



## Understanding Employee Marginalization: A Narrative Inquiry into the Experiences of Employees in a Public Organization

**Kazem Mousavi** 

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Hamadan Branch, Islamic Azad University, Hamadan, Iran. E-mail: kazem.moosavi@iauh.ac.ir

**Ali Asghari Sarem** \* 

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management & Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran. E-mail: a.sarem@basu.ac.ir

### Abstract

#### Objective

This study aims to understand employee marginalization by analyzing the narratives and stories of employees who have experienced this phenomenon in an Iranian public organization.

#### Methods

The research participants were selected at the first stage based on the purposive sampling method. Prototypes were selected from elite employees and graduates of universities in Iran, who, according to their years of service, did not pass their occupation levels and were in a job position far lower than the position appropriate to their abilities. Next, the employees, who possessed the mentioned characteristics and were introduced to and confirmed by the initial participants, were selected by the snowball method as the next samples. The interviews conducted with the participants of the research continued until reaching saturation, according to which the number of participants reached 60 people. Before the beginning of the interview, to create a sense of trust between the parties and to secure the participants' freedom to express their opinions and issues, they were assured that their names would remain confidential and their interviewees would be introduced only based on a code. The common semantic elements in the participants' stories and narratives were analyzed using the thematic analysis technique after extraction and were presented in the form of antecedents, examples, and consequences. The elements, which were mentioned in more than half of the interviews, were the employees' common semantic elements of marginalization in the organization. The employees' common elements of marginalization in the organization were expressed in the form of antecedents, which were examined as the crucial reasons for the occurrence of the phenomenon in the organization, and adequate explanations for each of them were provided. This single-section research was conducted in a certain period, and its results can be applied and generalized in the investigated

organization and organizations with a similar structure. The present research was conducted under the framework of a critical paradigm since the researchers encountered the disclosure of hidden injustice in the heart of an organization. Additionally, the critical paradigm investigated questions concerning values and assumptions, participation in social actions, exposing injustice, and challenging traditional structures.

### Results

According to the findings, the employees' pattern of marginalization in the organization was compiled and discussed. This study could identify antecedents (non-nativism, document orientation, anti-elitism, etc.), examples (leaving virtual service, reducing attitudinal commitment, reducing task performance, etc.), and consequences (disregarding work and workplace, leaving the organization, etc.), as well as the marginalization of employees with the dimensions and constituent elements of each of the categories.

### Conclusion

According to the obtained results, the employees' perceptions of two types of marginalization in the organization were discussed and analyzed as "Imposed Marginalization" and "Preferred Marginalization".

**Keywords:** Marginalization, Narrative Inquiry, Organizational isolation, Public Organization.

**Citation:** Mousavi, Kazem & Asghari Sarem, Ali (2023). Understanding Employee Marginalization: A Narrative Inquiry into the Experiences of Employees in a Public Organization. *Journal of Public Administration*, 15(1), 149- 179. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.1, pp. 149- 179

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.348710.3216>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: September 14, 2022

Received in revised form: November 11, 2022

Accepted: December 16, 2022

Published online: April 15, 2023





## فهم پدیده به حاشیه‌راندن در سازمان؛ کاوشی در متن روایت‌های کارکنان یک سازمان دولتی

کاظم موسوی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: kazem.moosavi@iauh.ac.ir

علی اصغری صارم\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی‌سینا، همدان، ایران. رایانامه: a.sarem@basu.ac.ir

### چکیده

**هدف:** زندگی سازمانی، نوعی زندگی روایی و تجربه کارکنان در سازمان آغشته با داستان‌ها و روایت‌های مثبت و منفی است. تجربه طردشدن از متن سازمان و به حاشیه‌رفتن، یکی از تجاربی است که در سال‌های اخیر، روایت‌های زیادی را در محیط‌های کاری با خود به دنبال آورده است. هدف این پژوهش، فهم پدیده به حاشیه‌راندن کارکنان در سازمان با واکاوی روایت و داستان‌های افرادی است که در یک سازمان دولتی این پدیده را تجربه کرده‌اند.

**روش:** در گام نخست و مبتنی بر روش نمونه‌گیری هدفمند، مشارکت‌کنندگان اولیه پژوهش انتخاب و در ادامه با مشارکت و هم‌فکری ایشان، مشارکت‌کنندگان دیگری با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. روایت‌های و تجربه‌زیسته کارکنان با انجام ۶۰ مصاحبه احصا و تحلیل شد. عناصر معنایی مشترک از دل داستان‌ها و روایت‌های این مشارکت‌کنندگان، استخراج و با فن تحلیل مضمون، در قالب پیشایندها، مصادیق و پسایندهای به حاشیه‌راندن ارائه شد. عناصر معنایی مشترک از به حاشیه‌راندن، مواردی بودند که در بیش از نیمی از مصاحبه‌ها به آن‌ها اشاره شده بود.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های به دست آمده، الگوی به حاشیه‌راندن کارکنان در سازمان تدوین و به بحث گذاشته شد. شناسایی پیشایندها (غیربومی‌ستیزی، سقف و محدودیت در حقوق پرداختی، مدرک‌گرایی و...)، مصادیق (ترک خدمت مجازی، کاهش تعهد نگرشی، کاهش عملکرد وظیفه‌ای و...) و پسایندهای (نافرمانی مدنی، بی‌اعتنایی به کار و محل کار، ترک سازمان و...) به حاشیه‌راندن کارکنان همراه با ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده هر یک از این مقوله‌ها، از جمله یافته‌های پژوهش بود.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش، حاکی از دو نوع به حاشیه‌راندن در سازمان بود که با نام‌های به حاشیه‌راندن شدن تحمیلی و به حاشیه‌راندن شدن ترجیحی مورد بحث و واکاوی قرار گرفت. در پایان رهنمودهایی جهت مقابله با این پدیده در سازمان ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** به حاشیه‌راندن شدن، روایت‌پژوهی، طردشدگی در سازمان، انزوای سازمانی.

**استناد:** موسوی، کاظم؛ اصغری صارم، علی (۱۴۰۲). فهم پدیده به حاشیه‌راندن شدن در سازمان؛ کاوشی در متن روایت‌های کارکنان یک سازمان دولتی. مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۱۴۹-۱۷۹.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۱/۲۶

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.348710.3216>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۱، صص. ۱۴۹-۱۷۹

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

انسان موجودی اجتماعی است، بنابراین نیاز ذاتی به تعلق داشتن و وابسته بودن به دیگران دارد و تنهایی و فراموش شدن وی را به شدت آزار می‌دهد. این آسیب زمانی بیشتر خواهد شد که نتیجه انتخاب دیگران باشد و خود فرد در آن نقشی نداشته باشد (بومیستر و لیری<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). چنانچه عضویت موضوعی محوری در حس تعلق به جمع‌های انسانی است، به حاشیه‌راندن<sup>۲</sup> می‌تواند حس افراد را نسبت به خودشان به‌عنوان عضوی از جامعه انسانی مختل کند. همان طور که در بسیاری از تمدن‌های اولیه، تبعید با مرگ برابر دانسته می‌شد، به حاشیه‌راندن ممکن است به‌عنوان خروج از گروه‌های انسانی و قطع ارتباط اولیه با آن‌ها تعبیر شود (باستین و هاسلم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

در به حاشیه‌راندن و طرد، برخی نیازهای اساسی انسان نظیر نیاز به تعلق تهدید می‌شوند (اسپور و ویلیامز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) و از این‌رو، به حاشیه‌راندن تجربه دردناک منحصربه‌فردی محسوب می‌شود که با خود درد اجتماعی به‌دنبال دارد. دردهای اجتماعی ناشی از طرد، حتی به درد فیزیکی نیز تشبیه شده‌اند (آیزنبرگر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ ریوا، ورت و ویلیامز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). این پدیده اجتماعی اثرهای چشمگیری در طرز رفتار افراد و رفتار دیگران با آن‌ها دارد. به‌طور خاص، نتایج برخی پژوهش‌ها درباره طرد سازمانی نشان می‌دهند که این پدیده تأثیر زیان‌باری روی کارکنان و سازمان دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به تخریب سلامت روانی انسان (افسردگی، اضطراب، خستگی روحی و تنش شغلی)، نگرش‌های شغلی نامطلوب (نارضایتی شغلی و کاهش تعهد عاطفی)، رفتارهای انحرافی سازمانی، تمایل به ترک خدمت، کاهش همکاری، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی عضو مطرود سازمان اشاره کرد (فریس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸؛ اورلی و رایبسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹).

ویلیامز<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) به حاشیه‌راندن را محروم کردن، نادیده گرفتن و بی‌توجهی افراد و گروه‌ها به فردی، در زمینه‌های اجتماعی مختلف از جمله محیط کار می‌داند. بی‌اهمیت شمردن تجربه به حاشیه‌راندن، به‌ویژه در محل کار، نوعی سطحی‌نگری است. بی‌توجهی به موضوع به حاشیه‌راندن در مطالعات، می‌تواند نتیجه این پیش‌فرض نادرست باشد که نادیده‌انگاشتن فرد در سازمان، به‌ویژه در مقایسه با هزاران رفتار منفی که فرد در محیط کار با آن مواجه می‌شود، بی‌اهمیت است.

همان طور که بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد، پژوهش‌های بی‌شماری در زمینه رفتارهای منفی کاری در سازمان صورت گرفته است و پژوهشگران گوناگون از مناظر مختلف رفتار سازمانی مثبت و منفی را بررسی کرده‌اند؛ اما

1. Baumeister & Leary

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

3. Bastian & Haslam

4. Spoor & Williams

5. Eisenberger

6. Riva, Wirth & Williams

7. Ferris

8. O'Reilly & Robinson

9. Williams

پژوهش‌های اندکی در رابطه با به‌حاشیه‌رانده‌شدن و پیامدهای آن در سازمان، به خصوص در ایران، انجام شده است (توکلی و تورنگیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

پدیده به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان، در قاموس نوعی انزوا و طردشدگی سازمانی خود را نشان داده و ممکن است تبعات و پیامدهای جبران‌ناپذیری 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 به‌حاشیه‌رانده‌شدن در میانی نظری پژوهش‌های داخلی در حوزه سازمان، مغفول واقع شده و پژوهش‌های اندکی اقدام به واکاوی و فهم جامعی از آن کرده است. از طرفی با توجه به اهمیت مقوله به‌حاشیه‌رانده‌شدن و طردشدگی در فضای سازمانی و پیامدهای این پدیده انسانی - اجتماعی، پژوهش حاضر در تلاش است تا با کاربست روش‌شناسی روایت‌پژوهی، به واکاوی این پدیده در یکی از پالایشگاه‌های کشور بپردازد که به‌عنوان یک سازمان دولتی در صنعت پالایش، نقش بزرگ و راهبردی در تولید محصولات نفتی دارد<sup>۲</sup>.

شایان ذکر است که به‌دلیل تجربه زیسته پژوهشگران این پژوهش از وجود و ادراک به‌حاشیه‌رانده‌شدن در جامعه آماری مذکور، این سازمان جهت واکاوی عناصر معنای مشترک بین روایت‌ها و داستان‌های به‌حاشیه‌رانده‌شدن انتخاب شد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهشی مستقل در راستای شناسایی علل و عناصر به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در یک سازمان دولتی صورت نگرفته است؛ اما از آنجایی که به‌حاشیه‌رانده‌شدن و طردشدگی دارای قرابت و پیوند معنایی هستند، اغلب پژوهش‌های موجود که با عنوان طردشدگی انجام گرفته‌اند، به‌نوعی جزئی از مبانی نظری و ادبیات قابل ارجاع به موضوع بحث‌انگیز اصلی این پژوهش هستند. بنابراین، نخست واکاوی پیرامون مفهوم طردشدگی ضرورت دارد.

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.

همچنین از جمله آثار طردشدگی، آثار عملی و عینی آن است که به‌معنای از دست‌دادن منابع، ارتباطات و اطلاعات مرتبط با وظایف کاری است و فرد طردشده از آن‌ها محروم می‌ماند. این تأثیر، مستقل از تأثیرهای روان‌شناختی طردشدگی بر افراد است. پیامدهای طردشدگی از دیدگاه برخی پژوهشگران در جدول ۲ ارائه شده است.

1. Tavakoli & Thorngate

۲. با توجه به حساسیت موضوع پژوهشی و بنا به درخواست سازمان مورد بررسی، از ذکر عنوان این سازمان خودداری شده است.

## جدول ۱. تعاریف طردشدگی و مفاهیم مشابه

مفهوم	تعریف	مأخذ
گریز سازمانی <sup>۱</sup>	حذف سیستماتیک فردی که زمانی عضو گروهی بوده است.	آندرسون <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۹
محرومیت اجتماعی <sup>۳</sup>	قراردادن فرد در موقعیتی که تنها باشد و یا برقراری ارتباط اجتماعی برایش ممنوع باشد.	بلکهارت و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹
عدم پذیرش <sup>۵</sup>	اجتناب از برقراری ارتباط اجتماعی در حالی که فردی به دنبال ایجاد رابطه یا پیوستگی هر چند کوتاه مدت با فرد دیگری باشد.	
طردشدگی زبانی <sup>۶</sup>	موقعیتی است که در آن دو یا تعداد بیشتری از افراد به زبانی صحبت می‌کنند که افراد پیرامون قادر به درک آن نیستند.	دوتان الیاز و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۹
طردشدگی	احساس فرد در این خصوص که توسط دیگران نادیده گرفته شده یا مورد چشم‌پوشی واقع شده است.	فریس و همکاران <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۸
طردشدگی	محروم شدن، رد شدن یا مورد چشم‌پوشی 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.	هیتلان و همکاران <sup>۹</sup> ، ۲۰۰۶
طردشدگی	نادیده گرفتن هدفمند فردی توسط دیگران	سامر و همکاران <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۰۱
طردشدگی	هر گونه فعالیت یا فعالیت‌های نادیده گرفتن یا محروم‌سازی فرد یا گروهی به وسیله فرد یا گروهی دیگر	ویلیامز، ۲۰۰۱
طردشدگی	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 مواجه شود.	دافی و همکاران <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۲

منبع: توکلی و همکاران (۱۳۹۳)

1. Organizational Shunning
2. Anderson
3. Social exclusion
4. Blackhart et al.
5. Rejection
6. Linguistic ostracism
7. Dotan-Eliaz et al.
8. Ferris et al.
9. Hitlan et al.
10. Sommer et al.
11. Duffy et al.

## جدول ۲. پیامدهای مثبت و منفی طردشدگی در محیط کار

پیامدهای مثبت	
اصلاح رفتارهای نامطلوب	نیدا و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۷
کمک اعضای گروه به یکدیگر برای حل تعارضها یا حذف رفتارهای منحرف	ویلیامز، ۲۰۰۱
تلاش بیشتر در وظایف دسته جمعی نسبت به فعالیت‌های انفرادی	ویلیامز و سامر، ۱۹۹۷
تطابق و سازگاری بیشتر و حذف انحراف از گروه	ویلیامز و همکاران، ۲۰۰۹؛ کارتر سوول و ویلیامز <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۵
علاقه برای پیوستن به گروه‌های جدید حتی غیرمعمول	ویتون <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۱؛ زادرو و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۶
تقلید رفتارهای شهروند خوب سازمانی	اوورکرک و همکاران <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۵
تقلید ناخودآگاه رفتارهای اعضای گروه	لکین و چارتراند <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۵
تلاش در جهت کسب تأیید دیگران	مانر و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۷
پیامدهای منفی	
احساسات منفی؛ ناراحتی و خشم	اطلس و موریر <sup>۸</sup> ، ۱۹۹۴
احساس تنهایی	جونز <sup>۹</sup> ، ۱۹۹۰
عدم مشارکت در انجام وظایف گروهی	لیبری و همکاران <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۰۱
اضطراب اجتماعی	بک و همکاران <sup>۱۱</sup> ، ۱۹۷۴
افسردگی	کوئی و همکاران <sup>۱۲</sup> ، ۱۹۹۵
عزت نفس پایین	باومیستر و لیبری <sup>۱۳</sup> ، ۱۹۹۵
کاهش تمایل به ارتباطات آتی با گروه یا سازمان	چوک و روزن <sup>۱۴</sup> ، ۱۹۹۴
بیماری‌های جسمانی نظیر مشکلات گوارشی و سردرد	آیزنبرگر <sup>۱۵</sup> ، ۲۰۱۲
استنباط منفی از خود؛ دور و جدا افتادن از ارتباط با دیگران، عزت نفس پایین، احساس عدم شایستگی و لایق توجه نبودن، عدم کنترل، بی‌معناشدن زندگی	ویلیامز، ۲۰۰۱
خطرهای احساسی، شناختی و انگیزشی برای فرد طرد شده	ویلیامز، ۲۰۰۱
بروز واکنش‌های رفتاری مخرب (مانند خشونت) برای جلب توجه و کسب کنترل	ویلیامز، ۲۰۰۱
کاهش تعهد سازمانی و رفتار شهروندی	هیتلان، کلیفتون و دسوتو <sup>۱۶</sup> ، ۲۰۰۶
ناکارایی عملکرد فردی	گریفین و همکاران <sup>۱۷</sup> ، ۱۹۹۸

منبع: توکلی و همکاران (۱۳۹۳)

1. Nida et al.
2. Carter-Sowell & Williams
3. Wheaton
4. Zadro et al.
5. Ouwerkerk et al.
6. Lakin & Chartrand
7. Maner et al.
8. Atlas & Morier
9. Jones
10. Leary et al.
11. Beck et al.
12. Coie et al
13. Baumeister & Leary
14. Cheuk & Rosen
15. Eisenberger
16. Hitlan, Clifton & DeSoto
17. Griffin et al.

یکی از این پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه‌ی طردشدگی، پارادایم بازی با توپ<sup>۱</sup> است. در آن طبق برنامه، دو نفر توافق می‌کنند که با یکدیگر بازی کنند. زمانی که این دو نفر شروع به غلطاندن توپ به سمت یکدیگر می‌کنند، افرادی که از بازی طرد شده‌اند، پس از چهار دقیقه شروع به بی‌تابی می‌کنند و غمگین به نظر می‌رسند. پژوهش‌ها نشان داده است که افراد طردشده حالت‌های روحی منفی، عصبانیت و اختلال در ارضای نیازهای تعلق، کنترل، عزت‌نفس و پذیرش توسط دیگران را تجربه می‌کنند (ویلیامز و زادرو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). زادرو و همکاران (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای به بررسی اثرهای طردشدگی فرد در بازی دیگری مشابه بازی با توپ؛ اما در فضای مجازی پرداختند. آن‌ها دریافته‌اند که افراد طردشده نسبت به سایر افراد در ارضای نیازهای تعلق، کنترل، عزت‌نفس و پذیرش توسط دیگران از سطح پایین‌تری برخوردارند؛ همچنین مصاحبه‌ها نشان داد که این افراد عصبی شده و کمتری از بازی لذت می‌برند. آن‌ها بیان کردند که طردشدگی اثرهای منفی زیادی بر فرد دارد و انجام کامپیوتری یا واقعی و انسانی آن، تفاوتی در گزارش افراد از سطح ارضای نیاز و لذت‌بردنشان از بازی ایجاد نمی‌کند. هیتلان و همکاران (۲۰۰۶) به بررسی تأثیر طردشدگی در محل کار بر سه متغیر سازمانی مهم، یعنی تعهدکاری، رفتار شهروندی و احساس تهدید پرداختند. فرض مطرح‌شده آن‌ها این است که طردشدگی به کاهش تعهد و رفتار شهروندی منجر می‌شود. همچنین ابراز داشتند که طردشدگی زبانی، احساس تهدید را افزایش خواهد داد. آن‌ها تأثیر طردشدگی زبانی را بر تعهد و رفتار شهروندی کارکنان بررسی کردند؛ به این منظور آن‌ها نمونه‌ای متشکل از ۶۲۲ دانشجوی چهار دانشگاه در چهار شهر آمریکا را بررسی کردند. به این ترتیب که از دانشجویان خواسته شد، پس از خواندن شرح‌حال فردی که در محیط کار طردشدگی را تجربه کرده است، خود را به جای آن فرد فرض کنند و به سؤال‌ها پاسخ دهند. همان‌طور که انتظار می‌رفت افراد طردشده از سطح پایین‌تری از تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نسبت به افراد دیگر برخوردار بودند و همچنین افراد طردشده زبانی، تعهد و رفتار شهروندی پایین‌تری داشتند. علاوه‌براین مشخص شد که طردشدگی کلی، نسبت به طردشدگی زبانی، تأثیرهای رفتاری و نگرشی منفی‌تری به دنبال دارد.

توکلی و تورنگیت (۲۰۰۵) به منظور بررسی چگونگی تأثیر عدالت سازمانی شامل عدالت‌روندی، توزیعی و ارتباطی بر تجربه طردشدگی، با ۳۴ بزرگسال که شکست در یک رقابت اداری یا سازمانی را تجربه کرده بودند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای انجام دادند. نتایج تحلیل محتوا نشان داد واکنش مصاحبه‌شوندگان در برابر تجربه شکست با احساس غم، خشم، ناکامی و گرایش انتقادآمیز به داورانی همراه بود که شرکت‌کننده دیگری را برگزیده بودند؛ همچنین ۳۳ نفر از شرکت‌کنندگان از شرکت در رقابت‌های بعدی سازمان مربوطه منصرف شده بودند. این احساسات منفی مصاحبه‌شوندگان را برانگیخت تا بر اساس مقایسه اجتماعی خود با فرد برنده، درباره میزان عادلانه بودن گزینش به قضاوت بپردازند. مقایسه‌های اجتماعی‌ای که به قضاوت در مورد بی‌عدالتی منجر شدند و نشان دادند که صلاحیت فرد منتخب کمتر از شخص بازنده است، تشدید احساس‌های منفی به داوران را در پی داشتند و ترمیم احساس‌های منفی و افکار مرتبط با طردشدگی یا شکست را به تأخیر انداختند. رستگار، باقری قره‌بلاغ و جباری (۱۳۹۸) عنوان کرده‌اند که بین طردشدگی در

1. Ball-tossing Paradigm  
2. Williams & Zadro



محیط کار و بدینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. باستین و هاسلم<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به بررسی رابطه تجربه طردشدگی اجتماعی و صفات انسانی از دیدگاه گروه هدف پرداختند. به این منظور از نمونه‌ای شامل ۱۳ دانشجو استفاده شد و از اعضای نمونه درخواست شد موقعیتی را که در آن پذیرش ویژه‌ای از جانب دیگران دریافت کرده‌اند و همچنین تجربه رد شدن توسط دیگران را به خاطر آورند و آن تجربه را بنویسند؛ سپس به آن‌ها فهرستی از ویژگی‌ها شامل پنج ویژگی مثبت انسانی (با وجدانی، فروتنی، مؤدب بودن و غیره)، پنج ویژگی منفی (خسیس بودن، دل‌سنگ بودن و غیره)، پنج ویژگی مثبت ذاتی بشر (فعال بودن، کنجکاو بودن، صمیمیت و غیره) و پنج ویژگی منفی ذاتی بشر (صبور نبودن، حسادت، عصبی بودن و غیره) داده شد. شرکت‌کنندگان باید به خود و دیگران (شامل طردکنندگان) برای هر کدام از این ویژگی‌ها امتیاز می‌دادند. آن‌ها با مقایسه گروه‌ها، به کمک آزمون آنوا<sup>۲</sup>، نتیجه گرفتند هنگامی که افراد مورد طردشدگی واقع می‌شوند، خود و افراد طردکننده را به‌عنوان افرادی با ویژگی‌های انسانی پایین‌تر قضاوت می‌کنند.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد مدل جامعی برای علل و عناصر به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان در بافت سازمانی، به‌خصوص در سازمانی بزرگ با ساختار پیچیده و تنوع فرهنگی و کاری متنوع نظیر پالایشگاه نفت انجام نشده است. لذا در این پژوهش بر آن بوده‌ایم تا ضمن بررسی روایت و تجربه‌های زیسته به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان در یک پالایشگاه نفت، نگاهی عمیق به این پدیده بیندازیم و علل و عناصر به‌حاشیه‌رانده شدن در این سازمان را از دل این روایات شناسایی و الگوی به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان را ارائه دهیم.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری، از نوع بنیادی، از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های پارادایم انتقادی، از نظر رویکرد از نوع استقرایی، از منظر استراتژی از نوع روایت‌پژوهی، از نظر هدف، توصیفی و به‌صورت تک‌مقطعی و با روش گردآوری اطلاعات از نوع مصاحبه انجام شده است. همان‌طور که ذکر شد، استراتژی پژوهش نیز از نوع روایت‌پژوهی است. روایت‌پژوهی از ارزش خاصی برخوردار است و می‌تواند به‌خوبی در راستای مسائل پیچیده و محوریت فرهنگی و انسان در پژوهش مورد استفاده قرار گیرد (بودلایی، ۱۳۹۷).

داده‌های این پژوهش از نوع کیفی است. داده‌های کیفی با انجام مصاحبه و ثبت روایات و داستان‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش به‌دست آمده است. داستان‌ها و روایات مشارکت‌کنندگان که در حکم عناصر معنابخش زندگی اجتماعی انسان هستند (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۵) با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل و بر اساس آن، الگوهای مدنظر تعریف شده است. همچنین به‌منظور آشنایی بیشتر با ادبیات موضوع و به‌طور مشخص پدیده طرد و به‌حاشیه‌رانده شدن کارکنان در سازمان، از منابع کتابخانه‌ای و مقالات موجود بهره برده شده است. رویکرد این پژوهش، رویکرد استقرایی است. رویکرد استقرایی، به‌معنای رسیدن از جزء به کل و اساس فلسفه تجربی است.

همچنین این پژوهش در پارادایم انتقادی انجام شده است. از آنجایی که در این پژوهش با موضوع اجتماعی و

1. Bastian & Haslam  
2. Anova

افشای بی‌عدالتی‌های پنهان در دل یک سیستم مواجهیم و روش‌شناسی پارادایم انتقادی، به سؤال درباره ارزش‌ها و فرضیه‌ها، مشارکت در اعمال اجتماعی و افشای بی‌عدالتی و برتری‌گرایی می‌پردازد و ساختار سنتی را به چالش می‌کشد، انجام پژوهش در چارچوب پارادایم انتقادی صورت گرفته است.

جامعه مورد بررسی این پژوهش کارکنان یک سازمان دولتی هستند که به انحای مختلف به حاشیه‌راندن و طرد در سازمان را تجربه نموده‌اند و در بخش‌های مختلف عملیاتی، تعمیرات و نگهداری مشغول به کارند. در توضیح چگونگی انتخاب مشارکت‌کنندگان پژوهش، لازم است اذعان شود که نمونه‌های اولیه از میان کارکنان نخبه و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر ایران که مراتب پیشرفت شغلی خود را متناسب با سنوات خدمت خود نپیموده بودند و در جایگاه شغلی به‌مراتب پایین‌تری از جایگاه متناسب با توانایی‌های خود قرار داشتند، انتخاب شدند. در ادامه، کارکنانی که دارای ویژگی‌های مذکور بوده و از سوی مشارکت‌کنندگان اولیه نیز معرفی و تأیید شدند به‌عنوان نمونه‌های بعدی انتخاب شدند.

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان بر اساس کدهای جنسیت، سن و سطح تحصیلات

مشارکت‌کننده	ردیف	مشارکت‌کننده	ردیف	مشارکت‌کننده	ردیف
P41S2E1A3	۴۱	P21S2E2A3	۲۱	P01S2E2A1	۱
P42S1E1A1	۴۲	P22S2E2A3	۲۲	P02S2E3A1	۲
P43S1E1A1	۴۳	P23S2E2A1	۲۳	P03S2E1A2	۳
P44S2E2A3	۴۴	P24S2E1A2	۲۴	P04S1E3A1	۴
P45S2E2A2	۴۵	P25S1E2A1	۲۵	P05S2E2A1	۵
P46S2E2A2	۴۶	P26S2E2A2	۲۶	P06S2E2A2	۶
P47S2E2A1	۴۷	P27S2E1A1	۲۷	P07S2E1A2	۷
P48S2E2A3	۴۸	P28S2E2A3	۲۸	P08S2E2A1	۸
P49S2E2A2	۴۹	P29S2E2A2	۲۹	P09S2E2A2	۹
P50S1E1A1	۵۰	P30S2E2A1	۳۰	P10S2E3A1	۱۰
P51S2E2A1	۵۱	P31S2E2A3	۳۱	P11S2E2A1	۱۱
P52S2E1A2	۵۲	P32S2E2A1	۳۲	P12S2E2A2	۱۲
P53S2E1A2	۵۳	P33S2E2A2	۳۳	P13S2E1A1	۱۳
P54S2E2A3	۵۴	P34S2E2A1	۳۴	P14S2E2A2	۱۴
P55S2E1A1	۵۵	P35S2E2A3	۳۵	P15S1E2A1	۱۵
P56S2E1A1	۵۶	P36S2E2A1	۳۶	P16S2E2A3	۱۶
P57S2E2A3	۵۷	P37S2E1A1	۳۷	P17S1E2A1	۱۷
P58S2E2A3	۵۸	P38S2E2A2	۳۸	P18S2E2A1	۱۸
P59S2E2A1	۵۹	P39S2E2A1	۳۹	P19S2E1A2	۱۹
P60S2E1A1	۶۰	P40S2E2A2	۴۰	P20S2E2A1	۲۰

مصاحبه‌های انجام‌گرفته با مشارکت‌کنندگان پژوهش تا رسیدن به اشباع ادامه یافت که بر این اساس تعداد مشارکت‌کنندگان به ۶۰ نفر رسید. پیش از شروع مصاحبه و به منظور ایجاد حس اعتماد بین طرفین و آزادی مشارکت‌کنندگان در بیان نظرها و موضوعات مدنظر خود، به ایشان اطمینان داده شد که از ذکر نام آن‌ها خودداری شده و مصاحبه‌شوندگان صرفاً بر اساس یک کد مشخص و معرفی می‌شوند. بر اساس این کد حرف P معرف فرد، حرف S جنسیت که S1 معرف جنسیت مؤنث و S2 معرف جنسیت مذکر است، حرف A معرف سن افراد که A1 بازه سنی ۳۰ تا ۴۵ سال، A2 بازه سنی ۴۶ تا ۵۵ سال و A3 بازه سنی ۵۶ تا ۶۵ سال را شامل می‌شود. همچنین حرف E نیز معرف میزان تحصیلات افراد است که مطابق آن E1 مقطع کارشناسی، E2 مقطع کارشناسی ارشد و E3 مقطع دکتری تخصصی را دربرمی‌گیرد. بر اساس این کدگذاری، مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۳ معرفی شده‌اند.

### شیوه تحلیل داده‌ها

داده‌های حاصل از روایت‌ها و تجربه‌های زیسته مطرح شده توسط مشارکت‌کنندگان با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون بررسی و در سه گروه پیشایندها، مصادیق و پسایندها دسته‌بندی گردید. به همین منظور مطابق گام‌های تحلیل تماتیک براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تحلیل روایات انجام گرفت که در گام نخست مصاحبه‌های صوتی به نوشتار تبدیل و مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله، به‌منظور آشنایی کامل با کلیه اطلاعات به‌دست‌آمده، یادداشت‌ها و نوشتارهای موجود بارها و بارها مورد مطالعه و بررسی شد. در مرحله دوم، کدگذاری اولیه انجام شد. تولید کدهای اولیه، به‌معنای استخراج مفاهیم اولیه، از عبارات معنایی نگارش شده است. در این گام هر بخش داده‌ای که مربوط به مسئله تحقیق بود یا درباره موضوع مدنظر جالب توجه بود، کدگذاری شد. در این مرحله، ابتدا بیش از ۱۱۷۴ کد شناسایی گردید که از این تعداد ۸۲۳ کد مربوط به پیشایندها، ۲۳۱ کد مربوط به مصادیق و ۱۲۰ کد مربوط به پسایندها بود. در مرحله سوم، کدهای اولیه که بار معنایی مشترکی داشتند، دسته‌بندی و برای هر دسته، یک تم فرعی تعریف شد که دربرگیرنده معنا و مفهوم کلیه تم‌های اولیه قرار گرفته در آن دسته بود. نتیجه این مرحله در بخش پیشایندها، تحت عنوان درون‌مایه و به تعداد ۱۳۶ تم فرعی ثبت گردید. همچنین تم‌های فرعی بخش مصادیق به تعداد ۷۷ تم و بخش پسایندها نیز به تعداد ۴۲ تم کاهش پیدا کرد. در مرحله آخر تم‌های فرعی به‌دست آمده که دارای مفهوم و درون‌مایه همسان و مشابه بودند ذیل یک عنوان که دربرگیرنده مفهوم تمام آن عبارت بود دسته‌بندی شدند و این تم‌های اصلی در سه دسته پیشایندها، مصادیق و پسایندها مطرح گردیدند به نحوی که در بخش پیشایندها و در ذیل عنوان مقوله، تعداد ۱۶ تم اصلی، در بخش مصادیق تعداد ۱۵ و در بخش پسایندها نیز تعداد ۲۵ تم اصلی مشخص گردید. کلیه توضیحات بعدی در طول پژوهش، بر اساس تم‌های اصلی انجام شده است.

### اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

به‌طور کلی پژوهش کیفی باید قابل اعتماد باشد تا بتواند دقت در فرایند و تناسب محصول نهایی را نشان دهد. گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) چهار معیار را برای بررسی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی مطرح می‌کنند که عبارت‌اند از: ۱. قابل

1. Braun & Clarke

قبول بودن که بر معقول بودن و معنا داشتن یافته‌ها تأکید دارد؛ ۲. انتقال‌پذیری که برای کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر استفاده می‌شود؛ ۳. قابلیت اطمینان که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را فراهم می‌کند؛ ۴. تأییدپذیری که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مدنظر قرار می‌دهد. جدول ذیل اعتبارپذیری این پژوهش را بر اساس معیارهای بیان شده نشان می‌دهد.

جدول ۴. اعتبارپذیری پژوهش

معیار ارزیابی	شرح اقدام
قابل قبول بودن	طی پژوهش، پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه نخبگان که عمدتاً از مشارکت‌کنندگان و اساتید مسلط به ابعاد موضوع پژوهش بودند، صورت پذیرفت. در بخش کدگذاری نیز از تجارب اساتید مجرب به این امر بهره برده شد. کلیه مطالب کتابخانه‌ای، مبانی نظری، پیشینه پژوهش، اهداف پژوهش و منابع نیز با مطالعات گسترده و مشورت با اساتید مجرب انتخاب و تأیید گردید. انجام و نگارش پژوهش نیز گام‌به‌گام تحت نظارت اساتید مجرب و گروه نخبگان مسلط به ابعاد موضوع صورت گرفت.
انتقال‌پذیری	برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها، با دو متخصص منابع انسانی که در سازمان‌های مشابه با سازمان مورد بررسی مشغول فعالیت بودند مشورت و هم‌فکری شد.
قابلیت اطمینان	همه مراحل و جزئیات پژوهش اعم از مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، یادداشت‌های حاصل از مطالعه اسناد مربوطه و همکاری‌های صورت گرفته با مشارکت‌کنندگان ثبت و ضبط شده است.
تأییدپذیری	علاوه بر ثبت و ضبط دقیق جزئیات در تمام مراحل، انسجام داخلی و درونی نتایج نیز سنجیده شده است.

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌شده، چند مصاحبه نمونه انتخاب شد و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی باهم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود، ولی با این اشکال روبه‌رو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر تجربه و حافظه کدگذار قرار گرفته و به تغییر در قابلیت اعتماد منجر شوند. کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بودند، به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان غیرتوافق مشخص شده‌اند. روش محاسبه پایایی به این صورت است؛ در این پژوهش سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و با فاصله زمانی سی روز مجدداً کدگذاری شده‌اند و نتایج در جدول ۴ ارائه شده است. با توجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون ۸۹ درصد است و این مقدار بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود.

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقیها} \times 2}{\text{تعداد کل داده‌ها}} \times 100\%$$

جدول ۵. محاسبه پایایی بازآزمون

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقیها	تعداد عدم توافقها	درصد پایایی آزمون
۱	۹۰	۴۴	۸	۹۷
۲	۷۸	۳۲	۶	۸۳
۳	۸۸	۳۹	۵	۸۸
کل	۲۵۶	۱۱۵	۱۹	۸۹

## یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل روایات در قالب پیشایندها، مصادیق و پساایندها در شکل زیر نشان داده شده است.



## پیشایندها



## پیشایندها



## پیشایندها



شکل ۱. متغیرهای پیشایندها





شکل ۲. مصادیق



شکل ۳. متغیرهای پسایند

سقف و محدودیت در حقوق پرداختی: در قانون بودجه ۱۴۰۰، سقف حقوق کارکنان رسمی وزارت نفت و شرکت‌های تابعه با استناد به قانون مدیریت خدمات کشوری، از ۲۱ برابر حداقل حقوق به ۱۵ برابر حداقل حقوق قانون اخیرالذکر کاهش پیدا کرد. بدین ترتیب بسیاری از کارکنان عملیاتی صنعت نفت که در شرایط دشوار و طاقت‌فرسای خدمت می‌کردند، در سال ۱۴۰۰ حقوق کمتری نسبت به سال‌های گذشته دریافت کردند و حقوق ایشان نه تنها افزایش نیافت، بلکه کاهش پیدا کرد. کارکنانی که از میزان درآمد خود رضایت دارند، عملکرد سازمانی بهتری را از خود نشان می‌دهند

(یزدان شناس و هاشم‌پور، ۱۳۹۴؛ ثابت‌پور، ۱۳۹۲؛ وو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)؛ این درحالی است که کاهش حقوق کارکنان نفت موجب کاهش رضایت و در نتیجه تأثیر منفی آن بر عملکرد و بهره‌وری ایشان شده است. قوانین ناعادلانه و ساختار جبران خدمات باعث نادیده گرفتن قوانین و تمایل افراد به رفتارهای انحرافی برای جبران بی‌عدالتی و کسب درآمد بیشتر و منصفانه‌تر می‌گردد (سلمانی، ۱۳۸۸). مشارکت‌کنندگان ناراضی خود از این موضوع را با جملاتی نظیر «من همان قدر کار می‌کنم که پول می‌گیرم»، «حالا که قرار نیست شرایط درست شود، من هم به اندازه پولی که دریافت می‌کنم کار می‌کنم و کار اضافه انجام نخواهم داد»، «دیگر تمایلی به کار در شیفت ندارم، بارها درخواست خروج از شیفت و کار در بخش ستادی را داده‌ام که با آن موافقت نمی‌کنند. با این شرایط چاره‌ای جز کم کردن از حجم کارم ندارم» بیان نموده‌اند.

### تعارض کار - خانواده: برای تضاد کار خانواده سه بُعد شناسایی شده است (فرون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲):

۱. تضاد مبتنی بر زمان: زمانی که روی فعالیت‌های یک نقش صرف می‌شود، مانع از انجام وظیفه در نقش دیگر است.

۲. تضاد مبتنی بر رفتار: هنگامی رخ می‌دهد که رفتار در یک نقش نمی‌تواند سازگار با الگوی رفتاری نقش دیگر تنظیم شود.

۳. تضاد مبتنی بر فشار: فشارهای ناشی از یک نقش موجب اختلال در نقش دیگر می‌شود.

کارکنان شاغل در پالایشگاه مورد بررسی، در این پژوهش به دلیل سیاست‌های سازمان و تمرکز بیش از حد آن بر بُعد کاری و نادیده گرفتن وجوه زندگی شخصی کارکنان، تقریباً با تمام ابعاد تعارض کار - خانواده درگیرند. ساعات کاری طولانی، حضور کوتاه‌مدت در خانواده، زمان اندک برای استراحت، نبود سیستم جانشین‌پروری و به تبع آن دشواری اخذ مرخصی، زمان اندک برای پرداختن به امور شخصی و رشد فردی، عدم حضور در برنامه‌های مناسبی به دلیل برنامه‌ریزی شیفت و مغایرت آن با ایام تعطیل تقویم، زندگی در غربت، محل کار به دور از فضای شهری و عدم دسترسی سریع به خانواده در مواقع لازم، تنها بخشی از مواردی است که باعث بروز تعارض‌های متعدد بین کار و زندگی شخصی کارکنان صنعت نفت و به ویژه کارکنان پالایشگاه شده است. این تعارض‌ها به تحمیل فشارهای روانی مضاعف به کارکنان منجر می‌شود که در مطالعات بسیاری فشارهای روانی عامل اصلی خستگی و فرسودگی کارکنان عنوان شده‌اند (دنيس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ آکرستد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). «چه روزها و شب‌هایی که خانواده‌ام به حضور من نیاز داشتند؛ اما من سر کار بودم»، «آنقدر این شغل ما را مشغول خودش کرده که گاهی اوقات دلم برای خودم تنگ می‌شود، حتی فرصت فکر کردن به خودم را هم ندارم»، «رفتار مسئولان در زمان شیوع بیماری کرونا، به گونه‌ای بود که انگار جان ما برای آن‌ها اهمیتی ندارد. چرا باید من برای سیستمی ارزش قائل باشم که او برای جان من و خانواده‌ام ارزش قائل نمی‌شود»؛ این‌ها، تنها بخشی از صحبت‌های کارکنانی است که با معضل تعارض کار - خانواده درگیرند.

1. Wu

2. Frone

3. Dennis

4. Åkerstedt

**نابرابری جنسیتی:** در سازمان‌هایی که فرهنگ حمایت سازمانی قوی‌تر است، تبعیض کمتری مشاهده می‌شود (راگینز و کورنول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). این درحالی است که به دلیل حضور کم‌رنگ بانوان در سازمان و در اقلیت بودن آن‌ها، شناخت کافی در خصوص نیازها و آینده این قشر وجود ندارد و به تبع آن، حمایت سازمانی قوی‌ای از آن‌ها به عمل نمی‌آید. به حاشیه‌رانده شدن زنان در سازمان که طی زمان رخ داده است، آن‌ها را از جدایی افقی (کنارزدن و راه ندادن خانم‌ها به مشاغل سازمان) به جدایی عمودی (اختصاص دادن کارهای جزئی به زنان) پیش برده است (رحمانی و آدم پیرا، ۱۳۹۲). بانوان مشارکت‌کننده در پژوهش مشکلات خود در سازمان را در قالب جملاتی نظیر «من در رشته مهندسی شیمی با معدل عالی فارغ‌التحصیل شدم. آرزو داشتم روزی در صنعت کار مفیدی داشته باشم. به دلیل زن بودنم با محدودیت‌هایی مواجه شدم و مجبورم کارهایی را انجام بدهم که ارتباطی به تخصص من ندارد»، «کارکنان مرد دارای جمع‌هایی هستند که خیلی سریع اخبار و اطلاعات را بین خود ردوبدل کرده و حتی برای انجام کارهای مهم متحد می‌شوند. اما ما این امکان را نداریم و بسیار تنها هستیم» بیان نموده‌اند.

**تفاوت‌های مذهبی - فرهنگی:** وجود شرایط نابرابر در میان اجزای یک اجتماع زمینه‌ساز پیدایش یا ادراک محرومیت نسبی در ابعاد فردی و اجتماعی می‌شود (گر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). کارکنان اهل تسنن نماد کارکنان متفاوت از بُعد فرهنگی و مذهبی در سازمان هستند که با توجه به شرایط نابرابر و تبعیضات موجود بیش از دیگر کارکنان محرومیت نسبی را ادراک می‌کنند. این افراد در سلسله‌مراتب ساختاری سازمان جایگاه چندان بالایی نداشته و عموماً در مراتب پایین یا میانی قرار دارند. به همین دلیل نماینده‌ای در گروه‌های تصمیم‌گیرنده و تأثیرگذار سازمان ندارند. همچنین این افراد همواره از سوی بخش‌های امنیتی و حراست سازمان، تحت کنترل و پایش هستند و رفتار و کردار و گفتار ایشان بیش از دیگر کارکنان مورد توجه و زیرذربین است. احساس نابرابری و ناامیدی این کارکنان نسبت به آینده، در کلام ایشان ملموس و قابل مشاهده است. «وقتی نظام فکری قالب سازمان عدم فرصت دادن به کارکنان اهل تسنن و جلوگیری از پیشرفت آن‌ها است و قبل از من، هیچ یک از همکاران مشابه من، به جایگاه بالا دست پیدا نکرده‌اند، چرا من باید انتظار یک معجزه در سال‌های آینده را داشته باشم؟»، «ابلاغ حکم رسمی من پس از اتمام چهار سال دوره پیمانی زمان زیادی برد. سه مرتبه برای گزینش به تهران و حراست سازمان مراجعه کردم. این درحالی است که بسیاری از هم‌دوره‌ای‌های من بدون گزینش رسمی شدند».

**توزیع ناعادلانه مزایا:** عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی به‌عنوان ابعاد عدالت سازمانی معرفی شده‌اند (خنیفر، جندقی و شجاعی، ۲۰۱۰؛ نیرمالا و اکیلیش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ دوال و فلچر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). عدالت توزیعی بر درجه انصاف ادراک شده در خصوص توزیع داده‌ها و ستاده‌ها در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد (لمبرت و اریک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). درون داده‌ها یا داده‌ها یعنی آنچه فرد به سازمان می‌دهد (مانند تحصیلات، تجربه، کوشش، و وفاداری) و ستاده‌ها یا بازده‌ها،

1. Ragins & Corn
2. Gurr
3. Nirmala & Akhilesh
4. Dowall & Fletcher
5. Lambert & Eric



دریافت‌های فرد از سازمان در قبال داده‌هایش را نشان می‌دهد (مانند حقوق و دستمزد، روابط اجتماعی، پاداش‌های درونی و...) (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). در صورتی که بین این موارد تعادل برقرار نباشد، فرد احساس بی‌عدالتی خواهد کرد. توزیع ناعادلانه مزایا یکی از بارزترین‌ترین انواع بی‌عدالتی و عدم توازن بین داده‌ها و ستاده‌های فرد با سازمان است. بسیاری از کارکنان گلاویه‌های خود را درباره این موضوع بیان کرده‌اند. «مزایا بین کسانی توزیع می‌شود که رابطه بهتر و نزدیک‌تری با مدیریت دارند»، «هیچ‌وقت نفهمیدم نوع کار و توانایی ما چه تأثیری در میزان مزایای دریافتی دارد. هر زمان بیشتر و بهتر کار کردم، کمتر از مزایا و امتیازات بهره بردم».

**سن بازنشستگی بالا و بی‌توجهی به سختی کار:** کارکنان صنعت نفت برخلاف دیگر ارگان‌ها که ملاک بازنشستگی سنوات خدمت آن‌هاست، بدون در نظر گرفته شدن سنوات خدمت می‌بایست تا سن ۶۵ سالگی به کار خود ادامه دهند. سختی کار و محیط‌های آلوده صنعتی در کنار نوبت‌کاری در سنین بالا باعث تشدید فشارهای کاری و روحی و روانی بر کارکنان شده است. نوبت‌کاری باعث به‌وجود آمدن عوارض بسیاری بر سلامت می‌شود (ون درونگلن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). از جمله این اختلال‌های اثبات‌شده، می‌توان به اختلال خواب (وانگ، ۲۰۱۱؛ مچی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲)، بیماری‌های قلبی و عروقی و افزایش فشار خون (سوازونو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ یاگی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵)، عوارض گوارشی، اختلال‌های روانی (روتنفرانز<sup>۷</sup>، ۱۹۷۷)، مشکلات اجتماعی و خانوادگی (هرینگتون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱)، افزایش ریسک ابتلا به سرطان (ویسواناتان<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ هانسن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱)، اشاره نمود. نارضایتی کارکنان در خصوص این موضوع را می‌توان در جملاتی نظیر «همکار قراردادی کنار من ۲۰ ساله بازنشست می‌شود. مگر کار او با من فرق دارد؟»، «تمام جوانی‌ام را در این سازمان صرف کرده‌ام و انتظار دارم برای وقتی که سنم بالاتر می‌رود فکری کنند، نه اینکه چون صدایم در نمی‌آید تا ۶۰ سالگی به کار در عملیات ادامه بدهم. مشکلات شنوایی، دیسک کمر و گردن و بیماری‌های تنفسی تنها چیزی است که در قبال از دست رفتن جوانی‌ام عایدم شده است» مشاهده نمود.

**سیاسی‌کاری در سازمان:** سیاست در سازمان به‌عنوان فرایند ساخت ائتلاف برای دستیابی به کنترل روی یک موقعیت و تضمین یک ره‌آورد مثبت برای ائتلاف تعریف شده است (کچمار و فریس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۳). سیاسی‌کاری در سازمان مورد بررسی این پژوهش، موجب شکل‌گیری گروه‌های خاص و عضویت افراد خاص در این گروه‌ها شده است. به‌تبع آن، پست‌های سازمانی بالا و رشد و ارتقای عمودی افراد در انحصار افراد عضو در این گروه‌ها درآمده و موجب ادراک بی‌اثر بودن شایستگی در مسیر رشد و ارتقای عمودی افراد در اذهان سایر کارکنان شده است.

1. Robbins
2. Van Dronghelen
3. Wang
4. Machi
5. Suwazono
6. Yaggi
7. Rutenfranz
8. Harrington
9. Viswanathan
10. Hansen
11. Kacmar & Ferris

«وقتی می‌دانم که تلاش و شایستگی من تأثیر محدودی روی پیشرفت و ارتقای شغلی‌ام دارد و از جایی به بعد، بدون ارتباط با برخی سازمان‌ها یا افراد امکان پیشرفت ندارم، و از طرفی امکان برقراری ارتباط با صاحبان قدرت را هم ندارم، چرا برای پیشرفت شغلی عجله کنم؟»، «صاحبان پست‌های پالایشگاه مشخص‌اند. فقط منتظر روی کار آمدن گروه خود هستند. درست مثل احزاب که تعداد مشخصی از افراد را هر ۴ یا ۸ سال روی سمت‌های خاصی منصوب می‌کنند».

**سکون شغلی و بی‌توجهی به نوآوری:** سکون شغلی هنگامی به وجود می‌آید که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا اهداف خود را در وضعیتی به خصوص از دست می‌دهد و می‌خواهد از منشأ ناکامی خود کناره بگیرد که از این حالت به تسلیم، کناره‌گیری یا بی‌تفاوتی و روزمرگی سازمانی یاد می‌شود (دانایی‌فرد، ۲۰۱۰). در صنایع نفت به دلیل ماهیت نامنطق و صلب مشاغل، بیشتر با این معضل درگیرند و عدم تمایل مسئولان آن به تغییر به این موضوع دامن زده است. مسئولان سازمان علاقه‌مند به حفظ روند موجود و پرهیز از انجام کارها و تغییرات پُرسیک هستند و به همین دلیل، نسبت به کارکنان نوآور بی‌تفاوت و بی‌توجهند. بی‌توجهی به تلاش‌ها و پیشنهادهای نوآورانه کارکنان خلاق باعث ایجاد دل‌سردی و بی‌تفاوتی در آن‌ها می‌گردد.

«فرایند تولید دارای اشکالات زیادی است که با پیشنهادهای که مطرح کردم می‌شد بازدهی را بالاتر برد و معایب را رفع نمود. اما مدیریت هیچ علاقه‌ای به این نظرات نشان نداد و نسبت به همه پیشنهادهایم کم‌توجه بود. حتی پس از مدتی متوجه شدم که مدیریت توجه بیشتری به کارکنان بلقربان‌گو دارد تا منی که طرح و ایده جدید مطرح می‌کنم».

**عدم ادراک حمایت مدیران نفتی از کارکنان:** عدالت مرادده‌ای جنبه‌هایی از فرایند ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت‌کننده را دربرمی‌گیرد. مطالعه عدالت مرادده‌ای بر چگونگی برخورد نمایندگان سازمان با کسانی است که موضوع اختیارات و تصمیم‌ها و اعمال آن‌ها هستند (کاب، ۱۹۹۵). کارکنان اگر احساس کنند که سازمان، محیط کاری و مدیران از آن‌ها حمایت می‌کنند، سطح رضایت و تعهد سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. بنابراین می‌توان گفت ادراک از حمایت سازمانی، می‌تواند تأثیر مثبتی بر سطح تعهد سازمانی داشته باشد و در نتیجه باعث ارتقای کیفیت خدمات شود (دسیکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). این درحالی است که کارکنان سازمان احساس می‌کنند که مورد حمایت و احترام مسئولان ارشد وزارت نفت نیستند. این احساس در دوران کرونا و علی‌رغم حضور دائم و کامل کارکنان در محل کار بیش از پیش نمود پیدا کرد. همان طور که در مصاحبه‌های کارکنان نیز بدان اشاره شده است.

«وزیر نفت اصلاً اعتقادی به حمایت از کارکنان نفت ندارد، وزیر ما پیش از اینکه وزیر نفت باشد وزیر دیگر وزارتخانه‌هاست. وقتی در سازمانی کار می‌کنم که وجود ارزشی برای بالاترین مقامات آن ندارد، چرا باید دل بسوزانم و خوب کار کنم»، «در دوران کرونا ما جزء معدود کارکنانی بودیم که امکان دورکاری نداشتیم. در سخت‌ترین شرایط در محل کار حاضر شدیم و تعدادی از همکارانمان را بر اثر کرونا از دست دادیم. اما روابط عمومی نفت و مسئولان هیچ اقدامی برای نشان دادن این تلاش‌ها و فداکاری‌ها نکردند».

**غیربومی ستیزی:** تنوع نیروی کار دارایی مهمی است که سازمان‌ها را به ارائه محصولات و خدمات باکیفیت یا کسب

ارزش در برابر رقبا قادر می‌کند (دنیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این دارایی زمانی کاربردی و کارایی دارد که به‌طور صحیح مدیریت شود. مدیریت تنوع نیروی انسانی، به جنبه‌ای اساسی تبدیل شده است که سازمان‌ها برای مرتبط نمودن نتایج اقدامات تنوع نیروی کار با اهداف کسب و کار آن را مورد استفاده قرار می‌دهند (پاتریک و کومار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در پالایشگاه فرصت چندانی در اختیار کارکنان غیربومی برای رشد و ارتقای عمودی داده نمی‌شود و برنامه‌ریزی‌های سازمان بیشتر روی کارکنان بومی است. به همین دلیل کارکنان غیربومی در پست‌ها و مراتب سازمانی بالا حضور کم‌رنگی دارند و اطلاع از دیدگاه و تفکر مدیران سازمان که به نوعی کارکنان بومی را صاحبان به حق این صنعت می‌دانند آنان را نسبت به آینده ناامید می‌سازد.

«در شرایط برابر همیشه اولویت انتخاب مسئولین برای پست و مسئولیت، کارکنان بومی هستند و روی کارکنان غیربومی حساب بلند مدت نمی‌کنند»، «وقتی به رئیس می‌گویم که چرا به من اعتماد نمی‌کند، می‌گوید که شما غیربومی‌ها برای این سیستم دل نمی‌سوزانید و دیر یا زود از این مجموعه خواهید رفت».

**نظام ارزشیابی ناکارآمد:** ارزیابی عملکرد فرایندی است که افراد درباره دیگران قضاوت می‌کنند (پرنده‌گاست و توپل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). در کتاب‌های مدیریت غالباً بیان شده است که ارزیابی کارکنان، عقلانی، عینی، دقیق و درست است. با وجود این شواهد نشان می‌دهد در پشت نقاب عینیت و عقلانیت، ارزیابان شیوه نظام‌مند و طراحی‌شده را دست‌کاری می‌کنند (لانسنکر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷). ملاک‌ها و چارچوب ارزیابی عملکرد کارکنان در پالایشگاه علی‌رغم چارچوب مشخص، شفاف نیست و از این‌رو نتایج ارزشیابی‌های سالانه که پایه و اساس دیگر امتیازات و مزایای بعدی هستند، همواره مورد مناقشه و اعتراض بوده است. از طرفی ذات ارزشیابی که همانا ارشادی و اصلاحی است کنار گذاشته و به ابزاری برای تسویه حساب‌های شخصی بدل شده است. نتایج ارزشیابی و نقاط ضعف و قوت کارکنان نیز به ایشان بیان نمی‌گردد و به همین دلیل، کارکنان شناختی از ضعف‌ها و قوت‌های خود برای ارزشیابی‌های بعدی ندارند. نارضایتی کارکنان از این امر را می‌توان به وضوح در گفتار ایشان مشاهده نمود:

«چرا باید ارزشیابی عملکرد من برای خودم محرمانه باشد؟ من باید از نقاط ضعفم مطلع باشم تا در زمان باقی مانده تا ارزشیابی بعدی آن‌ها را بر طرف کنم»، «نیاز نیست خیلی تلاش کنی، برای کارمند خوب بودن باید رابطه خوبی با مدیریت داشته باشی».

**فلات‌زدگی شغلی:** فلات شغلی، نقطه‌ای از مسیر شغلی فرد است که در آن امکان انتصاب عمودی یا ارتقا در آینده نزدیک متصور نیست (لی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف پیشرفت او در کارراهه اشاره دارد (چودهری<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). نبود کارراهه شغلی شفاف در سازمان و کمبود پست، به‌خصوص در مراتب

1. D'Netto
2. Patrick & Kumar
3. Prendergast & Topel
4. Longenecker
5. Lee
6. Choudhary

بالا تر، به تحمیل فلات زدگی شغلی به کارکنان منجر شده است. از طرفی سن بازنشستگی بالا و عدم تعادل بین خروج نفرات باتجربه و ورود نفرات جدید به سیستم به این مسئله دامن زده است. سیاسی کاری در توزیع پست و ارتقای افراد نیز موجب افزایش فلات زدگی شغلی در سازمان شده است. مشارکت‌کنندگان ناراضی خود را از این امر در قالب جمالتی نظیر «فرایند ترفیع در این پالایشگاه بسیار مبهم و ناعادلانه است. اصلاً نوع کار و کیفیت کار مهم نیست»، «در همه سازمان‌های مهم دنیا از همان ابتدا افراد شایسته شناسایی و مسیر شغلی آن‌ها ترسیم می‌شود. در ایران و به‌ویژه پالایشگاه ما هر کس که ظاهر سازتر و چاپلوس‌تر باشد، موفق‌تر خواهد بود و آدم دل‌سوز، جایی در تفکرات آینده مدیریت نخواهد داشت» بیان نموده‌اند.

**مدرک گرایی:** سازمان‌های امروزی، آموزش و میزان تحصیلات کارکنان را به‌عنوان شاخصی از سطح مهارت یا بهره‌وری افراد معرفی نموده و تحصیلات را به‌عنوان پیش‌نیازی در تصمیم‌گیری‌های استخدامی خود مورد توجه قرار می‌دهند (بنسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). اگرچه سطح بالای دانش و تحصیلات کارکنان امری مفید در رشد و ارتقای سازمان است؛ اما نگاه افراطی به این مهم و نادیده گرفتن تجربه و سابقه کار افراد، موجب بروز تبعیضات و درنهایت ناراضی‌های بسیار در سازمان می‌گردد. توجه بیش از حد سازمان به مدارک تحصیلی باعث بی‌ارزش شدن سابقه و تجربه کاری و تضييع حقوق کارکنان باتجربه‌ای شده است که اگرچه مدارک بالای تحصیلی ندارند؛ از تجارب بسیار باارزشی برخوردارند. ناراضی‌های کارکنان باتجربه سازمان از وضع موجود را می‌توان در گفتارهایی نظیر «واقعاً بی‌انصافی است. جوانی‌ام را در این سازمان گذاشتم؛ اما حقوق و مزایایم کمتر از کسی است که هنوز سابقه کارش ده سال نشده. چون من فوق‌دیپلم و او فوق‌لیسانس باید سابقه کار من نادیده گرفته شود؟» مشاهده کرد.

**نادیده گرفتن کارکنان مطالبه‌گر:** باتوجه به فقدان روحیه انتقادپذیری بین مسئولان پالایشگاه و همچنین عدم وجود سازوکار قانونی برای پیگیری مطالبات و حقوق تضييع شده کارکنان، بسیاری از کارکنان رویه سازشگری و سکوت را برمی‌گزینند؛ اما کارکنانی که برخلاف این رویه، به مطالبه‌گری اقدام می‌نمایند، از سوی سازمان طرد و برچسب‌های بسیاری نظیر خراب‌کار، اغتشاشگر و حاشیه‌ساز بر آن‌ها زده می‌شود تا بدین‌وسیله به‌صورت قانونی با ایشان برخورد شود. «علناً به من هشدار دادند که آینده‌ام را فدای انتقاد و پیگیری مطالبات و به قول خودشان حاشیه‌سازی نکنم». این کارکنان به وضع موجود معترض هستند و اعتراض خود را به روش‌های مختلف نشان می‌دهند. اعتراض به فعالیت‌هایی از قبیل مطرح کردن مشکلات با سرپرست و یا با همکاران، تلاش برای حل مسئله یا مشکل، مراجعه به نهادهای خارج از سازمان (مثل رسانه‌های جمعی، اتحادیه کارگری، سازمان‌های دولتی ذی‌ربط) برای حل مشکل اشاره دارد (لیک و ساندرز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).

**مدیران غیرمتمخصص و اقتدارگرا:** اگر مدیران عاقلانه انتخاب نشوند، الگوی مدیریت غیرسالم به‌سرعت در سازمان رشد می‌کند (گلگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). انتخاب یک مدیر غیرمتمخصص، به تداوم انتخاب‌های غلط و تکرار انتخاب مدیران

1. Benson

2. Leck &amp; Saunders

3. Gallagher

غیرمتخصص در سایر بخش‌ها منجر شده و شاهد حضور مدیرانی در سازمان هستیم که ضعف دانش فنی و مدیریتی خود را در لفاف مدیریت اقتدارگرا و محدود کردن مسئولیت‌ها و اختیارات مدیران و کارکنان زیرمجموعه خود پنهان می‌کنند. گفتار مشارکت‌کنندگان مبین نارضایتی ایشان از نحوه مدیریت و میزان پایین دانش فنی مدیران مجموعه است.

«در حالی که این مجموعه یک مجموعه صنعتی و تخصصی است، سوپروایزر خیلی از بخش‌های تولیدی حتی مدرک مرتبط با این کار را ندارند و با مدارکی نظیر لیسانس حسابداری، ادبیات و کامپیوتر این پست‌ها را کسب کرده‌اند»، «من هیچ اختیاری ندارم و خیلی اوقات مورد تمسخر زیردستم قرار می‌گیرم. به‌خوبی می‌داند که با نافرمانی از من و چاپلوسی رئیس منطقه به آنچه که بخواهد می‌رسد. دلیلی نمی‌بیند به من هم احترام بگذارد».

**نخبه‌ستیزی و بی‌توجهی به نخبگان:** در سازمان نه تنها برای حضور اثربخش نخبگان ریل‌گذاری مساعدی نمی‌شود، بلکه با آن‌ها برخورد دفعی و ستیزی آگاهانه صورت می‌گیرد. حسادت‌ورزی به نخبگان (وکیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰)، طرد ایشان (رابینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳)، تحمیل فلات شغلی به آن‌ها (فلدمن<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸) یا اخراج آن‌ها از مدار رهبری، همگی از جمله شواهد مؤید این پدیده هزینه‌زای سازمانی هستند که ما به آن نخبه‌ستیزی و بی‌توجهی به نخبگان اطلاق می‌کنیم. نخبگان اصلی‌ترین منتقدان و تهدید برای مدیران غیرمتخصص و افراد نالایقی هستند که زمینه را برای رشد و ارتقای ناعادلانه خود فراهم دیده‌اند. از این‌رو سیستم، به‌صورت کاملاً خودخواسته اقدام به کنار گذاشتن و طرد نخبگانی نموده است که از نظر آن نه یک فرصت که تهدید هستند.

«فرقی نمی‌کند که مدیر من چه کسی باشد، همه یک صدا با نخبگان مخالف‌اند. انگار که یک قانون نانوشته دارند و آن نادیده گرفتن نخبگان است»، «مدیران مجموعه به نخبگان به چشم تهدید نگاه می‌کنند. خودشان به‌خوبی می‌دانند که صلاحیت جایگاهی که در اختیار دارند را ندارند و به همین دلیل از حضور نخبگان در اطراف خود بیم دارند. آن‌ها نگرانند که کارکنان نخبه ضعف‌های آن‌ها را عیان کنند و جای آن‌ها را در بلند مدت بگیرند. پس از همان ابتدا نخبگان را در منگنه می‌گذارند که تمرکز آن‌ها به جای کار و پیشرفت روی حواشی و درگیری‌ها باشد».

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش و در قالب فهم پدیده به‌حاشیه‌راندن شدن کارکنان، دلایل و پیشایندهای به‌حاشیه‌راندن شدن در سازمان، پیامدهای فردی بروز این پدیده در قاموس مصادیق این پدیده و همچنین پیامدهای سازمانی آن از دل تجربه زیسته کارکنان و روایاتی که برآمده از تجربیات شخصی ایشان در طول دوران خدمت خود بود، شناسایی و استخراج شدند. در خلال این امر و با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان، به‌حاشیه‌راندن شدن در سازمان به دو دسته تقسیم شد:

الف) به‌حاشیه‌راندن شدن تحمیلی

ب) به‌حاشیه‌راندن شدن ترجیحی

وجه مشترک این دو مدل فاصله‌گرفتن و طرد کارکنان از سازمان است که در نحوه و میزان دخالت سازمان و کارکنان،

1. Vecchio
2. Robinson
3. Feldman

در بروز این پدیده با یکدیگر متفاوت‌اند. در به حاشیه‌راندن تحمیلی سازمان بازیگر اصلی است که با ایجاد حلقه‌های فشار به برخی از افراد، ایشان را به سمت انزوا و طرد در سازمان هدایت می‌کند؛ اما در مدل ترجیحی این کارکنان هستند که به دلیل ضعف‌های اجرایی و بی‌عدالتی‌های سازمانی گزینه طرد و بی‌توجهی به سازمان را برمی‌گزینند. به بیان ساده می‌توان گفت که به حاشیه‌راندن تحمیلی نوعی از طرد و به حاشیه‌راندن است که از سوی سازمان به افراد تحمیل می‌شود و به حاشیه‌راندن ترجیحی نوعی از طرد و به حاشیه‌راندن است که فرد با آگاهی و اختیار خود آن را انتخاب می‌کند.

### الف) به حاشیه‌راندن تحمیلی

به حاشیه‌راندن تحمیلی نوعی از طرد و به حاشیه‌راندن اجباری فرد از سازمان است که در آن سازمان به دلیل وضع قوانین محدود کننده و اجرای خط‌مشی‌های مانع‌ساز، زمینه و بستر لازم برای نادیده گرفتن و به حاشیه راندن تعمدی افراد را مهیا می‌کند. در این نوع از انزوا و طرد سازمانی، فرد تمایلی به کناره‌گیری از بطن کار و دور شدن از سازمان ندارد اما رویه و جو سازمان به نوعی است که این طرد و انزوا، خودبه‌خود به فرد تحمیل می‌گردد. نکته مشترک در میان عوامل این نوع از به حاشیه‌راندن، در اقلیت بودن کارکنان درگیر با آن است. کارکنانی که مشمول به حاشیه‌راندن تحمیلی می‌شوند عموماً جزء دسته‌های در اقلیت سازمان هستند که به دلیل همین امر نیازها و خواسته‌های آن‌ها چندان در کانون توجه سازمان نبوده و نماینده و جایگاهی در اجتماعات پرنفوذ و تأثیرگذار ندارند و در برنامه‌ریزی‌های شغلی و منابع انسانی سازمان، نیازها و خواسته‌های ایشان مدنظر قرار نمی‌گیرد و سازمان درکی از خواسته‌های آن‌ها ندارد. بی‌توجهی به این قشر از کارکنان، به ایجاد موانع بسیار در مسیر پیشرفت شغلی و در نتیجه، کاهش رضایت شغلی و تعلق خاطر این افراد به سازمان منجر می‌شود. براساس یک توافق نانوشته، اجزای سازمان در یک اجماع و حرکت جمعی گام‌های مشابهی را در راستای نادیده‌گرفتن و کنار گذاشتن این افراد برمی‌دارند و علی‌رغم تمایل این افراد به تلاش و حضور پررنگ‌تر در سازمان، سازمان این اجازه را به آن‌ها نداده و با رفتار خود عدم تمایل سازمان به حضور پررنگ آن‌ها را نشان می‌دهد.

بروز رفتارهای دل‌سرد کننده، مانند سپردن کارهای پیش پا افتاده به بانوان، عدم استفاده از تخصص و دانش نخبگان و رقیب انگاشتن آن‌ها، کنترل و پایش مکرر کارکنان اهل تسنن و ایجاد موانع قانونی برای پیشرفت و ارتقای عمودی ایشان، ایجاد دسته‌های خودی و غیرخودی صرفاً بر اساس نظرات و سلیق شخصی و توجه صرف به خودی‌ها و بی‌توجهی محض به غیرخودی‌ها، عدم برنامه‌ریزی بلندمدت کاری روی کارکنان غیربومی به دلایل غیرمنطقی و نامعقول، ارزشیابی ناکارآمد و مغرضانه که منجر به تضییع حقوق کارکنان می‌گردد، ارتباط سرد مجموعه با کارکنان مطالبه‌گر و نادیده‌گرفتن ایشان در کلیه امور کاری و فرهنگ و طرز تفکر قالب سازمانی برخورد با نخبگان، از جمله رفتارهایی است که سازمان در قبال کارکنان برای به حاشیه‌راندن و نادیده‌گرفتن آن‌ها اعمال می‌کند.

در این نوع از به حاشیه‌راندن، افراد تمایل فردی و قلبی برای فاصله گرفتن از بطن کار و سازمان ندارند و تلاش بسیاری را برای اثبات شایستگی و لیاقت خود انجام می‌دهند. اما سازمان کاملاً در نادیده‌گرفتن ایشان راسخ بوده و

تصمیمی برای دیدن این افراد و ایجاد فضای لازم برای رشد آن‌ها ندارد. علاوه بر تفاوت‌هایی نظیر جنسیت، زبان، فرهنگ و تمایلات مذهبی و سیاسی، بخش قابل توجهی از این رفتار سازمان به دلیل سطح دانش و تخصص این افراد است که فراتر از میانگین تخصصی سازمان است. با جذب و استخدام نیروهای دارای سطح تخصص متوسط و کمتر، قد سازمان به میزان قابل توجهی کاهش یافته و به تبع آن، بیماری کوتوله‌پروری در سازمان شیوع و گسترش پیدا کرده است. بر این اساس سازمان تحمل افرادی را ندارد که قد تخصصی و فنی بلندتر از میانگین قدی سازمان را دارند و به جای ارتقای سطح کیفی و فنی خود، به تخریب و کنار گذاشتن این افراد اقدام می‌نماید. بیماری مزمن کوتوله‌پروری آفتی است که به جان سازمان افتاده و قربانیان این بیماری خطرناک افراد لایق و شایسته‌ای هستند که قد آن‌ها برای سازمان بلند و حضور آن‌ها برای جایگاه کوتوله‌ها خطرناک است. به همین دلیل، سازمان برای حفظ یکپارچگی و تداوم سلسله‌وار جایگاه افراد نالایق، در یک رفتار عمومی و سیستماتیک اقدام به طرد و نادیده گرفتن و درنهایت به حاشیه‌راندن کارکنان شایسته می‌نماید. در یک کلام باید گفت که به حاشیه‌راندن تحمیلی در سازمان، هم‌راستا و هم‌پای طرد سازمانی است که سازمان بازیگر و مجری اصلی آن است و با اقدامات و جهت‌گیری‌های خود شرایط را به گونه‌ای فراهم می‌کند که افراد و گروه‌های خاص طرد و به حاشیه رانده شوند.

به‌طور کلی از مجموع عواملی که در شکل ۱ و در قالب پیشایندها به‌عنوان عناصر مشترک به حاشیه‌راندن کارکنان در سازمان ذکر گردید، «نابرابری جنسیتی»، «تفاوت‌های فرهنگی - مذهبی»، «سیاسی‌کاری در سازمان»، «غیربومی‌ستیزی»، «نظام ارزشیابی ناکارآمد»، «نادیده‌گرفتن کارکنان مطالبه‌گر» و «نخبه‌ستیزی و بی‌توجهی به نخبگان» در دسته به حاشیه‌راندن تحمیلی قرار می‌گیرند.

### **(ب) به حاشیه‌راندن تحمیلی**

در این مدل از به حاشیه‌راندن، سازمان تمعماً و سیستماتیک اقداماتی را برای طرد و کنار گذاشتن فرد یا افراد انجام نمی‌دهد؛ بلکه به دلیل ضعف در اجرای قوانین و یا ادراک بی‌عدالتی و کم‌توجهی سازمان به کارکنان و خواسته‌های ایشان، کارکنان از سازمان مطبوع فاصله گرفته و حضور در حاشیه و عدم درگیری مستقیم در بطن کار و شرایط سازمان را ترجیحاً و با آگاهی انتخاب می‌کنند. گستره افراد درگیر در این مدل از به حاشیه‌راندن به دلیل عمومیت دلایل وقوع آن نسبت به مدل تحمیلی، بیشتر است و طیف گسترده‌تری از کارکنان که در سازمان احساس بی‌عدالتی و نارضایتی شغلی را ادراک نمایند ممکن است با این موضوع درگیر باشند. مهم‌ترین دلیل بروز پدیده به حاشیه‌راندن تحمیلی در سازمان، ادراک بی‌عدالتی و مقایسه داده‌های فرد به سازمان و ستاده‌های وی از سازمان است. به دلیل عدم تناسب بین داده‌ها و ستاده‌های فرد در سازمان و ادراک بی‌عدالتی در این زمینه افراد سطح کمی و کیفی خود را پایین آورده و از سازمان خود فاصله می‌گیرند. «سقف و محدودیت در حقوق پرداختی»، «تعارض کار - خانواده»، «توزیع ناعادلانه مزایا»، «سن بازنشستگی بالا و بی‌توجهی به سختی کار»، «سکون شغلی و بی‌توجهی به نوآوری»، «عدم ادراک حمایت مدیران نفتی از کارکنان»، «مدرک‌گرایی»، «فلات‌زدگی شغلی» و «مدیران غیرمتخصص و اقتدارگرا» از جمله دلایل به حاشیه‌راندن هستند که در این دسته قرار می‌گیرند. به‌گفته مشارکت‌کنندگان در پژوهش، زمانی که ایشان



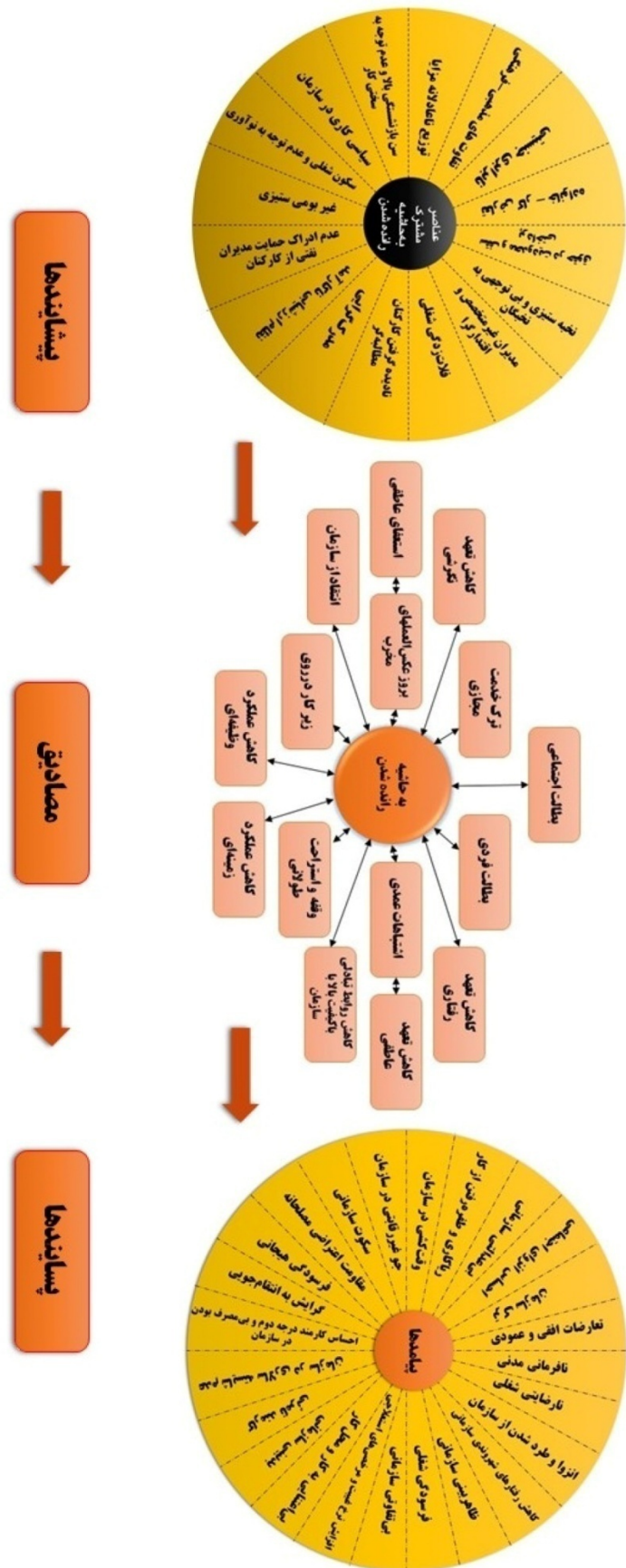
بی‌عدالتی و تبعیض را در موارد ذکر شده ادراک می‌کنند و توان لازم برای تعدیل یا حل آن را ندارند، به ناچار نسبت به سازمان دل‌سرد شده و از آن فاصله می‌گیرند. این نوع به حاشیه‌راندن در سازمان، کاملاً آگاهانه و با پذیرش عواقب آن از سوی کارکنان به وقوع می‌پیوندد و کارکنان به صورت خودخواسته تا برطرف شدن دلایل بروز آن، این انزوا و طرد خودخواسته از سازمان را ادامه می‌دهند. به دلیل اینکه این مورد از به حاشیه‌راندن در سازمان در یک طیف گسترده و در بین تعداد زیادی از کارکنان اتفاق می‌افتد و کارکنان درگیر با آن در اقلیت نیستند، سازمان امکان برخورد جبری و قهری با افرادی را ندارد که این مدل از حاشیه‌نشینی را انتخاب کرده‌اند و سازمان به ناچار مجبور به پذیرش این امر و تن دادن به پیامدهای آن است.

مدیران به عنوان عاملان اخلاقی یا غیراخلاقی می‌توانند فضیلت یا فساد را در سازمان رواج دهند (عباچیان قاسمی، ۱۳۹۴). در این مدل از به حاشیه‌راندن، حضور مدیران نالایق و ناکاربلد در سازمان است که قدرت اجرای صحیح قوانین و القای حس عدالت در سازمان خود را نداشته و با ایجاد روابط رهبر-عضو و بی‌عدالتی در جنبه‌های مختلف کاری و توزیع مزایا و همچنین عدم حمایت و پشتیبانی از کارکنان در مقیاس کلان و وزارتخانه‌ای زمینه بروز نارضایتی و دل‌سردی در کارکنان را فراهم می‌آورند.

افراط در توجه به برخی از جنبه‌ها و بی‌توجهی زیاد به جنبه‌های دیگر توسط سازمان نیز می‌تواند یکی از عوامل بروز پدیده به حاشیه‌راندن ترجیحی در سازمان باشد. زمانی که سازمان کارکنان را نه به مثابه یک انسان که به مانند یک ماشین می‌نگرد و تنها به جنبه کاری ایشان توجه دارد و چشم خود را روی دیگر جوانب نظیر خانواده و زندگی شخصی افراد می‌بندد، کارکنان پس از مدتی خسته و درمانده شده و از این مدل سازمان فاصله می‌گیرند.

در به حاشیه‌راندن ترجیحی، معضل اصلی فاصله گرفتن ارزش‌ها و خواسته‌های کارکنان با ارزش‌ها و اهداف سازمان است. در این مدل از به حاشیه‌راندن به دلیل عدم هم‌سویی اهداف سازمان و فرد و عدم تحقق و برآورده شدن خواسته‌های کارکنان و بی‌توجهی تعمدی سازمان به شایستگی و توانایی افراد، کارکنان از سازمان فاصله گرفته و ترجیح می‌دهند که به جای حضور در بطن کار در حاشیه قرار داشته باشند. در مواردی نیز به دلیل محدود کردن اختیارات سازمانی در یک قدرت یک فرد یا پست و بی‌توجهی به جایگاه و اهمیت دیگر پست‌ها، کارکنان نسبت به اتفاقات و حواشی کار بی‌توجه شده و تمرکز خود را از روی سازمان برمی‌دارند. همچنین کم‌ارزش جلوه دادن سابقه و تجربه افراد و بی‌احترامی تلویحی به سنوات خدمت ایشان نیز عامل دیگری برای بی‌انگیزگی و دل‌سردی نفرات علی‌الخصوص در نفرات با سابقه سازمان است. به طور کلی در سازمان‌هایی که پیوند عاطفی بین کارکنان و سازمان از بین رفته و اهداف سازمان و نفرات آن در دو جهت مخالف قرار داشته باشد و همچنین سازمان نسبت به جوانب دیگر زندگی شخصی و کاری کارکنان بی‌توجه باشد و رفتار سازمان القاگر حس سوءاستفاده از نفرات برای تحقق اهداف صرفاً سازمانی باشد، کارکنان به طرد و به حاشیه‌راندن ترجیحی گرایش پیدا می‌کنند و سازمان در یک طیف گسترده با تبعات و پیامدهای آن روبه‌رو می‌شود. مدل به حاشیه‌راندن کارکنان در پالایشگاه با توجه به متغیرهای پیشایندها، مصادیق و پسایندها مطابق شکل ذیل است.





شکل ۴. مدل به‌حاشیبه‌راندن‌شدن

بر اساس این مدل، متغیرهای پیشابند معرف عناصر و دلایلی است که باعث بروز پدیده به حاشیه‌رانده شدن کارکنان در پالایشگاه می‌شود. این موارد شرایط لازم برای بروز به حاشیه‌رانده شدن ترجیحی و تحمیلی را در سازمان فراهم می‌کنند و کارکنان با ادراک این موارد به یکی از دو نوع به حاشیه‌رانده شدن در سازمان دچار می‌شوند. پس از مدل وارد فاز بعدی، یعنی مصادیق می‌شود. مصادیق در حقیقت همان پیامدهایی است که گستره و دامنه آن فردی است. مصادیق عکس‌العمل فردی کارکنان و افراد در قبال به حاشیه‌رانده شدن است. کارکنانی که دچار طرد شده و به حاشیه‌رانده شده‌اند، دچار بطالت فردی و اجتماعی می‌شوند؛ به این معنا که پرداختن به امور شخصی را به امور کاری ترجیح می‌دهند (بطالت فردی) و از مشارکت آنان در کارهای گروهی کاسته می‌شود (بطالت اجتماعی)، «از وقت خودم در شرکت برای انجام کارهای شخصی و فعالیت در بورس استفاده می‌کنم. ترجیح می‌دهم به جای کارهای سازمان، به امور شخصی‌ام رسیدگی کنم». ترک خدمت مجازی نیز یکی دیگر از پیامدهای فردی این پدیده است که در آن کارکنان صرفاً حضور فیزیکی در سازمان داشته و توان و اندیشه و تمرکز آن‌ها بر امور خارج از سازمان معطوف است، «برای سازمان ساعت کارت ورود و خروج من مهم است، اینکه در سازمان به چه کاری مشغول هستم، مهم نیست. من هم از زمانم استفاده می‌کنم و درس را ادامه می‌دهم». بروز این پیامدها به کاهش تعهد نگرشی و عاطفی فرد به سازمان و ارزش‌های آن منجر می‌شود و در پی آن، تعهد رفتاری فرد نیز کاسته شده و حضور فرد در سازمان کم‌رنگ می‌شود، «در حالی که با توجه به زمان زیاد حضورم در سازمان باید به آن به دید خانه دوم نگاه کنم؛ اما اصلاً چنین حسی ندارم. هیچ عرقی به سازمان و فعالیت‌های آن ندارم». کاهش تعهد رفتاری نسبت به سازمان اولین نشانه‌های تمایل فرد به ترک سازمان است. همچنین با کاهش تعهد نگرشی و عاطفی فرد به سازمان، انتقادهای گفتاری و رفتاری از سازمان نیز آغاز می‌شود و کارکنان منتقد، به دلیل فقدان کانال‌های قانونی برای ابراز انتقادهای خود از هر بستر و فرصتی برای بیان انتقادهای خود از سازمان استفاده می‌کنند. همچنین واکنش‌های رفتاری مخربی همچون شکایات مداوم از همکاران، حضور با تأخیر در محل کار، پرخاشگری، ضربه‌زدن به همکاران و تجهیزات، ریاکاری و خوب جلوه‌دادن خود، تملق و چاپلوسی و... در سازمان نمود پیدا می‌کنند، «کارکنان در شیفت‌های مختلف مدام در تلاش برای تحمیل وظایف خود به نفرات شیفت بعدی هستند. گویی کسی برای این سیستم دل نمی‌سوزاند و انتقال کار به نفر بعدی، نوعی زرنگی شده است». از مهم‌ترین پیامدهای به حاشیه‌رانده شدن در سازمان کاهش عملکرد کارکنان است. عملکرد وظیفه‌ای که بیان‌کننده میزان اثربخش بودن عملکرد کارکنان است، در پی کاهش تعهدهای فرد به سازمان کاهش پیدا می‌کند و به تبع آن، عملکرد زمینه‌ای که بیان‌کننده تمایل فرد به انجام فعالیت‌های بیش از وظایف قانونی خود است نیز تحت تأثیر قرار گرفته و کاهش می‌یابد، «وقتی انتظارات مالی من از کار در سازمان برآورده نمی‌شود، من هم به اندازه پولی که می‌گیرم کار می‌کنم و حتی حاضر نیستم یک قدم از این مرز جلوتر بروم». کارکنان به منظور کاهش عملکرد وظیفه‌ای، عمده‌تاً از زیر کار و مسئولیت‌های آن شانه خالی می‌کنند و به بهانه مختلف به اصطلاح از زیر کار در می‌روند. حتی در موارد بسیاری، کارکنان به توقف کار و استراحت‌های طولانی و حتی خوابیدن در محل کار اقدام می‌نمایند، «بعد از سال‌ها کار در این سازمان یاد گرفته‌ام که در ساعاتی از روز خوب استراحت کنم تا شب در کنار خانواده‌ام باشم. نیاز نیست خودم را در

محیط کار خسته کنم». از زیر کار دروری، اشتباهات عمدی و نادیده گرفتن ضعفها و مشکلات سیستم که در بلندمدت به بروز وقفه در روند تولید و تحمیل هزینه‌های سنگین به سازمان منجر می‌شود، از دیگر پیامدهای فردی به‌حاشیه‌راندن در سازمان است، «خوب می‌دانم که من برای سازمان ارزشی ندارم، برای همین من هم چشمم را بر روی ضعف‌های سازمان می‌بندم. مشکلات را گزارش نمی‌کنم و جلوی ضرر را به‌موقع نمی‌گیرم. افرادی که سازمان برایشان ارزش قائل است، خودشان مشکلات را ببینند و رفع کنند، من که در این سازمان کارهای نیستم». مدیران سازمان با احساس بروز این موارد وظیفه دارند با دیدی باز و شناختی کامل کارکنان خود را مورد پایش قرار دهند و در صورت مشاهده این تغییر رفتارها نسبت به رفع مشکلات و خواسته‌های کارکنان خود اقدام کنند.

اگرچه دامنه این رفتارها فردی است و به‌صورت موردی در کارکنان مشاهده می‌شود؛ اما در صورت عدم اقدام به‌موقع و شناخت شرایط و با گسترده‌تر شدن بروز این رفتارها، درنهایت مدل وارد فاز سوم و پسایندها می‌شود. پسایندها در واقع مرحله‌ای از به‌حاشیه‌راندن است که در آن سازمان به این بیماری مبتلا شده و به‌دلیل بی‌توجهی مسئولان به علائم و نشانه‌های مرحله قبل، وارد مرحله‌ای شده است که دامنه این پیامدها به سازمان رسیده است. در این مرحله سازمان دیگر با فرد طرف نیست و مجبور به پذیرش عواقب و پیامدهای افرادی است که با نادیده گرفتن آن‌ها کنترل خود را بر جریان از دست داده است. پسایندها شامل پیامدهای سازمانی می‌شوند که به‌مراتب فراگیرتر از مصادیق و هزینه‌برتر از آن خواهد بود. در مرحله مصادیق، امید به درمان هنوز وجود دارد؛ اما در مرحله پسایندها کارکنانی که دچار به‌حاشیه‌راندن شده‌اند، در نهایت به ترک سازمان اقدام می‌کنند و کارکنانی که دچار به‌حاشیه‌راندن شده‌اند نیز، به کارکنان نامرئی تبدیل می‌شوند. مدیریت فرقه‌گرایانه سازمان، اعضای سازمان را بر اساس ملاک فرقه‌گرایانه خود، به دو دسته خودی و غیرخودی تقسیم می‌کند (الکوزهی و هادوی نژاد، ۱۳۹۸) که باعث ایجاد تعارضات افقی می‌شود و اعتماد و اتحاد بین کارکنان را از بین می‌برد، «همکار مستقیم من، برای جلب رضایت مدیریت، از عملکرد و فعالیت‌های ما عکس و فیلم می‌گیرد و برای مدیر ارسال می‌کند. کوچک‌ترین حرکات ما بلافاصله گزارش می‌شود». بی‌توجهی مسئولان به کاهش تعهدهای عاطفی و نگرشی و رفتارهای مخرب کارکنان، باعث تشدید این رفتارها در قالب گرایش به انتقام‌جویی از سازمان، بی‌اعتنایی به کار و محل کار، افزایش میزان مرخصی‌های استعلاجی و غیبت، کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی و مقاومت‌های اعتراضی مصلحانه، نافرمانی مدنی از سوی کارکنان طرد شده می‌شود، «نسل جوان سازمان، تحمل نادیده‌گرفته‌شدن را ندارد. طبق گزارش بهداری شرکت میزان مرخصی‌های استعلاجی و عدم حضور در محل کار در ده سال ابتدای حضور نفرات جوان و جدید، رشد قابل توجهی به نسبت ده سال قبل از آن داشته است». جو سازمانی، احساس برابری، محیط فیزیکی کار، امکانات رفاهی، ارضای نیازهای زیستی و ارضای نیازهای اجتماعی تأثیر بسزایی بر رضایت شغلی کارکنان دارند (حسینی هاشم‌زاده، ۱۳۸۹). کارکنان زیرکار در روی کم‌کاری خود را با ریاکاری پوشش داده و بدین ترتیب، چهره خود را پاک می‌کنند، «کسی به‌دنبال نتیجه کار نیست. همین که زنگ باشی و با کلام، رئیس را نسبت به انجام کار قانع کنی کافی است، اینجا کسی برای دیدن نتیجه کار نمی‌آید». بی‌توجهی به نخبگان و کارکنان مطالبه‌گر و عدم حمایت سازمان از ایشان، به بروز سرخوردگی و کارمند درجه

دوم بودن در آن‌ها مهم‌تر می‌گردد، «اینکه در همه جا، ترفیع پست، توزیع مزایا، حتی همکلام شدن با مدیریت در اولویت دوم باشی حس بدی دارد. گاهی اوقات حس می‌کنم علی‌رغم شایستگی‌ای که دارم یک کارمند علی‌البدل هستم». وقت‌کشی و عدم استفاده صحیح از ساعات طولانی حضور در سازمان و بی‌تفاوتی به سازمان و اهداف آن در دایره گسترده‌ای از کارکنان به حاشیه‌رانده‌شده نفوذ می‌کند و به رویه جاری کارمندان سازمان تبدیل می‌شود، «در جای جای دیوارهای شرکت تابلوی خط‌مشی‌های سازمان نصب شده است؛ اما هیچ کس به این خط‌مشی‌ها و اهداف توجهی ندارد و حتی یک‌بار آن را مطالعه نکرده است. اصلاً برای کسی مهم نیست که اهداف و برنامه‌های سازمان چیست». فرسودگی شغلی موجب بروز تغییرات (مثبت و منفی) در رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (آقایی، ۱۳۹۲). کارکنان به حاشیه‌رانده شده در سازمان دچار سکوت سازمانی و انزوا و طرد از سازمان می‌شوند، «تلاش من برای بهبود شرایط نتیجه‌بخش نبوده است. چاره‌ای برایم باقی نمانده جز سکوت در برابر همه چیز. ترجیح می‌دهم بیش از این خودم را درگیر کار و حواشی نکنم و در سایه بیایم و بروم» و تعداد زیادی از این افراد اقدام به ترک سازمان می‌نمایند، «به این نتیجه رسیدم که دیگر در این سازمان جایی ندارم. به امید تغییر شرایط و علی‌رغم دشواری‌های بسیار محل کارم را تغییر دادم و از این شرکت رفتم. تغییر سخت بود اما احساس کردم که نیاز به آن دارم».

توجه ویژه به این مدل از سوی مدیران، امکان پیش‌بینی فرایند به حاشیه‌رانده‌شدن و مراحل آن را فراهم می‌آورد و اقدام به موقع در شناخت عناصر و علل به حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در سازمان و مرتفع نمودن آن تا حد زیادی از بروز این پدیده در سازمان جلوگیری به عمل می‌آورد. همچنین در صورت ابتلای سازمان به این مهم، با آگاهی از مرحله دوم و شناخت نشانه‌های مصادیق و پیامدهای فردی از گسترش این پدیده و تبدیل آن به یک بحران سازمانی می‌توان پیشگیری نمود. این پژوهش در زمان پاندمی کووید ۱۹ انجام شد که انجام مصاحبه در بستر فضای مجازی محدودیت‌هایی را در پژوهش به همراه داشت. همچنین با توجه به حساسیت موضوع و واهمه مشارکت‌کنندگان از بیان هرچه صریح‌تر و واقعی‌تر روایات خود، ایجاد فضای امن و اعتماد دوطرفه از مهم‌ترین وظایف پژوهشگر بود که این امر خود نیاز به زمان و تلاش مضاعفی داشت.

## منابع

- آقایی، رضا؛ آقایی، میلاد و آقایی، اصغر (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۵(۴)، ۱-۱۸.
- اصغری صارم، علی؛ دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). واکاوی نقش داستان‌سرایی سازمانی در توسعه منابع انسانی، کنکاشی در ادبیات پژوهشی. *مدیریت دولتی*، ۱(۱)، ۱۸۱-۲۱۸.
- بودلایی، حسن و قلی‌زاده، نرگس (۱۳۹۷). *روش تحقیق روایت‌پژوهی*. تهران، انتشارات اندیشه احسان.
- توکلی، مهین و تورنگیت، ورن (۱۳۸۴). *طردشدگی و عدالت سازمانی. روانشناسی تحولی*، ۲(۵)، ۵۹-۷۷.
- ثابت‌پور، مهدی (۱۳۹۲). *بررسی جایگاه عملکرد سازمانی در تعادل بین کار و زندگی در گروه کشتی‌سازی ساری*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت.

- حسینی هاشم‌زاده، داود (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان بانک صنعت و معدن. مدیریت دولتی، ۲(۵)، ۱-۲۰.
- رحمانی، علی و آدم‌پیرا، سعیده (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر موفقیت شغلی زنان حسابدار در ایران. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۲(۵)، ۱۲۹-۱۴۰.
- رستگار، عباسعلی؛ باقری قره بلاغ، هوشمند و جباری، اقبال (۱۳۹۸). تأملی بر نقش پردشدگی در محیط کار بر بدبینی سازمانی با تعدیل‌گری سرمایه روان‌شناختی (مورد مطالعه: یک صنعت نظامی). مدیریت نظامی، ۱۹(۷۴)، ۳۱-۵۲.
- سلمانی، داود و رادمند، محبوبه (۱۳۸۸). بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی، مدیریت دولتی، ۳(۳)، ۵۱-۶۸.
- عباسیان قاسمی، رضا؛ نصرافهانی، علی؛ عباس‌پور، عباس و فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ادراک از سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد سازمانی. مدیریت دولتی، ۷(۴)، ۶۵۷-۶۷۴.
- الکوزهی، عادل و هادوی‌نژاد، مصطفی (۱۳۹۸). جوهره فرقه‌گرایی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی در افغانستان. مدیریت دولتی، ۱۱(۴)، ۶۰۸-۶۲۸.
- یزدان‌شناس، مهدی و هاشم‌پور، مهدی (۱۳۹۴). تأثیر مؤلفه‌های تعادل کار و زندگی بر عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان قم. چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت دانشگاه تهران.

## References

- Abachian Ghasemi, R., Nasr Isfahani, A., Abbaspour, A. & Farhani, A.A. (2014). Investigating the effect of the perception of managers' good character on organizational trust. *Journal of Public Administration*, 7(4), 657-674. (in Persian)
- Aghaei, R., Aghaei, M. & Aghaei, A. (2012). Examining the relationship between job burnout, organizational citizenship behavior, organizational climate and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 5(4), 1-18. (in Persian)
- Åkerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L., Kecklund, G. (2004). Mental fatigue, work and sleep. *Journal of psychosomatic Research*, 57(5):427-433.
- Alkozahi, A., Hadovinejad, M. (2018). The essence of sectarianism in government organizations: a study in Afghanistan. *Public Administration Quarterly*, 11(4), 628-608. (in Persian)
- Asghari Sarem, A., Danaee Fard, H., Fani, A. A. & Gholipour, A. (2016). Understanding the Role of Organizational Storytelling in HRD: A Literature review. *Journal of Public Administration*, 8(1), 181-218. doi: 10.22059/jipa.2016.57513 (in Persian)
- Bastian, B. & Haslam, N. (2010). Excluded from humanity: The dehumanizing effects of social ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 107-113.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

- Benson, G., Finegold, D. & Mohrman, S. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47, 315-331.
- Boudelai, H. & Qolizadeh, N. (2017). *Narrative research method*. Andisheh Ehsan Publications. (in Persian)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Choudhary, A.S., Ramzan, M., Riaz, A. (2013). Strategies for career plateau: Empirical investigation of organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (9): 712-726.
- Cobb, A. T., Wooten, K. C. & Folger, R. (1995). Justice in the making: toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. *Research in Organizational Change and Development*, (8), 243-295.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th Ed.), Boston: Pearson.
- Danaee Fard, H. & Eslami, A. (2010). Discovering Theory of organizational indifferences : A Grounded Theory strategy. *European Journal of Scientific*.
- DeCicco, J., Laschinger, H. & Kerr, M. (2006). Perceptions of empowerment and respect: effect on nurses' organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 32 (5), 49-56.
- Dennis, C.L., Ross, L. (2005). Relationships among infant sleep patterns, maternal fatigue, and development of depressive symptomatology. *Birth.*, 32(3), 187- 93.
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J. & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266.
- Eisenberger, N. I. (2012). *The pain of social disconnection: examining the shared neural underpinnings of physical and social pain*. University of California.
- Feldman D. C., Weitz B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14, 69-80.
- 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*, 6(6), 1348-1366.
- Frone, M. R., Russell, M., Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of work-family interface. *Journal of applied psychology*, 1, 65.
- Gallagher, E. G. (2002). Leadership: A paradigm Shift. *Management in Education*, 16(3), 24-29.
- Gurr, T. R. (2001). *Why people rebel* (Ali Morshidizad, Trans.). Strategic Studies Research School.



- Hansen J. (2001). Increased breast cancer risk among women who work predominantly at night. *Epidemiology*, 12(1), 74-77.
- Harrington, J.M. (2001). Health effects of shift work and extended hours of work. *Occupational and Environmental medicine*, 58(1), 68-72.
- 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., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., Zárate, M. A. (2006). Language Exclusion and the Consequences of Perceived Ostracism in the Workplace. *Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70.
- Hosseini Hashemzadeh, D. (2008). Investigating factors affecting the job satisfaction of Sanat and Mine Bank employees. *Public Administration Quarterly*, 2(5), 1-20. (in Persian)
- Kacmar, K. M. & Ferris, G.R. (1993). Politics at Work: Sharpening the focus of political behavior in organization. *Business Horizon*, 36(4), 70-74.
- Khanifar, H., Jandghi, G. & Shojaie, S. (2010). Organization Consideration between Spirituality and Professional Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 12, 558-570.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of criminal justice*, 31(2), 155-168.
- Leck, J. D. & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219-230.
- Lee, P.C.B. (2003). Going beyond career plateau: using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management Development*, 22(6), 538-551.
- Longenecker, C. O., Henry, P.S. & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The academy of management executive*, 1, 183-193.
- Machi, M.S., Staum, M., Callaway, C.W., Moore, C., Jeong, K., Suyama, J., Patterson, P.D. & Hostler, D. (2012). The relationship between shift work, sleep, and cognition in career emergency physicians. *Academic Emergency Medicine*, 19(1), 85-91.
- Nirmala, M.C. & Akhilesh, K.B. (2006). An attempt to Redefine Organizational Justice: in the Rightsizing Environment. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 2, 136-153.
- O'Reilly, J. & Robinson, S.L. (2009). *The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions*. Best paper proceedings, academy of management meeting, Chicago.
- Patrick, H. A. & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity. *Sage Open*, 2(2), 278-296.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37, 355-365.

- Ragins, B. R. & Corn Well, J. M. (2001). Pink Triangles: Antecedents and Consequences of Perceived Workplace Discrimination against Gay and Lesbian Employees. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1244-1261.
- Rahmani, A. & Adampira, S. (2014). Factors Influencing Career Success of Accountant Women in Iran. *Accounting knowledge and management auditing*, 3(8), 54-69. (in Persian)
- Rastgar, A. A., Bagheri Gharabalagh, H., Jabari, E. (2020). A reflection on the role of workplace Ostracism on organizational pessimism by adjusting psychological capital (Case study: a military industry). *Journal of Military management*, 19(2), 31-52. (in Persian)
- Robbins, S.P. (1991). *Organizational Behavior*. Prentice Hall of India, New Dehli.
- Robinson S. L., O'Reilly J., Wang W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39, 203-231.
- Rutenfranz, J., Colquhoun, W., Knauth, P., Ghata, J. (1977). Biomedical and psychosocial aspects of shift work: a review. *Scandinavian Journal of work, environment & health*, 82-165.
- Sabet Pour, M. (2013). *Investigating the Position of Organizational Performance in the Balance between Work and Life in the Shipyard Group*. Master thesis, Payame Noor University of Tehran, Faculty of Accounting and Management. (in Persian)
- Salmani, D. & Radmand, M. (2008). Investigating the role of the management organization in the occurrence of deviant work behaviors. *Public Administration Quarterly*, 1(3), 51-68. (in Persian)
- Spoor, J. R. & Williams, K. D. (2007). The evolution of an ostracism detection system. In J. P. Forgas, M. Haselton. & W. von Hippel (Eds.). *The evolution of the social mind: Evolutionary Psychology and Social Cognition*. New York: Psychology Press, 279-292.
- Suwazono, Y., Dochi, M., Sakata, K., Okubo, Y., Oishi, M., Tanaka, K., Kobayashi, E. & Nogawa, K. (2008). Shift Work Is a Risk Factor for Increased Blood Pressure in Japanese Men A 14-Year Historical Cohort Study. *Hypertension*, 52(3), 581-586.
- Tavakoli, M. & Thorngate, W. (2005). Rrjection and Organization Justice. *Journal of Iranian Psychologists*, 2(5), 77-86. (in Persian)
- Van Drongelen, A., Boot, C.R., Merkus, S.L., Smid, T., Van Der Beek, A.J. (2011). The effects of shift work on body weight change—a systematic review of longitudinal studies. *Scandinavian Journal of work, environment & health*, 37(4), 263-275.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotions in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7, 161-179.
- Viswanathan, A.N., Hankinson, S.E., Schernhammer, E.S. (2007). Night shift work and the risk of endometrial cancer. *Cancer Research*, 67(21), 10618–10622.
- Wang, X., Armstrong, M., Cairns, B., Key, T. & Travis, R. (2011). Shift work and chronic disease: the epidemiological evidence. *Occupational medicine*, 61(2), 78-89.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: the power of silence*. New York: the guilford press.



- Williams, K. D. & Zadro, L. (2001). Ostracism: On being ignored, excluded and rejected. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal rejection*, (pp. 21–53). New York: Oxford University Press.
- Wu, L., Rusyidi, B., Claiborne, N. & McCarthy, M. (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers, *Children and Youth Services Review*, 35, 1447–1454.
- Yaggi, H.K., Concato, J., Kernan, W.N., Lichtman, J.H., Brass, L.M., Mohsenin, V. (2005). Obstructive sleep apnea as a risk factor for stroke and death. *New England Journal of Medicine*, 353(19), 2034-2041.
- Yazdan Shenasi, M. & Hashempour, M. (2015). The Effect of Work-Life Equilibrium Components on Organizational Performance; Case Study: Qom Province Medical Sciences University. *Fourth International Conference on Accounting and Management*, University of Tehran: 1-17. (in Persian)
- Zadro, L., Williams, K. D. & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560-567.