



Original Article (Quantified)

Modeling the structural relationships between authentic leadership and teachers' social undermining with the mediating role of organizational virtue

Asadolah khadivi¹ , Hossein Torbatinezhad² , Leila Keyvani³ 

1- Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran.Iran.

2- Department of Education Farhangian University, Tehran, Iran.

3- Master of Educational Administration, Islamic Azad University, Shabestar Branch, Iran.

Receive:

11 November 2024

Revise:

13 April 2025

Accept:

27 April 2025

Keywords:

Authentic
Leadership,
Social Attrition,
Organizational
Virtue,
Social Awareness

Abstract

The aim of this study was to model the structural relationships between authentic leadership and teachers' social attrition with an emphasis on the mediating role of organizational virtue. The present study is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlative in nature, and was conducted using the structural equation modeling method. The statistical population included all elementary school teachers in districts one and four of Tabriz, 1360 in number; and based on the rules of structural equation modeling, the sample size was estimated at 360 people selected using the proportional stratified sampling method. Data collection was based on authentic leadership, organizational virtue, and social attrition questionnaires. Research data analysis was performed using SPSS26 and SMART PLS3 software. The findings indicate that the proposed model has a good fit. The results of structural analysis showed that authentic leadership and organizational virtue were able to significantly and inversely predict teachers' social attrition. Also, the relationship between authentic leadership and social attrition was also significant and inverse, while the relationship between authentic leadership and organizational virtue was assessed as significant and positive.

Please cite this article as (APA): khadivi, A, Torbatinezhad, H and Keyvani, L. (2026). Modeling the structural relationships between authentic leadership and teachers' social undermining with the mediating role of organizational virtue. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 153-174.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.487458.1436>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Asadolah khadivi

Email: khadivia@cfu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Human communication is the foundation of social relationships, the key to understanding and empathy, and a tool for conflict resolution and individual and social development. Effective communication shapes healthy and dynamic societies and is essential for survival and progress. Therefore, interpersonal relationships have a significant impact on employee behavior and organizational performance and can have both positive and negative aspects in the workplace. Its positive aspects, such as social support (Tosun et al, 2025), enhance employee morale and performance; and its negative aspects, such as social attrition, can lead to negative behaviors and lead to a decline in the quality of work life, reduced productivity, and weakened interpersonal relationships (Dulfer et al, 2023). This phenomenon is particularly influenced by two key factors, namely supervisors and colleagues. From this perspective, it can be inferred that social attrition is affected by the leadership styles applied in organizations.

In the meantime, authentic leadership plays a fundamental role in the growth and development of organizations (Ling et al, 2017). This style of leadership refers to leaders who act with authenticity and honesty, and are known as trustworthy people (Derakhshan & Zandi, 2016). Proponents of authentic leadership believe that these leaders provide the best conditions for inspiration, loyalty, and strong performance among employees; they are self-aware leaders who are trusted by others due to their values and ethical views and are also proficient in their field of activity. These leaders usually have self-confidence, flexibility, and outstanding moral qualities. On the other hand, another factor affecting social attrition is organizational virtue, which can play an important role in creating a healthy and constructive environment and lead to strengthening interpersonal relationships and reducing social attrition (Cameron et al, 2008). The study by Cameron & Spreitzer (2012) also confirms that organizations with stronger virtues are able to increase teacher satisfaction and commitment and reduce social attrition. However, social attrition, as a fundamental challenge in the education system, can damage teachers' motivation and commitment and bring undesirable consequences such as job stress, decreased perceived self-efficacy, impaired psychological well-being, and increased willingness to leave the service (Tore & Cetin, 2022). It is worth noting that, despite extensive research in this area, identifying factors that reduce the effects of social attrition has been neglected, and few studies have examined the role of authentic leadership and organizational virtue in this relationship. Accordingly, the present study seeks to answer the question: what is the structural relationship model of authentic leadership and social attrition of teachers with the mediating role of organizational virtue?

Theoretical Framework

Social Attrition

The concept of social attrition includes gradual negative behaviors manifested by employees and can reduce the abilities of the individual. In addition to behavioral and emotional dimensions, this phenomenon is one of the negative consequences of social life that carries great costs for organizations and society and can weaken individual capacities, including career success, reputation, and popularity in the organization. (Kafinejad, 2018) Social attrition has two dimensions: coworker attrition and supervisor attrition. Colleague attrition includes behaviors such as gossiping and insults; and supervisor attrition includes all actions that disrupt supervisors' performance. Social attrition can manifest as overt, direct, and covert, verbal, physical, and nonverbal attrition (Duffy et al., 2002).



Authentic Leadership

Crawford et al (2020) defines authentic leadership as a model of leadership behavior that utilizes psychological capacities and a positive moral climate, and helps to enhance self-awareness, ethical perspective, balanced information processing, and transparency in communication. By strengthening self-belief and values, authentic leadership increases trust in the organization, reinforces positive employee behaviors, and prevents unethical behaviors (Sendjaya et al, 2016., Kiersch & Peters, 2017). This approach empowers employees, increases a sense of responsibility and job satisfaction, reduces the desire to leave work, and strengthens effective leader-member relationships (Hirst et al, 2016). Authentic leadership includes four main dimensions: Self-awareness, which is related to the leader's recognition of his or her abilities, weaknesses, and the impact of his or her behavior on others. Balanced information processing means critical thinking and non-bias in analyzing information and different opinions, and helps leaders to fairly consider different opinions and make evidence-based decisions. An internalized ethical perspective emphasizes the necessity of a strong value and ethical framework in all decision-making and helps leaders to pursue the goals and values of the organization with determination. Finally, relationship transparency refers to establishing open and honest communication between the leader and followers, which helps to improve the quality of human relationships and build trust (Çevik, 2024; Cottrill et al, 2014; Jiewen et al, 2025.)

Organizational Virtue

Organizational virtue means having a positive approach to virtue in the organization that helps increase the well-being and health of employees and improves the performance of the organization (Hessel, 2013). In fact, virtue in an organization is a symbol of inherent greatness that supports the moral goals of the organization and specifically emphasizes human values (Meyer, 2018). It is an approach in which habits and ideals such as leadership, honesty, forgiveness and trust are promoted and supported at the individual and group levels. Organizational virtue includes the following five dimensions:

A- Organizational optimism: It is a positive and hopeful attitude towards the future, promoted in organizations and encourages members to trust in their abilities and increases their motivation and job loyalty by creating a positive culture.

B- Organizational forgiveness: It is an approach in which organizations, by promoting a culture of forgiveness, create an atmosphere in which unintentional errors are treated with forgiveness and employees accept their mistakes and learn from them.

C- Organizational trust: Organizational trust is the positive individual expectations and perceptions that individuals have about the competence, reliability, and benevolence of managers and other members of the organization and their behaviors.

D- Sympathy: Based on this aspect, individuals in the organization are concerned about each other and feelings of sympathy and care are widely prevalent in the organizational environment.

F- Organizational honesty: It means the prevalence of honesty, confidentiality, trustworthiness, and respect for honor (Rego et al, 2011.)

Research methodology

The present study is applicable in terms of purpose and descriptive-correlative in nature, conducted using the structural equation modeling method. The statistical population of the study includes 1360 elementary school teachers in the first and fourth districts of Tabriz city. Based on the rules of structural equation modeling, the sample size was estimated at 360 and

was selected using the proportional stratified sampling method. To collect data, questionnaires on authentic leadership, organizational virtue, and social attrition were used.

Research findings

To analyze the research data, structural equation modeling was used utilizing SPSS and SmartPLS2 software. The research findings showed that the proposed model has a good fit. It was also found that authentic leadership has a positive relationship with organizational virtue and an inverse relationship with social attrition. In addition, organizational virtue, in turn, has an inverse relationship with social attrition.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of modeling the structural relationships between authentic leadership and social attrition of teachers with the mediating role of organizational virtue. The research findings regarding the significant relationships between authentic leadership and organizational virtue are consistent with the findings of Faghernejad & Fatahi (2019), Derakhshan & Zandi (2016), and Rego et al (2015); and the existence of a significant inverse relationship between organizational virtue and social attrition is consistent with the findings of Faghernejad & Fatahi (2019); and the existence of a significant inverse relationship between authentic leadership and social attrition is consistent with the findings of Taherpour et al (2016). In line with the findings, Cameron et al (2004) believe that authentic leadership is effective in reducing social attrition, and organizational virtue can play an important role in reducing social attrition. Also, the findings of Tore & Cetin (2022) have shown that authentic leadership, by emphasizing human values and ethical principles, can help reduce social attrition and strengthen organizational virtue. The study of Cameron & Spreitzer (2012) also confirms the inverse relationship between organizational virtue and social attrition.

Based on the research findings, it is suggested that school principals utilize authentic leadership styles to reduce conflicts and minimize social attrition. Also, given the positive relationship between authentic leadership and organizational virtue, it is expected that school principals will strive to implement the principles of authentic leadership and organizational virtue and its dimensions of justice, fairness, and honesty; and to develop authentic leadership and organizational virtue processes in schools. In addition, strengthening organizational virtue through the development of a culture of participation and cooperation in teams and programs to recognize and appreciate positive teacher behaviors can help improve morale and reduce social attrition. Finally, education administrators should conduct regular assessments of levels of organizational virtue and social attrition and pay more attention to criteria related to authentic leadership and organizational virtue when appointing school principals.

علمی پژوهشی (کمی)

مدلیابی روابط ساختاری رهبری اصیل و سایش اجتماعی معلمان با نقش میانجی فضیلت سازمانی

اسداله خدیوی^۱ ID، حسین تزبتی نژاد^۲ ID، لیلا کیوانی^۳ ID

۱- گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

۲- گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شبستر، ایران

چکیده

هدف این پژوهش مدل یابی روابط ساختاری بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی معلمان با تأکید بر نقش میانجی فضیلت سازمانی بوده است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - همبستگی است که با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان دوره ابتدایی نواحی یک و چهار شهر تبریز به تعداد ۱۳۶۰ که بر اساس قواعد مدل یابی معادلات ساختاری، حجم نمونه ۳۶۰ نفر برآورد و با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی انتخاب شدند. جمع آوری داده ها بر اساس پرسشنامه های رهبری اصیل والوموا و همکاران (۲۰۱۸)، فضیلت سازمانی کمرون (۲۰۰۸) و سایش اجتماعی دافی و همکاران (۲۰۱۲) انجام گرفت. تحلیل داده های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای SPSS26 و SMART PLS3 انجام گردید. یافته ها نشان دادند که مدل پیشنهادی از برازش خوبی برخوردار بوده و نتایج تحلیل ساختاری نشان داد که رهبری اصیل و فضیلت سازمانی به صورت معنادار و معکوس قادر به پیش بینی سایش اجتماعی معلمان هستند؛ همچنین، روابط بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی معنادار و معکوس و در عین حال، رابطه بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی معنادار و مثبت بود ($p < 0/01$). نتایج پژوهش نشان می دهد که رهبری اصیل و فضیلت سازمانی نقش کلیدی در کاهش سایش اجتماعی معلمان دارند و می توانند به بهبود شرایط اجتماعی معلمان کمک کنند. این یافته ها می توانند راهگشای مدیران آموزش و پرورش باشند تا اقداماتی مؤثر در راستای ایجاد یک محیط کاری مثبت و حمایتی اتخاذ کنند.

تاریخ دریافت:

۲۱ دی ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری:

۲۴ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۰۷ اردیبهشت ۱۴۰۴

کلید واژه ها:

رهبری اصیل،

سایش

اجتماعی،

فضیلت سازمانی،

آگاهی اجتماعی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خدیوی، اسداله، تزبتی نژاد، حسین و کیوانی، لیلا. (۱۴۰۵). مدلیابی روابط ساختاری رهبری اصیل و سایش اجتماعی معلمان با نقش میانجی فضیلت سازمانی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۸ (۲)، ۱۵۳-۱۷۴.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.487458.1436>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: اسداله خدیوی

ایمیل: khadivia@cfu.ac.ir

مقدمه

نظام آموزشی به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه جوامع، امروزه نیازمند معلمان توانمند، باانگیزه و متعهد است. با این حال، محیط مدارس همواره با چالش‌هایی نظیر روابط بین فردی نامطلوب همراه بوده است. ارتباطات انسانی شالوده‌ی روابط اجتماعی، کلید درک و همدلی، ابزار حل منازعات و عاملی برای توسعه‌ی فردی و اجتماعی است. ارتباطات مؤثر، جوامع سالم و پویا را شکل می‌دهد و برای بقا و پیشرفت ضروری است. از این رو، روابط بین فردی نقش بسزایی در رفتار کارکنان و عملکرد سازمان ایفا می‌کند و در محیط کار، هم جنبه‌های مثبت و هم منفی دارد. جنبه‌های مثبت آن، مانند حمایت اجتماعی (Tosun et al, 2025) به تقویت روحیه و عملکرد کارکنان کمک می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند که روابط مثبت با همکاران، منجر به افزایش رضایت شغلی و بروز رفتارهای سازمانی مطلوب شده و می‌تواند نتایج سازمانی را بهبود بخشد (Yean et al, 2022)؛ در مقابل، جنبه‌های منفی، مانند سایش اجتماعی می‌تواند منجر به رفتارهای منفی شده و مشارکت کارکنان را کاهش دهد (Tosun et al, 2025). سایش اجتماعی پدیده‌ای است که با تأثیر منفی بر کارکرد و انگیزه کارکنان، می‌تواند به افول کیفیت زندگی کاری، کاهش بهره‌وری، تضعیف ارتباطات بین فردی و در نهایت مانع دستیابی به موفقیت‌های حرفه‌ای شود (Dulfer et al, 2023). این پدیده تأثیرات منفی قابل توجهی بر روابط اجتماعی دارد و باعث هدف‌گذاری منفی از سوی سرپرستان و همکاران می‌شود. این وضعیت می‌تواند چالش‌های قابل توجهی را ایجاد کند (Yeganeh et al, 2022). نتیجه‌ی سایش رفتار، احساسات منفی و شرایط کاری نامطلوب است (Jung & Yoon, 2022) که در سازمان به کاهش انگیزه و توانمندی کارکنان منجر شده و روابط مثبت بین فردی را مختل می‌سازد. این پدیده معمولاً از ارزیابی‌های منفی ناشی می‌شود و پیامدهای نگرشی متعددی از جمله نگرش شغلی ضعیف، تعهد پایین و کاهش اعتماد میان افراد را به همراه دارد (Tosun et al, 2025). همچنین، این پدیده با اقدام‌های عمده برای تضعیف روابط مثبت در محیط کار مرتبط است. این شرایط نه تنها به موفقیت شغلی و شهرت افراد آسیب می‌زند، بلکه می‌تواند منجر به افزایش نارضایتی و جابجایی نیروی کار، فشار روحی و افسردگی شود و به بروز رفتارهای انحرافی دامن بزند (Duffy et al, 2002).

طبق نظریه شناخت اجتماعی افراد از مکانیسم‌های خودتنظیمی برای ارزیابی و کنترل پاسخ‌های خود به منظور پاسخ‌دهی به موقعیت‌های ناعادلانه استفاده می‌کنند. زمانی که کارکنان با رفتارهای سایشی از سوی سرپرستان یا همکاران مواجه می‌شوند، وقایع را ارزیابی کرده و تحت تأثیر قرار می‌گیرند. آن‌ها می‌توانند با رویکرد کنش‌محور (Action-oriented) هدف‌گرا (Goal-driven) یا محرک‌گرا (Stimuli-driven) با شرایط دشوار سازگار شوند. این نوع سایش اغلب شامل اقداماتی از سوی همکاران برای ممانعت از انجام کارهای یکدیگر و بهبود شهرت خودشان است که می‌تواند منجر به بروز رقابت، اختلافات بین فردی و بیزاری از کار تیمی شود. این پدیده در واقع به انواع اشکال رایج رفتارهای منفی در محیط کار مربوط می‌شود و می‌تواند به صورت آشکار یا پنهان بروز کند (Schwepker & Dimitriou, 2023). اگرچه سایش اجتماعی همواره رفتاری آگاهانه و تعمدی است و لزوماً آثار آنی و شدیدی ندارد، اثرات تجمعی آن در درازمدت قابل توجه است. این پدیده، به‌ویژه، تحت تأثیر دو عامل کلیدی یعنی سرپرستان و همکاران قرار دارد (Duffy et al, 2002). از این منظر، می‌توان استنباط کرد که سایش اجتماعی متأثر از شبکه‌های رهبری است که در سازمان‌ها اعمال می‌شود.

رهبری در تحقیقات سازمانی یک پدیده حیاتی است و رهبران نقش اساسی در بالندگی سازمان‌ها دارند (Ling et al, 2017). رهبری اصیل، سبکی از رهبری است که در آن، رهبران با اصالت و صداقت عمل می‌کنند و به‌عنوان افرادی قابل اعتماد شناخته می‌شوند (Derakhshan & Zandi, 2016). طرفداران این سبک معتقدند که رهبران اصیل بهترین شرایط را برای الهام بخشی، وفاداری و عملکرد قوی در میان کارکنان ایجاد می‌کنند؛ آن‌ها رهبرانی خودآگاه‌اند که به دلیل شناخت ارزش‌ها و دیدگاه‌های اخلاقی‌شان، مورد اعتماد دیگران قرار می‌گیرند و به زمینه‌ی فعالیت خود نیز مسلط هستند. این رهبران معمولاً از اعتماد به نفس، امیدواری، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و ویژگی‌های اخلاقی برجسته‌ای برخوردارند (Winton et al, 2022). رهبری اصیل با تقویت روان‌شناختی و اخلاقیات، به خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی، تعادل اطلاعات و ارتباط شفاف کمک کرده و موجب رشد پیروان می‌شود (Shaikh et al. 2022). رهبری اصیل دارای ابعاد خودآگاهی (دانش رهبر درباره تأثیراتش بر دیگران)، شفافیت ارتباطی (صداقت و گشودگی در تبادلات اطلاعاتی)، چشم‌انداز اخلاقی نهادینه‌شده (صداقت و به‌کارگیری ارزش‌های فردی در کنار استانداردهای اخلاقی بیرونی) و پردازش متوازن (توجه به دیدگاه‌های مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری) است (Kim et al, 2023). در یک سازمان، توسعه رهبری اصیل شامل فرآیندهای مداومی است که در آن رهبران و پیروان، خودآگاهی کسب کرده و روابط باز، شفاف، قابل اعتماد و واقعی برقرار می‌کنند. این فرآیندها می‌توانند توسط مداخلات برنامه‌ریزی‌شده مانند آموزش، شکل گرفته و تحت تأثیر قرار گیرند (Chen & Sriphon, 2022).

باوجود اهمیت رهبری اصیل در کاهش سایش اجتماعی، چگونگی تأثیر این سبک بر سایش اجتماعی معلمان و مکانیسم‌های مداخله‌گر در این رابطه، هنوز به‌طور کامل مطالعه نشده‌اند. از سوی دیگر، فضیلت سازمانی، می‌تواند نقش مهمی در ایجاد محیطی سالم و سازنده ایفا کند و به تقویت روابط بین فردی و کاهش سایش اجتماعی منجر شود (Cameron et al, 2008). یافته‌های مطالعه (Avolio & Gardner, 2005) نشان داده است که رهبری اصیل، با تأکید بر ارزش‌های انسانی و اصول اخلاقی، می‌تواند به کاهش سایش اجتماعی و تقویت فضیلت سازمانی منجر شده و از این طریق، محیطی مساعد برای رشد و شکوفایی معلمان فراهم آورد. مطالعه (Cameron & Spreitzer, 2012) نیز مؤید این است سازمان‌هایی که دارای فضیلت‌های قوی‌تری هستند، قادرند رضایت و تعهد معلمان را افزایش داده و سایش اجتماعی را کاهش دهند. فضیلت سازمانی به ترویج و نهادینه‌سازی فضایی مانند صداقت، بخشش، اعتماد، خوش‌بینی و شفقت در سازمان کمک می‌کند (Ricaplaza & Quines, 2022) این فضایل در سطوح فردی و جمعی موردحمایت و تشویق قرار می‌گیرند تا از رفتارهای سایشی خودداری و اثرات منفی آنان کاهش یابد، باین‌حال، سایش اجتماعی به‌عنوان چالشی اساسی در نظام تعلیم و تربیت، می‌تواند به انگیزه و تعهد معلمان آسیب بزند و پیامدهای نامطلوبی نظیر استرس شغلی، کاهش خودکارآمدی ادراک‌شده، اختلال در بهزیستی روانی و افزایش تمایل به ترک خدمت را به همراه داشته باشد (Tore & Cetin, 2022) علاوه بر این، سایش اجتماعی می‌تواند منجر به غیبت و تأخیر در کار (Deery et al, 2011) و نیز تأثیرات منفی بر خلاقیت، اشتراک دانش و عملکرد شغلی کارکنان داشته باشد (Ahmad et al, 2021). مطالعه (Deery et al, 2011) نشان می‌دهد که قربانیان سایش اجتماعی بیشتر در معرض افسردگی و فرسودگی عاطفی قرار گرفته و اعتماد به نفس و خلاقیت آن‌ها نیز تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد. در همین راستا، فرا تحلیل Bowling and Beehr (2006) ارتباط معناداری بین این رفتارها و ترک شغل نشان داده و اهمیت و ضرورت توجه بیشتر به این موضوع

در محیط کار را تأیید می کنند. اهمیت نظری این پژوهش در ارائه شواهد تجربی پیرامون نقش رهبری اصیل در کاهش سایش اجتماعی و نقش میانجی فضیلت سازمانی نهفته است. این مهم، با غنا بخشیدن به ادبیات موضوع، به توسعه نظریه های رهبری و رفتار سازمانی کمک کرده و با بررسی نقش میانجی فضیلت سازمانی، مکانیسم های مداخله گر در رابطه بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی را آشکار می سازد. از منظر عملی، این تحقیق با شناسایی عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی معلمان و پر کردن خلأ ناشی از کمبود تحقیقات، به بهبود محیط کار مدارس و افزایش انگیزه شغلی ایشان یاری می رساند. شایان ذکر است، علی رغم تحقیقات گسترده در این حوزه، شناسایی عوامل کاهنده اثرات سایش اجتماعی مورد غفلت واقع شده و پژوهش های معدودی به بررسی نقش رهبری اصیل و فضیلت سازمانی در این ارتباط پرداخته اند. براین اساس پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که مدل روابط ساختاری رهبری اصیل و سایش اجتماعی معلمان با نقش میانجی فضیلت سازمانی چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

سایش اجتماعی

مفهوم سایش اجتماعی (Social Undermining) شامل رفتارهای منفی تدریجی است که از سوی کارکنان بروز کرده و می تواند توانایی های فرد را کاهش دهد. این پدیده، علاوه بر ابعاد رفتاری و احساسی، یکی از پیامدهای منفی زندگی اجتماعی است که هزینه های زیادی برای سازمان ها و جامعه به همراه دارد، زمانی رخ می دهد که احساسات منفی علیه یک فرد یا کارمند ابراز شده یا مسائلی مانع از دستیابی او به اهداف شخصی یا سازمانی شود. این پدیده می تواند ظرفیت های فردی را از جمله موفقیت شغلی، شهرت و محبوبیت در سازمان تضعیف کند (Kafinejad, 2018)؛ که معمولاً به صورت احساسات منفی، تنفر یا عصبانیت بروز می کند. به عقیده (Anwar & Paul Sidin, 2016) سایش اجتماعی می تواند به اشکال مختلف بروز کند و به طرق گوناگون به روابط و شهرت آسیب برساند، ممکن است به صورت اقدامات آشکار نظیر بیان عمدی جملات تحقیرآمیز، طرد کردن افراد یا نادیده گرفتن نظرات و ایده های آنها ظاهر شود. اگرچه می توان با اقدامات مناسب از بروز سایش جلوگیری کرد، اما سایش همچنین می تواند به صورت پنهان از طریق روش های بازدارنده، مانند محرومیت از اطلاعات ضروری یا عدم دفاع از یک فرد انجام شود (Taherpour et al, 2016). همچنین سایش ممکن است مانع از توانایی دیگران برای ایجاد و حفظ شهرت مطلوب شود و به صورت بدله گویی و همراه با شوخی و یا به صورت آشکار انجام شود (Smith & Webster, 2017; Keeves et al, 2017). رفتارهای سایشی در محیط کار تأثیرات و پیامدهای منفی بر روی سازمان ها و افراد سازمان دارد (Ziaadini & Akbari, 2013). سایش اجتماعی سازمانی به مرور زمان به فردی که با دیگران تعامل دارد آسیب می زند و توانایی های او را تحلیل می برد و به بهداشت روانی و اعتبار افراد در سازمان آسیب می زند. بر اساس تعریف (Duffy et al, 2002)، سایش اجتماعی زمانی به وجود می آید که فرد به ناحق به عملی متهم شود و در نتیجه اعتبار او کاهش یابد. این امر می تواند منجر به واکنش های ضد اجتماعی ناشی از بدرفتاری های محیط کار گردد. وسوسه گری در رفتارهای سایش اجتماعی باعث می شود که توانایی کارمند در حفظ نگرش مثبت نسبت به دیگران و سازمان از بین برود و در نهایت رفتارهایی شکل بگیرد که به ضرر او و محیط کار آسیب برساند (Yoo, 2013). سایش اجتماعی دارای دو بعد سایش همکار و سرپرست

هست. سایش همکار مشتمل بر رفتارهایی همچون شایعه پراکنی و توهین است. سایش سرپرست شامل کلیه اقداماتی است که موجب اختلال در عملکرد سرپرستان می شود مانند مواقعی که مدیران ارشد فرد را در زمان بازخواست تحقیر کنند (Duffy et al, 2002). سایش اجتماعی مشتمل بر سایش آشکار و مستقیم، سایش کلامی، سایش فیزیکی و سایش غیر کلامی است. سایش مستقیم به اقداماتی اشاره دارد که موجب بدنام کردن فرد، رد کردن آشکار نظرات او و عدم حمایت در شرایط بحرانی می شود (Duffy et al, 2006). همچنین (Smith & Webster, 2017) چارچوب سایش مستقیم را شامل زیر سؤال بردن، تضعیف موفقیت ها، سوءاستفاده از موقعیت برای تخریب اعتبار و ترجیح منافع فردی توصیف کرده اند. سایش کلامی نیز به تخریب شخصیت فرد و بدگویی درباره او مربوط می شود. (Yoo, 2013) سایش کلامی را شامل توهین های آشکار و اظهارات توهین آمیز در جمع دیگران می داند. سایش فیزیکی شامل اقداماتی است که به طور عمدی باهدف آسیب زدن به فرد یا ممانعت از رسیدن او به شهرت مطلوب در کار انجام می شود. نشانه های سایش فیزیکی شامل درگیری فیزیکی، تخریب یکدیگر، خشونت و تهدید است. سایش غیر کلامی شامل رفتارهایی است که با تخریب و تحقیر، بی احترامی و رفتارهای غیر اخلاقی همراه است (Dar Ong & Tay, 2015).

رهبری اصیل

تغییرات سازمانی، بازنگری در مفهوم و رویکردهای رهبری را اجتناب ناپذیر کرده و نیاز به رهبرانی با ارزش های انسانی که بتوانند به زندگی کاری کارکنان معنا ببخشند، بیش از پیش ضروری ساخته است. در این زمینه، رویکردهای نوینی همچون رهبری اصیل به عنوان ارکان اساسی مورد توجه قرار گرفته اند. (Crawford et al, 2020) رهبری اصیل را به عنوان الگویی از رفتار رهبری تعریف می کند که از ظرفیت های روان شناختی و جو اخلاقی مثبت بهره می برد و به تقویت خود آگاهی، دیدگاه اخلاقی درونی، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت در ارتباطات کمک می کند. این محققان رهبر اصیل را کسی می دانند که با اخلاص و دیدگاه اخلاقی مثبت، پیروان را به دستیابی به اهداف ترغیب می کند. رهبری اصیل با تقویت خودباوری و ارزش ها، اعتماد را در سازمان افزایش و رفتارهای مثبت کارکنان را تقویت می کند (Kiersch & Peters, 2017)، از رفتارهای غیر اخلاقی و فرسودگی شغلی جلوگیری می کند ((Sendjaya et al, 2016 و عدالت سازمانی را ارتقا می بخشد. این رویکرد، کارکنان را توانمند، حس مسئولیت و رضایت شغلی را افزایش، تمایل به ترک کار را کاهش و روحیه مثبت و فرهنگ سازمانی مطلوبی ایجاد (George, 2003) و روابط مؤثر رهبر-عضو را تقویت می کند (Hirst et al, 2016). رهبران اصیل دیگران را به مشارکت فعال در فعالیت های سازمانی ترغیب (Shaikh et al, 2022) و با ویژگی هایی چون اعتماد به نفس، خوش بینی، تاب آوری و صداقت، محیطی اخلاقی ایجاد می کنند، آن ها با ایجاد بستری مثبت و چالش برانگیز برای زیردستان و توجه به خود آگاهی اخلاقی، موفقیت سازمانی را در چارچوب ارزش های اجتماعی دنبال می کنند (Daniëls et al, 2019). (George, 2003) پنج بعد رهبری اصیل را شامل پیگیری هدف با اشتیاق، پایبندی به ارزش های قوی، رهبری با عشق، ایجاد روابط پایدار و انضباط شخصی معرفی می کند. همچنین، Jiewen et al (2025) چهار بعد رهبری اصیل را به شرح زیر مطرح کرده اند:

الف- خودآگاهی: به معنای شناخت رهبر از توانایی‌ها، نقاط ضعف و تأثیر رفتارش بر دیگران است. این ویژگی، اساس رهبری مؤثر و سازنده به شمار می‌رود و به رهبران کمک می‌کند تا با چالش‌ها و موقعیت‌های گوناگون، بهتر روبه‌رو شوند (Çevik, 2024).

ب- پردازش متوازن اطلاعات: به معنای تفکر نقادانه و عدم تعصب در تحلیل اطلاعات و نظرات مختلف است. رهبران باید قادر باشند نظرات متفاوت را به‌طور منصفانه و متوازن بررسی کرده و تصمیماتی را اتخاذ کنند که مبتنی بر شواهد باشند (Çevik, 2024). این فرآیند شامل تجزیه و تحلیل شفاف اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی و داده‌های دریافتی از محیط، بدون سوگیری و دستکاری شده است (Cottrill et al, 2014). رهبران موفق، افرادی هستند که به دنبال نظرات و دیدگاه‌های دیگران می‌گردند و وضعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند و به‌طور فعال در جستجوی ایده‌های مؤثر و مفید هستند. اگرچه در ابتدا پردازش بی‌طرفانه به‌عنوان یکی از عناصر رهبری اصیل تعریف شد، اما پردازش متوازن به رهبران این امکان را می‌دهد که اطلاعات مثبت و منفی مربوط به خود را جمع‌آوری و تحلیل کنند. بنابراین، پردازش متوازن اطلاعات، به‌عنوان کلیدی برای رشد و توسعه رهبری اصیل شناخته می‌شود (Diddams & Chang, 2012).

ج- چشم‌انداز اخلاقی درونی شده: رهبران باید دارای یک چارچوب ارزشی و اخلاقی قوی باشند که در تمام تصمیم‌گیری‌هایشان نمایان شود و به آن‌ها کمک کند تا اهداف و ارزش‌های سازمان را با قاطعیت دنبال کنند (Çevik et al, 2022). اصالت در رهبری، با تأکید بر ایده‌های اخلاقی درونی، به او کمک می‌کند تا مورد اعتماد دیگران قرار گیرد و در جهت فعالیت‌های اخلاقی حرکت کند. رفتار اصیل به دنبال یکپارچگی بین خودآگاهی و عملکرد فردی است؛ به این معنا که فرد بر اساس شناخت واقعی از خود و هماهنگی با ارزش‌ها و انگیزه‌هایش رفتار می‌کند. این رهبران، شهامت انتخاب درست را دارند و در برابر فشارهای غیرمعمول دیگران ایستادگی می‌کنند. معیارهای اخلاقی و معنوی رهبران اصیل می‌تواند تأثیرات مثبتی بر هویت اخلاقی و عاطفی پیروان داشته باشد، درحالی‌که ناتوانی رهبران در استانداردهای اخلاقی، احتمال فساد اخلاقی در پیروان را افزایش می‌دهد (Walumbwa et al, 2010).

د- شفافیت رابطه: شفافیت رابطه به معنای برقراری ارتباطات باز و صادقانه بین رهبر و پیروان است که به بهبود کیفیت روابط انسانی کمک کرده و فضایی را برای تبادل اطلاعات و تقویت اصالت فراهم می‌کند. رهبران باید در تعاملات با دیگران، رفتاری شفاف و صادقانه داشته باشند تا اعتماد را افزایش داده و روابط مثبت‌تری را در سازمان شکل دهند (Çevik, 2024., Cottrill et al, 2014). شفافیت در روابط به رهبران این امکان را می‌دهد که در بیان اصالت خود به دیگران موفق‌تر عمل کنند و با آشکارسازی صریح اطلاعات واقعی، به بهبود شبکه اطلاعاتی ارتباطی کمک کنند. به‌طور کلی، شفافیت، کلید موفقیت و ارتقای کیفیت تعاملات است (Walumbwa et al, 2018; Jiewen et al, 2025).

فضیلت سازمانی

یکی از مباحث کلیدی در مدیریت، مفهوم فضیلت سازمانی و ایجاد سازمان‌های فضیلت‌مدار است. فضیلت سازمانی به معنای داشتن رویکرد مثبت به فضیلت در سازمان است که به افزایش رفاه و سلامتی کارکنان کمک کرده و باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود (Hessel, 2013). فضیلت دارای یک سوگیری مثبت است و بر بهبود، شکوفایی و غنی‌سازی نتایج تمرکز دارد (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011). بنابراین، فضیلت سازمانی به‌عنوان ویژگی‌ها و

رفتارهای مثبت جمعی تعریف می‌شود که به‌ویژه بر ترویج بهزیستی، رفاه اجتماعی و عملکرد مطلوب تأکید دارد (Meyer, 2018). این مفهوم شامل رفتارهای فردی، تلاش‌های گروهی، ویژگی‌های فرهنگی و رویه‌هایی است که به گسترش و حفظ فضیلت در یک سازمان کمک می‌کند (Cameron et al, 2004). درواقع، فضیلت در یک سازمان نماد عظمت ذاتی است که از اهداف اخلاقی سازمان حمایت می‌کند و به‌طور خاص بر روی ارزش‌هایی فراتر از اهداف مالی تأکید دارد (Meyer, 2018). فضیلت سازمانی رویکردی است که در آن عادات و آرمان‌هایی همچون رادمردی، صداقت، بخشش و اعتماد در سطوح فردی و گروهی ترویج و حمایت می‌شوند. این فضیلت‌ها نه تنها در رفتارهای فردی نمود پیدا می‌کنند، بلکه در تعاملات همکارانه و فرهنگ سازمانی نیز به‌وضوح دیده می‌شوند (Cameron et al, 2004). بر اساس این دیدگاه، سازمان‌هایی که بر پایه فضیلت‌های اخلاقی بنا شده‌اند، به‌عنوان سازمان‌های فضیلت‌محور شناخته می‌شوند. در این نوع سازمان‌ها، مدیران و کارکنان دارای ویژگی‌های فضیلت‌مداری هستند و تعاملات و روابط درون سازمان بر اساس اصول اخلاقی و فضیلت‌مند شکل می‌گیرد (Hejazifar & Bagheri Kani, 2012) و افراد سازمان را به‌سوی بهترین شرایط انسانی، رفتارهای وارسته و بالاترین درجه هدایت می‌کنند که می‌توانند به آن دست یابند (Manz et al, 2008). فضیلت سازمانی شامل پنج بعد زیر است:

الف- خوش‌بینی سازمانی: خوش‌بینی سازمانی، نگرشی مثبت و امیدوارکننده به آینده است که در سازمان‌ها ترویج می‌شود. این نگرش، اعضا را به اعتماد به توانایی‌های فردی و جمعی خود ترغیب می‌کند و با ایجاد یک فرهنگ مثبت، انگیزه، رضایت شغلی و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد (Behzadi et al, 2013). درواقع، خوش‌بینی سازمانی به این معناست که کارکنان باور دارند، حتی در مواجهه با چالش‌های بزرگ، قادر به انجام موفقیت‌آمیز وظایف خود هستند.

ب- بخشش سازمانی: رویکردی است که در آن سازمان‌ها با ترویج فرهنگ بخشش فضایی را ایجاد می‌کنند که با اشتباهات غیرعمدی با تسامح و گذشت برخورد می‌شود و کارکنان بدون ترس از تنبیه، اشتباهات خود را می‌پذیرند و از آن‌ها درس می‌گیرند تا در آینده عملکرد بهتری داشته باشند (Rego et al, 2011).

ج- اعتماد سازمانی: اعتماد سازمانی انتظارات و ادراکات فردی مثبتی است که افراد درباره صلاحیت، قابلیت اطمینان و خیرخواهی مدیران و دیگر اعضای سازمان و رفتارهای آنان دارند و بر پایه این نقش‌ها، ارتباطات و تجارب و وابستگی سازمانی شکل می‌گیرد.

د- شفقت یا همدردی: بر اساس این جنبه، افراد در سازمان نگران یکدیگر هستند و احساس همدردی و مراقبت در فضای سازمان به‌طور گسترده‌ای رایج است (Sadat Khoshouei et al, 2014).

و- صداقت سازمانی: به معنای رواج درستکاری، رازداری، امانت‌داری و رعایت آبرومندی است (Rego et al, 2011).

پیشینه پژوهش

Taherpour et al (2016) در پژوهشی به تحلیل رابطه بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی با تأکید بر نقش میانجی وفاداری سازمانی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر وفاداری سازمانی دارد. همچنین، ارتباط منفی و معناداری بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی و نیز بین وفاداری سازمانی و سایش اجتماعی

مشاهده شد. به علاوه، یافته‌ها نشان دادند که رهبری اصیل بر سایش اجتماعی از طریق وفاداری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

Boroujerdi et al (2019) در پژوهشی به تأثیر سبک رهبری اصیل بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی فضیلت سازمانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری اصیل و فضیلت سازمانی به‌طور مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، رهبری اصیل تأثیر مثبتی و معناداری بر فضیلت سازمانی نیز داشته است.

Faghernejad & Fatahi (2019) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی با میانجی‌گری سرمایه روان‌شناختی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که اثر مستقیم رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی و همچنین اثر مستقیم این متغیر بر سرمایه روان‌شناختی معنادار است. علاوه بر این، یافته‌ها نشان دادند که اثر غیرمستقیم رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی از طریق سرمایه روان‌شناختی نیز معنادار بوده و رهبری اصیل در بین کارکنان تأثیرگذار است.

Derakhshan & Zandi (2016) در پژوهشی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که رهبری اصیل و ابعاد آن دارای رابطه مثبت و معناداری با فضیلت سازمانی هستند. در میان ابعاد مختلف رهبری اصیل، پردازش متوازن، خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و شفافیت ارتباطی به ترتیب بیشترین همبستگی را با فضیلت سازمانی به نمایش گذاشتند. همچنین، این ابعاد به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده معنادار فضیلت سازمانی شناسایی شدند.

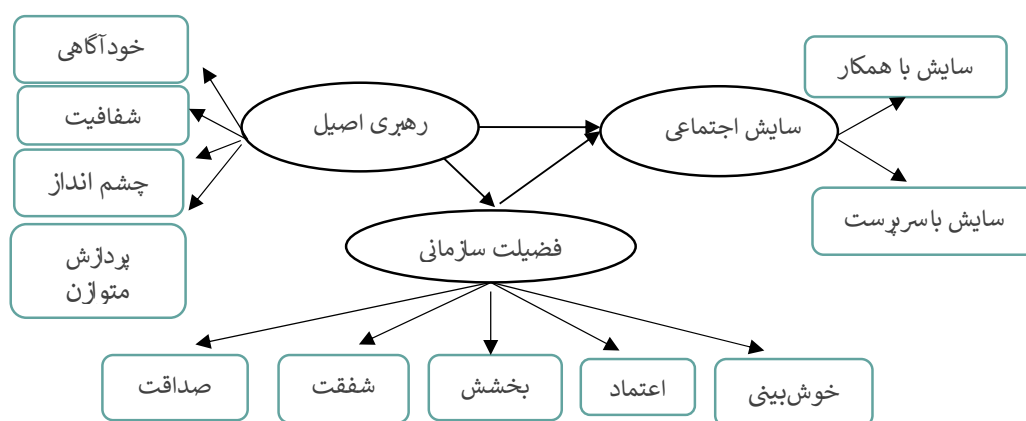
Tore & Cetin (2022) در پژوهشی به بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی در تأثیر رفتارهای رهبری اصیل مدیران مدرسه بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان پرداخته‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که رفتار رهبری اصیل مدیران، رفتار شهروندی سازمانی معلمان و فرهنگ سازمانی در سطح بالایی قرار دارند. به‌طور خاص، رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۸ درصد تحت تأثیر رهبری معتبر قرار دارد و همچنین ۶۱ درصد بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتیجه‌گیری این پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی نقش میانجی کاملی در تأثیر رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند.

Jun et al (2023) در پژوهشی تأثیر رهبری معتبر بر قصد جابجایی کارکنان و نقش میانجی حمایت سرپرست درک شده را بررسی کردند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری اصیل به‌طور منفی قصد جابجایی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین، حمایت سرپرست درک شده به‌طور کامل رابطه بین رهبری معتبر و قصد جابجایی کارکنان را واسطه‌گری می‌کند. افزون بر این، شناسایی سازمانی رابطه بین حمایت سرپرست درک شده و قصد جابجایی را تعدیل می‌کند. در نهایت، شناسایی سازمانی اثر میانجی حمایت سرپرست درک شده را بر رابطه بین رهبری اصیل و قصد جابجایی کارکنان تحت تأثیر قرار می‌دهد.

Ricaplaza & Quines (2022) در پژوهشی تأثیر واسطه‌ای اخلاق کاری بر رابطه بین رهبری اصیل مدیران مدارس و عملکرد وظایف معلمان دولتی را بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری اصیل و عملکرد وظیفه، همچنین اخلاق کاری و عملکرد وظیفه، رابطه معناداری وجود دارد. به‌علاوه، نتایج مطالعه حاکی از آن است که میانجیگری جزئی بر تأثیر اخلاق کاری بر رابطه بین رهبری اصیل و عملکرد وظیفه وجود دارد. به‌طور مشخص، نزدیک به ۳۶.۹ درصد از کل تأثیر اخلاق کاری بر عملکرد وظیفه و حدود ۶۳.۱ درصد از تأثیر کل، به‌طور مستقیم یا از طریق

سایر متغیرهای موجود در مدل است. این نتایج نشان می‌دهد که رهبری معتبر بر اخلاق کاری تأثیر می‌گذارد و این اخلاق کاری به نوبه خود بر عملکرد وظایف معلمان تأثیر گذار است.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با این حال، روابط بین رهبری اصیل، سایش اجتماعی و نقش میانجی فضیلت سازمانی، تاکنون بررسی نشده است؛ بنابراین، پژوهش حاضر باهدف مدل یابی ساختاری روابط بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی معلمان با نقش میانجی فضیلت سازمانی و بر اساس مدل مفهومی شکل ۱ انجام شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Cameron et al, 2008; Duffy et al, 2021; Walumbwa et al, 2018)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-همبستگی از نوع تحلیل مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان دوره ابتدایی مدارس دولتی نواحی یک و چهار شهر تبریز به تعداد ۱۳۶۰ نفر می‌باشد، با در نظر گرفتن ۸ نفر به ازای هر متغیر مشاهده‌پذیر، حجم نمونه ۳۶۰ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های زیر استفاده شده است:

الف. پرسشنامه رهبری اصیل: برای اندازه‌گیری این متغیر، از پرسشنامه استاندارد رهبری (Walumbwa et al (2018) که شامل ۱۶ ماده و چهار بعد خودآگاهی (گویه‌های ۱ تا ۴)، شفافیت ارتباطی (گویه‌های ۵ تا ۸)، چشم‌انداز اخلاقی درونی (گویه‌های ۹ تا ۱۲) و پردازش متوازن (گویه‌های ۱۳ تا ۱۶) استفاده شده است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم گردیده که گزینه‌ها از ۱ «کاملاً مخالفم» تا ۵ «کاملاً موافقم» متغیر است. (Walumbwa et al (2018) در پژوهش خویش پایایی این پرسشنامه را ۰/۹۲ محاسبه کرده‌اند. (Ghanbari et al (2015) نیز در تحقیقی ساختار عاملی و همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل را تأیید کردند. در این پژوهش جهت سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده که مقدار آن ۰/۹۲ محاسبه گردید.

ب. پرسشنامه فضیلت سازمانی: برای اندازه‌گیری این متغیر از پرسشنامه فضیلت سازمانی (Cameron et al, 2008) مشتمل بر ۱۵ ماده و پنج بعد خوشبینی (گویه‌های ۱ تا ۳)، اعتماد (گویه‌های ۴ تا ۶)، بخشش (گویه‌های ۷ تا ۹)، شفقت (گویه‌های ۱۰ تا ۱۲) و صداقت (گویه‌های ۱۳ تا ۱۵) استفاده شده است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای

لیکرت تنظیم گردیده که گزینه‌ها از ۱ «کاملاً مخالفم» تا ۵ «کاملاً موافقم» متغیر است. در تحقیق Derakhshan & zandi (2016) پایایی پرسشنامه را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه کرده‌اند. در این پژوهش، به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۱ محاسبه گردید.

ج. پرسشنامه سایش اجتماعی: برای اندازه‌گیری این متغیر از پرسشنامه سایش اجتماعی (Duffy et al (2012) با دو بعد سایش همکار (گویه‌های ۱ تا ۷) و سایش سرپرست (گویه‌های ۸ تا ۱۳) استفاده شده است که بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت، گزینه‌ها از ۱ «کاملاً مخالفم» تا ۵ «کاملاً موافقم» تنظیم گردیده است. روائی پرسشنامه در پژوهش (Duffy et al (2012) از طریق تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه را از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ گزارش کردند. در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده و میزان پایایی ابزار برابر با ۰/۹۰ محاسبه گردید.

برای تحلیل داده‌های پژوهش، علاوه بر محاسبه شاخص‌های آماری، از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS2 نیز استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

قبل از تحلیل داده‌ها، پیش‌فرض‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل خطی بودن روابط میان متغیرها، بررسی داده‌های پرت، نرمال بودن توزیع متغیرها و کافی بودن حجم نمونه مورد بررسی قرار گرفت و از رعایت این پیش‌فرض‌ها اطمینان حاصل شد. در جدول ۱ نتایج توصیفی هر یک از متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
رهبری اصیل	۳/۱۷۷	۰/۸۲	۰/۶۷
فضیلت سازمانی	۳/۸۵۹	۰/۷۳	۰/۵۳
سایش اجتماعی	۳/۴۵۸	۰/۶۷	۰/۴۵

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد میانگین، انحراف معیار و واریانس رهبری اصیل به ترتیب ۳/۱۷۷؛ ۰/۸۲؛ ۰/۶۷ است. این مقادیر برای فضیلت سازمانی به ترتیب ۳/۸۵۹؛ ۰/۷۳؛ ۰/۵۳ و برای سایش اجتماعی به ترتیب ۳/۴۵۸؛ ۰/۶۷؛ ۰/۴۵ هستند. این نتایج نشان می‌دهند که میزان رهبری اصیل، فضیلت سازمانی و سایش اجتماعی در بین معلمان بالاست.

برازش مدل اندازه‌گیری

در این پژوهش، برای ارزیابی پایایی مدل تجربی، از پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. بر اساس نتایج جدول ۲، مدل اندازه‌گیری از نظر هر دو شاخص (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) دارای برازش مطلوبی است. همچنین، با

توجه به اینکه مقادیر واریانس استخراج شده برای متغیرهای پنهان پژوهش بالای ۰/۵ است، روایی همگرای ابزارهای اندازه گیری نیز تأیید می شود.

جدول ۲: روایی و پایایی مدل اندازه گیری

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
رهبری اصیل	۰/۹۵۲	۰/۹۵۶	۰/۸۳۶
سایش اجتماعی	۰/۹۶۱	۰/۹۶۴	۰/۷۱۴
فضیلت سازمانی	۰/۹۶۰	۰/۸۷۸	۰/۷۸۱

در جدول ۳، نتایج مربوط به روایی واگرا برای متغیرهای پژوهش ارائه شده است. بر اساس این نتایج مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها و قطر اصلی ماتریس هر سازه، نشان دهنده روایی واگرای ۰/۷ است که حاکی از روایی مطلوب بین این سازه ها است.

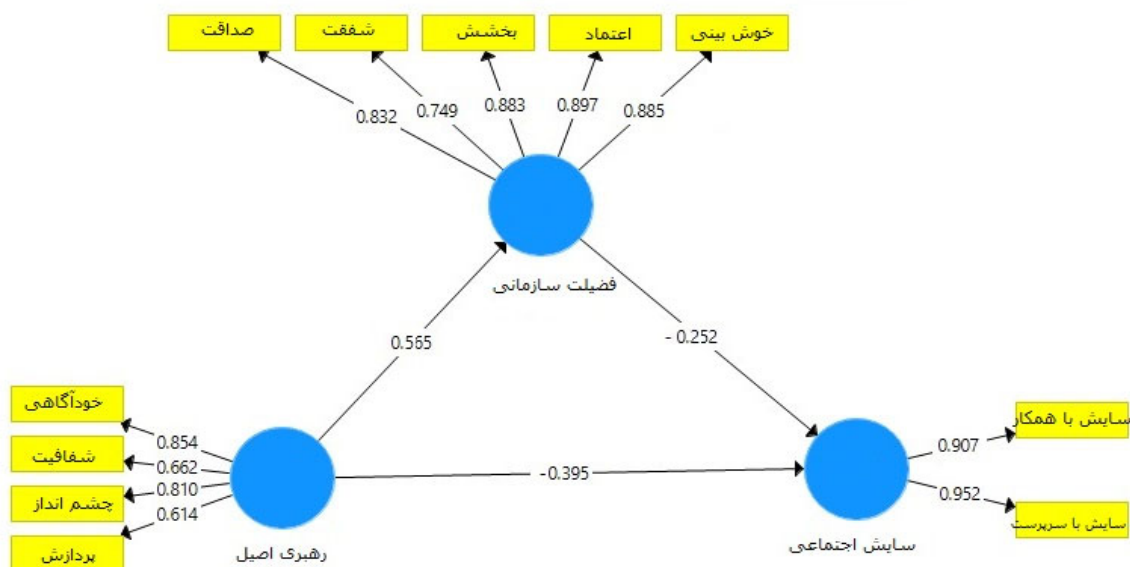
$$AVE = (0.879 + 0.941 + 0.935) / 3 = 0.918$$

جدول ۳: روایی واگرا

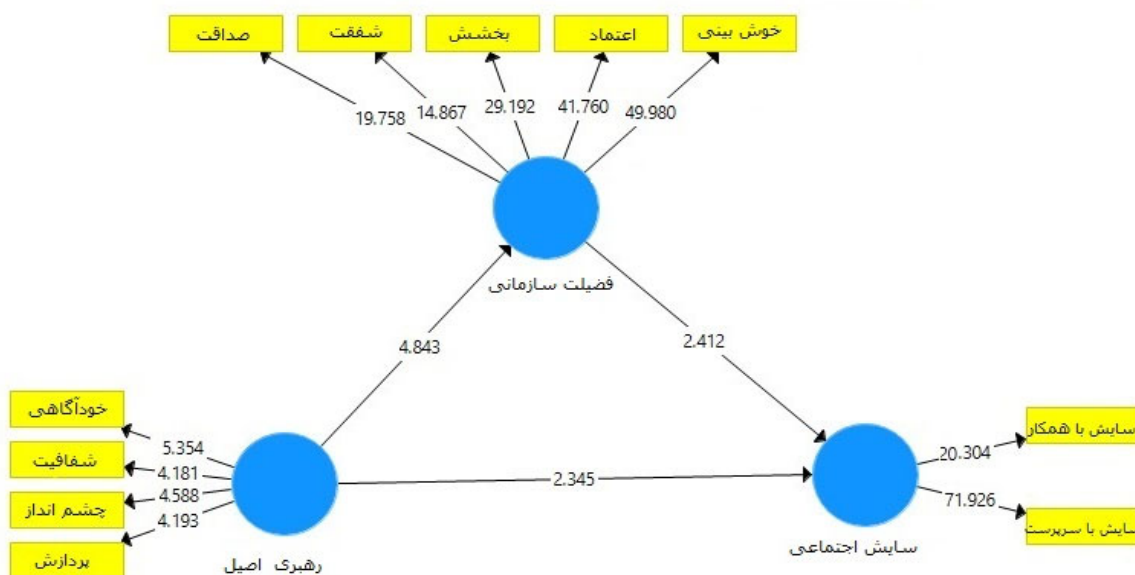
متغیر	رهبری اصیل	سایش اجتماعی	فضیلت سازمانی
رهبری اصیل	۰/۸۷۹		
سایش اجتماعی	-۰/۳۳۶	۰/۹۴۱	
فضیلت سازمانی	۰/۸۸۸	-۰/۳۶۱	۰/۹۳۵

بررسی مدل ساختاری

در شکل های (۲) و (۳)، ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معنی داری مدل معادلات ساختاری پژوهش قابل مشاهده است. برای ارزیابی مدل ساختاری، می توان به بررسی روایی همگرا، روایی واگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مدل اندازه گیری و همچنین برازش مطلوب مدل پرداخت. نتایج مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد در شکل ۲ و نتایج ارزیابی مدل به صورت T-Value در شکل ۳ ارائه شده اند.



شکل ۲: نتایج مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳: نتایج مدل ساختاری در حالت T-VALUE

برازش ساختاری مدل

برای سنجش برازش ساختاری مدل می‌توان از ضریب تعیین R^2 و Q^2 استفاده کرد. در جدول ۴ شاخص‌های برازش ساختاری مدل، مقدار ضریب تعیین R^2 محاسبه شده، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده f^2 و Q^2 به ترتیب برای متغیرهای رضایت سازمانی و سایس اجتماعی (۰/۶۲۱، ۰/۵۲۳، ۰/۵۰۹، ۰/۶۰۱) و (۰/۲۶۵، ۰/۳۶۴) بوده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد مدل تجربی آزمون شده از نظر ساختاری برازش مطلوبی دارد.

جدول ۴: نتایج برازش ساختاری مدل آزمون شده

متغیر	ضریب تعیین R ²	ضریب تعیین تعدیل شده f ²	Q ²
پیش‌بین	-	-	-
میانجی	۰/۶۲۱	۰/۶۰۱	۰/۲۶۵
ملاک	۰/۵۲۳	۰/۵۰۹	۰/۳۶۴

سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای R² به ترتیب به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی

سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای Q² به ترتیب قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی

سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای f² به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ

با توجه به نتایج مدل ساختاری و روابط بین متغیرهای مدل مفهومی، جدول ۶ را برای آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌توان ارائه داد.

جدول ۷: نتایج آزمون فرضیه‌ها

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	T. Value	سطح معناداری	نتیجه
رهبری اصیل و سایش اجتماعی	-۰/۳۹۵	۲/۳۴۵	۰/۰۰۱	تائید
رهبری اصیل و فضیلت سازمانی	۰/۵۶۵	۴/۸۴۳	۰/۰۰۱	تائید
فضیلت سازمانی و سایش اجتماعی	-۰/۲۵۲	۲/۴۱۲	۰/۰۰۱	تائید
رهبری اصیل با میانجی‌گری فضیلت سازمانی بر سایش اجتماعی	-۰/۱۶۸	۳/۳۲۱	۰/۰۰۱	تائید

در شکل‌های ۲ و ۳ نتایج مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری T-Value آورده شده است. بر اساس مقدار ضریب معناداری به دست آمده و میزان ضریب مسیر تمامی متغیرها و همچنین مقدار آماره t در تمامی متغیرها از استاندارد ۱/۹۶ بیشتر بوده و در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت همه فرضیه‌های پژوهش مورد تائید قرار گرفتند.

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری اصیل، فضیلت سازمانی و سایش اجتماعی از مفاهیم کلیدی در حوزه مدیریت و سازمان هستند که تأثیرات عمیقی بر عملکرد سازمانی دارند. رهبری اصیل به معنای ارائه الگوهای رفتاری شفاف و صادقانه از سوی رهبران است که به ارتباطات مثبت و جلب اعتماد کارکنان منجر می‌شود. در عوض، سایش اجتماعی به کاهش منابع اجتماعی و سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها اشاره دارد که می‌تواند ناشی از ناهماهنگی‌ها، تعارضات و فقدان ارتباطات مؤثر باشد. در این میان، نقش میانجی فضیلت سازمانی به عنوان ابزاری مؤثر در تعادل بخشی به این دو مفهوم نمایان می‌شود. پژوهش حاضر باهدف مدل‌یابی روابط ساختاری رهبری اصیل و سایش اجتماعی معلمان با نقش میانجی فضیلت سازمانی انجام

شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اصیل بافضیلت سازمانی رابطه‌ی مثبت و با سایش اجتماعی رابطه‌ی معکوس دارد. همچنین فضیلت سازمانی نیز به‌نوبه‌ی خود با سایش اجتماعی رابطه‌ی معکوس دارد و به‌عنوان یک میانجی، اثر معکوس رهبری اصیل بر سایش اجتماعی را تقویت می‌کند. یافته پژوهش در خصوص روابط معنادار بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی با یافته‌های تحقیقات (Faghernejad & Fatahi (2019)، Derakhshan & Zandi (2016) و Rego et al (2015)؛ و وجود رابطه معکوس و معنادار بین فضیلت سازمانی و سایش اجتماعی با یافته‌های مطالعات Taherpour et al (2016) و (Faghernejad & Fatahi (2019) وجود رابطه معنادار و معکوس بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی، با یافته‌ی پژوهش Taherpour et al (2016) همسو است. در راستای یافته‌های پژوهش Cameron et al (2004) معتقد هستند که رهبری اصیل در کاهش سایش اجتماعی تأثیرگذار بوده و فضیلت سازمانی می‌تواند نقش مهمی در کاهش سایش اجتماعی ایفا کند. همچنین یافته‌های مطالعه Tore & Cetin (2022) نیز نشان داده است که رهبری اصیل، با تأکید بر ارزش‌های انسانی و اصول اخلاقی، می‌تواند به کاهش سایش اجتماعی و تقویت فضیلت سازمانی کمک نماید. مطالعه Cameron & Spreitzer (2012) نیز مؤید ارتباط معکوس بین فضیلت سازمانی و سایش اجتماعی است.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که رهبرانی که بر اساس صداقت، شفافیت و ارزش‌های اخلاقی عمل می‌کنند، نه تنها به تقویت فضیلت سازمانی کمک می‌کنند، بلکه به‌طور هم‌زمان از بروز سایش اجتماعی جلوگیری می‌کنند. به عبارت دیگر، این نوع رهبری هم موجب ارتقای جنبه‌های مثبت سازمان و کاهش مشکلات و چالش‌ها می‌گردند. از طرف دیگر فضیلت سازمانی نیز به‌طور قابل توجهی با کاهش تنش‌ها و اصطکاک بین افراد مرتبط است. این بدان معناست که رهبری اصیل بر کاهش سایش اجتماعی اثر می‌گذارد، اما این اثر از طریق فضیلت سازمانی به مراتب تقویت می‌شود. به بیان ساده‌تر، فضیلت سازمانی نقش یک کاتالیزور را ایفا می‌کند که اثر رهبری اصیل را در کاهش سایش اجتماعی تشدید می‌نماید.

بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس از سبک رهبری اصیل بهره‌برداری کنند تا ضمن کاهش اختلافات، سایش اجتماعی را نیز به حداقل برسانند. همچنین، با توجه به ارتباط مثبت بین رهبری اصیل و فضیلت‌های سازمانی انتظار است که مدیران مدارس در اجرای اصول رهبری اصیل و فضیلت سازمانی و ابعاد آن عدالت، انصاف و صداقت همت گمارند و به توسعه روندهای رهبری اصیل و فضیلت سازمانی در مدارس بپردازند. علاوه بر این، تقویت فضیلت‌های سازمانی از طریق توسعه فرهنگ مشارکت و همکاری در تیم‌ها و برنامه‌های شناسایی و قدردانی از رفتارهای مثبت معلمان می‌تواند به بهبود روحیه و کاهش سایش اجتماعی کمک کند. درنهایت، مدیران آموزش و پرورش باید ارزیابی‌های منظم از سطوح فضیلت سازمانی و سایش اجتماعی انجام دهند و در انتصاب مدیران، به معیارهای مرتبط بافضیلت سازمانی توجه بیشتری نمایند و امتیازاتی برای تقویت این فضایل در نظر بگیرند. از محدودیت‌های این پژوهش عدم تعمیم نتایج آن به دوره متوسطه و سایر نواحی و مناطق آموزش و پرورش است. لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی مشابه این مطالعه را در دوره متوسطه و در نواحی و مناطق دیگر استان و با مقیاس بزرگ‌تری انجام دهند.

References

- Ahmad, B., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2021). A moderated mediation model of the association between co-worker social undermining and knowledge hiding. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 1(1), 763-778. <https://doi.org/10.1108/vjikms-03-2020-0051>
- Anwar, F., Paul SidinI, J (2016). Social Undermining, Stress and Well-Being: A Mediation Mechanism, *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 1(1), 86-92. <http://dx.doi.org/10.24088/IJBEA-2016-11011>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Behzadi, E., Nahami, A. Z., & beshlideh, K. (2013). Examine the relationship between organizational virtuousness with organizational citizenship behavior, organizational loyalty and spiritual well-being among employees of the Karoon Oil and Gas Production Company, *Psychological achievements*, 20(2), 233-256, <http://dx.doi.org/10.22067/pmt.v8i15.51527> (in Persian).
- Boroujerdi, R, Y., Siadat, S, A., Azizi, M, & Khalighipour, S, A. (2019) A Study of the Effect of Authentic Leadership Style on Staff Job Performance with Mediation of Organizational Virtuousness in Isfahan University of Medical Sciences, 11(22), 35-55. <https://doi.org/10.22080/jem.2020.17103.2980> (in Persian).
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's per-spective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press.
- Cameron, K. S.; Bright, D., & Caza, A. (2008). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance, *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Çevik, M. S. (2024). Research on authentic leadership in Türkiye: A descriptive content analysis study. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 14 (2), 759-792. <http://dx.doi.org/10.18039/ajesi.1285849>
- Chen, J. K., & Sriphon, T. (2022). The relationships among authentic leadership, social exchange relationships, and trust in organizations during COVID-19 pandemic. *Advances in Decision Sciences*, 26(1), 31-68. <https://doi.org/10.47654/v26y2022i1p31-68>
- Cottrill, K.; Denise Lopez, P., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041>
- Crawford, J., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: reconceptualizing and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45, (1), 114-133. <http://dx.doi.org/10.1177/0312896219836460>
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A Review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27(3), 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Dar Ong., L., & Tay, A. (2015). The effects of co-workers social undermining behaviour on employees work behaviours. *Istanbul International Academic Conference Proceedings*, Istanbul, Turkey. <http://eprints.um.edu.my/id/eprint/13643>
- Deery, S., Walsh, J., & Guest, D. (2011). Workplace aggression: The effects of harass-ment on job burnout and turnover intentions. *Work, Employment and Society*, 25(4), 742-759. <https://doi.org/10.1177/0950017011419707>
- Derakhshan, M., & zandi, K. (2016). Investigating the Effect of Authentic Leadership on Organizational Virtue. *Transformation Management Research Journal*, 5(55), 88-106. <https://doi.org/10.22067/pmt.v8i15.51527>. (In Persian).

- Diddams, M., & Chang, G.C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593-603. <https://doi.org/10.22111/jmr.2018.4017>
- Duffy Michelle K., Jason D., & Shaw Kristin L., (2006). Scott and Bennett J. Tepper, The Moderating Roles of Self-Esteem and Neuroticism in the Relationship between Group and Individual Undermining Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1066-1077. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1066>
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of management Journal*, 55(3), 643-666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Duffy, M.K., Ganster, D.C & Pagon, M (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*. 45(65), 331-352. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Dulfer, N., McKernan, A., & Kriewaldt, J. (2023). Undermining teachers' social capital: a question of trust, professionalism, and empowerment. *British Journal of Sociology of Education*, 44(3), 418-434. <https://doi.org/10.1080/01425692.2023.2179018>
- Faghernejad, F., & Fatahi, M. (2019). Effect of Genuine Leadership on Organizational Virtue with the Mediation of Psychological Capital. *Educ Strategy Med Sci*, 12 (1), 116-122. <https://doi.org/10.29252/edcbmj.12.01.16> (In Persian).
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*: John Wiley & Sons.
- Ghanbari, C., Zandi, K., & Seifpanahi, H. (2015). Factorial Structure and Internal Consistency of Authentic Leadership, *Journal of Development & Evolution Mngement*, 8(24), 57-67.
- Hejazifar, S., & Bagheri Kani, S. H. (2012). Pivotal virtues in virtue-oriented organizations, *Islam and management research*, 1(3), 117-143, <http://dx.doi.org/10.22067/pmt.v8i15.51527> (in Persian).
- Hessel. (2013). *Developing A Virtuos Aspect of Leadership: A Case Study of the Virtuous Projects Approach to Leadership Development*, Master Thesis in Education, Department of Educational Research, University of Oslo.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multilevel investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior, *J Bus Ethics*, 139(3), 485-499. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2580-x>
- Jiewen, X., Binti Ahmad, J., & Xiaoyang, L. (2025). A Comprehensive Review of Authentic Leadership Previous Study: Challenge, Strategies and Practices, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 1476-1483. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i9/22802>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-15, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- 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(2), 931. <https://doi.org/10.3390/su14020931>
- Kafinejad, M. (2018). The Investigation Relation Between Inefficient Attitude and Social Undermining of the Employees of Football Clubs in Kerman, *International Journal of Advanced Biological and Biomedical Research*, 7(1), 76-86. <https://doi.org/10.26655/ijabbr.2018.3.1>
- 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 Science Quarterly*, 62(3), 484-523. <https://doi.org/10.1177/0001839216686053>
- Khaef Elahi, A.A., & Alipour Darvishi, Z. (2010). Designing the Social Undermining Model of Manpower and Outcomes of Interpersonal Communications. *Management Research in Iran*, 14 (2), 45-66. <https://mri.modares.ac.ir/article-19-589-fa.html> (In Persian).
- Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks, *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148-168. <https://doi.org/10.12806/V16/I1/T4>



- Kim, T. Y., David, E. M., Chen, T., & Liang, Y. (2023). Authenticity or self-enhancement? Effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance. *Journal of Management*, 49(3), 944-973. <https://doi.org/10.1177/01492063211063807>
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
- Manz, C. C., Cameron, K. S., Manz, K. P., Marx, R. D., & Neal, J. (2008). *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers*. World Scientific Publishing Company.
- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 245-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3388-z>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Ricaplaza, M. C. B., & Quines, L. A. (2022). The Mediating Effect of Work Ethics on the Relationship Between Authentic Leadership of School Heads and Task Performance of Public-School Teachers. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, 1(6), 13-29. <https://doi.org/10.54536/ajmri.v1i6.1006>
- Schweper Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2023). Reducing service sabotage: the influence of supervisor social undermining, job stress, turnover intention and ethical conflict. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(6), 450-469. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2080713>
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Hartel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *J Bus Ethics*, 133(1), 125-139. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2351-0>
- Shaikh, E., Watto, W. A., & Tunio, M. N. (2022). Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior by Using the Mediating Effect of Psychological Ownership. *Etikonomi*, 21(1), 89-102. <https://doi.org/10.15408/etk.v21i1.18968>
- Smith, M. B., & Webster, B. D. (2017). A moderated meditation model of Machiavellianism, social undermining, political skill and supervisor rated job performance. *Personality and individual differences*, 104: 453-459. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.010>
- Taherpour, F., Rajaeepour, S., Siadat, A., & Kazem, I. (2016). Analysis of Bilateral Effects between Social Undermining and Co-Creation among University Faculty Members, *International Education Studies*; 9(7), 135-144. <https://doi.org/10.5539/IES.V9N7P135>
- Tore, E., & Cetin, E. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture in the Effect of School Managers' Authentic Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(2), 279-295, <https://doi.org/10.15345/iojes.2022.02.001>
- Tosun, B., Kibaroglu, G. G., Basim, H. N., & Cetin, F. (2025). From victims to survivors: Does job passion mitigate the impact of social undermining on turnover intention? *Journal of Economics and Management*, 47(4), 90-116. <https://doi.org/10.22367/jem.2025.47.04>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J. (2018). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Winton, B. G., Whittington, J. L., & Meskelis, S. (2022). Authentic leadership: making meaning and building engagement. *European Business Review*, 34(5), 689-705. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2022-0020>
- Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L. (2022). Determinants of job dissatisfaction and its impact on the counterproductive work behavior of university staff. *Sage Open*, 12(3). 1-11. <https://doi.org/10.1177/21582440221123289>

- Yeganeh, A., Araban, S., Roumani, S., & Sepahvand, E. (2022). Employee`s social undermining: concepts, consequences and its relationship to job involvement, *Bi- Quarterly of Journal Literacy Educational*.1(1),73-91. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2021.56099.1556>. (In Persian).
- Yoo, J. (2013). The influence of social undermining on the service employee's customer-oriented boundary-spanning behavior. *Journal of Services Marketing*,27(7). 539-550.<http://dx.doi.org/10.1108/JSM-03-2012-0060>
- Ziaadini, M, & Akbari, N. (2013). investigation of the relationship between organizational justice and social wear of their employees in South Zagros Oil and Gas Exploitation Company, *International Conference on Management, Challenges and Solutions, Shiraz*.