تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۰/۰۳ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۲/۱۳

الگوی پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای حسادت کارکنان در محیط کار در شرکت ملی نفت ایران

اکبر حسن‌پور[۱]- سعید جعفری نیا[۲] - یوسف وکیلی[۳] - مهدی مهذبی*[۴]

چکیده

هدف پژوهش حاضر یافتن عوامل مؤثر بر حسادت کارکنان در محیط کار، بررسی دقیق مفهوم حسادت کارکنان در محیط کار و پیامدهای آن بود. این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی است که به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل مضمون و با به‌کارگیری ابزار مصاحبه با رویکردی اکتشافی و به‌صورت نیمه ساختاریافته انجام‌گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران بود که حداقل پنج سال سابقه فعالیت در این سازمان را داشتند. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد که با ۱۹ نفر از کارشناسان مصاحبه صورت گرفت. برای اعتباربخشی، از راهبرد زاویه‌بندی (همسوسازی) استفاده شد. از دو روش پایایی باز آزمون (شاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی جهت سنجش قابلیت اعتماد استفاده شد که نتایج آن به ترتیب ۸۴٪ و ۸۶٪ به دست آمد. پس از تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، عوامل فردی، بی‌عدالتی سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل اداری و مدیریتی، عوامل سیاسی و عوامل ساختاری به‌عنوان "عوامل ایجادکننده"؛ عوامل عاطفی، شناختی و رفتاری به‌عنوان "مؤلفه‌ها"؛ و پیامدهای فردی، بین فردی، گروهی و سازمانی نیز به‌عنوان "پیامدهای حسادت کارکنان" در محیط کار مورد شناسایی و بحث قرارگرفت.

واژگان کلیدی: حسادت، حسادت کارکنان در محیط کار، پیشایندهای حسادت، پیامدهای حسادت، شرکت ملی نفت ایران.

۱. استادیار، دانشکده مدیریت،گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. a.hassanpoor@khu.ac.ir
۲. استادیار، دانشکده مدیریت،گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. shamsj58@gmail.com
۳. استادیار، دانشکده مدیریت،گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. y.vakili@khu.ac.ir
۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (Mmg.mohazabi@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

مقدمه

آنچه بیش از هر زمان دیگری در سازمان‌ها دیده می‌شود مسائل مربوط به فشارهای روحی و روانی و مدیریت صحیح آن‌ها می‌باشد تا سازمان‌ها بتوانند به‌سرعت رشد و توسعه پیداکنند و قابلیت‌های خود را در برابر تغییر و تحولات محیطی نشـان بدهند؛ بنابراین یکی از مسـائل مهم و قابل‌بحث در سـازمان های کنونی، بحث حسـادت در محیط کار است(موسـوی، مؤمنی فرد و مهرابی، ۱۳۹۸). حسـادت، یک احسـاس منفی، دردناک و ناخوشایند اسـت که از مقایسه های نامطلوب اجتماعی ناشی می‌شود(Liu, Liu, Zhang, & Ma, 2019) و به‌طورمعمول در محل کار وجود دارد. یک‌کارمند زمانی مورد هدف حسادت دیگران قرار می‌گیرد که کارکنان برداشت کنند که فاقد جایگاه، موفقیت و شایسـتگی برتر او هستند و آرزو دارند یا آن جایگاه و ویژگی‌ها را به دست آورند و یا آن فرد جایگاه و موقعیت خود را از دست بدهد (Lee, Duffy, Scott, & Schippers, 2018). بنابراین، اگر این پدیده مخرب در سـازمان مدیریت نشـود سطح رضایت کارکنان در سازمان کاهش می‌یابد و توسعه حرفه‌ای و رشد کارکنان با مشکل مواجه خواهد شد. حسادت بر رفتارهای فردی و عملکرد شغلی تأثیر بسیار مهمی دارد. اهمیت حسادت زمانی است که عواقب منفی آن می‌تواند برای افراد و هم برای سـازمان زیان‌آور باشد (علوی متین، ۱۳۹۷). حسـادت باعث می‌شـود که روابط کاری تیره‌وتار گردد، تمایل به باقی ماندن در کنار همکاران موفق از بین برود و درنتیجه فرصت‌ها از دسـت می‌رود و ناکارآمدی در سازمان به وجود می‌آید (Lim, 2013).

دلیل دیگری که برای اهمیت بررسی" حسادت در محیط کار" می‌توان ذکر کرد این است که حسـادت یک مفهوم بین فردی است. سازمان‌ها بر مبنای تئوری تبادل اجتماعی امکان تبادلات محسـوس و نامحسـوس را بین همکاران فراهم می‌کنند (Vidaillet, 2007).حسادت از طریق تبادل می‌تواند منجر به نتایج منفی شـود. هنگامی‌که فردی به همکاران خود حسـادت می‌کند احساس رضایت کمتری خواهد داشت و اعتمادبه‌نفس خود را از دست می‌دهد و علائم افسردگی و اسـترس در او ظاهر می‌شـود. او ممکن است از بهبود عملکرد شغلی خود غافل شود و احتمالاً آینـده حرف‌های شـغلش را نابود خواهد کـرد(Veiga, Baldridge, & Markóczy, 2014). این احساسـات سـلامتی کارکنان را به خطر می‌اندازد و باعث می‌شود کارمندان احساس کنند بیمار هسـتند (Shu & Lazatkhan, 2017). منون و تامسون[1] (۲۰۱۰) نیز بیان می‌کنند اگر حسـادت بدون کنترل به حال خود گذاشته شود ممکن است عملکرد سازمان‌ها و خود کارکنان را به نابودی بکشـاند. مک گرث[2] (۲۰۱۱) نیز بیان می‌کند که مهم اسـت حسادت را در محیط کار کنترل کنیم، زیرا این امر باعث افزایش رفتارهای پرخاشـگرانه و تهاجمی شده و هزینه های

1. Menon & Thompson 2. McGrath 3. Staples Inc

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

سازمانی را برای بهره‌وری افزایش می‌دهد. علاوه بر این، در یک مطالعه نظرسنجی که توسط موسسه استیپلز[۳] در سال ۲۰۱۰ انجام شد، درصدها نشان داد که سه نفر از چهار نفر از کارکنان اعتراف به حسادت به سایر رقبای خود در محل کار کرده اند. به همین دلیل بحث پیرامون مسائل اخلاقی از اهمیت بسزایی برخوردار است. حسادت به‌گون‌های نامشهود بهره‌وری افراد و سازمان را از بین می‌برد؛ به همین دلیل به طور تقریبی در همه سازمان‌ها اقدامات وسیعی در خصوص حسادت سازمانی صورت گرفته است تا مشکلات بر خواسته از آن را تا حد امکان کاهش دهند (Asraf, 2016). به همین دلیل تعیین عواملی که حسادت را در محیط کار تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، تعیین مولفه‌ها و همچنین، پیامدهای حسادت از جنبه‌های نظری و عملی اهمیت زیادی دارد. اما در سه دهه گذشته تحقیقات علمی اندکی در این حوزه صورت گرفته است (Liu & et al, 2019). یکی از دلایل مهمی که می‌توانیم ذکر نماییم این است که مدیران در سازمان تمایل زیادی به همکاری در بررسی این پدیده منفی ندارند، زیرا خود نیز به‌نوعی درگیر این پدیده هستند (Ghadi, 2018). از سوی دیگر بررسی روند مطالعات در دهه اخیر نشان می‌دهد که با توجه به اینکه رویدادهای منفی تأثیرات احساسی و رفتاری بیشتری نسبت به رویدادهای مثبت دارند (Barclay & Kiefer,2014) تحقیق و تفحص در این حوزه رو به افزایش است (Lee & et al,2018). در اکثر آثار فعلی در موردحسادت در روان‌شناسی سازمانی و اجتماعی به‌نظر می‌رسد، پایه و اساس دسته‌بندی آن صرفاً داشتن تجربه ناخوشایند نیست، بلکه پیامد آن یا چگونگی واکنش کارمند حسود می‌باشد. اگر واکنش به حسادت مطلوب نباشد، به شکل منفی، بد، کینه‌توزانه، سیاه یا شدید در نظر گرفته می‌شود ولی اگر واکنش مطلوب باشد، حسادت، مثبت، خوب، مفید، غیر کینه‌توزانه و مطلوب در نظر گرفته می‌شود (Smith, Merlone, & Duffy, 2017). البته هنوز در بسیاری از موارد پایه و اساس دسته‌بندی شفاف بیان نمی‌شود و معلوم نیست که حسادت‌ها چگونه پایان می‌پذیرند. این ابهام ادراکی در مطالعه میدانی حسادت هم وجود دارد، یعنی تصورات پژوهشگران از حسادت بر سؤالات و فرضیه‌هایی که آنها بررسی می‌کنند، معیارهایی که برای سنجش حسادت به کار می‌برند و به‌طورطبیعی بر یافته‌های آنها تأثیر می‌گذارد. درمجموع باید گفت، ابهامات نظری و تجربی حسادت بر وجود و تداوم عدم توافق و ابهام اساسی ساختار آن دلالت دارند. البته ازآنجایی‌که مطالعه علمی حسادت نسبتاً جدید است، این ابهام ادراکی مورد انتظار بوده و می‌تواند به‌عنوان بخشی از فرایندهای درک آن در نظر گرفته شود. بنابراین تحقیقات صورت گرفته در این حوزه مشابه به‌گون‌های است که هر یک از صاحب‌نظران حوزه مدیریت رفتار سازمانی، به بیان دیدگاه خود در مورد یک جنبه از ابعاد حسادت کارکنان پرداخته‌اند.

همچنین در سال‌های اخیر بحث بهره‌وری در سازمان‌های دولتی در ایران به‌ویژه شرکت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

ملی نفت مورد تأکید بسیاری قرارگرفته است و بهره‌وری ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با کمیت و کیفیت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی دارد؛ در این راستا، پژوهش‌های بی‌شماری عوامل مشهود تأثیرگذار بر بهره‌وری در شرکت ملی نفت را مطالعه کرده‌اند، اما درزمینه بررسی عوامل نامشهود، تلاش چندانی صورت نگرفته است و شناسایی این عوامل یکی از حوزه‌هایی است که نیاز به تحقیق دارد. حسادت از عوامل نامشهودی است که بر بهره‌وری سازمان تأثیر بسیاری دارد. بنابراین بررسی این مفهوم در شرکت ملی نفت ایران با توجه به تأکید این شرکت بر ارتقای بهره‌وری، حائز اهمیت است. همچنین وچیو[1] (۲۰۰۵) محیط کاری سازمان‌های دولتی را مکانی رقابتی (از نوع برد - باخت) و سلسله مراتبی می‌داند که این عوامل نیز بستری را برای حسادت در این سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. از این رو، مطالعه حاضر کمک می‌کند که تصمیم‌گیرندگان با مفهوم و درک بهتری از نحوه مدیریت اقدامات منفی که توسط حسادت در محیط کار ایجاد شده، آشنا شوند. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات می‌باشد: عوامل تأثیرگذار بر حسادت کارکنان در محیط کار در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟ مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسادت کارکنان در محیط کار در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟ پیامدهای حسادت کارکنان در محیط کار در شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

«حسادت» به معنی احساس طمع شدید به تملک چیزی است که فرد دیگری آن را تصرف کرده باشد (Smith & Kim,2007). هدف حسادت، افرادی هستند که دارای شیء مورد نظر می‌باشند، نه خود شیء (Lee & et al, 2018). در واقع هدف حسادت می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: ۱) هدف از تمایل ۲) هدف از حسادت. هدف از تمایل یعنی چیزی که ما می‌خواهیم و تمایل داریم آن را داشته باشیم و هدف از حسادت یعنی افرادی که آن چیزی که ما می‌خواهیم را تصرف کرده‌اند (Rodriguez, Parrott, & Hurtado, 2010). هدف از تمایل، یک ارتباط یا پیوندی بین افراد حسود و هدف (آن چیزی که فرد حسود ندارد) ایجاد می‌کند که باید برای فرد مورد حسادت واقع شده در یک زمینه ارتباطی پیچیده حسادت، کاملاً چالش برانگیز باشد (Liu & et al, 2019)؛ بنابراین در این شرایط خاص، فرد باید بتواند به‌خوبی پیامدهای تصرف و داشتن آن چیزی که رویای دیگران است را کاهش دهد زیرا افراد حسود درصدد دستیابی به آن هستند و ممکن است در این راه آسیبی به دیگران بزنند و افراد موردحسادت واقع‌شده باید بدانند که آن‌ها منبع ناراحتی آن دسته از افراد حسود هستند و هدف خصومت آن‌ها می‌باشند و باید بتوانند به‌خوبی به این شرایط رسیدگی کنند (Rodriguez & et al, 2010). احساس حسادت زمانی اتفاق می‌افتد که مقایسه اجتماعی بین ویژگی‌های درونی کارمند با کارمند دیگری که ویژگی‌های مشابه دارند و معمولاً در یک سطح مشابه قرار می‌گیرند، انجام می‌شود

1. Vecchio

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

.(Ghadi, 2018)

حسادت در محیط کار با این سؤال که" چرا من نه" آغاز می‌گردد. در بیشتر اوقات تجربه حسادت در محیط کار یک احساس شخصی است. شکل‌گیری حسادت در افراد هنگامی‌که بشنوند دیگران سطح بالاتری نسبت به آنان دارند بیشتر می‌شود. این مقایسه بر مبنای اطلاعات نادرستی است که افراد دریافت می‌کنند (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012). برخی از محققان بین دو نوع حسادت در مفهوم‌سازی خود، یعنی حسادت مطلوب (ملایم)[1] و حسادت مخرب[2] تمایز قائل‌اند (Sterling & Labianca, 2015). آن‌ها به حسادت مطلوب به‌عنوان یک نیروی انگیزشی رو به بالا برای پیشرفت کارکنان اشاره می‌کنند، زیرا باعث پیشرفت و بهبود موقعیت شغلی فرد شده و او را به سخت‌تر کار کردن برای کسب سطوح بالاتر شغلی برمی‌انگیزاند تا به‌خوبی فردی شود که به آن غبطه خورده است (تلاش برای دستیابی به سطوح دیگران). کارکنانی که حسادت مطلوب را تجربه می‌کنند اغلب احساسات مثبتی از خود بروز می‌دهند و به دستاوردها و موفقیت‌های دیگران احترام می‌گذارند. از طرفی چون حسادت مطلوب باعث تحسین دیگران می‌شود و تمایل به کسب جایگاه دیگران را در افراد ایجاد می‌کند و همچنین تمایل به یادگیری آنها را افزایش می‌دهد درواقع می‌توان این‌طور پیش‌بینی کرد که حسادت مطلوب باعث افزایش انگیزه کاری افراد می‌شود (Shu & Lazatkhan, 2017). در مقایسه، حسادت مخرب یک نیروی انگیزشی کشنده رو به پایین در فرد حسود می‌باشد که باعث توسعه احساسات مخرب و مضر در فرد حسود شده و او را به فردی تبدیل می‌کند که آسیب‌های کورکورانه را به دیگران وارد کرده و می‌خواهد دیگران را به رنج بیندازد (Kim & Glomb, 2014). کارکنانی که حسادت مخرب را تجربه می‌کنند، در مقایسه اجتماعی با دیگران خود را با تصویری حقیر و پست نسبت به آن‌هادرک می‌کنند. این طبقه‌بندی دو گرایش رفتاری را نشان می‌دهد، یکی تهدید و دیگری چالش گرا است، هر دو آن‌ها نقش مهمی را در افزایش سطح حسادت در محیط کار بازی می‌کنند. شو و لازاتخان (۲۰۱۷) استدلال می‌کنند که "هنگامی‌که کارکنان حسادت را تجربه می‌کنند، از استراتژی‌هایی برای کاهش و تسکین ناراحتی‌هایشان بهره می‌برند که یا مثبت و یا منفی هستند". بنابراین حسادت می‌تواند منجر به پیامدهای مختلفی شود که برخی از آن‌ها خوشایند و برخی ناخوشایند هستند. زمانی حسادت را یک حس خوشایند توصیف می‌کنیم که این حس منجر به واکنش‌های سازنده (کار بیشتر، کاهش فاصله میان خود و کارکنان برتر و ارتقای خود و سازمان) شود. حسادت زمانی ناخوشایند است که منجر به رفتارهای آسیب‌زا برای دیگران یا ایجاد وضعیت نامطلوب و ضربه زدن به دارایی‌ها گردد (Smith et al., 2017).

1. Benign envy
2. malicious envy

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

لئو و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی ارتباط بین موردحسادت واقع‌شدن و طرد شدن از محل کار: با نقش تعدیل‌کنندگی روان رنجوری و نیاز به تعلق پرداختند. نتایج نشان داد که کارکنان موردحسادت واقع‌شـده زمانی که سطح بالایی از روان رنجوری دارند و یا سطح پایینی از نیاز به تعلق دارند، بیشتر در معرض طرد شـدن از محل کار قرار می‌گیرند. علاوه بر این، زمانی که سـطح نیاز به تعلق بالاست، موردحسـادت واقع‌شدن رابطه منفی بر روی طرد شدن از محل کار خواهد داشت. قادی (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی تجربی مدل حسادت در محیط کار در کشور اردن پرداخته است. نتایج نشان داد سـه دسته از پیشایندهای مطرح‌شـده (روان رنجوری، وظیفه‌شناسی (باوجدان بودن) و رقابت‌پذیری درک شـده) تأثیـر معناداری بر حسـادت در محیـط کاردارند. همچنین حسـادت در محیط کار بر دودسته از پیامدهای مطرح‌شده (رفتار کاری زیان‌آور و غیر کارآمد و رفتار شهروندی سازمانی) تأثیر معناداری دارد. ناوارو و همکاران (۲۰۱۸) بیان نمودند که وجود حسادت در سازمان ارتباط مثبتی با رفتارهای غیراخلاقی کارکنان در سـازمان‌های دولتی دارد. آن‌ها نشان دادند که احساس حسادت در محیط‌های کاری باعث می‌شـود کارکنان به کارها و فعالیت‌هایی برخلاف اهداف و مأموریت سازمان دسـت بزنند که باعث کاهش عملکرد سـازمانی می‌گردد. کان، هان و نام (۲۰۱۷) تأثیر حسـادت بر ریسـک‌پذیری کارکنان را بررسـی کردند. نتایج نشان داد کارکنانی که حسـادت مطلوب داشتند با کارکنانی که حسـادت مخرب داشـتند متفاوت بودند و حسـادت کارکنان را ریسـک‌پذیر می‌کند و کارکنانی که حسـادت مطلوب دارند در مقایسـه با کارکنانی که حسادت مخرب دارند، ریسک‌پذیرتر می‌باشند. فلوید و همکاران (۲۰۱۶) نقش رهبران سازمانی در مدیریت حسادت و پیامدهای آن برای رقابت در سـازمان را بررسی کرده‌اند. آن‌ها نشـان دادند رهبران سازمانی می‌توانند با مدیریت کردن بافـت موقعیتی، واکنش‌های منفی به حسـادت را به حداقل برسـانند و واکنش‌های مثبت را تقویت کنند. اردیل و موسدیلی (۲۰۱۴) تأثیر حسادت بر عجین شدن شغلی و قصد ترک سازمان را بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان داد حسادت بر عجین شدن شغلی و تمایل به ترک خدمت سازمان تأثیرگذار است و عجین شدن شغلی بر تمایل بر ترک خدمت تأثیر می‌گذارد.

در پایـان این بخـش بامطالع‌های تطبیقی بر روی ۱۵ مدل ارائه‌شـده در حوزه حسـادت کارکنان، نقش و جایگاه حسادت در مدل‌های مختلف و همچنین سایر مفاهیمی که همراه با این متغیر مورداستفاده قرارگرفته‌اند در قالب جدول(۱) ارائه می‌گردد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر، ازلحاظ هدف، کاربردی اسـت که بـه روش کیفی، مبتنی بر تحلیل مضمون و

1. Investigator Triangulation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ۱ - نقش حسادت در مدل‌های مختلف (تنظیم از پژوهشگران)

مستقل	میانجی	تعدیل گر	وابسته
عدم پذیرش از سوی دیگران، ترس از دست دادن یک چیز ارزشمند، ارتقا یافتن همکاران، سیاست‌های نامطلوب ارزیابی عملکرد،جوّ سازمانی، ضعف شخصیتی، چرخش شغلی، تبعیض در محیط کار، وجود رقابت در سازمان، بی‌توجهی به فرد در محیط کار، تبادل پایین رهبر عضو، ارزش‌ها و نگرش‌های فردی،ناکامی در کسب هدف، قیاس فرد با دیگران، بی‌توجهی به مهارت‌ها و قابلیت‌های فرد،اشاعه فرهنگ بی‌عدالتی	–	–	حسادت
بدبینی سازمانی	حسادت	-	رفتار ضد شهروندی سازمانی
حسادت	–	-	رفتار انحرافی کارکنان
انواع حسادت	تعارض رابطه	سن	سایش اجتماعی
مبادله رهبر - پیرو	–	-	حسادت سازمانی
حسادت	انگیزه درونی	ادراک از عدالت سازمانی	رفتار خلاقانه فرد
حسادت	خود احترامی و رفتارهای غیر شهروندی	-	تمایل به ترک خدمت
سبک رهبری تبادل رهبر- عضو	حسادت	-	تسهیم دانش و رفتارهای غیر شهروندی
حسادت	–	روان رنجوری و نیاز به تعلق	طرد شدن از محل کار
روان رنجوری، وظیفه‌شناسی (باوجدان بودن) و رقابت‌پذیری درک شده	حسادت	-	رفتار کاری زیان‌آور و غیر کارآمد و رفتار شهروندی سازمانی
تجارب احساسی مختلف	حسادت	رهبری	نتایج رفتاری
حسادت	مشارکت شغلی	-	تمایل به ترک شغل
توزیع نابرابر	حسادت-رفتار کینه‌توزانه	-	از دست دادن رفاه
حسادت	ویژگی‌های درونی	ادراک از عدالت	رفتار کاری زیان‌آور
رابطه رهبر-عضو	حسادت	-	رفتار شهروندی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

با به‌کارگیری ابزار مصاحبه انجام‌گرفته اســت. مصاحبه یکی از ابزارهای تحقیق کیفی اســت که در تحقیق حاضر با رویکردی اکتشــافی و به‌صورت نیمه ســاختاریافته برای گردآوری داده‌ها به کار گرفته‌شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران اســت که حداقل پنج سال ســابقه فعالیت در این سازمان را داشته باشند. با توجه به اینکه در روش‌های تحقیق کیفی از روش‌های نمونه‌گیری احتمالی اســتفاده نمی‌شود، در این تحقیق برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی اســتفاده شد که بر اساس آن، هر مصاحبه‌شــونده، محقق را به دیگر افراد مناســب برای گردآوری اطلاعــات رهنمون کرد. در این روش نمونه‌گیــری معیاری برای پذیرش نمونه مطرح می‌شــود و بر مبنــای آن افرادی به‌منظور نظرســنجی در خصوص پژوهش گزینش می‌شوند. مطالعات نشان می‌دهد به‌طورکلی تعداد (۱۰ +- ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (Kvale, 1996). در این پژوهش پژوهشگران با انجام ۱۹ مصاحبه به این نتیجه رسیدند که پاسخ‌های داده‌شده و یا مصاحبه‌های انجام‌شده با افراد مطلع به‌اندازه‌ای به همدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها و یا مصاحبه‌ها شده و داده‌های جدیدی در آن‌ها وجود ندارد، لذا به نقطه اشباع رسیده است.

در این پژوهش برای اعتباربخشــی، از راهبرد زاویه‌بندی (همسوســازی) استفاده شد. این راهبرد، انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از زاویه‌بندی پژوهشــگر[1] استفاده شد. در این نوع راهبرد پژوهشــگر برای بررســی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشــگران و تحلیل گران متعدد کمک می‌گیرد. لذا در این پژوهش برای تأیید کدها از ۳ نفر اعضای هیأت‌علمی دانشگاه (۲ نفر دانشگاه خوارزمی و ۱ نفر دانشگاه علامه طباطبایی) و ۳ نفر خبره سازمانی کمک گرفته شد. بدین‌صورت کــه کدهای فرعی واصلی احصاشــده در اختیــار آن‌ها قرار گرفت و پــس از اعمال نقطه نظرات آن‌ها، همگرایی در نتایج حاصل شــد. همچنیــن در پژوهش حاضر، از دو روش پایایی باز آزمون (شــاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی برای ســنجش قابلیت اعتماد استفاده‌شــده است. برای محاســبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات) از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چند مصاحبه به صورت نمونه، انتخاب و کدگذاری می‌شــوند. ســپس کُدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها باهم مقایســه می‌شوند. روش باز آزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشــگر به کار می‌رود. در این پژوهش ســه مصاحبه انتخاب‌شــده و بافاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، مجدداً کدگذاری شده‌اند. درصد پایایی باز آزمون ۸۴٪ بوده که با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشــتر از ۶۰ درصد اســت (Kvale, 1996)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

تأیید اســت. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشــجوی مقطع دکتری رشته مدیریت رفتاری درخواســت شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگــذار) در پژوهش مشــارکت کند؛ آموزش‌ها و فن‌های لازم جهــت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشــان انتقال داده شد. ســپس محقق به همراه همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌منزله شــاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، محاســبه شد. پایایی بین کُدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول برابر ۸۶٪ است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale, 1996)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

یافته‌ها

در ایــن پژوهش پس از تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به روش تحلیل مضمون، یافته‌ها در سه قسمت عوامل شکل‌گیری حسادت در محیط کار، مؤلفه‌های حسادت در محیط کار و پیامدهای حســادت در محیط کار دسته‌بندی‌شده است. در این راستا، پس از پایان کدگذاری، کدهای مشــابه کنار یکدیگر قرار داده شــد تا درباره نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشــکیل مضامین پایه تصمیم‌گیری شــود. ســپس علاوه بر اینکه نام اولیه بــرای مضامین پایه انتخاب شد درباره مرتبط بودن هر یک از این مضامین اولیه با کدهای شناسایی‌شده و همچنین ســؤالات تحقیق بررسی‌های بیشتری انجام شــد. در این مرحله مضامین پایه و کدها چندین بار مرتب و بازبینی شدند تا درنهایت جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در گام بعدی ماهیت هر مضمون پایه به‌طور دقیق‌تر شناسایی‌شــده و نام مناســب برای مضامین انتخاب شــدند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مضامین پایه، مضامین ســطح بالاتر یعنی مضامین ســازمان دهنده شناسایی شدند. بدین منظور، ابتدا مضامین پایه که وجه اشــتراک زیادی باهم داشــته یا حول یک موضوع خاص بودند باهم ترکیب‌شــده و یک مضمون ســازمان دهنده را شــکل دادند. مضامین سازمان دهنده درواقع مضامین پایه مشابه را خوشه‌بندی می‌کنند. سپس مضامین سازمان دهنده نیز به همین صورت دسته‌بندی‌شــده و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند. نتایج تحلیل مضمون شناســایی ۹۹ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر بودند که در قالب جداول (۲)، (۳) و (۴) ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ۲ - مضامین مربوط به پیشایندهای حسادت کارکنان در محیط کار (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیشایندها	عوامل فردی	روان رنجوری
		رقابت‌پذیری درک شده
		ترس از دست دادن موقعیت شغلی
		عزت‌نفس پایین
		ارزیابی شناختی آگاهانه از بهتر بودن آینده دیگران
		بدبینی سازمانی
		چاپلوسی
	بی‌عدالتی سازمانی	بی‌عدالتی اطلاعاتی
		عدم رعایت عدالت در امور
		تبعیض در محیط کار
		غیرمنصفانه بودن ساختار پاداش/تنبیه و ترفیع
		توزیع نابرابر منابع
	عوامل فرهنگی	تمایزهای فرهنگی
		فرهنگ‌سازمانی
	عوامل اداری و مدیریتی	عدم توجه به سوابق کار
		عدم توجه به مدرک تحصیلی
		عدم توجه به تخصص
		روش‌های نادرست ارزیابی عملکرد
		عدم قدردانی از فعالیت کارکنان
		نوع قرارداد کاری کارکنان
		سطح پایین تبادل رهبر-عضو
		سبک رهبری
	عوامل سیاسی	قومیت و آشنا گرایی
		رانت‌خواری
	عوامل ساختاری	کوچک‌سازی استراتژیک
		تعارضات درون‌گروهی
		مهندسی مجدد
		چرخش شغلی سریع و زیاد
		ایجاد فضای رقابتی (برد، باخت) در سازمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ۳ - مضامین مربوط به پدیده حسادت کارکنان در محیط کار (منبع: یافته‌های پژوهش)

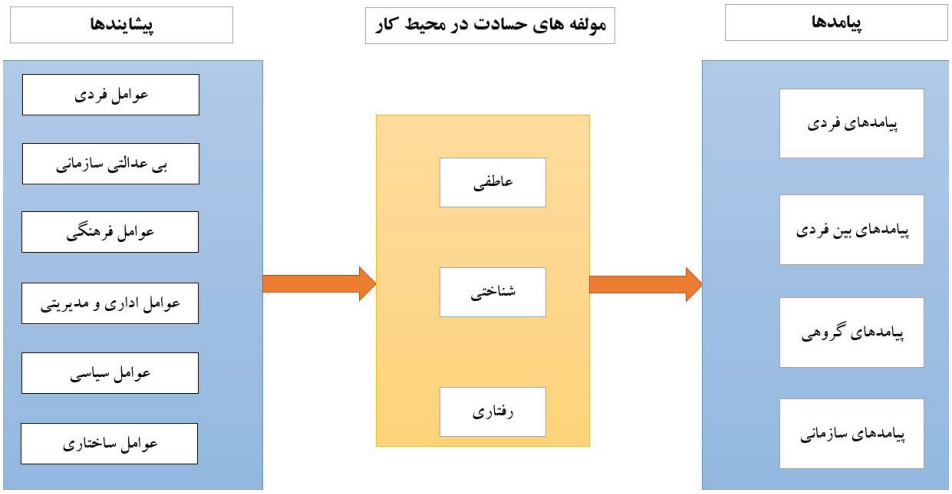
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
حسادت کارکنان	شناختی	حسرت ویژگی‌های شخصی همکاران را خوردن
		ناراحتی از داشتن مزایای همکاران
		احساس خشم داشتن نسبت به همکاران
		آرزوی سلب مزایای همکاران
		تنفر نسبت به همکاران
		احساس شرمساری نسبت به همکاران
		اضطراب
		احساس خصومت نسبت به همکاران
		ناراحتی از شادی همکاران
		افسردگی
		خوشحالی در پاسخ به شکست همکاران
		احساس محرومیت
		احساس درد و رنج
		چشم به اهداف همکاران داشتن
		محرومیت از مالکیت
		خود انتقادی
		وضعیت ذهنی منفی
		احساس ناامنی
		احساس تهاجمی نسبت به همکاران
		بی‌عدالتی ذهنی
		احساس شکست نسبت به همکاران
		حرص و زیاده‌طلبی
		روحیه سیری‌ناپذیری
		احساس بدشانسی
		اعتقاد به دست‌نیافتنی بودن منافع همکاران
		احساس حقارت
		احساس ترس
		احساس نگرانی
	رفتاری	ارزیابی پایین‌تر خود نسبت به همکاران
		رفتارهای پرخاشگرانه نسبت به همکاران
		آسیب رساندن به همکاران
		شایعه‌پراکنی
		تخریب هویت همکاران
		میل به تقلید برای رسیدن به برابری
		عدم ارتباط با همکاران
		نداشتن روابط دوستانه با همکاران
		عدم مشارکت با همکاران
		به خطر انداختن منفعت شخصی برای کاهش دادن سود همکاران
		رفتار سوگی رانه نسبت به همکاران
		عدم تحسین همکاران
		انتقاد و رسوا ساختن همکاران
		کناره‌گیری از همکاران
		چاپلوسی
		خیره نگاه کردن بدخواهان
		کم کردن ارزش‌های همکاران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ۴ - مضامین مربوط به پیامدهای حسادت کارکنان در محیط کار (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیامدها	پیامدهای فردی	نارضایتی شغلی
		تمایل به ترک سازمان
		اخراج
		استرس شغلی
		افسردگی
		فرسودگی شغلی
		روحیه پایین
		افزایش غیبت
		کاهش خود احترامی
		تلاش جهت کاهش فاصله میان خود و کارکنان برتر
	پیامدهای بین فردی	زیراب‌زنی
		ایجاد خشونت و تهاجم
		کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی
		رفتار کاری زیان‌آور و غیر کارآمد
		عدم تسهیم دانش
		کاهش ارتباطات دوستانه بین همکاران
		تضعیف روابط کاری همکاران
		نارضایتی از سرپرست
		از دست دادن اعتماد به مدیریت
	پیامدهای گروهی	تضعیف روحیه کار تیمی
	پیامدهای سازمانی	تعهد سازمانی پایین
		جوسازمانی مخرب
		پایین آمدن کیفیت عملکرد کارکنان
		کاهش بهره‌وری سازمان
		کاهش وفاداری سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]



شکل۱- الگوی پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای حسادت کارکنان در محیط کار در شرکت ملی نفت ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

درنهایت با توجه به نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به روش تحلیل مضمون مدل پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای حسادت کارکنان در محیط کار در شرکت ملی نفت ایران در قالب شکل (۱) به دست آمد.

بحث و نتیجه‌گیری

هرچند کارکنان دوست ندارند درباره حسادت‌هایشان که منشأ موفقیت‌های دست نیافته‌شان است صحبت کنند، اما به دلیل رقابت ذاتی زندگی سازمانی، حسادت تا حدود زیادی در محیط های کاری متداول است. هدف از این تحقیق، یافتن عوامل مؤثر بر حسادت کارکنان در محیط کار، بررسی دقیق مفهوم حسادت کارکنان در محیط کار و پیامدهای آن بوده است. بر این اساس پس از انجام تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۱۹ مصاحبه، ۹۹ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان دهنده و سه مضمون فراگیر شناسایی شدند.

در این تحقیق عوامل فردی، بی‌عدالتی سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل اداری و مدیریتی، عوامل سیاسی و عوامل ساختاری به‌عنوان پیشایندهای حسادت کارکنان در شرکت ملی نفت ایران شناسایی شدند. ازجمله عوامل مهم فردی شناسایی‌شده که برحسادت کارکنان در محیط کار تأثیرمی‌گذارد، عامل روان رنجوری است. یکی از اقداماتی که کارکنان جهت غلبه بر مشکلات جسمی و روحی حاصل از روان رنجوری در پیش می‌گیرند، مقایسه غیرمنطقی با دیگر همکاران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

است. این نتایج در مطالعات قادی (۲۰۱۸) و میشـرا (۲۰۰۹) که اسـتدلال می‌کنند کارکنان حسـود چنین مقایسـه غیرمنطقی انجام می‌دهند تا به جایگاه خود اعتبار بخشـند نیز تصدیق شده است.

درصورتی‌که کارکنان ورودی یکسـانی برای سـازمان داشته باشـند اما نتایج نابرابر باشد و موجب ترفیع همکاری شودکه نتایج برابری با دیگران داشته است، موجب بروز واکنش‌های منفی خواهد شـد که یکی از واکنش‌ها برانگیخته شدن حس حسـادت کارکنان خواهد بود. بارکلی و کیفر(۲۰۱۴)، سـطح پایین انصاف/عدالت سـازمانی، وابکر (۲۰۱۴) و فلوید و همکاران (۲۰۱۶)، سیسـتم غیرمنصفانه پاداش/تنبیه و ترفیع را به‌عنوان عوامل مؤثر بر ایجاد حسـادت در کارکنان در محیط کار معرفی کرده‌اند.

در سـازمان‌هایی که فرهنگ سازمان موجب افزایش همبستگی و تعلق کارکنان به سازمان می‌گردد، در آن کارکنان احسـاس آرامش بیشتری می‌کنند و حس حسادت در کارکنان چنین سـازمان‌هایی به‌شدت کمتر از سـازمان‌هایی است که فرهنگ سـازمان، کارکنان را به رقابت و چشـم و هم‌چشـمی با یکدیگر سوق می‌دهد. قلی پور و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیق خود به آن اشاره نمودند.

یکی از شـاخص‌های مهـم مربوط به عوامـل اداری و مدیریتی که بر حسـادت تأثیرگذار اسـت روش نادرست ارزیابی عملکرد می‌باشد. زمانی که کارکنان تمایل به دانستن نتایج ارزیابی عملکرد خود دارند می‌خواهند که میزان دستاورد و پیروزی‌های خود، نقاط قوت و ضعف خود را در کار بشناسند و آن‌ها را با سایر کارکنان مقایسه کنند، این امر منجر به مقایسه‌های نامطلوب متعددی شـده که درنهایت منجر به حسـادت در کار می‌شود. موسـوی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در تحقیق خود از روش‌های نادرسـت ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از پیشـایندهای حسادت در محیط کارنام برده‌اند.

یکی از شـاخص‌های مهم مربوط به عوامل سیاسـی، رانت‌خواری برخی از کارکنان اسـت. همین عامل باعث می‌شود که کارکنانی که ورودی یکسانی برای سازمان دارند، نتایج نابرابری را مشاهده نمایند که این امر منتج به واکنش‌های منفی خواهد شد که یکی از واکنش‌ها، برانگیخته شدن حس حسادت کارکنان در محیط کار خواهد بود.

استراتژی کوچک سازی سازمان به عنوان یکی از عوامل ساختاری شناسایی شده است که بر حسـادت کارکنان تاثیرگذار بوده است. وقتی کارمندی شغل خود را در معرض از دست دادن ببیند اضطراب و سـردرگمی وجود او را فرا می‌گیرد. این امر موجب می‌گردد کارکنان باقیمانده بعد از کوچک سـازی ابتکار عمل کمتری نسـبت به کار داشته باشند. احساس آنها این است که ممکن است نفر بعدی باشند که اخراج می‌شود، در نتیجه این امر موجب افزایش فشار بر کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

می شود و حس حسادت در آنها را نسبت به همکاران افزایش می دهد.

با توجه به اینکه حسادت یک پدیده خاص انسانی است و پدیده های مربوط به انسان دارای سه جنبه عاطفی، شناختی و رفتاری است. در این تحقیق نیز مؤلفه‌هایی که برای شناخت هرچه بیشتر حسادت کارکنان در محیط کار استخراج شد، در سه مقوله عاطفی، شناختی و رفتاری دسته بندی شدند. همه انسان‌ها در زندگی خود حسادت را تجربه می‌کنند. هرچند دلایل حسادت آنها و عواطفی که احساس می شود می‌توانند کاملا متفاوت باشد. در همین رابطه، اولیری و همکاران (۱۳۸۸) بیان داشته اند که حسادت واکنش پیچیده به خطری است که فرد در رابطه خود با دیگران احساس می کند. به این دلیل پیچیده است که شامل عواطف، افکار و رفتارهای مختلف می شود.

در این تحقیق پیامدهای فردی، بین فردی، گروهی و سازمانی به‌عنوان پیامدهای حسادت کارکنان در شرکت ملی نفت ایران شناسایی شدند. نارضایتی شغلی یکی از نشانه های آشکار حسادت در محیط کار می باشد که تای و همکاران (۲۰۱۲) نیز معتقدند اگر پدیده مخرب حسادت در سازمان مدیریت نشود سطح رضایت کارکنان در سازمان کاهش می‌یابد و توسعه حرفه ای و رشد کارکنان با مشکل مواجه خواهد شد. همچنین، هنگامی که حسادت در روابط کارکنان شکل بگیرد، پیامد اصلی آن نابودی دوستی‌ها است و منجر به بی اعتمادی و ترس از برزو تبعیض می‌شود. مورد دیگر این است که حسادت بین فردی در محیط کار خشونت و تهاجم را ایجاد می‌کند. کارکنان حسود خود را از رفتارهای مختص به کار دور می‌کنند و این ریشه در عدم مشارکت کارکنان می‌شود. به‌بیان‌دیگر، کارکنانی که احساسات تهاجمی دارند کمتر در کار خود مشارکت می‌کنند. لیم و همکاران (۲۰۱۳) نیز معتقدند حسادت در محل کار باعث می‌شود که روابط کاری تیره‌وتار گردد، تمایل به باقی ماندن در کنار همکاران موفق را از بین می‌برد و درنتیجه فرصت‌ها از دست می‌روند و ناکارآمدی در سازمان به وجود می‌آید. پیامد مهم دیگر حسادت در محیط کار که شو و لازاتخان (۲۰۱۷) نیز به آن اشاره نموده‌اند کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد. وجود حسادت منجر می‌شود افراد حتی کلمه‌ای مثبت در مورد سازمان نگویند و از همکاری و کمک به کارکنان دریغ می‌کنند و احتمال کمتری دارد به انجام بیش ازآنچه از آنها انتظار می‌رود، بپردازند. نتایج جالب دیگر آنکه هر چه حسادت قوی‌تر باشد، جو و محیط کاری نامطلوب‌تر و ناخوشایندتر می‌شود احساسات و رفتارهای حسادت آمیز نسبت به فرد محسود بیشتر می‌شود. از دیگر پیامدهای شناسایی‌شده حسادت در این پژوهش پدیده زیرآب زنی بوده است که مالون و هاییز (۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود به آن اشاره نموده‌اند. گونزالز-ناوارو و همکاران (۲۰۱۸) نیز هم‌راستا با نتایج این تحقیق نشان دادند که وجود حسادت در سازمان‌های دولتی منجر به ایجاد رفتارهای کاری غیر کارآمد در کارکنان می‌شود. احساس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

حسـادت در محیط‌های کاری باعث می‌شـود کارکنان به کارها و فعالیت‌هایی برخلاف اهداف و مأموریت سازمان دست بزنند که باعث کاهش عملکرد سازمانی می‌شود.

منابع

اولیری، دانیل، هیمن، ریچارد و جانکسما، آرتور (۱۳۸۸). تعاریف رفتاری حسادت، ترجمه فریده عامری. *ماهنامه سپیده دانایی*، دوره ۳، شماره ۳۲، ص ۵۴.

خداوردیان، میثم (۱۳۹۷). تأثیر ویژگی شـخصیتی حسـادت در کارکنان بر عملکرد شغلی آنها، پایان‌نامه کارشناسـی ارشد رشته: مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.

علوی متین، فاطمه (۱۳۹۷). بررسـی تأثیر انواع حسـادت بر سـایش اجتماعی با میانجی‌گری تعارض رابطه و تعدیل‌تری سن (موردمطالعه: کارکنان قراردادی واحدهای منتخب پردیس مرکزی دانشگاه رازی کرمانشاه)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان.

قلی پور، آرین،محمد اسـماعیلی، ندا و پارسـا، فریبا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مبادله رهبر پیرو بر حسادت سازمانی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۱۰، شماره ۳، صص۴۴۲-۴۱۵.

موسوی، سید نجم الدین، مؤمنی مفرد، معصومه و مهرابی، مهناز (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثرگذار بر حسادت سازمانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. *فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۱۰، شماره ۱، صص۱۱۴-۹۵.

Asraf, B (2016). *Comprehending envy and its impact on employees and the organization*, Master Thesis, BI Norwegian Business School, 1-70.

Barclay, L. J. & Kiefer, T. (2014). Daily experiences of justice: A within-person, dynamic, and event-based perspective. *Academy of Management*, 10(1), 51-66.

Bedeian, A., G. (1995), Workplace envy, Organizational Dynamics, 23 (4), 49-63.

Belk, R. (2011). Benign envy. *Academy of Marketing Science Review*, 1(3_4), 117-134.

Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic envy. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2128-2173.

Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.

Erdil, O. & Müceldili, B. (2014). The effects of envy on job engagement and turnover intention, Procedia-Social and Behavioral Sciences. *10th International Strategic Management Conference*. 2(150), 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*, 12(8), 129-156.

Ghadi, M. Y. (2018). Empirical examination of theoretical model of workplace envy: evidences from Jordan. *Management Research Review*, 41(12), 1438-1459.

González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Tosin Olateju, A., & Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and counterproductive work behavior: The moderation role of leadership in public and private organizations. *International journal of environmental research and public health*, 15(7), 14-55.

Kim, E. & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 619-634.

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*, 7(3), 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), 181–200.

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, 223-228.

Malone, P. & Hayes, J. (2012). Backstabbing in organizations: Employees'

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

perceptions of incidents, motives, and communicative responses. *Communication Studies*, *63*(2), 194-219.

Menon, T. & Thompson, L. (2010). Envy at work. *Harvard business review*, *88*(4), 74-79.

McGrath, D. (2011). Workplace envy: the methodological challenges of capturing a denied and concealed emotion, *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6 (1), 81-90.

Mishra, P. (2009).Green-eyed monsters in the workplace: antecedents and consequences of envy, *Academy of Management Proceedings*, 2(1),1-6.

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), 40-49.

Rodriguez Mosquera, P. M., Parrott, W. G., & Hurtado de Mendoza, A. (2010). I fear your envy, I rejoice in your coveting: On the ambivalent experience of being envied by others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(5), 842–854.

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), 69-81.

Smith, R., Merlone, U., & Duffy, M.(2017). *Envy at Work and in Organizations*. Oxford University Press; LCCN 2016004550.

Smith, R. H. & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological bulletin*, *133*(1), 46.

Sterling, C. M., & Labianca, G. J. (2015). Costly comparisons. *Organizational Dynamics*, 44(4), 296-305.

Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107-129.

Thompson, G., Glasø, L., & Martinsen, Ø. (2015). The relationships between

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

envy and attitudinal and behavioral outcomes at work. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 7(1), 5-18.

Vecchio, R.P. (2000). Negative emotion in the workplace: employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7 (3),161-179 .

Vecchio, R.P. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied, *Cognition & Emotion*, 19 (1), 69-81.

Veiga, J. F., Baldridge, D. C., & Markóczy, L. (2014). Toward greater understanding of the pernicious effects of workplace envy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2364-2381.

Vidaillet, B. (2007). Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy. *Human Relations*, 60(11), 1669-1700.

Wobker, I. (2014). The price of envy-An experimental investigation of spiteful behavior. *Managerial and Decision Economics*, 36(5), 326-335.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]