فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهل و ششم، بهار ۱۴۰۳- صفحات ۳۶۶-۳۴۳

# تحلیل ساختاری مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران

## نوع مقاله: پژوهشی

رحیم ابراهیمی[۱]
جعفر بیک‌زاد[۲]
مجتبی رمضانی[۳]
یوسف بیگ‌زاده[۴]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۲/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۴/۱۴

**چکیده**

*سایش اجتماعی سازمانی، یکی از نتایج منفی زندگی اجتماعی است که با ایجاد تحلیل‌رفتگی و بیگانگی سازمانی در کارکنان ناشی از رفتارهای ناسالم سازمانی هزینه‌های سنگینی برای سازمان‌ها و جامعه دارد. هدف این پژوهش تحلیل ساختاری مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی- همبستگی با استفاده از روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان رسمی و قراردادی سازمان‌های دولتی فنی و حرفه‌ای، شهرداری، تأمین اجتماعی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان آذربایجان‌شرقی تشکیل دادند و بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان، تعداد ۳۵۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مشتمل بر ۵۰ سؤال و سه ُبعد ارتباط همکاران، ارتباط مدیر با کارکنان و ارتباط با سازمان و شغل بود. به کمک تحلیل عامل تأییدی و مدل‌یابی ساختاری مدل ارائه‌شده مورد آزمون قرار گرفت. مدل مدیریت سایش اجتماعی نهایی در قالب ُبعد ارتباط همکاران (مدیریت ارزش‌ها، مدیریت نگرش و رفتار، توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای و راهبردهای مدارا و تنش)، ارتباط مدیر با کارکنان (مدیریت فرایند، مدیریت اختیارات و وظایف، مدیریت*

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
rahim.ebrahimi2011@yahoo.com
۲ دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی بناب، ایران (نویسنده مسئول)
beikzad_jafar@yahoo.com
۳ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
dmramazani@gmail.com
۴ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
yousef.beighzadeh@gmail.com

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

*مسیر شغلی و مدیریت فرهنگ سازمانی) و ارتباط سازمان و شغل (بهبود و توسعه عملکرد، شناسایی، انتخاب و اجرای اقدامات، کنترل و تعامل با سازمان و مدیریت تحول‌گرا) مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مدیریت سایش اجتماعی ابتدا در ارتباط با همکاران، سپس ارتباط با سازمان و شغل و در آخر ارتباط مدیر با کارکنان اولویت پیاده‌سازی دارد. بر اساس نتایج حاصل، پیشنهادهایی بر پیاده‌سازی الگوی مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ارائه شد.*

**واژگان کلیدی:** مدیریت سایش اجتماعی، سازمان‌های دولتی ایران، تحلیل عامل تأییدی، تحلیل ساختاری

**طبقه بندی JEL** : D73, Z13

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

**مقدمه**

مفهوم سایش اجتماعی[۱] برای اولین بار توسط وینکور و رن‌رین[۲] مطرح شده است. ولی روک[۳] اولین فرد از میان نظریه‌پردازان معاصر است که به‌طور فعالانه محققان را به‌سوی توجه بیشتر به جنبه‌های مشکل‌ساز پیوندهای اجتماعی سوق داده است (هپبرن و گیل[۴]، ۲۰۱۳). سایش اجتماعی از نظر وینکور و رنین[۵] (۱۹۹۳) احساسات و هیجانات منفی مانند خشم و بی‌علاقگی است که به‌سمت یک هدف نشانه‌گیری و هدایت می‌شود. همین‌طور ارزشیابی منفی از نگرش‌ها، فعالیت‌ها و تلاش‌های شخص مورد نظر و دیگر رفتارهایی که طراحی شده‌اند تا از توانایی او برای رسیدن به اهداف ابزاری ممانعت کنند از ابعاد سایش اجتماعی است (دار اونگ[۶]، ۲۰۱۵). به عقیده روئه سه[۷] تبادلات مشکل‌آفرین، اقداماتی هستند که توسط اعضای شبکه‌های اجتماعی انجام شده و باعث می‌شوند افراد دیگری در روابط خویش احساس آزردگی و دودلی از افرادی کنند که اقدامات مذکور را انجام داده‌اند. درواقع تبادلات منفی اجتماعی، پیوندهای مشکل‌ساز اجتماعی و تعاملات منفی اجتماعی نامیده می‌شود که در نهایت منجر به سایش اجتماعی می‌گردد (خائف‌الهی و علی‌پوردرویش، ۱۳۹۳). همین‌طور ارزشیابی منفی از نگرش‌ها، تلاش‌ها سایر رفتارهای عامدانه و ارادی از سوی سرپرست و همکاران که توانمندی‌های فرد را برای رسیدن به اهداف شغلی‌اش مختل می‌کنند، مانند خودداری از ارائه اطلاعات مهم و ضروری به شخص مورد سایش و رفتارهای فعال مانند توهین، حرکات ناراحت‌کننده اما بی‌صدا با اعضای صورت، بدگویی و شایعه‌سازی مکرر، سایش محسوب می‌شوند (یو[۸]، ۲۰۱۳).

مطالعات مربوط به سایش اجتماعی بر مبنای تحقیقات روان‌شناسی اجتماعی روک بر مبنای مبادلات اجتماعی مشکل‌ساز در تجربیات افراد، ایجاد شده است (احمدی، ۱۳۹۲). روک در پژوهش خود به جنبه‌های منفی تعاملات اجتماعی، اثرات بهزیستی روان‌شناختی و تأثیرات جوانب مثبت و منفی مراودات اجتماعی بر وضعیت سلامتی افراد تحقیق کرد و به این نتیجه دست یافت که اثر

۱. Social Undermining
۲. Vinokur and Rynin
۳. Rock
۴. Hepburn and Gail
۵. Vinokur and et al
۶. Dar Ong
۷. Roese
۸. Yoo

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

فعالیت‌های منفی بر سلامت افراد، به‌مراتب قوی‌تر از فعالیت‌های مثبت است (اسکات و همکاران[۱]، ۲۰۱۵). شایان ذکر است که تحقیقات اولیه بیشتر بر تأثیر جنبه مثبت تعاملات اجتماعی و منافع آن تحت عنوان حمایت اجتماعی تأکید داشت. نظر به اثرات منفی سایش اجتماعی بر سلامتی جسمانی و روانی افراد در سال‌های بعد جنبه‌های منفی تعاملات اجتماعی مطرح و مورد بررسی قرار گرفت (خائف‌الهی و علی‌پوردرویش، ۱۳۹۳). دافی، اسکات، شاو، تپر و اکینو[۲] (۲۰۱۲)، سه عامل متمایزکننده رفتار سایشی را از دیگر شکل‌های سوءرفتار شرح می‌دهند: اول فردی که مورد هدف رفتارهای سایشی است و باید چنین برداشتی داشته باشد که فرد قصد آسیب‌رسانی به وی را دارد. دوم رفتارهای سایشی (تضعیف‌کننده) که دارای آسیب و ضرر فوری نمی‌باشند؛ بلکه در طی یک بازه زمانی زیان‌آور هستند. سوم رفتارهای سایشی که باید توسط فرد انجام‌دهنده یا فرد مورد هدف درک شوند.

بر طبق دسته‌بندی مدیریت عملکرد سازمانی، رفتارهای مخرب سازمانی می‌تواند ناشی از عوامل فردی، پیامدهای رفتاری و عوامل محیطی باشد (کیوس، وستپال و مکدونالد[۳]، ۲۰۱۷). به‌طوری‌که سیاوش‌پور، امیرحسینی و حمیدی (۱۳۹۸) به این نتایج دست یافتند که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سایش عبارتند از: عوامل شخصی (ضعف اخلاق حرفه‌ای، عدم رضایت شغلی و ضعف انگیزش)، عوامل شغلی (تعارض شغلی، استرس شغلی، درگیری شغلی)، عوامل مدیریتی (ضعف مدیریتی، سیاسی‌کاری و ارتقای شغلی ناعادلانه) و عوامل سازمانی (عدالت سازمانی ضعیف، جو سازمانی نامناسب، حقوق، پاداش و مزایای ناکافی و فرهنگ سازمانی نامناسب). در طول سال‌های اخیر، تحقیق در حوزه بدرفتاری در محیط کار بالاخص در مورد روابط بین فردی بسیار گسترده شده است. در بررسی سایش اجتماعی ناشی از ارتباط همکاران، محققانی که بر روی دیدگاه افراد عامل بروز بدرفتاری تحقیق کرده‌اند، به بررسی اشکال مختلف سوءرفتار مثل رفتارهای ضداجتماعی، رفتارهای کاری زیان‌بخش، کجروی‌های بین فردی، انتقام، کینه‌توزی، خشونت در محل کار پرداخته‌اند. یگانه، موسوی، کاویانی و محمدی (۱۳۹۹) بر وجود رابطه معنی‌دار بین دلبستگی شغلی و سایش اجتماعی تأکید کرده‌اند. بولینگ و بیهر[۴] در نتیجه‌گیری خود اشکال مختلف سوءرفتار نظیر سوءرفتار مدیر، زورگویی، سوءاستفاده احساسی، سوءاستفاده همگانی، بی‌تربیتی، درگیری بین فردی، حمله، سایش اجتماعی، قربانی کردن و خشونت محل کار را با هم ترکیب

۱. Scott and et al
۲. Duffy, Scott, Shaw, Tepper and Aquino
۳. Keeves, Westphal and McDonald
۴. Bowling and Beehr

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

کرده‌اند (ایران‌منش، ۱۳۹۵). اندیشمند و شمس‌الدینی (۱۳۹۸) به این نتایج دست یافتند که بین فرسودگی شغلی و سایش اجتماعی با سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین بین مؤلفه‌های فرسودگی شغلی (خستگی عاطفی، عدم موفقیت فرد، مسخ شخصیت و درگیری) با سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. علوی‌متین، دامغانیان و رستگار (۱۳۹۸) به این نتایج دست یافتند که اندوه ناشی از مقایسه اجتماعی نامطلوب، سایش اجتماعی همکار را به‌دنبال ندارد؛ اما با میانجی‌گری حسادت خاموش باعث سایش اجتماعی همکار می‌شود؛ یعنی در اندوه ناشی از مقایسه اجتماعی نامطلوب، افراد بر موقعیت‌های ناخوشایند تمرکز می‌کنند و این احساس نامطلوب افراد با تبدیل شدن به نوعی حسادت، به‌عنوان حسادت خاموش، سایش اجتماعی سایر همکاران را به‌دنبال خواهد داشت. دارونگ و تای[۱] (۲۰۱۵) نشان دادند که رفتارهای سایشی در محیط کار به‌منظور ایجاد اعتماد در بین کارکنان و رفتارهای کاری بهتر در محیط کار بسیار اهمیت دارد و باعث از بین رفتن این رفتارها می‌شود.

در بررسی سایش اجتماعی ناشی از ارتباط مدیر با کارکنان، یو[۲] (۲۰۱۳) نشان داد که سایش همکار و رئیس دارای تأثیر زیان‌آوری بر درک تناسب خدمات کارکنان با تناسب شغل و شاغل دارد و اثر مثبتی بر رفتار خارج از مرز کارکنان دارد. هم‌چنین بین ادراکات رایج کارکنان از رویه‌ها و روش‌های سازمان رابطه مثبت وجود دارد. در حالت کلی، سوءرفتار مدیر به «نمایش مستمر و پایدار رفتارهای کلامی و غیرکلامی خصمانه نسبت به زیردست» اشاره دارد که البته شامل برخورد فیزیکی نمی‌باشد. عامل این رفتار یک فرد خاص به‌خصوص یک فرد مافوق و سرپرست است که در آن به‌نحوی زورگویی نیز دخالت دارد. زورگویی به شرایطی اطلاق می‌شود که در آن کارمند به‌طور مکرر و در طول زمان با رفتارها و برخوردهای منفی یعنی سوءرفتار دائمی، اظهارات توهین‌آمیز، دست انداخته شدن، مورد استهزاء و محرومیت اجتماعی قرار گرفتن از سوی همکاران، مافوق‌ها و یا زیردستان مواجه می‌شود. زورگویی برخلاف سوءرفتار مافوق، می‌تواند از جانب هر یک از اعضای سازمان صورت گیرد. زورگویی عموماً وقتی اتفاق می‌افتد که یک عدم توازن قدرت بین مجری و قربانی و هم‌چنین عدم حمایت اجتماعی از قربانی یعنی فرد تحت زور قرار گرفته وجود داشته باشد. البته این ویژگی خیلی قطعی نیست تعریف قدرت خیلی گسترده است و از موقعیت رسمی و اجتماعی تا سن، شغل مورد تصدی و یا جنس را شامل می‌شود (اسمیت و وبستر[۳]، ۲۰۱۷).

---

۱. Dar Ong and Tay

۲. Yoo

۳. Smith and Webste

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

در ارتباط با ایجاد سایش اجتماعی از سوی سازمان و شغل، بیاتی، سلیمانی و احمدی (۱۳۹۸) نشان دادند که هر چند اینرسی سازمانی به‌خودی‌خود می‌تواند منجر به رفتار سازمانی منفی مانند ریاکاری شود؛ اما درصورتی‌که متغیرهای میانجی و مداخله‌گر کنترل نشود، این اثر می‌تواند بسیار شدیدتر باشد. اسکات، اینگرام، زاگنسکی و میندی[۱] (۲۰۱۵) در تحقیق خود پیرامون «تضاد و کار زندگی و رفتار سایش اجتماعی» به بررسی تناسب شغل، شاغل و تفاوت‌های جنسیتی پرداختند. در این تحقیق تضاد کار و زندگی به‌طور مؤثری با رفتارهای سایش اجتماعی مرتبط بود. آن‌ها هم چنین نتیجه گرفتند که کارکنان زن نسبت به مردان سطح بالایی از تضاد کار و زندگی را به درگیر شدن در رفتارهای سایشی مربوط می‌دانند؛ خصوصاً در زمانی که تناسب شغل و شاغل به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته می‌شود. هپبورن و گیل اناس جانل[۲] (۲۰۱۳) خاطرنشان کردند افرادی که سایش اجتماعی را در گروه تجربه کرده بودند، از بودن در گروه احساس بهزیستی اندکی داشتند. هم‌چنین نقش محوری ارتباطات در این رابطه مورد تأکید قرار گرفت. دافی و همکاران (۲۰۱۲) عدم درگیری اخلاقی، هویت اجتماعی و تئوری‌های هنجارهای اجتماعی را توسعه دادند تا مدلی را طراحی کنند که توضیح دهد چگونه و چه زمانی حسادت با سایش اجتماعی مرتبط است. در دور نخست مطالعات آن‌ها نشان داد که اثر تعدیلی حسادت بر رفتارهای سایشی از طریق عدم درگیری اخلاقی قوی‌تر از زمانی است که کارکنان هویت اجتماعی کمی با همکاران خود دارند؛ لذا سایش به‌شدت با برون‌داد و پیامدهای سازمان مرتبط است و حتی بین سایش و برون‌دادها رابطه‌ای قوی‌تر و مهم‌تر از رابطه بین حمایت اجتماعی و برون‌دادها وجود دارد. هر چه سایش از سطوح بالاتر سازمان بروز پیدا کند، تأثیر بیشتر و شدیدتری بر افراد سطوح پایین دارد و افرادی که مدام مورد سایش قرار می‌گیرند، رضایت شغلی پایین‌تری دارند.

درحال‌حاضر نیات چنین رفتارهایی در محیط‌های کاری اعم از سازمان‌ها، نهادهای دولتی و غیردولتی سبب شده تا بسیاری از کارکنان انگیزه کار کردن را از دست داده، به حاشیه رانده شوند و به‌جای آن‌که دل در گرو کار داشته باشند، بیشتر نگران مقابله با این رفتارهای ناسالم باشند. سایش اجتماعی جزو رفتارهایی است که فشارهای عصبی شدیدی بر افراد تحمیل کرده و کارایی آنان را کاهش می‌دهد. البته اگر فردی در سازمان برای رسیدن به خواسته‌های خودش ناچار می‌شود بدگویی کرده و از راه ناصواب یعنی ترور شخصیت افراد پیش برود، نشان می‌دهد که سازمان متبوع فرد به‌نحوی دچار اشکال است، زیرا در سازمان‌های بالنده و سالم، شیوهٔ مدیریت به‌گونه‌ای

۱. Scotte, Ingram, Zagenczyk and Mindy

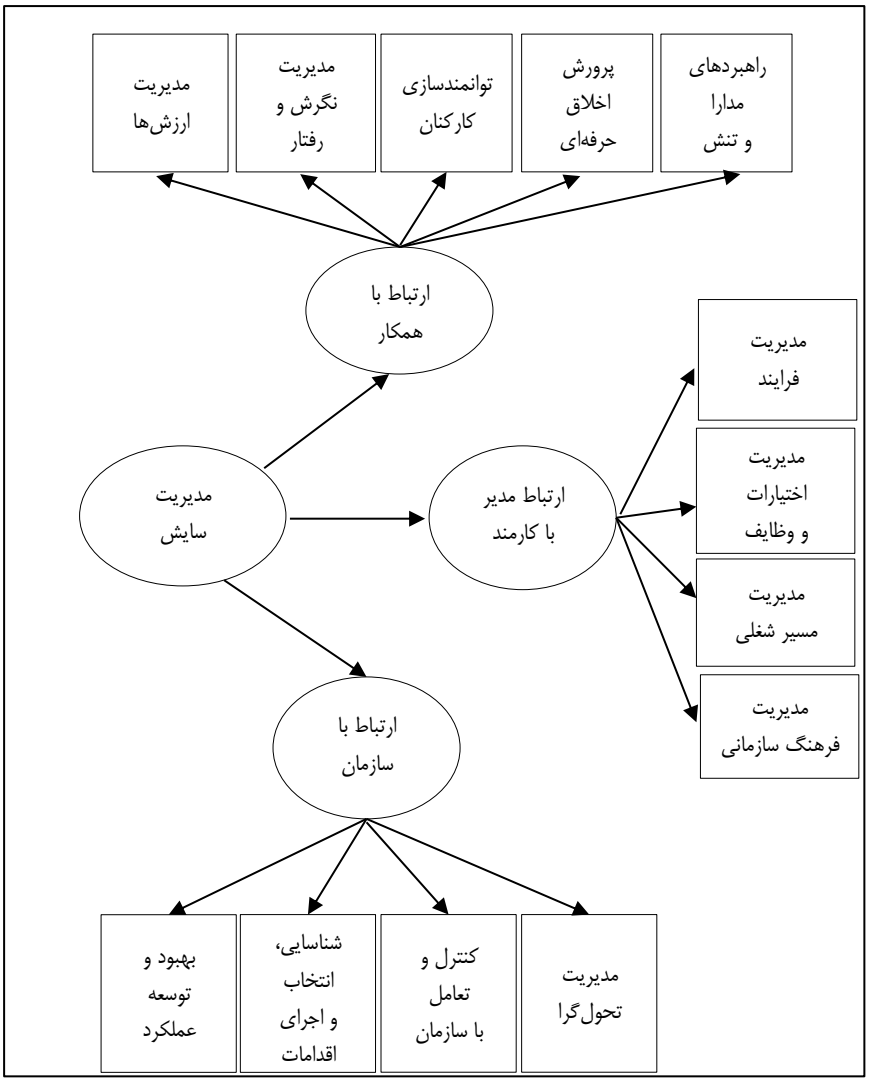
۲. Hepburn and Gail Enns Janelle

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

است که افراد می‌آموزند در حد توانشان خواسته داشته باشند و می‌آموزند که انسانیت و درست-کاری یکی از ویژگی‌های لازم برای کار در آن سازمان است (ایمانی، ۱۳۹۳).

بررسی مبانی نظری تحقیق نشان می‌دهد که، سایش اجتماعی به‌عنوان یک معضل جدید سازمانی تعریف شده است و مطالعه اثرات آن بر کارکنان و متغیرهای دخیل در تعامل بین سایش اجتماعی و مجموعه پیامد کارکنان اهمیت خاصی پیدا کرده است. سازمان‌های دولتی استان آذربایجان‌شرقی به نیروی انسانی شایسته و بانشاط نیازمند می‌باشد. در این سازمان‌ها، وجود فضای سازمانی مطلوب و درگیر شدن بیشتر کارکنان با شغل اهمیت به‌سزایی دارد و می‌تواند بر عملکرد مثبت سازمانی مؤثر باشد. آشنایی با سایش اجتماعی و آگاهی از آثاری که می‌تواند بر روی نیروی انسانی سازمان‌ها داشته باشد؛ می‌تواند به برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران این سازمان‌ها کمک کند که در سیاست‌گذاری‌های خود بیشتر به این پدیده توجه نمایند و آثار آن را کنترل کنند. بدرفتاری‌ها و ورود مباحث غیراخلاقی در رابطه با اصطکاک بین همکاران بویژه در سازمان‌های دولتی، خودبه‌خود زمینه تنش‌های شغلی را در بین همکاران ایجاد می‌کند. ازاین‌رو، توجه به ابعاد روحی و معنوی کار با شناخت تحلیل عملکرد می‌تواند انگیزه کاری افراد در سازمان را تضمین کند. بااین‌حال، چرایی و چگونگی برخورد با افراد و تفکر کارکنان در خصوص چنین محیطی زمینه انجام چنین تحقیقی را فراهم کرده است. در مورد سایش اجتماعی تحقیقات مختلفی انجام شده است، اما به‌نظر می‌رسد در داخل کشور تحقیق زیادی در زمینه موضوع این پژوهش و آن‌هم در سطح سازمان‌های استان آذربایجان شرقی انجام نشده است. از طرفی، از جمع‌بندی مطالب ارائه‌شده می‌توان این طور استناد نمود که الگوی مطلوب مدیریت سایش اجتماعی دارای سه بُعد ارتباط با همکاران، ارتباط مدیر با کارکنان و ارتباط با سازمان و شغل می‌باشد؛ بنابراین هدف از انجام این تحقیق، تحلیل ساختاری الگوی جامع مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. مدل مفهومی به‌شکل (۱) می‌باشد.

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




**نمودار ۱: شکل مفهومی پژوهش**

منبع: محقق ساخته

### ۱. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی است زیرا که نتایج پژوهش می‌تواند در سازمان‌ها و شرکت‌ها کاربرد داشته باشد و از حیث روش، توصیفی- همبستگی است؛ زیرا که به

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

تبیین تحلیل ساختاری ابعاد مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازد، بدون آن‌که در متغیر مربوطه دست کاری انجام دهد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان رسمی و قراردادی سازمان‌های دولتی فنی و حرفه‌ای، شهرداری، تأمین اجتماعی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان آذربایجان‌شرقی تشکیل می‌دهند. تعداد کل جامعه آماری حدود ۵۰۰۰ نفر می‌باشد. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. در روش نمونه‌گیری تصادفی ساده هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن شانس یکسانی دارند. بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان، تعداد نمونه‌ها ۳۵۷ نفر برآورد شد. برای رفع اثرات پرسشنامه‌های ناقص و گم‌شده حداقل به میزان ۲۰ درصد به حجم نمونه اضافه گردید و در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه تکمیل گردید و از بین آن‌ها ۳۵۷ پرسشنامه کامل انتخاب شد. در این مطالعه در بخش میدانی برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. پرسشنامه اولیه شامل ۵۶ سؤال بود. به‌منظور برآورد میزان روایی محتوایی از شاخص روایی محتوایی[۱] (CVI) استفاده شد. این شاخص توسط والتز و باسل[۲] طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات ۱۰ کارشناس متخصص و اساتید دانشکده مدیریت استفاده گردید و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها از متخصصین خواسته شد تا «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی مشخص کنند. متخصصان مربوط بودن هر گویه را از نظر خودشان از۱ «مربوط نیست»، ۲ «نسبتاً مربوط است»، ۳ «مربوط است»، تا ۴ «کاملاً مربوط است» مشخص نمودند. ساده بودن گویه نیز به ترتیب از ۱ «ساده نیست»، ۲ «نسبتاً ساده است»، ۳ «ساده است»، تا ۴ «کاملاً ساده است» و واضح بودن گویه نیز به ترتیب از : ۱ «واضح نیست»، ۲ «نسبتاً واضح است»، ۳ «واضح است»، تا ۴ «کاملاً واضح است» مشخص شد. شاخص CVI از تقسیم تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده‌اند بر تعداد کل متخصصین به‌دست آمد. حداقل مقدار قابل‌قبول برای شاخص CVI برابر ۰/۷۹ است و شاخص CVI برای همه سؤالات با توجه به هر سه آیتم بالای ۰/۷۹ می‌باشد، پس شاخص روایی پرسش‌نامه تأیید می‌شود و نیازی به تغییر سؤالات نیست. برای تعیین نسبت تأیید روایی از شاخص نسبت روایی محتوایی[۳] (CVR) استفاده شد و تمامی سؤالات پرسش‌نامه از دیدگاه سودمند بودن مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور پرسشنامه در فرم مربوطه به ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصین ارائه گردید و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و

۱. content validity index

۲. Waltz and Bausell

۳. content validity ratio

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

ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات، از آن‌ها خواسته شد تا هر یک از سؤالات را بر اساس سودمند بودن و سومند نبودن برای هر سه بُعد و مؤلفه‌های آن‌ها طبقه‌بندی کنند. حداقل مقدار CVR قابل‌قبول ۰/۶۲ می‌باشد. این مقدار برای همه سؤالات غیر از ۶ سؤال بیشتر از مقدار ۰/۶۲ می‌باشد. پس نسبت روایی همه سؤالات غیر از این شش سؤال، تأیید و شش سؤالی که مقدار نسبت روایی آن‌ها از حداقل مقدار قابل‌قبول، کمتر است، از پرسش‌نامه حذف شدند. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد ارتباط با همکار، ارتباط مدیر با کارمند و ارتباط با سازمان و حاکی از پایایی قابل‌قبول می‌باشد. پرسشنامه نهایی پس از رفع ایرادات ویراستاری، بررسی روایی و پایایی نهایتاً در ۵۰ سؤال تنظیم شد که ۱۸ سؤال ارتباط با همکار، ۱۷ سؤال ارتباط مدیر با کارمند و ۱۵ سؤال ارتباط با سازمان و شغل اختصاص یافت. سؤالات این پرسشنامه به‌صورت مستقیم از کاملاً موافقم (=۵) ، موافقم (=۴) نظری ندارم (=۳)، مخالفم (=۲) و کاملاً مخالفم (=۱) نمره‌گذاری شدند.

جهت اجرای پژوهش ابتدا به‌منظور کسب مجوز برای توزیع پرسشنامه با واحد مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی فنی و حرفه‌ای، شهرداری، تأمین اجتماعی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان آذربایجان‌شرقی هماهنگی لازم به‌عمل آمد و اجازه پخش و تکمیل پرسشنامه توسط کارکنان رسمی و قراردادی به دو صورت کاغذی و الکترونیکی گرفته شد. در پرسشنامه‌های کاغذی، با حضور در واحدهای مختلف سازمان‌ها و برقراری ارتباط و روشن‌گری جهت کاهش حساسیت آزمودنی‌ها راجع به پرسشنامه‌ها و دلایل انتخاب آن‌ها در نمونه، توضیحات لازم راجع به نحوه تکمیل پرسشنامه‌ها ارائه گردید و آزمودنی‌ها اقدام به تکمیل پرسشنامه حاوی ۵۰ سؤال نمودند. از آزمودنی‌ها خواسته شد اگر در تکمیل پرسشنامه‌ها با ابهامی مواجه شدند از پژوهشگر بخواهند توضیح بیشتری بدهد. در روش الکترونیکی، پرسشنامه در قالب فایل گوگل فرم با استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای کارکنان ارسال شد و در متن ارسالی توضیحات لازم در خصوص پرسشنامه و نحوه تکمیل آن به پاسخ دهندگان داده شد. در هر دو روش کاغذی و الکترونیکی به کارکنان خاطرنشان شد که هیچ‌گونه اجباری جهت شرکت در تحقیق وجود ندارد و داوطلبانه و با رضایت کامل در پژوهش شرکت نمایند. جهت اطمینان از محرمانه باقی ماندن اطلاعات، از آن‌ها خواسته شد تا اسامی خود را ننویسند. ضمناً شرکت کنندگان حین پژوهش جهت انصراف آزاد بودند و در خاتمه از همکاری شرکت کنندگان قدردانی شد. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها به هر دو صورت، پرسشنامه‌هایی که حاوی پاسخ‌های ناقص بودند و یا پرسشنامه‌های بدون جواب از کل پرسشنامه‌ها خارج شدند. در این مرحله به هر پرسشنامه یک کد ترتیبی اختصاص یافت و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار اکسل وارد شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از

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

دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی به بیان خصوصیات و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری شامل سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، جنسیت پرداخته شد که از نرم‌افزار SPSS24 استفاده گردید. در قسمت آمار استنباطی، برای برازش از الگوهای ساختاری، از روش حداقل مربعات جزئی[۱] و نسخه سوم نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرهای پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال باشد. ازآن‌جاکه اثر تعاملی دو متغیر با توزیع نرمال در اکثر مواقع دچار چولگی می‌شود، بهتر است از روش PLS برای بررسی تحلیل اثر تعاملی استفاده شود که به توزیع نرمال حساسیت نداشته باشد. برای تحلیل الگوها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی ابتدا باید به بررسی برازش الگو و سپس آزمودن فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

## ۲. یافته‌های پژوهش

هدف پژوهش حاضر تحلیل ساختاری مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران است. در بخش یافته‌های توصیفی پژوهش ابتدا اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ دهندگان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که ۴۶ نفر از افراد پاسخ‌دهنده زن و ۳۱۱ نفر مرد بودند. ۱۳ نفر از افراد کمتر از ۵ سال سابقه داشتند، ۳۷ نفر بین ۶ الی ۱۰ سال، ۸۹ نفر ۱۱ الی ۱۵ سال، ۱۲۵ نفر ۱۶ الی ۲۰ سال، ۴۴ نفر ۲۱ الی ۲۵ سال و ۴۹ نفر دارای سابقه بیش از ۲۵ سال بودند. سابقه خدمت افراد شرکت‌کننده نشان داد که ۱۵ نفر دارای تحصیلات دیپلم، ۲۴ نفر فوق دیپلم، ۱۷۹ نفر لیسانس، ۱۳۱ نفر فوق‌لیسانس و ۸ نفر دارای مدرک دکترا بودند. در ادامه در جدول (۱) شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش**

| متغیر | مولفه | میانگین | انحراف معیار | کمترین | بیشترین | چولگی | کشیدگی |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ارتباط با همکار | مدیریت ارزش‌ها | ۱۲/۴۰ | ۳/۲۲ | ۴ | ۱۹ | -۰/۱۹۵ | -۰/۵۶۴ |
| | مدیریت نگرش و رفتار | ۱۴/۵۴ | ۴/۰۱ | ۵ | ۲۵ | -۰/۰۰۱ | -۰/۳۹۳ |
| | توانمندسازی کارکنان | ۸/۶۹ | ۲/۵۲ | ۳ | ۱۵ | -۰/۰۷۴ | -۰/۳۱۱ |
| | پرورش اخلاق | ۱۱/۵۵ | ۳/۳۹ | ۴ | ۲۰ | ۰/۰۸۷ | -۰/۰۶۳ |

۱. Partial Least Squares

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

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | حرفه‌ای | | | | | | |
| | راهبردهای مدارا و تنش | ۵/۴۱ | ۱/۹۴ | ۲ | ۱۰ | ۱۱۹,۰ | -۰/۲۹۵ |
| ارتباط مدیر با کارمند | مدیریت فرایند | ۱۱/۴۰ | ۳/۴۴ | ۴ | ۲۰ | -۰/۰۶۵ | -۰/۴۹۳ |
| | مدیریت اختیارات و وظایف | ۱۲/۱۶ | ۲/۹۵ | ۴ | ۱۹ | -۰/۳۱۷ | -۰/۲۱۶ |
| | مدیریت مسیر شغلی | ۱۸/۵۸ | ۴/۳۰ | ۶ | ۲۸ | -۰/۵۸۲ | ۰/۲۰۷ |
| | مدیریت فرهنگ سازمانی | ۹/۵۹ | ۲/۱۴ | ۳ | ۱۵ | ۰/۰۸۶ | -۰/۱۵۶ |
| ارتباط با سازمان و شغل | بهبود و توسعه عملکرد | ۸/۷۱ | ۲/۲۸ | ۳ | ۱۵ | -۰/۰۸۶ | ۰/۴۱۸ |
| | شناسایی، انتخاب و اجرای اقدامات | ۱۴/۵۹ | ۲/۷۸ | ۶ | ۲۳ | ۰/۰۶۶ | ۰/۱۰۸ |
| | کنترل و تعامل با سازمان | ۶/۶۱ | ۱/۷۶ | ۲ | ۱۰ | -۰/۱۵۰ | ۰/۰۱۳ |
| | مدیریت تحول‌گرا | ۱۷/۰۸ | ۳/۵۷ | ۹ | ۲۵ | -۰/۰۱۵ | -۰/۷۶۶ |

منبع: نتایج تحقیق

تحلیل عاملی نقش بسیار مهمی در شناسایی متغیرهای پنهان یا همان عامل‌ها از طریق متغیرهای مشاهده شده دارد. تحلیل عاملی بر دو نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی است. در این پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی مدل اندازه‌گیری استفاده شد. در تحلیل عامل تأییدی، پیش‌فرض این است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. در انجام تحلیل عاملی ابتدا باید از این مسئله اطمینان یابیم که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به‌کار بریم. به سخن دیگر، آیا تعداد داده‌های موردنظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب‌اند یا خیر؟ برای این منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند و از این طریق مشخص می‌کند که آیا واریانس متغیرهای پژوهش تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص مقداری بین صفر تا یک دارد و هر قدر به یک نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند. اگر این شاخص کمتر از ۰/۶ باشد نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های

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

موردنظر مناسب نخواهد بود. در این پژوهش شاخص KMO مقدار ۰/۸۳۲ به‌دست آمد و آزمون بارتلت در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنی‌دار بود؛ بنابراین تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است. پس از اطمینان یافتن از شاخص کفایت نمونه و آزمون بارتلت باید مدل اندازه‌گیری بررسی شود. زیرا تا زمانی که اطمینان از پایایی و روایی سازه صورت نگیرد؛ تخمین‌های مدل ساختاری انجام نمی‌شود. برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری باید پایایی سازگاری درونی، پایایی شاخص، روایی هم‌گرا و روایی واگرا صورت گیرد.

**جدول ۲: بررسی مدل اندازه‌گیری**

| مؤلفه | ضریب آلفای کرونباخ | ضریب پایایی ترکیبی | میانگین واریانس استخراج شده |
|---|---|---|---|
| ارتباط با همکار | ۰/۷۷۹ | ۰/۷۹۶ | ۰/۵۰۵ |
| ارتباط مدیر با کارمند | ۰/۷۲۲ | ۰/۷۰۹ | ۰/۵۹۳ |
| ارتباط با سازمان و شغل | ۰/۷۲۸ | ۰/۷۳۵ | ۰/۶۱۴ |

منبع: نتایج تحقیق

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، همه متغیرها از پایایی خوبی در الگو برخوردارند. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ است، درنتیجه، نتایج این پژوهش در مورد این دو معیار برازش مناسب الگو را تأیید می‌کند. روایی همگرا معیاری است که برای برازش مدل اندازه‌گیری در روش PLS به‌کار برده می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. با توجه به نتایج جدول (۲) AVE همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ است و درنتیجه روایی همگرایی الگو و مناسب بودن برازش الگوهای اندازه‌گیری تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری از روایی همگرایی مطلوبی برخوردار است. پس از این‌که اطمینان از پایایی و روایی مدل حاصل شد گام بعدی ارزیابی مدل ساختاری است. این ارزیابی شامل آزمون توانایی‌های پیش‌بینی مدل و روابط میان عامل‌ها است. این بررسی در نرم‌افزار Smart PLS انجام شد. برازش کلی الگو از طریق معیار GOF که تننهاوس[1] و همکارانش در سال ۲۰۰۴ عرضه کرده‌اند استفاده می‌شود. این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می‌گردد.

[1]. Tenenhaus

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

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalties} \times \overline{R^2}}$$

به‌طوری‌که $\overline{Communalties}$ نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و $\overline{R^2}$ نیز مقدار میانگین مقادیر R2 سازه‌های درون‌زای الگو است. با استفاده از این معیار، برازش متغیرها و مدل تحقیق بررسی گردید که نتایج آن در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

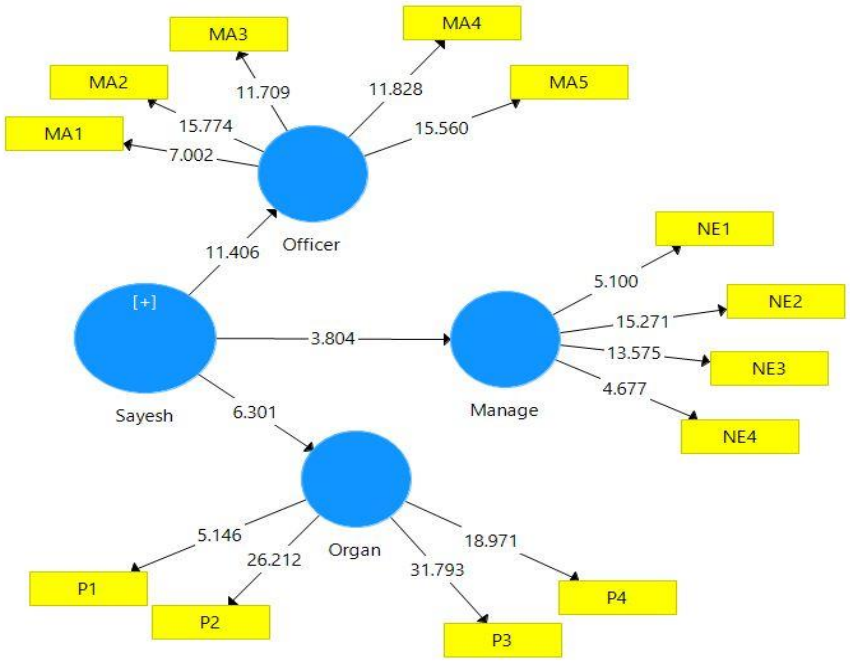
**جدول ۳: برازش متغیرها و مدل کلی تحقیق با استفاده از معیار GOF**

| متغیر | Communality | RSquare | GOF |
|---|---|---|---|
| ارتباط با همکار | ۰/۸۳۷ | ۰/۸۳۰ | - |
| ارتباط مدیر با کارمند | ۰/۸۵۶ | ۰/۸۷۴ | - |
| ارتباط با سازمان و شغل | ۰/۷۶ | ۰/۸۵۱ | - |
| مدیریت سایش | ۰/۷۶۴ | - | |
| متوسط | ۰/۸۰۴ | ۰/۸۵۱ | ۰/۸۲۷ |

منبع: نتایج تحقیق

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۸۳۷ برازش مدل کلی به‌صورت قوی تأیید می‌شود.

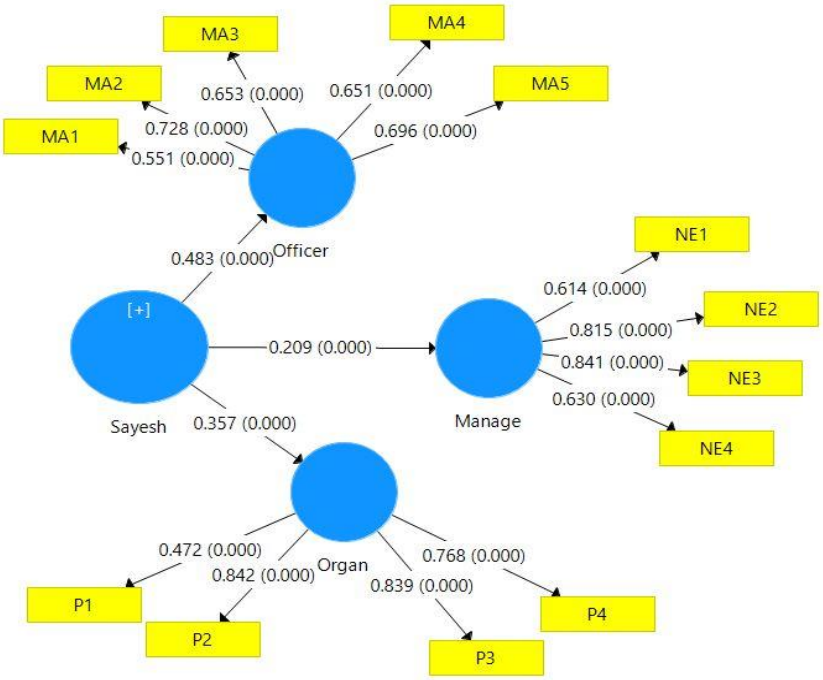
[ Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25 ]




**نمودار ۱: آماره t بین متغیرهای اصلی**

منبع: نتایج تحقیق

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




**نمودار ۲: ضریب مسیر در مدل مفهومی پژوهش**

منبع: نتایج تحقیق

به‌طورکلی یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که شاخص ارتباط با همکار در پنج بُعد، ارتباط مدیر با کارکنان و ارتباط با سازمان و شغل هر یک در چهار بُعد مورد تأیید قرار گرفتند. در بُعد ارتباط با همکار ضریب مسیر برای مدیریت ارزش ۰/۷۲۸، مدیریت نگرش و رفتار ۰/۵۵۱، توانمندسازی کارکنان ۰/۶۵۳، پرورش اخلاق حرفه‌ای ۰/۶۵۱ و راهبردهای مدارا و تنش ۰/۶۹۶ به‌دست آمد که در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۰۱ می‌باشد. در بُعد ارتباط مدیر با کارکنان ضریب مسیر برای مدیریت فرایند ۰/۶۱۴، مدیریت اختیارات و وظایف ۰/۸۱۵، مدیریت مسیر شغلی ۰/۸۴۱ و مدیریت فرهنگ سازمانی ۰/۶۳۰ در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۰۱ به‌دست آمد. در بُعد ارتباط با سازمان و شغل ضریب مسیر برای بُعد بهبود و توسعه عملکرد ۰/۷۶۸، شناسایی، انتخاب و اقدامات ۰/۸۳۹، کنترل و تعامل با سازمان ۰/۸۴۲ و مدیریت تحول‌گرا ۰/۴۷۲ در سطح معنی‌داری

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

کمتر از ۰/۰۰۱ به‌دست آمد. آماره تی در رابطه با ارتباط با همکار ۱۱/۴۰۶، در ارتباط مدیر با کارکنان ۳/۸۰۴ و ارتباط با سازمان و شغل ۶/۳۰۱ محاسبه گردید.

## ۳. نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر تحلیل ساختاری مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کمی بود. نتایج برازش الگوی ترسیم‌شده در سطح قوی مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصل از ضرایب مسیر مشخص گردید، ارتباط با همکار، ارتباط با سازمان و شغل و ارتباط مدیر با کارکنان به ترتیب بر کاهش سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی تأثیر دارند. در تبیین نتیجه حاصل می‌توان گفت که بنا به نظر شجاع‌باغینی (۱۳۹۲) اجزای مدل سایش اجتماعی برازنده، سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه، شامل سایش اجتماعی در سطح همکاران و سرپرستان، وظایف سیستم منابع انسانی، شامل آموزش برای پست و وضوح شرح شغل، ابعاد فرهنگی در سطح فردی شامل بُعد فاصله از قدرت، ادراک عدالت کارکنان و مجموعهٔ پیامدهای نگرشی، سلامتی و رفتاری کارکنان می‌باشد که با یافته پژوهش حاضر هم‌سویی داشت. نتیجه حاصل از نقش ارتباط با همکار در مدیریت سایش اجتماعی، ازآن‌جاکه رفتار سایشی در یک محیط اجتماعی، یعنی سازمان اتفاق می‌افتد و فرهنگ نیز یکی از زیرمجموعه‌های این محیط است، وجود دارد که مبادلات و فرایندهای اجتماعی به‌طور فرهنگی اقتضایی هستند. ارتباطات میان کارکنان در سازمان بر مبنای ساختار سازمانی نیز یک مبادله اجتماعی است که تحت تأثیر گرایشات ارزشی فرهنگی کارکنان قرار دارد. به عبارت دیگر، رواج رفتارهای سایشی چه در سازمان‌ها و چه در سطح جامعه پیامدهایی ناگوار از جنس کاهش اعتماد و رواج بی‌اعتمادی فراگیر را در پی دارد که به تعبیری فروکش کردن اعتماد در مهم‌ترین سرمایه‌های هر جامعه‌ای است. برای رفع این مهم دولت‌ها نیز باید نقش و مسؤولیت خود را به‌درستی ایفا کنند. هم‌چنین بنا به نظر لو، باریبال، ژانگ و وایل[۱] (۲۰۱۸)، هر چقدر ساختار سازمان تواناسازتر باشد به‌دلیل برخورداری از انعطاف‌پذیری بالا در قوانین و رویه‌ها و فرایندهای سازمانی، زمینه جلب مشارکت کارکنان، تعهد و خوش‌بینی را در آن‌ها به‌وجود می‌آورد و ارتقای عملکرد، اعتماد و انگیزه اعضای سازمان را به‌دنبال خواهد داشت و از بروز رفتارهای منفی و غیراخلاقی که از ابعاد سایش اجتماعی در سازمان است جلوگیری می‌شود. درحال‌حاضر، تبعات چنین رفتارهایی در محیط‌های کاری اعم از سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی سبب شده تا بسیاری از کارکنان انگیزه کار کردن را از دست داده، به حاشیه رانده شوند و به‌جای آن‌که دل در گرو کار داشته باشند، بیشتر نگران مقابله با این رفتارهای ناسالم باشند. مدیریت نگرش و رفتار

۱. Lu, Barriball, Zhang and While

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

اصلاح نگرش بدبینانه، عدم تجسس در امور شخصی، ایجاد انگیزه بالا و ایجاد تعهد سازمانی، از بین بردن حس عدم اطمینان، داشتن وحدت و صمیمیت را شامل می‌شود. تعهد سازمانی؛ علاقه و دلبستگی فرد را به سازمان افزایش و پیامدهای ناخواسته در سازمان‌ها را از میان می‌برد. مدیریت صحیح تعهد سازمانی به نتایج سودمندی از قبیل اثربخشی سازمانی، بهبود عملکرد، کاهش جابه-جایی و کاهش غیبت منجر می‌شود. اشنایدر[۱] (۲۰۱۶) اعتماد، انگیزش درونی و بیرونی و تعهد شغلی را به‌عنوان موانع رفتارهای سایشی در سازمان معرفی کرد. یکی دیگر از راه‌کارهای مدیریت سایش اجتماعی توسعه اخلاق حرفه‌ای است که شامل امر به معروف و نهی از منکر، محبت، الفت، تعامل و ارتباط همکاران، کاهش تعارض و تاب‌آوری بود. سرمایه روان‌شناختی حالتی مثبت از تحول فردی و متشکل از حداقل چهار مؤلفه خوکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی است که طبق تحقیقات روگوجان[۲] (۲۰۰۹) از ابزارهای جلوگیری از رفتارهای انحرافی در سطح سازمان به‌شمار می‌رود.

در زمینه ارتباط مدیریت با کارکنان در کنترل سایش اجتماعی، با بررسی جنبه‌های تاریک زندگی سازمانی مشخص می‌شود که قدرت در لایه‌های زیرین هر سازمان کمین کرده و منتظر است تا نمودهای زشتی را به نمایش بگذارد که در جهت محدود کردن، انکار و تضعیف روحیه، افراد در سازمان عمل می‌کند. یکی از مظاهر منفی استفاده از قدرت، مفهوم سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه است که باعث ایجاد یک جو منفی، بین رئیس و مرئوس می‌شود. می‌توان چنین بیان کرد که در سازمان‌های بالنده و سالم، شیوه مدیریت به‌گونه‌ای است که افراد می‌آموزند در حد توانشان خواسته داشته باشند و می‌آموزند که انسانیت و درستکاری یکی از ویژگی‌های لازم برای کار در آن سازمان است (ایمانی، ۱۳۹۳). در صورت فراگیر شدن این فرهنگ در سازمان، هیچ راهی برای اصلاح آن وجود ندارد زیرا این کار به‌عنوان ارزش و بخشی از فرهنگ سازمان قرار می‌گیرد و حتی با تعبیر در رده‌های مدیریتی نیز از بین نخواهد رفت. سرانجام این فرهنگ همانند ویروس تمام قوای سازمان را به هدر داده و مرگ آن را در پی خواهد داشت. شایسته‌سالاری به‌عنوان راه‌کار جلوگیری از رفتارهای انحرافی در زمینه درخواست‌های الهام‌بخش، رهبری اخلاق‌مدار، اجرا برنامه‌های آموزشی، اتخاذ سیستم مناسب انتخاب کارکنان و ترویج رفتارهای اجتماعی شناخته شد. شایسته‌سالاری بر قرارگیری کارکنان مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب. استقرار افراد در جایگاه مناسب و تثبیت یا جابه‌جایی آن‌ها بر اساس ارزیابی عملکرد می‌باشد و این موضوع زمینه ایجاد و امنیت شغلی، آسایش و آرامش در محیط کار را فراهم و فرهنگ کار و تلاشگری را در سازمان اشاعه می‌دهد. از

۱. Schneider

۲. Rogojan

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

دیدگاه فلاگر و کراپانزانو[۱] کارکنان انتظار دارند که در سازمان با آن‌ها عادلانه رفتار شود. بین عدالت و ادراک عدالت تفاوت وجود دارد، زیرا افراد در موضوع قضاوت در مورد عدالت قرار می‌گیرند که یک امر ذهنی است و ممکن است یک موضوع واحد برای یک شخص مطلوب و منصفانه باشد و برای دیگری منصفانه نباشد، لذا این ادراک عدالت است که قضاوت فرد را شکل می‌دهد، نه مفهوم عدالت. عدالت اولین عامل سلامتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به‌عنوان پایه و اساس برای اثربخشی فرآیندهای سازمانی و خشنودی شغلی کارکنان پی برده‌اند. عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به‌طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد، می‌پردازد. در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به‌صورت عادلانه با آن‌ها رفتار شده است. عدالت یک مفهوم چندوجهی و گسترده است و در رشته‌ها و شاخه‌های مختلف دارای یک مفهوم فلسفی و به معنای عدم تبعیض و رعایت منصفانه تفاوت‌هاست (اخوان‌کاظمی، ۱۳۹۵).

در مورد کاهش سایش اجتماعی در ارتباط با سازمان و شغل، وقتی که یک کارمند بی‌عدالتی را درک می‌کند پیش‌بینی می‌شود او در مقابل سرپرست خود بیشتر از کل سازمان به‌طور منفی عکس‌العمل نشان خواهد داد. درصورتی‌که مدل‌های عدالت رویه‌ای عکس‌العمل منفی‌اش نسبت به کل سازمان بیشتر است و در نظریه عدالت توزیعی عکس‌العمل منفی نسبت به پیامد به‌خصوص بیشتر است بااین‌وجود به‌نظر می‌رسد کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرستش خواهد داشت تا نسبت به کل سازمان و نگرش‌های منفی بیشتری را در مقابل او پیدا کند (رضائیان، ۱۳۹۴). در کل وقتی کارکنان و اعضای سازمان احساس اجحاف و تبعیض در سازمان بکنند به‌گونه‌های زیر اقدام می‌کنند: از میزان فعالیت خود می‌کاهند یا میزان مصرف خود و دیگران را مخدوش یا مختل می‌کنند. به‌طورکلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که در سازمان‌های دولتی می‌بایست با کاهش سایش اجتماعی برای کارکنان زمینه حفظ و تداوم و تقویت سلامت روان را برای کارکنان مهیا کرد. با توجه به مطالب فوق با القای هر ارزشی نظیر کاهش سایش اجتماعی در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در ارتباط بین کارکنان، ارتباط مدیر با کارکنان و ارتباط با سازمان و شغل ایجاد شود تا به‌صورت یک روند سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. ازاین‌رو، مدیران باید مدیریت ارتباطات به‌وجودآمده را در سازمان‌های خود را تجزیه‌وتحلیل کنند، سازمان مطلوب و موردنظر خود را تعریف کرده و ارزش‌های مناسبی که اهداف آن‌ها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند و درمواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌ها در جهت کاهش سایش راه‌حل‌های مناسبی را انتخاب نمایند.

---

۱. Floger & Cropanzano

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

این پژوهش مشابه هر تحقیق تجربی همراه با محدودیت‌هایی بود که ازآن‌جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد که به‌دلیل نوآورانه بودن مدل و تعداد بسیار کم مطالعات داخلی و خارجی، امکان مقایسه مبسوط برخی از نتایج با نتایج پژهش‌های پیشین ممکن نشد. یکی از مشکلات پیش‌روی در انجام پژوهش در حوزه علوم انسانی علی‌الخصوص رشته مدیریت عدم اعتقاد جدی به روش‌های علمی و نوین توسط اغلب مدیران سنتی شرکت‌ها و سازمان‌ها است. علاوه‌براین محرمانه انگاشتن بسیاری از اطلاعات سازمان‌ها از طرف این مدیران باعث عدم اهتمام آن‌ها و زیردستان‌شان به همکاری با پژوهشگران در تحقیقات میدانی می‌گردد. این پژوهش نیز تا اندازه‌ای از این عوامل متأثر بوده است. با توجه به این‌که پرسشنامه ادراک افراد از واقعیت‌ها را می‌سنجد، ممکن است این ادراک با واقعیت انطباق کامل نداشته باشد. ممکن است برخی از کارکنان به‌دلیل روحیه محافظه‌کارانه، از دادن پاسخ واقعی به بعضی از سؤالات اجتناب کنند. هر چند برای رفع این محدودیت در عنوان پرسشنامه توضیحات کافی مبنی بر بدون نام بوده پرسشنامه و حفظ محرمانه بودن جواب‌ها داده شده بود، اما فضای حاکم بر روابط در اداره‌ها و سازمان‌ها، این امر را منتفی نمی‌سازد. احتمال دخالت تمایلات درونی و نظرات شخصی از جمله نارضایتی برخی از کارکنان، در پاسخ به سؤالات وجود دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش، کاهش رقابت مدیران برای گرفتن منابع و تأمین از خارج سازمان به‌جای رقابت برای گرفتن منابع موجود، می‌تواند منجر به کاهش سایش اجتماعی پیشنهاد می‌شود. هم‌چنین به مسئولین و مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود شایسته‌سالاری در سطح سازمان اجرا شود تا همکاری میان کارکنان نه‌تنها مطلوب و مفید بلکه ضروری و مهم باشد؛ تا زمینه بروز سایش اجتماعی به حداقل تقلیل یابد. سردرگمی در خصوص وظایف منجر به ایجاد نگرانی بیشتر در کارکنان می‌شود؛ لذا پیشنهاد می‌شود مدیران تا جایی که ممکن است با برقراری جلسات توجیهی به ابهامات و پرسش‌های کارکنان پاسخ دهند و آن‌ها را در وظایف محوله توانا کنند. افزایش مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها به‌منظور جلوگیری از بروز سایش اجتماعی در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود. هم‌چنین از بین بردن بی‌عدالتی و تبعیض در محیط کار پیشنهاد می‌شود تا انگیزه خدمت صادقانه را افزایش و مانعی بر سر راه سایش اجتماعی می‌باشد. تدوین واضح قوانین و رویه‌های سازمانی، تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی، نوع تصمیم‌گیری‌ها، کاربرد و شناسایی اقدامات، خط‌مشی‌های مربوط به افزایش حقوق و دستمزد باعث کاهش سوءاستفاده‌ها و اختلاف‌نظرها می‌شود. پیشنهاد می‌شود مدیران در خصوص ترفیع شفاف-سازی لازم انجام دهند. مدیران، ملاک پیشرفت کارمندان را به‌طور شفاف به‌صورت آیین‌نامه‌های مدون در اختیاز همه کارمندان قرار دهند. پیشنهاد می‌شود سیستمی فراهم شود که کارمندان بتوانند انتقادها و پیشنهادهای خود را به‌راحتی و بدون نگرانی از پیامدها ابراز کنند. دراین‌صورت از

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

رفتارهای مخفی و اختلاف‌نظرها کاسته و درک متقابل جایگزین می‌شود. ایجاد فضای پاسخ‌گویی بین مدیران و سرپرستان حس مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظر خبرگان، متخصصان دانشگاهی در سازمان‌های دولتی انجام شد. پیشنهاد می‌شود در سایر سازمان‌های خصوصی، صنایع خدماتی و تولیدی تحلیل ساختاری مدیریت سایش اجتماعی انجام شود.

هم‌چنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به موانع مقابل مدیران و مسئولین در اجرایی کردن الگوی راه‌کارهای مدیریت سایش اجتماعی پرداخته شود.

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

**منابع**


۱. احمدی، کیومرث (۱۳۹۲). ارائه الگویی جهت بسط مفهومی سایش اجتماعی کارکنان شعب بانکی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راه‌کارها، شیراز.

۲. ارشدی، وحید(۱۳۹۲)، آموزه‌های اخلاقی خرید و فروش (معاملات) در جامعه اسلامی و تأثیر آن بر انباشت سرمایه اجتماعی و تقویت سایر بخش‌های مولد اقتصادی، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۲، شماره ۴ و ۵ - ( ۷-۱۳۹۲ )

۳. اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۹۵). عدالت در اندیشه‌های سیاسی اسلام. قم: انتشارات مؤسسه بوستان

۴. اندیشمند، ویدا و شمس‌الدینی، زهراشکوه (۱۳۹۸)، رابطه فرسودگی شغلی و سایش اجتماعی با سکون‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شبانه‌روزی، مجله پیشرفت‌های نوین در روان‌شناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، ۲(۱۸)، ۸۱-۸۸.

۵. ایرانمنش، حسین (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین نگرش های ناکارآمد و سایش اجتماعی کارکنان شعب بانک مسکن شهر کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه مدیریت

۶. ایمانی، پرویز (۱۳۹۳). بررسی سایش اجتماعی در سازمان‌های امروزی. دومین کنفرانس بین-المللی مدیریت چالش‌ها و راه‌کارها، شیراز.

۷. بیاتی، بهنام؛ سلیمانی، مجید و احمدی، سیروس (۱۳۹۸)، اثر اینرسی سازمانی بر ریاکاری سازمانی با میانجی کم‌کاری و سایش اجتماعی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان ورزش شهرداری تهران). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۲۲)، ۹۹-۸۵

۸. خائف‌الهی، احمدعلی و علیپوردرویشی، زهرا (۱۳۹۳۹). طراحی مدل سایش اجتماعی نیروی انسانی و پیامدهای ارتباطات میان فردی. فصلنامه مدرس علوم انسانی – پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۲)، ۶۵-۴۵.

۹. رضائیان، علی (۱۳۹۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان، تهران، انتشارات سمت.

۱۰. رضایی، حسین و همکاران(۱۴۰۰)، ضرورت مدیریت پرتفوی سپرده‌ها با رویکرد اصلاح ساختار منابع بانک‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهرانف نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۱۰، شماره ۳۷ –(۱۲-۱۴۰۰ )

۱۱. سیاوش‌پور، صدری؛ امیرحسینی، سیداحسان و حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۸)، ارائه الگوی عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در منابع انسانی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۲۲)، ۸۳-۶۷.


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

۱۲. شجاعی‌باغینی، نفسیه و بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سایش اجتماعی در سطح همکار و میزان تعارض فردی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان. اولین همایش ملی کسب و کار، همدان.

۱۳. علوی‌متین، فاطمه؛ دامغانیان، حسین و رستگار، عباس‌علی (۱۳۹۸)، تأثیر اندوه مقایسه بر سایش اجتماعی با میانجی‌گری حسادت خاموش، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۲)۱۰، ۹۵-۱۱۹.

۱۴. یگانه، اسد؛ موسوی، فرانک؛ کاویانی، الهام و محمدی، سحر (۱۳۹۹). رابطه سایش اجتماعی و دلبستگی شغلی کارکنان با نقش معنویت در کار، چابکی سازمانی و جو اخلاقی. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی، ۵(۱۹)، ۶۵-۹۰

15. Dar Ong L. & Tay A. (2015). The Effects of Co-Workers‟ Social Undermining Behavior on Employees. Work Behaviors. Istanbul International Academic Conference Proceedings, Istanbul, Turkey
16. Duffy M.K., Scott, L. Shaw, D. Tepper, J. Aquino, K. (2012). A Social Context Model of Envy and Social Undermining. Academy of Management Journal, 55(3), 643-666.
17. Floger R, Cropanzano R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. Foundations for Organizational Science, a sage publications series.
18. Hepburn, C., Gail Enns Janelle, R. (2013). Social undermining and well-being: the role of communal orientation. Journal of Managerial Psychology, 28 (4), 354 – 366.
19. 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. Administrative Science Quarterly, 62(3), 484-523.
20. Lu, H.; Barriball, K.L.; Zhang, X., & While, A.E. (2018). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. International Journal of Nursing Studies, *49*(8), 1017-1038
21. Roese N. J., (2008). Counterfactual thinking, Psychological Bulletin,121(1).
22. Rogojan, P.T. (2009). Deviant workplace behavior in organizations: antecedents, influences, and remedies. unpublished doctoral dissertation, university of Vienna
23. Schneider, R. C. (2016). Understanding and managing organizational politics. Kinesiology, Sport Studies and Physical Education Presentations and Papers, 2(1), 697-709
24. Scott K.L., Ingram, A., Zagenczyk, T.J. & Mindy K. S.(2015). Work–family conflict and social undermining behavior: An examination of PO fit and gender differences, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88, 203–218.

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

25. Smith, M.B.,& Webster, B.D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill and supervisor rated job performance. Personality and Individuals Differences,104(1), 453-459.
26. Vinokur, A.D., Rynin, M. (1993). Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons. Journal of Personality and Social Psychology, 65(2), 350-359.
27. Yoo J. (2013). The influence of social undermining on the service employee's customer-oriented boundary-spanning behavior. Journal of Services Marketing, 27(7), 539 – 550.

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