

Exploring the factors affecting workplace ostracism in the framework of the three-pronged model

Fatemeh Taheri*

Assistant professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus of the University of Tehran, Qom, Iran
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6106>

Mahdi Fazeli

Master of organizational behavior management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus of the University of Tehran, Qom, Iran

Abstract

Workplace ostracism means keeping employees deliberately isolated. The aim of this study was to identify the factors affecting workplace ostracism based on the three-pronged model. This study was fundamental in terms of purpose and based on the data collection method, qualitative and descriptive method. The statistical population of justice staff in Qom province and the research sample were purposefully selected. Research tools were interviews and theme analysis was used to analyze the data. Data analysis led to the formation of 29 sub-themes, 3 main themes in the form of behavioral factors, 2 main themes in the form of structural factors and 2 main themes in the form of contextual factors. To solve the problem of ostracism, improving the competencies of employees, relationships between individuals, colleagues and managers, processes and operations of the organization, human resource management functions, managers' view of human capital and strengthening social capital should be considered.

Keywords: Workplace ostracism, Behavioral factors, Structural factors, Contextual factors, Three-pronged model.


* Corresponding Author: F_Taheri@ut.ac.ir

How to Cite: xxxxxxx

واکاوی عوامل موثر بر پردشدگی در محیط کار در چارچوب مدل سه شاخگی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی

فاطمه طاهری *  دانشگاه تهران، قم، ایران

مهدی فاضلی، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم،
ایران 

چکیده

پردشدگی در محیط کار با مفهوم در انزو نگاه داشتن کارکنان بطور عمدی، تاثیر بسزایی بر کاهش رضایت شغلی آنها دارد. هدف پژوهش، شناسایی عوامل موثر بر پردشدگی در محیط کار بر اساس مدل سه شاخگی است. این مطالعه به لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها، کیفی و شیوه توصیفی بود. جامعه آماری کارکنان دادگستری استان قم در نظر گرفته شده است و نمونه پژوهش به روش هدفمند انتخاب شد. ابزار پژوهش، مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تحلیل مضمون استفاده شد که به شکل‌گیری ۲۹ مضمون فرعی، ۳ مضمون اصلی در قالب عوامل رفتاری، ۲ مضمون اصلی در قالب ساختاری و ۲ مضمون اصلی در قالب عوامل زمینه‌ای منجر شد. برای رفع مشکل پردشدگی، ارتقاء شایستگی‌های کارکنان، روابط بین فرد، همکاران و مدیران، فرایندها و عملیات سازمان، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، نوع نگاه مدیران به سرمایه انسانی و تقویت سرمایه اجتماعی بایستی مورد توجه قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: پردشدگی در محیط کار، عوامل رفتاری، عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای، مدل سه شاخگی

مقدمه

سازمانهای دولتی به عنوان یک زمینه اجتماعی مهم در کشور، فرصت تعامل کارکنان با یکدیگر را فراهم می‌سازند. اهمیت تعاملات اجتماعی برای کارکنان با توجه به اینکه آنها زمان قابل توجهی از زمان خود را در محل کار با هم می‌گذرانند انکارناپذیر است. علیرغم مزایای فراوان این واقعیت، پیامدهای تعاملات بین فردی در محل کار همیشه مثبت نیست؛ زیرا برخی از اعضای سازمان تعمداً در انزوا^۱ نگه داشته می‌شوند (Zhang et al., 2017). این پدیده، طردشدگی^۲ نامیده می‌شود و به «میزان درک فرد از نادیده گرفته شدن یا طرد شدن توسط دیگران» اشاره دارد و رفتاری است که در هر جامعه‌ای بخصوص محیط کار، شیوع بسیاری دارد (Karim et al., 2021). از منظر فریس، براون، بری و لیان^۳ (۲۰۰۸) طردشدگی در محیط کار نوعی «خشونت سرد»^۴ است که در آن وضعیت کنار گذاشته شدن توسط دیگران برای کارکنان محسوس است و در عین حال پیامدهای منفی قابل توجهی بر رفتار و عملکرد کارکنان دارد. دیگر پژوهشگران از طردشدگی در محیط کار با عبارت "رفتار خاموش"^۵ از سوی همکاران و حذف شدن از مکالمات یا اطلاعات مهمی که بین آنها به اشتراک گذاشته می‌شود یاد کرده‌اند و در عین حال معتقدند "درد اجتماعی"^۶ ناشی از طردشدگی همچون درد فیزیکی، مناطقی از مغز را تحریک می‌کند (Eisenberger et al., 2003). در موارد خاص، طرد شدگی ممکن است ناشی از درگیرهای فکری و اجرایی فرد طرد کننده باشد یا اینکه از رفتار خود مبنی بر اینکه از نظر اجتماعی فرد یا گروهی از افراد را نادیده در نظر می‌گیرد بی‌اطلاع باشد؛ اما بهر حال این رفتار چه عمدی و چه غیرعمدی باشد کارکنان طرد شده احساس حقارت، ناتوانی و نارضایتی نموده و این وضعیت منجر به بروز رفتارهای منفی در آنها خواهد شد (Karim et al., 2021).

¹ Isolation

² Ostracism

³ Ferris, Brown, Berry & Lian

⁴ Cold Violence

⁵ Silent treatment

⁶ Social pain

برخی از قربانیان طرد شده ممکن است در مقابل همکارانشان خودشیرینی کنند^۱ تا بیشتر دوست داشتنی بنظر آیند؛ در حالیکه برخی از افراد ممکن است علیه گروه طردکننده در پی اقدامی تلافی جویانه برآیند. جهانزب و فاطمه^۲ (۲۰۱۸) نشان دادند که طرد شدگی در محیط کار، کارکنان را از ایجاد روابط پایدار و معنادار در سازمان باز داشته و اغلب دچار سطوح شدید اضطراب^۳، عدم خود کنترلی و رفتار ناسازگار^۴ می گرداند. لئونگ و یئو^۵ (۲۰۱۱) در مطالعه خود دریافتند که طرد شدن در محل کار رابطه منفی با عملکرد و بهره‌وری شغل دارد (چانگ^۶، ۲۰۱۷). به همین ترتیب، زنگ و شای^۷ (۲۰۱۷) دریافتند که طردشدگی یک نیروی محرکه قوی است که افراد را به سمت رفتارهای منفی، مانند رفتار انحرافی^۸ همچون پرخاشگری (Jiang and Chen, 2020) سوق می‌دهد. این شرایط، ریشه در نظریه مبادله اجتماعی^۹ (Blau, 1964; Kieserling, 2019) دارد و مطرح می‌کند جوهره روابط بین فردی، منافع متقابل است. بر این اساس، تنها تا زمانی که تبادلات فیزیکی و ذهنی بین افراد به طور متقابل مفید و سودمند باشد، روابط بین آنها می‌تواند مداوم و هماهنگ باشد. بنابراین با توجه به هنجار عمل متقابل در نظریه مبادله اجتماعی، رفتار کارکنان در محیط کار توسط کسانی که با آنها کار می‌کنند تحت تاثیر قرار می‌گیرد (Gouldner, 1960). هنگامی که کارمندان انزوا و طردشدگی در سازمان را تجربه می‌کنند یا نیاز اساسی تعلق^{۱۰} در آنها برآورده نشود، احساس روابط سازمانی ناعادلانه خواهند کرد و به تبع آن رفتارهای منفی برای کاهش این نابرابری از سوی آنها سر خواهد زد (Zadro et al., 2007). طردشدگی در محیط کار قبلاً توسط دانشمندان نادیده گرفته می‌شد چرا که معادل با برچسب‌های دیگری همچون رفتارهای تضعیف‌کننده سازمانی^{۱۱} (Duffy et al., 2002)،

¹ Ingratiate

² Jahanzeb & Fatima

³ Anxiety

⁴ Maladaptive behavior

⁵ Leong & Yew

⁶ Chung

⁷ Zhang & Shi

⁸ Deviant behavior

⁹ Social Exchange Theory

¹⁰ Belonging need

¹¹ Organizational undermining behavior

انحراف بین فردی^۱ (Bennett and Robinson, 2000) و پرخاشگری^۲ (Neuman and Baron, 1998) در نظر گرفته می‌شد. اما امروزه محققان معتقدند اگرچه طردشدگی در محیط کار می‌تواند از نظر مفهومی با سایر رفتارهای انحرافی همچون قلدری^۳، پرخاشگری، یا نادیده گرفتن اجتماعی همپوشانی داشته باشد، اما بایستی به عنوان مفهومی متمایز از نظر تئوریک در نظر گرفته شود. به این معنی که پیشایندهای قلدری، پرخاشگری، یا نادیده گرفتن اجتماعی نیایستی با عوامل موثر بر طردشدگی در محیط کار یکسان انگاشته شوند. این مهم نیازمند مطالعه و بررسی بیشتر می‌باشد. بنابراین هدف مطالعه فعلی، احصا و شناسایی عوامل موثر بر آن در قالب مدل سه شاخگی می‌باشد. مدل سه شاخگی فرض بر آن دارد که آسیب‌ها و مشکلات سازمان را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. عوامل رفتاری کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی را شامل می‌شود. عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند - مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات - می‌باشد؛ و در نهایت عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند می‌گردد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱). با در نظر داشتن این مفروضه این پژوهش درصدد آن است که عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی موثر بر بروز طردشدگی کارکنان در محیط کار را مورد شناسایی قرار دهد که تاکنون در هیچ مطالعه‌ای بدین شکل مورد بررسی قرار نگرفته است.

به غیر از اهمیت تئوریک مسئله مورد بررسی، این مطالعه از لحاظ اجرایی نیز از اهمیت و ضرورت ویژه‌ای برخوردار است؛ دادگستری یکی از سازمانهای خدماتی دولتی فعال در کشور است که با توجه به چرایی مراجعه افراد به این سازمان، کیفیت ارتباط کارکنان با آنها، برخورداری از سلامت جسمانی و روحی، تعهد و انگیزه بالا اهمیت مضاعفی نسبت به سایر ارگانها و نقش اساسی در موفقیت و بهره‌وری سازمان در بلندمدت دارد. این مطالعه با شناسایی علل موثر بر بروز طردشدگی در کارکنان و تلاش سازمان در جهت رفع آنها، گامی

¹ Interpersonal deviance

² Aggression

³ Bullying

در جهت تحقق این شرایط بر می‌دارد. بنابراین با توجه به هدف این نوشتار، سوالات پژوهش بصورت زیر قابل طرح می‌باشند:

عوامل ساختاری مرتبط با طردشدگی کارکنان چیست؟

عوامل رفتاری مرتبط با طردشدگی کارکنان چیست؟

عوامل زمینه‌ای مرتبط با طردشدگی کارکنان چیست؟

پیشینه نظری پژوهش

اصطلاح طرد (به یونانی: Ostracismos) یک رویه دموکراتیک در آتن بود که طی آن دولت می‌توانست هر شهروند را به مدت ده سال از شهر اخراج کند. اگرچه برخی رفتارها، به وضوح خشم عمومی دولت علیه شهروندان را هدف قرار می‌داد، اما طردگرایی اغلب بصورت پیشگیرانه و غیر تهاجمی مورد استفاده قرار می‌گرفت. این رویه به عنوان ترفندی برای خنثی کردن فعالیت‌های فردی که تصور می‌شد نقش تهدید کننده برای دولت ایفا می‌کند در نظر گرفته می‌شد. اما بطور کلی واژه طردشدگی برای موقعیت‌های مختلف به-منظور عقب راندن یا طرد اجتماعی^۱ بکار گرفته می‌شود و با اصطلاحاتی مثل بی‌محل‌ی کردن، تحویل نگرفتن و سرد برخورد کردن تعریف می‌شود (Robinson et al., 2013)، فعل طرد با آزار و اذیت کردن متفاوت است. طرد کردن رفتاری ماهرانه، ناآشکار، غیرقابل پیگیری و تعقیب (مانند جواب ندادن به سلام و احوال‌پرسی دیگران) و بطور کلی پرخاشگری منفعلانه است، در حالیکه آزار رساندن و اذیت کردن، رفتاری محسوس، آشکار و صریح (مانند آزار و اذیت کلامی) می‌باشد (Scott et al., 2015). در مطالعات سازمان و مدیریت، مفهوم طردشدگی در محیط کار برای اولین بار توسط فریس مطرح و به موقعیتی که فرد دچار حس مستثنی بودن، نادیده گرفته شدن یا مورد بی‌احترامی قرار گرفتن و سکوت از طرف دیگران می‌شود اطلاق شد.

طردگرایی در روانشناسی سازمانی به صورت زیر تعریف شده است: «زمانی که یک فرد یا گروه از انجام اقداماتی که اعضای دیگر سازمان در آن مشاکت دارند و از نظر اجتماعی

¹ Social Shunning

عملی مطلوب است، کنار گذاشته می‌شوند. " طرد شدن به طور ضمنی و بدون توضیح واضح صورت می‌گیرد. ممکن است هیچ‌گونه تعاملی بین فرد طرد کننده و فرد طرد شده وجود نداشته و از این رو، فرد تصوری از دلیل طرد شدن خود نداشته باشد (Gürlek, 2021). طردشدگی به عنوان "مرگ اجتماعی" توصیف شده است زیرا زمانی که فردی نادیده گرفته می‌شود و توسط فرد یا گروه دیگری محروم می‌شود، مثل شخصی است که مرده است یا برای دیگران وجود ندارد (Bauman, 1992). بنابراین، انتظار می‌رود که طردشدگی، حتی تهدیدی شدیدتر از آزار و اذیت یک فرد به شمار آید. بطور کلی، پژوهشگران هنوز به یک اجماع نظر در مورد تفاوت بین تعاریف مختلف طردشدگی نرسیده‌اند، ولی همه آنها قاطعانه اعتقاد دارند که طردشدگی نوعی رفتار با تاثیر شدید مخرب بر جسم و روان فراد و به تبع آن، سازمان‌ها است (Liu & Xia, 2016). جلوه‌های این رفتار، طیف وسیعی از رفتارها از بیگانگی کامل فرد از گروه تا عدم تعامل (حذف تماس) چشمی و کلامی، خروج از اتاق هنگام ورود فرد (Chen and Li, 2019; Huertas-Valdivia et al., 2019; Yang and Treadway

۲۰۱۸)، رمزآلود و مبهم صحبت کردن، عدم پاسخگویی به احوالپرسی او و حتی رفتارهای سرد و غیر دوستانه را در بر می‌گیرد. اما بهر حال به شکل بالقوه در سازمان و کارکنان آن وجود دارد و مخفی و نامفهوم بنظر می‌رسد. لذا طردشدگی همیشه یک رفتار فیزیکی نیست، بلکه تا حدودی یک ادراک ذهنی بحساب می‌آید. طرد شدگی، اغلب با مجازات همراه است؛ چرا که دلالت بر آن دارد که فرد طرد شده کار اشتباهی انجام داده است و یا ذاتاً بد یا ناخواسته است (Williams & Zadro, 2001).

برخی پیامدهای تحقق این ادراک در کارکنان، کاهش تعامل، گوشه‌گیری، احساس حقارت، کاهش سلامت جسمی و روحی- روانی، کاهش رضایت شغلی و قصد ترک شغل است. این پیامدها صرفاً در سطح فردی نخواهد بود. زمانی که فردی احساس کند در سازمان، مورد بی‌مهری قرار گرفته به تدریج همکاری خود را با محیط کار کم کرده و در نتیجه بهره‌وری سازمانی افت خواهد نمود. از سوی دیگر او خود را شایسته هر گونه سوء استفاده

¹ Social death

از منابع سازمانی می‌داند و بدین ترتیب بروز انواع کژکارکردهای رفتاری از جمله دزدی^۱ و خرابکاری^۲ (Gürlek, 2021) نیز دور از انتظار نخواهد بود (Ferris et al., 2008; Hitlan et al., 2006).

پیشینه تجربی پژوهش

اغلب مطالعات صورت گرفته در مورد طردشدگی در محیط کار، بررسی ارتباط آن با متغیرهای معدود و یا با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر در قالب مطالعات کمی و بدون بررسی جامع دیدگاه کارکنان را مورد هدف قرار داده است. در ادامه به برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین آنها اشاره می‌گردد.

لئونگ و همکاران^۳ (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر طردشدگی در محل کار در سازمان‌های خدماتی" مطرح نمودند طردشدگی در محیط کار منجر به کاهش تعاملات کاری و عملکرد خدماتی می‌شود و در این رابطه میزان عصبی بودن افراد نقش متغیر میانجی را بازی می‌کند؛ بدین صورت که این افراد به میزان بیشتری مستعد طردشدگی در سازمان هستند. از یافته‌های دیگر این مطالعه تاثیر منفی طردشدگی بر کیفیت عملکرد کارکنان می‌باشد.

چن و لای^۴ (۲۰۲۰) در مطالعه خود با عنوان "نقش تناسب فرد-سازمان و حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین طردشدگی در محیط کار و پیامدهای رفتاری" نشان داد تناسب فرد - سازمان به عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین طردشدگی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی و متغیر حمایت سازمانی ادراک شده در ارتباط بین تناسب فرد - سازمان و رفتار شهروندی سازمانی بعنوان متغیری تعدیل‌گر نقش ایفا می‌کنند.

¹ Theft

² Sabotage

³ Leung et al

⁴ Chen & Li

تایمور^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "طرد شدگی در محیط کار و رفتارهای انحرافی: بررسی نقش میانجی بدبینی سازمانی و نقش تعدیل گر روان رنجوری" به این نتیجه رسید که بدبینی در این پژوهش نقش میانجی دارد و روان رنجوری دارای نقش تعدیل گر نیست. طهماسبی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان "رابطه‌ی بین طردشدگی در محیط کار و نتایج شغلی" بیان داشت طردشدگی در محیط کار باعث کاهش انگیزه فرد برای انجام فعالیت با کیفیت می‌گردد.

چانگ (۲۰۱۷) در مطالعه خود با عنوان "ارتباط طردشدگی در محیط کار و رفتارهای غیر ایمن: اثر میانجی جدایی روانی و خستگی عاطفی" نشان دادند که طردشدگی در محیط کار اثر قابل توجهی بر جدایی روانی و فرسودگی عاطفی و در نهایت بر رفتارهای غیر قانونی کارکنان دارد. علاوه بر این، طردشدگی می‌تواند رفتارهای غیر ایمن کارمندان را از طریق اثر میانجی گری جدایی روانی و خستگی عاطفی تحت تاثیر قرار دهد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد استرس حاصل از طردشدگی تا حد زیادی بر رفتارهای غیر ایمن کارکنان تاثیرگذار است.

در بررسی پیشینه تحقیق در داخل و خارج از کشور، مشاهده می‌شود مطالعه‌ای در مورد طردشدگی در محیط کار در قالب مدل سه شاخگی با روش کیفی صورت پذیرفته است. مقاله حاضر با هدف کنکاش جامع در سه حوزه عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی، عوامل موثر بر بروز طردشدگی از منظر کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش، کیفی و شیوه توصیفی بود. جامعه آماری شامل کارکنان دادگستری استان قم می‌باشد. برای شناسایی نمونه آماری، پرسشنامه طردشدگی در میان کارکنان توزیع و با توجه به طیف لیکرت پنج تایی، ۱۸ نفر از کارکنان بخشهای مختلف اجرایی که میانگین نمره آنها بیش از عدد ۲/۵ بود بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در واقع این افراد، ادراک طردشدگی بیشتری نسبت به افرادی که نمره

¹ Taimur

میانگین کمتری در این ارتباط بدست آورده بودند، داشتند. با انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۳ نفر، اشباع نظری حاصل شد. مشخصات جمعیت شناختی این افراد از نظر جنسیت (۱۲ نفر آقا و ۱ نفر خانم)، سن (۳۰-۴۸ سال با میانگین ۴۲ سال)، سابقه کار (۲۴-۴ سال با میانگین ۱۵ سال) است. برای اعتباربخشی و افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، بجای استفاده از مفهوم روایی و پایایی که مناسب مطالعات کمی است از مفهومی بنام "قابلیت اعتماد"^۱ گوبا و لینکلن استفاده شد که دارای چهار عنصر قابلیت اعتبار^۲، قابلیت انتقال^۳، قابلیت اتکا^۴ و قابلیت تایید^۵ می‌باشد.

به منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش، مصاحبه با افرادی صورت گرفت که پدیده پردشدگی را تجربه کرده باشند و این خواسته از طریق تحقق نمره بالای میانگین در پرسشنامه پردشدگی حاصل شد. پیش از هر مصاحبه با توضیحاتی که در مورد طرح پژوهش داده می‌شد، از افراد برای شرکت در مصاحبه موافقت شفاهی کسب می‌شد. با توجه به ارائه خلاصه‌ای از مفاهیم، اهداف و پرسش‌های پژوهش به دو صورت شفاهی و کتبی، اطمینان از آمادگی اولیه برای انجام مصاحبه در مصاحبه‌شوندگان حاصل و سپس به طرح پرسش‌های مصاحبه اقدام شد. همچنین موضوع مصاحبه از قبل به اعضا معرفی شده بود، پشتوانه نظری آن بطور موجز در اختیار آنها قرار گرفته بود و به لحاظ نظری نسبت به موضوع اشراف پیدا کرده بودند. اقدام بعدی اینکه به طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز کمک گرفته شد تا اطمینان حاصل شود که آنها با یافته‌های پژوهشگران موافق‌اند یا مخالف.

برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش، یافته‌ها به طور کامل ارائه شده و با متن نظری پژوهش تطبیق داده شدند و پژوهشگران سعی کردند تصویر مفصلی از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است را ارائه دهند.

^۱ Trustworthiness

^۲ Dependability

^۳ Transformability

^۴ Credibility

^۵ Conformability

برای افزایش قابلیت اتکا و اطمینان پژوهش، همه مصاحبه‌ها به متن تبدیل شده و کدگذاری‌ها در تمامی مراحل فرایند استقرایی تحلیل داده‌ها مستندسازی شدند. مستندسازی داده‌ها، نه تنها بازبینی مکرر داده‌ها توسط پژوهشگران را ممکن ساخت، بلکه این امکان را نیز فراهم آورد تا سه نفر از اساتید و یک نفر از دانشجویان دکتری مدیریت دولتی، یافته‌های این پژوهش را بررسی کرده و نظرهای خود را در خصوص کیفیت تحلیل انجام داده‌ها ارائه کنند.

در نهایت، برای افزایش قابلیت تایید، تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان انجام شد. این فرایند بصورت مرور کدگذاری و کسب نظرات ایشان و اعمال آن در کدگذاری و گزارش نهایی اعمال شد.

یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی و نگاشت داده‌های حاصل از مصاحبه و تخصیص شماره به هر یک از آنها، روش تحلیل مضمون بکار گرفته شد. در این فعالیت، مصاحبه‌ها بصورت مکرر مورد بازخوانی قرار گرفت و نکات اصلی مرتبط با پاسخ‌های سوالات مصاحبه مشخص شد. مرحله بعد، کدگذاری داده‌های کیفی بر حسب مصاحبه و شماره‌های مرتبط با آن بود. سپس پژوهشگران برای هر یک از کدها، یک برجسته‌بنام مفهوم انتخاب کردند. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با محتوای مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به‌عنوان نشانگر استفاده شد. پس از آن، مضامین فرعی که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده شد و معانی و واژه‌های جدید در دسته‌بندی کلی تری بنام مضامین اصلی در چهارچوب مدل سه‌شاخگی خلق گردید. مضامین اصلی، همان پاسخ به پرسش‌های پژوهش هستند که از داده‌های کیفی استخراج شده است. در این مطالعه ۲۶۰ مفهوم مورد شناسایی قرار گرفت. به دلیل حجم بالای داده‌ها، از ارائه همه‌ی آنها خودداری شده و تنها سه نمونه از چگونگی استخراج مفاهیم و مضامین فرعی در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین فرعی

مضامین فرعی	مفاهیم و شواهد گفتاری مرتبط با آن
<p>ضعف دانش، تخصص و تجربه‌های مفید کارکنان</p>	<p>ضعف در کسب آگاهی‌های مفید عملکردی</p> <p>"...برخی موقعیتهایی که فرد برای انجام کار، مورد مشارکت قرار نمی‌گیرد بخاطر این هست که دنبال کسب آگاهی‌های لازم برای انجام بهتر شغلش نرفته و در واقع چیزی برای مطرح کردن خودش نداره، خب با این شرایط اون فرد قابلیت خاصی نداره که بخوان ازش کمک بگیرند و باهاش ارتباط برقرار کنند...".</p>
	<p>به روز نبودن اطلاعات در دسترس</p> <p>"... یا گاهی فرد اطلاعات سازمانی و کاری‌اش، مربوط به سالهای قبل هست، از دانش روز کمتر بهره‌مند شده، خب با داشتن اطلاعات غیر مفید، مدیر یا همکار هم تمایل کمتری به داشتن مرادده با فرد دارند...".</p>
<p>کم کاری، بی علافتگی و برانگیختگی کم</p>	<p>سستی و اهمال کاری</p> <p>"... با توجه به اینکه سازمان با ارباب رجوع‌های حضوری سروکار دارد و انجام کار در زمان معین امری ضروری و مهم است، ولی بعضی افراد کار محوله را تا حد ممکن به تعویق می‌اندازند و در تحویل و تکمیل امور مربوطه و مسئولیت‌های محوله اهمال می‌ورزند...".</p>
	<p>بی انگیزگی</p> <p>"... در افراد هیچ علاقه و ذوقی جهت مشارکت در انجام امور ندارند و کارها را تحت نظارت دستوری انجام می‌دهند...".</p>
<p>هراس مدیران از آوای کارکنان</p>	<p>عدم کسب نظرات و ایده‌ها از کارکنان</p> <p>"...مدیران اغلب اجازه نمی‌دهند کارکنان در جلساتی که حتی مربوط به خودشان است شرکت کنند؛ چرا که حاضر به دریافت هیچ نظری توسط آنها نیستند و این خودش فرد رو در انزوا نگاه می‌دارد...".</p>
	<p>انحصارگرایی مدیران در مطرح کردن نظرات شخصی خودشان</p>

	<p>"...از منظر مدیران سازمان، کارکنان در تصمیم‌گیریها و امور مهم حق دخالت ندارند؛ چه بسا نظراتی داشته باشند که مطابق با سلیقه و میل مدیران نیست ..."</p>
--	--

پس از بازنگری و انجام اصلاحات در قالب فرایند رفت و برگشتی، ۲۹ مضمون فرعی، ۳ مضمون اصلی در قالب عوامل رفتاری، ۲ مضمون اصلی در قالب عوامل ساختاری و ۲ مضمون اصلی در قالب عوامل زمینه‌ای در چارچوب مدل سه‌شاخگی استخراج شدند. در جدول ۲، نمونه‌ای از فرایند تبدیل مضامین فرعی به مضامین اصلی نشان داده شده است.

جدول ۲. مضامین اصلی و مضامین فرعی در قالب مدل سه‌شاخگی

ابعاد مدل سه‌شاخگی	مضامین اصلی	مضامین فرعی	ردیف
عوامل رفتاری	عدم وجود شایستگی‌های عملکردی در فرد طرد شده	ضعف دانش، تخصص و تجربه‌های مفید کارکنان	۱
		کم‌کاری، بی‌علاقگی و برانگیختگی ضعیف	۲
		ویژگی شخصیتی درونگرایی و روان‌رنجوری	۳
		کژکارکردهای رفتاری	۴
	سوءرفتارهای کاری در مدیران	عدم توجه به توانایی‌های کارکنان	۵
		رانت‌بازی مدیران و ارائه رفتارهای نابرابر با کارکنان	۶
		هراس از آوای کارکنان در سازمان	۷
		نگاه نازل به اهمیت کارکنان در سازمان	۸
	نقش همکاران طردکننده	تشریک مساعی ضعیف و ارتباطات غیر اثربخش	۹
		ضعف اعتماد در تعاملات	۱۰
		خست یا ترس از تسهیم اطلاعات کاری	۱۱
		حسادت در محیط کار	۱۲
		وجود رقابت‌های کاذب بین کارکنان	۱۳
		عدم وجود روحیه کار گروهی	۱۴
عوامل ساختاری	فرایندها و عملیات سازمان	مغفول نگاه داشتن کارکنان	۱۵
		ایجاد تمایز بین کارکنان در رویه‌های اداری	۱۶

		17	عدم وجود مکانیزم‌های مطمئن برای دریافت گزارش	
		18	عدم استفاده از ظرفیت‌های کارکنان در جلسات	
		۱۹	انحصارگرایی در تجربه دانش	
	ضعف در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی		20	نبود معیارهای صحیح اندازه‌گیری عملکرد کارکنان
			21	عدم وجود تطابق شغل و شاغل
			۲۲	کمبود منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در دسترس کارکنان
			۲۳	ناکارآمدی سیستم جذب و استخدام در انتخاب افراد شایسته
			۲۴	عدم پیاده‌سازی فرایند جامعه‌پذیری
			۲۵	ضعف در پیاده‌سازی نظام جبران خدمات
			عوامل زمینه‌ای	ضعف در بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی
۲۷	عدم ترویج فرهنگ اعتمادساز در جامعه			
غالب بودن فرهنگ ماشینی و غیرانسان‌دوستانه	۲۸	ارزش قائل نشدن برای انسان بعنوان مهمترین سرمایه سازمان		
	۲۹	عدم اهتمام در جلوگیری از تضعیف روحیه و ارزش‌های انسانی		

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در خصوص واکاوی علل طردشدگی کارکنان محیط کار در قالب مدل سه‌شاخگی نشان می‌دهد عوامل رفتاری موثر بر این وضعیت، هم به خود فرد (با مضمون اصلی عدم وجود شایستگی‌های عملکردی در فرد طرد شده) و هم به همکاران (با مضمون اصلی نقش همکاران طردکننده) و مدیران (با مضمون اصلی سوءرفتارهای کاری در مدیران) آنها بستگی دارد.

از مضمون اصلی عدم وجود شایستگی‌های عملکردی در فرد طرد شده، مضمون‌های فرعی *ضعف دانش، تخصص و تجربه‌های مفید کارکنان و کم‌کاری، بی‌علاقگی و برانگیختگی*

کم در جدول ۱ توضیح داده شد. یکی دیگر از مضمون‌های فرعی این مضمون اصلی عبارتست از ویژگی‌های شخصیتی (درون‌گرایی و روان‌رنجوری) که به عدم وجود قابلیت‌های برقراری ارتباطات و تعاملات و نیز ثبات عاطفی اشاره دارد و به مرور زمان منجر به طردشدگی او خواهد شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در مورد درون‌گرایی افراد طرد شده در محیط کار مطرح نمود:

".... برخی افراد روحیه‌شان طوری است که ترجیح می‌دهند کمتر با همکارانشون وارد صحبت و تعامل شوند. وقتی بین فرد و بقیه همکاران روابط نزدیکی وجود ندارد و سطح تعامل بین آنها پایین است، این وضعیت بتدریج بر عدم توجه همکاران نسبت به فرد هم تاثیر می‌گذارد؛ طوری که نه اطلاعات خاصی از فرد می‌گیرند و نه اطلاعاتی به او ارائه می‌کنند....". {P02}

همچنین خصلت رفتاری روان‌رنجوری از دید مصاحبه‌شوندگان بصورت زیر مطرح شد:

"در سازمان ما ماهیت فعالیت کارکنان طوری است که برخی افرادی که از لحاظ روحی تحمل این شرایط را ندارند دچار استرس می‌شوند؛ لذا ترجیح می‌دهند در حاشیه باقی بمانند و در فعالیتهای سازمان به مشارکت گرفته نشوند ولی از عقوبت‌های ناشی از استرس در امان باشند....". {P010}

وجود برخی کنترکارکردهای رفتاری در کارکنان آخرین مضمون فرعی در این دسته‌بندی بود که در این رابطه اظهارات مصاحبه‌شوندگان بصورت زیر مطرح شد:

"....برخی از افراد در انجام وظایفشان خود را کامل و مبری از اشتباه می‌دانند و این خودشیفتگی باعث می‌شود همیشه دید انتقادی و سرزنشگری داشته باشند و در هر حال از شرایط حاکم بر سازمان ناراضی باشند؛ در این شرایط نسبت به این افراد دید مثبتی وجود ندارد و بقیه همکاران رغبتی به هم صحبت شدن با آنها ندارند....". {P05}

".... برخی از کارکنان خود را برتر از دیگران می‌دانند یا مزایا و موقعیت‌های موجودشان را در شان و منزلت خود نمی‌بینند؛ بقیه همکاران هم با دیدن این موضع از سوی فرد اغلب اجازه نمی‌دهند در مکالمات و گفتگوهایشان وارد شود....". {P07}

"...افرادی وجود دارند که با سوء استفاده از موقعیت خود به تحقیر دیگران روی می آورند و این رفتار در بقیه همکاران احساس دلزدگی نسبت به فرد ایجاد می کند....". {P013}

"... بد اخلاقی و برخورد نامناسب فرد باعث می شود بقیه همکاران فقط در صورت داشتن نیاز، با او گفتگو کنند...". {P05}

"... برخی همکارها حتی رفتارهای ساده مبتنی بر شعور در ارتباط با برخورد با دیگران را از خودشان نشان نمی دهند. اونها نمی خواهند خودشان را در چارچوب شئون رسمی اداری محدود کنند. مثلا در زندگی شخصی بقیه دخالت می کنند. دائم سرک می کشند که از امور شخصی دیگران سر در بیاورند؛ در مورد مسائلی که هیچ ارتباطی به آنها ندارد. خب این رفتارها، در بقیه همکاران نسبت به فرد دلزدگی ایجاد می کند. ترجیح می دهند حتی الامکان آن فرد را حتی در صحبت های کاری خودشان دخیل نکنند. چون فرد از هر موقعیتی ممکن است سوء استفاده کند و کنجکاوی های خودش را پیگیری کند...". {P01}

در مجموع، مضمون های فرعی ضعیف دانش، تخصص و تجربه های مفید کارکنان، کم-کاری، بی علاقهگی و برانگیختگی کم بهمراه ویژگی شخصیتی درون گرایی و روان رنجوری و کژکارکردهای رفتاری در قالب مضمون اصلی عدم وجود شایستگی های عملکردی در فرد طرد شده به رفتارهایی اشاره دارد که از سوی خود فرد سر می زند و منجر به طردشدگی او در محیط کار می گردد.

سوء رفتارهای کاری در مدیران دومین عامل رفتاری مدل سه شاخگی در نظر گرفته شد که متشکل از مضمون های فرعی عدم توجه به توانایی های کاری کارکنان، رانت بازی مدیران و ارائه رفتارهای نابرابر با کارکنان، هراس از آوای کارکنان و نگاه نازل به اهمیت کارکنان می باشد. نمونه های از اظهارات مصاحبه شوندگان در این ارتباط عبارت اند از:

"... برخی از اموری که به کارکنان واگذار می گردد با توانایی ها و علایق آنها در تضاد می باشد و در نتیجه بازدهی این افراد به شدت پایین می آید که خود این امر دلیلی بر نارضایتی کارفرما و عدم بکارگیری و توجه به فرد می شود....". {P04}

"... در سازمان ما برنامه مشخصی برای شناسایی توانمندی‌ها و استعدادهای افراد وجود ندارد، هر فردی کاری بهش واگذار شده که ممکن است متناسب با سطح دانش، علاقه یا تخصص اون نباشد..." {P09}

"... خب خیلی وقت‌ها مدیران نگاه می‌کنند به اینکه چه کسی بهتر بدردشون میخوره؛ به اون افراد بیشتر توجه میشه و ناخودآگاه افراد دیگه از دید مدیر کنار گذاشته میشوند؛ حتی پاسخ اولیه به درخواست کسانی که شاید چندان منفعتی برای موقعیت مدیر نداشته باشند داده نمیشود؛ اینطوری واقعا نوعی تمایز نابرابر بین کارکنان ایجاد میشه..." {P07}

"... حتی شرایط طوری میشه که مدیران از به مشارکت طلبیدن کارکنان ابا دارند و می‌ترسند نظرات آنها در کارها اعمال شود؛ چه بسا این نظرات تهدیدی علیه موقعیت یا عملکرد مدیر باشد. یا کارکنان درخواستی داشته باشند یا نظری بدهند که به ضرر مدیر تمام شود. در این موقعیت، صحبت نکردن و تعامل نداشتن با کارکنان از دید مدیران مطلوبتر هست..." {P08}

"... شاید مدیران به ظاهر از افراد بخوانند نظراتشون را مطرح کنند ولی بیشتر وقتها در عمل اینطور نیستند..." {P07}

"... خب برخی افراد که در سازمان از موقعیت برخوردار هستند، دیگران را حین فعالیتشان تحقیر می‌کنند. در کل نگاه برخی مدیران نسبت به کارکنان، میشی بر ارزش و احترام قائل شدن برای آنها نیست. خروجی این رفتار چه خواهد بود؟..." {P06}

"مدیران گاهی با کارکنان با اخلاق تند یا برخورد نامناسب رفتار می‌کنند. آنها نگاه از بالا به بعضی کارکنان دارند. نه تنها، اهل تعریف و تمجید از کارکنان نیستند؛ بلکه حتی اجازه نمی‌دهند به گفتگوهایشان وارد شوند..." {P011}

آخرین مضمون اصلی از عوامل رفتاری مرتبط با طردشدگی کارکنان، نقش همکاران طردکننده است که مضمون‌های فرعی تشریک مساعی ضعیف و ارتباطات غیر اثربخش، ضعف اعتماد در تعاملات، خست یا ترس از تسهیم اطلاعات مرتبط با کار و حسادت در

محیط کار، وجود رقابت-های کاذب بین کارکنان (نمایش عملکرد بهتر کارکنان با هدف برتری جویی و منفعت طلبی شخصی از طریق تضعیف و طرد همکارشان در انجام فعالیت‌ها) و عدم وجود روحیه کار گروهی (نبود فرهنگ به مشارکت گرفتن افراد توسط کارکنان دیگر در انجام کارها) را در بر می‌گرفت. نمونه‌هایی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط بصورت زیر مطرح شد:

"... برخی افراد که موقعیت‌های مختلف ارتباط خوبی با بقیه همکاران دارند، در موقعیت‌های کاری هم بیشتر مورد توجه و مشارکت قرار داده می‌شوند. در واقع صمیمیت ایجاد شده بر ارتباطات کاری هم تأثیر دارد... ممکنه این عدم ارتباط ناشی از عدم اعتماد افراد نسبت به همدیگر باشد. مثلاً اگر شرایطی بین افراد برقرار باشد که به فرد خاصی سوء ظن داشته باشند، در این شرایط دوست دارند هر چه بیشتر از فرد فاصله بگیرند...". {P013}

"...افراد در سازمان از ارائه آنچه می‌دانند به همکارانشان خودداری می‌کنند تا آن اطلاعات صرفاً در دسترس خودشان باشد؛ بتوانند از این دانسته‌ها بنفع خودشان در محیط کار استفاده کنند؛ لذا گاهی حتی طوری صحبت می‌کنند که همکارشان متوجه منظور آنها نشود و صحبتش را درک نکنند...". {P012}

"... کارکنان در سازمان از ارائه اطلاعات و دانش خود به همکاران بخصوص افراد کم تجربه و جدید ورود خودداری می‌کنند؛ حتی گاهی همکار جدید را تا زمانی که شناخت کامل از او پیدا نکرده‌اند، تهدیدی برای جایگاه و پست خودشان فرض می‌کنند...". {P011}

"...وقتی فردی در سازمان ترقی می‌کند مورد حسادت همکاران واقع می‌شود؛ برای اینکه جلوی پیشرفت آن را بگیرند، سعی می‌کنند در تعاملاتشان اون فرد را کنار بگذارند؛ اطلاعات ندهند، در انزو نگاهش دارند...".

"... برخی افراد در انجام فعالیت‌هایشان می‌خواهند تمایز خودشان را به همکاران و حتی مدیران نشان دهند؛ اونها با حس برتری جویی و منفعت طلبی شخصی حتی حاضرند به تضعیف و طرد همکارشان دست بزنند تا موقعیت و منابع خودشان تضمین شده باشد...".

{P09}

".... نبود فرهنگ به مشارکت گرفتن افراد توسط کارکنان دیگر در انجام کارها منجر به سرد شدن افراد از درگیر شدن در فعالیت‌های کاری میشود. هنوز فرهنگ کار گروهی و درست کار کردن بصورت گروهی در سازمان ما جا نیفتاده است...". {P010}

عوامل ساختاری با مضمون‌های اصلی فرایندها و عملیات سازمان و ضعف در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی از عوامل مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان در پردشدگی کارکنان بودند که به جهت جلوگیری از اطاله مطالب، از ارائه شواهد گفتاری مرتبط با مضمون‌های فرعی مربوط به آنها بصورت مستقیم پرهیز نموده و هدف غائی بیانات مطرح شده توسط ایشان (به اختصار) مطرح می‌گردد.

فرایندها و عملیات سازمان با مضمون‌های فرعی مغفول نگاه داشتن کارکنان (با هدف عدم اشراف آنها نسبت به اطلاعات کاری)، ایجاد تمایز بین کارکنان (برای کسب منفعت از یکسری افراد صرفاً خاص و کنار گذاشتن افراد غیر موثر)، عدم وجود مکانیزم‌های مطمئن برای دریافت گزارش‌های عملکردی کارکنان، عدم استفاده از ظرفیت‌های ذهنی و عملکردی کارکنان (بواسطه معمول شدن چنین رویه‌ای در سازمان) و انحصارگرایی در تجربه دانش (و حفظ منافع یکسری افراد فرصت طلب)، جلوه‌گر پیاده‌سازی رویه‌هایی در سازمان است که خروجی آن، پردشدن فرد از محیط کار است.

ضعف در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی نیز با مضمون‌های فرعی ناکارآمدی سیستم در جذب و استخدام افراد شایسته (و به تبع آن عدم ارائه قابلیت‌های عملکردی از سوی فرد)، عدم وجود تطابق شغل و شاغل (شکوفان نشدن استعدادها و برآورده نشدن انگیزه‌های کارکنان و پردشدن فرد از گروه کاری)، نبود معیارهای صحیح اندازه‌گیری عملکرد کارکنان (نادیده گرفتن فعالیت‌های با کیفیت و کمیت مطلوب)، عدم پیاده‌سازی فرایند جامعه‌پذیری (ضعف در آشناسازی فرد با محیط سازمان و اشراف فرد به فرهنگ و سیستم کاری)، ضعف در پیاده‌سازی نظام جبران خدمات و کمبود منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در دسترس کارکنان (و به تبع آن بروز شکوه و نارضایتی در افراد، اظهار نمودن آن و عدم

استقبال مدیران از این وضعیت و نادیده گرفتن فرد)، همگی سبب ساز بروز شرایط طرد شدگی در محیط کار می‌باشند.

و در نهایت عوامل زمینه‌ای مدل سه شاخگی با مضمون‌های اصلی ضعف در بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی (قصور در به مشارکت طلبیدن همه افراد در انجام کارها و ترویج فرهنگ اعتمادساز در جامعه) و غالب بودن فرهنگ ماشین‌گونه و غیر انسان‌دوستانه (ارزش قائل نشدن برای انسان بعنوان مهمترین سرمایه سازمان و عدم اهتمام در جلوگیری از تضعیف روحیه و ارزش‌های انسانی) شرایط محیطی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی که زمینه‌ساز طردشدن افراد در سازمان می‌گردد را نشان می‌دهد.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای اجرایی

شرایط کاری و رقابت شدید در سازمان‌های قرن بیست و یکم، جهانی پر آشوب و بی‌ثبات را برای کارکنان رقم زده که طردشدگی در محیط کار یکی از جلوه‌های مرتبط با این موقعیت است. با توجه به اهمیت این بحث و تاثیر آن بر نارضایتی شغلی، استرس، تحلیل- رفتگی و سایر موارد اختلال‌زا در عملکرد کارکنان، شناسایی عواملی که این وضعیت را در سازمان رقم می‌زنند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مطالعه در تحلیلی وسیع و همه جانبه‌نگر به شناسایی عوامل موثر بر طرد شدگی در قالب مدل سه شاخگی بر اساس سه مجموعه عوامل رفتار، ساختار و زمینه با روش کیفی از منظر خود کارکنان پرداخته است که به نوبه خود کنکاشی بدیع و پرمحتوا محسوب می‌شود.

تحلیل مضمون مصاحبه‌های صورت گرفته منجر به استخراج ۲۶۰ مفهوم، ۲۹ مضمون فرعی، ۳ مضمون اصلی در قالب عوامل رفتاری، ۲ مضمون اصلی در قالب عوامل ساختاری و ۲ مضمون اصلی در قالب عوامل زمینه‌ای گردید. مضمون‌های اصلی عوامل رفتاری نشان می‌دهد طردشدگی افراد در سازمان، نه تنها به خودشان، بلکه به رفتار همکاران و مدیران آنها نیز بستگی دارد. برای رفع عوامل فردی موثر بر طردشدگی، تقویت دانش، تخصص و تجربه‌های مفید عملکردی، افزایش انگیزه، شور و شوق و علاقه به کار، تقویت

مهارت‌های اجتماعی و برونگرایی و دوری از استرس و وضعیت‌های منفی احساسی، تقویت فهم رفتارهای مبتنی بر شعور اجتماعی و چگونگی در امان بودن از دلزدگی از سوی همکاران و احاطه و اشراف بر بروز رفتارهای مثبت در سازمان پیشنهاد می‌گردد.

اصلاح رفتار مدیران در مورد توجه به توانایی‌های کارکنان بصورت فرد به فرد، آموزش یا ترویج فرهنگ رفتارهای مبتنی بر برابری با کارکنان مختلف، برجسته نمودن اهمیت اظهار نظرها و ایده‌های کارکنان و کمک گرفتن از آنها در حل مسائل و مشکلات سازمانی و بطور کلی ترویج و تقویت باورهای مرتبط با اهمیت کارکنان در سازمان از پیشنهادات کاربردی تعدیل سوء رفتارهای مدیران و کاهش طردشدگی کارکنان می‌شد. این پیشنهاد با مطالعات Liu et al., (2021) و Zadro et al., (2007) همسویی دارد.

بر اساس دیگر یافته‌های این مقاله، برگزاری دوره‌های آموزشی در جهت تقویت ارتباطات مثبت و سازنده بین کارکنان، ایجاد اعتماد، پرهیز از حسادت و رقابت‌های منفی بین همکاران و تقویت رفتارهای تشریک‌دانش بین کارکنان از پیشنهادهای سازنده برای طردشدگی کارکنان از سوی همکارانشان است که همسو با یکی از نتایج پژوهش Pelliccio & Walker (2022) می‌باشد و از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری، اثر واسطه‌ای پیوند سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی بین طردگرایی و عملکرد بازیابی خدمات را مورد بررسی قرار داده است.

عوامل ساختاری با مضمون‌های اصلی فرایندها و عملیات سازمان و ضعف در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی اشاره به وجود رویه‌های نادرست در سازمان دارد. پیاده‌سازی رویه‌هایی مبتنی بر مدیریت بر مبنای آشکارسازی اسناد و مدارک¹ و در جریان قرار دادن افراد از فرایندها و عملیات سازمانی و بهمین ترتیب دریافت گزارش‌های واصله از سوی کارکنان، ترویج رویه‌هایی مبتنی بر تسهیم دانش بین کارکنان و جلوگیری از منفعت بردن یکسری افراد ویژه در سازمان و بطور کلی ایجاد شرایط برابر بین همه کارکنان، از پیشنهادهای مرتبط با اصلاح فرایندهای و عملیات موثر بر طردشدگی در سازمان می‌باشد.

¹ Open Book Management

اصلاح چگونگی پیاده‌سازی کارکردهای مدیریت منابع انسانی از مرحله جذب و استخدام تا مدیریت جبران خدمات کارکنان نیز بر کاهش احساس طردشدگی کارکنان موثر است که در مطالعات صورت گرفته پیشینه‌ای در این ارتباط بصورت مستقیم یافت نشد. آموزش مدیران منابع انسانی یا دعوت از مشاوران بیرونی برای شناسایی بهترین افراد متناسب با نیازهای سازمان و جذب آنها، اعمال معیارهای صحیح اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و در نظر گرفتن عملکرد مطلوب کارکنان به لحاظ کیفی و کمی، آشناسازی کارکنان با فرهنگ و رویه‌های جاری سازمان در بدو استخدام، بکارگیری نظام پرداخت منصفانه و مبتنی بر تلاش و عملکرد کارکنان (و نه الزماً مبتنی بر ساعات کاری حضور فرد در سازمان)، ارائه تجهیزات کافی سخت‌افزار و نرم‌افزار کاری، بکارگیری و بهره‌بردن از نظام پیشنهادات در سازمان و مبارزه با فرهنگ سکوت با هدف ارزش قائل شدن برای آراء و نظرات کارکنان از اقدامات موثر پیشنهادی کاهش ضعف در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی و کاهش استنباط طرد شدگی در کارکنان است.

ضعف در بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی بعنوان یکی از مضمون‌های اصلی مرتبط با عوامل زمینه‌ای، اشاره به عدم وجود اعتماد در جامعه و فرهنگ عدم مشارکت افراد در فعالیت‌ها دارد که اهتمام سیاستگذاران مربوطه در ارتباط با تقویت این سرمایه در جامعه را می‌طلبد. همچنین نگاه ماشین‌گونه و غیر انسان‌دوستانه به کارکنان بعنوان یکی از مسائل محیط درون سازمانی زمینه‌ساز تضعیف ارزش کارکنان و در نظر نگرفتن اهمیت این سرمایه مهم سازمانی است. در این ارتباط، آشنایی مدیران و مطلع ساختن آنها از نقش و اهمیت سرمایه انسانی در پیشبرد اهداف سازمان منجر به تغییر نگرش آنها به کارکنان خواهد شد و این وضعیت، تغییر در رفتار فردی و گروهی نسبت به کارکنان را بهمراه خواهد داشت. قابل ذکر است که در بررسی‌های دیگر صورت گرفته، طردشدگی بعنوان یکی از عوامل تضعیف‌کننده سرمایه اجتماعی در سازمان برشمرده شده است (بعنوان مثال (Paşamehmetoğlu et al., 2022)). اما یافته‌های مطالعه فعلی، سرمایه اجتماعی و عدم توجه به آن را بعنوان یکی از عوامل موثر بر احساس طرد شدگی احصا نموده است.

پیشنادهای پژوهشی و محدودیت‌های پژوهش

پیشنهاد می‌گردد پیشایندها و پسایندهای پردشدگی در محیط کار با رویکرد فراتحلیل به منظور تلفیق نتایج تحقیقات مستقل و مشابه و ترکیب یافته‌های آنها صورت پذیرد. همچنین از آنجا که این پژوهش در سطح سازمان‌های دولتی ایجاد شده است، ممکن است در سازمان‌های دیگر با رویه‌های متفاوت مدیریت، ابعاد دیگری در مورد پردشدگی احصا گردد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد موضوع فعلی در پژوهش‌های آتی با سازمانهای اجرایی دولتی دیگر و یا سازمانهای خصوصی اجرا گردد. در نهایت اینکه از آنجا که رویکرد علوم شناختی از رویه‌های جدید مطالعات سازمان و مدیریت محسوب می‌گردد، پیشنهاد می‌شود متغیر پردشدگی در سطح فردی از منظر شناختی مورد تحقیق و تفحص قرار گیرد. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به کیفی بودن روش مطالعه و عدم تعمیم آن به سایر سازمانها اشاره نمود. ضمناً از آنجا که بیش از ۹۰ درصد نمونه انتخاب شده شامل جنسیت آقایان می‌باشد، ممکن است نتایج این مطالعه برای سازمان‌های با جنسیت غالب کارکنان خانم صادق نباشد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

منابع

- طهماسبی، مارال، (۱۳۹۵). رابطه بین پردشدگی در محیط کار و نتایج شغلی، سومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱). طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب‌شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۴.

References

- Bauman , Z. (1992). *Mortality, immortality, and other life strategies* . Stanford , CA : Stanford University Press
- Bedi, A. (2021). No herd for black sheep: A meta-analytic review of the predictors and outcomes of workplace ostracism. *Applied Psychology*, 70(2), 861-904.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 349-360.
- Chen, Y., & Li, S. (2019). The relationship between workplace ostracism and sleep quality: a mediated moderation model. *Frontiers in psychology*, 10, 319.
- Chen, Y., & Li, S. (2020). Relationship between workplace ostracism and unsafe behaviors: The mediating effect of psychological detachment and emotional exhaustion. *Psychological Reports*, 123(2), 488-516.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person–organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328-349.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). “Social undermining in the workplace”, *Academy of Management Journal*, 45 (2), 331-351.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290-292.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale, *Journal of Applied Psychology*, 93(6).
- Goldner, M. G. (1960). The fate of the second leg in the diabetic amputee. *Diabetes*, 9(2), 100-103.
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers’ counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346.

Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56.

Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76 (Part A), 240–251.

Jahanzeb, S. & Fatima, T. (2017). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 1-13.

Jiang, T., & Chen, Z. (2020). Meaning in life accounts for the association between long-term ostracism and depressive symptoms: The moderating role of self-compassion. *The journal of social psychology*, 160(5), 535-547.

Karim, D. N., Majid, A. H. A., Omar, K., & Aburumman, O. J. (2021). The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions. *Heliyon*, 7(6), e07280.

Kieserling, A. (2019). Blau (1964). exchange and power in social life. In *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung*. 51-54.

Leong, L. W. T., & Yew, L. K. (2003). Their identity and practice, are stigmatized and ostracized by and excluded. *Mobile Cultures: New Media in Queer Asia*, 133.

Liu, H., & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 197-201.

Liu, P., Zhang, Y., Ji, Y., & Wu, S. (2021). Threat upon entry: effect of coworker ostracism on newcomers' proactive behaviors during organizational socialization. *Frontiers in Psychology*, 12, 545478.

Mirzaei Ahranjani, Hassan (2002). Detailed Plan for Horizontal Expansion of the Noder Cognition and Pathology of the Public and Government Organization of Iran. (Western Regional Water), *Quarterly Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*, 4. [In Persian]

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, 24(3), 391-419.

Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R. F., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126.

Pelliccio, L. J., & Walker, S. (2022). What is an interpersonal ostracism message?: bringing the construct of ostracism into communication studies. *Atlantic journal of communication*, 30(2), 172-187.

Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.

Scott, K. L., Tams, S., Schippers, M. C., & Lee, K. (2015). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 239-255.

Scott, Tams, Schippers, & Lee (2015). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and attitudes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24 No. 2, pp. 239-255.

Tahmasebi, Maral, (2016). The relationship between dismissal in the workplace and job results, the third national conference on key topics in accounting management, Gorgan, [In Persian].

Taimur, Ameer. (2017). Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Examining the Mediating Role of Organizational Cynicism and Moderating Role of Neuroticism (Doctoral dissertation), capital university.

Williams, K. D., & Zadro, L. (2001). Ostracism: On being ignored, excluded, and rejected.

Yang, J., & Treadway, D. C. (2018). A social influence interpretation of workplace ostracism and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 879-891.

Zadro, L., Williams, K. D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560-567.

Zhang, S., & Shi, Q. (2017). The relationship between subjective well-being and workplace ostracism: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Organizational Change Management*.

آماده انتشار