار فرسودگی عاطفی شده و کمتر به فعالیت‌های کاری خود پرداخته و



نشریه علمی کاوش‌های مدیریت بازرگانی

مقاله پژوهشی / سال پانزدهم، شماره سی و دو، تابستان ۱۴۰۲، ص: ۲۴۱-۲۱۷

بیشتر در فضای مجازی و اینترنت، سرگرم طفره‌روی می‌شوند. همچنین نتایج نشان داد، کارکنانی که تعهد سازمانی بالاتری دارند، کمتر دچار فرسودگی عاطفی ناشی از سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه شده و طفره‌روی کمتری از خود نشان می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه، طفره‌روی اینترنتی، فرسودگی عاطفی، تعهد سازمانی.

مقدمه

طفره‌روی اینترنتی که به استفاده از اینترنت برای مصارف شخصی در محل کار اطلاق می‌شود، چالش جدی سازمان‌ها به دلیل ایجاد اختلال در دستیابی به اهداف سازمانی است (سورال و پندی، ۲۰۲۰). این رفتارها با تأثیر پذیرفتن از شرایط بیماری کووید ۱۹ و نوسانات بازارهای مختلف اقتصادی در ایران؛ از جمله بازارهای طلا، سکه، ارز و بورس در میان کارکنان سازمان‌های ایرانی به شدت قابل مشاهده است. از سویی دیگر استفاده از منابع اینترنتی برای همه سازمان‌ها جهت به ثمر رساندن بخشی از فرایندهای تجاری خود تبدیل به یک ضرورت شده‌اند (باتورای و توکر، ۲۰۱۵). استفاده مؤثر از منبع اینترنت می‌تواند منجر به نتایج مختلف مثبت مانند کاهش هزینه‌های عملیاتی، ارتباطات مؤثر بین کارکنان و عملکرد بهتر شغلی شود (آناندراجان، دیواین و سینرز، ۲۰۰۴). در حالت ایده‌آل، انتظار می‌رود اینترنت ابزاری برای تسهیل عملکرد شغلی کارمندان باشد. با این وجود، از اینترنت می‌توان وسیله‌ای نامناسب که منجر به کاهش عملکرد می‌شود نیز استفاده کرد (مودی و سایپونن، ۲۰۱۳). چندین نظرسنجی نشان داده است که کارمندان حدود ۲۰-۲۴ درصد از زمان کار خود را صرف طفره‌روی اینترنتی می‌کنند (کواي و سو، ۲۰۱۷). این رفتار سازمانی منجر به کاهش ۳۰-۴۰ درصدی بهره‌وری کارکنان شده و سالانه به ارزش ۷۵۰ دلار برای سازمان‌ها هزینه دارد (اوگرین و همکاران، ۲۰۱۸). از این رو پرداختن به رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

تحقیقات بسیاری، به علل و ریشه‌های طفره‌روی اینترنتی پرداخته‌اند و پیشایندهای این رفتار را مورد توجه قرار داده‌اند. بررسی پیشینه رفتار طفره‌روی اینترنتی نشان می‌دهد که بیشتر تحقیقات طفره‌روی روی اینترنت به طور عمده بر نگرش‌ها، رفتارها و سیاست‌های سازمانی متمرکز بوده است (لیبرمن، سیدمن، مک کنا و بوفاردی، ۲۰۱۱؛ پیندک، کراجوسکا و اسپکتور، ۲۰۱۸، سورال، آریان کلام و پندی، ۲۰۲۰) اما همچنان، خلاء نظری بررسی سازوکارهای سرپرستی و به‌ویژه سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر طفره‌روی اینترنتی وجود دارد (لیم، کواي و چونگ، ۲۰۲۰).

سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه، نوعی رهبری مخرب است که در سال‌های اخیر توجه دانشمندان و دست‌اندرکاران را به خود معطوف داشته است. به گفته تپر، ماس و دافی (۲۰۱۱)، سالانه بیش از ۱۳٪ از نیروهای کار از رفتارهای ناپسند، اهانت‌آمیز یا خصومت سرپرستان خود رنج می‌برند (لی، کیم و یان، ۲۰۱۸). از سویی، زمانی که

کارمندان در سازمان صرف فعالیت‌های برخط غیرمرتبط با وظایف شغلی می‌کنند ممکن است برای خود ایشان دارای منافع باشد اما برای سازمان‌های آنها مضر است، زیرا طفره‌روی اینترنتی یک رفتار نامطلوب و در تضاد با بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شود. به این ترتیب زمانی که باید از ساعات‌های صرف‌شده در اینترنت برای پیش‌برد مسئولیت‌های کاری هم‌راستا با اهداف سازمانی استفاده شود، برای جبران فرسودگی ناشی از سرپرستی نادرست، صرف فعالیت‌های شخصی می‌شود (کوای و سو، ۲۰۱۸). از سوی دیگر در این تحقیق، سعی داریم تا تأثیر نظارت سوءاستفاده‌گرانه سرپرستان را بر طفره‌روی اینترنتی با تأثیر نقش میانجی فرسودگی عاطفی مورد بررسی قرار دهیم. فرسودگی عاطفی را می‌توان با احساس خستگی روانی و خستگی ناشی از فشار زندگی خصوصی فرد یا خواسته‌های شغلی یا ترکیبی از هر دو، تبیین کرد. فرسودگی عاطفی، علائمی از شروع فروپاشی جسمی یا روحی به افراد می‌دهد (لیم، کوای و چونگ، ۲۰۲۰).

بنابراین، با در نظر گرفتن این که تحقیقات در مورد سازوکارهای حاکم بر سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه^۱ و طفره‌روی سازمانی، توسعه زیادی نیافته است؛ مطالعه حاضر با هدف بررسی رفتار طفره‌روی اینترنتی از دیدگاه نظری تئوری تبادل اجتماعی^۲ (SET) و نظریه حفاظت از منابع^۳ (COR)، تأثیر سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر روی طفره‌روی اینترنتی از طریق نقش میانجی فرسودگی عاطفی را در بستر سازمان‌های دولتی مورد مطالعه قرار داده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به منظور بررسی سازوکارهای تأثیرگذاری سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر رفتارهای طفره‌روی اینترنتی کارکنان در محیط کار از دیدگاه نظری؛ تئوری تبادل اجتماعی (SET) و نظریه حفاظت از منابع (COR) به لحاظ مبنایی چنین روابطی را تبیین می‌نمایند که در ادامه تشریح شده‌اند.

نظریه تبادل اجتماعی. هومانس (۱۹۵۸) و بلاو (۱۹۶۴) در روانشناسی و تیبالت و کلی (۱۹۵۹) در جامعه‌شناسی، نظریه تبادل اجتماعی را مطرح کردند و سپس در حیطه مدیریت نیز مطرح شد (کروپانزانو و میچل، ۲۰۰۵). این نظریه می‌تواند مجموعه گسترده‌ای از رفتار افراد را توضیح دهد (هوانگ، چنگ، هوانگ و تنگ، ۲۰۱۸). تئوری

^۱ AbusiveSupervision

^۲ Conservation of resource theory

^۳ Social exchange theory

تبادل اجتماعی به بیان رابطه تبادلی بین کارکنان با سازمان یا مدیر آنها با تبادل اقتصادی یا اجتماعی می‌پردازد (مکان‌ستین و آی مین، ۲۰۱۹). طبق این تعریف در یک تبادل صرفاً اقتصادی، کارکنان یک شغل مشخص را در یک زمان مشخص، برای جبران خدماتی مشخص انجام می‌دهند. به علاوه در یک تبادل اجتماعی، علاوه بر پاداش‌های مادی، کارکنان مزایای غیرپولی نظیر امنیت شغلی، احساس هویت، احساس شایستگی را از سازمان و مدیران خود دریافت می‌کنند. به علاوه هسته اصلی تئوری نام برده شده بیانگر این مفهوم است که روابط انسانی براساس تجزیه و تحلیل ذهنی هزینه و فایده شکل می‌گیرد؛ بنابراین افراد تمایل به تکرار اعمالی که منجر به دریافت پاداش در گذشته شده است را دارند و هر چه یک رفتار خاص بیشتر پاداش بگیرد، احتمال تکرار آن بیشتر است (هومنز، ۱۹۵۸؛ چرنیاک‌های و رابنو، ۲۰۱۸). بنابراین، سرپرستان که کارکنان را مورد خشونت قرار می‌دهند، کارکنانشان با استفاده از طفره-روی در فضای مجازی تلاش می‌کنند، این تعادل را ایجاد کرده و آورده خود را برای سازمان کاهش دهند (لیم، کوای و چونگ، ۲۰۲۰).

نظریه حفاظت از منابع. هابفول (۱۹۸۹)، نظریه حفاظت از منابع را توسعه داد که انگیزه افراد را در به دست آوردن، نگهداری، محافظت و تقویت منابع شخصی، ضروری می‌داند (فنگ و وانگ، ۲۰۱۹). طی سال‌های گذشته، این نظریه، به یکی از نظریه‌های پر استناد در روانشناسی سازمانی و رفتار سازمانی تبدیل شده است. این نظریه پرکاربرد، در بسیاری از حوزه‌های طیف تنش، از فرسودگی شغلی تا استرس آسیب‌زا، پذیرفته شده است (هابفول، هالسلین، نوو و وستمن، ۲۰۱۸).

هسته اصلی نظریه حفاظت از منابع، یک نظریه انگیزشی است که بسیاری از رفتارهای انسان بر اساس نیاز تکاملی به دست آوردن و حفظ منابع در ژنتیک رفتاری انسان برای بقا را توضیح می‌دهد (هابفول، هالسلین، نوو و وستمن، ۲۰۱۸). بر اساس این نظریه، افراد با ذخیره منابع سازمانی بیشتر، نظیر حقوق، دستمزد، پاداش و مزایا دارای رضایت شغلی بیشتری هستند (طبرسا، شکوهیار و الفت، ۱۳۹۷). بر این اساس، افراد انگیزه دارند که ابتدا از منابعی که در دسترس دارند، محافظت کنند و دوم، منابع جدید را جهت برنامه‌های آینده و جلوگیری از اتلاف منابع، بدست آورده یا کسب کنند (هالسلین، نوو و پاستین آندردال، ۲۰۱۴؛ هانتر، کاسنبری و جین، ۲۰۱۷). ارزش منابع نیز در صورتی برای یک فرد حائز اهمیت تلقی می‌شود که با ارزش‌های فرد سازگار باشد و هر چه این سازگاری بالاتر باشد، مقدار ارزشمندی منبع نیز بالاتر خواهد بود (سریواستاوا و باجپای، ۲۰۲۰). این تئوری بیان می‌کند که تهدید منابع از نظر شخص می‌تواند منجر به فرسودگی عاطفی یا جسمی شود. بنابراین، به نفع افراد است که در

این شرایط رفتارهایی را انجام دهند که به حفظ منابعشان کمک کند (جین، مکدونالد و پارک، ۲۰۱۸). آلن و همکاران معتقدند، نظریه حفاظت از منابع، هم بر روی منابع روانی و هم بر روی منابع جسمی تمرکز دارد (آلن، پلتوکورپی و رابنستین، ۲۰۱۶). منابع عاطفی، سطح و مدت تلاش را که شخص در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کند تعیین می‌کند، در حالی که منابع جسمانی ظرفیت کل فرد را برای انجام کار تعیین می‌کند (شیا و همکاران، ۲۰۱۹).

ظرفه‌روی اینترنتی. ویوین لیم در سال ۲۰۰۲، اصطلاح ظرفه‌روی را ابداع کرد. ظرفه روی، اغلب یک نوع رفتار ضدتولید و به نوعی خروج از خدمت محسوب می‌شود (اندل و همکاران، ۲۰۱۹). خطرناک‌تر از آنچه انتظار می‌رود این است که در حین این اقدام، تصور می‌شود کارکنان به خوبی مشغول فعالیت‌های خود هستند در حالی که این‌گونه نبوده و اقدام آن‌ها خطرات امنیتی و دادخواهی را برای شرکت افزایش می‌دهد (کورونوفسکا و اسپیکرمن، ۲۰۱۹). با در نظر گرفتن نرخ رشد فناوری اطلاعات، تقریباً هر فردی دسترسی شخصی به اینترنت بر روی تلفن همراه خود دارد و از این لحاظ ممکن است مناسب‌تر باشد که ظرفه‌روی را فعالیت‌های کارکنان که چه با اینترنت سازمانی و چه با دستگاه‌های شخصی خود مانند تلفن همراه، رایانه شخصی، تبلت و غیره در ساعات کاری انجام می‌دهند، نام‌گذاری کرد (آیباس و گونگر، ۲۰۲۰). به طور کلی، فعالیت ظرفه‌روی در سازمان‌ها، استفاده غیرمجاز از اینترنت در حین کار است (شادیک، هاریونو، معافی و ایسیفیانادوی، ۲۰۲۱). این پدیده که یکی از این مشکلات سوءاستفاده از محصولات فناوری به‌ویژه در محیط کار است، پرسه‌زنی یا ظرفه‌روی اینترنت نامیده می‌شود که در سازمان‌های امروزی به یک موضوع رایج تبدیل شده است (اوتکن، بایرام، بسر و کارا، ۲۰۲۰). طبق مطالعاتی که بر روی این رفتار انجام شده به طور میانگین پیش‌بینی شده است که کارمندان هر روز تا دو ساعت از زمان کاری خود را صرف ظرفه‌روی در محیط کار می‌کنند که سازمان‌ها را تا ۸۵ میلیارد دلار در سال متضرر می‌کند (زاکروزسکی، ۲۰۱۶). در نظرسنجی بیش از دو هزار کارمند آمریکایی مشخص شد که ۶۲ درصد از کارمندان برخی از ساعات کاری خود را در وبگاه‌های شبکه‌های اجتماعی سپری می‌کنند و ده درصد اظهار داشتند که ۳۰ درصد یا حتی بیشتر از این زمان را در روز کاری خود در وبگاه‌های غیرمرتبط با کار می‌گذرانند (مرکادو، جوردانو و دیلچرت، ۲۰۱۷). بنابراین برای بسیاری از سازمان‌ها ظرفه‌روی اینترنتی کارکنان حائز اهمیت و آفری است.

سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه. ادراک کارکنان از میزان پایداری رفتارهای کلامی و غیرکلامی سرپرست به استثنای تماس بدنی، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه تعریف می‌شود (تپر، ۲۰۰۰: ۱۷۸؛ آگراوال و اوی، ۲۰۲۰). رفتارهای حمایتی و غیرحمایتی در شرایط مختلف از سوی رهبران به‌منظور ایجاد فاصله یا توسعه روابط بین فردی با کارکنان دارای تفاوت است. گاهی اوقات و به دلایل گوناگون، سرپرستانی که در موقعیتهای رهبری قرار می‌گیرند، انگیزه سرپرستی مخرب دارند. از این‌رو در روابطی که میان سرپرست و زیردستان شکل می‌گیرد ممکن است رهبران از قدرت خود سوءاستفاده کنند (جاوید و همکاران، ۲۰۱۹: ۱).

پژوهش‌ها و فراتحلیل‌هایی که در سال‌های اخیر در مورد این موضوع انجام شده است، نشان داده است که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه با طیف وسیعی از نتایج نامطلوب در محیط کار، از جمله رفتارهای انحرافی محل کار شناخته شده و دارای مضراتی برای سازمان‌هاست (آگراوال، ۲۰۱۹؛ اه و فرح، ۲۰۱۷؛ تپر، سیمون و پارک، ۲۰۱۷). ممکن است رفتارهای توهین‌آمیز از سوی سرپرستانی که با کارکنان خود بدرفتاری می‌کنند، در حملات کلامی، انتقام‌جویی، خرابکاری و یا حتی استبداد نمود عینی پیدا کند. جنبه‌های کلیدی از سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه که تپر (۲۰۱۷) به آن‌ها اشاره کرده است، عبارت‌اند از: ۱) کیفیت ذهنی از بدسرپرستی و بدرفتاری (هر کارمند سرپرست خود را به‌صورت متفاوت ارزیابی می‌کند)؛ ۲) تداوم و پایداری الگوی بدرفتاری و بدسرپرستی از سوی افرادی که در جایگاه قدرت قرار دارند؛ ۳. ماهیت خودرأی‌گونه و هدفمند بدرفتاری و بدسرپرستی (جاوید و همکاران، ۲۰۱۹: ۳). مطالعات پیشین، نشان داده است که سازمان‌های ایالات متحده، سالانه ۲۳٫۸ میلیارد دلار به دلیل رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه مراقبت‌های بهداشتی و کاهش بهره‌وری صورت گرفته از این بدسرپرستی‌ها، هزینه می‌کنند (تپر، دافی، هنله و لامبرت، ۲۰۰۶). به علاوه، تحقیقات قبلی نشان داده است، کارکنانی که از سوی سرپرستان خود با بدرفتاری و بدسرپرستی روبرو شده‌اند، اغلب رفتاری را که از سرپرستان خود ادراک کرده‌اند به کل سازمان تعمیم می‌دهند. به این ترتیب اهمیت دارد که مسئله سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه در سازمان‌ها جدی گرفته شده و در اهم موضوعات مورد بررسی قرار گیرد (کازنز، نگوین و استینگهامبر، ۲۰۱۹؛ استینگهامبر و همکاران، ۲۰۱۵).

فرسودگی عاطفی. فرسودگی عاطفی، تحلیل رفتن انرژی یا منابع عاطفی و هیجانی است که برای درک بهتر از فرایند فرسودگی شغلی معرفی می‌شود. به این دلیل که فرسودگی عاطفی عواقب زیادی از جمله بر روی سلامتی افراد دارد و اغلب هسته‌ای‌ترین مؤلفه فرسودگی در نظر گرفته می‌شود. پژوهشگران بر روی فرسودگی

عاطفی که با اهمیت‌ترین بعد از فرسودگی است، متمرکز شده‌اند (تویت‌هوف و همکاران، ۲۰۱۷: ۷). فرسودگی عاطفی منجر به بیماری‌های روحی و جسمی شده و به این ترتیب طول مدت ترک شغل به دلیل بیماری را افزایش می‌دهد و می‌تواند بر دیگر ابعاد زندگی کارکنان نیز تأثیر بسزایی بگذارد. شواهد مطالعات سایر محققان نشان داده است که عوامل سازمانی مانند سوءرفتارهای سرپرستان و همکاران موجب افزایش این احساس در کارکنان می‌شود (چی و لیانگ، ۲۰۱۳: ۱۲۶).

فرسودگی عاطفی یکی از ابعاد فرسودگی شغلی محسوب می‌شود و یکی از پدیده‌های مورد توجه متخصصان حوزه رفتار سازمانی در دهه‌های اخیر است، زیرا به یک بیماری جهانی در محیط‌های کاری مبدل شده و بر روی میلیاردها نفر تأثیر داشته است (تورینگی، بابا، وان و هنگ، ۲۰۱۳: ۵۱۴). فرسودگی عاطفی از شغل که در این پژوهش بیشتر مورد نظر محققان است، از جمله خطرات نشأت گرفته از شغل است که در سال‌های اخیر شیوع آن در میان کارکنان افزایش یافته است و تمام ابعاد زندگی شغلی ایشان را در بر می‌گیرد (داست و همکاران، ۲۰۱۸). بی‌توجهی به پدیده فرسودگی در سازمان‌ها از یک سو موجب افزایش غیبت‌های شغلی، جابه‌جایی‌های کاری و نارضایتی شده و از سوی دیگر موجب کاهش نیروی مولدکاری و هم‌چنین کاهش بهره‌وری در سازمان می‌شود (استرادوینک و استار، ۲۰۱۸). به این ترتیب، پدیده نام برده شده سازمان‌ها را در همه ابعاد با خطر مواجه می‌کند (گلاسر و هچت، ۲۰۱۳).

تعهد سازمانی. تعهد سازمانی از دهه ۱۹۶۰، مورد توجه روانشناسان سازمانی قرار گرفته است (لوان، ۲۰۲۰). ابتدا بکر (۱۹۶۰) و سپس مایر و آلن (۱۹۹۷)، مفهوم تعهد سازمانی را پایه‌گذاری کردند و پس از آن بسیاری از محققان در مورد تعهد سازمانی اظهار نظر کردند. یوسف در سال ۲۰۱۷، تعهد سازمانی را پیوند ذهنی فرد با سازمان محل کارش می‌داند (یوسف، ۲۰۱۷). تعهد سازمانی می‌تواند وضعیتی توصیف شود که یک کارمند، مایل به انجام وظایف سازمانی است و می‌خواهد موقعیت خود را در سازمان حفظ کند (احد و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، جاه‌طلبی فرد برای تلاش و سخت کار کردن جهت همسویی با چشم‌انداز و مأموریت سازمان و تصدیق ارزش و هدف سازمان مفهوم کاملی از تعهد سازمانی را می‌رساند (ناویتاسری، اصبری، ویجایا و یوونو، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، تعهد سازمانی هر نگرشی است که نشان‌دهنده وفاداری کارمند به سازمان برای رسیدن به موفقیت و پیشرفت پایدار باشد (لوتانز، ۲۰۰۵؛ ناویتاسری، اصبری، ویجایا و یوونو، ۲۰۲۰).

مکی و همکاران (۲۰۱۷) دریافتند که کارکنان هنگام بدرفتاری مافوق، تمایل دارند عصبانیت خود را از طریق رفتارهای پرخاشگرانه به همکارانشان منتقل کنند. علاوه بر این، مرکادو و همکاران (۲۰۱۷) با انجام پژوهش فراتحلیل دریافتند که طفره‌روی اینترنتی به شدت و به طور مثبت با رفتارهای کاری ضد تولید مرتبط است (ورنر، ۲۰۲۰). با این حال، آزار و اذیت در محل کار ممکن است عواقب منفی زیادی ایجاد کند، از جمله این که قربانیان این نوع از بدسرپرستی ممکن است به اقدامات تلافی‌جویانه در سازمان اقدام کنند. از این رو، در این مطالعه استدلال می‌شود که کارکنان بدسرپرست برای راهی در جهت انتقام از بدرفتاری سرپرست خود، تلاش‌های خود در محل کار را کاهش داده و احتمالاً مشغول طفره‌روی اینترنتی می‌شوند. بنابراین، یکی از فرضیه‌های پژوهش حاضر به صورت زیر شکل گرفت:

H1: سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه تأثیر مثبت قابل‌توجهی بر طفره‌روی اینترنتی دارد. به گفته لیو و همکاران (۲۰۱۶)، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه می‌تواند باعث صدمه و آسیب منابع مختلف ارزشمند سازمان شود. کارکنان با سرپرستی ناشایست، کمتر تحت حمایت سرپرست خود قرار می‌گیرند؛ که این امر باعث کاهش عملکرد و شکل‌گیری رفتارهای ضد اجتماعی در فرد می‌شود (فنگ و وانگ، ۲۰۱۹). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۹۰٪ کارکنان شرکت‌های آمریکایی در طول فعالیت خود، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه را تجربه کرده و این مسئله یکی از مشکلات جدی پیش روی کارکنان در محل کارشان است که منجر می‌شود تا شیوه مشارکت در سازمان و تعامل خود را با سرپرست کاهش دهند (پلتوکوری، ۲۰۱۸). همچنین، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه، منابع روانشناختی کارکنان از جمله خودکارآمدی، عزت‌نفس را کاهش و فرسودگی عاطفی را شکل می‌دهد. به این ترتیب در صورت عدم حمایت‌های اجتماعی و اخلاقی سرپرست، کارکنان تمایل به فرسودگی عاطفی بیشتری دارند. مطالعات گذشته نشان داد که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه تأثیر منفی قابل‌توجهی بر فرسودگی عاطفی و تنش شغلی کارکنان دارد (عنصری، بایقوموگ و تانوا، ۲۰۲۰؛ مارتینکو، هاروی، بریس و مکی، ۲۰۱۳؛ مک آلیستر، مکی و پرو، ۲۰۱۸). از این رو، فرضیه‌ای دیگر به صورت زیر شکل گرفت:

H2: سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر فرسودگی عاطفی تأثیر مثبت و قابل‌توجهی دارد. طبق نظریه حفاظت از منابع، یک فرد جهت کاهش استرس تلاش می‌کند تا منابع شخصی خود را بازیابد. در استفاده از این تئوری در مطالعه حاضر، کارکنانی که از نظر احساسی دچار فرسودگی می‌شوند، تلاش می‌کنند تا منابعی که از دست داده‌اند را بازیابی کنند. بر اساس پژوهش‌های کوای (۲۰۱۸)، کارکنانی که دچار محرومیت‌های

اجتماعی در نتیجه بد رفتاری‌های سرپرست خود شدند، منابع ذهنی خود را گسترش می‌دهند تا از این طریق با محرومیت‌های ناشی از تعاملات اجتماعی خود در محل کار کنار بیایند. در نتیجه، برای جلوگیری از اتلاف بیشتر منابع و تعدیل فرسودگی عاطفی خود، اقدام به طفره‌روی اینترنتی می‌کنند. بر طبق نتایج مطالعات اوراوک (۲۰۱۸)، طفره‌روی اینترنتی فعالیتی است که می‌تواند به کارمندان جهت کاهش استرس و احساسات منفی آن‌ها کمک کند. از این رو، کارکنانی که از نظر احساسی دچار فرسودگی شده‌اند، برای کنار آمدن با استرس، بیشتر درگیر این رفتار انحرافی در سازمان می‌شوند. بنابراین، در این مطالعه فرض می‌شود که:

H3: فرسودگی عاطفی تأثیر مثبت در طفره‌روی اینترنتی دارد.

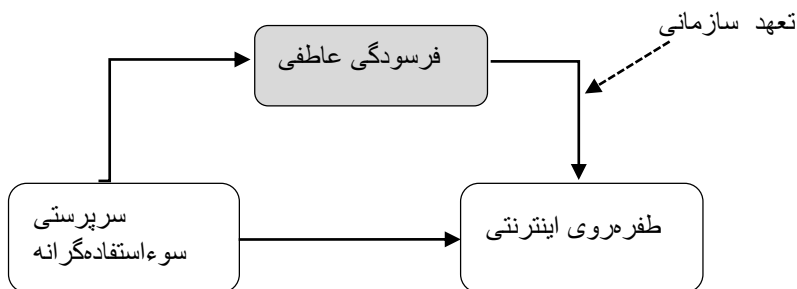
با توجه به یافته‌های مطالعه فراتحلیل ادموندسون و همکاران (۲۰۱۹)، عدم پشتیبانی بیشتر سرپرستان و مدیران، سطح فرسودگی‌های عاطفی را افزایش می‌دهد (ادموندسون، متیو و آمبروز، ۲۰۱۹). زیرا کارمندان بدسرپرست مجبورند منابع غیرضروری را برای کنار آمدن با سرپرستان ناشایست، هدر دهند. طبق گفته اوراوک (۲۰۱۸)، طفره‌روی فعالیتی است که می‌تواند به کارمندان کمک کند تا از استرس و احساسات منفی فرار کنند. بنابراین، ما فرض می‌کنیم که کارکنان فرسوده از نظر عاطفی و احساسی، در نتیجه سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه، برای کنار آمدن با استرس، احتمالاً سرگرم طفره‌روی اینترنتی می‌شوند. از این رو، فرضیه بعدی این پژوهش شکل گرفت:

H4: فرسودگی عاطفی در رابطه بین سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و طفره‌روی اینترنتی نقش میانجی ایفا می‌کند.

تعهد سازمانی نوعی از نگرش است که به واسطه کارکنان، هویت خود را با سازمان مأنوس می‌داند (محمدی، نداف و صفریان، ۱۳۹۶). مطالعه حاضر پیشنهاد می‌کند که تعهد سازمانی، نقش تعدیل‌گر بین فرسودگی عاطفی و طفره‌روی اینترنتی ایفا می‌کند. در حال حاضر، بیشتر کارمندان به طور میانگین در مسیر شغلی خود حدود ۱۲ مرتبه شغل خود را تغییر می‌دهند (استاتیکس، ۲۰۱۷). این تعداد به احتمال زیاد در سال‌های آینده افزایش یافته و حاکی از آن است که نگرش کارکنان با مهارت بالا در اقتصاد تغییر شغل سریع دشوار شده است. بر اساس اظهارات ایلیس و ریتراپالمون (۲۰۲۰)، مواردی که در تغییر شغل نقش دارند شامل ادراک فرد از موفقیت شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است (ایلیس و ریتراپالمون، ۲۰۲۰). از طرفی انتظار می‌رود که تأثیر فرسودگی عاطفی بر طفره‌روی اینترنتی در افرادی که سطح بالایی از تعهد سازمانی دارند، به دلیل تعلق خاطر شغلی بالا و سطح عملکرد خوب سازمانی، ضعیف باشد.

بنابراین، تعهد یک منبع مهم برای کمک به کارکنان جهت مقابله با تأثیرات مخرب استرس و تمرکز بهتر روی نقش‌هایشان است (کوباسا، ۱۹۸۲). به این ترتیب، کارکنان با وابستگی عاطفی قوی‌تر، تجربه روانشناختی مثبت‌تری خواهند داشت و تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمانی از خود نشان می‌دهند. بنابراین، به سازمان در دستیابی به موفقیت مستمر کمک می‌کنند (لی و ها، ۲۰۲۰). پس می‌توان استدلال کرد که در کارکنان دارای فرسودگی عاطفی اگر ویژگی تعهدسازمانی وسیله‌ای برای تأمین مجدد انرژی باشد، کمتر در معرض طفره‌روی اینترنتی قرار می‌گیرند. از این رو، فرض می‌شود که:

H5: تعهد سازمانی رابطه مثبت بین فرسودگی عاطفی و طفره‌روی اینترنتی را تعدیل می‌کند؛ به طوری که وقتی تعهد سازمانی کم است، این رابطه قوی‌تر می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش، از نظر هدف: توصیفی؛ فلسفه پژوهش: اثبات‌گرا؛ جهت‌گیری: کاربردی؛ استراتژی: پیمایش؛ شیوه پژوهش: کمی؛ قلمرو زمانی: تک‌مقطعی و از نظر رویه و روش جمع‌آوری داده: پرسش‌نامه است (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۱). در این مطالعه به منظور تنظیم پرسش‌نامه نهایی، پرسش‌نامه استاندارد لیم و همکاران (۲۰۲۰)، مبنا قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداری یک سازمان فعال در صنعت نفت که حداقل یک سیستم کامپیوتری و یک سرپرست دارند، است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان بوده است. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آمار استنباطی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و برازندگی مدل استفاده شده است. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از نرم افزار اسمارت پی. ال. اس. در دو مرحله اصلی روش تحقیق یعنی بررسی برازش مدل تحقیق و سپس آزمودن فرضیه‌ها استفاده شده است که در ادامه نتایج آن ارائه می‌شود.

تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، متغیرهای جمعیت‌شناختی از گردآوری داده‌های پرسش‌نامه ۳۲۱ نفر از کارکنان اداری یک شرکت فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی جمع‌آوری شده است. در بررسی از ویژگی‌های توصیفی این کارکنان، در شاخص جنسیت، درصد فراوانی کارکنان مرد از میان این تعداد ۶۸/۲ و کارکنان زن، ۳۱/۸ است. در شاخص سن، کارکنان زیر ۲۰ سال با ۰/۳ درصد فراوانی، کارکنان ۲۱-۳۰ سال، با ۲۰/۹ درصد فراوانی، کارکنان ۳۱-۴۰ سال با ۴۸/۹ درصد فراوانی، کارکنان ۴۱-۵۰ سال با ۲۱/۸ درصد فراوانی، کارکنان ۵۱-۶۰ سال با ۷/۵ درصد فراوانی و کارکنان بالای ۶۰ سال دارای ۰/۶ درصد فراوانی هستند. در شاخص تحصیلات، ۶/۲ درصد از این افراد دارای تحصیلات دیپلم، ۲۹/۹ درصد لیسانس، ۴۶/۱ درصد فوق‌لیسانس و ۱۷/۸ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری هستند. درآمد ماهیانه ۳۵/۸ درصد افراد مورد مطالعه، بین ۱-۵ میلیون تومان، ۳۰/۸ درصد، بین ۶-۱۰ میلیون تومان، ۱۹/۶ درصد، بین ۱۱-۱۵ میلیون تومان و ۱۳/۷ درصد بالای ۱۶ میلیون تومان است. ۳۷/۴ درصد از این کارکنان دارای سابقه خدمت ۱-۸ سال، ۳۴/۶ درصد دارای سابقه خدمت ۹-۱۶ سال، ۱۷/۴ درصد دارای سابقه خدمت ۱۷-۲۴ سال و ۱۰/۶ درصد دارای سابقه خدمت بالای ۲۴ سال هستند.

در جدول (۱)، شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای هر مؤلفه ارائه شده است.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

نام مؤلفه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
تعهد سازمانی	۰/۷۱	۰/۷	۰/۵۳
سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۵۰۷
طفره‌روی اینترنتی	۰/۷۲	۰/۸۳	۰/۶۲
فرسودگی عاطفی	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۸۵
متغیر تعدیلگر	۱	۱	۱

بالا بودن ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از مقدار ۰/۶ نشان از پایایی مناسب و برازش قابل‌قبول مدل‌های اندازه‌گیری دارد و براساس نتایج، مقادیر AVE متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۴ بوده و روایی همگرای مناسبی دارند.

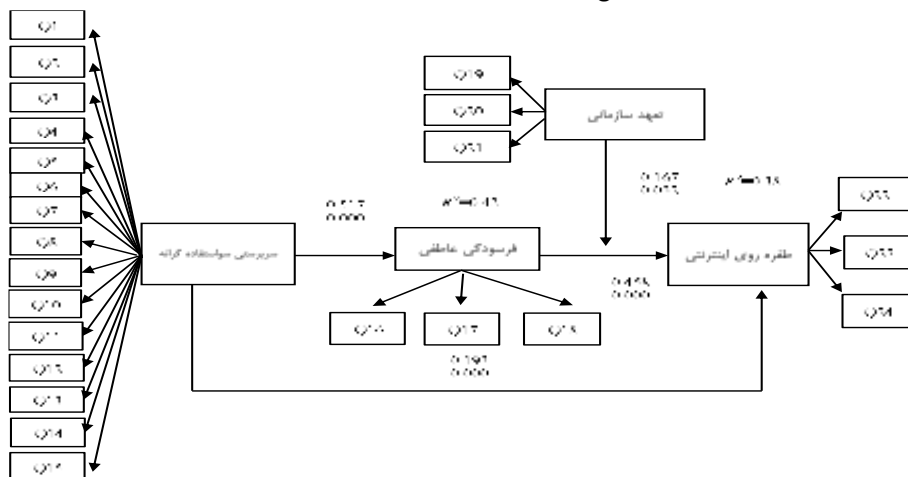
هدف اولیه از بکارگیری مدل‌سازی معادله ساختاری، یافتن یک مدل نظری است که هم به لحاظ آماری و هم از نظر کاربردی، دارای معنا و مفهوم باشد. معیار کلی برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده، معیار GOF نام دارد. شاخص‌های این معیار،

کرانی از صفر تا یک را در بر دارند و به چهار شاخص: مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی تقسیم می‌شوند (هرندی، ۱۳۹۴).
 با توجه به مقادیر اشتراکات (و ضرایب تعیین خروجی نرم‌افزار، این شاخص به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2 \text{ میانگین}} \\ = \sqrt{0.7 \times 0.28} = 0.44$$

بنابراین با توجه به بیشتر بودن مقدار GoF از ۰/۳۶، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

برای بررسی برازش مدل ساختاری که همان روابط بین متغیرهای پنهان است، سه معیار شامل ضرایب معناداری t ، مقادیر R^2 ، معیار Q^2 بررسی شده‌اند. اولین و اساسی‌ترین معیار، مقادیر ضرایب معناداری یا همان آماره آزمون معناداری سؤالات تحقیق و روابط بین متغیرها است که در شکل (۲) ارائه شده است. ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید کرد.



شکل ۲. برازش مدل ساختاری پژوهش

جدول (۲)، نتایج بررسی مسیرهای مستقیم فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مسیرهای مستقیم فرضیات

مسیر مستقیم	ضریب مسیر	آماره آزمون	معناداری	نتیجه
سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه ← طفره‌روی اینترنتی	۰/۱۹۳	۲/۹۶۸	۰/۰۰۰۱	تأیید می‌شود
سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه ← فرسودگی عاطفی	۰/۵۱۷	۱۱/۶۴۳	۰/۰۰۰	تأیید می‌شود
فرسودگی عاطفی ← طفره‌روی اینترنتی	۰/۴۵۸	۲/۴۴۱	۰/۰۰۰۱	تأیید می‌شود

در فرضیه اول، ضریب مسیر ۰/۱۹۳ است و با توجه به مقدار احتمال معناداری که برابر ۰/۰۰۰۱ شده است و کمتر از ۰/۰۵ بوده، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵، معنادار است؛ یعنی سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر طفره‌روی اینترنتی تأثیر معنادار و مثبتی دارد. در فرضیه دوم، با توجه به اینکه مقدار احتمال معناداری ۰/۰۰۰ کمتر از ۰/۰۵ بوده و ضریب مسیر آن ۰/۵۱۷ است، بنابراین این فرضیه نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد؛ به این معنا که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر فرسودگی عاطفی تأثیر مثبت و معنادار دارد. در فرضیه سوم، ضریب مسیر ۰/۴۵۸ است که با توجه به مقدار احتمال معناداری که برابر ۰/۰۰۰۱ شده است و از ۰/۰۵ کمتر بوده، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵، معنادار است؛ یعنی فرسودگی عاطفی بر طفره‌روی اینترنتی تأثیر معنادار و مثبتی دارد.

جدول ۳. مسیرهای غیرمستقیم و بررسی فرضیه چهارم

مسیر غیرمستقیم	از طریق متغیر	ضریب مسیر	نتیجه
سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه ← طفره‌روی اینترنتی	فرسودگی عاطفی	۰/۲۳۶ = ۰/۴۵۸ * ۰/۵۱۸	تأیید می‌شود

در فرضیه چهارم، با توجه به این‌که ضریب مسیر غیرمستقیم از ضریب مسیر مستقیم بزرگتر است، فرضیه فوق تأیید می‌شود و به معنی تأثیر معنادار و مثبت سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه از طریق فرسودگی عاطفی بر طفره‌روی اینترنتی است.

جدول ۴. تحلیل تأثیرگذاری متغیر تعدیل‌گر

مسیر غیرمستقیم	تأثیر ورود تعدیل‌گر	ضریب تأثیر	نتیجه	
فرسودگی عاطفی ← طفره‌روی اینترنتی	قبل از ورود متغیر تعدیل‌گر	۰/۱۶	تأیید می‌شود	
فرسودگی عاطفی ← طفره‌روی اینترنتی	بعد از ورود تعدیل‌گر	۰/۱۵		
مسیر	ضریب مسیر	آماره آزمون	معناداری	نتیجه
متغیر تعدیل‌گر: (حاصلضرب تعهد سازمانی در فرسودگی عاطفی) ← تأثیر فرسودگی عاطفی بر طفره‌روی اینترنتی	۰/۱۶۷	۲/۴۴	۰/۰۳۲	تأیید می‌شود

همان‌گونه که از جدول (۴) مشخص است، ضریب معناداری t متغیر تعدیل‌گر، $۲/۴۴$ محاسبه شده است که به دلیل بیشتر بودن از $۱/۹۶$ نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان تأثیر متغیر تعهد سازمانی را از منظر یک متغیر تعدیل‌گر تأیید کرد. از طرفی دیگر همانگونه که مشاهده می‌شود، ضریب تأثیر فرسودگی عاطفی بعد از ورود متغیر تعهد سازمانی بر طفره‌روی اینترنتی، کاهش پیدا کرده است و این بدان معنا است که تعهد سازمانی می‌تواند تأثیرات فرسودگی عاطفی بر طفره‌روی اینترنتی را تعدیل کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرضیه اول نشان داد که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه تأثیر مثبت و قابل توجهی بر طفره‌روی اینترنتی دارد. نتایج این فرضیه که با نتایج مطالعه آگاروال و اوی (۲۰۱۹): همسو است، نشان می‌دهد که با توجه به تئوری حفاظت از منابع، کارکنان درصدد هستند با طفره‌روی در فضای مجازی به نوعی از منابع ارزشمند خود نظیر منابع شخصی، زمانی و اقدامات اثربخش خود دفاع و حفاظت کنند. به طور کلی، کارکنانی که مورد سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه قرار گرفته‌اند، هم در زمینه فعالیت‌های سازمانی، هم در زمینه مسائل خانوادگی، هم از لحاظ روحی و هم از لحاظ جسمی، توانایی خود را از دست داده و در نقش‌های خود در جامعه ضعیف ظاهر شده و در سازمان نیز منزوی گشته و در قالب یک نیروی کار ضدتولید عمل خواهند کرد. از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و تأثیرات آن بر طفره‌روی اینترنتی کارکنان دارای اهمیت فراوانی است که در این فرضیه به آن پرداخته شد و مورد تبیین قرار گرفت. از طرف دیگر نتایج این فرضیه با نتایج مطالعه لیم و همکاران (۲۰۲۰) در مالزی، همسو نیست. طبق اظهارات لیم و همکاران (۲۰۲۰)، دستیابی به نتیجه‌ای که از بطن مطالعات آن‌ها استخراج شده است، غیرمنتظره بوده و این نتیجه را بدین‌گونه تبیین می‌کنند که احتمالاً در میان سازمان‌های مالزیایی، افرادی که مورد پژوهش قرار گرفته‌اند بر طبق تئوری تبادل اجتماعی، نیازهای هر دو طرف یعنی هم سرپرستان و هم زیردستان از سوی یکدیگر تأمین شده و این رابطه تبادلی برقرار شده و به این ترتیب کارکنان تمایلی به جبران رفتارهای ناشایست ندارند. ولی در پژوهش حاضر، مشخص شد که کارکنان ایرانی برای جبران بدسرپرستی‌های سرپرستان، درگیر فعالیت طفره‌روی شده و از این رو می‌توان نتیجه گرفت که طبق تئوری تبادل اجتماعی نیازهای آن‌ها در سازمان مرتفع نمی‌شود.

در تبیین فرضیه دوم، می‌توان اشاره کرد که نتایج این مطالعه با مطالعات اکرم و همکاران (۲۰۱۹) و پلتوکورپی (۲۰۱۸) و در مطالعات مارتینکو و همکاران همسو بوده و نظارت سوءاستفاده‌گرانه بر رفتار کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد و با افزایش نظارت سوءاستفاده‌گرانه کارکنان بیشتر از فرسودگی عاطفی رنج می‌برند. از آنجایی که یکی از عوامل ظهور استرس در محل کار، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و رابطه مستقیم آن با فرسودگی عاطفی است؛ کارکنانی که در محیط کاری خود ادراک عمیقی از فرسودگی عاطفی دارند، رفتارهای انحرافی بیشتری از خود نشان داده و در پی آسیب رساندن آگاهانه به دارایی‌های سازمان و یا کاهش زمان اختصاص یافته به امور شرکت و افزایش زمان جهت انجام فعالیت‌های شخصی در سازمان‌اند. چرا که با این نوع از رفتار به نوعی رفتار تهاجمی سرپرستان را جبران کرده و به دنبال بازیابی خودباوری و عزت‌نفس آسیب دیده خود که منجر به فرسودگی عاطفی آنها شده است، هستند.

بر اساس این پژوهش و با توجه به نتایج فرضیه سوم، می‌توان اشاره کرد که فرسودگی عاطفی تأثیر مثبت بر طفره‌روی اینترنتی دارد. نتایج این تحقیق با یافته‌های لیم و همکاران (۲۰۲۰) در تضاد است و این تضاد در یافته‌ها ممکن است ناشی از ویژگی عدم پذیرش فاصله قدرت، به‌ویژه در نسل‌های جدید کارکنان ایرانی باشد که با این ویژگی فرهنگی در مالزی مغایرت دارد. به زبان ساده‌تر، کارکنان مالزیایی به دلیل شفافیت‌های بیشتر در فرایندهای مدیریتی سازمان و پذیرش فاصله قدرت، نحوه تعامل خود را با سازمان و حتی سرپرستانی که با آن‌ها بدرفتاری می‌کنند تغییر نداده و حتی در این شرایط نیز کمتر دچار طفره‌روی می‌شوند. از سوی دیگر نتایج این تحقیق با یافته‌های آغاز و شیخ همسو است. به این ترتیب در این مطالعه مشخص شد، بیشتر کارکنانی که در سازمان گرفتار حالت روحی فرسودگی عاطفی شده‌اند، به دلیل کاهش منابع روانشناختی دچار رفتارهای انحرافی شده و بازیگری هستند که در کاهش بهره‌وری سازمان به ایفای نقش می‌پردازند.

نتایج این تحقیق در فرضیه چهارم نشان داد که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه منجر به فرسودگی عاطفی می‌شود. بر اساس این یافته که با نتایج مطالعه لیم و همکاران همسو بود، کارکنان با تجربه سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بیشتر در معرض فرسودگی عاطفی قرار می‌گیرند. از آن جایی که بدرفتاری‌های سرپرست در سازمان‌ها ممکن است تا زمان خروج کارکنان پنهان باقی بماند و ضمن توجه به موارد مذکور که پیش از این از نظر گذشت، این امر ممکن است برنندکارفرمایی سازمان را نیز خدشه‌دار کند، ضرورت دارد تا متولیان منابع انسانی و مدیران عالی‌رتبه، مسیری را برای گزارش کردن چنین رفتارهایی در سازمان ایجاد کرده و به آن رسیدگی کنند. زیرا در صورت

عدم‌رسیدگی به این رفتارهای ضمنی در سازمان، ممکن است این نارضایتی‌ها منجر به اقدامات تلافی‌جویانه شده و در نهایت کارکنانی که مورد بدرفتاری و اهانت قرار گرفته‌اند، دچار فعالیت‌های انحرافی شوند و حتی جهت اقدام به خروج داوطلبانه تصمیم‌گیری کنند.

نتایج فرضیه پنجم این مطالعه نشان داد که تعهد سازمانی رابطه مثبت بین فرسودگی عاطفی و طفره‌روی اینترنتی را تعدیل می‌کند؛ به طوری که وقتی تعهد سازمانی کم است، این رابطه قوی‌تر می‌شود. این نتیجه که با مطالعه لیم و همکاران در سال ۲۰۲۰ همسو بوده، حاکی از آن است که کارکنانی که دارای روحیه وفاداری بالا به حرفه و سازمان خود هستند و هویت سازمان را به خوبی درک کرده و با آن مأنوس شده‌اند، تمایلی به انجام اقداماتی ندارند که برای سازمان وجهه نامناسبی ایجاد کند. این افراد خود را عضوی از خانواده سازمانی پنداشته و با تعهدی که دارند حتی در شرایط نامطلوب نیز روحیه خود را حفظ کرده و به حمایت از سازمان و انجام وظایف سازمانی خود می‌پردازند. از سوی دیگر، کارکنانی که سطح تعهد سازمانی کمی دارند، در هنگام فرسودگی عاطفی، بیشتر تمایل دارند تا از طریقی به سازمان لطمه وارد کرده و گرفتار اقدامات طفره‌روی در اینترنت شوند. زیرا این افراد برای سازمان اهمیتی قائل نبوده و هر زمان مایل به ترک سازمان هستند.

اگرچه این مطالعه دستاوردهای قابل‌توجهی هم به لحاظ تئوریک و هم از منظر کاربردی به همراه داشته است، اما همانند هر پژوهش دیگر با محدودیت‌هایی هم مواجه بوده که توجه آن‌ها می‌تواند مسیرهایی برای تحقیقات آتی ترسیم نماید. پژوهش حاضر، در بستر سازمان‌های دولتی فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی صورت گرفته است و بسط و گسترش آن به سایر سازمان در صنایع دیگر از جمله شرکت‌های خدماتی می‌تواند نتایج متفاوت‌تری ایجاد کند و از این رو، پیشنهاد می‌شود که این تحقیق با همین متغیرها در شرکت‌های خدماتی تکرار شود. همچنین این مطالعه، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر طفره‌روی اینترنتی با تأکید بر نقش میانجی فرسودگی عاطفی را مورد بررسی قرار داده است و پیشنهاد می‌شود جهت انجام مطالعات آتی، ویژگی‌های شخصیتی و زمینه‌ای که در مطالعات مرکادو و همکاران (۲۰۱۷) و اوگرین و همکاران (۲۰۱۸) به آن اشاره شد، به مدل اضافه شود.

منابع

- Agarwal, U. A. (2019). Examining links between abusive supervision, PsyCap, LMX and outcomes. *Management Decision*, 57(5), 1304-1334.
- Agarwal, U. A., & Avey, J. B. (2020). Abusive supervisors and employees who

- cyberloaf: examining the roles of psychological capital and contract breach. *Internet Research*, 30(3), 789-809.
- Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21.
- Aladwan, M., Muala, I., & Salleh, H. (2021). Cyberloafing as a mediating variable in the relationship between workload and organizational commitment. *Management Science Letters*, 11(3), 1013-1022.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670.
- Anandarajan, M., Devine, P., & Simmers, C. A. (2004). A Multidimensional Sealing Approach to Personal Web Usage in the Workplace. In *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management* (pp. 61-79). IGI Global.
- Anasori, E., Bavighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 65-89.
- Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? Cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior*, 101, 124-130.
- Askew, K. L., & Buckner, J. E. (2017). The role of the work station: Visibility of one's computer screen to coworkers influences cyberloafing through self-efficacy to hide cyberloafing. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(4), 267.
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519.
- Aybas, M., & Gungor, A. (2020). Does Cyberloafing reduce academic performance? A comparative study between Turkey and Poland. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 1060-1072.
- Baturay, M. H., & Toker, S. (2015). An investigation of the impact of demographics on cyberloafing from an educational setting angle. *Computers in Human Behavior*, 50, 358-366.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York, NY.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481.
- Chi, S. C. S., & Liang, S. G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An

- interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- DanaieFard, H., Alvani, S., & Azar, A. (2012). *Methodology of qualitative research in management: A comprehensive approach*. Tehran, Iran: Saffar. (in Persian).
- Duffy, M. K., Ganster, D. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583.
- Edmondson, D. R., Matthews, L. M., & Ambrose, S. C. (2019). A meta-analytic review of emotional exhaustion in a sales context. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(3), 275-286.
- Feng, J., & Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455-1474.
- Glaser, W., & Hecht, T. D. (2013). Work-family conflicts, threat-appraisal, self-efficacy and emotional exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 164-182.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364.
- Harandi, A. (2016). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Customers' Brand Image. *Journal of Brand Management*. 2(2). 97-124. (In Persian)
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Huang, H. C., Cheng, T. C. E., Huang, W. F., & Teng, C. I. (2018). Impact of online gamers' personality traits on interdependence, network convergence, and continuance intention: Perspective of social exchange theory. *International Journal of Information Management*, 38(1), 232-242.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1183-1195.
- Illies, M. Y., & Reiter-Palmon, R. (2020). The effect of perceived values on negative mentoring, organizational commitment, job satisfaction, and perceived career success. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(1), 20.
- Javed, B., Fatima, T., Yasin, R. M., Jahanzeb, S., & Rawwas, M. Y. (2019). Impact of abusive supervision on deviant work behavior: The role of Islamic work ethic. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 221-233.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public*

- Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- Koay, K. Y. (2018). Workplace ostracism and cyberloafing: a moderated-mediation model. *Internet Research*, 28(4), 1122-1141.
- Koay, K. Y., & Soh, P. C. H. (2018). Should cyberloafing be allowed in the workplace?. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 4-6.
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 707.
- Korunovska, J., & Spiekermann-Hoff, S. (2020). The Human Energy and Fatigue Constructs in Relation to Information and Communication Technologies: A Conceptual Framework.
- LaRose, R., Kim, J., & Peng, W. (2010). Social networking: Addictive, compulsive, problematic, or just another media habit. *A networked self: Identity, community, and culture on social network sites*, 56, 678-685.
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 403-413.
- Li, X., Mai, Z., Yang, L., & Zhang, J. (2020). Human resource management practices, emotional exhaustion, and organizational commitment—With the example of the hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 16(3), 472-486.
- Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192-2199.
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2021). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination. *Internet Research*, 31(2), 497-518.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187- 1212.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130-147.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi (Edisi Kese)*. Penerbit ANDI.
- Ramallo Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101.
- 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.
- Mackey, J. D., Perrewé, P. L., & McAllister, C. P. (2017). Do I fit in? Perceptions of organizational fit as a resource in the workplace stress process. *Group & Organization Management*, 42(4), 455-486.
- Mashal, H. M. (2020). A review of cyberloafing predictors in literature. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 2(1), 21-27.
- McAllister, C. P., Mackey, J. D., & Perrewé, P. L. (2018). The role of self-regulation in the relationship between abusive supervision and job tension. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 416-428.
- McCune Stein, A., & Ai Min, Y. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership: A social exchange perspective. *Management Research Review*, 42(10), 1169-1186.

- Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International*, 22(5), 546-564.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Mohammadi, J., Nadaf, M., Safarian, S. (2015). Explaining the effect of organizational trust and organizational health on resistance to change in the government employees by considering the mediated role of organizational commitment (The case: Municipality of Ahvaz). *Journal of Public Administration*. 9(1), 85-106. (in Persian)
- Moody, G. D., & Siponen, M. (2013). Using the theory of interpersonal behavior to explain non-work-related personal use of the Internet at work. *Information & Management*, 50(6), 322-335.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112.
- Oh, J. K., & Farh, C. I. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *Academy of Management Review*, 42(2), 207-232.
- Oravec, J. A. (2018). *Cyberloafing and constructive recreation*. In Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (pp. 4316-4325). IGI Global.
- Ötken, A. B., Bayram, A., Beser, S. G., & Kaya, Ç. (2020). Are Time Management and Cyberloafing Related? Investigating Employees' Attitudes. *Global Business Review*. 0972150920931060.
- Peltokorpi, V. (2019). Abusive supervision and emotional exhaustion: the moderating role of power distance orientation and the mediating role of interaction avoidance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 251-275.
- Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147-152.
- SHADDIQ, S., HARYONO, S., MUAFI, M., & ISFIANADEWI, D. (2021). Antecedents and Consequences of Cyberloafing in Service Provider Industries: Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 157-167.
- Sharma, N., Singh, V. K., & Kishore, J. (2014). Demographic differences, causes and impact of workplace production deviance on organizations: an empirical study on non-punctuality of employees in service cluster. *Causes and Impact of Workplace Production Deviance on Organizations: An Empirical Study on Non-Punctuality of Employees in Service Cluster (January 16, 2014)*.
- Sheikh, A., Aghaz, A., & Mohammadi, M. (2019). Cyberloafing and personality traits: an investigation among knowledge-workers across the Iranian knowledge-intensive sectors. *Behaviour & Information Technology*, 38(12), 1213-1224.
- Soral, P., Arayankalam, J., & Pandey, J. (2020). The impact of ambivalent perception of bureaucratic structure on cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 24.
- Srivastava, S., & Bajpai, L. (2020). Linking conservation of resource perspective to personal growth initiative and intention to leave: role of mediating variables. *Personnel Review*, 50(2), 686-708.
- Statistics, B. L. (2017). Occupational employment statistics. mayo,< https://www.bls.gov/oes/current/naics4_336100.html>, consultada el, 12.

- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, 20(6), 583-603.
- Stradovnik K., & Stare J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees: Case study: Slovenian municipalities, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8): ۱۰۳۷-۱۰۵۰.
- Tabarsa, G., Shokouhyar, S., & Olfat, M. (2018). The Paradoxical Influence of Job Satisfaction on Destructive Employees' Voice, Considering the Mediating Role of Social Network Sites and Organizational Commitment. *Journal of Public Administration*, 10(2). 311-332. (In Persian)
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, *relationship conflict*, and *subordinate performance*. *Academy of management journal*, 54(2), 279-294.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Tourigny, L., Baba, V. V., Han, J., & Wang, X. (2013). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 514-532.
- Tuithof, M., Ten Have, M., Beekman, A., van Dorsselaer, S., Kleinjan, M., Schaufeli, W., & de Graaf, R. (2017). The interplay between emotional exhaustion, common mental disorders, functioning and health care use in the working population. *Journal of psychosomatic research*, 100, 8-14.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M., & Nickle, S. M. (2018). An examination of the relationship between culture and cyberloafing using the hofstede model. *Journal of Internet Commerce*, 17(1), 46-63.
- Werner, J. (2020). *Investigating cyber-loafing in South African organisations: the role of theory of planned behaviour* (Master's thesis, University of Cape Town).
- Xia, A., Wang, B., Song, B., Zhang, W., & Qian, J. (2019). How and when workplace ostracism influences task performance: Through the lens of conservation of resource theory. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 353-370.
- Yellowlees, P. M., & Marks, S. (2007). Problematic Internet use or Internet addiction? *Computers in human behavior*, 23(3), 1447-1453.
- Zakrzewski, C. (2016). The key to getting workers to stop wasting time online. *The Wall Street Journal*, 13.