

## فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی

دوره ۱۶، شماره ۶۰ پاییز ۱۴۰۳، ۶۶-۳۷

### شناسایی دلایل و پیامدهای پدیده حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی با روش FCM

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۴/۱۳، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۳/۵/۲۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۶/۱۳

#### نوع مقاله: علمی - پژوهشی

علی شریعت‌نژاد<sup>۱\*</sup>، میلاد امرایی<sup>۲</sup> و هادی رضایی‌نژاد<sup>۳</sup>

#### چکیده

**اهداف:** حاشیه‌نشینی سازمانی اثربخشی و کارایی سازمان را با آسیب رساندن به روابط انسانی و پیوندهای اجتماعی در محیط سازمانی به خطر می‌اندازد. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی است.

**روش:** پژوهش حاضر از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۲۷ نفر انجام شد. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه انجام‌شده و روایی محتوایی و پایایی باز آزمون برای پرسشنامه‌های توزیع‌شده، تأیید شده است. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اطلس تی" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی قازی تحلیل شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مهم‌ترین علل حاشیه‌نشینی کارکنان در سازمان‌های دولتی رهبران استثمارگر و مدیران اقتدارگرا، سیاسی‌کاری و انحرافات سیاسی و نابرابری‌های جنسیت‌محور هستند. هم‌چنین پیدایش انزوای سازمانی، کاهش سرمایه روانشناختی و کاهش تمایل به ارتباطات آتی با سازمان نیز به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای حاشیه‌نشینی کارکنان شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** براساس یافته‌های پژوهش، پدیده حاشیه‌نشینی کارکنان، پدیده‌ای متناقض و پیچیده است که سلامت و زندگی عاطفی، فکری و رفتاری کارکنان سازمان‌ها را تهدید خواهد کرد. لذا فهم این پدیده، علل ایجادکننده آن و نیز پیامدهایی که در سازمان برجای می‌گذارد امری مهم و ضروری می‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** حاشیه‌نشینی کارکنان، طردشدگی در سازمان، انزوای سازمانی، نقشه‌شناخت قازی.

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

shariat.al@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8609-6960>

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.



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

## Identifying the causes and consequences of the phenomenon of marginalization in government organizations with the FCM method

Ali Shariatnejad (Assistant Professor)<sup>1\*</sup>, Milad Amraei (PhD Student)<sup>2</sup>  
& Hadi Rezaeinejad (PhD Student)<sup>3</sup>

### Abstract

**Aim:** Organizational marginalization endangers the effectiveness and efficiency of the organization by damaging human relations and social bonds in the organizational environment. Based on this, the current research seeks to identify the causes and consequences of marginalization in government organizations.

**Methodology:** In terms of the type of data, the current research is mixed and based on qualitative and quantitative research, which in terms of research philosophy is included in the category of inductive comparative research. In terms of purpose, it is practical and in terms of gathering information, it is exploratory. The statistical population of the present study is the managers and employees of the government organizations of Lorestan province, which was conducted using the purposeful sampling method and numbered 27 people. The sample size was determined using the principle of theoretical saturation. The tool for collecting information in the qualitative part of the interview and in the quantitative part is a questionnaire, whose validity and reliability were respectively determined using content validity and theoretical validity, intra-coder and extra-coder reliability methods for interviews, and content validity and re-test reliability for distributed questionnaires. , has been confirmed. Qualitative data were analyzed with "Atlas T" software and content analysis method, and quantitative data were analyzed with fuzzy cognitive mapping method.

**Result:** The findings of this research indicate that the most important causes of employee marginalization in government organizations are exploitative leaders and authoritarian managers, political work and political deviations and gender-based inequalities. Also, the emergence of organizational isolation, reduction of psychological capital and reduction of desire for future communication with the organization were also identified as the most important consequences of employee marginalization.

**Conclusion:** Based on the findings of the research, the phenomenon of marginalization of employees is a contradictory and complex phenomenon that will threaten the health and emotional, intellectual and behavioral life of the employees of organizations. Therefore, it is important and necessary to understand this phenomenon, its causes and the consequences it leaves in the organization.

**Keywords:** Marginalization of employees, rejection in the organization, organizational isolation, fuzzy recognition map.

---

1 . Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.  
shariat.al@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8609-6960>

2 . PhD student in Public Administration, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

3 . PhD student in Public Administration, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.



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

## مقدمه

توجه به منابع انسانی و توسعه‌ی آن که ارزشمندترین سرمایه سازمانی به شمار می‌آید و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی است، مؤید این واقعیت است که منابع انسانی به‌عنوان شریک تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مورد توجه قرار گرفته و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه سازمان است (طیبه رهانی، محمدی و علی پور درویش، ۲۰۲۲). با عبور از قرن بیستم و ورود به قرن جدید و پیشرفت علوم و فنون، عرصه مدیریت سازمان‌ها هم دچار تغییر و تحولات بسیاری شده است. امروزه محیط سازمان‌ها دارای پویایی‌های بسیاری است و عوامل زیادی عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد سازمان‌ها را متأثر می‌سازد. حاشیه نشینی یا به حاشیه رانده شدن و یا طرد شدن از محل کار<sup>۱</sup> اخیراً به عنوان پدیده‌ای ظهور کرده است که اثربخشی و کارایی سازمان را با آسیب رساندن به روابط انسانی و پیوندهای اجتماعی در محیط سازمانی به خطر می‌اندازد (یکیلماز، دوتیج و گولریز، ۲۰۲۳). طرد شدن در محل کار به بدرفتاری بین فردی منفعل اشاره دارد که شامل طرد کارکنان هدف از کار در کوتاه‌مدت و بلندمدت است (ویلیامز و سومر، ۱۹۹۷<sup>۳</sup>)، به عنوان مثال نادیده گرفتن احوالپرسی، ایمیل‌ها یا محروم شدن از شرکت در جلسات پروژه‌هایی که حق انجام آن‌ها را دارد (هاروی، مولر، کیسلینگ و دابیچ، ۲۰۱۸<sup>۴</sup>). طبق گفته چوی<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) استراسیسم یا حاشیه‌نشینی به پدیده‌ای اشاره دارد که طی آن کارکنان احساس می‌کنند توسط همکاران خود در محل کار نادیده گرفته می‌شوند. حاشیه‌نشینی منابع انسانی و یا طرد شدن کارکنان می‌تواند منجر به انواع رفتارهای معکوس نسبت به سازمان شود (آمتپه، اوتوآگا، نناجی و آریلسر، ۲۰۲۴<sup>۶</sup>). طرد شدن باعث ایجاد درد روانی در افراد می‌شود و بر رفتار و سلامت روحی و جسمی آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد (جانگ و چن، ۲۰۲۲<sup>۷</sup>). هنگامی که کارکنان، پریشانی روانی مانند استرس یا فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند، عزت نفس آنها کاهش می‌یابد و سلامتی آن‌ها آسیب می‌بیند (فریز، لیان، برون و موریسون، ۲۰۱۵<sup>۸</sup>). این امر باعث ایجاد اختلال در پیشرفت کاری آن‌ها و در نهایت هزینه‌های اضافی برای سازمان می‌شود. اخیراً حاشیه‌نشینی به عنوان یک رفتار مشکل‌ساز سازمانی شدید

1 Workplace Ostracism (WPO)

2. Yikilmaz, Duric & Guleryuz

3. Williams & Sommer

4. Harvey, Moeller, Kiessling & Dabic

5. Choi

6. Ametepe, Otuaga, Nnaji & Arilesere

7. Jang & Chen

8. Ferris, rown, Berry & Lian

شناخته شده است (کیم و جانگ، ۲۰۲۳). تاثیر منفی حاشیه‌نشینی بر کارکنان توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. طرد شدن محل کار، که اغلب به عنوان نوعی «خشونت سرد» در محل کار شناخته می‌شود، در همه انواع سازمان‌ها در جهان وجود دارد (روبینسون، اربلی و وانگ، ۲۰۱۳). شیوع حاشیه‌نشینی، روابط بین‌فردی هماهنگ را در محیط‌های کاری به چالش می‌کشد (جهانزب و فاطیما، ۲۰۱۸)، و می‌تواند زیان‌های اقتصادی زیادی را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (ارکوتلو و چفره، ۲۰۲۰). حاشیه‌نشینی و طرد شدن در محل کار موجب انحراف بین‌فردی می‌شود، انحراف بین‌فردی به رفتاری اطلاق می‌شود که در آن کارکنان از هنجارهای ذاتی سازمان منحرف می‌شوند و در نتیجه باعث آسیب به همکاران خود می‌شوند، مانند شایعه‌پراکنی، طرفداری از یکدیگر، آزار جنسی، حمله کلامی و حتی آسیب بدنی (هوا، ژائو و چن، ۲۰۲۳). در نتیجه، درک مرزهای مفهومی حاشیه‌نشینی و همچنین تمایز آن از مفاهیم قابل مقایسه، حیاتی است (آمتپه و همکاران، ۲۰۲۴). لذا با توجه به اهمیت موضوع، سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

بسیاری از کارکنان در محیط‌های کاری از پیامدهای منفی حاشیه‌نشینی رنج می‌برند و این می‌تواند اثربخشی سازمان و فرآیند مدیریت پایدار آن را به خطر بیندازد. حاشیه‌نشینی به عنوان سناریویی تعریف می‌شود که در آن شخصی به طور هدفمند توسط دیگران نادیده گرفته می‌شود یا طرد می‌شود (ویلیامز، ۲۰۰۷). طرد شدن در محل کار ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد، مانند اجتناب از تماس چشمی یا گفتگو، درمان خاموش، شانه بالا انداختن و پنهان کردن اطلاعات مهم. حاشیه‌نشینی، به عنوان یک پدیده متمایز و برجسته، افرادی را که معتقدند توسط همکاران خود طرد شده‌اند، به سمت تجربه احساسات رنج اجتماعی سوق می‌دهد که شبیه به درد فیزیکی است (آیزنبرگ، لیبرمن و ویلیامز، ۲۰۰۳). این پدیده در محل کار پیامدهای منفی زیادی دارد و با طیفی از رفتارهای منفی، از جمله رفتار کاری غیرمولد و انحراف در محل کار مرتبط است (ژاو، پنگ و شارد، ۲۰۱۳). علاوه بر این، حاشیه‌نشینی به عنوان عامل استرس‌زای برجسته در محل کار، پیامدهای رفتاری، نگرشی و روانشناختی در خصوص کارمند حاشیه‌نشینی

- 
1. Kim & Jang
  2. Robinson, Oreilly & Wang
  3. Jahanzeb & Fatima
  4. Erkutlu & Chafra
  5. Hua, Zhao & Chen
  6. Eisenberger, Lieberman & Williams
  7. Zhao, Peng, & Sheard

دارد (زیممرمان و همکاران، ۲۰۱۶). به همین ترتیب، حاشیه‌نشینی می‌تواند احساس عزت نفس را نیز کاهش دهد که منجر به سطوح پایین تعلق در کارکنان می‌شود (محمد و نظیر، ۲۰۲۳). با این وجود، حاشیه‌نشینی به عنوان یک رفتار سازمانی نسبتاً ناشناخته باقی مانده است و بسیاری از سؤالات تحقیقاتی حل نشده مطرح شده است (کیم و جانگ، ۲۰۲۳). در حالی که بسیاری از بررسی‌های ادبیات سیستماتیک (مائو، لیو، جیانگ و ژانگ، ۲۰۱۷) و سنتی (روبینسون و همکاران، ۲۰۱۳) انجام شده است اما تلاشی برای سازماندهی کامل ادبیات موجود در مورد جنبه‌های مختلف طرد شدن در محل کار انجام نشده و هیچ مطالعه‌ای به مضامین اصلی دلایل و پیامدهای عملی کارکنانی که طرد محیط کار را تجربه می‌کنند، نپرداخته است. پدیده به حاشیه رانده شدن کارکنان در سازمان، در قاموس نوعی انزوا و طردشدگی سازمانی خود را نشان داده و ممکن است تبعات و پیامدهای جبران ناپذیری را برای سازمان در پی داشته باشد. فهم این پدیده در سازمان به مدیران و رهبران سازمانی کمک خواهد کرد تا با شناسایی ریشه‌ها و دلایل آن، اقدام‌های راهبردی تحول‌سازی را برای به حداقل رساندن این پدیده در سازمان خود به کار گیرند. مرور پژوهش‌ها حاکی از آن است که مفهوم به حاشیه‌رانده شدن در مبانی نظری پژوهش‌های داخلی در حوزه سازمان، مغفول واقع شده و پژوهش‌های اندکی اقدام به واکاوی و فهم جامعی از آن کرده است (موسوی و اصغری صام، ۲۰۲۳). بنابراین با توجه به اهمیت موضوع حاشیه‌نشینی و پیامدهای مهم این پدیده انسانی- اجتماعی در این پژوهش دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی را بررسی خواهیم کرد.

## مبانی نظری پژوهش

### تعریف به حاشیه رانده شدن

ویلیامز (۱۹۹۷) به حاشیه رانده شدن را محروم کردن، نادیده گرفتن و بی‌توجهی افراد و گروه‌ها به فردی، در زمینه‌های اجتماعی مختلف از جمله محیط کار می‌داند (موسوی و اصغری صام، ۲۰۲۳). به گفته فریز و همکاران (۲۰۰۸)، طرد کردن محل کار به عمل «نادیده گرفتن یا طرد» یک کارمند در محل کار اشاره دارد. رابینسون و همکاران (۲۰۱۳) آن را به عنوان نمایش فعالیت‌های خاصی تعریف می‌کنند که مانع از مشارکت فرد یا گروه به عنوان عضوی از سازمان می‌شود. از منظر رفتاری، طرد شدن از محل کار به مواجهه مکرر با رفتارهایی مانند پاسخ ندادن به احوالپرسی کارمند، کنار گذاشته شدن از دعوت ناهار، یا دعوت نشدن به

1. Zimmerman, Carter-Sowell & Xu,
2. Mohammad & Nazir
3. Mao, Liu, Jiang & Zhang,

جشن تولد یک همکار اشاره دارد. در مقایسه با سایر اشکال بدرفتاری در محل کار، مانند قلدری، تضعیف اجتماعی، و بی ادبی، طرد شدگی به طور خاص تعاملات اجتماعی و دامنه اقدامات فرد را با شخصیتی منفعل تر محدود می‌کند (بیکلماز و همکاران، ۲۰۱۳). مفاهیم مشابهی وجود دارند که بر رفتارهایی با عنوان طردشدگی دلالت دارند. در جدول ۱ تعاریف مختلف طردشدگی و مفاهیم مشابه آن بیان شده است (موسوی و اصغری صام، ۲۰۱۳).

جدول ۱. تعاریف طردشدگی و مفاهیم مشابه ( توکلی و همکاران، ۲۰۱۴: موسوی و اصغری صام، ۲۰۲۳)

| مأخذ                        | تعریف                                                                                                                                                                                                   | مفهوم                        |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| آندرسون، ۲۰۰۹               | حذف سیستماتیک فردی که زمانی عضو گروهی بوده است.                                                                                                                                                         | گریز سازمانی                 |
| بلکه‌هارت و همکاران، ۲۰۰۹   | قراردادن فرد در موقعیتی که تنها باشد و یا برقراری ارتباط اجتماعی برایش ممنوع باشد. اجتناب از برقراری ارتباط اجتماعی در حالی که فردی به دنبال ایجاد رابطه یا پیوستگی هر چند کوتاه مدت با فرد دیگری باشد. | محرومیت اجتماعی<br>عدم پذیرش |
| دوتان الیاز و همکاران، ۲۰۰۹ | موقعیتی است که در آن دو یا تعداد بیشتری از افراد به زبانی صحبت می‌کنند که افراد پیرامون قادر به درک آن نیستند.                                                                                          | طرد شدگی زبانی               |
| فریس و همکاران، ۲۰۰۸        | احساس فرد در این خصوص که توسط دیگران نادیده گرفته شده یا مورد چشم پوشی واقع شده است.                                                                                                                    | طرد شدگی                     |
| هیتلان و همکاران، ۲۰۰۶      | محروم شدن، رد شدن یا مورد چشم پوشی واقع شدن فرد یا گروهی از جانب فرد یا گروهی دیگر که توانایی فرد برای ایجاد یا تداوم رابطه مثبت بین فردی را از بین می‌برد.                                             | طرد شدگی                     |
| سامر و همکاران، ۲۰۰۱        | نادیده گرفتن هدفمند فردی توسط دیگران                                                                                                                                                                    | طرد شدگی                     |
| ویلیامز، ۲۰۰۱               | هر گونه فعالیت یا فعالیت های نادیده گرفتن یا محروم سازی فرد یا گروهی به وسیله فرد یا گروهی دیگر                                                                                                         | طرد شدگی                     |
| دافی و همکاران، ۲۰۰۲        | طردشدگی نوع مشخصی از رفتار تضعیف سازمانی است که ممکن است فرد به شکل اقدامات مستقیم (مانند توهین کلامی) یا رفتارهای بازدارنده (مانند عدم امکان دسترسی به اطلاعات مهم) با آن مواجه‌شود.                   | طرد شدگی                     |

## ویژگی‌ها و انواع به حاشیه رانده شدن

هیتلان و نوئل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) طرد محیط کار را به دو نوع طبقه بندی کردند: طرد ناظر و طرد همکار. طرد سرپرست زمانی اتفاق می افتد که یک کارمند معتقد باشد که سرپرستش او را نادیده می گیرد یا او را طرد می کند، در حالی که طرد شدن همکار زمانی رخ می دهد که همکاران منبع طرد شوند. سرپرستان از آنجایی که صاحب اختیار در سازمان هستند، تأثیر قابل توجهی بر ارتقای کارکنان، افزایش دستمزدها و توزیع منابع دارند. در نتیجه، طرد شدن توسط یک سرپرست ممکن است مضرتر از طرد شدن توسط همکاران باشد (محمد و نظیر، ۲۰۲۳). روانشناسان کشف کرده اند که طرد شدن همان قسمت‌های مغزی را تحریک می کند که صدمات فیزیکی انجام می دهد. بر این اساس، زمانی که افراد معتقدند از گفتگوها کنار گذاشته می شوند و ایده‌ها و نظراتشان نادیده گرفته می شود، بیشتر تمایل دارند که سهم خود را در محل کار به حداقل برسانند. علاوه بر این، زمانی که افراد با عامل استرس زای اجتماعی به نام طردشدگی مواجه می شوند، نهایت تلاش خود را به کار می گیرند تا با این استرس با موفقیت کنار بیایند. بر این اساس، نسبت یا میزان موفقیت آنها اغلب به منابع روانشناختی فرد مانند خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری و خوش‌بینی بستگی دارد. بنابراین، منابع روانشناختی یک فرد نقش موثری در تصدیق از دست دادن منابع دارد (پرنا و جانداري، ۲۰۲۱)<sup>۲</sup>. احساسات پس از ادراک طرد شدن از محل کار از احساس ناخواسته بودن در محل کار ناشی می شود. فردی که چنین احساساتی را تجربه می کند، خود را به عنوان یک فرد طرد شده در محل کار می بیند که منجر به این می شود که فرد خود را کنار گذاشته می پندارد. در مطالعه‌ای توسط یانگ و همکاران (۲۰۲۲)، در مورد طرد سایبری در محیط کار از راه دور، نویسندگان دریافتند که احساس انزوا یکی از استرس‌زاترین تجربیات کارکنان گزارش شده در طول همه گیری کووید-۱۹ است. با این حال، به دلیل ماهیت این پدیده که یک عاطفه منفی فردی شخصی است، در محیط سازمانی مانند سایر تجربیات صریح کارکنان مانند آزار و اذیت، قلدری یا بدرفتاری به عنوان یک جرم شناخته می شود، در حالی که اثرات آن اغلب مخرب تر است (آلریامی و همکاران، ۲۰۲۳).

## پیامدهای به حاشیه راندن کارکنان

از دیدگاه افرادی که رنج می‌برند، طردگرایی مستقیماً با کاهش هویت سازمانی آنها مرتبط است (وو و همکاران، ۲۰۱۶)، و تعهد کلی آنها نسبت به کار کم می‌شود (فریس و همکاران، ۲۰۰۸).

1. Hitlan & Noel

2. Preena & Janadari

همچنین طرد شدن با پریشانی روانی همسو است (یاکوبی و ویلیامز، ۲۰۱۶). همچنین افرادی که احساس می‌کنند توسط سایر کارکنان در محل کار نادیده گرفته می‌شوند ممکن است قصد کناره‌گیری (فریس و همکاران، ۲۰۱۷) و یا رفتار انحرافی در محل کار (فریز و همکاران، ۲۰۰۸)، را از خود نشان دهند (میشرا و وانگ، ۲۰۲۳). اگرچه محققان اثرات طرد شدن از محل کار را از دیدگاه‌های نظری مختلف توضیح داده‌اند اما در این بین تئوری حفاظت از منابع<sup>۳</sup> و نظریه عمل متقابل<sup>۴</sup> نظریه‌های قابل توجهی هستند. گمان می‌رود طرد شدن در محل کار منجر به از دست دادن منابع کارکنان می‌شود (سرور، عبداللهی، حافظی و چغایی، ۲۰۲۰). طبق نظریه حفاظت از منابع، این از دست دادن منابع بر رفاه، روابط اجتماعی و نتایج کاری افراد تاثیر می‌گذارد (چوی، ۲۰۲۰). نظریه عمل متقابل ویژگی اصلی نظریه تبادل اجتماعی است که بر این نکته تاکید دارد که افراد با دیگران به همان روشی رفتار می‌کنند که با آنها رفتار می‌شود (بلو، ۱۹۶۴). بنابراین، هنگامی که کارکنان متوجه می‌شوند که توسط دیگران طرد می‌شوند، اقدامات تلافی جویانه مانند رفتار انحرافی انجام می‌دهند (لئو، لی، جونگ، ژانگ و وانگ، ۲۰۲۲). طرد شدن از محل کار به طور قابل توجهی بر سلامت روانی کارکنان با جلوگیری از برآورده شدن برخی نیازهای روانی تاثیر می‌گذارد. طرد شدن از محل کار می‌تواند به عنوان یک عامل استرس زا بین فردی باعث پریشانی روانی شود (چوی، ۲۰۲۰). طرد شدن از محل کار منجر به پیامدهای منفی بسیاری می‌شود که کارایی و پایداری سازمان را تهدید می‌کند، مانند پریشانی روانی، قصد جابجایی، و رفتار کاری ضد مولد (یکیکلماز و همکاران، ۲۰۲۳). مطالعه اوریلی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، یک رابطه منفی بین طرد شدن در محل کار و رفتار فرا نقشی پیدا کرد. طبق آن کارمندانی که در مقیاس طرد شدن محل کار امتیاز پایینی دارند، ممکن است ادعا کنند که با آنها به عنوان افراد خودی رفتار نمی‌شود و به سازمان خود خیانت می‌کنند. طردگرایی می‌تواند منجر به نگرش‌های کاری نامطلوب و سطوح ضعیف‌تر سرمایه روان‌شناختی، سطوح پایین رضایت شغلی، بهزیستی روانی و مشارکت در محل کار شود. همچنین کوان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، با شواهدی از مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که کارمندان طرد شده از سطوح پایین تعهد رنج می‌برند. این نشان می‌دهد که دیگران کمتر به خواسته‌ها و احساسات آنها توجه می‌کنند و

1. Yaakobi & Williams,
2. Mishra & Wagh
- 3 Conservation of Resources Theory (COR)
- 4 Reciprocity
5. Blau
6. Luo, Gong, Zhang & Wang
7. O'Reilly, Robinson, Berdahl & Banki
8. Kwan, Zhang, Liu & Lee

احساس می‌کنند وجود آنها برای سازمان بی اهمیت است. در نتیجه، آنها به احتمال زیاد تلاش کمتری در کار انجام می‌دهند (آمتیه، ۲۰۲۴).

### پیشینه پژوهش

موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) پژوهشی را تحت عنوان فهم پدیده به حاشیه رانده شدن در سازمان؛ کاوشی در متن روایت‌های کارکنان یک سازمان دولتی انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از دو نوع به حاشیه رانده شدن در سازمان بود که با نام‌های به حاشیه رانده شدن تحمیلی و به حاشیه رانده شدن ترجیحی مورد بحث و واکاوی قرار گرفت. طاهری و فاضلی (۱۴۰۲) پژوهشی را تحت عنوان واکاوی عوامل موثر بر پردشدگی در محیط کار در چارچوب مدل سه‌شاخگی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد برای رفع مشکل پردشدگی، ارتقاء شایستگی‌های کارکنان، روابط بین فرد، همکاران و مدیران، فرایندها و عملیات سازمان، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، نوع نگاه مدیران به سرمایه انسانی و تقویت سرمایه اجتماعی بایستی موردتوجه قرار گیرد. حکاک و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی را تحت عنوان تاثیر پردشدگی، قدرت جسمی و انرژی عاطفی بر عملکرد وظیفه‌ای کارکنان شرکت پالایش نفت تهران با نقش تعدیلگری حمایت همسر انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که پردشدگی در محیط کاری از طریق قدرت جسمی و انرژی عاطفی بر عملکرد وظیفه‌ای اثرگذار است. همچنین، حمایت از همسر می‌تواند اثرگذاری پردشدگی در محیط کار را بر انرژی عاطفی تعدیل کند، اما توان کاهش تأثیرات منفی پردشدگی در محیط کار بر قدرت جسمی کارکنان را ندارد. عسگری زاده و هادوی نژاد (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان یافتاری تفسیری از ساختار پیامدهای طرد در یک سازمان دولتی ایرانی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که سطوح اول، دوم و سوم به ترتیب شامل پیامدهای روان شناختی، شناختی و نگرشی و نیز رفتاری برای مطرود؛ سطح چهارم، پیامدهای درون سازمانی و سطح پنجم، پیامدهای برون سازمانی شناسایی شدند. حسن زاده پسیخانی و لاهوتی (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان تاثیر ابعاد بهزیستی ذهنی بر طرد شدگی از محیط کار انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که هوش عاطفی در تاثیر ابعاد بهزیستی ذهنی و پردشدگی از محیط کار در سازمان بهزیستی استان گیلان نقش تعدیلگر دارد. سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین پردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد پردشدگی در محل کار هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد. رستگار و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان تاملی بر نقش پردشدگی در محیط کار

بر بدبینی سازمانی با تعدیلگری سرمایه روانشناختی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که پردشدگی در محیط کار بر بدبینی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این سرمایه روانشناختی رابطه بین پردشدگی در محیط کار و بدبینی سازمانی را تعدیل می‌کند. فرجاد و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان ارائه الگو و شیوه‌های پردشدگی در محیط کار انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که پرد شدگی در محیط کار به صورت شیوه پرد شدگی توسط سرپرستان، همکاران و زبان است. در خصوص پژوهش‌های خارجی می‌توان گفت آمتپه و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی تحت عنوان نقش تعدیل کننده پرد محیط کار بین آموزش کارکنان، مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی در بین کارکنان بانک انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که پردگرایی سازمانی با تعهد سازمانی در بین کارکنان بانک رابطه معنادار اما منفی دارد. همچنین پرد محیط کار رابطه بین جو سازمانی و تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند. هوآ و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان چه زمانی و چگونه پرد محیط کار منجر به انحراف بین فردی می‌شود: اثرات تعدیل کننده خودکنترلی و عاطفه منفی انجام دادند. این تحقیق به‌طور نظری رابطه مثبت بین پرد محیط کار و انحراف بین فردی و شرایط مرزی این رابطه را تبیین می‌کند. ییکیلماز و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان استراسیسم در محل کار: تأثیر بر پریشانی روانی، رفتار کاری معکوس، و قصد ترک شغل انجام دادند. پرد شدن از محل کار تأثیر مثبت و معناداری بر پریشانی روانی داشت. علاوه بر این، پریشانی روان شناختی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار کار غیرمولد و قصد ترک شغل دارد. محمد و نظیر (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان پیامدهای عملی پرد شدن از محل کار: مروری بر ادبیات سیستماتیک انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که یازده مضمون برای نشان دادن مداخلات مختلف منابع انسانی برای اجتناب یا محدود کردن احساسات پرد شدن در محل کار شناسایی شد. به طور خاص، آنها بر آموزش و توسعه، فرهنگ، جلسات رسمی و غیر رسمی، روابط بین فردی، وابستگی متقابل وظایف، نظارت، اعتماد و شفافیت، کانال مناسب، استقلال شغلی و ویژگی‌های فردی تمرکز می‌کنند. کیم و جانگ (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان اثرات پرد شدن در محل کار بر پیامدهای سلامت منفی کارکنان: تمرکز بر نقش میانجی حسادت انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از تایید شدن که حسادت یک واسطه در رابطه بین پرد شدن در محل کار و پیامدهای منفی سلامت است. الریامی و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان ذهن آگاهی و پرد محیط کار در ترتیب کار از خانه پس از همه گیری: تعدیل اثر حمایت سازمانی درک شده انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که کارکنان با سطوح بالای ذهن آگاهی، سطوح پایین‌تری از پردگرایی را گزارش کردند.

باتوجه به مسئله تحقیق و مرور پیشینه و ادبیات پژوهش، سوالات پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشند:

۱. دلایل و پیامدهای پدیده حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟
۲. اولویت‌بندی دلایل و پیامدهای پدیده حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی به چه صورت است؟
۳. راهکارهای عملی جهت مقابله با پدیده حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

## روش شناسی

این پژوهش از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان مشتمل بر دانشگاه لرستان، سازمان صنعت، معدن و تجارت، دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و سازمان اقتصاد و دارایی استان لرستان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۲۷ نفر انجام شد؛ معیار انتخاب این افراد اشراف نظری، تخصص، تجربه لازم و ارتباطشان با حوزه مورد مطالعه بود. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات بیست و پنجم و بیست و ششم، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر بیستم و هفتم به پایان رسید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه انجام‌شده و روایی محتوایی و پایایی باز آزمون برای پرسشنامه‌های توزیع‌شده، تأیید شده است. لازم به توضیح است از آنجاکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۷ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اطلس تی" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شده است. نقشه شناختی فازی راهی را برای شناخت مولفه‌ها براساس میزان نفوذ، وابستگی و عامل مرکزیت هموار خواهد ساخت. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی: در مرحله اول دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ دهندگان براساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

| متغیرهای<br>کلامی | خیلی زیاد         | زیاد              | متوسط             | کم                | خیلی کم           |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| عدد فازی مثلثی    | $(0, 0, 0, 0, 0)$ | $(0, 0, 0, 0, 0)$ | $(0, 0, 0, 0, 0)$ | $(0, 0, 0, 0, 0)$ | $(0, 0, 0, 0, 0)$ |

مرحله چهارم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1) A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n}$$

$$2) W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی زدایی شده، توان تأثیرگذاری (Outdegree)، ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree)، و در نهایت شاخص محوری (Centrality) برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$3) Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik}$$

$$4) In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki}$$

$$5) Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هرکدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های بدست آمده به نرم افزار گفی (Gephi)، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول ۴ است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

| جنسیت | فراوانی | سابقه کاری | فراوانی | تحصیلات       | فراوانی | شغل     | فراوانی |
|-------|---------|------------|---------|---------------|---------|---------|---------|
| مرد   | ۱۶      | کمتر از ۱۰ | ۵       | کارشناسی      | ۵       | مدیران  | ۱۲      |
| زن    | ۱۱      | ۱۱ تا ۲۰   | ۱۷      | کارشناسی ارشد | ۱۰      | کارکنان | ۱۵      |
|       |         | بیش از ۲۰  | ۵       | دکتری         | ۱۲      |         |         |

### یافته‌های بخش کیفی

جهت پاسخگویی به سوال نخست پژوهش مبنی بر شناسایی علل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در کارکنان، باید عنوان کرد که باتوجه به کمبود منابع و همچنین به منظور اختصاصی سازی این مطالعه، سوال هایی با مضمون علل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در کارکنان طراحی شد. پس از طراحی سوال ها، با تک تک اعضای نمونه به صورت مستقیم، مصاحبه صورت گرفت. به دلیل اینکه سوال ها از قبل طراحی شده بودند و هدف کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه شونده بود بنابراین این مصاحبه ها به صورت نیمه ساختار یافته انجام شدند. پس از انجام ۲۷ مصاحبه، داده ها به اشباع نظری رسیدند و مصاحبه ها متوقف شدند. در نهایت ۲۰ عامل با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار "اطلس تی" شناسایی شد. در جدول ۵ دلایل حاشیه‌نشینی نشان داده شده‌است.

### جدول ۵. دلایل حاشیه‌نشینی کارکنان

| کدهای باز                                                                                                                             | کدهای محوری                                                                                                                                                              | کدهای انتخابی               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| وجود شرایط نابرابر در سازمان برای کارکنان با تفاوت‌های مذهبی، عدم تخصیص جایگاه بالا در سلسله مراتب اداری به این کارکنان               | ادراک محرومیت نسبی در کارکنان متفاوت از بعد فرهنگی و مذهبی، قرار گرفتن در مراتب پایین در کارکنان اقلیت، احساس نابرابری و ناامیدی ناشی از تبعیضات فراوان در کارکنان اقلیت | تباین مذهبی- فرهنگی         |
| فرصت‌های شغلی محدود در سازمان، ضابطه مند نبودن مسیر ارتقای شغلی، عدم تناسب مهارت و شایستگی افراد با جایگاه آن‌ها در سازمان            | عدم توسعه مسیر شغلی متناسب با شایستگی‌ها، ضعف ارزشیابی عملکرد کارمندان و ارزیابی کارآمد آن‌ها، عدم انعطاف‌پذیری سازمان در جابجایی افراد                                  | فلات‌زدگی شغلی              |
| ادراک نامطلوب کارکنان از حمایت در سازمان، شبکه ارتباطات و حمایت اجتماعی ضعیف، عدم باور مثبت نسبت به حمایت دریافتی از سازمان           | ادراک از سیستم حمایتی ضعیف در سازمان، شبکه حمایتی ضعیف در سازمان، استنباط منفی از حمایت دریافتی و ادراک شده در سازمان                                                    | عدم ادراک حمایت اجتماعی     |
| عدم توازن بین داده‌ها و ستاده‌های فرد با سازمان، بی عدالتی در توزیع مزایا و پاداش، ادراک از وجود تبعیض در پرداخت مزایا                | عدم رعایت انصاف در خصوص توزیع داده‌ها و ستاده‌ها در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان، توزیع ناعادلانه مزایا، عدم وابستگی توانایی و نوع کار با مزایا و پاداش          | توزیع غیرهمگن مزایا و پاداش |
| عدم تمایل به ابراز نظرات در کارکنان، تمایل به مطرح نکردن ایده‌ها و اطلاعات، عدم ابراز عقاید و نظرات به صورت عمده در کارمندان          | عدم تمایل کارکنان به افشای اطلاعات، پنهان کردن اطلاعات بحرانی توسط کارکنان، مضایقه در ارائه اطلاعات و گزارش‌ها                                                           | خاموشی هشیارانه             |
| عدم اعلام نقاط قوت و ضعف کارکنان پس از ارزشیابی، اختصاص امتیازات بالاتر به کارکنان همسو، عدم ارزشیابی کارکنان بر اساس لیاقت و شایستگی | عدم ارائه بازخورد ارزشیابی به کارمندان، خطای هاله‌ای و برداشت از افراد بر اساس یک ویژگی، جهت‌گیری شخصی مدیران در ارزشیابی کارکنان                                        | نظام ارزشیابی ناکارآمد      |
| محرومیت زنان در برخی فرصت‌های ارتقا، عدم اختصاص پست‌های مدیریتی به زنان، جدایی عمودی، تصاحب جایگاه زنان در سازمان توسط مردان          | امکان نابرابر در فرصت‌های ارتقا و پیشرفت، کنترل سلسله مراتبی بیشتر نسبت به مردان، در اقلیت بودن زنان در سازمان، مشارکت نابرابر در تصمیم‌گیری                             | نابرابری‌های جنسیت محور     |

|                                      |                                            |                    |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| علاقه به سلطه‌گری و نفوذ بر کارکنان، | استثمار کارکنان از طریق منفعت شخصی         | رهبران استثمارگر و |
| تضعیف مهارت‌ها و تخصص کارکنان،       | مدیر،                                      |                    |
| علاقه مدیران به خودمحوری و رفتارهای  | تحت فشار قرار دادن کارکنان برای دستیابی به | مدیران اقتدارگرا   |
| خودخواهانه                           | منافع خاص، تحکم بی‌منطق در مدیران          |                    |
| زمان اندک برای پرداختن به امور شخصی  |                                            |                    |
| و رشد فردی، زمان اندک برای استراحت،  | تمرکز بیش از حد بر بعد کاری، نادیده گرفتن  |                    |
| محل کار به دور از فضای شهری و عدم    | وجوه زندگی شخصی، ساعات کاری طولانی،        | تعارض کار- زندگی   |
| دسترسی سریع به خانواده در مواقع      | حضور کوتاه مدت در خانواده                  |                    |
| لازم                                 |                                            |                    |
| ایجاد روابط غیررسمی با مسئولین،      | تخصیص پست‌های سازمانی به افراد عضو         |                    |
| اثرگذاری حضور کارکنان در برخی        | گروه‌های خاص، توجه خاص سازمان به افراد     | سیاسی‌کاری و       |
| برنامه‌های خاص در آینده شغلی آن‌ها،  | هم‌راستا با سیاست‌ها، ادراک از بی‌اثر بودن | انحرافات سیاسی     |
| ارجح بودن تعهد بر تخصص               | شایستگی در ارتقای شغلی                     |                    |

هم‌چنین تحلیل یافته‌های کیفی در خصوص پیامدهای حاشیه‌نشینی به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. پیامدهای حاشیه‌نشینی

| کدهای باز                           | کدهای محوری                        | کدهای انتخابی          |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| عدم نگرش مثبت به توسعه فردی،        | عدم کمک به توسعه سرمایه انسانی،    |                        |
| عدم اطمینان برای تلاش در جهت        | کاهش خودکارآمدی و اعتماد بنفس،     | کاهش سرمایه روانشناختی |
| موفقیت،                             | کاهش توانایی‌های کارکنان           |                        |
| عدم نگرش مثبت درمورد موفقیت         |                                    |                        |
| بروز احساس عدم کفایت در کارکنان،    | احساس منفی نسبت به خود،            |                        |
| کاهش اعتماد بنفس در منابع انسانی،   | عزت نفس پایین، احساس عدم لیاقت و   | بروز احساس عدم شایستگی |
| اشاعه توهم ناشایستگی در کارکنان     | ارزشمندی، احساس عدم شایستگی و      | در کارکنان             |
|                                     | لایق توجه نبودن                    |                        |
| دوری از برقراری ارتباط با افراد و   | حضور کم‌رنگ در فعالیت‌های گروهی،   |                        |
| محیط سازمانی، عدم ایفای نقش خاص     | کاهش مشارکت و انگیزه کارکنان،      | پیدایش انزوای سازمانی  |
| کاری، دیرحاضرشدن در سر کار،         | انزوای طلبی و گوشه‌گیری، غیبت‌های  |                        |
| کاهش رفتارهای مشارکت محور           | بیش از حد                          |                        |
| مشکل در تمرکز و کج رفتاری،          | کمبود انگیزه و کج خلقی در کارکنان، |                        |
| خستگی ذهنی و جسمی، احساس            | احساس ناامیدی و بی‌علاقگی به کار،  | خستگی عاطفی و پریشانی  |
| فقدان انرژی ناشی از بی‌انگیزگی، عدم | افزایش بدگمانی و بدبینی به سازمان، | روانشناختی             |
| توانایی در حفظ عملکرد               | پریشانی ذهنی                       |                        |

|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                       |                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| امتناع کارکنان از ارائه عقاید و نظرها،<br>عدم ارائه اطلاعات و گزارش‌ها به‌طور<br>فعال،<br>ناامیدی در راستای بیان ایده‌ها،<br>خودداری از ارائه اطلاعات                                    | خودداری از اظهارنظر در کارکنان،<br>خودداری از اظهارنظرهای واقعی و<br>اقدامات مناسب، عدم انتقال اطلاعات<br>توسط کارمندان                               | پدیدآیی سکوت سازمانی                    |
| عدم انجام اقدامات مثبت برای بهبود<br>بهره‌وری سازمانی، بروز رفتارهایی که<br>فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان<br>بطور رسمی تشریح شده، عدم تمایل<br>کارکنان به انجام رفتارهای فراتر از | کاهش رفتارهای مثبت و سازنده<br>کارمندان،<br>عدم بروز رفتارهای خودجوش و فراتر از<br>شرح وظایف، عدم انجام رفتارهای<br>داوطلبانه و اختیاری به نفع سازمان | کاهش رفتار شهروندی<br>سازمانی           |
| حضور واقعی کمرنگ در سازمان، عدم<br>به‌کارگیری توان و تخصص در جهت<br>اهداف سازمانی،<br>سستی و اهمال در انجام وظایف                                                                        | انجام وظایف به‌صورت ظاهری و صوری،<br>عدم استفاده از پتانسیل کاری توسط<br>کارکنان، رفع تکلیف و پر مشغله نشان<br>دادن خود                               | نامرئی شدن کارکنان در<br>سازمان         |
| کاهش تعاملات طولانی مدت سازمانی،<br>عدم تعهد نسبت به سازمان، تمایل به<br>ترک سازمان،<br>احساس بی تفاوتی به سازمان                                                                        | عدم تمایل به ارتباطات بلندمدت با<br>سازمان، تمایل به ترک سازمان، عدم<br>تعلق خاطر به سازمان، تمایل به ترک<br>ارتباطات سازمانی                         | کاهش تمایل به ارتباطات<br>آتی با سازمان |
| عدم مشارکت کارکنان در سازمان،<br>کاهش تعلق خاطر نسبت به سازمان و<br>اهداف آن،<br>کاهش ارتباطات سازنده سازمان                                                                             | عدم احساس ارزشمندی و پذیرفته شدن<br>در محیط کار، احساس غریبگی در<br>سازمان،<br>عدم برقراری ارتباطات دوطرفه در<br>کارکنان                              | سطوح پایین احساس تعلق<br>در کارکنان     |
| فراکنی مسئولیت‌ها، پنهان ماندن در<br>حاشیه،<br>گرایش به ارائه تلاش کمتر،<br>تمایل به غیبت بیشتر در کار و اهمال<br>کاری                                                                   | به تاخیر انداختن انجام وظایف کاری،<br>عدم اولویت وظایف سازمانی، بی‌نظمی و<br>عدم سازماندهی مناسب امور                                                 | ریاکاری و طفره‌رفتن از کار              |

### یافته‌های بخش کمی

باعنایت به سوال دوم پژوهش مبنی بر تعیین اولویت علل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در کارکنان که در مرحله قبل شناسایی شدند، در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به همان اعضای نمونه در مرحله قبل داده شد. در این پژوهش، به منظور مشخص شدن میزان تأثیر هر کدام از عوامل بر یکدیگر پرسشنامه ای بسته شامل ۲۰ متغیر، به‌شکل

ماتریس مقایسات زوجی مبتنی بر طیف لیکرت حاوی درجات (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) تهیه شد و برای اظهار نظر در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها درخواست شد که براساس طیف ۵ تایی لیکرت به هر کدام از این عوامل مقیاس بدهند و ترجیح هر عامل افقی را به هر عامل عمودی بسنجند. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، یک ماتریس  $[20 \times 20]$ ، مربوط به علل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در کارکنان، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد. سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی علل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در کارکنان می‌باشند. در مرحله‌ی بعد نوبت به محاسبه‌ی توان تأثیرگذاری (*Outdegree*)، ظرفیت تأثیرپذیری (*Indegree*) و در نهایت شاخص مرکزی (*Centrality*) می‌باشد.

#### محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

**ظرفیت تأثیرپذیری:** میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه رهبران استثمرارگر و مدیران اقتدارگرا برای دلایل بروز حاشیه‌نشینی و سطح پایین احساس تعلق در کارکنان برای پیامدهای حاشیه‌نشینی دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

**توان تأثیرگذاری:** میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه سیاسی کاری و انحرافات سیاسی برای دلایل حاشیه‌نشینی و پیدایش انزوای سازمانی برای پیامدهای حاشیه‌نشینی دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است.

**شاخص مرکزی:** مجموع دو عامل قبلی (یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و ظرفیت تأثیرگذاری) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد درواقع یا ظرفیت تأثیرپذیری بالاتر و یا ظرفیت تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه عامل مهمی محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه توجه کرد. در اینجا مؤلفه رهبران استثمرارگر و مدیران اقتدارگرا برای دلایل بروز

شناسایی دلایل و پیامدهای پدیده حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی با روش FCM

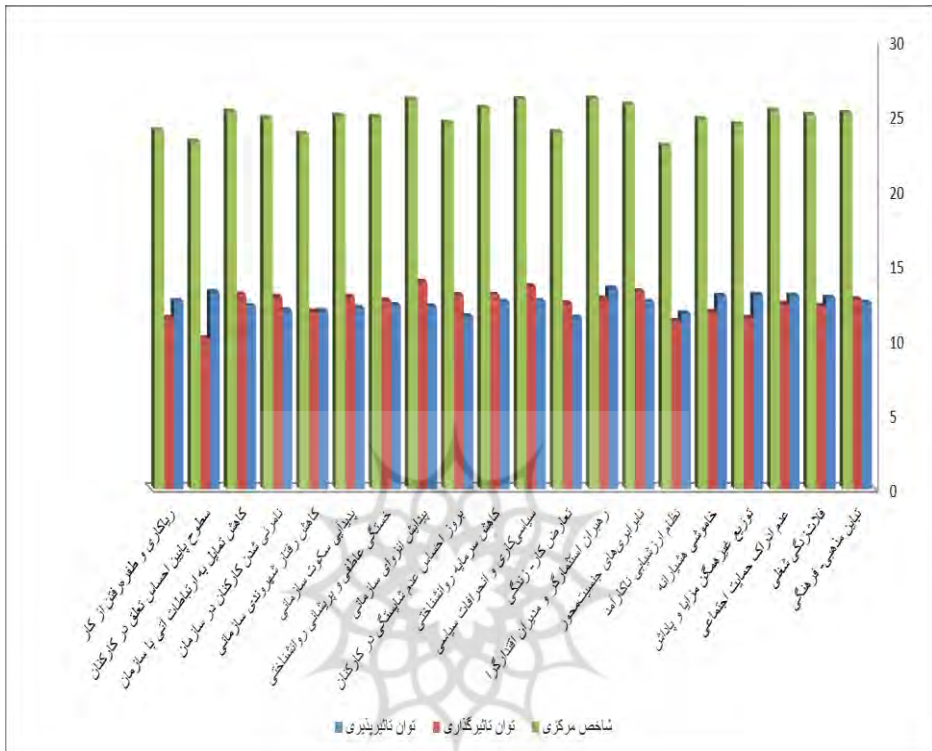
حاشیه‌نشینی و پیدایش انزوای سازمانی برای پیامدهای آن دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

| عوامل                                    | شاخص مرکزی | توان تأثیرگذاری | توان تأثیرپذیری |
|------------------------------------------|------------|-----------------|-----------------|
| دلایل حاشیه‌نشینی کارکنان                |            |                 |                 |
| C1 تباین مذهبی- فرهنگی                   | ۲۵/۱       | ۱۲/۶۷           | ۱۲/۴۳           |
| C2 فلات‌زدگی شغلی                        | ۲۴/۹۷      | ۱۲/۲۱           | ۱۲/۷۶           |
| C3 عدم ادراک حمایت اجتماعی               | ۲۵/۲۶      | ۱۲/۳۶           | ۱۲/۹            |
| C4 توزیع غیرهمگن مزایا و پاداش           | ۲۴/۳۶      | ۱۱/۴            | ۱۲/۹۶           |
| C5 خاموشی هشیارانه                       | ۲۴/۶۹      | ۱۱/۸۱           | ۱۲/۸۸           |
| C6 نظام ارزشیابی ناکارآمد                | ۲۲/۹۲      | ۱۱/۲۱           | ۱۱/۷۱           |
| C7 نابرابری‌های جنسیت‌محور               | ۲۵/۶۷      | ۱۳/۱۹           | ۱۲/۴۸           |
| C8 رهبران استثمارگر و مدیران اقتدارگرا   | ۲۶/۰۸      | ۱۲/۷۱           | ۱۳/۳۷           |
| C9 تعارض کار- زندگی                      | ۲۳/۸۳      | ۱۲/۳۹           | ۱۱/۴۴           |
| C10 سیاسی‌کاری و انحرافات سیاسی          | ۲۶/۰۳      | ۱۳/۵۱           | ۱۲/۵۲           |
| C11 کاهش سرمایه روانشناختی               | ۲۵/۴۴      | ۱۲/۹۴           | ۱۲/۵            |
| C12 بروز احساس عدم شایستگی در کارکنان    | ۲۴/۴۵      | ۱۲/۹۴           | ۱۱/۵۱           |
| C13 پیدایش انزوای سازمانی                | ۲۶/۰۱      | ۱۳/۸۳           | ۱۲/۱۸           |
| C14 خستگی عاطفی و پریشانی روانشناختی     | ۲۴/۸۴      | ۱۲/۵۸           | ۱۲/۲۶           |
| C15 پدیدآیی سکوت سازمانی                 | ۲۴/۹۲      | ۱۲/۸۳           | ۱۲/۰۹           |
| C16 کاهش رفتار شهروندی سازمانی           | ۲۳/۷۱      | ۱۱/۸۴           | ۱۱/۸۷           |
| C17 نامرئی شدن کارکنان در سازمان         | ۲۴/۷۷      | ۱۲/۸۳           | ۱۱/۹۴           |
| C18 کاهش تمایل به ارتباطات آتی با سازمان | ۲۵/۱۹      | ۱۲/۹۸           | ۱۲/۲۱           |
| C19 سطوح پایین احساس تعلق در کارکنان     | ۲۳/۲       | ۱۰/۰۵           | ۱۳/۱۵           |
| C20 ریاکاری و طفره‌رفتن از کار           | ۲۳/۹۴      | ۱۱/۴۱           | ۱۲/۵۳           |

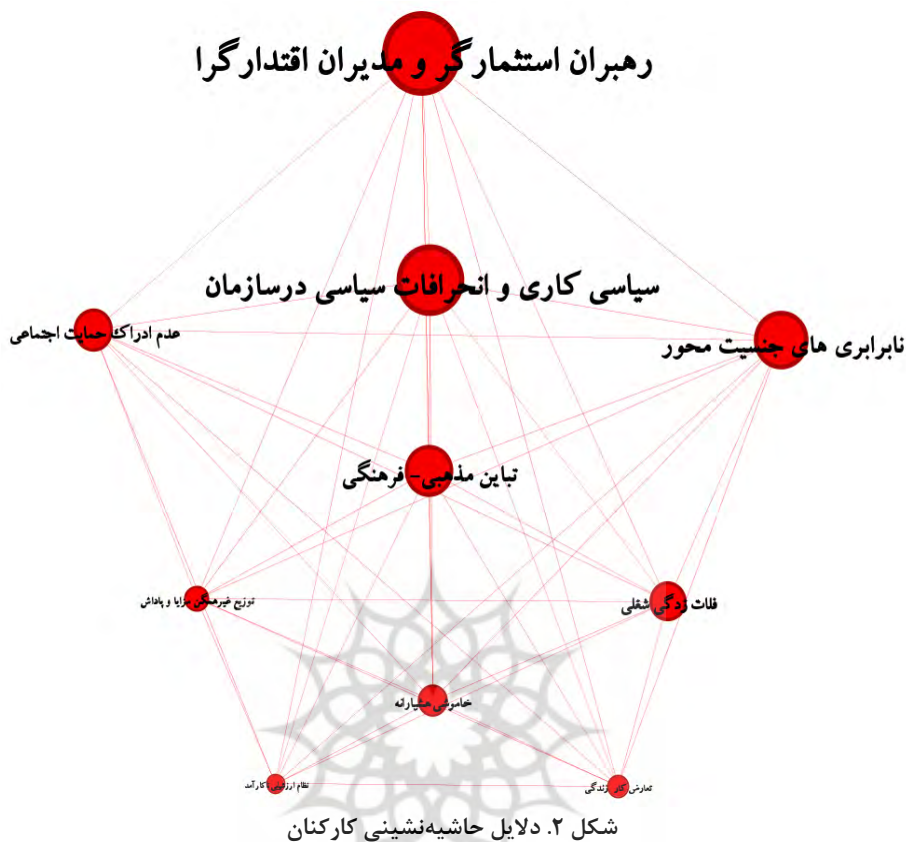
همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، رهبران استثمارگر و مدیران اقتدارگرا و سیاسی‌کاری و انحرافات سیاسی برای دلایل حاشیه‌نشینی کارکنان و پیدایش انزوای سازمانی و کاهش سرمایه روانشناختی برای پیامدهای حاشیه‌نشینی که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به‌عنوان دلایل محوری و مهم‌ترین پیامدهای حاشیه‌نشینی مشخص شده‌اند. درنهایت با

محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد. این نمودار در شکل ۱ قابل مشاهده است.

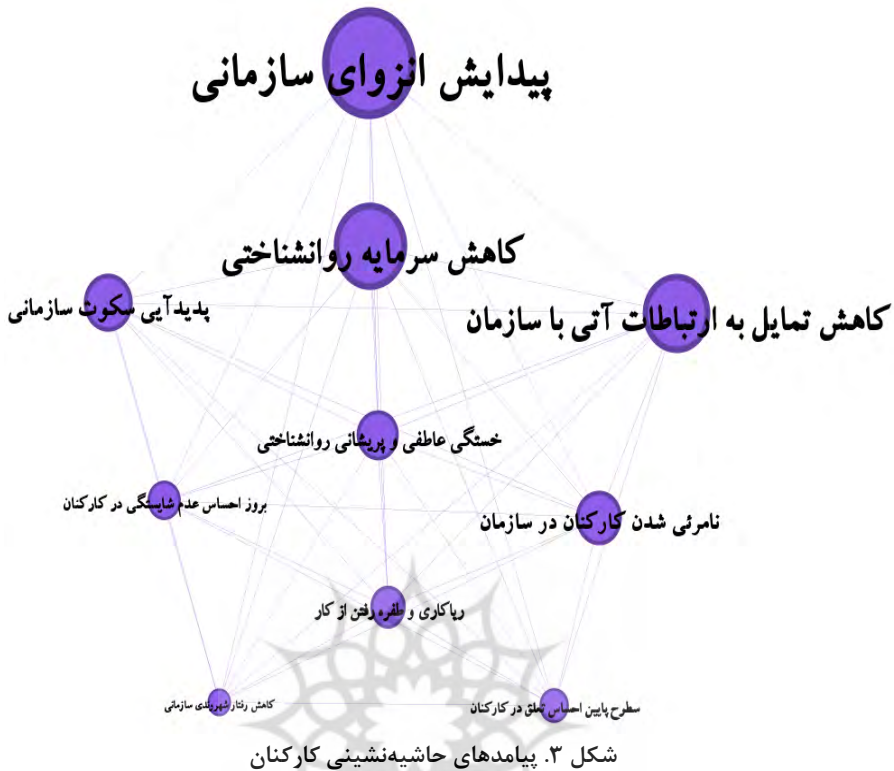


شکل ۱. نمودار ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد. در شکل ۲ دلایل حاشیه‌نشینی کارکنان و در شکل ۳ پیامدهای حاشیه‌نشینی کارکنان قابل مشاهده می باشد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



با توجه به نمودار فوق، هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است؛ یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. همان‌طور که در نمودار نقشه شناختی فازی مشخص شده است، برای دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی دو رنگ متفاوت در نظر گرفته شده است. رهبران استثمارگر و مدیران اقتدارگرا برای دلایل حاشیه‌نشینی و نیز پیدایش انزوای سازمانی برای پیامدها که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به‌عنوان مهم‌ترین دلایل و پیامدها انتخاب شده‌اند.

## بحث و نتیجه گیری

به حاشیه رانده شدن کارکنان در محیط سازمانی که نیاز به ایجاد ارزش از طریق برقراری پیوندهای اجتماعی دارد، در بسیاری از مسائل مانند تعلق، جستجوی معنا و عزت نفس، باعث اضطراب و مشکلاتی می‌شود. این وضعیت متناقض و پیچیده، سلامت و زندگی عاطفی، فکری و رفتاری کارکنان را تهدید خواهد کرد. این وضعیت منفی که توسط کارمند تجربه می‌شود، بلوک ساختمان اجتماعی و استراتژیک ترین منبع سازمان است و تجربیات منفی زیادی را برای فرد و سازمان ایجاد می‌کند (بیکلماز و همکاران، ۲۰۲۳). حاشیه‌نشینی با رفتارهای منفی مانند تعارض بین فردی، پرخاشگری و کناره‌گیری شغلی مرتبط است و می‌تواند مانع از رشد فرد و سازمان شود (پرنا و جاندار، ۲۰۲۱). لذا باتوجه به اهمیت موضوع پژوهش حاضر با هدف شناسایی دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی صورت پذیرفت. در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده دلایل حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی و نیز پیامدهای آن می‌باشد. بر این اساس دلایل حاشیه‌نشینی کارکنان شامل، تباین مذهبی- فرهنگی، فلات‌زدگی شغلی، عدم ادراک حمایت اجتماعی، توزیع غیرهمگن مزایا و پاداش، خاموشی هشیارانه، نظام ارزشیابی ناکارآمد، نابرابری‌های جنسیت‌محور، رهبران استثمارگر و مدیران اقتدارگرا، تعارض کار- زندگی و سیاسی‌کاری و انحرافات سیاسی می‌باشد. همچنین پیامدها و عوامل پس‌اندی حاشیه‌نشینی شامل کاهش سرمایه روانشناختی، بروز احساس عدم شایستگی در کارکنان، پیدایش انزوای سازمانی، خستگی عاطفی و پریشانی روانشناختی، پدیدآیی سکوت سازمانی، کاهش رفتار شهروندی سازمانی، نامرئی‌شدن کارکنان در سازمان، کاهش تمایل به ارتباطات آتی با سازمان، سطوح پایین احساس تعلق در کارکنان و ریاکاری و طفره رفتن از کار می‌باشد. به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی دلایل حاشیه‌نشینی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی می‌باشد. در میان دلایل حاشیه‌نشینی کارکنان، رهبران استثمارگر و مدیران اقتدارگرا با درجه مرکزیت (۲۶/۰۸) به‌عنوان مهم‌ترین دلیل حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی شناخته شد. رهبری استثمارگر و اقتدارگرا رهبرانی خودخواه هستند که با تحت فشار قرار دادن پیروان خود، ایجاد بارکاری اضافی، تضعیف آن‌ها و حتی ایجاد موانع در توسعه آن‌ها، زمینه به حاشیه رانده شدن و طردشدگی را در آنان به‌وجود می‌آورند. همچنین سیاسی‌کاری و انحرافات سیاسی در سازمان با درجه مرکزیت (۲۶/۰۳) به‌عنوان دومین علت حاشیه‌نشینی کارکنان شناخته شد. در طی سیاسی‌کاری و رفتارهای سیاسی در سازمان، افرادی

برای دستیابی به نفوذ شخصی برای خود یا گروه‌های مورد نظر خود و نیز حفظ قدرت شخصی (و یا گروهی خود) سعی می‌کنند تا روی افراد و گروه‌ها تسلط پیدا کنند و لذا به‌دنبال آن حاشیه‌نشینی در افراد بروز می‌یابد. نابرابری‌های جنسیت‌محور با درجه مرکزیت (۲۵/۶۷) به‌عنوان سومین علت به‌حاشیه رانده‌شدن کارکنان شناخته شده است. تبعیض جنسیتی پیامدهای مهمی نه‌تنها برای کارکنان، بلکه برای تمامیت محیط کار دارد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند جنسیت آنان پیشرفت شغلیشان را محدود ساخته، ناخودآگاه از سازمان فاصله گرفته و به اصطلاح به حاشیه رانده می‌شوند. حاشیه‌نشینی پیامدهای مخربی برای سازمان‌های دولتی به‌همراه دارد که طبق نتایج این پژوهش مهم‌ترین پیامدها حاشیه‌نشینی برای سازمان‌های دولتی پیدایش انزوای سازمانی با درجه مرکزیت (۲۶/۰۱) است. انزوای سازمانی، از دست دادن هویت سازمانی است که به گفته پژوهشگران منجر به کاهش تعهد سازمانی و در نتیجه کاهش عملکرد فرد در سازمان می‌گردد. فردی که دچار احساس انزوا می‌گردد، از خود و سازمان بیگانه شده و به‌حاشیه رانده می‌شود. همچنین طبق یافته‌ها از دیگر پیامدهای برجسته حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی، کاهش سرمایه روانشناختی با درجه مرکزیت (۲۵/۴۴) می‌باشد. سرمایه روانشناختی سازمان به معنای مهارت‌ها و دانش است و به توانایی‌های کارمندان اشاره دارد. همچنین به مجموعه منابعی گفته می‌شود که فرد می‌تواند برای بهبود عملکرد خود در شغل و موفقیت خود استفاده کند. کارکنان حاشیه‌نشین تمایلی برای توسعه عملکرد، دانش و مهارت‌های خود ندارند و بنابراین می‌توان گفت طردشدگی در محل کار سبب کاهش سرمایه روانشناختی خواهد شد. کاهش تمایل به ارتباطات آتی با سازمان با درجه مرکزیت (۲۵/۱۹) سومین عامل پس‌اندی حاشیه‌نشینی کارکنان است. کارکنانی که به حاشیه رانده‌شده‌اند معتقدند توسط سازمان نادیده گرفته‌شده و به ایده‌ها و نظراتشان بها داده نمی‌شود، درنتیجه بیشتر تمایل دارند که سهم خود را در محل کار به حداقل برسانند و از ارتباطات آتی با سازمان امتناع می‌کنند. درخصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که موسوس و اصغری صارم (۱۴۰۲) مانند پژوهش حاضر نشان دادند که یکی از دلایل و عوامل زمینه‌ای حاشیه‌نشینی در کارکنان انحرافات سیاسی در سازمان می‌باشد. نتایج پژوهش هوا و همکاران (۲۰۲۳) از پژوهش حاضر حمایت می‌کند. این پژوهش نشان داد یکی از پیامدهای حاشیه‌نشینی در محل کار، پریشانی روانی و اختلالات عاطفی می‌باشد و این نتیجه‌ای است که پژوهش حاضر نیز به نوعی به آن دست یافت. نتایج مطالعه لی و همکاران (۲۰۲۱) حاکی از این امر بوده است که حاشیه‌نشینی در سازمان سبب کاهش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود و و این نتیجه‌ای است که همراستا با یافته‌های پژوهش حاضر است. محمد و نظیر

(۲۰۲۳) نیز همچون پژوهش حاضر نشان دادند که حاشیه‌نشینی در کارکنان تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر کاهش احساس تعلق در کارکنان دارد و حاشیه‌نشینی نتایج منفی کارکنان را در قالب عدم احساس تعلق به سازمان به همراه دارد. وجه نوآوری و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکردی آمیخته، دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است. در خصوص محدودیت‌های پژوهش باید عنوان کرد که در تمام تمام پژوهش‌هایی که صورت می‌گیرد، محدودیت‌ها جز لاینفک پژوهش هستند. زیرا همین محدودیت‌ها هستند که زمینه را برای تحقیقات آتی فراهم می‌آورند. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. از آنجا که تحلیل داده‌های کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیری است؛ لذا ممکن است در بخش تحلیل داده‌های کیفی ذهنیت محقق در نحوه استخراج مولفه‌ها تأثیرگذار بوده باشد که البته در پژوهش حاضر محققان تلاش نموده‌اند تا حدامکان بدون سوگیری عمل نموده و صرفاً اقدام به رصد تجارب و مشاهدات مشارکت‌کنندگان نمایند. در پژوهش حاضر داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه جمع‌آوری شده‌اند، بهتر است از سایر روش‌ها نیز در کنار این روش استفاده شود.

### پیشنهادهات

باتوجه به عوامل شناسایی شده و تجزیه تحلیل به عمل آمده بر روی عوامل، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با بکارگیری راهکارهای زیر از بروز پیامدهای منفی این پدیده جلوگیری کنند و در جهت دستیابی به پیامدهای مثبت آن، گام بردارند.

≠ نتایج حاکی از آن بود که وجود رهبران استثمارگر و مدیران اقتدارگرا در سازمان، مهم‌ترین دلیل حاشیه‌نشینی کارکنان می‌باشد. از این رو به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود از طریق اعمال شایسته سالاری، اصلاح نظام تشویقی و تنبیهی و نظارت و رفع ابهام از مشاغل، اهتمام ورزیده شود تا اگر مدیر به رهبری استثمارگر و اقتدارگرا تمایل نشان داد، محملی برای تحقق خواسته‌های خود نداشته باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور نظارت بر عملکرد مدیران، سازوکارهایی ایجاد شود تا خود را فردی فوق‌العاده و با توانایی بالا ندانند، به‌طور مثال دوره‌های آموزشی برای آن‌ها برگزار شود تا مدیران همیشه خود را ذی حق ندانسته و به حق رفتار کنند تا از مقام و موقعیت خود در سازمان در راستای منافع شخصی سوءاستفاده نکنند.

≠ به‌منظور جلوگیری از سیاسی کاری و انحرافات سیاسی در سازمان که یکی از دلایل حاشیه‌نشینی کارکنان است، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

پیشنهاد می‌شود سیستمی فراهم شود که کارکنان بتوانند انتقادات و پیشنهادهای خود را به راحتی و بدون نگرانی از پیامدها مطرح کنند. در این صورت از رفتارهای پنهانی و اختلاف نظرها کاسته و درک متقابل جایگزین می‌شود؛ تدوین واضح قوانین و رویه‌های سازمان، نحوه تصمیم‌گیری‌ها، اجرای سیاست‌ها و خط مشی‌های مربوط به افزایش حقوق و دستمزد، از سوءتعبیرها و اختلاف نظرهای می‌کاهد؛ مدیران آگاه و توانمند از کارکنانی که بدون پرداختن به حاشیه به کار صادقانه می‌پردازند، قدردانی می‌کنند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود کارکنان شایسته شناسایی و مورد تقدیر قرار گیرند و اهتمام به شایسته‌سالاری در سازمان فرهنگ‌سازی شود.

≠ طبق یافته‌ها، نابرابری‌های جنسیت محور از جمله دلایل کلیدی برای به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان است. در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌شود که حمایت سازمان از زنان در فرصت‌دهی برابر با مردان، دادن منابع مالی و مادی کافی به زنان، همسو شدن سیاست‌های سازمانی با ساختارهای ترقی زنان، استقرار عدالت سازمانی، شفافیت در قوانین سازمانی و تدوین شاخص‌های مطلوب برای احراز پست‌های مدیریتی، ارج نهادن به شایسته‌سالاری و مستقر کردن سیستم شایسته‌سالار در سازمان و توجه به رزومه علمی، ایجاد ارتباطات مثبت سازمانی به منظور تبادلات علمی و کسب تجربه، ارائه الگوهای انتشار دانش و توجه به آشکارسازی دانش پنهان در زمینه مدیریت، تحول بنیادین در فرهنگ سازمانی و حذف نگرش‌ها و ارزش‌ها و هنجارها و کلیشه‌های سنتی در مورد زنان در سازمان.

≠ در راستای پذیرش و تسامح فعالانه تباین فرهنگی- مذهبی در سازمان که طبق نتایج از جمله دلایل محوری حاشیه‌نشینی کارکنان می‌باشد، باید عنوان کرد که آگاهی‌بخشی، ایجاد فرهنگ سازمانی متنوع و رهبری توانمند، عواملی هستند که در موفقیت سازمان در مدیریت تنوع فرهنگی و مذهبی سازمان نقش بسزایی دارند. افزایش آگاهی اعضای سازمان درباره تکرر فرهنگی و ارتباطات بین فرهنگی می‌تواند به بهبود روابط و کاهش تعارضات سازمانی کمک کند. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌ها و ورکشاپ‌هایی درباره فرهنگ‌ها، زبان‌ها و ارزش‌ها می‌تواند به ارتقای آگاهی و فهم مشترک کمک کند. مدیران سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی را طوری تحت پوشش قرار دهند که تنوع را در خود تحمل کند و از آن به سود خود بهره‌برد. ایجاد محیطی که همبستگی فرهنگی و احترام به تفاوت‌ها را ترویج می‌کند، می‌تواند اعضای سازمان را به هم پیوند دهد و تنوع را به یک منبع توانمند رشد و توسعه‌ی پایدار تبدیل کند. همچنین رهبران سازمان با داشتن توانایی‌های مدیریت تنوع، می‌توانند به موفقیت مدیریت چندفرهنگی در سازمان کمک کنند. رهبری که قادر به تشویق تعامل،

همکاری و تعهد بین اعضای سازمانی با تنوع و تکثر فرهنگی باشد، می‌تواند بهبود عملکرد و توانمندی را برای سازمان به ارمغان بیاورد

≠ طبق یافته‌ها فلات‌زدگی شغلی یکی از دلایل مهم حاشیه‌نشینی کارکنان می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا کانون‌های ارزیابی مهارت، توانایی و دانش در سازمان تاسیس شود. این کانون‌ها می‌توانند به‌طور مستمر شایستگی‌های افراد را سنجیده و آن‌ها را برای ارتقا و جانشینی، شناسایی نمایند. همچنین افرادی که در توانمندی خاصی دچار مشکل هستند را شناسایی کرده و آموزش‌های لازم را به کارکنان بدهند. همراستا بودن توانایی افراد و کاری که از آن‌ها خواسته می‌شود می‌تواند به میزان زیادی از فلات‌زدگی جلوگیری کند. از طرفی پیشنهاد می‌شود تا به جای آموزش‌های کلاسی، کوچینگ و مربی‌گری در سازمان انجام شود؛ به این معنی که به جای اینکه یک کارمند در کلاس بنشیند و از تجربیات سایرین استفاده کند؛ هرچند نفر یک مربی داشته باشند تا در عمل به آن‌ها مهارت بیاموزد.

≠ از آنجایی که عدم حمایت اجتماعی ادراک شده به‌عنوان عاملی برای پیدایش حاشیه‌نشینی کارکنان شناخته‌شده است، یکی از برنامه‌هایی که جهت افزایش سطح حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان می‌تواند انجام شود، ارتقای سطح حمایت از سرپرستان و مدیران سازمان است. انتقال حمایت از سطوح بالای سازمان به سطوح میانی و سپس مدیران مستقیم کارکنان، حمایت سازمان را افزایش خواهد داد. این احتمال وجود دارد که وقتی سوالات مربوط به حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان از کارکنان پرسیده می‌شود، آن‌ها به سختی بتوانند حمایت سازمان را از خود متصور شوند. اهمیت حمایت مافوق مستقیم در افزایش حس حمایت از سوی سازمان در اینجا نقش بسیار زیادی دارد زیرا کارکنان بیشتر رفتار سرپرستان مستقیم خود را به سازمان تعمیم می‌دهند و حمایت آن‌ها را به حساب سازمان می‌گذارند.

≠ در نهایت به پژوهشگران آتی توصیه می‌گردد با انجام این پژوهش در نمونه آماری بزرگ‌تر، نتایج به دست آمده را با یافته‌های تحقیق حاضر مورد مقایسه قرار دهند. ضمن اینکه به‌منظور پرهیز از گرایش‌ها و تمایلات خبرگان محدود این تحقیق و به‌منظور جلوگیری از رویکرد هنجاری و تجویزی، نظرجویی از خبرگان با ویژگی‌های متفاوت صورت پذیرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود با انجام این تحقیق در بخش خصوصی، نتایج را مقایسه کرده و براساس تفاوت‌های ماهوی سازمان‌های دولتی و خصوصی، تفاوت‌ها و مشابهت‌های نتایج تفسیر و تبیین گردد.

این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

## منابع

- Al-Riyami, S., Razzak, M., & Al-Busaidi, A. (2023). Mindfulness and workplace ostracism in the post-pandemic work from home arrangement: moderating the effect of perceived organizational support. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 10.1108/EBHRM-10-2022-0259.
- Ametepe, P.K., Otuaga, E.U., Nnaji, C.F., & Arilesere, M.S. (2024). The moderating role of workplace ostracism between employee training, employee participation and organizational commitment among bank employees. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(2), 239-258. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-11-2022-0249>
- Anderson, J. W. (2009). Organizational shunning: The disciplinary functions of “non-sense”. *Atlantic Journal of Communication*, 17(1), 36-50.
- Askarizadeh, Zahra, & Hadoinejad, Mustafa. (2019). An interpretative study of the structure of exclusion consequences in an Iranian government organization. *Iranian Public Administration Studies*, 3(4), 1-22.
- Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L., & Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269-309.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley.
- Choi, Y. (2020). A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: Moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 333–345.
- Dotan-Eliaz, O., Sommer, K. L., & Rubin, Y. S. (2009). Multilingual groups: Effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and creative performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(4), 363-375.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290–292. doi: 10.1126/science.1089134.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2020). Leader's integrity and interpersonal deviance: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of moral identity. *International Journal of Emerging Markets*, 15(3), 611-627. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2018-0406>
- 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.
- Ferris, D. L., Reb, J., Lian, H., Sim, S., & Ang, D. (2018). What goes up must... Keep going up? Cultural differences in cognitive styles influence evaluations of dynamic performance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 347.

- 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.
- Hakak, M., Momeni-Mofrad, M., & Taghipour, S. (2021). The Effect of Workplace Ostracism, Physical Strength, and Emotional Energy on Task Performance of Employees of Tehran Oil Refining Company Considering Mediating Role of Spouse Support. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2021, 13(50), 213-232. (In Persian)
- Harvey, M., Moeller, M., Kiessling, T., & Dabić, M. (2018). Ostracism in the workplace. *Organizational Dynamics*, ORGDYN (675), 1–10.
- Hassanzadeh, M. S., & Lahouti, A. (2020). The Effect of Subjective Well-being Dimensions on Exclusion from the Workplace. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(98), 85-111. doi: 10.22054/jmsd.2021.40104.3212. (In Persian)
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J. & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and physical health. *North American Journal of Psychology*, 8, 217-235.
- 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. doi: 10.1080/13594320903025028.
- Hua, C., Zhao, L., He, Q., & Chen, Z. (2023). When and how workplace ostracism leads to interpersonal deviance: The moderating effects of self-control and negative affect. *Journal of Business Research*, 56, 2023, 113554, ISSN 0148-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113554>
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion. *J Bus Psychol* 33, 779–791. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9525-6>
- Jang, E., Chen, X. (2022). How can we make a sustainable workplace? Workplace ostracism, employees' well-being via need satisfaction and moderated mediation role of authentic leadership. *Sustainability* 2022, 14, 2869.
- Kim, H., & Jang, E. (2023). Workplace Ostracism Effects on Employees' Negative Health Outcomes: Focusing on the Mediating Role of Envy. *Behav. Sci.* 2023, 13, 669. <https://doi.org/10.3390/bs13080669>
- Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., & Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: An integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1358–1336.
- Luo, J., Li, S., Gong, L., Zhang, X., & Wang, S. (2022). How and when workplace ostracism influences employee deviant behavior: A self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13:1002399. DOI=10.3389/fpsyg.2022.1002399
- Mao, Y., Liu, Y., Jiang, C., & Zhang, I. D. (2017). Why am I ostracized and how would I react? — a review of workplace ostracism research. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 745–767. doi:10.1007/s10490-017-9538-8.

- Mishra, R., & Wagh, A. (2023). Theorizing Workplace Ostracism: Significance & Outcomes of Ostracism for Designing better Workplaces. 11(3). DOI: 10.5281/zenodo.7787569.
- Mohammad, S.S., & Nazir, N.A. (2023). Practical implications of workplace ostracism: a systematic literature review. *Business Analyst Journal*, 44(1), 15-33. <https://doi.org/10.1108/BAJ-12-2022-0036>
- Mousavi, K., & Asghari Sarem, A. (2023). Understanding Employee Marginalization: A Narrative Inquiry into the Experiences of Employees in a Public Organization. *Journal of Public Administration*, 15(1), 149-179. doi: 10.22059/jipa.2022.348710.3216. (In Persian)
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>
- Preena, G.R., & Janadari, N. (2021). Perceived Workplace Ostracism and Deviant Workplace Behavior: The Moderating Effect of Psychological Capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 2021, 15(3), 476-496
- Rajabi Farjad, Hajieh, Tutian Esfahani, Siddiqi, and Rezaei, Mohsen. (2018). Presenting patterns and methods of exclusion in the workplace. *Resource management in the police force*, 7(4), 199-223.
- Rastegar, Abbas Ali, Bagheri Qarabalag, Houshmand, & Jabari, Iqbal. (2018). A reflection on the role of rejection in the work environment on organizational pessimism with the moderation of psychological capital (case study: a military industry). *Military Management Quarterly*, 19(74), 31-52.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Sarwar, A., Abdullah, M. I., Hafeez, H., & Chughtai, M. A. (2020). How does workplace ostracism lead to service sabotage behavior in nurses: A conservation of resources perspective. *Front. Psychol.* 11:850. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00850
- Sepahvand, Reza, Arefnejad, Mohsen, Fathi Chegeni, Fariborz, and Sephvand, Mahdieh. (2019). The mediating role of organizational silence in the relationship between workplace exclusion and employee creativity (case study: Lorestan University employees). *Innovation and creativity in humanities*, 10(2), 209-240.
- Sommer, K. L., & Baumeister, R. F. (2002). Self-evaluation, persistence, and performance following implicit rejection: The role of trait self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 926-938.
- Taheri, F., & Fazeli, M. (2023). Exploring the Factors Affecting Workplace Ostracism In The Framework Of The Three-Pronged Model. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 45-76. doi: 10.22054/jmsd.2022.68468.4164. (In Persian)
- Tayyebirahani, A., Mohammadi-Moghadam, Y., & Alipour-Darvish, Z. (2022). Identify and prioritize components of the HR strategic partner Islamic Azad

- University, North Tehran Branch as a hub of civil defense. *Strategic Management Studies Of National Defense StudieS*, 5(20 ), 115-140. (In Persian)
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 425–452. Doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085641
  - Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693–706.
  - Williams, K. D. (2001). *Ostracism: the power of silence*. New York: the guilford press.
  - 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. doi: 10.1037/apl0000063.
  - Yang, H., Zhang, Q., Helbich, M., Lu, Y., & Chen, L. (2022). Examining non-linear associations between built environments around workplace and adults' walking behavior in Shanghai, China. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 155(1), 234-246.
  - Yikilmaz, I., Duric, L., & Guleryuz, I. (2023). Workplace Ostracism: Impact on Psychological Distress, Counter-productive Work Behavior, and Turnover Intention. *Third Sector Social Economic Review*, 58(3), 1718-1735. <http://dx.doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.08.2136>
  - 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. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.08.006.
  - 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. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00753.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی