



## Designing a Model of Social Undermining Management in Iranian Government Organizations through Organizational Productivity

Rahim Ebrahimi<sup>1</sup>, Jafar Begzadeh<sup>2</sup>, Mojtaba Ramezani<sup>3</sup>, Yusuf Begzadeh<sup>4</sup>

(Received date: 2023-06-16 - Accepted date: 2023- 09-02)

### Abstract:

The One of the topics in management, especially in the field of human resource management, is the concept of social wear management. Social wear is the negative behaviors of employees during their service in the organization and weakens the individual's abilities. This research was a general qualitative research. The study population consisted of experts, managers, deputy managers, experts of government organizations (technical and professional, municipal and social security) and faculty members of universities in East Azerbaijan province, 26 of whom by sample Targeted selections were selected. For data validity and validity, the method of reviewing participants and reviewing non-participating experts in the research was used. Data were analyzed by content analysis method and using Max QDE qualitative data analysis software in three stages including open, axial and selective coding. Based on the findings of this study, 55 open codes were extracted and these codes were divided into 14 components and finally turned into three dimensions. Findings indicate that value management, attitude and behavior management, employee empowerment, professional ethics development and tolerance and stress strategies play a key role in managing the social wear and tear associated with peer communication. Process management, authority and task management, career path management, and organizational culture management were recognized in social wear management related to the manager-employee relationship. Regarding the reduction of social wear in relation to the organization and the job, the dimensions of performance improvement and development, identification, selection and implementation of actions, control and interaction with the organization, management of organizational culture and transformational management were identified.

---

1. PhD student in public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Benab, Iran  
[rahim.ebrahimi2011@yahoo.com](mailto:rahim.ebrahimi2011@yahoo.com)

2 Associate Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran (corresponding author):  
[beikzad.jafar@bonabiaut.ac.ir](mailto:beikzad.jafar@bonabiaut.ac.ir)

3. Assistant Professor, Department of Business Administration, Islamic Azad University, Tabriz, Iran  
[dmramazani@gmail.com](mailto:dmramazani@gmail.com)

4 Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Benab, Iran. [yousef.beighzadeh@gmail.com](mailto:yousef.beighzadeh@gmail.com)



10.30495/jsc.2023.1988628.2110

**Keywords:** Social Undermining, Iranian government organizations, Qualitative analysis**طراحی الگوی مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران**رحیم ابراهیمی<sup>1</sup>، جعفر بیگزاد<sup>2</sup>، مجتبی رمضانی<sup>3</sup>، یوسف بیگزاده<sup>4</sup>

(تاریخ دریافت: 1402/03/22 - تاریخ پذیرش: 1402/06/11)

**چکیده:**

یکی از مباحث در مدیریت به‌ویژه حوزه مدیریت منابع انسانی مفهوم مدیریت سایش اجتماعی است. سایش اجتماعی رفتارهای منفی کارکنان در طول مدت خدمت در سازمان می‌باشد و باعث تضعیف توانایی‌های فرد می‌شود. این تحقیق از نوع پژوهش‌های کیفی عام بود. جامعه مورد مطالعه پژوهش شامل صاحب‌نظران، مدیران، معاون مدیران، کارشناسان سازمان‌های دولتی فنی و حرفه‌ای، شهرداری، تأمین اجتماعی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان آذربایجان شرقی بود که تعداد 26 نفر از آنان به روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. جهت روایی و اعتبار داده‌ها از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور صاحب‌نظران غیرمشارکت‌کننده در تحقیق استفاده شد. داده‌ها به روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA در طی سه مرحله شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، 55 کد باز استخراج شد و این کدها به 14 مؤلفه تقسیم و در نهایت به سه بُعد تبدیل شدند. یافته‌ها بیانگر این است که مدیریت ارزش‌ها، مدیریت نگرش و رفتار، توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای و راهبردهای مدارا و تنش در مدیریت سایش اجتماعی مرتبط با ارتباط همکاران نقش اساسی دارد. مدیریت فرایند، مدیریت اختیارات و وظایف، مدیریت مسیر شغلی و مدیریت فرهنگ سازمانی در مدیریت سایش اجتماعی مرتبط با ارتباط مدیر با کارمند شناخته شد. در مورد کاهش سایش اجتماعی در ارتباط با سازمان و شغل ابعاد بهبود و توسعه عملکرد، شناسایی، انتخاب و اجرای اقدامات، کنترل و تعامل با سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول‌گرا شناسایی شد.

[rahim.ebrahimi2011@yahoo.com](mailto:rahim.ebrahimi2011@yahoo.com)[beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir](mailto:beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir)[dmramazani@gmail.com](mailto:dmramazani@gmail.com)[yousef.beighzadeh@gmail.com](mailto:yousef.beighzadeh@gmail.com)<sup>1</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران<sup>2</sup> - دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول):<sup>3</sup> - استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران<sup>4</sup> - استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران



واژگان کلیدی: سایش اجتماعی، سازمان‌های دولتی ایران، تحلیل کیفی

## مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه به نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع بقا و رشد سازمان اهمیت روزافزونی یافته است. به‌طوری‌کلی، ادراکات نیروی انسانی از محیط و شرایط کاری خود، دیدگاه‌ها و نحوه رفتار آنان را در محیط کار شکل می‌دهد و بر زندگی شغلی آن‌ها مؤثر است. در مورد کارکنان، عناصری هستند که به‌طور مستقیم زندگی شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند که از عمده‌ترین آن‌ها می‌توان به این‌که «کارکنان محیط کاری خود را چگونه می‌بینند»، «از شغل خود چه انتظاراتی دارند»، «با همکاران و سرپرستان خود چگونه تعامل می‌کنند»، «برداشت آن‌ها از اقدامات مدیریت چیست» و «در سطح سازمان چگونه با آن‌ها برخورد می‌شود» اشاره کرد (جوون<sup>9</sup>، 2013). بیشتر سازمان‌ها با مشکلاتی در زمینه ضعف کارایی از سوی برخی از کارکنان، نداشتن انگیزه مناسب در کارکنان، کمبود امکانات و تجهیزات، نداشتن مدیریت قوی و اصولی، ضعف در نظارت و ارزیابی دقیق در مجموعه، نادیده گرفتن قوانین و مقررات و ضعف در توانایی استفاده بهینه از تمامی ظرفیت‌های موجود در سازمان روبه‌رو هستند که این مشکلات تأثیر بسیار زیادی بر دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان دارد.

سایش اجتماعی سازمانی، یکی از نتایج منفی زندگی اجتماعی و ناشی از ارتباطات اجتماعی سازمانی است که با ایجاد تحلیل رفتگی و بیگانگی سازمانی در کارکنان، هزینه‌های سنگینی برای سازمان‌ها و جامعه دارد (هرشکوویس<sup>10</sup>، 2011). وینکور و همکاران<sup>11</sup> سایش اجتماعی را احساسات و هیجانات منفی مانند خشم و بی‌علاقگی با نشانه‌گیری و هدایت به سمت یک فرد خاص، ارزیابی منفی نگرش‌ها، فعالیت‌ها و تلاش‌های آن فرد و نیز بروز سایر رفتارهای عمدی و ارادی از سوی سرپرست و همکاران وی که توانمندی‌های او را برای رسیدن به اهداف شغلی‌اش مختل می‌کنند، تعریف کرده‌اند (دارونگ و تای<sup>12</sup>، 2015). به‌زعم دافی، گنستر و پگون<sup>13</sup> این توانایی‌ها مواردی مانند برقراری و نگهداری روابط مثبت میان فردی، موفقیت‌های شغلی، اعتبار و محبوبیت در سازمان هستند. در محیط کار، رفتارهای سایشی، تأثیرات و پیامدهای منفی بر سازمان‌ها و افراد دارد که این رفتارهای سایشی، ازجمله باعث رضایت شغلی کمتر و رفتارهای کاری غیرسازنده بیشتر می‌شوند (دافی، اسکات، شاو، تپر و آکوئینو<sup>14</sup>، 2012).

<sup>9</sup>. Jaewon

<sup>10</sup>. Hershcovis

<sup>11</sup>. Vinokur and et al

<sup>12</sup>. Darong and Tay

<sup>13</sup>. Duffy, Ganster and Pagon

<sup>14</sup>. Duffy, Scott, Shaw, Tepper and Aquino



10.30495/jscc.2023.1988628.2110



رینالدز، سلتمن و هلگسون<sup>15</sup> (2009) سایش اجتماعی را شامل مؤلفه‌هایی از قبیل سایش مستقیم، سایش کلامی، سایش فیزیکی و سایش غیرکلامی می‌داند. سایش 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. سایش کلامی شامل ترور و تخریب شخصیت فرد، بدگویی و اظهارنظر غلط در نهان و آشکار می‌باشد. سایش فیزیکی تلاش برای ضربه زدن به فرد به هر شکل ممکن می‌باشد که این تلاش کاملاً عمدی است و با هدف ممانعت از رسیدن به شهرت مطلوب در محیط کار صورت می‌گیرد. سایش غیرکلامی به رفتارهایی که باعث تخریب و تحقیر فرد می‌شود، اطلاق می‌گردد (رینالدز، 2009). کارمندانی که چنین سایش بین رئیس و مرئوس می‌شود. بررسی‌های صورت‌گرفته و مقایسه آن با ابعاد مطالعاتی هافستد<sup>16</sup> بیانگر این موضوع می‌باشد که در فرهنگ‌هایی که فاصله قدرت زیاد می‌باشد، سایش اجتماعی بیشتر است و برعکس (شجاعی‌باغینی و بهشتی‌فر، 1392). سایش اجتماعی جزو رفتارهایی است که فشار عصبی شدیدی بر افراد تحمیل کرده و کارآیی آنان را کاهش می‌دهد؛ البته اگر فردی در سازمان برای رسیدن به خواسته‌های خود ناچار به بدگویی شود و از راه صواب یعنی ترور شخصیت افراد پیش برود، نشان می‌دهد که سازمان متبوع فرد به‌نحوی دچار اشکال است، زیرا 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، 1393). 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 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. از دیگر ویژگی‌های افرادی که به رفتارهای سایشی می‌پردازند، می‌توان به ضعف شخصیتی، نداشتن مهارت زندگی و اعتماد به نفس اشاره کرد. به عبارت دیگر، افرادی که فاقد اعتماد به نفس هستند به‌صورت منفعل عمل می‌کنند و به بدگویی همکاران خود می‌پردازند. این افراد با محیط کار خود کنار نمی‌آیند و از بیان احساسات خود نسبت به دیگران واهمه دارند (دارونگ و تای، 2015). فروکش کردن اعتماد به متزلزل شدن، مهم‌ترین سرمایه هر جامعه تعبیر می‌شود و رواج رفتارهای سایشی به مرور چه در سازمان‌ها و چه در سطح جامعه پیامدهایی ناگوار از جنس کاهش اعتماد و رواج بی‌اعتمادی فراگیر را در پی دارد. برای این مهم باید دولت‌ها نیز نقش و مسئولیت خود را به‌درستی ایفا کنند و به‌عنوان نمونه در اتخاذ سیاست و برنامه‌ریزی گزینش افراد انتخاب افراد شایسته بر اساس مهارت و تخصص در اولویت قرار دهند، چرا که رواج پدیده بدگویی از ابعاد رفتارهای سایشی به‌صورت فراگیر و عمدتاً در ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی ناشی از

<sup>15</sup>. Reynolds, Seltman and Helgeson

<sup>16</sup>. Hofstede



10.30495/jscc.2023.1988628.2110



سیاست‌های نادرست و ناعادلانه استخدام و گزینش نیروها از یک‌سو و باندبازی و لابی‌گری‌های عمده در بدنه مدیریتی این فضاهاست. هم‌چنین کوتاهی عمر مدیریت در این سازمان‌ها خودبه‌خود به تشدید این پدیده دامن می‌زند؛ چرا که افراد با علم به اختیار داشتن موقعیت زمانی اندک، به دنبال کسب بیشترین منفعت، امکانات و رانت‌ها خواهند بود و همین مسأله پیامدهای نامطلوبی را برای جامعه به‌همراه خواهد داشت. 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 می‌باشند (احمدی، 1392).

در بررسی مطالعات داخلی در زمینه سایش اجتماعی، جعفری‌نیا، حسن‌پور، خیراندیش و ابراهیم‌پورآهندانی (1399) نشان دادند که صنعت بانک‌داری پویا، روبه‌رشد، سودآور و بسیار رقابتی بوده و وقوع انواع رفتارهای سیاسی انحرافی به‌عنوان یکی از معادل‌های سایش اجتماعی برای کسب مزیت‌های بالاتر غیرقابل‌انکار است و احتمال وقوع رفتارهایی که پیامدهای منفی متعددی را در پی دارد، زیاد است. بیاتی، سلیمانی و احمدی (1398) نشان دادند که هر چند اینرسی سازمانی به‌خودی‌خود می‌تواند منجر به رفتار سازمانی منفی مانند ریاکاری شود؛ اما در صورتی که متغیرهای میانجی و مداخله‌گر کنترل نشود، این اثر می‌تواند بسیار شدیدتر باشد. سیاوش‌پور، امیرحسینی و حمیدی (1398) به این نتایج دست یافتند که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی 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). اندیشمند و شمس‌الدینی (1398) 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 (1398) به این نتایج دست یافتند که اندوه ناشی از مقایسه اجتماعی نامطلوب، سایش اجتماعی همکار را به دنبال 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 به دنبال خواهد داشت. در بررسی مطالعات خارجی، اسکات، اینگرام، زاگنسکی و میندی<sup>17</sup> (2015) 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

<sup>17</sup>. Scotte, Ingram, Zagenczyk and Mindy



10.30495/jsc.2023.1988628.2110



زندگی به‌طور مؤثری با رفتارهای سایش اجتماعی مرتبط بود. آن‌ها همچنین نتیجه گرفتند که کارکنان زن نسبت به مردان سطح بالایی از تضاد کار و زندگی را به‌درگیر شدن در رفتارهای سایشی مربوط می‌دانند؛ خصوصاً در زمانی که تناسب شغل و شاغل به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته می‌شود. دارونگ و تای<sup>18</sup> (2015) 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. هپبورن و اناس<sup>19</sup> (2013) 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. یو<sup>20</sup> (2013) 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. دافی و همکاران (2012) عدم‌درگیری 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 عدم‌درگیری 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.

بر اساس آن‌چه بیان شد، در سازمان‌های ایران وجود روابط صمیمی بین کارکنان و کاهش تعارضات بین آن‌ها اهمیت به‌سزایی دارد و وجود شرایط مناسب شغلی می‌تواند بر عملکرد مثبت آن‌ها مؤثر باشد. شناخت سایش اجتماعی و آگاهی از تأثیراتی که می‌تواند بر کارکنان سازمان داشته باشد، به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا راه‌حل‌های مناسبی برای کاهش این پدیده، از جمله فراهم کردن محیط کاری مناسب و ایجاد تعاملات مثبت اجتماعی اتخاذ کنند؛ بنابراین، هدف از انجام این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران است. سؤالاتی که در این تحقیق می‌توان مطرح نمود این است که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ با چه الگویی می‌توان به مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت؟

<sup>18</sup>. Dar Ong and Tay

<sup>19</sup>. Hepburn and Enns

<sup>20</sup>. Yoo



## روش‌شناسی

در علوم انسانی هدف، چگونگی گردآوری داده‌ها و چارچوب حاکم بر روش به‌عنوان ملاک‌های انجام تحقیق هستند. این پژوهش، بر اساس هدف، از نوع کاربردی توسعه‌ای، از نظر نوع داده‌ها، گردآوری آن‌ها و همچنین چارچوب حاکم، از نوع پژوهش‌های کیفی است. در پژوهش‌های کیفی برخی مواقع بنا به ضرورت تحقیق، از روش‌های کیفی مانند داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، پدیدارشناسی به‌عنوان روش‌های تفسیری و برخی دیگر مانند اقدام‌پژوهی، پژوهش‌های فمینیستی به‌عنوان روش‌های انتقادی دسته‌بندی می‌شوند. در این میان در برخی تحقیق‌های کیفی تحت عنوان پژوهش‌های کیفی عام از فرایندهایی مانند مصاحبه و مشاهده استفاده می‌کنند و داده‌های آن‌ها به‌صورت کیفی قابل‌گردآوری است. در این تحقیق نیز، داده‌ها به‌صورت کیفی بودند و از مصاحبه استفاده شد؛ بنابراین روش آن از نوع عام بود. جامعه مورد مطالعه این پژوهش عبارت بود خبرگان دانشگاهی شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی بودند که نخست دارای مدرک دکتری مدیریت بودند و در حوزه ارزیابی منابع انسانی دارای تألیفاتی بودند که تعداد آن‌ها 7 نفر بود. خبرگان اجرایی که شامل افراد متخصص به تعداد 19 نفر در حوزه ارزیابی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شامل سازمان‌های دولتی فنی و حرفه‌ای، شهرداری، تأمین اجتماعی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان آذربایجان شرقی بودند. شرایط این گروه خبرگان، دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته مدیریت، سابقه بیش از 5 سال فعالیت، خبره یا ارشد در سطح سازمان و آشنا به تمام امور کارکنان و قوانین لازم برای کارگزینی و استخدام افراد باشند، بود که به روش نمونه‌گیری هدف‌مند از نوع بیشینه تغییرات به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. البته در روش انتخاب نمونه، روش گلوله‌برفی نیز استفاده شد و تا محدوده «اشباع نظری» فرایند انتخاب نمونه ادامه پیدا کرد. برای دستیابی و جست‌وجو ابعاد مسئله از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با محور مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی استفاده شد. انجام مصاحبه با نمونه‌ها پس از حدود 16 مصاحبه، به حد اشباع نظری و اطلاعاتی رسید. لیکن برای اطمینان و غنی شدن داده‌های موردنیاز مصاحبه‌ها در مجموع با 26 نفر از مدیران، کارشناسان و متخصصان دانشگاهی استان آذربایجان شرقی ادامه یافت.

به‌منظور رعایت ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش، همراه با سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه با محوریت سؤال‌هایی مانند: مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟ برای قوت بخشیدن به اداره سازمان‌ها بر اساس مدیریت سایش اجتماعی چه اقداماتی انجام می‌گیرد؟ در سازمان‌های دولتی برای مدیریت سایش اجتماعی چه راه-کاری می‌توان ارائه داد؟ برگزار گردید. با توجه به وجود اپیدمی کرونا و محدودیت ملاقات حضوری با



10.30495/jsc.2023.1988628.2110



مصاحبه شونده‌گان، مصاحبه‌ها از طریق شبکه‌های مجازی از قبیل ایتا و واتساپ به مصاحبه شونده‌گان ارسال شد. هم‌چنین به اطلاع مصاحبه شونده‌گان رسید که می‌توانند پاسخ‌های خود را به‌صورت متنی و یا صوتی نیز ارسال نمایند. جهت روایی و اعتبار داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور نظر صاحب‌نظران غیرمشارکت‌کننده در تحقیق استفاده شد. برای اعمال این روش، علاوه‌براین که متن مصاحبه و کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان در میان گذاشته شد، یافته‌های نهایی نیز در اختیار تعدادی از متخصصان، خبرگان قرار گرفت که با آن‌ها مصاحبه به‌عمل آمده بود، و نظر آنان مورد ارزیابی قرار گرفت. هم‌چنین جهت بررسی کاربردپذیری یافته‌های پژوهش، نتایج نهایی با چند نفر از متخصصان، خبرگان خارج از گروه مصاحبه‌شونده در میان گذاشته شد و میزان توافق آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. داده‌ها نیز از طریق تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. تحلیل مضمون روشی مبتنی بر استقرای تحلیلی برای شناخت، تحلیل و گزارش مدل‌های موجود در داده‌های کیفی است. در جدول (1) مشخصات مصاحبه شونده‌گان مورد بررسی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌شده، از روش تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی (تحلیل محتوای کیفی و فرایند کدگذاری داده‌ها) استفاده شد. فرایند تحلیل در چهار مرحله صورت گرفته است: انجام مصاحبه، تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته و استخراج کدهای اولیه، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. در مرحله استخراج کدهای اولیه، از مجموع 26 مصاحبه انجام‌گرفته در مجموع 112 کد اولیه شناسایی شد.

در مرحله کدگذاری باز، متن کلیه مصاحبه‌ها به‌صورت جداگانه و خط‌به‌خط مطالعه، مفاهیم و سپس مقوله‌های آن‌ها استخراج شد. با توجه به مصاحبه‌های انجام‌گرفته عوامل علی سایش اجتماعی در سطح سازمان‌های دولتی به سه بخش ارتباط با همکار، ارتباط مدیر با کارمند و ارتباط با سازمان و شغل طبقه‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های استخراج‌شده از هر مصاحبه را باهم و با مقوله‌های سایر مصاحبه‌ها مقایسه و مقوله‌ها یکپارچه گردید. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها و ابعاد آن‌ها، مقایسه و یکپارچه شده، طبقات نهایی به‌دست آمد. سپس جهت تکمیل و تأیید روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی به‌وسیله مشارکت‌کنندگان و مرور به‌وسیله خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده و پس از دریافت نظرات اصلاحی ویرایش لازم انجام و الگوی نهایی مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران طراحی و ارائه شد.

جدول 1: مشخصات مصاحبه شونده‌گان

کد	پست	تحصیلات	سابقه	جنسیت	کد	پست	تحصیلات	سابقه	جنسیت
A1	هیأت علمی	دکتری	17	مرد	A14	رئیس بخش	کارشناسی ارشد	29	زن
A2	هیأت علمی	دکتری	15	مرد	A15	مدیر کل	دکتری	24	مرد
A3	هیأت علمی	دکتری	14	مرد	A16	معاون مدیر	کارشناسی	12	زن





10.30495/jscc.2023.1988628.2110



زن	17	کارشناسی ارشد	کل	A17	کارشناس	مرد	17	دکتری	هیأت علمی	A4
مرد	20	کارشناسی ارشد	رئیس بخش	A18	رئیس بخش	مرد	21	دکتری	هیأت علمی	A5
مرد	21	دانشجوی دکتری	معاون مدیر کل	A19	معاون مدیر کل	زن	15	دکتری	هیأت علمی	A6
زن	17	کارشناسی ارشد	کارشناس	A20	کارشناس	مرد	22	دکتری	هیأت علمی	A7
زن	15	کارشناسی ارشد	کارشناس	A21	کارشناس	مرد	15	کارشناسی ارشد	رئیس بخش	A8
مرد	18	کارشناسی ارشد	کارشناس	A22	کارشناس	زن	9	کارشناسی ارشد	کارشناس	A9
زن	24	دانشجوی دکتری	رئیس بخش	A23	رئیس بخش	زن	29	کارشناسی ارشد	کارشناس	A10
مرد	22	کارشناسی ارشد	معاون مدیر کل	A24	معاون مدیر کل	مرد	21	دکتری	مدیر کل	A11
زن	17	کارشناسی ارشد	رئیس بخش	A25	رئیس بخش	مرد	19	کارشناسی ارشد	کارشناس	A12
زن	20	کارشناسی ارشد	کارشناس	A26	کارشناس	زن	16	کارشناسی ارشد	رئیس بخش	A13

### یافته‌های پژوهش

هدف پژوهش حاضر ارائه الگویی برای مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران است و بر اساس دو هدف جزئی انجام گرفت: 1- شناسایی مقوله‌ها و ابعاد مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه الگوی مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران. این پژوهش دارای چند پرسش اصلی و باز می‌باشد و پرسش‌های مصاحبه در راستای اکتشاف پرسش‌های پژوهش است. پاسخ‌های شرکت‌کنندگان پس از تحلیل سه مرحله‌ای کدمحوری، انتخابی و مقوله‌ای مدیریت سایش اجتماعی کدگذاری و مرتبط شده‌اند. در پژوهش حاضر مصاحبه‌های استخراج‌شده، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. از داده‌های به‌دست‌آمده مصاحبه برای مدیریت سایش اجتماعی 55 کد باز استخراج شد. جدول (2) نمونه کدگذاری‌های انجام‌شده برای مصاحبه را نشان می‌دهد به دلیل پرهیز از طولانی شدن مقاله، صرفاً



کدگذاری‌های انجام‌شده بر اساس مصاحبه‌ها در جدول (2) قید شده است و از آوردن متن اصلی جملات مصاحبه‌شوندگان خودداری شد.

جدول 2: کدهای مصاحبه با مدیران، کارشناسان و متخصصان دانشگاهی

کدانتخابی	کدمحوری	کدهای باز استخراج‌شده
ارتباط با همکار	مدیریت ارزش‌ها	احترام به همکاران و رفتار توأم با ادب و نزاکت
		رعایت و داشتن رفتار مناسب همکاران خانم و آقا با یکدیگر در فضای اداره
		جلوگیری از انتقام‌جویی، سوءظن، بخل و حسادت همکاران
		ممانعت استهزاء و تخریب همکاران و مراجعه کنندگان
	مدیریت نگرش و رفتار	اصلاح نگرش‌های بدبینانه
		عدم تجسس در امور شخصی همکاران
		ایجاد انگیزه و بالا بردن تعهد سازمانی
		از بین بردن حس عدم اطمینان
	توانمندسازی کارکنان	داشتن وحدت، صمیمیت و همدلی با همکاران
		ارائه انتقاد سازنده و مؤثر در صورت نیاز جهت اصلاح و بهبودی
		همکاری، مشورت و مشارکت در انجام بهینه وظایف شغلی و سازمانی
	پرورش اخلاق حرفه‌ای	توسعه و توانمندی همکاران از طریق انتقال تجارب و تسهیم اطلاعات
		امانت‌داری و حفظ اسرار همکاران
		امر به معروف و نهی از منکر
		محبت، الفت و صداقت در تعامل و ارتباط با همکاران
	راهبردهای مدارا و تنش	کاهش تعارض
		افزایش سرمایه‌های روان‌شناختی از قبیل تاب‌آوری، امید و خودکارآمدی
		مدیریت زمان و فرایند نظم‌دهی و برنامه‌ریزی
ابراز وجود و مهارت جرأت‌ورزی		
		مهندسی اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی

ادامه جدول 2: کدهای مصاحبه با مدیران، کارشناسان و متخصصان دانشگاهی

ارتباط مدیر با کارمند	مدیریت فرایند	استخدام بر اساس شایسته‌سالاری
		تأمین رضایت شغلی و ارتقاء به‌موقع
		توجه به نظرات همکاران و استفاده از مشارکت مردم در کارها
		ارائه بازخورد مثبت در قبال عملکرد
		قدردانی منصفانه از تلاش



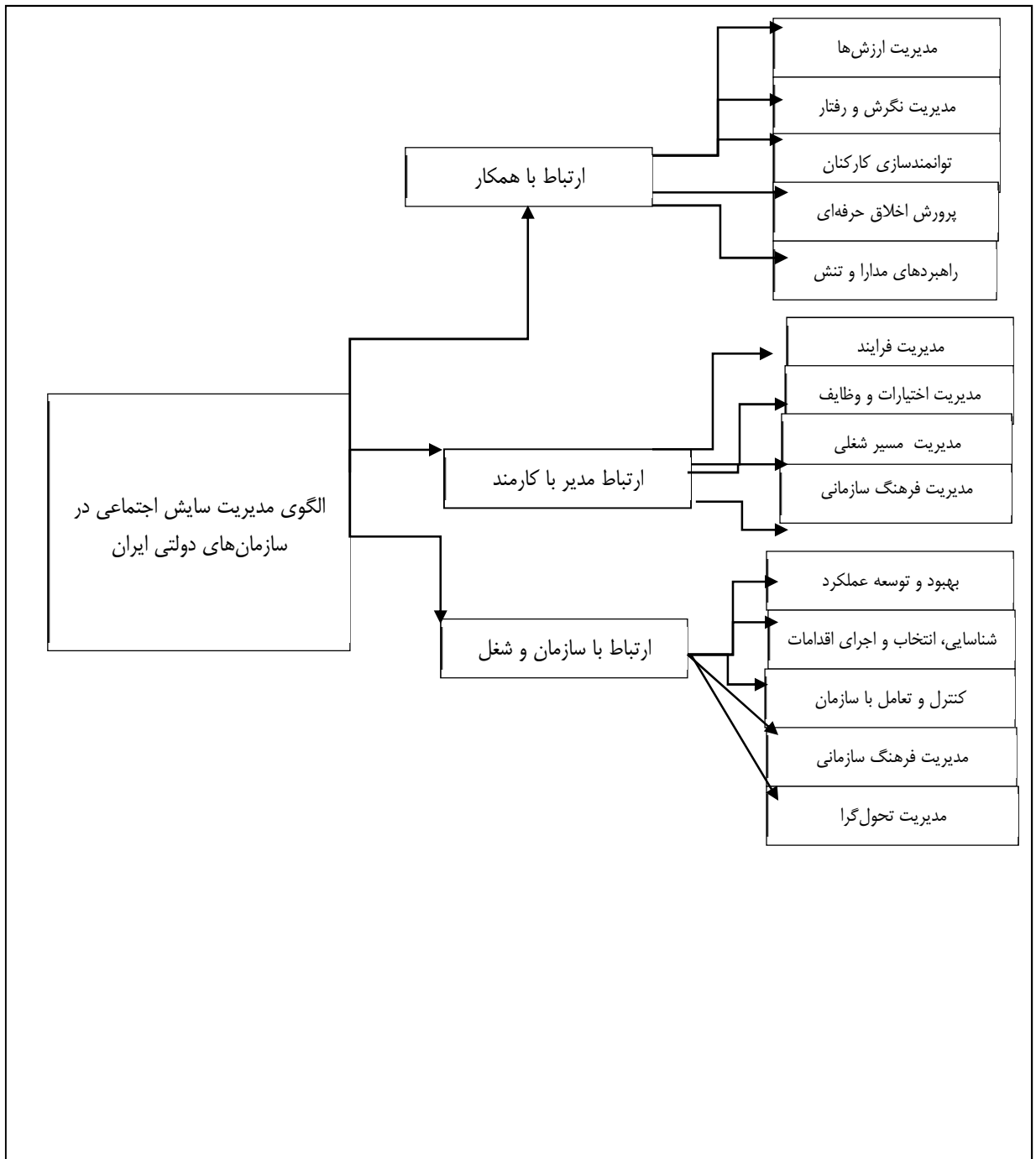
10.30495/jscc.2023.1988628.2110



اطاعت‌پذیری و انجام به‌موقع دستورات مافوق	مدیریت اختیارات و وظایف	
استفاده درست در مقابل اختیارات تفویض‌شده		
عدم ارائه گزارشات خلاف واقع		
رعایت سلسله‌مراتب سازمانی		
شانه خالی نکردن و امور محول‌شده را به گردن دیگران نیانداختن	مدیریت مسیر شغلی	
برنامه‌ریزی برای مباحثه با کارمند و بررسی عملکرد کارکنان		
مشارکت جدی در کارهای تیمی و انجام وظایف شغلی		
ارائه نظرات کارشناسی در رابطه با وظایف شغلی و سازمانی		
تشویق رقابت‌های مفید	مدیریت فرهنگ سازمانی	
ایجاد تعادل سالم بین کار و زندگی		
ارائه چشم‌انداز آینده شغلی توسط مدیران		
صداقت، امانت‌داری و برخورد مؤدبانه با مافوق		
جلوگیری از دروغ، تهمت، افتراء، غیبت کردن و بدگویی پشت سر مدیران	بهبود و توسعه عملکرد	
جلوگیری از تملق و چاپلوسی در رفتار و ارتباط با مافوق		
ارتقای دانش و مهارت مورد نیاز شغلی و سازمانی		
ارتقای خلاقیت و نوآوری در روش‌های انجام وظایف شغلی و سازمانی		
به‌کارگیری و بهبود مستمر فرایند مالی، انسانی و خدمات	شناسایی، انتخاب و اجرای اقدامات	ارتباط با سازمان و شغل
آشنایی با قوانین، دستورالعمل‌ها و علوم و فنون و تکنولوژی‌های نوین مرتبط با وظایف شغلی و سازمانی		
حفظ اسرار شغلی و افزایش تعلق و شهرت سازمانی		
رعایت شئون و شعائر و اخلاق اسلامی (در گفتار، رفتار و پوشش و برخورد با دیگران)		
شفاف‌سازی و مستندسازی نحوه ارائه خدمات و اسناد و مدارک مرتبط	کنترل و تعامل با سازمان	
عدم سوءاستفاده از موقعیت شغلی و استفاده شخصی از امکانات دولتی و مردمی		
پرهیز از فعالیت‌های پنهانی		
آموزش کارکنان و پرهیز از انجام رفتارهای ضداجتماعی و انحرافی در سازمان		
عدم سهل‌انگاری در حفظ امکانات دولتی، بدبین کردن مردم به نظام	مدیریت تحول‌گرا	
ممانعت از اختلاس، جعل، خیانت در امانت و عدم وفای به عهد، بی‌انگیزگی، تنبلی، بی‌عفتی و بدپوششی		
به‌کارگیری سبک مدیریتی مناسب		
ایجاد محیط کاری پویا و شاداب		
برنامه‌ریزی برای حجم کاری مناسب		
ایجاد وفاداری و تعهد به سازمان		
شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها		



در نهایت بر اساس کدهای استخراجی، الگوی مدیریت سایش اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران به صورت ذیل ارائه شد.





10.30495/jsc.2023.1988628.2110



ارتباط با سازمان و شغل استخراج گردید. در تحلیل جزئیات و در ارتباط با اجزای الگوی پیشنهادی، یافته‌ها نشان داد که مدیریت ارزش‌ها، مدیریت نگرش و رفتار، توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای و راهبردهای مدارا و تنش در مدیریت سایش اجتماعی مرتبط با ارتباط همکاران نقش اساسی دارد. در تبیین نتیجه حاصل می‌توان چنین گفت که بنا به نظر لو، باریبال، ژانگ و وایل<sup>21</sup> (2018)، هر چقدر ساختار سازمان تواناسازتر باشد به دلیل 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. مدیریت نگرش و رفتار اصلاح نگرش بدبینانه، عدم تجسس در امور شخصی، ایجاد انگیزه بالا و ایجاد تعهد سازمانی، از بین بردن حس عدم اطمینان و 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 جابه‌جایی و کاهش غیبت منجر می‌شود. اشنايدر<sup>22</sup> (2016) 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 و تعامل و ارتباط همکاران، کاهش تعارض و تاب‌آوری بود. سرمایه روان‌شناختی حالتی مثبت از تحول فردی و متشکل از حداقل چهار مؤلفه خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی است که طبق تحقیقات روگوچان<sup>23</sup> (2009) از ابزارهای جلوگیری از رفتارهای انحرافی در سطح سازمان به‌شمار می‌رود.

مدیریت فرایند، مدیریت اختیارات و وظایف، مدیریت مسیر شغلی و مدیریت فرهنگ سازمانی در مدیریت سایش اجتماعی مرتبط با ارتباط مدیر با کارمند شناخته شد. اشنايدر (2016) رضایت، افزایش حمایت سازمانی، استقلال و خودنظارتی کارکنان را از الزامات مدیریت رفتارهای ضداجتماعی در سازمان مورد تأیید قرار داد. واسیم<sup>24</sup> (2016) رضایت شغلی را در کاهش رفتارهای انحرافی معرفی کرد. مدیریت فرهنگ سازمانی شامل صداقت، امانت‌داری و برخورد مؤدبانه با مافوق، جلوگیری از دروغ، تهمت، افترا،

<sup>21</sup>. Lu, Barriball, Zhang and While

<sup>22</sup>. Schneider

<sup>23</sup>. Rogojan

<sup>24</sup>. Waseem



10.30495/jssc.2023.1988628.2110



غیبت کردن و بدگویی پشت سر مدیران و جلوگیری از تملق و چاپلوسی در رفتار و ارتباط با مافوق است. فرهنگ گروهی بر انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط داخل سازمان تأکید دارد به بیان مک‌گریگور در گروه، عدم توافق وجود دارد و از عدم توافق جلوگیری نمی‌شود. دلایل هر فرد به‌دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد و گروه به‌جای مغلوب کردن فرد مخالف، به‌دنبال یافتن راه‌حل برای مسئله است. انتقاد به‌طور مکرر با صراحت و به‌راحتی امکان‌پذیر است. مالیک<sup>25</sup> و همکاران (2018) حاکمیت الگوی کار تیمی را راه-کار مهم برای کاهش بروز رفتارهای غیراخلاقی معرفی نمود. شایسته‌سالاری عبارت است از قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب. استقرار افراد در جایگاه مناسب و تثبیت یا جابه‌جایی آن‌ها براساس ارزیابی عملکرد، زمینه ایجاد و امنیت شغلی، آسایش و آرامش در محیط کار را فراهم و فرهنگ کار و تلاشگری را در سازمان اشاعه می‌دهد. این راه‌کار مدیریت رفتار سایشی با پژوهش روگوجان (2009) به‌عنوان راه‌کار جلوگیری از رفتارهای انحرافی در زمینه درخواست‌های الهام‌بخش، رهبری اخلاق‌مدار، اجرا برنامه‌های آموزشی، اتخاذ سیستم مناسب انتخاب کارکنان و ترویج رفتارهای اجتماعی مطابقت دارد.

در مورد کاهش سایش اجتماعی در ارتباط با سازمان و شغل ابعاد بهبود و توسعه عملکرد، شناسایی، انتخاب و اجرای اقدامات، کنترل و تعامل با سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول‌گرا شناسایی شد. کنترل و تعامل با سازمان شامل عدم سهل‌انگاری در حفظ امکانات دولتی، بدبین کردن مردم به نظام، ممانعت از اختلاس، جعل، خیانت در امانت و عدم وفای به عهد، بی‌انگیزی، تنبلی، بی‌عفتی و بدپوششی است. استقلال یک سازمان از آن جهت حائز اهمیت است که مجری اوامر دولت و افراد احزاب سیاسی شدن و حرکت مخالف عواقب جبران‌ناپذیری مثل خدشه‌دار شدن شهرت سازمان را به‌دنبال دارد. فرایند تولید و توسعه محصولات با فناوری بالا از ابعاد شناسایی، انتخاب و اجرای اقدامات بسیار دست‌خوش تغییر و تحول است. رشد سریع فناوری و مخاطره در بازارهای جهانی و تغییرات روزافزون در نیازهای مشتریان، تیم‌های توسعه محصولات و خدمات جدید را با فشارهای روزافزونی مواجه کرده است. این تغییرات در سازمان‌های دولتی بسیار مشهود است. همگام نبودن با تغییرات و سیر فناوری‌ها، وقوع رفتارهای سایشی و انحرافی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. مصاحبه شوندگان، تغییرات روزافزون فناوری در سازمان‌های دولتی و عدم اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع به کارکنان را یکی از عوامل وقوع رفتارهای سایشی عنوان کردند.

<sup>25</sup>. Malik



10.30495/jscc.2023.1988628.2110



بر اساس نتایج حاصل می‌توان گفت، کاهش سایش اجتماعی بین اعضای یک سازمان که محصول رایزنی و تعامل مستمر گروه‌ها است، راز و رمز پیشرفت و عامل استحکام جامعه و تأمین‌کننده ثبات و آرامش اجتماعی است. مدیریت نگرش و رفتار به مفهوم اصلاح نگرش‌های بدبینانه، ایجاد انگیزه و تعهد سازمانی، وفاق و همبستگی به مفهوم خوش‌بینی گروه‌ها نسبت به یکدیگر است. به این مفهوم است که هر کدام از افراد سازمان، رقبا و همکاران خود را به‌عنوان یک نهاد حقوقی واجد صلاحیت برای انجام فعالیت به رسمیت بشناسند و به‌عبارت دیگر، قدرت تحمل و مدارا و تساهل و تسامح خود را افزایش دهند. به این معنا که گروه‌ها از ایجاد تنش، بداخلاقی، هتک‌حرمت، توهین و افترا نسبت به یکدیگر پرهیز کنند. به معنای تشریک مساعی در جهت نیل به اهداف بلندمدت در سازمان است. اخلاق، پایبندی به یک مجموعه اصول انسانی است که هم‌زیستی صلح‌آمیز انسان‌ها را امکان‌پذیر می‌کند و اولین اصل اخلاقی، شناختن کرامت انسان است. درواقع اخلاق مسئله‌ای مربوط به حدود آزادی، حق بشر و احساس مسئولیت است؛ بنابراین از مهم‌ترین ارکان در فروپاشی یک جامعه، متزلزل شدن اصول اخلاقی آن است، سقوط اخلاق، ارمغان تلخ خشونت‌های اجتماعی است، چراکه آستانه تحمل در پایین‌ترین حد خود است و یکی از علت کاهش آن نیز می‌توان به مسائل فیزیولوژیک و مشکلات جسمانی انسان این دوره اشاره کرد. در زمان حاضر جامعه ما دوران گذار را سپری می‌کند و از جامعه سنتی به مدرن در حال گذار است و دلیل ازدیاد ناهنجاری‌ها نیز از این شرایط نشأت می‌گیرد. در این عصر که مصادف با حاکمیت معنوی و سیاسی دین می‌باشد روابط اخلاقی انسان‌ها با توجه به ایمان به خدا و تأثیر و شناختی که انسان سنتی از آن دارد قرار می‌گیرد. باید در نظر داشته باشیم که جامعه بشری باید در عین حفظ ارزش‌های اخلاقی ثابت، رویکردی بهتری به اخلاق داشته باشد. ارزش‌های اخلاقی در تمام جوامع صنعتی و کشورهای جهان سوم یکی است، اما رویکرد انسان مدرن (صنعتی) به مسأله اخلاق فرق کرده است. بُعدی از انسان اقتصادی، در علم اقتصاد بر اساس فروزی چون خودپسندی، زیاده‌خواهی و سودجویی شکل گرفته است. حیات انسان توأم با ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی است و داشتن حیات و آزادی شرط انسانیت است.

به‌طورکلی می‌توان چنین استنباط کرد که در سازمان‌های دولتی می‌بایست وجود جو باز 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 بهره‌وری سازمان ایجاد



10.30495/jssc.2023.1988628.2110



شود تا به صورت یک روند سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این رو، مدیران باید بهره‌وری سازمانی را در سازمان‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و ارزش‌های مناسبی که اهداف آن‌ها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند و در مواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌ها در جهت کاهش سایش راه‌حل‌های مناسبی را انتخاب نمایند. بر اساس یافته‌های پژوهش، به مسئولین و مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود پست‌های سازمانی

به نحوی طراحی شوند که همکاری میان کارکنان نه تنها مطلوب و مفید بلکه ضروری و مهم باشد؛ تا زمینه بروز سایش اجتماعی به حداقل تقلیل یابد. درک کارکنان از وظایف محوله مشخص شود. ابهام و سردرگمی در خصوص وظایف منجر به ایجاد نگرانی مضاعف در فرد 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. کاستن رقابت ناسالم از دیگر پیشنهادها می‌باشد. کاهش رقابت مدیران برای گرفتن منابع و تأمین از خارج سازمان به جای رقابت برای گرفتن منابع موجود، می‌تواند منجر به کاهش سایش اجتماعی شود. شناسایی افرادی که بدون توجه به عقاید و آرا دیگران نتایج واقعی و مناسبی کسب می‌کنند و تقدیر و تشکر واضح و درخور از آنان از دیگر پیشنهادها است. مدیران آگاه و توانا از کارمندی که بدون پرداختن به حواشی به کار صادقانه و متعهدانه می‌پردازند، قدردانی و تقدیر کنند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود کارمندان شایسته شناسایی و مورد تقدیر قرار گیرند و تلاش به شایسته‌سالاری در سازمان دولتی به عنوان فرهنگ نهادینه شود. پیشنهاد می‌شود با افزایش مشارکت و پیوستگی عاطفی در کارمندان و درگیر شدن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان از بروز سایش اجتماعی جلوگیری به عمل آید، یعنی افزایش مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها عملی شود. حذف تبعیض‌ها و ناعدالتی در محیط کار، انگیزه خدمت صادقانه را افزایش و مانعی بر سر راه سایش اجتماعی خواهد بود.

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 شفاف‌سازی لازم انجام دهند. مدیران، ملاک پیشرفت کارمندان را به طور شفاف به صورت آیین‌نامه‌های مدون در اختیار همه کارمندان





10.30495/jssc.2023.1988628.2110



قرار دهند. پیشنهاد می‌شود سیستمی فراهم شود که کارمندان بتوانند انتقادات و پیشنهادهای خود را به- راحتی و بدون نگرانی از پیامدها ابراز کنند. در این صورت از رفتارهای مخفی و اختلاف نظرها کاسته و درک متقابل جایگزین می‌شود. ایجاد فضای پاسخ‌گویی بین مدیران و سرپرستان حس مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند. مدیریت تعارضات بین افراد گروه‌های سازمانی به صورتی کاملاً بی‌طرفانه و منصفانه از بروز سایش اجتماعی جلوگیری خواهد کرد. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظر خبرگان، متخصصان دانشگاهی در سازمان‌های دولتی انجام شد. پیشنهاد می‌شود در سایر سازمان‌های خصوصی، صنایع خدماتی و تولیدی مدل راه‌کارهای مدیریت سایش اجتماعی طراحی و در اختیار مدیران و مسئولان قرار داده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به موانع مقابل مدیران و مسئولین در اجرای کردن الگوی راه‌کارهای مدیریت سایش اجتماعی پرداخته شود. از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر این بود که به دلیل بحث‌برانگیز بودن و چالشی بودن سایش اجتماعی مصاحبه شونده‌گان در مورد ارائه اطلاعات بسیار جانب احتیاط را رعایت کرده و چون در حال حاضر در سازمان‌های دولتی مشغول به فعالیت هستند، هماهنگی زمان مصاحبه با آن‌ها و جمع‌آوری اطلاعات، روندی بسیار کند و زمان‌بر داشت. به- طور کلی در پژوهش‌های علوم رفتاری، کنترل یا از بین بردن کامل متغیرهای ناخواسته که به گونه‌های مختلف، اعتبار درونی و بیرونی تحقیق را به خطر بیندازد، غیرممکن است؛ اما محققان تلاش می‌کنند حتی‌الامکان پیش‌بینی، شناسایی و احتیاط لازم را به منظور کاهش و حذف آن‌ها به کار برند.



10.30495/jscc.2023.1988628.2110



## منابع

- اسلاوین، رابرت، ای (1385). روانشناسی تربیتی، نظریه و کاربرد. مترجم: یحیی سید محمدی، تهران: روان
- احمدی، کیومرث (1392). ارائه الگویی جهت بسط مفهومی سایش اجتماعی کارکنان شعب بانکی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راه‌کارها، شیراز.
- اعظم کریمیایی، علی؛ صفری، اسکندر و علیمرادی، خلیل (1397). ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی. فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، 13(49)، 2-34
- اندیشمند، ویدا و شمس‌الدینی، زهراشکوه (1398). رابطه فرسودگی شغلی و سایش اجتماعی با سکون‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شبانه‌روزی، مجله پیشرفت‌های نوین در روان‌شناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، 2(18)، 81-88.
- ایمانی، پرویز (1393). بررسی سایش اجتماعی در سازمان‌های امروزی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راه‌کارها، شیراز.
- بیاتی، بهنام؛ سلیمانی، مجید و احمدی، سیروس (1398). 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، 6(22)، 99-85.
- جعفری‌نیا، سعید؛ حسن‌پور، اکبر؛ خیراندیش، مهدی و ابراهیم‌پورآهندانی، عاطفه (1399). الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری با رویکرد کیفی. پژوهشنامه مدیریت تحول، 12(23)، 99-119
- سیاوش‌پور، صدری؛ امیرحسینی، سیداحسان و حمیدی، مهرزاد (1398). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر سایش اجتماعی در منابع انسانی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، 6(22)، 83-67.
- شجاعی‌باغینی، نفسیه و بهشتی‌فر، ملیکه (1392). بررسی رابطه بین سایش اجتماعی در سطح همکار و میزان تعارض فردی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان. اولین همایش ملی کسب و کار، همدان.
- علوی‌متین، فاطمه؛ دامغانیان، حسین و رستگار، عباس‌علی (1398). تأثیر اندوه مقایسه بر سایش اجتماعی با میانجی‌گری حسادت خاموش، چشم‌انداز مدیریت دولتی، 2(10)، 119-95.

Aryanezhad, M.B., Tarokh, M.J., Mokhtarian M.N. and Zaheri, F. (2011). *A Fuzzy TOPSIS Method Based on Left and Right Scores, International Journal of Industrial Engineering and Production Research*, 22(1), 51-62.



10.30495/jscc.2023.1988628.2110



- Dar Ong L. & Tay A. (2015). *The Effects of Co-Workers' Social Undermining Behaviour on Employees*. Work Behaviours. Istanbul International Academic Conference Proceedings, Istanbul, Turkey
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). *Social undermining at work*. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Duffy M.k., Daniel C Ganster., Jason D., Shaw Jonathan L., Johnson and Milan Pagon.; (2006). *The social context of undermining behavior at work*. *Organizational behavior and human decision process*, article in press June 2006.
- Duffy M.k., Scott L. Shaw D. Tepper J. A quino K (2012). *A Social Context Model of Envy and Social Undermining*. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
- 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.
- Hershcovis S. (2011). *Incivility, social undermining, bullying. . .oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research*. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 499-519
- Jaewon, Y. (2013). *The influence of social undermining on the service employee's customer-oriented boundary-spanning behavior*. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 11-30
- 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
- Malik, O. F.; Shahzad, A.; Raziq, M. M.; Khan, M. M.; Yusaf, S., & Khan, A. (2018). *Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: the moderating role of professional Commitment*. *Personality and Individual Differences*, 142(1), 232-237
- 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.*
- Reynolds, K., Seltman, H., & Helgeson, V. (2009). *Impact of interpersonal conflict on individuals high in unmitigated communion*. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(7), 1595-616.



10.30495/jscc.2023.1988628.2110



- Rogojan, P. T. (2009). *Deviant workplace behavior in organizations: antecedents, influences, and remedies*. unpublished doctoral dissertation, university of Vienna
- Schneider, R. C. (2016). *Understanding and managing organizational politics*. *Kinesiology, Sport Studies and Physical Education Presentations and Papers*, 2(1), 697-709
- Scott K.L., Ingram, A., Zagenczyk, T.J. & Mindy K. S.(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.
- Waseem, M. (2016). *Deviant workplace behaviors in organizations in Pakistan*. *The Lahore Journal of Business*, 4(2), 93-104
- Yoo Jaewon (2013). *The influence of social undermining on the service employee's customer-oriented boundary-spanning behavior*. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 539 – 550.