

## تبیین رابطه بین تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی: سهم واسطه‌گری قابلیت سازگاری کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر شیراز

\* **رحمت‌اله مرزوقی**، دانشیار رشته مطالعات برنامه درسی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده

علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

**الهام حیدری**، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی

و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

**صغری زارعی**، کارشناس مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه

پیام‌نور، شیراز، ایران.

### چکیده

هدف کلی پژوهش پیش‌رو تبیین رابطه بین تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر شیراز و تعیین سهم واسطه‌گری قابلیت سازگاری است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی با استفاده از شیوه مدل معادلات ساختاری می‌باشد. نمونه تحقیق شامل ۲۰۰ نفر از کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر شیراز است، که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، انتخاب شدند. ابزارهای این پژوهش مقیاس‌های تعدی نظارتی است که در سال ۲۰۱۰ به کوشش‌های همکاران وی طراحی شده است، رفتار شهروندی سازمانی که در سال ۲۰۱۰ به کوشش‌های همکاران وی طراحی شده و هم‌چنین، قابلیت سازگاری که در سال ۲۰۰۳ بارون و مارکمانان را طراحی کرده‌اند. پس از محاسبه روایی و پایایی، این مقیاس‌ها بین نمونه توزیع شدند. یافته‌ها نشان داد که تعدی نظارتی تأثیر منفی و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی و قابلیت سازگاری کارکنان دارد. افزون‌براین، قابلیت سازگاری تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. بنابراین قابلیت سازگاری سهم واسطه‌گری در روابط بین تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

**واژگان کلیدی:** تعدی نظارتی، قابلیت سازگاری، رفتار شهروندی سازمانی.

\* نویسنده مسئول: rmarzoghi@rose.shirazu.ac.ir

دریافت مقاله: ۹۴/۶/۱۷ پذیرش مقاله: ۹۴/۱۰/۱۲

### مقدمه

آموزش و پرورش در جایگاه یکی از متولیان امر تعلیم و تربیت رسمی و عمومی، نقش مهم و تأثیرگذاری بر رشد توانایی‌ها و استعدادهای افراد و در نتیجه ساختن آینده جامعه دارد. بنابراین کیفیت عملکرد و خدمات آن در سرنوشت افراد جامعه نقش حیاتی دارد. یکی از عواملی که می‌تواند به این سازمان در اثربخشی و تحقق مأموریت خود کمک کند، آن است که کارکنان این نهاد نه تنها وظایف محوله خود را به خوبی انجام دهند؛ بلکه در صورت امکان وظایفی فراتر از نقش خود را نیز به صورت داوطلبانه انجام دهند، اسمیت و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) و کاتز (۱۹۶۴) معتقدند که سه دسته رفتار وجود دارد که می‌تواند به اثربخشی سازمان‌ها منجر شود، این سه رفتار شامل ۱. تمایل کارکنان به ماندن در سازمان؛ ۲. انجام فعالیت‌هایی که به انجام موفق شرح وظایف تعیین شده منجر می‌شود و ۳. انجام رفتارهای پیش‌گسترانه فراتر از مسئولیت‌های شغلی می‌باشد [۵]. کاتز معتقد است سازمان‌ها نمی‌توانند تنها بر مبنای رفتارهای تعیین شده در حیطه هر نقش موفق باشند. به عقیده وی اثربخشی هر سازمان تا حدود زیادی به تلاش‌های داوطلبانه کارکنان با هدف کمک به همکاران، ارائه پیشنهادها و حمایت از سازمان وابسته است [۳]؛ موضوعی که بعدها از آن به «رفتار شهروندی سازمانی»<sup>۲</sup> یاد می‌شود.

واژه رفتار شهروندی اولین بار از سوی ارگان و بت من (۱۹۸۳) مطرح شد [۳۶]. از دیدگاه ارگان<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی که در برخی مواقع با عباراتی مانند «رفتارهای اجتماعی حرفه‌ای»<sup>۴</sup>، رفتارهای فراتر از نقش<sup>۵</sup> یا «عملکرد ضمنی»<sup>۶</sup> خوانده

1. Smith et al
2. Organizational citizenship behavior (OCB)
3. Organ
4. pro-social behaviors
5. extra-role behaviors
6. contextual performance

می‌شود، رفتارهای فراتر از نقشی است که جزء وظایف خاص افراد نبوده است؛ اما از سوی سازمان و محیط آن مورد حمایت قرار می‌گیرد [۳۲]. رفتار شهروندی سازمانی دربرگیرنده رفتارهایی مانند همکاری، تسهیم دانش و مشارکت در فعالیت‌هایی است که می‌تواند به اثربخشی سازمان منجر شود و هدف آن حفظ و حمایت از وجود روابط صلح‌آمیز در بین افراد و گروه‌های فعال در سازمان در طول دوره فعالیت برای تحقق اهداف سازمانی است [۴۲]. این نوع رفتارها می‌توانند به دو دسته رفتارهایی که سبب منفعت‌رسانی و کمک به همکاران می‌شود و رفتارهایی که به بهبود سطح کیفیت عملکرد و فعالیت‌های سازمان منجر می‌شود، تقسیم شوند [۳۹ و ۵۴]. اما به نظر می‌رسد که معتبرترین دسته‌بندی، از سوی ارگان [۳۲] مطرح شد. ابعاد مورد نظر وی که مدنظر پژوهش حاضر است شامل وجدان کاری (وظیفه‌شناسی)<sup>۱</sup>، نوع‌دوستی<sup>۲</sup>، آداب اجتماعی (فضیلت مدنی)<sup>۳</sup>، جوانمردی<sup>۴</sup> و ادب و نزاکت (احترام<sup>۵</sup> و تکریم) است.

باوجود افزایش توجه محققان و صاحب‌نظران به موضوع رفتارهای شهروندی سازمانی، مطالعات مربوط به این حوزه هنوز پراکنده و ناقص است [۵۲] و تحقیقات صورت‌گرفته در این حوزه‌ها هنوز در گام‌های اولیه برای شناخت این مفهوم به سر می‌برند [۳۵]. بااین‌حال، دلیل اصلی توجه محققان و صاحب‌نظران عرصه مدیریت و سازمان به این حوزه تأثیرات و نتایج مثبت این نوع رفتارها بر عملکرد سازمان است که ازجمله مهم‌ترین نتایج آن افزایش توان تحقق اهداف و مطلوبیت‌های سازمان و به‌عبارتی، ارتقای اثربخشی است [۵۵، ۳، ۳۴]. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند به بهبود کیفیت عملکرد و در نتیجه افزایش سطح کیفیت

1. Conscientiousness
2. Altruism
3. civic Virtue
4. Sportsman
5. Courtesy

خدمات در سازمان‌های خدمات‌محور منجر شوند و در نهایت رضایت ارباب رجوع‌ها را در پی داشته باشند. [۴۵، ۳۹، ۵۴، ۶، ۴].

اتکا به رفتارهای شهروندی در سازمانی که کارکنان آنها از چنین رفتارهایی بهره‌ای نداشته یا میزان رشد آن در کارکنان کم است، می‌تواند به نابودی سازمان منجر شود. به همین دلیل رشد و پرورش این نوع رفتارها در کارکنان از طریق شناخت عوامل مؤثر بر آن اهمیت بسزایی دارد [۳۸]. برخی از این عوامل مؤثر بر رشد این‌گونه رفتارها، شرایط درونی سازمان و ویژگی‌های فردی کارکنان است [۲۸ و ۱]. شرایط درونی سازمان از جمله فقدان تبعیض در رفتارها و انجام درست وظیفه از سوی ناظران است. در واقع، اگر ناظران از موقعیت و وظایف خود تعدی کنند و وظایف نظارتی خود را به‌درستی انجام ندهند، این امر به‌واسطه تأثیراتی که بر نگرش و انگیزه کارکنان می‌گذارد، می‌تواند تمایل آنها برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

گلیکمن و همکاران [۱۰] معتقدند در ابتدا نظارت اغلب به‌منزله وسیله‌ای برای نظارت‌بازرسی افراد در نظر گرفته می‌شد؛ اما به‌تدریج نقش و کارکرد آن تغییر یافت و اغلب به شیوه‌ای همکارانه به‌کار رفت که در آن به رشد و توسعه حرفه‌ای افراد بیشتر از کنترل و بررسی میزان توجه و پیروی آنها از دستورها و قوانین اهمیت داده می‌شد. بنابراین امروزه از نظارت به‌مثابه ابزاری برای تضمین کیفیت خدمات، حمایت از رشد مداوم قابلیت‌ها و بهبود عملکرد و حمایت از افزایش رفاه کارکنان یاد می‌شود [۳۰]. براساس ین، فرد یا گروهی که مسئولیت انجام نظارت را بر عهده دارند، باید وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزش و کنترل را انجام دهد. برنامه‌ریزی به معنای تعیین شیوه اثربخش انجام وظایف، سازماندهی در معنای توزیع کارها و وظایف بین افراد و نظم‌دهی به کارها، ایجاد انگیزه شامل تشویق افراد به استفاده حداکثری از توان خود و تلاش برای انجام وظایف و در نهایت کنترل دربرگیرنده پیگیری و بررسی کارها به‌منظور تعیین انحرافات و انجام اعمال اصلاحی است [۴۳]. اگر ناظران وظایف خود را

به درستی انجام ندهند و به جای آن رفتارهای منفی و فرصت طلبانه نظارت‌بدر پیش گیرند، از موقعیت خود سوءاستفاده کرده و نظارتی از جنس تعدی گرایانه [۴۶] اعمال می‌کنند. تیپ [۴۶] در جایگاه فردی که برای اولین بار مفهوم تعدی نظارتی را مطرح کرده، معتقد است، تعدی نظارتی به معنای «ادراک نظارت‌شوندگان از میزان رفتارهای مستمر خصومت‌آمیز کلامی و غیرکلامی به استثنای رفتارهای فیزیکی که ناظران به صورت مستمر انجام می‌دهند»، است. در نظارت فرصت طلبانه ناظر انجام کارهایی مانند راهنمایی و بازخورد به نظارت‌شونده را امری احمقانه دانسته و به دروغ گزارش‌هایی را درباره نظارت‌شوندگان ارائه می‌دهد. چنین ناظرانی اغلب در رویارویی با وقایع نامطلوب سازمانی، رفتارهای پرخاشگرانه را به کسانی نشان می‌دهند که قدرت چندانی ندارند و در برخورد با آنها منصفانه رفتار نمی‌کنند [۳۷].

تعدی نظارتی تحت تأثیر ادراک کارکنان از رفتار و کیفیت روابط بین خود و ناظران شکل گرفته و شناخته می‌شود، در این میان ویژگی‌های کارکنان نیز بر ادراک فرصت طلبانه بودن رفتار ناظر مؤثر خواهد بود، به گونه‌ای که دو نفر می‌توانند از رفتارهای یکسان ناظر برداشت‌های متفاوتی داشته باشند. ممکن است یکی رفتار ناظر را مناسب تلقی کند، درحالی‌که دیگری آن را فرصت طلبانه بداند. باین‌حال، اجماع نظر بیشتر افراد درباره نوع نظارت و فرصت طلبانه تلقی کردن آن می‌تواند گواه بر وجود این پدیده در یک سازمان باشد [۲۹ و ۱۴]. بررسی‌های کاپویتز و همکاران<sup>۱</sup> [۱۹] نشان می‌دهد که در تعدی نظارتی افزون‌بر ویژگی‌های شخصیتی و توانایی مهارو غلبه بر خشم، چگونگی تجارب پیشین افراد نیز در بروز رفتارهای منفی نسبت به دیگران مؤثر است [۳۷]. افزون براین، این نوع نظارت سبب بروز عواقب منفی برای سازمان و ایجاد رفتارهای انحرافی و تخلفات سازمانی در کارکنان می‌شود [۹، ۴۸، ۱۵]. بنابراین همان‌گونه که پیشتر گفته

---

1. Kiewitz et al

شد احتمالاً این نوع نظارت می‌تواند تأثیرات مخربی بر تمایل به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد؛ اما ممکن است این‌گونه تأثیر مخرب به‌واسطه وجود سازگاری‌کارکنان، تعدیل شود.

اولین بار مفهوم قابلیت سازگاری در محیط‌های کاری راساویسکی (۱۹۹۷) مطرح کرد که به فهم چگونگی سازگاری‌افراد با تحولات کاری و مدیریت آن کمک می‌کند [۲۱، ۲۰، ۱۲، ۵۱]. درواقع، قابلیت سازگاری یک توانایی اجتماعی و روانشناختی است که به افراد کمک می‌کند تا به‌طور اثربخش با تحولات و تغییرات محیط کاری خود، مشکلات پیچیده و پیش‌بینی‌نشده کاری وفق یابند [۷ و ۵۶]. می‌توان گفت، این توانایی به افراد در فائق آمدن بر شرایط کاری استرس‌زا و چالش‌برانگیز [۱۷] و حفظ تناسب با شرایط کاری جدید و تغییرات محیطی کمک کرده و سبب موفقیت فرد یا سازمان در محیط دائم‌التغییر می‌شود؛ زیرا کسانی که از این توانایی برخوردارند نسبت به کسانی که این توانایی را ندارند، سریع‌تر با شرایط خود وفق پیدا می‌کنند [۱۶ و ۲].

به‌طور کلی، قابلیت سازگاری به افراد در ایجاد راهبردهایی که به آنها در هدایت رفتار خود به سمت درست کمک می‌رساند، یاری می‌کند. افزون‌براین، قابلیت سازگاری چارچوبی را فراهم می‌کند که به فهم اینکه افراد آینده خود را چگونه می‌بینند و بر آن اساس راهبرد خود را برای سازگاری با شرایط متغییر انتخاب می‌کنند، کمک می‌کند [۱۳، ۱۲، ۵۰].

توانایی سازگاری‌کاری در سازمان مفهومی است که به‌تازگی مورد توجه محققان قرار گرفته است. این قابلیت، به‌ویژه زمانی که افراد احساس عدم امنیت حرفه‌ای کرده و اوضاع سازمان نامناسب است، به افراد کمک می‌کند تا با شرایط جدید سازگار شوند [۲۷]؛ زیرا سازگاری با شرایط کاری ابزاری است که افراد برای بالابردن سطح رضایت از زندگی کاری خود به‌منظور مقابله با چالش‌ها و شرایط دائم‌التغییر و انجام درست نقش‌های کاری خود به‌کار می‌برند [۴۰ و ۵۳]. قابلیت سازگاری و انطباق از مهم‌ترین

عوامل در توسعه حرفه‌ای افراد به‌شمار می‌رود که باید در افراد رشد پیدا کند. برای تحقق این هدف باید توانایی سازگاری کارکنان با شرایط نامساعد و غیرمترقبه افزایش یابد [۴۹]. بنابراین به نظر می‌رسد که نتیجه رشد توانایی سازگاری و انطباق در افراد، نیز تأثیرناپذیری از شرایط نامساعد و متغیر و تمایل به بروز رفتارهای داوطلبانه، صرف‌نظر از نامساعدبودن شرایط کاری است که در نهایت می‌تواند نتایج مطلوبی را برای سازمان و جامعه در پی داشته باشد.

بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که در حوزه متغیرهای پژوهش تنها به بررسی رابطه بین هر یک از متغیرهای پرداخته شده است (جدول شماره ۱)، و درباره رابطه همزمان آنها و نقش واسطه‌گری‌ای که قابلیت سازگاری در کارکنان در رابطه بین تعدی نظارتی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد، پژوهشی صورت نگرفته است؛ لذا هدف پژوهش پیش رو بررسی نقش واسطه‌گری قابلیت سازگاری کارکنان در رابطه بین تعدی نظارتی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر شیراز است.

جدول (۱) پیشینه پژوهشی

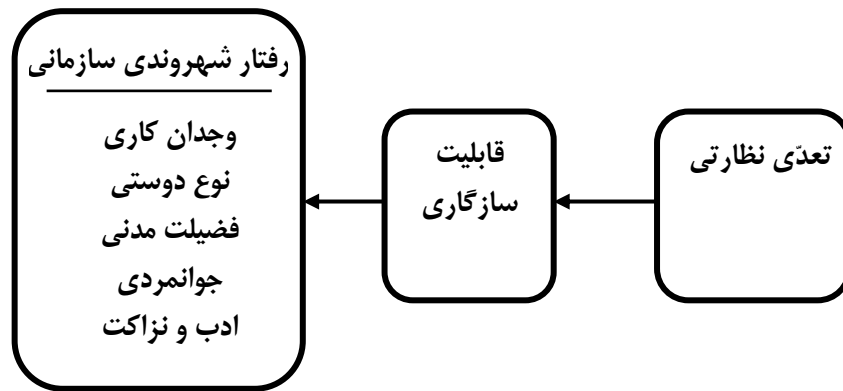
متغیر مورد مطالعه	یافته پژوهش
تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی	بین تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۸].
تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی	بین تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد [۱۱].
تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی	تعدی نظارتی به‌طور معناداری رفتارهای شهروندی سازمانی در ارتباط با افراد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۲۴].

### مدیریت بر آموزش سازمانها

تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی	بین تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد [۵۷].
تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی	بین انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری افراد با رفتارهای شهروندی سازمانی آنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۲۲].
قابلیت سازگاری و رفتار شهروندی سازمانی	بین رفتار شهروندی سازمانی و قابلیت سازگاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۱۸].
قابلیت سازگاری و رفتار شهروندی سازمانی	بین رفتار شهروندی سازمانی و قابلیت سازگاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که سبب افزایش مشارکت افراد در تحقق اهداف می‌شود [۴۴].
قابلیت سازگاری و رفتار شهروندی سازمانی	بین قابلیت سازگاری افراد به مثابه بعدی از هوش عاطفی با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۳۱].
تعدی نظارتی و قابلیت سازگاری	افرادی که قابلیت سازگاری کمتری دارند، بیشتر از تعدی نظارتی تأثیر می‌پذیرند؛ بنابراین رابطه این دو منفی و معنادار است [۲۶].
تعدی نظارتی و قابلیت سازگاری	قابلیت سازگاری به افراد تأثیر معناداری در مقاومت در برابر شرایط تهدیدآمیز و فرصت‌طلبی‌ها و تعدی‌گری‌های موجود در سازمان دارد [۲۵].
تعدی نظارتی و قابلیت سازگاری	بین ادراک افراد از تعدی نظارتی و توانایی سازگاری آنان با شرایط رابطه منفی و معناداری وجود دارد [۴۷].

مدل مفهومی پژوهش حاضر با توجه به پیشینه‌های پژوهشی و نظری در قالب شکل شماره ۱ ترسیم شده است.





شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

#### روش پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری است که رابطه ساختاری علی مستقیم و غیرمستقیم متغیرها را بررسی می‌کند که با استفاده از یک طرح همبستگی انجام می‌شود. در مدل مطرح شده متغیر تعدی نظارتی به مثابه متغیر مستقل یا برون‌زا مطرح شده و متغیر قابلیت انطباق به مثابه متغیر میانجی فرض شده که بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اثر می‌گذارد.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر شیراز (حدود ۴۲۰ نفر) است که از میان آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و براساس جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب شدند. گفتنی است، پس از جمع‌آوری اطلاعات، داده‌ها به وسیله نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و LISREL، ۸/۵۰ مورد تحلیل قرار گرفت. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسشنامه‌های زیر است:

**مقیاس تعدی نظارتی:** این مقیاس شامل ۱۵ عبارت از نوع لیکرت پنج‌گزینه‌ای (از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵)) است که با هدف سنجش رفتارهای تعدی‌گرایانه ناظران

تهیه شده است. این پرسشنامه را در سال ۲۰۰۰ تیپر تهیه کرده‌است [۴۶]. 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 ۰/۰۰۱ < بوده و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ می‌باشد که نشان از پایایی مطلوب این مقیاس است.

**مقیاس قابلیت سازگاری:** برای سنجش قابلیت سازگاری از مقیاس پنج‌گزینه‌ای با طیف لیکرت که *بارون و مارکمان* (۲۰۰۳) آن را ساخته‌اند، استفاده شد [۲۶]. بررسی‌های مکی و همکاران [۲۶] نشان می‌دهد که ضریب پایایی این مقیاس در خارج از کشور ۰/۹۱ و روایی آن نیز مطلوب بوده است. بررسی‌های این پژوهش نشان داد که ضریب روایی مقیاس بین ۰/۵۹- ۰/۷۶ سطح معناداری ۰/۰۰۱ < بوده و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۶۷ می‌باشد که حاکی از پایایی مطلوب این مقیاس است.

**مقیاس رفتار شهروندی سازمانی:** این مقیاس شامل ۲۰ گویه می‌باشد که *لین و همکاران* [۲۳] با اقتباس از کارهای *پودسکاف* (۱۹۹۰) و *مویسون* (۱۹۹۴) آنها را تهیه کردند. مقیاس مذکور که از نوع لیکرت پنج‌گزینه‌ای (از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵)) است، با هدف سنجش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان‌ها ساخته شده است. گفتنی است، روایی این ابزار بسیار مطلوب گزارش شده و ضریب پایایی آن نیز ۰/۹۵ است [۲۳]. در این پژوهش بررسی‌های آماری نشان داد که ضریب روایی مقیاس بین ۰/۴۱- ۰/۶۲ سطح معناداری ۰/۰۰۱ < بوده و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ می‌باشد که حاکی از پایایی مطلوب این مقیاس است.

یافته‌ها

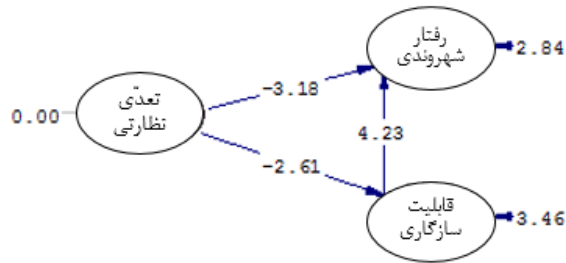
جدول شماره ۲ روابط بین متغیرهای درون‌زا، واسطه‌ای و برون‌زای این پژوهش که بررسی آنها شرط لازم برای بررسی این متغیرها در قالب مدل معادلات ساختاری است را نشان می‌دهد. براساس نتایج جدول رابطه منفی و معناداری بین تعدی نظارتی، قابلیت سازگاری کارکنان و ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی آنان به جز بعد نوع دوستی وجود دارد، درحالی‌که روابط بین سایر متغیرهای پژوهش مثبت و معنادار است.

جدول (۲) ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
تعدی نظارتی							
۱							
۲	قابلیت سازگاری						
۳	نوع دوستی	-۰/۲۱**					
۴	وجدان کاری	۰/۲۹**	-۰/۱۰				
۵	جوانمردی	۰/۳۴**	۰/۱۷*	-۰/۲۱**			
۶	ادب و تواضع	۰/۳۶**	۰/۲۷**	۰/۳۷**	-۰/۳۱**		
۷	فضیلت مدنی	۰/۵۰**	۰/۲۷**	۰/۴۷**	۰/۴۲**	-۰/۲۵**	
		۰/۵۲**	۰/۴۰**	۰/۳۲**	۰/۳۹**	۰/۳۲**	-۰/۴۰**

**P<۰/۰۱\*\*، P<۰/۰۵\***

بررسی‌های مربوط به روابط علی بین متغیرهای پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری در قالب شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است. در شکل شماره ۲ مدل ساختاری بر اساس مقادیر **t-value**- نشان داده شده است.

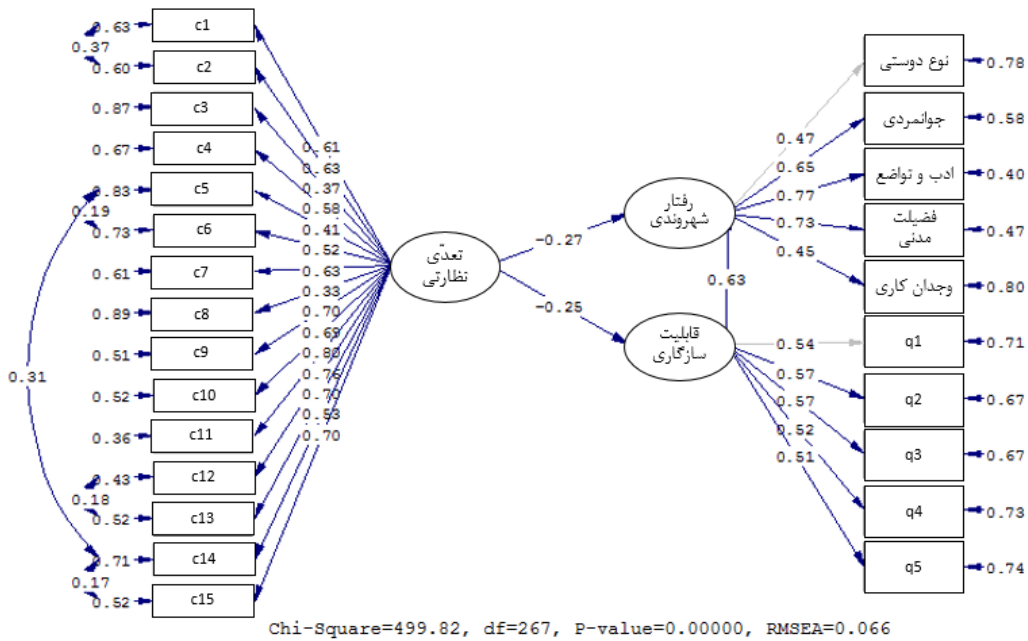


Chi-Square=499.82, df=267, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

شکل (۲) مدل ساختاری با مؤلفه‌های اصلی بر اساس مقادیر **t-value**

با توجه به شکل شماره ۲ تعدی نظارتی تأثیر منفی و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی ( $t\text{-value} = -3/18$ ) و قابلیت سازگاری کارکنان ( $t\text{-value} = -2/61$ ) دارد. افزون‌براین، قابلیت سازگاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی آنان ( $t\text{-value} = 4/23$ ) دارد. شکل شماره ۳ نیز مدل ساختاری پژوهش براساس ضرایب معناداری نشان داده شده است که نتایج حاکی از روابط معنادار بین متغیرها است.

تبیین رابطه بین تعدی نظارتی . . . . مرزوقی، حیدری، زارعی



شکل (۳) مدل ساختاری با مؤلفه‌های اصلی براساس ضرایب معناداری

در جدول شماره ۳ شاخص‌های برازش مدل علی پژوهش نشان داده شده است که نتایج حاکی از برازش مناسب مدل است.

جدول (۳) شاخص‌های برازش مدل نهایی

مقادیر	آماره‌های آزمون‌های تناسب
۴۹۹/۸۲	X2
۰/۰۶۶	RMSEA
۰/۹۵	IFI
۰/۹۰	NFI
۰/۹۴	NNFI
۰/۹۵	CFI
۲۶۷	DF

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تبیین سهم واسطه‌گری قابلیت سازگاری در رابطه بین تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر شیراز بود. براساس این، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روابط علی بین متغیرهای پژوهش بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که بین نظارت فرصت‌طلبانه و بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که اگر ناظران و مدیران به وظایف نظارتی خود مانند حمایت از رشد مداوم قابلیت‌ها و بهبود عملکرد و حمایت از افزایش رفاه کارکنان و مانند اینها [۳۰] عمل کنند و از موقعیت خود سوءاستفاده نکرده و رفتارهای منفی، تعدی‌گرایانه و خصومت‌آمیز نداشته باشند [۴۶]، کارکنان تمایل بیشتری برای انجام فعالیت‌ها و رفتارهای داوطلبانه فراتر از نقش خود خواهند داشت. دلیل احتمالی این یافته آن است که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی افزون‌بر اینکه تحت تأثیر ویژگی‌های فردی است، شرایط سازمانی نیز بر آن تأثیرگذار است [۲۸ و ۱]. بنابراین ادراک افراد از تبعیض‌آمیز و خصومت‌آمیز نبودن می‌تواند تمایل آنها را برای بروز رفتارهای داوطلبانه تحت تأثیر قرار دهد و در آنها این اطمینان را ایجاد می‌کند که چنین رفتارهایی مورد حمایت و تشویق مدیران و مسئولان قرار گرفته و نادیده گرفته نمی‌شود. این یافته با پژوهش‌های فنچار [۸]، گریگوری و همکاران [۱۱]، لیو و وانگ [۲۴] و زیلار و همکاران [۵۷] همسو است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر منفی و معنادار تعدی نظارتی بر قابلیت سازگاری کارکنان است. نشان می‌دهد که اگر نظارت‌هایی که در سازمان‌ها انجام می‌شود تعدی‌گرایانه نباشد و سیستم نظارتی به‌درستی وظایف خود را انجام دهد، می‌تواند زمینه برای رشد هر چه بیشتر توانایی سازگاری با شرایط مختلف را فراهم کند. دلیل احتمالی این یافته این است که وقتی سیستم نظارتی حمایت‌های لازم را به عمل آورد و از رشد

همه‌جانبه افراد حمایت کند، این قابلیت نیز به‌مثابه یکی از قابلیت‌هایی که برای رشد حرفه‌ای افراد مناسب است رشد [۴۹] می‌کند. در غیر اینصورت هنگامی که سیستم نظارتی نوعی تعدی نظارتی را اعمال کند، نه‌تنها این قابلیت رشد نمی‌کند؛ بلکه ممکن است به دلیل ایجاد شرایط استرس‌زا سطح آن کم شده و توانایی کارکنان برای سازگاری با شرایط کمتر شود. این یافته با پژوهش‌های مکی و همکاران [۲۶]، لوپیز و همکاران [۲۵] و تیپر [۴۷] همسو می‌باشد.

یافته دیگر این پژوهش این است که قابلیت سازگاری تأثیر مثبت و معناداری بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. این یافته حاکی از این است که با افزایش توانایی اجتماعی و روان‌شناختی که به افراد در تطبیق با تحولات و تغییرات محیطه کاری خود، مشکلات پیچیده و پیش‌بینی نشده کاری کمک می‌کند [۷، ۵۶، ۴۱]، تمایل کارکنان برای بروز رفتارهای داوطلبانه فراتر از نقش خود افزایش می‌یابد. دلیل احتمالی این یافته این است که قابلیت اطباق به افراد در فائق آمدن بر شرایط استرس‌زا کمک کرده و به آنها در هدایت رفتار خود در مسیر درست یاری می‌رساند؛ لذا وجود این توانایی به افراد در انجام وظایف خود و همچنین انجام وظایف و رفتارهای داوطلبانه فارغ از شرایط پر تنشکاری و تحولات آن یاری می‌رساند. این یافته با پژوهش‌های کامری و پرادهان [۲۲]، کاتاریا و همکاران [۱۸] و شوز و همکاران [۴۴] همسو است.

با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان نتیجه گرفت که تعدی نظارتی هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم به‌واسطه قابلیت سازگاری افراد تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر شیراز دارد. این یافته نه‌تنها برای مسئولان سازمان آموزش و پرورش، بلکه برای مسئولان سایر سازمان‌ها نیز کاربرد دارد. درواقع، این یافته می‌تواند به آنها در زمینه‌سازی برای رشد رفتارهای شهروندی سازمانی یاری رساند و آنها را متوجه تأثیرات تعدی نظارتی و رشد قابلیت سازگاری در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی کند براساس نتایج این پژوهش. ایجاد بستری مناسب برای رشد رفتار

شهروندی سازمانی می‌تواند به رشد و بالندگی سازمان آموزش و پرورش و بهبود کیفیت خدمات آن منجر شده و افزایش اثربخشی را به بار آورد.

#### منابع

1. Alfash. M. F. M. (2014). *Workplace bullying and its influence on the perception of organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education*. Ph. D theses. Capella University.
2. Baron. R. A. &Markman. G. D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18: 41–60.
3. Bowler. W. M. , Halbesleben. J. R. B. &Paul. J. R. B. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader– member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*, 20: 309–316.
4. Chen. C. V. , Kao. R. H. (2012). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: *The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College*. *Soc Indic Res*, 107: 149–169.
5. Chiang. C. F. &Hsieh. T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 180–190.
6. Chow. C. W. C. , Lai. J. Y. M. &Loi. R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange



- and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48: 362- 369.
7. Coetzee. M. , Harry. N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84: 90–97.
  8. Fakhar. F. B. (2014). Impact of Abusive supervision on Organizational Citizenship Behavior: Mediating role of Job Tension, Emotional Exhaustion and Turnover Intention. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM)*, 16 (2): 70- 74.
  9. Garcia. P. R. J. M. , Wang. L. , Lu. V. , Kiazad. K. , Restubog. S. L. D. (2015). When victims become culprits: The role of subordinates' neuroticism in the relationship between abusive supervision and workplace deviance. *Personality and Individual Differences* 72: 225–229.
  10. Glickman. C. D. , Gordon. S. P. & Ross-Gordon. J. M. (2007). Supervision and instructional leadership: A developmental approach (7th Ed. ). Boston: Allyn and Bacon.
  11. Gregory. B. T. , Osmonbekov. T. , Gregory. S. T. , Albritton. M. D. , Carr. J. C. (2013). Abusive supervision and citizenship behaviors: exploring boundary conditions. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (6): 658- 644.
  12. Guan, Y. , Deng, H. , Sun, J. , Wang, Y. , Cai, Z. , Ye, L. , Fu, R. , Wang, Y. & Zhang, S. , Li, Y. (2014). New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: Examining mediating and moderating models. *Journal of Vocational Behavior* 85 (2014) 136–145.
  13. Guzman. A. B. D. , Choi. K. O. (2013). The relations of employability skills to career adaptability among technical school students. *Journal of Vocational Behavior* 82 (2013) 199–207.

14. Henle. C. A & Gross. M. A. (2014). What Have I Done to Deserve This? Effects of Employee Personality and Emotion on Abusive Supervision. *J Bus Ethics*, 122: 461–474.
15. Hoobler. J. M. , Hu. J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24: 256–269.
16. Hou. Z. J. , Leung. S. A. , Li. X. , Li. X. , Xu. H. (2012). Career Adapt-Abilities Scale—China Form: Construction and initial validation. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 686–691.
17. Johnston. C. S. , Luciano. E. C. , Maggiori. C. , Ruch. W. & Rossier. J. (2013). Validation of the German version of the Career Adapt-Abilities Scale and its relation to orientations to happiness and work stress. *Journal of Vocational Behavior*, 83: 295–304.
18. Kataria. G. , Garg. P. & Rastogi. R. (2013). Employee Engagement and Organizational Effectiveness: *The Role of Organizational Citizenship Behavior*. *IJBIB*, 6 (1): 102- 113.
19. Kiewitz. C. , Restubog. S. L. D. , Zagenczyk. T. G. , Scott. K. D. , Garcia. P. R. J. M. & Tang. R. L. (2012). 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*. 23: 869- 882.
20. Klehe. U. C. , Zikic. J. , Vianen. A. E. M. V. , Pater. I. E. D. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 217–229.
21. Koen. J. , Klehe. U. C. , Vianen. A. E. M. V. , Zikic. J. , Nauta. A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality the impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77: 126–139.

22. Kumari. I. G. , Pradhan. R. K. (2014). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (11): 43- 51.
23. Lin, C. , Lyau, N. , Tsai, Y. , Chen, W. & Chiu, C. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3): 357-372.
24. Liu. X. Y. & Wang. J. (2012). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: is supervisor–subordinate guanxi a mediator?. *The International Journal of Human Resource Management*. 24 (7): 1471-1489.
25. Lopes, p. , Nezlek, J. , Extremera, N. , Hertel, J. , Fernandez-Berrocal, P. & Schutz. A, et al. (2011). Emotion Regulation and the Quality of Social Interaction: Does the Ability to Evaluate Emotional Situations and Identify Effective Responses Matter? *Journal of Personality*, 79(2), 429- 467.
26. Mackey. J. , III. B. P. , Hochwarter. W. A. & Ferris. G. R. (2013). Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24: 732–746.
27. Maggiori. C. , Johnston. C. S. , Krings. F. , Massoudi. K. & Rossier. J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83: 437–449.
28. Mamman. A. , Kamoche. K. , Bakuwa. R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22: 285–302.
29. Martinko. M. J. , Harvey. P. , Sikora. D. , Douglas. S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of

- subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22: 751- 764.
30. Ministry of Education. (2013). Supervision Framework. Wellington, New Zealand. <http://www.minedu.govt.nz/~media/MinEdu/Files/EducationSectors/SpecialEducation/PublicationsResources/SupervisionFramework.pdf>.
31. Modassir. A. & Singh. T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4 (1): 3- 21.
32. Ng. T. W. H. , Feldman. D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 528–537.
33. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldiers syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
34. Özçelik. G. & Fındıklı. M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150: 1120 – 1128.
35. Payne. R. D. (2013). Relationship between burnout and organizational citizenship behavior among human service employees. Capella University.
36. Podsakoff, P. M. , Mackenzie, S. B. , Paine J. B. & Bacharach D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26: 513–563.
37. Restubog, S. L. D. , Scott, K. L. , & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees'

- responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96, 713-726.
38. Reynolds. C. , Shoss. M. K. , Jundt. D. K. (2015). In the Eye of the beholder: a multi-stakeholder perspective of organizational citizenship and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 25: 80–93.
39. Runhaar. P. , Konermann. J. & Sanders. K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30: 99-108.
40. Santilli. S. , Nota. L. , Ginevra. M. C. , Soresi. S. (2014). Career adaptability, hope and life satisfaction in workers with intellectual disability. *Journal of Vocational Behavior*, 85: 67–74.
41. Savickas. M. L. , Porfeli. E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 661–673.
42. Serap. A. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (2): 186- 194.
43. Shim. J. K. (2014). Modern Supervision. [http://icourseplayer.com/courses/course1332/pdf/ModSuper\\_PDF\\_FTC.pdf](http://icourseplayer.com/courses/course1332/pdf/ModSuper_PDF_FTC.pdf).
44. Shoss, M. K. , Witt, L. A. , & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 910–924.
45. Tang. T. W. , Tang. (2012). promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 885– 895.

46. Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43: 178–190.
47. Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
48. Tepper, B. J. , Carr, J. C. , Breaux, D. M. , Geider, S. , Hu, C. , & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.
49. Tian. Y. , Fan. X. (2014). Adversity quotients, environmental variables and career adaptability in student nurses. *Journal of Vocational Behavior*, 85: 251–257.
50. Urbanaviciute. L. , Kairys. A. , Pociute. B. & Liniauskaite. A. (2014). Career adaptability in Lithuania: A test of psychometric properties and a theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 85: 433–442.
51. Uy. M. A. , Chan. K. Y. , Sam. Y. L. , Ho. M. R. & Chernyshenko. O. S. (2015). Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of Vocational Behavior*, 86: 115–123.
52. Wang. J. , Wong. C. K. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, 30: 845–854.
53. Wilkins. K. G. , Santilli. S. , Ferrari. L. , Nota. L. , Tracey. T. J. G. & Soresi. S. (2014). The relationship among positive emotional dispositions, career adaptability, and satisfaction in Italian high school students. *Journal of Vocational Behavior*, 85: 329–338.

54. Yen. C. H. &Teng. H. Y. (2013). The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry. *Tourism Management*, 36: 401- 410.
55. Yoon. C. (2009). The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Computers in Human Behavior*, 25: 421–428.
56. Zacher. H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 84: 21–30.
57. Zellars K. L., Tepper B. J. &Duffy M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *J Appl Psychol*, 87(6):1068-76.