



<https://ssoss.ui.ac.ir/?lang=en>

Strategic Research on Social Problems

E-ISSN: 3041-8623

Vol. 16(1), 85-128

Received: 09.05.2026 Revised: 23.07.2026 Accepted: 16.08.2026

Research Paper

From the Castle to the Margins: A Process Model of Organizational Marginalization (A Meta-Synthesis of Qualitative Studies in Iranian Public Organizations)

Mohammad Javad Habibi 

Ph.D. candidate in Public Administration, Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
m.habibi1432@iau.ac.ir

Sahar Faeghi* 

Assistant professor in Cultural Sociology, Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
s.faeghi@iau.ac.ir

Akbar Etebarian 

Professor Public Administration, Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
a.etebarian@iau.ac.ir

Stefan Piasceki 

Professor in Sociology and Political Science, University of Duisburg-Essen Grafik, Duisburg, Germany
stefanpiasecki@aol.com

Introduction

Employee marginalization is a multifaceted organizational phenomenon whereby individuals or groups are progressively excluded from influential communication networks, decision-making processes, access to organizational resources, and opportunities for meaningful participation. Although initially perceived as an interpersonal issue, its persistence can have profound effects on employees' professional identity, psychological well-being, organizational commitment, knowledge-sharing behaviors, and willingness to engage in organizational affairs. At the macro level, these outcomes can impede organizational learning, stifle innovation, compromise decision-making quality, and diminish the effective utilization of human capital. This issue is especially pertinent in public sector organizations, where formal bureaucratic hierarchies often intersect with centralized authority, informal power networks, favoritism, unequal resource distribution, and organizational cultures that suppress criticism and employee's voice. In such contexts, phenomena like ostracism, silence, powerlessness, mistreatment, and cronyism are not necessarily discrete problems; rather, they may represent interconnected expressions of a broader process, through which certain employees are gradually pushed from positions of centrality and influence toward the organizational periphery. Although a growing body of qualitative research in Iran has examined various dimensions of these dynamics, the findings remain disparate and a coherent understanding of how employee marginalization emerges, evolves, and becomes institutionally reproduced has yet to be established. To address this gap, the present study aimed to synthesize existing qualitative evidence and develop a process-based model of employee marginalization within Iranian public organizations.

Materials & Methods

This applied qualitative study employed an interpretive meta-synthesis approach to systematically integrate and reinterpret findings from previous qualitative research. Relevant studies were identified through comprehensive searches of Iranian

scientific databases, including SID, Magiran, and Noormags, as well as international sources, such as Scopus and Google Scholar. The search strategy incorporated Persian and English keywords related to employee marginalization, organizational ostracism, organizational silence, cronyism,

*Corresponding author

How to cite: Habibi, M.J., Faeghi, S., Etebarian, A., & Piasceki, S. (2027). From the castle to the margins: A process model of organizational marginalization (A Meta-Synthesis of Qualitative Studies in Iranian Public Organizations). *Strategic Research on Social Problems*, 16(1), 85-128.
<https://doi.org/10.22108/srsp.2026.148850.2225>



3041-8623/ © University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<https://doi.org/10.22108/srsp.2026.148850.2225>

job powerlessness, workplace mistreatment, discrimination, public organizations, the public sector, and Iran.

Studies were considered eligible if they addressed phenomena directly associated with employee marginalization within Iranian governmental or public-sector organizational contexts and presented qualitative, interpretable findings. Following screening and methodological quality assessment, 18 relevant articles were initially identified. Of these, 16 studies containing qualitative findings suitable for synthesis constituted the primary meta-synthesis corpus. The remaining two studies, while structurally pertinent, did not include an independent systematic qualitative phase; they were therefore retained solely as supplementary evidence and were not incorporated into the coding process. The methodological rigor of the 16 core qualitative studies was evaluated by using the qualitative checklist of 10-item Critical Appraisal Skills Programme (CASP).

Data synthesis proceeded through 3 analytical levels: (1) extraction and initial coding of relevant findings; (2) organization and integration of conceptually similar codes through constant comparison; and (3) higher-order abstraction leading to the development of overarching categories and the final process model. The terms *open*, *axial*, and *selective* coding were employed descriptively to denote these successive stages of conceptual abstraction, rather than to imply the application of grounded theory methodology. To enhance trustworthiness, the synthesis was strengthened through repeated comparison with the primary studies, systematic evidence traceability, examination of discrepant findings, and expert review.

Discussion of Results & Conclusion

The synthesis revealed that employee marginalization in Iranian public organizations could not be adequately understood as an isolated interpersonal conflict or a purely individual experience. Rather, it emerged from the dynamic interplay of structural conditions, managerial practices, informal power networks, organizational cultures, and employees' responses. The findings were integrated into a 5-stage process model comprising: (1) context of formation, (2) triggering factors, (3) exclusionary actions, (4) employee responses, and (5) individual and organizational consequences. These stages represented analytically distinguishable components of a potentially recursive process, rather than a fixed or universally linear sequence.

The first stage pertained to the organizational context, within which marginalization became possible. Centralized and bureaucratic structures, authoritarian managerial styles, weak merit-based human resource systems, unequal distribution of opportunities and resources, cronyism, entrenched distrust, and suppression of critical voice collectively created conditions conducive to exclusion. At a higher interpretive level, this configuration was conceptualized as the Castle Organization. This metaphor captured an organizational arrangement, in which structural boundaries, dominant managers and informal networks, and inequitable access to resources and participation served to distinguish organizational insiders from those situated outside circles of influence.

The second stage concerned factors that might activate marginalization within this context. Attributes like professional competence, independence, critical orientation,

demographic or positional differences, newcomer status, and distance from dominant informal networks did not inherently produce exclusion. However, when interpreted by powerful actors through the lenses of social comparison, intra-group competition, or perceived threats to status and authority, such differences might become catalysts for marginalizing practices.

The third stage encompassed exclusionary actions that ranged from subtle to overtly explicit forms. Initial manifestations included being ignored in meetings, exclusion from communication channels, withholding of information, disregard for professional opinions, and imposition of organizational silence. More pronounced practices involved humiliation, verbal mistreatment, bullying, professional devaluation, removal of responsibilities and authority, discriminatory promotion practices, and reassignment to marginal or irrelevant positions. Collectively, these practices constrained employees' voice, visibility, professional autonomy, and capacity to influence organizational affairs.

The fourth stage concerned employee responses. The synthesis revealed that marginalized employees had to be viewed not solely as passive victims. Their responses might include silence and psychological withdrawal, temporary conformity, reduced participation, active resistance, or efforts to preserve professional identity. However, the repertoire of available responses was shaped by unequal organizational conditions, job security, access to supportive networks, alternative employment opportunities, and the perceived costs of resistance. Marginalization might thus become self-reinforcing when the reduced participation engendered by exclusion was subsequently interpreted as evidence of an employee's lack of commitment or competence.

At the fifth stage, individual trajectories diverged while organizational consequences accumulated. Some employees might physically leave the organization—particularly when they possessed alternative opportunities and sought to safeguard their professional identity. Others remained formally employed but engaged in psychological withdrawal, silence, knowledge withholding, diminished effort, or superficial conformity. At the organizational level, the cumulative consequences included weakened trust and commitment, reduced productivity and innovation, deterioration of decision-making quality, loss of constructive employee voice, erosion of organizational knowledge, and the departure or disengagement of skilled human resources.

The central contribution of the proposed model lay in its identification of an organizational self-destruction paradox: practices ostensibly designed to protect existing power arrangements and preserve short-term managerial stability might, over time, eliminate or neutralize the very employees, knowledge, critical feedback, and professional competencies essential for organizational learning and long-term effectiveness. Cronyism, exclusion, and silence thus tended to reinforce one another, perpetuating the conditions from which marginalization initially arose.

Overall, this study shifted the understanding of employee marginalization from that of an isolated individual experience toward a dynamic organizational process shaped by the interaction of structure, power, informal networks, managerial practices, and constrained employee agency. Addressing this process accordingly requires more than interventions focused on individual resilience. Strengthening merit-based human resource practices, enhancing

transparency in access to organizational opportunities, protecting constructive employee voice, reducing arbitrary managerial discretion, and establishing credible accountability mechanisms are essential for disrupting the cycle of marginalization. As the proposed model was an interpretive synthesis of patterns identified across the reviewed studies, future research should empirically examine and refine its constituent relationships across diverse public-sector settings and employee groups.

Keywords: Employee Marginalization, Organizational Ostracism, Organizational Silence, Cronyism, Qualitative Meta-Synthesis, Iranian Public Organizations.

Acknowledgments

The authors thank everyone who contributed to this article.

Conflicts of Interest

There is no conflict of interest.

Funding

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Statement on the Use of AI

In preparing this article, ChatGPT, an artificial intelligence tool developed by OpenAI (GPT-6), was used to improve the writing quality, revise certain sections of the manuscript, and ensure consistency in scientific terminology. The authors reviewed the AI-generated content and take full responsibility for the final content of the article.





پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی

سال شانزدهم، شماره پیاپی (۵۶)، شماره اول، ۱۴۰۶، ص ۸۵-۱۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۹ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۵

مقاله پژوهشی

از قلعه تا حاشیه: ارائه مدل فرایندی پردشدگان سازمانی (فراترکیبی از مطالعات کیفی در سازمان‌های دولتی ایران)

محمدجواد حبیبی^{ID}، دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

m.habibi1432@iau.ac.ir

سحر فائقی^{ID*}، استادیار جامعه‌شناسی فرهنگی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

s.faeghi@iau.ac.ir

اکبر اعتباریان^{ID}، استاد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

a.etebarian@iau.ac.ir

اشتفان پیاسکی^{ID}، استاد جامعه‌شناسی و علوم سیاسی، دانشگاه دویسدورگ - اسن، دویسدورگ، آلمان

stefanpiasecki@aol.com

چکیده

به حاشیه رانده شدن کارکنان در سازمان‌ها پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است که می‌تواند بر عملکرد فردی، روابط سازمانی و کارآمدی سازمان تأثیر بگذارد. باوجود افزایش توجه به مفاهیمی مانند طرد سازمانی، سکوت سازمانی و کرونیسم، هنوز درک منسجمی از فرایند شکل‌گیری و بازتولید به حاشیه رانده شدن در سازمان‌های دولتی وجود ندارد؛ ازاین‌رو، هدف این پژوهش ارائه مدلی فرایندی از پدیده به حاشیه رانده شدن افراد در سازمان‌های دولتی ایران است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش فراترکیب انجام شد؛ بدین منظور، پس از جست‌وجو و پالایش منابع، ۱۸ مقاله مرتبط شناسایی شد که از میان آن‌ها، ۱۶ مطالعه دارای یافته‌های کیفی قابل‌سنتز، پیکره اصلی فراترکیب را تشکیل داد و دو مطالعه ساختاری مرتبط، صرفاً به عنوان شواهد تکمیلی در نظر گرفته شد. یافته‌های مطالعات پایه با استفاده از سه سطح استخراج، سازمان‌دهی و انتزاع مفهومی تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که به حاشیه رانده شدن کارکنان صرفاً پدیده‌ای فردی نیست، بلکه در بستر ساختارها و روابط غیررسمی سازمانی شکل می‌گیرد. براساس سنتز مطالعات منتخب، الگویی تفسیری و میان‌بافتی در پنج مرحله تدوین شد: شامل: (۱) بستر شکل‌گیری، (۲) عوامل محرک، (۳) کنش‌های پردکننده، (۴) واکنش‌های کارکنان و (۵) پیامدهای فردی و سازمانی. این الگو اشتراکات مشاهده‌شده میان بافت‌های سازمانی بررسی‌شده را بازنمایی می‌کند و نباید توالی‌ای قطعی، کاملاً خطی یا تعمیم‌پذیر به همه سازمان‌های دولتی ایران تلقی شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تعامل میان ساختارهای سازمانی و واکنش‌های کارکنان می‌تواند به بازتولید چرخه به حاشیه رانده شدن در سازمان منجر شود.

واژه‌های کلیدی: به حاشیه رانده شدن، طرد سازمانی، سکوت سازمانی، کرونیسم، فراترکیب، سازمان‌های دولتی ایران.

*نویسنده مسئول

استناد به این مقاله: حبیبی، محمدجواد، فائقی، سحر، اعتباریان، اکبر و پیاسکی، اشتفان. (۱۴۰۶). از قلعه تا حاشیه: ارائه مدل فرایندی پردشدگان سازمانی (فراترکیبی از مطالعات کیفی در سازمان‌های دولتی ایران)، پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی، ۱۶(۱)، ص ۸۵-۱۲۸.

<https://doi.org/10.22108/srsp.2026.148850.2225>



مقدمه

انسان به‌عنوان موجودی اجتماعی، نیاز ذاتی به تعلق و وابستگی به دیگران دارد و درمقابل، طردشدن و نادیده گرفته شدن، یکی از دردناک‌ترین تجارب انسانی محسوب می‌شود (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳). هنگامی که این پدیده در محیط کار رخ می‌دهد، طرد سازمانی^۱ شکل می‌گیرد (موسوی و اصغری صام، ۱۴۰۲). به حاشیه رانده شدن به‌عنوان یکی از اشکال عینی و پیچیده طرد سازمانی، فرایندی است که در آن فرد یا گروهی به‌تدریج از کانون تصمیم‌گیری، شبکه‌های ارتباطی مؤثر و عرصه‌های تأثیرگذاری در سازمان دور می‌شود و موقعیت خود را از دست می‌دهد. این پدیده که از آن به‌عنوان مرگ اجتماعی (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳) یا خشونت سرد (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲) یاد می‌شود، می‌تواند آسیب‌های روانی عمیق‌تری در برابر آزار و اذیت آشکار ایجاد کند. طرد سازمانی می‌تواند از سطوح مختلف (مدیران ارشد، سرپرستان مستقیم، همکاران هم‌رده و حتی زیردستان) سر بزند؛ اما طرد از سوی منابع دارای قدرت (مدیران) که بیشتر در قالب به‌حاشیه‌رانی ساختاری بروز می‌یابد، مخرب‌تر و تعیین‌کننده‌تر است (Fiset et al., 2017). اهمیت طرد سازمانی زمانی دوچندان می‌شود که پیامدهای مخرب آن نه فقط بر فرد، بر سازمان‌ها نیز آشکار می‌شود (Li et al., 2021). مطالعات متعدد نشان داده است که طرد سازمانی به مجموعه‌ای از نتایج منفی فردی و سازمانی منجر می‌شود؛ از جمله افزایش تمایل به ترک خدمت (Li et al., 2021)، کاهش شدید رضایت شغلی، فرسودگی عاطفی، کاهش تعهد سازمانی (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳؛ زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷؛ عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۹)، افزایش رفتارهای انحرافی و ضدتولید (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸) و نیز به سکوت سازمانی و پنهان‌سازی دانش منجر می‌شود (سپهوند و مؤمنی‌مفرد، ۱۳۹۹؛ محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳).

سکوت کارکنان، سازمان را از دریافت بازخوردهای حیاتی محروم می‌سازد؛ توانایی اصلاح خطاها را از بین می‌برد و

کیفیت تصمیم‌گیری مدیران را به‌شدت کاهش می‌دهد (محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳). درواقع سکوت سازمانی که خود از پیامدهای مستقیم طرد و حاشیه‌نشینی است، می‌تواند به‌نوبه خود با محروم کردن فرد از فرصت‌های ابراز وجود و مشارکت، نقش یک حلقه بازخوردی تقویت‌کننده را در تداوم و تعمیق چرخه حاشیه‌سازی ایفا کند.

افزون بر عوامل درون‌سازمانی، برخی ویژگی‌های ساختاری و نهادی نیز می‌تواند زمینه شکل‌گیری و تشدید به حاشیه راندن کارکنان را فراهم سازد. سازمان‌های دولتی غالباً با چالش‌هایی مانند ساختارهای بوروکراتیک و متمرکز (زاهد بابان و همکاران، ۱۳۹۴)، فاصله قدرت زیاد (Soltani, 2010) و گسترش روابط غیررسمی مبتنی بر جانب‌داری و کرونسم مواجه‌اند. کرونسم سازمانی به تخصیص فرصت‌ها، حمایت‌ها، مناصب و منابع براساس روابط شخصی، دوستی، خویشاوندی یا وفاداری گروهی به‌جای معیارهای شایستگی و عملکرد اشاره دارد و در قالب‌هایی مانند باندبازی، خویشاوندسالاری، سیاسی‌کاری و ترجیح اعضای شبکه‌های نزدیک بروز می‌یابد (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱). این سازوکار با تقسیم کارکنان به گروه‌های خودی و غیرخودی، دسترسی آنان به اطلاعات، حمایت مدیریتی، فرصت‌های ارتقا و منابع سازمانی را به‌صورت نابرابر تنظیم می‌کند (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ موسوی و همکاران، ۱۴۰۲). در چنین بستری، کارکنانی که به دلیل تخصص، استقلال حرفه‌ای، جنسیت، تعلق قومی یا برخورداری از روحیه انتقادی و مطالبه‌گر متفاوت تلقی می‌شوند، ممکن است در معرض محرومیت، سکوت تحمیلی و به حاشیه رانده شدن قرار گیرند (Alipour Saadabadi et al., 2024؛ شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ موسوی و اصغری صام، ۱۴۰۲).

اگرچه در سال‌های اخیر، پژوهشگران ایرانی با استفاده از رویکردهای کیفی جنبه‌های خاص و جداگانه این پدیده را ازجمله پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳)، روایت‌پژوهی حاشیه‌نشینی (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷؛ موسوی

¹ Organizational Ostracism

و اصغری صارم، ۱۴۰۲)، مدل‌یابی کرونیسیم (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱)، کاوش بی‌قدرتی شغلی (افشانی و همکاران، ۱۳۹۸) و بدرفتاری (طوبایی و همکاران، ۱۳۹۸) بررسی کرده‌اند، این یافته‌ها اگرچه ارزشمند، در قالب چارچوبی پراکنده و غیریکپارچه ارائه شده است؛ به عبارت دیگر، پازل مفهومی این پدیده تکمیل نشده و نقشه جامعی از فرایند آن ترسیم نشده است. هدف این است که چارچوب فرایندی جامع و درعین حال انعطاف‌پذیر ارائه شود که اگرچه هسته اصلی پدیده را ترسیم می‌کند، می‌تواند تفاوت‌های ظریف را در بسترهای مختلف سازمانی و برای گروه‌های مختلف به حاشیه‌رانده‌شده نیز در خود جای دهد.

بررسی پیامدها نیز باید چندسویه باشد؛ از یک‌سو پیامدهای منفی مانند سکوت و فرسودگی و ازسوی دیگر واکنش‌ها و راهبردهای مقابله‌ای کارکنان به حاشیه‌رانده‌شده (از تسلیم تا مقاومت) نیازمند واکاوی است.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب کیفی به عنوان روشی تلفیقی - تفسیری، یافته‌های پراکنده مطالعات کیفی پیشین را به صورت نظام‌مند تلفیق و بازتفسیر می‌کند. فراترکیب کیفی این امکان را فراهم می‌سازد که افزون بر یکپارچه‌سازی یافته‌های موجود، بینش‌های نظری جدیدی تولید شود که از حاصل جمع ساده نتایج مطالعات پیشین فراتر رود و پیچیدگی چندلایه پدیده به حاشیه رانده شدن را در بافت سازمانی ایران آشکار سازد؛ بر همین اساس، پژوهش حاضر درصدد است با تلفیق نظام‌مند و تحلیل مفهومی یافته‌های مطالعات کیفی پیشین، مدلی فرایندی، یکپارچه و پویا ارائه دهد که چگونگی شکل‌گیری، تحول، تداوم و پیامدهای این پدیده را تبیین کند؛ ازاین‌رو، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: مدل فرایندی به حاشیه رانده شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، دربرگیرنده چه پیشایندها (علل و شرایط زمینه‌ای)، سازوکارها و الگوهای کنشی، نمودهای فرایندی و پیامدها است؟

مبانی نظری و چارچوب مفهومی

از طرد سازمانی تا به حاشیه‌رانی

طرد سازمانی به تجربه نادیده گرفته شدن، کنار گذاشته شدن

یا محرومیت فرد از تعاملات اجتماعی و حرفه‌ای محیط کار اشاره دارد. این پدیده ممکن است به صورت آشکار مانند تحقیر، تهدید و حذف رسمی یا به شکل ضمنی مانند بی‌اعتنایی، محرومیت اطلاعاتی، نادیده گرفتن در جلسات و خودداری از همکاری بروز یابد. طرد سازمانی برخلاف تعارض آشکار، غالباً از طریق عدم کنش اعمال می‌شود؛ یعنی دیگران با خودداری از پاسخ‌دادن، انتقال اطلاعات، دعوت کردن یا به رسمیت شناختن فرد، حضور اجتماعی و حرفه‌ای او را تضعیف می‌کنند؛ ازاین‌رو، طرد می‌تواند بدون برخورد مستقیم نیز پیام‌های قدرتمندی درباره تعلق، منزلت و مشروعیت حضور فرد در سازمان منتقل سازد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳؛ زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷).

در پژوهش حاضر، به حاشیه‌رانی سازمانی مفهومی گسترده‌تر و فرایندی‌تر از تجربه منفرد طرد است. به حاشیه‌رانی به فرایندی اشاره دارد که طی آن فرد یا گروه به تدریج از کانون اطلاعات، روابط اثرگذار، فرصت‌های پیشرفت، فرایندهای تصمیم‌گیری و منابع سازمانی فاصله می‌گیرد؛ بنابراین، طرد می‌تواند یکی از سازوکارهای به حاشیه‌رانی باشد؛ اما این فرایند به روابط میان‌فردی محدود نمی‌شود و ساختارهای رسمی، نظام‌های منابع انسانی، شبکه‌های غیررسمی قدرت و فرهنگ سازمانی نیز در شکل‌گیری و تداوم آن نقش دارد. به حاشیه‌رانی ممکن است بدون خروج رسمی فرد از سازمان رخ دهد؛ به گونه‌ای که کارمند از نظر فیزیکی در سازمان حضور داشته باشد، اما صدا، اختیار، هویت حرفه‌ای و امکان اثرگذاری او به تدریج محدود شود (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲؛ شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳).

سکوت سازمانی، بی‌قدرتی و بازتولید حاشیه

سکوت سازمانی وضعیتی است که در آن کارکنان باوجود برخورداری از اطلاعات، دیدگاه یا نگرانی مرتبط با کار، از بیان آن خودداری می‌کنند. این سکوت ممکن است از ترس پیامدهای منفی، بی‌اثر پنداشتن اظهارنظر، فقدان امنیت روان‌شناختی یا تجربه پیشین بی‌اعتنایی ناشی شود. سکوت

نادیده گرفتن شایستگی‌ها و کاهش فرصت پیشرفت مواجه می‌شوند (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱؛ صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴).

این مرزبندی را می‌توان در پرتو نظریه تبادل رهبر - عضو نیز فهم کرد. براساس این نظریه، رهبران با همه کارکنان روابطی همسان برقرار نمی‌کنند و در نتیجه، گروه‌های درون‌گروهی و برون‌گروهی شکل می‌گیرند. اعضای درون‌گروه از اعتماد، حمایت و منابع رابطه‌ای بیشتری برخوردار می‌شوند، درحالی‌که ارتباط اعضای برون‌گروه با رهبر عملتاً به الزامات رسمی شغل محدود می‌ماند (Graen & Uhl-Bien, 1995)؛ باین‌حال در بافت‌های کرونستی، این تمایز ممکن است نه بر عملکرد و اعتماد حرفه‌ای، بلکه بر وفاداری شخصی، سیاسی و شبکه‌ای استوار شود. در چنین شرایطی، تفاوت در کیفیت روابط رهبر - عضو به سازوکاری برای توزیع نابرابر منابع و بازتولید موقعیت‌های حاشیه‌ای تبدیل می‌شود.

ساختار بوروکراتیک، قدرت انضباطی و سازمان قلعه‌ای

ساختار بوروکراتیک از طریق قواعد رسمی، سلسله‌مراتب، تقسیم کار و تمرکز اختیار، هماهنگی و پیش‌بینی‌پذیری را در سازمان امکان‌پذیر می‌سازد؛ اما همین ساختار می‌تواند اختیار و آزادی کنشگران را نیز محدود کند. استعاره «قفس آهنین» وبر^۱ (1978) نشان می‌دهد که عقلانیت بوروکراتیک، باوجود کارایی فنی ممکن است انسان را در شبکه‌ای از قواعد و رویه‌های سخت و غیرشخصی محصور سازد (Weber, 1978). همچنین مرتون^۲ (1968) نشان می‌دهد که ساختارهای رسمی ممکن است در کنار کارکردهای آشکار خود، پیامدهای نهان و کزکارکردهایی ایجاد کند که سازگاری و کارآمدی سازمان را تضعیف می‌کند (Merton, 1968). در سازمانی که قواعد رسمی با شبکه‌های غیررسمی کرونستی درهم می‌آمیزند، ساختار بوروکراتیک ممکن است به جای مهار جانب‌داری به پوششی برای تداوم توزیع نابرابر منابع و حمایت‌ها تبدیل شود. برای فهم نحوه اعمال این قدرت می‌توان از مفهوم

فقط پیامد طرد نیست، بلکه می‌تواند به سازوکاری برای تداوم آن تبدیل شود. هنگامی که فرد در واکنش به بی‌اعتنایی یا تهدید، مشارکت ارتباطی خود را کاهش می‌دهد، حضور او در شبکه‌های سازمانی کم‌رنگ‌تر می‌شود و احتمال نادیده گرفته شدن بیشتر افزایش می‌یابد؛ بدین ترتیب، رابطه‌ای بازخوردی میان طرد و سکوت شکل می‌گیرد (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳).

احساس بی‌قدرتی نیز یکی از حلقه‌های واسط این فرایند است. بی‌قدرتی زمانی شکل می‌گیرد که فرد خود را فاقد توان اثرگذاری بر تصمیم‌ها، منابع و پیامدهای مرتبط با نقش حرفه‌ای‌اش ادراک کند. تمرکز قدرت، سلسله‌مراتب شدید، سلب اختیار و نادیده گرفتن تخصص می‌تواند این احساس را تشدید کند. تداوم بی‌قدرتی ممکن است به انفعال، بدبینی، کاهش تعهد، ترک خدمت مجازی یا خروج واقعی منجر شود (افشانی و همکاران، ۱۳۹۸؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲). از این منظر، سکوت و بی‌قدرتی صرفاً واکنش‌هایی فردی نیست، بلکه بخشی از چرخه‌ای است که از طریق آن موقعیت حاشیه‌ای کارکنان بازتولید می‌شود.

کرونسیم، مرزبندی خودی و غیرخودی و توزیع قدرت

کرونسیم سازمانی به تخصیص فرصت‌ها، حمایت‌ها، منابع و مناصب براساس روابط شخصی، خویشاوندی، دوستی یا وفاداری گروهی، به جای معیارهای شایستگی و عملکرد اشاره دارد. این پدیده در قالب‌هایی مانند باندهایی، خویشاوندسالاری، سیاسی‌کاری و حمایت‌گزینی از اعضای شبکه نزدیک بروز می‌یابد. کرونسیم فقط شکلی از رفتار غیراخلاقی مدیران نیست، بلکه می‌تواند به سازوکاری برای سازمان‌دهی روابط قدرت و مرزبندی میان کارکنان خودی و غیرخودی تبدیل شود. اعضای گروه خودی از حمایت، اطلاعات، مصونیت و فرصت‌های بیشتری برخوردار می‌شوند، درحالی‌که کارکنان خارج از شبکه با محدودیت منابع،

¹ Max Weber

² Robert K. Merton

مسیرهای سکوت، انطباق، مقاومت یا خروج را شکل می‌دهد. بااین‌حال، این نظریه‌ها در پژوهش حاضر به‌عنوان قالب‌های پیشینی برای کدگذاری داده‌ها به کار نرفت. مقوله‌ها و روابط مدل از سنتز شواهد مطالعات منتخب استخراج شد و نظریه‌ها پس از شکل‌گیری یافته‌ها برای تفسیر، مقایسه و بسط مفهومی آن‌ها استفاده شد. این تفکیک برای جلوگیری از تحمیل چارچوب نظری بر داده‌ها و حفظ ماهیت تفسیری فراترکیب ضروری بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، فراترکیب کیفی تفسیری است. فراترکیب فراتر از مرور توصیفی ادبیات، یافته‌های مطالعات کیفی را به‌صورت نظام‌مند مقایسه، تلفیق و بازتفسیر می‌کند تا فهمی یکپارچه و مفاهیمی در مرتبه‌ای بالاتر از مطالعات اولیه ایجاد شود (Noblit & Barroso, 2006; Hare, 1988). باتوجه‌به اینکه مطالعات کیفی متعددی به‌صورت پراکنده به ابعاد گوناگون پدیده به حاشیه رانده شدن افراد در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است، استفاده از این روش برای تدوین مدل فرایندی یکپارچه، مناسب به نظر می‌رسد.

فرایند پژوهش حاضر با الگوبرداری از رویه‌های استاندارد فراترکیب (Finfgeld-Connett, 2014) در چند گام متوالی انجام شد:

گام اول: جست‌وجوی مطالعات در پایگاه‌های فارسی SID, Magiran, Noormags, پایگاه بین‌المللی Scopus و موتور جست‌وجوی علمی Google Scholar انجام شد. انتخاب پایگاه‌های فارسی با هدف پوشش مطالعات منتشر شده درباره سازمان‌های دولتی و عمومی ایران صورت گرفت؛ زیرا بخش مهمی از پژوهش‌های مرتبط با این بافت در مجلات داخلی نمایه‌شده در این پایگاه‌ها منتشر شده است. Google Scholar, Scopus نیز برای شناسایی مطالعات انگلیسی‌زبان انجام‌شده در بافت ایران، بازیابی منابع مرتبط و ردیابی استنادی به کار رفت. کلیدواژگان اصلی جست‌وجو شامل به حاشیه رانده شدن، پرد سازمانی، سکوت سازمانی، کرونیزم،

تکنولوژی قدرت فوکو بهره گرفت. در این دیدگاه، قدرت فقط از طریق دستور یا اجبار مستقیم اعمال نمی‌شود، بلکه در رویه‌های روزمره، نظارت، طبقه‌بندی، جریان اطلاعات و تنظیم رفتارها حضور دارد (Foucault, 1977). نادیده‌گرفتن، محرومیت اطلاعاتی، سلب مسئولیت، انتقال به موقعیت‌های کم‌اهمیت و محدودکردن مشارکت می‌تواند در کنار یکدیگر سامانه‌ای انضباطی ایجاد کند که کارکنان را به سکوت، همرنگی یا خروج سوق دهد؛ بنابراین، به‌حاشیه‌رانی را می‌توان در پیوند میان ساختار بوروکراتیک، شبکه‌های غیررسمی و سازوکارهای روزمره اعمال قدرت تحلیل کرد.

در پژوهش حاضر، اصطلاح سازمان قلعه‌ای نه به‌عنوان چارچوبی پیشینی، بلکه به‌عنوان استعاره‌ای تفسیری برای تلفیق این ابعاد به کار گرفته شده است. این استعاره، سازمانی را توصیف می‌کند که در آن، ساختارهای متمرکز نقش دیوارها، مدیران اقتدارگرا و شبکه‌های کرونیزستی نقش نگهبانان، اعضای گروه خودی نقش ساکنان و کارکنان خارج از شبکه نقش افراد بیرون از قلعه را ایفا می‌کنند. این مفهوم در بخش یافته‌ها و پس از شکل‌گیری مقوله‌های اولیه ساخته و در بخش بحث با نظریه‌های بوروکراسی، قدرت و روابط رهبر - عضو تفسیر می‌شود.

چارچوب مفهومی تلفیقی پژوهش

برایند مباحث نظری نشان می‌دهد که به‌حاشیه‌رانی سازمانی را نمی‌توان با یک نظریه یا در یک سطح تحلیل توضیح داد. در سطح ساختاری، بوروکراسی متمرکز و نظام‌های ناکارآمد مدیریت منابع انسانی دسترسی کارکنان را به قدرت و فرصت محدود می‌کند. در سطح شبکه‌ای، کرونیزم مرز میان خودی و غیرخودی را ایجاد و منابع را به‌صورت گزینشی توزیع می‌کند. در سطح رابطه‌ای، کیفیت متفاوت روابط مدیر با کارکنان، این مرزبندی را در تعاملات روزمره تثبیت می‌سازد. در سطح گروهی، هویت اجتماعی، مقایسه و ادراک تهدید می‌تواند فرد متفاوت را به هدف طرد تبدیل کند و در سطح فردی، برجسب‌زنی، بی‌قدرتی و ارزیابی هزینه‌های واکنش،

معیارهای حذف عبارت بود از:

مطالعات کمی (پیمایشی) که از پرسشنامه و تحلیل آماری
(مانند SEM) استفاده کرده‌اند؛

مطالعات مروری، فراتحلیل یا فراترکیب پیشین؛

مطالعات مبتنی بر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره،
اجماع خبرگان، تحلیل فازی یا مدل‌سازی ساختاری تفسیری
که فاقد مرحله مستقل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی بود،
از پیکره اصلی فراترکیب خارج شد. مطالعات دارای ارتباط
مستقیم موضوعی صرفاً در جایگاه منابع ساختاری تکمیلی
حفظ شد و ماتریس‌های روابط، سطح‌بندی عوامل، ضرایب و
سایر خروجی‌های کمی‌گونه آن‌ها وارد کدگذاری و تدوین
مدل نهایی نشد؛

مقالات مفهومی و کتابخانه‌ای محض.

گام دوم: ارزیابی و انتخاب مقاله‌ها پس از جست‌وجوی
اولیه و حذف موارد تکراری، عناوین و چکیده مقاله‌ها بررسی
شد. سپس متن کامل مقاله‌های باقی‌مانده براساس معیارهای
ورود و خروج ارزیابی شد. این فرایند به شناسایی نهایی ۱۸
مقاله مرتبط انجامید. پس از بررسی روش‌شناختی، ۱۶ مطالعه
دارای یافته‌های کیفی قلبل‌سنتز، پیکره اصلی فراترکیب را
تشکیل داد و دو مطالعه مبتنی بر پرسشنامه نیمه‌بسته، تحلیل
فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری به دلیل فقدان مرحله
کیفی مستقل در جایگاه مطالعات ساختاری تکمیلی حفظ شد.
مشخصات و جایگاه هر مطالعه در جدول ۱ ارائه شده است.

بی‌قدرتی شغلی، بدرفتاری سازمانی و تبعیض بود که در
ترکیب با عبارت‌های سازمان‌های دولتی، بخش عمومی و
ایران و معادل‌های انگلیسی آن‌ها جست‌وجو شد؛ با این حال،
جست‌وجوی تمام پایگاه‌های بین‌المللی تخصصی، پایان‌نامه‌ها،
گزارش‌های سازمانی و سایر منابع خاکستری را دربر نگرفت؛
از این رو، این محدودیت در تفسیر جامعیت پیکره شواهد
موردتوجه قرار گرفت.

شاخص‌های مقاله‌ها برای ورود به فرایند سنتز عبارت بود از:

روش‌شناسی: برای ورود به پیکره اصلی فراترکیب، مطالعه
باید پژوهش کیفی اولیه یا بخش کیفی مستقل از مطالعه‌ای
آمیخته و دارای یافته‌های متنی و تفسیری قابل استخراج مانند
کدها، مقوله‌ها، مضامین، روایت‌ها یا نقل‌قول‌های
مشارکت‌کنندگان باشد. مطالعات ساختاری فاقد مرحله کیفی
مستقل در صورت ارتباط مستقیم موضوعی، صرفاً به عنوان
منابع تکمیلی در نظر گرفته شد و خروجی‌های کمی‌گونه آن‌ها
وارد سنتز تفسیری نشد؛

موضوع: تمرکز اصلی پژوهش باید بر پدیده‌های مرتبط با
طرد، سکوت، کرونسم یا حاشیه‌نشینی باشد؛

بافت پژوهش: داده‌های مطالعه باید در یکی از سازمان‌های
دولتی یا عمومی ایران گردآوری شده باشد. زبان مقاله، کشور
محل انتشار مجله و فارسی یا انگلیسی بودن متن ملاک ورود
یا خروج مطالعه نبود؛

کیفیت: مقاله باید از حداقل استانداردهای گزارش‌دهی
متناسب با طرح روش‌شناختی خود برخوردار باشد و شواهد
کافی و مرتبطی برای استفاده در سنتز یا مقایسه تکمیلی ارائه کند.

جدول ۱- مشخصات مطالعات منتخب و مطالعات ساختاری تکمیلی در فراترکیب

Table 1- Characteristics of the core qualitative studies and supplementary structural studies

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	جایگاه مطالعه در پژوهش	جامعه آماری / مشارکت‌کنندگان
Row	Author(s)	Study Title	Methodology	Role in the Present Study	Study Population / Participants
1	زاهد بابلان و همکاران (۱۳۹۴) Zahedbabaelan, Ahmadi, & Seyyedkalan (2015)	سکوت سازمانی: هشدار در آموزش عالی Organizational Silence: A Warning in Higher Education	آمیخته (بخش کیفی: مطالعه موردی) Mixed methods case study (qualitative study)	مطالعه پایه؛ فقط یافته‌های بخش کیفی وارد سنتز شد. Core study; only qualitative findings were included in the synthesis.	۱۱ کارمند دانشگاه محقق اردبیلی 11 employees of the University of Mohaghegh Ardabili
2	افشانی و همکاران (۱۳۹۸) Afshani, Ruhani, & Kiani-Dehkiani (2019)	کاوش بی‌قدرتی شغلی پرستاران Exploring Job Powerlessness of Nurses	نظریه داده‌بنیاد Grounded theory	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۲۰ پرستار بیمارستان‌های دولتی 20 nurses from public hospitals
3	توکلی و همکاران (۱۳۹۳) Tavakoli, Jamali Kapak, & Khorasani (2015)	طراحی مدل پردشدگی سازمانی در بانک‌های منتخب Designing a Model of Organizational Ostracism in Selected Banks	نظریه داده‌بنیاد Grounded theory	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۴۸ مدیر و کارشناس بانکی 48 bank managers and professional staff
4	زارع و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷) Zare & Hadavinejad (2020)	طرد سازمانی: روایت استعاره‌ای یک تبعیدی در سازمان Organizational Ostracism: A Metaphorical Narrative from a Banished Employee at Workplace	روایت‌پژوهی Narrative inquiry	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۱ مورد عمیق (فرد تبعیدشده در دانشگاه) One in-depth case involving an organizationally exiled university employee
5	سلطانی (۲۰۱۰) Soltani (2010)	متغیر نادیده‌گرفته‌شده در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های ایرانی: تنوع نیروی کار The Overlooked Variable in Managing Human Resources of Iranian Organizations: Workforce Diversity, Some Evidence	مطالعه موردی چندگانه Multiple-case study	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۷۶ مدیر و کارگر در صنایع تولیدی و ساختمانی 76 managers and workers in manufacturing and construction industries
6	سپهوند و همکاران (۱۴۰۲) Sepahvand et al. (2023)	طراحی مدل شکل‌گیری کرونیزم در سازمان Developing a Model of the Emergence of Organizational Cronyism	نظریه داده‌بنیاد Grounded theory	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۱۵ مدیر ارشد دولتی 15 senior public-sector managers

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	جایگاه مطالعه در پژوهش	جامعه آماری / مشارکت‌کنندگان
Row	Author(s)	Study Title	Methodology	Role in the Present Study	Study Population / Participants
7	شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۳) Shariatnejad, Amraie, & Rezaeinejad (2024)	شناسایی دلایل و پیامدهای حاشیه‌نشینی Identifying the Causes and Consequences of Workplace Ostracism in Government Organizations with the FCM Method	آمیخته (بخش کیفی: تحلیل محتوا) Mixed methods (qualitative component: content analysis, as reported in the Persian table)	مطالعه پایه؛ فقط یافته‌های بخش کیفی وارد سنتز شد. Core study; only qualitative findings were included in the synthesis.	۲۷ مدیر و کارمند دولتی 27 public-sector managers and employees
8	صالح‌زاده و همکاران (۱۴۰۴) Salehzadeh, Teimouri, & Mobasheri (2025)	شناسایی مدلی برای پردشدگی اعضای هیئت‌علمی Identifying a Model for Faculty Members' Ostracism in the Workplace	نظریه داده‌بنیاد Grounded theory	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۱۹ عضو هیئت‌علمی 19 faculty members
9	طاهری و فاضلی (۱۴۰۲) Taheri & Fazeli (2023)	واکاوی عوامل مؤثر بر پردشدگی در محیط کار Exploring the Factors Affecting Workplace Ostracism in the Framework of the Three-Pronged Model	تحلیل مضمون Thematic analysis	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	کارکنان دادگستری قم Employees of the Qom Judiciary
10	طولابی و همکاران (۱۳۹۸) Tolabi, Mohammadi, & Khodadadian (2019)	ارائه الگویی برای درک هزینه‌های بدرفتاری کارکنان Presenting a Pattern for Comprehending the Cost of Misbehavior of Staff in Bank Branches	نظریه داده‌بنیاد Grounded theory	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۴۰ کارمند و مدیر بانک در ایلام 40 bank employees and managers in Ilam
11	عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۹) Askarizadeh & Hadavinejad (2020)	یافتاری تفسیری از ساختار پیامدهای طرد Interpretive Exploration of the Structure of Ostracism's Consequences in an Iranian Public Organization	مطالعه مبتنی بر پرسشنامه نیمه‌بسته، تحلیل فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) Semi-closed questionnaire, fuzzy analysis, and interpretive structural modeling (ISM)	مطالعه ساختاری تکمیلی، فاقد بخش کیفی مستقل، خروجی‌های فازی و ISM وارد سنتز نشد. Supplementary structural study without an independent qualitative component; fuzzy analysis and ISM outputs were excluded from the synthesis.	۱۸ نفر از افراد مطلع از پدیده طرد در یک سازمان دولتی 18 individuals knowledgeable about organizational ostracism in a public-sector organization

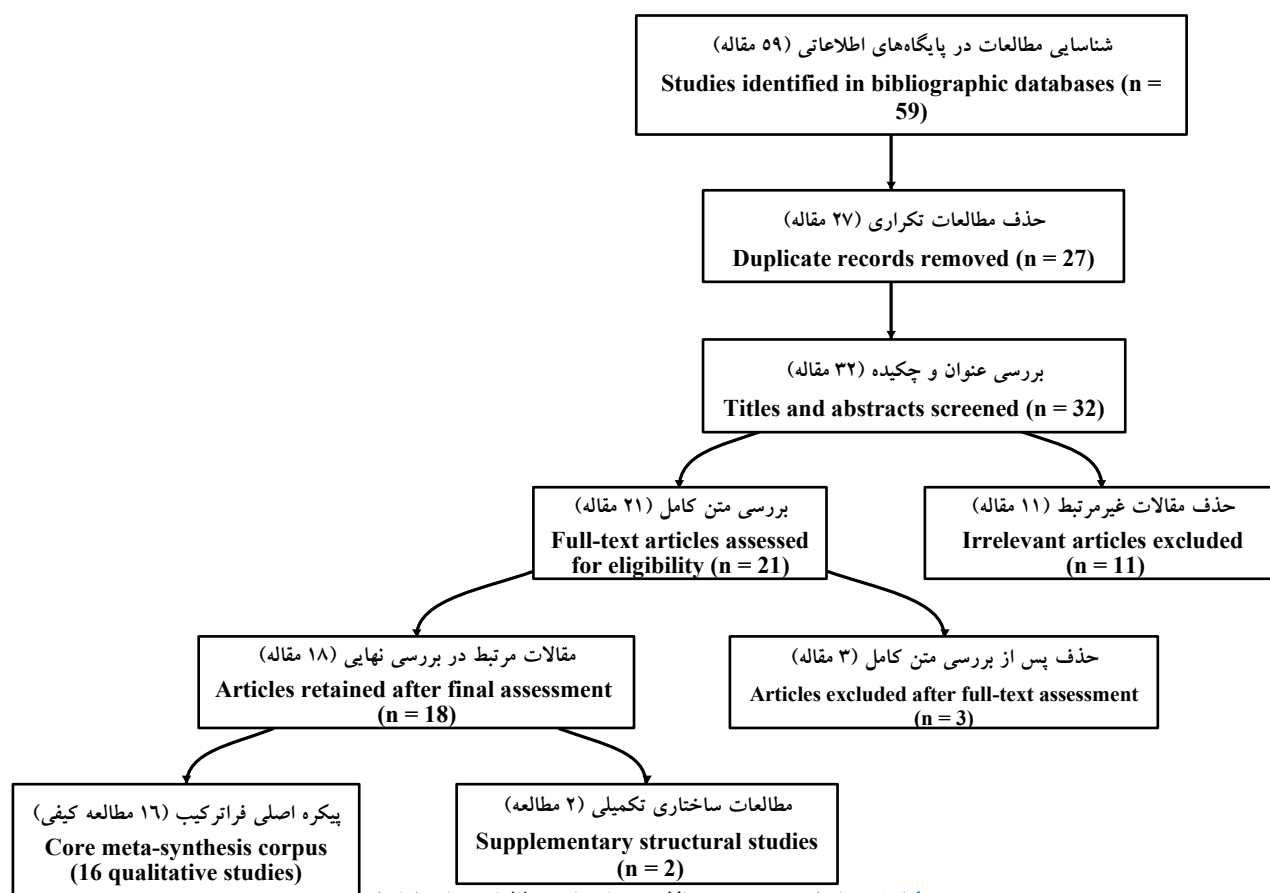
ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	جایگاه مطالعه در پژوهش	جامعه آماری / مشارکت‌کنندگان
Row	Author(s)	Study Title	Methodology	Role in the Present Study	Study Population / Participants
12	عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۸) Askarizadeh & Hadavinejad (2019)	واکاوی پیشایندهای طرد و روابط آنها در سازمانی دولتی Exploring the Antecedents of Ostracism and Their Relations in a Public Organization	مطالعه موردی مبتنی بر پرسشنامه نیمه‌بسته، تحلیل فازی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل MICMAC Case study using a semi-closed questionnaire, fuzzy analysis, ISM, and MICMAC analysis	مطالعه ساختاری تکمیلی، فاقد بخش کیفی مستقل، خروجی‌های فازی و ISM وارد سنتز نشد. Supplementary structural study without an independent qualitative component; fuzzy analysis and ISM outputs were excluded from the synthesis.	۱۹ عضو مطلع از پدیده طرد در یک سازمان دولتی در رفسنجان 19 knowledgeable individuals in a public-sector organization in Rafsanjan
13	علی‌پور سعدآبادی و همکاران (۲۰۲۴) Alipour Saadabadi, Maadani, & Labibi (2024)	تجربه زیسته زنان با قرارداد موقت در شهرداری Lived Experience of Women Regarding Their Job in Tehran Municipality: A Case Study of Informally Employed Women	پدیدارشناسی Phenomenology	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۲۵ زن شاغل در شهرداری 25 women employed in municipal government
14	فهامی و همکاران (۱۳۹۸) Fahami, Mahmoudi, & Shahtalebi (2019)	شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی Identifying the Factors of Organizational Silence among University Faculty Members in Iran: A Qualitative Study	تحلیل مضمون Thematic analysis	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۱۸ عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها 18 university faculty members
15	محمدزاده و همکاران (۱۴۰۳) Mohamadzadeh, Mashali, & Zolfaghari Zaferani (2024)	شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت و تأثیر بر تصمیم‌گیری Identification of Factors Influencing Organizational Silence and Its Impact on Managerial Decision-Making	تحلیل مضمون Thematic analysis	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۱۶ خبره و مدیر بانکی 16 banking experts and managers
16	موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) Mousavi & Asghari Sarem (2023)	فهم پدیده به حاشیه رانده شدن در سازمان Understanding Employee Marginalization: A Narrative Inquiry into the Experiences of Employees in a Public Organization	روایت‌پژوهی Narrative inquiry	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۶۰ کارمند صنعت نفت 60 employees from the oil industry

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	جایگاه مطالعه در پژوهش	جامعه آماری / مشارکت‌کنندگان
Row	Author(s)	Study Title	Methodology	Role in the Present Study	Study Population / Participants
17	موسوی و همکاران (۱۴۰۲) Mousavi, Asghari Sarem, Hamidi, & Taghvaei (2023)	ارائه الگوی فرایندی به حاشیه رانده شدن کارکنان Designing a Process Model of the Marginalization of Employees in a Public Organization: Using Interpretive Structural Modeling	آمیخته؛ استفاده از یافته‌های روایت‌پژوهی در مرحله کیفی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری در مرحله ساخت مدل Mixed methods; narrative inquiry in the qualitative phase and ISM in the model-development phase	مطالعه پایه؛ فقط یافته‌های بخش کیفی وارد سنتز شد. Core study; only qualitative findings were included in the synthesis.	داده‌های کیفی حاصل از روایت‌های ۶۰ کارمند صنعت نفت و مشارکت ۱۵ خبره در مرحله ISM Narratives from 60 oil-industry employees and 15 experts participating in the ISM phase
18	مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) Mehdizadeh, Rajaipour, & Siadat (2024)	پدیدارشناسی سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان Phenomenology of Organizational Silence: A Case Study of Farhangian University	پدیدارشناسی Phenomenology	مطالعه پایه؛ یافته‌های کیفی وارد سنتز شد. Core study; qualitative findings were included in the synthesis.	۱۶ عضو هیئت‌علمی 16 faculty members

یادداشت جدول: مطالعات مندرج در جدول ۱ براساس

ارتباط موضوعی با پدیده به حاشیه رانده شدن در سازمان‌های دولتی و عمومی ایران انتخاب شد. از میان ۱۸ مقله مرتبط، ۱۶ مطالعه دارای یافته‌های کیفی قابل سنتز، پیکره اصلی فراترکیب را تشکیل داد. در مطالعات کیفی و بخش کیفی مطالعات آمیخته، یافته‌های متنی و تفسیری شامل کدها، مفاهیم، مقوله‌ها، مضامین، روایت‌ها و نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان مبنای سنتز قرار گرفت. اگرچه در مطالعه‌های عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۸/۱۳۹۹) از قسمت باز پرسشنامه برای شناسایی مفاهیم تکمیلی استفاده شده بود، فاقد مرحله مستقل گردآوری و تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی بود؛ ازاین‌رو، در پیکره اصلی فراترکیب قرار نگرفتند و صرفاً به‌عنوان مطالعات ساختاری تکمیلی حفظ شدند. به مفاهیم گزارش‌شده در این دو مطالعه فقط برای مقایسه و بررسی

همسویی یافته‌ها توجه شد و خروجی‌های حاصل از تحلیل فازی، ماتریس روابط، تحلیل MICMAC و سطح‌بندی ISM در استخراج کدها، ایجاد مقوله‌ها، تعیین روابط میان آن‌ها یا تدوین مدل نهایی دخالت داده نشد. همچنین باتوجه به هم‌پوشانی مجموعه داده دو مقاله موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) و موسوی و همکاران (۱۴۰۲)، این دو مقله به‌عنوان گزارش‌های مرتبط از یک برنامه پژوهشی در نظر گرفته شد و یافته‌های تکرارشده در آن‌ها، دو شاهد مستقل تلقی نشد و وزن تفسیری مضاعف دریافت نکرد. منابع نظری و تجربی خارج از جدول نیز تنها پس از شکل‌گیری مقوله‌ها، برای مقایسه و بسط نظری یافته‌ها در بخش بحث به کار رفت و هیچ کد، مقوله یا رابطه‌ای صرفاً براساس این منابع ایجاد نشد.



شکل ۱- مراحل جست‌وجو، پالایش و انتخاب مطالعات برای فراترکیب

Fig 1- Search, screening, and study selection process for the meta-synthesis

توصیفی میزان احراز یا گزارش معیارها ارائه شد و از تعیین برش‌های ثابت برای طبقه‌بندی مطالعات در سطوح «بالا»، «قابل قبول» و «پایین» خودداری شد. در تفسیر کیفیت هر مطالعه علاوه بر امتیاز کل، به الگوی نقاط قوت و کاستی‌های آن، به‌ویژه در زمینه بازانديشي پژوهشگر، ملاحظات اخلاقی، شفافیت تحلیل و پشتوانه شواهدی یافته‌ها توجه شد. ارزیابی کیفیت مبنای حذف خودکار مطالعات نبود، بلکه برای تعیین میزان احتیاط در تفسیر و گزارش شواهد به کار رفت.

ارزیابی معیاربه‌معیار نشان داد که مطالعات پایه عمدتاً از نظر وضوح هدف، تناسب روش کیفی، کفایت گردآوری داده‌ها و وضوح یافته‌ها گزارش مناسبی داشت؛ باین‌حال، امتیازهای کلی آن‌ها به یکدیگر نزدیک بود و قدرت تمایز نمره کل محدود ارزیابی شد. تفاوت اصلی مطالعات در میزان گزارش بازانديشي پژوهشگر، ملاحظات اخلاقی و جزئیات

ارزیابی کیفیت مطالعات کیفی منتخب: کیفیت

روش شناختی ۱۶ مطالعه پایه با استفاده از چک‌لیست ده‌گویه‌ای برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی مطالعات کیفی (CASP) بررسی شد. این ابزار، وضوح هدف پژوهش، تناسب رویکرد کیفی، انطباق طرح پژوهش با هدف مطالعه، راهبرد انتخاب مشارکت‌کنندگان، کفایت شیوه گردآوری داده‌ها، توجه به رابطه پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت و شفافیت تحلیل داده‌ها، وضوح و پشتوانه شواهدی یافته‌ها و ارزش پژوهش را ارزیابی می‌کند. در مطالعات آمیخته، ارزیابی صرفاً ناظر بر بخش کیفی مطالعه بود. پاسخ «بله» یک امتیاز دریافت کرد و پاسخ‌های «خیر» و «نامشخص» امتیازی دریافت نکردند؛ باین‌حال، از آنجاکه CASP نظام استاندارد و موردتوافقی برای محاسبه نمره کل یا تعیین نقاط برش کیفیت پیشنهاد نمی‌کند، امتیازها صرفاً برای خلاصه‌سازی

بسترها، عوامل محرک، نموده‌ها، واکنش‌ها و پیامدهای به حاشیه رانده شدن استخراج شد.

سازمان‌دهی و ادغام مفهومی: کدهای مشابه از طریق مقایسه مستمر میان مطالعات با یکدیگر ادغام و در قالب مقوله‌های مفهومی گسترده‌تر سازمان‌دهی شد.

انتزاع و سنتز تفسیری: روابط مفهومی میان مقوله‌ها بررسی و مقوله‌ها در سطحی انتزاعی‌تر در قالب مضامین فراگیر سازمان‌دهی شد. سپس با بازگشت مکرر به شواهد مطالعات اولیه، مدل فرایندی نهایی تدوین شد.

تبیین فرایند سنتز تفسیری و شکل‌گیری مدل فرایندی

فرایند تحلیل در این فراترکیب فراتر از طبقه‌بندی و ادغام مضامین در جست‌وجوی خلق سنتز تفسیری^۱ بود که بتواند درکی جدید و یکپارچه از پدیده ارائه دهد. پس از تشکیل مقوله‌های گزینشی اولیه (بستر، الگوهای کنشی و تبعات فردی و سازمانی)، گام نهایی ایجاد پیوندهای مفهومی بین این مقوله‌ها و ساخت روایت تحلیلی^۲ منسجم بود.

این مرحله از طریق تفکر انتقادی و تفسیری پژوهشگر و با طرح پرسش‌های زیر صورت گرفت:

این مقوله‌ها چگونه با یکدیگر ارتباط علی، زمانی یا مفهومی دارد؟

آیا می‌توان یک داستان یا فرایند کلان از تعامل این عوامل ترسیم کرد؟

کدام مفهوم یا استعاره می‌تواند جوهره اصلی این روایت را دربر گیرد؟

برای مثال، شکل‌گیری مضمون فراگیر سازمان قلع‌ای حاصل تقابل و تفسیر هم‌زمان چند کد محوری بود:

کدهای مربوط به ساختار متمرکز و بوروکراتیک (دیوارها)؛ کدهای مربوط به کرونیسم و شبکه‌های خودی (پاسداران و ساکنان)؛

کدهای مربوط به فرهنگ بی‌اعتمادی و سرکوب نقد (قوانین قلع‌ه)؛

با قرارگیری این مفاهیم در کنار هم و با الهام از ادبیات

فرایند تحلیل مشاهده شد. دو مطالعه ساختاری عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۸ / ۱۳۹۹) نیز به دلیل فقدان مرحله مستقل گردآوری و تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی با CASP ارزیابی نشد و صرفاً در جایگاه مطالعات ساختاری تکمیلی باقی ماند. نتایج تفصیلی ارزیابی در پیوست ۱ ارائه شده است.

گام سوم: مدیریت ناهمگونی روش‌شناختی و سنتز یافته‌ها

باتوجه به تنوع روش‌شناختی مطالعات، پیش از آغاز سنتز، جایگاه و نوع شواهد قابل استخراج از هر مقاله مشخص شد. واحد ورود به سنتز، یافته‌های متنی و تفسیری ۱۶ مطالعه پایه بود، نه کل محتوای مقله یا تمامی نتایج گزارش‌شده در آن. در مطالعات آمیخته فقط داده‌ها و یافته‌های مرحله کیفی مانند کدها، مفاهیم، مقوله‌ها، مضامین و روایت‌ها وارد فرایند کدگذاری شد و خروجی‌های کمی گونه از جمله ماتریس‌های روابط، ضرایب وزن‌دهی، تحلیل‌های فازی و سطح‌بندی ISM کنار گذاشته شد. دو مطالعه ساختاری عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۸ / ۱۳۹۹) به دلیل فقدان مرحله مستقل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی وارد کدگذاری نشد و به مفاهیم گزارش‌شده در آن‌ها صرفاً پس از شکل‌گیری مقوله‌ها برای بررسی همسویی و مقایسه تکمیلی توجه شد.

پس از این تفکیک، یافته‌های کیفی قابل سنتز با استفاده از تحلیل مضمون تلفیقی در سه سطح کدگذاری شد: در سطح نخست، مفاهیم و یافته‌های مرتبط از مطالعات اولیه استخراج و به کدهای اولیه تبدیل شد؛ در سطح دوم، کدهای مشابه از طریق مقایسه مستمر در مقوله‌های مفهومی گسترده‌تر ادغام شد و در سطح سوم، مقوله‌ها در سطحی انتزاعی‌تر سازمان‌دهی شد تا مضامین فراگیر و مدل فرایندی پژوهش شکل گیرد. به‌کارگیری اصطلاحات کدگذاری باز، محوری و گزینشی در این پژوهش صرفاً بیانگر سه سطح استخراج، سازمان‌دهی و انتزاع مفهومی بود و به معنای اجرای روش نظریه داده‌بنیاد یا تولید نظریه داده‌بنیاد نیست.

استخراج و کدگذاری اولیه: بخش یافته‌ها و نقل قول‌های

مرتبط با مطالعات مبنا به دقت بررسی و مفاهیم مرتبط با

² Analytical Narrative

¹ Interpretive Synthesis

مقوله‌ها، انسجام روابط میان مراحل مدل، کفایت نام‌گذاری مفاهیم و قابلیت ردیابی تفسیرهای مرتبه بالاتر را تا داده‌های اولیه بررسی کنند. دیدگاه‌های آنان ثبت و موارد نیازمند اصلاح مشخص شد.

بازبینی متخصصان در این پژوهش با هدف محاسبه پایایی مکانیکی کدگذاری انجام نشد، بلکه کارکرد آن، نقد و ارزیابی اعتبار تفسیری ساختار مفهومی بود؛ از این رو، ضریب توافق آماری مانند کاپای کوهن محاسبه نشد؛ زیرا دو متخصص کل داده‌ها را به‌طور مستقل و موازی کدگذاری نکردند. اختلاف‌نظرها درباره نام‌گذاری، ادغام یا تفکیک مقوله‌ها و نحوه ارتباط مراحل مدل از طریق بازگشت به شواهد مطالعات اولیه و گفت‌وگوی توافقی بررسی شد. تنها اصلاحاتی پذیرفته شد که با شواهد قابل‌ردیابی از مطالعات منتخب پشتیبانی می‌شد. این فرایند تا دستیابی به توافق تفسیری درباره ساختار نهایی مقوله‌ها و مدل ادامه یافت.

برای بررسی انسجام شواهد، هر کد محوری و مقوله گزینشی مجدداً به مطالعات اولیه بازگردانده شد تا مشخص شود از شواهد کافی و متنوع برخوردار است و صرفاً بر یک مطالعه یا بافت سازمانی استوار نیست. همچنین شواهدی که با الگوی غالب یا توالی پیشنهادی مدل سازگار نبود، جست‌وجو و بررسی شد. این موارد به‌جای حذف برای تعدیل ادعاها و جلوگیری از معرفی مدل به‌عنوان فرایندی قطعی و کاملاً خطی به کار رفت؛ بر همین اساس، مدل نهایی به‌عنوان الگوی تفسیری و دارای روابط بازگشتی ارائه شد، نه توالی ثابت و جهان‌شمول.

در نهایت، قابلیت ردیابی تحلیل از طریق جدول مسیر انتزاع مفهومی حفظ شد. در این جدول، نمونه کدهای باز، زیرکدها یا خوشه‌های مفهومی، کدهای محوری و مقوله‌های گزینشی در کنار یکدیگر قرار گرفت تا مسیر حرکت از شواهد مطالعات اولیه به مفاهیم مرتبه بالاتر و مدل نهایی قابل‌پیگیری باشد. بازگشت مکرر به متن مطالعات، ثبت تصمیم‌های تحلیلی، بررسی شواهد ناسازگار و بازبینی متخصصان، مجموعه راهبردهایی بودند که برای افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد سنتز به کار گرفته شد. مسیر استخراج، سازمان‌دهی و انتزاع مفاهیم در جدول ۲ ارائه شده است.

نظری (مانند تمرکز بر حفظ قدرت و منابع)، استعاره قلعه به‌عنوان چارچوبی فراگیر که جنبه‌های ساختاری و نیز فرهنگی پدیده را دربر می‌گیرد، ظهور کرد.

به همین ترتیب، شناسایی پارادوکس خودتخریبی به‌عنوان نتیجه نهایی حاصل نگاه کل‌نگر به چرخه معیوبی بود که در آن: سازمان برای حفظ وضع موجود (مراحل ۱ و ۲) به طرد منتقدان و نخبگان (مرحله ۳) دست می‌زند.

این طرد به خروج یا خاموشی همان سرمایه‌های انسانی منجر می‌شود (مراحل ۴ و ۵).

در بلندمدت، سازمان خود را از توانایی تطبیق و نوآوری محروم می‌کند و بقای خود را به خطر می‌اندازد.

این بینش فراترکیبی از طریق حرکت مداوم بین بخش‌های مختلف داده‌ها، مفاهیم استخراج‌شده و بازگشت به مقاله‌های اصلی (به‌ویژه نقل‌قول‌های کلیدی) حاصل شد؛ در نهایت، مدل فرایندی پنج‌مرحله‌ای به‌عنوان چارچوبی برای روایت این داستان تحلیلی طراحی شد.

گام چهارم: ارزیابی قابلیت اعتماد و اعتبار تفسیری یافته‌ها

برای افزایش قابلیت اعتماد و اعتبار تفسیری یافته‌های فراترکیبی از بازبینی متخصصان، بررسی قابلیت ردیابی شواهد و تحلیل موارد ناسازگار استفاده شد. در مرحله بازبینی متخصصان، دو متخصص خارج از فرایند اصلی پژوهش با استفاده از نمونه‌گیری ملاکی انتخاب شدند. معیارهای انتخاب آنان شامل برخورداری از سابقه پژوهشی در حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی، آشنایی با پژوهش‌های کیفی و تجربه مطالعه یا اجرای فراترکیبی و تحلیل‌های تفسیری بود. این متخصصان در انتخاب مطالعات، استخراج اولیه داده‌ها و شکل‌دهی نخستین مقوله‌ها مشارکت نداشتند و از این رو، توانستند ساختار مفهومی و مدل پیشنهادی را با فاصله تحلیلی بررسی کنند.

برای انجام بازبینی، خلاصه‌ای از پرسش پژوهش، معیارهای ورود و خروج، فهرست مطالعات منتخب، نمونه‌ای از شواهد استخراج‌شده، جدول مسیر حرکت از کدهای باز به خوشه‌های مفهومی و کدهای محوری و نسخه اولیه مدل فرایندی در اختیار متخصصان قرار گرفت. از آنان خواسته شد تناسب کدها با شواهد مطالعات اولیه، وضوح مرز میان

جدول ۲- مسیر استخراج، سازمان‌دهی و انتزاع مفاهیم در فراترکیب

Table 2- Process of concept extraction, organization, and abstraction in the meta-synthesis

مضمون / مقوله گزینشی Selective Theme / Category	کد محوری Axial Code	زیرکد/خوشه مفهومی Subcode / Conceptual Cluster	کدهای باز استخراج شده Extracted Open Codes
ژئوپلیتیک قدرت درون‌سازمانی Geopolitics of Intraorganizational Power	کنش‌ها و تصمیمات مدیریتی زمینه‌ساز Managerial Actions and Decisions Contributing to Ostracism	رهبری و مدیریت طردآفرین Ostracism-Inducing Leadership and Management	مدیریت استبدادی و اقتدارگرا، رهبری پدرسالار و بهره‌کش، مدیران غیرمتخصص، ترس مدیران از نقد و بازخورد منفی Autocratic and authoritarian management; paternalistic and exploitative leadership; professionally unqualified managers; managers' fear of criticism and negative feedback
		کرونیسم و جانب‌داری مدیریتی Organizational Cronyism and Managerial Favoritism	باندبازی در انتصابات، سیاسی‌کاری مدیران، خویشاوندسالاری، تقسیم کارکنان به خودی و غیرخودی، فقدان حمایت از کارکنان خارج از گروه مسلط Clique-based appointments; managerial politicking; nepotism; categorization of employees into insiders and outsiders; lack of support for employees outside the dominant group
	نظام‌های بازتولیدکننده حاشیه Systems Reproducing Organizational Marginalization	ناکارآمدی نظام‌های منابع انسانی Ineffective Human Resource Management Systems	فقدان شایسته‌سالاری، ضعف در جذب و استخدام، نظام ارزیابی ناکارآمد، تبعیض در ارتقا، بی‌توجهی به نگهداشت نخبگان Lack of meritocracy; deficiencies in recruitment and hiring; ineffective performance appraisal systems; discrimination in promotion; neglect of talent retention
		توزیع نابرابر منابع و فرصت‌ها Unequal Distribution of Resources and Opportunities	تبعیض در پرداخت و مزایا، توزیع گزینشی پاداش‌ها، محدودیت فرصت‌های پیشرفت، محرومیت از حمایت و منابع سازمانی Discrimination in pay and benefits; selective allocation of rewards; restricted career advancement opportunities; deprivation of organizational support and resources
مشروعیت‌بخش و فشارهای اجتماعی بازدارنده Legitimizing Cultural Contexts and Constraining Social Pressures		تمرکز و انسداد ساختاری Centralization and Structural Closure	ساختار متمرکز و بوروکراتیک، سلسله‌مراتب شدید، فاصله قدرت، فقدان شفافیت، محدودیت مشارکت در تصمیم‌گیری Centralized and bureaucratic organizational structures; rigid hierarchical arrangements; high power distance; lack of transparency; restricted participation in decision-making
	بسترهای فرهنگی مشروعیت‌بخش و فشارهای اجتماعی بازدارنده Culture of Silence and Suppression of Criticism	فرهنگ سکوت و سرکوب نقد Culture of Silence and Suppression of Criticism	سرکوب نقد، عادی‌شدن خودسانسوری، احتیاط در بیان دیدگاه‌ها، بی‌اثر پنداشتن اظهارنظر، فقدان امنیت در ابراز نظر Suppression of criticism; normalization of self- censorship; reluctance to express opinions; perceived futility of speaking up; lack of safety in expressing views
		فرهنگ تملق و هم‌نوایی Culture of Flattery and Conformity	تملق و چاپلوسی، ترجیح اطاعت بر نقد، فشار برای هم‌نوایی، پاداش‌پذیری رفتارهای سازگار با گروه مسلط Flattery and ingratiation; prioritization of obedience over criticism; pressure to conform; rewarding behavior aligned with the dominant group
		جو بی‌اعتمادی و نظارت Climate of Distrust and Surveillance	جو بی‌اعتمادی، فضای امنیتی و نظارتی، سوءظن سازمانی، ترس از پیامدهای بیان دیدگاه متفاوت Organizational climate of distrust; security-oriented and surveillance-intensive environment; organizational suspicion; fear of repercussions for expressing dissenting views

کدهای باز استخراج شده	زیرکد/خوشه مفهومی	کد محوری	مضمون/ مقوله
Extracted Open Codes	Subcode / Conceptual Cluster	Axial Code	Selective Theme / Category
نخبه‌ستیزی، توانمندی علمی، استقلال حرفه‌ای، روحیه انتقادی و مطالبه‌گر، تفاوت در اندیشه و سبک کاری Hostility toward highly competent employees; academic competence; professional autonomy; critical and assertive orientation; differences in viewpoints and working styles تفاوت جنسیتی، غیربومی بودن، تازه‌وارد بودن، قرارگرفتن خارج از شبکه‌های موردحمایت Gender differences; nonlocal status; newcomer status; exclusion from networks of organizational support حسادت حرفه‌ای، رقابت ناسالم، مقایسه اجتماعی، تلقی موفقیت دیگری به‌عنوان تهدید، رقابت بر سر منزلت و فرصت‌های ارتقا Professional jealousy; unhealthy competition; social comparison; perceiving others' success as a threat; competition for status and promotion opportunities شکل‌گیری ائتلاف‌های غیررسمی، برچسب‌زنی، مرزبندی خودی و غیرخودی، فشار برای هم‌نوایی، کنارگذاشتن فرد متفاوت Formation of informal coalitions; labeling and stigmatization; in-group/out-group boundary-making; pressure to conform; exclusion of individuals perceived as different سکوت سازمانی، خودسانسوری، خودداری از بیان دیدگاه‌ها و نگرانی‌ها، کاهش مشارکت در گفت‌وگوهای سازمانی Organizational silence; self-censorship; withholding opinions and concerns; reduced participation in organizational discussions نادیده‌گرفتن در جلسات، بی‌توجهی به پیشنهادها، به‌رسمیت‌نشناختن حضور و مشارکت فرد Being ignored in meetings; disregard for suggestions; failure to acknowledge an individual's presence and contributions بایکوت اطلاعاتی، خودداری از انتقال اطلاعات، خودداری از همکاری علمی، کنارگذاشتن فرد از شبکه‌های ارتباطی Information boycotting; withholding information; refusal to engage in academic collaboration; exclusion from communication networks تحقیر، تمسخر، تهدید، خشونت کلامی، بدگویی و تخریب شخصیت Humiliation; ridicule; threats; verbal abuse; malicious gossip and character assassination جبهه‌گیری، قلدری سازمانی، آزار بین‌فردی، نقض کرامت انسانی، واداشتن فرد به انزوای اجتماعی Taking sides against individuals; workplace bullying; interpersonal harassment; violation of human dignity; forcing individuals into social isolation	تمایز حرفه‌ای و فکری Professional and Intellectual Distinctiveness آسیب‌پذیری جمعیت‌شناختی و موقعیتی Demographic and Positional Vulnerability پویایی‌های رقابتی درون‌گروهی Intragroup Competitive Dynamics مرزبندی و فشار گروهی Group Boundary-Making and Social Pressure خاموش‌سازی صدا Silencing Employee Voice نادیده‌انگاری ارتباطی Communicative Disregard محرومیت اطلاعاتی و تعاملی Informational and Interactional Deprivation حمله کلامی و حیثیتی Verbal and Reputational Attacks فشار و آزار اجتماعی Social Pressure and Harassment	ویژگی‌ها و موقعیت‌های آسیب‌پذیرساز و سازوکارهای ناشی از پویایی‌های فردی-گروهی محرک طرد Vulnerability-Producing Attributes and Positions, and Ostracism-Triggering Mechanisms Arising from Individual-Group Dynamics سکوت و طرد ضمنی Silence and Implicit Ostracism طرد فعال و آشکار: بدرفتاری Active and Overt Ostracism: Mistreatment	مضمون/ مقوله Axial Code Selective Theme / Category گستره تجلی‌های عینیت‌یافته طرد Spectrum of Observable Manifestations of Organizational Ostracism

کدهای باز استخراج شده	زیرکد/خوشه مفهومی	کد محوری	مضمون / مقوله
Extracted Open Codes	Subcode / Conceptual Cluster	Axial Code	Selective Theme / Category
نادیده گرفتن شایستگی‌ها، بی‌توجهی به تخصص، کم‌ارزش جلوه دادن توانمندی‌های فرد	بی‌اعتبارسازی حرفه‌ای Professional Discrediting	طرد حرفه‌ای و رسمی:	گستره تجلی‌های
Disregard for professional competencies; neglect of specialized expertise; devaluation of individual capabilities	سلب نقش و اختیار	بی‌ارزش‌سازی	عینیت‌یافته طرد
Removal of responsibilities and decision-making authority; failure to assign meaningful work; rendering individuals "invisible employees"	حذف و تبعید سازمانی Organizational Exclusion and Exile	Professional and Formal Ostracism: Devaluation	Spectrum of Observable Manifestations of Organizational Ostracism
تبعید به واحدهای غیرمرتبط، واگذاری مشاغل یکنواخت، سکون تحمیلی، تبعیض در ارتقا	بی‌قدرتی و بی‌تفاوتی	گذار از رنج درون به بی‌میلی برون: زوال نگرشی	
Reassignment to unrelated organizational units; assignment of monotonous tasks; enforced occupational stagnation; discrimination in promotion	Powerlessness and Indifference	From Internal Suffering to External Disengagement: Attitudinal Deterioration	
احساس بی‌قدرتی، بی‌تفاوتی آموخته‌شده، بی‌تفاوتی سازمانی، احساس بی‌اثر بودن تلاش‌ها	گسست نگرشی از سازمان		پیامدهای فردی و سازمانی فرایند طرد
Feelings of powerlessness; learned indifference; organizational indifference; perceived ineffectiveness of individual efforts	Attitudinal Disconnection from the Organization		Individual and Organizational Consequences of the Ostracism Process
بدبینی سازمانی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش رضایت شغلی، افت اشتیاق کاری و تعلق سازمانی	کناره‌گیری و خروج ذهنی	چرخه کنش‌های حاشیه‌ساز: از درون‌گریزی تا برون‌گریزی	
Organizational cynicism; reduced organizational commitment; decreased job satisfaction; diminished work engagement and organizational belonging	Withdrawal and Psychological Disengagement	Cycles of Marginalization-Related Behaviors: From Withdrawal to Externalized Reactions	
Silence; reduced participation; declining performance; work withdrawal; virtual turnover and psychological disengagement	واکنش‌های برون‌ریز		
رفتارهای انحرافی، رفتارهای مخرب، پرخاشگری و تعارض آشکار	Externalized Behavioral Reactions		
Workplace deviance; destructive behaviors; aggression and overt interpersonal conflict	خروج واقعی		
تمایل به ترک خدمت، ترک سازمان، خروج کارکنان متخصص و فرار نخبگان	Actual Organizational Exit		
Turnover intentions; organizational departure; loss of skilled employees; brain drain	افت عملکرد و بهره‌وری	خسارت‌های سازمان‌یافته: فرسایش نظام تصمیم‌گیری و سرمایه دانشی	
کاهش عملکرد فردی، کاهش بهره‌وری سازمان، افزایش هزینه‌های ناشی از بدررفتاری و خروج کارکنان	Declining Performance and Productivity	Systemic Organizational Losses: Erosion of Decision-Making and Knowledge Capital	
Reduced individual performance; declining organizational productivity; increased costs associated with workplace mistreatment and employee turnover	تضعیف تصمیم‌گیری و یادگیری		
افت کیفیت تصمیم‌گیری، محدودشدن بازخوردهای واقعی، تضعیف اصلاح خطاها و کاهش یادگیری سازمانی	Deterioration of Decision-Making and Organizational Learning		
Declining decision-making quality; restricted access to genuine feedback; weakened organizational error correction; reduced organizational learning	فرسایش سرمایه انسانی و نوآوری		
کاهش نوآوری، خروج سرمایه‌های فکری، تضعیف دانش سازمانی و کاهش ظرفیت سازگاری سازمان	Erosion of Human Capital and Innovation		
Declining innovation; loss of intellectual capital; weakening of organizational knowledge; reduced organizational adaptability			

ادراک شده برای بیان نقد را کاهش می‌دهد. در کنار این عوامل، جانب‌داری و کرونیسیم که در قالب سیاسی‌کاری، باندبازی و خویشاوندسالاری بروز می‌یابد (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱؛ شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲)، سازمان را به گروه‌های خودی و غیرخودی تقسیم می‌کند (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱) و به فقدان حمایت مدیران از کارکنان خارج از این گروه‌ها منجر می‌شود.

کد محوری ۲: نظام‌های بازتولیدکننده حاشیه: یافته‌ها نشان داد که کنش‌ها و تصمیمات مدیریتی زمینه‌ساز طرد از طریق ساختارها و نظام‌های رسمی سازمانی تقویت و بازتولید می‌شود. در این میان، ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه فقدان شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقا (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲؛ فهامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳)، ضعف نظام ارزیابی عملکرد (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲) و کاستی‌های فرایند جذب و استخدام (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲) زمینه را برای شکل‌گیری و تداوم کرونیسیم و توزیع نابرابر فرصت‌های سازمانی فراهم می‌کند. این وضعیت با بی‌عدالتی در نظام جبران خدمات تشدید می‌شود؛ به‌گونه‌ای که از یک‌سو مزایا، پاداش‌ها و فرصت‌های پیشرفت به‌صورت تبعیض‌آمیز توزیع می‌شود (علی‌پور سعدآبادی و همکاران، ۲۰۲۴؛ طولابی و همکاران، ۱۳۹۸؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲) و از سوی دیگر، محدودیت‌های ساختاری در نگهداشت کارکنان متخصص و نخبه را از جمله تعیین سقف حقوق و بی‌توجهی به ارزش تخصصی آنان، زمینه خروج یا به حاشیه رانده شدن این کارکنان فراهم می‌سازد (موسوی و همکاران، ۱۴۰۲). افزون بر این، ساختار متمرکز، سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک سازمان (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۴؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳) و فقدان شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری (محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳)، دسترسی کارکنان به اطلاعات و فرصت مشارکت را محدود می‌کند و به تعمیق سکوت و بازتولید موقعیت‌های حاشیه‌ای در سازمان منجر می‌شود.

کد محوری ۳: بسترهای فرهنگی مشروعیت‌بخش و فشارهای اجتماعی بازدارنده: یافته‌ها نشان داد که به حاشیه رانده شدن کارکنان فقط از ساختارها و رویه‌های رسمی سازمانی ناشی نمی‌شود، بلکه در بستری فرهنگی شکل می‌گیرد که سکوت، تبعیت و اجتناب از نقد را بازتولید و

یادداشت: کدهای باز از یافته‌ها و شواهد متنی مطالعات منتخب استخراج و کدهای هم‌معنا یا مرتبط، از طریق مقایسه مستمر در قالب زیرکدها یا خوشه‌های مفهومی سازمان‌دهی شد. سپس خوشه‌های مرتبط ذیل کدهای محوری ادغام و کدهای محوری در سطحی انتزاعی‌تر در قالب مقوله‌های گزینشی سازمان‌دهی شد. عناوین کدهای محوری جدول با عناوین گزارش‌شده در بخش یافته‌ها یکسان است. موارد مندرج در ستون کدهای باز نمونه‌های منتخب است و تمام کدهای استخراج‌شده را دربر نمی‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل و سنتز یافته‌های کیفی قابل‌استخراج از ۱۶ مطالعه پایه به شناسایی پدیده‌ای محوری و فراگیر انجامید که در پژوهش حاضر فرایند به‌حاشیه‌رانی سازمانی نام‌گذاری شد. دو مطالعه ساختاری تکمیلی در ایجاد کدها و مقوله‌ها دخالت نداشت و فقط برای مقایسه و بررسی همسویی یافته‌های شکل‌گرفته استفاده شد. این فرایند، تجربه‌ها و پدیده‌های به‌ظاهر متفاوتی مانند طرد، سکوت، بی‌قدرتی، کرونیسیم و بدرفتاری سازمانی را در چارچوبی منسجم به یکدیگر پیوند می‌دهد. یافته‌های حاصل از سنتز در سه مقوله گزینشی شامل ژئوپلیتیک قدرت درون‌سازمانی، گستره تجلی‌های عینیت‌یافته طرد و پیامدهای فردی و سازمانی طرد سازمان‌دهی شد.

مقوله گزینشی ۱: ژئوپلیتیک قدرت درون‌سازمانی (بسترها و معماری سلطه)

اولین مقوله گزینشی عواملی را دربر می‌گیرد که بستر و محرک‌های اصلی شکل‌گیری طرد و انزوا در سازمان هستند. این عوامل در چهار مقوله اصلی دسته‌بندی شد:

کد محوری ۱: کنش‌ها و تصمیمات مدیریتی زمینه‌ساز:

می‌توان گفت این عامل یکی از مضامین تکرارشونده و محوری در مطالعات منتخب بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری مخرب شامل مدیریت استبدادی، اقتدارگرا، پدرسالار و بهره‌کش (استثمارگر) (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۴؛ شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ موسوی و همکاران، ۱۴۰۲)، وجود مدیران غیرمتخصص و ناکارآمد (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲) و ترس مدیران از بازخورد منفی کارکنان (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳) امنیت

مشروعیت‌بخشی می‌کند. در این بستر، فرهنگ سازمانی سرکوب‌گر نقد و مشوق سکوت (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳)، عادی‌شدن خودسانسوری و احتیاط در بیان دیدگاه‌ها (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳) و رواج تملق و چاپلوسی (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸) امکان ابراز نظر، انتقاد سازنده و مشارکت مؤثر کارکنان را محدود می‌سازد. همچنین غلبه جو بی‌اعتمادی (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸) و فضای امنیتی و نظارتی (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳)، احساس ناامنی را در بیان دیدگاه‌های متفاوت افزایش می‌دهد و کارکنان را به احتیاط، سکوت و کناره‌گیری سوق می‌دهد. در چنین فضایی، هم‌نوایی با انتظارات گروه مسلط به رفتاری ایمن و پاداش‌پذیر تبدیل می‌شود، درحالی‌که نقد، استقلال فکری و طرح دیدگاه‌های متفاوت می‌تواند فرد را در معرض برچسب‌زنی، محرومیت از حمایت و به حاشیه رانده شدن قرار دهد؛ بدین ترتیب، فرهنگ سازمانی از زمینه‌ای منفعل فراتر می‌رود و به سازوکاری فعال برای مشروعیت‌بخشی و تداوم مرزبندی میان کارکنان خودی و غیرخودی تبدیل می‌شود. پس از استخراج این پیشایندها از مطالعات کیفی پایه، سطح‌بندی ارائه‌شده در مطالعه ساختاری عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۸) نیز در جایگاه شاهد تکمیلی با نقش ساختار مدیریتی، فرهنگ سازمانی و نظام‌های درون‌سازمانی در شکل‌گیری طرد همسو بود.

کد محوری ۴: ویژگی‌ها و موقعیت‌های آسیب‌پذیرساز

و تقابل‌های فردی-گروهی محرک طرد: تحلیل یافته‌ها نشان داد که احتمال قرارگرفتن کارکنان در معرض طرد، صرفاً از ویژگی‌های فردی آنان ناشی نمی‌شود، بلکه حاصل تعامل میان ویژگی‌ها و موقعیت‌های تمایزبخش کارکنان با سازوکارهای بین‌فردی و پویایی‌های درون‌گروهی سازمان است. این تعامل از طریق فرایندهایی مانند برچسب‌زنی، مرزبندی میان خودی و غیرخودی، مقایسه اجتماعی، رقابت بر سر منابع و فرصت‌ها و اعمال فشار برای هم‌نوایی با گروه مسلط، تفاوت فردی را به زمینه‌ای برای طرد تبدیل می‌کند. عوامل شناسایی‌شده را می‌توان در دو سطح مرتبط تفکیک کرد:

ویژگی‌ها و موقعیت‌های آسیب‌پذیرساز:

که کارکنان در بسیاری از موارد نه به دلیل ضعف یا ناکارآمدی، به سبب آنکه ازسوی گروه مسلط متفاوت ادراک و برچسب‌گذاری می‌شوند، در معرض طرد قرار می‌گیرند. این

تفاوت گاه به قابلیت‌ها و نقاط قوت فرد مربوط است؛ چنان‌که کارکنان برخوردار از توانمندی علمی، استقلال حرفه‌ای یا روحیه انتقادی و مطالبه‌گر ممکن است تهدیدی برای وضع موجود تلقی شوند و در معرض نخبه‌ستیزی قرار گیرند (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲). در چنین وضعیتی، سازوکار ادراک تهدید موجب می‌شود تفاوت در اندیشه، نگرش یا سبک متمایز انجام کار، ماشه طرد را فعال سازد (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴)؛ افزون بر این، برخی تفاوت‌های جمعیت‌شناختی و موقعیتی مانند جنسیت، تعلق بومی و سابقه عضویت در سازمان می‌تواند از طریق تشدید مرزبندی‌های گروهی، کارکنان را در موقعیتی آسیب‌پذیرتر قرار دهد. نابرابری‌های جنسیت‌محور (Alipour Saadabadi et al., 2024)، تبعیض علیه کارکنان غیربومی (Soltani, 2010) و موقعیت تازه‌وارد بودن (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳) از مهم‌ترین مصادیق این آسیب‌پذیری ساختاری است؛ بنابراین، این ویژگی‌ها ذاتاً طردآفرین نیست، بلکه در بستر پویایی‌های گروهی و از طریق برساخته‌شدن فرد به‌عنوان عضو غیرخودی به عامل آسیب‌پذیرساز تبدیل می‌شود.

تقابل‌های فردی-گروهی محرک طرد:

در سطح تعاملات افقی، طرد از طریق مجموعه‌ای از سازوکارهای درون‌گروهی، فعال و بازتولید می‌شود. مقایسه اجتماعی، حسادت حرفه‌ای، رقابت ناسالم بر سر منزلت، منابع و فرصت‌های ارتقاء، شکل‌گیری ائتلاف‌های غیررسمی و فشار گروه برای هم‌نوایی، موفقیت یا استقلال فرد راجه تهدیدی برای موقعیت سایر اعضا تبدیل می‌کند. این پویایی‌ها سوخت اصلی موتور طرد را تأمین می‌کند و رفتارهایی مانند محروم‌سازی اطلاعاتی، نادیده‌گرفتن، بی‌اعتبارسازی و کنارگذاشتن فرد از تعاملات گروهی را فعال یا تشدید می‌کند (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲). در سوی دیگر این رابطه، ترس از دست دادن شغل (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۴) و احتیاط یا محافظه‌کاری در بیان دیدگاه‌ها (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸) می‌تولند ظرفیت فرد را برای مقاومت در برابر فشار گروه محدود کند و او را به سکوت، انفعال یا کناره‌گیری سوق دهد. این واکنش‌ها نیز ممکن است به‌صورت بازخوردی، قدرت گروه مسلط را افزایش دهد و طرد را تثبیت کند؛ بدین ترتیب، ویژگی‌های فردی فقط در تعامل با روابط قدرت، قواعد غیررسمی عضویت و پویایی‌های گروهی

ناشی از درماندگی و سکوت موقتی که با هدف خودحفاظتی انتخاب می‌شود، تمایز قائل شد.

انطباق و هم‌رنگی راهبردی: پذیرش ظاهری قواعد گروه

مسلط نیز لزوماً در همه موارد به معنای تسلیم کامل نیست. برخی کارکنان ممکن است برای حفظ موقعیت شغلی، جلوگیری از حذف کامل یا انتظار برای فراهم شدن فرصت مناسب به‌طور موقت رفتار خود را با انتظارات محیط هماهنگ کنند. شواهد مربوط به محافظه‌کاری، پرهیز از نقد آشکار و گرایش به رفتارهای مورد تأیید مدیران، امکان چنین تفسیری را فراهم می‌کند (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲)؛ با این حال، تداوم این راهبرد می‌تواند مرز میان سازگاری موقت و درونی شدن قواعد طردکننده را از میان ببرد و فرد را ناخواسته در بازتولید همان ساختاری سهمیم کند که او را به حاشیه رانده است.

خروج به‌عنوان بازیابی اختیار: ترک واقعی یا ذهنی سازمان

را نیز نمی‌توان صرفاً پیامد شکست یا انفعال دانست. برای برخی کارکنان متخصص و مستقل، خروج ممکن است آخرین امکان برای توقف فرسایش هویت حرفه‌ای و بازیابی کنترل بر مسیر شغلی باشد (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲؛ صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴). البته خروج ذهنی برخلاف خروج واقعی، غالباً با کاهش مشارکت و تضعیف پیوند فرد با سازمان همراه است و ظرفیت کمتری برای بازیابی فعالانه موقعیت حرفه‌ای دارد.

در مجموع، یافته‌ها نشان داد که عاملیت کارکنان به حاشیه‌رانده شده، نه غایب است و نه نامحدود، بلکه در چارچوب فرصت‌ها و محدودیت‌های ساختاری سازمان شکل می‌گیرد. کارکنان ممکن است میان حفظ هویت حرفه‌ای، سکوت خودحفاظتی، انطباق موقت و خروج جابه‌جا شوند؛ با این حال، به دلیل پراکندگی شواهد مربوط به این واکنش‌ها در مطالعات منتخب، این راهبردها به‌عنوان مرحله‌ای مستقل در مدل فرایندی در نظر گرفته نشد، بلکه به‌منزله صورت‌های متفاوت واکنش کارکنان در مرحله چهارم و پنجم مدل تفسیر شد.

مقوله گزینشی ۲: گستره تجلی‌های عینیت‌یافته طرد: از

حاشیه‌نشینی تا حذف

مقوله دوم، جلوه‌های عینی طرد را شرح می‌دهد که توسط افراد تجربه شده است؛ جلوه‌هایی که از سطوح منفعل تا اشکال شدیدتر و فعال حذف امتداد پیدا می‌کند.

معنا می‌یابد؛ تعاملی که از طریق فعال کردن ماشه طرد و تأمین مستمر سوخت موتور طرد، فرایند به حاشیه راندن کارکنان را آغاز و بازتولید می‌کند.

عاملیت و راهبردهای مقابله‌ای: فراتر از قربانی بودن

اگرچه الگوی غالب در مطالعات منتخب بر فشارهای ساختاری و مدیریتی و پیامدهایی مانند سکوت، انفعال و خروج تأکید داشت، سنتز تفسیری یافته‌ها نشان داد که کارکنان به حاشیه‌رانده شده را نمی‌توان صرفاً قربانیانی فاقد قدرت کنش در نظر گرفت. واکنش آنان در برابر طرد در امتداد طیفی از سازگاری احتیاطی تا کنش‌های معطوف به حفظ هویت و موقعیت حرفه‌ای قرار می‌گیرد؛ با این حال، عاملیت این کارکنان در فضایی شکل می‌گیرد که ساختار سلسله‌مراتبی، ناامنی شغلی، شبکه‌های غیررسمی قدرت و ترس از پیامدهای اعتراض، دامنه انتخاب‌های آنان را محدود می‌کند؛ از این رو، عاملیت در اینجا بیشتر ماهیتی محدود، موقعیتی و محاسبه شده دارد تا آشکار، تقابلی و کاملاً آزاد.

حفظ هویت و استقلال حرفه‌ای: برخی کارکنان با وجود

تجربه نادیده گرفته شدن یا محدود شدن فرصت‌های سازمانی می‌کوشند از طریق پایبندی به شایستگی، حفظ کیفیت عملکرد و پرهیز از درونی کردن برچسب ناکارآمدی، هویت حرفه‌ای خود را حفظ کنند. این واکنش به‌ویژه در تجربه کارکنان متخصص، مستقل و منتقد مشاهده می‌شود که تفاوت فکری یا حرفه‌ای آنان زمینه طردشان را فراهم کرده است (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲؛ شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴). در این وضعیت، تداوم تعهد به معیارهای حرفه‌ای را می‌توان شکلی محدود از مقاومت در برابر بی‌ارزش‌سازی سازمانی دانست.

سکوت احتیاطی و خودحفاظتی: سکوت کارکنان همیشه

بیانگر پذیرش کامل وضعیت موجود نیست. در برخی موقعیت‌ها خودداری موقت از بیان اعتراض یا دیدگاه متفاوت می‌تواند راهبردی برای کاهش هزینه‌های طرد، حفظ امنیت شغلی و جلوگیری از تشدید فشارهای سازمانی باشد (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۴؛ فهمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). این نوع سکوت، هرچند در بلندمدت ممکن است به بازتولید فرهنگ خاموشی کمک کند، در سطح فردی می‌تواند واکنشی محاسبه شده برای مدیریت مخاطرات محیطی باشد؛ بنابراین، باید میان سکوت

کد محوری ۱: سکوت و طرد ضمنی: نخستین و

رایج‌ترین تجلی به حاشیه رانده شدن، سکوت سازمانی است؛ وضعیتی که در آن کارکنان از بیان دیدگاه‌ها، اطلاعات، نگرانی‌ها و پیشنهادهای مرتبط با مسائل سازمان خودداری می‌کنند (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). یافته‌ها نشان داد که این سکوت صرفاً انتخاب فردی یا پیامد کمبود انگیزه نیست، بلکه بیشتر در واکنش به تجربه مکرر بی‌اعتنایی، ناامنی و بی‌اثر پنداشتن اظهارنظر شکل می‌گیرد. هنگامی که کارکنان احساس کنند بیان نظر با بی‌توجهی، برچسب‌زنی، محرومیت یا پیامدهای منفی همراه است، سکوت به راهبردی برای کاهش خطر و محافظت از موقعیت شغلی تبدیل می‌شود.

سکوت سازمانی با اشکال ضمنی و کمتر آشکار طرد پیوند دارد؛ اشکالی که بدون تقابل مستقیم، فرد را از جریان تعاملات، اطلاعات و مشارکت سازمانی کنار می‌گذارد. نادیده گرفته شدن در جلسات، بی‌توجهی به دیدگاه‌ها و پیشنهادهای محرومیت از اطلاعات لازم، خودداری همکاران از انتقال اطلاعات یا همکاری علمی، ارجاع‌ندادن وظایف معنادار و کنار گذاشتن فرد از شبکه‌های ارتباطی از مهم‌ترین نمودهای این سطح از طرد است (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳؛ صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴). تکرار این تجربه‌ها به کارکنان القا می‌کند که صدا و دانش آنان در سازمان فاقد ارزش یا اثرگذاری است؛ در نتیجه، مشارکت آنان به تدریج کاهش می‌یابد و فاصله‌شان از کانون ارتباطات و تصمیم‌گیری افزایش پیدا می‌کند.

رابطه سکوت و طرد ضمنی، رابطه‌ای یک‌سویه نیست، بلکه از سازوکاری بازخوردی برخوردار است. تجربه طرد و بی‌اعتنایی، کارکنان را به سکوت سوق می‌دهد و سکوت نیز با کاهش حضور ارتباطی و مشارکت حرفه‌ای آنان، احتمال نادیده گرفته شدن و حذف بیشتر را از تعاملات سازمانی افزایش می‌دهد؛ بدین ترتیب، سکوت می‌تواند پیامد طرد ضمنی باشد و نیز به سازوکاری برای تداوم و تعمیق موقعیت حاشیه‌ای فرد تبدیل شود. حاصل این چرخه، شکل‌گیری نوعی نامرئی‌شدن تدریجی است که طی آن، فرد بدون حذف رسمی یا فیزیکی، از جریان اطلاعات، روابط حرفه‌ای و فرایندهای اثرگذار سازمانی فاصله می‌گیرد.

کد محوری ۲: طرد فعال و آشکار (بدرفتاری): در

مرحله بعد، طرد از حالت ضمنی به طرد آشکار و بدرفتاری تشدید می‌شود (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲؛ طولابی و همکاران، ۱۳۹۸). این کنش‌های فعال شامل جبهه‌گیری، انتقاد شدید، بدگویی، تمسخر و تهدید (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴)، قلدری (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱) و آزار کلامی و نقض کرامت انسانی است (Alipour Saadabadi et al., 2024). در این سطح، فرد نه تنها نادیده گرفته نمی‌شود، به صورت فعال مورد حمله و تخریب شخصیت قرار می‌گیرد تا وادار به انزوای سازمانی و اجتماعی شود (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲).

کد محوری ۳: طرد حرفه‌ای و رسمی (بی‌ارزش‌سازی):

اوج این فرایند، طرد حرفه‌ای و رسمی‌سازی انزواست. در این مرحله، سازمان به صورت سیستماتیک فرد را بی‌ارزش می‌سازد. این امر با نادیده گرفتن شایستگی‌ها، بی‌توجهی به تخصص (به‌ویژه درباره نخبگان) و گرفتن مسئولیت‌ها و اختیارات (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷) آغاز می‌شود و فرد به کارمند نامرئی (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲) تبدیل و دچار بی‌قدرتی شغلی (افشانی و همکاران، ۱۳۹۸) می‌شود؛ در نهایت این فرایند به تبعید (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷) فرد به بخش‌های غیرمرتبط یا واگذاری مشاغل یکنواخت (سکون تحمیلی) و تبعیض آشکار در ارتقا (Alipour Saadabadi et al., 2024; Soltani, 2010) ختم می‌شود.

مقوله گزینشی ۳: پیامدهای فرایند طرد: تبعات فردی و سازمانی

مقوله نهایی، تبعات و پیامدهای آسیب‌زننده این پدیده را برای فرد و سازمان مشخص می‌کند:

کد محوری ۱: زخم‌های نامرئی طرد؛ فرسایش درونی

از هیجان تا هویت: نخستین دسته از پیامدهای طرد، فرسایش روانی و عاطفی کارکنان است. یافته‌های مطالعات منتخب نشان داد که تجربه مداوم نادیده گرفته شدن، بی‌اعتنایی و محرومیت سازمانی می‌تواند با افسردگی، اضطراب، خشم، احساس تنهایی، احساس گناه و فرسودگی شغلی همراه شود (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷؛ صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴). تداوم این فشارها به تدریج منابع روان‌شناختی فرد را تحلیل می‌برد و اعتماد به نفس، عزت نفس و سرمایه روان‌شناختی او را تضعیف می‌کند (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳). در این وضعیت، طرد از

سطح تجربه ارتباطی ناخوشایند فراتر می‌رود و به فرایندی برای فرسایش احساس ارزشمندی، تعلق سازمانی و هویت حرفه‌ای فرد تبدیل می‌شود. پس از شکل‌گیری این مقوله از سنتز مطالعات پایه، نتایج ساختاری مطالعه عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۹) نیز در جایگاه شاهد تکمیلی، با دامنه پیامدهای شناسایی شده همسو بود.

کد محوری ۲: گذار از رنج درون به بی‌میلی برون؛

زوال نگرشی: آسیب‌های روانی و عاطفی ناشی از طرد، به تدریج نگرش فرد را از شغل و سازمان متأثر می‌کند. کارکنان مطرود ممکن است در پی تجربه مکرر نادیده گرفته شدن و بی‌اثر ماندن تلاش‌هایشان، به احساس بی‌قدرتی و بی‌تفاوتی آموخته‌شده دچار شوند (افشانی و همکاران، ۱۳۹۸). این وضعیت با گسترش بی‌تفاوتی سازمانی (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱) و بدبینی به مدیران، رویه‌ها و امکان اصلاح شرایط همراه می‌شود (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲)؛ در نتیجه، پیوند روان‌شناختی فرد با سازمان تضعیف می‌شود و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و اشتیاق کاری او کاهش می‌یابد. مطالعه عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۹) نیز، در جایگاه شاهد تکمیلی، کاهش تعهد سازمانی را در زمره پیامدهای طرد قرار داده است؛ بدین ترتیب، رنج درونی حاصل از طرد در سطح هیجانی باقی نمی‌ماند، بلکه به نوعی بی‌میلی برونی تبدیل می‌شود که در کاهش تعلق، انگیزش و تمایل فرد به مشارکت مؤثر در سازمان نمود می‌یابد.

کد محوری ۳: چرخه کنش‌های حاشیه‌ساز؛ از

درون‌گریزی تا برون‌ریزی: نگرش‌های منفی حاصل از طرد می‌تواند به رفتارهای کناره‌گیری فعال یا انفعالی تبدیل شود. در مسیر انفعالی، فرد به سکوت، کاهش مشارکت، کم‌کاری و ترک خدمت مجازی روی می‌آورد (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲)؛ مهدی‌زاده و همکاران، (۱۴۰۳). در مسیر فعال ممکن است رفتارهای انحرافی، پرخاشگرانه یا مخرب شکل گیرد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳؛ طولابی و همکاران، ۱۳۹۸) و در نهایت، فرد خروج از سازمان را برگزیند (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲). یافته‌های مطالعه عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۹) نیز به‌عنوان شاهد

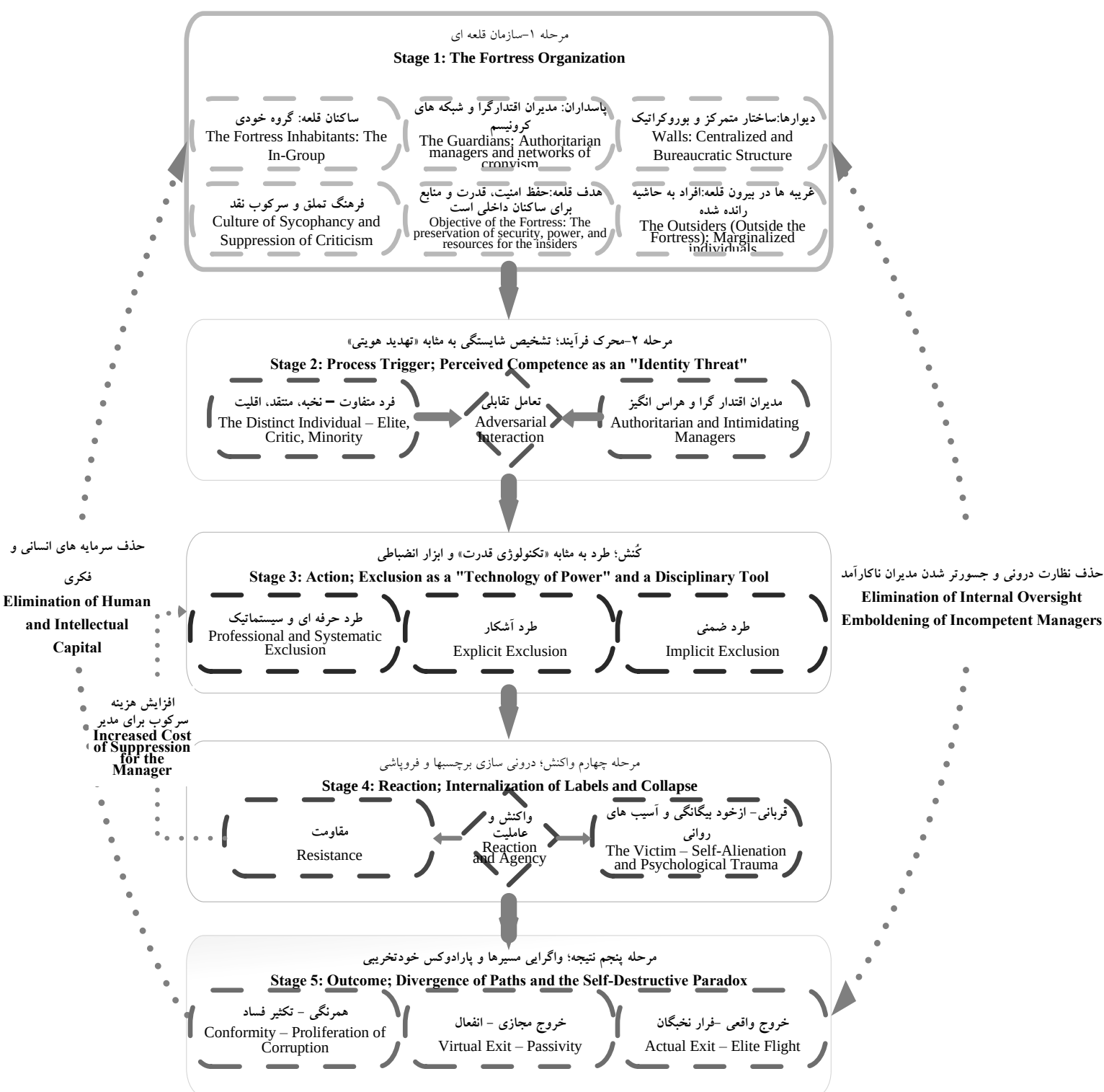
تکمیلی، گستره‌ای از پیامدهای رفتاری طرد را نشان می‌دهد.

کد محوری ۴: خسارت‌های سازمان‌یافته؛ فرسایش نظام

تصمیم‌گیری و سرمایه دانشی: مجموع پیامدهای فردی طرد، آسیب‌هایی را در سطح سازمان ایجاد می‌کند. کاهش عملکرد کارکنان می‌تواند بهره‌وری سازمان را تضعیف کند (طولابی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین گسترش سکوت سازمانی، ظرفیت سازمان را برای یادگیری، نوآوری و اصلاح خطاها کاهش می‌دهد (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸) و کیفیت تصمیم‌گیری مدیران را به دلیل محدودشدن دسترسی آنان به اطلاعات و بازخوردهای واقعی تضعیف می‌کند (محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳).

مدل فرایندی به حاشیه رانده شدن (سنتز نهایی یافته‌ها)

برای یکپارچه‌سازی یافته‌های حاصل از ۱۶ مطالعه پایه، روابط میان مقوله‌ها در قالب الگویی فرایندی و پنج مرحله‌ای سازمان‌دهی شد. دو مطالعه ساختاری تکمیلی در تعیین مراحل یا روابط مدل دخالت نداشت و فقط برای مقایسه پسینی و بررسی همسویی یافته‌ها استفاده شد. این مدل، الگویی تفسیری و میان‌بافتی است که سازوکارهای مشترک مشاهده‌شده در سازمان‌های دولتی و عمومی موردبررسی را نشان می‌دهد. مراحل مدل توالی‌ای کاملاً خطی و اجتناب‌ناپذیر ندارد، بلکه ممکن است در بافت‌های مختلف هم‌پوشان، بازگشتی یا دارای شدت و ترتیب متفاوت باشد؛ برای مثال، در برخی سازمان‌ها، طرد ضمنی ممکن است مدت‌ها بدون تبدیل شدن به طرد رسمی ادامه یابد؛ درحالی‌که در بافتی دیگر، روابط قدرت و نظام‌های رسمی می‌تواند فرایند حذف حرفه‌ای را تسریع کند. همچنین واکنش کارکنان ممکن است به مراحل پیشین بازخورد داده و شدت یا جهت فرایند را تغییر دهد؛ بنابراین، مدل حاضر به‌عنوان چارچوبی حساس‌کننده برای فهم روابط میان بسترها، محرک‌ها، کنش‌های پردکننده، واکنش‌ها و پیامدها ارائه می‌شود، نه به‌عنوان قانونی عام برای همه سازمان‌های دولتی ایران.



شکل ۲- مدل فرایندی ۵ مرحله ای به حاشیه رانی سازمانی (سنتر نهایی یافته ها)

Fig 2- Five-stage process model of organizational marginalization (final synthesis of findings)

سازمانی در بستری شکل می گیرد که با تمرکز ساختاری و سلسله مراتب بوروکراتیک (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۴؛ مهدی زاده

تفسیر مدل فرایندی (روایت تحلیلی یافته ها):

براساس مدل فرایندی ارائه شده در شکل ۲، به حاشیه رانی

سازمان قلعه‌ای توصیفی نیست که مستقیماً در همه مطالعات اولیه به کار رفته باشد، بلکه حاصل سنتز تفسیری روابط مشترک میان مقوله‌های استخراج‌شده از مطالعات منتخب است.

در این صورت‌بندی استعاری، دیوارهای قلعه بازنمای ساختارهای متمرکز، بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی است که دسترسی به عرصه‌های تصمیم‌گیری را محدود می‌کند؛ نگهبانان قلعه مدیران اقتدارگرا و شبکه‌های غیررسمی قدرت‌اند که مرزهای عضویت، وفاداری و برخورداری از منابع را کنترل می‌کنند؛ ساکنان قلعه کارکنانی هستند که به دلیل قرارگرفتن در دایره اعتماد و حمایت گروه مسلط، از دسترسی بیشتری به اطلاعات، فرصت‌ها و حمایت مدیریتی برخوردارند و افراد بیرون از قلعه، کارکنانی هستند که به دلیل تفاوت حرفه‌ای، فکری، جنسیتی، موقعیتی یا شبکه‌ای، در جایگاه غیرخودی قرار می‌گیرند و به تدریج از منابع، روابط اثرگذار و امکان مشارکت مؤثر محروم می‌شوند. در این معماری، کارکرد ضمنی دیوارها و مرزبندی‌ها، نه بهره‌گیری از تنوع نیروی انسانی، بلکه حفظ وضع موجود و تمرکز منابع و اختیار در شبکه‌های مسلط است.

در مرکز این ساختار، کرونیسیم از طریق تقسیم کارکنان به گروه‌های خودی و غیرخودی و توزیع گزینشی منابع، اطلاعات، حمایت‌ها و فرصت‌های سازمانی، مرزهای قدرت را بازتولید می‌کند (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱؛ صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ موسوی و همکاران، ۱۴۰۲). اعضای شبکه‌های موردحمایت از دسترسی بیشتری به منابع و فرصت‌ها برخوردار می‌شوند، درحالی‌که کارکنان خارج از این شبکه‌ها با محرومیت اطلاعاتی، محدودیت فرصت‌های پیشرفت و فقدان حمایت مدیریتی مواجه می‌شوند. این سازوکار در بستری از تملق، چاپلوسی، سرکوب نقد و بی‌اعتمادی سازمانی تقویت می‌شود (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳).

استعاره قلعه نشان می‌دهد که به حاشیه‌رانی فقط نتیجه رفتار بین‌فردی یا تصمیم منفرد مدیریتی نیست، بلکه در پیوند

و همکاران، ۱۴۰۳)، فرهنگ بی‌اعتمادی و سرکوب نقد (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸) و بی‌عدالتی در نظام‌های پرداخت، ارزیابی و توزیع فرصت‌ها مشخص می‌شود (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲؛ موسوی و همکاران، ۱۴۰۲). این شرایط، بستر اولیه مدل را تشکیل می‌دهد و زمینه فعال‌شدن محرک‌ها و کنش‌های پردکننده را فراهم می‌سازد؛ بااین‌حال، وجود این شرایط الزاماً به طی شدن یکسان یا کامل همه مراحل در تمام سازمان‌ها منجر نمی‌شود.

مرحله اول: بستر شکل‌گیری؛ استعاره سازمان قلعه‌ای^۱

فرایند به حاشیه‌رانی در بستری از ویژگی‌های ساختاری، ملیپریتی و فرهنگی شکل می‌گیرد که تمرکز قدرت، محدودیت مشارکت، فاصله سلسله‌مراتبی و کنترل جریان اطلاعات از عناصر اصلی آن است. مطالعات منتخب نشان می‌دهد که ساختارهای متمرکز، بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، امکان مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری محدود می‌کند و فاصله میان سطوح مدیریتی و کارکنان را افزایش می‌دهد (زاهد بابان و همکاران، ۱۳۹۴؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). در چنین ساختاری، فقدان شفافیت و تمرکز اختیار می‌تواند امکان نقد، گفت‌وگو و اصلاح رویه‌های ناکارآمد را کاهش دهد و زمینه تداوم روابط نابرابر قدرت را فراهم سازد (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲). همچنین فاصله قدرت و توزیع نابرابر فرصت‌ها و منابع، احساس بی‌قدرتی و انفعال را در میان کارکنانی تشدید می‌کند که دسترسی محدودتری به شبکه‌های رسمی و غیررسمی سازمان دارند (Soltani, 2010؛ افشانی و همکاران، ۱۳۹۸).

مقایسه و تلفیق این شواهد، الگویی از سازمانی بسته و قدرت‌محور را آشکار ساخت که در پژوهش حاضر پس از شکل‌گیری مقوله‌های اولیه و به عنوان مفهومی تفسیری در مرتبه‌ای بالاتر با استعاره سازمان قلعه‌ای مفهوم‌پردازی شد. این استعاره پیش از تحلیل بر داده‌ها تحمیل نشد، بلکه از کنار هم قرارگرفتن سه خوشه شواهدی شامل تمرکز و انسداد ساختاری، مرزبندی میان کارکنان خودی و غیرخودی و کنترل صدا، اطلاعات و امکان مشارکت شکل گرفت؛ بنابراین،

¹ The Fortress Organization

مانند بی‌اعتبارسازی، محدودکردن مشارکت و حذف فرد از عرصه‌های اثرگذاری شکل می‌گیرد (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲؛ محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳).

مرحله سوم: گُش؛ طرده‌مَثَلَبه تکنولوژی قدرت و ابزار انضباطی

پس از ادراک فرد متفاوت به‌عنوان تهدید، رفتارهای طردکننده فعال می‌شود. سنتز یافته‌ها نشان داد که این رفتارها، افزون بر محدودکردن فرد هدف، می‌تواند برای سایر کارکنان نیز حامل پیام بازدارنده باشد و مرزهای رفتار پذیرفتنی را در سازمان تثبیت کند. این سازوکار در سه سطح، از طرد ضمنی تا طرد آشکار و سپس طرد حرفه‌ای و رسمی تشدید می‌شود.

ابتدا فرد با تاکتیک‌های نرم و انفعالی مانند طرد ضمنی مواجه می‌شود. این شامل نادیده گرفته شدن در جلسات، بایکوت اطلاعاتی، عدم همکاری علمی و عدم ارجاع کار (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ توکلی و همکاران، ۱۳۹۳) است. مهم‌ترین جلوه این مرحله، تحمیل سکوت سازمانی است؛ جایی که فرد وادار می‌شود برای حفظ امنیت خود، دانش و نظراتش را پنهان کند (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). اگر فرد مقاومت کند، رفتارهای طردکننده ممکن است به اشکال آشکارتری تشدید شود که مصداق طرد آشکار است. این رفتارها شامل خشونت کلامی، تمسخر، تحقیر، بدگویی، قلدری سازمانی و ترور شخصیت است (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱؛ طولانی و همکاران، ۱۳۹۸).

در سطح نهایی، طرد حرفه‌ای و رسمی از طریق ابزارهای سازمانی تثبیت می‌شود. سلب مسئولیت و اختیار، واگذاری وظایف روتین و کم‌اهمیت، بی‌توجهی به تخصص و انتقال فرد به موقعیت‌های کم‌اثر، حضور حرفه‌ای او را محدود می‌سازد (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷). در این وضعیت، فرد ممکن است باوجود ادامه حضور و دریافت حقوق از هویت حرفه‌ای، مسئولیت مؤثر و امکان اثرگذاری سازمانی محروم شود (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲).

مرحله چهارم: واکنش؛ از فشار روان‌شناختی تا فرسایش هویت حرفه‌ای

میان ساختار رسمی و روابط غیررسمی قدرت بازتولید می‌شود. ساختار بوروکراتیک، قواعد و ابزارهای رسمی لازم را برای تمرکز اختیار و محدودکردن دسترسی فراهم می‌کند و شبکه‌های غیررسمی تعیین می‌کند چه کسانی امکان عبور از این مرزها و دسترسی به اطلاعات، حمایت و فرصت‌های سازمانی را داشته باشند؛ درنتیجه، کارکنان خارج از دایره قدرت، بدون آنکه الزاماً به‌طوررسمی از سازمان اخراج شوند، از کانون تصمیم‌گیری، ارتباطات حرفه‌ای و اثرگذاری سازمانی فاصله می‌گیرند؛ بدین ترتیب، سازمان قلعه‌ای بستر اولیه‌ای را بازنمایی می‌کند که در آن مرزبندی خودی و غیرخودی امکان‌پذیر می‌شود و زمینه برای فعال‌شدن محرک‌ها و سازوکارهای مراحل بعدی فرایند طرد فراهم می‌گردد.

مرحله دوم: محرک فرایند؛ ادراک شایستگی به‌مثابه تهدید هویتی

در بستر بسته و قدرت‌محور مرحله نخست، فرایند طرد ممکن است هنگامی فعال شود که یک کارمند به‌سبب شایستگی، استقلال حرفه‌ای، نگرش انتقادی یا تفاوت‌های جمعیت‌شناختی و موقعیتی، خارج از الگوی موردانتظار گروه مسلط قرار گیرد. مطالعات منتخب نشان می‌دهند کارکنان مستقل و توانمند (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲)، کارکنان منتقد و مطالبه‌گر (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۳) و اعضای گروه‌های جمعیت‌شناختی یا موقعیتی متفاوت (Alipour Saadabadi et al., 2024; Soltani, 2010) ممکن است در معرض مرزبندی و طرد قرار گیرند. حتی تفاوت در اندیشه، سبک کاری یا موضع حرفه‌ای کارکنان باسابقه نیز می‌تواند زمینه فعال‌شدن این فرایند را فراهم کند (صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ توکلی و همکاران، ۱۳۹۳). در این وضعیت، توانمندی فرد همچون آینه‌ای شفاف می‌تواند فاصله میان جایگاه رسمی صاحبان قدرت و ظرفیت تخصصی آنان را آشکار سازد. چنانچه این تفاوت از سوی مدیر یا شبکه مسلط تهدیدی برای اقتدار، منزلت یا منافع گروهی تفسیر شود، ماشه طرد، فعال می‌گردد و واکنش‌هایی

امکان یا تمایل خروج واقعی از سازمان را ندارند، ممکن است به خروج ذهنی یا ترک خدمت مجازی روی آورند. این کارکنان باوجود حضور فیزیکی، مشارکت، تلاش و درگیری ذهنی خود را کاهش می‌دهند و به سکوت، انفعال یا کم‌کاری پناه می‌برند (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳).

همرنگی یا انطباق ظاهری: گروه سوم تصمیم می‌گیرند برای بقا، قواعد بازی را بپذیرند. آن‌ها هویت مستقل خود را تسلیم می‌کنند و به تملق، چاپلوسی و رفتارهای سیاسی روی می‌آورند (فهامی و همکاران، ۱۳۹۸).

این چرخه به پارادوکس خودتخریبی سازمانی^۳ ختم می‌شود که در آن سازمان با حذف یا خنثی‌سازی منتقدان و نخبگان، تعادل درونی و امنیت مدیران را در کوتاه‌مدت حفظ می‌کند؛ اما در بلندمدت توانایی خود برای نوآوری، اصلاح خطاها و تصمیم‌گیری صحیح را از دست می‌دهد (محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳)؛ علاوه‌براین، با تقویت رفتارهای مبتنی بر تملق، هم‌نوایی و حذف نظارت درونی، امکان تداوم رفتارهای مدیریتی غیرپاسخ‌گو افزایش می‌یابد و چرخه کرونسم و فساد با شدت بیشتری بازتولید می‌شود.

از این منظر، به حاشیه‌رانی یک پارادوکس خودتخریبی سازمانی است که سازمان با حذف سرمایه‌های انسانی و فکری خود، در کوتاه‌مدت تعادل درونی را حفظ می‌کند؛ اما در بلندمدت، قدرت رقابتی و توانایی خود را برای تطبیق با محیط و بقا به‌طور جدی به مخاطره می‌اندازد.

بحث و نتیجه

هدف پژوهش حاضر، فراتر رفتن از توصیف پدیده به حاشیه رانده شدن و دستیابی به تبیینی فرایندی از چگونگی شکل‌گیری، تداوم و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی و عمومی بررسی شده بود. یافته‌های فراترکیب نشان داد که به حاشیه رانده شدن، رویدادی منفرد یا تجربه‌ای صرفاً فردی نیست، بلکه فرایندی چندسطحی است که از برهم‌کنش ساختارهای رسمی، شبکه‌های غیررسمی قدرت، روابط

فشار مستمر طرد می‌تواند واکنش‌های روان‌شناختی و عاطفی عمیقی در کارکنان ایجاد کند. مطالعات منتخب از تجربه افسردگی، اضطراب، خشم، تنهایی و فرسودگی شغلی در میان افراد مطرود حکایت دارد (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۷؛ صالح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴). مطالعه عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۹) نیز به‌عنوان شاهد تکمیلی، دامنه‌ای از پیامدهای روان‌شناختی و عاطفی طرد را نشان داده است.

در سطح نگرشی، فرد ممکن است به تدریج تحت‌تأثیر برچسب‌های ناکارآمد یا مسئله‌ساز قرار گیرد و احساس بی‌قدرتی و درماندگی را تجربه کند (افشانی و همکاران، ۱۳۹۸). این وضعیت به ازخودبیگانگی^۱ منجر می‌شود؛ جایی که فرد نه تنها از سازمان، از هویت حرفه‌ای خود نیز فاصله می‌گیرد (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲)؛ در نتیجه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و اشتیاق کاری فرد کاهش می‌یابد و جای خود را به بدبینی سازمانی^۲ می‌دهد (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲) و در نهایت به یک هویت جدید حاشیه‌نشین برای وی منجر می‌شود.

واقعیت این است که واکنش، مرحله‌ای خطی نیست، بلکه جریانی مداوم است که هم‌زمان با تشدید کنش (طرد)، عمق و گستردگی آن نیز بیشتر می‌شود.

مرحله پنجم: نتیجه؛ واگرایی مسیرها و پارادوکس خودتخریبی

واکنش کارکنان بسته به منابع در دسترس، امنیت شغلی، شدت فشار و ارزیابی آنان از هزینه‌ها و پیامدهای گزینه‌های موجود، ممکن است در سه مسیر عمده نمود یابد که تداوم هر یک می‌تواند پیامدهایی برای فرد و سازمان داشته باشد.

خروج واقعی: گروهی از کارکنان (بیشتر نخبگان و افراد با عزت‌نفس بالا) که نمی‌توانند حقارت و بیگانگی را تحمل کنند، ترک سازمان را برمی‌گزینند. این امر به تهی‌شدن سازمان از سرمایه‌های فکری و تخصصی منجر می‌شود (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲).

خروج ذهنی یا ترک خدمت مجازی: گروهی از کارکنان که

³ Organizational Self-Sabotage

¹ Alienation

² Cynicism



لایه اول: بستر شکل‌گیری؛ از قفس آهنین تا سازمان قلعه‌ای

یافته‌های پژوهش نشان داد که نقطه آغاز فرایند به‌حاشیه‌رانی، بستری ساختاری و فرهنگی است که با تمرکز قدرت، سلسله‌مراتب شدید، محدودیت مشارکت و کنترل جریان اطلاعات مشخص می‌شود. این ویژگی‌ها در سنتز تفسیری حاضر با استعاره سازمان قلعه‌ای مفهوم‌پردازی شد. ساختار بوروکراتیک و متمرکز این سازمان‌ها در نگاه نخست، یادآور استعاره قفس آهنین وبر (1978) است. در اندیشه وبر (1978)، گسترش عقلانیت صوری و قواعد بوروکراتیک باوجود افزایش قابلیت پیش‌بینی و کارایی فنی، می‌تواند آزادی و اختیار کنشگران را در شبکه‌ای از مقررات، سلسله‌مراتب و رویه‌های غیرشخصی محدود سازد (Weber, 1978). یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که تمرکز اختیار و انعطاف‌ناپذیری رویه‌ها می‌تواند احساس بی‌قدرتی و انفعال را در کارکنان تقویت کند؛ باین‌حال، سازمان قلعه‌ای صرفاً صورت دیگری از قفس آهنین وبر نیست؛ زیرا مسئله در سازمان‌های موردبررسی فقط سلطه قواعد عقلانی و غیرشخصی نبود، بلکه درهم‌تنیدگی ساختار رسمی بوروکراتیک با شبکه‌های غیررسمی کرونستی و روابط شخصی قدرت نیز در تولید و بازتولید طرد نقش داشت.

باین‌حال، انتقال مستقیم صورت آرمانی بوروکراسی وبر (1978) به بافت سازمان‌های دولتی بررسی شده، برای تبیین یافته‌ها کفایت نمی‌کند. در الگوی وبری، قواعد غیرشخصی، تخصص و سلسله‌مراتب رسمی باید امکان پیش‌بینی‌پذیری و مهار جانب‌داری شخصی را فراهم سازد؛ اما سنتز مطالعات ایرانی نشان داد که ساختار رسمی ممکن است با شبکه‌های غیررسمی مبتنی بر وفاداری، رابطه‌گرایی و کرونسیم درهم آمیزد. در این وضعیت، مسئله فقط محدودیت ناشی از قواعد غیرشخصی نیست، بلکه استفاده گزینشی از قواعد رسمی در کنار روابط شخصی و شبکه‌ای نیز در توزیع منابع، حمایت‌ها و فرصت‌ها نقش دارد. این تفسیر با ادبیات مربوط به سوئه تاریک شبکه‌های غیررسمی همسو است که نشان می‌دهد

مدیریتی و پویایی‌های گروهی شکل می‌گیرد. این برداشت با شواهد تکمیلی درباره پیامدهای گسترده فردی و سازمانی طرد محیط کار نیز همسو است (Li et al., 2021)؛ باین‌حال، مدل حاصل باید الگویی تفسیری و میان‌بافتی برای سازمان‌های بررسی‌شده تلقی شود، نه الگویی قطعی و تعمیم‌پذیر به همه سازمان‌های دولتی ایران.

بحث و تحلیل نظری مدل فرایندی

مدل پنج‌مرحله‌ای استخراج‌شده، به‌حاشیه‌رانی سازمانی را فرایندی چندسطحی نشان می‌دهد که در آن ساختارهای رسمی، شبکه‌های غیررسمی قدرت و روابط میان‌فردی در شکل‌گیری و بازتولید طرد نقش دارد. در این مدل، طرد می‌تواند به‌مثابه تکنولوژی قدرت عمل کند و با محدودکردن صدا، اختیار و مشارکت کارکنان، سازمان را در چرخه‌ای از فرسایش سرمایه انسانی و خودتخریبی قرار دهد. در ادامه، لایه‌های پنج‌گانه مدل در پرتو چارچوب‌های نظری مرتبط تفسیر و با ادبیات تکمیلی مقایسه می‌شود.

چارچوب‌های نظری به‌کاررفته در این بخش، ازجمله نظریه بوروکراسی وبر (1978)، کژکارکردهای مرتون (1968)، تبادل رهبر - عضو، هویت اجتماعی، قدرت انضباطی و برجسب‌زنی به‌عنوان نظریه‌هایی جهان‌شمول و قابل‌انتقال بدون تعدیل به سازمان‌های دولتی ایران در نظر گرفته نشد؛ بلکه نقش مفاهیم حساس‌کننده‌ای را دارند که برای مقایسه و تفسیر پسینی یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات ایرانی به کار رفته‌اند. نقطه عزیمت تحلیل، مقوله‌های حاصل از پیکره مطالعات ایرانی است و نظریه‌های خارجی پس از شکل‌گیری این مقوله‌ها، برای روشن کردن وجوه مشترک و تفاوت‌های زمینه‌ای وارد بحث شده است؛ ازاین‌رو، هدف انطباق‌دادن داده‌های ایرانی با نظریه‌های موجود نیست، بلکه بررسی این موضوع است که این نظریه‌ها در مواجهه با ویژگی‌های نهادی و روابط قدرت در سازمان‌های دولتی بررسی‌شده تا چه اندازه قابلیت تبیین دارد و در چه مواردی به بازتفسیر زمینه‌مند نیازمند است.

حذف کارکنان متخصص و تضعیف تصمیم‌گیری منجر می‌شود، به کژکارکردهای سازمانی تبدیل می‌گردد.

در چارچوب سازمان قلعه‌ای، سازوکارهایی که ظاهراً برای حفظ انسجام، ثبات و کنترل اداری به کار گرفته می‌شود، در عمل می‌تواند به انسداد ارتباطات، تمرکز منابع در شبکه‌های خاص و محروم‌سازی کارکنان خارج از گروه مسلط بینجامد. وفاداری گروهی نیز، باوجود تقویت اعتماد درون شبکه، در سطح سازمانی به مرزبندی خودی و غیرخودی، تضعیف شایسته‌سالاری و گسترش بی‌اعتمادی منجر می‌شود؛ بدین ترتیب، وسیله حفظ انسجام درون گروهی به عامل گسست در سطح کل سازمان تبدیل می‌شود و ساختار رسمی برخلاف کارکرد آشکار خود، ظرفیت یادگیری، اصلاح خطا و بهره‌گیری از سرمایه انسانی را تضعیف می‌کند.

منطق رانتی و بازتولید کرونیزم: محوریت کرونیزم در یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توزیع مناصب، منابع و فرصت‌های سازمانی می‌تواند به جای شایستگی و عملکرد، تابع وفاداری شخصی، سیاسی و شبکه‌ای باشد (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱). در چنین ساختاری، به حاشیه راندن کارکنان غیرخودی به سازوکاری برای حفاظت از شبکه قدرت و جلوگیری از بازتوزیع منابع و موقعیت‌ها تبدیل می‌شود. این منطق در کوتاه‌مدت انسجام گروه مسلط را حفظ می‌کند؛ اما در بلندمدت با حذف یا بی‌اثر کردن نیروهای متخصص و منتقد، ظرفیت یادگیری، نوآوری و اصلاح سازمان را تضعیف می‌سازد؛ بدین ترتیب، کرونیزم یکی از سازوکارهای شکل‌گیری پارادوکس خودتخریبی است: سازمان برای حفظ تعادل کوتاه‌مدت شبکه قدرت، منابع انسانی و دانشی لازم را برای کارآمدی و بقای بلندمدت خود فرسوده می‌کند.

تبیین مداوم چرخه با نظریه وابستگی به مسیر: مدل پنج‌مرحله‌ای نشان می‌دهد که به حاشیه‌رانی می‌تواند به چرخه‌ای خودتقویت‌گر تبدیل شود. براساس نظریه وابستگی به مسیر، تصمیم‌ها و ترتیبات گذشته با محدودکردن گزینه‌های بعدی و ایجاد سازوکارهای بازتولیدکننده، سازمان را در الگویی خاص تثبیت می‌کند (Sydow et al., 2009). در مدل حاضر، شبکه‌های

روابط شبکه‌ای می‌تولند از سازوکار حمایت اجتماعی به ابزاری برای مبادله جانب‌دارانه، انحصار منابع و محروم‌سازی افراد خارج از شبکه تبدیل شود (Karhunen et al., 2018)؛ بنابراین، استعاره سازمان قلعه‌ای تکرار مستقیم قفس آهنین وبر نیست، بلکه بازتفسیر زمینه‌مند آن در بستری است که ساختار رسمی و شبکه‌های غیررسمی قدرت به‌طور هم‌زمان در بازتولید مرز میان کارکنان خودی و غیرخودی عمل می‌کنند. این درهم‌تنیدگی، ساختاری را پدید می‌آورد که از یک سو سردی، فاصله و محدودیت‌های بوروکراتیک را حفظ می‌کند و از سوی دیگر، منابع و فرصت‌ها را از طریق روابط شخصی و شبکه‌های خودی توزیع می‌کند. این وضعیت را می‌توان نوعی قفس آهنین عاطفی دانست که در آن، قواعد رسمی و سرد بوروکراتیک با پیوندهای شخصی و وفاداری‌های گروهی ترکیب شده و به ابزاری برای جانب‌داری و طرد کارکنان خارج از شبکه تبدیل می‌شود؛ بنابراین، مدل استخراج‌شده صرفاً تأییدکننده الگوی بوروکراسی وبر نیست، بلکه صورت کژکارکردی آن را در اثر درهم‌تنیدگی قواعد رسمی و شبکه‌های غیررسمی قدرت نشان می‌دهد. این وضعیت را می‌توان در پیوند با سه محور نظری تفسیر کرد:

کژکارکردهای بوروکراتیک و غلبه کارکردهای نهان:

یافته‌های پژوهش را می‌توان در پرتو تمایز مرتون (1968) میان کارکردهای آشکار، کارکردهای نهان و کژکارکردهای ساختار اجتماعی تفسیر کرد. کارکردهای آشکار، پیامدهای قصدشده و شناخته‌شده یک ساختار یا رویه است؛ درحالی‌که کارکردهای نهان به پیامدهای قصدنشده یا کمتر آشکار آن اشاره دارد. کژکارکرد نیز پیامدی است که سازگاری، کارآمدی یا بقای نظام را تضعیف می‌کند (Merton, 1968). از این منظر، کارکرد آشکار ساختار بوروکراتیک، ایجاد نظم، هماهنگی، پیش‌بینی‌پذیری و توزیع مسئولیت براساس قواعد رسمی است؛ اما در سازمان‌های موردبررسی، برخی رویه‌ها کارکردهای نهانی مانند حفظ شبکه‌های قدرت، حمایت از اعضای گروه خودی و تثبیت وفاداری‌های شخصی یافته است. این کارکردهای نهان هنگامی که به تبعیض، سکوت،

سه سطح است: در سطح ساختاری، بوروکراسی متمرکز دسترسی به قدرت و تصمیم‌گیری را محدود می‌کند؛ در سطح شبکه‌ای، کرونیزم منابع و فرصت‌ها را میان اعضای خودی توزیع می‌کند و در سطح رابطه‌ای، تعامل متفاوت مدیر با کارکنان مرز درون‌گروه و برون‌گروه را تثبیت می‌سازد. برهم‌کنش این سطوح، سازمان قلع‌ای را شکل می‌دهد که در آن ساختار رسمی، شبکه غیررسمی و رابطه مدیر _ کارمند هم‌زمان موقعیت‌های حاشیه‌ای را بازتولید می‌کنند.

لایه دوم: محرک فرایند؛ شایستگی به‌مثابه تهدید هویتی

یافته‌ها نشان داد که در بستر سازمان قلع‌ای، طرد زمانی فعال می‌شود که فرد به دلیل شایستگی، استقلال حرفه‌ای، نگرش انتقادی یا تفاوت موقعیتی، خارج از الگوی موردانتظار گروه مسلط قرار گیرد. براساس نظریه هویت اجتماعی، افراد بخشی از هویت و احساس ارزشمندی خود را از عضویت گروهی به دست می‌آورند و با طبقه‌بندی دیگران به اعضای خودی و غیرخودی، ممکن است از درون‌گروه جانب‌داری و اعضای برون‌گروه را محروم کنند؛ به‌ویژه زمانی که منزلت یا انسجام گروه خودی در معرض تهدید ادراک شود (Schepers & Ellemers, 2019).

در سازمان‌های بررسی‌شده، شبکه‌های کرونیزستی علاوه بر توزیع منابع، مرزهای تعلق و وفاداری را تعیین می‌کند. در چنین بستری کارمند متخصص، مستقل یا منتقد ممکن است نه فرصتی برای یادگیری، بلکه تهدیدی برای جایگاه مدیر و انسجام شبکه خودی تلقی شود. توانمندی فرد همچون آینه‌ای شفاف، شکاف میان موقعیت رسمی صاحبان قدرت و توانمندی آنان را بازتاب می‌دهد و می‌تواند بی‌اعتبارسازی، برچسب‌زنی، محرومیت اطلاعاتی یا حذف از عرصه‌های اثرگذاری را فعال سازد. این تفسیر با یافته تکمیلی نیکخو و همکاران (۱۳۹۷) درباره نقش برجسته ترس مدیران از بازخورد منفی در شکل‌گیری سکوت سازمانی نیز همسو است؛ بنابراین، ماشه طرد صرفاً با تفاوت فرد فعال نمی‌شود، بلکه به تفسیری بستگی دارد که گروه مسلط از این تفاوت به‌عنوان تهدیدی برای اقتدار، منزلت و منافع

کرونیزستی زمینه طرد کارکنان غیرخودی را فراهم می‌کند؛ طرد نیز با گسترش سکوت، بی‌اعتمادی و خروج نیروهای منتقد، نظارت و امکان اصلاح را تضعیف می‌سازد و در نتیجه، قدرت شبکه‌های مسلط افزایش می‌یابد؛ بدین ترتیب، هر مرحله شرایط بازتولید مرحله پیشین و تداوم چرخه را فراهم می‌کند و سازمان را در الگویی کژکارکردی قفل می‌سازد.

تبیین روابط خودی و غیرخودی در پرتو نظریه تبادل رهبر - عضو

یافته‌ها را می‌توان در سطح روابط مدیران و کارکنان با نظریه تبادل رهبر _ عضو تفسیر کرد. براساس این نظریه، رهبران با همه زیردستان روابطی یکسان ندارند؛ اعضای درون‌گروه معمولاً از اعتماد، حمایت، اطلاعات، اختیار و فرصت‌های بیشتری برخوردارند، درحالی‌که روابط اعضای برون‌گروه عمدتاً به الزامات رسمی شغل محدود می‌ماند (Graen & Uhl, 1995). Bien, (1995) یافته‌های حاضر نیز از شکل‌گیری مرز میان کارکنان خودی و غیرخودی حکایت دارد؛ با این تفاوت که قرارگرفتن در گروه خودی لزوماً حاصل عملکرد، شایستگی یا اعتماد حرفه‌ای نیست و ممکن است بر وفاداری شخصی و سیاسی، خویشاوندی و عضویت در شبکه‌های غیررسمی قدرت استوار باشد.

این وضعیت را می‌توان «صورت کرونیزستی تبادل رهبر _ عضو» دانست؛ صورتی که در آن رابطه باکیفیت با مدیر از مبادله حرفه‌ای به پاداشی برای وفاداری به شبکه قدرت تبدیل می‌شود؛ در نتیجه، اعضای خودی از حمایت، اطلاعات و فرصت بیشتری برخوردار می‌شوند، درحالی‌که کارکنان غیرخودی با محرومیت اطلاعاتی، نادیده گرفته شدن شایستگی‌ها، کاهش اختیار و حذف از تصمیم‌گیری مواجه‌اند؛ بدین ترتیب، تمایز رابطه‌ای مدیر با کارکنان از سطح رابطه‌ای دوجانبه فراتر می‌رود و به سازوکاری نهادی برای توزیع نابرابر منابع و بازتولید طرد تبدیل می‌شود.

جمع‌بندی نظری لایه اول: به‌حاشیه‌رانی حاصل برهم‌کنش

مشاهده پیامدهای نقد یا استقلال برای دیگران نیز پیام بازدارنده‌ای دربارهٔ مرزهای رفتار پذیرفتنی ارسال می‌کند و آنان را به تعدیل رفتار و خودسانسوری سوق می‌دهد؛ باین حال، این فرایند الزاماً آگاهانه و هماهنگ نیست و می‌تواند از طریق تصمیم‌های مدیریتی، پویایی‌های گروهی، سکوت همکاران و تکرار قواعد غیررسمی بازتولید شود.

جمع‌بندی نظری لایه سوم: طرد از طریق پیوند کنترل ارتباطی، فشار اجتماعی و ابزارهای رسمی، فرد متفاوت را محدود می‌کند و هم‌زمان با ارسال پیام بازدارنده به دیگران، مرزهای عضویت و رفتار پذیرفتنی را در سازمان قلعه‌ای بازتولید می‌سازد.

لایه چهارم: واکنش؛ از برجسب‌زنی سازمانی تا فرسایش هویت حرفه‌ای

فشار مستمر طرد می‌تواند علاوه بر پیامدهای روان‌شناختی، ادراک فرد از خود و هویت حرفه‌ای‌اش را نیز متأثر سازد. براساس نظریهٔ برجسب‌زنی ویژگی‌هایی مانند ناکفایتی یا مسئله‌ساز بودن لزوماً خصوصیتی ذاتی نیست، بلکه در فرایند تعریف و قضاوت دیگران ساخته می‌شود و هنگامی که ازسوی گروه‌های برخوردار از قدرت اعمال شود، می‌تواند مبنای محدودکردن موقعیت و فرصت‌های فرد قرار گیرد (Becker, 1963).

در سازمان‌های بررسی‌شده، برجسب‌هایی مانند غیرخودی، ناسازگار یا ناکارآمد در تصمیم‌ها و تعاملات روزمره عینیت می‌یابد؛ دیدگاه فرد نادیده گرفته می‌شود؛ دسترسی او به اطلاعات محدود می‌گردد و مسئولیت‌ها و فرصت‌های پیشرفت از او سلب می‌شود؛ بدین ترتیب، برجسب‌زنی رفتارهای محروم‌کننده را نه به عنوان تبعیض، به منزلهٔ واکنشی موجه به ویژگی‌های ادعایی فرد بازنمایی می‌کند. تداوم این فرایند می‌تواند اعتماد به نفس، احساس ارزشمندی و هویت حرفه‌ای فرد را فرسوده سازد؛ تحلیلی که با شواهد تکمیلی دربارهٔ انباشت پیامدهای روانی و شغلی بدرفتاری در طول زمان همسو است (Boudrias et al., 2021).

خود ارائه می‌کند. طرد در این سطح، سازوکاری دفاعی برای حفظ مرزهای عضویت و انسجام شبکهٔ قدرت است؛ سازوکاری که در کوتاه‌مدت گروه مسلط را از نقد و بازتوزیع منابع مصون می‌سازد؛ اما در بلندمدت سازمان را از تخصص، بازخورد و امکان اصلاح محروم می‌کند.

جمع‌بندی نظری لایه دوم: شایستگی ذاتاً طردآفرین نیست، بلکه هنگامی به محرک طرد تبدیل می‌شود که شبکهٔ قدرت، آن را تهدیدی برای هویت، منزلت و انسجام گروه خودی تفسیر کند.

لایه سوم: کنش؛ طرد به مثابهٔ تکنولوژی قدرت و ابزار انضباطی

پس از ادراک فرد متفاوت به عنوان تهدید، طرد از نگرشی منفی یا فاصله‌گیری بین‌فردی فراتر می‌رود و در قالب کنش‌هایی برای محدودکردن صدا، اختیار و اثرگذاری او عمل می‌کند. این فرایند را می‌توان با مفهوم فوکویی تکنولوژی قدرت تفسیر کرد؛ قدرتی که نه فقط از طریق اجبار مستقیم، بلکه در شبکه‌ای از رویه‌ها، نظارت‌ها، طبقه‌بندی‌ها و سازوکارهای روزمرهٔ انضباطی جریان می‌یابد و رفتار افراد را با نظم مسلط هماهنگ می‌سازد (Foucault, 1977). این خوانش با مطالعات تکمیلی دربارهٔ نقش طرد در کنترل و حذف کارکنان متفاوت نیز همسو است (Beime & Lundh, 2025; You, 2024).

در سازمان‌های بررسی‌شده، نادیده‌گرفتن در جلسات، محدودکردن اطلاعات، بی‌توجهی به پیشنهادها، سلب مسئولیت و انتقال به موقعیت‌های کم‌اهمیت در کنار یکدیگر سامانه‌ای انضباطی می‌سازد که فرد را به سکوت، انفعال، هم‌رنگی یا خروج سوق می‌دهد. این تکنولوژی قدرت در سه سطح ظاهر می‌شود: طرد ضمنی از طریق نادیده‌انگاری و محرومیت اطلاعاتی، طرد آشکار از طریق تحقیر، تهدید، قلدری و تخریب شخصیت و طرد حرفه‌ای و رسمی از طریق سلب اختیار، بی‌اعتبارسازی تخصص و تبعید سازمانی. حرکت میان این سطوح الزاماً خطی نیست؛ اما نشان می‌دهد چگونه کنترل نرم ارتباطی می‌تواند به حذف حرفه‌ای منتهی شود.

کارکرد انضباطی طرد فقط متوجه فرد هدف نیست؛

وفادار و محدود کردن کارکنان مستقل ممکن است در کوتاه‌مدت برای حفظ اقتدار، کاهش نقد و تثبیت انسجام درون‌گروهی سودمند به نظر برسد؛ اما هزینه‌های آن به کل سازمان منتقل می‌شود. خاموش کردن منتقدان و حذف یا بی‌اثر ساختن کارکنان متخصص، منابع انسانی و دانشی لازم برای یادگیری، نوآوری و اصلاح خطاها را تضعیف می‌کند.

در اینجا پارادوکس خودتخریبی سازمانی شکل می‌گیرد: انتخاب‌هایی که برای بازیگران در کوتاه‌مدت عقلانی یا کم‌هزینه است، در سطح جمعی پیامدی زیان‌بار ایجاد می‌کند؛ بنابراین، خودتخریبی سازمان نه از فقدان عقلانیت، بلکه از غلبه عقلانیت‌های کوتاه‌مدت و موقعیتی بر منافع بلندمدت ناشی می‌شود.

جمع‌بندی نظری لایه پنجم: خروج واقعی، خروج ذهنی و هم‌رنگی در چارچوب محدودیت‌ها و محاسبات موقعیتی کارکنان شکل می‌گیرد؛ درحالی‌که مدیران و اعضای شبکه قدرت نیز با هدف حفظ منافع کوتاه‌مدت، صدای متفاوت را محدود می‌کنند. براین‌د این انتخاب‌ها فرسایش بازخورد، تخصص و ظرفیت اصلاح سازمان و گرفتارشدن آن در چرخه خودتخریبی است.

تحلیل عاملیت فردی در میدان نابرابر: نظریه کنش و مقاومت

تأکید مدل بر ساختار قدرت و کرونیسیم نباید به بازنمایی کارکنان به‌عنوان کنشگرانی کاملاً منفعل منجر شود. براساس نظریه کنش، افراد با تفسیر موقعیت و ارزیابی امکانات، میان گزینه‌های در دسترس انتخاب می‌کنند؛ اما انتخاب آنان تحت تأثیر هنجارها، منابع و محدودیت‌های ساختاری است (Parsons & Shils, 2017)؛ ازاین‌رو، واکنش کارکنان می‌تواند میان حفظ هویت حرفه‌ای، سکوت خودحفاظتی، انطباق موقت، خروج ذهنی و خروج واقعی تغییر کند و یک رفتار مانند سکوت، در موقعیتی نشانه درماندگی و در موقعیتی دیگر راهبردی برای کاهش آسیب باشد.

بااین‌حال، درونی‌سازی برچسب قطعی نیست و واکنش کارکنان می‌تواند از سکوت و پذیرش تا مقاومت، بازتعریف هویت یا خروج متفاوت باشد. برچسب منفی، محرومیت را توجیه می‌کند و کاهش مشارکت یا عملکرد ناشی از محرومیت نیز ممکن است بعداً شاهی برای تأیید همان برچسب تلقی شود؛ درنتیجه، چرخه‌ای خودتأییدگر شکل می‌گیرد که موقعیت حاشیه‌ای فرد را بازتولید می‌کند.

جمع‌بندی نظری لایه چهارم: برچسب‌زنی با

مشروعیت‌بخشی به محرومیت و محدود کردن فرصت مشارکت، زمینه فرسایش اعتمادبه‌نفس و هویت حرفه‌ای کارکنان را فراهم می‌کند؛ هرچند نحوه مواجهه با آن به منابع فردی، حمایت اجتماعی و امکان اعتراض بستگی دارد.

لایه پنجم: واگرایی مسیرها و پارادوکس خودتخریبی سازمانی

واکنش کارکنان به طرد، بسته به منابع، امنیت شغلی و ارزیابی هزینه‌ها و منافع گزینه‌های موجود به مسیرهای متفاوتی می‌انجامد. براساس رویکرد انتخاب عقلانی، کنشگران از میان گزینه‌های محدودشده به‌وسیله شرایط نهادی، مسیری را برمی‌گزینند که از نظر آنان سودمندتر یا کم‌مخاطره‌تر است؛ هرچند این انتخاب الزاماً بر اطلاعات کامل یا محاسبه‌ای دقیق استوار نیست (Coleman, 1990). کارکنان برخوردار از فرصت‌های جایگزین ممکن است خروج واقعی را برای حفظ کرامت و هویت حرفه‌ای انتخاب کنند؛ افراد فاقد امکان ترک سازمان ممکن است به خروج ذهنی و کاهش مشارکت روی آورند و گروهی نیز برای حفظ موقعیت خود، هم‌رنگی ظاهری با شبکه مسلط را برگزینند. مطالعات تکمیلی نیز نشان می‌دهد که هم‌رنگی یا استتار می‌تواند واکنشی خودحفاظتی و مدیریت‌شده به طرد یا شرایط روبه‌خامت باشد (Frey, 2023; Jiang & Zhang, 2021).

منطق انتخاب عقلانی رفتار مدیران و اعضای شبکه قدرت را نیز توضیح می‌دهد. حذف صدای منتقد، حمایت از افراد

مقاومت نیز الزاماً به معنای اعتراض آشکار نیست و می‌تواند در قالب حفظ معیارهای حرفه‌ای، امتناع از درونی کردن برچسب ناکارآمدی، فاصله‌گیری انتقادی یا استفاده از قواعد رسمی بروز یابد. ادبیات تکمیلی نشان می‌دهد که مقاومت سازمانی ممکن است روزمره، پراکنده و کم‌خطر باشد و کارکنان برای مقابله با بدرفتاری از مستندسازی، مجاری رسمی یا محدودکردن تعامل با عامل طرد استفاده کنند (Akella & Sanusi, 2023; Paterson-Roberts, 2022; Sanson & Courpasson, 2023; et al., 2023)؛ بااین‌حال، این راهبردها همیشه ساختار قدرت را تغییر نمی‌دهد. سکوت خودحفاظتی یا انطباق ظاهری ممکن است بقای فرد را تسهیل کند، اما هم‌زمان فرهنگ سکوت و قواعد گروه مسلط را بازتولید سازد.

مفهوم عاملیت محدود این وضعیت را بهتر توضیح می‌دهد: کارکنان امکان انتخاب و واکنش دارند؛ اما دامنه آن با امنیت شغلی، وابستگی اقتصادی، موقعیت استخدامی، حمایت همکاران و دسترسی به سازوکارهای اعتراض محدود می‌شود. منابع تکمیلی یادشده بخشی از ۱۸ مطالعه منتخب نبود و در اینجا صرفاً برای تفسیر صورت‌های احتمالی مقاومت به کار رفته است، نه برای ایجاد مقوله‌ای مستقل در مدل.

جمع‌بندی تحلیل عاملیت: کارکنان در برابر طرد فاقد عاملیت نیستند؛ اما عاملیت آنان در میدانی نابرابر اعمال می‌شود. ظرفیت حفظ هویت، مقاومت یا خروج به منابع حمایت‌های در دسترس وابسته است؛ بنابراین، شکستن چرخه طرد را نمی‌توان به فرد واگذار کرد و این امر مستلزم اصلاح روابط قدرت و ایجاد مجاری معتبر اعتراض و حمایت سازمانی است.

نتیجه نهایی

یافته‌های پژوهش نشان داد که به‌حاشیه‌رانی را نمی‌توان به تعارض‌های بین‌فردی تقلیل داد، بلکه این پدیده در برهم‌کنش ساختار بوروکراتیک، شبکه‌های غیررسمی قدرت، فرهنگ سکوت و سازوکارهای مدیریتی بازتولید می‌شود. در این چرخه

کرونیسم، سکوت و طرد حرفه‌ای اجزایی منفک نیستند: توزیع منابع براساس وفاداری، کارکنان مستقل و منتقد را به حاشیه می‌راند؛ طرد، سکوت و خروج را تقویت می‌کند و کاهش صدا و نظارت، امکان تداوم شبکه قدرت را افزایش می‌دهد.

حاصل این چرخه، پارادوکس خودتخریبی سازمانی است. سازمان برای حفظ تعادل کوتاه‌مدت و قدرت گروه مسلط، همان سرمایه‌های انسانی و انتقادی لازم را برای یادگیری، نوآوری و اصلاح حذف یا بی‌اثر می‌کند (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱؛ موسوی و اصغری صام، ۱۴۰۲). این نتیجه با ادبیات تکمیلی درباره نقش فرصت ابراز صدا، سکوت سازمانی و اختلال در اشتراک دانش نیز همسو است (Hameed et al., 2020; Takhsha, 2020; et al., 2020؛ سپهوند و مؤمنی‌مفرد، ۱۳۹۹). براین‌دست، بلندمدت این فرایند می‌تواند کاهش کیفیت تصمیم‌گیری، فرسایش سرمایه دانشی و تضعیف ظرفیت سازگاری سازمان باشد.

این وضعیت را می‌توان با استعاره سازمان پوک توصیف کرد؛ سازمانی که ممکن است ساختار رسمی و فعالیت روزمره خود را حفظ کند؛ اما به‌تدریج از صدای منتقد، تخصص، ایده‌های نو و ظرفیت یادگیری تهی می‌شود. این استعاره پیامد نهایی و قطعی همه موارد طرد نیست، بلکه وضعیت حدی چرخه‌ای را نشان می‌دهد که در صورت تداوم و فقدان سازوکارهای اصلاحی ممکن است شکل گیرد؛ ازاین‌رو، مواجهه با به‌حاشیه‌رانی مستلزم اصلاح هم‌زمان نظام‌های شایسته‌گزینی و ارزیابی، افزایش شفافیت، ایجاد مجاری امن ابراز نظر و محدودکردن نفوذ شبکه‌های کرونیستی است.

مدل حاضر الگویی تفسیری و میان‌بافتی از سازوکارهای مشترک در سازمان‌های بررسی‌شده ارائه می‌دهد و تعمیم آن به همه سازمان‌های دولتی مستلزم آزمون در بافت‌های بخشی و نهادی متفاوت است.

محدودیت‌های پژوهش

نخست، یافته‌های فراترکیب به کیفیت و دامنه گزارش‌دهی مطالعات اولیه وابسته است. هرچند مطالعات با CASP ارزیابی شد، برخی مقاله‌ها درباره رابطه پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان،

اخلاق پژوهش یا تصمیم‌های تحلیلی اطلاعات محدودی ارائه کرده بود؛ بنابراین، غیبت یک مفهوم در مدل الزاماً به معنای فقدان آن در تجربه کارکنان نیست و ممکن است از محدودیت گزارش مطالعات اولیه ناشی شده باشد.

دوم، مطالعات منتخب در بافت‌های متفاوتی مانند بانک، دانشگاه، بیمارستان، شهرداری و صنعت نفت انجام شده است که از نظر مأموریت، ساختار حرفه‌ای، امنیت استخدامی و توزیع قدرت تفاوت دارند. این تنوع، شناسایی اشتراکات میان‌بافتی را ممکن ساخت؛ اما تعداد مطالعات در هر بخش یکسان نبود و امکان مقایسه متوازن فراهم نشد؛ از این رو، مدل حاضر الگویی تفسیری و حساس‌کننده است، نه توالی‌ای قطعی و تعمیم‌پذیر به همه سازمان‌های دولتی؛ ترتیب و شدت مراحل می‌تواند متناسب با شرایط نهادی تغییر کند.

سوم، ناهمگونی روش‌شناختی مطالعات، مقایسه‌پذیری شواهد را محدود می‌کند. برای مدیریت این مسئله، پیکره اصلی سنتز به ۱۶ مطالعه دارای یافته‌های کیفی قابل استخراج محدود شد و از مطالعات آمیخته نیز فقط بخش کیفی وارد کدگذاری گردید. دو مطالعه عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۸/۱۳۹۹) به دلیل فقدان مرحله مستقل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی، صرفاً در جایگاه مطالعات ساختاری تکمیلی و برای مقایسه پسینی یافته‌ها استفاده شد. خروجی‌های حاصل از تحلیل فازی، MICMAC و سطح‌بندی ISM این مطالعات در ایجاد کدها، تشکیل مقوله‌ها یا تعیین روابط مدل دخالت داده نشد؛ با این حال، تفاوت در منطق تولید داده و سطح انتزاع ۱۶ مطالعه پایه نیز به‌طور کامل قابل‌رفع نیست.

چهارم، دامنه منابع جست‌وجوشده نیز می‌تواند بر جامعیت پیکره شواهد اثر گذاشته باشد. جست‌وجو در سه پایگاه اصلی فارسی SID، Noormags و Magiran، پایگاه بین‌المللی Scopus و موتور جست‌وجوی علمی Google Scholar انجام شد؛ اما پایگاه‌هایی مانند Web of Science، PsycINFO و ProQuest و نیز پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های سازمانی و سایر

منابع خاکستری به‌صورت نظام‌مند بررسی نشد؛ بنابراین، باوجود تلاش برای پوشش مطالعات فارسی و انگلیسی مرتبط با بافت ایران، احتمال از دست رفتن برخی مطالعات واجد شرایط وجود دارد. پژوهش‌های آینده می‌تواند با گسترش دامنه پایگاه‌ها، جست‌وجوی منابع خاکستری و استفاده از ردیابی استنادی پیشین و پسین، جامعیت پیکره شواهد را افزایش دهد.

پنجم، چارچوب‌های نظری استفاده‌شده در بخش بحث، عمدتاً در سنت‌های نظری خارج از بافت ایران شکل گرفته است. این نظریه‌ها در پژوهش حاضر صرفاً برای تفسیر مقایسه‌ای و پسینی یافته‌های ایرانی و نه به‌عنوان الگوهایی جهان‌شمول به کار رفته است؛ با این حال، ممکن است برخی مفروضات آن‌ها تمام ویژگی‌های تاریخی، نهادی و فرهنگی بوروکراسی دولتی ایران را بازنمایی نکند؛ از این رو، مفاهیمی مانند سازمان قلعه‌ای و صورت‌گرونیستی تبادل رهبر - عضو، باید تلاش‌هایی برای بازتفسیر زمینه‌مند نظریه‌ها تلقی شود و اعتبار تفسیری و قابلیت کاربرد آن‌ها در پژوهش‌های مستقل، بخشی و مقایسه‌ای بررسی شود.

سرانجام، استعاره سازمان قلعه‌ای و روابط مدل پنج‌مرحله‌ای حاصل سنتز تفسیری پژوهشگران است و یگانه تفسیر ممکن از مطالعات اولیه نیست. برای کاهش خطر تحمیل تفسیر، مسیر حرکت از کدهای باز به مقوله‌ها ثبت، شواهد ناسازگار بررسی، تحلیل با متون اولیه تطبیق و مدل توسط دو متخصص بازبینی شد؛ با این حال، روابط پیشنهادی باید در مطالعات بخشی، مقایسه‌ای و طولی آزمون شود تا عناصر میان‌بافتی و سازوکارهای وابسته به بافت مشخص شود.

پیشنهادهای نظری و کاربردی

براساس یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

پیشنهادهای نظری:

آزمون و اعتبارسنجی مدل: پیشنهاد می‌شود ابعاد مدل

انتصاب‌ها، حمایت از منتقدان سازنده و پیوند پاداش مدیران با شاخص‌هایی مانند عدالت، مشارکت کارکنان و کیفیت پاسخ‌گویی.

اجرای این نقشه راه باید با پایش شاخص‌هایی مانند تجربه طرد، امنیت روان‌شناختی، اعتماد به فرایندهای منابع انسانی، میزان مشارکت و قصد ترک خدمت همراه باشد تا اثربخشی مداخلات و پیامدهای ناخواسته آن‌ها ارزیابی شود.

حامی مالی

پژوهش حاضر بدون حمایت مالی انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول: جست‌وجو، شناسایی و گردآوری مطالعات مرتبط، استخراج و سازمان‌دهی داده‌ها، کدگذاری و تحلیل یافته‌های مطالعات منتخب، مشارکت در سنتز تفسیری و تدوین پیش‌نویس اولیه مقاله.

نویسنده دوم: مفهوم‌پردازی و طراحی پژوهش، هدایت و نظارت علمی بر مراحل اجرای فراترکیب، بررسی و اعتبارسنجی فرایند تحلیل و سنتز یافته‌ها، بازبینی انتقادی، اصلاح و نهایی‌سازی مقاله.

نویسنده سوم: مشارکت در طراحی و تدوین چارچوب مفهومی پژوهش، نظارت علمی بر فرایند پژوهش، مشارکت در تفسیر یافته‌ها و بازبینی علمی و محتوایی مقاله.

نویسنده چهارم: مشارکت در تحلیل و تفسیر یافته‌ها، بررسی انسجام مفهومی مدل نهایی، بازبینی انتقادی محتوای علمی مقاله و مشارکت در اصلاح نسخه نهایی.

تعارض منافع:

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

پیروی از اصول اخلاق پژوهش:

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تایید همه آنها است.

پنج‌مرحله‌ای با طراحی ابزار معتبر و استفاده از روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شود. این آزمون باید روابط بازگشتی و تفاوت‌های احتمالی مدل در انواع سازمان‌ها را نیز در نظر گیرد.

مطالعات طولی و مردم‌نگارانه: پژوهش‌های طولی

می‌تواند تغییرات فرایند طرد را در گذر زمان ردیابی کند و مطالعات مردم‌نگارانه نیز سازوکارهای روزمره و غیرکلامی طرد را نشان دهد که در مصاحبه‌ها کمتر آشکار می‌شود.

مطالعات تطبیقی و بخشی: مقایسه بانک‌ها، دانشگاه‌ها،

بیمارستان‌ها، شهرداری، صنعت نفت و سازمان‌های خصوصی می‌تواند مشخص سازد که کدام اجزای مدل میان‌بافتی است و استعاره سازمان قلعه‌ای در چه شرایطی و با چه سازوکارهایی بازتولید می‌شود.

بررسی کرونسم و عوامل توقف چرخه: رابطه کرونسم

با نخبه‌ستیزی و نقش عواملی مانند حمایت مدیران میانی، امنیت روان‌شناختی، سرمایه روان‌شناختی، حمایت اجتماعی و هوش سیاسی در تضعیف یا معکوس کردن چرخه طرد نیازمند بررسی مستقل است (عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۹؛ سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱).

پیشنهاد‌های کاربردی: نقشه راه مداخله

برای تضعیف چرخه به‌حاشیه‌رانی، نقشه راهی تدریجی در سه مرحله پیشنهاد می‌شود:

کوتاه‌مدت؛ ایجاد فضای امن: راه‌اندازی مجاری محرمانه

و قابل پیگیری برای بیان اعتراض و گزارش طرد، حمایت از گزارش‌دهندگان و آموزش مدیران میانی درباره امنیت روان‌شناختی و مدیریت بازخورد.

میان‌مدت؛ شفاف‌سازی رویه‌ها: تدوین و انتشار

معیارهای شفاف جذب، ارزیابی، ارتقا و توزیع پاداش؛ ثبت دلایل تصمیم‌های پرسنلی و اجرای آزمایشی نظام شایسته‌سالاری در یک واحد همراه با ارزیابی مستقل.

بلندمدت؛ اصلاح ساختار و فرهنگ: کاهش تمرکز

تصمیم‌گیری، محدودکردن نفوذ شبکه‌های غیررسمی در

خوداظهاری استفاده از هوش مصنوعی

در فرایند تدوین و بازنگری مقاله از ابزار هوش مصنوعی مولد صرفاً برای کمک به ویرایش زبانی، اصلاح جمله‌بندی، کاهش تکرار و بهبود انسجام نگارشی استفاده شد. این ابزار در طراحی پژوهش، تعیین معیارهای ورود و خروج، جست‌وجو و انتخاب مطالعات، ارزیابی کیفیت، استخراج داده‌ها، کدگذاری، تشکیل مقوله‌ها، تعیین روابط میان آن‌ها یا تدوین مدل فرایندی نقشی مستقل نداشت. تمامی پیشنهادهای ارائه‌شده به‌وسیله پژوهشگران بررسی، اصلاح و با شواهد مطالعات اولیه تطبیق داده شد. تصمیم‌های روش‌شناختی و تفسیری و نیز مسئولیت صحت علمی متن، استنادها و نتایج نهایی بر عهده نویسندگان است.

منابع فارسی

افشانی، س. ع.، روحانی، ع.، و کیانی ده‌کیانی، ح. (۱۳۹۸). کاوش بی‌قدرتی شغلی پرستاران. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۸(۳)، ۱-۱۸.
<https://doi.org/10.22108/srsp.2020.120991.1487>
 توکلی، ع.، جمالی کاپک، ش.، و خراسانی، و. (۱۳۹۳). طراحی مدل پردشدگی سازمانی در بانک‌های منتخب. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۵(۴)، ۱۳-۳۰.
https://jpap.sbu.ac.ir/article_95119.html
 زارع، ف.، و هادوی‌نژاد، م. (۱۳۹۷). طرد سازمانی: روایت استعاری یک تبعیدی در سازمان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۱، ۵۳-۸۰.
<https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.74588>
 زاهد بابلان، ع.، احمدی، ح.، و سیدکلان، س. م. (۱۳۹۴). سکوت سازمانی؛ هشداری در آموزش عالی: شناسایی عوامل به‌وجودآورنده آن در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱(۴)، ۱۲۹-۱۵۲.
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2015.4552>
 سپهوند، ر.، و مؤمنی‌مفرد، م. (۱۳۹۹). پردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی: مورد مطالعه کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان لرستان.

ارگونوموسی، ۸(۴)، ۱۱۵-۱۲۸.

<http://journal.iehfs.ir/article-1-772-fa.html>

سپهوند، م.، حکاک، م.، سپهوند، ر.، و نظری، ا. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کرونسم در سازمان. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۵(۴)، ۳۹-۷۴.

<http://jmddp.ir/article-1-4574-fa.html>

شریعت‌نژاد، ع.، امرایی، م.، و رضایی‌نژاد، ه. (۱۴۰۳). شناسایی دلایل و پیامدهای پدیده حاشیه‌نشینی در سازمان‌های دولتی با روش FCM. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۶(۳)، ۳۷-۶۶.

<https://doi.org/10.48308/jcoc.2024.236181.1401>

صالح‌زاده، ر.، تیموری، ه.، و مباشری، ع. ا. (۱۴۰۴). شناسایی مدلی برای پردشدگی اعضای هیئت‌علمی در محیط کار. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۲)، ۴۷-۶۶.

<https://doi.org/10.30473/ipom.2024.69635.4912>

طاهری، ف.، و فاضلی، م. (۱۴۰۲). واکاوی عوامل مؤثر بر پردشدگی در محیط کار در چارچوب مدل سه‌شاخگی.

مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۳۲(۱۰۸)، ۴۵-۷۶.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.68468.4164>

طولابی، ز.، محمدی، ا.، و خدادادیان، ب. (۱۳۹۸). ارائه الگویی برای درک هزینه‌های بدرفتاری کارکنان شعب بانک‌ها. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۲۸(۹۴)، ۱-۳۸.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.32326.2808>

عسکری‌زاده، ز.، و هادوی‌نژاد، م. (۱۳۹۸). واکاوی پیشایندهای طرد و روابط آن‌ها در سازمانی دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۳)، ۱۳۰-۱۴۹.

<https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96565>

عسکری‌زاده، ز.، و هادوی‌نژاد، م. (۱۳۹۹). یافتاری تفسیری از ساختار پیامدهای طرد در یک سازمان دولتی ایرانی. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۳(۴)، ۱-۲۲.

https://www.jipas.ir/article_139402.html?lang=fa

فهامی، م.، محمودی، م.، و شاه‌طالبی، ب. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعه‌ای کیفی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۷(۱)، ۲۱-۴۴.

<https://doi.org/10.22059/jomc.2019.266102.1007613>



- Perspective, 10(3), 130-149. [In Persian] <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96565>
- Askarizadeh, Z., & Hadavinejad, M. (2020). Interpretive exploration of the structure of ostracism's consequences in an Iranian Public Organization. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(4), 1-22. [In Persian] https://www.jipas.ir/article_139402_9436209b2a6c65cb8e42a7fe5e046ffd.pdf
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Free Press.
- Beime, K., & Lundh, S. (2025). The exclusion of deviant employees: A Foucauldian analysis of disciplinary power in organizations. *Organization*, 33(4), 561-588. <https://doi.org/10.1177/13505084251325295>
- Boudrias, V., Trépanier, S. G., & Salin, D. (2021). A systematic review of research on the longitudinal consequences of workplace bullying and the mechanisms involved. *Aggression and Violent Behavior*, 56, 101508. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508>
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Fahami, M., Mahmoudi, M., & Shahtalebi, B. (2019). Identifying the factors of organizational silence among university faculty members in Iran: A qualitative study. *Organizational Culture Management*, 17(1), 21-44. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jomc.2019.266102.1007613>
- Finfgeld-Connett, D. (2014). Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews. *Qualitative Research*, 14(3), 341-352. <https://doi.org/10.1177/1468794113481790>
- Fiset, J., Al Hajj, R., & Vongas, J. G. (2017). Workplace ostracism seen through the lens of power. *Frontiers in Psychology*, 8, 1528. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01528>
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). Pantheon Books.
- Frey, B. S. (2023). Camouflage: A dominant reaction to worsening conditions. *Rationality and Society*, 35(3), 366-384. <https://doi.org/10.1177/10434631231157588>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hameed, I., Bhatti, Z. A., Khan, M. A., & Syed, S. (2020). How and when Islamic work ethic leads to employee promotive and prohibitive voice? The interplay of employee moral identity and perceived voice opportunity. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13(4), 593-612. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2019-0382>
- Jiang, P., & Zhang, L. (2021). Does conformity lead to محمدزاده، ن.، مشعلی، ب.، و ذوالفقاری زعفرانی، ر. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران. مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار، ۳(۲)، ۵۱-۶۶. <https://www.sid.ir/paper/1384650/fa>
- مهدی‌زاده، ا.، رجایی‌پور، س.، و سیادت، س. ع. (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه فرهنگیان. مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، ۶۶۱-۶۹۵. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.378304.3525>
- موسوی، ک.، اصغری صارم، ع.، حمیدی، ک.، و تقوایی، ر. (۱۴۰۲). ارائه الگوی فرایندی به‌حاشیه‌رانده‌شدن کارکنان در یک سازمان دولتی با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۶(۳)، ۹۶-۱۱۳. <https://doi.org/10.22034/jipas.2023.370752.1511>
- موسوی، ک.، و اصغری صارم، ع. (۱۴۰۲). فهم پدیده به‌حاشیه‌رانده‌شدن در سازمان: کاوشی در متن روایت‌های کارکنان یک سازمان دولتی. مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۱۴۹-۱۷۹. <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.348710.3216>
- نیکخو، ب.، جعفری‌نیا، س.، حسن‌پور، ا.، و عباسیان، ح. (۱۳۹۷). تدوین مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی AHP-ARAS Fuzzy. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۷(۱)، ۱۳۷-۱۶۰. https://fasname.msy.gov.ir/article_274.html

References

- Afshani, S., Ruhani, A., & Kiani-Dehkiani, H. (2019). Exploring job powerlessness of nurses. *Strategic Research on Social Problems*, 8(3), 1-18. [In Persian] <https://doi.org/10.22108/srsp.2020.120991.1487>
- Akella, D., & Sanusi, T. (2023). Counteracting workplace bullying: A qualitative analysis of employees' resistance strategies within the service industry. *Journal of Organizational Psychology*, 23(4), 95-115. <https://doi.org/10.33423/jop.v23i4.6703>
- Alipour Saadabadi, K., Maadani, S., & Labibi, M. M. (2024). Lived experience of women regarding their job in Tehran Municipality (A case study of informally employed women). *Psychology of Woman Journal*, 5(4), 63-68. <https://doi.org/10.61838/kman.pwj.5.4.8>
- Askarizadeh, Z., & Hadavinejad, M. (2019). Exploring the antecedents of ostracism and their relations in a public organization. *Public Administration*



- Organizational Dynamics*, 52(3), 100993. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100993>
- Salehzadeh, R., Teimouri, H., & Mobasheri, A. A. (2025). Identifying a model for faculty members' Ostracism in the workplace. *Public Organizations Management*, 13(2), 47-66. [In Persian] <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.69635.4912>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sanson, D., & Courpasson, D. (2022). Resistance as a way of life: How a group of workers perpetuated insubordination to neoliberal management. *Organization Studies*, 43(11), 1693-1717. <https://doi.org/10.1177/01708406221077780>
- Scheepers, D., & Ellemers, N. (2019). *Social identity theory*. In K. Sassenberg & M. L. W. Vliek (Eds.), *Social Psychology in Action* (pp. 129-143). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5_9
- Sepahvand, M., Hakkak, M., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. (2023). Designing and explaining a model for the formation of cronyism in the organization. *Management and Development Process*, 35(4), 39-74. [In Persian] <https://doi.org/10.61186/jmdp.35.4.39>
- Sepahvand, R., & Momeni Mofrad, M. (2021). Workplace ostracism and knowledge hiding: The mediating role of job tension (Case study of nurses of public hospitals employees in Lorestan). *Iranian Journal of Ergonomics*, 8(4), 115-128. [In Persian] <https://doi.org/10.30699/jergon.8.4.115>
- Shariatnejad, A., Amraie, M., & Rezaeinejad, H. (2024). Identifying the causes and consequences of Workplace Ostracism in government organizations with the FCM method. *Career and Organizational Counseling*, 16(3), 37-66. [In Persian] <https://doi.org/10.48308/jcoc.2024.236181.1401>
- Soltani, E. (2010). The overlooked variable in managing human resources of Iranian organizations: Workforce diversity-Some evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 84-108. <https://doi.org/10.1080/09585190903466871>
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709. <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>
- Taheri, F., & Fazeli, M. (2023). Exploring the factors affecting workplace Ostracism in the framework of the three-pronged model. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 45-76. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.68468.4164>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpahan, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: The mediating role of organization-based self-esteem and gains? The effect of workplace ostracism on performance evaluation from a self-presentational view. *Acta Psychologica Sinica*, 53(4), 400-412. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2021.00400>
- Karhunen, P., Kosonen, R., McCarthy, D. J., & Puffer, S. M. (2018). The darker side of social networks in transforming economies: Corrupt exchange in Chinese guanxi and Russian blat/svyazi. *Management and Organization Review*, 14(2), 395-419. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.13>
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2021). Consequences of workplace ostracism: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 641302. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.641302>
- Mehdizadeh, I., Rajaipour, S., & Siadat, S. A. (2024). Phenomenology of organizational silence (Case study Farhangian University). *Journal of Public Administration*, 16(3), 661-695. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.378304.3525>
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Free Press.
- Mohamadzadeh, N., Mashali, B., & Zolfaghari Zaferani, R. (2024). Identification of factors influencing organizational silence and its impact on managerial decision-making. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 51-66. [In Persian] https://dmbaj.org/index.php/dmba/article/view/94?article_sBySimilarityPage=1
- Mousavi, K., Asghari Sarem, A., Hamidi, K., & Taghvaei, R. (2023). Designing a process model of the marginalization of employees in a public organization: Using the interpretive structural modeling. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(3), 63-96. [In Persian] doi: 10.22034/jipas.2023.370752.1511
- Mousavi, K., & Asghari Sarem, A. (2023). Understanding employee marginalization: A narrative inquiry into the experiences of employees in a public organization. *Journal of Public Administration*, 15(1), 149-179. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.348710.3216>
- Nik Khoo, B., Jafarinia, S., Hassanpour, A., & Abbasian, H. (2018). Formulation of factors affecting organizational silence using Fuzzy AHP and ARAS combination approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 17(41), 137-160. [In Persian] https://faslname.msy.gov.ir/article_274.html?lang=en
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Sage.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (2017). *Categories of the orientation and organization of action*. In T. Parsons & E. A. Shils (Eds.), *Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences* (pp. 53-109). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351301527-6>
- Paterson-Roberts, A., Yamin, R., Mortensen, M., & Reyes, D. L. (2023). Handling rejection within the workplace: Four evidence-based approaches.

- You, X. (2024). Isolating others-origins, mechanisms and evolution. *International Journal of Sino-Western Studies*, 26, 9–21. https://artefacts-discovery.researcher.life/full_text/DA-2/48/48cc2868def031c1bdf4481d205ec71d/full_text/8b7abf70caa8f9d0b0ddc5f1bb539612.pdf
- Zahedbabaelan, A., Ahmadi, H., & Seyyedkalan, S. M. (2015). Organizational silence, warning in higher education: identify factors causing it among staff University of Mohaghegh Ardabil (Mixed method). *Educational Leadership Research*, 1(4), 129-152. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jrlat.2015.4552>
- Zare, F., & Hadavinejad, M. (2020). Organizational ostracism: A metaphorical narrative from a banished employee at workplace. *Transformation Management Journal*, 11, 53-80. [In Persian] <https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.74588>
- organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417–435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Tavakoli, A., Jamali Kapak, S., & Khorasani, V. (2014). Designing a model of organizational ostracism in selected banks. *Public Administration Perspective*, 5(4), 13–30. [In Persian] https://jpap.sbu.ac.ir/article_95119.html
- Tolabi, Z., Mohammadi, E., & Khodadadian, B. (2019). Presenting a pattern for comprehending the cost of misbehavior of staffs in Banks' Branches. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(94), 1-38. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.32326.2808>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)

پیوست ۱- ارزیابی کیفیت مطالعات پایه و تعیین وضعیت مطالعات ساختاری تکمیلی

جدول پیوست ۱- نتایج ارزیابی کیفیت مطالعات پایه براساس معیارهای CASP

Appendix Table 1- Quality appraisal results of the core studies based on the CASP criteria

ردیف No	نویسنده Author(s)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	امتیاز توصیفی Descriptive Score	ملاحظات روش‌شناختی Methodological Considerations
1	سلطانی (۲۰۱۰) Soltani (2010)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	ب	۹	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر؛ سایر معیارها احراز یا به‌طورکافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity; all other criteria were met or adequately reported
2	توکلی و همکاران (۱۳۹۳) Tavakoli et al. (2015)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ن	ب	ب	ب	۸	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر و ملاحظات اخلاقی؛ سایر معیارها احراز یا به‌طورکافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity and ethical considerations; all other criteria were met or adequately reported
3	زاهد بابلان و همکاران (۱۳۹۴) Zahedbabaelan et al. (2015)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ن	ب	ب	ب	۸	ارزیابی صرفاً ناظر بر بخش کیفی؛ گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر و ملاحظات اخلاقی. Appraisal was restricted to the qualitative component; researcher reflexivity and ethical considerations were insufficiently reported
4	فهامی و همکاران (۱۳۹۸) Fahami et al. (2019)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ن	ب	ب	ب	۸	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر و ملاحظات اخلاقی؛ سایر معیارها احراز یا به‌طورکافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity and ethical considerations; all other criteria were met or adequately reported
5	طولابی و همکاران (۱۳۹۸) Tolabi et al. (2019)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	ب	۹	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر؛ سایر معیارها احراز یا به‌طورکافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity; all other criteria were met or adequately reported
6	زارع و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷) Zare & Hadavinejad (2020)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ن	ب	ب	ب	۸	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر و ملاحظات اخلاقی؛ سایر معیارها احراز یا به‌طورکافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity and ethical considerations; all other criteria were met or adequately reported
7	افشانی و همکاران (۱۳۹۸) Afshani et al. (2019)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	ب	۹	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر؛ سایر معیارها احراز یا به‌طورکافی گزارش شده است.

ردیف No	نویسنده Author(s)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	امتیاز توصیفی Descriptive Score	ملاحظات روش شناختی Methodological Considerations
8	عسکری زاده و هادوی نژاد (۱۳۹۹) Askarizadeh & Hadavinejad (2020)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	امتیاز توصیفی Descriptive Score	Insufficient reporting of researcher reflexivity; all other criteria were met or adequately reported.
9	موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) Mousavi & Asghari Sarem (2023)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ن	ب	ب	ب	۸	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر و ملاحظات اخلاقی؛ سایر معیارها احراز یا به طور کافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity and ethical considerations; all other criteria were met or adequately reported.
10	موسوی و همکاران (۱۴۰۲) Mousavi et al. (2023)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ن	ب	ب	ب	۸	ارزیابی صرفاً ناظر بر بخش کیفی؛ گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر و ملاحظات اخلاقی؛ خروجی ISM ارزیابی نشد. Appraisal was restricted to the qualitative component; researcher reflexivity and ethical considerations were insufficiently reported. ISM outputs were not appraised.
11	سپهوند و همکاران (۱۴۰۲) Sepahvand et al. (2023)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ن	ب	ب	ب	۸	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر و ملاحظات اخلاقی؛ سایر معیارها احراز یا به طور کافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity and ethical considerations; all other criteria were met or adequately reported.
12	طاهری و فاضلی (۱۴۰۲) Taheri & Fazeli (2023)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ن	ب	ب	ب	۸	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر و ملاحظات اخلاقی؛ سایر معیارها احراز یا به طور کافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity and ethical considerations; all other criteria were met or adequately reported.
13	علی پور سعدآبادی و همکاران (۲۰۲۴) Alipour Saadabadi et al . (2024)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	ب	۹	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر؛ سایر معیارها احراز یا به طور کافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity; all other criteria were met or adequately reported.
14	مهدی زاده و همکاران (۱۴۰۳) Mehdizadeh et al. (2024)	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	ب	۹	گزارش ناکافی بازاندیشی پژوهشگر؛ سایر معیارها احراز یا به طور کافی گزارش شده است. Insufficient reporting of researcher reflexivity; all other criteria were met or adequately reported.

