

مطالعه پیشایندها و پیامدهای بی ادبی در محل کار

The Antecedents and Consequences of Workplace incivility

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۱۰، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۹/۰۱/۲۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۲۷

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

A.Aali, (Masters),
A.Hadizademoghadam, (Ph.D), &
T.Amirkhani, (Ph.D)

احمد عالی^۱، اکرم هادیزاده مقدم^۲ و طیبه امیرخانی^۳
چکیده

Abstract

Aim: Employees of today's organizations are witnessing more undesirable behaviors than in the past. One of the types of mistreatment that has recently been considered by researchers is incivility in the workplace. The purpose of this study is to examine the antecedents and consequences of incivility in the workplace. For this purpose, personality traits (five-factor personality traits) and conflict management styles have been selected as antecedents, and employees' sense of embarrassment and belonging has been selected as incivility consequences. **Method:** The current study is a survey study with a sample of 650 employees of Maskan Bank offices in Tehran. Sampling has been done based on the available method. The measures were the Workplace Incivility Scale of Cortina et al. (2001), Rahim's Organizational Conflict Inventory (1995), Saucier's Personality Traits Questionnaire (1994), Leary, Landel & Patton's Embarrassment Questionnaire (1996), and Godar's belongingness scale (2001). **Result:** Findings indicate that the characteristics of emotional stability, extroversion, and conscientiousness are most associated with incivility in the workplace. Also, among the management styles of conflict, dominance, integration, and compromise are the most related to illiterate exposure in the workplace. The results also indicate that incivility in the workplace has a positive relationship with employees' sense of embarrassment and a negative relationship with their Belongingness. **Conclusion:** This research added to the knowledge about organizational behavior and showed that it is possible to reduce incivility in the workplace and prevent its adverse consequences by controlling a priori factors.

Keywords: Belongingness, Conflict Management Styles, Embarrassment, Personality Traits, Workplace Incivility

هدف: کارکنان سازمان‌های امروزی نسبت به گذشته شاهد رفتارهای نامطلوب و ناپسند بیشتری هستند. یکی از انواع بدرفتاری‌ها که به تازگی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، بی‌ادبی در محل کار است. هدف از این مطالعه، بررسی پیشایندها و پیامدهای قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار است. بدین منظور ویژگی‌های شخصیتی (مدل پنج عاملی شخصیت) و سبک‌های مدیریت تعارض به عنوان پیشایندها و حس خجالت و تعلق کارکنان نیز به عنوان پیامدهای بی‌ادبی انتخاب شده است. **روش:** پژوهش فعلی یک مطالعه میدانی از نوع پیمایشی است که نمونه‌ای آماری آن شامل ۶۵۰ نفر از کارکنان ادارات بانک مسکن در شهر تهران می‌باشد. روش نمونه‌گیری در دسترس بوده و برای سنجش قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار از پرسشنامه کورتینا و همکاران (۲۰۰۱)، سبک‌های مدیریت تعارض از پرسشنامه رحیم و مگنر (۱۹۹۵) و ویژگی‌های شخصیتی از پرسشنامه سائوسیر (۱۹۹۴)، خجالت از پرسشنامه لاری، لندل و پتون (۱۹۹۶) و تعلق از پرسشنامه گودارد (۲۰۰۱) استفاده شده است. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ویژگی‌های ثبات هیجانی، برون‌گرایی و باوجدان‌بودن به ترتیب بیشترین ارتباط را با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار دارند. همچنین از میان سبک‌های مدیریت تعارض، تسلط، یکپارچگی و مصالحه به ترتیب بیشترین ارتباط را با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار دارند. علاوه بر نتایج نشانگر آن است که قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار با حس خجالت کارکنان رابطه مثبت و با حس تعلق آنان رابطه منفی دارد. **نتیجه‌گیری:** پژوهش فعلی بر دانش موجود در حوزه رفتار سازمانی می‌افزاید و علاوه نشان می‌دهد که با کنترل عوامل پیشینی، می‌توان بی‌ادبی در محل کار را کاهش داده و از پیامدهای نامطلوب آن جلوگیری کرد.

کلید واژه‌ها: بی‌ادبی در محل کار، تعلق، خجالت، سبک‌های مدیریت تعارض و ویژگی‌های شخصیتی

۱. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

a.aali@mail.sbu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه انسان‌ها در ارتباطات خود با دیگران، دشواری بیشتری دارند و محیط‌های کاری از مهدکودک گرفته تا بیمارستان، مملو از شکایت‌هایی است که موضوع اکثر آنها قلدری، بی‌ادبی و تجاوز می‌باشد (لیتر^۱، ۲۰۱۳). یکی از اشکال بدرفتاری و از شایع‌ترین رفتارهای ضد بهره‌وری، بی‌ادبی در محیط کار^۲ است (اسکوئرا^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). بی‌ادبی در محیط کار، رفتاری ناسالم، با شدت کم و نیتی مبهم است که از سوی عامل آن در جهت آسیب رساندن به شخص مورد نظر صورت می‌پذیرد. این نوع رفتار، ناقض هنجارهای پذیرفته شده در محیط کار، آسیب‌زننده به احترام متقابل و دارای پیامدهای منفی در حوزه‌ی سلامت ذهنی می‌باشد (کش^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). بسیاری از کارکنان در محل کار هدف رفتارهای بی‌ادبانه همکاران خویش واقع می‌شوند. این رفتارهای مضر در اکثر مواقع ریشه در ویژگی‌های شخصیتی انسان‌ها داشته و کمتر به دلیل عوامل بیرونی و محیطی می‌باشد (سوجو، وود و گنات^۵، ۲۰۱۶). در همین راستا پژوهش فعلی به بررسی تأثیر ویژگی‌های پنج‌گانه شخصیتی بر بی‌ادبی در محل کار می‌پردازد. از سوی دیگر، در پژوهشی که توسط کورتینا^۶ (۲۰۰۸) انجام پذیرفته است، پس از بررسی عملکرد مدیران اجرایی ۱۰۰۰ شرکت بزرگ ایالات متحده آمریکا، مشخص شد که به طور میانگین، ۱۳ درصد از وقت کاری آنها یا به عبارتی در حدود ۶ هفته در یک سال را صرف حل تعارضاتی می‌نمایند که منشاء بسیاری از رفتارهای بی‌ادبانه در محل کار می‌باشند. تعارض فرآیندی است که در آن یک طرف درمی‌یابد که با علایق وی شروع به مخالفت شده یا به وسیله‌ی طرف دیگر تحت تأثیر منفی قرار گرفته است (فورسایت^۷، ۲۰۱۲). از میان سطوح مختلف تعارض، تمرکز پژوهش فعلی بر سطح بین‌فردی تعارض است (شانی^۸ و همکاران، ۲۰۰۹). در ادامه، این پژوهش در تلاش است تا پیامدهای قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار را نیز مورد بررسی قرار دهد. قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار می‌تواند پیامدهای منفی متعددی با خود داشته باشد. فرسودگی شغلی و خروج از سازمان تنها نمونه‌ای از اثرات نامطلوب قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار محسوب می‌شوند (اسلیتر^۹ و همکاران، ۲۰۱۲). در همین راستا، خجالت^۱ متغیری است

-
1. Leiter
 2. Workplace Incivility
 3. Sguera
 4. Cash
 5. Sojo, Wood & Genat
 6. Cortina
 7. Forsyth
 8. Shani
 9. Sliter

که در این پژوهش، به عنوان یک از پیامدهای قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار مورد مطالعه واقع شده است. خجالت نوع کوتاه مدت و بسیار ناخوشایندی از اضطراب اجتماعی است و زمانی رخ می‌دهد که شخص به نقش مورد انتظار خود دست نیابد و وجهی خود را در برابر دیگران از دست دهد (گافمن^۲، ۲۰۱۷). مولفه‌ی دیگر تعلق^۳ است. تعلق در محل کار میزان و اندازه‌ای است که بدان وسیله فرد احساس می‌کند که توسط دیگران پذیرفته شده، مورد احترام واقع گردیده، جزوی از آنها بوده و مورد حمایت آنها می‌باشد (کوکشاو و شوچت^۴، ۲۰۱۰). تعلق یک انگیزه قوی، اساسی و بسیار فراگیر در میان افراد است و بیشتر از نوع نیاز است تا از نوع خواستن. این نیاز چه به صورت تعلق به گروه (اسکارف^۵ و همکاران، ۲۰۱۶)، سازمان (فارمر و ون‌داین^۶، ۲۰۱۷) و یا رهبر (کورنلیس^۷ و همکاران، ۲۰۱۳) مطرح گردد؛ همواره از اهمیت خاصی برخوردار است. احساس تعلق، یکی از نتایج دلپذیر و در عین حال مکرر ارتباط با دیگران است که طبق مطالعه هرشکوویس^۸ و همکاران (۲۰۱۷) ممکن است به صورت روزانه در محل کار توسط بی‌ادبی افراد مورد تهدید واقع گردد. لذا می‌توان انتظار داشت که در یک رابطه منطقی، قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار بر روی حس تعلق کارکنان تاثیر بگذارد.

نوآوری این پژوهش در مدل مفهومی پژوهش است. بدین ترتیب که هر یک از متغیرهایی که در این مدل آمده است، در پژوهش‌های جداگانه‌ای بررسی شده است (اسلیتر، ویثرو و جکس^۹، ۲۰۱۵؛ ترودل و ریو^{۱۰}، ۲۰۱۱؛ هرشکوویس و همکاران، ۲۰۱۷)؛ لیکن این پژوهش، این متغیرها را در کنار هم و در یک مدل مفهومی بررسی نموده است. پژوهش فعلی در میان کارکنان شعب و ادارات بانک مسکن تهران بزرگ صورت پذیرفته است و در تلاش است با ارائه دستاوردها و نتایج خود بتواند نسبت به شناسایی بهتر و بیشتر معضل بی‌ادبی در شعب و ادارات بانک مسکن کمک نموده و پیشنهادهایی را ارائه نماید که در صورت امکان، پیامدهای آن را تا حد امکان کاهش داد.

-
1. Embarrassment
 2. Goffman
 3. Belongingness
 4. Cockshaw & Shochet
 5. Scarf
 6. Farmer & Van Dyne
 7. Cornelis
 8. Hershcovis
 9. Sliter, Withrow & Jex
 10. Trudel & Reio

مبانی نظری پژوهش

بی ادبی در محل کار

بی ادبی به عنوان نوعی رفتار ناشایست شناخته می‌شود؛ چرا که هنجارهای اجتماعی و سازمانی، علی‌الخصوص در نظر گرفتن دیگران و احترام متقابل را زیر پا می‌گذارد. بی ادبی در زمره رفتارهای کم‌شدت^۱ محسوب می‌شود چرا که به مقدار کم، در ماهیت خود به عنوان رفتار ضد اجتماعی محسوب می‌گردد. رفتارهای بی ادبانه در محل کار می‌تواند کلامی یا غیر کلامی، منفعلانه یا بصورت فعال صورت پذیرد. (رابرتز، چرر و بوویر^۲، ۲۰۱۱). به طور کلی، رفتارهای بی ادبانه هزینه‌های زیادی را به کارکنان و سازمان‌ها تحمیل می‌نمایند (گریفین، بل و ماروسارز^۳، ۲۰۰۷). به عنوان مثال، بی ادبی در محل کار تاثیر مضر بر روی رفاه‌ذهنی کارکنان می‌گذارد و ممکن است موجب منجر به نتایج نامطلوب کاری گردد. کاهش تلاش کاری کارکنان، افزایش غیبت از کار، ترک شغل، رشد بدبینی، اضطراب هیجانی و تاثیر منفی بر روی رفتارهای جستجوی شغل^۴ تنها نمونه‌هایی از اثرگذاری منفی و خطرناک بی ادبی در محل کار هستند (ابوبکار، ماگیری و شیکات^۵، ۲۰۱۸؛ آرمسترانگ^۶، ۲۰۱۸؛ گوش، ریو و بانگ^۷، ۲۰۱۳؛ ماینر-روبینو و رید^۸، ۲۰۱۰؛ تپر و هنل^۹، ۲۰۱۱؛ پیرسون و پوراث^{۱۰}، ۲۰۰۵؛ پیرسون، اندرسون و پوراث^{۱۱}، ۲۰۰۰؛ کان و مونتگومری^{۱۲}، ۱۹۹۸). در این پژوهش، منظور از بی ادبی در محل کار، میزانی است که فرد از سوی دیگران در معرض بی ادبی قرار می‌گیرد و نه بروز رفتار بی ادبانه از سوی خود فرد (دنیلز و جردن^{۱۳}، ۲۰۱۹).

1. Mild
2. Roberts, Scherer & Bowyer
3. Griffin, Bell & Marusarz
4. Job Search Behavior
5. Abubakar, Megeirhi & Shneikat
6. Armstrong
7. Ghosh, Reio Jr & Bang
8. Miner-Rubino & Reed
9. Tepper & Henle
10. Pearson & Porath
11. Pearson, Andersson & Porath
12. Kane & Montgomery
13. Daniels & Jordan

ویژگی‌های شخصیتی و بی‌ادبی در محل کار

ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند نقش مهمی در تفسیر رفتارهای بی‌ادبانه داشته باشند. در واقع، ویژگی‌های شخصیتی در بیشتر مواقع برداشت‌های ما از بدرفتاری‌های گوناگون در محیط کار، ارتباط دارند (پارکینز، فیشبین و ریچی^۱، ۲۰۰۶). پژوهشگران استدلال می‌نمایند که تمام ویژگی‌های شخصیتی را می‌توان در پنج عامل اساسی و زیربنایی طبقه‌بندی کرد. این پنج ویژگی اصلی شامل برون‌گرایی، موافقت‌پذیری، باوجدان‌بودن، ثبات هیجانی و گشودگی به تجربیات هستند (آنتونکایس^۲ و همکاران، ۲۰۰۸). این ویژگی‌ها در کنار هم مدل "پنج بزرگ"^۳ را تشکیل می‌دهند که به مدل "پنج عاملی"^۴ یا "اقیانوس"^۵ نیز معروف است (جان، رابینز و پروین^۶، ۲۰۰۸). برخی پژوهش‌ها نشانگر آن است که مدل پنج عاملی ویژگی‌های شخصیتی، به طرز قابل توجهی در پیش‌بینی برخوردهای بی‌ادبانه مشاهده شده در محل کار، می‌تواند موثر باشد. در بیان دیگر، کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی مختلف در سازمان، به یک اندازه در معرض بی‌ادبی قرار نمی‌گیرند و درک متفاوتی از بی‌ادبی در محل کار دارند (اسلیتر، ویشرو و جکس، ۲۰۱۵؛ میلام، اسپیتزمولر و پنی^۷، ۲۰۰۹؛ تیلور و کلومپر^۸، ۲۰۱۲).

یکی از این تفاوت‌ها که در مبانی نظری ارتباط آن با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی بررسی شده است، ثبات هیجانی است؛ بدین ترتیب که طبق دیدگاه میلام، اسپیتزمولر و پنی^۹ (۲۰۰۹) ثبات هیجانی رابطه معکوسی با بی‌ادبی در محل کار دارد؛ چراکه ثبات هیجانی پایین می‌تواند عاملی باشد که افراد را مستعد استرس بیشتری در محیط پیرامون نماید و به نحوی عمل نماید که فرد را نسبت به کوچک‌ترین اتفاق و رفتاری در محیط اطراف، حساس‌تر از حد معمول نماید (مارچیندو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۸). از عوامل دیگری که مارچیندو و همکاران (۲۰۱۸) و اسلیتر، ویشرو و جکس (۲۰۱۵) به آن اشاره داشته‌اند، میزان برون‌گرایی افراد است بدین ترتیب که افرادی که برون‌گراتر هستند، میانه‌ی خوبی با سکوت، خودکاو و محافظه‌کاری ندارند. آنها همواره سعی می‌کنند که در موقعیت‌ها و شرایط اجتماعی مثبتی قرار داشته باشند و بنابراین

1. Parkins, Fishbein & Ritchey
2. Antoncic
3. Big Five Model
4. Five Factor Model
5. OCEAN
6. John, Robins & Pervin
7. Milam, Spitzmueller & Penney
8. Taylor & Kluemper
9. Milam, Spitzmueller & Penney
10. Marchiondo

احتمالاً سطح پایین بی‌ادبی را نادیده می‌گیرند و یا از نقض جزئی عرف‌ها و قاعده‌ها چشم‌پوشی می‌نمایند؛ از این رو ممکن است کمتر بوسیله‌ی رفتارهای بی‌ادبانه اذیت شوند. موافقت‌پذیری از دیگر ویژگی‌های شخصیتی است که رابطه آن با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی بررسی شده است چراکه افرادی که موافقت‌پذیر نیستند، به استدلال منطقی، بدگمانی و دیرباوری گرایش دارند. بر این اساس، افرادی که موافقت‌پذیری پایینی دارند، ممکن است بیشتر از دیگران بی‌ادبی در محل کار را تجربه نمایند (اسلیتر، ویثرو و جکس، ۲۰۱۵). پژوهش‌هایی که در مورد افراد باوجدان صورت پذیرفته است، حاکی از آن است که باوجدان بودن رابطه مثبتی با استرس فردی دارد (گارتلند، اوکانر و لوتون^۱، ۲۰۱۲). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت باوجدان بودن با بی‌ادبی در محل کار نیز رابطه‌ی مثبتی دارد؛ زیرا یک کارمند باوجدان بیشتر از دیگران متوجه نقض عرف‌ها و رویه‌های مرسوم در سازمان خواهد بود و به آنها واکنش نشان خواهد داد. در نتیجه، یک فرد باوجدان در محل کار ممکن است نه تنها با رفتار بی‌ادبانه‌ی دیگران روبه‌رو شود، بلکه ممکن است به خود او نیز برچسب بی‌ادب زده شود (کلبیگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). افرادی با گشودگی به تجربه بالا، تمایل بیشتری به پذیرش دیگران دارند و همانند موافقت‌پذیرها و برون‌گراها، در مورد افراد بی‌ادب به صورت بالقوه عکس‌العمل کمتری از خود نشان می‌دهند. کارکنانی با میزان بالای ویژگی گشودگی به تجربه، تمایل دارند که علت رفتار فرد بی‌ادب را به عوامل خارجی نسبت دهند و کمتر علت چنین رفتارهایی را به انگیزه‌های منفی شخصی ربط می‌دهند (اسلیتر، ویثرو و جکس، ۲۰۱۵). پس با توجه به مطالبی که بیان گردید، می‌توان فرض زیر را بیان نمود.

فرض اصلی اول (۱): ((در سطح فردی، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (ثبات هیجانی، موافقت‌پذیری، گشودگی به تجربه، برون‌گرایی و باوجدان بودن) با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار ارتباط دارد)).

سبک‌های مدیریت تعارض و بی‌ادبی در محل کار

تعارض، آن دسته از عدم توافق‌هایی است که باعث رنجش و آزرده‌گی شخص شده و مانع از توجه وی بر روی هدف‌ها و ایده‌ها می‌شود (بیلین^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). تشدید تعارض در محل کار ممکن است موجب ظهور عواملی مانند پرخاشگری، خشونت و بی‌ادبی در محل کار شود (جکسون^۴، ۲۰۱۳). از میان سبک‌های مختلف برای مدیریت تعارض^۵ سبک پنجگانه یکپارچگی،

1. Gartland, O'connor & Lawton
2. Klebig
3. Baillien
4. Jackson
5. Conflict Management Styles

خدمت‌رسانی، مصالحه، تسلط و اجتناب در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است (نسترکین و پورترفیلد^۱، ۲۰۱۶). اینکه افراد در محیط کار چگونه در مقابل بی‌ادبی موجود واکنش نشان دهند، تا حد زیادی بستگی به این دارد که کارکنان کدامیک از این سبک‌های پنجگانه مدیریت تعارض را برگزیده باشند (هرشکوویس و کامرون^۲، ۲۰۱۱؛ پلوچارزیک^۳، ۲۰۱۳). مثلاً فردی که هدف بی‌ادبی در محل کار قرار می‌گیرد، ممکن است در حل تعارض به استفاده از سبک‌هایی مانند اجتناب یا خدمت‌رسانی (سازش) روی آورد، که در نتیجه، احتمال بروز بی‌ادبی از سوی عامل بی‌ادبی را افزایش خواهد داد؛ زیرا وی را به ادامه رفتار فعلی خویش تشویق می‌نماید. بر خلاف سبک‌های اجتناب و خدمت‌رسانی که جنبه غیرمقابله‌ای دارند، سبک تسلط، جنبه مقابله‌ای دارد و خواهان دستیابی به اهداف، بدون نگرانی درباره‌ی نیازهای دیگران است. افرادی که از این سبک استفاده می‌نمایند احتمالاً بیشتر از دیگران هدف بی‌ادبی قرار می‌گیرند. افرادی که سبک یکپارچگی را ترجیح می‌دهند، احتمالاً کمتر از دیگران در معرض رفتارهای بی‌ادبانه قرار می‌گیرند؛ زیرا آنها بیشتر از دیگران دارای ذهنی انعطاف‌پذیر هستند و علاقه‌مند به حل مسئله می‌باشند. افرادی هم که از سبک مصالحه استفاده می‌کنند، کمتر هدف بی‌ادبی قرار می‌گیرند. آنها دارای یک رویکرد واسطه‌ای برای رسیدن به راه‌حل هستند (ونجارسولد، والکر و اسکارلیکی^۴، ۲۰۱۰؛ هرشکوویس و کامرون، ۲۰۱۱؛ لیو^۵ و همکاران، ۲۰۰۹؛ کورتینا و ماگلی^۶، ۲۰۰۹). پس با توجه به مطالبی که ذکر شد، می‌توان فرض زیر را ارائه نمود.

فرض اصلی دوم (۲): ((در سطح فردی، سبک‌های مدیریت تعارض (اجتناب، یکپارچگی، خدمت‌رسانی، مصالحه و تسلط) با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار ارتباط دارند)).

پیامدهای بی‌ادبی در محل کار

بی‌ادبی در محل کار و خجالت

هنگامی که عامل بی‌ادبی، رفتاری بی‌ادبانه را از خود نشان می‌دهد، احتمال آن وجود دارد که وجه و اعتبار فردی که هدف بی‌ادبی قرار گرفته است، از دست برود. در نتیجه، فرد قربانی در مقایسه با گذشته، رفتار خود را بیشتر از دید دیگران ارزیابی می‌نماید. در بیشتر مواقع این ارزیابی منجر به پاسخ‌های هیجانی از سوی فرد هدف می‌گردد. یکی از این پاسخ‌ها حس خجالت

-
1. Nesterkin & Porterfield
 2. Hershcovis & Cameron
 3. Plocharczyk
 4. Van Jaarsveld, Walker & Skarlicki
 5. Liu
 6. Cortina & Magley

است. حس خجالت در یک معنا یعنی ارزیابی خودمان از منظر دیگران (تانگنی، استوونگ و ماشک^۱، ۲۰۰۷). در مورد بی‌ادبی در محل کار باید به دو نکته توجه داشت. اول اینکه چه کسی عامل آن است. دوم اینکه فردی که عامل بی‌ادبی است، به تنهایی نمی‌تواند موجب ایجاد حس خجالت در فرد قربانی شود، بلکه حس خجالت در قربانی زمانی به وجود می‌آید که بدرفتاری از سوی سایر همکاران نیز اتفاق بیفتد (هرشکوویس و ریچ^۲، ۲۰۱۳). پس با توجه به مطالبی که بیان شد، می‌توان فرض زیر را ارائه نمود.

فرض اصلی سوم (۳): ((در سطح فردی، قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار با ایجاد حس خجالت در کارکنان رابطه مثبت دارد)).

بی‌ادبی در محل کار و تعلق

انسان‌ها اساساً نگران حفظ موقعیت خود در گروه‌ها هستند و می‌خواهند بوسیله عضویت در گروه احساس امنیت کنند. آنها به دنبال فرصت هستند تا در زندگی سازمانی مشارکت نمایند اما هنگامی که از سوی سایر اعضای واحد یا سازمان با بی‌ادبی در محل کار روبه‌رو می‌شوند، احتمال دارد که این مورد را به عنوان یک تهدید نگران‌کننده در نظر بگیرند (هرشکوویس و همکاران، ۲۰۱۷). افرادی که هدف بی‌ادبی قرار می‌گیرند، ممکن است اینطور احساس کنند که آنها در سازمان یا گروه خود نقش چندان محوری ندارند و در نتیجه بیشتر احتمال دارد که در مواقع سخت و دشوار، دست از تلاش بکشند و یا همه چیز را رها نمایند. رفتارهای بی‌ادبانه این پیام را با خود به همراه دارند که فرد قربانی، فاقد ارزش می‌باشد و متعلق به گروه و سازمان نیست. به این ترتیب، فرد قربانی برای ادامه‌ی کار با عدم اطمینان روبه‌رو خواهد شد. علاوه بر این، افرادی که هدف قرار می‌گیرند، احتمالاً بیشتر از دیگران از همکاران خود دوری می‌نمایند (کورتینا و ماگلی، ۲۰۰۹؛ کورتینا و ماگلی، ۲۰۰۳). پس با عنایت به مبانی نظری و مطالبی که ذکر شد، می‌توان فرض زیر را ارائه نمود.

فرض اصلی چهارم (۴): ((در سطح فردی، قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار با حس تعلق کارکنان رابطه منفی دارد)).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و پیمایشی است. ماهیت مطالعه فعلی توصیفی بوده و از نوع پژوهش‌های غیرعالی (همبستگی) است. واحد تحلیل فرد است و افق زمانی پژوهش نیز از نوع

1. Tangney, Stuewing & Mashek
2. Hershcovis & Reich

مطالعه پیشایندها و پیامدهای بی‌ادبی در محل کار

مطالعات مقطعی است (نیومن، ۱۳۹۰؛ سکاران، ۱۳۸۰؛ دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۶). در مقیاس اندازه‌گیری نگرش این پژوهش، از نوع طیف لیکرت است. متغیر ویژگی‌های شخصیتی، بر اساس طیف نه‌گانه لیکرت و چهار متغیر دیگر بر اساس طیف هفت‌گانه لیکرت مورد سنجش واقع شده‌اند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، در دسترس است. بدین ترتیب که پژوهش‌گر با حضور در اداره‌های مرکزی از کارکنانی که حاضر به همکاری بوده‌اند، درخواست نموده است که پرسشنامه‌ها را پر کنند. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان اداره‌های مرکزی بانک مسکن است که در مجموع شامل ۱۱۲۲ نفر می‌شود. بانک مسکن شامل پنج اداره‌ی مرکزی در سطح تهران می‌باشد. پس از توزیع ۷۵۰ عدد پرسشنامه، ۷۰۰ پرسشنامه برگشت داده شد. پس از بررسی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، تعداد ۶۵۰ عدد پرسشنامه سالم برای انجام تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت.

اندازه‌گیری متغیرها

در این پژوهش، پنج متغیر اصلی به همراه متغیرهای کنترلی مورد سنجش واقع گردیده‌اند که عبارتند از:

سبک‌های مدیریت تعارض. این متغیر دارای پنج بعد می‌باشد که برای اندازه‌گیری این متغیر از پرسشنامه ۲۸ آیتمی رحیم و مگنر^۱ (۱۹۹۵) استفاده گردیده است که ۷ سوال مربوط به بعد یکپارچگی، ۶ سوال برای بعد خدمت‌رسانی، ۵ سوال برای بعد تسلط، ۶ سوال برای بعد اجتناب و ۴ سوال نیز مربوط به بعد مصالحه می‌باشد.

ویژگی‌های شخصیتی. متغیر ویژگی‌های شخصیتی در این پژوهش مبتنی بر مدل پنج‌عاملی شخصیت می‌باشد. برای سنجش این متغیر از پرسشنامه ۴۰ آیتمی سائوسیر^۲ (۱۹۹۴) استفاده شده است.

بی‌ادبی در محل کار. در پژوهش فعلی، این متغیر بر اساس پرسشنامه ۷ آیتمی کورتینا و همکاران^۳ (۲۰۰۱) سنجیده شده است.

خجالت. برای سنجش این متغیر از پرسشنامه ۴ آیتمی لاری، لندل و پتون^۴ (۱۹۹۶) استفاده گردیده است.

-
1. Rahim & Magner
 2. Saucier
 3. Cortina
 4. Leary, Landel & Patton

تعلق. به منظور سنجش متغیر تعلق از پرسشنامه‌ی ۴ آیتمی گودارد^۱ (۲۰۰۱) استفاده گردیده است که ۲ سوال آن معکوس هستند. متغیرهای کنترلی. متغیرهای کنترلی پژوهش فعلی عبارتند از: سن، جنسیت، تحصیلات و وضعیت استخدامی.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

آمار توصیفی

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را ۶۷٪ مرد و ۳۳٪ زن تشکیل داده است. میزان تحصیلات مشارکت‌کنندگان نیز به ترتیب ۱۸/۱۸٪ دیپلم، ۴۰/۹٪ کارشناسی، ۳۸/۶۳٪ کارشناسی ارشد و ۲/۲۹٪ نیز دکتری هستند. طبقه‌بندی سنی پاسخ‌دهندگان به ترتیب ۴/۹۲٪ بین ۲۰ الی ۲۹ سال، ۵۱/۰۷٪ بین ۳۰ الی ۳۹ سال، ۳۹/۳۸٪ بین ۴۰ الی ۴۹ سال و ۴/۶۳٪ نیز بین ۵۰ الی ۵۹ سال می‌باشد. در مورد وضعیت استخدامی نیز، ۱۶/۳۱٪ قراردادی و ۸۳/۶۹٪ رسمی هستند.

آمار استنباطی

برای تحلیل استنباطی داده‌ها از استفاده از نرم افزار SmartPLS3 استفاده گردیده است. در ادامه، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های در قالب دو مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری ارائه می‌شود.

مدل اندازه‌گیری

در این پژوهش سه نوع آزمون برای مدل اندازه‌گیری صورت پذیرفته است که عبارتند از: آزمون پایایی، آزمون روایی و آزمون کیفیت (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶). نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها گویای آن است که آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای آشکار بالاتر از ۰/۷ می‌باشد و بنابراین، پایایی مدل اندازه‌گیری مورد تایید می‌باشد. همچنین پایایی مرکب برای تمامی متغیرهای پنهان نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد و بنابراین، پایایی مدل اندازه‌گیری مورد تایید می‌باشد. برای سنجش روایی همگرا از شاخص میانگین متوسط واریانس استخراج شده^۲، استفاده شده است. با بررسی نتایج موجود، مشخص می‌گردد که مقدار این شاخص برای تمامی متغیرهای آشکار، بالاتر از ۰/۵ می‌باشد و بنابراین، روایی همگرای مدل اندازه‌گیری مورد تایید

1. Godard
2. AVE

است. با بررسی نتایج موجود مشخص می‌گردد که شاخص اشتراک با روایی متقاطع هم برای تمامی متغیرهای مشاهده‌پذیر مثبت می‌باشد و بنابراین، مدل اندازه‌گیری از کیفیت بسیار مطلوبی برخوردار می‌باشد. در جدول شماره یک تمامی نتایج بدست‌آمده برای تأیید مدل اندازه‌گیری آورده شده است.

مدل ساختاری

برای آزمون مدل ساختاری نیز از چهار معیار استفاده شده است که عبارتند از: شاخص ضریب تعیین^۱ برای متغیرهای مکنون درون‌زا، ضرایب مسیر و معناداری آنها^۲، شاخص ارتباط پیش‌بین^۳، معیار اندازه اثر^۴ (مربع فیشر) (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶). نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیانگر آن است که ضریب تعیین برای تمامی متغیرهای وابسته بالاتر از ۰/۶۷ می‌باشد که گواه قوی بودن مدل ساختاری است و بنابراین مدل ساختاری پژوهش مورد تأیید است. سطح اطمینان در این پژوهش ۹۵ درصد می‌باشد، بنابراین مقادیر ضریب معناداری باید بالاتر از ۱/۹۶ باشند. بررسی نتایج مشخص می‌کند که ضریب معناداری برای تمامی روابط و فرض‌های پژوهش بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد و بنابراین فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید می‌باشد و از معناداری بسیار مناسبی برخوردار هستند. همچنین بررسی نتایج موجود، نشان‌دهنده است که مقدار معیار ارتباط پیش‌بین برای تمامی متغیرهای مشاهده‌پذیر مثبت می‌باشد و بنابراین، مدل ساختاری از کیفیت بسیار مطلوبی برخوردار می‌باشد و توانایی خوبی برای پیش‌بینی کردن دارد. در مورد اندازه اثر نیز نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیانگر آن است که معیار اندازه اثر برای تمامی متغیرهای وابسته بالاتر از ۰/۳۵ می‌باشد که گواه قوی بودن مدل ساختاری می‌باشد و بنابراین مدل ساختاری پژوهش مورد تأیید است.

1. R2
2. T-Value
3. Q2
4. F 2

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، ضریب تعیین، ارتباط پیش بین
CV Com و AVE برای متغیرهای پژوهش

Q2	R2	CV Com	AVE	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	متغیر / بعد	
۰/۰۳۳	۰/۷۳۴	۰/۱۹۵	۰/۵۳۲	۰/۸۷۲	۰/۸۴۵	سبک‌های مدیریت تعارض	۱
۰/۳۵	۰/۷۶۱	۰/۴۸۸	۰/۵۵۱	۰/۸۷۵	۰/۸۳	اجتناب	۲
۰/۴۴۳	۰/۷۱۲	۰/۴۱۱	۰/۵۹۳	۰/۷۴۴	۰/۷۹۱	مصالحه	۳
۰/۱۳۲	۰/۷۰۸	۰/۳۸۴	۰/۵۴۱	۰/۷۸۹	۰/۷۵۱	تسلط	۴
۰/۴۱	۰/۷۸۴	۰/۴۴۴	۰/۵۳۶	۰/۸۷۳	۰/۸۵۲	یکپارچگی	۵
۰/۴۰۸	۰/۷۷۳	۰/۴۶۲	۰/۵۴۶	۰/۸۷۷	۰/۸۳۳	خدمت‌رسانی	۶
-	-	۰/۱۵۵	۰/۵۱۷	۰/۷۱۶	۰/۷۴	ویژگی‌های شخصیتی	۷
۰/۴۲۳	۰/۷۸۷	۰/۳۴۱	۰/۵۲۶	۰/۸۴۷	۰/۷۸	موافقت‌پذیری	۸
۰/۳۳۲	۰/۷۱۹	۰/۱۸۵	۰/۵۹	۰/۸۲۶	۰/۷۵۶	باوجدان بودن	۹
۰/۳۰۶	۰/۸۳۶	۰/۲۵۴	۰/۵۷۷	۰/۷۹	۰/۷۶۴	ثبات هیجانی	۱۰
۰/۲۹۷	۰/۷۶۱	۰/۲۰۹	۰/۵۸۸	۰/۷۳۷	۰/۷۷۱	برون‌گرایی	۱۱
۰/۳۳۶	۰/۷۹۹	۰/۱۴۱	۰/۵۷۸	۰/۷۲۶	۰/۷۵۲	گشودگی به تجربه	۱۲
۰/۲۱۵	۰/۷۷۴	۰/۴۷	۰/۵۷	۰/۸۳۷	۰/۷۶۹	بی‌ادبی در محل کار	۱۳
۰/۴۳۹	۰/۷۱۸	۰/۵۵۲	۰/۷۴۵	۰/۹۲۱	۰/۸۸۵	خجالت	۱۴
۰/۴۷۶	۰/۷۴۵	۰/۶۴۸	۰/۸۲۷	۰/۹۵۰	۰/۹۳	تعلق	۱۵

جدول ۲. مقادیر ضریب مسیر، مقادیر معناداری، P-Value و اندازه اثر برای متغیرهای پژوهش

f 2	P-Value	T-Value	ضریب مسیر	فرض	
۰/۹۸۷	۰/۰۰۰	۱۳/۷۳۹	-۰/۵۸۹	ویژگی‌های شخصیتی <<< بی‌ادبی در محل کار	۱
-	۰/۰۰۰	۱۰/۹۳۱	-۰/۴۱۱	ثبات هیجانی <<< بی‌ادبی در محل کار	۲
-	۰/۲۵	۱/۴۰۵	۰/۰۸۶	موافقت‌پذیری <<< بی‌ادبی در محل کار	۳
-	۰/۳۱	۱/۸۵۰	-۰/۲۴۲	گشودگی به تجربه <<< بی‌ادبی در محل کار	۴
-	۰/۰۰۰	۳/۸۹۷	-۰/۱۴۲	برون‌گرایی <<< بی‌ادبی در محل کار	۵
-	۰/۰۰۰	۲/۱۴۴	-۰/۱۲۷	باوجدان بودن <<< بی‌ادبی در محل کار	۶
۰/۷۰۵	۰/۰۳۱	۲/۱۵۹	-۰/۰۶۰	سبک‌های مدیریت تعارض <<< بی‌ادبی در محل کار	۷
-	۰/۱۲	۰/۸۵۵	-۰/۰۴۹	اجتناب <<< بی‌ادبی در محل کار	۸
-	۰/۰۰۰	۵/۸۷۴	-۰/۲۴۴	یکپارچگی <<< بی‌ادبی در محل کار	۹
-	۰/۱۳۳	۱/۲۳۶	-۰/۲۸۸	خدمت‌رسانی <<< بی‌ادبی در محل کار	۱۰
-	۰/۰۰۰	۴/۹۴۶	-۰/۲۹۴	مصالحه <<< بی‌ادبی در محل کار	۱۱
-	۰/۰۰۰	۷/۰۳۱	-۰/۲۷۸	تسلط <<< بی‌ادبی در محل کار	۱۲
۲/۵۵۱	۰/۰۰۰	۷۵/۵۳۳	۰/۸۴۸	بی‌ادبی در محل کار <<< حس خجالت کارکنان	۱۳
۰/۸۰۶	۰/۰۰۰	۲۲/۶۰۹	-۰/۶۶۸	بی‌ادبی در محل کار <<< حس تعلق کارکنان	۱۴

یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که هر چهار فرض اصلی پژوهش مورد تأیید است. در مورد فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز همانطور که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است، از میان پنج ویژگی شخصیتی، سه ویژگی ثبات هیجانی، برون‌گرایی و باوجدان بودن رابطه معنادار و معکوسی با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار دارند ولی دو ویژگی موافقت‌پذیری و گشودگی به تجربه، رابطه معناداری با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار ندارند. از میان سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض نیز، سه سبک تسلط، یکپارچگی و مصالحه به ترتیب قوی‌ترین رابطه معنادار و معکوس را با قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار دارند ولی دو سبک اجتناب و خدمت‌رسانی رابطه معناداری با بی‌ادبی در محل کار ندارند.

در خصوص پیامدهای بی‌ادبی در محل کار، نتایج این پژوهش بیانگر این است که قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار با حس خجالت کارکنان رابطه مثبت با حس تعلق آنان، رابطه منفی دارد.

نتیجه‌گیری

بررسی نتایج موجود نشان می‌دهد که ثبات هیجانی قوی‌ترین همبستگی منفی را با بی‌ادبی در محل کار دارد. برون‌گرایی در مقام دوم و باوجدان بودن نیز در مقام سوم همبستگی قرار دارند. چراکه کارکنانی که در سازمان از ثبات هیجانی بالایی برخوردار هستند، براحتی به خاطر رفتار نامناسب دیگران از کوره در نمی‌روند، بردباری بیشتری در مقابل دیگران به خرج می‌دهند، در مقایسه با سایر همکاران واکنش‌های هیجانی کمتری از خود نشان می‌دهند، آرامش بیشتری دارند و نسبت به دیگران میزان استرس در آنها پایین است (میلان، اسپیتزمولر و پنی، ۲۰۰۹). در مورد افراد برون‌گرا نیز باید گفت اساساً افرادی با برون‌گرایی بالا، تمایل دارند که با انسان‌های زیادی در ارتباط باشند. آنها برای روابط خویش احترام قائل هستند و در بسیاری از مواقع، تلاش می‌کنند که روابط خود با دوستان و آشنایان را حفظ نمایند. بنابراین تلاش می‌کنند از هرگونه اقدام و رفتاری که به جایگاه آنان آسیب می‌رساند، دوری نمایند (اسلیتر، ویثرو و جکس، ۲۰۱۵). باوجدان بودن نیز ویژگی است که بالا بودن آن در کارکنان مترادف با وظیفه‌شناسی، دقت بالا، اخلاق‌مداری و قانون‌مندی در نظر گرفته می‌شود. باوجدان‌ها به بایدها و نبایدهای اخلاقی پایبند هستند و در ارتباطات خود با مافوق، کارمند زیر دست و ارباب رجوع ادب و احترام را رعایت می‌نمایند (گارتلند، اوکانر و لاونتون، ۲۰۱۲). همچنین بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، سه سبک یکپارچگی، مصالحه و تسلط با بی‌ادبی در محل کار رابطه‌ی معکوسی دارند.

تسلط قوی‌ترین رابطه منفی را دارد. یکپارچگی در مقام دوم و مصالحه نیز در مقام سوم قرار دارد. در سبک تسلط، فرد با استفاده از قدرت، جایگاه یا تجربه خویش به دنبال از بین بردن سریع بی‌ادبی می‌باشد. کارکنان و مدیرانی که بیشتر از این سبک استفاده می‌کنند، اساساً بی‌ادبی را تحمل نمی‌کنند و تمایل دارند که هر طور شده مانع از ظهور و ادامه رفتار بی‌ادبانه شوند (روگنس و اسپچی^۱، ۲۰۱۰). در سبک یکپارچگی، فرد علاوه بر توجه به خواسته‌ها و منافع خودش، به خواسته‌ها و تمایلات دیگران نیز توجه زیادی دارد. در نتیجه، افرادی که سبک یکپارچگی را ترجیح می‌دهند، احتمالاً کمتر در معرض رفتار بی‌ادبانه قرار خواهند گرفت (کورتینا و ماگلی، ۲۰۰۹). در سبک مصالحه نیز از فرد بی‌ادب و همچنین از فردی که هدف بی‌ادبی قرار گرفته است دعوت می‌شوند تا با یکدیگر به گفتگو بپردازند. در این حالت از طرفین خواسته می‌شود که بعضی از اقدامات و رفتارهای خود را متوقف نمایند؛ در نتیجه استفاده از این سبک نیز موجب گردد که کارمندان کمتر در معرض بی‌ادبی قرار گیرند (ترودل و ریو، ۲۰۱۱). نتایج این پژوهش بیانگر این است که خجالت از پیامدهای قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار است. رفتارهای بی‌ادبانه، پتانسیلی بالقوه دارند که در فرد حس خجالت ایجاد نمایند. وقتی کارمند توسط همکاران و مدیران خود خوار و خفیف شود و یا سخنان زشت و ناپسندی نثار وی گردد، به احتمال بسیار زیاد با حس خجالت روبه‌رو خواهد گردید. به نظر می‌رسد رابطه‌ی بسیار تنگاتنگی میان حس خجالت و قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار وجود دارد (هرشکوویس و همکاران، ۲۰۱۷). مسخره‌شدن فرد در محل کار، تحقیر وی، اظهارنظرهای زننده در مورد او در واقع بسیار با مولفه‌های بی‌ادبی در محل کار ارتباط دارند. قرارگرفتن در معرض رفتارهای بی‌ادبانه موجب می‌گردد که فرد احساس نماید که وجه و اعتبار وی در نزد دیگران خدشه‌دار گردیده است (هرشکوویس، ۲۰۱۱). کاهش حس تعلق کارکنان به سازمان نیز پیامد دیگر قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار است. قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی می‌تواند نشانگر آن باشد که فرد از نظر دیگران به سازمانی که در آن کار می‌کند تعلق ندارد. پخش شایعه، سخنان طعنه‌آمیز و نادیده‌گرفتن توانایی‌ها و تخصص فرد موجب می‌شوند که این احساس در فرد بوجود آید که محیط و جو سازمان برای ادامه فعالیت مناسب نیست. قرار گرفتن در معرض بی‌ادبی در محل کار اگر ادامه یابد عاملی خواهد بود که فرد با خود اینگونه تصور نماید که توسط همکاران مورد پذیرش واقع نشده و او را به عنوان شخصی اضافی محسوب می‌کنند. همچنین بی‌ادبی در واقع به این تفکر کمک می‌کند که فرد در محل کار کاملاً جدا از همکاران بوده و به اصطلاح تافته‌ی جدا بافته می‌باشد (فیسک^۲، ۲۰۱۸).

1. Rognes & Schei

2. Fisk

منابع

- داناوی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۸۶). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت. تهران: انتشارات صفّار.
- سبحانی فرد، یاسر. (۱۳۹۵). مبانی و کاربرد تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- سکاران، اوما. (۱۳۸۰). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه‌ی محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- محسنین، شهریار؛ اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۳۹۶). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- نیومن، لارنس. (۱۳۹۵). روش‌های پژوهش اجتماعی، ترجمه‌ی ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز. تهران: انجمن علوم مدیریت ایران.
- Abubakar, A. M., Megeirhi, H. A., & Shneikat, B. (2018). Tolerance for workplace incivility, employee cynicism and job search behavior. *The Service Industries Journal*, 38(9-10), 629-643.
- Antonicic, B., Bratkovic, T., Singh, G., & De Noble, A. (2008). The big five personality factors, gender, and entrepreneurship: Evidence from Slovenia. *Small business Management*, 53(5), 819-841.
- Armstrong, N. (2018). Management of nursing workplace incivility in the health care settings: A systematic review. *Workplace health safety*, 66(8), 403-410.
- Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 26(6), 870-881.
- Cash, R. E., White-Mills, K., Crowe, R. P., Rivard, M. K., & Panchal, A. R. (2019). Workplace Incivility Among Nationally Certified EMS Professionals and Associations with Workforce-Reducing Factors and Organizational Culture. *Prehospital Emergency Care*, 23(3), 346-355.
- Cockshaw, W. D., & Shochet, I. (2010). The link between belongingness and depressive symptoms: An exploration in the workplace interpersonal context. *Australian Psychologist*, 45(4), 283-289.
- Cornelis, I., Van Hiel, A., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2013). When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 605-613.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of management review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

- Crozier, W. R. (2004). Self-consciousness, exposure, and the blush. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 34(1), 1-17.
- Daniels, S. R., & Jordan, S. L. (2019). The Effect of Paternalism on Incivility: Exploring Incivility Climate as an Important Boundary Condition. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 190-203.
- Farmer, S. M., & Van Dyne, L. (2017). Organization-specific prosocial helping identity: Doing and belonging as the basis of "being fully there". *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 769-791.
- Fisk, S. (2018). *Social beings: A core motives approach to social psychology*. USA: New York: Wiley.
- Forsyth, A. (2012). Workplace conflict resolution in Australia: The dominance of the public dispute resolution framework and the limited role of ADR. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(3), 476-494.
- Gartland, N., O'connor, D. B., & Lawton, R. (2012). The effects of conscientiousness on the appraisals of daily stressors. *Stress & Health*, 28(1), 80-86.
- Ghosh, R., Reio Jr, T. G., & Bang, H. (2013). Reducing turnover intent: supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning. *Human Resource Development International*, 16(2), 169-185.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.
- Goffman, E. (2017). *Interaction ritual: Essays in face-to-face behavior*: UK: London: Routledge.
- Griffin, B., Bell, A., & Marusz, T. (2007). Incivility at work: Impact on employee engagement. Paper presented at the Better Work, Better Organisations, Better World: Conference Proceedings of the 7th Industrial and Organisational Psychology Conference/1st Asia Pacific Congress on Workplace and Organisational Psychology.
- Hershcovis, M. S., & Cameron, A. F. (2011). Invited reaction: Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 425-435.
- Hershcovis, M. S., Ogunfowora, B., Reich, T. C., & Christie, A. M. (2017). Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1057-1075.
- Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S26-S42.
- Jackson, R. (2013). *Domestic Violence Spills Over Into the Workplace: Proven Practices*: Germany: Berlin: Elsevier.
- John, O., Robins, R., & Pervin, L. (2008). *Handbook of personality: Theory and research*. New York. In: Guilford Press.
- Kane, K., & Montgomery, K. (1998). A framework for understanding dysempowerment in organizations. *Human resource management*, 37(3-4), 263-275.
- Klebig, B., Goldonowicz, J., Mendes, E., Miller, A. N., & Katt, J. (2016). The combined effects of instructor communicative behaviors, instructor credibility,

- and student personality traits on incivility in the college classroom. *Communication Research Reports*, 33(2), 152-158.
- Leary, M. R., Landel, J. L., & Patton, K. M. (1996). The motivated expression of embarrassment following a self-presentational predicament. *Journal of Personality*, 64(3), 619-636.
- Leiter, M. (2013). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*: Springer.
- Lewandowska-Tomaszczyk, B. (2017). Incivility and confrontation in online conflict discourses. *Lodz Papers in Pragmatics*, 13(2), 347-367.
- Liu, W., Steve Chi, S. C., Friedman, R., & Tsai, M. H. (2009). Explaining incivility in the workplace: The effects of personality and culture. *Negotiation & Conflict Management Research*, 2(2), 164-184.
- Marchiondo, L. A., Biermeier-Hanson, B., Krenn, D. R., & Kabat-Farr, D. (2018). Target Meaning-Making of Workplace Incivility Based on Perceived Personality Similarity with Perpetrators. *The Journal of psychology*, 152(7), 474-496.
- Meyer, S. (2004). Organizational response to conflict: Future conflict and work outcomes. *Social Work Research*, 28(3), 183-190.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.
- Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3148-3168.
- Nesterkin, D., & Porterfield, T. (2016). Conflict management and performance of information technology development teams. *Team Performance Management*, 22(5/6), 242-256.
- Parkins, I. S., Fishbein, H. D., & Ritchey, P. N. (2006). The influence of personality on workplace bullying and discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(10), 2554-2577.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.
- Plocharczyk, L. (2013). Managing conflict and incivility in academic libraries. *Workplace Culture in Academic Libraries (Chandos Information Professional Series)*, 307-320.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of applied psychology*, 80(1), 122-132.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458.
- Rognes, J. K., & Schei, V. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 82-97.

- Saucier, G. (1994). Mini-Markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of personality assessment*, 63(3), 506-516.
- Scarf, D., Moradi, S., McGaw, K., Hewitt, J., Hayhurst, J. G., Boyes, M., Hunter, J. A. (2016). Somewhere I belong: Long-term increases in adolescents' resilience are predicted by perceived belonging to the in-group. *British Journal of Social Psychology*, 55(3), 588-599.
- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2016). Curtailing the harmful effects of workplace incivility: The role of structural demands and organization-provided resources. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 115-127.
- Shani, A., Lau, J., Chandler, D., & Coget, J. (2009). *Behavior in organizations: An experiential approach*: McGraw Hill-Irwin Publications.
- Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Jex, S. M. (2012). Employee adiposity and incivility: Establishing a link and identifying demographic moderators and negative consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 409.
- Sliter, M., Withrow, S., & Jex, S. M. (2015). It happened, or you thought it happened? Examining the perception of workplace incivility based on personality characteristics. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 24-45.
- Sojo, V. E., Wood, R. E., & Genat, A. E. (2016). Harmful workplace experiences and women's occupational well-being: A meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 40(1), 10-40.
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. J. A. R. P. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annual review of psychology*, 58, 345-372.
- Taylor, S. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 316-329.
- Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 487-498.
- Trudel, J., & Reio Jr, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of management*, 36(6), 1486-1504.
- Zhang, Z.-X., & Wei, X. (2017). Superficial harmony and conflict avoidance resulting from negative anticipation in the workplace. *Management Organization Review*, 13(4), 795-820