

**Research Article**

**Industrial and Organizational Psychology Studies**

Ind Organ Psychol Stud  
Spring & Summer 2021, 8(1), 171-196  
DOI: 10.22055/jiops.2021.38025.1232

Received: 20.07.2021  
Accepted: 18.09.2021

**The Effects of Workplace Ostracism on Helping and Deviant Behaviors: The Mediating Role of Organizational Self-Esteem**

Amir Ghanbarpoor Nosrati<sup>1\*</sup> 

Nasser Bay<sup>2</sup>

Hamid Reza Ghezelsoflo<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Kashan University, Kashan, Iran
2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran
3. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Gonbad Kavous University, Gonbad Kavous, Iran

**Citation:** Ghanbarpoor Nosrati, A., Bay, N., & Ghezelsoflo, H. R. (2021). The effects of workplace ostracism on helping and deviant behaviors: the mediating role of organizational self-esteem. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(1), 196-197.

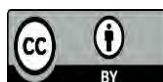
**Abstract**

**Introduction**

As the negative behaviors of employees in organizational environments increase, managers' concern about these behaviors and their consequences is increasing. In this

---

\* **Corresponding Author:** Amir Ghanbarpoor Nosrati  
**Email:** ghanbarpour.amir@gmail.com



© 2021 The Author(s). Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

regard, one of the most important tasks of managers is to identify the causes of negative job behaviors such as workplace ostracism. According to this, the purpose of this study was to investigate the effect of workplace ostracism on helping and deviant behaviors by examining the mediating role of perceived organizational self-esteem.

### Method

This research was a descriptive one, which was done in survey method. The statistical population of this study consisted of all employees of the Sport and Youth Departments of Golestan province (220 employees). From this population, 141 employees were selected by simple random sampling method, who completed the Workplace Ostracism, Perceived Organizational Self-Esteem, Helping Behaviors, and Deviant Behaviors Questionnaires. Structural equation modeling using PLS 3 software was used for data analysis.

### Results

The results showed that workplace ostracism had no significant relationship with helping behaviors ( $\beta=0.01$ ,  $t=0.39$ ). The relationship between workplace ostracism and deviant behaviors was positive and significant ( $\beta=0.61$ ,  $t=4.52$ ). Another finding of the study showed a negative and significant relationship between workplace ostracism and organizational self-esteem ( $\beta = -0.41$ ,  $t=0.39$ ). The obtained statistic of Sobel test for indirect relationship between workplace ostracism and helping behaviors through the organizational self-esteem variable was 4.50, which showed the mediating role of organizational self-esteem in these relationships was significant.

### Discussion

According to the research results, it is suggested that the managers of sports organizations value human resources and their participation in decision-making processes; Improve the level of perceived organizational self-esteem in employees and reduce the negative effects of rejection in the workplace.

**Keywords:** Organizational self-esteem, deviant behaviors, helping behaviors, workplace ostracism

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

بهار و تابستان ۱۴۰۰، ۸(۱)، ۱۹۶-۱۷۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷

DOI: 10.22055/jiops.2021.38025.1232

اثر طردشدگی در محیط کار بر رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی: نقش میانجی عزت نفس سازمانی

امیر قنبرپور نصرتی<sup>۱\*</sup>

ناصر بای<sup>۲</sup>

حمیدرضا قزلسفلو<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران
۲. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران
۳. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران

چکیده

هدف این پژوهش بررسی اثر طردشدگی بر رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی محیط کار با نقش میانجی عزت‌نفس سازمانی ادراک‌شده بود. این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان (۲۲۰ نفر) بود که ۱۴۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسش‌نامه‌های طردشدگی در محیط کار، عزت‌نفس سازمانی، رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی را تکمیل نمودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی اثرات متغیرهای پژوهش، الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS3 مورد استفاده قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد

\* نویسنده مسئول: امیر قنبرپور نصرتی

رایانامه: ghanbarpour.amir@gmail.com

طردشدگی در محیط کار با رفتارهای کمک‌کننده رابطه معنی‌داری ندارد ( $t=0/39$ ,  $\beta=0/01$ )، اما رابطه بین طردشدگی و رفتارهای انحرافی محیط کار مثبت و معنی‌دار بود ( $t=6/78$ ,  $\beta=0/61$ ). دیگر یافته تحقیق حاکی از ارتباط منفی و معنی‌دار طردشدگی و عزت‌نفس سازمانی بود ( $t=4/52$ ,  $\beta=-0/41$ ). آماره به‌دست‌آمده آزمون سوبل برای رابطه غیرمستقیم طردشدگی در محیط کار با رفتارهای کمک‌کننده از طریق متغیر عزت‌نفس سازمانی برابر با ۴/۵۰ بود که نشان می‌دهد رابطه میانجی متغیر عزت‌نفس سازمانی در ارتباط بین طردشدگی در محیط کار با رفتارهای کمک‌کننده، معنی‌دار است. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی با بها دادن به نیروی انسانی و مشارکت آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری؛ توانمندسازی در آن‌ها را ارتقاء دهند تا از این طریق سطح عزت‌نفس سازمانی ادراک‌شده در کارکنان افزایش یابد و اثرات منفی طردشدگی در محیط کار را کاهش دهند.

**کلیدواژگان:** عزت‌نفس سازمانی، رفتارهای انحرافی، رفتارهای کمک‌کننده، طردشدگی در محیط کار

## مقدمه

امروزه محیط کسب و کار سازمان‌ها متفاوت از گذشته است و عواملی همچون تغییر در خواسته‌های مشتریان، ظهور فناوری‌های نوین، رقابت شدید بین سازمان‌ها، شکل‌گیری بازارهای جدید و تغییر در خواسته‌های کارکنان چالش‌های بسیاری را برای سازمان‌های نوین ایجاد کرده‌اند. چنین شرایطی مدیران سازمان‌ها را به استفاده بهینه از منابع خود از جمله نیروی انسانی برای کسب بالاترین بهره‌وری و توان رقابتی ملزم نموده است (Jiang et al., 2018)؛ چرا که این اعتقاد وجود دارد که نیروی انسانی مهم‌ترین منبع هر سازمانی است (Toosi et al., 2020). نتایج تحقیقات انجام‌شده در این زمینه مؤید آن است که بروز رفتارهای کاری مطلوب و رفتارهای سودمند اجتماعی از نگرش‌ها، عقاید، تجربه‌های پیشین و صفات شخصیتی کارکنان تأثیر می‌پذیرند؛ به نحوی که مطالعه عوامل زمینه‌ساز این رفتارها به‌عنوان رفتارهای بهینه‌ای که جایگزین رفتارهای انحرافی محیط کار می‌باشند، به اولویت اصلی پژوهش‌گران حوزه رفتار سازمانی تبدیل شده است (Valls et al., 2020; Scott et al., 2015). پس از افول نظریه‌های مدیریت علمی و شکل‌گیری مکتب روابط انسانی، مطالعات بسیاری در زمینه رفتار افراد و پیامدهای آن در سازمان‌ها انجام گرفت. در بیشتر این مطالعات رشد و پیشرفت سازمانی کاهش هزینه‌های آن

(از طریق افزایش عملکرد و بهره‌وری) مدنظر قرار می‌گرفتند؛ اما با گذشت زمان متغیرهایی وارد مطالعات رفتار سازمانی شده‌اند که نه تنها نتایج مثبتی در عملکرد سازمانی نداشتند، بلکه هزینه‌هایی را نیز متوجه سازمان می‌کردند که از آن جمله می‌توان به متغیرهایی مانند خشونت در محیط کار، سرقت، بی‌تفاوتی سازمانی و رفتارهای سیاسی اشاره کرد. از این رفتارها اغلب به‌عنوان رفتارهای انحرافی یا رفتارهای ضد تولید یاد می‌شود. رفتارهای انحرافی مجموعه رفتارهایی هستند که طی آن فرد یا گروه قواعد، سیاست‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای محیط کار خود را به طور عمدی نقض کرده و یا زیر پا می‌گذارند و با انجام آن‌ها سلامت سازمان و اعضای آن مورد تهدید واقع می‌شود (Robinson & Bennett, 1995). نتایج تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که انحرافات شغلی می‌توانند مشکلات بسیاری را برای سازمان‌ها ایجاد کرده و هزینه‌های بسیاری را به سازمان‌ها تحمیل کنند (Damghanian et al., 2016). این رفتارها که هم‌پوشانی قابل توجهی با رفتارهای ضد تولید دارند، به شکل رفتارهای انحرافی معطوف به فرد و رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان پدیدار می‌گردند (Golparvar et al., 2016). از جمله عوامل زمینه‌ساز بروز این رفتارها عدم ایجاد و ارائه فرصت به کارکنان در اظهار نظر و مشارکت در تصمیمات شغلی سازمانی و کنار گذاشتن عمدی آن‌ها است که تحت عنوان طردشدگی سازمانی (workplace ostracism) مطرح می‌شوند (Huertas et al., 2019). طردشدگی سازمانی به‌عنوان ادراک یک کارمند در خصوص نادیده گرفته شدن یا کنار گذاشته شدن در محیط کار تعریف شده است (Ferris et al., 2008). هم‌چنین Robinson et al. (2013) طردشدگی را به‌عنوان موقعیتی تعریف کرده‌اند که در آن یک فرد یا گروه در انجام اقدامی که سایر اعضای سازمان درگیر آن هستند به شکلی عمدی حذف شوند؛ در حالی که مشارکت آن‌ها می‌تواند مفید و مؤثر باشد. ادبیات موجود در این خصوص نشان می‌دهند که طردشدگی حذف رفتارهای بین‌فردی مطلوب است که ضمن تضعیف پیوندهای اجتماعی، می‌تواند پیامدهای فردی و سازمانی منفی بسیاری را به همراه داشته باشد (Smart Richman & Leary, 2009). در حقیقت طردشدگی نوعی تبعیض است که در کیفیت ارتباطات رفتاری و مشارکتی همکاران یا مدیران مشاهده می‌گردد (Wu et al., 2018). در همین راستا Wu et al. (2016) در شناسایی عوامل و چگونگی بروز طردشدگی سازمانی و اثرات سوء و مخرب طرد شدگی بر بهره‌وری سازمان‌ها، بیان می‌کنند که تقریباً در کلیه

سازمان‌ها، افراد برای یک بار این پدیده را به شکل رفتارهای آشکار و هدفمند و یا رفتارهای غیرمغرضانه و ناآگاهانه تجربه می‌کنند که هر دو شکل آن مولد اثرات مخرب مشابهی می‌باشد. پردشدگی سازمانی اغلب به دو صورت پردشدن توسط همکاران و پردشدن توسط سرپرستان ادراک می‌شود. از آنجایی که سرپرستان دارای اختیار بیشتری می‌باشند و این سرپرستان هستند که ارتقاء کارکنان، تعیین وظایف کاری، افزایش دستمزدها و توزیع منابع را انجام می‌دهند، بنابراین پردشدن از سوی سرپرستان دارای اثرات منفی بیشتری نسبت به پردشدن توسط همکاران می‌باشد (Wang & Liu, 2013).

هم‌چنین پردشدگی زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهایی مانند سکوت، خودداری از برقراری ارتباط با دیگران و تهدید به خروج یا تبعید می‌باشد (Yang, 2018). بی‌تردید هرگونه بی‌توجهی به ایجاد ارتباطات صمیمی فضای کاری، بسترساز ایجاد تنش و تعارض بوده و تعلق سازمانی در نزد کارکنان را کاهش می‌دهد (Kyalo et al., 2018)؛ به عبارتی زمانی که سیاست‌ها و فضای سازمانی از پیچیدگی بالایی برخوردار باشد، پیوند صمیمی محیط کاری سست می‌شود که در این صورت پردشدگی، غیبت‌های مکرر و درنهایت تمایل به ترک سازمان جایگزین دلبستگی، صمیمت، تعلق و ارتباطات سالم‌شده و سهم عمده‌ای از انرژی و منابع سازمان را صرف این موضوع می‌کند (Khajepour et al., 2017). بررسی تحقیقات صورت گرفته در این زمینه نشان داده است زمانی که کارکنان نوعی از احساس پردشدگی در سازمان را از سوی مدیران و یا همکاران خود تجربه می‌کنند، رفتارهای انحرافی بیشتری را از خود نشان می‌دهند (Wu et al., 2016). در این حالت ادراک پردشدگی به درجه‌ای که افراد در محیط کار از سوی سرپرست و یا همکار نادیده گرفته می‌شود، اطلاق می‌شود که به صورت رفتارهای مستقیم از قبیل بی‌اعتنایی کردن، بی‌مחلی کردن، محرومیت اجتماعی و سرد برخورد کردن و یا به شکل رفتارهای آزارگونه ناآشکار از قبیل عدم تمایل در احوال‌پرسی و سکوت کردن تجلی می‌یابد که هدف اصلی این رفتارها دور نگه‌داشتن یا خارج کردن فرد از محدوده گروه می‌باشد (Mlika et al., 2017). اما نکته مهمی که باید بدان توجه کرد تولدایی بالقوه پردشدگی در تضعیف پیوند رابطه فرد-سازمان می‌باشد؛ به نحوی که به هر میزان احساس پردشدگی در کارکنان تقویت گردد، سطوح مشارکت و همکاری بهینه افراد با سازمان کاهش یافته (Zhang et al., 2017) و در صورت ادامه داشتن چنین روندی کاهش سطح عملکرد

و بهره‌وری کارکنان محتمل خواهد بود (Khajepour et al., 2017). در حقیقت کاهش عملکرد شغلی که به دنبال ناراضایتی کارکنان از فضای کاری پدیدار می‌گردد از عواقب اصلی پردشدگی است که می‌تواند کل ارزش‌های مورد انتظار از الگوهای رفتارهای کاری کارکنان را تا حد زیادی تحت الشعاع خود قرار دهد (Wan et al., 2016).

تحقیقات در حوزه اخلاق کسب و کار، اهمیت رفتار طراحی شده کارکنان برای کمک به دیگران را تأیید می‌کنند؛ حتی زمانی که رفتار بخشی از دستورالعمل‌های رسمی شغل آن‌ها نباشد. چنین رفتارهای کمک‌کننده‌ای گونه‌ای از رفتار شهروندی سازمانی است که در آن کارکنان مسیر خود را برای کمک به سایر اعضای سازمان در اجرای موفقیت‌آمیز شغل خود در پیش می‌گیرند (Tang et al., 2008). کارکنان با مشارکت در چنین رفتارهایی کمیت و کیفیت عملکرد همکاران خود را ارتقاء داده، عملکرد گروه را بهبود بخشیده، مزیت رقابتی سازمان را افزایش می‌دهند و از سطوح بالای رضایت از روابط با آن‌ها لذت می‌برند (Hopton, 2016). علی‌رغم تأیید نقش رفتارهای کمک‌کننده و مثبت در محیط کار بر متغیرهای عملکردی سازمان، وجود رفتارهای انحرافی در محیط کار از جمله پردشدگی می‌تواند این نقش را کم‌رنگ و عملکرد فردی اعضا و سازمان را دستخوش تغییر نماید. مطالعات به‌طور پیوسته نشان داده‌اند که پردشدگی در محیط کار منجر به پیامدهای سازمانی مخرب همچون کاهش سطوح خشنودی شغلی، تعهد سازمانی، تناسب فرد با سازمان و رفتار شهروندی سازمانی (Chung, 2017; Ferris et al., 2008; Hitlan & Noel, 2009) و افزایش سطوح خسونت، رفتار ضد تولید و تعارض (Chung, 2015; Zhao et al., 2013) می‌شود.

اگرچه تحقیقات متعددی به بررسی اثرات مستقیم پردشدگی در محیط کار پرداخته‌اند، مطالعات اندکی مکانسیم‌های اساسی مرتبط با پردشدگی در محیط کار و پیامدهای رفتاری آن و متغیرهای واسطه‌ای یا میانجی این روابط را مورد بررسی قرار داده‌اند. تحقیقات نشان داده‌اند که پردشدگی در محیط کار با رفتارهای محیط کار از جمله کناره‌گیری، پرخاشگری، و تضاد بین‌فردی در ارتباط است (Chung, 2015; Ferris et al., 2008; O'Reilly & Robinson, 2009). از جمله متغیرهای که می‌تواند تحت تأثیر پردشدگی قرار گرفته و به‌عنوان متغیر میانجی بین پردشدگی و پیامدهای رفتاری آن عمل کند؛ عزت‌نفس سازمانی است (Yang & Ji, 2017). عزت‌نفس سازمانی به‌عنوان درجه‌ای از ادراک کارکنان در مورد خود به‌عنوان فردی مهم، بامعنا،

مؤثر و ارزشمند در سازمان تعریف شده است؛ به عبارت دیگر عزت نفس سازمانی ارزش را به‌عنوان یک عامل مرتبط با سازمان می‌داند (Wan et al, 2016). به زعم (Pierce et al. (1989) عزت نفس سازمانی در محیط اجتماعی سازمان رشد می‌یابد و نتیجه پیامدهایی است که فرد از دیگران در خصوص صلاحیت‌های خود دریافت می‌کند. با توجه به این تعریف، اثر پردازشگری بر ادراک و خود پنداره کارکنان و به تبع آن عزت نفس کارکنان امری طبیعی و مورد انتظار است. بنابراین عزت نفس می‌تواند طرد شدگی و رفتارهای محیط کار را به هم پیوند دهد؛ چرا که افراد تمایل دارند رفتارهایی را از خود نشان دهند که با ادراک آن‌ها همخوانی داشته باشد (Heider, 2013). به‌عنوان مثال نشان داده شده است که تضاد با همکاران در رابطه بین پردازشگری محیط کار با رفتار در نقش و رفتار شهروند سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند (Chung, 2015). هم‌چنین (Scott et al. (2015) به نقش حسادت در ارتباط بین پردازشگری و رفتار شهروندی سازمانی اشاره کرده‌اند. بر اساس تئوری سازگاری شناختی افراد برای حفظ باورها و ارائه رفتارهایی برانگیخته شده‌اند که با خودپنداره آن‌ها سازگار باشد (Yang & Ji, 2017). افراد با عزت نفس سازمانی بالا نگرش‌ها و رفتارهای خود را با احساسات خود از شایستگی، خشنودی از نیاز، و ارزش ناشی از سازمان که به آن‌ها اجازه می‌دهد شایستگی فردی را به‌عنوان عضوی از سازمان درک کنند، همسو می‌کنند (Pierce et al., 1989).

افراد با عزت نفس سازمانی بالا باور دارند که آن‌ها برای سازمان خود ارزشمند و مفید هستند. بنابراین برای حفظ سازگاری شناختی، چنین کارکنانی رفتارهای مشروعی همچون رفتارهای کمک‌کننده را از خود نشان خواهند داد. در مقابل افراد با عزت نفس سازمانی پایین بر این باور هستند که آن‌ها برای سازمان کم اهمیت و کم ارزش هستند. در نتیجه چنین تفکر و باوری، این کارکنان به احتمال بسیار زیاد سطح تلاش خود را کاهش داده و رفتارهای مشروع کم‌تری از خود نشان خواهند داد تا بتوانند به نحوی بین مشارکت خود و خود ارزیابی‌های منفی تعادل برقرار نمایند (Yang & Ji, 2017).

با توجه به این امر اثرگذاری پردازشگری در محیط کار بر رفتارهای کمک‌کننده کارکنان و بروز رفتارهای انحرافی از سوی کارکنان امری طبیعی است که نتایج برخی تحقیقات انجام‌شده در این خصوص این امر را تأیید می‌کنند. بیشتر تحقیقات انجام‌شده در این زمینه نشان‌دهنده ارتباط منفی بین احساس پردازشگری در محیط کار با رفتارهای منفی محیط کار مانند خشونت



(Twenge et al., 2001) و رفتارهای انحرافی (Ferris et al., 2008; Hitlan & Noe, 2009) هستند. افراد پردشده به احتمال بسیار کمی درگیر رفتارهای مثبت محیط کار همچون رفتارهای کمک‌کننده و مشروع می‌شوند (Chung, 2015). اگرچه نشان داده شده است که عزت نفس سازمانی با رفتارهای سازمانی مثبت چون رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد، اما تحقیقات اندکی در خصوص ارتباط بین عزت‌نفس سازمانی و رفتار انحرافی محیط انجام شده است.

(Peng and Zeng (2017) در تحقیقی به مطالعه نقش پردشدگی در محیط کار بر رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی با نقش تعدیل‌کنندگی متغیر بازخورد ۳۶۰ درجه پرداخته و ارتباط بین این متغیرها با حضور متغیر بازخورد ۳۶۰ درجه را تأیید کردند. (Chung (2017) در پژوهشی نشان داد پردشدگی در محیط کار به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر استرس درک شده دارای اثری منفی و معنی‌دار بر رفتارهای کمک‌کننده کارکنان است. نتایج تحقیق (Yang and Ji (2017 حاکی از اثر منفی و معنی‌دار پردشدگی محیط کار بر عزت نفس سازمانی و رفتارهای انحرافی و ارتباط مثبت و معنی‌دار بین عزت نفس سازمانی و رفتارهای کمک‌کننده بود. همچنین نتایج حاکی از اثر غیرمستقیم پردشدگی بر رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی محیط کار و تأیید نقش میانجی عزت نفس سازمانی در ارتباط بین این متغیرها بود.

نتایج پژوهش (Hosseini et al. (2019 نشان داد بین پردشدگی در محیط کار با عزت نفس سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج این پژوهش نشان دهنده رابطه مثبت بین پردشدگی با بی‌نزاکتی و رفتارهای انحرافی بود. (Chen and Li (2020 در تحقیقی که نمونه آن شامل ۳۴۹ نفر از کارکنان شرکت‌های مختلف در کشور چین بود دریافتند که پردشدگی در محیط کار از طریق افزایش خستگی عاطفی و عدم وابستگی سازمانی موجب افزایش رفتارهای غیرایمن در سازمان می‌شود.

جایگاه و نقش ورزش و سازمان‌های ورزشی در رشد و توسعه عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و جسمانی در عصر حاضر بر کسی پوشیده نیست. بدون شک به منظور پیشبرد و راهبری درست سازمان‌های ورزشی در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، وجود فضای کاری سالم و سیاست‌های حمایت‌کننده از کار تیمی از عوامل ضروری است. بنابراین سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف خود درصدد هستند جو سازمانی ایجاد نمایند که با استفاده از سیاست‌ها و روش‌های صحیح، علاوه بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد، زمینه رشد و توسعه و ارتقای

اثربخشی سازمان را فراهم آورند (Kyalo et al., 2018). لذا جهت دستیابی به این مهم، وجود فضای حمایتی در سازمان‌ها، به‌عنوان استراتژی مفید و مکانیزمی کارا است که در تمام سطوح سازمان با ایجاد و تقویت انگیزه، روحیه و آمادگی روانی و ذهنی، نیروی انسانی را جهت پیشبرد اهداف مشترک سوق می‌دهد (Hanggara & Ketut Sintaasih, 2018). از آن‌جا که در سازمان‌های ورزشی بیشتر فرآیندهای ارائه خدمات توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد، هرگونه تنش و بروز رفتارهای ناهنجار در حوزه رفتار سازمانی در محیط سازمان، عملکرد فردی و سازمانی سازمان را تحت‌الشعاع قرار داده و در نهایت اثر بخشی و بهره‌وری سازمان را دست‌خوش تغییرات مخربی خواهد کرد. وجود هر گونه تنش رفتاری از جمله طردشدگی افراد در فضای کاری سازمان می‌تواند انسجام تیم و سازمان را در مسیر رسیدن به اهداف دستخوش تغییر نماید. بنابراین پژوهش حاضر برآن است تا با طراحی و آزمون الگویی به بررسی نقش طردشدگی در محیط کار بر رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی کارکنان ادارت ورزش و جوانان استان گلستان با نقش میانجی متغیر عزت نفس سازمانی بپردازد.

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از جنبه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است که به شکل میدانی انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی اثرات متغیرهای پژوهش، الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SMART-PLS مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از معاونت توسعه منابع و پشتیبانی اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان، جامعه آماری پژوهش شامل ۲۲۰ نفر متشکل از کارکنان ادارت ورزش و جوانان استان در سال ۱۳۹۸ بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران (۸۶ مرد، ۶۱ زن) نفر تعیین و به روش تصادفی ساده انتخاب گردید. در خصوص ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه تحقیق، از تعداد ۱۴۱ نفر ۸۰ نفر مرد (۵۶/۷ درصد) و ۶۱ نفر زن (۴۳/۳ درصد) بودند. همچنین ۱۲/۸ درصد (۱۸ نفر) دارای مدرک کاردانی، ۵۷/۴ درصد (۸۱ نفر) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۲۹/۸ درصد (۴۲ نفر) کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. ۴۵/۴ درصد از آزمودنی‌های تحقیق در دامنه سنی ۴۱ سال و بالاتر، ۳۴ درصد در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، و ۲۰/۶ درصد در بازه سنی بین ۲۰ تا ۳۰ سال قرار داشتند.

### ابزار پژوهش

برای گردآوری داده‌های پژوهش از چهار پرسش‌نامه در قالب ۳۲ سوال استفاده شد که در ادامه توضیح داده شده‌اند.

**پرسش‌نامه طردشدن در محیط کار:** به منظور سنجش متغیر طرد شدن در محیط کار از پرسش‌نامه Ferris et al. (2008) استفاده شد. این ابزار برای اولین بار توسط Ferris et al. (2008) در ایران مورد استفاده و اعتباریابی شده است. این پرسش‌نامه مشتمل بر ۱۰ گویه با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت بصورت کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم نمره‌گذاری شده است. در این مقیاس حداقل نمره ۱۰ و حداکثر نمره ۵۰ می‌باشد که نمره بالاتر به معنی طرد شدگی بالا در محیط کار است. پایایی این ابزار توسط سازنده اولیه آن ۰/۹۱ گزارش شده است و میزان پایایی آن به دو روش آلفای کرونباخ در تحقیق Beshldeh et al. (2015) ۰/۹۲ گزارش شده است. در تحقیق حاضر پایایی مورد نظر ۰/۹۶ محاسبه شد.

**پرسش‌نامه عزت نفس سازمانی:** جهت اندازه‌گیری متغیر عزت نفس سازمانی از پرسش‌نامه Heatherton and Polivy (1991) استفاده گردید. این پرسش‌نامه دارای ۵ گویه با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت می‌باشد (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵). حداقل نمره در این مقیاس ۵ و حداکثر نمره ۲۵ می‌باشد و نمره بالا به معنی عزت نفس سازمانی بالا در بین کارکنان می‌باشد. میزان آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه توسط سازنده اولیه آن ۰/۹۳ گزارش شده است. در تحقیق Taheri and Ziaratzadeh (2014) میزان پایایی این ابزار ۰/۹۳ گزارش شده است و در تحقیق حاضر میزان پایایی ابزار ۰/۹۳ به دست آمد.

**پرسش‌نامه رفتارهای کمک‌کننده:** به منظور سنجش متغیر رفتارهای کمک‌کننده از بخشی از پرسش‌نامه رفتار شهروند سازمانی (Podsakoff et al. 2008) استفاده شد. این پرسش‌نامه برای اولین بار توسط Shokrkon et al. (2001) به فارسی ترجمه شده است. پرسش‌نامه شامل ۵ گویه با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) می‌باشد و در این مقیاس حداقل نمره ۵ و حداکثر نمره ۲۵ می‌باشد. کسب نمره بالا به معنی گرایش به رفتارهای کمک‌کننده بیشتر در محیط کار و کسب نمره پایین حاکی از گرایش کم به رفتارهای کمک‌کننده است. پایایی اولیه این ابزار توسط سازندگان آن ۰/۹۴ گزارش شده است. هم‌چنین در تحقیق Shokrkon et al. (2001) پایایی آن

را برابر با ۰/۹۰ گزارش شده است. در تحقیق حاضر میزان آلفای به دست آمده برای این ابزار ۰/۹۴ به دست آمد.

**پرسش‌نامه رفتارهای انحرافی (Deviant Behaviors):** جهت اندازه‌گیری متغیر رفتارهای انحرافی از پرسش‌نامه Bennett and Robinson (2000) استفاده گردید. این ابزار توسط Golparvar et al. (2016) برای اولین بار اعتباریابی شده است. این پرسش‌نامه دارای ۱۲ گویه با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این مقیاس به ترتیب ۱۲ و ۶۰ می‌باشد. وجود نمره بالا در این مقیاس نشانگر وجود رفتارهای انحرافی بیشتر در محیط کار می‌باشد. پایایی ابزار توسط سازنده اولیه آن ۰/۸۸ گزارش شده است و در تحقیقات متعدد در داخل کشور پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است. میزان پایایی این ابزار در تحقیق (Golparvar et al. 2016)، ۰/۸۵ گزارش شده است و در تحقیق حاضر میزان پایایی ابزار ۰/۹۶ بدست آمد. جهت تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های پژوهش، از نظرات ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد و سپس جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها، مطالعه‌ای مقدماتی (با تکمیل نمودن پرسش‌نامه‌ها توسط ۴۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین در بخش دیگری از پرسش‌نامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان از قبیل سن، جنسیت و مدرک تحصیلی جمع‌آوری گردید.

برای تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش، نرم‌افزار اسپاس پی‌اس نسخه ۲۳ مورد استفاده قرار گرفت. هم‌چنین به منظور سنجش والگوسازی روابط میان متغیرها، معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ استفاده شد

## یافته‌ها

قبل از تحلیل اثر متغیرها و آزمون مدل، تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق با هدف کسب آگاهی مقدماتی در ارتباط با داده‌ها و متغیرها انجام شد. آماره‌های توصیفی میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرها در جدول ۱ نشان داده شده است.

**Table 1. Mean, standard deviation, and correlation coefficients between research variables**

Row	Variables	Mean	SD	Correlation coefficients			
				1	2	3	4
1	Workplace Ostracism	1.97	0.90	-			
2	Organizational Self-Esteem	4.29	0.71	-0.39**	-		
3	Helping Behaviors	4.29	0.70	-0.39**	0.96**	-	
4	Deviant Behaviors	1.92	0.90	0.69**	-0.47**	-0.48**	-

p&lt;0.01\*\*

بر اساس نتایج جدول ۱ همبستگی بین طرد شدگی در محیط کار با عزت نفس سازمانی، رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. همچنین رابطه بین عزت نفس سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی با رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد.

برای بررسی پایایی سازه‌ها ملاک‌های سه‌گانه فرنل و لاکر (Fornell & Larcker, 1981) مدنظر قرار گرفت. اولین ملاک؛ بررسی بارهای عاملی گویه‌ها یا متغیرهای مشاهده‌شده است. بارهای عاملی با شرط معنی‌دار بودن باید بزرگتر از ۰/۴ باشد.

با توجه به بار عاملی نشانگرها و معنی‌دار بودن مقادیر t (شکل ۲) به‌دست‌آمده برای آن‌ها در سطح ۰/۰۱، می‌توان گفت که اولین معیار پایایی سازه‌ها برقرار است. دومین ملاک بررسی پایایی سازه‌ها، پایایی مرکب سازه‌ها می‌باشد که مقدار آن باید بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر به‌دست‌آمده این شاخص برای متغیرهای طرد شدگی، عزت نفس سازمانی، رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی به ترتیب ۰/۹۷، ۰/۹۵، ۰/۹۵ و ۰/۹۷ بود (جدول ۲). سومین ملاک جهت بررسی ثبات درونی سازه‌ها میانگین واریانس استخراج‌شده می‌باشد که مقادیر بالاتر از ۰/۵ برای این ملاک قابل قبول می‌باشد. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده این شاخص برای متغیرهای طرد شدگی، عزت نفس سازمانی، رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی که بین ۰/۷۴ تا ۰/۸۲ است می‌توان گفت که سازه‌ها و نشان‌گرهای آن‌ها از پایایی قابل قبولی برای استفاده در تحقیق برخوردار می‌باشند.

**Table 2. Variables' reliability coefficients**

Variables	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted
Workplace ostracism	0.96	0.97	0.76
Organizational self-esteem	0.93	0.95	0.80
Helping behaviors	0.94	0.95	0.82
Deviant behaviors	0.96	0.97	0.74

برای این که یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرایی قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. با توجه به نتایج جدول ۳ می‌توان چنین بیان کرد که سازه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار می‌باشند.

**Table 3. Results of diagnostic validity of research constructs**

Row	Variables	1	2	3	4
1	Deviant Behaviors	0.86			
2	Helping Behaviors	-0.46	0.90		
3	Workplace Ostracism	0.71	-0.38	0.87	
4	Organizational Self-Esteem	-0.47	0.86	-0.41	0.89

تحلیل داده‌ها و نتایج به دست آمده در جدول ۴ که روابط بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد حاکی از این است که اثر طردشدگی در محیط کار بر عزت نفس سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثری منفی و معنی‌دار است ( $t=4/52$ ,  $\beta=-0/41$ ). هم‌چنین نتایج نشان داد اثر طرد شدگی در محیط کاربر رفتارهای کمک‌کننده کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان به لحاظ آماری معنی‌دار نمی‌باشد ( $t=0/39$ ,  $\beta=0/01$ ). دیگر یافته پژوهش حاکی از این بود که اثر طردشدگی در محیط کار بر رفتارهای انحرافی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان، مثبت و معنی‌دار است ( $t=6/78$ ,  $\beta=0/61$ ).

**Table 4. Direct and indirect effects of research variables**

Row	Effects	$\beta$	t	Mean	SD
1	WO > OS	-0.41	4.52	-0.40	0.09
2	WO > DB	0.61	6.78	0.61	0.10
3	WO > HB	0.01	0.39	-0.02	0.02
4	WO > OS > DB	0.08	1.97	0.08	0.04
5	WO > OS > HB	-0.36	4.19	-0.37	0.09

WO = Workplace Ostracism  
 OS = Organizational Self-Esteem  
 DB = Deviant Behaviors  
 HB = Helping Behaviors

به منظور بررسی معنی داری روابط غیرمستقیم، آزمون سوبل که یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای سنجش معنی داری رابطه میانجی‌گری یک متغیر است، مورد استفاده قرار گرفت. در فرمول زیر  $t_a$  آماره تی رابطه میان متغیر مستقل و میانجی،  $t_b$  آماره تی رابطه میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد. اگر مقدار آماره بدست آمده از  $1/96$  بیشتر باشد نشان دهنده این است که فرض صفر (مبنی بر این که متغیر میانجی نقشی در میان رابطه متغیر مستقل و وابسته ندارد)، در سطح معنی داری  $0/05$  رد و تأثیر میانجی در این رابطه معنی دار است.

$$Z_{value} = \frac{t_a \cdot t_b}{\sqrt{t_a^2 + t_b^2}}$$

آماره به دست آمده برای رابطه غیرمستقیم پردشدگی در محیط کار با رفتارهای کمک‌کننده از طریق متغیر عزت نفس سازمانی برابر با  $4/50$  بود که نشان می‌دهد رابطه میانجی متغیر عزت نفس سازمانی در ارتباط بین پرد شدگی در محیط کار با رفتارهای کمک‌کننده، معنی دار است. هم‌چنین مقدار آماره ( $Z\text{-Value} = 1/81$ ) به دست آمده از آزمون سوبل برای بررسی معنی داری نقش میانجی عزت نفس سازمانی در ارتباط بین پرد شدگی و رفتارهای انحرافی محیط کار حاکی از معنی دار نبودن نقش میانجی عزت نفس سازمانی بود.

با توجه به این که مقدار VAF برابر با  $0/77$  به دست آمد، این بدان معناست که  $77$  درصد از اثر کل پرد شدگی در محیط کار بر رفتارهای کمک‌کننده به طور غیرمستقیم توسط متغیر میانجی عزت نفس سازمانی تبیین می‌شود. هم‌چنین با توجه مقدار شمول واریانس به دست آمده برای رابطه غیرمستقیم پردشدگی در محیط کار با رفتارهای انحرافی از طریق عزت نفس سازمانی ( $VAF = 0/13$ ) حاکی از تأیید نشدن نقش میانجی متغیر عزت نفس سازمانی است. مقادیر کم‌تر از  $0/20$  برای شمول واریانس نشان از نداشتن اثر میانجی برای یک متغیر است. شکل‌های ۱ و ۲ به ترتیب مدل را در حالت تخمین استاندارد و معنی داری نشان می‌دهد.

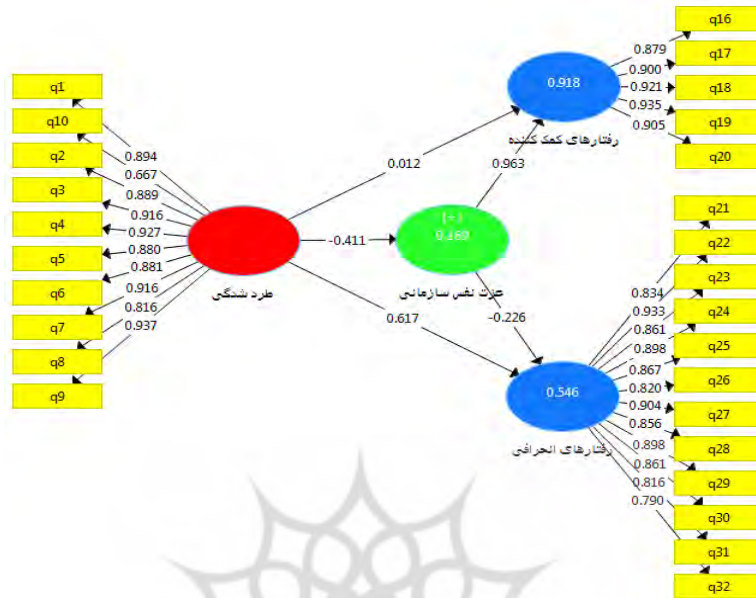


Figure 1. The tested model in the standard estimation mode

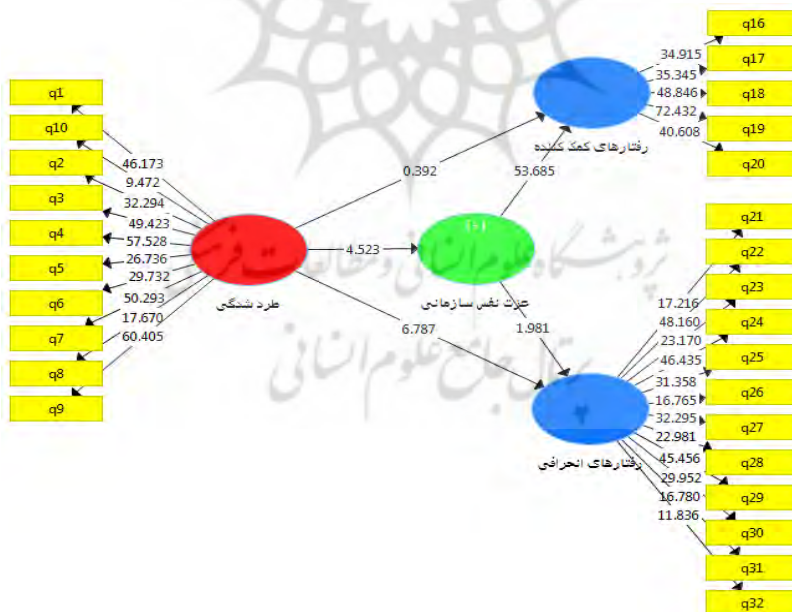


Figure 2. The tested model in the significance mode



## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف مطالعه نقش پردشدگی بر رفتارهای کمک‌کننده و انحرافی محیط کار با نقش میانجی عزت نفس سازمانی ادراک‌شده انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که پردشدگی در محیط کار رابطه معنی‌داری با بروز رفتارهای انحرافی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان دارد. این یافته با نتایج تحقیقات (Hitlan and Noel (2009)، Yang and Ji (2017)، Hosseini et al. (2019) و Peng and Zeng (2019) همسو است. زمانی که یکی از اعضای سازمان خود را به‌عنوان عضو گروه بیگانه تلقی نماید و احساس کند که به نوعی از سوی سرپرست یا همکار خویش طرد شده است، نیاز به تعلق و دوست داشته شدن در وی برآورده نمی‌شود و این وضعیت، به وقوع پیامدهای منفی هم چون افزایش سطح رفتارهای انحرافی منجر می‌شود. از سوی دیگر، نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهند احساس پردشدگی به توانایی خودتنظیمی فرد یعنی توانایی فرد در تنظیم رفتارهایش مطابق با استانداردهای اجتماعی، آسیب وارد می‌کند که این از دلایل اصلی وقوع رفتارهای انحرافی به شمار می‌رود. هر چند پردشدگی مجموعه‌ای از رفتارهای انحرافی را دربر می‌گیرد که در شرایط حاد منجر به ترک سازمان می‌گردد، اما بر اساس نتایج تحقیقات انجام‌شده در این زمینه، استرس ناشی از دست دادن موقعیت شغلی و تلاش برای جایگزینی موقعیت جدید، مهم‌ترین منبع تولید رفتارهای انحرافی هستند. در چنین زمانی پردشدگی به منزله نوعی از احساس کاهش منابع، از نظر حمایت شغلی ادراکی از سوی همکار تلقی می‌شود. به اعتقاد (Khajepour et al. (2017 نیز بروز رفتارهای پردشدگی به شدت تواتر بالای رفتارهای انحرافی را از قبیل کاهش رفتار شهروندی سازمانی موجب می‌شود. زمانی که افراد در محیط کار از سوی همکاران یا سرپرستان خود پردشدگی را تجربه می‌کنند، نه تنها از انجام ملزومات فرآینشی خود امتناع می‌ورزند بلکه از پذیرش حداقل وظایف شغلی معمول خود نیز سر باز می‌زنند. با توجه به این که کارکنان در محیط کار با رفتارهای مختلفی از جمله طرد شدگی مواجه می‌شوند، بروز این نوع رفتار ممکن است بر تعهد عاطفی، عملکرد شغلی و مشارکت در انجام وظایف کاری اثر منفی داشته باشد. به هر حال بروز رفتارهای منفی و انحرافی در محیط کار امری است که با شدت کم و زیاد اتفاق می‌افتد اما در این میان با توجه به این که افراد زمان زیادی را در محیط کار سپری می‌کنند، ایجاد فضای سازمانی و به طور کلی فرهنگ سازمانی عاری از هر گونه رفتار منفی و

طردکننده از وظایف مدیریت سازمان است؛ چرا که رفتارها و طرز تلقی افراد به نوعی تحت تأثیر جو و فضای حاکم بر سازمان می‌باشد. به اعتقاد Wu et al. (2016) می‌توان با اتخاذ شیوه‌های گردش شغلی از قبیل جابه‌جایی شغلی، دلایل اولیه و میزان بروز رفتارهای انحرافی را در زمان مشاهده طردشدگی شناسایی نمود و از طریق ایجاد یک وابستگی زنجیره‌وار در انجام وظایف شغلی و تبدیل ماهیت وظایف به مشاغل پروژه‌محور، با لحاظ کردن مکانیزم رفتارهای شغلی وابسته و تغییرگرا، تا حد زیادی از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کرد. هم‌چنین وجود یک فرهنگ قوی که در آن تقویت مهارت‌های ارتباطی و وجود مکانیزم‌های واضح توزیع منابع (عدالت توزیعی) مشخصه اصلی آن باشد، می‌تواند تا حد چشمگیری از بروز طردشدگی و به تبع آن رفتارهای انحرافی جلوگیری نماید. بنابراین سازمان‌ها باید با تقویت مهارت‌های ارتباطی در محیط کار از رفتارهای انحرافی مخرب عملکرد جلوگیری نمایند. در این میان سازمان‌های ورزشی با برنامه‌ریزی و ارائه خدمات مختلف ورزشی به آحاد جامعه نقشی بسیار مهم و تأثیرگذار بر روند رشد سلامت و تندرستی جامعه بر عهده دارند. بنابراین بروز رفتارهای انحرافی که طی آن فرد یا گروه، قواعد، سیاست‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان محل کار خود را به طور عمدی نقض می‌کنند یا زیر پا می‌گذارند، می‌تواند سلامت سازمان و اعضای آن را تهدید کند. هم‌چنین رفتارهای طردکننده در محیط کار می‌توانند بر عملکرد شغلی کارکنان این سازمان‌ها اثر گذار باشند و در نهایت بهره‌وری و اثربخشی سازمان را دستخوش تغییر نمایند. بنابراین، ضروری است که مدیران سازمان‌های ورزشی با شکل دادن فرهنگ کار تیمی که از ملزومات مهم در هر سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد و برخورد با هرگونه رفتار طردکننده در محیط کار، زمینه کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار و به تبع آن رشد و توسعه سازمان و ارتقای سطح سلامت و توسعه ورزش در کشور را موجب شوند.

از دیگر یافته‌های پژوهش، رابطه منفی و معنی‌دار طردشدگی در محیط کار با رفتارهای کمک‌کننده کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود که با نتایج تحقیقات Yang (2018) و Mlika et al. (2017) همسو است. طردشدن در محیط‌های کاری در برگیرنده تجارب ناگوار و آزار دهنده برای کارکنان می‌باشد که امروزه این پدیده در سازمان‌ها فراگیر شده است و کارکنان به نوعی این فرایند را تجربه می‌کنند (Yang & Ji, 2017).

احساس پردشدگی در محیط کار می‌تواند کارکنان را دچار رنجش اجتماعی و سرخوردگی نموده و با تضعیف نیازهای اساسی روانشناختی، منجر به احساس مرگ اجتماعی کارکنان پردشده گردد (Williams, 2007). چنین شرایطی می‌تواند موجب شکل‌گیری احساسات و عواطف منفی نسبت به همکاران و سازمان شده و بر رفتارهای کارکنان پردشده اثری منفی داشته باشد. هم‌چنین ادراک پردشدگی در محیط کار می‌تواند با اثرگذاری بر خودادراکی و مفاهیمی چون ارزشمند و مهم بودن کارکنان، احتمال عدم مشارکت آن‌ها در ارائه رفتارهای مثبت سازمانی را افزایش دهد. زمانی که کارکنان سازمان دریابند که به شکل سهوی یا تعمدی مورد پردشدگی قرار گرفته‌اند روش‌های مختلفی را برای کاهش اثرات مخرب آن انتخاب خواهند کرد که شاید مهم‌ترین آن‌ها بی‌توجهی به شغل و وظایف خود در سازمان و دور کردن خود از شبکه‌های ارتباطی بین کارکنان سازمان باشد. در چنین شرایطی، کارکنان پردشده از برقراری ارتباط با همکاران خود امتناع خواهند کرد؛ چرا که چنین کارکنانی بر این باور هستند که قطع همکاری و محدود ساختن روابط کاری با کارکنان مسبب پردشدگی شاید بتواند آن‌ها را از رفتار ناشایسته خود آگاه‌ساخته و از ادامه یافتن چنین رفتارهایی جلوگیری نماید. از سوی دیگر، احساس پردشدگی موجب می‌شود تا کارکنان پردشده رفتارهای کمک‌کننده و خیرخواهانه خود را در قبال همکاران و سازمان خود کاهش دهند. نتایج پژوهش Wu (2016) et al. نیز در این خصوص حاکی از این بود که احساس پردشدگی با کاهش هویت سازمانی موجب تضعیف رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان از جمله رفتارهای کمک‌کننده می‌شود.

Bernstein and Volpe (2016) در تبیین تأثیر پردشدگی سازمانی بر رفتارهای کمک‌کننده به نظریه سرمایه‌های روان‌شناختی اشاره می‌کنند. بر اساس اظهارات و نظرات این محققان سرمایه روان‌شناختی موجود در سازمان یک رویکرد مثبت کنار آمدن با پردشدگی است که بر مبنای آن یک ساختار رو به بالا سرشار از وجود تعامل و همکاری از طریق انتخاب، تغییر و تطبیق منابع مشترک، بین همکاران ایجاد می‌شود. با توجه به این‌که بروز پردشدگی در هر محیط کاری امری اجتناب‌ناپذیر است و بروز این پدیده می‌تواند منجر به ایجاد برداشت‌های روانی منفی و هم‌چنین رفتارهای مخرب از سوی کارکنان شود، پیشنهاد می‌شود توجه به سرمایه روانشناختی از طرف مدیران سازمان، بویژه تقویت مؤلفه‌های مثبت‌اندیشی و تاب‌آوری

در دستور کار مدیران سازمان‌های ورزشی قرار گیرد تا ظرفیت کارکنان در پذیرش و مقابله با طرد شدگی به نوعی ارتقاء یافته و از اثرات مخرب آن چون کاهش سطح رفتارهای کمک‌کننده محیط کار و همچنین افزایش رفتارهای انحرافی جلوگیری کند.

بخش دیگری از یافته‌های پژوهش نشان داد طردشدگی در محیط کار رابطه منفی و معنی‌داری با عزت نفس سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان دارد. این یافته با نتایج تحقیقات (Zhang et al. (2017), Ferris et al. (2015) و Hosseini et al. (2019) هم‌راستا است. یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت شغلی کارکنان عزت نفس سازمانی است. عزت نفس سازمانی نشان‌دهنده ادراک کارکنان در مورد ارزش، اهمیت، معنی‌دار بودن، اثربخشی و شایستگی خود در سازمان است. از آن‌جا که عزت نفس سازمانی برگرفته از ارزیابی فرد از خود و محیط سازمانی است، عوامل بسیاری می‌توانند بر کاهش یا افزایش آن اثرگذار باشند. به گفته Chung (2017) طرد شدن در محیط کار یکی از عوامل کاهش عزت نفس سازمانی کارکنان است. تجربه طردشدگی در محیط کار تولدایی فرد را برای ایجاد مهارت ارتباطی مثبت بین فردی با همکاران خود را از بین می‌برد. همچنین طردشدگی ارزش روابط ادراک شده از دیدگاه کارکنان را کاهش داده و به‌عنوان تهدیدی برای اعتماد به نفس و عزت نفس افراد شناخته می‌شود. به علاوه، تعاملات کم‌تر با افراد طردشده می‌تواند روابط و تعاملات بین گروهی سازمان را دچار مشکل نموده و این تفکر را در کارکنان طردشده ایجاد نماید که آن‌ها از نظر سازمان افرادی کم ارزش هستند. بنابراین درک کارکنان از خود به عنوان فردی کم‌ارزش در سازمان، می‌تواند منجر به کاهش سطح عزت نفس سازمانی گردد؛ چرا که عزت نفس سازمانی درجه‌ای است که فرد باور دارد به‌عنوان عضوی از سازمان، فردی توانمند، مهم و با ارزش است. زمانی که افراد از سوی دیگر اعضای سازمان طرد می‌شوند، ارزش خود ادراک‌شده کارکنان به عنوان عضوی از سازمان به‌طور منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. بنابراین این پژوهش، نتایج تحقیق (Wu et al. (2011) را که نشان داد طردشدگی در محیط کار بر ادراک فردی در مورد اهمیت، معنی‌دار بودن و احساس ارزشمند بودن در سازمان اثر می‌گذارد را تأیید می‌کند. بطور کلی با توجه به این یافته تحقیق می‌توان گفت که مدیران ادارات ورزش و جوانان باید عوامل ایجادکننده طرد شدگی را شناسایی کرده و با استراتژی‌های مطلوبی چون توسعه فرهنگ مدیریت و تصمیم‌گیری مشارکتی، حس همکاری تیمی و گروهی

و داشتن اهداف مشترک، زمینه طردشدگی در بین کارکنان را کاهش و عزت نفس سازمانی را در بین آنها افزایش دهد.

نتایج پژوهش نشان داد که رابطه بین طردشدگی در محیط کار با رفتارهای کمک‌کننده از طریق متغیر میانجی عزت نفس سازمانی، ارتباطی منفی و معنی‌دار است. این یافته با نتایج تحقیق (Yang and Ji, 2017) همسو است. طرد شدگی در محیط کار ادراک فرد در خصوص ارزش سازمانی فرد که می‌تواند به طور مثبت یا منفی بر رفتارهای محیط کار اثر گذار باشد، را کاهش می‌دهد. همچنین طرد شدگی بر احساس تعلق فرد به سازمان و متعاقباً رفتارهای فرد در سازمان اثر می‌گذارد و از این منظر باورهای فرد در خصوص ارزش و اهمیت او در سازمان کاهش می‌یابد و احتمال مشارکت در رفتارهای مثبت سازمانی چون رفتارهای کمک‌کننده کاهش می‌یابد (Yang & Ji, 2017).

بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، افراد طردشده سطح تعاملات اجتماعی خود را با همکاران خود کاهش داده و انگیزه لازم برای تبادل رفتارهای مثبت با سایر افراد سازمانی را ندارند. از سوی دیگر، با افزایش ادراک طردشدگی از سوی کارکنان این امکان وجود دارد که آنها به شکل تعمدی توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را پنهان ساخته و از آنها برای انجام وظایف شغلی خود استفاده نکنند. در چنین شرایطی کارکنان طردشده از مهارت‌ها و توانمندی‌های خود برای انجام وظایف شغلی، کارهای گروهی و رفتارهای کمک‌کننده استفاده نخواهند کرد که این امر می‌تواند موجب تضعیف عملکرد شغلی کارکنان شده و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را برای سازمان به همراه داشته باشد. با توجه به این امر؛ بررسی علل ایجاد طردشدگی از سوی مدیران ادارات ورزش و جوانان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی در خصوص طردشدگی و پیامدهای آن و استفاده از توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان ادارات ورزش و جوانان به منظور افزایش عزت نفس سازمانی آنها پیشنهاد می‌گردد.

دیگر یافته تحقیق حاکی از تأیید نشدن نقش میانجی متغیر عزت نفس سازمانی در ارتباط بین طردشدگی در محیط کار و رفتارهای انحرافی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود. این یافته با نتایج تحقیق (Yang and Ji, 2017) ناهمخوان است. طردشدگی در محیط کار به دلیل ماهیت خود، با کاهش سطح اعتماد به نفس و عزت نفس سازمانی کارکنان،

زمینه بروز رفتارهای منفی و مخرب از سوی کارکنان در محیط کار همراه است. به لحاظ نظری در خصوص تأیید نشدن نقش میانجی متغیر عزت نفس سازمانی در ارتباط بین پردشدگی در محیط کار و رفتارهای انحرافی کارکنان شاید بتوان به نقش محافظتی متغیر عزت نفس سازمانی در برابر رفتارهای پر خطر نسبت داد. صاحب‌نظران در این حوزه اعتقاد دارند که احساس تنهایی، افسردگی و انزوا اغلب با رفتارهای پر خطر رابطه مستقیمی دارد و به شکل عکس آن، عزت نفس بالا و منابع حمایتی اجتماعی قوی از عوامل محافظت‌کننده در برابر رفتارهای پر خطر هستند. توسعه عزت نفس سازمانی می‌تواند موجب کاهش اثرات پردشدگی بر رفتارهای انحرافی گردد. زمانی که کارکنان توسط همکاران طرد شوند تلاش می‌کنند تا از روش‌های مختلف خود را به افراد طردکننده اثبات نمایند و نگاه و رفتار این افراد را تغییر دهند تا خود را از فشار پردشدگی خارج نمایند. در چنین شرایطی کارکنان طردشده تلاش خواهند کرد تا با نشان دادن قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود دیدگاه افراد مسبب پردشدگی را تغییر دهند.

بدون تردید انجام هر پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه است و پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنی نبوده است. پژوهش حاضر بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان انجام شده است و نمی‌توان نتایج آن را به کارکنان سایر سازمان‌های ورزشی تعمیم داد. از سوی دیگر، در این پژوهش تنها برخی از پیامدهای پردشدگی مورد بررسی قرار گرفت و پیشنهاد می‌شود تا در پژوهشی کیفی عوامل شکل‌دهنده پردشدگی و پیامدهای آن در دیگر سازمان‌های ورزشی به شکلی جامع مورد بررسی قرار گیرد.

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله، از تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان که در اجرای پژوهش همکاری صادقانه داشتند کمال تقدیر و تشکر را داریم.

### تضاد منافع

نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## References

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360.
- Bernstein, C., & Volpe, S. (2016). The implications of sex role identity and psychological capital for organizations: A South African study. *SA Journal of Industrial Psychology, 42*(1), 1311-1323.
- 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.
- Chen, Y., & Li, S. (2020). Relationship between workplace ostracism and unsafe behaviors: The mediating effect of psychological detachment and emotional exhaustion. *Psychological Reports, 123*(2), 488-516.
- Chung, Y. W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. *International Journal of Conflict Management, 26*(4), 366-385.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person-organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management, 42*(2), 328-349.
- Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management, 12*(2), 255-270.
- Damghanian, H., Farhadi Nejad, M., & Keshavarz, M. (2019). The mediating role of interpersonal deviance on the relationship of organizational incivility with knowledge sharing intention. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 5*(2), 157-166.[Persian]
- 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.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance?. *Academy of Management Journal, 58*(1), 279-297.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

- Golparvar, M., Mohsenzadeh, S., Raie, A., & Abdi, A. (2016). Moderating role of the deviant behaviors on the relationship between job stress and perceived psychological safety. *Contemporary Psychology, Biannual Journal of the Iranian Psychological Association*, 10(2), 83-100. [Persian]
- Hanggara, D., & Ketut Sintaasih, D. (2018). The effect of organizational support and empowerment on job satisfaction and employee retention. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 211-221.
- Heatherton, T. F., & Polivy, J. (1991). Development and validation of a scale for measuring state self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 895-910
- Heider, F. (2013). *The psychology of interpersonal relations*. USA: Psychology Press.
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Hopton, C. (2016). The double-edged sword of helping behavior in leader-follower dyads. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 13-41.
- Hosseini, A., Ghorbani Paji, A., & Akbari, A. (2019). The effect of workplace ostracism on workplace behaviors with the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of perceived organizational justice. *Abolhassan. Organizational Culture Management*, 17(4), 569-586.
- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., & Llorens-Montes, F. J. (2019). Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 240-251.
- Jiang, W., Wang, L., Chu, Z., & Ma, X. (2018). How analyst recommendation change influences strategic change: The moderating role of CEO power and board's informal hierarchy. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), 1234-1248.
- Khajepour, N. (2017). Relationship of workplace ostracism with job performance, organizational citizenship behavior, turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Journal of Psychological Achievements*, 24(2), 137-160. [Persian]
- Kyalo, R., Abdel-Rahman, E. M., Mohamed, S. A., Ekese, S., Christian, B., & Landmann, T. (2018). Importance of remotely-sensed vegetation variables for predicting the spatial distribution of african citrus trioza (*Trioza erytreae*) in Kenya. *International Journal of Geo-Information*, 7, 429.
- Mlika, M., Khelil, M. B., & Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and Health At Work*, 8(4), 398-401.



- O'Reilly, J. A. N. E., & Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-7.
- Peng, A. C., & Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 833-855.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Paine, J. B. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Scott, K. L., Tams, S., Schippers, M. C., & Lee, K. (2015). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 239-255.
- Shokrkon, H., Naami, A., Nisi, A., & Mehrabizadeh Honarmand, M. (2001) (Study of the relationship between job satisfaction with organizational civic behavior and job performance in employees of some factories in Ahvaz. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 4, 1-12.
- Smart Richman, L., & Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model. *Psychological Review*, 116(2), 365-383.
- Taheri, A., & Ziaratzadeh, S. (2014). *Investigating the relationship between self-esteem and job satisfaction of shiraz municipality employees in 2014*. International Conference on New Approaches in Humanities, December 14, 2015, Karin Experimental Institute, Malaysia
- Tang, T. L. P., Sutarso, T., Davis, G. M. T. W., Dolinski, D., Ibrahim, A. H. S., & Wagner, S. L. (2008). To help or not to help? The Good Samaritan Effect and the love of money on helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 865-887.

- Toosi, K., Bakhtiary, M., & Salehi, F. (2020). The relationship of job security with organizational commitment and counterproductive behaviors. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(1), 47-60. [Persian]
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them: effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1058-1069.
- Valls, V., Gonzalez-Roma, V., Hernandez, A., & Rocabert, E. (2020). Proactive personality and early employment outcomes: The mediating role of career planning and the moderator role of core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103424.
- Wan, E. W., Chan, K. W., & Chen, R. P. (2016). Hurting or helping? The effect of service agents' workplace ostracism on customer service perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 746-769.
- 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.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362-378.
- 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.
- 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.
- Zhang, R., Ye, C., & Ferreira-Meyers, K. (2017). Linking workplace ostracism to interpersonal citizenship behavior: A moderated mediation model of work-to-family conflict and rumination. *International Journal of Stress Management*, 24(3), 293-320.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.