

بسط الگوی مفهوم سایش اجتماعی کارکنان در سازمان مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور

تاریخ دریافت: ۹۵/۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۵/۵/۱۲

مهدی نصر اصفهانی*

سید محسن علامه**

علی شائمی***

هادی تیموری****

چکیده

محققان سازمانی در مطالعات مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی به زوایای تاریک زندگی سازمانی، یعنی ابعاد منفی تعاملات اجتماعی و جزئیات روابط نزدیک میان فردی توجه خاصی داشته‌اند. یکی از این موارد سایش اجتماعی است. سایش اجتماعی یکی از تبعات 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 دارد. هدف این پژوهش بسط الگوی مفهومی سایش اجتماعی در سازمان بهزیستی کشور است. پیش فرض این مطالعه آنستکه سایش اجتماعی در این سازمان به بروز رفتارهایی می‌انجامد که می‌تواند ظرفیت سازمان برای توسعه سرمایه اجتماعی را تقلیل داده و بر اقدامات مدیران سازمان، برای کاهش اثرات منفی تعاملات اجتماعی که امری ضروری برای تسهیل توسعه منابع انسانی است موانعی ایجاد کند. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۱۸۴ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان بهزیستی کشور است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین عوامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی با رفتارهای سایش اجتماعی کارکنان وجود دارد.

مفاهیم کلیدی: سایش اجتماعی، سایش فیزیکی، سایش کلامی، سازمان بهزیستی.

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشگاه اصفهان، ایران.

** استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، ایران، نویسنده مسئول، Sm.allameh@ase.ui.ac.ir

*** دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، ایران

**** استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، ایران

مقدمه

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، اتخاذ کنند. (اسکات و همکاران^۱، ۲۰۱۵). تأکید بر دانش سازمانی و دانش مدیریتی نه تنها باعث می‌شود که سازمان‌های امروزی در عرصه رقابت از پیشرفت جا نمانند بلکه موجب می‌شود راهکاری برای مبارزه با چالش‌های رفتاری و روانی در سازمان نیز داشته باشند. در این میان محققان سازمانی در مطالعات مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی به زوایای تاریک زندگی سازمانی^۲، یعنی ابعاد منفی تعاملات اجتماعی و جزئیات روابط نزدیک میان فردی توجه خاصی داشته‌اند (هپبرن و گیل^۳، ۲۰۱۳). یکی از این موارد سایش اجتماعی^۴ 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 دارد. به عنوان مثال رفتارهای سایشی باعث رضایت شغلی کمتر و رفتارهای کاری غیر سازنده بیشتر می‌شود. سایش اجتماعی می‌تواند دارای دو جنبه فعال و غیر فعال باشد. جنبه فعال شامل بیان مطالب تحقیر آمیز 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 (دافی و همکاران، ۲۰۱۲). بدلیل اهمیت عدم بروز این رفتارها در سازمان، پژوهش حاضر قصد دارد عوامل موثر در بروز این رفتارها را مورد شناسایی قرار دهد و پیامدهای حاصل از بروز این رفتارها را برای سازمان منعکس نماید و سازمان را برای مقابله با بروز چنین رفتارهایی آماده سازد. در واقع هدف اصلی این تحقیق احصای عوامل شکل دهنده رفتارهای سایشی در بین کارکنان سازمان بهزیستی می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

سایش اجتماعی

مفهوم سایش اجتماعی برای اولین بار توسط وینوکور و رن رین^۵ مطرح شده است. ولی روک^۶ اولین فرد از میان نظریه پردازان معاصر است که به طور فعالانه محققان را به سوی توجه بیشتر به جنبه‌های مشکل ساز پیوندهای اجتماعی سوق داده است (هپبرن و گیل،

۲۰۱۳). وینکور و همکارانش^۷ سایش اجتماعی را به این شکل تعریف کرده اند: احساسات و هیجانات منفی مانند خشم و بی علاقه‌گی 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 (درانگ، ۲۰۱۵). به عقیده روک، تبادلات مشکل‌آفرین، اقداماتی هستند که توسط اعضای شبکه‌های اجتماعی انجام شده و باعث می‌شوند افراد دیگری در روابط خویش احساس آزدگی و دودلی با افرادی کنند که اقدامات مذکور را انجام داده‌اند. وی در ادامه اقداماتی را به عنوان تبادلات منفی اجتماعی، پیوندهای مشکل‌ساز اجتماعی و تعاملات منفی اجتماعی می‌نامد که در واقع منجر به سایش اجتماعی می‌شود (خائف الهی و علی پور درویش، ۱۳۸۹). همین‌طور ارزشیابی منفی از نگرش‌ها، فعالیت‌ها، تلاش‌های شخص و سایر رفتارهای عامدانه و ارادی از سوی سرپرست و همکاران که توانمندی‌های فرد را برای رسیدن به اهداف شغلی اش مختل می‌کنند، مانند خودداری از ارائه اطلاعات مهم و ضروری به شخص مورد سایش و رفتارهای فعال مانند توهین، حرکات ناراحت‌کننده اما بی صدا با اعضای صورت، بدگویی و شایعه‌سازی مکرر، سایش محسوب می‌شوند (یو^۸، ۲۰۱۳). مطالعات مربوط به سایش اجتماعی بر مبنای تحقیقات روان‌شناسی اجتماعی روک دلیل بر میزان مبادلات اجتماعی مشکل‌ساز در تجربیات افراد ایجاد شده است. روک در پژوهش خود به جنبه‌های منفی تعاملات اجتماعی، اثرات بهزیستی روان‌شناختی و تأثیرات جوانب مثبت و منفی مرادوات اجتماعی را بر وضعیت سلامتی زنان سالمند بررسی کرد و به این نتیجه دست یافت که اثر فعالیت‌های منفی بر سلامت زنان، به مراتب قوی‌تر از فعالیت‌های مثبت است (اسکات و همکاران، ۲۰۱۵). شایان ذکر است که تحقیقات اولیه بیشتر به جنبه مثبت تعاملات اجتماعی و منافع آن تحت عنوان حمایت اجتماعی پرداخته‌اند و بعد از آن مفهوم منفی سایش اجتماعی مطرح شده است که محور آن‌ها اثرات منفی سایش اجتماعی بر سلامتی جسمانی و روانی افراد است. با مطالعه سیر تحقیقات مشخص می‌گردد که موضوع سایش اجتماعی ابتدا در حوزه عمومی روان‌شناسی اجتماعی شکل گرفته و سپس وارد مطالعات سازمانی شده است. دافی و همکاران^۹ ۲۰۱۲ سه عامل متمایز کننده رفتار سایشی را از دیگر شکل‌های سوء رفتار شرح می‌دهند: اول فردی که مورد هدف رفتارهای سایشی است و باید چنین برداشتی داشته باشد که فرد قصد آسیب‌رسانی به وی را دارد. دوم رفتارهای سایشی (تضعیف‌کننده) که دارای آسیب و ضرر فوری نمی‌باشند، بلکه

در طی یک بازه زمانی زیان آور هستند. سوم رفتارهای سایشی که باید توسط فرد انجام دهنده یا فرد مورد هدف درک شوند. رینالدز^۱ (۲۰۰۹) سایش اجتماعی را شامل مولفه‌های زیر می‌داند:

الف- 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.

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

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

د- سایش غیر کلامی: شامل رفتارهایی که باعث تخریب و تحقیر فرد می‌شود. نه تنها کارمندانی که چنین سایش 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 سوءرفتار مانند رفتارهای سایشی احتمال رخداد بیشتری نسبت به شکل‌های افراطی تر سوءرفتار مانند خشونت دارد (پیرسون و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۶). بعلاوه تعدد متغیرها، پژوهشگر متغیرهای همسان را در یک گروه قرار داد و تحت عوامل گروهی آن‌ها را نام گذاری نمود. بنابراین فرضیه ۱ بقرار زیر تدوین گردید:

فرضیه ۱: عوامل گروهی (سایش کلامی، سایش فیزیکی، سایش غیر کلامی و سایش کلامی) در بروز سایش اجتماعی کارکنان تأثیر دارد.

وینوکور و همکارانش (۱۹۹۳) سایش 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 شده اند 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 شده اند. محققان این حوزه پیامدهای رفتارهای سایش اجتماعی را به سه دسته تقسیم کرده اند (فلوگر

و کروپانزائو^{۱۲}، (۱۹۹۸):

- پیامدهای نگرشی؛ مانند نگرش شغلی ضعیف که شامل؛ عدم رضایتمندی، تعهد پایین و عدم اعتماد میان افراد می‌باشد.

- پیامدهای سلامت و بهزیستی که شامل فشار روحی، تنیدگی و افسردگی می‌باشد (استیون^{۱۳}، ۲۰۱۴).

- پیامدهای رفتاری، که شامل رفتارهای انحرافی^{۱۴} مانند خشونت و خرابکاری، غیبت، وقفه در کار و کندکاری ارادی و رفتارهای غیر شهروندی می‌باشد.

این پیامدها می‌توانند موجب مراودات ناپه‌نجار 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 (درانگ، ۲۰۱۵). شایان ذکر است نتایج تحقیقات آن‌ها با رینالدز مطابقت دارد.

از طرفی سخن چینی و بدگویی از دیگران و تخریب افراد به هر بهانه و شیوه‌ای که باشد کاری ناپسند است. اما چگونه است که چنین رفتار غلطی 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 حقیقانه خود دست می‌یابند (دافی، ۲۰۱۲). 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 (ضیاء الدینی، ۱۳۹۲). ساعتچی معتقد است اگر فردی در سازمان برای رسیدن به خواسته‌های خودش ناچار می‌شود این راه غلط یعنی ترور شخصیت افراد را انتخاب کند، نشان می‌دهد که سازمان متبوع 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 آن سازمان است. شرایط بد اقتصادی و ضعف در توانمندی فردی باعث بروز و تشدید رفتارهای غیراخلاقی همچون رفتارهای سایشی می‌شوند. با توجه به مباحث مطرح شده فرضیه ۲ به

قرار زیر تدوین گردید:

فرضیه ۲: عوامل محیطی در بروز سایش اجتماعی کارکنان تأثیر دارد.

همانطور که در مقدمه ذکر شد رفتارهای سایشی باعث رضایت شغلی کمتر و رفتارهای کاری غیر سازنده بیشتر می‌شوند. از مهمترین دلایل بروز رفتارهای سایشی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مقایسه^{۱۵}: مطابق با نظریه انصاف، افراد 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، انجام می‌دهند. در این فرایند مقایسه افراد با توجه به ادراک شخصی خود و نه واقعیت‌ها بصورت یک فرایند ساده مکانیکی، بجای تکیه بر واقعیت‌ها با استفاده از تخیلات خود انجام می‌شود و آنها سناریوهای مختلفی را براساس ذهنیت و علاقه شخصی خود مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند (فولگرو کروپانزانو: ۱۹۹۸).

- تفکر عدالت محور^{۱۶}: دافی و همکارانش (۲۰۰۶) 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.

- 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 ایفا می‌کند و بعنوان عاملی بازدارنده ایفای نقش می‌کند (اسکات و همکاران، ۲۰۱۵). شواهد قابل توجهی در روانشناسی اجتماعی وجود دارد که مراودات اجتماعی را بعنوان فرهنگ اقتضائی در نظر می‌گیرند. منظور از فرهنگ ابعاد فرهنگ در سطح فردی و براساس 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 سوءاستفاده 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 است 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 می‌کنند به بدگویی و زیرآب‌زنی همکاران خود می‌پردازند. این افراد با محیط کار خود کنار نمی‌آیند و از بیان احساسات خود نسبت به دیگران واهمه دارند (درانگ و انگلینگ^{۱۷}، ۲۰۱۵). بنابراین فرضیه بعدی پژوهش بقرار زیر تدوین گردید:

فرضیه ۳: عوامل فردی در بروز سایش اجتماعی کارکنان تأثیر دارد.

به مرور رواج رفتارهای سایشی چه در سازمان‌ها و چه در سطح جامعه پیامدهایی ناگوار از جنس کاهش اعتماد و رواج بی‌اعتمادی فراگیر را در پی دارد که به تعبیری فروکش کردن اعتماد در مهم‌ترین سرمایه‌های هر جامعه‌ای است. برای رفع این مهم دولت‌ها نیز باید نقش و مسوولیت خود را به درستی ایفا کنند، برای مثال رواج پدیده زیرآب‌زنی به صورت فراگیر و بیشتر در ادارات و سازمان‌های دولتی ناشی از سیاست‌های نادرست و ناعادلانه استخدام و گزینش نیروها از یک سو و باندبازی و لابی‌گری‌های عمده در بدنه مدیریتی این فضاهاست. همچنین کوتاهی عمر مدیریت در این سازمان‌ها خودبه‌خود به تشدید این پدیده دامن زده است. در موقعیت‌های اندکی که در اختیار افرادی است که به دنبال کسب بیشترین منفعت و امکانات و رانت‌ها هستند این مساله پیامدهای نامطلوبی را برای سازمان به همراه داشته است. شاید اصطلاح آمد و رفت اتوبوسی این مدیران بارزترین شکل رانت و رابطه را در اذهان تداعی می‌کند که انتظار می‌رود این حلقه‌های خودی که در اتوبوس در طول 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، زیرآب 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 کارایی آنان را کاهش می‌دهد (درانگ، ۲۰۱۵). البته اگر فردی در

سازمان برای رسیدن به خواسته‌های خودش ناچار می‌شود زیر آب‌زنی کرده و از راه غلط 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 ضربات مهلک و جبران‌ناپذیری از این پدیده تلخ «زیرآب‌زنی» خورده اند. با توجه به مطالب بیان شده و تحقیقات صورت گرفته می‌توان فرضیه ۴ را بشرح زیر مطرح نمود:

فرضیه ۴: عوامل سازمانی در بروز سایش اجتماعی کارکنان تأثیر دارد.

چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

براساس مطالب بیان شده و با توجه به مطالعات انجام گرفته در شناسایی عوامل بروز رفتارهای سایشی کارکنان مدل مفهومی پژوهش که فرضیات براساس آن تدوین شده است در شکل ۱ پیشنهاد می‌گردد تا پایه‌ای برای تحقیقات و مطالعات بعدی محققین فراهم گردد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی- پیمایشی است که هدف آن بررسی تأثیر عوامل مختلف در بروز رفتارهای سایش اجتماعی در بین کارکنان سازمان بهزیستی کشور می‌باشد. روش نمونه برداری این پژوهش نمونه گیری تصادفی ساده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل ۲۱۰ نفر از کارشناسان و مدیران است. برای جمع آوری اطلاعات، از پرسشنامه استاندارد سایش اجتماعی دافی (۲۰۰۶) استفاده شد. پس از توزیع پرسشنامه‌ها و حذف موارد ناقص تعداد ۱۸۴ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. سوالات پرسشنامه شامل دو بخش بود. بخش اول سوالات عمومی که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی نمونه آماری بود و شامل سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سنوات خدمت بود. بخش دوم سوالات مربوط به



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (محققین)

متغیر پژوهش بود. مقیاس اندازه گیری طیف هفتگانه لیکرت بود که عدد ۱ نشان دهنده کمترین ارزش و عدد ۷ نشان دهنده بیشترین ارزش است. همچنین برای توزیع پرسشنامه‌ها از روش مراجعه حضوری بهره گرفته شد. روایی محتوایی این پرسشنامه توسط اساتید و

مدیران سازمان مورد تایید قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه سایش اجتماعی ۸۵ درصد برآورد شد که نشان از مناسب بودن پایایی پرسشنامه دارد. برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیر از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. در جدول شماره ۱ ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. در این پژوهش برای بررسی مشخصات پاسخ دهندگان از آمار توصیفی جهت سؤالات جمعیت شناختی و سپس برای تایید عوامل و سنجش مدل بر اساس آزمون‌های آماری از جمله آزمون همبستگی پیرسون از نرم افزار SPSS¹⁸ و نرم افزار Amos¹⁸ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

جدول ۱ - ضرایب آلفای کرونباخ مولفه‌های پژوهش

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

تحلیل داده‌های پژوهش

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

جدول ۲- نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد سایش اجتماعی

نام متغیر	سایش مستقیم	سایش فیزیکی	سایش کلامی	سایش غیر کلامی	تعداد	سطح معناداری
سایش اجتماعی	۰/۵۶	۰/۶۲	۰/۷۴	۰/۵۴	۱۸۴	۰/۰۰۰

در این پژوهش برای بررسی میزان مناسب بودن مدل معادلات ساختاری، شش شاخص مورد بررسی قرار گرفت. اولین شاخص، (X^2/df) می‌باشد اگر این شاخص بین عدد ۱ و ۳ باشد نشانی از تایید بالاتر این مدل خواهد بود؛ در این پژوهش این مقدار برابر $۱/۶۴$ گزارش شده است. دومین شاخص $RMSEA^18$ می‌باشد که هر چه به $۰/۰۵$ نزدیکتر باشد مدل، کاراتر خواهد بود؛ در این پژوهش این مقدار برابر $۰/۰۶۸$ گزارش شده است. و چهار شاخص دیگر GFI^19 و IFI^20 ، NFI^21 و CFI^22 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 شماره ۴، شاخص‌ها و اندازه‌گیری‌های مدل معادلات ساختاری ارائه گردیده است.

جدول ۳- شاخص‌ها و اندازه‌گیری‌های مدل معادلات ساختاری

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

با توجه به مدل معادلات ساختاری، تاثیر عوامل گروهی بر سایش اجتماعی به عنوان فرضیه اول، تاثیر عوامل محیطی به عنوان فرضیه دوم، تاثیر عوامل فردی به عنوان فرضیه سوم و تاثیر عوامل سازمانی به عنوان فرضیه چهارم معنی دار می‌باشد. بنابراین این فرضیه‌ها مورد تایید قرار گرفتند. جدول شماره ۵ یافته‌های تحلیل علی با استفاده از مدل معادلات ساختاری، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. در نرم‌افزار Amos، رد یا تایید فرضیه‌ها با CR^23 نشان داده می‌شود و اگر این شاخص بالاتر از $۱/۹۶$ باشد نشان از وجود رابطه علی بین متغیرها است و فرضیه تایید می‌شود. نتایج حاصل از این مدل در جدول شماره ۵ ارائه شده است. با توجه به جدول شماره ۵ می‌توان گفت فرضیه‌ها به تایید رسیده‌اند.

جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی معادلات ساختاری

نتیجه آزمون	نسبت بحرانی	فرضیه
فرضیه اول: عوامل گروهی بر سایش اجتماعی کارکنان تاثیر دارد.	۴/۵۲	فرضیه تایید شده است.
فرضیه دوم: عوامل محیطی بر سایش اجتماعی کارکنان تاثیر دارد.	۳/۱۴۵	فرضیه تایید شده است.
فرضیه سوم: عوامل فردی بر سایش اجتماعی کارکنان تاثیر دارد.	۳/۵۹۹	فرضیه تایید شده است.
فرضیه چهارم: عوامل سازمانی بر سایش اجتماعی کارکنان تاثیر دارد.	۲/۳۴۳	فرضیه تایید شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج بدست آمده از پژوهش در خصوص علل و عوامل ایجاد رفتارهای سایشی نشان می‌دهد که 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 وجهه سایرین برمی‌آید، تا شاید با این کار بتواند امکان ارتقا و پیشرفت خود را فراهم آورد. زیرآب‌زنی 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 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 (هرسکوویس^{۲۴}، ۲۰۱۱). جیم ردن در کتاب فرهنگ زیرآب‌زنی 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 مساله حتی برخلاف قوانین رایج است. همچنین در تحقیقات دیگری بیان شد که یک پنجم کارمندان شرکت‌های پیشرو، معتقدند پشت سر آنها صحبت شده است (هپرن و گیل، ۲۰۱۳). 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 مسوولیت 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 مسوولیت‌های مهم‌تر در سازمان کمتر دچار این پدیده می‌شوند (دافی، ۲۰۱۲). 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 طی سال‌های گذشته، یعنی از یک طرف تشدید شرایط نافرجام اقتصادی و روی کار آمدن مداوم مدیران با قابلیت‌های پایین در امر مدیریت، بیش از هر زمان دیگری جامعه ما را با این پدیده

شوم مواجه کرده است. هر چند نباید از این مهم غافل ماند که در بسیاری از موارد ناکارآمدی ساختارها و ارتباطات سازمان، زمینه‌ساز بروز چنین رفتارهای 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، این‌گونه 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 کش‌وقوس‌های اجتماعی، تورم و بیکاری فراینده و آثار بد اقتصادی ناشی از آنان رو به افزایش 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. هر چند 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 بروز 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، نبود رویکردها و فرآیندهای مبتنی بر شایستگی است که از ابتدا تا انتهای فرآیندهای حضور کارکنان در سازمان را دچار معضل می‌کند. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده فرضیه اول پژوهش مورد تایید و اثبات تحقیقات قبلی است.

بسیاری 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 زیرآب زنی 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.

با توجه به مطالب پیشین، نتایج پژوهش حاضر در مقایسه با محققان دیگر بصورت زیر

بیان می‌گردد؛ بیگی نیا و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر زیرآب زنی اداری انجام دادند. در این پژوهش با استفاده از روش میانگین ۲۴ عامل به عنوان عوامل موثر بر زیرآب زنی اداری انتخاب شد، که با روش DEMATEL اولویت بندی گردید. در این پژوهش عواملی همچون نقص شخصیت فرد، به مخاطره افتادن منافع فرد، حسادت و انتقام جویی به ترتیب موثرترین و عواملی چون فرهنگ ایجاد کننده رفتارهای انحرافی و عوامل اجتماعی به عنوان کمترین عامل تأثیرگذار بر زیرآب زنی اداری شناسایی شدند. نتایج پژوهش حاضر قرابت بسیاری با این پژوهش دارد و فرضیه سوم یعنی تأثیر عوامل فردی را تأیید می‌کند. احمدی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان ارایه الگویی جهت بسط مفهومی سایش اجتماعی کارکنان شعب بانک به شناسایی ابعاد و مولفه‌های سایش اجتماعی پرداخت. در این پژوهش ۴ بعد سایش بواسطه تعامل با رئیس، سایش بواسطه تعامل با همکار، با مشتریان ممتاز و با مشتریان عادی بررسی گردید و ۹ مولفه زورگویی، رفتار خصمانه رئیس، حسادت و تنگ نظری، عدم احساس همدردی، نفرت و کینه توزی، درخواست خودخواهانه، کم اعتنائی، حرص، بی نزاکتی، قلدری و درگیری بین فردی شناسایی شد. متغیرهای پژوهش احمدی (۱۳۹۲) قرابت بسیاری با متغیرهای این پژوهش دارد و فرضیه تأثیر عوامل گروهی بر سایش اجتماعی را مورد تأیید قرار می‌دهد.

اسکات و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود پیرامون تضاد کار و زندگی و رفتار سایش اجتماعی به بررسی تناسب شغل و شاغل و تفاوت‌های جنسیتی پرداختند. در این پژوهش تضاد کار و زندگی بطور موثری با رفتارهای سایش اجتماعی مرتبط بود. آنها همچنین نتیجه گرفتند که کارکنان زن نسبت به مردان، سطح بالایی از تضاد کار و زندگی را به درگیر شدن در رفتارهای سایشی مربوط می‌دانند خصوصاً در زمانی که تناسب شغل و شاغل بعنوان متغیر تعدیل کننده در نظر گرفته می‌شود. این پژوهش بدلیل ماهیت متنوع تضاد کار و زندگی زیاد مورد توجه قرار نگرفت و شباهت زیادی با این کار نداشت. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش داراونگ و تای (۲۰۱۵) در خصوص تأثیر رفتارهای سایش اجتماعی همکار بر رفتارهای کاری کارکنان مطابقت زیادی داشت و فرضیه تأثیر عوامل محیطی بر سایش اجتماعی کارکنان را مورد تأیید قرار داد. آن‌ها نشان دادند که رفتارهای سایشی در محیط کار به منظور ایجاد اعتماد در بین کارکنان و رفتارهای کاری بهتر در محیط کار بسیار اهمیت دارد و باعث از بین رفتن این رفتارها می‌شود.

اصولاً فردی که اقدام به زیرآب زدن می‌کند در پی کسب منفعتی می‌باشد، اما بسیاری از

زیر آب زدن منفعتی عایدشان نمی شود و صرفاً از روی حسادت و کینه این کار را مرتکب می‌شوند(دافی و همکاران، ۲۰۱۲). 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 بالعی ندارند. در مثل مشهور است مغزهای بزرگ درخصوص 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 به طور ناخواسته متجلی است اما باید با ایجاد 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. بنابراین با توجه به تحقیقات ذکر شده فرضیه تأثیر عوامل سازمانی بر سایش اجتماعی کارکنان نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. بطور خلاصه نتایج حاصل از این پژوهش در موارد زیر کاربرد خواهد داشت:

به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند 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. همچنین به سازمان‌ها کمک می‌نماید که بدانند کدامیک از رفتارهای کارکنان به این رفتار نزدیک است. بعلاوه می‌تواند راهنمایی باشد برای سیاستگذاران سازمان‌ها، تا سیاست‌های صحیحی برای کنترل این رفتارها اتخاذ نمایند.

عوامل متعدد دیگری نیز وجود دارد که در بروز رفتارهای سایشی موثرند که در این تحقیق به آن نپرداخته ایم. لذا پیشنهاد می‌گردد مدل ارائه شده در این پژوهش در سایر سازمان‌ها و پیامدهای آن مورد آزمون قرار گیرد.

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1- Scott and et al | 5- Vinokur and Renrin |
| 2- Organizational Life | 6- Rock |
| 3- Hepburn and Gail | 7- Vinokur and et al |
| 4- Social Undermining | 8- Yoo |

- | | |
|-------------------------------|--|
| 9- Duffy and etal | 18- Root mean squared error of approximation |
| 10- Rinalds | 19- Goodness fit index |
| 11- Pearson | 20- Incremental fit index |
| 12- Floger and Cropanzao | 21- Normed fit index |
| 13- Steven | 22- Comparative fit index |
| 14- Deviant Behavior | 23- Critical ratio |
| 15- Comparison | 24- Hershcovis |
| 16- Justice-oriented Thinking | |
| 17- Dar Ong and Angeline | |

منابع

- احمدی، کیومرث (۱۳۹۲) ارایه الگویی جهت بسط مفهومی سایش اجتماعی کارکنان شعب بانکی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز.
- ایمانی، پرویز (۱۳۹۳) بررسی سایش اجتماعی در سازمانهای امروزی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز.
- آرمسترانگ مایکل (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه محمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.
- 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.
- شجاعی باغینی، نفیسه؛ بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین سایش اجتماعی در سطح همکار و میزان تعارض فردی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان، اولین همایش ملی کسب و کار. همدان.
- سفرزاده حسین، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل)، تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- ضیاء الدینی، 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 بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز.
- میرسپاسی ناصر (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر، چاپ سی و سوم.
- 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.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page Ltd.
- 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.
- 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*.
- Bidmeshgipour, M. (2009). An Analysis of Strategic Human Resource Management in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 9(1), 30-38.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002) *Social undermining at work*. *Academy of Management Journal*, 45: 331-351.
- 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.
- Duffy, M.K.; Ganster ,D.C.; M. Pagon (2002). Social undermining in the workplace, *Academy Of Management Journal*, 45, Pp:331-352.
- Dunn Jennifer R., Maurice E. Schweitzer., Green and Mean(2006) Envy and social undermining in organizations, *Research on Managing Groups and Teams* Vol.8.
- Floger R., cropanzano R.; (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, Foundations for, Organizational Science, a sage publications series.
- 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.
- Hershcovis,S. (2011). Incivility, social undermining ,bullying. . oh my! : A call to reconcile constructs within workplace aggression research, *Journal of Organizational Behavior*.
- Hoobler Jenny M., Daniel J. Brass.; (2006) Abusive supervision and family

- undermining displaced aggression; *Journal of Applied Psychology* , Vol.91. No.5, September.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2009). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
- 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.
- Yang P, Xing C, LI T, Zhan Lu. (2008) *Construction of innovation system of military hospital management*. J Chinese Army; 63(3):12-25.
- 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.