



Designing A Process Model of the Marginalization of Employees in A Public Organization: Using the Interpretive Structural Modeling

Kazem Mousavi

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Hamedan, Iran.

Ali Asghari Sarem *

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management & Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Kambiz Hamidi

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

Reza Taghvaei

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

Received: 03/12/2022

Accepted: 20/04/2023

Abstract: One of the negative phenomena of organizational behavior is the marginalization of employees in the context of organizational life. This phenomenon, as an example of the unfavorable side of the organizations, has many negative consequences on the dependent variables of organizational behavior and ultimately the productivity and performance of the organization. Managing and controlling this phenomenon in the organization depends on understanding the process of employee's marginalization. The purpose of this research is to help to understand this phenomenon better and more by identifying the process model of employee's marginalization in the organization. In this research, conducted with structural-interpretive modeling and in one of the public organization at oil industry, a process model of this phenomenon was designed using the narratives and stories of people who have experienced the mentioned phenomenon in this organization. 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. Based on the results of the antecedents of marginalization and using structural-interpretive modeling, a process model of employee marginalization and its different levels was presented. The model indicates that neglecting the nature of the job, the presence of authoritarian managers, politicization of the organization, anti-elitism, and so on ultimately lead to the marginalization of the employees of the organization.

Keywords: Marginalized Employees, Narrative Research, Rejection in Organization, Center-Margin, Structural-Interpretive Modeling.

Corresponding Author, Email: a.sarem@basu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2023.370752.1511

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

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

کاظم موسوی

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

علی اصغری صارم*

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی‌سینا، همدان، ایران.

کامبیز حمیدی

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

رضا تقوایی

استادیار، گروه مدیریت، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۲ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۱



چکیده: یکی از پدیده‌های منفی رفتار سازمانی در سازمان‌ها به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان از متن زندگی سازمانی است. این امر، به‌عنوان مصداقی از چهره زشت سازمان‌ها، پیامدهای منفی بسیاری بر متغیرهای وابسته رفتار سازمانی و درنهایت بهره‌وری و عملکرد سازمان دارد. مدیریت و کنترل این پدیده نکوهیده در سازمان در گرو فهم فرایند به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان است. هدف این پژوهش آن است تا با شناسایی الگوی فرایندی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان به فهم بهتر و بیشتر این پدیده کمک کند. در این پژوهش که با روش‌شناسی ساختاری-تفسیری و در یکی از سازمان‌های دولتی ایران در صنعت نفت انجام شده است؛ تلاش شد تا با دقت در روایت‌ها و داستان‌های افرادی که در این سازمان پدیده مذکور را تجربه کرده‌اند الگوی فرایندی این پدیده ارائه شود و در دست بحث قرار گیرد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش ۱۵ نفر از کارکنانی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و روایت‌ها و تجربه زیسته آن‌ها درباره به‌حاشیه‌رانده‌شدن شناسایی و در قالب مدل به‌حاشیه‌رانده‌شدن ارائه شد. براساس نتایج حاصل از پیشایندهای بروز به‌حاشیه‌رانده‌شدن و با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری، الگوی فرایندی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان و سطوح مختلف آن ارائه شده است. این الگو حاکی از آن است که بی‌توجهی به ماهیت شغلی، وجود مدیران اقتدارگرا، نبود تناسب کار و حقوق دریافتی و توجه بیش از حد به مدارک دانشگاهی و نادیده گرفتن تجربه و سابقه کاری افراد در سازمان از جمله مهم‌ترین عوامل به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان است که با نفوذ و اثرگذاری بر دیگر عوامل به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان شایسته سازمان از متن اصلی زندگی سازمانی منجر می‌شود.

واژگان کلیدی: به‌حاشیه‌رانده‌شدن، روایت‌پژوهی، طردشدگی در سازمان، متن-حاشیه، مدل‌یابی ساختاری-تفسیری.

* نویسنده مسئول: a.sarem@basu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2023.370752.1511

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X

مقدمه

زندگی سازمانی نوعی زندگی آمیخته با متن و حاشیه است. گاهی کارکنان سازمان در متن این زندگی و در برخی موارد در حاشیه آن قرار داده می‌شوند. به‌حاشیه‌رانده‌شدن^۱ در سازمان را ادراک فرد از نادیده گرفته شدن از سوی سرپرست یا همکار در محیط کار می‌دانند (Ferris et al., 2008). چنین احساسی در فرد می‌تواند از سوی همکاران یا سرپرستان و حتی گاهی به‌دلیل استفاده از زبان محاوره‌ای خاصی ایجاد شود که شخص قادر به فهم آن نیست (Hitlan et al., 2009; Hitlan & Harden, 2004). به‌حاشیه‌رانده شدن که به آن طرد شدگی نیز می‌گویند در سازمان‌های امروزی پدیده‌ای متعارف و شناخته شده است (Wang & Liu, 2013). در این ارتباط، نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تقریباً دو سوم اعضای سازمان طرد شدگی را تجربه کرده‌اند (O'Reilly et al., 2014). به‌حاشیه‌راندن افراد در محیط کار می‌تواند شامل اجتناب از تعامل چشمی یا دوری از آن‌ها باشد. اصطلاحاتی مانند «سرد برخورد کردن»، «بی‌اعتنایی کردن»، «بی‌محلّی کردن» و «نادیده گرفتن» نیز می‌توانند مصادیقی هم‌معنا با مفهوم به‌حاشیه‌رانده شدن و طرد شدگی باشند. به‌حاشیه‌راندن شدن در هریک از اشکال مختلف خود می‌تواند زمینه‌ساز وقوع رفتارهای انحرافی در محیط کار باشد (Hitlan et al., 2003; Ferris et al., 2008; Scott, 2007) و از همین‌رو بهره‌وری و عملکرد سازمانی را به‌عنوان پایان مدیریت به خطر بیندازد. هنگامی که افراد احساس کنند از سوی سرپرست یا همکاران خود در سازمان طرد شده‌اند؛ خود را عضوی از سازمان نمی‌دانند و در نتیجه همکاری‌های خود را با سازمان کاهش می‌دهند (Leung et al., 2011) که این امر می‌تواند فرصت تعامل اجتماعی را کاهش دهد که برای توانا سازی افراد در برآورده ساختن نیازهای روانی آن‌ها ضروری است. این موضوع زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که بدانیم امروزه، کار گروهی و تیمی به‌طور چشم‌گیری افزایش پیدا کرده است و کار تیمی مستلزم تعامل اجتماعی و ارتباط اثربخش با همکاران است (Sundstrom et al., 2000). از آنجا که طردشدن از سوی دیگران واقع‌ای دردناک و منفی است (Eisenberger et al., 2003) می‌تواند بر سلامت روانی و جسمانی کارکنان نیز اثر بگذارد (Heaphy & Dutton, 2008). همچنین، افرادی که طرد می‌شوند در مقایسه با دیگران حمایت اجتماعی کمتری را تجربه می‌کنند و با توجه به اینکه حمایت اجتماعی

۱. واژه انگلیسی Marginalize در متون فارسی به واژه‌هایی نظیر «طرد شدن»، «منزوی شدن» و «به‌حاشیه‌رانده‌شدن» ترجمه شده است. در این پژوهش، معادل «به‌حاشیه‌رانده‌شدن» برای این واژه انگلیسی در نظر گرفته شده است تا تداعی نظریه متن-حاشیه در مقیاس تحلیل سازمانی را در ذهن متبادر کند.

منبع مهمی برای مبارزه با شرایط استرس‌زا است؛ چنین شرایطی می‌تواند سلامت کارکنان را تهدید کند (Hobfoll, 1989). بالاخره، طردشدن نه‌تنها حمایت اجتماعی، بلکه اشکال محسوس‌تر حمایت را نیز از بین می‌برد مانند شرایط فشارزایی که می‌تواند با بی‌اعتنایی از سوی همکاران تشدید شود (Graen & Uhl-Bien, 1995).

فهم پدیده به‌حاشیه‌راندن در سازمان به مدیران و رهبران سازمانی کمک خواهد کرد تا با شناسایی ریشه‌ها و دلایل آن اقدام‌های راهبردی تحول‌ساز را در راستای به‌حداقل‌رساندن این پدیده در سازمان به‌کار گیرند. ارائه الگوی فرآیندی پیدایش‌های به‌حاشیه‌راندن کارکنان در سازمان به مدیران سازمان این امکان را می‌دهد که با مهم‌ترین عوامل 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 انگیزه‌های بروز این پدیده در سازمان جلوگیری کرده و با ظهور اولین نشانه‌ها اقدامات پیشگیرانه را انجام دهند و از گسترش به‌حاشیه‌راندن در سازمان جلوگیری کنند. آگاهی مدیران موجب اقدام به‌موقع و پیش‌گیری از تحمیل هزینه‌های جانبی به سازمان خواهد شد. هرچند در پژوهش‌های گذشته به مصادیق و دلایل به‌وجود آمدن این پدیده در سازمان توجه 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 مدل سازی ساختاری-تفسیری ارائه شده و در دست‌بخت قرار گرفته است. مرور پژوهش‌ها حاکی از آن است که از مفهوم به‌حاشیه‌راندن در مبنای نظری پژوهش‌های داخلی در حوزه سازمان غافل شده و پژوهش‌های اندکی اقدام به واکاوی و فهم جامعی از آن کرده‌اند. از طرفی، با توجه به اهمیت مقوله به‌حاشیه‌راندن در فضای سازمانی و پیامدهای این پدیده از سانی-اجتماعی، پژوهش حاضر در تلاش است تا با کاربست رویکرد روایت‌پژوهی این مفهوم را در یکی از پالایشگاه‌های دولتی^۱ کشور بررسی کند که به‌عنوان یک مجموعه پالایشی بزرگ و استراتژیک نقش پررنگی در تولید محصولات نفتی دارد. تجربه زیسته پژوهشگران این پژوهش در سازمان مذکور حاکی از وجود مصادیق سردشده‌گی و به‌حاشیه‌راندن شدن در آن است که همین موضوع خود را در قالب نارضایتی‌های 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

۱ با توجه به حساسیت موضوع پژوهشی و بنا به درخواست سازمان در دست‌بررسی از ذکر عنوان این سازمان خودداری شده است.

پیشایندها و زمینه‌های به‌وجود آورنده به‌حاشیه‌رانده‌شدن تلاش شده است تا درباره فرایند به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان بحث شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

افراد در سازمان‌ها دریافته‌اند که هنجارها و قواعد سازمانی موجود در ساختار و خط‌مشی‌های سازمان باعث به‌وجود آمدن جو کاری در پرتو فرهنگ سازمانی می‌شوند. جو اخلاقی، نوعی جو کاری است که منعکس‌کننده خط‌مشی‌ها، روش‌ها و سیاست‌های سازمانی و دارای نتایج اخلاقی است. کارکنانی که احساس کنند جو اخلاقی مثبت بر سازمان حاکم است روابط و تعاملات سازمان خویش را عادلانه می‌دانند و این موضوع باعث افزایش رضایت و تعهد آن‌ها می‌شود (Martin, 2006). در نقطه مقابل ادراک جو اخلاقی مثبت در سازمان، جو اخلاقی منفی قرار دارد که به بروز چهره زشت سازمان منجر می‌شود. تبدیل سازمان به ابزار سلطه یکی از این پیامدهای منفی غالب شدن آن در سازمان است. در این شرایط به‌جای اینکه سازمان ابزاری عقلایی برای تحقق منافع همگان شود؛ می‌تواند ابزاری برای سلطه تلقی شده که تحقق اهداف گروه‌های خاص را به بهای وارد آمدن هزینه بر دیگران دنبال می‌کند (Morgan, 1997). تبعات بروز ویژگی‌های سلطه‌گری در سازمان در متن زندگی سازمانی دیده می‌شود و کارکنان آن را تجربه می‌کنند.

یکی از مصادیق چهره زشت سازمان و از وجوهات سازمان به‌مثابه ابزار سلطه، به‌حاشیه‌رانده شدن افراد در سازمان است. بروز این پدیده در قبال کارکنان شایسته با پیامدهای بیشتری همراه خواهد بود. عدم کنترل به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان شایسته به نرخ بالای ترک خدمت یا ادامه حضور ایشان با انزوا و سکوت سازمانی منجر خواهد شد. ترک خدمت کارکنان با آشفته کردن عملیاتی مانند پویایی‌های تیمی، عملکرد و تحمیل هزینه‌های مالی بیشتر به سازمان‌ها بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Saif Harhara, 2015). 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 تجربه‌هایی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به‌دست آمده است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۱). 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 پدیده به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان در سازمان امکان پیش‌بینی و پیش‌گیری بسیاری از پیامدهای بعدی محقق خواهد شد و روشن است که کنترل این پدیده با فهم فرایند به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در

سازمان امکان پذیر است. مرور پیه شینه پژوهشی حاکی از آن است که به موضوع بحث برانگیز به حاشیه رانده شدن و در قالب مفاهیم طردشده‌گی و انزوا در سازمان توجه شده است. مثلاً، تو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تمرکز بر اثر طردشده‌گی در محل کار بر خلاقیت - یک دیدگاه شناختی اجتماعی - دریافتند که طردشده‌گی در محل کار بر خلاقیت کارکنان به صورت منفی تأثیر می‌گذارد. همچنین پژوهش آن‌ها نشان داد که خودکارآمدی کارکنان با طردشده‌گی رابطه منفی دارد. کوان^۲ و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود نشان دادند که طردشده‌گی در محل کار با کاهش دسترسی کارکنان به منابع وظیفه‌ای و مشارکت آن‌ها در فرایندهای خلاقانه بر سطح خلاقیت کارکنان به صورت منفی تأثیر می‌گذارد. همچنین حمایت سازمانی درک شده به عنوان متغیر تعدیل‌گر آثار منفی بر طردشده‌گی را در محل کار دارد. جاهانزب و فاتیما^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان چگونه طردشده‌گی در محل کار بر انحراف بین فردی تأثیر می‌گذارد - نقش میانجی سکوت تدافعی و خستگی عاطفی نشان دادند که طردشده‌گی در محل کار اثر مثبت و معناداری بر انحرافات بین فردی کارکنان دارد. همچنین دو متغیر سکوت تدافعی و خستگی عاطفی نیز در این ارتباط نقش میانجی ایفا می‌کنند. وو^۴ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان ناامیدی مرا ساکت می‌کند - طردشده‌گی در محل کار و رفتار آوایی^۵ تازه‌واردان - نشان دادند که طردشده‌گی در محل کار اثر منفی بر رفتار آوایی کارکنان تازه‌وارد از طریق نیازهای روان‌شناختی رضایت دارد. به علاوه متغیر خودشیفتگی در رابطه طردشده‌گی و نیازهای روان‌شناختی رضایت نقش تعدیل‌گر را ایفا می‌کند.

ژانگ و کوان^۶ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان طردشده‌گی در محل کار و نتایج عملکرد کارکنان - آثار عملی و روان‌شناختی - نشان دادند که طردشده‌گی در محل کار دستیابی کارکنان به منابع، اطلاعات و انگیزش درونی آن‌ها را کاهش می‌دهد در نتیجه عملکرد کاری و خلاقیت آن‌ها را نیز کاهش می‌دهد. جیکورزیس^۷ و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان طردشده‌گی در محل کار و سکوت کارکنان در پرستاری - نقش میانجی هویت سازمانی - نشان دادند که طردشده‌گی در محل کار بر سکوت پرستاران نسبت به ایمنی بیماران تأثیر گذار است. همچنین اثر میانجی‌گری

1. Tu
2. Kwan
3. Jahanzeb & Fatima
4. Wu

۵. «آوا» هرگونه تلاش برای تغییر همه‌جانبه، به‌جای فرار از مسائل قابل اعتراض است (حالتی از اعتراض به امور). رفتار آوایی به‌نوعی اعتراض اصلاحی اطلاق می‌شود که کارکنان در زمان ناراضی با تشخیص یک فرصت برای بهبود سازمان، ایده و نظرات خود را بیان می‌کنند.

6. Zhang & kwan
7. Gkorezis

هویت سازمانی در این رابطه نیز تأیید شده است. هیتلان^۱ و همکاران (۲۰۰۹) نیز معتقد هستند که پردشدگی در محل کار با مختل کردن ارتباطات سازمانی باعث کاهش رفتارهای شهروندی کارکنان می‌شود. همچنین تأخیرهای بیش از حد، ترک محل کار و افزایش غیبت‌ها نیز از پیامدهای آن است. به‌علاوه در فرایندهای تسهیم دانش اختلال ایجاد کرده و سکوت سازمانی را افزایش می‌دهد.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مدل جامعی در فهم دلایل، عناصر و فرایند به‌حاشیه‌راندن کارکنان در بافت سازمانی به‌ویژه در سازمانی بزرگ با ساختار پیچیده و تنوع فرهنگی و کاری متنوع نظیر پالای‌شگاه نفت انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌ها این پدیده را به‌عنوان نوعی متغیر پژوهشی و در ارتباط با سایر متغیرهای رفتار سازمانی بررسی کرده‌اند. بنابراین، در پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی روایت و تجربه‌های زیسته پردشدگی و به‌حاشیه‌راندن کارکنان در یک پالای‌شگاه نفت، نگاهی عمیق به این پدیده داشته و دلایل، عناصر و فرایند به‌حاشیه‌راندن در این سازمان را از دل این روایات شناسایی و الگوی به‌حاشیه‌راندن کارکنان را با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارائه کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در ادامه پژوهشی انجام می‌شود که در آن مدل به‌حاشیه‌راندن کارکنان در سازمان در قاموس پیشایندها، مصادیق و پسایندهای آن ارائه شده است (موسوی و همکاران، ۱۴۰۱). در پژوهش حاضر که از نظر سوگیری 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 تو صیفی و به صورت تک‌مقطعی و با روش گردآوری اطلاعات از نوع مصاحبه انجام شده است؛ توالی پیشایندهای به‌حاشیه‌راندن کارکنان که در واقع در حکم دلایل و زمینه‌های بروز این پدیده در سازمان است به رویکردی فرایندی و با روش‌شناسی مدل‌یابی تفسیری - ساختاری^۲ واکاوی و تحلیل می‌شود. داده‌های این پژوهش از نوع کیفی و کمی هستند که نتایج تحلیل داده‌های کیفی در مقاله دیگری (موسوی و همکاران، ۱۴۰۱) با استراتژی پژوهش روایت‌پژوهی و بر پایه داستان‌ها و روایاتی ارائه و مدل به‌حاشیه‌راندن کارکنان احصا شد که کارکنان از تجربه زیسته خود در سازمان نقل کرده‌اند. دقت در روایت‌ها و داستان‌های سازمانی شیوه اصلی گردآوری اطلاعات در روایت‌پژوهشی است (اصغری صارم و

1. Hitlan

۲. Interpretive Structural Modeling (ISM)

همکاران، ۱۳۹۵). شکل (۱)، مدل مفهومی به حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان را نشان می‌دهد که در پژوهش موسوی و همکاران (۱۴۰۱) به دست آمده است. پژوهش حاضر در تداوم پژوهش مذکور و در واقع مکمل آن پژوهش به شمار می‌آید که به منظور تحلیل داده‌های کمی پژوهش در بخش ساختاری، سطح‌بندی و رابطه بین عناصر پیشایندهای به حاشیه‌راندن شدن کارکنان تحلیل شده و در بخش تفسیری آن، به تفسیر و تبیین رابطه بین این سطوح با اشاره به روایت‌های سازمانی کارکنان توجه می‌شود.



شکل ۱: مدل به حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان (موسوی و همکاران، ۱۴۰۱)

یافته‌های پژوهش در مرحله پیشایندها با عنوان «عناصر مشترک به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان» بیان شده‌اند که در واقع مهم‌ترین عوامل به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان در این سازمان هستند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۱). برای تعیین سطوح مختلف این عناصر و ارائه الگوی فرآیند به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان در سازمان از روش معادلات ساختاری - تفسیری استفاده شده است. این روش را نخستین بار وارفیلد^۱ در سال ۱۹۷۴ معرفی کرد. به‌منظور اجرای این روش شناسی از ۱۶ متغیر استفاده شد که در واقع پیشایندهای به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان در سازمان بودند. جدول (۱) این متغیرها را نشان می‌دهد. این جدول براساس مصاحبه با ۶۰ مشارکت‌کننده که تجربه زیسته‌ای از به‌حاشیه‌رانده شدن در سازمان داشتند و به کمک روایت پژوهشی در پژوهش موسوی و همکاران (۱۴۰۱) به دست آمده است. میدان بررسی شده این پژوهش، بخشی از کارکنان یک سازمان دولتی در صنعت نفت است که به روش‌های مختلفی به‌حاشیه‌رانده شدن و طردشدگی را در سازمان تجربه کرده‌اند. در توضیح چگونگی انتخاب مشارکت‌کنندگان پژوهش لازم است اقرار شود که به شیوه‌ای هدفمند و قضاوتی مشارکت‌کنندگان اولیه از میان کارکنان نخبه و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر ایران انتخاب شدند که مراتب پیشرفت شغلی آن‌ها متناسب با سنوات خدمت، تخصص و عملکردشان پیش نرفته بود و در جایگاه شغلی به‌مراتب پایین‌تری از جایگاه متناسب با توانایی‌های خود قرار داشتند. در ادامه کارکنانی که دارای ویژگی‌های مذکور بوده و از سوی مشارکت‌کنندگان اولیه نیز معرفی و تأیید می‌شدند به‌عنوان نمونه‌های بعدی انتخاب شدند.

جدول ۱: متغیرهای پیشایندهی به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان

شماره	متغیر	شماره	متغیر
۱	سقف و محدودیت در حقوق پرداختی	۹	عدم ادراک حمایت مدیران نفتی از کارکنان
۲	تعارض کار - خانواده	۱۰	غیر بومی‌ستیزی
۳	نابرابری جنسیتی	۱۱	نظام ارزشیابی ناکارآمد
۴	تفاوت‌های فرهنگی - مذهبی	۱۲	فلات‌زدگی شغلی
۵	توزیع ناعادلانه مزایا	۱۳	مدرک‌گرایی
۶	سن بازنشستگی بالا و عدم توجه سختی کار	۱۴	نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر
۷	سیاسی کاری در سازمان	۱۵	مدیران غیر متخصص و اقتدارگرا
۸	سکون شغلی و عدم توجه نوآوری	۱۶	نخبه‌ستیزی و بی‌توجهی به نخبگان

۱. Warfield

به منظور تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) ۱۵ نفر از نخبگانی که در مصاحبه اولیه پژوهش مشارکت داشته و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند غیر احتمالی 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. سپس ماتریس‌های اولیه در حضور ۵ تن از خبرگان منابع انسانی 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. به منظور سازگار کردن ماتریس‌های بین عوامل بررسی شد بدین ترتیب که اگر i به z و z به k منجر شد؛ آنگاه i باید به k منجر شود (Jitesh Takkar, 2007). سطح‌بندی متغیرها و رسم نمودار با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی انجام شد و الگوی فرآیندی به حاشیه رانده شدن کارکنان در سازمان ارائه شد. همچنین نمودار MICMAC مربوط به متغیرها نیز رسم و براساس نواحی چهارگانه این نمودار متغیرها تجزیه و تحلیل شدند.

اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

به طور کلی پژوهش کیفی باید قابل اعتماد باشد تا بتواند دقت در فرایند و تناسب محصول نهایی را نشان دهد. گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۸۵) چهار معیار را برای بررسی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی مطرح می‌کنند که این معیارها همراه با اقدام پژوهشگران در اطمینان از محقق شدن آن‌ها در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲: 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 انجام شد که عمدتاً از مشارکت کنندگان و اساتید مسلط به ابعاد موضوع پژوهش بودند. 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

۱. Guba & Lincoln

معیار ارزیابی	شرح اقدام
	پژوهش نیز گام-به-گام با نظارت اساتید مجرب و گروه نخبگان مسلط به ابعاد موضوع انجام شد.
انتقال پذیری	برای اطمینان از انتقال پذیری یافته‌ها با دو متخصص منابع انسانی که در سازمان‌های مشابه با سازمان در دست-بررسی مشغول فعالیت بودند مشورت و هم-فکری شد و ایشان تأیید کردند.
قابلیت اطمینان	همه مراحل و جزئیات پژوهش اعم از مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، یادداشت‌های حاصل از مطالعه اسناد مربوطه و همکاری‌های انجام-شده با مشارکت کنندگان 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.
تأیید پذیری	علاوه بر ثبت و ضبط دقیق جزئیات در تمام مراحل، از سجام داخلی و درونی نتایج نیز با در اختیار قرار دادن نتایج برای مشارکت کنندگان پژوهش و تأیید برداشت درست از دنیای ذهنی آن‌ها سنجیده شد.

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام شده چند مصاحبه نمونه انتخاب شد و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی با هم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهش‌گر به کار می‌رود ولی با این اشکال روبه‌رو است که تجربه و حافظه کدگذار بر نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تأثیر گذاشته و به تغییر در قابلیت اعتماد منجر شوند. کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بودند به عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان غیر توافق 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. با توجه 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 ۳: محاسبه پایایی بازآزمون

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایانی آزمون
۱	۹۰	۴۴	۸	۹۷٪
۲	۷۸	۳۲	۶	۸۳٪

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایانی آزمون
۳	۸۸	۳۹	۵	۸۸٪
کل	۲۵۶	۱۱۵	۱۹	۸۹٪

یافته‌های پژوهش

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

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی تفسیری

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
O	O	O	O	O	O	O	X	O	O	A	V	O	O	V	۱	۱
O	O	O	O	A	O	A	A	O	O	A	A	X	A	۱		۲
X	A	O	O	V	X	A	O	O	X	O	X	O	۱			۳
O	A	O	O	V	X	X	O	O	X	O	V	۱				۴
X	A	X	X	V	A	X	A	O	X	A	۱					۵
V	V	O	O	V	O	O	V	O	O	۱						۶
V	X	V	V	V	V	V	O	O	۱							۷
X	A	V	V	O	A	O	O	۱								۸
A	A	X	O	X	O	A	۱									۹
O	A	O	O	V	X	۱										۱۰
X	X	A	A	V	۱											۱۱
A	A	A	A	۱												۱۲
O	A	O	۱													۱۳
V	A	۱														۱۴
V	۱															۱۵
۱																۱۶

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

جدول ۵: ماتریس دسترسی اولیه

	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۲
۳	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۳
۴	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۴
۵	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۵
۶	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۶
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۷
۸	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
۹	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۹
۱۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱۰
۱۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱۱
۱۲	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱۲
۱۳	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱۳
۱۴	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱۴
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱۵
۱۶	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱۶

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

جدول ۶: ماتریس دسترسی نهایی

قدر	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
ت	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
نفوذ	۱۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
	۷	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۲
	۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۳
	۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۴

ادامه جدول ۶: ماتریس دسترسی نهایی

قدر ت نفوذ	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۵
۱۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۷
۹	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۸
۱۲	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۱۴	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱۱
۷	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱۲
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱۳
۱۴	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
																	قدر ت واب ست گی
	۱۴	۱۱	۱۵	۱۰	۱۶	۱۴	۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸

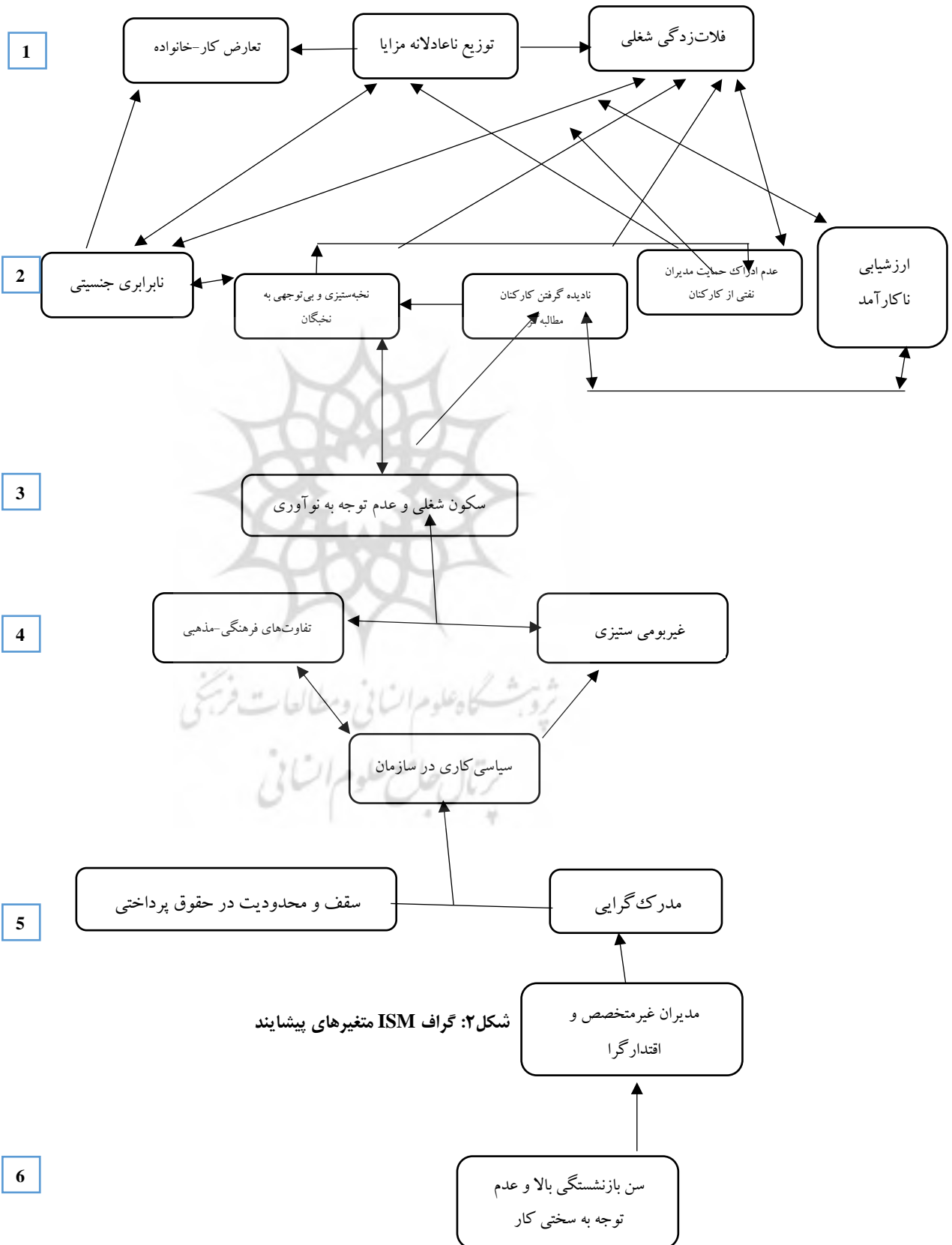
بر اساس ماتریس دسترسی نهایی تعیین سطح متغیرها انجام می‌شود. هر سطح هنگامی شنا سایی می‌شود که اشتراکات مجموعه ورودی‌ها برابر با مجموعه خروجی‌ها شود. مجموعه ورودی‌ها شامل اجزایی از سیستم است که به آن جزء منتهی می‌شود. برای تعیین مجموعه متقدم هر جزء ستون مربوط به آن بررسی می‌شود. تعداد ا‌های این ستون نشان‌دهنده خطوط جهت‌داری است که به آن جزء وارد می‌شود. مجموعه خروجی‌ها نیز شامل اجزایی از سیستم است که از آن جزء نشئت 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

هریک از متغیرها تعیین می شود. متغیرهایی که مجموعه خروجی و م مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به‌منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده 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 تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. در جدول زیر سطوح متغیرهای مختلف نشان داده شده‌اند.

جدول ۷: سطوح متغیرهای پیشنهادی

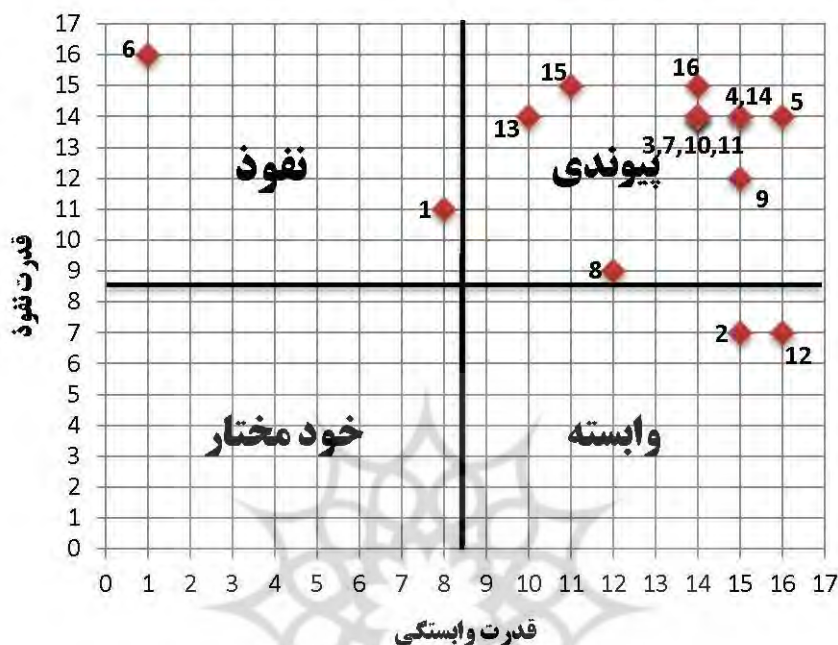
سطح	متغیر
۱	تعارض کار- خانواده، توزیع ناعادلانه مزایا، فلات‌زدگی شغلی
۲	نابرابری جنسیتی، عدم ادراک حمایت مدیران نفتی، نظام ارزشیابی ناکارآمد، نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر، نخبه‌ستیزی و بی‌توجهی به نخبگان
۳	سکون شغلی و عدم توجه به نوآوری
۴	تفاوت‌های فرهنگی- مذهبی، سیاسی کاری در سازمان، غیر بومی‌ستیزی
۵	سقف و محدودیت در حقوق پرداختی، مدرک‌گرایی
۶	مدیریت غیر متخصص و اقتدارگرا
۷	سن بازنشستگی بالا و عدم توجه به سختی کار

نمودار ساختاری متغیرهای پیشنهادی که عناصر و دلایل به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان در این سازمان هستند باتوجه به سطوح به‌دست 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 پیشایند

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

در ناحیه نفوذ متغیرهای «سقف و محدودیت در حقوق پرداختی» و «سن بازنشستگی بالا و عدم توجه به سختی کار» قرار گرفته‌اند. این دو متغیر دارای نفوذ بالا و وابستگی کم هستند که نشان از تأثیرگذاری زیاد آن‌ها بر سیستم دارد. در ناحیه وابسته متغیرهای «تعارض کار-خانواده» و «فلات زدگی شغلی» قرار گرفته‌اند. این دو متغیر تأثیرپذیری بالایی از سیستم داشته و در مقابل تأثیرگذاری کمی بر آن دارند. سایر متغیرهای باقی‌مانده هم در ناحیه پیوندی قرار می‌گیرند که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالایی دارند و با کوچک‌ترین تغییر روی هر یک از این متغیرها شاهد بروز تغییر در سیستم هستیم.

باتوجه به شکل ۳، میزان رضایت کارکنان از حقوق و مزایای دریافتی و وجود تناسب بین داده‌ها و ستاده‌های فرد با سازمان و همچنین توجه به تناسب بین ساختار شغلی و سختی کار با سن افراد و توان فیزیکی ایشان، نفوذ زیادی در بروز پدیده به‌حاشیه‌راندن در سازمان دارند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با اجرای برنامه‌های مالی و تشویقی جبران خدمات کارکنان، رضایت کارمندان خود را در این زمینه جلب کنند. همچنین با برنامه‌ریزی دقیق کارراهه شغلی برای افراد به‌ویژه کارکنان شاغل در مشاغل نوبت‌کاری در سنین بالا که امکان نوبت‌کاری برای این افراد دشوار و زیان‌بار خواهد شد از ایشان در بخش‌های دیگر استفاده و از میزان سختی کار آن‌ها بکاهند.

باتوجه به نمودار MICMAC در شکل ۳، کنترل متغیرهای بخش نفوذ از اهمیت بالایی در کنترل بروز پدیده به‌حاشیه‌راندن در سازمان برخوردار هستند. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان برنامه‌ریزی‌های لازم را در راستای تناسب هرچه بیشتر بین ساختار شغل، سنوات بازنشستگی و حجم کار با میزان درآمد و جبران خدمت بازنشستگی کارکنان انجام دهند. تعادل بین داده‌ها و ستاده‌های فرد با سازمان به خنثی سازی متغیر سقف حقوق و مزایا منجر شده و برداشته شدن این سقف عدالت در جبران خدمات بازنشستگی را بیشتر خواهد کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فهم پدیده به‌حاشیه‌راندن و طرد شدگی در سازمان به‌عنوان یکی از مصادیق چهره زشت سازمان با واکاوی دلایل و عناصر شکل‌دهنده آن ممکن است. در این پژوهش که در ادامه پژوهش موسوی و همکاران (۱۴۰۱) انجام شده است تلاش شد تا پیشایندهای بروز به‌حاشیه‌راندن در سازمان با روش‌شناسی ساختاری - تفسیری واکاوی و تحلیل شود و توالی و سطح‌بندی این پیشایندها نیز انجام شود. در ادامه با تفسیر این توالی و سطح‌بندی، فهم فرآیندی شکل‌گیری به‌حاشیه‌راندن در دست بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

بر اساس شکل شماره (۲) که توالی و سطح‌بندی متغیرهای پیشایندها به‌حاشیه‌راندن را نشان می‌دهد؛ متغیرهایی که در سطوح پایین‌تر یعنی سطوح ۷ و ۶ قرار گرفته‌اند بیشترین تأثیر را بر سایر متغیرها داشته و سازمان با اعمال تغییر بر این متغیرها می‌تواند در سایر متغیرها نیز تغییر ایجاد کند و گام مثبتی در کاهش به‌حاشیه‌راندن کارکنان در سازمان بردارد. بنابراین، **متغیر سطح ۷** یعنی «سن بازنشستگی بالا و عدم توجه به سختی کار» تأثیرگذارترین متغیر در به‌حاشیه‌راندن کارکنان در سازمان به‌حساب می‌آید. با کمی تأمل در ارتباط بین متغیرها می‌توان تأثیر مستقیم و به‌سزای سن بازنشستگی بالا را در بسیاری از متغیرهای سطوح بالاتر

دید. بی‌توجهی به حجم بالای کار و عدم تناسب شرایط کار با سن و توان فیزیکی افراد به‌ویژه در سنین بالا موجب نارضایتی کارکنان از شرایط کاری خود می‌شود. این موضوع به وضوح در گفتار مشارکت‌کنندگان قابل مشاهده است؛ «سازمان برنامه‌ای برای خروج من از شیفت ندارد. من با ۵۰ سال سن دیگر توان شیفت و به‌ویژه شب‌کاری را ندارم». نوبت‌کاری باعث به‌وجود آمدن عوارض بسیاری بر سلامت می‌شود (Wang et al., 2011; Van Drongele et al., 2011). از جمله این اختلالات اثبات‌شده می‌توان به اختلال خواب (Wang et al., 2011; Machi et al., 2012)، بیماری‌های قلبی و عروقی و افزایش فشار خون (Suwazono et al., 2008)، مشکلات اجتماعی و خانوادگی (Yaggi et al., 2005)، عوارض گوارشی، اختلالات روانی (Rutenfranz et al., 1977)، مشکلات اجتماعی و خانوادگی (Harrington, 2001) و افزایش ریسک ابتلا به سرطان (Viswanathan et al., 2007; Hansen, 2001) اشاره کرد. سن بازنشستگی بالا و حضور طولانی مدت احتمال ابتلا به هر یک از عوارض نوبت‌کاری را افزایش می‌دهد که به نارضایتی کارکنان و ترجیح به حاشیه رفتن آن‌ها منجر می‌شود.

متغیر سطح ۶، یعنی «مدیران غیر متخصص و اقتدارگرا» نیز از عوامل مهم و تأثیرگذار به حاشیه‌رانده شدن کارکنان در سازمان است. یکی از عناصر مهم در موفقیت سازمان‌ها سبک رهبری و توانمندی آن‌ها است (شکیبا، ۱۳۹۳). اگر مدیران عاقلانه انتخاب نشوند الگوی مدیریت غیر سالم به سرعت در سازمان رشد می‌کند (Gallagher, 2002). عدالت در توزیع قدرت می‌تواند بر رضایت، انگیزه، رفتار، تعهد و مشارکت شغلی کارکنان، اثربخشی کاری در سازمان، خلاقیت کارکنان و غیره تأثیر داشته باشد (Lam et al., 2002). مدیران غیر متخصص به دلیل طراحی شغل نامناسب و حضور طولانی مدت در سازمان و فقط به دلیل سنوات خدمت بالا و بدون در نظر گرفته شدن میزان تخصص و صلاحیت آن‌ها به مدارج بالای مدیریتی می‌رسند. از این رو، برای جبران کمبودهای تخصصی خود رو به کنترل دیگران می‌آورند و گویی تنها با کنترل افراد است که می‌توانند هویت خود را در سازمان به دست آورند. میزان اعمال کنترل مدیران سازمان به میزان بیگانه بودن آن‌ها با خویش و عدم درک و فهم خود و همین‌طور کمبود دانش تخصصی در زمینه‌های فنی و مدیریتی وابسته است و هرچه این فقر دانش و شناخت از خویش بیشتر باشد مدیران تمایل بیشتری به اعمال رفتارهای کنترلی و سلب قدرت از اطرافیان خود دارند؛ «رئیس منطقه ما کلیه اختیارات منابع انسانی و ابزارهای تنبیه و تشویق افراد را در انحصار خودش نگه داشته و من به‌عنوان یک مدیر پایین‌تر هیچ ابزاری برای کنترل کارکنان زیرمجموعه‌ام ندارم». مدیران با افراط در توجه به مدرک دانشگاهی در نظام شغلی و مالی افراد به صورت غیر مستقیم کارکنان سازمان را به سمت مدرک‌گرایی و کسب مدرک بالاتر دانشگاهی به هر قیمت ممکن

سوق داده‌اند؛ «برای احراز برخی از پست‌ها حتماً باید مدارک بالای دانشگاهی داشته باشی، مهم نیست از کجا و با چه کیفیتی فقط باید مدرک بگیری تا صاحب آن پست شوی». همچنین با افزایش میزان مدارک دانشگاهی سطح انتظار کارکنان برای انجام کارهای روزانه بالا رفته و کارکنان انجام کارهای سطح پایین را در شأن و جایگاه خود نمی‌دانند و عملاً سازمان از کارکنان ساده خالی و پر از کارکنان تحصیل کرده غیر متخصص می‌شود.

مدیران غیر متخصص با تشکیل روابط رهبر-عضو و کسب حمایت کارکنان اطراف خود به نوعی سعی در پوشش ضعف‌های خود و مقبولیت بخشیدن به مدیریت خویش دارند. همین امر باعث ایجاد فساد در عملکرد ایشان می‌شود. برخلاف بسیاری از نظریه‌های رهبری که فرض می‌کنند رهبران رفتار یکسانی با پیروان دارند؛ نظریه تعامل رهبر-عضو نشان می‌دهد که رهبران اغلب نسبت به پیروان بسیار متفاوت عمل می‌کنند (Chen & Son, 2014). تمایل مدیریت به جبران خوش خدمتی برخی از کارکنان باعث بروز سیاسی کاری در سازمان و توزیع ناعادلانه مزایا می‌شود؛ «کسانی که رابطه فراکاری و نزدیک با مدیران دارند صاحب امکانات و مزایای بیشتری می‌شوند و بیشتر از دیگر افراد به آن‌ها لطف می‌شود». همچنین دیدگاه مدیران پلای‌شگاه مبنی بر تمرکز بر کارکنان بومی و عدم توجه به کارکنان غیر بومی در سازمان باعث بروز پدیده غیر بومی ستیزی در سازمان شده است. دیدگاه مدیران شرکت از دیرباز توجه ویژه به کارکنان بومی بوده است و به دلیل تسلسل حضور مدیران بومی در پست‌های تأثیرگذار و تصمیم‌گیرنده این دیدگاه تدام پیدا کرده است.

مدیران غیر متخصص همواره بیم از دست دادن جایگاه و صندلی خود را دارند و به همین دلیل با نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر و منتقد و همچنین کنار گذاشتن کارکنان نخبه بخش مهمی از کارکنانی را حذف کرده که پتانسیل تهدید برای جایگاه و صندلی ایشان را دارند و سایه آرامشی برای خود ایجاد می‌کنند. مدیران سازمان، نخبگان را تهدیداتی بالقوه برای جایگاه و پست خود می‌دانند و با نادیده گرفتن و کنار گذاشتن این قشر از کارکنان سعی در کنترل و ضعیف نگه داشتن آن‌ها دارند؛ «با وجود اینکه دانشجوی علم و صنعت بودم و با سهمیه بنیاد ملی نخبگان وارد سازمان شدم از همان بدو استخدام من را زیر دست کسانی گذاشتند که سطح پایین سواد و تخصص و کارایی آن‌ها غیر قابل انکار بود». از طرفی کارکنان مطالبه‌گر نیز نقش کارکنان سوت‌زن را ایفا می‌کنند که با سوت‌زنی و افشای نقاط ضعف و اشتباهات مدیران باعث رسوایی ایشان می‌شوند. از این‌رو، این کارکنان نیز به واسطه همین مدیران از دایره توجه سازمان خارج و به اجبار به حاشیه رانده می‌شوند. این مدیران علاوه بر آثار زیان‌بار کوتاه‌مدت با فرسوده

کردن منابع انسانی در طول زمان می‌توانند باعث تهدید بقای سازمان از طریق بروز رفتارهای ناهنجار به دلیل سوءمدیریت شوند (Fathollahi & Pouraghajan-Hosseini, 2017).

مدیران غیر متخصص به دلیل نداشتن تخصص در بخش‌های عملیاتی و تولیدی تمایلی به ایجاد تغییر در روند کار ندارند و از کارهای پیچیده و چالشی دوری می‌کنند. این مدیران با افراط در تعیین جزئیات و هدایت سازمان در دست مدیریت خود به یکنواخت‌طلبی و ایجاد موانع بسیار در مسیر کارکنان نوآور و خطرپذیر عملاً باعث مرگ نوآوری در سازمان می‌شوند. بی‌توجهی تعمدی به پیشنهادها و طرح‌های نوآورانه و عدم حمایت عملی از کارکنان نوآور و عدم فرق‌گذاری بین کارکنان فعال و ساکن باعث می‌شود که کارکنان به مرور تمایل خود را به بیان ایده‌ها و طرح‌های نو از دست داده و در دام روزمرگی سازمانی گرفتار شوند؛ «علاقه زیادی به انجام کارهای نوآورانه و بهبود عملکرد سیستم داشتیم، اما در درازمدت به دلیل عدم استقبال سازمان از طرح‌هایی که ارائه می‌دادم و مشاهده همکاری که بدون درگیر کردن خود در این‌گونه مسائل امتیازات و مزایای بیشتری از من دریافت می‌کردند عملاً ناامید و خسته شدم».

مدیران غیر متخصص با بی‌توجهی به کارکنان اقلیت‌های مذهبی و فرهنگی و همچنین عدم توجه و اعتماد به بانوان نقش و حضور خود را در نابرابری جنسیتی و تفاوت‌های فرهنگی-مذهبی نشان می‌دهند. مدیران یک سازمان نقش پررنگ و غیر قابل انکاری در شکل‌گیری جو سازمان دارند. در سازمانی که مدیران آن اعتقادی به تفکیک جنسیتی و تفاوت‌های فرهنگی و مذهبی ندارند؛ جو غالب سازمان نیز به‌گونه‌ای شکل پیدا می‌کند که کارکنان آن با دیدی یکسان برای همه همکاران خود ارزش و احترام قائل نباشند. سیاست‌های اجرایی و عملکرد مدیران سازمان باعث می‌شود که این اقشار از کارکنان در اقلیت قرار گرفته و نسبت به حقوق و جایگاه ایشان اجحاف شود؛ «سازمان توجهی به توانایی‌های من ندارد و به صرف زن بودن من همیشه کارهای ساده و نامرتب با تخصص و مدرک تحصیلی‌ام را به من می‌سپارد». ارزیابی عملکرد کارکنان نیز جزء اختیارات مدیران سازمان است. اگر نظام‌های ارزیابی‌کننده عملکرد کارکنان را منصفانه ارزیابی کنند نظام‌های پاداش می‌توانند به‌عنوان نیروی قوی انگیزشی در سازمان‌ها به کار روند (عباس‌زادگان و مهرورژان، ۱۳۷۵). به دلیل منصفانه نبودن نظام ارزیابی، توزیع مزایا نیز دچار خطاها و سوگیری‌های شخصی مدیران است و مدیران ارشد سازمان در توزیع مزایا بین کارکنان عدالت را رعایت نکرده و در این زمینه نیز کاملاً خودرأی و انفرادی عمل می‌کنند؛ «طی این سال‌ها هرگز نفهمیدم که ارزیابی سالانه شغلی ما بر چه اساس و متر و معیاری انجام می‌شود. هرچقدر بهتر کار کردم امتیاز کمتری کسب کردم». فرایند توزیع پست‌های سازمانی نیز که به دلیل تأثر از سن بازنشستگی بالا با ترافیک و تراکم متقاضیان در پست‌های محدود و کم

سازمان مواجه است، با توزیع ناعادلانه اجحاف در حق کارکنان لایق و شایسته سازمان، به تشدید پدیده فلات‌زدگی شغلی در سازمان منجر شده است.

سازمان می‌تواند با انتخاب مدیران متخصص و کاربلد تأثیر مثبتی بر بسیاری از متغیرهای سطوح بالاتر گذاشته و بسیاری از این دلایل به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان را کنترل یا خنثی کند و از به‌حاشیه‌راندن شدن طیف وسیعی از کارکنان جلوگیری به‌عمل آورد. تصمیمات و اقدامات مدیران در روند حرکتی و آینده سازمان بسیار تأثیرگذار بوده و مدیران نقش پررنگی در رضایت شغلی و ادراک عدالت و اهمیت کارکنان در سازمان دارند. با کنترل این متغیر بسیاری از متغیرهای سطوح بالاتر دست‌خوش تغییرات اساسی شده و چه بسا تعداد زیادی از دلایل به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان در سازمان تعدیل یا حذف شوند.

سطح ۵ شامل متغیرهای «مدرک‌گرایی» و «سقف و محدودیت در حقوق پرداختی» است. «مدرک‌گرایی» معضلی است که همواره در سازمان وجود داشته است، اما در سال‌های اخیر، به‌ویژه در ده سال گذشته، میزان و نفوذ آن بیشتر شده است. مدرک‌گرایی و توجه افراطی سازمان به مدارک دانشگاهی باعث بی‌اعتبار شدن و کم‌رنگ شدن نقش سابقه و تجربه کاری در سرنوشت و آینده شغلی کارکنان شده است. از این‌رو، کارکنان نیز نسبت به سابقه کار و تلاش برای انجام هر چه بهتر و وظایف در طول دوران خدمت بی‌توجه شده و کارکنان باتجربه دچار نارضایتی شغلی و ادراک بی‌عدالتی می‌شوند. مدرک‌گرایی در سازمان ملاک ارزیابی شایستگی افراد شده است (ملک‌ملکان و علی‌اکبری، ۱۳۹۲) از این‌رو، کارکنان ناخواسته وارد یک ماراثن اخذ مدرک دانشگاهی شده و سیل مدارک دانشگاهی نامعتبر روانه سازمان می‌شود؛ «هربار ترفیح مدرک با ارتقا پایه حقوق و سمت سازمانی فرد همراه است. مهم نیست مدرکی که گرفته‌ای ارزش و بار علمی دارد یا نه به هر حال شامل این مزایا می‌شود». با افزایش میزان مدرک تحصیلی افراد سازمان موظف است به نسبت آن مدرک جایگاه شغلی افراد را ارتقا دهد که با توجه به محدودیت‌های سازمان در پست و جایگاه شغلی بسیاری از کارکنان به ورطه انجماد و فلات‌زدگی شغلی سقوط می‌کنند. همچنین، ارتقای مدارک دانشگاهی به افزایش پایه حقوق و در نتیجه افزایش حقوق و مزایای کارکنان منجر می‌شود که همین امر سرعت رسیدن کارکنان به دیوار سخت سقف حقوق و مزایا را افزایش می‌دهد.

سازمان برنامه جایگزینی برای جبران مدارک دانشگاهی پایین کارکنان با سابقه و معادل‌سازی سابقه با مدارک دانشگاهی ندارد و همین امر به نارضایتی و بی‌انگیزگی کارکنان با سابقه و تمایل ایشان به انزوا در سازمان و دوری از کار و ترجیح به‌حاشیه‌راندن شدن در سازمان منجر می‌شود. حال آنکه در صورتی که سازمان سابقه کاری افراد را در بازه‌های مشخص معادل سنوات آموزشی

و مدارک دانشگاهی در نظر گرفته و مطابق با قوانین تعدیل مدرک دانشگاهی برخورد کند و افراد باتجربه و با سابقه سازمان را در افزایش مزایای ارتقای تحصیلی شریک کند رضایت طیف گسترده‌ای از کارکنان باتجربه سازمان را جلب خواهد کرد و از به‌حاشیه‌راندن شدن این افراد در سازمان جلوگیری به‌عمل خواهد آورد. بدون شک سازمان نیز از این امر سود برده و خطر بی‌ارزش شدن تجربه و خالی شدن سازمان از تجارب ارزنده کاری را کاهش می‌دهد؛ «درست است که ادامه تحصیل ندادم، اما تجربه بالای من در این سال‌ها بارها به درد سازمان خورده است، اما سازمان هیچ‌وقت برای تجارب من ارزش قائل نشد».

«سقف و محدودیت در حقوق پرداختی» نیز که در سطح ۵ قرار دارد عاملی بسیار مهم در فرایند به‌حاشیه‌راندن شدن افراد در سازمان است. عدالت ادراک شده به‌وسیله کارکنان نسبت به نظام پاداش و دستمزد تأثیر بسیاری بر انگیزه شغلی آن‌ها دارد (Marx et al., 2016). کارکنانی که از میزان درآمد خود رضایت دارند عملکرد سازمانی بهتری را از خود نشان می‌دهند (Wu et al., 2019; Sabet Pour, 2013; Yazdan-Shenas & Hashempour, 2015).

این متغیر نقش پررنگی در به‌حاشیه‌راندن شدن ترجیحی در سازمان دارد و کارکنان در تمام رده‌های سنی و در طیف گسترده‌ای از سابقه کار با علم به درگیر شدن قطعی با این موضوع، برنامه آینده شغلی و کاری خود را ترسیم می‌کنند. شکی نیست که افراد کار را به‌عنوان یک منبع درآمد و گذران زندگی می‌بینند و اگر نیازهای مادی نبود هیچ بشری تمایل به صرف ساعات طولانی برای کار در سازمان نداشت. از طرفی، توازن و عدالت بین میزان کار و میزان حقوق و دستمزد افراد هم عاملی کلیدی در رضایت فرد از شغل خود به‌حساب می‌آید. اجرای سقف حقوق و مزایا در صنعت نفت باعث شده است که تعداد زیادی از کارکنان با سابقه سازمان از دریافت بخش زیادی از حقوق و مزایای خود به اجبار محروم شوند. وجاهت قانونی این امر باعث سلب حق هرگونه اعتراض از کارکنان شده است و هر ماه کارکنان زیادی با کسر مبالغ شایان توجه از حقوق خود مواجه هستند. بسیاری از کارکنان مسئولان ارشد سازمان را دلیل اصلی این اتفاق دانسته و مدیران ارشد نفت را به عدم حمایت از کارکنان متهم می‌کنند؛ «سختی کار، محیط آلوده و دوری از خانواده را تحمل می‌کنیم، اما در پرداخت حقوق و مزایا حقمان مثل آب خوردن تضییع می‌شود. طبق کدام مسلک و قانون به بهانه رعایت سقف پرداخت باید بخش زیادی از حق من و خانواده‌ام از من گرفته شود و پرداخت نشود؟ مگر برای آن پول من زحمت نمی‌کشم؟».

در سطح ۴، «سیاسی کاری در سازمان»، «تفاوت‌های فرهنگی - مذهبی» و «غیر بومی ستیزی» قرار دارند. «سیاسی کاری در سازمان» ابعاد گسترده‌ای دارد که همین گستردگی ابعاد باعث تأثیرگذاری آن بر طیف وسیعی از متغیرهای هم‌سطح و سطوح بالاتر از خود می‌شود.

رفتار سیاسی افزایش منافع کوتاه و بلندمدت فردی از طریق برنامه‌ریزی راهبردی و به قیمت فدا و قربانی کردن دیگران است (Yen et al., 2009). سیاسی‌کاری در سازمان ارتباط مستقیم با غیر بومی‌ستیزی در سازمان دارد. سیاست‌های کلان این مجموعه مبنی بر عدم برنامه‌ریزی بلند مدت روی کارکنان غیر بومی و توجه خاص به کارکنان بومی باعث بروز پدیده غیر بومی‌ستیزی در سازمان شده است. همچنین این پالایشگاه هم‌راستا با دیگر ارگان‌های کشور از توجه به کارکنان اهل تسنن و اقلیت مذهبی و فرهنگی امتناع ورزیده و شرایط لازم را برای رشد و ارتقای این افراد فراهم نمی‌کند. اگر سیاست‌های کلی پالایشگاه نگاه یکسان به کلیه کارکنان و عدم توجه به مذهب و فرهنگ و محل تولد افراد بود کارکنان غیر بومی و کارکنان اقلیت‌های فرهنگی - مذهبی نادیده گرفته نمی‌شدند؛ «گاهی احساس می‌کنم مذهب من مانعی برای ترقی عمودی من است. در شرایط برابر با دیگر همکاران و به‌رغم توانایی‌های بالایی که دارم هیچ‌وقت بین انتخاب‌های مدیران نیستم و معمولاً مسئولیتی به من پیشنهاد نمی‌شود».

سیاسی‌کاری در سازمان بدون شک بر متغیرهای دیگر در سطوح بالاتر تأثیر می‌گذارد. عدم توجه به نوآوری و کارکنان نوآور سیاستی است که سازمان برای حفظ روند آرامش و جلوگیری از بروز تلاطم در مسیر کاری مدیران در پیش می‌گیرد. به‌طور قطع پنهان کردن عدم توانایی و دانش تخصصی مسئولان در فضای آرام و یکنواخت سازمان بسیار آسان‌تر از شرایطی است که سازمان دچار چالش و تغییر می‌شود. متغیرهای سطح ۲ نیز کاملاً متأثر از سیاسی‌کاری در سازمان هستند و ارتباط آن‌ها با این مقوله عیان و روشن است. گروه‌های صاحب قدرت سازمان برای حفظ قدرت و جایگاه خود تمایل زیادی به حذف و نادیده گرفتن نخبگان و کارکنان مطالبه‌گر دارند. مدیران ارشد وزارتخانه‌ای برای خوش‌خدمتی به مدیران بالاتر از خود و دوری از درگیری و منازعات سیاسی، چشم و گوش خودشان را روی درخواست‌ها و دردودل‌های کارکنان می‌بندند. افراد ذی‌نفوذ و قدرتمند سازمان برای حفظ لابی‌ها و گروه‌های قدرت خود به تفکیک جنسیتی و نادیده گرفتن کارکنان زن مبادرت می‌ورزند و با محروم کردن این قشر از کارکنان از ساده‌ترین حقوق خود خطر حضور بانوان شایسته در حیات خلوت قدرت خود را دور می‌کنند. نظام ارزشیابی سازمان نیز منطبق با نیازها، خواسته‌ها و منافع گروه‌های صاحب قدرت برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. کارکنان نزدیک به افراد دارای اختیار و هم‌سو با منافع آن‌ها، صاحب ارزشیابی‌ها و امتیازات بهتر و به تبع آن مزایا بیشتر از سایر کارکنان هستند.

تأثیر سیاسی‌کاری در سازمان بر فلات‌زدگی شغلی و عدم ارتقای عمودی افراد نیز تأثیری آشکار و واضحی است. افراد قدرتمند سازمان برای حفظ جایگاه خود و قدرت گروه‌ها و لابی‌های وابسته به خود در سازمان، همواره در تلاش برای جذب نیروهای هم‌راستا با سیاست‌های خویش

و فراهم کردن شرایط و بستر لازم برای رشد و ارتقای آن‌ها هستند. از این‌رو، بسیاری از کارکنان شایسته باتوجه به عدم قرارگیری در معیارهای خودی این افراد در غیر خودی‌ها دسته‌بندی شده و امکان ترفیع در کار را از دست داده و به مرور زمان دچار انجماد و فلات‌زدگی شغلی می‌شوند. همچنین سیاست‌های اجرایی سازمان که متأثر از افکار و سلیق افراد محدود در سازمان است باعث بروز مشکلات و تعارضات متعدد بین کار و خانواده‌هایشان شده است. بی‌توجهی مسئولان به امور شخصی و زندگی غیر کاری کارکنان باعث بروز تعارض کار- خانواده و ادراک بی‌توجهی سازمان به مسائل غیر کاری کارکنان شده است. سیاست اخیر اتخاذ شده در زمینه بهداشت و درمان و وضع قوانین و خط‌مشی‌های محدودکننده در این زمینه که فقط براساس منافع گروه‌های خاص و نادیده گرفتن منافع جمعی و عمومی کارکنان اتخاذ شده‌اند نیز بر این تعارضات دامن زده است. روشن است که با کنترل و کاهش سیاسی‌کاری در سازمان و ترجیح منافع جمع بر منافع گروه‌های خاص و همچنین عدم سوء استفاده گروه‌های خاص از تلاش‌های جمیع کارکنان برای ارضای منافع و نیازهای افراد محدود و صاحب قدرت می‌توان بخش مهمی از دلایل به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان اعم از ترجیحی و تحمیلی را کنترل و حذف کرد.

غیر بومی ستیزی نیز معلول متغیرهایی نظیر «نظام ارزشیابی نارآمد»، «فلات‌زدگی شغلی»، «توزیع ناعادلانه مزایا» و «تعارض کار- خانواده» است. اصرار سازمان به عدم برنامه‌ریزی بلندمدت روی کارکنان غیر بومی و طراحی و اجرای برنامه‌های سازمان با الویت شرایط و نیازهای کارکنان بومی و نادیده گرفتن کارکنان غیر بومی باعث بروز مشکلاتی از قبیل فلات‌زدگی شغلی و تعارضات کار- خانواده شده است. تنوع نیرو در یک سازمان در صورت مدیریت صحیح می‌تواند اهرمی برای پیشرفت و ترقی سازمان باشد. مدیریت تنوع کار یعنی ایجاد محیطی که کارکنان را قادر می‌سازد تا حداکثر توانایی خود را بدون انزوا یا رفتار غیر منصفانه اعمال کنند (Cumings & Worley, 2014). در سازمانی که مدیریت تنوع نیروی کار وجود ندارد بدیهی است که فضا برای رشد و ارتقای کارکنان غیر بومی فراهم نبوده و کارکنان غیر بومی بیش از دیگر کارکنان دچار انجماد شغلی شوند. همچنین عدم توجه به نیازهای کاری و خانوادگی کارکنان غیر بومی در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کلان سازمان و بی‌توجهی به بعد مسافت، غربت و تفاوت نقش‌ها و انتظارات خانواده از کارکنان غیر بومی باعث بروز مشکلاتی برای فرد با خانواده خود و تداوم دامنه این مشکلات تا زمینه‌های کاری و روحی و روانی این کارکنان شده است.

در سازمانی که تفکر غالب در آن ضدیت با کارکنان غیر بومی و توجه ویژه به کارکنان بومی است؛ اجحاف و بی‌عدالتی در امر توزیع مزایا و ارزش‌شیابی کارکنان امری بدیهی است. از آنجا که

جمعیت کارکنان غیر بومی در سازمان جمعیت شایان توجهی است و این افراد جزء کارکنان بااستعداد و آینده‌دار سازمان هستند و سازمان تاکنون، در راه آموزش و نگهداری این افراد هزینه‌های بسیاری را صرف کرده است با تغییر رویه غیر بومی‌ستیزی و تعدیل آن می‌توان از انزوا و طرد این دسته از کارکنان در سازمان جلوگیری به‌عمل آورد و از پیامدهای بعدی جلوگیری کرد که مهم‌ترین آن کوچ کارکنان غیر بومی و ترک سازمان است. در سال‌های اخیر، به‌دلیل تداوم رویه غیر بومی‌ستیزی در سازمان و عدم درک صحیح و درست مسئولان از نیازها و خواسته‌های کارکنان غیر بومی تعداد زیادی از این افراد سازمان را ترک کرده و در بخش‌های دیگر وزارت نفت مشغول به‌کار شده‌اند. آثار خروج این افراد از سازمان در سال‌های پس از وقوع این امر ظاهر شد و در حال حاضر، سازمان به‌شدت با کمبود نیروی باتجربه و مسئولیت‌پذیر دست به‌گریبان است که این موضوع خود باعث بروز حوادث و اتفاقات متعدد در سازمان شده است.

در سطح ۳ متغیر «سکون شغلی و عدم توجه به نوآوری» قرار دارد که این متغیر جزء عوامل به‌حاشیه‌رانده‌شدن ترجیحی در سازمان است. به‌منظور ایجاد روند مداوم و دنباله‌دار از ابتکارات و نوآوری، کارکنان باید هم‌مایل و هم‌قادر به نوآوری باشند، اما به‌کارگیری انرژی خلاقیت آسان نیست و بروز ایده‌های نو و نوآوری به‌خودی‌خود اتفاق نمی‌افتد، بلکه مستلزم زمینه مناسب و شرایط خاص است (Sally et al., 2012). تمایل به سکون و حفظ وضعیت موجود روی عوامل بعدی نظیر بی‌توجهی به نخبگان و نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر تأثیر مستقیم دارد. کارکنان نخبه همواره به‌دنبال ارائه راه‌کارهای جایگزین به‌منظور بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها و افزایش راندمان تولید هستند. در حالی که مدیران سازمان سیاست حفظ شرایط موجود و عدم تمایل به نوآوری و تغییر را در پیش گرفته‌اند. همین امر باعث بروز اولین تنش‌ها و تناقضات بین مدیران و کارکنان نخبه می‌شود. از طرفی کارکنان نوآور دارای شجاعت ذاتی هستند که میل به تغییر و نوآوری را در همه بخش‌های سازمان دارند و همین امر موجب مطالبه‌گری و حق‌طلبی ایشان می‌شود. از دیرباز سازمان با کارکنان مطالبه‌گر دارای عناد و درگیری بوده و تمایل مثبتی به این گروه از کارکنان نشان نداده است. همچنین مدیران سازمان نارضایتی خود از کارکنان نوآور و عدم تمایل به ایشان را با سوگیری‌های شخصی در توزیع مزایا و ارزشیابی مغرضانه و تلافی‌جویانه نشان می‌دهند و با تحمیل فلات‌زدگی شغلی به این دسته از کارکنان زمینه لازم برای جلوگیری از رشد و ارتقای عمودی این افراد را فراهم می‌کنند. همچنین، عدم حمایت سازمان از کارکنان مطالبه‌گر باعث ادراک بی‌توجهی مسئولان و مدیران در همه رده‌های مدیریتی به این دسته از کارکنان می‌شود و بدین ترتیب این متغیر تأثیر خود را بر «عدم ادراک حمایت مدیران از کارکنان» نشان می‌دهد.

در سطح ۲ ارتباط بین متغیرها با یکدیگر و با متغیرهای سطح ۱ با فلش‌های یک‌طرفه و دوطرفه به‌وضوح نشان داده شده است. بر این اساس «نابرابری جنسیتی» بر هر سه متغیر سطح ۱ تأثیرگذار است. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، رشد و ارتقای عمودی بانوان در سازمان دارای محدودیت‌ها و مشکلاتی است که با اصطلاح «سقف شیشه‌ای» تعبیر می‌شود و وجود این سقف مانعی برای رشد ارتقای جایگاه بانوان در سازمان است که به‌تبع آن فلات‌زدگی شغلی به این گروه از کارکنان تحمیل می‌شود. همچنین، روند سازمان در توزیع مزایا به‌گونه‌ای است که کارکنان زن سهم کمتری از مزایا و امتیازات خاص برده و در این زمینه نیز متحمل بی‌عدالتی می‌شوند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد عوامل سازمانی از عواملی است که موجب تبعیض جنسیتی می‌شود (Bobbitt-Zeherb, 2011). ارتباط «نابرابری جنسیتی» با «تعارض کار- خانواده» یک ارتباط یک‌طرفه است که نشان‌دهنده تأثیر این متغیر بر بروز تعارض کار- خانواده است. همان‌طور که مشارکت‌کنندگان نیز در روایات خود اشاره کرده‌اند عدم درک سازمان از دیگر ابعاد زندگی کارکنان زن و درک نکردن شرایط ویژه بانوان در محل کار و زندگی شخصی موجب بروز مشکلات و تعارضات بسیاری برای کارکنان زن و در نتیجه عدم امکان ایجاد توازن در نقش‌های مختلف کاری و زندگی شخصی آن‌ها می‌شود. وجود نقش‌های متفاوت در زندگی اعم از نقش مادر، همسر و کارمند و ایفای نقش هم‌زمان در همه این زمینه‌ها دشواری‌ها و دردهای خود را برای کارکنان زن در سازمان به همراه دارد. عدم درک سازمان از نیازها و تفاوت‌های کارکنان زن با کارکنان مرد و بی‌توجهی به این نیازها باعث بروز مشکلات عدیده برای این قشر در محل کار شده است. یکی از ابعاد نابرابری جنسیتی عدم توجه به بانوان نخبه در سازمان است که موجب ایجاد یک رابطه دوطرفه بین نخبه‌ستیزی و نابرابری جنسیتی شده است.

نظام ارزشیابی ناکارآمد، نخبه‌ستیزی و نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر نیز علت و بهانه‌ای برای بروز فلات‌زدگی شغلی و توزیع ناعادلانه مزایا در سازمان هستند. عدم حمایت مدیران نفتی از کارکنان و نادیده گرفتن نیازها و انتظارات آن‌ها از سازمان مطبوع نیز باعث بروز تعارض کار و خانواده می‌شود. عدم حمایت قابل لمس و مشهود مدیران نفتی از کارکنان و بی‌توجهی آن‌ها به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان باعث ادراک عدم حمایت و بی‌توجهی مسئولان به کارکنان شده است. عدم اجرای قوانین مالی و تشویقی که به‌رغم تصویب در سال ۱۳۹۳ بی‌اثر و ساکن باقی مانده و عدم حمایت مدیران نفتی از کارکنان در دوران پاندمی کرونا که با وجود ریسک بالای کار به‌طور مداوم در محل کار حاضر بوده و اجازه توقف چرخ تولید را ندادند از عوامل مؤثر در ادراک این پدیده بوده است.

«نخبه‌ستیزی و بی‌توجهی به نخبگان» با «عدم ادراک حمایت مدیران از کارکنان» یک رابطه یک‌طرفه است که این امر نشان می‌دهد عدم توجه به توانایی‌ها و تخصص نخبگان موجب بروز دل‌سردی و بی‌اعتمادی به مدیران در این قشر از کارکنان می‌شود. همچنین یکی از پیامدهای بی‌توجهی به نخبگان تحمیل فلات‌زدگی شغلی به آن‌ها است که به این موضوع بارها در روایات نخبگان اشاره شده است و وجود یک ارتباط یک‌طرفه بین متغیر «نخبه‌ستیزی و عدم توجه به نخبگان» با «فلات‌زدگی شغلی» مؤید این امر است. فلات شغلی، نقطه‌ای از مسیر شغلی فرد است که در آن امکان انتصاب عمودی یا ارتقا در آینده نزدیک متصور نیست (Lee, 2003).

اجحاف در حق کارکنان مطالبه‌گر در روند ارزشیابی‌های سالانه باعث ایجاد یک ارتباط دوطرفه بین دو متغیر «نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر» و «نظام ارزشیابی ناکارآمد» می‌شود. همچنین، یکی از مصادیق نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر تحمیل فلات شغلی به آن‌ها است که همین امر باعث ایجاد یک ارتباط یک‌طرفه بین متغیر سطح ۲ و سطح ۱ یعنی «نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر» و «فلات‌زدگی شغلی» شده است. از طرفی، از آنجا که در سامانه توزیع مزایای سازمان نتایج ارزشیابی تأثیر به‌سزایی دارد؛ ارتباط دوطرفه‌ای بین متغیرهای «نظام ارزشیابی ناکارآمد» در سطح ۲ با «توزیع ناعادلانه مزایا» در سطح ۱ شکل گرفته است. عدم حمایت مدیران از کارکنان با هر سه متغیر سطح ۱ ارتباط دارد. عدم حمایت مدیران از کارکنان و نادیده گرفتن توانایی‌ها و تلاش آن‌ها زمینه لازم را برای قضاوت ناعادلانه و در نتیجه تحمیل فلات شغلی و بی‌عدالتی در توزیع مزایا فراهم می‌کند. همچنین عدم درک مدیران از زندگی شخصی و تعارضات کار و خانواده کارکنان باعث تشدید تعارضات کار-خانواده کارکنان می‌شود که پیش‌تر نمونه‌هایی از این دست بیان شده است.

باتوجه به مدل ارائه شده در شکل ۲، وجود مدیران غیر متخصص و اقتدارگر از مهم‌ترین دلایل بروز پدیده به‌حاشیه‌راندن شدن در سازمان است که این متغیر علت اصلی بسیاری دیگر از متغیرهای پس خود است از این‌رو به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود فرایند استخدام و ترفیع مدیران با در نظر گرفتن توانایی‌ها و تمرکز بر تخصص و دانش فنی افراد انجام شود.

به‌منظور کاهش تأثیرگذاری متغیر مدرک‌گرایی در سازمان پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان برای تجارب کارکنان باتجربه و با سابقه سازمان ارزش بیشتری قائل شده و در سنین بالاتر از آن‌ها در مشاغل ساده‌تر استفاده کنند و بستر لازم را برای انتقال این تجارب ارزنده به نسل‌های بعدی فراهم آورند. همچنین، به‌ازای سنوات خدمت این دسته از کارکنان ترفیعاتی معادل با

تعدیل مدارک بالاتر را در نظر بگیرند تا کمبود تحصیلات در مدارج بالاتر در این قشر از کارکنان جبران شود.

ارائه مدل ISM و نمودار MICMAC عناصر به‌حاشیه‌رانده‌شدن و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عناصر بر سیستم را مشخص کرده است. با توجه به تحلیل‌های انجام شده راهی پیش روی مدیران سازمان قرار داده شده است تا علاوه بر شناخت مهم‌ترین عناصر و عوامل بروز پدیده به‌حاشیه‌رانده‌شدن در سازمان که از دل روایات و تجربه زیسته کارکنانی کشف و استخراج شده است که این پدیده را در سازمان تجربه کرده‌اند، با در نظر گرفتن ترتیب و توالی این عناصر در نمودار ISM نسبت به کنترل و مهار آن اقدام کنند. همچنین، سازمان با دقت در نمودار MICMAC و جایگاه هر یک از متغیرها در نواحی چهارگانه برنامه‌ریزی‌های لازم برای برطرف کردن متغیرهای موجود به‌منظور کنترل و کاهش روند پدیده به‌حاشیه‌رانده‌شدن و پیامدهای فردی و سازمانی بعدی آن را انجام دهد. این پژوهش به مانند چراغی است در مسیری تاریک که راه را برای شناخت عوامل ناهموار مسیر و برطرف کردن این ناهمواری‌ها روشن کرده است. لازم است مدیران سازمان با دقت در این مقوله‌ها از نتایج حاصل در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک آتی سازمان استفاده کنند. کما آنکه کوتاهی مدیران در این زمینه باعث بروز این پدیده در سازمان و نارضایتی کارکنان شده است و سال‌ها است که سازمان با پیامدهای منفی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان دست به‌گیریان است. بارزترین پیامد این پدیده در سازمان ترک سازمان از سوی کارکنان است که موج‌گسترده انتقالی و ترک سازمان را در پنج سال گذشته، شاهد بوده‌ایم به‌نحوی که سازمان تعداد بسیار زیادی از نفرات کاربلد و با سابقه خود را به همین دلیل از دست داده است.

شاید مهم‌ترین رهنمود نظری این پژوهش ارائه تفسیر فرایندی از به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان و ارائه تبیینی از مهم‌ترین دلایل (پیشایندها یا پیش‌ران‌ها) بروز این پدیده در سازمان باشد. یافته‌های این پژوهش در بخش نظری و بدنه دانشی مدیریت و سازمان می‌تواند به مدیران سازمان کمک کند تا با توجه به این یافته‌ها از پیشایندهای به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان آگاه شده و بر اساس جایگاه این عوامل در سطوح اثرگذاری یا اثرپذیری اولویت‌بندی خود را در رفع آن برنامه‌ریزی کنند. همچنین، با شناخت پیامدهای منفی این پدیده در سازمان و توجه به جایگاه هر پدیده می‌توان فرایند بی‌انگیزگی، بی‌توجهی و تبدیل شدن افراد به کارکنان نامرئی یا مصادیق بارز ترک شغل را پیش‌بینی کرد و با کنترل این عوامل، روند خالی شدن سازمان از کارکنان کارآمد و به‌حاشیه‌رفتن آن‌ها را متوقف کرد.

در پایان لازم است اشاره شود که به نظر می‌رسد مهم‌ترین محدودیت این پژوهش ناشی از ماهیت بحث‌برانگیز و حساس موضوع پژوهش باشد. به عبارت بهتر، نظر به آنکه پدیده به حاشیه رانده شدن به شدت با مباحث توزیع قدرت، تضاد و تعارض‌های سازمانی، رفتارهای سیاسی و سایر مصادیق رفتارهای منفی سازمانی در ارتباط است بیم آن می‌رود که مشارکت‌کنندگان در ارائه روایت‌های سازمانی خود از تجربه پدیده مذکور آن را از دریچه ادراک خود معناپردازی کرده و به شکل هدفمند و شناختی بخشی از روایت‌هایی را پنهان کنند که ضد روایات آن‌ها است. بنابراین، به نظر می‌رسد که پژوهش حاضر باید با مدنظر قرار دادن این محدودیت خوانش و ارزیابی شود.



مآخذ

- اصغری صارم، علی، دانائی فرد، حسن، فانی، علی اصغر، قلی پور، آرین (۱۳۹۵). واکاوی نقش داستان سرایی سازمانی در توسعه منابع انسانی؛ کنکاشی در ادبیات پژوهشی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، سال ۸، شماره ۱، ۲۱۸-۱۸۱.
- رسولی، رضا، شهائی، بهنام، صفایی، مهناز (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور. *فصلنامه مدیریت دولتی*، سال ۴، شماره ۹، ۴۲-۲۷.
- شکیبا، غلامحسین (۱۳۹۳). *ارزیابی نقش سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل گیری سکوت سازمانی*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات شاهرود، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- عباس زادگان، محمد، مهره‌وزان، آرمن (۱۳۷۵). *رفتار سازمانی نگرشی/اقتضایی*. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- ملک‌ملکان، حمید، علی اکبری، راضیه (۱۳۹۲). تحصیل زنان و سبک زندگی: آسیب‌ها و راهکار. *مجله مجموعه مقالات دانشگاه علامه طباطبایی*، سال ۱۲، شماره ۲۸۶، ۳۷-۱.
- موسوی، کاظم، اصغری صارم، علی، اسلامبولچی، علیرضا (۱۴۰۱). فهم پدیده به حاشیه رانده شدن در سازمان، کاوشی در متن روایت‌های کارکنان یک سازمان دولتی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، سال ۱۵، شماره ۱، ۱۷۹-۱۴۹.
- وبستر، لئونارد، مرتوا، پاتریس (۱۳۹۸). *روش تحقیق روایت پژوهی: آشنایی با به کارگیری رویدادهای کلیدی در پژوهش‌های روایت*. ترجمه حسن بودلایی و نرگس قلی زاده. تهران: انتشارات اندیشه احسان.
- Afif-Saif, H., Sanjay, K. S., & Matloub, H. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 493-504.
- Beshlideh, K., Mosavi, S., Khajepour, N., & Baharlou, M. (2015). Relationship between workplace ostracism and job outcomes: Moderating role of psychological capital. *Journal of Modern Psychological Researches*, 10(40), 173-192.
- Bobbitt-Zeherb, D. (2011). Gender discrimination at work. *Gender & Society*, 25(6), 764-786.
- Chen, Y., Yu, E., & Son, J. (2014). Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 611-627.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Boston, USA: Cengage learning.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fmri study of social exclusion. *Science*, 302(23), 290-292.
- 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.
- 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.
- Gallagher, E. G. (2002). Leadership: A paradigm Shift. *Management in Education*, 16(3), 24-29.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou. M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: The mediating role of organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381-2388.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(1), 219-247.
- Hansen J. (2001). Increased breast cancer risk among women who work predominantly at night. *Epidemiology*, 12(1), 74-79.
- Harrington J. M. (2001). Health effects of shift work and extended hours of work. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(1), 68-72.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(5), 137-162.
- Hitlan, R. T., & Harden J. (2004). *Exclusion at work: Examining the relation between exclusion and work-related attitudes and behaviors*. In R. T., Hitlan, K. M., Kelly, (Eds.). Broadening our perspective: New directions in the study of social exclusion and acceptance. Symposium paper presented at the Society for Personality and Social Psychology (SPSP), 150-171, Austin, TX.
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviors: An interactional perspective. *Europ Journal Work Organ Psychology*, 8(1), 477-502.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zarate, M. A. (2006). Language Exclusion and the Consequences of Perceived Ostracism in the Workplace. *Theory, Research and Practice*, 10(1), 56-70.

- Hitlan, R. T., Kelly, K., & Zarate, M. A. (2003). The effects of language-based exclusion on mood, and psychological threat. *Poster presented at the annual meeting of the Society for Personality and Social Psychology conference*, Los Angeles, CA.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(1), 513-524.
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2017). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 1-13.
- Jitesh-Thakkar, S. G., Deshmukh, A. D., Gupta, T., & Ravi, S. H. (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.
- Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., & Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: An integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *Journal Apply Psychologist*, 103(16), 1358-1366.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross national study. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 1-18.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management Development*, 22(6), 538-551.
- Leung, A. S. M., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Hospital Management*, 30(4), 836-844.
- Machi, M. S., Staum, M., Callaway, C. W., Moore, C., Jeong, K., & Suyama, J. (2012). The relationship between shift work, sleep, and cognition in career emergency physicians. *Academic Emergency Medicine*, 19(1), 85-91.
- Martin, K. D. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analysis review. *Journal of Business Ethics*, 69(21), 175-191.
- Marx, R., Soares, J. P. R. F., & Silva-Barros, L. S. (2016). Organizational context variables to be considered in the reward system design oriented to product innovation. *Revista Brasileira de Gestapo de Negocios*, 18(60), 267-279.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. France: Sage Publications.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? the comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.

- Rutenfranz, J., Colquhoun, W., Knauth, P., & Ghata, J. (1977). Biomedical and psychosocial aspects of shift work: A review. *Scandinavian Journal of work, environment & health*, 19(7), 82-165.
- Sabet Pour, M. (2013). *Investigating the position of organizational performance in the balance between work and life in the shipyard group*. Master thesis, Payame Noor University of Tehran, Faculty of Accounting and Management.
- Saif Harhara, A. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 493-504.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication And Technology (ECTJ)*, 30(4), 233-252.
- Sally, J. Z., Bengtson, E., & Parylo, O., (2012). Examining the planning and management of principal succession. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 136-158.
- Scott, K. D. (2007). *The development and test of an exchange-based model of interpersonal exclusion*. Doctoral dissertation, The University of Kentucky.
- 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(5), 44-67.
- Suwazono, Y., Dochi, M., Sakata, K., Okubo, Y., Oishi, M., & Tanaka, K. (2008). Shift work is a risk factor for increased blood pressure in Japanese men a 14-year historical cohort study. *Hypertension*, 6(3), 581-599.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization -minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110(9), 67- 85.
- Tu, M., Cheng, Z., & Liu, W. (2019). Spotlight on the effect of workplace ostracism on creativity: A social cognitive perspective. *Frontiers in Psychology*, 10(2), 1-9.
- Van-Drongelen, A., Boot, C. R., Merkus, S. L., Smid, T., & Van-Derbeek, A. J. (2011). The effects of shift work on body weight change: A systematic review of longitudinal studies. *Scandinavian Journal of work, environment & health*, 263-275.
- Viswanathan, A. N., Hankinson, S. E., & Schernhammer, E. S. (2007). Night shift work and the risk of endometrial cancer. *Cancer Research*, 67(21), 106-181.
- Wang, H. Y., & Liu, Y. F. (2013). A review of frontier research on workplace ostracism and future prospects. *Foreign Economics and Management*, 35(5), 31-39.

- Wang, X., Armstrong, M., Cairns, B., Key, T., & Travis, R. (2011). Shift work and chronic disease: The epidemiological evidence. *Occupational medicine*, 61(2), 78-89.
- Warfield, J. N. (1974). *Developing interconnection matrices in structural modeling*. New York: Professional Organizations Company.
- Wu, L. (2013). Relationships between work-life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 35(1), 1447-1454.
- Wu, W., Qu, Y., Zhang, Y., Hao, S., Tang, F., Zhao, N., & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 635-652.
- Yaggi, H. K., Concato, J., Kernan, W. N., Lichtman, J. H., Brass, L. M., & Mohsenin, V. (2005). Obstructive sleep apnea as a risk factor for stroke and death. *New England Journal of Medicine*, 353(19), 2034-2041.
- Yazdan-Shenas, M., & Hashempour, M. (2015). The effect of work-life equilibrium components on organizational performance; Case study: Qom province medical sciences university. *Fourth International Conference on Accounting and Management*. Tehran, University of Tehran.
- Yen, W. W., Chen, S. H., & Yen, S. H. I. (2009). The impact of perceptions of organizational politics on workplace friendship. *African Journal of Business Management*, 3(10), 548-554.
- Zhang, X., & Kwan, K. (2015). Workplace ostracism and employee performance outcomes: The pragmatic and psychological effects. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 15(1), 15787-15799.