



Presenting a Model of Psychological Withdrawal of Employees in Government Organizations: Application of Grounded Theory

Fariborz Fathi Chegeni^{1*} , Mahdiah Sepahvand² 

1. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.. Email: fathi.f@lu.ac.ir
2. PhD in Educational Psychology, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. Email: mahdiesepahvand7777@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:

Received: 29 Dec 2024

Revised: 31 Jan 2025

Accepted: 9 Mar 2025

Online Published: 28 Apr 2025

Keywords:

Employees, Government
Organizations, Grounded Theory,
Psychological Withdrawal

ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of presenting a model of psychological withdrawal of employees in government organizations. The present study is qualitative data-based research in terms of its fundamental purpose and the nature of the data. This study was conducted in 2025 in Khorramabad city, Lorestan province. The statistical population of the study was university professors specializing in human resource management, organizational behavior, and psychology with at least 5 years of teaching experience at Lorestan University and human resource and administrative managers of government organizations in Khorramabad city with at least 5 years of management experience, who were selected using purposive sampling. Therefore, based on the rule of theoretical saturation, this important issue was achieved in the present study using 12 interviews and the required data was collected using semi-structured interviews. Data analysis was performed using three stages of open, axial, and selective coding in the form of a structured data-based theorizing method. The findings of the study showed that distrust in management, feelings of discrimination in the organization, the presence of a toxic organizational culture, lack of opportunities for growth and advancement, and lack of support resources are among the most important causal factors in the formation of psychological withdrawal in government organizations in Khorramabad city. Also, decreased organizational productivity, weakened team cohesion, increased conflicts in the workplace, decreased quality of services provided, weakened image of the organization, and decreased innovation and creativity were identified as the most important consequences of psychological withdrawal.

Cite this article: Fathi Chegeni, F., & Sepahvand, M. (2025). Presenting a Model of Psychological Withdrawal of Employees in Government Organizations: Application of Grounded Theory. *Journal of Applied Psychological Research, Accepted Manuscript*. doi: 10.22059/japr.2025.387822.645110



Publisher: University of Tehran Press
DOI: <https://doi.org/10.22059/japr.2025.387822.645110>

© The Author(s).

ارائه الگوی کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی: کاربرد نظریه داده‌بنیاد

فریبرز فتحی چگنی^{۱*}، مهدیه سپهوند^۲

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران رایانامه: fathi.f@lu.ac.ir
 ۲. دکتری روان‌شناسی تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران رایانامه: mahdiesepahvand7777@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸

کلیدواژه‌ها:

سازمان‌های دولتی، کارکنان، کناره‌گیری روان‌شناختی، نظریه داده‌بنیاد

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. پژوهش حاضر برحسب هدف بنیادی و بر مبنای ماهیت داده‌ها پژوهشی کیفی از نوع داده‌بنیاد به‌شمار می‌رود. این پژوهش در سال ۱۴۰۳ در شهرستان خرم‌آباد استان لرستان انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش اساتید دانشگاهی با تخصص مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روان‌شناسی با حداقل ۵ سال سابقه تدریس در دانشگاه لرستان و مدیران منابع انسانی و اداری سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد با حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی بودند که از بین آنها نمونه‌ی تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدمند انتخاب شد. بر اساس قاعده اشباع نظری، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۲ مصاحبه اشباع حاصل شد و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب روش ساختاریافته نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که بی‌اعتمادی به مدیریت، احساس تبعیض در سازمان، وجود فرهنگ سازمانی سمی، نبود فرصت‌های رشد و پیشرفت و کمبود منابع حمایتی از جمله مهم‌ترین عوامل علی در شکل‌گیری کناره‌گیری روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد هستند. همچنین کاهش بهره‌وری سازمانی، تضعیف انسجام تیمی، افزایش تعارضات در محیط کار، افت کیفیت خدمات ارائه شده، تضعیف وجهه سازمان و کاهش نوآوری و خلاقیت به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای کناره‌گیری روان‌شناختی شناسایی شدند.

استناد: فتحی چگنی، ف. و سپهوند، م. (۱۴۰۴). ارائه الگوی کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی: کاربرد نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی روانشناختی، (مقاله پذیرفته شده)، - . doi: 10.22059/japr.2025.387822.645110

ناشر: انتشارات دانشگاه

© نویسندگان.

تهران



DOI: <https://doi.org/10.22059/japr.2025.387822.645110>

۱. مقدمه

امروزه منابع انسانی، به عنوان یکی از ارکان اصلی و حیاتی هر سازمان، نقش اساسی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها دارند. منابع انسانی با ویژگی‌ها و توانمندی‌های فردی و جمعی خود می‌توانند به عنوان عاملی تعیین‌کننده در بهبود عملکرد سازمان، افزایش بهره‌وری، ارتقاء کیفیت خدمات و تولید و در نهایت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان عمل کنند (آدولا و همکاران^۱، ۲۰۲۲). در دنیای امروز، که رقابت و تغییرات سریع به واقعیت‌های غیرقابل اجتناب تبدیل شده‌اند، بهره‌گیری صحیح از منابع انسانی نه تنها برای بقا، بلکه برای رشد و تعالی سازمان‌ها حیاتی است (جاسکویسیوت و همکاران^۲، ۲۰۲۱). منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه، نقش برجسته‌ای در اجرای سیاست‌های عمومی، خدمات‌رسانی به شهروندان و ارتقاء سطح رفاه عمومی ایفا می‌کنند. با این حال، منابع انسانی ممکن است در شرایط خاصی از فعالیت‌های سازمانی دچار کاهش انگیزه، انزوا و بی‌تفاوتی نسبت به وظایف خود شوند. یکی از پدیده‌هایی که به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و در سطوح مختلف کارکنان قابل مشاهده است، رفتارهای کناره‌گیرانه^۳ است. از آنجا که این گونه رفتارها هزینه‌های زیادی برای سازمان‌ها در پی دارد به یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد مطالعه بدل شده است. رفتارهای کناره‌گیرانه اشاره به مجموعه‌ای از رفتارها دارد که در آن افراد در محل کار خود حاضر می‌شوند ولی تصمیم گرفته‌اند که مشارکت کمتری در امور سازمانی داشته باشند (سانگ و لی^۴، ۲۰۲۰). این کارکنان رفتارهایی برای اجتناب از موقعیت کار انجام می‌دهند و نسبت به سازمان خود متعهد نیستند به گونه‌ای که این نوع از رفتارها در نهایت ممکن است منجر به ترک سازمان شود (حسن‌زاده و همکاران^۵، ۱۳۹۳). کناره‌گیری به دو شکل پدیدار می‌شود: کناره‌گیری فیزیکی^۶ و کناره‌گیری روان‌شناختی^۷. با وجود اهمیت هر دو بعد فیزیکی و روان‌شناختی رفتارهای کناره‌گیرانه، اکثر مطالعات بر بعد فیزیکی از قبیل ترک سازمان یا ترک شغل متمرکز شده‌اند (کارملی و گفن^۸، ۲۰۰۵) از همینرو تمرکز پژوهش حاضر بر بعد روان‌شناختی کناره‌گیری می‌باشد.

کناره‌گیری روان‌شناختی عبارت از فعالیت‌هایی است که فرار فکری از محیط کار را فراهم می‌کنند. هنگامی که فرد در کناره‌گیری روان‌شناختی است، چراغ روشن است ولی کسی خانه نیست. در برخی مقالات از این نوع کناره‌گیری به عنوان فرسایش صندلی داغ نام می‌برند، به این معنی که هرچند صندلی کارکنان خالی نیست اما خودشان هم آنجا نیستند. (عیوقی‌راهنما و همکاران^۹، ۱۳۹۵). کناره‌گیری روان‌شناختی به اشکال و اندازه‌های مختلفی ظاهر می‌شود از جمله خیال‌بافی، طفره‌روی اینترنتی و داشتن شغل دوم (نوروزی و عبدی‌معصوم‌آباد^{۱۰}، ۲۰۱۵). جدی‌ترین آن رویاپردازی است؛ زمانی که به نظر می‌رسد یک کارمند در حال کار است اما درواقع با افکار یا نگرانی‌های تصادفی حواسش پرت می‌شود. مشغول به نظر رسیدن نشان‌دهنده تمایل عمدی کارمند به این است که کارمند آنطور به نظر می‌رسد مشغول فعالیت است حتی زمانی که وظایف کاری را انجام نمی‌دهد (حکاک، ۱۴۰۲). درواقع کناره‌گیری روان‌شناختی مجموعه‌ای از رفتارها تعریف شده که افراد ناراضی جهت دوری از شرایط کاری نمایش می‌دهند، رفتارهایی که یا برای اجتناب از مشارکت در موقعیت‌های کاری ناراضی‌کننده طراحی شده‌اند (هنیسچ و هالین^{۱۱}، ۱۹۹۰) و یا برای اجتناب از انجام دادن وظیفه کاری خاص یا کاهش زمان صرف شده در یک شغل به منظور حفظ نقش سازمانی فعلی خود (ابوبکر و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۷).

سوننتاگ و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۰) نیز کناره‌گیری روان‌شناختی را احساس فرد از دور بودن از کار تعریف می‌کنند چنانچه این حالت، ذهنی در زمان غیرکاری اما در محیط کاری است و افراد در این زمان به فعالیت‌های غیر از شغل خود فکر می‌کنند؛ بنابراین کناره‌گیری روان‌شناختی نه تنها به صورت فیزیکی، بلکه به صورت روانی به رفتارهای کارکنان اشاره دارد. این

1. Adula et al.

2. Jaskeviciute et al.

3. withdrawal behaviors

4. Song & Lee

5. Physical withdrawal

6. Psychological withdrawal

7. Carmeli & Gefen

8. Hanisch & Hulin

9. Abubakar et al.

10. Sonnentag et al.

پژوهشگران حجم کاری بالا و ناهمسانی عاطفی را از عوامل مهم مؤثر بر کناره‌گیری روان‌شناختی ارزیابی کرده و پیامدهای آن را شامل فرسودگی عاطفی و نیاز فرد به بهبودی می‌دانند. [پودساکوف و همکاران^۱ \(۲۰۰۷\)](#) نیز معتقدند که فشار کاری منجر به ایجاد رفتارهای کناره‌گیرانه روان‌شناختی از کار می‌شود. فقدان هویت کاری و یا عدم انسجام در کار، باعث ایجاد استرس در کارکنان و ایجاد این گونه رفتارها می‌شود که در مسیر کاهش تعهد سازمانی پیش می‌رود ([لیو و همکاران^۲، ۲۰۱۹](#)).

[حکاک \(۱۴۰۲\)](#) نیز در پژوهش خود با عنوان شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه از سازمان؛ کاربست رویکرد دلفی فازی نشان داد اقتضائات محیطی، عدم درک حمایت سازمانی و بافتار شرنگ‌آلود همکاران در اولویت اول تا سوم پیشایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه و همچنین، غلیان کنش‌های منفی، افزایش هزینه‌های سازمان و تزریق تدریجی انگاره‌های فسادمحور و پیدایش تدریجی بیزاری سازمانی در رتبه اول تا سوم پسایندها جای می‌گیرند. [شمس‌الدین و همکاران^۳ \(۲۰۲۳\)](#) در پژوهشی تحت عنوان نقش فیورتیسیم، بی‌عدالتی و اشتغال‌پذیری رهبر در رفتار کناره‌گیری روانی کارکنان نشان دادند که فیورتیسیم رهبر هم به‌طور مستقیم، و هم به‌طور غیرمستقیم (از طریق بی‌عدالتی ادراک شده)، بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. [سرفراز و همکاران^۴ \(۲۰۲۲\)](#) در پژوهشی تحت عنوان اثرات خویشاوندسالاری بر رضایت شغلی و رفتار کناره‌گیری؛ تحلیل تجربی عوامل اجتماعی، اخلاقی و اقتصادی از پاکستان نشان دادند که خویشاوندسالاری با کاهش رضایت شغلی کارکنان رفتارهای کناره‌گیرانه در آنها را افزایش می‌دهد. [اسچیلپزند و همکاران^۵ نیز \(۲۰۱۶\)](#) در پژوهش خود به بررسی تأثیر تجربه بی‌نزاکتی در محل کار بر رفتارهای کناره‌گیری روانی با نقش میانجی سرزنش خود پرداختند. آنها همچنین مشخص کردند که سیاست سازمانی به‌طور مثبت با رفتار کناره‌گیری روانی مرتبط است. [گرینباوم و همکاران^۶ \(۲۰۱۷\)](#) نیز در پژوهش خود نشان دادند که سرپرستی توهین‌آمیز رابطه مستقیم و معناداری با رفتارهای کناره‌گیرانه روان‌شناختی دارد.

تحقیقات نشان می‌دهند که کناره‌گیری روان‌شناختی می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر روی عملکرد فردی و سازمانی بگذارد. کارکنانی که دچار این پدیده می‌شوند، معمولاً توانایی کمتری در انجام کارها دارند و به‌طور مستقیم بر روحیه تیم و انسجام سازمانی تأثیر منفی می‌گذارند ([چو و چو^۷، ۲۰۲۴](#)). همچنین، این وضعیت می‌تواند به بروز بحران‌های مدیریتی، کاهش کیفیت خدمات دولتی، افزایش فساد و کاهش اعتماد عمومی منجر شود. اهمیت این موضوع در سازمان‌های دولتی، از آنجایی است که این سازمان‌ها در ارتباط مستقیم با جامعه هستند و تأثیرگذاری مستقیم بر زندگی افراد و ساختارهای اجتماعی دارند، از همینرو کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان در این سازمان‌ها می‌تواند به چالشی جدی تبدیل شود. در این سازمان‌ها، کارکنان نه‌تنها وظایف اجرایی بلکه مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی نیز دارند. کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان در چنین محیط‌هایی می‌تواند موجب کاهش کارایی، تنزل سطح خدمات عمومی و حتی کاهش اعتماد عمومی به دولت و نهادهای دولتی گردد. شناخت و مدیریت این پدیده در سازمان‌های دولتی که به دلیل پیچیدگی‌های ساختاری و فرآیندهای بوروکراتیک ممکن است کمتر مورد توجه قرار گیرند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. از همینرو پژوهش حاضر با استفاده از روش داده‌بنیاد، الگوی کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی را مورد بررسی قرار داده است. با توجه به اینکه کناره‌گیری روان‌شناختی یک فرآیند پیچیده و چندوجهی است، توجه به عوامل مختلف موجد این پدیده ضروری است. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال آن است تا با شناسایی علل و پیامدهای این پدیده، به بهبود عملکرد و ارتقاء سلامت روانی کارکنان سازمان‌های دولتی کمک نماید.

¹. Podsakoff et al.

². Liu et al.

³. Shamsudin et al.

⁴. Serfraz et al.

⁵. Schilpzand et al.

⁶. Greenbaum et al.

⁷. Cho & Chou

۲. روش

۲-۱. جامعه، نمونه و روش اجرا

پژوهش حاضر بر حسب هدف بنیادی و بر مبنای ماهیت داده‌ها پژوهشی کیفی از نوع داده‌بنیاد است. این پژوهش در سال ۱۴۰۳ در شهرستان خرم‌آباد استان لرستان انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش اساتید دانشگاهی با تخصص مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، روان‌شناسی با حداقل ۵ سال سابقه تدریس در دانشگاه لرستان و مدیران منابع انسانی و اداری سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد با حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش بر اساس معیارهایی همچون تخصص مرتبط با مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روان‌شناسی، حداقل ۵ سال سابقه تدریس یا مدیریت در حوزه‌های مرتبط، تجربه فعالیت در محیط‌های دولتی، دسترسی به اطلاعات واقعی سازمانی و موقعیت جغرافیایی (محدود به خرم‌آباد) انتخاب شده‌اند. این معیارها به منظور اطمینان از انتخاب افرادی با دانش و تجربه کافی برای تحلیل پدیده کناره‌گیری روان‌شناختی و ارائه الگویی متناسب با شرایط سازمان‌های دولتی منطقه در نظر گرفته شدند. در نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگر افراد مطلع را انتخاب می‌کند تا بتواند در فرایند گردآوری، داده‌های مورد نیاز را غنی کند. پس از انتخاب ۳ تن از اعضای نمونه آماری بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، سایر اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. بر اساس این نوع نمونه‌گیری، یک شرکت‌کننده در پژوهش، پژوهشگر را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و دقت تشریح شود. از این‌رو، بر اساس قاعده اشباع (تکرار شدن داده‌های قبلی و عدم اضافه شدن داده‌های جدید)، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۲ مصاحبه این مهم حاصل شد.

۲-۲. ابزارهای پژوهش

ابزار مورد استفاده در این پژوهش به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. بدین صورت که مجموعه‌ای از پرسش‌های اولیه و از قبل تدوین شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد و در ادامه با هماهنگی لازم مصاحبه‌ها انجام گرفت. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در محل کار خبرگان انجام شد و میانگین زمان مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه بود؛ ولی در مواردی که به عللی از جمله عدم دسترسی یا عدم موفقیت در تنظیم زمان مصاحبه، امکان این امر مهیا نگردید، پرسش‌های مصاحبه از طریق پست الکترونیکی به افراد تحویل داده شد و پاسخ کتبی آنان جمع‌آوری گردید. پرسش‌های به کار گرفته شده در مصاحبه، مطابق نظرهای استادان متخصص در مقوله رفتار سازمانی، منابع انسانی و روان‌شناسی تنظیم شدند و روایی آن با اخذ نظرهای کارشناسی از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش تأیید شد. بر اساس این، در ابتدا پژوهشگر پرسش‌های اصلی مصاحبه را تدوین و سپس به ۳ نفر از استادان دانشگاه ارائه کرد، سپس نظرهای اصلاحی آنان در متن پرسش‌ها اعمال و برای بازنگری و تأیید نهایی، مجدد در جلسه‌ای مشترک بررسی شدند. بنابراین، چارچوبی کلی برای موضوع‌هایی که باید مورد پرسش قرار گیرند تدوین شد و بعد از معرفی خود و بیان دلیل مصاحبه، تعریف کلی از کناره‌گیری روان‌شناختی ارائه گردید و سپس از مصاحبه‌شونده پرسش‌هایی پرسیده شد که عبارت بودند از: از نظر شما تعریف کناره‌گیری روان‌شناختی چیست؟ عوامل موثر بر کناره‌گیری روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی کدامند؟ و چه عواملی باعث ایجاد و تقویت این موضوع می‌شوند؟ چه عواملی در کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان مداخله ایجاد می‌کنند؟ چه عواملی زمینه‌ساز کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌ها هستند؟ و چه عواملی را می‌توان جزو پیامدهای کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان دانست؟ برای بررسی کیفیت طرح پژوهش از چهار آزمون اصلی شامل تاییدپذیری^۱، باورپذیری^۲، انتقال‌پذیری^۳ و اعتمادپذیری^۴ به شرح موارد زیر استفاده شده است.

1. Confirmability

2. Credibility

3. Transferability

4. Dependability

تاییدپذیری: از ابزارهایی همچون آموزش مفاهیم پژوهش به مصاحبه‌شوندگان قبل از شروع فرایند مصاحبه و کسب بازخورد از مصاحبه‌شوندگان پس از ارائه نتایج پژوهش در قالب مراوده، آموزش و انتقال مفاهیم از دیدگاه شرکت‌کنندگان بهره برده شده است.

باورپذیری و بهبود روایی درونی پژوهش: از ابزارهایی همچون چارچوب نظری اولیه به عنوان مبنای بحث با خبرگان، اجرای چندین مصاحبه با خبرگان در خارج از حوزه مربوطه و کسب نظر تعدادی از خبرگان پس از استخراج نتایج بهره برده شده است.

انتقال‌پذیری: از ابزارهایی همچون تاکید بر مفاهیم مشترک در مرحله تدوین چارچوب اولیه و مصاحبه با خبرگان، چارچوب استاندارد مشترک در تمام مراحل و توجه به ضرورت تنوع زمینه‌های فعالیت و تجربه مصاحبه‌شوندگان بهره برده شده است.

اعتمادپذیری: از ابزارهایی همچون نظرجویی از چند صاحب‌نظر خارج از تیم مصاحبه‌شونده درخصوص نتایج به‌دست آمده، کسب بازخوردهای چندگانه از مصاحبه‌شوندگان برای تایید نهایی نتایج و همچنین رویه استاندارد برای فرایند مصاحبه و استخراج نتایج مربوط به آن استفاده شده است.

۲-۳. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش داده‌بنیاد بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۰) طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد طبقه‌بندی شدند.

کدگذاری باز، یک فرایند تحلیلی است که مفاهیم از طریق آن شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. این مرحله در پایین‌ترین سطح انتزاع قرار دارد. کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. اما همچنان این مقوله‌ها نهایی نیستند، زیرا برای تولید نظریه نیاز است که فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گیرد که به آن کدگذاری انتخابی گفته می‌شود.

۳. یافته‌ها

۳-۱. توصیف جمعیت‌شناختی

جدول (۱). ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	شغل	رشته تحصیلی	سابقه کاری
۱	مرد	دکتری	هیات علمی	مدیریت رفتار سازمانی	۱۶ سال
۲	مرد	دکتری	هیات علمی	مدیریت منابع انسانی	۹ سال
۳	مرد	دکتری	هیات علمی	مدیریت منابع انسانی	۶ سال
۴	زن	دکتری	هیات علمی	مدیریت منابع انسانی	۵ سال
۵	مرد	دکتری	هیات علمی	روانشناسی	۱۸ سال
۶	مرد	دکتری	هیات علمی	روانشناسی	۱۱ سال
۷	زن	دکتری	هیات علمی	روانشناسی	۸ سال
۸	مرد	دکتری	هیات علمی	روانشناسی	۸ سال
۹	مرد	دکتری	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۱۲ سال
۱۰	مرد	دکتری	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۱۰ سال
۱۱	مرد	دکتری	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۹ سال
۱۲	مرد	دکتری	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۱۴ سال

¹. Strauss & Corbin

۳-۲. کدگذاری شرایط علی

تحلیل داده‌های مصاحبه در این بخش به دنبال یافتن عواملی است که بر شکل‌گیری مقوله مرکزی این مطالعه، یعنی کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان اثرگذارند. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع، ۵ کد انتخابی و ۱۸ کد محوری از میان ۳۵ کد باز استخراج شد که نتایج به شرح جدول (۲) است.

جدول (۲). فرایند کدگذاری شرایط علی

طبقه کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
شرایط علی	بی‌اعتمادی به مدیریت	وعده‌های عمل‌نشده مدیریت، تبعیض در سیاست‌گذاری، ضعف ارتباطات بین کارکنان و مدیریت	نقض مکرر اعتماد کارکنان، ترجیح منافع شخصی مدیران، بی‌توجهی به بازخوردهای کارکنان، حذف کارکنان مخالف، تصمیم‌گیری‌های غیرمنصفانه، نبود شفافیت در تخصیص منابع، ایجاد جو بی‌اعتمادی در سازمان
	احساس تبعیض در سازمان	تبعیض در تخصیص منابع، اولویت‌دهی به افراد خاص، بی‌عدالتی در ارتقاء شغلی، نادیده گرفتن توانمندی‌ها	اولویت‌دهی به وابستگان مدیریتی، بی‌توجهی به عملکرد کارکنان شایسته، ایجاد حس بی‌ارزشی در کارکنان، کاهش انگیزه برای رقابت سالم، نابرابری در پرداخت‌ها، عدم شفافیت در ارتقاء شغلی، حمایت یک‌جانبه از کارکنان خاص
	وجود فرهنگ سازمانی سمی	تشویق رفتارهای ناپسند، غلبه فضای رقابت ناسالم، عدم حمایت از اخلاق‌مداری	بی‌توجهی به ارزش‌های انسانی، تقویت فرهنگ سکوت، کاهش تعهد اخلاقی، گسترش شایعات در محیط کار، نادیده گرفتن رفتارهای منفی، عدم توجه به سلامت روانی کارکنان، ترجیح منافع شخصی بر منافع جمعی
	نبود فرصت‌های رشد و پیشرفت	محدودیت فرصت‌های یادگیری، نبود برنامه‌ریزی توسعه فردی، نادیده گرفتن توانمندی‌ها، نبود چشم‌انداز شغلی	عدم توجه به آموزش‌های تخصصی، نبود برنامه‌ریزی برای ارتقاء شغلی، نبود حمایت از کارکنان خلاق، کاهش انگیزه برای رشد، حذف مسیرهای پیشرفت شغلی، ایجاد حس رکود در شغل، ترجیح کارکنان باتجربه خارجی، تضعیف انگیزه کارکنان جوان
	کمبود منابع حمایتی (مالی، انسانی)	نبود بودجه کافی، کمبود نیروهای تخصصی، تأخیر در تأمین منابع، محدودیت در ابزارهای کاری	افزایش بار کاری کارکنان، کاهش سطح رضایت شغلی، افزایش هزینه‌های جایگزینی، کاهش انگیزه کارکنان، نبود حمایت از ابتکارات، نبود پشتیبانی در مواقع بحرانی

۳-۳. کدگذاری عوامل زمینه‌ای (بستر حاکم)

عوامل زمینه‌ای به عوامل عمومی اشاره دارد که بر راهبردها اثرگذار است. تحلیل‌ها توانسته است ۴ کد انتخابی را از میان ۱۱ کد محوری و ۲۳ کد باز استخراج کند که نتایج در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

جدول (۳). فرایند کدگذاری عوامل زمینه‌ای

طبقه کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	عدف شفافیت سازمانی	نبود سیاست‌های شفاف مدیریتی، افزایش ابهام در تصمیم‌گیری‌ها، تضاد بین ارزش‌ها و عملکرد سازمان	عدم آگاهی کارکنان از اهداف سازمان، پیچیدگی در قوانین و مقررات، نبود دستورالعمل‌های مشخص برای فرآیندها، تضاد در ارتباطات بین مدیریت و کارکنان، نبود شفافیت در سیاست‌های ارتقاء شغلی، افزایش نگرانی کارکنان نسبت به تصمیمات مدیریتی، نادیده گرفتن بازخوردهای کارکنان

شرایط زمینه‌ای	نبود ارتباطات مؤثر بین کارکنان	کاهش تعاملات رسمی و غیررسمی، نبود فضای مناسب برای تبادل اطلاعات، بی‌توجهی به ارتباطات میان‌بخشی	افزایش سوء‌تفاهم‌ها در محیط کار، اجتناب از ارتباط با همکاران، نبود کانال‌های ارتباطی مؤثر، کاهش اعتماد در تعاملات بین فردی، ضعف در اشتراک‌گذاری اطلاعات، کاهش حمایت‌های تیمی
سیاست‌زدگی در محیط کاری	ترجیح روابط به شایستگی‌ها، کاهش فرصت‌های برابر برای کارکنان، افزایش رقابت ناسالم بین کارکنان	کاهش اعتماد به تصمیمات مدیریتی، تمرکز بر روابط شخصی به‌جای عملکرد، افزایش نگرانی نسبت به تبعیض‌های مدیریتی، ایجاد حس ناامنی در محیط کار، نادیده گرفتن شایستگی‌های حرفه‌ای	
عدم تناسب شغل و شاغل	نبود تطابق مهارت‌ها با وظایف، عدم علاقه به انجام وظایف	نبود علاقه به وظایف محوله، کاهش بهره‌وری به دلیل عدم تطابق، نگرش منفی به آینده شغلی، افزایش استرس ناشی از ناتوانی در وظایف، افزایش تمایل به تغییر شغل	

۳-۴. کدگذاری عوامل مداخله‌گر

این بخش به دنبال شناسایی عواملی است که بر انتخاب راهبرد مناسب در وضعیت موجود تاثیر دارد. انجام تحلیل‌های کیفی توانسته است ۴ کد انتخابی را از میان ۱۴ کد محوری و ۲۶ کد باز استخراج کند که نتایج در جدول (۴) مشاهده می‌شود.

جدول (۴). فرایند کدگذاری عوامل مداخله‌گر

طبقه کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
شرایط مداخله‌گر	نوع شخصیت کارکنان	شخصیت عصبی و آسیب‌پذیر به استرس، خودباوری پایین و احساس عدم کفایت، تمایل به اجتناب از موقعیت‌های اجتماعی	اضطراب و نگرانی‌های مفرط، عدم توانایی در مقابله با چالش‌های محیط کاری، عدم تحمل نقد و انتقاد، نگرانی از شکست و نتیجه منفی کار، اجتناب از تعاملات اجتماعی در محیط کار، افکار منفی و خودانتقادی
	عوامل خانوادگی و شخصی	فشارهای اقتصادی و خانوادگی، تعارضات خانوادگی و تاثیرات آن بر کار، استرس‌های ناشی از مشکلات شخصی و اجتماعی	نگرانی از مشکلات مالی خانوادگی، احساس عدم توانایی در مدیریت زندگی شخصی و شغلی، اثرات منفی مشکلات خانوادگی بر روحیه شغلی، افزایش فشار روانی به دلیل بار مسئولیت‌های خانوادگی، احساس ناتوانی در برقراری تعادل بین کار و زندگی، تاثیر اختلافات خانوادگی بر تمرکز کاری، فشارهای اجتماعی بر روی زندگی شخصی
سطح مهارت و دانش کارکنان		احساس ناتوانی در انجام وظایف شغلی، عدم شایستگی در انجام وظایف محوله، فرسودگی شغلی ناشی از ناتوانی در یادگیری مهارت‌های جدید، اضطراب ناشی از نداشتن دانش کافی	احساس شکست به‌دلیل عدم تسلط به مهارت‌ها، ناتوانی در ارتقاء شغلی به‌دلیل کمبود مهارت‌های تخصصی، عدم اعتماد به نفس در مواجهه با وظایف پیچیده، اضطراب از تغییرات و عدم تطبیق با فناوری‌های جدید، احساس بی‌ارزشی به‌دلیل عدم توانایی در حل مسائل کاری، عدم رضایت شغلی به‌دلیل احساس ناتوانی در یادگیری
تجربیات کاری قبلی		تجربه شکست‌های شغلی و احساس عدم موفقیت، ناامیدی ناشی از تجربیات منفی شغلی، احساس سرخورده‌گی به‌دلیل برخورد‌های منفی در محیط کاری قبلی، اثرات منفی تجربیات گذشته بر انگیزه و مشارکت	احساس عدم موفقیت در مواجهه با چالش‌ها در شغل قبلی، شکست‌های شغلی قبلی و تاثیرات منفی آن بر عملکرد جدید، از دست دادن اعتماد به سازمان به‌دلیل تجربیات منفی قبلی، احساس بی‌ارزشی و نادیده گرفته شدن در شغل قبلی، نگرانی از تکرار تجربیات منفی در شغل جدید، ضعف در مدیریت تنش‌های کاری به‌دلیل تجربیات بد گذشته، تاثیر شکست‌های گذشته بر انگیزه و عملکرد شغلی کنونی، احساس ترس و اضطراب به‌دلیل تجربیات منفی قبلی در شغل‌های گذشته

۳-۵. کدگذاری راهبردها

تحلیل متون مصاحبه در این بخش در پی یافتن کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی است که از مقوله مرکزی منتج می‌شود. تحلیل‌های انجام گرفته در این بخش توانسته است ۵ راهبرد موثر را در نتیجه بررسی مقوله مرکزی از میان ۱۸ مفهوم و ۳۲ کد اولیه استخراج کند. نتیجه به‌دست آمده در این خصوص به شرح جدول (۵) است.

جدول (۵). فرایند کدگذاری راهبردها

طبقه کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
راهبردها	پرهیز از مسئولیت‌های چالش‌برانگیز	انتخاب وظایف ساده و روتین، کاهش پذیرش مسئولیت‌های گروهی، انتقال وظایف دشوار به دیگران	انتخاب وظایفی با کمترین میزان ریسک، ترجیح نقش‌های غیرچالشی در سازمان، تفویض وظایف به زیردستان، اولویت‌بندی وظایف با کمترین فشار کاری، کاهش حضور در فعالیت‌های مهم، افزایش تأکید بر وظایف روزمره
	افزایش تمرکز بر منافع شخصی	اولویت‌دهی به نیازهای شخصی، کاهش توجه به اهداف سازمانی، ایجاد تعادل میان کار و زندگی شخصی	تخصیص زمان بیشتر به فعالیت‌های شخصی، کاهش تمایل به فعالیت‌های تیمی، اجتناب از اضافه‌کاری بدون منافع شخصی، برنامه‌ریزی برای استفاده از مرخصی‌ها، بهبود توانمندی‌های غیرمرتبط با شغل
	ایجاد فاصله عاطفی با همکاران	کاهش ارتباطات اجتماعی در محیط کار، محدود کردن تعاملات غیرضروری، پرهیز از شرکت در فعالیت‌های جمعی، کاهش اعتماد به دیگران	حفظ حریم خصوصی در محیط کار، اجتناب از درگیری‌های احساسی، محدود کردن روابط غیررسمی، کاهش حضور در رویدادهای گروهی، تلاش برای کاهش وابستگی عاطفی به تیم، خودداری از به اشتراک گذاشتن اطلاعات شخصی، کاهش تعاملات خارج از ساعات کاری
	اعتراض خاموش	کاهش کارایی در انجام وظایف، مقاومت غیرمستقیم در برابر تغییرات، اجتناب از همکاری کامل با مدیریت، حفظ ظاهر همکاری در عین عدم همکاری واقعی	تأخیر در انجام وظایف، ارائه حداقل تلاش در پروژه‌ها، کاهش کیفیت کار به‌طور عمدی، بی‌توجهی به درخواست‌های مدیریتی، خودداری از اجرای تغییرات پیشنهادی، افزایش غیبت‌های کاری، کاهش تعاملات با مدیران و همکاران
	کاهش ساعات کاری واقعی	کاهش بهره‌وری در ساعات کاری، اجتناب از فعالیت‌های اضافه‌کاری، کاهش تعاملات شغلی در طول روز، حفظ ظاهر مشغول بودن	استفاده از زمان کاری برای کارهای شخصی، کاهش تماس‌های شغلی، تأخیر در انجام وظایف، انجام فعالیت‌های غیرمرتبط در ساعات کاری، کاهش سرعت در اجرای وظایف، خودداری از اضافه‌کاری بدون اجبار، تنظیم وظایف برای ظاهر مشغول بودن

۳-۶. کدگذاری پیامدها

کاربست راهبردهای انتخابی، پیامدهایی به همراه خواهد داشت. تحلیل متون مصاحبه به شناسایی ۶ پیامد انتخابی از میان ۲۱ کد محوری و ۳۵ کد باز منجر شده است.

جدول (۶). فرایند کدگذاری پیامدها

طبقه کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	کاهش بهره‌وری سازمان	کاهش کیفیت خروجی کاری، کاهش سرعت انجام وظایف، تأثیر منفی بر تحقق اهداف سازمانی، افزایش هزینه‌های غیرضروری	افزایش اشتباهات کاری، کاهش زمان اختصاص‌یافته به وظایف اصلی، تأخیر در تحویل پروژه‌ها، کاهش همکاری بین‌بخشی، افزایش بازنگری در کارها، کاهش استفاده از ظرفیت‌های سازمانی، کاهش انگیزه تیم برای بهره‌وری

پیامدها	تضعیف انسجام تیمی	کاهش اعتماد بین اعضای تیم، افزایش تعارضات گروهی، کاهش تعاملات تیمی، ضعف در همکاری های مشترک	افزایش سوء تفاهم ها در تیم، کاهش جلسات گروهی موثر، خودداری از حمایت متقابل، کاهش ارتباطات غیررسمی، کاهش انگیزه برای موفقیت تیمی
	افزایش تعارضات در محیط کار	افزایش تنش میان کارکنان و مدیران، افزایش سوء تفاهم ها در محیط کاری، تشدید رقابت ناسالم	افزایش شکایات رسمی کارکنان، افزایش برخوردهای غیر سازنده، افزایش موارد تنبیهی، ایجاد جو منفی در سازمان، کاهش تمایل به سازگاری با دیگران، تضعیف روابط کاری موثر
	افت کیفیت خدمات ارائه شده	کاهش کیفیت تعاملات با مشتریان، افزایش زمان ارائه خدمات، کاهش رضایت مندی مشتریان، کاهش توانایی پاسخگویی به نیازهای مشتری	افزایش شکایات مشتریان، کاهش دقت در ارائه خدمات، تأخیر در پاسخگویی به درخواست ها، کاهش تخصص در خدمات، افزایش نارضایتی عمومی مشتریان، کاهش تعاملات سازنده با مخاطبان، افزایش بازخوردهای منفی، کاهش اعتماد به خدمات سازمان
	تضعیف وجهه سازمان	کاهش اعتبار سازمان، افزایش بازخوردهای منفی عمومی، کاهش توانایی جذب نیروهای جدید، تأثیر منفی بر شهرت سازمان	انتشار گزارش های منفی در رسانه ها، کاهش جذابیت سازمان برای مردم، کاهش اعتماد به محصولات یا خدمات، افزایش بی اعتمادی کارکنان به سازمان، تضعیف شبکه ارتباطی سازمان، کاهش انگیزه مشتریان برای استفاده مجدد از خدمات سازمان
	کاهش نوآوری و خلاقیت	کاهش انگیزه برای ارائه ایده های جدید، کاهش تمایل به مشارکت در فرآیندهای نوآوری	کاهش تعداد پیشنهادات جدید، کاهش همکاری های خلاقانه تیمی، محدود شدن فضای خلاقیت در سازمان، کاهش انگیزه برای اجرای پروژه های نوآورانه

۳-۷. کدگذاری مقوله محوری

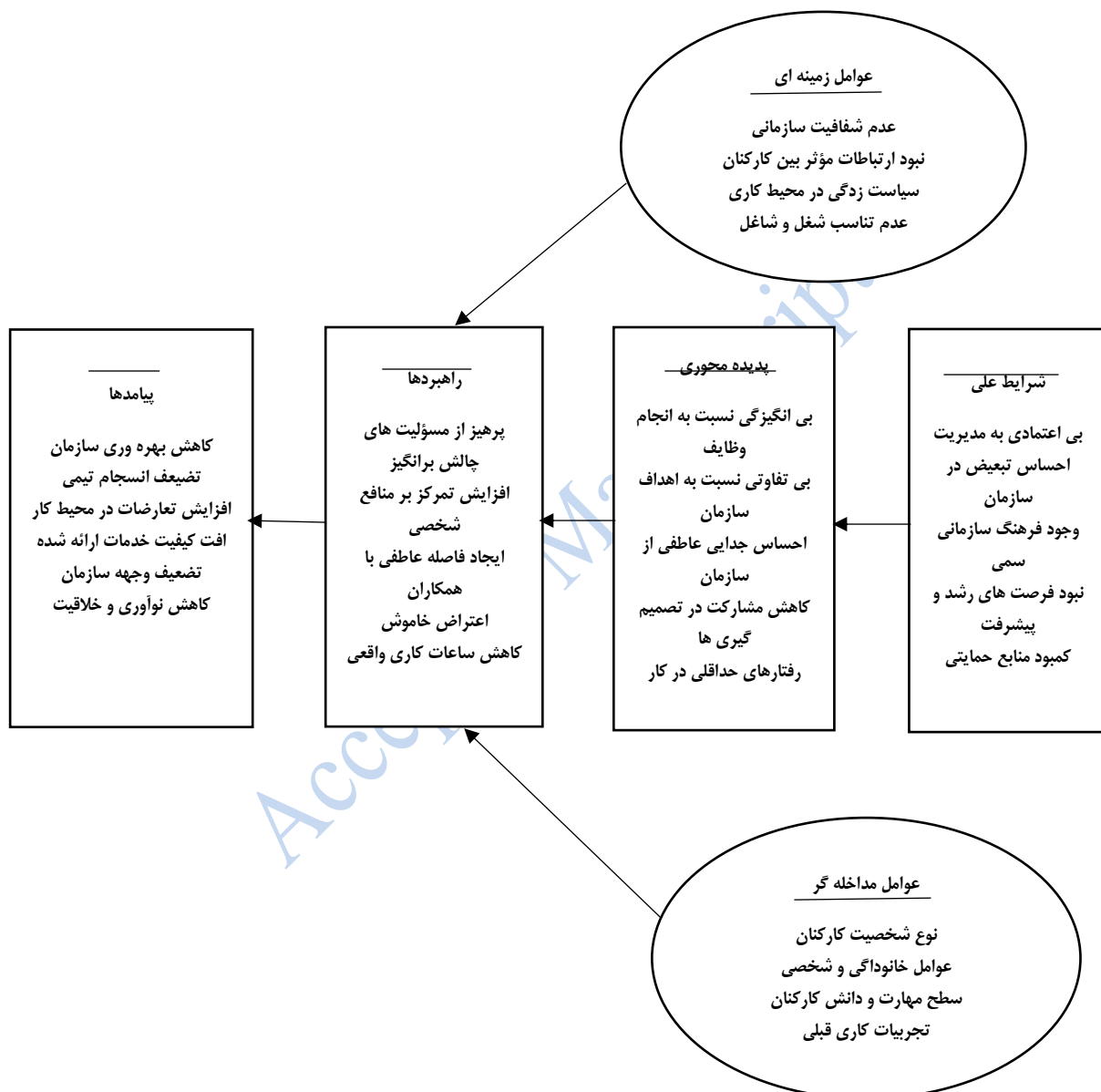
مقوله مرکزی این مطالعه کناره گیری روان شناختی است. بدون شک، مقوله مرکزی در این پژوهش نیز همانند سایر مطالعات از وجوهی تشکیل می شود که با تحلیل مصاحبه ها، پنج وجه بی انگیزگی نسبت به انجام وظایف، بی تفاوتی نسبت به اهداف سازمان، احساس جدایی عاطفی از سازمان، کاهش مشارکت در تصمیم گیری ها و رفتارهای حداقلی در کار برای کناره گیری روان شناختی از میان ۱۸ کد محوری و ۳۵ کد باز شناسایی شد که نتایج آن به شرح جدول (۷) است.

جدول (۷). فرایند کدگذاری محوری

طبقه کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	بی انگیزگی نسبت به انجام وظایف	بی توجهی به استانداردهای کاری، رفتارهای منفعلانه در محیط کار، تأخیر در انجام وظایف، نبود انرژی لازم برای کار	کاهش علاقه به وظایف روزانه، انجام حداقلی وظایف، بی توجهی به بازخوردها، نگرش منفی به وظایف جدید، نبود ابتکار عمل، تمایل به اجتناب از مسئولیت، کاهش تمرکز در کار، انجام کارها به صورت غیر متعهدانه
	بی تفاوتی نسبت به اهداف سازمان	نادیده گرفتن اولویتهای سازمانی، نبود علاقه به تحقق اهداف، تمرکز بر منافع فردی، کاهش همکاری در تحقق اهداف جمعی	کاهش انگیزه برای شرکت در جلسات، عدم مشارکت در تدوین استراتژی ها، نبود توجه به مأموریت سازمان، نگرش منفعلانه نسبت به آینده سازمان، عدم تمایل به همکاری در فعالیت های تیمی، نبود تعهد به برنامه ریزی های کلان، کاهش انرژی برای انجام وظایف مرتبط با اهداف
پدیده محوری	احساس جدایی عاطفی از سازمان	نبود حس همدلی با همکاران، نبود حس تعلق به محیط کار، افزایش فاصله روانی از سازمان	کاهش روابط دوستانه با همکاران، افزایش نگرش های منفی به محیط کار، نبود اشتیاق به ارتباطات سازمانی، ایجاد حس تنهایی در محیط کار، نبود تعلق خاطر به دستاوردهای سازمان، کاهش تعاملات روزمره با همکاران
	کاهش مشارکت در تصمیم گیری ها	اجتناب از بیان نظرات، کاهش تعامل در جلسات، نادیده گرفتن فرصت های تأثیر گذاری، کاهش تمایل به مشارکت فعال	بی توجهی به نظرات مدیریتی، نبود اعتماد به فرایند تصمیم گیری، اجتناب از پیشنهادهای جدید، نگرش منفی به شرکت در جلسات، کاهش تمایل به ارائه بازخورد، تمرکز بر موضوعات فردی به جای تیمی، بی توجهی به نیازهای گروهی، کاهش انگیزه برای تعامل با مدیران

عدم پیگیری وظایف تکمیلی، کاهش توجه به جزئیات کار، نبود انگیزه برای ارائه عملکرد ممتاز، انجام وظایف بدون اشتیاق، کاهش مسئولیت‌پذیری، انجام کارها صرفاً برای رفع تکلیف	انجام وظایف به‌صورت سطحی، تمرکز بر حداقل انتظارات، نبود انگیزه برای تلاش بیشتر	رفتارهای حداقلی در کار	
--	--	------------------------	--

در این بخش الگوی استخراجی پژوهش بر اساس کدگذاری داده‌های مصاحبه با روش داده‌بنیاد و تکیه بر رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۰) به شرح شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

۴. بحث و نتیجه‌گیری

پدیده کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان یکی از چالش‌های مهم در سازمان‌های دولتی است که می‌تواند هزینه‌های سنگینی برای این سازمان‌ها داشته باشد. درواقع کارکنانی که دچار کناره‌گیری روان‌شناختی می‌شوند، معمولاً کمتر درگیر و متعهد به اهداف سازمانی می‌شوند.

(اسمیت و همکاران^۱، ۲۰۱۶). از همینرو پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. دستیابی به هدف پژوهش با استفاده از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اساتیددانشگاهی و مدیران منابع انسانی و اداری سازمان‌های دولتی به روش داده‌بنیاد صورت پذیرفت. کدگذاری داده‌ها به شناسایی ۲۹ کد انتخابی، ۱۰۰ کد محوری و ۱۸۶ کد باز منجر شد. یافته‌های این مطالعه ۲۹ کد انتخابی را در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، مقوله مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی می‌کند. در روش داده‌بنیاد، ابتدا باید شرایط علی را شناسایی کرد، یعنی مقوله‌هایی که مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش موضوع مد نظر می‌انجامند. در پژوهش حاضر ۶ عامل بی‌اعتمادی به مدیریت، احساس تبعیض در سازمان، وجود فرهنگ سازمانی سمی، نبود فرصت‌های رشد و پیشرفت و کمبود منابع حمایتی (مالی، انسانی) به عنوان عوامل علی کناره‌گیری روان‌شناختی شناسایی شدند که در ادامه تبیین شده‌اند.

بی‌اعتمادی به مدیریت زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان در رفتار و تصمیم‌گیری‌های مدیران شفافیت و صداقت نبینند. برای مثال، وقتی مدیران در تصمیم‌گیری‌ها کارکنان را دخیل نمی‌کنند، اطلاعات ضروری را پنهان می‌کنند، یا وعده‌هایی می‌دهند که عملی نمی‌شوند، کارکنان احساس می‌کنند که مدیریت به منافع فردی یا گروهی خاصی اولویت می‌دهد. این شرایط باعث می‌شود کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند و اطمینان به تصمیم‌های مدیریتی را از دست بدهند. بی‌اعتمادی به مرور باعث می‌شود افراد خود را از تعاملات عاطفی و روانی با سازمان جدا کنند، زیرا دیگر سازمان را محلی امن و قابل اعتماد نمی‌بینند. در این وضعیت، کارکنان تنها به انجام حداقل وظایف خود بسنده می‌کنند. احساس تبعیض نیز زمانی رخ می‌دهد که کارکنان مشاهده کنند فرصت‌ها، مزایا، یا رفتارهای مدیریتی به طور ناعادلانه‌ای توزیع شده است (فتیحی‌چگنی، ۱۴۰۱). اگر ارتقاء شغلی تنها به افرادی تعلق گیرد که روابط شخصی با مدیران دارند یا اگر برخی از کارکنان بدون دلیل مشخص مزایای بیشتری دریافت کنند، حس تبعیض در دیگران تقویت می‌شود (طاهری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۳). این احساس باعث می‌شود کارکنان تصور کنند سازمان به عدالت و شایستگی اهمیت نمی‌دهد. تبعیض می‌تواند حس تعلق سازمانی را از بین ببرد و به‌طور مستقیم بر تعهد روان‌شناختی کارکنان اثر منفی بگذارد. در این حالت، افراد ممکن است به جای تلاش برای پیشرفت، به حداقل انجام وظایف قانع شوند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۲). فرهنگ سازمانی سمی نیز به مجموعه‌ای از رفتارها و ارزش‌هایی اشاره دارد که سلامت روانی و حرفه‌ای کارکنان را تهدید می‌کند. این فرهنگ ممکن است شامل رفتارهای توهین‌آمیز، رقابت ناسالم، شایعه‌پراکنی، عدم همکاری و مدیریت از طریق ترس باشد (زارع و همکاران، ۱۳۹۶). در چنین محیطی، کارکنان دائماً تحت فشار هستند و ممکن است احساس کنند که برای بقا باید خود را از دیگران جدا کنند. این استرس و تنش مداوم، انگیزه و انرژی کارکنان را کاهش داده و باعث می‌شود آنها از نظر روان‌شناختی و عاطفی فاصله بگیرند (پیارلین^۲، ۱۹۸۹). به عبارت دیگر، کارکنان به جای مشارکت فعال، رویکردی تدافعی اتخاذ می‌کنند و از تعاملات کاری فاصله می‌گیرند. در خصوص نبود فرصت‌های رشد و پیشرفت نیز می‌توان بیان کرد که یکی از نیازهای اساسی افراد در محیط کار، احساس رشد و پیشرفت است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵). وقتی کارکنان متوجه شوند که سازمان هیچ برنامه‌ای برای ارتقاء شغلی یا توسعه مهارت‌های آنها ندارد، ممکن است احساس کنند که در یک وضعیت ایستا قرار گرفته‌اند. این احساس باعث ایجاد نوعی یکنواختی و بی‌تفاوتی می‌شود. نبود فرصت‌های رشد باعث کاهش تعهد کارکنان به سازمان می‌شود (سلیمی، ۱۴۰۱)؛ زیرا آنها احساس می‌کنند سازمان از ارزش‌های حرفه‌ای آنها حمایت نمی‌کند. این شرایط به مرور زمان می‌تواند باعث شود افراد از تلاش برای بهتر شدن دست بکشند و از نظر عاطفی از کار خود جدا شوند. درنهایت کمبود منابع مالی و انسانی نیز، انجام وظایف را برای کارکنان دشوار می‌کند. نبود بودجه کافی برای تأمین تجهیزات یا نیروی انسانی لازم می‌تواند فشار زیادی بر کارکنان وارد کند و آنها را از انجام وظایف خود دلسرد کند. این کمبودها نه تنها بهره‌وری را کاهش می‌دهند، بلکه باعث می‌شوند کارکنان احساس کنند که سازمان به نیازهای آنها اهمیتی نمی‌دهد. نتیجه این وضعیت، کاهش انگیزه و تمایل کارکنان به مشارکت فعال در امور سازمانی است.

1. Smith et al

2. Pearlin

پس از بیان علل بروز کناره‌گیری روان‌شناختی باید به موضوع مقوله محوری رسید. براینده شرایط علی به شکل‌گیری مقوله مرکزی پژوهش منجر می‌شود. مقوله مرکزی پژوهش حاضر عبارتند از: بی‌انگیزگی نسبت به انجام وظایف، بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمان، احساس جدایی عاطفی از سازمان، کاهش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای حداقلی در کار که در ادامه تبیین شده‌اند. انگیزه کاری، انرژی و تمایل کارکنان برای انجام وظایفشان است (آرایمی^۱، ۲۰۱۳). بی‌انگیزگی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس کنند تلاش‌هایشان در سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود یا نتیجه ملموسی ندارد. بی‌انگیزگی نه تنها عملکرد فردی کارکنان را کاهش می‌دهد، بلکه باعث کاهش انرژی کلی تیم و سازمان نیز می‌شود. این عامل محوری است، زیرا بدون انگیزه، کارکنان از تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی فاصله می‌گیرند. بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمان نیز زمانی رخ می‌دهد که کارکنان دیگر خود را بخشی از برنامه‌های استراتژیک و چشم‌انداز سازمان ندانند. وقتی کارکنان نسبت به اهداف سازمان بی‌تفاوت می‌شوند، تلاش‌های آن‌ها صرفاً برای انجام وظایف حداقلی است و روحیه مشارکت و خلاقیت در آن‌ها از بین می‌رود (فتحی‌چگنی، ۱۴۰۳). این بی‌تفاوتی شکاف بین کارکنان و سازمان را بیشتر کرده و یکی از نشانه‌های واضح کناره‌گیری روان‌شناختی است. جدایی عاطفی نیز باعث می‌شود کارکنان کمتر درگیر کارهای تیمی شوند و تمایل کمتری برای برقراری ارتباط با همکاران داشته باشند. این پدیده محوری است زیرا ارتباطات عاطفی یکی از مؤلفه‌های اساسی در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و بهره‌وری است. یکی دیگر از نشانه‌های اصلی کناره‌گیری روان‌شناختی، کاهش تمایل کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند نظراتشان نادیده گرفته می‌شود یا تأثیری بر تصمیمات ندارند، حس بی‌اهمیتی و بی‌قدرتی در آن‌ها ایجاد می‌شود (عارف‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). این موضوع به مرور باعث کاهش علاقه به ارائه ایده‌ها و کاهش تعامل کارکنان با مدیریت می‌شود. رفتارهای حداقلی نیز نشان‌دهنده کاهش اشتیاق و انگیزه کارکنان برای ارائه عملکرد بالاتر از حد انتظار است. در این وضعیت، کارکنان تنها به انجام وظایف ضروری و اجتناب‌ناپذیر اکتفا می‌کنند. رفتارهای حداقلی نه تنها بهره‌وری فردی را کاهش می‌دهد، بلکه در بلندمدت بر عملکرد کل سازمان نیز تأثیر منفی می‌گذارد (یوسال و ایلماز^۲، ۲۰۲۰). این عامل محوری است زیرا نشان‌دهنده نوعی اعتراض خاموش از سوی کارکنان است.

برخی عوامل دیگر در دو قالب اصلی شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر در شکل‌گیری راهبردهای کارکنان اثرگذارند. نتایج این مطالعه نشان داد که عدم شفافیت سازمانی، نبود ارتباطات مؤثر بین کارکنان، سیاست‌زدگی در محیط کاری و عدم تناسب شغل و شاغل از عوامل زمینه‌ای مؤثر در بکارگیری راهبردهای متفاوت افراد برای کناره‌گیری روان‌شناختی در سازمان می‌باشند. سازمان‌هایی که فرهنگ شفاف ندارند، نمی‌توانند به وضوح ارزش‌ها، اهداف و انتظارات را برای کارکنان تعریف کنند. این ابهام باعث می‌شود که کارکنان نتوانند بفهمند چگونه باید رفتار کنند یا تصمیمات خود را با اهداف سازمان همسو کنند. این وضعیت منجر به کاهش حس تعلق و انگیزه در کارکنان می‌شود. علاوه بر این، فرهنگ غیرشفاف اغلب منجر به سوءتفاهم، تعارضات داخلی و احساس عدم اطمینان درباره آینده سازمان می‌شود که می‌تواند به تدریج کارکنان را به سمت انزوای روان‌شناختی سوق دهد. همچنین ارتباطات مؤثر نقش کلیدی در انتقال اطلاعات، حل مسائل و ایجاد همبستگی بین کارکنان دارد. نبود این ارتباطات باعث ایجاد فاصله‌های اجتماعی، کاهش اعتماد بین همکاران و افزایش سوءتفاهم‌ها می‌شود. زمانی که کارکنان نتوانند افکار و احساسات خود را به اشتراک بگذارند یا بازخورد مناسبی دریافت کنند، احساس بی‌ارزشی و بی‌توجهی می‌کنند (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰). این عوامل به تدریج باعث کاهش تعاملات حرفه‌ای و اجتماعی شده و زمینه‌ساز کناره‌گیری روان‌شناختی می‌شوند. بعلاوه سیاست‌زدگی باعث می‌شود کارکنان به جای توانایی‌ها و شایستگی‌های خود، بر روابط و ارتباطات غیررسمی برای پیشرفت تمرکز کنند. این شرایط می‌تواند حس بی‌عدالتی، بی‌اعتمادی و ناامیدی را در کارکنان تقویت کند. سیاست‌زدگی همچنین منجر به افزایش رقابت ناسالم و کاهش همکاری می‌شود، که در نهایت باعث انزوای کارکنان و تمایل به کناره‌گیری روان‌شناختی می‌گردد (فتحی-چگنی، ۱۴۰۱). در نهایت تناسب بین مهارت‌ها، توانایی‌ها و علایق کارکنان با شغلشان از عوامل کلیدی رضایت شغلی است. عدم

1. Araiimi

2. Uysal & Yilmaz

این تناسب باعث می‌شود که کارکنان احساس ناکارآمدی، خستگی و بی‌علاقگی کنند (خانی و همکاران، ۱۳۹۷). این مسئله می‌تواند انگیزه و اشتیاق آنها را کاهش دهد و در نهایت به کاهش تعامل و مشارکت آنها در سازمان منجر شود.

یکی دیگر از مقوله‌هایی که بر راهبردهای کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان اثرگذار است، عوامل مداخله‌گر هستند. عوامل مداخله‌گر این پژوهش عبارتند از نوع شخصیت کارکنان، عوامل خانوادگی و شخصی، سطح مهارت و دانش کارکنان و تجربیات کاری قبلی. شخصیت کارکنان نقش مهمی در نحوه واکنش به محیط کار دارد. برای مثال، افراد با ویژگی‌های شخصیتی درون‌گرایی یا حساسیت بالا، در مواجهه با مشکلات محیط کار تمایل به کناره‌گیری دارند زیرا ممکن است چالش‌ها را تهدیدی برای سلامت روانی خود تلقی کنند. در مقابل، افراد برون‌گرا و تاب‌آور به‌طور فعال‌تری در محیط کار باقی می‌مانند (یانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، نوع شخصیت به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر می‌تواند تعیین کند که فرد چگونه با شرایط استرس‌زا برخورد کند و آیا به کناره‌گیری روی می‌آورد یا خیر. همچنین مشکلات خانوادگی مانند بیماری اعضای خانواده، تعارضات خانوادگی، یا فشارهای مالی می‌توانند تمرکز و انرژی روانی کارکنان را کاهش دهند. این عوامل باعث می‌شوند کارکنان احساس کنند که نمی‌توانند تمام توان خود را در محیط کار بگذارند. علاوه بر این، مسائل شخصی مانند مشکلات جسمانی یا روانی فردی نیز می‌توانند تمایل به کناره‌گیری را افزایش دهند. از آنجا که این مسائل معمولاً خارج از کنترل سازمان هستند، نقش مداخله‌گر این عوامل در تشدید یا کاهش کناره‌گیری روان‌شناختی بسیار برجسته است. به‌علاوه کارکنانی که مهارت و دانش کافی ندارند، معمولاً در انجام وظایف خود دچار اضطراب و استرس می‌شوند (موهاجان^۲، ۲۰۱۲). این افراد ممکن است احساس کنند که نمی‌توانند وظایف خود را به‌خوبی انجام دهند و در نتیجه، به‌جای روبه‌رو شدن با مشکلات، از محیط کار فاصله می‌گیرند. از سوی دیگر، کارکنانی که از سطح مهارت بالایی برخوردارند، نه‌تنها وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند، بلکه انگیزه بیشتری برای تعامل و همکاری دارند (فورنر^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). در نهایت تجربیات کاری منفی قبلی، مانند رفتارهای ناعادلانه مدیران، تنش‌های بین‌فردی یا شکست‌های حرفه‌ای، می‌توانند به شکل‌گیری نگرش‌های منفی در کارکنان منجر شوند (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱). این نگرش‌ها می‌توانند باعث شوند فرد در محیط کاری جدید نیز به جای اعتماد و تعامل، رویکردی محافظه‌کارانه و کناره‌گیرانه در پیش بگیرد. به همین دلیل، تجربیات کاری قبلی می‌توانند نقش مداخله‌گر مهمی در رفتارهای روان‌شناختی کارکنان داشته باشند.

پس از تبیین عوامل مداخله‌گر باید به راهبردهای مدل پرداخته شود. در مدل ارائه‌شده برای کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان، عوامل راهبردی عبارتند از پرهیز از مسئولیت‌های چالش‌برانگیز، افزایش تمرکز بر منافع شخصی، ایجاد فاصله عاطفی با همکاران، اعتراض خاموش و کاهش ساعات کاری واقعی.

یکی از نشانه‌های بارز کناره‌گیری روان‌شناختی، کاهش تمایل به پذیرش مسئولیت‌های چالش‌برانگیز و پیچیده است. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند که محیط کار، پاداش کافی یا حمایت لازم را برای انجام وظایف دشوار به آن‌ها ارائه نمی‌دهد، از قبول مسئولیت‌های جدید پرهیز می‌کنند. این رفتار نشان‌دهنده تلاش کارکنان برای اجتناب از استرس و فشارهای روانی است که ممکن است در هنگام مواجهه با وظایف چالش‌برانگیز ایجاد شود. آنها ترجیح می‌دهند در منطقه راحتی خود بمانند و از تلاش برای انجام وظایف بزرگ‌تر که ممکن است به شکست یا انتقاد منتهی شود، خودداری کنند. در محیط‌های کاری که کارکنان احساس می‌کنند سازمان از منافع شخصی آنها حمایت نمی‌کند یا ارزش‌های فردی آنها نادیده گرفته می‌شود، ممکن است کارکنان تمرکز خود را از اهداف و نیازهای سازمانی به منافع شخصی خود منتقل کنند (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰). این راهبرد به کارکنان این امکان را می‌دهد که با انجام کارهایی که خودشان به آن علاقه دارند و می‌توانند از آن بهره‌برداری کنند، احساس کنترل بیشتری بر زندگی حرفه‌ای خود پیدا کنند و از فشارهای اضافی که سازمان بر آنها وارد می‌کند، کاسته شود. همچنین ایجاد فاصله عاطفی با همکاران معمولاً به منظور محافظت از خود در برابر فشارهای اجتماعی و روابط پیچیده در محیط کار انجام می‌شود. کارکنان ممکن است احساس کنند که سرمایه‌گذاری عاطفی در روابط با همکاران می‌تواند به‌طور غیرمستقیم باعث ایجاد وابستگی‌های ناخواسته، فشارهای اضافی یا حتی منجر به تضادهای درون‌گرویی شود. به همین دلیل، از ایجاد ارتباطات عاطفی و اجتماعی زیاد

¹. Yang

². Mohajan

³. Forner

با همکاران پرهیز می‌کنند تا از ورود به موقعیت‌های عاطفی دشوار جلوگیری کنند و تمرکز خود را حفظ نمایند (بردلی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). اعتراض خاموش کارکنان نیز یکی از انواع مقاومت‌های روان‌شناختی است که کارکنان در پاسخ به شرایط نامناسب کاری، سیاست‌های سازمانی یا رفتارهای مدیریتی ناعادلانه به کار می‌برند. در این راهبرد، کارکنان مخالفت خود را به‌طور آشکار نشان نمی‌دهند، بلکه به‌صورت پنهانی و غیرمستقیم اعتراض می‌کنند. این مقاومت می‌تواند به شکل کاهش بهره‌وری، بی‌تفاوتی یا کاهش تعهد به وظایف سازمانی باشد. اعتراض خاموش به کارکنان اجازه می‌دهد که بدون مواجهه مستقیم با مشکلات، احساس نارضایتی خود را بیان کنند (اسزکودلارک و آلوسون^۲، ۲۰۲۳). درنهایت کاهش ساعات کاری واقعی یکی از رفتارهایی است که کارکنان برای کاهش فشارهای روانی و فیزیکی ناشی از حجم بالای کار، به آن می‌پردازند. این رفتارها معمولاً به شکل ترک زودهنگام محل کار، کاهش ساعات کار یا فعالیت‌های غیرکاری بیشتر صورت می‌گیرد. کارکنان به این ترتیب از انجام مسئولیت‌ها و وظایف اضافی که آنها را تحت فشار قرار می‌دهد، پرهیز می‌کنند و به دنبال ایجاد تعادل بیشتر بین زندگی کاری و شخصی خود هستند.

عوامل یاد شده با به کارگیری راهبردهای تعیین شده منجر به پیامدهایی همچون کاهش بهره‌وری سازمان، تضعیف انسجام تیمی، افزایش تعارضات در محیط کار، افت کیفیت خدمات ارائه‌شده، تضعیف وجهه سازمانی و کاهش نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌شوند که در ادامه تبیین شده‌اند. کارکنانی که دچار کناره‌گیری روان‌شناختی هستند، معمولاً کمتر درگیر و متعهد به اهداف سازمانی می‌شوند. این بی‌توجهی به اهداف سازمانی و کم‌انگیزی در انجام وظایف باعث می‌شود که عملکرد فردی کاهش یابد. در نتیجه، تیم‌ها به خوبی هماهنگ نمی‌شوند و وظایف به‌درستی انجام نمی‌شود، که در نهایت بهره‌وری کل سازمان را کاهش می‌دهد. این پیامد در بلندمدت می‌تواند اثرات منفی بر سودآوری، توان رقابتی و قابلیت‌های سازمانی داشته باشد (ساجیه^۳ و همکاران، ۲۰۰۲). به‌علاوه زمانی که کارکنان از لحاظ روان‌شناختی از کار و همکارانشان فاصله می‌گیرند، ارتباطات بین اعضای تیم ضعیف می‌شود. کناره‌گیری روان‌شناختی معمولاً باعث می‌شود که افراد تمایلی به همکاری و تبادل نظر نداشته باشند و خود را بیشتر به‌طور فردی محدود کنند. این کاهش در تعاملات مثبت می‌تواند موجب تضعیف حس اعتماد و هم‌افزایی بین اعضای تیم شده و در نهایت، کارایی گروهی کاهش یابد (کارملی، ۲۰۰۵). انسجام تیمی یکی از عوامل کلیدی موفقیت در محیط‌های کاری است و این تضعیف می‌تواند به مشکلات جدی در هماهنگی و اجرای پروژه‌ها منجر شود. همچنین زمانی که کارکنان از لحاظ روانی از سازمان جدا می‌شوند یا احساس بی‌ارزشی دارند، ممکن است نسبت به دیگران واکنش‌های منفی نشان دهند. این واکنش‌ها می‌تواند شامل انتقاد از همکاران، مقاومت در برابر تغییرات یا حتی شکایت‌های مکرر از شرایط کاری باشد (فالکنبرگ و اسچینز^۴، ۲۰۰۷). این نوع از رفتارها معمولاً منجر به افزایش تعارضات در محیط کار می‌شود. همچنین، کارکنان ممکن است دیدگاه‌های منفی نسبت به تصمیمات مدیریت پیدا کنند که باعث ایجاد شکاف‌های بیشتر در روابط کاری می‌شود. همچنین زمانی که کارکنان از لحاظ روانی درگیر کار نیستند یا احساس تعلق کمتری دارند، کیفیت خدماتی که به مشتریان یا همکاران خود ارائه می‌دهند کاهش می‌یابد. کناره‌گیری روان‌شناختی معمولاً باعث کاهش تمرکز و دقت در انجام وظایف می‌شود. این کارکنان ممکن است به وظایف خود اهمیتی ندهند و استانداردهای کاری را پایین بیاورند. در نتیجه، کیفیت خدمات که برای سازمان بسیار حیاتی است، تحت تأثیر قرار می‌گیرد و می‌تواند باعث نارضایتی مشتریان یا ذینفعان شود. کارکنانی که از لحاظ روان‌شناختی جدا شده‌اند، عموماً کمتر تمایل دارند که خود را به‌عنوان نمایندگان مثبت سازمان معرفی کنند. رفتارهای منفی یا شکایت‌های آنها ممکن است بر دیدگاه دیگران نسبت به سازمان تأثیر بگذارد. امروزه، وجهه سازمان نه‌تنها از خدمات و محصولات، بلکه از رفتار و تعهد کارکنان آن سازمان نیز تأثیر می‌پذیرد. تضعیف وجهه سازمانی می‌تواند منجر به کاهش اعتماد عمومی و به‌ویژه در جذب استعدادهای جدید شود. درنهایت کارکنانی که دچار کناره‌گیری روان‌شناختی هستند، کمتر تمایل دارند که ایده‌های جدید یا نوآورانه ارائه دهند (کارملی، ۲۰۰۳). نوآوری و خلاقیت نیاز به انگیزه و احساس تعلق به سازمان دارد. وقتی کارکنان از سازمان فاصله می‌گیرند، به‌ویژه از نظر روانی،

¹. Bradley

². Szkudlarek & Alvesson

³. Sagie

⁴. Falkenberg & Schyns

تمایلی به ارائه راه‌حل‌های جدید ندارند. در نتیجه، این می‌تواند به کندی در فرایندهای نوآوری و کاهش توان رقابتی سازمان منجر شود.

درخصوص وجه تشابه پژوهش حاضر با پژوهش‌های دیگر نیز باید بیان کرد که [حکاک \(۱۴۰۲\)](#) در پژوهش خود عدم درک حمایت سازمانی و بافتار شرنگ‌آلود همکاران را از عوامل مؤثر بر رفتارهای کناره‌گیرانه شناسایی کرد در پژوهش حاضر نیز فرهنگ سمی سازمان و کمبود منابع حمایتی از عوامل علی کناره‌گیری روان‌شناختی شناسایی شدند. [شمس‌الدین و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) و [سرفراز و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) نیز در پژوهش‌های خود نشان دادند که بی‌عدالتی و خویشاوندسالاری از عوامل مؤثر بر کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز احساس تبعیض در سازمان از عوامل علی مؤثر بر کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان شناسایی شد. درنهایت به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با شفاف‌سازی تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد ارتباط باز میان خود و کارکنان، اعتماد سازمانی را تقویت کنند. به‌طور مشخص، جلسات دوره‌ای میان مدیران و کارکنان باید برگزار شود تا دلایل تصمیمات کلیدی توضیح داده شوند و بازخورد کارکنان دریافت شود. همچنین، رفتار عادلانه و غیرتبعیض‌آمیز مدیریت می‌تواند اعتماد ازدست‌رفته را بازگرداند. پیشنهاد می‌شود برای مقابله با احساس تبعیض در سازمان، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی بازبینی شوند. این سیستم‌ها باید مبتنی بر معیارهای عینی و مشخص طراحی شوند تا کارکنان احساس کنند که تلاش و عملکرد آن‌ها به درستی دیده و قدرانی می‌شود. پیشنهاد می‌شود، برای کاهش اثرات فرهنگ سازمانی سمی، سازمان برنامه‌هایی برای ترویج فرهنگ مثبت طراحی کند. این فرهنگ باید بر احترام، عدالت و همبستگی تیمی متمرکز باشد. همچنین، باید کانال‌های امنی برای گزارش رفتارهای مخرب و برخورد مؤثر با آن‌ها ایجاد شود. پیشنهاد می‌شود سازمان با ارائه دوره‌های آموزشی، تعریف مسیرهای شغلی مشخص و ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت درون‌سازمانی، انگیزه کارکنان را تقویت کند. این اقدامات می‌توانند با فراهم کردن فرصت‌های رشد و پیشرفت، حس تعلق به سازمان را افزایش دهند. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها سرمایه‌گذاری بیشتری روی تأمین منابع مالی و انسانی کنند. این منابع می‌توانند شامل جذب نیروی کافی، تأمین ابزارهای موردنیاز و ارائه خدمات حمایتی نظیر مشاوره روان‌شناختی باشند تا بدین صورت مشکل کمبود منابع حمایتی، رفع شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی به مطالعه نقش عوامل فردی نظیر ویژگی‌های شخصیتی و هوش هیجانی در کاهش یا تشدید کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان بپردازند. همچنین به انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای بین سازمان‌های دولتی و خصوصی برای شناسایی تفاوت‌ها و شباهت‌های مرتبط با کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان بپردازند. درنهایت درخصوص محدودیت‌های پژوهش می‌توان گفت که در تعمیم نتایج پژوهش به سایر سازمان‌ها به دلیل انتخاب جامعه آماری محدود (سازمان‌های دولتی)، باید احتیاط نمود. همچنین به دلیل ماهیت حساس موضوع پژوهش امکان وجود سوگیری در پاسخ‌دهی شرکت‌کنندگان وجود دارد. همچنین محدودیت استفاده از یک روش کیفی (نظریه داده‌بنیاد) و عدم بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی برای تحلیل جامع‌تر موضوع پژوهش نیز باید مد نظر قرار بگیرد.

۵. ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش، کلیه موازین اخلاقی شامل رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان، اطمینان از محرمانه بودن اطلاعات افراد و ورود یا خروج داوطلبانه مشارکت‌کنندگان رعایت شد. همچنین ملاحظات اخلاقی مطابق با اصول اخلاق در پژوهش مدنظر قرار گرفت.

۶. سپاسگزاری

از کلیه اساتید و مدیرانی که در انجام پژوهش همکاری داشتند کمال تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

۷. حمایت مالی

مقاله حاضر هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

۸. تعارض منافع

نویسندگان اذعان می‌کنند که در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

منابع فارسی :

- حسن زاده، ت؛ سیددانش، س؛ ایل بیگی، ن (۱۳۹۳). بررسی و تبیین رابطه بین استرس شغلی و رفتارهای کناره‌گیری کارکنان اداره کل شیلات استان گیلان. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۶(۱۲)، ۱۱۳-۱۳۴. <https://doi.org/10.22067/pmt.v6i12.34008>
- حکاک، م. (۱۴۰۲). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه از سازمان؛ کاربری رویکرد دلفی فازی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۱۸۲-۱۵۵. https://jpap.sbu.ac.ir/?_action=article&kw=275853&kw
- خانی، ا؛ دلخواه، ج؛ خائف‌الهی، ا (۱۳۹۷). واکاوی دلایل و عوامل چسبندگی شغلی: پژوهشی آمیخته. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۳)، ۴۵۹-۴۸۰. https://jipa.ut.ac.ir/article_67953.html
- زارع، ا؛ ابراهیمی، م؛ سنجقی، م؛ رمضان، م (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به عنوان پیشایندهای فرهنگ مسموم سازمانی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۱)، ۳۲-۱. https://obs.sinaweb.net/article_25874.html
- سپهوند، ر؛ عارف‌نژاد، م؛ فتحی چگنی، ف (۱۴۰۰). نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین رهبری ماکیاولیستی و خلاقیت کارکنان. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۱(۳)، ۵۴-۲۵. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/ichs/Article/930464>
- سلطانی، م؛ ازگلی، م؛ احمدنیا آلاشتی، س (۱۳۹۵). درآمدی بر نقد نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۱)، ۱۷۷-۱۴۸. https://obs.sinaweb.net/article_20254.html
- سلیمی، ب (۱۴۰۱). مطالعه عوامل موثر بر تعهد شغلی کارمندان ادارات دولتی. *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۶(۲۰)، ۹۹۵-۱۰۱۶. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1306>
- طاهری نیا، مسعود؛ شریعت نژاد، علی؛ فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۳). خویشاوندسالاری و بی تفاوتی سازمانی کارکنان: تحلیل نقش میانجی سرمایه اجتماعی. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۱(۱)، ۵۱-۶۸. <https://doi.org/10.22059/jscm.2023.346534.2323>
- عارف‌نژاد، م؛ فتحی چگنی، ف؛ قبادی‌الوار، ا؛ حاتمی‌نژاد، م (۱۴۰۲). رهبری استثماری و خلاقیت کارکنان: تحلیل نقش میانجی بدبینی سازمانی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۳(۱)، ۹۲-۷۱. <https://sanad.iau.ir/Journal/ichs/Article/930660/FullText>
- عیوقی راهنما، و؛ میرترابی، آ؛ حسن پور، ط؛ مولوی، م؛ اسماعیلی، ط (۱۳۹۵). بررسی تاثیر تیپ‌های شخصیتی بر میزان بروز رفتارهای کناره‌گیرانه با استفاده از متغیر میانجی حجم کاری اعضا هیئت علمی دانشگاه آزاد آذربایجان غربی. *کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی*. <https://civilica.com/doc/549410>
- فتحی چگنی، ف (۱۴۰۳). رهبری اقتدارگرا و بی تفاوتی سازمانی کارکنان: تبیین نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۲(۳)، ۲۹۳-۳۰۷. https://jomc.ut.ac.ir/article_97486.html
- فتحی چگنی، ف (۱۴۰۱). کرونسیم سازمانی و نامرئی‌شدن کارکنان: تبیین نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۴(۶۴)، ۱۳۳-۱۶۰. http://harold.jrl.police.ir/article_98550.html
- قائدآمین‌هارونی، ع؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، ر؛ ابراهیم پور، ع (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی*، ۱۱(۱)، ۸۱-۱۰۸. <https://doi.org/10.22108/srsp.2022.129504.1720>
- موسوی، س؛ سپهوند، ر؛ فتحی چگنی، ف (۱۴۰۲). کرونسیم سازمانی و اهمال کاری: تحلیل اثر بازدارندگی سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۰(۱)، ۳۱-۴۵. <https://doi.org/10.22059/jscm.2022.334711.2232>

References:

- Abubakar, A., Namin, B., Harazneh, I., Arasli, H., & Tunc, T. (2017). Does gender moderates the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach. *Tourism Management Perspectives*, 23(2017), 129-139. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.001>

- Adula, M., Kant, S., & Birbirs, A. A. (2022). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(2), 131-146. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v2i2.1418>
- Araimi, A.A.A. (2013). Exploratory study on employees' motivation in the omani private banking sector. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16 (2), 208-220. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-02-2013-B003>
- Aref Nezhad, M., Fathi Chegini, F., Ghobadi Alvar, A., & Hatami Nezhad, M. (2023). Exploitative leadership and employees' creativity: An analysis of the mediating role of organizational cynicism, *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 13(1), 71-92. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/ichs/Article/930660/FullText> (In Persian)
- Ayoughi Rahman, V., Mirtorabi, A., Hassanpour, T., Molavi, M., & Esmaili, T., (2016). Investigating the effect of personality types on the incidence of withdrawal behaviors using the mediator variable of workload of faculty members of West Azerbaijan Azad University. *International Conference on Modern Research in Management, Economics and Humanities*. <https://civilica.com/doc/549410> (In Persian)
- Bradley, C. M., Greer, L. L., Trinh, E., & Sanchez-Burks, J. (2024). Responding to the emotions of others at work: A review and integrative theoretical framework for the effects of emotion response strategies on work-related outcomes. *The Academy of Management Annals*, 18(1), 3- 43. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0044>
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (8), 788-813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26 (2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/01437720510597667>
- Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63-86. <https://doi.org/10.1108/02683940510579731>
- Cho, C. C., & Chou, C. (2024). Hybrid work stressors and psychological withdrawal behavior: A moderated mediation model of emotional exhaustion and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 155(4), 104053. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104053>
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30 (10), 708-723. <https://doi.org/10.1108/01409170710823430>
- Fathi Chegini, F. (2022). Organizational Cronyism and invisibility of employees: Explaining the mediating role of psychological contract violation in government organizations. *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1401(64), 133-160. http://harold.jrl.police.ir/article_98550.html?lang=en (In Persian)
- Fathi Chegini, F. (2024). Authoritarian leadership and organizational indifference of employees: explaining the mediating role of bureaucratic culture. *Organizational Culture Management*, 22(3), 293-307. https://jomc.ut.ac.ir/article_97486.html?lang=en (In Persian)
- Forner, V.W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18 (2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Ebrahimpour, A. R. (2022). Designing a Model for Managing Deviant Behaviors in the Workplace in the Islamic Azad University. *Strategic Research on Social Problems*, 11(1), 81-108. <https://doi.org/10.22108/srsp.2022.129504.1720> (In Persian)

- Greenbaum, R.L., Hill, A., Mawritz, M.B., & Quade, M.J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: the role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43 (2), 585-609. <https://doi.org/10.1177/0149206314535434>
- Hakkak, M. (2023). Identifying and Explaining the Antecedents and Consequences of Withdrawal Behaviors from the Organization; Application of Fuzzy Delphi Approach. *Public Administration Perspective*, 14(3), 155-182. https://jpap.sbu.ac.ir/?_action=article&kw=275853&kw (In Persian)
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90007-O](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90007-O)
- Hassanzadeh, T., Seyed Danesh, S. Y., & Eyil Beygi, N. (2015). Investigation and explanation relationship between job stressors and withdrawal behaviors of employees in Guilan directorate of fishery. *Transformation Management Journal*, 6(12), 113-134. <https://doi.org/10.22067/pmt.v6i12.34008> (In Persian)
- Jaskeviciute, V., Stankeviciene, A., Diskiene, D., & Savicke, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (2), 118-131. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.10](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.10)
- Khani, A., Delkhah, J., & Khaef Alahi, A. A. (2018). Explaining Reasons and Factors of Job Embeddedness: Mixed Research. *Journal of Public Administration*, 10(3), 459-480. https://jipa.ut.ac.ir/article_67953.html?lang=en (In Persian)
- Liu, C. E., Yuan, X., & Chenhong, H. M. Z. (2019). Work-related Identity Discrepancy and Work Withdrawal Behavior: The Mediation Effect of Negative Emotion. *International Journal of Business and Social Science*, 10 (7), 229-236. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n7p25>
- Mohajan, H.K. (2012). The Occupational Stress and Risk of it among the Employees. *International Journal of Mainstream Social Science*, 2 (2), 17-34. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/50860/>
- Mousavi, S. N., Sepahvand, R., & Fathi Cehgeni, F. (2024). Analyzing the effect of organizational Cronyism on employee procrastination with emphasis on the mediating role of social capital in government organizations. *Social Capital Management*, 10(1), 31-45. <https://doi.org/10.22059/jscm.2022.334711.2232> (In Persian)
- Noroozi, D & Abdi Masumabad. S. (2015). The role of spiritual intelligence in employees' withdrawal behaviors in physical education organization. *International Journal of Organizational Leadership*, 4 (2015), 60-71. <https://doi.org/10.33844/ijol.2015.60292>
- Pearlin, L. I. (1989). The sociological study of stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 30(3), 241-56. <https://doi.org/10.2307/2136956>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92 (2), 438. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Sagie, A., Birati, A., & Tziner, A. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 67-89. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00079>
- Salimi, B. (2022). Study of factors affecting job commitment of government employees. *Scientific Journal of Modern Research Approaches to Management and Accounting*, 6(20), 995-1016. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1306> (In Persian)
- Schilpzand, P., Leavitt, K., & Lim, S. (2016). Incivility hates company: shared incivility attenuates rumination, stress, and psychological withdrawal by reducing self-blame. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133(2016), 33-44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.02.001>

- Sepahvand, R., Aref Negad, M., & Fathi Chegeni, F. (2022). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship between Machiavellian leadership and employees' creativity. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 11(3), 25-54. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/ichs/Article/930464> (In Persian)
- Serfraz, A., Munir, Z., Mehta, A. M., Qamruzzaman, M. (2022). Nepotism Effects on Job Satisfaction and Withdrawal Behavior: An Empirical Analysis of Social, Ethical and Economic Factors from Pakistan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9 (3), 0311–0318. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0311>
- Shamsudin, F. M., Bani-Melhem, S., Abukhait, R., Pillai, R., & Quratulain, S. (2023). The role of leader favoritism, unfairness, and employability in employee psychological withdrawal behavior. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1185-1200. <https://doi.org/10.1111/beer.12590>
- Smith, J.R., Micich, L., Mcwilliams, D.L. (2016). Organization Citizenship and Employee Withdrawal Behavior in the Workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(3), 43-62. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i3.9916>
- Soltani, M. R., Ozgoli, M., & Ahmadnia Alashti, S. (2016). A Prologue on Criticizing Maslow Hierarchy of Needs Theory. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(1), 177-148. https://obs.sinaweb.net/article_20254.html?lang=en (In Persian)
- Song, C. & Lee, C.H. (2020). The effect of service workers' proactive personality on their psychological withdrawal behaviors: a moderating effect of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (5), 653-667. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0149>
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job Stressors, Emotional Exhaustion, And Need For Recovery: A Multi-Source Study on The Benefits Of Psychological Detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355-365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.005>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Sage Publications, Inc. <https://psycnet.apa.org/record/1990-98829-000>
- Szkudlarek, B., & Alvesson, M. (2023). Doing Silence: How Silence Is Produced in Meetings. *Academy of Management Learning & Education*, 23(2), 304-324. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0521>
- Taherinia, M., Shariat Nezhad, A., & Fathi Cehgeni, F. (2025). Nepotism and organizational indifference of employees: An analysis of the mediating role of social capital. *Social Capital Management*, 11(1), 51-68. <https://doi.org/10.22059/jscm.2023.346534.2323> (In Persian)
- Uysal, H., & Yilmaz, F. (2020). Procrastination in the workplace: The role of hierarchical career plateau. *Upravlenec*, 11(3), 82-101. <https://ideas.repec.org/a/url/upravl/v11y2020i3p82-101.html>
- Yang, N., Qi, Y., Lu, J., Hu, J., & Ren, Y. (2021). Teacher-child relationships, self-concept, resilience, and social withdrawal among Chinese left-behind children: A moderated mediation model. *Children and Youth Services Review*, 129(2021), 1-10.
- Zare, A., Ebrahimi, M., Sangaghi, M., & Ramezan, M. (2017). Identifying and Ranking Factors Affecting Organizational Toxic Climate as Antecedents of Organizational Toxic Culture. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), 1-32. https://obs.sinaweb.net/article_25874.html?lang=en (In Persian)

**Presenting a model of psychological withdrawal of employees in government organizations:
Application of grounded theory**

Extended Abstract

Aim

Today, human resources, as one of the main and vital pillars of any organization, play a fundamental role in the success and sustainability of organizations. Human resources, with their individual and collective characteristics and capabilities, can act as a determining factor in improving organizational performance, increasing productivity, enhancing the quality of services and production, and ultimately achieving the organization's strategic goals (Adula et al., 2022). In today's world, where competition and rapid changes have become inevitable realities, the proper use of human resources is vital not only for the survival, but also for the growth and excellence of organizations (Jaskeviciute et al., 2021). Human resources in government organizations, in particular, play a prominent role in implementing public policies, providing services to citizens, and improving the level of public welfare. However, human resources may experience reduced motivation, isolation, and indifference to their duties in certain conditions of organizational activities. One of the phenomena that can be observed, especially in government organizations and at various levels of employees, is withdrawal behaviors. Since such behaviors entail great costs for organizations, it has become one of the most important topics of study. Withdrawal behaviors refer to a set of behaviors in which individuals are present at their workplace but have decided to participate less in organizational affairs (Song & Lee, 2020). Therefore, the present study was conducted with the aim of presenting a model of psychological withdrawal of employees in government organizations.

Methodology

The present study is a qualitative research based on the fundamental purpose and the nature of the data. This research was conducted in 1403 in Khorramabad city, Lorestan province. The statistical population of the research was university professors specializing in human resource management, organizational behavior, and psychology with at least 5 years of teaching experience at Lorestan University and human resource and administrative managers of government organizations in Khorramabad city with at least 5 years of management experience, who were selected using purposive sampling. The statistical population of this study was selected based on criteria such as expertise related to human resource management, organizational behavior, and psychology, at least 5 years of teaching or management experience in related fields, experience working in government environments, access to real organizational information, and geographical location (limited to Khorramabad). These criteria were considered to ensure the selection of individuals with sufficient knowledge and experience to analyze the phenomenon of psychological withdrawal and provide a model appropriate to the conditions of government organizations in the region. In purposive sampling, the researcher selects informed individuals to enrich the data needed in the collection process. After selecting 3 members of the statistical sample based on the purposive sampling method, the other members of the sample were selected using the snowball sampling method. Based on this type of sampling, one participant in the research leads the researcher to other participants and this work continues until the classification related to the data and information is saturated and the desired theory is explained in full detail and accuracy. Therefore, based on the saturation rule (repetition of previous data and no addition of new data), this was achieved in the present study using 12 interviews.

Findings

The research findings led to the identification of 5 selected codes (distrust in management, feeling of discrimination in the organization, the presence of a toxic organizational culture, lack of growth and advancement opportunities, and lack of support resources), 18 core codes and 35

open codes for causal conditions, 4 selected codes (lack of organizational transparency, lack of effective communication between employees, politicization in the workplace, job-employee mismatch), 11 core codes and 23 open codes for contextual conditions, 4 selected codes (employee personality type, family and personal factors, employee skill and knowledge level, and previous work experiences), 14 core codes and 26 open codes for intervening factors, 5 selected codes (avoiding challenging responsibilities, increasing focus on personal interests, creating emotional distance from colleagues, silent protest, and reducing actual working hours), 18 core codes and 32 open codes for strategies, 6 selected codes (decreasing organizational productivity, weakening team cohesion, increasing conflicts in the workplace, declining quality of services provided, weakening the organization's image, and reducing innovation, and creativity), 21 core codes and 35 open codes for outcomes and 5 optional codes (lack of motivation to perform tasks, indifference to organizational goals, feeling of emotional separation from the organization, reduced participation in decision-making, and minimal behaviors at work), 18 core codes and 35 open codes for the core category.

Table 1. Main factors of the research model

Causal conditions	Central phenomenon	Underlying factors	Intervening factors	Strategies	Consequences
Distrust in management	Dismotivation to perform tasks	Lack of organizational transparency	Employee personality type	Avoiding challenging responsibilities	decreased organizational productivity
Feeling of discrimination in the organization	Indifference to organizational goals	Lack of effective communication between employees	Family and personal factors	Increasing focus on personal interests	weakened team cohesion
Toxic organizational culture	Feeling of emotional detachment from the organization	Politics in the workplace	Employee skill and knowledge level	Creating emotional distance from colleagues	increased conflicts in the workplace
Lack of opportunities for growth and advancement	Reduced participation in decision-making	Incompatibility between job and employee	Previous work experiences	Silent protest	decreased quality of services provided
Lack of support resources.	Minimal behaviors at work			Reducing actual work hours	weakened image of the organization
					decreased innovation and creativity

Conclusion

The phenomenon of psychological withdrawal of employees is one of the important challenges in government organizations, which can have heavy costs for these organizations. In fact, employees who experience psychological disengagement tend to be less engaged and committed to organizational goals (Smith et al., 2016). Therefore, the present study was conducted with the aim of presenting a model of psychological disengagement of employees in government organizations. The research objective was achieved by coding data from semi-structured interviews with university professors and human resources and administrative managers of government organizations using a data-driven method. Data coding led to the identification of 29 selected codes, 100 axial codes, and 186 open codes. The findings of this

study classify the 29 selected codes into 6 main categories including causal conditions, central category, background conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

Keywords: Withdrawal behaviors, psychological withdrawal, government organizations, grounded theory

Ethical Considerations

In this study, all ethical standards were observed, including informed consent of participants, ensuring confidentiality of individual information, and voluntary entry or exit of participants. Also, ethical considerations were taken into account in accordance with the principles of ethics in research.

Acknowledgment and Funding

Fariborz Fathi Chegeni; Designing the overall framework, compiling the content, analyzing the material, selecting approaches, and concluding. Mahdiah Sepahvand; Final review, submitting the article, and revising the article. This article has not received any financial support.

Conflict of Interest

The authors acknowledge that there are no conflicts of interest in this article.

Accepted Manuscript