

طراحی مدل بردشذگی سازمانی در بانک‌های منتخب

عبداله توکلی*، شهرام جمالی کاپک**، ویدا خراسانی***

چکیده

امروزه محیط سازمان‌ها دارای پویایی‌های بسیاری است و عوامل زیادی عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد سازمان‌ها را متأثر می‌سازد. یکی از متغیرهای مهم سازمانی، بردشذگی کارکنان از سوی افراد و گروه‌های کاری است که بر رفتار سازمانی و در نهایت عملکرد شغلی آنان تأثیر خواهد داشت. از آنجاکه این مفهوم در مبنای نظری رفتار سازمانی ایران مغفول واقع شده و مدل جامعی برای آن تدوین نشده است، این پژوهش بر آن شد تا با رویکردی اکتشافی، مدلی برای آن تدوین کند. ابتدا با مطالعه عمیق پژوهش‌های پیشین ابعاد مختلف این مفهوم بررسی شد و پس از طراحی راهنمای مصاحبه، نمونه‌ای هدفمند شامل ۴۸ نفر از مدیران، کارشناسان مسئول و کارشناسان اداره‌های مرکزی دو بانک ایرانی «بانک ملت» و «بانک خاورمیانه» از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق مطالعه شد. استراتژی نظریه داده‌بنیاد برای مدل‌سازی پژوهش انتخاب و مدل فرآیند بردشذگی بر مبنای آن طراحی شد. بر اساس این مدل، محرک‌هایی در دو دسته عوامل مربوط به بردشذونده و بردکننده موجب وقوع بردشذگی می‌شود که ممکن است به صورت هدفمند و یا غیرعمدی باشد؛ بعد از وقوع پدیده برد، با توجه به تعدادی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، واکنش‌های احساسی و منطقی در درون فرد شکل می‌گیرد که با توجه به آن پیامدهایی در سه سطح فرد، گروه و سازمان واقع می‌شود.

کلیدواژه‌ها: بردشذگی؛ نظریه داده بنیاد؛ بردشذگی هدفمند؛ بردشذگی غیرعمدی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۶/۵.

* عضو هیأت علمی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: shahramjamali89@gmail.com

*** کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۱. مقدمه

انسان موجودی اجتماعی است، بنابراین نیاز ذاتی به تعلق داشتن و وابسته بودن به دیگران دارد و تنهایی و فراموش شدن می‌تواند شدیداً او را آزار دهد. این آسیب زمانی بیشتر خواهد شد که نتیجه انتخاب دیگران باشد و خود فرد در آن نقشی نداشته باشد (Baumeister & Leary, 1995). چنانچه عضویت موضوعی محوری در حس تعلق به جمع‌های انسانی است، طردشدگی می‌تواند حس افراد را نسبت به خودشان به‌عنوان عضوی از جامعه انسانی مختل کند. همان‌طور که در بسیاری از تمدن‌های اولیه تبعید با مرگ برابر دانسته می‌شد، طرد شدن ممکن است به‌عنوان خروج از گروه‌های انسانی و قطع ارتباط اولیه با آنها تعبیر شود (Bastian & Haslam, 2010).

به علت پیامدهای منفی مالی و جانی رفتارهای انحرافی در محیط کار برای سازمان، شناسایی پیشایندهای این‌گونه رفتارها بسیار حائز اهمیت است؛ از جمله این پیشایندها ادراک طردشدگی در محیط کار است (ارشدی و همکاران، ۱۳۹۱). ویلیامز^۱ (۱۹۹۷) طردشدگی را محروم‌کردن، نادیده گرفتن و بی‌توجهی افراد و گروه‌ها به فردی در زمینه‌های اجتماعی مختلف از جمله محیط کار می‌داند. بی‌اهمیت شمردن تجربه طردشدگی، به‌ویژه در محل کار، نوعی سطحی‌نگری است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که طردشدگی می‌تواند منجر به ایجاد نوعی تجربه دردناک شود و حتی آسیب‌های اجتماعی آن به دردهای جسمانی تشبیه شده است (Eisenberger, 2012). در پژوهش‌های سازمانی توجه اندکی به موضوع طردشدگی شده است. بی‌توجهی به موضوع طردشدگی 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. همان‌طور که بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد پژوهش‌های بی‌شماری 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 در رابطه با طردشدگی و پیامدهای آن در سازمان، به‌خصوص در ایران، انجام شده است (توکلی و تورنگیت، ۲۰۰۵). تجربه‌های سازمانی نشان می‌دهد که پدیده طردشدن از سوی دیگران، کارکنان یا گروه‌های منسجم، به‌خصوص در میان افراد تازه‌وارد، منجر به ایجاد احساسات ناخوشایند و سوء رفتارهای کاری در کارکنان سازمان می‌شود که سازمان‌های ایرانی نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

از آنجاکه مفهوم طردشدگی در مبانی نظری پژوهش‌های داخلی در حوزه سازمان، مغفول واقع شده است و پژوهش‌های اندکی [از جمله ارشدی و همکاران، ۱۳۹۱] به روش کمی در این

1. Williams

رابطه انجام شده است و از طرفی با توجه به اهمیت مقوله طردشدگی در فضای سازمانی و پیامدهای این پدیده انسانی - اجتماعی، پژوهش حاضر به شیوه‌ای کیفی به بررسی این مفهوم پرداخته است. با توجه به نپرداختن پژوهشگران داخلی به این مفهوم، محیط‌های سازمانی کشور نیز در رابطه با این موضوع آسیب‌شناسی نشده‌اند؛ در این راستا سؤال‌های پژوهش به صورت زیر طرح شدند:

- چه عواملی بر طردشدگی سازمانی در بانک‌های منتخب اثر دارند؟
 - عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در بروز پدیده طردشدگی کدامند؟
 - کنش/واکنش‌های پدیده طردشدگی در درون فرد به چه صورت است؟
 - طردشدگی چه پیامدهایی در سطوح مختلف به دنبال دارد؟
- در این پژوهش اداره‌های مرکزی بانک‌های ملت و خاورمیانه برای مطالعه و طراحی مدل اکتشافی پدیده طردشدگی انتخاب شده‌اند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

محروم شدن، نادیده گرفته شدن و مورد بی‌توجهی واقع شدن به وسیله افراد و گروه‌ها تجربه‌ای مشترک در زمینه‌های اجتماعی مختلف از جمله محیط کار است که به آن طردشدگی می‌گویند (Williams, 1997). طردشدن و نادیده گرفته شدن می‌تواند در همه جا وجود داشته باشد. بررسی متون انسان‌شناسی، رفتارشناسی و روانشناختی اجتماعی نشان می‌دهد که طردشدگی در بسیاری از گروه‌ها وجود دارد؛ از جمله: کودکان و بزرگسالان؛ در قبایل بدوی و جوامع صنعتی مدرن؛ به عنوان یک روش رسمی از توبیخ در میان ملت‌ها، نهادها و سازمان‌ها و به عنوان یک واکنش غیررسمی ضروری در زمین‌های بازی و غیره (Zadro et al., 2004). در ابتدا شفاف‌سازی مفهوم واژه طرد شدگی ضروری است، زیرا مفاهیم مشابهی وجود دارند که بر رفتارهایی با عنوان طردشدگی دلالت دارند (جدول ۱).

جدول ۱. تعریف طردشدگی و مفاهیم مشابه

نویسنده و سال	مفهوم	تعریف
Anderson, 2009	گریز سازمانی ^۱	حذف سیستماتیک فردی که زمانی عضو گروهی بوده است.
Blackhart et al., 2009	محرومیت اجتماعی ^۲	قراردادن فرد در موقعیتی که تنها باشد و یا برقراری ارتباط اجتماعی برایش ممنوع باشد.
Blackhart et al., 2009	عدم پذیرش ^۳	اجتناب از برقراری ارتباط اجتماعی درحالی که فردی به دنبال ایجاد رابطه یا پیوستگی هر چند کوتاه‌مدت با فرد دیگری باشد.
Dotan-Eliaz et al., 2009	طردشدگی زبانی ^۴	موقعیتی است که در آن دو یا تعداد بیشتری از افراد به زبانی صحبت می‌کنند که افراد پیرامون قادر به درک آن نیستند.
Ferris et al., 2008	طردشدگی	احساس فرد نسبت به اینکه توسط دیگران نادیده گرفته شده یا مورد چشم‌پوشی قرار شده است.
Hitlan et al., 2006	طردشدگی	محروم شدن، رد شدن و یا مورد چشم‌پوشی واقع شدن فرد یا گروهی به وسیله فرد یا گروهی دیگر که توانایی فرد برای ایجاد یا تداوم رابطه مثبت بین فردی را از بین می‌برد.
Sommer et al., 2001	طردشدگی	نادیده‌گرفتن هدفمند فردی توسط سایرین.
Williams 2001	طردشدگی	هر گونه فعالیت یا فعالیت‌های نادیده گرفتن یا محروم‌سازی فرد یا گروهی به وسیله فرد یا گروهی دیگر.
Duffy et al., 2002	طردشدگی	طردشدگی نوع مشخصی از رفتار تضعیف سازمانی است که ممکن است فرد به شکل اقدامات مستقیم (مانند توهین کلامی) یا رفتارهای بازدارنده (مانند عدم امکان دسترسی به اطلاعات مهم) با آن مواجه شود.

اگرچه تعریف‌های مطرح‌شده، برخی رفتارها که شامل طردشدگی می‌شوند را مشخص می‌کند اما تعریفی که دربردارنده و شفاف‌کننده ویژگی‌های کلیدی مشترک در همه این رفتارها [محرومیت، چشم‌پوشی^۵ و رد شدن^۶] باشد، بسیار ارزشمند خواهد بود. تعریف گسترده‌تری که بر جنبه‌های مشترک تعریف‌های ارائه‌شده در جدول ۱ تمرکز دارد، بیان می‌کند که طردشدگی در محل کار عبارت است از: حذف فرد یا گروهی در انجام اقدامی که سایر اعضای سازمان در آن درگیر هستند؛ درحالی که مشارکت دادن افراد از نظر اجتماعی مناسب باشد (Robinson et al., 2013). در این تعریف مشخص شده است که رفتار مشترک در همه این تعریف‌ها خودداری از مشارکت دادن تعدادی از افراد و از دست دادن تعاملات اجتماعی در نتیجه دیدگاه مشترک عده‌ای دیگر است. با این تعریف می‌توان تمایز بین طردشدگی و سایر سازه‌هایی که منجر به ایجاد

1. Organizational Shunning
2. Social exclusion
3. Rejection
4. Linguistic ostracism
5. Ignoring
6. Rejecting

تجارب منفی در محل کار می‌شوند [مثل زورگویی^۱ و تخریب اجتماعی فرد] را تشخیص داد. نخست آنکه انگیزه تخریب، جزو تعریف طردشدگی نیست و قصد آسیب‌رساندن به فرد وجود ندارد؛ اگرچه در مورد سایر مفاهیم مطرح‌شده نیز نیازی به وجود انگیزه برای آزار فرد نیست؛ اما از ویژگی‌های کلیدی آنها آگاهی فرد نسبت به آزاردهنده بودن عملش می‌باشد؛ بنابراین اگرچه ممکن است طردشدگی منجر به آسیب به فرد شود؛ اما این عامل بدون نیت تخریب و یا تمایلی نسبت به آن صورت می‌گیرد (Williams, 1997). دوم آنکه طردشدگی با در نظر گرفتن مناسب‌بودن یا نبودن آن در محیطی که اتفاق می‌افتد تعریف می‌شود. افراد در زندگی روزمره نادیده گرفتن یا نادیده‌گرفته‌شدن در وسایل حمل‌ونقل عمومی، هنگام پیاده‌روی و یا سایر مکان‌ها را تجربه می‌کنند؛ اما تجربه طردشدگی تنها زمانی اتفاق می‌افتد که فردی هنجار مربوط به توجه، پاسخگویی و به‌حساب‌آوردن دیگری را نقض کند (Williams, 2001). در نهایت طردشدگی به معنای حذف توجه مثبت به دیگران است، نه به‌کارگیری توجه منفی نسبت به آنها. نادیده‌گرفته‌شدن و مورد بی‌تفاوتی واقع‌شدن عاملی کلیدی در طردشدگی است (Bastian & Haslam, 2010).

عکس‌العمل افراد نسبت به طردشدگی. عکس‌العمل افراد نسبت به پدیده طردشدگی را می‌توان در سه مرحله توصیف کرد:

مرحله اول. در این مرحله فرد نسبت به نادیده‌گرفته‌شدن و محروم‌ماندن از توجه، آگاهی پیدا کرده و احساس تهدید می‌کند. نخستین واکنش به این عمل جریحه‌دار شدن احساسات فرد و شکل‌گیری نوعی تنفر در او است که میزان این احساسات با توجه به تفاوت‌های فردی و موقعیتی، متفاوت خواهد بود.

مرحله دوم. در این مرحله افراد با توجه به تفاوت‌های فردی و محیطی‌شان با این موضوع برخورد می‌کنند. این مرحله پاسخی از جانب شخص به ارزیابی شناختی محیط، منشأ طردشدگی و دلیل آن است. این واکنش تلاشی است برای ارضای نیازهایی که مورد تهدید واقع شده‌اند. چنانچه نیازهای ارتباطی مانند نیاز به تعلق و عزت نفس خدشه‌دار شده باشند، فرد طردشده به دنبال ارضای این نیازها با تفکر، احساس و رفتار مثبت اجتماعی خواهد بود؛ اما چنانچه نیاز به حضور معنادار و کنترل مورد تهدید واقع شده باشد، فرد احساس کارآمدی و معنادار بودن حضورش را از دست می‌دهد و برای تأمین آن ممکن است به رفتارهایی ضداجتماعی، خشونت‌بار و محرک دست بزند.

مرحله سوم. این مرحله مربوط به اثرات بلندمدت این پدیده است. افرادی که به صورت مکرر و یا طولانی با طردشدگی مواجه شده‌اند، توان خود را برای مواجهه با این مسئله از دست می‌دهند و احساس درماندگی، از خود بیگانگی و ناامیدی، افکار، احساس و عمل آنها را فرا می‌گیرد (Williams & Zardo, 2005).

هدف طردشدگی. طرد کردن را می‌توان به دو نوع هدفمند و بدون هدف تقسیم کرد.

طردشدگی هدفمند. زمانی اتفاق می‌افتد که فرد آگاهانه و با میل خود از مشارکت با دیگران اجتناب می‌کند. این رفتار با هدف خدشه‌دار کردن اهداف و یا حفظ منافع خود یا گروه صورت می‌گیرد؛ به این معنی که ممکن است افراد از فرد یا گروهی دوری کنند، زیرا ارتباط با آنها را برای خودشان مضر می‌دانند؛ علاوه بر این گروهی برای داشتن عملکرد بهتر، ممکن است افراد خاصی را طرد کند (Wesselmann et al., 2012). شناخته‌شده‌ترین نوع طردشدگی هدفمند، «رفتارهای خاموش» است. رفتارهای خاموش معمولاً به منظور تنبیه یا تلافی‌کردن رخ می‌دهد (Williams, 1997).

طردشدگی بدون هدف. این نوع از طردشدگی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد نسبت به خارج کردن دیگران از توجه و تعامل اجتماعی، آگاه نباشند و معمول‌ترین نوع آن است. به‌عنوان مثال ممکن است گروهی بارها فراموش کنند که یکی از همکاران را به دلیل موقعیت مکانی یا جدیدالورود بودنش در برنامه ناهار همراهی کنند. همان‌طور که مشخص است هیچ هدفی برای این عمل وجود ندارد؛ همچنین ممکن است، افراد سهواً اقدام به طرد دیگران کنند؛ زیرا تعبیر نادرستی نسبت به هنجارهای اجتماعی محیط خود دارند. درواقع افراد بر اساس هنجارهای نانوشته و ناگفته‌ای رفتار می‌کنند که تعیین می‌کند در محیط‌های مختلف به چه افرادی باید توجه نمود و از چه افرادی باید چشم‌پوشی کرد؛ بنابراین هنجارهای محیط کار مشخص می‌کند توجه و یا بی‌توجهی به چه افرادی برای آنها قابل قبول است. به‌عنوان مثال فردی که درحال تعمیر وسیله اتاقی است که اعضای هیئت‌مدیره درحال مذاکره هستند، ممکن است مورد چشم‌پوشی قرار گیرد؛ اما در این حالت فردی احساس طردشدگی نخواهد کرد. در صورتی که کلیه افراد فهم یکسانی از این هنجارها داشته باشند، احتمال رخ دادن طردشدگی کاهش می‌یابد؛ اما چنانچه توافقی نسبت به این قانون‌ها وجود نداشته باشد، طردشدگی روی می‌دهد (Sommer et al., 2001).

شرایط سازمانی پردشدگی. دو عامل سازمانی را می‌توان به عنوان زمینه‌های پردشدگی هدفمند برشمرد: هزینه اندک به‌کارگیری این روش و سازوکارهای محدودی که می‌تواند کارکردی مشابه پردشدگی داشته باشد. در واقع پردشدگی هدفمند در محیط‌هایی که به‌کارگیری آن هزینه کمتری داشته باشد بیشتر اتفاق می‌افتد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پردشدگی می‌تواند منجر به احساسات دردناکی همچون احساس گناه، اضطراب و غیره شود (Ciarocco et al, 2001). عوامل سازمانی که منجر به کاهش این احساسات ناخوشایند گردند می‌توانند باعث گسترش بیشتر پردشدگی هدفمند در سازمان شوند. یکی از این عوامل آن است که پردشدگی توسط دو یا چند همکار تجربه شود. هزینه پردشدگی زمانی که برای گروهی از افراد روی دهد نسبت به زمانی که تنها برای یک نفر اتفاق بیفتد، کاهش می‌یابد؛ همچنین در شرایطی که وابستگی بین وظایف کاری کم باشد میزان ارتباطات افراد با یکدیگر کاهش می‌یابد و در نتیجه از هزینه روانی بی‌توجهی به افراد کاسته می‌شود. در محیط‌های سازمانی که سازوکارهای محدودی برای حل تعارض‌ها و یا کنترل افراد وجود داشته باشد احتمال بروز تجربه پردشدگی افزایش می‌یابد. یکی از عواملی که باعث محدود شدن سازوکارها می‌شود، فرهنگ سازمانی است.

پیامدهای پردشدگی. از جمله آثار پردشدگی، آثار عملی و عینی آن است که به معنای ازدست‌دادن منابع، ارتباطات و اطلاعاتی است که مرتبط با وظایف کاری هستند و فرد پردشده از آنها محروم می‌ماند. این تأثیر، مستقل از تأثیرات روانشناختی پردشدگی بر افراد است. پیامدهای پردشدگی از دیدگاه برخی پژوهشگران در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. پیامدهای طردشدگی از دیدگاه پژوهشگران مختلف

پیامدهای طردشدگی	پژوهشگر و سال
پیامدهای مثبت	
اصلاح رفتارهای نامطلوب	Nida et al., 2007
کمک اعضای گروه به یکدیگر برای حل تعارضات یا حذف رفتارهای منحرف	Williams, 2001
تلاش بیشتر در وظایف دسته‌جمعی نسبت به فعالیت‌های انفرادی	Williams & Sommer, 1997
تطابق و سازگاری بیشتر و حذف انحراف از گروه	Williams et al., 2000 Carter-Sowell & Williams, 2005
علاقه برای پیوستن به گروه‌های جدید حتی غیرمعمول	Wheaton, 2001; Zadro et al, 2006
تقلید رفتارهای شهروند خوب سازمانی	Ouwerkerk et al., 2005
تقلید ناخودآگاه رفتارهای اعضای گروه	Lakin & Chartrand, 2005
تلاش در جهت کسب تأیید دیگران	Maner et al., 2007
پیامدهای منفی	
احساسات منفی: ناراحتی و خشم	Atlas & Morier, 1994
احساس تنهایی	Jones, 1990
عدم مشارکت در انجام وظایف گروهی	Leary et al., 2001
اضطراب اجتماعی ^۱	Beck et al., 1974
افسردگی	Coie et al., 1995
عزت نفس پایین	Baumeister & Leary, 1995
کاهش تمایل به ارتباطات آتی با گروه یا سازمان	Cheuk & Rosen, 1994
بیماری‌های جسمانی مانند مشکلات گوارشی و سردرد	Eisenberger, 2012
استنباط منفی نسبت به خود: دور و جدا افتادن از ارتباط با دیگران، عزت نفس پایین، احساس عدم شایستگی و لایق توجه نبودن، عدم کنترل، بی‌معنا شدن زندگی	Williams, 2011
خطرات احساسی، شناختی و انگیزشی برای فرد طرد شده	Williams, 2011
بروز عکس‌العمل‌های رفتاری مخرب (مانند خشونت) برای جلب توجه و کسب کنترل	Williams, 2011
کاهش تعهد سازمانی و رفتار شهروندی	Hitlan et al., 2006
عدم کارایی عملکرد فرد	Griffin et al., 1998

پیشینه پژوهش. مطالعات آزمایشگاهی متنوعی در خصوص عامل طردشدگی توسط پژوهشگران انجام شده است. یکی از آنها الگوی بازی با توپ^۲ است. در آن طبق برنامه دو نفر توافق می‌کنند که با یکدیگر بازی کنند. زمانی که این دو نفر شروع به غلطاندن توپ به سمت یکدیگر می‌کنند، افرادی که از بازی طرد شده‌اند پس از چهار دقیقه شروع به بی‌تابی می‌کنند و

1. Social Anxiety

2. Ball-tossing Paradigm

غمگین به نظر می‌رسند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که افراد پردشده حالت‌های روحی منفی، عصبانیت و اختلال در ارضای نیازهای تعلق، کنترل، عزت نفس و پذیرش توسط دیگران را تجربه می‌کنند (Williams & Zadro, 2001).

زادرو و همکاران^۱ (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای به بررسی اثرات پردشدگی فرد در بازی دیگری مشابه بازی با توپ؛ اما در فضای مجازی پرداختند. آنها دریافتند که افراد پردشده نسبت به سایر افراد در ارضای نیازهای تعلق، کنترل، عزت نفس و پذیرش توسط دیگران از سطح پایین‌تری برخوردارند؛ همچنین مصاحبه‌ها نشان داد که این افراد عصبی شده و کمتری از بازی لذت می‌برند. آنها بیان کردند که پردشدگی اثرات منفی زیادی بر فرد دارد و انجام آن به وسیله انسان و یا کامپیوتر تفاوتی در گزارش افراد از سطح ارضای نیازشان و لذت بردن از بازی ایجاد نمی‌کند.

هیتلان و همکاران^۲ (۲۰۰۶) به بررسی تأثیر پردشدگی در محل کار بر سه متغیر سازمانی مهم یعنی تعهد کاری، رفتار شهروندی و احساس تهدید پرداختند. فرض مطرح شده توسط آنها این است که پردشدگی منجر به کاهش تعهد و رفتار شهروندی می‌شود. همچنین ابراز داشتند که پردشدگی زبانی احساس تهدید را افزایش خواهد داد. آنها تأثیر پردشدگی زبانی را بر تعهد و رفتار شهروندی کارکنان بررسی کردند؛ به این منظور آنها نمونه‌ای متشکل از ۶۰۰ دانشجوی چهار دانشگاه در چهار شهر آمریکا را مورد بررسی قرار دادند. به این ترتیب که از دانشجویان خواسته شد با خواندن شرح حال فردی که در محیط کار، مورد پردشدگی واقع شده است، خود را به جای آن فرد فرض کرده و به سؤال‌ها پاسخ دهند. همان‌طور که انتظار می‌رفت افراد پردشده از سطح پایین‌تری از تعهد سازمانی و رفتار شهروندی نسبت به افراد دیگر برخوردار بودند و همچنین افراد پردشده زبانی تعهد و رفتار شهروندی پایین‌تری داشتند. علاوه بر این مشخص شد که پردشدگی کلی نسبت به پردشدگی زبانی، تأثیرات رفتاری و نگرشی منفی‌تری به دنبال دارد.

توکلی و تورنگیت^۳ (۲۰۰۵) به منظور بررسی چگونگی تأثیر عدالت سازمانی شامل عدالت روندی، توزیعی و ارتباطی بر تجربه پردشدگی، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با ۱۸ بزرگسال که شکست در یک رقابت اداری یا سازمانی را تجربه کرده بودند، انجام دادند. نتایج تحلیل محتوا نشان داد واکنش مصاحبه‌شوندگان در برابر تجربه شکست با احساس غم، خشم، ناکامی و گرایش انتقادآمیز نسبت به داورانی که شرکت‌کننده دیگری را برگزیده بودند، همراه بود؛ همچنین ۱۱ نفر از شرکت‌کنندگان از شرکت در رقابت‌های بعدی سازمان مربوطه منصرف شده بودند. این احساسات منفی مصاحبه‌شوندگان را برانگیخت تا بر اساس مقایسه اجتماعی خود با

1. Zadro et al

2. Hitlan et al

3. Tavakoli & Thorngate

فرد برنده، درباره میزان عادلانه بودن گزینش به قضاوت بپردازند. مقایسه‌های اجتماعی‌ای که به قضاوت در مورد بی‌عدالتی منجر شدند و نشان دادند که صلاحیت فرد منتخب کمتر از شخص بازنده است، تشدید احساس‌های منفی نسبت به داوران در پی داشتند و ترمیم احساس‌های منفی و افکار مرتبط با طردشدگی یا شکست را به تأخیر انداختند. برای مقابله با این احساس‌های منفی شرکت‌کنندگان از راهبردهای مختلف روانشناختی و رفتاری مانند جست‌وجوی معنا یا فایده‌ای که می‌توانست بر این شکست تأثیرگذار باشد و کوشش به‌منظور شرکت در رقابت‌های دیگر سود جستند. احساس‌های منفی مزمن با رفتارهای اهانت‌آمیز، خشن و بی‌ادبانه داوران و عدم دریافت بازخور کافی درباره نتایج رقابت همراه بود.

باستیان و هاسلام^۱ (۲۰۱۰) به بررسی رابطه تجربه طردشدگی اجتماعی و صفات انسانی از دیدگاه گروه هدف پرداختند. به این منظور از نمونه‌ای شامل ۷۱ دانشجو استفاده شد و از اعضای نمونه درخواست شد موقعیتی را که در آن پذیرش ویژه‌ای از جانب دیگران دریافت کرده‌اند و همچنین تجربه رد شدن توسط سایرین را به خاطر آورند و آن تجربه را بنویسند؛ سپس به آنها لیستی از ویژگی‌ها شامل پنج ویژگی مثبت انسانی [با وجدانی، فروتنی، مؤدب بودن و غیره]، پنج ویژگی منفی [خسیس بودن، دل‌سنگ بودن و غیره]، پنج ویژگی مثبت ذاتی بشر [فعال بودن، کنجکاو بودن، صمیمیت و غیره] و پنج ویژگی منفی ذاتی بشر [صبور نبودن، حسادت، عصبی بودن و غیره] داده شد. شرکت‌کنندگان باید به خود و دیگران [شامل طردکنندگان] برای هر کدام از این ویژگی‌ها امتیاز می‌دادند. باستیان و هاسلام (۲۰۱۰) با مقایسه گروه‌ها به کمک آزمون آنوا^۲ به این نتیجه دست یافتند، هنگامی که افراد مورد طردشدگی واقع می‌شوند، خود و افراد طردکننده را به‌عنوان افرادی با ویژگی‌های انسانی پایین‌تر قضاوت می‌کنند.

ارشدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود با هدف بررسی نقش تعدیل‌کننده صفات شخصیتی برون‌گرایی و روان‌آزرده‌گرایی در رابطه بین ادراک طردشدگی با رفتارهای انحرافی در محیط کار ۳۱۵ نفر از کارکنان یک شرکت صنعتی در اصفهان را مورد مطالعه قرار دادند. آنها برای انتخاب نمونه از روش ن «نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای» استفاده کردند. شرکت‌کنندگان در پژوهش پرسشنامه رفتارهای انحرافی در محیط کار، فرم اصلاح‌شده مقیاس طرد در محیط کار و پرسشنامه شخصیتی نئو را تکمیل کردند. آنها برای تحیل داده‌ها از «تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی» استفاده کردند. نتایج پژوهش این پژوهشگران نشان داد که ادراک طردشدگی در محیط کار با رفتارهای انحرافی سازمانی و رفتارهای انحرافی بین فردی رابطه مثبت دارد. یافته‌ها همچنین حاکی از نقش تعدیل‌گر دو صفت شخصیتی برون‌گرایی و روان‌آزرده‌گرایی در این روابط بودند.

1. Bastian & Haslam

2. Anova

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد مدل جامعی برای مفهوم پردشدگی در بافت سازمانی به خصوص در ایران انجام نشده است و از این رو پژوهش جاری با رویکردی اکتشافی انجام شده است.

۳. روش پژوهش

طرح پژوهش. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل پردشدگی در بانک است که می‌تواند رهگشای سیاست‌گذاران و مدیران بانک در اداره‌های مختلف و به صورت تخصصی مدیر منابع انسانی بانک بوده و در تدوین استراتژی‌ها کاربرد داشته باشد، بنابراین می‌توان آن را جزو پژوهش‌های کاربردی قلمداد کرد و از آنجاکه در پی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های پردشدگی و پیشایندها و پیامدهای این مفهوم در سازمان است، می‌توان آن را در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار داد. از نظر مبنای پژوهش، پژوهشی کیفی و از نظر ژرفا، پژوهشی عمیق است.

قلمرو پژوهش. این پژوهش مفهوم پردشدگی را در بانک مورد بررسی قرار می‌دهد که با بررسی مبانی نظری موجود و تعیین ابعاد احتمالی، به صورت اکتشافی موضوع پژوهش مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. مفهوم پردشدگی در حوزه روانشناسی و رفتار سازمانی مطرح است. پژوهش حاضر در بازه زمانی مرداد تا مهرماه ۱۳۹۳ در اداره‌های مرکزی بانک‌های ملت و خاورمیانه در شهر تهران، انجام شده است.

جامعه و نمونه آماری. جامعه آماری پژوهش کیفی و شامل مدیران و کارکنان سازمانی است که تجربه پردشدگی یا پردکردن داشته یا به نوعی با این مفهوم و مدیریت آن سروکار داشته‌اند. نمونه پژوهش شامل مدیران، کارشناسان مسئول و کارشناسان اداره‌های مرکزی بانک ملت و بانک خاورمیانه است.

نمونه‌گیری کیفی بر خلاف نمونه‌گیری کمی مبتنی بر استفاده از معیار گزینشی از پیش تعیین شده است؛ اما در نمونه کیفی نمی‌توان تعداد افرادی که باید بررسی شوند را از قبل مشخص کرد. لکومت و پریسل (۱۹۹۳) راهبرد عمومی نمونه‌گیری در پژوهش کیفی را گزینش مبتنی بر معیار می‌خوانند؛ زیرا پژوهشگر کیفی معیار ورود را برای انتخاب افراد یا واحدهای دیگر به کار می‌گیرد. پاتون (۱۹۸۷ و ۲۰۰۲) نیز واژه نمونه‌گیری هدفمند را در این خصوص به کار می‌برند (محمدپور، ۱۳۸۹). در پژوهش کنونی برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ استفاده شده است. به منظور افزایش دقت نتایج، معیارهایی برای انتخاب نمونه لحاظ شد: افرادی که

1. Purposive Sampling

طردشدگی هدفمند یا غیرهدفمند را تجربه کرده بودند، گروهی که از انسجام بالایی برخوردار بوده و تجربه طرد دیگران را داشت و در نهایت افرادی که تجربه طرد دیگران را داشتند.

سه اداره در دو بانک برای مطالعه انتخاب شدند. سه واحد سازمانی در اداره مدیریت بازاریابی و یک واحد در اداره مدیریت بانکداری شخصی در بانک ملت و همچنین اداره سازمان و بهبود روش‌ها در بانک خاورمیانه برای مطالعه انتخاب شدند و نمونه‌گیری کیفی به صورت هدفمند انجام شد. افراد نمونه از کارکنانی انتخاب شدند که دارای تجربه طردشدگی و طرد کردن در فضای سازمانی و دیگر اجتماعات بودند؛ یک تیم با هنجارها و پویایی‌های گروه بسیار قوی در نمونه مورد مطالعه بوده است؛ چند نفر از کارکنان دارای طردشدگی در بدو ورود بوده‌اند و چند نفر از مدیران دارای سابقه کار بالا نیز مصاحبه شده‌اند. در انتخاب نمونه سعی شد کارکنان از میان طیف‌های مختلف سنی و سطوح مختلف تجربه و سطوح سازمانی و همچنین تحصیلاتی انتخاب شوند. مصاحبه شوندگان هم از منظر تخصصی و خبرگی و هم به‌عنوان نیروی سازمانی و بر مبنای تجارب فردی و گروهی به سؤال‌ها پاسخ دادند.

در روش مصاحبه تا پدیده مورد علاقه در مطالعه کیفی به‌طور کامل شناسایی شود، جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به نقطه اشباع، تداوم می‌یابد. مطابق اصل اشباع نظری^۱، هنگامی که مصاحبه به مرحله‌ای رسید که داده‌های جمع‌آوری شده به نوعی تکرار مطالب گذشته باشد و حاوی نکات جدید نباشد، مصاحبه‌ها متوقف می‌شود.

جدول ۳. ترکیب نمونه کیفی

تعداد	سن	تعداد	سمت	تعداد	سازمان
۲	۲۵ تا ۲۰	۱	معاون کل	۱۵	بانک ملت
۶	۳۰ تا ۲۵	۳	مدیر گروه	۳	بانک خاورمیانه
۹	۴۰ تا ۳۰	۱۲	کارشناس	تعداد	ادارات
۱	بالای ۴۰	۱	مدیر امور اداری	۱۲	مدیریت بازاریابی
تعداد	سابقه شغلی	تعداد	تحصیلات	۳	مدیریت بانکداری شخصی
۴	کمتر از ۵ سال	۴	کارشناسی	۳	سازمان و بهبود روش‌ها
۶	۱۰ تا ۵ سال	۱۳	کارشناسی ارشد		
۴	۱۵ تا ۱۰	۱	دکتری		
۱	۲۰ تا ۱۵				

روش گردآوری داده‌ها. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای شناسایی ابعاد مختلف مفهوم طردشدگی و متغیرهای مرتبط با آن از ابزار مصاحبه و پرسشنامه نیمه‌باز استفاده شد.

1. Principle of Theoretical Saturation

براساس نوع‌شناسی مصاحبه پاتون (۱۹۸۷، ۲۰۰۲)، مصاحبه‌های پژوهش در دسته مصاحبه باز استاندارد شده قرار دارند؛ در این نوع مصاحبه، مجموعه‌ای از سؤال‌ها به‌دقت حروف‌چینی شده و با قصد قبلی برای هر مصاحبه‌شونده در یک زمان و موضوع خاص به‌کار می‌روند (محمدپور، ۱۳۹۰)؛ و از نظر نوع‌شناسی مصاحبه بارنارد (۲۰۰۶)، مصاحبه‌های این پژوهش، نیمه‌ساخت‌یافته بودند.

روایی و پایایی روش مصاحبه. تعیین تعمیم‌پذیری، اعتبار و پایایی یافته‌های مصاحبه، از مراحل مهم فرایند مصاحبه است. اعتبار به همسانی نتایج مصاحبه و پایایی به توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مورد نظر اطلاق می‌شود (Kvale, 1996). در علوم اجتماعی جدید به سه مفهوم تعمیم‌پذیری، روایی و پایایی، در اصطلاح «تثلیث»^۱ می‌گویند. در این پژوهش برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، پایایی بازآزمون و توافق درون‌موضوعی دو کدگذار، به کار رفته است. برای بررسی پایایی بازآزمون داده‌های اولیه دو مورد از مصاحبه‌ها به فاصله دو هفته مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شد و ضریب توافق معادل ۹۱ درصد برآورد شد؛ همچنین به‌منظور بررسی توافق درون‌موضوعی دو کدگذار از یک دانشجوی دکتری رفتار دانشگاه تهران درخواست شد که یکی از مصاحبه‌ها را مجدداً کدگذاری کند که میزان توافق درون‌موضوعی معادل ۸۲ درصد برآورد شد که هر دو ضریب مورد قبول و پایایی کدگذاری در حد مناسبی ارزیابی شد. با انجام دقیق فرایند تحلیل مصاحبه‌ها، روایی نیز در حد مناسبی ارزیابی شد.

استراتژی پژوهش. نظریه داده‌بنیاد^۲ [که با نام‌های نظریه برخاسته از داده‌ها، نظریه زمینه‌ای و نظریه بنیادی نیز شناخته می‌شود] یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است که در سال ۱۹۶۷ توسط بارنی گلیزر و انسلم اشتراوس ارائه شد (گلیزر و اشتراوس، ۱۹۶۷). هرچند، نظریه داده‌بنیاد با الگوهای پیشین روش‌های پژوهش مرتبط بوده و به صورت ناگهانی و بدون مقدمه به‌وجود نیامده است.

نظریه برخاسته از داده‌ها (نظریه بنیادی) یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد در حوزه‌های موضوعی گوناگون، به‌جای اتکا به نظریه‌های موجود و از پیش تدوین شده خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام کند. گلیزر و اشتراوس در سال ۱۹۶۷ برای اولین بار این راهبرد اجرایی پژوهش کیفی را مطرح کردند:

1. Trinity
2. Grounded Theory

به نظر گلنزر (۱۹۹۲) نظریه داده‌بنیاد بر اساس تولید سیستماتیک نظریه از داده‌ها بنا شده که خود آن به صورت سیستماتیک از تحقیق اجتماعی به‌دست آمده است. هدف نهایی این استراتژی، ارائه تبیین‌های جامع نظری درباره یک پدیده خاص است که به صورت استقرایی از مطالعه آن پدیده حاصل می‌شود. به‌طور کلی، این استراتژی، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله و آنگاه مقوله‌ها را به نوعی نظریه تبدیل می‌کند. پژوهشگر داده‌ها را از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌کند و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آنها، در نهایت نظریه خود را درباره مسئله به‌دست می‌آورد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد استراتژی پژوهش، نظریه داده‌بنیاد است. برای استخراج مدل در ابتدای تحلیل پژوهشگران شروع به کدگذاری باز مصاحبه‌ها کردند؛ کدگذاری در استراتژی نظریه داده‌بنیاد، نوعی از تحلیل محتوا است که در پی یافت و مفهوم‌سازی موضوع‌های قابل‌بحث است که در میان انبوه اطلاعات وجود دارند. فرآیند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. در کدگذاری باز، وقایع مشاهده‌شده در داده‌ها نامگذاری می‌شوند و بر فهم مشخصه‌هایی تمرکز می‌شود که موجب منحصربه‌فرد شدن این وقایع شده است. در کدگذاری باز، دو فعالیت کلیدی شامل مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی وجود دارد (Strauss and Corbin, 1998). کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998; Lee, 2001). در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده مورد مطالعه را به‌وسیله بخش‌بندی اطلاعات، شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد (Creswell, 2005) بنابراین مفاهیم، واحدهای پایه‌ای یا خردتحلیل هستند؛ زیرا نظریه از تصویر ذهنی و مفهوم‌سازی از داده‌ها شکل می‌گیرد، نه به‌تنهایی از داده‌های واقعی (Pandit, 1996). در این گام تمامی کدهایی که مصاحبه‌شوندگان به آنها اشاره کرده‌اند استخراج می‌شوند. در مرحله بعد کدهای استخراج شده که دارای موضوع مشترکی هستند در قالب مفاهیم دسته‌بندی می‌شوند و در نهایت نظریه بر اساس آنها ساخته می‌شود.

جدول ۴. نتایج کدگذاری باز

مفاهیم	مقوله‌ها
احساسات گروه پردکننده	احساس خطر در مورد موقعیت افراد با ورود فرد جدید احساسات منفی یک‌باره
نگرش فرد پردشونده	نگرش انحصارطلبانه احساسات و دیدگاه منفی به فرد پردشونده یا موضوعات طرح‌شده از سوی وی خودبرتری
تازه‌وارد بودن فرد	در بدو ورود فرد به گروه در بدو ورود فرد به سازمان
تفاوت‌های جمعیت شناختی	تفاوت‌های سنی تفاوت‌های جنسیتی تفاوت‌های قومیتی تفاوت‌های تحصیلاتی
عدم همخوانی با گروه	عدم وجود هدف مشترک در ارتباط ناهم‌خوانی اهداف فرد و گروه عدم هم‌خوانی عقاید و ارزش‌های فرد و گروه رعایت نکردن هنجارهای گروه عدم تطابق با سلیقه گروه عدم برخورداری از توانمندی‌ها و توانایی‌های لازم برای ورود به گروه عدم تطابق خلق‌وخوی فرد پردشده با خلق‌وخوی گروه عدم تطابق سطح اجتماعی فرد
ویژگی‌های فرد پردشونده	مخالفت‌های مکرر با نظرات و تفکرات افراد گروه تنش‌زایی و اختلاف در گروه افراط در انتقادگرایی یا بدبینی عدم برآورده شدن انتظارات ظاهر غیرجذاب فرد پردشده برای پردکننده مشکلات اخلاقی فرد پردشده بی‌کفایتی فرد پردشده ارتکاب جرم فرد پردشده عملکرد پایین فرد پردشده ممانعت فرد از تحقق اهداف گروه متفاوت بودن شروع یک برخورد (اولین برخورد)
احساسات گروه پردکننده	حس برتری در میان فرد یا گروه پردکننده حس تکامل و تعالی که منجر به حس عدم نیاز به دیگران می‌شود لذت بردن از منحصربه‌فرد بودن گروه (عقاید، اهداف و رفتار) لذت بردن از تحقیر دیگران حس تقویت الگوهای رفتاری حاکم بر گروه حس رهایی و خلاصی

مشکلات روانی (بی‌ثباتی احساسی) فرد طردکننده احساس خطر فرد طردشده	
حسادت منفعل و فعال بودن فرد بدخلقی فرد غرور خودبرتر بینی	شخصیت گروه طردکننده
از بین رفتن اعتماد متقابل داشتن کینه و دید منفی نسبت به افراد احساس ناخوشایند به فرد ناشی از پیشینه، سابقه و تجربه کار با وی ارزش‌های متفاوت فرد در مورد گروه	نگرش طردکننده
فشارهای بالادستی بر طرد یک فرد یا گروه شرایط بحرانی (کمبود وقت، نیاز به جمع‌بندی، جهت‌گیری گروهی، مواجهه با مشکل یا مسئله خاص) ناکارآمدی رویه‌های ارتباطی مانند زبان مشترک فرهنگ و یا خصوصیات اخلاقی	فشارهای بیرونی
سرخوردگی احساس خشم احساس غیرمفید بودن حس تنهایی و ناامیدی (به عنوان واکنش تدافعی و عقب‌نشینی) احساس نارضایتی احساس عدم تمایل به حضور در محل کار احساس ضرورت تغییر وضع احساس منزوی بودن احساس عدم تعلق به جمع اضطراب احساس پوچی حس منفی و ناخوشایند	احساسات منفی و مثبت
گوشه‌گیری از جمع منزوی شدن فرد طردشده	انزوا
تضعیف توان و تمرکز فرد به هم ریختن تمرکز کاری در اثر درگیری ذهنی با علل طرد اثر ناراحتی ناشی از طرد بر تمرکز فرد	عدم تمرکز بر کار
نگرانی از طرد توسط دیگران در صورت بیان ایده‌های جدید نداشتن انگیزه کافی برای خلاقیت و بیان ایده‌های نو	ممانعت از بروز خلاقیت و استعداد
کم شدن اعتماد به نفس تلاش بعد از طرد برای نشان دادن توانمندی خود تلاش برای بهبود کاستی‌ها برای ورود به گروه	تضعیف اعتماد به نفس افزایش انگیزه فرد و تلاش برای پذیرش در گروه

کاهش اتلاف زمان‌های زائد روابط با کارکنان دیگر و تمرکز بر کار	اختصاص زمان کمتر به روابط غیررسمی کنار کشیدن از جمع و تمرکز بر کار
افسردگی فرد طرد شونده	ناراحتی شدید و حتی افسردگی در نتیجه پذیرفته‌نشدن احساس حقارت
کاهش انگیزه طردشونده برای تلاش	کاهش انگیزه برای فعالیت در سازمان کاهش انگیزه برای همکاری با سایر اعضا کاهش انگیزه برای پیشرفت
کاهش کشمکش‌ها و منازعات درون گروهی	کاهش کشمکش‌های درون گروهی به دلیل عدم پذیرش فرد متفاوت حفظ هنجارهای گروهی رضایت اعضای گروه در نتیجه نپذیرفتن عضو جدید
قرار گرفتن افراد همگن در یک گروه	همگن شدن گروه‌های تشکیل شده انسجام بیشتر گروه‌ها به دلیل هم‌خوانی اعضا
تضعیف کار تیمی	عدم تمایل افراد طردشده به کار تیمی حس نفرت فرد طرد شونده به تک‌تک اعضای گروه طردکننده دور ماندن فرد از استانداردهای گروه کاهش تلاش‌های تیمی
تقویت دیدگاه‌های انحصارطلبانه در گروه	تمایل طردشونده به انحصارطلبی برای تلافی عدم پاسخگویی به انتظارات جمعی رواج انحصارطلبی در تیم‌ها و گروه‌های کاری
کاهش ارتباطات غیررسمی مثبت	کدر شدن روابط بین کارکنان کم شدن ارتباطات اجتماعی در محیط کار عدم تمایل طرد شده به ارتباط با همکاران
عملکرد شغلی	کاهش کارایی و بهره‌وری دور ماندن فرد از استانداردهای سازمان کاهش هم‌افزایی اقدام فرد بر علیه سازمان
جو سازمان	کاهش سطح رضایت شغلی و ایجاد دلزدگی و خستگی در محیط کار تخریب فضای کار عملکردهای جزیره‌ای عدم هم‌خوانی با فرهنگ داخلی سازمان یا گروه نابسامانی محل کار
اتلاف منابع سازمان	عدم شکوفایی خلاقیت کارکنان اتلاف زمان و استعداد کارکنان
انگیزش	ادراک بی‌عدالتی در سازمان القای احساس بد طردشونده به دیگران
اخلال ارتباطات	شفاف نبودن ارتباطات سازمانی اختلال در جریان اطلاعات
رفتار شهروندی سازمانی	عدم سازگاری فرد با همکاران عدم حس تعلق به سازمان

ایجاد دشمنی در سازمان	
نامنظم شدن طردشونده از حیث زمان حضور تمایل به غیبت و تأخیر	غیبت، ترک محیط کار و تأخیر
کاهش همگنی جو سازمان تلاش‌های غیرمنسجم اعضای سازمان افزایش فردگرایی	جزیره‌ای شدن محیط سازمان
گوشه‌گیر شدن فرد طردشده عدم اعتراض طردشونده عدم ارائه بازخور فرد طردشونده به مدیر	افزایش سکوت سازمانی
انحصارگرایی در تجربه دانش عدم تمایل به اشتراک ایده‌ها و تجربیه‌ها	اخلال در فرآیندهای تسهیم دانش
اثر منفی در ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی تضعیف فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی
نسبت قدرت فرد و گروه به هم تلاش برای تطابق با هنجارهای گروه	ویژگی‌های گروهی
تقلای درونی و تلاش برای جبران و تلافی درجه عدم تطابق فرد و گروه	انگیزه فرد برای تلاش و موفقیت
حمایت مقامات بالادستی از افراد جدیدالورود ویژگی‌های رهبر گروه	نقش رهبر
جنسیت سن تحصیلات قومیت رتبه سازمانی فرد	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی فرد
استقلال فرد سطح پذیرش اجتماعی هوش عاطفی میزان غرور فرد فکر کردن طولانی به طردشدگی بعد از وقوع آن	ویژگی‌های شخصیتی فرد
احساس ناراحتی اولیه ناشی از فرد واکنش عاطفی شدید بلافاصله بعد از طرد حس خشم از طردکننده	فرآیند احساساتی شدن
اول فرد به‌صورت روانی درگیر می‌شود؛ اشتباه فهمیده‌ام من طرد نشده‌ام تحلیل منطقی رفتار گروه طردکننده آرام کردن خود با دلایل مختلف کنکاش درونی در خصوص دلایل طرد شدن تلاش برای اثبات کردن خود به گروه (حتی به دروغ) تلاش برای رفع سوءتفاهم‌ها	فرآیند تحلیل منطقی
هدف طرد برای تحقیق و کوچک کردن دیگری	طرد هدفمند

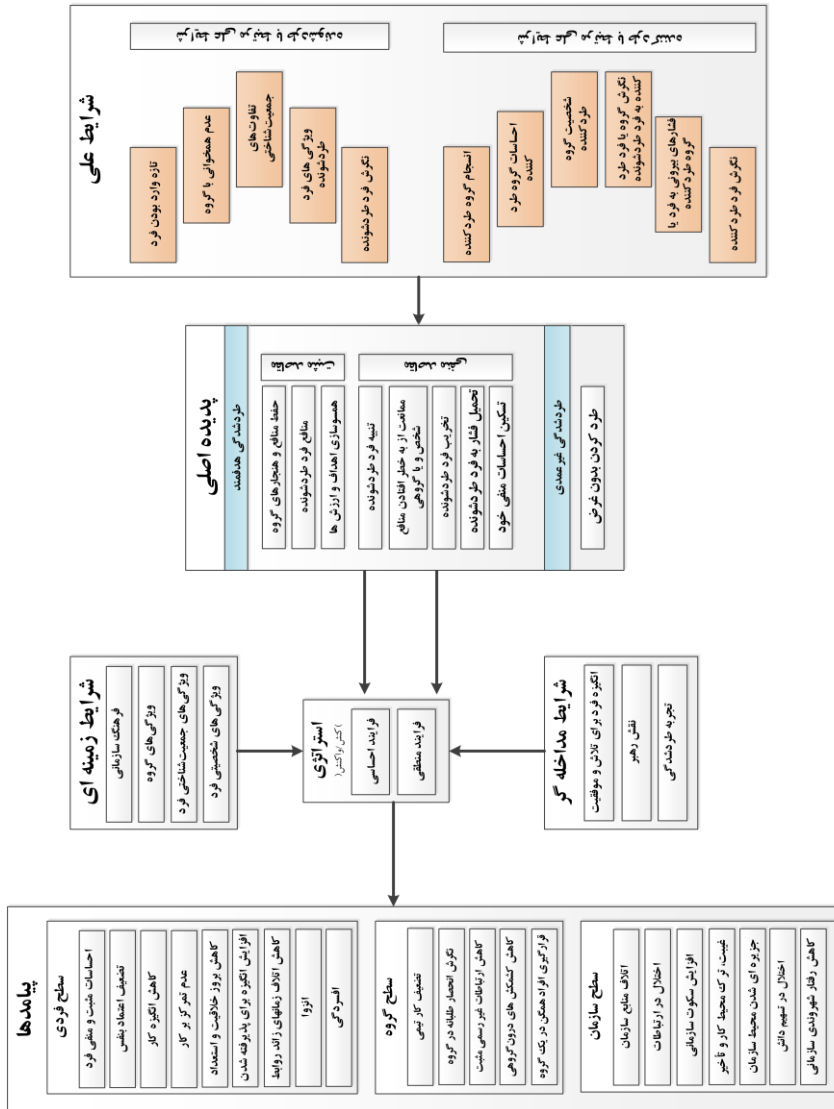
طرد برای آرام کردن خود بی توجهی مغرضانه	
طرد ناخودآگاه بر اساس تفاوتها طرد ناخواسته در اثر بی توجهی به فرد حس طرد ناشی از عدم پذیرش عقاید و ایدهها	طرد بدون هدف
حفظ جایگاه افراد در گروه اصلاح فرد مورد نظر از طریق وارد کردن فشار ارتقاء در شغل	
به قصد بهبود عملکرد فرد برای بی بردن به اشتباه فرد پردشده همسو کردن فرد با اهداف و ارزشهای گروه الزام به گرفتن تصمیم در راستای اهداف گروه تغییر چارچوب کاری متقابل	مقاصد مثبت طرد
حذف فرد مورد نظر تفکرات مغایر با تفکرات گروه تحقیر و کوچک کردن تسکین احساسات منفی خود تنبیه فرد به خاطر رفتارهای خارج از عرف گروه وادار کردن فرد به انجام کاری خاص تأمین منافع شخصی از جمله ارتقاء و پاداش کینه توزی قدیمی	مقاصد منفی (پلید) طرد

بعد از کدگذاری باز و استخراج مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها، کدگذاری محوری انجام شد و روابط بین مفاهیم موجود شناسایی شد؛ هدف از کدگذاری محوری، تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند. در کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب شده و در مرکز فرآیند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها [زیرمقوله‌ها] به آن ربط داده می‌شود. طبق نظر اشتراس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) پدیده اصلی عنوانی است که می‌توان به پاسخ سؤال «اینجا چه در حال رخ دادن است؟» نسبت داد.

کدگذاری محوری با مرتبط ساختن پدیده اصلی [محوری] به زیرمقوله‌های تاثیرگذار بر آن، سعی در افزودن عمق و ساختار به یک مقوله دارد. این روابط می‌توانند با اتکا به شواهدی تجربی از شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، کنش‌ها/واکنش‌ها [راهبردها و تاکتیک‌ها] و پیامدها شرح داده شوند. توسعه بیشتر مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری محوری مستلزم توسعه و پالایش عناصر نظری کلیدی است. این عناصر نشان‌دهنده اجزای نظریه کلی در حال ظهور هستند (Strauss and Corbin, 1998).

1. Strauss and Corbin

در نهایت با جمع‌بندی و تحلیل نتایج کیفی و شاخص‌های به‌دست‌آمده و با بهره‌گیری از استراتژی نظریه داده‌بنیاد، مدلی که روابط متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد توسعه داده شد که در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل اکتشافی پژوهش (نتایج کدگذاری محوری)

کدگذاری انتخابی. این مدل، عوامل علی و محرک‌های طردشدگی را در دو دسته مورد بررسی قرار داده است؛ عوامل مربوط به طردکننده و عوامل مربوط به طردشونده؛ عواملی چون تازه‌وارد بودن فرد باعث می‌شود که در بدو ورود توسط افراد پذیرفته شود و حس طردشدگی در وی به وجود آید. از طرف دیگر تفاوت‌ها و عدم هم‌خوانی اهداف، ارزش‌ها، رفتارهای فرد با گروه یا افراد باعث می‌شود افراد و گروه‌ها فردی را طرد کنند؛ همچنین برخی دیگر از ویژگی‌های فردی منتسب به فرد طردشونده از جمله عملکرد نامناسب، ممانعت از تحقق اهداف گروه، مشکلات اخلاقی، مخالفت با اعضای گروه و غیره می‌تواند منجر به طرد وی شود. نگرش خاص برخی افراد نیز ممکن است باعث شود به‌راحتی توسط دیگران پذیرفته نشوند.

شرایط علی دیگری که مربوط به فرد یا گروه طردکننده است، می‌تواند دلیل طرد به‌شمار روند؛ گاه انسجام گروه به‌حدی بالاست که به‌راحتی امکان پذیرش فرد جدید را سلب کرده و فارغ از ویژگی‌های مثبت یا منفی فرد تازه‌وارد، وی را طرد می‌کند. احساسات گوناگونی که در فرد طردکننده وجود دارد از جمله حس خودبرتر بینی، تعالی و بی‌نیازی از حضور دیگران، بی‌ارزش شمردن دیگران، احساس خطر و غیره نیز می‌تواند منجر به طرد دیگران شود؛ لازم به ذکر است که بعد احساسات فرد با احساسات طردکننده به طردشونده که در واقع جزئی از نگرش وی به شمار می‌رود، متفاوت است.

ویژگی‌های شخصیتی فرد طردکننده مانند درون‌گرا یا برون‌گرا بودن، فعال یا منفعل بودن، بدخلقی، غرور و حسادت از دیگر شرایطی است که ممکن است باعث وقوع طردشدگی شود. گاه نیز فشارهای بیرونی به فرد یا گروهی می‌تواند سبب شود آنها از پذیرش فرد خاصی ممانعت ورزند و وی را طرد کنند.

در تحلیل پدیده اصلی که همان طردشدگی است می‌توان گفت که بعد از وقوع شرایط علی، طردشدگی می‌تواند به دو صورت هدفمند و غیرهدفمند و از روی بی‌توجهی صورت پذیرد. به این معنا که فرد مغرضانه با نیت مثبت یا منفی یا اینکه ناخواسته و با رفتاری خاص دیگری را طرد کند.

طردشدگی هدفمند که تعریف عام طردشدگی نیز به‌شمار می‌رود می‌تواند با اهداف مثبتی از جمله: حفظ جایگاه افراد در گروه؛ اصلاح فرد مورد نظر از طریق واردکردن فشار؛ ارتقاء شغلی؛ بهبود عملکرد؛ همسو کردن فرد با اهداف و ارزش‌های گروه و الزام به گرفتن تصمیم در راستای اهداف گروه صورت گیرد. طرد هدفمند با اهداف منفی نیز بسیار رایج است و می‌توان گفت طردشدگی هدفمند با اهداف منفی، همان تعبیر عامیانه از مفهوم طرد است. طرد می‌تواند با اهدافی چون حذف فرد مورد نظر، تغییر چارچوب کاری متقابل، تحقیر، تسکین احساسات منفی

خود، تنبیه فرد به خاطر رفتارهای خارج از عرف گروه، وادار کردن فرد به انجام کاری خاص، تأمین منافع شخصی از جمله ارتقاء و پاداش و کینه‌توزی قدیمی انجام شود.

پس از وقوع پدیده طردشدگی فرد طردشونده دو فرآیند واکنش احساسی و منطقی را طی می‌کند؛ در اولین لحظات مواجهه با پدیده طرد فرد واکنش‌های احساسی شدید در درون خود حس می‌کند که البته این حالت‌ها بسته به عوامل مختلف زمینه‌ای می‌تواند متفاوت باشد. بعد از گذشت زمانی فرآیندهای منطقی تحلیل طردشدگی شروع می‌شود و فرد به طریقی منطقی و بر اساس شواهد موجود سعی می‌کند علل و انگیزه‌های طرد را بررسی کند که به تبع آن پیامدهایی را در پی خواهد داشت. عوامل زمینه‌ای چون فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت‌شناختی فرد و ویژگی‌های گروه از جمله عوامل ثابتی هستند که می‌توانند شدت فرآیندهای منطقی و احساسی ناشی از طردشدگی را تحت تأثیر قرار دهند. هر چه فرد استقلال شخصیتی بیشتری داشته باشد، از هوش عاطفی بیشتری برخوردار باشد، اجتماعی‌تر باشد و غرور کمتری داشته باشد، شدت فرآیندهایی که منجر به ایجاد پیامدهای منفی طرد در وی خواهد شد کمتر است.

از طرف دیگر عوامل مداخله‌گری می‌تواند وجود داشته باشد که به نظر اشتراس و کوربین (۱۹۹۷) ماهیتاً به صورت اقتضایی و غیرمنتظره ظاهر می‌شوند. از این رو، نحوه پاسخگویی به این نوع شرایط نیز به صورت اقتضایی و بسته به موقعیت صورت می‌گیرد. این متغیرها همچنین علت اینکه چرا برخی از افراد تجربه‌ای را چند بار تکرار می‌کنند و برخی دیگر تنها یک بار به سوی آن تجربه می‌روند را تبیین می‌کنند. نقش رهبر، انگیزه فرد برای تلاش و موفقیت و تجربه طردشدگی از جمله این عوامل است که اثرپذیری فرد از طردشدگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در نهایت با وقوع شرایط علی و بروز پدیده طردشدگی در بافت زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر، پیامدهایی در سه سطح فرد، گروه و سازمان حاصل می‌شود. طردشدگی سبب بروز دامنه‌ای از احساسات در فرد می‌شود؛ احساسات منفی از جمله: سرخوردگی، احساس خشم، احساس غیرمفیدبودن، حس تنهایی و ناامیدی، احساس پوچی و نارضایتی جزو پیامدهای ناشی از طردشدگی به شمار می‌روند.

طردشدگی باعث می‌شود فرد انگیزه بیشتری برای پذیرش در گروه داشته باشد و زمان کمتری صرف ارتباطات غیرضروری با کارکنان کند و تمرکز بیشتری بر کار داشته باشد. اثرات فردی دیگری از جمله: انزوا، عدم تمرکز بر کار، تضعیف اعتمادبه‌نفس، ممانعت از بروز خلاقیت و استعداد و کاهش انگیزه از نتایج طردشدگی است.

طردشدگی در سطح گروه نیز پیامدهای مثبت و منفی را دربردارد. کاهش کشمکش‌های درون‌گروهی و قرارگرفتن افراد همگن در یک گروه از پیامدهای مثبت گروهی در نتیجه

پردشدگی هستند؛ همچنین پردشدگی باعث تضعیف کار تیمی و کاهش رغبت افراد به تشکیل گروه‌های کاری می‌شود؛ در نتیجه دیدگاه‌های منفی چون انحصارطلبی در گروه‌های کاری افزایش می‌یابد و گروه‌ها تمایل کمتری به پذیرش کارکنان دیگر خواهند داشت، از طرف دیگر پردشدگی ارتباطات و مراودات دوستانه و مثبت کارکنان را کاهش می‌دهد.

پردشدگی در نهایت آثار بی‌شماری در سطح سازمان ایجاد می‌کند که شایان توجه است؛ دورماندن فرد از استانداردهای سازمان، کاهش هم‌افزایی، اقدام فرد بر علیه سازمان و کاهش سطح رضایت شغلی و ایجاد دل‌زدگی و خستگی در محیط کار و کاهش کارآیی و بهره‌وری منجر به کاهش عملکرد سازمان خواهد شد. با شیوع پردشدگی در سازمان، جوّ سازمانی نیز متأثر از این پدیده خواهد بود پردشدگی به دلیل اتلاف زمان و استعداد کارکنان و عدم شکوفایی خلاقیت کارکنان موجب اتلاف منابع سازمان خواهد شد و القای احساس بد پردشونده به دیگران و ادراک بی‌عدالتی در سازمان انگیزش کارکنان را متأثر خواهد ساخت. اختلال ارتباطات سازمانی از طریق عدم شفافیت ارتباطات و اختلال جریان‌های اطلاعاتی از دیگر پیامدهای پردشدگی در سطح سازمان می‌باشد.

پیامدهایی چون دشمنی در سازمان، نداشتن حس تعلق به سازمان و عدم سازگاری فرد با همکاران نیز در نتیجه پردشدگی ایجاد می‌شود که کاهش رفتارهای شهروندی را در سازمان رقم می‌زند. پردشدگی پیامدهایی از جمله غیبت، ترک محیط کار و تأخیر، جزیره‌ای شدن محیط سازمان، اخلال در فرآیندهای تسهیم دانش و سکوت سازمانی را نیز در پی خواهد داشت.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که اشاره شد، پژوهش حاضر در راستای عدم غنای نظری مفهوم پردشدگی و فقدان مدلی در این زمینه در مبانی نظری پژوهش ایران و همچنین شناسایی ابعاد مختلف این مفهوم در بافت سازمانی، با بهره‌گیری از استراتژی نظریه داده‌بنیاد مدلی اکتشافی در سازمان مرکزی بانک‌های ملت و خاورمیانه توسعه داده است.

مدل تدوین شده نشان می‌دهد که پردشدگی پدیده‌ای روانشناختی است که هرچند تأثیرات اولیه در سطح فردی دارد و فرد پردشده را از لحاظ روحی درگیر می‌سازد؛ اما دارای تبعاتی در سطح فرد، گروه و سازمان نیز است. عوامل زیادی می‌توانند بر بروز این پدیده سازمانی تأثیرگذار باشند؛ مدل اکتشافی پژوهش از جهات مختلف این عوامل را تجزیه و تحلیل می‌کند؛ دو دسته عوامل مربوط به پردکننده و عوامل مربوط به پردشونده به عنوان علل و محرک‌های پردشدگی شناسایی شدند؛ عواملی چون تازه‌وارد بودن فرد، تفاوت‌ها و عدم هم‌خوانی اهداف، ارزش‌ها و رفتارهای فرد با گروه یا افراد، ویژگی‌های فردی منتسب به فرد پردشونده و انسجام

گروه پردکننده، احساسات، شخصیت و نگرش فرد پردکننده و فشارهای بیرونی بر گروه پردکننده می‌تواند علت بروز پدیده پرد باشد.

پرد می‌تواند هدفمند یا بدون غرض و از روی بی‌توجهی انجام شود. بعد از اینکه کارمندی از سوی همکاران پرد شد در مرحله اول از لحاظ احساسی شدیداً درگیر شده و آثار احساسی کوتاه‌مدت در وی نمایان می‌شود؛ اما با گذشت زمان سعی می‌کند پدیده پیش‌آمده را توجیه کند و با آوردن دلایل و تفسیر موضوع در ذهن خود به حل‌وفصل آن بپردازد که اگر دلیل موجهی برای پرد نیابد، آثار عملی کوتاه یا بلندمدتی در فرد پردشده مشهود خواهد بود.

مدل اکتشافی پژوهش نشان می‌دهد عوامل بسیاری ممکن است فرآیند پردشدن را تحت‌تأثیر قرار دهد. فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های گروهی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از متغیرهایی هستند که می‌توانند فرآیند پردشدگی را متأثر سازند.

تحلیل‌های کیفی انجام‌شده در این پژوهش، پیامدهای بی‌شماری را برای پردشدگی آشکار کرد که در جمع‌بندی جامعی این پیامدها در سه سطح فرد، گروه و سازمان مطرح شده است.

در سطح فردی، پردشدگی در وهله اول بر احساسات فرد اثر می‌گذارد که در پژوهش اتلس و موریرا^۱ (۱۹۹۴) نیز به بخشی از آنها اشاره شده است. کارکنان با مواجهه با این پدیده معمولاً احساس سرخوردگی می‌کنند و در برخی موارد عصبی می‌شوند؛ حس غیرمفید بودن و دیگر احساسات منفی در کارمندان پرد شده می‌تواند شکل گیرد که در پژوهش کویی^۲ و همکاران (۱۹۹۵) نیز بخشی از این احساسات مطرح شده است.

پردشدگی می‌تواند آثار مثبتی نیز داشته باشد، مثلاً کارمند پردشده گاه برای اثبات خود بیشتر تلاش می‌کند و همچنین تمرکز بیشتری بر کار دارد.

همان‌طور که جونز^۳ (۱۹۹۰) نیز بدان اشاره کرده است، پردشدگی علاوه بر اینکه فرد را دچار انزوا از جمع می‌کند، مانع تمرکز وی بر کار می‌شود. ممانعت از بروز خلاقیت و استعداد، افسردگی و تضعیف اعتماد به نفس [مشابه پژوهش Baumeister & Leary, (1995)] از دیگر پیامدهای فردی پردشدگی است.

در سطح گروهی نیز پردشدگی، دارای آثار مثبت و منفی بسیاری است از جمله آثار مثبت می‌توان به کاهش کشمکش‌ها و منازعات درون‌گروهی و همچنین قرار گرفتن افراد همگن در یک گروه، اشاره کرد. پردشدگی همچنین باعث تضعیف کار تیمی، کاهش ارتباطات غیررسمی مثبت و تقویت دیدگاه‌های انحصارطلبانه در گروه خواهد شد.

1. Atlas & Morier
2. Coie et al
3. Jones

در نهایت، پردشدگی در سطح سازمانی پیامدهای بی‌شماری را در پی دارد که اهمیت این پدیده سازمانی را که در بیشتر موارد به دور از چشم مدیران شکل می‌گیرد دوچندان می‌کند. با تأثیراتی که در سطح فرد و گروه مطرح شد، بی‌شک پردشدگی بر عملکرد شغلی افراد تأثیرگذار خواهد بود که بیشتر پژوهشگران (Griffin et al., 1998) آن را مطرح کرده‌اند؛ همچنین با ایجاد نابه‌سامانی در محل کار و تخریب فضای کار و جزیره‌ای شدن سازمان از طریق طرد شدن کارمندان، جوّ سازمانی نیز متأثر می‌شود. با صرف زمانی که در بروز و حل پردشدگی رخ می‌دهد، منابع سازمانی هدر می‌رود و خلاقیت کارکنان کمتر بروز پیدا می‌کند. انگیزش کارکنان از مهم‌ترین عواملی است که توسط پردشدگی آسیب می‌بیند؛ به‌خصوص اگر طرد از سوی سمت‌های بالاتر از کارمند صورت بگیرد؛ زیرا فرد در سازمان احساس بی‌عدالتی می‌کند و این حس منفی ممکن است به کارکنان دیگر نیز القا شود. پردشدگی همچنین ارتباطات سازمانی را مختل کرده و همان‌طور که هیتلان و همکاران^۱ (۲۰۰۶) ادعا کرده‌اند رفتار شهروندی کارکنان را کم‌رنگ‌تر می‌کند. غیبت، ترک محیط کار و تأخیر، از دیگر پیامدهای جانبی پردشدگی است. پردشدگی همچنین سکوت سازمانی را افزایش می‌دهد و در فرآیندهای تسهیم دانش اختلال ایجاد می‌کند.

در راستای نتایج پژوهش و مدل اکتشافی ترسیم شده، پیشنهادهای برای کاهش وقوع پدیده پردشدگی و پیامدها و آثار آن مطرح می‌شود:

فرهنگ

- تقویت ارتباطات مثبت و صمیمی در میان کارکنان از طریق فعالیت‌های فوق‌برنامه و خارج از محیط کار به صورت جمعی؛
- تقویت فرهنگ کار تیمی؛
- تشویق فرهنگ تسهیم دانش و تجربه در سازمان؛
- انعطاف‌پذیرتر کردن ساختار و فرهنگ حاکم در راستای پذیرش تازه‌واردها؛
- ترویج فرهنگ گفت‌وگو و مذاکره برای حل مشکلات؛
- ایجاد الگوهای رفتاری مثبت در لایه‌های مدیریتی؛
- اجتماعی‌سازی کارکنان تازه‌وارد برای آشنایی سایر کارکنان با آنان و کاهش مقاومت‌های ارتباطی؛
- جلوگیری از تشکیل گروه‌های کاری با عملکرد جزیره‌ای؛
- تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران؛

آموزش

- چرخش نیروی کار؛
- وجود افراد باتجربه در زمینه ارتباطات اجتماعی در هر گروه؛
- بازی‌های تیمی و برگزاری جلسه‌های بین‌گروهی برای ایجاد صمیمیت در افراد از سوی رئیس.

ارتباطات سازمانی

- تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان؛
- تحمل شنیدن نظرات مخالف؛
- تعریف رویه‌های فعالیت به گونه‌ای که نیاز به تعامل در بین افراد و گروه‌ها احساس شود.

عدالت سازمانی

- ارتقاء کارکنان بر اساس شایستگی و پذیرش آن از سوی سایر کارکنان؛
- ایجاد سیستم پرداخت حقوق عادلانه و همچنین عدالت مدیر و چگونگی ارتباط با کارمندان زیردست؛

- حفظ برابری و تطابق حقوق افراد در گروه و جلوگیری از اصطکاک منافع افراد [این عوامل موجب جهت‌گیری افراد نسبت به یکدیگر می‌شود].

مهارت کار تیمی و تشکیل تیم‌های کاری قوی

- ترویج روحیه کار تیمی و مشارکتی؛
- دقت در تشکیل تیم‌های کاری با توجه به سطوح افراد و زمینه‌های ارتباطی؛
- طراحی مکانیسم برخورد با گروه‌های طردکننده؛
- شکستن سکوت سازمانی و ایجاد بستری برای مطرح کردن تجربه طردشدگی در سازمان؛
- پیشگیری از تشکیل گروه‌های رسمی و غیررسمی بر اساس قومیت، نژاد، جنسیت و سایر عوامل غیرمرتبط با کار و شخصیت فردی کارکنان؛
- شناسایی علایق مشترک و تعریف هدف مشترک؛
- جابه‌جایی بین گروه‌های مختلف و توزیع مناسب افراد در تیم‌ها؛
- تغییر ساختارهای عملیاتی تیم‌ها در بازه‌های مشخص برای کاهش انسجام غیرضروری گروه‌ها؛
- الزام فرد به تصمیم‌گیر در راستای اهداف گروه؛
- ایجاد هم‌فکری و تلطیف افکار.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- سنجش تمام یا بخشی از مدل پژوهش جاری به روش کمی؛
- تبیین روابط بین متغیرهای گوناگون مطرح‌شده در مدل؛
- سنجش تأثیرات سایر متغیرهای سازمانی بر طردشدگی در سطح سازمان.

منابع

۱. ارشادی، نسرين؛ پیریایی، صالحه؛ زارع، راضیه (۱۳۹۱). نقش تعدیل‌کننده صفات شخصیتی در رابطه بین ادراک طردشدگی در محیط کار و رفتارهای انحرافی محیط کار. *مجله علوم رفتاری*، ۶(۳)، ۲۳۰-۲۲۱.
2. Anderson, J. W. (2009). Organizational Shunning: The Disciplinary Functions of “Non-Sense. *Atlantic Journal of Communication*, 17(1), 36-50.
3. Atlas, G. & Morier, D. (1994). The sorority rush process: Self-selection, acceptance criteria, and the effect of rejection. *Journal of College Student Development*, 35, 346-353.
4. Australian Public Service Commission, 2009, *Respect: Promoting a culture free from harassment and bullying in the APS*. www.apsc.gov.au.
5. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
6. Bastian, B., & Haslam, N. (2010). Excluded from humanity: The dehumanizing effects of social ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 107-113.
7. Beck, A. T., Laude, R., & Bohnert, M. (1974). Ideational components of anxiety neurosis. *Archives of General Psychiatry*, 31, 319-325.
8. Blackhart G. C., Eckel L. A., & Tice D. M. (2007). Salivary cortisol in response to acute social rejection and acceptance by peers. *Biol. Psychol*, 75, 267-276.
9. Carter, A. R., & Williams, K. D. (2005). Effects of ostracism on social susceptibility. Presented at 77th Annu. Meet. Midwest. Psychol. Assoc., Chicago.
10. Coie, J. D., Terry, R., Zakriski, A., & Lochman, J. (1995). Early adolescent social influences on delinquent behavior. In J. McCord (Ed.), *Coercion and punishment in long-term perspectives*, 229-244. New York, NY, US: Cambridge University Press.
11. Cheuk, W. H., & Rosen, S. (1994). Validating a “spurning scale” for teachers. *Current Psychology*, 13, 241-247.
12. Creswell, J. W. (2005), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).
13. Eisenberger, N. I. (2012). The pain of social disconnection: examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. University of California. 1-14.
14. Dotan-Eliaz, O., Sommer, K., & Rubin, Y. (2009). Multilingual groups: Effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and creative performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31, 363-375.
15. Duffy, D. C. Ganster, & M. Pagon. (2002). Social undermining in the workplace, *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
16. Eisenberger, N. I. (2012). Broken Hearts and Broken Bones: A Neural Perspective on the Similarities Between Social and Physical Pain. *Current Directions in Psychological Science*, 21(1), 42-47.

17. 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, 6*(6), 1348-1366.
18. Glaser, Barney G. (1992), *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*, Sociology Press.
19. Glaser, Barney G., & Strauss, Anselm L. (1965). *Awareness of Dying*. Id. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: The Strategies for Qualitative Research*.
20. Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. M., & Collins, J. M. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 65-82). New York: Wiley.
21. 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. *Theory, Research, and Practice, 10*(1), 56-70.
22. Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and physical health. *North American Journal of Psychology, 8*, 217-235.
23. Jones, W. H. (1990). Loneliness and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology, 9*(2), 214-220.
24. Lakin, J. L., & Chartrand, T. L. (2005). Exclusion and nonconscious behavioral mimicry. In Williams, K. D., Forgas, J. P., & Hippel, W. von. *The social outcast: Ostracism, social Exclusion, rejection, and bullying*, New York: Psychology Press. 279-296.
25. Leary, M. R., Koch, E. J., & Hechenbleikner, N. R. (2001). Emotional responses to interpersonal rejection. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal Rejection*. New York: Oxford University Press.
26. Lee, J. (2001). *A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, In Proquest UMI Database.
27. Maner, J. K., DeWall, C. N., Baumeister, R. F., & Schaller, M. (2007). Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the "porcupine problem. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*, 42-55.
28. Ouwerkerk, J. W., Kerr, N. L., Gallucci, M., van LangePAM. (2005). Avoiding the social death penalty: ostracism and cooperation in social dilemmas. See Williams et al. 2005, 321-332.
29. Pandit, N. R. (1996), The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method, *The Qualitative Report, V.2, No.4* [Online]<<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>>.
30. 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.
31. Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: explorations into the interpersonal and intrapsychic consequences of social ostracism. *Basic Appl. Soc. Psychol, 83*, 606-615.
32. Strauss, A.L. and Corbin, J.M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 4th edition, Thousand Oaks, California.

33. Tavakoli, M., & Thorngate, W. (2005). Rejection and Organization Justice. *Journal of Iranian Psychologists*, 2(5), 77-86.
34. Wheaton, A. (2001). Ostracism and susceptibility to the overtures of socially deviant groups and individuals. Hon. Thesis. Macquarie Univ., Sydney, Australia. 67.
35. Williams, K. D. (1997). Social ostracism. In *Aversive Interpersonal Behaviors*, ed. RM Kowalski, 133-70. New York: Plenum.
36. Williams, K. D., Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by one's coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personal. Soc. Psychol. Bull.*, 23, 693-706.
37. Williams, K. D., Cheung, CKT, Choi, W. (2000). CyberOstracism: Effects of being ignored over the Internet. *J. Personal. Soc. Psychol.*, 79, 748-762.
38. Williams, K. D., & Zadro, L. (2001). Ostracism: On being ignored, excluded and rejected. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal rejection*, (pp. 21-53). New York: Oxford University Press.
39. Williams, K. D., & Zardo, L. (2005). Ostracism: The Indiscriminate Early Detection System. In K. D. Williams, J.P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.), *The social outcast Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying. The Sydney Symposium of Social Psychology*, 7, 19-34. New York: Psychology Press.
40. Zadro, L., Boland, C., Richardson, R. (2006). How long does it last? The persistence of the effects of ostracism in the socially anxious. *J. Exp. Soc. Psychol.* In press.
41. Williams, K. D. (2011). *Causes and Consequences of Ostracism*. Ph.D thesis, Purdue University.