

*Original Article*

## Presenting a Process Model of the Organizational Consequences of Employee Marginalization in an Iranian Public Organizations Using the Interpretive Structural Modeling Metho

Kazem Mousavi <sup>1</sup>, Ali Asghari Sarem <sup>2\*</sup>, Kambiz Hamidil <sup>3</sup>, Reza Taghavi <sup>4</sup>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.  
a.sarem@basu.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management & Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran (\*Corresponding Author).

kazem.moosavi@iauh.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Management, College of Humanities, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

hamidi@iauh.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Management, College of Humanities, Tuyserkan Branch, Islamic Azad University, Tuyserkan, Iran.

taghvaei\_reza@iauh.ac.ir

Received: May. 21, 2023; Revised: Aug. 28, 2023; Accepted: Dec. 13, 2023; Published: Mar. 20, 2024.

DOI: [10.48308/jpap.2023.231768.1305](https://doi.org/10.48308/jpap.2023.231768.1305)

**Abstract**

**Purpose:** One of the negative phenomena of organizational behavior in organizations is the marginalization of employees in the context of organizational life. This, as an example of the ugly face of organizations, has many negative consequences for the dependent variables of organizational behavior and ultimately the productivity and performance of the organization. Management and control of the consequences of this reprehensible phenomenon in the organization depend on understanding the process of the emergence of organizational consequences of employees being marginalized. The purpose of this research is to identify the process model of the organizational consequences of the marginalization of employees in the organization and help better understand the consequences of this phenomenon.

**Design/ methodology/ approach:** In this research, which was conducted with structural-interpretive methodology, and in one of Iran's government organizations in the oil industry, an attempt has been made to consider the narratives and stories of people who have experienced the phenomenon in this organization. The organizational consequences of marginalization in the identification organization and its process model are presented and discussed. The participants of this research were 15 employees who were selected by the purposeful sampling method, and their narratives and lived experiences about marginalization were identified and presented in the form of a marginalization model. Then these results were analyzed and evaluated with the structural-interpretive modeling method.

**Research Findings:** Based on the results of the consequences of marginalization and using structural-interpretive modeling, the process model of the organizational consequences of employee marginalization and its different levels was compiled and discussed. Identifying the elements of the consequences of marginalization in the organization and the different dimensions of these elements was one of the findings of this research. Based on these findings, the ISM graph of the organizational consequences of employee marginalization has eight levels. The organizational consequences of "non-competitive atmosphere in the organization," "organizational appearance," "organizational injustice," and "lack of meritocracy in the organization" are at the lowest level of the ISM graph, which shows the importance and influence of these consequences on the continuation of the series of subsequent

consequences. "Vertical conflicts" are at the next level, followed by "horizontal conflicts," and in the same way, the next elements are placed at higher levels. Also, the variables of the lowest level, along with "horizontal conflicts," "intentional conflicts," "job dissatisfaction," "job burnout," "organizational pessimism," and "emotional burnout," by being placed in the influence section of the MICMAC diagram, give the managers of the organization the knowledge that by changing these variables, they can stop the process of the subsequent consequences and prevent the deepening of the organizational consequences of being marginalized, leading to the transformation of the employees of the organization into isolated and rejected employees from the organization or leaving the organization by them.

**Limitations & Consequences:** The results of this research are applicable in oil and gas industries such as refining, petrochemicals, and gas companies, as well as companies and organizations aligned with oil and gas industries and with similar organizational structures.

**Practical Consequences:** The pattern of the consequences of being marginalized in the organization and the relationship of its elements with each other indicate that neglecting the primary consequences, such as lack of meritocracy in the organization, organizational injustice, organizational appearance, and a non-coercive atmosphere in the organization, aggravates the subsequent consequences and ultimately isolation and rejection. Employees in the organization or leaving the organization by employees. By being aware of the organizational consequences of marginalization in the organization and the degree of influence or effectiveness of each element on other elements, the managers of the organization will be able to predict and control these consequences and will be able to prevent the consequences from intensifying and moving towards the emptying of the organization. Prevent competent employees. Organization managers' attention to the eight levels of the ISM graph of the organizational consequences of marginalization will give them the necessary information about the occurrence of the next consequences. Also, the results of the MICMAC chart are a guide for the managers of the organization to recognize the importance and necessity of each element of the consequences of marginalization and to prioritize and plan to solve them.

**Innovation or value of the Article:** In this article, the elements of the consequences of the marginalization of employees in the organization have been identified and presented from the narratives and lived experiences of the employees. The process of analysis and review of these elements has also been done with the cooperation and supervision of the participants in the research. These elements have been experienced and touched by the employees of the organization over many years, which will ultimately enrich the results and make them more practical.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Keywords of research. Marginalization, Narrative Research, Consequences Exclusion in the Organization, Interpretive Structural Modeling

## مقاله پژوهشی

## ارائه الگوی فرآیندی پیامدهای سازمانی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در یک سازمان دولتی با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری

کاظم موسوی<sup>۱\*</sup>، علی اصغری صارم<sup>۲</sup>، کامبیز حمیدی<sup>۳</sup>، رضا تقوایی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

a.sarem@basu.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی‌سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول).

kazem.moosavi@iauh.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

hamidi@iauh.ac.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد توپسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، توپسرکان، ایران.

taghvaei\_reza@iauh.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۳۱، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۲، تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۱/۰۱

DOI: [10.48308/jpap.2023.231768.1305](https://doi.org/10.48308/jpap.2023.231768.1305)

## چکیده

**هدف:** به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان و طردشدگی آن‌ها از متن زندگی سازمانی، پیامدهای بسیاری برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت. مدیریت و کنترل پیامدهای این پدیده مذموم در سازمان، در گرو فهم فرآیند بروز پیامدهای سازمانی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان است. هدف این پژوهش آن است تا با شناسایی الگوی فرآیندی پیامدهای سازمانی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان، به فهم بهتر و بیشتر پیامدهای بروز این پدیده کمک کند.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش با روش‌شناسی ساختاری-تفسیری و در یکی از سازمان‌های دولتی ایران و در صنعت نفت انجام شده است. در این پژوهش تلاش شده است تا با کاوش در روایت‌ها و داستان‌های کارکنانی که در این سازمان پدیده به‌حاشیه‌رانده‌شدن را تجربه کرده‌اند، پیامدهای سازمانی بروز آن در سازمان شناسایی و الگوی فرآیندی آن ارائه و مورد بحث قرار گیرد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش تعداد ۱۵ نفر از کارکنانی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و روایت‌ها و تجربه‌زسته آن‌ها در مورد به‌حاشیه‌رانده‌شدن احصا و پیامدهای آن شناسایی شدند. سپس این پیامدها با روش مدل‌یابی ساختاری-تفسیری تحلیل و مورد ارزیابی قرار گرفت.

**یافته‌های پژوهش:** بر اساس نتایج حاصل از پس‌اندی‌های بروز به‌حاشیه‌رانده‌شدن و با استفاده از مدل‌یابی ساختاری-تفسیری، الگوی فرآیندی پیامدهای سازمانی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان و سطوح مختلف آن تدوین و به بحث گذاشته شد. شناسایی عناصر پیامدهای بروز به‌حاشیه‌رانده‌شدن در سازمان و ابعاد مختلف این عناصر از یافته‌های این پژوهش بود. بر اساس این یافته‌ها گراف ISM پیامدهای سازمانی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان دارای هشت سطح می‌باشد. پیامدهای سازمانی «جو غیررقابتی در سازمان»، «ظاهربینی سازمانی»، «بی‌عدالتی سازمانی» و «عدم شایسته‌سالاری در سازمان» در پایین‌ترین سطح گراف ISM قرار دارند که نشان‌دهنده اهمیت و تأثیرگذاری این پیامدها بر ادامه سلسله مراحل بروز پیامدهای بعدی است. «تعارضات عمودی» در سطح بعدی و پس از آن «تعارضات افقی» قرار دارد و به همین ترتیب عناصر بعدی در سطوح بالاتر قرار می‌گیرند. همچنین متغیرهای پایین‌ترین سطح به همراه «تعارضات افقی»، «تعارضات عمودی»، «نارضایتی شغلی»، «فرسودگی شغلی»، «بدبینی سازمانی» و «فرسودگی هیجانی» با قرارگیری در بخش نفوذ نمودار MICMAC به مدیران سازمان این آگاهی را می‌دهد که با تغییر در این متغیرها روند بروز پیامدهای بعدی را متوقف نمایند و از عمیق‌تر شدن پیامدهای سازمانی

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



به‌حاشیه‌رانده شدن و سوق آن به سمت تبدیل کارکنان سازمان به کارکنان منزوی و طرد شده از سازمان یا ترک سازمان توسط ایشان جلوگیری نمایند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** نتایج این پژوهش در صنایع نفت و گاز نظیر شرکت‌های پالایشی، پتروشیمی و گاز و همچنین شرکت‌ها و سازمان‌های همراستا با صنایع نفت و گاز و با ساختار سازمانی مشابه کاربرد دارد و تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها با محدودیت همراه است. **پیامدهای عملی:** الگوی پیامدهای به‌حاشیه‌رانده شدن در سازمان و ارتباط عناصر آن با یکدیگر حاکی از آن است که بی‌توجهی به پیامدهای اولیه نظیر عدم شایسته‌سالاری در سازمان، بی‌عدالتی سازمانی، ظاهربینی سازمانی و جو غیرقابلی در سازمان موجب تشدید پیامدهای بعدی و در نهایت انزوای و طرد کارکنان در سازمان یا ترک سازمان می‌شود. مدیران سازمان با آگاهی از پیامدهای سازمانی بروز به‌حاشیه‌رانده شدن در سازمان و میزان اثرگذاری و یا اثرپذیری هر یک از عناصر بر دیگر عناصر امکان پیش‌بینی و کنترل این پیامدها را به دست می‌آورند و قادر خواهند بود از تشدید پیامدها و حرکت آن به سمت خالی شدن سازمان از کارکنان شایسته جلوگیری به عمل آورند. توجه مدیران سازمان به سطوح هشت‌گانه گراف ISM پیامدهای سازمانی به‌حاشیه‌رانده شدن به ایشان اطلاعات لازم از بروز پیامدهای بعدی را خواهد داد. همچنین نتایج حاصل از نمودار MICMAC راهنمایی برای مدیران سازمان در جهت تشخیص اهمیت و ضرورت هر یک از عناصر پیامدهای به‌حاشیه‌رانده شدن و اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی در برطرف نمودن آن است.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** در این مقاله عناصر پیامدهای به‌حاشیه‌رانده شدن و طردشدگی کارکنان در سازمان از دل روایات و تجربه زیسته کارکنان شناسایی و ارائه شده است. فرآیند تحلیل و بررسی این عناصر نیز با همکاری و نظارت مشارکت‌کنندگان در پژوهش انجام شده است. این عناصر توسط کارکنان سازمان طی سال‌های تبادلی تجربه و لمس شده‌اند که این مهم در نهایت منجر به غنای بیشتر نتایج و کاربردی‌تر شدن آن خواهد شد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** به‌حاشیه‌رانده‌شدن، روایت‌پژوهی، پیامدهای طردشدگی در سازمان، مدل‌یابی ساختاری-تفسیری.

## مقدمه

به‌حاشیه‌راندن شدن که به آن طردشدگی نیز می‌گویند، در سازمان‌های امروزی پدیده‌ای متعارف و شناخته شده است (Wang & Lio, 2013). به‌حاشیه‌راندن شدن در هریک از اشکال مختلف خود می‌تواند زمینه‌ساز وقوع رفتارهای انحرافی در محیط کار باشد (Hitlan, 2009 ; Ferris et al., 2008; Scott, 2007) و از همین‌رو بهره‌وری و عملکرد سازمانی را به عنوان غایت مدیریت، به خطر بیناندازد. هنگامی که افراد احساس کنند از سوی سرپرست یا همکاران خود در سازمان طرد شده‌اند، خود را عضوی از سازمان نمی‌دانند و در نتیجه همکاری‌هایشان را با سازمان کاهش می‌دهند (Leung et al., 2011) که این امر می‌تواند فرصت تعامل اجتماعی را کاهش دهد که برای تواناسازی افراد در برآورده ساختن نیازهای روانی آنان ضروری است. این موضوع زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که بدانیم امروزه کار گروهی و تیمی به‌طور چشمگیری افزایش یافته است و کار تیمی مستلزم تعامل اجتماعی و ارتباط اثربخش با همکاران است (Sundstrom et al., 2000).

به‌حاشیه‌راندن شدن، اثرات قابل توجهی در طرز رفتار افراد و رفتار دیگران با آنها دارد. به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان بر اقدامات بین فردی تأثیر می‌گذارد به گونه‌ای که کارمندانی که مورد طرد گرفته‌اند رفتارهای شهروندی بین فردی کمتر و رفتارهای انحرافی بین فردی بیشتری را از خود به نمایش می‌گذارند (Vadera & Pratt, 2013). این پدیده تأثیر زبانی روی کارکنان و سازمان دارد که از جمله آنها می‌توان به تخریب سلامت روانی انسان (افسردگی، اضطراب، خستگی روحی و تنش شغلی)، نگرش‌های شغلی نامطلوب (نارضایتی شغلی و کاهش تعهد عاطفی)، رفتارهای انحرافی سازمانی، تمایل به ترک خدمت، کاهش همکاری، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی عضو مطرود سازمان اشاره کرد (O'Reilly J., & Robinson, 2009 ; Ferris, 2008). همچنین، افرادی که طرد می‌شوند در مقایسه با دیگران حمایت اجتماعی کمتری را تجربه می‌کنند و با توجه به اینکه حمایت اجتماعی منبع مهمی برای مبارزه با شرایط استرس‌زا است، چنین شرایطی می‌تواند سلامت کارکنان را تهدید کند (Hobfoll, 1989). از جمله آثار طردشدگی، آثار عملی و عینی آن است که به معنای آن دست دادن منابع، ارتباطات و اطلاعاتی است که مرتبط با وظایف کاری هستند و فرد طردشده از آنها محروم می‌ماند. این تأثیر، مستقل از تأثیرات روانشناختی طردشدگی بر افراد است (Tavakoli et al., 2017).

فهم پدیده به‌حاشیه‌راندن شدن و پیامدهای فردی و سازمانی آن به مدیران و رهبران سازمانی کمک خواهد کرد تا با شناسایی ریشه‌ها و دلایل آن، اقدام‌های راهبردی تحول‌ساز را در راستای به‌حداقل‌رساندن پیامدهای این پدیده در سازمان به‌کار گیرند. ارائه الگوی فرآیندی پس‌اندی (پیامدهای) به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان به مدیران سازمان این امکان را می‌دهد که با پیامدهای بروز پدیده به‌حاشیه‌راندن شدن از منظر کارکنان آشنا شده و با توجه به اولویت هر متغیر و میزان نفوذ آن بر متغیرهای بعدی از عمیق‌تر شدن پیامدهای سازمانی بروز این پدیده در سازمان جلوگیری نموده و با ظهور اولین نشانه‌ها اقدامات پیشگیرانه را انجام دهند و از گسترش پیامدهای به‌حاشیه‌راندن شدن در سازمان تا رسیدن به خالی شدن سازمان از کارکنان شایسته و باتجربه جلوگیری نمایند. آگاهی مدیران موجب اقدام به موقع و پیشگیری از تحمیل هزینه‌های جانبی به سازمان خواهد شد. هر چند در پژوهش‌های گذشته به پس‌اندی و پیامدهای بروز این پدیده در سازمان پرداخته شده است، اما ادبیات پژوهشی در زمینه اتخاذ نگاه فرآیندی به این پدیده دارای خلأ است. بنابراین، در این پژوهش، با بررسی روایت‌ها و داستان‌های افرادی که در یک سازمان دولتی این پدیده را تجربه کرده‌اند، الگوی فرآیندی و سطوح مختلف آن با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری ارائه و مورد بحث قرار گرفته است. مرور پژوهش‌ها حاکی از آن است که مفهوم به‌حاشیه‌راندن شدن در مبانی نظری پژوهش‌های داخلی در حوزه سازمان مغفول واقع شده و پژوهش‌های اندکی اقدام به واکاوی و فهم جامعی از آن کرده است. از طرفی با توجه به اهمیت مقوله به‌حاشیه‌راندن شدن در فضای سازمانی و پیامدهای این پدیده انسانی - اجتماعی، پژوهش حاضر در تلاش است تا با کاربست رویکرد

روایت پژوهی، به بررسی این مفهوم در یکی از پالایشگاه‌های کشور<sup>۱</sup> که به عنوان یک مجموعه پالایشی بزرگ و استراتژیک نقش پررنگی در تولید محصولات نفتی دارد، پردازد. تجربه زیسته پژوهشگران این پژوهش در سازمان مذکور، حاکی از وجود مصادیق سردشده‌گی و به‌حاشیه‌رانده شدن در آن است که همین موضوع خود را در قالب ناراضی‌های شغلی و کاهش تعهد سازمانی و نیز کاهش سرمایه اجتماعی شرکت و مشارکت سازمانی نشان داده است. بنابراین در این پژوهش با تمرکز بر شناسایی پساپندها و پیامدهای سازمانی به‌حاشیه‌رانده‌شدن، تلاش شده است تا فرآیند انزوا و طرد کارکنان در سازمان و یا ترک سازمان توسط کارکنان واکاوی و مورد بحث قرار گیرد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از مصادیق چهره زشت سازمان و از وجوهات سازمان به مثابه ابزار سلطه، به‌حاشیه‌رانده‌شدن افراد در سازمان است. بروز این پدیده در قبال کارکنان شایسته با پیامدهای بیشتری همراه خواهد بود. عدم کنترل به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان شایسته منجر به نرخ بالای ترک خدمت و یا ادامه حضور ایشان با انزوا و سکوت سازمانی خواهد شد. ترک خدمت کارکنان با آشفته کردن عملیاتی مانند پویایی‌های تیمی و عملکرد و تحمیل هزینه‌های مالی بیشتر به سازمان‌ها، بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Saif Harhara, 2015). طردشده‌گی در محیط کار یک رفتار تضعیفی است که می‌تواند در قالب‌های مختلف صورت گیرد (Duffy et al 2002) که از جمله آن به شکل رفتارهای مستقیم و غیرمستقیم است (Hitlan et al 2006). هنگامی که کارمندی از طرف دیگران نادیده گرفته می‌شود، ممکن است خود را به عنوان یک بیگانه درک کند، احساس تعلق کاهش می‌یابد و تعیین هویت با گروه کاهش می‌یابد (Williams, 2000). علاوه بر این، طردشده‌گی نشان‌دهنده نوعی مرگ اجتماعی است (Sommer et al., 2001). به این معنا که احساس وجود معنی‌دار تهدید می‌شود. طردشده‌گی می‌تواند حالت‌های منفی ایجاد کند، که افزایش استرس و کاهش منابع فردی نمونه‌هایی از آن می‌باشد (Leiter, 2013). به‌حاشیه‌رانده شدن عدم تعادل بین تقاضاهای کاری و منابع را افزایش می‌دهد و موجب افزایش احتمال فرسودگی می‌شود. فرسودگی می‌تواند به عنوان فاصله روحی و عدم علاقه از محیط کار تعریف گردد. محققان دریافته‌اند که خستگی عاطفی و عدم علاقه به محیط کار به علت عدم انعطاف‌پذیری در محیط کار به وجود می‌آید و به دلیل ناتوانی در اصلاح شرایط، افراد معمولاً کمتر از مشاغل خود راضی هستند که این امر به طور فزاینده‌ای می‌تواند موجب خستگی عاطفی و از بین رفتن انسجام خود و همکاران گردد (Mahfooz, 2017).

هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارآیی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است (Rasooli, 2012). از دست دادن کارکنان با استعداد، آسیب‌های بسیاری را به مدیریت استعداد در سازمان وارد کرده و سازمان را در آینده از استعداد تهی می‌کند. این امر خود باعث بروز ناکارآمدی شغلی می‌شود. با کنترل پیامدهای به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان امکان پیش‌بینی و پیش‌گیری بسیاری از پیامدهای به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان محقق خواهد شد.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مدل جامعی در فهم دلایل، عناصر و فرآیند به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در بافت سازمانی به خصوص در سازمانی بزرگ با ساختار پیچیده و تنوع فرهنگی و کاری متنوع نظیر پالایشگاه نفت انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌ها این پدیده را به عنوان نوعی متغیر پژوهشی و در ارتباط با سایر متغیرهای رفتار سازمانی بررسی کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که افراد طردشده حالت‌های روحی منفی، عصبانیت و اختلال در ارضای نیازهای تعلق، کنترل، عزت‌نفس و پذیرش توسط دیگران را تجربه می‌کنند (Williams & Zadro, 2001). زادرو و همکاران (۲۰۰۴) دریافته‌اند که افراد طردشده نسبت به سایر افراد در ارضای نیازهای تعلق، کنترل، عزت‌نفس و پذیرش توسط دیگران از سطح پایین‌تری برخوردارند؛ هیتلان و همکاران

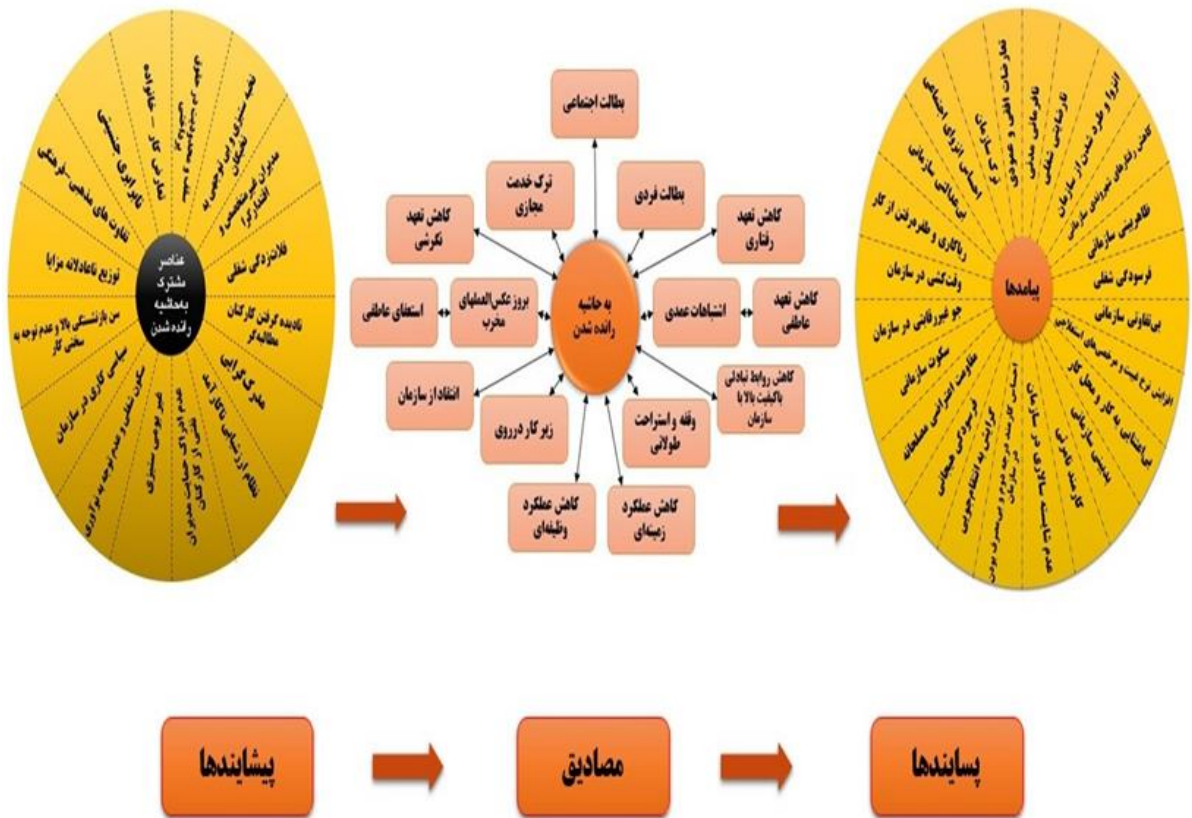
<sup>۱</sup> با توجه به حساسیت موضوع پژوهشی و بنا به درخواست سازمان مورد بررسی، از ذکر عنوان این سازمان خودداری شده است.

(۲۰۰۶) به بررسی تأثیر طردشدگی در محل کار بر سه متغیر سازمانی مهم یعنی تعهدکاری، رفتار شهروندی و احساس تهدید پرداختند. مشخص گردید که افراد طردشده از سطح پایین‌تری از تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نسبت به افراد دیگر برخوردار بودند و همچنین افراد طردشده زبانی، تعهد و رفتار شهروندی پایین‌تری داشتند. علاوه بر این مشخص شد که طردشدگی کلی نسبت به طردشدگی زبانی، تأثیرات رفتاری و نگرشی منفی‌تری به دنبال دارد. رستگار، باقری قره‌بلاغ و جباری (۲۰۲۰) عنوان کرده‌اند که بین طردشدگی در محیط کار و بدبینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی روایت و تجربه‌های زیسته طردشدگی و به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در یک پالایشگاه نفت، نگاهی عمیق به این پدیده داشته و دلایل، عناصر و فرآیند به‌حاشیه‌راندن شدن در این سازمان را از دل این روایات شناسایی و الگوی به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان را با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری ارائه کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در ادامه پژوهشی انجام می‌شود که در آن مدل به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان در قاموس پیشایندها، مصادیق و پسایندهای آن ارائه شده است (Mousavi & Asghari Sarem, 2023). در پژوهش حاضر که از نظر جهت‌گیری، از نوع بنیادی، از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های پارادایم انتقادی، از نظر رویکرد از نوع استقرایی، از منظر استراتژی از نوع روایت‌پژوهی، از نظر هدف، توصیفی و به‌صورت تک‌مقطعی و با روش گردآوری اطلاعات از نوع مصاحبه انجام شده است، توالی پیشایندهای به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان که در واقع در حکم دلایل و زمینه‌های بروز این پدیده در سازمان است به رویکردی فرآیندی و با روش‌شناسی مدل‌یابی تفسیری-ساختاری<sup>۱</sup> مورد واکاوی و تحلیل قرار می‌گیرد. داده‌های این پژوهش از نوع کیفی و کمی است که نتایج تحلیل داده‌های کیفی در مقاله دیگری (Mousavi & Asghari Sarem, 2023)، با استراتژی پژوهش روایت‌پژوهی و بر پایه داستان‌ها و روایاتی که کارکنان از تجربه زیسته خود در سازمان نقل کرده‌اند ارائه شده و الگوی به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در آن پژوهش احصا شد. غور در روایت‌ها و داستان‌های سازمانی (Asghari Sarem et al., 2016) تعداد ۶۰ مصاحبه‌شونده در پژوهش مذکور، شیوه اصلی گردآوری اطلاعات در روایت‌پژوهشی (Boudelai & Qolizadeh, 2017) بود. شکل ۱، الگوی مفهومی به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان را که در پژوهش موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) به دست آمده است، نشان می‌دهد. پژوهش حاضر در ادامه پژوهش مذکور و در واقع مکمل آن پژوهش به‌شمار می‌آید که به منظور تحلیل داده‌های کمی پژوهش، در بخش ساختاری، سطح‌بندی و شناسایی رابطه بین پیامدهای به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان مورد تحلیل قرار گرفته و در بخش تفسیری آن، به تفسیر و تبیین رابطه بین این سطوح با اشاره به روایت‌های سازمانی کارکنان پرداخته می‌شود. یافته‌های پژوهش در مرحله پسایندها در واقع مهم‌ترین پیامدهای به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در این سازمان هستند (Mousavi & Asghari Sarem, 2023). جهت تعیین سطوح مختلف این عناصر و ارائه الگوی فرآیندی پیامدهای به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان از روش معادلات ساختاری-تفسیری استفاده شده است. این روش نخستین بار توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۴ معرفی شد (Warfield, 1974). جهت اجرای این روش‌شناسی، از ۲۵ متغیر که در واقع پسایندهای به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان بودند و در جریان مصاحبه با تعداد ۶۰ مشارکت‌کننده پژوهش مورد اشاره (Mousavi & Asghari Sarem, 2023) به دست آمده بود، استفاده شد.

<sup>۱</sup> Interpretive Structural Modeling (ISM)



شکل ۱. الگوی به حاشیه رانده شدن کارکنان در سازمان (موسوی و همکاران، ۱۴۰۲)

جدول ۱ این متغیرها را نشان می‌دهد. این جدول بر اساس مصاحبه با ۶۰ مشارکت کننده که تجربه زیسته‌ای از به حاشیه رانده شدن در سازمان داشتند و به کمک روایت پژوهشی در پژوهش موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) به دست آمده است. جامعه مورد بررسی این پژوهش کارکنان یک سازمان دولتی می‌باشند که به انجا مختلف به حاشیه رانده شدن و طرد در سازمان را تجربه نموده‌اند و در بخش‌های مختلف عملیاتی، تعمیرات و نگهداری مشغول به کار هستند. در توضیح چگونگی انتخاب مشارکت کنندگان پژوهش لازم است اذعان شود که نمونه‌های اولیه از میان کارکنان نخبه و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر ایران که مراتب پیشرفت شغلی خود را متناسب با سنوات خدمت خود نیمه‌مده بودند و در جایگاه شغلی به مراتب پایین‌تری از جایگاه متناسب با توانایی‌های خود قرار داشتند، انتخاب شدند. در ادامه کارکنانی که دارای ویژگی‌های مذکور بوده و از سوی مشارکت کنندگان اولیه نیز معرفی تأیید شدند به عنوان نمونه‌های بعدی انتخاب شدند.

جدول ۱. متغیرهای پسایندی به حاشیه رانده شدن کارکنان (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲)

شماره	متغیر	شماره	متغیر
۱	جو غیررقابتی در سازمان	۱۴	بی‌اعتنایی به کار و محل کار
۲	ظاهربینی سازمانی	۱۵	ریاکاری و طفره رفتن از کار
۳	بی‌عدالتی سازمانی	۱۶	افزایش نرخ غیبت و مرخصی استعلاجی
۴	عدم شایسته‌سالاری در سازمان	۱۷	احساس انزوای اجتماعی
۵	کاهش اعتماد بین کارکنان (تعارضات افقی)	۱۸	فرسودگی هیجانی



۶	کاهش اعتماد به مدیران (تعارضات عمودی)	۱۹	احساس کارمند درجه دوم بودن و بی‌مصرف بودن در سازمان
۷	نارضایتی شغلی	۲۰	بی‌تفاوتی سازمانی
۸	فرسودگی شغلی	۲۱	وقت‌کشی در سازمان
۹	نافرمانی مدنی	۲۲	کارمند نامرئی
۱۰	بدبینی سازمانی	۲۳	سکوت سازمانی
۱۱	مقاومت اعتراضی مصلحانه	۲۴	انزوا و طرد شدن از سازمان
۱۲	کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی	۲۵	ترک سازمان
۱۳	گرایش به انتقام‌جویی		

به‌منظور تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگانی که در مصاحبه اولیه پژوهش مشارکت داشته و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند غیراحتمالی و به صورت قضاوتی انتخاب شده بودند و نسبت به موضوع و متغیرهای مشخص شده اشراف و شناخت کامل داشتند، خواسته شد تا ارتباط بین این متغیرها را در یک ماتریس و با حروف A، X، O و V مطابق با دستورالعمل‌های ارائه شده مشخص کنند. مشخصات این ۱۵ مشارکت‌کننده در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش بر اساس کدهای جنسیت، سن و سطح تحصیلات<sup>۱</sup>

ردیف	مشارکت‌کننده	ردیف	مشارکت‌کننده	ردیف	مشارکت‌کننده
۱	P02S2E3A1	۶	P22S2E2A3	۱۱	P38S2E2A2
۲	P04S1E3A1	۷	P26S2E2A2	۱۲	P44S2E2A3
۳	P10S2E3A1	۸	P28S2E2A3	۱۳	P47S2E2A1
۴	P14S2E2A2	۹	P31S2E2A3	۱۴	P54S2E2A3
۵	P19S2E1A2	۱۰	P33S2E2A2	۱۵	P58S2E2A3

در ادامه، ماتریس‌های اولیه در حضور ۵ تن از خبرگان منابع‌انسانی سازمان با یکدیگر تطبیق داده شده و موارد مشابه عیناً در ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی منتقل شدند و در مواردی که اختلاف نظر وجود داشت با اجماع نظر روابط نهایی تعیین شد و ماتریس خودتعاملی ساختاری به دست آمد. با جایگذاری اعداد ۰ و ۱ به جای حروف، ماتریس دسترسی اولیه حاصل و پس از سازگار ساختن این ماتریس، ماتریس دسترسی نهایی به دست آمد. جهت سازگار ساختن ماتریس تراپایی بین عوامل مورد بررسی قرار گرفت بدین ترتیب که اگر i منجر به j و z منجر به k شد، آنگاه i باید منجر به k شود (Jitesh Takkar, 2007). سطح‌بندی متغیرها و رسم نمودار با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی انجام و الگوی فرآیندی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان ارائه شد. همچنین نمودار MICMAC مربوط به متغیرها نیز رسم و بر اساس نواحی چهارگانه این نمودار متغیرها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

<sup>۱</sup> در جدول حاضر، حرف P به کد مشارکت‌کننده، S1 به زن بودن، S2 به مرد بودن، A1 به مشارکت‌کنندگان ۳۰ تا ۴۵ سال، A2 به مشارکت‌کنندگان ۴۶ تا ۵۵ سال، حرف A3 به مشارکت‌کنندگان ۵۵ تا ۶۵ سال، E1 به مقطع کارشناسی، E2 به مقطع کارشناسی ارشد و حرف E3 به مقطع دکتری اشاره دارد.

## اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

به‌طور کلی پژوهش کیفی باید قابل اعتماد باشد تا بتواند دقت در فرایند و تناسب محصول نهایی را نشان دهد. گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) چهار معیار را برای بررسی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی مطرح می‌کنند که معیارها همراه با اقدام پژوهشگران در اطمینان از محقق شدن آن‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

## جدول ۳. اعتبارپذیری پژوهش

معیار ارزیابی	شرح اقدام
قابل قبول بودن	طی پژوهش، پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه نخبگان که عمدتاً از مشارکت‌کنندگان و اساتید مسلط به ابعاد موضوع پژوهش بودند، صورت پذیرفت. در بخش کدگذاری نیز از تجارب اساتید مجرب به این امر بهره برده شد. همچنین، کلیه مطالب کتابخانه‌ای، مبانی نظری، پیشینه پژوهش، اهداف پژوهش و منابع نیز با مطالعات گسترده و مشورت با اساتید مجرب انتخاب و تأیید شد. انجام و نگارش پژوهش نیز گام به گام تحت نظارت اساتید مجرب و گروه نخبگان مسلط به ابعاد موضوع صورت گرفت.
انتقال‌پذیری	برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها، با دو متخصص منابع انسانی که در سازمان‌های مشابه با سازمان مورد بررسی مشغول فعالیت بودند مشورت و همفکری شد و تأیید ایشان اتخاذ گردید.
قابلیت اطمینان	همه مراحل و جزئیات پژوهش اعم از مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، یادداشت‌های حاصل از مطالعه اسناد مربوطه و همکاری‌های صورت گرفته با مشارکت‌کنندگان ثبت و ضبط شد. همچنین مراحل مربوط به شکل دادن به ماتریس تعاملی و سایر مراحل مربوط به بخش مدل‌یابی ساختاری و تفسیری با دقت و حساسیت خاصی انجام شد.
تأییدپذیری	علاوه بر ثبت و ضبط دقیق جزئیات در تمام مراحل، انسجام داخلی و درونی نتایج نیز با در اختیار قراردادن نتایج برای مشارکت‌کنندگان پژوهش و تأیید برداشت درست از دنیای ذهنی آن‌ها سنجیده شد.

ارائه الگوی  
فرایندی ...

۱۷۰ | صفحه

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام شده، چند مصاحبه نمونه انتخاب شده و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی باهم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود، ولی با این اشکال روبه‌رو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر تجربه و حافظه کدگذار قرار گرفته و منجر به تغییر در قابلیت اعتماد شوند. کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بودند به عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان غیرتوافق مشخص شده‌اند. روش محاسبه پایایی به این صورت است؛ در این پژوهش سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و با فاصله زمانی سی روز مجدداً کدگذاری شده‌اند و نتایج در جدول (۴) ارائه شده است. باتوجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون ۸۹٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل داده‌ها}} \times 100\%$$

## جدول ۴. محاسبه پایایی بازآزمون

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی آزمون
۱	۹۰	۴۴	۸	۹۷٪
۲	۷۸	۳۲	۶	۸۳٪
۳	۸۸	۳۹	۵	۸۸٪
کل	۲۵۶	۱۱۵	۱۹	۸۹٪

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

ماتریس خودتعاملی ساختاری با استفاده از ۱۶ متغیر نشان داده شده در جدول ۱ مطابق جدول ذیل تشکیل شد.

جدول ۵. ماتریس خودتعالی تفسیری

۲۵	۲۴	۲۳	۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
O	O	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	X	X	X	1	۱
O	O	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	X	X	1		۲
O	O	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	X	1			۳
O	O	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	1				۴
O	O	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	O	X	V	V	V	O	1					۵
O	O	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	1							۶
O	O	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	O	V	X	1								۷
O	O	V	V	V	V	V	O	V	V	V	V	V	V	V	O	V	1								۸
O	O	V	V	V	V	A	A	A	V	V	X	X	X	X	O	1									۹
O	O	V	V	V	V	A	A	V	V	V	V	V	V	1											۱۰
O	O	V	V	V	V	O	O	V	V	V	X	X	1												۱۱
O	O	X	X	V	X	X	O	O	X	X	X	X	1												۱۲
O	O	O	O	V	V	V	O	O	V	V	V	1													۱۳
O	O	V	V	O	O	O	O	O	V	X	1														۱۴
O	O	V	V	V	V	O	O	O	V	1															۱۵
O	O	V	V	O	X	O	O	O	1																۱۶
O	O	V	V	V	V	X	X	1																	۱۷
O	O	V	V	V	V	V	1																		۱۸
V	V	X	X	X	X	1																			۱۹
V	V	X	X	X	1																				۲۰
V	V	X	X	1																					۲۱
V	V	X	1																						۲۲
V	V	1																							۲۳
X	1																								۲۴
1																									۲۵

در مرحله بعد با جایگذاری اعداد صفر و یک به جای نمادهای X، V، O و A ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد.  
جدول ۶. ماتریس دسترسی اولیه

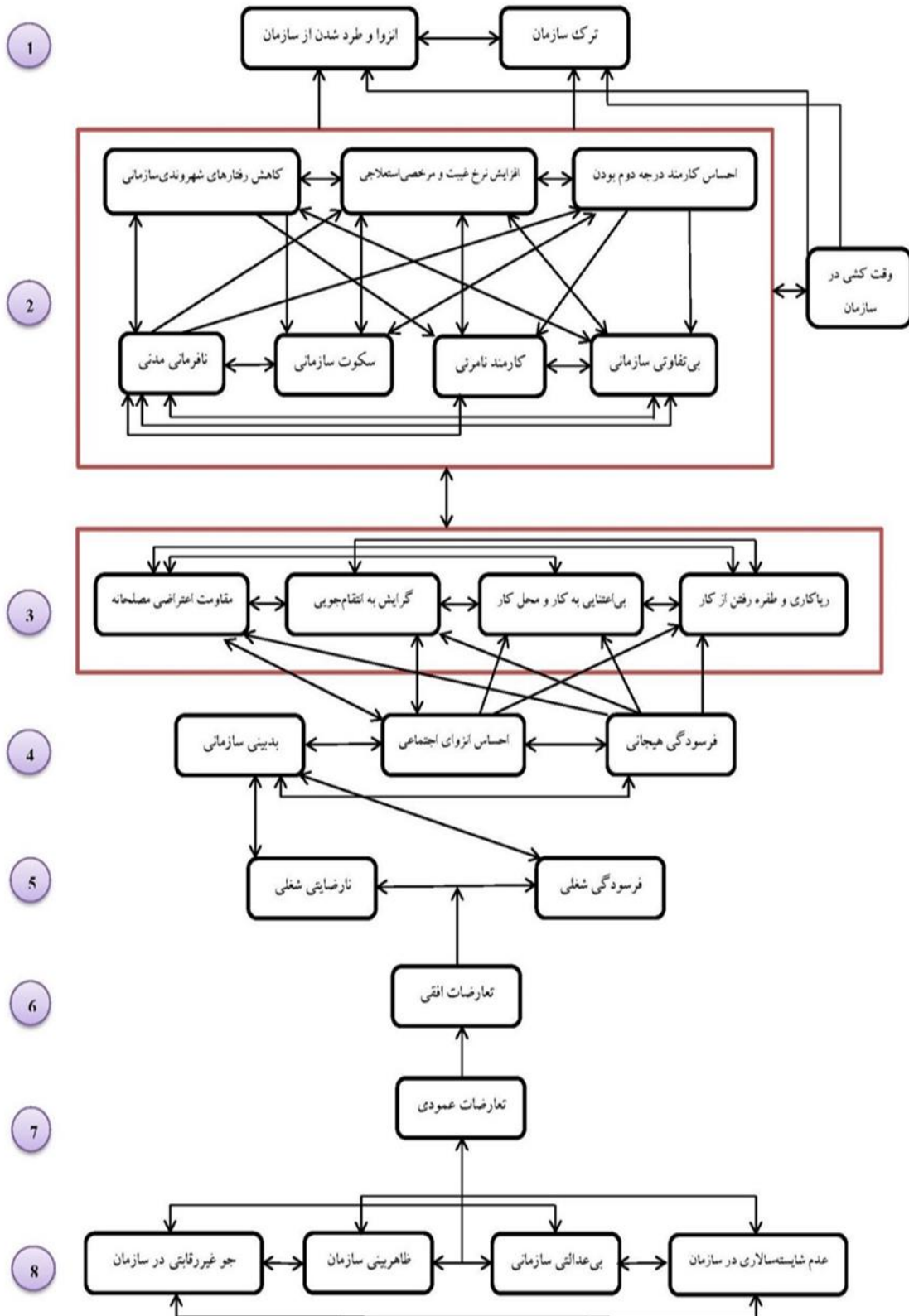
۲۵	۲۴	۲۳	۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۱
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۲
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۳
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۴
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	۵
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	۶
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	۷
0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	۸
0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۹
0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	۱۰
0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۱
0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۲
0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۳
0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۴
0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۵
0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۶
0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۷
0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۸
1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۹
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۰
1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۱
1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۲
1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۳
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۴
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۵

در مرحله آخر پس از سازگار ساختن ماتریس دسترسی اولیه، ماتریس دسترسی نهایی حاصل شد. همچنین میزان نفوذ و وابستگی هر متغیر نیز در ردیف و ستون آن مشخص شده است.

جدول ۷. ماتریس دسترسی نهایی

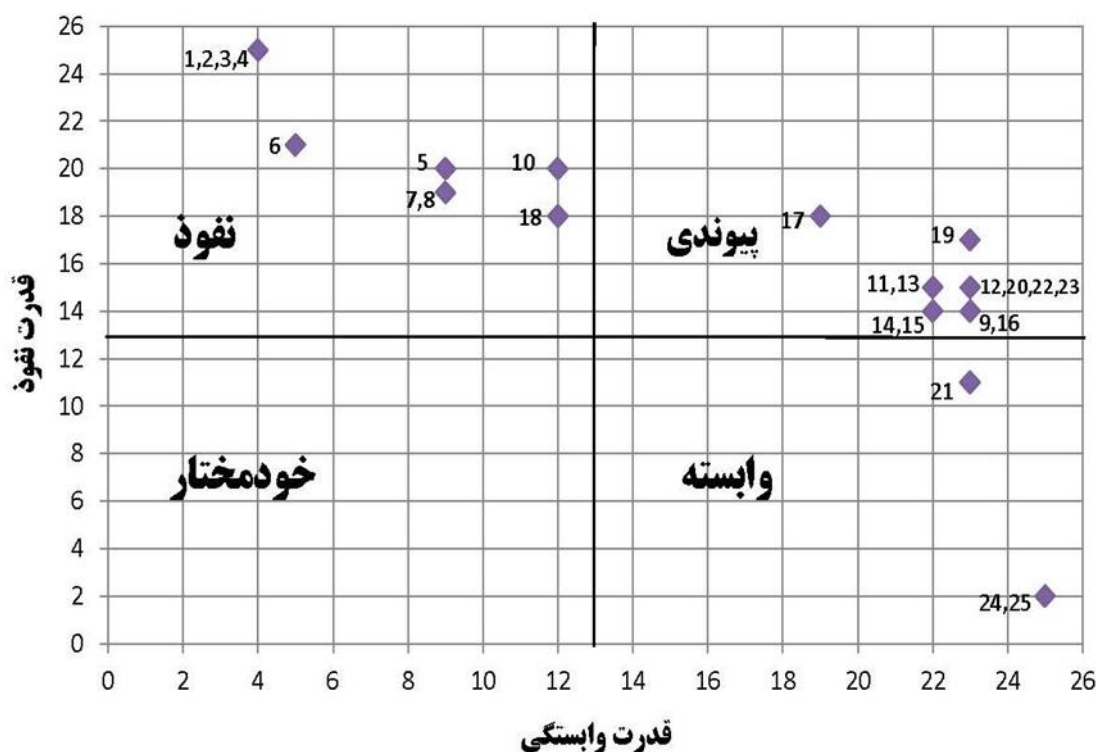
۲۵	۲۴	۲۳	۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۱
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۲
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۳
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۴
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	۵
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	۶
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	۷
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	۸
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۹
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	۱۰
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۱
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۲
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۳
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۴
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۵
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۶
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	۱۷
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	۱۸
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۹
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۰
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۱
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۲
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۳
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۴
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۲۵

بر اساس ماتریس دسترسی نهایی تعیین سطح متغیرها انجام می‌گیرد. هر سطح هنگامی شناسایی می‌شود که اشتراکات مجموعه ورودی‌ها برابر یا مجموعه خروجی‌ها شود. مجموعه ورودی‌ها شامل اجزایی از سیستم است که به آن جزء منتهی می‌شود. برای تعیین مجموعه متقدم هر جزء ستون مربوط به آن بررسی می‌شود. تعداد ا‌های این ستون، نشان‌دهنده خطوط جهت‌داری است که به آن جزء وارد می‌شود. مجموعه خروجی‌ها نیز شامل اجزایی از سیستم است که از آن جزء نشأت می‌گیرد. برای تعیین مجموعه متأخر مربوط به هر جزء، سطر مربوط به آن را باید بررسی کرد. تعداد ا‌های این سطر نشان‌دهنده خطوط جهت‌داری است که از آن جزء خارج می‌شود. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراکات این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. نمودار ساختاری متغیرهای پس‌اند که پیامدهای به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در این سازمان هستند، باتوجه به سطوح به دست آمده به شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. گراف ISM متغیرهای پیشنهادی

نمودار MICMAC نیز ترسیم و متغیرها با توجه به میزان نفوذ و وابستگی در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل ۳. نمودار MICMAC متغیرهای پیشنهادی

نمودار MICMAC در شکل ۳ دارای چهار ناحیه است که هر ناحیه باتوجه به میزان نفوذ و وابستگی دارای ویژگی‌ها و شرایط خاصی می‌باشد. در ناحیه خودمختار که دارای قدرت نفوذ و وابستگی کمی است متغیری قرار نگرفته است. این بدان معنا است که متغیر بی‌اثر به سیستم در بین متغیرهای ما وجود ندارد.

در ناحیه نفوذ، متغیرهای «جوگیرقابلی در سازمان»، «ظاهربینی سازمانی»، «بی‌عدالتی سازمانی» و «عدم شایسته‌سالاری در سازمان» با بیشترین میزان نفوذ و کمترین میزان وابستگی قرار دارند. این چهار متغیرها اولین نشانه‌های یک سازمان بیمار است و با مشاهده و درمان به موقع این نشانه‌ها می‌توان از تشدید پیامدهای به‌حاشیه‌رانده شدن در سازمان کاست. همچنین متغیرهای «کاهش اعتماد به مدیران (تعارضات عمودی)»، «کاهش اعتماد بین همکاران (تعارضات افقی)»، «بدبینی سازمانی»، «نارضایتی شغلی»، «فرسودگی شغلی» و «فرسودگی هیجانی» نیز در این ناحیه قرار دارند که دارای درجه نفوذ کمتری نسبت به چهار متغیر قبلی هستند. این متغیرها نیز جزء آن دسته از متغیرهایی هستند که در صورت شناسایی و اقدام به موقع سازمان در خصوص آن‌ها امکان بروز پیامدهای بعدی کاهش می‌یابد. این متغیرها به عنوان متغیرهای کلیدی شناخته می‌شوند که سازمان با شناسایی و اقدام به موقع در زمینه آن‌ها امکان پیشگیری از وخامت حال سازمان و بهبود شرایط را پیدا کرده و از بروز پیامدهای جدی تر نظیر ترک سازمان و یا انزوا و طرد کارکنان پیشگیری نماید.

باتوجه به نمودار MICMAC در شکل ۳، کنترل متغیرهای بخش نفوذ از اهمیت بالایی در کنترل پیامدهای پدیده به‌حاشیه‌رانده شدن در سازمان دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان با ایجاد شایسته‌سالاری در سازمان و مهیا کردن بسترهای لازم برای رقابت سالم بین کارکنان، عدالت را در کارکنان تقویت نموده و گام مؤثری در ایجاد اعتماد در کارکنان سازمان بردارند. بدیهی است با ایجاد بستر مناسب و مثبت فکری در کارکنان تعارضات افقی و عمودی در سازمان و بدبینی نسبت به آن کاهش پیدا کرده و به تبع آن نارضایتی شغلی نیز کاسته می‌گردد. کاهش نارضایتی شغلی عامل بسیار مهم و تأثیرگذاری بر متغیرهای بعدی خواهد بود و بروز پیامدهای بعدی را به تأخیر خواهد انداخت.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

درک پیامدهای بروز به‌حاشیه‌راندن شدن و طردشدگی در سازمان که در نهایت منجر به خالی شدن سازمان از کارکنان بانگیزه و فعال در سازمان می‌گردد، با واکاوی پیامدهای آن ممکن است. در این پژوهش که در ادامه پژوهش موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) انجام شده است، تلاش شد تا پسایندهای بروز به‌حاشیه‌راندن شدن در سازمان با روش‌شناسی ساختاری-تفسیری مورد واکاوی و تحلیل قرار گیرد و توالی و سطح‌بندی این پسایندها انجام شود. در ادامه با تفسیر این توالی و سطح‌بندی، فهم فرآیندی پیامدهای به‌حاشیه‌راندن شدن مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان پیامدهایی را به همراه دارد که این پیامدها همچون علائم یک بیماری به مرور بروز کرده و مدیران آگاه با دیدن علائم اولیه به فکر درمان سازمان خواهند افتاد. در گراف ISM متغیرهای پسایند (شکل ۲) روند بروز این پیامدها و بدتر شدن اوضاع نشان داده شده است. اگر درمان سازمان دچار «به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان» در مراحل اولیه انجام نگیرد، در نهایت سازمان محکوم به ادامه فعالیت با کارکنان منزوی و طرد شده خواهد بود و در بدترین حالت کارکنان باتجربه و آموزش دیده به امید تغییر شرایط اقدام به ترک سازمان خواهند نمود. این روند در سطوح هشت‌گانه شکل ۲ نشان داده شده است. براساس این نمودار، در سطح ۸ متغیرهای «عدم شایسته‌سالاری»، «بی‌عدالتی سازمانی»، «ظاهربینی سازمانی» و «جو غیررقابتی در سازمان» قرار دارند. این سطح دارای بیشترین تأثیر بر سطوح بالاتر از خود است. با ایجاد تغییر در متغیرهای این سطح می‌توان انتظار تغییر در متغیرهای سطوح بالاتر را داشت. رشد فناوری، خلق مزیت‌های رقابتی، توسعه‌یافتگی و ایجاد و توسعه فردی و جمعی در بستری به نام شایسته‌سالاری بروز می‌کند (Tabatabaei & Ansari, 2005). شایسته‌سالاری بستری ایجاد بی‌عدالتی و ظاهربینی در سازمان را از بین می‌برد و به اجرای عدالت در سازمان و احساس آن توسط کارکنان کمک شایانی می‌نماید و با ایجاد رقابت سالم بین کارکنان جو رقابتی را به کالبد سازمان تزریق می‌کند.

در سطح ۷ «تعارضات عمودی» قرار دارد. تعارضات عمودی ناشی از عدم ارتباط سالم بین کارکنان و سطوح مختلف مدیریت است. اگر مدیران عاقلانه انتخاب نشوند، الگوی مدیریت غیرسالم به سرعت در سازمان رشد می‌کند (Gallagher, 2002). کارکنان مسبب اصلی بروز این متغیرها و از همه مهمتر بی‌عدالتی در سازمان را مدیران مجموعه خود می‌دانند که این احساس در بلند مدت منجر به تعارض در ارتباط بین کارکنان و مدیران می‌شود.

کارکنان در تلاش برای اقناع مدیران جهت اصلاح روند فرسوده و ناامید شده که فرسودگی منابع انسانی در طول زمان می‌تواند باعث تهدید بقای سازمان از طریق بروز رفتارهای ناهنجار به دلیل سوءمدیریت گردند (Fathollahi et al., 2017). کارکنان با مقایسه شرایط خود با همکاران مشابه و مقایسه داده‌ها و ستادهای خود با داده‌ها و ستادهای آن‌ها و همچنین شکل‌گیری دسته‌بندی‌های خودی و غیرخودی ناشی از مدیریت غلط مدیران، دچار تعارضات و درگیری‌های افقی می‌شوند.

محیط کار فرسایشی و مملو از تنش و درگیری روحی و لفظی باعث بروز «فرسودگی شغلی» و «نارضایتی شغلی» در افراد می‌گردد. عوامل متعددی در ایجاد فرسودگی شغلی مؤثر شناخته شده است که یکی از مهمترین آن‌ها نبود رضایت یا رضایت شغلی پایین است (Habibi, 2014). کارکنان تمایلی به حضور در محل کار ندارند و حضور در محل کار تبدیل به شکنجه‌ای دردآور برای آن‌ها می‌شود. احساس تعلق خاطر و امنیت خود را در محیط کار از دست داده و به جای لذت بردن از حضور در کنار همکاران، دچار فرسودگی و خستگی روحی و روانی می‌شوند. کارکنانی که به لحاظ عاطفی و روحی تعلق خود به سازمان را از دست می‌دهند با «فرسودگی هیجانی» مواجه می‌شوند که از استرس و تنش‌های مداوم و مکرر محیط کار حاصل می‌شود. کارکنان دچار خستگی و خمودگی مزمن شده و احساس درماندگی می‌کنند و قادر به بروز هیجانات منفی و مثبت نیستند. یکی از پیامدهای فرسودگی هیجانی بروز «احساس انزوای اجتماعی» در فرد است. افراد از یکدیگر فاصله گرفته و کم‌کم محیط کار چندپاره شده و هرکس به انزوا و خلوت خود پناه می‌برد.

در سطح شماره ۳ شاهد بروز اتفاقاتی هستیم که در بطن خود نشانه‌هایی از خشم و سرخوردگی ناشی از اتفاقات سطوح پایین‌تر را دارا است. کارکنانی که تا بدین جا با توجه به روند و فرآیند سازمان متوجه بی‌ارزش بودن شایستگی در سازمان شده و ظاهری سازمانی را ادراک نموده‌اند، روی به «ریاکاری و طفره رفتن از کار» می‌آورند. کارکنان ریاکار کار را ظاهری و صورتی انجام می‌دهند یا ظاهراً خودشان را مشغول نگه می‌دارند (Sakizadeh, 2014). کارکنان که تا بدینجا بخش قابل توجهی از اعتماد و علاقه خود را به سازمان از دست داده‌اند، نسبت به سرگذشت سازمان و تأثیرگذاری خود بر وجهه و موفقیت سازمان بی‌توجه شده و ارتباط عاطفی و قلبی خود با کار و محیط کار را از دست می‌دهند. در چنین فضایی و با توجه به آگاهی کارکنان از عدم تغییر مثبت شرایط، کارکنان به «مقاومت اعتراضی مصلحانه» روی می‌آورند. در این نوع از مقاومت کارکنان بدون تن دادن به درگیری‌های لفظی و فیزیکی در برابر دستورات سازمان و مسئولین مقاومت نشان داده و از انجام به موقع فرامین خودداری می‌کنند.

در سطح ۲ با پیامدهایی مواجه هستیم که در اثر نادیده گرفتن متغیرهای سطوح پایین‌تر و وخامت حال سازمان دچار به‌حاشیه‌راندن کارکنان در آن، بروز می‌کنند. «بی‌تفاوتی سازمانی» یکی از پیامدهایی است با عمیق‌تر شدن بی‌اعتنایی کارکنان به کار و محل کار، از یک احساس فردی به یک حس جمعی و سازمانی تبدیل می‌شود. کارکنان بی‌تفاوت به «کارکنان نامرئی» تبدیل می‌شوند. کارکنان نامرئی تمایلی به انجام وظایف روزمره و ارتقاء کیفی سازمان ندارند و از آنجا که به جبر قانونی و مشکلات معیشتی مجبور به ادامه این رابطه هستند، جسماً در محل کار حاضر می‌شوند اما به جای انجام کارهای خود به «وقت‌کشی» و انجام کارهای بیهوده روی می‌آورند. همچنین کارکنان با بی‌توجهی به دستورات و قوانین «نافرمانی مدنی» را بروز می‌دهند. در نافرمانی مدنی ما با شکل‌های خاصی از مقاومت در برابر تغییر مواجه هستیم؛ مقاومت رفتاری خودآگاه، جمعی و مسالمت‌آمیز (Scheuerman, 2019). «سکوت سازمانی» نیز یکی دیگر از پیامدهایی است که در پی بی‌تفاوتی سازمانی، دامن‌گیر سازمان می‌شود. کارکنان ارتباط خود با سلسله مراتب بالاتر را قطع کرده و بدین ترتیب مشارکت و حضور کارکنان در سازمان به حداقل می‌رسد. قطع ارتباط کارکنان نه تنها با سطوح بالاتر که به صورت افقی و بین کارکنان همسطح نیز اتفاق می‌افتد. با تشدید سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی، «رفتارهای شهروندی سازمانی» نیز کاهش پیدا می‌کنند. از آنجا که رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهایی فراتر از وظایف قانونی افراد است و این رفتارها ارتباط تنگاتنگ و غیرقابل انکاری با رضایت فرد از شغل و سازمان خود دارد، با کاهش این متغیرها، این نوع رفتارها نیز کاهش پیدا می‌کند. همچنین با تشدید نافرمانی مدنی کارکنان، نرخ «غیبت و مرخصی استعلاجی» ایشان نیز افزایش پیدا می‌کند. کارکنان به حاشیه‌راندن شده در چنین سازمان بیماری پس از مدتی و با اطمینان از عدم اعتماد و امید به آینده خود در سازمان، دچار «احساس کارمند درجه دوم» بودن و بی‌ارزش بودن در سازمان می‌کنند.

بروز و ادامه متغیرهای سطح ۲ نقطه پایان ارتباط فرد با سازمان است و در این مرحله ارتباطات روحی و جسمی فرد با سازمان به میزان زیادی کم و بستر لازم برای قطع ارتباط کامل فرد با شرکت فراهم می‌شود. در اینجاست که بروز و ظهور یکی از دو حالت سطح ۱ قطعی است.

### پیشنهادها

ارائه مدل ISM و نمودار MICMAC پیامدهای به‌حاشیه‌راندن شدن و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عناصر بر سیستم را مشخص کرده است. با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته راهی پیش روی مدیران سازمان قرار داده شده است تا علاوه بر شناخت مهمترین پیامدهای بروز پدیده به‌حاشیه‌راندن شدن در سازمان که از دل روایات و تجربه زیسته کارکنانی که این پدیده را در سازمان تجربه نموده‌اند کشف و استخراج شده است، با در نظر گرفتن ترتیب و توالی این عناصر در نمودار ISM نسبت به کنترل و مهار آن اقدام نمایند. همچنین سازمان با دقت در نمودار MICMAC و جایگاه هر یک از متغیرها در نواحی چهارگانه، برنامه‌ریزی‌های لازم جهت کنترل پیامدهای بروز پدیده به‌حاشیه‌راندن شدن و جلوگیری از تشدید این پیامدها و در نهایت عدم منجر شدن آن به ترک



سازمان یا خالی شدن سازمان از کارکنان با انگیزه و فعال را انجام دهد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان با تمرکز بر پیامدهایی که در بخش نفوذ نمودار MICMAC قرار گرفته‌اند، با کنترل و از بین بردن بسترهای بروز این پیامدها از بروز پیامدهای بعدی جلوگیری به عمل آورند. همچنین با شناخت پیامدهای اثرگذار بر مبنای طبقه‌بندی گراف ISM و کنترل به موقع این پیامدها از عمیق‌تر و بحرانی‌تر شدن پیامدهای بعدی تا رسیدن به خالی شدن سازمان از کارکنان باتجربه و آموزش دیده جلوگیری به عمل آورند.

### فهرست منابع

1. Asghari Sarem, Ali; Danaifar, Hassan; Fani, Ali Asgharou Qolipour, Arin (2016) , “Analysis of the role of organizational storytelling in the development of human resources; Digging into the research literature”. *Public Administration Quarterly*, 8(1), 181-218 (in Persian)
2. Boudelai, H. & Qolizadeh, N. (2017), “Narrative research method. Andisheh Ehsan Publications.” (in Persian)
3. Fathollahi, A. & Pouraghajan-Hosseini, S. R. (2017) , “Investigating the effect of social capital on organizational misbehavior considering the role of toxic leadership (case study: Employees of Imam Khomeini (RH) Marine University).” *Marine Education*, 4(11), 81-93 (In Persian)
4. 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), 1348-1366.
5. Gallagher, E. G. (2002). *Leadership: A paradigm Shift*. *Management in Education*, 16(3), 24-29.
6. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). “Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry”. *ECTJ*, 30(4), 233-252.
7. Habibi H, Mooghali A, Bagheri Lankarani K, Habibi F(2014) .”Relationship between Nurses’ Job Satisfaction and Burnout with Patients Satisfaction in Shiraz”. *Hayat*. 2014;20(3):30-4 (In Persian)
8. Hitlan RT , Noel J. (2009). “The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviors: an interactional perspective”. *Eur J Work Organ Psy*. 8:477-502.
9. 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.
10. Hobfoll, S. E. (1989). “Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress”. *American Psychologist*, 44, 513-524.
11. Jitesh Thakkar, S.G. Deshmukh, A.D. Gupta and Ravi Shankar, (2007). “Development of a balanced scorecard An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP)”, *International Journal of Productivity and Performance Management* , 56 ( 1), 25-59.
12. Leiter, M. (2013). “Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis”. *Social Science Electronic Publishing*.
13. Leung ASM, WLZ, Chen YY, Young, MN. “The impact of workplace ostracism in service organizations”. *Int J Hosp Manag*. 2011; 30(4):836-44.
14. Mahfooz, Zainab, Arshad, Aniq, Ali Nisar Qasim , Ikram ,Maryam Azeem, uham-mad(2017). “Does Workplace Incivility & Workplace Ostracism influence the Employ-ees’ Turnover Intentions? Mediating Role of Burnout and Job Stress & Moderating Role of psychological Capital”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, No. 8 (In Persian)
15. Mousavi, Kazem & Asghari Sarem, Ali (2023). “Understanding Employee Marginalization: A Narrative Inquiry into the Experiences of Employees in a Public Organization”. *Journal of Public Administration*, 15(1), 149- 179. (in Persian)
16. O’Reilly J., & Robinson S.L. (2009). “The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions”. *best paper proceedings, academy of management meeting, Chicago*.

17. Rasouli, Reza.; Shahai, Behnam.; Safaei, Mahnaz. (2012). "Factors affecting the intention to leave the service of employees in the central organization of Payam Noor University". *Public Administration Quarterly*, 4(9), 27-42 (in Persian)
18. Rastgar, A. A., Bagheri Gharabalagh, H., Jabari, E. (2020). "A reflection on the role of workplace Ostracism on organizational pessimism by adjusting psychological capital (Case study: a military industry)". *Journal of Military management*, 19(2); Pp: 31-52. (In Persian).
19. Sakizadeh, Ismatullah (2013). "Investigating the causes and factors of invisible employees leaving work". *Negah Tehseh Monthly*, No. 45, 19-20 (in Persian)
20. Scheuerman, W. E. (2019). "Constituent power and civil disobedience: Beyond the nation-state?". *Journal of International Political Theory*, 15(1), 49-66.
21. Scott, K. D. (2007). "The development and test of an exchange-based model of interpersonal exclusion". *Doctoral Dissertation*, The University of Kentucky.
22. 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 .
23. Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). "Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond". *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 44-67.
24. Tabatabai, Seyyed Ahmed and Qasim Renani Ansari (2004). "Meritism and competence development in the perspective of development program". *Collection of articles of the first conference on meritocracy in organizations*, Academic Jihad, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran (in Persian)
25. Tavakoli, M., & Thorngate, W. (2005). "Rrjection and Organization Justice". *Journal of Iranian Psychologists*, 2(5), 77-86 (in Persian)
26. Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). "Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification". *Organization Science*, 24: 172-188.
27. Wang, H. Y., & Liu, Y. F. (2013). "A review of frontier research on workplace ostracism and future prospects". *Foreign Economics and Management*, 35, 31-39.
28. Warfield, J. N. (1974). *Developing interconnection matrices in structural modeling*.
29. Webster, Leonard and Mertois, Patrice. (2007). "Narrative research method: familiarity with the use of key events in narrative research". Translated by Hassan Boudelai and Narges Gholizadeh (2018). *Tehran: Andisheh Ehsan Publications*
30. Williams, K. D., Cheung, C. K., & Choi, W. (2000). "Cyber ostracism: Effects of being ignored over the internet". *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 748-762.
31. 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.
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.