

تأثیر اصطکاک سازمانی بر گردشگی سازمانی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه شرکت هواپیمایی ماهان)

وحید میرزایی^{۱*}

مهدی برآبادی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه علی اصطکاک سازمانی کارکنان با گردشگی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به طور اخص کارکنان شرکت هواپیمایی ماهان در شهر مشهد به عنوان سرمایه های ارزشمند سازمان حائز اهمیت است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت هواپیمایی مشهد بود که با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش سرشماری استفاده گردید. در این راستا پرسش نامه های رفتار شهروندی سازمانی از جین و لیون (۲۰۲۴)، برای سنجش گردشگی سازمانی، پرسش نامه ای که توسط فریس، براون، بری و لیان (۲۰۰۸) توسعه یافته و در زمینه اصطکاک سازمانی نیز از پرسش نامه تنش های سازمانی کوپر و کمپبل (۱۹۸۸) استفاده شده است. برای سنجش روایی، از روایی محتوا و تحلیل عامل تأییدی و سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای اصطکاک سازمانی ۰/۹۴۱، گردشگی سازمانی ۰/۹۳۶ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۹۱۲ به دست آمد. این اعداد نشان دهنده قابلیت اطمینان بالای ابزارهای اندازه گیری هستند. تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Amos انجام گرفت. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار برای گردشگی سازمانی با اصطکاک سازمانی کارکنان است، از سویی نتایج نشان داد بین رفتار شهروندی سازمانی با گردشگی سازمانی کارکنان. و اصطکاک سازمانی در محل کار رابطه معکوس وجود دارد، بدین معنا که هر چه رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان افزایش یابد اصطکاک سازمانی و به تبع آن گردشگی سازمانی کاهش می یابد. در نهایت نتایج پژوهش نشان داد رفتار شهروندی کارکنان، اصطکاک سازمانی و گردشگی سازمانی در محل کار را میانجی گری می نماید.

واژگان کلیدی

اصطکاک سازمانی، گردشگی، رفتار شهروندی.

^۱ گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول: dr_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir)

^۲ دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (m_barabadi@yahoo.com)

مقدمه

• مطالعات نشان می دهد در دنیای پرسرعت امروزی کارکنان سازمان ها در ارتباط با مدیرانشان با چالش های پیچیده ای مواجه اند که تأثیر مستقیم بر کارایی و رضایت آنها دارد. یکی از این چالش ها، طردشدگی سازمانی است که آن به موانع، مشکلات یا تعارضات درون یک سازمان گفته می شود که می تواند بر عملکرد و تعاملات اعضای سازمان تأثیر منفی بگذارد اشاره دارد که منشأ آن می تواند موانع، مشکلات یا تعارضات درون یک سازمان باشد که از آن تحت عنوان اصطکاک سازمانی یاد می کنند (هامیلتون و اندروس^۱، ۲۰۲۳). علاوه بر این توهین های لفظی به کارکنان، تخریب، تحقیر و بی ارزش شمردن نظرات آنان و اشاعه شایعات در مورد کارمندان هم نشانه های چنین رفتارهای ناخوشایندی از سوی مدیران هستند (باستانی و آلتیناس^۲، ۲۰۲۳). فریس، براون، بری و لیان^۳ (۲۰۰۰)، ادراک طردشدگی در محیط کار را به عنوان درجه ای که شخص احساس می کند توسط دیگران (سرپرست یا همکار) در محیط کار نادیده گرفته شده است، تعریف می کنند. مبنای دیگر ایجاد ادراک طردشدگی استفاده از زبان یا اصطلاحاتی خاص و رمزگونه از سوی افراد دیگر حاضر در محیط کار است، به نحوی که فرد قادر به فهمیدن آن نباشد (هیتلن، زاراته و شنایدر^۴، ۲۰۱۳). طردکردن افراد در محیط کار می تواند شامل: اجتناب از تعامل چشمی و یا دوری از آنان باشد، مانند بی اعتنایی کردن، بی محلی کردن و سرد برخورد کردن هم معنا با مفهوم طردکردن به کار رفته اند. طردشدگی در محیط کار فرصت تعامل اجتماعی را کاهش می دهد و اینکه به طور بالقوه سلامت روانی و جسمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد (هیلی و اف^۵، ۲۰۱۲). طردشدگی در محیط کار یک متغیر بسیار قانع کننده در رهایی از حس تعلق و کاهش همکاری در محل کار و در نتیجه ایجاد اصطکاک در روابط بین همکاران است (رابینسون، اوریلی و ونک^۶، ۲۰۱۳). از متغیرهایی که بر طردشدگی سازمانی مؤثر است اصطکاک سازمانی است (اسمیت، یلولی، مکلاچلن^۷، ۲۰۲۰). اصطکاک می تواند ناشی از مشکلات در ساختار سازمانی، تفاوت های فرهنگی یا ناکارآمدی در مدیریت باشد و بر روحیه گروه کاری تأثیر منفی بگذارد. از سوی دیگر اصطکاک سازمانی، رفتارهای نادرست از جمله پنهان کردن اطلاعات یا حتی ارائه اطلاعات گمراه کننده به همکاران، تهمت زدن، آزردهن احساسات، اظهارات توهین آمیز کلامی، اقدام به خشونت فیزیکی، تلاش برای از بین بردن روابط مثبت میان فردی موفقیت و شهرت همکار نیز محسوب می شود که در نهایت با ابراز رفتارهای مقابله ای ممکن است به ایجاد اصطکاک در محیط کار منجر گردد که از جمله دلایل چنین رفتارهایی در بین همکاران حسادت و رقابت ناسالم می باشد (روچلین^۸، ۲۰۱۸). رفتارهای غیر بهره ور اصطکاک سازمانی از زمره متغیرهای رفتاری مهمی هستند که می تواند ناشی از طردشدگی سازمانی باشد (گرچی، سمیعی و شاهرودی^۹، ۱۴۰۱). طردشدگی سازمانی معمولاً منجر به ایجاد اصطکاک سازمانی در کارکنان می شود؛ زمانی که فرد احساس کند که از فرایندهای تصمیم گیری یا تعاملات اجتماعی در سازمان کنار گذاشته شده است، ممکن است

¹ Hamilton & Andrews

² Bastasi & Altınas

³ Ferris, Brown, Berry & Lian

⁴ Hitlan, Zarate & Schneider

⁵ Hili & Affes

⁶ Robinson, O'Reilly & Wang

⁷ Smith, Yellowley & McLachlan

⁸ Rochlin

⁹ Gorji, Samiee & Shahroodi

کاهش انگیزه و وفاداری را تجربه کند. در مقابل، رفتار شهروندی سازمانی که شامل اقداماتی فراتر از وظایف رسمی کارکنان است، به عنوان واکنشی به این مشکلات ظهور می کند. کارکنانی که احساس تعلق و ارزشمندی در سازمان دارند، بیشتر تمایل به انجام رفتارهایی دارند که به نفع سازمان و همکارانشان باشد، حتی اگر این رفتارها به طور رسمی از آن‌ها خواسته نشده باشد. در نتیجه، افزایش طردشدگی سازمانی و اصطکاک رفتاری می تواند موجب کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی شود و بالعکس، تقویت احساس تعلق به سازمان می تواند به کاهش طردشدگی و اصطکاک کمک کند (کانگ و پارک^۱، ۲۰۲۰). از دیگر متغیرهایی که بر طردشدگی سازمانی مؤثر است رفتار شهروندی سازمانی است (طرزی، رجبی و حاجیه، ۱۳۹۹). خواجه پور، بشلیده و بهارلو (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «رابطه طردشدگی در محیط کار با عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل؛ نقش میانجیگر خشنودی شغلی» نتیجه گرفتند جهت کاهش و یا حذف طردشدگی سازمانی آنچه حائز اهمیت است افزایش و تشویق رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان است. بعلاوه حیدری (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «رابطه اخلاق کار اسلامی با عملکرد انطباقی با نقش میانجی رفتار کار نوآورانه و نقش تعدیل گر رهبری اخلاقی» انجام داده و نتیجه گرفت افزایش رفتار شهروندی کارکنان ارتباط معکوسی با نام طردشدگی سازمانی دارد. بشلیده، موسوی، خواجه پور و بهارلو (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین طردشدگی در محیط کار و نتایج شغل: نقش تعدیلگر سرمایه روان شناختی» نشان دادند که طردشدگی در محیط کار رابطه معکوسی با رفتار شهروندی سازمانی دارد. چو چیو^۲ (۲۰۱۷) در مقاله ای تحت عنوان: «رفتار شهروندی سازمانی و طردشدن محیط کار: مقایسه بین فرهنگی» نشان دادند که طردشدگی در محیط های کاری آسیایی منجر به کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی می شود. در این پژوهش، ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و طردشدگی در چین و تایوان بررسی شده و نتایج نشان می دهد که طردشدن از گروه همکاران می تواند موجب کاهش تمایل کارکنان به انجام فعالیت های داوطلبانه و خارج از وظایف رسمی شود. مرور مطالعات انجام شده در خصوص متغیرهای مؤثر بر طردشدگی سازمانی نشان می دهد که اندک مطالعاتی در خصوص تأثیر طردشدگی سازمانی و اصطکاک رفتاری سازمانی بر رفتارهای شهروندی انجام گرفته است. در مطالعه دیگری که توسط رابینسون و جاج^۳ (۲۰۱۵) تحت عنوان: «رفتار سازمانی» به رشته تحریر در آمد به روابط بین اصطکاک های سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در محیط های کاری آمریکایی پرداخته است. این مطالعه نشان می دهد که اصطکاک های سازمانی ناشی از نابرابری ها و رفتارهای تبعیض آمیز می تواند باعث کاهش انگیزه کارکنان برای انجام رفتارهای شهروندی سازمانی شود، به ویژه زمانی که کارکنان احساس کنند که مورد بی احترامی یا طرد قرار گرفته اند؛ نتایج مشاهدات میدانی در جامعه تحقیق بیانگر این مطلب است که طردشدن از سوی همکاران و مدیران در جامعه مذکور موجب عوارض گوناگون من جمله؛ کاهش تمایل کارکنان به انجام رفتارهای داوطلبانه و افزایشی مانند کمک به دیگران و بهبود محیط کاری گردیده است. باتوجه به مطالب فوق تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا بین اصطکاک سازمانی و طردشدگی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟ و اینکه آیا رفتار شهروندی سازمانی رابطه مذکور را میانجی گری می نماید؟

¹ Kang & Park

² Chou & Chiu

³ Robinson & Judge

مبانی نظری پژوهش و تبیین فرضیه‌ها

اصطکاک سازمانی^۱

اصطکاک سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر محیط کاری و بهره‌وری سازمانی شناخته می‌شود. این اصطکاک‌ها معمولاً ناشی از مسائل مدیریتی، ضعف‌های ارتباطی، و ساختارهای ناکارآمد هستند که می‌توانند به کاهش انگیزه و رضایت کارکنان منجر شوند (آرونکومار، نس، رایت و بارت^۲، ۲۰۱۵). اصطکاک سازمانی می‌تواند به صورت موانع مکرر و تکراری ظاهر شود که اگر به درستی مدیریت نشود، می‌تواند تأثیرات مخربی بر کارایی سازمان و تعاملات درون سازمانی داشته باشد (سمیعی و همکاران، ۱۴۰۱). به طور مثال، تحقیقات نشان داده‌اند که وجود اصطکاک‌های مداوم در یک سازمان می‌تواند به ایجاد حس ناتوانی و طردشدگی در میان کارکنان منجر شود، این احساسات منفی می‌توانند باعث کاهش تعهد سازمانی و افزایش نرخ ترک خدمت شوند. این پدیده در بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان مشاهده شده است و می‌تواند باعث کاهش کارایی کلی سازمان و ایجاد محیط‌های کاری ناسالم شود (اینارسن، هول، زاف و کوپر^۳، ۲۰۰۳). علاوه بر این، اصطکاک سازمانی می‌تواند به شکل‌های مختلفی از جمله عدم تطابق فرهنگی میان کارکنان، سوء تفاهم‌ها و تعارضات درون سازمانی ظاهر شود. این عوامل می‌توانند منجر به افزایش تنش‌های سازمانی و کاهش روحیه کارکنان شوند که نهایتاً به کاهش بهره‌وری و کارایی سازمان منجر خواهد شد (جورجی، آرکانجل، پرمینن، آریزا - مونتز، فیز - پرز و ماکی^۴، ۲۰۱۷؛ ترپانیر، فرنٹ و اوستین^۵، ۲۰۱۳). بنابراین، مدیریت و کاهش اصطکاک سازمانی از طریق بهبود ساختارهای سازمانی، تقویت ارتباطات داخلی، و ایجاد محیط‌های کاری حمایتی می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد و رضایت کارکنان ایجاد کند. مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به درستی به مدیریت اصطکاک‌های داخلی می‌پردازند، می‌توانند بهره‌وری بیشتری داشته باشند و محیط کاری سالم‌تری برای کارکنان خود ایجاد کنند (رزن، ترون، مولج و کانکر^۶، ۲۰۱۹؛ فراست^۷، ۲۰۱۸). در نهایت، شناخت و مدیریت اصطکاک سازمانی می‌تواند به بهبود تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت کارکنان کمک کند، و این موضوع برای حفظ سلامت روانی و حرفه‌ای کارکنان و بهبود عملکرد کلی سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (فاکس، جانسون، برکمن، سیانجا، سوح، کابزانسکی و کلی^۸، ۲۰۲۲).

طردشدگی سازمانی^۹

طردشدگی در محل کار عبارت است از: حذف فرد یا گروهی در انجام اقدامی که سایر اعضای سازمان در آن درگیر هستند؛ درحالی‌که مشارکت دادن افراد از نظر اجتماعی مناسب باشد (رابینسون^{۱۰}، ۲۰۰۳). طردکردن افراد در محیط کار می‌تواند شامل اجتناب از تعامل چشمی و یا دوری از آنها باشد. اصطلاحاتی مانند: بی‌اعتنایی کردن، بی‌محلی کردن، و سرد برخورد کردن هم معنی با مفهوم طردکردن به کار رفته‌اند. درواقع طردکردن افراد در محیط کار شکلی از

¹ Organizational conflict

² Arunkumar, Ness, Wright & Barrett

³ Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper

⁴ Giorgi, Arcangeli, Perminiene, Ariza-Montes, Fiz-Perez & Mucci

⁵ Trépanier, Fernet & Austin

⁶ Rožman, Treven, Mulej & Čančer

⁷ Frost

⁸ Fox, Johnson, Berkman, Sianoja, Soh, Kubzansky, & Kelly

⁹ Organizational Exclusion

¹⁰ Robbinson

پرخاشگری منفعل است (هیتالا، اسمیت و براون^۱، ۲۰۲۳). به بیان دیگر، چنین رفتاری در مقایسه با سایر رفتارهای مستقیم، آشکار، و صریح‌اند آزار و اذیت کلامی (اغلب به گونه‌ای ماهرانه و ناآشکار) مانند سکوت کردن یا جواب ندادن به سلام و احوالپرسی دیگران رخ می‌دهد (ارشدی، ۱۳۹۹). پردشدگی در محل کار یک عامل استرس‌زا در محل کار است که می‌تواند منجر به خستگی عاطفی شود که سبب از دست رفتن عزت نفس، احساس تعلق، کنترل و موجودیت فرد می‌شود (لارسن^۲، ۲۰۰۱). پردشدگی در محل کار یک پدیده فراگیر سازمانی است که مشارکت کارکنان و عملکرد سازمان را کاهش می‌دهد (ژائو و لی^۳، ۲۰۲۳). طاهری و فاضل (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که عدم شفافیت در سیاست‌های سازمانی، نبود حمایت از کارکنان، و وجود فرهنگ سازمانی زمینه‌ساز پردشدگی سازمانی محسوب می‌گردد که خود زمینه کاهش مشارکت کارکنان، افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

رفتار شهروندی سازمانی^۴

همچون موضوع پردشدگی سازمانی، در گذشته به رفتارهای فراتر از وظیفه کارکنان مانند رفتارهای شهروندی سازمانی نیز توجه زیادی نمی‌شد؛ ولی امروزه این امر در کانون توجه بسیاری از محققان، مدیران و سازمان‌ها قرار گرفته است. امروزه سازمان‌ها به جای استفاده از سلسله‌مراتب خشک و رسمی و مشاغل به شدت غیرشخصی، به استفاده از ساختارهای کاری مبتنی بر گروه‌های مستقل متمایل شده‌اند. این امر بر اهمیت افزایش همکاری و نوآوری کارکنان افزوده است. همواره آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر آن‌ها بر اثربخشی فعالیت‌های سازمان زیاد است، مورد توجه بسیاری از مدیران و محققان می‌باشد؛ ولی اغلب آنان فقط به عملکرد درون نقشی^۵ کارکنان توجه می‌کردند. تقریباً از دو دهه پیش محققان میان عملکرد درون نقشی و عملکرد فرانقشی^۶ تفاوت قائل شده‌اند (هریس و کاکمار^۷، ۲۰۱۶). منظور از عملکرد فراتر از نقش، رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان است که معمولاً از سوی سامانه‌های رسمی توزیع پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند (ارگان و ریان^۸، ۱۹۹۵). واژه رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۹۸ از سوی ارگان مطرح شد (برنارد^۹، ۱۹۸۳). مبنای آن به مفاهیمی از قبیل؛ "تمایل به همکاری" (کتر و کان^{۱۰}، ۲۰۱۵) و "رفتارهای نوآورانه و خودجوش" برمی‌گردد. یکی از تعاریف اولیه که مورد قبول بسیاری از محققان قرار گرفته، از سوی ارگان مطرح شده است. رفتار شهروندی سازمانی، شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزئی از وظایف رسمی آن‌ها نیست و مستقیماً از سوی سامانه رسمی توزیع پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود؛ ولی میزان اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد (ارگان و ریان، ۱۹۹۵). رفتار شهروندی سازمانی در سازمان موجب می‌شود سازمان به محیطی جذاب جهت کار و فعالیت تبدیل شود و چنین سازمان‌هایی با جذب نیروهای شایسته‌تر، عملکرد بهتری خواهند داشت. از دیگر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی می‌توان به بهبود و افزایش کمیت کار، رضایت شغلی، افزایش خودپنداره مثبت شخصی، بهبود توانایی سازمان برای جذب نیروی جدید با کیفیت بالا، ارتقای روابط مثبت بین

¹ Hietala, Smith & Brown

² Larson

³ Zhao & li

⁴ Organizational Citizenship Behavior

⁵ In-Role Performance

⁶ Extra-Role Performance

⁷ Harris & Kacmar

⁸ Organ & Ryan

⁹ Barnard

¹⁰ Katz & Kahn

کارکنان، سهیم شدن کارکنان در مسئولیت‌های سنگین نظارتی و حفظ تعادل درونی سازمانی اشاره نمود (مولوی، فاست^۱، ۲۰۱۶). رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهایی اشاره دارد که به طور غیررسمی در سازمان انجام می‌شود و به تقویت هماهنگی، رضایت و تعهد سازمانی کمک می‌کند (جین و لیو^۲، ۲۰۲۴). رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک عنصر کلیدی در ارتقای بهره‌وری سازمانی و بهبود جو سازمانی شناخته می‌شود. این رفتارها با تأثیرات مثبت بر عملکرد سازمانی و ایجاد محیط کاری مطلوب‌تر، می‌توانند به افزایش رضایت شغلی کارکنان و کاهش نرخ ترک خدمت منجر شوند. به عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهند که رفتارهای شهروندی سازمانی، تعارضات داخلی را کاهش می‌دهند و موجب تقویت روحیه همکاری در میان کارکنان می‌شوند (آرجنترو، روسی و بیانچی^۳، ۲۰۲۳).

توسعه و تبیین فرضیه‌ها

اصطکاک سازمانی و پردشدگی سازمانی

اصطکاک سازمانی و پردشدگی سازمانی دو پدیده مرتبط در محیط‌های کاری هستند که تأثیرات متقابلی بر یکدیگر دارند. اصطکاک سازمانی به معنای وجود موانع و مشکلاتی در سازمان است که می‌تواند از طریق ضعف‌های مدیریتی، ارتباطات نادرست، و ساختارهای ناکارآمد به وجود آید. این مشکلات باعث می‌شوند که کارکنان احساس نارضایتی کنند و عملکرد کلی سازمان کاهش یابد (حسینی، اکبری و قربانی، ۱۳۹۸). از سوی دیگر، پردشدگی سازمانی به شرایطی اشاره دارد که در آن کارکنان احساس می‌کنند از جریان‌های اصلی سازمان کنار گذاشته شده‌اند و در فرایندهای تصمیم‌گیری یا تعاملات روزمره سازمانی مشارکت داده نمی‌شوند. این احساس پردشدگی می‌تواند ناشی از عدم اعتماد به مدیران یا همکاران باشد و منجر به کاهش انگیزه و رضایت شغلی در بین کارکنان شود (طاهری، فاضلی، ۱۴۰۲). مطالعات نشان داده‌اند که اصطکاک سازمانی می‌تواند یکی از علل اصلی پردشدگی سازمانی باشد. برای مثال، زمانی که کارکنان به دلیل ضعف مدیریتی یا سیاست‌های ناعادلانه احساس می‌کنند که تلاش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود، این امر می‌تواند باعث ایجاد احساس پردشدگی شود (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). جونز و جرج^۴ (۱۹۹۸)، به این موضوع اشاره می‌کنند که پردشدگی در محیط کار می‌تواند تأثیرات منفی جدی بر روان‌شناسی کارکنان داشته باشد و حتی به افزایش رفتارهای منفی مانند ترک خدمت منجر شود. همچنین آنها به اهمیت در روابط سازمانی اشاره می‌کنند و تأکید دارند که کاهش اعتماد به دلیل اصطکاک‌های سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز پردشدگی شود؛ لذا با عنایت به مطالب فوق فرضیه زیر بیان می‌گردد.

فرضیه ۱- بین اصطکاک سازمانی و پردشدگی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

اصطکاک سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

بررسی رابطه بین اصطکاک سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی موضوعی است که در مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی اهمیت زیادی دارد (برنارد، ۱۹۸۳). اصطکاک سازمانی به معنایی موانع و مشکلاتی است که در داخل سازمان‌ها بروز می‌کند و می‌تواند شامل مواردی مانند ضعف مدیریتی، ساختارهای ناکارآمد، و عدم تطابق فرهنگی باشد. این موانع می‌توانند منجر به کاهش انگیزه و بهره‌وری کارکنان شوند. در مقابل، رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای

¹ Molloy& Foust

² Jin& Liu

³ Argentero, Rossi& Bianchi

⁴ Jones & George

داوطلبانه‌ای اشاره دارد که کارکنان فراتر از انتظارات شغلی رسمی انجام می‌دهند و هدف آن‌ها کمک به بهبود عملکرد سازمان است (جعفرزاده زیبا، نوروزی، عباسی و عنایتی، ۱۳۹۹). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که اصطکاک سازمانی می‌تواند تأثیر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد (شاو و پوستوما^۱، ۲۰۲۰؛ کینگ و لی^۲، ۲۰۲۲). زمانی که کارکنان در محیطی با اصطکاک بالا کار می‌کنند، احتمال کاهش تمایل آن‌ها به مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه و مفید برای سازمان بیشتر است (متقی، درویشی و ادیب^۳، ۱۳۸۷). همچنین، در مطالعات بین‌المللی، جین و لیو^۴ (۲۰۲۴) تأکید کرده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی به شدت تحت تأثیر ادراکات کارکنان از عدالت سازمانی و مدیریت منصفانه قرار دارد. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان به درستی اداره نمی‌شود یا مشکلات داخلی آن نادیده گرفته می‌شود، تمایل کمتری به مشارکت در رفتارهای شهروندی دارند. این موضوع نشان‌دهنده رابطه معکوس بین اصطکاک سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است؛ لذا هر چه اصطکاک سازمانی بیشتر شود رفتار شهروندی کاهش می‌یابد. بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر بیان می‌گردد

فرضیه ۲- بین رفتار شهروندی سازمانی با اصطکاک سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

رفتار شهروندی و پردشدگی سازمانی

رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و پردشدگی سازمانی از موضوعات مهم در مطالعات سازمانی است که تأثیرات عمیقی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان دارد (چن، لیو و ژانگ^۵، ۲۰۲۳). رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف شغلی اطلاق می‌شود که به بهبود عملکرد و جو سازمان کمک می‌کند. این رفتارها شامل کمک به همکاران، تعهد به سازمان، و حمایت از تغییرات سازمانی است. در مقابل، پردشدگی سازمانی به حالتی اشاره دارد که در آن فرد به طور مداوم و عمدی از تعاملات اجتماعی، فعالیت‌های گروهی، و تصمیم‌گیری‌های سازمانی کنار گذاشته می‌شود که می‌تواند به کاهش احساس تعلق و افزایش استرس و عدم رضایت شغلی منجر شود. این پدیده تأثیرات منفی عمیقی بر عملکرد و رفتار کارکنان دارد، زیرا احساس انزوای اجتماعی و عدم پذیرش می‌تواند به کاهش انگیزه و رفتارهای داوطلبانه در محیط کار منجر گردد (وانگ و وو^۶، ۲۰۲۳). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که بین رفتار شهروندی سازمانی و پردشدگی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. برای مثال خان و بامبرگر^۷ (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیدند کارکنانی که بیشتر در رفتارهای شهروندی سازمانی شرکت می‌کنند، به دلیل مشارکت فعال و ایجاد روابط مثبت، کمتر دچار پردشدگی می‌شوند. این امر به دلیل ایجاد حس تعلق و ارزشمندی در سازمان است که رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌آورد. در مطالعه دیگری لیونگ و چن^۸ (۲۰۱۱) نشان دادند که پردشدگی سازمانی اغلب در محیط‌هایی رخ می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی در آن‌ها ضعیف است. آن‌ها توضیح دادند که رفتارهای شهروندی سازمانی نه تنها به بهبود عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند، بلکه از ایجاد محیط‌های ناسالم که منجر به پردشدگی می‌شود، جلوگیری می‌کند. در واقع، وقتی کارکنان در رفتارهای شهروندی سازمانی شرکت نمی‌کنند، فضای کاری به

1 Shaw & Posthuma

2 King & Lee

3 Jin & Liu

4 Chen, Liu & Zhang

5 Wang & Wu

6 Khan & Bamberger

7 Leung & Chen

سمت ناپایداری و انزوای می‌رود. مطالعات داخلی نیز به نتایج مشابهی دست یافته‌اند. در پژوهشی توسط کاظمی، حسینی و اکبری (۱۳۹۷)، رابطه منفی بین رفتار شهروندی سازمانی و گردشگری سازمانی بررسی شده و تأکید گردید که افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند به کاهش گردشگری و افزایش تعاملات مثبت میان کارکنان منجر شود. بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد

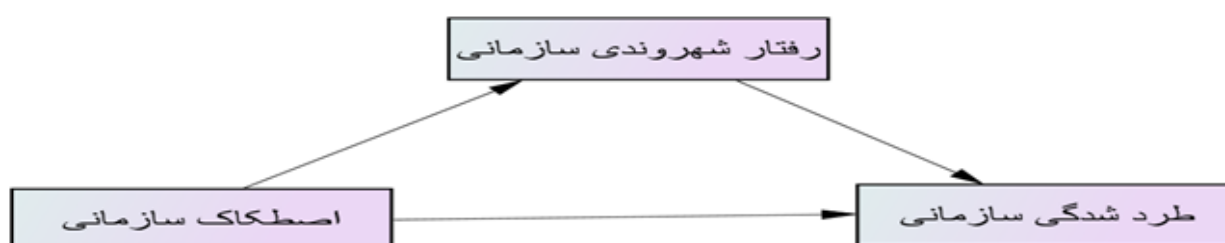
فرضیه سوم. بین رفتار شهروندی سازمانی و گردشگری سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

بررسی رابطه میانجی رفتار شهروندی با گردشگری سازمانی و اصطکاک سازمانی

در سازمان‌هایی که فرهنگ قوی از رفتار شهروندی سازمانی برقرار است، کارکنان ممکن است به طور فعال به یکدیگر کمک کنند، نظرات خود را در مورد بهبود فرایندهای کاری به اشتراک بگذارند، و در تصمیم‌گیری‌های گروهی مشارکت کنند. این فعالیت‌ها نه تنها حس تعلق و اهمیت را در کارکنان تقویت می‌کند؛ بلکه به کاهش تعارضات و افزایش همکاری‌ها نیز منجر می‌شود (جونز و جرج، ۱۹۹۸). در مجموع، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک میانجی قادر است تأثیرات منفی گردشگری سازمانی و اصطکاک سازمانی را کاهش دهد و به ایجاد یک محیط کاری مثبت و مؤثر کمک کند. با تقویت این رفتارها، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود تعاملات داخلی، افزایش رضایت شغلی و ارتقای عملکرد کلی دست یابند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که توجه به رفتارهای داوطلبانه و مثبت کارکنان نه تنها به حل مشکلات فوری کمک می‌کند، بلکه به توسعه پایدار و موفقیت بلندمدت سازمان نیز منجر می‌شود (ییلدیریم^۱، ۲۰۲۱). بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه چهارم: رفتار شهروندی سازمانی، رابطه بین اصطکاک سازمانی و گردشگری سازمانی را میانجیگری می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش و ماهیت اجرا، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان هواپیمایی شرکت ماهان مشهد بود که با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش سرشماری جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردید. اطلاعات موردنیاز در بخش نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های موردنیاز جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق توزیع پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی از جین و لیو (۲۰۲۴)، گردشگری سازمانی، فریس و همکاران (۲۰۰۸) در اصطکاک سازمانی کوپر و کمپبل^۲ (۱۹۸۸) استفاده و جمع‌آوری

^۱ Yildirim

^۲ Cooper & Campbell

گردید. جهت سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و روایی تأییدی و جهت پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها بود (جدول (۱)).

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسش‌نامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی مرکب (CR)
اصطکاک سازمانی	۰/۹۴۱	۰/۸۹۳	۰/۹۶۲
طردشدگی سازمانی	۰/۹۳۶	۰/۸۴۰	۰/۹۵۴
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۹۱۲	۰/۶۳۶	۰/۹۳۱

بر اساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب (CR) بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است (فورنل، لارکر^۱، ۱۹۸۱). همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، AVE تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. این نشان‌دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق می‌باشد.

یافته‌های تحقیق

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۵۰ پرسش‌نامه استفاده شده برای تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان، ۲۸ نفر (معادل ۵۶٪) را زنان و ۲۲ نفر (معادل ۳۶٪) را مردان تشکیل داده‌اند. در این بین ۱۷ نفر (معادل ۲۴٪) مجرد و ۳۳ نفر معادل ۶۶٪ متأهل بوده‌اند. ۷ نفر (معادل ۸٪) کمتر از ۲۵ سال، ۲۲ نفر (معادل ۵۰٪) بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۱۴ نفر (معادل ۳۴٪) بین ۳۰ تا ۳۵ سال و ۷ نفر (معادل ۸٪) بین ۳۵ تا ۴۰ سال سن داشتند. ۱۲ نفر (معادل ۲۶٪) دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۱۲ نفر (معادل ۲۶٪) دارای مدرک کارشناسی، ۱۹ نفر (معادل ۳۹٪) دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۷ نفر (معادل ۹٪) دارای مدرک دکتری بوده‌اند. در بین این افراد ۵ نفر (معادل ۸٪) دارای سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال، ۹ نفر (معادل ۲۱٪) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۹ نفر (معادل ۲۱٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۵ نفر (معادل ۸٪) بین ۲۰ تا ۲۵ سال و ۲۲ نفر (معادل ۴۲٪) بین ۲۵ تا ۳۰ سال سابقه فعالیت داشتند.

بررسی نرمال بودن داده‌ها

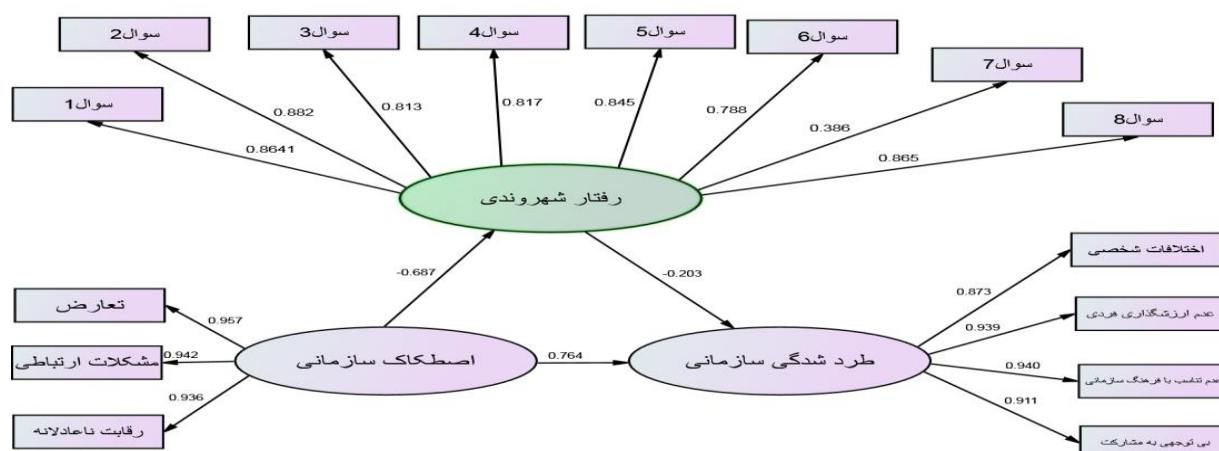
چون روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق استفاده از معادلات ساختاری بر پایه حداقل مربعات جزئی است، نیازی به فرض نرمال بودن متغیرها نیست. زیرا در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس برخلاف نرم‌افزارهای آماری دیگر، فرض می‌شود که توزیع داده‌ها ناشناخته هستند و برخلاف سایر نرم‌افزارها که نرمال بودن فرض ابتدایی و اساسی داده‌ها است، در اینجا نیازی به فرض نرمال بودن داده‌ها نیست.

بررسی مدل تحقیق

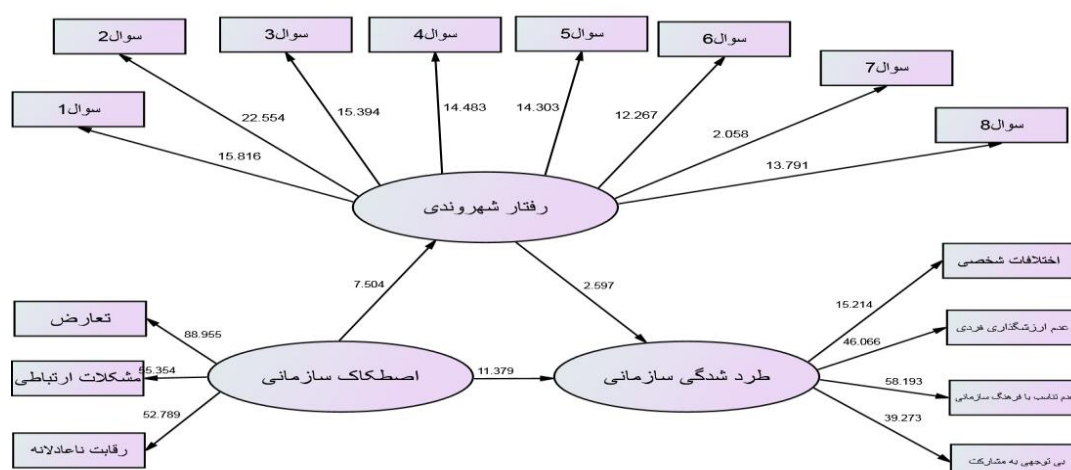
در هر مطالعه‌ای پژوهشگر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آنها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد؛ بنابراین، پژوهشگر

¹ Fornell & Larcker

با استناد به نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و باتوجه به نتایج به دست آمده آنها را تأیید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری عامل‌ها

تحلیل مدل ساختاری

مدل ساختاری دارای چندین شاخص و معیار می‌باشد که باید ارزیابی و تأیید شود تا به نتایج حاصل از مدل و داده‌های گردآوری شده با اطمینان بالا استناد نمود. این معیارها شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر T-Value)، بررسی شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زا و بررسی شاخص هم خطی (VIF) می‌باشد. در شکل ۱ نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد و در شکل ۲ نمودار مسیر به همراه ضرایب T ارائه شده است. معیار اول: ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن بین متغیرهای مکنون (پنهان) است. اولین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری T چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ شده باشد، آن رابطه یا سؤال تأیید می‌شود.

جدول ۲. نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

روابط بین متغیرها	ضریب مسیر	T-Value	سطح معناداری	نتیجه
رفتار شهروندی ← اصطکاک سازمانی	-۰/۶۸۷	۷/۵۰۴	۰/۰۵	معنادار
پردشدگی سازمانی ← رفتار شهروندی	-۰/۲۰۳	۲/۵۹۷	۰/۰۰۹	معنادار
پردشدگی سازمانی ← اصطکاک سازمانی	۰/۷۶۴	۱۱/۳۷۹	۰/۰۵	معنادار

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مقادیر t محاسبه‌شده برای تمامی مسیرهای موجود در مدل بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند.

- معیار دوم: شاخص ضریب تعیین (متغیرهای مکنون درون‌زا)
دومین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل است و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. هر چه ضریب تعیین مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

جدول ۳. نتایج مربوط به ضریب تعیین

متغیرهای وابسته	R^2
اصطکاک سازمانی	۰/۴۷۱
پردشدگی سازمانی	۰/۸۳۸

مقادیر R^2 برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) اصطکاک سازمانی در محل کار (۰/۴۷۱) و پردشدگی سازمانی (۰/۸۳۸) در حد متوسط و بالایی قرار دارد.

• معیار سوم: معیار هم خطی

سومین معیار برای بررسی مدل ساختاری، بررسی هم خطی بودن (VIF) متغیرها است که به این منظور از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس استفاده می‌شود. سطح تحمل کمتر از ۰/۲ (VIF بالاتر از ۵)، نشان‌دهنده هم خطی بین متغیرها می‌باشد. وجود هم خطی بین متغیرها، مدل را زیر سؤال برده به‌طوری که نمی‌شود به نتایج آن استناد نمود. در صورتی که مقدار VIF کمتر از ۵ گزارش شود، به معنی عدم هم خطی است و از این نظر مشکلی وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج مربوط به شاخص هم خطی متغیرهای مستقل

VIF متغیر مستقل	اصطکاک سازمانی	تمایل به ترک شغل	نتیجه
اصطکاک سازمانی	---	۱/۸۹	کمتر از ۵ و مناسب
رفتار شهروندی سازمانی	۱	۱/۸۹	کمتر از ۵ و مناسب

مطابق جدول فوق مقدار VIF کمتر از ۵ محاسبه‌شده و شرط عدم هم خطی بودن رعایت شده است و نشان‌دهنده این است که هیچ مشکل هم خطی بین داده‌ها مشاهده نشده است؛ بنابراین، باتوجه به معیارهای مربوط به مدل ساختاری و نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان این‌گونه استنباط نمود مدل‌های ساختاری مورد تأیید واقع گرفته و می‌توان به سراغ برازش مدل عمومی رفت و در نهایت فرضیات تحقیق را آزمون نمود.

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه ۱- بین اصطکاک سازمانی و طردشدگی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ استفاده می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رفتار اصطکاک سازمانی در محیط کار و طردشدگی سازمانی در محیط کار ۰/۷۶۴ و مقدار آماره t (شکل ۲) برابر ۱۱/۳۷۹ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچک‌تر است)؛ بنابراین بین اصطکاک سازمانی و طردشدگی سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح اصطکاک سازمانی در کار، طردشدگی سازمانی در محیط کار در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه اول تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: رفتار شهروندی رابطه معکوس و معناداری با اصطکاک سازمانی دارد.

همان‌طور که در شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رفتار شهروندی در کار و اصطکاک سازمانی کارکنان ۰/۷۶۴ و مقدار آماره t برابر ۱۱/۳۷۹ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد؛ بنابراین بین رفتار شهروندی در کار و اصطکاک سازمانی کارکنان رابطه معکوس برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رفتار سازمانی، اصطکاک کارکنان در محیط کار کاهش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معکوس و معناداری با طردشدگی سازمانی دارد.

همان‌طور که در شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رفتارهای شهروندی محیط کار و طردشدگی کارکنان ۰/۲۰۳- و مقدار آماره t برابر ۲/۵۹۷ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۹ معنادار می‌باشد؛ بنابراین بین رفتارهای شهروندی در محیط کار و طردشدگی کارکنان رابطه منفی و معکوسی برقرار می‌باشد. به‌طوری‌که با افزایش سطح رفتارهای شهروندی محیط کار، طردشدگی کارکنان در سازمان کاهش می‌یابد و فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: رفتار شهروندی سازمانی، رابطه بین اصطکاک سازمانی و طردشدگی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان‌دهنده نقش میانجی رفتار شهروندی محیط کار در ارتباط بین اصطکاک سازمانی در محل کار و طردشدگی سازمانی کارکنان می‌باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیرمستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم بر اساس خروجی PLS

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم (میانجی)	P-Value	T-Value	اثر کل
طردشدگی سازمانی ← اصطکاک سازمانی محیط کار ← رفتار شهروندی سازمانی (نقش میانجی)	---	۰/۱۴۰	۰/۰۱۶	۲/۴۰۵	۰/۹۰۴ (سطح معناداری)
اصطکاک در محل کار ← طردشدگی کارکنان	۰/۷۶۴	---	۰/۰۰	۱۱/۳۷۹	۰/۹۰۴ (سطح معناداری)

نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۵ نشان دهنده آن است که اثر غیرمستقیم اصطکاک سازمانی در محل کار بر پردشدگی کارکنان در حضور متغیر سوم، رفتار شهروندی در محیط کار برابر با ۰/۱۴۰ می باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value (۲/۴۰۵) در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می باشد؛ بنابراین می توان گفت متغیر رفتار شهروندی سازمانی در محیط کار نقش میانجی را در ارتباط بین اصطکاک سازمانی در محل کار و پردشدگی کارکنان دارد. ضریب مسیر مستقیم بین اصطکاک در محل کار و پردشدگی کارکنان در حضور متغیر میانجی رفتارهای شهروندی در محیط کار، ۰/۷۶۴ و معنادار می باشد، این مطلب و معناداری اثر کل، نشان دهنده میانجی گری جزئی رفتارهای انحرافی محیط کار می باشد. بدین ترتیب فرضیه چهارم تحقیق تأیید می گردد.

نتیجه گیری

در این تحقیق به بررسی رابطه اصطکاک سازمانی در محل کار و پردشدگی سازمانی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد. روابط متغیرها در قالب مدلی طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون مدل نشان دهنده داده ها با مدل پیشنهادی پژوهش بود؛ بنابراین فرضیه های تحقیق به شرح ذیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت. با توجه به علامت منفی ضریب مسیر در جدول شماره ۲ می توان نتیجه گرفت اصطکاک سازمانی با پردشدگی سازمانی یک رابطه مثبت دارد یعنی با افزایش اصطکاک سازمانی در بین کارکنان پردشدگی سازمانی در محیط کار افزایش می یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی ژانگ^۱ (۲۰۱۸)، سپتا^۲ (۲۰۱۸) و سیسوانتو^۳ (۲۰۱۸) و سلیمان و بهاتی^۴ (۲۰۱۳) مطابقت دارد که بیان می کنند اصطکاک سازمانی محیط کار بر پردشدگی سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار می گذارد. همچنین این نتیجه با نتایج تحقیقاتی سوها، عثمان، صلاح الدین، عبدالله و رمیل^۵ (۲۰۱۶) که معتقدند به میزانی که رفتار شهروندی در سازمان ها تشویق و ارتقا یابد به همان میزان هم اصطکاک سازمانی کاهش پیدا می کند؛ لذا با این استدلال می توان به این نتیجه رسید که نتیجه آن می تواند به کاهش پردشدگی سازمانی منجر گردد. همچنین با نتایج آلبوکرکی، کانه، مارتین و بریتوسا^۶ (۲۰۱۴) که معتقدند وقتی کارکنان توسط مدیران و همکاران در معرض رفتار شهروندی سازمانی قرار بگیرند پردشدگی رفتاری آنها به طرز چشمگیری کاهش می یابد. براین اساس می توان پیشنهاد داد کارکنان شرکت هواپیمایی ماهان شهر مشهد با افزایش رفتارهای شهروندی محل کار احساس همبستگی بیشتری با محیط کار ایجاد کرده و زمینه اصطکاک و در نتیجه پردشدگی را کاهش می دهند. بر اساس آزمون t با استفاده از حداقل مربعات جزئی (PLS) در شکل ۱ و ۲ و جدول ۲، مشخص شده است که پردشدگی سازمانی در کار بر اصطکاک سازمانی کارکنان با مقدار ضریب مسیر ۰/۷۶۴ و مقدار آماره t برابر با ۱۱/۳۷۹ تأثیرگذار است و با توجه به علامت مثبت ضریب مسیر می توان نتیجه گرفت این رابطه یک رابطه مستقیم می باشد؛ یعنی با افزایش اصطکاک سازمانی، پردشدگی سازمانی در کار افزایش خواهد یافت. بر اساس آزمون t با استفاده از حداقل مربعات جزئی (PLS) در شکل ۱ و ۲ و جدول ۲، مشخص شده است که رفتارهای شهروندی محیط کار بر پردشدگی کارکنان با مقدار ضریب مسیر ۰/۲۰۳- و مقدار آماره t برابر با ۲/۵۷۹ تأثیرگذار است و با توجه به علامت منفی ضریب مسیر می توان نتیجه

1 Zhang

2 Septa

3 Siswanto

4 Sulaiman & Bhatti

5 Soha, Osman, Salahuddin, Abdullah & Ramlee

6 Albuquerque, Cunha, Martins & Britosa

گرفت این رابطه یک رابطه معکوس می‌باشد یعنی می‌توان با افزایش رفتارهای شهروندی محیط کار، طردشدگی کارکنان را کاهش داد. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی معافی^۱ (۲۰۱۱) و یوپونو^۲ (۲۰۱۸) مطابق است که می‌گوید: خودآگاهی خوب کارکنان از نقش آنها در درک کار، درک حس با هم بودن و همسویی با ارزش‌های خوب است؛ لذا با افزایش سطح رفتارهای شهروندی محیط کار، طردشدگی کارکنان در سازمان کاهش می‌یابد و فرضیه سوم تأیید می‌گردد. میزان ضرایب مستقیم و غیرمستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۵ نشان می‌دهد اثر غیرمستقیم اصطکاک سازمانی در محل کار بر طردشدگی سازمانی کارکنان در حضور متغیر سوم، رفتارهای شهروندی در محیط کار برابر با ۰/۱۴۰ می‌باشد. باتوجه به اینکه مقدار T-Value (۲/۴۰۵) در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت متغیر رفتارهای شهروندی محیط کار نقش میانجی را در ارتباط بین اصطکاک سازمانی در محل کار و طردشدگی کارکنان دارد. ضریب مسیر مستقیم بین اصطکاک در محل کار و طردشدگی کارکنان با حضور متغیر میانجی رفتارهای شهروندی محیط کار، ۰/۷۶۴ و معنادار می‌باشد، این مطلب و معناداری اثر کل، نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی رفتارهای شهروندی محیط کار می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌گردد. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که برخی از عوامل تأثیر مستقیم و مثبت و بیشتری بر طردشدگی کارکنان داشته است؛ مانند اصطکاک سازمانی در کار و برخی عوامل مانند رفتارهای شهروندی محیط کار تأثیر معکوس و منفی بر روی طردشدگی کارکنان داشته است. همچنین نقش میانجی رفتار شهروندی در محیط کار بر کاهش اصطکاک و طردشدگی کارکنان نیز تأیید گردید. باتوجه به تأیید تمامی فرضیه‌های موجود، مدل مفهومی پژوهش حاضر مدل مناسبی برای پیش‌بینی بررسی رابطه متغیرهای اصطکاک سازمانی و طردشدگی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی است. بر اساس فرضیه اول پژوهش، نتیجه گرفتیم که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معکوس و معناداری بر اصطکاک سازمانی دارد. این رویکرد با دیگر تحقیقات تجربی پیشین که نشان دادند رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین اصطکاک سازمانی با طردشدگی سازمانی را میانجی‌گری می‌نماید همسو است (چین و لیون، ۲۰۲۴). درباره رابطه بین طردشدگی سازمانی و اصطکاک سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی پژوهش‌های اندکی وجود دارد. به‌علاوه، در سال‌های اخیر نگرانی‌ها برای عدم وجود رفتار شهروندی در میان نهادهای خصوصی، دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و پژوهشگران افزایش یافته است. طردشدگی سازمانی اغلب به‌عنوان موضوع تحقیق در پژوهش‌های خارجی دیده می‌شود (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). عدم وجود رفتار شهروندی سازمانی و به تبع آن اصطکاک سازمانی و طردشدگی سازمانی کارکنان با هم مرتبط است که به پیامدهای مدیریتی سازمان بستگی دارد؛ بنابراین احتمال وقوع رفتار شهروندی در محیط کاری با رهبری قوی و اهداف مشخص و از پیش تعیین شده بیشتر است. به‌علاوه، قرارگرفتن در معرض رفتار شهروندی سازمانی نیز با تعهد کاری مرتبط است. از آنجایی که طردشدگی سازمانی شامل: عدم توجه و نادیده گرفتن، تنهایی و انزوا، کاهش فرصت‌های شغلی و عدم حمایت اجتماعی می‌شود (فریس و همکاران، ۲۰۰۸) که این پدیده‌ها اختلال در سازمان را در پی دارد، مدیران باید به دنبال راه‌هایی برای مقابله با این رفتار باشند. برای این منظور باید ارتباط افقی برقرار و کارکنان را درون سازمان برای ابراز نظر و عقیده آزادانه تشویق کنند. در غیر این صورت، کارکنان اراده خود را برای مشارکت در فرایند سازمان از دست خواهند داد. سختی‌ها و

¹ Muafi² Yupono

کنار گذاشتن فرهنگ غلط ایجاد شده توسط مدیریت ارشد باید به بهره‌وری کارکنان منجر شود. از آنجایی که رفتار شهروندی سازمانی در محل کار پیامدهای مثبت و چشمگیری بر حذف اصطکاک سازمانی کارکنان دارد، باید به این پدیده توجه کرد (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین باید گفت رفتار شهروندی سازمانی موضوع جدیدی است که اخیراً وارد علم روان‌شناسی و مدیریت و رفتار سازمانی شده است (حمید و جاوید^۱، ۲۰۲۴). بنابراین باید به کارکنان سازمان درباره رفتار شهروندی و چگونگی بروز آن آموزش داد تا از ایجاد اصطکاک سازمانی در محیط کار و در نتیجه بروز پردشدگی سازمانی کارکنان کاسته شود. موضوع پژوهش باید به اهمیت نقش رفتار شهروندی سازمانی توجه کافی داشته باشد تا بتواند اثراتی را که اصطکاک سازمانی می‌تواند بر پردشدگی سازمانی کارکنان داشته باشد را کاهش دهد (فکس و همکاران، ۲۰۲۲). نتایج این مطالعه موضوع اصلی پردشدگی سازمانی را توضیح می‌دهد؛ لذا اگرچه اصطکاک سازمانی و پردشدگی سازمانی در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد و اثرات مخربی بر آن سازمان‌ها دارد، تحقیقات کافی در این زمینه وجود ندارد (فراست، ۲۰۱۸). به عبارت دیگر و در تأیید این فرضیه باید گفت در سازمان‌های امروزی رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند خمیرمایه توسعه نیروی انسانی باشد، زیرا اغلب اوقات این عامل می‌تواند پردشدگی و اصطکاک سازمانی را کاهش دهد و از آنجایی که انسان‌ها به عنوان مرکز بهره‌وری در سازمان‌ها هستند، مدیران سازمان‌های امروزی به افزایش این تغییر و کاهش اصطکاک سازمانی و پردشدگی سازمانی کارکنان نیاز دارند. می‌توان گفت منابع انسانی خوب می‌توانند مزیت رقابتی مثبت و سازنده سازمانی را که در آن فعالیت می‌کند افزایش دهند. به این ترتیب غلبه بر اصطکاک سازمانی به منابع انسانی کمک کند تا یاد بگیرند چگونه در آن سازمان مدتی زیاد بمانند تا هم به مزیت رقابتی دست یابند و هم بهره‌وری سیستم خود را افزایش دهند؛ بنابراین هواپیمایی ماهان موضوع پژوهش باید از اهمیت نقشی که پردشدگی سازمانی در این زمینه دارد استفاده کند. در پژوهشی دیگر تحلیل یافته‌ها نشان داد که اصطکاک سازمانی در هر نوع و قالبی می‌تواند تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر پردشدگی سازمانی کارکنان داشته باشد (جعفرزاده زیبا و همکاران، ۱۴۰۳). باتوجه به یافته‌های به دست آمده مشخص شد هرچه محیط سازمان به گونه‌ای باشد که فضای ارائه اطلاعات آزاد را تحت تأثیر قرار دهد و جو سازمانی را تابع محیط محافظه کارانه کند افراد، بیشتر درگیر اصطکاک سازمانی می‌شوند. ارتباط بین اصطکاک سازمانی و پردشدگی سازمانی نیز در پژوهش‌های فریس و همکاران (۲۰۰۸) به اثبات رسیده است. اصطکاک سازمانی به منظور افزایش یا کاهش عملکرد فردی و سازمانی ارتباط مستقیمی با رفتار کارکنان دارد (جورجی و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با افزایش رفتار شهروندی سازمانی گام موثر بر کاهش بار اصطکاک سازمانی در محیط کار بردارند لذا با این کار، کارمندان کمتر گرفتار پردشدگی سازمانی می‌شوند (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲). در تحقیقی دیگر مشاهده شد چنانچه کارکنان گرفتار پردشدگی سازمانی شوند، فرصت بروز و ظهور جو فریبکاری و تقلب، اسراف و اتلاف و سوءاستفاده از منابع مختلف سازمانی فراهم می‌شود و محصولات و خدماتی نامطمئن و تبعیض‌هایی عمدی رواج می‌یابد که در نهایت حیات کارکنان و مشتریان سازمان را به خطر می‌اندازد و به اشکال مختلف پویایی نیروی کار درون سازمان و سرنوشت نهایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر رضایت شغلی و حفظ کارکنان ماهر و ذی‌قیمت سازمان اثر می‌گذارد و سلامت جسمی و ذهنی آنان را ناپایدار می‌کند. در چنین شرایطی، احتمال اینکه کارکنان در دام اصطکاک

¹ Hameed & Javed

سازمانی و عوارض ناشی از آن بیفتند بالا می‌رود (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲). اگرچه یافته‌ها حاکی از آن است که پردشدگی سازمانی و اصطکاک سازمانی رابطه مستقیم با یکدیگر دارند، این رابطه در بسیاری از موارد غیرمستقیم است؛ به‌ویژه هنگامی که فقط کارمندان زن یا کارمندان شاغل در بخش خصوصی در نظر گرفته شوند. نتایج بررسی فرضیه سوم پژوهش بیانگر آن است که بین پردشدگی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. درباره رابطه بین پردشدگی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی پژوهش‌های اندکی وجود دارد. در این پژوهش نشان داده شد در سال‌های اخیر نگرانی‌ها برای عدم وجود رفتار شهروندی میان کارکنان بخش خصوصی من جمله کارکنان شرکت هواپیمایی ماهان افزایش یافته است.

منابع

- ارشدی، زهرا (۱۴۰۲). تأثیر انگ اجتماعی بر سلامت روان، ششمین همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، ۱۰ (۴) ۱۷-۱۳
- بشلیده، کیومرث؛ موسوی، سید حمید، خواجه پور، نسیم و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه بین پردشدگی در محیط کار و نتایج شغلی: نقش تعدیل گر سرمایه روان‌شناختی. حسینی، ابوالحسن؛ قربانی پاچی، عقیل و اکبری، امیر (۱۳۹۸). اثر پردشدگی در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت نفس سازمانی و تعدیلگر عدالت سازمانی، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۱۳ (۴) ۱۵-۱۲
- جعفرزاده زیبا، طیه؛ نوروزی، فاطمه؛ عباسی، مصطفی و عنایتی، جواد (۱۴۰۳). تبیین رفتار شهروندی کارکنان با تأکید فرسودگی شغلی با در نظر گرفتن نقش کیفیت تعامل رهبر - عضو و تعهد عاطفی در شهرداری مشهد، ۵ (۱۲) ۳۳۳-۳۲۲
- کاظمی، مهدی؛ حسینی، علی؛ اکبری، رضا (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و پردشدگی سازمانی، مجله مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۵) ۱۶-۱۱
- حسینی، ابوالحسن؛ قربانی پاچی، عقیل و اکبری، امیر (۱۳۹۸). اثر پردشدگی در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت نفس سازمانی و تعدیلگر عدالت سازمانی. مجله علمی، ۱۷ (۴)، ۵۶۹-۵۸۶.
- حیدری، مرضیه (۱۳۹۹). رابطه اخلاق کار اسلامی با عملکرد انطباقی با نقش میانجی رفتار کار نوآورانه و نقش تعدیل گر رهبری اخلاقی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳ (۴)، ۲۸۳-۲۹۸.
- خواجه پور، نسیم؛ بشلیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۶). رابطه پردشدگی در محیط کار با عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل؛ نقش میانجی گر خشنودی شغلی. مجله دست آورده‌های روان‌شناختی، ۲۴ (۲)، ۱۳۷-۱۶۰.
- گرچی، محمدباقر؛ شاهرودی، زهرا و سمیعی، روح اله (۱۴۰۱) مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر اصطکاک سازمانی در آموزش و پرورش استان گلستان، ویژه نامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۱ (۴) ۱۴-۱۱
- طاهری، فاطمه و فاضلی، مهدی (۱۴۰۲). واکاوی عوامل مؤثر بر پردشدگی در محیط کار در چارچوب مدل سه شاخگی، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۱۰ (۵) ۱۵-۱۰
- طرزری، مهدی، و رجبی فرجاد، حاجیه. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی پردشدگی در محیط کار. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۸ (۴)، ۲۵۵-۲۸۴

متقی، پیمان؛ علی پور درویشی، مصطفی و ادیب، زهرا (۱۳۷۸). اصطکاک اجتماعی و رفتار شهروندی در سازمان، اولین

نشریه اجلاس مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، ۱۲(۴) ۱۱-۱۵

- Albuquerque, I. F., Cunha, R. C., Martins, L. D., & Britosa. A. (2014). Journal of Organizational Change Management, 27(1), 59-82
- Arunkumar, R., Ness, R. W., Wright, S. I., & Barrett, S. C. (2015). The evolution of selfing is accompanied by reduced efficacy of selection and purging of deleterious mutations. *Genetics*, 199(3), 817-829.
- Argentero, P., Rossi, A., & Bianchi, A. (2023). The role of collaborative spirit in enhancing team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 789-804.
- Barnard, S. T. (1983). Interpreting perspective images. *Artificial intelligence*, 21(4), 435-462.
- Bastasi, A., & Altınas, M. (2023). *Assessment techniques in modern psychology* (Report No. 456). Institute for Psychological Research.
- Chen, X., Liu, Y., & Zhang, L. (2023). The Impact of Organizational Ostracism on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Journal of Management Studies*, 60(1), 102-123.
- Chou, S., & Chiu, S. (2017). Organizational citizenship behavior and workplace ostracism: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Research*, 80, 71-80.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2002). The concept of bullying at work: the European tradition STÅLE EINARSEN, HELGE HOEL, DIETER ZAPF AND CA RY L. COOPER: The European tradition. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 21-48). CRC Press.
- Cooper, C. L., & Campbell, J. P. (1998). Organizational friction: A review and an integrative framework. In J. P. Campbell & C. L. Cooper (Eds.) , *Theories of organizational stress* (pp. 23-45). Oxford University Press.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1348.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational-and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30-59.
- Frost, J. A. (2018). Mitigating of the Negative Effects of Employee Stress through the Development of a Community College Employee Wellness Plan (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J.,... & Mucci, N. (2017). Work-related stress in the banking sector: a review of incidence, correlated factors, and major consequences. *Frontiers in psychology*, 8, 2166.
- Hameed, I., & Javed, M. F. (2024). Organizational citizenship behavior: A comprehensive review and new directions for future research. *Journal of Management and Organization*, 30(2), 123-148. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.12>
- Hamilton, S., & Andrews, M. (2023). Organizational Ostracism and Its Effects on Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 56(5), 892-908.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2016). Organizational politics and work outcomes: A review of the literature. *Journal of Management*, 42(3), 557-585.
- Hietala, M., Smith, J., & Brown, R. (2023). Aggression in social contexts: An analysis of contributing factors. *Journal of Social Psychology*, 58(3), 145-160.
- Hili, W., & Affes, H. (2012). Corporate boards gender diversity and earnings persistence: The case of French listed firms. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(22), 51-59.

- Hitlan, R. T., Zarate, M. A., & Schneider, K. T. (2013). Language exclusion: its effects psychological need-threat, workplace attitudes, and intergroup relations. In Bergman, M. (Chair), Multiple Identities and Discrimination: Examining Intersections of Characteristics. Symposium Presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP).
- Jin, J., & Liu, Y. (2024). A Comprehensive Review of Organizational Citizenship Behavior: Recent Insights and Trends. *Organizational Dynamics*, 53(2), 124-137.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Kang, H. J., & Park, J. (2020). "The impact of organizational politics on employees' organizational citizenship behavior and job performance: Mediating role of emotional exhaustion." *Journal of Business Research*, 109, 391-399
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.
- Khan, M. A., & Bamberger, P. A. (2023). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 647-662.
- King, C., & Lee, J. (2022). Exploring the Impact of Organizational Friction on Employee Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Psychology*, 37(2), 319-336.
- Larson, R. (2001). The role of emotional support in aggression: A longitudinal study. *Journal of Social Psychology*, 28(4), 345-360.
- Leung, A. K. Y., & Chen, S. X. (2011). The effects of social rejection on aggression: The role of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 586-601.
- Molloy, K. A., & Foust, C. R. (2016). Work calling: Exploring the communicative intersections of meaningful work and organizational spirituality. *Communication Studies*, 67(3), 339-358.
- Muafi, U. (2011). Causes and consequence deviant workplace behaviour. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4), 775-802.
- Robinson, S. P. (2003). Organizational ostracism: Social and psychological consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 621-635.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*.
- Robinson, S.L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-31. 46.
- Scott, K.L., Restubog, S.L.D., & Zagenczyk, T.J. (2013). A social exchangebased model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 37-48.
- Rochlin, G. I. (2018). Essential friction: Error-control in organizational behavior. In *The necessity of friction* (pp. 132-163). Routledge.
- Rožman, M., Treven, S., Mulej, M., & Čančer, V. (2019). Creating a healthy working environment for older employees as part of social responsibility. *Kybernetes*, 48(5), 1045-1059.
- Septa, A. M. (2018). The Influence of Spirituality on Deviant Behavior in the Workplace with Job Satisfaction as a Mediator among Teachers at State High School Banda Aceh City . *Management Economics Student Scientific Journal*, 3(3), 129-142] .Indonesian[
- Shaw, J. D., & Posthuma, R. A. (2020). The Relationship between Organizational Friction and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from a Multi-Industry Sample. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1234-1252.
- Siswanto. (2018). The Implementation of Islamic Spirituality and Islamic Social Responsibility on Islamic Banking Employees, It's Implication Towards Workplace Deviance. *Management and Economic Journal*, 2(1), 1-16

- Soha, H. M., Osman, A., Salahuddin, S. M., Abdullah, S., & Ramlee, N. F. (2016). The Relationship of Work Influence, Sense of Community, and Individual Spirituality towards Organizational Performance. *Procedia Economics and Finance*, 35, 591-596
- Smith, P. E., Yellowley, W., & McLachlan, C. J. (2020). Organizational behaviour: Managing people in dynamic organizations. Routledge.
- Sulaiman, M., & Bhatti, O. K. (2013). Workplace deviance and spirituality in Muslim organizations. *Asian Social Science*, 9(10), 237-246
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140.
- Yildirim, A. (2021). "Organizational exclusion and its impact on organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment." *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 242-259
- Yupono, B. (2018). The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance with Employee Engagement As Intervening Variable. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(۲).
- Zhang, S. (2018). Workplace Spirituality and Unethical Proorganizational Behavior: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*.
- Zhao, L., & Li, X. (2023). Job satisfaction as a mediator in the relationship between organizational climate and performance. *Journal of Applied Psychology*, 38(4), 289-303.
- Wang, X., & Wu, L. (2023). Organizational Ostracism: A New Perspective on Workplace Exclusion and Its Impact on Employee Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 245-265.

Examining the Relationship Between Organizational Friction and Organizational Exclusion with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (A Case Study of Mahan Air)

Abstract

The aim of the present study is to examine the causal relationship between organizational friction among employees and organizational exclusion, with the mediating role of organizational citizenship behavior (OCB) of employees, specifically the employees of Mahan Air in Mashhad, as valuable assets of the organization. This study is applied in terms of its purpose, and descriptive-correlational in terms of its method and nature. The statistical population of the study consisted of all employees of Mahan Air in Mashhad, and due to the limited size of the population, a census method was used. In this regard, organizational citizenship behavior questionnaires from Jin and Lyon (2024), an organizational exclusion questionnaire developed by Ferris, Brown, Berry, and Lian (2008), and an organizational friction questionnaire from Cooper and Campbell (1988) were used. For validity assessment, content validity and confirmatory factor analysis were used, and for reliability, Cronbach's alpha coefficient was employed, with the following results: organizational friction = 0.941, organizational exclusion = 0.936, and organizational citizenship behavior = 0.912. These values indicate high reliability of the measurement instruments. Data analysis was conducted using structural equation modeling with a partial least squares approach, and the Amos software was used. The research results indicated a positive and significant impact of organizational exclusion on organizational friction among employees. Furthermore, the results showed that there is an inverse relationship between organizational citizenship behavior and organizational exclusion, as well as organizational friction in the workplace, meaning that as organizational citizenship behavior increases among employees, organizational friction and consequently organizational exclusion decrease. Finally, the results revealed that employees' organizational citizenship behavior mediates the relationship between organizational friction and organizational exclusion in the workplace.

Keywords

organizational friction, exclusion, citizenship behavior
