




تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی

حسین دامغانیان *  دانشیار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

عباس‌علی رسنگار  دانشیار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

فاطمه علوی متین  دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی از نگاه کسی که به این رفتار سایشی اقدام نموده و کسی که با وی این گونه رفتار می‌شود، به همراه نقش تعدیل‌گری متغیر جمعیت شناختی جنسیت بر این تأثیر می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش ۲۴۳ نفر از کارمندان شعب منتخب بیمه البرز در شهر تهران بود. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی - مورگان استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تعارض رابطه تأثیر مستقیم و معناداری بر تجربه سایش اجتماعی و رفتار سایشی دارد و هم‌چنین با میانجی‌گری رفتار سایشی به طور غیر مستقیم نیز بر تجربه سایش اجتماعی تأثیرگذار است؛ یعنی تعارض رابطه باعث می‌شود که کارکنان برای کاهش اثر شرایط نامساعد به رفتارهای سایشی اقدام نموده و این اقدام به نوبه خود تأثیری منفی بر مخاطب این رفتار دارد و باعث تجربه سایش اجتماعی توسط او می‌شود؛ اما متغیر جمعیت شناختی جنسیت به عنوان تعدیل‌گر بر تأثیر مستقیم تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی و رفتار سایشی و هم‌چنین تأثیر مستقیم رفتار سایشی بر تجربه سایش اجتماعی، اثرگذار نبود.

واژگان کلیدی: تعارض رابطه، سایش اجتماعی، تجربه سایش اجتماعی، رفتار سایشی،

جنسیت.

مقدمه

ساختارهای متعددی با هدف بررسی جنبه منفی رفتارهای غیراخلاقی احتمالی در سازمان‌ها، مجموعه‌ای با عنوان پرخاش‌گری‌های کاری را تشکیل داده‌اند که عناصر متعددی را شامل می‌شود. سایش اجتماعی به عنوان یکی از عناصر این مجموعه و نوعی تعامل اجتماعی منفی، کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. سایش اجتماعی از جهت نحوه آسیب رساندن به روابط و موفقیت قربانیان، دو تفاوت برجسته دارد. اولاً از نظر برخی پژوهشگران، سایش اجتماعی نوع عجیبی از بد رفتاری است زیرا اگرچه عمدی است اما ظریف است؛ یعنی قربانی سایش ممکن است متوجه رفتار یا نیت فاعل انجام کار نشود. ثانیاً در سطح مفهومی تنها رفتار عمدی است که به نوعی طراحی شده است که فرد مورد هدف قرار گرفته را به تدریج یا مرحله به مرحله تضعیف می‌کند (ایسا و وایلند، ۲۰۱۵؛ دافی و همکاران، ۲؛ ۲۰۱۲؛ گنت و همکاران، ۳؛ ۱۹۹۳؛ هرشکوویس، ۴؛ ۲۰۱۱).

نمونه‌های رفتارهای سایشی شامل به تأخیر انداختن کار، ارائه اطلاعات گمراه‌کننده و رقابت با همکاران برای موقعیت می‌باشد (دافی و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین با توجه به تمرکز سایش اجتماعی بر اجزای منفی تعاملات بین افراد، در ادبیات به عنوان حمایت اجتماعی منفی معرفی شده است (اوتزل و همکاران، ۵؛ ۲۰۰۷).

اولویت‌بندی‌های ناعادلانه یا دید منفی نسبت به موقعیت کاری خود، یکی از دلایل اصلی کارکنان برای اقدام به رفتارهای سایشی با هدف ارتقاء جایگاه خود در گروه‌های کاری است (دافی و همکاران، ۲۰۱۲؛ گرینبام و همکاران، ۶؛ ۲۰۱۴)؛ ولی این اقدام پیامدهایی دارد. تجربه رفتارهای پرخاش‌گرایانه هم‌چون سایش اجتماعی هزینه‌های زیادی برای سازمان و کارکنان آن به همراه دارد. سایش اجتماعی در محیط کار با ناراحتی‌های روحی و هم‌چنین نتایج ضعیف عملکرد فردی هم‌چون کاهش بازده کاری و قصد ترک خدمت برای اقدام‌کنندگان به این رفتار و قربانیان آن همراه است (گیل

-
1. Eissa, & Wyland
 2. Duffy et al.
 3. Gant et al.
 4. Hershcovis
 5. Oetzel et al.
 - 6- Greenbaum et al.

هپبون و انس^۱، ۲۰۱۳). بعد از پژوهش دافی، گن و پگن^۲ (۲۰۰۲) بود که شناخت بیش‌تری نسبت به سایش اجتماعی به دست آمد و از آن زمان به بعد، توجه به این متغیر منفی سازمانی در حال افزایش است (اسمیت و وبستر^۳، ۲۰۱۷).

از طرف دیگر تعارض رابطه یکی از اساسی‌ترین مفاهیم تأثیرگذار بر ارتباط بین افراد است و در تمامی حوزه‌های روابط اجتماعی پتانسیل ایجاد آن وجود دارد (کیم و کریشنا^۴، ۲۰۱۷؛ والاچر و همکاران^۵، ۲۰۱۳). این نوع تعارض ناشی از اختلافات در روابط بین فردی و نشئت گرفته از احساس عصبانیت، عدم اعتماد، تنفر، ترس و امثال آن می‌باشد (مقیمی، ۱۳۹۵).

در این پژوهش قصد داریم اثر مستقیم تعارض رابطه را بر سایش اجتماعی بررسی کنیم، اما از آن‌جا که رفتار سایشی نوعی رفتار پرخاش‌گرانه است که توسط فرد انجام می‌گیرد و در نتیجه فرد یا افرادی نیز قربانی این رفتار خواهند شد، در این پژوهش سایش اجتماعی را از هر دو زاویه؛ یعنی اقدام‌کننده و قربانی آن بررسی کرده‌ایم. رفتار سایشی در یک زمان مشخص از سوی کسی انجام می‌شود و نتیجه آن در یک بازه زمانی نسبتاً طولانی باعث سایش همکار یا همکاران دیگر می‌شود. در واقع اثر رفتار سایشی بر تجربه سایش اجتماعی (بخشی از مدل مقاله) بررسی اثر یک متغیر در طول یک بازه زمانی از دو دیدگاه متفاوت است.

در پژوهش‌های مختلف انجام شده در مورد سایش اجتماعی، متغیر تنها از یکی از این زوایا مورد بررسی قرار گرفته است حال آن‌که بعد از بررسی سوالات به کار رفته در مقالات، این تفاوت قابل درک است که پژوهش‌گران تنها از یک زاویه متغیر را مورد بررسی قرار داده‌اند اما زاویه مورد بررسی آن‌ها یکسان نیست. هنگامی که سایش اجتماعی از نگاه قربانی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد همان واژه «سایش اجتماعی»^۶ برای

1. Gail Hepburn, & Enns

2. Duffy, Ganster, & Pagon

3. Smith, & Webster

4. Kim, & Krishna

5. Vallacher et al.

۶. به منظور درک بهتر خواننده از این تمایز، در این مقاله به جای واژه سایش اجتماعی به کار رفته در مقالات لاتین، واژه تجربه سایش اجتماعی به کار برده شده است.

معرفی آن به کار برده می‌شود و هنگامی که از نگاه اقدام‌کننده به این نوع رفتار مورد بررسی قرار می‌گیرد، به آن «رفتار سایشی»^۱ می‌گویند.

پیشینه پژوهش

رفتار سایشی

رفتار سایشی به عنوان «رفتاری که قصد دارد در طول زمان مانع نهادینه سازی و حفظ روابط مثبت بین افراد، موفقیت کاری و شهرت مطلوب شود» تعریف شده است (دافی و همکاران، ۲۰۰۲). مطالعه رفتار سایشی بر تئوری شناخت اجتماعی^۲ مبتنی است و مرکزیت رفتار سایشی، محرومیت اخلاقی^۳ است. محرومیت اخلاقی انگیزه لازم برای غلبه بر موانع شناختی را فراهم می‌کند. بنابراین محرومیت اخلاقی علت اصلی پیدایش رفتارهای سایشی در روابط شخصی و حرفه‌ای است (دافی و همکاران، ۲۰۱۲). در پژوهشی در حوزه سایش اجتماعی نشان داده شد که محدودیت منابع، عامل تقویت‌کننده‌ای برای رفتارهای سایشی از سوی افراد ماکیاول‌گرا نسبت به سایرین است (کاستیل و همکاران^۴، ۲۰۱۷).

نظریه انصاف فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸)^۵ بیان می‌کند هنگامی که افراد با موقعیت‌های منفی رو به رو می‌شوند آنچه که واقعاً رخ داده است را با آنچه که می‌توانسته رخ دهد مقایسه نموده و اگر ارزیابی منفی قلمداد شود به آن واکنش نشان می‌دهند. البته بر طبق این نظریه، امکان واکنش به شرایط نامطلوب در زمان قابل حصول بودن شرایط جایگزین، قوی‌تر است. سه واقعیت مقایسه‌های شناختی - باید، می‌توانسته و آیا -^۶ به عنوان شرایط جایگزین ممکن، اساس تئوری انصاف هستند. بر این اساس رویکرد تئوری انصاف دیدگاه خاصی را در مورد هم‌سویی شرایط واقعی با شرایط مورد انتظار برای افراد فراهم می‌آورد. بنابراین می‌تواند برای ارزیابی علت رفتارهای سایشی مورد استفاده قرار گیرد و چارچوب اساسی برای بررسی سایش

۱. واژه «رفتار سایشی» در این مقاله معادل واژه "social undermining behavior" در مقالات لاتین است.

۲. Social cognitive theory

۳. Moral disengagement

۴. Castille et al.

۵. Folger and Cropanzano's (1998) fairness theory

۶. should, could, and would

اجتماعی در چارچوب سازمانی را فراهم آورد. طبق این نظریه، فرد پس از ارزیابی‌های انجام شده، ممکن است برای تلافی شرایط نامناسب یا اقدامات ناراضی‌کننده، رفتار سایشی را به عنوان یک راهکار تلافی‌جویانه برگزیند (دافی و همکاران، ۲۰۰۶؛ نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵)، اما این اقدام پیامدهایی را به همراه دارد.

تجربه سایش اجتماعی

رفتار سایشی فرد با ایجاد اختلاف در میان کارکنان و هم‌چنین بین کارکنان و کارفرمایان، زمینه تجربه سایش اجتماعی توسط سایر همکاران، در محیط کار را فراهم می‌کند و بر روحیه سازمانی، بهره‌وری و رفاه اثر منفی می‌گذارد (استرانگمن^۱، ۲۰۱۳؛ دافی و همکاران، ۲۰۱۲). تجربه رفتارهای پرخاش‌گرانه هم‌چون رفتارهای سایشی هزینه‌های زیادی برای سازمان و کارکنان آن دارد. تجربه رفتارهای پرخاش‌گرانه در محیط کار با ناراحتی‌های روحی و هم‌چنین نتایج ضعیف عملکرد فردی هم‌چون کاهش بازده کاری و قصد ترک خدمت همراه است (گیل هیوون و انس، ۲۰۱۳).

از طرف دیگر تجربه سایش اجتماعی مفهوم مقابل دریافت حمایت اجتماعی است. رفتارهایی که هدف اصلی آن‌ها پنهان کردن موفقیت فرد یا ایجاد مانع برای او در مسیر دستیابی به اهدافش می‌باشد، احساساتی منفی چون خشم و ناراحتی را برای او به همراه دارد که نتیجه آن تجربه سایش اجتماعی از سوی فرد خواهد بود. بنابراین تجربه سایش اجتماعی و دریافت حمایت اجتماعی دارای عملکرد مشابه اما در جهت مخالف هم هستند. البته دریافت حمایت و تجربه سایش اجتماعی در دو سر یک پیوستار قرار ندارند؛ یعنی دریافت حمایت اجتماعی به معنای عدم تجربه سایش اجتماعی نیست. به علاوه تأثیر دریافت حمایت و تجربه سایش اجتماعی در محیط‌های کاری یکسان نیست. اگرچه تجربه سایش اجتماعی در مقایسه با دریافت حمایت اجتماعی تأثیر قوی‌تری بر نتایج کاری دارد ولی در سازمان‌ها کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است (اوتزل و همکاران، ۲۰۰۷؛ دافی و همکاران، ۲۰۰۲؛ یونگ و همکاران^۲، ۲۰۰۷).

1. Strongman
2. Jung et al.

به طور کلی سایش اجتماعی صرف نظر از بعد رفتاری یا احساسی تجربه شده در محیط کار، یکی از دستاوردهای منفی زندگی اجتماعی است که هزینه‌های سنگینی برای سازمان‌ها و جامعه دارد (خائف الهی و علی‌پور درویشی، ۱۳۸۹). سایش اجتماعی کارکنان اثری مستقیم و منفی بر چابکی سازمانی که یکی از متغیرهای اصلی برای پیشرفت در دنیای کنونی است، دارد (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵). هم‌چنین برخی پژوهش‌های انجام شده در این حوزه نشان داده است که انواع مختلف سایش اجتماعی با اثرگذاری بر خستگی عاطفی کارکنان بر رفتارهای انحرافی آنان تأثیرگذار است و به علاوه اثر برجسته‌ای نیز بر سلامت کارکنان دارد (یو و فرانکوویک^۱، ۲۰۱۳).

تعارض رابطه

تعارض به عنوان یکی از اساسی‌ترین مفاهیم مرتبط با کار سازمانی، غیر قابل اجتناب است (جن^۲، ۱۹۹۵). تعارض در سطوح مختلفی اتفاق می‌افتد که عبارتند از: تعارض درون فردی، بین فردی، بین گروهی و بین سازمانی. تعارض صرف نظر از سطحی که در آن به وقوع می‌پیوندد، دسته‌بندی‌های متفاوتی دارد (مقیم، ۱۳۹۵). در یکی از این دسته‌بندی‌ها، تعارض به دو دسته سازنده و مخرب تقسیم می‌شود (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۴). در دسته‌بندی دیگری با نام‌های تعارض بنیادی و تعارض عاطفی مطرح شده است (مقیم، ۱۳۹۵). در نوع جدیدتری از دسته‌بندی‌ها، تعارض به سه نوع وظیفه‌ای، فرایندی و رابطه‌ای نام‌گذاری می‌شود (فرجد و همکاران، ۱۳۸۹).

تعارض رابطه، نوعی ناسازگاری بین فردی در پی تعاملات رسمی و غیر رسمی افراد در کارهای روزمره است که تبادلات منفی و تنش‌های ناشی از اختلافات بین افراد از طریق ایجاد احساسات منفی، زمینه‌ساز ایجاد آن می‌باشد (ایوما و همکاران^۳، ۲۰۰۳؛ جانگک و لی^۴، ۲۰۱۵؛ جن، ۱۹۹۵؛ مقیم، ۱۳۹۵؛ یو و همکاران^۵، ۲۰۱۵).

-
1. Yoo, & Frankwick
 2. Jehn
 3. Euwema et al.
 4. Jung, & Lee
 5. You et al.

لازم به یادآوری است که در دسته‌بندی‌های دوگانه اولیه، تعارض رابطه نوعی تعارض مخرب یا عاطفی محسوب می‌شود.

عوامل مختلفی در ایجاد تعارض رابطه، تأثیرگذار است. شرایط محیطی یکی از این عوامل است. افراد معمولاً با موقعیت‌هایی مواجه هستند که می‌توانند اقدامات اعضای گروه را به منظور قضاوت عادلانه در مورد عملکرد تصمیم‌گیرندگان و کیفیت تعاملات بین فردی که آن‌ها ایجاد کرده‌اند، ارزیابی کنند. در پی این ارزیابی اگر نتایج واقعی با نتایج مورد انتظار هم‌خوانی نداشته باشد، بی‌عدالتی ادراک شده ممکن است باعث ایجاد تعارض در گروه و در نتیجه اختلاف در بین اعضا شود. کمبود منابع، انتظارات مختلف، رقابت، عدم همکاری، وابستگی و مشکلات ارتباطی از جمله عوامل محیطی هستند که ممکن است مانع دستیابی کارکنان به نتایج مورد انتظار شوند و در نتیجه تعارض رابطه را به همراه داشته باشند (اکیموتو^۱، ۲۰۰۸؛ لانگک^۲، ۲۰۱۵).

نیازهای عاطفی اولیه در وجود افراد نیز از مهم‌ترین عوامل ایجاد تعارض رابطه هستند. نیاز به ارزشمند بودن یا مورد توجه قرار گرفتن، نیاز به کنترل شرایط و نیاز به دوست داشتن خود یا احساس خود ارزشمندی از جمله مواردی هستند که به خطر افتادن آن در روابط بین فردی از طریق ایجاد احساسات مایوس‌کننده، واکنش‌هایی عاطفی یا رفتاری به همراه دارد که می‌تواند باعث ایجاد تعارض رابطه شود (دافی و همکاران، ۲۰۰۲؛ کراسلی^۳، ۲۰۰۹؛ کوان^۴، ۲۰۰۳).

تعارض رابطه، عملکرد تیمی و رضایت فردی را کاهش می‌دهد. تعارض رابطه از طریق به وجود آوردن احساسات منفی و جلوگیری از اعتماد بین گروه، باعث تضعیف عملکرد آن‌ها می‌شود (جانگک و لی، ۲۰۱۵). تعارض رابطه، با بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی و سطح اعتماد بین افراد، گروه‌ها و کل سازمان ارتباط مستقیم دارد. تعارض رابطه بر اعتماد به نفس، کیفیت روابط و مهم‌تر از همه بهره‌گیری از منابع تأثیر می‌گذارد. به علاوه از بعد دیگر تعارض رابطه بر فرهنگ سازمانی نیز اثرگذار است (کوان، ۲۰۰۳). نتایج پژوهش‌ها در حوزه تعارض نشان

-
1. Okimoto
 2. Longe
 3. Crossley
 4. Cowan

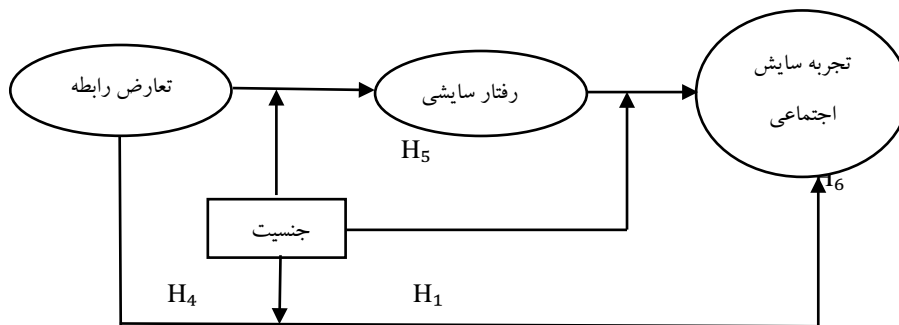
داده است که شدت و طول مدت تعارض ارتباط بین انواع تعارض و اعتماد را تعدیل می‌کنند (موسویان و همکاران، ۱۳۸۸).

مطالعات پیشین

ایسا و وایلند در پژوهشی با عنوان «تحمل کردن همتایان اجتماعی: نقش حسادت، تعارض رابطه و عملکرد شغلی در سایش اجتماعی» در سال ۲۰۱۵ پژوهشی را با هدف بررسی این که کارکنان حسود چه هنگام و چگونه در رفتارهای سایشی درگیر می‌شوند، انجام دادند. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که حسادت می‌تواند ریسک تعارض رابطه را افزایش دهد، زیرا افراد حسود تمایل کم‌تری به دوست داشتن و ایجاد روابط مطلوب با افراد تحت حسد قرار گرفته را دارند. بنابراین تعارض رابطه در ارتباط بین حسادت و سایش اجتماعی به عنوان یک میانجی‌گر عمل می‌کند در حالی که عملکرد شغلی به عنوان یک تعدیل‌گر اثر غیر مستقیمی بر ارتباط بین حسادت و سایش اجتماعی دارد (ایسا و وایلند، ۲۰۱۵).

بر اساس مطالب بیان شده در قسمت قبل، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر می‌باشد:

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



فرضیات

۱. تعارض رابطه، تجربه سایش اجتماعی را در پی دارد.

۲. تعارض رابطه به رفتار سایشی می‌انجامد.
۳. رفتار سایشی، باعث تجربه سایش اجتماعی خواهد شد.
۴. جنسیت، تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی را تعدیل می‌کند.
۵. جنسیت، تأثیر تعارض رابطه بر رفتار سایشی را تعدیل می‌کند.
۶. جنسیت، تأثیر رفتار سایشی بر تجربه سایش اجتماعی را تعدیل می‌کند.

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است که هدف آن بررسی تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی و رفتار سایشی است. جامعه آماری این پژوهش ۲۴۳ نفر از کارشناسان، معاونین و رؤسای شعب منتخب بیمه البرز شهر تهران بود. به منظور سنجش تعارض رابطه از پرسش‌نامه استاندارد جن (۱۹۹۵) و برای سنجش تجربه سایش اجتماعی و رفتار سایشی از پرسش‌نامه استاندارد ۱۳ آیتمی دافی و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شد.

پایایی شاخص^۱ یکی از معیارهایی است که برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری استفاده می‌شود. آلفای کرونباخ معیاری کلاسیک برای سنجش این پایایی و سنجش‌های مناسب برای ارزیابی سازگاری درونی محسوب می‌گردد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). برای تعیین پایایی سؤالات پرسش‌نامه از این روش استفاده شد که آلفای محاسبه شده برای پرسش‌نامه تعارض رابطه ۷۶ درصد، برای پرسش‌نامه تجربه سایش اجتماعی ۸۶ درصد و برای رفتار سایشی ۷۲ درصد بود، که نشان از مناسب بودن پایایی سؤالات پرسش‌نامه دارد.

روایی همگرا حدی است که یک سنجه به صورت مثبتی با سایر سنجه‌های همان سازه همبسته است (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵). فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE^۲ را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار بحرانی برای آن عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). روایی همگرای سؤالات پرسش‌نامه نیز مورد تأیید قرار گرفته است

1. Item Reliability
2. Average Variance Extracted

که این مقدار برای متغیر تعارض رابطه ۰/۵۸، برای متغیر تجربه سایش اجتماعی ۰/۵۵ و برای متغیر رفتار سایشی ۰/۵۳ بود.

یافته‌ها

در نرم افزار Smart PLS3 برای سنجش رابطه بین سازه‌ها از عدد معناداری t استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار t از ۱/۹۶ بیش تر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است؛ بعد از تأیید ضریب معناداری نوبت به بررسی این است که متغیر مستقل چند درصد از تغییرات سایر متغیرهای پژوهش را تعیین می‌کند. این متغیر با عنوان ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی شناخته می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵).

جدول ۱. ضرایب علی و ضرایب t هر یک از مسیرها

| | -> تعارض رابطه تجربه سایش اجتماعی | -> تعارض رابطه رفتار سایشی | -> رفتار سایشی تجربه سایش اجتماعی |
|--|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| ضرایب علی مسیرها حاصل از فرمان PLS Algorithm | ۰/۴۹۹ | ۰/۳۱۹ | ۰/۱۸۰ |
| ضرایب t مسیرها حاصل از فرمان Bootstrapping | ۶/۱۳۰ | ۵/۰۵۲ | ۲/۱۴۴ |

نتایج فرضیات این پژوهش به شرح زیر است:

ضریب استاندارد شده بار عاملی تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی ۰/۴۹۹ بود؛ یعنی تعارض رابطه می‌تواند ۵۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته تجربه سایش اجتماعی را تبیین نماید. هم‌چنین ضریب بار عاملی تعارض رابطه بر رفتار سایشی و رفتار سایشی بر تجربه سایش اجتماعی به ترتیب ۰/۳۱۹ و ۰/۱۸۰ بود.

عدد معناداری t برای تمامی مسیرهای مربوط به ارتباط بین متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته بالای مقدار بحرانی بود که نشان از تأیید فرضیات اول، دوم و سوم پژوهش دارد. مقدار آن برای ارتباط مستقیم تعارض رابطه با تجربه سایش اجتماعی ۶/۱۳۰ بود. هم‌چنین فرضیات دوم و سوم شامل «اثر مستقیم تعارض رابطه بر رفتار

سایشی» و «اثر مستقیم رفتار سایشی بر تجربه سایش اجتماعی» است که مقدار عدد معناداری برای این فرضیات نیز به ترتیب ۵/۰۵۲ و ۲/۱۴۴ بود که نشان از تأیید هر دو فرضیه و در نتیجه تأیید نقش میانجی گری رفتار سایشی بر تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی دارد.

عدد معناداری t برای نقش تعدیل گری جنسیت در فرضیات چهارم، پنجم و ششم کم تر از ۱/۹۶ بود که نشان از عدم تأیید این فرضیات دارد.

در نرم افزار Smart PLS3 برای تحلیل متغیر تعدیل گر کیفی از «تحلیل گروهی» استفاده می شود. دلیل این نام گذاری نیز این است که در این روش، مدل تحقیق در چند مرحله و هر مرحله با استفاده از داده های مربوط به یکی از این گروه ها اجرا شده و نتایج استخراج می گردند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). در این پژوهش برای بررسی نقش متغیر تعدیل گر جنسیت، دستورات PLS Algorithm و Bootstrapping برای ۸۲ داده مربوط به کارمندان مذکر و برای ۶۷ داده مربوط به کارمندان مؤنث به طور مجزا اجرا شد و ضریب بار عاملی هر سه مسیر برای داده های هر یک از گروه ها به دست آمد. برای تأیید/عدم تأیید فرضیات چهارم، پنجم و ششم از فرمول هنسler^۱ استفاده گردید. نتایج به دست آمده نشان دهنده عدم تأیید فرضیات چهارم تا ششم بود.

جدول ۲. مقادیر ضرایب بار عاملی و خطای استاندارد داده های دو گروه به طور مجزا

| | -> رفتار سایشی تجربه سایش اجتماعی | -> تعارض رابطه رفتار سایشی | -> تعارض رابطه تجربه سایش اجتماعی |
|---|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| دستور PLS Algorithm (برای کارکنان مذکر) | ۰/۲۴۵ | ۰/۴۹۴ | ۰/۳۵۹ |
| دستور PLS Algorithm (برای کارکنان مؤنث) | ۰/۰۸۷ | ۰/۲۴۸ | ۰/۶۱۷ |
| Standard Deviation (برای کارکنان مذکر) | ۰/۱۳۲ | ۰/۰۶۴ | ۰/۱۳۹ |
| Standard Deviation (برای کارکنان مؤنث) | ۰/۱۲۳ | ۰/۲۲۴ | ۰/۰۸۱ |

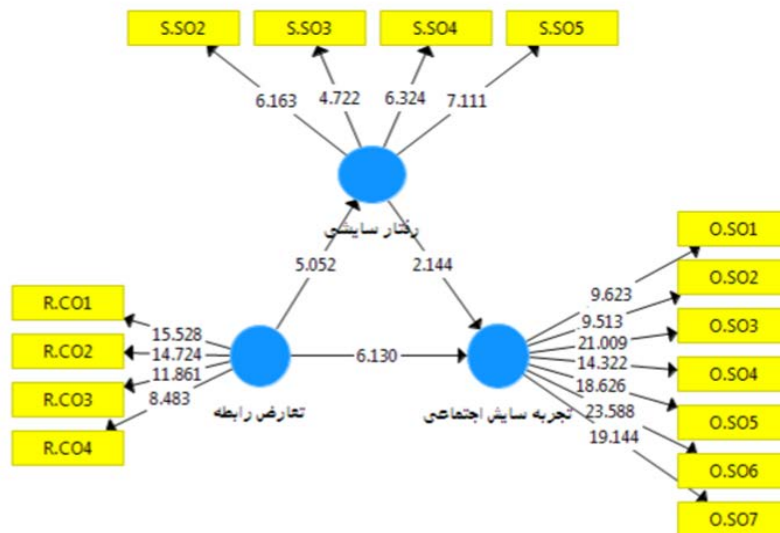
فرمول هنسler

1. Hensler

$$t = \frac{R_1 - R_2}{\sqrt{\left(\frac{(n_1 - 1)^2}{n_1 + n_2 - 2} \times S_1\right) + \left(\frac{(n_2 - 1)^2}{n_1 + n_2 - 2} \times S_2\right)} \times \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

برای بررسی تأیید/عدم تأیید فرضیات چهارم تا ششم، از اطلاعات جدول ۲ و فرمول هنسler استفاده گردید.

شکل ۲. خروجی نرم افزار بعد از اجرای فرمان **Bootstrapping** (تأیید فرضیات اول تا سوم)



جدول ۳. خلاصه نتایج

| ردیف | فرضیه | تأیید/رد |
|------|--|----------|
| ۱ | تعارض رابطه، تجربه سایش اجتماعی را در پی دارد. | تأیید |
| ۲ | تعارض رابطه به رفتار ساییشی می انجامد. | تأیید |
| ۳ | رفتار ساییشی، باعث تجربه سایش اجتماعی خواهد شد. | تأیید |
| ۴ | جنسیت، تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی را تعدیل می کند. | رد |
| ۵ | جنسیت، تأثیر تعارض رابطه بر رفتار ساییشی را تعدیل می کند. | رد |
| ۶ | جنسیت، تأثیر رفتار ساییشی بر تجربه سایش اجتماعی را تعدیل می کند. | رد |

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تعارض رابطه تأثیری مستقیم بر تجربه سایش اجتماعی دارد، هم‌چنین از طریق میانجی‌گری رفتار سایشی نیز بر تجربه سایش اجتماعی تأثیرگذار است؛ اما متغیر جمعیت شناختی جنسیت به عنوان تعدیل‌گر، بر تأثیر مستقیم تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی و رفتار سایشی و هم‌چنین تأثیر مستقیم رفتار سایشی بر تجربه سایش اجتماعی، اثرگذار نیست.

از نتیجه این پژوهش قابل برداشت است که: (الف) سایش اجتماعی صرف نظر از بعد رفتاری یا تجربه‌ای احساسی، به عنوان یکی از اشکال منفی تعاملات اجتماعی، غیر قابل انکار است. (ب) تجربه سایش اجتماعی از سوی کارکنان به عنوان یک قربانی و یا اقدام به رفتار سایشی به عنوان یک عامل، در تمامی افراد اعم از مذکر یا مؤنث، به طور تقریباً یکسانی قابل مشاهده است. (ج) تفاوت درصد در تجربه سایش اجتماعی و رفتار سایشی ممکن است مربوط به عدم توازن دو لبه سایش اجتماعی از نگاه اقدام‌کنندگان به این رفتار و قربانیان آن نباشد، بلکه مربوط به محافظه‌کاری پاسخ‌گویان در پاسخ‌گویی به بعد رفتاری این متغیر یا حتی اقدام ناخودآگاه کارکنان به این رفتار در سازمان باشد که از دید خودشان پنهان است و شاید اقدامی آگاهانه به حساب نمی‌آید، اما از نگاه شخص ثالث یا قربانی این ماجرا در سازمان قابل مشاهده است. البته به موازات این استدلال باید به دنبال دلایل پنهان دیگری که باعث تجربه سایش اجتماعی از سوی کارکنان می‌شود نیز بود. این دلایل می‌تواند صرفاً رفتارهای پرخاش‌گرانه‌ای هم‌چون رفتار سایشی نباشد. به عبارت دیگر می‌توان این فرضیه را مطرح کرد که عوامل پنهان دیگری در سازمان وجود دارند که باعث تجربه سایش اجتماعی کارکنان می‌شوند، اما دلیل این سایش اجتماعی صرفاً رفتار سایشی همکار یا همکاران دیگر نیست.

برخی از این نتایج نه تنها در این پژوهش، بلکه در پژوهش‌های داخلی و خارجی به تکرار، نشان داده شده است. نظری و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که سایش اجتماعی به طور غیر مستقیم و از طریق میانجی‌گری درگیری شغلی بر عملکرد سازمانی مؤثر است. نتایج پژوهش نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد رابطه مثبتی بین عوامل فردی هم‌چون تعارض در نقش یا ناکامی، عوامل گروهی هم‌چون درگیری بین فردی، عوامل محیطی هم‌چون فرهنگ سازمان و عوامل سازمانی هم‌چون تحقیر فرد با رفتارهای سایش

اجتماعی کارکنان وجود دارد. خائف الهی و علی پور درویشی (۱۳۸۹) با استناد بر تئوری انصاف، به دنبال بررسی تأثیر متغیر مستقل سایش اجتماعی بر متغیر وابسته مجموعه پیامدها برای کارکنان و نقش میانجی‌گری ادراک از عدالت در تعامل بین این دو متغیر با توجه به متغیرهای تعدیل‌گر ابعاد فرهنگی فردی و وظایف سیستم مدیریت انسانی بودند. بر اساس نتایج، نقش میانجی ادراک عدالت و متغیر تعدیل‌گر وظایف مدیریت منابع انسانی تأیید شد ولی نقش تعدیل‌گر ابعاد فرهنگی فردی (بعد فاصله از قدرت) مورد تأیید قرار نگرفت. در پژوهش‌های خارجی نیز این مطلب توسط پژوهش‌گران اثبات شده است. دافی و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان «سایش اجتماعی در محیط کار» یک مدل تعاملی از سایش اجتماعی و حمایت اجتماعی در محیط کار در میان افسران پلیس در جمهوری اسلوانی^۱ را مورد بررسی قرار دادند. همان‌گونه که پیش‌بینی شده بود، سایش اجتماعی به طور قوی و در اکثر موارد بیش از حمایت اجتماعی به طور منفی با نتایج کاری هم‌چون خودکارآمدی و تعهد سازمانی و به طور مثبت با رفتارهای مخرب فعال و غیرفعال و شکایات مادی مرتبط بود.

پژوهش‌های داخلی و خارجی در حوزه سایش اجتماعی به موارد مختصر نامبرده خلاصه نمی‌شود، اما نکته برجسته در تمامی آن‌ها وجود غیر قابل انکار سایش اجتماعی در سازمان است. بنابراین لازم است که مسئولان سازمانی به خصوص مدیران میانی و بالاتر به جای انکار این واقعیت برای پیش‌گیری از آن و کاهش ضریب تأثیر آن برنامه‌ریزی نمایند. برنامه‌ریزی برای پیش‌گیری و درمان در هر حوزه‌ای بدون شناخت علل ایجاد آن غیر ممکن است. بنابراین باید در سازمان به دنبال ریشه‌یابی علل سایش اجتماعی بود.

عوامل متعددی در بروز سایش اجتماعی تأثیرگذار است. طبق نتایج همین پژوهش، یکی از عوامل، وجود تعارض رابطه در روابط بین فردی کارکنان سازمان است. برابری و مقایسات اجتماعی شالوده اصلی رفتارهای پرخاش‌گرانه در سازمان است. مقایسه نسبت ورودی به خروجی دریافتی در میان کارکنان در سازمان یکی از دلایل اصلی ایجاد تعارض در کارکنان است و سایش اجتماعی به عنوان یک راه بالقوه برای کم کردن این خروجی‌ها قلمداد می‌شود (ایسا و وایلند، ۲۰۱۵).

بی‌عدالتی ادراکی از سوی کارکنان حسد آنان را برمی‌انگیزد و روابط دوستانه آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نتیجه سایش اجتماعی به عنوان راهی برای کاهش این ناراحتی از سوی آنان انتخاب می‌شود، اما این درمان نه تنها مؤثر نیست بلکه هم‌چون دشمنی پنهان عواقبی منفی برای هر دو طرف؛ یعنی اقدام کننده به این رفتار سایشی و قربانی این ماجرا دارد. سلامت محیط کار، چابکی سازمانی و بهره‌وری به عنوان متغیری کلیدی برای پیشرفت در کل سازمان به خطر می‌افتد. در سطح فردی نیز عذاب وجدان و پیامدهای روانی بعدی را برای فاعل این گونه رفتارها و خطرات جسمی و روحی تدریجی را برای قربانی این ماجرا به همراه دارد (ایسا و وایلند، ۲۰۱۵؛ گرینباوم و همکاران^۱، ۲۰۱۲؛ نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵).

عدم رعایت نکات اخلاقی توسط مسئولان رده‌های بالاتر زمینه‌ساز اقدام به رفتارهای سایشی از سوی سایر کارکنان است، زیرا شرایط روحی کارکنان تحت تأثیر برخوردهای کاری آنان با تمام افراد اعم از همکار، سرپرست، مدیران میانی و عالی و غیره است. ناراحتی یک کارمند در طی برخورد نامناسب سرپرست یا مقام بالاتر ممکن است در برخورد بعدی او با سایر همکاران نیز اثر منفی خود را نشان دهد. بنابراین بر مسئولان سازمانی لازم است که در برخوردهای رسمی و غیر رسمی خود با کارکنان، نکات اخلاقی را رعایت کنند تا خود کم‌بینی در کارکنان ایجاد نکنند (گرینباوم و همکاران، ۲۰۱۲). هم‌چنین به تشکیل جلسات مذاکره غیر رسمی در ساعات غیر اداری به منظور تأمین نیازهای عاطفی اولیه و کاهش سوء برداشت‌های واقعی و غیرواقعی ایجاد شده در ذهن کارکنان، اقدام نمایند و اخلاق‌مداری را در کارکنان تقویت کنند (اکونور و ارنلد^۲، ۲۰۱۱؛ کیم و کریشنا، ۲۰۱۷). مدیران برای ترویج اخلاق‌مداری باید گام نخست خود اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار گیرند. هرگاه کارکنان اطمینان حاصل کنند که مدیریت نسبت به آن‌ها احساس مسئولیت می‌کند، تلقی مثبتی نسبت به سازمان پیدا کرده و در پرتو این جو اطمینان و اعتماد، فضای بی‌اعتمادی تعدیل می‌گردد و طبق نظریه انصاف در پی مقایسات اجتماعی صورت گرفته در ارتباط با شرایط ایجاد شده یا

1. Greenbaum et al.
2. O'Connor, & Arnold

پرداخت‌های انجام شده از سوی سازمان یا موارد مشابه دیگر، تبعیضی احتمالی را مشاهده درک نکرده و دچار سوء تفاهم نمی‌شوند و در نتیجه برای تلاقی آن به رفتارهای پرخاش‌گرانه احتمالی هم‌چون رفتارهای سایشی، اقدام نخواهد کرد.

ORCID

Hossein Damghanian  <https://orcid.org/0000-0002-7576-1862>
Abbas Ali Rastgar  <https://orcid.org/0000-0001-6834-7682>
Fatemeh Alavi Matin  <https://orcid.org/0000-0002-9318-5299>

منابع

- خائف الهی، احمدعلی و علی‌پور درویشی، زهرا (۱۳۸۹). طراحی مدل سایش اجتماعی نیروی انسانی و پیامدهای ارتباطات میان فردی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، (۲)۱۴، ۴۵-۶۶.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS (چاپ سوم). تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رایینز، استیفن پی. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی (۱۳۹۴). چاپ چهل و سوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فرحبد، فرزین؛ امیر علوی، سیروس و نجف‌زاده، صدیقه (۱۳۸۹). جایگاه مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط در اعتماد کارکنان پرستاری. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، (۷۹)۲۰، ۲۴-۳۰.
- مقیم، سید محمد (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت (چاپ چهارم). تهران: انتشارات راه‌دان.
- موسویان، امیر؛ پاکزاد، آوا و میرزاده، اکبر (۱۳۸۸). تأثیر تعارض بر اعتماد در محیط کاری. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، (۲۶)۶، ۷۳-۸۷.
- نصر اصفهانی، مهدی؛ علامه، سید محسن؛ شائمی، علی و تیموری، هادی (۱۳۹۵). بسط الگوی مفهوم سایش اجتماعی کارکنان در سازمان (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور). فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۴۱)۱۱، ۹۹-۱۱۶.
- نصر اصفهانی، مهدی؛ علامه، سید محسن؛ شائمی، علی و تیموری، هادی (۱۳۹۵). بسط الگویی مفهوم سایش اجتماعی و تعیین رابطه آن با چابکی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور). پژوهش‌های مدیریت راهبردی، (۶۲)۲۲، ۱۵۵-۱۷۷.
- نظری، شهرام؛ بختی، معصومه و عیدی‌پور، کامران (۱۳۹۶). تأثیر سایش اجتماعی بر عملکرد سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران با نقش میانجی‌گری درگیری شغلی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، (۲)۴، ۶۹-۷۶.

هیر، جوزف؛ هالت، توماس؛ رینگل، کریستین و سارستد، مارکو. مدل‌سازی معادلات ساختاری کمترین مربعات جزئی (PLS-SEM). ترجمه دکتر عادل آذر و رسول غلامزاده (۱۳۹۵). تهران: انتشارات نگاه دانش.

References

- Castille, C. M., Kuvumcu, D., & Bennett, R. J. (2017). Prevailing to the peers' detriment: Organizational constraints motivate Machiavellians to undermine their peers. *Personality and individual differences, 104*, 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.026>
- Cowan, D. (2003). *Taking charge of organizational conflict: A guide to managing anger and confrontation*. Personhood Press.
- Crossley, C. D. (2009). Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.001>
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2016). Structural Equation Modeling with PLS. (Third Edition). *Tehran: Iranian Students News Agency*. [In Persian]
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal, 45*(2), 331-351. <https://www.jstor.org/stable/3069350?seq=1>
- 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*(1), 105-126. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.04.005>
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal, 55*(3), 643-666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Eissa, G., & Wyland, R. (2015). Keeping up with the Joneses The Role of Envy, Relationship Conflict, and Job Performance in Social Undermining. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 1548051815605020*. <https://doi.org/10.1177%2F1548051815605020>
- Euwema, M. C., Van de Vliert, E., & Bakker, A. B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management, 14*(2), 119-139. <https://doi.org/10.1108/eb022894>
- Farahbod F, Amiralavi S, Najafzadeh S. (2011). The Position of Conflict Management and Relation Openness in Elevating the Nursing Employees' Trust. *Journal of Guilan University of Medical Sciences, 20*(79), 24-30. <http://journal.gums.ac.ir/article-1-129-fa.html> [In Persian]
- Gail Hepburn, C., & Enns, J. R. (2013). Social undermining and well-being: the role of communal orientation. *Journal of Managerial Psychology, 28*(4), 354-366. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMP-01-2013-0011>
- Gant, L. M., Nagda, B. A., Brabson, H. V., Jayaratne, S., Chess, W. A., & Singh, A. (1993). Effects of social support and undermining on African

- American workers' perceptions of coworker and supervisor relationships and psychological well-being. *Social Work*, 38(2), 158-164. <https://psycnet.apa.org/record/1993-39119-001>
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343- 359. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0025217>
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2014). Employee Machiavellianism to Unethical Behavior The Role of Abusive Supervision as a Trait Activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206314535434>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (Translate of Azar, A., GHolamzadeh, R.). *Tehran: Negahedaneh publications*. [In Persian]
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jung, E., Hecht, M. L., & Wadsworth, B. C. (2007). The role of identity in international students' psychological well-being in the United States: A model of depression level, identity gaps, discrimination, and acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(5), 605-624. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.04.001>
- Jung, E. J., & Lee, S. (2015). The combined effects of relationship conflict and the relational self on creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.06.006>
- Khaef Elahi, A.A., Alipour Darvishi, Z., (2010). Designing the Social Undermining Model of Manpower and Outcomes of Interpersonal Communications. *Management Research in Iran*, 14 (2), 45-66. <https://mri.modares.ac.ir/article-19-589-fa.html> [In Persian]
- Kim, S., & Krishna, A. (2017). Communication or action? Strategies fostering ethical organizational conduct and relational outcomes. *Public Relations Review*, 43(3), 560-567. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.009>
- Longe, O. (2015). Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83. <https://doi.org/10.5430/jms.v6n2p83>
- Moghimi, S. M. (2016). *Fundamentals of Organization & Management*. Rahdan. [In Persian]
- Mosavian, A., Pakzad, A., & Mirzadeh, A. (2009). The effect of conflict on trust in the workplace. *Police Organizational Development*, 6(26), 73-87. http://pod.jrl.police.ir/article_9403.html [In Persian]
- Nasr Esfehiani, M., Allameh, S.M., Shaemi, A., & Teimouri, H. (2016). Develop a Conceptual Model of Personal Social Undermining (The

- State Welfare Organization). *Iranian Journal of Management Sciences*, 11(41), 99-116. http://journal.iams.ir/article_228.html [In Persian]
- Nasr Esfehani, M., Allameh, S.M., Shaemi, A., & Teimouri, H. (2016). Develop a conceptual model of social undermining and determine its relationship with organizational agility (The State Welfare Organization). *Journal of Strategic Management Reserches*, 22(62), 155-177. http://smr.journals.iau.ir/article_530169.html?lang=fa [In Persian]
- Nazari, S., Bakhit, M., Eydipour, K. (2017). Influence of social undermining the functioning of the Directorate General of Youth and Sports Organization of Tehran province was the mediating role of job involvement. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(2), 69-76. http://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_3693.html?lang=fa [In Persian]
- Oetzel, J., Duran, B., Jiang, Y., & Lucero, J. (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(2), 187-206. <https://doi.org/10.1080/10810730601152771>
- O'Connor, K. M., & Arnold, J. A. (2011). Sabotaging the deal: The way relational concerns undermine negotiators. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(6), 1167-1172. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.04.004>
- Okimoto, T. G. (2008). Outcomes as affirmation of membership value: Material compensation as an administrative response to procedural injustice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1270-1282. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jesp.2008.04.009>
- Robbins, S. P., (1943). *Essentials of Organizational Behavior*. Translated by A. Parsayan & S.M. A'arabi (1394). (Forty-third Edition). Tehran: Cultural Research Bureau. [In Persian]
- Smith, M. B., & Webster, B. D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences*, 104, 453-459. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.010>
- Strongman, L. (2013). The psychology of social undermining in organisational behaviour. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 6. <https://doi.org/10.1017/orp.2013.3>
- Vallacher, R. R., Coleman, P. T., Nowak, A., Bui-Wrzosinska, L., Liebovitch, L., Kugler, K. G. & et al. (2013). *Attracted to Conflict: Dynamic Foundations of Destructive Social Relations*. Springer Press. <https://www.springer.com/gp/book/9783642352799>
- Yoo, J., & Frankwick, G. L. (2013). Exploring the impact of social undermining on salesperson deviance: an integrated model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 79-90. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330107>
- You, J., Huang, J. L., Ho, M. Y., Leung, H., Li, C., & Bond, M. H. (2015). Perceived support and relational conflict as mediators linking attachment orientations with depressive symptoms: A comparison of dating individuals from Hong Kong and the United States. *Personality and individual differences*, 73, 50-55. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.004>