فصل‌نامه‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی-فرهنگی، دوره‌ی چهاردهم، شماره‌ی ۱، تابستان ۱٤۰٤، صفحات٦٤-۳۸

مقاله پژوهشی

نقش واسطه‌گری ادراک ناامنی شغلی و بدبینی سازمانی در رابطهٔ بین رهبری انطباقی و سایش اجتماعی معلمان (مورد مطالعه: معلمان شهر کاشان)

حمید رحیمی[۱]؛ راضیه آقابابایی[۲]

تاریخ دریافت: ۱٤۰٤/۰۲/۰٤ تاریخ پذیرش: ۱٤۰٤/۰۵/۲٤

چکیده

با وجود ایجاد سیاست‌های مختلف در سازمان‌های آموزشی، معلمان به طور مداوم در حال دست و پنجه نرم کردن با چالش‌های متعددی هستند. به منظور کاهش اثرات منفی این چالش‌ها، مدارس باید اقداماتی را در دستور کار خود قرار دهند تا معلمان توانایی انطباق و سازگاری را با تغییرات مدام اجتماعی به دست آورند و به مهارت‌های لازم برای فائق آمدن بر چالش‌های متعدد، مجهز شوند. به نظر می‌رسد رهبری انطباقی می‌تواند در این مسیر، کارگشای مدیران مدارس باشد. به همین منظور، پژوهش حاضر درصدد بررسی نقش واسطه‌گری ادراک ناامنی شغلی و بدبینی سازمانی در رابطهٔ بین رهبری انطباقی و سایش اجتماعی معلمان می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی است و جامعهٔ آماری پژوهش، شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۳٦۸ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، ۳۵٤ نفر به دست آمد. ۳۵٤ نفر به دست آمد. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامهٔ رهبری انطباقی، سایش اجتماعی، ادراک از ناامنی شغلی و بدبینی سازمانی بود. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری انطباقی (۰/۹۱)، سایش اجتماعی (۰/۷۰)، ناامنی شغلی (۰/۷۱) و بدبینی سازمانی (۰/۷۲) به دست آمد. ضریب مسیر متغیرها نشان داد رهبری انطباقی روی سایش اجتماعی، ادراک ناامنی شغلی و بدبینی سازمانی معلمان، تأثیر منفی و معنادار دارند. همچنین بدبینی سازمانی و ادراک از نامنی شغلی روی سایش اجتماعی، تأثیر مثبت و معنادار دارند. علاوه بر این، نقش میانجی ادراک ناامنی شغلی و بدبینی سازمانی در رابطهٔ بین رهبری انطباقی و سایش اجتماعی معلمان تأیید شد.

---

۱ . دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکدهٔ علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران (نویسندهٔ مسؤول).
dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir
۲ . استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکدهٔ علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران. razieh.agb@kashanu.ac.ir

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

واژه‌های کلیدی: ادراک ناامنی شغلی؛ بدبینی سازمانی؛ رهبری انطباقی؛ سایش اجتماعی؛ معلمان.

مقدمه وطرح مسأله

در سال‌های اخیر، پدیدهٔ سایش اجتماعی[1] در سازمان‌ها، رشد فزاینده‌ای داشته است و تبدیل به دغدغه‌ای برای آن‌ها شده است (حمزه[2]، ۲۰۱۸). سایش اجتماعی، رفتارهای غیر اخلاقی مانند رفتارهای خصمانه و اشاعهٔ کدورت را در بر می‌گیرد و طبق نتایج تحقیقات انجام شده، رفتارهای سایشی، هزینه‌هایی را برای سازمان‌ها در پی دارد (شریعت‌نژاد و موسوی، ۱٤۰۱). هر چند سایش اجتماعی در ابتدا می‌تواند مسأله‌ای کم اهمیت جلوه کند؛ اما مداومت آن در طی زمان، همان‌طور که ذکر شد، می‌تواند هزینه‌هایی را برای سازمان به دنبال داشته باشد و آن هنگامی است که نیروی کار از طریق دست کم گرفتن دیگران، تهمت، عدم ارائهٔ اطلاعات و سکوت عمدی که بر دیگران تأثیر منفی می‌گذارد، موقعیت خود را در سازمان ارتقا می‌دهد (دافی و همکاران[3]، ۲۰۱۲).

ماتیسن و همکاران[4](۲۰۰۸) اذعان می کنند که شرایط کاری نامطلوب، احساسات منفی را در نیروی کار تشدید کرده است و موجب نادیده گرفتن سایش اجتماعی از سوی آن‌ها و بدیهی دانستن وجود آن می‌شود. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که در یک سازمان به‌شدت سلسله‌مراتبی، بیشتر شاهد وقوع چنین اتفاقی هستیم (کراسلی[5]، ۲۰۰۹). در نتیجه فرم اداره و رهبری یک سازمان می‌تواند در شکل‌گیری و یا کاهش رفتارهای سایشی بسیار تأثیرگذار باشد. سبک‌های رهبری با جهت‌گیری‌های مثبت (مانند رهبری اخلاقی و رهبری اصیل) بر رفتارهای غیر اخلاقی، تهاجمی و سایشی در سازمان تأثیر کاهشی دارند (عیسی و ویلند[6]، ۲۰۱۸؛ طاهرپور و همکاران، ۱٤۰۱).

در پژوهش حاضر، نیز سبک رهبری انطباقی[7]به عنوان یک رویکرد رهبری با جهت‌گیری مثبت، مورد مطالعه قرار گرفته است و تأثیر مستقیم آن بر کاهش رفتارهای سایشی در بین معلمان بررسی می‌شود. رهبران انطباقی، فرصت‌هایی را برای نیروی کار خود فراهم می‌آورند تا نوآوری کنند، در فرایند توسعهٔ حرفه‌ای قرار گیرند و به افرادی مسؤولیت‌پذیرتر و شایسته‌تر تبدیل شوند (بویلان[8]، ۲۰۱۸). رهبری انطباقی، بسیج افراد در راستای غلبه بر چالش‌های دشوار سازمانی و

[1] Organizational Undermining
[2] Hamza
[3] Duffy et al
[4] Mathisen et al
[5] Crossley
[6] Eissa & Wyland
[7] Adaptive Leadership
[8] Boylan

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

ایجاد شرایط پیشرفت برای آن‌ها است (هیفتز و لاری[1]، ۲۰۰۹). رهبران انطباقی درگیر فعالیت‌هایی می‌شوند که دیگران را بسیج می‌کند، آن‌ها را بر می‌انگیزاند، سازماندهی و جهت‌دهی می‌کند و توجه آن‌ها را معطوف به آنچه که باید می‌نمایند (هیفتز و همکاران[2]، ۲۰۰۹). رهبری انطباقی، کمک به دیگران در راستای شناسایی و ایجاد تغییرات لازم در ارزش‌های‌شان است. هدف رهبری انطباقی، تشویق افراد به تغییر و یادگیری روش‌های جدید زندگی است تا بتوانند به شکلی مؤثر با چالش‌ها روبه‌رو شوند و در نتیجه، حاصل این فرایند، رشد آن‌ها باشد (سدرکست[3]، ۲۰۲۲). پویایی‌های محیط که نتایجی مانند از دست دادن ارزش‌های اخلاقی و یا افزایش آگاهی نیروی کار از دانش رفتار سازمانی را با خود به همراه داشته است، سازمان‌های آموزشی را در موقعیتی قرار داده است که نیاز فزاینده‌ای به حفظ مشروعیت اخلاقی خود، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد با ذینفعان خود و بهره‌بردن از سرمایه‌های ذاتی یک رهبر را کاملاً دریافته‌اند (یئو[4]، ۲۰۲۱).

سبک رهبری که با این تغییرات پویا، همراهی لازم را دارد، سبک رهبری انطباقی است، رویکردی که اذعان می‌کند یک رهبر برای رهبر بودن لازم نیست در خط مقدم بایستد (پالم و لیلاج[5]، ۲۰۲۱). با استفاده از این مدل رهبری، نقش سنتی رهبر از مفهوم سنتی هدایت و محافظت از زیردستان به نقشی مبدل می‌شود که فرایند تغییر را با اعضای تیم در چالش‌ها و عدم قطعیت‌ها هماهنگ می‌کند و فرهنگ و ساختاری را ایجاد می‌کند که انطباق با شرایط را تسهیل می‌کند (وانگ و چان[6]، ۲۰۱۸). این در حالی است که نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که برخی از مدارس توسط افرادی مدیریت می‌شوند که کمتر مهارت‌های انطباقی را دارا هستند و تغییرات ناگهانی در محیط بین‌المللی، اغلب عملکرد مدرسه را در مقایسه با آنچه که در سطح جهانی می‌گذرد کاهش می‌دهد (خان[7]، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر مطالعات انجام شده در آموزش و پرورش نشان می‌دهد وجود متغیر بدبینی سازمانی[8] نیز تأثیر منفی بر رفتارهای سایشی معلمان داشته است (حق‌گویان و همکاران، ۱۳۹۷) و رهبری با جهت‌گیری مثبت نیز میزان بدبینی سازمانی آن‌ها را کاهش می‌دهد (ظهورپرونده و

[1] Heifetz & Laurie
[2] Heifetz et al
[3] Cederquist
[4] Yeo
[5] Palm & Lilaj
[6] Wong & Chan
[7] Khan
[8] Organizational Cynicism

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

شکراللهی،۱۳۹۷؛ کرال[1]، ۲۰۲۳). بدبینی، جنبشی فلسفی است که در دوران یونان باستان ظهور کرد و تاریخچهٔ آن به قرن چهار پیش از میلاد بر می‌گردد. بدبینی در ادبیات مدیریت و سازمان‌های آموزشی از دههٔ ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته است و به عنوان یک نگرش منفی در نظر گرفته شده است که دارای مؤلفه‌های عاطفی، رفتاری و شناختی است و می‌تواند منجر به اقداماتی علیه سازمان توسط افراد شود (لونت و کسر[2]، ٢٠١٦). هنگامی که معلمان در مدارس، حس بدبینی را تجربه کنند، در فعالیت‌های مدرسه حضور پیدا نمی‌کنند و باور دارند کارها و تلاش‌شان نادیده گرفته می‌شود؛ در نتیجه کارایی آن‌ها و کارایی مدرسه در مجموع کاهش پیدا می‌کند و این وظیفهٔ مدیر مدرسه است که با ایجاد جوی مثبت، مانع از شکل‌گیری بدبینی شود. زیرا هنگامی که نیروی کار، ادراکی از حمایت و صداقت در سازمان نداشته باشند، احساسات منفی، بدبینی، منفی‌گرایی، طعنه زدن و رفتارهای آسیب‌زا از آن‌ها سر می‌زند (آکین[3]، ۲۰۱۵). بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال آن است که نقش بدبینی سازمانی را به عنوان متغیر میانجی در رابطهٔ بین رهبری انطباقی و سایش اجتماعی مورد مطالعه قرار دهد.

در همین راستا، نتایج مطالعات در سازمان‌های آموزشی نشان می‌دهد که ادراک ناامنی شغلی[4] نیز می‌تواند باعث رفتارهای غیراخلاقی و فرسایشی شود (نجفی‌پور و همکاران، ١٤٠١) و سبک‌های رهبری با جهت‌گیری مثبت در سازمان‌های آموزشی می‌تواند میزان ادراک ناامنی شغلی را کاهش دهد. کلاک و آلتینکورت[5](۲۰۲۲) برای ناامنی شغلی در معلمان دو زمینه را در نظر گرفته‌اند: ناامنی شغلی آشکار[6] و ناامنی شغلی پنهان[7]. ناامنی شغلی آشکار ادراک شده توسط معلمان، خطراتی است که معلمان برای تداوم شغل خود درک می‌کنند. این خطرات موجود، خطرات مربوط به آینده و آسیب‌پذیری در برابر این خطرات را در بر می‌گیرد. منظور از خطرات، برداشت ذهنی معلمان از مواردی مانند شکایات دروغین والدین و یا تغییر شکل ادارهٔ مدرسه است و آسیب‌پذیری در برابر خطرات به این ادراک ذهنی آن‌ها اشاره دارد که در صورت مواجهه با این خطرات، به اندازهٔ کافی حمایت نخواهند شد. ناامنی شغلی پنهان به اضطراب و ناتوانی معلمان به از دست دادن احتمالی برخی از جنبه‌های شغلی‌شان که برای آن‌ها دارای اهمیت است اشاره دارد، مانند اعتبار و استقلال. مدیران مدارس عصر حاضر باید به منظور ادارهٔ مدرسه،

[1] Kiral
[2] Levent & Keser
[3] Akin
[4] Job Insecurity
[5] Colak & Altinkurt
[6] Explicit Job Insecurity
[7] Implicit Job Insecurity

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

رفتارهای مثبت رهبری را مورد نظر خود قرار دهند، انتظارات معلمان را با همدلی گوش دهند، برای تحقق نیازها و اهداف آن‌ها تلاش نمایند، به آن‌ها کمک کنند در مسیر خودشکوفایی حرکت کنند تا در نتیجه، معلمان ادراک ناامنی شغلی ننمایند (ژو تو[1]، ۲۰۱۹). زیرا ادراک امنیت شغلی باعث می‌شود که وابستگی معلمان به شغل و محل کارشان افزایش یابد و به ارزش‌های آموزش و پرورش توجه بیشتری داشته باشند و بر عکس، ادراک ناامنی شغلی باعث بروز رفتارهای غیراخلاقی از سوی آن‌ها می‌شود (نجفی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال آن است که نقش میانجی امنیت شغلی را در تأثیر رهبری انطباقی بر کاهش سایش اجتماعی مورد مطالعه قرار دهد.

باوجود ایجاد سیاست‌های مختلف در سازمان‌های آموزشی، معلمان به طور مداوم در حال دست و پنجه نرم کردن با چالش‌های متعددی هستند. به منظور کاهش اثرات منفی این چالش‌ها، مدارس باید اقداماتی را در دستور کار خود قرار دهند که باعث شوند معلمان توانایی انطباق و سازگاری را با تغییرات مدام اجتماعی به دست آورند و به مهارت‌های لازم برای فائق آمدن بر چالش‌های متعدد، مجهز شوند. به نظر می‌رسد رهبری انطباقی می‌تواند در این مسیر کارگشای مدیران مدارس باشد (سومیاتی و همکاران[2]، ۲۰۲۴). به همین منظور، پژوهش حاضر با تأکید بر نقش رهبری انطباقی در مدارس که در سال‌های اخیر در محیط‌های آموزشی مورد توجه قرار گرفته است و در کشور ما چندان به آن پرداخته نشده است، به دنبال آن است تا تأثیر آن را بر رفتارهای سایشی معلمان که هزینه‌های زیادی را برای سازمان‌های آموزشی در پی دارد (ولی‌پور و همکاران، ۱۴۰۲) با نقش واسطه‌ای بدبینی سازمانی (ولی‌پور و همکاران، ۱۴۰۲) و ادراک ناامنی شغلی (کلاک و آلتینکورت، ۲۰۲۴) که آن‌ها نیز هزینه‌هایی را بر سازمان‌های آموزشی تحمیل می‌کنند، مورد مطالعه قرار دهد.

پیشینهٔ پژوهشی

ولی‌پور و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان«تأثیر بهزیستی معنوی بر سایش اجتماعی معلمان با میانجیگری بدبینی سازمانی»، انجام دادند. نوع تحقیق، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود. جامعهٔ‌آماری شامل ۵۸۰ نفر از معلمان دورهٔ متوسطهٔ دوم شهرستان بجنورد بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۳۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که بهزیستی معنوی بر سایش اجتماعی و بدبینی سازمانی معلمان، تأثیر منفی و معنادار

[1] Xu & Tu
[2] Sumiati et al

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

دارد و تأثیر بدبینی سازمانی بر سایش اجتماعی معلمان، مثبت و معنادار بود. همچنین نقش میانجی بدبینی سازمانی در تأثیر بهزیستی معنوی بر سایش اجتماعی معلمان، تأیید شد.

طاهرپور و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «تحلیل رابطهٔ بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی با تأکید بر نقش میانجی وفاداری سازمانی (مورد مطالعه: معلمان دورهٔ متوسطه)»، انجام دادند. نوع تحقیق، توصیفی–همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود که با استفاده از پرسشنامه روی ۲۲۳ معلم انجام شد. نتایج نشان داد اثر رهبری اصیل بر وفاداری سازمانی، مثبت و معنادار و بر سایش اجتماعی، منفی و معنادار بود. همچنین به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل از طریق افزایش وفاداری سازمانی به کاهش رفتارهای سایشی معلمان کمک کرده است.

نجفی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود باعنوان« نقش عدم امنیت شغلی و فرسودگی شغلی در پیش‌بینی رفتارهای غیر اخلاقی در مدارس (مورد مطالعه: کارکنان و معلمان زنجان)»،به بررسی نقش عدم امنیت وفرسوگی شغلی در پیش‌بینی رفتارهای غیر اخلاقی در مدارس زنجان پرداختند. جامعهٔ آماری شامل کلیهٔ معلمان ابتدایی و کارکنان مدارس شهرستان زنجان بودند که از طریق جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ضرایب همبستگی نشان داد بین عدم امنیت شغلی، فرسودگی شغلی و رفتارهای غیر اخلاقی، رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد. نتیجهٔ کلی بیانگر این بود که ناامنی شغلی و فرسودگی شغلی منجر به شیوع رفتارهای غیر اخلاقی در معلمان و کارکنان می‌شود.

ظهورپرونده و شکراللهی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «رابطهٔ رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش»، به بررسی رابطهٔ رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی در آموزش و پرورش پرداختند. نوع تحقیق، توصیفی–همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود. جامعهٔ آماری شامل کلیهٔ کارکنان آموزش و پرورش شهرستان بن چهارمحال و بختیاری بودند که از طریق جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که رفتار رهبری مدیران و ابعاد آن شامل رهبری حمایتی و آمرانه با بدبینی سازمانی، رابطهٔ منفی و معنادار و با عدالت سازمانی، رابطهٔ مثبت و معناداری داشتند. ابعاد عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، تعاملی و رویه‌ای، ارتباط منفی و معناداری با بدبینی سازمانی داشتند. همچنین هر سه مؤلفهٔ عدالت سازمانی، نقش تعدیل‌گر معناداری در رابطهٔ بین رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی ایفا کردند.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

اکتاویانی و همکاران[1] (۲۰۲۵)، در یک مرور سیستماتیک به بررسی کاربست رهبری انطباقی توسط مدیران مدارس در عصر جهانی شدن و تکنولوژی پرداختند. مرور سیستماتیک در قالب تحلیل تماتیک، فراترکیب و تلفیق داده‌های تجربی انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مقالات مجلات، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های تحقیقی و کتب چاپ شده در پنج سال اخیر در پایگاه‌های استنادی گوگل اسکولار[2]، اسکوپوس[3]، ساینس‌دایرکت[4] و پروکوئست[5] بود. نتایج بیانگر این بود که استفاده مدیران مدارس از راهبردهای رهبری انطباقی می‌تواند پاسخگوی چالش‌های تکنولوژیک عصر حاضر باشد و باعث ارتقاء فرهنگ همکاری در مدارس شود.

ییلماز و گوموسیلی[6](۲۰۲٤) به مطالعهٔ رابطهٔ سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس و میزان بدبینی معلمان پرداختند. جامعهٔآماری شامل معلمان ابتدایی شاغل در مدارس استانبول بودند که ۲۸۸ نفر از آن‌ها از طریق نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد میانگین وضعیت سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس و میزان بدبینی معلمان در سطح متوسطی قرار داشت. همچنین نتایج نشان داد بین سبک تلفیقی و سبک سازشگری مدیریت تعارض و بدبینی معلمان، رابطهٔ منفی و معنادار و بین سبک رهبری سلطه‌جویانه و بدبینی معلمان، رابطهٔ مثبت و معنادار وجود دارد.

سومیاتی و همکاران (۲۰۲٤) به بررسی تأثیر رهبری انطباقی بر عملکرد معلمان از طریق ایجاد فرهنگ همکاری پرداختند. طرح پژوهش، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود. ٤۲۵ معلم از مدارس ابتدایی دولتی در جاوای[7] اندونزی به عنوان نمونهٔ پژوهش انتخاب شدند. نتایج نشان داد رهبری انطباقی بر عملکرد معلمان، تأثیر مثبت و معنادار و فرهنگ همکاری بر عملکرد معلمان، تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین رهبری انطباقی از طریق ایجاد فرهنگ مشارکتی و ایجاد همکاری بین معلمان، باعث ارتقاء عملکرد آن‌ها می‌شود.

کلاک و آلتینکورت (۲۰۲۲) در پژوهشی به مطالعهٔ ادراکات معلمان از ناامنی شغلی پرداختند. طرح پژوهش، توصیفی-پیمایشی بر اساس نظرسنجی از ٤۳۲ معلم شاغل در مدارس استان‌های ماگلا و ماردین[8] ترکیه بود. نتایج نشان داد که میانگین ادراکات معلمان از ناامنی شغلی، در سطح

---

1. Oktaviani et al
2. Google Scholar
3. Scopus
4. ScienceDirect
5. ProQuest
6 Yilmaz & Gumuseli
7 Java
8 Mugla & Mardin

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

متوسط قرار داشت. آن‌ها دریافتند مواردی مانند استقلال بیشتر معلمان در فرایند تدریس و افزایش مزایای شغل معلمی باعث کاهش میزان ادراک ناامنی شغلی آن‌ها می‌شود و به رهبران مدارس پیشنهاد کردند که نگرش‌ها و رفتارهای سازنده را جایگزین رفتارهای تهدیدآمیز و سلطه‌جویانه نمایند، فضایی باز در مدرسه ایجاد کنند و میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها را ارتقا دهند.

ژو و تو (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اثربخشی کالج‌های چینی با نقش تعدیل‌گری ادراک ناامنی شغلی پرداختند. طرح پژوهش، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود. ٤٤۱ نفر از مدرسان پنج دانشگاه خصوصی در استان هانا[1] چین از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد رهبری مثبت‌گرا بر اثربخشی کالج‌های چینی، تأثیر مثبت و معنادار و ادراک ناامنی شغلی بر اثربخشی کالج‌های چینی، تأثیر منفی و معنادار دارد و نقش تعدیلگر ناامنی شغلی تأیید شد. رفتارهای مثبت رهبر باعث کاهش ادراک ناامنی شغلی از سوی مدرسان و افزایش اثربخشی مدارس می‌شود.

گوبوز و دد[2] (۲۰۱۸) به مطالعهٔ تأثیر ادراک ناامنی شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بین معلمان مدارس متوسطه پرداختند. جامعهٔ آماری شامل معلمان شاغل در مدارس متوسطه دولتی و خصوصی استانبول ترکیه بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۰۰۸ نفر از ۳٦ ناحیه به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که ادراک ناامنی شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان، تأثیر منفی و معنادار دارد و هر چه ادراک ناامنی شغلی از سوی معلمان بالاتر رود، تمایل آن‌ها به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش پیدا می‌کند.

بررسی پیشینهٔ تجربی پژوهش، نشان می‌دهد که تاکنون نقش تعاملی و همزمان بدبینی سازمانی، ادراک از ناامنی شغلی، رهبری انطباقی ادراک شده و سایش اجتماعی در جامعهٔ معلمان مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین، با توجه به خلاء پژوهش‌های داخلی و خارجی در این زمینه، رسالت این پژوهش، بررسی و تبیین نقش تعاملی بدبینی سازمانی و ادراک از ناامنی شغلی در تأثیر رهبری انطباقی ادراک شده بر سایش اجتماعی معلمان شهر کاشان است. انجام این پژوهش در بین معلمان شهر کاشان اهمیت زیادی دارد؛ در واقع با توجه به اهمیت کارکردی و تأثیر بکارگیری سبک و الگوی رهبری انطباقی در کاهش سایش اجتماعی معلمان و اثرات میانجی که بدبینی سازمانی و ادراک ناامنی شغلی می‌تواند در رابطهٔ بین آن‌ها ایفا کند، می‌توان با اندازه‌گیری و تعیین میزان این رابطه، به اتخاذ رهبری مناسب مانند رهبری انطباقی در جهت

[1] Hana Province
[2] . Gürbüz, & Dede

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

کاهش بدبینی سازمانی، سایش اجتماعی و ادراک ناامنی شغلی اقدام کرد. این پژوهش ممکن است به بهبود سایر متغیرهای سازمانی و آموزشی نیز کمک کند و ابزار مؤثری برای کاهش یک سری متغیرها و سازه‌های منفی و بهبود یک سری متغیرها و سازه‌های مثبت در شهر کاشان و بین معلمان باشد.

چارچوب نظری

سایش اجتماعی، اصطلاحی است که نخستین بار توسط وینوکور و ون‌راین[1](۱۹۹۳) ارائه شد. آن‌ها سایش اجتماعی را در سه حیطه در نظر گرفته‌اند: احساسات منفی مانند خشم، ارزشیابی‌های منفی از نگرش و فعالیت‌های فرد مورد سایش و اقدامات منفی که مانع از تحقق اهداف فرد می‌شود (وینوکور و همکاران[2]، ۱۹۹٦). در کنار تلاش‌های وینوکور و همکاران (۱۹۹٦) که مفهوم سایش اجتماعی را بیشتر از بعد روانشناختی مورد کنکاش قرار دادند، دافی و همکاران[3](۲۰۰۲) این مفهوم را در زندگی سازمانی مورد توجه قرار دادند. بر اساس نظریهٔ شناخت اجتماعی، سایش اجتماعی، رفتارهای منفی را با خود به همراه دارد، زیرا یادگیری بر اساس عوامل شخصیتی، رخدادهای محیطی و رفتار رخ می‌دهد و سایش اجتماعی بر روابط اجتماعی افراد تأثیرگذار است و همین امر باعث کاهش موفقیت می‌شود (دافی و همکاران، ۲۰۱۲).

سایش اجتماعی به رفتارهای عمدی و مداوم نیروی کار اشاره دارد که مانع از ایجاد روابط مثبت می‌شود (دافی و همکاران، ۲۰۰۲). وجود روابط سالم و حمایتگر افراد با همکاران‌شان، منبعی است از شادی و موفقیت برای سازمان. از دیدگاه سازمانی، روابط بین فردی افراد، کارایی و اثربخشی را برای سازمان به همراه می‌آورد و ناتوانی افراد در برقراری روابط مثبت با دیگران، کاهش عملکرد سازمانی را منجر می‌شود (یانگ و یون[4]، ۲۰۲۲). از این‌رو سایش اجتماعی را می‌توان به نوعی سوء استفاده از روابط بین فردی دانست (کیم و وینسنفیلد[5]، ۲۰۱۷). سایش اجتماعی باعث رفتارهایی در روابط بین فردی می‌شود که به سرمایهٔ اجتماعی سازمان آسیب می‌رساند (کیوز و همکاران[6]، ۲۰۱۷). برای سایش اجتماعی، ابعادی نیز در نظر گرفته شده است. این ابعاد عبارتند از: سایش اجتماعی مستقیم، سایش اجتماعی کلامی، سایش اجتماعی فیزیکی و سایش اجتماعی غیر فیزیکی. از نشانه‌های سایش اجتماعی مستقیم می‌توان به سد کردن راه ارتباطات مثبت، تحقیر کردن دیگران و عدم حمایت از آن‌ها در شرایط بحرانی را نام برد. از

[1] Vinokur & Van Ryn
[2] Vinokur et al
[3] Duffey et al
[4] Jung & Yoon
[5] Kim & Wiesenfield
[6] Keeves et al

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

مصادیق سایش اجتماعی کلامی، بدگویی کردن از دیگران و از شواهد سایش اجتماعی فیزیکی، ضربه زدن به دیگران به هر طریقی است. سایش اجتماعی غیرکلامی نیز می‌تواند با حرکات نادرست اعضای صورت بروز پیدا کند (رینالدز[1]، ۲۰۰۹).

تحقیقات نشان می‌دهد با وجود رهبری انطباقی و بکارگیری آن در سازمان می‌توان از بروز پدیده‌هایی مانند سایش اجتماعی در بین زیردستان و پیروان جلوگیری کرد (سدرکست، ۲۰۲۲؛ اسکارپلینی و همکاران[2]، ۲۰۲۰؛ لنون و همکاران[3]، ۲۰۲۲). از نظر مفهومی، رهبری انطباقی، چهار چشم‌انداز و دیدگاه مختلف را شامل می‌شود: دیدگاه سیستمی، بیولوژیکی، خدمات‌محور و روان‌درمانی.

نخست، رهبری انطباقی دیدگاهی سیستمی دارد؛ زیرا بر این فرض استوار است که بسیاری از مشکلات افراد ناشی از تعاملات پیچیدهٔ سیستم‌ها است. مشکلات پیچیده، چندوجهی و پویا که تغییر شکل می‌دهند، در شبکه‌ای از روابط با دیگران بروز می‌یابند. دیدگاه بیولوژیکی به این نکته اشاره دارد که افراد در نتیجهٔ سازگاری و انطباق با شرایط داخلی و محیط بیرونی، رشد و پیشرفت می‌کنند. در واقع، توانایی سازگاری به افراد اجازه می‌دهد تا در شرایط جدید، پیشرفت کنند. سومین دیدگاه از گرایش به خدمت رهبر انطباقی صحبت می‌کند. او همانند یک پزشک از تخصص خود در یافتن مشکلات دیگران و کمک به آن‌ها در رفع آن استفاده می‌کند. چشم‌انداز روان‌درمانی نیز به توضیح چگونگی فرایند انطباق افراد می‌پردازد (بیگادیک و همکاران[4]، ۲۰۲۲). رهبری انطباقی این فرصت را برای رهبر فراهم می‌کند تا در میان پیروان خود باشد و برای دیدن آن‌ها نیازی به نگاه کردن به پشت سر خود نداشته باشد. به جای آن، آن‌ها عضوی از تیم هستند و در مواقع لزوم، راهنمایی لازم را ارائه می‌دهند. در واقع، این سبک رهبری به تیم و رهبر، فرصت تجربهٔ پیوندی متفاوت را می‌دهد. در این رویکرد، رهبری با موقعیتی که فردی خاص آن را بر عهده می‌گیرد شناسایی نمی‌شود؛ بلکه با انجام کار و چگونگی انجام کار توسط افراد به بهترین شکل مورد شناسایی قرار می‌گیرد (نورث‌هوس[5]، ۲۰۱۹). فراتر از آن، رهبر انطباقی در کمکی که به دیگران برای رشد و تغییر می‌نماید، شناخته می‌شود و برخلاف بسیاری دیگر از رویکردهای رهبری، بیشتر یک فرایند است تا خصوصیات و رفتار رهبر.

---

[1] Reanaldes
[2] Scarpellini et al
[3] Lennon et al
[4] Biggadike et al
[5] Northouse

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد با وجود رهبری انطباقی و بکارگیری آن در سازمان می‌توان از بروز پدیده‌های دیگری مانند بدبینی سازمانی در سازمان جلوگیری کرد (کرال، ۲۰۲۳). زیرا قرن ۲۱، با تغییرات فزاینده و چالش‌های پیچیده برای سیستم‌های آموزشی شناخته می‌شود و در این میان مدیران مدارس، نقش کلیدی را در انطباق با این چالش‌ها ایفاء می‌نمایند و مهارت‌های رهبری انطباقی می‌تواند به آن‌ها در این مسیر کمک رساند (اوزن و یاووز[1]، ۲۰۲٤). بدبینی یک عکس‌العمل پیچیدهٔ شناختی، عاطفی و رفتاری علیه سازمان‌ها است (استینمولر[2]، ۲۰۱٤). بدبینی یک فرد نسبت به سازمانی که در آن خدمت می‌کند، باور به این است که در سازمان صداقت وجود ندارد و این امر باعث می‌شود فرد رفتارهای منفی نسبت به سازمان از خود بروز دهد (دین و همکاران[3]، ۱۹۹۸). با مطالعهٔ مبانی نظری بدبینی سازمانی، این نتیجه حاصل می‌شود که این پدیده مبتنی بر چندین نظریه است. یکی از نخستین نظریه‌ها در این باب، نظریهٔ انتظار[4] وروم (۱۹٦٤) است. طبق این نظریه، فرد باید به این باور برسد که در نتیجهٔ تلاش‌هایش، به موفقیت و پاداش‌هایی از سوی سازمان نائل خواهد آمد که برای او ارزشمند است و در صورت عدم پاسخگویی به این انتظار، در فرد نگرش منفی شکل خواهد گرفت (کرال، ۲۰۲۳).

دومین تئوری، تئوری اسناد[5] است که عنوان می‌کند موفقیت و یا شکست یک فرد به عوامل مختلفی مانند تلاش، شانس و سختی شغل بستگی دارد. رویدادهای نامطلوب در سازمان باعث می‌شود فرد به آنچه که می‌خواهد نرسد و نگرش منفی نسبت به سازمان پیدا کند (جیمز[6]، ۲۰۰۵). نظریهٔ بعدی، نظریهٔ تغییر اجتماعی[7] بلاو (۱۹٦٤) است که عنوان می‌کند هنگامی رابطهٔ نیروی کار و سازمان استحکام می‌یابد که حمایت متقابل وجود داشته باشد. در واقع زمانی که افراد وارد سازمانی می‌شوند، یک توافق اجتماعی متقابل شکل می‌گیرد که هر دو طرف باید به اهداف یکدیگر احترام بگذارند و تخطی از آن این توافق را بر هم می‌زند و می‌تواند در نیروی کار نگرش منفی ایجاد نماید (بالدوین[8]، ۱۹۷۸). عدم ادراک حمایت از سوی سازمان، ادراک بی‌عدالتی در سازمان، چگونگی استفاده از قدرت توسط مدیران بر روی شکل‌گیری بدبینی سازمانی تأثیرگذار می‌باشند (تویتوک و اوکار[9]، ۲۰۱۸).

---

[1] Ozen & Yavuz
[2] Steinmuller
[3] Dean et al
[4] Expectancy Theory
[5] Attribution Theory
[6] James
[7] Social Change Theory
[8] Baldwin
[9] Toytok & Ucar

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

چهار رویکرد مختلف نیز در زمینهٔ بدبینی سازمانی شناسایی شده‌اند. الف) رویکرد سازمان‌محور: بدبینی را حاصل رویه‌ها، فرایندها و مدیریت سازمان به صورت کلی می‌داند. ب) رویکرد شخصیت/خصیصه‌محور: بدبینی را به عنوان یک گرایش و خصیصه در فرد در نظر می‌گیرد (النویمی[1]، ۲۰۱۰). ج) رویکرد حرفه/ شغل‌محور: در نتیجهٔ ابهامات نقش و تعارضات مرتبط ایجاد می‌شود. د) رویکرد تغییر سازمانی: بدبینی را نگرش منفی نسبت به تغییرات در سازمان در نظر می‌گیرد (کیان و دنیل[2]، ۲۰۰۸). مطالعات انجام شده در آموزش و پرورش نشان می‌دهد، وجود متغیر بدبینی سازمانی باعث گسترش رفتارهای سایشی معلمان شده است (حق‌گویان و همکاران، ۱۳۹۷) و رهبران سازمان با بکارگیری الگوهای رهبری مناسب و جهت‌گیری مثبت می‌توانند میزان بدبینی سازمانی آن‌ها را کاهش دهند (ظهورپرونده و شکراللهی،۱۳۹۷؛ کرال[3]، ۲۰۲۳) و از تأثیرگذاری بدبینی سازمانی بر گسترش سایش اجتماعی جلوگیری کنند.

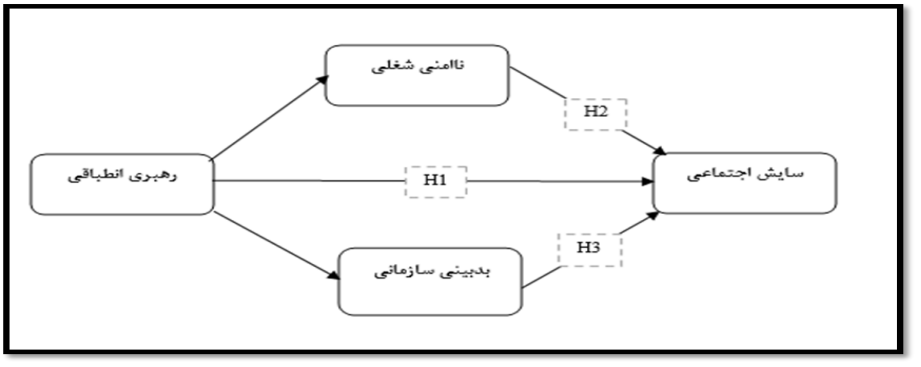
همچنین ادراک ناامنی شغلی نیز باعث ایجاد سایش اجتماعی می‌گردد (کلاک و آلتینکورت، ۲۰۲٤). هنگامی که زندگی کاری حرفه‌ای در جوامع با عدم قطعیت و ریسک‌پذیری بالا مورد کنکاش قرار می‌گیرد، مهم‌ترین عدم قطعیتی که نیروی کار با آن روبه‌رو می‌شود، این مسأله است که به کار خود ادامه خواهد داد یا نه و آیا در آینده به موقعیت شغلی او نیاز خواهد بود یا خیر. این پدیده با عنوان ناامنی شغلی شناخته می‌شود (دی‌وایت[4]، ۲۰۰۵). گرین هالگ و روزنبلات[5](۱۹۸٤) برای نخستین بار، ناامنی شغلی را این چنین تعریف نمودند: ادراک ناتوانی در تداوم مطلوب یک موقعیت شغلی که تهدیدآمیز به نظر می‌آید. محققان بعد از آن‌ها ناامنی شغلی را در دو بعد در نظر گرفتند: ناامنی شغلی کمی[6] و ناامنی شغلی کیفی[7]. در ناامنی شغلی کیفی، فرد تهدیدهایی را در مورد شرایط وخیم کاری، نبود فرصت‌های شغلی برای رشد و کاهش دستمزد ادراک می‌کند، در صورتی که در ناامنی شغلی کمی، فرد نگران این است که کار خود را ادامه خواهد داد یا خیر (دی‌وایت، ۲۰۰۵). ژو و تو (۲۰۱۹) معتقدند که ناامنی شغلی میزان تهدید ادراک شدهٔ نیروی کار پیرامون ثبات شغلی و توسعهٔ مسیر حرفه‌ای شغلی خود است که می‌تواند منبع اصلی استرس شغلی برای فرد باشد و تأثیرات مخرب بر سلامت روان و رفتار او داشته باشد

[1] Alnuaimi
[2] Qian & Daniels
[3] Kiral
[4] Dewitte
[5] Greenhalgh & Rosenblatt
[6] Quantitative Job Insecurity
[7] Qualitative Job Insecurity

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

(ژائو و لیانگ[1]، ۲۰۱۵). در آموزش و پرورش برخی احساس ناامنی شغلی را اضطراب از دست دادن شغل از سوی معلمان می‌دانند و ناامنی شغلی ادراک شده معلمان باعث تأثیر منفی بر انجام وظایف‌شان و نیز کاهش مشارکت آن‌ها در سایر فعالیت‌ها می‌شود (گوربوز و دد، ۲۰۱۸).

با توجه به چارچوب نظری پژوهش و تشریح متغیرها، در پژوهش حاضر، رهبری انطباقی بر اساس نظریه (گای[2]، ۲۰۱۶) در قالب شش مؤلفه درک موقعیت و پیچیدگی، توانایی تشخیص چالش‌ها، مهار بحران و پریشانی، حفظ توجه، توانمندسازی افراد برای حل مسائل و شنیدن نظرات افراد، در نظر گرفته شده است. سایش اجتماعی بر اساس نظریهٔ دافی و همکاران[3] (۲۰۰۲) در دو مؤلفهٔ سایش توسط مدیر (سرپرست) و سایش توسط همکار بررسی شده است. سایش اجتماعی توسط مدیر عبارت است از همهٔ رفتارهای مخرب که در طول زمان از پرسنل صادر می‌شود و سبب تضعیف قابلیت‌های زیردستان مورد سایش می‌شود. سایش اجتماعی توسط همکار، عبارت است از همهٔ رفتارهای مخرب که در طول زمان از کارکنان صادر می‌گردد و سبب تضعیف قابلیت‌های همکار مورد سایش می‌گردد (خائف الهی و علی‌پور، ۱۳۸۹). ادراک از ناامنی شغلی بر اساس نظریهٔ پینار و همکاران[4] (۲۰۱۳) در دو مؤلفهٔ عدم امنیت شناختی و عدم امنیت احساسی و بدبینی سازمانی بر اساس نظریه (کالاگان[5]، ۲۰۰۹) در سه مؤلفهٔ عاطفی، شناختی و رفتاری بررسی شده است. نمودار۱، معرف الگوی مفهومی پژوهش است.



نمودارشمارهٔ یک–الگوی مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی، فرضیات پژوهش به صورت زیر ارائه شد:

[1] Zhao & Liang
[2] Guy
[3] Duffy et al
[4] Pienaar et al
[5] Kalağan

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

-بین رهبری انطباقی ادراک شده توسط معلمان و سایش اجتماعی رابطه وجود دارد.

-نقش میانجی ادراک ناامنی شغلی در رابطهٔ بین رهبری انطباقی ادراک شده توسط معلمان و سایش اجتماعی، معنادار است.

-نقش میانجی بدبینی سازمانی در رابطهٔ بین رهبری انطباقی ادراک شده توسط معلمان و سایش اجتماعی، معنادار است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی بود. جامعهٔ آماری پژوهش، شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۳٦۸ نفراست که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۳٥٤ نفر بدست آمد. حجم نمونه برآورد شده، ۳٥٤ معلم بود که حدود ۳۳٥ پرسشنامهٔ سالم و کامل برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۰/۹٥). بر این اساس، تحلیل‌های آماری روی ۳۳٥ معلم انجام شد. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه الف) رهبری انطباقی (گای، ۲۰۱٦) با ۳۰ گویه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم-کاملاً مخالفم) و شش مؤلفهٔ درک موقعیت و پیچیدگی، تشخیص چالش‌ها، مهار بحران، حفظ توجه، توانمندسازی افراد و شنیدن نظرات افراد، ب) سایش اجتماعی دافی و همکاران (۲۰۰۲) با ۱٤ گویه بر حسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد-خیلی کم) در دو مؤلفه سایش توسط مدیر (سرپرست) و سایش توسط همکار، ج) ادراک از ناامنی شغلی پینار و همکاران (۲۰۱۳) با هشت سؤال و دو مؤلفهٔ عدم امنیت شناختی و عدم امنیت احساسی و بر اساس طیف لیکرت (کاملاً موافقم-کاملاً مخالفم) و د) بدبینی سازمانی (کالاگان، ۲۰۰۹) با ۱۳ گویه در سه مؤلفه عاطفی، شناختی و رفتاری در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم-کاملاً مخالفم) بود. روایی پرسشنامه‌ها به صورت سازه، همگرا و واگرا تأیید شد.

جدول شمارهٔ یک- نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

متغیرها	بار عاملی	نتایج	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	نتایج
رهبری انطباقی	۰/۰-۷٥/۹۱	تأیید	۰/۹۱	۰/۹٥	۰/۷۰	تأیید
سایش اجتماعی	۰/۰-۹٥/٥۷	تأیید	۰/۷۰	۰/۷٥	۰/٦۲	تأیید
بدبینی سازمانی	۰/۰-۷۷/٥۷	تأیید	۰/۷۱	۰/۷٥	۰/٥۳	تأیید
ناامنی شغلی	۰/۰-۸٦/٦۸	تأیید	۰/۷۲	۰/۷٦	۰/٦۰	تأیید

با توجه به نتایج جدول (۱)، شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند. در متغیر رهبری انطباقی،

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

مؤلفه تشخیص چالش‌ها با ۰/۹۱، در متغیر سایش اجتماعی، مؤلفه سایش با همکار ۰/۹۵، در متغیر بدبینی سازمانی، مؤلفه بدبینی عاطفی با ۰/۷۷ و در ناامنی شغلی، مؤلفه ناامنی شناختی با ۰/۸٦ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

جدول شمارهٔ دو-معیار فورنل و لانکر برای روایی واگرا

شاخص‌ها	۱	۲	۳	٤
رهبری انطباقی	۰/۸٤			
سایش اجتماعی	-۰/۲۲	۰/۷۹		
بدبینی سازمانی	-۰/۲۸	۰/۲۳	۰/۷۳	
ناامنی شغلی	-۰/۲۰	۰/۱۹	۰/۷۰	۰/۷۷

معیار فورنل و لانکر اشاره به این مسأله دارد که ریشهٔ دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد و مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیهٔ مقادیر موجود در ستون مربوطه، بزرگتر باشد. بنابراین، معیار فورنل و لانکر برای رهبری انطباقی (۰/۸٤)، سایش اجتماعی (۰/۷۹)، ناامنی شغلی (۰/۷۷) و بدبینی سازمانی (۰/۷۳) به دست آمد که از کلیهٔ مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر است و نشان‌دهندهٔ آن است که در مدل پژوهش، دارای اعتبار تشخیصی مناسبی است.

پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری انطباقی (۰/۹۱)، سایش اجتماعی (۰/۷۰)، ناامنی شغلی (۰/۷۱) و بدبینی سازمانی (۰/۷۲) به دست آمد. تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) و استنباطی (تحلیل مسیر در حالت استاندارد و بوت استرپ) با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS نسخه ۲٦ و اسمارت پی‌ال‌اس[1] انجام شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان داد که ۵۲ درصد گروه نمونه (فراوانی ۱۷۵) معلمان مرد و ٤۸ درصد (فراوانی ۱٦۰) معلمان زن بودند. ۳۰ درصد (فراوانی ۱۰۱) سابقهٔ خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۳۷ درصد (فراوانی ۱۲٤)، ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۳ درصد (فراوانی ۱۱۰) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند.

جدول شمارهٔ سه- تحلیل توصیفی و آزمون نرمالیتی با استفاده از مقدار چولگی و کشیدگی

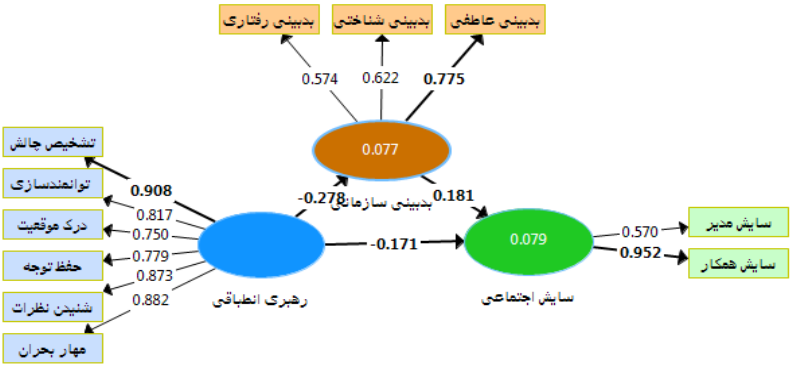
متغیر	تعداد	میانگین و انحراف‌استاندارد	نمره ملاک	چولگی	کشیدگی
رهبری انطباقی	۳۳۵	۸۱/۳۰±۱/۰	۳	۰/٤۲	۰/۸۱

[1] .smart PLS

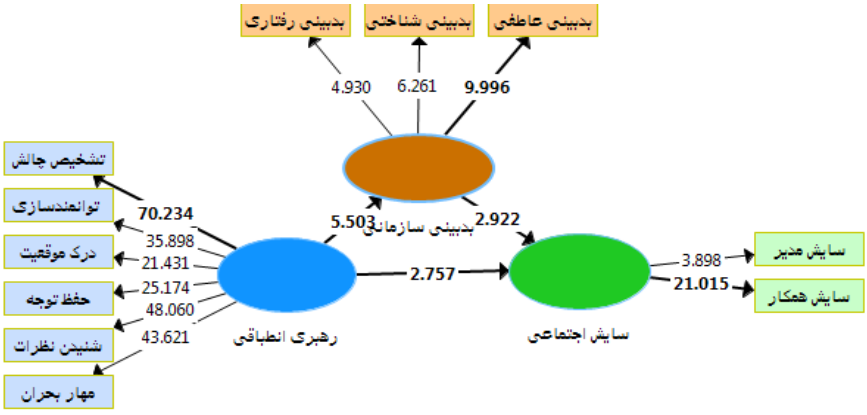
[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

سایش اجتماعی	۳۳۵	۳/۰±۷۸/۳۷	۳	-۰/۲۳	-۰/۲۷
بدبینی سازمانی	۳۳۵	۳/۰±۳۰/۳۱	۳	-۰/۳۲	۰/۰۹
ناامنی شغلی	۳۳۵	۳/۰±۳۰/۴۳	۳	۰/۰۱۶	-۰/۳۵

تحلیل توصیفی جدول (۳) نشان داد میانگین رهبری انطباقی ادراک شده توسط معلمان (۱/۰±۸۱/۳۰) پایین‌تر از حد متوسط ۳ و به نوعی در وضعیت نامطلوب است. میانگین سایش اجتماعی بین معلمان (۳/۷۸±۰/۳۷)، بدبینی سازمانی (۳/۳۰±۰/۳۱) و ناامنی شغلی (۳/۳۰±۰/۴۳) بالاتر از نمرهٔ ملاک ۳ و به نوعی در شرایط نامطلوب بود. همچنین مقدار چولگی و کشیدگی هر چهار متغیر در بازه (۲+ و ۲-) است، بنابراین، توزیع داده‌های هر چهار متغیر، نرمال است.



نمودار شمارهٔ دو- تحلیل مسیر رابطهٔ بین متغیرها (ضرایب استاندارد)



نموارشمارهٔ سه- تحلیل مسیر رابطهٔ بین متغیرها (ضرایب غیراستاندارد)

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

جدول شمارهٔ چهار- معیار ضریب تعیین و شاخص f^2

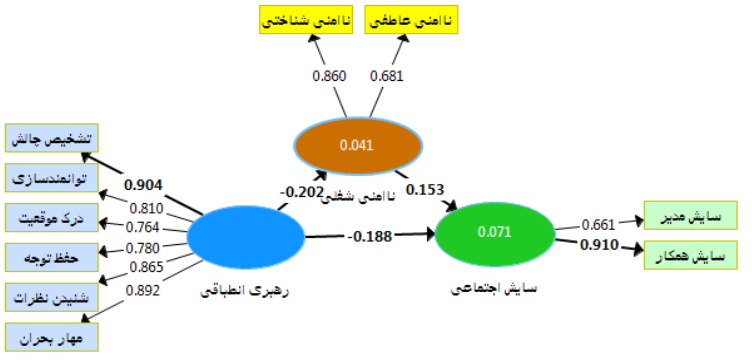
متغیر	R^2	نتیجه	f^2	نتیجه
بدبینی سازمانی	۰/۰۷۷	ضعیف	۰/۰۸٤	نسبتاً ضعیف
سایش اجتماعی	۰/۰۷۹	ضعیف	۰/۰۳	ضعیف

طبق جدول (٤)، مقدار ضریب تعیین برای متغیر بدبینی سازمانی و سایش اجتماعی، در حد ضعیف است. با توجه به مقدار f^2، شدت رابطه بین متغیرها، نیز ضعیف است.

جدول شمارهٔ پنج- ضرایب مسیر رهبری انطباقی و سایش اجتماعی از طریق بدبینی سازمانی

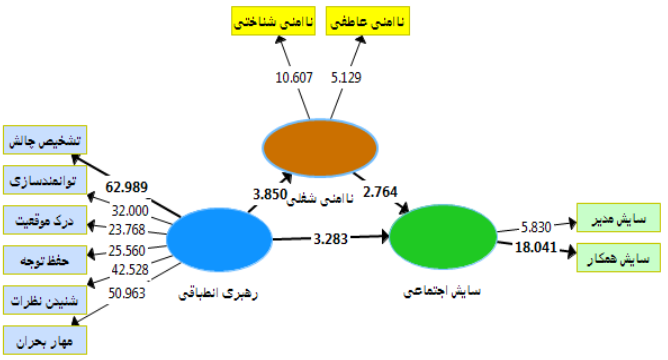
متغیر		اثر مستقیم		غیرمستقیم	
	Beta	**t**	**P**	**t**	***P***
رهبری انطباقی و سایش اجتماعی	-۰/۱۷	۲/۷۵۷	۰/۰۰۱	۲/۵۳	۰/۰۱
رهبری انطباقی و بدبینی سازمانی	-۰/۲۸	۵/۵۰۳	۰/۰۰۰	-	-
بدبینی سازمانی و سایش اجتماعی	۰/۱۸	۲/۹۲	۰/۰۰۱		

ضریب مسیر متغیرها نشان داد رهبری انطباقی با (*Beta*=-۰/۱۷) روی سایش اجتماعی و با (*Beta*=-۰/۲۸) روی بدبینی سازمانی معلمان، تأثیر منفی و معنادار دارند. همچنین بدبینی سازمانی با (*Beta*=۰/۱۸) روی سایش اجتماعی معلمان، تأثیر مثبت و معنادار دارند. ضریب مسیر متغیرها در حالت اثرات غیرمستقیم نشان داد رهبری انطباقی با (*t*=۲/۵۳) اثر معناداری بر سایش اجتماعی معلمان دارند و نقش میانجی بدبینی سازمانی در رابطهٔ بین رهبری انطباقی و سایش اجتماعی معلمان تأیید شد.



نمودار شمارهٔ چهار- تحلیل مسیر رابطهٔ بین متغیرها (ضرایب استاندارد)

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]



نمودارشمارهٔ پنج- تحلیل مسیر رابطهٔ بین متغیرها (ضرایب غیراستاندارد)

جدول شمارهٔ شش- معیار ضریب تعیین و مقدار f^2

متغیر	R^2	نتیجه	f^2	نتیجه
ناامنی شغلی	۰/۰۴۱	ضعیف	۰/۰۴۳	نسبتاً ضعیف
سایش اجتماعی	۰/۰۷۱	ضعیف	۰/۰۳۷	ضعیف

طبق جدول (٦)، مقدار ضریب تعیین و مقدار f^2، برای متغیر ناامنی شغلی و سایش اجتماعی، در حد ضعیف است.

جدول شمارهٔ هفت- ضرایب مسیر رهبری انطباقی و سایش اجتماعی از طریق ناامنی شغلی

		اثر مستقیم		غیر مستقیم	
متغیر	**Beta**	**t**	**P**	**t**	**P**
رهبری انطباقی و سایش اجتماعی	-۰/۱۹	۳/۲۸	۰/۰۰۰	۲/۰۵۹	۰/۰٤
رهبری انطباقی و ناامنی شغلی	-۰/۲۰	۳/۸۵	۰/۰۰۰	-	-
ناامنی شغلی و سایش اجتماعی	۰/۱۵	۲/۷٦	۰/۰۰۱	-	-

ضریب مسیر متغیرها نشان داد رهبری انطباقی با (*Beta*=-۰/۱۹) روی سایش اجتماعی و با (*Beta*=-۰/۲۰) روی ناامنی شغلی معلمان، تأثیر منفی و معنادار دارند. همچنین ناامنی شغلی با (*Beta*=۰/۱۵) روی سایش اجتماعی معلمان، تأثیر مثبت و معنادار دارند. ضریب مسیر متغیرها در

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

حالت اثرات غیرمستقیم نشان داد رهبری انطباقی با (*t*=۲/۰۵۹) اثر معناداری بر سایش اجتماعی معلمان دارند و نقش میانجی ناامنی شغلی در رابطهٔ بین رهبری انطباقی و سایش اجتماعی معلمان تأیید شد.

بحث و نتیجه‌گیری

مدل رهبری انطباقی در آموزش به منظور توانایی غلبه بر چالش‌هایی که نظام‌های آموزشی در عصر جهانی شدن با آن روبه‌رو هستند، ارائه شده است (اوتاری[1]، ۲۰۲۳). کاریگان و مری[2](۲۰۲۲) تأکید می‌کنند که مدیران نه تنها باید مدارس خود را در شرایط انعطاف‌پذیر و غیرقابل پیش‌بینی هدایت کنند؛ بلکه باید از انعطاف‌پذیری و آینده‌نگری لازم نیز برخوردار باشند. رهبران انطباقی به دنبال ایجاد تغییرات مثبت بدون هیچگونه تهدید و یا احساس ناامنی برای افرادی هستند که آغازگر و مسؤول آن می‌باشند، آن‌ها بیشتر بر فرایند تمرکز دارند تا افراد و از دانش تمامی ذینفعان سازمان به عنوان منبع ورودی سازمان بهره می‌برند (سومیاتی و همکاران، ۲۰۲٤). از آنجایی که نتایج تحقیقات انجام شده پیرامون اثرات رهبری انطباقی در محیط‌های آموزشی، گویای تأثیر مثبت آن بر روی معلمان می‌باشد، پژوهش حاضر نیز به دنبال مطالعهٔ تأثیر آن بر کاهش رفتارهای سایشی معلمان از طریق کاهش بدبینی سازمانی و ناامنی شغلی ادراک شده معلمان است.

نتایج حاصل از فرضیهٔ اول نشان داد بین رهبری انطباقی ادراک شده توسط معلمان و سایش اجتماعی، رابطهٔ منفی و معنادار وجود دارد و با کاهش ادراک مثبت و مطلوب معلمان از رهبری انطباقی، میزان سایش اجتماعی بین معلمان بیشتر می‌شود. پس رهبری انطباقی می‌تواند میزان رفتارهای سایشی را در معلمان کاهش دهد. این نتیجه با نتایج تحقیقات اکتاویانی (۲۰۲۵) و طاهرپور (۱٤۰۱) همراستا می‌باشد. اکتاویانی (۲۰۲۵) در پژوهش خود از لزوم به کارگیری رهبری انطباقی در محیط‌های آموزشی توسط مدیران و ایجاد فضای همکاری در راستای غلبه بر چالش‌های مدارس سخن گفته بود و طاهرپور و همکاران (۱٤۰۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رویکرد رهبری اصیل به عنوان رویکرد رهبری با جهت‌گیری مثبت می‌تواند رفتارهای سایشی معلمان را کاهش دهد. نتایج حاصل از این فرضیه را می‌توان اینگونه تبیین نمود که رهبران انطباقی در مدارس با رویکرد مثبت خود به دنبال افزایش ظرفیت معلمان و بالفعل کردن پتانسیل‌های بالقوه آن‌ها بوده‌اند، فضای همکاری ایجاد می‌کنند، نظرات معلمان را جویا می‌شوند، از آن‌ها می‌خواهند که از طریق یادگیری در مسیر رشد و تغییرات مثبت در حیطه خود قرار گیرند

[1] Utari
[2] Corrigan & Merry

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

و فرهنگ تبادل و تسهیم رویه‌های تدریس را بین معلمان ارتقا می‌دهند (کوبان و آتاسوی[1]، ۲۰۲۰). هنگامی که چنین جو مثبتی سرشار از همکاری، اعتماد و تبادل دانش بین معلمان ایجاد شود، فضایی برای رشد و پیشرفت از طریق رفتارهای غیراخلاقی و سایشی وجود نخواهد داشت؛ زیرا افراد پیشرفت خود را در همراهی با این فرایند تغییر و تابع پویا با شرایط می‌بینند. در واقع همان‌گونه هیفتز و همکاران (۲۰۰۹) اشاره می‌کنند، رهبران تطبیقی توجه افراد را به آنچه که باید معطوف می‌نمایند.

نتایج حاصل از فرضیهٔ دوم نشان می‌دهد که بدبینی سازمانی می‌تواند نقش میانجی را در تأثیر رهبری انطباقی بر رفتارهای سایشی معلمان ایفا نماید. این یافته با پژوهش ییلماز و گوموسیلی (۲۰۲٤)، ولی‌پور و همکاران (۱٤۰۲) و ظهورپرونده و شکراللهی (۱۳۹۷) همراستا است. ییلماز و گوموسیلی (۲۰۲٤) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سبک‌های مثبت مدیریت تعارض، تأثیر بیشتری در کاهش بدبینی سازمانی معلمان دارد و ظهور پرونده و شکراللهی (۱۳۹۷) نیز بر کاهش سایش اجتماعی معلمان از طریق کاهش بدبینی سازمانی مهر تأیید زدند، در این میان، نتیجهٔ تحقیق ولی‌پور و همکاران (۱٤۰۲) نیز بر نقش رفتارهای حمایتی مدیران بر کاهش بدبینی سازمانی تآکید نمودند. برگرفته از نتایج تحقیقات، یافتهٔ حاصل از این فرضیه را می‌توان اینگونه تبیین نمود که رهبران تطبیقی با رفتارهای حمایتی خود و کمکی که به معلمان در راستای ایجاد تغییرات مثبت و توسعه حرفه‌ای آن‌ها می‌نمایند، در آن‌ها انگیزش ایجاد می‌کند و همین ایجاد انگیزه در افراد در راستای شایستگی بیشتر، میزان بدبینی معلمان به مدیر و یا مدرسه را کاهش می‌دهد، زیرا نتایج تحقیقات نشان می‌دهد نگرشی که مدیران به معلمان دارند بر ایجاد بدبینی سازمانی بسیار تأثیرگذار است. نگرش‌های منفی و غیراخلاقی مدیران به معلمان می‌تواند احساسات منفی مانند ناامیدی و خشم در آن‌ها ایجاد کند که این ناامیدی و خشم باعث پیامدهای منفی مانند عملکرد ضعیف، کاهش تعهد سازمانی و بدبینی سازمانی می‌شود (چیابورو و همکاران[2]، ۲۰۱۳). هنگامی که میزان بدبینی معلمان کاسته می‌شود و چشم‌انداز مثبت جای آن را می‌گیرد، دیگر معلمان نیازی به انجام رفتارهای سایشی و غیراخلاقی برای ارتقا خود نمی‌بینند و سعی می‌کنند از فضای مثبتی که برای رشد و توسعه حرفه‌ای‌شان مهیا شده است، بهره برند.

نتایج حاصل از فرضیهٔ سوم نشان داد که کاهش ادراک ناامنی شغلی از سوی معلمان می‌تواند نقش میانجی را در تأثیر رهبری تطبیقی بر کاهش سایش اجتماعی معلمان داشته باشد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیقات کلاک و آنتینکورت (۲۰۲۲)، گوربوز و دد (۲۰۱۸) و

[1] Coban & Atasoy
[2] Chiaburu et al

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

نجفی‌پور و همکاران (۱٤۰۱) همراستا است. کلاک و آنتینکورت (۲۰۲۲) اذعان نمودند که از طریق جو حمایتی و باز، همکاری بیشتر در محیط مدرس باید میزان ناامنی شغلی ادراک شده معلمان را کاهش داد؛ زیرا طبق یافتهٔ گوربوز و دد (۲۰۱۸)، افزایش آن تأثیرات مخربی برای سازمان به همراه دارد؛ همان‌گونه که نجفی‌پور و همکاران (۱٤۰۱) از تأثیر ادراک ناامنی شغلی بر افزایش رفتارهای غیراخلاقی در محیط‌های آموزشی سخن گفتند. نتیجهٔ حاصل از این فرضیه را می‌توان اینگونه تبیین نمود رهبران انطباقی با آنکه به دنبال تغییرات هستند و از افراد می‌خواهند که در شغل و حرفهٔ خود آنچه که باید را بیاموزند و با شرایط جدید انطباق یابند، اما در کنار آن نیز احساس امنیت به آن‌ها انتقال می‌دهند (سومیاتی و همکاران، ۲۰۲٤). همین امر می‌تواند میزان ناامنی شغلی را کاهش دهد. نتایج تحقیقات پیرامون ادراک ناامنی شغلی از سوی معلمان نشان می‌دهد که باعث کاهش همکاری بین آن‌ها می‌شود، معلمان را در برابر هم قرار می‌دهد، علاوه بر این اثرات روانشناختی منفی نیز مانند ناامیدی، تنهایی و ترس را برای آن‌ها در پی دارد و کیفیت وجه اجتماعی سازمان و روابط اجتماعی را کاهش می‌دهد (کلاک و آلتینکورت، ۲۰۲۲). از سوی دیگر با جوی که رهبری انطباقی ایجاد می‌نماید، افراد مدام به دنبال یادگیری و مسؤولیت‌پذیری بیشتر در حرفهٔ خود هستند، باعث ایجاد حس شایستگی در آن‌ها می‌شود و خود را فردی می‌بینند که می‌تواند برای سازمان سودمند باشد. در نتیجه ناامنی شغلی ادراک شدهٔ آن‌ها کاهش می‌یابد. هنگامی که ادراک ناامنی شغلی کاهش می‌یابد، دلیلی برای حفظ خود در موقعیت شغلی که هستند به هر قیمتی از آن جمله رفتارهای سایشی و غیراخلاقی نمی‌بینند؛ در نتیجه میزان این رفتارها هم در سازمان کاهش می‌یابد.

برگرفته از نتایج فرضیات پژوهش حاضر می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را به مدیران آموزش و پرورش ارائه داد:

-در راستای فرضیهٔ اول پژوهش و بالابردن سطح رهبری انطباقی به منظور کاهش میزان رفتارهای سایشی معلمان، مدیران مدارس باید یک محیط کاری مثبت را در مدرسه ایجاد نمایند که فرایند آن از بستر همکاری مدرسه، والدین و جامعه می‌گذرد؛ زیرا در راستای تطبیق با شرایط جدید، ارتباطات بازتر و بیشتر، چشم‌انداز وسیع‌تری را در مقابل معلمان قرار می‌دهد و این چشم‌انداز می‌تواند به مثابه یک فرصت رشد، توجه آن‌ها را از نگرش‌ها و رفتارهای منفی به سمت و سوی نگرش‌های مثبت، تغییر دهد.

-در راستای فرضیهٔ دوم پژوهش و جلوگیری از بدبینی سازمانی معلمان در راستای کاهش رفتارهای سایشی، همانطور که در مهارت‌های رهبری انطباقی به آن اشاره شد، مدیران آموزش و پرورش در رده‌های مختلف با ارائهٔ طرح‌های متنوع، سعی در ایجاد فرصت برای رشد و توسعه

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

حرفه‌ای معلمان نمایند و از طریق توجه بیشتر به اجتماع همکاری و تسهیم دانش معلمان، اعتماد بیشتر بین آن‌ها ایجاد کنند و از این طریق رفتارهای سایشی آن‌ها را کاهش دهند.

-در راستای فرضیهٔ سوم پژوهش و جلوگیری از ادراک ناامنی شغلی معلمان توسط مدیران مدارس به منظور کاهش رفتارهای سایشی آن‌ها، مدیران میانی و عالی نظام آموزش و پرورش که در سیاست‌گذاری‌های آموزشی نقش دارند، تلاش نمایند تا روندهای استخدامی را شفاف و منعطف‌تر نمایند و در کنار آن، مسائل اقتصادی معلمان را نیز پیگیری نمایند و از این طریق بذر امید را در دل آن‌ها کاشته و نگرش و رفتارهای منفی و سایشی را در جامعهٔ معلمان کاهش دهند.

-همچنین در راستای فرضیهٔ سوم پژوهش، مدیران ردهٔ عملیاتی آموزش و پرورش که در مدارس فعالیت دارند، سعی نمایند که از نظرات معلمان در تصمیم‌گیری‌ها بهره برند و فضایی باز و جوی سالم را در مدرسه ایجاد نمایند و نقش حمایتی خود از معلمان در برابر سایر ذینفعان آموزش و پرورش از آن جمله والدین را به خوبی ایفا نمایند و از این طریق، حس امنیت را در آن‌ها افزایش دهند و مانع رفتارهای منفی و سایشی آن‌ها شوند.

منابع

۱. حق‌گویان، زلفا؛ کریمی مالک‌آبادی، لاله و زهره کاظمی (۱۳۹۷) «بررسی نقش بدبینی سازمانی در سایش اجتماعی، سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی»، **مدیریت سرمایهٔ اجتماعی**، ۵(٤)، ۵۷۷-۵۵۳.

۲. خائف الهی، احمدعلی و زهرا علیپور درویشی (۱۳۸۹) «طراحی مدل سایش اجتماعی نیروی انسانی»، **مدرس علوم انسانی**، ۱٤ (۲): ۱۵-۳۰.

۳.شریعت‌نژاد، علی وسیده نسیم موسوی (۱٤۰۱) «ارائهٔ الگوی سایش اجتماعی در بطن فرهنگی سازمان‌های دولتی (با تکیه بر نظر خبرگان سازمانی)»، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۲۰(۳)، ۵۱۹-۵٤۳.

٤.طاهرپور، فاطمه؛ پورشافعی، هادی و وحید طالبی‌فر (۱٤۰۱) «تحلیل رابطهٔ بین رهبری اصیل و سایش اجتماعی با تأکید بر نقش میانجی وفاداری سازمانی (مورد مطالعه: معلمان دورهٔ متوسطه)»، **رهبری آموزشی کاربردی**، ۳ (۳): ۷۰-۸۳.

۵.ظهورپرونده، وجیهه و مهرداد شکراللهی (۱۳۹۷) «رابطهٔ رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش»، **مطالعات رهبری و مدیریت آموزشی**، ۳(۱۲)، ۱٤۸-۱۱۱.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

٦.نجفی‌پور، عباس؛ کاربخش داوری، مرجان و رضا کاظم‌زاده (۱٤۰۱) «نقش عدم امنیت شغلی و فرسودگی شغلی در پیش‌بینی رفتارهای غیر اخلاقی در مدارس (مورد مطالعه: کارکنان و معلمان زنجان)»، **توسعه حرفه‌ای معلم**، ۷(۱)، ۳٤-۲۱.

۷.ولی‌پور، مینا؛ باقری‌مجد، روح‌الله ومسعود خنجرخانی (۱٤۰۲) «تأثیر بهزیستی معنوی بر سایش اجتماعی با میانجیگری بدبینی سازمانی»، **تأملات اخلاقی**، ٤(۱۵)، ۱۰۵-۸۷.

8. Akin, U. (2015) «The relationship between organizational cynicism and trust in schools: a research on teachers». **Education and Science**, 40(181), 175-189.

9. Alnuaimi, O. A. (2010) «**Employee's reactions to enterprise systems implementations: the role of cynicism toward enterprise systems**». Doctoral Dissertation, Business Administration.

10. Baldwin, D. A. (1978) «Power and social exchange source». **The American Political Science Review**. 72(4), 1229-1242.

11. Biggadike, C., Evans, R., & Pei, E. (2022) «Complexity Leadership: On Time, On Budget». **IEEE Engineering Management Review**, 50(2), 12–16.

12. Boylan, M. (2018) «Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development». **Educational Management Administration and Leadership**, 46(1), 86–106.

13. Cederquist, A. (2022) «A causal model for creating public value (in institutional voids)—the case of Lesvos». **European Journal of Futures Research**, 10(1).

14. Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I.S., Banks, G.C., & Lomeli, L.C. (2013) «Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis». **J. Vocat. Behav**. 83(2):181-197

15.Çoban, Ö. & Atasoy, R. (2020) «Relationship between Distributed Leadership, Teacher Collaboration and Organizational Innovativeness». **International Journal of Evaluation and Research in Education**, 9(4), 903-911.

16. Colak, I., & Altinkurt, Y. (2022) «The Precarization of Educational Labor: The Examination of Teachers' Job Insecurity Perceptions». **Educational Process: International Journal**, 11(2): 60-95.

17. Corrigan, J., & Merry, M. (2022) «Principal leadership in a time of change». **In Frontiers in Education** (Vol. 7, p. 897620). Frontiers Media SA.

18. Crossley, C.D. (2009) «Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives. Organ. *Behav. Hum. Decis.*108, 14–24

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

19. Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998) «Organizational cynicism». **Academy of Management Review**, 23(2), 341-352.

20. De Witte, H. D. (2005) «Job Insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences». **SA Journal of Industrial Psychology**, 31(4), 16.

21. Duffy, M.K.; Scott, K.L.; Shaw, J.D.; Tepper, B.J. & Aquino, K. (2012) «A social context model of envy and social undermining». **Acad. Manag. J**. 55, 643–666.

22. Duffy, M.K.; Ganster, D.C.; & Pagon, M. (2002) «Social undermining in the workplace». **Acad. Manag. J**. 45, 331–351.

23. Eissa, G., & Wyland, R. (2018) «Work-family conflict and hindrance stress as antecedents of social undermining: Does ethical leadership matter». **Applied Psychology: An International Review**, *67*(4), 645–654.

24. Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984) «Job insecurity: Toward conceptual clarity». **Academy of Management Review**, 9(3), 438-448.

25. Gürbüz, F. G., & Dede, E. (2018) «The Relationship between Perceived Job Insecurity and Organizational Citizenship Behaviors of Middle School Teachers». **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 8(1), 73-88.

26. Guy, P. (2016) **Adaptive leadership questionnaire**, Reproduced with permission of SAGE Publications, Inc. in the format Republish in a book via Copyright Clearance Center.

27. Hamza, A. (2018) «**Impact of Employee Suspicion on Social Undermining with Mediating Role of Knowledge Hiding and Moderating Role of Knowledge Sharing Climate**», A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Master of Science", Capital University of Science and Technology, Islamabad.

28. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2009) «The work of leadership». **IEEE Engineering Management Review**, 37(3).

29. Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009) **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World**. Harvard Business Press.

30. James, M. S. L. (2005) «**Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on schools' systems**» *(Unpublished Doctorate Thesis)* Florida State University, Florida.

31. Jung, H.S. & Yoon, H.H. (2022) «The Effect of Social Undermining on Employees' Emotional Exhaustion and Procrastination Behavior in Deluxe Hotels: Moderating Role of Positive Psychological Capital». **Sustainability**, 14, 931.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

32. Kalağan, G. (2009) «**Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki»**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

33. Keeves, G.D.; Westphal, J.D. & McDonald, M.L. (2017) «Those closest wield the sharpest knife: How ingratiation leads to resentment and social undermining of the CEO». **Adm. Sci. Q**. 62, 484–523.

34. Khan, N. (2017) «Adaptive or transactional leadership in current higher education: A brief comparison». **International Review of Research in Open and Distance Learning**, 18(3), 178–183.

35. Kim, H.Y. & Wiesenfeld, B. M. (2017) «Who represents our group? The effects of prototype content on perceived status dispersion and social undermining». **Pers. Soc. Psychol. Bull**. 43, 814–827.

36. Kıral, B. (2023) «Organizational Cynicism and School Administrators' Strategies to Cope with Teachers' Cynicism». **International Journal on New Trends in Education and Their Implications (IJONTE)**, 14 (1), 149-156.

37. Lennon, E., Hopkins, L., Einboden, R., McCloughen, A., Dawson, L., & Buus, N. (2022) «Organizational change in complex systems: organizational and leadership factors in the introduction of open dialogue to mental health care services». **Community Mental Health Journal**.

38. Levent, F., & Keser, S. (2016) «Examining the organizational cynicism among teachers at schools: A mixed methods study». **Educational Research and Reviews**, 11(21), 2009-2020.

39. Mathisen, G.E.; Einarsen, S. & Mykletun, R. (2008) «The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. Scandinavian». **J. Psychol**, 49, 59–68.

40. Northouse, P. G. (2019) **Introduction to leadership: Concepts and practice**. Sage Publications.

41. Oktaviani, W. N., Apriani, S., Heri, A., Djenjen, D., & Iskandar, S. (2025) «Adaptive Leadership of Principals: A Literature Review of the Challenges of Technology and Globalization in 21st Century Education». **Jurnal Ilmiah Global Education**, 6(2), 906–915.

42.Özen, H., & Yavuz, P. (2024) «A Theoretical Analysis for Resilience: Developing a Complex Adaptive Leadership Model in Schools». **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi**, 12(1), 49-72.

43. Palm, K., & Lilja, J. (2021) «On the road to Agenda 2030 together in a complex alliance of Swedish public authorities». **Environment, Development and Sustainability**, 23(6), 9564–9580.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

44. Pienaar, J., De Witte, H., Hellgren, J., & Sverke, M. (2013) «The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations». **Southern African Business Review**, 17(2), 1-22.

45. Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008) «A communication model of employee cynicism toward organizational change». **Corporate Communications: An International Journal**, 13(3), 319-332.

46. Reanaldes, S. (2009) «Incivility, Social Undermining, Bullying. Oh my! A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research». **Journal of Organizational Behavior**, 32 (3). 499-519.

47. Scarpellini, S., Marín-Vinuesa, L. M., Aranda-Usón, A., & Portillo-Tarragona, P. (2020) «Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses». *Sustainability* **Accounting, Management and Policy Journal**, 11, 1129-1158.

48. Steinmüller, H. (2014) «A minimal definition of cynicism: Everyday social criticism and some meanings of life in contemporary China». **Anthropology of This Century**, 4(11), 1-14.

49. Sumiati, S., Kurniady, D., Komariah, A., Suryana, A., Dadi, D., & Hafidh, Z. (2024) «Linking Principal Adaptive Leadership to Teacher Performance: The Mediating Effect of Collaborative School Culture**». Journal of Social Studies Education Research**, 15(4), 17-41.

50. Toytok, E. H., & Uçar, L. (2018) «The Power Types that are used by School Administrators and the Organizational Depression: A Correlational Screening Model». **EKEV Academy Journal**, 76, 109-126.

51. Utari, D. (2023) «Adaptive Supervision Model: Facing the Dynamics of Education in the 21st Century».**Journal on Education.**

52. Vinokur, A. D. & Van Ryn, M. (1993) «Social support and undermining in close relationships: Their independent effect on mental health in unemployed persons», **Journal of Personality and Social Psychology**, 65, 2, 350 359.

53. Vinokur, A. D, Price, R & Gaplan. R. (1996) «Hard times and hurtful partners: How financial affects depression and relationship satisfaction of unemployed. Persons and their spouses». **Journal of Personality and Social Psychology**, 71, 166-179.

54. Wong, G. K. W., & Chan, D. L. H. (2018) «Adaptive leadership in academic libraries**». *Library Management***, 39(1–2), 106–115.

55. Xu, Z., & Tu, C.C. (2019) «Effects of Principal's Positive Leadership on Job Insecurity and School Effectiveness in

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]

China». **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, *15*(11), em1826.

56. Yeo, R. K. (2021) «Know thyself: Leading through the core of you in times of turbulence». **Organizational Dynamics**, 50(4).

57. Yılmaz, M., & Gümüşeli, A. İ. (2024) «The relationship between conflict management styles of school principals and teachers' cynicism levels». **Journal of Educational Research**, 11(2), 31-57.

58. Zhao, Z. H., & Liang, Y. (2015) «A vertical analysis of the impact of a new employee's job insecurity on his or her performance and willingness to stay». **Technological Progress and Countermeasures**, 32(15), 149-155.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-09-13]