



Exploring the Management of Deviant Behaviors in Private Companies (Case Study: Organizational Gossip)

Roxana Rezaei¹ , Mojtaba Amiri² , Seyed Reza Seyed Javadin³ , Rsooll Norouzi Seyed Hosseini⁴ 

Abstract

Background & Purpose: Gossip is among the most common forms of deviant behavior in organizations and can affect trust, relationships, and human capital retention. Despite numerous studies, understanding the social situation in which this phenomenon emerges, persists, and is managed in private companies remains limited. Therefore, this study aimed to explore the management of deviant behavior with an emphasis on gossip in private companies.

Methodology: This qualitative study employed Clarke's situational analysis. Participants included 12 managers, experts, and senior experts from a private company who were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Clarke's situational analysis.

Findings: The findings showed that gossip results from the interaction of individual, cultural, structural, communicative, and managerial factors. The normalization of gossip in everyday interactions, weak formal communication, perceived injustice, information ambiguity, and power relations were among the contexts underlying its emergence and persistence. Differences in managers' and employees' perceptions of the effects of gossip on organizational relationships were also identified.

Conclusion: The findings showed that gossip in private companies emerges through the interaction of individual and organizational contexts, persists through informal relationships, information circulation and distortion, and normalization of the behavior, and is influenced by managerial responses. Its management involves interventions ranging from post-occurrence reactions to regulating communication and information flows, strengthening direct dialogue, transparency, and prevention. Thus, managing gossip requires managing the situation in which the behavior emerges, rather than merely controlling the individual

Keywords: Deviant Behaviors; Organizational Gossip; Clarke's Situational Analysis; Human Capital

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Mojtaba Amiri

© Authors

Received:

April 26, 2026

Revised:

May 12, 2026

Accepted:

May 26, 2026

Published online:

July 02, 2026

Citation: Rezaei, Roxana, Mojtaba, Amiri, Seyed Javadin, Seyed Reza, Norouzi Seyed Hossini, Rasoll (2026). Exploring the Management of Deviant Behaviors in Private Companies (Case Study: Organizational Gossip). Human Capital Assessment and Development, 3(2), 36-66

1. Ph.D. Candidate, Business Administration, Organizational Behavior and Human Resource Management, Ares International Campus, University of Tehran, Email: roxana.rezaei@ut.ac.ir
2. Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital Development, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran, Email: mamiry@ut.ac.ir
3. Professor, Department of Human Resource Management and Executive Management, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran, Email: rjavadin@ut.ac.ir
4. Associate Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran, Email: rasoll.norouzi@modares.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2026, Summer, Vol, 3, No, 2, PP, 36-66.

ISSN: 3115-8536



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Exploring the Management of Deviant Behaviors in Private Companies (Case Study: Organizational Gossip)

Extended Abstract

Background & Purpose

Organizational gossip is a common informal workplace behavior that can undermine trust, cooperation, psychological safety, and the retention of human capital. Although gossip may occasionally enable social bonding, emotional release, or informal learning, it can also distort information, damage reputations, intensify conflict, and weaken organizational functioning. Its management is particularly consequential in private companies, where competitive pressure, limited resources, close work relationships, and employment uncertainty can amplify the effects of dysfunctional interactions. Prior studies have largely examined antecedents or consequences of gossip as separate variables. Consequently, less is known about the social situation through which cultural norms, organizational arrangements, informal networks, power relations, and managerial practices jointly shape its emergence, continuation, and management. This qualitative study explored the management of deviant workplace behavior, focusing on organizational gossip in a private company. It asked how gossip emerges and persists within its social situation and how managers can control or prevent it.

Methodology

This applied qualitative study used Clarke's situational analysis to examine the human and nonhuman elements, discourses, social worlds, arenas, and positions implicated in organizational gossip. The research field was a private company. Using purposive sampling, 12 participants—including managers, experts, senior experts, and an academic expert with relevant knowledge of organizational relationships—were recruited until theoretical saturation. Data were collected over approximately six months through recorded, semi-structured interviews guided by 10 main questions and follow-up probes; interviews lasted about 15–45 minutes or longer and were transcribed verbatim. Data were manually analyzed through initial coding, constant comparison, messy and ordered situational maps, social worlds/arenas maps, positional maps, and relational analysis. Credibility was supported through prolonged engagement, in-depth interviews, and saturation; dependability and confirmability through a documented analytic trail; and transferability through contextual description. Informed consent, confidentiality, and participant codes were maintained.

Findings

Five overarching themes were identified. **First**, contextual and organizational conditions of gossip formation showed that gossip in private companies is a multidimensional phenomenon emerging from the interaction of cultural and value-based conditions with organizational structural, managerial, and communication arrangements. Jealousy, social comparison, value ambiguity, and cultural normalization can create the initial motivation and legitimacy for gossip. Simultaneously, perceived injustice, information ambiguity, weak formal communication channels, organizational instability, and nontransparent managerial relationships create opportunities for its occurrence and spread. Accordingly, managing gossip requires simultaneous attention to communication values and culture, organizational justice, transparent information flows, and improved managerial and communication structures. **Second**, patterns of gossip emergence and diffusion indicated that gossip is reproduced through three interrelated mechanisms: the transmission and distortion of

information; informal interactions and instrumental use of information; and competition and organizational positioning. Through these mechanisms, information may be selectively circulated, reinterpreted, exaggerated, or used to influence others, damage reputations, form alliances, or pursue personal and power-related interests. In interaction with cultural, structural, and communication conditions, these mechanisms transform gossip from an occasional conversation into a persistent pattern of organizational relationships. **Third**, individual and organizational consequences of gossip demonstrated that gossip has implications beyond a simple communication behavior. It can simultaneously affect employees' psychological well-being, interpersonal relationships, organizational trust, team cohesion, and managerial and organizational performance. The analysis showed that psychological and relational damage can lead to lower individual and organizational performance; conversely, weak performance and ineffective management may reinforce the cycle of gossip. Thus, individual and organizational consequences are mutually related and contribute to the continuation of gossip. **Fourth**, managerial strategies for controlling and managing gossip revealed that individual managerial strategies cannot be understood merely as formal actions or managerial directives; employees' perceptions of how these strategies are implemented are decisive for their effectiveness. Managers emphasized active listening, verifying information, directing employees toward direct dialogue, and intervening at the source of conflict. However, employees often reported that they had not observed these practices consistently and described experiences different from managers' accounts. This mismatch between managers' claimed behavior and employees' perceived experience can weaken organizational trust and perpetuate gossip. Therefore, the success of managerial strategies depends on fair, transparent, evidence-based, and trustworthy implementation, as perceived by employees. **Fifth**, the role of leadership and management in controlling or intensifying gossip showed that leadership can either be the main force for controlling gossip or, when leadership style and policymaking are weak, become a central source of its reproduction. Managerial behavior, organizational culture, and management policies mutually reinforce one another. Leadership functions as a connecting element that influences contextual conditions, individual and organizational strategies, and the consequences of gossip. Effective management requires leaders not only to formulate appropriate policies but also to model professional conduct, fairness, confidentiality, impartiality, and transparency. Such alignment can strengthen trust, encourage the use of formal communication channels, and weaken the cycle of gossip production and diffusion.

Conclusion

This study advances a situational understanding of organizational gossip as a relational, context-dependent deviant behavior shaped by the interaction of personal, cultural, structural, communicative, and leadership factors. Clarke's situational analysis highlighted the role of nonhuman organizational elements often overlooked in prior research. Practically, private companies should move beyond post-occurrence discipline and manage the conditions that produce gossip through transparent decisions, fair procedures, safe formal channels, and ethical leadership. Effective management requires regulating the situation and communication environment in which gossip develops, alongside proportionate responses to harmful conduct

Keywords: Deviant Behaviors; Organizational Gossip; Clarke's Situational Analysis; Human Capital

واکاوی مدیریت رفتارهای انحرافی در شرکت های خصوصی (مورد مطالعه: سخن چینی)

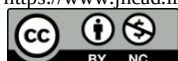
رکسانا رضائی^۱، مجتبی امیری^۲، سید رضا سید جوادین^۳، سید رسول نوروزی سید حسینی^۴

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: مجتبی امیری © نویسندگان	زمینه و هدف: سخن چینی رایج ترین رفتارهای انحرافی در سازمان هاست که می تواند بر اعتماد، روابط و حفظ سرمایه انسانی اثرگذار باشد. با وجود پژوهش های متعدد، شناخت موقعیت اجتماعی شکل گیری، تداوم و مدیریت این پدیده در شرکت های خصوصی همچنان با خلأ روبه روست. از این رو، پژوهش با هدف واکاوی مدیریت رفتارهای انحرافی با تأکید بر سخن چینی در شرکت های خصوصی انجام شد. روش: این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل موقعیت کلارک انجام شد. مشارکت کنندگان شامل ۱۲ نفر از مدیران، کارشناسان و کارشناسان ارشد یک شرکت خصوصی بودند که با نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری و با تحلیل موقعیت کلارک تحلیل شدند. یافته ها: یافته ها نشان داد که سخن چینی حاصل تعامل عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری، ارتباطی و مدیریتی است. عادی انگاری این رفتار در تعاملات روزمره، ضعف ارتباطات رسمی، احساس بی عدالتی، ابهام اطلاعاتی و روابط قدرت از زمینه های شکل گیری و تداوم آن هستند. همچنین، تفاوت در ادراک مدیران و کارکنان درباره اثرگذاری سخن چینی بر روابط سازمانی آشکار شد. نتیجه گیری: نتایج نشان داد که سخن چینی در شرکت های خصوصی در پیوند میان زمینه های فردی و سازمانی شکل می گیرد، در بستر روابط غیررسمی، گردش و تحریف اطلاعات و عادی شدن این رفتار تداوم می یابد و تحت تأثیر نحوه مواجهه مدیران قرار دارد. مدیریت آن مداخلاتی را شامل می شود که از واکنش پس از وقوع تا تنظیم ارتباطات جریان اطلاعات، تقویت گفت و گوی مستقیم، شفافیت و پیشگیری امتداد می یابد. بنابراین، مدیریت سخن چینی بیش از کنترل فرد، مستلزم مدیریت موقعیتی است که این رفتار در آن شکل می گیرد. کلیدواژه ها: رفتارهای انحرافی، سخن چینی سازمانی، تحلیل موقعیت کلارک، سرمایه انسانی
دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۶ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۲۲ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۵ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۱۱	

استناد: رضائی، رکسانا، امیری، مجتبی، سید جوادین، سید رضا، نوروزی سید حسینی، سید رسول (۱۴۰۵). واکاوی مدیریت رفتارهای انحرافی در شرکت های خصوصی (مورد مطالعه: سخن چینی). *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۳(۲)، ۳۶-۶۶.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت صنعتی، پردیس بین المللی ارس، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: roxana.rezaei@ut.ac.ir
۲. دانشیار، گروه آموزش رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mamiry@ut.ac.ir
۳. استاد، گروه مدیریت منابع انسانی و مدیریت اجرایی پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rjavadin@ut.ac.ir
۴. دانشیار، گروه تربت بدنی و علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: rasoll.norouzi@modares.ac.ir

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۵، تابستان، دوره ۳، شماره ۲، ص. ۳۶-۶۶

شاپا: ۳۱۱۵-۸۵۳۶

مقدمه

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی، یکی از الزامات است و اهمیت زیادی دارد. دلیل این اهمیت، آن است که نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل ارزش‌های گوناگون اخلاقی در آن سازمان‌هاست (پیری زمانه، جوکار، علیخانی، خدابخشی، ۱۴۰۴). در سال‌های اخیر، در زمینه جنبه تاریک رفتار کارکنان پژوهش‌های زیادی انجام شده است؛ با این حال، تعداد فزاینده‌ای از پژوهش‌ها در زمان حاضر، روی جنبه تاریک رفتار سازمانی متمرکز شده است که با رفتارهای انحرافی در محیط کار مرتبط است (قائدامینی هارونی و همتی زاده، ۱۴۰۳). سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و حفظ سرمایه انسانی خود به محیطی مبتنی بر اعتماد، همکاری و تعاملات سالم نیاز دارند؛ با این حال، رفتارهایی که هنجارها و قواعد پذیرفته‌شده را نقض می‌کنند، می‌توانند این شرایط را مختل سازند. رفتارهای انحرافی سازمانی از جمله چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی است و سخن‌چینی یکی از رفتارهایی است که به دلیل ماهیت غیررسمی، ارتباطی و شبکه‌ای خود می‌تواند در روابط روزمره کارکنان گسترش یابد (ییلدیز و الپکان^۱، ۲۰۱۵؛ جوردن و چویتزر^۲، ۲۰۲۴). اهمیت این پدیده زمانی بیشتر می‌شود که سخن‌چینی با روابط قدرت، رفتارهای سیاسی، منافع فردی و گروهی یا ضعف سازوکارهای ارتباطی سازمان پیوند بخورد؛ در چنین وضعیتی، آنچه در ظاهر یک تعامل غیررسمی است، می‌تواند به مسئله‌ای مدیریتی تبدیل شود و بر روابط کاری، اعتماد و ظرفیت‌های انسانی سازمان اثر بگذارد (رایینز و جاج^۳، ۱۳۹۷؛ رضائیان، ۱۳۸۸؛ جوردن و چویتزر، ۲۰۲۴).

اهمیت مدیریت این رفتار از پیامدهای بالقوه رفتارهای انحرافی نیز ناشی می‌شود. کاهش بهره‌وری، اختلال در تصمیم‌گیری، افزایش هزینه‌های سازمانی، آسیب به اعتبار سازمان و تضعیف بهزیستی کارکنان از جمله پیامدهایی است که ضرورت توجه مدیریتی به این رفتارها را آشکار می‌سازد (احمدی‌الوار، فیض و مدرسی، ۱۴۰۰). در شرکت‌های خصوصی، فشار رقابتی، محدودیت منابع و وابستگی بیشتر به کیفیت سرمایه انسانی می‌تواند حساسیت سازمان نسبت به اختلال در روابط کارکنان را افزایش دهد. همچنین، ضعف اعتماد، احساس بی‌عدالتی، ابهام اطلاعاتی و ناکارآمدی ارتباطات رسمی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش بیشتر کارکنان به شبکه‌های غیررسمی را فراهم کند؛ در مقابل، فرهنگ مبتنی بر اعتماد، صداقت، شفافیت و گفت‌وگوی مستقیم می‌تواند به شکل‌گیری تعاملات سازنده‌تر کمک کند (شیری، یاسینی و سادات حسینی، ۱۳۹۷).

با وجود گسترش پژوهش‌ها درباره رفتارهای انحرافی، شایعه‌پراکنی^۴ و سخن‌چینی^۵، بخش قابل توجهی از مطالعات موجود بر شناسایی عوامل، پیامدها یا روابط میان متغیرها تمرکز داشته‌اند. از این‌رو، هنوز نیاز به شناخت چگونگی درهم‌تنیدگی کنشگران، روابط قدرت، فرهنگ، ساختار، شبکه‌های ارتباطی و سازوکارهای رسمی و غیررسمی در شکل‌گیری، تداوم و مدیریت سخن‌چینی وجود دارد. این خلأ در شرکت‌های خصوصی ایران اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا ویژگی‌های محیطی و سازمانی این شرکت‌ها می‌تواند زمینه‌ها و صورت‌بندی‌های متفاوتی از سخن‌چینی و مدیریت آن ایجاد کند.

-
1. Yildiz, B., & Alpan
 2. Gordon & Schweitzer
 3. Robbins & Judge
 4. Roumer
 2. Gossip
 3. Clarke's Situational
 4. Robinson & Bennett

بر این اساس، مسئله پژوهش حاضر صرفاً شناسایی عوامل مؤثر بر سخن چینی یا سنجش پیامدهای آن نیست؛ بلکه واکاوی موقعیتی است که در آن سخن چینی شکل می‌گیرد، معنا می‌یابد، تداوم پیدا می‌کند و قابل مدیریت می‌شود. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از تحلیل موقعیت کلارک، می‌کوشد این پدیده را در بستر شرکت‌های خصوصی و در ارتباط با کنشگران انسانی و غیرانسانی، روابط، ساختارها، گفتمان‌ها، جهان‌های اجتماعی و عرصه‌های مرتبط بررسی کند. انتخاب تحلیل موقعیت کلارک از آن جهت اهمیت دارد که این رویکرد امکان مشاهده هم‌زمان عناصر متعدد و روابط پیچیده‌ای را فراهم می‌کند که ممکن است در مطالعات متغیرمحور از یکدیگر جدا شوند.

هدف پژوهش، واکاوی مدیریت رفتارهای انحرافی در شرکت‌های خصوصی با تمرکز بر سخن چینی و شناسایی موقعیت اجتماعی، زمینه‌ها، کنشگران و سازوکارهای مؤثر بر شکل‌گیری، تداوم و مدیریت آن است. ضرورت انجام پژوهش نیز از خلأ موجود در مطالعات زمینه‌مند و یکپارچه درباره سخن چینی در شرکت‌های خصوصی ایران و نیاز به شناخت سازوکارهای مدیریتی متناسب با موقعیت واقعی سازمان ناشی می‌شود.

بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از:

مدیریت رفتارهای انحرافی با تأکید بر سخن چینی در شرکت‌های خصوصی چگونه و در چه موقعیت اجتماعی شکل می‌گیرد، تداوم می‌یابد و مدیریت می‌شود؟

پیشینه نظری

رفتارهای انحرافی سازمانی

رفتارهای انحرافی سازمانی از موضوعات مهم رفتار سازمانی است؛ زیرا آثار آن می‌تواند از سطح رفتار فردی فراتر رفته و روابط انسانی، اعتماد، همکاری و سرمایه اجتماعی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. رابینسون و بنت (۱۹۹۵) رفتار انحرافی را رفتارهای ارادی و آگاهانه‌ای می‌دانند که هنجارهای پذیرفته‌شده سازمان را نقض می‌کنند. رابینسون و بنت (۲۰۰۰) نیز بر ماهیت هنجارشکنانه این رفتارها تأکید دارند. این رفتارها از کنش‌هایی مانند خرابکاری و سرقت تا رفتارهای پنهان‌تری همچون تحریف اطلاعات، شایعه‌پراکنی و سخن چینی را شامل می‌شوند. رابینسون و بنت (۱۹۹۵) رفتارهای انحرافی را از نظر هدف آسیب به دو گروه سازمانی و بین‌فردی تقسیم می‌کنند و سخن چینی را می‌توان در قلمرو رفتارهای انحرافی بین‌فردی جای داد (شارما، ۲۰۲۰).

از دیدگاه نظام اجتماعی، پارسونز^۱ (۱۹۵۱) بقای نظام را وابسته به انطباق، دستیابی به هدف، یکپارچگی و حفظ الگوهای فرهنگی می‌داند. بر این مبنا، اختلال در یکپارچگی و ارزش‌های مشترک می‌تواند زمینه بروز رفتارهایی را فراهم کند که با هنجارهای نظام سازگار نیستند. بنابراین، رفتار انحرافی را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های فردی نسبت داد و باید شرایط فرهنگی، ساختاری و ارتباطی سازمان را نیز در تحلیل آن لحاظ کرد (راشیدیا و روهمان^۲، ۲۰۲۰).

یکی از ابعاد مهم این شرایط، قدرت و رفتار سیاسی است. رضائیان (۱۳۸۸) رفتار سیاسی را مجموعه اقداماتی می‌داند که افراد یا گروه‌ها برای حفظ یا افزایش قدرت و اثرگذاری بر تصمیم‌ها و منابع سازمانی انجام می‌دهند. از آنجا که اطلاعات

1. Sharma
2. Parsons
3. Rusydiyah & Rohman

می‌تواند منبع قدرت باشد، کنترل، انتقال و تفسیر اطلاعات نیز می‌تواند ماهیتی سیاسی پیدا کند (طاهری، محرابی و جزنی ۱۴۰۱). از این منظر، سخن‌چینی ممکن است در برخی موقعیت‌ها برای ایجاد ائتلاف، افزایش نفوذ، تخریب اعتبار یا جهت‌دهی به ادراک دیگران به کار رود و بنابراین، فهم آن بدون توجه به روابط قدرت و منافع بازیگران کامل نیست.

رفتارهای انحرافی در محیط کار بسته به ماهیت، جهت‌گیری و زمینه بروز، اشکال گوناگونی دارند. در ادبیات پژوهش، سکوت سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، رفتارهای سیاسی، شایعه‌پراکنی و سخن‌چینی از جمله رفتارهایی هستند که می‌توانند با اختلال در روابط، جریان اطلاعات و همکاری سازمانی همراه شوند. سکوت سازمانی با خودداری آگاهانه کارکنان از بیان ایده‌ها، اطلاعات و دیدگاه‌های خود درباره مسائل سازمانی همراه است و عواملی مانند ترس از بازخورد منفی و ادراک کارکنان از نگرش مدیریت می‌توانند در شکل‌گیری آن نقش داشته باشند (میرمحمدی و حسینی، ۱۳۹۵؛ رحمن‌نژاد یاری حاج عطالو، ملکی آوارسین، حسنی، ۱۴۰۱). بی‌تفاوتی سازمانی نیز حالتی است که در آن تحقق یا عدم تحقق اهداف و موفقیت یا شکست سازمان برای فرد یا گروه تفاوتی ندارد و می‌تواند تحت تأثیر عوامل مدیریتی، ساختاری، انگیزشی و شخصی شکل گیرد (پناهی، ۱۴۰۲).

رفتارهای سیاسی نیز از واقعیت‌های زندگی سازمانی محسوب می‌شوند و به فعالیت‌هایی اشاره دارند که افراد از طریق آن‌ها در پی کسب، توسعه یا استفاده از قدرت و منابع برای دستیابی به نتایج موردنظر خود هستند. این رفتارها در صورت غلبه منافع فردی بر منافع سازمانی می‌توانند به شکل‌گیری پیامدهای منفی در سازمان منجر شوند (ترک زاده، ایزدی و مزگی نژاد، ۱۳۹۹). شایعه‌پراکنی نیز از رفتارهای ارتباطی غیررسمی است که به‌ویژه در شرایط ابهام، کمبود اطلاعات و ضعف ارتباطات رسمی گسترش می‌یابد و می‌تواند موجب تنش، سوءتفاهم و اختلال در عملکرد سازمان شود (ویسمردی، درویش، رسولی و ضماهنی ۱۴۰۰؛ شیر، یاسینی و سادات حسینی ۱۳۹۷).

مفهوم و ماهیت سخن‌چینی

جوردن و شوایتز (۲۰۲۴) سخن‌چینی را انتقال اطلاعات از سوی یک فرستنده به گیرنده درباره فردی می‌دانند که هنگام گفت‌وگو حضور ندارد یا از محتوای آن آگاه نیست. این تعریف نشان می‌دهد سخن‌چینی اساساً در بستر تعامل اجتماعی و ارتباطات غیررسمی شکل می‌گیرد. باین‌حال، سخن‌چینی الزاماً دارای کارکردی یکسان نیست؛ برخی مطالعات، کارکردهایی مانند انتقال هنجارها، یادگیری نیابتی، انتقال تجربه و تقویت پیوندهای اجتماعی را برای آن مطرح کرده‌اند، در حالی که در شرایط دیگر می‌تواند با کاهش اعتماد، افزایش تعارض و تضعیف همکاری همراه شود (جوردن و شوایتز ۲۰۲۴). بنابراین، ماهیت و پیامد سخن‌چینی به زمینه اجتماعی، محتوای اطلاعات، هدف کنشگر و روابط میان بازیگران وابسته است.

سخن‌چینی در محیط کار به‌عنوان نوعی ارتباط غیررسمی، در تعامل میان کارکنان و درباره فردی که در موقعیت گفت‌وگو حضور ندارد شکل می‌گیرد. این پدیده می‌تواند در شرایطی که ارتباطات رسمی ضعیف است یا اطلاعات موردنیاز کارکنان به‌موقع در اختیار آنان قرار نمی‌گیرد، زمینه بیشتری برای گسترش پیدا کند (جورگانتا، پانگاپولو و مونتگومری^۱، ۲۰۱۴). همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سخن‌چینی فرایندی اجتماعی است و می‌تواند در تعامل میان گوینده، شنونده و فرد موضوع سخن شکل گیرد (میکلسون، ون ایترسون و وادینگتون^۲، ۲۰۱۰).

1. Georganta, Panagopoulou, & Montgomery

2. Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K

از سوی دیگر، سخن چینی و شایعه‌پراکنی اگرچه هر دو در بستر ارتباطات غیررسمی شکل می‌گیرند، از نظر محتوا و کارکرد یکسان نیستند. شایعه بیشتر به اطلاعات تأیید نشده درباره افراد، موقعیت‌ها یا رویدادها مربوط است و معمولاً در شرایط ابهام و کمبود اطلاعات گسترش می‌یابد، در حالی که سخن چینی بیشتر به گفت‌وگو درباره افراد غایب و ارزیابی آنان مربوط می‌شود (ویسمردی، درویش، رسولی و حسینی ۱۴۰۰؛ مرادی و زندی‌پاک، ۱۴۰۰).

در این میان، فرهنگ، اعتماد، عدالت و کیفیت ارتباطات رسمی و غیررسمی در شکل‌گیری این پدیده اهمیت دارند (شیری، یاسینی و سادات حسینی ۱۳۹۷). بر نقش فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های مشترک و اعتماد در کاهش شایعه‌پراکنی تأکید کرده‌اند. همچنین، رفتارهای انحرافی می‌توانند پیامدهایی مانند کاهش بهره‌وری، اختلال در تصمیم‌گیری، افزایش هزینه‌های سازمانی، آسیب به ارزش برند و تضعیف بهزیستی کارکنان داشته باشند (احمدی‌الوار، فیض و مدرسی ۱۴۰۰). از این رو، مدیریت سخن چینی نمی‌تواند صرفاً به واکنش پس از وقوع محدود شود، بلکه باید زمینه‌های اجتماعی و سازمانی تولید و بازتولید آن را نیز دربرگیرد.

بر مبنای این دیدگاه، مدیریت سخن چینی نیازمند توجه هم‌زمان به کنشگران، ساختار، فرهنگ، ارتباطات، قدرت، اعتماد، عدالت و سازوکارهای رسمی و غیررسمی است. این نگاه با ماهیت زمینه‌مند سخن چینی همخوان است؛ زیرا درک این پدیده مستلزم توجه به روابط میان بازیگران و شرایطی است که در آن ارتباطات غیررسمی شکل می‌گیرند (میکلسون، ون ایترسون و وادینگتون، ۲۰۱۰). چنین برداشتی از مسئله، سخن چینی را پدیده‌ای چندلایه و زمینه‌مند معرفی می‌کند و ضرورت استفاده از رویکردی را افزایش می‌دهد که بتواند عناصر انسانی و غیرانسانی و روابط میان آن‌ها را در یک موقعیت واقعی بررسی کند. از این منظر، تحلیل موقعیت کلارک برای پژوهش حاضر اهمیت می‌یابد؛ زیرا امکان مطالعه هم‌زمان کنشگران، عناصر غیرانسانی، گفتمان‌ها، روابط قدرت، جهان‌های اجتماعی و عرصه‌ها و مواضع موجود و غایب در یک موقعیت را فراهم می‌کند.

پیشینه تجربی

پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با سخن چینی، از نظر مشخصات پژوهش، موضوع و مسئله مورد بررسی، روش‌شناسی و یافته‌های کلیدی، در جداول زیر ارائه شده‌اند. این مطالعات، مبنایی برای مرور نظام‌مند یافته‌های پیشین و شناسایی خلأ پژوهشی در زمینه مدیریت سخن چینی در شرکت‌ها با خصوصی فراهم می‌کنند.

جدول ۱. مطالعات داخلی

نام محقق	سال	عنوان یا موضوع پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های کلیدی
یاری و پیلهور	۱۴۰۱	بررسی سخن چینی در منابع قرآنی و تفسیری	تحلیل اسنادی	یافته‌ها نشان داد سخن چینی رفتاری مغایر با اصول اخلاقی و ناقض حریم خصوصی اطلاعاتی و ارتباطی است. همچنین، این رفتار می‌تواند پیامدهای فرهنگی، اجتماعی و روان‌شناختی به همراه داشته باشد.
مقیمی و غفاری	۱۳۹۴	بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و مدیریت شایعه در سازمان‌های دولتی	پیمایشی	نتایج نشان داد وجود اعتماد، شفافیت و ارتباطات سالم در سازمان می‌تواند زمینه‌های شکل‌گیری و انتشار شایعه را کاهش دهد. بر اساس یافته‌ها، اخلاق حرفه‌ای مدیران در ایجاد فضای ارتباطی سالم و کنترل شایعه نقش مهمی دارد.
مرادی و زندی‌پاک	۱۴۰۰	بررسی پیامدهای سخن چینی در تبادلات	پیمایشی	یافته‌ها نشان داد سخن چینی با افزایش اضطراب اجتماعی، کاهش بهره‌وری و آسیب به اعتبار افراد و سازمان‌ها همراه است. گروه‌های مجازی نیز می‌توانند

سرعت انتقال و گستره انتشار این رفتار را افزایش دهند.		کارکنان در گروه‌های مجازی	
نتایج نشان داد سخن‌چینی و شایعه‌پراکنی می‌تواند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان را کاهش دهد و قصد ترک خدمت را افزایش دهد. همچنین، بدبینی سازمانی در تبیین این روابط نقش دارد.	پیمایشی	بررسی اثر سخن‌چینی و شایعه‌پراکنی بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان	۱۴۰۰
یافته‌ها نشان داد احساس بی‌عدالتی در سازمان و پایین بودن کیفیت رابطه کارکنان با مدیران، گرایش افراد به انتشار شایعات را افزایش می‌دهد. در مقابل، جو سازمانی مثبت می‌تواند از گسترش شایعه جلوگیری کند.	پیمایشی	بررسی نقش عدالت سازمانی و جو سازمانی در شایعه‌پراکنی	۱۴۰۰
نتایج نشان داد ارزش‌های مشترک، اعتماد و فرهنگ سازمانی سالم می‌تواند شایعه‌پراکنی و رفتارهای منافقانه را کاهش دهد. فرهنگ سازمانی از طریق تقویت هنجارهای اخلاقی و ارتباطی، بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد.	پیمایشی	بررسی نقش فرهنگ سازمانی در شایعه‌پراکنی و رفتارهای منافقانه	۱۳۹۷
یافته‌ها نشان داد هرچه موضوع شایعه برای مخاطبان مهم‌تر باشد، احتمال پذیرش و انتشار آن افزایش می‌یابد. اهمیت موضوع، میزان درگیری ذهنی مخاطب و شرایط اجتماعی از عوامل اثرگذار بر گسترش شایعه هستند.	پیمایشی	بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر پذیرش شایعه	۱۳۹۴

جدول ۲. مطالعات خارجی

نام محقق	سال	عنوان یا موضوع پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های کلیدی
نیپر، بیرسما و دایکسترا ^۱	۲۰۲۲	بررسی اثر آگاهی از قرار گرفتن در معرض سخن‌چینی بر رفتار افراد	تجربی	نتایج نشان داد آگاهی افراد از احتمال سخن‌چینی دیگران درباره آنان می‌تواند رفتار صادقانه را افزایش دهد. این یافته بیانگر آن است که نگرانی از آسیب دیدن شهرت ممکن است به‌عنوان عاملی بازدارنده از رفتارهای غیراخلاقی عمل کند.
لو، دوآن، وو و ما ^۲	۲۰۲۴	بررسی رابطه سخن‌چینی مثبت و منفی با رفتار صدای کارکنان	کمی	یافته‌ها نشان داد اثر سخن‌چینی بر رفتار صدای کارکنان یکسان نیست و به محتوای آن بستگی دارد. سخن‌چینی مثبت و منفی می‌تواند آثار متفاوتی بر تمایل کارکنان به بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها و دیدگاه‌های خود داشته باشند.
گو، شاهین و باری ^۳	۲۰۲۴	بررسی رابطه سخن‌چینی منفی با اضطراب و رفتارهای پیش‌فعال	کمی	نتایج نشان داد سخن‌چینی منفی با افزایش اضطراب و تغییر در رفتارهای پیش‌فعال کارکنان ارتباط دارد. همچنین، روان‌رنجوری می‌تواند شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد.
سانگ و گو ^۴	۲۰۲۲	بررسی رابطه سخن‌چینی منفی با طرد اجتماعی، بی‌نظمی سازمانی و عزت‌نفس سازمانی	پیمایشی	یافته‌ها نشان داد سخن‌چینی منفی می‌تواند احساس طرد اجتماعی و بی‌نظمی سازمانی را افزایش دهد و عزت‌نفس سازمانی کارکنان را کاهش دهد. این نتایج بر نقش سخن‌چینی در تضعیف پیوند کارکنان با سازمان تأکید دارد.
کلرک، حق و عظیم ^۵	۲۰۱۹	بررسی نقش سخن‌چینی منفی در رابطه میان فشار زمانی و عملکرد شغلی	کمی	نتایج نشان داد فشار ناشی از محدودیت زمانی می‌تواند سخن‌چینی منفی را افزایش دهد و از این مسیر، عملکرد شغلی کارکنان را کاهش دهد. بنابراین، سخن‌چینی منفی یکی از سازوکارهای احتمالی انتقال اثر فشار کاری به عملکرد است.
کارامصطفی، اولکر و اوامور ^۶	۲۰۲۴	بررسی نقش نگرش و رفتار مدیران در سخن‌چینی سازمانی	پیمایشی	یافته‌ها نشان داد مشارکت مدیران در سخن‌چینی می‌تواند به شکل‌گیری الگوی مشابه در میان کارکنان منجر شود. رفتار مدیران از طریق الگوسازی و

- Nieper, Beersma, Dijkstra & Kleef
- Lu, Duan, Wu, & Ma
- Gao, Shaheen& Bari
- Song, & Guo
- Clercq, Haq& Azeem

- Karamustafa, Ulker & Umur
- Liff & Wikstrom
- Han
- Zhang, Ibrahim & Basu
- Jolly & Chang

نام محقق	سال	عنوان یا موضوع پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های کلیدی
				تعیین هنجارهای ارتباطی بر میزان سخن چینی کارکنان اثر می‌گذارد.
لیف و ویکستورم^۱	۲۰۲۱	بررسی تجربه‌های سازمانی در مواجهه با اطلاعات غیررسمی و شایعات	کیفی	نتایج بر اهمیت واکنش به موقع مدیران نسبت به اطلاعات غیررسمی و شایعات تأکید کرد. بی‌توجهی یا تأخیر مدیران می‌تواند به گسترش شایعه و افزایش ابهام در میان کارکنان منجر شود.
هان^۲	۲۰۲۱	بررسی راهکارهای مدیریت شایعه در سازمان	تحلیلی	یافته‌ها نشان داد آموزش کارکنان، اطلاع‌رسانی مستمر و تقویت ارزش‌های سازمانی می‌تواند در مدیریت و کنترل شایعه مؤثر باشد. ارتباطات رسمی و شفاف، جایگزینی برای اطلاعات غیررسمی و مبهم فراهم می‌کند.
ژانگ، ابراهیم و باسو^۳	۲۰۲۴	بررسی پیامدهای سخن چینی برای اعتبار، اخلاق ادراک شده و شایستگی افراد	تجربی	نتایج نشان داد سخن چینی می‌تواند ارزیابی افراد از اعتبار، اخلاق ادراک شده و شایستگی دیگران را تغییر دهد. از این طریق، سخن چینی در بازتوزیع اعتبار و قدرت اجتماعی در محیط کار نقش ایفا می‌کند.
جوردن و شواتز	۲۰۲۴	بررسی رابطه سخن چینی با اعتبار و قدرت تخصصی افراد	تجربی	یافته‌ها نشان داد سخن چینی می‌تواند بر ادراک کارکنان از قدرت تخصصی و اعتبار افراد اثر بگذارد. این اثر ممکن است به تقویت یا تضعیف جایگاه اجتماعی افراد در سازمان منجر شود.
جولی و چنگ	۲۰۲۲	بررسی کارکردهای مثبت سخن چینی در شرایط کمبود اطلاعات	تجربی	نتایج نشان داد در شرایطی که اطلاعات رسمی کافی وجود ندارد، سخن چینی می‌تواند یادگیری نیابتی، انتقال تجربه و شکل‌گیری پیوندهای اجتماعی را تقویت کند. بنابراین، سخن چینی در برخی شرایط صرفاً رفتاری آسیب‌زا نیست و ممکن است کارکرد اطلاعاتی و اجتماعی نیز داشته باشد.
رودنیک، اسپاتسوا، د باکر، دریکو، لیر و پولس	۲۰۲۳	بررسی کارکردهای روان‌فیزیولوژیک سخن چینی	تجربی	یافته‌ها برخی کارکردهای مثبت سخن چینی، از جمله کاهش استرس و تقویت انسجام اجتماعی، را گزارش کردند. این نتایج نشان می‌دهد پیامد سخن چینی به محتوا، هدف و زمینه وقوع آن وابسته است.
راج	۲۰۲۲	بررسی قوم‌نگارانه سخن چینی در شرایط بحران سازمانی	قوم‌نگارانه	نتایج نشان داد کارکنان ممکن است در شرایط بحران از سخن چینی به‌عنوان ابزار مقاومت در برابر مدیریت استفاده کنند. از سوی دیگر، مدیریت نیز می‌تواند از شایعه برای کنترل اعتراض‌ها و جهت‌دهی به افکار کارکنان بهره بگیرد.
زو، چن، چن، لوئو و لیو	۲۰۲۰	بررسی رابطه سخن چینی منفی با اعتماد و اشتراک دانش	کمی	یافته‌ها نشان داد سخن چینی منفی اعتماد میان کارکنان را کاهش می‌دهد و مانع اشتراک دانش می‌شود. کاهش اعتماد می‌تواند همکاری و تبادل اطلاعات را در سازمان تضعیف کند.
کو، چانگ، کوئینتون، لو و لی	۲۰۱۳	بررسی نقش سخن چینی در رابطه میان رهبری سوءاستفاده‌گرانه و بدبینی سازمانی	کمی	نتایج نشان داد سخن چینی یکی از سازوکارهایی است که از طریق آن رفتارهای رهبری سوءاستفاده‌گرانه می‌تواند به بدبینی سازمانی منجر شود. کارکنان ممکن است با انتقال اطلاعات غیررسمی، نارضایتی خود از رفتار مدیران را بازتاب دهند.
جورجانتا، پاناگوپولو و مونگومری	۲۰۱۴	بررسی رابطه سخن چینی منفی با فرسودگی شغلی و کیفیت خدمات	کمی	یافته‌ها نشان داد سخن چینی منفی با افزایش فرسودگی شغلی ارتباط دارد و از این طریق می‌تواند کیفیت خدمات ارائه‌شده را کاهش دهد. فضای ارتباطی منفی، انرژی روانی کارکنان و کیفیت تعامل آنان با مراجعان را تضعیف می‌کند.
مایلز	۲۰۱۰	بررسی نقش رویدادهای رسمی و غیررسمی در شکل‌گیری سخن چینی	مطالعه موردی	نتایج نشان داد رویدادهای رسمی و غیررسمی سازمانی، به‌ویژه موقعیت‌هایی که با ابهام، تعاملات غیررسمی یا کمبود اطلاعات همراه‌اند، فرصت مناسبی برای شکل‌گیری و انتقال سخن چینی ایجاد می‌کنند.

مرور انتقادی پیشینه و تبیین شکاف پژوهش

جمع‌بندی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که سخن چینی در محیط‌های سازمانی پدیده‌ای چندوجهی است که با عوامل

فردی، بین فردی، مدیریتی و سازمانی ارتباط دارد. پژوهش‌های انجام‌شده از یک سو، سخن‌چینی را با عواملی همچون عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، اعتماد، فشار کاری، رفتار مدیران، سبک رهبری، قدرت و روابط اجتماعی مرتبط دانسته‌اند و از سوی دیگر، پیامدهایی مانند کاهش اعتماد، عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عزت‌نفس سازمانی را برای آن گزارش کرده‌اند. با این حال، برخی مطالعات نیز نشان داده‌اند که سخن‌چینی در شرایط خاص می‌تواند به یادگیری نیابتی، انتقال تجربه، انسجام اجتماعی و رفتار صادقانه منجر شود. بنابراین، نمی‌توان سخن‌چینی را صرفاً پدیده‌ای منفی تلقی کرد؛ بلکه ماهیت و پیامدهای آن به محتوای سخن‌چینی، زمینه وقوع، روابط میان افراد، ساختارهای سازمانی و نحوه مدیریت اطلاعات غیررسمی وابسته است.

از منظر روش‌شناختی، غلبه مطالعات پیمایشی و کمی، در کنار تعداد محدودی از مطالعات کیفی، قوم‌نگارانه، موردی و مداخله‌ای، نشان می‌دهد دانش موجود عمدتاً بر سنجش روابط میان متغیرهای از پیش تعریف‌شده استوار است. این مطالعات در شناسایی عوامل مرتبط با سخن‌چینی و پیامدهای آن ارزشمند بوده‌اند؛ اما به دلیل تمرکز بر روابط خطی و متغیرمحور، توان محدودی برای تبیین فرایندهای پیچیده، موقعیتی و زمینه‌مند شکل‌گیری، تداوم و مدیریت سخن‌چینی در سازمان دارند.

با وجود گستردگی مطالعات پیشین، نخستین شکاف پژوهشی آن است که عوامل زمینه‌ساز، پیامدها و سازوکارهای مدیریتی سخن‌چینی غالباً به صورت مجزا بررسی شده‌اند و کمتر پژوهشی به موقعیت اجتماعی‌ای پرداخته است که در آن این عوامل به طور هم‌زمان و در تعامل با یکدیگر شکل می‌گیرند. در واقع، سخن‌چینی در سازمان تنها نتیجه یک عامل منفرد، مانند ضعف اعتماد یا ادراک بی‌عدالتی، نیست؛ بلکه در بستر تعامل میان ساختار سازمانی، هنجارهای فرهنگی، روابط قدرت، شیوه‌های ارتباطی، رفتار مدیران و تجربه‌های روزمره کارکنان پدیدار می‌شود.

دومین شکاف، غلبه تمرکز بر کنشگران انسانی در اغلب پژوهش‌ها و کم‌توجهی به نقش عناصر غیرانسانی است. در بخش عمده‌ای از مطالعات، کارکنان، مدیران و رهبران به عنوان بازیگران اصلی سخن‌چینی بررسی شده‌اند؛ اما نقش قواعد رسمی و غیررسمی، ساختار سازمانی، نظام‌های ارزیابی و پاداش، فناوری‌های ارتباطی، گروه‌های مجازی، کانال‌های اطلاع‌رسانی و اسناد سازمانی کمتر به صورت یکپارچه در تحلیل قرار گرفته است. در حالی که این عناصر غیرانسانی می‌توانند زمینه انتقال، تقویت، محدودسازی یا جهت‌دهی به سخن‌چینی را فراهم کنند.

سومین شکاف پژوهشی به فقدان تحلیل یکپارچه از روابط قدرت، مقاومت، ارتباطات غیررسمی و نقش مدیران در فرایند تولید، تداوم و مدیریت سخن‌چینی مربوط است. اگرچه برخی پژوهش‌ها به نقش رفتار مدیران، رهبری سوءاستفاده‌گرانه، بدبینی سازمانی، قدرت تخصصی، شهرت و مقاومت کارکنان توجه کرده‌اند، این متغیرها غالباً به صورت پراکنده و خارج از یک چارچوب موقعیتی بررسی شده‌اند. در نتیجه، هنوز روشن نیست که روابط قدرت و گفتمان‌های سازمانی چگونه در تعامل با ارتباطات رسمی و غیررسمی، سخن‌چینی را تولید، بازتولید یا کنترل می‌کنند.

چهارمین شکاف به زمینه پژوهش مربوط است؛ زیرا بخش مهمی از مطالعات داخلی در سازمان‌های دولتی، محیط‌های آموزشی یا زمینه‌های غیرسازمانی انجام شده‌اند و دانش عمیق و زمینه‌مند درباره سخن‌چینی در شرکت‌های خصوصی ایران همچنان محدود است. شرکت‌های خصوصی، به دلیل ویژگی‌هایی مانند رقابت‌پذیری، حساسیت نسبت به عملکرد، روابط کاری نزدیک، ساختارهای رسمی و غیررسمی متفاوت، نااطمینانی شغلی و نقش پررنگ‌تر مناسبات قدرت و منافع، می‌توانند زمینه‌ای متفاوت برای شکل‌گیری و مدیریت سخن‌چینی فراهم آورند.

بر این اساس، شکاف اصلی پژوهش حاضر، فقدان یک تحلیل موقعیتی، زمینه‌مند و یکپارچه از سخن چینی به‌عنوان رفتار انحرافی در شرکت‌های خصوصی ایران است؛ تحلیلی که بتواند هم‌زمان کنشگران انسانی و غیرانسانی، روابط قدرت، فرهنگ، ساختار، ارتباطات، گفتمان‌ها، جهان‌های اجتماعی و عرصه‌های درگیر در شکل‌گیری و مدیریت این پدیده را آشکار سازد. این خلأ، استفاده از تحلیل موقعیت کلارک را توجیه می‌کند؛ زیرا این رویکرد، برخلاف تقلیل پدیده به مجموعه‌ای از متغیرهای از پیش تعیین‌شده، امکان بازسازی موقعیت در کلیت آن و شناسایی عناصر آشکار و پنهان و روابط میان آن‌ها را فراهم می‌سازد. بنابراین، پژوهش حاضر می‌کوشد با استفاده از تحلیل موقعیت کلارک، این شکاف را در زمینه شرکت‌های خصوصی ایران پوشش دهد و از طریق واکاوی موقعیت اجتماعی سخن چینی، مبنایی برای فهم و مدیریت زمینه‌مند رفتارهای انحرافی سازمانی فراهم کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است و با بهره‌گیری از تحلیل موقعیت کلارک (۲۰۰۵) انجام شده است. انتخاب این روش با توجه به ماهیت چندلایه و زمینه‌مند سخن چینی سازمانی و ضرورت شناسایی هم‌زمان کنشگران انسانی و غیرانسانی، گفتمان‌ها، روابط قدرت، جهان‌های اجتماعی، عرصه‌ها و مواضع مرتبط با شکل‌گیری و مدیریت این پدیده صورت گرفت. در تحلیل موقعیت، «موقعیت» واحد اصلی تحلیل در نظر گرفته می‌شود و نقشه‌های موقعیتی، نقشه جهان‌های اجتماعی/عرصه‌ها و نقشه‌های مواضع برای آشکارسازی عناصر و روابط موجود در موقعیت به کار می‌روند (کلارک^۱، ۲۰۰۵).

میدان پژوهش، شرکت خصوصی و جامعه پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و کارشناسان ارشد آن بود. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس برخورداری از تجربه، دانش و درگیری مستقیم یا آگاهی کافی درباره روابط سازمانی و پدیده سخن چینی انتخاب شدند. در مجموع، ۱۲ نفر در پژوهش مشارکت کردند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که در مصاحبه‌های پایانی، داده یا مضمون جدید و معناداری نسبت به یافته‌های پیشین حاصل نشد. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی پژوهش

ردیف	کد مشارکت‌کننده	جنسیت	تحصیلات	سابقه کاری (سال)	سمت سازمانی	نوع شرکت	سابقه مدیریتی (سال)
۱	P1	مرد	دکتری	۲۱	مدیر	خصوصی	۴
۲	P2	زن	لیسانس	۵	مدیر	خصوصی	۱
۳	P3	مرد	لیسانس	۲۰	مدیر	خصوصی	۳
۴	P4	مرد	دکتری	۳۷	استاد تمام	-	-
۵	P5	زن	لیسانس	۷	کارشناس	خصوصی	-
۶	P6	زن	لیسانس	۱۳	کارشناس ارشد	خصوصی	-
۷	P7	زن	فوق لیسانس	۹	مدیر	خصوصی	۶
۸	P8	مرد	لیسانس	۹	کارشناس	خصوصی	-
۹	P9	زن	لیسانس	۱۵	مدیر	خصوصی	۳

^۱ . Clarke

۱۰	P10	مرد	لیسانس	۲۵	کارشناس ارشد	خصوصی	۳
۱۱	P11	زن	دیپلم	۱۵	کارشناس ارشد	خصوصی	۳
۱۲	P12	زن	لیسانس	۳	کارشناس	خصوصی	-

داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. راهنمای مصاحبه شامل ۱۰ سؤال اصلی بود و متناسب با پاسخ مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های کاوشگرانه نیز مطرح شد. مصاحبه‌ها، متناسب با جایگاه و میزان مشارکت افراد، حدود ۱۵ تا ۴۵ دقیقه یا بیشتر به طول انجامید و فرایند گردآوری داده‌ها طی حدود شش ماه انجام شد. همچنین، پژوهشگر پیش از مصاحبه‌ها طی حدود سه ماه با حضور در جلسات مدیریتی سازمان و همراهی استاد راهنما، با زمینه سازمانی، ساختار ارتباطات و فرهنگ حاکم آشنایی یافت. مصاحبه‌ها پس از اخذ رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و به‌طور کامل پیاده‌سازی شدند.

تحلیل داده‌ها به‌صورت دستی و بر اساس مراحل تحلیل موقعیت کلارک (۲۰۰۵) انجام گرفت. پس از استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها و مقایسه مستمر آن‌ها، عناصر انسانی، عناصر غیرانسانی، عناصر گفتمانی، ساختاری، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی مرتبط با سخن‌چینی شناسایی شدند. سپس، نقشه موقعیتی آشفته برای ثبت اولیه و فراگیر عناصر موقعیت ترسیم شد. در مرحله بعد، عناصر شناسایی‌شده در نقشه موقعیتی مرتب‌شده سازمان‌دهی شدند تا جایگاه و تنوع عناصر و دسته‌های مؤثر در موقعیت روشن شود. پس از آن، نقشه جهان‌های اجتماعی/عرصه‌ها برای شناسایی کنشگران فردی و جمعی، گروه‌های رسمی و غیررسمی، واحدهای سازمانی و عرصه‌های تعامل و تعارض ترسیم شد. در ادامه، نقشه مواضع برای آشکارسازی مواضع متفاوت و گاه متعارض درباره ماهیت، پیامدها و شیوه‌های مدیریت سخن‌چینی تهیه شد.

به‌منظور اجرای تحلیل رابطه‌ای، پس از ترسیم نقشه موقعیتی مرتب‌شده، هر یک از عناصر اصلی موقعیت به‌صورت جداگانه انتخاب و رابطه آن با سایر عناصر بر مبنای داده‌های مصاحبه، یادداشت‌های میدانی و کدهای استخراج‌شده بررسی شد. برای نمونه، رابطه «ادراک بی‌عدالتی» با «بی‌اعتمادی»، «ابهام اطلاعاتی»، «شبکه‌های غیررسمی» و «گسترش سخن‌چینی» بررسی شد. همچنین، رابطه میان «تصمیم‌های مدیریتی»، «شفافیت ارتباطی»، «روابط قدرت»، «رفتار مدیران» و «واکنش کارکنان» تحلیل گردید. هر رابطه تنها زمانی در تحلیل نهایی باقی ماند که شواهدی از روایت مشارکت‌کنندگان یا یادداشت‌های میدانی آن را پشتیبانی می‌کرد.

تحلیل رابطه‌ای به‌صورت رفت‌وبرگشتی انجام شد؛ به این معنا که پژوهشگر پس از شناسایی هر رابطه احتمالی در نقشه، به متن مصاحبه‌ها بازمی‌گشت تا شواهد تأییدکننده یا مغایر و نیز شرایط زمینه‌ای آن رابطه را بررسی کند. سپس، روابط تأییدشده در نقشه‌ها بازنمایی و با استفاده از مقایسه مستمر میان روایت مشارکت‌کنندگان، تفسیر و پالایش شدند. بدین‌ترتیب، نقشه‌ها صرفاً ابزاری برای نمایش عناصر نبودند، بلکه به‌عنوان ابزاری تحلیلی برای آشکارسازی پیوندها، وابستگی‌ها، تنش‌ها و فرایندهای مؤثر بر شکل‌گیری، تداوم و مدیریت سخن‌چینی به کار رفتند. این فرایند با تأکید کلارک (۲۰۰۵) بر تحلیل رابطه‌مندی میان عناصر موقعیت و استفاده از نقشه‌ها به‌منزله ابزار تفکر و تحلیل همخوان است.

در نهایت، با تلفیق یافته‌های حاصل از نقشه موقعیتی، نقشه جهان‌های اجتماعی/عرصه‌ها، نقشه مواضع و تحلیل رابطه‌ای، چارچوب مدیریت سخن‌چینی در بستر مورد مطالعه صورت‌بندی شد. برای اطمینان از کیفیت یافته‌ها، معیارهای اعتبارپذیری، قابلیت اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری مورد توجه قرار گرفت. اعتبارپذیری از طریق حضور نسبتاً طولانی در

میدان، مصاحبه‌های عمیق و ادامه نمونه‌گیری تا اشباع نظری تقویت شد؛ قابلیت اعتماد از طریق مستندسازی فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها و پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها؛ تأییدپذیری با مستندسازی مسیر تحلیل و اتکای تفسیرها به داده‌های مشارکت‌کنندگان؛ و انتقال‌پذیری با ارائه توصیف کافی از زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان تأمین شد. اصول اخلاق پژوهش نیز در تمامی مراحل رعایت شد. مشارکت در پژوهش با رضایت آگاهانه انجام گرفت، محرمانگی اطلاعات حفظ شد و برای صیانت از هویت افراد از کدهای P1 تا P12 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش بر پایه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان و کارشناسان ارشد شرکت خصوصی مورد مطالعه و با بهره‌گیری از تحلیل موقعیت کلارک استخراج شد. در فرایند تحلیل، داده‌های مصاحبه پس از مطالعه و مقایسه مستمر، در قالب کدهای اصلی، زیرمضامین و مضامین اصلی سازمان‌دهی شدند. حاصل این فرایند، شناسایی چهار مضمون اصلی مرتبط با شکل‌گیری، گسترش، پیامدها و مدیریت سخن‌چینی سازمانی بود. جدول ۴، ساختار مضامین پژوهش را بر اساس کدهای اصلی و زیرمضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد. این طبقه‌بندی، مبنای تحلیل موقعیتی و شناسایی روابط میان عناصر، کنشگران و عرصه‌های مرتبط با پدیده سخن‌چینی قرار گرفت.

جدول ۴. مضامین اصلی، زیرمضامین و کدهای اصلی استخراج‌شده از داده‌ها

کدها	مضامین فرعی	مضامین اصلی
تمایز زمینه شخصی و سازمانی؛ ضعف شخصیتی ادراک‌شده؛ نگاه ارزشی منفی به سخن‌چین؛ حسادت و مقایسه اجتماعی؛ احساس کمبود؛ ناتوانی در پذیرش موفقیت دیگران؛ نسبی‌سازی اخلاقی غیبت؛ ابهام ارزشی در حرف‌زدن پشت سر دیگران؛ هنجار فرهنگی سخن‌چینی؛ عادی‌سازی سخن‌چینی؛ بازتاب فرهنگ ملی؛ فرهنگ حذف و سعایت	زمینه‌های فرهنگی و ارزشی	عوامل زمینه‌ای و سازمانی شکل‌گیری سخن‌چینی
ادراک بی‌عدالتی؛ تبعیض در برخورد؛ ابهام و محرمانه‌سازی اطلاعات؛ فشار یا بیکاری نسبی؛ تغییرات سازمانی مکرر؛ شفاف‌نبودن نقش‌ها؛ ضعف فرایندها؛ رابطه سوگولی با مدیر؛ روابط بسیار صمیمی؛ صمیمیت کنترل‌نشده؛ مرز مبهم رابطه مدیر-کارمند؛ رقابت شدید	زمینه‌های ساختاری و مدیریتی	
اطلاعات افراط در تبادل اطلاعات؛ انتقال اطلاعات غیرضروری؛ اختلاط خبر درست و نادرست؛ دهان‌به‌دهان شدن خبر؛ زنجیره انتقال غیررسمی؛ افشای گفت‌وگوهای خصوصی؛ انتقال گزینشی اخبار؛ تحریف تدریجی خبر؛ تحریک کنجکاوی از طریق محرمانه‌سازی	الگوهای انتقال و انتشار اطلاعات	
دوبه‌هم‌زنی؛ زیرآب‌زنی؛ استفاده از کانال‌های غیررسمی برای تخریب دیگران؛ خودقربانی‌پنداری؛ مقصرنمایی سازمان؛ بهره‌برداری ابزاری از سخن‌چینی؛ جهت‌دهی اطلاعات بر اساس منفعت؛ حذف رقیب؛ منفعت‌طلبی قدرتی؛ گفت‌وگوهای منفی در حلقه‌های دوستانه؛ شکل‌گیری حلقه‌های حامی و منتقد؛ پیوند سخن‌چینی و افترا	الگوهای تعاملات غیررسمی	الگوهای بروز و گسترش سخن‌چینی
سخن‌چینی پیرامون ترفیع؛ رقابت پنهان؛ منفعت‌طلبی مالی؛ میل به موقعیت‌یابی؛ موقعیت سازمانی به‌مثابه هدف سخن‌چینی؛ حسادت ناشی از تبعیض؛ تشدید سخن‌چینی در دوره بی‌ثباتی	رقابت و موقعیت‌یابی در سازمان	
تنش روانی؛ آسیب به سلامت روان جمعی؛ خودسانسوری در بیان؛ بی‌اعتمادی	پیامدهای روانی و ارتباطی	پیامدهای فردی و سازمانی

کدها	مضامین فرعی	مضامین اصلی
بین گروه‌ها؛ شکل‌گیری کدورت؛ مسموم‌شدن تعاملات؛ مخدوش‌شدن مرز واقعیت و سخن‌چینی؛ دروغ سیستماتیک؛ واکنش غیرمستقیم به قدرت رسمی	سخن‌چینی	
تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات غیررسمی؛ قضاوت مبتنی بر سخن‌چینی؛ کاهش بهره‌وری فردی؛ تمرکز انرژی بر سخن‌چینی؛ انحراف از وظایف شغلی؛ افت عملکرد فردی؛ تضعیف کار تیمی؛ شکل‌گیری گروه‌بندی	پیامدهای عملکردی و مدیریتی	
اجازه بیان کامل؛ تحمل شنیدن؛ خودکنترلی هیجانی؛ شنیدن فعال؛ پرهیز از واکنش تند؛ خروج از موقعیت پرحاشیه؛ تذکر فردی؛ تذکر مستقیم به گوینده؛ برچسب‌گذاری رفتار سخن‌چینی؛ رجوع به فرد موضوع سخن‌چینی؛ مداخله در منبع اختلاف؛ رویارویی طرفین در حضور مدیر؛ توقف جریان در مبدأ؛ منع پذیرش غیبت درباره فرد ثالث	راهبردهای فردی و مداخله مستقیم مدیران	راهبردهای فردی مدیران در مواجهه با سخن‌چینی
ارجاع به گفت‌وگوی مستقیم؛ تقویت ارتباط رو در رو؛ مواجهه حضوری برای کشف حقیقت؛ تردید نسبت به روایت یک‌طرفه؛ حل مسئله از طریق گفت‌وگوی چهره‌به‌چهره؛ کاهش ارتباط غیرمستقیم سخن‌چین‌محور؛ گفت‌وگوی مستقیم با فرد موضوع سخن‌چینی	راهبردهای ارتباطی مدیران	
اجازه بیان انتقاد در جمع؛ جلسات عمومی دوره‌ای؛ گفت‌وگو به‌عنوان راهبرد محوری؛ آموزش مهارت‌های گفت‌وگو؛ میز گفت‌وگو؛ فعالیت‌های مشترک گروهی؛ جلسات منظم با مدیر؛ آموزش ضد سخن‌چینی؛ منشور اخلاقی؛ ایجاد احساس امنیت و محرمانگی	تقویت فرهنگ گفتگو	راهبردهای سازمانی برای مدیریت و پیشگیری از سخن‌چینی
رسمیت‌دادن به گفت‌وگوهای انتقادی؛ کانال رسمی ابراز نارضایتی؛ فضای گفت‌وگوی باز؛ پلتفرم رسمی طرح مسئله؛ تعریف جایگاه حقوقی برای رفتار انحرافی؛ قوانین و دستورالعمل‌های منعطف؛ نقش نظام ارزیابی عملکرد؛ استقلال و اقتدار منابع انسانی؛ اصلاح ساختار سازمانی؛ فرایندسازی؛ تبدیل آموزش به دستورالعمل اجرایی	تقویت سازوکارهای سازمانی	
نقش مدیر در ساخت فرهنگ سازمان؛ حساسیت رهبری به زمینه فرهنگی؛ تأکید رهبری بر محرمانگی؛ الگوسازی اعتماد؛ حفاظت از اطلاعات؛ الگو بودن مدیر در رفتار ارتباطی؛ اثر سبک مدیریت بر شدت و سرعت انتشار سخن‌چینی؛ نقش مدیرعامل در کنترل سخن‌چینی	رهبری و الگوسازی مدیریتی	نقش رهبری و مدیریت در کنترل یا تشدید سخن‌چینی
تشویق‌گذاری مدیریتی تشویق غیرمستقیم شایعه؛ تقویت کانال غیررسمی اطلاعات؛ سیاست‌های مدیریتی مؤثر بر رشد شایعه؛ سیاست‌گذاری رسمی و اعمال برخورد؛ سیاست مزدی شفاف و عادلانه؛ برخورد با سخن‌چینی مخرب؛ تفویض نقش کنترلی؛ مدیریت تغییرات؛ پرهیز از مداخله بیش از حد مدیرعامل؛ مدیریت مقاومت و حاشیه‌های ناشی از تصمیمات سازمانی	مداخله و سیاست‌گذاری مدیریتی	

مضامین اصلی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

عوامل زمینه‌ای و سازمانی شکل‌گیری سخن‌چینی. نخستین مضمون اصلی نشان می‌دهد که شکل‌گیری سخن‌چینی در شرکت‌های خصوصی پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل میان زمینه‌های فرهنگی و ارزشی و شرایط ساختاری، مدیریتی و ارتباطی سازمان شکل می‌گیرد. از یک‌سو، حسادت، مقایسه اجتماعی، ابهام‌های ارزشی و عادی‌سازی فرهنگی می‌تواند انگیزه و مشروعیت اولیه این رفتار را ایجاد کند؛ از سوی دیگر، بی‌عدالتی ادراک‌شده، ابهام اطلاعاتی، ضعف کانال‌های رسمی، بی‌ثباتی و روابط غیرشفاف مدیریتی، فرصت بروز و گسترش آن را فراهم می‌سازد. بنابراین، مدیریت سخن‌چینی مستلزم توجه هم‌زمان به اصلاح فرهنگ و ارزش‌های ارتباطی، ارتقای عدالت، شفاف‌سازی جریان اطلاعات و بهبود ساختارهای مدیریتی و ارتباطی است.

الگوهای بروز و گسترش سخن چینی. دومین مضمون اصلی نشان می‌دهد که‌های رفتار از طریق سه سازوکار درهم‌تنیده بازتولید می‌شود: انتقال و تحریف اطلاعات، تعاملات غیررسمی و بهره‌برداری ابزاری از اطلاعات، و رقابت و موقعیت‌یابی در سازمان. این سازوکارها در تعامل با زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و ارتباطی سازمان، موجب می‌شوند سخن چینی از یک گفت‌وگوی پراکنده به الگویی پایدار در روابط سازمانی تبدیل شود.

پیامدهای فردی و سازمانی سخن چینی. سومین مضمون اصلی نشان می‌دهد که سخن چینی پیامدهایی فراتر از یک رفتار ارتباطی ساده دارد و می‌تواند هم‌زمان سلامت روان کارکنان، کیفیت روابط بین فردی، اعتماد سازمانی، انسجام تیمی و عملکرد مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد. تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که آسیب‌های روانی و ارتباطی زمینه‌ساز کاهش عملکرد فردی و سازمانی هستند و در مقابل، ضعف عملکرد و مدیریت نیز می‌تواند چرخه سخن چینی را تقویت کند. این یافته‌ها با سؤال نخست و دوم پژوهش همخوانی دارد؛ زیرا ضمن شناسایی یکی از مؤلفه‌های اصلی مدل مدیریت رفتارهای انحرافی، نحوه تأثیر متقابل پیامدهای فردی و سازمانی بر تداوم سخن چینی را نیز تبیین می‌کند.

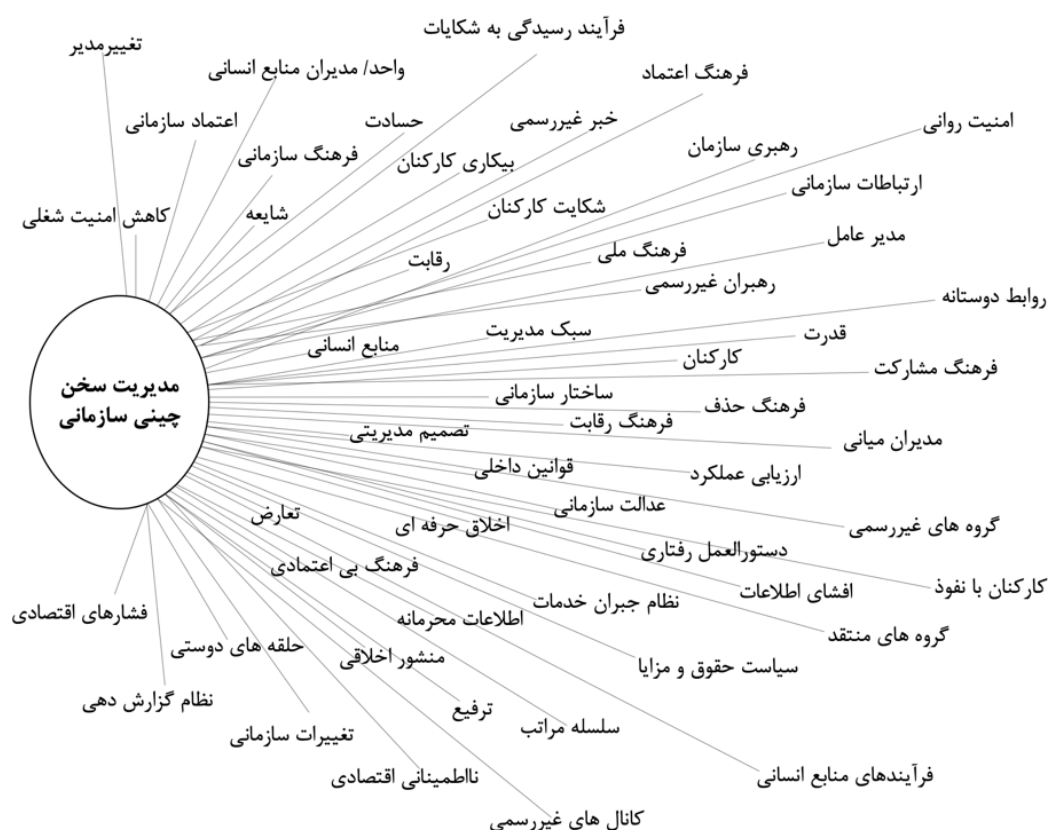
راهنمای مدیریتی کنترل و مدیریت سخن چینی. چهارمین مضمون اصلی نشان می‌دهد که راهنمای فردی مدیران در مدیریت سخن چینی، صرفاً از طریق اقدامات رسمی یا دستورهای مدیریتی معنا پیدا نمی‌کند، بلکه برداشت کارکنان از نحوه اجرای این راهنماها نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی آن‌ها دارد. مدیران عمدتاً بر رفتارهایی مانند شنیدن فعال، راستی‌آزمایی اطلاعات، هدایت کارکنان به گفت‌وگوی مستقیم و مداخله در منشأ تعارض تأکید داشتند، اما کارکنان در بسیاری از موارد این رفتارها را در عمل مشاهده نکرده و تجربه‌ای متفاوت از عملکرد مدیران گزارش کردند. این ناهمخوانی نشان می‌دهد که فاصله میان رفتار ادعا شده مدیران و رفتار ادراک شده توسط کارکنان می‌تواند اعتماد سازمانی را تضعیف کرده و حتی به تداوم چرخه سخن چینی بینجامد. از منظر مدل مدیریت رفتارهای انحرافی، این یافته حائز اهمیت است؛ زیرا نشان می‌دهد که موفقیت راهنمای فردی مدیران تنها به طراحی یا اعلام این راهنماها وابسته نیست، بلکه به اجرای منصفانه، شفاف، مبتنی بر راستی‌آزمایی و قابل اعتماد از دید کارکنان وابسته است. بنابراین، یکی از الزامات اساسی مدل پیشنهادی پژوهش، کاهش شکاف میان ادراک مدیران و تجربه کارکنان از عملکرد مدیریتی است. هرچه این شکاف کمتر باشد، اعتماد سازمانی تقویت شده، احتمال مراجعه کارکنان به مسیرهای رسمی حل تعارض افزایش می‌یابد و زمینه بروز و گسترش سخن چینی کاهش پیدا می‌کند.

نقش رهبری و مدیریت در کنترل یا تشدید سخن چینی. پنجمین یافته‌های این مضمون نشان می‌دهد که رهبری و مدیریت، هم می‌توانند مهم‌ترین عامل کنترل سخن چینی باشند و هم در صورت ضعف در سبک رهبری یا سیاست‌گذاری، به یکی از عوامل اصلی بازتولید آن تبدیل شوند. تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که رفتار مدیران، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های مدیریتی رابطه‌ای متقابل و تقویت‌کننده دارند؛ به گونه‌ای که سبک رهبری بر نحوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی اثر می‌گذارد و فرهنگ سازمانی نیز بر میزان اثربخشی سیاست‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، سیاست‌های مدیریتی زمانی اثربخش خواهند بود که با رفتار واقعی مدیران همسو باشند و کارکنان عدالت، بی‌طرفی و شفافیت را در عملکرد آنان تجربه کنند. از منظر مدل پیشنهادی پژوهش، نقش رهبری فراتر از یک مؤلفه مستقل است و به عنوان مؤلفه‌ای پیونددهنده، بر عوامل زمینه‌ای، راهنمای فردی و سازمانی و در نهایت بر پیامدهای سخن چینی اثر

می‌گذارد. بنابراین، موفقیت مدیریت رفتارهای انحرافی در شرکت‌های خصوصی، مستلزم آن است که مدیران علاوه بر تدوین سیاست‌های مناسب، خود نیز الگوی عملی رفتار حرفه‌ای، عدالت، محرمانگی و شفافیت باشند. تنها در این صورت می‌توان انتظار داشت که اعتماد سازمانی تقویت شده، مسیرهای رسمی ارتباطی جایگزین شبکه‌های غیررسمی شوند و چرخه تولید و گسترش سخن‌چینی در سازمان تضعیف گردد.

تحلیل موقعیتی یافته‌ها

پنج مضمون اصلی شناسایی شده، ابعاد مهم شکل‌گیری، گسترش، پیامدها و مدیریت سخن‌چینی را آشکار ساخت؛ باین‌حال، بررسی این مضامین به‌تنهایی برای تبیین پیچیدگی موقعیت اجتماعی شکل‌گیری و مدیریت این پدیده کافی نیست. ازاین‌رو، در گام بعد، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیل موقعیت کلارک بازخوانی شد تا عناصر انسانی و غیرانسانی، شرایط ساختاری و فرهنگی، گفتمان‌ها، روابط میان کنشگران و عرصه‌های اجتماعی مرتبط با سخن‌چینی در یک چارچوب موقعیتی بررسی شوند. بر این اساس، نخست نقشه موقعیتی آشفته (شکل ۱) برای شناسایی و گردآوری عناصر مؤثر در موقعیت ترسیم شد و سپس، در مراحل بعدی، روابط و جایگاه این عناصر در نقشه موقعیتی مرتب‌شده، جهان‌های اجتماعی/عرصه‌ها و نقشه مواضع مورد تحلیل قرار گرفت.



شکل ۱. نقشه موقعیتی آشفته

در مجموع، چهار مضمون اصلی نشان می‌دهند که سخن‌چینی در شرکت خصوصی مورد مطالعه، پدیده‌ای چندبعدی

است که زمینه‌های شکل‌گیری، سازوکارهای بروز و گسترش، پیامدها و شیوه‌های مدیریت آن در ارتباط متقابل با یکدیگر قرار دارند. بر مبنای این یافته‌ها، در جدول ۵، عناصر انسانی و غیرانسانی، ساختاری، فرهنگی، گفتمانی و مدیریتی دخیل در این موقعیت با استفاده از نقشه موقعیتی آشفته تحلیل و سازمان‌دهی شدند.

جدول ۵. نقشه موقعیتی مرتب

کنش گران غیر انسانی/ مادی و سازمانی: ساختار سازمانی؛ سلسله‌مراتب؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ نظام جبران خدمات؛ سیاست‌های حقوق و مزایا؛ فرآیند ارتقا؛ آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی؛ منشور اخلاق حرفه‌ای؛ فرآیندهای منابع انسانی؛ کانال‌های رسمی ارتباط؛ کانال‌های غیررسمی ارتباط؛ اطلاعات محرمانه؛ سازوکار رسیدگی به شکایت؛ آموزش‌های سازمانی؛ تصمیم‌های مدیریتی	کنش گران انسانی (فردی): مدیرعامل؛ مدیران میانی؛ سرپرستان؛ کارکنان و کارشناسان؛ افراد دارای نفوذ غیررسمی؛ رهبران غیررسمی؛ افراد درگیر در سخن‌چینی؛ افراد موضوع سخن‌چینی؛ کارکنان دارای ادراک بی‌عدالتی؛ کارکنان ناراضی؛ کارکنان دارای گرایش‌های رقابتی یا منفعت‌طلبانه
کنش گران خاموش/غایب: کارکنانی که از بیان نگرانی یا انتقاد خودداری می‌کنند؛ افراد موضوع سخن‌چینی که صدای آنان شنیده نمی‌شود؛ کارکنان منزوی؛ افراد آسیب‌دیده از قضاوت و برچسب‌زنی	کنش گران انسانی (جمعی): مدیریت ارشد؛ مدیران واحدها؛ واحد منابع انسانی؛ تیم‌های کاری؛ کارکنان واحدهای سازمانی؛ گروه‌های دوستی؛ حلقه‌های غیررسمی؛ حلقه‌های حامی و منتقد؛ گروه‌های همکار
برساخت‌ها و سازوکارهای سازمانی: ساختار قدرت، سیاست‌های منابع انسانی، نظام تصمیم‌گیری، محرمانگی اطلاعات، شفافیت سازمانی، عدالت سازمانی، سیاست‌های ارتباطی، فرآیندهای رسمی، سبک مدیریت، نظام پاسخگویی، سازوکارهای کنترل رفتارهای انحرافی، سلسله مراتب	برساخت‌های مشترک کنشگران انسانی: ادراک بی‌عدالتی؛ بی‌اعتمادی سازمانی؛ حسادت و مقایسه اجتماعی؛ رقابت ناسالم؛ خودقربانی‌پنداری؛ مقصرنمایی سازمان؛ ناراضی‌تبی عدالت‌محور؛ فرهنگ حذف و سعایت؛ پذیرش ضمنی سخن‌چینی؛ عادی‌شدن سخن‌چینی؛ مرز مبهم میان صمیمیت و سخن‌چینی؛ حلقه‌های حامی و منتقد؛ مقاومت کارکنان
عناصر اجتماعی - فرهنگی / نمادین: فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ ملی؛ هنجارهای فرهنگی؛ ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای؛ فرهنگ رقابت؛ فرهنگ اعتماد یا بی‌اعتمادی؛ فرهنگ گفت‌وگو؛ محرمانگی؛ صداقت؛ احترام؛ عدالت؛ شفافیت؛ صمیمیت سازمانی؛ مشروعیت‌بخشی به سخن‌چینی؛ برچسب‌زنی؛ سرمایه اجتماعی	عناصر سیاسی / اقتصادی: فشار اقتصادی؛ محدودیت منابع؛ سیاست‌های حقوق و مزایا؛ نظام جبران خدمات؛ نابرابری یا عدالت مزدی ادراک‌شده؛ منافع مالی؛ منافع قدرتی؛ تمرکز قدرت؛ نفوذ غیررسمی؛ بیکاری یا فرصت اضافی برای حاشیه‌سازی؛ نااطمینانی شغلی
عناصر مکانی / فضایی: محیط سازمانی؛ واحدهای سازمانی؛ جلسات رسمی؛ جلسات غیررسمی؛ فضاهای تعامل غیررسمی؛ کانال‌ها و گروه‌های پیام‌رسان سازمانی	عناصر زمانی: دوره‌های بی‌ثباتی سازمانی؛ تغییرات سازمانی؛ تغییر مدیران؛ زمان ارزیابی عملکرد؛ زمان ارتقا؛ زمان اعلام یا تغییر حقوق و مزایا؛ دوره‌های تصمیم‌گیری مدیریتی
گفتمان‌های مرتبط (تاریخی، روایی، بصری): گفتمان اخلاق حرفه‌ای؛ گفتمان عدالت سازمانی؛ گفتمان مدیریت منابع انسانی؛ گفتمان محرمانگی و شفافیت اطلاعات؛ گفتمان مدیریت رفتارهای انحرافی؛ گفتمان رهبری و مدیریت؛ گفتمان اعتماد و امنیت روانی؛ گفتمان مدیریت تغییر؛ روایت کارکنان از بی‌عدالتی و روابط غیررسمی؛ روایت مدیران از کنترل سخن‌چینی؛ اسناد و دستورالعمل‌های سازمانی	مسائل و موضوعات عمده: شکل‌گیری و گسترش سخن‌چینی؛ انتقال و تحریف اطلاعات؛ روابط غیررسمی؛ اعتماد و بی‌اعتمادی سازمانی؛ عدالت سازمانی؛ رهبری و سبک مدیریت؛ فرهنگ سازمانی؛ کنترل شایعات؛ تعارض؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات غیررسمی؛ پیامدهای روانی، ارتباطی و عملکردی؛ بهره‌وری؛ کار تیمی؛ مدیریت تغییر؛ پیشگیری و مدیریت سخن‌چینی

عناصر کلان محیطی:

شرایط اقتصادی؛ فشارهای اقتصادی؛ بازار کار و رقابت شغلی؛ محیط رقابتی شرکت‌های خصوصی؛ تغییرات محیط کسب‌وکار؛ توسعه ارتباطات دیجیتال

پس از شناسایی عناصر در نقشه موقعیتی آشفته و سازمان‌دهی آن‌ها در نقشه موقعیتی مرتب‌شده، روابط و پیوندهای میان عناصر محوری موقعیت بررسی شد. در این فرایند، با بازگشت مستمر به کدهای اولیه، متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های میدانی تلاش شد روابط شناسایی‌شده صرفاً بر مبنای هم‌جواری عناصر در نقشه تفسیر نشوند.

در تحلیل رابطه‌ای، ادراک بی‌عدالتی در فرآیندهای ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی و نظام جبران خدمات با احساس محرومیت، نارضایتی و تضعیف اعتماد سازمانی در ارتباط بود. در چنین شرایطی، کارکنان برای فهم تصمیم‌ها، مقایسه وضعیت خود با دیگران و دریافت اطلاعات مربوط به تصمیم‌های مدیریتی، به کانال‌های غیررسمی و شبکه‌های دوستانه رجوع می‌کنند. هنگامی که اطلاع‌رسانی رسمی ناکافی، مبهم یا دیر هنگام باشد، این کانال‌ها می‌توانند به بستری برای تفسیر، تحریف و انتقال غیررسمی اطلاعات و در نتیجه گسترش سخن‌چینی تبدیل شوند.

در این میان، سبک مدیریت نیز در پیوند با این روابط قرار داشت. سبک مدیریتی غیرشفاف، فاصله‌گذار یا مبتنی بر تصمیم‌گیری‌های بدون توضیح، ادراک بی‌عدالتی و ابهام اطلاعاتی همراه بود و زمینه رجوع کارکنان به شبکه‌های غیر رسمی را فراهم می‌کرد. در مقابل، سبک مدیریتی مبتنی بر گفت‌وگو، پاسخ‌گویی، شفافیت و رسیدگی منصفانه به مسائل کارکنان، با تقویت اعتماد سازمانی و کاهش اتکای کارکنان به کانال‌های غیر رسمی همراه بود. بنابراین، ادراک بی‌عدالتی، کانال‌های غیررسمی و سبک مدیریت در موقعیت مورد مطالعه، در ارتباطی متقابل با شکل‌گیری و تداوم سخن‌چینی قرار داشتند.

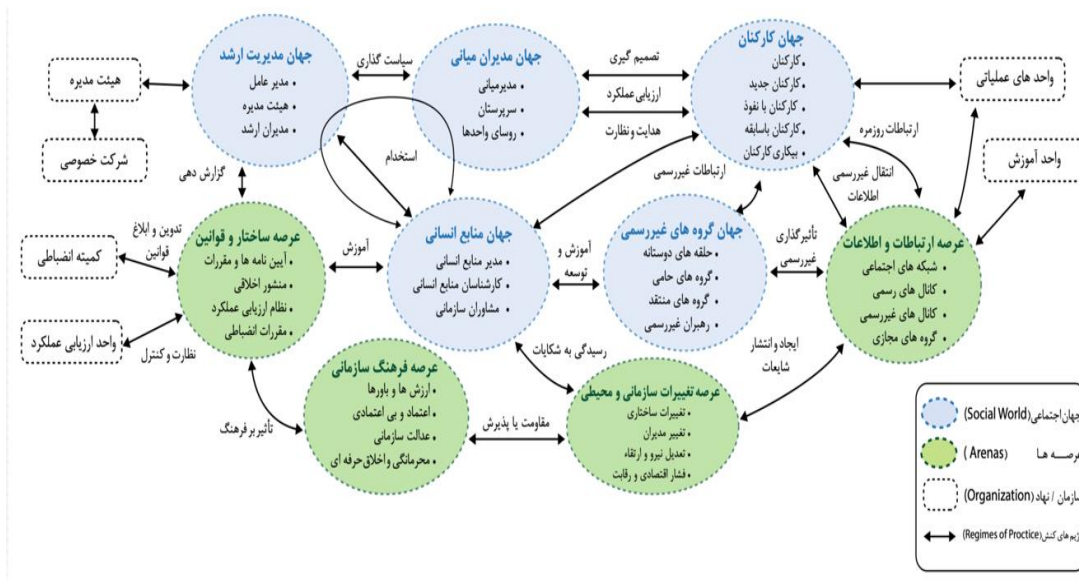
رابطه میان گروه‌های دوستی، حلقه‌های غیررسمی، رهبران غیررسمی و کارکنان با نفوذ نیز در گسترش سخن‌چینی برجسته بود. این شبکه‌ها از طریق اعتماد درون‌گروهی، تماس‌های مکرر و دسترسی نابرابر به اطلاعات، امکان گردش سریع تر اطلاعات را فراهم می‌کردند. کارکنان با نفوذ و رهبران غیررسمی نیز می‌توانستند در تایید، بازتفسیر یا تقویت محتوای اطلاعات نقش داشته باشند؛ در نتیجه، یک خبر یا گفت‌وگوی اولیه ممکن بود در جریان انتقال، گسترده‌تر و اثرگذارتر شود. تحلیل رابطه‌ای همچنین نشان داد تغییرات سازمانی، از جمله تغییر مدیران، تعدیل نیرو، تغییر ساختار و تغییر در نظام جبران خدمات یا فرآیند ارتقای شغلی، با ناامنی شغلی و نااطمینانی درباره آینده کارکنان همراه بود. در دوره‌های تغییر و بی‌ثباتی، چنانچه اطلاع‌رسانی رسمی شفاف و به‌موقع نباشد، کارکنان برای پرکردن خلأ اطلاعاتی به شایعات، گفت‌وگوهای غیررسمی و سخن‌چینی روی می‌آورند.

دسترسی نابرابر به اطلاعات محرمانه با قدرت و نفوذ رسمی و غیررسمی نیز مرارتباط داشت. اطلاعات مربوط به تصمیم‌های مدیریتی، وضعیت کارکنان، تغییرات سازمانی یا فرایندهای منابع انسانی، در صورت انتقال گزینشی یا افشا در شبکه‌های غیررسمی، می‌توانست به منبعی برای کسب نفوذ، ایجاد ائتلاف، اثرگذاری بر برداشت دیگران یا تضعیف اعتبار حرفه‌ای افراد تبدیل شود.

در سوی دیگر، منشور اخلاقی، آموزش‌های سازمانی، سازوکارهای رسمی ارتباط و گزارش دهی، فرآیند رسیدگی به شکایات و نقش واحد منابع انسانی به‌عنوان عناصر مرتبط با کنترل و مدیریت سخن‌چینی در موقعیت شناسایی شدند. این عناصر، در صورت همراهی با امنیت روانی، محرمانگی، گفت‌وگوی مستقیم و اجرای منصفانه باشند، می‌توانند مسیر رسمی و

قابل اعتمادی برای طرح نگرانی‌ها و تعارض‌ها فراهم کنند. در نتیجه، نیاز کارکنان به انتقال مسائل از طریق کانال‌های غیررسمی کاهش می‌یابد و احتمال عادی‌شدن و بازتولید سخن چینی محدود می‌شود.

در ادامه، نقشه جهان‌های اجتماعی/ عرصه‌ها ترسیم شد تا جهان‌های اجتماعی کنشگران اصلی، عرصه‌های ساختاری، فرهنگی، ارتباطی و محیطی و روابط میان آن‌ها در موقعیت سخن چینی سازمانی بازنمایی شود. این نقشه در شکل ۲ نشان می‌دهد که سخن چینی در موقعیت مورد مطالعه در پیوند میان جهان‌های مدیریتی، ارتباطی و محیطی شکل می‌گیرد و تداوم می‌یابد و نمی‌توان آن را به یک عنصر منفرد فروکاست.



شکل ۲. نقشه جهان‌های اجتماعی/ عرصه‌ها

نقشه جهان‌های اجتماعی، مجموعه جهان‌ها و حوزه‌های اجتماعی درگیر در پدیده سخن چینی سازمانی و جایگاه آن‌ها در وضعیت مورد مطالعه را آشکار ساخت. با این حال، شناسایی این جهان‌ها به تنهایی برای نشان دادن تنوع دیدگاه‌ها و مواضع نسبت به وضعیت سخن چینی و نحوه مواجهه مدیریت با آن کافی نیست. از این رو، در گام بعد، مواضع متفاوت مشارکت‌کنندگان در قبال وضعیت سخن چینی و سطح مداخله مدیریتی، در قالب یک نقشه موقعیتی دو بعدی ترسیم شد. این نقشه امکان می‌دهد طیف مواضع موجود، از شکل‌گیری و تداوم سخن چینی تا نحوه مواجهه و مداخله مدیریتی، به صورت منسجم‌تر آشکار شود. نقشه موقعیتی دو بعدی در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. نقشه موقعیتی دو بعدی

نقشه موقعیتی دوبعدی، طیفی از مواضع مرتبط با وضعیت سخن چینی و سطح مداخله مدیریتی را آشکار می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سخن چینی در موقعیت سازمانی، از زمینه‌های شکل‌گیری و تداوم در سطح فردی و سازمانی آغاز می‌شود، در بستر ارتباطات غیررسمی و جریان اطلاعات بازتولید می‌گردد و در سطوح بالاتر، به موضوع مداخله، تنظیم ارتباطات و پیشگیری مدیریتی تبدیل می‌شود. بر این اساس، مواضع شناسایی‌شده در طیفی از مداخله‌های حداقلی و واکنشی تا رویکردهای فعال، سازمان یافته و نهادینه می‌یابند.

این نقشه نشان می‌دهد که مواجهه مدیریتی سخن چینی در موقعیت مورد مطالعه، صرفاً به کنترل رفتار پس از وقوع محدود نیست، بلکه طیفی از مداخلات را دربرمی‌گیرد که از توجه به زمینه‌های شکل‌گیری و تداوم رفتار، تا تنظیم ارتباطات و پیشگیری از بازتولید آن امتداد دارد. این یافته، مبنایی برای تحلیل و تفسیر الگوی مواجهه مدیریتی با سخن چینی در بخش بحث و نتیجه‌گیری قرار می‌گیرد.

بحث

پژوهش حاضر با هدف واکاوی مدیریت رفتارهای انحرافی در شرکت‌های خصوصی با تأکید بر پدیده سخن چینی و با بهره‌گیری از تحلیل موقعیت کلارک انجام شد. یافته‌ها نشان داد که سخن چینی در شرکت خصوصی مورد مطالعه، رفتاری منفرد و صرفاً فردمحور نیست، بلکه پدیده‌ای چندبعدی و موقعیت‌مند است که در تعامل میان عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری، ارتباطی و مدیریتی شکل می‌گیرد و در شبکه‌های روابط سازمانی بازتولید می‌شود. این یافته با مضمون «عوامل زمینه‌ای و سازمانی شکل‌گیری سخن چینی»، و همچنین با نتایج حاصل از نقشه‌های موقعیتی همخوان است. بر این اساس، سخن چینی را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های فردی کارکنان نسبت داد؛ بلکه باید آن را در متن موقعیتی و شبکه‌ای از روابط، ساختارها، جریان‌های اطلاعاتی و شیوه‌های مدیریتی مورد بررسی قرار داد.

در سطح زمینه‌ای، مشارکت‌کنندگان علاوه بر عوامل فردی مانند حسادت، رقابت ناسالم و احساس محرومیت، به

عواملی نظیر ادراک بی‌عدالتی، ابهام اطلاعات، ضعف ارتباطات رسمی، تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف، سبک مدیریتی و ساختار سازمانی اشاره کردند. برای نمونه، P1 سخن چینی را حاصل تعامل «زمینه سازمانی و زمینه شخصی» دانست و P11 آن را با ناتوانی در تحمل پیشرفت دیگران مرتبط کرد. همچنین P9 بر ضرورت عدم تبعیض میان افراد و P3 بر نقش منفعت، قدرت و جایگاه در شکل‌گیری این رفتار تأکید داشت. بنابراین، یافته‌ها نشان می‌دهد که تبیین سخن چینی صرفاً بر اساس ویژگی‌های شخصیتی، بخش مهمی از موقعیت سازمانی تولیدکننده این رفتار را نادیده می‌گیرد.

یکی از یافته‌های مهم پژوهش، نقش ارتباطات غیررسمی در گسترش و بازتولید سخن چینی بود. بر اساس مضمون «الگوهای بروز و گسترش سخن چینی»، ضعف یا انسداد ارتباطات رسمی، ابهام اطلاعاتی و روابط غیررسمی، شرایطی ایجاد می‌کنند که اطلاعات از مسیرهای غیررسمی منتقل و در جریان انتقال دستخوش تفسیر و تحریف شود. P2 سخن چینی را «جابجایی اطلاعاتی که ضرورتی در جابه‌جا شدن آن نباشد» توصیف کرد و P5 به تحریف خبر در فرایند انتقال دهان‌به‌دهان اشاره داشت. همچنین P10 از «یک کلاغ چهل کلاغ کردن» و P9 از انتقال گفتگوهای خصوصی به دیگران و ایجاد دوگانگی میان افراد سخن گفت. این شواهد نشان می‌دهد که سخن چینی در موقعیت مورد مطالعه، صرفاً محتوای یک گفت‌وگو نیست، بلکه با چگونگی گردش اطلاعات و ساختار ارتباطی سازمان پیوند دارد.

یافته دیگر، عادی‌شدن سخن چینی در روابط روزمره سازمانی بود. برخی مشارکت‌کنندگان این رفتار را الزاماً غیراخلاقی یا آسیب‌زا تلقی نمی‌کردند و آن را بخشی از تعاملات روزمره، صمیمیت یا تخلیه هیجانی می‌دانستند. P12. صراحتاً اظهار کرد که لزوماً غیبت را بد نمی‌داند و P5 نیز به حضور این پدیده در فرهنگ عمومی جامعه اشاره کرد. در مقابل، همین روایت‌ها نشان می‌دهد که گفت و گوهای به ظاهر عادی می‌تواند در برخی موقعیت‌ها با رقابت، حسادت، منفعت‌طلبی یا تلاش برای اثرگذاری بر دیگران پیوند پیدا کنند. از این منظر، مسئله مدیریتی صرفاً «وجود سخن چینی» نیست، بلکه عادی‌شدن و بازتولید آن در الگوهای ارتباطی سازمان است.

یافته‌های پژوهش همچنین وجود تفاوت در ادراک کنشگران نسبت به سخن چینی را آشکار کرد. در روایت مشارکت‌کنندگان، از یک سو برخی مدیران اهمیت این پدیده را محدود می‌دانستند و از سوی دیگر، کارکنان بر تأثیر آن بر قضاوت‌ها و تصمیم‌های مدیریتی تأکید داشتند. P2 بیان کرد که مدیران ممکن است «در ازای اطلاعاتی که دریافت کردند تصمیم بگیرند» و P6 نیز بر نقش مدیران در تشدید این رفتار تأکید داشت. در مقابل، برخی مشارکت‌کنندگان نقش مدیریت را در کنترل یا کاهش آن مهم دانستند. این تفاوت ادراک را می‌توان بخشی از موقعیت اجتماعی سخن چینی دانست؛ زیرا نحوه مواجهه مدیران با اطلاعات غیررسمی، خود می‌تواند به تداوم یا محدودشدن جریان آن کمک کند.

از منظر پیامدها، یافته‌ها نشان داد که تداوم سخن چینی با پیامدهایی در سطح فردی و سازمانی همراه است. کاهش اعتماد، تضعیف روابط، شکل‌گیری گروه‌بندی، افزایش تنش، اختلال در کار گروهی و تأثیر بر عملکرد از جمله پیامدهای مطرح‌شده توسط مشارکت‌کنندگان بود. برای نمونه، P7 به ایجاد گروه‌بندی و بی‌اعتمادی، P8 به ایجاد تنش و آسیب به سلامت روان سازمان، P9 به کاهش اعتماد و از دست رفتن اعتبار حقیقت و P12 به مسموم‌شدن تعاملات اشاره کردند. همچنین P3 سخن چینی را دارای اثر مخرب بر عملکرد افراد دانست. این یافته‌ها با مضمون «پیامدهای فردی و سازمانی سخن چینی» همسو است و نشان می‌دهد که پیامدهای این رفتار از سطح رابطه میان افراد فراتر رفته و می‌تواند بر کیفیت تعاملات و کارکردهای سازمانی اثرگذار باشد.

یافته‌های پژوهش درباره نقش ادراک بی‌عدالتی، کیفیت روابط کارکنان با مدیران، ابهام اطلاعاتی و ضعف ارتباطات رسمی در شکل‌گیری سخن‌چینی، با نتایج رضانی و اسفندیاری (۱۴۰۰) همسو است. رضانی و اسفندیاری (۱۴۰۰) نشان دادند که احساس بی‌عدالتی سازمانی و کیفیت رابطه کارکنان با مدیران با گرایش به سخن‌چینی ارتباط دارد. در پژوهش نیز مشارکت‌کنندگان، ادراک تبعیض، نارضایتی، تصمیم‌گیری غیرشفاف و فاصله ارتباطی میان مدیران و کارکنان را از زمینه‌های مهم شکل‌گیری و بازتولید سخن‌چینی معرفی کردند.

یافته‌ها درباره نقش اعتماد، فرهنگ سازمانی و ارتباطات غیررسمی نیز با پژوهش شیر، یاسینی و سادات حسینی (۱۳۹۷) هم‌راستا است. شیر، یاسینی و سادات حسینی (۱۳۹۷) نشان دادند که ارزش‌های مشترک و اعتماد می‌تواند شایعه‌پراکنی و رفتارهای منافقانه را کاهش دهد. همچنین، مقیمی و غفاری (۱۳۹۴) بر اهمیت اعتماد، شفافیت و ارتباطات سالم در کنترل زمینه‌های شکل‌گیری شایعه تأکید کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز کاهش اعتماد، ابهام در تصمیم‌های مدیریتی و ناکارآمدی ارتباطات رسمی، زمینه‌های تکای کارکنان به اطلاعات غیررسمی و گسترش سخن‌چینی را فراهم کرده است.

یافته‌های مرتبط با کاهش اعتماد، تضعیف همکاری، افزایش تعارض، شکل‌گیری گروه‌بندی و اختلال در عملکرد، با نتایج مرادی و زندی‌پاک (۱۴۰۰) و دعایی، اسلامی و غلامی (۱۴۰۰) همسو است. مرادی و زندی‌پاک (۱۴۰۰) نیز به افزایش اضطراب اجتماعی، کاهش بهره‌وری و آسیب به اعتبار افراد و سازمان‌ها اشاره داشتند. همچنین، دعایی، اسلامی و غلامی (۱۴۰۰) اثر سخن‌چینی و شایعه‌پراکنی را بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد و قصد ترک خدمت بررسی کردند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که سخن‌چینی از سطح روابط بین‌فردی فراتر می‌رود و می‌تواند بر اعتماد، کیفیت کار گروهی، سلامت روابط و عملکرد سازمانی اثر منفی بگذارد.

یافته پژوهش حاضر درباره نقش مدیران در کنترل یا تشدید سخن‌چینی نیز با نتایج کارامصطفی، اولکر و اومور (۲۰۲۴) و لیف و ویکستورم (۲۰۲۱) همخوان است. کارامصطفی، اولکر و اومور (۲۰۲۴) نشان دادند مشارکت مدیران در سخن‌چینی می‌تواند الگوی رفتاری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. لیف و ویکستورم (۲۰۲۱) نیز بر اهمیت واکنش به موقع مدیران به اطلاعات غیررسمی و شایعات تأکید کردند. در مطالعه حاضر نیز نوع مواجهه مدیران با اطلاعات غیررسمی، کیفیت گفت‌وگو با کارکنان و نحوه پاسخ‌گویی به ابهام‌ها، از عوامل مؤثر بر تداوم یا محدودشدن سخن‌چینی بود.

در عین همسویی با مطالعات پیشین، یافته حاضر یک بعد تکمیلی را نیز آشکار می‌کند. بسیاری از مطالعات پیشین عدالت، اعتماد، فرهنگ، ارتباطات، سبک مدیریت یا پیامدهای سخن‌چینی را به صورت جداگانه بررسی کرده‌اند؛ در حالی که تحلیل موقعیت کلارک در پژوهش حاضر نشان داد این عناصر در موقعیت واقعی شرکت خصوصی از یک دیگر جدا نیستند، بلکه در تعامل با یکدیگر آرایش می‌یابند و بر شکل‌گیری، تداوم و نحوه مواجهه با سخن‌چینی اثر می‌گذارند. از این رو، ارزش افزوده پژوهش حاضر نه در معرفی یک عامل منفرد جدید، بلکه در آشکار ساختن آرایش موقعیتی و پیوند میان عناصر انسانی، سازمانی و ارتباطی مؤثر بر سخن‌چینی است. این رویکرد، سخن‌چینی را از یم رفتار فردی منفک به پدیده‌ای رابطه‌ای، زمینه‌مند و چند سطحی تبدیل می‌کند.

همچنین، یافته‌ها با مطالعات جولی و چنگ (۲۰۲۲) و رودنیکی، اسپاتسووا، دباکر، دریکو، لیر و پولس (۲۰۲۳) که بر دوگانگی کارکردهای سخن‌چینی تأکید کرده‌اند، هم‌راستا است. در پژوهش حاضر نیز برخی مشارکت‌کنندگان سخن‌چینی را بخشی از تعاملات عادی، صمیمت یا تخلیه هیجانی تلقی می‌کردند، در حالی که در موقعیت‌های دیگر، همین رفتار

ربا رقابت، منفعا طلبی، اثرگذاری بر دیگران و پیامدهای مخرب همراه می‌شد. بنابراین، معنای سخن چینی را نمی‌توان مستقل از موقعیتی که در آن رخ می‌دهد تعیین کرد و همین امر ضرورت توجه به زمینه و روابط میان کنشگران را تقویت می‌کند.

تحلیل موقعیتی نشان داد که سخن چینی در موقعیت مورد مطالعه، در پیوند میان زمینه‌های شکل‌گیری، بازتولید ارتباطی و شیوه‌های مداخله مدیریتی قابل فهم است. انباشت نارضایتی، ادراک محرومیت و بی‌عدالتی، ابهام و ضعف ارتباطات رسمی در کنار عوامل فردی، زمینه شکل‌گیری رفتار را فراهم می‌کنند؛ سپس شبکه‌های غیررسمی و جریان غیررسمی اطلاعات به بازتولید آن کمک می‌کنند. در این میان، تغییرات سازمانی نیز در روایت مشارکت‌کنندگان برجسته بود؛ به گونه‌ای که P3 و P8 افزایش سخن چینی را در دوره‌های تغییرات سازمانی تجربه کرده بودند. بنابراین، یافته‌های نقشه‌های موقعیتی نشان می‌دهد که سخن چینی را باید در متن روابط، ساختارها و فرایندهای جاری سازمان مطالعه کرد، نه صرفاً در سطح رفتار فردی.

در ارتباط با مدیریت پدیده، یافته‌ها بر ضرورت گذار از مداخله صرفاً واکنشی به رویکردی پیشگیرانه و زمینه‌محور تأکید دارد. مشارکت‌کنندگان راهکارهایی مانند گفت‌وگوی مستقیم، شفافیت، تقویت ارتباطات رسمی، آموزش، تدوین منشور اخلاقی، الگوسازی مدیران، مدیریت تعارض و ایجاد فرصت برای بیان مستقیم دیدگاه‌ها را مطرح کردند. P10 بر حل مستقیم موضوع با فرد مربوط، P5 بر گفت‌وگو و حل رودرو، P7 بر فراهم کردن امکان بیان انتقاد در جلسات جمعی و P2 بر اهمیت تدوین منشور اخلاقی تأکید داشتند. همچنین تجربه «کلاس گفتگو» و «میز گفتمان» در روایت P5 نشان داد که ایجاد فضاهای ارتباطی می‌تواند به بازشدن روابط و کاهش ابهام کمک کند. این یافته‌ها با مضمون «راهنمای مدیریتی کنترل و مدیریت سخن چینی» و نیز جایگاه «گفت‌وگو و شفافیت سازمانی» در نقشه مواضع دوبعدی همخوان است.

در عین حال، یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت سخن چینی نباید صرفاً به برخورد انضباطی با افراد محدود شود. برخی مشارکت‌کنندگان بر ضرورت جایگاه‌یابی قانونی این رفتار و برخورد با آن تأکید کردند، در حالی که گروهی دیگر بر آموزش، اصلاح ساختار، تقویت منابع انسانی و ایجاد سازوکارهای گفت‌وگو تأکید داشتند. برای نمونه، P4 بر ضرورت برخورد قانونی و P3 بر آغاز مداخله از آموزش و سپس تبدیل آن به دستورالعمل تأکید کردند. P7 نیز نقش منابع انسانی سازمان یافته و مستقل را برجسته کرد. بنابراین، یافته‌ها از یک رویکرد چند سطحی حمایت می‌کند که در آن، پیشگیری و اصلاح زمینه‌های شکل‌گیری رفتار، در کنار ضوابط روشن و مداخلات مدیریتی متناسب قرار می‌گیرد.

نقشه مواضع دوبعدی نیز این الگو را تکمیل کرد و نشان داد که مواضع موجود از زمینه‌های شکل‌گیری و تداوم سخن چینی تا مدیریت و کنترل آن امتداد می‌یابند و سطح مداخله مدیریتی از واکنش حداقلی به سمت مداخله فعال، سازمان‌یافته و پیشگیرانه حرکت می‌کند. در این چارچوب، «مدیریت ارتباطی و پیشگیری سخن چینی» به عنوان موضعی در سطح بالاتر مداخله قابل شناسایی است. این یافته نشان می‌دهد که مواجهه با سخن چینی صرفاً به کنترل رفتار پس از وقوع محدود نمی‌شود، بلکه توجه هم‌زمان به زمینه‌های شکل‌گیری، کیفیت ارتباطات، جریان اطلاعات و ایجاد سازوکارهای پیشگیرانه برای جلوگیری از بازتولید آن را نیز در برمی‌گیرد.

از منظر نظری، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحلیل موقعیت کلارک برای مطالعه سخن چینی سازمانی ظرفیت مناسبی دارد؛ زیرا امکان بررسی هم‌زمان کنشگران انسانی، عناصر غیرانسانی، ساختارها، گفتمان‌ها، شبکه‌های ارتباطی،

عرصه‌های اجتماعی و مواضع متفاوت موجود در موقعیت را فراهم می‌کند. در نتیجه، این رویکرد امکان می‌دهد سخن‌چینی نه به‌عنوان یک متغیر منفرد، بلکه به‌عنوان پدیده‌ای رابطه‌ای، زمینه‌مند و چندسطحی مورد واکاوی قرار گیرد. در این چارچوب، نقشه جهان‌های اجتماعی و نقشه موقعیتی دو بعدی مکمل یکدیگرند؛ نقشه نخست عرصه‌ها و جهان‌های اجتماعی درگیر در پدیده را آشکار می‌کند و نقشه دوم، تنوع مواضع و دامنه مداخلات موجود در این موقعیت را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در مجموع، پاسخ به سؤال اصلی پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت رفتارهای انحرافی با تأکید بر سخن‌چینی در شرکت خصوصی مورد مطالعه، در یک موقعیت اجتماعی چندلایه و درهم‌تنیده شکل می‌گیرد، تداوم می‌یابد و مدیریت می‌شود. شکل‌گیری سخن‌چینی در تعامل میان زمینه‌های فردی، مانند حسادت، رقابت ناسالم و احساس محرومیت، و زمینه‌های سازمانی، مانند ادراک بی‌عدالتی، نارضایتی، ابهام اطلاعاتی، ضعف ارتباطات رسمی، تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف و ساختارهای مدیریتی رخ می‌دهد. تداوم و بازتولید آن نیز در بستر روابط و شبکه‌های غیررسمی، گردش و تحریف اطلاعات، عادی‌شدن این رفتار در تعاملات روزمره و نحوه مواجهه مدیران با اطلاعات غیررسمی شکل می‌گیرد. در این میان، رفتار مدیران می‌تواند با اعتباربخشی به اطلاعات غیررسمی و واکنش نامناسب، به تداوم سخن‌چینی کمک کند یا با ایجاد ارتباط مستقیم، شفافیت و پاسخ‌گویی، زمینه محدودشدن آن را فراهم آورد.

از منظر مدیریت، یافته‌ها نشان می‌دهد که مواجهه با سخن‌چینی در این موقعیت، طیفی از مداخلات را شامل می‌شود؛ از واکنش‌های حداقلی و کنترل رفتار پس از وقوع تا مداخلات فعال در زمینه ارتباطات، جریان اطلاعات و اصلاح زمینه‌های سازمانی. در سطح بالاتر این طیف، «مدیریت ارتباطی و پیشگیری سخن‌چینی» قرار می‌گیرد که بر تقویت ارتباطات رسمی، ایجاد فرصت برای گفت‌وگوی مستقیم، شفاف‌سازی تصمیم‌ها، حفظ محرمانگی اطلاعات، آموزش و تدوین ضوابط اخلاقی و رفتاری تأکید دارد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت سخن‌چینی بیش از آنکه صرفاً به کنترل فرد سخن‌چین وابسته باشد، به مدیریت موقعیتی نیاز دارد که در آن عوامل فردی، روابط غیررسمی، جریان اطلاعات، ساختارهای سازمانی و کنش‌های مدیریتی به یکدیگر پیوند می‌خورند. این صورت‌بندی، مهم‌ترین دستاورد تحلیلی پژوهش حاضر است و نشان می‌دهد که تحلیل موقعیت کلارک می‌تواند پیچیدگی و چندلایه‌بودن این پدیده را در بستر واقعی شرکت‌های خصوصی آشکار سازد.

پیشنهادها برای واحد منابع انسانی

واحد منابع انسانی باید سخن‌چینی را بخشی از سیاست‌های اخلاق حرفه‌ای، سلامت ارتباطی و مدیریت روابط کارکنان تلقی کند. تدوین منشور اخلاقی، دستورالعمل رفتاری درباره حفظ محرمانگی اطلاعات، تعیین فرایند مشخص برای رسیدگی به شکایت‌ها و تعارض‌ها و اطلاع‌رسانی شفاف درباره ضوابط منابع انسانی، می‌تواند در کاهش زمینه‌های سخن‌چینی مؤثر باشد. این پیشنهاد با دیدگاه یاری و پیلهور (۱۴۰۱) درباره مغایرت سخن‌چینی با اصول اخلاقی و حریم خصوصی، و با تأکید هان (۲۰۲۱) بر آموزش، اطلاع‌رسانی مستمر و تقویت ارزش‌های سازمانی همسو است.

واحد منابع انسانی همچنین باید به‌صورت دوره‌ای شاخص‌هایی مانند ادراک عدالت، اعتماد سازمانی، کیفیت ارتباطات،

تعارض‌های بین‌فردی و میزان رضایت کارکنان را پایش کند و در صورت مشاهده نشانه‌های افزایش ابهام، بی‌اعتمادی یا شکل‌گیری گروه‌های غیر رسمی مسئله‌زا، مداخلات ارتباطی و مدیریتی متناسب را فعال سازد. چنین رویکردی، نقش منابع انسانی را از برخورد صرف با پیامدهای سخن چینی به شناسایی و اصلاح زمینه‌های بازتولید آن گسترش می‌دهد.

پیشنهادهای مدیران

مدیران شرکت‌های خصوصی باید مدیریت سخن‌چینی را از سطح برخورد واکنشی با افراد فراتر برده و به مدیریت زمینه‌های سازمانی شکل‌گیری آن توجه کنند. شفاف‌سازی تصمیم‌های مرتبط با استخدام، ترفیع، ارزیابی عملکرد، پرداخت پاداش، تغییرات سازمانی و تعدیل نیرو، می‌تواند ابهام و اتکای کارکنان به اطلاعات غیررسمی را کاهش دهد. این پیشنهاد با یافته‌های رضوانی و اسفندیاری (۱۴۰۰) درباره نقش عدالت سازمانی و کیفیت روابط کارکنان با مدیران، و نیز با نتایج مقیمی و غفاری (۱۳۹۴) درباره اهمیت اعتماد، شفافیت و ارتباطات سالم در کنترل شایعه همسو است.

مدیران همچنین باید از طریق الگو بودن در حفظ محرمانگی اطلاعات، پرهیز از مشارکت در گفت‌وگوهای تخریب‌گر درباره کارکنان و رسیدگی منصفانه و به‌موقع به تعارض‌ها، هنجارهای ارتباطی سازمان را تقویت کنند. این پیشنهاد با یافته‌های کارامصطفی، اولکر و اومور (۲۰۲۴) سازگار است که نشان دادند مشارکت مدیران در سخن‌چینی می‌تواند بر الگوی رفتاری کارکنان اثر بگذارد. همچنین، لیف و ویکستورم (۲۰۲۱) بر اهمیت واکنش به‌موقع مدیران نسبت به اطلاعات غیررسمی و شایعات تأکید کرده‌اند.

ایجاد فرصت‌های گفت‌وگوی مستقیم، نشست‌های پرسش‌وپاسخ، امکان بیان انتقاد و رسیدگی زودهنگام به تعارض‌ها نیز می‌تواند از تبدیل ابهام و نارضایتی به سخن‌چینی جلوگیری کند. تجربه «کلاس گفت و گو» و «میز گفت‌مان» در روایت مشارکت‌کنندگان نیز اهمیت ایجاد بسترهای ارتباطی برای بیان مستقیم مسائل را نشان می‌دهد. بنابراین مدیریت ارتباطی باید به عنوان یکی از محورهای اصلی مواجهه با سخن‌چینی مورد توجه قرار گیرد. این پیشنهاد با نتایج هان (۲۰۲۱) همخوان است که آموزش، اطلاع‌رسانی مستمر و تقویت ارزشهای سازمانی را در مدیریت سخن‌چینی مهم دانسته است.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. مطالعه در یک شرکت خصوصی انجام شد و حساسیت موضوع می‌تواند احتمال خودسانسوری برخی مشارکت‌کنندگان را افزایش داده باشد. همچنین دشواری دسترسی به مشارکت‌کنندگان در شرایط تغییرات مدیریتی از دیگر محدودیت‌های فرایند گردآوری داده‌ها بود. از این‌رو، یافته‌ها باید در چارچوب موقعیت مورد مطالعه تفسیر شوند و انتقال آن‌ها به سایر سازمان‌ها با توجه به تفاوت‌های زمینه‌ای صورت گیرد.

در مجموع، پاسخ پژوهش به پرسش اصلی نشان می‌دهد که مدیریت سخن‌چینی در شرکت خصوصی مورد مطالعه، فرایندی چندسطحی است که از شناخت زمینه‌های فردی و سازمانی شکل‌گیری رفتار، تنظیم جریان اطلاعات و ارتباطات، تقویت گفت‌وگو و شفافیت، تا مداخله پیشگیرانه و حکمرانی ارتباطی امتداد می‌یابد. بر این اساس، مدیریت مؤثر سخن‌چینی بیش از کنترل فرد سخن‌چین، مستلزم مدیریت موقعیتی است که در آن نارضایتی، ابهام، روابط غیررسمی، جریان اطلاعات و تعاملات مدیریتی به یکدیگر پیوند می‌خورند.

منابع

- احمدی‌الوار، زهرا، فیض، داود، و مدرسی، میثم. (۱۴۰۰). فراترکیب و فراروش تحقیقات رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی: بررسی پیام‌دها. *مدیریت فرهنگی سازمانی*، ۱۵(۴)، ۶۸۹-۷۲۱.
- <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.344962.4397>
- پیری زمانه، مسلم، جوکار، علی، علیخانی، صادق، خدابخشی، محمد. (۱۴۰۴). واکاوی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای مدیران منابع انسانی یک سازمان دولتی. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۲)، ۱۱۷-۱۳۸.
- پناهی، بلال. (۱۴۰۰). بررسی ارتباط بین حکمرانی خوب و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی‌گری احساس تعلق سازمانی. *نشریه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۱(۲)، ۱۴۵-۱۶۰.
- <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.669394776>
- ترک زاده، جعفر، ایزدی، فاطمه و مزگی نژاد، سمیه. (۱۳۹۹). شیوع رفتارهای سیاسی در انواع ساختارهای سازمانی با واسطه‌گری منابع قدرت: مطالعه آموزش و پرورش استان فارس. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۲(۲۸)، ۱۳۵-۱۵۸.
- <https://doi.org/10.22108/srsp.2020.122596.1539>
- ترکمان، فرح، و شهابی، زینب. (۱۳۹۵). شایعه و عوامل اجتماعی مؤثر در پذیرش آن. *فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی*، ۱۹(۵)، ۱۹۱-۲۱۵.
- دعایی، حبیب‌الله، اسلامی، قاسم، و غلامی، محمد. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر شایعه‌پراکنی و سخن‌چینی در سازمان‌های بخش دولتی بر نگرش‌های شغلی و عملکرد کاری کارکنان از طریق بداندگارپنداری سازمانی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۲۵(۱۳)، ۵۵-۸۴.
- <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.86295>
- رضائیان، علی. (۱۳۸۸). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی (سمت).
- رمضانی، یوسف، و اسفندیاری، شیما. (۱۴۰۰). تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شایعه‌پراکنی در بین کارکنان: نقش تعدیل‌گری جو سازمان از منظر نظریه مبادله اجتماعی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۴(۴)، ۷۳-۹۸.
- <https://doi.org/10.22034/jipas.2022.310567.1257>
- رحمن نژاد، ارسلان، یاری حاج عطالو، جهانگیر، ملکی آوارسین، صادق وحسنی، رفیق. (۱۴۰۱). تأثیر سکوت سازمانی بر ادراک رفتارهای سیاسی و حسادت سازمانی با نقش میانجی سازگاری شغلی (ارایه مدل کاربردی). *فصلنامه آموزش و پرورش متعالی*، ۲(۲)، ۶۱-۷۸.
- <https://doi.org/10.30495/ee.2022.1957425.1093>
- شیری، اردشیر، یاسینی، علی، و سادات حسینی، آسیه. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه‌پراکنی در لایه‌های سازمان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۲۸)، ۲۱۳-۲۴۳.
- طاهری، محمد حسین، محرابی، جواد، و جزنی، نسرين. (۱۴۰۱). طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: سازمان ملی استاندارد ایران). *فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران*، ۴(۲۴)، ۳۱۱-۳۳۳.
- <https://doi.org/20.1001.1.23295599.1401.10.4.18.8>
- قائد امینی هارونی، عباس و همتی زاده، مهسان. (۱۴۰۳). تأثیر سرپرستی توهین آمیز بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق نقض قرارداد روانی. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۱)، ۱۲۷-۱۴۳.
- مقیمی، سید محمد، و غفاری، رحمان. (۱۳۹۵). پایبندی مدیران به اخلاق و مدیریت شایعه در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۴۱(۱)، ۱-۲۶.

مرادی، مرتضی، و زندی‌پاک، رابعه. (۱۴۰۰). تبادلات کارکنان در گروه‌های مجازی و اعتقاد به شایعات و انتشار آن در فضای مجازی: رویکرد آبخار اطلاعاتی و قطب‌بندی گروهی. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲(۱۱۶)، ۶۳-۹۴.

<https://doi.org/10.52547/jmdp.34.2.63>

میر محمدی، سید کاظم و حسینی، سید مهدی. (۱۳۹۵). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان و تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲۳۷-۲۴۶.

ویسمرادی، اکبر، درویش، حسن، رسولی، رضا و ضماهنی، مجید. (۱۴۰۰). پیاده سازی مدیریت بر شایعات سازمانی در دانشگاه پیام نور، ماهنامه علمی (مقاله علمی- پژوهی) جامعه شناسی سیاسی ایران، ۶(۵)، ۲۰۲۴-۲۰۰۶.

یاری، حسین، و پیلهور، مرضیه. (۱۴۰۱). بررسی احکام حریم خصوصی اطلاعاتی و ارتباطاتی بر اساس آیات قرآن، روایات و منابع تفسیری. *فصلنامه علمی مطالعات قرآنی*، ۵۲(۱۳)، ۱۴۷-۱۶۰.

<https://doi.org/10.30495/QSF.2023.1937735.2635>

References

- Ahmadi Alvar, Z, Feyz, D, & Modarresi, M (2021). A meta-synthesis and meta-method analysis of deviant workplace behavior research in Iranian organizations: A review of consequences. *Organizational Culture Management*, 15(4), 689-721. (in Persian)
<https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.344962.4397>
- Clercq, D. D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Gossiping about outsiders: How time-related work stress among collectivistic employees hinders job performance. *Journal of Management & Organization*, 1-38.
- Clarke, A. E. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. Sage Publications.
- Doaei, H, Eslami, GH, & Gholami, M (2021). Investigating the effects of rumor spreading and workplace gossip in public sector organizations on employees' job attitudes and job performance through organizational cynicism. *Journal of Transformation Management*, 25(13), 55-84. (in persian). <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.86295>
- Gao, C., Shaheen, S., & Bari, M. W. (2024). Workplace gossip erodes proactive work behavior: Anxiety and neuroticism as underlying mechanisms. *BMC Psychology*, 12(464), 1-10.
<https://doi.org/10.1186/s40359-024-01966-5>
- Georganta, K., Panagopoulou, E., & Montgomery, A. (2014). Talking behind their backs: Negative gossip and burnout in Hospitals. *Burnout Research*, 1, 76-81.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Gordon, A. D., & Schweitzer, M. E. (2024). Gossip, power, and advice: Gossipers are conferred less expert power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 115, 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2024.104655>
- Ghaedamini Harouni, Abbas & Hemtizadeh, Mahsan (2024). The Effect of Abusive Supervision on Deviant Behaviors in the Workplace through Psychological Contract Violation. *Human Capital Assessment and Development*, 1(1), 127-143. (in Persian)
- HAN, B. (2021). Management Techniques for Organizational Rumor and Gossip in Schools. *DINAMIKA LIMU*, 21(1), 177-203.
<http://doi.org/10.21093/di.v21i1.3275>
- Jolly, E., & Chang, L. J. (2021). Gossip drives vicarious learning and facilitates social connection. *Current Biology*, 31, 2539-2549.
<https://doi.org/10.1016/j.cub.2021.03.090>
- Karamustafa, K., Ulker, P., & Umr, M. (2024). Employees' perceptions of workplace gossip in the hospitality industry. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 9(1), 37-50.
<https://doi.org/10.31822/jomat.2024-9-1-37>
- Kuo, C. C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C. Y., & Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: A study of gossip and its relationship to employee

- cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, **26**(18), 2288–2307.
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.985329>
- Liff, R., & Wikstrom, E. (2021). Rumors and gossip demand continuous action by managers in daily working. *Culture and Organization Journal*, **27**(6), 456–475.
<http://dx.doi.org/10.1080/14759551.2021.1884681>
- Lu, L., Duan, J., Wu, W., & Ma, G. (2024). Exploring the dual impact of workplace gossip on employee voice behavior: A social identity perspective. *Personality and Individual Differences*, **227**, 112711. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112711>
- Mills, C. (2010). Experiencing Gossip: The Foundations for a Theory of Embedded Organizational Gossip. *Group & Organization Management*, **35**(2), 213–240.
<https://doi.org/10.1177/1059601109360392>
- Mirmohammadi, S. K., & Hosseini, S. M. (2016). Analysis of employees' job attitudes and explanation of organizational silence climate and organizational silence behavior. *Journal of Management Development and Transformation*, 237–246.(in Persian)
- Moghimi, M., & Ghaffari, R (2016). Managers' commitment to ethics and rumor management in Iranian public organizations. *Organizational Culture Management*, **14**(1), 1–26.(in Persian)
- Moradi, M., & Zandipak, R (2021). Employee interactions in virtual groups and belief in rumors and their dissemination in cyberspace: An information cascade and group polarization approach. *Management Process and Development*, **2**(116), 63–94.(in Persian)
<https://doi.org/10.52547/jmdp.34.2.63>
- Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, **35**(4), 371–39.
<https://doi.org/10.1177/1059601109360389>
- Nieper, A. S., Beersma, B., Dijkstra, M. T. M., & Kleef, G. A. V. (2022). When and why does gossip increase prosocial behavior? *Current Opinion in Psychology*, **44**, 315–320.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.10.009>
- Panahi, B. (2021). Investigating the relationship between good governance and employees' organizational indifference: The mediating role of organizational belonging. *Scientific Journal of Management of Government Organizations*, **11**(2), 145–160.(in Persian)
<https://doi.org/10.30473/ipom.2023.669394776>
- Piri Zamaneh, Moslem; Jokar, Ali; Alikhani, Sadegh & Khodabakhshi, Mohammad (2025). Investigating the Factors Affecting Professional Ethics of Human Resource Managers in a Public Organization. *Human Capital Assessment and Development*, **2**(2), 117-138.(in Persian)
- Raj, J. (2022). Rumour and gossip in a time of crisis. In *Plantation Crisis: Ruptures of Dalit Life in the Indian Tea Belt* (pp. 143–163). UCL Press.
<https://doi.org/10.14324/111.9781800082274>
- Ramezani, U., & Esfandiari, Sh (2021). The effect of organizational justice on employees' rumor-spreading behavior: The moderating role of organizational climate from the perspective of social exchange theory. *Iranian Journal of Public Management Studies*, **4**(4), 73–98.(in Persian)
<https://doi.org/10.22034/jipas.2022.310567.1257>
- Rahman-Nejad, A., Yari Haj Atalu, J., Maleki Avarsin, S., & Hasani, R. (2022). The effect of organizational silence on perceptions of political behavior and organizational jealousy with the mediating role of job adaptability: Presenting an applied model. *The Quarterly Journal of Excellence in Education*, **1**(2), 61–78.(in Persian)
<https://doi.org/10.30495/ee.2022.1957425.1093>
- Rezaeian, A. (2009). *Management of Political Behavior in Organizations*. Tehran: SAMT Publications.(in Persian)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson Prentice Hall

- Rudnicki, K., Spacova, I., De Backer, C., Dricot, C. E. M. K., Lebeer, S., & Poels, K. (2023). Neuroendocrine and psychophysiological investigation of the evolutionary roots of gossip. *Scientific Reports*, 13, 3117. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-30126-9>
- Rusydiyah, E. F., & Rohman, F. (2020). Local culture-based education: An analysis of Talcott Parsons' philosophy. *Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(3), 592–607.
- Shiri, A., Yasini, A., & Sadat Hosseini, A. (2018). Investigating the effect of organizational culture on organizational hypocrisy with the mediating role of rumor spreading across organizational levels. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(28), 213–243. (in Persian)
- Sharma, N. (2020). Analyzing workplace deviance in modern organizations. Hershey, PA: IGI Global.
- Song, X., & Guo, S. (2022). The impact of negative workplace gossip on employees' organizational self-esteem in a differential atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 13, 854520. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854520>
- Taheri, M. H., Mehrabi, J., & Jazani, N. (2022). Designing a political behavior model in Iranian public organizations (Case study: National Standards Organization of Iran). *Journal of Islamic-Iranian Pattern of Progress Studies*, 4(24), 311–333. (in Persian) <https://doi.org/20.1001.1.23295599.1401.10.4.18.8>
- Torkaman, F., & Shahabi, Z. (2016). Rumor and the social factors influencing its acceptance. *Journal of Social and Cultural Strategy*, 19(5), 191–215. (in Persian)
- Torkzadeh, J., Izadi, F., & Mazginajjad, S. (2020). Prevalence of political behaviors in different organizational structures with the mediating role of power resources: A study of the Fars Province Department of Education. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 2(28), 135–158. (in Persian) <https://doi.org/10.22108/srsp.2020.122596.1539>
- Vismoradi, A., Darvish, H., Rasouli, R., & Zamahani, M. (2021). Implementation of management of organizational rumors at Payame Noor University. *Iranian Journal of Political Sociology*, 6(5), 2006–2024. (in Persian)
- Yildiz, B., & Alpan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 330–338. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.373>
- Yari, H., & Pilehvar, M. (2022). An investigation of informational and communication privacy based on the Qur'an, Hadith, and interpretive sources. *Scientific Journal*, 52(13), 147–16. (in Persian) <https://doi.org/10.30495/QSF.2023.1937735.2635>
- Zhang, L. S., Ibrahim, N., & Basu, S. (2024). Whispered word and organizational dynamics: The nuanced evaluation of gossipers' personality and its effect on workplace advice seeking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 115, 1–13. <https://doi.org/10.1177/0146167216689066>
- Zou, X., Chen, X., Chen, F., Luo, C., & Liu, H. (2020). The influence of negative workplace gossip on knowledge sharing: Insight from the cognitive dissonance perspective. *Sustainability*, 12(8), 3282. <https://doi.org/10.3390/su12083282>