

طراحی مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی

ابراهیم صفری نوده^۱

طاہر بھلکھ^۲

زین العابدین فلاح^۳

محمدعلی نودھی^۴



[10.22034/ssys.2023.2685.2941](https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2685.2941)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۰۴

هدف از تحقیق حاضر، طراحی مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی بود. روش تحقیق حاضر، با رویکرد کیفی به روش داده‌بنیاد بود که از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی- که پژوهش‌هایی در حوزه رفتار سازمانی انجام داده بودند- مدیران منتخب هیئت‌های ورزشی، مدیران ادارات ورزش و جوانان و مدیران فدراسیون‌های ورزشی- دارای سابقه مدیریتی بیش از ۵ سال و تحصیلات دکتری- بود که ۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند یا نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساختاری بود که تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. برای آزمون روایی و پایایی تحقیق، از روش مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری و جهت کدگذاری باز، محوری و گزینشی از رویکرد کیفی گراند تئوری (تئوری زمینه‌ای) استفاده شد. بر اساس کدهای باز شناسایی‌شده، کدهای محوری شکل گرفتند و به کمک کدگذاری انتخابی، مدل نظری توسعه پیدا کرد. سپس مدل پارادایمی با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. الگوی رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی متأثر از عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و مربوط به شغل و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (حمایتی، توانمندسازی روان‌شناختی، برنامه‌ریزی و نظارت) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (جذب و به‌کارگیری) و شرایط مداخله‌گر (قوانین، منابع انسانی و محیطی) می‌باشد، می‌تواند منجر به پیامدهای فردی و شغلی برای کارکنان سازمان‌های ورزشی گردد. **واژگان کلیدی:** طردشدگی سازمانی، دل‌زدگی شغلی، کناره‌گیری در محیط کار و کناره‌گیری کارکنان.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

^۲ استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Bahlekehthaher1984@gmail.com

^۳ دانشیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

^۴ استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

مقدمه

با توجه به اهمیت روابط فردی و گروهی در سازمان، مطالعه عواملی که می‌توانند بر این روابط اثرات منفی و یا مثبت داشته باشند برای مدیران سازمان‌ها و محققان مهم و با اهمیت می‌باشد. یکی از عواملی که می‌تواند بر روابط درون سازمان اعم از فردی، گروهی یا سازمانی اثر منفی داشته باشد، رفتار کناره‌گیری در سازمان است. کناره‌گیری بخشی از زندگی انسانی است، زیرا پدیده‌ای شایع است که افراد می‌توانند آن را در محیط‌ها و شرایط مختلف تجربه کنند (ابوزید^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). از آن‌جا که عضویت، موضوعی محوری در حس تعلق به گروه‌های انسانی است، کناره‌گیری سازمانی می‌تواند حس افراد را نسبت به خودشان به عنوان عضوی از جامعه انسانی مختل کند (خالید^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). قصد کناره‌گیری از کار^۳، مشغول‌بودن ذهن کارکنان به اینکه در آینده نزدیک شغل خود را ترک خواهد کرد، تعریف شده است (جیان^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). در حوزه تحقیقات سازمانی، رفتار کناره‌گیری اقداماتی تعریف شده است برای ایجاد فاصله یا شکاف جسمی یا روان‌شناختی بین کارکنان و محیط کارشان؛ به عبارت دیگر، کناره‌گیری عبارت است از: هرگونه رفتار هدفمند که توسط آن کارمند تلاش می‌کند از کار یا نشان دادن تمایل و علاقه به کار یا سازمان خودداری کند. کناره‌گیری از شغل، نوع خاصی از انصراف و مستلزم خروج فیزیکی از محل کار (مانند عدم حضور، تأخیر و ترک سازمان) و قصد اجتناب (عدم ارتباط یا پیوند روان‌شناختی است (اسلیتر^۵ و همکاران، ۲۰۱۲).

رفتارهای کناره‌گیری^۶، اشاره به مجموعه‌ای از رفتارهای کارکنان دارد؛ به گونه‌ای که آن‌ها بر سرکارشان حاضر می‌شوند، اما تصمیم گرفته‌اند مشارکت کمتری داشته باشند (ابراهیم^۷، ۲۰۲۱). کارکنانی که به سازمانشان متعهد نیستند، با رفتارهای کناره‌گیری در تعامل می‌باشند. این کارکنان، رفتارهایی برای اجتناب از موقعیت کار انجام می‌دهند- رفتارهایی که در نهایت ممکن است منجر به ترک سازمان شوند (فیضی و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات قبلی نشان می‌دهند که کارکنان احساس می‌کنند به دلیل استرس و نارضایتی، مدتی به یک استراحت و دوری از شغلشان نیاز دارند. انتظار می‌رود رفتارهای کناره‌گیری به شکل محدود و وسیعی از رفتارهای مضر و نامناسب در کار ظاهر شوند. رفتارهای کناره‌گیری موجب کاهش اثربخشی سازمان می‌شوند. کارکنان با چنین رفتارها و نگرش‌هایی، به صورت مستقیم و غیرمستقیم تمایل به

¹ Abuzied

² Khalid

³ Intention to resign from work

⁴ Jian

⁵ Sliter

⁶ Withdrawal behaviors

⁷ Ibrahim

کاهش تلاش‌شان در کار دارند (خان^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین کناره‌گیری در محیط کار به‌عنوان یک مسئله اخلاقی مهم در سازمان‌ها مطرح شده و می‌تواند هنجارهای اخلاقی اجتماعی در سازمان را نقض کند و به کارکنان سازمان آسیب وارد نماید. بر این اساس کناره‌گیری در محیط کار می‌تواند منجر به پیامدهای شغلی مخربی گردد که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. یکی از مهم‌ترین پیامدهای کناره‌گیری در سازمان، کاهش رفتارهای خلاقانه و نوآورانه کارکنان می‌باشد. چونگ^۲ (۲۰۱۸) بیان می‌کند زمانی که کارکنان احساس کنند مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند، نسبت به شغل و وظایف شغلی بی‌توجه شده و کم‌تر از روش‌های جدید برای حل مسائل کاری خود استفاده خواهند نمود که این امر می‌تواند منجر به کاهش خلاقیت فردی و سازمانی گردد. همچنین کناره‌گیری در سازمان بر اقدامات دانشی کارکنان اثرگذار خواهد بود (جو^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). ژائو و همکاران^۴ (۲۰۱۶) در این زمینه بیان می‌کنند که تسهیم دانش یکی از مهم‌ترین اقدامات در موفقیت هر سازمانی می‌باشد و کارکنان نقش مهمی در آن ایفا می‌نمایند. عواملی مانند کناره‌گیری در سازمان می‌تواند اثر منفی بر این فرایند داشته باشد. کارکنان کناره‌گیری کرده به تلافی بی‌توجهی اعمال شده در قبال آن‌ها، از تسهیم دانش خود با دیگران پرهیز می‌کنند و در اصطلاح دانش مورد نیاز کارکنان و سازمان را از دیگران پنهان می‌سازند که این امر می‌تواند اثرات مخربی بر یادگیری سازمانی داشته باشد (یان و همکاران، ۲۰۲۱). رفتار کناره‌گیری می‌تواند باعث شود تا کارکنان نگرش‌ها، افکار و اقدامات خود را با رسالت و اهداف سازمان جدا کنند که این امر بر میزان درگیر شدن کارکنان در کار اثر منفی خواهد گذاشت (فریس و همکاران، ۲۰۱۵). همچنین چنین وضعیتی موجب می‌شود تا کارکنان رفتارهای شهروندی خود در قبال سازمان را تعدیل نمایند. رفتارهای معمول شهروندی سازمانی در کسب و کار زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان در یک گروه جمع می‌شوند تا به‌صورت منظم و دائم و یا موقتی و برای فعالیتی مشخص، با هم همکاری داشته باشند (کارپنتر^۵، ۲۰۲۱). رفتار کناره‌گیری از سوی کارکنان می‌تواند روحیه همکاری و تعاون بین کارکنان را به‌شدت کاهش دهد که این امر بر عملکرد شغلی کارکنان نیز اثری منفی خواهد داشت (وو و همکاران، ۲۰۱۶). در پژوهش‌های سازمانی در کشور توجه اندکی به موضوع رفتار کناره‌گیری سازمانی شده است و اغلب مطالعات انجام‌شده در این زمینه در سازمان‌های غیرورزشی انجام‌شده است که از آن جمله می‌توان به تحقیقات حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) اشاره کرد. بی‌توجهی به موضوع رفتار کناره‌گیری سازمانی در مطالعات، می‌تواند نتیجه این پیش‌فرض نادرست باشد که نادیده انگاشتن فرد در سازمان، به‌ویژه در مقایسه با هزاران رفتار منفی که فرد در محیط کار با آن مواجه می‌شود، بی‌اهمیت است. پژوهش‌های بی

¹ Khan

² Chung

³ Jo

⁴ Zhao et al.

⁵ Carpenter

شماری در زمینه رفتارهای منفی کاری در سازمان صورت گرفته است و پژوهشگران گوناگون از مناظر مختلف رفتار سازمانی مثبت و منفی را بررسی کرده‌اند؛ اما پژوهش‌های اندکی پیرامون رفتار کناره‌گیری سازمانی و پیامدهای آن در سازمان، به‌خصوص در ایران، انجام شده است. تجربه‌های سازمانی نشان می‌دهد که پدیده رفتار کناره‌گیری از سوی دیگران، کارکنان یا گروه‌های منسجم، به‌ویژه در میان افراد تازه‌وارد، منجر به ایجاد احساسات ناخوشایند و سوء رفتارهای کاری در کارکنان سازمان می‌شود که سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

سازمان‌های ورزشی به‌ویژه ادارات ورزش و جوانان و مدیران فدراسیون‌های ورزشی به دلیل حجم بالای مسئولیت به‌خصوص در حوزه ورزش همگانی، ورزشی قهرمانی و همچنین پوشش گروه‌های سنی و جنسی مختلف، در عین حال ساختار سازمانی سنتی و تأثیرات تصمیمات سیاسی و اقتصادی بر روند عملکرد آنها، پتانسیل ایجاد و توسعه رفتارهای کناره‌گیری را دارد (حسن‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌های ورزشی به‌ویژه ادارات ورزش و جوانان و مدیران فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یکی از سازمان‌های مهم در سطح کشور نقش مهمی در روند توسعه ورزش ایران دارند. عملکرد مناسب و شایسته منابع انسانی در این سازمان‌ها می‌تواند باعث موفقیت ورزش در عرصه‌های مختلف گردد. با این حال احتمال وقوع رفتارهای کناره‌گیری در سازمان‌های ورزشی به‌مانند دیگر سازمان‌ها وجود دارد و این مسئله می‌تواند مشکلات عمده‌ای را برای توسعه ورزش ایجاد نماید. در عین حال رفتارهای کناره‌گیری برای سازمان‌های ورزشی هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناختی زیادی دارد و با توجه به محدودیت‌های دولت در جهت حمایت مالی از سازمان‌های ورزشی و از طرفی چالش‌های مالی موجود برای سازمان‌های ورزشی، کنترل رفتارهای کناره‌گیری می‌تواند باعث زمینه بهبود فرایند کنترل این چالش‌ها را به همراه داشته باشد. در عین حال کنترل رفتارهای کناره‌گیری، زمینه‌ای مهم در جهت تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی می‌باشد و باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. لذا توجه و بررسی عواملی مانند رفتار کناره‌گیری بین کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌تواند پیامدهای شغلی و رفتاری منفی و مخرب آن را کنترل و کاهش دهد. لذا با توجه به اهمیت موضوع و وجود خلأ علمی در این زمینه، هدف اصلی این تحقیق ارائه مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گرند تئوری^۱ انجام شده است. روش گرند تئوری معمولاً به سه شیوه سیستماتیک، نوحاسته و سازگارا (ساخت‌گرایانه) اجرا می‌شود. در تحقیق حاضر از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین^۲ نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

^۱ Grounded Theory

^۲ Strauss & Corbin

طراحی مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی

روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی - که پژوهش‌هایی در حوزه رفتار سازمانی انجام داده باشند و تجربه همکاری و فعالیت در سازمان‌های ورزشی را داشته باشند - مدیران منتخب هیئت‌های ورزشی، مدیران ادارات ورزش و جوانان و مدیران فدراسیون‌های ورزشی - دارای سابقه مدیریتی بیش از ۵ سال و تحصیلات دکتری - بود که نمونه‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند یا نظری انتخاب شدند. از این‌رو فهرست تقریبی از جامعه آماری تهیه شد که شامل ۴۵ استاد دانشگاه و ۱۰ مدیر منتخب بود. سپس با آن‌ها مکاتباتی صورت گرفت و به ترتیب فهرست، با آن‌ها مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها به دلیل همه‌گیری ویروس کرونا و دوری مسافت به صورت فایل متنی از طریق ارسال ایمیل، در واتساپ و یا تلگرام و برخی نیز به صورت تلفنی و تماس تصویری انجام شد. از مصاحبه ۱۷ به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه ۱۸ به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود، اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۰ ادامه یافت. برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد. همچنین در این پژوهش از روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر هر دو نفر مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون‌موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۱: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان	تعداد کل	تعداد توافقات	تعداد عدم‌توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	P2	۲۲	۹	۴	۸۱/۸٪
۲	P8	۳۴	۱۴	۶	۸۲/۳٪
۳	P15	۲۸	۱۲	۴	۸۵/۷٪
	کل	۸۴	۳۵	۱۴	۸۳/۳٪

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار پژوهش به ثبت رسیده است برابر ۸۴، تعداد کل توافقات بین این کدها ۳۵ و تعداد کل عدم‌توافقات بین این کدها برابر ۱۴

است. پایایی بین گُذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول یادشده برابر ۸۳/۳ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال^۱، ۱۹۹۶). قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت‌شناختی پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است:

جدول ۲: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	تعداد	پایه علمی	سمت
P1	زن	۴۰	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P2	مرد	۴۵	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P3	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیر
P4	مرد	۳۹	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P5	مرد	۵۴	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P6	مرد	۳۷	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P7	مرد	۳۳	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P8	زن	۳۶	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P9	مرد	۴۴	دکتری	مدیر
P10	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد	مدیر
P11	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیر
P12	مرد	۳۸	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P13	مرد	۵۵	کارشناسی ارشد	مدیر
P14	مرد	۴۲	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P15	مرد	۳۵	دکتری	استاد مدیریت ورزشی

¹ Kvale

طراحی مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی

P16	مرد	۴۹	دکتری	مدیر
P17	زن	۳۸	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P18	مرد	۵۷	دکتری	مدیر
P19	مرد	۳۴	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P20	مرد	۴۷	دکتری	استاد مدیریت ورزشی

کدگذاری باز و محوری

در بخش کدگذاری، نخست همه مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری آغاز گردید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات و پوشش مدل پژوهش از طریق مطالعه کتب، مقالات و نیز با استفاده از نظر متخصصان تعداد ۶ سؤال به عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت با انجام مراحل مختلف کدگذاری و تعیین عوامل مرتبط تعداد ۸۲ کد در قالب ۱۶ مقوله اصلی مرتبط با مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند. در ادامه، کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها در هر ۶ بعد اصلی مدل پارادایمی استراوس و کوربین، به صورت مجزا ارائه شده است:

جدول ۳: خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی پدیده اصلی

مقوله	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
	اجتناب از کار	P1, P4, P6, P11, P18
	اجتناب از تسهیم دانش	P2, P5, P9, P14, P16, P20
رفتارهای	اجتناب از رفتار شهروندی سازمانی	P8, P10, P12, P16, P19
کناره‌گیری	اجتناب از خلاقیت در کار	P12, P16, P17, P20
از کار	اجتناب از همکاری با سایر همکاران	P2, P6, P9, P15, P20
	اجتناب از پاسخگویی به ارباب رجوع	P1, P8, P213, P20
	بی‌توجهی به شغل و وظایف شغلی	P3, P4, P9, P16

بنابراین نتایج حاصل از ۲۰ مصاحبه انجام‌شده، از طریق کدگذاری باز و محوری نشان داد که ۷ کد مفهومی و ۱ مقوله (رفتارهای کناره‌گیری از کار) از ابعاد و مؤلفه‌های پدیده اصلی رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

جدول ۴: خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد و ویژگی‌ها	کد مصاحبه‌شوندگان
فردی	خانوادگی	وجود مشکلات خانوادگی کارکنان	P3, P5, P10, P19
		وجود مشکلات مالی کارکنان	P1, P4, P8, P9, P18
		تعارض کار- خانواده	P3, P9, P11, P15
		پشتکار	P3, P5, P9, P17, P20
		انگیزه و علاقه	P2, P6, P9, P10, P16
	ویژگی‌های فردی	درون‌گرایی / برون‌گرایی	P4, P8, P11, P20
		تخصص	P8, P11, P12, P19
		تجربه	P3, P4, P11, P16
		اعتماد به نفس	P1, P5, P10, P17
		عزت نفس	P2, P8, P13, P20
سازمانی	حمایت سازمانی	عدم حمایت مالی سازمان ورزشی از کارکنان	P1, P6, P10, P11, P19, P20
		عدم حمایت غیرمالی و انگیزشی	P2, P3, P8, P16
		سازمان ورزشی از کارکنان	
		فرهنگ سازمانی غیر حمایت‌گر	P1, P4, P6, P11
		عدم انعطاف در ساختار سازمانی	P2, P3, P5, P8, P19
	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی عمودی	P1, P3, P9, P16
		سلسله‌مراتب زیاد در ساختار سازمانی	P5, P7, P8, P14, P17
		نگرش مدیران سازمان‌های ورزشی	P3, P6, P8, P17
		نسبت به عملکرد کارکنان	
		عدم برنامه‌ریزی صحیح در جهت	
مدیریتی		رفع نیازهای کارکنان از سوی	P1, P3, P6, P17, P18
		مدیران سازمان‌های ورزشی	
		عدم ارزیابی به موقع و شایسته از	P2, P4, P11, P13, P20
		کارکنان در سازمان‌های ورزشی	
		عدم ارائه بازخورد مناسب (تشویق و تنبیه) به کارکنان سازمان‌های ورزشی	P4, P8, P9, P13

طراحی مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی

P3, P11, P12, P16	حس نابرابری و بی‌عدالتی در شغل	
P3, P4, P12, P18	سختی شغل	
P1, P2, P9, P10, P13, P20	ناهمخوانی شغل با توانایی‌های فردی	
P2, P8, P17, P19	یکنواختی شغلی	
P1, P3, P6, P11, P19	ناامنی شغلی	
P2, P4, P6, P8, P20	بی‌توجهی به کارکنان از سوی سازمان ورزشی (مدیر سازمان و سایر کارکنان)	مربوط به شغل
P1, P3, P9, P14	ناهمخوانی شغل با ویژگی‌های فردی (درون‌گرایی، برون‌گرایی و ...)	
P4, P6, P8, P12, P19	روشن نبودن وظایف	
P2, P8, P10, P17	کنترل بیش‌ازحد توسط مدیران	

نتایج نشان داد که ۲۹ کد مفهومی، ۴ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های شرایط علی مؤثر بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی می‌باشند.

جدول ۵: خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی عوامل زمینه‌ای

مقوله‌ها	ابعاد و ویژگی‌ها	کد مصاحبه‌شوندگان
جذب و به‌کارگیری	وجود قوانین جذب کارکنان برای سازمانهای ورزشی به‌کارگیری کارکنان جذب‌شده در سازمانهای ورزشی به‌صورت شایسته	P1, P5, P11, P15, P20 P2, P6, P10, P16
امکانات	امکانات سخت‌افزاری سازمانهای ورزشی امکانات نرم‌افزاری سازمانهای ورزشی تهویه و بهداشت مناسب سازمانهای ورزشی مبللمان مناسب اداری در سازمانهای ورزشی	P1, P4, P7, P12, P19 P3, P5, P6, P8, P13 P1, P9, P10, P14, P28 P1, P8, P17, P19

نتایج نشان داد که ۶ کد مفهومی و ۲ مقوله از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای مؤثر بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی می‌باشند.

جدول ۶: خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی عوامل مداخله‌گر

مقوله‌ها	ابعاد و ویژگی‌ها	کد مصاحبه‌شوندگان
قوانین	عدم وجود قوانین حمایتی از کارکنان در سازمان‌های ورزشی	P3, P9, P15, P17, P18
	وجود مقررات دست و پاگیر	P2, P5, P9, P19
	وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های زیاد، متفاوت و متناقض	P2, P5, P16, P20
	عدم وجود مدیران دغدغه‌مند در پیشگیری از بروز رفتارهای کناره‌گیری در کارکنان سازمان‌های ورزشی	P2, P3, P5, P9, P16, P20
منابع انسانی	غیرتخصصی بودن مدیران سازمان‌های ورزشی	P2, P5, P11, P15, P19
	سیاسی بودن فرایند انتخاب و جذب کارکنان و مدیران سازمان‌های ورزشی	P3, P4, P6, P7, P20
	دو شغله بودن کارکنان	P1, P5, P9, P13, P18, P20
	وجود تنش‌های سیاسی	P2, P5, P6, P10, P16
محیطی	وجود مشکلات اقتصادی (گرانی / تورم / تحریم و..)	P1, P4, P7, P10, P12, P19
	ضعف در ارتباطات بین سازمانی	P11, P13, P19, P20
	وجود مشکلات فرهنگی / اجتماعی	P4, P8, P10, P20

نتایج نشان داد که ۱۱ کد مفهومی و ۳ مقوله از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر مؤثر بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی می‌باشند.

جدول ۷: خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی راهبردهای مؤثر

مقوله فرعی	ابعاد و ویژگی‌ها	کد مصاحبه‌شوندگان
حمایتی	حمایت از کارکنان سازمان‌های ورزشی از سوی مدیران سازمان	P3, P10, P15, P17
	حمایت از دستاوردها و خلاقیت‌های کارکنان از سوی مدیران سازمان‌های ورزشی	P1, P3, P10, P15, P18, P19
	حمایت مالی و غیرمالی از کارکنان سازمان‌های ورزشی	P1, P3, P5, P16, P18, P19
	حمایت شغلی از کارکنان در سازمان‌های ورزشی	P2, P4, P6, P17, P20
توانمندسازی روان‌شناختی	القای حس ارزشمندی به کارکنان از سوی مدیران سازمان	P2, P4, P6, P13, P14, P19
	ایجاد حس توانمندی در کارکنان از سوی مدیران	P9, P11, P12, P15, P17, P20
	افزایش خودکارآمدی و خودکنترلی در کارکنان	P2, P4, P6, P17

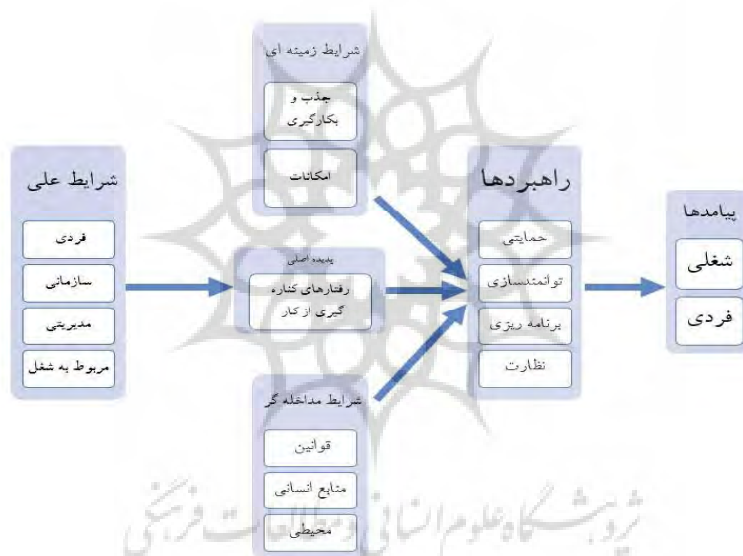
طراحی مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی

P3, P5, P7, P8, P20	تدوین برنامه راهبردی برای اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی	برنامه‌ریزی
P2, P4, P6, P14, P18, P19	تدوین برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای جلوگیری از کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی	
P1, P3, P4, P5, P11, P12	شناسایی تهدیدها و نقاط ضعف بروز رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی	
P4, P6, P8, P14, P16, P19, P20	استفاده از مشاوران روان‌شناختی و شغلی به‌منظور اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی	
P4, P7, P8, P10, P15	ایجاد نقشه راه برنامه‌های اجتناب از کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی	
P7, P9, P10, P17	برنامه‌ریزی در جهت بهبود زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی کارکنان در محل کار سازمان‌های ورزشی	نظارت و ارزیابی
P2, P4, P5, P16	نظارت بر فعالیت‌های کارکنان بی‌انگیزه	
P1, P3, P4, P14, P15, P19	پاداش به عملکرد کارکنان بی‌انگیزه	
P3, P4, P6, P16	افزایش مزایای شغلی به کارکنان	
نتایج نشان داد که ۱۶ کد مفهومی و ۴ مقوله از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای کاهش رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی می‌باشند. جدول ۸: خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی پیامدهای مؤثر		
مقوله	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
شغلی	افزایش رفتار شهروندی	P2, P10, P15, P16, P20
	افزایش همکاری و تعاون با کارکنان دیگر و مدیران	P3, P7, P16, P19
	افزایش رضایت شغلی	P4, P7, P8, P14, P15, P19
	افزایش بهره‌وری سازمانی	P2, P3, P11, P15, P19
	افزایش توانمندی سازمانی	P5, P6, P12, P17
	افزایش انگیزه شغلی	P3, P4, P8, P14
	افزایش خلاقیت و نوآوری	P1, P5, P7, P14, P16, P18
	افزایش تعهد شغلی	P2, P4, P8, P15, P19
	کاهش کم‌کاری	P3, P4, P7, P14, P15, P18

P3, P6, P9, P13, P16	افزایش آوای سازمانی	
P4, P10, P16, P19, P20	افزایش خودباوری	
P1, P3, P8, P13, P15, P19	افزایش عزت نفس	فردی
P4, P6, P9, P15, P18, P19	افزایش امید به آینده	

نتایج نشان داد که ۱۳ کد مفهومی و ۲ مقوله از ابعاد و مؤلفه‌های پیامدهای اجرای راهبردهای کاهش رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی می‌باشند.

کدگذاری انتخابی



شکل ۱: مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی

الگوی رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی متأثر از عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و مربوط به شغل و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (حمایتی، توانمندسازی روان‌شناختی، برنامه‌ریزی و نظارت) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (جذب و به‌کارگیری) و شرایط مداخله‌گر (قوانین، منابع انسانی و محیطی) می‌باشد و می‌تواند منجر به پیامدهای فردی و شغلی برای کارکنان سازمان‌های ورزشی گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، طراحی مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی بود. الگوی رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی متأثر از عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و مربوط به شغل و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (حمایتی، توانمندسازی روان‌شناختی، برنامه‌ریزی و نظارت) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (جذب و به‌کارگیری) و شرایط مداخله‌گر (قوانین، منابع انسانی و محیطی) می‌باشد، می‌تواند منجر به پیامدهای فردی و شغلی برای کارکنان سازمانهای ورزشی گردد. در این راستا می‌توان اظهار کرد معمولاً برای داشتن به یک سازمان بهره‌ور، کارکنان باید وظایف خود را به‌موقع انجام دهند و بسیاری از کارمندان باید در زمان غیر کاری هم مشغول مسائل مربوط به کار شوند تا این امر مهم محقق گردد. این در حالی است که کارکنان با رفتار کناره‌گیری هیچ‌گاه حاضر به چنین پشتیبانی از سازمان نخواهند بود و برایشان چنین کاری دشوار خواهد بود؛ چرا که این نوع کارکنان خود را از سازمان جدا می‌بینند و حاضر به چنین کاری نیستند (لیونز^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی در پژوهش حاضر همچون راهبردهای حمایتی، توانمندسازی روان‌شناختی، برنامه‌ریزی و نظارت امکان کاهش رفتار کناره‌گیری وجود دارد. در این راستا جیانگ و کو (۲۰۲۲) راهبردهای حمایتی و تفویض اختیار، سرفراز و همکاران (۲۰۲۲) و سان^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، راهبرد توانمندسازی روان‌شناختی و توسعه دانش و آگاهی شغلی، لیو^۳ و همکاران (۲۰۲۲) برنامه‌ریزی، بهبود ساختار سازمانی، جو و لی^۴ (۲۰۲۲) ارتقای برنامه‌های ارزیابی و نظارت را بر بهبود عملکرد شغلی و کاهش رفتارهای کناره‌گیری پیشنهاد کردند که همسو با نتایج پژوهش حاضر است. در عین حال یان و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «اثر کاهنده سرمایه روان‌شناختی بر رفتار کناره‌گیری کارکنان» به انجام رساندند که نتایج حاکی از تأثیر منفی و معنادار سرمایه روان‌شناختی بر قصد جابجایی کارکنان بود و این همبستگی تا حدی از طریق نگرش شغلی میانجی‌گری می‌شود؛ یعنی برای حفظ استعدادهای کاری باید اقدامات مناسبی را برای کمک به کارکنان در به دست آوردن و حفظ منابع روان‌شناختی مثبت مانند سرمایه روان‌شناختی انجام داد. تیان و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «بررسی اثر رفتار کناره‌گیری بر عملکرد کارکنان و سازمان» به انجام رساندند. نتایج نشان داد که اعتماد به شرکت به‌طور قابل‌توجهی رفتارهای کناره‌گیری کارکنان شرکت را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، رفتارهای کناره‌گیری کارکنان بر تمایل کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی تأثیر منفی می‌گذارد. سلیمان^۵ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «حمایت اجتماعی به‌عنوان واسطه‌گر در

¹ Linos

² Sun

³ Liu

⁴ Jo & Lee

⁵ Sulaiman

رابطه بین ناامنی شغلی و بهزیستی روان‌شناختی در بین کارمندان بخش‌های دولتی و خصوصی» انجام دادند و دریافتند که حمایت اجتماعی راهکاری مفید و مؤثر در جهت کاهش انزوا و کناره‌گیری در محل کار است و زمینه کاهش احساس ناامنی شغلی را فراهم می‌کند. و تراکوا^۱ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «نحوه حفظ و نگهداشت کارمندان با استعداد در شرکت‌های اسلواکی» به انجام رساندند. در این پژوهش، با بررسی کارکنان و مدیران شرکت‌های چندملیتی نشان داده‌شد که استفاده مناسب از استعداد کارکنان در محیط شغلی باعث بهبود رضایت شغلی و تلاش برای عملکرد بهتر می‌گردد و در مقابل، عدم‌توجه به استعداد کارکنان باعث افزایش حس کناره‌گیری و دل‌زدگی شغلی می‌شود.

درعین‌حال شرایط زمینه‌ای حاکی از آن است که جذب و به‌کارگیری، ازجمله راهبردهای زمینه کاهش رفتار کناره‌گیری در سازمان‌های ورزشی است. باید در نظر داشت که هنگامی که فرد درگیر کناره‌گیری است، چراغ روشن است، ولی کسی خانه نیست. در برخی مقالات شغلی (نرمن^۲ و همکاران، ۲۰۲۲) از کناره‌گیری به‌عنوان «فرسایش صندلی گرم» نام می‌برند؛ به این معنی که هر چند صندلی‌های کارکنان خالی نیست و در آنجا حضور فیزیکی دارند، اما خودشان هم آنجا نیستند، روحشان جای دیگر است. کندی^۳ و همکاران (۲۰۲۲) معتقداند رفتارهای حمایتی همچون تفویض اختیار و مسئولیت‌های بیشتر و همچنین به‌کارگیری در کارگروه‌ها و کمیسیون‌های شغلی می‌تواند رفتار کناره‌گیری را کاهش دهد. بااین‌حال کارکنانی که نسبت به سازمانشان متعهد نیستند، دچار رفتار کناره‌گیرانه می‌شوند و آن به‌عنوان برخی از اقداماتی تعریف می‌شود که کارکنان برای امتناع و طفره‌رفتن از کار انجام می‌دهند، رفتارهایی که اگر سرانجام به اوج برسد منجر به استعفا از شرکت می‌شود (لیو و ژو^۴، ۲۰۲۲). تحقیقات صورت گرفته پیرامون واکنش‌های افراد نسبت به وقایع کاری ناخوشایند نشان می‌دهد که کارکنان به یکی از چهار روش مختلف واکنش نشان می‌دهند. اول ممکن است تلاش شود که فرد خود را از آن موقعیت خلاص کند، چه با غیبت مکرر از کار و چه با ترک داوطلبانه سازمان مربوطه. این شیوه، «خروج» نام دارد که به‌صورت واکنش فعال و مخرب فرد به‌منظور پایان دادن یا محدود کردن عضویت سازمانی تعریف می‌شود دوم اینکه ممکن است تلاش شود تا اوضاع را با ملاقات اعضای جدید در خارج از محیط کاری تغییر دهد. این عمل، «سازش» نامیده می‌شود که به‌عنوان یک واکنش سازنده فعال که فرد در آن تلاش دارد تا وضعیت را بهبود بخشد، تعریف می‌شود. سوم اینکه ممکن است "دندان روی جگر بگذارد" و با وجود عدم‌خوشحالی و رضایت به همان سطح تلاش ادامه می‌دهد. این واکنش، «وفاداری» نامیده می‌شود که به‌عنوان واکنش سازنده و منفعلانه در جهت

¹ Vetráková

² Namin

³ Kenedi

⁴ Liu & Zhou

طراحی مدل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمانهای ورزشی

حفظ حمایت‌های عمومی از وضع موجود تعریف می‌شود. درحالی‌که خود فرد، شخصاً امید به بهبود آن دارد و چهارم اینکه، سرسری از موضوعات می‌گذرد و می‌گذارد که عملکردش به تدریج بدتر شود. این واکنش را «غفلت» می‌نامند و به عنوان یک واکنش تخریبی منفعل تعریف می‌شود که در آن علاقه و تلاش کاری کاهش می‌یابد. گاهی اوقات غفلت می‌تواند گران‌تر از خروج باشد، زیرا به آسانی قابل مشاهده نیست. کارمندان ممکن است ماه‌ها از وظایفشان غفلت کنند (حتی سال‌ها)، قبل از اینکه رئیسشان به رفتارهای ضعیفشان پی برد (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

با این حال بر اساس نتایج پژوهش حاضر می‌توان از طریق راهبردهای حمایتی همچون حمایت از کارکنان سازمان‌های ورزشی از سوی مدیران سازمان، حمایت از دستاوردها و خلاقیت‌های کارکنان از سوی مدیران سازمان‌های ورزشی، حمایت مالی و غیرمالی از کارکنان سازمان‌های ورزشی و حمایت شغلی از کارکنان در سازمان‌های ورزشی، راهبردهای توانمندسازی روان‌شناختی همچون القای حس ارزشمندی به کارکنان از سوی مدیران سازمان، ایجاد حس توانمندی در کارکنان از سوی مدیران و افزایش خودکارآمدی و خودکنترلی در کارکنان، همچنین راهبردهای برنامه‌ریزی مانند تدوین برنامه راهبردی برای اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری و تدوین برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای جلوگیری از کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی، شناسایی تهدیدها و نقاط ضعف بروز رفتارهای کناره‌گیری و استفاده از مشاوران روان‌شناختی و شغلی به منظور اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های ورزشی، همچنین ایجاد نقشه راه برنامه‌های اجتناب از کناره‌گیری و برنامه‌ریزی در جهت بهبود زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی کارکنان در محل کار سازمان‌های ورزشی زمینه بهبود عملکرد را در سازمان‌های ورزشی به عنوان متولیان اصلی توسعه ورزش و فعالیت بدنی فراهم آورند. لذا به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود تا با تشکیل کارگروه‌های تخصصی در سازمان، علل رفتارهای کناره‌گیری کارکنان را بررسی و دنبال راه‌های برون‌رفت از آن با توجه به راهبردهای ارائه شده در پژوهش حاضر باشند. همچنین مدیران باید امکان اظهارنظر و ارائه پیشنهادها و انتقادات را برای کارکنان فراهم کنند و از سکوت سازمانی در سازمان‌های ورزشی جلوگیری نمایند و با توسعه شفافیت سازمانی، عدالت سازمانی و پیشبرد برنامه‌ها با استفاده از تمام ظرفیت سازمان و توجه به رویکرد مدیریت تنوع، در جهت کاهش رفتارهای کناره‌گیری تلاش نمایند.

در عین حال پیشنهاد می‌گردد تا سازمان‌های ورزشی با بهبود بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در امورات سازمانی خود، ضمن کاهش مشکلات اداری، به بهبود کنترل رفتارهای کناره‌گیری اقدام نمایند. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با ایجاد استانداردهای شغلی در سازمان‌های ورزشی، سعی در جذب نیروی انسانی با توجه به معیارها و استانداردهای تعیین شده داشت تا بدین صورت ضمن جذب نیروی انسانی توانمند، شرایط جهت کنترل رفتارهای کناره‌گیری را فراهم نمود.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با بهبود وضعیت اخلاق حرفه‌ای مدیران ورزشی، زمینه جهت انتقال این اخلاق به کارکنان زیردست را فراهم نمود تا بدین وسیله شرایط جهت کنترل رفتارهای کناره‌گیری در سازمان‌های ورزشی را مهیا نمود.

گفتنی است که پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همچون تفاوت‌های مفهومی و نگرشی نسبت به رفتارهای کناره‌گیری در سازمان‌های ورزشی و سوگیری مدیران و مسئولان در زمینه وجود این رفتارها بود. در انتها خاطر نشان می‌گردد که ارائه و توسعه ملاک‌های شفاف و کاربردی در زمینه ارزیابی عملکرد می‌تواند زمینه بهبود عملکرد و کاهش رفتارهای کناره‌گیری را فراهم آورد و ارائه این مدل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های ورزشی در جهت کنترل رفتارهای کناره‌گیری می‌تواند موضوع مناسبی برای پژوهش‌های آینده باشد.

منابع

- حسن‌زاده، تورج؛ سیددانش، سیدحیی و ایل بیگی، نوشین. (۱۳۹۳). «بررسی و تبیین رابطه بین استرس شغلی و رفتارهای کناره‌گیری کارکنان اداره کل شیلات استان گیلان». پژوهش‌نامه مدیریت تحول. ۱۲(۶)، صص ۱۱۳-۱۳۴.
- حسن‌زاده، رضا؛ صفایا، علی‌محمد و آفرینش خاکی، اکبر. (۱۴۰۰). «هم‌سنگی تبلی سازمانی با عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اینرسی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان». فصل‌نامه مدیریت ارتقای سلامت. ۱۱(۱)، صص ۷۲-۸۴.
- حسینی، ابوالحسن؛ قربانی پاچی، عقیل و اکبری، امیر. (۱۳۹۸). «اثر طرد شدگی در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت نفس سازمانی و تعدیلگر عدالت سازمانی». مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۷(۲)، صص ۵۶۹-۵۸۶.
- صالحی صدقیانی، جمشید؛ کرمی، حامد و قربانی پاچی، عقیل. (۱۳۹۸). «تأثیر طرد شدگی ادراک شده بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی‌گر بدبینی سازمانی و تعدیل‌گر روان‌رنجوری». پژوهش‌های مدیریت انتظامی. ۱۴(۲)، صص ۱۹۵-۲۱۶.
- فتاحی، فرهاد؛ جهانگیرفرد، مجید و مهدی‌زاده، علی. (۱۳۹۹). «تأثیر رفتارهای منفعت‌طلبانه مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان». پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی. ۱۳(۴۹)، صص ۱۸۸-۲۱۲.
- Abuzied, A., & Al-Romeedy, B. (2021). "The Impact of Organizational Balance on Limiting Employee Withdrawal Behaviors Applied to Egyptian Tourism Companies". Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality.
- Azelama, B. A., & Osumah, O. A. (2022). "Relationship between academic staff withdrawal behaviours and administrative effectiveness of heads of department of universities". International Journal of Research in Counseling and Education, 6(1).
- Carpenter, N. C., Newman, D. A., & Arthur Jr, W. (2021). "What are We Measuring? Evaluations of Items Measuring Task Performance, Organizational Citizenship, Counterproductive, and Withdrawal Behaviors". Human Performance, 34(4), 316-349.
- Chung, Y. W. (2018). "Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment". Anxiety, Stress and Coping, 11, pp. 1-14.
- Feizi, M.; Soheili, S.; Hasanzadeh, M., & pakdel, A. (2012). "Surveying the relationship between job stressors and withdrawal behaviors". Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6(9), 407-411.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). "Ostracism, self-esteem, and performance: When do we self-verify and when do we self-enhance?" Academy of Management Journal, 58, pp. 279-297.
- Ibrahim, R. I. M., Emeagwali, O. L., & Akkaya, M. (2021). "The mediating role of workplace flourishing on the causal link between linguistic ostracism and withdrawal behavior". Kybernetes.

- Jiang, Z., & Qu, Y. E. (2022). "Leader favorable feedback and withdrawal behavior: a moderated mediation model of gratitude and leader-member exchange". *Personnel Review*.
- Jian-ju, W. A. N. G., Jun, Y. A. N. G., & Zhi-hua, D. E. N. G. (2021). "Research on the Influence Mechanism of Followership Prototpe—Trait Matching on Employees' Following or Withdrawal Behaviors". *Journal of Guizhou University of Finance and Economics*, 39(02), 62.
- Jo, Y., & Lee, D. (2022). "Activated at home but deactivated at work: How daily mobile work leads to next-day psychological withdrawal behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 1-16.
- Jo, Y., & Lee, D. (2022). "Activated at home but deactivated at work: How daily mobile work leads to next-day psychological withdrawal behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 1-16.
- Kenedi, J., Satriawan, B., & Khaddafi, M. (2022). "The Effect of Organizational Culture on Employee Performance". *International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences (IJERLAS)*, 2(6), 817-826.
- Khalid, S. A., Rahman, N. A., Noor, A. N. M., & Shaharudin, M. R. (2021). A Conceptual Paper on the Role of Cohesion as a Moderator on the Relationship between Citizenship Behavior and Withdrawal Behaviour.
- Khan, M. A., & Ali, G. (2021). The Effect of Authentic Leadership of School Heads on Teachers' Withdrawal and Organizational Citizenship Behaviors: Confirming the Mediation of Psychological Empowerment.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, Y. H., Lee, J., & Lee, S. K. (2022). "The mediating effect of workplace incivility on organization culture in South Korea: A descriptive correlational analysis of the turnover intention of nurses". *Journal of Nursing Scholarship*, 54(3), 367-375.
- Linos, E., Ruffini, K., & Wilcoxon, S. (2022). "Reducing burnout and resignations among frontline workers: a field experiment". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(3), 473-488.
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Xuan Che, X. (2022). "Effect of workplace incivility on OCB through burnout: The moderating role of affective commitment". In *Key Topics in Work and Organizational Psychology* (pp. 55-67). Springer, Cham.
- Liu, X., & Raghuram, S. (2022). "The effects of latent withdrawal profiles on employee turnover, destinations and job performance". *Human Resource Management Journal*, 32(2), 384-405.
- Namin, B. H., Marnburg, E., & Bakkevig Dagsland, Å. H. (2022). "Frontline Service Employees' Profiles: Exploring Individual Differences in Perceptions of and Reactions to Workplace Incivility". *Behavioral Sciences*, 12(3), 76.
- Parray, Z. A., Islam, S. U., & Shah, T. A. (2022). "Exploring the effect of workplace incivility on job outcomes: testing the mediating effect of emotional exhaustion". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, (ahead-of-print).
- Peng, A. C., & Zeng, W. (2017). "Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback". *Journal of Organizational Behavior*, 38, pp. 833-855.
- Serfraz, A., Munir, Z., Mehta, A. M., & Qamruzzaman, M. (2022). "Nepotism Effects on Job Satisfaction and Withdrawal Behavior: An Empirical Analysis of Social, Ethical and Economic Factors from Pakistan". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 311-318.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). "The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance". *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.
- Sun, B., Zhu, F., Lin, S., Sun, J., Wu, Y., & Xiao, W. (2022). "How Is Professional Identity Associated with Teacher Career Satisfaction? A Cross-Sectional Design to Test the Multiple Mediating Roles of Psychological Empowerment and Work Engagement". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9009.
- Tian, A. Y., Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Pereira, V., Arslan, A., & Khan, Z. (2021). "Investigating employee and organizational performance in a cross-border acquisition—A case of withdrawal behavior". *Human Resource Management*, 60(5), 753-769.

- Wu, C., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). "Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective". *Journal of Applied Psychology*, 101, pp. 362-378.
- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). "Mitigating effect of psychological capital on employees' withdrawal behavior in the presence of job attitudes: Evidence from five-star hotels in Malaysia". *Frontiers in psychology*, 12.
- Yue, Y., Nguyen, H., Groth, M., Johnson, A., & Frenkel, S. (2021). "When heroes and villains are victims: how different withdrawal strategies moderate the depleting effects of customer incivility on frontline employees". *Journal of Service Research*, 24(3), 435-454.
- Zhao, H., He, P., Sheard, G., & Pei, W. (2016). "Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International*". *Journal of Hospitality Management*, 59, pp. 84-94.
- Zhao, Z., & Chen, S. T. (2021). "The Influence of Authoritarian Leadership on Employees' Withdrawal Behavior-On the Adjustment of Adversity Quotient". In *DPU International Conference on Business Innovation and Social Sciences 2021* (pp. 236-245). Dhurakij Pundit University.

