



Antecedents and consequences of self-censorship of employees in Public Organizations

Morteza Piri, Assistant Professor, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran

Meysam Jafari, PhD student, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Lorestan, Iran

Mahdieh Yishlaghi*, PhD student, Faculty of Management and Economics, Semnan University, Semnan, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 15 December 2022

Revised: 20 January 2023

Accepted: 31 July 2023

Keywords

Self-Censorship

Employees

Government Organizations

Fuzzy Delphi

Mixed approach

Corresponding Author

Email

m.veshlaghi@gmail.com

ABSTRACT

The study's aim is to identify and explain the antecedents and consequences of self-censorship of employees using a mixed approach in government organizations. This research is among the mixed researches of quantitative and qualitative approach in deductive approach which is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population of the present study is the qualitative section of the professors of management and psychology. Sampling in this study was done purposefully by 16 people. The statistical population is a small part of the middle and senior managers of government organizations in Urmia, which was determined by using the non-probability sampling method available at a sample size of 32 people. In the qualitative part of the study, a semi-structured interview was used to collect information, the validity and reliability of which were confirmed using CVR and Kappa Cohen test. In addition, a quantitative part of the paired comparison questionnaire was used, the validity and reliability of which were confirmed by content validity and retesting. In the qualitative section, the data were analyzed using MAXQDA software and coding method, and the antecedents and consequences of self-censorship of human resources were identified. Also, in the quantitative part of the research, prioritizing the antecedents and consequences of self-censorship of employees was done using fuzzy Delphi technique. The results indicate that organizational climate, job insecurity and fear of losing job position as the most important factors causing self-censorship in employees and psychological injuries, reduce organizational productivity, prevent change and increase the tendency to leave the service. They are among the most important consequences of self-censorship in public organizations.

How to cite this article:

Piri, M., Jafari, M., and Yishlaghi, M. (2024). Antecedents and consequences of self-censorship of employees in public organizations, *Journal of Strategic Management Studies*, 57(15), 233-256. (in Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.376846.1762>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human resources in organizations, by sharing their knowledge, attitude, ideas and experiences, are the most essential factors in moving the cycles of the organization, the expertise and capabilities of human resources can make organizations flexible. Make it acceptable and realize strategic goals in challenging conditions (Dudokh, 2020). Knowledge sharing is a behavior in which a person voluntarily provides his knowledge, expertise and experiences to other actors inside and outside the organization (Hosseinpour, Qurbani and Vishalghi, 2018). Thus, self-censorship is a phenomenon that hinders the transfer and sharing of knowledge (Hamari et al., 2017). Self-censorship of employees is a deliberate and voluntary action that employees refrain from disclosing when they have information, and it increases the tendency of employees to provide false information (Bartel, 2017) Organizational self-censorship is a dangerous obstacle for organizational change and transformation and hinders the development of pluralistic organizations. Self-censorship in organizations can have harmful effects on the decision-making and change process (Hamari et al., 2017). The issue of organizational self-censorship and efforts to solve it are very important and require the serious attention of managers of organizations. This phenomenon can be effective in learning and discovering errors, reduce organizational effectiveness and cause pessimism and dissatisfaction among employees, so it is necessary to address this important issue. Also, due to the existence of a theoretical gap in the field of self-censorship, it is necessary to carry out research in this field and solve this existing theoretical gap. Considering the scope of the research problem and the need to use strategies to counter self-censorship, this research aims to identify and explain the antecedents and consequences of self-censorship of employees in Urmia government organizations.

Methodology

The current research is in the field of combined and inductive-comparative research, in such a way that it is done qualitatively-quantitatively. The purpose of this research is applied and descriptive-survey. Due to the fact that the current research is a hybrid one, the tools and methods used in the qualitative and quantitative sections are expressed separately. The statistical population of the research in the qualitative part consists of management and psychology professors. In this regard, using the purposeful sampling method, 16 professors were selected as samples. The sample size was determined using the principle of theoretical saturation in such a way that the interview process ended with the sixteenth participant. The tool for collecting information in the qualitative part of the research is a semi-structured interview, the validity and reliability of which were confirmed using the CVR coefficient and the Kappa-Cohen test, respectively. The statistical population of the research in the quantitative part is the middle and senior managers of Urmia government organizations, which was determined using the non-probability sampling method with a sample size of 32 people. In the quantitative part of the research, a pairwise comparison questionnaire was used, whose reliability was confirmed by retesting and its validity by content validity. In the fuzzy Delphi approach, questionnaires are distributed and collected in two stages and at different times. Therefore, based on the average difference of de-fuzzification and compatibility rate, reliability can be checked. If the difference of the de-fuzzified average is less than 0.1, it can be said that the questionnaire has the necessary reliability, and according to the result of the de-fuzzified average in two stages, it can be said that the questionnaire has the necessary reliability.

Results and Discussion

Based on the results of the antecedents and factors affecting the self-censorship of employees in government organizations, the organizational climate is authoritarian, maintaining the current position, fear of losing the job position, low job motivation, organizational structure based on bureaucracy, common perceptions, prioritizing individual interests, time monopolies, weak effective communication, lack of effective cooperation, protection of the organization's reputation and identity, compliance with

values, conformity with the group, expediency of employees, lack of accountability, lack of security. The results containing the identification of the consequences of self-censorship of employees show that the reduction of enthusiasm of employees, mental injuries, emotional fatigue, performance problems, inertia, reduction of organizational productivity, lack of peace, job burnout, inattention to the mission and goals, weakening of organizational entrepreneurship, decision-making challenges, tendency to leave the service, disruption in transformations, weakening of loyalty, weakening of dynamic capabilities, learning plateau. Also, the findings of the research show that the fear of losing the job position, authoritarian atmosphere, conformity with the crowd, insecurity and maintaining the current position, expediency and preferring the individual interests of human resources to the collective interests are among the most important antecedents and factors affecting the self-censorship of employees in government organizations. In addition to this, factors such as mental injuries, disruptions in transformations, reduction of organizational productivity, learning plateaus, performance problems, inertia and weakening of loyalty are among the most important consequences or consequences of self-censorship of employees in government organizations.

Conclusion

Dutiful and authoritarian organizational atmosphere is the most important factor that creates self-censorship of employees. Spreading the culture of knowledge sharing and increasing employee participation, which is basically not a process that can be realized all at once, can lead to increasing the participation of human resources and knowledge sharing among employees. Therefore, it is necessary to spread and strengthen the culture of participation and knowledge sharing in organizations in order to become the basis for increasing creativity in the organization. By organizing brainstorming sessions, organizations challenge employees and increase participation and interactions between work groups, which leads to innovation and creativity, all of which lead to increased organizational learning, increased courage and boldness of employees in stating the truth and adopting Strategies to prevent self-censorship will be provided to employees.

Keywords: Climate organization, Lack of job security, Fear of employment, Learning plateau, Mental injuries.



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2023.376846.1762

مقاله پژوهشی

پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان سازمان‌های دولتی

مرتضی پیری، استادیار، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

میثم جعفری، دانشجوی دکتری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، لرستان، ایران

مهديه ويشلقی*، دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

چکیده

هدف پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان سازمان‌های دولتی است. این پژوهش در حیطه پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی-کمی در رهیافت استقرایی قیاسی است لذا از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه پژوهش بخش کیفی اساتید رشته مدیریت و روانشناسی بوده که با نمونه‌گیری هدف‌مند به حجم ۱۶ نفر است. جامعه آماری بخش کمی مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی ارومیه هستند که با استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس به حجم نمونه ۳۲ نفر تعیین شد. در بخش کیفی پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای کوهن تأیید شد. علاوه بر این، در بخش کمی از پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شد و پایایی با آزمون مجدد و روایی با روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفت. برای کدگذاری داده‌ها از نرم افزار نسخه ۲۰۲۰ MAXQDA بهره گرفته شد که منجر به شناسایی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری شد. سپس با بهره‌گیری از فن دلفی فازی، رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان انجام پذیرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که جوسازمانی، عدم امنیت شغلی و ترس از موقعیت شغلی، مهم‌ترین عوامل به وجودآورنده خودسانسوری در کارکنان و آسیب‌های روحی، کارشکنی در تحولات، کاهش بهره‌وری سازمان و فلات یادگیری از جمله مهم‌ترین پیامدهای خودسانسوری است.

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۹

واژه‌های کلیدی

جوسازمانی،

عدم امنیت شغلی،

ترس از موقعیت شغلی،

فلات یادگیری،

آسیب‌های روحی

ایمیل نویسنده مسئول

m.veshlaghi@gmail.com

۱. مقدمه

ارزشمندترین سرمایه هر سازمانی، منابع انسانی آن است و برای موفقیت آن حیاتی هستند. امروزه رقابت مابین سازمان‌ها برای جذب منابع انسانی کارآمد، تشدید یافته است. نیروی انسانی مولفه اصلی و کلیدی در همه سازمان‌ها بوده [۳۷] و با افزایش عملکرد منابع انسانی، عملکرد کلی سازمان نیز افزایش خواهد یافت [۱۴]. استراتژی‌های مدرن منابع انسانی موثرتر بوده و به همسویی مهارت‌های فردی با نیازهای سازمان کمک می‌کنند. فعالیت‌های اختیاری در جهت یادگیری بوده و باعث ارتقای پذیری، مشارکت و اشتراک دانش مابین کارکنان سازمان می‌شود [۳۶]. منابع انسانی در سازمان‌ها، با تسهیم دانش، نگرش، ایده‌ها و تجربیات خود اساسی‌ترین عامل در به حرکت درآوردن چرخه‌های سازمان هستند، تخصص و قابلیت‌های منابع انسانی می‌تواند سازمان‌ها را انعطاف‌پذیر ساخته و در شرایط چالش‌انگیز، اهداف استراتژیک را تحقق بخشد [۱۱]. به اشتراک‌گذاری دانش، عمل خلق دانش و در دسترس دیگران قراردادن اطلاعات تعریف شده است [۷]. اشتراک‌گذاری دانش، رفتاری است که فرد به صورت داوطلبانه دانش و تخصص و تجربیات خود را در اختیار دیگر بازیگران داخل و خارج سازمان قرار می‌دهد [۲۴]. بدین ترتیب، خودسانسوری پدیده‌ای است که مانع از انتقال و اشتراک دانش مطرح است [۱۸]. خودسانسوری کارکنان، اقدامی عمدی و داوطلبانه‌ای است که کارکنان با داشتن اطلاعات از افشای آن خودداری نموده و سبب افزایش تمایل کارکنان به ارائه اطلاعات نادرست می‌شود [۶].

خودسانسوری یک محدودیت فردی طراحی شده با هدف جلوگیری از تعارضات و تقابلات است. زمانی که تصمیم‌گیرنده یک تصمیم محتاطانه و موقتی می‌گیرد، اعضای سازمان تمایل دارند نظرات و اطلاعات خود را که ممکن است موجب تردید شود مخفی نگاه دارند و از بیان آن امتناع ورزند [۱۵]. در حقیقت افراد نمی‌خواهند با انتقاد از افراد و سازمان، اوضاع را آشفته نمایند. شناخت و جلوگیری از پدیده سانسور و خودسانسوری منجر به آشکار شدن حقایق و واقعیت‌ها شده و از نارسایی‌ها و انحرافات تصمیم‌گیری و خارج از ضوابط و مقررات جلوگیری می‌نماید و منجر به توسعه سازمانی می‌شود [۳۲]. خودسانسوری مانع عملکرد خلاقانه فردی و گروهی می‌شود و یکی از عوارض گروه‌اندیشی در سازمان‌ها بوده و افراد به سبب وفاداریشان به گروه با فرآیندی که گروه‌اندیشی نامیده می‌شود، اطلاعات را افشا نمی‌کنند که منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست خواهد شد [۱۶]. خودسانسوری سازمانی مانعی خطرناک برای تغییر و تحول سازمانی است و مانع توسعه سازمان - های کثرت‌گرا است. خودسانسوری در سازمان‌ها می‌تواند اثرات زیان‌باری بر فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد [۱۸]. از آنجایی که خودسانسوری سازمانی پیامد نگرش‌ها و عقاید مدیران سازمان‌ها است، می‌تواند از ناسازگاری شناخته شده و انگیزش، رضایت و تعهد شغلی را در کارکنان کاهش دهد [۳۴]. موضوع خودسانسوری سازمانی و تلاش در رفع آن دارای اهمیت شایانی بوده و توجه جدی مدیران سازمان‌ها را می‌طلبد. این پدیده می‌تواند در یادگیری و کشف خطاها تأثیرگذار باشد، اثربخشی سازمانی را کاهش دهد و باعث بدبینی و عدم رضایت در کارکنان شود. لذا ضروری است که به این مسئله مهم پرداخته شود.

در این راستا می‌توان بیان کرد که انگیزه‌های متفاوتی ممکن است منجر به خودسانسوری افراد شود همچون انگیزه حفاظت از گروه، انگیزه حفاظت از عقاید و ارزش‌ها، انگیزه حفظ شغل و امنیت، انگیزه دریافت پاداش و ... که سبب می‌شوند فرد ناگزیر شود تا برخی از اطلاعات را بازگو نکرده یا مانع از افشای اطلاعات شود. خودسانسوری دو بعد دارد: خودسانسوری عمومی و خودسانسوری خصوصی. در خودسانسوری عمومی به اصول آزادی بیان خدشه وارد می‌شود در حالی که در خودسانسوری خصوصی، فرد بدون تحت فشار بودن، خود اقدام به خودسانسوری و عدم افشای اطلاعات می‌کند. سازمان‌های دولتی به دلیل داشتن ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی بودن، کارکنان تصور می‌کنند که مدیران تصمیم‌گیرنده‌های اصلی سازمان‌ها هستند و احتمال اینکه کارکنان با توجه به انگیزه‌هایی که مطرح شد نخواهند شغل و جایگاه رسمی خود را به خطر بیندازند. بنابراین در این سازمان‌ها احتمال پدیده خودسانسوری بسیار بالاست که لازم است اقدام به شناسایی و رتبه بندی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری شود تا بتوان میزان خودسانسوری را کاهش داد. در این سازمان‌ها باید فرهنگ اشتراک دانش و خودگشودگی را ارتقا بخشید. همچنین در تمامی مسائل، کارکنان را مشارکت داده و اجازه دهند کارکنان مسائل و مشکلات را بیان کنند و راه‌حل‌هایی که تصور می‌کنند می‌تواند منجر به حل مسائل پیش رو شود آزادانه بیان نمایند. در این سازمان‌ها هم بعد اول خودسانسوری مطرح نبوده بلکه بعد دوم خودسانسوری (خصوصی) مطرح است که نیازمند فرهنگ‌سازی اشتراک دانش و مشارکت کارکنان در امور است. کاربست استراتژی‌های اثربخش جهت مشارکت و بیان آزادانه دیدگاه‌های کارکنان، منجر به تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی می‌شود. سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی مواجه اند و پیشبرد اهداف در این سازمان‌ها نیازمند اشتراک دانش و به تبع آن مشارکت تمام اعضا است.

پژوهش حاضر با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل شکل‌دهنده خودسانسوری در سازمان و همچنین آگاه‌سازی مدیران و اعضای کلیدی در رابطه با پیامدهای آن در زندگی سازمانی می‌تواند تعاملات و فرآیندهای سازمانی را بهبود بخشد. امروزه حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان و افزایش انگیزه جهت حضور اثربخش آنها یکی از چالش‌های عمده منابع انسانی در سازمان‌ها است. به دلیل نقش اساسی سازمان‌های دولتی

لزوم توجه به مسئله خودسانسوری کارکنان در آنها دارای اهمیت و ضرورت بالایی است. فراهم نمودن فضای سازمانی که مبتنی بر اشتراک دانش و ارائه اطلاعات لازم و بیان عقاید به طور شفاف منجر به تضمین منافع کارکنان و ذینفعان سازمان می‌شود. همچنین به دلیل وجود شکاف نظری در زمینه خودسانسوری و تحقیقات محدودی که در این زمینه انجام شده است هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ تجربی، پژوهش با خلایقی روبرو است که ضروری است تا اقدام به پژوهش در این زمینه نموده و این خلا نظری موجود رفع شود. در هیچ یک از پژوهش‌هایی که قبلاً در داخل و خارج از کشور انجام شده اند با رویکرد آمیخته اقدام به بررسی پیشایندها و پسایندها نشده است. بنابراین ضروری است این خلا نیز برطرف شود. با توجه به گستردگی مسأله پژوهش و لزوم کاربردی راهبردهای تقابل با خودسانسوری، این تحقیق قصد دارد تا به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان در سازمان‌های دولتی ارومیه به صورت آمیخته (رویکرد تحلیل محتوای کیفی و رویکرد دلفی فازی) بپردازد. سوال اصلی پژوهش در این راستا عبارت است از:

۱. پیشایندهای موثر بر خودسانسوری کارکنان در سازمان‌های دولتی کدامند؟

۲. پسایندهای خودسانسوری کارکنان در سازمان‌های دولتی کدامند؟

۳. رتبه بندی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بر طبق مطالعات، سانسور مترادف با واژه محدودیت است و نشانهٔ تفتیش کردن نطق و سعی در رفع ایرادات و اصلاح آن به منظور اینکه به شخص یا گروهی آسیبی وارد نشود [۲]. از جمله مفاهیم اساسی استنتاج شده از واژه سانسور که از دیرباز در میان قشرهای متفاوت جامعه وجود دارد، خودسانسوری است. منظور از خودسانسوری، مراقبت و مواظبت بر گفتار است که رعایت منع و محظورهای خاص در حین انجام دادن یک کار اجتماعی یا پدید آوردن یک اثر فرهنگی یا علمی یا هنری است [۲۵]. خودسانسوری شکلی از سانسور است که با توجه به دیدگاه «میشل فاوست» که نظریه پرداز معاصر آمریکایی است، می‌توان خودسانسوری را زیرمجموعه‌ای از سانسور در نظر گرفت. خودسانسوری به مثابه تمرین سری در نظر گرفته می‌شود که کمتر قابل دیدن بوده ولی تاثر و قدرت فراوانی در مقابل سانسور دارد [۱]. خودسانسوری پدیده‌ای غیررسمی و در دست تصمیم‌گیرنده است. از درون به ارتباط‌گر تحمیل شده و عوامل متعددی از جمله، ترس، پیش‌داوری و عدم اعمال مجازات‌های بیرونی، همچنین پاسداری از اعتبار و انگیزه و ... باعث خودسانسوری می‌شوند [۵]. کارکنان دارای ابعاد روانی - اجتماعی - زیستی هستند که پیامدها و فرآیندهای اجتماعی در کنار ویژگی‌های روان‌شناختی فرد و زیست‌شناسی وی بر نوع رفتار و تفکرات وی تأثیرات بسزایی دارد. کارکنان علاوه بر تأثیرپذیری از تجربیات شخصی خود، از طریق مسائل اجتماعی که فضای روانی ایجاد می‌کنند و همه افراد جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند، تأثیر می‌پذیرند [۲۰]. از جمله اساسی‌ترین نیازهای روانی هر شخصی، آزادی و امنیت است که اگر اختلالی در آنها ایجاد شود زمینه برای بروز خودسانسوری ایجاد شده، خلایقیت و نوآوری و تولید اندیشه‌های جدید متوقف می‌شود و باعث رکود در سازمان می‌شود [۱۲]. کارکنان هنگامی که اقدام به خودسانسوری می‌کنند، افکار و باورهای خود را نابود ساخته و هویت شخصیتی خود را تخریب می‌نمایند. افراد در خودسانسوری، خود را گناه‌کار و خطاکار تلقی نموده و این واقعیت را که انسان جایز الخطا کار است را نمی‌پذیرند و با سرزنش نمودن و انتقاد کردن از خود، افکار و باورهای خود را به بند می‌کشند. خودسانسوری عملی است که از طرف افراد، گروه‌ها و سازمان، از رعایت یکسری اصول‌هایی جهت تعامل با سایر افراد و ملاحظه کاری شکل می‌گیرد [۳۵]. خودسانسوری در رفتار افراد نمود پیدا می‌کند. خودسانسوری نوعی کنش است که عامل اصلی آن درجات متفاوتی از ترس است. افراد از ترس آنکه کسی را ناراحت نمایند و علیه آنها اقدامی صورت نگیرد که به منافع آنها ضرری وارد شود به نوعی سازگاری و سازش کاری دست زده که عملاً منجر به خودسانسوری خواهد شد [۵]. خودسانسوری را می‌توان در جوامع مختلف به انواع متفاوتی دسته‌بندی نمود که ساده‌ترین نوع آن عبارت است از اینکه افراد بنا بر شرایطی مانند قرار گرفتن در اقلیت و عدم تایید از سوی دیگران و تردید در پذیرش توسط افراد جامعه به صورتی کاملاً داوطلبانه اقدام به سکوت نموده و یا جملاتی بیان می‌کنند که به آنها اعتقادی ندارند [۲۱]. آزادی بیان روی دیگر خودسانسوری می‌باشد، آزادی بیان از عناصر بنیادین و مقولات اساسی در برقراری تعاملات اجتماعی است. برخی معتقدند که خودسانسوری در تحقق نظم اجتماعی عنصری حیاتی و ضروری می‌باشد در حالی که خودسانسوری باعث می‌شود زندگی و کار، سخت و طاقت‌فرسا باشد. خودسانسوری در برخی از جوامع در سطح خیلی بالایی به کار برده می‌شود که می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری از قبیل عدم رشد و عدم توسعه یافتگی را در این جوامع رقم بزند. در صورتی که افراد به سمت ملاحظه کاری، چندشخصیتی شدن و پنهان کاری روی بیاورند بخاطر ترس از بیان نظراتشان و احساس عدم امنیتی که دارند به سمت خودسانسوری کشیده خواهند شد [۱۸].

خودسانسوری، اقدام عمدی و داوطلبانه کارکنان در کتمان اطلاعات بیان شده است و سدی در حل تعارضات غیرقابل حل است. به طور خاص، خودسانسوری برای حفاظت از گروه و عدم بیان حقایق برای حمایت از سایر اعضای سازمان صورت می‌گیرد [۲۳]. اگرچه انگیزه

اصلی خودسانسوری، محافظت از گروه بیان شده است ولی در مواردی افراد با گروه مطابقت نداشته و محافظت از خود را دلیل خودسانسوری می‌دانند. خودسانسوری مانع از جریان آزاد و شفاف اطلاعات در سازمان‌ها و جوامع می‌شود. این وضعیت ممکن است منجر به ناآگاهی در مورد موضوعات مهم جامعه، عدم شفافیت و کنترل، مختل شدن تصمیم‌گیری و حتی زوال اصول اخلاقی شود [۲۷]. اگرچه برخی متذکر شده‌اند در برخی موارد، خودسانسوری، یک مانع روانشناختی برای حل منازعات موثر است، برخی دیگر از محققین نیز بیان نموده‌اند که در چارچوب درگیری‌های غیرقابل حل، اثرات خودسانسوری می‌تواند زیان‌آورتر باشد، زیرا به یک سد روان‌شناختی اجتماعی تبدیل می‌شود که اطلاعات جدید پشتیبانی از نظرات جایگزین در مورد بحث و گفتگوها را مسدود نموده و از حل مسالمت‌آمیز مسائل جلوگیری می‌نماید [۹]. موانع روان‌شناختی، جامعه‌شناختی برای حل تعارض در سطح فردی نیز عمل می‌کنند. زمانی که تعارضاتی، روایت‌های جمعی را پشتیبانی می‌کنند، یک حقیقت نهایی شناخته می‌شوند و تاثیر عمده‌ای در پردازش اطلاعات دارند [۱۹:۴]. مطالعات نشان داده است که روایت‌های پشتیبانی کننده تعارض، منجر به پردازش اطلاعاتی گزینشی، مغرضانه و تحریف‌کننده شده که مانع نفوذ اطلاعات جدید می‌شود [۳۰]. سرانجام فرآیندهای اجتماعی و فردی موجب پیشرفت مکانیسم‌های روانشناختی جامعه مانند خودسانسوری، انطباق یا اطاعت می‌شود. در حقیقت خودسانسوری، نتیجه فرآیندهای کلان جامعه است که باعث ایجاد اقلیم‌های سیاسی می‌شود [۴]. خودسانسوری یک پدیده گسترده و عمومی روان‌شناختی - جامعه‌شناختی است که در همه جا وجود دارد و در اشکال و زمینه‌های مختلفی بروز می‌کند. خودسانسوری در سطح خانواده‌ها وجود دارد و در واژه رازداری و بیان نکردن حقایق نمود پیدا می‌کند [۲۹]. همچنین در سطح سازمان‌ها نیز مورد مطالعه قرار گرفته است که با تمرکز بر سوت‌زنی‌هایی که هنجارهای خودسانسوری در سازمان‌ها را مورد نقض قرار می‌دهد جلوه می‌کند [۱۷]. محققین متعددی به بررسی پدیده خودسانسوری در ارتش و آموزش و پرورش و ... پرداخته‌اند [۲۸:۸]. خودسانسوری غالباً زمانی اتفاق می‌افتد که یکی از اعضای سازمان معتقد باشند اطلاعات قابل اعتمادی در اختیار دارند و ممکن است نفع و ضرری بر گروه و اعضای سازمان وارد سازند. بنابراین، می‌توانند به طور بالقوه تصمیم به خودسانسوری گرفته و این اطلاعات را در اختیار دیگران قرار ندهند. زمینه‌های درگیری غیرقابل حل، یکی از زمینه‌های مناسب برای توسعه خودسانسوری در مقیاس بزرگ‌تر است. در این زمینه مقامات و بخش‌هایی از جامعه اغلب از خودسانسوری، یک مکانیسم ضروری روانشناختی یاد می‌کنند که با جلوگیری از انتشار اطلاعاتی که به اهداف و منافع جامعه آسیب می‌رساند، از گروه محافظت می‌نمایند [۶]. علل و انگیزه خودسانسوری بسیار وسیع است، به جز مواردی که بیان شد عوامل دیگری نیز دخیل هستند که عبارتند از: ترس، توجه به روابط درون سازمانی، توجه به روابط برون سازمانی، علاقه و سلیقه فردی افراد، سکوت اکثریت افراد در گروه، احتمال از دست دادن شغل، عدم درک و فهم، تاثیرات روانی و عادت به خودسانسوری نمودن در بیان اطلاعات [۱۸]. علاوه بر این باید متذکر شد که سکوت سازمانی و خودسانسوری دو مفهوم بسیار نزدیک به هم بوده که گاهی اوقات اشتباه به جای هم بکار می‌روند. سکوت سازمانی عبارت از خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های فردی، شناختی و اثربخش در موقعیت‌های سازمانی است اما در خودسانسوری، افراد باتوجه به وجود شرایط خاصی مانند ترس از دست دادن موقعیت شغلی، ترس در اقلیت قرار گرفتن و عدم تایید توسط دیگران اقدام به خودسانسوری می‌نمایند [۳۲]. افراد در عدم پذیرش از دیگران دچار ترس و نگرانی شده و در چنین حالتی به صورت اجباری اقدام به سکوت می‌کنند و آنچه را که می‌خواهند به دلیل داشتن تردیدهایی در این زمینه، بیان نمی‌کنند. فرد ممکن است در مورد مسائلی اظهارنظر نماید که هیچ اعتقادی به آنها ندارد. بنابراین این چنین به نظر می‌رسد که سکوت سازمانی همان خودسانسوری سازمانی نیست بلکه زیرمجموعه خودسانسوری سازمانی می‌باشد [۱۲]. نتایج پژوهش‌های خودسانسوری کارکنان به شرح جدول (۱) است.

خودسانسوری کارکنان یکی از موانع مهم در پیشرفت و توسعه سازمان‌های امروزی می‌باشد. خودسانسوری باعث افزایش استرس، کاهش یادگیری، کاهش بهره‌وری سازمان، کاهش کارکرد و راندمان فردی و عدم رضایت کارکنان می‌شود. خودسانسوری کارکنان دارای اثرات منفی بسیاری است و می‌تواند باعث کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌های اثربخش شود و مانع کارآفرینی و کاهش تعلق و وفاداری به سازمان شود. اکثر مطالعاتی که به پدیده خودسانسوری پرداخته‌اند مطالعات خارجی است و مطالعات داخلی اندکی در این زمینه انجام شده است ولی در این مطالعات نیز به جنبه رتبه بندی پیشایندها و پسایندها پرداخته نشده است. نوآوری پژوهش حاضر درمقایسه با پژوهش‌های پیشین، بررسی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری و رتبه بندی آنها با رویکرد دلفی فازی است. همچنین با توجه به اینکه در سازمان‌های دولتی ارومیه انجام شده است می‌تواند جنبه کاربردی داشته باشد. در پژوهش حاضر تلاش شده است پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر ارومیه را بررسی و رتبه بندی کند.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	مطالعات	موضوع	نتایج
۱	شن و تروکس ^۱ (۲۰۲۱)	در جستجوی خودسانسوری	در بسیاری از جوامع سوالاتی که در مورد ارزیابی رژیم حاکم پرسیده می‌شود بدون پاسخ باقی مانده و شهروندان از خودسانسوری جهت عدم پاسخگویی شفاف به سوالات استفاده می‌کنند. خودسانسوری می‌تواند در بین کشورها در زمان‌های مختلف و در بین گروه‌های مختلف پدیدار شود. در کشورهای اقتدارگرا شهروندان نسبت به هم‌تایان خود در کشورهای خود که بر طبق دموکراسی اداره می‌شوند بیشتر از خودسانسوری استفاده می‌کنند زیرا در مورد پاسخ‌هایی که خواهند داد تردید دارند و نمی‌توانند با شفافیت کامل در مورد اندیشه‌های خود صحبت کنند و حقایق را بیان نمایند [۳۵].
۲	دشتی زاد و همکاران ^۲ (۲۰۲۱)	پدیدارشناسی خودسانسوری در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی	انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات سازمان‌های دولتی توأم با مواظبت دائم و رفع موانع از مسیر آنها، ضامن سلامت جامعه و سازمان است. در طی این پژوهش که به روش پدیدارشناسی انجام گرفته است یافته‌های پژوهش در ۱۵ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی نمایانگر تاثیر عوامل چهارگانه ناامنی و نیازمندی، دستورمحموری، تبعیت از گفتمان حاکم و مصلحت‌اندیشی در سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی است. تسهیل جریان اطلاعات یکی از ضرورت‌های توسعه جوامع، نیازمند توجه جدی مسئولان است [۱۰].
۳	سیدنقوی و همکاران ^۳ (۲۰۱۸)	طراحی الگوی خودسانسوری در سازمان‌های دولتی	کارکنان در سازمان‌ها ممکن است باتوجه به دلایل مختلفی تصمیم به خودسانسوری بگیرند. در این پژوهش که اقدام به طراحی الگو نموده‌اند بیان شد که شرایط علی شامل شرایط فردی، شغلی و سازمانی است، ویژگی‌های اطلاعات و ویژگی‌های خودسانسورها به عنوان شرایط زمینه‌ای و عوامل فردی و مدیریتی به عنوان مداخله‌گر هستند. حذف بوروکراسی و استفاده از سبک مدیریتی موثر و فعال‌سازی تیم‌ها به عنوان راهبردهای سازمان در کنترل پدیده هستند [۳۳].
۴	فرهمند و دشتی زاد ^۴ (۲۰۱۹)	ارائه الگوی پارادایمی خودسانسوری در نهادهای حاکمیتی ایران	نگاه واقع‌بینانه نسبت به پدیده خودسانسوری در نهادهای حاکمیتی و شناسایی عوامل موثر بر آن هدف اصلی پژوهش بوده که براساس رویکرد داده‌بنیاد اقدام به ارائه الگو شده است. نتایج نهایی این پژوهش‌ها بیانگر تلفیق ابعاد فردی و ساختاری در پدیده خودسانسوری در نهادهای حاکمیتی است. افراد در راستای منفعت‌طلبی‌های فردی و گروهی و در زیر فشار الزامات ساختاری، تدبیراندیشی کرده و با حرکت در مسیر تبعیت و تایید در سطوح فردی، سازمانی یا فراسازمانی در نهایت به تبادلی مشروعیت بخش تن می‌دهند [۱۳].
۵	افشانی و محمدآبادی ^۵ (۲۰۱۹)	رابطه احساس امنیت اجتماعی و خودسانسوری در بین شهروندان یزدی	در تحقیقات خود بیان نمودند که ناامیدی نسبت به آینده و ناامنی و عدم احساس امنیت اجتماعی زمینه‌ساز خودسانسوری و محافظه‌کاری است. افراد از طریق هم‌نوایی با دیگران، هم‌رنگ جماعت می‌شوند تا از این طریق بتوانند از یک احساس امنیت نسبی برخوردار گردند. ابعاد امنیت اجتماعی با خودسانسوری همبستگی معناداری دارند به طوری که با کاهش احساس امنیت اجتماعی، میزان خودسانسوری در میان شهروندان افزایش می‌یابد [۲].
۶	بارتل ^۶ (۲۰۱۷)	خودسانسوری یک پدیده سیاسی-اجتماعی - روانشناختی	خودسانسوری، یک اقدام عمدی و داوطلبانه‌ای است که از افشای اطلاعات جلوگیری می‌کند. خودسانسوری تبعات زیادی برجای می‌گذارد. نه تنها از ساختن دنیای بهتر جلوگیری می‌کند بلکه شهامت و صداقت افراد را نیز کاهش می‌دهد. خودسانسوری، یک پدیده سیاسی، اجتماعی و روانشناختی از درون سازمان‌ها شروع شده و در جامعه نیز اتفاق می‌افتد. خودسانسوری بدون هیچ مانع رسمی و صرفاً به صورت کاملاً عمدی و داوطلبانه صورت می‌گیرد [۶].

¹ Shen & truex

² Dashtizad et al

³ Seyednaghavi et al

⁴ Farahmand & dashtizad

⁵ Afshani & mahmoudabadi

⁶ Bartel

۷	هامری و همکاران ^۱ (۲۰۱۷)	حمایت از خودسانسوری در پی حل مناقشات	خودسانسوری یک پدیده گسترده و عمومی بوده که در اشکال مختلف بروز می‌کند. خودسانسوری در سطح کلان نتیجه فرآیندهای کلانی است که در جامعه وجود دارد و باعث ایجاد اقلیم‌های سیاسی می‌شود. سوت‌زنی، هنجارهای خودسانسوری را در سازمان‌ها نقض می‌کند. اقتدارگرایی و قوم‌گرایی منجر به حمایت از خودسانسوری می‌شود. خودسانسوری، آزادی بیان و جریان آزاد اطلاعات را مهار نموده و منجر به کاهش عملکرد و خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها می‌شود [۱۸].
۸	هایز و متز ^۲ (۲۰۱۷)	خودسانسوری، ماریپیج سکوت و ارتباطات سیاسی معاصر	به بررسی مساله خودسانسوری و سکوت افراد پرداخته و بیان کرده‌اند در صورت تداوم امر خودسانسوری و عدم ارائه اطلاعات، پدیده ماریپیج سکوت ایجاد می‌شود که بیانگر این است افراد از ترس انزوا و عدم تایید توسط دیگران اقدام به خودسانسوری نموده و اگر این تداوم پیدا کند، ماریپیج سکوت شکل می‌گیرد. خودسانسوری و ماریپیج سکوت بر رفتارهای سیاسی قابل مشاهده در جامعه تاثیر گذارند [۲۲].
۹	گرای و بیشوپ کندزیا ^۳ (۲۰۰۹)	خودسانسوری سازمانی؛ حمایت مالی شرکت، بودجه غیرانتفاعی و تجربه آموزشی	در تحقیقات خود بدین نتیجه رسیده‌اند که در سازمان‌های غیرانتفاعی نگرانی‌هایی در مورد جابجایی هدف یا ماموریت وجود دارد که این احتمال به این اشاره دارد که افزایش تاکید بر فعالیت‌های تجاری و جلب موافقت حمایت‌کنندگان مالی، مدیران موسسات غیرانتفاعی را وسوسه نماید تا ماموریت و اهداف سازمانی را مدنظر قرار نداده و صرفاً به دنبال منافع خود باشند. خطرات خودسانسوری و عدم بیان شفاف اطلاعات و حقایق، منجر به از دست رفتن حامیان سازمان خواهد شد. سازمان‌ها بدلیل اینکه در معرض استراتژی-های مستقیم و غیرمستقیم حامیان مالی قرار دارند لذا آگاهی آنها از وضعیت شرکت و شرایط پیش رو مهم بوده و نیازمند این است که خودسانسوری در میان اعضا و مدیران سازمان‌ها به حداقل ممکن کاهش یابد [۱۶].
۱۰	کوک و هیلمان ^۴ (۲۰۱۰)	سانسور و ارائه دو نوع از خودسانسوری	به بررسی سانسور و خودسانسوری پرداخته و بیان کرده‌اند سانسور و خودسانسوری تفاوت اساسی باهم دارند. دونوع خودسانسوری داریم: خودسانسوری عمومی و خودسانسوری خصوصی. اصول آزادی بیان در خودسانسوری عمومی دچار خدشه می‌شود. در خودسانسوری خصوصی بدون وجود هیچ‌گونه محدودیتی یا مانعی برای ارائه آزادی اطلاعات، فرد اقدام به خودسانسوری می‌کند [۹].

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در حوزه پژوهش‌های آمیخته در پارادایم استقرایی - قیاسی بوده و استراتژی پژوهش در بخش کیفی تحلیل محتوا و در بخش کمی فازی مثلثاتی است. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه دلفی فازی و نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با کدگذاری با روش تحلیل محتوای کیفی و داده‌های کمی از طریق روش دلفی فازی است. با توجه به این که پژوهش حاضر ترکیبی است، ابزار و روش مورد استفاده در بخش کیفی و کمی به صورت مجزا بیان می‌شود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی متشکل از اساتید رشته‌های مدیریت و روانشناسی هستند. در این راستا با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدف‌مند، ۱۶ نفر از اساتید، نمونه انتخاب شدند. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری است و پس از انجام مصاحبه با نفرات چهاردهم و پانزدهم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و نهایتاً جهت اطمینان بیشتر مصاحبه با نفر شانزدهم نیز انجام شد و همچون مصاحبه با نفر چهاردهم و پانزدهم، عامل جدیدی در این مصاحبه نیز شناسایی نشد بنابراین روند مصاحبه در نفر شانزدهم به پایان رسید. فرآیند انجام مصاحبه در پیوست بیان شده است. استراتژی بخش کیفی تحلیل محتوای کیفی است که روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده به شمار می‌روند. مقوله‌ها و موضوعات بر اساس توصیف و تفسیر از موضوع مورد مطالعه ارائه می‌شوند. در روش تحلیل محتوای کیفی با مرور متن مصاحبه‌ها و کدگذاری که در جدول خلاصه گزاره کلامی نیز مشخص است ابتدا اقدام به استخراج کدهای اولیه و سپس از اقدام آنها اقدام به استخراج کدهای نهایی می‌شود. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی ارومیه هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس حجم نمونه ۳۲ نفر تعیین شده است. باتوجه به استفاده از روش دلفی فازی، برای انتخاب نمونه در بخش کمی، تعداد نمونه شرکت‌کنندگان معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و اکثراً ۱۵ تا ۳۰ نفر بوده استدر بخش کمی پژوهش از پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شده است. پایایی آن با آزمون مجدد و روایی آن با روایی محتوا مورد تایید قرار گرفته است. در رویکرد دلفی فازی پرسشنامه‌ها در دو مرحله و در زمان‌های مختلف پخش و گردآوری می‌شوند.

¹ Hameri et al

² Hayes & matthes

³ Gray & Bishop Kendzia

⁴ Cook & heilmann

بنابراین براساس اختلاف میانگین فازی زدایی و نرخ سازگاری می‌توان اقدام به بررسی پایایی نمود. بر طبق دیدگاه کو و چن^۱ (۲۰۰۸) در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده کمتر از ۰/۱ شود می‌توان بیان داشت که پرسشنامه دارای پایایی لازم است [۲۶] و باتوجه به نتیجه میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله می‌توان بیان کرد که پرسشنامه، پایایی دارد. لذا ابتدا اقدام به کدگذاری داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA می‌شود تا پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری را بتوان شناسایی نمود. سپس در مرحله بعد برای رتبه‌بندی عوامل از رویکرد دلفی فازی استفاده می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته می‌باشد که روایی و پایایی آن به ترتیب با ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد (جدول، ۲).

جدول ۲. روایی و پایایی بخش اول پژوهش (کیفی)

روایی	پایایی
ضریب CVR ۰/۴۳۷	کاپای - کوهن ۰/۵۶

۴ تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول (۳) و (۴) یافته‌های جمعیت‌شناختی نمونه ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در بخش کیفی

جنسیت	تعداد	سابقه خدمت	تعداد	مرتب علمی	تعداد
مرد	۱۲	۱۰-۰ سال	۶	استادیار	۸
زن	۴	۱۱-۲۰ سال	۷	دانشیار	۶
		۲۱-۳۰ سال	۲	استاد	۲
		بیشتر از ۳۰ سال	۱		

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در بخش کمی

ردیف	جنسیت	تعداد	سن	تعداد	تحصیلات	تعداد
۱	زن	۸	کمتر از ۴۵ سال	۱۲	کارشناسی	۹
۲	مرد	۲۴	بالاتر از ۴۵ سال	۲۰	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۳

شناسایی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان

در مرحله اول پژوهش که اقدام به شناسایی پیشایندها و پسایندها می‌شود اقدام به مصاحبه با خبرگان پژوهش نموده و سپس با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA و تحلیل محتوای کیفی کدگذاری صورت می‌گیرد. لذا از خبرگان شش سوال پرسیده شد و سپس متن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفته مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفت. در این روش اقدام به کدگذاری شد که از تجمیع اصلاحاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند، مقوله‌ها و مولفه‌ها به دست می‌آیند [۳۱]. نمونه مصاحبه و کدهای استخراج شده به شرح جدول می‌باشد.

جدول ۵. نمونه متن مصاحبه‌ها و کدهای مستخرج

کد نهایی	کدهای اولیه	خلاصه گزاره کلامی
ترس از دست	احساس تنهایی	در سازمان‌ها گاهی اوقات شرایطی ایجاد می‌شود که فرد احساس تنهایی
دادن موقعیت	از دست دادن موقعیت	نموده و برای اجتناب از دست دادن موقعیت شغلی خویش اقدام به سکوت
شغلی	شغلی	می‌نماید و اطلاعات حقیقی که در دست دارد را بیان نمی‌کند
	بیان نکردن اطلاعات	

¹ Kuo & Chen

کارکنان سازمان در برخی شرایط به دلیل صلاحدید و دوری از تنش سعی می کنند نظرات مخالف با نظرات سایر اعضای گروه بیان نکنند و یا در آشکارسازی حقایق، احتیاط نموده و بخشی از حقایق را محفوظ نگه دارند.	دوری از تنش صلاحدید احتیاط در ارائه اطلاعات	مصلحت اندیشی کارکنان
--	---	-------------------------

باتوجه به آنچه گفته شد در جدول (۶) کدهای نهایی و کدهای اولیه پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان نشان داده شده است.

جدول ۶. پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان

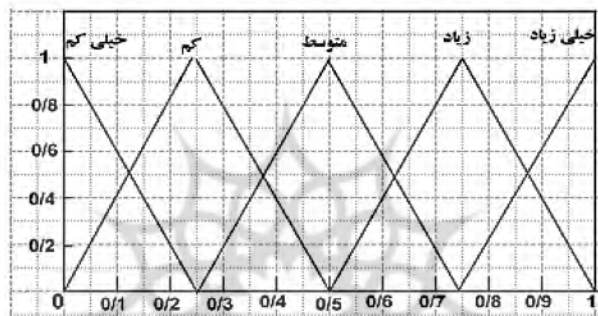
کدهای اولیه پسایندها	پسایندها	کدها	کدهای اولیه پیشایندها	پیشایندها (کدهای نهایی)
کارشکنی در سازمان نبود هم افزایی	کاهش اشتیاق کارکنان	R17	ترس از اظهارنظر شک به همسالان سکوت سازمانی	R1 جو سازمانی استبدادی
استرس تشویش	آسیب‌های روحی	R18	ترس از از دست دادن جایگاه دغدغه‌های شخصی	R2 حفظ موقعیت کنونی
فقدان جو مثبت نبود صمیمیت کاهش شادی	خستگی عاطفی	R19	احساس تنهایی از دست دادن موقعیت شغلی بیان نکردن اطلاعات	R3 ترس از دست دادن موقعیت شغلی
کاهش راندمان فردی صدمه بر بهره وری افراد	مشکلات عملکردی	R20	فقدان اشتیاق شغلی مواجهه با رویدادهای ناپسند	R4 انگیزه شغلی پایین
کاهش چابکی سازمانی چالش‌های عملکردی تحت تاثیر قرار گرفتن از تغییرات محیطی	اینرسی	R21	فرآیندمحوری تاکید بر سلسله مراتب	R5 ساختار سازمانی مبتنی بر بوروکراسی
تضعیف جایگاه سازمان کاهش شاخص‌های عملکردی چالش‌های بین واحدی	کاهش بهره‌وری سازمان	R22	حمایت از سایر اعضا منافع مشترک	R6 ادراکات مشترک
عدم رضایت سازمانی جو متشنج ناآرامی	فقدان آرامش	R23	فردمحوری منفعت‌طلبی	R7 اولویت داشتن منافع فردی
تحلیل رفتگی خستگی بی‌توجهی به شرح شغل	فرسودگی شغلی	R24	دخالت در برنامه‌های واحدها	R8 انحصارات زمانی

فقدان فرهنگ منعطف					
R9	ضعف برقراری ارتباطات موثر	R25	اختلال در ارتباطات فقدان کانال‌های ارتباطی سازنده	بی‌توجهی به رسالت و اهداف ترسیم شده	عدم توجه به اهداف سازمان بی‌تفاوت شدن کارکنان
R10	عدم همکاری اثربخش	R26	عدم تمایل ادراکات متفاوت	تضعیف کارآفرینی سازمانی	از بین رفتن جهت‌گیری‌های کارآفرینانه عدم تمایل به ایده‌پردازی
R11	صیانت از اعتبار و هویت سازمان	R27	تعلق سازمانی جامعه‌پذیری	چالش‌های تصمیم گیری	شکاف مدیریت میانی و ارشد عدم اتخاذ تصمیمات اثربخش
R12	انطباق با ارزش‌ها	R28	ارزش‌های حاکم نهادینه شدن جو	تمایل به ترک خدمت کارکنان	جستجوی مشاغل جدید تمایل به ترک سازمان فقدان امید
R13	همنوایی با جمع	R29	هم‌رنگ جماعت شدن	کارشکنی در تحولات	عدم توسعه سازمان عقب افتادگی سازمان
R14	مصلحت‌اندیشی کارکنان	R30	دوری از تنش صلاح‌دید احتیاط در ارائه اطلاعات	تضعیف میزان وفاداری و تعهد	تضعیف حس اعتماد فقدان دلسوزی عدم تمایل به تعهد
R15	عدم پاسخگویی و پذیرش مسئولیت	R31	طرفه از مسئولیت	تضعیف قابلیت‌های پویا	کاهش عکس‌العمل‌های به‌نگام عدم برنامه‌ریزی
R16	عدم امنیت	R32	نبود امنیت شغلی ترس از گروه‌بندی	فلات فراگیری	عدم یادگیری کاربرد روش‌های منسوخ
	کدها پیشایندها (کدهای نهایی)		کدهای اولیه پیشایندها	پسایندها	کدهای اولیه پسایندها
R1	جو سازمانی استبدادی	R17	ترس از اظهارنظر شک به همسالان سکوت سازمانی	کاهش اشتیاق کارکنان	کارشکنی در سازمان نبود هم‌افزایی
R2	حفظ موقعیت کنونی	R18	ترس از ازدست دادن جایگاه دغدغه‌های شخصی	آسیب‌های روحی	استرس تشویش
R3	ترس از دست دادن موقعیت شغلی	R19	احساس تنهایی از دست دادن موقعیت شغلی	خستگی عاطفی	فقدان جو مثبت نبود صمیمیت کاهش شادی

		بیان نکردن اطلاعات	
R4	انگیزه شغلی پایین	R20	فقدان اشتیاق شغلی مواجهه با رویدادهای ناپسند
			مشکلات عملکردی
			کاهش راندمان فردی صدمه بر بهره وری افراد
R5	ساختار سازمانی مبتنی بر بوروکراسی	R21	فرآیندمحوری تاکید بر سلسله مراتب
			کاهش چابکی سازمانی چالش های عملکردی تحت تاثیر قرار گرفتن از تغییرات محیطی
R6	ادراکات مشترک	R22	حمایت از سایر اعضا منافع مشترک
			کاهش بهره وری سازمان کاهش شاخص های عملکردی چالش های بین واحدی
R7	اولویت داشتن منافع فردی	R23	فردمحوری منفعت طلبی
			عدم رضایت سازمانی جو متشنج ناآرامی
R8	انحصارات زمانی	R24	دخالت در برنامه های واحدها فقدان فرهنگ منعطف
			تحلیل رفتگی خستگی بی توجهی به شرح شغل
R9	ضعف برقراری ارتباطات موثر	R25	اختلال در ارتباطات فقدان کانال های ارتباطی سازنده
			عدم توجه به اهداف سازمان بی تفاوت شدن کارکنان
R10	عدم همکاری اثربخش	R26	عدم تمایل ادراکات متفاوت
			تضعیف کارآفرینی سازمانی از بین رفتن جهت - گیری های کارآفرینانه عدم تمایل به ایده - پردازی
R11	صبانت از اعتبار و هویت سازمان	R27	تعلق سازمانی جامعه پذیری
			شکاف مدیریت میانی و ارشد عدم اتخاذ تصمیمات اثربخش
R12	انطباق با ارزش ها	R28	ارزش های حاکم نهادینه شدن جو
			جستجوی مشاغل جدید تمایل به ترک سازمان فقدان امید
R13	همنوایی با جمع	R29	همرنگ جماعت شدن
			عدم توسعه سازمان عقب افتادگی سازمان
R14	مصلحت اندیشی کارکنان	R30	دوری از تنش صلاح دید احتیاط در ارائه اطلاعات
			تضعیف حس اعتماد فقدان دلسوزی عدم تمایل به تعهد
			تضعیف میزان وفاداری و تعهد

R15	عدم پاسخگویی و پذیرش مسئولیت	طرفه از مسئولیت	R31	تضعیف قابلیت های پویا	کاهش عکس العمل های بهنگام
R16	عدم امنیت	نبود امنیت شغلی	R32	فلات فراگیری	عدم یادگیری
		ترس از گروه‌بندی		کاربرد روش های منسوخ	

تعریف متغیرهای زبانی. در مرحله قبل جهت شناسایی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان با خبرگان دانشگاهی، مصاحبه صورت گرفت و در این مرحله مولفه‌های شناسایی شده با قرار گرفتن در قالب پرسشنامه جهت دریافت میزان موافقت خبرگان، در دسترس آنها قرار گرفتند. متخصصان در این مرحله با استفاده از متغیرهای زبانی میزان موافقت خود را اعلام می نمایند. با توجه به اینکه هر یک از افراد براساس ادراک خود نسبت به متغیرهای بیان شده نظرات خود را بیان می کنند بنابراین با تعریف دامنه مولفه‌های کیفی، متخصصان با ذهنیت یکسان به سوال‌ها پاسخ می‌دهند. در شکل ۱ و همچنین توضیحات بیان شده در جدول ۷، مولفه‌ها به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف می‌شوند.



شکل ۱. متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی براساس جدول زیر به اعداد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده تغییر داده می‌شوند.

جدول ۷. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(0.75, 1, 1)	0.75
زیاد	(0.5, 0.75, 1)	0.5625
متوسط	(0.25, 0.5, 0.75)	0.3125
کم	(0, 0.25, 0.5)	0.0625
خیلی کم	(0, 0, 0.25)	0.0625

در رابطه زیر a نشانگر حد وسط عدد فازی مثلثی، B نشان دهنده حد بالا و M نشان دهنده حد پایین عدد فازی مثلثی است.

$$X = m + \frac{B - a}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول. در این مرحله مولفه‌های پرسشنامه در اختیار متخصصان قرار داده می‌شود تا براساس متغیرهای کلامی و گزینه‌های پیشنهادی نظرات خود را اعلام نمایند. سپس نظرات جمع آوری شده برای به دست آوردن میانگین فازی مولفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در این راستا از روابط زیر برای محاسبه میانگین فازی استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i=1,2,3,\dots,n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

که در آن A_i بیانگر دیدگاه خبره A_{ave} و A_{ii} میانگین دیدگاه‌های خبرگان سازمانی است. در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌ها در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸. نظرات متخصصان سازمانی مرحله اول

پیشایندهای خودسانسوری کارکنان					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
جو سازمانی استبدادی	۲۴	۵	۲	۱	۰
حفظ موقعیت کنونی	۲۲	۷	۱	۱	۱
ترس از دست دادن موقعیت شغلی	۲۳	۸	۱	۰	۰
انگیزه شغلی پایین	۱۷	۶	۴	۳	۲
ساختار سازمانی مبتنی بر بوروکراسی	۱۸	۷	۳	۲	۲
ادراکات مشترک	۱۹	۵	۴	۳	۱
اولویت داشتن منافع فردی	۲۰	۷	۳	۲	۱
انحصارات زمانی	۱۶	۵	۵	۴	۲
ضعف برقراری ارتباطات موثر	۱۹	۶	۴	۲	۱
عدم همکاری اثربخش	۱۶	۶	۵	۲	۳
صیانت از اعتبار و هویت سازمان	۱۸	۶	۴	۱	۳
انطباق با ارزش‌ها	۱۷	۷	۵	۲	۱
همنوایی با جمع	۲۲	۸	۱	۱	۰
مصلحت‌اندیشی کارکنان	۲۱	۷	۳	۱	۰
عدم پاسخگویی و پذیرش مسئولیت	۱۷	۵	۶	۳	۱
عدم امنیت	۲۳	۶	۲	۱	۰
پسایندهای خودسانسوری کارکنان					
کاهش اشتیاق کارکنان	۱۸	۸	۳	۲	۱
آسیب‌های روحی	۲۵	۶	۱	۰	۰
خستگی عاطفی	۱۹	۷	۴	۱	۱
مشکلات عملکردی	۲۲	۶	۳	۱	۰
اینرسی	۲۱	۷	۲	۲	۰
کاهش بهره‌وری سازمان	۲۳	۶	۲	۱	۰
فقدان آرامش	۲۲	۵	۳	۲	۰
فرسودگی شغلی	۲۰	۶	۲	۳	۱
بی‌توجهی به رسالت و اهداف ترسیم شده	۱۸	۷	۳	۳	۱
تضعیف کارآفرینی سازمانی	۱۹	۶	۴	۲	۱
چالش‌های تصمیم‌گیری	۱۷	۵	۳	۴	۳
تمایل به ترک خدمت کارکنان	۲۱	۴	۴	۳	۰
کارشکنی در تحولات	۲۴	۷	۱	۰	۰
تضعیف میزان وفاداری و تعهد	۱۸	۶	۴	۲	۲
تضعیف قابلیت‌های پویا	۱۷	۵	۵	۳	۲
فلات فراگیری	۲۱	۸	۳	۰	۰

پس از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به هر یک از عوامل مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی، نتایج در جدول (۹) بیان شده است که بیانگر میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌های پژوهش به تفکیک است.

جدول ۹. میانگین دیدگاه‌های خبرگان از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی زدایی شده	متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی زدایی شده
کاهش اشتیاق کارکنان	(۰/۵۷۰، ۰/۸۱۲، ۰/۹۲۱)	۰/۵۹۷	جو سازمانی استبدادی	(۰/۶۵۶، ۰/۹۰۶، ۰/۹۶۸)	۰/۶۷۱
آسیب‌های روحی	(۰/۶۸۷، ۰/۹۳۷، ۰/۹۹۲)	۰/۷۰۱	حفظ موقعیت کنونی	(۰/۶۳۲، ۰/۸۷۵، ۰/۹۵۳)	۰/۶۵۲
خستگی عاطفی	(۰/۵۸۵، ۰/۸۲۸، ۰/۹۲۹)	۰/۶۱۱	ترس از دست دادن موقعیت شغلی	(۰/۶۷۱، ۰/۹۲۱، ۰/۹۹۲)	۰/۶۸۹
مشکلات عملکردی	(۰/۶۳۲، ۰/۸۸۲، ۰/۹۶۰)	۰/۶۵۲	انگیزه شغلی پایین	(۰/۵۲۳، ۰/۷۵۷، ۰/۸۷۵)	۰/۵۵۲
اینرسی	(۰/۶۱۷، ۰/۸۶۷، ۰/۹۵۳)	۰/۶۳۸	ساختار سازمانی مبتنی بر بوروکراسی	(۰/۵۵۴، ۰/۷۸۹، ۰/۸۹۸)	۰/۵۸۲
کاهش بهره‌وری سازمان	(۰/۶۴۸، ۰/۸۹۸، ۰/۹۶۸)	۰/۶۶۶	ادراکات مشترک	(۰/۵۵۴، ۰/۷۹۶، ۰/۸۹۸)	۰/۵۸۰
فقدان آرامش	(۰/۶۱۷، ۰/۸۶۷، ۰/۹۴۵)	۰/۶۳۶	اولویت داشتن منافع فردی	(۰/۶۰۱، ۰/۸۵۱، ۰/۹۴۵)	۰/۶۲۵
فرسودگی شغلی	(۰/۵۷۸، ۰/۸۲۰، ۰/۹۱۴)	۰/۶۰۱	انحصارات زمانی	(۰/۴۹۲، ۰/۷۲۶، ۰/۸۵۱)	۰/۵۲۳
بی‌توجهی به رسالت و اهداف ترسیم شده	(۰/۵۵۴، ۰/۷۹۶، ۰/۹۰۶)	۰/۵۸۲	ضعف برقراری ارتباطات موثر	(۰/۵۷۰، ۰/۸۱۲، ۰/۹۱۴)	۰/۵۹۵
تضعیف کارآفرینی سازمانی	(۰/۵۷۰، ۰/۸۱۲، ۰/۹۱۴)	۰/۵۹۵	عدم همکاری اثربخش	(۰/۵۰۷، ۰/۷۳۴، ۰/۸۵۹)	۰/۵۳۹
چالش‌های تصمیم‌گیری	(۰/۵۰۱، ۰/۷۲۶، ۰/۸۴۳)	۰/۵۲۹	صیانت از اعتبار و هویت سازمان	(۰/۵۴۶، ۰/۷۷۳، ۰/۸۸۲)	۰/۵۷۴
تمایل به ترک خدمت کارکنان	(۰/۵۸۵، ۰/۸۳۵، ۰/۹۲۱)	۰/۶۰۷	انطباق با ارزش‌ها	(۰/۵۴۶، ۰/۷۸۹، ۰/۹۰۶)	۰/۵۷۶
کارشکنی در تحولات	(۰/۶۱۷، ۰/۹۳۷، ۰/۹۹۲)	۰/۶۹۵	همنوایی با جمع	(۰/۶۴۸، ۰/۸۹۸، ۰/۹۷۶)	۰/۶۶۷
تضعیف میزان وفاداری و تعهد	(۰/۵۴۶، ۰/۷۸۱، ۰/۸۹۰)	۰/۵۷۴	مصلحت‌اندیشی کارکنان	(۰/۶۲۵، ۰/۸۷۵، ۰/۹۶۰)	۰/۶۴۶
تضعیف قابلیت‌های پویا	(۰/۵۱۵، ۰/۷۵۱، ۰/۸۶۷)	۰/۵۴۴	عدم پاسخگویی و پذیرش مسئولیت	(۰/۵۲۳، ۰/۷۶۵، ۰/۸۸۲)	۰/۵۵۲
فلات فراگیری	(۰/۶۴۰، ۰/۸۹۰، ۰/۹۷۶)	۰/۶۶۲	عدم امنیت	(۰/۶۴۸، ۰/۸۹۸، ۰/۹۶۸)	۰/۶۶۶

در مرحله بعد لازم است که دوباره اقدام به نظرسنجی از متخصصان سازمانی شود تا نتایج را بتوان در دو مرحله مقایسه نمود.

نظرسنجی مرحله دوم

نتایج پاسخ‌های متخصصان سازمانی در مرحله دوم در جدول (۱۰) بیان شده است.

جدول ۱۰. نتایج پاسخ‌های خبرگان در مرحله دوم

پیشایندهای خودسانسوری کارکنان					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
جو سازمانی استبدادی	۲۵	۶	۰	۱	۰
حفظ موقعیت کنونی	۲۴	۸	۰	۰	۰
ترس از دست دادن موقعیت شغلی	۲۴	۷	۱	۰	۰
انگیزه شغلی پایین	۱۸	۷	۴	۳	۰
ساختار سازمانی مبتنی بر بوروکراسی	۱۹	۵	۴	۲	۲
ادراکات مشترک	۱۸	۶	۵	۲	۱
اولویت داشتن منافع فردی	۲۱	۶	۳	۲	۰
انحصارات زمانی	۱۸	۷	۵	۲	۰
ضعف برقراری ارتباطات موثر	۱۹	۴	۵	۳	۱
عدم همکاری اثربخش	۱۸	۶	۴	۲	۲
صیانت از اعتبار و هویت سازمان	۱۶	۵	۶	۳	۲
انطباق با ارزش‌ها	۱۷	۷	۴	۳	۱
همنوایی با جمع	۲۲	۶	۳	۱	۰

پیشایندهای خودسانسوری کارکنان					
۰	۰	۳	۶	۲۳	مصلحت‌اندیشی کارکنان
۱	۳	۶	۴	۱۸	عدم پاسخگویی و پذیرش مسئولیت
۰	۰	۲	۷	۲۳	عدم امنیت
پسایندهای خودسانسوری کارکنان					
۰	۲	۳	۷	۲۰	کاهش اشتیاق کارکنان
۰	۰	۱	۵	۲۶	آسیب‌های روحی
۲	۲	۳	۷	۱۸	خستگی عاطفی
۰	۰	۴	۶	۲۲	مشکلات عملکردی
۱	۱	۳	۶	۲۱	اینرسی
۰	۰	۳	۵	۲۴	کاهش بهره‌وری سازمان
۰	۱	۱	۷	۲۳	فقدان آرامش
۰	۲	۳	۶	۲۱	فرسودگی شغلی
۰	۲	۴	۷	۱۹	بی‌توجهی به رسالت و اهداف ترسیم شده
۰	۱	۳	۶	۲۲	تضعیف کارآفرینی سازمانی
۲	۳	۴	۴	۱۹	چالش‌های تصمیم‌گیری
۰	۲	۴	۵	۲۱	تمایل به ترک خدمت کارکنان
۰	۱	۳	۳	۲۵	کارشکنی در تحولات
۰	۳	۳	۷	۱۹	تضعیف میزان وفاداری و تعهد
۱	۱	۴	۶	۲۰	تضعیف قابلیت‌های پویا
۰	۲	۳	۵	۲۲	فلات فراگیری

در این مرحله نیز همچون مرحله اول اقدام به محاسبه میانگین فازی مثلثی و مقدار فازی زدایی شده می‌شود. نتایج مرحله دوم در جدول (۱۱) بیان شده است.

جدول ۱۱. میانگین دیدگاه‌های خبرگان از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی زدایی شده	متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی زدایی شده
کاهش اشتیاق کارکنان	(۰/۶۰۱, ۰/۸۵۱, ۰/۹۴۵)	۰/۶۲۵	جو سازمانی استبدادی	(۰/۶۷۹, ۰/۹۲۹, ۰/۹۸۴)	۰/۶۹۳
آسیب‌های روحی	(۰/۶۹۵, ۰/۹۴۵, ۰/۹۹۲)	۰/۷۰۷	حفظ موقعیت کنونی	(۰/۶۷۱, ۰/۹۲۱, ۰/۹۸۴)	۰/۶۸۷
خستگی عاطفی	(۰/۵۵۴, ۰/۷۸۹, ۰/۸۹۸)	۰/۵۸۲	انگیزه شغلی پایین	(۰/۶۷۹, ۰/۹۲۹, ۰/۹۹۲)	۰/۶۹۵
مشکلات عملکردی	(۰/۶۴۰, ۰/۸۹۰, ۰/۹۶۸)	۰/۶۶۰	ساختار سازمانی مبتنی بر بوروکراسی	(۰/۵۶۲, ۰/۸۱۲, ۰/۹۲۱)	۰/۵۸۹
اینرسی	(۰/۶۰۹, ۰/۸۵۱, ۰/۹۳۷)	۰/۶۳۰	ادراکات مشترک	(۰/۵۵۴, ۰/۷۹۶, ۰/۸۹۰)	۰/۵۸۰
کاهش بهره‌وری سازمان	(۰/۶۶۴, ۰/۹۱۴, ۰/۹۷۶)	۰/۶۷۹	اولویت داشتن منافع فردی	(۰/۵۵۴, ۰/۷۹۶, ۰/۸۹۰)	۰/۵۸۲
فقدان آرامش	(۰/۶۵۶, ۰/۹۰۶, ۰/۹۷۶)	۰/۶۷۳	انحصارات زمانی	(۰/۶۰۹, ۰/۸۵۹, ۰/۹۴۵)	۰/۶۳۰
فرسودگی شغلی	(۰/۶۰۹, ۰/۸۵۹, ۰/۹۴۵)	۰/۶۳۰	ضعف برقراری ارتباطات موثر	(۰/۵۷۰, ۰/۸۲۰, ۰/۹۲۹)	۰/۵۹۷
بی‌توجهی به رسالت و اهداف ترسیم شده	(۰/۵۸۵, ۰/۸۳۵, ۰/۹۳۷)	۰/۶۱۱	عدم همکاری اثربخش	(۰/۵۴۶, ۰/۷۸۹, ۰/۸۹۰)	۰/۵۷۲
تضعیف کارآفرینی سازمانی	(۰/۶۴۰, ۰/۸۹۰, ۰/۹۶۰)	۰/۶۵۸	صیانت از اعتبار و هویت سازمان	(۰/۵۴۶, ۰/۷۸۱, ۰/۸۹۰)	۰/۵۷۴
چالش‌های تصمیم‌گیری	(۰/۵۳۹, ۰/۷۷۳, ۰/۸۷۵)	۰/۵۶۴	انطباق با ارزش‌ها	(۰/۵۰۱, ۰/۷۳۴, ۰/۸۵۹)	۰/۵۳۱
تمایل به ترک خدمت کارکنان	(۰/۶۰۱, ۰/۸۵۱, ۰/۹۳۷)	۰/۶۲۳	هم‌نوابی با جمع	(۰/۵۲۹, ۰/۷۸۱, ۰/۸۹۸)	۰/۵۶۸
کارشکنی در تحولات	(۰/۶۵۶, ۰/۹۰۶, ۰/۹۶۰)	۰/۶۶۹		(۰/۶۳۲, ۰/۸۸۲, ۰/۹۶۰)	۰/۶۵۲

تضعیف وفاداری و تعهد	(۰/۵۷۸، ۰/۸۲۸، ۰/۹۲۹)	-۰/۶۰۳	مصلحت‌اندیشی کارکنان	(۰/۶۵۶، ۰/۹۰۶، ۰/۹۷۶)	۰/۶۷۳
تضعیف قابلیت‌های پویا	(۰/۵۹۳، ۰/۸۳۵، ۰/۹۲۹)	-۰/۶۱۷	مسئولیت	(۰/۵۳۱، ۰/۷۷۳، ۰/۸۸۲)	۰/۵۵۸
فلات فراگیری	(۰/۶۱۷، ۰/۸۶۷، ۰/۹۴۵)	-۰/۶۳۶	عدم امنیت	(۰/۶۶۴، ۰/۹۱۴، ۰/۹۸۴)	۰/۶۸۱

پس از محاسبه نظرات خبرگان در دو مرحله، اقدام به مقایسه اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم شد (جدول ۱۲).

جدول ۱۲. میانگین دیدگاه‌های خبرگان از نظر سنجی مرحله اول و دوم

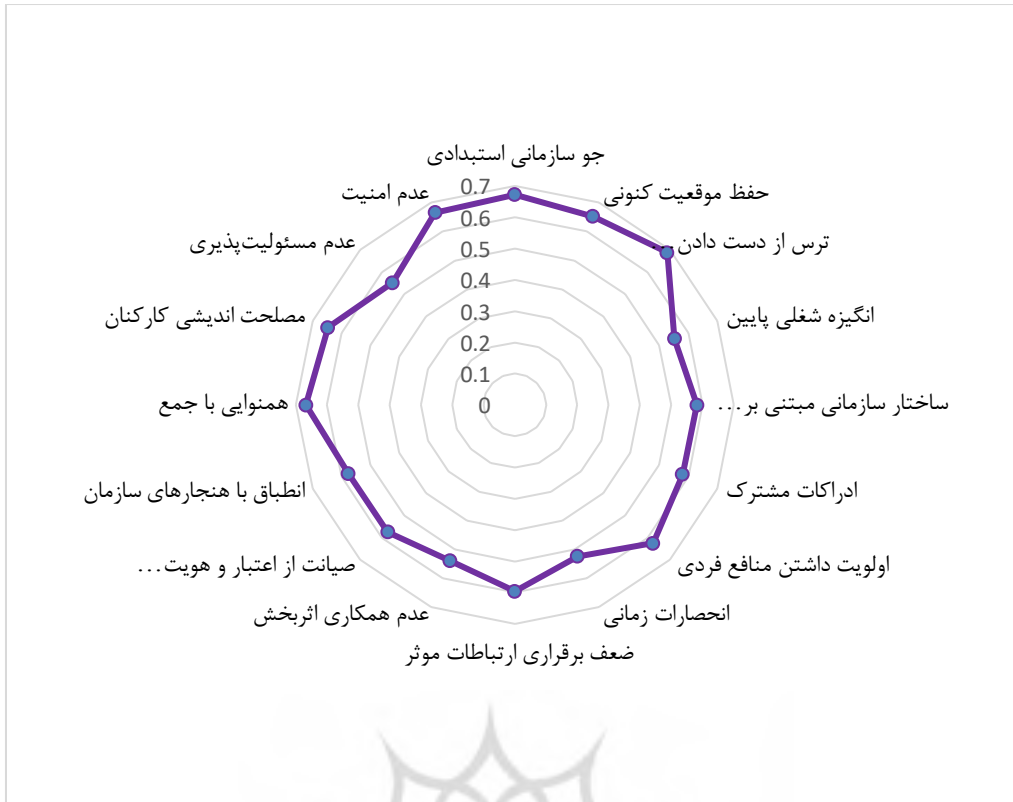
متغیرها (پسایندها)	مقدار فازی زدایی شده مرحله اول	مقدار فازی- زدایی شده مرحله دوم	اختلاف مقدار فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها (پیشایندها)	مقدار فازی- زدایی شده مرحله اول	مقدار فازی- زدایی شده مرحله دوم	اختلاف مقدار فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
کاهش اشتیاق کارکنان	۰/۵۹۷	۰/۶۲۵	۰/۰۲	جو سازمانی استبدادی	۰/۶۷۱	۰/۶۹۳	۰/۰۲
آسیب‌های روحی	۰/۷۰۱	۰/۷۰۷	۰/۰۰۵	حفظ موقعیت کنونی	۰/۶۵۲	۰/۶۸۷	۰/۰۳
خستگی عاطفی	۰/۶۱۱	۰/۵۸۲	۰/۰۲	ترس از دست دادن موقعیت شغلی	۰/۶۸۹	۰/۶۹۵	۰/۰۰۵
مشکلات عملکردی	۰/۶۵۲	۰/۶۶۰	۰/۰۰۷	انگیزه شغلی پایین	۰/۵۵۲	۰/۵۸۹	۰/۰۳
اینرسی	۰/۶۳۸	۰/۶۳۰	۰/۰۰۷	ساختار سازمانی مبتنی بر بوروکراسی	۰/۵۸۲	۰/۵۸۹	۰/۰۰۱
کاهش بهره‌وری سازمان	۰/۶۶۶	۰/۶۷۹	۰/۰۱	ادراکات مشترک	۰/۵۸۰	۰/۵۸۲	۰/۰۰۱
فقدان آرامش	۰/۶۳۶	۰/۶۷۳	۰/۰۳	اولویت داشتن منافع فردی	۰/۶۲۵	۰/۶۳۰	۰/۰۰۵
فرسودگی شغلی	۰/۶۰۱	۰/۶۳۰	۰/۰۲	انحصارات زمانی	۰/۵۲۳	۰/۵۹۷	۰/۰۷
بی توجهی به رسالت و اهداف ترسیم شده	۰/۵۸۲	۰/۶۱۱	۰/۰۲	ضعف برقراری ارتباطات موثر	۰/۵۹۵	۰/۵۷۲	۰/۰۲
تضعیف کارآفرینی سازمانی	۰/۵۹۵	۰/۶۵۸	۰/۰۶	عدم همکاری اثربخش	۰/۵۳۹	۰/۵۷۴	۰/۰۳
چالش‌های تصمیم‌گیری	۰/۵۲۹	۰/۵۶۴	۰/۰۳	صیانت از اعتبار و هویت سازمان	۰/۵۷۴	۰/۵۳۱	۰/۰۴
تمایل به ترک خدمت کارکنان	۰/۶۰۷	۰/۶۲۳	۰/۰۱	انطباق با ارزش‌ها	۰/۵۷۶	۰/۵۶۸	۰/۰۰۷
کارشکنی در تحولات	۰/۶۹۵	۰/۶۶۹	۰/۰۲	همنوایی با جمع	۰/۶۶۷	۰/۶۵۲	۰/۰۱
تضعیف میزان وفاداری و تعهد	۰/۵۷۴	۰/۶۰۳	۰/۰۲	مصلحت‌اندیشی کارکنان	۰/۶۴۶	۰/۶۷۳	۰/۰۲
تضعیف قابلیت‌های پویا	۰/۵۴۴	۰/۶۱۷	۰/۰۷	عدم پاسخگویی و پذیرش مسئولیت	۰/۵۵۲	۰/۵۵۸	۰/۰۰۵
فلات فراگیری	۰/۶۶۲	۰/۶۳۶	۰/۰۲	عدم امنیت	۰/۶۶۶	۰/۶۸۱	۰/۰۱

باتوجه به اینکه میانگین نتایج نظرات بیان شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، فرآیند نظرخواهی متوقف شده و اقدام به تحلیل نتایج براساس مقادیر بدست آمده می‌شود. بر این اساس، متخصصان سازمانی در مورد پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان، اجماع نظر داشته و

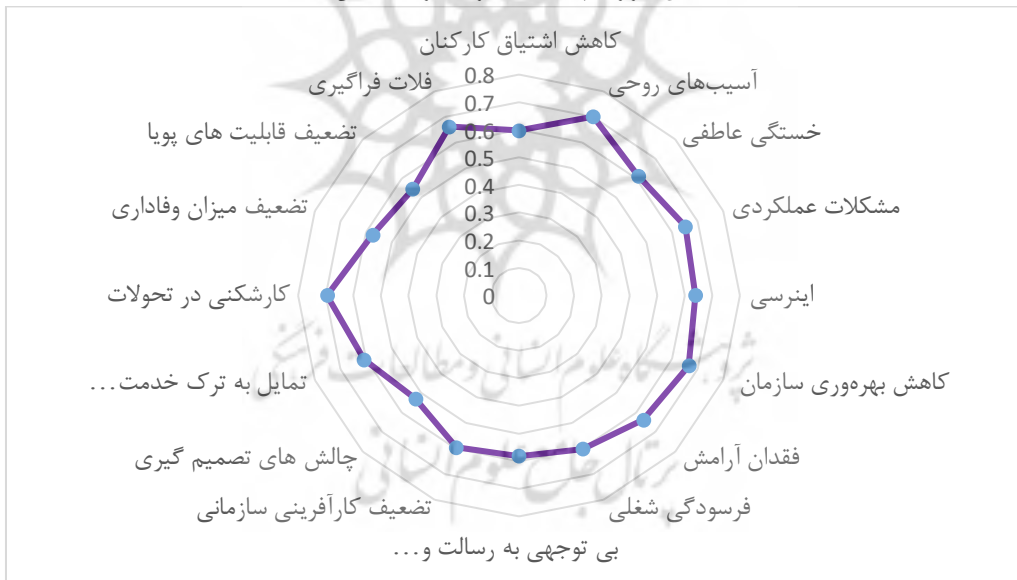
نگاه تقریباً یکسانی به مولفه‌ها دارند. براساس مقدار فازی‌زدایی شده رتبه و اولویت هر عامل مشخص شد که کدام یک از پیشایندها بیشترین تاثیر را دارند و خودسانسوری منجر به بروز کدام یک از پسایندها به بیشترین میزان می‌شود. در جدول ۱۳ و شکل ۲ و ۳ به وضوح نقش هر عامل نشان داده شده است.

جدول ۱۳. اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان

پیشایندها	اولویت‌بندی پیشایندها	پسایندها	اولویت‌بندی پسایندها
جو سازمانی استبدادی	۲	کاهش اشتیاق کارکنان	۱۱
حفظ موقعیت کنونی	۵	آسیب‌های روحی	۱
ترس از دست دادن موقعیت شغلی	۱	خستگی عاطفی	۸
انگیزه شغلی پایین	۱۳	مشکلات عملکردی	۵
ساختار سازمانی مبتنی بر بوروکراسی	۹	اینرسی	۶
ادراکات مشترک	۱۰	کاهش بهره‌وری سازمان	۳
اولویت داشتن منافع فردی	۷	فقدان آرامش	۷
انحصارات زمانی	۱۶	فرسودگی شغلی	۱۰
ضعف برقراری ارتباطات موثر	۸	بی توجهی به رسالت و اهداف ترسیم شده	۱۳
عدم همکاری اثربخش	۱۵	تضعیف کارآفرینی سازمانی	۱۲
صیانت از اعتبار و هویت سازمان	۱۲	چالش‌های تصمیم‌گیری	۱۶
انطباق با ارزش‌ها	۱۱	تمایل به ترک خدمت کارکنان	۹
همنوایی با جمع	۳	کارشکنی در تحولات	۲
مصلحت‌اندیشی کارکنان	۶	تضعیف میزان وفاداری و تعهد	۱۴
عدم پاسخگویی و پذیرش مسئولیت	۱۴	تضعیف قابلیت‌های پویا	۱۵
عدم امنیت	۴	فلات فراگیری	۴



شکل ۲. اولویت پیشایندهای خودسانسوری کارکنان



شکل ۳. اولویت پسایندهای خودسانسوری کارکنان

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه سازمان‌ها جهت توسعه و همگام شدن با تغییرات جهانی نیازمند اشتراک دانش و برقراری ارتباطات گسترده و خلاقیت هستند. عاملی که مانع برقراری ارتباطات و اشتراک دانش نیروی انسانی می‌شود خودسانسوری است. پدیده خودسانسوری با هر انگیزه‌ای که صورت گیرد می‌تواند سازمان را با مسائل زیادی روبرو سازد. در این راستا ضروری است عواملی که می‌توانند در بروز خودسانسوری موثر باشند شناسایی شوند و براساس اولویت‌بندی صورت گرفته تلاش شود تا با اتخاذ راهبردهای اثربخش مانع از بروز این پدیده در سازمان‌ها شود. همچنین در این پژوهش اقدام به شناسایی پسایندها و اولویت بندی آنها شده است. براساس نتایج، پیشایندها و عوامل اثرگذار بر خودسانسوری کارکنان در سازمان‌های دولتی، جو سازمانی استبدادی، حفظ موقعیت کنونی، ترس از دادن موقعیت شغلی، انگیزه شغلی پایین، ساختار سازمانی

مبتنی بر بوروکراسی، ادراکات مشترک، اولویت داشتن منافع فردی، انحصارات زمانی، ضعف برقراری ارتباطات موثر، عدم همکاری اثربخش، صیانت از اعتبار و هویت سازمان، انطباق با ارزش‌ها، هم‌نوایی با جمع، مصلحت‌اندیشی کارکنان، عدم پاسخ‌گویی، عدم امنیت هستند. براساس اولویت‌بندی صورت گرفته ترس از دست دادن موقعیت شغلی، جو استبدادی، هم‌نوایی با جمع، عدم امنیت و حفظ موقعیت کنونی، مصلحت‌اندیشی و ترجیح دادن منافع فردی نیروی انسانی به منافع جمعی مهمترین پیشایندها مطرح شدند که لازم است مدیران سازمان به این عوامل توجه بیشتری داشته باشند. ایجاد محیط سازمانی امن و جو سازمانی مشارکتی می‌تواند مانع بروز این پدیده در سازمان‌ها شود. بنابراین اطمینان دهی به نیروی انسانی می‌تواند اولویت اصلی مدیران باشد. جو سازمانی ارتباطات افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. جو سازمانی استبدادی و وظیفه‌گرا مانع از بیان نظرات و ایده‌ها و مشارکت کارکنان می‌شود. بنابراین، خودسانسوری اتفاق می‌افتد اما جوی که حمایت‌کننده ارتباطات و مشارکت کارکنان باشد، انگیزه کارکنان را افزایش داده و زمینه‌ساز عقاید و دیدگاه‌های کارکنان را فراهم می‌سازد. اما در صورتی که جو سازمانی از ارتباطات باز کارکنان حمایت نکند کارکنان انگیزه خود را از دست داده و به صورت کاملاً عمدی و داوطلبانه اقدام به سکوت می‌کنند. علاوه بر این عواملی همچون ترس و نداشتن امنیت شغلی نیز موجبات خودسانسوری کارکنان را فراهم می‌سازند. بر طبق مطالعات افشانی و همکارش (۲۰۱۹) [۲] والباز و همکارش (۲۰۱۹) [۱۲]، کارکنان به دلیل ترس از دست دادن جایگاه و مقام سازمانی و نداشتن امنیت شغلی، سکوت نموده و از بیان اطلاعات عمداً خودداری می‌نمایند. همچنین پسایندهای خودسانسوری کارکنان شامل کاهش اشتیاق کارکنان، آسیب‌های روحی، خستگی عاطفی، مشکلات عملکردی، اینرسی، کاهش بهره‌وری سازمان، فقدان آرامش، فرسودگی شغلی، بی‌توجهی به رسالت و اهداف، تضعیف کارآفرینی سازمانی، چالش‌های تصمیم‌گیری، تمایل به ترک خدمت، کارشکنی در تحولات، تضعیف میزان وفاداری، تضعیف قابلیت‌های پویا، فلات فراگیری می‌باشد. عواملی همچون آسیب‌های روحی، کارشکنی در تحولات، کاهش بهره‌وری سازمان، فلات فراگیری، مشکلات عملکردی، اینرسی و تضعیف میزان وفاداری از جمله مهم‌ترین پسایندها یا پیامدهای خودسانسوری کارکنان در سازمان‌های دولتی هستند. با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته اولین عامل افزایش آسیب‌های روحی و استرس است که افزایش تنش کاری و استرس می‌تواند منجر به ضعف شدن روحیه کاری کارکنان و افزایش ترک خدمت در آنها شود. در خصوص پیامدهای منفی خودسانسوری کارکنان، می‌توان بیان کرد که این پدیده منجر به کارشکنی در تحولات و فلات یادگیری می‌شود. افراد تمایلی ندارند روش‌های نوین را یاد بگیرند بلکه با همان روش‌های منسوخ امور و وظایف را اجرا خواهند کرد و تلاشی جهت توسعه سازمان نخواهند داشت. پژوهش حاضر با پژوهش‌های هامری و همکاران (۲۰۱۷) [۱۸] مطابقت و هم‌خوانی دارد. همچنین براساس دیدگاه هامری و همکاران (۲۰۱۷) [۱۸] و شارویت و همکاران (۲۰۱۷) [۳۴]، خودسانسوری کارکنان سبب عدم توسعه و تحول سازمانی می‌شود و موجب کاهش خلاقیت و نوآوری و کاهش عملکرد و فعالیت‌های فردی می‌شود.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش. در نهایت بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

- براساس یافته‌های پژوهش، جو سازمانی وظیفه‌گرایانه و استبدادی مهم‌ترین عامل ایجادکننده خودسانسوری کارکنان به شمار می‌آیند. اشاعه فرهنگ اشتراک دانش و افزایش مشارکت کارکنان که اساساً فرآیندی نیست که به یکباره تحقق یابد می‌تواند منجر به افزایش مشارکت منابع انسانی و اشتراک دانش مابین کارکنان شود. بنابراین لازم است در سازمان‌ها فرهنگ مشارکت و اشتراک دانش به مرور اشاعه یابد و تقویت شود تا زمینه‌ساز افزایش خلاقیت در سازمان شود.
- یافته‌ها حکایت از آن دارد که هم‌نوایی با جمع، عامل مهم دیگر در بروز خودسانسوری در سازمان‌ها تلقی می‌شود. با استناد به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که روابط درستی در سازمان ایجاد شود و استراتژی‌های جدیدی در سازمان اخذ شود که افراد به دلیل گرایش داشتن به یک گروه و عضو گروه خاصی بودن، اقدام به خودسانسوری نمایند.
- ترس از تنبیه و از دست دادن جایگاه شغلی از جمله عواملی است که تاثیر بالایی بر خودسانسوری کارکنان دارد. سازمان‌ها باید ضمن ایجاد محیط ایمن و مدافع کارکنان، ترس و تشویش را از کارکنان دور سازد تا کارکنان آزادانه و بدون هیچ گونه ترسی اقدام به بیان عقاید و نظرات خود نمایند.
- سازمان‌ها با برپایی جلسات طوفان مغزی، کارکنان را به چالش کشیده و مشارکت و تعاملات بین گروه‌های کاری را افزایش دهند که منجر به نوآوری و خلاقیت شده که همگی موجبات افزایش یادگیری سازمانی، افزایش جرأت و جسارت کارکنان در بیان حقایق و اتخاذ راهبردهایی برای جلوگیری از خودسانسوری کارکنان خواهند شد.

پیشنهاد برای محققین آتی. در نهایت به پژوهشگران توصیه می‌شود تاثیر خودسانسوری بر متغیرهایی همچون توسعه پویایی‌های فردی و سازمانی، توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان را مورد سنجش قرار دهند. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی می‌باشد، شایسته است در پژوهش دیگری شرکت‌های بخش خصوصی نیز در نظر گرفته شده و مقایسه‌ای میان این دو جامعه انجام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری گروهی اقدام به رتبه‌بندی عوامل موثر شود تا علاوه بر سطح‌بندی عوامل،

بتوانند میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری خود عوامل نسبت به هم را نیز بسنجند و در پژوهش دیگری اقدام به شناسایی راهبردهای سازمانی مقابله با خودسانسوری کارکنان با رویکرد تحلیل تم نمایند. و اما مهمترین محدودیت پژوهش ثابت فرض کردن فرهنگ سازمانی است.



منابع

1. Adamska, K. (2017). Self-censorship in organizations. *Peace Psychology Book Series*, 41-60. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63378-7_3
2. Afshani, S., & Mahmoudabadi, F. (2019). Relationship between Yazd Citizens' Societal Security and Self-censorship. *Societal Security Studies*, 10(59), 75-101.[in Persian] .
3. Ahmadi, N. (2009). Introduction and critique of Delphi method. *Social Science Quarterly*, 22, 100-109.[Text in Persian]
4. Bar-Tal, D., & Halperin, E. (2011). Socio-psychological barriers to conflict resolution. *Intergroup conflicts and their resolution: Social psychological perspective*, 217, 240.
5. Bar-Tal D., Nets-Zehngut R., & Sharvit K. (2017). Self-censorship in contexts of conflict. *Peace Psychology Book Series*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63378-7>
6. Bar-Tal, D. (2017). Self-censorship as a socio-political-Psychological phenomenon: Conception and research. *Political Psychology*, 38, 37-65. <https://doi.org/10.1111/pops.12391>
7. Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
8. Ben-Ze'ev, E., Ginio, R., & Winter, J. (2010). Shadows of war: A social history of silence in the twentieth century. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511676178.001>
9. Cook, P, & Heilmann, C. (2010). Censorship and two types of self-censorship. Available at SSRN 1575662, 25. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1575662>.
10. Dashtizad, S., Farahmand, M., Afrasiyabi, H., & Afshani, S. A. (2021). Phenomenology of Self-Censorship in Public Relations of Government Organizations. *Public Organizations Management*, 10(1(Series 37)), 11-28. [doi: 10.30473/ipom.2021.59192.4387](https://doi.org/10.30473/ipom.2021.59192.4387).(in persian).
11. Dodokh, A. (2020). Impact of human resources management practices on workplace knowledge-hiding behaviour. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 11(3), 298-324. <https://doi.org/210.1504/ijkms.2020.10031287>.
12. Elbaz, S., & Bar-Tal, D. (2019). Voluntary silence: Israeli media self-censorship during the Second Lebanon War. *Conflict & Communication*, 18(2).
13. Farahmand, M., & Dashtizad, S. (2022). A Paradigmatic Model of Self-Censorship in Iranian Government Institutions. *Sociology of Social Institutions*, 8(18), 321-347. [doi: 10.22080/ssi.2022.22949.1964](https://doi.org/10.22080/ssi.2022.22949.1964) (in persian).
14. Fernandes, A. J., Hartono, H., & Aziza, C. (2020). Assessment IT governance of human resources information system using COBIT 5. *International Journal of Open Information Technologies*, 8(4), 59-63.
15. Festenstein, M. (2018). Self-censorship for democrats. *European Journal of Political Theory*, 17(3), 324-342. <https://doi.org/310.1177/1474885115587480>.
16. Gray, G, & Bishop Kendzia, V. (2009). Organizational Self Censorship: Corporate Sponsorship, Nonprofit Funding, and the Educational Experience. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 46(2), 161-177. <https://doi.org/110.1111/j.1755-1618x.2009.01209.x>.
17. Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). The decision to blow the whistle: A social information processing framework. *Academy of management Review*, 28(1), 107-123. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925239>
18. Hameiri, B, Sharvit, K, Bar-Tal, D, Shahar, E, & Halperin, E. (2017). Support for self censorship among Israelis as a barrier to resolving the Israeli-Palestinian conflict. *Political Psychology*, 38(5), 795-813. <https://doi.org/710.1111/pops.12346>.
19. Hammack, P. (2011). *Narrative and the politics of identity: The cultural psychology of Israeli and Palestinian youth*: Oxford University Press.
20. Hayes, A. (2007). Exploring the forms of self-censorship: On the spiral of silence and the use of opinion expression avoidance strategies. *Journal of Communication*, 57(4), 785-802. <https://doi.org/710.1111/j.1460-2466.2007.00368.x>.
21. Hayes, A. F., Glynn, C. J., & Shanahan, J. (2005). Validating the willingness to self-censor scale: Individual differences in the effect of the climate of opinion on opinion expression. *International Journal of Public Opinion Research*, 17(4), 443-455. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edh072>
22. Hayes, A, & Matthes, J. (2017). *Self-censorship, the spiral of silence, and contemporary political communication* .The Oxford handbook of political communication.. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199793471.013.31>.
23. Horton, J. (2011). *Self-censorship*. *Res publica*, 17(1), 91-106.
24. Hosseinpour, D, Ghorbani paji, A, & vishlaghi, M. (2019). The Effect of Cooperative Organizational Atmosphere on Knowledge Sharing: Moderating Role of Intrinsic Motivation and Job Autonomy. *Socio-Psychological Studies of Women (Women's Studies)*, 17(1), 131-164. <https://doi.org/110.22051/JWSPS.22019.21422.21791>. [Text in Persian].

25. Khorramshahi, B. (1995). *Self-censorship*. Revolution University (2), 51-56. [t in Persian]
26. Kuo, Y., & Chen, P. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using fuzzy Delphi method. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 1930-1939. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.068>
27. Lee, F., & Chan, J. (2009). Organizational production of self-censorship in the Hong Kong media. *The International Journal of Press/Politics*, 14(1), 112-133. <https://doi.org/10.1177/1940161208326598>.
28. Nets-Zehngut, R., Pliskin, R., & Bar-Tal, D. (2015). Self-censorship in conflicts: Israel and the 1948 Palestinian exodus. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 21(3), 479. <https://doi.org/10.1037/pac0000094>
29. Petronio, S. (2010). Communication privacy management theory: What do we know about family privacy regulation? *Journal of family theory & review*, 2(3), 175-196. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2589.2010.00052.x>.
30. Porat, R., Halperin, E., & Bar-Tal, D. (2015). The effect of sociopsychological barriers on the processing of new information about peace opportunities. *Journal of Conflict Resolution*, 59(1), 93-119. <https://doi.org/10.1177/0022002713499719>
31. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*: sage.
32. Selnes, F. (2020). *Journalist Safety and Self-Censorship* (A. G. Larsen, I. Fadnes & R. Krøvel Eds. 1 ed.). London: Routledge.
33. Seyednaghavi, Mir Ali, Din Mohammadi, Tayyaba, Khaganizadeh, Ainullah. (2018). Designing a model of self-censorship in government organizations based on Granded Theory. *Behavioral studies in management*. 10(20). 101-118 (in persian).
34. Sharvit, K., Bar-Tal, D., Hameiri, B., Shahar, E., Zafran, A., & Raviv, A. (2017). Attitudes towards self-censorship: Development of a scale. *Manuscript submitted for publication*.
35. Shen, X., & Truex, R. (2021). In search of self-censorship. *British Journal of Political Science*, 51(4), 1672-1684. <https://doi.org/10.1017/S0007123419000735>
36. Shrouf, H, Al-Qudah, Sh, Khawaldeh, K, Obeidat, A, & Rawashdeh, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), 3189-3196. <https://doi.org/3110.5267/j.msl.2020.3185.3002>.
37. Tärstena, A, Goga, A, & Jashari, B. (2020). Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(1), 31 38. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v20529i20521.20606>.