



فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

Journal of Public Administration Perspective

عنوان مقاله: خوانشی استعاری از پدیده بی‌حسی سازمانی: تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی

Article Title: A Metaphorical Interpretation of Organizational Insentience Phenomenon: Developing and Validation of a Conceptual Model

نویسندگان: احمد خمش‌آیا، اردشیر شیری و علی یاسینی

Autores: Ahmad Khamshaya, Ardeshir Shiri, Ali Yasini

روش‌رفرنس‌دهی به این مقاله: خمش‌آیا، احمد؛ شیری، اردشیر و یاسینی، علی (۱۳۹۸). خوانشی استعاری از پدیده بی‌حسی سازمانی: تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۱۸۷-۲۱۵.

To cite this article: Khamshaya, A., Shiri, A., & Yasini, A. (2019). A Metaphorical Interpretation of Organizational Insentience Phenomenon: Developing and Validation of a Conceptual Model. Journal of Public Administration Perspective, 10(2), 187-215.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۴/۰۱
ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

Publication Date: 2019/June/22

Publisher: Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۱۸۷ - ۲۱۵

خوانشی استعاری از پدیده بی‌حسی سازمانی: تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی

احمد خمش آیا^۱، اردشیر شیری^{۲*}، علی یاسینی^۳

۱. کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، گرایش تحول، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

۲. مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

۳. مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

چکیده

هدف: مفهوم‌پردازی بی‌حسی سازمانی، تدوین و اعتبارسنجی یک الگوی مفهومی برای سازمان‌های دولتی، هدف اصلی پژوهش حاضر است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها کیفی و دارای ماهیتی اکتشافی است. جامعه آماری شامل خبرگان درون سازمانی و برون سازمانی و مطلعین در حوزه سازمان و مدیریت است که به شیوه نمونه‌گیری گلوله‌برفی تعداد ۱۵ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها انجام شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های پژوهشگرساخته برای اعتبارسنجی مدل مفهومی است. روایی مصاحبه‌ها از طریق روش وارسی همکاران و پایایی از طریق ضریب توافق حاصل از کدگذاری دو متخصص حاصل شد.

یافته‌های پژوهش: در این پژوهش ۱۹۸ گد باز، ۲۵ گد محوری و ۹ گد انتخابی به کمک نرم‌افزار مکس کیودی-ای ۲۰۱۸، احصا شد. نتایج نشان داد که بی‌حسی سازمانی در قالب الگوی سه‌لایه‌ای قابل‌ترسیم است که در بنیادی‌ترین لایه مدل مفهومی، چهار عامل نقش‌های بی‌حسی، رخدادهای بی‌حسی، رشد عمومی بی‌حسی و شناخت‌های حسی اجتماعی منفی، شکل‌دهنده بی‌حسی سازمانی هستند. در بیرونی‌ترین لایه نیز بی‌حسی سازمانی در قالب رفتارهایی از قبیل ترس سفید و هویت سفید، کرحتی موضعی سازمانی، بحران خاموش و بی‌میلی سازمانی نمود پیدا می‌کند. در نهایت نتایج اعتبارسنجی مدل با استفاده از آزمون تیتک نمونه‌ای نشان داد که از نظر خبرگان و متخصصان، مدل مفهومی از جامعیت، ایجاز گرای، منحصربه-فرد بودن، انسجام، تناسب با سازمان‌ها و تناسب با نیازهای فعلی برخوردار است.

محدودیت‌ها و پیامدها: ماهیت نامفهوم این موضوع برای مصاحبه‌شوندگان و درون‌مایه گنگ بی‌حسی سازمانی در سایر مقالات علمی داخلی و خارجی، از محدودیت‌هایی بود که پژوهش حاضر باعث پُر شدن این خلاء مفهومی گردید.

پیامدهای عملی: با توجه به ابعاد تشکیل‌دهنده بی‌حسی سازمانی، ضرورت کسب سواد حسی برای تقابل مدیران با مجموعه‌ای از احساسات منفی کارکنان در سازمان، ضروری به نظر می‌رسد.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله می‌تواند رویکردی علمی به درک مفاهیم جدید در تحقیقات حوزه سازمان و مدیریت ایجاد کند.

کلمات کلیدی: بی‌حسی سازمانی؛ نقش‌های بی‌حسی؛ رشد عمومی بی‌حسی؛ رخدادهای بی‌حسی؛ شناخت‌های حسی-اجتماعی منفی؛ نرم‌افزار مکس کیودی‌ای.

نوع مقاله: مقاله علمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۲۴.

* نویسنده مسئول

Email addresses: a.khamshaya@ilam.ac.ir; a.shiri@ilam.ac.ir; hivayasini@gmail.com

۱. مقدمه

ماهیت یک سازمان، اصول و شیوه‌های کلیدی‌ای را نشان می‌دهد که ما چه هستیم، چه کارهایی را انجام می‌دهیم و مشخص می‌کند که افراد به‌عنوان یک عضو، منعکس‌کننده ماهیت و ویژگی‌های سازمان‌های خود هستند (Stigliani & Elsbach, 2018). پژوهش‌ها حاکی از آن است که حفظ ماهیت یا تبیین ماهیتی نو در سازمان، نیازمند فرایندهایی از حس‌گری^۱ است که در طول زمان به درک ماهیت یادشده منجر خواهد شد (Wry, Lounsbury & Glynn, 2011). ماهیت سازمان‌ها به منابع متعدد انسانی، اطلاعاتی، مالی، و فیزیکی وابسته است که در این میان اهمیت منابع انسانی بیش از سایر موارد است. با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی سازمان و افزایش روزافزون این نقش، ساختارهای سازمانی همواره نیازمند پرداختن به فرآیندهایی از حس‌گری هستند تا در بلندمدت مسیر رشد و بقای سازمان را تضمین کنند (Gustafsson, Jääskeläinen, Maula & Uotila, 2016)؛ بنابراین با توجه به اهمیت ماهیت و نقش منابع انسانی سازمان و از آنجاکه حس‌گری، مجموعه عوامل تأثیرگذار بر افراد است و در معنابخشی به رفتار کارکنان نقش بسزایی دارد (Aguinis & Glavas, 2017) و همچنین با نقش‌های رهبری سازمان در ارتباط است (Berthod & Müller-Seitz, 2018)، در این پژوهش ضمن واکاوی مفهوم بی‌حسی سازمانی^۲، بررسی ابعاد آن و تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی موردمداقه قرار گرفته است. بی‌حسی سازمانی در واقع در اثر بی‌توجهی به حس‌گری سازمانی ایجاد می‌شود و نوعی از حس‌گری ناکام (Helmling, 2008) و فرآیندی ناشی از انتظارات برآورده‌نشده است (Maitlis & Christianson, 2014).

با توجه به اینکه افراد و گروه‌ها همواره تلاش می‌کنند حوادث جدید، غیرمنتظره و یا نامعلوم را قابل‌بیان و ملموس کنند، به این خاطر حس می‌تواند به رفتار افراد، موقعیت‌ها، سازمان و محیط اطراف شکل و جهت دهد و باعث ظهور سازماندهی در سازمان شود (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). از آنجاکه میل به کار و همکاری همان چیزی است که پیش‌برنده اهداف سازمان است و اگر نباشد ممکن است سازمان را به چالش بکشد (Weick, 2010) و باتوجه به این حقیقت که کارکنان به‌طور طبیعی در سازمان به سمت بی‌نظمی پیش می‌روند (Weick, 2012)، انتظار می‌رود مدیران سازمان‌ها بیش‌ازپیش به کسب دانش و سواد حسی در این زمینه بپردازند و تنها به دانش اکتسابی از تجربه‌های خود اکتفا نکنند؛ چراکه توجه به حس و حس‌گری در سازمان می‌تواند به‌طور علمی آموخته و درک شود. همچنین مدیران بپذیرند که توجه به حس‌گری به یک موضوع بسیار مهم در مطالعات سازمان تبدیل شده و لازم است با کسب سواد حسی، این بی‌نظمی‌های خاموش سازمان را سازماندهی کرده و میل به

1. Sensemaking

2. Organizational insentience

سازمان را در کارکنان ایجاد و یا تقویت کنند (Amini Khyabani, 2018). تجربه نشان می‌دهد افراد آنچه را که با آن مواجه شده‌اند، به یاد می‌آورند و همواره نوعی فرآند حس‌سازی در ذهن آن‌ها اتفاق می‌افتد (Helmling, 2008)؛ در فرآیند بی‌حسی^۱، فرد بر اساس آنچه مدیر یا سایر همکاران در گذشته با وی برخورد کرده است (خوب یا بد)، رفتار می‌کند. هرگاه فرد پاسخ گذشته مدیر برای یک رفتار خاص را به یاد می‌آورد و در شرایط مشابه بعدی دیگر منتظر پاسخ مدیر نشود و به‌طور تجربی و به‌صورت خودآگاه پاسخ گذشته یا همانند آن را تکرار کند؛ اگرچه ممکن است رفتار مدیر تنها در زمانی از گذشته مناسب بوده و مدیر این‌بار آن‌کس را ارائه ندهد، اما فرد برای دوری از چالش، تنش و یا ترس احتمالی ترجیح می‌دهد رفتار به عقیده خود متناسب (اگرچه اشتباه) را تکرار کند.

هنگامی که کارکنان یک سازمان بنا به دلایل گوناگون به چارچوب، قوانین و هنجارهای سازمان به‌طور ظاهری پایبند باشند؛ یعنی وظایف محوله را انجام دهند، اما به روح سازمان پایبند نباشند، حسی به سازمان نداشته باشند و ارتباطات ضعیفی برقرار کنند، از بیان نظرهای خود در سازمان خودداری کنند، علاقه به ارتباط‌گریزی از خود نشان دهند، به حالتی از بی‌میلی، کرختی و سستی رسیده باشند که دسترسی به اهداف سازمان برای آنان مهم نباشد (Forstenzer, 2018)، دیدگاهی انتقادی نسبت به سازمان پیدا کرده باشند و از ماهیت سازمان خود نزد دیگران انتقاد کنند و تصویری با پس‌زمینه سردی و تناقض خاموش نسبت به سازمان در ذهن خود ایجاد کرده باشند؛ این‌ها و مشکلات دیگری که احتمالاً در طول پژوهش به آن‌ها دست خواهیم یافت، حالتی هستند که کارکنان ممکن است در عمر زندگی کاری خود دچار آن شوند و استعاره‌ای که در این پژوهش برای آن به کار گرفته شده، «بی‌حسی سازمانی»^۲ است. به طور خلاصه می‌توان ادعان داشت که در فرآیند بی‌حسی سازمانی، بخشی از ادراکات و تصورات کارکنان به رفتار تبدیل نمی‌شود و درواقع کارکنان اقداماتی را انجام می‌دهند که به تمام جوانب آن اعتقاد ندارند و ماحصل آن، شکل‌گیری ارتباط ضعیف بین کارکنان و نیز بین کارکنان - سازمان است. پیرو مطالب بالا، پژوهش حاضر به دنبال تدوین و ارائه یک الگوی مفهومی از پدیده بی‌حسی سازمانی است که تیلور و ون‌اوری^۳ (۲۰۱۰)، آن را «پدیده حل‌شدن در خواسته‌های سازمان» نامیده‌اند.

با توجه به نظر ویک^۴ (۲۰۱۰) در مورد اهمیت حس‌گری سازمانی^۵ و با توجه به نپرداختن سازمان‌ها به موضوع بی‌حسی سازمانی^۶ و از آنجاکه کارکنان به‌واسطه بی‌حسی میزانی از احساس تعهد و میل به کار خود را از دست داده‌اند، بنابراین اگر با حمایت سازمان چاره‌ای برای آن

1. Insentience

2. Organizational insentience

3. Taylor & Van Every

4. Weick

5. Organizational Sensemaking

6. organizational insentience

اندیشیده نشود ممکن است اقدامات و فعالیت‌های کارکنان در جهت اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌های سازمان قرار نگیرد و در بلندمدت به‌نوعی تعارض خاموش منجر شود که هر لحظه ممکن است چون آتشفشان فوران کند و سازمان را با حجم عظیمی از تعارض روبرو سازد و حل آن بسیار مشکل باشد؛ بنابراین در این تحقیق به این موضوع پرداخته می‌شود که: بی‌حسی سازمانی چیست؟ نشانگرها و مؤلفه‌های بی‌حسی سازمانی کدامند؟ الگوی مفهومی بی‌حسی سازمانی چگونه است؟ آیا الگوی تدوین شده از اعتبار نظری برخوردار است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حس‌گری سازمانی. واژه حس‌گری^۱ ابتدا توسط کارل ویک^۲ (۱۹۹۵)، در کتاب «حس‌گری در سازمان» مطرح شد. او در سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۲ مفهوم مطرح‌شده خود را بسط داد و سه کتاب دیگر در زمینه حس‌گری سازمانی به رشته تحریر درآورد. از سال ۱۹۹۵ مفهوم موردنظر ویک (۱۹۹۵)، به‌تدریج توسعه یافت و مقاله‌های متعددی در خصوص آن منتشر شد؛ سپس با گسترش نیاز سازمان به کارکنان آموزش‌دیده و نیز جهانی‌شدن مدیریت منابع انسانی، بخش اصلی تمرکز مفهوم حس‌گری سازمانی معطوف به حوزه منابع انسانی سوق داده شد (Lu & Li, 2017; Russell, Convertino, Kittur, & Piroli & Watkins, 2018). حس‌گری فرآیندی است که از طریق آن افراد به‌دنبال درک مسائل یا رویدادهای پیچیده و مبهم هستند (Maitlis, 2005). این فرآیند معمولاً یک تلاش جمعی و گروهی است که شامل چندین نفر می‌شود (Maitlis & Christianson, 2014; Brown, Colville & Pye, 2014)، در نتیجه تکرار و تجربه به‌وجود می‌آید و افراد را در چرخه‌های تکراری از نگرش و رفتار نسبت به دیگران قرار می‌دهد؛ همچنین می‌توان از آن به‌عنوان کانون تولید و حفظ یک «حس مشترکی از معنا»^۳ یاد کرد (Gephart, Topal & Zhang, 2010). بر اساس «نظریه وضع واقعیت»^۴ تنها با استفاده هم‌زمان از دانش قبلی، سیستم‌ها می‌توانند با استفاده از دانش و به‌روزرسانی تجربه‌ها، معانی و ادراک متناسب با تغییرات محیطی در سیستم و بستر آن ایجاد کنند (Warglien, 2002; Jennings, P. D., R. Greenwood, 2003). از نظر میلز^۵ (۲۰۰۳)، توصیف حس‌گری از این نظر حائز اهمیت است که انگیزه‌ها را حفظ می‌کند و افراد روایت‌های مثبت و بهتری را دریافت می‌کنند؛ علاوه‌براین در حس‌گری این سؤال مطرح است که چه چیزی برای یک گروه، مانند مدیران قابل قبول و برای گروه دیگری مانند کارکنان غیرقابل قبول است؟

1. Sensemaking
2. Karl Weick
3. shared sense of meaning
4. enactment theory
5. Mills

بی‌حسی سازمانی: واکاوی و مفهوم‌سازی. ویک (۲۰۰۵)، سازمان‌ها را در مدل حس‌سازی^۱ (حس‌گری)، سیستم‌های زوجی ضعیف می‌بیند که کارکنان در آن‌ها آزادی عمل زیادی در تفسیر داده‌ها و تغییر محیطی دارند. این مفهوم، اجرایی‌کننده محیط معنادار است که در آن بر بازپس‌نگری و بازسازی تجربه‌های گذشته تأکید می‌شود؛ درحالی‌که حس‌گری سازمانی به میزان توجه سازمان به شرایط حس کارکنان اشاره دارد؛ اما بی‌حسی سازمانی مفهومی کاملاً مجزا از حس‌گری است (هرچند تحت تأثیر حس‌گری سازمانی است) که در آن به وضعیت و حالات احساسی کارکنان توجه نمی‌شود؛ بنابراین بی‌حسی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که در سازمان به فعالیت‌های مربوط به حس‌گری توجه نمی‌شود. منظور از بی‌حسی سازمانی همان بی‌تفاوتی، ناامیدی، کرختی و بی‌خیالی در سازمان است؛ اما حس‌گری به کارگیری احساس در کنار عقل در سازمان است (Byrd, 2008). از نظر بایرد^۲ (۲۰۰۸)، زمانی که سازمان دچار آسیب بی‌حسی می‌شود با تبعات منفی از قبیل فرسودگی شغلی کارکنان، رکود کار، بی‌حرمتی در محل کار، عدم‌خلاقیت، کمبود انگیزه، و عدم‌بهره‌وری دست‌وپنجه نرم می‌کند. در اغلب مطالعات از ویژگی‌هایی که به آن‌ها اشاره شد، به‌عنوان پیامدهای بی‌حسی سازمانی یاد شده است؛ درحالی‌که بایرد (۲۰۰۸)، تمامی موارد یادشده را «خروج از امنیت شغلی» نامیده است. بر این اساس در پژوهش حاضر سعی شده است در کنار واژه حس‌گری سازمانی، مفهوم بی‌حسی سازمانی توسعه و مفهوم‌سازی شود.

همان‌طور که در علم پزشکی، بی‌حسی (موضعی و منطقی) به روش‌هایی گفته می‌شود که حس را در بخش‌های خاصی از بدن از بین می‌برد، اگرچه دیگر حس‌های محیطی هم ممکن است تحت تأثیر قرار گیرند (Moqtadaei, Farahini, RezaFyz, Mokkaami & Na'bi, 2013)، در علوم رفتاری و سازمانی نیز بی‌حسی سازمانی به موقعیتی که در آن به فرآیندهای حس‌گری در کارکنان توجه نشده و یا به فراموشی سپرده شده است، اشاره دارد. هم‌راستا با این تعریف تیلور و ون‌اوری^۳ (۲۰۱۰)، برای مفهوم بی‌حسی سازمانی، اصطلاح «بی‌میلی کارکنان برای مشارکت در اقدامات مشترک سازمانی» را به‌کار گرفته‌اند. پژوهشگران دیگر نیز تعریف‌های متعددی از بی‌حسی سازمانی ارائه داده‌اند. ویک (۲۰۰۵)، معتقد است که بی‌حسی سازمانی، رفتارهایی مبهم و حالتی از تظاهر در کارکنان است و ممکن است به دورویی و عدم‌ابراز احساسات منجر شود و این از نتایج این پژوهش و هم‌راستا با ادعای ویک (۲۰۰۵)، است. وی معتقد است که بی‌حسی از ذهن و ادراکات فرد نشأت می‌گیرد و حالتی از ادراک است که به گفتار تبدیل نمی‌شود.

1. Making Sense

2. Byrd

3. Taylor & Van Every

بی‌حسی، نوعی آگاهی معذب و حالتی از حس نکردن امور (Helmling, 2008)؛ کُندذهنی خودخواسته یا در مواقعی ناخواسته (Maitlis & Christianson, 2014)، بی‌میلی مرتبط با لختی و کرختی هنجارها و نوعی خویشتن‌داری است که به شکلی از سردی و بی‌عاطفه‌گی منجر می‌شود و معلول ترس، سرخوردگی و لغزش در افراد است (Alvani, Me'marzadeh, 2017). آجینیس و گلو^۱ (۲۰۱۷)، اظهار داشته‌اند که بی‌حسی گاهی می‌تواند براساس تجربه‌های گذشته افراد شکل بگیرد. دی‌گرف و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، استدلال کرده‌اند که بی‌حسی تحت تأثیر شدت و نوع هنجارهای اخلاقی می‌تواند در هر سازمانی متفاوت باشد. همان‌طور که در فرهنگ‌هایی که سیاست‌زدگی یا قومیت‌ستیزی وجود داشته باشد این پدیده تشدید می‌شود و نتایج پژوهش این موضوع را تأیید می‌کنند. پژوهش برتود و میلر-شیتز^۳ (۲۰۱۸)، نقش رهبری در بی‌حسی را تأیید کرده است. همچنین بی‌حسی تحت تأثیر مستقیم نحوه سازماندهی و سبک‌های رهبری از کم تا زیاد متغیر است.

به‌زعم ویک (۲۰۰۵)، بی‌حسی به‌وسیله نگرش‌گزینشی شکل می‌گیرد؛ یعنی به برخی عناصر و پدیده‌ها توجه شده و به برخی دیگر توجهی نمی‌شود؛ بنابراین افراد و گروه‌ها تلاش می‌کنند تا از این طریق حوادث جدید، غیرمنتظره و یا نامعلوم را قابل‌بیان و ملموس کنند؛ بنابراین به این خاطر که حس می‌تواند به رفتار افراد، موقعیت‌ها، سازمان و محیط شکل دهد و باعث ظهور سازماندهی در سازمان شود و از آنجاکه میل به کار و همکاران همان چیزی است که پیش‌برنده اهداف سازمان است و اگر نباشد ممکن است سازمان را به چالش بکشاند (ویک، ۲۰۱۰) و همچنین به‌دلیل اینکه کارکنان به‌طور طبیعی در سازمان به سمت بی‌نظمی پیش می‌روند (ویک ۲۰۱۲)، توجه به حس و حس‌گری به موضوعی بسیار مهم در مطالعات سازمان تبدیل شده و لازم است مدیران با کسب سواد حس، این بی‌نظمی‌های خاموش سازمان را سازماندهی کنند، میل به سازمان را در کارکنان ایجاد و یا تقویت کرده و در جهت درونی کردن تعهد افراد نسبت به سازمان بکوشند.

سؤال‌های پژوهش

۱. محور اصلی و محتوای بی‌حسی سازمانی بر اساس نظر خبرگان و مبانی نظری پژوهش چیست؟
۲. نشانگرهای هر یک از ابعاد بی‌حسی سازمانی کدام‌اند؟
۳. آیا مدل مفهومی تدوین‌شده برای بی‌حسی سازمانی از اعتبار نظری برخوردار است؟

1. Aguinis & Glavas
 2. de Graaff, Giebels, Meijer & Verweij
 3. Berthod, & Müller-Seitz

۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی است؛ همچنین پژوهشی کیفی، دارای ماهیتی اکتشافی و مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۱ است. با استفاده از این روش، پژوهشگر به فهم پدیده بی‌حسی سازمانی، شناسایی نشانگرها و مؤلفه‌های مرتبط با آن، بررسی روایی و پایایی مدل و همچنین آزمون بررسی میزان اعتبار نظری مدل مفهومی پرداخته است. جامعه آماری شامل خبرگان و مطلعین به موضوع است که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری^۲ انتخاب شدند. مصاحبه‌ها با ۸ نفر از مدیران خبره و مطلع در سازمان‌های دولتی استان بوشهر و ۷ نفر از استادان حوزه مدیریت در «دانشگاه ایلام» انجام شد. روش نمونه‌گیری ابتدا هدفمند بود و در اواسط مصاحبه‌ها با توجه به معرفی سایرین توسط مصاحبه‌شونده، با استفاده از روش گلوله‌برفی^۳ ادامه پیدا کرد و در مصاحبه پانزدهم، اشباع نظری^۴ حاصل شد و بعد از آن مفاهیم جدیدی یافت نشد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده که در نهایت مفهوم‌پردازی موضوع موردنظر با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای^۵ صورت گرفته است. در ادامه پرسشنامه‌ای پژوهشگرساخته برای اعتبارسنجی مدل مفهومی در شش بُعد (جامعیت، ایجاز‌گرایی، منحصربه‌فردبودن، انسجام، تناسب با سازمان‌ها و تناسب با نیازهای فعلی) طراحی شده و برای حصول اطمینان از میزان اعتبار مدل تدوین شده از آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای^۶ استفاده شد.

روایی مصاحبه‌ها از طریق روش واری و همکاران (مشارکت‌کنندگان) تعیین شد و برای سنجش میزان پایایی شاخص‌ها و نشانگرهای بی‌حسی سازمانی، شاخص تکرارپذیری (توافق بین دو کدگذار) به کار رفت. این شاخص، میزان سازگاری، درک یا معانی مشترک متن را می‌سنجد. پایایی بین کدگذاران به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. فرآیند مقوله‌بندی و کدگذاری، در صورتی که کدگذاران یک متن را به یک شیوه کدگذاری کنند، تکرارپذیر خوانده می‌شود. بدین منظور در این پژوهش از دو همکار پژوهشی (کدگذار) آشنا و متخصص به کدگذاری و مقوله‌بندی در پژوهش کیفی استفاده شد و از آنان خواسته شد سه مورد از مصاحبه‌ها را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری کنند. فرمول اصلی محاسبه پایایی به شیوه توافق بین دو کدگذار به صورت زیر است:

1. Grounded Theory
2. Theoretical sampling
3. Snowball
4. Theoretical saturation
5. MaxQda
6. One Sample T-test

$$\text{رابطه (۱)} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

نتایج حاصل از کدگذاری افراد خیره به همراه پایایی در جدول ۱، گزارش شده است.

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
مصاحبه ۱	۱۲۹	۵۵	۲۵	۰/۹۰
ارزیاب ۵	۸۲	۴۰	۱۰	۰/۸۸
مصاحبه ۷	۴۰	۱۶	۹	۰/۸۳
کل	۲۵۱	۱۱۱	۴۴	۰/۸۷

با توجه به جدول ۱، تعداد کل کدهایی که پژوهشگر و همکاران ارزیاب ثبت کرده‌اند، برابر با ۲۵۱، تعداد کل توافقی‌ها بین این کدها معادل ۱۱۱، و تعداد کل عدم‌توافقی‌ها برابر با ۴۴ است. با استفاده از فرمول ذکرشده مقدار پایایی بین کدگذارها معادل ۰/۷۸ به دست آمد که مقدار قابل‌قبولی برای ابعاد مدل بی‌حسی سازمانی قلمداد می‌شود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش حاضر یافته‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است. در بخش توصیفی به ویژگی‌های جمعیت‌شناسی خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش و در بخش استنباطی به مفهوم‌پردازی پدیده بی‌حسی از طریق رویه کدگذاری باز، محوری، و انتخابی پرداخته شده است.

یافته‌های توصیفی. در پژوهش حاضر با ۱۵ نفر از مدیران مطلع در سازمان‌های دولتی استان بوشهر و استادان خیره در حوزه مدیریت در «دانشگاه ایلام» مصاحبه شد که از این تعداد، ۹ نفر مرد و ۶ نفر زن بودند. ۷ نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و ۸ نفر تحصیلات دکتری تخصصی داشتند.

جدول ۲. آمار توصیفی مربوط به افراد مورد مطالعه

متغیرها	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۶	۴۰
	مرد	۹	۶۰
تحصیلات	ارشد	۷	۴۶/۶۶

۵۳/۳۳	۸	دکتری	
۳۳/۳۳	۵	۳۵-۳۰	
۴۰	۶	۴۰-۳۶	سن
۲۶/۶۶	۴	بیشتر از ۴۰	
۲۰	۳	۱۰ تا ۵	
۵۳/۳۳	۸	۱۱ تا ۱۵	سابقه خدمت
۲۶/۶۶	۴	بیشتر از ۱۶	

از میان ۱۵ نفر مصاحبه‌شونده، ۵ نفر ۳۰ تا ۳۵ سال، ۶ نفر ۳۵ تا ۴۰ سال و ۴ نفر بیشتر از ۴۰ سال سن داشتند. ۳ نفر دارای سابقه کار ۵ تا ۱۰ سال، ۸ نفر دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال، و ۴ نفر دارای سابقه کار بیشتر از ۱۶ سال بودند (جدول ۲).

یافته‌های استنباطی. در این بخش به تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خیرگان و کدگذاری آن‌ها پرداخته شده است که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، مفهوم بی‌حسی سازمانی شناسایی شد. در ادامه به مفاهیم شناسایی‌شده ارائه شده است؛ همچنین در جدول (۳ و ۴) که از خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای^۱ گزارش شده است؛ گدهای باز، محوری و انتخابی مربوط به پدیده بی‌حسی سازمانی، گزارش شده‌اند.

الف. پدیده محوری (بی‌حسی سازمانی): لایه اصلی شکل‌دهنده

نقش‌های بی‌حسی. در این مفهوم، مدیران و کارکنان بدون توجه به تجربه‌های گذشته دست به اقدام و عمل می‌زنند و هیچ‌گاه از نقشه ذهنی کمک نمی‌گیرند. هیچ‌گاه کارکنان به دنبال علل متفاوتی برای معلول‌ها و راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات نیستند؛ زیرا همواره به دنبال راه‌حل‌های قطعی هستند؛ بنابراین نقش‌ها در سازمان‌های بی‌حسی به نحوی تلقی می‌شوند که در آن‌ها تنها وظایفی که به نظر می‌رسند معنادار هستند، مدنظر قرار می‌گیرند. در سازمان‌هایی که بی‌حسی را تجربه می‌کنند، نقش‌های بی‌حسی شامل نقش‌های هنجاری و توصیفی است. نمادها و مظاهر رفتاری منفی، خودداری درونی از بیان دیدگاه‌ها، ارتباطات گنگ و نامفهوم با سایر کارکنان و غیبت‌های طولانی‌مدت از نمونه‌های نقش هنجاری هستند. داشتن احساس قدرشناسی سازمان نسبت به زحمات، از بین رفتن تعهد فرد نسبت به سازمان، داشتن حس منفی نسبت به شغل، امیدداشتن به آینده شغلی خود در آینده سازمان و میزان حمایت سازمانی ادراک‌شده کم از نمونه‌های نقش‌های توصیفی هستند.

1. MaxQda

رشد عمومی بی‌حسی. بی‌حسی در چرخه حیات سازمان ممکن است در لایه‌های مختلف سازمانی و نیز روابط بین‌فردی گسترش یابد و گاهی ممکن است جوانب مختلف سازمان (سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی) را دربرگیرد. در پژوهش حاضر با توجه به پاسخ مشارکت‌کنندگان، بی‌حسی عمومی در سه حوزه فرهنگی، سیاسی و اجتماعی گسترش یافته است.

* در بی‌حسی فرهنگی، مواردی از قبیل قومیت‌ستیزی پنهان و فرهنگ اجتماعی سکوت‌ساز از عوامل بی‌حسی فرهنگی و شکل‌دهنده آن هستند. عدم‌تلاش برای سالم‌سازی فضای سازمان و ایجاد اعتماد، بی‌تفاوتی نسبت به مسائل اخلاقی، احساس مسئولیت‌پذیری فراموش‌شده، نبود کمک‌های بدون چشم‌داشت، سرزنش‌های دوره‌ای ناشی از کج‌بینی و بدگمانی و بی‌توجهی به حیات اجتماعی برابر و عدم‌تلاش برای یکسان‌سازی فرهنگی، به‌ترتیب از مصادیق فرهنگ اجتماعی سکوت‌ساز و قومیت‌ستیزی پنهان هستند.

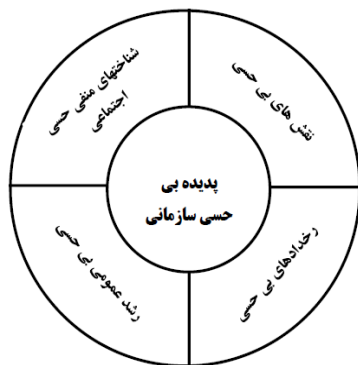
* بی‌حسی سیاسی: سیاست‌زدگی و ایدئولوژیک‌کردن سیاست از عوامل شکل‌دهنده بی‌حسی سیاسی هستند. رواج تفکر «یا با ما یا علیه ما»، ترویج و تبلیغ شخص خاص به‌جای تبلیغ رفتار و افکار مثبت، تفسیرهای هرمنوتیک از سیاست، غفلت از قدرت غیرسیاسی و قدرت غیررسمی، عزل و نصب‌های سیاسی- جناحی، دورشدن سیاست از مفهوم عدالت، عدم‌اتخاذ مشی سیاسی شفاف و کم‌شدن نقش سیاست به‌عنوان پدیده حامی افراد از جمله نمونه‌های بی‌حسی سیاسی هستند.

* بی‌حسی اجتماعی: نهادها و گروه‌های سکوت‌ساز (همگن‌سازی و تزریق احساسات هم‌راستا در افراد، عدم‌احترام و توجه به ارزش‌های فردی و نبود هیچ‌گونه تعارض سازنده همسو با پویایی گروهی)، قومیت‌ستیزی آشکار (نیازمند مشارکت بیشتر اقوام در توسعه، عدم‌محرومیت‌زدایی از اقوام و مناطق و سرزنش افراد به خاطر تعلقاتی که دارند) و تضادهایی که با شکل‌گیری فرهنگ اجتماعی پست‌مدرن (تضاد بین سنت‌گرایی و نسبی‌گرایی درحال‌رشد، تضادهای ناشی از درونی‌شدن فرهنگ پست‌مدرن، هم‌زمان‌شدن ویژگی‌های اجتماعی سنتی، مدرن و پست‌مدرن و غیرقابل‌پیش‌بینی‌شدن غیرمنتظره امور) به‌وجودآمده، عوامل تشکیل‌دهنده بی‌حسی اجتماعی هستند.

شناخت‌های منفی حسی - اجتماعی. تمامی کارکنان در درون سازمان‌ها، اغلب همان‌گونه رفتار می‌کنند که احساس می‌کنند و همان‌گونه احساس می‌کنند که فکر می‌کنند. هر چه فرد کمال‌طلب‌تر و جاه‌طلب‌تر باشد، زمانی که اختیار اوضاع و کنترل آن از دستشان خارج شود، احساس آسفتگی روحی و روانی بیشتری خواهد داشت. به‌زعم مشارکت‌کنندگان، در پژوهش

حاضر شناخت‌های حسی - اجتماعی منفی شامل شاخص‌هایی از قبیل کیفیت پایین در برقراری ارتباطات، خلق و نگهداری یک تصویر ناتوان از خود، تفاسیر اشتباه از محتویات ذهنی، ذهنی‌سازی افکار و احساسات ناخوشایند درباره خود، تصمیم‌گیری بر اساس احساسات، بینش درونی و سیاست یک‌جانبه خود، تنفر از رخدادهای جدید به دلیل راه‌های شناخته‌نشده برای حل آن‌ها و نداشتن افق بلندمدت در تصمیم‌گیری از مصادیق معرفت‌تخیلی و شناخت‌های منفی حسی - اجتماعی هستند.

رخدادهای حسی. رویدادهای حسی شامل ۳ سطح بی‌حسی سطح اول، بی‌حسی سطح دوم و بی‌حسی سطح سوم است. وجه تمایز این ۳ سطح از بی‌حسی، ارادی و غیرارادی بودن و قابلیت انتقال آن است. در بی‌حسی سطح اول، بروز بی‌حسی در افراد غیرارادی است و قابلیت انتقال کم است. بی‌حسی سطح دوم، بروز بی‌حسی غیرارادی است؛ اما قابلیت انتقال ناخودآگاه دارد. در نهایت بروز بی‌حسی سطح سوم غیرارادی، اما انتقال آن عمدی است و به‌صورت انتقال حس خود به دیگران نمایان می‌شود. علاوه بر سطوح سه‌گانه در پژوهش حاضر، به‌زعم مشارکت‌کنندگان، بی‌حسی در دو نوع فردی و سازمانی اتفاق می‌افتد. در سطح فردی، بی‌حسی دارای نشانگرهایی مانند عدم‌تمایل ظاهری و واقعی به مشارکت، احساسات همراه با ترس، خشم، بدبینی و افسردگی، خطر سرخوردگی و ترک سازمان، ترس از تفاوت‌های خود با دیگران، در حال تحمل وضع موجود بودن؛ تصور به نادیده‌گرفته‌شدن دیدگاه‌ها، سکوت به تقلید از دیگران به‌عنوان پدیده‌ای جمعی، فضای نامناسب برای بیان آزادانه دیدگاه‌ها؛ اعتمادبه‌نفس پایین افراد و ارتباطات کلامی بین فردی کم است؛ همچنین در سطح سازمانی، بی‌حسی دارای شاخص‌هایی از قبیل غالب‌بودن جو سکوت سازمانی، نقش ناموفق سازمان در درک حمایت سازمانی ادراک‌شده، تردید نسبت به خود یا موقعیت خود، شرکت‌نکردن در کارگروه‌های کاری، ناآگاهی از فرآیندهای حسی سازمان، نداشتن تمایل آگاهانه به انجام صحیح وظایف، تشویق سایرین به سکوت، نگهداری نگرانی‌ها، اطلاعات و عقاید در درون خود و منتقل کردن به سایرین، اظهارنظر و اقدام ناچیز در پاسخ به مسائل مهم سازمانی، دنبال کردن مسیرهای خلاف اهداف سازمان و صحبت‌ها و قول‌های بدون اعتبار است. لایه اول پدیده بی‌حسی به شرح الگوی زیر است.



الگوی ۲. لایه اول شکل‌دهنده پدیده بی‌حسی سازمانی

در جدول ۳، کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایه اول شکل‌دهنده مفهوم بی‌حسی ارائه شده است. لایه اول شکل‌دهنده مفهوم بی‌حسی دارای ۴ کد اصلی شامل ۱. شناخت‌های بی‌حسی - اجتماعی منفی؛ ۲. نقش‌های بی‌حسی؛ ۳. رخداد‌های بی‌حسی و ۴. رشد عمومی بی‌حسی است. بر اساس یافته‌های پژوهش، مفهوم بی‌حسی زمانی رخ می‌دهد که ابتدا رخداد‌های بی‌حسی، نقش‌های بی‌حسی، رشد عمومی بی‌حسی و شناخت بی‌حسی - اجتماعی منفی نمود پیدا کنند؛ بنابراین ۴ توصیف‌گر بالا نشان‌دهنده بروز بی‌حسی سازمانی در مراحل اولیه است.

جدول ۳. فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایه اصلی شکل‌دهنده مفهوم بی‌حسی

محور	کدهای اصلی	کدهای محوری	کدهای باز
بی‌حسی سازمانی (لایه اصلی شکل‌دهنده)	نقش‌های بی‌حسی (۱)	رفتارهای بین فردی	کیفیت پایین در برقراری ارتباطات (م ۱)؛ نداشتن درک موثقی از پدیده‌ها (م ۲)؛ بزرگ‌بینی دیگران (م ۵)؛ نداشتن تعهد در ارتباطات عمومی با همکاران (م ۹)؛ ظاهرشدن دانش پایه‌ای کم به‌صورت نداشتن اعتمادبه‌نفس در برقراری ارتباطات (م ۶)؛ هیجان منفی و رفتار بین‌فردی مختل و بدون حس از خود (م ۱، ۷)؛ خجالتی و منزوی بودن (م ۱).
		رفتارهای سازمانی	ذهنیت تبعیض در ارائه پاداش‌ها (مصاحبه ۱ و ۷)؛ حس منفی نسبت به محیط اجتماعی سازمان (م ۷ و ۱)؛ زندگی سازمانی ادراک‌نشده (م ۳)؛ ذهنیت عدم‌به‌کارگیری نظریه‌های انگیزشی توسط سازمان (م ۱)؛ ذهنیت وجود پایین‌کننده‌های سازمانی برای فرد (مصاحبه ۷)؛ ذهنیت وجود بالا برنده‌های سازمانی برای همکاران (م ۴)؛ ذهنیت رواج فرهنگ بله‌قربان‌گو (م ۹).
	نقش‌های بی‌حسی (۲)	هنجاری (۷)	نمادها و مظاهر رفتاری منفی (م ۶)؛ به‌خاطر ملاحظات مربوط به تأمین شغلی در سازمان می‌ماند (م ۶)؛ به‌صورت درونی از بیان دیدگاه‌های خود خودداری می‌کنند (م ۶)؛ دانش و فناوری‌ستیزی (م ۷)؛ ارتباط گنگ با افراد و گروه‌ها (م ۴)؛ سطحی از بی‌میلی که روابط فرد با سازمان را تخریب می‌کند (م ۴)؛ غیبت‌های طولانی‌مدت (م ۷).

<p>احساس قدرشناسی سازمان نسبت به زحمات کارکنان (م ۱۲)؛ به چالش کشیده‌شدن معانی تعهد نسبت به سازمان (م ۱۳)؛ داشتن حس منفی نسبت به کار (م ۱۱)؛ کارکنان وجود خود را از سازمان جدا می‌دانند (م ۱۴)؛ شکل‌گرفتن معانی ناقص و انحرافی از موضوعات در ذهن کارکنان (م ۱۵)؛ امیدنداشتن به وضعیت بد امروزی (م ۱۰)، میزان کم حمایت سازمانی ادراک‌شده (م ۱۱).</p>	<p>توصیفی (۷)</p>	<p>رخدادهای حسی (۲۱)</p>
<p>نداشتن تمایل ظاهری و واقعی به مشارکت (م ۵)؛ احساسات همراه با ترس، خشم، بدبینی و افسردگی (م ۷، ۵)؛ خطر سرخوردگی و ترک سازمان (م ۲)؛ ترس از تفاوت‌های خود با دیگران (م ۳)؛ در حال تحمل وضع موجود بودن (م ۲)؛ تصور به نادیده‌گرفته‌شدن دیدگاه‌ها (م ۴ و ۷)؛ سکوت به تقلید از دیگران به‌عنوان پدیده‌ای جمعی (م ۹ و ۷)؛ فضای نامناسب برای بیان آزادانه دیدگاه‌ها (م ۴، ۹، م ۲)؛ اعتمادبه‌نفس پایین افراد (م ۷، ۹)؛ ارتباطات کلامی بین فردی کم (م ۱).</p>	<p>بی‌حسی فردی</p>	
<p>غالب‌بودن جوّ سکوت سازمانی (م ۹)؛ نقش ناموفق سازمان در درک حمایت سازمانی ادراک‌شده (م ۹)؛ تردید نسبت به خود یا موقعیت خود (م ۱، ۷)؛ شرکت‌نکردن در کارگروه‌های کاری (م ۱)؛ ناآگاهی از فرآیندهای حسی سازمان (م ۵، ۷)؛ نداشتن تمایل آگاهانه به انجام صحیح وظایف (م ۴)؛ تشویق سایرین به سکوت (م ۳)؛ نگهداری نگرانی‌ها، اطلاعات و عقاید در درون خود و منتقل کردن به سایرین (م ۱، ۳)؛ اظهارنظر و اقدام ناچیز در پاسخ به مسائل مهم سازمانی (م ۷، ۶)؛ دنبال کردن مسیرهای خلاف اهداف سازمان (م ۶)؛ صحبت‌ها و قول‌های بدون اعتبار (م ۲).</p>	<p>بی‌حسی در لایه‌های سازمان</p>	
<p>عدم‌تلاش برای سالم‌سازی فضای جامعه و اعتماد (م ۵، ۷)؛ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل اخلاقی (م ۵، ۴، ۷)؛ وداع با کمک‌های بدون چشم‌داشت (م ۴، ۷)؛ عمومی‌شدن سرزنش یا تشویق‌های دوره‌ای ناشی از کج‌بینی و بدگمانی (م ۲، ۳)؛ داشتن عقیده کم‌بینی یا زیاده‌بینی در مورد همکاران (م ۹)</p>	<p>بی‌حسی فرهنگی</p>	
<p>رواج تفکر «یا با ما یا علیه ما» (م ۴)؛ ترویج و تبلیغ شخص خاص به‌جای تبلیغ رفتار و افکار مثبت (م ۴)؛ عدم‌تشخیص تفاوت میان تبلیغ و تحلیل (م ۱)؛ غفلت از قدرت غیرسیاسی و قدرت غیررسمی (م ۱۱)؛ عدم‌اتخاذ مشی سیاسی شفاف (م ۱۵).</p>	<p>بی‌حسی سیاسی</p>	<p>رشد عمومی بی‌حسی</p>
<p>تزریق احساسات هم‌راستا در افراد و همگن‌سازی (م ۴ و ۷)؛ عدم احترام و توجه به ارزش‌های فردی (م ۵ و ۷)؛ نپذیرفتن شخصیت و تلاش برای همگن‌سازی بیش‌ازحد (م ۴ و ۷)؛ برچسب‌های اجتماعی که اعضا را به هم متصل می‌کند (م ۶ و ۷)؛ نبود هیچ‌گونه تعارض سازنده همسو با پویایی گروهی (م ۷ و ۶).</p>	<p>بی‌حسی اجتماعی</p>	

ب. پدیده محوری (بی‌حسی سازمانی): لایه دوم و سوم شکل‌دهنده

کرختی موضعی در سازمان. در کرختی موضعی سازمانی، حس در بخش‌های خاصی از سازمان از بین می‌رود و یا موردتوجه قرار نمی‌گیرد. در این شرایط ممکن است سایر حس‌های سازمانی (برای مثال، حس محیطی) نیز تحت تأثیر قرار گیرند. در این پژوهش یکی از مقوله‌های

مرتبط با بی‌حسی سازمانی، «کرختی سازمانی» نام‌گذاری شده است. وجود همکاران بی‌مسئله و بدون دغدغه، عدم مواجهه فکری فعال با مقولات فرهنگی، قرار گرفتن کارکنان در جبهه‌های سیاسی و نه تخصصی، استفاده افراطی از روش‌ها و تاکتیک‌های عملیاتی سیاسی، غرق شدن در فعالیت‌های روزانه و کم‌کاری نهاده شده از عوامل بسترساز کرختی سازمانی هستند. در این پژوهش کرختی سازمانی دارای سه زیر مؤلفه اصلی شامل تنبلی فکری، سیاست‌گرایی و تکیه بر عملکردهای کوتاه‌مدت است.

خاموشی سازمانی. آنچه موجب خاموشی در سازمان‌ها می‌شود تابع فرآیندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای ضمنی آن‌ها نسبت به خاموشی سازمانی، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناختی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت است؛ بنابراین سازمانی که در آن تمارض برای فرار از خدمت وجود دارد یا ارتباطات کاملاً گزینشی و منفعت‌طلبانه هستند و یا در آن تعقل‌گرایی بیش‌ازحد و ساختار قالب‌بندی شده وجود دارد، می‌تواند سازمانی خاموش باشد. در خاموشی سازمانی سه نوع رفتار غالب شامل (۱) رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم‌بودن و رضایت‌دادن به هر چیز؛ (۲) رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس و (۳) رفتارهای دگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک‌مساعی با آن‌ها ظهور می‌کند. در پژوهش حاضر برای مقوله خاموشی سازمانی، خرده‌مقوله‌های بی‌توجهی مؤدبانه، پناه‌بردن کارکنان به منطقه سفید و کهولت سازمانی احصاء شده است.

بی‌میلی سازمانی. این پدیده هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان نسبت به موفقیت سازمان نگرانی و دغدغه زیادی ندارند، تنها برای آنچه دریافت می‌کنند، کار می‌کنند، برانگیخته نمی‌شوند و توجهی به فرصت‌هایی که به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، نشان نمی‌دهند. در واقع روح بی‌میلی در رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آنان می‌گیرد و در پی کارکنان بی‌میل، سازمان بی‌حس و بی‌حسی سازمانی شکل می‌گیرد. بی‌میلی سازمانی در کارکنان دارای نشانه‌های رفتاری (نبود احترام به قانون‌های سازمانی، مقررات، هدف‌ها، هدردادن منابع و امکانات سازمانی و احساس نبود دلبستگی به سازمان) و عملکردی (عملکرد قابل مشاهده کارکنان در قبال وظایف، ارباب‌رجوعان، و سازمان) متفاوتی است. در پژوهش حاضر ساختارهای شکل‌دهنده بی‌میلی سازمانی مواردی از قبیل طفره‌روی سازمانی، انحصارسازی، احساس بی‌عدالتی و عدم مشارکت فعال هستند. با توجه به ابعاد شناسایی شده، بی‌میلی سازمانی زمانی رخ

می‌دهد که تعاملات بین فردی کم باشد، گروه‌های کاری ناعادلانه باشند، اطلاعات تخصصی در سازمان گردش نداشته باشد، نقش افراد در انجام وظایف مبهم باشد و تلاش و کوشش افراد پاداشی به دنبال نداشته نباشد.

ترس سفید. خودسانسوری‌های متعدد، خستگی‌های عاطفی و ترس‌های نهادینه‌شده از عوامل شکل‌دهنده هویت سفید و ادراک سرکوبگر کارکنان از فضای سیاسی حاکم بر سازمان و تعارض‌های غیرکارکردی از عوامل شکل‌دهنده تهدید خاموش هستند؛ همچنین هویت سفید و تهدید خاموش خود زمینه‌ساز شکل‌گیری ترس سفید هستند.

لایه دوم و سوم شکل‌دهنده به مفهوم بی‌حسی به صورت نمودار ۳، است.



الگوی ۳. لایه دوم و سوم شکل‌دهنده پدیده بی‌حسی سازمانی

در جدول ۴، کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایه‌های دوم و سوم شکل‌دهنده مفهوم بی‌حسی گزارش شده است. لایه سوم شکل‌دهنده مفهوم بی‌حسی دارای ۵ کُد اصلی شامل بی‌میلی سازمانی، ترس سفید، کرختی موضعی سازمان، خاموشی سازمان و بحران خاموش است. بر اساس یافته‌های پژوهش، بی‌حسی بعد از بروز نقش‌ها، رخدادها و رشد عمومی بی‌حسی توسط نشانگرهای بی‌میلی سازمانی، ترس سفید، کرختی موضعی سازمان، خاموشی سازمان و بحران خاموش تشدید می‌شود و به سمت بی‌حسی کامل سوق داده می‌شود؛ بنابراین ۵ توصیف‌گر بالا نشان‌دهنده بروز بی‌حسی سازمانی در مراحل دوم و سوم هستند.

جدول ۴. فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی

تعداد کل کدهای باز: ۱۹۶		تعداد کل مقوله‌های محوری: ۲۰	تعداد کل مقوله‌های اصلی: ۷
محور	کدهای اصلی	کدهای محوری	کدهای باز
تنبلی بنیاد زمانی (۱۵)	طرفه‌روی	نبود ساختارهای فرابخشی ترغیب‌کننده (م ۸)؛ کاهش تعاملات بین‌فردی (م ۹)؛ عضویت در گروه‌های ناعادلانه کاری (م ۶)؛ حس می‌کنند سود ناشی از تلاش آن‌ها بین دیگران تقسیم خواهد شد (م ۱۰)؛ احتمال می‌دهند مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند (م ۱۱)؛ کم‌کاری به تقلید از دیگران (م ۱۲)	
	انحصارسازی (۶)	عدم‌گردش اطلاعات و یکپارچه‌سازی سیستمی (م ۴)؛ حق‌کشی پنهان آگاهانه (م ۱۲)؛ طبقه‌محور و قومیت‌محور بودن (م ۶)؛ اهمیت‌دادن به نژاد و قومیت افراد، نه کارایی آن‌ها (م ۷)؛ ارتباطات خانوادگی (م ۷)؛ ارتباطات دوستانه (م ۷).	
	احساس بی‌عدالتی (۷)	نقض معیارهای روانی در محیط کاری توسط کارکنان (م ۱)؛ رعایت‌نکردن مفاد قراردادهای کاری توسط سازمان (م ۲)؛ مبهم‌بودن نقش افراد در انجام وظایف (م ۳)؛ گزینش‌های شخصی بدون معیار (م ۳)؛ نبود تناسب بین انجام وظایف و رعایت ارزش‌ها (م ۱۳)؛ ناملموس‌بودن بازده کار افراد (م ۱۱)؛ غیرقابل‌تشخیص و تفکیک بودن کوشش افراد (م ۹).	
تنبلی فکری (۹)	عدم‌مشارکت فعال (۶)	تعاملات ناسازگار (م ۳)؛ اولویت‌بندی‌نبودن کارها (م ۲)؛ کاهش کارایی عمومی (م ۳)؛ شکست مداوم در برقراری ارتباط با دیگران به خاطر عقیده متفاوت (م ۹)؛ حمایت‌نکردن سازمان از کارکنان (م ۱۱)؛ بی‌نظمی‌ها و اختلالات ساختگی در محیط کار (م ۱۳).	
	تنبلی فکری (۹)	آشنایی‌نبودن با نرم‌افزارهای جدید مرتبط با شغل (م ۹)؛ جشنواره‌زدگی (م ۳)؛ بزرگداشت‌گرایی‌های مفرط (م ۳)؛ ژرف‌اندیشی‌های بدون پشتوانه فکری و مطالعاتی (م ۴)؛ رواج عقیده مرگ‌آگاهی بیش‌ازحد (م ۷)؛ رقم‌زدن نوعی از سطحی‌نگری نسبت به مسائل (م ۷)؛ وجود همکاران بی‌مسئله و بدون دغدغه نسبت به وظیفه تخصصی (م ۱۳)؛ کمبود ایده‌پردازی‌های متفکرانه و خلاق (م ۱۳)؛ عدم‌مواجهه فکری فعال با مقولات فرهنگی (م ۱۳).	
کریه‌زنی موضعی در سازمان (۲۰)	سیاست‌گرایی (۱۲)	قرارگرفتن کارکنان در جبهه‌های سیاسی و نه تخصصی (م ۲)؛ وجود حجاب‌های ارتباطی ناشی از سیاست‌گرایی (م ۲)؛ سبک پاسخگویی توجیه‌گر و فرافکن (م ۱۲)؛ ایجادکردن خطوط قرمز متعدد؛ استفاده از راه‌حل‌های ازپیش‌تعیین‌شده (م ۱۰)؛ انعطاف‌پذیری بیش‌ازحد به‌صورت نقض غرض‌های اجرایی (م ۱۲)؛ سیاست‌زدگی کارکنان (م ۱۰)؛ استفاده افراطی از روش‌ها و تاکتیک‌هایی عملیاتی سیاسی (م ۹)؛ گره‌زدن موجودیت سازمان به سیاست‌ها، نه مأموریت وجودی (م ۴)؛ نادیده‌گرفتن و کم‌بینی کارکنان با عقاید مخالف (م ۱۲)؛ تعریف مبهم از معیارهای	

پدیده محوری (بی‌حسی سازمانی) (۱۰۸)

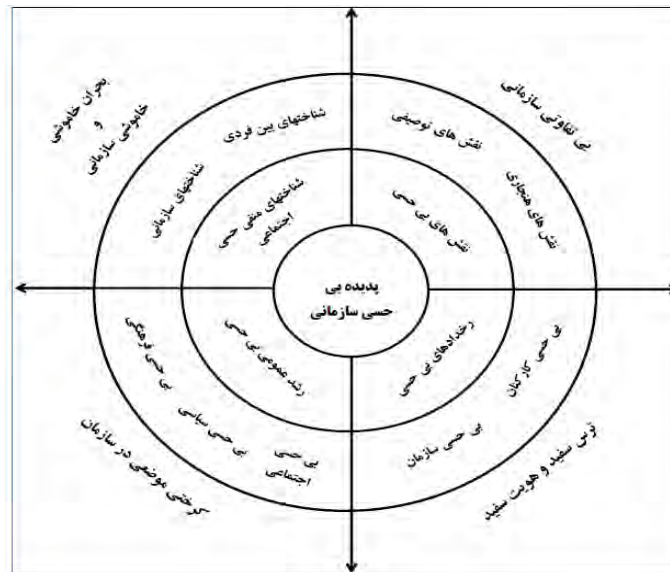
سازمان (م ۱۱)؛ در محور نبودن تخصص افراد (م ۵).	
تکیه بر عملکرد کوتاه‌مدت (۹)	غرق شدن در فعالیتهای روزانه (م ۵)؛ منحرف کردن دیدگاه‌های انتقادی کارکنان (م ۹)؛ کم‌کاری نهادینه شده (م ۳)؛ تلاش نکردن در جهت شناختن و شناخته شدن (م ۲)؛ عدم استقلال شغلی (م ۴)؛ عدم هم‌راستایی مأموریت‌ها و اهداف (م ۴)؛ دنبال کردن معیارهای حاکمیتی، نه اهداف سازمانی (م ۴)؛ مرزبندی‌های خشک و بدون انعطاف روزانه (م ۷)؛ ماشینی کردن کارکنان (م ۷).
بی‌توجهی مؤدبانه (۱۴)	نوعی تمارض برای فرار از خدمت (م ۷)؛ از زیر کار در رفتن (م ۷)؛ ناتوانی در دستیابی به تفاهم و همکاری (م ۱۰)؛ عدم وجود جذابیت در شغل (م ۱۰)؛ رفتارهای انحرافی خاموش (م ۱۰)؛ نداشتن نوآوری و خدمتی خاص برای عرضه (م ۱)؛ اهداف سازمانی درک نشده (م ۷)؛ انجام کارها به‌طور ناتمام و نیمه‌کاره (م ۳)؛ عدم استفاده مناسب از تماس چشمی و گوش‌سپاری (م ۶)؛ عدم وجود تعهد عاطفی در ارتباطات (م ۱۱)؛ مسیر شغلی (کارراهه) نامشخص (م ۱۲)؛ نظام ناکارآمد نگهداشت نیروی انسانی (م ۱۳)؛ عدم درک اهمیت جایجایی نیروی کار (م ۱۳)؛ تقویت رفتاری خاص در کوتاه‌مدت با توجه به شرایط و منافع (م ۶)؛ علاقه به کارهای کاملاً روتین و ازپیش تعیین شده (م ۸).
منطقه سفید (۱۰)	ارتباطات کاملاً گزینشی و منفعت‌طلبانه (م ۸)؛ پناه بردن به منطقه امن و خالی از ریسک (م ۸)؛ نداشتن روحیه نوآور و ساختارشکنانه (م ۸)؛ دوری از خط قرمزهای تصویب شده (م ۷)؛ نبود شیوه‌های تشویق و تنبیه منظم (م ۸)؛ ترس از ناچیزشماری (م ۶)؛ تغییر دادن جهت حمایت‌های مدیر به سمت خود توسط عده‌ای خاص (م ۴)؛ فرار از نشنیدن و نادیده گرفتن سیستماتیک (م ۹)؛ قراردادن خود در امور تشریفاتی مانند لباس، القاب و سنت‌ها (م ۱۱)؛ ترس از محرومیت و کاستن (م ۱۳).
کهولت سازمانی (۹)	رواج حرف‌شنوی (م ۳)؛ رواج تعقل‌گرایی افراطی (م ۵)؛ گرایش افراطی به بوروکراسی (م ۵)؛ رفتارهای قالب‌بندی شده (م ۵)؛ وضع انواع استانداردها و ضوابط گوناگون (م ۴)؛ عدم بهره‌گیری از فرصت‌های نوظهور (م ۶)؛ سازوکارهای تصمیم‌گیری یکنواخت (م ۶)؛ عملکردهای یکنواخت (م ۶)؛ قالب‌گرفتن ساختارها (م ۶).
هویت سفید (۱۰)	خودسانسوری‌های متعدد (م ۱۱)؛ تمرکز بر هدف تنها به‌منظور فرار از تنبیه (م ۱)؛ نوعی از ترس متعارف نهادینه شده (م ۲)؛ خستگی عاطفی (م ۱۱)؛ کاهش خطرپذیری یا اتکا به رویه‌های محافظه‌کارانه (م ۱۳)؛ ماندن بیش‌ازحد در یک شغل (م ۱۰)؛ راضی‌کننده نبودن شغل؛ نبود ابزارهای ترغیبی لازم (م ۱۰)؛ عدم پشتیبانی قلبی از ساختار سازمانی (م ۷)؛ غریبه‌بودن واژه ساختارشکنی (م ۷).
تهدید خاموش (۱۰)	ادراک سرکوبگر فرد از فضای سیاسی سازمان (م ۸)؛ بدرفتاری بدون دلیل (م ۳)؛ اعمال فضای ترس و سکوت (م ۱۱)؛ برچسب‌زدن بر افراد (م ۱۲)؛ حاشیه‌نشین‌سازی ایده‌های خلاقانه (م ۱۳)؛ سبک رهبری سوداگر (م ۱)؛ تعارض‌های غیرکارکردی (م ۳)؛ سرکوب نوآوری‌ها- وجود تشنج‌های

عمده سیاسی در محیط کار (م ۸)؛ میزان مشارکت و درگیری کم افراد (م ۹).	
نامتعادل بودن جریان بی‌حسی سازمانی (۸)	نیازمند رهبری و تأمین بستر لازم برای یادگیری بیشتر (م ۱۰)؛ قدرت‌گرفتن فرهنگ سازمانی دانش‌گریز (م ۳)؛ عدم‌پشتیبانی مستمر و آموزش هماهنگ (م ۲)؛ نیازمند زمینه‌سازی و بهبود نوآوری و تقویت هوش سازمانی (م ۱۰)؛ نیازمند اشاعه روحیه تعامل (م ۱۰)؛ دانش‌محوری و ترغیب شراکت (م ۱۳)؛ نیازمند فرآیندها و سازوکارهای هدایت و حمایت از توسعه دانش (م ۱۴)؛ نیازمند ابزارهای جمع‌آوری، اشتراک، ذخیره‌سازی و انتقال دانش (م ۴).
کیفیت نامناسب زندگی کاری (۷)	نیود ساختارهای سازمانی تسهیل‌کننده زندگی (م ۱۳)؛ نیود ساختار سازمانی پشتیبان‌محور (م ۱۲)؛ افزایش هزینه‌های زندگی و ثابت‌ماندن درآمد کارکنان (م ۱۲)؛ افزایش مطالبات معوق و پاداش‌های وصول نشده (م ۱۲)؛ کناره‌گیری از منبع ایجاد ناامیدی (م ۹)؛ رفتارهای منجر به خروج شغلی احتمالی (م ۹)؛ به‌سربردن در جو غیرانگیزشی (م ۹).
بی‌خیالی و بی‌اعتنایی (۶)	متوجه مشکلات نشدن (م ۸)؛ تلاش نکردن برای حل مشکلات (م ۱)؛ رواج تفکر «هر چه بهتر کارکنی، بدتر نتیجه می‌بینی» (م ۱۱)؛ ناامیدی کارکنان، تأخیر در ورود به سازمان و تعجیل در خروج (م ۱۱)؛ تمایل نداشتن به انجام وظایف (م ۱۱)؛ انجام تکالیف محوله بادقت، سرعت و حساسیت ناکافی (م ۱۲).

کیفیت
زندگی
کاری
(۷)

با توجه به گداهای باز، محوری، و انتخابی در دو مرحله شکل‌گیری پدیده بی‌حسی سازمانی، الگوی مفهومی پژوهش به شرح زیر است. درونی‌ترین لایه ترسیم‌شده در مدل مفهومی پژوهش، مفهوم بی‌حسی سازمانی است که طی سه لایه اصلی شکل می‌گیرد. بیرونی‌ترین لایه مفهومی پژوهش مفاهیم نوینی هستند که رفتارهای فردی و سازمانی منعکس‌کننده بی‌حسی سازمانی را نمایان می‌سازند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



الگوی ۴. الگوی مفهومی پژوهش (الگوی پدیده بی‌حسی سازمانی)

اعتبارسنجی مدل مفهومی. در این بخش نتایج اعتبارسنجی مدل مفهومی ارائه شده است. این نتایج شامل تحلیل‌های مربوط به ساختار مدل (مدل بی‌حسی سازمانی) است. سؤال‌های مربوط به این قسمت طوری طراحی شده است که به پاسخ‌دهندگان این امکان را بدهد تا با استفاده از گزینه‌های خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد در رابطه با ساختار محورها و ابعاد تشکیل‌دهنده آن‌ها نظر دهند. سؤال‌های مربوط به این بخش و همچنین میزان هر یک از پاسخ‌ها در ادامه آمده است.

سؤال اول: الگوی ارائه‌شده برای بی‌حسی سازمانی تا چه میزان دارای جامعیت است (باتوجه به همه شاخص‌ها)؟

سؤال دوم: مدل ارائه‌شده تا چه حد منحصر به فرد است (تخصیص هر شاخص به مؤلفه)؟

سؤال سوم: مدل ارائه‌شده تا چه حد دارای انسجام و یکنواختی داخلی است (همگن بودن شاخص‌های هر مؤلفه)؟

سؤال چهارم: تا چه میزان الگوی طراحی شده برای بی‌حسی سازمانی دارای ویژگی ایجاز‌گرایی است و در آن نام‌گذاری (نام شاخص منظور و مفهوم را منتقل می‌کند) را رعایت کرده است؟

سؤال پنجم: تا چه میزان الگوی طراحی شده برای بی‌حسی سازمانی متناسب با سازمان‌های دولتی است؟

سؤال ششم: تا چه میزان الگوی طراحی شده برای بی‌حسی سازمانی متناسب با نیازهای فعلی و چشم‌انداز سازمان مورد مطالعه است؟

برای بررسی ابعاد مدل مفهومی از نظر خبرگان، آزمون تی تک‌نمونه‌ای^۱ به‌کار رفته است که نتایج در جدول ۵، مشاهده می‌شود.

جدول ۵. آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای اعتبارسنجی نظری

ابعاد اعتبارسنجی مدل	T	df	سطح معناداری	تفاوت میانگین	
				پایین	فاصله اطمینان ۹۵٪
جامعیت	۳۵/۵۴۶	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۸	۳/۵۷
منحصربه‌فردبودن	۳۱/۵۸۸	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۷۳۳	۳/۴۸
انسجام و یکنواختی	۳۱/۲۵۸	۱۴	۰/۰۰۱	۳/۵۶	۳/۶۷
ایجازگرایی	۲۶/۵۲	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۵۳۳	۳/۲۵
تناسب به سازمان‌ها	۳۹/۱۰۳	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۶۶۷	۳/۴۰
تناسب نیازهای فعلی	۳۵/۵۴۶	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۸	۳/۵۷

نتایج نشان می‌دهد که در سطح خطای ۰/۰۵، میزان T به‌دست‌آمده برای بُعد جامعیت برابر با ۳۵/۵۴ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ است؛ بر این اساس این اظهارنظر که مدل بی‌حسی از جامعیت برخوردار است، از نظر خبرگان تأیید می‌شود. نتایج مربوط به بُعد منحصربه‌فرد بودن از نظر خبرگان نشان می‌دهد که در سطح خطای ۰/۰۵، میزان T به‌دست‌آمده برابر با ۳۱/۵۸ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ است؛ بر این اساس این اظهارنظر که مدل بی‌حسی از ویژگی منحصربه‌فرد بودن برخوردار است، از نظر خبرگان تأیید می‌شود. نتایج بررسی بُعد انسجام و یکنواختی مدل بی‌حسی از نظر خبرگان نشان می‌دهد که در سطح خطای ۰/۰۵، میزان T به‌دست‌آمده برابر با ۳۱/۲۵ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۱ است؛ بر این اساس این اظهارنظر که مدل بی‌حسی سازمانی از ویژگی انسجام و یکنواختی برخوردار است، از نظر خبرگان تأیید می‌شود. در بررسی نظر خبرگان در خصوص ویژگی ایجازگرایی مدل بی‌حسی سازمانی نتایج نشان می‌دهد که در سطح خطای ۰/۰۵، میزان T به‌دست‌آمده برابر با ۲۶/۵۲ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ است؛ بر این اساس این اظهارنظر که مدل بی‌حسی سازمانی از ویژگی ایجازگرایی برخوردار است، از نظر خبرگان تأیید می‌شود.

در بررسی تناسب مدل بی‌حسی سازمانی از نظر خبرگان نتایج نشان می‌دهد که در سطح خطای ۰/۰۵، میزان T به‌دست‌آمده برابر با ۳۹/۱۰ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ است؛ بر این اساس این اظهارنظر که مدل بی‌حسی سازمانی از ویژگی تناسب با سازمان هدف برخوردار است، از نظر خبرگان تأیید می‌شود. در نهایت بررسی نظر خبرگان در خصوص ویژگی تناسب مدل بی‌حسی سازمانی با نیازهای فعلی و چشم‌انداز سازمان، نشان می‌دهد که در سطح خطای ۰/۰۵،

1. One Sample T-test

میزان T به دست آمده برابر با ۳۵/۴۶ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ است؛ بر این اساس این اظهار نظر که مدل بی‌حسی سازمانی از ویژگی تناسب با وضعیت فعلی و چشم‌انداز سازمانی برخوردار است، از نظر خبرگان تأیید می‌شود.

نتایج اجرای پرسشنامه شش‌سؤالی برای اعتبارسنجی نظری مدل به این صورت است که با توجه به داده‌های حاصل از پرسشنامه و همچنین تحلیل حاصل از آن، همه سؤال‌ها و داده‌ها مورد تأیید خبرگان است. بر این اساس مدل طراحی شده برای بی‌حسی سازمانی از اعتبار برخوردار است و می‌تواند به عنوان مبنایی برای مفهوم‌پردازی بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتبارسنجی یک الگوی مفهومی از پدیده بی‌حسی سازمانی به شیوه اکتشافی، با رویه کدگذاری باز، محوری و انتخابی و مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه با رویه اشتراوس کدگذاری و مفهوم‌سازی شدند. نتایج نشان داد که پدیده بی‌حسی به صورت یک الگوی مفهومی متشکل از ۴ لایه قابل تصور و ترسیم است. پدیده محوری بی‌حسی سازمانی در نخستین لایه مفهومی خود در قالب عواملی مانند نقش‌های بی‌حسی، رخدادهای بی‌حسی، شناخت‌های حسی - اجتماعی منفی و رشد عمومی بی‌حسی بروز می‌یابد؛ بنابراین در تفسیر پدیده بی‌حسی سازمانی می‌توان چنین اذعان کرد که ابتدا نقش‌های بی‌حسی اتفاق می‌افتد. سازمان‌هایی که دچار بی‌حسی می‌شوند، نقش‌های از قبیل نقش‌های هنجاری و توصیفی را تجربه می‌کنند. نمادها و مظاهر رفتاری منفی، خودداری درونی از بیان دیدگاه‌ها، ارتباطات گنگ و نامفهوم با سایر کارکنان و غیبت‌های طولانی مدت از نمونه‌های نقش هنجاری هستند. داشتن احساس قدرشناسی سازمان نسبت به زحمات، از بین رفتن تعهد فرد نسبت به سازمان، داشتن حس منفی نسبت به شغل، امیدداشتن به آینده شغلی خود در آینده سازمان و میزان حمایت سازمانی ادراک شده کم از نمونه‌های نقش‌های توصیفی هستند. در این مفهوم نقش‌های بی‌حسی، مدیران و کارکنان بدون توجه به تجربه‌های گذشته دست به اقدام و عمل می‌زنند و هیچ‌گاه از نقشه ذهنی کمک نمی‌گیرند. هیچ‌گاه کارکنان به دنبال علل متفاوتی برای معلول‌ها و راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات نیستند؛ زیرا همواره به دنبال راه‌حل‌های قطعی هستند؛ بنابراین نقش‌ها در سازمان‌های بی‌حسی به نحوی تلقی می‌شوند که در آن‌ها تنها وظایفی که به نظر می‌رسند، معنادار هستند، مدنظر قرار می‌گیرند. بعد از نقش‌های بی‌حسی، رخدادهای بی‌حسی شکل می‌گیرند. رخدادهای بی‌حسی در دو نوع بی‌حسی فردی و بی‌حسی سازمانی اتفاق می‌افتد. در سطح فردی، بی‌حسی دارای نشانگرهایی

مانند نداشتن تمایل ظاهری و واقعی به مشارکت، احساسات همراه با ترس، خشم، بدبینی و افسردگی، خطر سرخوردگی و ترک سازمان، ترس از تفاوت‌های خود با دیگران، درحال تحمل وضع موجود بودن، تصور به نادیده‌گرفته‌شدن دیدگاه‌ها، سکوت به تقلید از دیگران به‌عنوان پدیده‌ای جمعی، فضای نامناسب برای بیان آزادانه دیدگاه‌ها و همچنین اعتمادبه‌نفس پایین افراد، ارتباطات کلامی و بین‌فردی کم است. همچنین در سطح سازمانی، بی‌حسی دارای شاخص‌هایی از قبیل غالب‌بودن جوّ سکوت سازمانی، نقش ناموفق سازمان در درک حمایت سازمانی ادراک‌شده، تردید نسبت به خود یا موقعیت خود، شرکت‌نکردن در کارگروه‌های کاری، ناآگاهی از فرآیندهای حسی سازمان، نداشتن تمایل آگاهانه به انجام صحیح وظایف، تشویق سایرین به سکوت، نگهداری نگرانی‌ها، اطلاعات و عقاید در درون خود و منتقل کردن به سایرین، اظهارنظر و اقدام ناچیز در پاسخ به مسائل مهم سازمانی، دنبال کردن مسیرهای خلاف اهداف سازمان و صحبت‌ها و قول‌های بدون اعتبار است.

بعد از رخدادهای بی‌حسی، شناخت منفی از عوامل حسی - اجتماعی ایجاد می‌شود. در این گام از بی‌حسی، کارکنان اغلب همان‌گونه رفتار می‌کنند که احساس می‌کنند و همان‌گونه احساس می‌کنند که فکر می‌کنند. در پژوهش حاضر شناخت‌های حسی اجتماعی منفی شامل شاخص‌هایی از قبیل کیفیت پایین در برقراری ارتباطات، خلق و نگهداری یک تصویر ناتوان از خود، تفاسیر اشتباه از محتویات ذهنی، ذهنی‌سازی افکار و احساسات ناخوشایند درباره خود، تصمیم‌گیری بر اساس احساسات، بیش‌درونی و سیاست یک‌جانبه خود، تنفر از رخدادهای جدید به دلیل راه‌های شناخته‌نشده برای حل آن‌ها و نداشتن افق بلندمدت در تصمیم‌گیری از مصادیق معرفت‌تخیلی و شناخت‌های منفی حسی - اجتماعی است.

در بیرونی‌ترین لایه مدل بی‌حسی، رفتارهایی دال بر بی‌حسی در میان کارکنان و سطوح سازمانی نمود پیدا می‌کند. رفتارهایی از قبیل بی‌میلی سازمان، ترس سفید، هویت سفید، کمرختی موضعی سازمانی و خاموشی سازمانی مصادیق رفتارهای فردی و سازمانی ناشی از بی‌حسی سازمانی هستند. در رفتار بی‌میلی سازمانی، کارکنان نسبت به موفقیت سازمان نگرانی و دغدغه زیادی ندارند، تنها برای آنچه دریافت می‌کنند، کار می‌کنند، برانگیخته نمی‌شوند و توجهی به فرصت‌هایی که به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، نشان نمی‌دهند. در پژوهش حاضر ساختارهای شکل‌دهنده بی‌میلی سازمانی مواردی از قبیل طفره‌روی سازمانی، انحصارسازی، احساس بی‌عدالتی و نداشتن مشارکت فعال است. با توجه به ابعاد شناسایی‌شده، بی‌میلی سازمانی زمانی رخ می‌دهد که تعاملات بین‌فردی کم باشد، گروه‌های کاری ناعادلانه باشند، اطلاعات تخصصی در سازمان گردش نداشته باشند، نقش افراد در انجام وظایف مبهم بوده و تلاش و کوشش افراد پاداشی به‌دنبال نداشته باشد. روح بی‌میلی در رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را

از آنان می‌گیرد و در نتیجه کارکنان بی‌میل، سازمان بی‌حس و بی‌حسی سازمانی شکل می‌گیرد. بی‌میلی سازمانی در کارکنان دارای نشانه‌های رفتاری (نبود احترام به قانون‌های سازمانی، مقررات، هدف‌ها، هدررفتن منابع و امکانات سازمانی و احساس نبود دلبستگی به سازمان) و عملکردی (عملکرد قابل‌مشاهده کارکنان در قبال وظایف، ارباب‌رجوعان و سازمان) متفاوتی است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که کرختی موضعی در سازمان رفتاری برگرفته از بی‌حسی سازمانی است. در کرختی موضعی سازمانی، حس در بخش‌های خاصی از سازمان از بین می‌رود و یا حس افراد موردتوجه قرار نمی‌گیرد. در این شرایط ممکن است دیگر حس‌های سازمانی (برای مثال، حس محیطی) تحت تأثیر قرار گیرند. نشانگرهایی از قبیل وجود همکاران بی‌مسئله و بدون دغدغه، عدم‌مواجهه فکری فعال با مقولات فرهنگی، قرارگرفتن کارکنان در جبهه‌های سیاسی و نه تخصصی، استفاده افراطی از روش‌ها و تاکتیک‌های عملیاتی سیاسی، غرق‌شدن در فعالیت‌های روزانه و کم‌کاری نهادینه‌شده از عوامل بسترساز کرختی سازمانی هستند. نتایج پژوهش نشان داد که کرختی سازمانی در سه حوزه تنبلی فکری، سیاست‌گرایی و تکیه بر عملکردهای کوتاه‌مدت نمود پیدا می‌کند.

در پژوهش حاضر یافته‌ها نشان داد که ترس سفید و به‌تبع آن هویت سفید در میان کارکنان نشان‌دهنده مفهوم بی‌حسی سازمانی است. در این خصوص، رفتار خودسانسوری‌های متعدد، خستگی‌های عاطفی و ترس‌های نهادینه‌شده از عوامل شکل‌دهنده هویت سفید و ادراک سرکوبگر کارکنان از فضای سیاسی حاکم بر سازمان و تعارض‌های غیرکارکردی از عوامل شکل‌دهنده تهدید خاموش هستند؛ همچنین هویت سفید و تهدید خاموش خود زمینه‌ساز شکل‌گیری ترس سفید است.

با توجه به یافته‌های بالا، پدیده بی‌حسی که نوعی رفتار پیچیده و حالتی تظاهری از سوی کارکنان تلقی می‌شود با یافته پژوهش‌های زیر هم‌راستا است.

ویک (۲۰۰۵)، معتقد است بی‌حسی رفتارهایی مبهم و حالتی از تظاهر در کارکنان است و ممکن است به دورویی و عدم‌ابراز احساسات منجر شود. ادعای ویک (۲۰۰۵)، با نتایج این پژوهش حاضر هم‌راستا است. هلم‌لینگ (۲۰۰۸)، بر این باور است که بی‌حسی حالتی از حس‌نکردن امور، گرایش به بی‌میلی و خویش‌داری است که با توجه به نتایج پژوهش می‌تواند باعث سرخوردگی، لغزش و بی‌عاطفگی کارکنان شود. از نظر آجیس و گلوا (۲۰۱۷)، بی‌حسی گاهی می‌تواند بر اساس تجربه‌های گذشته افراد شکل بگیرد. همان‌گونه که در این پژوهش دو مؤلفه پس‌تنیدگی و پیش‌تنیدگی این موضوع را تأیید می‌کنند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری بر اساس گذشته (پیش‌تنیدگی) و تصمیم‌گیری براساس اعمال احتمالی که هنوز رخ

نداده‌اند (پس‌تئیدگی) از نمونه‌های تشدیدکننده بی‌حسی سازمانی هستند. بنا بر اظهارات دی‌گرف و همکاران (۲۰۱۶)، بی‌حسی تحت تأثیر شدت و نوع هنجارهای اخلاقی می‌تواند در هر سازمانی متفاوت باشد. همان‌طور که در فرهنگ‌هایی که سیاست‌زدگی یا قومیت‌ستیزی وجود دارد این پدیده تشدید می‌شود و نتایج پژوهش این موضوع را تأیید کرده است. برتود و میلر- شیتز (۲۰۱۸)، نقش رهبری در بی‌حسی را تأیید کرده‌اند؛ همان‌طور که متغیر نقش‌های نامتعارف مدیران دولتی در این پژوهش شناسایی شده و مؤید این مدعا است. همچنین بی‌حسی تحت تأثیر مستقیم نحوه سازمان‌دهی و سبک‌های رهبری از کم تا زیاد متغیر است.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه کرد:

* یکی از ارکان اصلی بی‌حسی سازمانی، بی‌میلی کارکنان است. در این زمینه تعامل گرم و صمیمانه مدیریت با کارکنان، صداقت در گفتار، مشارکت‌دادن و حضور افراد در نشست‌ها و نظرخواهی از کارکنان در تصمیم‌ها و اقدام‌های مهم سازمان و همچنین ارزیابی هدفمند فعالیت‌های کارکنان در پایین‌آوردن احساس بی‌تفاوتی نسبت به مدیر در میان کارکنان می‌تواند سودمند واقع شود. در این رابطه ارزیابی میزان بی‌میلی سازمانی در میان کارکنان و بررسی میزان تلاش و گرایش آنان در راستای تحقق اهداف و رسالت‌های تعریف‌شده سازمان، یکی از عوامل مهم و اساسی در بهبود و ارتقای آموزش کارکنان است.

* یکی دیگر از ارکان بی‌حسی سازمانی، بروز نقش‌های بی‌حسی (توصیفی و هنجاری) است. افراد در نتیجه بی‌حسی سازمانی دچار نقش‌های بی‌حسی می‌شوند که هم در عمل (هنجار) و هم در توصیف (اعتقاد، باور و نگرش)، تعهد و تعصب خود را نسبت به سازمان از دست می‌دهند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که سازمان و مدیریت آن شرایط و بستر لازم را برای یادگیری سازمانی کارکنان فراهم آورند تا از این طریق نقش فرهنگ سازمانی دانش‌گریز کم‌رنگ شود و فرهنگ حامی دانش (فرهنگ دانش‌پذیری) ترویج یابد. سازمان‌ها از طریق کاهش ابهامات نقش، به‌کارگیری رویه‌ی غنی‌سازی شغلی و توسعه نقش‌های سازمانی و نیز مشارکت‌دادن کارکنان در نقش‌های متعدد سازمان می‌توانند از کاهش غیبت‌های طولانی‌مدت جلوگیری کنند و موجبات تقویت حس تعلق سازمانی را فراهم آورند.

* رخدادهای بی‌حسی (فردی و سازمانی) نیز از جمله ارکان اصلی بی‌حسی سازمانی قلمداد می‌شود. برای کاهش بروز رخدادهای بی‌حسی پیشنهاد می‌شود که مدیران در جهت جلب مشارکت واقعی و ظاهری کارکنان در امور سازمان‌ها در درجه نخست جلسه‌های مشترکی را تشکیل دهند و از ایده‌های تمامی کارکنان استقبال کنند. در جلسه دوم تفویض اختیارات سازمانی را به سطوح و لایه‌های مختلف سازمانی ساری و جاری نمایند؛ همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران تا حد امکان از ارتباطات کلامی و چهره‌به‌چهره بیشتر استفاده کنند تا

اعتماد به نفس کارکنان افزایش یابد و توانایی ابزار دیدگاه‌ها به صورت آزادانه در آن‌ها تقویت شود. این امر موجب ترغیب کارکنان به مشارکت در اقدامات سازمانی، تشویق دیگران به بروز آوای سازمانی و حرکت در مسیر اهداف سازمانی می‌شود.

* یکی دیگر از ارکان اصلی پدیده بی‌حسی، شناخت‌های حسی- اجتماعی منفی است که برای برون‌رفت از این مسئله مدیران سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن موجبات غنای شغلی و ایجاد فضای خلاقانه برای کارکنان، در میان کارکنان یک خودتصویری توانمند ایجاد کرده و آن را حفظ کنند تا از این طریق محتوای ذهنی کارکنان نسبت به خود و سازمان مثبت شود و افکار و احساسات مثبتی از خود بروز دهند و در جهت اهداف سازمان دست به تصمیم‌گیری و اقدام بزنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران دوره‌های آموزشی را برای آشنایی کارکنان با اهداف، چشم‌اندازها و رسالت‌های سازمان تدوین کرده تا کارکنان از رخدادهای جدید و راه‌های ناشناخته نهراسند و از آن‌ها استقبال کنند.



منابع

1. Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
2. Alvani, Seyed Mahdi; Me'marzadeh, Gholamreza; Sommayeh, Shahba (2017). (In Persian).
3. Amini Khyabani, Gholamreza (2018). Explaining the Role of Strategic Capabilities of Environmental Sensing and Entrepreneurship on Organizational Performance. *Journal of Police Organizational Development*, 64 (2): 1-29. (In Persian).
4. Berthod, O., & Müller-Seitz, G. (2018). Making sense in pitch darkness: An exploration of the sociomateriality of sensemaking in crises. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 52-68.
5. Brown AD, Colville I, Pye A. (2014). Making sense of sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
6. Byrd, D., & Meyer, P. J. (2008). *The Tripping Point in Leadership: Overcoming Organizational Apathy*. Pilot Communications Group, Incorporated.
7. de Graaff, M. C., Giebels, E., Meijer, D. J., & Verweij, D. E. (2019). Sensemaking in military critical incidents: The impact of moral intensity. *Business & society*, 58(4), 749-778.
8. Forstenzer, J. I. (2018). The Teaching Excellence Framework, Epistemic Insensibility and the Question of Purpose. *Journal of Philosophy of Education*, 52(4), 25-38.
9. Gephart, R. P., Topal, C., & Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. Process, sensemaking, and organizing, 275-312: Oxford University Press (1th).
10. Gustafsson, R., Jääskeläinen, M., Maula, M. and Uotila, J. (2016). 'Emergence of industries: A review and future directions'. *International Journal of Management Reviews*, 18, 28-50.
11. Helmling, S. (2008). Sensual and insentience perception: Adorno, Hegel, and false consciousness (critique). Translate by: Vaqfipur, Shahryar (2008). *Zibashenakht*, 9(10), 179-185. (in Persian).
12. Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2003). Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment, [in:] R. Westwood, S. Clegg (eds.), *Debating organization: pointcounterpoint in organization studies*. Blackwell, Maiden, MA, 195, 207.
13. Lu, X., Lu, X., & Li. (2017). *Managing uncertainty in crisis. Exploring the Impact of Institutionalization on Organizational Sensemaking*. Springer Press. ISBN 978-981-10-3990-4.
14. Maitlis S, & Christianson M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
15. Maitlis S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
16. Mills, J. H. (2003). *Making Sense of Organizational Change*. Routledge, London, UK.
17. Moqtadaei, Mehdi; Farahini, Hossin; RezaFyz, Hamid; Mokkaami, Farzam & Na'bi, Raziye (2013). Topical Anesthesia Injection, Effective Pain Reduction and

- Patient Satisfaction After Knee Arthroplasty: A Randomized Clinical Trial. *Journal of Faculty of Medicine, Tehran University of Medical Sciences*, 71 (7): 429-436. (In Persian).
18. Russell, D. M., Convertino, G., Kittur, A., Pirolli, P., & Watkins, E. A. (2018, April). Sensemaking in a Senseless World: 2018 Workshop Abstract. In *Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (p. W19). ACM.
19. Stigliani, I., & Elsbach, K. D. (2018). Identity Co Formation in an Emerging Industry: Forging Organizational Distinctiveness and Industry Coherence Through Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1323-1355.
20. Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2010). *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research*. Routledge.
21. Warglien, M. (2017). Intraorganizational Evolution. In *The Blackwell Companion to Organizations*, J. A. Baum (Ed.). doi:10.1002/9781405164061.ch4.
22. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage Publication.
23. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: A re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Rev*, 45(2), 73-84.
24. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
25. Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550
26. Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking a commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141-153.
27. Wry, T., Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2011). Legitimizing nascent collective identities: Coordinating cultural entrepreneurship. *Organization science*, 22(2), 449-463.



A Metaphorical Interpretation of Organizational Insentience Phenomenon: Developing and Validation of a Conceptual Model

Ahmad Khamshaya¹, Ardeshir Shiri^{2*}, Ali Yasini³

1. MSc. Student., Public Administration, Evolution Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran.

2. Human resources management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran.

3. Education Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran.

Abstract

Purpose: The conceptualization of organizational insentience and the designing and validation of a conceptual model for governmental organizations is the main objective of this research.

Design/Methodology/Approach: The research method is qualitative and exploratory. The statistical population consisted of experts in the field of organization and management, which through a snowball sampling^۱ interviews was conducted to achieve theoretical saturation. Data collection tools were semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire for validating the conceptual model. The validity of the interviews was obtained through the method of checking by partners and contributors, and reliability was obtained through the agreement of the two experts.

Research Findings: With MAXQDA2018 software, 198 open codes, 25 pivot codes and 4 selectable codes were counted. The results showed that organizational insentience can be traced in the form of a three-layer pattern, which in the most fundamental layer of the conceptual model, there are four factors such as the unreliability of the role of fiction, the general growth of organizational insentience, negative sensory and social cognitions, and insentience Incidents. In the outer layer of organizational insentience, there are also behaviors such as white fear and white identity, organizational localized insentience, silent crisis, and employee reluctance. Finally, the results of model validation using one-sample t-test showed that the conceptual model is comprehensive, originality, uniqueness, coherence, proportionality with organizations, and in line with current needs.

Practical Consequences: The ambiguous nature of the subject for the interviewees and the inappropriate substance of organizational Insentience in other domestic and foreign scientific articles were among the limitations that the present study filled in this conceptual vacuum.

Limitations & Consequences: Given the constituent dimensions of organizational Insentience, it is imperative to acquire sensory literacy to confront managers with a set of negative employee emotions in the organization.

Innovation or Value of the Article: The paper can provide a scientific approach to understanding new concepts in the field of organization and management.

Keywords: Organizational Insentience, Insentience Roles, General Insentience, Insentience Events, Negative Social Sensory Cognition, MAXQDA Software.

Paper Type: Research paper

Received: Nov. 27, 2018, Accepted: May 14, 2019.

* Corresponding Author.

E-mail addresses: a.khamshaya@ilam.ac.ir; a.shiri@ilam.ac.ir; hivayasini@gmail.com