



## The Effect of Civility in the Workplace on Deviant Behaviors in the Workplace through Work Participation in the University

Abbas Ghaed'amini Harouni<sup>1</sup> , Maryam Karimzadeh Mostafa'abadi<sup>2</sup>

1. PhD in management, Instructor, Department of Management, University of Applied Sciences of Farsan Center, Farsan, Iran (Corresponding Author).

[abbasgheadamini2020@gmail.com](mailto:abbasgheadamini2020@gmail.com)

2. Bachelor's student, Human Resources Management, University of Applied Sciences, Farsan Center, Farsan, Iran.

[krymzadhmsfnyabadyrym@gmail.com](mailto:krymzadhmsfnyabadyrym@gmail.com)

Received: 2024/09/18; Accepted: 2024/11/02

### Extended Abstract

**Introduction and objectives:** Today, hardly in higher institutions, employees perform their duties and responsibilities without asking for some kind of encouragement from managers, colleagues, and students. In addition, the occurrence of deviant behavior in the workplace is common among many academic and non-academic employees of higher institutions. These behaviors negate the code of conduct in the university. In addition, cases of poor work attitude, absenteeism, tardiness, bullying, gender discrimination, aggression, and anti-social behavior have also been reported among the employees of higher institutions in Iran. The concept of civility in the workplace has been widely discussed in the related scientific literature. Some researchers see civility as the opposite of incivility, while others allow people to interpret the term in their way. In addition, there is heterogeneity in how civility is measured, with some studies using civility scales and others using tools to measure incivility. This lack of consensus makes it challenging to determine the exact meaning of civility in the workplace and the most effective way to measure it. Therefore, more research is needed to develop a clear and agreed-upon definition and measurement tool for this critical concept. In this regard, civility in the workplace plays an important role in promoting the welfare of employees, improving organizational results, and reducing deviant behaviors in the workplace. The present research shows that a set of mild civilities, such as respect, smile, love, civility, intimacy, cordiality, kindness, and civility can encourage employees' participation (joyfulness, dedication, and attraction) and as a result deviant behavior discourages employees in the workplace. Therefore, taking into account the gap in the current research literature, it is clear that less research has addressed work participation with a mediating role in the relationship between politeness in the workplace and deviant behavior in the workplace. Thus, the current research aims to investigate the effect of civility in the user environment of deviant behavior in the





Research Institute of  
Hawzah and University

## Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



### Original Article

workplace among the employees of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan branch) and to determine the mediating role of work participation in this regard.

**Method:** The research method is practical in terms of the purpose and terms of the method of data collection, it is descriptive of the correlation type, the statistical population of this research is 660 employees working in Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), and using Cochran's formula, 242 people were selected as a sample size. The sample people were selected using a stratified sampling method according to the volume. The research tool was the politeness questionnaire in the work environment by Ojali et al. (2021), the deviant behaviors questionnaire in the workplace by Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005), and the work participation questionnaire by Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). To determine and check content validity, the questionnaires were reviewed using the opinions of professors and experts before implementation. To check the formal validity of the aforementioned questionnaires, 10 people from the statistical population of the study completed it and after conceptual editing of some questions, the measurement tool was given formal validity. The results of the confirmatory factor analysis showed that all the fit indices of the questions were above 0.9 and this indicates the acceptability of the items. Therefore the reliability of the questionnaires with Cronbach's alpha method was 0.88 and .090 and 0.92 were estimated and data analysis was done using structural equation modeling.

**Results:** The findings showed that civility in the work environment has a negative relationship with deviant behaviors in the work environment, whose influence coefficient was 0.66, and work participation hurts deviant behaviors in the work environment, whose influence coefficient was 0.44, and also civility in the work environment work participation has a positive effect, the coefficient of which was 0.55. Moreover, the results showed that the lower limit of the confidence interval for work participation, as a mediating variable between civility in the work environment and deviant behavior in the work environment was (0.0990) and its upper limit was (0.0110). The confidence level for this confidence interval was 95 and the number of bootstrap resampling method was 5000. Considering that zero is outside this confidence interval, this relationship is a significant mediator; therefore, work participation plays a role as a mediating variable in the relationship between civility in the workplace and deviant behavior in the workplace.

**Discussion and Conclusions:** The present study was conducted to determine the effect of civility in the user environment of deviant behaviors in the workplace through work participation in Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan branch). The findings showed that civility in the work environment has an inverse and significant effect on deviant behavior in the work environment. The results of the present study with the findings of Jafari et al. (2020); Soo and Arslan (2023); Abdullah et al. (2021), Zahid and Nauman (2023) and Ojali et al. (2021) have a direct alignment in examining the relationship between politeness in the workplace and deviant behavior in the workplace. The current research has important implications for intervention strategies aimed at reducing deviant behavior in the workplace. The findings of the current research showed that creating and maintaining decency is a complex process that includes personal, work, and social factors that interact with each other. Therefore, interventions should not only target individual employees but also include groups and organizations. While some personality traits or orientations may help employees manage workplace stress, the analysis of the current research shows that an organizational culture that values civility is more effective in encouraging such behavior among employees. Therefore, it is important to assess organizational cultures and identify those that are more likely to tolerate impolite and aggressive behavior and to intervene to promote civility. Intervention programs should be comprehensive and open to innovative methods,



Research Institute of  
Hawzah and University

## Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



### Original Article

including conscious speech. This research showed that civility predicts positive outcomes for employees and can be increased through various programs. Masculinity versus femininity, i.e., organizations that value masculinity may prioritize competitiveness over consensus and show less cooperation and concern for the well-being of others. On the other hand, organizations that value femininity may be more consensual, humble, and cooperative and promote stronger cultural norms of civility in a less hierarchical, male-dominated, or competitive environment. In addition, there may be differences in workplace civil behavior among employees of different national cultures due to differences in implicit norms for expressing differences between collectivist and individualistic cultures. In today's diverse workplace, understanding these differences can improve communication and increase cooperation between employees. Finally, empirical research should examine the potential impact of leaders' responses to employees' uncivil behavior, as these responses are observed by co-workers and may affect long-term outcomes, such as perceptions of organizational justice. In summary, this study emphasizes that promoting civility at work can lead to healthier organizations and happier workers (Di Fabio et al., 2016) while preventing the wastage of human capital.

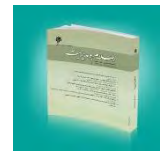
**Acknowledgment:** I would like to thank the editor-in-chief of the Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management, and the participants in the study.

**Conflict of Interests:** There is no conflict of interest in this research.

**Keywords:** Civility in the workplace, Deviant behavior in the workplace, Work participation, Social exchange theory.

**Cite this article:** Abbas Ghaed'amini Harouni & Maryam Karimzadeh Mostafa'abadi. (2024), the Effect of Civility in the Workplace on Deviant Behaviors in the Workplace through Work Participation in the University,, Studeis of Religion, Spiritualiti & Management, 11(21): 107-134.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## تأثیر نزاکت در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق مشارکت کاری در دانشگاه

عباس قائدامینی هارونی<sup>۱</sup>، مریم کریم‌زاده مصطفی‌آبادی<sup>۲</sup>

۱. دکتری مدیریت، مربی گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فارسان، فارسان، ایران (نویسنده مسئول).

[abbasgheadamini2020@gmail.com](mailto:abbasgheadamini2020@gmail.com)

۲. دانشجوی کارشناسی مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فارسان، فارسان، ایران.

[krymzadhmsfnyabadymrym@gmail.com](mailto:krymzadhmsfnyabadymrym@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۲

## چکیده گسترده

**مقدمه و اهداف:** امروزه به سختی در موسسات عالی، کارکنان وظایف و مسئولیت‌های خود را بدون درخواست یک نوع تشویق از مدیران، همکاران و دانشجویان انجام می‌دهند. علاوه بر این، بروز رفتار انحرافی در محیط کار در میان بسیاری از کارکنان دانشگاهی و غیر دانشگاهی موسسات عالی رایج است. این رفتارها آیین‌نامه رفتار در دانشگاه را نفی می‌کند. علاوه بر این، مواردی از نگرش ضعیف کاری، غیبت، تاخیر در کار، قلدری، تبعیض جنسیتی، پرخاشگری و رفتار ضد اجتماعی نیز در میان کارکنان موسسات عالی در ایران گزارش شده است. مفهوم نزاکت در محیط کار به طور گسترده در ادبیات علمی مورد بحث قرار گرفته است. برخی از پژوهشگران نزاکت را مخالف بی‌نزاکتی می‌دانند، در حالی که برخی دیگر به افراد اجازه می‌دهند که این اصطلاح را به شیوه خود تفسیر کنند. علاوه بر این، ناهمگونی در نحوه اندازه‌گیری نزاکت وجود دارد، به طوری که برخی از پژوهش‌ها از مقیاس‌های مدنیت استفاده می‌کنند و برخی دیگر از ابزارهایی برای اندازه‌گیری بی‌نزاکتی استفاده می‌کنند. این عدم اجماع، تعیین معنای دقیق نزاکت در محیط کار و موثرترین روش برای اندازه‌گیری آن را چالش برانگیز می‌کند. بنابراین، پژوهش‌های بیشتری برای ایجاد تعریف و ابزار اندازه‌گیری واضح و توافق شده برای این مفهوم حیاتی مورد نیاز است. در همین راستا، نزاکت در محیط کار نقش مهمی در ارتقای رفاه کارکنان، بهبود نتایج سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار دارد. پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از ادب کم شدت، مانند احترام، لبخند، عشق، ادب، صمیمیت، صمیمیت، مهربانی و ادب، می‌تواند مشارکت کارکنان (نشاط، فداکاری، و جذب) را تشویق کند و در نتیجه کارکنان را رفتار انحرافی در محیط کار دلسرد کند. بنابراین، پژوهش حاضر، بر اساس شکاف در ادبیات پژوهش حاضر، کمتر پژوهشی به مشارکت کاری با نقش میانجی در ارتباط بین نزاکت در محیط کار و رفتار انحرافی در محیط کار پرداخته است. در نتیجه، پژوهش حاضر، با هدف بررسی تأثیر نزاکت در محیط کار بر رفتار انحرافی محیط کار در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) و تعیین نقش میانجی مشارکت کاری در این رابطه انجام می‌شود.

**روش:** روش پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است، جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۶۶۰ نفر است که استفاده از فرمول کوکران ۲۴۲ نفر حجم نمونه انتخاب گردید و افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه نزاکت در محیط کار اوجلی و همکاران (۲۰۲۱)، پرسش‌نامه رفتارهای انحرافی در محیط کار پنی و اسپکتور (۲۰۰۵) و پرسش‌نامه مشارکت کاری ساکس و گرومن (۲۰۱۴) بود پس از تدوین طرح مقدماتی پرسش‌نامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها تعیین شود. به منظور بررسی روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان





## نوع مقاله: پژوهشی

مورد بررسی قرار گرفت. به منظور بررسی روایی صوری پرسش‌نامه‌های مذکور توسط ۱۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل گردید و پس از ویرایش مفهومی برخی از سؤالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سؤالات بالای ۰/۹ هستند و این نشان‌دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است و از سوی دیگر پایایی پرسش‌نامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۹۰ و ۰/۹۲ برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت.

**نتایج:** یافته‌ها نشان داد نزاکت در محیط کار با رفتارهای انحرافی در محیط کار رابطه منفی دارد که ضریب تأثیر آن ۰/۶۶- بود و مشارکت کاری بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر منفی دارد که ضریب تأثیر آن ۰/۴۴- بود و همچنین نزاکت در محیط کار بر مشارکت کاری تأثیر مثبت دارد که ضریب تأثیر آن ۰/۵۵ بود. همچنین نتایج نشان داد که حد پایین فاصله اطمینان برای مشارکت کاری، به‌عنوان متغیر میانجی بین نزاکت در محیط کار با رفتار انحرافی در محیط کار (۰/۹۹۰-) و حد بالای آن (۰/۱۱۰-) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استراپ ۵۰۰۰ است. با توجه به این‌که صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنی‌دار است؛ بنابراین مشارکت کاری در بین رابطه بین نزاکت در محیط کار با رفتار انحرافی در محیط کار، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر نزاکت در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق مشارکت کاری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) انجام شد. یافته‌ها نشان داد که نزاکت در محیط کار بر رفتار انحرافی در محیط کار تأثیر معکوس و معنادار دارد. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های جعفری و همکاران (۲۰۲۰)؛ سوو و ارسلان (۲۰۲۳)؛ عبدالله و همکاران (۲۰۲۱)، زاهد و نائومان (۲۰۲۳) و اوچلی و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی رابطه بین نزاکت در محیط کار و رفتار انحرافی در محیط کار همسویی مستقیم دارد. پژوهش حاضر پیامدهای مهمی برای راهبردهای مداخله‌ای با هدف کاهش رفتار انحرافی در محیط کار دارد. یافته‌های پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که ایجاد و حفظ نزاکت فرآیند پیچیده‌ای است که شامل عوامل شخصی، کاری و اجتماعی است که با یکدیگر تعامل دارند. بنابراین، مداخلات نباید صرفاً کارکنان فردی را هدف قرار دهد، بلکه باید گروه‌ها و سازمان‌ها را نیز دربرگیرد. در حالی که برخی از ویژگی‌ها یا جهت‌گیری‌های شخصیتی ممکن است به کارکنان در مدیریت استرس محیط کار کمک کند، تحلیل پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی که برای نزاکت ارزش قائل است در تشویق چنین رفتاری در میان کارکنان مؤثرتر است. بنابراین، ارزیابی فرهنگ‌های سازمانی و شناسایی فرهنگ‌هایی که احتمال بیشتری برای تحمل رفتارهای غیرمؤدبانه و پرخاشگرانه دارند و برای ترویج نزاکت مداخله می‌کنند، بسیار مهم است برنامه‌های مداخله باید جامع و برای روش‌های نوآورانه، از جمله گفتار آگاهانه، باز باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نزاکت پیش‌بینی‌کننده نتایج مثبت برای کارکنان است و می‌تواند از طریق برنامه‌های مختلف افزایش یابد. مردانگی در مقابل زنانگی؛ سازمان‌هایی که برای مردانگی ارزش قائل هستند، ممکن است رقابت‌پذیری را بر اجماع اولویت دهند و همکاری و نگرانی کمتری برای رفاه دیگران نشان دهند. از سوی دیگر، سازمان‌هایی که برای زنانگی ارزش قائل هستند ممکن است اجماع‌گرا، متواضع‌تر و مشارکت‌کننده‌تر باشند و هنجارهای فرهنگی قوی‌تر مدنیت را در یک محیط کمتر سلسله‌مراتبی، تحت سلطه مردان یا رقابتی ترویج کنند. به‌علاوه، ممکن است تفاوت‌هایی در رفتار مدنی در محل کار در میان کارکنان با فرهنگ‌های ملی مختلف وجود داشته باشد که دلیل آن تفاوت در هنجارهای ضمنی برای بیان اختلاف بین فرهنگ‌های جمع‌گرایانه و فردگرا است، در محیط‌های کاری متنوع امروزی، درک این تفاوت‌ها می‌تواند ارتباطات و همکاری بین کارکنان را افزایش دهد. در نهایت، تحقیقات تجربی باید تأثیر بالقوه پاسخ‌های رهبران را در مواجهه با رفتار غیرمدنی کارکنان بررسی کند، زیرا این واکنش‌ها توسط همکاران مشاهده می‌شوند و ممکن است بر نتایج بلندمدت تأثیر بگذارند، مانند به‌عنوان ادراک از عدالت سازمانی است. به‌طور خلاصه، این مطالعه تأکید می‌کند که ترویج مدنیت در کار می‌تواند منجر به سازمان‌های سالم‌تر و کارگران شادتر شود (دی فابیو و همکاران، ۲۰۱۶)، در حالی که از هدر رفتن سرمایه انسانی جلوگیری می‌کند.

**تقدیر و تشکر:** از سردبیر محترم فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت و سایر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش قدردانی می‌نمایم.

**تضاد منافع:** هیچ تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** نزاکت در محیط کار، رفتار انحرافی در محیط کار، مشارکت کاری، نظریه تبادلی اجتماعی.



## ۱. مقدمه

امروزه به سختی در مؤسسات عالی، کارکنان وظایف و مسئولیت‌های خود را بدون درخواست یک نوع تشویق از مدیران، همکاران و دانشجویان انجام می‌دهند (باکاره و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۲۲). افزون‌براین، بروز رفتار انحرافی در محیط کار در میان بسیاری از کارکنان دانشگاهی و غیردانشگاهی مؤسسات عالی رایج است (اونایاز،<sup>۲</sup> ۲۰۱۹). این رفتارها آیین‌نامه رفتار در دانشگاه را نفی می‌کند. افزون‌براین، مواردی از نگرش ضعیف کاری، غیبت، تأخیر در کار، قلدری، تبعیض جنسیتی، پرخاشگری و رفتار ضداجتماعی نیز در میان کارکنان مؤسسات عالی در ایران گزارش شده است (قاندامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱ و عباس‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). افزون‌براین، تهدید رفتارهای انحرافی در محیط کار مانند جعل هویت، سوءرفتار در امتحان، تقلب در پذیرش، تقلب در نگهداری سوابق، حضور متناقض در کلاس‌ها یا رویدادهای رسمی، سرقت، رشوه دادن، رابطه جنسی برای کسب نمره، پرداخت در ازای نمرات بالاتر در میان کارکنان دانشگاه‌ها افشا شده است (ایگبه و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷ و آدنوتی و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۲۱). برخی از کارکنان در نتیجه این شیوه‌ها اخراج شده‌اند؛ در حالی که برخی دیگر محکوم به زندان شده‌اند (اوبالاده و متمبواز،<sup>۵</sup> ۲۰۲۳).

از سوی دیگر، به‌گمان آخیگبه و ساندی<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) کارکنانی که در انتهای رفتار انحرافی در محیط کار قرار دارند، بیشتر دوست دارند فرسودگی شغلی، کاهش عملکرد، از دست دادن انگیزه و زمان کار را تجربه کنند. رفتار انحرافی کارکنان یک رفتار عمدی و خودساخته است که به‌طور قابل توجهی از هنجارها و قوانین تعیین شده سازمان تخطی کرده و موجودیت آن را به خطر می‌اندازد (رابینسون و بنت،<sup>۷</sup> ۱۹۹۵). همچنین، از آن به‌عنوان رفتار مخرب، بی‌نظم، غیرقانونی، سوء رفتار سیستمی و رفتار ضدمولد یاد می‌شود (باکاره و همکاران، ۲۰۲۲). هنگامی که این اقدام بر سازمان متمرکز می‌شود، چرخه جریان کار و بهره‌وری را مسدود می‌کند که می‌تواند بر سودآوری سازمانی تأثیر بگذارد و اعتبار سازمان را نزد دیگر ذینفعان تضعیف کند (اسکات،<sup>۸</sup> ۲۰۱۵).

به‌گمان اوجلی و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۱) رفتار انحرافی کاری به تلاش‌های عمدی کارکنان برای خرابکاری یا آسیب رساندن به سازمان اشاره دارد. علل و آثار رفتار انحرافی در محل کار موضوع پژوهش‌های زیادی بوده است. پژوهش‌های متعدد تأیید کردند که عوامل مختلفی در رفتار انحرافی در محیط کار نقش دارند. بدینی سازمانی، همکاران غیرمدنی و سیاست سازمانی، شخصیت (نگیب و همکاران،<sup>۱۰</sup> ۲۰۲۱؛ باکاره و همکاران، ۲۰۲۲؛ برکات و همکاران،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۶؛ ماودسلی و سومایا،<sup>۱۲</sup> ۲۰۱۶؛ یانت و همکاران، ۲۰۲۰؛ شفیق و همکاران،<sup>۱۳</sup> ۲۰۲۰)، ساختارهای محیط کار مانند سیستم قضایی ضعیف (بیگ و الله،<sup>۱۴</sup> ۲۰۱۷) و سرپرستی توهین‌آمیز (لو و همکاران،<sup>۱۵</sup> ۲۰۱۹) در پژوهش‌های قبلی به‌عنوان پیشایندهای رفتارهای انحرافی در محیط کار شناسایی و بحث شده‌اند. بنابراین، رفتارهای انحرافی به‌عنوان یک عامل مهم استرس و خطر در سازمان‌ها در سراسر جهان مورد توجه قرار گرفته‌اند (تارکانگ مری و اوزچرن،<sup>۱۶</sup> ۲۰۱۹؛ کرو و گیراردی،<sup>۱۷</sup> ۲۰۲۰). رفتارهای انحرافی گسترده در محیط کار در میان کارکنان، مؤسسات عالی به‌عنوان یک نگرانی اساسی هم در گفتمان دانشگاهی و هم در

1. Bakare & et al
2. Onoyase
3. Igbe
4. Adeoti & et al
5. Obalade & Mtembu
6. Akhigbe & Sunday
7. Robinson & Bennett
8. Scott
9. Ojeleye & et al
10. Nagib & et al
11. Barakat & et al
12. Mawdsley & Somaya
13. Shafique & et al
14. Baig & Ullah
15. Low & et al
16. Tarkang Mary & Ozturen
17. Crewe & Girardi

جامعه به طور کلی ظاهر شده است. بنابراین، باید برای مهار آن فزاینده تلاش کرد (گو و همکاران، ۲۰۲۲<sup>۱</sup>).

به گمان دیفابیو و گوری<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، نزاکت در محیط کار به طور سنتی در ادبیات کار و مدیریت در مقایسه با بی ادبی در محیط کار کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بی ادبی در محیط کار توسط اندرسون و پیرسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) به عنوان فعالیت انحرافی با شدت کم توصیف شده که قوانین احترام متقابل محل کار را نقض می کند و قصد نامطمئن برای آسیب رساندن به هدف دارد. در عوض، اوجلی و همکاران (۲۰۲۱) آن را نوعی سوءاستفاده در محیط کار یا بدرفتاری تعریف می کنند که با خشونت، پرخاشگری، قلدری، ظلم، انحراف، آزار و اذیت و بی عدالتی مشخص می شود که برای افراد و سازمان ها تحقیرآمیز، بی احترامی و هزینه بالایی در بردارد. تأکید بر روان شناسی مثبت در حال تغییر روند است؛ زیرا هدف آن افزایش کیفیت تعادل زندگی کاری و اثربخشی سازمانی است.

مدنیت در محیط کار یکی از حوزه های روان شناسی مثبت است که در حال تحقیق است (دیفابیو و گوری، ۲۰۱۶). مدنیت به طرق مختلفی تعریف شده است. در عمل، همه تعاریف موافق هستند که با در نظر گرفتن حقوق دیگران، ادب و احترام مشخص می شود (دیفابیو و گوری، ۲۰۱۶). به گمان دانیل<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) مدنیت در محیط کار شامل نشان دادن نگرانی واقعی برای جامعه و همچنین، حفظ آگاهی دائمی از مردم از طریق حفظ رابطه سازنده با آنها، احترام متقابل و ایجاد روابط خوب است. به طور مشابه، بوک<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) اشاره کرد که مدنیت هزینه دارد. از آنجایی که شامل انجام کارهای کوچک مانند لبخند زدن، سلام کردن با شادی به کسی یا گوش دادن در حین صحبت کردن است، پاسخ های مثبتی ایجاد می کند. افزون بر این، مشارکت کاری به عنوان یک انگیزه مثبت و عاطفی مشخص می شود که با انرژی شدید، فداکاری و جذب در کار مشخص می شود (شاوفلی و باکر، ۲۰۱۰<sup>۶</sup>).

نشاط با سطوح بالای انرژی و انعطاف پذیری ذهنی هنگام کار مشخص می شود. فداکاری به داشتن حس قوی از رضایت، الهام، اشتیاق، غرور و چالش در هنگام کار اشاره دارد. در نهایت، جذب به طور رضایت بخش و کاملاً روی کار فرد متمرکز می شود (دیکویپیری و شاوفلی، ۲۰۱۹<sup>۷</sup>). در واقع، اگر سازمانی بخواهد به مزیت رقابتی نسبت به رقبای دست یابد، باید از مشارکت کاری به عنوان یک ابزار استفاده کند (آنیتا، ۲۰۱۴<sup>۸</sup>). با توجه به اینکه مشارکت کاری با سطح بهینه مشارکت کارکنان، رضایت شغلی و تعهد به سازمان توصیف می شود، دقیق است (اوجلی و باکاره، ۲۰۲۲).

کاروپاسامی و پرابکار<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) مشارکت کاری را به عنوان وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان نامیده اند که به فداکاری و استفاده از تلاش داوطلبانه منجر می شود. به اعتقاد آنها کارکنان متعهد به راحتی انرژی مثبت را در محیط کار پخش می کنند؛ زیرا از چشم انداز و هدف سازمان آگاه هستند. با وجود این، کاتایانی و رانی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) معتقدند که تعهد و دل بستگی عاطفی فراتر از سازمان است و سایر کارکنان را نیز در محیط کار شامل می شود. پژوهش های زیادی در جهت درک پیشایندها رفتار انحرافی کاری در محیط کار انجام شده است.

به عنوان مثال، جعفری و همکاران (۲۰۲۰)، سوو و ارسلان<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۳)، عبدالله و همکاران (۲۰۲۱) و زاهد و نائومان<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۳) بی ادبی را به عنوان یک پیش بینی کننده مهم رفتار انحرافی در محیط کار شناسایی کرده اند. جعفری و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر بی ادبی در محیط کار و بی عدالتی سازمانی بر رفتار انحرافی محیط کار در بین کارکنان سطوح مدیریتی را بررسی کرده اند. این پژوهش تأثیر مثبت و معنادار بی ادبی و بی عدالتی سازمانی را بر رفتار انحرافی در محیط کار گزارش می کند. سوو و ارسلان (۲۰۲۳) نقش مداخله گر نیت ترک

1. Guo & et al

2. Di Fabio & Gori

3. Andersson & Pearson

4. Daniel

5. Bock

6. Schaufeli & Bakker

7. Decuyper & Schaufeli

8. Anitha

9. Karuppasamy & Prabakar

10. Katyayani & Rani

11. Sowe & Arslan

12. Zahid & Nauman

شغل را در رابطه بین بی ادبی در محیط کار و رفتار انحرافی محیط کار در کشورهای گامبیا و غنا بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد بی ادبی در محیط کار به‌طور قابل توجهی باعث رفتار انحرافی در محیط کار در هر دو کشور می‌شود. افزون‌براین، این رابطه با تمایل به ترک شغل واسطه شد. اگرچه، مرور ادبیات تأکید زیادی بر بی ادبی در محیط کار داشت، ولی او جلی و همکاران (۲۰۲۱) می‌نویسند: به‌جای تأکید بر ساختار روان‌شناختی منفی بی ادبی در محیط کار، باید تلاش برای ساختار روان‌شناختی مثبت نزاکت در محیط کار برای کاهش تمایلات رفتار انحرافی در محیط کار انجام شود. در نتیجه، به اعتقاد این پژوهش از آنجایی که بی ادبی در محیط کار به‌طور تجربی برای ایجاد رفتار انحرافی در محیط کار تأیید شده است، نزاکت در محیط کار نیز می‌تواند رفتار انحرافی در محیط کار را کاهش دهد.

مشارکت کاری در پژوهش‌های فراوانی به کار گرفته شده است. یک میانجی که به‌عنوان یک متغیر مداخله‌گر برای روندهای منفی نهفته یا تحریک اقدامات مثبت در محیط کار عمل می‌کند (او جلی و جادا،<sup>۱</sup> ۲۰۲۲ و تریکاهیدیناتا و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۲۰). به‌عنوان مثال، فونگی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان محرک عملکرد کارکنان و مشارکت کاری مطالعه کرده‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. افزون‌براین، رابطه با مشارکت کاری واسطه شد. تئو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) رابطه بین محیط کار روانی اجتماعی، مشارکت کاری و تعهد کارکنان را بررسی کرده‌اند. براساس این پژوهش، مشارکت کاری میانجی بین تعهد عاطفی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و همچنین، رابطه بین تعهد عاطفی و حمایت سازمانی درک شده است. کیم و پارک<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) ارتباطات ساختاری بین رفتار خلاقانه کار، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، عدالت رویه‌ای سازمانی و تعهد کاری را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد ارتباط بین اشتراک دانش کارکنان و رفتارهای کاری خلاقانه نیز تا حدودی تحت تأثیر مشارکت کاری بود.

به باور کورتینا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) بی ادبی می‌تواند به آستانه‌ای برسد که در آن بی‌عدالتی جزئی باعث انتقام‌گیری خشونت‌آمیز با ابعاد فاجعه‌آمیز شود. همچنین، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از ادب کم‌شدت مانند احترام، لبخند، عشق، ادب، صمیمیت، مهربانی می‌تواند مشارکت کارکنان (نشاط، فداکاری، و جذب) را تشویق کند و در نتیجه کارکنان را از انجام رفتار انحرافی در محیط کار دلسرد کند. بنابراین، پژوهش حاضر، براساس شکاف در ادبیات پیشنهاد شده توسط او جلی و همکاران (۲۰۲۱) انجام شده است که کمتر پژوهشی به مشارکت کاری میانجی در ارتباط بین نزاکت در محیط کار و رفتار انحرافی در محیط کار پرداخته است. در نتیجه، پژوهش حاضر، با هدف تعیین تأثیر نزاکت در محیط کار بر رفتار انحرافی محیط کار در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) و تعیین نقش میانجی مشارکت کاری در این رابطه انجام شده است.

## ۲. مبانی نظری و توسعه فرضیه‌ها

### ۲-۱. نزاکت در محیط کار

نزاکت در محیط کار رفتاری است که هنجارهای احترام متقابل را در محیط کار، از جمله ایجاد روابط همدلانه و احترام به دیگران در یک گروه ترویج می‌کند (پیرسون و همکاران، ۲۰۰۰ و والش و همکاران، ۲۰۱۲). نزاکت شامل آگاهی وسیع‌تری است که فراتر از خود است و نشان‌دهنده احترام، همدلی و نگرانی برای دیگران است و الگوهای تعامل مثبت جامعه را شکل می‌دهد (پیرسون و همکاران، ۲۰۰۰). از آنجایی که محیط کار مدنی باعث ترویج احترام متقابل می‌شود، ترویج آن معادل تلاش برای به حداقل رساندن رفتار بی‌احترامی یا بی‌ادبی در محیط کار است (اندرسون و پیرسون، ۱۹۹۹). افزون‌براین، لایتر (۲۰۲۱) به‌طور خاص نزاکت در محیط کار را با عبارات مختلفی طبقه‌بندی می‌کند (به‌عنوان مثال، نزاکت سرپرست، نزاکت همکار، و نزاکت تحریک شده) و نشان می‌دهد ارتباطی منفی با اشکال بی‌نزاکتی (به‌عنوان مثال، بی‌نزاکتی سرپرست و رفتار بی‌نزاکتی همکار) دارد (ارعاب، بی‌نزاکتی تحریک شده، و ارعاب تحریک شده).

1. Ojeleye & Jada

2. Tricahyadinata

3. Fong-Yi & et al

4. Teo & et al

5. Kim & Park

6. Cortina



پژوهشگران اهمیت ترویج جو نزاکت را برای تشکیل یک محیط اجتماعی خوب شناسایی کرده‌اند که می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتار افراد در مورد محیط کارشان نیز تأثیر بگذارد.

اوساتوکه و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند نزاکت در محیط کار زمانی مناسب است که از منظر سازمانی به جای تمرکز بر رفتار فردی مورد توجه قرار گیرد. به عنوان یک فرآیند تعامل اجتماعی، مدنیت شامل تعاملات بین افراد، گروه‌ها یا کل سازمان‌ها می‌شود (پیرسون و پورات، ۲۰۰۵). در نتیجه، نزاکت درک شده در محیط کار، ادراک کارکنان را از گروهشان شکل می‌دهد. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند با آنها محترمانه رفتار می‌شود، به احتمال زیاد دارای سطح بالایی از رفاه و رضایت هستند و بیشتر درگیر مشاغل خود می‌شوند (کمپبل و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۲۱؛ دی‌فابیو و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶؛ گوری و توپینو،<sup>۳</sup> ۲۰۲۰).

## ۲-۲. رفتار انحرافی در محیط کار

پژوهشگران برای این رفتارها اسامی مختلفی ذکر کرده‌اند؛ از جمله انحراف در محیط کار، رفتار ضدتولید و رفتارهای ضداجتماعی. در واقع، رفتارهایی انحرافی در محیط کار محسوب می‌شوند که دارای این سه ملاک اصلی باشند:

۱. عمدی و ارادی باشند؛

۲. رسوم، قواعد، مقررات؛

۳. هنجارهای قابل قبول سازمانی در آنها نادیده گرفته و نقض شود و به خطر انداختن سلامتی افراد و سازمان، هزینه‌های آشکار و نهان قابل توجهی را به سازمان تحمیل کند و از این طریق اثربخشی و عملکرد فردی و سازمانی را به مخاطره بیندازد (رایسون و بنت، ۱۹۹۵). البته هر رفتاری که هنجار را نقض کند، انحرافی نیست و ملاک، تهدید کردن سازمان است. مثلاً پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی معمولاً به سازمان‌ها آسیبی نمی‌رساند و به عنوان رفتار انحرافی به شمار نمی‌آید.

رفتارهای انحرافی: مجموعه رفتارهای مبتنی بر تخطی از هنجارها، قواعد و دستورالعمل‌هاست که به افراد و سازمان معطوف هستند و اغلب هدف آنها ایجاد آسیب، ناراحتی یا حتی تنبیه است (بورديا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). به سه دلیل عمده باید بیشتر رفتارهای انحرافی در سازمان تجزیه و تحلیل شود:

۱. رفتار انحرافی در محیط کار مشکلی فراگیر و هزینه‌بر برای سازمان است که با فراوانی زیادی اتفاق می‌افتد؛

۲. این نوع رفتار شاخص رفتاری مهمی است که نشان می‌دهد چه تعداد از کارکنان دیدگاهی منفی نسبت به سازمان دارند؛

۳. رفتار انحرافی برخاسته از تمایل عمدی کارکنان به نقض هنجارهای سازمانی است که از استانداردهای اخلاقی بنیادی به دست آمده و مورد نیاز سازمان است (اوجلی و باکاره، ۲۰۲۲).

## ۳-۲. نزاکت در محیط کار و رفتارهای انحرافی کارکنان

مفهوم نزاکت در محیط کار به طور گسترده در ادبیات علمی بحث شده است (بلتون و دایرنفورث،<sup>۵</sup> ۲۰۰۷). با وجود اهمیت آن، اجماع قابل توجهی در مورد تعریف و اندازه‌گیری آن وجود ندارد. برخی از پژوهشگران نزاکت را مخالف بی‌نزاکتی می‌دانند (هرشکوویس و همکاران،<sup>۶</sup> ۲۰۱۷؛ تسونو و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۱۷)؛ در حالی که برخی دیگر به افراد اجازه می‌دهند که این اصطلاح را به شیوه خود تفسیر کنند

1. Campbell & et al

2. DiFabio & et al

3. Gori & Topino

4. Bordia

5. Belton & Dyrenforth,

6. Hershcovis & et al

7. Tsuno & et al

(بلتون و دیرنفورث، ۲۰۰۷<sup>۱</sup>؛ جیلین اور و همکاران، ۲۰۱۰<sup>۲</sup>). افزون بر این، ناهمگونی در نحوه اندازه‌گیری نزاکت وجود دارد؛ به طوری که برخی از پژوهش‌ها از مقیاس‌های نزاکت استفاده می‌کنند و برخی دیگر از ابزارهایی برای اندازه‌گیری بی‌نزاکتی استفاده می‌کنند. این عدم اجماع، تعیین معنای دقیق نزاکت در محیط کار و مؤثرترین روش برای اندازه‌گیری آن را چالش برانگیز می‌کند. بنابراین، پژوهش‌های بیشتری برای ایجاد تعریف و ابزار اندازه‌گیری واضح و توافق‌شده برای این مفهوم حیاتی مورد نیاز است.

در همین راستا، نزاکت در محیط کار نقش مهمی در ارتقای رفاه کارکنان، بهبود نتایج سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار دارد (پینگ، ۲۰۲۳<sup>۳</sup>). پژوهش‌های قبلی، هزینه‌های متعددی را برای رفتار انحرافی در محیط کار شناسایی کرده‌اند (معافی، ۲۰۱۱<sup>۴</sup>؛ به‌عنوان مثال، قصد ترک شغل، سوء‌مصرف مواد، نارضایتی، سوء‌استفاده از امتیاز، تحقیر شرکت، سرقت، غیبت (بولین و هیدرلی، ۲۰۰۱<sup>۵</sup>). در یک نظرسنجی خاص در اتریش، ۷۵ درصد از کارکنان اعتراف کردند که به اعمال انحرافی اختلاس، خرابکاری، سرقت، و غیبت دست زده‌اند و نزدیک به ۹۰ درصد سازمان‌ها رفتارهای انحرافی را در محیط کار گزارش کرده‌اند (روگوچان، ۲۰۰۹<sup>۶</sup>). با توجه به مدیریت رفتار انحرافی در محیط کار، ادبیات موجود سعی در شناسایی پیشینه رفتارهای انحرافی در محیط کار داشته است: استرس شغلی (آدکانبی و آپکره، ۲۰۱۹<sup>۷</sup>، قلدری و پرخاشگری (مسگوئر د پدرو و همکاران، ۲۰۱۹<sup>۸</sup>، بی‌عدالتی سازمانی و سرپرستی توهین‌آمیز (بهارم و همکاران، ۲۰۱۷<sup>۹</sup>) و ناامنی شغلی (ژانو و همکاران، ۲۰۱۸<sup>۱۰</sup>).

دین و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۷) تأثیر بی‌ادبی در محیط کار را بر غیبت کارکنان و تعهد سازمانی بررسی کرده‌اند. این پژوهش با کشف اینکه بی‌ادبی در محیط کار رابطه مثبتی با غیبت کارکنان دارد و تعهد سازمانی تا حدی رابطه را تعدیل می‌کند، به ادبیات موجود کمک می‌کند. به‌طور مشابه، کلارک و والش<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶) جو مدنی را بررسی کرده‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد رابطه مثبت بین محدودیت‌های سازمانی و انحراف بین فردی در محیط کار با جو مدنیت بالا کاهش می‌یابد. بی‌بی و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۳) بی‌ادبی در محیط کار و رفتار غیرمولد را بررسی کرده‌اند و با نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی به این نتیجه رسیده‌اند که بی‌ادبی در محیط کار رابطه مثبتی با رفتار معکوس در محیط کار دارد. مشخص شد که هوش هیجانی رابطه را تعدیل کرد.

اورتون و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۷) مدنیت مدیران را بررسی کرده‌اند. درک دلایل رفتارهای انحرافی کارکنان (غیبت یا تأخیر غیرقابل توضیح، دزدی، بی‌ادبی و خشونت) به کاهش رفتار انحرافی کاری منجر شد. تنوری حفاظت از منابع استدلالت می‌کند که کارکنان منابع خود را از محیط حمایتی حفظ و تقویت کنند و به کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار منجر می‌شوند (مانند رفتارهای تحقیرآمیز و توهین‌آمیز، اعمال ممنوع و دیگر رفتارهایی است که شدت کمی دارند و قصد آسیب رساندن واضحی ندارند؛ اما به نقض هنجارهای اجتماعی و آسیب رساندن به هدف منجر می‌شوند (اسلیتر و همکاران، ۲۰۱۲<sup>۱۵</sup>). بنابراین، نظریه حفاظت از منابع ممکن است برای درک پیامدهای نزاکت در محیط کار نیز مفید باشد (گیومتی و همکاران، ۲۰۱۲<sup>۱۶</sup>).

1. Belton & Dyrenforth
2. Gilin Oore & et al
3. Peng
4. Muafi
5. Bollin & Heatherly
6. Rogojan
7. Adekanmbi & Upkere
8. Meseguer de Pedro & et al
9. Baharom & et al
10. Xiao & et al
11. Din & et al
12. Clark & Walsh
13. Bibi & et al
14. Everton & et al
15. Sliter & et al
16. Giunetti & et al

نزاکت در محیط کار ارتباطات پیچیده آن را با ویژگی‌های شخصی و محیط کار گسترده‌تر نشان می‌دهد. برخی از ویژگی‌های فردی مانند جنسیت، شوخ‌طبعی، و جمع‌گرایی، به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر مدنیت ظاهر می‌شوند. جالب اینجاست که هرچه مدت طولانی‌تری در یک سازمان بمانید، به‌دلیل پیوندهای عاطفی عمیق‌تر که در طول زمان شکل گرفته است، تمایل بیشتری به نزاکت در محیط کار دارید. اثرات نزاکت در محیط کار دامنه وسیعی دارد. نکته مثبت این است که وقتی در یک محیط کار ادب بیشتری وجود دارد، کارکنان اغلب احساس رضایت شغلی بیشتری می‌کنند و از دستمزد خود راضی‌تر هستند و رفتارهای مفیدتری را انجام می‌دهند. همچنین، آنها احساس رضایت بیشتری از زندگی به‌طورکلی دارند. ازسوی دیگر، متانت نیز نتایج منفی را کاهش می‌دهد. به‌عنوان مثال، همان‌طورکه اشاره شد، در یک محیط کار مدنی‌تر، کارکنان کمتر احساس خستگی و استرس می‌کنند و کمتر به رفتارهای انحرافی در محیط کار گرایش پیدا می‌کنند (دی و لیتر،<sup>۱</sup> ۲۰۱۸).

به اعتقاد جیلین اوره و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نزاکت در محیط کار می‌تواند به‌عنوان یک سپر محافظ در برابر رفتارهای انحرافی در محیط کار عمل کند. با نگاهی به تصویر بزرگ‌تر، زمانی که تیم‌ها یا کل سازمان‌ها مدنیت را در اولویت قرار می‌دهند، محیط کار ایمن‌تری ایجاد می‌کنند و رفتارهای انحرافی کمتری رخ می‌دهد و حتی آسیب‌های کمتری نیز وجود دارد. به باور کلارک<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) وقتی تیم‌ها برای مدنیت ارزش قائل هستند، حتی در صورت مواجهه با چالش‌ها به رفتارهای انحرافی در محیط کار گرایش پیدا نمی‌کنند؛ ازاین‌رو فرضیه زیر ارائه می‌شود.

**فرضیه ۱:** نزاکت در محیط کار بر رفتار انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

#### ۲-۴. مشارکت کاری و رفتار انحرافی در محیط کار

به زعم شاوفلی و باکر<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) موفقیت هر سازمانی با مشارکت نیروی کار نسبت مستقیم دارد. مشارکت کاری مدت‌هاست با نتایج مثبت در سازمان مرتبط است (آریانی،<sup>۵</sup> ۲۰۱۳). پژوهشگرانی مانند جاوید و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، آریانی (۲۰۱۳)، شانترز و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) به‌طور تجربی تأثیر مشارکت کاری بر رفتار انحرافی کاری آزمایش کرده‌اند. جاوید و همکاران (۲۰۱۴) عوامل مؤثر بر رفتار انحرافی در محیط کار را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد مشارکت کاری تأثیر منفی قابل‌توجهی بر رفتار انحرافی در محیط کار دارد. به‌طورمشابه، آریانی (۲۰۱۳) رابطه بین مشارکت کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کاری غیرمولد را بررسی کرده است. نتایج نشان می‌دهد بین مشارکت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت معنادار و بین درگیری کارکنان و رفتار غیرمولد رابطه منفی معنادار وجود دارد. شانترز و همکاران (۲۰۱۳) نقش مشارکت کارکنان را در رابطه بین طراحی شغل و عملکرد وظیفه، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی ارزیابی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد کارکنانی که مشاغل را اشغال می‌کنند که دارای سطوح بالایی از استقلال، اهمیت و وظایف، تنوع وظایف و بازخورد هستند، مشارکت بیشتری دارند و در نتیجه، رتبه‌بندی عملکرد بالاتری را از مافوق خود دریافت می‌کنند و رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری را اعمال می‌کنند و رفتارهای انحرافی کمتری انجام می‌دهند. ازاین‌رو، فرضیه ۲ ارائه شده است:

**فرضیه ۲:** مشارکت کاری بر رفتار انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

#### ۲-۵. نزاکت در محیط کار و مشارکت کاری

کیفیت تبادلات اجتماعی روزانه کارکنان (عشق، احترام، ادب و صمیمیت) مدت‌هاست که به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده تعامل در محیط کار شناخته شده است (هارتر و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۰۲ و اوساتوکه و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۱۳). تریکاهایدیناتا و همکاران (۲۰۲۰) رابطه بین بی‌ادبی در

1. Day & Leiter

2. Gilin Oore

3. Clark

4. Schaufeli & et al

5. Ariani

6. Javed & et al

7. Shantz

8. Harter & et al

9. Osatuke & et al

محیط کار در مشارکت کاری و قصد ترک شغل در اندونزی را بررسی کرده‌اند. این پژوهش با کشف اینکه بی‌ادبی اثر منفی بر مشارکت کاری دارد، اما تأثیر مثبتی بر جابجایی کارکنان داشت. ابید و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) تأثیر انگیزه اجتماعی و مدنیت را بر مشارکت کاری بررسی کرده‌اند: نقش واسطه‌ای شکوفایی در کار. این پژوهش با کشف مدنیت در محیط کار که رابطه مثبت معناداری با مشارکت کاری و شکوفایی در کار دارد، به ادبیات موجود کمک می‌کند. از این رو فرضیه ۳ ارائه شده است

فرضیه ۳: نزاکت در محیط کار بر مشارکت کاری تأثیر دارد.

## ۲-۶. مشارکت کاری به‌عنوان یک واسطه

احمد و همکاران (۲۰۱۵) جنبه‌های مختلف آموزش را به‌عنوان محرک‌های اصلی مشارکت در محیط کار شناسایی کرده‌اند. اکرم و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند استقلال شغلی رابطه مثبت و معناداری با مشارکت کاری دارد. چندین پیش‌بینی‌کننده برای مشارکت کاری وجود دارد (سعیدنیا و لانگ،<sup>۲</sup> ۲۰۱۷). پشتیبانی همکار و حمایت نظارتی (گوش و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۶)، ایجاد شغل (فردریک، و واندر ویل،<sup>۴</sup> ۲۰۲۰)، عناصر راهنمایی، حمایت شغلی، حمایت روانی اجتماعی و الگوبرداری (فانتین،<sup>۵</sup> ۲۰۱۸)، قرارداد روان‌شناختی (آرزومانیان،<sup>۶</sup> ۲۰۱۸)، تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغل، استقلال شغلی و بازخورد شغلی (ایوب و مت نور،<sup>۷</sup> ۲۰۱۹)، مدیریت مردم‌مدار و مشارکت فعال (باران و سپینوسکا،<sup>۸</sup> ۲۰۲۰) و مشارکت کاری پیامدهای قابل توجهی بر نتایج رفتاری و سازمانی کارکنان دارد (بیلی و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۱۵؛ حنیف و همکاران،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۵ و ایلینس و همکاران،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۵). بهبود بهره‌وری کارکنان (پاترو،<sup>۱۲</sup> ۲۰۱۳)، عملکرد کارکنان (آنیثا،<sup>۱۳</sup> ۲۰۱۴ و یونگکسینگ و همکاران،<sup>۱۴</sup> ۲۰۱۷)، افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس درک شده و مدیریت مشکلات خواب (گانتان و همکاران،<sup>۱۵</sup> ۲۰۱۴)، کاهش جابه‌جایی کارکنان (ونس،<sup>۱۶</sup> ۲۰۰۶)، به‌سازمان شفافیت، اطمینان، انتقال، ارتباط، اعتبار و شغل (سارنگی و نایاک،<sup>۱۷</sup> ۲۰۱۶) و تعهد کارکنان (اقلیدی و کریمی،<sup>۱۸</sup> ۲۰۱۶) می‌دهد. از این رو، فرضیه ۴ ایجاد شده است.

فرضیه ۴: مشارکت کاری، رابطه بین نزاکت در محیط کار و رفتار انحرافی در محیط کار را میانجی می‌کند.

## ۲-۷. نظریه تبادل اجتماعی

نظریه تبادل اجتماعی یک چارچوب نظری است که به دنبال تبیین تعاملات و روابط اجتماعی براساس اصول مبادله و متقابل است که توسط هومنز<sup>۱۹</sup> (۱۹۵۸) ارائه شده است. براساس این تفکر، افراد به امید به حداکثر رساندن منافع و به حداقل رساندن هزینه‌ها با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند (نونکو،<sup>۲۰</sup> ۲۰۱۶). به‌دیگرسخن، افراد به شرکت در روابطی، که به نفعشان است و اجتناب از روابطی که تعهداتی را بر دوش

1. Abid & et al
2. Saeidnia & Lang
3. Ghosh & et al
4. Frederick & VanderWeele
5. Fountain
6. Arzoumanian
7. Ayob & MatNor
8. Baran & Sypniewska
9. Bailey et al
10. Hanif et al
11. Ilies
12. Patro
13. Anitha
14. Yongxing & et al
15. Gaëtane & et al
16. Vance
17. Sarangi & Nayak
18. Eghlidi & Karimi
19. Homans
20. Nunkoo

آنها می‌گذارد، سوق داده می‌شوند. افزون‌براین، نظریه تبادل اجتماعی بر نقش متقابل تأکید دارد (هومنز، ۱۹۶۱). افراد انتظار دارند سطح معینی از انصاف و رفتار متقابل در روابط خود داشته باشند؛ به این معنا که آنها پیش‌بینی می‌کنند که مشارکت آنها با پاداش‌های معادل مواجه شود (کورکوران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳). اگر تعادل پاداش‌ها و هزینه‌ها ناعادلانه شود، ممکن است احساس نارضایتی ایجاد شود که به‌طور بالقوه به نارضایتی رابطه یا حتی انحلال منجر می‌شود. در نتیجه، براساس این پژوهش هنگامی که محیط کار مدنی است، به نشان دادن انرژی، فداکاری و جذب کارکنان منجر می‌شود که به‌نوبه خود تمایل آنها به رفتارهای انحرافی در محیط کار را کاهش می‌دهد. به‌طور کلی، نظریه تبادل اجتماعی چارچوب مفیدی برای درک پویایی ارتباطات اجتماعی ارائه می‌دهد. اهمیت ارزیابی پاداش‌ها و هزینه‌های مرتبط با یک رابطه را برجسته می‌کند و بر نقش متقابل و انصاف تأکید می‌کند. با بررسی این عوامل، پژوهشگران می‌توانند بینشی در مورد چگونگی شکل‌گیری، حفظ و بهبود بالقوه روابط به دست آورند.

### ۳. پیشینه پژوهش

دی فابیو<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان نزاکت در محیط کار؛ فعالیت در تحقیق و اندازه‌گیری با تمرکز بر تبعیض که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و نمونه آماری ۱۶۰ نفر از کارکنان در ایتالیا انجام داد، به این نتیجه رسید که ابعاد مدنیت در محیط کار با شمول اجتماعی رابطه معناداری مثبت دارد. پینگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان پیشبرد مدنیت در محیط کار؛ بررسی سیستماتیک و فراتحلیل تعاریف، اندازه‌گیری‌ها و عوامل مرتبط انجام داد و به این نتیجه رسید که از جمله پیامدهای نزاکت در محیط کار کاهش رفتارهای انحرافی در محیط بود و از جمله عوامل به وجود آمدن آن مشارکت کاری بود. الزرانی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان رابطه بین رفتار کاری نوآورانه و نزاکت در محیط کار از دیدگاه متخصصان بهداشت و درمان، که با روش توصیفی از نوع همبستگی و نمونه آماری ۲۲۶ نفر انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که جو نزاکت در محیط کار و رفتار کاری نوآورانه رابطه معناداری بسیار مثبت وجود دارد.

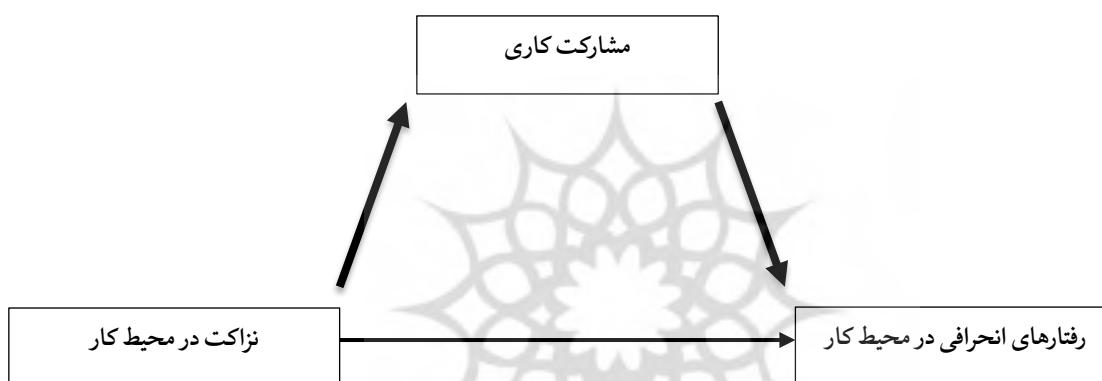
آچمادی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان توسعه تعبیه شغلی کارکنان از طریق نزاکت در محیط کار و انسجام اجتماعی؛ نقش اضافه‌کاری که با روش توصیفی از نوع همبستگی و نمونه آماری ۳۱۲ نفر از کارکنان دانشگاه‌ها اسپانیا انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که انسجام اجتماعی در رابطه بین نزاکت در محیط کار و تعبیه شغلی واسطه است. سوو و ارسلان (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر بی‌نزاکتی در محیط کار بر رفتار کار غیرمولد کارکنان از طریق نقش میانجی تمایل به ترک شغل: شواهدی از گامبیا و غنا که با روش توصیفی از نوع همبستگی و نمونه آماری ۵۰۴ نفر از کارکنان دانشگاه انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه قوی بین بی‌نزاکتی در محیط کار و رفتار کاری ضدتولید و همچنین نقش واسطه‌ای تمایل به ترک شغل در رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار با رفتار کاری ضدتولید بود.

زاهد و ناومان (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان آیا بی‌نزاکتی در محیط کار باعث رفتارهای انحرافی می‌شود، نقش‌های تعارض بین فردی و جو سازمانی را که با روش توصیفی از نوع همبستگی و نمونه آماری ۲۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه‌های پاکستان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بی‌نزاکتی در محیط کار با رفتارهای انحرافی رابطه معناداری دارد و نقش میانجی تعارض بین فردی و نقش تعدیل‌کننده جو سازمانی در رابطه با بی‌نزاکتی در محیط کار با رفتارهای انحرافی تأیید شد. گوری و توپینو<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تمایل به تغییر با رضایت شغلی مرتبط است، ارزیابی نقش میانجی نزاکت در محیط کار و بینش روابط محیط کار که با روش توصیفی از نوع همبستگی و نمونه آماری ۵۰۴ نفر از کارکنان دانشگاه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدنیت در محیط کار و بینش روابط محیط کار به‌طور قابل توجهی رابطه بین تمایل به تغییر و رضایت شغلی را واسطه کردند.

1. Corcoran
2. Di Fabio
3. Peng
4. Alzhrani & et al
5. Achmadi & et al
6. Gori & Topino

اروم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان نقش انگیزه خانواده، نزاکت در محیط کار و خودباوری در ایجاد تعهد مؤثر و رفتار شهروندی سازمانی کار که با روش توصیفی از نوع همبستگی و نمونه آماری ۳۳۵ نفر از کارکنان دانشگاه‌های پاکستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که انگیزه خانواده، تعهد مؤثر و خودباوری رابطه نزاکت در محیط کار با رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی داشتند. دی فابیو و کندی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان مدنیت ارتباطی دانشگاهی به عنوان منبعی کلیدی برای رفاه پایدار کار که با روش توصیفی از نوع همبستگی و نمونه آماری ۲۴۱ نفر از دانشجویان ایتالیایی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شخصیتی با نزاکت در محیط کار دانشگاه ارتباط مستقیم داشت.

در این پژوهش، هوش هیجانی را کاهش می‌دهد و این فرضیه منفی خواهد بود. رابطه بین این دو متغیر این مدل فرض می‌کند که هوش هیجانی به طور منفی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر می‌گذارد و مدیریت برداشت به عنوان یک میانجی عمل می‌کند. در مدل، «هوش هیجانی» به عنوان متغیر مستقل، «رفتارهای انحرافی در محیط کار» به عنوان متغیر وابسته و «مدیریت برداشت» به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش اوچلی و همکاران (۲۰۲۱)

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۶۶۰ نفر هستند که با استفاده از فرمول کوکران ۲۴۲ نفر حجم نمونه انتخاب شد و افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسش‌نامه بوده که شامل سؤالات تخصصی از ۳ متغیر موردبررسی در طیف لیکرت ۵ درجه ای و شامل ۲۵ سؤال بوده که از پرسش‌نامه‌های استاندارد به شرح جدول ۲ استفاده شده است.

جدول شماره ۲: ترکیب سؤالات پرسش‌نامه

متغیرهای موردبررسی	مؤلفه‌ها	شماره سؤالات در پرسش‌نامه	جمع سؤالات
نزاکت در محیط کار	اوچلی و همکاران (۲۰۲۱)	۶ تا ۱۱	۶
رفتارهای انحرافی در محیط کار	پنی و اسپکتور (۲۰۰۵)	۱۶ تا ۲۷	۱۰
مشارکت کاری	ساکس و گرومن (۲۰۱۴)	۲۵ تا ۱۷	۹

1. Erum & et al

2. Di Fabio & Kenny



پس از تدوین طرح مقدماتی پرسش نامه تلاش شد تا میزان روایی و پایایی پرسش نامه‌ها تعیین شود. به منظور بررسی روایی محتوایی، پرسش نامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات استادان و خبرگان بررسی شد. به منظور بررسی روایی صوری پرسش نامه‌های یادشده توسط ۱۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل شد و پس از ویرایش مفهومی برخی از سؤالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سؤال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان‌دهنده موردقبول بودن گویه‌هاست. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش

سؤالات	پرسش نامه	نتایج تحلیل عاملی تأییدی	نتیجه‌گیری
سؤالات ۱ تا ۶	نزاکت در محیط کار	$\phi^2/df = 0.99$ , $GFI = 0.99$ , $RMSEA = 0.02$ , $AGFI = 0.97$	برازش مدل مناسب است
سؤالات ۷ تا ۱۷	رفتارهای انحرافی در محیط کار	$\phi^2/df = 0.97$ , $GFI = 0.97$ , $RMSEA = 0.02$ , $AGFI = 0.95$	برازش مدل مناسب است
سؤالات ۱۷ تا ۲۵	مشارکت کاری	$\phi^2/df = 1.00$ , $GFI = 0.99$ , $AGFI = 0.99$ , $RMSEA = 0.01$	برازش مدل مناسب است

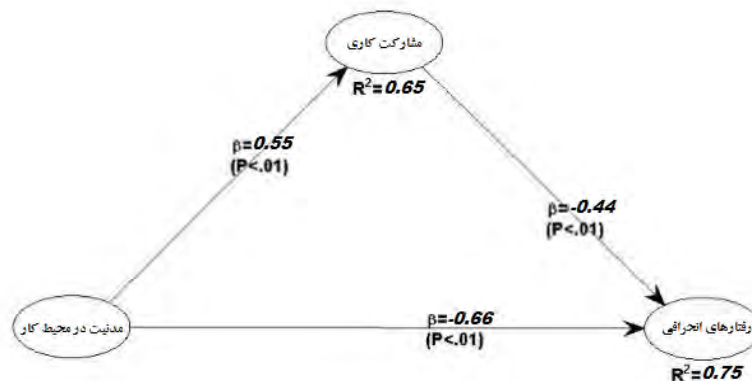
در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش نامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به دست آمده برای هر ابزار به شرح جداول ذیل است. این اعداد نشان می‌دهد که پرسش نامه‌های مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به‌دیگرسخن از پایایی لازم برخوردار می‌باشند.

جدول ۴: ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش

ضریب پایایی	متغیرهای مورد بررسی
۰/۸۸	نزاکت در محیط کار
۰/۹۰	رفتارهای انحرافی در محیط کار
۰/۹۲	مشارکت کاری

## ۵. یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: نزاکت در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق مشارکت کاری تأثیر دارد. بررسی مدل اصلی: با استفاده از نرم‌افزار وارپ مدل پژوهش سنجیده شد.



شکل ۲: مدل اصلی پژوهش

با توجه به تحلیل فرضیه دوم و مدل ارائه شده پیش گفته، ضرایب تأثیر نزاکت در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق مشارکت کاری به طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۵: ضرایب تأثیر نزاکت در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق مشارکت کاری

مشارکت کاری	نزاکت در محیط کار	رفتارهای انحرافی در محیط کار	مشارکت کاری
			نزاکت در محیط کار
-۰/۴۴		-۰/۶۶	رفتارهای انحرافی در محیط کار
		۰/۵۵	مشارکت کاری

جدول ۶: بررسی معناداری ضرایب مدل

معناداری	میزان اثر	رابطه
<۰/۰۰۱	-۰/۶۶	نزاکت در محیط کار - رفتارهای انحرافی در محیط کار
<۰/۰۰۱	-۰/۴۴	مشارکت کاری - رفتارهای انحرافی در محیط کار
<۰/۰۰۱	۰/۵۵	نزاکت در محیط کار - مشارکت کاری

با توجه به جدول ۶ نزاکت در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر منفی دارد که ضریب تأثیر آن  $-0/66$  است و مشارکت کاری بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر منفی دارد که ضریب تأثیر آن  $-0/44$  است و همچنین، نزاکت در محیط کار بر مشارکت کاری تأثیر مثبت دارد که ضریب تأثیر آن  $0/55$  است.

جدول ۷: همبستگی بین متغیرها

مشارکت کاری	نزاکت در محیط کار	رفتارهای انحرافی در محیط کار	مشارکت کاری
۰/۵۱۰	(۰/۹۲۳)	۰/۴۹۷	نزاکت در محیط کار
۰/۵۲۵	۰/۵۳۳	(۰/۹۱۷)	رفتارهای انحرافی در محیط کار
(۰/۹۰۱)	۰/۵۰۲	۰/۵۸۳	مشارکت کاری

جدول ۸: برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایدئال	۱/۰۱	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۷۵	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایدئال ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایدئال ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۰/۹۹	برازش مدل مناسب است

با توجه به جدول ۸ مدل وضعیت مناسب و ایدئالی دارد؛ از این رو برازش مدل معنادار است. یک فرض زیربنایی مدل پیشنهادی حاضر، وجود مسیر واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت استرپ<sup>۱</sup> بررسی شدند. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه‌ای مدل پیشنهادی را می‌توان در جدول ۹ مشاهده نمود. همان‌طور که نتایج مندرج در جدول ۹ نشان می‌دهد،

حد پایین فاصله اطمینان برای مشارکت کاری، به عنوان متغیر میانجی بین نزاکت در محیط کار با رفتار انحرافی در محیط کار (۰/۰۹۹۰-) و حد بالای آن (۰/۰۱۱۰-) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنادار است؛ بنابراین مشارکت کاری در بین رابطه بین نزاکت در محیط کار با رفتار انحرافی در محیط کار، به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.

جدول ۹: نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه‌ای مدل پیشنهادی

سطح اطمینان ۰/۹۵		خطای استاندارد	سوگیری	بوت	مقدار	مسیر
حد بالا	حد پایین					
-۰/۰۱۱۰	-۰/۰۹۹۰	۰/۰۱۰۵	۰/۰۰۰۱	-۰/۰۴۴۴	-۰/۰۴۴۰	نزاکت در محیط کار - مشارکت کاری - رفتارهای انحرافی در محیط کار

## ۶. برازش کلی مدل

سرانجام برای برازش کلی مدل، از شاخص‌هایی همچون میانگین نرخ تورم واریانی، شاخص نیکویی برازش کلی، میانگین ضریب مسیر و میانگین ضریب تعیین استفاده و نتایج آن در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰: شاخص‌های برازش کلی مدل از نرم‌افزار وارپ پی ال اس

شاخص‌های برازش	میزان	ملاک	معناداری	تفسیر
میانگین نرخ تورم واریانس <sup>۱</sup>	۳/۶۵۵	<۵ قابل قبول، ایدئال	-	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش کلی <sup>۲</sup>	۰/۶۵۶	>۰/۱ ضعیف، >۰/۲۵ متوسط، >۰/۳۶ عالی	-	برازش مطلوب
میانگین ضریب مسیر <sup>۳</sup>	۰/۵۵۰	<۰/۰۵	<۰/۰۰۱	برازش مطلوب
میانگین ضریب تعیین <sup>۴</sup>	۰/۷۰۷	<۰/۰۵	<۰/۰۰۱	برازش مطلوب

## ۷. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر نزاکت در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق مشارکت کاری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که نزاکت در محیط کار بر رفتار انحرافی در محیط کار تأثیر معکوس و معنادار دارد. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های جعفری و همکاران (۲۰۲۰)، سوو و ارسلان (۲۰۲۳)، عبدالله و همکاران (۲۰۲۱)، زاهد و نانومان (۲۰۲۳) و اوچلی و همکاران (۲۰۲۱) در مورد رابطه بین نزاکت در محیط کار و رفتار انحرافی کاری همسویی مستقیم دارد. پژوهش حاضر پیامدهای مهمی برای راهبردهای مداخله‌ای با هدف کاهش رفتار انحرافی در محیط کار دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ایجاد و حفظ نزاکت فرآیند پیچیده‌ای است که شامل عوامل شخصی، کاری و اجتماعی است که با یکدیگر تعامل دارند.

بنابراین، مداخلات نباید صرفاً کارکنان فردی را هدف قرار دهد؛ بلکه باید گروه‌ها و سازمان‌ها را نیز در برگیرد؛ درحالی‌که برخی از ویژگی‌ها یا جهت‌گیری‌های شخصیتی ممکن است به کارکنان در مدیریت استرس محیط کار کمک کند، تحلیل پژوهش حاضر نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی که برای نزاکت ارزش قائل است، در تشویق چنین رفتاری در میان کارکنان مؤثرتر است. بنابراین، ارزیابی فرهنگ‌های سازمانی و شناسایی فرهنگ‌هایی که احتمال بیشتری برای تحمل رفتارهای غیر مؤدبانه و پرخاشگرانه دارند و برای ترویج نزاکت

1. Average Variance Inflation Factor (AVIF)
2. Goodness-of Fit Index (GOF)
3. Average path coefficient (APC)
4. Average R-squared (ARS)

مداخله می‌کنند، بسیار مهم است برنامه‌های مداخله باید جامع و برای روش‌های نوآورانه، از جمله گفتار آگاهانه، باز باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نزاکت پیش‌بینی‌کننده نتایج مثبت برای کارکنان دارد و می‌تواند از طریق برنامه‌های مختلف افزایش یابد. مردانگی در مقابل زنانگی سازمان‌هایی که برای مردانگی ارزش قائل هستند، ممکن است رقابت‌پذیری را بر اجماع اولویت دهند و همکاری و نگرانی کمتری برای رفاه دیگران نشان دهند (کلارک و والش، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، سازمان‌هایی که برای زنانگی ارزش قائل هستند، ممکن است اجماع‌گرا، متواضع‌تر و مشارکت‌کننده‌تر باشند و هنجارهای فرهنگی قوی‌تر مدنیت را در یک محیط کمتر سلسله‌مراتبی، تحت سلطه مردان یا رقابتی ترویج کنند (کلارک، ۲۰۱۴؛ مونتالوو، ۲۰۱۴ و کمپیل و همکاران، ۲۰۲۱). به علاوه، ممکن است تفاوت‌هایی در رفتار مدنی در محل کار در میان کارکنان با فرهنگ‌های ملی مختلف وجود داشته باشد که دلیل آن تفاوت در هنجارهای ضمنی برای بیان اختلاف بین فرهنگ‌های جمع‌گرایانه و فردگراست (کاستا، ۲۰۱۴؛ لیو، ۲۰۲۰؛ احمد السید و همکاران، ۲۰۲۱؛ علم و همکاران. آل، ۲۰۲۱؛ گوپتا و سینگ، ۲۰۲۱). در محیط‌های کاری متنوع امروزی، درک این تفاوت‌ها می‌تواند ارتباطات و همکاری بین کارکنان را افزایش دهد (چاندولیا و آناستاسیو، ۲۰۲۰؛ لو و همکاران، ۲۰۲۰ و توسکانو و همکاران، ۲۰۲۰).

سرانجام، تحقیقات تجربی باید تأثیر بالقوه پاسخ‌های رهبران را در مواجهه با رفتار غیر مدنی کارکنان بررسی کند (پورات و همکاران، ۲۰۱۵ و لاشینگر و رید، ۲۰۱۶)؛ زیرا این واکنش‌ها توسط همکاران مشاهده می‌شوند و ممکن است بر نتایج بلندمدت تأثیر بگذارند که به عنوان ادراک از عدالت سازمانی است. به طور خلاصه، این مطالعه تأکید می‌کند که ترویج مدنیت در کار می‌تواند به سازمان‌های سالم‌تر و کارگران شادتر منجر شود (دی فابیو و همکاران، ۲۰۱۶)؛ در حالی که از هدر رفتن سرمایه انسانی جلوگیری می‌کند.

در مواقعی که نزاکت در محیط کار وجود دارد، احتمال درگیر شدن کارکنان در رفتارهای انحرافی را مانند دزدی، خرابکاری یا شایعه‌پراکنی کاهش می‌دهد. این رفتارهای انحرافی می‌تواند عواقب جدی برای دانشگاه داشته باشد؛ از جمله آسیب به شهرت، کاهش بهره‌وری، تمایل به ترک شغل و هزینه مالی اضافی می‌شود. نتیجه‌گیری اثر غیرمستقیم نشان می‌دهد که مشارکت کاری به طور قابل توجهی واسطه ارتباط بین مدنیت محل کار و رفتار انحرافی در محیط کار است. پژوهش حاضر نشان می‌دهد مدنیت در محیط کار می‌تواند به طور قابل توجهی بر مشارکت کاری تأثیر بگذارد. هنگامی که کارکنان دانشگاه یک محیط کار مدنی را تجربه می‌کنند، جایی که با آنها با احترام و وقار رفتار می‌شود، احساسات مثبت را پرورش و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد و سطح مشارکت آنها را با کارشان افزایش می‌دهد.

برعکس، یک محیط کار غیرمعارف که با بی‌ادبی یا رفتار بی‌احترامی مشخص می‌شود، می‌تواند بر مشارکت کارکنان تأثیر منفی بگذارد و به کاهش انگیزه و تعهد به کار آنها منجر شود. اثر میانجی مشارکت کاری وارد عمل می‌شود. مشارکت کاری به عنوان یک مکانیسم روان‌شناختی عمل می‌کند که رابطه بین نزاکت در محیط کار و رفتار انحرافی در محیط کار را توضیح می‌دهد. کارکنان متعهد نسبت به دانشگاه خود احساس مالکیت، هویت و وفاداری بالاتری دارند. آنها به احتمال زیاد ارزش‌های سازمانی را پذیرفته و از هنجارها پیروی می‌کنند و مطابق با استانداردهای مورد انتظار رفتار می‌کنند. بنابراین، سطوح بالاتر مشارکت کاری با سطوح پایین‌تر رفتار انحرافی کاری مرتبط است. هنگامی که مشارکت کاری به عنوان یک میانجی معرفی می‌شود، نشان می‌دهد که تأثیر مثبت مدنیت در محیط کار بر رفتار انحرافی در محیط کار تا حدی با افزایش مشارکت کاری تجربه شده توسط کارکنان توضیح داده می‌شود.

هنگامی که در محیط کار فقدان ادب وجود دارد، کارکنان تمایل بیشتری به انجام رفتارهای انحرافی مانند دزدی، خرابکاری یا شایعه‌پراکنی دارند. این انتخاب‌ها می‌توانند پیامدهای عمده‌ای برای دانشگاه داشته باشد؛ مانند آسیب به شهرت، بهره‌وری از دست رفته و تمایل به ترک شغل بیشتر. افزون‌براین، بی‌ادبی در محیط کار ممکن است یک فضای اداری مسموم ایجاد کند که در آن کارکنان دانشگاه آشفته، دلهره و بی‌انگیزه شوند. در نتیجه، مشارکت شغلی، روحیه و رفاه عمومی کارکنان ممکن است آسیب ببیند. افزون‌براین، پیامدهای مضر بی‌ادبی در محیط کار می‌تواند به روابط تیمی و همکاری فراتر از افراد آسیب برساند. کارکنان تمایل کمتری به تعامل مؤثر، تبادل اطلاعات و همکاری در صورت نبود مدنیت، که می‌تواند خلایقیت و حل مسئله را از بین ببرد. به طور کلی، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) باید اهمیت پرورش فرهنگ مدنیت در محیط کار را برای جلوگیری از رفتارهای انحرافی و ترویج یک محیط کاری مثبت تشخیص دهند که به بهره‌وری، رضایت کارکنان و موفقیت دانشگاه منجر می‌شود.

افزون‌براین، به‌منظور به حداکثر رساندن تأثیر مثبت نزاکت در محیط کار بر مشارکت کاری کارکنان، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) باید توسعه فرهنگ مؤدبانه و فراگیر را در اولویت قرار دهند. این موضوع ممکن است از طریق برنامه‌های آموزشی، قوانینی که رفتار مدنی را تشویق می‌کنند، و رهبری که الگوی خوبی است، انجام شود. تشویق ارتباطات باز، تشخیص و پرداخت پاداش به رفتار عالی، و رسیدگی فوری به موارد بی‌ادبی، همه مراحل حیاتی در ایجاد فضای کاری هستند که سطوح بالایی از مشارکت کاری را تقویت می‌کنند و موفقیت دانشگاه را ارتقا می‌بخشد. افزون‌براین، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) می‌توانند بستری را برای کارکنان ایجاد کنند تا نگرانی‌های خود را ابراز کنند و به تعارضات به‌طور سازنده رسیدگی کنند و بر اهمیت رفتار منصفانه و عادلانه برای همه افراد تأکید کنند. با شناخت و اعمال نفوذ نقش میانجی مشارکت کاری، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) می‌توانند یک محیط کاری هماهنگ ایجاد کنند که رفتارهای انحرافی را به حداقل برساند و سطوح بالاتری از مشارکت کاری، رضایت شغلی و موفقیت کلی دانشگاه را پرورش دهند. نظریه تبادل اجتماعی چارچوبی را برای درک پیامدهای نظری مشارکت فراهم می‌کند که به‌طور قابل توجهی بر ارتباط بین مدنیت در محیط کار و رفتار انحرافی در محیط کار تأثیر می‌گذارد.

براساس تئوری تبادل اجتماعی، افراد در تلاش برای به حداکثر رساندن نتایج مثبت و اجتناب از نتایج منفی، درگیر روابط و فعالیت‌هایی با توقع متقابل هستند. کارکنان زمانی که محیط کاری مؤدبانه و محترمانه را درک می‌کنند، احتمالاً با سطوح بالاتری از مشارکت کاری پاسخ می‌دهند. کارکنانی که با آنها محترمانه رفتار می‌شود، احساس ارزشمندی و حمایت می‌کنند که به یک تبادل اجتماعی مثبت منجر می‌شود که در آن، آنها با کار سخت‌تر، فداکارتر و مشتاقانه‌تر به آنها پاسخ می‌دهند. نقش واسطه‌ای مشارکت کاری در این زمینه نشان می‌دهد که وقتی مدنیت در محیط کار وجود دارد، کارکنان تمایل بیشتری به تجربه حس اعتماد و تبادل اجتماعی مثبت با دانشگاه و همکاران خود دارند. این تعامل مطلوب، افراد را تشویق می‌کند تا در کارشان مشارکت بیشتری داشته باشند و در نتیجه، رفتارهای ناهنجار کمتری دارند. از نظر تئوری، سازمان‌ها ممکن است با اولویت‌بندی و توسعه مدنیت در محیط کار، یک چرخه فضیلت‌مند را ارتقا دهند. وقتی کارکنان دانشگاه خود را محترم بدانند، تمایل بیشتری به پاسخ‌گویی با افزایش تعهد کاری دارند که به کاهش رفتار انحرافی منجر می‌شود. در نتیجه، اتخاذ تئوری تبادل اجتماعی در این زمینه می‌تواند چارچوبی سودمند برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) برای ایجاد و حفظ ارتباطات قوی در محیط کار، بهبود تعامل در محیط کار و کاهش موفقیت‌آمیز رفتارهای انحرافی کاری فراهم کند.

با توجه به پیامدهای آن برای سیاست‌گذاران، توصیه می‌شود که پژوهش‌های آینده بر بررسی تفاوت‌های جنسیتی در نزاکت در محیط کار تمرکز کنند. از آنجایی که نزاکت را می‌توان در هر دو سطح فردی و گروهی درک کرد، ممکن است تفاوت‌های جنسیتی در بین افراد براساس جنسیت آنها و در بین سازمان‌هایی ظاهر شود که در ابعاد فرهنگی متفاوت هستند. از این رو، می‌توان در پژوهش‌های آینده در رابطه نزاکت در محیط کار با رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و فرهنگ سازمانی به‌عنوان تعدیل‌گر استفاده کرد.

از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) جلسات آموزشی، به‌ویژه در مورد تنوع و رهبری، نقشی محوری رفتارهای رهبری در تجهیز کارکنان برای تعامل محترمانه در زمینه‌های مختلف و در ظرفیت‌های مدیریتی ایفا می‌کند. افزون‌براین، تجلیل از رفتارهای مثبت کارکنان از طریق برنامه‌های شناسایی، فرهنگ قدردانی و احترام را تقویت می‌کند، ابتکارات جامع سلامت کارکنان که سلامت جسمی و روانی را در برمی‌گیرد، استرس را کاهش می‌دهد و بر ارزشی که برای کارکنان قائل است، تأکید و فرهنگ حمایتی را تقویت می‌کند. در مجموع، ترکیبی از راهبردها، که تعهد رهبری به برنامه‌های سلامت کارکنان را در برمی‌گیرد، می‌تواند یک محیط کار مدنی ایجاد کند و یک جو سازمانی پررونق ایجاد کند که رفتارهای انحرافی در محیط کار کاهش دهد. مدیریت دانشگاه می‌تواند با ایجاد خط‌مشی و رویه‌ای که رفتارهای انحرافی در محیط کار را در جهت کاهش آن هدایت کند، اقداماتی را برای تحریک یک محیط کاری بی‌ضرر انجام دهد. نزاکت نشان‌دهنده استانداردها و دستورالعمل‌های اجتماعی است که باید برای ارتباط مؤثر با دیگران دنبال شود و یک محیط کاری خوب و جو متمدن‌نگرش‌ها و ادراکات کارکنان در مورد اعمال هنجارهای نزاکت در دانشگاه است. پیشنهاد می‌شود سازمان مرکزی دانشگاه آزاد با همکاری واحدهای دانشگاهی به‌وسیله کمیته‌ای استاندارد تحت عنوان استاندارد ممیزی سازمانی با

رویکرد مدیریت رفتارهای انحرافی تدوین کند. این استاندارد ممیزی می‌تواند به صورت دوره‌ای در بخش‌های مختلف دانشگاه استفاده شود و براساس ممیزی یادشده اقدامات اصلاحی مناسب صورت گرفته و آیین‌نامه‌های اصلاحی مناسب تهیه شده یا دستورالعمل‌های موجود بروز شوند تا مدیریت رفتارهای انحرافی به صورت اثربخش صورت گیرد و همچنین، پیشنهاد می‌شود معاونت توسعه منابع انسانی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد با همکاری واحدهای دانشگاهی آزاد دستورالعمل‌هایی تحت عنوان کدهای اخلاقی برای بهبود رفتارهای مثبت و کنترل رفتارهای انحرافی تدوین کرده و در طول زمان و براساس رخدادهایی، که در رفتارهای انحرافی و براساس موارد و نمونه، که در این مورد رخ می‌دهد، دستورالعمل‌ها را مداوم برروزرسانی نمایند.

۱. آموزش اصول اخلاق حرفه‌ای در محیط کار؛
۲. آموزش مدیریت تعارضات بین فردی؛
۳. آموزش ارتباطات انسانی اثربخش به منظور کنترل رفتارهای انحرافی؛
۴. آموزش آموزه‌های اخلاقی دینی و اسلامی به منظور بهبود دیدگاه افراد نسبت به رفتارهای انحرافی؛
۵. آموزش و توسعه فرهنگ همکاری و تشریک‌مساعی به منظور کنترل رفتارهای انحرافی.





## منابع

۱. عباس پور، عباس؛ نیک مراد، زهره؛ طاهری، مرتضی و حمید رحیمیان (۱۴۰۱). «کنترل عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کاری کارکنان اداری دانشگاه‌ها». فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۴۴)، ۶۹-۹۱.
۲. قاندامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا و علیرضا ابراهیم‌پور (۱۴۰۳) «طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی». فصل‌نامه پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۱(۳۶)، ۸۱-۱۰۸.
3. Abdullah, N.-A., Nasruddin, A. N. M., & Mokhtar, D. M. (2021). The relationship between personality traits, deviant behaviour and workplace incivility. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 169–184.  
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i3/8465>.
4. Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: the mediating role of thriving at work. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1-19.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493712>
5. Achmadi, Hendryadi & Amelia Oktrivina (2023). vvv ooopnrg mnpooyees' job mnobdddnss hlrugh workpeeee civility and social cohesion: The role of work overload. *Cogent Business & Management*, 10:3, 2262228, DOI: 10.1080/23311975.2023.2262228.
6. Adekanmbi, F. P. & Ukpere, W. I. (2019). The relationship between work stress and workplace deviant behaviours in the Nigerian banking industry. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8(1), 1190-1202.
7. Adeoti, M. O., Shamsudin, F. M., & Mohammad, A. M. (2021). Opportunity, job pressure and deviant workplace behaviour: Does neutralisation mediate the relationship? A study of faculty members in public universities in Nigeria. *European Journal of Management and Business Economics* 30(2), 170–190.
8. Ahmed Elsayed, W., Mahmoud Hassona, F., Mohamed Nageeb, S., and Mohamed, E. S. (2021). Leadership competencies, workplace civility climate, and mental well-being in El-Azazi Hospital for Mental Health. *Egypt. Egypt. J. Health Care* 12, 298–313. doi: 10.21608/ejhc.2021.150275.
9. Ahmed, U., Phulpoto, W., Umrani, W. A. & Abbas, S. I. (2015). Diving deep in employee training to understand employee engagement. *Business and Economics Journal*, 7(1), 1-4. DOI: 10.4172/2151-6219.1000199.
10. Akhigbe, O. J., & Sunday, P. I. (2017). *Organisational Trust and Workplace Deviant Behaviour in Higher Institutions in Rivers State*. 5(10), 48–62.
11. Akram, A., Muhammad, A., & Muhammad, H. (2013). Impact of job autonomy on work engagement: the mediating role of job crafting in universities of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(1), 31-44.
12. Alam, M., Fozia, G. U. L., and Imran, M. (2021). The impact of Ethical Leadership & Civility on organizational commitment: the mediating role of work engagement. *J. Arts Soc. Sci.* 8, 173–188. doi: 10.46662/jass-vol8-iss1-2021(173-188).
13. Alzhrani, F. M., almalki, A. M., Alkabbaby, S. O. J., Alzahrani, Saeed H., Faqihi, A. J. E., Mutawwam, A. A., ALbishry, maged A. A., Nawaf Mohammed Salem Al-Otaibi, Asrar Mohammed Attar, Ibrahim Hamad Halosh, & Mogebe Motlaq Duyrij Altoom. (2023). The Relationship Between Innovative Work Behavior And Workplace Civility From The Perspective Of Healthcare Professionals. *Migration Letters*, 20(S1), 2975–2987. Retrieved from: <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/9045>.
14. Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy*

- of management review*, 24(3), 452-471.
15. Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
  16. Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
  17. Arzoumanian, C. M. (2018). *Psychological contracts and their effect on employee engagement*. (Unpublished mrrrrr rs hllsss) Amrr nnnnnn vrr syyyof Brrru,, Lbbnon.
  18. Ayob, A. L., & MatNor, N. (2019). Predictors of employee engagement in Malaysia, and the moderating effects of job demands and total reward. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 33-49. doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.3.
  19. Baharom, M. N., Sharfuddin, M. D. K. B., Iqbal. J. (2017). A systematic review on the deviant workplace behaviour. *Review Public Administration Management* 5(3), 1-8. doi:10.4172/2315-7844.1000231.
  20. Baig, F., & Ullah, Z. (2017). Curing workplace deviance through organisational justice in the mediating role of job satisfaction: The case of NGOs in Pakistan. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(1), 1-21.
  21. Bailey C, Madden A, Alfes K, Fletcher L, Robinson D, Holmes J, Buzzeo J, Currie G. (2015)Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature. Southampton (UK): NIHR Journals Library; Jun. PMID: 26086062. DOI:10.3310/hsdr03260.
  22. Bakare, K. A. (2021). Bureaucracy and corporate practice in Nigerian universities. *Global Journal of Human Resource Management*, 9(1), 20–36.
  23. Bakare, M., Salisu, U., Bugaje, I., & Abubakar, H. (2022). Workplace ostracism and counterproductive work behaviour among employees of Federal University of Gusau, Zamfara state: The mediating role of emotional exhaustion. *Sokoto Journal of Management Studies*, 32(3), 65–84.
  24. Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325-2339.
  25. Baran M, Sypniewska B. (2020) The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability*.; 12(1):426.  
https://doi.org/10.3390/su12010426.
  26. Belton, L. W., and Dyrenforth, S. R. (2007). Civility in the workplace. Measuring the positive outcomes of a respectful work environment. *Healthc. Exec.* 22, 40–43.
  27. Bibi, Z., Kareem, J., & Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive behaviour: moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317-334.
  28. Bock, E. (2018). Workplace civility increases productivity. Retrieved on June 31, 2023 from:  
https://nihrecord.nih.gov/2018/08/10/workplace-civility-increases- productivity
  29. Bollin, A. & Heatherly. B. (2001). Predictors of employee deviance: the relationship between bad attitudes and bad behaviour. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 405-418.
  30. Campbell, L. A., LaFreniere, J. R., Almekdash, M. H., Perlmutter, D. D., Song, H., Kelly, P. J., et al. (2021). Assessing civility at an academic health science center: implications for employee satisfaction and well-being. *PLoS One* 16:e0247715. doi: 10.1371/journal.pone.0247715.
  31. Campbell, L. A., LaFreniere, J. R., Almekdash, M. H., Perlmutter, D. D., Song, H., Kelly, P. J., Keesari, R., Shannon, K. L., & Ren, T. (2021). Assessing civility at an academic health science center: Implications for

employee satisfaction and well-being. *PLOS ONE*, 16(2), e0247715.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247715>

32. Chandolia, E., and Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of Epirus, NW Greece. *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.* 10, 455–468. doi: 10.3390/ejihpe10010034.
33. Clark C. M. (2020). Workplace civility index: a reliable tool for measuring civility competence in the workplace nursing education research conference 2020: Transforming nursing education through evidence generation and translation. Washington, DC: Sigma Theta Tau International. National League for Nursing.
34. Clark, O. L. & Walsh, B. M. (2016). Civility climates mitigates deviant reaction to organizational constraints. *Journal of Managerial Psychology*. 31(1), 186-201.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-01-2014-0021>.
35. Corcoran, K. E. (2013). Divine exchanges: Applying social exchange theory to religious behaviour. *Rationality and Society*, 25(3), 335–369.  
<https://doi.org/10.1177/1043463113492306>
36. Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Laughout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 6(1) 64–80.
37. Cortina, L.M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
38. Costa, V. F. (2014). Organizational citizenship behavior: its interaction with organizational values and job satisfaction. [*Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho*] Universidade Federal de Santa Maria]. Available at:  
<https://repositorio.ufsm.br/bitstream>
39. Crewe, S., & Girardi, A. (2020). Nurse managers: Being deviant to make a difference. *Journal of Management & Organisation*, 26(3), 324-339.
40. Daniel, D. M. (2009). Civility in the workplace: creating healthy and safe work environments. (Unpublished master dissertation), Athabasca University.
41. Day, A., & Leiter, M. P. (2014). The good and bad of working relationships: Implications for burnout. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: A psychological perspective* (pp. 56–79). Psychology Press.
42. Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource*, 00(0), 1–27.  
<https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
43. Di Fabio A, Kenny ME. (2018) Academic Relational Civility as a Key Resource for Sustaining Well-Being. *Sustainability*; 10(6):1914.  
<https://doi.org/10.3390/su10061914>.
44. Di Fabio, A. (2024). Relational civility in the workplace: Actuality in research and measurement: A focus on discrimination. *Counseling: Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 17(1), 17–29. DOI: 10.3390/fpsyg.2016.00890.
45. Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Assessing workplace relational civility (WRC) with a new multidimensional "Mirror" measure. *Frontiers in psychology*, 7, 890.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00890>

46. DiFabio, A. & Gori, A. (2016). Assessing workplace relational civility (WRC) with a new multidimensional "mrrror" maasur.. *Frontier Psychology*, 7(6), 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2016.00890.
47. Din, M. Z., Arif, A. & Shabbir, M. A. (2017). The impact of workplace incivility on employee absenteeism and organization commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Studies*, 7(5), 205- 221.
48. Donald E. Frederick & Tyler J. VanderWeele | (2020) Longitudinal metaanalysis of job crafting shows positive association with work engagement, *Cogent Psychology*, 7:1, 1746733, DOI: 10.1080/23311908.2020.1746733.
49. Eghlidi, F. F. & Karimi, F. (2016). The relationship between components of work engagement and organizational commitment of female employees of university. *International Journal of Human Resource Studies* 6(3), 63-73.
50. Erum H, Abid G, Contreras F, Islam T. Role of Family Motivation, Workplace Civility and Self-Efficacy in Developing Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 2020; 10(1):358-374.  
<https://doi.org/10.3390/ejihpe10010027>.
51. Everton, W. J., Jolton, J. A. & Mastangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(2), 117-131.
52. Fong-Yi, L., Hui-Chuan, T., Szu-Ch, L., & Yu-Chin, L. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 34(1), 1-11.
53. Fountain, Lee Thornton (2018) Mentoring Elements that Influence Employee Engagement has been found to be complete and satisfactory in all respects, and that any and all revisions required by the review committee have been made.
54. Gaëtane, C, Stinglhamber, F. and Luypaert, G. (2014), "The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of work-related social support", *Career Development International*, 19 (7), 813-835.  
<https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0114>.
55. Ghosh, P., Rai, A., & Singh, A. (2016). Support at work to fuel engagement: a study of employees of Indian banking sector. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(2), 1-10. DOI:10.4018/IJPMMPA.291697.
56. Gilin Oore D., Leblanc D., Day A., Leiter M. P., Spence Laschinger H. K., Price S. L., et al. (2010). When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers. *J. Nurs. Manag.* 18, 878-888. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01139.x.
57. uuum,,,,, ,, W., cc bbbbn, E,,, ffff dddd A.L., hhhroddr, A... nnd oo wkkkk, R... (2012), "Cybr nrvvttty@ work: the new age of interprrrsonll dvvnnee,, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15 (3), 148-154.
58. Gori A, Topino E. (2020) Predisposition to Change Is Linked to Job Satisfaction: Assessing the Mediation Roles of Workplace Relation Civility and Insight. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.; 17(6):2141.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17062141>.
59. Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace incivility and work engagement: The chain mediating effects of perceived insider status, affective organisational commitment and organisational identification. *Current Psychology*, 41(4), 1809-1820.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z>.
60. Gupta, A., and Singh, P. (2021). Job crafting, workplace civility and work outcomes: the mediating role of work engagement. *Global Knowledge Memory Commun* 70, 637-654. doi: 10.1108/GKMC-09-2020-0140.
61. Hanif, F., Naqvi, S. M. M. R., & Hussain, K. (2015). The role of employee engagement in work-related outcomes.

Advances in Economics and Business,3(6), 204-214.

<https://doi.org/10.13189/aeb.2015.030602>.

62. Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 8(7), 268-279.
63. Hershcovis, M. S., Neville, L., Reich, T. C., Christie, A. M., Cortina, L. M., and Shan, J. V. (2017). Witnessing wrongdoing: the effects of observer power on incivility intervention in the workplace. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 142, 45–57. doi: 10.1016/j.obhdp.2017.07.006.
64. Homans, G C. (1958). Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
65. Homans, George C. (1961). *Social Behaviour*. New York: Harcourt, Brace and World.
66. Igbe, E. J., Okpa, T. J., & Aniah, A. E. (2017). Working conditions and deviant behaviour of employees in the University of Calabar, Cross River State, Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)* 22(7), 74–83.
67. Ilies, R., Aw, S. S. Y., & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(6), 827-838.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071422>.
68. Jafri, M. A., Hafeez, M., Maenuddin, G., & Hamza, M. Q. (2020). Impact of workplace incivility and organisational injustice on counterproductive work behaviour. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 2716–2727.
69. Javed, R., Amjad, M., Faqeer-Ul-Ummi, S., & Bukhar, R. (2014). Investigated factors affecting employee workplace deviant behavior. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1073-1078.
70. Karuppasamy, P. S., & Prabakar, S. (2016). A study on employee engagement in public sector undertaking among managerial employees. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 6(11), 899-906.
71. Katyayani, J., & Rani, T. N. N. (2018). A study on employee engagement among the employees of power sector with special reference to APSPDCL. *International Education and Research Journal*, 2(7), 86-88.
72. Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organisational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behaviour for sustainable organisations. *Sustainability*, 9(2), 205.
73. Laschinger, H. K. S., and Read, E. A. (2016). The effect of authentic leadership, person- job fit, and civility norms on new graduate nurses' experiences of coworker incivility and burnout. *J. Nurs. Adm.* 46, 574–580. doi: 10.1097/NNA.0000000000000407.
74. Leiter, M. P., Nicholson, R., Patterson, A., and Laschinger, H. (2011). Workplace relationships as demands and resources: a model of burnout and work engagement. *Ciencia Trabajo*. 14, 23–30.
75. Liu, L. (2020). Effects of health-promoting leadership on work engagement through employee healthy, workplace civility, workplace ostracism, moderated by employability national institute of development. *Administration*  
Available at:  
<https://repository.nida.ac.th/handle/662723737/6195>
76. Low, Y. M., Sambasivan, M., & Ho, J. A. (2019). Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviour of nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 250-278 doi.org/10.1111/1744-7941.12234.
77. Lv, Y., Liu, X., Li, G., and Choi, Y. (2020). Managerial pro-social rule breaking in the chinese organizational context: conceptualization, scale development, and double-ddgdd sword ffcct on mnpooyes' susnnhbbee

- organizational identification. *Sustainability* 12:6786. doi: 10.3390/su12176786.
78. Mawdsley, J. K., & Somaya, D. (2016). Employee mobility and organisational outcomes: an integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Management*, 42(1), 85-113.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315616459>.
79. Meseguer-de-Pedro, M., García-Izquierdo, M., Fernández-Valera, M. M., & Soler-Sánchez, M. I. (2019). The role of resilience between workplace bullying and health: A mediational analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 177-182.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2019a16>.
80. Montalvo, L. (2014). Civility and incivility between nurses and administrators: a model to drive successful health care outcomes in the Department of Veterans Affairs. University of Maryland University College.
81. Muafi, (2011). Causes and consequence deviant workplace behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126.
82. Nagib, R. M., El-sddd .. .. A., & Zkk, .. .. (2021). Effect of occupooonll ddjsummnt on nurs''s counterproductive work behaviour and job burnout. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 9(24), 51-61. Retrieved from: <http://www.arabimpactfactor.com/9/24/ paper.pdf>
83. uu nkoo, R. (2016). Towrrd a more oomprhhnsvve use of sollll ll hhnng hory oosudy rdddanss ' uuuuus oo tourism. *Procedia Economics and Finance*, 39, 588-596.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30303-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30303-3).
84. Obalade G. O., & Mtembu V. (2023). Effect of organisational justice on workplace deviance in Nigerian public universities. *Acta Commercii* 23(1), a1091.
85. Ojeleye, C. I., Ojeleye, Y. C., Abdullahi, M., & Salaudeen, J. (2021). Effect of entrepreneurial education, entrepreneurial guidance and counseling on entrepreneurial intentions among students of Federal College of Education (Technical) Gusau. *Gusau International Journal of Management and Social Sciences*, 4(3), 41-57.
86. Ojeleye, Y. C., & Bakare, M. (2020). Transformation leadership and employee engagement: moderating role of organisational trust in confectioner industry. *International Journal of Intellectual Discourse*, 3(1), 2-16. Retrieved from: <https://ijidjournal.org/index.php/ijid/article/view/5>
87. Ojeleye, Y. C., & Jada, R. (2022). Job autonomy and employee engagement in Nigeria: The role of job satisfaction. *Mkar Journal of Sociology*, 2(1), 61-71.
88. Ojeleye, Y. C., Ojeleye, C. I., Bakare, M., & Abdullahi, M. (2021). Work Engagement as a Mediator of the Relationship Between Workplace Civility and Workplace Deviant Behaviour: A Proposed Framework. *1st Faculty of Management and Social Sciences International Conference, Federal University of Gusau, Zamfara State*. Gusau. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/350631925%0AWork>
89. Ojeleye, Y. C., Ojeleye, C. I., Kareem, R. F., & Abdullahi, A. (2023). Proactive personality and entrepreneurial intentions among Nigerian students: Moderating role of perceived institutional support. *Oeconomica Jadertina*, 13(1), 19-34.  
<https://doi.org/10.15291/oec.4139>
90. Onoyase, A. (2019). Prevalence of sexual harassment of female students of tertiary education in Taraba state , north east Nigeria: implications for counselling. *International Journal of Higher Education*, 8(1), 77-83.  
<https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n1p77>



91. Osatuke, K., Leiter, M., Bolton, L., Dyrenforth, S. & Ramsel, D. (2013). Civility, respect and engagement at the workplace (CREW): a nationwide organization development intervention at Veterans health administration. *Journal of Management Policies and Practices*, 1(2), 25-34. DOI:10.1177/0021886309335067.
92. Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., and Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW) nationwide organization development intervention at Veterans health administration. *J. Appl. Behav. Sci.* 45, 384–410. doi: 10.1177/0021886309335067.
93. Prro, C. .. (2013). The Impcct of Emppoyee Engggmmnt on rr gnnooooo's Produvvvyy In 2nd Inrrrnoooll Conference on Managing Human Resources at the Workplace (pp. 1-9). SDMIMD.
94. Peng X. (2023) Advancing Workplace Civility: a systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Front Psychol.* Nov 9;14:1277188. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1277188.
95. Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behaviour (CWB): the moderating role of negative affectivity y. *Journal of Organisational Behaviour*, 26, 777–796.  
<https://doi.org/10.1002/job.336>.
96. Porath, C. L., Gerbasi, A., and Schorch, S. L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *J. Appl. Psychol.* 100, 1527–1541. doi: 10.1037/apl0000016.
97. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviour s: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
98. Rogoan, P. T. (2009). Deviant workplace behavior in organizations: antecedents, influences, and remedies (nn pubssshdd mrrrrr rs hlssss, nn vrrsyyyof Wnnn Ausrr)).
99. Saeidnia, S. A., & Lang, A. (2017). *The Human Condition*. Macat Library: London  
<https://doi.org/10.4324/9781912281824>.
100. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq>.
101. Sarangi, Pratima. Bhagirathi Nayak. (2016) Employee Engagement and its impact on organizational success- a study in manufacturing company, India. *IOSR Journal of business and Management*. 18(4):52-57. DOI: 10.9790/487X-1804015257.
102. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York, NY: Psychology Press.
103. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of short questionnaire with a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
104. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>
105. Scott, K. (2015). Toxic employees confidently pump out the work while obeying the rules, study finds. Retrieved 3 June, 2023 from.
106. Shafique, I., Qammar, A., Kalyar, M. N., Ahmad, B., & Mushtaq, A. (2020). Workplace ostracism and deviant behaviour among nurses: a parallel mediation model. *Journal of Asian Business Studies*, 2(3).  
<https://doi.org/10.1108/JABS-03-2020-0096>

107. Shantz, A., Alfes, K., Truss, C. & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (13), 2608-2627. DOI:10.1080/09585192.2012.74433.
108. Sliter, M., Sliter, K. and Jex, .. (2012), "The employee as a punishment bgg: hle ffect of mupppre sources of nrvvttty on mmpooyee whhtrwwl bhhvvor nnd sssss srrformnee,, *Journal of Organizational Behavior*, 33 (1), 121-139.
109. Sowe, S., & Arslan, M. (2023). Exploring the impact of workplace incivility on employee counterproductive work behaviour through the mediating role of turnover intention: Evidence from the Gambia and Ghana. *International Journal of Organisational Leadership*, 12, 1–21.  
<https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60346>
110. Tarkang Mary, M. E. M., & Ozturen, A. (2019). Sustainable ethical leadership and employee outcomes in the hotel industry in Cameroon. *Sustainability*, 11(8), 2245.  
<https://doi.org/10.3390/su11082245>
111. Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hcpitality Management*, 88, 102415.
112. Toscano, F., Giusino, D., and Rahimi Pordanjani, T. (2020). Revisiting the women workplace culture scale: validation and psychometric properties of a three-factor structure in an Iranian study sample. *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.* 10, 915–934. doi: 10.3390/ejihpe10030065.
113. Tricahyadinata, I., Hendryadi, S., Zainurossalamia Z. A. S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, 7(1), 1743627.
114. Vance, R.J. (2006) Employee Engagement and Commitment. SHRM Foundation, 1, 1-53.
115. Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schrills, K. A., Marmet, M. D., & Gallus, J. A. (2012). Assessing workgroup norms for civility: The development of the civility norms questionnaire-brief. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 407–420.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9251-4>
116. Xiao, Z., Wu, D. & Liaq, Z. (2018). Job insecurity and workplace deviance: the moderating role of locus of control. *Social Behaviour and Personality*, 46(10), 1673-1986. DOI:10.2224/sbp.7160
117. Yan, M., Xie, Y., Zhao, J., Zhang, Y., Bashir, M., & Liu, Y. (2020). How ingratiation links to counterproductive work behaviour s: The roles of emotional exhaustion and power distance orientation. *Frontier in Psychology*, 11(3), 1–11.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02238>.
118. Yongxing, Guo.Du, Hongfei. Xie, Baoguo.Lei, Mo (2017) Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicologia* 33(3): 708. DOI: 10.6018/analesps.33.3.238571.
119. Zahid, A., & Nauman, S. (2023). Does workplace incivility spur deviant behaviour s: roles of interpersonal conflict and organisational climate. *Personal Review*, 1–19.  
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0058>.