



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** واکاوی پیشایندهای طرد و روابط آن‌ها در سازمانی دولتی

**Article Title:** Exploring the Antecedents of Ostracism and their Relations in a Public Organization

**نویسندگان:** زهرا عسکری‌زاده و مصطفی هادوی‌نژاد

**Authors:** Zahra Askarizadeh & Mostafa Hadavinejad

**روش‌رفرنس‌دهی به این مقاله:** عسکری‌زاده، زهرا و هادوی‌نژاد، مصطفی (۱۳۹۸). واکاوی پیشایندهای طرد و روابط آن‌ها در سازمانی دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۳)، ۱۲۷-۱۴۸.

**To cite this article:** Askarizadeh, Z., & Hadavinejad, M. (2019). Exploring the Antecedents of Ostracism and their Relations in a Public Organization. Journal of Public Administration Perspective, 10(3), 127-148.

**تاریخ چاپ:** ۱۳۹۸/۰۷/۰۱  
**ناشر:** ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/September/23

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

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۱۲۷ - ۱۴۸

## واکاوی پیشایندهای طرد و روابط آن‌ها در سازمانی دولتی

زهرا عسکری زاده<sup>۱</sup>، مصطفی هادوی نژاد<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

۲. مدیریت رفتاری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش کاوش پیشایندهای طرد سازمانی و روابط سلسله‌مراتبی آن‌ها در قالب یک مدل ساختاری - تفسیری در سازمانی دولتی بود.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش یک مطالعه موردی است که برای گردآوری داده‌های آن پس از مطالعه مبانی نظری پژوهش و شناسایی پیشایندهای یادشده و گنجاندن آن‌ها در پرسشنامه نیمه‌بسته‌ای مبتنی بر طیف لیکرت، پرسشنامه طبق نمونه‌گیری مفهوم در میان ۱۹ نفر از اعضای مطلع از پدیده مورد مطالعه در یک سازمان دولتی در رفسنجان توزیع شد. در ادامه با استفاده از تحلیل فازی، گویه‌ها غربال و پس از مقوله‌بندی برای کشف مدل در سنج‌های مربوط به مدل‌یابی ساختاری - تفسیری قرار داده شدند.

**یافته‌های پژوهش:** طبق یافته‌های پژوهش، در مجموع ۸ عامل در ۵ سطح (سطح اول: نبود نظام برون‌سازمانی پایش و حسابرسی مدیریت؛ سطح دوم: ویژگی‌های کژکارکردی مدیریت سازمان؛ سطح سوم: فرهنگ سازمانی گسسته منسجم‌نما و ضعف نظام‌های مدیریتی درون‌سازمانی؛ سطح چهارم: ویژگی‌های مطرود، جو تاریک سازمان و گسست بین طرفین طرد؛ سطح پنجم: کج‌رفتاری با مطرود) به‌عنوان پیشایندهای طرد در سازمان مورد مطالعه شناسایی شدند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** راهبرد مطالعه موردی از تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌کاهد. رهیافت مدل‌یابی ساختاری - تفسیری نیز توانش وزن‌دهی به شبکه روابط میان عوامل را ندارد.

**پیامدهای عملی:** شاه‌کلید فروکاست طرد در سازمان دولتی مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه عدم‌انتصاب مدیران با ویژگی‌های کژکارکردی در سازمان است.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** مقاله در پرتو نگاهی بومی به پدیده طرد سازمانی و پیشایندهای آن انجام شده است.

**کلمات کلیدی:** طرد، طرد سازمانی، پیشایندها، مدل‌یابی ساختاری - تفسیری.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۰۵.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: askarizadeh.manage@gmail.com; hadavi@vru.ac.ir

## ۱. مقدمه

آیا تاکنون تجربه این را داشته‌اید که احساس کنید از سوی دیگر اعضای سازمان موردکم‌توجهی قرار گرفته و نادیده انگاشته شده‌اید؟ به چنین پدیده‌ای، «طرد سازمانی»<sup>۱</sup> گفته می‌شود (Robinson et al., 2013). برخی مطالعات حاکی از آن است که تقریباً دوسوم اعضای سازمان در معرض طرد واقع شده‌اند (O'Reilly et al., 2014). تجربه‌های طرد به‌ویژه در بستر سازمان معمولاً در نگاه اول پیش‌پافتاده و نه‌چندان قابل‌اعتنا به نظر می‌رسند (Robinson et al., 2013)؛ اما واقعیت این است که طرد می‌تواند تجربه دردناک منحصربه‌فردی باشد؛ به‌طوری‌که نه فقط درد فیزیکی، بلکه درد اجتماعی نیز با خود به همراه دارد (Riva et al., 2011). این درد حتی در برخی شرایط می‌تواند اثر منفی بیشتری نسبت به دیگر رفتارهای ویران‌گر سازمانی از قبیل خشونت و تجاوز در پی داشته باشد (O'Reilly and Robinson, 2009)؛ به‌طوری‌که به‌زعم برخی تجربه‌کنندگان طرد، انواع دیگر مجازات، حتی تنبیه بدنی، گاه بر طرد ترجیح داده می‌شوند (Williams, 2001).

نظر به تناوب رخداد و نیز چنین تأثیر ویران‌گری، سالیانی است که توجه دانشی به سازه طرد رشد یافته است (Williams, 2009)؛ لیکن واقعیت این است که هنوز به طرد سازمانی از منظرهای مختلف پرداخته نشده و تنها چندی است مطالعاتی برای بررسی آن آغاز شده است (Ferris et al., 2008). در این راستا از جمله پژوهش‌های مؤثر در بارورشدن مبانی نظری پدیده طرد سازمانی، مطالعات موردی هستند. با در نظر گرفتن این مهم، پژوهش حاضر به شناسایی پیشایندهای این پدیده در سازمانی دولتی از رهگذر رهیافت مدل‌یابی ساختاری-تفسیری<sup>۲</sup> اختصاص یافته است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**طرد سازمانی.** تصور کنید ضمن گفت‌وگو با همکاران از برگزاری جلسه مهمی مطلع می‌شوید که شما به آن دعوت نشده‌اید. در همان روزها هنگام رفت‌وآمد متوجه جمعی جمعی از همکاران می‌شوید که در حال گفت‌وگو درباره موضوعی هستند، ولی به محض دیدن شما موضوع را عوض می‌کنند. در این اثنا یادتان می‌آید که ماه قبل هم به فلان مهمانی دعوت نشدید. با رخ دادن این ماجراها می‌اندیشید که شاید واقعاً از طرف بقیه کنار گذاشته شده‌اید (Robinson et al., 2013). به چنین حالتی طرد گفته می‌شود و مقصود از آن ادراک فرد از نادیده‌گرفته شدن و یا حذف شدن است (Ferris et al., 2008). از منظر تکاملی، عضویت در یک گروه ضامن بقای فرد است؛ بنابراین دفع فرد از گروه می‌تواند در حکم اعدام او باشد؛ زیرا محرومیت برآمده از طرد موجب

1. Organizational Ostracism  
2. Interpretive Structural Modelling (ISM)

می‌شود با فردی که نتوانسته انتظارات بقیه را برآورده کند، طوری رفتار شود که پا پس بکشد یا از میدان به در شود (Williams, 2001). این نادیده‌گرفته‌شدن توسط دیگران، تجربه‌ای رایج در همه بسترهای اجتماعی است (Williams, 1997). تقریباً همهٔ انسان‌ها در ملل، فرهنگ‌ها و سازمان‌های مختلف نوعی از چنین محرومیت‌های اجتماعی را تجربه کرده‌اند و طرد پدیده‌ای جهانی است (Ferris et al., 2008; Williams, 2007).

سازمان‌ها از جمله موقعیت‌های اجتماعی رخداد طرد هستند (Wang and Lio, 2013). طرد سازمانی عبارت است از: انزوا، بی‌توجهی یا رفتار سرد ادراک‌شده کارکنان از دیگر اعضای سازمان (Ferris et al., 2008). طرد سازمانی از حیث انگیزه به دو دسته غیرهدفمند و هدفمند تقسیم می‌شود (Robinson et al., 2013). طرد غیرهدفمند زمانی رخ می‌دهد که طردکنندگان از درگیر شدن خود در رفتارهایی که به لحاظ اجتماعی به حذف دیگری کمک می‌کند، بی‌اطلاع هستند (Sommer et al., 2001). چه بسا طردکننده متوجه رفتار خود نبوده و یا رفتارهای ناخواسته‌ای را مرتکب شده که به طرد دیگری منجر شده است. در این نوع طرد قصد ضرررساندن وجود ندارد؛ البته از آنجا که طرد تابعی از ادراک است، گاه طرد غیرهدفمند، هدفمند ادراک می‌شود (Robinson et al., 2013). درمقابل، طرد هدفمند هنگامی رخ می‌دهد که کنش‌گر طرد نسبت به ناکنش خود در قبال تعلق خاطر اجتماعی به دیگری آگاه است. کار ویژه این طرد صدمه‌زدن به فرد طردشده یا کمک به کنش‌گر طرد است (Williams, 1997). در طرد هدفمند، طردکننده از دیگری اجتناب می‌کند تا به قصد پرهیز از تعارض، بی‌مهری‌های اجتماعی یا عواطف نامطلوب را از خود یا گروهش حفاظت کند (Kurzban and Leary, 2001). گاه گروهی به خاطر رفاه گروه، افراد خاصی را طرد می‌کنند؛ مانند اعضای که به گروه بار اضافی تحمیل می‌کنند (Wesselmann et al., 2012) یا کسانی که کج‌رو شناخته می‌شوند (Pickett and Brewer, 2005).

**پیشایندهای طرد سازمانی.** با مطالعه پیشینه پژوهش‌ها درباره طرد سازمانی چهار دسته پیشاینده برای آن شناسایی شدند که عبارت‌اند از: عوامل مربوط به مطرود (صفات شخصیتی و جنسیت)؛ عوامل مربوط به طردکننده (مبادله رهبر-عضو<sup>۱</sup>، رفتار مداخله‌ای رهبر رابطه‌ای<sup>۲</sup> و رفتار خاموش کنش‌گر طرد)؛ عوامل مربوط به طرفین طرد (وابستگی شغلی و تعارض رابطه)؛ عوامل مربوط به بافت سازمان (فرهنگ سازمانی تعارض‌گریز، فرهنگ سازمانی ضعیف، فرهنگ سازمانی سیال، محیط سازمانی تنش‌زا، اعتماد بین‌فردی در سازمان، فاصله روان‌شناختی،

1. Leader-Member Exchange (LMX)

2. Relational Leadership Interventionary Behavior

راست‌کرداری رفتاری<sup>۱</sup>، حمایت سازمانی و تنوع سازمانی) و عوامل مربوط به ساختار سازمان (ساختار سازمانی تخت و تفکیک فضایی). در ادامه این عوامل توضیح داده خواهد شد.

الف) صفات شخصیتی: طبق «نظریه دامن‌زنی قربانی»<sup>۲</sup> در جرم‌شناسی، فرد واقع‌شده در معرض کژرفتاری، خود زمینه را برای تحریک فراهم آورده است. متناسب با این نظریه، سه صفت شخصیتی تأثیرگذار در طرد سازمانی عبارتند از: روان‌رنجوری، ناسازگاری و درون‌گرایی. ویژگی‌های شناختی و رفتاری افراد واجد این صفات با ویژگی‌های شناختی و رفتاری قربانیان برانگیزاننده مطابقت دارد (Wu et al., 2011). روان‌رنجوری ناظر به تمایل فرد به تجربه عواطف منفی از قبیل ترس، غم و عصبانیت است (Costa & McCrae, 1987). از جمله این محرک‌های منفی، وازدگی است (Mor & Inbar, 2009)؛ به‌نحوی که گاه حتی اگر کسی نادانسته و ناخواسته دست رد بر سینه آن‌ها برند، آن را یک وازدگی عمدی تفسیر می‌کنند (Downey & Feldman, 1996)؛ بنابراین روان‌رنجورها طرد را شدیدتر از دیگران ادراک می‌کنند (Leung et al., 2011). سازگاری عبارت است از: انگیزه‌مندی برای حفظ روابط مثبت (Graziano et al., 2007). ناسازگاری اغلب یکی از دلایل اصلی تعارض‌های بین‌فردی هستند (Tobin et al., 2000). آن‌ها به تهدیدها پاسخ خصمانه می‌دهند و این موجب دریافت پاسخ‌های آزارنده مثل طرد می‌شود (Wu et al., 2011)؛ بنابراین این افراد با احتمال بیشتری طرد می‌شوند (Hales et al., 2016). درون‌گراها افرادی منفعل، محافظه‌کار و کمتر اجتماعی هستند (Goldberg, 1990). به دو دلیل احتمال می‌رود که این افراد طرد شوند: نخست اینکه چون آن‌ها زمان و تلاش کمی برای تعاملات صرف می‌کنند، احتمال می‌رود دیگران نسبت به آن‌ها تعصب یا سوءتفاهم‌هایی داشته باشند؛ دوم اینکه آن‌ها آرام و منفعل هستند و این می‌تواند علامتی باشد به عاملان بالقوه طرد که آن‌ها تمایلی به دفاع از خود در برابر طرد ندارند؛ در نتیجه ممکن است آن عاملان احساس امنیت بیشتری برای طرد آن‌ها نسبت به درون‌گراها داشته باشند. برخی مطالعات نیز مؤید وجود این رابطه هستند (Wu et al., 2011).

ب) جنسیت: زن‌ها در ارتباطات بین‌فردی خود در گروه با معضلاتی مواجه می‌شوند (Zimmerman et al., 2016). از جمله این معضلات، طرد در قالب تبعیض است و به‌قدری ظریف انجام می‌شوند که طردکننده می‌تواند تبعیض‌آمیز بودن آن‌ها را حاشا کند (Cortina et al., 2003). افراد متعلق به گروه‌های نشان‌دار مثل زن‌ها، نه به‌علت رفتارهای واقعی خود در سازمان، بلکه به سبب هویت جمعی گروه و داغ‌ننگی که به آن‌ها زده می‌شود، طرد می‌شوند (Settles and O'Connor, 2014; Fox and Stallworth, 2005). از این رو زنان بیشتر در معرض محرومیت، حذف و انزوا قرار می‌گیرند (O'Connor, 2014).

1. Behavioral Integrity

2. Victim Precipitation Theory

ج) مبادله رهبر-عضو: برخی رهبران دارای روابط مبادله‌ای با کیفیت نسبتاً بالایی با پیروان خود هستند و برخی کمتر (Sparrowe and Liden, 2005). در روابط مبادله‌ای با کیفیت بالا، کارکنان و رهبران به هم وفادار هستند و حس محبت و احترام متقابل به یکدیگر را به اشتراک می‌گذارند (Liden et al., 1997)؛ حال آنکه در روابط با کیفیت پایین، روابط بین رهبران و کارکنان مطابق با قرارداد استخدامی تعریف می‌شود (Arshadi et al., 2012). کارکنان دارای رابطه مبادله‌ای با کیفیت پایین، با فرصت‌های پیشرفت کمتری مواجه هستند (Maslyn and Uhl-Bien, 2001) و با احتمال بیشتری دچار طرد سازمانی می‌شوند (Ahmed et al., 2013). رفتار مداخله‌ای رهبر رابطه‌ای: مقصود از رفتار مداخله‌ای رهبر رابطه‌ای، قابلیت رهبر برای ایجاد جوئی منسجم در گروه کاری و انجام مداخلات اثربخش شخص ثالث از رهگذر نمایش آگاهی موقعیتی (آگاهی کلی از محیط اجتماعی گروه)، بیش‌فعالی (حضور فعال برای حل‌وفصل مسائل پیش‌آمده میان اعضای گروه) و نیت مثبت (تمایل کلی برای ایجاد سازمانی منسجم و یکپارچه) است. این سه مورد مؤلفه‌های مهمی برای کاهش ناسازگاری‌های درون‌گروهی و طرد سازمانی هستند (Fiset, 2014).

ه) رفتار خاموش<sup>۱</sup> کنش‌گر طرد: در طرد هدفمند، کنش‌گر طرد به اقداماتی نظیر تنبیه، تلافی‌کردن یا تخریب عمدی مطرود دست می‌زند که به آن‌ها «رفتار خاموش» می‌گویند (Robinson et al., 2013).

و) وابستگی شغلی: وقتی وابستگی شغلی میان افراد کم باشد، انجام وظایف کاری افراد چندان وابسته به کنش متقابل آن‌ها نیست (Guzzo & Shea, 1992)؛ در نتیجه به‌علت نقاط تماس اجتماعی کم بین طرفین، طرد برای طردکننده مشغله شناختی زیادی ایجاد نمی‌کند (Robinson et al., 2013). این‌گونه وابستگی شغلی اندک بین طرفین طرد یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در طرد سازمانی تلقی می‌شود (Zhang & Dai, 2015).

ز) تعارض رابطه: در گروه، ناقضان هنجار جمعی مشکل‌آفرین می‌شوند؛ زیرا کارکردن با افرادی که برای بقا و بهروزی گروه تهدید به حساب می‌آیند، دشوار است (Haidt, 2008). در چنین حالتی اعضای گروه بر آن می‌شوند تا با فاصله‌گرفتن از منبع تعارض، نادیده‌گرفتن و یا واژدن ناقضان هنجار از تعارض بکاهند (Quade et al., 2016; Skitka et al., 2005) و به این ترتیب از طرد به‌عنوان راهی برای مدیریت تعارض استفاده می‌شود (Robinson et al., 2013). با طرد چنین افرادی، اعضای گروه این پیام را می‌دهند که تحمل بروز تنش را در گروه ندارند (Haidt, 2007).

ح) فرهنگ سازمانی تعارض‌گریز: در سازمان‌هایی با چنین فرهنگی، وقتی افراد متوجه می‌شوند که در صورت تعارض آشکار باید هزینه روان‌شناختی هنگفتی را متحمل شوند، به طرد هدفمند روی می‌آورند (Robinson et al., 2013)؛ زیرا این نوع طرد ظریف، مبهم و به لحاظ ماهیت مشاهده‌ناپذیر است (Williams, 2001). در این حالت، ضمن اینکه کنش‌گران طرد مسئولیت عمل خود را بین یکدیگر سرشکن می‌کنند، می‌توانند دلیل طرد را چنین توجیه کنند که هدفشان تغییر رفتار مطرود یا صیانت از گروه بوده است (Latané & Nida, 1981).

ط) فرهنگ سازمانی ضعیف: در فرهنگ سازمانی ضعیف ارزش‌ها، اهداف و باورهای سازمان توسط همه اعضای سازمان به‌اشتراک گذاشته یا ادراک نشده‌اند (Schein, 1984). وقتی فردی از اعضای گروه در انجام رفتارهای ارزشمند یا موافق با هنجارهای گروه فروگذار می‌کند و ادراک متفاوتی از آنچه به لحاظ اجتماعی پذیرفته شده ارائه می‌دهد، چه بسا طرد شود (Zuckerman et al., 1983).

ی) فرهنگ سازمانی سیال: در فرهنگ سازمانی سیال، متأثر از تغییرات وسیع و عمیق سازمانی، هنجارهای سازمان دست‌خوش تغییر می‌شوند (Greenwood and Hinings, 1996). تغییراتی از قبیل ادغام سازمان با سازمانی دیگر، جذب تعداد زیادی نیروی جدید برای سازمان و مواردی از این دست باعث فهم تعارض‌آلود برخی شئون و وظایف سازمانی توسط اعضا و در نتیجه طرد بعضی از آن‌ها می‌شوند (Robinson et al., 2013).

ک) محیط سازمانی تنش‌زا: چنین محیطی موجب کاهش دقت اعضا نسبت به برخی از ظرافت‌های لازم کاری می‌شود؛ بنابراین ممکن است افراد مثلاً حواس‌شان نباشد به همکار خود سلام کنند (Robinson et al., 2013). این فشار روانی محصول عواملی مانند بار و فشار کاری زیاد، ضرب‌الاجل کوتاه برای انجام وظایف، وجود پاره‌ای قیود و محدودیت‌ها برای انجام کار و مواردی از این قبیل است (Spector and Jex, 1998). کلنجار رفتن با این عوامل نیازمند منابع روان‌شناختی و فردی مثل زمان است (Hobfoll, 1989). همین امر موجب می‌شود که گاه اعضا یکدیگر را نادیده بگیرند و طرد غیرهدفمند ایجاد شود (Robinson et al., 2013).

ل) اعتماد بین فردی در سازمان: هر چه اعتماد بین فردی میان اعضا بیشتر باشد، روراستی آن‌ها با هم بیشتر خواهد بود، شناخت بهتری از یکدیگر به دست می‌آورند و اغلب اقدامات یکدیگر را مثبت ارزیابی می‌کنند (Zhang and Dai, 2015). در مقابل، افراد به تعامل با کسانی که به آن‌ها بی‌اعتماد شده‌اند، تمایلی ندارند (Kramer, 1999)؛ از این رو هر چه از اعتماد بین فردی کاسته شود، بر احتمال تجربه طرد سازمانی نیز افزوده می‌شود (Hales et al., 2016).

م) فاصله روان‌شناختی: فاصله میان اعضای سازمان اعتماد و کنش‌های متقابل آن‌ها را می‌کاهد و بر احتمال بروز و نیز اثرات تعارض‌های بین فردی می‌افزاید (Dolfsma and van der Eijk, 2016).

(2015). از جمله این فاصله‌ها فاصله روان‌شناختی است که مقصود از آن اثرات روان‌شناختی حاصل از اختلاف واقعی و ادراک‌شده بین اعضا است (Napier & Ferris, 1993). معمولاً کسانی که به‌زعم اعضای سازمان از نظر بوم‌شناختی، فاصله قدرت، تفاوت‌های ادراکی و یا اختلاف ارزش‌ها دارای فاصله زیادی با بقیه هستند، با احتمال بیشتری در معرض طرد قرار می‌گیرند (Erkutlu & Chafra, 2015).

ن) راست‌کرداری رفتاری: بر اساس «نظریه تعلق‌پذیری»<sup>۱</sup>، افراد پیش‌بینی‌ناپذیر با احتمال زیادی در معرض طرد قرار دارند (Scott et al., 2013). یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده پیش‌بینی‌ناپذیری رفتاری افراد، ناراست‌کرداری است که در سازمان موجب مخدوش‌شدن اعتماد و حُسن‌نیت میان آن‌ها می‌شود (Simons et al., 2007; Gill and Sypher, 2009).

س) حمایت سازمانی: کارکنان سازمان دارای محیط حمایتی، کمتر دچار طرد می‌شوند. کارکرد این حمایت در برقراری رابطه مبادله‌ای بادوام از نوع عمل متقابل است؛ زیرا وقتی کسی از دیگری حمایت می‌کند او را بر آن می‌دارد تا به‌طور متقابل اقدامی با همان میزان ارزش یا بیشتر برای طرف مقابل انجام دهد. وقتی کارکنان ادراک حمایت سازمانی داشته باشند، خود را متصل به سازمان می‌انگارند نه جدای از آن (Ahmed et al., 2013).

ع) تنوع سازمانی: انسان‌ها تمایل دارند افراد ناهم‌خوان با بقیه را از میان جمع کنار بگذارند (Jackson et al., 2006). مطالعات نشان می‌دهند که بسیاری از افراد، عامل طرد خود را از برخی گروه‌ها همین عدم‌شباهت‌ها و به‌تعبیری وجود تنوع دانسته‌اند (O'Reilly and Robinsion, 2009).

ف) ساختار سازمانی تخت: در ساختارهای سلسله‌مرتب، ارشدها می‌توانند برای کنترل دون‌پایه‌ها از فرمان‌رانی رسمی استفاده کنند. این در حالی است که در ساختارهای تخت، به‌علت یکسانی سطح فرمان‌رانی رسمی، افراد ناگزیر برای کنترل، مدیریت و تغییر رفتار یکدیگر به ابزارهای غیررسمی از قبیل طرد رو می‌آورند (Robinsion et al., 2013).

ص) تفکیک فضایی: وقتی کارکنان از لحاظ فضای فیزیکی از هم جدا هستند، راحت‌تر نادیده گرفته می‌شوند؛ زیرا نشانه‌های بصری و اجتماعی عضویت‌شان مفقود شده و آن‌ها ناخواسته طرد می‌شوند. این وضعیت هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان در بخش‌های مختلف از یک ساختمان هستند، در مکان‌ها و مناطق مختلف کار می‌کنند، به‌طور مجازی فعالیت می‌نمایند یا دورکاری دارند (Robinsion et al., 2013). طبق نتایج برخی پژوهش‌ها بیشتر کارکنانی که دور از اداره و یا گروه کاری اصلی خود کار می‌کنند، انزوا و عدم‌تعلق بیشتری را درک می‌کنند (Golden et al., 2008).



### ۳. روش‌شناسی

راهبرد این پژوهش، مطالعه موردی است. مطالعات موردی بر فهم پویایی‌های موجود در قلمرو مکانی خاصی تمرکز دارند و به‌منظور اهداف گوناگونی همچون وصف، خلق و آزمون نظریه انجام می‌شوند (Eisenhardt, 1989). رهیافت پژوهش، مدل‌یابی ساختاری - تفسیری است که از آن برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده و فرآیندی متعامل استفاده می‌شود تا در نتیجه آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با هم در یک مدل نظام‌مند ساختاریندی شوند (Warfield, 1974).

۱۹ نفر مشارکت‌کنندگان پژوهش با استفاده از نمونه‌گیری مفهوم<sup>۱</sup> (Creswell, 2012) از میان آن دسته از اعضای قلمرو مکانی که طرد را در سازمان خود به‌خوبی درک کرده و می‌شناختند، انتخاب و به همکاری دعوت شدند. این افراد بر حسب سن بین ۳۴ تا ۴۶ سال ( $M=40/78$  و  $SD=3/72$ ) و از نظر جنسیت ۱۳ نفر مذکر و ۶ نفر مؤنث بودند که از نظر سابقه کار بین ۶ تا ۲۴ سال ( $M=14/89$  و  $SD=5/66$ ) سابقه داشتند. برای گردآوری داده‌ها، نخست پرسشنامه‌ای نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای حاوی ۲۰ پیشایندهای مستخرج از مبانی نظری پژوهش، برای ممیزی و غربال از نظر اهمیت پیشایندها میان مشارکت‌کنندگان توزیع شد. ۲۷ پیشایندهای جدید معرفی شده دوباره در قالب پرسشنامه مشابهی در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. برای غربال‌گری پیشایندهای قابل‌اعتنا و نیز خنثی کردن خصوصیات متفاوت و مؤثر مشارکت‌کنندگان پژوهش در تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی، از منطق فازی در میانگین‌گیری از نظرهای مشارکت‌کنندگان در پرسشنامه استفاده شد. بدین منظور دامنه متغیرهای کیفی با توجه به جدول ۱، به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شدند (Habibi et al., 2015).

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	اعداد فازی مثلثی (L, M, U)	متغیرهای کلامی	اعداد فازی مثلثی (L, M, U)
خیلی زیاد	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	کم	(۰/۷۵, ۱, ۱)
زیاد	(۰, ۰, ۰/۲۵)	خیلی کم	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)		

با یکپارچه کردن فازی دیدگاه‌ها، میانگین فازی‌زدایی شده پیشایندها طبق روابط زیر محاسبه شد:

$$Fave = (L, M, U) \quad (۱)$$

$$x_m^1 = \frac{L+M+U}{3}; x_m^2 = \frac{L+2M+U}{4}; x_m^3 = \frac{L+4M+U}{6} \quad (۲)$$

$$Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3) \quad (۳)$$

که در آن  $Z^*$  نمایانگر میانگین فازی‌زدایی‌شده دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان است (Bojadziev and Bojadziev, 2007). طبق قاعده‌ای سرانگشتی، پیشایندهایی که میانگین فازی‌زدایی‌شده‌ای کوچک‌تر از ۰/۶۵ داشتند از گردونه حذف شدند؛ سپس مقبض از فرآیند کدگذاری در مطالعات کیفی، پیشایندهای خرد همگن در قالب مقوله‌هایی کلان گنجانده و نام‌گذاری شدند. پیشایندهای کلان وارد پرسشنامه ماتریسی روابط علی شدند و در معرض اظهارنظر مشارکت‌کنندگان قرار گرفتند. به این ماتریس در اصطلاح «ماتریس ساختاری روابط درونی»<sup>۱</sup> گفته می‌شود (Agarwal et al., 2007). روابط زوجی پیشایندها در پرسشنامه به‌وسیله نمادهای زیر مشخص می‌شوند (Ravi and Shankar, 2005):

V: عنصر سطر i زمین‌ساز عنصر سطر j; A: عنصر ستون j زمین‌ساز عنصر سطر i;  
X: رابطه دوطرفه عناصر سطر i و ستون O: نبود رابطه بین دو عنصر i و j. برآیند نظرهای مشارکت‌کنندگان از دل پرسشنامه‌ها بر مبنای قاعده رأی اکثریت به‌دست آمد و یک ماتریس ساختاری روابط درونی به‌صورت یکپارچه ایجاد شد؛ سپس نمادهای روابط این ماتریس طبق قواعد زیر به اعداد صفر و ۱ تبدیل شد و در ماتریس دستیابی<sup>۲</sup> قرار گرفت (Faisal et al., 2010):

اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد صفر می‌گیرد؛ اگر نماد A گرفته باشد، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد؛ اگر نماد X گرفته باشد، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد و اگر نماد O گرفته باشد، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرینه صفر می‌گیرد.

برای حصول اطمینان از برقراری سازگاری درونی ماتریس دستیابی، ماتریس طبق قاعده بولن<sup>۳</sup> به توان  $K+1$  ( $K \geq 1$ ) رسید (Huang et al., 2005). طبق این قاعده  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$ . برای تعیین سطح و اولویت پیشایندها، مجموعه‌های دستیابی<sup>۴</sup> (معلول) و پیش‌نیاز<sup>۵</sup> (زمینه‌ساز)

- 
1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)
  2. Reachability Matrix
  3. Boolean
  4. Reachability Set
  5. Antecedent Set

برای هر پیشایند تعیین شد (Mandal & Deshmukh, 1994)؛ سپس برای تعیین سطوح، عناصر مشترک دو مجموعه برای هر پیشایند شناسایی شدند. پیشایندی واجد بالاترین سطح بود که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن یکسان بودند. آنگاه این پیشایندها از جدول حذف شدند. این روند تا تعیین سطح همه پیشایندها ادامه یافت (Agarwal et al., 2007). برای ترسیم مدل، پیشایندها بر حسب سطح، نزولی چینش و روابط میان آن‌ها طبق ماتریس دستیابی اولیه ترسیم شدند. در پایان از تحلیل میک مک<sup>۱</sup> استفاده شد. در این تحلیل، متغیرها بر حسب قدرت هدایت (تعداد عناصر مجموعه دستیابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته تقسیم می‌شوند: خودمختار (دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف)؛ وابسته (دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد)؛ متصل (غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد) و مستقل (زیربنا و دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی کم) (Faisal et al., 2010).

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از مطالعه مبانی نظری پژوهش، ۲۰ پیشایند برای طرد در سازمان مورد مطالعه شناسایی شدند و در قالب پرسشنامه نخست در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفتند. نتایج تحلیل فازی میانگین داده‌ها به حذف ۹ پیشایند (ساختار سازمانی تخت، پراکنش جغرافیایی واحدهای سازمانی، تنوع سازمانی زیاد، ادراک اندک حمایت سازمانی، رفتار مداخله‌ای رهبر رابطه‌ای، روان‌رنجوری، ناسازگاری، درون‌گرایی و جنسیت مطرود) منجر شد؛ همچنین از دل پرسش باز این پرسشنامه، ۲۶ پیشایند دیگر نیز شناسایی شد که به استناد تحلیل فازی میانگین داده‌ها ۱۰ مورد از آن‌ها (ضعف مسئولیت‌پذیری مطرود، عدم تطبیق مطرود با شغل پیشین خود، ضعف عملکرد مطرود پیش از طرد، رفتارهای انحرافی مطرود، مقاومت مطرود در برابر تغییر، حاکمیت پیش‌فرض همگونی در فرهنگ سازمانی، ناکافی بودن شایستگی‌های شغلی مطرود، بی‌تفاوتی مطرود در برابر خواسته‌های نامشروع صاحبان قدرت، ساختار سازمانی متمرکز و خودشیفتگی مطرود) حذف شدند. در ادامه، پیشایندهای کلان در جدول ۲، دسته‌بندی شدند. در این جدول، زیر پیشایندهای مستخرج از پرسشنامه دوم خط کشیده شده است.

جدول ۲. پیشایندهای طرد سازمانی در قلمرو مکانی پژوهش

پیشایندهای کلان	خرده‌پیشایندها
جو تاریک سازمان	راست‌کرداری رفتاری اندک اعضا، نفاق در سازمان، سیاست‌زدگی سازمان، نخبه‌ستیزی در سازمان، محیط سازمانی تنش‌زا، اعتماد بین فردی اندک، فاصله روان‌شناختی زیاد، تعارض رابطه.
ویژگی‌های کژکارکردی مدیریت سازمان	ضعف عملکرد و خودشیفتگی مدیر، رهبری استبدادی، کوته‌اندیشی، مبادله رهبر-عضو.
فرهنگ سازمانی گسسته منسجم‌نما	فرهنگ سازمانی تعارض‌گریز، ضعیف و سیال.
ویژگی‌های مطرود	انتظارات اجابت‌نشده مطرود، موفقیت شعلی مطرود.
ضعف نظام‌های مدیریتی درون‌سازمانی	ضعف شایسته‌سالاری و نظام‌های برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد در سازمان.
نبود نظام برون‌سازمانی پایش و حسابرسی مدیریت	فقدان نظام حسابرسی مدیریت
گسست بین طرفین طرد	ناهمسویی ارزشی بین طرفین طرد، وابستگی شعلی پایین بین طرفین طرد.
کج‌رفتاری با مطرود	رقیب‌انگاشته‌شدن مطرود، حسادت نسبت به مطرود، رفتار خاموش طردکننده

پس از به‌دست آمدن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول ۳)، ماتریس دستیابی تهیه شد؛ سپس ماتریس به شرح جدول ۴، سازگار شد. در این ماتریس سلول‌هایی که پس از سازگاری تغییر کرده‌اند، با علامت \* نمایش داده شده‌اند. در ادامه، سطح عوامل طبق جدول ۵، تعیین و مدل ساختاری - تفسیری ترسیم شد (شکل ۱).

جدول ۳. ماتریس ساختاری روابط درونی پیشایندها

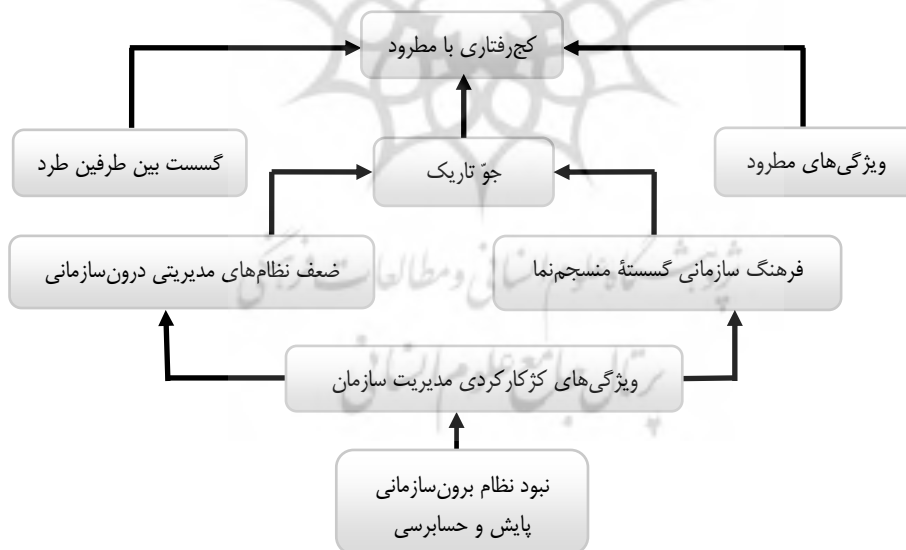
پیشایندها	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲
جو تاریک سازمان	V	O	A	A	O	A	A
ویژگی‌های کژکارکردی مدیریت سازمان	V	O	A	V	O	V	V
فرهنگ سازمانی گسسته منسجم‌نما	V	O	O	O	O	O	O
ویژگی‌های مطرود	V	O	O	O	O	O	O
ضعف نظام‌های مدیریتی درون‌سازمانی	V	O	A				
نبود نظام برون‌سازمانی پایش و حسابرسی مدیریت	V	O					
گسست بین طرفین طرد	V						
کج‌رفتاری با مطرود							

جدول ۴. ماتریس دستیابی پیشایندها پس از سازگاری

پیشایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
جو تاریخ سازمان	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
ویژگی‌های کژکارکردی مدیریت سازمان	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱
فرهنگ سازمانی گسسته منسجم‌نما	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
ویژگی‌های مطرود	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
ضعف نظام‌های مدیریتی درون سازمانی	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱
نبود نظام برون سازمانی پایش و حسابرسی مدیریت	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۰	۱
گسست بین طرفین طرد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
کج رفتاری با مطرود	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

جدول ۵. تعیین سطوح پیشایندها

پیشایندها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	مجموعه مشترک	سطح
جو تاریخ سازمان	۸، ۱	۱، ۲، ۳، ۵، ۶	۱	۲
ویژگی‌های کژکارکردی مدیریت سازمان	۱، ۲، ۳، ۵، ۸	۲، ۶	۲	۴
فرهنگ سازمانی گسسته منسجم‌نما	۱، ۳، ۸	۲، ۳	۳	۳
ویژگی‌های مطرود	۴، ۸	۴	۴	۲
ضعف نظام‌های مدیریتی درون سازمانی	۱، ۵، ۸	۲، ۵، ۶	۵	۳
نبود نظام برون سازمانی پایش و حسابرسی مدیریت	۱، ۲، ۵، ۸، ۶	۶	۶	۵
گسست بین طرفین طرد	۷، ۸	۷	۷	۲
کج رفتاری با مطرود	۸	۸-۱	۸	۱



شکل ۱. مدل ساختاری - تفسیری طرد در سازمان دولتی مورد مطالعه

جدول ۶ نشان‌دهنده درجه قدرت هدایت و وابستگی پیشایندهای طرد در سازمان مورد مطالعه است. همان‌طور که مشخص است، عوامل جوّ تاریک سازمان و کج‌رفتاری با مطرود، متغیرهایی وابسته هستند؛ یعنی متغیرهایی هستند که تأثیر بیشتری را از فرآیند تحقق طرد سازمانی می‌پذیرند. این تأثیرپذیری از ناحیه متغیرهای مستقل (ویژگی‌های کژکارکردی مدیریت سازمان و نبود نظام برون‌سازمانی پایش و حسابرسی مدیریت) است که زمینه‌سازهای اصلی بروز طرد در سازمان مورد مطالعه محسوب می‌شوند. دیگر عوامل (فرهنگ سازمانی گسسته منسجم‌نما، ویژگی‌های مطرود، ضعف نظام‌های مدیریتی درون‌سازمانی و گسست بین طرفین طرد) خودمختار هستند.

جدول ۶. درجه قدرت هدایت و وابستگی عوامل

ردیف عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
قدرت هدایت	۲	۵	۳	۲	۳	۵	۲	۱
قدرت وابستگی	۵	۲	۲	۱	۱	۳	۱	۸

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی از انجام این پژوهش، شناسایی پیشایندهای طرد سازمانی در قالب ترسیم مدل ساختاری - تفسیری در قلمرو مکانی یکی از سازمان‌های دولتی بود. در راستای نیل به این هدف و بر اساس نتایج پژوهش معلوم شد که در زیربنایی‌ترین سطح، به دلیل نبود نظام پایش و حسابرسی مدیریت از سوی دستگاه‌های ذی‌ربط برون‌سازمانی، مدیرانی با ویژگی‌های کژکارکردی بر سازمان حاکم می‌شوند؛ این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: خودشیفتگی؛ رهبری استبدادی؛ کوتاه‌اندیشی؛ ضعف عملکرد و مبادله رهبر-عضو. چنین مدیریتی، به دلیل خودشیفتگی و رهبری استبدادی، اغلب تصمیم‌ها و اقدامات خود را درست می‌انگارد و مجال به ابراز دیدگاه‌های منتقد و مخالف برای طرح دیدگاه‌ها، نظرها و ایده‌های خود نمی‌دهد؛ درحالی‌که خود به دلیل کوتاه‌اندیشی تصمیم‌های سطحی اخذ می‌کند و روشن است که با چنین اوصافی دارای عملکرد قابل‌قبولی نیست. به دلیل چنین ویژگی‌هایی ترجیح می‌دهد کمربندی از پیروان خودی را گرد خود جمع کند تا شناگوی و سپر بالای او باشند و از دیگر اعضای سازمان فاصله می‌گیرد. همان‌گونه که پیش‌تر نیز در ارتباط با مبادله رهبر-عضو مشخص شده بود، آن دسته از کارکنانی که رابطه مبادله‌ای با کیفیت پایینی با رهبری سازمان دارند با احتمال بیشتری به طرد سازمانی دچار می‌شوند (Arshadi et al., 2012)؛ ضمن اینکه این گونه مدیران نه تنها قادر به ایجاد جوّ منسجم در زیرمجموعه کاری خود نیستند، بلکه با ایجاد شکافی که در میان اعضای سازمان پدید می‌آورند و به تعبیری با ضعف در رفتار مداخله‌ای رهبر رابطه‌ای (Fiset, 2014)، موجبات طرد

سازمانی را فراهم می‌سازند. همچنین تحت تأثیر ویژگی‌های کژکارکردی یادشده مدیریت سازمان، نخست، یک فرهنگ سازمانی گسسته منسجم‌نما شکل می‌گیرد؛ یعنی فرهنگی ضعیف، سیال که تعارض آشکار میان اعضا را برنمی‌تابد. این یعنی اگرچه صورت فرهنگ سازمانی نمایشی از تعارض آشکار را نشان نمی‌دهد، سیرت و باطن نامنسجم آن متغیر، آستن تعارض‌های بین‌فردی گوناگون است. دوم اینکه ویژگی‌های مزبور در ضعف نظام‌های مدیریتی درون‌سازمانی (ضعف شایسته‌سالاری، نظام برنامه‌ریزی در سازمان و نظام ارزیابی عملکرد در سازمان) اثر مثبت دارند. از برهم‌کنش این دو، جوّ تاریک سازمان رقم می‌خورد که در راست‌کرداری رفتاری اندک اعضا، نفاق، سیاست‌زدگی، نخبه‌ستیزی، محیط سازمانی تنش‌زا، اعتماد بین‌فردی اندک، فاصله روان‌شناختی زیاد و تعارض رابطه میان اعضا مشهود است. وقتی در فرهنگ سازمانی باورها و ارزش‌ها به‌طور قوی به‌اشتراک گذاشته نشده‌اند و نوعی عدم‌انسجام وجود دارد و در عین حال سازمان شاهد تغییرات متنوع در هنجارها است، تعارض‌ها میان اعضا افزایش می‌یابد (Robinson et al., 2013; Zuckerman et al., 1983)؛ اما با توجه به اینکه از یک سو سازمان کانون بالقوه تعارض‌های بین‌فردی آشکار و تعارض‌های بالفعل پنهان است و از سوی دیگر فرهنگ سازمان تعارض آشکار را برنمی‌تابد، رفته‌رفته نفاق در سازمان شکل می‌گیرد. در همین ارتباط، پیش‌تر نیز به این مطلب اشاره شده بود که وقتی افراد بر تعارض آشکار هزینه روان‌شناختی زیادی را بارشده می‌بینند، به اقداماتی ظریف، مبهم و اغلب پنهان گرایش می‌یابند (Robinson et al., 2013; Williams, 2001).

در این میان ضعف نظام‌های مدیریتی درون‌سازمانی موجب می‌شود تا نه‌تنها ناشایستگان ارتقا یابند و نخبگان دچار رکود شوند، بلکه آن‌ها توسط ناشایستگانی که اینک در میان کمر بند امنیتی و حلقه خودی‌های مدیریت سازمان قرار دارند و با آن‌ها در حال مبادله هستند، آگاهانه دفع و وازده شوند. در چنین جوّ نامساعدی که برنامه‌ریزی دقیق و ارزیابی عملکرد مناسبی نیز انجام نمی‌شود، سیاست حرف اول را می‌زند. سیاست‌ورزان سازمانی تلاش می‌کنند تا با نفوذ در حلقه پیرامونی مدیریت سازمان زمینه را برای جلب اعتماد آن‌ها و رشد خود فراهم سازند. این چنین است که به‌تدریج نزد عده‌ای از کارکنان توانمند و شایسته سازمان که حاضر نیستند به هر قیمتی در سازمان پیشرفت کنند، ادراکی از فاصله روان‌شناختی زیاد بین دو طبقه ایجادشده شکل می‌گیرد. چنین جوّ ناسالم و تاریکی، ناراست‌کرداری رفتاری را در سازمان به ارمغان می‌آورد، اعتماد میان اعضا را از بین می‌برد و تنش زیادی را به آنها تحمیل می‌کند. دست‌کم تعارض‌های بین‌فردی رقم‌خورده در چنین جوّی خود یکی از منابع ایجاد تنش محسوب می‌شود (Spector & Jex, 1998).

مطالعات پیشین نشان داده بودند که فاصله میان اعضای سازمان، اعتماد و کنش‌های متقابل اعضای سازمان را کاهش می‌دهد و بر احتمال بروز و نیز اثرات تعارض‌های بین‌فردی می‌افزاید (Dolfsma and Van der Eijk, 2015). طبق نتایج، جوّ تاریک سازمان بستر مساعدی برای کج‌رفتاری با مطرود محسوب می‌شود. در چنین جوّی بعضی از اعضای سازمان برای بعضی دیگر رقیب‌انگاشته می‌شوند، به آن‌ها حسادت می‌شود و در قالب رفتارهایی خاموش، هدف‌کینه‌ورزی، انتقام و طرد قرار می‌گیرند؛ چه اینکه مطرودها افراد موفق هستند که انتظارات اجابت‌نشده‌ای دارند، آن‌ها با افراد طردکننده وابستگی شغلی چندانی ندارند تا نبودشان در جمع مایه بروز کاستی‌های شغلی برای طردکنندگان شود. ضمن اینکه با آن‌ها دارای هم‌سوئی ارزشی نیستند و همین نقطه‌ای برای شکل‌گیری پاره‌ای تعارض‌ها با طردکنندگان می‌شود. همسو با این نتایج، پژوهش‌ها و مطالعات گذشته طرد را متأثر از عوامل اعتماد بین‌فردی (Hales et al., 2016)، فاصله روان‌شناختی (Erkutlu & Chafra, 2015)، راست‌کرداری رفتاری (Scott et al., 2013)، فرهنگ ضعیف، سیال و تعارض‌گریز سازمانی (Robinson et al., 2013; Zuckerman et al., 1983)، محیط سازمانی تنش‌زا (Robinson et al., 2013)، وابستگی شغلی و تعارض رابطه بین طرفین طرد (Zhang & Dai, 2015) و نیز رفتار خاموش کنش‌گر طرد (Robinson et al., 2013) دانسته بودند.

با توجه به نتایج، پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شود:

۱) نظر به اینکه در زیربنایی‌ترین سطح، نبود نظام پایش و حسابرسی مدیریت از سوی دستگاه‌های ذی‌ربط برون‌سازمانی، موجب استقرار فرمان‌رانی مدیران خودشیفته، مستبد، کوتاه‌اندیش، ضعیف و چاپلوس‌پرور می‌شود، ضروری است نگاه دولتی حاکم از نظارت‌های کمی‌نگری که اغلب دغدغه‌مند هزینه‌کرد بودجه‌های دولتی و حسابرسی مدیران در این حد هستند، به نگاه وسیع‌تر کیفی‌نگر تغییر کند. اگرچه نمی‌توان منکر پایش و حسابرسی کمی مدیریت بود، پایش و حسابرسی کیفی برای سنجش رفتارها و عملکرد مدیریت نیز از بایسته‌های نظارت دستگاه‌های اجرایی است تا در نبود آن‌ها رفتارهای ناپسند و نامناسبی همچون طرد سازمانی و سوءپیامدهای آن حاصل نشود.

۲) طبق یافته‌ها، طرد سازمانی از مجرای ضعف نظام‌های مدیریتی درون‌سازمانی نیز دامن زده می‌شود؛ از این رو توصیه می‌شود در رفع ناکارآمدی‌های نظام برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد و مدیریت منابع انسانی سازمان از طریق اعمال شایسته‌سالاری اهتمام ورزیده شود، تا اگر در آینده مدیریت ارشد سازمان تغییر کرد و به بروز ویژگی‌های کژکارکردی مدیریتی تمایل نشان داد، زمینه برای طرد سازمانی چندان مساعد نباشد.



۳) از آنجاکه فرهنگ سازمانی گسسته منسجم‌نما یکی دیگر از علت‌های بروز طرد سازمانی در قلمرو مکانی پژوهش محسوب می‌شد، شایسته است تا با توجه به اصول و ضوابط مهندسی فرهنگ سازمانی، با تقویت باورها و ارزش‌های سازمانی به اشتراک گذاشته شده، کاهش تغییرات غیرضرور فزاینده شکاف‌های هنجاری درون سازمانی و مدیریت تعارض شایسته، به ایجاد فرهنگی منسجم، پایدار و فرصت‌بین نسبت به تعارض‌ها اقدام شود.

برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادهای زیر حائز اهمیت است:

الف) بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر؛

ب) بررسی نتایج مدل و یا روابط آن در چارچوب راهبردهای پژوهشی آزمایشی یا پیمایش؛

ج) بررسی روابط میان عوامل با استفاده از فنونی مانند دیمتل برای کاوش میزان تأثیرگذاری هر یک از آن‌ها بر دیگری.



## منابع

1. Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M.K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management Journal*, 36(4), 443-57.
2. Ahmed, I., Wan Khairuzzaman, W.I., Mohamad Amin, S., & Musarrat Nawaz, M. (2013). A social exchange perspective of the individual guanxi network: Evidence from Malaysian-Chinese employees. *Chinese Management Studies*, 7(1), 127-40.
3. Arshadi, N., Zare, R., & Piryaeei, S. (2012). The Relationship between leader-member exchange and workplace deviance with the mediating role of workplace exclusion. *International Journal of Psychology*, 6(1), 78-98.
4. Bojadziev, G., & Bojadziev, M. (2007). *Fuzzy logic for business, finance, and management*, Vol. 23, Singapore: World Scientific Publishing.
5. Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1987). Neuroticism, somatic complaints, and disease: Is the bark worse than the bite?. *Journal of personality*, 55(2), 299-316.
6. Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
7. Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Massachusetts: Pearson Education.
8. Dolfsma, W., & Eijk, R. (2016). Distances in organizations: Innovation in an R and D lab. *British Journal of Management*, 27(2), 271-86.
9. Downey, G., & Feldman, S.I. (1996). Implications of rejection sensitivity for intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1327-43.
10. Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-50.
11. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on workplace ostracism: The moderating roles of narcissistic personality and psychological distance. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(2), 222-37.
12. Faisal, M.N. (2010). Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: An interpretive structural modelling approach. *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, 13, 179-95.
13. 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), 1348-66.
14. Fiset, J. (2014). The good shepherd: The impact of relational leadership interventional behaviour on workplace ostracism. Doctoral dissertation, Concordia University.
15. Fox, S., and Stallworth, L.E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-56.
16. Gill, M.J., Sypher, B.D. (2009). Workplace incivility and organizational trust, In: P. Lutgen-Sandvik, and B.D. Sypher (Eds), *Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing*. New York, Routledge/Taylor and Francis Group, 53-73..
17. Goldberg, L.R. (1990). An alternative description of personality: Tthe big-five

- factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-29.
18. Golden, T.D., Veiga, J.F., Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-21.
19. Graziano, W.G., Habashi, M.M., Sheese, B.E., & Tobin, R.M. (2007). Agreeableness, empathy, and helping: a person× situation perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 583-99.
20. Greenwood, R., & Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-51.
21. Guzzo, R.A., & Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In: M.D. Dunnette, and L.M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*. CA: Psychological Press, Palo Alto, 269-313.
22. Habibi, A., Jahantigh, F.F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-43.
23. Haidt, J. (2007). The new synthesis in moral psychology. *Science*, 316(5827), 998-1002.
24. Haidt, J. (2008). Morality. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 65-72.
25. Hales, A.H., Kassner, M.P., Williams, K.D., and Graziano, W.G. (2016). Disagreeableness as a cause and consequence of ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(6), 782-97.
26. Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-24.
27. Huang, J.J., Tzeng, G.H., & Ong, C.S. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. *Pattern Recognition Letters*, 26(6), 755-67.
28. Jackson, M.F., Barth, J.M., Powell, N., and Lochman, J.E. (2006). Classroom contextual effects of race on children's peer nominations. *Child Development*, 77(5), 1325-37.
29. Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-98.
30. Kurzban, R., & Leary, M.R. (2001). Evolutionary origins of stigmatization: The functions of social exclusion. *Psychological Bulletin*, 127(2), 187-208.
31. Latané, B., & Nida, S. (1981). Ten years of research on group size and helping. *Psychological Bulletin*, 89(2), 308-24.
32. Leung, A.S., Wu, L.Z., Chen, Y.Y., and Young, M.N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-44.
33. Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. In: G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, CT: JAI Press, Greenwich, 47-120.
34. Mandal, A., & Deshmukh, S.G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM). *International Journal of Operations and Production Management*, 14(6), 52-9.
35. Maslyn, J.M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal*

- of applied psychology*, 86(4), 697-708.
36. Mor, N., & Inbar, M. (2009). Rejection sensitivity and schema-congruent information processing biases. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 392-98.
37. Napier, B.J., & Ferris, G.R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-57.
38. O'Connor, P. (2014). *Management and gender in higher education*. Manchester: Oxford University Press.
39. O'Reilly J., & Robinson S.L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-7.
40. 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), 774-93.
41. Pickett, C.L., & Brewer, M.B. (2005). The role of exclusion in maintaining ingroup inclusion. In: D. Abrams, M.A. Hogg, & J.M. Marques (Eds.). *The social psychology of inclusion and exclusion*. Psychology Press, New York, 89-112.
42. Quade, M.J., Greenbaum, R.L., & Petrenko, O.V. (2017). I don't want to be near you, unless...: The interactive effect of unethical behavior and performance onto relationship conflict and workplace ostracism. *Personnel Psychology*, 70(3), 675-709.
43. Ravi, V., & Shankar, R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(8), 1011-29.
44. Riva, P., Wirth, J.H., & Williams, K.D. (2011). The consequences of pain: The social and physical pain overlap on psychological responses. *European Journal of Social Psychology*, 41(6), 681-87.
45. Robinson, S.L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-31.
46. Scott, K.L., Restubog, S.L.D., & Zagenczyk, T.J. (2013). A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 37-48.
47. Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
48. Settles, I.H., & O'Connor, R.C. (2014). Incivility at academic conferences: Gender differences and the mediating role of climate. *Sex Roles*, 71(1-2), 71-82.
49. Simons, T., Friedman, R., Liu, L.A. & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and trickle down among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-65.
50. Skitka, L.J., Bauman, C.W., & Sargis, E.G. (2005). Moral conviction: Another contributor to attitude strength or something more?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 895-917.
51. Spector, P.E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 356-67.
52. Sommer, K.L., & Yoon, J. (2013). When silence is golden: Ostracism as resource conservation during aversive interactions. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(7), 901-19.

53. Tobin, R.M., Graziano, W.G., Vanman, E.J., & Tassinari, L.G. (2000). Personality, emotional experience, and efforts to control emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 656-69.
54. Wang, H.Y., & Liu, Y.F. (2013). A review of frontier research on workplace ostracism and future prospects. *Foreign Economics and Management*, 35, 31-9.
55. Warfield, J.N. (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 4(1), 51-81.
56. Wesselmann, E.D., Wirth, J.H., Pryor, J.B., Reeder, G.D., & Williams, K.D. (2012). When do we ostracize?. *Social Psychology and Personality Science*, 27, 1156-63.
57. Williams, K.D. (1997). Social ostracism. In: R.M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors*. New York: Plenum Press, 133-170.
58. Williams, K.D. (2001), *Ostracism: The power of silence*, New York: Guilford Press.
59. Williams, K.D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-52.
60. Williams, K.D. (2009). Ostracism: A temporal need threat model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 41, 275-314.
61. Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.
62. Zhang, X., & Dai, L. (2015). The relationship between neuroticism and experience of workplace ostracism in new employees. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 80-7.
63. Zimmerman, C.A., Carter-Sowell, A.R., & Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-9.
64. Zuckerman, M., Miserandino, M., & Bernieri, F. (1983). Civil inattention exists in elevators. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(4), 578-86.

## Exploring the Antecedents of Ostracism and their Relations in a Public Organization

Zahra Askarizadeh<sup>1</sup>, Mostafa Hadavinejad<sup>2\*</sup>

1. Msc. Pubic Management, Management Department, Faculty of Administration Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran.

2. Behavioral Management, Management Department, Faculty of Administration Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran.

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was exploring the antecedents of workplace ostracism and their hierarchical relations in the frame of interpretive structural modeling (ISM) in a public organization.

**Design/Methodology/Approach:** This research is a case study. In order to gathering the data, after reviewing literature and identifying antecedents of the phenomenon of interest, based on the Likert scale a half-closed questionnaire was developed and through concept sampling distributed among 19 members of organization whom they had living experiences about workplace ostracism. Using fuzzy analysis, the questionnaires statements were screened and after categorizing, the ISM measure were developed and distributed among participants.

**Research Findings:** Based on findings, the model was possessed of 8 factors in 5 levels (the first level: lack of extra-organizational system to monitor and audit managers; the second: dysfunctional properties of organization management; the third: the discrete but coherent-look organizational culture and weakness of inter organization managerial systems; the fourth: features of ostracism target, the dark climate of organization, and breakdown between both sides of ostracism; and the fifth: mistreatment against the target of ostracism).

**Practical Consequences:** The key element to decline the ostracism in the studied public organization and similar organizations is to avoid appointing managers with dysfunctional characteristics in the organization.

**Limitaions and Consequences:** The case study strategy reduces the generalizability of the findings. The interpretive structural modeling approach is also not capable of weighting the network of relationships among the factors.

**Innovation or Value of the Article:** The paper is based on a domestic view to the organizational ostracism and its antecedents.

**Keywords:** Ostracism, Workplace Ostracism, Antecedent, Interpretive Structural Modeling (ISM).

**Paper Type:** Research paper.

---

Received: Dec. 11, 2018, Accepted: June 26, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: askarizadeh.manage@gmail.com; hadavi@vru.ac.ir