





































Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.91  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.92  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.95  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 131.19

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026  
 Standardized RMR = 0.034  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.95  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.91

با توجه به شکل ۴ اعداد معناداری بین تهاجم فعال بر رفتار شهروندی سازمانی ۱۰,۶۳- می باشد که چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ است بنابراین معنادار می باشد. اعداد استاندارد بین تهاجم فعال بر رفتار شهروندی سازمانی ۰,۸۴- می باشد تهاجم فعال بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معکوس دارد. یعنی با افزایش تهاجم فعال بر رفتار شهروندی سازمانی کاهش می یابد.

همچنین اعداد معناداری بین تهاجم منفعلانه بر رفتار شهروندی سازمانی ۸,۱۱- می باشد که چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ است. بنابراین تهاجم منفعلانه بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار است این رابطه معکوس و معنادار است یعنی با افزایش تهاجم منفعلانه بر رفتار شهروندی سازمانی کاهش می یابد. طبق شکل ۵ نیز ضریب استاندارد تهاجم منفعلانه بر رفتار شهروندی سازمانی ۰,۵۹- می باشد بنابراین تهاجم منفعلانه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معکوس دارد. خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری در جدول شماره ۶ ارائه شده است:

جدول ۶: نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه های فرعی

روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر مستقیم (R)	اثر غیر مستقیم	اثر کل	نتیجه	رابطه
تهاجم فعال - رفتار شهروندی سازمانی	-۱۰,۶۳	-۰,۸۴	-	-۰,۸۴	تأیید	معنادار و معکوس
تهاجم منفعلانه - رفتار شهروندی سازمانی	-۸,۱۱	-۰,۵۹	-	-۰,۵۹	تأیید	معنادار و معکوس

در جدول شماره ۷ شاخص‌های برازش مدل در الگویابی معادلات ساختاری ارائه شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و سطح پذیرش شاخص‌ها برآورده شده است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش برای مدل

متغیر	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	RMR	IFI	CFI	NFI	NNFI
محاسبه شاخص	۲,۹۸	۰,۰۸۱	۰,۹۳	۰,۰۲۶	۰,۹۵	۰,۹۲	۰,۹۳	۰,۹۴
سطح مناسب	<۵	<۰,۱	>۰,۹۰	<۰,۵	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

### بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق بررسی تأثیر سرپرستی توهین آمیز بر رفتار شهروندی سازمانی در مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای بوده است. داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد مدل تحقیق برازش مناسبی دارد. براساس نتایج آزمون فرضیه‌ها، سرپرستی توهین آمیز تأثیر معکوس و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی می‌گذارد. یعنی با افزایش رفتارهای توهین آمیز سرپرست، کارکنان روحیه خود را از دست می‌دهند در نتیجه انگیزه آنها پایین می‌آید و در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد، پس سرپرستی توهین آمیز در کاهش رفتار شهروندی نقش اساسی دارد. نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق آری و همکاران (۲۰۰۷) و زلارس و همکاران (۲۰۰۲). تاحدی مشابه است. همچنین با افزایش رفتار تهاجم فعال و تهاجم منفعلانه، رفتار شهروندی سازمانی نیز کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر با کاهش رفتارهای توهین آمیز، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد، پس مدیران مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای برای آن که عملکرد خود و پاسخگویی به مراجعین را بهبود بخشند، باید رفتارهای توهین آمیز و خارج از شان را به حداقل برسانند. بنابراین مدیریت صحیح و دلسوزانه می‌تواند باعث بهبود رفتار شهروندی و به تبع آن بهبود عملکرد شود. سرپرستی توهین آمیز همواره زبردستان را به خاطر اشتباهات و قصورهای گذشته مورد سرزنش و آزار قرار داده یا زبردستان را در مقابل دیگران تحقیر و ضایع می‌کند (tepper, 2000). تجربه ناخوشایند چنین برخوردهای آزاردهنده‌ای در کارهای روزانه توسط زبردستان، باعث کاهش سطح رضایت شغلی می‌شود (hobman et al, 2009; Bowling & michell, 2011؛ kornan & et al, 2011). سرپرستی توهین آمیز سطح تعهد سازمانی و هویت سازمانی کارکنان را کاهش می‌دهد و باعث می‌شود کارکنان علاوه بر رفتارهای فرانقشی، حتی وظایف خور را نیز به درستی انجام ندهند. همچنین رفتارهایی مانند حمله به عزت نفس کارکنان، دشنام و تحقیر آنها، تمسخر آنها باعث کاهش نگرشهای مثبتی که افراد در حین انجام کار به اشتراک می‌گذارند می‌شود و رفتارهای فرانقش را کاهش می‌دهد با توجه به نتایج این تحقیق به مدیران پیشنهاد می‌شود برای ترغیب کارکنان به رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهای توهین آمیز نداشته باشند و با تشویق کارکنان خود به آنها انگیزه دهند تا علاوه بر وظایف اصلی خود رفتارهای داوطلبانه یا فرانقشی نیز از خود نشان دهند. درحوزه عملی نیز بررسی عواملی که می‌توانند در رابطه بین سرپرستی توهین آمیز و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی یا تعدیلگر ایفا کنند پیشنهاد می‌شود.



## References

- Afsar, B. & Badir, F. Y. (2016). Person-organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 15(3): 252-278.
- Ahmed, M. M., & Filadelfo, L. (2016). Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. **International Journal of Public Administration**, 39: 40-48.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. **Management and Organization Review**, 4(3), 393-411.
- Ashfaq, S., Mahmood, Z. & Ahmad, M. (2013). Impact of Work-Life Conflict and Work over Load on Employee Performance in Banking Sector of Pakistan. **Middle-East Journal of Scientific Research**, 14(5), 688-695.
- Bamberger, P. A. & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. **Human Relations**, 59(6), 723-752.
- Belogolovsky, E. & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. **Teaching and Teacher Education**, 26(4), 914-923.
- Bennett, R. J. and Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 349-360.
- Bottomley, P., Ahmed, M. M., Seymour, G., & Filadelfo, L. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Contingent Role of Public Service Motivation. **British Journal of Management**, 27: 390-405.
- Bowling, N. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. **Journal of Business and Psychology**, 25(1): 119-130.
- Bowling, N. A. & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. **Work and Stress**, 25(4), 309-320.
- Caillier, G. J. (2015). Towards a better understanding of public service motivation and mission valence in public agencies. **Public Management Review**, 17(9): 1217-1236.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. **Leadership Quarterly**, 23(5), 849-859.
- Castro, C. B., Armario, E. M., Ruiz, D. M. (2004). "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty ", *International journal of Service industry management*, Vol. 15 No. 1, pp 27-53.
- Chan, S. H., & Lai, H. Y. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. **Journal of Business Research**, 70 (2017): 214-223.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **Journal of Applied Psychology**, 98: 199-236.
- Gholam Hossaini, E., Bejani, H., Maleki Niya, E. (2011). Influencing Factors, Constituents and Consequences of Organization Citizenship Behavior. *Police Organizational Development*, 7(31), 11-34(in persian).
- Ghosh, R., Reio, T. G., & Haynes, R. K. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. **Human Resource Development Quarterly**, 23: 41-63.
- Gilbert, S. Laschinger, H. Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 339-349.

- Goldman, A. (2009). Transforming toxic leaders, California: Stanford University Press.
- Harris, K. J., Harvey, P. & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. **The Leadership Quarterly**, 22, 1010–1023.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. **Leadership Quarterly**, 18(3), 264–280.
- Ho, H, X; Le A, N. (2020). Investigating the relationship between benevolent leadership and the organizational citizenship behavior of academic staff: The mediating role of leader-member exchange, *Management in Education* 1–11; DOI: 10.1177/0892020620980000
- Hossam, M. Abu.E. (2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior, *journal of American academy of business*, Vol. 13, No.1, pp72-78.
- Iqbal, S., Farid, T., Jianhong, M., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviours and the Mediating Role of Corporate Social Responsibility in the Banking Sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 2170.
- Jeremy Brees, Jeremy Mackey, Mark Martinko and Paul Harvey. (2014). The Mediating Role of Perceptions of Abusive Supervision in the Relationship Between Personality and Aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2014 21: 403 originally published.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse at work: Conceptual and empirical issues. **Journal of Emotional Abuse**, 1, 85-95.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace, In: S. Fox, & P. Spector (Eds), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 201-235). Washington DC: American Psychological Association.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. **Violence & Victims**, 9(4), 341-357.
- Kernodle, T. A. (2007). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: a hierarchical linear modeling study. A thesis to the faculty of the college of business administration for the degree of philosophy in business administration.
- Khan, S. N., Qureshi, I. M. & Ahmad, H. I. (2010). Abusive supervision and negative employee outcomes. **European journal of social sciences**, 15(4), 490-500.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. **Journal of Management**, 39(5), 1308–1338.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. **Journal of Management**, doi:10.1177/0149206315575.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multi foci analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 30: 337-357.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. **International Review of Administrative Sciences**, 75(1): 35-52.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 87(1): 52–65.
- Lian, H. W., Ferris, D. L. & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 117(1), 41–52.
- Liu, X. Y. & Wang, J. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: Is supervisor subordinate guanxi a mediator?. **International Journal of Human Resource Management**, 24(7), 1471–1489.
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. **International Journal of Intercultural Relations**, 34: 493-506.



- Lopez- Dominguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change- oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66 (10), 2147-2152.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68-78.
- Maccoby, M. (2003). **The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership**, NY: Broadway Books.
- Maria Khalid;Sajid Bashir;Abdul Karim Khan;Nida Abbas. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors An Islamic work ethics perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 6, 2018, pp. 794-806.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), 120–137.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1): 105–123.
- MoshrefJavadi, M. H; Yavarian, J. (2011). Efect of organizational identity and commitment on organizational citizenship behavior(Case study: Educational department of Isfahan province; *Journal of contemporary Reserch In Business*, 3: 2.
- O'Brien, L., Berry, H. & Hogan, A. (2012). The structure of psychological life satisfaction: insights from farmers and a general community sample in Australia. *BMC Public Health*, 12, 976 – 986.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Piko, B. F. & Hamvai, C. (2010). Parent, school and peer-related correlates of adolescents' life satisfaction. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1479-1482.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., & Bachrach, G. D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3): 513 - 563.
- Pooja, A. A., Clercq, D. A., & Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 2016: 1-33.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multilevelmediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513–1534.
- Qiu Shaoping, Amin Alizadeha, Larry M. Dooleya, Ruijuan Zhang(2019) The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management* 40, 77–87.
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270–285.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L. & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729.
- Roberson, M. E. B. Strickland, Oriol. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thailand. *Human Resource Development International*, 15: 157-174.
- Sadeghi Afjeh, Saeedeh (2014). A Study of the Relationship between the Components of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior (Case Study of Tehran District 8 Municipality) Master's Thesis. Islamic Azad university. (in persian).

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, 43(2), 178–190
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. **Journal of Management**, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 89(3), 455–465.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E. & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. **Academy of Management Journal**, 50(5), 1169–1180.
- Van Dyne, L. Graham, L. and Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, *Academy Of Management Journal*, 37:4, 755-772.
- Vigoda. Gadot, E. (2006). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21:3, 377-405.
- Vincent, Rousseau, Caroline, Aube. (2016). When Leaders Stifle Innovation in Work Teams: The Role of Abusive Supervision, *Bus Ethics*, DOI 10.1007/s10551-016-3258-8
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. Transleadership, Inc.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K. & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of lmx. **Journal of Organizational Behavior**, 33(4), 531–543.
- zare, A., hadavinejad, M., Ramezan, M. (2018). Exploring the Consequences of Abusive Supervision Using Interpretative Structural Modeling Approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(3), 149-184 (in persian).
- Zellers, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 87(6), 1068–1076.