مدیریت بر آموزش سازمانها سال چهاردهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۴ شماره صفحه ۸۹-۶۳

طراحی و اعتباریابی الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی

وحید رحیم زاده، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
نادر حیدری رضی آباد، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
***علی خالق خواه**، استاد گروه علوم‌تربیتی، دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
رضا سرباز مرادلو، کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

چکیده

هدف از انجام این تحقیق طراحی و اعتباریابی الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل بود. تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته و از نظر شیوه اجرا اکتشافی بود. روش پژوهش در بخش کیفی، روش داده بنیاد و در بخش کمی توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری بخش کیفی اساتید دانشگاهی حوزه علوم‌تربیتی بودند که تعداد ۱۴ نفر از آنها بر اساس اصل اشباع نظر به صورت نظری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی نیز کلیه مدیران دوره ابتدایی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ به تعداد ۲۱۷ نفر بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. داده‌های کیفی با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش حاضر نیز، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای یافته‌های بخش کیفی بود. برای تحلیل داده‌های کمی با توجه به توزیع غیرنرمال داده‌ها از تحلیل عامل تاییدی به صورت حداقل مربعات جزئی (Pls) استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل تحت مقولات معنویت و ارزش‌های شخصی و سازمانی، توانمندسازی و انگیزش کارکنان، رهبری و مدیریت سازمانی، فرهنگ و اخلاق سازمانی، عدالت و شایسته سالاری، روابط اجتماعی و همکاری تیمی، چابکی و پویایی سازمانی، سلامت روان و کاهش استرس شغلی و بهره‌وری و عملکرد سازمانی دسته‌بندی و از نظر اعتباریابی برازش شدند ($p<0.05$). درنهایت پیشنهاد می‌شود از نتایج یافته‌های این پژوهش به‌عنوان یک راهنما و مسیر کلی برای مقابله با سایش اجتماعی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل استفاده شود.

واژگان کلیدی: طراحی و اعتباریابی، سایش اجتماعی، مدیران، مدارس دوره ابتدایی

* نویسنده مسئول: khaleghkhah@uma.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۳/۳۱ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۷/۲۸

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

Managing Education in Organizations Vol.14/No.4/ Winter 2026 Page 63-89

Design and Validation of a Model for Coping with Social Undermining in Elementary School Principals

Vahid Rahimzadeh, Ph.D. Student in Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
Nader Heidari Raziabad, Ph.D. Student in Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
*__Ali Khaleghkhah__, Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
Reza Sarbaz Moradloo, M.A. in Human Resources Training and Improvement, Faculty of Education and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

Abstract

The purpose of this study was to design and validate a model for coping with social erosion among elementary school principals in Ardabil City. The research was applied in purpose, mixed-method in nature, and exploratory in terms of design. In the qualitative phase, the grounded theory approach was employed, while in the quantitative phase, a descriptive-correlational method was used. The qualitative population consisted of university professors in the field of educational sciences, among whom 14 participants were selected through purposive theoretical sampling based on the principle of data saturation. The quantitative population included all elementary school principals in Ardabil City during the 2024–2025 academic year (N=217). Data were collected through semi-structured interviews in the qualitative phase, and analyzed using a three-stage coding process (open, axial, and selective coding). In the quantitative phase, data were gathered using a researcher-developed questionnaire based on the qualitative findings. Given the non-normal distribution of data, Partial Least Squares (PLS) confirmatory factor analysis was applied for quantitative analysis. Findings indicated that the coping model for social erosion among elementary school principals comprised the following components: spirituality and personal/organizational values, employee empowerment and motivation, leadership and organizational management, organizational culture and ethics, justice and meritocracy, social relationships and teamwork, organizational agility and dynamism, psychological well-being and stress reduction, and organizational productivity and performance. The model demonstrated satisfactory validity and goodness of fit ($p<0.05$). Ultimately, it is recommended that the results of this study be utilized as a practical framework and strategic guideline for mitigating social erosion among elementary school principals in Ardabil City.

Keywords: Design and Validation, Social Erosion, Principals, Elementary Schools

* Corresponding author: khaleghkhah@uma.ac.ir
Receiving Date: 21/6/2025 Acceptance Date: 20/10/2025

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

مقدمه

مدرسه ابتدایی با کیفیت نقش اساسی در شکل‌گیری مهارت‌های پایه، ارزش‌ها و نگرش‌های کودکان دارد و پایه‌ای محکم برای موفقیت تحصیلی و شخصی آن‌ها در آینده فراهم می‌کند. در دنیای امروزی، این آموزش اولیه برای آماده‌سازی کودکان برای چالش‌های پیچیده و تغییرات سریع ضروری است. برای چندین دهه، مدارس به‌عنوان عرصه‌ای فرخنده و خوش‌یمن شناسایی شده‌اند (Andermo et al., 2020). در مطالعه Mutch (2020) اهمیت نقش مدارس به دلیل روابط نزدیک آنها با خانواده‌ها مورد تأکید قرار گرفت. مدیریت آموزشی عامل کلیدی برای افزایش کیفیت در مدارس بوده و همین امر مدیر مدرسه را به عنوان فردی محوری در مدرسه تبدیل نموده است (Gharedingeh et al., 2021). در مؤسسات آموزشی، مدیران عامل اصلی موفقیت هستند (Nindie, 2022). مدیر مدرسه سعی می‌کند محیطی آرام و دل‌نشین در مدرسه ایجاد کند تا معلمان انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد داشته باشند (Arbert, 2024). مدیران مدارس ابتدایی تأثیر مثبت قابل‌توجهی بر معلمان داشته (Werang et al., 2023) و نقش مهمی در تعیین موفقیت آموزش در مدارس دارند (Nurjaningsih et al., 2024). مدیران در کار خود با پیچیدگی‌های ضمنی و صریح عظیمی روبرو هستند (Elomaa et al., 2024). آنها در حفظ عملکرد داخلی مؤثر سیستم‌های مدرسه، نمایندگی مدرسه در جامعه و اجرای دقیق سیاست‌های آموزشی، مسئولیت‌های مهمی دارند (Khaleel et al., 2021). نتایج مطالعه Dian et al. (2022) حاکی از آن است که انگیزه مدیر عاملی است که می‌تواند بر عملکرد معلم تأثیر بگذارد. نقش معلمان برای عملکرد مؤثر مدرسه بسیار مهم است (Hsieh et al., 2024). رهبری مدیران به طور قابل‌توجهی به معلمان کمک می‌کند (Zilfa & Syahril, 2023). مدیر مدرسه می‌تواند با ایجاد تغییر و دستیابی به عملکرد خوب، روحیه با هم بودن و نظم و انضباط را ایجاد کند و معلمان و کارکنان را برای کار بهینه ترغیب کند (Rachmad et al., 2023). مدیران مدارس باید بدانند که موقعیت آنها در سیستم نظارتی چگونه بر بازخوردی که به معلمان ارائه می‌دهند تأثیر می‌گذارد (Balyer & Özcan, 2020). اساساً نظارت از وظایف مدیر است که به معلمان و کارمندان کمک می‌کند تا در انجام وظایف خود مطابق با مقتضیات زمان، توانایی و مهارت بیشتری پیدا کنند (Sholihuddin, 2020). رفتار و ویژگی‌های مدیران تأثیر قابل‌توجهی بر نظر کارکنان برای ابراز نظراتشان دارد (Dedahanov et al., 2022; Fan et al., 2022). با این حال، برخی از عوامل ممکن است کارکنان را از بیان افکار خود باز دارد (S. Y. Shin, 2024). برخی از مطالعات تأثیر بدرفتارهای مختلف از سوی مدیران، مانند مدیریت آزاردهنده (Rani et al., 2021; Sun et al., 2022)، بی‌احترامی مدیر (Dedahanov et al., 2022)، طرد اجتماعی (Liu et al., 2023) و سایش اجتماعی (Jung & Yoon, 2019) را مورد بررسی قرار داده‌اند. سایش اجتماعی اغلب با اعمال کوچکی آغاز می‌شود که به صورت پنهانی انجام و در طول زمان انباشته می‌شوند (Hilal, 2021). رفتار منجر به سایش اجتماعی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

ظریف است، در طول زمان رخ می‌دهد و کمتر مورد توجه کارشناسان سازمانی قرار می‌گیرد و به عنوان یک رفتار بین فردی مضر طبقه‌بندی می‌شود که روابط تبادل اجتماعی منفی را در محل کار تکامل می‌دهد (Khan et al., 2022). شکست افراد در ایجاد روابط مثبت با دیگران به طور منفی بر عملکرد آن‌ها تأثیرگذار است (Jung & Yoon, 2022). سایش اجتماعی شامل رفتارهای مخفیانه منفی است که با هدف جلوگیری از توانایی فرد برای دستیابی به اهداف و موفقیت مرتبط با کار و از بین بردن روابط و شهرت مثبت انجام می‌شود (Mulaphong, 2023) همچنین این موضوع شامل رفتارهایی مانند امتناع از کمک، پخش شایعات و عدم ارتباط با دیگران می‌شود و به رفتارهایی اشاره دارد که کارمندان می‌توانند با آنها وضعیت خود را در گروه حفظ کنند و همکارانشان را با ایجاد مزاحمت و ترس تهدید کنند (Korman et al., 2024). این رفتارها علاوه بر اثرات مستقیم آن بر سازمان، می‌توانند اثرات عمیقی نیز بر کارکنان آن داشته باشد (Yegane et al., 2021). مدیران مدارس به طور قابل‌توجهی استرس بیشتری را نسبت به جمعیت عمومی تجربه می‌کنند که عمدتاً به دلیل مقدار بسیار زیاد کار و زمان محدود برای تمرکز بر آموزش و یادگیری است (Riley et al., 2021). استرس شغلی بخش اجتناب‌ناپذیری از رهبری مدرسه است (Burke et al., 2022). مدیران با چالش‌هایی روبرو هستند (Groenewald et al., 2024). سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای بر مشارکت کارکنان خود برای افزایش کارایی و نوآوری در سازمان تکیه دارند (Lee et al., 2023; D. Shin et al., 2022). افزایش کارایی از طریق انعطاف‌پذیری برای مدیریت منابع موجود، مشارکت جامعه و ساده‌سازی بوروکراسی به دست می‌آید (Hardiansyah, 2022). سایش اجتماعی در مدیران زمانی رخ می‌دهد که کارکنان کارآیی پایینی از خود نشان دهند، مرتکب اشتباه شوند، با مدیر خود اختلاف‌نظر داشته باشند، یا باهم در تعارض بین فردی باشند (Song & Zhao, 2022). تعارض در کار، به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای، به‌عنوان یک عامل استرس‌زا و اساسی عمل می‌کند که موجب سایش اجتماعی می‌شود (Eissa & Lester, 2024). تعارض را می‌توان با مدیریت مؤثر تعارض کنترل کرد و تحت تأثیر قرار داد (Kilag et al., 2023). با این حال، حجم کاری و سطح استرس مدیران مدارس ابتدایی به طور پیوسته در حال افزایش است (Leppäaho & Aatsinki-Hämäläinen, 2020). در چشم‌انداز معاصر پویایی سازمانی، درک تفاوت‌های ظریف رفتارهای سایشی در محیط کار برای استراتژی و تصمیم‌گیری مؤثر ضروری است (Haider et al., 2024). سازمان‌ها باید روی مداخلاتی سرمایه‌گذاری کنند که به کاهش سایش همکاران کمک می‌کند (Mostafa et al., 2023). سایش اجتماعی به عنوان یک عامل استرس‌زای بازدارنده که پیامدهای مخرب متعددی برای افراد و سازمان‌ها دارد، متمایز می‌شود (Eissa et al., 2020). سازمان‌ها باید برای ایجاد محیط‌های کاری سالم‌تر و ارتقای رفاه عاطفی کارکنان خود تلاش کنند (Güner Kİbaroğlu & Kizrak, 2023). سایش اجتماعی همکار نوعی بدرفتاری در محل کار است که توانایی فرد را برای ایجاد و حفظ روابط خوب، موفقیت در کار کاهش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

می‌دهد (Mostafa et al., 2021). یافته‌ها نشان می‌دهد که سایش اجتماعی همکاران به طور قابل‌توجهی با رفتارهای پنهان‌کاری، بدبینی کارکنان و دانش مرتبط است (Ahmad et al., 2022). سوابق سایش اجتماعی در محل کار می‌تواند منجر به عواقب جدی بر عملکرد کارکنان و روابط مرتبط با کار شود که به نوبه خود بر کیفیت و شهرت کلی سازمان تأثیر می‌گذارد (Obied et al., 2023). Yu & Meng (2024) در پژوهش خود نشان دادند که سایش اجتماعی بر مشارکت کاری کارآفرینان تأثیرگذار است (Meng & Yu, 2024). همچنین Lin et al. (2023) به این نتیجه رسیدند که سایش اجتماعی همکاران منجر به رفتارهای منفی مرتبط با شغل و علائم فیزیولوژیکی کارکنان از طریق مسیرهای عاطفی (یعنی خصومت تجربه شده) و شناختی (یعنی نشخوار فکری) می‌شود (Lin et al., 2023). در پژوهشی دیگر Ebrahimi et al. (2024) به این نتیجه رسیدند که مدل مدیریت سایش اجتماعی نهایی در قالب بُعد ارتباط همکاران (مدیریت ارزش‌ها، مدیریت نگرش و رفتار، توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای و راهبردهای مدارا و تنش)، ارتباط مدیر با کارکنان (مدیریت فرایند، مدیریت اختیارات و وظایف، مدیریت مسیر شغلی و مدیریت فرهنگ سازمانی) و ارتباط سازمان و شغل (بهبود و توسعه عملکرد، شناسایی، انتخاب و اجرای اقدامات، کنترل و تعامل با سازمان و مدیریت تحول‌گرا) مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مدیریت سایش اجتماعی ابتدا در ارتباط با همکاران، سپس ارتباط با سازمان و شغل و در آخر ارتباط مدیر با کارکنان اولویت پیاده‌سازی دارد (Ebrahimi et al., 2024). همچنین Shirmard & Pourheydar (2023) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد شغلی و سایش اجتماعی معلمان ابتدایی ارتباط معکوس وجود دارد (Shirmard & Pourheydar, 2023). این یعنی با افزایش سطح سایش اجتماعی، عملکرد شغلی معلمان کاهش می‌یابد. بنابراین، برای ارتقای عملکرد شغلی معلمان ابتدایی، لازم است محیط کاری با ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و کاهش سایش اجتماعی تقویت شود. Joudy Shahabad et al. (2023) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که وفاداری سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر منفی و معناداری و تعهد سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین تأثیر میانجی‌گری تعهد سازمانی در رابطه بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی تائید شد (Joudy Shahabad et al., 2023). بنابراین می‌توان بیان کرد که برای کنترل و کاهش سایش اجتماعی مدیران مدارس و جهت جلوگیری از بروز رفتارهای مخرب، توجه به تعهد سازمانی و وفاداری سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. Shariat Nezhad & Mousavi (2022) نیز در پژوهش خود توضیح دادند که نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علّی، عوامل میانجی، عوامل زمینه‌ای، پدیده محوری، استراتژی‌ها و پیامدهای سایش اجتماعی است. مثلاً، عوامل علّی سایش اجتماعی به صورت فردی و سازمانی متشکل از مؤلفه‌هایی همچون پرخاشگری، حسادت، ابراز احساسات منفی، تخریب، زیرآب‌زنی، شایعه‌پراکنی، مدیریت ناکارآمد، سیستم تنبیهی ناموثر، فقدان اعتماد و احترام در سازمان، جوّ رقابتی و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

فضای تعارض‌آفرین است (Shariat Nezhad & Mousavi, 2022). نتایج پژوهش Balavar et al. (2020) حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر معکوس سایش اجتماعی بر چابکی سازمانی، تأثیر مستقیم عدالت سازمانی بر چابکی سازمانی و نیز تأثیر معکوس سایش اجتماعی بر عدالت سازمانی می‌باشد و همچنین تأثیر غیرمستقیم سایش اجتماعی بر چابکی سازمانی از طریق متغیر میانجی عدالت سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد و فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند (Balavar et al., 2020). Ahmadi (2018) در پژوهش خود بیان داشت که برای مفهوم سایش اجتماعی پرستاران ۷ بعد و ۲۱ مؤلفه و ۴۹ شاخص (حسادت، کینه‌توزی، رفتار جدی، زورگویی و ...) شناسایی شد که با استفاده از مدل به دست آمده می‌توان به بسط مفهومی سایش اجتماعی در حرفه پرستاری پرداخت و همچنین یک نظام ارزیابی جهت میزان سایش اجتماعی برای هر پرستار و در هر بخش را مورد سنجش و محاسبه قرار داد (Ahmadi, 2018). درنهایت با توجه به سوابق پژوهشی در زمینه مدیریت آموزشی، به ویژه در محیط‌های مدرسه‌ای، سایش اجتماعی به عنوان عاملی که می‌تواند کارایی و انگیزه مدیران را تحت تأثیر قرار دهد، مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌های گذشته بیشتر به بررسی عوامل روان‌شناختی و محیطی مؤثر بر عملکرد مدیران پرداخته‌اند، اما کمتر به ارائه الگوهای مقابله با سایش اجتماعی و اعتبارسنجی آنها در میان مدیران مدارس ابتدایی توجه شده است. همچنین، خلأ پژوهشی در طراحی مدلی جامع و قابل اعتباریابی که بتواند به‌طور خاص به نیازها و شرایط مدیران مدارس دوره ابتدایی پاسخ دهد، مشهود است. این مطالعه قصد دارد با تمرکز بر این خلأ، الگویی کارآمد برای مقابله با سایش اجتماعی ارائه دهد. بنابراین هدف از پژوهش حاضر، طراحی و اعتباریابی الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی است.

روش‌شناسی

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل بود. با توجه به اینکه از نتایج این تحقیق مستقیماً می‌توان استفاده کرد، لذا پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (کیفی و کمی) بود. از نظر شیوه اجرا هم پژوهش از نوع اکتشافی بود. روش پژوهش در بخش کیفی، روش داده بنیاد و در بخش کمی توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری کیفی پژوهش اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه علوم‌تربیتی استان اردبیل بودند. در این پژوهش برای انتخاب نمونه بخش کیفی کار، از نمونه‌گیری هدفمند که از روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی است استفاده شد. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود، بدین معناست که پژوهشگر افراد و مکان مطالعه را از این رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌توانند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند (Klassen et al., 2012). کفایت

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

نمونه‌گیری در انجام مصاحبه‌ها بر اساس اصل اشباع نظر و تکرارپذیری داده‌های جمع‌آوری‌شده تحقق یافت. لذا حجم نمونه بخش کیفی تعداد ۱۴ نفر از اساتید دانشگاهی حوزه علوم‌تربیتی اردبیل بودند. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در راستای اجرایی پژوهش یک هفته قبل از مصاحبه، عنوان و هدف پژوهش برای اساتید تشریح شد. مسائل اخلاقی در این پژوهش شامل اطمینان از رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان برای شرکت در پژوهش و ضبط محتوای مصاحبه‌ها و همچنین حق انصراف از پژوهش در تمامی مراحل تحقیق به مشارکت‌کنندگان رعایت شد. تجزیه‌وتحلیل اطلاعات در بخش کیفی به سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شدند. به منظور اطمینان از اعتبار و پایایی یافته‌های کیفی، از چندین راهکار علمی استفاده شد. در گام نخست، اعتبار محتوا از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان[1] مورد سنجش قرار گرفت. به این ترتیب که بخشی از کدها و مضامین استخراج‌شده در اختیار تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد تا صحت و دقت آن‌ها تأیید گردد. همچنین، به‌منظور افزایش اعتبار سازه‌ای، از بازبینی همتایان[2] بهره گرفته شد. به این صورت که فرایند کدگذاری و دسته‌بندی توسط دو نفر از متخصصان حوزه سایش اجتماعی بررسی و اصلاح گردید. افزون بر این، برای ارتقای اعتبار بیرونی، از روش مثلث‌سازی[3] استفاده شد و داده‌های کیفی با یافته‌های کمی پژوهش تلفیق گردید تا تصویری جامع‌تر به دست آید. در زمینه پایایی داده‌های کیفی، از روش بازآزمون کدگذاری[4] بهره گرفته شد. به این شکل که بخشی از متون مصاحبه پس از فاصله زمانی مشخص، مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شد و میزان هم‌خوانی نتایج به دست آمده، پایایی فرایند تحلیل را تأیید نمود. علاوه بر این، درگیری طولانی پژوهشگر با داده‌ها و بازخوانی مکرر متون مصاحبه نیز در جهت افزایش ثبات نتایج انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی کلیه مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل بودند. تعداد کل مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ در حدود ۲۱۷ نفر بودند. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، روش نمونه‌گیری از نوع تمام‌شماری بود و کلیه ۲۱۷ نفر مدیران مدارس ابتدایی شهر اردبیل به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش حاضر، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای یافته‌های بخش کیفی بود. سوالات پرسشنامه بر اساس مضامین پایه (کدهای باز) به صورت لیکرتی (۱: کاملا مخالفم تا ۵: کاملا موافقم) طراحی شدند. برای تحلیل داده‌های کمی با توجه به توزیع غیرنرمال داده‌ها از تحلیل عامل تاییدی به صورت حداقل مربعات جزئی (Pls) استفاده شد. جهت بررسی پایایی و روایی پرسشنامه

[1]- Member Check
[2]- Peer Review
[3]- Triangulation
[4]- Code Recoding

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

محقق‌ساخته نیز از آزمون آلفای کرونباخ و روایی سازه (همگرایی و واگرایی) استفاده شد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مقولات به شرح زیر بود؛

جدول ۱- میزان آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده مقولات

مقولات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (C.R)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب تعیین (R^2)
شرایط علّی	۰/۸۸۸	۰/۹۱۴	۰/۶۴۱	–
مقوله محوری	۰/۹۳۰	۰/۹۴۴	۰/۷۰۵	۰/۶۰۴
راهبردها	۰/۹۱۷	۰/۹۲۸	۰/۵۱۰	۰/۵۷۵
عوامل مداخله‌گر	۰/۹۳۸	۰/۹۴۷	۰/۶۱۹	–
شرایط زمینه‌ای	۰/۹۳۶	۰/۹۴۴	۰/۵۶۵	–
پیامدها	۰/۹۳۴	۰/۹۴۳	۰/۵۴۰	۰/۵۲۳

با توجه به نتایج حاصل از جدول بالا پایایی همه مقولات بیشتر از ۰/۸ هستند و لذا پایایی پرسشنامه در حد ایده‌آل و مطلوب خود می‌باشد. پایایی ترکیبی همه مقولات نیز بالاتر از ۰/۹ و بیشتر از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است که نشان از روایی همگرایی دارد. همچنین میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای همه مقولات بیشتر از ۰/۵ هستند که نشان از تایید دوباره روایی همگرایی پرسشنامه دارد. جهت بررسی روایی واگرایی نیز از روایی واگرای یگانه–دوگانه HTMT استفاده شد. نتایج معیار HTMT به شرح جدول زیر بود؛

جدول ۲- نتایج شاخص HTMT جهت بررسی روایی واگرایی الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

مقولات	شرایط علی	مقوله محوری	راهبردها	شرایط مداخله‌گر	شرایط زمینه‌ای	پیامدها
شرایط علی						
مقوله محوری	۰/۸۵۵					

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

راهبردها	۰/۵۵۱	۰/۶۹۱				
شرایط مداخله‌گر	۰/۸۱۶	۰/۸۸۴	۰/۶۷۸			
شرایط زمینه‌ای	۰/۵۷۸	۰/۶۵۲	۰/۷۴۵	۰/۶۵۱		
پیامدها	۰/۶۰۷	۰/۷۰۵	۰/۷۵۲	۰/۶۹۶	۰/۷۶۹	

معیار HTMT جایگزین روش قدیمی فورنل–لارکر شده است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل‌قبول است. با توجه به اطلاعات جدول بالا همه مقادیر کمتر از ۰/۹ هستند و روایی واگرایی الگو نیز مورد تایید است. در روند تحلیل عامل تاییدی، نخست لازم است تا روایی سازه موردمطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. با توجه به نتایج پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و همچنین معیار HTMT روایی سازه الگو (روایی همگرایی و روایی واگرایی) تایید شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-27 و SmartPls3 انجام شدند.

یافته‌ها

بعد از تحلیل کیفی صورت گرفته که منجر به شناسایی کدهای اولیه شد، این کدها با توجه به شباهت و سنخیت داده‌ها، در چند مقوله دسته‌بندی شدند و درنهایت مقوله‌ها نیز در طبقات ویژه‌ای قرار گرفتند. داده‌ها بعد از تحلیل مستمر و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، در قالب ۶۵ کد باز، ۱۰ کد محوری و ۶ طبقه (شرایط عِلی، شرایط محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) سازمان‌دهی شدند. در واقع این داده‌ها، معیارهای مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی را نمایان کرده و الگوی جدیدی در این راستا پدیدار شد.

نتایج حاصل از بررسی داده‌ها و مفهوم‌یابی عبارات در جدول شماره ۱ ارائه شده است. این جدول شامل کدهای باز پالایش شده و کدهای محوری است. در کدگذاری باز سعی شده است از درج کدهای تکراری و یا کدهایی که مفاهیم مشترک بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند پرهیز گردد. در فرآیند کدگذاری سعی شده است تا جای امکان از مفاهیمی که خود مصاحبه‌شوندگان مطرح کرده‌اند استفاده شود اما در مواردی که با توجه به مفهوم ارائه شده این امکان وجود نداشت از مفاهیم فنی ادبیات و مرور سوابق و تحقیقات گذشته استفاده شد. در مرحله کدگذاری محوری نیز کدهای باز بر اساس ماهیت خود دسته‌بندی شدند و برای هر دسته کد محوری تعیین شد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

جدول ۳- کدگذاری باز و محوری الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی

کدگذاری محوری	کدگذاری باز	شناسه
معنویت و ارزش‌های شخصی و سازمانی	معنویت در کار	sej1
	ایمان مذهبی	sej2
	عزت نفس سازمانی	sej3
	حفظ سرمایه روان‌شناختی مثبت	sej4
	خوش‌بینی سازمانی	sej5
	ترویج بهزیستی معنوی	sej6
مقابله با سایش اجتماعی	مقابله با زورگویی و قلدری سازمانی	sej7
	کاهش تعارضات و رقابت‌های ناسالم	sej8
	کاهش کدورت‌های بین فردی	sej9
	مقابله با تخریب و ترور شخصیت همکار	sej10
	مقابله با شایعه‌سازی و دروغ‌پراکنی	sej11
	مدیریت حسادت سازمانی	sej12
	مقابله با ناهنجاری‌های اخلاقی	sej13
توانمندسازی و انگیزش کارکنان	توانمندسازی کارکنان	sej14
	افزایش انگیزه‌های شغلی	sej15
	خودکارآمدی کارکنان	sej16
	افزایش تعهد شغلی	sej17
	افزایش رضایت شغلی	sej18
	افزایش تعهد هنجاری	sej19
	افزایش تعهد عاطفی	sej20
رهبری و مدیریت سازمانی	رهبری تحول‌گرا	sej21
	رهبری اصیل	sej22
	مدیریت فرهنگ سازمانی	sej23
	مدیریت تعارض و تنش	sej24
	مدیریت وظایف و جلوگیری از تعارض	sej25
	مدیریت مسیر شغلی	sej26
	مدیریت ادراک	sej27
	ترویج فرهنگ سازمانی مثبت	sej28

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

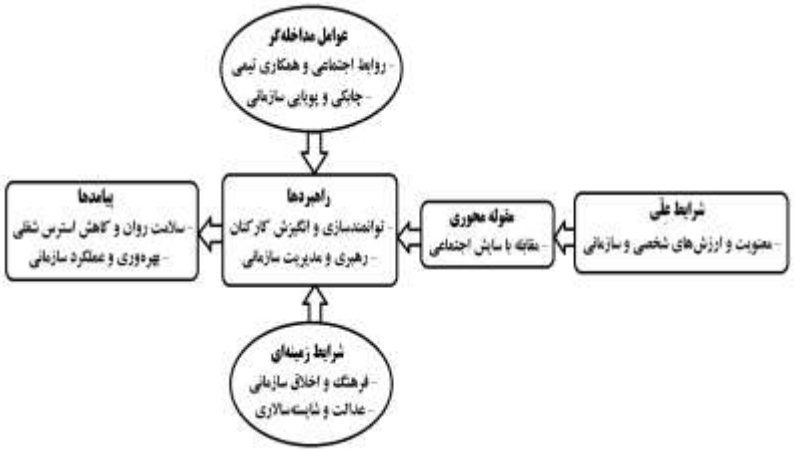
فرهنگ و اخلاق سازمانی	تقویت اخلاق حرفه‌ای	sej29
	جو اخلاقی در سازمان	sej30
	پایبندی به استانداردهای اخلاقی	sej31
	رعایت ادب و احترام در محیط کار	sej32
	مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی	sej33
	ایجاد فضای همکاری و تعاملات مثبت	sej34
عدالت و شایسته سالاری	عدالت سازمانی	sej35
	عدالت رویه‌ای	sej36
	عدالت در ارتقای شغلی	sej37
	تفاوت پرداخت عادلانه	sej38
	ارزیابی عملکرد منصفانه	sej39
	سیستم پاداش عادلانه	sej40
روابط اجتماعی و همکاری تیمی	اشتراک دانش	sej41
	ایجاد سازمان یادگیرنده	sej42
	تقویت روابط دوستانه میان کارکنان	sej43
	وفاداری سازمانی	sej44
	علاقه به شغل و سازمان	sej45
	مقایسه اجتماعی مطلوب	sej46
چابکی و پویایی سازمانی	چابکی سازمانی	sej47
	پویایی سازمانی	sej48
	ایجاد رقابت سالم	sej49
	ظرفیت تعاملات اجتماعی سازمانی	sej50
	ایجاد فرصت‌های یادگیری و رشد سازمانی	sej51
سلامت روان و کاهش استرس شغلی	حفظ سلامت روان کارکنان	sej52
	کاهش استرس شغلی	sej53
	عدم فرسودگی شغلی	sej54
	عدم فرسودگی عاطفی	sej55
	عدم فرسودگی هیجانی	sej56
	ظرفیت خودتنظیمی	sej57
	بهزیستی معنوی	sej58
	افزایش بهره‌وری سازمانی	sej59
	ارتقای کارایی و بهره‌وری نیروی کار	sej60
	بهبود عملکرد شغلی	sej61
	افزایش کارایی سازمان	sej62

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

بهره‌وری و عملکرد سازمانی	بهبود توسعه فردی و عملکرد سازمانی	sej63
	افزایش اثر بخشی سازمان	sej64
	جدیت در کار	sej65

در مرحله نهایی کدگذاری، کدهای محوری در شش طبقه (عِلّی، محوری، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) گزینش شدند و مدل نهایی پژوهش به صورت شکل شماره ۱ به دست آمد.



شکل ۱- مدل پارادایمی ارائه الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی بر اساس رویکرد داده‌بنیاد

پس از تهیه مدل پارادایمی جهت اعتباریابی آن (بخش کیفی)، الگو در اختیار خبرگانی قرار گرفت که به بحث سایش اجتماعی و روش نظریه داده بنیاد اشراف کامل داشتند. از این خبرگان درخواست شد در مورد فرآیند تدوین و مدل نهایی دیدگاه‌های خود را بیان کنند. بیشتر آن‌ها مدل را تایید کردند و بعضی از آنها نظرهای اصلاحی نیز داشتند که در فرآیند رفت و برگشتی، ضمن اعمال اصلاحات، نظر نهایی آنها دریافت شد. پس از دریافت نظرهای اصلاحی و مشاوره لازم با آنان ویرایش لازم انجام و مدل نهایی پایین ارائه شد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]



شکل ۲- الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی بر اساس نظرات خبرگان

در ادامه جهت اعتباریابی کمی و بررسی برازش الگو و استفاده از آزمون‌ها ابتدا شرایط پارامتریک یا ناپارامتریک داده‌ها مشخص شدند. جهت بررسی توزیع نرمال یا غیر نرمال داده‌ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنف استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول زیر بود؛

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

جدول ٤- نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی توزیع نرمال یا غیر نرمال داده‌ها

مقولات	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
شرایط علّی	۰/۰۸۸	۰/۰۰۱
مقوله محوری	۰/۰۹۲	۰/۰۰۱
راهبردها	۰/۰۷۵	۰/۰۰۵
عوامل مداخله‌گر	۰/۰۹۰	۰/۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰/۰۷۷	۰/۰۰۳
پیامدها	۰/۰۸۸	۰/۰۰۱

با توجه به سطح معناداری همه مقولات (sig<0.05) داده‌ها دارای توزیع غیر نرمال هستند و دارای شرایط غیرپارامتریک هستند. لذا جهت بررسی و اعتباریابی الگوی طراحی شده از حداقل مربعات جزئی (Pls) استفاده شد. جهت برازش مدل کلی از شاخص SRMR و GOF استفاده شد. در سخت‌گیرانه‌ترین حالت، شاخص SRMR باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که این مقدار برای مدل اشباع‌شده ۰/۰۵۷ گزارش شده است که در حالت مطلوبی قرار دارد. شاخص نیکویی برازش (GOF) یا Goodness of Fit برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت همزمان بررسی می‌کند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R^2 و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل محاسبه است و فرمول آن به شرح زیر است؛

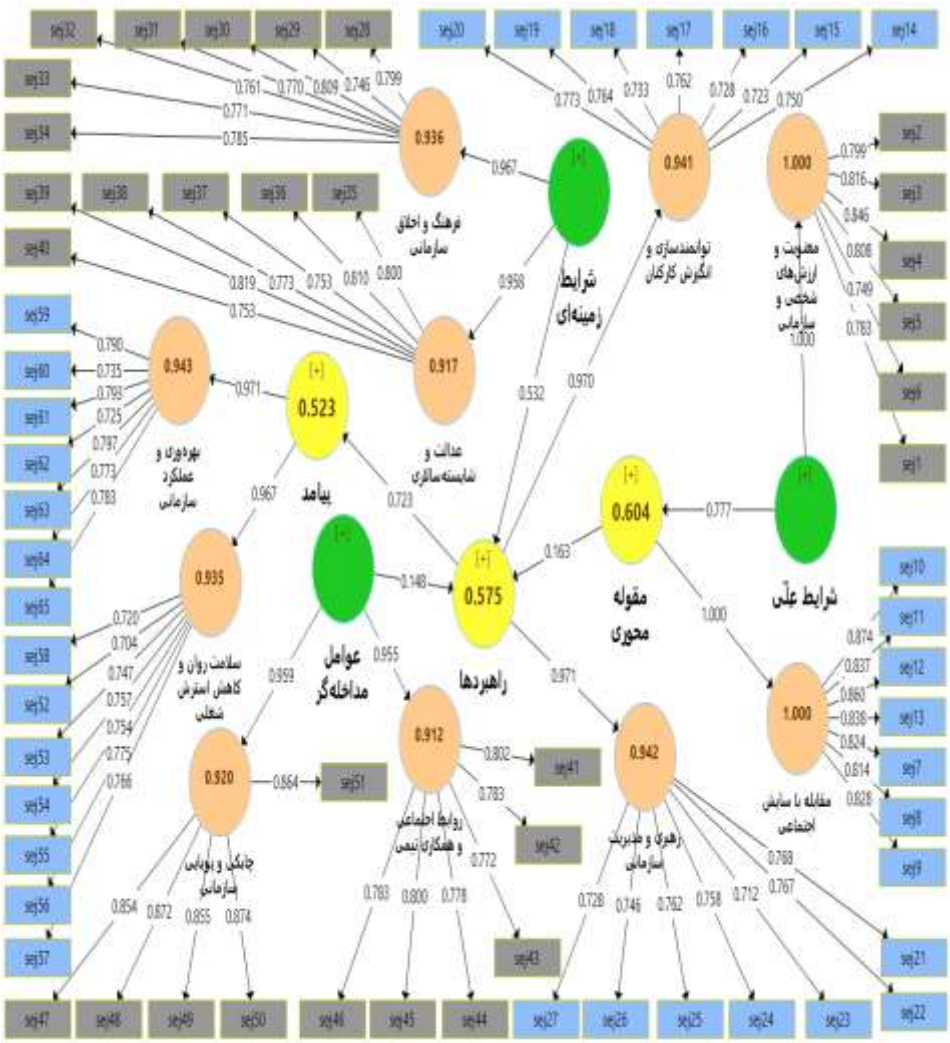
$$GOF = \sqrt{Average\ (AVE)} \times Average\ (R^2)$$

پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۵۸۱ است. Wetzels et al. (2009) شاخص GOF را در سطح بالای ۰/۳۶، شاخصی قوی برای برازش مدل می‌دانند (Wetzels et al., 2009). در نتیجه می‌توان گفت که نشانگرهای مدل از دقت لازم برای اندازه‌گیری مقولات خود، برخوردار هستند مدل از برازش خوبی برخوردار است و لذا وارد تحلیل نهایی شدند.

در ادامه و در شکل شماره ۲، ارتباط متغیرهای پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی و با نرم‌افزار Smart PLS و همچنین در شکل شماره ۳، مقدار آماره T برای مدلِ کلی پژوهش با استفاده از تکنیک بوت استراپینگ نشان داده می‌شود.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

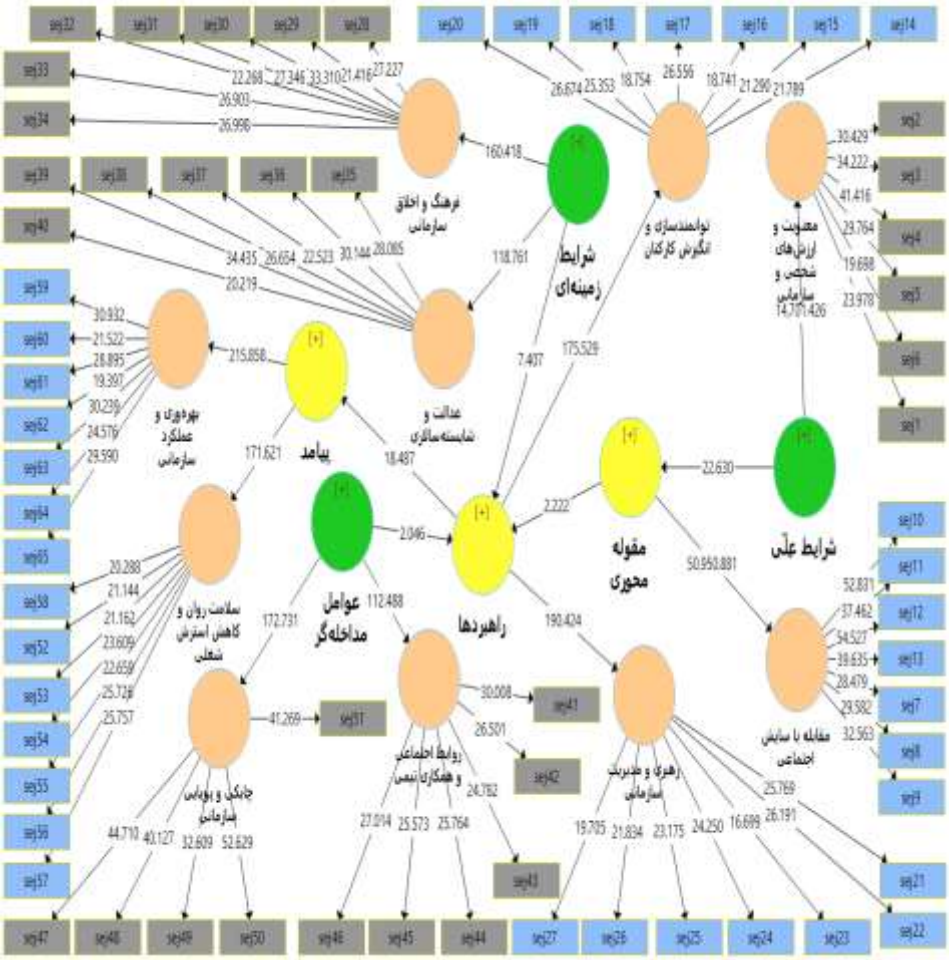
[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]



شکل ۲- مدل کلی پژوهش با تکنیک حداقل مربعات جزئی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]



شکل ۳- آماره T مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استراپینگ

با توجه به نتایج به دست آمده از دو نمودار، تمامی مسیرها معنی‌دار می‌باشند (تمامی مسیرها بیشتر از مقدار بحرانی ۰/۱۶ در حالت ضرایب استاندارد هستند) و مقادیر T Value نیز در بازه بحرانی ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار نگرفته است. پس تمامی مسیرها معنی‌دار بوده و مدل پژوهشی دارای برازش مناسبی است و خلاصه آن در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

جدول ۵- ضرایب مسیر در دو حالت استاندارد و T Value

ابعاد	مقدار استاندارد	T
مقوله محوری ← شرایط علّی	۰/۷۷۷	۲۲/۶۳۰
راهبردها ← مقوله محوری	۰/۱۶۳	۲/۲۲۲
راهبردها ← عوامل مداخله‌گر	۰/۱۴۸	۲/۰۴۶
راهبردها ← شرایط زمینه‌ای	۰/۵۳۲	۷/۴۰۷
پیامد ← راهبردها	۰/۷۲۳	۱۸/۴۸۷

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل انجام شد. نتایج نشان داد که عوامل متعددی می‌توانند در مقابله با سایش اجتماعی نقش ایفا کنند که شامل عوامل علی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای بودند که در نهایت می‌توانند منجر به پیامدهای مثبت در مدارس ابتدایی گردد. در تبیین نتایج به‌دست‌آمده می‌توان استدلال کرد که عوامل علی در مقابله با سایش اجتماعی نقش مثبت و بسزایی دارند.

شرایط علی در این تحقیق شامل معنویت و ارزش‌های شخصی و سازمانی بود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که معنویت و ارزش‌های شخصی و سازمانی، تأثیر مهمی در مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس دوره ابتدایی دارند. معنویت و ارزش‌های شخصی و سازمانی می‌توانند به‌عنوان ابزاری قدرتمند در مقابله با سایش اجتماعی برای مدیران مدارس ابتدایی عمل کنند. سایش اجتماعی معمولاً به فشارها و چالش‌های محیطی و بین‌فردی اشاره دارد که مدیران در برخورد با همکاران، دانش‌آموزان و والدین تجربه می‌کنند. وقتی مدیران از ارزش‌های معنوی و باورهای عمیق برخوردار باشند، این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا با آرامش بیشتری به مشکلات واکنش نشان دهند و از لحاظ روحی و روانی مقاومت بیشتری داشته باشند. ارزش‌های شخصی مثل تعهد به اخلاق حرفه‌ای، صداقت و عدالت، به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات درستی بگیرند و اعتماد همکاران و جامعه را به دست آورند. از سوی دیگر، ارزش‌های سازمانی که بر اساس معنویت و انسان‌دوستی بنا شده باشند، فضای مثبتی را در محیط کاری ایجاد می‌کنند و مدیران را در مواجهه با چالش‌ها حمایت می‌کنند. این ارزش‌ها باعث تقویت احساس تعلق و همبستگی میان کارکنان می‌شود و به کاهش تنش‌ها و سایش‌های اجتماعی کمک می‌کند. این نتایج نیز با نتایج پژوهش Lin et al. (2023) & Ebrahimi et al. (2024) همسوست.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

همچنین در تبیین نتایج به‌دست‌آمده می‌توان استدلال کرد که راهبردها نیز تأثیر قابل قبولی در مقابله با سایش اجتماعی دارند. راهبردها در این تحقیق شامل توانمندسازی و انگیزش کارکنان، رهبری و مدیریت سازمانی بودند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ارتقای توانمندسازی و انگیزش کارکنان، رهبری و مدیریت سازمانی در مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس ابتدایی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار هستند. توانمندسازی و انگیزش کارکنان، رهبری و مدیریت سازمانی از عوامل کلیدی در مقابله با سایش اجتماعی مدیران مدارس ابتدایی به شمار می‌روند. توانمندسازی کارکنان به معنای ایجاد حس خودباوری، اعتمادبه‌نفس و مشارکت مؤثر کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری است. این رویکرد باعث افزایش مسئولیت‌پذیری، بهبود عملکرد و کاهش استرس‌های مرتبط با کار می‌شود و به طور مستقیم از فشارهای اجتماعی و سایش‌های ناشی از محیط کار می‌کاهد. انگیزش به عنوان یک راهبرد مؤثر، با افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان، از بروز فرسایش اجتماعی جلوگیری می‌کند. کارکنان انگیزه‌مند احساس ارزشمندی و هدفمندی بیشتری می‌کنند و در نتیجه کمتر دچار خستگی و فشارهای روانی می‌شوند. رهبری اثربخش نیز نقش کلیدی در هدایت کارکنان و ایجاد محیطی مثبت دارد. رهبری که به نیازهای کارکنان توجه کند و محیطی حمایتی ایجاد کند، به کاهش تنش‌ها و تعارضات در محیط کاری کمک می‌کند. این نوع رهبری می‌تواند از طریق ارائه بازخوردهای سازنده و فراهم کردن فرصت‌های رشد، باعث تقویت ارتباطات مثبت و کاهش سایش اجتماعی شود. مدیریت سازمانی به‌ویژه در ایجاد ساختارهای مناسب و فرآیندهای ارتباطی مؤثر، نقش حیاتی در کاهش سایش اجتماعی دارد. با ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و حمایت از تعاملات مثبت بین کارکنان، مدیریت می‌تواند محیطی فراهم کند که در آن تعارضات به حداقل برسند و همکاری و همدلی بین افراد تقویت شود. به این ترتیب، ترکیب این سه راهبرد باعث بهبود وضعیت روانی و اجتماعی مدیران مدارس ابتدایی می‌شود و آن‌ها را در برابر چالش‌های محیط کاری مقاوم‌تر می‌سازد. علاوه بر این، فراهم کردن برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی می‌تواند به ارتقاء مهارت‌های رهبری و مدیریتی آنها کمک کند و به ایجاد تیم‌های کارآمد و هماهنگ منجر شود. ترویج فرهنگ سازمانی مثبت که در آن اشتباهات به عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی شوند، می‌تواند از ایجاد جو خفقان‌آور جلوگیری کند و روحیه ابتکار و نوآوری را تقویت کند. همچنین، ایجاد مکانیزم‌های بازخورد مؤثر می‌تواند به شناسایی مشکلات و چالش‌ها به سرعت کمک کند و به رفع آنها در زمان مناسب منجر شود. در نهایت، مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد و می‌تواند به تقویت انسجام تیمی و کاهش سایش اجتماعی کمک کند. این عوامل در مجموع می‌توانند به ایجاد محیط کاری سالم و سازنده‌ای منجر شوند که در آن مدیران مدارس ابتدایی قادر به مقابله با چالش‌ها و فشارهای اجتماعی باشند. نتایج این پژوهش نیز با نتایج Ebrahimi et al. (2024) & Joudy Shahabad et al. (2023) همسوست.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

در ادامه تبیین نتایج به‌دست‌آمده می‌توان استدلال کرد شرایط مداخله‌گر نیز تأثیر قابل‌توجهی بر مقابله با سایش اجتماعی دارند. عوامل مداخله‌گر در این پژوهش شامل روابط اجتماعی و همکاری تیمی و چابکی و پویایی سازمانی بود. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مداخلاتی مانند چابکی سازمانی، پویایی سازمانی، ایجاد رقابت سالم، اشتراک دانش، ایجاد سازمان یادگیرنده، وفاداری سازمانی و ... می‌توانند بر مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس ابتدایی تأثیرگذار باشند. مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس ابتدایی نیازمند توجه به عواملی چون روابط اجتماعی، همکاری تیمی، چابکی و پویایی سازمانی است. روابط اجتماعی قوی با کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان نقش مهمی در افزایش اعتماد و کاهش تنش‌های ناشی از سایش اجتماعی ایفا می‌کند. ایجاد فضایی برای همکاری تیمی میان کادر اداری و معلمان، از طریق به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و حل مسائل مشترک، موجب ارتقای همبستگی و تعاملات سازنده در محیط مدرسه می‌شود. چابکی سازمانی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است؛ ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و توانمند، امکان تصمیم‌گیری سریع و پاسخگویی به چالش‌ها را فراهم می‌آورد و از این طریق، زمینه‌های سایش اجتماعی را به موقع شناسایی و کاهش می‌دهد. علاوه بر این، پویایی سازمانی که به توانایی تطبیق سریع با تغییرات و بهبود مداوم شیوه‌های کاری اشاره دارد، می‌تواند با جلوگیری از شکل‌گیری فضای منفی، محیطی مناسب‌تر برای کار و تعاملات در مدرسه ایجاد کند. در مجموع، ترکیب این عوامل موجب می‌شود مدیران مدارس ابتدایی بتوانند محیطی فراهم کنند که ارتباطات سالم و مؤثری میان اعضای مدرسه برقرار شود و از رشد سایش اجتماعی و پیامدهای آن جلوگیری به عمل آید. نتایج این یافته نیز با نتایج Joudy Shahabad et al. (2023) & Balavar et al. (2020) همسوست.

همچنین یافته‌های عینی حاکی از آن هستند که فرهنگ و اخلاق سازمانی و عدالت و شایسته‌سالاری نیز به عنوان شرایط زمینه‌ای تأثیر مطلوبی بر مقابله با سایش اجتماعی دارند. عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ و اخلاق سازمانی، عدالت و شایسته‌سالاری نقش مهمی در کاهش سایش اجتماعی میان مدیران مدارس ابتدایی دارند. این عوامل می‌توانند از طریق ایجاد محیطی عادلانه و حمایتی، روابط سالم‌تری میان کارکنان، معلمان و مدیران ایجاد کرده و از تنش‌ها و اختلافات جلوگیری کنند. فرهنگ و اخلاق سازمانی یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند به مقابله با سایش اجتماعی کمک کند. یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، صداقت و همدلی، فضایی فراهم می‌کند که در آن مدیران و کارکنان احساس ارزشمندی می‌کنند. این فرهنگ به مدیران امکان می‌دهد تا رفتارهای ناسازگارانه را شناسایی و کنترل کرده و محیطی سازنده‌تر ایجاد کنند. وقتی سازمان‌ها ارزش‌هایی چون احترام به همدیگر، ارتباطات شفاف و همکاری را ترویج دهند، احتمال بروز تضادهای اجتماعی و احساسی کاهش می‌یابد. عدالت سازمانی نیز در این زمینه نقشی اساسی دارد. رعایت عدالت در تصمیم‌گیری‌ها، توزیع منابع و رفتار منصفانه با کارکنان، احساس انصاف و رضایت را در میان مدیران و معلمان افزایش می‌دهد. وقتی کارکنان احساس کنند که با

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

آن‌ها به عدالت رفتار می‌شود و در تصمیم‌گیری‌ها شفافیت وجود دارد، احتمال ایجاد تنش و اختلاف کاهش می‌یابد. عدالت در ارزیابی عملکرد، ترفیع و تخصیص منابع، باعث می‌شود کارکنان احساس نکنند که در حق آن‌ها اجحاف می‌شود و از بروز سایش اجتماعی جلوگیری می‌شود. شایسته‌سالاری یکی دیگر از عوامل کلیدی در ایجاد محیطی مثبت و بدون سایش است. وقتی مدیران مدارس و کارکنان بر اساس شایستگی و توانایی‌هایشان مورد ارزیابی و انتخاب قرار می‌گیرند، احساس اعتماد به سیستم و مدیریت افزایش می‌یابد. شایسته‌سالاری باعث می‌شود افراد احساس کنند که تلاش‌ها و توانایی‌هایشان دیده و مورد توجه قرار می‌گیرد. این موضوع به کاهش حسادت‌ها و اختلافات بین کارکنان کمک می‌کند و از ایجاد فضایی منفی و ناسازگار جلوگیری می‌کند. به طور کلی، ترکیب این عوامل زمینه‌ای موجب ایجاد فضایی حمایتی و منصفانه در مدارس می‌شود که در آن ارتباطات سالم‌تر و مؤثرتری میان مدیران و معلمان شکل می‌گیرد. این امر نه تنها به کاهش سایش اجتماعی کمک می‌کند، بلکه بهره‌وری و همبستگی تیمی را نیز افزایش می‌دهد و در نتیجه محیطی پویاتر و موفق‌تر برای یادگیری و تدریس فراهم می‌شود. نتایج این یافته نیز با نتایج یافته‌های Ebrahimi et al. (2024); Shirmard & Pourheydar (2023) & Balavar et al. (2020) همسوست.

وجود عوامل علی، اتخاذ راهبردها، استفاده از عوامل مداخله‌گر و ایجاد شرایط زمینه‌ای می‌توانند پیامدهای مثبتی را در مدارس ابتدایی ایجاد کنند. پیامدهای به‌دست‌آمده و اعتباریابی شده از این الگو شامل سلامت روان و کاهش استرس شغلی و بهره‌وری و عملکرد سازمانی بودند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مقابله با سایش اجتماعی در میان مدیران مدارس ابتدایی می‌تواند پیامدهای بسیار مثبتی در پی داشته باشد که از مهم‌ترین آن‌ها بهبود سلامت روان و کاهش استرس شغلی و همچنین افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی است. این دو پیامد می‌توانند نقش بسزایی در ایجاد محیط کاری سالم و موفق داشته باشند. بهبود سلامت روان و کاهش استرس شغلی یکی از مهم‌ترین نتایج کاهش سایش اجتماعی است. هنگامی که تنش‌ها و اختلافات در محیط کار کاهش می‌یابد، مدیران احساس امنیت روانی و آرامش بیشتری پیدا می‌کنند. این احساس امنیت ناشی از روابط مثبت و سازنده با همکاران و کادر آموزشی است که به ایجاد فضایی دوستانه و بدون تنش کمک می‌کند. در چنین محیطی، مدیران می‌توانند تمرکز بیشتری بر وظایف خود داشته باشند و از فشارها و نگرانی‌های غیرضروری رهایی یابند. بهبود سلامت روانی و کاهش استرس‌های شغلی همچنین به کاهش احتمال فرسودگی شغلی، افسردگی و اضطراب در میان مدیران منجر می‌شود. مدیرانی که از لحاظ روانی در شرایط بهتری قرار دارند، می‌توانند تصمیمات بهتری بگیرند و به طور مؤثرتری در محیط کار مشارکت کنند. افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی نیز یکی دیگر از پیامدهای مهم کاهش سایش اجتماعی است. با کاهش تنش‌ها و اختلافات، فضای کار بهبود می‌یابد و ارتباطات میان مدیران و سایر اعضای مدرسه روان‌تر و کارآمدتر می‌شود. این ارتباطات سازنده باعث تقویت

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

همبستگی و روحیه همکاری در محیط مدرسه می‌شود. مدیرانی که از پشتیبانی و همدلی همکاران برخوردارند، می‌توانند با تمرکز بر اهداف مشترک، بهبود فرآیندهای آموزشی و مدیریت منابع را در اولویت قرار دهند. در نتیجه، عملکرد کلی مدرسه بهبود می‌یابد و محیطی مناسب‌تر برای یادگیری و آموزش فراهم می‌شود. این بهبودها در بهره‌وری و عملکرد به مدیران کمک می‌کند تا نقش خود را به عنوان رهبرانی مؤثر در محیط آموزشی بهتر ایفا کنند. علاوه بر این، مدارس با کاهش سایش اجتماعی و افزایش هماهنگی، می‌توانند کیفیت آموزش را بالا ببرند و رضایت معلمان، دانش‌آموزان و والدین را جلب کنند. به طور کلی، کاهش سایش اجتماعی با بهبود سلامت روانی مدیران و ارتقای بهره‌وری و عملکرد مدرسه، می‌تواند به ایجاد محیطی پایدار و کارآمد کمک کند که در آن همه اعضا احساس رضایت و انگیزه بیشتری برای دستیابی به اهداف آموزشی دارند. نتایج این پژوهش با یافته‌های Meng & Yu (2024); Lin et al. (2023) & Ebrahimi et al. (2024) همسوست.

در نهایت می‌توان گفت که مقوله محوری موردبحث حول موضوع مقابله با سایش اجتماعی بود که اگر عوامل و شرایط لازم برقرار نباشد در نهایت نتایج منفی رخ می‌دهد. مقابله با سایش اجتماعی در مدیران مدارس ابتدایی به معنی کاهش تنش‌ها، تعارضات و اختلافات ناشی از تعاملات روزمره میان مدیران و دیگر اعضای مدرسه است. این سایش‌ها می‌توانند به دلایل مختلفی مانند نبود ارتباطات مؤثر، اختلاف نظرها، یا احساس بی‌عدالتی در محیط کاری شکل بگیرند. برای مقابله با این سایش، تقویت ارتباطات شفاف و سازنده میان مدیران و معلمان اهمیت بالایی دارد. ایجاد فرصت‌هایی برای گفت‌وگو و تبادل نظر می‌تواند به کاهش سوءتفاهم‌ها و ایجاد تفاهم بیشتر کمک کند. همچنین، آموزش مهارت‌های مدیریت تعارض و ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و همدلی می‌تواند از شدت سایش‌های اجتماعی بکاهد. تشویق به همکاری تیمی و تشخیص و قدردانی از تلاش‌ها و موفقیت‌های مدیران نیز در کاهش احساسات منفی و حسادت‌ها مؤثر است. برقراری عدالت در تصمیم‌گیری‌ها و تأمین محیطی که بر مبنای شایسته‌سالاری باشد، احساس انصاف را در میان اعضای مدرسه تقویت می‌کند. مجموعه این اقدامات می‌تواند به ایجاد محیطی آرام و هماهنگ منجر شود که در آن مدیران مدارس ابتدایی با آرامش و تمرکز بیشتری به وظایف خود بپردازند و فضای مثبت‌تری برای یادگیری و آموزش فراهم شود. نتایج این یافته نیز با نتایج Shariat Nezhad & Mousavi (2022) & Ahmadi (2018) همسوست.

پژوهش حاضر، چندین محدودیت پژوهشی قابل توجه وجود دارد. نخست، محدودیت‌های نمونه‌گیری ممکن است به دسترسی دشوار به مدیران مدارس ابتدایی منجر شود و همچنین نمونه‌های انتخابی ممکن است نماینده کل جامعه نباشند. تنوع فرهنگی و جغرافیایی در میان مدارس نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد و نتایج پژوهش را به یک منطقه یا فرهنگ خاص محدود کند و قابلیت تعمیم الگو به سایر مناطق را کاهش دهد. همچنین، امکان سوگیری در پاسخ‌دهی مدیران وجود دارد؛ به‌ویژه اگر بخواهند تصویری مثبت از

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

عملکرد خود ارائه دهند یا از بیان مشکلات واقعی خودداری کنند. زمان و منابع محدود برای اجرای مطالعات طولانی‌مدت به منظور بررسی اثربخشی الگو نیز یکی دیگر از محدودیت‌هاست. در ضمن، پیچیدگی عوامل مداخله‌گر مانند ساختار سازمانی و سبک مدیریت، می‌تواند کنترل و تحلیل دقیق همه آن‌ها را در یک پژوهش دشوار سازد. تغییرات محیطی و سیاسی در سیاست‌های آموزشی و محیط کاری مدارس نیز می‌تواند بر وضعیت سایش اجتماعی و کارایی الگوی پیشنهادی تأثیرگذار باشد که کنترل این تغییرات خارج از توان پژوهش است. به همین ترتیب، محدودیت در تعمیم‌پذیری نتایج به دلیل انجام پژوهش در یک منطقه یا دوره خاص، ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مقاطع تحصیلی یا مدیران مدارس دیگر را با محدودیت مواجه کند. در نهایت، تعهدات شغلی مدیران ممکن است زمان و انگیزه آن‌ها را برای همکاری کامل در مراحل مختلف پژوهش محدود کند. بر اساس یافته‌ها و نتایج این پژوهش پیشنهادهای زیر می‌تواند به بهبود کارایی و تأثیر این الگو کمک کند:

توسعه برنامه‌های آموزشی برای مدیران در زمینه مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض می‌تواند به آن‌ها در کاهش سایش اجتماعی یاری رساند. همچنین، ایجاد نظام مشاوره برای مدیران و معلمان به منظور ارائه پشتیبانی روانی و حرفه‌ای در مواجهه با چالش‌های اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردار است. برنامه‌ریزی فعالیت‌های گروهی و تیمی در مدارس به منظور تشویق به همکاری تیمی می‌تواند به تقویت همبستگی و افزایش روحیه همکاری میان اعضای مدرسه منجر شود. همچنین، تأسیس کانون‌های گفت‌وگو و تبادل نظر برای مدیران و معلمان می‌تواند ارتباطات را تسهیل کرده و به حل مسائل مشترک کمک کند. تشویق به مشارکت والدین در فعالیت‌های مدرسه نیز می‌تواند به ایجاد ارتباط مؤثر و کاهش تنش‌های اجتماعی بینجامد. علاوه بر این، برقراری نظام ارزیابی مداوم برای سنجش تأثیر الگوهای پیشنهادی و امکان اصلاح و بهبود آن‌ها، به ارتقاء کارایی الگو کمک خواهد کرد. ترویج فرهنگ سازمانی مثبت مبتنی بر احترام و همکاری در میان کارکنان و مدیران، از دیگر پیشنهادات مؤثر در کاهش سایش اجتماعی است. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین برای تسهیل ارتباطات و تبادل اطلاعات میان اعضای مدرسه می‌تواند نقش مهمی ایفا کند. انجام تحقیقات میدانی برای شناسایی نیازها و چالش‌های خاص هر مدرسه و تطابق الگوهای مقابله با آن‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار است. در نهایت، پس از اعتبارسنجی و ارزیابی الگو در مدارس ابتدایی، پیشنهاد می‌شود که گسترش آن به سایر مقاطع تحصیلی برای بهبود کل سیستم آموزشی انجام شود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله هیچگونه تعارض منافع و حمایت مالی ندارد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

منابع

Ahmad, B., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). A moderated mediation model of the association between coworker social undermining and knowledge hiding. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 52*(5), 763-778 .

Ahmadi, K. (2018). A pattern for conceptual extent and measurement of nurses social undermining. *Scientific Journal of Kurdistan University of Medical Sciences, 23*(1), 99-109. [In Persian]

Andermo, S., Hallgren, M., Nguyen, T.-T.-D., Jonsson, S., Petersen, S., Friberg, M., . . . Elinder, L. S. (2020). School-related physical activity interventions and mental health among children: a systematic review and meta-analysis. *Sports medicine-open, 6*, 1-27 .

Arbert, U. (2024). The Role of the School Principal in Increasing Work Motivation and Work Discipline of Teachers in Elementary School. *PPSDP International Journal of Education, 3*(2), 253-259 .

Balavar, M., Sayed Ameri, M. H., & Molavi, M. (2020). The Effect of social undermining on Organizational Agility with the Middle Role of Organizational Justice among Physical Education Teachers in West Azarbaijan Province. *Contemporary Studies On Sport Management, 10*(19), 37-49. [In Persian]

Balyer, A., & Özcan, K. (2020). School principals' instructional feedback to teachers: Teachers' views. *International Journal of Curriculum and Instruction, 12*, 295-312 .

Burke, J., Kinnarney, P., & Salokangas, M. (2022). 'Split in all directions': an exploration of the impact of wellbeing and daily responsibilities on post-primary school leaders' perceived stress. *School Leadership & Management, 42*(2), 110-125 .

Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. U., & Abdurazzakov, O. S. (2022). Supervisor incivility and employee voice: the roles of cognitive reappraisal and psychological distress. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(5), 689-704 .

Ebrahimi, R., Beyg Zad, J., Ramezani, M., & Beyg Zadeh, Y. (2024). Structural Analysis of Social Undermining Management in Iranian Government Organizations. I*slamic Economics & Banking, 13*(46), 343-366. [In Persian]

Eissa, G., & Lester, S. W. (2024). The role of abusive supervision and openness to experience in the task conflict and social undermining relationship. *The International Journal of Human Resource Management, 35*(3), 394-424 .

Eissa, G., Wyland, R., & Gupta, R. (2020). Supervisor to coworker social undermining: The moderating roles of bottom-line mentality and self-efficacy. *Journal of Management & Organization, 26*(5), 756-773 .

Elomaa, M., Eskelä-Haapanen, S., Pakarinen, E., Halttunen, L., & Lerkkanen, M.-K. (2024). Elementary school principals' work from the ecological systems perspective: Evidence from Finland. *Educational Management Administration & Leadership, 52*(5), 1231-1251 .

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

Fan, P., Liu, Y., Liu, H., & Hou, M .(2022) .The multilevel influence of supervisor helping behavior on employee voice behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 13*, 955288 .

Gharedingeh, K., Ghasemzadeh Alishahi, A., & Maleki Avarsin, S. (2021). Providing a Model of the Antecedents and Consequences of Systems Thinking of Primary School Principals. *Quarterly Journal of Managing Education In Organizations, 9*(2), 97-130. [In Persian]

Groenewald, E., Groenewald, C. A., Uy, F., Kilag, O. K., Lagnason, C., & Matis, P. J. (2024). Elevating Education: The Imperative of Investing in School Principals. International Multidisciplinary *Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE), 1*(2), 220-225 .

Güner Kİbaroğlu, G., & Kizrak, M. (2023). The Moderating Role of Self-Efficacy: Exploring the Impact of Social Undermining on Emotional Exhaustion Among Gray-Collar Workers. *Çankırı Karatekin University Journal of the Faculty of Economics & Administrative Sciences, 13*(3).

Haider, B., Khizar, H. M. U., Kallmuenzer, A., & Hilal ,O. A. (2024). Unraveling social undermining at the workplace: A systematic review of past achievements and future promises. *Strategic Change* .

Hardiansyah, F. (2022). The Implementation of School-Based Management in Improving Quality of Education in Primary School. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan, 9*(2), 148-162 .

Hilal, O. A. (2021). The moderating role of self-efficacy in the relationship between workplace envy and social undermining. *Global Business and Organizational Excellence, 40*(6), 28-40 .

Hsieh, C.-C., Li, H.-C., Liang, J.-K., & Chiu, Y.-C. (2024). Empowering teachers through principals' emotional intelligence: Unlocking the potential of organizational citizenship behavior in Taiwan's elementary schools. *Acta Psychologica, 243*, 104142 .

Joudy Shahabad, G., Maleki Avarsin, S., & Daneshvar Heris, Z. (2023). Explanation of the Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Loyalty and Social Undermining of School Managers. *Journal of Research in Educational Systems, 17*(61), 87-104. [In Persian]

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice, 29*(2), 213-231 .

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2022). The Effect of Social undermining on employees' emotional exhaustion and procrastination behavior in deluxe hotels: Moderating role of positive psychological capital. *Sustainability, 14*(2), 93.

Khaleel, N., Alhosani, M., & Duyar, I. (2021). The role of school principals in promoting inclusive schools: a teachers' perspective. *Paper presented at the frontiers in education*.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

Khan, M. A., Malik, O. F., & Shahzad, A. (2022). Social undermining and employee creativity: The mediating role of interpersonal distrust and knowledge hiding. *Behavioral Sciences, 12*(2), 25 .

Kilag, O. K. T., Largo, J. M., Rabillas, A. R., Kilag, F. E., Angtud, M. K. A., Book, J. F. P., & Sasan, J. M. (2023). Administrators 'Conflict Management and Strategies. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement, 1*(2), 22-31 .

Klassen, A. C., Creswell, J., Plano Clark, V. L., Smith, K. C., & Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of life Research, 21*(3), 377-380.

Korman, B. A., Tröster, C., & Giessner, S. R. (2024). LMXSC elicits hubristic pride and social undermining in individuals with high trait dominance. *Journal of Management Studies, 61*(6), 2662-2693 .

Lee, J., Choi, D., & Cheong, M. (2023). Leader boundary-spanning behavior and employee voice behavior: The job demands–resources perspective. *Behavioral Sciences, 13*(2), 146 .

Leppäaho, H., & Aatsinki-Hämäläinen, M. (2020). Benefits and challenges of Finnish unified comprehensive schools (Grades 1–9) from the perspectives of principals and teachers. *Leadership in Education, 1*(18), 33-46 .

Lin, C.-Y., Achyldurdyyeva, M., & Kuo, F.-C. (2023). How a Toxic Coworker Makes you Withdraw From Work and Unwell: Effects of Coworker Social Undermining. *Paper presented at the Academy of Management Proceedings*.

Liu, S., Sun, M., Guan, Y.-W., Liu, C.-Y., Ren, B., & Yang, Q. (2023). How leadership ostracism influences public servants' promotive voice: Public service motivation as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal, 51*(1), 1-12 .

Meng, X., & Yu, X. (2024). Does Social Undermining Negatively Affect Entrepreneurs' Work Engagement?. *In Academy of Management Proceedings (Vol. 2024, No. 1, p. 16244). Valhalla, NY 10595: Academy of Management*.

Mostafa, A. M. S., Farley, S., & Zaharie, M. (2021). Examining the boundaries of ethical leadership :The harmful effect of co-worker social undermining on disengagement and employee attitudes. J*ournal of Business Ethics, 174*(2), 355-368 .

Mostafa, A. M. S., Yunus, S., Au, W. C., & Cai, Z. (2023). Co-worker undermining, emotional exhaustion and organisational commitment: the moderating role of servant leadership. *Journal of Managerial Psychology, 38*(3), 194-209 .

Mulaphong, D. (2023). Social undermining in public sector organizations: examining its effects on employees' work attitudes, behaviors, and performance. *Public Organization Review, 23*(3), 1229-1248 .

Nindie, A. (2022). Leadership Management of School Principles: A Case Study of Public Elementary Schools in Bogor Regency. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis, 2*(1), 19-28 .

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

Nurjaningsih, N., Gunarhadi, G., Sunardi, S., & Sukarmin, S. (2024). Challenges of Beginner Elementary School Principals in the Buffer Area of Surakarta Municipality. *Paper presented at the Proceedings of the 1st International Conference on Social Science (ICSS)*.

Obied, H. K., Ali ,K. A. G., & ELsaeed, Z. Z. (2023). Effect of Workplace Social Undermining on Nurses' Organizational Trust and Care Co-creation. *Assiut Scientific Nursing Journal, 11*(40), 15-24 .

Rachmad, Y. E., Mokan, A., Badriyyah, E. S. R., Gusliana, E., & Tawil, M .R. (2023). The effect of principal transformational leadership and motivation on performance of teacher in Islamic elementary school. *Journal on Education, 5*(3), 7043-7056 .

Rani, H., Shah, S. M. M., Umrani, W. A., Syed, J., & Afshan, G. (2021). Employee state paranoia: linking abusive supervision with employee voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(7), 1053-1070 .

Riley, P., See, S.-M., Marsh, H., & Dicke, T. (2021). *The Australian principal occupational health, safety and wellbeing survey 2020 data*. Institute for Positive Psychology and Education .

Shariat Nezhad, A., & Mousavi, S. N. (2022). The Provision of a Social Undermining Model Within the Public Organizations' Culture Based on the Organizational Experts' Opinion. *Organizational Culture Management, 20*(3), 519-543. [In Persian]

Shin, D., Woodwark, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research, 147*, 392-402 .

Shin, S. Y. (2024). Social Undermining and Promotive Voice: The Moderating Effects of Procedural Justice. *Behavioral Sciences (2076-328X), 14*(6).

Shirmard, M. R., & Pourheydar, R. (2023). An Approach to Job Performance and Social Undermining among Elementary School Teachers. *Specialized scientific quarterly Philosophy approach in schools and organizations, 2*(3), 75-93. [In Persian]

Sholihuddin, M. (2020). Internalization of Principal Curriculum Management in Primary School and Madrasah Ibtidaiyah. *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM), 2*(3), 222-233 .

Song, Y., & Zhao, Z. (2022). Social undermining and interpersonal rumination among employees: The mediating role of being the subject of envy and the moderating role of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(14), 8419 .

Sun, W., Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. u., & Abdurazzakov, O. S. (2022). Abusive supervision and employee voice: The roles of positive reappraisal and employee cynicism. *Frontiers in Psychology, 13*, 927948 .

Werang, B. R., Agung, A. A. G., Pio, R. J., Asaloei, S. I., & Leba, S. M. R. (2023). School principal leadership, teachers' commitment and morale in remote elementary

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]

schools of Indonesia. *REMIE: Multidisciplinary Journal of Educational Research, 13*(3), 325-347 .

Wetzels, M. Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly, 33*(1), 177-195.

Yegane, A., Araban, S., Romani, S., & Sepahvand, E. (2021). Employee`s Social undermining: concepts, consequences and its relationship to job involvemen. *Teacher's educational literacy, 1*(1), 73-91. [In Persian]

Zilfa, Z., & Syahril, S. (2023). The Contributions of Principals Leadership and Climate's School to Performance of Teachers Elementary School at Lubuk Basung District, Agam Regency. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences, 3*(3).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.4.63]