

Designing a Model for the Staff Envy Management in Public Organizations

Akbar Hassanpoor¹, Saeed Jafarinia¹, Yousef Vakili¹, Mehdi Mohazabi^{2*}

1. Assistant Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
2. PhD in Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

(Received: February 26, 2021; Accepted: June 2, 2021)

Abstract

The purpose of the study at hand was to identify the pattern of the staff envy management in public organizations. Adopting a systematic, scientific research design, this study set out to answer the main research question, “How is the pattern of the staff envy management in public organizations?” Relying on the qualitative research approach, the study used Strauss and Corbin systematic grounded theory method. Data collection was done through semi-structured interviews with 24 participants. Based on the obtained results, the causal conditions were classified as four categories, namely individual, sociopolitical, structural, and administrative-managerial factors. The core theme was found to be comprised of emotional, cognitive, and behavioral categories. The related actions and interactions were named strategy categories; these eight categories were organizational transparency, enhancement of managers’ emotional intelligence, justice-orientedness, enhancement of the staff’s spirituality and professional morality in the workplace, cooperation-competition strategy, managers’ support of the staff, provision of job security, and reduction of distrust and dissimilarity among the members of a department. The contextual conditions were explained as the three categories of social factors, cultural factors, and materialism. The concepts obtained from intervening factors were classified as the work experience/contract and the staff’s behavioral traits. Finally, the consequences were divided into individual and organizational factors.

Keywords

employee envy, employees’ envy management, public organizations, grounded theory.

* **Corresponding Author, Email:** Mehdi Mohazabi, m.mohazabi@khu.ac.ir

طراحی الگوی مدیریت حسادت کارکنان در سازمان‌های دولتی

اکبر حسن‌پور^۱، سعید جعفری‌نیا^۱، یوسف وکیلی^۱، مهدی مهدبی^{۲*}

۱. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۸ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۲)

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی الگوی مدیریت حسادت کارکنان در سازمان‌های دولتی بود. پژوهشگران در این پژوهش بر آن بودند تا با طراحی یک پژوهش علمی و نظام‌مند به پرسش اصلی پاسخ دهند: الگوی مدیریت حسادت کارکنان در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی بود که با روش داده‌بنیاد نظام‌مند استراوس و کوربین انجام شد. داده‌ها نیز به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ مشارکت‌کننده در پژوهش گردآوری شدند. بر اساس نتایج، شرایط علی در قالب ۴ مقوله عوامل فردی، عوامل سیاسی و اجتماعی، عوامل ساختاری، و عوامل اداری و مدیریتی دسته‌بندی شدند. پدیده محوری در قالب ۳ مقوله عاطفی و شناختی و رفتاری تبیین شد. تعاملات و کنش‌های مربوطه با عنوان طبقه راهبرد در قالب ۸ مقوله شفافیت سازمانی، تقویت هوش هیجانی مدیران، عدالت‌محوری، تقویت معنویت و اخلاق کاری کارکنان در محیط کار، استراتژی همکاری - رقابت، حمایت و پشتیبانی مدیران از کارکنان، ایجاد امنیت شغلی، و کاهش عدم اطمینان و عدم تجانس اعضای یک واحد شناسایی شدند. شرایط زمینه‌ای در قالب ۳ مقوله عوامل اجتماعی و عوامل فرهنگی و مادی‌گرایی تبیین شدند. مفاهیم حاصل از شرایط مداخله‌گر نیز در قالب ۲ مقوله سوابق خدمتی و قراردادی کارکنان و ویژگی‌های رفتاری کارکنان دسته‌بندی شدند. در نهایت پیامدها شامل دو مقوله پیامدهای فردی و سازمانی به دست آمدند.

کلیدواژگان

حسادت کارکنان، داده‌بنیاد، سازمان‌های دولتی، مدیریت حسادت کارکنان

* رایانامه نویسنده مسئول: m.mohazabi@khu.ac.ir

مقدمه

افراد در محیط کار، به طور مستمر، خود را با مقایسه با دیگر کارکنان قضاوت می‌کنند. اگر کارکنان خود را با افرادی مقایسه کنند که وظایف بیشتر و مهم‌تری، در محدوده‌ای که خود آن‌ها ارزشمندند، دارند، احساس حسادت آن‌ها شروع می‌شود (Menon & Thompson 2010). بنابراین حسادت از جمله احساسات منفی و ناخوشایند است که از مقایسه‌های نامطلوب اجتماعی ناشی می‌شود (Liu et al. 2019) و به طور معمول در محل کار وجود دارد. هرچند کارکنان تمایل ندارند درباره حسادت‌هایشان، که منشأ آن‌ها موفقیت‌های دست‌نیافته‌شان است صحبت کنند، به دلیل رقابت ذاتی زندگی سازمانی، حسادت تا حدود زیادی در محیط‌های کاری متداول است (Smith et al. 2017). فرایند مقایسه اجتماعی میان افراد شبیه به هم خودارزشیابی مداوم را به دنبال دارد که می‌تواند در پاسخ به موفقیت ادراک‌شده دیگران احساسات منفی را برانگیزاند. هنگامی که حسادت به وجود می‌آید، رابطه فرد با شخص دیگر آسیب می‌بیند و به طور بالقوه مخرب است (Shu & Lazatkhan 2017). اما پیوندهای بین انسان‌ها برای سازمان‌ها ضروری است. در واقع سازمان‌ها باید افراد مختلف را برای همکاری با یک‌دیگر ترغیب کنند تا بتوانند وضعیتی را به وجود آورند که فقط توسط افراد و به عنوان یک گروه ایجاد می‌شود. مسلماً استانداردها و رویه‌ها نیز نقش دارند؛ اما نمی‌توانند جایگزین روابط انسانی شوند. در نتیجه تخریب این روابط انسانی می‌تواند سازمان را از بین ببرد (Liu et al. 2020).

بیان مسئله

وجود حسادت در تیم، واحدهای سازمانی، یا حتی کل سازمان بسیار نگران‌کننده است. زیرا به روابط بین‌فردی حمله و ظرفیت تعامل و کیفیت آن را تضعیف می‌کند. در نتیجه، شایع‌ترین و احتمالاً خطرناک‌ترین نتیجه حسادت برای سازمان‌ها نابودی پیوندهاست (Navarro et al. 2018). هنگامی که حسادت در روابط کارکنان شکل بگیرد، پیامد اصلی آن نابودی دوستی‌هاست و منجر به بی‌اعتمادی و ترس از این می‌شود که ممکن است یکی بیشتر از دیگری داشته باشد (Liu et al. 2019). احساس فرومایگی ناشی از حسادت و

عصبانیت باعث می‌شود کارکنان نتوانند رابطه سالم با همکار خود برقرار کنند. این جنبه از حسادت نگران‌کننده است. زیرا پیوندهای بین فردی پایه‌های سازمان‌ها را شکل می‌دهند و به اندازه‌ای ارزشمندند که سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا تکامل یابند (Vidaillet 2008). آنچه سازمان را به وجود می‌آورد ساختار به‌خوبی تعریف‌شده، اجرای رویه‌ها، سیستم‌های مدیریتی، و انتخاب اشخاص برای هر پست نیست؛ وجود یک سازمان به پیوندها و روابطی وابسته است که بین اعضای آن ایجاد می‌شود. و تأثیر اصلی حسادت آسیب رساندن به روابط و پیوندهای موجود در سازمان‌ها یا بین افراد یا بین واحدها و گروه‌هاست. حسادت از انسجام جلوگیری می‌کند و به بنیاد و پایه سازمان آسیب می‌رساند (Lee et al. 2018). حسادت می‌تواند انگیزه رفتار غیراخلاقی بین فردی، با هدف آسیب زدن به افراد نزدیک خود (مثل همکاران)، را در فرد ایجاد کند. اثبات شده که حسادت باعث می‌شود کارکنان مستقیم در کار همکارانشان کارشکنی کنند، با آن‌ها در محل کار رقابت کنند، یا در مدیرانی اعمال نفوذ کنند که حقوق و مزایای آن‌ها را تعیین می‌کنند (Smith et al. 2017).

بنابراین توجه به نیازهای درونی و روحی کارکنان و رعایت شأن و منزلت آن‌ها در سازمان اهمیتی ویژه دارد و ریشه‌یابی رفتار کارکنان باید سرلوحه اقدامات و تصمیمات مدیران در سازمان‌ها باشد. حسادت یکی از عوامل تعیین‌کننده رفتار در سازمان‌های دولتی است که کارکنان را به رفتارهای مخرب وامی‌دارد (Linstead et al. 2014). از این رو، در سازمان‌های دولتی، مدیران با داشتن اطلاعات در این زمینه به رعایت شأن انسان و رفتار اخلاقی از یک سو و افزایش عملکرد و کارایی سازمان از سوی دیگر و به دنبال آن نتایج باکیفیت‌تر و افزایش انگیزه درونی کارکنان کمک شایانی می‌کنند. در شرایط کنونی، که سازمان‌های دولتی درگیر مسائل عملکردی مختلف اند، رسیدگی به مسائل رفتاری کارکنان تا حدودی برای کاهش تنش‌های حاصل از این شرایط و ایجاد انگیزه درونی کارکنان می‌تواند مؤثر و مفید باشد. ضرورت بررسی حسادت آنجا احساس می‌شود که عواقب منفی آن می‌تواند هم برای افراد و هم برای سازمان‌های دولتی زیان‌آور باشد. همچنین،

داشتن درک صحیح از حسادت توانایی مدیران سازمان‌های دولتی را برای سازگاری با دیدگاه‌های پژوهشگران حسادت افزایش می‌دهد.

با عنایت به اینکه در سال‌های اخیر موضوع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی در ایران (آیین‌نامه اجرایی ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی، برنامه ششم توسعه، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی) به‌خصوص در چهار وزارتخانه نفت، ورزش و جوانان، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، و صمت مورد تأکید بسیار قرار گرفته است و بهره‌وری ارتباط مستقیم و تنگاتنگ با کمیت و کیفیت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی دارد، بسیاری از پژوهشگران عوامل مشهود تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمان‌های دولتی را مطالعه کرده‌اند. اما در زمینه بررسی عوامل نامشهود تلاش چندانی صورت نگرفته است و شناسایی این عوامل یکی از حوزه‌هایی است که به تحقیق نیاز دارد (قلی‌پور و همکاران ۱۳۹۷). حسادت از عوامل نامشهودی است که بر بهره‌وری سازمان تأثیر بسیار دارد. بنابراین، بررسی این مفهوم در سازمان‌های دولتی ایران با توجه به تأکید این سازمان‌ها بر ارتقای بهره‌وری حائز اهمیت است (قلی‌پور و همکاران ۱۳۹۷). از دیدگاه نظری نیز می‌توان گفت در سه دهه گذشته تحقیقات علمی اندکی در این حوزه صورت گرفته است (Liu et al. 2019). یکی از دلایل مهمی که می‌توان برای آن برشمرد این است که مدیران در سازمان تمایل زیادی به همکاری در بررسی این پدیده منفی ندارند. زیرا خود نیز به نوعی درگیر این پدیده‌اند (Ghadi 2018). علاوه بر این، پژوهشی یافت نشد که حسادت را در بخش دولتی تحلیل کرده باشد.

مدیران در سازمان‌های دولتی و خصوصی تحت محدودیت‌ها و شرایط مختلف و بسیار ویژه‌ای کار می‌کنند. بنابراین، بسیار مهم است که نقش مدیران در رابطه میان حسادت و رفتارهای کارکنان در بافت‌های سازمانی مشخص بررسی شود. بنابراین، پژوهشگران در این پژوهش به دنبال طراحی الگوی مدیریت حسادت کارکنان در سازمان‌های دولتی بودند؛ متفاوت با پژوهش‌های قبلی که در آن‌ها فقط به آزمون مفهوم حسادت کارکنان در محیط کار توجه شده است. با توجه به مطالب بیان‌شده در پژوهش

حاضر سعی بر آن است تا با طراحی یک پژوهش علمی و نظام‌مند به پرسش اصلی پاسخ داده شود: الگوی مدیریت حسادت کارکنان در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

مبانی نظری

مفهوم‌شناسی حسادت

کلمه حسادت^۱ از واژه لاتین *invidere* مشتق شده است، به معنی خیره نگاه کردن بدخواهانه. در ریشه‌شناسی کلمه یک مرجع روشن وجود دارد: خیره نگاه کردن. حسادت با نگاه به شخص دیگر که امکانی در اختیار دارد و شخص از داشتن آن محروم است آغاز می‌شود. امکانی که دیگری دارد و شخص ندارد در مفهوم گسترده‌تر احساس خوب، یک دستاورد، یک کیفیت، یا یک منبع است. در برخی موارد نیز شاد و سلامت بودن دیگران می‌تواند منشأ بروز حسادت باشد (Smith et al. 2017).

حسادت واکنشی منفی در برابر موقعیت ضعیف ادراک شده در مقایسه با فرد دیگر و در ارتباط با هدفی است که به نوعی با احساس هویت فرد مرتبط و برای او ارزشمند است (Protasi 2016). ارسطو مقایسه‌های اجتماعی را هسته حسادت می‌داند: بدون مقایسه هیچ حسادتی نمی‌تواند به وجود آید. این فیلسوف بر اهمیت مقایسه‌های اجتماعی در ایجاد چندین احساس بزرگ (مثلاً حسادت، تقلید، ترحم) تأکید می‌کند. او مقایسه‌های اجتماعی را بخشی از ماهیت بشر می‌داند. به گفته ارسطو، انتظار نمی‌رود هر مقایسه اجتماعی باعث احساس حسادت شود. در واقع مقایسه اجتماعی می‌تواند به نتایج و تشخیص‌های مختلف منجر شود. ارسطو تصریح می‌کند که فقط مقایسات اجتماعی نامطلوب می‌تواند حسادت ایجاد کند (Smith et al. 2017). بنابراین یکی از جنبه‌های اصلی حسادت این واقعیت است که افراد حسود تمایل دارند خود را با دیگران به صورت نامطلوب مقایسه کنند و در نتیجه نسبت به دیگران احساس کوچک بودن می‌کنند. جنبه بعدی این است که آن‌ها ممکن است نتوانند بر این احساس فرومایگی و کوچک بودن غلبه کنند و ممکن است در این دیدگاه گیر بیفتند که شکاف بین دیگران و خودشان به کمبودهای آن‌ها مربوط می‌شود (Vidaillet

1. envy

2008). روانپزشک هری استک سالیوان^۱ این نکته را بیان کرد: حسادت خوشایند نیست؛ زیرا هر گونه فرمولی از آن- هر فرایند ضمنی مرتبط با آن- لزوماً با این نکته آغاز می‌شود که به چیزی احتیاج دارید، یک چیز مادی، که به طور ناخوشایند شخص دیگری آن را دارد. این وضعیت به راحتی به این سؤال می‌انجامد: «چرا شما آن را ندارید؟» و این به خودی خود در بعضی موارد برای برانگیختن حس ناامنی کافی است. زیرا ظاهراً شخص دیگر در به دست آوردن این امکانات با ارزش از اطمینان خاطر بالاتری نسبت به شما برخوردار بوده است که باعث می‌شود شما حتی از این موضوع هم احساس فرومایگی و کوچک بودن کنید (Liu et al. 2019).

حسادت کارکنان

وقتی فرد نسبت به همکارانش حسادت می‌کند- احساس می‌کند همکاران از حمایت بیشتری برخوردارند و از آن‌ها بیشتر قدردانی می‌شود- نسبت به افرادی که حسادت نمی‌کنند (یا کمتر) از کار نیز احساس رضایت کمتری دارد. جای تعجب نیست. زیرا وقتی خود را با دیگران مقایسه می‌کند احساس می‌کند ارزش کمتری برایش قائل هستند و در نتیجه نارضایتی و ناامیدی را در وضعیت خود مشاهده می‌کند (Floyd et al. 2016). برای کارکنان حسود همه چیز کسل‌کننده است. آن‌ها احساس می‌کنند که وضعیتشان به هیچ وجه نزدیک به آنچه می‌خواهند نیست؛ درحالی که وضعیت سایر کارکنان که از امکانات بهتری برخوردارند مطلوب است (De Clercq 2018). شو و لازاتخان (۲۰۱۷) نیز تأیید کردند که حسادت در محل کار زمانی آشکار می‌شود که کارمندان متوجه عدم توازن در فرایندهای ارتقای شغلی و پشتیبانی مقامات سازمانی و سایر منابع رقابتی در سازمان شوند که این وضعیت ممکن است برای کارکنان در ارتباط با بهره‌مندی از آن مزایای رقابتی مورد حسادت پیامدهای متناقضی داشته باشد (حکیمی ۱۳۹۹).

روش پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی بود که با روش داده‌بنیاد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. داده‌ها به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان در پژوهش گردآوری شدند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارشناسان و مدیران چهار وزارتخانه نفت، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ورزش و جوانان، و صنعت، معدن و تجارت بود که در بازه زمانی پژوهش در این سازمان‌ها مشغول فعالیت بودند و حداقل ۵ سال سابقه کار در این سازمان‌ها داشتند. در این پژوهش انتخاب مشارکت‌کنندگان از ابتدا میسر نبود و گسترش انتخاب مشارکت‌کنندگان از آغاز نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری حاصل شد؛ یعنی مرحله‌ای که پس از آن اضافه شدن مشارکت‌کننده‌ای دیگر معنای جدیدی نداشت و اطمینان به دست آمد که اطلاعات حاصل شده به طور کامل حوزه مورد مطالعه را پوشش می‌دهد. در پژوهش حاضر کفایت نمونه‌گیری طبق قاعده اشباع نظری مشخص شد (Corbin 2014: 194). اشباع داده‌ها با ۲۳ مصاحبه مشاهده شد. اما، برای اطمینان بیشتر، محققان جمع‌آوری داده‌ها را تا ۲۴ مصاحبه ادامه دادند. پس از اشباع نظری، مصاحبه دیگری صورت نپذیرفت. مصاحبه‌ها در حدود ۴۰ تا ۶۰ دقیقه زمان برد. بازه انجام دادن مصاحبه‌ها از مهرماه سال ۱۳۹۸ تا اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۹۹ بود.

جدول ۱. خلاصه روش‌شناسی پژوهش

حجم نمونه	روش نمونه‌گیری	جامعه آماری	روش گردآوری داده‌ها	نوع پژوهش		پارادایم پژوهش
				روش تحلیل داده‌ها	هدف رویکرد	
۲۴ نفر	هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به نقطه اشباع	مدیران سازمان‌های دولتی (چهار وزارتخانه)	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نظام‌مند	کیفی	کاربردی

در این پژوهش برای اعتباربخشی از روش زاویه‌بندی (هم‌سوسازی) استفاده شد. این روش انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از زاویه‌بندی پژوهشگر^۱ استفاده شد. در این نوع راهبرد پژوهشگر جهت بررسی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشگران و تحلیلگران متعدد کمک می‌گیرد. از این رو، در این پژوهش برای تأیید کدها از ۲ نفر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه خوارزمی و ۴ نفر خبره شغلی کمک گرفته شد. برای آزمون پایایی مصاحبه‌ها نیز از پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد که به ترتیب ۹۰ درصد و ۹۵ درصد به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale 1996) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

در این پژوهش، هر یک از مصاحبه‌ها، پس از مکتوب کردن متن آن‌ها، به صورت جمله به جمله، به دقت بررسی و پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات استخراج شد. در برخی جمله‌ها مصاحبه‌شوندگان از اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که مستقیم به عنوان یک کد قابل استفاده بود و در برخی موارد مفهومی در ورای جملات پنهان بود که محقق با توجه به نیت گوینده مفهومی به آن نسبت داد و به صورت یک کد اولیه در نظر گرفت. کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه، پالایش شدند و با توجه به سنجیت و تجانس با سایر کدهای کشف‌شده ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفتند و این فرایند بارها و بارها تکرار شد تا، پس از پالایش مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم مرتبط با مقوله در سطحی انتزاعی‌تر در یک مقوله قرار گرفت. پس از تحلیل همه مصاحبه‌ها، تعداد ۳۷۳ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به ۱۰۸ مفهوم و ۲۴ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی تبدیل شدند. در ادامه نتایج به دست آمده از این پژوهش به تفکیک هر یک از مقوله‌های اصلی تشریح شده است.

1. investigator triangulation

شرایط علی: در این پژوهش شرایط علی عوامل ایجادکننده حسادت کارکنان در محیط کار بودند. با بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده حسادت کارکنان در محیط کار به صورت جدول ۲ خلاصه شد.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
ترس از دست دادن موقعیت شغلی	عوامل فردی	مقوله اصلی
عزت نفس پایین		
عدم برآورد صحیح انتظارات کارکنان از عملکردشان		
ارزیابی شناختی منفی از ارتقای شغلی همکاران	عوامل سیاسی و اجتماعی	مقوله اصلی
خویشاوندسالاری		
قومیت‌گرایی		
تبعیض جنسیتی		
رفتارهای سیاسی و پشت پرده برخی از مدیران	عوامل ساختاری	شرایط علی
تفاوت بین‌نسلی بین مدیر و کارمند		
محیط رقابتی برد- باخت		
مهندسی مجدد		
کوچک‌سازی سازمان		
وابستگی متقابل وظایف		
عدالت توزیعی	عوامل اداری و مدیریتی	شرایط علی
عدالت رویه‌ای		
عدم شفافیت		
عدم دریافت بازخورد		
محدودیت در منابع		
عدالت مراوده‌ای		
عدالت اطلاعاتی		
دیده نشدن از طرف سازمان		
سطح پایین تبادل رهبر- عضو		
سرکوب و نگاه ایزاری به کارکنان		
عدم شایسته‌سالاری در سازمان		
عدم امنیت شغلی در محیط کار		

مقوله محوری: مقوله محوری در این پژوهش، با توجه به هدف پژوهش، حسادت کارکنان در سازمان‌های دولتی بود. در جدول ۳ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با این مقوله خلاصه شده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با مقوله محوری

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
مقوله کلی	عاطفی	خوشحالی از شکست خوردن همکاران
		احساس ناراضی‌ت و ناخشنودی
		حس تنفر نسبت به همکاران
		احساس خصومت نسبت به همکاران
		احساس ناراحتی از موفقیت‌ها و آینده کاری بهتر همکاران
	شناختی	احساس افسردگی
		سطح پایینی از شاد بودن
		احساس حقارت
		حرص و طمع زیاد
		سطح پایینی از اعتماد به نفس
مقوله محوری	رفتاری	استرس
		مقایسه و ارزیابی با همکاران
		زیرآب‌زنی
		عدم همکاری و مشارکت با همکاران
		شایعه‌سازی و تخریب شهرت و اعتبار همکاران
	رفتاری	کارشکنی در کار همکاران
		بطالت اجتماعی
		پرخاشگری نسبت به همکاران
		عدم تحسین همکاران از روی علاقه
		بزرگ‌نمایی اقدامات اشتباه همکاران
رفتاری	انتقادات مخرب و غیرمنصفانه علیه ایده‌های همکاران	
	بی‌ارزش نشان دادن تلاش‌های همکاران	
	قدرشناسی	
	عدم تمایل به رقابت با همکاران	
	رفتار ماکیاوول‌گرایانه	

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای شرایطی ویژه‌اند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شرایط زمینه‌ای در این پژوهش در جدول ۴ خلاصه شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
محتوای رسانه‌ها		
نابرابری در سطح جامعه		
تنوع قومیتی کارکنان	عوامل اجتماعی	
طبقه اجتماعی کارکنان		
محیط خانوادگی کارکنان		
فرهنگ سازمانی		
تنوع فرهنگی	عوامل فرهنگی	شرایط زمینه‌ای
فرهنگ عمومی		
مادی‌گرایی	مادی‌گرایی	

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. در این پژوهش پس از بررسی مفاهیم و مقوله‌ها مطابق جدول ۵ شرایط مداخله‌گر بدین شرح شناسایی و دسته‌بندی شدند:

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
نوع قرارداد کارکنان با سازمان		
سوابق کاری قبلی افراد	سوابق خدمتی و قراردادی کارکنان	
باورها، ارزش‌ها، و نگرش‌های کارکنان	ویژگی‌های رفتاری کارکنان	شرایط مداخله‌گر
تفاوت‌های فردی کارکنان		

راهبردها: اقدامات یا تعاملات ویژه که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند. در جدول ۶ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با این بعد از مدل آمده است.

جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
شفاف بودن معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان تعریف شفاف قوانین مربوط به تخصیص و توزیع منابع معرفی شفاف اهداف سازمان از سوی مدیران تعریف شفاف قوانین مربوط به انتساب و ارتقای کارکنان تعریف شفاف مسیرهای شغلی	شفافیت سازمانی	
همدلی مهارت‌های اجتماعی	تقویت هوش هیجانی مدیران	
عدالت مراددهای عدالت رویه‌ای عدالت توزیعی ارزیابی عملکرد عادلانه	عدالت محوری	
تشویق به نوع دوستی ایجاد جو ایثارگرایانه در سازمان تشویق به تواضع و فروتنی به هنگام موفقیت‌ها ایجاد جو همکاری سالم و دوستانه بین کارکنان تقویت معنویت در محیط کار	تقویت معنویت و اخلاق کاری کارکنان در محیط کار	راهبردها
تشویق کارکنان به همکاری مشترک تشویق کارکنان به رقابت سازنده عدم مقایسه کارکنان با یکدیگر عدم تحقیر کارکنان قدردانی و ارج نهادن به تلاش‌های کارکنان برقراری روابط همراه با احترام با کارکنان ارائه بازخورد به کارکنان روابط رهبر- عضو باکیفیت اعتمادسازی در سازمان	استراتژی همکاری- رقابت حمایت و پشتیبانی مدیران از کارکنان	
کاهش عدم اطمینان و ابهام از محیط کار تأمین امنیت شغلی کارکنان	تقویت احساس امنیت شغلی و کاهش عدم اطمینان	
عدم تجانس اعضای یک واحد	عدم تجانس اعضای یک واحد	

پیامدها: پیامدها حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. مطابق جدول ۷، پیامدها در دو سطح فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مفاهیم	مقوله	مقوله اصلی
کاهش تمایل به ترک سازمان	پیامد فردی	پیامدها
افزایش رضایت شغلی کارکنان		
افزایش انگیزه کارکنان		
تقویت حس مسئولیت‌پذیری کارکنان		
تقویت احساس ارزشمندی در کارکنان		
کاهش استرس و نگرانی کارکنان		
بهبود عملکرد کاری کارکنان		
افزایش شادی در محیط کار	پیامد سازمانی	پیامدها
ارتقای سرمایه اجتماعی		
ارتقای رفتار شهروندی سازمانی		
افزایش علاقه به سازمان		
افزایش تعلق خاطر کارکنان نسبت به سازمان		
بهبود تصویر سازمان		
احساس افتخار به سازمان		
افزایش بهره‌وری سازمان		
افزایش وفاداری کارکنان به سازمان		
افزایش تعهد سازمانی		

یافته‌های پژوهش

مقوله محوری

با توجه به اینکه حسادت یک پدیده خاص انسانی است و پدیده‌های مربوط به انسان دارای سه جنبه عاطفی و شناختی و رفتاری هستند، در این تحقیق مؤلفه‌هایی که برای شناخت هر چه بیشتر حسادت کارکنان در محیط کار استخراج شد در سه مقوله عاطفی و شناختی و رفتاری دسته‌بندی شدند:

مؤلفه عاطفی: مؤلفه عاطفی احساسات و هیجاناتی است که در کارمند حسود هنگام ایجاد حسادت شکل می‌گیرد و در واقع شامل احساساتی است که حسادت را در کارمند برمی‌انگیزد. بنابراین احساسات یا واکنش هیجانی به موضوع حسادت نشان‌دهنده مؤلفه عاطفی پدیده حسادت است.

مؤلفه شناختی: منظور از مؤلفه شناختی باورها و دیدگاه‌ها و ارزیابی‌های کارمند حسود است که در محیط کار شکل می‌گیرد. در واقع اطلاعات و باورهای کارمند درباره موضوعی است که به آن حسادت می‌کند. بنابراین، از نظر شناختی، به واسطه اسناد منفی و ارزیابی منفی و باورهای مبنی بر منفی بودن موقعیت‌های بین‌فردی و تأثیرگذاری این موقعیت‌ها بر بهزیستی فردی و اجتماعی، کارمند احساس تهدید می‌کند.

مؤلفه رفتاری: مؤلفه رفتاری نیز پیامدهای ناشی از حسادت در کارکنان است که برخلاف جنبه عاطفی و شناختی، که در ظاهر کمتر نمود دارند، مؤلفه‌های جنبه رفتاری به راحتی در کارکنان قابل مشاهده و تشخیص هستند. در واقع مؤلفه رفتاری تمایل کارمند برای پاسخ به شیوه‌ای خاص به سمت پدیده حسادت برانگیز است.

شرایط علی

ترس از دست دادن موقعیت شغلی: برخی از کارکنان به دلیل توانایی‌های کمتری که نسبت به همکاران خود دارند همیشه با این ترس مواجه هستند که مبادا در صورتی که تغییر و تحولاتی در سازمان صورت بگیرد موقعیت شغلی آن‌ها به خطر بیفتد. زیرا همیشه جایگاه خود را متزلزل می‌بینند. بنابراین به همکاران توانمندتر خود همیشه حسادت می‌کنند.

عزت نفس پایین: کارمندانی که عزت‌نفس پایین‌تری دارند در صورتی که همکاری با مزیت بالاتر داشته باشند به احتمال زیاد به او حسادت می‌کنند. برعکس این موضوع نیز امکان‌پذیر است. یعنی در صورتی که عزت‌نفس و اعتماد به نفس کارمند بالا باشد زمانی که در موقعیت‌های حسادت برانگیز قرار می‌گیرد بهتر می‌تواند حسادت خود را مدیریت کند. حتی می‌تواند از نیروی حسادت خود به مثابه انگیزه‌ای جهت تلاش بیشتر برای رفع امتیازی که از آن محروم مانده است استفاده کند.

عدم برآورد صحیح انتظارات کارکنان از عملکردشان: کارمندی ممکن است عملکردی از خود بروز دهد که بسیار پایین‌تر از عملکرد همکارش باشد. این کارمند ممکن است در صورت عدم شناخت توانایی خود این تصور در ذهنش ایجاد شود که توانایی‌اش از همکارش بیشتر بوده؛ ولی، عملکردی پایین‌تری از خود نشان داده است. بنابراین، تصور نادرست از توانایی خود باعث می‌شود کارمند نسبت به همکارش احساس ضعف کند. درحالی‌که اگر کارمند شناخت درستی از توانایی‌های خود داشته باشد راحت‌تر می‌پذیرد که مثلاً در یک مورد خاص که عملکردش از همکارش پایین‌تر بوده به دلیل توانایی کمتر در آن مورد خاص بوده است.

ارزیابی شناختی منفی از ارتقای شغلی همکاران: اگر کارمند در ذهنش نگرش منفی در زمینه ارتقای همکارش داشته باشد و او را محق ارتقا نداند و تصور کند که کارمند ارتقایافته توانایی بسیار کمتری از او داشته و نباید ارتقا پیدا می‌کرده، احساس حسادت در او شکل می‌گیرد.

خویشاوندسالاری، قومیت‌گرایی، تبعیض جنسیتی: تبعیض در هر سطحی که اعمال شود موجب محرومیت افرادی نسبت به افراد دیگر و علتی برای برانگیختگی حسادت در افراد می‌شود. تبعیض‌هایی نظیر خویشاوندسالاری و پارتی‌بازی، عدم رعایت شایستگی، تبعیض در واگذاری امکانات و منابع، تبعیض‌های جنسیتی و قومیتی و مذهبی از عواملی هستند که سبب محرومیت کارکنان و احساس بی‌عدالتی در آن‌ها و در نتیجه ایجاد حسادت در آنان می‌شود. یکی از عوامل اجتماعی که در سال‌های اخیر نیز در سازمان‌های ایران بیشتر دیده شده و سبب برانگیختن حسادت بین کارکنان شده است تعصبات قومیتی است. وجود تعصبات قومیتی در کارکنان موجب می‌شود کارمند خواهان برتری و قدرت و سلطه قومیت خود بر سایر قومیت‌ها باشد. هنگامی که یک گروه قومیتی به رقیبی برای قدرت و برتری قومیت دیگر تبدیل شود احتمال به وجود آمدن حسادت در اعضای یک قومیت نسبت به قومیت رقیب افزایش می‌یابد.

رفتارهای سیاسی و پشت پرده برخی مدیران: برخی مدیران به دلیل رفتارهای سیاسی و پنهان‌کاری و بعضاً لابی‌های پشت پرده حساسیت‌هایی در برخی کارکنان در ارتباط با

این رفتارها ایجاد می‌کنند. کارکنان همیشه ترس از این دارند که این رفتارهای سیاسی منجر به ارتقا و ترفیع برخی از همکاران شود و آن‌ها نتوانند به جایگاه واقعی خود برسند. چون احساس می‌کنند که همکارانشان جهت ترفیع و دریافت مزایای بیشتر با این قبیل از مدیران به صورت پنهانی همکاری می‌کنند.

تفاوت بین نسلی بین مدیر و کارمند: وجود شکاف نسلی بین مدیران و کارکنان می‌تواند یکی از عوامل مؤثر بر ایجاد حسادت در کارکنان باشد. با توجه به شرایط امروز، که اغلب کارکنان تحصیل کرده جذب سازمان‌ها می‌شود و کارکنان قدیمی از سطح تحصیلی پایین‌تری برخوردارند، با ورود این افراد تحصیل کرده جدید به سازمان و در صورت داشتن صلاحیت اولیه، آن‌ها خیلی زودتر از شرایط قبلی سازمان ممکن است ترفیع بگیرند یا به سمت مدیریت و سرپرست واحدی گمارده شوند که اکثر کارکنان آن واحد باتجربه‌اند، اما تحصیلات ندارند. در این شرایط کارکنان قدیمی و مسن‌تر ممکن است احساس خوبی به مدیر جدید خود نداشته باشند و تصور کنند که حق خود آن‌ها بوده است که به سمت مدیریت واحد دست پیدا کنند.

محیط رقابتی برد- باخت: ایجاد فضای رقابتی برای منابع کمیاب و ترفیعات در سازمان (به عنوان مثال اگر کارمندی یک مزیت و ترفیعی به دست آورد به کارمند دیگری نخواهد رسید)، موجب افزایش رقابت بین کارکنان جهت دستیابی به این منابع کمیاب و نهایتاً ایجاد حسادت کارکنان به یکدیگر می‌شود.

مهندسی مجدد: سازمان‌ها در سال‌های اخیر جهت کارآمدی و سودآوری بیشتر به طور منظم کارکنان خود را کاهش می‌دهند. با این حال، این رویکرد همیشه به نتیجه مطلوب افزایش بهره‌وری و سودهای بلندمدت نمی‌رسد. اگرچه مهندسی مجدد سود کوتاه‌مدت برای سازمان ایجاد می‌کند، تأثیر آن بر کارمندان چیست؟ کارمندانی که پس از مهندسی مجدد در کار خود باقی می‌مانند ترس از دست دادن موقعیت شغلی خود را دارند. به مرور زمان آن‌ها به تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارکنان در سازمان مشکوک می‌شوند. آن‌ها به دلیل اینکه ممکن است نگرانی بعدی برای اخراج از سازمان باشند از جانب مدیریت و همکارانشان

احساس خطر می‌کنند. این تهدید ادراک شده می‌تواند به راحتی رفتار رقابتی بین کارمندان ایجاد کند که در بسیاری از موارد احساس حسادت را در کارکنان شعله‌ور می‌سازد.

کوچک‌سازی سازمان: استراتژی کوچک‌سازی سازمان یکی از عوامل ساختاری تأثیرگذار بر حسادت کارکنان شناسایی شده است. وقتی کارمندی شغل خود را در معرض از دست دادن ببیند اضطراب و سردرگمی وجود او را فرامی‌گیرد. این موضوع موجب می‌شود کارکنان باقی‌مانده بعد از کوچک‌سازی ابتکار عمل کمتری در کار داشته باشند. احساس هر یک از آن‌ها این است که ممکن است نفر بعدی که اخراج می‌شود او باشد. در نتیجه فشار بر او افزایش می‌یابد و حس حسادت در او تقویت می‌شود.

وابستگی متقابل وظایف: در صورتی که در یک واحد سازمان وظایف کارکنان وابستگی متقابل بیشتری داشته باشد شرایط برای مقایسه اجتماعی کارکنان بیشتر فراهم شود و نتیجه این خواهد بود که احتمالاً کارکنان بیشتر به هم حسادت خواهند کرد.

عدالت: عدالت مصادیق مختلف دارد که یکی از آن‌ها عدالت‌های پرداختی و شرایط شغلی است. اگر کارکنان ارزیابی‌های محیطی را عادلانه قلمداد کنند کمتر بر مقایسه اجتماعی بر مبنای ارزیابی خود با سایرین متمرکز خواهند شد و در نتیجه دیدگاه‌های منفی کمتری نیز در ذهن آنان ایجاد می‌شود. وجود شرایط ناعادلانه در سازمان حسادت کارکنان را افزایش می‌دهد.

عدم شفافیت: عدم شفافیت در هر سازمانی ابهام را افزایش می‌دهد. افزایش ابهام منجر به این خواهد شد که کارکنان به همکاران و مدیران سازمان نگاه از روی اعتماد نداشته باشند و همیشه در حال پنهان‌کاری و عدم توزیع اطلاعات درست باشند. بنابراین هر قدر سازمان تلاش کند اطلاعات مورد نیاز کارکنان را پنهان کند و شفافیت در ارائه نداشته باشد حس کنجکاوی کارکنان جهت دستیابی به اطلاعات بیشتر خواهد شد. سپس تلاش خواهند کرد که خود به اطلاعات دست یابند و در این صورت رقابتی نادرست بین کارکنان شکل می‌گیرد که در طول زمان ممکن است احساسات منفی، همچون حسادت، در آن‌ها ایجاد کند.

عدم دریافت بازخورد: در صورتی که کارکنان اقدامات و عملکرد مثبتی برای واحد خود داشته باشند اما برخی از آن‌ها به‌رغم عملکرد مثبت بازخورد مثبتی از مدیر خود

دریافت نکنند و سایر همکاران با همان میزان عملکرد بازخورد مثبت دریافت کنند در آن‌ها نگرش منفی نسبت به سازمان و مدیر ایجاد خواهد شد که در نهایت حس حسادت در کارکنان را ایجاد خواهد کرد.

محدودیت در منابع: اگر در یک واحد سازمانی منبعی که مورد استفاده همه اعضا قرار می‌گیرد محدود باشد و در اختیار تعداد کمی از کارکنان قرار گیرد، حساسیت‌های بسیار را در آن‌ها ایجاد می‌کند.

دیدن نشدن از طرف سازمان: کارمندانی که شایستگی از خود نشان داده‌اند اگر از طرف مدیران بالادستی دیده نشوند، نتیجه این خواهد شد که بر روابط آن‌ها با سایر کارکنان تأثیر منفی خواهد گذاشت.

سطح پایین تبادل رهبر - عضو: کارکنانی که تعامل کمتری با مدیران خود (سطح پایین تعامل با رهبر) دارند، به دلیل عدم حمایت و عدم دریافت بازخورد و فرصت‌های آموزشی و ارزیابی افراد بر اساس استانداردهای رسمی، نسبت به کارکنانی که تعامل بیشتری با مدیران خود دارند حس حسادت بیشتری خواهند داشت. تصمیم‌ها هنگامی عادلانه انگاشته می‌شوند که کارکنان رفتار توأم با احترام و عزت را احساس کنند و به آن‌ها دلایل منطقی و توضیحات مناسب برای تصمیم‌گیری‌ها داده شود.

سرکوب و نگاه ابزاری به کارکنان: کارکنانی که در سازمان معمولاً سرکوب و سرزنش می‌شوند احساس خوبی به مدیر و همکارانشان نخواهند داشت و همواره رفتاری خصمانه از خود نشان می‌دهند.

عدم شایسته‌سالاری در سازمان: یکی از عوامل متعددی که بر کاهش اعتماد کارکنان تأثیر می‌گذارد نادیده گرفتن شایسته‌سالاری است. یکی از مصادیق مهم شایسته‌سالاری وجود فرصت پیشرفت برابر برای کارکنان است. اگر برای برخی از کارکنان فرصت پیشرفت فراهم باشد و برای برخی دیگر فراهم نباشد، این عامل ذهنیت کارکنان را نسبت به هم منفی می‌کند و حساسیت‌هایی در آن‌ها ایجاد خواهد کرد.

عدم امنیت شغلی در محیط کار: در صورتی که کارکنان بی‌ثباتی و عدم اطمینان را در

محیط کار را تجربه کنند احساس تهدید می‌کنند که زمینه‌ساز احساسات منفی مانند حسادت خواهد بود.

شرایط زمینه‌ای

عوامل اجتماعی: امروزه رسانه‌های ارتباطی یکی از عوامل اجتماعی تأثیرگذار بر عقاید و احساسات و رفتارهای افراد جامعه هستند. محتوای رسانه‌ها، از جمله تلویزیون و ماهواره، به گونه‌ای است که بیشترین تأثیر را بر تحریک حسادت افراد جامعه می‌گذارد. محتوای رسانه‌ها با برجسته کردن ارزش‌های مادی‌گرایانه از طریق تبلیغات تجاری و سایر برنامه‌ها از یک طرف سطح توقعات کارکنان را از زندگی بالا می‌برند و از طرف دیگر با فراهم آوردن زمینه مقایسه اجتماعی در همه ابعاد نابرابری‌های اجتماعی را نمایان می‌کنند و منجر به ایجاد احساس محرومیت و بی‌عدالتی می‌شوند و در نتیجه حسادت افراد را تحریک می‌کنند. نابرابری دلیل دیگری است که شاید مهم‌ترین زمینه برانگیختگی حسادت در همه زمان‌ها باشد. منظور از نابرابری همه آن چیزی است که جامعه‌شناسان درباره نابرابری بیان کرده‌اند؛ نابرابری‌های سیاسی مانند استبداد، نابرابری اقتصادی مانند فاصله طبقاتی، نابرابری اجتماعی مانند تفاوت در جایگاه افراد. وجود نابرابری اجتماعی و ادراک نابرابری موجب می‌شود افراد خود را با دیگران مقایسه کنند. در واقع تا زمانی که وضعیت نابرابر بین افراد یا گروه‌ها وجود نداشته باشد، آنان به مقایسه نمی‌پردازند. مثلاً نابرابری در قالب تبعیض و فاصله طبقاتی موجب می‌شود افراد خود را در مقایسه با دیگران محروم ببینند، احساس بی‌عدالتی کنند، و به دیگران حسادت بورزند. تأثیر عامل فاصله طبقاتی زمانی بیشتر می‌شود که فاصله بین طبقات مختلف زیاد باشد و تعداد زیادی از کارکنان توانایی برطرف کردن نیازهای اولیه خود را به طور کامل نداشته باشند. در این شرایط کارمند دائم خود را با طبقات بالاتر از خود مقایسه می‌کند و طبیعی است که وقتی این وضعیت را مشاهده می‌کند احساس محرومیت می‌کند، حسادتش به طبقات بالاتر برانگیخته می‌شود، و مرتب از خود می‌پرسد که چرا او نباید از امتیازات آن‌ها برخوردار باشد. عامل زمینه‌ای مهم دیگر شیوه‌های تربیتی نادرستی است که والدین به کار می‌برند؛ نظیر تبعیض‌های سنی و جنسی

بین فرزندان و حتی آموزش مستقیم حسادت به فرزندان بدین صورت که به فرزندان خود القا می‌کنند برای موفق بودن باید به دیگران حسادت کنند. همچنین تماشای حسادت کردن والدین به دیگران موجب یادگیری حسادت در فرزندان آنان می‌شود.

عوامل فرهنگی: در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمان منجر به افزایش همبستگی و تعلق کارکنان به سازمان می‌شود کارکنان احساس آرامش بیشتری می‌کنند و حس حسادت در آنها به شدت کمتر از کارکنان سازمان‌هایی خواهد بود که فرهنگ سازمان کارکنان را به رقابت و چشم‌وهم‌چشمی با یک‌دیگر تشویق می‌کند.

مادی‌گرایی: مادی‌گرایی به معنای غلبه ارزش‌های مادی و دنیوی بر ارزش‌های اخلاقی و معنوی و انسانی است. مادی‌گرایی باعث می‌شود انسان‌ها ارزش خود و دیگران را بر اساس میزان برخورداری از عناصر مادی ارزیابی کنند. در جامعه امروز، افراد سعادت و خوشبختی خود را در گرو بهره‌مندی از کالاهای مادی، نمادهای مادی، ثروت، رفاه، و ... می‌بینند و عدم برخورداری از این امتیازات مادی را مانند حقی می‌دانند که از داشتنش محروم‌اند. محرومیت از امتیازات مادی یکی از زمینه‌های اصلی ایجاد حسادت در جامعه است. وقتی کارکنان دارای نگرش مادی‌گرایانه باشند و از امتیازات مادی که حق خود می‌دانند محروم شوند، هنگامی که خود را با دیگرانی که از این امتیازات برخوردارند مقایسه می‌کنند، احساس بی‌عدالتی می‌کنند و حسادتشان برانگیخته می‌شود.

شرایط مداخله‌گر

سوابق خدمتی و قراردادی کارکنان: در اکثر سازمان‌هایی که با مدیران آنها مصاحبه شد کارکنانی با هر سه نوع قرارداد استخدام رسمی، قرارداد استخدام پیمانی، و قرارداد کاری مشغول کار بودند و امنیت شغلی و میزان دریافتی آنان با هم تفاوت‌های زیادی داشت. کارکنانی که در سه دسته متفاوت قراردادی قرار داشتند با یک‌دیگر اختلافات بسیار به‌خصوص در میزان انجام دادن کار و میزان دریافتی داشتند که در سال‌های اخیر منجر به ایجاد حسادت‌های شدید و مخرب بین آنها شده و این موضوع بر میزان بهره‌وری این

سازمان‌ها تأثیر گذاشته بود. کارکنان با سه نوع قرارداد کاری که ورودی یکسانی برای سازمان دارند اما دریافتی‌هایشان یکسان نیست احساس حسادت بسیار بالایی را به هم دارند.

ویژگی‌های رفتاری کارکنان: یکی از عوامل مداخله‌گر بسیار مهم دیگر، تفاوت‌های فردی کارکنان با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های شخصیتی آن‌هاست. خصوصیات شخصیتی ویژگی‌های شناختی و عاطفی و رفتار به‌خصوص هر کارمند است که او را از سایر کارمندان متمایز می‌کند. این عامل هم بر تجربه حسادت افراد تأثیرگذار است هم بر مدیریت یا عدم مدیریت حسادت بعد از ایجاد آن تأثیر دارد. این عامل به این گونه عمل می‌کند که می‌تواند موجب شدت یا کاهش میزان برانگیختگی حسادت شود که نحوه مدیریت رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین زمانی که فرد حسادت را تجربه کرد اگر دارای یک سری خصوصیات شخصیتی مانند عزت‌نفس باشد می‌تواند حسادت خود را مدیریت کند و اگر این خصوصیت شخصیتی را نداشته باشد رفتارهای مخرب از خود نشان خواهد داد.

راهنماها

شفافیت سازمانی: جریان آزاد اطلاعات و شفافیت سازمانی سطوح اعتماد تیمی را ارتقا می‌دهد و از وقوع بسیاری از اختلافات پرهزینه جلوگیری می‌کند. شفافیت عملکرد برای ایجاد یک محیط کار مشارکتی، که به کارمندان انرژی و انگیزه می‌بخشد، ضروری است؛ همان‌طور که نبود شفاف‌سازی تأثیر منفی خود را روی روحیه کارمندان و عملکرد و بهره‌وری سازمان نشان خواهد داد.

تقویت هوش هیجانی مدیران: بررسی‌ها نشان می‌دهد در آینده مدیرانی موفق خواهند بود که بتوانند به طور اثربخش و مؤثر با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش هیجانی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش ایفا کند. مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند می‌توانند درک درستی از احساسات کارکنان داشته باشند و با شناخت درست احساسات کارکنان به بهبود روابط و ارتباطات با کارکنان کمک کنند.

عدالت محوری: عدالت محوری در سازمان اقتضا می‌کند رشدی همه‌جانبه و همگانی برای افراد سازمان لحاظ شود و هیچ‌کس در یک حد نماند و زمینه شکوفایی استعدادهای همه کارکنان

فراهم شود. از وظایف اصلی مدیریت حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه و تلاش در جهت ایجاد احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها، انتصاب‌ها) برای کارکنان اهمیت دارد.

تقویت معنویت و اخلاق کاری کارکنان در محیط کار: مدیران برای ترویج

اخلاق‌مداری در سازمان باید در گام اول خود اصول اخلاقی را در عملکرد و تصمیم‌های سازمانی به کار گیرند. هرگاه کارکنان اطمینان یابند که مدیریت در قبال آن‌ها احساس مسئولیت می‌کند، تلقی مثبتی درباره سازمان پیدا می‌کنند و در سایه این جو اطمینان و اعتماد فضای بی‌اعتمادی کاهش می‌یابد. تلقی مثبت درباره شرایط محیط با ایجاد آرامش روانی در کارکنان و متمرکز کردن آنان بر نقاط مثبت زندگی کاری و ابعاد وجودی خود شرایط کاری را برای همه کارمندان بهبود خواهد داد.

استراتژی همکاری- رقابت: مدیران واحدها باید همه تلاش خود را بکنند تا ضمن

ایجاد جوی رقابت‌جویانه بین کارکنان، جهت افزایش انگیزه و تلاش بیشتر، جو همکاری را هم بین آن‌ها ایجاد کنند. مدیران باید تلاش کنند این ذهنیت را در کارکنان ایجاد کنند که همکاری و رقابت در کنار هم ارزشمند است و نهایتاً به ارتقای سازمان منجر خواهد شد.

حمایت و پشتیبانی مدیران از کارکنان: در صورتی که سرپرستان واحدها بدانند

چگونه با کارکنان واحد خود رابطه برقرار کنند، به گونه‌ای که روابط بین‌فردی آن‌ها عادلانه و منصفانه درک شود، قادر خواهند بود چیزی را به طرف مقابل ارائه کنند که برایش ارزشمند است. این احساس، یعنی حس باارزش بودن، در کارکنان می‌تواند باعث بروز هیجانات مثبت، از قبیل رضایت شغلی، و کاهش هیجانات منفی، همچون حسادت، شود.

تقویت احساس امنیت شغلی و کاهش عدم اطمینان: هر قدر مدیران تلاش کنند در

واحد تحت سرپرستی خود احساس امنیت شغلی را تقویت کنند و عدم اطمینان‌های احتمالی را کاهش دهند روابط اعضا با هم صمیمی‌تر می‌شود و احساسات منفی، مانند حسادت، کاهش می‌یابد. بنابراین مدیران باید همه تلاش خود را بکنند که تا جایی که امکان دارد عدم اطمینان کارکنان را بلافاصله برطرف کنند.

عدم تجانس اعضای یک واحد: همان‌طور که در مباحث پایه‌ای حسادت اشاره شد ریشه حسادت در مقایسات اجتماعی است و کارکنان خود را با افراد شبیه به خود در محیط کار مقایسه می‌کنند. بنابراین مدیران نباید دو کارمندی را که از جهاتی شبیه یک‌دیگرند (مثلاً از نظر تجربه یا سن یا تحصیلات) در یک واحد کنار هم قرار دهند. زیرا امکان مقایسه اجتماعی و نهایتاً حسادت به‌راحتی ایجاد می‌شود.

پیامدها

یکی از موضوعات بسیار مهم که مشارکت‌کنندگان بارها به آن اشاره کردند شفافیت در سازمان در همه زمینه‌هاست. شفافیت منجر به ایجاد اعتماد می‌شود. شفافیت کلید ایجاد اعتماد در یک سازمان است. شفافیت به کارمندان سازمان انگیزه می‌دهد. اگر مدیران مایل‌اند کارمندان با استاندارد بالاتر عمل کنند، باید در جهت شفافیت حرکت کنند. چون شفافیت می‌تواند به کارمندان انگیزه دهد که بیشتر و سخت‌تر کار کنند.

سازمان‌ها جهت انجام دادن امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی، نیازمند مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی هستند تا آنان را در رفتار اداری کمک کند و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی فراهم آورد. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها، در برخوردها و ارتباطات مهم و تعیین‌کننده است. همچنین، معنویت در محیط کار چارچوبی از ارزش‌های سازمانی است که نشانه آن وجود فرهنگی است که کارکنان را به طور فزاینده از میان فرایندهای کاری فراتر می‌برد و فهم آن‌ها را از ارتباط با دیگران بهبود می‌بخشد؛ به گونه‌ای که احساس لذت می‌کنند. بسیاری از محققان نیز معنویت را منبعی پایدار برای سازمان‌ها دانسته‌اند که می‌تواند در تحقق کارایی و اثربخشی به آنان یاری رساند. برخی از محققان نیز بر این باورند که تشویق معنویت در محیط کار می‌تواند مزایا و منافع برای سازمان‌ها داشته باشد؛ از جمله افزایش اعتماد، کاهش تمایل به ترک سازمان، افزایش رضایت شغلی، افزایش انگیزه، افزایش بهره‌وری، بهبود رفتار شهروندی سازمانی (Ebrahimpoor et al. 2018).



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

نتیجه و پیشنهاد

هرچند کارکنان دوست ندارند درباره حسادت‌هایشان که منشأ آن موفقیت‌های دست‌نیافته آن‌هاست صحبت کنند، به دلیل رقابت ذاتی زندگی سازمانی، حسادت تا حدود زیادی در محیط‌های کاری متداول است. فرایند مقایسه اجتماعی میان افراد شبیه هم خودارزشیابی مداوم را به دنبال دارد که می‌تواند، در پاسخ به موفقیت ادراک‌شده دیگران، احساسات منفی را برانگیزاند. هنگامی که حسادت به وجود می‌آید، رابطه فرد با شخص دیگر دچار آسیب و به طور بالقوه مخرب است. اما پیوندهای بین انسان‌ها برای سازمان‌ها ضروری است. در واقع سازمان‌ها باید افراد مختلف را برای همکاری با یک‌دیگر ترغیب کنند تا بتوانند پدیده‌ای را ایجاد کنند که فقط توسط افراد و در یک گروه ایجاد می‌شود. مسلماً استانداردها و رویه‌ها نیز نقش دارند. اما نمی‌توانند جایگزین روابط انسانی شوند. بنابراین تخریب روابط انسانی می‌تواند سازمان را از بین ببرد. موضوع این پژوهش «طراحی الگوی مدیریت حسادت کارکنان در سازمان‌های دولتی» بود. چنین الگویی باید با شرایط کشور و جو و فرهنگ سازمان‌های دولتی ایران متناسب باشد که تا کنون در سطح سازمان‌های دولتی موجود نبوده و به کار گرفته نشده است. طراحی این الگو را می‌توان نوآوری اصلی این پژوهش به حساب آورد. ماهیت روش‌شناسی پژوهش نیز باعث شد شرایط حاکم بر پدیده اصلی تحقیق شناسایی شود. بدین ترتیب نتایج این تحقیق می‌تواند آگاهی محققان و مدیران سازمان‌های دولتی را در خصوص عوامل اثرگذار بر حسادت کارکنان در محیط کار افزایش دهد. این پژوهش از بعد روش‌شناسی نیز در نوع خود کم‌نظیر است؛ طوری که می‌توان استفاده از روش تحقیق کیفی شامل تحقیق کیفی نظریه داده‌بنیاد را اقدامی نو در تحقیقات حوزه حسادت در محیط کار دانست. همچنین در تئوری‌ها و تحقیقات گذشته مفاهیمی با این عناوین و به این جامعیت به عنوان شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، و پیامدهای حاصل از راهبرد بیان نشده است. می‌توان گفت این تحقیق یکی از معدود تحقیقاتی است که این کار را انجام داده است. اما در ارتباط با شرایط علی و مقوله محوری تحقیقاتی صورت گرفته است که در ادامه نتایج حاصل از این تحقیق با برخی از تحقیقات گذشته مقایسه می‌شود.

جدول ۸. بررسی تطبیقی شرایط علی حسادت کارکنان (مطالعات منتخب)

دکلرک و همکاران (۲۰۱۸)	اسمیت و همکاران (۲۰۱۷)	فلوید و همکاران (۲۰۱۶)	تامپسون و همکاران (۲۰۱۵)	ویدایلت (۲۰۰۸)	وچو (۲۰۰۵ و ۲۰۰۱)	
✓				✓		عدالت اطلاعاتی
✓	✓	✓			✓	عدالت مرادهای
	✓	✓			✓	عدالت توزیعی
	✓	✓			✓	عدالت رویه‌ای
✓			✓			ترس از دست دادن موقعیت شغلی
	✓		✓		✓	عزت‌نفس پایین
			✓	✓	✓	عدم برآورد صحیح انتظارات کارکنان از عملکردشان
	✓		✓			ارتقای شغلی همکاران
✓						خوبشاوندسالاری
✓						قومیت‌گرایی
✓						تبعیض جنسیتی
✓				✓		رفتارهای سیاسی و پشت پرده برخی از مدیران
		✓		✓		تفاوت بین‌نسلی بین مدیر و کارمند
	✓		✓		✓	محیط رقابتی برد- باخت
	✓				✓	مهندسی مجدد
	✓				✓	کوچک‌سازی سازمان
				✓	✓	وابستگی متقابل وظایف
✓	✓			✓		عدم شفافیت
		✓	✓		✓	عدم دریافت بازخورد
		✓		✓	✓	محدودیت در منابع
		✓	✓			دیدن نشدن از طرف سازمان
	✓	✓	✓			سطح پایین تبادل رهبر-عضو
	✓		✓	✓		سرکوب و نگاه ابزاری به کارکنان
✓	✓			✓		عدم شایسته‌سالاری در سازمان
	✓		✓	✓		عدم امنیت شغلی در محیط کار

جدول ۹. بررسی تطبیقی مقولهٔ محوری حسادت کارکنان (مطالعات منتخب)

لیو و همکاران (۲۰۱۹)	قادی (۲۰۱۸)	اسمیت و همکاران (۲۰۱۷)	شو و لازاتخان (۲۰۱۷)	دافی و همکاران (۲۰۱۰)	ویدایلت (۲۰۰۸)	وچیو (۲۰۰۵ و ۲۰۰۱)
✓		✓				✓ خوشحالی از شکست خوردن همکاران
		✓		✓		✓ احساس نارضایتی و ناخشنودی
✓	✓				✓	✓ حس تنفر به همکاران
	✓		✓	✓		احساس خصومت نسبت به همکاران
	✓	✓				✓ احساس ناراحتی از موفقیت‌ها و آینده کاری بهتر همکاران
✓			✓	✓		✓ احساس افسردگی
✓				✓		سطح پایینی از شاد بودن
		✓		✓		✓ احساس حقارت
		✓			✓	✓ حرص و طمع زیاد
✓	✓					✓ سطح پایینی از اعتماد به نفس
		✓	✓			✓ استرس
✓	✓	✓	✓	✓	✓	مقایسه و ارزیابی با همکاران
		✓			✓	زیرآب‌زنی
	✓	✓		✓		عدم همکاری و مشارکت با همکاران
		✓	✓			شایعه‌سازی علیه همکاران
		✓		✓		تخریب شهرت و اعتبار همکاران
		✓	✓			کارشکنی در کار همکاران
✓						بطالت اجتماعی
		✓	✓	✓		پرخاشگری با همکاران

ادامه جدول ۹. بررسی تطبیقی مقوله محوری حسادت کارکنان (مطالعات منتخب)

لیو و همکاران (۲۰۱۹)	قادی (۲۰۱۸)	اسمیت و همکاران (۲۰۱۷)	شو و لازاتخان (۲۰۱۷)	دافی و همکاران (۲۰۱۰)	ویدایلت (۲۰۰۸)	وچیو و (۲۰۰۵ و ۲۰۰۱)
		✓				✓
		✓			✓	
		✓	✓			
✓		✓			✓	
	✓	✓			✓	
		✓			✓	
✓		✓				
	✓	✓			✓	✓
						✓

پیشنهادهای اجرایی و کاربردی

مسئولیت اصلی سازمان‌ها صرفاً ریشه‌کن کردن حسادت نیست، بلکه محدود کردن آثار بالقوه مخرب آن است. بنابراین، مدیران سازمان باید درک صحیحی از احساسات کارکنان، به ویژه حس حسادت آن‌ها به خود و سایر همکاران در محیط کار، داشته باشند. با توجه به هدف تحقیق، که طراحی الگوی مدیریت حسادت کارکنان در سازمان‌های دولتی بود، جهت مدیریت حسادت در محیط کار پیشنهادهایی متناسب با نتایج حاصل از تحقیق مطرح می‌شود:

جهت تقویت شفافیت سازمانی پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌شود:

✓ مدیران منابع انسانی باید در هر شرایطی از استفاده از معیارهای خاص و شفاف اندازه‌گیری عملکرد اطمینان حاصل کنند. به کارگیری و اجرای آن‌ها دشوارتر است. اما به مدیران این امکان را می‌دهد تا مهارت‌های خاص مرتبط با هر عملکرد را در نظر بگیرند.

✓ اگر کاری نیاز به همکاری گروهی دارد، از معیارهای سنجش عملکرد جمعی استفاده کنند.

✓ اطمینان حاصل کنند که قوانین پاداش برای همه شفاف و شناخته‌شده است و ماهیت وظایف کارمندان را در نظر می‌گیرد.

✓ مسیری را تعریف کنند که فرصت‌هایی را برای پیشرفت فراهم می‌کند. حرکت آهسته اما پیوسته بهتر از آن است که در پایین نردبان شغلی گیر کنند.

جهت تقویت هوش هیجانی مدیران پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌شود:

✓ مدیران در سازمان‌های معاصر حتماً باید با زبان بدن کاملاً آشنا باشند. علائمی که کارکنان از طریق زبان بدن خودشان می‌فرستند می‌تواند نشان‌دهنده تفکر واقعی آن‌ها باشد.

✓ مدیران باید به مسائلی که سایر کارکنان بیان می‌کنند گوش دهند و به دنبال پیدا کردن روش‌های حل مسئله و به حداقل رساندن تنش‌های موجود باشند.

جهت تقویت عدالت محوری پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌شود:

✓ به طور واضح اهدافی را تعریف کنند که منابع موجود باید برای دستیابی به آن‌ها کمک کند و این اهداف را به همه طرفین درگیر ابلاغ کنند.

✓ اجازه ندهند احساس بی‌عدالتی رشد کند و قوانینی را که بر اساس آن ارتقا داده می‌شود به وضوح تعریف کنند.

✓ اطمینان حاصل کنند افرادی که تصمیم‌گیرنده جهت ارتقای کارکنان‌اند بی‌طرف و به دور از جانب‌داری هستند.

جهت تقویت معنویت و اخلاق کاری کارکنان در محیط کار پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌شود:

✓ توجه مدیران سازمان به ایجاد طرح رعایت فضیلت‌های اخلاقی و ذکر آن در منشور اخلاقی سازمان به عنوان راهبردهای لازم جهت پرهیز از رفتارهای غیراخلاقی و خصمانه ناشی از حسادت.

✓ ایجاد فضای مطلوب از طریق مدیریت معنوی کمک می‌کند زمینه برای فرد و خلاقیت سازمانی میان کارکنان فراهم شود. کارکنان حسود تعهد سازمانی کمتری دارند و این موضوع تأثیر منفی و مستقیم بر کارایی سازمان می‌گذارد. توسعه کارکنان به رهبری معنوی مرتبط می‌شود و این به رضایت شغلی و تعهد می‌انجامد. بنابراین، اگر مدیر در مقام رهبر معنوی عمل کند می‌تواند از حسادت جلوگیری کند یا سطح آن را کاهش دهد. جهت تقویت استراتژی همکاری- رقابت پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌شود:

✓ اجرای یک سیستم تشویقی که از همکاری پشتیبانی می‌کند. مدیران سازمان می‌توانند با طراحی یک سیستم تشویقی مناسب حسادت را در محیط کار مدیریت کنند. سیستم باید بر ابزارهای عینی و نه بر ابزارهای ذهنی عملکرد تأکید کند. با ابزارهای عینی و پایدار، کارکنان کمتر از همکاران احساس نارضایتی می‌کنند.

✓ مدیران باید برای مواجه شدن با هر گونه احساس از سوی کارکنان (مثبت یا منفی) آمادگی داشته باشند و قدرت آن‌ها آنجا مشخص خواهد شد که بتوانند حسادت را به رقابت و به یک عامل انگیزشی تبدیل کنند.

جهت تقویت حمایت و پشتیبانی مدیران از کارکنان پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌شود:

✓ مدیران سازمان از مقایسه کارکنان با سایر همکاران خودداری کنند. آن‌ها را با خودشان مقایسه کنند تا نقاط برجسته و زمینه‌های بهبود یافته خود را نشان دهند.

✓ بازخورد حاصل از ارزیابی‌ها، که به شکل رهنمودهای عملی برای برطرف کردن نقاط ضعف و تشویق نقاط قوت تهیه می‌شود، را به صورت شفاف به کارکنان ارائه دهند.

✓ سیاست درهای باز همراه با جلسات منظم به مدیران این فرصت را می‌دهد تا طیف گسترده‌ای از مشکلاتی را، که ممکن است در محیط کار وجود داشته باشد، برطرف کنند. جهت تقویت احساس امنیت شغلی و کاهش عدم اطمینان کارکنان پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌شود:

✓ تهدیدات ادراک‌شده، که در عدم قطعیت و ترس وجود دارد، از طریق ارتباطات باز و حاوی اطلاعات مفید قابل حل است. یک روش مؤثر برای جلوگیری از احساس حسادت ایجاد محیط کاری است که در صورت بروز مشکلات کارکنان با مدیران یا همکاران خود احساس نزدیکی کنند. دپارتمان‌ها یا واحدها نیز باید جلسات منظمی برای مدیران و کارکنان برگزار کنند که در آن همه به بحث و گفت‌وگو درباره هر گونه نگرانی، از جمله تنش بین کارکنان، تشویق شوند. برگزاری این جلسات این امکان را برای کارمندان فراهم می‌کند تا نظرات خود را ابراز کنند و در مورد منابع استرس که ممکن است تجربه کنند صحبت کنند.

پیشنهادهای علمی و پژوهشی

- ✓ بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات، و سابقه خدمت بر حسادت کارکنان در محیط کار
- ✓ تدوین مدل پیامدهای حسادت کارکنان در محیط کار با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره
- ✓ اولویت‌بندی شاخص‌های حسادت کارکنان در محیط کار با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره
- ✓ بررسی تأثیر تفاوت بین‌نسلی بین مدیر و کارمند بر حسادت کارکنان با نقش تعدیلگر سوابق کاری کارکنان

منابع

- حکیمی، ایمان (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر رابطه رهبر-عضو بر حسادت و رفتارهای کاری انحرافی: نقش تعدیلگر ادراک از عدالت سازمانی، عزت نفس، و روان رنجوری»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱، صص ۲۹ - ۵۵.
- قلی پور، آرین؛ ندا محمداسماعیلی؛ فریبا پارسا (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر مبادله رهبر پیرو بر حسادت سازمانی»، *مدیریت دولتی*، ۱۰ (۳)، صص ۴۱۵ - ۴۴۲.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2018). "The roles of informational unfairness and political climate in the relationship between dispositional envy and job performance in Pakistani organizations", *Journal of Business Research*, 82, pp. 117-126.
- 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), pp. 643-666.
- Erdil, O. & Müceldili, B. (2014). "The effects of envy on job engagement and turnover intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 447-454.
- Floyd, T. M., Hoogland, C. E., & Smith, R. H. (2016). "THE role of leaders in managing envy and its consequences for competition in organizations", *Monographs in Leadership and Management*, 8, pp. 129-156.
- Ghadi, M. Y. (2018). "Empirical examination of theoretical model of workplace envy: evidences from Jordan", *Management Research Review*, 41 (12), pp. 1438-1459.
- Gholipour, A., Mohammad Esmaeili, N., & Parsa, F. (2018). "The Effect of Leader-member Exchange on Organizational Envy (Case of Study: A Survey on Iran's Melli Bank's Staff)", *Journal of Public Administration*, 10 (3), pp. 415-442. (in Persian)
- Hakimi, I. (2020). "Exploring the Effect of Leader-Member Exchange on Envy and Deviant Work Behaviors: The Moderating Role of Organizational Justice Perception, Self-Esteem and Neuroticism", *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9 (1), pp. 29-56. (in Persian)
- Kim, S.K. & Radosevich, D.J. (2007). "The impact of workplace envy on organizational citizenship behavior with leader -member exchange in the service industry", *Review of Business Research*, Vol. 7, pp. 42-48.
- Kvale, S. (1996). *Inter Views: An introduction to qualitative research writing*, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Lee, K., Duffy, M. K., Scott, K. L., & Schippers, M. C. (2018). "The experience of being envied at work: How being envied shapes employee feelings and motivation", *Personnel Psychology*, 71 (2), pp. 181-200.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). "Theorizing and researching the dark side of organization", *Organization Studies*, 35 (2), pp. 165-188.
- Liu, F., Liu, D., Zhang, J., & Ma, J. (2019). "The relationship between being envied

- and workplace ostracism: The moderating role of neuroticism and the need to belong”, *Personality and Individual Differences*, 147, pp. 223-228.
- Liu, Y., Zhu, J. N., & Lam, L. W. (2020). “Obligations and feeling envied: a study of workplace status and knowledge hiding”, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (7), pp. 74-89.
- Menon, T. & Thompson, L. (2010). “Envy at work”, *Harvard business review*, 88 (4), pp. 74-79.
- Navarro, P., Llorens, R., Olateju, A., & Insa, L. (2018). “Envy and Counterproductive Work Behavior: The Moderation Role of Leadership in Public and Private Organizations”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 7 (9), pp. 1-17.
- Özkoç, A. & Çalışkan, N. (2015). “The Impact of Organizational Envy on Organizational Climate Created among Employees: An Application in Accommodation Enterprises”, *International Journal of Business and Management*, 10 (1), pp. 40-49.
- Protasi, S. (2016). “Varieties of envy”, *Philosophical Psychology*, 29 (4), pp. 535-549.
- Polledri, P. (2018). *Envy is not innate: A new model of thinking*, Routledge.
- Shu, C. Y. & Lazatkhan, J. (2017). “Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (1), pp. 69-81.
- Smith, R. H., Merlone, U., & Duffy, M. K. (Eds.). (2017). *Envy at Work and in Organizations*, Oxford University Press.
- Thompson, G., Glasø, L., & Martinsen, Ø. (2015). “The relationships between envy and attitudinal and behavioral outcomes at work”, *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 7 (1), pp. 5-18.
- Treadway, D. C., Yang, J., Bentley, J. R., Williams, L. V., & Reeves, M. (2017). “The impact of follower narcissism and LMX perceptions on feeling envied and job performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-22.
- Vecchio, R.P. (2000). “Negative emotion in the workplace: employee jealousy and envy”, *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 161-179.
- Vidaillet, B. (2008). *Workplace envy*, Springer.