



Interpretive Exploration of the Structure of Ostracism's Consequences in an Iranian Public Organization

Zahra Askarizadeh

MA of Public Administration, Management Department, Faculty of Administrative Sciences & Economics, Vali-e Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran.

Mostafa Hadavinejad*

Associate Professor of Behavioral Management, Management Department, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran.

Received: 18/07/2021

Accepted: 10/09/2021

Abstract:

The purpose of this study is to design an interpretive structural model for consequences of workplace ostracism as a social behavior in an Iranian public organization. In this regard, after studying literature and identifying consequences of workplace ostracism, a semi-closed questionnaire was developed based on likert scale and distributed among 18 experts based on typical sampling. The questionnaires' statements were screened in two phases using fuzzy analysis. After categorizing consequences, the ISM measure were developed and distributed among experts. Based on findings, the model possessed variables in 5 levels (the first, second and third levels: psychological, cognitive and attitudinal, and behavioral consequences, respectively; the fourth: inter organizational consequences; and the fifth: extra organizational consequences). The results show that the scope of the dysfunctional consequences of organizational ostracism extends beyond the boundaries of individual level to out of organization. Due to such a wide range of destructive effects, identification and management of organizational ostracism are recommended to the managers of the organization under study and the same ones.

Keywords: Consequence, Ostracism, Organizational Ostracism, Interpretive Structural Model (ISM), Iranian Public Organizations.

Corresponding Author, Email: hadavi@vru.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2021.295673.1201

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

یافتاری تفسیری از ساختار پیامدهای طرد در یک سازمان دولتی ایرانی

زهرا عسکری زاده

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

مصطفی هادوی نژاد*

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

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۹

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۷



چکیده: هدف این پژوهش، طراحی مدل ساختاری تفسیری پیامدهای طرد سازمانی به‌عنوان رفتاری اجتماعی در یک سازمان دولتی ایرانی است. برای گردآوری داده‌ها پس از مطالعه ادبیات پژوهش، شناسایی پیامدهای طرد سازمانی و گنجانیدن آن‌ها در پرسش‌نامه نیمه‌بسته‌ای مبتنی بر طیف لیکرت، پرسش‌نامه با استفاده از روش نمونه‌گیری نوعی میان ۱۸ نفر از اعضای سازمان توزیع شد که به‌عنوان تجربه‌کنندگان طرد در سازمان مورد مطالعه بودند. با استفاده از تحلیل فازی، گویه‌های پرسش‌نامه در دو مرحله غربال و پس از مقوله‌بندی برای کاهش مدل در سنج‌های متناسب با مدل‌یابی ساختاری تفسیری قرار گرفتند. طبق یافته‌های پژوهش، برای پیامدهای طرد سازمانی در قلمرو مکانی مورد مطالعه ۶ عامل در ۵ سطح (سطوح اول، دوم و سوم به ترتیب شامل پیامدهای روان‌شناختی، شناختی و نگرشی و نیز رفتاری برای مطرود؛ سطح چهارم، پیامدهای درون‌سازمانی و سطح پنجم، پیامدهای برون‌سازمانی) شناسایی شدند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که گستره پیامدهای کژکارکردی طرد سازمانی از مرز سطح فردی فراتر و دامنه آن تا بیرون از سازمان کشیده می‌شود. با توجه به چنین وسعتی از آثار مخرب، شناسایی و مدیریت پیشایندهای طرد سازمانی به مدیران سازمان مورد مطالعه و سازمان‌هایی با وضعیت مشابه پیشنهاد می‌شود.

واژگان کلیدی: پیامد، طرد، طرد سازمانی، مدل ساختاری تفسیری، سازمان‌های دولتی ایران.

* نویسنده مسئول: hadavi@vru.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2021.295673.1201

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶X-۲۶۷۶

مقدمه

آیا می‌دانید در برخی سازمان‌های دنیا قریب به دو سوم اعضای سازمان طرد می‌شوند؟ (O'Reilly et al., 2014: 774). انزوا، بی‌توجهی یا رفتار سرد ادراک شده کارکنان از دیگر اعضای سازمان را طرد سازمانی گویند (Ferris et al., 2008: 1348). اگرچه تجربه طرد معمولاً در نخستین نگاه سطحی و بی‌اهمیت به نظر می‌رسد (Robinson et al., 2013: 204)، به‌واقع تجربه‌ای سخت و دردناک برای سرمایه‌های اجتماعی سازمان به حساب می‌آید (Riva et al., 2011: 681)؛ یک درد اجتماعی که گاه اثر مخرب آن نزد اعضای طردشده سازمان بیش از تنبیه بدنی است (Williams, 2001: 7).

چندی است که توجه دانش به سازه طرد رشد یافته است، اما نه آن‌چنان که از منظرهای مختلف به آن پرداخته شود (Ferris et al., 2008: 1348). در این راستا مطالعه‌هایی بر آن شده‌اند تا تبعات این معضل اجتماعی در سازمان را بررسی کنند (مانند Wu et al., 2011; Wan et al., 2016)، چرا که ادعا شده است طرد روی نحوه رفتار طردشدگان و رفتار دیگران با آن‌ها اثر دارد (Williams, 2007: 432). آنچه در این میان مغفول مانده است کاوش شبکه روابط میان این پیامدها از عمق به سطح و متناسب با زیست‌بوم زایش پرورش آن‌ها است؛ چرا که چیستی و چگونگی بستر رخداد پدیده‌های اجتماعی در نوع کنش اعضای آن جامعه اثر دارد (توحیدفام و حسینیان امیری، ۱۳۸۸: ۷۹) در این ارتباط، شایان توجه است که مطابق برخی مطالعه‌ها در ایران، گاه دامنه مصادیق طرد در سازمان‌های دولتی به نخبگان کشیده می‌شود (علی‌زاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸: ۱۶۹) و این موضوع حساسیت اهتمام نظری به بررسی این پدیده اجتماعی را در چارچوب رفتارهای سازمانی در بخش دولتی ایرانی افزون می‌کند. با در نظر گرفتن چنین ملاحظاتی پرسش اینجا است که طرد سازمانی در سازمان‌های دولتی ایرانی بر پایه چه فرآیندی به چه پیامدهایی منجر می‌شود؟

در این راستا، پژوهش حاضر کوشیده است تا از رهگذر مطالعه‌ای موردی در یک سازمان دولتی ایرانی مبتنی بر تجارب مستقیم طردشدگان و بر اساس رهیافت مدلیابی ساختاری تفسیری^۱ پاسخ این پرسش را بررسی کند. شایان ذکر است رهیافت یاد شده فنی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده و فرآیندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با هم در یک مدل نظام‌مند جامع ساختاربندی و دست‌آخر اولویت و سطح آن‌ها تعیین می‌شود (Huang et al., 2005: 760).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طرد سازمانی

طرد اغلب نادیده گرفته می‌شود و با مستثنی شدن غیر کلامی و بدون هرگونه توجه منفی آشکار تعریف شده است (Williams, 2001: 7). طرد تا مدت‌ها، ضمن پدیده‌های رفتاری مانند انحراف بین فردی، سایش اجتماعی، بی‌نزاکتی یا پرخاش‌گری تعریف می‌شد و سازه‌ای مستقل برای آن وجود نداشت. به تدریج سازه‌های مختلفی نظیر طرد زبان‌شناختی^۱ (موقعیتی که در آن دو یا چند نفر به زبانی صحبت می‌کنند که افراد پیرامون آن‌ها نتوانند معنایش را بفهمند)، وازنی اجتماعی^۲ (رد کردن فرد از پذیرش برقراری یا حفظ رابطه با دیگری) یا پرهیز سازمانی^۳ (اخراج نظام‌مند عضوی از اعضای گروه) ذیل عنوان طرد تعریف شدند. با وجود تفاوت‌های ظریف بین این سازه‌های خاص، تمام آن‌ها به‌نوعی بر تجاربی دلالت می‌کنند که در آن‌ها دست‌کم یک نفر از یک پیوند اجتماعی با دیگری کنار گذاشته می‌شود (Robinson et al., 2013: 204). برخی صاحبان نظر دامنه مفهومی طرد را وسیع‌تر گرفته‌اند مثلاً برخی سازه‌های محرومیت اجتماعی^۴ را به‌کار برده‌اند که عبارت است از قرار گرفتن فرد در وضعیت تنهایی یا محرومیت از تماس اجتماعی (Blackhart et al., 2009: 269). به‌عنوان برآیندی از سازه‌های مختلف می‌توان طرد سازمانی را وضعیتی دانست که در آن فرد یا گروهی از انجام اقدام‌هایی برای تعلق خاطر به دیگر اعضای سازمان منع می‌شوند؛ حال آنکه انجام آن اقدامات به لحاظ اجتماعی مناسب است. براساس این تعریف، طرد سازمانی نه نیت‌بنیاد است و نه بستربنیاد؛ مضاف بر اینکه محصول فروگذاری دیگران در توجه مثبت به فرد است نه لزوماً تعمد آن‌ها برای توجه منفی به وی. وجود همین ویژگی‌ها است که طرد سازمانی را از سازه‌های مشابه متمایز می‌کند (Robinson et al., 2013: 206).

پیامدهای طرد سازمانی

متناسب با پیشینه پژوهش، پیامدهای طرد سازمانی در سه سطح فردی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قرار دارند:

الف) پیامدهای فردی: این پیامدها ناظر به تبعات روان‌شناختی، نگرشی و رفتاری طرد سازمانی

1. Linguistic Ostracism
2. Social Rejection
3. Organizational Shunning
4. Social Exclusion

برای مطرود هستند. از نظر روان‌شناختی، طرد موجب عدم ارضای چهار نیاز اساسی روان‌شناختی (تعلق، عزت نفس، کنترل و وجود معنادار^۱) مطرود (Williams, 2001: 59) و برانگیخته شدن احساسات منفی (Williams & Nida, 2014) از قبیل خشم و خجالت (Chow et al., 2008)، دلتنگی (Buckley et al., 2004) و احساس عمومی آزرده‌گی خاطر (Leary et al., 1998) می‌شود. همچنین، انتظار می‌رود که طرد به افزایش استرس شغلی، تنیدگی، تحلیل‌رفتگی، نوسانات خلقی، افسردگی، فرسودگی و کرختی عاطفی^۲ منجر شود (Gerber & Wheeler, 2014, 2009; Wu et al., 2012; Su, 2011; Blackhart et al., 2009; Bakker & Demerouti, 2006). طرد سازمانی می‌تواند مطرود را به علت ادراک تهدید امنیت روانی دچار تنش کاری نیز کند (Edmondson, 1999: 350).

از جمله نگرش‌هایی که نزد مطرود کاسته می‌شوند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تعلق خاطر کاری هستند. فشارهای روان‌شناختی ناشی از طرد سازمانی از قبیل تنش کاری، فرسودگی عاطفی و افسردگی از رضایت شغلی افراد مطرود می‌کاهد (Ferris et al., 2008: 1350) و نیز متأثر از وابستگی عاطفی و تمایل کمتر آن‌ها به همراهی با سازمان، تعهد سازمانی‌شان نیز کم می‌شود (Hitlan et al., 2006: 217). وانگهی، چون طرد کاهنده منابع شغلی (مانند حمایت اجتماعی از جانب همکاران یا سرپرستان) و اعتماد میان افراد است به کاهش تعلق خاطر کاری منجر می‌شود (Salanova et al., 2005: 1217)، زیرا از یک سو طبق نظریه حفاظت از منابع^۳، هنگامی که افراد منابع کافی برای تأمین نیازهای کاری ندارند بیشتر احتمال می‌رود که خود را از قید کار رها کنند (Leung et al., 2011: 836) و از سوی دیگر، هرچه اعتماد میان کارکنان کمتر باشد تعلق خاطر کاری در آن‌ها کمتر می‌شود (Chughtai & Buckley, 2008: 47).

طرد سازمانی پیامدهایی رفتاری نیز به دنبال دارد. از جمله اینکه فرد مطرود در واکنش به طرد طوری رفتار می‌کند تا پذیرفتنی‌تر جلوه کند و از این‌رو بر آمادگی اجتماعی^۴ او افزوده می‌شود (Williams & Nida, 2014: 39). همچنین، مطرودها با احتمال بیشتری به یادآوری اطلاعات اجتماعی (Gardner et al., 2000) و تقلید ناخودآگاه از دیگران (Lakin et al., 2008) دچار می‌شوند. به علاوه، قابلیت فهم معانی زبان بدن نیز نزد ایشان افزایش پیدا می‌کند؛ یعنی مثلاً لبخند مصنوعی را بهتر از لبخند واقعی تشخیص می‌دهند (Bernstein et al., 2008: 981). البته، طرد می‌تواند در مواردی به پرخاش‌گری نیز منتهی شود که شدت زیادی دارد (Gaertner et al., 2008: 486)؛ هرچندگاه افراد مطرود ترجیح می‌دهند با فاصله‌گیری سر در لاک خود فرو

1. Meaningful Existence
2. Emotional Numbness
3. Conservation of Resources (COR) Theory
4. Social Susceptibility

ببرند و خلوت‌گزینی^۱ را پیشه کنند. در این میان برخی دامان طبیعت را به‌عنوان همدم برمی‌گزینند (Ren et al., 2015: 204). اگر افراد طرد شده تمایل بیشتری برای پیوند با طبیعت داشته باشند این عامل انگیزه آن‌ها را برای بروز رفتار بوم‌شناختی^۲ افزایش می‌دهد. افراد با این رفتارها ضمن صرف‌نظر کردن از برخی منافع خود بهبود محیط زیست را در اولویت قرار می‌دهند (Poon et al., 2015: 116).

کاهش عملکرد شغلی مطرود، از دیگر پیامدهای رفتاری طرد است (Wu et al., 2011: 23). از آنجا که طرد منابع روان‌شناختی کارکنان را از بین می‌برد چه بسا مطرود مجبور شود به جای تمرکز روی وظایف اصلی کار خود زمان و انرژی بیشتری را برای مدیریت مسائل بین فردی با سایرین صرف کند (Hobfoll, 1989: 518). ضمن اینکه کارکنان با روابط اجتماعی پایین شانس کمتری برای دسترسی به اطلاعات و منابع مهم سازمانی دارند که این منجر به عملکرد شغلی پایین‌تری می‌شود (Seibert et al., 2001: 236). همچنین، در اثر طرد سازمانی از میزان رفتارهای سازمان‌گرای مطرود نیز کاسته می‌شود. هنگامی افراد باور می‌کنند که ارزش‌ها و عقاید آن‌ها متفاوت از دیگران است که طرد شده‌اند از این‌رو خود را فردی بیرون از گروه تصور می‌کنند. همچنین، از آنجا که افراد ارزش را بر تشابه با دیگران قرار می‌دهند طرد سازمانی در ادراک عمومی فرد از سازگاری در داخل سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. بنابراین، طرد سازمانی در سازگاری فرد با سازمان نیز رابطه منفی دارد (Chung, 2017: 328). درست همین‌جا است که طرد سازمانی از میزان هویت‌یابی سازمانی^۳ مطرود می‌کاهد (Wu et al., 2010: 36) زیرا طرد سازمانی قضاوت مطرود را درباره ارزش شخصی او در سازمان تضعیف می‌کند (Fuller et al., 2006: 815). سطوح پایین هویت‌یابی سازمانی اغلب موجب جدا شدن احساس روانی کارکنان از سرنوشت سازمان‌شان می‌شود و انگیزه آن‌ها را برای تلاش به نفع سازمان و اعضای آن کاهش می‌دهد. این‌گونه است که از رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها کاسته می‌شود (Dick et al., 2006: 283). نه تنها انتظار می‌رود طرد سازمانی از میزان رفتارهای سازمان‌گرای افراد مطرود بکاهد، بلکه احتمالاً بر رفتارهای خودگرای آن‌ها نیز خواهد افزود زیرا کارکنان طرد شده در واکنش به محرومیت اجتماعی پیامد طرد نگرانی برای خود را بر نگرانی برای دیگران مقدم می‌دارند (Gkorezis et al., 2016: 2381). در همین راستا، گاه طردشوندگان به کاهش تبادل اطلاعات مبادرت می‌ورزند (Rus et al., 2010: 922). از این‌رو، با مخفی‌کاری دانش به‌طور ارادی از ارائه آن به دیگران خودداری می‌کنند (Connelly &

1. Solitude Seeking
2. Ecological Behavior
3. Organizational Identification

(Zweig, 2015: 479). مخفی‌کاری دانش به رفتارهای انحرافی سازمانی شباهت دارد، اما دقیق‌تر این است که طرد سازمانی در انحرافات بین فردی کارکنان اثر می‌گذارد (Zhao et al., 2013: 216). همچنین، براساس دیدگاه مبادله اجتماعی طرد، احساس تعهد مطرود را در قبال دیگران می‌کاهد، زیرا کسانی که امید کمتری نسبت به منافع آتی دارند هنگام طرد با احتمال کمتری در رفتار سودمند به‌حال جمع شرکت می‌کنند (Balliet & Ferris, 2013: 306). دست آخر اینکه، طرد سازمانی می‌تواند موجب نقض توازن میان زندگی کاری و خانوادگی مطرود و تعارض میان آن دو شود. از آنجا که طرد به عنوان یک عامل استرس‌زای بین فردی می‌تواند منابع اجتماعی مطرود را تهدید کند نبود منابع اجتماعی می‌تواند موجب شود تا کارکنان بیش از حد به کار مشغول شوند. به‌علاوه، کارکنان طرد شده آثار منفی پیامدهای مخرب روان‌شناختی را به خانواده منتقل می‌کنند. ضمن اینکه چه بسا مطرود رفتارهای ناخوشایندی از قبیل انحراف سازمانی و اجتماعی انجام دهد و متأثر از این رفتارها با خانواده خود مواجهه‌ای ناخوشایند کند (Liu et al., 2013: 87; Ferris et al., 2008: 1351).

ب) پیامدهای درون‌سازمانی طرد: افزایش سکوت سازمانی، یکی از پیامدهای درون‌سازمانی طرد سازمانی است. چنین گذشت که طرد سازمانی کاهنده هویت‌یابی سازمانی است. نظر به اینکه هویت‌یابی سازمانی کارکنان رابطه‌ای منفی با سکوت سازمانی دارد (Tangirala & Ramanujam, 2008: 37) و با عنایت به اینکه طرد سازمانی تعامل‌های اجتماعی را کاهش می‌دهد (Wu et al., 2012: 179)، طرد سازمانی فزاینده سکوت سازمانی تلقی می‌شود (Vakola & Bouradas, 2005: 441). در مواردی که طرد بر اساس ساز و کار مبادله رهبر-عضو انجام شود به مطرودها احساسی مانند غیرخودی‌ها دست می‌دهد و چون در نتیجه آن احساس تعهدشان نسبت به سازمان تضعیف می‌شود از رفتارهای افشاگرانه آن‌ها نیز کاسته می‌شود. به‌علاوه، طرد از سوی همکاران، روابط اجتماعی اعضای سازمان را قطع و روابط حمایتی همکاران را تضعیف می‌کند. بنابراین، از تمایل افراد مطرود برای بروز رفتارهای افشاگرانه کاسته می‌شود (Liang & Tang, 2009: 132).

طرد سازمانی، کاهنده عملکرد سازمانی نیز است. هنگامی افراد طرد شده می‌پندارند بخشی از یک گروه بزرگ‌تر نیستند که از روابط و فعالیت‌های اجتماعی حذف می‌شوند و از این‌رو همکاری خود را با سازمان کاهش می‌دهند. ادامه طرد می‌تواند مطرود را به این پیش‌گویی خودانجام برساند که او درخور یک کارمند کم‌ارزش است (Leung et al., 2011: 837). هنگامی که افراد احساس می‌کنند عزت نفس‌شان در اثر تهدید کاهش یافته است وظایف خود را با اعتماد به نفس کمتری انجام می‌دهند که این باعث کاهش عملکرد می‌شود (Sommer & Baumeister, 2008: 132).

926: 2002). بر پایه اصول نظریه حفاظت از منابع، افرادی که طرد را تجربه می‌کنند، تلاش بیشتری برای حفظ منابع خواهند کرد که این به تضعیف عملکرد سازمانی منجر خواهد شد. بنابراین، طرد سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه‌ای منفی دارد (Leung et al., 2011; Zhu et al., 2017). همچنین، طرد سازمانی می‌تواند از رهگذر بروز محرومیت اجتماعی (Baumeister et al., 2005) و ناامیدی روان‌شناختی (Twenge et al., 2001) باعث افزایش رفتارهای انحرافی سازمانی شود (Yan et al., 2014)؛ رفتارهای هنجارستیزی که کارکنان عمدی انجام می‌دهند و به سازمان و اعضای آن صدمه می‌زنند (Spector & Fox, 2002: 270).

ج) پیامد برون سازمانی طرد: طرد در ادراک خدمت به مشتری^۱ اثر دارد. طرد از سوی مدیریت سازمان موجب می‌شود تا طردشدگان نسبت به سودمندی خود احساس ضعف کنند و نیازهای باورمندی آن‌ها (نیازهای کنترل و وجود معنادار) تهدید شود. این عامل ارزش کنترل را نزد ادراک مشتریان فرو می‌کاهد؛ یعنی مشتری می‌اندیشد چندان نخواهد توانست با انتقال نظرهای خود به کارکنان طرد شده باعث ایجاد تغییرات مدنظر خود در نحوه ارائه خدمات سازمان شود. اگر طرد از سوی همکاران انجام شود نیازهای رابطه‌ای (نیازهای عزت نفس و تعلق) طردشدگان تهدید و باعث می‌شود تا ارزش‌های رابطه‌ای نزد ادراک مشتریان تقویت شوند؛ زیرا طردشدگان برای بازبایی وجهه خود به ارائه بهتر خدمت به مشتری روی خواهند آورد (Wan et al., 2016).

روش‌شناسی

این پژوهش وصفی یک مطالعه موردی بود. جامعه، کارکنان یک سازمان دولتی در ایران بودند که بنا به ملاحظه ضرورت رعایت اخلاق پژوهشی و حساسیت موضوع از ذکر نام آن خودداری شده است. نمونه ۱۸ نفری خبرگان (تجربه‌کنندگان طرد سازمانی در قلمرو مکانی پژوهش) که ۱۲ نفر آن‌ها مرد بودند با استفاده از نمونه‌گیری نوعی شناسایی و به همکاری دعوت شدند. این روش نمونه‌گیری یکی از اقسام نمونه‌گیری هدفمند است که در آن فرد پدیده مورد مطالعه را تجربه کرده است (Creswell, 2012: 206). سن مشارکت‌کنندگان بین ۳۴ تا ۴۶ سال ($M=42/23$ و $SD=3/63$) و سابقه کار آن‌ها بین ۶ تا ۲۴ سال ($M=15/64$ و $SD=4/43$) بود. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسش‌نامه بود:

الف) پرسش‌نامه محقق ساخته ۴۹ گویه‌ای: گویه‌های این پرسش‌نامه حاوی پیامدهای شناسایی شده طرد سازمانی از میان ادبیات پژوهش و به صورت نیمه‌بسته بودند. قسمت بسته به صورت ۵ گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) همراه با تعریف مفهومی هریک از پیامدها طراحی

شده بود و در قسمت باز از مشارکت‌کنندگان خواسته شده بود تا پیامد دیگری را معرفی کنند که تجربه کرده‌اند. برای حصول اطمینان از روایی محتوا پرسش‌نامه در اختیار ۵ نفر از اساتید مدیریت قرار گرفت تا نظرهای اصلاحی خود را درباره آن ارائه کنند. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ۰/۸۴ و مؤید پایایی آن بود.

ب) پرسش‌نامه محقق ساخته ۱۸ گویه‌ای: این پرسش‌نامه پیامدهای معرفی شده از سوی مشارکت‌کنندگان را از قسمت باز پرسش‌نامه پیشین در بر می‌گرفت و براساس الگوی مشابهی مانند قسمت بسته آن پرسش‌نامه طراحی شده بود. روایی محتوا مانند پرسش‌نامه قبل بررسی و تأیید شد. ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ مؤید پایایی آن بود.

ج) پرسش‌نامه ماتریسی ۷ گویه‌ای: این پرسش‌نامه علاوه بر گویه طرد سازمانی شامل ۶ پیامد کلانی می‌شود که از محل غربالگری گویه‌های دو پرسش‌نامه پیشین و مقوله‌بندی آنها برون‌آوری شده است و در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها قرار داده شد. در این ماتریس روابط زوجی متغیرها با نمادهای V (پیامد سطر i زمینه‌ساز پیامد ستون j)، A (عکس V)، X (رابطه دوسویه پیامدها) و O (نبود ارتباط میان پیامدها) مشخص شده بودند (هادوی‌نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵: ۱۱).

برای بررسی کنترل کیفیت (پایایی) پرسش‌نامه از شاخص کاپا استفاده شد (باقری و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۳). برای این کار از یکی از اساتید مدیریت خواسته شد تا نسبت به مقوله‌بندی پیامدهای شناسایی و غربال شده اقدام کند. سپس، مقوله‌های ارائه شده وی با مقوله‌های پیشنهادی پژوهش‌گر مقایسه شدند. آن‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد پژوهش‌گر ۶ مقوله و فرد خبره ۷ مقوله شناسایی کرده بودند که در ۶ مورد میان آنها اشتراک نظر وجود داشت. به این ترتیب، بنا به محاسبات انجام شده مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۸۶ و دال بر پایایی پرسش‌نامه بود.

جدول ۱. جدول توافقی نظر خبره و پژوهش‌گر درباره مقوله‌ها

		نظر پژوهش‌گر		
		خیر	بله	
نظر خبره	بله	B=۱	A=۶	
	خیر	D=۰	C=۰	
	جمع	۱	۶	N=۷
جمع	۷			

توافقات مشاهده شده $= (A+D/N) = 0/86$

$$= (A+B/N) \times (A+C/N) \times (C+D/N) \times (B+D/N) = 0$$

$$= 0/86 = \text{توافقات شانسی} / (1 - \text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}) = \text{مقدار شاخص کاپا}$$

پس از گردآوری پرسش‌نامه‌های اول و دوم برای غربالگری پیامدهای قابل اعتنا ضمن خنثی کردن خصوصیات متفاوت و مؤثر مشارکت‌کنندگان در تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی از منطق فازی در میانگین‌گیری از نظرات خبرگان استفاده و پیامدها غربال شدند. برای این کار، دامنه متغیرهای کیفی با توجه به جدول ۲ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شدند (Habibi et al., 2015: 136).

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (L, M, U)	متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (L, M, U)
خیلی زیاد	(0, 0/25, 0/5)	کم	(0/75, 1, 1)
زیاد	(0, 0, 0/25)	خیلی کم	(0/5, 0/75, 1)
متوسط			(0/25, 0/5, 0/75)

پس از یکپارچه کردن فازی دیدگاه‌های خبرگان، میانگین فازی زدایی شده هریک از پیامدها با استفاده از روابط زیر محاسبه شدند:

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

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

$$F_{ave} = (L, M, U)$$

که در آن Z^* بیانگر میانگین فازی زدایی شده دیدگاه‌های خبرگان است (Habibi et al., 2015: 138). براساس قاعده‌ای سرانگشتی، پیامدهایی حذف شدند که میانگین فازی زدایی شده‌ای کوچکتر از 0/65 داشتند. در ادامه، برگرفته از فرآیند کدگذاری در مطالعات کیفی، پیامدهای خرد همگن در قالب مقوله‌هایی کلان گنجانده و نام‌گذاری شدند. پیامدهای کلان وارد پرسش‌نامه سوم شدند و در معرض اظهارنظر مشارکت‌کنندگان پژوهش قرار گرفتند. برآیند نظرهای خبرگان از میان پرسش‌نامه‌ها طبق قاعده رأی اکثریت استحصال و یک ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت یکپارچه ایجاد شد. نمادهای روابط خانه (i,j) در این

ماتریس بر حسب چهار قاعده به ۰ و ۱ تبدیل شدند: الف) V: عدد ۱ در خانه (i,j) و عدد ۰ در خانه قرینه ب) A: عکس V ج) X: عدد ۱ در خانه (i,j) و خانه قرینه د) O: عدد ۰ در خانه (i,j) و خانه قرینه.

پس از حصول اطمینان از سازگاری درونی ماتریس اولیه، برای تعیین اولویت پیامدها، مجموعه دستیابی (پیامدهایی که از طریق هر پیامد می‌توان به آن‌ها رسید) و مجموعه پیش‌نیاز (پیامدهایی که می‌توان از طریق آن‌ها به هر پیامد رسید) تعیین شدند. در ادامه، عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر پیامد شناسایی شدند. برای تعیین سطح پیامدها در اولین جدول پیامدی دارای بالاترین سطح تلقی می‌شد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن یکسان بودند. پس از تعیین این پیامدها، از جدول حذف شدند و با پیامدهای باقی‌مانده، جدول بعدی تشکیل شد. این روند تا تعیین سطح همه پیامدها ادامه پیدا کرد. سپس، برای ترسیم مدل ابتدا پیامدها بر حسب سطح از بالا به پایین چینش شدند و روابط میان آن‌ها براساس ماتریس دستیابی اولیه ترسیم شد. در پایان، از تحلیل MICMAC استفاده شد که در آن پیامدها بر حسب قدرت هدایت (تعداد عناصر مجموعه دستیابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته تقسیم شدند: پیامدهای خودمختار با قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم به آن نامتصل هستند، پیامدهای وابسته (متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد)، پیامدهای متصل (غیر ایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آن‌ها در سیستم اثر می‌گذارد) و پیامدهای مستقل (پیامدهای زیربنایی مدل با قدرت هدایت زیاد و وابستگی کم) (هادوی‌نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵: ۱۲).

یافته‌ها

پس از مطالعه پیشینه، ۴۶ پیامد برای طرد سازمانی شناسایی شدند و ضمن پرسش‌نامه نخست در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. نتایج غربالگری فازی به حذف ۲۰ پیامد منجر شد. افزون بر این، از دل پرسش باز پرسش‌نامه مبنی بر معرفی پیامدهای دیگر طرد سازمانی طبق تجربه مشارکت‌کنندگان تعداد ۱۸ پیامد دیگر نیز شناسایی شدند که براساس نتایج غربالگری فازی هیچ پیامدی حذف نشد. در ادامه، پیامدهای کلان برآمده از دل خرده‌پیامدها دسته‌بندی شدند (جدول ۳). پس از به‌دست آمدن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول ۴) برای پیامدهای طرد در سازمان مورد مطالعه به تهیه ماتریس دستیابی اقدام شد که ماتریسی سازگار نیز بود (جدول ۵). در ادامه، سطح متغیرها طبق جدول ۶ تعیین و مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد (شکل ۱).

جدول ۳. پیامدهای طرد سازمانی

پیامدهای کلان	خرده پیامدها
پیامدهای رفتاری برای مطرود	افزایش بی تفاوتی سازمانی، بی اعتمادی به همکاران، یادآوری اطلاعات اجتماعی، قابلیت فهم معانی زبان بدن، گرایش به پیوند با طبیعت، تمایل به ترک خدمت، مخفی کاری دانش، خلوت گزینی و نیز کاهش تبادل اطلاعات، رفتارهای شهروندی سازمانی، هویت یابی سازمانی و عملکرد شغلی.
پیامدهای روان شناختی برای مطرود	افزایش تنیدگی، افسردگی، دلتنگی، فرسودگی عاطفی، تنش کاری، خشم، احساس عمومی آزدگی خاطر، تحلیل رفتگی، ادراک یکنواختی کاری، سوءظن به همکاران و بدبینی مطرود به صاحبان قدرت حاکم در سازمان و نیز کاهش امنیت روانی، انگیزش شغلی و عدم ارضای نیاز تعلق و وجود معنادار مطرود.
پیامد شناختی برای مطرود	کاهش تمرکز ذهنی مطرود
پیامدهای نگرشی برای مطرود	کاهش تعلق خاطر کاری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی مطرود.
پیامدهای درون سازمانی	کاهش عملکرد سازمانی، کاهش رفتار افشاگرانه کارکنان، افزایش رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، جایگزینی تظاهر کاری به جای کار واقعی.
پیامدهای برون سازمانی	کاهش ادراک خدمت به مشتری.

جدول ۴. ماتریس ساختاری روابط درونی

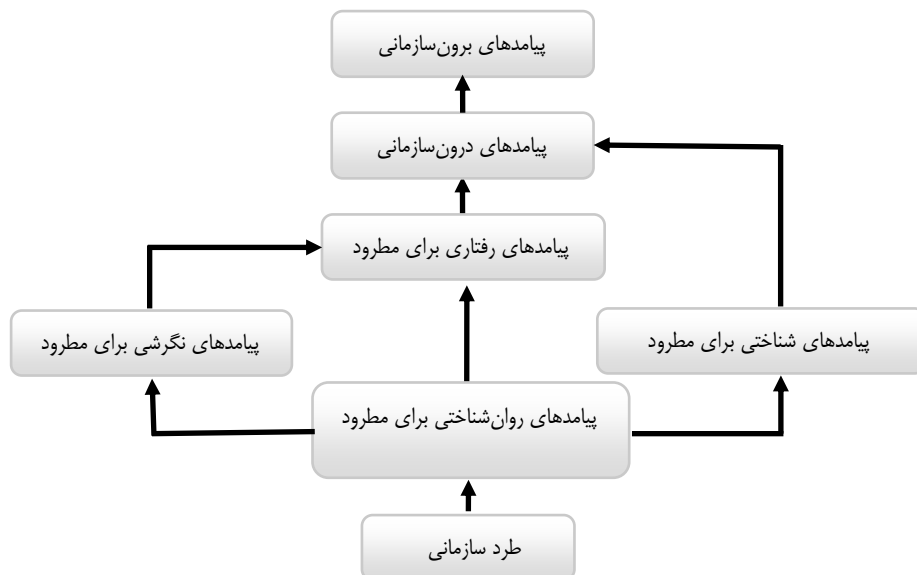
ردیف	پیامدها	۶	۵	۴	۳	۲
۱	پیامدهای رفتاری برای مطرود	V	V	V	V	V
۲	پیامدهای روان شناختی برای مطرود	V	A	O	A	
۳	پیامد شناختی برای مطرود	V	V	V		
۴	پیامدهای نگرشی برای مطرود	V	O			
۵	پیامدهای درون سازمانی	V				
۶	پیامدهای برون سازمانی					

جدول ۵. ماتریس دستیابی

ردیف	پیامدها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	پیامدهای رفتاری برای مطرود	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	پیامدهای روان‌شناختی برای مطرود	۰	۱	۰	۰	۰	۱
۳	پیامد شناختی برای مطرود	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۴	پیامدهای نگرشی برای مطرود	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۵	پیامدهای درون‌سازمانی	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۶	پیامدهای برون‌سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۱

جدول ۶. تعیین سطوح پیامدهای طرد سازمانی

ردیف	پیامدها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	پیامدهای رفتاری برای مطرود	۱، ۵، ۶	۱، ۲، ۴	۱	۳
۲	پیامدهای روان‌شناختی برای مطرود	۶-۱	۲	۲	۵
۳	پیامد شناختی برای مطرود	۳، ۵، ۶	۲، ۳	۳	۴
۴	پیامدهای نگرشی برای مطرود	۱، ۴، ۵، ۶	۲، ۴	۴	۴
۵	پیامدهای درون‌سازمانی	۵، ۶	۵-۱	۵	۲
۶	پیامدهای برون‌سازمانی	۶	۶-۱	۶	۱



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری پیامدهای طرد سازمانی

جدول ۷ نشان‌دهندهٔ درجهٔ قدرت هدایت و قدرت وابستگی پیامدهای طرد سازمانی در قلمرو مورد مطالعه است. آن گونه که مشخص است پیامدهای رفتاری، عملکرد و بهره‌وری و نیز برون‌سازمانی وابسته‌اند و مستقیم از پیامدهای متصل (شناختی، روان‌شناختی-نگرشی، ارتباطات و جو سازمانی) و ریشه‌ای از پیامدهای وابسته (پیامدهای جسمی، گروهی و تصمیمات مدیریتی) اثر می‌گیرند. البته، پیامدهای متصل از یکدیگر نیز اثر می‌گیرند.

جدول ۷. درجهٔ قدرت‌های هدایت و وابستگی پیامدهای طرد سازمانی

ردیف پیامدها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
قدرت هدایت	۳	۶	۳	۴	۲	۱
قدرت وابستگی	۳	۱	۲	۲	۵	۶

قدرت وابستگی

	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱			خودمختار		وابسته	۶
۲					۵	
۳		۳	۱			
۴		۴	مستقل			متصل
۵						
۶	۲					

شکل ۲. نمودار قدرت‌های هدایت و وابستگی پیامدهای طرد سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی پیامدهای طرد سازمانی در قالب یافتن مدل ساختاری تفسیری در قلمرو مکانی یک سازمان دولتی ایرانی بود. طبق یافته‌ها معلوم شد که طرد در این سازمان در نخستین سطح از پیامدهای خود موجب بروز عوارض روان‌شناختی نزد مطرود شده است. افزایش تنیدگی، افسردگی، دلتنگی، فرسودگی عاطفی، تنش کاری، خشم، احساس عمومی آزرده‌گی خاطر، تحلیل رفتگی، ادراک یکنواختی کاری، سوءظن به همکاران و بدبینی مطرود به صاحبان قدرت حاکم در سازمان و نیز کاهش امنیت روانی، انگیزش شغلی و عدم ارضای نیاز تعلق و وجود معنادار مطرود از جمله این پیامدها هستند. شایان ذکر است که در پیشینه پژوهش برای تنیدگی (Gerber & Wheeler, 2014)، افسردگی (Su, 2011)، دلتنگی (Buckley et al., 2004)، فرسودگی عاطفی (Ferris et al., 2008)، تنش کاری (Edmondson, 1999)، خشم (Chow et al., 2008)، احساس عمومی آزرده‌گی خاطر (Leary et al., 1998)، تحلیل رفتگی (Bakker & Demerouti, 2006) و عدم ارضای نیازهای تعلق و وجود معنادار (Williams, 2001) مؤیداتی ارائه شده بود. از آنجا که طرد سازمانی نشان‌دهنده نبود حمایت اجتماعی است فرد مطرود خود را تنها ادراک می‌کند و این سبب تحریک حالات عاطفی منفی نزد فرد نظیر دلتنگی و افسردگی و در گذر زمان، فرسودگی عاطفی می‌شود چرا که فرسودگی عاطفی از نداشتن مداوم منابع عاطفی بدون تزریق منابع جدید برای ایجاد تعادل در آن‌ها ناشی می‌شود. هنگامی که نیاز به اشتراک‌گذاری عاطفه نتواند برآورده شود منابع عاطفی از دست می‌رود

و به فرسودگی عاطفی منجر می‌شود. مضاف بر اینکه از دست دادن این منابع می‌تواند ظرفیت فرد را برای برآوردن مطالبات و انتظارات شغلی کاهش دهد و در نتیجه با طرد سازمانی احتمال بروز خشم، تنش کاری و احساس عمومی آزدگی خاطر افزایش پیدا می‌کند که البته این‌ها همگی جزء مآخذ افزایش فشار روانی منفی نزد فرد محسوب می‌شوند. فرد مطرود که از فرازهای جدی زیست سازمانی کنار گذاشته می‌شود و در شیب آن به سر می‌برد رفته‌رفته دچار ادراک یکنواختی کاری خواهد شد. او که از سوی دیگر اعضای سازمان کنار گذاشته شده است آن‌ها را به‌عنوان عاملان این راندگی خود در سازمان می‌شناسد و از این‌رو دچار سوءظن به همکاران و بدبینی به صاحبان قدرت حاکم در سازمان می‌شود. این چنین، امنیت روانی او رو به زوال می‌نهد و چون از سوی دیگر اعضای سازمان حمایت اجتماعی نمی‌شود از یک سو نیاز تعلق او ارضا نمی‌شود و از سوی دیگر می‌اندیشد عنصری زائد در سازمان است و در نتیجه نیاز وجود معنادار او نیز اجابت نمی‌شود و به‌دنبال آن از انگیزه شغلی او کاسته خواهد شد.

پیامدهای روان‌شناختی هم‌زمان در پیامدهای شناختی، نگرشی و رفتاری برای مطرود اثر می‌گذارند. پیامد شناختی برای مطرود، کاهش تمرکز ذهنی او است چرا که تمرکز ذهنی نیازمند آسودگی خاطر روانی است حال آنکه منبعث از پیامدهای روان‌شناختی طرد، فرد مطرود بدون چنین حالتی روان‌شناختی است. پیامدهای نگرشی طرد شامل کاهش تعلق خاطر کاری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی مطرود هستند که مطالعه‌های قبلی نیز بر آن‌ها اذعان داشتند (Leung et al., 2011; Ferris et al., 2008; Hitlan et al., 2006; Salanova et al., 2005). به‌طور مشخص معلوم شده بود که فشارهای روان‌شناختی ناشی از طرد از میزان رضایت شغلی افراد مطرود می‌کاهد (Ferris et al., 2008). بر این اساس، فرد مطرود که دچار بدبینی و سوءظن نسبت به دیگر اعضای سازمان شده است به تدریج از یک سو دچار نگرشی منفی نسبت به ایشان و در نتیجه کاهش رضایت شغلی می‌شود - چرا که رضایت شغلی، علاوه بر شغل ناظر به رضایت فرد از متعلقات شغل نظیر رضایت از همکاران و مدیران نیز است - و از سوی دیگر، نسبت به کلیت سازمان دچار نگرشی منفی خواهد شد چرا که به‌دلیل از دست دادن سرپناه اجتماعی خود دیگر نمی‌تواند سازمان را خانه دوم خودش حس کند. بر این پایه، او با از دست دادن حالت سرزندگی، مجذوب بودن و فدایی شدن خود در قبال کارش از تعلق خاطر کارش اش نیز کاسته می‌شود.

پیامدهای رفتاری مشترک با ادبیات پژوهش عبارت بودند از: یادآوری اطلاعات اجتماعی (Gardner et al., 2000)، قابلیت فهم معانی زبان بدن (Bernstein et al., 2008)، گرایش به پیوند با طبیعت (Poon et al., 2015)، مخفی کاری دانش (Zhao et al., 2013)، خلوت‌گزینی

(Ren et al., 2015)، کاهش تبادل اطلاعات (Gkorezis et al., 2016)، رفتارهای شهروندی سازمانی (Dick et al., 2006)، هویت‌یابی سازمانی (Wu et al., 2010) و عملکرد شغلی (Wu et al., 2011)، البته، در این پژوهش افزایش بی‌تفاوتی سازمانی و بی‌اعتمادی به همکاران نیز به فهرست پیامدهای یاد شده رفتاری طرد سازمانی افزوده شدند. شایان ذکر است که پیامدهای رفتاری، علاوه بر پیامدهای روان‌شناختی از پیامدهای نگرشی برای مطرود نیز اثر می‌گیرند. بر این پایه، فرد مطرود که نه خاطر آسوده‌ای در شغل و سازمان خود دارد و نه دل خوشی نسبت به آن‌ها، با به‌خاطر آوردن آنچه از رویدادهای اجتماعی در سازمان بر او گذشته و حساسیتی که در قبال زبان بدن اعضای سازمان پیدا کرده است و فی‌المثل، بیش از پیش فرق بین لبخند واقعی را از دروغی تشخیص می‌دهد دیگر همکاران و سازمان را از خود نمی‌داند و از این‌رو نه به آن‌ها اعتماد می‌کند و نه مانند گذشته خود را در خدمت به سازمان و یاری اعضای آن مکلف می‌داند. بر این اساس، نه تنها از انجام اقدامات فرانقشی پرهیز می‌کند از دادن اطلاعات مقتضی به دیگر اعضای سازمان و قرار دادن دانش و توانش خود در اختیار سازمان نیز دریغ می‌کند. در عوض، سعی می‌کند حتی‌المقدور از سازمان کناره بگیرد، خلوتی را برای تنهایی‌اش برگزیند و طبیعت را مونس می‌کند تا شریک تنهایی‌اش باشد.

پیامدهای درون‌سازمانی طرد، از هم‌جوشی پیامد شناختی و پیامدهای رفتاری برای مطرود رقم می‌خورند. این پیامدها عبارت‌اند از: کاهش عملکرد سازمانی، کاهش رفتار افشاگرانه کارکنان (افزایش سکوت سازمانی)، افزایش رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان (تظاهر ارتباطی) و جایگزینی تظاهر کاری به جای کار واقعی (تظاهر عملکردی). در این میان کاهش عملکرد سازمانی و رفتارهای افشاگرانه کارکنان سازمان متأثر از طرد سازمانی در مطالعه‌های پیشین تصریح شده بودند (Leung et al., 2011; Vakola & Bouradas, 2005). به این ترتیب، از عملکرد شغلی افراد مطرود - که در محل کار دیگر چندان دل در گرو شغل و سازمان خود ندارند و وقتی هم کار می‌کنند از تمرکز ذهنی لازم برخوردار نیستند - کاسته می‌شود و در نتیجه برآیند این کاهش فروکاست عملکرد سازمانی خواهد بود. در عوض کارها و رفتارهای نمایشی جایگزین عملکرد و رفتارهای واقعی می‌شوند. ضمن اینکه، اولاً افراد مطرود ترجیح می‌دهند به‌جای آنکه کاستی‌ها و معایب سازمان را به اطلاع مدیران برسانند در قبال آن‌ها سکوت پیشه کنند چرا که می‌اندیشند سخن یک فرد مطرود گوش شنوایی نزد دیگران ندارد. دوم اینکه، دیگر اعضای سازمان براساس ساز و کار یادگیری اجتماعی با درس عبرت گرفتن از سرنوشت فرد مطرود سکوت و عملکرد و رفتارهای نمایشی را قرین به احتیاط و سپری برای دفع طرد می‌دانند.

دست آخر، ثمره پیامدهای طرد سازمانی در سطح روبنای سازمان تأثیرپذیری ادراک خدمت به مشتری خواهد بود. همان‌گونه که وان^۱ و همکارانش (۲۰۱۶)، ادعان داشته بودند طرد سازمانی از ناحیه مدیریت سازمان و همکاران به ترتیب موجب مخدوش شدن نیازهای سودمندی و رابطه‌ای و از رهگذر آن‌ها کاهش ارزش کنترل و افزایش ارزش رابطه‌ای نزد ادراک مشتری می‌شوند. این مسئله باعث می‌شود تا عملکرد خدماتی ادراک شده مشتری دست‌خوش تغییر شود. در مجموع نتایج پژوهش نشان داد که طرد سازمانی در قلمرو مکانی پژوهش باعث افزایش بی‌تفاوتی سازمانی در مطرودان، بی‌اعتمادی آن‌ها به همکاران خود، یادآوری اطلاعات اجتماعی، قابلیت فهم معانی زبان بدن، گرایش به پیوند با طبیعت، تمایل به ترک خدمت، مخفی‌کاری دانش، خلوت‌گزینی و نیز کاهش تبادل اطلاعات، رفتارهای شهروندی سازمانی، هویت‌یابی سازمانی و عملکرد شغلی آن‌ها شده است. افزون بر این‌ها، طرد سازمانی به افزایش تنیدگی، افسردگی، دلتنگی، فرسودگی عاطفی، تنش کاری، خشم، احساس عمومی آزرده‌گی خاطر، تحلیل‌رفتگی، ادراک یکنواختی کاری، سوءظن به همکاران و بدبینی مطرودان به صاحبان قدرت حاکم در سازمان و نیز کاهش امنیت روانی، انگیزش شغلی، عدم ارضای نیازهای تعلق و وجود معنادار، تمرکز ذهنی، تعلق خاطر کاری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها را به‌دنبال دارد. همچنین، از حیث درون سازمانی، طرد سازمانی کاهش عملکرد سازمانی و رفتار افشاگرانه کارکنان را از یک سو و افزایش رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و نیز جایگزینی تظاهر کاری به‌جای کار واقعی را از سوی دیگر در سازمان مورد مطالعه به‌دنبال داشته است. دست آخر اینکه، طرد سازمانی در سازمان مزبور موجب کاهش ادراک خدمت به مشتری نیز شده است.

نظر به محدوده و محدودیت‌ها موارد زیر برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شوند:

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

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

ج) بررسی روابط میان پیامدهای کشف شده در سازمان مورد مطالعه با استفاده از فنون دیگر مانند دیمتل برای کاوش میزان تأثیرگذاری هریک از آن‌ها در دیگری.

1. Wan

مآخذ

- باقری، مسلم، ابراهیمی، ابوالقاسم، کیانی، مهرداد (۱۳۹۵). طراحی مدلی برای شناسایی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: دانشگاه شیراز). *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۷، شماره ۳، ۱۴۳-۱۲۳.
- توحیدفام، محمد، حسینیان امیری، مرضیه (۱۳۸۸). تلفیق کنش و ساختار در اندیشه گیدنز، بوردیو و هابرماس و تأثیر آن بر جامعه‌شناسی جدید. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۴، شماره ۳، ۱۰۷-۷۹.
- هادوی‌نژاد، مصطفی، کلوندی، مریم (۱۳۹۵). کاوش پویایی‌های پیش‌بینی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۵، شماره ۳، ۱-۲۴.
- علی‌زاده، فهیمه، هادوی‌نژاد، مصطفی (۱۳۹۸). فرآیندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، سال ۹، شماره ۱، ۱۸۳-۱۶۵.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Balliet, D., & Ferris, D.L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298-308.
- Baumeister, R.F., DeWall, C.N., Ciarocco, N.J., & Twenge, J.M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589-604.
- Bernstein, M.J., Young, S.G., Brown, C.M., Sacco, D.F., & Claypool, H.M. (2008). Adaptive responses to social exclusion: Social rejection improves detection of real and fake smiles. *Psychological Science*, 19(10), 981-983.
- 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.
- Buckley, K.E., Winkel, R.E., & Leary, M.R. (2004). Reactions to acceptance and rejection: Effects of level and sequence of relational evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 14-28.
- Chow, R.M., Tiedens, L.Z., & Govan, C.L. (2008). Excluded emotions: The role of anger in antisocial responses to ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 896-903.

- Chughtai, A.A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management, 10*(1), 47-71.
- Chung, Y.W. (2017). The role of person-organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management, 42*(2), 328-349.
- Connelly, C.E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(3), 479-489.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Massachusetts: Pearson Education.
- Dick, R.V., Grojean, M.W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management, 17*(1), 283-301.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.
- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1348-1366.
- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations, 59*(6), 815-846.
- Gaertner, L., Iuzzini, J., & O'Mara, E.M. (2008). When rejection by one fosters aggression against many: Multiple-victim aggression as a consequence of social rejection and perceived groupness. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(4), 958-970.
- Gardner, W.L., Pickett, C.L., & Brewer, M.B. (2000). Social exclusion and selective memory: How the need to belong influences memory for social events. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(4), 486-496.
- Gerber, J.P., & Wheeler, L. (2014). Clarifying the relationship between ostracism and relational devaluation. *The Journal of Social Psychology, 154*(1), 14-27.
- Gerber, J., & Wheeler, L. (2009). On being rejected: A meta-analysis of experimental research on rejection. *Perspectives on Psychological Science, 4*(5), 468-488.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *Journal of Advanced Nursing, 72*(10), 2381-2388.

- Habibi, A., Jahantigh, F.F. and Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143.
- 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 psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Huang, J., Tzeng, G., & Ong, C. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. *Pattern Recognition Letters*, 26(6), 755-767.
- Lakin, J.L., Chartrand, T.L., & Arkin, R.M. (2008). I am too just like you: Nonconscious mimicry as an automatic behavioral response to social exclusion. *Psychological Science*, 19(8), 816-882.
- Leary, M.R., Springer, C., Negel, L., Ansell, E., & Evans, K. (1998). The causes, phenomenology, and consequences of hurt feelings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1225-1237.
- Leung, A.S., Wu, L.Z., Chen, Y.Y., & Young, M.N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Liang, J., & Tang, J. (2009). A multi-level study of employee voice: Evidence from a chain of retail stores in China. *Nankai Business Review*, 12(3), 125-134.
- Liu, J., Kwan, H.K., Lee, C., & Hui, C. (2013). Work-to-family spillover effects of workplace ostracism: The role of work-home segmentation preferences. *Human Resource Management*, 52(1), 75-93.
- McAdams, D.P., & Bryant, F.B. (1987). Intimacy motivation and subjective mental health in a nationwide sample. *Journal of Personality*, 55(3), 395-413.
- O'Reilly, J., Robinson, S.L., Berdahl, J.L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.
- Poon, K.T., Teng, F., Chow, J.T., & Chen, Z. (2015). Desiring to connect to nature: The effect of ostracism on ecological behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 42(1), 116-122.
- Ren, D., Wesselmann, E., & Williams, K.D. (2015). Evidence for another response to ostracism: Solitude seeking. *Social Psychological and Personality Science*, 7(3), 204-212.
- Riva, P., Wirth, J.H., & Williams, K.D. (2011). The consequences of pain: The social and physical pain overlap on psychological responses. *European Journal of Social Psychology*, 41(6), 681-87.

- 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.
- Rus, D., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader power and leader self-serving behavior: The role of effective leadership beliefs and performance information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 922-933.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- 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), 926-38.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Su, C. (2011). Workplace Ostracism and Depression: The Mediating Role of Clarity Self-Concept. *Journal of Chinese Health Psychology*, 4(1), 423-425.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Twenge, J.M., Baumeister, R.F., Tice, D.M., & Stucke, T.S. (2001). If you can't join them, beat them: effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1058-1069.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wan, E W., Chan, K.W., & Chen, R.P. (2016). Hurting or helping? The effect of service agents workplace ostracism on customer service perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 746-769.
- Williams, K.D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 425-452.
- Williams, K.D. (2001). *Ostracism: The Power of Silence*. New York: The Guilford Press.

- Williams, K.D., & Nida, S.A. (2014). Ostracism and Public Policy. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 38-45.
- Wu, L., Liu, J., & Xu, J. (2010). Workplace Ostracism and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification and Collectivism Tendency. *Nankai Business Review*, 13(3), 36-44.
- Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.
- Wu, L.Z., Yim, F.H.K., Kwan, H.K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-99.
- Yan, Y., Zhou, E., Long, L., & Ji, Y. (2014). The influence of workplace ostracism on counterproductive work behavior: The mediating effect of state self-control. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 881-890.
- 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(2), 219-227.
- Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X., & Ye, Y. (2017). Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64(1), 62-72.