



Research Paper

Role of Abusive Supervision in Organizational Citizenship Behavior by Mediating Employees' Work Engagement in Sports and Youth Departments

Ahmad Moradi¹, Hadi Bagheri², Nahid Darooghe Arefi³

1. MA in Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Physical Education, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
2. Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Physical Education, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
3. PhD in Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Physical Education, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

Received: 8 August 2024

Accepted: 26 January 2025

Abstract

Objective: Abusive supervision, as a clear manifestation of destructive leadership, is a complex social issue that has long been present in work environments, imposing significant costs on organizations and employees. The present study aimed to investigate the effect of abusive supervision on organizational citizenship behavior, with the mediating role of employees' engagement in sports and youth departments.

Methodology: This research was a descriptive-correlational study. The research population comprised all employees of the sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari and Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad provinces. A total population sampling method was used to select 106 participants. Data were collected using three standard questionnaires: abusive supervision by Tepper (2000), employee engagement of Shuck et al. (2017), and Oregon and Kanowski's citizenship behavior (1996). Structural equations, incorporating the variance-based approach, regression, and path analysis, were used to test the research hypotheses.

Results: The results showed that abusive supervision has a negative and significant effect on citizenship behavior and work engagement. Also, work engagement has a direct and significant effect on citizenship behavior. Furthermore, it was shown that work engagement has a mediating role in the effect of abusive supervision on citizenship behavior.

Conclusion: According to the results, abusive and insulting behaviors that managers usually use to pressure employees to make them work harder not only do not motivate them to perform the main tasks, but also destroy voluntary or extra-role behaviors by reducing work engagement. Therefore, managers/supervisors should refrain from such abusive behavior.

Keywords: Work engagement, Altruism, Sports employees, Extra-role behaviors.

To cite this article:

Moradi A, Bagheri H, Darooghe Arefi N. Role of Abusive Supervision in Organizational Citizenship Behavior by Mediating Employees' Work Engagement in Sports and Youth Departments. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(2):371-391. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.14911.2667>

Corresponding Author: **Hadi Bagheri**

Email: bagherihadi25@yahoo.com



Extended Abstract

Summary

The role of abusive supervision on organizational citizenship behavior, mediated by employees' work engagement in sports and youth departments, was investigated. This descriptive-correlational study involved 106 employees from sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari and Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad provinces. Results indicated that abusive supervision negatively and significantly impacts both citizenship behavior and work engagement. Furthermore, work engagement directly and significantly affects citizenship behavior and plays a mediating role. These findings emphasize the necessity for managers to avoid abusive behaviors, as such conduct not only fails to improve performance but also reduces employee participation and voluntary behaviors.

Introduction

Abusive supervision, as a prominent form of destructive leadership, is a social and costly problem in work environments that has always severely affected organizations and employees, reducing productivity (1). This research examines the impact of abusive supervision on organizational citizenship behavior, as a vital element in organizational effectiveness, with the mediating role of work engagement among employees of sports and youth departments. This study aims to clarify research gaps surrounding the mechanisms of abusive supervision's influence and achieve a deeper understanding of the consequences of ineffective and destructive managerial behaviors, thereby providing new perspectives for improving organizational behaviors and future managerial interventions.

Methodology and Approach

This research employed a descriptive-correlational design with an applied objective, collecting data through field surveys. The study's statistical population comprised all 120 employees of sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari and Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad provinces. Due to the population's limited size, questionnaires were distributed to all members (total enumeration), resulting in 106 usable questionnaires for analysis. The research instruments consisted of three standard questionnaires. The Abusive Supervision Questionnaire, designed by Tepper (2000), included 15 questions on a five-point Likert scale. Its construct validity (via factor analysis) and reliability (Cronbach's alpha of 0.89) were confirmed in Tepper's original work and later validated in Iran by Eskandarpour et al. (2022) (1, 2). The Employee Engagement Questionnaire, developed by Shuck et al. (2017), featured 12 items on a five-point Likert scale, measuring emotional, cognitive, and behavioral engagement (3). Its content validity (CVR=0.99), convergent, divergent, and internal consistency were all confirmed. The Citizenship Behavior Questionnaire, constructed by Organ and Kanowski (1996), contained 15 questions across five dimensions: altruism, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, and courtesy. It utilized a Likert scale, with four reverse-scored items (4). To ensure validity, opinions from 10 sports management experts were incorporated for the final questionnaire version. Reliability was assessed via a pilot study on 30 participants, yielding Cronbach's alpha values of 0.91, 0.88, and 0.88 for the respective questionnaires. Data analysis began with checking independent variables for multicollinearity using VIF and Tolerance, which confirmed low collinearity (VIFs of 1.79/1.88; Tolerances of 0.69/0.73). Hypotheses and the research model were then analyzed using structural equations (Partial Least Squares approach) with SPSS (version 23) and Smart-PLS 3.2.8 software.

Result and Conclusion:

Inferential data analysis was conducted using structural equations in two sections: measurement model fit and structural model fit. In the measurement model section, instrument reliability was confirmed by Cronbach's alpha and composite reliability criteria (all above 0.7). Convergent validity was also confirmed, with Average Variance Extracted (AVE) values above 0.5 and factor loadings above 0.6 for all items. Discriminant validity was further confirmed at the construct level using the Fornell-Larcker matrix. In the structural model section, all relationships between variables were significant at the 99% confidence level (significance coefficients above 1.96). The coefficient of determination (R^2) for employee engagement (0.53) and citizenship behavior (0.33)



variables indicated strong and moderate predictive power, respectively. The predictive relevance criterion (Q2) was reported as 0.19 for employee engagement and 0.24 for citizenship behavior, demonstrating moderate predictive power. Finally, the Goodness of Fit (GOF) criterion, with a value of 0.712, confirmed a perfect overall fit for the research model. Estimates of direct effects showed that abusive supervision has a negative and significant impact on both employee engagement and citizenship behavior. In contrast, employee engagement has a positive and significant effect on citizenship behavior. The Sobel test ($Z=2.47$) also confirmed the significant mediating role of employee engagement in the relationship between abusive supervision and citizenship behavior.

Overall, the significant and negative effect of abusive supervision on employee engagement and citizenship behavior was consistent with previous studies. Based on social exchange theory (Gouldner, 1960), abusive supervisory behaviors reduce employees' motivation and commitment, weakening their willingness to engage in extra-role behaviors (5). Furthermore, this type of supervision leads to a decrease in employees' engagement and energy in work activities. It should be known that engaged employees create a more positive work environment and voluntarily strive for organizational goals, which is crucial for sports organizations, given the nature of their tasks and teamwork. Ultimately, abusive supervision, by reducing work engagement, leads to a decrease in extra-role behaviors, which is also consistent with the results of Alirezaei et al. (2022) and Aghajani et al. (2022) (6, 7). The results suggest that abusive leadership not only fails to improve performance but also negatively affects an individual's feelings and energy expenditure for their job, eliminating behaviors that enhance the work atmosphere. It is recommended that general departments of sports and youth use personality tests and 360-degree evaluations for manager selection to identify individuals prone to abusive supervision and provide necessary training. Additionally, future longitudinal and qualitative studies are recommended to explore the long-term effects of this phenomenon.

Ethical Considerations: In this study, all ethical principles related to participants, including informed consent, data confidentiality, and voluntary participation, have been observed.

Funding: This research has not received any financial support from public or private funding organizations.

Authors' Contributions: All authors have contributed to this article. Each author individually played a role in the literature search and study design, data collection and analysis, and article writing, and was involved in all stages of the research.

Conflicts of interest: The authors declare that there is no conflict of interest regarding this research and the writing of the present article.

Acknowledgement: The authors sincerely thank all employees of the sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari and Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad provinces.

References

1. Tepper BJ. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. 2000;43(2):178-90. <https://doi.org/10.5465/1556375>
2. Eskandarpour B, Zare A, Nazari Y. Analysis of the Relationship between Unethical Abusive Supervision Leadership & Organizational Citizenship Behavior. *Ethics in Science and Technology*. 2021;16(2):99-107. [20.1001.1.22517634.1400.16.2.13.8](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1400.16.2.13.8)
3. Shuck B, Adelson JL, Reio Jr TG. The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*. 2017;56(6):953-77. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1880758>
4. Organ DW, Konovsky M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 1989;74(1):157.
5. Gouldner AW. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*. 1960;25(2):161-78. <https://doi.org/10.2307/2092623>
6. Alirezaei A, Emami M, Abbasgholizadeh A, Yazdani Kachoei Z. Structural modeling of the effect of offensive supervision on organizational citizenship behavior (Case study: Technical and vocational training centers in Kerman



province). Management and Educational Perspective. 2022;3(4):59-80.
<https://doi.org/10.22034/jmep.2022.325733.1093>

7. Aghajani M, Mehdad A. The Effect of Transformational leadership on Organizational citizenship Behavior and Innovative Behaviors among employees of Isfahan Azad University: Mediating role of work engagement. Knowledge & Research in Applied Psychology. 2019;20(1):35-46. [10.30486/jsrp.2019.663540](https://doi.org/10.30486/jsrp.2019.663540)





نقش سرپرستی توهین‌آمیز در رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان

احمد مرادی^۱، هادی باقری^۲، ناهید داروغه عارفی^۳

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

۳. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۸

چکیده

هدف: سرپرستی توهین‌آمیز به‌عنوان یکی از شکل‌های بارز رهبری مخرب، مشکل اجتماعی پیچیده‌ای است که همواره در محیط‌های کاری وجود داشته و می‌تواند هزینه‌های زیادی را به سازمان و کارکنان تحمیل کند. پژوهش حاضر با هدف مطالعه اثر سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اشتیاق کارکنان ادارات ورزش و جوانان اجرا شد.

روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان دو استان چهارمحال و بختیاری و کهگیلویه و بویر احمد بودند که با استفاده از روش تمام شمار تعداد ۱۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل سه پرسشنامه استاندارد سرپرستی توهین‌آمیز تپر (۲۰۰۰)، اشتیاق کارکنان شاک و همکاران (۲۰۱۷) و رفتار شهروندی اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) بود. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری با رویکرد واریانس محور و آزمون‌های رگرسیون و تحلیل مسیر استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتار شهروندی و اشتیاق کاری تأثیر منفی و معناداری داشت. همچنین اشتیاق کاری بر رفتار شهروندی تأثیر مستقیم و معناداری داشت. به‌علاوه، نقش میانجی اشتیاق کاری در تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتار شهروندی تأیید شد. **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج پژوهش، رفتارهای تخریبی و توهین‌آمیزی که مدیران معمولاً با هدف فشار آوردن به کارکنان انجام می‌دهند تا آنها را وادار به تلاش بیشتر کنند، نه تنها انگیزه انجام وظایف اصلی را از افراد سلب می‌کند، بلکه با کاهش اشتیاق شغلی، رفتارهای داوطلبانه یا فرانقشی را نیز از بین می‌برد؛ بنابراین، مدیران/سرپرستان باید از بروز چنین رفتارهای توهین‌آمیزی خودداری کنند.

واژه‌های کلیدی: اشتیاق کاری، نوع دوستی، کارکنان ورزش، رفتارهای فرانقشی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

مرادی احمد، باقری هادی، داروغه عارفی ناهید. نقش سرپرستی توهین‌آمیز در رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی و ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۲(۲): ۳۹۱-۳۷۱. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.14911.2667>

نویسنده مسئول: هادی باقری

Email: bagherihadi25@yahoo.com



مقدمه

برای محققان علاقه‌مند به صنعت ورزش، مطالعه ابعاد رفتاری کارکنان در محیط کارهمراه با تحول این صنعت و تغییرات جامعه و مردم، تداوم یافته است. کارکنان در صنعت ورزش بسیار حیاتی هستند، زیرا عملکرد آنها در محیط کار آینده این صنعت را رقم خواهد زد (۱). چالش‌های موجود در سازمان‌های عصر جدید نیاز به نسلی از کارکنان را ایجاد می‌کند که نه تنها برای تحقق اهداف سازمان بتوانند وظایف خود را به شکلی کارآمد به انجام رسانند، بلکه بدون هیچ چشم‌داشتی فراتر از وظایف رسمی خود کار کنند. به این تلاش‌های فراتر از نقش افراد در محیط کاری «رفتار شهروندی سازمانی»^۱ اطلاق می‌شود (۲). رفتارهای شهروندی علاوه بر وظایف رسمی افراد (۲) و فراتر از چیزی است که بر اساس شرح شغل از کارکنان انتظار می‌رود (۳). رفتارهای سازنده و تلاش‌های داوطلبانه‌ای مانند کمک کردن به یکدیگر در مشکلات کاری، شکایت نکردن نسبت به مسائل جزئی و معمولی و مؤدبانه رفتار کردن با دیگران از جمله این اقدامات هستند (۴). این اقدامات که کارکنان به میل و خواست خود و خارج از وظایف شغلی‌شان انجام می‌دهند، ارتباط بین همکاران و محیط کار را به شکل چشمگیری تحت تأثیر قرار می‌دهد و نقش مهمی در عملکرد فردی و موفقیت سازمان‌های ورزشی دارد (۵). ادارات ورزش و جوانان به عنوان سازمان اصلی متولی ورزش در ایران که در تمام استان‌ها فعالیت دارند، وظایفی از جمله برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و نظارت بر حوزه‌های متمایز و متنوعی همچون ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای را بر عهده دارند که دامنه فعالیت آنها بسیار وسیع و مستلزم صرف وقت و مهارت‌های فنی و ارتباطی گوناگون است. به همین دلیل است که پیشبرد امور در سازمان‌های ورزشی به دلیل فشارهای شغلی زیاد، برنامه‌های کاری نامنظم، خواسته‌های گسترده ذی‌نفعان مختلف، بار اطلاعاتی وظایف محوله و کمبود تعداد نیرو، کارکنان را با الزامات زمانی و شرایط کاری چالش‌انگیزی مواجه می‌سازد (۶). این شرایط نیاز به همکاری، ارتباطات مثبت و کمک به یکدیگر را ایجاد می‌کند که در قالب رفتارهای شهروندی نمود می‌یابد.

رفتار شهروندی سازمانی منجر به داشتن گروهی از کارکنان متعهد می‌شود که کمتر غیبت می‌کنند و تمایلی به ترک سازمان ندارند (۷). همچنین، کارایی و خلاقیت کارکنان (۸)، توسعه و تسهیم دانش (۹)، فرهنگ سازمانی غنی (۱۰) و کاهش انحرافات شغلی (۱۱) را به دنبال دارد. پیامدهای مثبت رفتار شهروندی سازمانی و وجود رابطه مثبت بین این رفتارهای فرانقشی و عملکرد سازمانی و فردی (۱۲)، باعث شده تا مطالعات قابل توجهی به شناسایی علل و عوامل بروز چنین رفتارهایی بپردازند. پژوهش مروری دگئوس^۲ و همکارانش (۲۰۲۰) سه دسته عوامل فردی، شغلی و سازمانی را به عنوان زمینه‌سازهای رفتار شهروندی در سازمان شناسایی کرد (۷). لی^۳ و همکاران (۲۰۱۸) با تمرکز بر عوامل سازمانی، رابطه رهبر و کارکنان را مؤلفه‌ای مهم در بروز رفتار شهروندی در سازمان‌های ورزشی معرفی کردند. آنها رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر درک آنها از سبک رهبری می‌دانند (۱۳). بر همین اساس، به نظر می‌رسد که سبک رهبری، محرک خوبی برای انگیزش فراتر از نقش کارکنان باشد؛ به اعتقاد جانگ و هونگ^۴ (۲۰۰۸) نقش چنین محرک‌هایی در بروز رفتارهای شهروندی حتی می‌تواند از آموزش و توسعه و یادگیری بیشتر باشد (۱۰). بنابراین، چنانچه این ارتباط مطلوب باشد، می‌تواند منجر به بروز رفتارهای مثبت و اگر نامطلوب باشد احتمالاً موجب رفتارهای منفی و مخرب از سوی کارکنان و مانع بروز رفتارهای شهروندی خواهد شد. مطالعه چانگ^۵ و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که رفتارهای حمایتی مدیران بر رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان‌های ورزشی تأثیر مثبت و معناداری دارد (۱۴). اکثر پژوهش‌هایی که در این حوزه به مطالعه پرداخته‌اند، عموماً بر سبک‌های رهبری مبتنی بر ارتباطات مثبت رهبر-پیرو مانند رهبری تبادلی و اخلاقی متمرکز بوده‌اند (۱۵-۱۸). با این حال، نوعی از رفتار که در سازمان‌های دولتی و خصوصی مشاهده می‌شود، سبک رهبری یا سرپرستی توهین آمیز است که به واسطه آن یک کارمند با تمسخر و توهین از جانب رئیس خود کامه خویش مواجه می‌شود (۱۹). رهبران توهین‌کننده، همواره زیردستان را به خاطر اشتباهات و قصورهای پیشین مورد سرزنش و اذیت و آزار قرار

1. Organizational citizenship behavior
2. de Geus
3. Lee
4. Jung and Hong
5. Chang



می‌دهند و یا زیردستان را در برابر دیگران تحقیر می‌کنند (۲۰). گرچه این سبک رفتاری با هدف بهبود کار انجام می‌شود، مطالعه کوئین^۱ و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که سرپرستی توهین‌آمیز صرفاً در دوره‌های بسیار کوتاه منجر به بهبود کار و اشتیاق وظیفه‌ای کارکنان می‌شود، اما در بلندمدت اثر معکوس دارد (۲۱)؛ همچنین، مطالعات فراوانی نشان داده است که سرپرستی توهین‌آمیز به پیشانی‌ها و آسیب‌های روانشناختی، کاهش رضایت شغلی (۲۲)؛ کاهش تعهد شغلی، رفتارهای انحرافی در سازمان (۲۳، ۲۴)، کاهش سطح عملکرد فردی و گروهی (۲۵)، تقلیل خلاقیت (۲۶)، کاهش هویت تیمی (۲۷)، کاهش خودکارآمدی کارکنان (۲۸) و اشتیاق کاری (۲۹) منتهی می‌شود.

سرپرستی توهین‌آمیز یک مشکل اجتماعی پیچیده محسوب می‌شود که همواره در محیط‌های کاری و سازمانی وجود داشته است و می‌تواند هزینه‌های مالی و غیرمالی (آسیب‌های روحی و روانشناختی) زیادی را به سازمان و کارکنان تحمیل کند. نتایج آیدیک^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در سازمان‌های دولتی نیجریه نشان داد که نه تنها این رفتار مدیران بسیار فراگیر است، بلکه کارکنانی که با سرپرستی توهین‌آمیز مواجه می‌شوند، اشتیاق و رفتارهای مشارکت کاری کمتری را ابراز می‌کنند (۳۰)؛ بنابراین، اهمیت دارد که با شناخت پیامدهای این نوع رهبری، اثرات مخرب آن شناسایی شود. کیم^۳ و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که رهبری توهین‌آمیز منجر به کاهش سطح رضایت و تعهد در محیط‌های ورزشی می‌شود (۳۱). ژانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۹) نیز به این نتیجه دست یافتند که سرپرستی توهین‌آمیز سبب کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود (۴۷). امرایی و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای روی ورزشکاران حرفه‌ای که با باشگاه قرارداد دارند، نشان دادند که سرپرستی تحقیرآمیز منجر به ترک باشگاه می‌شود (۳۲). نظرپوری و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به تحلیل اثر سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی خستگی عاطفی نشان دادند که سرپرستی توهین‌آمیز اثر منفی و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی سازمانی پرستاران دارد (۳۳). محسنی‌کبیر و موسوی‌کاشی (۲۰۲۱) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که سرپرستی توهین‌آمیز اثر مثبت بر رفتارهای غیرمولد مانند پنهان‌سازی دانش و فرسودگی شغلی می‌گذارد و بر اصالت و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی دارد (۳). علیرضایی و همکاران (۲۰۲۲) نیز اذعان داشته‌اند با افزایش رفتارهای توهین‌آمیز سرپرست، کارکنان روحیه خود را از دست می‌دهند در نتیجه انگیزه آن‌ها پایین می‌آید و به دنبال آن رفتار شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد (۳۴). همچنین، اسکندرپور و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای نشان دادند که سرپرستی توهین‌آمیز با نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی رابطه مثبت و معنادار و با رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد (۳۵). از آنجایی که انجام ندادن رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای فرانقشی، مجازاتی به دنبال ندارد، خودداری از چنین رفتارهایی توسط کارکنانی که هدف سرپرستی توهین‌آمیز بوده‌اند می‌تواند به عنوان واکنشی به این نوع سرپرستی باشد (۳۶).

لوگادا^۵ (۲۰۲۰) اثرات سمی سرپرستی توهین‌آمیز را بر کارکنان بررسی و نشان داد که این رفتارها با تأثیرگذاری بر انگیزش، اشتیاق کاری را از بین می‌برند (۳۷). اولیویرا و ناجنودل^۶ (۲۰۲۲)، یان^۷ و همکاران (۲۰۲۰) و پارسامنش و احدی‌شعار (۲۰۲۲) در پژوهش‌های مجزا به این نتیجه رسیدند که سرپرستی توهین‌آمیز بر اشتیاق تأثیر منفی می‌گذارد (۲۷، ۲۹، ۳۲). در مقابل، آقاجانی و مهداد (۲۰۱۹) دریافتند که سبک رهبری مطلوب تأثیر مثبتی بر اشتیاق شغلی و از طریق آن بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (۳۸). اشتیاق کاری مؤلفه‌ای مهم در عملکرد کاری کارکنان سازمان‌های ورزشی است (۳۹)، زیرا پیشبرد منطق‌های سازمانی و متعادل‌سازی خواسته‌های متعدد در این سازمان‌ها نیاز به اشتیاق و درگیری شغلی زیادی دارد (۴۰). در حقیقت، انگیزش درونی کارکنان سازمان‌های ورزشی باید به حدی بالا باشد که برای کار خود ارزش زیادی قائل و برای انجام آن اشتیاق داشته باشند. آنها لازم است ذهنی سرسخت داشته باشند و برای تجارب

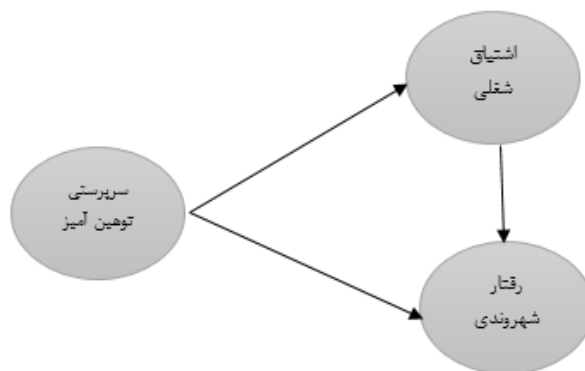
1. Qin
2. Idike
3. Kim
4. Zhang
5. Laguda
6. Oliveira and Najnudel
7. Yan



و عملکردهای کاری خود وقت و انرژی بگذارند (۴۱). این وضعیت که با عنوان اشتیاق کاری شناخته می‌شود، در حالت ذهنی مثبت همراه با رضایت‌مندی نسبت به کار اتفاق می‌افتد که فرد را برای تلاش بیشتر می‌انگیزاند (۴۲). اشتیاق وضعیتی است که کارکنان ابعاد شناختی، عاطفی و فیزیکی خود را در طول اجرای نقش سازمانی به کار می‌گیرند و ابراز می‌کنند (۴۳)؛ بدین معنا که آنها باورهای مثبتی را درباره سازمان، رهبران و شرایط کار شکل می‌دهند؛ احساس و نگرش‌شان نسبت به سازمان، رهبران و شرایط کار مطلوب است و از روی علاقه تلاش‌های آگاهانه‌ای را برای بهبود عملکرد خود انجام می‌دهند (۴۴). به طور کلی، اشتیاق با سه حالت روانشناختی شامل سرزندگی^۱، فداکاری^۲ و شیفتگی^۳ مشخص می‌شود. سرزندگی سطوح بالای انرژی و تاب‌آوری ذهنی در کار را در بر می‌گیرد. فداکاری به معنای شوق، الهام و افتخار در کار است و شیفتگی به تمرکز کامل و غوطه‌ور شدن در فعالیت‌های کاری اشاره دارد (۴۵). در مقابل اشتیاق کاری، حالت کارگریزی و بی‌قید و بندی نسبت به کار قرار دارد که با فرسودگی شغلی مرتبط است. در چنین حالتی، کارکنان به صورت فیزیکی و احساسی به صورت کاملاً آگاهانه خود را کنار می‌کشند (۴۶). اشتیاق شغلی با رضایت شغلی کارکنان، بازدهی بیشتر آنان، بهبود عملکرد سازمان، تعهد سازمانی بالاتر و عدم تمایل به ترک حرفه ارتباط مستقیم دارد (۴۶). پیامدهای اشتیاق شغلی دوجانبه است؛ به نحوی که هم احساس ارزشمندی بیشتری به کارکنان می‌دهد و هم میل به ماندن در سازمان و تلاش برای موفقیت آن را به دنبال دارد (۴۷). نتایج مطالعات وفایی و همکاران (۲۰۲۳)، پارسایی (۲۰۲۱)، امراللهی و همکاران (۲۰۲۱) و نگین تاج (۲۰۱۸) نشان داد که اشتیاق کارکنان اثر مثبتی بر رفتار شهروندی دارد (۵۸-۵۵). به طور کلی اشتیاق کاری بیشتر می‌تواند محیط کاری مثبتی را در سازمان ایجاد کند (۴۰). تأثیرات انواع سرپرستی نامطلوب بر اشتیاق و رفتارهای فرانقشی می‌تواند معکوس باشد (۲۷، ۳۳). به عبارتی، کارکنانی که به جای حمایت، تشویق، منابع و دریافت پاداش، با سرزنش‌ها و رفتارهای تحقیرآمیز مدیر خود مواجه می‌شوند، به احتمال زیاد انگیزه کمتری برای بازگرداندن بازخورد مثبت به مدیریت و سازمان دارند (۲۷). آنها خود را متعهد به مشارکت در امور کاری نمی‌کنند و برای دستیابی به عملکرد بهتر تلاشی نخواهند داشت. مطالعه این موضوع در سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات ورزش و جوانان می‌تواند دارای اهمیت باشد؛ زیرا، عدم آگاهی از تأثیرات منفی رفتارهای توهین‌آمیز، ممکن است به‌طور ناخودآگاه این تلقی را در سرپرستان ایجاد کند که این رفتارها را به‌عنوان روش‌های مدیریتی مؤثر استفاده کنند، بدون آنکه بدانند این رفتارها چه اثرات مخربی به جای می‌گذارند. در محیط‌های ورزشی، جایی که کارکنان باید با جوانان و ورزشکاران تعامل داشته باشند، وجود جو مثبت و حمایتگر حیاتی است تا فشار کاری موجود تعدیل شود. از سویی، می‌توان استدلال کرد که سرپرستی توهین‌آمیز منجر به احساس بی‌ارزشی و نارضایتی در کارکنان می‌شود و انگیزه و اشتیاق آن‌ها برای انجام وظایفشان را کاهش می‌دهد. به عبارتی، کارکنانی که تحت فشارهای روانی ناشی از رفتارهای توهین‌آمیز قرار دارند، معمولاً قادر به ارائه بهترین خدمات به جامعه هدف ادارات ورزش و جوانان نخواهند بود. چرا که عملکرد این ادارات متأثر از کارکنانی خواهد بود که ضمن بهره‌مندی از ادراک ذهنی و عاطفی بالا، به رفتارهای فرانقشی نیز اهمیت دهند. از این‌رو، مطالعه سرپرستی توهین‌آمیز و اثرات آن بر اشتیاق کاری و رفتارهای فرانقشی کارکنان می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا راهکارهای مؤثری برای بهبود انگیزش کاری و ارتقاء سلامت روانی کارکنان اتخاذ کنند. با شناسایی و مقابله با این نوع رفتارها، می‌توان محیطی حمایت‌کننده و سالم‌تر برای کارکنان ایجاد کرد. این اقدامات نه تنها به نفع کارکنان، بلکه هم‌راستا با منافع جامعه جوان و ورزشی خواهد بود. با توجه به مطالب ذکرشده، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که رفتارهای سرپرستی توهین‌آمیز از سوی مدیران ادارات ورزش و جوانان چه تأثیری می‌تواند بر رفتار شهروندی کارکنان داشته باشد و اشتیاق کاری چگونه این مسیر را واسطه‌گری می‌کند (شکل ۱)؟

1. Vigor
2. Dedication
3. Absorption





شکل ۱. مدل نظری پژوهش

Figure 1. Theoretical model of research

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی بود و از لحاظ هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. داده‌های این پژوهش به صورت میدانی جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان دو استان چهارمحال و بختیاری و کهگیلویه و بویراحمد است که تعداد آنها برابر ۱۲۰ نفر بود. به دلیل محدودیت جامعه آماری، پرسشنامه‌ها بین تمامی اعضا (به صورت کل شمار) توزیع شد که پس از تکمیل و جمع‌آوری آنها، تعداد ۱۰۶ پرسشنامه قابل استفاده مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار پژوهش شامل سه پرسشنامه استاندارد بود: ۱. پرسشنامه سرپرستی توهین‌آمیز: این پرسشنامه توسط تپر^۱ در سال ۲۰۰۰ طراحی شده که دارای ۱۵ سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) است (۲۰)؛ روایی سازه پرسشنامه در پژوهش تپر (۲۰۰۰) از طریق تحلیل عاملی و پایایی نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ مورد تأیید قرار گرفته است (۴۸)، در ایران این پرسشنامه توسط اسکندرپور و همکاران (۲۰۲۲) اعتباریابی شده است (۳۵). ۲. پرسشنامه اشتیاق کارکنان: این پرسشنامه در سال ۲۰۱۷ توسط شک^۲ و همکاران ساخته شده است که ۱۲ گویه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) دارد. این پرسشنامه سه بعد اشتیاق عاطفی، اشتیاق شناختی و اشتیاق رفتاری را مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی محتوا (CVR=۰/۹۹)، همگرا و واگرا (در مقایسه با سازه‌های تعهد، مشارکت و رضایت‌مندی) و همسانی درونی پرسشنامه و ابعاد آن در مطالعه شک و همکاران (۲۰۱۷) بررسی و تأیید شده است (۴۸) ۳. پرسشنامه رفتار شهروندی: این پرسشنامه توسط اورگان و کانوسکی^۳ (۱۹۹۶) ساخته شده که دارای ۱۵ سؤال در پنج بعد نوع‌دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه است. این پرسشنامه در طیف پنج ارزشی لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) طراحی شده و چهار سؤال آن (۷، ۸، ۹ و ۱۲) معکوس هستند (۴۹). در پژوهش خوشنویس و همکاران (۲۰۲۱) ضمن تأیید روایی این پرسشنامه، میزان آلفای کرونباخ آن برابر با ۰/۷۴ گزارش شده است که ضریب مطلوبی برای این پرسشنامه محسوب می‌شود (۵۰).

پس از تنظیم پرسشنامه‌های اولیه، به منظور ارزیابی روایی صوری و محتوایی نظرات ۱۰ نفر از صاحب‌نظران مدیریت ورزشی گرفته شد. در نهایت با اعمال نقطه نظرات اصلاحی، نسخه نهایی تهیه شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز در مطالعه راهنما روی ۳۰ نفر از جامعه پژوهش بررسی و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد. این مقدار برای پرسشنامه‌های فوق‌الذکر به ترتیب برابر با ۰/۸۸، ۰/۸۸ و ۰/۸۸ بود. برای تحلیل داده‌ها و مدل پژوهش نیز، ابتدا پیش‌فرض عدم همخطی متغیرهای مستقل با استفاده از دو شاخص عامل تورم واریانس

1. Tepper
2. Shuck
3. Organ and Konovsky

و پارامتر تحمل بررسی شد. برای دو متغیر سرپرستی توهین آمیز و اشتیاق کاری، عامل تورم واریانس به ترتیب برابر با ۱/۷۹ و ۱/۸۸ و پارامتر تحمل برابر با ۰/۶۹ و ۰/۷۳ حاصل شد که میزان پایین هم‌خطی بین متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد. بر همین اساس، برای تحلیل فرضیه‌ها و مدل پژوهش از معادلات ساختاری (با رویکرد حداقل مربعات جزئی) استفاده شد. تمامی تجزیه و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS (نسخه ۲۳) و Smart-PLS 3.2.8 انجام شد.

یافته‌ها

تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش نشان داد که ۱۲ نفر (۱۱/۳ درصد) از اعضا زیر ۳۰ سال؛ ۸۷ نفر (۸۲/۱ درصد) در دامنه سنی ۳۱ تا ۵۰ سال و ۷ نفر (۶/۶ درصد) بالای ۵۰ سال قرار دارند؛ همچنین، ۳۲ نفر (۳۰/۲ درصد) از اعضا زن و ۷۴ نفر (۶۹/۸ درصد) مرد بودند. بیشتر نمونه‌های پژوهش یعنی ۹۲ نفر (۸۶/۸ درصد) متأهل و ۱۴ نفر (۱۳/۲ درصد) مجرد بودند. از منظر مدرک تحصیلی نیز بیشترین فراوانی یعنی ۵۸ نفر (۵۴/۷ درصد) به تحصیلات کارشناسی و کمترین فراوانی یعنی ۱۰ نفر (۹/۴ درصد) به تحصیلات دکتری اختصاص داشت.

تحلیل استنباطی داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری در دو بخش برازش مدل اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری انجام شد. برای سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی ابزار (شامل سه معیار ضرایب بار عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) بهره گرفته شد. جدول ۱ وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

Table 1. Cronbach's alpha criteria, composite reliability and convergent validity of variables

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده ^۱
سرپرستی توهین آمیز	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۵۷
اشتیاق کاری	اشتیاق عاطفی	۰/۸۴	۰/۶۸
	اشتیاق شناختی	۰/۸۲	۰/۶۵
	اشتیاق رفتاری	۰/۸۱	۰/۶۴
	پرسشنامه کلی	۰/۹۲	۰/۵۵
رفتار شهروندی	جوانمردی	۰/۷۹	۰/۶۲
	رفتار مدنی	۰/۸۱	۰/۷۲
	نوع دوستی	۰/۸۱	۰/۷۳
	وجدان کاری	۰/۷۸	۰/۷۰
	ادب و ملاحظه	۰/۸۲	۰/۸۴
	پرسشنامه کلی	۰/۹۳	۰/۵۲

طبق جدول ۱، هر سه متغیر پژوهش دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ هستند و مناسب بودن وضعیت پایایی را می‌توان مورد قبول دانست. بررسی میانگین واریانس استخراج شده (جدول ۱) حاکی از بالاتر بودن مقادیر از معیار ۰/۵ برای متغیرها و تأیید روایی همگرا است. بررسی بارهای عاملی (جدول ۲) نیز حاکی از مقادیر بالای ۰/۶ برای تمامی گویه‌های پرسشنامه‌ها بود که حاکی قابل قبول بودن سومین معیار پایایی است.

جدول ۲. نتایج بار عاملی و معناداری سؤالات مدل اندازه‌گیری تحقیق

Table 2. The matrix of mutual factor loadings

متغیرها و ابعاد	گویه	بار عاملی	معناداری
سرپرستی توهین آمیز	Q1	۰/۶۸	۸/۶۰
	Q2	۰/۶۷	۱۰/۸۶
	Q3	۰/۶۹	۱۱/۵۳
	Q4	۰/۶۷	۷/۳۴
	Q5	۰/۷۷	۱۲/۷۵
	Q6	۰/۶۸	۱۰/۰۹
	Q7	۰/۸۴	۲۱/۹۸
	Q8	۰/۸۰	۱۶/۱۳
	Q9	۰/۷۳	۱۱/۹۸
	Q10	۰/۶۹	۱۰/۱۵
	Q11	۰/۷۷	۱۶/۱۸
	Q12	۰/۸۶	۱۵/۳۲
	Q13	۰/۷۱	۱۰/۵۹
	Q14	۰/۸۱	۱۹/۱۴
	Q15	۰/۸۶	۲۷/۴۲
اشتیاق عاطفی	Q1	۰/۸۴	۲۳/۷۶
	Q2	۰/۸۶	۲۹/۸۱
	Q3	۰/۷۵	۱۱/۴۱
	Q4	۰/۸۴	۲۵/۰۴
	Q5	۰/۸۵	۲۶/۱۵
اشتیاق رفتاری	Q6	۰/۷۲	۱۳/۳۲
	Q7	۰/۷۹	۱۸/۷۵
	Q8	۰/۸۲	۲۳/۵۰
	Q9	۰/۸۵	۳۰/۵۳
	Q10	۰/۸۱	۲۳/۹۸
اشتیاق شناختی	Q11	۰/۷۴	۱۴/۹۶
	Q12	۰/۸۰	۱۸/۸۶
رفتار شهروندی	Q1	۰/۸۶	۳۹/۲۷
	Q2	۰/۸۶	۳۴/۸۵
	Q3	۰/۸۳	۲۱/۸۴
	Q4	۰/۸۴	۲۹/۵۸
وجدان کاری	Q5	۰/۸۳	۱۷/۵۸
	Q6	۰/۸۳	۲۴/۲۳
	Q7	۰/۷۶	۱۵/۴۰
	Q8	۰/۸۲	۲۸/۰۸
جوانمردی	Q9	۰/۷۴	۱۳/۳۴
	Q10	۰/۸۲	۲۴/۳۲
	Q11	۰/۸۳	۲۱/۷۴
	Q12	۰/۸۷	۳۲/۵۴
رفتار مدنی	Q13	۰/۸۴	۲۹/۰۱
	Q14	۰/۹۱	۴۹/۰۸
	Q15	۰/۹۲	۶۱/۰۹
ادب ملاحظه			

استفاده از ماتریس فورنل-لارکر^۱ در جدول ۳ که همبستگی‌ها و جذر میانگین واریانس استخراج‌شده را روی قطر جدول نشان می‌دهد، حاکی از تأیید روایی واگرایی مدل در سطح سازه است.

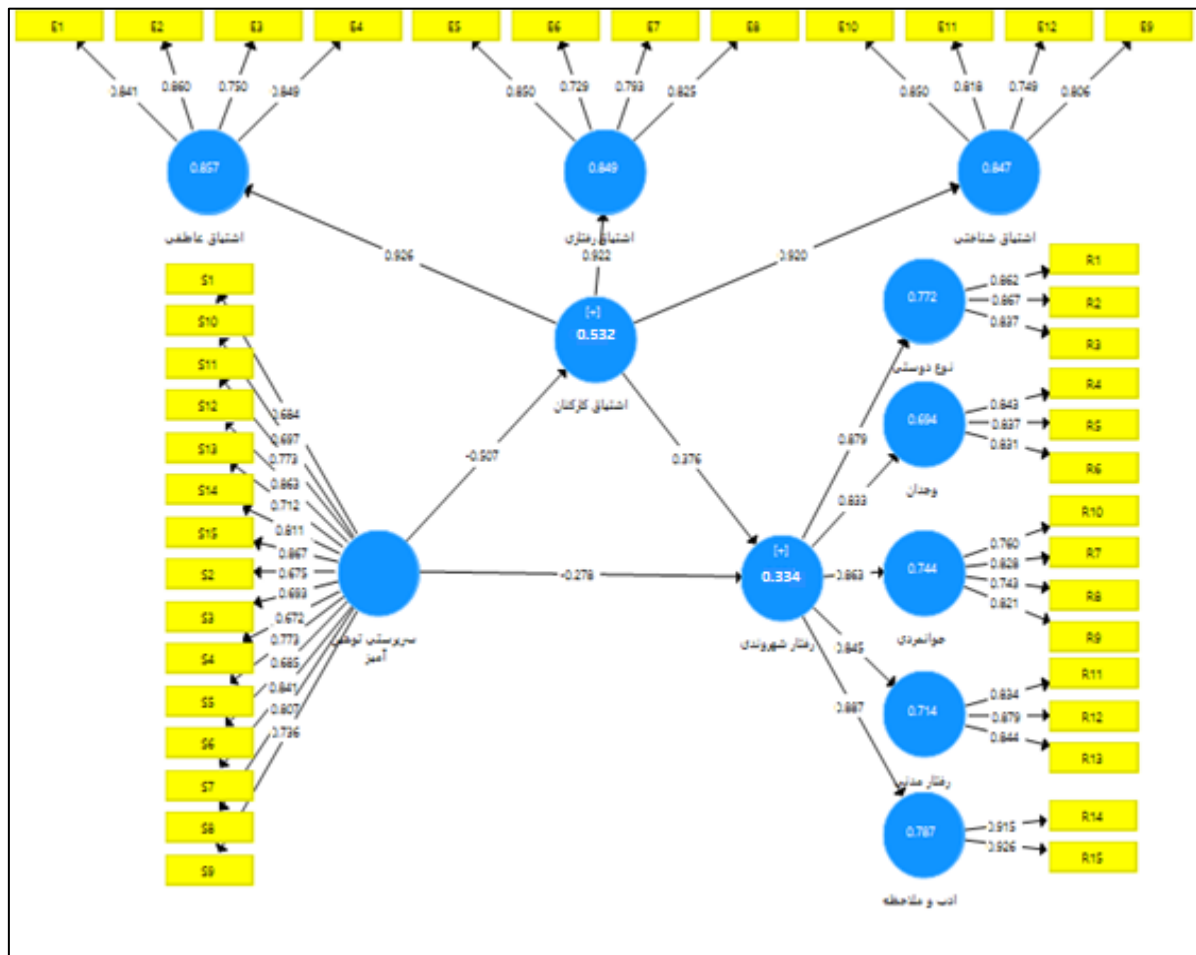
جدول ۳. همبستگی میان متغیرهای مکنون و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده

Table 3. Correlation between latent variables and AVE values

سازه	سرپرستی توهین آمیز	اشتیاق عاطفی	اشتیاق رفتاری	اشتیاق شناختی	نوع دوستی	وجدان کاری	جوانمردی	رفتار مدنی	ادب و ملاحظه
سرپرستی توهین آمیز	۰/۷۵۶								
اشتیاق عاطفی	-۰/۴۵۰	۰/۸۲۶							
اشتیاق رفتاری	-۰/۵۰۸	۰/۷۷۹	۰/۸۰۱						
اشتیاق شناختی	-۰/۴۴۱	۰/۷۷۵	۰/۷۷۶	۰/۸۰۷					
نوع دوستی	-۰/۵۰۷	۰/۸۲۰	۰/۸۲۰	۰/۸۲۲	۰/۹۴۸				
وجدان کاری	-۰/۳۳۰	۰/۳۶۳	۰/۲۹۸	۰/۲۹۰	۰/۳۴۵	۰/۸۵۵			
جوانمردی	-۰/۳۸۰	۰/۴۲۴	۰/۴۴۵	۰/۴۰۸	۰/۴۶۲	۰/۶۳۹	۰/۸۳۷		
رفتار مدنی	-۰/۴۹۶	۰/۵۰۰	۰/۴۶۷	۰/۴۵۶	۰/۵۱۵	۰/۷۲۹	۰/۶۷۰	۰/۶۵۶	
ادب و ملاحظه	-۰/۴۸۲	۰/۴۲۰	۰/۴۶۴	۰/۴۰۲	۰/۴۶۵	۰/۷۳۱	۰/۶۴۰	۰/۶۸۰	۰/۸۰۰

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون مورد بررسی قرار می‌گیرد. ضمن اینکه در پژوهش حاضر از پرکاربردترین معیارها برای برازش مدل ساختاری استفاده شده‌است. این معیارها شامل ضریب معناداری، ضریب تعیین R^2 و ضریب قدرت پیش‌بینی Q^2 است.

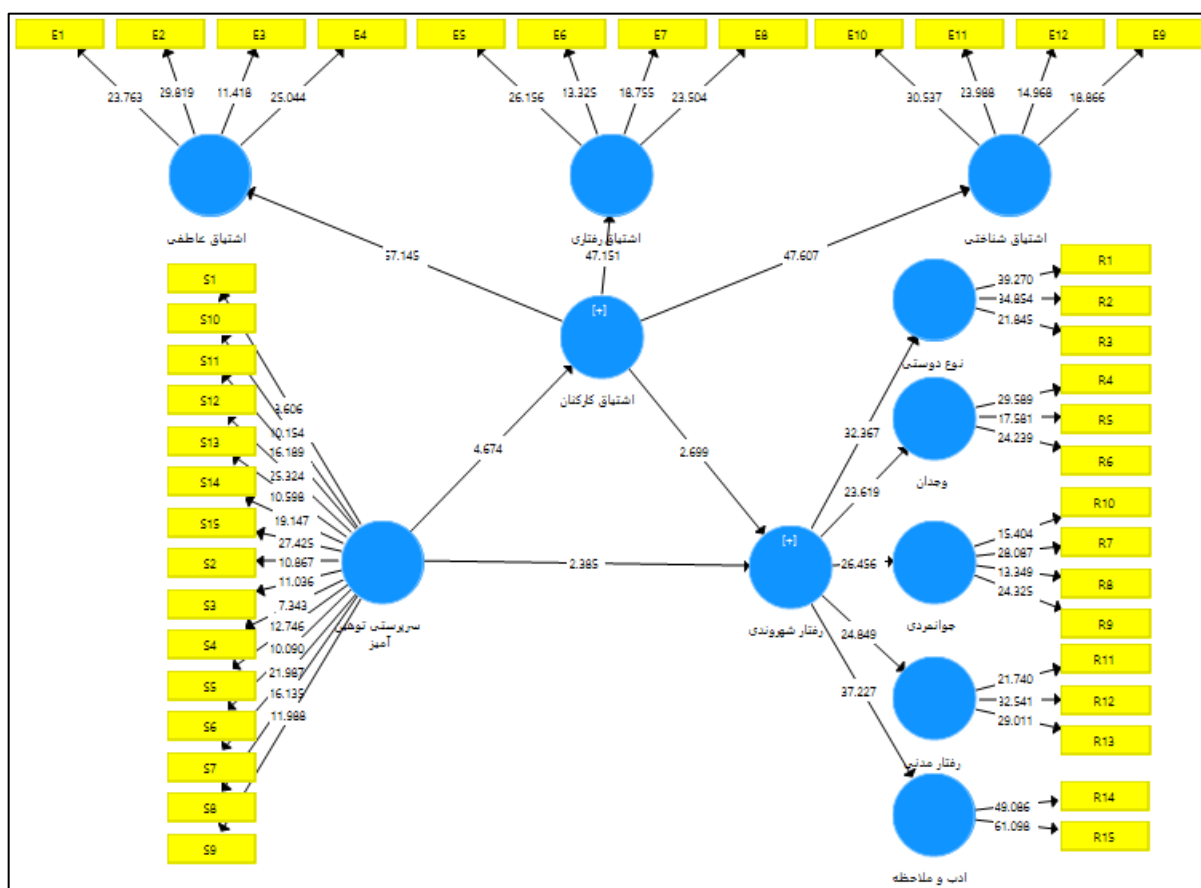
اولین و اساسی‌ترین معیار برازش مدل ساختاری، ضریب مسیر و معناداری آن است. مقدار ضرایب معناداری باید معادل یا بیشتر از شاخص معناداری ۱/۹۶ باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش است (۵۱). ضرایب مسیر مدل اجرا شده در شکل ۲ و معناداری آنها در شکل ۳، ارائه شده‌است.



شکل ۲. ضریب مسیر و برازش مدل ساختاری با استفاده از مقادیر R2

Figure 2. Path coefficient and structural model fit using R2 values

همان‌طور که در مدل موجود در شکل ۲ قابل ملاحظه است، متغیرهای برون‌زای مدل تأثیر قابل توجهی بر متغیرهای درون‌زا دارند.



شکل ۳. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب معناداری T

Figure 3. Fitting the structural model using the significance coefficients of T

با توجه به ضرایب معناداری در شکل ۳، می‌توان بیان کرد که تمامی روابط بین متغیرهای مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. به بیان دیگر، تمامی روابط بین متغیرهای مدل مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود (۵۱). همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، R^2 برای متغیر اشتیاق کارکنان و متغیر رفتار شهروندی به ترتیب ۰/۵۳ و ۰/۳۳ شده است که نشان می‌دهد این پیش‌بینی در حد قوی است.

Q^2 نیز قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد و در صورتی که این معیار در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نمایند، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر برون‌زای مربوط به آن را دارد (۵۱). مقدار این شاخص برای متغیر اشتیاق کارکنان و متغیر رفتار شهروندی به ترتیب ۰/۱۹ و ۰/۲۴ شده است که نشان می‌دهد، پیش‌بینی رفتار این متغیرها توسط متغیر سرپرستی توهین‌آمیز دارای کیفیت متوسط است.

در نهایت برای بررسی برازش مدل کلی پژوهش از معیار نیکویی برازش^۱ استفاده شد. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است (۵۱). معیار نیکویی برازش با استفاده از رابطه ۱ محاسبه شد.

رابطه ۱

$$GOF = \sqrt{R^2_{Average} \times AVE_{Average}} \approx 0.712$$

حصول مقدار ۰/۷۱۲ برای معیار GOF، برازش بسیار مناسب مدل کلی پژوهش را تأیید می‌کند. در نهایت برآورد اثرات مستقیم مدل پژوهش در جدول ۴ گزارش شد.

جدول ۴. برآورد اثرات مستقیم

Table 4. Estimation of direct effects

نتیجه	آماره تی	ضریب مسیر	متغیر مستقل <--- متغیر وابسته
تأیید	۴/۶۷	-۰/۵۰	سرپرستی توهین آمیز <--- اشتیاق کارکنان
تأیید	۴/۵۴	-۰/۴۶	سرپرستی توهین آمیز <--- رفتار شهروندی
تأیید	۲/۶۹	۰/۳۷	اشتیاق کارکنان <--- رفتار شهروندی
تأیید	۲/۲۸	-۰/۱۹	سرپرستی توهین آمیز <--- اشتیاق کارکنان <--- رفتار شهروندی

در ادامه از آزمون سوبل برای سنجش معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر استفاده شد که مقدار آماره Z این آزمون برابر ۲/۴۷ به دست آمد. بر این اساس، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اشتیاق کارکنان می‌تواند در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی نقش واسطه‌ای داشته باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تعیین تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتار شهروندی و اشتیاق کارکنان ادارات ورزش و جوانان بود. نتایج حاضر از تجزیه و تحلیل مدل پژوهش نشان داد که سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتار شهروندی کارکنان ادارات ورزش و جوانان تأثیر منفی و معناداری دارد. یعنی با افزایش رفتارهای توهین‌آمیز سرپرست، کارکنان تمایلی برای بروز رفتارهای فراشغلی نخواهند داشت و رفتارهای شهروندی آنها کاهش می‌یابد. نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق نظری‌پور و همکاران (۲۰۲۲)، علیرضایی و همکاران (۲۰۲۲)، اسکندری‌پور و همکاران (۲۰۲۱)، هو (۲۰۲۳) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۹) همراستا است (۳۳-۳۶، ۵۲). در توجیه این یافته پژوهش می‌توان ادعا کرد که قرار گرفتن در معرض سرپرستی توهین‌آمیز باعث کاهش انگیزه و خودداری کارکنان از همکاری در برنامه‌های ورزشی، حمایت از همکاران در رفع مشکلات کاری مرتبط با جوانان و ورزشکاران و کمک کردن به آنها در ارائه خدمات ورزشی می‌شود. شاید بر اساس نظریه مبادله اجتماعی گولدنر^۱ (۱۹۶۰) بتوان این یافته را این گونه تبیین کرد که کارکنان به دنبال رابطه‌ای دوجانبه با سازمان هستند؛ آنها در قبال کاری که انجام می‌دهند، از سازمان خود انتظار ایجاد شرایط کاری مناسب همراه با جوی احترام‌آمیز و عادلانه دارند. زمانی که چنین شرایطی از جانب سازمان مهیا نباشد و به واسطه رفتارهای مستبدانه و آزاردهنده، حمایت‌های دریافتی و رفتارهای سرپرستان خود را مناسب و مطلوب ارزیابی نکنند، احساس تعهد آنها نسبت به سازمان کاهش پیدا می‌کند (۵۳). ارتباطات مداوم و نزدیک کارکنان ادارات ورزش و جوانان با جامعه و قشر جوان باعث می‌شود که آنها خواهان محیط کاری حمایتگر و مثبت باشند. در صورتی که سرپرستی توهین‌آمیز وجود داشته باشد، نه تنها کارکنان احساس بی‌احترامی می‌کنند، بلکه این احساس می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات ارائه شده به جامعه نیز منجر شود. در چنین شرایطی آنها برای جبران رفتارهای ناپسند، بی‌احترامی‌ها، تمسخرها و نادیده گرفته شدن، حداقل کاری که می‌توانند انجام دهند و مورد مجازات‌های قانونی از جانب سازمان قرار نگیرند، کاهش انجام رفتارهای شهروندی‌شان در سازمان است که می‌تواند تأثیر عمیقی بر تعاملات تیمی و همکاری‌های مورد نیاز جهت ارتقای کیفیت خدمات و برنامه‌های ورزشی بگذارد. وقتی کارکنان هدف رفتارهای توهین‌آمیز قرار می‌گیرند، نه تنها اعتماد و احترام آنها تضعیف می‌شود، بلکه احساس نادیده گرفته شدن تلاش‌هایشان منجر به کاهش انگیزه مشارکت و بی‌تفاوتی به فعالیت‌های فراتر از وظایف شغلی می‌شود. بدین ترتیب، سرپرستی توهین‌آمیز تأثیری منفی بر بروز رفتارهای فرانقشی خواهد داشت که چالش‌هایی را در محیط سازمان ایجاد خواهد کرد.

1. Gouldner



همچنین نتایج حاکی از آن است که سرپرستی توهین‌آمیز بر اشتیاق کارکنان تأثیر معکوس و معناداری می‌گذارد. این یافته پژوهش با نتایج پارسامنش و احدی‌شعار (۲۰۲۲)، یان و همکاران (۲۰۲۰)، لوگادا (۲۰۲۰) و اولیورا و ناجنودل (۲۰۲۲) همراستا است (۲۷، ۲۹، ۳۷، ۵۴، ۵۵). در تبیین این یافته می‌توان این گونه استدلال کرد که استفاده از سبک‌های منفی در مواجهه با کارکنان که آنها را آزرده خاطر می‌سازد، می‌تواند میل درونی افراد به شغل‌شان را کاهش دهد. در حقیقت، استفاده مکرر سرپرستان از رفتارهای تحقیرآمیز، بی‌احترامی و انتقادهای ناعادلانه از کارکنان، انگیزه آنها را خدشه‌دار می‌کند و نوعی احساس ناامنی و عدم ارزشمندی را به وجود می‌آورد که باعث می‌شود آنها با توان و انرژی کمتری در فعالیتهای کاری درگیر شوند و میل کمتری برای انجام وظایف خود داشته باشند. به نظر می‌رسد در این شرایط کارکنان به جای انجام وظایف خود برای پیشبرد اهداف سازمان، بیشتر درگیر رفتارهای تحقیرآمیز و متمرکز بر جلوگیری از این رفتارها خواهند بود که این موضوع می‌تواند عملکرد سازمان را دچار مشکل کند. برعکس، رفتارهای محترمانه، حمایت‌گر و اخلاقی می‌تواند اشتیاق کارکنان را بیشتر کند و آنها را برای صرف تلاش و زمان بیشتر برانگیزاند. موضوعی که در ادارات ورزش و جوانان با تقاضاهای متنوع و گسترده بسیار حیاتی محسوب می‌شود؛ زیرا، درگیری کارکنان در ساعاتی غیر از ساعات اداری (برای رسیدگی به امور جشنواره‌های ورزشی و پیشبرد رویدادهای موجود در تقویم) نیازمند اشتیاق کاری و محیط حمایت‌گرانه است تا آنها بتوانند در کنار مسئولیت‌ها و تعهد به خانواده به امور کاری نیز بپردازند و سرپرستی توهین‌آمیز این اشتیاق را از بین می‌برد.

نتایج پژوهش نشان داد که اشتیاق کارکنان ادارات ورزش و جوانان بر رفتار شهروندی آنها تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با نتایج وفایی و جواهری‌زاده (۲۰۲۳)، پارسایی محمدی و همکاران (۲۰۲۱)، امراللهی و همکاران (۲۰۲۱) و نگین‌تاج و همکاران (۲۰۱۸) همراستا است (۵۶-۶۰). به‌طور کلی حصول این نتیجه احتمالاً به این دلیل است که اشتیاق شغلی و میزان غوطه‌وری در کار موجب می‌شود که افراد فضای کاری مثبت را در محیط اطراف خود ایجاد کنند؛ در حقیقت، آنها با داشتن انرژی و علاقه بیشتر به کار خود، به شکلی کاملاً داوطلبانه برای دستیابی سازمان به نتایج مطلوب تلاش می‌کنند. وجود کارکنان مشتاق در سازمان‌های ورزشی که از تنوع مخاطبان و برنامه‌های گسترده برخوردار هستند، به این دلیل که برای شغل خود ارزش قائل می‌شوند و با سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی، سرمایه‌گذاری بیشتری در کار خود انجام می‌دهند، منجر به بهبود محیط کار و انتقال ویژگی‌های مثبت به دیگران می‌شود. این موضوع می‌تواند رفتارهای خودجوش، همکارانه و فراتر از نقش بیشتری را به دنبال داشته باشد. از سویی، در محیط‌های ورزشی به دلیل وابستگی وظایف افراد به یکدیگر، افرادی که اشتیاق بیشتری به کار خود نشان می‌دهند، برای حصول به هدف نهایی و تکمیل چرخه وظایف، خود به خود در مسائل و مشکلات کاری دیگران دخیل می‌شوند و از خودگذشتگی و رفتارهای مدنی بیشتری را نشان خواهند داد.

در نهایت نتایج پژوهش حاکی از نقش میانجی اشتیاق کارکنان ادارات ورزش و جوانان در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی است. به‌عبارتی، سرپرستی توهین‌آمیز با کاهش اشتیاق کاری کارکنان منجر به خودداری کارکنان از رفتارهای فرانقشی می‌شود. این نتیجه به طور ضمنی با نتایج علیرضایی و همکاران (۲۰۲۲) و آقاجانی و همکاران در مورد سبک مورد استفاده رهبران سازمان‌ها همراستا است (۳۴، ۳۸). رهبری مثبت در سازمان‌های ورزشی از طریق الهام‌بخشی، تحریک فکری، ملاحظات فردی، توسعه‌گرایی و جهت‌دهی، نوعی تعهد و احساس دین در کارکنان را نسبت به برنامه‌های ورزشی به وجود می‌آورد و سبب انگیزش و اشتیاق بیشتر به کار می‌شود. این ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر به نوبه خود باعث می‌شود که کارکنان احساس مسئولیتی فراتر از الزامات شغلی‌شان داشته باشند. برعکس، تجربه ناخوشایند برخورد‌های آزاردهنده در کارهای روزانه، باعث کاهش دلبستگی و اشتیاق به شغل شده و باعث می‌شود کارکنان علاوه بر رفتارهای فرانقشی، حتی وظایف خود را نیز به درستی انجام ندهند. رفتارهایی مانند حمله به عزت نفس کارکنان، دشنام و تحقیر آنها، تمسخر آنها باعث کاهش اشتراک‌گذاری نگرش‌های مثبت در حین کار می‌شود و افراد نه تنها احساس بی‌اهمیتی نسبت وظایف محوله خواهند داشت، بلکه فداکاری و تلاش برای کمک به دیگران را نیز نشان نخواهند داد. زمانی که سرپرستان با رفتارهای توهین‌آمیز خطاهای کارکنان را برجسته می‌کنند، به نوعی آنها را از مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمانی پس می‌زنند. به نوعی می‌توان گفت چنین

رفتارهایی مانع ایجاد ارتباطات اثربخش بین اعضای سازمان و فضای تعاملی حاکم بر آن می‌شود؛ در نتیجه، کارکنان برای حضور در چنین محیطی اشتیاق کمتری نشان خواهند داد که این نیز به نوبه خود منجر به تمایل کمتر به ارائه رفتارهای شغلی و فراشغلی خواهد شد. گرچه شاید به نظر برسد که سرپرستی خصمانه یا توهین‌آمیز منجر به بهبود عملکرد کاری می‌شود، بر اساس نتایج به دست آمده، این سبک از سرپرستی می‌تواند احساسات و میزان صرف انرژی فرد برای شغل خود را تحت تأثیر قرار دهد و با تأثیرگذاری بر رابطه فرد با شغل خود، رفتارهای فرانقشی و ارتقا دهنده جو کاری را از بین ببرد. پژوهش حاضر اشتیاق شغلی را به عنوان یک مفهوم نگرشی و به صورت دقیق‌تر به عنوان یک پیامد نگرشی حاصل از پردازش درونی کارکنان در نقش میانجی در رابطه بین سبک‌های سرپرستی و رفتارهای کارکنان مورد مطالعه قرار داد که از این منظر در حوزه ورزش نوآورانه است. در حقیقت، بر اساس این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که نوع برخوردهای سرپرستان در محیط کاری ورزش می‌تواند قدرت ارتباط شخصی افراد با کارشان را تحت تأثیر قرار دهد و این موضوع بر رفتارهای فرانقشی آن تأثیر بگذارد؛ بنابراین، استفاده از چنین رفتارها یا سبک‌هایی از سوی مدیران می‌تواند تبعات منفی در پیشبرد امور سازمان‌های ورزشی و کاهش کیفیت خدمات آنها داشته باشد. از این‌رو، با توجه به اهمیت رفتارهای فرانقشی در سازمان‌های ورزشی که در آنها وظایف کارکنان به شدت به یکدیگر وابسته است و کار تیمی در اولویت قرار دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران با رصد کردن اشتیاق شغلی کارکنان، برای ارزیابی و اصلاح رفتارهای نادرست خود بازخورد بگیرند. این کار می‌تواند ارتباط بین افراد با کار خود و اشتیاق آنها به شغلشان را تحت تأثیر قرار داده و از این طریق به بهبود محیط کار و درگیری در امور خارج از وظیفه سازمانی کمک کند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود ادارات کل ورزش و جوانان برای انتخاب مدیران میانی و عملیاتی در سطح شهرستان‌ها از آزمون‌های شخصیت و روش‌های ایفای نقش به منظور شناسایی افراد مستعد بروز سرپرستی توهین‌آمیز استفاده کنند؛ همچنین، پیشنهاد می‌شود که با ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، برداشت گروه‌های مختلف ذی‌نفع نسبت به رفتارهای مدیران مورد بررسی قرار گیرد و بر اساس آن، در نظام آموزش و توسعه مختص سطوح مدیریتی، به فراخور برنامه‌های مرتبطی در نظر گرفته شود. در نهایت، توصیه می‌شود که پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی در آینده به انجام مطالعات طولی و کیفی به منظور شناسایی جوانب مختلف و اثرات بلندمدت سرپرستی توهین‌آمیز در سازمان‌های ورزشی بپردازند.

ملاحظات اخلاقی: در این مطالعه، تمام اصول اخلاقی مربوط به شرکت‌کنندگان، از جمله رضایت آگاهانه، محرمانگی داده‌ها و مشارکت داوطلبانه، رعایت شده‌است. از سویی، این پژوهش، با بررسی رفتارهای سرپرستی توهین‌آمیز، قصد دارد به بهبود محیط کار و افزایش رفاه کارکنان کمک کند، که یک ملاحظه اخلاقی مهم محسوب می‌شود.

حامی مالی: این پژوهش هیچ گونه حمایت مالی از سازمان‌های دولتی یا خصوصی دریافت نکرده است و نویسندگان در انجام تحقیق و انتشار نتایج آن استقلال کامل خود را حفظ کرده‌اند.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان در نگارش این مقاله مشارکت داشته‌اند. هر نویسنده به صورت جداگانه در طراحی مطالعه، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و نگارش مقاله نقش داشته و در تمام مراحل تحقیق مشارکت داشته است.

تعارض منافع: نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ گونه تضاد منافی در رابطه با این تحقیق و نگارش مقاله حاضر وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: نویسندگان از تمامی افرادی که در انجام این تحقیق و نگارش مقاله حاضر یاری رساندند، به ویژه کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های چهارمحال و بختیاری و کهگیلویه و بویراحمد، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنند.

References

- Kim M, Kim ACH, Newman JJ, Ferris GR, Perrewé PL. The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*. 2019;22(1):108-25. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>



2. Song H, Yin Q, Zhang Q, Li Y. The Impact of Compulsory Citizenship Behavior on Job Performance of New-Generation Knowledge Workers: The Roles of Ego Depletion and Relational Energy. *Psychology Research and Behavior Management*. 2023;2367-81. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S413932>
3. Mohsenikabir z, mosavi kashi z. The influence of abusive supervision on employees' counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior, and knowledge hiding. The mediating role of organizational justice. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*. 2021;10(1):179-222. [20.1001.1.23221518.1400.10.1.7.2](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1400.10.1.7.2)
4. Darami Z, Jahanbakhsh Ganjeh S, Jahanbakhsh Ganjeh S. The Relationship between Participation in Decision Making, and Supervisor's Perceived Support with Organizational Citizenship Behaviors among Employees, with Emphasis on the Mediating Role of Procedural and Perceived Distributive Justices. *Journal of Applied Sociology*. 2015;26(3):209-25. [20.1001.1.20085745.1394.26.3.12.0](https://doi.org/10.1001.1.20085745.1394.26.3.12.0)
5. Kim S, Liu J, Love A, Park S. Organizational citizenship behavior in sport: Scale development and validation. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2022;17(5):1018-32. <https://doi.org/10.1177/174795412110542>
6. Graham JA, Smith AB. Work and life in the sport industry: A review of work-life interface experiences among athletic employees. *Journal of Athletic Training*. 2022;57(3):210-24. [doi: 10.4085/1062-6050-0633.20](https://doi.org/10.4085/1062-6050-0633.20)
7. de Geus CJ, Ingrams A, Tummers L, Pandey SK. Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*. 2020;80(2):259-70. [DOI: 10.1111/puar.13141](https://doi.org/10.1111/puar.13141)
8. Yaakobi E, Weisberg J. Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in psychology*. 2020;11:758. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
9. Mehrabi J, Alemzade M, Jadidi M, Gasemi H. Examining the relationship of Organizational Citizenship Behavior and sharing the knowledge. *Adv Environ Biol*. 2014;8:248-58.
10. Jung JY, Hong S. Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2008;25(8):793-808. <https://doi.org/10.1108/02656710810898612>
11. Lee K, Allen NJ. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*. 2002;87(1):131. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
12. Ridwan M, Mulyani SR, Ali H. Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*. 2020;11(12). <https://www.sysrevpharm.org/abstract/improving-emp...>
13. Lee YH, Woo B, Kim Y. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2018;13(3):373-82. <https://doi.org/10.1177/174795411772528>
14. Chang C-M, Wu C-S, Mui W-C, Lin Y-H. The impact of perceived supervisor support and workplace friendship on organizational citizenship behavior in a sport center. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*. 2018;10(4):140-9.
15. Huang N, Qiu S, Yang S, Deng R. Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology research and behavior management*. 2021;655-64. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
16. Moeinikia M, foroghi F, Ershadifard r, omidvar a. The effect of ethical leadership and job motivation on organizational accountability mediated by organizational voice in Mohaghegh Ardabili University. *Applied Educational Leadership*. 2024;- . [10.22098/acl.2023.11360.1140](https://doi.org/10.22098/acl.2023.11360.1140)
17. Novitasari D, Asbari M, Wijayanti LM, Hyun CC, Farhan M. The role of religiosity, leadership style, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in mediating the performance of female teachers. *Solid State Technology*. 2020;63(6):2953-67.



18. Purwanto A, Purba JT, Bernarto I, Sijabat R. Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*. 2021;9:61-9. <https://ssrn.com/abstract=3987670>
19. Ashfaq S, Mahmood Z, Ahmad M. Impact of work-life conflict and work overload on employee performance in the banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 2013;14(5):688-95. DOI: [10.5829/idosi.mejsr.2013.14.5.1754](https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.14.5.1754)
20. Tepper BJ. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. 2000;43(2):178-90. <https://doi.org/10.5465/1556375>
21. Qin X, Huang M, Johnson RE, Hu Q, Ju D. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*. 2018;61(5):1951-75. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1325>
22. Tepper BJ, Duffy MK, Hoobler J, Ensley MD. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 2004;89(3):455. DOI: [10.1037/0021-9010.89.3.455](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455)
23. Jiang H, Jiang X, Sun P, Li X. Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*. 2021;59(2):358-71. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>
24. Lian H, Ferris DL, Brown DJ. 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*. 2012;117(1):41-52. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.003>
25. Xu E, Huang X, Lam CK, Miao Q. Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*. 2012;33(4):531-43. <https://doi.org/10.1002/job.768>
26. Liu X-Y, Wang J. Abusive supervision and organizational citizenship behaviour: Is supervisor-subordinate guanxi a mediator? *The International Journal of Human Resource Management*. 2013;24(7):1471-89. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725082>
27. Yan X, Wang Z, Su J, Luo Z. Relationship between core self-evaluations and team identification: The perception of abusive supervision and work engagement. *Current Psychology*. 2020;39:121-7. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9749-7>
28. Sun N, Zheng Q, Li L, Zhu H, Liu X, Zhou S, et al. A model of abusive supervision, self-efficacy, and work engagement among Chinese registered nurses: the mediating role of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:962403. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.962403>
29. Oliveira LB, Najnudel PS. The influence of abusive supervision on employee engagement, stress, and turnover intention. *Revista de Gestão*. 2022;30(1):78-91. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025>
30. Idike AN, Egwu OI, Ugwu FO, Okorie CO, Akwara FA. Abusive supervision and work engagement in the Nigerian public service sector: Do strengths use, and promotion focus matter? *Journal of Psychology in Africa*. 2020;30(4):300-6. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1796021>
31. Kim S, Hong S, Magnusen MJ, Rhee Y. Hard knock coaching: A cross-cultural study of the effects of abusive leader behaviors on athlete satisfaction and commitment through interactional justice. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2020;15(5-6):597-609. <https://doi.org/10.1177/1747954120933405>
32. Amraei M, Mohammadi N, Siavashi M. Explaining the mediating role of social loafing in the effect of abusive supervision on the club turnover intention in professional athletes. *Sport Management Studies*. 2021;12(64):255-76. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8809.2997>
33. Nazarpourii A, Arefnezhad M, Fathi Chegeni F. Analyzing the effect of abusive supervision on nurses' organizational citizenship behaviors with the mediating role of emotional exhaustion. *Quarterly Journal of Nursing Management*. 2022;11(2):91-100. <http://ijnv.ir/article-1-942-fa.html>



34. Alirezaei A, Emami M, Abbasgholizadeh A, Yazdani Kachoei Z. Structural modeling of the effect of offensive supervision on organizational citizenship behavior (Case study: Technical and vocational training centers in Kerman province). *Management and Educational Perspective*. 2022;3(4):59-80. <https://doi.org/10.22034/jmep.2022.325733.1093>
35. Eskandarpour B, Zare A, Nazari Y. Analysis of the Relationship between Unethical Abusive Supervision Leadership & Organizational Citizenship Behavior. *Ethics in Science and Technology*. 2021;16(2):99-107. [20.1001.1.22517634.1400.16.2.13.8](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1400.16.2.13.8)
36. Ho HX, Le ANH. Investigating the relationship between benevolent leadership and the organizational citizenship behaviour of academic staff: The mediating role of leader-member exchange. *Management in Education*. 2023;37(2):74-84. <https://doi.org/10.1177/0892020620980000>
37. Laguda E. Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. *The Palgrave handbook of workplace well-being*. 2021:969-99. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_71-1
38. Aghajani M, Mehdad A. The Effect of Transformational leadership on Organizational citizenship Behavior and Innovative Behaviors among employees of Isfahan Azad University: Mediating role of work engagement. *Knowledge & Research in Applied Psychology*. 2019;20(1):35-46. [10.30486/jsrp.2019.663540](https://doi.org/10.30486/jsrp.2019.663540)
39. Wu J, Inoue Y, Filo K, Sato M. Creating shared value and sport employees' job performance: The mediating effect of work engagement. *European Sport Management Quarterly*. 2022;22(2):272-91. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1779327>
40. Svensson PG, Jeong S, Shuck B, Otto MG. Antecedents and outcomes of employee engagement in sport for development. *Sport Management Review*. 2021;24(4):673-96. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1880758>
41. Christian MS, Garza AS, Slaughter JE. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*. 2011;64(1):89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
42. Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 2002;3:71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
43. Kahn WA. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990;33(4):692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
44. Phillips DA. Employee engagement model for the multi-family rental housing industry: Georgia Institute of Technology; 2009.
45. Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter MP, Taris TW. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*. 2008;22(3):187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
46. Liu Z, Jiang Y, Yao Z, Liu X, Zhao L, Zhang X. Congruence in career calling and employees' innovation performance: work passion as a mediator. *Chinese Management Studies*. 2021;15(2):363-81. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2019-0427>
47. Tran MD, Nguyen PN. The impact of passion on sales performance: Is negotiation a missing link? *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. 2020;28(3):124-33. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.05.002>
48. Shuck B, Adelson JL, Reio Jr TG. The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*. 2017;56(6):953-77. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
49. Organ DW, Konovsky M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 1989;74(1):157. <https://psycnet.apa.org/buy/1989-20392-001>
50. Khoshnevis F, Kashef M-M, Bashiri M. Effect of Authentic Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance of Staff of Sports and Youth General Offices of Islamic Republic of Iran with mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2021;8(1). [10.22044/shm.2021.8454.1998](https://doi.org/10.22044/shm.2021.8454.1998)



51. Mohsenin S, Esfidani M. Structural equations based on partial least squares approach with the help of Smart-PLS software. Institute of Mehrban Publishing: Tehran, Iran. 2014.
52. Zhang Y, Liu X, Xu S, Yang L-Q, Bednall TC. Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*. 2019;45(6):2474-97. <https://doi.org/10.1177/0149206318823935>
53. Gouldner AW. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*. 1960;25(2):161-78. <https://doi.org/10.2307/2092623>
54. Parsamanesh S, Ahadi Shoar M. The Effect of the Relationship between Likert Leadership Behavioral Styles on Workplace Enthusiasm (Staff of Ayatollah Golpayegani Hospital in Qom) *Journal of Behavioral Studies in Management*. 2022;12(28):18-32. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.20089775.1400.12.28.2.2>
55. Wilson-Starks KY. Toxic leadership. Transleadership, Inc. 1. 2003;2016.
56. Parsaei Mohammadi P, Azadeh F, Hashemi SE, Savari E. The Relationship between Work Engagement and Knowledge Sharing by Mediating Organizational Citizenship Behavior among Employees of Jundishapur University of Medical Sciences, Ahvaz. *Journal of Studies in Library and Information Science*. 2021;13(3):21-40. <https://doi.org/10.22055/slis.2020.25185.1459>
57. Negintaji S, Payam M, beshlideh K, Negintaji M, Hashemi SE. The Relationship between Spiritual Intelligence, Gratitude, Organizational Commitment, and Work Engagement with Organizational Citizenship Behavior. *Research in Clinical Psychology and Counseling*. 2018;8(1):21-36. [10.22067/ijap.v8i1.65538](https://doi.org/10.22067/ijap.v8i1.65538)
58. Amrolahi Biuoki N, Kafian Tafti F, Malek M.(2021). Investigating the impact of transformational leadership on job performance and organizational citizenship behavior, with a focus on the mediating role of organizational identification. 5th National Conference on Economics, Management and Accounting, Ahvaz. <https://civilicacom/doc/12347262020>.
59. Vafaei Z, Javahri Zadeh E.(2023). Investigating the effect of work enthusiasm on the company's entrepreneurial orientation with the mediating role of resilience, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in start-ups (case study: active start-ups in Pardis Science and Technology Park). The 5th National Conference on Management, Economics and Islamic Sciences, Tehran <https://civilicacom/doc/17084412023>.
60. Cheasakul U, Varma P. The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración, Accounting and Management*. 2016;61(3):422-40. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.003>

