

The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in Relationship of Perceived Coaching Style and Workplace Deviant Behaviors

Razieh Aghababaei ¹ * 

Assistant Professor, Department of Education, School of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran

Citation: Aghababaei, R. (2023). The mediating role of organizational citizenship behavior in relationship of perceived coaching style and workplace deviant behaviors. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 10(1), 159-176.

Abstract

Introduction

The coaching style is considered a kind of supportive and encouraging relationship in organizations and is formed in the context of interactions and close relationships and can influence organizational citizenship behaviors. Also, organizational citizenship behaviors increase performance, commitment, and job satisfaction through influencing the internal factors of the organization and reducing destructive organizational behaviors and attitudes. Based on this, the aim of the present study was to investigate the mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship of perceived coaching style and workplace deviant behaviors.

Method

Type of research was descriptive-correlation and the statistical population consisted of 3237 teachers of Kashan city by using Cochran's formula and stratified random sampling method. 315 teachers were selected as research sample. The instrument consisted of three questionnaires of coaching by Mc Lean et al (2005), deviant behavior by Bennett & Robinson (2000) and organizational citizenship behavior by Organ & Kanovsky (1989). In order to confirm the questionnaire's validity, face validity and construct validity were used. Data analysis of the research was done using AMOS and SPSS software.

* **Corresponding Author:** Razieh Aghababaei
Email: razieh.agb@kashanu.ac.ir



Results

The results showed that the mean variable of coaching style and organizational citizenship behavior is higher than average and the deviant behaviors of teachers is lower than average. Also, the total effect of coaching on deviant behavior was negative and meaningful, the effect of citizenship behavior on deviant behavior was negative and significant and the effect of coaching on citizenship behavior was positive and significant. The mediating role of citizenship behavior in effect of coaching on deviant behavior was significant and confirmed.

Discussion

Based on the results, it can be said that with the appropriate leadership style, mutual trust and commitment are formed between the individual and organization. The organization also seeks personal and professional growth and development of individuals, and individuals mutually seek to achieve organizational goals, even with behaviors are voluntary, less deviant behaviors will be seen in the organization.

Keywords: perceived coaching, organizational citizenship behavior, deviant behaviors

نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه سبک مربی‌گری ادراک‌شده با رفتارهای انحرافی محیط کار

راضیه آقابابایی *

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

چکیده

سبک مربی‌گری نوعی رابطه حمایتی و تشویقی در سازمان‌ها محسوب می‌شود و در بستر تعاملات و روابط نزدیک شکل می‌گیرد و می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشد. رفتارهای شهروندی سازمانی نیز از طریق تأثیرگذاری بر عوامل درونی سازمان موجب افزایش عملکرد، تعهد و رضایت شغلی و کاهش رفتارها و نگرش‌های مخرب سازمانی می‌شود. بر همین اساس، هدف پژوهش بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر سبک مربی‌گری ادراک‌شده بر انحرافات کاری محیط کار بود. نوع پژوهش، توصیفی-همبستگی و جامعه آماری شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۲۳۷ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسش‌نامه مربی‌گری (McLean et al. (2005)، رفتار انحرافی (Bennett & Robinson (2000) و رفتار شهروندی سازمانی (Organ & Konovsky (1989) بود. جهت تأیید روایی پرسش‌نامه‌ها، از روایی صوری و سازه استفاده شد. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری AMOS و SPSS در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. نتایج نشان داد میانگین متغیر سبک مربی‌گری و رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از حد متوسط و رفتار انحرافی معلمان، کمتر از حد متوسط است. همچنین اثرات کل مربی‌گری بر رفتار انحرافی، منفی و معنی‌دار، رفتار شهروندی بر رفتار انحرافی، منفی و معنی‌دار و مربی‌گری بر رفتار شهروندی، مثبت و معنی‌دار بود و نقش میانجی رفتار شهروندی در تأثیر مربی‌گری ادراک‌شده بر رفتار انحرافی، معنی‌دار بوده و تأیید شد. بر اساس نتایج می‌توان گفت با سبک رهبری مناسب، اعتماد و تعهد متقابل بین فرد و سازمان شکل گرفته و سازمان به دنبال رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای افراد است و افراد هم متقابلاً به دنبال تحقق اهداف سازمانی حتی با رفتارهای داوطلبانه هستند در سازمان رفتارهای انحرافی کمتری دیده خواهد شد.

کلیدواژگان: مربی‌گری ادراک‌شده، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار انحرافی

مقدمه

امروزه رفتارها و نگرش‌های منفی کارکنان تحت عنوان رفتارهای انحرافی در محیط کار مورد توجه پژوهشگران و رهبران سازمانی قرار گرفته است، زیرا همانطور که رفتارها و نگرش‌های مثبت باعث ارتقای عملکرد سازمان می‌شود، نگرش و رفتارهای منفی نیز کاهش عملکرد و مشکلاتی برای سازمان را با خود به همراه می‌آورد. تجربیات نیروی کار در سازمان، نگرش و رفتار آن‌ها را تا حد زیادی معین می‌کند و این تجربیات می‌توانند به نتایج مثبت و یا نتایج منفی ختم شوند. هنگامی که نیروی کار، سازمان را به شکل منبعی منفی در نظر می‌گیرد، خود را مجبور می‌بیند که نگرش و رفتاری منفی و انحرافی نسبت به سازمان داشته باشد (Kocak & Kerse, 2022). رفتارهای انحرافی در محیط کار می‌تواند منجر به سقوط سازمان شود (Apaydin & Sirin, 2016) و همواره پدیده‌ای مهم در سازمان تلقی می‌شود (Robbins & Judge, 2018). این رفتارها هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی فراوانی را برای سازمان به همراه دارد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد در کشورهایی، رفتارهای انحرافی در محیط کار باعث ضرر ۱۰ تا ۴۰ میلیارد دلاری برای سازمان‌ها شده و همچنین باعث کاهش آبروی اجتماعی سازمان، افزایش هزینه‌های ارتباطی سازمان، از دست دادن مشتری و خسارت به مشتریان ناراضی شده است (Appelbaum et al., 2005). از این‌گونه رفتارها می‌توان به نقض قوانین، رفتارهای ضدسازمانی، رفتارهای خرابکارانه، رفتارهای ضدبهره‌وری و رفتارهای بی‌ادبانه با همکاران اشاره کرد (Litzky et al., 2006). انحرافات کاری به عنوان نگرش‌ها و رفتارهایی که باعث انحراف افراد از هنجارها و استانداردهای سازمان می‌شود، تعریف شده است (Mayer et al., 2009). انحراف کاری، انحرافی آگاهانه و نقض هنجارهای سازمانی است که رفاه کارکنان و سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد (Robinson & Bennett, 1995). دو دسته‌بندی گسترده برای انحرافات کاری وجود دارد: انحرافات سازمانی و انحرافات بین‌فردی. انحرافات سازمانی، رفتارهایی است که باعث صدمه زدن به سازمان می‌شود، مانند دروغ گفتن، بهره‌برداری شخصی از اموال سازمانی و انحرافات بین‌فردی به رفتارهایی باز می‌گردد که باعث صدمه زدن به افراد می‌شود مانند غیبت کسی را کردن، تولید و پخش شایعه پیرامون افراد، فریاد زدن بر سر دیگران و یا قلدری (Robinson & Bennett, 1995). (Hershcovis et al., 2007) دو دسته‌بندی دیگر را برای انحرافات بین‌فردی در نظر گرفته‌اند: نخست رفتارهایی که به نیروی کار و همکاران ضربه می‌زنند و سپس رفتارهایی که سرپرستان را هدف قرار می‌دهند. در این میان، درکی که افراد از رهبر خود دارند، بر نگرش و رفتارهای آن‌ها در محیط کار تأثیرگذار است (Chullen et al., 2010). نوع مدیریت و رهبری سازمان است که می‌تواند رفتار، نگرش و روابط مثبت را در سازمان ارتقا داده و یا رفتار، نگرش و روابط منفی را در سازمان نهادینه کند و باعث کژرفتاری‌ها و بروز رفتارهای مخرب در سازمان شود (Bhandarker & Rai, 2019). رهبران می‌توانند از طریق راهکارهایی از میزان رفتارهای انحرافی نیروی کار بکاهند: به آن‌ها فرصت یادگیری بدهند، هنجارهای اجتماعی سازمان را برای آن‌ها قابل درک کنند، رفتار آن‌ها را به شیوه‌ای مناسب ارزیابی کنند و برای آن‌ها الگو باشند (Resick et al., 2013). در این شرایط، پژوهشگران و مدیران بر راهکارهایی که باعث مدیریت و رهبری اثربخش‌تر سازمان، ارتقای عملکرد و نتایج بهتر می‌شود، تمرکز می‌نمایند. مربی‌گری یکی از مصادیق همین راهکارهاست که نیاز به پژوهش بیشتر پیرامون آن احساس می‌شود (Beattie et al., 2014) و از سوی دیگر به‌عنوان یکی از عوامل بالقوه بروز یا عدم بروز رفتارهای انحرافی محیط کار چندان مورد مطالعه قرار نگرفته است (Raza & Ahmed, 2020).

مربی‌گری به‌عنوان رویه مدیریتی مشهور، جایی را برای خود در ادبیات سازمان باز کرده است و رفتاری از سوی رهبران است که تسهیل‌کننده توسعه سازمان، تحول و یادگیری، رشد و آموزش نیروی کار و مدیریت راهبردی

سرمایه انسانی می‌باشد (Gilley et al., 2010). مربی‌گری راهی است برای سرمایه‌گذاری در مسیر توسعه رهبران (Valar et al., 2020). مربی‌گری تغییرات رفتاری را در نیروی کار موجب می‌شود که در زنجیره تغییرات به نتایج پایدار سازمانی منجر می‌شود. مربی‌گری، ارتباطی همکارانه را میان مربی و کارکنان ایجاد می‌کند که زمینه‌ساز تغییر افراد می‌شود (Grant & Gerrard, 2020). مربی‌گری از طریق افزایش خودآگاهی نیروی کار و بهبود یادگیری خودراهبر، افراد را قادر می‌سازد که فرصت‌های شغلی را بهتر دیده و تصمیمات به موقع اتخاذ نمایند (Cox, 2013). در واقع بر پایه مفهوم یادگیری و توسعه شخصی، مربی‌گری برای افراد، چالش شناسایی کامل تر خودشان، نیازهایشان و خواسته‌هایشان را فراهم می‌نماید (Perez et al., 2018). مربی‌گری با به چالش کشیدن نیروی کار به منظور ارائه حداکثر توانایی‌ها و تحقق اهداف‌شان، محیط کاری خوشایندی را برای آن‌ها ایجاد می‌نماید (Lee et al., 2019). کلد زیساک (Kołodziejczak, 2015) مربی‌گری را یک گفت و شنود ویژه در نظر می‌گیرد که شامل گوش دادن فعال، سؤالات باز پاسخ، تفسیر، تأمل، بازخورد و متعادل کردن آهنگ صدا هنگام صحبت با نیروی کار است. در ادبیات مربی‌گری دو رویکرد در نظر گرفته می‌شود: رویکرد رفتارمحور (Ellinger, 2013) و رویکرد استعدادمحور (McLean et al., 2005). در رویکرد رفتارمحور، مربی‌گری به عنوان شاخص رفتاری در نظر گرفته می‌شود و با رفتارهای رهبر مربی شناسایی می‌شود. در رویکرد استعدادمحور، نه تنها رفتار مربی در نظر گرفته می‌شود بلکه باورها و نگرش‌های او که ذهنیت مربی را به معرض نمایش می‌گذارد نیز مهم تلقی می‌شود (Hagen & Peterson, 2015). مربی‌گری باعث ادراک جو حمایتی سازمان از سوی کارکنان می‌شود (Kim, 2017).

از آنجایی که مربی‌گری علاوه بر توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بر توسعه مهارت‌های شخصی افراد نیز تأثیر گذار است، باعث خشنودی نیروی کار از رشد مهارت‌های شخصی‌شان شده و موجب می‌شود که احساس مثبت تری نسبت به سازمان پیدا کنند (Walker, 2011). در همین راستا، مربی‌گری با سرمایه‌گذاری بر نیروی کار از طریق رهبری اثربخش، اهداف و مسیر مشخص، پاسخدهی سریع و آموزش و نظارت شخصی‌سازی شده نیز باعث ارتقای رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (Bester et al., 2015). در واقع یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده از سوی رهبر و ناظر سازمان می‌باشد (Carrel et al., 2021). از آنجایی که مربی‌گری نوعی رابطه حمایتی و تشویقی محسوب می‌شود و در بستر تعاملات و روابط نزدیک شکل می‌گیرد، می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشد (Purwanto, 2022). رفتارهای شهروندی سازمانی نیز از طریق تأثیرگذاری بر عوامل درونی سازمان موجب افزایش عملکرد، تعهد و رضایت شغلی و کاهش رفتارها و نگرش‌های مخرب سازمانی می‌شود (Yaakobi & Weisberg, 2020). در واقع کارکنانی که رفتار شهروندی بالایی دارند، از رویه‌های سازمان پیروی می‌کنند، مشکلات و نارضایتی‌ها را تحمل می‌کنند و نگرش مثبت خود را نسبت به سازمان حفظ کرده و توسعه می‌دهند (Guo & Zhou, 2013). افراد با رفتار شهروندی بالا، حس تعلق و وفاداری بیشتری به سازمان دارند و کمتر دچار انحراف کاری می‌شوند. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی بر سازمان، اثر مطلوب و رفتارهای انحرافی اثر نامطلوب دارد، انتظار می‌رود که این دو رابطه معکوسی با یکدیگر داشته باشند (Apaydin & Sirin, 2016). رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی، اختیاری و فراوظیفه‌ای است که لزوماً پاداش رسمی را در پی ندارد ولی باعث ارتقای عملکرد سازمان می‌شود (Zhang et al., 2017). رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهایی است که فراتر از عملکرد وظیفه‌ای و مهارت فنی قرار می‌گیرند، این رفتارها، حمایت، تأیید و پشتیبانی از محیط روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی را شامل می‌شود که به عنوان تسهیل‌کننده‌های اصلی انجام

وظایف، عمل می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی ملاکی برای رفتار صحیح است که مبین اهمیت و حساسیت سازمان نسبت به اصول اخلاقی، انصاف و عدالت با افراد می‌باشد (Kim, 2017).

Sa'adah & Rijanti (2022) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری معرفی می‌کنند که بخشی از وظایف کاری رسمی فرد به حساب نمی‌آید ولی باعث ارتقای کارکردهای سازمانی می‌شود. (Klotz & Buckley 2013) رفتار شهروندی سازمانی را شامل رفتارهایی می‌دانند که منحصر به انجام وظایف رسمی سازمان نیست و رفتارهای دیگر مانند کمک کردن به دیگران در حل مشکلات کاریشان، پذیرش دیگران در تیم‌های کاری و حفظ منابع سازمانی را دربرمی‌گیرد. (Organ & Konovsky 1989) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری می‌داند که توسط نظام پاداش رسمی، سازماندهی نشده است، داوطلبانه و اختیاری است و باعث ارتقاء عملکرد اثربخش سازمان می‌شود. طبقه‌بندی ارائه شده توسط او پیرامون رفتار شهروندی سازمانی طبق نظر اکثر پژوهشگران، طبقه‌بندی جامع و کامل است (Nikookar et al., 2021). این ابعاد عبارتند از نوع دوستی: کمک کردن به همکاران در انجام وظایف سازمانی شان در شرایط غیرمعمولی تعریف می‌شود. وظیفه شناسی: شامل رفتارهایی است فراتر از انتظارات معین نقش سازمانی در ارتباط با وظایف سازمانی اش. جوانمردی: تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای در نظر گرفتن جنبه‌های منفی و شکیبایی در مقابل دشواری‌های سازمانی. فضیلت مدنی: رفتاری که تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری سازمانی را نشان می‌دهد. احترام و تکریم: رفتارهایی که به حقوق و امتیاز دیگران توجه کرده و آن‌ها را در جریان تصمیماتی که به آن‌ها مربوط است، قرار می‌دهد (Castro et al., 2010). همچنین در راستای پژوهش حاضر، تحقیقاتی نزدیک و تا حدی مشابه نیز انجام شده است. در همین زمینه (Pasha et al. 2017) در بررسی رابطه رفتارهای شهروندی سازمانی، معنویت سازمانی و سرمایه اجتماعی با رفتارهای ضدتولید کارکنان کارخانه صنایع هفت الماس قزوین، نشان دادند که تمامی متغیرهای پیش‌بین با رفتارهای ضدتولید کارکنان رابطه دارند و حدود ۱۰ درصد از واریانس رفتارهای ضدتولید را پیش‌بینی می‌کنند. (Abbasi Rostami et al., 2018) در بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی محیط کار در میان کارکنان جهاد کشاورزی اصفهان دریافتند که رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و بر رفتارهای انحرافی محیط کار، تأثیر منفی دارد. (Jafari Sirizi et al. 2019) در بررسی رابطه هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی با گرایش به رفتارهای کاری انحرافی در کارکنان بیمارستان‌های تهران دریافتند هرچه افراد نگرش مثبت‌تری در سازمان داشته باشند، رفتار شهروندی سازمانی بیشتر و گرایش کمتر به انجام تخلفات کاری دارند. (Arabshahi & Hoseini 2022) در پژوهشی با عنوان نقش مربی‌گری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد دریافتند که مربی‌گری بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است و رفتار سازمانی مثبت‌گرا در آن میان، نقش میانجی را ایفاء می‌کند. (Apaydin & Sirin 2016) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، انسجام گروهی با رفتارهای انحرافی محیط کار پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رفتار شهروندی سازمانی از میزان انحرافات کاری می‌کاهد. (Raza et al. 2018) به بررسی تأثیر مربی‌گری بر رفتار شهروندی سازمانی، میانجی‌ها و تعدیل‌کننده‌های آن پرداختند و نتایج تحقیق آن‌ها از نقش میانجی موفقیت در کار در ارتباط مثبت بین مربی‌گری و رفتار شهروندی سازمانی حمایت کرد. (Raza & Ahmed 2020) به بررسی رابطه بین مربی‌گری با رفتارهای انحرافی محیط کار با نقش میانجی موفقیت در کار پرداختند و نتایج پژوهش گویای این بود که مربی‌گری از میزان انحرافات کاری می‌کاهد و در این میان موفقیت در کار می‌تواند نقش واسطه‌گری را در ارتباط بین آن‌ها ایفاء کند. (Firmansyah et al. 2022) به بررسی رابطه حمایت سازمانی

ادراک شده با رفتار شهروندی سازمانی در بخش عمومی در دوران پاندمی کووید ۱۹ پرداختند و نشان دادند که هرچه افراد حمایت سازمانی بیشتری را از سوی سازمان و مدیریت آن ادراک نمایند، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری را بروز می‌دهند. با توجه به مبانی نظری و تجربی و از آنجایی که تجربیات ناخوشایند نیروی کار، تأثیری مانا تر از تجربیات خوشایند آن‌ها در محیط کار برجا می‌گذارد (Eby et al., 2010)، سازمان‌ها باید به دنبال ایجاد شرایطی باشند که مانع تجربیات ناخوشایند و بروز انحرافات کاری در نیروی کار شود. در این پژوهش مربی‌گری به عنوان رویه مدیریتی که به توسعه عملکرد حرفه‌ای و رضایت شخصی نیروی کار می‌انجامد (Mehdi beigei et al., 2019) و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان پیامد مربی‌گری و نوعی از رفتار که توانایی تسهیل حرکت ماشین اجتماعی سازمان را داراست (Curtis & Curry, 2016) در راستای کاهش انحرافات محیط کار مورد مطالعه قرار گرفته است. شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

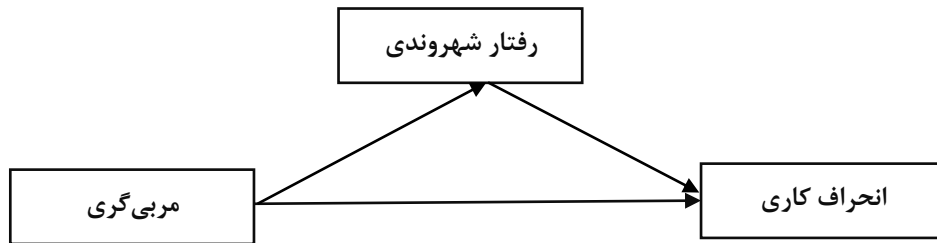


Figure 1. Research proposed model

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۲۳۷ نفر بود که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۳۴۲ نفر به دست آمد. حجم نمونه برآورد شده ۳۴۲ نفر بود که حدود ۳۱۵ پرسش‌نامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۰/۹۲). براین اساس تحلیل‌های آماری روی ۳۱۵ نمونه انجام شد. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری Amos و SPSS در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. در سطح توصیفی از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های مختلف آماری مانند آزمون تی تک‌نمونه‌ای و معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های توصیفی گروه نمونه نشان داد که ۴۲ درصد گروه نمونه (فراوانی ۱۳۱) معلمان مرد و ۵۸ درصد (فراوانی ۱۸۴) معلمان زن بودند. ۲۳ درصد (فراوانی ۷۳) سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۲۸ درصد (فراوانی ۸۹)، ۱۱ تا ۲۰ سال و ۴۹ درصد (فراوانی ۱۵۳) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند. ۱۲ درصد (فراوانی ۳۷) وضعیت استخدامی قراردادی، ۵ درصد (فراوانی ۱۶) پیمانی و ۸۳ درصد (فراوانی ۲۶۲) رسمی بودند.

ابزار پژوهش

سبک مربی‌گری (Coaching Skill Questionnaire): پرسش‌نامه مربی‌گری (McLean et al., 2005) شامل ۲۰ گویه در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد تا خیلی کم) در چهار بُعد ارتباطات باز، ارجحیت فرد نسبت به

وظیفه، پذیرش ابهام و رویه تیمی می‌باشد. در پژوهش (McLean et al. (2005) ضریب پایایی برای پرسش‌نامه ۰/۸۲ برآورد شد. در پژوهش حاضر، پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۵ به‌دست آمد.

رفتار انحرافی (Deviant Behavior Questionnaire): پرسش‌نامه رفتار انحرافی (Bennett & Robinson (2000) شامل ۱۹ سؤال در مقیاس هفت درجه‌ای (از هرگز تا همیشه) است که ۱۲ سؤال آن رفتارهای انحرافی افراد و ۷ سؤال رفتارهای انحرافی مربوط به سازمان را می‌سنجد. این پرسش‌نامه در ایران اولین بار توسط Hashemi در سال 2007 ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است. (Bennett & Robinson (2000) در پژوهش خود ضریب پایایی این پرسش‌نامه را از طریق آلفای کرونباخ برای مقیاس کج‌روی سازمانی ۰/۸۱ و برای مقیاس کج‌روی بین فردی ۰/۷۸ گزارش نموده‌اند. (Hashemi (2007) نیز پایایی دو مقیاس پرسش‌نامه را از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به‌ترتیب برای کج‌روی بین‌فردی ۰/۸۱ و ۰/۸۳ و برای مقیاس کج‌روی سازمانی ۰/۸۳ و ۰/۸۲ گزارش نموده است. در پژوهش حاضر، پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به‌دست آمد.

رفتار شهروندی سازمانی (Organizational Citizenship Behavior Questionnaire): پرسش‌نامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی (Organ & Konovsky (1989) با ۳۰ سؤال و پنج مؤلفه نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، تکریم و فضیلت شهروندی است. (Organ & Konovsky (1989) ضریب پایایی پرسش‌نامه را ۰/۸۷ برآورد کردند. در پژوهش حاضر، پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به‌دست آمد.

تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماري AMOS و SPSS نسخه ۲۶ در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. در سطح توصیفی از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های مختلف آماري مانند آزمون تی تک‌نمونه‌ای و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها

جهت بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها، از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقدار چولگی مشاهده‌شده برای متغیر مربی‌گری برابر ۰/۰۵۳، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۱ و رفتار انحرافی ۰/۵۱ است و در بازه (۲ و -۲) قرار دارد. مقدار کشیدگی مشاهده شده برای مربی‌گری برابر ۰/۳۲، رفتار شهروندی سازمانی ۱/۴ و رفتار انحرافی ۰/۴۵ است و در بازه (۲ و -۲) قرار دارد و از لحاظ کشیدگی، هر سه متغیر نرمال بوده و توزیع آن‌ها متقارن است (جدول ۱).

Table 1. Means and standard deviations of variables

Variables	N	Mean & SD	Criteria score	t	p
Coaching	315	14.2±81.1	60	26.4	0.001
Organizational Citizenship Behavior	315	16.31±119.3	90	31.9	0.001
Deviant Behavior	315	4.65±32.2	76	-166.8	0.001

طبق جدول ۱ میانگین متغیر مربی‌گری (۸۱/۱) بالاتر از حد متوسط (۶۰)، میانگین متغیر رفتار شهروندی سازمانی (۱۱۹/۳) بالاتر از حد متوسط (۹۰) و رفتار انحرافی معلمان (۳۲/۲) کمتر از حد متوسط (۷۶) است. آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد این تفاوت‌ها در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است. نتایج الگویابی معادلات ساختاری در شکل ۲ نمایش داده شده است.

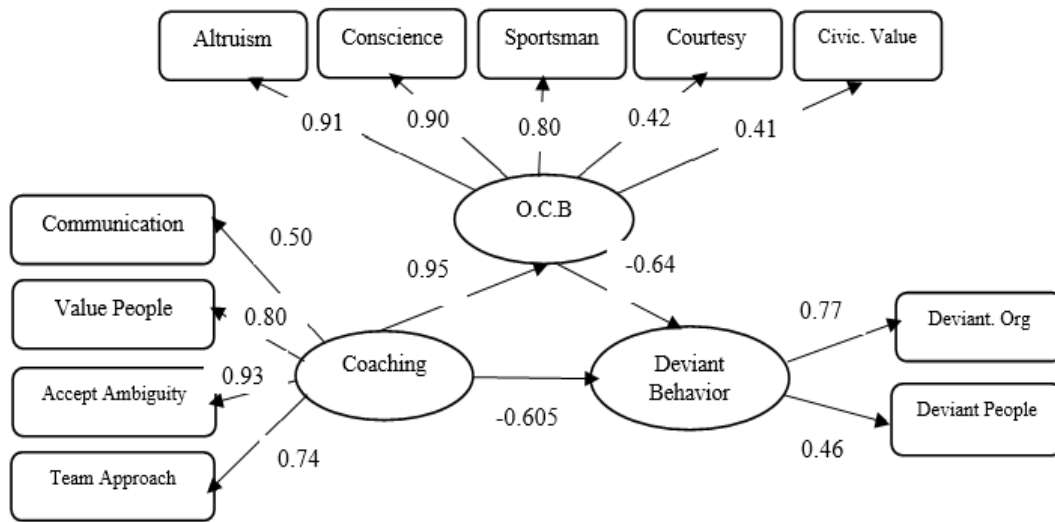


Figure 2. Structural equation modeling results

Table 2. Model fit indices

Model	CMIN	GFI	AGFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA
Proposed model	2.83	0.93	0.90	0.93	0.93	0.92	0.068

بر اساس نتایج جدول ۲ مدل آزمون شده مطالعه حاضر با مدل مفهومی و داده‌های گردآوری شده برازش مناسبی دارد.

Table 3. Factor loadings of components

Variables	Components	Factor loading
Coaching	Communication	0.50
	Value people	0.80
	Accept Ambiguity	0.93
	Team Approach	0.74
Organizational Citizenship Behavior	Altruism	0.91
	Conscience	0.90
	Sportsman	0.80
	Courtesy	0.42
	Civic. Value	0.41
Deviant Behavior	People Deviation	0.77
	Organizational Deviation	0.46

طبق جدول ۳ بارهای عاملی هر سه متغیر مطلوب است. در سبک مربی‌گری، مؤلفه پذیرش ابهام با ۰/۹۳، در رفتار شهروندی سازمانی، مؤلفه نوع‌دوستی با ۰/۹۱ و در متغیر رفتار انحرافی، مؤلفه رفتار انحرافی نسبت به افراد با ۰/۷۷ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

Table 4. Path coefficients (standardized effects)

Model path	Direct	Indirect	Total	Sig
Coaching → Deviant Behavior	-0.605	-0.605	1.21	0.001
Organizational Citizenship Behavior → Deviant Behavior	-0.64	-	-0.64	0.001
Coaching → Organizational Citizenship Behavior	0.95	-	0.95	0.001

طبق جدول ۴ اثرات کل مربی‌گری بر رفتار انحرافی، منفی و معنی‌دار، رفتار شهروندی بر رفتار انحرافی، منفی و معنی‌دار، رفتار شهروندی بر رفتار انحرافی، منفی و معنی‌دار و مربی‌گری بر رفتار شهروندی، مثبت و معنی‌دار بود. با استفاده از دو روش ضرایب رگرسیون و خطای استاندارد و روش آماره تی، می‌توان مقدار آماره آزمون سوبل را به‌دست آورد. در پژوهش حاضر از ضرایب رگرسیون استفاده شد.

Table 5. Sobel test

Variable	B	SE	Confidence interval	t
Coaching→Organizational citizenship behavior	0.66	0.053	0.56-0.76	
Organizational Citizenship behavior→ Deviant behavior	0.12	0.016	0.11-0.13	6.42

از آنجاکه ضرایب رگرسیون رابطه بین سبک مربی‌گری و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۶۶)، ضرایب رگرسیون رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی (۰/۱۲)، خطای استاندارد رابطه بین سبک مربی‌گری و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۰۵۳) و خطای استاندارد رابطه بین متغیر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی (۰/۰۱۶) بود و مقدار آماره آزمون برابر با ۶/۴۲ شد که از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است و در نتیجه نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر سبک مربی‌گری بر کاهش رفتار انحرافی، معنی‌دار بوده و تأیید شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر توجه به انحرافات در محیط کار، رشد روزافزونی داشته است. زیرا تأثیرات منفی آن نه تنها برای سازمان بلکه روی افراد نیز امری واضح و مبرهن است. فقدان انگیزش، ترس، استرس، افزایش غیبت، کاهش بهره‌وری و ضررهای مالی از جمله تأثیرات آن در فاز فردی و سازمانی است (Gelavic & Glamuzina, 2021). در همین راستا با توجه به شرایط محیطی کنونی سازمان‌ها، اگر آن‌ها خواستار دستیابی به عملکردی پایدار هستند باید به حمایت از نیروی کار خود بپردازند یعنی کسانی که خالق فرایندهای پایدار برای سازمانند (Cho et al., 2019) و با حمایتی که افراد از طرف سازمان دریافت می‌کنند به رفتارهای مثبت و شهروندی گرایش می‌یابند، رفتارهایی که برای بقای سازمان حیاتی بوده و می‌تواند بهره‌وری سازمان را به حداکثر رساند و در نهایت به عملکرد مؤثر سازمان و کاهش رفتار مخرب و انحرافی کمک خواهد کرد (Suresh & Venkattamal, 2010). با توجه به ضرورت توجه به رفتارهای مخرب و انحرافی در محیط کار و تأثیری که سبک مربی‌گری ادراک‌شده بنا بر پیشینه نظری و پژوهشی می‌تواند بر توسعه رفتارهای مثبت در محیط کار داشته باشد و از آن طریق، از شدت وحدت رفتارهای منفی و انحرافی بکاهد، در پژوهش حاضر نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر تأثیر مربی‌گری بر کاهش انحرافات کاری معلمان مورد مطالعه قرار گرفت.

نتایج نشان داد میانگین متغیر سبک مربی‌گری ادراک‌شده بالاتر از حد متوسط است و به نوعی معلمان از سبک مربی‌گری، ادراک مطلوب و مناسبی دارند زیرا اکثر معلمان معتقدند در موقعیت‌های مشکل کاری، آزادانه و صادقانه می‌توانند ایده‌ها و عقاید خود را بیان کنند، در مکالمات و گفتگو با دیگران، احساسات خود را آزادانه بیان کنند، وقتی همکاران‌شان درباره تجربیات کاری‌شان می‌پرسند آن را در اختیار هم قرار می‌دهند، اکثراً سعی دارند در پروژه‌های تیمی مرتبط با کار مشارکت کنند و تمایل دارند که در تصمیم‌گیری‌ها با دیگران مشارکت کنند. همچنین اکثراً معتقد بودند که در محل کارشان، مدیران سعی دارند با کارکنان تعامل مناسب داشته باشند، مدیران تعارضات موجود در محیط کار را سازنده می‌بینند و وقتی راه‌حلی را برای مسائل مختلف جستجو می‌کنند، دوست دارند که راه‌حلی جدیدی را ارائه دهند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق Salajegheh et al. (2014) که میانگین

سبک مدیریت مربی‌گری را از دیدگاه پرسنل در بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند، همسویی و مطابقت دارد. نتایج نشان داد میانگین متغیر رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از حد متوسط و به نوعی در سطح مطلوبی است. این نشان می‌دهد که معلمان تلاش دارند تا آن‌جا که بتوانند به همکاران‌شان کمک نمایند که وظایف خود را به‌صورت اثربخش انجام دهند، سعی می‌کنند که به‌موقع در محل کار خود حاضر شوند و وقت‌شناس باشند، اکثراً اتمام به‌موقع کار را از الزامات کاری خود محسوب می‌کنند، در صورت لزوم کار خود را پس از ساعت اداری نیز ادامه خواهند داد، برای افزایش کیفیت فرآیندهای کاری خود، تلاش مضاعف از خود نشان می‌دهند، با کمبودها و نقصان‌های سازمان کنار می‌آیند، مسائل و مشکلات سازمانی را بزرگ‌نمایی نمی‌کنند، تلاش می‌نمایند که به‌جای گله‌مند بودن از فرآیندهای سازمانی، اقدام داوطلبانه جهت اصلاح امور انجام دهند، رعایت حقوق و امتیازات دیگران را بر خود ضروری می‌دانند، سعی می‌کنند که تصویر مثبتی از سازمان خود را ارائه نمایند و اهداف و راهبردهای سازمانی را هدف راهبردی خود محسوب کنند و پیشرفت‌ها و دستاوردهای سازمانی را موفقیتی برای خود محسوب می‌کنند. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش (Mokhtari et al., 2014) که رفتار شهروندی سازمانی نیروهای ستادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز (Yaghoubi, 2016) که رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایرانشهر را بالاتر از حد متوسط ارزیابی نمودند همسویی و مطابقت دارد. اما (2016) Zeinabadi et al. رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس شهرستان‌های بابل و بابلسر را پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی نمودند.

نتایج نشان داد میانگین متغیر رفتار انحرافی در محیط کار پایین‌تر از حد متوسط و به نوعی در سطح مطلوب و مناسبی است. این نتایج بیانگر این است که اکثراً معلمان بر این باورند که از بیرون بردن اموال محیط کار بدون کسب اجازه خودداری می‌کنند، کمتر در محیط کار خیال‌پردازی می‌کنند، بدون کسب اجازه به محل کار دیر نمی‌آیند، کمتر از حد توان خود کار نمی‌کنند، در انجام امور محوله جدیت دارند، از مدیر خود حرف‌شنوی دارند، به دیگران در محل کار حرف‌های ناروا و ناراحت‌کننده نمی‌زنند، دیگران را در حضور جمع تحقیر نمی‌کنند، شوخی‌های بی‌مورد با دیگران در محل کار ندارند، از انجام رفتار بی‌ادبانه با دیگران و مسخره کردن آن‌ها در محل کار تا حد زیادی خودداری می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج (Rafiee & Barghi, 2018) که رفتار انحرافی کاری معلمان مدارس تبریز را پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی کردند همسویی و مطابقت دارد. نتایج نشان داد سبک مربی‌گری ادراک‌شده بر رفتار انحرافی معلمان، تأثیر منفی، معکوس و معنی‌دار دارد. به‌عبارت دیگر اگر معلمان ادراک مطلوب و مناسبی از سبک مربی‌گری مدیران داشته باشند کمتر به‌دنبال رفتارهای انحرافی در محیط کار نسبت به سایر افراد و سازمان هستند. نتیجه تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات (Abbasi Rostami et al., 2018) و (Raza et al., 2018) همسو می‌باشد. آن‌ها در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری سازمان عامل تأثیرگذاری در کاهش انحرافات در محیط کار می‌باشد. قابل تبیین است هنگامی که یک رهبر مربی بر ارتباطات باز در سازمان تأکید می‌کند و نیروی کار می‌تواند با او روابط بیشتری داشته باشد و از دغدغه‌های خود صحبت کند و حمایت او را از خود درک کند کمتر به رفتارهای انحرافی و مخرب گرایش پیدا می‌کند زیرا رهبر و سازمان را حامی خود می‌بیند. هنگامی که رهبر مربی، فرصت رشد و پیشرفت و آموزش را برای نیروی کار خود در نظر می‌گیرد، آن‌ها توان خود را به‌جای صرف در امور منفی و انحرافی به فرصتی که در اختیار آن‌ها نهاده شده است، تخصیص می‌دهند. زمانی که افراد مشاهده می‌کنند به‌همان مقدار که به اهداف سازمانی توجه می‌شود، به آن‌ها و خواسته‌هایشان نیز توجه می‌شود، توجه خود را معطوف به در نظر گرفتن اهداف توسعه شخصی مشخص‌تر نموده و انگیزه بیشتری برای حرکت به سمت و سوی پیشرفت خواهند داشت. تأکید رهبر مربی بر کار تیمی باعث می‌شود

که نیروی کار، ارتباط بیشتری با یکدیگر داشته باشند که در این ارتباطات، روابط غیررسمی و دوستانه بیشتری نیز میان آن‌ها شکل می‌گیرد، با صحبت بیشتر با یکدیگر تعارض‌های بالقوه سازمانی کم‌رنگ‌تر می‌شود، افراد یکدیگر را بهتر می‌شناسند، نسبت به مهارت‌های هم شناخت پیدا می‌کنند، از هم می‌آموزند و به هم یاد می‌دهند و مهارت‌هایشان مکمل یکدیگر شده و هم‌افزایی در سازمان، ارتقاء پیدا می‌کند. با توجه به همه این نکات می‌توان تصور کرد که در چنین جوی با توجه به انگیزه و حمایتی که افراد از سازمان، از رهبر مربی و از همکاران خود می‌گیرند، مجال برای گرایش به سمت و سوی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و همکاران برای آن‌ها باقی نمی‌ماند. نتایج نشان داد که سبک مربی‌گری ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. به عبارت دیگر اگر معلمان ادراک مطلوب و مناسبی از سبک مربی‌گری مدیران داشته باشند احتمال بروز رفتار شهروندی سازمانی از سوی آنان بیشتر است. این نتیجه با نتایج تحقیقات (Sadeghi et al. (2014؛ Raza et al. (2018؛ Arabshahi & Hoseini (2022) و Abbasi Rostami et al. (2018) هم‌راستا می‌باشد. قابل ذکر است هنگامی که یک رهبر تبدیل به رهبر مربی می‌شود چنان جوی در سازمان ایجاد می‌کند که نیروی کار از حمایت ادراک‌شده موجود در سازمان، احساس رضایت خاطر می‌کند و هنگامی که می‌بیند سازمان در کنار اهداف سازمانی به اهداف فردی نیروی کار نیز اهمیت می‌دهد، رفتار متقابلی در برابر این سعه صدر سازمان از خود نشان می‌دهد و نهایت تلاش خود را می‌نماید تا او هم برای سازمان کاری انجام دهد یعنی بیشتر و فراتر از وظایف نقش سازمانی‌اش و رفتارهای داوطلبانه و فرانقشی در راستای کمک به سازمان انجام می‌دهد. برخی این مطلب را این‌گونه تفسیر می‌کنند که سازمان با حمایت خود، افراد را از لحاظ اخلاقی درگیر می‌نماید. هنگامی که رهبر مربی، فضای باز ارتباطات را در سازمان رواج می‌دهد، ارتباطات افراد با همکاران و رهبر مربی تسهیل شده و هرچه این همکاری‌ها و ارتباطات ارتقاء می‌یابد، نیروی کار تلاش می‌کند از نهایت ظرفیت خود در راستای تحقق اهداف سازمانی استفاده نماید، همان‌طور که Whitmore (2002) بیان می‌کند که مربی‌گری باعث حداکثرسازی ظرفیت افراد می‌شود. در واقع هنگامی که رهبر مربی، دغدغه خود را در ارتباط با رشد شخصی و حرفه‌ای نیروی کار نشان می‌دهد و با آن‌ها رفتار عادلانه و دلسوزانه‌ای دارد با او احساس یک‌دلی کرده و در نتیجه انگیزه پیدا می‌کنند که برای این رهبر تنها به انجام وظیفه صرف اکتفاء نکنند و سعی کنند از آن حیطه فراتر روند. یک رهبر مربی به خوبی می‌داند که اگر قرار است سازمان او در عرصه رقابتی دوام بیاورد و حرفی برای زدن داشته باشد، نیاز به تعهد و اعتماد متقابل فرد و سازمان و همکاری داوطلبانه فرد و استفاده از خرد جمعی است در نتیجه در راستای این امر، یک شنوای فعال برای نیروی کار می‌باشد، با آن‌ها به گفتگو می‌پردازد و تعامل و تفسیر در سازمان جاری و ساری است و هنگام صحبت با آن‌ها از لحن کلامی استفاده می‌کند که خوشایند نیروی کار است و خود را دغدغه‌مند خواسته‌ها، نظرات و پیشنهادات نیروی کار می‌داند و با چنین جو ایجاد شده‌ای، نیروی کار انگیزه و اعتماد لازم را در راستای انجام وظایف تعیین نشده و غیررسمی که به بهره‌وری بیشتر سازمان می‌انجامد به دست می‌آورد. امروزه رفتار شهروندی سازمانی، جز لاینفک ارتقاء عملکرد سازمانی است (Qiu et al., 2020). نتایج پژوهش نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر مربی‌گری بر کاهش رفتارهای انحرافی محیط کار نقش میانجی را ایفاء می‌کند. نتایج این فرضیه با تحقیقات (Apaydin & Sirin (2016) و Jafari Sirizi. et al (2019) هم‌راستا می‌باشد. یک رهبر مربی می‌تواند از توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و مهارت‌های افراد در حیطه‌های متفاوت سازمانی نهایت بهره‌برداری را در راستای اهداف سازمانی کند و افراد را برانگیخته نماید تا رفتارهایی فراتر از نقش‌شان را انجام دهند. یک رهبر مربی در سازمان به دنبال بهبود روابط و نگهداری افراد شایسته در سازمان است، در نتیجه به افراد گوشزد می‌کند که حضورشان و تلاش‌هایشان در سازمان سرمایه‌ای است برای آن و فرصت یادگیری، رشد و ترقی را برای آن‌ها فراهم می‌نماید. او تخصص حرفه‌ای خود را به نیروی کار انتقال می‌دهد و از آن‌ها پشتیبانی می‌کند و همین امر است که نقش مربی‌گری را امروزه در

سازمان‌ها الزامی می‌کند زیرا در معرض فشارهای رقابتی، تنها راه موفقیت سازمان‌ها، دستیابی به حداکثر ظرفیت‌های نیروی کار است که مربی‌گری آن را تسهیل می‌کند (Arabshahi & Hoseini, 2022). هنگامی که رهبر مربی این چنین دلسوزانه و همراه در کنار نیروی کار قرار می‌گیرد، احساس همراهی با سازمان را حتی فراتر از انتظارات رسمی در آن‌ها برانگیخته می‌نماید. هنگامی که افراد رفتارهای داوطلبانه و شهروندی سازمانی را از خود بروز می‌دهند، هم به همکاران خود کمک می‌کنند و هم کارهایی را در راستای ارتقاء سازمان انجام می‌دهند. به‌عنوان مثال آن‌ها به همکار غایب خود کمک می‌کنند که کار خود را انجام دهد و یا ساعاتی بیشتر از آنچه که باید در سازمان بمانند، می‌مانند. در واقع افراد به‌دنبال آن هستند که جلوی مشکلات را هم برای همکاران و هم برای سازمان بگیرند، نسبت به آنچه که در سازمان می‌گذرد حساس هستند و خود را آگاه نسبت به شرایط سازمان نگه می‌دارند. به جنبه‌های مثبت سازمان توجه بیشتری دارند تا جنبه‌های منفی و اگر مشکلی در سازمان ببینند، سعی می‌کنند در راستای حل آن تلاش نمایند. وقتی با سبک رهبری مناسب، اعتماد و تعهد متقابل بین فرد و سازمان شکل گرفته و سازمان به‌دنبال رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای افراد است و افراد هم متقابلاً به‌دنبال تحقق اهداف سازمانی حتی با رفتارهای داوطلبانه هستند، در سازمان رفتارهای انحرافی کمتری دیده خواهد شد، زیرا چنین نیروی کاری به‌دنبال تعارضات شدید، شایعه‌سازی و از کاه کوه ساختن، قلدری، برخورد سرد با همکاران و از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن نیستند. در نهایت باید اذعان داشت از آنجایی که موفقیت یک سازمان به رفتارها و تلاش‌های نیروی کارش متکی است، اندازه‌گیری رفتارهای مثبت و منفی آن‌ها امری ضروری جلوه می‌کند. باید تاجایی که می‌توان با در نظر گرفتن مکانیزم‌های مقتضی در حیطة رهبری و اداره سازمان، میزان رفتارهای مثبت را ارتقاء داده و از این طریق از رفتارهای منفی و تاریک سازمانی کاست. زیرا جنبه‌های منفی و تاریک رفتار سازمانی بر عملکرد و بروندادهای سازمان تأثیرگذار است و پژوهشگران عرصه سازمان همواره تلاش کرده‌اند با روشن‌سازی جنبه‌های منفی و تاریک سازمانی، احتمال وقوع آن‌ها را کاهش دهند. از جمله محدودیت‌هایی که در پژوهش حاضر وجود داشت، محدود بودن دامنه پژوهش به معلمان شهر کاشان و احتیاط در تعمیم نتایج به دیگر شهرها، استفاده صرف از پرسش‌نامه برای جمع‌آوری و ارزیابی متغیرها و عدم همکاری برخی معلمان در پاسخگویی به سؤالات پرسش‌نامه‌ها بود. بررسی و جمع‌آوری مقطعی داده‌ها از دیگر محدودیت‌های تحقیق حاضر بود.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر، به مدیران آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد که ارتباطات و روابط انسانی در سازمان را مهم قلمداد نموده و روابط همکاری را دوستانه، خوشایند، مطلوب، برانگیزنده و همراه با اعتماد و احساس مسئولیت سازند. مدیریت بر پایه خبرگی و ویژگی‌های شخصیتی مناسب، منطبق شود و نظام ارتقاء و ترفیع بر پایه مهارت و به شکل منسجم انجام گیرد، چراکه وجود این عوامل به کاهش رفتارهای انحرافی معلمان کمک می‌کند. در زمینه توسعه رفتار شهروندی سازمانی، سازمان آموزش و پرورش، فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی خود را به‌نحوی طراحی نماید که افرادی با رفتار شهروندی بالا جذب سازمان شده و از بروشورها، کاتالوگ‌ها، پوسترها، فیلم‌ها و عکس‌ها در زمینه گسترش شاخص‌ها و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن در سازمان و مدارس استفاده نمایند. همچنین مدیران سعی نمایند با ایجاد جوی پویا، انگیزش افراد در راستای ارتباطات بیشتر و خلق ایده و عملکرد بدیع را افزایش دهند، به این منظور می‌توان در کنار جلساتی که به‌صورت رسمی برگزار می‌شود، جلسات بحث و گفتگوی دوستانه‌تر و شادتر را نیز در دستور کار قرار دهند. توسعه فرهنگ اعتماد، همکاری و تعامل و در کنار آن توجه بیشتر به وجه غیررسمی سازمان، زمینه بروز رفتار شهروندی سازمانی و کاهش رفتار انحرافی را فراهم می‌کند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی معلمان شهر کاشان که در این پژوهش شرکت نمودند، قدردانی نمایند.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی توسط نویسندگان بیان نشده است.

Reference

- Abbasi Rostami, N., Rahimi, E., Ghazi Noor Naeini, S., & Ahmadi, Z. (2018). Study of effect ethical leadership on employees' voluntary behaviors organization of Agricultural Jihad Isfahan. *Strategic Management Researches*, 23(67), 95-121. (Persian). [Dor:20.1001.1.22285067.1396.23.67.4.9](https://doi.org/10.22285067.1396.23.67.4.9)
- Apaydin, C., & Sirin, S. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior, group cohesiveness and workplace deviance behavior of Turkish Teachers. *International Education Studies*, 9(10), 58-69. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n10p58>
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4), 43-55. <https://doi.org/10.1108/14720700510616587>
- Arabshahi, A., & Hoseini, M. (2022). The role of organizational coaching in public service motivation with the mediating role of positive organizational behavior (case study: staff of Mashhad University of Medical Sciences). *Journal of Managing Education in Organizations*, 11(2), 13-39. (Persian). <https://doi.org/10.52547/meo.11.2.13>
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching. A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behavior, psychological empowerment, organizational citizenship behaviors and turnover intention in a manufacturing division. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1215>
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22 (1), 65-78. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>
- Carrel, W., Ellinger, A., Nimon, K., & Kim, S. (2021). Examining the relationships among managerial coaching, perceived organizational support, and job engagement in the US higher education context. *European Journal of Training and Development*, 46(5-6), 563-584. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0145>
- Castro, C. B., Armario E. M., & Ruiz David, M. (2010). The influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 21-26. <https://doi.org/10.1108/09564230410523321>
- Cho, H., Lee, P., & Shin, C. H. (2019). Becoming a sustainable organization: Focusing on process, administrative innovation and human resource practices. *Sustainability*, 11, 3554. <https://doi.org/10.3390/su11133554>

- Chullen, C. L., Dunford, B. B., Angermeier, I., Boss, R. W., & Boss, A. D. (2010). Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: The effects of supportive leadership and job design. *Journal of Healthcare Management, 55*(6), 381-397. <https://doi.org/10.1097/00115514-201011000-00004>
- Cox, E. (2013). *Coaching understood. a pragmatic inquiry into the coaching process*. London, UK: Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446270134>
- Curtis, D., & Curry, B. A. (2016). *Exploring Vertical and Horizontal Dimensions of Individualism and Collectivism as Predictors of Organizational Citizenship Behavior*, Barry University, Miami Shores, Florida.
- Eby, L. T., Butts, M. M., Durley, J., & Ragins, B. R. (2010). Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective. *Journal of Vocational Behavior, 77*(1), 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.010>
- Ellinger, A. D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 3*, 310–316. <https://doi.org/10.1111/joop.12021>
- Firmansyah, A., Junaedi, I.W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic. *Front Psychol, 13*, 938815. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938815>
- Gelavic, S. R., & Glamuzina, M. (2021). Study on the types of deviant workplace behavior in Croatian IT companies. *The Journal of Organizational Management Studies, 2021*, 1-15. <https://doi.org/10.5171/2021.967208>
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly, 23*(1), 53-70. <https://doi.org/10.1002/piq.20075>
- Grant, A. M., & Gerrard, B. (2020). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problemfocused/solution-focused coaching approach: Solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice, 13*(2), 1–17. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1599030>
- Guo, G., & Zhou, X. (2013). Research on organizational citizenship behavior, trust and customer citizenship behavior, *International Journal of Business and Management, 8*(16), 86-90. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n16p86>
- Hagen, Marcia S. & Shari L. P. (2015). Measuring coaching: behavioral and skill-based managerial coaching scales. *Journal of Management Development, 34*, 114–32. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2013-0001>
- Hashemi, A. (2007). *Investigating the simple, multiple and interactive relationships of important environmental, attitudinal, personality and emotional variables with unproductive behaviors in employees of South National Oil Company*. PhD Dissertation, Shahid Chamran University of Ahvaz.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 228-238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Jafari Sirizi, M., Esmaili, A., Khodayari Zarnaq, R., Arabloo, J., & Faraji, O. (2019). Relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior with work deviant behaviors among staff of selected Hospitals in Tehran City. *Journal of Hospital, 18*(2), 21-28. (Persian). <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5951-fa.html>
- Kim, S. (2017). Public Service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower, 27*(8), 722-740. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>

- Klotz, A. C., & Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114-132. <https://doi.org/10.1108/17511341311286222>
- Kocak, D., & Kerse, G. (2022). How perceived organizational obstruction influences job satisfaction: The roles of interactional justice and organizational identification. *SAGE Open*, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440221079933>
- Kołodziejczak, M. (2015). Coaching across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*, 23, 329-334. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00491-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00491-8)
- Lee, M., Awang Idris, M., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22, 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *AMP*, 20(1), 91-103. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873411>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- McLean, G. N., Yang, B., Christine Kuo, M. H., Tolbert, A. S., & Carolyn, L. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1131>
- Mehdibeigi, N., Yaghoubi, E., & Seyedalhoseni, S. (2019). Career path management and succession: To explain the moderating role of coaching culture. *Management Researches*, 10(38), 145-170. (Persian) <https://doi.org/10.22111/JMR.2018.3720>
- Mokhtari, M., Sadeghnia, A., & Roozbehi, S. (2014). Study the relationship between organizational justice's perception and organizational citizenship behavior. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 6(22), 53-82. (Persian). <http://iieshrm.ir/article-1-341-fa.html>
- Nikookar, H., Ahi, P., & Akbari, M. (2021). The impact of vision leadership on organizational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of Productivity Management*, 15(57), 107-138. (Persian) <https://doi.org/10.30495/QJOPM.2020.1879598.2632>
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Pasha, N., Shakerinia, I., & Abolghasemi, A. (2017). The relationship of organizational citizenship behaviors, organizational spirituality and social capital with employees' counterproductive behaviors. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 4(1), 91-111. (Persian) <https://doi.org/10.22055/jiops.2018.24507.1083>
- Perez, V., Uzcategui, Y., Del Canto, E., Da Rocha, V., & Martins, V. (2018). Coaching: Una nueva perspectiva organizacional. *Revista Científica e-Locução*, 1, 24-24. <https://www.semanticscholar.org/paper>
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *J. Ind. Eng. Manag. Res*, 3, 39-45. <https://doi.org/10.7777/jiemar>
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational citizenship behavior motives and thriving at work: The mediating role of citizenship fatigue. *Sustainability*, 12(2231), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su12062231>

- Rafiee, M., & Barghi, I. (2018). Identifying the representations of the deviant workplace behavior and examining their relationship with organizational justice and quality of supervision of instruction programs in schools. *School Administration*, 6(1), 189-205. (Persian) [doi:20.1001.1.25384724.2018.6.1.11.6](https://doi.org/10.25384724.2018.6.1.11.6)
- Raza, B., & Ahmed, A. (2020). Linking managerial coaching and workplace deviance: The mediating role of thriving at work. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(3), 467-494. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60360>
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Ahmad, J. (2018). Impact of managerial coaching on organizational citizenship behavior: The mediation and moderation model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(2018), 27-46. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60360>
- Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P., & Dust, S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*, 66(7), 951-972. <https://doi.org/10.1177/0018726713481633>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior (18th Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The role of knowledge sharing, leader member exchange (LMX) on organizational citizenship behavior and employee performance. *International journal of social science & Management Studies*, 3, 112-131.
- Sadeghi, A., Daei Jafari, M. R., Rashidi, M., & Ali Ghasemi, M. (2014). The relationship of ethical leadership, happiness at work and sense of energy with organizational citizenship behaviors. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 1(2), 39-54. (Persian) <https://doi.org/10.22055/jiops.2015.11291>
- Salajegheh, S., Hormohammadi, M., & Askari, R. (2014). The relationship between coaching management style and quality of services in teaching hospitals, *TB*, 13(3), 126-135. (Persian) <https://tbj.ssu.ac.ir/article-1-1123-fa.html>
- Suresh, S., & Venkatammal, P. (2010). Antecedents of organizational citizenship behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 276-286. <https://www.academia.edu/9480272/>
- Valar, A., Valar, N., Bernardi, F., Bieglmeyer, U., Camargo, M., & Neves, M. (2020). Coaching e liderança no setor bancário: Estudo em uma agência de um banco público. *Revista Destaques Acadêmicos*, 12. <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v12i1a2020.2310>
- Walker, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. *International Journal of Evidence-based Coaching and Management*, 9, 67-79. <https://psycnet.apa.org/record/2012-08456-006>
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (3rd ed). Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency Performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Journal Frontiers in Psychology*, 11(758), 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
- Yaghoubi, N. M. (2016). Predicting the employees' organizational citizenship behavior components with respect to managers' spiritual leadership. *Public Management Researches*, 8(30), 75-98. (Persian) <https://doi.org/10.22111/JMR.2016.2397>
- Zeinabadi, H., Kord Firuzjayi, F., Hosseinpour, S., & Alimardani, A. (2016). Teacher's compulsory organizational citizenship behaviors: Identifying indicators, dimensions and evaluating current

situation. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 8(2), 119-137. (Persian)
https://mpes.sbu.ac.ir/article_98416.html

Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.005>