

## بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت

آذین اسماعیلی<sup>۱</sup>، فرج‌اله رحیمی<sup>۲\*</sup>، مهدی نداف<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۳

دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۲۱

### چکیده

در سال‌های اخیر پژوهشگران سازمانی به دلیل پیامدهای منفی که رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار داشته‌اند علاقه زیادی به مطالعه و ارائه راهکارهایی جهت اصلاح این‌گونه رفتارها از خود نشان داده‌اند. به تازگی محققان با رویکرد جدیدی به نام مربیگری به دنبال اصلاح این‌گونه رفتارها در محیط کار می‌باشند، اگرچه در حوزه مربیگری سازمانی مباحث تئوریک مطرح شده است، ولی تحقیقات میدانی کمی به بررسی نقش مربیگری سازمانی در اصلاح رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار پرداخته‌اند. از این‌رو هدف از این مطالعه بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار با نقش میانجی جو سازمانی مثبت است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر کارکنان شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر است. نمونه پژوهش از بین کارکنان سازمان‌های یادشده به روش تصادفی ساده ۲۵۳ نفر در نظر گرفته شد. پس از بررسی داده‌ها، تجزیه و تحلیل آن‌ها نتایج بدین صورت حاصل شد که مربیگری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر جو سازمانی مثبت دارد. همچنین جو سازمانی مثبت بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار (قدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی) تأثیر منفی و معناداری دارد. نتایج نشان داد که جو سازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار (قدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی) نقش میانجی کامل ایفا می‌کند.

**کلیدواژگان:** مربیگری سازمانی، جو سازمانی مثبت، قدری در محیط کار، از خود بیگانگی شغلی

E-mail: rahimi2053@yahoo.com

\*نویسندهٔ مسؤول مقاله:

## ۱- مقدمه

منابع انسانی در دنیای امروز بهترین منبع مزیت رقابتی هر سازمانی تلقی می‌شود و انسان بیش از هر زمان دیگری در نظریه سازمان اهمیت یافته است. نیروی انسانی به همان اندازه که می‌تواند سازمان‌ها را در رقابت یاری دهد، ممکن است مانعی قوی سر راه سازمان باشد. امروزه از سوی کارکنان سازمان‌ها در جهت نیل به اهداف سازمان رفتارهای متفاوتی بروز می‌کند که به طور کلی می‌توان رفتار آن‌ها را بر یک پیوستار نشان داد. در یک سوی این پیوستار افراد علاوه بر وظایفی که به طور رسمی برعهده دارند، وظایف سایر افرادی را انجام می‌دهند که به نحوی دچار مشکل هستند، در حالی که ملزم به انجام این کار نیستند. این نوع رفتارهای سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شوند. در طرف دیگر این پیوستار عکس این حالت نیز دیده می‌شود؛ یعنی این‌که گاهی افراد علاوه بر این‌که به وظایف خود عمل نمی‌کنند در روند کار سازمان نیز اختلال ایجاد می‌کنند، یا این‌که به نحوی بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهند. این نوع از رفتارهای سازمانی، رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار نامیده می‌شوند [۱، ص ۴۵].

در سال‌های اخیر پژوهشگران سازمانی به دلیل تأثیرات منفی که این‌گونه رفتارها بر محیط کار داشته‌اند علاقه بسیاری به مطالعه و ارائه راهکارهایی جهت اصلاح این‌گونه رفتارها از خود نشان داده‌اند. دور<sup>۱</sup> و ساکت<sup>۲</sup> معتقدند که رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار می‌تواند به عنوان هرگونه اعمال ارادی به وسیله کارکنان تعریف شود که به طور بالقوه منافع مشروع سازمان را نقض می‌کنند یا به یک سازمان و نی‌نفعانش آسیب می‌رسانند [۲، ص ۲]. این رفتارها برای سازمان مضر است و به طور مستقیم عملکرد یا اموال سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، یا با صدمه زدن به کارکنان تا اندازه‌ای اثربخشی آن‌ها را کاهش می‌دهند [۳، ص ۲۹۲]. به تازگی سازمان‌ها با رویکرد جدیدی به نام مربیگری به دنبال اصلاح این‌گونه رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار است، اگرچه در حوزه مربیگری سازمانی مباحث تئوریک مطرح شد، ولی تحقیقات میدانی کمی به بررسی نقش مربیگری سازمانی در اصلاح رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار پرداخته‌اند. از این‌رو یکی از اهداف این پژوهش بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار است. در واقع مربیگری به اقدامات یک مدیر یا رهبر اشاره دارد که به عنوان یک مربی

عمل می‌کند و یادگیری در محیط کار را از طریق تنظیم رفتارهایی خاص را تسهیل می‌سازد که کارکنان را قادر به یادگیری و توسعه می‌کند [۴، ص ۵۹]. براساس ادبیات موضوع بسیاری از محققان معتقدند که مربیگری روشی مناسب برای کاهش رفتارهای کاری غیرمولد در محیط کار است. هر سازمانی می‌تواند رفتارهای غیرمولد را از طریق توسعه مؤثر کارکنان و از طریق برنامه‌های مستمر شامل مربیگری سازمانی و هدایتگری تغییر دهد [۵، ص ۳۸۳]. از سوی دیگر مطالعات نشان می‌دهد با وجود تأثیر مربیگری سازمانی بر بهبود رفتار و انگیزه کارکنان هنوز مکانیزم‌ها و فرآیندهایی که مربیگری از طریق آن‌ها می‌تواند منجر به بهبود رفتار کارکنان شود کمتر مورد بررسی قرار گرفته است [۳، ص ۴۳]. در واقع تحقیقات کمی به بررسی جعبه سیاه بین مربیگری سازمانی و عملکرد رفتاری کارکنان پرداخته است. براساس ادبیات تحقیق یکی از متغیرهایی که مربیگری سازمانی از طریق آن می‌تواند رفتار کاری کارکنان را بهبود بخشد، جو سازمانی مثبت است. جو سازمانی الگوهایی از نگرش‌ها، احساسات و مشخصات رفتاری افراد از سازمان تعریف می‌شود [۶، ص ۱۷۴]. تحقیقات نشان می‌دهد جنبه‌های مختلف جو سازمانی می‌تواند به واکنش‌ها و رفتارهای منفی در سازمان منجر شود [۳، ص ۳۰۳]: جو سازمانی مثبت می‌تواند به خشنودی، تعهد، دلبستگی به کار و عملکرد بالاتر منجر می‌شود. هنگامی که در یک سازمان جو همکارانه وجود دارد اعضای آن به کار کردن با یکدیگر به صورت گروهی و رشد و ارتقاء یکدیگر تمایل بیشتری دارند [۷، ص ۱۸۵]. محققان معتقدند که مربیگری سازمانی از طریق فراهم آوردن جوی که بر اطمینان، احترام و همکاری افراد از طریق مبادله آزادانه اطلاعات تأکید می‌کند به ایجاد جو سازمانی مثبت کمک می‌نماید و از این طریق عملکرد رفتاری کارکنان را بهبود بخشد [۵، ص ۳۸۲]. بر این اساس بررسی میدانی نقش میانجی جو سازمانی مثبت بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار یکی دیگر از اهداف این پژوهش است.

## ۲- مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مربیگری سازمانی

اگرچه مفهوم مربیگری تاریخچه‌ای طولانی در حوزه ورزش دارد، ولی در طول چند دهه

گذشته در سازمان‌های دولتی و خصوصی به عنوان روشی بسیار محبوب که عملکرد کارکنان را توسعه می‌بخشد، توجه ویژه‌ای به آن شده است [۴، ص ۵۸]. مربیگری روشی است برای بهبود عملکرد از طریق بهبود روابط بین مافوق و زیردست [۸، ص ۲]. مربیگری یک مدل رشد و توسعه است که اجازه می‌دهد افراد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند، آن‌ها را ترغیب می‌کند درباره وضعیتشان از خود بپرسند، همچنین کمک می‌کند خود را دوباره سازمان‌دهی کنند [۹، ص ۱۱۳۸]. به طور کلی مربیگری بر فعالیت‌هایی تمرکز دارد که توسعه و یادگیری افرادی که تحت مربیگری هستند را ارتقاء می‌دهد [۸، ص ۲]. در واقع هدف مهم مربیگری توسعه پتانسیل سازمانی از طریق توسعه فردی کارکنان و تیم‌هاست. علاوه بر این رابطه بین مربی و فرد تحت مربیگری دارای اهمیت اساسی برای موفقیت مربیگری است که براساس اعتبار، مشارکت، اعتماد و مسئولیت هر دو طرف است [۱۰، ص ۳۳۰]. مطالعات بررسی رفتار مربیگری نشان می‌دهد که مربیگری اثراتی چون بهبود عملکرد شغلی، توسعه خودآگاهی، افزایش رضایت کارمند و افزایش در رضایت از کار و مدیر را بر سازمان‌ها و کارکنان دارد [۹، ص ۱۱۳۸]. در بررسی ادبیات تحقیق که جهت شناسایی مؤلفه‌های مربیگری سازمانی انجام شد، پنج بعد کلیدی مشخص شد که تشکیل‌دهنده مربیگری سازمانی مؤثر است، این ابعاد عبارت از ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، پذیرش ابهام و فراهم کردن شرایط آموزش و توسعه کارکنان است. مربیگری مؤثر می‌تواند از طریق تعامل این پنج مؤلفه تأمین شود [۱۱].

## ۲-۲- جو سازمانی مثبت

اصطلاح «جو» برای نخستین بار توسط کرت لوین<sup>۳</sup> و همکارانش در مطالعاتشان در خصوص جو اجتماعی در محیط‌های آموزشی استفاده شد. این مفهوم در رابطه با پویایی بین رهبران و گروه‌هایشان مورد استفاده قرار گرفت و نشان داد که جو تابعی از رهبری بوده و می‌تواند با توجه به سبک رهبری اصلاح شود. جو سازمانی در چارچوب مفهومی رفتار سازمانی بیانگر مجموعه‌ای از نگرش‌ها و برداشتهای اعضای سازمان است که بخش قابل توجهی از ویژگی‌های محیط کار را منعکس می‌کند [۱۲، ص ۱۰۴۴]. در واقع جو سازمانی مفهومی انتزاعی است که ادراک و برداشت کارکنان را نسبت به تجربه محیط کاری

نشان می‌دهد [۱۳، ص ۲]، همچنین نوع افرادی که سازمان جذب کرده، فرآیندهای کاری، چارچوب فیزیکی، روش‌های ارتباط و اعمال اختیارات در سیستم را منعکس می‌کند [۱۴، ص ۱۷۲]. جو سازمانی ارتباط مؤثری بین رهبران سازمان و خود سازمان ایجاد می‌کند و به عنوان مقیاسی جهت درک یا احساسات فردی در مورد سازمان به کار می‌رود [۱۵، ص ۲]. از دیدگاه هالپین<sup>۴</sup> و کرافت<sup>۵</sup> جو سازمانی شامل هشت مؤلفه است. این مؤلفه‌ها عبارت از روحیه گروهی، مزاحمت، علاقه‌مندی، صمیمیت، فاصله‌گیری، ملاحظه‌گری، نفوذ و پویایی و تأکید بر تولید است [۱۶]. از آنجا که در این مطالعه تنها به بررسی جو سازمانی مثبت پرداخته شده است، تنها پنج مؤلفه‌ای که جو سازمانی مثبت را دربرمی‌گیرند مورد سنجش قرار گرفت که شامل روحیه گروهی، علاقه‌مندی، ملاحظه‌گری، نفوذ و پویایی و تأکید بر تولید بودند.

### ۲-۳- رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار

رفتارهای غیرمولد در محیط کار به موضوعی محبوب برای مطالعه در میان محققان سازمانی تبدیل شده است. رفتارهای غیرمولد در محیط کار به رفتارهایی از کارکنان اشاره دارند که به یک سازمان یا اعضای آن آسیب می‌رسانند و اعمالی مانند سرقت، خرابکاری، خشونت کلامی، خودداری از تلاش، دروغ‌گویی، امتناع از همکاری و حمله فیزیکی را دربرمی‌گیرند [۱۷، ص ۷۷۷]. هالینگر<sup>۶</sup> و کلارک<sup>۷</sup> هشتاد و هفت رفتار غیرمولد موجود در پیشینه تحقیقات را شناسایی کردند و به طور کلی این رفتارها را در دو گروه رفتارهای غیرمولد معطوف به دارایی‌ها، اثاثیه و اموال و رفتارهای غیرمولد معطوف به تولید و خدمات جای داده‌اند [۱۸، ص ۶۲]. با توجه به نقش این رفتارها در کاهش بهره‌وری سازمانی محققان زیادی به دنبال بررسی عوامل مؤثر بر بروز این رفتارها و ارائه رویکردهایی جهت اصلاح این‌گونه رفتارها بوده‌اند. با این وجود به نظر می‌رسد که در تحقیقات انجام شده به رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار توجه زیادی نشده است. شواهد نشان می‌دهد که قدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی دو نمونه از رفتارهای غیرمولد فردی که در سازمان‌های صنعتی مدرن امروزی بیشتر شایع بوده و نیازمند به تحقیق و بررسی بیشتری است. از این رو در این پژوهش منحصراً روی این دو نوع رفتار غیرمولد فردی در محیط کار



تأکید می‌شود.

قلدری در محیط کار مشکلی فراگیر و رایج است [۱۹، ص ۲۰۰]. قلدری یک فرآیند تشدید یافته دوره‌ای است که در آن فرد در نهایت با یک موقعیت پست مواجه شده و هدفی برای رفتارهای اجتماعی منفی سیستماتیک ندارد [۲۰، ص ۱۵]. در واقع قلدری در محیط کار عبارت از آزار و اذیت رساندن، صدمه زدن، محرومیت اجتماعی یا تأثیر منفی بر وظایف شغلی فرد دیگر است [۲۱، ص ۹۶۴]. در طول یک دهه گذشته قلدری در محیط کار به عرصه مهمی برای پژوهش در مطالعات مدیریت تبدیل شده است. برخی از مطالعات نشان داده است که نزدیک به ۹۵٪ از کارکنان در یک دوره ۵ ساله در محیط کار در معرض رفتار قلدری قرار می‌گیرند [۲۲، ص ۵۸۲]. در این پژوهش برای سنجش قلدری در محیط کار از چهار مؤلفه قلدری کلامی، غیرکلامی، عملی و قلدری مربوط به عملکرد استفاده می‌شود [۲۳].

از خود بیگانگی شغلی یکی دیگر از رفتارهای کاری غیرمولدی فردی که سلامت روانی و جسمی کارکنان را به طور جدی در سازمان‌ها به خطر می‌اندازد. از خود بیگانگی یکی از نتایج مهم و بارز جامعه‌پذیری ناموفق در سطح افراد و اجتماعی کردن نامطلوب و غیرکارآمد در سطح نهادها و سازمان‌هاست که نشان‌دهنده انفصال فرد از نظام باورها، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای عمل، اهداف سازمانی و انتظارات جمعی است [۲۴، ص ۵۲]. به عبارتی از خود بیگانگی در محل کار به وضعیتی اشاره دارد که در آن افراد ممکن است قادر به برآوردن نیازهای اجتماعی سازمانی خود نباشند [۵، ص ۳۸۴]. همچنین نشان‌دهنده احساسی از پوچی و بی‌معنایی نسبت به کار است که مانع از تعهد شخص به کارش می‌شود [۲۵، صص ۱۲۹۰، ۱۲۹۱]. در این پژوهش برای سنجش از خود بیگانگی از مقیاس هفت آیتمی نیر و وهر (۲۰۱۰) استفاده می‌شود.

#### ۲-۴- مربیگری سازمانی و جو سازمانی مثبت

با توجه به پیشینه موضوع می‌توان بیان داشت که رابطه معناداری بین سبک‌های دموکراتیک یا مربیگری سازمانی و ادراک کارکنان از جو سازمانی وجود دارد. به علاوه رفتارهای مربیگری تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی یک کارمند دارد و سازمان‌هایی که به دنبال ترویج تفکر تعادل زندگی- کار هستند با استفاده از مربیگری شرایط توسعه کارکنان را

فراهم کرده و به نظر می‌رسد کارکنانی دارند که بیشتر به سازمان وفادار و متعهد باشند [۲۶، ص ۲۰]. یافته‌های موجود از ادبیات مربیگری تأثیر مؤلفه‌های مربیگری یعنی ارائه بازخورد و تعیین انتظارات روشن بر ایجاد جوی که دربرگیرنده یک رابطه مثبت مبتنی بر اعتماد باشد را پشتیبانی کرده‌اند [۲۷، ص ۲۴۴]. بالامینا پریا<sup>۱۰</sup> و کریشنا پریا<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به بررسی انواع مختلف سبک رهبری و اثرات آن بر جو سازمانی پرداختند، یافته‌ها نشان داد که بین سبک مدیریتی مربیگری و جو سازمانی رابطه معناداری وجود دارد [۲۸، ص ۱۱۸]. نتایج تحقیق اینگلس<sup>۱۲</sup> و مورنو<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۸) و مولنرونی<sup>۱۴</sup> و سالاس<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۲) که به بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی و جو سازمانی پرداخته بودند نشان داد جو سازمانی رابطه مثبتی با سبک دموکراتیک و مربیگری دارد [۲۸، ص ۱۱۹]. از این رو می‌توان فرضیه زیر را جهت بررسی مطرح کرد.

۱- «مربیگری سازمانی بر جو سازمانی مثبت تأثیر مثبت و معناداری دارد.»

#### ۲-۵- مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار

در پژوهشی که توسط الناصر<sup>۱۶</sup> و بهری<sup>۱۷</sup> با هدف بررسی رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد در محیط کار انجام شد، نتایج نشان داد که رابطه منفی معناداری بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد محیط کار وجود دارد [۵، ص ۳۷۸]. تحقیق اوزدوران<sup>۱۸</sup> و تانوا<sup>۱۹</sup> نشان داد که مربیگری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد [۴، ص ۵۸]. بر این اساس فرضیات زیر را جهت بررسی می‌توان مطرح کرد.

۲- «مربیگری سازمانی بر قلدری محیط کار تأثیر منفی و معناداری دارد.»

۲- «مربیگری سازمانی بر از خود بیگانگی شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.»

#### ۳-۱- جو سازمانی مثبت و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار

ادبیات پیشین نشان می‌دهد جو سازمانی و جو اخلاقی بر رفتارهای غیرمولد در محیط کار اثر می‌گذارند [۲۹، ص ۱۵۰]. از آنجا که جو سازمانی شامل ساختار و استانداردهای سازمان، تقسیم مسئولیت، سیستم پاداش، پشتیبانی و شرایط کاری صمیمی است، اگر سازمان با کارکنان خود با احترام رفتار کند، سیاست‌های عادلانه، قوانین مثبت و روش‌هایی

در باب رفاه کارکنان اتخاذ کند، رفتارهای کارکنان نیز در جهت مثبت پیشرفت می‌کنند [۲۹، ص ۱۴۹]. وقتی که جو سازمانی به عنوان عاملی حمایت‌کننده که بیشتر جنبه اجتماعی و احساسی دارد توسط کارکنان درک شود، کارکنان به طور کلی تمایل به کاهش میزان رفتارهای غیرمولد دارند [۳۰، ص ۱۶]. در پژوهشی براتی و همکاران تأثیر جو سازمانی بر رفتارهای غیرمولد محیط کار را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که رفتارهای غیرمولد محیط کار با جو سازمانی نوآورانه و جو سازمانی همکارانه رابطه منفی دارد. یافته‌های مطالعات انجام شده توسط برخی محققان نشان می‌دهد که پیوندی نزدیک بین رفتار کارکنان و جو سازمان وجود دارد [۳۱، ص ۲۷۶]. قریشی و همکاران بیان داشتند که یک محیط کاری استرس‌زا به دلیل اثر منفی فردی ممکن است منجر به رفتار پرخاشگرانه شود؛ بنابراین عوامل تشویق می‌شوند که در رفتارهای قلدری درگیر شوند. مطالعات مختلف از قلدری در محیط کار نشان داده‌اند که ویژگی‌های روان‌شناختی محیط کار ممکن است به عنوان پیشایندهای قلدری عمل کنند [۳۲، ص ۱۳۵]. قریشی و همکاران برای درک رابطه میان جو سازمانی، قلدری محیط کار و سلامت کارکنان تحقیقی انجام دادند که نتایج یک رابطه منفی بین جو سازمانی و قلدری را نشان داد. اینارسن<sup>۱۸</sup> معتقد است که جو سازمانی منفی ممکن است قلدری در محیط کار را تسهیل کند [۳۳، ص ۳۸۸]. در پژوهشی که افتخار و قریشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی بد منجر به قلدری در محیط کار می‌شود [۳۴، ص ۹۶]. نتایج تحقیق آن<sup>۱۹</sup> و کانگ<sup>۲۰</sup> نیز نشان داد که نوع فرهنگ سازمانی با قلدری در محیط کار رابطه دارد [۳۵، ص ۱]. در تحقیقات اخیر اطلاعات ارزشمندی از اظهارات قربانیان، شاهدان و حتی قلدران در مورد وضعیت محیط‌های کار به دست آمده است که نشان می‌دهد چه محیط‌های کاری و با چه شرایطی سبب به وجود آمدن مشکل قلدری می‌شوند. عوامل سازمانی مانند جو ضعیف اجتماعی، فقدان کنترل شخصی و ابهام نقش و حتی سبک‌های رهبری و مدیریت، جو و فضایی را در سازمان و محیط کار ایجاد می‌کنند که خود محرک رفتارهای منفی در سازمان هستند که نمونه‌ای از آن‌ها قلدری است [۲۳]. در پژوهشی که ورتیا<sup>۲۱</sup> برای شناسایی خطرات قلدری مربوط به کار در محیط کار روانی و جو سازمانی انجام داد، بیان داشت که عوامل خطر ساز قلدری محیط کار را می‌توان در محیط کار روانی و جو سازمانی یافت [۳۶، ص ۲۱۱]. در پژوهش پدید مشخص شد که بین از خود



بیگانگی و جو سازمانی رابطه معناداری وجود دارد [۳۷، ص ۱۰]. بر این اساس فرضیات زیر را جهت بررسی می‌توان مطرح کرد.

۴- «جو سازمانی مثبت بر قلدری محل کار تأثیر منفی و معناداری دارد.»

۵- «جو سازمانی مثبت بر از خود بیگانگی شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.»

۶- «قلدری محیط کار بر از خود بیگانگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.»

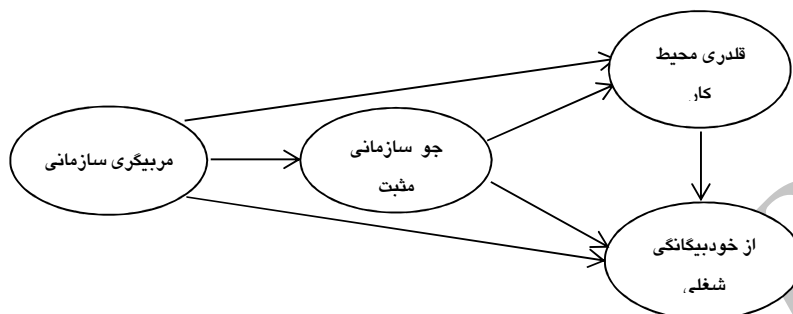
### ۳-۲- نقش میانجی جو سازمانی مثبت

تحقیقات نشان می‌دهد که سبک مدیریتی مربیگری از طریق ایجاد جویهای بازتر و حمایت‌گرانه‌تر به عملکرد بالاتر منجر شده و در نتیجه رفتارهای منفی و غیرمولد را کاهش می‌دهد [۷، ص ۱۸۵، ۱۸۶]. محققان معتقدند که مربیگری سازمانی از طریق فراهم آوردن جوی که بر اطمینان، احترام و همکاری افراد از طریق مبادله آزادانه اطلاعات تأکید می‌کند به ایجاد جو سازمانی مثبت کمک می‌نماید و این امر می‌تواند منجر به بهبود رفتار کارکنان شود [۵، ص ۲۸۲]. در پژوهشی که توسط ویسنانت<sup>۳۲</sup> و اسموکر<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۹) انجام شد ادراک جو سازمانی در بخش‌های ورزشی دبیرستان از نظر مربیان را بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که مربیگری از طریق ایجاد یک جو سازمانی مثبت و عادلانه می‌تواند منجر به بهبود عملکرد رفتاری و کاهش رفتارهای منفی نامطلوب شود [۳۸، ص ۳۷۸]. بر این اساس می‌توان فرضیات زیر را جهت بررسی مطرح نمود.

۷- «جو سازمانی مثبت بین مربیگری سازمانی و قلدری محیط کار نقش میانجی ایفا می‌کند.»

۸- «جو سازمانی مثبت بین مربیگری سازمانی و از خود بیگانگی شغلی نقش میانجی ایفا می‌کند.»

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق می‌توان روابط بین متغیرهای تحقیق را در قالب مدل مفهومی نمودار ۱ ارائه داد.



نمودار ۱ مدل مفهومی پژوهش

#### ۴- روش شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و براساس نحوه گردآوری داده در گروه توصیفی-همبستگی قرار دارد. برای گردآوری اطلاعات مرتبط با ادبیات و مباحث نظری از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه استفاده شده است [۳۹، ص ۳۲]. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر کارکنان شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر است. ۴ شرکت از میان ۲۰ شرکت پتروشیمی جهت همکاری اعلام آمادگی کردند. تعداد افراد جامعه مورد نظر ۵۰۹۰ نفر بوده‌اند. حجم نمونه تحقیق با توجه به رابطه (۱) به دست آمد.

$$n = \frac{p(1-p)Nz_{\alpha}^2}{e^2(N-1) + p(1-p)z_{\alpha}^2} = \frac{(5090)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.06)^2(5089) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 253 \quad (1)$$

نمونه پژوهش از بین کارکنان سازمان یاد شده، به روش تصادفی ساده ۲۵۳ نفر در نظر گرفته شد که با توجه به احتمال برگشت ناقص پرسش‌نامه‌ها، ۳۳۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این تعداد ۳۲۳ پرسش‌نامه کامل و قابل تحلیل برگشت داده شد. در این پژوهش برای سنجش متغیر مربیگری سازمانی از پرسش‌نامه پارک و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۸ پرسش است؛ هدف آن بررسی ابعاد مربیگری سازمانی در پنج بعد ارتباطات باز (۴ پرسش)، رویکرد تیمی (۳ پرسش)، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه (۳ پرسش)،

پذیرش ابهام (۴ پرسش) و تسهیل آموزش و توسعه کارکنان (۴ پرسش) است [۱۱]. برای سنجش متغیر جو مثبت سازمانی از پرسش‌نامه هالپین و کرافت (۱۹۶۳) استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۲۰ پرسش است؛ هدف آن بررسی جو مثبت سازمانی در پنج بعد روحیه گروهی (۴ پرسش)، علاقه‌مندی (۴ پرسش)، ملاحظه‌گری (۴ پرسش)، نفوذ و پویایی (۴ پرسش) و تأکید بر تولید (۴ پرسش) است [۱۶]. برای سنجش قلدری محیط کار از پرسش‌نامه نصر اصفهانی و شهبازی (۱۳۹۲) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۲ پرسش است و هدف آن بررسی قلدری در محیط کار در چهار بعد قلدری کلامی (۴ پرسش)، قلدری غیرکلامی (۲ پرسش)، قلدری عملی (۲ پرسش) و قلدری مربوط به عملکرد (۴ پرسش) است [۲۳]. برای سنجش متغیر از خود بیگانگی شغلی از پرسش‌نامه هفت آیتمی نیر و زهرا (۲۰۱۰) استفاده شده است [۳۹]. در پژوهش حاضر پاسخ‌ها روی مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت مشخص شدند (کاملاً مخالفم = ۱، مخالفم = ۲، نظری ندارم = ۳، موافقم = ۴ و کاملاً موافقم = ۵). در این تحقیق پرسش‌نامه‌های مورد استفاده براساس مبانی نظری و تحقیقات مشابه تنظیم شده‌اند و روایی و پایایی آن‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. روایی ابزار اندازه‌گیری این پژوهش به سه طریق روایی صوری، روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار گرفت. منظور از روایی صوری این است که آیا در ظاهر گویه‌هایی که برای اندازه‌گیری یک متغیر پنهان طراحی شده‌اند، واقعاً آن متغیر را می‌سنجند. برای سنجش روایی صوری در این پژوهش از نظر متخصصان استفاده شد. منظور از روایی همگرا این است که گویه‌های طراحی شده برای اندازه‌گیری یک متغیر پنهان همبستگی بالایی با یکدیگر داشته باشند. روایی واگرا یعنی گویه‌های یک متغیر پنهان با گویه‌های متغیر پنهان دیگر همبستگی بالایی نداشته و از هم متمایز باشند.

برای محاسبه روایی همگرا و واگرا باید مقادیر میانگین واریانس استخراجی (AVE) و میانگین مجذور واریانس مشترک (ASV) را محاسبه کنیم. برای روایی همگرا باید AVE بزرگ‌تر از ۰/۵، روایی واگرا باید AVE بزرگ‌تر از ASV باشد [۴۰، ص ۱۴۶]. با توجه به جدول ۱ مقدار AVE هر یک از متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقدار AVE بزرگ‌تر از ASV است که می‌توان گفت ابزارهای اندازه‌گیری دارای روایی سازه‌ای هستند. پایایی ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مورد بررسی قرار

گرفت. با توجه به جدول ۱ و از آنجا که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مربوط به متغیرها از ۰/۷ بیشتر است، می توان اذعان داشت تمامی متغیرها پایاست.

جدول ۱ روایی همگرا و واگرا و پایایی مرکب

| متغیر               | منبع گویه‌ها                | آلفای کرونباخ | CR    | AVE   | ASV   |
|---------------------|-----------------------------|---------------|-------|-------|-------|
| مربیگری سازمانی     | پارک و همکاران (۲۰۰۸)       | ۰/۸۵۷         | ۰/۸۵۸ | ۰/۵۴۸ | ۰/۴۷۶ |
| جو سازمانی مثبت     | هالپین و کرافت (۱۹۶۳)       | ۰/۸۵۱         | ۰/۸۷۰ | ۰/۶۹۲ | ۰/۴۹۷ |
| قلدری در محیط کار   | نصر اصفهانی و شهبازی (۱۳۹۲) | ۰/۹۳۳         | ۰/۸۹۵ | ۰/۶۸۰ | ۰/۲۸۹ |
| از خود بیگانگی شغلی | نیر و زهرا (۲۰۱۰)           | ۰/۹۲۸         | ۰/۹۳۱ | ۰/۶۵۹ | ۰/۳۳۹ |

ارزیابی الگوی پیشنهادی از طریق الگویابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS انجام گرفت. جهت آزمودن اثرهای میانجی در الگوی پیشنهادی نیز از روش بارون و کنی استفاده شد.

## ۵- یافته‌های پژوهش

اطلاعات گردآوری شده از نمونه مورد مطالعه بیانگر آن است که حدود ۱۴/۹ درصد از پاسخ‌گویان زن و ۸۵/۱ درصد مرد بوده‌اند که نشان می‌دهد بیشتر فراوانی پاسخ‌گویان مربوط به مردان است. از سویی حدود ۸/۴ درصد از پاسخ‌گویان دارای مدرک دیپلم، ۱۶/۱ درصد فوق‌دیپلم، ۵۱/۱ درصد کارشناسی، ۲۱/۱ درصد کارشناسی‌ارشد و ۳/۴ درصد دارای مدرک دکتری و بالاتر بوده‌اند؛ به این معنی که حدود نیمی از پاسخ‌گویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی است. از نظر سابقه خدمت نیز بیشتر پاسخ‌گویان دارای پیشینه کاری بین ۱۱-۲۰ سال (۴۲/۱ درصد) و بعد از آن به ترتیب ۱-۱۰ سال (۴۰/۹ درصد) و ۲۱ سال به بالا (۱۷ درصد) بودند. از نظر وضعیت تأهل ۷۱/۸ درصد متأهل و ۲۸/۲ درصد مجرد بودند که نشان می‌دهد بیشتر فراوانی مربوط به کارکنان متأهل است.

در ادامه با استفاده از جدول اهمیت- وضعیت به بررسی وضعیت متغیرها و شاخص‌ها در نمونه آماری تحقیق پرداختیم. بدین صورت که بار عاملی شاخص‌ها به عنوان اهمیت، میانگین شاخص‌ها به عنوان وضعیت در نظر گرفته شد. سپس از حاصل ضرب بار عاملی (اهمیت) در

میانگین (وضعیت) وزن شاخص در نمونه آماری به صورت جدول ۲ مشخص شد.

جدول ۲ بررسی وضعیت متغیرها و شاخص‌ها در نمونه آماری

| متغیرها             | شاخص‌ها | بارهای عاملی<br>شاخص<br>(اهمیت) | میانگین<br>شاخص<br>(وضعیت) | وزن شاخص<br>(اهمیت×وضعیت) | میانگین<br>متغیر |
|---------------------|---------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------|
| مربیگری سازمانی     | اول     | ۰/۷۸                            | ۳/۶۰                       | ۲/۸۱                      | ۳/۳۴             |
|                     | دوم     | ۰/۶۰                            | ۳/۴۵                       | ۲/۰۷                      |                  |
|                     | سوم     | ۰/۵۷                            | ۳/۰۴                       | ۱/۷۳                      |                  |
|                     | چهارم   | ۰/۶۲                            | ۳/۰۷                       | ۱/۹۰                      |                  |
|                     | پنجم    | ۰/۷۴                            | ۳/۴۹                       | ۲/۵۸                      |                  |
| جو سازمانی مثبت     | اول     | ۰/۸۵                            | ۴/۰۰                       | ۳/۴۰                      | ۳/۷۷             |
|                     | دوم     | ۰/۷۶                            | ۳/۹۸                       | ۳/۰۲                      |                  |
|                     | سوم     | ۰/۶۴                            | ۴/۱۷                       | ۲/۶۷                      |                  |
|                     | چهارم   | ۰/۷۰                            | ۳/۴۴                       | ۲/۴۱                      |                  |
|                     | پنجم    | ۰/۵۹                            | ۳/۳۴                       | ۱/۹۷                      |                  |
| قلدری در محیط کار   | اول     | ۰/۷۸                            | ۱/۶۶                       | ۱/۲۹                      | ۱/۷۶             |
|                     | دوم     | ۰/۷۷                            | ۱/۹۹                       | ۱/۵۳                      |                  |
|                     | سوم     | ۰/۷۸                            | ۱/۷۵                       | ۱/۲۶                      |                  |
|                     | چهارم   | ۰/۷۴                            | ۱/۷۴                       | ۱/۲۹                      |                  |
| از خود بیگانگی شغلی | اول     | ۰/۷۱                            | ۱/۶۹                       | ۱/۳۹                      | ۲/۰۹             |
|                     | دوم     | ۰/۷۴                            | ۲/۰۶                       | ۱/۵۴                      |                  |
|                     | سوم     | ۰/۷۵                            | ۲/۰۰                       | ۱/۵۰                      |                  |
|                     | چهارم   | ۰/۷۸                            | ۲/۲۳                       | ۱/۷۴                      |                  |
|                     | پنجم    | ۰/۸۱                            | ۲/۲۹                       | ۱/۸۵                      |                  |
|                     | ششم     | ۰/۶۴                            | ۲/۰۳                       | ۱/۳۰                      |                  |
|                     | هفتم    | ۰/۷۱                            | ۲/۰۵                       | ۱/۴۵                      |                  |

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که از بین شاخص‌های متغیر مربیگری سازمانی شاخص اول (ارتباطات بازن) و شاخص پنجم (تسهیل آموزش و توسعه کارکنان) نسبت به سایر

شاخص‌ها از وزن بالاتری برخوردارند؛ این بدین معنی است که اگر شرکت‌های پتروشیمی در پی ترویج رویکرد مربیگری سازمانی هستند باید به تقویت این دو شاخص توجه بیشتری نمایند. به همین ترتیب از بین شاخص‌های متغیر جو سازمانی مثبت، شاخص اول (روحیه گروهی) و شاخص دوم (علاقه‌مندی) از وزن به نسبت بالایی برخوردارند. از طرفی دیگر با توجه به جدول ۲ متغیرهای مربیگری سازمانی و جو سازمانی مثبت در شرایط مطلوبی قرار دارد. متغیرهای قلدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی با توجه به گویه‌های مربوط به این متغیرها در پرسش‌نامه در سازمان‌های مورد مطالعه در حد کمی وجود دارند.

براساس آزمون میانگین دو جامعه به بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق در دو گروه زنان و مردان پرداخته شد که نتایج نشان داد مربیگری سازمانی و جو سازمانی مثبت در بین زنان در شرایط مطلوب‌تری نسبت به مردان قرار دارد، و قلدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی در بین زنان کمتر از مردان است، همچنین وضعیت متغیرهای تحقیق در دو گروه کارکنان مجرد و متأهل یکسان بود. براساس آزمون آنوا وضعیت متغیرهای تحقیق در گروه‌های تحصیلی مختلف و افراد با سوابق کاری مختلف بررسی شد که نتایج نشان داد وضعیت متغیرها در این گروه‌ها یکسان است.

جدول ۳ نیز روابط همبستگی بین متغیرها را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۳ عدد معناداری آزمون همبستگی متغیرها از سطح معناداری ۰/۰۵ کوچکتر است، همچنین بین تمام متغیرهای تحقیق به صورت دو به دو همبستگی معنادار وجود دارد.

جدول ۳ روابط همبستگی میان متغیرهای پژوهش

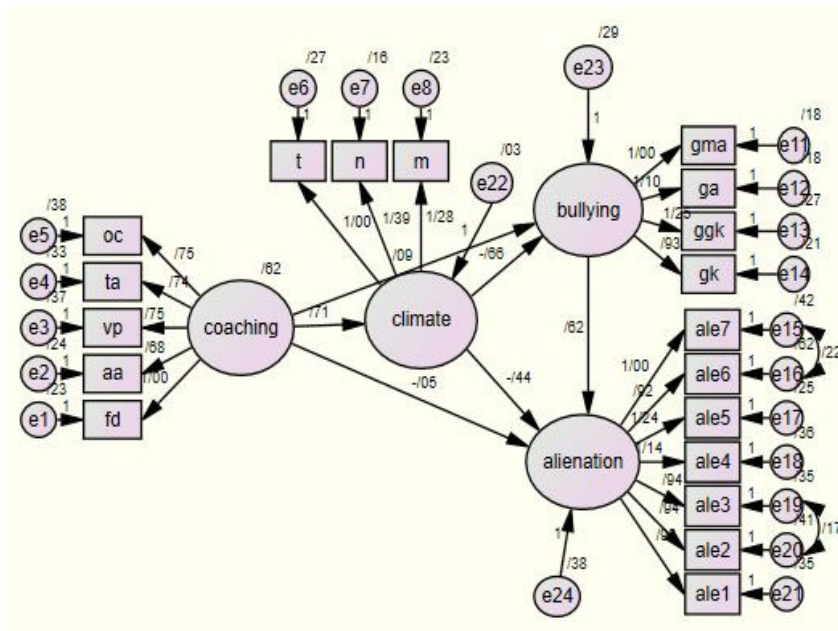
| متغیر                      | مربیگری سازمانی | جو مثبت سازمانی | قلدری محیط کار | از خود بیگانگی شغلی |
|----------------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------------|
| مربیگری سازمانی<br>Sig     | ۱               |                 |                |                     |
| جو سازمانی مثبت<br>Sig     | ۰/۷۸۴<br>۰/۰۰۰  | ۱               |                |                     |
| قلدری محیط کار<br>Sig      | -۰/۴۹۷<br>۰/۰۰۰ | -۰/۴۷۱<br>۰/۰۰۰ | ۱              |                     |
| از خود بیگانگی شغلی<br>Sig | -۰/۴۷۹<br>۰/۰۰۰ | -۰/۶۰۵<br>۰/۰۰۰ | ۰/۵۶۲<br>۰/۰۰۰ | ۱                   |

در این پژوهش برای آزمون مدل اندازه‌گیری همه متغیرهای مکنون را به همراه متغیرهای مشاهده شده خود طراحی کرده و شاخص‌های برازش آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار ایموس بررسی شد. سپس برای این‌که مدل از برازش خوبی برخوردار شود اصلاحاتی صورت گرفت؛ برای بررسی برازندگی مدل نهایی از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شد. میرز و همکاران (۲۰۰۵) شاخص‌های CMIN/df، RMSEA، CFI و GFI را بسیار مهم می‌دانند و معتقدند که اگر این چهار شاخص برقرار باشد مدل از برازش مناسبی برخوردار است [۴۰، ص ۱۴۱]. مطابق جدول ۴ از چهار شاخص سه شاخص وضعیت مناسبی دارند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری از برازش نسبی برخوردار است.

جدول ۴ شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری نهایی

| شاخص                        | اختصار  | مقدار | حد مطلوب | نتیجه   |
|-----------------------------|---------|-------|----------|---------|
| کای اسکوئر نسبی             | CMIN/df | ۲/۸۷۰ | ۱ تا ۳   | مطلوب   |
| ریشه میانگین مجزورات تقریبی | RMSEA   | ۰/۰۷۶ | <۰/۱     | مطلوب   |
| شاخص برازش تقریبی           | CFI     | ۰/۹۴۱ | >۰/۹     | مطلوب   |
| شاخص تعدیل‌یافته            | GFI     | ۰/۸۷۹ | >۰/۹     | نامطلوب |

پس از آزمون مدل اندازه‌گیری و تأیید برازش مدل، مدل ساختاری پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که در نمودار ۲ نشان داده شده است. نتایج بررسی فرضیات بر اساس این مدل بطور خلاصه در جدول ۵ نشان داده شده است.



نمودار ۲ مدل ساختاری

با توجه به جدول ۵ اثر مثبت مربیگری سازمانی بر جو سازمانی مثبت تأیید شد. به عبارتی ترویج رویکرد مربیگری در سازمان منجر به تقویت جو سازمانی مثبتی خواهد شد. از سوی دیگر تأثیر منفی جو سازمانی مثبت بر رفتارهای کاری غیرمولد فردی (قلدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی) نیز تأیید گردید. تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی تأیید نشد. این نتیجه نشان می‌دهد که مربیگری سازمانی به طور مستقیم منجر به کاهش رفتارهای غیرمولد فردی نمی‌شود، بلکه همان طور که فرض شده بود مربیگری سازمانی از طریق مکانیزم‌ها و فرآیندهایی می‌تواند منجر به کاهش رفتارهای غیرمولد فردی شود. نتایج تحقیق اثر قلدری در محیط کار بر از خود بیگانگی شغلی را نیز تأیید کرد. هرچند در این پژوهش تأثیر قلدری در محیط کار بر از خود بیگانگی شغلی به صورت یک طرفه فرض شده بود، ولی به نظر می‌رسد این دومتغیر می‌توانند یکدیگر را



تقویت کنند؛ یعنی افزایش یکی می‌تواند منجر به تقویت دیگری شود. نتایج جدول ۳ که همبستگی بین متغیرها را نشان می‌دهد این گفته را تأیید می‌کند.

جدول ۵ نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از معادلات ساختاری

| نتیجه | P     | C.R.   | S.E.  | Estimate | رابطه متغیرها                        |
|-------|-------|--------|-------|----------|--------------------------------------|
| تأیید | ۰/۰۰۰ | ۱۴/۷۱۰ | ۰/۰۴۸ | ۰/۷۱۱    | مربیگری سازمانی- جو سازمانی مثبت     |
| رد    | ۰/۷۴۵ | ۰/۳۲۵  | ۰/۷۴۵ | ۰/۰۹۴    | مربیگری سازمانی- قلداری محیط کار     |
| رد    | ۰/۸۸۱ | -۰/۱۴۹ | ۰/۳۲۲ | -۰/۰۴۸   | مربیگری سازمانی- از خود بیگانگی شغلی |
| تأیید | ۰/۰۰۹ | -۴/۷۰۲ | ۰/۱۴۰ | -۰/۶۵۹   | جو سازمانی مثبت- قلداری محیط کار     |
| تأیید | ۰/۰۱۹ | -۳/۹۹۶ | ۰/۱۱۰ | -۰/۴۴۰   | جو سازمانی مثبت- از خود بیگانگی شغلی |
| تأیید | ۰/۰۰۰ | ۷/۳۲۰  | ۰/۰۸۵ | ۰/۶۲۰    | قلداری محیط کار- از خود بیگانگی شغلی |

در ادامه برای آزمون فرضیه های میانجی از روش بارون و کنی استفاده شد. این آزمون شامل سه مرحله است. در فرضیه هفتم در مرحله اول پس از بررسی مسیر مستقیم بین مربیگری سازمانی و قلداری در محیط کار با توجه به جدول ۳، با ضریب همبستگی ۰/۴۱۷- و سطح معناداری ۰/۰۰۰ معناداری مسیر تأیید شد. در مرحله دوم مسیر متغیر مربیگری سازمانی پس از اضافه کردن متغیر میانجی به جو سازمانی مثبت (ضریب مسیر ۰/۷۱۱ و  $P=۰/۰۰۰ < ۰/۰۵$ ) و مسیر جو سازمانی مثبت به قلداری در محیط کار (ضریب مسیر ۰/۶۵۹- و  $P=۰/۰۰۹ < ۰/۰۵$ ) بررسی شد که نشان داد هر دو مسیر معنادار است. در مرحله سوم رابطه مستقیم بین مربیگری سازمانی و قلداری در محیط کار در حضور متغیر میانجی جو مثبت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۰۹ و  $P=۰/۷۴۵$ ) بررسی شد که این رابطه رد شد؛ یعنی مربیگری سازمانی فقط از طریق جو سازمانی مثبت بر قلداری در محیط کار تأثیر می‌گذارد. می‌توان بیان داشت جو سازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و قلداری در محیط کار نقش میانجی کامل را ایفا می‌کند. در فرضیه هشتم نیز برای آزمون متغیر میانجی

از روش بارون و کنی استفاده شد. با توجه به جدول‌های ۳ و ۵ می‌توان گفت جو سازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و از خود بیگانگی شغلی نقش میانجی کامل را ایفا می‌کند.

### ۶- نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل پژوهش مبنی بر بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار با نقش میانجی جو سازمانی مثبت با اصلاحات انجام شده از برازش مطلوبی برخوردار است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که مربیگری سازمانی بر جو سازمانی مثبت تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج تحقیق لای‌هار<sup>۴</sup> نیز نشان داد که رابطه معناداری بین سبک‌های دموکراتیک یا مربیگری سازمانی و ادراک کارکنان از جو سازمانی وجود دارد. رفتارهای مربیگری تأثیر قابل‌توجهی بر تعهد سازمانی یک کارمند دارند. سازمان‌هایی که به دنبال ترویج تفکر تعادل زندگی- کار هستند با استفاده از مربیگری شرایط توسعه کارکنان را فراهم کرده و به نظر می‌رسد کارکنانی دارند که بیشتر به سازمان وفادار و متعهد باشند [۲۶، ص ۲۰]. از این‌رو به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که شرایط را برای آموزش و توسعه کارکنان با استفاده از روش‌های مختلف ایجاد کنند. همچنین با تقویت ارتباطات باز به عنوان یکی از ابعاد کلیدی مربیگری بر ایجاد یک جو سازمانی مثبت که در جهت بهبود عملکرد کارکنان تلاش می‌کند تمرکز کنند.

نتایج نشان داد جو سازمانی مثبت بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار تأثیر منفی و معناداری دارد، کانتن و اولکر در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یک رابطه منفی و معنادار بین رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار و ابعاد جو سازمانی از جمله پاداش، صمیمیت، پشتیبانی/ تعهد، ساختار سازمانی و استانداردهای سازمانی وجود دارد [۲۹، ص ۱۴۶]. قریشی و همکاران نیز یک رابطه منفی بین جو سازمانی و قلدری را نشان دادند [۳۲، ص ۱۳۵]. همچنین اینارسن معتقد است که جو سازمانی منفی ممکن است قلدری در محیط کار را تسهیل کند [۲۰، ص ۶]. در پژوهشی که قریشی و افتخار انجام دادند به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی بد منجر به قلدری در محیط کار می‌شود [۳۴، ص ۹۶]. در پژوهشی

که ورتیا برای شناسایی خطرات قلدری مربوط به کار در محیط کار روانی و جو سازمانی انجام داد، بیان داشت که عوامل خطر ساز قلدری در محیط کار را می‌توان در محیط کار روانی و جو سازمانی یافت [۳۶، ص ۲۱۱]. در پژوهش پدیده مشخص شد که بین از خود بیگانگی و جو سازمانی رابطه معناداری وجود دارد [۳۷، ص ۱۰]، در نتیجه پیشنهاد می‌شود که مدیران با شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود جو سازمانی از جمله تقویت روحیه گروهی بین کارکنان و ایجاد علاقه و انگیزه در آنان در جهت کاهش رفتارهای غیرمولد محیط کار تلاش کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که جو سازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار نقش میانجی کامل ایفا می‌کند. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با اتخاذ سیاست‌های عادلانه، قوانین مثبت و روش‌هایی در باب رفاه کارکنانشان جوی مثبت و سالم ایجاد کنند، همچنین می‌توانند با افزایش جو همکاریانه تمایل افراد را به تعامل با یکدیگر افزایش دهند و با تشویق همکاری، پویایی و نوآوری در سازمان از آثار مثبت آن بهره‌مند شوند و از این طریق با به‌کارگیری مربیگری سازمانی در جهت کاهش رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار عمل کنند.

یافته‌ها نشان داد که بین قلدری محیط کار و از خود بیگانگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مطالعات نشان می‌دهد قلدری رفتاری یا کلامی می‌تواند به فرد از لحاظ ذهنی صدمه بزند یا او را منزوی و گوشه‌گیر کند. افرادی که رفتار قلدرانه را تجربه می‌کنند عموماً گرفتار برخی عوارض روانی از جمله عصبانیت و ترس از محیط کار، احساس سرخوردگی و بیچارگی، آسیب‌پذیری، از دست دادن اعتماد به نفس و نگرانی مداوم از بازگشت به محل کار می‌شوند [۲۰، ص ۹]. برخی افراد دچار علائم فیزیکی یا روان-تنی مانند کم‌یا بد خوابی، معده‌درد، کم‌اشتهایی یا بی‌اشتهایی، سردرد، ترس و اضطراب، کاهش تمرکز، استرس و کاهش کارایی نیز می‌شوند. برخی نیز دچار تغییرات رفتاری می‌شوند مثلاً در خانه بیش از حد در مورد مشکلات محل کار صحبت می‌کنند.

تمامی این عوارض نشان می‌دهد که رفتار قلدرانه چگونه می‌تواند کیفیت کاری-خانوادگی افراد را تحت تأثیر قرار دهد؛ نشان دادن واکنش به این رفتار برای داشتن زندگی سالم فردی و اجتماعی اقدامی ضروری است [۳۱، ص ۲۸۱]. بر این اساس به سازمان‌ها

پیشنهاد می‌شود که در جهت برقراری عدالت و برابری در محیط کار سیاست‌گذاری کرده و رویه‌های خاصی به منظور مقابله با قلدری در محیط کار تعیین کنند. تعیین خط‌مشی مقابله با قلدری در محیط کار یکی از مهم‌ترین الزامات برای برقراری انضباط در محیط کار و در نتیجه احساس امنیت و رضایت کارکنان است. از این جهت می‌توان از خود بیگانگی در سازمان را با کاهش قلدری در محیط کار کاهش داد.

پژوهشگر برای انجام هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه است. مطالعه حاضر نیز دارای محدودیت‌هایی بود. در این پژوهش متغیر جو سازمانی مثبت با توجه به پیشینه تحقیق به عنوان متغیر میانجی بررسی شد که مورد تأیید قرار گرفت. به نظر می‌رسد این متغیر به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر بین مربیگری و رفتارهای کارکنان می‌تواند ایفای نقش کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی متغیر جو سازمانی مثبت به عنوان متغیر تعدیل‌گر بررسی شود.

#### ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Devore
2. Sackett
3. Kurt Lewin
4. Halpin
5. Croft
6. Hollinger
7. Clark
8. Balameenapria
9. Krishnapria
10. Ingles
11. Moreno
12. Mulrooney
13. Sala
14. Al-Nasser
15. Behery
16. Ozduran
17. Tanova
18. Einarsen
19. An
20. Kang

21. Vartia
22. Whisenant
23. Smucker
24. Lai Har

#### ۸- منابع

- [1] Sabahi, P, Nuri, A, Arizi, H, & Golparvar, M. The share of employees' affective and cognitive factors in counterproductive behavior. *Psychological Research*, 12 (3 and 4), 1388, 62-44.
- [2] Marcus, B, Taylor, O. E, Hastings, S, Sturm, A, & Weigelt, O, The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a Primary Study, *Journal of Management*, 2013, 1-31.
- [3] Fox, S, Spector, P, & Miles, D, Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, *Journal of Vocational Behavior*, 59, 2001, 291-309.
- [4] Ozduran, A, & Cem, T, Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate, *International Journal of Hospitality Management* 60, 2017, 58-66.
- [5] Al-Nasser, A, & Behery, M, Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates, *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 2015, 375-403.
- [6] Sheikhi, A, Esmaeilpour Zanjani, S & Khtyal, H, The effect of leadership style on the implementation of employee learning culture: According to the mediator organizational climate and structural equation modeling approach, *Journal of Management Resarches In Iran*, 20(4), 2016, 177-192.
- [7] Barati, H, arizi, HR, Barati, A, sarhangi, K & Ranjbar, HR, The impact of organizational justice and organizational climate counterproductive behavior, *Organizational Culture Management*, 11 (4), 1392, 181-197.

- [8] Woo, H, Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment, Sustainability, 9(2), 2017, 181.
- [9] Kalkavan, S, & Katrinli, A, The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey, Procedia-Social and Behavioral Sciences 150, 2014, 1137-1147.
- [10] Kolodziejczak, M, Coaching Across Organizational Culture, Procedia Economics and Finance 23, 2015, 329-334.
- [11] Park, S, McLean, GN, & Yang, B, Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations, Online Submission, 2008.
- [12] Niculita, Z, The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees, Procedia Economics and Finance 32, 2015, 1042-1049.
- [13] Ehrhart, MG, Schneider, B, & WH, Macey, Organizational climate and culture: An introduction to theory, research and practice, Routledge, 2013.
- [14] Parhizkari, R, & Fazli, S, Interpretive Structural Modeling influential factors in the impact assessment Environmental green product development (Case study: assessment and selection of green product design Cosmetics industry Qazvin Province), Journal of New Resarches in decision-making, 1(4), 1395, 25-44.
- [15] Bahrami, MH, Barati, O, Ghoroghchian, M, Montazer-alfaraj, R and Ranjbar Ezzatabadi, M, Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals, Osong public health and research perspectives, 7(2), 2016, 96-100.
- [16] Nazem, F, The relationship between leadership style and organizational climate and the productivity of managers of schools, thesis PhD, research science, 1386.
- [17] Penney, LM, & Spector, PE, Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity, Journal of

- Organizational Behavior, 26(7), 2005, 777-796.
- [18] Khaksar, S, Clustering of counterproductive behavior from dimation of the importance in view of industry employees and organizations (attitude on organizational crime), Management Agricultural Journal, 3 (4),1385, 73-61.
- [19] Magee, C, Gordon, R, Robinson, L, Reis, S, Caputi, p, & Oades, L, Distinct workplace bullying experiences and sleep quality: A person-centred approach, Personality and Individual Differences 87, 2015, 200-205.
- [20] Einarsen, S, Hoel, H, Zapf, D, & Cooper, C, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice, Taylor & Francis, 2003.
- [21] Creasy, T, & Carnes, A, The effects of workplace bullying on team learning, innovation and project success as mediated through virtual and traditional team dynamics, International Journal of Project Management, 35, 2017, 964-977.
- [22] Samnani, A, & Singh, P, 20 years of workplace bullying research: a review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace, Aggression and Violent Behavior, 17(6), 2012, 581-589.
- [23] Nasr Esfahani, A, Shahbazi, G, Manage bullying in the workplace (first edition), Of publication of SID unit, 1392.
- [24] Sharafi, L, Mahdad, A, & Fazel A, The relationship between job characteristics and dimensions of organizational justice and job alienation, Science and Research in Applied Psychology, 14(3), 1392, 51-59.
- [25] Hou, ACY, Chen, Y-C, & Shang, RN, Mutual Relations in ERP Implementation: The Impacts of Work Alienation and Organizational Support in State-owned Enterprise, Procedia Computer Science, 100, 2016, 1289-1296.
- [26] Lai Har, C, Investigating the Impact of Managerial Coaching on Employees' Organizational Commitment and Turnover Intention in Malaysia, Submitted to the Graduate School of Business Faculty of Business and Accountancy University of Malaya, in partial fulfillment of the requirements to the Degree of Master of

- Business Administration, 2008.
- [27] Ellinger, A, Hamlin, R, & Beattie, R, Behavioural indicators of ineffective managerial coaching A cross-national study, *Journal of European Industrial*, 32(4), 2008. 240-257.
- [28] Balameenapria, V, & Krishnapria, V, Managerial Styles and Organisational Climate – A Study with Special Reference to Corporate Women Executives in Chennai, *indian journal of applied research*, 4(4), 2014, 118-120.
- [29] Kanten, P, & Er Ulker, F, The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises, *The Macrotheme Review*, 2(4), 2013. 144-160.
- [30] Kidwell, R.E. & Valentine, S.R, Positive Group Context, Work Attitudes, and Organizational Misbehavior: The Case of Withholding Job Effort, *Journal of Business Ethics*, 86, 2009, 15–28.
- [31] Bulutlar, F, & Oz, E, The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace, *Journal of Business ethics*, 86(3), 2009, 273-295.
- [32] Qureshi, M, Rasli, A, & Zaman, K, A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational, *Arab Economics and Business Journal*, 9, 2014, 133–146.
- [33] Einarsen, S, Harassment and Bullying At Work: A Review Of The ScandinaVian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 2000, 379-401.
- [34] Iftikhar, M, and Qureshi, M, Modeling the Workplace Bullying the Mediator of - Workplace Climate-Employee Health Relationship, *Journal of Management Info*, 4(1), 96-124, 2014.
- [35] An, Y, & Kang, J, Relationship between organizational culture and workplace bullying among Korean nurses, *Asian nursing research* 10(3), 2016, 234-239.
- [36] Vartia, M, The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 1996, 203-214.
- [37] padid, p, explaining the relationship between conflict, organizational climate and



alienation of employees (case study: employees of administration of welfare south khorasan province, 4th intl. conf. on management & accounting and 1st intl. conf. on entrepreneurship & open innovation: Razi conf. center, 2016, 1-11.

- [38] Whisenant, W, & Smucker, M, Organizational justice and job satisfaction in coaching, *Public Organization Review*, 9(2), 2009, 157-167.
- [39] Farhangi, A, Damghanian, H, Mehrgan, M, Davari, M. Comparative Study of Implementing servant Leadership (ISL) in Banking, From the View Point of Managers and Personnel, *Journal of Management Researches In Iran*, 15(3), 2010, 169-189.
- [40] Nair, N, & Neharika, V, An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers, *Management Decision* 48(4), 2010, 600-615.
- [41] Rahimi, F, *Application softwares in Management Researches (First Edition)*, Travaa Publications, ahvaz, 1395.