

بسط الگویی مفهوم سایش اجتماعی و تعیین رابطه آن با چابکی

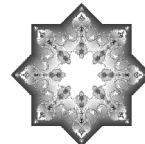
سازمانی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور)^۱

مهدی نصرافهانی^۲

سید محسن علامه^۳

علی شائمی^۴

هادی تیموری^۵



صفحات ۱۵۵ تا ۱۷۷

دریافت: ۹۵/۴/۱۴

پذیرش: ۹۵/۸/۱۰

چکیده

در بازار رقابتی امروز نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سازمانی وجود دارد. از آنجایی که سایش اجتماعی یک معضل سازمانی است خصوصاً در سازمان‌هایی که در آنها ارتباطات و تعاملات بین کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، در سازمان بهزیستی نیز این رفتارها در مهم است و ارتباط بین ادراک افراد از رفتارهای منفی با بافت اجتماعی سازمان به شکل‌گیری عکس‌العمل‌های پیچیده‌تری نسبت به سایش اجتماعی می‌انجامد که ظرفیت سازمان را برای توسعه تقلیل می‌دهد و اقدامات مدیران سازمان را برای کاهش اثرات منفی تعاملات اجتماعی که بیانگر هوشمندی اجتماعی است و امری ضروری برای تسهیل توسعه منابع انسانی است کاهش می‌دهد. این پژوهش در راستای مساعدت به مدیران و سیاست‌گذاران سازمان بهزیستی برای کاهش اثرات منفی سایش اجتماعی بر کارکنان صورت می‌گیرد و در واقع مشارکت این پژوهش احصای اجزای مدل سایش اجتماعی در سازمان و بررسی تأثیر آن در چابکی سازمانی می‌باشد. همچنین نوآوری این پژوهش شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر بروز رفتار سایشی در سازمان بهزیستی، بررسی متغیرهای تعدیل‌گر و واسطه، راهبردهای شکل‌گیری و شناسایی پیامدهای بروز این رفتارها در سازمان می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از روش نظریه داده بنیاد به تبیین شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای سایش اجتماعی پرداخته شده است. بر اساس نظریه داده بنیاد عوامل مؤثر در بروز رفتارهای سایشی مشخص گردید و سپس به بررسی رابطه آن با چابکی سازمان پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان داد بین ابعاد سایش اجتماعی با چابکی سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. با توجه به یافته‌های تحقیق، انجام تحقیق باعث گردید به مدیران سازمان ها کمک کند تا با

۱. این پژوهش برگرفته از رساله دوره دکتری می‌باشد؛

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه اصفهان؛

۳. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)؛ Sm.allameh@ase.ui.ac.ir

۴. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه اصفهان؛

۵. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه اصفهان؛

شناخت بیشتر عوامل موثر در بروز رفتار سایشی این رفتارها را مورد شناسایی قرار داده و از بروز این رفتارها جلوگیری بعمل آید. همچنین مدیران درک بهتری از رفتار سایش اجتماعی پیدا کنند و به سازمان‌ها کمک می‌نماید که بدانند کدامیک از رفتارهای کارکنان به این رفتار نزدیک است. علاوه بر آن راهنمایی است برای سیاست‌گذاران سازمان‌ها، تا بتوانند سیاست صحیحی برای کنترل این رفتارها اتخاذ نمایند.

واژگان کلیدی: سایش اجتماعی، سایش فیزیکی، سایش کلامی، چابکی سازمانی، سازمان بهزیستی کشور.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها دارای سرمایه‌های انسانی با خلق و خو و فرهنگ‌های متفاوتی هستند، اما با تأکید بر فرهنگ سازمانی و شناخت رفتارهای انسانی می‌توانند راهکاری مناسب برای جلوگیری از بروز رفتارهایی که باعث می‌شود بهره‌وری سازمانی کاهش یابد و یا حیات سازمان به مخاطره بیفتد، به مقابله پرداخت. تأکید بر دانش سازمانی و دانش مدیریتی نه تنها باعث می‌شود که سازمان‌های امروزی از عرصه رقابت در پیشرفت جا نمانند، بلکه راهکاری برای مبارزه با چالش‌های رفتاری و روانی در سازمان داشته باشند. در این میان محققان سازمانی در مطالعات مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی به زوایای تاریک زندگی سازمانی^۱، یعنی ابعاد منفی تعاملات اجتماعی و جزئیات روابط نزدیک میان فردی توجه خاصی داشته‌اند. یکی از این موارد سایش اجتماعی^۲ است. سایش اجتماعی یکی از دستاوردهای منفی زندگی اجتماعی است که هزینه‌های سنگینی را بر سازمان‌ها و جامعه تحمیل می‌کند. رفتارهای سایشی در محیط کار تأثیرات و پیامدهای منفی بر روی سازمان‌ها و افراد دارند. به عنوان مثال رفتارهای سایشی باعث رضایت شغلی کمتر و رفتارهای کاری غیرسازنده بیشتر می‌شوند. سایش اجتماعی می‌تواند دارای دو جنبه فعال و غیرفعال باشد. جنبه فعال شامل بیان مطالب تحقیرآمیز در مورد فرد و جنبه غیرفعال شامل مخفی کردن اطلاعات مهم از فرد در محیط کار می‌باشد که عموماً رفتارهایی هستند که با هدف تضعیف فرد مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۱. مبانی نظری

۱-۱. سایش اجتماعی

مفهوم سایش اجتماعی برای اولین بار توسط وینوکور و رن رین^۳ مطرح شد ولی روک^۴ اولین فرد از میان نظریه‌پردازان معاصر است که به طور فعالانه محققان را به سوی توجه بیشتر به جنبه‌های مشکل‌ساز پیوندهای اجتماعی سوق داده است. وینکور و همکارانش^۵ سایش اجتماعی را به این شکل تعریف کرده‌اند: احساسات و هیجانات منفی مانند خشم و

-
1. Organizational life
 2. Social undermining
 3. Vinokur and Renrin
 4. Rock
 5. Vinokur and et al

بی‌علاقگی که به سمت یک هدف نشانه‌گیری و هدایت می‌شود. همین‌طور ارزشیابی منفی از نگرش‌ها و فعالیت‌ها و تلاش‌های شخص مورد نظر و دیگر رفتارهایی که طراحی شده‌اند تا از توانایی او برای رسیدن به اهداف ابزاری ممانعت کنند. به عقیده روک، تبادلات مشکل‌آفرین، اقداماتی هستند که توسط اعضای شبکه‌های اجتماعی انجام شده و باعث می‌شوند افراد دیگری احساس آزرده‌گی و دودلی در روابط خویش با افرادی کنند که اقدامات مذکور را انجام داده‌اند. وی در ادامه این سری اقدامات را به عنوان تبادلات منفی اجتماعی، پیوندهای مشکل‌ساز اجتماعی و تعاملات منفی اجتماعی می‌نامد که در واقع منجر به سایش اجتماعی می‌شوند (خائف‌الهی و علی‌پور درویش، ۱۳۸۹). همین‌طور ارزشیابی منفی از نگرش‌ها، فعالیت‌ها، تلاش‌های شخص مزبور و سایر رفتارهای عمدی و ارادی از سوی سرپرست و همکاران که توانمندی‌های او را برای رسیدن به اهداف شغلی‌اش مختل می‌کنند، رفتارهای انفعالی ارادی، مانند خودداری از ارائه اطلاعات مهم و لازم به شخص مورد سایش و رفتارهای فعال مانند توهین، حرکات ناراحت‌کننده اما بی‌صدا با اعضای صورت، بدگویی و شایعه‌سازی مکرر، سایش محسوب می‌شوند (Yoo, 2013, 539-550).

مطالعات مربوط به سایش اجتماعی بر مبنای تحقیقات روان‌شناسی اجتماعی روک دلیل بر میزان مبادلات اجتماعی مشکل‌ساز در مجموعه تجربیات افراد بنا شده است. روک در مقاله‌ای جنبه منفی تعاملات اجتماعی اثرات بهزیستی روان‌شناختی تأثیرات جوانب مثبت و منفی مراودات اجتماعی را بر وضعیت سلامتی زنان سالمند بررسی کرد و نتیجه این بود که اثر فعالیت‌های منفی بر سلامت زنان مورد نظر، به مراتب قوی‌تر از فعالیت‌های مثبت بوده است. لازم به ذکر است که تحقیقات اولیه بیشتر به جنبه مثبت تعاملات اجتماعی و منافع آن تحت عنوان حمایت اجتماعی پرداخته‌اند و سپس مفهوم منفی سایش اجتماعی مطرح شده است که محور آن‌ها اثرات منفی سایش اجتماعی بر سلامتی جسمانی و روانی بوده است. با مطالعه سیر تحقیقات مزبور معلوم می‌شود که موضوع سایش اجتماعی ابتدا در حوزه عمومی روان‌شناسی اجتماعی شکل گرفته و سپس وارد مطالعات سازمانی شده است (Duffy & etc, 2012, 643-666). سه عامل متمایزکننده رفتار سایشی را از دیگر شکل‌های سوء رفتار شرح می‌دهند:

۱- فردی که مورد هدف رفتارهای سایشی است و باید چنین برداشتی داشته باشد که فرد

قصد آسیب‌رسانی به وی را دارد.

۲- رفتارهای ساییشی (تضعیف‌کننده) دارای آسیب و ضرر فوری نمی‌باشند، بلکه در طی یک بازه زمانی زیان‌آور هستند.

۳-۳- رفتارهای ساییشی باید توسط فرد انجام‌دهنده یا فرد مورد هدف درک شوند.

۴- رینالدز^۱ (۲۰۰۹) ساییش اجتماعی را شامل مولفه‌های زیر می‌داند:

الف- ساییش مستقیم: شامل بدنام کردن، رد آشکار نظرات، تحقیر فرد یا ایده‌های او، عدم دفاع از فرد در شرایط بحرانی، ندادن اطلاعات برای انجام امور کاری و ایجاد مانع در ارتباط با دیگران می‌شود.

ب- ساییش کلامی: شامل ترور و تخریب شخصیت فرد، بدگویی و اظهار نظر غلط در نهان و آشکار می‌باشد.

ج- ساییش فیزیکی: شامل تلاش برای ضربه زدن به فرد به هر شکل ممکن می‌باشد، این تلاش کاملاً عمدی است که با هدف ساییش و ممانعت از رسیدن به شهرت مطلوب در محیط کار صورت می‌گیرد.

د- ساییش غیر کلامی: شامل رفتارهایی که باعث تخریب و تحقیر فرد می‌شود.

نه تنها کارمندانی که چنین ساییش اجتماعی را تجربه می‌کنند واکنشی منفی در قالب بازدهی‌های سلامت، طرز نگرش و رفتاری دارند بلکه همچنین واکنشی بسیار شدیدتر نسبت به رفتارهای مثبت از خود نشان می‌دهند. تحقیقات نشان می‌دهند که سطوح پایین سوء رفتار مانند رفتارهای ساییشی احتمال رخداد بیشتری نسبت به شکل‌های افراطی‌تر سوء رفتار مانند خشونت دارد (پیرسون و همکاران^۲، ۲۰۰۱). وینوکور و همکارانش (۱۹۹۳) ساییش اجتماعی را به عنوان احساسات و عواطف منفی مانند خشم و عدم دوست داشتن تعریف می‌کنند که بر روی یک هدف یا فرد مشخص متمرکز شده‌اند و در واقع ارزیابی‌های منفی از طرز نگرش‌ها، تلاش‌ها، اقدامات و دیگر رفتارها می‌باشد که با هدف جلوگیری از توانایی فرد مورد هدف برای رسیدن به اهداف وی طراحی شده‌اند. محققان پیامدهای رفتارهای ساییش اجتماعی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند (Floger & Cropanzano, 1998):

۱- پیامدهای نگرشی؛ مانند نگرش شغلی ضعیف که شامل عدم رضایت‌مندی، تعهد پایین و

1. Rinalds

2. Pearson

عدم اعتماد میان افراد می‌باشد.

۲- پیامدهای سلامت و بهزیستی که شامل فشار روحی، تنیدگی و افسردگی می‌باشد (استیون^۱، ۲۰۰۴).

۳- پیامدهای رفتاری، که شامل رفتارهای انحرافی^۲ مانند خشونت و خرابکاری، غیبت، وقفه در کار و کندکاری ارادی و رفتارهای غیر شهروندی می‌باشد. این پیامدها می‌توانند موجب مراودات نابهنجار پرسنل 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.

سخن چینی و بدگویی از دیگران و تخریب آنها به هر بهانه و شیوه‌ای که باشد کاری ناپسند است. اما چگونه است که چنین رفتار ناصوابی به رغم همه زشتی و مذموم بودنش در تمامی سطوح جامعه اجازه بروز و ظهور می‌یابد و افرادی خودآگاه و ناخودآگاه به چنین رفتاری روی می‌آورند. بدتر آن که به نظر می‌رسد قبح چنین رفتاری از میان رفته و کم‌کم به ابزاری تبدیل شده است که برخی از طریق آن به خواسته‌ها و اهداف حقیرانه خود دست می‌یابند. در حال حاضر، 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 به جای آن که دل در گرو کار داشته باشند بیشتر نگران مقابله با این رفتارهای ناسالم باشند. رفتارهایی که فشارهای عصبی شدیدی بر افراد تحمیل کرده و کارآیی آنان را کاهش می‌دهد (ضیاءالدینی، ۱۳۹۲). دکتر محمود ساعتچی معتقد است اگر فردی در سازمان برای رسیدن به خواسته‌های خودش ناچار می‌شود این راه ناصواب یعنی ترور شخصیت افراد را انتخاب کند، نشان می‌دهد که سازمان متبوع فرد به نحوی دچار مشکل است و اگر به این مشکل عنوان بیماری را اطلاق نکنیم چون سازمان هم مثل افراد و خانواده گاه به بیماری مبتلا می‌شود این رفتار یکی از نشانه‌های غیرسالم بودن است. شرایط بد اقتصادی و ضعف در توانمندی فردی باعث بروز و تشدید رفتارهای غیراخلاقی همچون رفتارهای سایشی می‌شوند.

مهمترین دلایل بروز چنین رفتاری به قرار زیر می‌باشد:

1. Steven
2. Deviant behavior

۱- مقایسه^۱: مطابق با نظریه انصاف، افراد یک سری مقایسه‌هایی بین آن چیزی که واقعاً اتفاق افتاده است با آن چیزی که باید اتفاق بیفتد، یا در واقع آن چیزی که آن‌ها دوست داشتند اتفاق بیفتد، مقایسه می‌کنند. در این فرآیند مقایسه افراد با توجه به ادراک شخصی خود و نه واقعیت‌ها به صورت یک فرآیند ساده مکانیکی، به جای تکیه بر واقعیت‌ها با استفاده از تخیلات خود مقایسه را انجام داده و سناریوهای مختلفی را بر اساس ذهنیت و علاقه شخصی خود مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند (Folger & Cropanzano, 1998).

۲- تفکر عدالت‌محور^۲: (Duffy & etc, 2006, 105-121) طی تحقیقات و مطالعاتی که بر نیروی انسانی داشته‌اند متوجه این موضوع شدند که نیروی انسانی که مورد سایش قرار می‌گیرد دارای تفکر ادراکی عدالت‌گرای ضعیفی می‌باشد و این تفکر غلط و ناعادلانه آن را به سوی رفتارهای هنجارشکنانه سوق می‌دهد.

۳- نقش تعدیل‌کننده‌ی ارزش‌های فرهنگی در سطح فردی و شکل‌گیری تفکر عدالت‌گرا: از آنجایی که رفتار سایشی در یک محیط اجتماعی یعنی سازمان اتفاق می‌افتد نقش فرهنگ سازمانی نقش مهم و کلیدی می‌باشد و به عنوان عاملی بازدارنده ایفای نقش می‌کند. شواهد قابل توجهی در روانشناسی اجتماعی وجود دارد که مراودات اجتماعی را به عنوان فرهنگ اقتضائی در نظر می‌گیرند. منظور از فرهنگ ابعاد فرهنگ در سطح فردی و بر اساس نوع شناسی مطالعات هافستد می‌باشد. با مطالعه‌ی ابعاد و جایگاه قدرت در سازمان می‌توان بیان کرد که قدرت در لایه‌های زیرین هر سازمان کمین کرده و نمودی زشت را از خود در هنگام ظهور به نمایش می‌گذارد که یکی از این مظاهر زشت سوء استفاده از مفهوم سرپرستی می‌باشد که باعث ایجاد جوی منفی بین رئیس و مرئوس می‌شود. بررسی‌های صورت گرفته و مقایسه آن با ابعاد مطالعاتی هافستد بیانگر این موضوع می‌باشد که در فرهنگ‌هایی که فاصله‌ی قدرت زیاد می‌باشد سایش اجتماعی بیشتر است و برعکس (شجاعی و بهشتی فر، ۱۳۹۲).

از دیگر ویژگی‌های افرادی که به رفتارهای سایشی می‌پردازند می‌توان به ضعف شخصیتی، نداشتن مهارت زندگی و اعتماد به نفس اشاره کرد. به طور کلی تحقیقات روان‌شناسان نشان می‌دهد افرادی که فاقد اعتماد به نفس هستند به صورت منفعل عمل

1. Comparison

2. Justice-oriented thinking

می‌کنند به بدگویی همکاران خود می‌پردازند. این افراد با محیط کار خود کنار نمی‌آیند و از بیان احساسات خود نسبت به دیگران واهمه دارند (Dar Ong & Angeline, 2015). 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. برای این مهم باید دولت‌ها نیز نقش و مسئولیت خود را به درستی ایفا کنند. برای مثال رواج پدیده بدگویی به صورت فراگیر و عمدتاً در ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی ناشی از سیاست‌های نادرست و ناعادلانه استخدام و گزینش نیروها از یک سو و باندهبازی و لابی‌گری‌های عمده در بدنه مدیریتی این فضاهاست. همچنین کوتاهی عمر مدیریت در این سازمان‌ها خودبه‌خود به تشدید این پدیده دامن زده چرا که در موقعیت‌های اندک در اختیار افراد به دنبال کسب بیشترین منفعت و امکانات و رانت‌ها هستند و همین مسأله پیامدهای نامطلوبی را برای جامعه به همراه داشته است. شاید اصطلاح اتوبوسی رفتن‌ها و آمدن‌های این مدیران بارزترین شکل رانت و رابطه را در اذهان تداعی می‌کند که انتظار می‌رود این حلقه‌های خودی که در اتوبوس و طی مسیر همراه همدیگر بوده‌اند برای حفظ این حلقه و استمرار این رابطه برای حرکت به مقصدهای بعدی رویکرد اخلاق‌مداری نداشته باشند و با موانع از جنس تخریبی برخورد کنند. حال این مانع چه یک فرد باشد چه یک گروه، زیر آب زدن‌شان در دستور کار قرار می‌گیرد (احمدی، ۱۳۹۲).

در حال حاضر 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 به جای 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 کارآیی 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 به نحوی دچار اشکال است، زیرا در سازمان‌های بالنده و سالم، شیوه مدیریت به گونه‌ای 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 به عنوان ارزش و بخشی از فرهنگ

سازمان قرار می‌گیرد و حتی با تغییر 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. بسیار اتفاق افتاده که چه کسانی چه ضربه‌های مهلک و جبران‌ناپذیری از این پدیده تلخ «زیرآب‌زنی» خوردند!

۱-۲. چابکی سازمانی

از سوی دیگر سازمان‌های امروزی نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سازمانی دارند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به واسطه نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب و کاری، و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در یک دوره‌ی مثلاً سه تا شش ماهه یا حتی یک‌ساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب و کار سازمان‌ها حکمفرماست، سازمان‌ها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه‌ها و نتایج مورد انتظار خود هستند.

شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی را به معنای توانایی هر سازمانی برای حس‌گری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری می‌دانند. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آنها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای رویارویی با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر، و رشد محور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از آنها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. آخرین مورد، چابکی به صورت رشد محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم‌انداز، بازسازی استراتژی‌ها و نوآوری در فنون و تکنیک‌ها مصداق می‌یابد.

چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز دامنه گسترده‌ای از محصولات کم‌هزینه، باکیفیت، زمان‌های تاخیر کوتاه و تنوع اندازه محموله‌ها اشاره می‌کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از راه تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش می‌کند.

در واقع، چابکی یک توانایی اساسی است که ایجاب می‌کند سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند و بنا به این تعریف، تولیدکننده چابک، دارای سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوی دنیای کسب و کار داشته، با توانایی‌ها و توانمندی‌های محدود خود به رویارویی با آشفتگی‌ها و نابسامانی‌های نامحدود می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریان‌های تغییر را تسخیر می‌کند. مؤسسه‌ها و سازمان‌های چابک نگران و دلوایس تغییر، عدم اطمینان و عدم پیش‌بینی در محیط کسب و کار خود هستند. بنابراین، این مؤسسه‌ها برای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش‌بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیت‌های متمایز نیازمندند (شهابی و رجب‌زاده، ۱۳۸۴). این قابلیت‌ها چهار عنصر اصلی را شامل می‌شوند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می‌روند:

۱. پاسخگویی که به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آنها اشاره دارد.

۲. شایستگی که بر توانایی کسب هدف‌ها و مقاصد سازمان دلالت می‌کند.

۳. انعطاف‌پذیری و قابلیت سازگاری که عبارتست از توانایی برای جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب هدف‌های مختلف، با استفاده از تسهیلات یکسان.

۴. سرعت که عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کم‌ترین زمان ممکن.

در آینده و در زمان رقابت در محیط بازار رقابتی و پویا، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به فکر توسعه قابلیت‌های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیت رقابتی باشند. یکی از مشکلات تمرکز بر بهبود چابکی، پویایی و نیز اقتضائی بودن قابلیت است که از پیش توسط سازمان تعریف شده است. چابکی در اینجا به عنوان یک راه بی‌پایان از بهبود مستمر قلمداد می‌شود و از آنجا که هیچ طرحی برای اندازه‌گیری چابکی در ادبیات این تئوری ذکر نشده است، تعیین سطح خاصی از چابکی مورد نیاز دشوار و مشکل است. در این راستا، فوکورکا و فیلدندر (۱۹۹۸) بر اساس نظرات ناکان (۱۹۸۶) و نیز نظرات فردوس و دی‌میر (۱۹۹۰) مدلی را برای بهبود قابلیت‌های چابکی تهیه و طراحی کرده‌اند. این مدل حاکی از آن است

شرکت‌هایی که بدون در نظر گرفتن سایر قابلیت‌های عملکردی، بر بهبود چابکی تأکید می‌کنند، احتمالاً با شکست و ناکامی روبه‌رو خواهند شد. پیش از شروع به ایجاد و کاربرد چابکی، لازم است مبنای شایستگی در سایر ویژگی‌های رقابتی مشخص شود. این مدل تل‌ماسه‌ای شکل که به نوعی مدل بسط یافته فردوس و دی میر است، به شرکت‌ها و سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که در آینده برای رقابت و پایداری، بر بعد چابکی حساب ویژه‌ای باز کنند (فوکورکا و فیلدینر، ۱۹۹۸). همان‌گونه که در نمودار ۱ مشخص است، بهبود کیفیت پیش شرط ضروری برای بهبود و توسعه سایر قابلیت‌های رقابتی است. پس از دستیابی به سطح قابل قبولی از کیفیت، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید کماکان به فکر توسعه تلاش‌های کیفیت باشند و در عین حال، برنامه‌ها و راهکارهایی را برای بهبود قابلیت اطمینان خود تهیه و تنظیم کنند.

هنگامی که سطح قابل قبولی از قابلیت اطمینان به دست آمد، در عین تداوم دو فعالیت پیش، شرکت‌ها یا سازمان‌ها بایستی به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و قابلیت سازگاری روی بیاورند و مبتنی بر بهبود موفق در عرصه قابلیت‌های انعطاف‌پذیری، شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند به سمت چابکی و چالاکی گام بردارند. به علاوه، تلاش برای بهبود چابکی نیز باید تحت حمایت و پشتوانه تلاش‌های بهبود کیفیت، قابلیت اطمینان و انعطاف‌پذیری بیشتر نیز باشد. برای چابکی در سازمان، چهار مفهوم کلی تعریف می‌شود:

۱. مدیریت شایستگی‌های کلیدی: نخستین مفهوم نهفته در پارادایم چابکی، شایستگی‌های کلیدی است. مثلاً، شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی، عبارتست از: مهارت‌ها، معلومات، رفتارها و تجربه‌ها. با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی می‌توان شایستگی‌های کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت‌های سازمان را افزایش و توسعه داد، زیرا نیروی انسانی از منابع مهم سازمان محسوب می‌شود و اهمیت آن در تئوری‌های پیشرفته مدیریت روز به روز بیشتر و حیاتی‌تر می‌شود.
۲. زمان مجازی: مصداق و نمونه بارز یک سازمان چابک، استفاده از ساختار مجازی است. سازمان مجازی در فرهنگ مدیریت واژه‌ای نو است که شکل و گونه جدیدی از سازمان را معرفی می‌کند. تغییرات گسترده و پیشرفت‌های به دست آمده در عرصه فناوری اطلاعات در چند دهه گذشته، ضرورت تجدید نظر در مسائل مختلف از جمله ساختار سازمانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی، نظیر اینترنت، پست الکترونیکی و نیز فراگیر شدن استفاده از کامپیوتر باعث شده تا

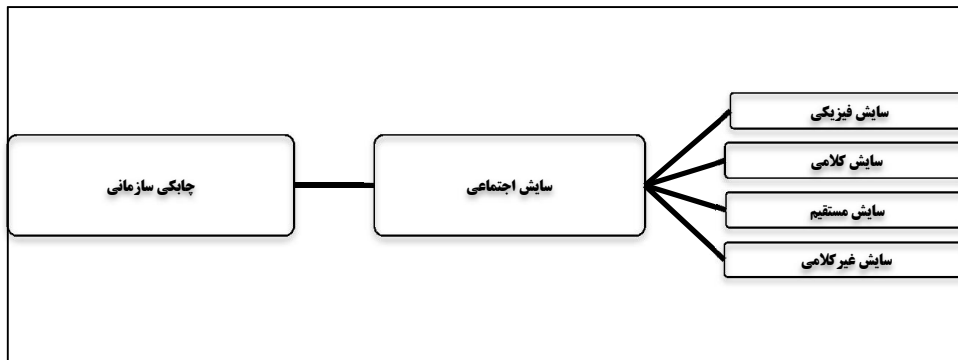
شکل‌های سازمانی جدیدی پا به عرصه وجود بگذارند که ماهیتی کاملاً متفاوت با سازمان‌های سنتی، بزرگ و دیوانسالار دارند. ساختار این سازمان‌ها به صورت واحدهای کوچک، خودکفا و منعطف، همراه با سیستم‌های ارتباطی پیشرفته است. از ویژگی‌های سازمان مجازی می‌توان به رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، استفاده بیشتر از تکنولوژی ارتباطات، تغییر ساختار سازمانی، کارآفرینی، طراحی مجدد مشاغل، حمایت از حساسی اجتماعی و حفاظت از محیط‌زیست، تأکید بر نرم‌افزار به جای سخت‌افزار، و پویایی فرآیند خط‌مشی‌گذاری اشاره کرد.

۳. قابلیت تجدید ساختار: سازمان‌های چابک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، متنوع‌سازی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند؛ به گونه‌ای که این امر بتواند فرصت‌های گران‌بهایی را برای سازمان به وجود آورد. این سازمان‌ها قادر به پیشدستی در رقابت هستند و کلید این امر، ایجاد یک برنامه استراتژیک است که نقشه وسیعی از توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های اصلی سازمان را نمایان می‌سازد. این نوع از سازمان‌ها دارای موقعیت خوبی بوده، امتیازاتی از قبیل: سرعت، به دست آوردن بازار پیش از رقیب از راه محصولات جدید، و چابکی را از راه فراهم آوردن محصولات مورد نیاز مشتریان پیش از ایجاد و مطرح شدن نیاز آنان دارند. برای این منظور، مدیریت باید در تکنولوژی‌هایی سرمایه‌گذاری کند که در سطح کارخانه انعطاف‌پذیری عملیاتی ایجاد می‌کنند.

۴. سازمان دانش‌محور: صاحب‌نظران تعریف‌های زیادی را از دانش در سطح سازمان ارائه کرده‌اند که شامل تجربه‌های افراد سازمان، گزارش‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و پرونده‌ها است. سازمان‌هایی که قصد چابک شدن را دارند باید نیروهای تربیت شده و دارای انگیزه خوب را با یک مجموعه درست از مهارت‌ها، تجربه و دانش ارتقاء دهند؛ به گونه‌ای که این امر جزء ضروری و جدانشدنی از استراتژی شرکت قلمداد شود. اطلاعات و دانش در چنین سازمانی در اختیار نیروی کار بوده و بطور خلاصه می‌توان گفت که تفکر دانش به منزله قدرت است بر چنین سازمان‌هایی حکم فرماست.

۲. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مطالب بیان شده در بخش سایش اجتماعی و چابکی سازمانی مدل مفهومی پژوهش که فرضیه‌ها براساس آن شکل گرفته است، به شکل ذیل می‌باشد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

۳. فرضیه اصلی

سایش اجتماعی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.

۳-۱- فرضیه‌های فرعی

- فرضیه فرعی اول: سایش فیزیکی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
 فرضیه فرعی دوم: سایش کلامی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
 فرضیه فرعی سوم: سایش مستقیم بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
 فرضیه فرعی چهارم: سایش غیر کلامی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.

۴. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است که هدف آن بررسی تأثیر سایش اجتماعی بر چابکی سازمانی در بین کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان بود. جامعه آماری این پژوهش، شامل ۲۱۰ نفر از کارشناسان و مدیران بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه استاندارد سایش اجتماعی (Duffy, 2006, 105-121) و پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی اسپایدرز (۲۰۰۷) استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه

چابکی ۸۵ درصد و برای پرسشنامه سایش اجتماعی ۷۸ درصد برآورد شد که نشان از مناسب بودن پیاپی پرسشنامه‌ها دارد. در جدول شماره ۱ ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. با استفاده از آمار توصیفی سؤالات جمعیت شناختی بررسی و سپس بر اساس آزمون‌های آماری از جمله آزمون همبستگی پیرسون با نرم افزار SPSS¹⁸ و نرم افزار Amos¹⁸ تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد.

جدول شماره ۱- ضرایب آلفای کرونباخ مولفه‌های پژوهش

مولفه	آلفای کرونباخ
چابکی سازمانی	۰/۸۵
مولفه‌های سایش اجتماعی	
سایش مستقیم	۰/۷۶
سایش فیزیکی	۰/۷۲
سایش کلامی	۰/۷۵
سایش غیرکلامی	۰/۷۸

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتایج آزمون همبستگی پیرسون: به منظور بررسی رابطه بین سایش اجتماعی با چابکی سازمانی و ابعاد سایش اجتماعی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین سایش اجتماعی و چابکی سازمانی نشان داد که رابطه مثبت و مستقیمی بین سایش اجتماعی و چابکی سازمانی وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین سایش اجتماعی و چابکی سازمانی برابر با ۰/۶۵ بود. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون بین سایش اجتماعی و چابکی سازمانی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین سایش اجتماعی و چابکی سازمانی

متغیرها	سایش اجتماعی
سایش اجتماعی	۱
چابکی سازمانی	۰/۶۵
سطح معناداری	۰/۰۰۰
تعداد نمونه	۲۰۵

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد سایش اجتماعی و چابکی سازمانی نشان داد که رابطه مثبت و مستقیمی بین ابعاد سایش اجتماعی و چابکی سازمانی وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد سایش اجتماعی و چابکی سازمانی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۳- نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد سایش اجتماعی و چابکی سازمانی

نام متغیر	سایش مستقیم	سایش فیزیکی	سایش کلامی	سایش غیر کلامی	تعداد نمونه	سطح معناداری
سایش اجتماعی	۰/۵۶	۰/۶۲	۰/۷۴	۰/۵۴	۲۰۵	۰/۰۰۰

در این پژوهش برای بررسی میزان مناسب بودن مدل معادلات ساختاری، شش شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد. اولین شاخص، X^2/df می‌باشد اگر این شاخص بین عدد ۱ و ۳ باشد نشانی از تأیید بالاتر این مدل خواهد بود؛ در این پژوهش این مقدار برابر ۱/۶۴ گزارش شده است. دومین شاخص RMSEA^۱ می‌باشد که هر چه به ۰/۰۵ نزدیکتر باشد مدل، کاراتر خواهد بود؛ در این پژوهش این مقدار برابر ۰/۰۶۸ گزارش شده است. چهار شاخص دیگر GFI^۲ و IFI^۳، NFI^۴ و CFI^۵ هستند که این چهار شاخص بین صفر و یک قرار دارند و هر چه به عدد یک نزدیکتر باشند کارایی مدل بیشتر خواهد بود. در این مدل این شاخص‌ها به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۹۲، ۰/۸۵ و ۰/۹۴ گزارش شده است. در جدول ۴، شاخص‌ها و اندازه‌گیری‌های مدل معادلات ساختاری ارائه گردیده است.

جدول ۴- شاخص‌ها و اندازه‌گیری‌های مدل معادلات ساختاری

X ² /df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۱/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۰۶۸

با توجه به مدل معادلات ساختاری، تأثیر سایش اجتماعی بر چابکی سازمانی به عنوان

1. Root mean squared error of approximation
2. Goodness fit index
3. Incremental fit index
4. Normed fit index
5. Comparative fit index

فرضیه اصلی، تأثیر سایش فیزیکی بر چابکی سازمانی به عنوان فرضیه فرعی اول، تأثیر سایش کلامی بر چابکی سازمانی به عنوان فرضیه فرعی دوم، تأثیر سایش مستقیم بر چابکی سازمانی به عنوان فرضیه فرعی سوم و تأثیر سایش غیر کلامی بر چابکی سازمانی به عنوان فرضیه فرعی چهارم معنی دار می‌باشد. بنابراین این فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. جدول ۵ یافته‌های تحلیل علی با استفاده از مدل معادلات ساختاری، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. در نرم‌افزار Amos، رد یا تأیید فرضیه‌ها با CR^۱ نشان داده می‌شود و اگر این شاخص بالاتر از ۱/۹۶ باشد نشان از وجود رابطه علی بین متغیرها است و فرضیه تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این مدل را در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به جدول ۶ می‌توان گفت فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی به تأیید رسیده‌اند.

جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی معادلات ساختاری

فرضیه	نسبت بحرانی	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی: سایش اجتماعی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	۳/۶۹	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه فرعی اول: سایش فیزیکی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	۴/۵۲	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه فرعی دوم: سایش کلامی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	۳/۱۴۵	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه سوم: سایش مستقیم بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	۳/۵۹۹	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه فرعی چهارم: سایش غیر کلامی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	۲/۳۴۳	فرضیه تأیید شده است.

۶. بحث و نتیجه گیری

در خصوص علل و عوامل ایجاد رفتارهای سایشی همان‌طور که در بالا بیان گردید برای بروز این رفتارها از سوی افراد ریشه‌یابی‌های فراوانی می‌توان متصور بود و نگاهی واقع‌بینانه به این مساله دلالت بر عدم توانایی و کارآمدی فرد در مدیریت و کنترل موقعیت‌های مختلف و رقابت سازنده با سایرین دارد. فرد به دلیل نبود شایستگی‌های لازم در پی تخریب جایگاه و جبهه سایرین برمی‌آید، تا شاید با این کار بتواند امکان ارتقا و پیشرفت خود را فراهم آورد. بدگویی با حسادت پیوندی اساسی و ناگسستگی دارد به گونه‌ای که فرد مرتکب به دلیل کمبودهای ذاتی و اکتسابی در تلاش است با شیوه‌های سوء و عامدانه جایگاه دیگری را

1. Critical ratio

متزلزل و شرایط پیشرفت و ارتقای خود را هموار سازد. در حالی که در رقابت سازنده منشاء رفتار غبطه است و فرد با الگو قرار دادن سایرین در تلاش است تا ضمن حفظ جایگاه و ارزش دیگران خود را در مسیر موفقیت و رسیدن به آنان قرار دهد. اگرچه دیدن چنین مشکلاتی در سایر جوامع نیز دور از انتظار نیست (Hershcovis, 2011). جیم ردن در کتاب فرهنگ بدگویی که در سال ۲۰۰۱ در آمریکا منتشر کرده، معتقد است متاسفانه ما امروزه در دنیایی زندگی می‌کنیم که خیانت به یکدیگر به جای اینکه زشت‌ترین رفتار جامعه محسوب شود، به صورت امری مطلوب از سوی دیگران تلقی می‌شود. او معتقد است که این رفتار حقی برای دفاع از شخصی که مورد حمله قرار گرفته، قائل نمی‌شود و این مسأله حتی برخلاف قوانین رایج است. همچنین در تحقیقات دیگری از این دست عنوان شده که یک پنجم کارمندان شرکت‌های پیشرو، معتقدند پشت سر آنها صحبت شده است.

محققان در آمریکا بر این اعتقادند که با بد شدن شرایط اقتصادی، این رفتار ضداخلاقی نیز شدت می‌یابد. بنابراین این مهم در کشورهایی که با بحران‌های اقتصادی مواجه می‌شوند نمود بیشتری دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که عمده رفتارهای غیراخلاقی از جمله زیرآب‌زنی، از افراد با مسئولیت کمتر بیشتر سر می‌زند. از آن جهت که دستیابی به رتبه سازمانی در بیشتر موارد همسو با رشد توانمندی افراد است، می‌توان نتیجه گرفت که افرادی با توانمندی و مسئولیت‌های مهم‌تر در سازمان کمتر دچار این پدیده می‌شوند. بنابراین بر اساس این تحقیق‌ها شرایط بد اقتصادی و ضعف در توانمندی فردی باعث بروز و تشدید رفتارهای غیراخلاقی همچون زیرآب‌زنی می‌شوند. فشار دو عامل فوق بر کشور عزیزمان طی سال‌های گذشته، یعنی از یک طرف تشدید شرایط نافرجام اقتصادی و روی کار آمدن مداوم مدیران با قابلیت‌های ضعیف در امر مدیریت، بیش از هر زمان دیگری جامعه ما را با این پدیده شوم مواجه کرده است. هرچند نباید از این مهم غافل ماند که در بسیاری از موارد ناکارآمدی ساختارها و ارتباطات سازمان، زمینه‌ساز بروز چنین رفتار مخربی از سوی کارکنان آن سازمان شده‌اند. زمانی که مدیران ارشد و میانی دست به ارتکاب چنین خطایی بزنند، چون رفتار ایشان به مثابه الگو برای دیگران است، این گونه رفتارها به فرهنگ کاری سازمان بدل می‌شود. واقعیت این است که بر اساس نتایج آخرین پایش سلامت ایران در سال‌های ۱۳۸۹ الی ۱۳۹۰، حدود ۲۳/۶ درصد از جامعه نیازمند نوعی مداخله درمانی، یا مشاوره‌های روانی هستند و این آمار در سال‌های اخیر به دلیل کش وقوس‌های اجتماعی،

تورم و بیکاری فزاینده و آثار بد اقتصادی ناشی از آنان رو به فزونی بوده است. در این شرایط آنچه فرهنگ سازمان‌های امروزی را شکل می‌دهد همین افراد هستند و خیلی دور از انتظار نیست که رفتارهایی همچون زیرآب‌زنی در آنها رواج یابد. هرچند در سال‌های اخیر رواج پدیده‌هایی همچون مشاوره روانشناسان صنعتی به سازمان‌ها و وجود مراحل مختلف پالایش افراد در هنگام ورود به سازمان‌ها از طریق آزمون‌ها و تست‌های مختلف روانشناسی تا حدودی به همگن شدن محیط‌های سازمانی با رقابت سازنده انجامیده است، اما به هر حال تمامی این موارد شاید حدود ۶۰ درصد موارد را بتوانند پوشش دهند و مابقی آثار ناشی از تربیت خانوادگی افراد و بودن در محیط‌های مختلف جامعه همچنان به عنوان علل اصلی تبلور رفتار خارج از کنترل و مکانیسم‌های بهبود سازمان است (شجاعی و بهشتی فر، ۱۳۹۲). اساساً یکی از مهم‌ترین دلایل رفتن فضای رقابتی به سمت ناسالم و بیمار آن، نبود رویکردها و فرآیندهای مبتنی بر شایستگی است که از ابتدا تا انتهای فرآیندهای حضور پرسنل در آن را دچار معضل می‌کند. اما راهکار چیست؟

خیلی‌ها بر این باورند که سایش اجتماعی یک بیماری در نظام اداری است، این گفته گرچه درست است اما تاریخی نه چندان دور گواهی می‌دهد که این موضوع یک فرآیند تکاملی داشته است، چون در ابتدا زیر آب خانه‌ها را زده اند، پس از آن نوبت به سایش اجتماعی در اداره‌ها و سازمان‌ها رسیده است. بخش اعظمی از عادت بدگویی در افراد به گذشته، روشهای تربیتی و نوع زندگی خانوادگی افراد بستگی دارد. بخش دیگری از این پدیده اجتماعی به سازمان‌ها و افرادی که گزارش‌هایی از این دست را می‌پذیرند هم بستگی دارد. بطور کلی انواع رفتارهای سایشی به قرار زیر می‌باشد:

۱- ارائه گزارش نادرست در خصوص یک فرد: این بدان معنی است که عملی که از سوی فردی سر زده است به وی نسبت داده شود و تلاش شود با استفاده از شواهد و مدارک ساختگی کاری را به فردی نسبت داده یا از او سلب کنند.

۲- ارائه گزارش صحیح در خصوص یک فرد: در این شیوه یک عمل نادرست فرد برجسته شده و با بزرگ‌نمایی به رئیس گزارش می‌شود تا به این ترتیب موقعیت کاری وی تضعیف شود و یا آنکه جایگاه اجتماعی او تخریب گردد.

۳- ترکیب اطلاعات صحیح و نادرست در خصوص یک فرد: بدگوی معمولاً از این شیوه برای دستیابی به اهداف خود بهره می‌برد بدان معنا که کارها و رفتارهای کسی که قصد

تخریب او را دارد به شیوه دلخواه خودش تفسیر کرده و نظرات شخصی خودش را به دیگران القا می‌نماید.

دستیابی به منافع، کسب جایگاه بهتر، خراب کردن وجه یک فرد و غیره اصولاً فردی که اقدام به بدگویی می‌کند در پی کسب منفعتی می‌باشد، اما بسیاری از بدگویی منفعتی عایدشان نمی‌شود و صرفاً از روی حسادت و کینه این کار را مرتکب می‌شوند (Duffy, etc, 2012, 643-666). گاهی به دلیل نبود تحمل همدیگر در عرصه‌های سیاسی و فرهنگی، سایش اجتماعی به عنوان یک شیوه رایج برای خارج کردن حریف از میدان مورد استفاده قرار می‌گیرد. به تعبیر دیگر در چنین مواردی از سیاست ماکیاولیستی پیروی می‌شود، چون از هر شیوه و ابزاری برای حذف رقیب خود استفاده می‌کنند. به طور کلی کسانی که چنین رفتاری را از خود بروز می‌دهند شخصیت بالغی ندارند. در مثل مشهور است مغزهای بزرگ در خصوص ایده‌ها بحث می‌کنند، مغزهای متوسط در مورد حوادث صحبت می‌کنند و مغزهای کوچک درباره افراد گفتگو می‌کنند.

بروز رفتارهای مقایسه‌ای و برابری با سایرین تا حدود زیادی در رفتارهای انسان ناخواسته متجلی است اما باید با داشتن فضای سالم رقابتی از نوع سازنده و تدوین ساختار و روابطی که کمترین زمینه را برای تخریب و سوگیری نسبت به یکدیگر فراهم می‌کند، شرایط را به گونه‌ای پیش برد که افراد خودشان را با گذشته و عملکردهای خود در آن زمان مقایسه کنند و سنجه‌هایی برای ارزیابی میزان تغییرات و نیل به موفقیت خود داشته باشند. بطور خلاصه نتایج حاصل از این پژوهش در موارد زیر کاربرد خواهد داشت:

۱. کمک به مدیران سازمان‌ها تا با شناخت بیشتر عوامل موثر در بروز رفتار سایشی این رفتارها را مورد شناسایی قرار داده و از بروز این رفتارها جلوگیری بعمل آید.
۲. مدیران درک بهتری از رفتار سایش اجتماعی پیدا کنند.
۳. به سازمان‌ها کمک می‌نماید که بدانند کدامیک از رفتارهای کارکنان به این رفتار نزدیک است.
۴. راهنمایی است برای سیاستگذاران سازمان‌ها، تا بتوانند سیاست صحیحی برای کنترل این رفتارها اتخاذ نمایند.
۵. به مدیران و پژوهشگران کمک می‌نماید تا به ادراک بهتری از رفتار سایش اجتماعی در ایران و عوامل ایجاد کننده و پیامدهای آن با دیگر رفتارها دست پیدا کنند.

منابع

۱. آرمسترانگ مایکل (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه محمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۲. آقایی، میلاد (۱۳۹۳) ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۳۹، تابستان.
۳. احمدی، کیومرث (۱۳۹۲) ارائه الگویی جهت بسط مفهومی سایش اجتماعی کارکنان شعب بانکی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
۴. ایمانی، پرویز (۱۳۹۳) بررسی سایش اجتماعی در سازمانهای امروزی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
۵. خائف الهی، احمدعلی و علی پور درویشی، زهرا، (۱۳۸۹) طراحی مدل سایش اجتماعی نیروی انسانی و پیامدهای ارتباطات میان فردی، فصلنامه مدرس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۲.
۶. شجاعی باغینی، نفیسه؛ بهشتی فر، 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.
۷. شهائی، بهنام و رجب زاده، علی (۱۳۸۴) بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اسفندماه، ایران.
۸. شهائی، بهنام (۱۳۸۵) بعد انسانی چابکی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵، آذر ماه، سازمان مدیریت صنعتی
۹. صفرزاده حسین، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل)، تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
۱۰. ضیاءالدینی، محمد و اکبری نصرالله (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با سایش اجتماعی کارکنان آنها در شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
۱۱. میرسپاسی ناصر (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر، چاپ سی و سوم.
12. - Bereta Elizabet M; "Mental health in U.S. adults (2005) The Role of positive social support and social negativity in personal relationships"; Journal of social and personal relationships.
13. - Bidmeshgipour, M. (2009). An Analysis of Strategic Human Resource Management in Iran. European Journal of Social Sciences, 9(1), 30-38.

14. - Cranford James A (2004) Stress buffering or stress exacerbation? Social support and social undermining as moderators of the relationship between perceived stress and depressive symptoms among married people, *Personal Relationships*, Vol.11 No.1, March.
15. - Crossley, C (2009) Emotional and behavioral reactions to social undermining: a closer look at perceived offender motives, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 108, Issue 1, Pages 14-24.
16. - Duffy Michelle K, Jason D, Shaw Kristin L. Scott and Bennett J. Tepper (2006) "The Moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining behavior"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No.5, September.
17. - Duffy, M. K, Ganster, D. C, & Pagon, M. (2002) Social undermining at work. *Academy of Management Journal*, 45: 331-351.
18. - Duffy, M.K, Ganster, D.C, Shaw, J.D, Johnson, J.L; Pagon, M. (2006). The Social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 105-121.
19. - Duffy, M.K; Ganster ,D.C; M. Pagon (2002). Social undermining in the workplace, *Academy Of Management Journal*, 45, Pp:331-352.
20. - Dunn Jennifer R, Maurice E. Schweitzer, Green and Mean(2006) Envy and social undermining in organizations, *Research on Managing Groups and Teams Vol.8*.
21. - Floger R, cropanzano R.; (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, Foundations for, *Organizational Science*, a sage publications series.
22. - Hershcovis, S. (2011). Incivility, social undermining ,bullying. . .oh my! : A call to reconcile constructs within workplace aggression research, *Journal of Organizational Behavior*.
23. - Hoobler Jenny M, Daniel J. Brass.; (2006) "Abusive supervision and family undermining displaced aggression"; *Journal of Applied Psychology* , Vol.91. No.5, September.
24. - Li Jin-Hai and et.al (2003): the evolution of agile manufacturing, business

- process management journal, vol.9, no.2, pp 170-189.
25. - O'Leary-Kelly, A. M, Duffy, M. K. and Griffin, R. W. (2000). 'Construct confusion in the study of antisocial work behavior'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 275–303.
 26. - Oetzel John, Bonnie Duran, Yizhou Jiang And Julie Lucero(2007) Social support and social undermining as correlates for alcohol, drug, and mental disorders in american indian women presenting for primary care at an indian health service hospital, *Journal of Health Communication*, 12:187–206.
 27. - Pearson, C. M, Anderson, L. M, & Porath, C. L. (2005). Workplace Incivility. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actor and targets* Washington, DC: American Psychological Association pp. 177-200.
 28. - Sandy M.Hershcovis (2011) Incivility, social undermining, bullying...oh my!': A call to reconcile constructs within workplace aggression research, *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 32, 499–519.
 29. Abang Ekhsan, A.O. (2009). Strategic HRM practices: barriers and implications. *Lex Et Scientia International Journal*, Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Nr. 3, 51-71.
 30. Alhadid A, Rumman H(2015) Effective Determinations on organization agility practices: analytical study on information technology organization in jordan, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 4 Issue.1.
 31. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page Ltd.
 32. Beheshtifar Malikeh, Mahmood Nekoei Moghadam(2014) Examine the relationship between nurses' social undermining with aggerssion behavior in shafa and bahonar hospitals of kerman, *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. Vol, 3 (SP), 17-21.
 33. Dar Ong Lin, Tay Angeline (2015) The Effects of co-workers' social undermining behaviour on employees' work behaviours, Istanbul

- International Academic Conference Proceedings, Istanbul, Turkey.
34. Dove, R (2001): Responsibility: the language, structure, and culture of the agile enterprise. New York: Wiley.
 35. Duffy K. Scott L. Shaw D. Tepper J. Aquino K (2012) A Social Context Model of Envy and Social Undermining, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, 643–666.
 36. Hepburn C. Gail Enns Janelle R(2013)Social undermining and well-being: the role of communal orientation, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 Iss 4 pp. 354 – 366.
 37. Sang Long, Choi; (2009), The Effect of the demographic factors on the competency of hr practitioners in Malaysia, *European Journal of Social Sciences – Volume 12, Number1*.
 38. Scott Kristin L, Ingram Amy, Zagenczyk Thomas J. and Mindy K. Shoss (2015) Work–family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 203–218.
 39. Stewart, G. L, & Brown, K. G. (2009). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
 40. Teimouri H, Eizadpanah N(2015) Studying the relationship between managers’ cultural intelligence and organizational agility (case study: social insurance organization in kerman province, iran, *Asian Journal of Research in Marketing* Vol. 4, No. 3, June 2015, pp.96-110.
 41. Vinokur Amiram D, Michelle van Ryn;(1993) “Social support and undermining in close relationships: their independent effects on the mental health of unemployed persons”; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.65, No.2, August.
 42. Yang P, Xing C, LI T, Zhan Lu. (2008) Construction of innovation system of military hospital management. *J ChineseArmy*; 63(3):12-25.
 43. Yoo Jaewon (2013), "The influence of social undermining on the service employee's customer-oriented boundary-spanning behavior", *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 Iss 7 pp. 539 – 550.