مدیریت برآموزش سازمانها سال یازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۱ شماره صفحه ۲۲۹- ۲۰۳

تحلیل تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی با تأکید بر نقش میانجی نقض قراردادهای روان‌شناختی و تعدیل‌گری جو تعصب‌آمیز

***پیمان اکبری،** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
مرضیه دهقانی‌زاده، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
محمدرضا قوسیان مقدم، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

10. 52547/MEO.11.4.203

چکیـده

هدف این پژوهش تحلیل تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی با تأکید بر نقش میانجی نقـض قراردادهـای روان‌شناختی و تعدیل‌گری جو تعصب‌آمیز می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظـر ماهیـت و روش، توصیفی – پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۴۰۰ نفر از کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان جنوبی را شامل می‌شود. که با استفاده از فرمول کوکران ۱۹۶ نفر انتخـاب شـدند. ابـزار گـردآوری داده‌هـا، پرسش‌نامه‌های Arasli et al, (2021) که شامل سرپرستی توهین‌آمیز، هویـت سـازمانی، جـو تعصـب‌آمیـز و همچنین پرسش‌نامه Robinson & Morrison, (1995) در نقض قراردادهای اجتماعی، استفاده شد. روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها حاکی از آن بود که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ)،خوبی برخـوردار هسـتند. نتـایج حاصـل از آزمـون فرضـیات توسـط نرم‌افـزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون t و ضرایب مسیر (β)، نشان داد که سرپرستی توهین‌آمیز بر نقـض قرارداد روان‌شناختی دارای اثرات مستقیم و غیرمستقیم، مثبت معنادار و متوسط؛ می‌باشـد. همچنـین نقـض قـرارداد روان‌شناختی بر هویت سازمانی دارای مستقیم، منفی معنادار و متوسط؛ می‌باشد. همچنین نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر جو تعصب‌آمیز تأیید شد. بر اساس نتایج، مدیران و تصمیم گیرندگان اداره مذبور، اگـر نتوانند رفتار سرپرستی توهین‌آمیز را در اداره مهار کنند، باعث افزایش اثرات این توهین بر هویت سـازمانی خواهنـد شد و اگر کارکنان حس کنند که نقض قراردادهای روان‌شناختی نیز رخداده است، بیشتر هویت‌شان ضـعیف خواهـد شد، در پایان نیز خاطرنشان خواهیم کرد که اگر مدیران بتوانند جو تعصب‌آمیز را در کار کاهش دهند می‌توانند اثرات سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی و هویت سازمانی را تا حدودی کاهش دهند.

واژگان کلیـدی: سرپرستی توهین‌آمیز، هویت سازمانی، نقض قراردادهای روان‌شناختی، جو تعصب‌آمیز.

* نویسنده مسئول: Peymanakbari3537@pnu.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۵/۲۵ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۸/۲۸

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]
[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.4/ Winter 2022 Page 203-229

Analyzing the effect of Abusive Supervision on Organizational Identity with an emphasis on the mediating role of Psychological Contract Violations and moderating Climate of Favoritism

*Peyman Akbari, Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
Marzieh Dehghani Zadeh,Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
Mohammad Reza Qosian Moghadam, MSc, Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

10. 52547/MEO.11.4.203

Abstract
The purpose of this research is to analyze the effect of abusive supervision on organizational identity, emphasizing the mediating role of Psychological Contract Violations and moderating a Climate of Favoritism. The current research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of this research includes 400 employees of Imam Khomeini (RA) Relief Committee of South Khorasan Province when 196 people were selected using Cochran's formula. Data collection tools, questionnaires by Arasli et al, (2021) including abusive supervision, organizational identity, Climate of Favoritism, and also a questionnaire by Robinson & Morrison, (1995) in Psychological Contract Violations, were used. The validity and reliability of the questionnaires indicated that the measurement tools have good validity (convergent and divergent) and reliability (factor loading, composite reliability coefficient, Cronbach's alpha coefficient). The results of hypothesis testing by SMART-PLS software and using t-test statistics and path coefficients (β) showed that Abusive supervision on Psychological Contract Violations has direct and indirect effects, positive significance, and medium; Also, the Psychological Contract Violations on the organizational identity has a direct effect, negative significant and moderate; Also, the mediating role of psychological contract violation and the moderating role of Climate of Favoritism was confirmed. Based on the results, the managers and decision-makers of the department, if they are unable to curb the abusive management behavior in the department, will increase the effects of this insult on the organizational identity, and if the employees feel occurred of psychological contract violation, more identity of employees will be weakened, and in the end, we will note that if managers can reduce the biased atmosphere at work, they can reduce the effects of abusive supervision on psychological contract violation and organizational identity to some extent.

Keywords: Abuse- Abusive Supervision, Organizational Identity, Psychological Contract Violation, Climate of Favoritism.

* Corresponding author: Peymanakbari3537@pnu.ac.ir
Receiving Date: 16/8/2022 Acceptance Date: 19/11/2022

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

مقدمه

سازمان‌های خدماتی همچون کمیته امداد، توسط نقش‌ها و عملکردهای پرتقاضایی که دارد، شناخته شده است. این عملکردها معمولاً فشار و استرس کار را برای کارکنان درون این سازمان، دوچندان کرده، علاوه بر این، ماهیت این سازمان طوری است که، بایستی به کارکنانش، توجه کافی داشته باشد. با چنین فشاری، جای تعجب نیست که مدیران به دنبال اخراج بهترین کارکنان‌شان هستند، که برخی رفتارهای سوء و نامناسب از خود در محل کار، نشان می‌دهند. به گفته Tepper et al, (2011) نظارت سواستفاده‌گرانه یا سرپرستی توهین‌آمیز شامل درک ذهنی زیردستان از رفتار خصمانه مداوم مدیران بوده که می‌تواند شامل تحقیر، محرومیت و سرزنش آشکار و هرگونه رفتار توهین‌آمیزی ناشی از برخورد فیزیکی واقعی باشد. با توجه به نقش منفی این رفتار در توسعه پایدار سازمان‌ها، تعداد زیادی از محققان به دنبال بررسی سوابق این مسئله به‌منظور کاهش اثرات مضر آن بودند(Li et al, 2020). مطالعات نشان دادند که سرپرستی توهین‌آمیز دارای تأثیر زیادی بر رفاه روانی کارکنان و قصد گردش کاری آن‌هاست(Hussain et al, 2020). Kim et al, (2000) نیز پیشنهاد کردند که سرپرستی توهین‌آمیز به‌عنوان یک تهدید جدی سلامتی کارکنان و توسعه پایدار سازمان‌ها را، هدف قرار داده است. ارتباط نزدیکی بین رهبری سازمانی/ نظارت سازمانی و توسعه پایدار سازمان‌ها نیز توسط چندین رویکرد مشهور به اثبات رسید. به‌عنوان مثال، مدل زنجیره سود خدمات توسعه‌یافته[1]توسط Haskett et al, (1994) تأثیر قابل‌توجهی را پیشنهاد کردند که منجر به عملکرد پایدار سازمان‌ها می‌گردد. محققان استدلال کردند که به‌منظور دستیابی به عملکرد پایدار، سازمان‌های خدماتی ابتدا نیازمند داشتن یک ناظر یا رهبر بوده که بتوانند کارکنان شایسته را حفظ و در آن‌ها ایجاد انگیزه کند، چرا که ایجاد انگیزه در کارکنان نقش مهمی در ارائه خدمات با کیفیت ایفا می‌کند (Arasli et al, 2020). مدل سروکوال[2](Parasuraman et al, (1985/1988 نیز حاکی از رابطه بین عملکرد کارکنان و درک کیفیت خدمات مشتریان بود. محققان پیشنهاد کردند که کیفیت از جمله مهم‌ترین پیش‌نیازهای رضایت ارباب‌رجوع و در نتیجه وفاداری آنان است. هر دوی این رویکردها این فرایند را با ارزیابی سودآوری سازمان‌ها و مزیت رقابتی نسبت به رقبا تأیید می‌کند. از دیدگاه پایداری، این فرایند با نظارت سالم شروع شده و با عملکرد مالی سازمان‌ها به اتمام می‌رسد و می‌تواند به‌منظور ارزیابی توسعه پایدار سازمان‌های خدماتی مورد استفاده قرار گیرد. بدین معنا که رهبر یا ناظر نقطه شروع تضمین کننده توسعه پایدار سازمان‌های خدماتی هستند. به همین ترتیب، دیدگاه مبتنی بر منابع[3] Barney, (1991) نیز به این بحث با توسعه یک مدل مفهومی اولویت‌بندی منابع سازمانی (یعنی منابع

1Service Profit Chain Model Developed
2SERVQUAL
3Resource-based view

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

مالی، منابع انسانی و منابع فیزیکی) به‌عنوان شیوه‌ای جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کرد. وی پیشنهاد کرد که منابع سازمانی مانند ناظران و کارکنان باید دارای برخی ویژگی‌ها (نادر، ارزشمند، غیرقابل تقلید، غیر قابل جایگزین) باشند که مشوق توسعه پایدار در سازمان باشند. به عبارت دیگر، این نظریه تأیید می‌کند که ناظران و کارکنان از جمله مهم‌ترین منابع داخلی سازمان جهت دستیابی به عملکرد پایدار می‌باشند. بنابراین، مطالعه ما دارای امکان ارائه اطلاعاتی در رابطه با اثرات سرپرستی توهین‌آمیز بر کارکنان و توسعه پایدار سازمان‌ها در بخش خدمات است.

رهبری به‌عنوان یک حوزه فعال در نظریه‌سازی و منابع ظهور کرده که ارائه دهنده زمینه مبتنی بر شواهد علمی بوده که به توسعه توجه محققان و متخصصان این مفهوم کمک می‌کند. طی بیش از ۶۰ سال، محققان رهبری، تلاش‌هایی به‌منظور روشن‌سازی ویژگی‌های رهبری که منجر به بهبود عملکرد سازمان، به‌ویژه در بخش خدمات می‌شود را، انجام داده‌اند (Chon & Zoltan, 2019). تحقیقات صورت گرفته در نیم‌قرن گذشته به دنبال اثبات این مسئله است که چرا و چگونه برخی سبک‌های رهبری کارآمدتر از سبک‌های دیگر رهبری هستند، اما جواب این مسئله هنوز روشن نشده و محققان همچنان به دنبال روشن ساختن مسائل متعدد در این زمینه می‌باشند (Gordon &Yukl, 2004). بسیاری از محققان سبک‌های رهبری مثبت را و تأثیرات آن را بر نتایج در سطح سازمان و سطح کارکنان مورد بررسی قرار داده‌اند (Anser et al, 2021؛ Cavazotte et al, 2020). مطالعات قبلی به بررسی سبک‌های رهبری مثبت مانند رهبری تحول‌گرا (Kara et al, 2013؛ Tracey & Hinkin, 1994)، رهبری خدمتگزار (Chon & Zoltan, 2019؛ Koyuncu et al, 2014)، رهبری اصیل (Aric, 2018)، رهبری کاریزماتیک (Tuan, 2019)، رهبری معنوی (Bayighomog & Araslı, 2019) و رهبری اخلاقی (Schwepker & Dimitriou, 2021) در بخش خدمات پرداخته است. علاوه بر این، بسیاری از محققان مبنای رهبری را به‌منظور تضمین توسعه پایدار سازمان‌ها در بخش خدمات (Huang et al, 2016) به دلیل ماهیت پیچیده و پویای آن پیشنهاد کردند (Arasli et al, 2019). محققان دیگر پیشنهاد کردند که رهبری بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است (Walumbwa et al, 2017؛ Elbaz & Haddoud, 2017). به طور خاص، سبک رهبری، به شکل مثبت یا منفی دارای تأثیر مستقیمی بر عملکرد و نگرش‌های کارکنان است. Epitropaki & Martin, (2005) نیز طی تحقیقاتی به تأثیر قابل توجه سبک‌های رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی پرداختند. به طور مشابه، مطالعه Vondey, (2010) نشان داد که رهبری خدمتگزار دارای تأثیر مهمی بر هویت‌یابی سازمانی است. اخیراً، Fallatah et al, (2017) بر رابطه مهم بین رهبری اصیل و هویت‌یابی سازمانی پرداختند. چندین محقق نیز به بررسی سبک‌های رهبری و اثرات آن‌ها بر عملکرد کارکنان و کیفیت زندگی کاری آن‌ها پرداخته‌اند. Leitão et al, (2019) طی مطالعه‌ای پی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

بردند کارکنانی که حس می‌کنند توسط سرپرستان خود تحت حمایت قرار دارند، بیشتر احساس خواهند کرد که می‌توانند به بهره‌وری سازمان کمک کنند. از طرف دیگر، سبک‌های رهبری منفی نیز به‌منظور تست اثرات آن‌ها بر کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. در این زمینه، Decoster et al, (2013) پی بردند که سرپرستی توهین‌آمیز دارای تاثیر مهمی بر هویت‌یابی سازمانی است. با توجه به این پیش زمینه، انتظار می‌رود که سازمان‌های خدماتی از اثرات منفی سرپرستی توهین‌آمیز بر پیامدهای رفتاری و روانی کارکنان خود، آگاه شوند (Ma et al, 2021). بر اساس نظریه رویدادهای عاطفی و مؤثر، که معتقد است رویدادهای تأثیرگذار در داخل سازمان‌ها، توسط افراد، به طور شناختی ارزیابی می‌شوند در حالی که سعی می‌کنند تاثیر آن‌ها بر رفاه شخصی خود را مورد ارزیابی قرار دهند (Weiss & Cropanzano, 1996)، کارکنان بخش خدمات ممکن است به رفتار توهین‌آمیز سرپرست خود، نمره منفی نسبت دهند. علاوه بر این، بحث و استدلال اصلی نظریه رویدادهای عاطفی این است که نگرش‌ها و رفتارهای شغلی توسط واکنش‌های احساسی و عاطفی تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند. اخیراً پژوهشی با در نظر گرفتن سندروم فرسودگی شغلی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده در ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان و احساس مشارکت آن‌ها در بهره‌وری سازمان، واکنش‌های احساسی و عاطفی کارکنان را مورد بررسی قرار داد(Leitão et al, 2021).

قراردادهای اجتماعی مبتنی بر وعده‌های درک نشده است و زمانی به وجود می‌آید که یکی از طرفین معتقد است که طرف دیگر موظف به انجام اعمال و رفتارهای خاصی است(Rousseau, 1995). طبق نظر Morrison & Robinson, (1997) نقض قرارداد اجتماعی این است که یک کارمند تصور می‌کند که سازمان، آن‌ها نتوانسته به طور مناسب قرارداد اجتماعی خود را انجام دهد. همان‌طور که بسیاری از مطالعات گذشته نشان داده‌اند، مفهوم قرارداد اجتماعی و نقض آن ریشه در اصول روابط اجتماعی دارد: تحقق یا عدم انجام قرارداد، واکنش یا رفتار متناسب کارکنان را به دنبال خواهد داشت. هویت، یک مفهوم متقابل است که با تعامل با دیگران ساخته می‌شود(Dutton & Dukerich, 1991). هویت سازمانی، به‌طورکلی از نظر ماهیت یک سازمان، به‌صورت اساسی و متمایز و دائمی تلقی می‌شود(Gioia et al, 2000). (Arıcı & Araslı, 2019). پژوهش در زمینه ادبیات رفتار سازمانی، ارتباط و اهمیت هویت‌یابی سازمانی را برجسته می‌سازد (Fiol & O'Connor, 2002). در زمینه‌های سازمانی، کارکنان ممکن است با سازمان‌ها ارتباط برقرار کنند (شناسایی شوند) و روابط آن‌ها با سرپرستان یا رهبران می‌تواند هویت آن‌ها را شکل دهد زیرا سرپرستان، نماینده سازمان هستند (Eisenberger et al, 2002). نقش سرپرستان در هویت‌یابی کارکنان در ادبیات خدمات به‌ندرت موردمطالعه قرار گرفته است. اگرچه در مورد سوابق و پیامدهای سرپرستی توهین‌آمیز بحث‌های زیادی شده است، اما پژوهش در مورد این که چه زمانی و چگونه سرپرستی توهین‌آمیز بر نتایج کارکنان، مانند نقض قرارداد روانی و هویت سازمانی، تأثیر می‌گذارد، بسیار اندک است بنابراین، ما با تمرکز بر نقش

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

میانجی نقض قراردادهای روان‌شناختی و نقش تعدیل‌کننده جو تبعیض‌آمیز، تأثیر بالقوه سرپرستی توهین-آمیز بر هویت سازمانی را تحلیل خواهیم کرد.

سازمان کمیته امداد امام خمینی (ره) نیز همچون دیگر سازمان‌های خدماتی به علت نوع فشار کاری که در سازمان احساس می‌کند، سرپرستی توهین‌آمیز را موجب دلسردی و نومیدی کارکنان می‌داند و معتقد است که بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد. کارکنان در صورتی احساس هویت سازمانی خواهند کرد که بتوانند رفتار عادلانه و غیر تعصب‌آوری را از جانب مدیران سازمان درک کنند. در این بین قراردادهای اجتماعی که در سازمان وجود دارد باید به نحوی طراحی شود تا بی‌عدالتی و نابرابری بین کارکنان مشاهده نشود. در این راستا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی با تأکید بر نقش میانجی نقض قراردادهای اجتماعی و تعدیل‌گری جو طرف‌داری چه تأثیری دارد؟

در ادامه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته خواهد شد.

تئوری رویداد عاطفی[1] و تئوری سرایت هیجانی (احساسی)[2]: طبق نظر Weiss & Cropanzano, (1996) تئوری رویداد عاطفی بیان می‌کند که افراد، رویدادهای عاطفی را به‌صورت شناختی ارزیابی کرده و ارتباطات و اهمیت این رویدادها را برای رفاه فردی خود بررسی می‌کنند. بدین معنا که رویدادهای سازمانی، علل اصلی واکنش‌های عاطفی هستند، جایی که این واکنش‌های عاطفی تأثیر مستقیمی بر رفتارها و نگرش‌ها دارند (Pirola-Merlo, 2002). نتایج این ارزیابی‌ها معمولاً منجر به واکنش‌های رفتاری و احساسات مجزا مانند خشم یا شادی می‌شود (Lin et al, 2017). اصل اساسی تئوری رویدادهای عاطفی این است که نگرش‌ها و رفتارهای شغلی، تحت تأثیر واکنش‌های احساسی قرار می‌گیرند. کاربرد آن در درک رهبری در ادبیات مدیریتی به‌خوبی مستند و شناخته شده است (Volmer, 2012). همچنین این تئوری بیشتر تغییرات حالت عاطفی در یک فرد، و چگونگی ریشه این تغییرات در رویدادهای منظم و تأثیرات آن‌ها بر تغییرات هم‌زمان در رفتار مربوط به عملکرد افراد را شرح می‌دهد. همانند تئوری رویدادهای عاطفی، نظریه سرایت هیجانی بیان می‌کند که احساسات گسسته در تیم‌ها یا یک سازمان از طریق یک فرایند سرایت در سراسر تیم گسترش می‌یابد. احساساتی مانند شادی، لذت، ناراحتی و عصبانیت ممکن است از طریق فرایندی خاص، از ناظر یا سرپرست به زیردستان منتقل شود (Cropanzano et al, 2017). Hatfield et al, (2014) استدلال کردند که احساسات در یک فرایند سرایت هیجانی در بین اعضای تیم، "گرفتار شده" یا افزایش می‌یابد. تئوری رویدادهای عاطفی ادعا می‌کند که تجربیات عاطفی ممکن است تأثیرات نگرشی و رفتاری داشته باشند که در این مطالعه مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات متعدد بی‌شماری، سودمندی درک این موضوع را بیان کرده‌اند که

1 Affective Event Theory
2 Emotional Contagion Theory

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

یک رهبر سازمانی چگونه می‌تواند بر تجارب نگرشی و رفتاری پیروان در شرایط و موقعیت بازخورد شکست، تأثیرگذار باشد. در ادبیات مربوط به رهبری و احساسات، تحقیقات تجربی زیادی به تأثیر نقش رهبری بر زیردستان، در حال گسترش است. Engle & Lord, (1997) به این نتیجه رسیدند که گرایش مثبت عاطفی یک رهبر باعث تبادل نظر رهبر و اعضا با کیفیت بالاتر می‌شود، زیرا سطح اعتماد را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود که احساسات رهبر به پیروان، گسترش یابد. مطالعات در مورد سرایت خلق‌وخوی در تیم‌های مدیریتی به این نتیجه رسیده‌اند که خلق‌وخوی رهبر گروه بر وضعیت عاطفی همه اعضای گروه تأثیر می‌گذارد (Totterdell et al, 1998). اگر احساسات رهبر مثبت باشد، احساسات اعضای گروه نیز مثبت می‌شود. از سوی دیگر، برخی از تحقیقات بر تأثیر رهبر بر نگرش‌ها و عملکرد کاری زیردستان، متمرکز شده‌اند. مطالعات سازمانی نشان دادند که هر چه نگرش عاطفی رهبر مثبت‌تر باشد، عملکرد گروه در ارائه خدمات به مشتریان، بهتر خواهد بود (Newcombe & Ashkanasy, 2002). تحقیقات George, (2000) نیز نشان داد که لحن عاطفی مثبت گروه می‌تواند موجب مشارکت بیشتر اعضای گروه در رفتارهای سازمانی اجتماعی شود. مطابق با این نظریه، این مطالعه فرض می‌کند که رفتار منفی سرپرست می‌تواند برای پیامدها و نتایج روانی کارکنان مضر باشد، که به نوبه خود می‌تواند بر هویت سازمانی کارکنان تأثیر منفی بگذارد.

سرپرستی توهین‌آمیز[1] و نقض قرارداد روان‌شناختی[2] یک اصل اساسی در نظریه رویدادهای تأثیرگذار (عاطفی) این است که گفته شده، شرایط محیط کار می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار باشد. سرپرستی توهین‌آمیز ممکن است یک قسمت عاطفی و تأثیرگذار با چندین رویداد عاطفی و مؤثر باشد که در یک دوره و بازه زمانی معین رخ می‌دهد (Nielsen et al, 2017). هر رویداد توهین-آمیزی، مانند تجاوز کلامی، منجر به یک واکنش احساسی می‌شود. حوادث توهین‌آمیز ممکن است سطح احساسات منفی که زیردستان آن را تجربه کرده‌اند را افزایش دهند. سرپرستان اغلب توسط زیردستان خود به‌عنوان نمایندگان سازمان در نظر گرفته می‌شوند، زیرا اکثر تصمیمات و دستورالعمل‌های مدیریت از طریق سرپرستان به کارکنان ابلاغ می‌شود. بنابراین، اگر سرپرستان رفتار خصمانه‌ای داشته باشند یا نسبت به زیردستان خود بدرفتاری کنند، می‌توان آن را به‌عنوان سازمانی که چنین رفتارهایی را تأیید می‌کند، تفسیر کرد(Ford et al, 2018). بنابراین، درک نقض قرارداد روانی ممکن است تقویت شود. به‌ویژه، از آن جایی که نقض قرارداد روانی یک ارزیابی ذهنی است، برای کارکنان (که مورد بدرفتاری و سوءاستفاده قرار گرفته‌اند) آسان است که به این نتیجه برسند که سازمان به وعده‌های خود عمل نکرده است (Kraak et al, 2017). از آن جایی که اجرا و تحقق قرارداد روانی برای ثبات عاطفی کارکنان و به

1 Abusive Supervision
2 Psychological Contract Violation

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

طور غیرمستقیم، برای نقش آن‌ها در عملکرد سازمانی حائز اهمیت است، باید از نقض قرارداد اجتماعی، اجتناب شود. بنابراین، فرضیه زیر ارائه شد:

فرضیه۱. سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

نقض قرارداد روانی و هویت سازمانی[1] هویت به‌عنوان ذات و جوهر یک فرد یا گروه تعریف می‌شود. سازمان‌ها از نظر آرمان‌ها، هنجارها و عقاید و باورهای خود با یکدیگر تفاوت دارند که همه آن‌ها هویت منحصر به فردی را برای یک سازمان شکل می‌دهند (Thomas, 2017). این عناصر هویت سازمانی، همچنین بر سیستم‌ها، فرایندها و عملکرد و عملیات سازمان‌ها حاکم است. بنابراین، برای مدیریت سازمان‌های خدماتی که می‌خواهند خود را از گروه متمایز کنند، مهم است که مکانیسم‌هایی را طراحی کنند که از طریق آنها هویت سازمانی از بینندگان و ناظران، که اغلب مدیران ارشد هستند، به کارکنان رتبه پایین‌تر منتقل شود (Robinson & Wolfe Morrison, 2000). در بین سایر ابزارها، انجام و تحقق قرارداد روانی، راهی است که از طریق آن مدیریت می‌تواند کارکنان خود را به پذیرش هویت سازمان خود ترغیب کنند. در مقابل، نقض قرارداد روانی که معمولاً در ادبیات روان‌شناختی به‌عنوان ادراک و تصور کارکنان مبنی بر عدم تحقق وعده‌های سازمان به آن‌ها تعریف می‌شود (Baer et al, 2018)، باعث ایجاد احساسات منفی در بین کارکنان شده و موجب می‌شود تا آن‌ها اصالت تعهد سازمان به خود را زیر سؤال ببرند و در نتیجه، حس هویت‌یابی آنها به سازمان کاهش یابد. زمانی که کارکنان، بر اساس حس بی‌عدالتی یا بی‌انصافی، احساس می‌کنند که قرارداد روانی آنها نقض شده است، کمتر احتمال دارد که به هنجارها، ایده‌آل‌ها و سنت‌های سازمان پایبند باشند. با توجه به این امر، فرضیه بعدی ارائه شد:

فرضیه۲. نقض قرارداد روان‌شناختی بر هویت سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد.

نقش واسطه نقض قرارداد روان‌شناختی: سرپرستی توهین‌آمیز، هویت سازمانی و نقض قرارداد روانی همگی ارزیابی‌ها یا ادراکات ذهنی افراد هستند. بنابراین انتظار می‌رود که همزیستی آن‌ها بر یکدیگر تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال، کارمندی که تصور و ادراک بالایی از سوءاستفاده از سوی سرپرست خود دارد، احتمال دارد که نقض قرارداد روانی را احساس کرده و حس بیگانگی از سازمان داشته باشد. در حالی که سرپرستی توهین‌آمیز ممکن است بر احساس همبستگی و تعلق کارکنان، تأثیر منفی بگذارد، نقض قرارداد روانی نیز می‌تواند به‌عنوان میانجی‌ای بین این دو ساختار عمل کند، به طوری که پس از تجربه نقض قرارداد روانی، هویت‌یابی کارکنان با سازمان تضعیف می‌شود. همان‌طور که مطالعات قبلی نشان داده بود، سازمان‌های خدماتی باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان بسیار متعهد هستند و با سازمان همذات‌پنداری دارند (و با آن هویت می‌یابند) تا از پتانسیل کامل آنها برای جلب رضایت مشتری استفاده کنند. بنابراین،

[1] Organizational Identification

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

ضروری است که در چنین سازمان‌هایی از توهین به کارکنان، جلوگیری شود. بنابراین، درک مکانیزمی که از طریق آن سرپرستی توهین‌آمیز مانع از هویت‌یابی کارکنان می‌شود، مهم و حیاتی است.

فرضیه۳. نقض قرارداد روان‌شناختی در تأثیرگذاری سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی نقش میانجی دارد.

نقش تعدیل کننده جو داوطلبانه(جو تعصب‌آمیز): رفتار عادلانه و برابر با کارکنان باعث می‌شود که آنها این‌طور درک و تصور کنند که سازمان آنها به قرارداد روانی خود پایبند هستند (Flood et al, 2001). از سوی دیگر، اگر یک طرف متوجه شود طرف دیگر به وعده‌های خود عمل نکرده است، نقض ایجاد می‌شود (Cohen, 2013). قرارداد روان‌شناختی یا روانی شامل توافق ناگفته دو طرف برای رفتار عادلانه با یکدیگر است (Payne et al, 1998). در صورت نگرش یکسان طرفین نسبت به بدهی‌ها و آگاهی از نحوه انفصال این توافق از طرف دیگر، می‌توان از نادیده گرفتن یا نقض این توافق جلوگیری کرد (Ward et al, 2007). با این حال، در فضای کاری که تبعیض را تقویت می‌کند، نمی‌توان شیوه‌های منابع انسانی را به‌صورت عادلانه و شفاف انجام داد (Chrisman et al, 2017) زیرا برخی از کارکنان ممکن است نه به دلیل عملکرد خوب بلکه به دلیل مورد پسند بودن کارفرما، پاداش دریافت کنند (Caroline, 2015). این نوع رفتار می‌تواند درک برابری در شرکت‌های خانوادگی را مختل نماید (Neckebrouck et al, 2018). بنابراین، درک نقض قرارداد روانی و تأثیرات احتمالی آن بر کسب‌وکارها، برای آینده یک سازمان، ضروری است، زیرا تحقیقات قبلی در مورد نقض قرارداد روانی نشان داده‌اند که نقض این توافق می‌تواند منجر به برکناری بیشتر و سطوح کمتر اعتماد و تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی شود (Ford et al, 2018؛ Baer et al, 2018؛ Kraak et al, 2017؛ Chrisman et al, 2013). بنابراین، فرضیه زیر را بیان می‌کنیم:

فرضیه۴. جو تعصب‌آمیز در تأثیرگذاری سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی نقش تعدیل‌گر دارد.

تغییرات نامطلوب مرتبط با کار که از تبعیض ناشی می‌شود، می‌تواند نقض قرارداد روانی از دیدگاه کارکنان را در سازمان ایجاد می‌کند. اثرات مضر جوکاری تعصب‌آمیز (ایجاد کردن نوع حالتی است که مدیر برای یک فرد خاص قائل می‌شود تعصب دیگران را به همراه دارد) همچنین می‌تواند ادراک کارکنان از نابرابری را به‌ویژه در بین کارکنان غیراعضای خانواده مانند کارکنان فصلی و مهاجر ایجاد کند (Barnett & Kellermanns, 2006). چندین دانشمند بیان کرده‌اند که درک کارکنان از نابرابری با نقض قرارداد روانی مرتبط است و منجر به نتایج منفی کارکنان مانند خروج و نگرش‌های مخالف می‌شود

1Climate of Favoritism

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

(Cropanzano et al, 2001؛Colquitt et al, 2001). علاوه براین، مطالعات اخیر تأثیرات نقض قرارداد روانی از نظر کاهش رضایت کارکنان و تعهد سازمانی را بیان کرده‌اند (Anderson & Gerbing, 1998). در یک محیط کاری، سبک رهبری اتخاذ شده توسط سرپرستان به‌ویژه سبکی که شامل تبعیض است، می‌تواند با ارائه شیوه‌های رهبری عادلانه مانند نظارت صحیح و معتبر، تعداد نقض قرارداد روانی کارکنان را کاهش دهد، که می‌توان اطمینان حاصل کرد که یک سازمان تحت مدیریت هنوز هم به‌صورت شایسته‌سالاری پیش می‌رود (Arasli et al, 2019). با این حال، اصول غیراخلاقی رهبری مانند سرپرستی توهین‌آمیزش ممکن است احساس نقض قرارداد روانی کارکنان به‌ویژه در شرکت-های خانوادگی را به دلیل تبعیض، افزایش دهد (Mhatre et al, 2012). براساس این استدلال که ارتباط منفی قابل‌توجهی بین نقض قرارداد روانی و هویت سازمانی کارکنان در هنگام اتخاذ شیوه‌های تعصب‌آمیز و توهین‌آمیز سرپرستان وجود دارد، مطالعه کنونی بیان می‌کند که تأثیر غیرمستقیم سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی کارکنان از طریق نقض قرارداد روانی در فضای کاری تعصب‌آمیز، قوی‌تر و بیشتر خواهد بود. بنابراین، فرضیه زیر بیان می‌شود:

فرضیه۵. جو تعصب‌آمیز در تأثیرگذاری سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی نقش تعدیل‌گر دارد.

پیشینه تجربی پژوهش: Bakhshi et al, (2021) به ارزیابی رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش با میانجیگری هویت سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش بر این موضوع تأکید می‌کند که بسیاری از شرکت‌ها همواره سیاست‌ها و رویه‌هایی برای الهام بخشیدن به کارکنان به‌منظور به اشتراک گذاشتن دانش داشته‌اند، برای مثال از طریق توسعه فرهنگ اشتراک دانش یا اقدامات سخت‌افزاری مدیریت دانش، اما تا زمانی که رفتارهای نظارتی سرپرست، مخرب و ناصحیح باشد، این رویه‌ها و سیاست‌ها به نتیجه نخواهد رسید. بنابراین سازمان‌ها باید از اهمیت و عواقب مضر رفتارهای نظارتی مخرب که می‌تواند کارکنان را از ایجاد روابط با کیفیت با سرپرستان و به اشتراک گذاشتن دانش منع کند، آگاه باشند و همواره علت بروز این رفتارها را از سوی سرپرستان پیگیری کنند. از آنجا که رفتارهای ناظران از طریق هویت سازمانی بر تسهیم دانش تأثیرگذار بوده با اجرای پیشنهادهایی می‌شود، به تسهیم دانش کمک کنند. De Clercq et al, (2021) به بررسی سرپرستی توهین‌آمیز درک شده و رفتارهای کاری غیرمولد با واسطه هویت سازمانی پرداختند. این پژوهش رابطه بین ادراک کارکنان از سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار کاری غیرمولد آنها را با تفصیل نقش واسطه‌ای هویت سازمانی را با نمونه‌ای از کارمندان در پاکستان بررسی کردند. یکی از دلایل مهمی که باورها در مورد سرپرستی توهین‌آمیز منجر به افزایش رفتار کاری غیرمولد می‌شود این است که کارکنان سازمان نسبت به کارفرمای خود هویت کمتری دارند. این نقش میانجی هویت سازمانی کمتر برجسته است، با این حال، تا جایی که کارکنان می‌توانند از شیوه‌های منابع انسانی با کیفیت بالا و اختیاری استفاده کنند که باعث پیشرفت و رشد حرفه‌ای آنها می‌شود. برای

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

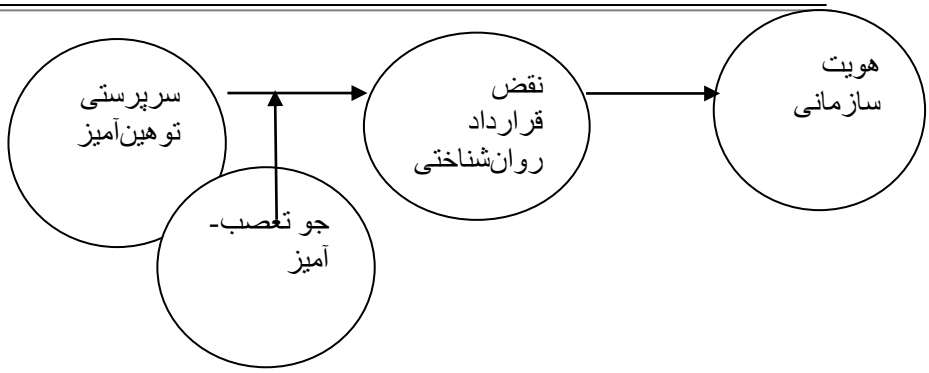
[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

دست‌اندرکاران مدیریت، این مطالعه مکانیسم کلیدی را مشخص کرد – میزان هویت کارکنان با کارفرمای خود – که از طریق آن باورها در مورد طرفداری سازمانی می‌توانند به تلاش‌های هدفمند برای وارد کردن آسیب به سازمان و اعضای آن تبدیل شوند. همچنین نشان می‌دهد که چگونه می‌توان این خطر را با شیوه‌های اختیاری که فعالانه از مشاغل کارکنان حمایت می‌کند، فروکش کرد. Xu et al, (2019) به بررسی سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار پیشگیرانه زیردستان: نقش‌های تعدیل‌کننده هویت سازمانی پرداختند. با تکیه بر مدل تعاملی استرس، پیشنهاد کردند که هویت سازمانی و عاطفه‌پذیری مثبت، رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار فعال را تعدیل می‌کند. در مطالعه اول آنها، داده‌ها را از نمونه ۱۶۵ دندانپزشک و ۴۱ سوپروایزر در دو بیمارستان چین جمع‌آوری شد. در مطالعه ۲، نمونه‌ای از ۲۲۶ زوج کارمند–سرپرست از یک شرکت بزرگ حمل‌ونقل چینی استفاده کردند. نتایج در هر دو مطالعه نشان داد که تعامل بین سرپرستی توهین‌آمیز و هویت سازمانی بر رفتار فعال (ابتکار شخصی در مطالعه ۱ و رفتار فعال سازمانی در مطالعه ۲) تنها زمانی رخ می‌دهد که عاطفه مثبت بالا باشد. Zhang & Frenkel, (2018) به بررسی بی‌تفاوتی و انفعال کارکنان در برابر سرپرستی توهین‌آمیز و هویت سازمانی پرداختند. هدف این مقاله بررسی چگونگی درک و واکنش کارکنان پاره‌وقت به سرپرستی توهین‌آمیز توسط مالک– یک رستوران کوچک بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از رویکرد قوم‌نگاری استفاده شد. یکی از نویسندگان به مدت سه ماه به‌عنوان ناظر شرکت‌کننده، در این پژوهش کار کرد. علاوه بر این، ۱۳ مصاحبه و سه بحث گروهی متمرکز انجام شد و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد که چگونه شناسایی خنثی مبتنی بر هویت سازمانی بر هویت شغلی کارکنان سایه می‌اندازد، و به پیشخدمت‌ها کمک می‌کند تا با سرپرستی توهین‌آمیز کنار بیایند. به عبارتی توسعه و به‌کارگیری مفهوم جهت‌گیری هویت سازمانی خنثی، سرکوب عاطفی و چارچوب‌بندی مجدد را تشویق می‌کند، که منجر به بی‌تفاوتی و رضایت کارکنان در سرپرستی توهین‌آمیز شوند.

مدل مفهومی پژوهش :با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شده است(نمودار۱).

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]



شکل۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

مطالعه از نظر هدف از نوع "پژوهش‌های کاربردی" است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع "پژوهش‌های توصیفی- پیمایشی" است. و به دلیل اینکه پژوهشگران در این مطالعه به دنبال تبیین تأثیر بین متغیرهای تحقیق هستند، لذا این تحقیق از نوع "پژوهش‌های همبستگی" است. جامعه آماری پژوهش، کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان جنوبی (۴۰۰ نفر) بودند که با فرمول کوکران و به طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده (۱۹۶نفر) انتخاب شدند. از پرسش‌نامه Arasli et al, (2021) به ترتیب برای سرپرستی توهین‌آمیز مشتمل بر ۱۵ سؤال، هویت سازمانی مشتمل بر ۶ سؤال، جو تعصب‌آمیز مشتمل بر ۵ سؤال و در نهایت از پرسش‌نامه Robinson & Morrison, (1995) برای نقض قراردادهای اجتماعی مشتمل بر ۴ سؤال؛ به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شدند. برای مقیاس اندازه‌گیری سؤالات از طیف ۵گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. از سه نوع روایی(محتوا[1] روایی همگرا[2]و روایی واگرا[3])برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شد. روایی محتوا توسط نظرسنجی از اساتید حاصل شد. معیار روایی همگرا این است که میانگین واریانس‌های خروجی[4](AVE) بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق جذر AVE (جدول۲) سنجیده شده و برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از سه معیار (ضریب آلفای کرونباخ[5]، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب پایایی مرکب[6]) استفاده شد. ضرایب پایایی

1 Content Validity
2 Convergent Validity
3 Divergent Validity
4 Average Variance Extracted
5 Coefficient of Cronbach's alpha
6 Coefficient of Composite Reliability

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

تمامی متغیرها باید حداقل از (۰/۷) بیشتر باشد. در ضریب پایایی ترکیبی همبستگی سازه‌ها با یکدیگر مد نظر است. در پایایی مرکب بر خلاف ضریب آلفای کرونباخ که به‌طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی[1]حقیقی هر سازه است؛ و بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد(Fornell and Larcker, 1981). در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

جدول۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده(AVE)	بارهای عاملی		ضریب پایایی مرکب	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
		ضریب مسیر	آزمونt		
سرپرستی توهین‌آمیز	۰/۵۱	–	–	۰/۸۳	۰/۷۶
تعصب‌آمیز	۰/۵۳	–	–	۰/۹۰	۰/۸۷
هویت سازمانی	۰/۵۷	–	–	۰/۸۷	۰/۸۱
نقض قرارداد روان‌شناختی	۰/۵۲	–	–	۰/۷۶	۰/۷۰
اثر تعدیل‌گر۱	۰/۱۰۰۰	۱/۱۴۰	−۱/۱۱۰	۰/۱۰۰۰	۰/۱۰۰۰
اثر تعدیل‌گر۲	۰/۱۰۰۰	۱/۱۴۰	−۰/۲۸۱	۰/۱۰۰۰	۰/۱۰۰۰

جدول۲. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	سرپرستی توهین‌آمیز	اثر تعدیل‌گر ۱	اثر تعدیل‌گر ۲	هویت سازمانی	هویت سازمانی	نقض قرارداد روان‌شناختی	جذر (AVE)
سرپرستی توهین‌آمیز	۰/٦٦						۰/۷۱
اثر تعدیل‌گر۱	-۰/۳۳	۱/۰۰					۱
اثر تعدیل‌گر۲	-۰/۳۳	۱/۰۰	۱/۰۰				۱
تعصب‌آمیز	۰/۷۹	-۰/۳۹	-۰/۳۹	۰/۷۳			۰/۷۳
هویت سازمانی	/۸۷	-۰/۳۸	-۰/۳۸	۰/۸٤	۰/۷٥		۰/۷٥
نقض قرارداد روان‌شناختی	۰/۷۰	-۰/۱٤	-۰/۱٤	۰/۷۳	۰/۷٦	۰/٦۱	۰/۷۲

با توجه به گفت‌های فوق و نتایج خروجی‌های نرم‌افزار اسمارت پلس[2] که در جداول شماره‌های ۱ و ۲ آورده شده، مشخص است که ابزار اندازه‌گیری از روایی و پایایی، مناسب برخوردارند.

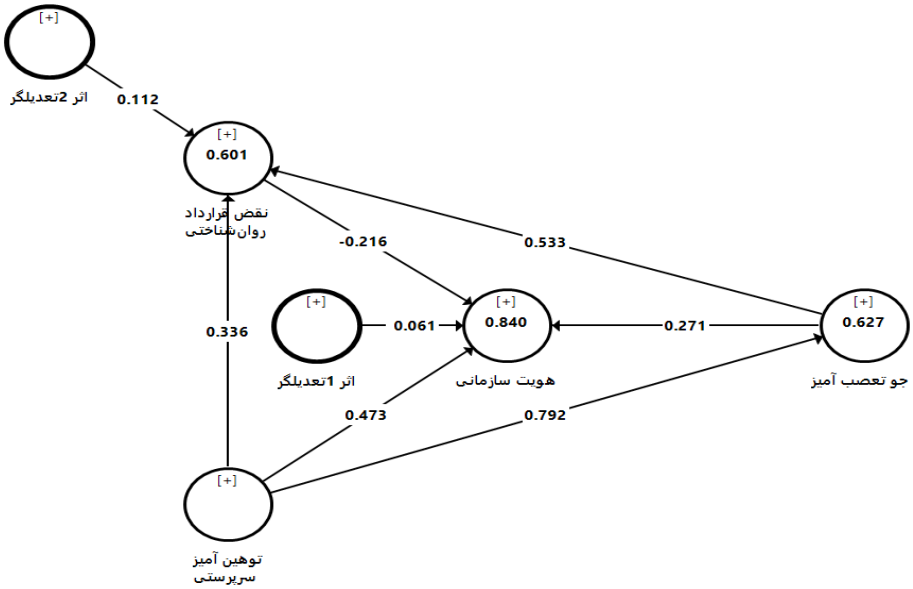
یافته‌ها

1Loadings factors
2Smart-PLS

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

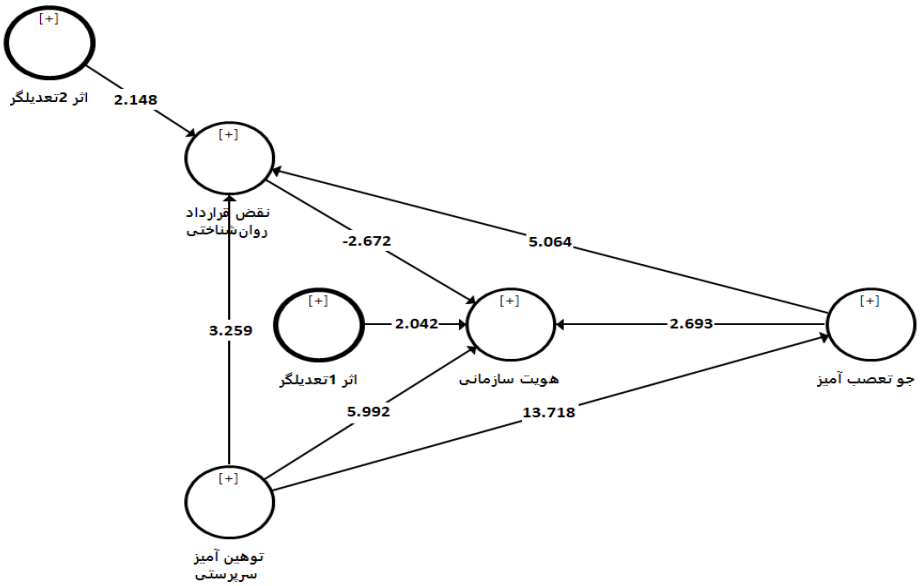
در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده که روشی برای مدل‌سازی معادلات ساختاری است. در ادامه خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آنها آورده شده است.



نمودار۲. ضرایب مسیر مدل

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]



نمودار۳. نتایج آزمون T

قابل‌ذکر است که ارزش t؛ معنی‌دار بودن اثر متغیرهای پژوهش را می‌دهد. اگر مقدار t از ۱/۹۶ بیشتر باشد به معنای این است که، بین متغیرها نه تنها اثر مثبتی بلکه معنی‌دار نیز است. اگر مقدار t بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶– باشد هیچ اثر معنی–داری بین متغیرهای پژوهش وجود ندارد و اگر مقدار t از ۱/۹۶ – کوچک‌تر باشد یعنی بین متغیرها نه تنها اثر منفی بلکه معنادار نیز است. و همچنین اگر ضرایب مسیر β، بالای مقدار ۰/۶ باشد به معنای این است که ارتباطی قوی بین متغیرها وجود دارد، اگر ضرایب مسیر β، بین مقادیر ۰/۳ تا ۰/۶ باشند ارتباط متوسطی بین متغیرها وجود دارد و اگر زیر مقدار ۰/۳ باشد یعنی ارتباط ضعیفی بین متغیرها وجود دارد (Chin, 2003). در نمودارهای (۲) و (۳) که در فوق به آنها اشاره شده است، ارتباط بین متغیرها نشان داده شده است و در ادامه شکل مختصر در جدول ۳ آورده شده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

جدول۳: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

مسیر			ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تأثیر
سرپرستی توهین‌آمیز	==≤	نقض قرارداد روان‌شناختی	۰/۳۳۶	۳/۲۵۹	مثبت معنادار	متوسط
نقض قرارداد روان‌شناختی	==≤	هویت سازمانی	-۰/۲۱۶	-۲/۶۷۲	منفی و معنادار	ضعیف
سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی			-----	-----	-----	-----
سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی تعدیل‌گر جو تعصب‌آمیز			۰/۱۱۲	۲/۰۴۲	مثبت معنادار	ضعیف
سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی تعدیل‌گر جو تعصب‌آمیز			۰/۰۶۱	۲/۱۴۸	مثبت معنادار	ضعیف

طبق جدول ۳ که بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش است می‌توان گفت که: نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اول با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۳۶و مقدارt ۳/۲۵۹، نشان می‌دهد که سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی تاثیری متوسط، مثبت و معنادر دارد. در آزمون فرضیه دوم با ضریب مسیر ۰/۲۱۶- و مقدارt ۲/۶۷۲-، این نتیجه حاصل شد که نقض قرارداد روان‌شناختی بر هویت سازمانی تأثیری ضعیف، منفی و معنادار دارد. فرضیه سوم در بخش چهارم آورده شده است. در فرضیه چهارم با توجه به ضریب مسیر ۰/۱۱۲و مقدارt ۲/۰۴۲، نشان می‌دهد که سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی با وجود تعدیل‌گر جو تعصب‌آمیز، تاثیری ضعیف، مثبت و معنادر دارد. فرضیه پنجم نیز با توجه به ضریب مسیر ۰/۱۱۲و مقدارt ۲/۱۴۸، نشان می‌دهد که سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی با وجود تعدیل‌گر جو تعصب‌آمیز، تاثیری ضعیف، مثبت و معنادر دارد. بر همین اساس شرایط فوق گواه بر این دارد که برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای درون زای مدل ارائه شود (جدول ۴).

جدول٤. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

روابط	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات غیرمستقیم ویژه	اثرات کل
سرپرستی توهین‌آمیز ← نقض قرارداد روان‌شناختی	۰/۳۳۶	۰/۴۲	------	۰/۷۵۶
نقض قرارداد روان‌شناختی ← هویت سازمانی	-/۲۱۶	-۰/۳۸	------	-/۲۸۷
سرپرستی توهین‌آمیز ← هویت سازمانی با میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی	۰/۴۷۳	------	-۰/۰۷	۰/۴۰۳
سرپرستی توهین‌آمیز ← نقض قرارداد روان‌شناختی تعدیل‌گر جو تعصب‌آمیز	۰/۱۱۲	------	۰/۴۲	۰/۵۳۲
سرپرستی توهین‌آمیز ← هویت سازمانی تعدیل‌گر جو تعصب‌آمیز	۰/۰۶۱	------	۰/۲۱	۰/۲۷۱

آزمون نقش میانجی و تعدیل‌گر: برای تست اثر میانجی‌گری، شرایط ایجاد شده توسط Preacher & Hayes, (2014) را اتخاذ نمودیم. دستورالعمل‌ها به شرح زیر و طبق جدول شماره (۴) هستند:

۱. با فرض وجود تاثیر مثبت و معنادار بین متغیر مستقل (نظارت سوء استفاده گرانه) و واسطه (نقض قرارداد روان‌شناختی) (جدول۴، $\beta= 0.336$، $p <0.05$)؛

۲. برآورد تاثیر منفی و معنادار بین واسطه (نقض قرارداد روان‌شناختی) و متغیر وابسته (هویت سازمانی) (جدول۴، $\beta= -0.216$، $p <0.05$) هنگام کنترل تأثیر متغیر مستقل (مدل۲، $b = -0.07$، $p <0.05$)؛

۳. بوت استریپینگ توزیع نمونه‌گیری نفوذ غیرمستقیم و تعیین فاصله اطمینان (CI) با نتایج آماری از توزیع نمونه‌گیری خود راه‌اندازی شده.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

تاثیر غیرمستقیم از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی بین ۰،۲۰- و ۰،۰۶- برآورد شد و آزمون‌های نظریه اطمینان و نرمال ۹۵٪ (Z=-7.91، p<0.05) بود. از آنجائیکه در فاصله اطمینان هیچ صفری وجود نداشت، تأثیرات غیرمستقیم به طور قابل توجهی بالاتر از صفر بود و نقض قرارداد روان‌شناختی، تاثیرات بین سرپرستی توهین‌آمیز، هویت سازمانی را پشتیبانی می‌کند.

برای بررسی اثر متغیر تعدیل‌گر در مدل، علاوه بر اینکه اثر متغیر پیشبین و متغیر تعدیل‌گر بر متغیر پیش-بینی شده سنجیده می‌شود، اثر تعاملی این دو متغیر (متغیر پیشبین * متغیر تعدیل‌گر) نیز بر متغیر پیش-بینی‌شونده اندازه‌گیری می‌شود. چنانچه ضریب مسیر متغیر تعاملی، تفاوت معناداری با صفر داشته باشد، اثر تعدیل‌گری وجود دارد. برای ارزیابی میزان اثر متغیر تعدیلگر از شاخص f^2 استفاده می‌شود که توسط Cohen, (1998) ارائه شده است و با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود

$$f^2 = (R^2included - R^2excluded) / (1 - R^2included)$$

در این فرمول، تفاوت بین ضرایب تعیین در مدل اصلی و مدل تعاملی برای ارزیابی اثر کلی محاسبه می-شود و مقادیر ۰/۰۲ ، ۰/۱۵ و ۰/۲۵ به ترتیب نشان‌دهنده تأثیر کم، متوسط و زیاد است. لذا می‌توان گفت طبق نمودارهای (۲ و ۳) مشخص است که تأثیر متغیر تعدیل‌گر به شرح جدول زیر است:

جدول ۵. مقادیر f^2 حاصل از آزمون تعدیل‌گر

ردیف	نام متغیر تعدیلگر	f^2
۱	جو تعصب‌آمیز (تعدیل‌گر) در تأثیرگذاری سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی	۰/۰۷
۲	جو تعصب‌آمیز (تعدیل‌گر) در تأثیرگذاری سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی	۰/۰۴

طبق جدول فوق، متغیر سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی و سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی با حضور نقش متغیر جو تعصب‌آمیز به‌عنوان تعدیل‌گر به ترتیب دارای اثر ۰/۰۷ و ۰/۰۴ می‌باشند که با این اوصاف دارای اثر تعدیل‌گری کمی می‌باشد و طبق قانون Cohen, (1998) در رده تأثیر کم قرار دارد و این بدان معناست که سرپرستی توهین‌آمیز بعد از اعمال متغیر تعدیل‌گری تأثیر مثبت کاهشی ناچیزی بر نقض قرارداد روان‌شناختی (۰/۱۱۲) و هویت سازمانی (۰/۰۶۱) خواهد داشت. در ادامه به برازش مدل پرداخته خواهد شد.

معیار[1]GOF مرتبط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. این یعنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش

1 Goodness of fit

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

بخش کلی را نیز کنترل نماید. این معیار را Tenenhaus et al, (2004) معرفی کردند و از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} * \bar{R}^2}$$

به طوری که $\overline{Communalities}$ نشانگر میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و $\bar{R}^2$ نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است که در داخل دایره‌ها در شکل خروجی نرم‌افزار Smart PLS نشان داده می‌شود. وتزلس و همکاران سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. یعنی اینکه اگر مقدار ۰/۰۱و نزدیک آن به عنوان GOF در یک مدل بود، می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی است و باید روابط بین سازه‌های مدل را اصلاح کرد و همچنین اگر مقدار ۰/۳۶ برای GOF حاصل شد، نشانگر برازش کلی قوی مدل دارد (Rezazadeh & Davari, 2017). مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۹ و از ۰/۳۶ بیشتر می‌باشد که نشانگر برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

جدول۶- نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

GOF	Communality	R^2	متغیرهای درون‌زا
GOF =	۳۷ ٪	۶۳ ٪	تعصب‌آمیز
$\sqrt{0.69 * 0.50}$ =	۳۶ ٪	۸۴ ٪	هویت سازمانی
0.59	۰۴ ٪	۶۰ ٪	قراردادهای روان‌شناختی
	۲۴ ٪	-	سرپرستی توهین‌آمیز
	۱۰۰۰ ٪	-	سرپرستی توهین‌آمیز در قراردادهای روان‌شناختی تعدیل‌گر تعصب‌آمیز
	۱۰۰۰ ٪	-	سرپرستی توهین‌آمیز در هویت سازمانی تعدیل‌گر تعصب‌آمیز

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد هدف از این پژوهش، تحلیل تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی با تأکید بر نقش میانجی نقض قراردادهای روان‌شناختی و تعدیل‌گری جو تعصب‌آمیز بود. نتایج حاکی از فرضیه اول نشان داد که سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتایج به دست آمده از پژوهش Robinson & Morrison, (1995)؛ همسویی دارد. پیشنهاد می‌شود برای انتخاب افراد برای تصدی پست‌های مدیریتی از افرادی استفاده شود که تست‌های شخصیتی استفاده شده باشد چرا که طبق نتیجه پژوهش اثر مثبت بین این دو متغیر در کوتاهمدت و بلندمدت می‌تواند اثرات سویی بر سازمان و رفتار کارکنان خواهد داشت. همچنین پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

رفتاری مدیریت در سازمان بتوان اخلاق مدیران را به جنبه مثبت آن سوق داد لذا سازمان حتماً باید این دوره‌ها را در دستور کار قرار دهند.

نتایج فرضیه دوم حاکی از آن است، که نقض قرارداد روان‌شناختی بر هویت سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد. که یافته با نتایج پژوهش‌های Xu et al, (2019) مشابهت دارد. آنچه مشخص است این است که، نقض قرارداد روان‌شناختی، می‌تواند تأثیر منفی بر هویت سازمانی داشته باشد، و این بیشتر زمانی متبلور می‌شود که کارکنان از قول‌ها و شرایطی که مدیران یک سازمان در محیط کاری اجرایی می‌کنند و بعداً همه را کنسل می‌کنند، دیده می‌شود به همین خاطر توصیه بر این است تا رهبران به شرایطی که اصلاً نمی‌توانند عملیاتی کنند، هیچ‌وقت قولی ندهند، چرا که باعث دلخوری کارکنان شده و هویت سازمانی آنان زیر سؤال می‌رود.

نتایج فرضیه سوم نیز بیان کرد که نقض قرارداد روان‌شناختی در تأثیرگذاری سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی نقش میانجی را دارد، که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های Bakhshi et al, (2021)؛ Xu et al, (2019) ؛ De Clercq, (2021)؛ Frenkel & Zhang, (2018) مشابهت دارد. آنچه مشخص است این است که، نقض قرارداد روان‌شناختی، کارکنان آزرده را وادار می‌کنند تا نسبت به همسالان و مشتریان خود به‌صورت توهین‌آمیز رفتار کنند که خود می‌تواند تأثیر بدی بر هویت سازمانی کارکنان داشته باشند. بنابراین، مدیریت سازمان باید با اجتناب از وعده‌های غیرعمدی که در حین انتخاب، جهت‌گیری، ارتقاء، پاداش و ارتباطات شغلی داده شده است، از تأثیرات منفی ناشی از قراردادهای روان‌شناختی ممانعت کند. از طرفی نیز سرپرستی توهین‌آمیز باید به‌عنوان عامل مهم سازمان‌های خدماتی مدنظر قرار گرفته شود تا به تغییر رفتارها و نگرش‌های کارکنان منجر شود که به نوبه خود منجر به توسعه پایدار سازمان شود، و اگر نقض قرارداد روان‌شناختی به عنوان میانجی کاهش یابد، این شرایط بهتر عملی خواهد شد. البته چنین شرایطی نیز شاید در کوتا مدت جوابگو بشد و در بلند مدت اثر سویی بر هویت سازمانی خواهند داشت.

نتایج فرضیه چهارم و پنجم نیز به ترتیب بیان کردند که جو تعصب‌آمیز در تأثیرگذاری سرپرستی توهین-آمیز بر نقض قرارداد روان‌شناختی و سرپرستی توهین‌آمیز بر هویت سازمانی نقش تعدیل‌گر را دارد، که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های، Bakhshi et al, (2021)؛ De Clercq et al, (2021)، Xu et al, (2019)؛ Zhang & Frenkel, (2018) مشابهت دارد. به دلیل وجود جو تبعیض‌آمیز از طرف مدیران سازمان، سرپرستی توهین‌آمیز نتوانسته روندش را بر نقض قرارداد روان‌شناختی و هویت سازمانی، آنچنان متوقف کند. بنابراین به سازمان مذکور توصیه می‌شود تا تلاش کنند، سیاست‌های منابع انسانی نظیر استخدام، انتخاب، آموزش و انتصاب را توسعه دهند و آن‌ها را از نظر نتایج سازمانی شفاف‌تر و کارآمدتر کنند، به عبارتی افرادی که خواهان رسیدن به درجات مدیریتی سازمان هستند روال قانونی و دوره‌های مدیریتی و رواشناسی را به خوبی طی کنند. که سازمان در بلند مدت درگیر

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

فرسودگی شغلی، جابحایی کارکنان، .. که پیامدهای رفتار سرپرستی توهین‌آمیز مدیران هستند، نشوند، چرا که حتماً باعث نارضایتی هم کارکنان و بالطبع ارباب رحوع سازمان خواهند شد.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری می‌توان گفت که مدل مفهومی پژوهش، را می‌توان به‌عنوان مدل تجربی که می‌تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت. البته با توجه به نتایج گفته شده در فوق محدودیتی که پژوهشگران در این پژوهش با آن روبرو بودند آن است که کارکنان از ترس اینکه مبادا پاسخ به سؤالات اثر سویی بر وضع خدمتی و حقوق آنها داشته باشد، ممکن است سؤالات را با دید محافظه‌کارانه پاسخ داده باشند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده سوم مقاله در دانشگاه پیام نور با عنوان تحلیل تأثیر سرپرستی توهین آمیز بر هویت سازمانی با تأکید بر نقش میانجی (نقض قراردادهای روان‌شناختی) و تعدیل‌گری (جو طرفداری) (مطالعه موردی: کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان جنوبی) می‌باشد و بدون حمایت مالی انجام شد و هیچگونه تعارض منافعی با دیگر سازمانها ندارد.

منابع

– Anderson, J.C.; & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin. 103(3), 411-423.

– Anser, M.K.; Ali, M.; Usman, M.; Rana, M.L.T.; Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: An intervening and interactional analysis. The Service Industries Journal. 41(5/6), 307–329.

– Arasli, H.; Arici, H.E.; Çakmako ˘glu Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate.

– German Journal of Human Resource Management. 33(3), 197–222.

– Araslı, H.; Arıcı, H.E. (2019). The art of retaining seasonal employees: Three industry-specific leadership styles. The Service Industries Journal, 39(3/4), 175–205.

– Arasli, H.; Evrim Arici, H.; Ilgen, H. (2019). Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: A serial mediation model. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 32(1), 3953–3962.

– Arasli, H.; Altinay, L.; Arici, H.E. (2020). Seasonal employee leadership in the hospitality industry: A scale development. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 32(6), 2195–2215.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

– Arici, H.E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. Leadersh. Organ. Leadership & Organization Development Journal, 39(1), 899-913.
– Baer, M.D.; Van Der Werff, L.; Colquitt, J.A.; Rodell, J.B.; Zipay, K.P.; Buckley, F. (2018). Trusting the "look and feel": Situational normality, situational aesthetics, and the perceived trustworthiness of organizations. Academy. Management. J, 61(5), 1718–1740.
– Bakhshi, S, Gholami, M, Tebianian, H. (2021). Evaluation of destructive supervisory behaviors on knowledge sharing with the mediation of organizational identity, the fourth annual international conference on new developments in management, economics and accounting, Tehran. (In Persian).
– Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. J. Manag. 17(1), 99–120.
– Barnett, T.; Kellermanns, F.W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. Entrep. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 837–854.
– Bayighomog, S.W.; Araslı, H. (2019). Workplace spirituality–customer engagement Nexus: The mediated role of spiritual leadership on customer–oriented boundary–spanning behaviors. The Service Industries Journal, 39(7/8), 637–661.
– Caroline, U.N. (2015). Absenteeism, favouritism, and tardiness as predictors of job deviance in academia: The Nigeria experience. Journal of Social Sciences and Humanities. 1(2), 75–81.
– Cavazotte, F.; Moreno, V.; Lasmar, L.C.C. (2020). Enabling customer satisfaction in call center teams: The role of transformational leadership in the service-profit chain. The Service Industries Journal. 40(5/6), 380–393.
– Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. MIS, 22(1), 7-16.
– Chon, K.K.-S.; Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 31(8), 3371-3394.
– Chrisman, J.J.; Sharma, P.; Steier, L.P.; Chua, J.H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
– Cohen, A. A. (2013). global evaluation of organizational fairness and its relationship to psychological contracts. Career Development International. 18(6), 589-609
– Colquitt, J.A.; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.; Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86, 425-445..
– Cropanzano, R.; Byrne, Z.S.; Bobocel, D.R.; Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. Journal of Vocational Behavior, 58, 164–209.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

– Cropanzano, R.; Dasborough, M.T.; Weiss, H.M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. Academy of Management Review, 42, 233–258.
– Decoster, S.; Camps, J.; Stouten, J.; Vandevyvere, L.; Tripp, T.M. (2013). Standing by your organization: The impact of organizational identification and abusive supervision on followers' perceived cohesion and tendency to gossip. Journal of Business Ethics, 118, 623–634.
– Dutton, J.E.; Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. Academy of Management Journal, 34(3), 517–554.
– Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I.L.; Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565.
– Elbaz, A.M.; Haddoud, M.Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. Tourism Management, 63, 66–76.
– Epitropaki, O.; Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. Leadership Quarterly, 16(4), 569–589.
– Engle, E.M.; Lord, R.G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. The Academy of Management Journal, 40(4), 988–1010.
– Fallatah, F.; Laschinger, H.K.; Read, E.A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. Nursing Outlook, 65(2), 172–183.
– Fiol, C.M.; O'Connor, E.J. (2002). When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development. Organization Science, 13(5), 532–546.
– Flood, P.C.; Turner, T.; Ramamoorthy, N.; Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. The International Journal of Human Resource Management, 12(7), 1152–1165.
– Ford, M.T.; Agosta, J.P.; Huang, J.; Shannon, C. (2018). Moral emotions toward others at work and implications for employee behavior: A qualitative analysis using critical incidents. Journal Business. Psychology. 33(1), 155–180.
– Fornell, C.; Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50.
– Gioia, D.A.; Schultz, M.; Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. The Academy of Management Review, 25(1), 63–81.
– Gordon, A.; Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. German Journal of Human Resource Management, 18, 359–365.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

– George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations, 53(8), 1027–1055.
– Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of marketing theory and practice, 19(2), 139-152.
– Hatfield, E, Carpenter, M, Rapson, RL (2014) Emotional contagion as precursor to collective emotions. In: Von Scheve, C, Salmela, M (eds) Collective Emotions: Perspectives From Psychology, Philosophy, and Sociology. Oxford: Oxford University Press, pp. 108–122.
– Heskett, J.L.; Jones, T.O.; Loveman, G.W.; Sasser, W.E.; Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 72(2), 164–174.
– Hussain, K.; Abbas, Z.; Gulzar, S.; Jibril, A.B.; Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. Cogent Business & Management, 7(1), 1818998.
– Huang, J.; Li, W.; Qiu, C.; Yim, F.H.-k.; Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(5), 945-968.
– Kara, D.; Uysal, M.; Sirgy, M.J.; Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. International Journal of Hospitality Management, 34(1), 9–18.
– Kim, H.; Chen, Y.; Kong, H. (2020). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: The mediating role of networking behavior. Sustainability, 12(1), 288.
– Koyuncu, M.; Burke, R.J.; Astakhova, M.; Eren, D.; Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 26(7), 1083-1099.
– Kraak, J.M.; Lunardo, R.; Herrbach, O.; Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. Journal of Business Research, 70(C), 108–117.
– Leitão, J.; Pereira, D.; Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. Intelnational Journal Environ. Research Public Health, 16(10), 3803.
– Leitão, J.; Pereira, D.; Gonçalves, Â. (2021). Quality of work life and contribution to productivity: Assessing the moderator effects of burnout syndrome. Intelnational Journal Environ. Research Public Health, 18(5), 2425.
– Li, Z.; He, B.; Sun, X.; Zhang, Y. (2020). Demonstrating the psychological aspects of stressors and abusive supervision behavior: Attainment of sustainability under the rubric of resources theory. Frontiers in Psychology, 11, 293.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

– Lin, C.P.; He, H.; Baruch, Y.; Ashforth, B.E. (2017). The effect of team affective tone on team performance: The roles of team identification and team cooperation. Hum. Resour. Manag. 2017, 56, 931–952.
– Lin, B.; Law, K.S.; Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and OCB? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations. Academy of Management Journal, 60(1), 156–177.
– Ma, J.; Zhou, X.; Mu, Z. (2021). Can abusive supervision motivate customer-oriented service sabotage? A multilevel research. The Service Industries Journal, 41(9/10), 696–717.
– Mhatre, KH, Riggio, RE, Riggio, HR (2012) Nepotism and leadership. In: Jones, RG (ed.) Nepotism in Organizations. New York: Routledge, pp. 171–198.
– Morrison, E.W.; Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. The Academy of Management Review, 22(1), 226–256.
– Neckebrouck, J.; Schulze, W.; Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers? Academy of Management Journal, 61(2), 553–585.
– Newcombe, M.J.; Ashkanasy, N.M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. Leadership Quarterly, 13, 601–614.
– Nielsen, M.B.; Glasø, L.; Einarsen, S. (2017). Exposure to workplace harassment and the Five Factor Model of personality: A meta-analysis. Personal. Individidual. Difference, 104, 195–206.
– Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49, 41–50.
– Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, 12–40.
– Payne, K.; Cangemi, J.; Kohler, P.; FUQUA JR, H. (1998). Violation of the Psychological Contract and the Development of Unions and Strikes: The Defense of the Individual's Employment Rights. Journal Individual Employee Rights, 7, 33–47.
– Pirola-Merlo, A.; Härtel, C.; Mann, L.; Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. Leadersh Quarterly, 13, 561–581.
– Preacher, K.J.; Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers. 36, 717–731.
– Rezazadeh, A & Davari, A. (2017). Structural equation modeling with PLS software. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization. (In Persian).
– Robinson SL, Morrison EW. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations. Journal of Organizational Behavior, 16, 289.; 7(31), 11-34.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

– Robinson, S.L.; Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. Journal of Organizational Behavior, 21(5), 525–546.
– Rousseau, D. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
– Schwepker Jr, C.H.; Dimitriou, C.K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 94, 102860.
– Tenenhaus, M., Amato, S. and Vinzi, V.E. (2004) A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modelling. Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, 1, pp.739-742.
– Tepper, B.J.; Moss, S.E.; Duffy, M.K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. Academy of Management Journal, 54(2), 279–294.
– Thomas, D.C. (2017). Beyond identity: Membership norms and regional organization. European Journal of International Relations, 23, 217–240.
– Totterdell, P.; Kellett, S.; Teuchmann, K.; Briner, R.B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. Journal of Personality and Social Psychology, 74(6), 1504-1515.
– Tracey, J.B.; Hinkin, T.R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. Cornell Hotel Restaur. Journal of Hospitality & Tourism Research, 18(21), 49-63.
– Tuan, L.T. (2019). Catalyzing employee OCBE in tour companies: Charismatic leadership, organizational justice, and pro-environmental behaviors. Journal of Hospitality & Tourism Research, 43, 682–711.
– Volmer, J. (2012). Catching leaders' mood: Contagion effects in teams. administrative sciences, 2(3), 203–220.
– Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. International Journal of Leadership Studies, 6(1), 3–27.
– Walumbwa, F.O.; Hartnell, C.A.; Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. Journal of Business Research, 72, 14–23.
– Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
– Ward, S.G.; Envick, B.R.; (2007). Langford, M. On the theory of psychological contracts in family firms. The Entrepreneurial Executive, 12(1), 3750.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]

– Wetzels, M, Odekerken-Schröder, G and Oppen, C.V., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. MIS Quarterly. 33(1), pp. 177-195.

– Xu, Q., Zhang, G., & Chan, A. (2019). Abusive supervision and subordinate proactive behavior: Joint moderating roles of organizational identification and positive affectivity. Journal of Business Ethics, 157(3), 829-843.

– Zhang, Y., & Frenkel, S. J. (2018). Employee indifference and inaction against abusive supervision: An explanation based on organizational identification theory. Employee Relations, 40(6), 981–998

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.203]