



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

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. This study aimed 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 methods. 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, two main themes in

* Corresponding Author: F_Taheri@ut.ac.ir

How to Cite: Taheri, F., & Fazeli, M. (2023). Exploring the Factors Affecting Workplace Ostracism In The Framework Of The Three-Pronged Model. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 45 -76.

Doi: [10.22054/jmsd.2022.68468.4164](https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.68468.4164)

the form of structural factors, and two main themes in the form of contextual factors. To solve the problem of ostracism, improving employees' competencies, 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.

Introduction

Workplace ostracism refers to the deliberate isolation of employees. This study aimed to identify the factors that affect workplace ostracism based on a three-pronged model.

The research questions are:

What are the structural factors of employee ostracism?

What are the behavioral factors of employee ostracism?

What are the underlying factors of employee ostracism?

Literature Review

Ostracism (Greek: Ostracismos) was a democratic practice in Athens where the government could expel any citizen from the city for ten years. Although some behaviors aimed to provoke public anger against citizens, ostracism was often used preemptively and non-aggressively. This procedure was considered a tactic to neutralize the activities of an individual thought to be threatening to the government. However, in general, the term "rejection" is used for situations involving pushing back or social exclusion and is defined by terms such as misplacement, non-delivery, and being treated coldly (Robinson et al., 2013).

Ostracism in organizational psychology is defined as "When a person or group is excluded from actions that other members of the organization engage in, and is a socially desirable action." (Gürlek, 2021). Ostracism has been described as "social death" because when a person is ignored and excluded by another person or group, it is as if they are dead or do not exist for others (Bauman, 1992).

Reviewing the research background within and outside the country reveals that there has not been a study on workplace ostracism using a three-pronged model with a qualitative method.

Methodology

This study was fundamental in its purpose and based on qualitative and descriptive data collection methods. The statistical population consisted of justice staff in Qom province, and the research sample was purposefully selected. The research tools were interviews, and theme analysis was employed to analyze the data.

The ostracism questionnaire was distributed among employees in various operational departments using a five-point Likert scale. A total of 18 employees were selected as the sample, with an average score higher than 2/5. These individuals had a higher perceived ostracism than those who obtained a lower average score. By conducting semi-structured interviews with 13 participants, theoretical saturation was achieved.

In order to enhance the credibility of research findings, instead of using the concepts of validity and reliability suitable for quantitative studies, a concept called "trustworthiness" was employed, which includes four elements: Dependability, Transformability, Credibility, and confirmability.

For research dependability, interviews were conducted with individuals who had experienced the phenomenon of social ostracism, and this requirement was met by achieving a high average score on

the Rejection Questionnaire. Before each interview, individuals were explained the research purpose, and their verbal consent to participate in the interviews was obtained. By providing a summary of the concepts, objectives, and research questions both orally and in writing, confidence in the interviewees' initial readiness for conducting the interviews was obtained, and then the interview questions were presented.

The interview topic had been previously introduced to the participants, and its theoretical background was briefly provided to them, allowing them to gain theoretical familiarity with the subject matter. The next step involved involving the participants in the analysis and interpretation of the data to ensure that they agreed or disagreed with the researchers' findings.

For the transformability of the research, complete findings were presented and compared with the study's theoretical framework, and the researchers attempted to provide a detailed picture of the context in which the research was conducted.

For credibility and the trustworthiness of the research, all interviews were transcribed, and the coding process and data analysis stages were documented. Data documentation not only facilitated repeated review of the data by the researchers but also enabled three professors and one doctoral student in public management to review the findings of this study and provide their opinions regarding the quality of the data analysis.

Finally, to increase confirmability, the transcripts were cross-checked by the interviewees. This process involved reviewing the coding and obtaining their opinions, which were subsequently incorporated into the coding and final report.

Results

The data analysis resulted in the formation of 29 sub-themes:

- Three main themes in the form of behavioral factors (Absence of functional skills in the ostracized person, misbehavior by managers, the role of colleagues)
- two main themes in the form of structural factors (Organizational processes and operations, Weakness in the implementation of human resources management)
- two main themes in the form of contextual factors (Weakness in using social capital, Predominance of machines, and inhumane culture)

Discussion

In order to address the problem of ostracism, it is important to consider improving the competencies of employees, the relationships between individuals, colleagues, and managers, the processes and operations of the organization, the functions of human resource management, managers' attitudes towards human capital, and the strengthening of social capital. The results of this research show that workplace ostracism does not depend only on the employees themselves but also on the behavior of their colleagues and managers. Structural factors with the main themes of the organization's processes and operations and weaknesses in the implementation of human resources management indicate the existence of incorrect procedures in the organization.

Also, the weakness in using social capital, the lack of trust in society, and the culture of non-participation of people in activities require the attention of the relevant policymakers in connection with strengthening this capital in society. The machine-like and unfriendly attitude of employees as one of the issues of the internal organizational


environment is the basis for undermining the value of employees and not considering the importance of this crucial organizational capital.





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

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

فاطمه طاهری * 

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

مهدی فاضلی

چکیده

پردشدگی در محیط کار با مفهوم در انزوای نگاه داشتن کارکنان به طور تعمدی، تأثیر بسزایی بر کاهش رضایت شغلی آن‌ها دارد. هدف پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر 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 شکل گیری 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 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.

کلیدواژه‌ها: پردشدگی در محیط کار، عوامل رفتاری، عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای، مدل سه شاخگی.

مقدمه

سازمان‌های دولتی به‌عنوان 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 باهم می‌گذرانند انکارناپذیر است. علیرغم مزایای فراوان این واقعیت، پیامدهای تعاملات بین فردی در محل کار همیشه مثبت نیست؛ زیرا برخی از اعضای سازمان عمداً در انزوا^۱ نگه‌داشته 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 درعین 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 درعین حال معتقدند "درد اجتماعی"^۶ ناشی از طردشدگی همچون درد فیزیکی، مناطقی از مغز را تحریک می‌کند (Eisenberger et al., 2003).

در موارد خاص، طردشدگی 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 به هر حال این رفتار چه عمدی و چه غیرعمدی باشد کارکنان طردشده 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 طردشده ممکن است در مقابل همکارانشان خودشیرینی کنند^۱ تا بیشتر دوست‌داشتنی به نظر آیند؛ درحالی‌که برخی از افراد ممکن است علیه گروه طردکننده در پی اقدامی تلافی‌جویانه برآیند.

جهانزب و فاطمه^۲ (۲۰۱۸) نشان دادند که طردشدگی در محیط کار، کارکنان را از ایجاد روابط پایدار و معنادار در سازمان بازداشته و اغلب دچار سطوح شدید اضطراب^۳، عدم خودکنترلی و رفتار ناسازگار^۴ می‌گرداند.

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 به‌طور 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 تأثیر 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).

- 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

طردشدگی در محیط کار قبلاً توسط دانشمندان نادیده گرفته می‌شد چراکه معادل با برچسب‌های دیگری همچون رفتارهای تضعیف‌کننده سازمانی (Duffy et al., 2002)، انحراف بین‌فردی^۲ (Bennett and Robinson, 2000) و پرخاشگری^۳ (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^۴، پرخاشگری، یا نادیده گرفتن اجتماعی همپوشانی داشته باشد، اما بایستی به‌عنوان مفهومی متمایز از نظر تئوریک در نظر گرفته شود. به این معنی که پیشایندهای قلدری، پرخاشگری، یا نادیده گرفتن اجتماعی نبایستی با عوامل مؤثر بر طردشدگی در محیط کار یکسان انگاشته شوند. این مهم نیازمند مطالعه و بررسی بیشتر می‌باشد؛ بنابراین هدف مطالعه فعلی، احصا و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در قالب مدل سه‌شاخگی می‌باشد.

مدل سه‌شاخگی فرض بر آن دارد که آسیب‌ها و مشکلات سازمان را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای موردبررسی و تجزیه و تحلیل قرارداد. عوامل رفتاری کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی را شامل می‌شود. عوامل ساختاری دربرگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند - مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات - می‌باشد؛ و درنهایت 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 مؤثر بر بروز طردشدگی کارکنان در محیط کار را مورد شناسایی قرار دهد که تاکنون در هیچ مطالعه‌ای بدین شکل موردبررسی قرار نگرفته است. به‌غیر از اهمیت تئوریک مسئله موردبررسی، 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

1 Organizational undermining behavior

2 Interpersonal deviance

3 Aggression

4 Bullying

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 مؤثر بر بروز طردشدگی در کارکنان و تلاش سازمان در جهت رفع آن‌ها، گامی در جهت تحقق این شرایط برمی‌دارد. بنابراین با توجه به هدف این نوشتار، سؤالات پژوهش به صورت 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 به صورت پیشگیرانه و غیرتهاجمی مورداستفاده قرار می‌گرفت. این رویه به عنوان ترفندی برای خنثی کردن فعالیت‌های فردی که تصور می‌شد نقش تهدیدکننده برای دولت ایفا می‌کند در نظر گرفته می‌شد؛ اما به طور کلی واژه طردشدگی برای موقعیت‌های مختلف به منظور عقب راندن یا طرد اجتماعی^۱ بکار گرفته می‌شود و با اصطلاحاتی مثل بی‌محلگی 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 به طور کلی پرخاشگری منفعلانه است، درحالی که 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 مشارکت دارند و از نظر اجتماعی 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. به طور 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 تأثیر شدید مخرب بر جسم و روان افراد 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, 2018) و رمزآلود و مبهم صحبت کردن، عدم پاسخگویی به احوالپرسی او و حتی رفتارهای سرد و غیردوستانه را در بر می‌گیرد؛ اما به هر حال به شکل بالقوه در سازمان و کارکنان آن وجود دارد و مخفی و نامفهوم به نظر می‌رسد. لذا طردشدگی همیشه یک رفتار فیزیکی نیست، بلکه تا حدودی یک ادراک ذهنی به حساب می‌آید. طردشدگی، اغلب با مجازات همراه است؛ چراکه 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 هرگونه سوءاستفاده 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 پردشدگی در محیط کار، بررسی ارتباط آن با متغیرهای محدود 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 پردشدگی در محل کار در سازمان‌های خدماتی" مطرح نمودند پردشدگی 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 پردشدگی در سازمان هستند. از یافته‌های دیگر این مطالعه تأثیر منفی پردشدگی 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 پردشدگی در محیط کار و پیامدهای رفتاری" نشان داد تناسب فرد- سازمان به عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین پردشدگی در محیط کار و رفتار

1 Theft

2 Sabotage

3 Leung et al

4 Chen & Li

شهروندی سازمانی و متغیر حمایت سازمانی ادراک شده در ارتباط بین تناسب فرد - سازمان و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیری تعدیل گر نقش ایفا می کنند. تایمور^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "طردشدگی 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 "رابطه ی بین طردشدگی در محیط کار و نتایج شغلی" بیان داشت طردشدگی در محیط کار باعث کاهش انگیزه فرد برای انجام فعالیت با کیفیت می گردد.

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 غیرقانونی کارکنان دارد. علاوه بر این، طردشدگی می تواند رفتارهای غیر ایمن کارمندان را از طریق اثر میانجی گری جدایی روانی و خستگی عاطفی تحت تأثیر قرار دهد. یافته های این مطالعه نشان می دهد استرس حاصل از طردشدگی تا حد زیادی بر رفتارهای غیر ایمن کارکنان تأثیر گذار است.

در بررسی پیشینه تحقیق در داخل و خارج از کشور، مشاهده می شود مطالعه ای در مورد طردشدگی در محیط کار در قالب مدل سه شاخگی با روش کیفی صورت پذیرفته است. مقاله حاضر باهدف کنکاش جامع در سه حوزه عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی، عوامل مؤثر بر بروز طردشدگی از منظر کارکنان را مورد بررسی قرار می دهد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش، کیفی و شیوه توصیفی بود. جامعه آماری شامل کارکنان دادگستری استان قم می باشد. برای شناسایی نمونه آماری، پرسشنامه طردشدگی در میان کارکنان توزیع و با توجه به طیف لیکرت پنج تایی، ۱۸ نفر از کارکنان بخش های مختلف اجرایی که میانگین نمره آنها بیش از عدد ۲/۵ بود به عنوان نمونه

1 Taimur

آماری انتخاب شدند. در واقع این افراد، ادراک پردشدگی بیشتری نسبت به افرادی که نمره میانگین کمتری در این ارتباط به دست آورده بودند، داشتند. با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته 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 چهارعنصر قابلیت اعتبار^۲، قابلیت انتقال^۳، قابلیت اتکا^۴ و قابلیت تائید^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 به طور 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 مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز کمک گرفته شد تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها با یافته‌های پژوهشگران موافق‌اند یا مخالف. *پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*

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.

-
- 1 Trustworthiness
 - 2 Dependability
 - 3 Transformability
 - 4 Credibility
 - 5 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 تائید، تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان انجام شد. این فرایند به صورت 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 به صورت مکرر مورد بازخوانی قرار گرفت و نکات اصلی مرتبط با پاسخ‌های سؤالات مصاحبه مشخص شد. مرحله بعد، کدگذاری داده‌های کیفی برحسب مصاحبه و شماره‌های مرتبط با آن بود. سپس پژوهشگران برای هر یک از کدها، یک برچسب بنام 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 به عنوان 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 سه شاخگی 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
ضعف دانش، تخصص و تجربه‌های مفید کارکنان	<p>ضعف در کسب آگاهی‌های مفید عملکردی</p> <p>"...برخی موقعیت‌هایی که فرد برای انجام کار، مورد مشارکت قرار نمی‌گیرد به خاطر این هست که دنبال کسب آگاهی‌های لازم برای انجام بهتر شغلش نرفته و درواقع چیزی برای مطرح کردن خودش ندارد، خوب با این شرایط آن فرد قابلیت خاصی ندارد که بخواهند از وی کمک بگیرند و با او ارتباط برقرار کنند..."</p>
	<p>به‌روز نبودن اطلاعات در دسترس</p> <p>"... یا گاهی فرد اطلاعات سازمانی و کاری‌اش، مربوط به مهروموم‌های قبل هست، از دانش روز کمتر بهره‌مند شده، خوب با داشتن اطلاعات غیرمفید، مدیر یا همکار هم تمایل کمتری به داشتن مراده با فرد دارند...."</p>
کم‌کاری، بی‌علاقگی و برانگیختگی کم	<p>سستی و اهمال‌کاری</p> <p>"... با توجه به اینکه سازمان با ازباب‌رجوع‌های 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>بی‌انگیزگی</p> <p>"... در افراد هیچ علاقه و ذوقی جهت مشارکت در انجام امور ندارند و کارها را تحت نظارت دستوری انجام می‌دهند..."</p>

ادامه جدول ۱.

مضامین فرعی	مفاهیم و شواهد گفتاری مرتبط با آن
هراس مدیران از آوای کارکنان	<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؛ چراکه 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 باسلیقه 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 طردشده	ضعف دانش، تخصص و تجربه‌های مفید کارکنان	۱
		کم‌کاری، بی‌علاقگی و برانگیختگی ضعیف	۲
		ویژگی شخصیتی درون‌گرایی و روان‌رنجوری	۳
		کژکارکردهای رفتاری	۴
	سوء رفتارهای 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

ادامه جدول ۲.

ابعاد مدل سه شاخگی	مضامین اصلی	مضامین فرعی	ردیف
عوامل رفتاری	نقش همکاران پردکننده	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
		عدم وجود مکانیسم‌های مطمئن برای دریافت گزارش	۱۷
		عدم استفاده از ظرفیت‌های کارکنان در جلسات	۱۸
		انحصارگرایی در تجربه دانش	۱۹
	ضعف در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی	نبود معیارهای صحیح اندازه‌گیری عملکرد کارکنان	۲۰
		عدم وجود تطابق شغل و شاغل	۲۱
		کمبود منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در دسترس کارکنان	۲۲
		ناکارآمدی سیستم جذب و استخدام در انتخاب افراد شایسته	۲۳
		عدم پیاده‌سازی فرایند جامعه‌پذیری	۲۴
	ضعف در پیاده‌سازی نظام جبران خدمات	۲۵	
عوامل زمینه‌ای	ضعف در بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی	قصور در به مشارکت طلبیدن همه افراد در انجام کارها	۲۶
		عدم ترویج فرهنگ اعتمادساز در جامعه	۲۷
	غالب بودن فرهنگ ماشینی و غیرانسان‌دوستانه	ارزش قائل نشدن برای انسان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان	۲۸
		عدم اهتمام در جلوگیری از تضعیف روحیه و ارزش‌های انسانی	۲۹

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

از مضمون اصلی عدم وجود شایستگی‌های عملکردی در فرد طردشده، مضمون‌های فرعی ضعیف 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 عبارت است از ویژگی‌های شخصیتی (درون‌گرایی و روان‌رنجوری) که به عدم وجود قابلیت‌های برقراری ارتباطات و تعاملات و نیز ثبات عاطفی اشاره دارد و به‌مرور زمان منجر به طردشدگی او خواهد شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در مورد درون‌گرایی افراد طردشده در محیط کار مطرح نمود:

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

همچنین خصلت رفتاری روان‌رنجوری از دید مصاحبه‌شوندگان به‌صورت 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 کثرکارکردهای رفتاری در کارکنان آخرین مضمون فرعی در این دسته‌بندی بود که در این رابطه اظهارات مصاحبه‌شوندگان به صورت 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 سوءاستفاده از موقعیت خود به تحقیر دیگران روی می‌آورند و این رفتار در بقیه همکاران احساس دل‌زدگی نسبت به فرد ایجاد می‌کند.....". {P013}

"... بد اخلاقی و برخورد نامناسب فرد باعث می‌شود 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 نمی‌دهند. آنها نمی‌خواهند خودشان را در چارچوب شئون رسمی اداری محدود کنند. مثلاً در زندگی شخصی بقیه دخالت می‌کنند. دائم سرک می‌کشند 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 می‌کند. ترجیح می‌دهند حتی‌الامکان آن فرد را حتی در

صحت‌های کاری خودشان دخیل نکنند. چون فرد از هر موقعیتی ممکن است سوءاستفاده کند و کنجکاوی‌های خودش را پیگیری کند...". {P01}

در مجموع، مضمون‌های فرعی ضعف دانش، تخصص و تجربه‌های مفید کارکنان، کم‌کاری، بی‌علاقگی و برانگیختگی کم به همراه ویژگی شخصیتی درون‌گرایی و روان‌رنجوری و کنترلهای رفتاری در قالب مضمون اصلی عدم وجود شایستگی‌های عملکردی در فرد طردشده به رفتارهایی اشاره دارد که از سوی خود فرد سر می‌زند و منجر به طردشدگی او در محیط کار می‌گردد.

سوء رفتارهای کاری در مدیران دومین عامل رفتاری مدل سه‌شاخگی در نظر گرفته شد که مشکل از مضمون‌های فرعی عدم توجه به توانایی‌های کاری کارکنان، رانت‌بازی مدیران و ارائه رفتارهای نابرابر با کارکنان، هراس از آوای کارکنان و نگاه نازل به اهمیت کارکنان می‌باشد. نمونه‌های از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط عبارت‌اند از:

"... برخی از اموری که به کارکنان واگذار می‌گردد با توانایی‌ها و علایق آن‌ها در تضاد می‌باشد و در نتیجه بازدهی این افراد به شدت پایین می‌آید که خود این امر دلیلی بر نارضایتی کارفرما و عدم به‌کارگیری و توجه به فرد می‌شود...". {P04}

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

"... خب خیلی وقت‌ها مدیران نگاه می‌کنند به اینکه چه کسی بهتر بدرشان می‌خورد؛ به آن افراد بیشتر توجه می‌شود و ناخودآگاه افراد دیگر از دید مدیر کنار گذاشته می‌شوند؛ حتی پاسخ اولیه به درخواست کسانی که شاید چندان منفعتی برای موقعیت مدیر نداشته باشند داده نمی‌شود؛ این طوری واقعاً نوعی تمایز نابرابر بین کارکنان ایجاد می‌شود...". {P07}

"... حتی شرایط طوری می شود که مدیران از به مشارکت طلبیدن کارکنان ابا دارند و می ترسند نظرات آن ها 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 مطلوب تر هست...". {P08}

"... شاید مدیران به ظاهر از افراد بخواهند نظراتشان را مطرح کنند ولی بیشتر وقت ها در عمل این طور نیستند...". {P07}

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

"مدیران گاهی با کارکنان بااخلاق تند یا برخورد نامناسب رفتار می کنند. آن ها نگاه از بالا به بعضی کارکنان دارند. نه تنها، اهل تعریف و تمجید از کارکنان نیستند؛ بلکه حتی اجازه نمی دهند به گفتگوهایشان وارد شوند...". {P011}

آخرین مضمون اصلی از عوامل رفتاری مرتبط با پردشدگی کارکنان، نقش همکاران طرد کننده است که مضمون های 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 باهدف برتری جویی و منفعت طلبی شخصی از طریق تضعیف و طرد همکارشان در انجام فعالیت ها) و عدم وجود روحیه کار گروهی (نبود فرهنگ به مشارکت گرفتن افراد توسط کارکنان دیگر در انجام کارها) را در برمی گرفت. نمونه هایی از اظهارات مصاحبه شوندگان در این ارتباط به صورت زیر مطرح شد:

"... برخی افراد که موقعیت های مختلف ارتباط خوبی با بقیه همکاران دارند، در موقعیت های کاری هم بیشتر مورد توجه و مشارکت قرار داده می شوند. 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 سوءظن 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 به نفع 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 کم‌تجربه و جدیدالورود 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 آن فرد را کنار بگذارند؛ اطلاعات ندهند، در انزوا نگاهش دارند...".

"... برخی افراد در انجام فعالیت‌هایشان می‌خواهند تمایز خودشان را به همکاران و حتی مدیران نشان دهند؛ آن‌ها با حس برتری جویی و منفعت‌طلبی 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 به صورت 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 اطلاع مطالب، از ارائه شواهد گفتاری مرتبط با مضمون‌های فرعی مربوط به آن‌ها به‌طور مستقیم پرهیز نموده و هدف غائی بیانات مطرح شده توسط ایشان (به‌اختصار) مطرح می‌گردد.

فرایندها و عملیات سازمان با مضمون‌های فرعی مغفول نگاه‌داشتن کارکنان (باهدف عدم اشراف آن‌ها نسبت به اطلاعات کاری)، ایجاد تمایز بین کارکنان (برای کسب منفعت از یکسری افراد صرفاً خاص و کنار گذاشتن افراد غیر مؤثر)، عدم وجود مکانیسم‌های مطمئن برای دریافت گزارش‌های عملکردی کارکنان، عدم استفاده از ظرفیت‌های ذهنی و عملکردی کارکنان (به‌واسطه معمول شدن چنین رویه‌ای در سازمان) و انحصارگرایی در تجربه دانش (و حفظ منافع یکسری افراد فرصت‌طلب)، 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 به‌تبع آن عدم ارائه قابلیت‌های عملکردی از سوی فرد)، عدم وجود تطابق شغل و شاغل (شکوفانیدن استعدادها و برآورده نشدن انگیزه‌های کارکنان و پردشدن فرد از گروه کاری)، نبود معیارهای صحیح اندازه‌گیری عملکرد کارکنان (نادیده گرفتن فعالیت‌های باکیفیت 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 به‌تبع آن بروز شکوه و نارضایتی در افراد، اظهار نمودن آن و عدم استقبال مدیران از این وضعیت و نادیده گرفتن فرد)، همگی سبب‌ساز بروز شرایط پردشدگی در محیط کار می‌باشند.

درنهایت عوامل زمینه‌ای مدل سه‌شاخگی با مضمون‌های اصلی ضعف در بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی (قصور در به‌مشارکت طلبیدن همه افراد در انجام کارها و ترویج فرهنگ اعتمادساز در جامعه) و غالب بودن فرهنگ ماشین‌گونه و غیرانسان‌دوستانه (ارزش قائل نشدن برای انسان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان و عدم اهتمام در جلوگیری از تضعیف

روحیه و ارزش‌های انسانی) شرایط محیطی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی که زمینه‌ساز پردشدن 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 رقم‌زده که پردشدگی در محیط کار یکی از جلوه‌های مرتبط با این موقعیت است. با توجه به اهمیت این بحث و تأثیر 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 همه‌جانبه‌نگر به شناسایی عوامل مؤثر بر پردشدگی در قالب مدل سه‌شاخگی 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 پردشدگی افراد در سازمان، نه تنها به خودشان، بلکه به رفتار همکاران و مدیران آنها نیز بستگی دارد. برای رفع عوامل فردی مؤثر بر پردشدگی، 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 به صورت فردبه‌فرد، آموزش یا ترویج فرهنگ رفتارهای مبتنی بر برابری با کارکنان مختلف، برجسته نمودن اهمیت اظهارنظرها و ایده‌های کارکنان و کمک گرفتن از آنها در حل مسائل و مشکلات سازمانی و به‌طور کلی ترویج و تقویت باورهای مرتبط با اهمیت کارکنان در سازمان از پیشنهادات

کاربردی تعدیل سوء رفتارهای مدیران و کاهش پردشدگی 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 پردشدگی 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 پردگرایایی و عملکرد بازاریابی 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 مدارک^۱ و در جریان قرار دادن افراد از فرایندها و عملیات سازمانی و به همین 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 به‌طور کلی ایجاد شرایط برابر بین همه کارکنان، از پیشنهادهای مرتبط با اصلاح فرایندهای و عملیات مؤثر بر پردشدگی در سازمان می‌باشد. اصلاح چگونگی پیاده‌سازی کارکردهای مدیریت منابع انسانی از مرحله جذب و استخدام تا مدیریت جبران خدمات کارکنان نیز بر کاهش احساس پردشدگی کارکنان مؤثر است که در مطالعات صورت گرفته پیشینه‌ای در این ارتباط به صورت 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 مطلوب کارکنان به لحاظ کیفی و کمی، آشناسازی کارکنان با فرهنگ و رویه‌های جاری سازمان در بدو استخدام، به کارگیری نظام پرداخت منصفانه و مبتنی بر تلاش و عملکرد کارکنان (و نه الزاماً مبتنی بر ساعات کاری حضور فرد در سازمان)، ارائه تجهیزات کافی سخت‌افزار و نرم‌افزار کاری، به کارگیری و بهره بردن از

نظام پیشنهادات در سازمان و مبارزه با فرهنگ سکوت باهدف ارزش قائل شدن برای آراء و نظرات کارکنان از اقدامات مؤثر پیشنهادی کاهش ضعف در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی و کاهش استنباط طردشدگی در کارکنان است.

ضعف در بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی به‌عنوان 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 انسانی‌دوستانه به کارکنان به‌عنوان یکی از مسائل محیط درون‌سازمانی 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 به همراه خواهد داشت. قابل ذکر است که در بررسی‌های دیگر صورت گرفته، طردشدگی به‌عنوان یکی از عوامل تضعیف‌کننده سرمایه اجتماعی در سازمان برشمرده شده است (به‌عنوان مثال Paşamehmetoğlu et al., 2022)؛ اما یافته‌های مطالعه فعلی، سرمایه اجتماعی و عدم توجه به آن را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر احساس طردشدگی احصا نموده است.

پیشنادهای پژوهشی و محدودیت‌های پژوهش

پیشنهاد می‌گردد پیشایندها و پسایندهای طردشدگی در محیط کار با رویکرد فراتحلیل به‌منظور تلفیق نتایج تحقیقات مستقل و مشابه و ترکیب یافته‌های آن‌ها صورت پذیرد. همچنین از آنجاکه این پژوهش در سطح سازمان‌های دولتی ایجاد شده است، ممکن است در سازمان‌های دیگر با رویه‌های متفاوت مدیریت، ابعاد دیگری در مورد طردشدگی 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 آنجاکه رویکرد علوم شناختی از رویه‌های جدید مطالعات سازمان و مدیریت محسوب می‌گردد، پیشنهاد می‌شود متغیر طردشدگی در سطح فردی از منظر شناختی موردتحقیق 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 آنجاکه بیش از ۹۰ درصد نمونه انتخاب‌شده شامل

جنسیت آقایان می‌باشد، ممکن است نتایج این مطالعه برای سازمان‌های با جنسیت غالب کارکنان خانم صادق نباشد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Fatemeh Taheri  <https://orcid.org/0000-0003-3420-6106>

منابع

۱. طهماسبی، مارال، (۱۳۹۵). رابطه بین طردشدگی در محیط کار و نتایج شغلی، سومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان.
۲. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱). طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب‌شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران (آب منطقه‌ای غرب). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۴.
3. Bauman, Z. (1992). *Mortality, immortality, and other life strategies*. Stanford, CA: Stanford University Press
4. 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.
5. Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 349-360.
6. Chen, Y., & Li, S. (2019). The relationship between workplace ostracism and sleep quality: a mediated moderation model. *Frontiers in psychology*, 10, 319.
7. 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.
8. 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.
9. Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). "Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, 45 (2), 331-351.

10. Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290-292.
11. 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).
12. Goldner, M. G. (1960). The fate of the second leg in the diabetic amputee. *Diabetes*, 9(2), 100-103.
13. 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.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. Kieserling, A. (2019). Blau (1964). exchange and power in social life. In *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung*. 51-54.
20. 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.
21. 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.

22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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.
27. 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.
28. 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.
29. 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.
30. Williams, K. D., & Zadro, L. (2001). Ostracism: On being ignored, excluded, and rejected.
31. 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.
32. 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.

33. 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*.

Persian References

1. 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.
2. Tahmasebi, Maral, (2016). The relationship between dismissal in the workplace and job results, the third national conference on key topics in accounting management, Gorgan.



استناد به این مقاله: طاهری، فاطمه، فاضلی، مهدی. (۱۴۰۲). واكوی عوامل موثر بر طردشدگی در محیط کار در چارچوب مدل سه شاخگی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۸)، ۴۵-۷۶.

Doi: 10.22054/jmsd.2022.68468.4164



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License