

DOI: [10.52547/jpap.2023.229295.1225](https://doi.org/10.52547/jpap.2023.229295.1225)  
DOR: [20.1001.1.22516069.1402.14.3.6.0](https://dor.lut.ac.ir/20.1001.1.22516069.1402.14.3.6.0)

مقاله پژوهشی

## شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه از سازمان؛ کاربست رویکرد دلفی فازی

محمد حکاک\*<sup>۱</sup>

### چکیده

**هدف:** تحقیق حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه از سازمان‌های دولتی شهر ایلام به رشته تحریر در آمده است.

**طراحی/ روش شناسی/ رویکرد:** این تحقیق از نظر رویکرد در زمره تحقیقات آمیخته، از منظر هدف کاربردی و از حیث شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان شاغل در سازمان‌های دولتی شهر ایلام بودند که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند و گلوله برفی و با در نظر گرفتن قاعده اشباع نظری با ۱۶ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. در فاز کمی با تنظیم پرسشنامه دلفی فازی و بعد از دو مرحله نظرسنجی از خبرگان، اولویت پیشایندها و پسایندها به دست آمد.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج تحقیق نشان داد اقتضات محیطی، عدم درک حمایت سازمانی و بافتار شرتنگ‌آلود همکاران در اولویت اول تا سوم پیشایندها قرار می‌گیرند. همچنین، غلبان کنش‌های منفی در رتبه اول، افزایش هزینه‌های سازمان و تزریق تدریجی انگاره‌های فسادمحور در رتبه دوم و پیدایش تدریجی بیزاری سازمانی در رتبه سوم پسایندها جای می‌گیرند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به دسترسی دشوار به اعضای نمونه و زمان‌بر بودن جمع‌آوری اطلاعات از آنها، همچنین کم بودن ادبیات و مبانی نظری مرتبط با رفتارهای کناره‌گیرانه اشاره کرد.

**پیامدهای عملی:** شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه. **ابتکار یا ارزش مقاله:** این پژوهش در حوزه رفتارهای کناره‌گیرانه، نوآوری‌های نظری به همراه داشته است و به مدیران و پژوهشگران در درک و شناخت بهینه از چگونگی مواجهه با رفتارهای کناره‌گیرانه کمک می‌کند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** رفتارهای کناره‌گیرانه، سازمان‌های دولتی، پیشایندها، پسایندها

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

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



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



*Research Paper*

## Identifying and Explaining the Antecedents and Consequences of Withdrawal Behaviors from the Organization; Application of Fuzzy Delphi Approach

Mohammad Hakkak<sup>1\*</sup> 

### Authors

1. Associate Professor,  
Department of  
Management, Faculty of  
Management and  
Economics, Lorestan  
University, Khorramabad,  
Iran (\*Corresponding  
Author).  
hakak.m@lu.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** The present research has been written with the aim of identifying and explaining the antecedents and consequences of withdrawal behaviors from government organizations in Ilam city.

**Design/Methodology/Approach:** This research is descriptive in terms of the approach in the category of mixed research, in terms of the practical purpose, in terms of the method of data collection. The statistical population in the qualitative section was the experts working in the government organizations of Ilam city, which was conducted using the purposeful judgment sampling method and snowball and considering the theoretical saturation base, a semi-structured interview was conducted with 16 experts. In the quantitative phase, by setting up a fuzzy Delphi questionnaire and after two stages of surveying experts, the priority of antecedents and consequences was obtained.

**Research Findings:** The results of the research showed that environmental requirements, lack of understanding of organizational support, and the tight knit context of colleagues are placed in the first to third priority of the antecedents. Also, the rise of negative actions in the first place, the increase in organization costs and the gradual injection of corruption-oriented ideas in the second place, and the gradual emergence of organizational dislike are in the third place.

**Limitations & Consequences:** Research limitations include difficult access to sample members and the time it takes to collect information from them, as well as the lack of literature and theoretical foundations related to withdrawal behaviors.

**Practical Consequences:** Identifying and prioritizing the antecedents and consequences of withdrawal behaviors.

**Innovation or value of the Article:** This research has brought theoretical and theoretical innovations in the field of withdrawing behaviors and helps managers and researchers in understanding and understanding optimally how to deal with withdrawing behaviors.

**Paper Type:** Research Article

**Keywords:** Withdrawal Behaviors, Government Organizations, Antecedents, Consequences

Received Date:2022-11-20      Acceptation Date: 2023-06-08      Publication Date: 2023-09-23

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

گاهی محیط کار سازمان آن‌چنان از رفتارهای نفاق‌آمیز، ویران‌گر، قانون‌گریز و اخلاق‌ستیز مملو می‌شود (da Silva Timossi, Pedroso, de Francisco & Pilatti, 2008) که ماندن در سازمان را برای کارکنان غیرقابل تحمل می‌کند. در چنین شرایطی اگر برای کارمند فرصت مناسبی در بازار یافت شود، شغل کنونی را ترک می‌کند و اگر در این امر توفیقی حاصل نگردد، با بی‌میلی و بی‌تفاوتی عمر سازمانی خود را سپری می‌کند. رفتارهای کناره‌گیرانه شکلی از کنش‌های تاریک رفتار سازمانی به‌شمار می‌روند که آن را در قالب «انصراف از کار» معنی کرده‌اند (Hogh, Hoel & Carneiro, 2011). نشانه‌هایی هم‌چون غیبت‌های غیرموجه، تأخیر در ورود و تعجیل در خروج، خیال‌پردازی، اندیشیدن به اهداف غیرکاری در محل کار، پرسه‌زنی اینترنتی و در نهایت ترک سازمان معرف پدیدآمدن رفتارهای کناره‌گیرانه در محل کار هستند (Shajar, Arif, Muhammad & Naqv., 2021)؛ که هم‌چون یک تومور سرطانی می‌تواند اساس و بنیان گروه، سازمان و جامعه را نابود سازد (Eslami, Rahimnia, Mortazavi & Khorakian., 2018).

کناره‌گیری نوعی از رفتار است که در قالب آن کارکنان در محل کار حاضر می‌شوند اما به دلایلی عامدانه تصمیم می‌گیرند کمتر درگیر کار شوند و از هر فرصت کوچکی برای طفره‌روی از انجام وظایف محوله استفاده کنند. آنان تلاش دارند ساعات کاری را با کارهای بیهوده به اتمام برسانند و وقت ناچیزی به اقدام و عمل در جهت انجام وظایف و اهداف سازمانی اختصاص دهند (Rosenblatt & Lishchinsky, 2017). حضور این قشر، چالشی برای مدیران سازمان و سایر همکاران محسوب می‌شود. زیرا پویایی گروهی، روابط میان رئیس و مرئوس و انضباط اداری را متأثر می‌سازد (Johnson, 2014). رفتارهای کناره‌گیرانه مبین کاهش تعهد به سازمان است (Feizi, Soheili, Hasanzadeh & pakdel., 2012). اسپندولیتی<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) کناره‌گیری را نوعی واکنش ارادی به شرایط بازدارنده ادراک شده برای افزایش فاصله روانی و فیزیکی بین کارمند و سازمان تعریف می‌کند. اوه<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) به‌طور مشابه چنین رفتارهایی را واکنشی از سوی یک کارمند ناراضی از وضعیت کاری خود می‌داند. اردملی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) رفتارهای کناره‌گیرانه در سازمان را به دو دسته از رفتارهای کناره‌گیرانه فیزیکی و روانی تقسیم می‌کند. کناره‌گیری روانی مبین فرار فکری از محیط کار است (Mirsepasi, Memarzadeh, Alipour & Feizi., 2012)، یعنی تنبلی و عدم تفکر در باب کار (Pinder, 2008). خیال‌پردازی روزانه، تأخیر مستمر در ورود به محل کار، بی‌تحریکی، عدم خلاقیت و کمترین تلاش برای انجام وظایف شغلی از نمایه‌های رفتارهای کناره‌گیرانه روانی است (Khalid, 2022). در مقابل، کناره‌گیری فیزیکی قابل مشاهده‌ترین رفتار کناره‌گیرانه است و مبین اقداماتی است که منجر به فرار کارمند از محل کار به صورت کوتاه یا بلندمدت می‌شود (SehBaradar, Ebrahimpour & Hasanzadeh, 2013). غیبت، تأخیر در ورود و تعجیل در خروج، ترک شغل، انتقال درون سازمانی و ترک سازمان از نمونه‌های این گونه رفتارها شناخته می‌شوند (Okache, 2020). آن‌چه از کنش‌های مطروحه مورد نظر پژوهشگران برای تبیین ساختار رفتارهای کناره‌گیرانه استدلال می‌شود تمایل هدفمند برای صرف زمان کمتر در محل کار است (Hamper, 1991) که منجر به تنزل اثربخشی، بهره‌وری، افزایش بی‌عدالتی

1. Spendolini

2. Oh

3. Erdemli

و هزینه‌های اجرایی و اثرات منفی بر سایر همکاران می‌شود (Smith, RMicich & Micich, 2016). کناره‌گیری می‌تواند نتیجه فشار عصبی باشد و این رفتارها ممکن است بخشی از مدل تصاعدی مرتبط با عدم رضایت شغلی، درگیری شغلی و تعهد سازمانی باشد. از این رو، دغدغه‌های مدیران هر سازمان، به‌وجود آمدن سازوکار مناسب و لازم برای رسیدن به اهداف سازمان و مدیریت رفتارهای کناره‌گیرانه می‌باشد که سبک مدیران آن می‌تواند نقش مهمی در این امر داشته باشد (Kasaei & Rahmani, 2017).

کنکاش در مبانی نظری و پیشینه تجربی حکایت از آن دارد که رفتارهای کناره‌گیرانه به‌عنوان یکی از عوامل اصلی در کاهش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی، مورد توجه اندیشه‌ورزان و پژوهشگران قرار داشته است. به‌طوری که اغلب پژوهش‌ها، رفتارهای کناره‌گیرانه را با رفتارهای ضدبهره‌ور در سازمان‌های دولتی تعریف کرده‌اند؛ و از آن به‌عنوان یکی از پیشایندهای کُندی در رسیدن به اهداف سازمانی نام می‌برند؛ که در میان افراد متخصص شایع‌تر است. با این وجود در سال‌های اخیر این‌گونه رفتارها در میان سایر کارکنان نیز به‌طور فزاینده‌ای روبه‌فزونی یافته است (Okache, 2020). در تأیید این ادعا تجربه زیسته محققین در کنار مصاحبه با برخی از خبرگان در ادارات دولتی شهر ایلام، وجود رفتارهای کناره‌گیرانه را تأیید می‌کند. هر چند تا به امروز تلاشی برای فهم عوامل شکل‌دهنده و پیامدهای رفتارهای کناره‌گیرانه در قالب مدلی جامع و چندوجهی صورت نگرفته است و در این خصوص با خلأ نظری مواجه هستیم این تحقیق درصدد است پیشایندها و پسایندهای این‌گونه رفتارها را برای نخستین بار در کشور مورد مذاقه قرار دهد تا مدیران و سیاستگذاران نظام اداری را از رفتارهای کناره‌گیرانه آگاه سازد و به آنها در فهم موجبات و پیامدهای رفتارهای کناره‌گیرانه یاری رساند. با توجه به مطالب مطروحه، این تحقیق حول محور چند سؤال به شرح ذیل تدوین شده است:

- پیشایندهای ظهور رفتارهای کناره‌گیرانه در سازمان‌های دولتی شهر ایلام کدامند؟
- پسایندهای بروز رفتارهای کناره‌گیرانه در سازمان‌های دولتی شهر ایلام کدامند؟
- اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای پیدایی رفتارهای کناره‌گیرانه در سازمان‌های دولتی شهر ایلام چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتار کناره‌گیرانه یک کنش مجزا و خطی نیست، بلکه فرایند پیچیده رفتاری است. در واقع، رفتارهای کناره‌گیرانه حالتی پویا و مستمر دارند که با بغرنج شدن وضعیت، روند افزایشی خواهند داشت تا به نهایی‌ترین رفتار کناره‌گیری یعنی ترک سازمان منتهی شود. رفتارهای کناره‌گیرانه، نگرش‌ها و رفتارهای کارمندی را تبیین می‌کنند که با وجود اینکه در محل کار حضور دارند، ولی به دلایل آشکارا و پنهان تصمیم گرفته‌اند مشارکت چندانی در فعالیت‌های سازمانی نداشته باشند (Lishchinsky, 2012). به عبارتی، این‌گونه رفتارها مبین نوعی از رفتارهای سازمانی است که زمانی هویدا می‌شوند که کارکنان بخواهند با وجود اینکه در استخدام سازمان هستند؛ نقش خود را عمده در انجام وظایف شغل کاهش دهند. تأخیر عمدی در ورود، غیبت‌های غیرموجه و

گردش شغلی غیرهدفمند در سازمان بدون داشتن هدف توسعه‌یافتگی، نشان‌دهنده‌ی آغاز خروج ذهنی و فیزیکی از محل کار است که بر سازمان هزینه بسیاری تحمیل می‌کند (Karapinar, 2015).

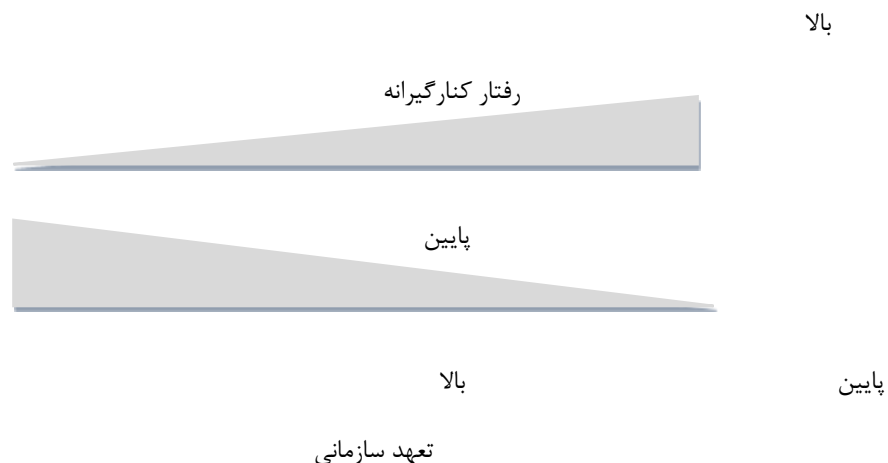
از نگاهی دیگر، رفتارهای کناره‌گیرانه شامل اقداماتی برای ایجاد انزوای خودخواسته‌ی روانی و فیزیکی بین کارکنان در محل کار است (Manale & Melwin Joy, 2016). محققان معتقدند رفتارهای کناره‌گیرانه برآیندی از مجموعه رفتارهایی است که به شکل تنبلی، تأخیر، غیبت و جابه‌جایی کارمندان مشاهده می‌شود و بر سازمان تأثیر می‌گذارد (Park, Youns & Moon, 2020). رفتارهای کناره‌گیرانه در یک سازمان را به دو دسته رفتارهای کناره‌گیرانه فیزیکی و روانی دسته‌بندی می‌شوند:

**الف) رفتارهای کناره‌گیرانه فیزیکی:** اقداماتی که به کارمند اجازه می‌دهد به‌طور فیزیکی از محیط کار برای کوتاه‌مدت یا طولانی‌مدت فرار کند، رفتارهای کناره‌گیرانه فیزیکی نامیده می‌شود. این رفتارها از جمله مواردی می‌باشند که به غیبت فیزیکی کارکنان در محیط کار اشاره دارند و در نتیجه انجام مسئولیت‌های شغلی آن‌ها را محدود می‌کند (Erdemli, 2015). تأخیر، وقفه‌های طولانی یا فرار فیزیکی، خواه کوتاه‌مدت یا بلندمدت از محیط کار، غیبت و ترک از این جمله‌اند (Lishchinsky, Noroozi & Abdi Masumabad, 2015; Colquitt, Lepine & Wesson, 2010:2012).

**ب) رفتارهای کناره‌گیرانه روانی:** اقداماتی که به یک کارمند اجازه می‌دهد تا از نظر ذهنی از محیط کار کناره‌گیری کند رفتارهای کناره‌گیری روانی است. کناره‌گیری روانی در واقع به این معناست که کارمندان با وجود اینکه در محیط کار یک صندلی را اشغال کرده‌اند، اما اساساً از محتوای کار دور شده‌اند (Erdemli, 2015). رفتارهای کناره‌گیرانه روانشناختی به اشکال و اندازه‌های مختلفی ظاهر می‌شوند از جمله خیال‌بافی، طفره‌روی اینترنتی و داشتن شغل دوم (Noroozi & Abdi Masumabad, 2015). جدی‌ترین آن رویاپردازی است؛ زمانی که به نظر می‌رسد یک کارمند در حال کار است اما در واقع با افکار یا نگرانی‌های تصادفی حواسش پرت می‌شود. مشغول به نظر رسیدن نشان‌دهنده تمایل عمدی کارمند به این است که کارمند آن‌طور به نظر می‌رسد مشغول فعالیت است حتی زمانی که وظایف کاری را انجام نمی‌دهد (Mirsepasi et al., 2012).

بسیاری از نظریه‌ها از جمله نظریه انگیزش، رفتار برنامه‌ریزی شده و نظریه تبادل اجتماعی بر نقشی که رفتارهای کناره‌گیری ایفا می‌کنند مرتبطند. به عنوان نمونه اگر کارمندان مبادله اجتماعی را عادلانه و برابر بین خود و کارفرمایان خود ببینند، نتیجه آن کاهش عدم حضور، تأخیر و افزایش مشارکت در کار است. از سویی رفتار کناره‌گیری و عدم مشارکت کارکنان این باور را افزایش می‌دهد که سرپرستان با آنان منصفانه رفتار نمی‌کنند یا مبادله اجتماعی ناعادلانه است (Semeny, 2021 Dineo). این نظریه‌ها بیان می‌کنند که رفتارهای کناره‌گیری اغلب در سازوکار پاسخ فعالانه به کاهش و ناعادلانه بودن شرایط هستند. علاوه بر این رفتارهای کناره‌گیری به کارمند اجازه می‌دهد تا با درگیر شدن در فعالیت‌های لذت‌بخش‌تر، هزینه‌های یک شغل نامناسب را کاهش دهد و درعین حال از مزایای اقتصادی ارائه شده توسط شغل بهره‌مند شود. پودساکوف و لیبین (۲۰۰۷) معتقدند که فشار کاری منجر به ایجاد رفتارهای کناره‌گیرانه از کار می‌شود. فقدان هویت کاری و یا عدم انسجام در کار، باعث ایجاد استرس در کارکنان و ایجاد این گونه رفتارها می‌شود که در مسیر کاهش تعهد سازمانی پیش

می‌رود (Liu, Yuan & Chenhong Hu, 2019). در شکل زیر ارتباط رفتار کنارگیرانه با تعهد سازمانی نیز نشان داده شده است که مبین ارتباط معکوس در فرایند سازمانی می باشد.



شکل ۱. ارتباط تعهد سازمانی و کناره‌گیرانه کارکنان (Colquitt et al. 2010)

پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با واکنش‌های افراد نسبت به وقایع کاری ناخوشایند نشان می‌دهد که افراد به یکی از چهار روش مختلف واکنش نشان می‌دهند. اول ممکن است تلاش کنند خود را از آن موقعیت خلاص کنند، چه با غیبت مکرر از کار و چه با ترک داوطلبانه سازمان مربوطه. این شیوه خروج نام دارد، که به صورت واکنش فعال و مخرب فرد، به منظور پایان دادن یا محدود کردن عضویت سازمانی تعریف می‌شود. دوم این که ممکن است تلاش کنند تا اوضاع را با ملاقات اعضای جدید در خارج از محیط کاری تغییر دهند. این عمل سازش نامیده می‌شود که به عنوان واکنش سازنده فعال که فرد در آن تلاش دارد تا وضعیت را بهبود بخشد، تعریف می‌شود. سوم اینکه ممکن است دندان روی جگر بگذارند و با وجود عدم خوشحالی‌شان به همان سطح تلاش‌شان ادامه دهند. این واکنش وفادار نامیده می‌شود که به عنوان واکنش سازنده و منفعلی در جهت حفظ حمایت‌های عمومی از وضع موجود تعریف می‌شود؛ در حالی که خود فرد، شخصاً امید به بهبود آن دارد و چهارم اینکه، سرسری از موضوعات می‌گذرند و می‌گذارند که عملکردشان به تدریج بدتر شود. این واکنش را غفلت می‌نامند و به عنوان یک واکنش تخریبی منفعل تعریف می‌شود که در آن علاقه و تلاش کاری کاهش می‌یابد. گاهی اوقات غفلت می‌تواند گران‌تر از خروج تمام شود، زیرا به آسانی قابل مشاهده نیست. کارمندان ممکن است ماه‌ها از وظایف‌شان غفلت کنند (یا حتی سال‌ها)، قبل از اینکه رئیس‌شان به رفتارهای ضعیف‌شان پی‌برد. اگر سطوح عملکرد کاری کارکنان را همراه با سطوح تعهد سازمانی‌شان در نظر بگیریم، حتی می‌توانیم تصویر واضح‌تری از اینکه ممکن است افراد نسبت به وقایع ناخوشایند کاری چه واکنشی نشان دهند داشته باشیم. شکل (۲) سطوح بالا و پایین ترکیبات تعهد سازمانی و عملکرد کاری را نشان می‌دهد (Griffez, Gaertner & Sager, 2009).

ستاره‌ها	شهروندان	بالا
افراد تک‌رو	بی‌تفاوت‌ها	تعهد پایین

شکل ۲. انواع کارکنان (Griffez, et al. 2009)

لذا به‌عنوان یک رفتارمنفی در محل کار، اگر رفتارهای کناره‌گیری، به اندازه کافی توسط مدیران شناسایی و مدیریت نشوند، ممکن است باعث شود کارکنان رفتارهای خشن خروج از کار مانند قصد ترک شغل و اقداماتی را انجام دهند که نه تنها ممکن است باعث زیان اقتصادی برای کارکنان سازمان شود بلکه به هنجارهای سازمانی نیز آسیب رساند که اثر نمایشی منفی در بین کارکنان دارد (Jiang, Du, Yang & Liu, 2021).

اوکاچه (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تنوع مهارت و رفتارهای کناره‌گیرانه کارکنان در شرکت‌های مخابراتی در پورت هارکورت نیجریه پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که بین تنوع مهارت و رفتار کناره‌گیرانه کارکنان در شرکت‌های مخابراتی در پورت هارکورت نیجریه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. خالد و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی نقش انسجام به‌عنوان میانجی در رابطه بین رفتار شهروندی و رفتار کناره‌گیرانه پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آنان حاکی از آن است که نقش میانجی انسجام در رابطه بین رفتار شهروندی و رفتار کناره‌گیرانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. منال و ملوین جوی (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر رضایت شغلی بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در صنعت فناوری اطلاعات پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آنان حاکی از آن است که رضایت شغلی تأثیر منفی بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان شاغل در صنعت فناوری اطلاعات دارد. نوروزی و عبدی معصوم آبادی (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی نقش هوش معنوی در رفتارهای کناره‌گیری کارکنان سازمان تربیت‌بدنی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آنان حاکی از آن است که آموزش هوش معنوی به‌عنوان یک ساختار روانشناختی و مذهبی جدید می‌تواند رفتارهای کناره‌گیری روانی و فیزیکی را کاهش داده و درک کارکنان از خود را بهبود بخشد. قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی اثر فرسودگی شغلی و استرس شغلی بر رفتار کناره‌گیرانه کارکنان سازمان شهرداری پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آنان حاکی از آن است که فرسودگی شغلی و استرس شغلی بر رفتار کناره‌گیرانه کارکنان سازمان شهرداری اردبیل تأثیر معناداری دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر در زمره تحقیقات آمیخته و بر پایه پارادایم استقرایی بنیان نهاده شده است که از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، اکتشافی - متوالی است. جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و

کمی، خبرگان متشکل از کارشناسان، مدیران پایه، میانی و عالی در سازمان‌های دولتی شهر ایلام می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با تعداد ۱۶ نفر از آنها به عنوان اعضای نمونه با در نظر گرفتن اصل اشباع نظری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای- کوهن تأیید شد، که اطلاعات مربوط به آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات نمونه آماری بخش کیفی

ردیف	پست سازمانی	سازمان محل خدمت	سابقه خدمت	مقطع تحصیلی
۱	کارشناس امور اداری	شرکت توزیع برق	۵ سال	دانشجوی دکتری
۲	کارشناس مدیریت بحران	استانداری ایلام	۲۰ سال	دکتری
۳	مسئول بازرسی	منابع طبیعی	۲۰ سال	دانشجوی دکتری
۴	مشاور مدیرکل	میراث فرهنگی	۲۸ سال	لیسانس
۵	رئیس گروه	شرکت توزیع برق	۱۰ سال	فوق لیسانس
۶	عضو هیئت علمی	دانشگاه ایلام	۲۰ سال	دکتری
۷	عضو هیئت علمی	دانشگاه ایلام	۱۵ سال	دکتری
۸	عضو هیئت علمی	دانشگاه آزاد ایلام	۱۰ سال	دکتری
۹	عضو هیئت علمی	دانشگاه آزاد ایلام	۱۰ سال	دکتری
۱۰	کارشناس اداری	دادگستری ایلام	۷ سال	فوق لیسانس
۱۱	مدیرکل	ورزش و جوانان	۲۱ سال	دکتری
۱۲	رئیس اداره	دادگستری	۱۶ سال	فوق لیسانس
۱۳	رئیس شعبه	بانک ملت	۲۱ سال	فوق لیسانس
۱۴	کارشناس آموزش	دانشگاه ایلام	۱۹ سال	فوق لیسانس
۱۵	کارشناس هزینه	تأمین اجتماعی	۵ سال	فوق لیسانس
۱۶	کارشناس وصول درآمد	تأمین اجتماعی	۵ سال	فوق لیسانس

فرایند انجام مصاحبه‌ها به این صورت بود که در طی یک بازه زمانی ۳۰ تا ۴۵ دقیقه‌ای با طرح ۶ سؤال، داده‌های مورد نظر یادداشت‌برداری و در مواردی ضبط می‌شدند. بعد به طور کامل داده‌ها با دقت وارد نرم‌افزار Atlas.ti شدند و مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفتند تا از این رهگذر پیشایندها و پسایندها شناسایی شوند.



افزون بر این، در بخش کمی از پرسشنامه دلفی برای ارزش‌گذاری و اولویت‌بندی موجبات و پیامدها استفاده شد. قابلیت اعتبار و اعتماد به ابزار از طریق سنجش روایی محتوا و آزمون مجدد به‌دست آمد.

جدول ۲. روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

پایایی		روایی	
مقدار	ابزار مورد استفاده	مقدار	ابزار مورد استفاده
۰/۸۱	کاپای- کوهن	۰/۴۹	ضریب CVR

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

یافته‌های بخش کیفی

در پژوهش حاضر پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه در مصاحبه با خبرگان شناسایی شد. در خصوص چگونگی استخراج پیشایندها و پسایندها باید گفت که این امر با بررسی سطر به سطر مصاحبه‌ها و با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و با روش «کدگذاری زنده» صورت پذیرفته است. فرایند اجرایی مصاحبه‌ها به این شکل بود که بعد از انتخاب مصاحبه‌شونده و تعیین زمان و مکان مصاحبه، توضیحات لازم درباره موضوع و هدف اجرای تحقیق به اعضای نمونه توسط محققین داده شد. سپس سؤال‌ها مدنظر از هر یک مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد و پاسخ‌ها یا به صورت کتبی نوشته می‌شدند و یا از طریق نرم‌افزار ضبط می‌شدند. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش کدگذاری زنده و با کمک نرم افزار Atlas.ti تحلیل شد. روش کدگذاری زنده گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش‌شناختی به نام‌های مختلفی همچون «کدگذاری تحت‌اللفظی»، «کدگذاری استقرایی»، «کدگذاری کلمه به کلمه»، «کدگذاری درونی» و «کدگذاری طبیعی» خوانده می‌شود. در واقع کدگذاری زنده اشاره به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه هستند، دارد. در کدگذاری زنده داده‌ها براساس شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، از تجمیع اصطلاحاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند؛ تحلیل و درنهایت مقوله‌ها و مؤلفه‌ها به دست می‌آیند. بدین ترتیب که بعد از انجام مصاحبه، کدهای باز، استخراج شده و سپس با ادغام و یکپارچه‌سازی کدهای باز، کدهای محوری تعیین می‌شوند. در جدول شماره ۳ بخشی از فرایند کدگذاری پژوهش نشان داده شد. بنابراین، بعد از انجام کامل فرایند کدگذاری در نهایت کدهای انتخابی تعیین گردید. در حقیقت کدهای انتخابی بر اساس نتایج کدهای باز و محوری شکل می‌گیرد که در رویکرد کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی نامیده می‌شود. در این پژوهش در جدول شماره ۴ کدهای انتخابی که نشان دهنده پیشایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه می‌باشد، ارائه شده است.

## جدول ۳. پیشایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه

مفاهیم	کدهای باز
ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد	بی‌عدالتی ادراک شده در پرداخت حقوق و مزایا (م۱) - عدم تناسب بین عملکرد و پرداخت (م۱۰) - تفاوت فاحش حقوق و مزایا با سایر همتران در سازمان‌های مشابه (م۱۱) - پرداخت پاداش براساس روابط بین فردی (م۳) - نامشخص بودن معیارها در تعیین و پرداخت پاداش (م۲) - فقدان ارتباط بین سطح دریافتی با تورم جامعه (م۷) - منوط کردن پرداخت پاداش به اطاعت محض (م۱۹)
نظام تنبیه و تشویق ناکارآمد	اعتقاد به تبعیض در شدت و ضعف مجازات (م۱) - حس حق‌کشی آگاهانه (م۱) - نبود تناسب بین تخلف و میزان مجازات (م۴) - حاکم بودن دیدگاه مچ‌گیری به جای هدایت‌گری (م۵) - برچسب زدن (م۵) - ارتقای شغلی افراد مسئله‌دار (م۱۳) - مواجهه شدن با کمیته انضباطی (م۱۴) - ارجاع به هیأت رسیدگی به تخلفات اداری (م۱۴) - تجربه تاوان دادن در قالب جریمه کسر حقوق و... (م۱۶)
بافتار شرنگ‌آلود همکاران	ترور شخصیت با سلاح زیرآب‌زنی و برچسب زدن ناروا (م۱۰) - پایش مستمر کنش‌ها و واکنش‌ها برای یافت پاشنه‌های آشیل (م۱۱) - زدودن اعتماد و بی‌اعتبارسازی در جمع سایر همکاران (م۱۲) - طرح رفاقت‌های ریاکارانه (م۱۲) - تخریب تصویر ذهنی همکار با هدف جلوه‌گری خود (م۹) - مترصد فرصت برای تمام کردن کارها به نام خود (م۹) - برخوردهای عامدانه سرد (م۸) - تضعیف موفقیت‌های کاری (م۶) - دوگانگی میان قول و فعل و میان نظر و عمل (م۷) - مترصد فرصت بودن برای واگذاری وظایف خود به سایر همکاران (م۵)
بافتار شرنگ‌آلود مدیران	بی‌توجهی به نظرات و مشورت‌ها (م۱۵) - واگذاری وظایف شغلی بی‌ارزش و کم‌اهمیت (م۱۶) - تمام کردن کارها به نام خود (م۱۴) - عدم اعتقاد به تشویق و تحسین (م۴) - بزرگ جلوه‌دادن اشتباهات و کوچک‌شماری موفقیت‌ها (م۱۳) - دورویی و ریاکاری (م۲) - بدبینی و ترس از ارتباطات اثربخش زیردست (م۱۱) - منفعت‌طلبی افراطی (م۳)
جو و فرهنگ شرنگ‌آلود	سوؤرداشت از رفتارهای نوآورانه (م۱) - تعبیر نادرست از شبکه اثربخش ارتباطی در سازمان و برون سازمان (م۱۳) - تملق و چاپلوسی (م۱۲) - مسئولیت‌گریزی (م۲) - مقصر جلوه دادن دیگران (م۱۰) - ماقبل ستیزی مدیران (م۱۰) - هراس نهادینه شده از اقدام و عمل نوین (م۱۶) - خودسانسوری‌های متعدد (م۸) - غالب بودن جو سکوت (م۱۰) - همدلی ادراک نشده در سطوح سازمانی (م۹) - حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه (م۷) - غیبت کردن و بدگویی کردن به وسیله سایرین در جمع همکاران (م۱۱) - کم‌بودن روحیه تفاهم، وفاق و هم‌زیستی (م۱۲) - باندبازی در سازمان (م۱۵) - قدرت‌مند بودن شایعات در محیط سازمانی (م۱۳) - پنهان کاری غالب و عدم شفافیت (م۱۴)
ماهیت سننی شغل	چالشی نبودن (م۳) - سادگی بیش از حد (م۵) - عدم تناسب شغل با سطح تحصیلات (م۸) - رویه‌های شناخته شده برای انجام وظایف (م۱۵) - محدود شدن وظایف فرد به کاری مشخص (م۶) - عدم نیاز به مهارت‌های متنوع و جدید به منظور انجام وظایف (م۱۲) - فقدان استقلال و آزادی عمل در انجام وظایف (م۱۴) - کندی گردش شغلی (م۱۳)
ساختار غیر منعطف سازمانی	تصمیم‌گیری متمرکز (م۳) - تأکید شدید بر رعایت دقیق سلسله‌مراتب اداری (م۷) - فرصت ارتقای محدود (م۹) - استانداردسازی بیش از حد فعالیت‌ها و مشخص کردن دقیق اختیارات (م۹) - قواعد و رویه‌های جاری بسیار زیاد (م۱۴) -

مفاهیم	کدهای باز
سیستم ارزیابی عملکرد معیوب	قضاوت عملکرد مبتنی بر رفتارهای بروز یافته در گذشته (م۵) - سؤزن به روند ارزیابی عملکرد (م۷) - دخالت یافتن ذهنیت‌ها در سنجش عملکرد (م۷) - غیرقابل تشخیص و جدانشدنی میزان تلاش و کوشش افراد در انجام وظایف (م۸) - شناخته‌نشدن انجام‌دهنده اصلی فعالیت (م۱۰) - ناملموس بودن بازده نهایی عملکرد فرد (م۱۰) - صوری بودن نظام پیشنهادات (م۱۴) - توجه محض به فعل فرد بدون عنایت به ارائه ایده‌ای از سوی او (م۱۹)
خصیصه‌های شخصیتی	درون‌گرا (م۶) - جمع‌گریز (م۶) - خودکم‌بینی (م۵) - عدم‌جاه‌طلبی (م۷) - فاقد اعتماد به نفس (م۱۰) - عدم‌حس توفیق‌طلبی (م۱۳) - فقدان جسارت (م۱۳)
استیلاهای باورهای خودساخته	باور به بی‌اعتنایی به نظرات (م۱۰) - حس بی‌ارزشی ادراک شده (م۱۰) - کوچک‌پنداری (م۷) - دشمن‌انگاری همکاران (م۹) - احساس ضعف و ناتوانی در برابر شرایط (م۷).
چالش‌های خانوادگی	تعارض بین خانوادگی (م۱) - چالش‌های فرارویی فرزندان (م۲) - تجربه ازدواج ناموفق و طلاق (م۱۴) - کاهش سطح گفت‌وگو بین خانوادگی (م۱۵) - شکاف عاطفی و ارتباطی خانوادگی (م۱۷) - کنترل افراطی و یا بی‌توجهی اعضای خانواده (م۱۰).
اقتضانات محیطی	افزایش تنش در سطح جامعه (م۱۲) - یأس و ناامیدی مستولی شده بر جامعه (م۶) - پایین بودن سرمایه‌های اجتماعی (م۱۳) - افزایش نگرانی نسبت به آینده (م۱۶) - افزایش خودمحوری در سطح جامعه (م۸) - باور به اینکه در جامعه تنها افرادی که حامی و پشتوانه ندارند قربانی می‌شوند (م۳) - برخورد‌های گزینشی و غالباً سیاسی با افراد (م۴) - تورم و افزایش سطح عمومی قیمت‌ها (م۱) - بیکاری افسارگسیخته در سطح جامعه (م۱) - انتخاب اجباری به دلیل نبود شغلی جایگزین (م۴) - یأس نشأت گرفته از نوسانات بازار (م۷)
خودپنداره شایستگی	برترپنداشتن نبوغ و دانش خود (م۱۵) - بی‌ارزش دانستن بسیاری از شغل‌ها (م۱۲) - جایگاه رفیع قائل شدن به کیفیت مقطع و رتبه دانشگاه محل تحصیل (م۱۰)
اثرپذیری از تجربیات ناخوشایند	باور به از دست دادن احترام و ارزش گذشته در دوران پساشاغل‌یت (م۱۳) - بی‌برنامه‌گی نسبت به آینده شغلی در دوران بازنشستگی (م۱۴) - فرار از مرور شکست‌های مهم شغلی و فردی (م۶).
عدم درک حمایت سازمانی	تجربه تنهایی در موقعیت‌های حساس (م۱۱) - عدم درک سختی و حجم کاری بالا توسط سایرین (م۱۱) - دو قطبی شدن و تبعیض کار (م۹) - انتقادات غیرمنصفانه (م۱۴).
فقر نگاه تخصصی در تعاملات اداری	استخدام نیروهای فاقد مهارت و دانشی خاص جهت عرضه به ویژه در سنوات گذشته (م۱۶) - تقدم تابعین در جذب به بدنه سازمان‌ها (م۱۳) - فقدان ضوابط به‌گزینی و شایسته‌پروری و عدم اعتقاد به آن (م۱۰) - ایقان به جانشین‌پروری (م۱۰) - دریافت مزایای ویژه اداری (خانه مسکونی، ارتقای سریع و...) از سوی افراد خاص (م۱۱)

## جدول ۴. پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه

مفهوم	کدهای باز
استعفای عاطفی	بی‌اعتنایی نسبت به شغل (۲م) - بی‌انگیزگی نسبت به ارتقا و بهبود شغلی (۳م) - عدم‌ارائه نظر و یا پیشنهاد جهت رفع موانع احتمالی (۴م) - اجتناب از انتقاد (۱۰م) - پذیرش توأم با بی‌تفاوتی دستورات (۱۱م) - مهم‌نبودن آینده سازمان (۱۱م) - عدم‌تلاش برای طرح و عمل نوآورانه (۱۲م) - نگرش و برخورد انفعالی (۱۳م) - تنزل چشمگیر تعهد سازمانی (۱۶م) - نهادینه‌شدن باور مهم‌نبودن کار و تلاش برای سازمان (۱۴م) - انزوای تدریجی (۱۴م).
نارضایتی شغلی	وقت‌کشی آگاهانه (۱۳م) - غیبت‌های غیرموجه و طولانی‌مدت (۱۲م) - استفاده مستمر از مرخصی‌های استعلاجی (۱۱م) - استراحت حین کار (۱۱م) - پرسه‌زنی اینترنتی (۱۲م) - عدم حضور در جلسات (۱۴م) - حضور فیزیکی غیر اثربخش [غیبت خاموش] (۱۵م) - فاصله ذهنی با کار (۱۵م) - در جستجوی راه‌های گریز از کار و مسئولیت (۱۶م) - ساخت بهانه‌های مختلف برای فرار از محیط کار (۱۴م).
توزیع تدریجی انگاره‌های فساد محور	این باور که ارتقا براساس شایستگی و عملکرد نیست (۱۰م) - تبلور نقشه‌های ذهنی در سازمان همسو با منافع شخصی (۱۰م) - دور زدن قوانین و تفسیر و اجرای نامناسب قوانین (۹م) - قالب رفتاری همسو با حلقه قدرت (۸م).
اسارت تفکر و انسداد ذهنی	تمرکز افراطانه بر ابعاد منفی مسیر شغلی (۷م) - مطلق‌گرایی (۱م) - سخت‌گیری ورزیدن (۱۵م) - حق - پنداری مطلق (۲م) - لجاجت و اصرارورزی (۳م) - پریشانی ذهنی (۳م).
پیدایش سازمان جزیره‌ای	گسل فکری (۱۴م) - گسستگی اجتماعی در محیط کار (۱۰م) - عدم‌رغبت و اشتیاق به همکاری و کارهای جمعی (۱۱م) - فقدان یکپارچگی و هماهنگی اهداف (۱۲م).
افزایش هزینه‌های سازمان	عدم بکارگیری آموزش در سازمان توسط کارمند و اتلاف آموزش سازمانی (۱۶م) - زمان‌کشی (۳م) - هدررفت منابع مادی (۲م).
خاموشی استعدادها	توقف در یادگیری مستمر (۴م) - عدم‌رغبت به جایگاه فعلی (۵م) - اجتناب از تسهیم دانش (۷م) - نگاه هوش‌مندانه به بازار رقابتی در جهت کسب اشتغال (۱۰م).
پیدایش تدریجی بی‌زاری سازمانی	نهادینه‌گی اندیشه ناعادلانه بودن فرایندها و ضوابط (۱۱م) - وجود تخریب شخصیت به طور مستمر (۱۲م) - بزرگ‌نمایی مسائل و رویدادهای بی‌اهمیت (۱۳م) - شک و سوء ظن بیمارگونه به اطرافیان (۱۶م) - بی‌طاقتی یا کم‌طاقتی (۱۴م) - عدم انطباق مراودات و ارتباطات سازمانی (۱۱م) - عدم ادراک کارمند توسط مدیران سازمانی (۱۰م) - فضای رقابتی متشنج سازمانی (۹م) - تفاوت پیش فرض‌ها و دیدگاه‌ها (۸م).
غلیان کنش‌های منفی	تغییر در ادبیات گفتمانی (۷م) - اعتصاب نامرئی (۶م) - تداوم روابط سازمانی اما آغشته به کینه و انتقام (۵م) - تکانشگری و عدم برنامه ریزی قبلی (۵م) - کج‌روی و رفتارهای نمایشی (۱۴م).
کپه‌ولت سازمانی	فرسودگی شغلی زودرس (۱۰م) - عدم اشتیاق شغلی (۱۰م) - خشک و غیر قابل انعطاف‌شدن سازمان (۱۴م) - مقابله مکرر با بحران‌های خودساخته سازمانی (۱م).

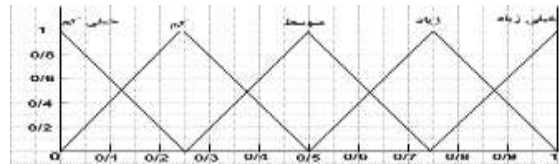
یافته‌های کمی پژوهش

روش دلفی فازی

روش دلفی فازی بر اساس سه گام اصلی انجام می‌شود. گام اول گردآوری داده‌ها و تعریف متغیرهای زبانی، گام دوم نظرسنجی مرحله اول و گام سوم نظرسنجی مرحله دو به بعد. در این بخش ضمن معرفی هر گام، تحلیل‌های مرتبط از نظر خواهند گذشت.

تعریف متغیرهای زبانی

در این مرحله بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۳. تعریف متغیرهای زبانی

همچنین در جدول شماره ۵ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۵. اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(0.2, 0.5, 0.8)	0.75
زیاد	(0.3, 0.5, 0.7)	0.5625
متوسط	(0.3, 0.5, 0.7)	0.3125
کم	(0.3, 0.5, 0.7)	0.0625
خیلی کم	(0.7, 0.8, 1)	0.0625

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی‌زدایی) که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد در

این زمینه استفاده از فرمول مینکووسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می شوند. رابطه مینکووسکی به شکل زیر ارائه شده است که در این رابطه  $\beta$  حد بالای فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی و  $m$  حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می دهد.

رابطه (۱)

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

شناسایی و تبیین  
پیشایندها و ....

۱۶۸ | صفحه

### نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله مؤلفه های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه ها مورد تحلیل قرار می گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad \text{رابطه (۳)}$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه های خبرگان است. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ های داده شده به شرح جدول ۶ است.

### جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظرسنجی

پیشایندهای رفتارهای کناره گیرانه					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد	۱۱	۳	۲	۰	۰
نظام تنبیه و تشویق ناکارآمد	۱۲	۴	۰	۰	۰
بافتار شرنگ آلود همکاران	۱۰	۳	۱	۱	۱
بافتار شرنگ آلود مدیران	۱۴	۲	۰	۰	۰
جو و فرهنگ شرنگ آلود	۹	۴	۲	۱	۰

ماهیت سنتی شغل	۹	۵	۱	۱	۰
ساختار غیرمنعطف سازمانی	۱۱	۲	۱	۱	۱
فقر نگاه تخصصی در تعاملات اداری	۸	۴	۲	۱	۱
سیستم ارزیابی عملکرد معیوب	۱۴	۲	۰	۰	۰
خصیصه‌های شخصیتی	۱۰	۴	۲	۰	۰
استیلای باورهای خودساخته	۹	۳	۲	۱	۱
چالش‌های خانوادگی	۱۱	۲	۱	۱	۱
اقتضانات محیطی	۱۰	۳	۱	۱	۱
خودپنداره شایستگی	۱۱	۴	۱	۰	۰
اثربخشی از تجربیات ناخوشایند	۸	۵	۱	۱	۱
عدم‌درک حمایت سازمانی	۹	۳	۲	۱	۱
پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
استعفای عاطفی	۱۴	۲	۰	۰	۰
نارضایتی شغلی	۱۵	۱	۰	۰	۰
تخریب تدریجی انگاره‌های فسادمحور	۱۳	۲	۱	۰	۰
اسارت تفکر و انسداد ذهنی	۱۱	۲	۲	۱	۰
پیدایش سازمان جزیره‌ای	۱۰	۳	۲	۱	۰
افزایش هزینه‌های سازمان	۱۲	۲	۱	۱	۰
خاموشی استعدادها	۱۲	۲	۱	۱	۰
پیدایش تدریجی بی‌زاری سازمانی	۱۵	۱	۰	۰	۰
غلیان کنش‌های منفی	۱۱	۳	۱	۱	۰
کهنوت سازمانی	۱۳	۲	۱	۰	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها به شرح زیر است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

فازی‌زدایی	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	پیشایندها	فازی‌زدایی	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	پیشایندها
۰/۷۸۷	(۰/۳۲۵, ۰/۴۴۱) (۰/۴۸۳)	سیستم ارزیابی عملکرد معیوب	۰/۶۹۷	(۰/۳۲۵, ۰/۴۴۱) (۰/۴۸۳)	ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد
۰/۷۳۳	(۰/۳۳۳, ۰/۴۶۶) (۰/۵۱۶)	خصیصه‌های شخصی	۰/۷۸۳	(۰/۳۶۶, ۰/۵۳۳) (۰/۴۶۶)	نظام تنبیه و تشویق ناکارآمد
۰/۶۷۵	(۰/۳۹۱, ۰/۴۸۵) (۰/۵۱۹)	استیلاهای باورهای خودساخته	۰/۶۸۳	(۰/۳۰۸, ۰/۴۸۳) (۰/۴۳۳)	بافتار شرنگ‌آلود همکاران
۰/۶۸۹	(۰/۳۱۶, ۰/۴۴۱) (۰/۴۸۳)	چالش‌های خانوادگی	۰/۷۸۷	(۰/۳۸۳, ۰/۵۱۶) (۰/۵۳۳)	بافتار شرنگ‌آلود مدیران
۰/۴۸۳	(۰/۳۰۸, ۰/۴۳۳) (۰/۴۸۳)	اقتضائات محیطی	۰/۶۶۴	(۰/۳۰۸, ۰/۴۴۱) (۰/۴۶۶)	جو و فرهنگ شرنگ‌آلود
۰/۷۵۴	(۰/۳۵۰, ۰/۴۸۳) (۰/۵۲۵)	خودپنداره شایستگی	۰/۷۱۲	(۰/۳۱۶, ۰/۴۵۰) (۰/۵۰۸)	ماهیت سنتی شغل
۰/۶۷۰	(۰/۲۹۱, ۰/۴۱۶) (۰/۴۸۳)	اثربخیزی از تجربیات ناخوشایند	۰/۶۸۹	(۰/۳۱۶, ۰/۴۴۱) (۰/۴۸۳)	ساختار غیرمنعطف سازمانی
۰/۶۶۲	(۰/۲۹۱, ۰/۴۱۶) (۰/۴۷۵)	عدم درک حمایت سازمانی	۰/۶۵۶	(۰/۲۸۳, ۰/۴۰۸) (۰/۴۷۵)	فقر نگاه تخصصی در تعاملات اداری
فازی‌زدایی	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	پسایندها	فازی‌زدایی	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	پسایندها
۰/۷۳۱	(۰/۳۴۱, ۰/۴۷۵) (۰/۵۰۸)	افزایش هزینه‌های سازمان	۰/۷۸۷	(۰/۵۳۳, ۰/۳۸۸) (۰/۵۱۶)	استغفای عاطفی
۰/۷۳۱	(۰/۳۴۱, ۰/۴۷۵) (۰/۵۰۸)	خاموشی استعدادهای	۰/۷۹۳	(۰/۳۹۱, ۰/۵۲۵) (۰/۵۳۳)	نارضایتی شغلی



تزریق تدریجی انگاره‌های فسادمحور	(۰/۳۶۶، ۰/۵۰۰) (۰/۵۲۵)	۰/۷۶۶	پیدایش تدریجی بیزاری سازمانی	(۰/۳۹۱، ۰/۵۴۱) (۰/۵۳۳)	۰/۷۸۹
اسارت تفکر و انسداد ذهنی	(۰/۳۲۵، ۰/۴۵۸) (۰/۵۰۰)	۰/۷۱۰	غلیان کنش‌های منفی	(۰/۳۳۳، ۰/۴۶۶) (۰/۵۰۸)	۰/۷۲۵
پیدایش سازمان جزیره‌ای	(۰/۳۱۶، ۰/۴۵۰) (۰/۵۰۰)	۰/۷۰۴	کهولت سازمانی	(۰/۳۶۶، ۰/۵۰۰) (۰/۵۲۵)	۰/۷۶۶

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با یکدیگر مقایسه و نتیجه نهایی مشخص شود.

### جدول ۸. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

پیشایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد	۱۵	۱	۰	۰	۰
نظام تنبیه و تشویق ناکارآمد	۱۴	۱	۱	۰	۰
بافتار شرنگ‌آلود همکاران	۱۴	۲	۰	۰	۰
بافتار شرنگ‌آلود مدیران	۱۳	۲	۱	۰	۰
جو و فرهنگ شرنگ‌آلود	۱۲	۲	۲	۰	۰
ماهیت سنتی شغل	۹	۱	۳	۲	۱
ساختار غیرمنعطف سازمانی	۱۱	۳	۱	۱	۰
فقر نگاه تخصصی در تعاملات اداری	۸	۵	۲	۱	۰
سیستم ارزیابی عملکرد معیوب	۱۵	۱	۰	۰	۰
خصیصه‌های شخصیتی	۱۳	۲	۱	۰	۰
استیلای باورهای خودساخته	۱۱	۲	۱	۱	۱
چالش‌های خانوادگی	۱۲	۳	۱	۰	۰
اقتضائات محیطی	۱۳	۲	۱	۰	۰
خودپنداره شایستگی	۱۰	۳	۲	۱	۰

اثرپذیری از تجربیات ناخوشایند	۱۱	۲	۱	۱	۱
عدم درک حمایت سازمانی	۱۳	۲	۱	۰	۰
پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
استعفای عاطفی	۱۴	۲	۰	۰	۰
نارضایتی شغلی	۱۴	۱	۱	۰	۰
تزریق تدریجی انگاره‌های فسادمحور	۱۲	۲	۱	۱	۰
اسارت تفکر و انسداد ذهنی	۱۱	۲	۲	۱	۰
پیدایش سازمان جزیره‌ای	۱۰	۳	۲	۱	۰
افزایش هزینه‌های سازمان	۱۳	۲	۱	۰	۰
خاموشی استعدادها	۱۱	۲	۲	۱	۰
پیدایش تدریجی بی‌زاری سازمانی	۱۳	۲	۱	۰	۰
غلیان کنش‌های منفی	۹	۳	۲	۱	۰
کهنوت سازمانی	۱۳	۲	۱	۰	۰

شناسایی و تبیین  
پیشایندها و ....

۱۷۲ | صفحه

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مولفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای مولفه‌ها از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها در مرحله دوم به شرح زیر است.

جدول ۹. نظرسنجی مرحله دوم

پیشایندها	میانگین فازی مثلی ( $m, \alpha, \beta$ )	فازی‌زدایی	پیشایندها	میانگین فازی مثلی ( $m, \alpha, \beta$ )	فازی‌زدایی
ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد	(۰/۳۹۱، ۰/۵۲۵) (۰/۵۳۳)	۰/۷۹۳	سیستم ارزیابی عملکرد معیوب	(۰/۵۳۳، ۰/۳۹۱) (۰/۵۲۵)	۰/۷۹۳
نظام تنبیه و تشویق ناکارآمد	(۰/۳۷۵، ۰/۵۰۸) (۰/۵۲۵)	۰/۷۷۲	خصیصه‌های شخصیتی	(۰/۵۲۵، ۰/۳۶۶) (۰/۵۰۰)	۰/۷۶۶

بافتار شرنگ‌آلود همکاران	(۰/۵۰۰، ۰/۳۸۳، ۰/۵۲۵)	۰/۷۸۷	استیلاهای باورهای خودساخته	(۰/۴۴۱، ۰/۳۱۶، ۰/۴۸۳)	۰/۶۸۹
بافتار شرنگ‌آلود مدیران	(۰/۵۰۰، ۰/۳۶۶، ۰/۴۸۳)	۰/۷۶۶	چالش‌های خانوادگی	(۰/۴۹۱، ۰/۳۵۸، ۰/۵۲۵)	۰/۷۶۰
جو و فرهنگ شرنگ‌آلود	(۰/۵۱۶، ۰/۴۸۳، ۰/۳۵۰)	۰/۷۴۵	اقتضات محیطی	(۰/۵۰۰، ۰/۳۶۶، ۰/۵۲۵)	۰/۷۶۶
ماهیت سنتی شغل	(۰/۴۵۰، ۰/۳۹۱، ۰/۲۶۶)	۰/۶۱۸	خودپنداره شایستگی	(۰/۴۵۰، ۰/۳۱۶، ۰/۵۰۰)	۰/۷۰۴
ساختار غیرمنعطف سازمانی	(۰/۵۰۸، ۰/۴۶۶، ۰/۳۳۳)	۰/۷۲۵	اثربخشی از تجربیات ناخوشایند	(۰/۴۴۱، ۰/۳۱۶، ۰/۴۸۳)	۰/۶۸۹
فقر نگاه تخصصی در تعاملات اداری	(۰/۵۰۰، ۰/۴۳۳، ۰/۳۰۰)	۰/۶۹۱	عدم درک حمایت سازمانی	(۰/۵۰۰، ۰/۳۶۶، ۰/۵۲۵)	۰/۷۶۶
پسایندها	میانگین فازی مثلی	فازی‌زدایی	پسایندها	میانگین فازی مثلی	فازی‌زدایی
استعفای عاطفی	(۰/۵۴۳، ۰/۵۱۶، ۰/۳۸۳)	۰/۷۹۷	افزایش هزینه‌های سازمان	(۰/۵۲۵، ۰/۳۶۶، ۰/۵۰۰)	۰/۷۶۶
نارضایتی شغلی	(۰/۵۲۵، ۰/۵۰۸، ۰/۳۷۵)	۰/۷۷۲	خاموشی استعدادها	(۰/۵۰۰، ۰/۴۵۸، ۰/۳۲۵)	۰/۷۱۰
تزیق تدریجی انگاره‌های فسادمحور	(۰/۵۰۸، ۰/۴۷۵، ۰/۳۴۱)	۰/۷۳۱	پیدایش تدریجی بیزاری سازمانی	(۰/۵۲۵، ۰/۳۶۶، ۰/۵۰۰)	۰/۷۶۶
اسارت تفکر و انسداد ذهنی	(۰/۵۱۰، ۰/۴۵۸، ۰/۳۲۵)	۰/۷۲۰	غلیان کنش‌های منفی	(۰/۴۶۶، ۰/۴۱۶، ۰/۳۹۱)	۰/۶۵۴
پیدایش سازمان جزیره‌ای	(۰/۵۰۰، ۰/۴۵۸، ۰/۳۱۶)	۰/۷۰۱	کهولت سازمانی	(۰/۵۲۵، ۰/۵۰۰، ۰/۳۵۰)	۰/۷۵۰

پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه در هر دو مرحله مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

جدول ۱۰. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

اختلاف میانگین	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله اول	اختلاف میانگین	پیشایندها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
۰/۰۰۶	۰/۷۹۳	۰/۶۹۷	۰/۰۹۶	سیستم ارزیابی عملکرد معیوب	۰/۷۸۷	۰/۷۹۳	ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد
۰/۰۳۳	۰/۷۶۶	۰/۷۸۳	۰/۰۱۱	خصیصه‌های شخصیتی	۰/۷۳۳	۰/۷۶۶	نظام تنبیه و تشویق ناکارآمد
۰/۰۱۴	۰/۶۸۹	۰/۶۸۳	۰/۱۰۴	استیلاهای باورهای خودساخته	۰/۶۷۵	۰/۶۸۹	باقتار شرنگ‌آلود همکاران
۰/۰۷۱	۰/۷۶۰	۰/۷۸۷	۰/۰۲۱	چالش‌های خانوادگی	۰/۶۸۹	۰/۷۶۰	باقتار شرنگ‌آلود مدیران
۰/۲۸۳	۰/۷۶۶	۰/۶۶۴	۰/۰۸۱	اقتضانات محیطی	۰/۴۸۳	۰/۷۶۶	جو و فرهنگ شرنگ‌آلود
۰/۰۵۰	۰/۷۰۴	۰/۷۱۲	۰/۰۹۴	خودپنداره شایستگی	۰/۷۵۴	۰/۷۰۴	ماهیت سنتی شغل
۰/۰۱۹	۰/۶۸۹	۰/۶۸۹	۰/۰۳۶	اثرپذیری از تجربیات ناخوشایند	۰/۶۷۰	۰/۶۸۹	ساختار غیرمنعطف سازمانی
۰/۱۴۴	۰/۷۶۶	۰/۶۵۶	۰/۰۳۵	عدم‌درک حمایت سازمانی	۰/۶۶۲	۰/۷۶۶	فقر نگاه تخصصی در تعاملات اداری
اختلاف میانگین	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله اول	اختلاف میانگین	پسایندها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین

استغفای عاطفی	۰/۷۸۷	۰/۷۹۷	۰/۰۱	افزایش هزینه‌های سازمان	۰/۷۳۱	۰/۷۶۶	۰/۰۳۵
نارضایتی شغلی	۰/۷۹۳	۰/۷۷۲	۰/۰۲۱	خاموشی استعدادها	۰/۷۳۱	۰/۷۱۰	۰/۰۲۱
تزیق تدریجی انگاره‌های فسادمحور	۰/۷۶۶	۰/۷۳۱	۰/۰۳۵	پیدایش تدریجی بیزاری سازمانی	۰/۷۸۹	۰/۷۶۶	۰/۰۲۳
اسارت تفکر و انسداد ذهنی	۰/۷۱۰	۰/۷۲۰	۰/۰۱	غلبان کنش‌های منفی	۰/۷۲۵	۰/۶۵۴	۰/۰۷۱
پیدایش سازمان جزیره‌ای	۰/۷۰۴	۰/۷۰۱	۰/۰۰۳	کهولت سازمانی	۰/۷۶۶	۰/۷۵۰	۰/۰۱۶

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد. در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خبرگان در مورد پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این به آن معنا است که خبرگان به مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. پس از آن که میانگین فازی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه به دست آمد نوبت به آن است که اولویت‌بندی عوامل انجام شود. در روش دلفی فازی ترتیب‌بندی عوامل با استفاده از میانگین فازی عوامل به دست می‌آید، به این صورت که هر عاملی که میانگین فازی بالاتری داشته باشد، از اهمیت و اولویت بالاتری برخوردار است. لذا با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت کلیه پیشایندها و پسایندها در قالب جدول شماره ۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۱. اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندها

پیشایند	رتبه	پیشایند	رتبه
ساختار غیرمنعطف سازمانی	نهم	اقتضائات محیطی	اول

دوم	عدم‌درک حمایت سازمانی	دهم	فقر نگاه تخصصی در تعاملات اداری
سوم	بافتار شرنگ‌آلود همکاران	یازدهم	خصیصه‌های شخصیتی
چهارم	ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد	دوازدهم	بافتار شرنگ‌آلود مدیران
پنجم	ماهیت سنتی شغل	سیزدهم	اثرپذیری از تجربیات ناخوشایند
ششم	جو و فرهنگ شرنگ‌آلود	چهاردهم	استیلای باورهای خودساخته
هفتم	چالش‌های خانوادگی	پانزدهم	نظام تنبیه و تشویق ناکارآمد
هشتم	خودپندارهٔ شایستگی	شانزدهم	سیستم ارزیابی عملکرد
رتبه	پسایندها	رتبه	پسایندها
اول	غلبان کنش‌های منفی	پنجم	کهورت سازمانی
دوم	افزایش هزینه‌های سازمان	ششم	استغفای عاطفی
	تزریق تدریجی انگاره‌های فسادمحور		اسارت تفکر و انسداد ذهنی
سوم	پیدایش تدریجی بیزاری سازمانی	هفتم	پیدایش سازمان جزیره‌ای
چهارم	خاموشی استعدادها	***	***
	نارضایتی شغلی		

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه، ریشه‌یابی مشکلات در حل مسائل همواره از اولویت خاصی برخوردار می‌باشد و به عنوان یک امر، در فرایند کاری ادارات مورد توجه قرار می‌گیرد. لذا تمامی مسائلی که به عنوان مانع، در راه ارائه خدمات وجود دارد باید مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به نقش مهم کارکنان در روابط اجتماعی و کاری، پی بردن به این امر که چگونه می‌توان از عوامل ایجاد کننده رفتارهای نامطلوب شغلی مانند غیبت، کم کاری، ترک خدمت که از اقسام و عوامل رفتارهای کناره‌گیرانه می‌باشند، پیش‌گیری نمود حائز اهمیت است. از این رو در این پژوهش به پیشایندها و پسایندهای ظهور رفتار کناره‌گیرانه و اولویت‌بندی این عوامل پرداخته شده است. در این پژوهش از بین مقوله‌هایی که به عنوان پیشایندها و پسایندها رفتارهای کناره‌گیرانه مورد لحاظ قرار گرفت؛ اقتضائات محیطی، عدم‌درک حمایت سازمانی و بافتار شرنگ‌آلود همکاران در اولویت اول تا سوم پیشایندها قرار گرفتند و همچنین،

غلیان کنش‌های منفی در رتبه اول، افزایش هزینه‌های سازمان و تزریق تدریجی انگاره‌های فسادمحور در رتبه دوم و پیدایش تدریجی بیزاری سازمانی در رتبه سوم پسایندها ارائه گردیدند. کاناگو و مندونکا (۲۰۰۲) بیان نمودند که پدیده رفتار کناره‌گیری کارکنان یک مانع بزرگ برای نوآوری و مواجهه با اقتضائات نامساعد محیطی است زیرا زمانی که کارکنان تعهد قوی به شغل و سازمان را تجربه نمی‌کنند، سازمان را از این منظر از لحاظ برخورداری از مزایای آن محروم می‌کنند. شرط اولیه و ضروری برای تحقق پتانسیل کارکنان برای نوآوری و مواجهه با محیط‌های پویا، وجود پیوند تقریباً ناگسستگی بین کارکنان و سازمانشان است. چنین پیوندی کارکنان را مستعد می‌کند تا برای عملکرد شغلی موفق تلاش کنند و مجموعه‌ای از رفتارهای فرا شغلی که برای تلاش‌های نوآورانه که مزیت رقابتی را به سازمان می‌بخشد را ارائه دهند (Kanungo & Mendonca, 2002).

براساس پژوهش‌های جین و همکاران (۲۰۱۳) ادراک از حمایت سازمانی با نتایج مثبتی مانند بهبود خلق و خو و رضایت برای کارکنان و هم‌چنین افزایش تعهد عاطفی و کاهش رفتار کناره‌گیری مرتبط است (Jain et al. 2013). حمایت سازمانی باید نیازهای اجتماعی-عاطفی را برآورده کند و کارگران را به سمت گنجاندن عضویت سازمانی و موقعیت نقش در هویت اجتماعی خود سوق دهد. حمایت سازمانی باید باورهای کارکنان را تقویت کند که سازمان عملکرد افزایش یافته را تشخیص و به آن‌ها پاداش می‌دهد (یعنی انتظارات عملکرد-پاداش). این فرآیندها باید نتایج مطلوبی هم برای کارکنان داشته باشند (به عنوان مثال، افزایش رضایت شغلی و افزایش روحیه مثبت) و برای کارکنان سازمان (به عنوان مثال، افزایش تعهد عاطفی و عملکرد، کاهش ترک شغل داوطلبانه) (Rhoades & Eisenberger, 2002). در پژوهش‌های پادساکوف و همکاران (۲۰۰۷) و سفراز و همکاران (۲۰۲۲) نیز برخی از عوامل رفتارهای کناره‌گیرانه مورد بررسی قرار گرفته است. سازمان‌ها همواره بر حفظ و نگهداری کارکنان به جهت ارزش استراتژیک سرمایه فکری و هزینه‌های جایگزینی کارکنان با ارزش تأکید زیادی دارند (Podsakoff, LePine & LePine, 2007). رفتار کناره‌گیری کارکنان را می‌توان در سازمان‌هایی مشاهده کرد که به تدریج رفتارهایی مانند فرصت‌های نابرابر، عدم ادراک متقابل، عدم تعادل در حقوق، عدم پیشرفت، فقدان پاداش و غیره تقویت می‌گردد. کار در این نوع محیط برای سلامت کارکنان (ذهنی و فیزیکی) و خود سازمان ناخوشایند است. رفتار تبعیض‌آمیز سازمان‌ها نه تنها باعث فرسودگی عاطفی کارمند می‌شود، بلکه انگیزه، مشارکت، تعهد و اشتیاق را نیز کاهش می‌دهد (Serfraz, Munir, Mehta & Qamruzzaman, 2022).

کارکنان همواره تمایل دارند جایی بمانند که با آن‌ها، ویژگی‌ها و خصوصیاتشان پیوندهای مشابهی دارند و انگیزه‌های ارزشمندی را در آنان تقویت نمایند. برای مثال، مدل اشنایدر (۱۹۸۷) فرض می‌کند که کارکنان جذب و انتخاب می‌شوند تنها توسط سازمان‌هایی که شبیه آن‌ها هستند. به عبارت دیگر، زمانی که جو سازمانی رفتارهای غیرمتمدانه را در برابر کارمند در برمی‌گیرد، آنان احتمالاً به دلیل عدم تعلق، عدم باورهای نقش و رفتارهای اجتماعی مورد انتظار خود، بیشتر به دنبال جایگزینی و فرار از جایگاه فعلی خویش می‌باشند (1- Shamaileh, Abuhjeeleh, Shamout & Harazneh, 2021). از لحاظ کارایی و برآورد هزینه در سازمان‌ها، گاهی کناره‌گیری روانی می‌تواند حتی نسبت به خروج پرهزینه‌تر باشد، چون سازمان در جریان این موضوع قرار

نمی‌گیرد. کارکنان ممکن است وظایف خود را برای ماه‌ها (یا حتی سال‌ها) قبل از این که رؤسایشان از رفتار ضعیف آن‌ها باخبر شوند اهمال و کوتاهی نشان دهند (Meyer & Allen, 1991)

از طرفی ورود یک سیستم اداری پویا ممکن است هنگام ایجاد و اصلاح نهادها و هم‌چنین در طول فرآیندهای تصمیم‌گیری روزمره اثرگذار باشد. شکاف‌ها و اجزای یک سیستم اداری نوظهور را می‌توان با نحوه مبادله بین مؤسسات، فرآیندهای تصمیم‌گیری و پویایی مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌گیری‌های روزمره و هم‌چنین در دوره-های ایجاد، اصلاح و هم‌چنین انحلال نهادها بررسی کرد (Bauer & Trondal, 2015). از این رو توجه به آموزش ظرفیت‌های اداری نسبتاً مستقل در یک نظام اداری (به عنوان مثال، جامعه‌پذیری واقع‌بینانه و به دور از آرمان‌گرایی و تخیل محور، استخدام کارکنان متخصص و متعهد، تعریف دقیق شرح وظایف شغلی، استقرار هیئت‌های مدیریت و تیم‌های مدیران و از بین بردن ارشدیت در انتصاب مدیران [انتصاب مبتنی بر شایستگی] و ...) می‌تواند پاسخگوی فقر نگاه تخصصی در تعاملات اداری و ساختار غیرمنعطف سازمانی که از جمله پیشایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه می‌باشند قرار گیرد. به جهت خنثی نمودن باورهای خودساخته و تأثیرگذار بر رفتارهای کناره‌گیرانه از جمله بی‌اعتنایی به نظرات و حس بی‌ارزشی ادراک شده و ... جلسات سازمان در صورت امکان به صورت پویا باشد و حالت ایستا و کلیشه‌ای نداشته باشند، مدیران سازمان بایستی همواره سعی کنند به وسیله شرکت دادن کارکنان در جلسات سازمان و اعمال نظرات آن‌ها به کارکنان خود کمک کرده و روحیه همکاری و مشارکت را در سازمان گسترش بدهند، زیرا مشارکت کارکنان در جریان هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های سازمان منجر به ایجاد و تقویت جو مثبتی در سازمان می‌گردد. فراهم کردن آموزش ضمن خدمت برای کارکنان به منظور یادگیری مؤثر در مقوله مدیریت زمان و ابهام نقش؛ برنامه‌ها و کلاس‌های آموزشی باعث ایجاد حس رقابت سالم می‌شود و منجر به بوجود آمدن استرس چالشی در کارکنان خواهد شد. هم‌چنین ایجاد نشاط در محیط کار نیز بر افزایش اثربخشی در خنثی نمودن رفتارهای کناره‌گیرانه و پیامدهای آن تأثیرگذار خواهد بود. بسیاری از مدیران احساس می‌کنند که هیچ فضای برای نشاط در محیط کار وجود ندارد. این درحالی است که کارمندان، امروزه نیازمند کار با نشاط هستند.

چالش اصلی، ایجاد مصالحه میان این دو انتظار متضاد است. نشاط و کار، با هم ناسازگار نیستند. این دو مقوله می‌توانند در کنار هم وجود داشته باشند. کار، زمانی دارای بالاترین بهره‌وری است که، محیط آن پر نشاط باشد. در ایجاد یک سازمان پایدار و با ثبات، نشاط باید الزام و ضرورتی محوری باشد نه صرفاً یک نوع تشویق در ازای اجرای کاری سخت. نشاط می‌تواند یک عنصر الزامی برای کسب و کار، حفظ مشتریان، تقویت برداشت‌های بیرونی از کسب و کار و نام تجاری، جذب و حفظ کارکنان با استعداد و نیز کمک به ایجاد یک مزیت رقابتی باشد. با عملی شدن این اقدامات توسط مدیران و سرپرستان، کارکنان از تاخیرها و استراحت‌های طولانی خود می‌کاهند و تمایل کمتری دارند که سازمان را ترک کنند. از سویی بنا بر تحقیقاتی که از منظر شیمی مغز و نیز علوم شناختی نیز پرداخته شده است تطابق محیط کاری (فیزیکی و روانشناختی) بر جریان‌های عصبی و شیمی مغز در افراد تأثیرگذار است. فراگیر شدن عوامل نشاط و شوخ‌طبعی در محیط کار با فعال شدن مراکز پاداش دوپامینرژیک در مغز و در نتیجه ایجاد احساسات مثبت همراه است. با احتمال فراوان می‌توان گفت که در مواقعی که امکان آزادسازی سروتونین بیشتری در شیمی مغز فرد وجود داشته باشد راحت‌تر و اثربخش‌تر



می‌توان در مورد مباحثی مثل قوانین و مقررات، وظیفه، نظم، برنامه‌ریزی، آینده‌نگری عملکرد، پیشرفت و موفقیت و... گفتگو کرد و نتیجه گرفت. از این رو سازمان‌های مغز دوست و نورولیدرها با هم‌نوا و هماهنگ نمودن محیط کاری با سرمایه انسانی و سیستم‌های شیمی مغز می‌توانند در نوسانات منفی رفتاری تأثیرگذار باشند. از جمله پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه استعفای عاطفی و پیدایش تدریجی بیزاری سازمانی بوده که زمینه‌های ساختاری و ارتباطی یک سازمان تأثیرگذار بر این مقوله می‌باشد. مدیران سازمانی از طریق عملی نمودن و پایبند بودن به تعهدات و نظرات خود منجر به افزایش اعتماد شناختی و عاطفی بین کارکنان می‌گردند و این امر زمینه‌ساز اصلی و ریشه‌ای بر نزول رفتارهای کناره‌گیرانه و در نتیجه پیامدهای منفی آن می‌باشد. سازمان غیر منعطف با کنترل‌های آزردهنده که از طرفی نفی بر اعتماد متقابل کارمند-مدیر است و از سوی دیگر می‌تواند بر نارضایتی شغلی کارکنان و تزریق تدریجی انگاره‌های فساد محور تأثیرگذار گردد؛ فضای آمیخته از فشارهای عصبی شدید، راه‌های گریز از کار و مسئولیت، ساخت بهانه‌های مختلف برای فرار از محیط کار ایجاد می‌کند که این چنین فضای متشنج نه تنها نیل به اهداف سازمانی در آن محو می‌گردد بلکه سازمان و کارکنان را در پیوستار معیوبی از عدم بهزیستی ذهنی، عدم رضایت شغلی و در نهایت عدم کارایی قرار می‌دهد. غلبان کنش‌های منفی نیز از جمله پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه بوده که با تغییر در ادبیات گفتمانی، اعتصاب نامرئی، تداوم روابط سازمانی اما آغشته به کینه و انتقام، تکانشگری و عدم برنامه‌ریزی قبلی و کج‌روی و رفتارهای نمایشی تعریف می‌گردد. همواره این پیش فرض در افراد باید وجود داشته باشد که اخلاق مشروط نیست. عدم رعایت اخلاق از جانب طرف مقابل به افراد مجوز انجام عمل ناصالح را نمی‌دهد. عدم رعایت اخلاق در واحدهای سازمانی به متولیان منابع انسانی مجوز نمی‌دهد که تقلید کرده و یا مقابله نموده و اخلاقی عمل نکنند. در خصوص محدودیت این تحقیق باید این نکته را مد نظر داشت که ممکن است مدیران در پاسخگویی به سؤالات مصاحبه نتوانسته باشند به طور کامل از پیش فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند و تنها ادراکات ذهنی خود را (چه مثبت و چه منفی) به عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند، البته محقق امیدوار است که حجم بالای مصاحبه‌های انجام گرفته تا اشباع نظری، از میزان این محدودیت کاسته باشد. از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن نتایج این پژوهش بر جامعه لحاظ شده اشاره کرد. از آن جا که نمی‌توان نتایج پژوهش را به دیگر جامعه‌ها تعمیم داد.

### فهرست منابع

1. Al-Shamaileh, M. O. F., Abuhjeeleh, M., Shamout, M. D., & Harazneh, I. (2022). Three-way Interaction effect of Workplace Aggression, Income, and Gender on Workplace Withdrawal in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(2), 391-407.
2. Annuar Khalid, S, Abdul Rahman, N, Ahmad, A, N, Mat Noor & Rizaimy Shaharud, M (2021). A Conceptual Paper on the Role of Cohesion as a Moderator on the Relationship between Citizenship Behavior and Withdrawal Behaviour, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), PP. 380-391.
3. Bauer, M. W., & Trondal, J. (2015). The administrative system of the European Union. In *The Palgrave handbook of the European administrative system* (pp. 1-28). Palgrave Macmillan, London.

4. Colquitt, J.A., Lepine J.A, Wesson, M.J. (2010). Organization Behavior: Essential for performance and commitment, Mc Graw-hill International. 11(4): PP.200-247.
5. da Silva Timossi, L., Pedroso, B., de Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2008). Evaluation of quality of work life: an adaptation from the Walton's QWL model. In *XIV Intenational Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, [http://pg utfpr edu](http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Internacionais)
6. Dineo Semeny, L (2021). The Effect of Psychological Empoerment on Withdrawal Behaviours as Mediated by Organisational Citizesship Behaviour and Work Engagement in a South African Military Universit.
7. Erdemli, O (2015). Teachers' Withdrawal Behaviors and their Relationship with Work Ethic, *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 60. PP., 201-220.
8. Eslami G, Rahimnia F, Mortazavi S, Khorakian A. Causes of Backstabbing Behaviors in Public Organizations (2018). *JMDP*, 31 (3) :49-84.
9. Feizi, M, Soheili, S, Hasanzadeh, M, pakdel, A (2012). Surveying the Relationship between Job Stressors and Withdrawal Behaviors (In Health and Social Security office of Ardebil City). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(9): PP. 407-411. (In persion).
10. Griffiez, R. W, Gaertner, S., and Sager, J. K. (2009). Taxonomic Model of Withdrawal Behaviors: the Adaptive Response Model. *Human Resource Management Review* 9, PP.90-577.
11. Hogh, A., Hoel, H., & Carneiro, I. G. (2011). Bullying and employee turnover among healthcare workers: a three-wave prospective study. *Journal of nursing management*, 19(6), 742-751.
12. Islami, Q., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Shoshban, A. (2017). Discovering the formation process of subjugation behavior and its consequences in public sector organizations, Ferdowsi University of Mashhad, PhD thesis, Management. (in Persian)
13. Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*.
14. Jiang, X.; Du, J.; Yang, T.; Liu, Y. (2021). How Do Instant Messages Reduce Psychological Withdrawal Behaviors?—Mediation of Engagement and Moderation of Self-Control. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 8, 2983, PP.2-13.
15. Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (2002). Employee withdrawal behavior. In *Voluntary employee withdrawal and inattendance* (pp. 71-94). Springer, Boston, MA.
16. Karapinar, O (2015). Integrity As It Relates To Job Performance, Organizational Citizenship I Behavior and Withdrawal Behavior: Moderating Effect of Organizational R Justice.
17. Kasaie, T & Rahmani, R (2017). Investigating the relationship between management styles and job withdrawal behaviours in the branches of the Agricultural Bank of Kurdistan province. *Scientific journal of research in humanities and social studies*, 10: 121-113.
18. Kesai, T., & Rahmani, R. (2016). Investigating the relationship between managerial styles and job withdrawal behaviors in branches of the Agricultural

Bank of Kurdistan Province. Scientific Research Journal in Humanities and Social Studies, 10, 113-121. (in Persian)

19. Lehman, W.E.; Simpson, D.D, (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *J. Appl. Psychol.*, 77,PP. 309–321. [CrossRef] [PubMed]
20. Lishchinsky, O, S(2012). Emerald Article: Teachers' withdrawal behaviors: integrating theory and findings, *Journal of Educational Administration*, Vol. 50 Iss: 3. PP. 307 – 326.
21. Liu,C, E, Yuan, X & Chenhong Hu, M, Z(2019). Work-related Identity Discrepancy and Work Withdrawal Behavior: the Mediation Effect of Negative Emotion. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 10 , No. 7,PP.229-236. doi:10.30845/ijbss.v10n7p25
22. Manale, J & Melwin Joy, M(2016). A Study on the Impact of Job Satisfaction on Employee Withdrawal Behaviours in Information Technology Industry. *The International Journal Of Business & Management* (ISSN 2321–8916).
23. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
24. Mirsepasi,N, Memarzadeh, G, Alipour, H & Feizi, M (2012). Citizenship and Withdrawal Behaviors in Contingency Cultures. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), PP.9398-9406. (In persion).
25. Noroozi1, D & Abdi Masumabad. S,. (2015). The role of spiritual intelligence in employees' withdrawal behaviors in physical education organization. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, PP.60-71.
26. Oh, K. H. (1995). The impact of job satisfaction and organizational commitment on withdrawal: A cross-cultural approach (Doctoral dissertation). University of Illinois, California
27. Okache, G. O. Skill Variety and Employee Withdrawal Behaviour in Telecommunication Firms in Port Harcourt, Nigeria.
28. Park, K, H, Youns,S, J Moon, J(2020). The Effect of Workforce Restructuring on Withdrawal Behavior: The Role of Job Insecurity, Career Plateau and Procedural Justice, *Journal of Asian Finance. Economics and Business* Vol 7 No 7 , PP.413 – 424.
29. Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press
30. Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrane stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2),P. 438.
31. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
32. Rosenblatt, Z, Lishchinsky, O,(2017). S"Temporal withdrawal behaviors in an educational policy context", *International Journal of Educational Managemen*,PP.1-34.
33. SehBaradar, S., Ebrahimpour, H., & Hasanzadeh, M. (2013). Investigating the relationship between organizational justice and withdrawal behaviour among the employees of ardabil technical & vocational training organization. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 2(3), 93-99.
34. SERFRAZ, A., MUNIR, Z., MEHTA, A. M., & QAMRUZZAMAN, M. (2022). Nepotism effects on job satisfaction and withdrawal behavior: An empirical analysis of social, ethical and economic factors from Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 311-318.

35. Shajar,S, Arif, M, Muhammad, L & Naqv, S,M,M, R(2021). The Impact of Tyrannical Leadership on Employee Withdrawal Behavior: Mediating Role of Emotional Exhaustion and Moderating Role of Employee Workplace Ostracism, Capitil University Of Science And Technology, Islamarad.
36. Smith, j, RMicich, L, A & Micich, L, A(2016). Organization Citizenship and Employee Withdrawal Behavior in the Workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 6, No. 3, PP.43-62.
37. Spendolini, M. J. (1985). Employee withdrawal behavior: Expanding the concept(Turnover, Absenteeism) (Doctoral dissertation). California Üniversitesi,Irvine. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No.8516557).