

# Journal of Research in Educational Systems

Volume 17, Issue 61, 2023  
Pp. 87-104

Print ISSN: 2383-1324  
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

## Article Info:

**Article Type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received June 04, 2023  
Received In Revised Form  
August 02, 2023  
Accepted August 08, 2023  
Published Online August  
11, 2023

**Keywords:**  
Organizational  
commitment,  
Social undermining,  
School managers,  
Organizational loyalty

## Explanation of the Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Loyalty and Social Undermining of School Managers

Ghiv Joudy Shahabad<sup>1</sup> | Sadegh Maleki Avarsin<sup>2</sup> | Zarrin  
Daneshvar Heris<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student in Educational Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: [gh\\_joudy@yahoo.com](mailto:gh_joudy@yahoo.com)
2. *Corresponding Author*, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: [s.maleki@iaut.ac.ir](mailto:s.maleki@iaut.ac.ir)
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: [daneshvar88@yahoo.com](mailto:daneshvar88@yahoo.com)

### ABSTRACT

The present research was carried out by the purpose of determining the relationship among organizational loyalty and social undermining by mediating of organizational commitment of school managers in Miandoab. It is applied research considering its purpose and regarding the method of data collection descriptive of correlational kind using modeling structural equations. The statistical population of the present study included all the managers of Miandoab schools in all grades of elementary, first period of high school, second period of high school, technical –professional instruction, vocational training in the educational year of 2021-2022 among them 262 people were selected by using relative class method. In order to collect the needed data, questionnaire of organizational loyalty of (Kumar & Shekhar, 2012) questionnaire of organizational commitment of (Belfor & Wechsler, 1996) questionnaire of social undermining of (Duffy et al, 2002) were used. In order to analyze data and examine causal relations among the variables, modeling structural equations were used. The results showed that organizational loyalty has significant negative relationship effect on social undermining ( $p < .01$ ) and organizational commitment has significant negative relationship effect on social undermining ( $p < .01$ ). Also, the mediating effect of organizational commitment in relationship between organizational loyalty and social undermining was confirmed ( $p < .01$ ). Regarding the findings, it could be indicated that in order to control and decrease social undermining of school managers and avoid disruptive behaviors, considering the organizational commitment and organizational loyalty seems necessary.

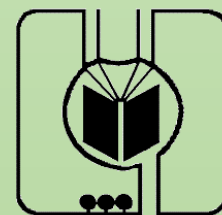
**Cite this article:** Joudy Shahabad, G., Maleki Avarsin, S., & Daneshvar Heris, Z. (2023). Explanation of the Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Loyalty and Social Undermining of School Managers. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 87-104. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.405782.3020>



© The Author(s)

Publisher: Iranian Educational Research Association

DOI: <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.405782.3020>



## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۷، شماره ۶۱، ۱۴۰۲  
ص ۸۷-۱۰۴

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۵/۲۰

واژه‌های کلیدی:

تعهد سازمانی،

سایش اجتماعی،

مدیران مدارس،

وفاداری سازمانی

## بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین وفاداری سازمانی و سایش اجتماعی مدیران مدارس

گیو جودی شاه‌آباد<sup>۱</sup> | صادق ملکی آوارسین<sup>۲</sup> | زرین دانشور هریس<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی. رایانامه:

[gh\\_joudy@yahoo.com](mailto:gh_joudy@yahoo.com)

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی. رایانامه:

[s.maleki@iaut.ac.ir](mailto:s.maleki@iaut.ac.ir)

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی. رایانامه: [daneshvar88@yahoo.com](mailto:daneshvar88@yahoo.com)

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف تعیین رابطه بین وفاداری سازمانی و سایش اجتماعی با میانجی‌گری تعهد سازمانی مدیران مدارس میان‌دوآب انجام شد. به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران مدارس شهرستان میان‌دوآب در همه مقاطع تحصیلی (ابتدائی، متوسطه اول، متوسطه دوم، کاردانش و فنی حرفه‌ای) در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ تشکیل داد که از میان آن‌ها، تعداد ۲۶۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از پرسشنامه‌های وفاداری سازمانی (Kumar & Shekhar, 2012)، تعهد سازمانی (Balfour & Wechsler, 1996)، سایش اجتماعی (Duffy et al, 2002) استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی روابط علی بین متغیرها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر منفی و معناداری ( $p < 0/01$ ) و تعهد سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر منفی و معناداری ( $p < 0/01$ ) دارد. همچنین تأثیر میانجی‌گری تعهد سازمانی در رابطه بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی ( $p < 0/01$ ) تأیید شد؛ بنابراین می‌توان بیان کرد که برای کنترل و کاهش سایش اجتماعی مدیران مدارس و جهت جلوگیری از بروز رفتارهای مخرب، توجه به تعهد سازمانی و وفاداری سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

استناد به این مقاله: جودی شاه‌آباد، گ.، ملکی آوارسین، ص. و دانشور هریس، ز. (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین وفاداری سازمانی و سایش اجتماعی مدیران مدارس. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷(۶۱)،

<https://doi.org/10.22034/jiera.2023.405782.3020.104-87>

ناشر: انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران

© نویسندگان



## مقدمه

محققان مدیریت مدت‌هاست که اشکال بسیاری از بدرفتاری در محل کار را تشخیص داده‌اند، از اعمال نسبتاً نادر خشونت فیزیکی، مانند آزار و اذیت فیزیکی و قلدری، تا اشکال بسیار رایج‌تر این رفتار، مانند بی‌ادبی و سایش اجتماعی (Barclay & Aquino, 2011؛ Dhanani et al., 2021). اگرچه مطالب زیادی در مورد بدرفتاری در محل کار نوشته شده است، من جمله بررسی متا تحلیلی (Dhanani et al., 2021)، با استثنائات کمی (Mostafa et al., 2021؛ Watkins, 2021)، لیکن سایش اجتماعی همچنان یک شکل مطالعه نشده از بدرفتاری در محل کار است. در مطالعات مختلف، ادبیات تحقیق نشان می‌دهد بدرفتاری در محل کار احتمال پیامدهای منفی فیزیکی، روانی، عاطفی و رفتاری را برای قربانیان افزایش می‌دهد؛ مانند افزایش شکایات جسمی و احساس افسردگی، نگرش‌های منفی کاری، فرسودگی شغلی و عملکرد شغلی پایین‌تر (Aquino & Thau, 2009؛ Barclay & Aquino, 2011؛ Herscovis, 2011). سایش اجتماعی شکل مهمی از بدرفتاری است که ارتباط و پیامدهای خاصی برای مطالعه روابط کارمند-سازمان دارد (Duffy et al., 2002, 2012؛ Lee et al., 2016). به گفته Duffy و همکاران (2002) سایش اجتماعی به اعمال عمدی و مخربی اشاره دارد که با هدف صریح آسیب رساندن یا تخریب شهرت و جایگاه اجتماعی هدف در یک گروه و یا مانع از عملکرد کاری فرد انجام می‌شود. نمونه‌هایی از سایش اجتماعی شامل تحقیر اهداف در مقابل دیگران یا پخش شایعات برای آسیب رساندن به شهرت یک فرد در یک گروه است. جای تعجب نیست که تعداد فزاینده‌ای از مطالعات نشان داده‌اند که رفتارهایی با هدف آسیب رساندن عمدی به موقعیت اجتماعی دیگران در یک گروه در محل کار، پیامدهای گسترده‌تری برای نحوه ارتباط قربانی با سازمان دارد (Bowling & Beehr, 2006؛ Caillier, 2021). از این رو، سایش اجتماعی را می‌توان به‌عنوان نوعی سوءاستفاده از روابط بین فردی در نظر گرفت (Kim, 2017؛ Wiesenfeld, 2017). سایش اجتماعی می‌تواند به سرمایه اجتماعی آسیب برساند (Keeves, et al., 2017؛ Shu,

Lazatkhan, 2017) و در نهایت هزینه‌های اجتماعی را متحمل شود (Quade et al., 2019). آسیب ناشی از سایش اجتماعی توسط یک فرد در ابتدا جزئی است، اما زمانی که کارمند موقعیت خود را از طریق اقداماتی مانند دست‌کم گرفتن مداوم، تهمت، عدم افشای اطلاعات، ناآگاهی و سکوت عمدی که تأثیر نامطلوب دارد، می‌تواند به یک مشکل جدی تبدیل شود (Duffy et al., 2012). به‌طور سنتی، مطالعه رابطه بین اشکال مختلف بدرفتاری و سطح تعهد عاطفی گزارش شده توسط قربانیان رایج بوده است. مطمئناً، مطالعات مربوط به تعهد عاطفی مبتنی بر احساسات، یک رابطه منفی را نشان داده است (Bowling & Beehr, 2006). آنچه مورد بررسی قرار نگرفته این است که آیا بدرفتاری به‌طور کلی یا سایش اجتماعی به‌طور خاص بر تعهد تأثیر می‌گذارد. این مسئله از آنجا دارای اهمیت است که تعهد سازمانی تحت تأثیر عوامل قبلی مختلف قرار دارد و به‌طور متفاوتی با نتایج مهم محل کار، مانند عملکرد، رفتار شهروندی، حضور و غیاب و جابجایی در ارتباط هستند (Gellatly & Hedberg, 2016). با توجه به این یافته‌ها، می‌توان انتظار داشت که برخورد نامطلوب رابطه‌ای که به موقعیت اجتماعی فرد در محل کار آسیب می‌زند، مانند سایش اجتماعی، بر اشکال مختلف تعهد به شیوه‌ای پیچیده و ظریف تأثیر بگذارد.

روابط سالم و حمایتی افراد با کسانی که در یک سازمان با آن‌ها روبرو می‌شوند منبع بسیار مهمی برای شادی و عملکرد آن‌هاست (Sârbescu et al., 2017). از منظر سازمانی، روابط بین فردی سالم برای عملکرد کارآمد و مؤثر آن ضروری است (Eissa et al., 2020). شکست افراد در ایجاد روابط مثبت با دیگران در یک گروه اجتماعی، مانند یک سازمان، منجر به کاهش عملکرد سازمانی می‌شود. ادراک قربانیان از یک محیط اجتماعی منفی باعث ایجاد تعاملات اجتماعی متضاد گردیده و نتیجه نامطلوبی را برای مهاجم و همچنین سازمان به‌عنوان یک کل دارد (Anwar & Sidin, 2016؛ Greenbaum et al., 2012). این مسئله می‌تواند روی وفاداری کارکنان نیز تأثیر منفی داشته باشد.

به فعالیت‌های اداری، آموزشی و تربیتی بپردازند و در نتیجه تعهد سازمانی مدیران بیشتر شود.

از نظر Pasaoghlu (2015) تعهد سازمانی شامل یک باور قوی نسبت به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان و تمایل برای تلاش قابل توجه به نمایندگی از سازمان و یک تمایل خوبی برای حفظ عضویت در سازمان است (صیادی و همکاران، ۱۳۹۹). در نگرش کلی تعهد سازمانی به عنوان عامل مهمی برای درک، فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی در شغل آورده شده است. تعهد و پایداری می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. از شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم، میزان وفاداری و تعهد کارکنان شاغل در آن سازمان‌هاست، که باعث می‌شود وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام برسانند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان، احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (Tharikh et al., 2016 نقل از شریعتمداری و همکاران، ۱۳۹۹). تعهد سازمانی تضمین‌کننده تعهد فعال‌تر کارکنان در قبال سازمان است و کارکنان تمایل دارند برای بهزیستی سازمان تلاش خود را به کارگیرند (Habibe, 2020). گل میمی و همکاران (۱۳۹۷) نتیجه گرفتند که ارتباط معکوس و معنی‌دار بین تعهد سازمانی با رفتارهای انحرافی در محیط کار وجود دارد و در نهایت نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و رفتارهای انحرافی در محیط کار تأیید شد. این مبین آن است که وجود تعهد سازمانی بالا نسبت به آموزش و پرورش در مدیران مدارس ضمن کاهش میزان سایش اجتماعی، باعث می‌شود که آنان به ندرت رفتارهای مخرب و انحرافی از خود نشان دهند. همچنین متغیر تعهد سازمانی در این تحقیق به عنوان میانجی و تعدیل‌کننده بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی می‌تواند میزان تأثیرگذاری را دستخوش تغییر قرار دهد. Fatwa (2016) بیان می‌دارد حضور کارکنان بسیار متعهد، سازمان را به یک شرایط سودمند هدایت می‌کند، زیرا چنین کارکنانی در هر فعالیتی که برای حفظ بقای سازمان باشد، شرکت خواهند کرد (بنیسی، ۱۳۹۷). شاخص‌های تعهد کارکنان بر اساس نظر Kaswara and

وفاداری کارکنان، وفاداری یک کارمند به یک سازمان است که در تعهد او به انجام بهترین تلاش برای سازمان قابل مشاهده است (Valentino & Haryadi, 2016). وفاداری کارکنان به سه دسته تقسیم می‌شود: ۱) وفاداری کارکنان به سازمان ۲) وفاداری کارکنان به رهبر و ۳) وفاداری کارکنان به شغل. وفاداری کارکنان به طور گسترده توسط محققان قبلی مورد مطالعه قرار گرفته است، از جمله (Kurniawan & Zen, 2021؛ Saputra et al., 2022؛ Kurniawan et al., 2021). کارکنان وفادار به سازمان، علاوه بر متعهد بودن به موفقیت سازمان، این باور را دارند که کار کردن برای سازمان مورد نظرشان بهترین انتخاب آن‌هاست. چنین کارکنانی نه تنها برای ماندن در سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند، بلکه در جستجوی استخدام جایگزین نبوده و پیشنهادهایی را که دارند نیز رد می‌کنند. وفاداری سازمانی کارکنان به طور کلی ناشی از دل‌بستگی کارکنان یا تصور کلی آنان در ارتباط متقابل رفتار کارکنان و سازمان است. برای این‌گونه رفتارها، سه ویژگی پیشنهاد شده است که عبارت‌اند از داوطلبانه بودن، نیاز به وابسته باقی ماندن و زمینه اخلاقی. این ویژگی‌ها تعریف وفاداری سازمانی را از تعاریف موجود برای تعهد سازمانی متمایز می‌سازد (Huipoo et al., 2012). وفاداری سازمانی موجب مشارکت بیشتر کارکنان، افزایش ارتباطات، بالا رفتن مهارت، پرورش خلاقیت و نوآوری، پذیرش بهترین تغییرات سازمانی، افزایش تعامل بین مدیران و کارکنان، کاهش هزینه‌های نیروی انسانی و در نهایت افزایش اثربخشی نیروی انسانی می‌شود (اسدی و همکاران، ۱۳۹۹). نتایج تحقیق Everton and Jolton (2018) نشان داد که وفاداری سازمانی نقش یک متغیر واسطه‌ای را در رابطه با عدالت در سازمان و رفتارهای انحرافی در محیط کار ایفا می‌کند. بر این اساس می‌توان بیان داشت که وفاداری سازمانی یکی از رفتارهای تأثیرگذار بر سایش اجتماعی مدیران مدارس محسوب شده و می‌تواند منجر به کنترل و کاهش این رفتارهای آسیب‌رسان و مخرب شود. احساس وفاداری به آموزش و پرورش باعث خواهد شد که مدیران مدارس با نگرش مثبت و انگیزه بیشتر

از روابط بین فردی رخ می‌دهد، اما می‌تواند برای شهرت و فرهنگ آموزش و پرورش خسارات و هزینه‌های جبران‌ناپذیری تحمیل کند. پس درک این پدیده و یافتن راهکارهای مناسب برای محیط کاری هماهنگ‌تر و قابل‌اعتمادتر بین افراد در مدارس و نواحی و ادارات آموزش و پرورش برای مدیران ارشد امری ضروری به نظر می‌رسد؛ و مهم‌تر اینکه تشخیص به‌موقع این‌گونه مسائل می‌تواند ضمن کاهش رفتارهای مخرب و سایشی منجر به اعتماد و همکاری بیشتر مدیران مدارس شده و موجبات تحقق اهداف و توسعه کمی و کیفی آموزش و پرورش را فراهم سازد؛ بنابراین، هدف اصلی تحقیق بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین وفاداری سازمانی و سایش اجتماعی مدیران مدارس میاندوآب است.

فرضیه‌های پژوهش از قرار زیر است:

فرضیه اول: بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه علی وجود دارد.

فرضیه دوم: بین تعهد سازمانی با سایش اجتماعی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه علی وجود دارد.

فرضیه سوم (اصلی): بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی با میانجی‌گری تعهد سازمانی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه علی وجود دارد.

Santoso (2008) انضباط؛ مسئولیت؛ وفاداری و بهبود است (Saputra, & Rizky Mahaputra, 2022). توانایی تعهد کارکنان به‌طور گسترده توسط Pangkey و همکاران (2019) مورد مطالعه قرار گرفته است.

از آنجاکه آموزش و پرورش از قوی‌ترین، عظیم‌ترین و گسترده‌ترین نهادهای تأثیرگذار در جوامع انسانی محسوب می‌شود؛ و با توجه به نقش مهم و ارزشمند مدیران مدارس در تحقق اهداف تعلیم و تربیت، می‌توان عنوان کرد که اگر این گروه از مدیران به لحاظ اجتماعی دچار سایش شوند بیشتر احتمال دارد که با بروز رفتارهای مخرب و انحرافی چرخه‌ی آموزشی و تربیتی مدارس را با مشکل مواجه سازند. سایش اجتماعی مدیران مدارس می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعددی قرار بگیرد که در بدنه و ساختار آموزش و پرورش وجود دارد. بعضی از این عوامل منجر به تشدید میزان سایش اجتماعی و بروز رفتارهای مخرب مدیران مدارس گردیده و برعکس برخی دیگر از این متغیرها همچون وفاداری سازمانی و تعهد سازمانی با توجه به ماهیت و مفهومشان باعث کاهش رفتارهای سایشی می‌شوند. با وجود شواهد پایه از پیامدهای منفی و مخرب سایش اجتماعی، پژوهش‌های اندکی در این زمینه در حوزه آموزشی و پرورشی خاصه در مورد مدیران مدارس صورت گرفته است. اگرچه این پدیده در مجموعه‌ای

### شکل ۱.

مدل مفهومی پژوهش



کلیه مدیران مدارس شهرستان میاندوآب در همه مقاطع تحصیلی (ابتدائی، متوسطه اول، متوسطه دوم، کاردانش و فنی و حرفه‌ای) به تعداد ۳۸۰ نفر بود که از این تعداد نمونه‌ای به حجم ۲۶۲ نفر با استفاده از روش طبقه‌ای نسبتی انتخاب گردید.

### روش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل

## جدول ۱.

اطلاعات توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
وفاداری سازمانی	۱۴۷/۳۷	۲۷/۱۰	۵۶	۱۹۶
تعهد سازمانی	۳۳/۸۶	۵/۹۲	۱۴	۴۵
تعهد مبادله‌ای	۹/۶۲	۲/۹۷	۳	۱۵
تعهد پیوستگی	۱۱/۹۹	۲/۱۶	۳	۱۵
تعهد همانندسازی	۱۲/۲۵	۲/۲۰	۴	۱۵
سایش اجتماعی	۴۵/۰۲	۱۱/۶۲	۲۷	۷۸
سایش از سوی مدیر	۲۲/۳۷	۷/۷۹	۱۳	۶۰
سایش از سوی همکاران	۲۲/۶۵	۵/۶۳	۱۳	۳۸

جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین و انحراف استاندارد وفاداری سازمانی ( $147/37 \pm 27/10$ )، تعهد سازمانی ( $33/86 \pm 5/92$ ) و سایش اجتماعی ( $45/02 \pm 11/62$ ) است. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

## جدول ۲.

ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	تعهد سازمانی	سایش اجتماعی	وفاداری سازمانی
تعهد سازمانی	۱		
سایش اجتماعی	-۰/۴۹۷	۱	
وفاداری سازمانی	۰/۶۸۳	-۰/۵۴۳	۱

بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از طریق همبستگی پیرسون صورت پذیرفت. نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۲ نشان می‌دهد که تعهد سازمانی با سایش اجتماعی ( $p < 0/01$ )،  $r = -0/50$  رابطه منفی و معناداری دارد. بین وفاداری سازمانی با تعهد سازمانی ( $p < 0/01$ )،  $r = 0/68$  رابطه مثبت و معناداری، بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی ( $p < 0/01$ )،  $r = -0/54$  رابطه منفی و معناداری وجود دارد. فرضیه اصلی: بین مدل وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی با میانجی‌گری تعهد سازمانی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه علی وجود دارد. برای تحلیل مدل تدوین‌شده از نرم‌افزار اسمارت پی آل اس ۳،۲،۸ استفاده شد. در این مدل مجموعاً ۷۵ گویه (وفاداری

در این پژوهش، گردآوری اطلاعات لازم برای آزمون فرضیه‌ها از طریق ابزارهای زیر صورت گرفت. هر سه پرسشنامه در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم و روایی‌شان در تحقیقات قبلی تأیید شده است. ضمناً برای تعیین روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

پرسشنامه وفاداری سازمانی (Kumar & Shekhar, 2012) دارای ۴۰ گویه که حداکثر امتیاز ۲۰۰ و حداقل آن ۴۰ است. پایایی پرسشنامه در تحقیق مهداد و خوشنامی (۱۳۹۴)  $0/95$   $\alpha =$  گزارش گردیده است. در این تحقیق  $0/97$   $\alpha =$  به دست آمد. پرسشنامه سنجش تعهد سازمانی (Balfour & Wechsler, 1996) شامل ۹ گویه و ۳ بعد تعهد مبادله‌ای، پیوستگی و همانندسازی با دامنه امتیاز ۴۵-۹ است پایایی پرسشنامه در تحقیق عباسی (۱۳۹۴)  $0/80$   $\alpha =$  گزارش شده است. در این پژوهش برای بعد تعهد مبادله‌ای  $0/82$   $\alpha =$  بعد تعهد پیوستگی  $0/73$   $\alpha =$  بعد تعهد همانندسازی  $0/76$   $\alpha =$  و کل پرسشنامه  $0/84$   $\alpha =$  به دست آمد. پرسشنامه سنجش سایش اجتماعی (Duffy et al., 2002) با ۲۶ گویه و ۲ بعد سایش از سوی مدیر و سایش از سوی همکاران ساخته شده است. بیشترین امتیاز ۱۳۰ و کمترین آن ۲۶ است. سلاجقه تدریجی و بحرینی زاده (۱۳۹۸) پایایی پرسشنامه را برای سایش توسط مدیر  $0/93$   $\alpha =$  و برای سایش توسط همکاران  $0/94$   $\alpha =$  و برای کل پرسشنامه  $0/96$   $\alpha =$  گزارش نموده‌اند. در این تحقیق برای بعد سایش توسط مدیر  $0/80$   $\alpha =$  و برای سایش توسط همکاران  $0/90$   $\alpha =$  و برای کل پرسشنامه  $0/92$   $\alpha =$  به دست آمد.

با توجه به مدل مفهومی و متغیرهای پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی روابط علی بین متغیرها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری Smart PLS 3.2.8 استفاده گردید.

## یافته‌ها

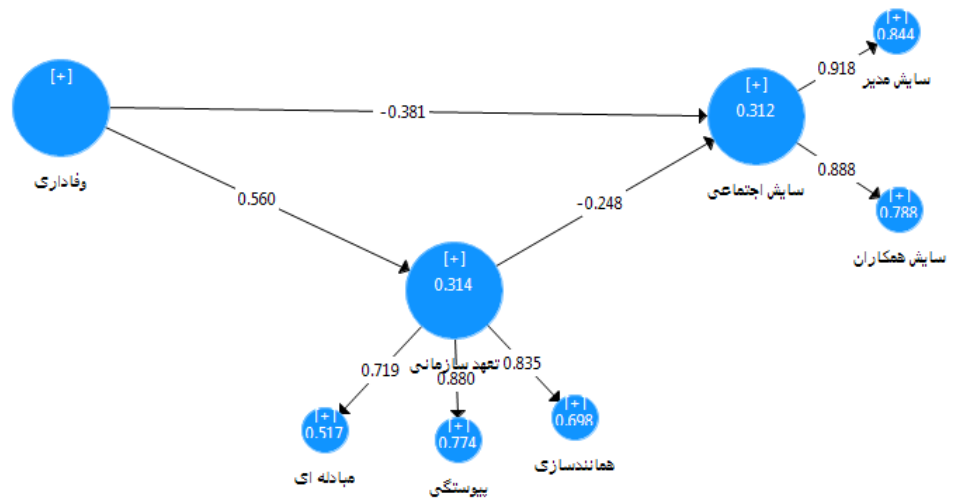
در جدول ۱ حداقل، حداکثر، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

مؤلفه‌ها به‌عنوان شاخص)، انجام شد. تحلیل مدل در سه مرحله انجام گرفت در مرحله اول مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) و در مرحله دوم مدل درونی (مدل ساختاری) و در مرحله سوم کل مدل بررسی شد. در شکل ۲ نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد و در شکل ۲ نمودار مسیر به همراه ضرایب T ارائه شده است.

سازمانی ۴۰ گویه، تعهد سازمانی ۹ گویه و سایش اجتماعی ۲۶ گویه) وارد مدل گردید. سایش اجتماعی دارای دو مؤلفه، وفاداری سازمانی تک مؤلفه‌ای و تعهد سازمانی دارای سه مؤلفه و همه آن‌ها از نوع متغیرهای مکنون انعکاسی می‌باشند. ابتدا برای مؤلفه‌ها تحلیل عاملی مرتبه اول (گویه‌ها به‌عنوان شاخص) و سپس برای مؤلفه تحلیل عاملی مرتبه بالاتر

### شکل ۲.

نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد

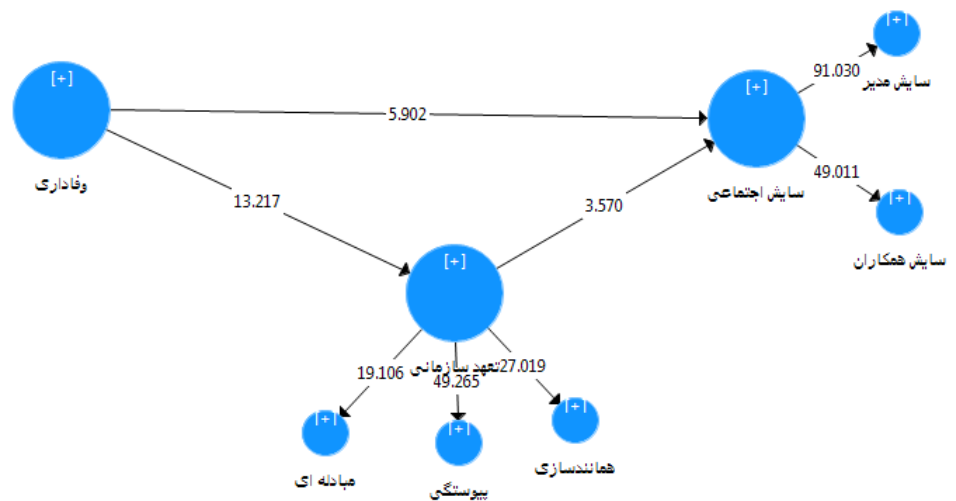


۰/۲۴۸- و وفاداری سازمانی بر تعهد سازمانی ۰/۵۶ برآورد شده است که تمامی ضرایب معنادار هستند.

با توجه به شکل ۲ ضریب اثر وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی ۰/۳۸۱-، تعهد سازمانی بر سایش اجتماعی

### شکل ۳.

نمودار مسیر به همراه ضرایب T



شاخص توسط متغیر مکنون تبیین شده است؛ بنابراین بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۷ مطلوب است و بارهای زیر ۰/۴ لازم است که حذف شوند. بارهای عاملی بین ۰/۴ تا ۰/۷ را در صورتی که با حذف آن‌ها مقدار روایی همگرا، افزایش یابد می‌توان حذف کرد. با توجه به اینکه در متغیرهای انعکاسی شاخص‌ها مربوط به یک حیطه می‌باشند و همبستگی بالایی باهم دارند، بنابراین امکان جایگزینی آن‌ها وجود دارد، حذف یک یا چند مورد تأثیر زیادی بر روایی محتوایی ندارد. نتایج حاکی از این است که همه‌ی گویه‌های حفظ‌شده دارای پایایی مناسبی می‌باشند.

بررسی شکل ۳ نشان می‌دهد ضرایب T در مسیر وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی ۵/۹۰۲، تعهد سازمانی با سایش اجتماعی ۳/۵۷۰ و وفاداری سازمانی با تعهد سازمانی ۱۳/۲۱۷ به دست آمده است که معنادار می‌باشند.

در بررسی مدل‌های بیرونی از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. در بخش پایایی لازم است که پایایی در سطح معرف و متغیر مکنون بررسی شود. پایایی معرف از طریق سنجش بارهای عاملی و پایایی متغیرهای مکنون از طریق پایایی ترکیبی، بررسی شد. پایایی در سطح معرف، توان دوم بارهای عاملی گویه‌ها است که حداقل باید ۰/۵۰ باشد که به معنی این است که حداقل نصف واریانس

### جدول ۳.

شاخص‌های پایایی و روایی مدل بیرونی

متغیر مکنون	سطح دوم	سطح اول	پایایی ترکیبی (C.R)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
-	-	وفاداری سازمانی	۰/۹۴	-
سایش اجتماعی	سایش از سوی مدیر	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۶۳
	سایش از سوی همکاران	۰/۸۵		۰/۶۱
تعهد سازمانی	تعهد مبادله‌ای	۰/۷۹	۰/۷۸	۰/۵۶
	تعهد پیوستگی	۰/۸۲		۰/۶۰
	تعهد همانندسازی	۰/۷۵		۰/۵۸

بعد ارزیابی مدل بیرونی، بررسی روایی همگرا است. میانگین واریانس استخراج‌شده، معیار ارزیابی روایی همگرا به معنی میانگین واریانس مشترک بین متغیر مکنون و معرف‌هایش است و حداقل مقدار قابل قبول ۰/۵۰ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در این مدل روایی همگرا متغیر وفاداری سازمانی ۰/۶۶، سایش اجتماعی ۰/۶۲ و تعهد سازمانی ۰/۵۸ همه متغیرهای مکنون سطح اول و دوم دارای روایی همگرای مناسبی می‌باشند. نتایج پایایی و روایی همگرا در جدول ۳ ارائه شده است.

به منظور بررسی پایایی متغیرهای مکنون از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. البته به دلیل محافظه‌کار بودن آلفای کرونباخ و یکسان در نظر گرفتن وزن همه معرف‌ها، در روش حداقل مربعات جزئی، بیشتر از پایایی ترکیبی استفاده می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). پایایی ترکیبی بین ۰/۷ تا ۰/۹ به عنوان مقادیر رضایت‌بخش و مقادیر کمتر از ۰/۶ و بالای ۰/۹۵ به عنوان مقادیر نامطلوب محسوب می‌شوند. در این مدل وفاداری سازمانی دارای پایایی ترکیبی ۰/۹۴، سایش اجتماعی ۰/۹۲ و تعهد سازمانی ۰/۷۸ نشان می‌دهد که متغیرهای مکنون سطح اول و دوم دارای پایایی ترکیبی مناسبی می‌باشند. مرحله



جدول ۴.

ماتریس فورنل و لارکر جهت بررسی روایی واگرا

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
							۰/۵۹۰	تعهد سازمانی
						۰/۸۷۱	-۰/۴۵۹	سایش اجتماعی
					۰/۴۶۶	-۰/۴۴۸	-۰/۳۹۰	سایش مدیر
			۰/۹۱۶	-۰/۳۳۶	-۰/۴۲۸	-۰/۴۳۰	-۰/۴۳۰	سایش همکاران
		۰/۶۵۱	۰/۵۸۶	-۰/۲۵۲	-۰/۳۵۹	۰/۲۱۹	۰/۲۱۹	مبادله‌ای
		۰/۶۱۲	۰/۶۲۴	۰/۸۸۴	-۰/۳۵۲	۰/۷۰۳	۰/۴۸۶	هماندسازی
	۰/۵۹۸	-۰/۲۲۶	-۰/۲۲۳	-۰/۲۵۵	۰/۱۳۸	۰/۸۲۸	۰/۵۸۶	وفاداری
۰/۷۵۰	۰/۲۷۰	-۰/۲۴۴	-۰/۳۴۰	-۰/۳۳۴	۰/۴۱۳	۰/۵۶۷	۰/۴۶۴	پیوستگی

استخراج شده، هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. منطق این سازه این است که یک سازه باید واریانس بیشتری با معرف‌های خود تا سایر سازه‌ها داشته باشد (Fornell & Larcker, 1981). نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، همه متغیرهای مکنون دارای روایی واگرای قابل قبولی می‌باشند. با توجه به نتایج پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا می‌توان اذعان کرد که مدل‌های بیرونی، به نحوی مطلوب، توانایی اندازه‌گیری متغیرهای مکنون پژوهش را دارند. لذا، در ادامه مدل درونی (ساختاری) پژوهش بررسی می‌گردد.

روایی واگرا، سومین معیار بررسی برازش مدل‌های بیرونی است. روایی واگرا، اندازه‌ای است که یک سازه به درستی از سایر سازه‌ها با معیار تجربی متمایز می‌شود. این روایی در دو سطح معرف و متغیر مکنون محاسبه می‌شود. در سطح معرف برای محاسبه روایی واگرا، از بارهای عرضی استفاده می‌شود که لازم است بار یک معرف متناظر سازه، بیشتر از همه بارهای آن معرف روی سایر سازه‌ها باشد. این شرط در مورد همه معرف‌ها رعایت شده که البته به دلیل طولانی بودن جدول، ارائه آن خودداری شده است. در سطح متغیر مکنون از معیار فورنل- لارکر استفاده شد که ریشه دوم میانگین واریانس

جدول ۵.

شاخص‌های هم‌خطی، اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اندازه اثر مدل درونی پژوهش

اندازه اثر ( $f^2$ )	اثر مستقیم			هم خطی (VIF)	مسیر					
	فاصله اطمینان									
	۹۷/۱۰۰	۲/۱۰۰	Sig							
۰/۱۴۸	-۰/۱۴۱	-۰/۴۱۵	۰/۰۰۱	۵/۹۰۲	-۰/۳۸۱	۱/۴۵۸	←	سایش اجتماعی	←	وفاداری سازمانی
۰/۰۷۴	-۰/۰۴۵	-۰/۳۳۶	۰/۰۰۱	۳/۵۷۰	-۰/۲۴۸	۱/۴۵۸	←	سایش اجتماعی	←	تعهد سازمانی
۰/۴۵۸	۰/۶۵۷	۰/۳۰۰	۰/۰۰۱	۱۳/۲۱۷	۰/۵۶۰	۱	←	تعهد سازمانی	←	وفاداری سازمانی
اثرات غیرمستقیم										
-	-۰/۰۲۴	-۰/۱۸۴	۰/۰۰۱	۳/۲۶۲	-۰/۱۳۹	سایش اجتماعی	←	تعهد سازمانی	←	وفاداری سازمانی
اثرات کل										
-	-۰/۴۲۹	-۰/۶۱۲	۰/۰۰۱	۱۱/۰۲۰	-۰/۵۲۰	سایش اجتماعی	←			وفاداری سازمانی

بررسی هم‌خطی بودن متغیرها است که به این منظور از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس استفاده می‌شود. سطح تحمل کمتر

در بخش مدل درونی، ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. اولین معیار برای بررسی مدل درونی،

سومین معیار ارزیابی مدل درونی، اندازه اثر  $f^2$  است، که نشان‌دهنده تغییر در مقدار ( $R^2$ )، پس از حذف یک متغیر مکنون برون‌زای معین از مدل است. Cohen (1988)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب اثرات کوچک، متوسط و بزرگ متغیر مکنون برون‌زا را نشان می‌دهد. نتایج این معیار در جدول ۶ ارائه شده است. بر اساس نتایج این جدول، اثر وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی اثر بزرگ است.

از ۰/۲ (VIF بالاتر از ۵)، نشان‌دهنده هم‌خطی بین متغیرها است. همان‌طور که نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد، شرط عدم هم‌خطی بودن رعایت شده است. دومین معیار ارزیابی مدل درونی، ضرایب مسیر می‌باشند که به منظور بررسی معناداری آن‌ها از رویه خودگردان سازی استفاده شده، این ضرایب به همراه مقادیر T، سطح معنی‌داری و همچنین فاصله اطمینان برای اثرات مستقیم و غیرمستقیم در جدول ۶ ارائه شده است.

### جدول ۶.

شاخص‌های  $R^2 Q^2$  و ماتریس اهمیت - عملکرد مدل درونی پژوهش

متغیر	$R^2$		$Q^2$	
	ماتریس اهمیت - عملکرد (IPMA)	اثر کل (اهمیت)	عملکرد	اثر کل (اهمیت)
وفاداری سازمانی	-	-	۰/۶۸۰	۰/۳۸۷
تعهد سازمانی	۰/۳۱۴	۰/۴۳۸	۰/۳۸۷	۰/۳۳۲
سایش اجتماعی	۰/۳۱۲	۰/۳۳۲	-	-

مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور مورد استفاده قرار می‌گیرد، تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد است (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). این ماتریس اثرات کل مدل درونی (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای مکنون (عملکرد) را مقابله می‌دهد تا حوزه‌ای پراهمیت برای بهبود را مشخص کند. مقیاس عملکرد از صفر تا ۱۰۰ است و نمره بالاتر به معنی عملکرد بیشتر است. همان‌طور که نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد، وفاداری سازمانی هم اهمیت و هم عملکرد بالایی دارد. نتیجه این ماتریس این است که برای بهبود سایش اجتماعی، لازم است کارشناسان بر روی «وفاداری سازمانی» تمرکز بیشتری داشته باشند.

معیار بعدی که رایج‌ترین معیار ارزیابی مدل درونی است، ضریب تعیین ( $R^2$ )، است که نشان‌دهنده دقت پیش‌بینی مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک به ترتیب برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. همان‌طور که نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد، ضرایب تعیین سایش اجتماعی و تعهد سازمانی دارای مقدار متوسط می‌باشند. آخرین معیار ارزیابی مدل درونی  $Q^2$  است که نشان‌دهنده تناسب پیش‌بین مدل است. این معیار به وسیله رویه چشم‌پوشی محاسبه می‌شود که نقطه داده‌هایی در معرف‌های متغیرهای درون‌زا حذف و پارامترها با استفاده از نقاط باقیمانده برآورد می‌شود. مقدار  $Q^2$  بیشتر از صفر برای یک متغیر مکنون درون‌زای معین نشان‌دهنده تناسب پیش‌بین مدل مسیری برای این سازه‌ی خاص است. نتایج این معیار در جدول ۸ ارائه شده است و مطلوب می‌باشند. علاوه بر معیارهای مذکور، معیاری که اخیراً در بعضی از تحقیقات به منظور بسط یافته‌های اساسی

### جدول ۷.

نتایج برازش کلی مدل با معیار GTF

$\bar{R}^2$	$\overline{Communalities}$	$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \bar{R}^2}$
۰/۳۱۳	۰/۶۲۰	۰/۱۹۴

برازش معادل ۰/۱۹ به دست آمد که برازش مناسب مدل کلی تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه اول: بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه علی وجود دارد. نتایج مربوط به فرضیه اول پژوهش در جدول ۸ آمده است.

Wetzels و همکاران (2009) سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار نیکویی برازش معرفی نموده‌اند. همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی مقدار ۰/۶۲ و میانگین مقدار  $R^2$  برابر ۰/۳۱ بوده که طبق فرمول مقدار معیار نیکویی

#### جدول ۸

نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب بتای استاندارد وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی مدیران مدارس

فرضیه اول	ضریب مسیر	مقدار (T)	سطح معناداری	نتیجه
وفاداری سازمانی ← سایش اجتماعی	-۰/۳۸۱	۵/۹۰۲	۰/۰۰۱	تأیید

دارد. به زبان ساده این رابطه نشان می‌دهد که با افزایش وفاداری سازمانی، میزان سایش اجتماعی کاهش و با کاهش وفاداری سازمانی، میزان سایش اجتماعی افزایش می‌یابد. فرضیه دوم: بین تعهد سازمانی با سایش اجتماعی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه علی وجود دارد. نتایج مربوط به فرضیه دوم پژوهش در جدول ۹ آمده است.

بررسی ضریب اثر وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی در جدول ۸ نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۳۸- برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری برابر با ۵/۹۰ و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و سطح معناداری (۰/۰۰۱) کوچک‌تر از ۰/۰۱ به دست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است؛ یعنی وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر منفی و معناداری

#### جدول ۹

نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب بتای استاندارد تعهد سازمانی با سایش اجتماعی مدیران مدارس

فرضیه سوم	ضریب مسیر	مقدار (T)	سطح معناداری	نتیجه
تعهد سازمانی ← سایش اجتماعی	-۰/۲۴۸	۳/۵۷۰	۰/۰۰۱	تأیید

افزایش تعهد سازمانی، میزان سایش اجتماعی کاهش و با کاهش تعهد سازمانی، میزان سایش اجتماعی افزایش می‌یابد. فرضیه سوم (اصلی): بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی با میانجی‌گری تعهد سازمانی مدیران مدارس شهرستان میاندوآب رابطه علی وجود دارد. برای بررسی اثر میانجی تعهد سازمانی از آزمون بوت استراپ استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱۰ آمده است.

بررسی ضریب اثر تعهد سازمانی بر سایش اجتماعی در جدول ۹ نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۲۴۸- برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (Tvalue) برابر با ۳/۵۷ و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و سطح معناداری (۰/۰۰۱) کوچک‌تر از ۰/۰۱ به دست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است؛ یعنی تعهد سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر منفی و معناداری دارد. به زبان ساده این رابطه نشان می‌دهد که با

جدول ۱۰.

نتیجه مربوط به بررسی فرضیه سوم

مسیر	ضریب مسیر استاندارد	مقدار (T)	سطح معناداری	نتیجه
وفاداری سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۵۶۰	۱۳/۲۱۷	۰/۰۰۱	تائید
تعهد سازمانی ← سایش اجتماعی	-۰/۲۴۸	۳/۵۷۰	۰/۰۰۱	تائید
وفاداری سازمانی ← سایش اجتماعی	-۰/۳۸۱	۵/۹۰۲	۰/۰۰۱	تائید
تأثیرات وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی (در این مسیر بخصوص)				
تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل	مقدار آماره	سطح معناداری
-۰/۳۸۱	-۰/۱۳۹	-۰/۵۲۰	۱۱/۰۲۰	۰/۰۰۱

اجتماعی منفی و معنادار بود. همچنین کعب عمیر و نعیمی (۱۳۹۵) در تحقیقی نشان دادند که عدالت سازمانی ادراک شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی شغلی با میانجی‌گری سایش اجتماعی اثر غیرمستقیم دارد. (2018) Everton and Jolton نیز نشان دادند که وفاداری سازمانی نقش یک متغیر واسطه‌ای را در رابطه با عدالت در سازمان و رفتارهای انحرافی در محیط کار ایفا می‌کند.

همچنین نتایج نشان داد که تعهد سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر منفی و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. این نتیجه با پژوهش‌های گل میمی و همکاران (۱۳۹۷)، Mulaphong (2022) و Jing و همکاران (2022) همسویی دارد. چراکه نتایج تحقیق Mulaphong (2022) نشان داد پس از کنترل پیش‌بینی‌کننده‌های فردی و زمینه‌ای، سایش شدن در کار با افزایش سطح استرس شغلی و کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد همراه بود. Jing و همکاران (2022) نیز طی تحقیقی دریافتند که قرار گرفتن در معرض سایش اجتماعی سطوح گزارش شده تعهد عاطفی و هنجاری را کاهش می‌دهد. گل میمی و همکاران (۱۳۹۷) هم نتیجه گرفتند که ارتباط معکوس و معنی‌دار بین تعهد سازمانی با رفتارهای انحرافی در محیط کار وجود دارد و در نهایت نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و رفتارهای انحرافی در محیط کار تأیید شد.

از دیگر نتایج تحقیق این بود که تأثیر وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی با میانجی‌گری متغیر تعهد سازمانی تأیید شد؛ بنابراین فرضیه اصلی تحقیق یعنی تأثیر میانجی‌گری تعهد

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌گردد، تأثیر وفاداری سازمانی بر تعهد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۵۶؛ و مقدار آماره تی ۱۳/۲۲ تائید گردید. همچنین تأثیر متغیر تعهد سازمانی بر سایش اجتماعی با ضریب مسیر -۰/۲۴۸؛ و مقدار آماره تی ۳/۵۷ مورد قبول واقع شد. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می‌توان استنباط کرد که متغیر تعهد سازمانی نقش واسطه‌ای را در تأثیر وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی ایفا می‌نماید. از طرفی با توجه به اینکه مقدار قدر مطلق آماره تی برابر با ۵/۹۰ از ۱/۹۶ بیشتر محاسبه شده و سطح معناداری آزمون (۰/۰۰۱) کوچک‌تر از سطح خطای ۰/۰۱ به دست آمده است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر میانجی‌گری تعهد سازمانی در رابطه وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی تأیید می‌شود. در مسیر بخصوص و موجود در این فرضیه، مقدار تأثیر غیرمستقیم وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی برابر با ۰/۱۴- برآورد شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین وفاداری سازمانی و سایش اجتماعی مدیران مدارس میاندوآب بود. نتایج نشان داد که وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر منفی و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات طاهرپور و همکاران (۱۴۰۱)، کعب عمیر و نعیمی (۱۳۹۵) و (2018) and Jolton همسویی دارد. تحقیق طاهرپور و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که اثر وفاداری سازمانی بر سایش

مدرسه تحت نظر این مدیران تأثیر منفی گذاشته می‌شود. چراکه سایش اجتماعی به‌عنوان فعالیتی تعریف شده که به دنبال ضربه زدن به توسعه و حفظ ارتباطات بین فردی قوی، موفقیت حرفه‌ای و شهرت مثبت است (Smith & Webster, 2017). در شرایط بروز سایش اجتماعی درک واکنش مدیران به سایش اجتماعی بسیار مهم است، زیرا سایش می‌تواند باعث ایجاد احساس سردرگمی و تهدید در بین آن‌ها و افزایش استرس کاری آن‌ها شود. وقتی که مدیر احساس کند که مورد سایش اجتماعی قرار می‌گیرد، این مسئله می‌تواند احساسات منفی قابل توجهی ایجاد کند، به‌ویژه زمانی که سایش اجتماعی بیش‌ازحد شایع و شرایط کاری بسیار نامطلوب را برای افراد ایجاد کند (Jung & Yoon, 2019). به گفته Duffy و همکاران (2002)، سایش اجتماعی به اعمال عمدی و مخربی اشاره دارد که با هدف صریح آسیب رساندن یا تخریب شهرت و جایگاه اجتماعی هدف در یک گروه و یا مانع از عملکرد کاری فرد انجام می‌شود. نمونه‌هایی از سایش اجتماعی شامل تحقیر اهداف در مقابل دیگران یا پخش شایعات برای آسیب رساندن به شهرت یک فرد در یک گروه است. جای تعجب نیست که تعداد فزاینده‌ای از مطالعات نشان داده‌اند که رفتارهایی با هدف آسیب رساندن عمدی به موقعیت اجتماعی دیگران در یک گروه در محل کار، پیامدهای گسترده‌تری برای نحوه ارتباط قربانی با سازمان دارد (Bowling & Beehr, 2006؛ Caillier, 2021). وجود سایش ممکن است روابط بین فردی بین نهادهای مختلف انسانی در آموزش و پرورش مانند همکاران، مدیران و دانش‌آموزان را سایش کند که می‌تواند بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر منفی بگذارد.

از سوی دیگر وفاداری مدیران به سازمان باعث می‌شود تا مدیران رفتارهای سایشی کمتری را تجربه و یا بروز دهند و از این طریق تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهند. چراکه سازمان‌هایی که بسیار نگران نیازها و قدردانی کارکنان خود هستند، وفاداری را از طریق تعهد گروهی در بین کارکنان ایجاد می‌کنند تا کارکنان برای دستیابی به اهداف تعیین شده توسط سازمان با یکدیگر همکاری کنند (Yadav & Agarwal, 2016). در چنین شرایطی تعهد گروه زمانی ایجاد می‌شود که

سازمانی در رابطه وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی تأیید می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات Rodríguez-Muñoz و همکاران (2022) Khan and Malik (2022)، Jung and Yoon (2022) و Ong and Tay (2015) مطابقت دارد. نتایج مطالعه Jung and Yoon (2022) نشان داد که سایش اجتماعی درک شده توسط کارکنان تأثیر مثبتی بر خستگی عاطفی آن‌ها دارد. علاوه بر این، یافته‌ها یک اثر میانجی را نشان می‌دهند که رفتارهای به تعویق انداختن کارمندان ممکن است زمانی که آن‌ها خستگی عاطفی ناشی از سایش اجتماعی را تجربه می‌کنند، افزایش یابد. تحقیق Rodríguez-Muñoz و همکاران (2022) نیز نشان داد که بین قلدری در محل کار با خستگی عاطفی و رفتارهای سایش اجتماعی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج مطالعه Khan and Malik (2022) نشان‌دهنده ارتباط منفی معنادار بین سایش اجتماعی و خلاقیت کارکنان بود، درحالی‌که تحلیل میانجی‌گری نشان داد که بی‌اعتمادی بین فردی و پنهان‌سازی دانش تا حدی نقش واسطه‌ای را ایفا می‌کند. بالاخره پژوهش Ong and Tay (2015) نشان داد که رفتار سایش‌کننده اجتماعی همکاران با رفتارهای کاری کارکنان از طریق نقش میانجی اعتماد در همکاران رابطه غیرمستقیم دارد.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت که سایش اجتماعی به انواع اشکال رایج رفتارهای منفی از طریق رفتارها و اعمال کلامی در محل کار مربوط می‌شود. به‌عنوان مثال، اقدامات مستقیم مانند بدگفتن عمدی در مورد کسی، طرد کامل شخص، یا کم‌اهمیت جلوه دادن دیدگاه‌های فرد ممکن است برای سایش هنجارهای اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد. مدیران مدارس با توجه به اینکه نقش و مسئولیت حسن انجام و اجرای امور در مدارس را بر عهده‌دارند، به‌عنوان افرادی تأثیرگذار در کاهش سایش اجتماعی هستند. هرچند فرض اصلی در این تحقیق بر این بوده است که مدیران مدارس نیز خود به‌نوعی می‌توانند تحت سایش اجتماعی هم از سوی همکاران و هم از سوی سرپرستان در اداره کل و نواحی قرار گیرند. در چنین شرایطی درواقع به موفقیت، حسن شهرت، روابط و نحوه همکاری آن‌ها و متعاقباً بر عملکرد و بهره‌وری

کشور تحمیل کند. نهایتاً اینکه در طولانی مدت اثرات مخرب و خسارات جبران‌ناپذیری بر جامعه و مردمان آن به وجود خواهد آورد؛ بنابراین درک پدیده سایش اجتماعی و تشخیص به موقع آن امری لازم و ضروری محسوب می‌شود. در این صورت برنامه‌ریزان و مدیران عالی‌رتبه نظام آموزشی با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر این پدیده می‌توانند ضمن کاهش سایش اجتماعی و رفتارهای مخرب در بین مدیران مدارس، مسیر تحقق اهداف آموزش و پرورش را هموار سازند. مدیران مدارس که از وفاداری و تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند ضمن اینکه کمتر دچار سایش اجتماعی می‌شوند، درصد بروز رفتارهای مخرب و انحرافی از سوی آنان نیز کاهش چشمگیری خواهد داشت؛ و حتی از بروز رفتارهای سایشی و مخرب در بین سایر افراد و گروه‌های مرتبط با مدارس جلوگیری خواهند نمود. در نهایت یک چشم‌انداز زیبا را برای مدارس ترسیم نموده و فرایند یاددهی و یادگیری را برای همگان جذاب، شیوا، خوشایند، مطلوب و پربار خواهند نمود. مثل بسیاری از مطالعات انجام شده، این تحقیق نیز دارای محدودیت‌های خاصی است. یکی اینکه برای گردآوری داده‌ها تنها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است و دیگری هم به جامعه آماری مربوط می‌شود که فقط مدیران مدارس آموزش و پرورش می‌اندوآب را مورد مطالعه قرار داده است و ممکن است قادر به توضیح و تبیین این پدیده در جوامع آماری دیگر نباشد.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهادهایی ارائه شده است: از بعد کاربردی پیشنهاد می‌شود که زمینه‌های لازم برای ارتقای وفاداری سازمانی و تعهد سازمانی مدیران مدارس از طریق ارائه راهکارهای مناسب، تشکیل همایش، جلسات و کارگروه‌های مختلف به صورت منظم و مستمر فراهم گردد. نتیجه این عمل می‌تواند به کاهش سایش اجتماعی منجر شود. با توجه به تأثیر بسیاری از عوامل و متغیرهای غیرسازمانی بر سایش اجتماعی کمک شود تا مشکلات، دغدغه‌ها و مسائل پیش روی مدیران مدارس با دقت هرچه تمام بررسی و رفع شوند. در این صورت می‌توان مسیر حذف و کاهش سایش اجتماعی را هموار کرد. در نهایت مدیران ارشد برای کاهش

روابط، تعاملات و کار جمعی خوبی بین کارکنان وجود داشته باشد. اعضای بسیار متعهد گروه تمام تلاش خود را برای حفظ اتحاد خود با سایر اعضا، به ویژه هنگامی که با تهدیدهای خارجی مواجه می‌شوند، انجام می‌دهند (Kukenberger et al., 2012). بر این اساس می‌توان بیان داشت که وفاداری سازمانی و تعهد سازمانی از رفتارهای تأثیرگذار بر سایش اجتماعی مدیران مدارس محسوب شده و می‌تواند منجر به کنترل و کاهش این رفتارهای آسیب‌رسان و مخرب شود. در این بین توجه به تعهد سازمانی به دلیل ایفای نقش میانجی در بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی از اهمیت خاصی برخوردار است؛ یعنی اینکه تقویت هر یک از این رفتارها می‌تواند منجر به افزایش دیگری گردد. احساس وفاداری و تعهد به آموزش و پرورش باعث خواهد شد که مدیران مدارس با نگرش مثبت و انگیزه بیشتر به فعالیت‌های اداری، آموزشی و تربیتی بپردازند. با توجه به اینکه تحقق اهداف نظام آموزشی کشور به طور مستقیم با فعالیت، برنامه‌ریزی و عملکرد مدارس گره خورده و مدیران گردانندگان اصلی مدارس بوده و نقش کلیدی و حساس را بر عهده دارند، اگر دچار سایش اجتماعی شوند، احتمال دارد اقدامات و فعالیت‌هایشان تحت تأثیر قرار گرفته، کانال‌های ارتباطی مدارس مختل گردیده و به طبع آن بر کیفیت برنامه‌های آموزشی و پرورشی مدارس تأثیر منفی خواهد گذاشت؛ بنابراین وجود سایش اجتماعی در میان مدیران مدارس برای آموزش و پرورش پیامدهای نامطلوبی خواهد داشت. مدارس و آموزش و پرورش مخاطبان خاص خودشان را دارند. گروه‌هایی همچون دانش‌آموزان، اولیاء، دبیران، مربیان و مراقبان به طور مستقیم در چرخه‌ی آموزشی و پرورشی قرار گرفته و بدنه‌ی اصلی فرایند یاددهی و یادگیری را تشکیل می‌دهند. از طرفی کارکنان ادارات و نواحی آموزش و پرورش را نمی‌توان نادیده گرفت. هر فعل و انفعالی از وزارت گرفته تا ادارات کل و مدارس تأثیر خاص خودش را دارد؛ و ممکن است باعث بروز سایش اجتماعی گردد. در این صورت وجود سایش می‌تواند با تأثیر منفی بر روابط بین فردی موجبات بروز رفتارهای انحرافی و مخرب در مدارس فراهم سازد؛ و هزینه‌های زیادی را بر بدنه نظام آموزشی

خانواده در معلمان ابتدایی شهر کرمان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱(۶۰)، ۸۲-۵۳.

شریعتمداری، م.، چراغی، ج. خ.، حمیدی فر، ف.، و شوقی، ب. (۱۳۹۹). ارائه مدل ساختاری رهبری فضیلت‌گرا به منظور پیش‌بینی اشتیاق شغلی، رضایت شغلی و رفتارهای نوآورانه بر اساس تعهد سازمانی، جو سازمانی و راهبردهای مدیریتی. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۵۱)، ۸۱-۹۷.

داوری، ع. و رضازاده، آ. (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی‌آل‌اس. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

صیادی، س.، پورکیانی، م.، کمالی، م. ج.، و نظری، م. (۱۳۹۹). رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با انگیزش در کار (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان). فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴، ۶۰-۴۳۹.

طالبی فر، و. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی با نقش میانجی وفاداری سازمانی در بین معلمان دوره دوم متوسطه شهر بیرجند. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند.

عباسی، خ. (۱۳۹۳). بررسی رابطه وفاداری، تعهد و تعلق سازمانی با عملکرد مدیران مدارس شهرستان میاندوآب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

کعب عمیر، ن. و نعیمی، ع. ا. (۱۳۹۵). اثر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی شغلی با میانجی‌گری سایش اجتماعی و تعدیل‌کنندگی کنترل شغلی در کارکنان بیمارستان گلستان اهواز. آموزش پرستاری، ۱۷، ۶۳-۵۵.

گل میمی، م. و فیاض، ب. (۱۳۹۷). تبیین نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه کیفیت زندگی کاری و رفتارهای انحرافی در اساتید و فرماندهان دانشگاه علوم دریایی اعزامی به مأموریت دریانوردی،

<https://civilica.com/doc/872405>

مهرداد، ع. و خوشنمایی، ع. (۱۳۹۴). رابطه ادراک عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای وفاداری سازمانی کارکنان دولتی. مجله روان‌شناسی اجتماعی، ۱۰(۳۶)، ۳۱-۴۴.

## References

Abbasi, K. (2014). *Examining the relationship among organizational loyalty, commitment, and belonging by the managers' performance among the school managers in Miandoab town*. M.A. thesis, faculty of

رفتارهای منجر به سایش اجتماعی اگرچه ممکن است به صورت پنهانی و نامشهود اتفاق بیفتند، تدابیر بازدارنده‌ای را لحاظ نمایند. بدین گونه مدارس عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتری خواهند داشت. در زمینه پژوهشی پیشنهاد می‌شود تحقیقات مشابه در بین کارکنان شاغل در ادارات کل، نواحی و مناطق آموزش و پرورش صورت گیرد. همچنین انجام پژوهش در بین مدیران مدارس سایر نواحی و مناطق آموزش و پرورش می‌تواند به تبیین و توضیح موضوع از ابعاد مختلف کمک نماید.

## سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز است. از کلیه مدیران محترم مدارس و همکاران ارجمند که در به سرانجام رسیدن این تحقیق ما را یاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

## تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## منابع

آذر، ع.، غلام‌زاده، ر.، و قنوتی، م. (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری-ساختاری در مدیریت: کار با نرم‌افزار اسمارت پی‌آل‌اس. تهران: نگاه دانش.

اسدی خانوکی، ا. ص.، اندیشمند، و.، و اسدی خانوکی، م. (۱۳۹۹). بررسی رابطه وفاداری سازمانی و رفتارهای انحرافی در محیط کار به‌واسطه نقش فضیلت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه علوم دریایی. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۲۰، ۱۱۸-۱۰۹.

بنیسی، پ. (۱۳۹۷). نقش فرهنگ سازمانی بر تعهد و دل‌بستگی شغلی منابع انسانی با میانجی‌گری مدیریت استعداد (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر تهران). فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۱۲۱-۱۱۰۵.

سلاجقه تدرجی، ف.، و بحرینی زاده، ف. (۱۳۹۸). پیش‌بینی فرسودگی عاطفی بر اساس سایش اجتماعی و تعارض کار-

- and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666. DOI:10.5465/amj.2009.0804
- Eissa, G., Wyland, R., & Gupta, R. (2020). Supervisor to coworker social undermining: The moderating roles of bottom-line mentality and self-efficacy *Journal of Management & Organization*, 26, 756–773. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.5>
- Everton Wendi J., Jolton Jeffrey A., Mastrangelo Paul M. (2018). Organizational loyalty and organizational injustice and deviant behaviors in the workplace. *Journal of Management Development*, 28(3), 117–131. DOI:10.1108/02621710710726035
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1): 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gellatly, I. R. & Hedberg, L. M. (2016) 'Employee turnover and absenteeism', in Meyer, J. (Ed.): *The Handbook of Employee Commitment*, 195–207, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, USA. <https://doi.org/10.4337/9781784711740>
- Golmeimi, M., Fayaz, Behnam. (2018). *Explanation of the mediating role of organizational commitment in relation among the quality of work life and distorted behaviors among professors and headquarters of University of Marine sciences dispatching to seafaring.* <https://civilica.com/doc/872405>. [In Persian]
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343–359. DOI: 10.1037/a0025217
- Habib, H. (2020). Organizational Commitment among Secondary School Teachers in Relation to Job Burnout. *Shanlax International Journal of Education*, 8(3), 72–76. DOI:10.34293/education.v8i3.2760
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying...oh my! A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519. DOI:10.1002/job.689
- Huipoo, K., Pei Wa, L., Chong King, O., Keong, S. M., & Choon hou, T. (2012). A Study on the impacts towards the loyalty of the employee among the back of house staffs in hotel industry. Bachelor thesis, Faculty of Business and Finance. University Tunk Abdul Rahman. conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343–359.
- Jing, E. L., Gellatly, I. R., Feeney, J. R., & Inness, M. (2022). Social undermining and three forms of organizational commitment: The moderating role of employees' attachment style. *Journal of Personnel Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000307>
- Jung, H.-S., & Yoon, H.-H. (2022). *The Effect of Social Undermining on Employees' Emotional Exhaustion and Procrastination Behavior in Deluxe Hotels: Moderating Role of Positive Psychological Capital.* *Sustainability*, 14, 931. <https://doi.org/10.3390/su14020931>
- educational sciences and psychology, Islamic Azad University of Tabriz. [In Persian]
- Anwar, F. & Sidin, J. P. (2016). Social undermining, stress and well-being: A mediation Mechanism. *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 1(1), 86–92.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). *Workplace victimization: Aggression from the target's perspective.* *Annual Review of Psychology*, 60(1), 717–741. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
- Asadi Khanoki, A. S., Andishmand, V., & Asadi Khanoki, M. (2020). Examining the relationship among organizational loyalty and distorted behaviors in workplace by mediating role of organizational virtue among the staffs of University of Marine sciences. *Scientific Journal of Marine sciences training*, 20, 109–118. [In Persian]
- Azar, R., Gholamzade, A., & Ganavati, M. (2012). *Modelling rout-structure in management: work with PLS smart software.* Tehran: Negahe Danesh Pub. [In Persian]
- Balfour, D., & Wechsler, B., (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 29, 256–277. <https://doi.org/10.2307/3380574>
- Barclay, L. J., & Aquino, K. (2011). Workplace aggression and violence. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (Vol. 3, pp. 615–640). <https://doi.org/10.1037/12171-017>
- Benisi, P. (2018). The role of organizational culture on job commitment and attachment of human resources by mediating of talent (case study: Tehran education department). *Journal of research in educational systems*, special issue, 1105–1121. [In Persian]
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. DOI:10.1037/0021-9010.91.5.998
- Caillier, J. G. (2021). The impact of workplace aggression on employee satisfaction with job stress, meaningfulness of work, and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 50(2), 159–182. <https://doi.org/10.1177/0091026019899976>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (Seconded)*. Hillsdale, N J: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Davari, A., & Rezazade, A. (2014). *Modelling structural equations by PLS software.* Tehran: Jahad daneshgahi publication organization. [In Persian]
- Dhanani, L. Y., LaPalme, M. L., & Joseph, D. L. (2021). How prevalent is workplace mistreatment? A meta-analytic investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1082–1098. DOI:10.1002/job.2534
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy



- Employees' Work Attitudes, Behaviors, and Performance.* Public Organiz Rev, <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00652-7>.
- Ong, L. D., & Tay, A. (2015). Co-workers' social undermining behaviour, Trust in Co-workers and employees' work behaviours. *Which Type of Brand Posts Functions Best on Facebook Brand Pages of Credit Cards? An Examination of Miles Credit Cards' Facebook Brand Pages in Turkey*, 9, 70.
- Pangkey, J. L., Irfana, T. B., & Irsan, K. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Motivasi Kerja Staff Admin Pt Mandarin Expert. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 6(2), 14-34. <https://doi.org/10.31599/jmu.v1i2.645>
- Rodríguez-Muñoz, A., Antino, M., León-Pérez, J. M., & Ruiz-Zorrilla, P. (2022). Workplace Bullying, Emotional Exhaustion, and Partner Social Undermining: A Weekly Diary Study. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(5-6). doi: 10.1177/0886260520933031
- Saljege Tazarji, F., & Bahreinizade, F. (2019). Predicting affective exhaustion based on social undermining and family-work conflict among elementary teachers of Kerman city. *Journal of job and organizational consulting*, 11(40), 53-82. [In Persian]
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772.
- Saputra, Y., Rosihan, R. I., Spalanzani, W., Kumalasari, R., & Riyanti, H. (2022). Analisis perilaku konsumen dalam memutuskan minimarket sebagai tempat berbelanja. *Jurnal REKAVASI*, 10(1), 45-55. doi: <https://doi.org/10.34151/rekavasi.v10i1.3880>
- Sârbescu, P., Sulea, C., & Moza, D. (2017). Supervisor undermining and driving errors in truck drivers: A moderated mediation model. *Transp. Res. Part F Traffic Psychol. Behav*, 45, 122-130. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2016.12.006>
- Sayadi, S., Pourkayani, M., Kamali, M. J., & Nazari, M. (2020). The relationship between organizational commitment and citizen' organizational behavior with motivation in work (case study: Islamic Azad University of Khozestan Province). *Journal of research in educational systems*, 14, special issue, 439-460. [In Persian]
- Shariatmadari, M., Cheraghi, J. K., Hamidifar, F., & Shogi, B. (2020). Presenting a structural model of virtuous leadership to predict job enthusiasm, job satisfaction and innovative behaviors based on organizational commitment, organizational atmosphere, and management strategies. *Journal of research in educational systems*, 14(51), 81-97. [In Persian]
- Shu, C. Y., & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *J. Work Organ. Psychol*, 22, 69-81. doi:10.1016/j.rpto.2016.12.002
- Smith, M.B.; Webster, B.D. A. (2017). moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personal. Individ. Differ*, 104, 453-459. doi:10.1016/j.paid.2016.09.010
- Jung, H. S., Yoon, H. H. (2019). *The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry.* J. Serv. Theory Pract, 29, 213-231. doi:10.1108/JSTP-06-2018-0131
- Kaabamir, N., & Naami, A. (2016). The effect of perceived organizational justice on organizational loyalty and job well-being by mediating of social undermining and moderating of job control among the staffs of Golestan hospital in Ahvaz. *Nursing training*, 17, 55-63. [In Persian]
- Keeves, G. D., Westphal, J. D., & McDonald, M. L. (2017). Those closest wield the sharpest knife: How ingratiation leads to resentment and social undermining of the CEO. *Administrative Sciences Quarterly*, 62, 484-523. <https://doi.org/10.1177/0001839216686053>
- Khan, M. A. & Malik, O. F. (2022). Shahzad, A. Social Undermining and Employee Creativity: The Mediating Role of Interpersonal Distrust and Knowledge Hiding. *Behavioral Sciences*, 12, 25. <https://doi.org/10.3390/bs12020025>
- Kim, H. Y., & Wiesenfeld, B. M. (2017). Who represents our group? The effects of prototype content on perceived status dispersion and social undermining. *Pers. Soc. Psychol. Bull*, 43, 814-827. doi:10.1177/0146167217699581
- Kukenberger, M. R., Mathieu, J. E. & Ruddy, T. (2012). A cross level test of team empowerment and process influences on members' informal learning and commitment. *Journal of Management*. 41(3). <https://doi.org/10.1177/0149206312443559>
- Kumar, D. N. S., & Shekhar, N. (2012). Perspectives envisaging employee loyalty: A case analysis. *Journal of Management Research*, 12(2), 100-112. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1033786746?accountid=14407>
- Kurniawan, D., Putra, C. I. W., & Sianipar, P. B. H. (2021). *Analysis Of Company Performance with The Approach Balanced Scorecard in Bank Xyz.* *Review of International Geographical Education Online*, 11(7). Doi: 10.48047/rigeo.11.07.258
- Kurniawan, S., & Zen, A. (2021). Impact of Servicescape to Visitor's Loyalty to Revisit Botani Square Mall Bogor. *International Conference on Global Optimization and Its Applications*, 1(1)
- Lee, K., Kim, E., Bhave, D. P., & Duffy, M. K. (2016). Why victims of undermining at work become perpetrators of undermining: *An integrative model.* *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 915, 924. <https://doi.org/10.1037/apl0000092>
- Mahdad, A., & Khoshnami, A. (2015). The relation between perceived organizational justice and citizenship behavior: mediating role of organizational loyalty among governmental staffs. *Journal of social psychology*, 10(36), 31-44. [In Persian]
- Mostafa, A. M. S., Farley, S., & Zaharie, M. (2021). Examining the boundaries of ethical leadership: The harmful effect of coworker social undermining on disengagement and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 174(2), 355-368. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04586-2>
- Mulaphong, D. (2022). *Social Undermining in Public Sector Organizations: Examining its Effects on*

- hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1): 177. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and barriers of learning organization and its five discipline. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(12), 18-24. doi: 10.9790/487X-1812011824
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8. doi:10.1016/j.ijhm.2018.03.018
- Talebifar, V. (2021). *Examining the relationship among original leadership and social undermining by mediating role of organizational loyalty among teachers of second period of high school in Birjand town*. M.A. thesis, faculty of educational sciences and psychology, Birjand University. [In Persian]
- Watkins, T. (2021). Workplace interpersonal capitalization: Employee reactions to coworker positive event disclosures. *Academy of Management Journal*, 64(2), 537-561. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1339>
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing