

## طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی آموزش و پرورش با رویکرد ساختاری تفسیری

<sup>۱</sup> صدری سیاوش پور

<sup>۲</sup> سید احسان امیر حسینی

<sup>۳</sup> مهرزاد حمیدی

تاریخ وصول: ۱۴۰۰/۰۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۹

### چکیده

هدف پژوهش، طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی آموزش و پرورش با رویکرد ساختاری تفسیری بود. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدف کاربردی، از نظر نوع داده ها، آمیخته کمی و کیفی و از لحاظ روش اجرا از نوع توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی، شامل تمامی مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها برابر با ۳۸۴ نفر بود که تعداد ۱۸۱ نفر به صورت تصادفی ساده و بر طبق جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. در بخش کیفی تعداد ۱۸ نفر از خبرگان بر اساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته و فرم خودتعالی ساختاری شامل ۱۳ عامل مؤثر بر سایش اجتماعی بود که روایی پرسشنامه توسط ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ( $\alpha=0/85$ ). همچنین جهت مدل یابی عوامل از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل در هفت سطح قرار گرفتند. عوامل درگیری شغلی، ضعف انگیزش و تعارض شغلی در سطح اول و ضعف مدیریت در پایین ترین سطح قرار گرفتند. پرهیز از سیاسی کاری، توسعه عدالت سازمانی و رفع ضعف های مدیریتی بر دیگر کاهش عوامل سایش اجتماعی تأثیر گذار است و در نهایت منجر به کاهش درگیری شغلی، ضعف انگیزش و تعارض شغلی در تربیت بدنی آموزش و پرورش خواهد شد.

**واژگان کلیدی:** آموزش و پرورش، تربیت بدنی، تغییرات اجتماعی، سایش اجتماعی، منابع انسانی.

۱- گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. (نویسنده مسئول).

Amirhoseini474@gmail.com

۳- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، ایران.

#### مقدمه

منابع انسانی به‌عنوان زیربنا، بستر و زمینه‌ساز توسعه سازمان از جایگاه بسیار مهمی برخوردار است زیرا که مسئله‌یابی، کشف و تبیین مسائل و استنباط راهبرد و تعیین مسیر استراتژی کلان هر سازمانی، یکی از مهم‌ترین وظیفه‌های منابع انسانی است (هوفمن و تدلیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). امروزه بیش از هر زمان دیگر مشخص شده است که وجود منابع سرشار مادی به تنهایی سازمان و تشکیلات منسجم، کارآمد و اثربخش را ایجاد نمی‌کند. عنصر ضروری و اجتناب‌ناپذیر دیگر، نیروی انسانی مناسب و کارآمد است و ویژگی‌های کیفی مدیران و پرسنل، عامل تعیین‌کننده‌ای در کامیابی هر سازمان به شمار می‌رود (پورقاسم و قهرمانی، ۱۳۹۷). امروزه داشتن منابع انسانی کارا و با انگیزه برای هر سازمانی در جهت اینکه به کمک آن‌ها سازمان‌ها اهداف جاری و آتی خود را محقق سازند، یک منبع حیاتی مهم به شمار می‌رود، چرا که نیروی انسانی اثربخش و با انگیزه می‌تواند منبع حیاتی توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باشد و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (بوی و چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). اما پژوهشگران حوزه سازمان در مطالعات مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی به برخی از عارضه‌های زندگی سازمانی، یعنی ابعاد منفی تعاملات اجتماعی و روابط میان فردی کارکنان اشاره کرده‌اند که یکی از آن‌ها، سایش اجتماعی<sup>۳</sup> است (مرشدی تنکابنی، ۱۴۰۰).

مفهوم سایش اجتماعی برای اولین بار توسط وینوکور و رن رین مطرح شده است. ولی روک اولین فرد از میان نظریه‌پردازان معاصر است که به طور فعالانه محققان را به سوی توجه بیش‌تر به جنبه‌های مشکل‌ساز پیوندهای اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن سوق داده است (هپبرن و گیل، ۲۰۱۳: ۳۵۴). رفتارهای سایشی در محیط کار، تأثیرات و پیامدهای منفی بر روی سازمان و افراد دارد. به عنوان مثال، رفتارهای سایشی باعث رضایت شغلی کم‌تر و رفتارهای کاری غیر سازنده می‌شود. سایش اجتماعی می‌تواند دارای دو جنبه فعال و غیر فعال باشد. جنبه فعال، بیان مطالب تحقیر آمیز در مورد فرد و جنبه غیر فعال آن، شامل مخفی کردن اطلاعات مهم از فرد در محیط کار می‌باشد. که عموماً رفتارهایی هستند که با هدف تضعیف فرد مورد استفاده قرار می‌گیرد (دافی و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۴۳). در حقیقت سایش اجتماعی یکی از دستاوردهای منفی زندگی اجتماعی است که هزینه‌های سنگینی را بر سازمان‌ها و جامعه تحمیل می‌کند (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷). در حقیقت سایش اجتماعی با نگرش شغلی ضعیف که شامل عدم رضایت‌مندی، تعهد پایین و عدم اعتماد میان افراد، هم‌چنین پیامدهای سلامت و بهزیستی شامل فشار روحی، تنیدگی و افسردگی و از طرفی پیامدهای رفتاری، شامل رفتارهای انحرافی مانند خشونت و خرابکاری، غیبت، وقفه در کار، عملکرد شغلی پایین و رفتار غیر شهروندی همراه است. از طرفی محیط کاری توسط افراد به وجود می‌آید و از این رو ارزش‌های

1- Hofman & Tadelis  
2- Bui & Chang  
3- Social Undermining

طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی ...

سازمان، تجمیع رفتارها و افعال نیروی کار آن است. بی‌توجهی به نیازهای کارکنان و کوتاهی در فراهم کردن محیطی که پاسخگوی مهم‌ترین نیازهای آنان از جمله احترام اجتماعی، فرصت شکوفایی و پیشرفت باشد و همچنین فراهم نکردن محیطی که در آن بتوانند تمام استعدادهای خود را پرورش و بروز دهند، به افزایش ناکامی کارمندان خواهد انجامید که نتیجه آن کارکرد ضعیف‌تر خواهد بود. سایش اجتماعی محدود به رفتارهایی در ارتباط با روابط کاری است. ساختار سایش مانع از پیشرفت در روابط درون فردی مثبت، موفقیت کاری یا به دست آوردن شهرت و خوشنامی در کار شود (جوزف، ۲۰۱۸).

دانشمندان حوزه سایش اجتماعی، پیامدهای این رفتارها بر روی کارکنان را به سه دسته پیامدهای نگرشی، پیامدهای سلامت و بهزیستی و پیامدهای رفتاری تقسیم کرده‌اند. پیامدهای نگرشی که شامل مواردی چون عدم رضایتمندی، تعهد پایین، درگیری شغلی پایین و عدم اعتماد میان افراد می‌باشد. پیامدهای سلامت و بهزیستی که شامل فشار روحی، تنیدگی و افسردگی می‌باشد. پیامدهای رفتاری که شامل رفتارهای انحرافی مانند خشونت و خرابکاری، غیبت و وقفه در کار و کندکاری ارادی و رفتارهای غیرشهره‌روندی می‌باشد. این پیامدها می‌توانند موجبات مرادفات نابهنجار کارکنان با عوامل داخلی و خارجی سازمان مانند مشتریان، ارباب رجوع و حتی خانواده، بروز حوادث و سوانح شغلی و در نتیجه کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی شوند (جلیلی تفتی، ۱۳۹۸).

سه فرض کلیدی در تعریف سایش اجتماعی آشکار است. ابتدا، در مقابل ناسازگاری که نیت آن مبهم است؛ یعنی فرد ممکن است ناخودآگاه به ناسازگاری اقدام کند. این ساختار فرض می‌کند نیت اقدام کننده به رفتار سایش اجتماعی، عامدانه و آگاهانه است. دوم و مهم‌ترین نکته، این ساختار بر تداخل در روابط کاری دلالت دارد. این ساختار فرض می‌کند در اقدام به سایش قربانی، نگرش‌ها و رفتارهای اشخاص ثالث (برای مثال همکاران یا سرپرستان) نسبت به قربانی تحت تأثیر قرار گرفته است. سوم، سایش اجتماعی باید نتایج خاصی را به دنبال داشته باشد؛ یعنی سایش اجتماعی باید با روابط اجتماعی مواجه شود، باید موفقیت‌های مربوط به قربانی را کاهش دهد و باید مانع گسترش آوازه قربانی شود (علوی متین و همکاران، ۱۳۹۸).

در برخی موارد ممکن است سایش اجتماعی موجب ترک کار شود به عنوان نمونه، دو فرد که به طور هم‌زمان و با شرایط یکسان وارد سازمان شده و در شغل‌های مشابهی مشغول به کار می‌شوند یکی ممکن است به کار خود تداوم بخشد و در سازمان باقی بماند و دیگری ممکن است کارش را ترک کند، که در این صورت بررسی عوامل مؤثر بر آن را باید بررسی کرد (مارس و برانستین، ۲۰۲۰). وقتی افراد توسط سرپرست یا همکارشان مورد سایش اجتماعی قرار می‌گیرند، یک‌سری تفکر مقایسه‌ای که به عنوان اندیشه‌های ضد واقعی شناخته می‌شود، در ذهن آن‌ها شکل می‌گیرد. آن‌ها آن

چیزی را که واقعاً اتفاق افتاده است، با آن چیزی که باید اتفاق می افتاده است یا آن‌ها دوست داشته‌اند که اتفاق بیفتد، مقایسه می‌کنند؛ در واقع افراد، اتفاقات و فرآیند اطلاعات را در یک شکل مکانیکی ساده ادراک نمی‌کنند؛ آن‌ها تفکرات و تجربیات گذشته و روش شخصی تفکرشان را به صورت یک تعبیر و تفسیر پیچیده به اطلاعات مورد نظر اضافه می‌کنند و درواقع از تصوراتشان استفاده می‌کنند و در مورد آن چه اتفاق افتاده است؛ مقایسه‌هایی انجام می‌دهند و تعدادی سناریوی جایگزین را در موقعیت‌های مختلف بررسی می‌کنند؛ بنابراین به نظر می‌رسد رفتار مدیران و همکاران نقش بسزایی در بروز رفتارهای سایشی در سازمان دارد. رواج این پدیده به مرور 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 متزلزل شدن مهم‌ترین سرمایه هر جامعه‌ای است (مرگل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). افزایش سایش اجتماعی ممکن است به دلیل تغییرات اجتماعی تدریجی رخ دهد.

تغییر اجتماعی در محدوده یک محیط جغرافیایی و اجتماعی معینی صورت می‌گیرد، به نحوی که می‌توان آن را در یک چارچوب محدود جغرافیایی و یا کادر اجتماعی - فرهنگی محدودتری مطالعه کرد (ویچولد و باربر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). تغییر اجتماعی، دربرگیرنده هرگونه تغییر در ساختار، نهاد یا سازمان اجتماعی است؛ جامعه بشری در نیم قرن اخیر شاهد نوعی چرخش سریع و تند از انواع تغییرات در نظام و ساختارهای اجتماعی بوده است. تغییر اجتماعی، خصیصه همه جوامع است، اما منشأ اصلی این تغییر عبارت بوده است از: محیط طبیعی، تغییرات جمعیتی، فناوری جدید، تکنولوژی، حکومت، رقابت، جنگ، برنامه ریزی، جنبش اجتماعی و ... برخی از جوامع، بسیار سریع‌تر از جوامع دیگر تغییر می‌کنند. آهنگ تغییر، یلی از الگوهای اجتماعی موجود و بخش جدایی‌ناپذیر جامعه است. ممکن است رویدادها یا اعمال فردی، آهنگ تغییر را برای مدتی، کوتاه کنند یا به آن شتاب بخشند، اما در درازمدت این میزان، پیش‌بینی پذیر است (مریجی، ۱۳۹۸).

علیرغم اهمیت منابع انسانی و انجام تحقیقات گسترده در این حوزه، تحقیقات اندکی در زمینه سایش اجتماعی انجام شده است. در این رابطه به یافته‌های چند پژوهش اشاره می‌شود. به عنوان مثال در پژوهش مرشدی تنکابنی (۱۴۰۰) تأثیر نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه میان بدبینی سازمانی و رفتارهای انحرافی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. دارونگ و تای<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در مورد تأثیر رفتار سایش اجتماعی اعضای سازمان بر رفتارهای کاری کارکنان در فدراسیون ورزشی نشان داد که کنترل رفتارهای سایشی و توسعه عدالت در محیط کار به منظور ایجاد اعتماد در بین کارکنان و رضایت‌مندی کارکنان از مزایای سازمان، کاری بهتر در محیط کار بسیار حائز اهمیت است. همچنین آن‌ها دریافتند که پیامدهای ناشی از سایش اجتماعی می‌تواند موجب مراودات نابهنجار کارکنان و بروز

1- Mergel

2- Vichold & Barber

3- Darong & Angeline

حوادث و سوانح شغلی و در نتیجه کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی شود. هم‌چنین کریستن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اشاره کرد که سایش اجتماعی بر تعارض بین فردی و بهزیستی شغلی تأثیر گذار است. اپلبوم و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی عنوان کردند که عدالت سازمانی، رضایت شغلی و افزایش اعتماد به نفس اعضای گروه در روند رو به بهبود گروه و کاهش رفتارهای سایشی مؤثر است. بنمور<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافت که آزار و اذیت و رفتارهای سایش اجتماعی و نیز بی‌عدالتی در رفتار مدیران بر حفظ کارکنان، تأثیر داشته است. جمشیدی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود بیان کردند که هر اندازه در وزارت ورزش و جوانان، اعتماد سازمانی افزایش یابد، سایش اجتماعی کاهش خواهد یافت. سید عامری و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند بین سایش اجتماعی و رفتار نواورانه اثر منفی، معکوس و معناداری وجود دارد. نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق مفهوم بسط سایش اجتماعی کارکنان در سازمان دریافتند که رابطه مثبتی بین عوامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی با رفتار سایش اجتماعی کارکنان وجود دارد. سعیدی‌پور و یگانه (۱۳۹۵) در بررسی مفهوم سایش اجتماعی و پیامدهای آن دریافتند که سایش اجتماعی شامل همه رفتارهای منفی است که در طول زمان از کارکنان صادر می‌شود و باعث تضعیف توانایی‌های شخص می‌گردد. هم‌چنین پیامدهای سایش اجتماعی عبارتند از: پیامدهای نگرشی که شامل مواردی چون عدم رضایت‌مندی، تعهد پایین، درگیری شغلی پایین و عدم اعتماد میان افراد می‌باشد. پیامدهای سلامت و بهزیستی که شامل فشار روحی، تنیدگی و افسردگی می‌باشد. پیامدهای رفتاری که شامل رفتارهای انحرافی مانند خشونت و خرابکاری، غیبت، وقفه در کار و کندکاری ارادی و رفتارهای غیر شهروندی است. نظری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان تأثیر سایش اجتماعی بر عملکرد سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران دریافتند که سایش اجتماعی به صورت منفی و معکوس بر روی عملکرد سازمانی مؤثر است، هم‌چنین سایش اجتماعی با میانجی‌گری درگیری شغلی تأثیر غیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. نوری کعب و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی دریافتند که عدالت سازمانی ادراک شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی شغلی با میانجی‌گری سایش اجتماعی اثر غیرمستقیم دارد. بخیت و همکاران (۱۳۹۶) پیشنهاد کردند که مدیران با شناخت عوامل مؤثر در ایجاد رفتارهای سایشی، این رفتارها را شناسایی کنند و سیاست‌های صحیحی را مانند ایجاد برنامه‌های آموزشی و اخلاقی درمورد سایش اجتماعی، رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین، تقویت جو اخلاقی مبتنی بر اعتماد، توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارکنان برای کنترل این رفتارها و از بین بردن آنها اتخاذ کنند.

به هر حال چنانچه تغییرات اجتماعی منجر به افزایش سایش در سازمان شود، اثرات منفی و زیان باری به همراه دارد. سایش اجتماعی در این سازمان تواند به سر زدن واکنش‌های ضد اجتماعی ناشی از بد رفتاری‌های محیط کاری منجر گردد و با توجه به این که تغییرات اجتماعی گریز ناپذیر است و خواه، ناخواه رخ می‌دهد، بایستی تدابیری اندیشیده شود تا کم‌ترین اثرات سایش اجتماعی را بر جای

1- Kristin  
2- Benmore

بگذارد. یکی از دغدغه های تربیت بدنی اعتلا و رشد نسل جوان کشور و استفاده بهینه از استعداد و توانایی های نسل است و از حساس ترین و پیچیده ترین وزارتخانه ها قلمداد می شود و چنانچه سایش اجتماعی نیروی انسانی افزایش یابد نمی تواند وظیفه خطیر ارایه خدمات عمومه مناسب را به منصفه ظهور رساند. آشنایی با عوامل اثرگذار بر شکل گیری سایش اجتماعی و آگاهی از آثاری که واند بر روی نیروی انسانی سازمان داشته باشد؛ می تواند به برنامه ریزان و سیاست گذاران این سازمان های ورزشی کمک کند که در سیاست گذاری های خود بیش تر به این پدیده توجه نمایند و آن را کنترل کنند. از طرفی تاکنون پژوهشی در این رابطه در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش انجام نشده است؛ از این رو در تحقیق حاضر، محقق به دنبال شناسایی عوامل مؤثر در سایش اجتماعی نیروی انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و همچنین سطح بندی عوامل مؤثر شناسایی شده با استفاده از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری به منظور تعیین اولویت های اقدام می باشد.

## روش

روش تحقیق، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. داده های تحقیق به صورت مطالعات اسنادی، اینترنتی، تکنیک پرسشنامه و همچنین مصاحبه عمیق کیفی از نمونه تحقیق تا حد اشباع نظری در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر مؤثر بر سایش اجتماعی در منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش انجام شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، شامل مدیران و کارشناسان تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و ادارات کل تابعه استان ها، برابر با ۳۸۴ نفر بود که ۱۸۱ نفر به صورت تصادفی ساده، بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شد در بخش کیفی تعداد ۱۸ نفر از خبرگان بر اساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس ادبیات پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان، با استفاده از روش دلفی و کدگذاری باز و تحلیل داده ها به شرح ذیل طراحی گردید. در مرحله اول، مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۸ نفر از جامعه آماری انجام گرفت و پس از اشباع نظری، مصاحبه ها متوقف شد. در این مرحله ۱۹ عامل مؤثر بر سایش اجتماعی منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش شناسایی شد. در مرحله بعد از طریق تکنیک دلفی (سه مرحله) به استخراج عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش پرداخته شد. در مرحله اول و دوم بخش دلفی، پرسشنامه حاصل از عوامل شناسایی شده در مصاحبه با پاسخ بلی / خیر، برای استخراج عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و در مرحله سوم به صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت برای رتبه بندی این عوامل در بین گروه دلفی توزیع شد. برای تأیید پرسشنامه با ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی مشورت شد و پس از اعمال کلیه پیشنهاد های اصلاحی و تغییرات ضروری، پرسشنامه تأیید و استفاده شد. هم چنین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ بررسی و سپس تأیید شد ( $\alpha = 0/85$ ).

طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی ...

به منظور ساختاردهی، سطح بندی و طراحی مدل ساختاری تفسیری، ۱۳ عامل شناسایی شده در فرم خودتعاملی ساختاری، درج گردید و جهت مقایسه زوجی عوامل با یکدیگر و تعیین اثرگذاری یا اثرپذیری هریک از عوامل بر یکدیگر به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی تحقیق قرار گرفت و از آنان درخواست شد که عوامل را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه متغیر  $I$  بر متغیر  $J$  تأثیر می گذارد حرف  $V$ ، در صورتی که متغیر  $J$  بر متغیر  $I$  تأثیر می گذارد حرف  $A$ ، اگر تأثیر دو طرفه هست حرف  $X$  و در صورتی که مقایسه ارتباط دو متغیر، هیچ کدام بر دیگری تأثیر نمی گذارد حرف  $O$  بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی- معلولی عوامل، از روش مدل سازی ساختاری- تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر می باشد:

گام اول) ایجاد ماتریس خود تعاملی ساختاری؛ بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی تحقیق، جمع بندی نتایج داده های پرسشنامه ماتریس خود تعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید. گام دوم) به دست آوردن ماتریس دست یابی؛ در این گام نمادهای تعاملی ساختاری به شرح زیر به صفر و یک تبدیل شدند. در ردیف های افقی و عمودی نماد حرف  $X$  به  $1$ ، حرف  $O$  به صفر، حرف  $V$  در، در ورودی  $J$ ،  $I$  (ردیف افقی) در ماتریس دسترس پذیری به یک و در ورودی  $I$ ،  $J$  (ردیف عمودی) به صفر و حرف  $A$  در ورودی  $I$ ،  $J$  (ردیف افقی) به صفر و در ورودی  $J$ ،  $I$  (ردیف عمودی) به  $1$  تبدیل شد.

گام سوم) تعیین سطح اهداف و ماتریس استاندارد؛ به منظور تعیین سطح هر یک از عوامل، برای هر یک از آنها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش نیاز) و اشتراکها تعیین می شود. متغیری در سطح اول قرار می گیرد که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول را از جدول حذف کرده، سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی را تشکیل می شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می شود و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می یابد. در نهایت ماتریس استاندارد را تشکیل می شود.

گام چهارم) تشکیل مدل ساختاری تفسیری استاندارد؛ در این گام با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم مدل انجام می گردد.

## یافته ها

**یافته های توصیفی؛** در بخش کمی تحقیق ۷۵ درصد از نمونه آماری، مرد و ۲۵ درصد، زن بودند، ۳/۳۸ درصد نمونه، دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا، ۸/۱ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس و ۸۸/۵۲ درصد، دارای مدرک لیسانس و پایین تر بودند. ۴۰/۵۴ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه کار بالاتر از ده سال و ۵۹/۴۶ درصد، دارای سابقه کمتر از ده سال در تربیت بدنی آموزش و پرورش بودند.

تغییرات اجتماعی - فرهنگی، سال هجدهم، شماره هفتم، پاییز ۱۴۰۰

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۷۱/۴۳ درصد مرد و ۲۸/۵۷ درصد زن بودند. ۵۷/۱۴ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۲/۸۶ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس بودند. ۹۲/۸۶ درصد دارای سابقه بیش از ده سال مدیریت در تربیت بدنی آموزش و پرورش و ۷/۱۴ درصد از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه مدیریت در تربیت بدنی آموزش و پرورش داشتند.

**یافته‌های تبیینی؛** با توجه به این که تعداد ۱۳ عامل اثرگذار بر سایش اجتماعی در منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش شناسایی گردید. عوامل در جدول خود تعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی تحقیق قرار گرفت. از اعضای نمونه تحقیق خواسته شد که عوامل را طبق قواعد یاد شده در روش تحقیق دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند و اثر گذاری و یا اثر پذیری هر عامل را نسبت به دیگر عوامل تعیین کنند. در نهایت میزان اثرگذاری یا اثر پذیری هر عامل با نظر اکثریت نمونه تعیین گردید. نتایج در جدول شماره ۱ درج گردیده است.

جدول (۱): ماتریس خود تعاملی ساختاری عوامل سایش اجتماعی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱													
۲													
۳													
۴													
۵													
۶													
۷													
۸													
۹													
۱۰													
۱۱													
۱۲													
۱۳													

به منظور تشکیل ماتریس دست یابی نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک بر حسب قواعد ذیل تبدیل شدند. چنانچه ورودی (i,j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V بود، در ورودی (i,j) در ماتریس دسترسی پذیری، عدد یک و در ورودی (j,i) عدد صفر درج می شود. چنانچه ورودی (i,j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A بود، در ورودی (i,j) در ماتریس دسترسی پذیری عدد صفر و در ورودی (j,i) عدد یک درج می شود. گر ورودی (i,j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در ورودی (i,j) و در ورودی (j,i) در هر دو عدد یک درج می شود. اگر ورودی (i,j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (i,j) و در ورودی (j,i) در هر دو عدد صفر درج می شود.



طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی . . .

به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج ماتریس دسترسی نهایی در جدول شماره ۲ درج شده است.

جدول (۲): ماتریس دسترسی نهایی

ردیف عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	قدرت نفوذ
۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۸
۲	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۳	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
۴	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۹
۵	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۶
۶	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۰
۷	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۷
۸	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱۲
۹	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
۱۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۹
۱۲	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۲
۱۳	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
وابستگی	۷	۶	۱۴	۱۱	۸	۹	۱۳	۹	۹	۹	۱۴	۹	۱۰	

به منظور سطح بندی عوامل، ابتدا با استفاده از ماتریس دستیابی، مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر عامل تعیین گردید. در اولین جدول تکرار، متغیرهایی در سطح اول مدل قرار می گیرند که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین عوامل سطح اول، جدول بعدی را تشکیل می دهیم و آن ها را از جدول حذف می شوند، با بقیه عوامل، جدول بعدی تشکیل می شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، عوامل سطح دوم مشخص می شود و سپس جدول تعیین سطح سوم عوامل تشکیل می شود و همانند عوامل سطح اول، عوامل سطح دوم نیز از جدول حذف می شود. این کار را تا تعیین سطح همه عوامل ادامه می یابد. سپس با مرتب کردن عناصر با توجه به سطوح به دست آمده، ماتریس استاندارد تشکیل می شود. نتایج خروجی ها، ورودی ها، اشتراک ها و سطح اول در جدول شماره ۳ درج گردیده است.

جدول (۳): تعیین سطح عوامل (سطح اول)

ردیف عوامل	تکرار	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
۱		۱۳و۱۲و۱۱و۹و۱۰و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۱	-
۲		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۱	-
۳	۱	۱۱و۱۰و۸و۳	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۱و۱۰و۸و۳	اول
۴		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	-
۵	۱	۱۱و۸و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	اول
۶		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	-
۷		۱۱و۹و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۱و۹و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	-
۸		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	-
۹		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	-
۱۰		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	-
۱۱	۱	۱۱و۱۰و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	اول
۱۲		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	-
۱۳		۱۱و۹و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	-

تغییرات اجتماعی - فرهنگی، سال هجدهم، شماره هفتم، پاییز ۱۴۰۰

نتایج مرحله اول سطح بندی در جدول شماره ۳ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل ردیف های سوم، پنجم و دهم یکسان می باشد. بنابراین در سطح اول مدل ساختاری - تفسیری قرار می گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح دوم، عوامل سطح اول از جدول حذف می شود. نتایج در جدول شماره ۴ درج گردیده است.

جدول (۴): تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

ردیف عوامل	تکرار	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
۱		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰	۱۳و۱۰و۱۱و۱۲	۱۳و۱۱و۱۰	-
۲		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۴		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۶	۲	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۷		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	دوم
۸		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۹		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۱۰		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۱۲		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۱۳		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-

نتایج مرحله دوم سطح بندی در جدول شماره ۴ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عامل هفتم یکسان می باشد بنابراین در سطح دوم مدل ساختاری - تفسیری قرار می گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح سوم، عوامل سطح دوم همانند سطح اول از جدول حذف می شود. نتایج در جدول شماره ۵ درج گردیده است.

جدول (۵): تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

ردیف عوامل	تکرار	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
۱		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰	۱۳و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۱و۱۰	-
۲		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۴	۳	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	سوم
۶		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۸		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۹		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۱۱		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۱۲		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۱۳		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-

نتایج مرحله سوم سطح بندی در جدول شماره ۵ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عامل چهارم یکسان می باشد. بنابراین در سطح سوم مدل ساختاری - تفسیری قرار می گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح چهارم، عوامل سطح سوم از جدول حذف می شود. نتایج در جدول شماره ۶ درج گردیده است.

جدول (۶): تعیین سطح عوامل (چهارم)

ردیف عوامل	تکرار	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
۱		۱۳و۱۲و۱۱و۱۰	۱۳و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۱و۱۰	-
۲	۴	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	چهارم
۶	۴	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	چهارم
۸		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۹		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۱۰	۴	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	چهارم
۱۲		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-
۱۳		۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	۱۳و۱۲و۱۰و۱۱و۱۲و۱۰	-

طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی ...

نتایج مرحله چهارم سطح بندی در جدول شماره ۶ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل دوم، ششم و دهم یکسان می باشد. بنابراین در سطح چهارم مدل ساختاری-تفسیری قرار می گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح پنجم، موانع سطح چهارم از جدول حذف می شود. نتایج در جدول شماره ۷ درج گردیده است.

**جدول (۷): تعیین سطح عوامل (سطح پنجم)**

ردیف عوامل	تکرار	خروجی ها	ورودی ها	اشتراکها	سطح
۱		۱۳و۱۲و۹و۱	۱۳و۳و۱۰و۹و۱	۱۳و۹و۱	-
۸	۵	۱۳و۸و۳	۱۳و۹و۱۲و۱۲و۳	۱۳و۸و۳	پنجم
۹		۱۳و۱۲و۹و۸و۱	۹و۳و۲و۱	۹و۱	-
۱۲		۱۳و۱۲و۷	۱۲و۹و۱	۱۲	-
۱۳	۵	۱۳و۱	۱۳و۱۲و۹و۸و۱	۱۳و۱	پنجم

نتایج مرحله پنجم سطح بندی در جدول شماره ۷ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل هشتم و سیزدهم یکسان می باشد. بنابراین در سطح پنجم مدل ساختاری-تفسیری قرار می گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح ششم، عوامل سطح پنجم از جدول حذف می شود. نتایج در جدول شماره ۸ درج گردیده است.

**جدول (۸): تعیین سطح عوامل (سطح ششم)**

ردیف عوامل	تکرار	خروجی ها	ورودی ها	اشتراکها	سطح
۱		۱۲و۹و۱	۹و۳و۱	۹و۱	-
۹	۶	۹و۱	۹و۳و۱	۹و۱	ششم
۱۲	۶	۱۲	۱.۹.۱۲	۱۲	ششم

نتایج مرحله ششم سطح بندی در جدول ۸ نشان داد که مجموعه خروجی و مشترک عوامل سوم و دهم یکسان می باشد. بنابراین در سطح اول مدل ساختاری-تفسیری قرار می گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح دوم، عوامل سطح ششم از جدول حذف می شود. نتایج در جدول شماره ۹ درج گردیده است.

**جدول (۹): تعیین سطح عوامل (سطح هفتم)**

ردیف عوامل	تکرار	خروجی ها	ورودی ها	اشتراکها	سطح
۱	۷	۱	۱	۱	هفتم

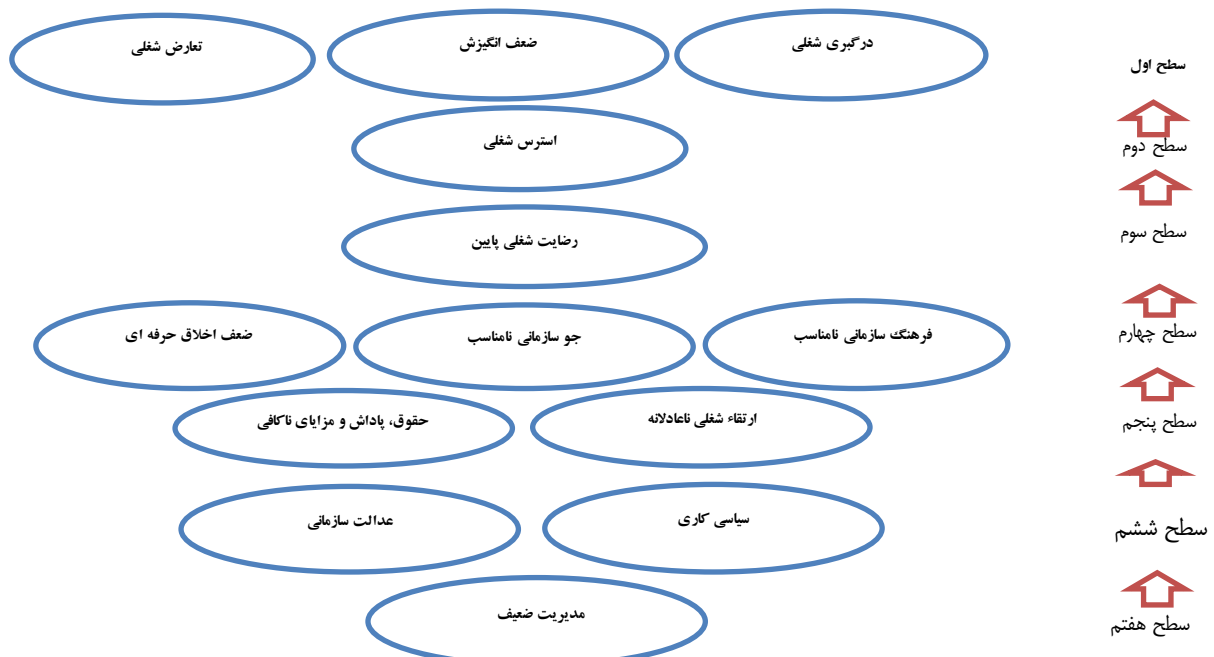
نتایج مرحله هفتم سطح بندی در جدول ۹ نشان داد که مجموعه خروجی و مشترک عامل اول یکسان می باشد. بنابراین در سطح هفتم مدل قرار می گیرند. نتایج کلی سطح بندی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش شهروندی ایران در جدول شماره ۱۰ درج گردیده است.

تغییرات اجتماعی - فرهنگی، سال هجدهم، شماره هفتم، پاییز ۱۴۰۰

جدول شماره (۱۰): نتایج کلی سطح بندی عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

ردیف عوامل	تکرار	خروجی‌ها	ورودی‌ها	انتشارکها	سطح
۳	۱	۳ و ۱۰ و ۱۱	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۳ و ۱۰ و ۱۱	اول
۵	۱	۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	اول
۱۱	۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	اول
۷	۲	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	دوم
۴	۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	سوم
۲	۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	چهارم
۶	۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	چهارم
۱۰	۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	چهارم
۸	۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	پنجم
۱۳	۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	پنجم
۹	۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	ششم
۱۲	۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	ششم
۱	۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	هفتم

پس از مشخص شدن سطوح عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، مدل نهایی در هفت سطح ساختاری - تفسیری ترسیم گردید. شکل شماره ۱ الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش را نشان می‌دهد.



شکل (۱): مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش

در الگوی ساختاری تفسیری سلسله مراتب اثرگذاری از سطوح پایین به سمت سطوح بالا می‌باشد عوامل سطوح پایین در ایجاد یا تقویت عوامل بالای مدل، نقش هدایت‌گری ایفا می‌کنند و عوامل رأس

طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی ...

مدل (سطح اول) بیشترین اثرپذیری و کمترین اثرگذاری را دارند و ایجاد یا تقویت آن‌ها به تحقق عوامل سطوح پایین‌تر وابسته است. مدل طراحی شده نشان داد که ضعف مدیریت در پایین‌ترین سطح (سطح زیربنایی) قرار گرفته است و باید در اولویت اقدام قرار گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر تعداد ۱۳ عامل بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش شناسایی گردیده است. بروز و ظهور تغییرات اجتماعی انکارناپذیر است و از ایجاد تغییرات اجتماعی نمی‌توان پیشگیری کرد. چنانچه در مواجهه با آن اقدامات سنجیده‌ای صورت نگیرد، ممکن است پدیده سایش اجتماعی تشدید شود. از این رو این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش با رویکرد مدل یابی ساختاری تفسیری انجام شد. نتایج این پژوهش، بینش و شناختی جدید از سایش اجتماعی منابع انسانی ارائه می‌نماید که موجب تشخیص اولویت‌های اقدام در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، در هفت سطح قرار گرفته‌اند. در سطح هفتم، عامل ضعف مدیریت قرار گرفته است. بخیت و همکاران (۱۳۹۶) پیشنهاد کردند که مدیران با شناخت عوامل مؤثر در ایجاد رفتارهای سایشی، این رفتارها را شناسایی کنند و سیاست‌های صحیحی را مانند ایجاد برنامه‌های آموزشی و اخلاقی درمورد سایش اجتماعی، رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین، تقویت جو اخلاقی مبتنی بر اعتماد، توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارکنان برای کنترل این رفتارها و از بین بردن آن‌ها اتخاذ کنند. خائف‌اللهی و علی‌پور درویشی (۱۳۸۹) در پژوهشی نشان دادند که نقش متغیر میانجی ادراک عدالت و متغیر وظایف مدیریت منابع انسانی بر کاهش سایش اجتماعی تأیید شده است. نتایج تحقیق دارونگ و تایی (۲۰۱۵) نشان دادند که کنترل رفتارهای سایشی در محیط کار توسط مدیران به منظور ایجاد اعتماد در بین کارکنان و رفتارهای کاری بهتر در محیط کار بسیار حائز اهمیت است. کامبل (۲۰۱۱) نیز در تحقیقی با عنوان مهارت‌های مدیریتی برای عملکرد سازمانی (مطالعه تحلیلی) به این نتیجه دست یافت که به منظور اجرای مؤثر کارها و سیاستها، مدیران باید به پرورش ارتباطات بین فردی خود بپردازند. زیرا در صورت بهبود ارتباطات بین فردی، رفتارهای سایشی کاهش یافته و از تحلیل رفتگی شغلی جلوگیری به عمل خواهد آمد و در نهایت به بهبود عملکرد در کسب و کارها و اجرای سیاست‌ها منجر می‌شود. یافته‌های مرور شده با یافته تحقیق حاضر همخوانی دارد. اعمال مدیریت ضعیف و یا انتصاب افراد ضعیف در پست‌های مدیریتی و عدم ارزیابی و کنترل سازمان و بروز بی‌عدالتی و ایجاد نارضایتی موجب سایش اجتماعی و رفتارهای سایشی خواهد شد. شایسته سالاری و مدیریت مناسب می‌تواند برخی از عوامل سایش اجتماعی را حذف کرده و از رفتارهای سایشی کارکنان بکاهد.

عامل ضعف مدیریت در تحقیق حاضر به عنوان تأثیر گذارترین عامل محسوب می‌شود که بر ایجاد و یا تقویت دیگر عوامل اثر گذار است. زیرا دارای بیش‌ترین قدرت هدایت و اثرگذاری و کم‌ترین میزان وابستگی می‌باشد. تمرکز و توجه مسئولین ارشد آموزش و پرورش به مقوله مدیریت در سطوح میانی و دقت در انتخاب مدیران و هم‌چنین اجرای مدیریت دقیق و کم‌نقص می‌تواند موجب حذف برخی از دیگر عوامل اثرگذار بر سایش اجتماعی شود. عدالت سازمانی ضعیف، سیاسی‌کاری، ارتقای شغلی ناعادلانه، ضعف اخلاق حرفه‌ای رضایت شغلی پایین، حقوق، پاداش و مزایای ناکافی، جو سازمانی نامناسب، فرهنگ سازمانی نامناسب و استرس شغلی، عواملی هستند که در سطوح میانی مدل (سطح دوم تا ششم) قرار گرفته‌اند. در یافته‌های اپلوبوم و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی عنوان کردند که عدالت سازمانی، رضایت شغلی و افزایش اعتماد به نفس اعضای گروه در روند رو به بهبود گروه و کاهش رفتارهای سایشی مؤثر است. کریستن (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان داد که تعارض شغلی بر سایش اجتماعی تأثیر گذار است. سید عامری و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق پیشنهاد کرد که سازمان‌های ورزشی به دنبال افزایش ظرفیت جذب افراد در سازمان باشند و سازوکارهایی مانند تسهیم دانش، ایجاد فرهنگ اعتماد سازی و احترام متقابل را برای کاهش رفتارهای سایشی به کار گیرند. نتایج پژوهش نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که جوّ اخلاقی سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر معکوس دارد. بخیت و همکاران (۱۳۹۶) پیشنهاد کردند که مدیران با شناخت عوامل مؤثر در ایجاد رفتارهای سایشی، این رفتارها را شناسایی کنند و سیاست‌های صحیحی را مانند ایجاد برنامه‌های آموزشی و اخلاقی درمورد سایش اجتماعی، رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین، تقویت جوّ اخلاقی مبتنی بر اعتماد، توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارکنان برای کنترل این رفتارها و از بین بردن آن‌ها اتخاذ کنند. نوری کعب و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی دریافتند که عدالت سازمانی ادراک شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی شغلی با میانجی‌گری سایش اجتماعی اثر غیرمستقیم دارد. سعیدی پور و یگانه (۱۳۹۵) دریافتند که پیامدهای سایش اجتماعی عبارتند از: پیامدهای نگرشی که شامل مواردی چون عدم رضایت‌مندی، تعهد پایین، درگیری شغلی پایین و عدم اعتماد میان افراد می‌باشد. یافته‌های تحقیقات مرور شده بالا با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد.

عوامل سیاسی کاری و عدالت سازمانی ضعیف در سطح ششم مدل طراحی شده تحقیق قرار دارند. هم‌چنین ارتقای شغلی ناعادلانه و پاداش و مزایای ناکافی در سطح پنجم قرار دارند که از جمله عوامل قرار گرفته در سطوح پایینی مدل محسوب می‌شوند. این عوامل ضمن تأثیرپذیری از عامل مدیریت ضعیف که در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است بر تقویت و یا ایجاد عواملی هم‌چون فرهنگ سازمانی نامناسب، جوّ سازمانی نامناسب، رضایت شغلی پایین و استرس شغلی اثرگذار هستند و نیز بر عوامل رأس مدل هم اثرگذارند. هرچند که مدیران بایستی بر عوامل زمینه و زیر بنایی متمرکز شوند تا رفع دیگر عوامل تسهیل گردد اما غفلت از عوامل میانی مدل و سطوح نزدیک به پایین‌ترین سطح مدل

طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی ...

می‌تواند خسارت‌های جبران ناپذیری به بار آورد. بنابراین می‌بایست پس از اهمیت دادن به عامل مدیریت، عوامل سطح ششم و پنجم مدل مد نظر قرار گیرد.

در راس مدل طراحی شده عوامل درگیری شغلی، ضعف انگیزش و تعارض شغلی قرار گرفته است. در پژوهش نظری و همکاران (۱۳۹۶) به اثرگذاری درگیری شغلی بر بروز سایش اجتماعی اشاره شده است. بخیت و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که سایش اجتماعی بر تعارض بین فردی تأثیر مثبتی دارد. آن‌ها پیشنهاد کردند که مدیران با شناخت عوامل مؤثر در ایجاد رفتارهای سایشی، این رفتارها را شناسایی کنند و سیاست‌های صحیحی برای کنترل این رفتارها و از بین بردن آن‌ها اتخاذ کنند. یافته‌های نظری و همکاران (۱۳۹۶) و بخیت و همکاران (۱۳۹۶) با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است. عوامل قرار گرفته در رأس مدل از دیگر عوامل سطوح پایین‌تر تأثیر پذیر هستند. چنانچه عوامل سطوح پایین حذف گردد، حذف عوامل سطح اول مدل تسهیل خواهد شد یا از بین خواهد رفت.

یافته‌ها نشان داد که ۱۳ عامل در ایجاد یا تقویت سایش اجتماعی منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش اثرگذارند. این عوامل در چهار حیطه عوامل مدیریتی، سازمانی، شغلی و شخصی دسته‌بندی و سپس رتبه‌بندی شدند. نتایج رتبه‌بندی نشان داد که عوامل حیطه مدیریتی بیش‌ترین تأثیر را بر سایش اجتماعی دارند و از اهمیت بیش‌تری برای حذف و کاهش رفتارهای سایشی برخوردارند. هم‌چنین نتایج بررسی یکپارچه ۱۳ عامل شناسایی شده با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری نشان داد که عامل ضعف مدیریت در سطح زیربنایی مدل قرار گرفته است و باید در اولویت اقدام قرار گیرد. با توجه به نتایج رتبه‌بندی و سطح‌بندی، مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش می‌بایست بر مدیریت دفتر تربیت بدنی وزارتخانه و ادارات تربیت بدنی ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها متمرکز شود و شایسته‌سالاری را سرلوحه کار خود قرار دهند.

با توجه به نتایج رتبه‌بندی تحقیق حاضر، معیارهای مدیریتی نسبت به عوامل سازمانی، شغلی و شخصی در رتبه اول قرار گرفته و در از اهمیت بیش‌تری جهت کاهش رفتارهای سایشی برخوردار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در زمینه انتصاب مدیران تربیت بدنی و کارشناسان ارشد، شایسته‌سالاری را مد نظر قرار دهند. یافته‌های تحقیق حاضر در ارتباط با زیر معیارهای مدیریتی نشان داد که ضعف مدیریت در رتبه اول قرار گرفته است. هم‌چنین این عامل در طراحی مدل ساختاری تفسیری نیز در سطح زمینه‌ای قرار گرفته است. از این رو پیشنهاد می‌گردد تا به منظور انتصاب شایسته‌ترین افراد در پست‌های مدیریتی در تربیت بدنی آموزش و پرورش، شاخص‌ها و معیارهایی تعیین و طراحی گردد و مطابق معیارهای تعیین شده با دقت و تمرکز نسبت به انتصابات اقدام نمایند. بخش دیگری از یافته‌ها نشان داد که در حیطه عوامل شغلی مؤثر بر سایش اجتماعی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، عوامل تعارض شغلی در رتبه اول قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا اقداماتی صورت گیرد که ضمن حفظ میزان تعارض لازم جهت بروز خلاقیت و فعال بودن کارکنان، از تعارض بیش از حد که

منجر به درگیری خواهد شدن جلوگیری نمایند. همچنین یافته‌های پژوهش در زمینه زیر مؤلفه‌های عوامل شخصی نشان داد که عوامل ضعف اخلاق حرفه‌ای در رتبه اول اهمیت قرار دارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا اقدامات آموزشی و معرفی الگوهای متمایز در اخلاق حرفه‌ای و دیگر اقدام‌های اثر گذار اقدام لازم را به عمل آورند. عامل سیاسی کاری در سطح ششم مدل ساختاری تفسیری تحقیق قرار گرفته است. در سازمان‌های ورزشی اقدامات، تصمیمات و حرکات سیاسی، بسیار مخرب است. پیشنهاد می‌شود که مدیران از هرگونه کار سیاسی پرهیز نمایند.

#### منابع

- امیری، زینب؛ فخری، مجتبی و سیفی، محسن. (۱۳۹۵). تأثیر معنویت در محیط کار بر سایش اجتماعی با نقش میانجی: جو اخلاقی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان)، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸(۲)، ۳۴-۱۷.
- بخیت، معصومه و عیدی‌پور، کامران. (۱۳۹۶). تأثیر سایش اجتماعی بر عملکرد سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران با نقش میانجی‌گری درگیری شغلی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره چهارم، شماره ۱۴: ۷۶-۶۹.
- پورقاسم جوور کلاویه، زینب و قهرمان گلوزان، علی اکبر. (۱۳۹۷). شناسایی موانع درون سازمانی جذب نیروی انسانی متخصص در راستای اجرای بند ۴۱ قانون مدیریت خدمات کشور، مجله مدیریت توسعه و تحول ویژه نامه، ص ۲۹۹-۳۰۵.
- جلیلی تفتی، نسرين. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر بدبینی کارکنان بر سایش اجتماعی با توجه به متغیرهای پنهان سازی دانش و جو تسهیم دانش در سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تفت، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی.
- جمشیدی، عزت‌الله؛ سید عامری، میرحسین و عباسی، همایون. (۱۳۹۹). اثر سایش اجتماعی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی، مدیریت ورزشی، دوره ۱۲، شماره ۱، ص ۵۷-۸۱.
- حق‌گویان، زلفا؛ کریمی مالک‌آبادی، لاله و کاظمی، زهره. (۱۳۹۷). بررسی نقش بدبینی سازمانی در سایش اجتماعی: سکوت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۵(۴)، ۵۵۳-۵۷۷.
- سعیدی‌پور، بهمن و یگانه، اسد. (۱۳۹۵). بررسی مفهوم سایش اجتماعی و پیامدهای آن، پنجمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روان‌شناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران.



طراحی مدل عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی متأثر از تغییرات اجتماعی در تربیت بدنی . . .

- علوی متین، فاطمه؛ دامغانیان، حسین و رستگار، عباسعلی. (۱۳۹۸). تأثیر اندوه مقایسه بر سایش اجتماعی با میانجی‌گری حسادت خاموش، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۲، ص ۹۵-۱۱۹.
- کعب‌عمیر، نوری و نعیمی، عبدالزهرا. (۱۳۹۵). اثر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی شغلی با میانجی‌گری سایش اجتماعی و تعدیل‌کنندگی کنترل شغلی در کارکنان بیمارستان گلستان اهواز، نشریه آموزش پرستاری، دوره ۵، شماره ۳: ۶۲-۵۵.
- مرشدی تنکابنی، محمد حسن. (۱۴۰۰). بررسی نقش بدبینی سازمانی در رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی سایش اجتماعی، مدیریت توسعه منابع انسانی و پشتیبانی، سال ۱۶، شماره ۵۹، ص ۱۷۰-۱۹۲.
- نصرافهانی، علی؛ امیری، زینب؛ فرخی، مجتبی؛ سیفی، محسن. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر معنویت در محیط کار بر سایش اجتماعی با نقش متغیر میانجی جو اخلاقی سازمان در سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان، مجله جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸ (۲)، ۱۷-۳۴.
- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ اشرف گنجوی، فرید و قاسمی، حمید. (۱۳۹۲). مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و نقش آن بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران، مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴: ۸۲-۶۷.
- Benmore G, Henderson S, Mountfield J, Wink B. (2018). The Stopit! programme to reduce bullying and undermining behaviour in hospitals. *J Health Organ Manag.* 21: 32(3): 428-443.
- Bui, L. T. T., & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 23(4), 219-236.
- Cooke, R and Armstrong. (1990). The search for strategic HRM personnel management. Pp:54-56.
- Cropanzano, R., & Mitchell. (2005). M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 2005, 31: 874-90.
- Darong L., Angeline, T. (2015). The Effects of co-workers' social undermining behaviour on employees' work behaviours, *Istanbul International Academic Conference Proceedings, Istanbul*.
- Duffy, M.K., Scott, K.L., Shaw, J.D., Tepper, B.J., & Aquino, K. (2012). A social context of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
- Hepburn C. (2013). Gail Enns Janelle R .Social undermining and well-being: the role of communal orientation, *Journal of Managerial Psychology*, 28 (4):354 – 366.
- Hofman, M. & Tadelis, S. (2019). People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. working paper.

- Joseph, J. (2018). Evolution of the journal and the field of organization design. *J Org Design* 7(7). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0031-8>.
- Kristin L. (2014). "social undermining the Professional Welfare of the Staff of the Football Federation with Interpersonal Cooperation"; *Journal of Applied Psychology*, 91(5),87-91
- Mars, M. M., Bronstein, J, L. (2020). The population ecology of undesigned systems: an analysis of the Arizona charter school system. *Journal of Organization Design*, 9 (17), 1-18.
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of challenge.Gov. *Public Manag Rev* 20(5):726–745. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320044>.
- Millers, D and Armong. (2000). *Comparator-Management & Productivity*. *American Economic Review*. Vol 53. Pp 153.