

## **The Provision of a Social Undermining Model Within the Public Organizations' Culture Based on the Organizational Experts' Opinion**

**Ali Shariat Nezhad<sup>1</sup>, Seyedeh Nasim Mousavi<sup>2\*</sup>**

*1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics,  
Lorestan University, Khorramabad, Iran*

*2. M.Sc Degree in Management Department, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer,  
Iran*

(Received: August 8, 2021; Accepted: December 4, 2021)

### **Abstract**

Organizational culture is one of the most prominent factors in the formation of individual and organizational performance. If it is contaminated with negative and destructive issues, it will have harmful consequences. One of the harmful consequences that has cultural traces and can have significant effects on the individual and organizational performance is social undermining. Social undermining is an organizational phenomenon that implies negative behaviors in the social interactions and communications among the individuals in an organization, and is known as a serious threat against the effectiveness of organization. Accordingly, the study at hand was carried out to provide a social undermining model within the public organizations' culture based on the organizational experts' opinion. This study is an exploratory qualitative research project. The statistical population was comprised of the human resource managers of public organizations and university professors functioning as the study experts who were selected through snowball sampling. Semi-structured interviews were used as data collection instrument whose reliability and validity were confirmed through content validity and intra- and inter-rater coding. The obtained results were analyzed using grounded theory and coding method as well as Atlas.ti software, and the social undermining model was then developed. The results of the study involved the identification of causal factors, intervening factors, contextual factors, axial phenomenon, strategies, and consequences of social undermining. For instance, the individual and social causal factors related to social undermining include wrath, envy, expression of negative feelings, character assassination, sell-out, rumor mongering, ineffective management, ineffective punishment system, lack of trust and respect in the organization, competitive atmosphere, and conflict-bearing atmosphere.

### **Keywords**

abrasion, social undermining, abrasive behaviors, grounded theory.

---

\* Corresponding Author, Email: [mousavi58@yahoo.com](mailto:mousavi58@yahoo.com)

## ارائه الگوی سایش اجتماعی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی (با تکیه بر نظر خبرگان سازمانی)

علی شریعت‌نژاد<sup>۱</sup>، سیده نسیم موسوی<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۲. کارشناسی ارشد گروه مدیریت، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۳)

### چکیده

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل پرکشش شکل‌دهنده عملکرد فردی و سازمانی است که اگر درگیر مسائل مخرب و منفی شود، آثار زیان‌باری خواهد داشت. یکی از عارضه‌های منفی، که رنگ‌وبوی فرهنگی دارد و بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر بسیار می‌گذارد سایش اجتماعی است. سایش اجتماعی یک پدیده سازمانی با خوانش فرهنگی است که دلالت بر رفتارهای منفی در تعاملات و ارتباطات اجتماعی افراد یک سازمان دارد و به عنوان یک تهدید جدی برای اثربخشی آن شناخته می‌شود. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی سایش اجتماعی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی، با تکیه بر نظر خبرگان سازمانی، انجام پذیرفت. این پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی با رویکرد اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و استادان دانشگاه در مقام خبرگان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و آزمون درون‌گذر-میان‌گذر بررسی شد. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش *Grounded theory* و روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار *Atlas.ti* تحلیل و مدل سایش اجتماعی تدوین شد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی، عوامل میانجی، عوامل زمینه‌ای، پدیده محوری، استراتژی‌ها، و پیامدهای سایش اجتماعی است. مثلاً، عوامل علی سایش اجتماعی به صورت فردی و سازمانی متشکل از مؤلفه‌هایی همچون پرخاشگری، حسادت، ابراز احساسات منفی، تخریب، زیرآب‌زنی، شایعه‌پراکنی، مدیریت ناکارآمد، سیستم تنبیهی نامؤثر، فقدان اعتماد و احترام در سازمان، جو رقابتی و فضای تعارض‌آفرین است.

### کلیدواژه‌ها

سایش، سایش اجتماعی، رفتارهای سایشی، گرند تئوری.

### مقدمه

اجتماع و جامعه یک کل بزرگ است که در میان خود اجتماعات و جوامع کوچک‌تر با فرهنگ خاص خود را جای داده است که هر یک از این اجزا ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی کل را درون خود دارند. یکی از این خرده‌جوامع، که از ویژگی‌های فرهنگی خاص برخوردار است، سازمان است که به منزله پدیده‌ای اجتماعی به مثابه یک جامعه کوچک با فرهنگ مختص به خود عمل می‌کند. بدیهی است که این خرده‌جامعه مانند جوامع بزرگ‌تر از نظر فرهنگی دچار ناهنجاری‌ها و عارضه‌هایی شود. یکی از این ناهنجاری‌ها و عارضه‌ها سایش اجتماعی است که شامل رفتارهای منفی اجتماعی کارمندان می‌شود که در صورت بروز آن عملکرد فردی و سازمانی تضعیف می‌شود (Kafinejad 2018). سایش اجتماعی به رفتارهای منفی اشاره می‌کند که بر روابط مثبت شخصی و عملکرد کاری و تعاملات و ارتباطات اجتماعی کارمندان تأثیر می‌گذارد (Sun Jung & Hyun Yoon 2019). سایش در محل کار یک چالش اساسی است که هزینه‌های سنگینی را بر سازمان‌ها و جامعه تحمیل می‌کند (Hamza 2018). سایش اجتماعی حتی در قالب رفتارهای منفی در تعاملات با همکاران و سرپرستان نفوذ پیدا می‌کند و گاهی باعث بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود (Karthikyan 2017). بنابراین، به دلیل ضرورت مدیریت و کنترل پیامدهای ناشی از سایش اجتماعی، مدیران در جست‌وجوی کاهش یا حذف رفتارهای سایشی در سازمان هستند (Sabeen & Arshad 2018). از این رو، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی به چه صورتی شکل می‌گیرد و چه الگویی می‌تواند نحوه شکل‌گیری سایش اجتماعی را به‌خوبی نشان دهد.

### بیان مسئله پژوهش

امروزه پدیده سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی رو به افزایش است و این می‌تواند یک دغدغه و نگرانی برای سازمان‌ها باشد (Hamza 2018). سایش اجتماعی دارای مصادیقی همچون عصبانیت، پرخاشگری، رفتارهای غیراخلاقی، و اضطراب و استرس است. بر اساس نتایج تحقیقات مؤسسه نظرسنجی گالوپ، کشور ایران رتبه ۱ عصبانیت و پرخاشگری را در

منطقه دارد. همچنین از نظر رفتار اخلاقی از میان ۱۳۴ کشور رتبه ۸۴ را دارد. به علاوه، از نظر شاخص شادی و دوری اضطراب از میان ۱۴۲ کشور رتبه ۱۰۱ است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود از نظر مصادیق سایش اجتماعی رتبه مناسبی برای کشور وجود ندارد و کشور پتانسیل بالایی برای بروز این نوع رفتارها دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد بررسی این نوع رفتارها و مدل شکل‌گیری آن در محیط سازمانی و اداری است. رفتارهای سایشی، به سبب مسائل و مشکلات بین‌فردی که به وجود می‌آوردند، لطمات جدی به سازمان می‌زنند و در صورت بروز باعث ایجاد روابط خصمانه و اشاعه کدورت در سازمان می‌شوند. شواهد در پژوهش‌های صورت‌گرفته نشان‌دهنده آن است که در چند سال اخیر در بیشتر سازمان‌ها اشکال و انواع مختلفی از رفتارهای آسیب‌زای اجتماعی و اداری در میان کارکنان شناسایی شده است که به دلیل شیوع فزاینده، توسعه پیامدهای منفی آن در سازمان، و همچنین تحمیل هزینه‌های مادی و معنوی بسیار زیاد بر سازمان‌ها مورد توجه ویژه قرار گرفته است (محترم و زمانی ۱۳۹۹). این رفتارهای آسیب‌زا، که چنین پیامدهایی را برای سازمان به وجود آورده است، رفتارهای سایشی و توسعه اجتماعی در سازمان است که به صورت یک حوزه پژوهشی ضروری و بین‌رشته‌ای، میان جامعه‌شناسی و مدیریت، مطرح می‌شود. بنابراین، با توجه به آنکه خلأ تئوریک در مورد چگونگی شکل‌گیری پدیده مخرب سایش اجتماعی در محیط اداری و سازمانی وجود دارد، پژوهش حاضر با ارائه مدل شکل‌گیری سایش اجتماعی در پی کاهش این شکاف تحقیقاتی است. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد الگویی را ارائه کند که چگونگی شکل‌گیری پدیده سایش اجتماعی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی را نشان دهد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### سایش اجتماعی

اصطلاح سایش اجتماعی<sup>۱</sup> را اولین بار ویناکور<sup>۲</sup> و ون راین<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) مطرح کردند. با این

---

1. social undermining  
2. Vinokur  
3. Van Ryn

حال، روک<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) اولین نفر میان نظریه‌پردازان معاصر بود که توجه بسیاری از پژوهشگران را به طور فعال به سمت جنبه‌های مشکل‌ساز روابط اجتماعی جلب کرد. ویناکور و ون راین (۱۹۹۳) سایش اجتماعی را احساسات و هیجانات منفی، مانند خشم و بیزاری نسبت به یک هدف، تعریف کرده‌اند. به همین ترتیب، سایش اجتماعی عبارت است از ارزیابی منفی از ویژگی‌ها و اعمال تلاش‌ها و رفتارهای یک فرد که مانع دستیابی او به اهداف ابزاری می‌شود (Nasr Isfahani 2017). ویناکور و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) سایش اجتماعی را شامل رفتارهایی می‌دانند که در سه زمینه در مورد فرد مورد سایش بروز پیدا می‌کند: ۱. احساسات منفی، همچون خشم و غیره؛ ۲. ارزشیابی منفی از نگرش‌ها، خصوصیات، فعالیت‌ها، و تلاش‌های فرد مورد سایش؛ ۳. اقداماتی که مانع دستیابی فرد به اهداف سودمند می‌شود. ویناکور و همکارانش (۱۹۹۶) ویناکور و همکارانش (۱۹۹۶) سایش اجتماعی را بیشتر در زمینه روان‌شناسی به کار بردند. اما اولین بار دافی و همکارانش (۲۰۰۲) آن را در رابطه با محیط کار و سازمان مطرح کردند (طاهرپور ۱۳۹۷). سایش اجتماعی شامل همه رفتارهای منفی است که در طول زمان از افراد سرمی‌زند و توانایی‌های شخص مورد سایش- نظیر روابط مثبت بین‌فردی، به تأخیر انداختن کار، کسب موفقیت‌های شغلی، اعتبار و محبوبیت در سازمان- را تضعیف می‌کند (Karthikyan 2017). سایش اجتماعی به تلاش عمدی و هدفمند در جهت تخریب کردن و از بین بردن شهرت دیگران، کوچک شمردن دیگران، زورگویی در محل کار، پرخاشگری در محل کار، شایعه‌پراکنی، و غیبت کردن اشاره دارد (Yoo & Frankwick 2013). رفتارهای سایش، مانند شایعه‌پراکنی و غیبت کردن، ممکن است ظریف باشند و تأثیر منفی آن‌ها فوراً آشکار نشود؛ ولی در طول زمان و بالاخص اگر تکرار شوند موجب بروز ناهنجاری‌های اجتماعی سازمانی می‌شوند (Duffy et al. 2012). در حقیقت، رفتارهای سایشی به مجموعه‌ای از رفتارهای منفی گفته می‌شود که به صورت هدفمند و به شکل آزارهای کلامی یا فیزیکی،

---

1. Rook

2. Vinokur et al

طرد اجتماعی، و حتی تأثیرگذاری منفی بر عملکرد افراد در محیط کاری و سازمانی ظهور و بروز پیدا می‌کند (رشیدی و فراست‌خواه ۱۳۹۸). سایش اجتماعی شامل رفتارهای موزیانه است؛ شامل جلوگیری از موفق شدن دیگران، ضربه زدن به آن‌ها، و جلوگیری از رشد و پیشرفت آنان به صورت عامدانه (Scotti et al. 2015). در این زمینه، سایش اجتماعی بیان احساسات منفی و نامطلوب دربارهٔ یک فرد خاص با هدف جلوگیری از رسیدن آن فرد به اهداف خود تعریف شده است. از نظر نحوهٔ نمایش و بروز این پدیده باید خاطر نشان کرد که سایش اجتماعی معمولاً از طریق احساسات مشخصی مثل تنفر یا عصبانیت نشان داده می‌شود (Karthikyan 2017). از این رو، سایش اجتماعی عبارت است از ابزار احساسات منفی و نامطلوب نسبت به یک فرد خاص با هدف تخریب و ترور شخصیت آن فرد (Kafinejad 2018). علاوه بر آنچه گفته شد، یکی دیگر از اشکال بروز رفتارهای سایشی در سازمان یک شکل زیرکانه اما دسیسه‌آمیز به صورت پرخاشگری عامدانه با هدف تخریب همکاران یا سرپرستان و مدیران در محل کار است (Scotti et al. 2015). همچنین، نمونه‌های دیگری که از رفتارهای سایشی در محل کار می‌توان نام برد غیبت کردن و صحبت کردن پشت سر یک شخص، شایعه‌پراکنی، زیرآب‌زنی، توهین مستقیم، پرخاشگری، و طعنه‌زنی به صورت عامدانه است (Yoo 2012).

### سایش اجتماعی در محل کار

سایش اجتماعی در محل کار به صورت‌های مختلف بروز می‌یابد که از آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

**الف) سایش روابط اجتماعی:** اشاره دارد به تأثیر منفی بر روابط اجتماعی افراد به روش‌های مستقیم مانند تحقیر کردن یا طرد کردن فرد مورد نظر و روش‌های غیرمستقیم مانند عدم ارائهٔ اطلاعات لازم به فرد مورد نظر یا عدم حمایت و عدم برقراری روابط دوستانه (Sun Jung & Hyun Yoon 2019).

**ب) سایش اجتماعی همکاران:** دلالت دارد بر رفتارهای سایشی متمرکز بر همکاران فرد که به صورت رفتارهای منفی در محیط کار بروز می‌یابد (Sayed Mostafa et al. 2020).

### مؤلفه‌های سایش اجتماعی

سایش مستقیم: شامل اظهارنظرهای تحقیرآمیز، تحقیر فرد یا ایده‌های او، عدم دفاع از فرد در شرایط بحرانی، ندادن اطلاعات برای انجام دادن امور کاری، و ایجاد مانع در رشد و پیشرفت دیگران است (Behestifar 2014).

سایش کلامی: شامل ابراز احساسات تحقیرآمیز کلامی، کوچک شمردن به صورتی که واژه‌های تحقیرآمیز بر زبان آورده شود، و ترور و تخریب شخصیت فرد به صورت سخن‌چینی و غیبت است (Behestifar 2014).

اشکال فیزیکی سایش: تلاش برای ضربه زدن به فرد به هر شکل ممکن است (Behestifar 2014).

### فرهنگ سازمانی مخرب

فرهنگ سازمانی شامل هنجارهایی می‌شود که اعضای یک سازمان تجربه می‌کنند و قواعد و اصول و آدابی است که خود را ملزم به رعایت آن می‌دانند. چنین هنجارهایی نحوه رفتار و انطباق افراد را برای به دست آوردن نتایج در سازمان شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی به نحوه تعامل اعضای یک سازمان با یکدیگر و سایر ذی‌نفعان اشاره می‌کند که در صورت بروز عوامل منفی در این تعاملات و ارتباطات به سمت فرهنگ سازمانی مخرب میل می‌کند (Pathiranage et al. 2019). فرهنگ سازمانی مخرب آن دسته از نظام باورها و اصول غیرکارکردی مشترکی است که در یک سازمان شکل می‌گیرد و رفتار افراد آن سازمان را برخلاف اهداف سازمانی هدایت می‌کند (موسوی ۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزش‌ها، باورها، و الگوهای رفتاری است که در صورت داشتن برجسته‌ترین رفتارهای کارکنان را به سمت اعمال منفی سوق می‌دهد. فرهنگ سازمانی مؤید شیوه تعامل اعضای سازمان با یکدیگر و سایر ذی‌نفعان است که در صورت بروز رفتارهای منفی و غیرکارکردی رنگ‌وبوی مخرب بودن به خود می‌گیرد. در حقیقت، اگر نظام فرهنگی و رفتاری سازمان بر پایه اصول و قواعد مخرب و غیرکارکردی قرار گیرد، فرهنگ سازمانی مخرب به عنوان یک آسیب جدی عمل می‌کند (Pathiranage et al. 2020).

### پیشینه پژوهش

مرشدی تنکابنی (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی نقش بدبینی سازمانی در رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش سایش اجتماعی پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که بدبینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین تأثیر نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه میان بدبینی سازمانی و رفتارهای انحرافی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. سیاوش پور و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهشی به ارائه الگوی عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در منابع انسانی در تربیت بدنی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سایش عبارت‌اند از: عوامل شخصی (ضعف اخلاق، حرفه‌ای، عدم رضایت شغلی، و ضعف انگیزش)، عوامل شغلی (تعارض شغلی، استرس شغلی، و درگیری شغلی)، عوامل مدیریتی (ضعف مدیریتی، سیاسی‌کاری، و ارتقای شغلی ناعادلانه)، و عوامل سازمانی (جو سازمانی نامناسب، حقوق، پاداش و مزایای ناکافی، و فرهنگ سازمانی نامناسب). شجاعی باغینی و خلیلی‌نیا (۱۳۹۸) در پژوهش خود وضعیت سایش اجتماعی مدیران جهاد کشاورزی شهرستان شاهرود را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که وضعیت رفتارهای سایش اجتماعی در جهاد کشاورزی از وضعیت مطلوبی برخوردار است و رفتارهای مبین سایش اجتماعی در این سازمان به‌ندرت دیده می‌شود. سیدمصطفی و همکارانش (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی مرزهای رهبری اخلاقی و تأثیر منفی سایش اجتماعی مبادرت کردند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر نگرش کارمندان دارد. با این حال، رهبری اخلاقی با وجود سایش اجتماعی و از بین بردن روابط اجتماعی همکار تعدیل می‌شود؛ طوری که وقتی سایش بالاتر می‌رود تأثیرات رهبری اخلاقی کمتر می‌شود. سون چونگ و هیون یون (۲۰۱۹) در پژوهشی تأثیر سایش اجتماعی بر رفتارهای انحرافی در صنعت هتل‌داری را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد سایش اجتماعی باعث بروز و شکل‌گیری رفتار انحرافی سازمانی به طور معنادار می‌شود. نصراصفهان‌ی (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی سایش اجتماعی، گسترش مدلی از سایش اجتماعی کارکنان، و تعیین ارتباط آن با چابکی پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش



حاکمی از آن است که بین سایش مستقیم، سایش فیزیکی، سایش کلامی، سایش غیرکلامی، و سایش اجتماعی رابطه مثبت وجود دارد. علاوه بر این، بین جنبه‌های سایش اجتماعی و چابکی سازمان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. اونگ<sup>۱</sup> و تای (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی میزان اعتماد به همکاران پرداختند که روابط بین رفتار سایش اجتماعی همکاران و رفتارهای شغلی کارمندان را میانجیگری می‌کند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که رفتار سایش اجتماعی همکاران از طریق نقش میانجیگری اعتماد به همکاران با رفتارهای شغلی کارکنان رابطه پیدا می‌کند. دافی و همکارانش (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر حسادت بر سایش اجتماعی در بین کارمندان یک بیمارستان» به این نتیجه رسیدند که یکی از عوامل سایش اجتماعی در محل کار حسادت کارمندان به یک‌دیگر است. همچنین نتایج این مطالعه حاکی از اهمیت بالای مهار رفتار سایش اجتماعی در محل کار به منظور ایجاد اعتماد در بین کارکنان و رفتارهای شغلی بهتر در محل کار است. تایو و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «سایش اجتماعی متداول در سازمان‌های دولتی هنگ‌کنگ» نشان دادند که متداول‌ترین و شناخته‌ترین سایش اجتماعی شامل آسیب به افراد و تجهیزات و پرخاشگری کلامی و غیرکلامی است (کافی‌نژاد ۲۰۱۸). دافی<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی رابطه سایش اجتماعی و حسادت پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که رابطه مستقیمی میان حسادت و سایش اجتماعی وجود دارد. رودریگز مونوز<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی رابطه قلدری در محیط کار، خستگی عاطفی، و سایش اجتماعی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از تأثیر کوتاه‌مدت آزار و اذیت در محیط کار بر بهزیستی کارمندان است. با توجه به آنچه در خصوص پیشینه پژوهش آمد مشخص شد که پدیده سایش اجتماعی در حوزه‌های مختلف مورد توجه پژوهشگران و محققان در پژوهش‌های داخلی و خارجی بوده است. اما مدلی که به تشریح چگونگی شکل‌گیری سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی منتهی شود یافت نمی‌شود. در حقیقت، این پژوهش در نظر

---

1. Ong

2. Duffy

3. Rodriguez Munoz

دارد به شکاف تجربی که در مورد موضوع پژوهش وجود دارد، با ارائه یک مدل، پاسخ گوید. در خصوص مقایسه پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید گفت وجه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده این است که پژوهش‌های پیشین بیشتر روابط دیگر متغیرها را با پدیده سایش اجتماعی بررسی کرده‌اند؛ درحالی که این پژوهش با استفاده از روش آمیخته و به صورت اکتشافی پدیده سایش اجتماعی را مورد مطالعه قرار داده و الگوی سایش اجتماعی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی را تدوین کرده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از روش‌های کیفی و اکتشافی از نوع مطالعات گونه‌شناسی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده از نوع مطالعات پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش مدیران منابع انسانی و استادان دانشگاه در مقام خبرگان بودند که در حوزه مورد مطالعه اطلاعات بالایی داشتند و اطلاعات ارزشمندی در خصوص سایش اجتماعی در اختیار پژوهشگران قرار دادند. از آنجا که خبرگان و صاحب‌نظران در این حوزه به راحتی قابل شناسایی نیستند، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۱</sup> استفاده شد. در این روش، پس از شناسایی یا انتخاب اولین خبره و صاحب‌نظر، از او برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده شد. به همین ترتیب، واحدهای دیگر نمونه شناسایی و انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آید، مقوله گستره مناسبی می‌یابد، و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شود. بنابراین، پس از بررسی نظرات ۳۲ نفر از خبرگان اشباع نظری حاصل و فرایند نمونه‌گیری متوقف شد. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر مصاحبه بود. در پژوهش حاضر، جهت شناسایی مقوله‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شد. دلیل استفاده از این نوع مصاحبه آن است که علاوه بر آنکه تبادل نظرات و تفکر وجود دارد می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت کرد. این مصاحبه‌های رودررو، که با

1. snow ball

2. theoretical saturation

طرح پرسش‌هایی باز، بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه، انجام شد، گاه به منظور به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح، و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار شد. از مشارکت‌کنندگان دربارهٔ مصادیق سایش اجتماعی در سازمان، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز این رفتارها، و نیز پیامدهای آن‌ها سؤال شد. همچنین، پرسش‌های تکمیلی برای جهت‌دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیدهٔ مورد بررسی طرح شد. برای آزمون روایی و پایایی مصاحبه‌ها از شاخص‌های روایی محتوایی و آزمون درون‌گذار-میان‌کدگذار استفاده شد که نتایج این آزمون‌ها سطح مطلوب روایی و پایایی مصاحبهٔ پژوهش را نشان داد. در خصوص نتایج روایی و پایایی باید اشاره کرد که به منظور آزمون روایی سؤالات مصاحبه از ۷ نفر از خبرگان، که آشنایی با موضوع و در خصوص آن اشراف اطلاعاتی داشتند، درخواست شد تا نظر خود را دربارهٔ سؤالات بدهند. با توجه به آنکه همهٔ خبرگان ارتباط سؤالات با محتوای پژوهش را مناسب ارزیابی کردند می‌توان گفت که سؤالات مصاحبه از روایی لازم برخوردار است. همچنین، در خصوص پایایی درون‌گذار درون‌کدگذار و میان‌کدگذار باید اشاره کرد که پایایی میان‌کدگذار اشاره به سازگاری و توافق میان کدگذاران مختلف و پایایی درون‌کدگذار اشاره به سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت دارد. بنابراین، در این پژوهش برای بررسی پایایی هر دو روش یادشده مورد استفاده قرار گرفت؛ بدین صورت که با استفاده از روش درون‌کدگذار محقق بعد از توزیع مجدد مصاحبه‌ها بین خبرگان مشترک داده‌های مصاحبه را کدگذاری کرد و بار دیگر میزان ثبات نتایج را مورد بررسی قرار داد که این امر توافق و سازگاری میان دو کدگذاری انجام‌شده را نشان می‌دهد، به این صورت که در مرحلهٔ اول ۱۱۵ کد و در مرحلهٔ دوم ۱۰۲ کد مشترک شناسایی شد. با توجه به اینکه ضریب توافق در پایایی درون‌کدگذار ۰/۸۷ بوده است، می‌توان ادعا کرد که از نظر شاخص پایایی درون‌کدگذار مصاحبهٔ پژوهش حائز پایایی لازم است. همچنین، در ارتباط با پایایی میان‌کدگذار باید گفت نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به فرد خیرهٔ دیگری داده شد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری محقق مقایسه شد. نتیجه اینکه از ۱۱۵ کدی که توسط محقق برای ۲ مصاحبهٔ شمارهٔ اول و دوم تعیین شده بود تعداد ۹۳ کد با کدهای تعریف‌شده برای این دو مصاحبه توسط کدگذار دوم مشترک بودند که

در حدود ۸۰ درصد توافق بین دو کدگذاری وجود داشت و این موضوع نشان‌دهنده توافق بالای کدگذاری‌های انجام‌شده بود. از این رو، می‌توان ادعا کرد که از نظر پایایی میان کدگذار نیز مصاحبه پژوهش دارای پایایی لازم است. به‌علاوه، داده‌های پژوهش با استفاده از روش Grounded theory و روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل شد تا عناصر مدل شامل عوامل علی، عوامل میانجی، عوامل زمینه‌ای، پدیده محوری، استراتژی‌ها، و پیامدها-شناسایی شوند و الگوی نهایی تدوین شود.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی: مشخصات نمونه پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان

ردیف	متغیر	انواع	فراوانی	درصد فراوانی
۱	جنسیت	مرد	۲۶	٪۸۷
		زن	۴	٪۱۳
۲	سابقه کاری	کمتر از ۱۰	۸	٪۳۲
		۱۱ تا ۲۰	۱۲	٪۴۰
		بیش از ۲۰	۱۰	٪۲۸
۳	تحصیلات	کارشناسی	۳	٪۱۰
		ارشد	۱۸	٪۶۰
		دکتری	۹	٪۳۰
۴	سن	کمتر از ۳۰	۱	٪۳
		۳۱ تا ۵۰	۱۵	٪۵۰
		بالاتر از ۵۰	۱۴	٪۴۷

### یافته‌های کیفی پژوهش

در این بخش نتایج حاصل از تحلیل متون مصاحبه با بهره‌گیری از روش گراندد تئوری<sup>۱</sup> در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار آتلس تی<sup>۲</sup> تحلیل

1. Grounded theory

2. Atlas.ti

شد تا عناصر مدل - شامل عوامل علی، میانجی، زمینه‌ای، پدیده محوری، استراتژی و پیامدها شناسایی و الگوی نهایی تدوین شود.

با استفاده از مصاحبه با خبرگان و داده‌های کیفی استخراج شده، با استفاده از روش Grounded theory و روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل شد تا عناصر مدل - شامل عوامل علی، عوامل میانجی، عوامل زمینه‌ای، پدیده محوری، استراتژی‌ها، و پیامدها - شناسایی و الگوی نهایی تدوین شود.

### متغیرهای علی پژوهش

برای شناسایی شرایط و متغیرهای علی موجد سایش اجتماعی از روش کدگذاری بر مبنای کدگذاری باز، محوری، و انتخابی استفاده شد که مجموعه‌ای از متغیرهای علی اثرگذار بر مفهوم اصلی پژوهش توسط آن‌ها شناسایی شد. برای این کار با استفاده از تحلیل یافته‌های کیفی، که برآمده از متون مصاحبه است، متغیرهای علی شناسایی شد. مثلاً یکی از مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤال عوامل علی چنین پاسخ داده است:

«در سازمان‌های ما خیلی اوقات جنبه‌های منفی تعاملات اجتماعی و ارتباطات به چشم می‌خورد که یکی از آن‌ها سایش اجتماعی است. از جمله عواملی که می‌تواند موجب این عارضه شود ابراز احساسات منفی و نامطلوب درباره یک فرد به صورت مغرضانه است یا اینکه مثلاً حسادت. این هم می‌تواند یک عامل باشد.»

این مصاحبه‌شونده ابراز احساسات منفی و نامطلوب مغرضانه و حسادت را عامل علی اثرگذار بر سایش اجتماعی معرفی کرده است. همچنین، مصاحبه‌شونده دیگری ابراز کرده: «یکی از عواملی که می‌تواند علت سایش اجتماعی باشد تخریب افراد با هدف جلوگیری از رسیدن آن فرد به جایگاه خاص یا هدف خاصی است. علاوه بر این، زیرآب‌زنی و غیبت و شایعه‌پراکنی هم می‌تواند موجب سایش باشد.»

این مصاحبه‌شونده نیز به تخریب افراد، زیرآب‌زنی، و شایعه‌پراکنی اشاره کرده است. پس از بررسی همه مصاحبه‌ها، برای شناسایی متغیرها و شرایط علی فرایند کدگذاری محوری و انتخابی تکمیل شد که شرح کامل آن به صورت جدول (۲) زیر است.

جدول ۲. شناسایی عوامل علی

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل و شرایط علی	علل فردی و شخصیتی	پرخاشگری، حسادت، ابراز احساسات منفی، تخریب، زیرآب‌زنی، شایعه‌پراکنی	حسادت سازمانی، چشم‌وهم‌چشمی، رقابت، تعارض و تضاد، تلافی‌جویی، ترور شخصیت، تخریب شخصیت، شایعه‌سازی، دروغ‌پراکنی علیه دیگران، اغراض شخصی، زیرآب زدن همکاران
	علل سازمانی	مدیریت ناکارآمد، سیستم تنبیهی نامؤثر، فقدان اعتماد و احترام در سازمان، جو رقابتی، فضای تعارض‌آفرین	مدیریت ناکارا و غیراثربخش، عدم عدالت در تشویق و تنبیه، از بین رفتن فضای احترام، از بین رفتن اعتماد بین همکاران، وابستگی و تعارض زیاد، رقابت مخرب، سیستم تضادآفرین

## متغیرهای مداخله‌گر پژوهش

برای شناسایی شرایط و متغیرهای مداخله‌گر سایش اجتماعی از روش کدگذاری استفاده شد که مجموعه‌ای از متغیرهای مداخله‌گر اثرگذار بر مفهوم اصلی پژوهش توسط آن‌ها شناسایی شد. برای این کار با استفاده از تحلیل یافته‌های کیفی، که برآمده از متون مصاحبه است، متغیرهای مداخله‌گر شناسایی شد.

جدول ۳. شناسایی عوامل مداخله‌گر

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل مداخله‌گر	عوامل رفتاری غیرکارکردی	زورگویی، رفتار منافقانه، سعایت و بدگویی، شخصیت روان‌رنجور، دگرآزاری و سادیسم	زورگویی سازمانی، قلدری سازمانی، نفاق، دورویی، تزویر، ظاهرسازی، غیبت و شایعه‌سازی، روان‌رنجور بودن، لذت بردن از تخریب دیگری، شخصیت ناسالم، مشکلات شخصیتی و رفتاری
	عوامل اجتماعی و فرهنگی	فرهنگ تخریب و ترور، رقابت فرهنگ غیرسازنده، تعارض مخرب، چشم‌وهم‌چشمی سازمانی	باب بودن تخریب همکار، عادی بودن ترور شخصیت همکار، رقابت‌های مخرب، تعارض ناسازگار، تضادهای بسیار، رقابت و چشم‌وهم‌چشمی، فرهنگ سازمانی نامطلوب، جو سازمانی نامناسب

### شناسایی شرایط زمینه‌ای

در این بخش از پژوهش سعی بر آن است تا شرایط زمینه‌ای برای شکل‌گیری سایش اجتماعی تشریح شود. بنابراین، با استفاده از مصاحبه و داده‌های آن، مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای شناسایی شد.

جدول ۴. شناسایی شرایط زمینه‌ای

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط زمینه‌ای	عدم رعایت اخلاق فردی و سازمانی و بروز تعارضات سازمانی	تعارضات فردی، تعارضات میان‌گروهی، تعارضات بخشی، نبود اصول اخلاقی، رعایت نکردن اخلاق حرفه‌ای، فضای تضادآفرین، رفتارهای انحرافی	ایجاد مسائل تعارض‌آفرین میان اشخاص، ایجاد تعارضات میان بخش‌های گوناگون، به وجود آمدن تعارض بین گروه‌های سازمانی، عدم رعایت اخلاقیات، بروز ناهنجاری‌های اخلاقی، عدم پایبندی به استانداردهای اخلاقی، جوّ تضاد و تناقض، بروز رفتارهای ناهنجار، بروز رفتارهای منفی، ضربه زدن، اذیت و آزار همکاران
	ساختار نامناسب سازمانی و عوامل شغلی	ساختار نامناسب سیستم پاداش، ساختار ناکارآمد، ناکامی مسیر شغلی، ذهنیت خرچنگی، ارزیابی عملکرد نامطلوب، پارتی‌بازی و نورچشمی بودن	سیستم پاداش نامؤثر، سیستم پاداش غیرعادلانه، نارضایتی از شرایط شغلی، عدم موفقیت در مسیر شغلی، عملکرد ضعیف، بی‌عدالتی در ارتقا، ارتقا و پاداش بر اساس پارتی‌بازی، توجه مدیران به بعضی کارکنان، عدم شایسته‌سالاری

### شناسایی پدیده محوری

در این بخش از پژوهش سعی بر آن است تا پدیده محوری در خصوص سایش اجتماعی تشریح شود. بنابراین، با استفاده از مصاحبه و داده‌های آن، در جدول (۵) مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با این مقوله شناسایی شده است. که به مبین پدیده محوری در ارتباط با مفهوم سایش اجتماعی، شناسایی شد.

جدول ۵. شناسایی پدیده محوری

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پدیده محوری	سایش اجتماعی	سایش کلامی سایش غیرکلامی سایش مستقیم	ابراز احساسات منفی، بدگویی، بدکلامی، قهر با همکاران، گوشه‌گیری، پرهیز از ارتباطات سازنده، پرهیز از تعاملات مثبت، تلاش برای به حاشیه راندن همکاران، رک‌گویی در احساسات منفی، گفتار رک و بی‌پرده در بیان احساسات، تحقیر مستقیم، ناسزاگویی

### راهبردهای مقابله با سایش اجتماعی

یکی از اجزای اصلی مدل نظریه داده‌بنیاد ارائه راهبردهاست. با توجه به آنکه مفهوم سایش اجتماعی یک موجودیت و پدیده منفی است، باید راهبردهای مقابله با سایش اجتماعی با خاصیت بازدارندگی تدوین می‌شود. از این رو، با ارائه این توضیح برای اعضای نمونه مجموعه‌ای از راهکارها و راه‌حل‌ها به صورت راهبردها از طرف خبرگان ارائه شد.

جدول ۶. طرح و تدوین راهبردها

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
راهبردها	راهبردهای سازمانی	رعایت انصاف و عدالت در پاداش و تنبیه تنبیه بداخلاقی سازمانی مقابله با شایعه‌سازی مقابله با فضای تضادآفرین و ایجاد فضای دوستانه ایجاد فضای رقابت مثبت کاهش تعارضات سازمانی	برخورد با افراد شایعه‌ساز، توییح افراد شایعه‌پراکن، جلوگیری از پارتی‌بازی، کاهش تعارضات سازمانی، کاهش تضادهای بین‌فردی، کاهش وابستگی افراد، تنبیه بداخلاقی سازمانی، سیستم پاداش و تنبیه قوی، احتراز از پارتی‌بازی، دوری از آشنا‌بازی، فرق نگذاشتن بین زیردستان، ارزیابی عملکرد منصفانه
	راهبردهای رفتاری	تشویق افراد اخلاق‌مدار ایجاد تعاملات سازنده مقابله با رفتارهای انحرافی ایجاد فضای احترام در سازمان	جلوگیری از چشم‌وهم‌چشمی، رعایت عدالت و انصاف، حاکمیت جو اخلاقی در سازمان، برخورد با مسائل غیراخلاقی، کاهش تعارضات، تلاش در جهت جو سازنده، همت برای ساخت فضای دوستانه، تنبیه بی‌اخلاقی، تشویق اخلاقیات



### پیامدهای سایش اجتماعی

با استفاده از نظرات خبرگان در خصوص شناسایی پیامدهای سایش اجتماعی، مجموعه‌ای از کدها در قالب پیامدهای سایش اجتماعی شناسایی شد.

جدول ۷. پیامدها

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پیامدها	پیامدهای فردی	ایجاد تعاملات مخرب فرسودگی شغلی بی‌انگیزگی کارکنان از بین رفتن اعتماد بین فردی کاهش کارایی فردی	فرسودگی عاطفی، فرسودگی شغلی، فرسودگی هیجانی، بی‌رمق شدن و بی‌انگیزگی، عدم اعتماد، عدم احترام، کاهش بهره‌وری نیروی کار، کاهش کارایی نیروی کار، افزایش کدورت بین فردی، روابط سرد و غیردوستانه
	پیامدهای سازمانی	دلزدگی از شغل و سازمان ایجاد جوّ مسموم سازمانی کاهش بهره‌وری سازمانی به مخاطره افتادن ارتباطات سازمانی	عدم علاقه به شغل و سازمان، دلسرد شدن از آینده، جوّ مسموم، جوّ غیردوستانه، کاهش اثربخشی سازمانی، کاهش کارایی سازمانی، از بین رفتن ارتباطات سازنده، کاهش تعاملات مثبت، به مخاطره افتادن اهداف سازمانی، هزینه‌های بالای مدیریت منابع انسانی

### ارائه مدل پژوهش

در این پژوهش برای ارائه مدل از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. پس از کدگذاری و شناسایی انواع متغیرهای علی، مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، پدیده‌های محوری، راهبردها، و پیامدهای سایش اجتماعی که با استفاده از کدگذاری انجام شد مدل پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

### نتیجه و پیشنهاد

بروز برخی رفتارهای منفی اجتماعی بر جنبه‌های تاریک فرهنگ سازمانی و جنبه‌های منفی

تعاملات اجتماعی دامن می‌زند. یکی از این موارد سایش اجتماعی است که شامل رفتارهای اجتماعی منفی کارمندان می‌شود و پیامدهای منفی بسیاری برای سازمان‌ها به دنبال دارد. سایش اجتماعی را می‌توان یک مجموعه از اعمال و افعال منفی در نظر گرفت که با هدف ضربه زدن و تخریب و ترور شخصیت افراد در سازمان از برخی کارکنان سرمی‌زند (کاپونز ۲۰۲۰). سایش اجتماعی می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد و ممکن است از نظر شیوه متفاوت باشد. مثلاً، سایش ممکن است به شکل اقدامات مستقیم باشد، مانند گفتن عمدی حرف‌های تحقیرآمیزی در مورد یک شخص و طرد کردن صریح کسی یا کوچک شمردن نظرات و ایده‌های شخصی آن فرد یا اینکه می‌تواند با اقداماتی مانع از رسیدن افراد به مقاصدشان یا جلوگیری از رشد و پیشرفت آن‌ها باشد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، سایش اجتماعی اشکال و ابعاد و جوانب متعدد و متفاوتی دارد که باید به صورت چندبعدی مطالعه شود. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی سایش اجتماعی در بطن فرهنگ سازمان‌های دولتی (با تکیه بر نظر خبرگان سازمانی) انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها، و پیامدهای سایش اجتماعی است. نتایج تحلیل‌ها بیانگر این است که عوامل علی دربرگیرنده مؤلفه‌های فردی و شخصیتی شامل پرخاشگری، حسادت، ابراز احساسات منفی، تخریب، زیرآب‌زنی، شایعه‌پراکنی و علل سازمانی شامل مدیریت ناکارآمد، سیستم تنبیهی نامؤثر، فقدان اعتماد و احترام در سازمان، جو رقابتی، فضای تعارض آفرین است. با توجه به آنکه همه این رفتارها منفی و مخرب است و تبعات جدی برای سازمان دارد، برای تحلیل یا کاهش این پدیده، سازمان‌ها و دست‌اندرکاران آن‌ها باید توجه زیادی به این موارد داشته باشند و رویکردی پیشگیرانه یا اصلاح‌گرانه را در مواجهه با این عوامل به کار بگیرند. همچنین این عوامل می‌توانند موجب روابط و تعامل نابهنجار مدیران با کارکنان و سایر همکاران با یک‌دیگر و به بروز رفتارهای خصومت‌آمیز منتهی شوند و در نهایت بهره‌وری فردی و سازمانی را کاهش دهند. در این خصوص یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش دافی و همکارانش (۲۰۱۲) همخوانی دارد. این پژوهش،

همچون پژوهش حاضر، حسادت را یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری سایش اجتماعی می‌داند. به‌علاوه یافته‌های پژوهش ویلی و همکارانش (۲۰۱۰) و احمدی (۱۳۹۲) با یافته‌های پژوهش حاضر دارای هماهنگی است. این پژوهش‌ها نیز همچون پژوهش حاضر پرخاشگری را عامل مؤثر در سایش اجتماعی قلمداد می‌کند.

علاوه بر آنچه گفته شد، براساس یافته‌ها، دو عامل زمینه‌ای شرایط شغلی سایش و عدم رعایت اخلاق فردی و سازمانی موجب سایش اجتماعی می‌شوند. نتایج این بخش نشان‌دهنده آن است که عدم رعایت نکات اخلاقی در سازمان زمینه‌ساز اقدام به رفتارهای سایشی از سوی کارکنان است. به‌علاوه، هر چه میزان پایبندی به اصول اخلاقی در سازمان بیشتر باشد، سایش اجتماعی بین کارکنان کاهش پیدا می‌کند. وجود جو اخلاقی در سازمان موجب رشد و بالندگی کارکنان خواهد شد. زمانی که کارکنان به بالندگی برسند رفتارهای غیراخلاقی، از جمله تخریب دیگران، بدگویی، سخن‌چینی، بی‌ادبی، و اهانت که زمینه‌ساز سایش اجتماعی بین کارکنان است، کاهش خواهد یافت. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش کرینگ (۲۰۰۹) و نصراصفهان‌نی (۱۳۹۶) همخوانی دارد که جو اخلاقی را در شکل‌گیری سایش اجتماعی بررسی کرده‌اند.

از طرف دیگر در این پژوهش سایش کلامی، سایش غیرکلامی، و سایش مستقیم پدیده‌های محوری در سایش اجتماعی شناسایی شده‌اند. سایش کلامی، غیرکلامی، و مستقیم در صورت بروز موجب مکدر شدن روابط افراد با یک‌دیگر می‌شود. سایش به صورت کلامی و غیرکلامی می‌تواند از طریق ترور و تخریب شخصیت فرد، بدگویی و اظهارنظر غلط، و مجموعه فعالیت‌های منفی در نهان و آشکار ظهور یابد. این بخش از یافته‌ها با پژوهش شکاری و امینی‌مقدم (۱۳۹۴) هماهنگی دارد. وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش شکاری و امینی‌مقدم (۱۳۹۴) آن است که پژوهش‌گر نیز عوامل سایش اجتماعی کلامی و مستقیم و فیزیکی را در شکل‌گیری سایش اجتماعی سهیم می‌داند.

علاوه بر آنچه گفته شد، شرایط مداخله‌گر در سایش اجتماعی به دو بخش عوامل فرهنگی و اجتماعی و عوامل رفتاری غیرکارکردی تقسیم می‌شود. بنابراین، عوامل فرهنگی و اجتماعی

شامل فرهنگ تخریب و ترور، فرهنگ رقابت غیرسازنده، فرهنگ تعارض مخرب، چشم‌وهم‌چشمی سازمانی، و عوامل رفتاری غیرکارکردی مشتمل بر زورگویی، رفتارهای منافقانه، سعایت و بدگویی، شخصیت روان‌رنجور، و دگرآزاری هستند. همچنین، پیامدهای سایش اجتماعی در این پژوهش در قالب پیامدهای فردی و سازمانی شناسایی شد. از این رو، پیامدهای فردی ایجاد تعاملات مخرب، فرسودگی شغلی، بی‌انگیزگی کارکنان، از بین رفتن اعتماد بین‌فردی، کاهش کارایی فردی و پیامدهای سازمانی دلزدگی از شغل و سازمان، ایجاد جو مسموم سازمانی، کاهش بهره‌وری سازمانی، و به مخاطره افتادن ارتباطات سازمانی است. در نهایت استراتژی‌های مقابله با سایش اجتماعی در قالب ایجاد فضای دوستانه، رعایت انصاف و عدالت در پاداش و تنبیه، تشویق افراد اخلاق‌مدار، تنبیه بداخلاقی سازمانی، ایجاد تعاملات سازنده، مقابله با شایعه‌سازی، مقابله با فضای تضادآفرین، مقابله با رفتارهای انحرافی، ایجاد فضای احترام در سازمان، ایجاد فضای رقابت مثبت و کاهش تعارضات سازمانی تدوین شد. نهایتاً در خصوص محدودیت‌های پژوهش باید گفت محدود بودن پژوهش مشابه مرتبط با سایش اجتماعی مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر است. همچنین دسترسی به نمونه و مصاحبه با ایشان در شرایط کرونایی دیگر محدودیت پژوهش بود.

از نظر کاربردهای عملی برای سازمان‌های دولتی، این پژوهش با روش اکتشافی مبادرت به شناسایی علل ریشه‌ای شکل‌گیری سایش اجتماعی کرده و عوامل مختلف در باب شکل‌گیری این پدیده را بررسی کرده است. آنچه مشخص است بی‌توجهی سازمان‌های دولتی به رفتارهای سایشی و نبود سیستم تنبیهی و ارزیاب‌محور، که رفتارهای سایشی کارکنان را شناسایی و در صورت بروز این رفتارها تنبیهی برای فرد خاطی اتخاذ کند، وجود ندارد. بنابراین، اهمیت دارد که سازمان‌های دولتی در شاخص‌های ارزیابی عملکرد خود یک بخش رفتاری و شخصیتی را اضافه کنند و رفتارهای سایشی را به مثابه یک عامل منفی در این ارزیابی‌ها مد نظر قرار دهند. با این رویکرد و استفاده از مکانیسم تنبیهی احتمال کاهش رفتارهای سایشی وجود دارد و کارکنان به جهت درج توبیخ و ارزیابی منفی از عملکرد خود از این رفتارها احتراز می‌کنند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای یافته‌ها پیشنهاد می‌کند که به علل و عوامل سایش اجتماعی در سازمان توجه لازم را داشته باشند تا به راحتی و با اطمینان خاطر بیشتر بتوانند اقدامات مناسب پیشگیرانه آموزشی مناسب پیامدهای منفی حاصل از بروز این رفتارها را اداره کنند و آثار منفی آن را به حداقل برسانند.

همچنین پیشنهاد می‌شود که جوّ و فضای رعایت اصول اخلاقی در سازمان توسط مدیران ایجاد شود و دستورالعمل‌هایی که از حقوق فرد در برابر سایش اجتماعی حمایت کنند تصویب و اجرا شود تا به نوعی فرد اجازه دفاع از خود را داشته باشد و با فرد خاطی برخورد مناسبی شود.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد برای مقابله با سایش اجتماعی و راه‌های پیشگیری از آن در سازمان از خودگذشتگی و احترام به همکاران الزامی است. بنابراین، سازمان می‌تواند، با تدوین برنامه‌های مناسب آموزشی، کارکنان را با آثار مخرب پدیده سایش اجتماعی آشنا سازد.

با توجه به آنکه یافته‌های پژوهش مؤید آن است که بی‌عدالتی از عوامل مهم در بروز سایش اجتماعی است، به مدیران پیشنهاد می‌شود به این عامل در رفتار شخصی، تصمیم‌گیری فردی و سازمانی، و همچنین در خط‌مشی‌های سازمان، بالاحص در خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد و ارائه پاداش به کارمندان، که بیشترین بی‌عدالتی ادراک شده توسط کارکنان مرتبط به این بخش است، توجه لازم را داشته باشند.

نتایج نشان‌دهنده آن است که یکی از عوامل مربوط به سایش اجتماعی عدم ارائه اطلاعات به دیگران جهت انجام دادن امور است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود، با برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش، چگونگی انتقال و تسهیم دانش در راستای جلوگیری از بروز پدیده سایش اجتماعی صورت پذیرد.

موانع ارتباط سازنده یکی از عوامل مهم سایش است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود مدیران شرایطی را فراهم آورند تا مانع از بروز چنین عواملی - مانند برخورد سرد، بروز

تعارض بین افراد، فاصله گرفتن از دیگران- شوند؛ به ویژه در خصوص افرادی که نیاز بالایی به ارتباط یا روابط عاطفی دارند.

یکی از عواملی که در بیشتر مصاحبه‌ها به آن اشاره شد حسادت است. در واقع حسادت یک احساس منفی است که فرد در اثر مقایسه خود با دیگران به کمبودهایش پی می‌برد. فرد حسود از اینکه می‌بیند دیگران از چیزی لذت می‌برند رنج می‌برد. در واقع افراد حسود نمی‌توانند پیشرفت دیگران را ببینند. از این رو برای کاهش این حس معمولاً رو به رفتارهایی مانند سایش اجتماعی می‌آورند. پیشنهاد می‌شود به پدیده حسادت سازمانی نگاهی ویژه و محرک‌های حسادت در سازمان شناسایی و برای آن چاره‌اندیشی شود.

در نهایت، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود به شناسایی پیشایندها و پسایندهای سایش اجتماعی بپردازند. همچنین از آنجا که پژوهش حاضر به روش کیفی انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در قالب پژوهش کمی به موضوع پرداخته شود.

## منابع

- رشیدی، زهرا؛ مقصود فراست‌خواه (۱۳۹۷). «مفهوم‌پردازی پدیده سایش از منظر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های جامع شهر تهران (مطالعه‌ای زمینه‌ای)»، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، د ۲۴، ش ۴، ص ۱۲۳ - ۱۵۰.
- سیاوش پور، صدری؛ سید احسان امیرحسینی؛ مهرزاد حمیدی (۱۳۹۸). «ارائه الگوی عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در منابع انسانی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش»، مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، د ۶، ش ۲۲، ص ۶۷ - ۸۳.
- شجاعی باغینی، گلناز؛ خلیلی‌نیا (۱۳۹۸). «شناسایی وضعیت سایش اجتماعی مدیران جهاد کشاورزی شهرستان شاهرود»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گرایش توسعه منابع انسانی.
- طاهرپور، فاطمه (۱۳۹۷). «رابطه بین سایش اجتماعی و هم‌آفرینی با نقش میانجی عزت‌نفس سازمانی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های برتر ایران»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، د ۹، ش ۱، ص ۱۰۹ - ۱۲۸.
- محترم، معصومه؛ سمیرا زمانی (۱۳۹۹). «پیش‌بینی سایش اجتماعی بر اساس ادراک معلمان از انواع فرهنگ سازمانی در مدارس»، مدیریت مدرسه، د ۸، ش ۳، ص ۱۲۷ - ۱۴۸.
- مرشدی تنکابنی، محمدحسن (۱۳۹۹). «بررسی نقش بدبینی سازمانی در رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی سایش اجتماعی»، توسعه و منابع انسانی و پشتیبانی، د ۱۴۰۰، ش ۵۹، ص ۱۷۰ - ۱۹۰.
- موسوی، سید حسن (۱۳۹۵). «فرهنگ سازمانی مخرب از منظر قرآن کریم»، مدیریت در اسلام، د ۲۹، ش ۲۹ - ۳۰، ص ۹۷ - ۱۲۲.

## References

- Anwar, F. & paul Sidini, J. (2016). "Social Undermining, Stress and Well- Being a Mediation Mechanism", *Internation Journal of Business and Economic Affairs (Ijbea)*, Vol. 1, No. 1, pp. 86-92.
- Behestifar, M. (2014). "Problems of Social Undermining In The Organization", *Applied Mathematics In Engineering, Management and Technology*, Vol. 2, No. 1, pp. 219-222.
- Duffy, M.K., Scott, K.L., Shaw, J.D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). "A Social Context Model of Envy and Social Undermining", *Academy of Management*



- Journal*, Vol. 55, No. 3, pp. 643-666.
- 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.
- Kafinejad, M. (2018). "The Investigation Relation Between Inefficient Attitude and Social Undermining of the Employees of Football Clubs in Kerman", *International Journal of Advanced Biological and Biomedical Research*, 7(1), pp. 76-86.
- Karthikyan, C. (2017). "An Exploratory Study on Increasing Social Undermining In Organisation: A Socio Psychological Leadership Perspective", *International Journal of Research in Social Sciences*, Vol. 7, No. 4, pp. 554-590.
- Mahtram, M. & Zamani, S. (2020). "Predicting Social Undermining Based On teachers' perceptions of different types of organizational culture in schools", *Quarterly Journal of School Management*, Vol. 8., No. 3., pp. 127-148. (in Persian)
- Morshedi Tonekaboni, M.H. (2020). "Investigating the role of organizational pessimism in employees' deviant behaviors with the mediating role of social wear", *Quarterly Journal of Development and Human Resources and Support*, Vol. 1400, No. 59, pp. 170-190. (in Persian)
- Mousavi, S. H. (2017). "Destructive organizational culture from the perspective of the Holy Quran", *Management Quarterly in Islam*, No. 29-30, pp. 97-122. (in Persian)
- Nasr Isfahani, M. (2017). "Social Undermining: a Model Expansion of The Employees Social Undermiming and Determining Its Relationship With Organizational Agility", *Revista Quid*, No. 29, pp. 31-40.
- Ong, L.D. & Tay, A. (2015). "The Effects of Co-Workers' Social Undermining Behaviour on Employees' Work Behaviours", *GAI Istanbul International Academic Conference Proceedings*, pp. 1-11.
- Pathirana, Y.L. (2019). "Organizational Culture and Business Performance: an Empirical Study", *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, Vol. 6, No. 6, pp. 1-13.
- Pathirana, Y. L., Lakmini, V. K., Jayatilake, L. V. K. & Abeysekera, R. (2020). "A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 7, No. 9, pp. 522-544.
- Rook, K. S. (1984). "The negative side of social interaction: Impact on psychological well-being", *Journal of Applied Social Psychology*, 46, pp. 1097-1108. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.46.5.1097>
- Rodriguez-Munoz, A., Antino, M., Leon Perez, J. M., & Zorrilla, P.R. (2020). "Workplace Bullying, Emotinal Exhaustion, And Partner Social Undermining: A Weekly Diary Study", *Journal Of Interpersonal Violence*, pp.1-17.
- Rasidi, Z. & Faraskhah, M. (2018). "Conceptualization of Undermining phenomenon from the perspective of faculty members of comprehensive universities in Tehran: a field study", *Quarterly Journal of Research and*

- Planning in Higher Education*, Vol. 24, No. 4, pp. 123-150. (in Persian)
- Sabeen, Z. & Arshad, F. (2018). "Social Undermining In Academia: Experiences and Effects", *Journal Of Applied Research In Higher Education Publishing Limited*, pp. 1-13.
- Sun Jung, H. & Hyun Yoon, H. (2019). "The Effects Of Social Undermining on Employee Voice and Silence and on Organization Deviant Behaviors In The Hotel Industry", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 29, No. 2, pp. 213-231.
- Sayed Mostafa, A. M., Farely, S., & Zaharie, M. (2020). "Examining The Boundaries of Ethical Leadership: The Harmful Effect of Co-Worker Social Undermining on Disengagement And Employee Attitudes", *Journal of Business Ethics*, Vol. 174, No. 4, pp. 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04586-2>.
- Siavashpour, S., Amir-Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2018). "Presenting a Model of Factors Affecting Social Undermining In Human Resources In Physical Education of The Ministry of Education", *Quarterly Journal of Organization Behavior Management In Sports*, Vol. 6, No. 22, pp. 67-83. (in Persian)
- Scotti, L.K., Ingram, A., Zagenczky, T. J., & Shoss, K. (2015). "Work- Family Conflict and Social Undermining Behaviour: An Examination Of Po Fit and Gender Differences", *Journal of Occupational and Organization Psychology*, Vol. 88, No. 1, pp. 203-218.
- Shojaee Baghini, G. & Khalilinia (2018). "Identifying The Social Undermining Status of Agricultural Jihad Managers In Shahroos City", Masters Thesis, Human Resources Development Orientation. (in Persian)
- Taherpour, F. (2018). "The relationship between social wear and co-creation with the mediating role of organizational self-esteem among faculty members of Iran's top universities", *Public Management Perspectives Quarterly, Shahid Beheshti University*, Vol. 9, No. 1, pp. 109-128. (in Persian)
- 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*, Vol. 65, No. 2, pp. 350-359. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.350>.
- Vinokur, A. D., Price, R & Gapan. R. (1996). Hard times and hurtful partners: How financial strain affects depression and relationship satisfaction of unemployed persons and their spouses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, PP. 166-179.
- Yoo, J. (2012). "The Influence of Social Undermining on The Service Employees Customer Oriented Boundary Spanning Behavior", *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, No. 7, pp. 539-550.
- Yoo, J. & Frankwick, G.L. (2013). "Exploring The Impact of Social Undermining on Salesperson Deviance: an Integrated Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 79-90.