

## Examining Some of the Consequences of Impoliteness Among the Employees

Seyed Hamed Hashemi 

Assistant Professor, Public Administration,  
Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail:  
[hamed.hashemi@pnu.ac.ir](mailto:hamed.hashemi@pnu.ac.ir)

Mona Panahi\* 

Corresponding Author, Master of Public  
Administration, Payame Noor University,  
Rasht, Iran. E-mail: [mona.panahi70@gmail.com](mailto:mona.panahi70@gmail.com)

### ABSTRACT

Since today's education is considered one of the most complex and large institutions in Iran due to the necessity of social changes, and its fruitfulness is, on the one hand, turning talented people into developed people, and on the other hand, the supply of human resources needs in different cultural, social and economic aspects can be considered; Therefore, the occurrence of negative behaviors such as impoliteness among the employees of the Education Department can have many personal and social consequences for the society; Therefore, considering the importance of this important issue in the present research, we decided to investigate the dimensions of workplace incivility on the mastery of job duties and individual work adaptation through the mediating role of trust in the supervisor among the employees of the General Department of Education in Gilan province. The research that was done; In terms of the objective, it was descriptive-correlation and in terms of the method of collecting information, it was a questionnaire type. The statistical population of this research is the employees of the General Department of Education of Gilan province, numbering 265 people, and based on this, 174 of them were studied as a statistical sample by random sampling method. The findings of the research showed that trust in the supervisor plays a partial mediating role in the relationship between the supervisor's rudeness on the mastery of job tasks and individual work adaptation; Also, trust in the supervisor has a partial mediating role in the relationship between coworker rudeness and mastery of job duties among the employees of the General Department of Education in Gilan province, but trust in the supervisor has a full mediating role in the relationship between coworker rudeness and individual work adaptation.

**Keywords:** workplace incivility, mastery of individual tasks, individual work adaptation, trust in the supervisor

**Cite this Article:** Hashemi, S. H., & Panahi, M. (2024). Examining Some of the Consequences of Impoliteness Among the Employees. *Educational Leadership Research*, 8(30), 166-187. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.77760.1700>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press  
**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press  
**DOI:** <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.77760.1700>

## بررسی برخی از پیامدهای ابعاد بی‌نزاکتی بین کارکنان

سید حامد هاشمی

[hamed.hashemi@pnu.ac.ir](mailto:hamed.hashemi@pnu.ac.ir)

استادیار، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه:

مونا پناهی\*

[mona.panahi70@gmail.com](mailto:mona.panahi70@gmail.com)

نویسنده مسئول، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، رشت، ایران.

### چکیده

از آنجایی که آموزش و پرورش امروزی بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی یکی از نهادهای پیچیده و بزرگ در کشور ایران محسوب می‌شود و ثمربخشی آن از یک سو تبدیل کردن انسان‌های مستعد به انسان‌های رشد یافته و از سوی دیگر تأمین‌کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخش‌های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است؛ پس بروز رفتارهای منفی همچون بی‌نزاکتی در بین کارکنان اداره آموزش و پرورش می‌تواند پیامدهای فردی و اجتماعی متعددی را برای جامعه به دنبال داشته باشد؛ از این رو با توجه به اهمیت این امر مهم در پژوهش حاضر بر آن شدیم تا به بررسی ابعاد بی‌نزاکتی در محل کار بر تسلط به وظایف شغلی و انطباق کاری فردی از طریق نقش میانجی اعتماد به سرپرست در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان بپردازیم. پژوهشی که انجام شد؛ از نظر هدف کاربردی، توصیفی-همبستگی و از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع پرسشنامه‌ای بوده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان و به تعداد ۲۶۵ نفر بوده که بر این اساس به روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۷۴ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق نشان داد که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست بر تسلط وظایف شغلی و همچنین انطباق کاری فردی نقش میانجی جزئی دارد؛ همچنین اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی جزئی دارد ولی اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار بر انطباق کاری فردی نقش میانجی کامل دارد.

**کلیدواژه‌ها:** بی‌نزاکتی در محل کار، تسلط به وظایف شغلی، انطباق کاری فردی، اعتماد به

سرپرست

**استناد به این مقاله:** هاشمی، سید حامد، و پناهی، مونا. (۱۴۰۳). بررسی برخی از پیامدهای ابعاد بی‌نزاکتی بین کارکنان.

پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۸(۳۰)، ۱۶۶-۱۸۷. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.77760.1700>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



## مقدمه

عملکرد کارکنان به طور جدایی‌ناپذیری با رضایت شغلی آن‌ها در حین انجام مسئولیت‌ها و وظایف اصلی خود مرتبط است (Wu et al., 2022). گاهی به نفع سازمان است. کارکنان وابسته خود را درگیر وظایف فردی می‌کنند، ممکن است که در حین ارائه خدمات با چالش‌های متعددی مواجه شوند؛ همین امر برای آن دسته از کارمندانی که عملکرد با کیفیت فوق‌العاده‌ای در چندین خدمات نشان می‌دهند صادق است (Asghar et al., 2020). تسلط به وظایف فردی در محل کار برخلاف مهارت‌های خاص حوزه کاری، می‌تواند خلاقیت فرد را نیز تسهیل کند، انگیزه درونی متنوع‌تری به فرد بدهد ولی تحقق این امر تا حد زیادی به محیط کار بستگی دارد. از یک سازمان دارای مسئولیت اجتماعی انتظار می‌رود که برای کارکنان خود محیط کاری را فراهم کند که انعطاف‌پذیر، شفاف باشد و کارکنان را راحت نگه دارد (Guo et al., 2021). شیوه‌های بهبود عملکرد کارکنان شامل روش‌های مختلفی است که بستگی به تمایل کارکنان همان سازمان دارد؛ مثل نظارت کارکنان، طرح‌های پرداخت با توجه به پرداخت فردی و ارزیابی عملکرد دقیق و پاداش‌دهی متغیر (Sabiou et al., 2019).

با توجه به اینکه در محیط‌های کاری پویای امروز که کارها بیش‌ازپیش در گروه‌ها انجام شده و انعطاف‌پذیری محیط اهمیت بالایی دارد، سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که خود را درگیر رفتارهای خوب شهروندی کنند؛ اما رفتارهای انحرافی در نقطه مقابل چنین رفتارهایی هستند و این رفتارها عمیقاً به هزینه‌های مالی، روانی و اجتماعی یک سازمان اضافه می‌کند (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۸). در سالیان اخیر پژوهش‌ها در حوزه سوء رفتار افزایش یافته است. در این میان، یکی از مفاهیمی که توجه صاحب‌نظران سازمانی را به خود جلب نموده است بی‌نزاکتی محل کار است (شیری و همکاران، ۱۳۹۷). بی‌نزاکتی از جمله رفتارهای انحرافی معطوف به افراد می‌شود. انحرافی که در اعضا متمرکز می‌شود، یعنی مراجعان و مشتریان و همکاران؛ مثل رفتار بی‌ادبانه با همکاران و بدگویی می‌تواند همان بی‌نزاکتی قلمداد شود (Colbert et al, 2014). رفتارهای انحرافی کم‌شدت با نیت مبهم برای آسیب رساندن به هدف موردنظر و ناقض هنجارهای احترام متقابل محیط کار است. رفتارهای غیر مدنی اساساً بی‌ادبانه و غیرمحترمانه است و نشان‌دهنده نوعی احترام قائل نشدن برای دیگران است (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۸). رعایت نکردن ادب و نزاکت و متعاقباً

بدبینی، حس انتقام و هیجان‌های منفی را در مراجعان ایجاد می‌کند، باعث خدشه‌دار شدن ارتباطات بین مراجعه‌کننده و کارمند می‌شود (شیری و همکاران، ۱۳۹۷). Fiske (2009) بی‌نزاکتی همکار را نوعی عامل استرس‌زا می‌داند. بین بی‌نزاکتی همکار و تعداد زیادی از نتایج منفی مانند کاهش بهزیستی روان‌شناختی، افزایش فرسودگی شغلی خود گزارش شده ارتباط وجود دارد. بی‌نزاکتی سرپرست ممکن است به رفاه کارمند آسیب برساند؛ برای مثال، هنگامی که سرپرستان افراد زیرمجموعه‌ی خود را در ملأعام تحقیر، توهین، نفرین و بدگویی می‌کنند یا نادیده می‌گیرند، این بدرفتاری باعث ایجاد رفتارهای مخرب می‌شود یا همکاران مشارکت کمتری در شغل از خود نشان می‌دهند (Arasli et al., 2018). مدیران سازمانی لازم است تا اقداماتی را برای جلوگیری از انحراف محل کار انجام دهند، فراگیر بودن رفتار انحرافی در سازمان‌های کشور ما باعث می‌شود که مجبور شویم تجزیه و تحلیل بیشتری از عوامل تعیین رفتار انحرافی انجام دهیم (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۸). مطالعات قبلی نتایج منفی ناشی از بی‌نزاکتی همکار مانند ثبات عاطفی، رفتارهای کناره‌گیری و خستگی را ارائه دادند. اگر بی‌نزاکتی همکار به‌طور مکرر تجربه شود، کارکنان احساسات نامطلوب بیشتری خواهند داشت و تلاش‌های کاری خود را کاهش می‌دهند (Arasli et al., 2018). بی‌اعتمادی مانع اصلی در روابط بین کارفرما و کارگر محسوب می‌شود (کریمی و همکاران، ۱۴۰۰). اعتماد در سازمان باعث کاهش عدم اطمینان در ارتباط بین افراد شده و کیفیت تعاملات اجتماعی را بهبود می‌بخشد؛ به صورتی که افراد بهتر می‌توانند حمایت‌ها، اطلاعات و سایر منابع موردنیاز خود را به دست آورند (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰). بعضی اعتماد بین همکاران و اعتماد سرپرستی را از هم متمایز می‌دانند. اعتماد بین همکاران را اعتماد بین فردی افقی و اعتماد کارکنان به سرپرست و سرپرست به کارکنان را اعتماد بین فردی عمودی می‌دانند. یکی از مسائل سازمان‌ها، کمبود اعتماد بین فردی عمودی است (هادوی نژاد، ۱۳۹۴). اعتماد در محیط کار یک عامل اساسی در تعیین اهداف بلندمدت، اقدامات فرهنگی و ثبات کلی در بین کارکنان و سازمان است (Patel, 2021). اعتماد به‌عنوان تمایل یکی از طرفین برای آسیب‌پذیری در برابر اقدامات طرف دیگر و تصمیم به حساب کردن روی طرف دیگر با وجود ریسک احتمالی تعریف شده است (Bozice et al., 2019).

به نظر برخی، اگر کارکنان در مواجهه با موانع کاری به سرپرست اعتماد کنند، تعلق خاطر کاری آن‌ها افزایش می‌یابد. از دیگر سو، اعتماد بالا در همکاران به آن‌ها این اطمینان را می‌دهد تا بتوانند اطلاعات ضروری را به اشتراک بگذارند. اشتراک‌گذاری اطلاعات ضروری به تسهیل کاری و در نتیجه تعلق خاطر کاری در کارکنان منجر می‌شود (هادوی نژاد، ۱۳۹۴). با توجه به مطالب یاد شده و نیز نظر به این که مشاهده بی‌نزاکتی در محیط کار از سازه‌های نسبتاً جدید است و تلاش برای بروز نکردن چنین رفتارهایی می‌تواند محیط کاری را فضایی سالم نگه دارد؛ در پژوهش حاضر برخی از پیامدهای بی‌نزاکتی آزموده شد که نشان دهد مشاهده چنین رفتارهایی می‌تواند چه نتایج زیان باری برای افراد و سازمان‌ها به دنبال داشته باشد. در مدل پیشنهادی پژوهش حاضر پیامدهای بی‌نزاکتی شامل تسلط به وظایف شغلی و انطباق کاری فردی و اعتماد به سرپرست مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در واقع سؤال اصلی پژوهش بدین شرح است:

آیا ابعاد بی‌نزاکتی در محل کار بر تسلط به وظایف شغلی و انطباق کاری فردی از طریق نقش میانجی اعتماد به سرپرست در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان تأثیر دارد؟

saleem و همکاران (2023) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی ابعاد بی‌نزاکتی در محل کار بر ابعاد عملکرد شغلی کارکنان از طریق نقش میانجی اعتماد به سرپرست که با مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است؛ نشان دادند که بی‌نزاکتی برای عملکرد کارکنان مضر است و اعتماد به سرپرستان به کارکنان کمک می‌کند تا عملکرد خوبی داشته باشند. اعتماد به سرپرست به‌طور معناداری رابطه بی‌نزاکتی بر عملکرد را میانجی می‌کند. Patel (2021) در پژوهش خود به بررسی روابط بین اعتماد در محیط کار و اثربخشی عملکرد کارکنان پرداخته است. نتایج این بررسی‌ها نشان داد که اعتماد به سرپرست خود یک عامل اساسی در تعیین اهداف بلندمدت، اقدامات فرهنگی و ثبات کلی در بین کارکنان با سازمان است که در بلندمدت نتایج مثبتی برای سازمان در پی خواهد داشت.

Boukis و همکاران (2020) در مقاله‌ای با عنوان اثرات بی‌نزاکتی مشتری در برابر عملکرد کارکنان پذیرش و نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری با استفاده از مطالعات میدانی در حدود ۸۰ هتل پنج ستاره کشور امارات به مطالعه این پدیده بر روی کارکنان هتل نمودند، یافته‌ها نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان به بی‌احترامی مشتریان همچنان به سبک رهبری

منوط است و سبک رهبری توانمند (در مقابل عدم مداخله) می تواند تأثیرات مخرب را بهتر کاهش دهد.

Arasli و همکاران (2018) به بررسی تأثیر شخصیت پلی کرونیك بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند، در این پژوهش همچنین رفتار سه متغیر بی نزاکتی مشتری، بی نزاکتی همکار و بی نزاکتی سرپرست به عنوان متغیر تعدیل گری مورد بررسی قرار داده شده است؛ پلی کرونیك بودن به عنوان یک ویژگی شخصیتی شناخته می شود که می توان آن را اقدامی در جهت دستیابی به وظایف مختلف دانست، این ویژگی کارکنان را قادر می سازد تا چندین کار را هم زمان انجام دهند در نتیجه عملکرد شغلی خود را افزایش دهند.

Hur و همکاران (2016) در پژوهشی به بررسی تأثیر بی نزاکتی کارکنان بر خلاقیت کارمندان با نقش میانجی فرسودگی عاطفی و انگیزه درونی کارکنان پرداختند. نتایج نشان می دهد که بی نزاکتی کارکنان بر فرسودگی عاطفی کارکنان تأثیر معنی دار دارد و فرسودگی عاطفی، به نوبه خود انگیزه درونی آن ها را در کار کاهش می دهد و در نهایت خلاقیت آن ها را کاهش می دهد. همچنین یافته های تحقیق نشان داد که رابطه منفی بین بی نزاکتی کارکنان و خلاقیت کارکنان وجود دارد.

هادوی نژاد و شریفی اصل (۱۳۹۴) به پژوهشی با عنوان پیامدهای اعتماد بین فردی، به عنوان یک مؤلفه اخلاقی که در بین تمامی کارکنان سازمان های دولتی دزفول انجام شده است پرداختند. نتایج نشان داد که میان اعتماد و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد؛ اعتماد بین فردی با ایجاد انگیزش درونی، سبب رضایت شغلی می شود. همچنین مشخص گردید که اعتماد کارکنان به مدیران و همکاران با سطح بالایی از رضایت شغلی کارکنان مرتبط است.

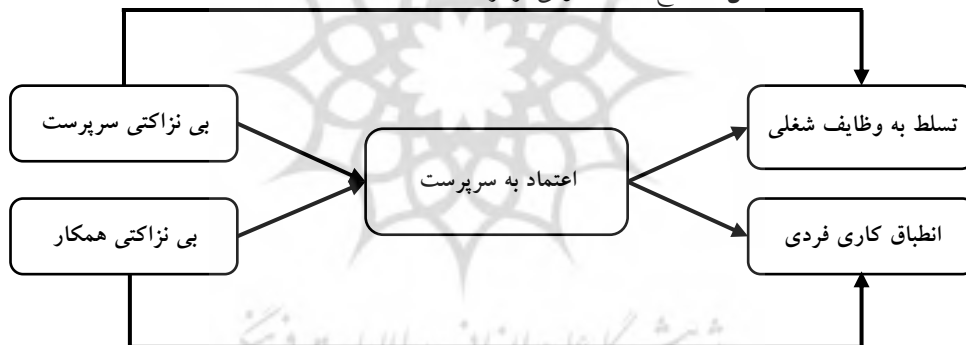
مدل مفهومی پژوهش حاضر برگرفته از کار saleem و همکاران (2023) است که در این مدل متغیر بی نزاکتی سرپرست و بی نزاکتی همکار به عنوان متغیر مستقل شناخته شده اند و اعتماد به سرپرست متغیر میانجی است. همچنین متغیرهای تسلط به وظایف شغلی و انطباق کاری فردی به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفتند؛ در ادامه به تعریف هر یک از متغیرهای پژوهش پرداخته شده است.

بی نزاکتی سرپرست و همکار: برای سنجش میزان بی نزاکتی سرپرست از پرسشنامه ای با ۷ گویه استفاده گردید که این پرسشنامه توسط Cortina و همکاران (2001) تهیه شده است.



برای سنجش میزان بی‌نزاکتی همکار از پرسشنامه‌ای با ۷ گویه استفاده گردید که این پرسشنامه توسط Cortina و همکاران (2001) تهیه شده است. تسلط به وظایف شغلی: برای سنجش میزان تسلط به وظایف شغلی از پرسشنامه‌ای با ۳ گویه استفاده شده است که این پرسشنامه اقتباس شده از Griffin و همکاران (2007) است. انطباق کاری فردی: برای سنجش میزان انطباق کاری فردی از پرسشنامه‌ای با ۳ گویه استفاده شده است که این پرسشنامه اقتباس شده از Griffin و همکاران (2007) است. اعتماد به سرپرست: برای سنجش میزان اعتماد به سرپرست از پرسشنامه‌ای با ۱۱ گویه که توسط Mcallister (1995) طراحی شده؛ استفاده شده است. لازم به ذکر است که گویه‌های همه متغیرهای پژوهش در مقاله saleem و همکاران (2023) موجود بوده و پس از ترجمه و بومی‌سازی از گویه‌ها در پژوهش حاضر بهره گرفته شده است.

شکل ۱. منبع مدل مفهومی برگرفته از (saleem et al., 2023)



با توجه به جدید بودن موضوع بی‌نزاکتی در محل کار و لزوم توجه بیشتر به یافتن رابطه بین این متغیر با متغیرهایی همچون تسلط به وظایف شغلی و انطباق کاری فردی، که از سابقه تحقیق در کشور برخوردار نیست هدف اصلی مطالعه حاضر است. بر این اساس فرضیات تحقیق به شکل ذیل مطرح می‌گردد:

۱. اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد.
۲. اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست و انطباق کاری فردی از در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد.

۳. اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد.
۴. اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار و انطباق کاری فردی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد.

### روش

با توجه به اینکه در این تحقیق به بررسی ابعاد بی‌نزاکتی در محل کار بر تسلط به وظایف شغلی و انطباق کاری فردی از طریق نقش میانجی اعتماد به سرپرست در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان پرداخته شده است، لذا مطالعه حاضر یک تحقیق پیمایشی است که در آن با انتخاب نمونه آماری و از طریق روش همبستگی فرضیات مورد بررسی قرار گرفته‌اند و می‌توان آن را در گروه تحقیقات کاربردی به شمار آورد.

جامعه آماری این تحقیق کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان و به تعداد ۲۶۵ نفر است که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۷۴ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. برای تعیین حجم نمونه از کارمندان که جامعه‌ای محدود تلقی می‌شود از فرمول کوکران استفاده شد. جواب فرمول که حداقل حجم نمونه را نشان می‌دهد برابر با ۱۶۵ به دست آمد. برای اطمینان از بازگشت این تعداد پرسشنامه تعداد ۱۸۰ پرسشنامه به روش تصادفی در بین جامعه تحقیق توزیع و در این بین تعداد ۱۷۴ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بر روی آنان انجام پذیرفت.

منظور از اعتبار یا پایایی پرسشنامه این است که اگر صفت‌های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمان‌های مختلف مجدداً اندازه‌گیری شوند، نتایج تقریباً یکسان حاصل شود. یکی از روش‌های محاسبه پایایی، استفاده از آلفای کرونباخ است؛ اگر مقدار آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، نشان‌دهنده پایا بودن گویه‌های پرسشنامه است.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
اعتماد به سرپرست	۱۱	۰/۹۲۸
تسلط به وظایف شغلی	۳	۰/۸۸۲
انطباق کاری فردی	۳	۰/۸۹۷
بی‌نزاکتی همکار	۷	۰/۹۳۷
بی‌نزاکتی سرپرست	۷	۰/۹۴۳



همان‌طور که از داده‌های جدول بالا مشخص است میزان ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده در تمامی موارد بزرگ‌تر از ۰/۷ است که از اعتبار بالای گویه‌های پرسشنامه حکایت دارد.

### یافته‌ها

با توجه به جدول زیر مشاهده می‌شود که در آزمون کولموگروف-اسمیرنف مقدار سطح معنی‌داری به‌دست آمده برای متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است. این بدین معناست که متغیرهای تحقیق در نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال برخوردار نمی‌باشند.

جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنف متغیرهای تحقیق

نتیجه	سطح معنی‌داری	آماره تی	تعداد	
نرمال نیست	۰,۰۰۱	۰/۱۵۷	۱۷۴	بی‌نزاکتی سرپرست
نرمال نیست	۰,۰۰۱	۰/۱۴۴	۱۷۴	بی‌نزاکتی همکار
نرمال نیست	۰,۰۰۱	۰/۱۶۹	۱۷۴	اعتماد به سرپرست
نرمال نیست	۰,۰۰۱	۰/۱۴۶	۱۷۴	تسلط به وظایف فردی
نرمال نیست	۰,۰۰۱	۰/۱۳۳	۱۷۴	انطباق کاری فردی
نرمال نیست	۰,۰۰۱	۰/۱۲۱	۱۷۴	بی‌نزاکتی در محل کار

جدول ۳. مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت جهت تعیین عامل پذیر بودن شاخص‌های پرسشنامه

مقدار KMO		آزمون بارتلت
مقدار خی دو تقریبی	سطح معنی‌داری	
۰/۹۰۵	P < /۰۰۱	بی‌نزاکتی سرپرست و بی‌نزاکتی همکار
۰/۹۳۲	P < /۰۰۱	اعتماد به سرپرست
۰/۷۹۹	P < /۰۰۱	انطباق کاری فردی و تسلط بر وظایف شغلی

تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی بر روی ۳۱ گویه مقیاس «بی‌نزاکتی همکار و سرپرست، اعتماد به سرپرست و انطباق کاری فردی و تسلط بر وظایف شغلی» اجرا شد. چرخش صورت گرفته از نوع متعامد و به روش واریماکس انجام شد. مقدار آزمون KMO یا شاخص کفایت نمونه‌گیری، مقدار واریانس متغیرها را که تحت تأثیر عامل‌های پنهانی است می‌سنجد. دامنه این آماره بین ۰ تا ۱ است. چنانچه مقدار این آماره بیشتر از ۰/۷۰ باشد همبستگی‌های موجود به‌طور کلی برای تحلیل عاملی بسیار مناسب‌اند. اگر KMO بین ۰/۵۰

تا ۰/۶۹ باشد باید دقت زیادی به خرج داد و مقادیر کمتر از ۰/۵۰ بدان معناست که تحلیل عاملی برای آن مجموعه از متغیرها مناسب نیست. مقدار آزمون بارتلت، همانی بودن ماتریس همبستگی داده‌ها را به آزمون می‌گذارد، و در واقع میزان عامل پذیر بودن داده‌ها را می‌سنجد و می‌بایست کمتر از ۰/۰۵ باشد. در این پژوهش مقدار KMO برای عوامل بالای ۰/۷ بوده و قابل قبول است. سطح معنی‌داری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۱ شده است ( $P < ۰/۰۵$ ). نتایج این دو آزمون نشان می‌دهد که انجام تحلیل عاملی بر روی ۳۱ شاخص برای عوامل سه‌گانه امکان‌پذیر است و به بیان دیگر شاخص‌ها عامل پذیر هستند. در ادامه عوامل دموگرافیک پاسخ‌دهندگان را مورد بررسی قرار داده‌ایم.

جدول ۴. ویژگی‌های دموگرافیک

متغیر	فراوانی	درصد	
جنسیت	مرد	۱۲۳	۷۰/۷
	زن	۵۱	۲۹/۳
سن	زیر ۳۰ سال	۲۹	۱۵/۷
	۳۰-۴۰ سال	۸۹	۴۸/۱
	۴۱-۵۰ سال	۵۲	۲۸/۱
	بالای ۵۰ سال	۱۵	۸/۱
تحصیلات	فوق‌دیپلم	۲۷	۱۵/۵
	کارشناسی	۹۸	۵۶/۳
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۹	۲۸/۲
سابقه کار	زیر ۵ سال	۱۳	۷/۵
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۴۰	۲۳/۰
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۵۴	۳۱/۰
	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۴۳	۲۴/۷
	بالای ۲۱ سال	۲۴	۱۳/۸

جدول ۵. میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی

متغیر	میانگین	انحراف معیار
بی‌نزاکتی سرپرست	۲/۳۳۱۷	۰/۷۴۰۹۵
بی‌نزاکتی همکار	۲/۳۱۸۶	۰/۷۵۰۰۴
اعتماد به سرپرست	۳/۷۵۳۹	۰/۷۶۴۸۰
تسلط به وظایف شغلی	۳/۶۳۶۰	۰/۸۰۲۴۲

متغیر	میانگین	انحراف معیار
انطباق کاری انطباق کاری فردی	۳/۳۸۱۲	۰/۸۸۲۷۹
بی‌نزاکتی در محل کار	۲/۳۲۵۱	۰/۶۸۷۵۵
عملکرد کارکنان	۳/۵۰۸۶	۰/۷۴۴۵۵

اساس تحلیل فرضیات تحقیق، بر مبنای ماتریس کوواریانس به این متغیرهای پنهان و آشکار است. جدول معرف ماتریس کوواریانس (همبستگی) متغیرهای پنهان است. یک نوع از روابط متغیرهای پنهان در مدل معادلات ساختاری بر مبنای همبستگی است. همبستگی رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت‌دار<sup>۱</sup> و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی<sup>۲</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به منظور محاسبه روایی همگرا، Fornell anf Larcker استفاده از معیار AVE را پیشنهاد داده‌اند که یکی از ستون‌های این جدول این شاخص را نشان می‌دهد. در AVE حداقل برابر با ۰/۵، شاخص‌ها روایی همگرای مناسبی دارند، لذا روایی همگرا برای تمامی متغیرها تأیید می‌شود. در واقع این شاخص بررسی می‌کند که یک متغیر پنهان تا چه حد قادر است واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را به‌طور متوسط توضیح دهد. این ضریب برای تمامی متغیرهای تحقیق در جدول زیر خلاصه شده است.

علاوه بر این، روایی تفکیکی یا واگرایی مدل نیز بررسی شد. روایی تفکیکی زمانی برقرار است که مقدار جذر AVE هر متغیر از مقادیر ضریب همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر باشد. اعداد روی قطر در جدول نشان‌دهنده مقدار جذر AVE هر متغیر می‌باشند.

جدول ۶. میانگین واریانس استخراج‌شده و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان به منظور بررسی روایی منفک متغیرهای پرسشنامه

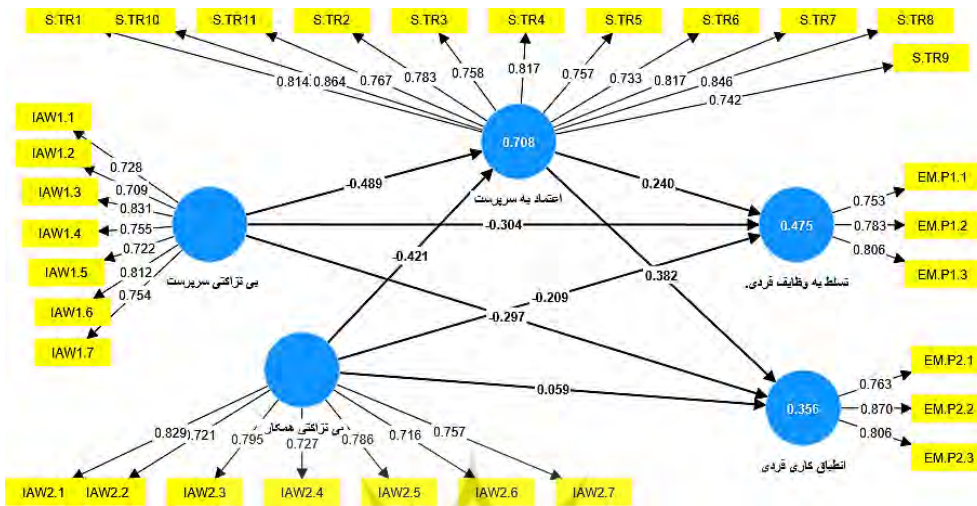
اعتماد به سرپرست	انطباق کاری فردی	بی‌نزاکتی سرپرست	بی‌نزاکتی همکار	تسلط به وظایف شغلی
اعتماد به سرپرست	۰,۷۹۲			
انطباق کاری فردی	۰,۸۱۴	۰,۵۵۵		
بی‌نزاکتی سرپرست	-۰,۷۴۷	-۰,۵۵۵	۰,۷۶۰	
بی‌نزاکتی همکار	-۰,۷۲۸	-۰,۴۴۴	۰,۷۰۷	۰,۷۶۳
تسلط به وظایف شغلی	۰,۶۴۱	۰,۵۶۸	-۰,۶۴۳	-۰,۶۰۲

1. Nondirectional
2. Corelational Analysis

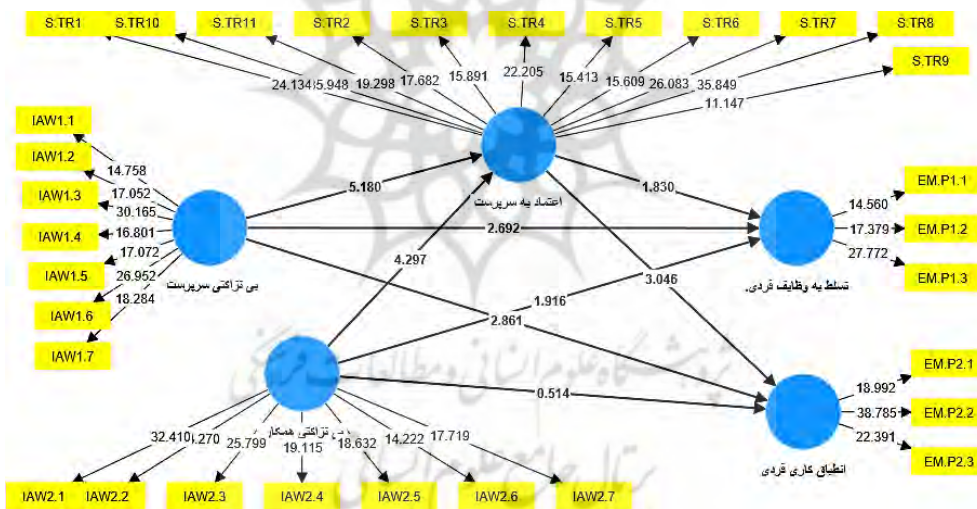
همان‌طور که مشاهده می‌شود مقادیر هر یک از آن‌ها بیشتر از مقادیر ضریب همبستگی بین متغیر مربوطه و سایر متغیرها می‌باشند؛ بنابراین روایی تفکیکی یا واگرایی نیز تأیید می‌شود.

این مرحله در واقع همان بیان رسمی مدل است و این مرحله یکی از مهم‌ترین مراحل موجود در مدل‌سازی معادلات ساختاری است. در واقع هیچ‌گونه تحلیلی صورت نمی‌گیرد، مگر این‌که اول محقق مدل خود را که درباره روابط میان متغیرهاست را بیان و مشخص کند. این مرحله شامل فرمول‌بندی (تنظیم) یک عبارت درباره یک مجموعه از پارامترهاست. این پارامترها در زمینه مدل‌سازی معادلات ساختاری، ماهیت روابط میان متغیرها را نشان می‌دهد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری، اندازه و علامت این پارامترها تعیین می‌شود. شکل‌های ۱ و ۲ مدل‌های تحقیق را در حالت تخمین و معنی‌داری بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان می‌دهد. با توجه به این مدل‌ها می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد و سپس آزمون کرد. ضرایب موجود در این نمودارها به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند، که این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. و دسته دوم روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان هستند که تحت عنوان معادلات ساختاری نام برده می‌شوند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. تمامی ضرایب با استفاده از آماره  $t$  آزمون می‌گردند. با توجه به بارهای عاملی می‌توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه‌گیری سازه مربوطه بیشتر است و سهم کدام متغیر کمتر. به بیان دیگر شاخصی که بار عاملی بزرگ‌تری داشته باشد، سهم بیشتری در اندازه‌گیری سازه مربوطه دارد و شاخصی که بار عاملی کمتری داشته باشد، سهم کمتری دارد.

شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب مسیر استاندارد



شکل ۳. مدل تحقیق در ضرایب معناداری (|T-Value|)



در این بخش، برازش مدل کلی بر اساس معیار GOF که توسط Henseler and Sarstedt (2013) ارائه شده بررسی می‌شود. با توجه به میانگین مقادیر اشتراکی سازه‌ها (مقادیر اشتراکی سازه‌های مرتبه اول) و میانگین  $R^2$  مربوط به تمامی سازه‌های درون‌زای مدل، مقدار GOF برای برازش کلی مدل پژوهش حاضر برابر است با:

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.612 \times 0.509} = 0.558$$

با توجه به سه مقدار ملاک معرفی شده ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ Henseler and Sarstedt (2013) به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی، حاصل شدن مقدار ۰/۶۷۲ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد.

در کنار شاخص فوق در حال حاضر معتبرترین شاخصی که برای ارزیابی برازش مدل در روش pls استفاده می شود شاخص SRMR است که برای برازش کلی مدل استفاده می شود. این شاخص توسط Henseler and Sarstedt (2013) ارائه شده است و باید زیر ۰/۰۸ باشد. در تحقیق حاضر نیز مقدار آن برابر با ۰/۰۶۸ به دست آمده است که حاکی از برازش مناسب مدل تحقیق است.

جدول ۷. بارهای عاملی سازه‌های تحقیق

متغیر/گویه‌ها	بارهای عاملی	CA	CR	AVE
تسلط به وظایف شغلی	EM.P1.1	۰,۷۴	۰,۸۲۳	۰,۶۰۹
	EM.P1.2	۰,۷۸۲		
	EM.P1.3	۰,۸۱۶		
انطباق کاری فردی	EM.P2.1	۰,۷۶۳	۰,۸۵۵	۰,۶۶۳
	EM.P2.2	۰,۸۷		
	EM.P2.3	۰,۸۰۶		
بی‌نزاکتی سرپرست	IAW1.1	۰,۷۲۸	۰,۸۷۷	۰,۵۷۸
	IAW1.2	۰,۷۰۹		
	IAW1.3	۰,۸۳۱		
	IAW1.4	۰,۷۵۵		
	IAW1.5	۰,۷۲۲		
	IAW1.6	۰,۸۱۲		
	IAW1.7	۰,۷۵۴		
بی‌نزاکتی همکار	IAW2.1	۰,۸۳	۰,۹۰۷	۰,۵۸۲
	IAW2.2	۰,۷۱۸		
	IAW2.3	۰,۷۸۵		
	IAW2.4	۰,۷۲۰		
	IAW2.5	۰,۷۹		
	IAW2.6	۰,۷۲۲		
	IAW2.7	۰,۷۶۷		

متغیر/گویه‌ها	بارهای عاملی	CA	CR	AVE
اعتماد به سرپرست	S.TR1	۰,۸۱۴	۰,۹۴۹	۰,۶۲۷
	S.TR2	۰,۷۸۳		
	S.TR3	۰,۷۵۸		
	S.TR4	۰,۸۱۷		
	S.TR5	۰,۷۵۷		
	S.TR6	۰,۷۳۳		
	S.TR7	۰,۸۱۷		
	S.TR8	۰,۸۴۶		
	S.TR9	۰,۷۴۲		
	S.TR10	۰,۸۶۴		
	S.TR11	۰,۷۶۷		

\*تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند

از آنجا که همه بارهای عاملی<sup>۱</sup> مربوط به سازه‌های تحقیق در سطح اطمینان 95 درصد معنادار شده‌اند و همچنین هر یک از این بارهای عاملی بیشتر از حد قابل قبول یعنی ۰/۵ که توسط Henseler and Sarstedt (2013) مشخص شده هستند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازه‌های مورد مطالعه از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند. در ادامه به بررسی فرضیه‌های تحقیق خواهیم پرداخت.

جدول ۸. فرضیه‌های غیرمستقیم

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد غیرمستقیم	T-Indirect	فرضیه پژوهش
تأیید	-۰,۱۷۳	۲,۵۷۸	بی‌نزاکتی سرپرست -> اعتماد به سرپرست -> تسلط به وظایف شغلی
تأیید	-۰,۱۸۶	۲,۳۸۴	بی‌نزاکتی سرپرست -> اعتماد به سرپرست -> انطباق کاری فردی
تأیید	-۰,۱۸۴	۲,۴۹۲	بی‌نزاکتی همکار -> اعتماد به سرپرست -> تسلط به وظایف شغلی
تأیید	-۰,۱۶۱	۲,۸۰۱	بی‌نزاکتی همکار -> اعتماد به سرپرست -> انطباق کاری فردی

برای سنجش فرضیه‌های غیرمستقیم از آزمون سوبل استفاده شده است؛ در ادامه به بررسی هر فرضیه پرداخته شده است.

## 1. Loading factor



فرضیه اول: اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست بر تسلط وظایف شغلی نقش میانجی جزئی دارد.

فرضیه دوم: اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست و انطباق کاری فردی از در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست بر انطباق کاری فردی نقش میانجی جزئی دارد.

فرضیه سوم: اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی جزئی دارد.

فرضیه چهارم: اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار بر انطباق کاری فردی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار بر انطباق کاری فردی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی کامل دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اول: اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست بر تسلط وظایف شغلی نقش میانجی جزئی دارد. نتایج به دست آمده با نتایج saleem و همکاران (2023) هم‌راستا است، saleem و همکاران (2023) نشان دادند که بی‌نزاکتی برای عملکرد کارکنان مضر است و اعتماد به سرپرستان به کارکنان کمک می‌کند تا عملکرد خوبی داشته باشند.

فرضیه دوم: اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست و انطباق کاری فردی از در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد. یافته‌های تحقیق

نشان می‌دهند که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی سرپرست بر انطباق کاری فردی نقش میانجی جزئی دارد. نتایج به دست آمده با نتایج saleem و همکاران (2023) هم‌راستا است، saleem و همکاران (2023) نشان دادند که بی‌نزاکتی برای عملکرد کارکنان مضر است و اعتماد به سرپرستان به کارکنان کمک می‌کند تا عملکرد خوبی داشته باشند.

فرضیه سوم: اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار و تسلط به وظایف شغلی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی جزئی دارد. نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر با نتایج Patel (2021) هم‌راستا است. Patel (2021) در پژوهش خود به بررسی روابط بین اعتماد در محیط کار و اثربخشی عملکرد کارکنان پرداخته است که نتایج این بررسی‌ها نشان داد که اعتماد به سرپرست خود یک عامل اساسی در تعیین اهداف بلندمدت، اقدامات فرهنگی و ثبات کلی در بین کارکنان با سازمان است که در بلندمدت نتایج مثبتی برای سازمان در پی خواهد داشت.

فرضیه چهارم: اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار بر انطباق کاری فردی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که اعتماد به سرپرست در رابطه بین بی‌نزاکتی همکار بر انطباق کاری فردی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان نقش میانجی کامل دارد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش انجام شده توسط Arasli و همکاران (2018) هم‌راستا است. Arasli و همکاران (2018) در پژوهش خود به بررسی تأثیر شخصیت پلی کرونیك بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند در این پژوهش همچنین رفتار سه متغیر بی‌نزاکتی مشتری، بی‌نزاکتی همکار و بی‌نزاکتی سرپرست به‌عنوان متغیر تعدیل‌گری مورد بررسی قرار داده شده است؛ در بررسی نتایج این پژوهش مشخص گردید که عملکرد شغلی تحت تأثیر شخصیت مثبت (پلی کرونیك) یا منفی (بی‌نزاکت) کارکنان می‌تواند کاهش یا افزایش یابد. ارزیابی و ارزشیابی عملکردی اساس بهبود و توسعه را تشکیل می‌دهد و همان‌طور که در وظایف کلی پنج‌گانه مدیران آمده، مرحله پنجم نظارت و کنترل است که به مرحله اول یعنی برنامه‌ریزی برمی‌گردد و نشان‌دهنده این مطلب است که برنامه‌ریزی و نظارت و سنجش ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و یکی از آن‌ها بدون دیگری بی‌معنی خواهد بود. در

بررسی‌های انجام شده مشخص گردید که نگرش افراد تعیین‌کننده نوع کردار آنهاست؛ به دلیل آنکه متغیر رضایت شغلی نوعی نگرش شغلی است، انتظار می‌رود رضایت شغلی تعیین‌کننده رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان نیز محسوب شود. دیگر پیامد اعتماد بین فردی در سازمان، تعهد سازمانی است که سطحی از اعتماد کارکنان به اهداف سازمانی و در نتیجه تمایل آنها به ماندن در سازمان محسوب می‌شود. تعهد سازمانی سه گونه دارد: تعهد عاطفی (وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان)، مستمر (تمایل حسابگرانه برای بقا در سازمان و هنجاری تعهد به سازمان، متأثر از هنجارهای سازمانی). برخی صاحب‌نظران تعهد سازمانی را جزء پیامدهای اعتماد سازمانی می‌دانند و بر این باورند که از سایر حوزه‌های اعتماد جداست. از سوی دیگر، برخی مطالعات نشان می‌دهند که گونه‌های دیگر اعتماد در سازمان، مانند اعتماد بین فردی به‌طور مثبتی با تعهد سازمانی مرتبط است. در همین راستا، پژوهشی نشان داده که کارکنان دارای سطح بالایی از اعتماد بین فردی افقی، سطح بالایی از تعهد سازمانی نیز دارند. همچنین، مطالعات از پیوند میان اعتماد بین فردی با هویت‌یابی سازمانی و به‌طور مشخص، از رابطه قوی با اعتماد بین فردی عمودی حمایت کرده‌اند. چه بسا اعتماد به سرپرستی مبنایی برای هویت‌یابی سازمانی کارکنان در سازمان باشد. از این رو، هر چه این اعتماد بیشتر باشد، سطوح دستیابی به هویت‌یابی سازمانی بهبود می‌یابد. هویت‌یابی سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبتی نیز برای سازمان و افراد داشته باشد که از جمله آنها افزایش رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری کارکنان است.

عملکرد شغلی همان بازده افراد طبق وظایف قانونی تعریف شده و عبارت است از پیامد فعالیت‌های نیروی انسانی در خصوص وظایفی که به او واگذار می‌شود و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می‌کند. در این راستا پیشنهادهایی به‌صورت زیر برای افزایش عملکرد کارکنان (تسلط به وظایف شغلی و انطباق کاری فردی) ارائه شده است:

– پیشنهاد می‌شود متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش و مطابق با مهارت‌های آنان باشد.

- شغل مناسب بر اساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌شود و لازم است تفکیک شغلی بر پایه توانایی‌های فردی باشد تا موجبات اعتماد به سازمان در بین کارکنان ایجاد گردد.
- پیشنهاد می‌شود به عوامل مهم در ایجاد انگیزه به‌خصوص محرک‌های مادی توجه شود.
- اجرای برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر: شامل مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه بر اساس لیاقت و بر مبنای عدالت باشد، تا موجب بی‌اعتمادی نگردد.
- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان به شیوه‌های ترفیع شغلی کارکنان توجه بیشتری نمایند. زیرا یکی از مسائل حائز اهمیت در تقویت اعتماد به سرپرست در کارکنان شیوه‌های عادلانه ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرستی می‌انجامد؛ بنابراین اندازه‌گیری صحیح توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان در هر مرحله شغلی و بررسی راه‌های پیشرفت آنان مطرح است و ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک سازمان طی دوره کاری ضروری به نظر می‌رسد. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود.

### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

### سپاسگزاری

بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در این مسیر برای انجام این مقاله دست یاری رساندند و در برپا کردن مقاله سهمی داشته‌اند کمال تشکر و قدردانی را داشته باشیم.

## منابع

- دامغانیان، حسین، شول، حسین، رستگار، عباسعلی، دانایی فرد، حسن، و آذر، عادل. (۱۳۹۸). ارائه الگویی از پیشایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با استفاده از روش فراترکیب. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۴)، ۳۰-۵.
- دهقانی سلطانی، مهدی، مصباحی، مریم، و درویش، محدثه. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر با تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۰(۲(پیاپی ۳۸))، ۷۷-۱۰۳.
- شیری، اردشیر، یاسینی، علی و ساعتی، نسیم. (۱۳۹۷). بررسی پیامدهای بی‌نزاکتی محل کار: ارائه یک الگو در محیط بیمارستان. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام*، ۲۶(۶)، ۱۹۴-۲۰۴.
- کریمی قدوسی، سعیده، فرخی استاد، مجتبی، و باباجانی محمدی، سعیده. (۱۴۰۰). تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر رفتار سبز کارکنان از طریق نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد). *اکتشاف و پردازش هوشمند دانش*، ۱(۲)، ۵۰-۶۵.
- هادوی نژاد، مصطفی و شریفی اصل، منصور (۱۳۹۴). پیامدهای اعتماد بین فردی، به‌عنوان یک مؤلفه اخلاقی در سازمان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۰(۲)، ۵۲-۶۲.

## References

- Arasli, H., Hejraty Namin, B., & Abubakar, A. M. (2018). Workplace incivility as a moderator of the relationships between polychronicity and job outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1245-1272. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0655>
- Asghar, M., Gull, N., Tayyab, M., Zhijie, S., & Tao, X. (2020). Polychronicity at work: Work engagement as a mediator of the relationships between job outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 470-478.
- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L., & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 103997.
- Bozic, B., Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work

- situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 89(4), 599-609.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64-80.
- Damghanian, H., Shul, H., Rastgar, A. A., Danai Fard, H., & Azar, A. (2018). Presenting a model of the antecedents of deviant behaviors of employees using metacombination method. *Public management researches*, 12(44), 5-30. [In Persian]
- Dehghani Soltani, M., Mesbahi, M., & Darwish, M. (2021). The effect of transformational leadership and transparent communication on employees' acceptance of change by explaining the mediating role of organizational trust. *Organizational Behavior Studies*, 10(2 (serial 38)), 77-103. [In Persian]
- Fiske, S. T. (2018). *Social beings: Core motives in social psychology*. John Wiley & Sons.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Guo, M., Ahmad, N., Adnan, M., Scholz, M., & Naveed, R. T. (2021). The relationship of csr and employee creativity in the hotel sector: The mediating role of job autonomy. *Sustainability*, 13(18), 10032.
- Hadoinejad, M., & Sharifi Assal, M. (2014). Consequences of interpersonal trust, as an ethical component in the organization. *The quarterly journal of ethics in science and technology*. 10(2), 52-62. [In Persian]
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, J. K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302-315.
- Karimi Qudousi, S., Farkhi Ostad, M., & Babajani Mohammadi, S. (2021). The effect of organizational social responsibility on employees' green behavior through the mediating role of organizational trust (case study: Mashhad Municipality). *Knowledge discovery and intelligent processing*, 1(2), 50-65. [In Persian]
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *PSU Research Review*, 3(1), 50-69. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2019-0022>

- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Patel, J. (2021). How Can Leaders Cultivate a Culture of Organizational Trust and Implement Effective Strategies to Drive High-Performance?.
- Saleem, F., Malik, M. I., Asif, I., & Qasim, A. (2022). Workplace incivility and employee performance: does trust in supervisors matter?(A dual theory perspective). *Behavioral Sciences*, 12(12), 513. <https://doi.org/10.3390/bs12120513>.
- Shiri, Ardeshir, Yasini, Ali, & Saati, Nasim (2017). Examining the consequences of workplace incivility: presenting a model in the hospital environment. *Scientific Journal of Ilam University of Medical Sciences*, 26(6), 194-204. [In Persian]
- Wu, J., Inoue, Y., Filo, K., & Sato, M. (2022). Creating shared value and sport management: Tee miii atigg fffett of wrk engagement. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 272–291.

