



## Understanding the Phenomenon of Organizational Insentience and Identifying its Fusion Factors in a Mixed Method Way

**Ahmad Khamshaya**

MSc., Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: ahmadkhamshaya@yahoo.com

**Ardeshir Shiri**

\*Corresponding author, Associate Prof., Department of Human Resources Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir

**Ali Yasini**

Assistant Prof., Department of Education Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: a.yasini@ilam.ac.ir

### Abstract

**Objective:** This research is aimed at understanding the nature of organizational numbness in governmental organizations and the factors influencing it.

**Methods:** This Mixed-methods research uses a systematic integration of quantitative and qualitative data. The qualitative part is performed using the Grounded theory and quantitative part utilizes a structural equation modeling. The qualitative part used semi-structured interviews for its data collection and a combination of open coding, axial coding, and selective coding was used for the analysis of the data. On the other hand, a researcher made questionnaire was used for the quantitative section while the validity and reliability of the survey had already been investigated.

**Results:** 7 major categories were identified using 196 open codes and 20 axial codes. The data analysis software MaxQda 2018 has been used used to analyze the surveys data and extract the codes. Meanwhile, the dimensions of white fear, organizational blackout, insentience, and reluctance related to the organizational numbness variable (the axial phenomenon) and the dimensions of perceptual-sensual errors, sensual events and unconventional roles of government executives, related to the causative conditions affecting the axial phenomenon were identified.

**Conclusion:** Based on the findings of the qualitative part and the confirmation of the relationship between dimensions and variables using the identified codes it was determined that causal conditions with acceptable effect coefficients and significance coefficients affect the phenomenon of organizational numbness. The GOF,  $Q^2$ , Rsquare and Fsquare criteria for the

structural model and the measurement models were calculated using the Smart PLS 3 software. It is also worth to mention that all of the mentioned variables had allowed and acceptable values.

**Keywords:** Organizational insentience, Organizational reluctance, White fear, Organizational dysfunction, Organizational dysmenorrheal.

**Citation:** Khamshaya, A., Shiri, A., & Yasini, A. (2019). Understanding the Phenomenon of Organizational Insentience and Identifying its Fusion Factors in a Mixed Method Way. *Journal of Public Administration*, 11(2), 285-308. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.2, pp. 285-308

DOI: 10.22059/jipa.2019.269790.2418

Received: November 17, 2018; Accepted: April 20, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## فهم پدیده بی‌حسی سازمانی و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن به روش آمیخته

احمد خمش آیا

کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: ahmadkhamshaya@yahoo.com

اردشیر شیری

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: a.shiri@ilam.ac.ir

علی یاسینی

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: a.yasini@ilam.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، فهم ماهیت و عوامل شکل‌دهنده بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی بوده است.

**روش:** روش به‌کاررفته در پژوهش، روش آمیخته بوده است. روش‌های آمیخته دارای دو بخش کیفی و کمی هستند. بخش کیفی با استفاده از روش گرند تئوری و بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده که متن آنها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق ساخته‌شده که روایی و پایایی آن بررسی شده است.

**یافته‌ها:** با توجه به کدهای احصاشده از مصاحبه‌ها و استخراج کدها با استفاده از نرم‌افزار MaxQda2018، تعداد ۱۹۶ کد باز، ۲۰ مقوله محوری و در نهایت ۷ مقوله اصلی استخراج شدند. از این میان، ابعاد ترس سفید، خاموشی سازمانی، کرختی سازمانی و بی‌میلی سازمانی مربوط به متغیر بی‌حسی سازمانی (پدیده محوری) و ابعاد خطاهای ادراکی - حسی، رویدادهای حسی و نقش‌های نامتعارف مدیران دولتی، مربوط به شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده محوری شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های بخش کیفی (کدهای شناسایی‌شده)، تأیید ارتباط ابعاد با متغیرها و مدل معادلات ساختاری پژوهش که با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 انجام گرفت، مشخص شد شرایط علی با ضریب اثر و ضریب معناداری قابل قبول، بر پدیده بی‌حسی سازمانی اثر می‌گذارند و معیارهای GOF، Q<sup>2</sup>، Rsquare و Fsquare برای مدل ساختاری و مدل‌های اندازه‌گیری محاسبه شد که همگی مقادیر مجاز و قابل قبولی داشتند.

**کلیدواژه‌ها:** بی‌حسی سازمانی، بی‌میلی سازمانی، ترس سفید، خاموشی سازمانی، کرختی سازمانی.

**استناد:** خمش آیا، احمد؛ شیری، اردشیر؛ یاسینی، علی (۱۳۹۸). فهم پدیده بی‌حسی سازمانی و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن به روش آمیخته. مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۲۸۵-۳۰۸.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۲۸۵-۳۰۸

DOI: 10.22059/jipa.2019.269790.2418

دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۶، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۳۱

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

بدون شک دیوان‌سالاری، به‌زعم فراگیر بودن در کشور، با تمام قدرت خود به‌خوبی نتوانسته است توانایی‌های مدیریتی را برای گذار به شیوه‌ای کارآمد که دارای بهره‌وری بالا باشد، سامان دهد و از نیروی کار نوین استفاده کند، بلکه باعث شده آنچه بر ذهنیت نیروهای مسئول حاکم است وجود شکاکیتی در قبال نیروهای مولد نوین و گاه حتی ستایش پرستش‌آمیز از زندگی ساده مبتنی بر حقوق و دستمزدی حداقلی باشد. همه اینها کارکنان را به حالتی از ناراضی تا حدودی عمومی رسانده که از بیان آن خودداری می‌کنند و در حالتی از بی‌میلی پنهان به سر می‌برند. به نظر می‌رسد نبود یک میدان عمل جمعی و همگانی مشخص که از نیروی کار نوین حمایت کند و همچنین یک پروژه بازسازی بوروکراسی مبتنی بر فعال کردن افراد و گروه‌های کاری در نظام اداری، موجب شده مشکلات مکرر بوروکراسی‌گرایان‌گیر سازمان‌های دولتی شود و این در حالی است که در زمینه انتقاد از دیوان‌سالاری اداری و ادعای پژوهشی کرده‌ایم. بنابراین با توجه به جهش‌های مثبتی که در حوزه‌های مختلف اجتماعی کرده‌ایم و مشکلات اداری متعدد دولت‌ها و چالش‌های بزرگی که امروزه اداره دولتی با آن مواجه است (عباس‌پور، رحیمیان، غیائی ندوشن و نرگسیان، ۱۳۹۷)، عقل سلیم ترکیب عجیبی پیدا می‌کند که در حال حاضر شاید از هر زمان دیگر باید بیشتر به فکر تحولی در نظام ساختاری بوروکراسی و اداره بود و از ناکارآمدی آن کاست. همچنین اهمیت رصد دقیق سیستم اداری در عصر جدید (پورعزت، قربانی، عبدی و نجار شمس، ۱۳۹۷) و افزایش روزافزون توجه به توانمندسازی منابع انسانی (روشندل اربطلانی، فرهنگی، ربیعی و رادفر، ۱۳۹۶)، پژوهشگران علم اداره را بیش از پیش به توجه در حوزه منابع انسانی سازمان سوق داده است. با این پیش‌فرض‌ها به نظر می‌رسد اگر برای مقابله با پدیده بی‌حسی ناشی از ناکارآمدی اداره که شامل انتظارات برآورده‌نشده (میتلس و کریستینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)، میل به بی‌میلی و درک نکردن امور (ویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ ۲۰۱۰) است، چاره‌ای اندیشیده نشود، در بلندمدت شاهد آثار مخرب آن خواهیم بود (ویک، ساتسیلیف و آبستفیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). همان‌طور که ملک‌زاده، ادیب‌زاده و غلامی (۱۳۹۷)، معتقدند مواردی همچون خاموشی هوشیارانه و سکوت‌گرایی اجتنابی به روابط کارکنان آسیب می‌زند و مانعی برای انتقال دانش در سازمان است. به همین منظور برای ایجاد حس معناداری و نیل به افزایش کارایی و بهره‌وری هرچه بیشتر کارکنان، باید با نگاهی دقیق به اداره دولتی، در راستای بهبود بی‌حسی سازمانی گام برداشت.

در این پژوهش سعی بر این است که بتوانیم از دید نظریه‌پردازی تا حدی در جهت بهبود این وضعیت در اداره دولتی کشور کمک کنیم. همچنین، به‌منظور تشریح بیشتر پدیده بی‌حسی سازمانی، شرایط تأثیرگذار بر این مفهوم را بررسی می‌کنیم.

در راستای پژوهش حاضر، پرسش‌های زیر مطرح شده است:

۱. عوامل محوری پدیده بی‌حسی سازمانی کدام‌اند؟

1. Maitlis & Christianson
2. Weick
3. Weick, Sutcliffe & Obstfeld

۲. عوامل علی اثرگذار بر بی‌حسی سازمانی کدام‌اند؟

۳. وضعیت حال حاضر بی‌حسی سازمانی در جامعه مورد مطالعه به چه صورت و چه میزان است؟

### پیشینه نظری پژوهش

کلمه حسگری<sup>۱</sup> ابتدا در نوشته‌های کارل ویک در قالب حسگری سازمانی<sup>۲</sup>، از سال ۱۹۹۵ در کتاب حسگری در سازمان<sup>۳</sup> مطرح شد. رسالت وی در این کتاب گسترش مبانی علوم سازمانی<sup>۴</sup> بود. او در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۱۲ مفهوم مد نظر خود را گسترش داد و در زمینه حسگری سه کتاب دیگر نوشت. از سال ۱۹۹۵ مفهوم مد نظر کارل ویک کم‌کم گسترش پیدا کرد و تاکنون مقالات متعددی در زمینه حسگری توسط سایر نویسندگان به رشته تحریر در آمده است. به عقیده کارل ویک کتاب‌های مبانی علوم سازمانی، دیدگاه‌های نوظهوری بودند که در حال تشکیل علم سازمان<sup>۵</sup> بودند و شامل رفتار سازمانی<sup>۶</sup>، مدیریت منابع انسان<sup>۷</sup> و استراتژی کسب‌وکار<sup>۸</sup> می‌شدند. به همین دلیل به‌منظور کمک به این حوزه‌ها و در قالب توجه بیش از پیش به منابع انسانی، به مفهوم حسگری سازمانی پرداخت، اما بعدها با گسترش مبانی علوم سازمان و نیاز به کارکنان آموزش دیده<sup>۹</sup> و همچنین فراگیر (جهانی) شدن مدیریت منابع انسانی<sup>۱۰</sup>، مفهوم حسگری سازمانی نیز گسترش یافت و از قلم تیلور و ون‌اوری<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰) تعریفی به‌صورت میل به بی‌میلی کارکنان ارائه شد که در این تحقیق آن را بی‌حسی<sup>۱۲</sup> می‌نامیم و سعی در گسترش این مفهوم خواهیم داشت.

### تعاریف بی‌حسی و حسگری از نظر محققان

تعاریف مختلفی از حسگری و بی‌حسی سازمانی توسط محققان ارائه شده که در جدول ۱ بیان شده است. در ادبیات سازمان و مدیریت و زندگی سازمانی نیز دانشمندان به چندوجهی بودن و ماهیت مبهم حس و بی‌حسی اشاره کرده‌اند مانند ایوانکوویچ و جاویر<sup>۱۳</sup> که معتقدند واژه‌ها اغلب دارای چندین معنا هستند و ما همیشه با جناس‌ها سروکار داریم (ایوانکوویچ و جاویر، ۲۰۰۵)، پس آنچه گفته و عمل می‌شود حتماً آن چیزی نیست که فرد به آن اعتقاد و باور دارد. بی‌حسی از ذهن و ادراکات فرد نشئت می‌گیرد و حالتی از ادراک است که به گفتار تبدیل نمی‌شود (ویک، ۱۹۹۵)، بنابراین رفتار افراد می‌تواند با درجه‌ای از تظاهر و ریا یا بی‌میلی همراه شود. حس، نقطه آغاز فرایند شکل‌گیری شناخت طبیعی انسان به محیط (سهروردی، ۱۳۸۸) و جدا از واقعیت است، از این رو ما از هر زاویه‌ای به یک رفتار نگاه کنیم زوایای دیگر را از دست می‌دهیم (شعیری، ۱۳۸۴). بی‌حسی نوعی کندذهنی است که باعث درک نکردن امور می‌شود و نوعی میل به بی‌میلی است که به لختی و کرختی هنجارها منجر شده و نوعی خویشتن‌داری به شکل سردی یا

1. Sensemaking

3. Sensemaking in organization

5. Organizational Science

7. Human resources management (HRM)

9. Professional in Human Resources (PHR)

11. Taylor & Van Every

13. Ivancevich and Javier

2. Organizational Sensemaking

4. Foundations for Organizational Science (FOS)

6. Organizational behavior management (OBM)

8. Business Strategy

10. Global Professional in Human Resources (GPHR)

12. Insensibility

بی‌عاطفگی است که ممکن است به سرخوردگی، سردرگمی و لغزش منجر شود (هلم‌لینگ و وقفی پور، ۱۳۸۷) و فرایندی ناشی از انتظارات برآورده نشده است (میتلس و کریستینسون، ۲۰۱۴).

### جدول ۱. تعاریف بی‌حسی و حسگری از نظر محققان مختلف

تعریف بی‌حسی و حسگری	نویسندگان
<p>حسگری:</p> <p><b>الف.</b> فرایندی که به موقعیت‌ها، سازمان و محیط شکل می‌دهد،</p> <p><b>ب.</b> مجموعه رفتارهای ناشی از ابهام را شامل می‌شود و تظاهر می‌تواند از انواع آن باشد (ویک ماجرای شرکت بوپال هندوستان را مثال می‌زند که مسئولان به دلیل دشواری به‌کارگیری ابزارهای سنجش عملیات، استفاده از آن را بی‌فایده اعلام کرده بودند و به فاجعه تبدیل شد).</p>	کارل ویک (۲۰۰۵)
<p><b>الف.</b> بی‌حسی حالتی از کندذهنی است که باعث حس نکردن امور می‌شود،</p> <p><b>ب.</b> بی‌حسی میل به بی‌میلی است و به لختی و کرختی هنجارها منجر می‌شود</p> <p><b>ج.</b> بی‌حسی نوعی خویشن‌داری است که به شکل سردی یا بی‌عاطفگی بیان می‌شود و باعث سرخوردگی و لغزش می‌شود.</p>	هلم لینگ و وقفی پور (۱۳۸۷)
<p>حسگری مجموعه عواملی تأثیرگذار بر افراد است که با استفاده از تجربیات گذشته شکل می‌گیرد و می‌توان از حسگری در منابعی به رفتار و اقدامات اقتصادی، اجتماعی و محیطی در مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها استفاده کرد.</p>	آجنیس و گلو <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)
<p>ارتباط بین شدت اخلاقی و استراتژی‌های حسگری را به بحث می‌گذارند و به‌طور خلاصه، به درک بهتر حساسیت چالش‌های اخلاقی در ارتباط با شدت اخلاقی و ابعاد آن می‌پردازد و معتقدند میزان اخلاق بر حسگری افراد تأثیر می‌گذارد.</p>	گرف، گیلز، میجر و ورویج <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)
<p>نقش رهبری را در حسگری بررسی می‌کنند و معتقدند حس‌سازی فرایندی است که طی آن افراد و در نهایت گروه‌ها و سازمان‌ها محیط خود را برای ارائه معانی مشترک و تجارب جدید و مبهم آماده می‌کنند، همچنین با توجه به منافع در دوره‌های جدید و مبهم، رویکرد حس‌سازی به سازماندهی به مطالعه‌ای غنی از نقش‌های عوامل سازمانی، شرایط محیطی و شرایط ساختگی تبدیل شده و بر عملکرد افراد در موقعیت‌های بحرانی تأثیر گذاشته و نقش بسزایی دارد.</p>	برتود و میلر <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)

بی‌حسی به‌وسیله نگرش‌گزینشی شکل می‌گیرد، یعنی به برخی عناصر و پدیده‌ها توجه و به برخی دیگر توجهی نمی‌شود، بنابراین افراد و گروه‌ها تلاش می‌کنند تا از این طریق حوادث جدید، غیرمنتظره یا نامعلوم را قابل بیان و ملموس کنند. از این رو به این دلیل که حس می‌تواند به رفتار افراد جهت داده و به موقعیت‌ها، سازمان و محیط شکل دهد و باعث ظهور سازماندهی در سازمان شود (ویک و همکاران، ۲۰۰۵) و میل به کار و همکاران همان چیزی است که پیش‌برنده اهداف سازمان است و اگر نباشد ممکن است سازمان را به چالش بکشد (ویک، ۲۰۱۰) و 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 حسی، این بی‌نظمی‌های خاموش سازمان را سازماندهی

1. Aguinis & Glavas

2. de Graaff, Giebels, Meijer & Verweij

3. Berthod

و میل به سازمان را در کارکنان ایجاد یا تقویت کرده و در راستای درونی کردن تعهد افراد نسبت به سازمان تلاش کنند. از مجموع تعاریف بالا و مطالبی که در زمینه حسگری سازمانی وجود دارد دو رویکرد قابل استنتاج است. رویکرد نخست، تعریف اولیه مد نظر کارل ویک از حسگری، اهمیت دادن به حسگری سازمانی و توجه به حس‌سازی است (ویک، ۱۹۹۵). حس‌سازی فرایندی است که به موقعیت‌ها، سازمان و محیط شکل می‌دهد و در مقابل، سازماندهی از طریق حسگرایی ظهور می‌یابد و تقریباً بیشتر ابعاد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شناخت‌شناسی حسگری به‌طور عمده در حیطه کلی سازمان بررسی می‌شود. در برخی از اجزای همه سازمان‌ها، با هر ویژگی شکلی که دارند اتصالی قوی و در بین اجزای دیگر آن اتصالی به‌نسبت ضعیف برقرار است. در این میان پیوندهای ضعیف میان عناصر متشکله سازمان، تطبیق‌پذیری را افزایش می‌دهد و همچنین تغییرات در سازمان‌های دارای پیوند ضعیف، از نظر سرعت و شدت می‌تواند متفاوت باشد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). رویکرد دوم، نگاه دیگر کارل ویک به حسگری به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی ذهنی - فردی است (ویک، ۲۰۱۲). در اینجا مفاهیم حسگری با مفاهیم مشابه هلم‌لینگ و وقفی‌پور پیوند می‌خورد و حسگری در قالب بی‌حسی در افراد ظاهر می‌شود، از این رو ما از هر زاویه‌ای به رفتار یک فرد نگاه کنیم زوایای دیگر آن را از دست می‌دهیم (شعیری، ۱۳۸۴). زیرا آنچه گفته و عمل می‌شود حتماً آن چیزی نیست که فرد به آن اعتقاد و باور دارد و بی‌حسی از ذهن و ادراکات فرد نشئت می‌گیرد (ویک، ۲۰۱۰). در این الگوی ذهنی، حسگری بیشتر از دینامیک فرهنگی غالب بر افراد از فرایندهای روان‌شناختی اثر می‌پذیرد (لوکاپیشن و فریدا، ۲۰۱۶).

به‌منظور اشاره به مصادیق مسئله، سازمانی را در نظر بگیرید که کارکنان به دلایل گوناگون به‌طور ظاهری به متن سازمان 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، از خود علاقه به ارتباط‌گریزی نشان دهند، به حالتی از بی‌میلی، کرختی و سستی رسیده باشند که دسترسی به اهداف سازمان برای آنان مهم نباشد، به سازمان دیدگاهی انتقادی پیدا کرده باشند و از ماهیت سازمان خود نزد دیگران انتقاد می‌کنند و در رابطه با سازمان تصویری با پس‌زمینه سردی و تناقض خاموش در ذهن خود ایجاد کرده‌اند، اینها و مشکلات دیگری که احتمالاً طی تحقیق به آنها دست خواهیم یافت، حالاتی هستند که کارکنان ممکن است در عمر زندگی سازمانی خود با آنها مواجه شوند و استعاره‌ای که در این تحقیق برای آن به کار گرفته شده، بی‌حسی سازمانی است (خمش آیا، شیری و یاسینی، ۱۳۹۷). با توجه به اهمیت موضوع، پرسش اصلی پژوهش این است که آیا کارکنان سازمانی آنچه را انجام می‌دهند همان چیزی است که به آن اعتقاد دارند؟ یا کارهایی را انجام می‌دهند که به‌وسیله آن ارزیابی می‌شوند؟ کدام جنبه از ادراکات و تصورات کارکنان به رفتار تبدیل نمی‌شوند و دلیل آن چیست؟ همچنین چرا در برخی سازمان‌ها اتصال ضعیفی بین کارکنان وجود دارد؟ پیرو این پرسش‌ها، تحقیق حاضر به دنبال شناسایی و ریشه‌یابی مفهوم بی‌حسی سازمانی و شرایط علی اثرگذار بر آن است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با روش کمی - کیفی انجام شده است. راهبرد کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر روش گرند تئوری<sup>۱</sup> و راهبرد بخش کمی، استفاده از مدل معادلات ساختاری با تکیه بر مدل گلیسر و اشتراووس است. روش گرند تئوری از اواخر قرن گذشته در مباحث روش‌های پژوهش کیفی ظهور پیدا کرده و به‌مثابه رهیافتی نوگرایانه و بلکه پسانوگرا مورد توجه قرار گرفته است. مبدعان نخست این روش در شرایطی قرار گرفتند که این بار به‌جای آنکه طبق معمول سراغ نظریات کلان موجود بروند، خواستند یا ناگزیر شدند که از دل داده‌های یک زمینه خاص، نظریه‌هایی پدید آورند و از آن طریق فهمی موثق درباره موضوعی در آن زمینه و به‌طور مشخص در باب «تجربه‌های زیسته و اندیشیده مشترک انسان‌ها در یک موقعیت خاص» به دست بیاورند (فراستخواه، ۱۳۹۶). گلیسر و اشتراووس از مبدعان نخست این روش، آن را چنین تعریف می‌کنند: روشی عمومی که می‌خواهد از طریق تحلیل سیستماتیک داده‌ها به یک نظریه استقرایی در یک قلمرو واقعی برسد (گلیسر و اشتراووس<sup>۲</sup>، ۱۹۶۵ و ۱۹۶۷ و گلیسر، اشتراووس و اشتروتسل<sup>۳</sup>، ۱۹۶۸).

### روش‌شناسی بخش کیفی

روش تحقیق بخش کیفی، روش داده‌بنیاد است. جامعه آماری شامل خبرگان و مطلعان به موضوع شامل مدیران میانی یا عالی سازمان‌ها بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۴</sup> انتخاب شده‌اند. منظور از نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که تمرکز آن بر تدوین نظریه است. در این روش پژوهشگر افراد مطلع را انتخاب می‌کند تا بتواند در فرایند گردآوری، داده‌های مورد نیاز را غنی کند و امکان ساختن نظریه فراهم شود (بازرگان، ۱۳۸۷). ادامه مصاحبه‌ها بر اساس فن گلوله‌برفی<sup>۵</sup> ادامه یافت، بدین صورت که هر مصاحبه‌شونده افراد بعدی را معرفی می‌کرد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۶</sup> ادامه پیدا کرده است و چون دیگر مفاهیم جدیدی یافت نمی‌شد با ۱۵ نفر به پایان رسید. همچنین معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان افراد با حداقل ۴ سال سابقه مدیریت و حداقل مدرک کارشناسی ارشد بوده است.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده که در نهایت مفهوم‌پردازی موضوع مد نظر با استفاده از کدگذاری‌های باز<sup>۷</sup>، محوری<sup>۸</sup> و انتخابی<sup>۹</sup> و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱۰</sup> صورت گرفته است.

### روش‌شناسی بخش کمی

روش تحقیق بخش کمی استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱۱</sup> و مبتنی بر واریانس<sup>۱۲</sup> بوده است. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های دولتی استان بوشهر هستند. تعداد نمونه طبق جدول

1. Grounded Theory Method (GTM)  
3. Glaser, Strauss & Strutzel  
5. Snowball  
7. Open Coding  
9. Selective coding  
11. Partial Least Square (PLS)

2. Glaser & Strauss  
4. Theoretical sampling  
6. Theoretical saturation  
8. Axial Coding  
10. MaxQda 2018  
12. Variance Base



کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) در نظر گرفته شده است و تعداد ۱۸۳ پرسش‌نامه در این تحقیق تحلیل شده است. این تعداد حجم نمونه در سطح خطای ۵ و سطح اطمینان ۹۵ درصد قابل اطمینان هستند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته ۶۰ پرسشی بوده که پس از جمع‌آوری، روایی و پایایی آن محاسبه شده است. همچنین فرایند شکل‌گیری پرسش‌نامه بدین صورت بوده که پس از تأیید ارتباط مفاهیم استخراج‌شده از بخش کیفی پژوهش، کدهای باز استخراج‌شده در قالب پرسش مطرح شده‌اند یا با مراحل بعدی کدگذاری (کدگذاری محوری و انتخابی) ترکیب شده و پرسش‌های تحقیق را شکل داده‌اند.

### اعتبار نظریه مبنایی

مشخص کردن اینکه صورت انتزاعی داده‌ها تا چه حد با داده‌های خام جور در می‌آید و آیا مفهوم مهمی بوده که در تحقیق به آن پرداخته‌ایم یا خیر، بسیار اهمیت دارد. برای تعیین اعتبار در این تحقیق گنرند چند اقدام صورت گرفته است (فراستخواه، ۱۳۹۶):

۱. صحت راهبرد روش‌شناختی (آیا محقق در این موضوع مجاز به استفاده از روش گنرند بوده یا خیر)؛
۲. الزامات معرفت‌شناختی (آیا محقق با خودآگاهی مراقبت‌های لازم برای اشتباهات ممکن را مدنظر قرار داده است؟)؛
۳. حساسیت نظری (اینکه محقق با مراجعه به متون و منابع، حساسیت لازم برای ورود به میدان و موقعیت را در نظر گرفته باشد و وفاداری خود را به داده‌ها نشان بدهد)؛
۴. اشباع نظری (حد معیاری از ظرفیت توضیحی در معنای علمی است، یعنی چنان استنباط و استنتاج موجهی از داده‌ها و شواهد صورت بگیرد و به‌گونه‌ای پیکره‌بندی شود که دارای بیشترین قوت باشد)؛
۵. روایی محتوایی (آیا مقوله‌های استنباط‌شده را بر حسب موارد و مواقع مقتضی با مصاحبه شونده‌گان ذی‌ربط چک و بررسی کرده‌ایم و روایی محتوایی مقولات را احراز کرده‌ایم؟)؛
۶. قابلیت ساخت پرسش‌نامه برای تبیین (اینکه آیا خروجی گنرند به ما سازه نظری، مؤلفه‌ها و گزاره‌های مربوط علی می‌دهد و می‌توانیم بر مبنای آن پرسش‌نامه‌ای بسازیم و در یک جامعه آماری بزرگ‌تر پیمایش کنیم و به نمایش بگذاریم؟)

### نرم‌افزارهای مورد استفاده در تحقیق

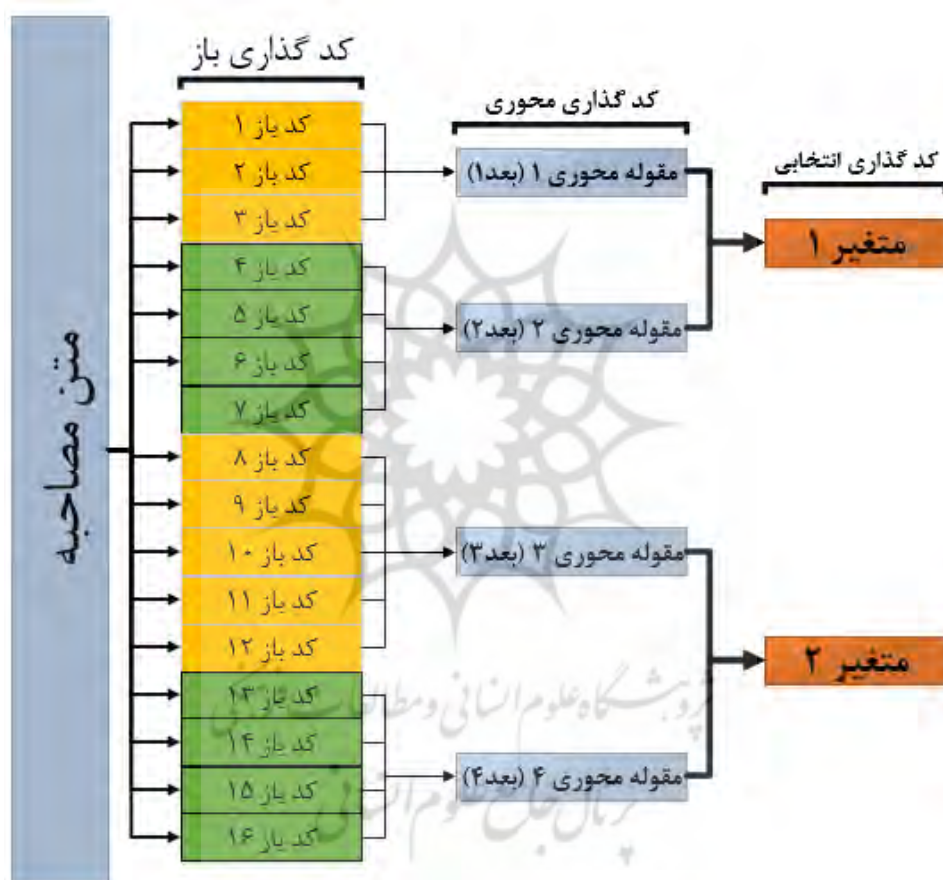
در این پژوهش برای انجام فرایندهای سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است. از جمله نرم‌افزارهای مشابه مکس کیودا برای کدگذاری، می‌توان به اطلس‌تی<sup>۲</sup> و ان‌ویوو<sup>۳</sup> اشاره کرد. همچنین به‌منظور انجام معادلات ساختاری از نرم‌افزار واریانس محور<sup>۴</sup> اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۵</sup> استفاده شده است.

1. Krejcie & Morgan  
3. Nvivo  
5. SmartPLS3

2. AtlasTi  
4. Variance Base

### رویه گردآوری و تفسیر داده‌ها

ابتدا مصاحبه‌ها بدون هیچ تغییری به صورت متن تایپ شده و وارد نرم‌افزار مکس کیودا شدند. بنابراین انبوهی از کدهای باز شناسایی شدند که با خواندن و تأمل در کدهای اولیه، کدهایی که به لحاظ مفهومی ارتباط نزدیکی داشتند با هم ترکیب شده و مفاهیم مشابهی (کدهای محوری) را تشکیل دادند و کدهای محوری نیز کدهای انتخابی را تشکیل دادند. شکل ۱ مسیری از انجام کار را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مراحل کدگذاری

### یافته‌های پژوهش

بر اساس تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در پژوهش، مفهوم بی‌حسی سازمانی و عوامل شکل‌دهنده آن شناسایی شد. در جدول ۲ که از خروجی نرم‌افزار مکس کیودا گزارش شده است، کدهای (باز، محوری و انتخابی) مربوط به عوامل علی و پدیده محوری مشخص شده‌اند.

## جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری (۱۰)	کرتختی سازمانی (۳۰)	سیاست‌گرایی (۱۲)	عدم آشنایی با نرم‌افزارها جدید مرتبط با شغل (۹م) - جشنواره‌زدگی (۳م) - بزرگداشت‌گرایی‌های مفرط (۳م) - ژرف‌اندیشی‌های بدون پشتوانه فکری و مطالعاتی (۴م) - رواج عقیده مرگ‌آگاهی بیش از حد (۷م) - رقم زدن نوعی از سطحی‌نگری به مسائل (۷م) - وجود همکاران بی‌مسئله و بدون دغدغه به وظیفه تخصصی (۱۳م) - کمبود ایده‌پردازی‌های متفکرانه و خلاق (۱۳م) - عدم مواجهه فکری فعال با مقولات فرهنگی (۱۳م)
			قرار گرفتن کارکنان در جبهه‌های سیاسی و نه تخصصی (۲م) - وجود حجاب‌های ارتباطی ناشی از سیاست‌گرایی (۲م) - سبک پاسخ‌گویی توجیه‌گر و فرافکن (۱۲م) - ایجاد کردن خطوط قرمز متعدد (۵م) - استفاده از راه‌حل‌های از پیش تعیین‌شده (۱۰م) - انعطاف‌پذیری بیش از حد به صورت نقض غرض‌های اجرایی (۱۲م) - سیاست‌زدگی کارکنان (۱۰م) - استفاده افراطی از روش‌ها و تاکتیک‌های عملیاتی سیاسی (۹م) - گره زدن موجودیت سازمان به سیاست‌ها نه مأموریت وجودی (۴م) - نادیده گرفتن و کم‌بینی کارکنان با عقاید مخالف (۱۲م) - تعریف مبهم و غیرقابل درک از معیارهای سازمان (۱۱) - در محور نبودن تخصص افراد (۵)
	بی‌توجهی مؤدبانه (۱۴)	تکیه بر عملکردهای کوتاه‌مدت (۹)	غرق شدن در فعالیت‌های روزانه (۵م) - منحرف کردن دیدگاه‌های انتقادی کارکنان (۹م) - کم‌کاری نهادینه‌شده (۳م) - تلاش نکردن در راستای شناختن و شناخته شدن (۲م) - عدم استقلال شغلی (۴م) - عدم هم‌راستایی مأموریت‌ها و اهداف (۴م) - دنبال کردن معیارهای حاکمیتی نه اهداف سازمانی (۴م) - مرزبندی‌های خشک و بدون انعطاف روزانه (۷م) - ماشینی کردن کارکنان (۷م)
			نوعی تمارض برای فرار از خدمت (۷م) - از زیر کار در رفتن (۷م) - ناتوانی در دستیابی به تفاهم و همکاری (۱۰م) - عدم وجود جذابیت در شغل (۱۰م) - رفتارهای انحرافی خاموش (۱۰م) - نداشتن نوآوری و خدمتی خاص برای عرضه (۱م) - اهداف سازمانی درک‌نشده (۷م) - انجام کارها به‌طور ناتمام و نیمه‌کاره (۳م) - عدم استفاده مناسب از تماس چشمی و گوش‌سپاری (۶م) - عدم وجود تعهد عاطفی در ارتباطات (۱۱م) - مسیر شغلی (کارراهه) نامشخص (۱۲م) - نظام ناکارآمد نگاه‌داشت نیروی انسانی (۱۳م) - عدم درک اهمیت جابه‌جایی نیروی کار (۱۳م) - تقویت رفتاری خاص در کوتاه‌مدت با توجه به شرایط و منافع (۶م) - علاقه به کارهای کاملاً روتین و از پیش تعیین‌شده (۸م)
	خاموشی سازمانی (۳۳)	منطقه سفید (۱۰)	ارتباطات کاملاً گزینشی و منفعت‌طلبانه (۸م) - پناه بردن به منطقه امن و خالی از ریسک (۸م) - نداشتن روحیه نوآور و ساختارشکنانه (۸م) - دوری از خط قرمزهای تصویب‌شده (۷م) - عدم وجود شیوه‌های تشویق و تنبیه منظم (۸م) - ترس از ناچیزشماری (۶م) - تغییر دادن جهت حمایت‌های مدیر به سمت خود توسط عده‌ای خاص (۴م) - فرار از نشنیدن و نادیده گرفتن سیستماتیک (۹م) - قرار دادن خود در امور تشریفاتی مانند لباس، القاب و سنت‌ها (۱۱م) - ترس از محرومیت و کاستن (۱۳م)
			رواج حرف‌شنوی (۳م) - رواج تعقل‌گرایی افراطی (۵م) - گرایش افراطی به بوروکراسی (۵م) - رفتارهای قالب‌بندی‌شده (۵م) - وضع انواع استانداردها و ضوابط گوناگون (۴م) - عدم بهره‌گیری از فرصت‌های نوظهور (۶م) - مکانیزم‌های تصمیم‌گیری یکنواخت (۶م) - عملکردهای یکنواخت (۶م) - قالب گرفتن ساختارها (۶م)
	هویت سفید (۱۰)	تهدید خاموش (۱۰)	خودسانسوری‌های متعدد (۱۱م) - تمرکز بر هدف فقط به‌منظور فرار از تنبیه (۱م) - یک نوعی از ترس متعارف نهادینه‌شده (۲م) - خستگی عاطفی (۱۱م) - کاهش خطرپذیری یا اتکا به رویه‌های محافظه‌کارانه (۱۳م) - ماندن بیش از حد در یک شغل (۱۰م) - راضی‌کننده نبودن شغل (۵م) - عدم وجود ابزارهای ترغیبی لازم (۱۰م) - عدم پشتیبانی قلبی از ساختار سازمانی (۷م) - غریبه بودن واژه ساختارشکنی (۷م)
			ادراک سرکوبگر فرد از فضای سیاسی سازمان (۸م) - بدررفتاری بدون دلیل (۳م) - اعمال فضای ترس و سکوت (۱۱م) - برچسب زدن بر افراد (۱۲م) - حاشیه‌نشین سازی ایده‌های خلاقانه (۱۳م) - سبک رهبری سوداگر (۱م) - تعارض‌های غیر کارکردی (۳م) - سرکوب نوآوری‌ها (۱م) - وجود تشنج‌های عمده سیاسی در محیط کار (۸م) - میزان مشارکت و درگیری کم افراد (۹م)

## ادامه جدول ۲

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	تجربیات	طرفه‌روی سازمانی (۶)	عدم وجود ساختارهای فرابخشی ترغیب‌کننده (۸م) - کاهش تعاملات بین فردی (۹م) - عضویت در گروه‌های ناعادلانه کاری (۶م) - حس می‌کنند سود ناشی از تلاش آنها بین دیگران تقسیم خواهد شد (۱۰م) - احتمال می‌دهند ارزیابی نمی‌شوند (۱۱م) - کم‌کاری به تقلید از دیگران (۱۲م)
		انحصارسازی (۶)	عدم گردش اطلاعات و یکپارچه‌سازی سیستمی (۴م) - حق‌کشی پنهان آگاهانه (۱۲م) - طبقه‌محور و قومیت‌محور بودن (۶) - اهمیت دادن به نژاد و قومیت افراد نه کارایی (۷م) - ارتباطات خانوادگی (۷م) - ارتباطات دوستانه (۷م)
		احساس بی‌عدالتی (۷)	نقض معیارهای روانی در محیط کاری توسط کارکنان (۱م) - عدم رعایت مفاد قراردادهای کاری توسط سازمان (۲م) - مبهم بودن نقش افراد در انجام وظایف (۳م) - گزینش‌های شخصی بدون معیار (۳م) - عدم تناسب بین انجام وظایف و رعایت ارزش‌ها (۱۳م) - ناملموس بودن بازده کار افراد (۱۱م) - غیرقابل تشخیص و تفکیک بودن کوشش افراد (۹م)
	رویدادهای حسی	عدم مشارکت فعال (۶)	تعاملات ناسازگار (۳م) - اولویت‌بندی نبودن کارها (۲م) - کاهش کارایی عمومی (۳م) - شکست مداوم در برقراری ارتباط با دیگران به دلیل عقیده متفاوت (۹م) - عدم حمایت سازمان از کارکنان (۱۱م) - بی‌نظمی‌ها و اختلالات ساختگی در محیط کار (۱۳م)
		بی‌حسی سطح اول (۱۲)	نقش ناموفق سازمان در درک حمایت سازمانی ادراک‌شده (۳م) - اعتماد به نفس پایین افراد (۱۳م) - تردید به خود یا موقعیت خود (۱۰م) - عدم تمایل درون فردی به انجام درست وظایف (۱۰م) - آماده جهش به بی‌حسی سطح دوم (۱۰م) - غیرارادی و مضر برای فرد و سازمان (۱۱م) - ناآگاه یا کم‌آگاه از وضعیت بی‌حسی خود - حالتی غیرارادی از سکوت (۷م) - ناآشنایی با محیط جدید (۷م) - بیان نکردن عقاید و اطلاعات (۷م) - عدم تکلم و ارتباطات کلامی کم (۷م) - شرکت نکردن در کارگروه‌های سازمان (۱م)
		بی‌حسی سطح دوم (۱۴)	غالب‌بودن جو سکوت سازمانی (۳م) - عدم تمایل معلول‌شده (عوامل دیگری غیر از فرد) به انجام درست وظایف (۵م) - احساسات همراه با ترس، خشم، بدبینی و افسردگی (۸م) - خطر سرخوردگی و ترک سازمان (۸م) - در حالت تحمل وضع موجود (۸م) - ارادی، آگاهانه و مضر برای فرد و سازمان (۷م) - ترس از تفاوت‌های خود با دیگران (۹م) - تشدید شدن به‌وسیله افراد سطح دچار بی‌حسی سطح سوم (۱م) - تصور به نادیده گرفته شدن نظرها (۸م) - آماده نبودن فرهنگ سازمانی لازم برای شکستن سکوت (۷م) - عدم تلاش سکوت‌کننده به دلیل ترس از سکوت سازمان و آگاهانه بودن این سطح از بی‌حسی (۱۳م) - سکوت به‌منظور جلوگیری از بروز دردسر و مشکل (تعارض سکوت‌ساز) (۱۳م) - سکوت به تقلید از دیگران به‌عنوان پدیده‌ای جمعی (۴م) - فضای نامناسب برای بیان آزادانه نظرها (۶م)
خطاهای ادراکی - حسی	خطاهای ادراکی - حسی (۱۷)	بی‌حسی سطح سوم (۱۰)	عدم تمایل آگاهانه به انجام صحیح وظایف (۴م) - بیشترین خطر اخراج و تنبیه (۷م) - آگاهانه و مضر برای سازمان، همکاران و خود (۸م) - تشویق سایرین به سکوت (۹م) - نگهداری نگرانی‌ها، اطلاعات و عقاید در درون خود و منتقل کردن به سایرین (۱۲م) - اظهار نظر و اقدام ناچیز در پاسخ به مسائل مهم سازمانی (۱۲م) - جلوگیری از ابراز حقایق درباره شرایط سازمان توسط اعضا (۱۱م) - دنبال کردن مسیرهای خلاف اهداف سازمان (۶م) - عدم وفاداری (۶م) - صحبت‌ها و قول‌های بدون اعتبار (۸م)
		پیش‌تنبی‌دگی (۹)	تکیه بر تصمیم‌گیری شهودی از تجربیات خود یا دیگران (۱۳م) - تصویرپردازی بر اساس قالبی از گذشته (۱۲م) - ادراک انتخابی بر اساس بخشی دلخواه از گذشته (۱۳م) - قضاوت رفتار دیگران بر اساس گذشته (۱۰م) - تصور به همسانی فرد با دیگران (۱۳م) - تصویرسازی از یک شخص بر اساس افراد مشابه (۳م) - نتیجه‌گیری بر اساس مشاهدات قبلی (۱۲م) - شخصیت‌پردازی‌های ذهنی افراد در گذشته (۱۲م) - پیش‌داوری بر اساس گذشته افراد (۱۲م)
		پس‌تنبی‌دگی	جایگزین کردن انتظارات احتمالی با واقعیت در آینده (۴م) - قضاوت رفتار شخص بر اساس آنچه هنوز از وی سر زده (۴م) - دادن شخصیت ذهنی بر اساس آینده احتمالی (۱۲م) - ناشی از تفکرات بدون پشتوانه، غیرواقعی و احتمالی (۴م) - حسی که فرد در درون خود به دیگری پیدا می‌کند (۴م) - تصور اینکه دیگران از ارتباط با من سوءاستفاده می‌کنند (۴م) - خودکم‌بینی در شناخت دیگران به دلیل تغییرات مداوم شخصیت آنها (۱۲م) - عدم اعتماد به دیگران به دلیل شرایط ناپایدار محیطی (۱۲م)

## ادامه جدول ۲

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
نقش‌های نامتعارف مدیران دولتی (۳۵)		سبک‌های نامتعارف رهبری (۱۵)	نگاه به سازمان دولتی و کارکنان به‌عنوان گاو شیرده (۱۲م) - نگاه به سازمان به‌عنوان پلی برای نزدیک شدن به سیاست‌یون (۱۲م) - استفاده از سبک رهبری دستوری و آمرانه (۱۱م) - نیاز به پرورش خصوصیات فردی رهبر، از جمله انسان‌گرایی (۳م) - توجه به ویژگی‌های رفتار رهبری از جمله انسان‌گرایی (۵م) - استفاده از سبک‌های اقتضایی و پویا (۵م) - عدم استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی (۵م) - پافشاری بر ارزش‌های غیرتخصصی و نامرتب با کار (۵م) - کوتاه‌مدت بودن انگیزاننده‌ها (۷م) - ناتوان در ایجاد انگیزه در کارکنان (۷م) - ناتوان در برطرف کردن کمبود خلاقیت حس شده (۷م) - ناتوان در ایجاد فضای شور و نشاط در سازمان (۷م) - اشتباهات ناشی از بی‌تجربگی (۱۰م) - ناچیز شماری شغل‌ها و توانایی‌های کارکنان - لذت بردن از تملق (۱۰م)
		سبک‌های نامتعارف تصمیم‌گیری (۱۱)	نیازمند تصمیم‌های انگیزش‌افزا، انعطاف‌پذیر و انسانی (۵م) - عدم استفاده از سبک تصمیم‌گیری مشارکتی (۵م) - عدم خلاقیت محور بودن تصمیم‌گیری (۵م) - عدم دادن آزادی عمل خلاقیت‌ساز به کارکنان (۸م) - تصمیم‌گیری‌های از بالا به پایین (۸م) - عدم تجربه و ناآگاهی (۸م) - با استفاده از آگاهی‌ها و تجربه‌های قبلی به سراغ مسائل جدید می‌روند (۹م) - مدیران دقت کنند عقل و احساس نه تنها در مقابل همدیگر نیستند، بلکه مکمل و متمم یکدیگرند (۲م) - تصمیم‌گیری مؤثرتر در ایجاد شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیررسمی (۲م) - توجه و دقت بیشتر نسبت تصمیم‌گیری‌های حوزه منابع انسانی به‌جای توجه صرف به تصمیم‌های استراتژیک (۲م) - نیازمند به‌کارگیری دانش‌های جدید برای تصمیم‌گیری در حوزه‌های منابع انسانی (۴م)
		ارتباطات چهره به چهره ضعیف (۹)	چشم‌پوشی و رد کردن درخواست‌های کارکنان (۴م) - نقش بوروکراسی در عمل نکردن مدیر به قول‌هایش (۱۱م) - ماهیت دست‌وپا گیر بودن بوروکراسی (۹م) - ناتوان در ایجاد فضای ارتباطات کاری دوسویه (۹م) - کمبود فضای صمیمیت (۳م) - عدم آشنایی نزدیک با کارکنان (۳م) - نبود احساس همدلی بین مدیر با کارکنان (۴م) - رفتارها و برخوردهای گزینشی با کارکنان نورچشمی (۷م) - روابط خالی از احساس تعهد (۱۱م)

**توضیحات ۰۱ (۱م):** یعنی مصاحبه‌شونده نفر اول  
تعداد کل کدهای باز: ۱۹۶

**توضیحات ۰۲:** پدیده محوری (۱۰۸): یعنی پدیده محور دارای ۱۰۸ کد باز است.  
تعداد کل مقوله‌های محوری: ۲۰  
تعداد کل مقوله‌های اصلی: ۷

کدگذاری‌ها در این تحقیق شامل مقایسه دائمی مفاهیم، مقوله‌ها و قضایا بوده است. از آنجا که ایجاد دیدگاهی جدید درباره وضعیت موجود، هدف محقق بوده، یادداشت‌های عملیاتی هنگام مصاحبه، یادداشت‌های کدگذاری، یادداشت‌های نظری و یادداشت‌های عملیاتی، به ایجاد حساسیت نظری محقق و اعتبار بیشتر یافته‌ها کمک کرده است و سعی شده برای اعتبار بیشتر تحقیق، در انجام مصاحبه‌ها از افراد با دیدگاه‌های گوناگون استفاده شود. همچنین برای بررسی اعتبار روش به‌کارگرفته‌شده از دو پرسش‌نامه در راستای بررسی روایی محتوایی و ابزارهای ۰۱ صحت راهبرد روش‌شناختی، ۰۲ الزامات معرفت‌شناختی، ۰۳ حساسیت نظری، ۰۴ اشباع نظری و ۰۵ قابلیت ساخت پرسش‌نامه برای تبیین، استفاده شده است.

**پدیده محوری**

بی‌حسی سازمانی حالتی از بی‌میلی، بی‌توجهی و ترس پنهان است که در قالب بی‌توجهی به مسائل سازمان در عقیده و باورهای کارکنان شکل می‌گیرد یا در عمل آنها ظهور پیدا می‌کند و شامل کرختی، خاموشی، ترس سفید و بی‌میلی است.

- کرختی سازمانی: کرختی سازمانی از عوامل بی‌حسی سازمانی است. کرختی سازمانی شامل تنبلی فکری، سیاست‌گرایی و تکیه بر عملکردهای کوتاه‌مدت 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 تاکتیک‌هایی عملیاتی سیاسی، غرق شدن در فعالیت‌های روزانه و کم‌کاری نهادینه‌شده، از عوامل بسترساز کرختی سازمانی هستند.
- خاموشی سازمانی: بی‌توجهی مؤدبانه، پناه بردن کارکنان به منطقه سفید و کهنوت سازمانی از عوامل تشکیل‌دهنده خاموشی سازمانی هستند. سازمانی که در آن تمارض برای فرار از خدمت وجود دارد یا ارتباطات کاملاً گزینشی و منفعت‌طلبانه هستند یا در آن تعقل‌گرایی بیش از حد و ساختار قالب بندی‌شده وجود دارد، می‌تواند سازمانی خاموش باشد.
- 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.
- بی‌میلی سازمانی: ساختارهای شکل‌دهنده بی‌میلی سازمانی شامل موارد زیر هستند: الف. طفره‌روی سازمانی، ب. انحصارسازی، ج. احساس بی‌عدالتی و د. عدم مشارکت فعال. با توجه به این ابعاد، بی‌میلی سازمانی زمانی رخ می‌دهد که تعاملات بین فردی کم باشد، گروه‌های کاری ناعادلانه باشند، اطلاعات تخصصی در سازمان گردش نداشته باشند، نقش افراد در انجام وظایف مبهم باشد و در ازای تلاش و کوشش، پاداشی دریافت نکنند.

### روایی محتوایی کدهای به‌دست آمده از بخش کیفی پژوهش

در این تحقیق به‌منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی به‌شکل کمی، از دو ضریب نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوایی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود (شولتز، ویتنی و زیکار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی دو پرسش‌نامه بین ۱۵ نفر از خبرگان تقسیم شد. نسبت روایی محتوایی: برای محاسبه، پرسش‌نامه مخصوص بخش نسبت روایی محتوایی تقسیم شد و خبرگان و مطلعان بر اساس طیف لیکرت سه‌تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» به مؤلفه‌های به‌دست‌آمده نمره دادند. همچنین برای محاسبه شاخص روایی محتوایی از روش والتز و باسل<sup>۴</sup> یک پرسش‌نامه چهارتایی: «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است» و «کاملاً مربوط است» توزیع شد که نتایج زیر به دست آمدند:

بر اساس جدول لاشه ۰/۴۹ مقدار مجاز برای روایی محتوایی<sup>۵</sup> و ۰/۷۹ مقادیر مجاز برای شاخص روایی محتوایی

1. Content Validity Ratio (CVR)  
3. Shultz, Whitney & Zickar  
5. Lawshe

2. Content Validity Index (CVI)  
4. Waltz & Bausell

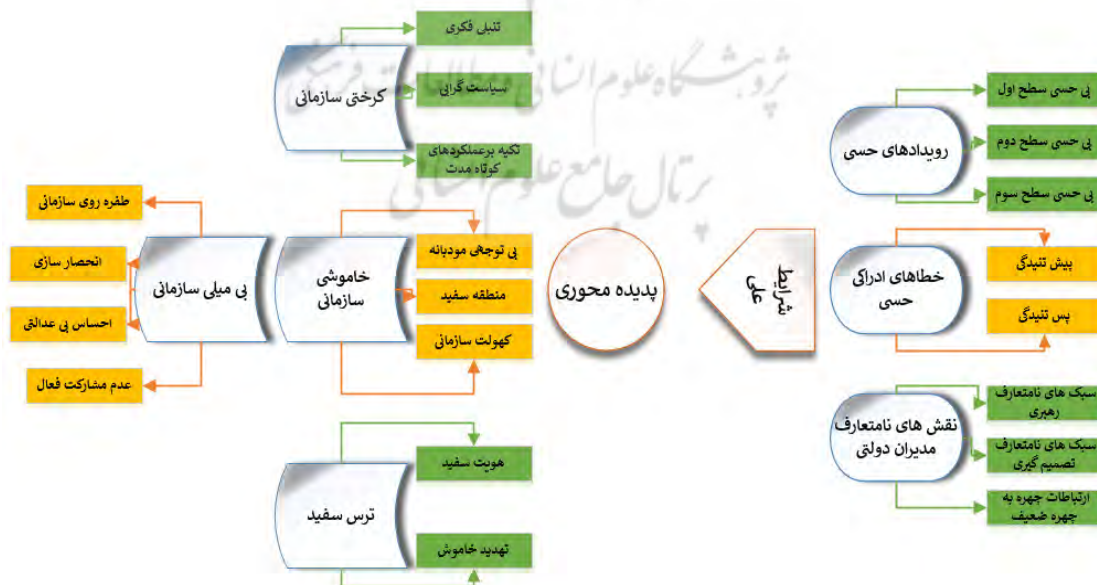
است. فرمول محاسبه این دو شاخص به صورت زیر است.  $n_E$  تعداد متخصصانی هستند که به گزینه «ضروری است» رأی داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان (۱۵) است. همچنین مقادیر روایی محتوایی در جدول ۳ گزارش شده‌اند.

$$Cv1 = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

جدول ۳. روایی محتوایی کدهای کیفی: روایی محتوا و شاخص روایی محتوا

مؤلفه‌ها	ابعاد	نسبت روایی محتوایی	شاخص روایی محتوایی
پدیده محوری	خطاهای ادراکی - حسی	۰/۷۳	۰/۹۶
	رویدادهای حسی	۰/۶۸	۰/۹۳
	نقش مدیران دولتی	۰/۷۷	۰/۹۳
شرایط علی	بی میلی سازمانی	۰/۷۹	۰/۸۸
	کرختی سازمانی	۰/۸۱	۰/۹۱
	خاموشی سازمانی	۰/۹۱	۰/۹۰
	ترس سفید	۰/۷۹	۰/۹۶



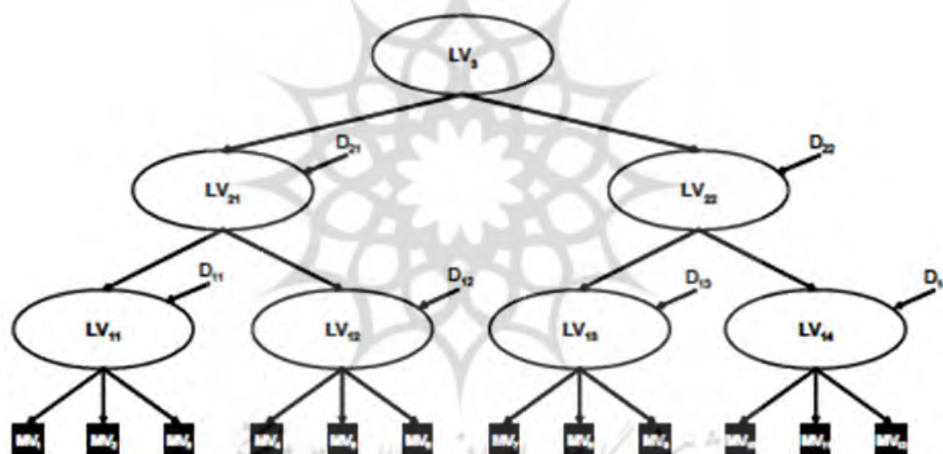
شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به شکل ۲، مدل مفهومی بدین صورت مفروض است. همچنین متغیرهای پژوهش در قالب متغیرهای سه‌مرحله‌ای فرض شده‌اند، بنابراین تحلیل‌های انجام‌شده بر اساس این نوع از متغیرها انجام گرفته است.

### متغیرهای سه‌مرحله‌ای

متغیرهایی که شامل سه مرحله باشند و سلسله‌مراتبی هستند را می‌توان با استفاده از مدل‌سازی مسیر پی‌ال‌اس، برآورد کرد. از این روش همچنین می‌توان برای تخمین بارهای عاملی مرتبه اول، مرتبه دوم و مرتبه سوم اقدام کرد (وتزلس اودکارن و ون‌آپن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹ و کیاولینو و نیتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰)؛ که از این روش به‌عنوان مدل‌سازی ساختارهای مراتب سوم (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳) نیز یاد می‌شود. در این پژوهش فرض بر این است که شرایط علی و پدیده‌محوری، هر یک متغیرهایی سه‌مرحله‌ای (شکل ۳) هستند و از این طریق، میزان اثر شرایط علی بر پدیده‌محوری سنجیده خواهد شد.



شکل ۳. مدل‌سازی متغیرهای سه‌مرحله‌ای

منبع: وتزلس، ۲۰۰۹؛ کیاولینو، ۲۰۱۰ و داوری، ۱۳۹۳

### مدل‌سازی معادلات ساختاری بخش کمی پژوهش

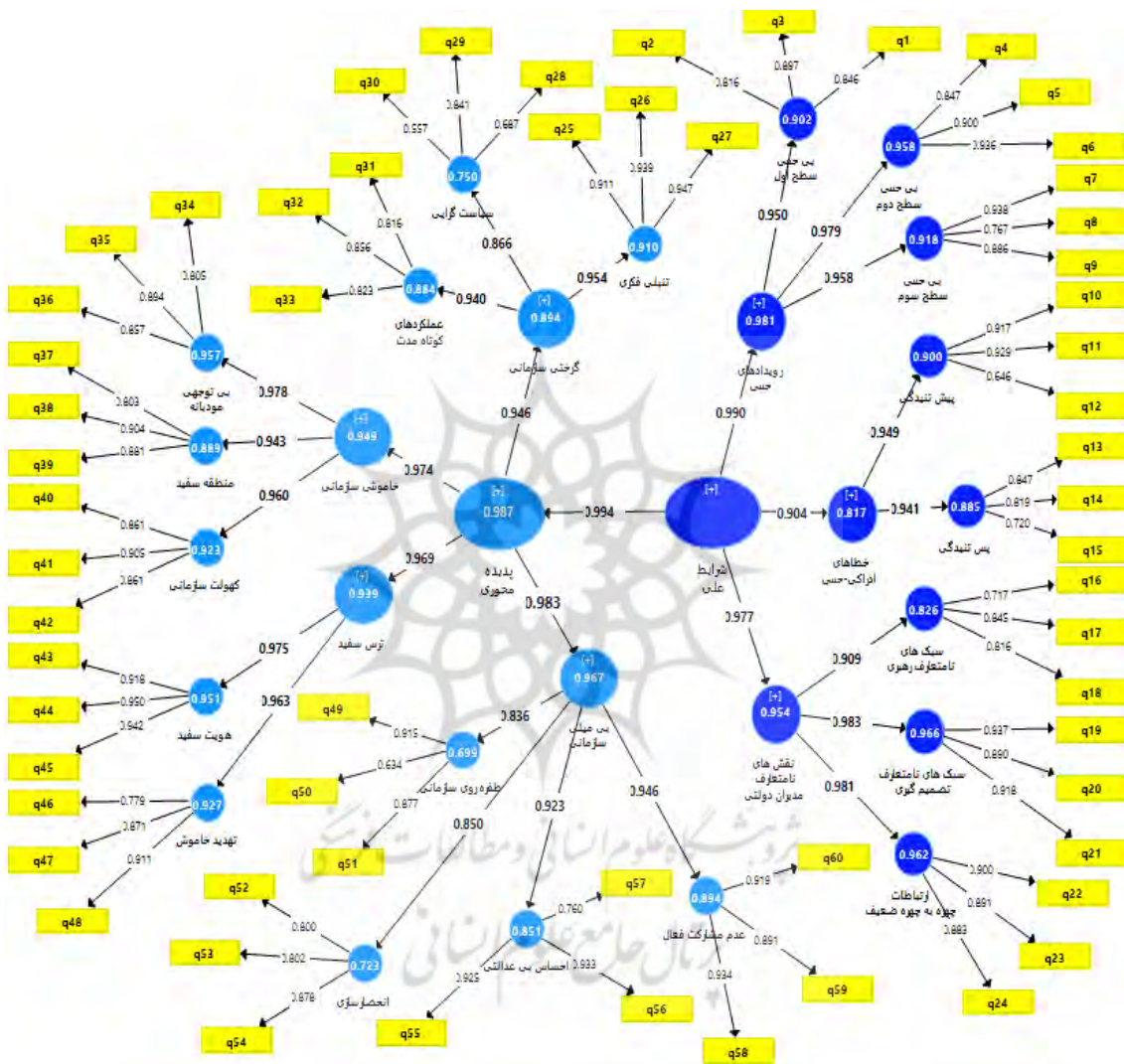
پس از بررسی روایی محتوایی مؤلفه‌های شناسایی‌شده، پرسش‌نامه‌ای ۶۰ پرسشی طراحی شد و تعداد ۱۸۳ نفر تحلیل شدند. اطلاعات این پرسش‌نامه‌ها وارد نرم‌افزار اس‌پی‌اس<sup>۳</sup> شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس انجام گرفت که مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۴</sup> پژوهش طراحی و روابط بین متغیرها بررسی و آزمون شد. قبل از اجرای مدل معادلات ساختاری شاخص کفایت نمونه‌گیری<sup>۵</sup> محاسبه شد. این شاخص برابر ۰/۵ محاسبه شده که مقدار قابل قبولی است و نشان‌دهنده این است که انجام مدل معادلات ساختاری پژوهش مجاز و دارای اعتبار لازم است. در زیر

1. Wetzels, Odekerken-Schröder & Van Oppen  
3. SPSS25  
5. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

2. Ciavolino & Nitti  
4. Structural Equation Modelling (SEM)



مدل ساختاری پژوهش به دو صورت، یعنی در حالت ضرایب استاندارد<sup>۱</sup> (پی‌ال‌اس الگوریتم)<sup>۲</sup> و ضریب معناداری<sup>۳</sup> (بوت استرپینگ)<sup>۴</sup> گزارش شده است (شکل‌های ۴ و ۵).



شکل ۴. مدل ساختاری پژوهش در حالت ضریب استاندارد  
 حداقل مقدار قابل قبول برای ضرایب مسیر ۰/۳ است (کلاین<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸)

1. Standardized Solution
2. PLS Algorithm
3. t-value
4. Bootstrapping
5. Kline

فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر هستند:

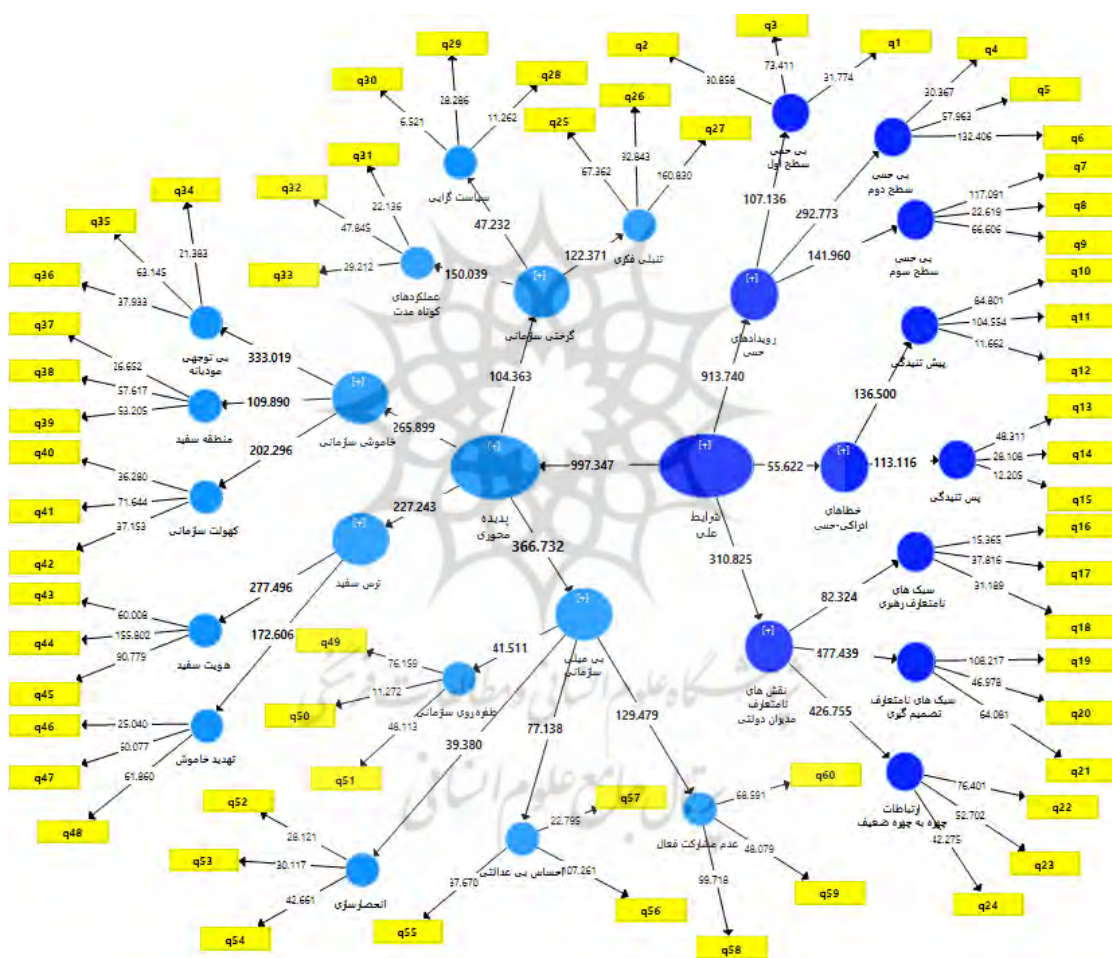
شرایط علی (متغیر سه‌مرحله‌ای) بر بی‌حسی سازمانی (متغیر سه‌مرحله‌ای) تأثیر می‌گذارد.

$(H_0: P_{xy} = 0)$

شرایط علی بر بی‌حسی سازمانی تأثیر معناداری ندارد

$(H_1: P_{xy} \neq 0)$

شرایط علی بر بی‌حسی سازمانی تأثیر معناداری دارد. (ادعا)



شکل ۵. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

مقدار قابل قبول برای ضرایب معناداری ۱/۹۶ است (سلاطی، احمدی فرد، عدن‌ور و مؤمنی، ۱۳۹۵)

در جدول ۴ شاخص‌های مربوط به برازش مدل معادلات ساختاری گزارش شده است. تمامی شاخص‌های

گزارش شده در زیر مقادیر مناسب دارند و در بازه قابل قبول قرار می‌گیرند.

## جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

ضریب تعیین $(R^2)$	
این ضریب برای هر متغیر پنهان نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس‌های موجود آن متغیر پنهان قابل تبیین است (سبحانی فرد، ۱۳۹۵).	
پدیده محوری (بی‌حسی سازمانی) (۰/۹۸۷)	یعنی تقریباً ۹۸ درصد از تغییرات بی‌حسی سازمانی در این مدل قابل پیش‌بینی است.
مربع فیشر یا اندازه تأثیر $(f^2)$	
این شاخص شدت رابطه بین متغیرهای پنهان مدل را نشان می‌دهد. هرچه این عدد به ۱ نزدیک‌تر باشد، یعنی رابطه با شدت بیشتری وجود دارد (همان).	
شرایط علی ← پدیده محوری	۷۶/۹۴۸
خطای جذر میانگین مربعات (RMS) <sup>۳</sup>	
این شاخص، تفاوت بین مدل ساخته‌شده با داده‌های تجربی را نشان می‌دهد. اگر این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد برازش قابل قبول ولی بالای ۰/۱ خوب است (همان).	
۰/۳۹۴	
$Q^2$ یا ضریب استون گایسلر (1-sse/ss0): ارتباط پیش‌بین یا شاخص کیفیت مدل ساختاری. هدف بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن. مقدار این شاخص بین صفر و ۱ است. مقادیر مثبت و بزرگ‌تر این شاخص نشان‌دهنده اعتبار بالاتر مدل است.	
۰/۵۵۰	
$GOF^4$ معیاری برای بررسی برازش کلی پژوهش (تننهایوس، سیلوانو و وینزی <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۴). وتزلز و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل (معیار GOF) معرفی کرده‌اند.	
۰/۹۸۲	
T- Statics (آماره تی)	
مقدار مجاز آماره T به ترتیب در سطوح ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد برابر با ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۲ است (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۶).	
شرایط علی ← پدیده محوری	۹۷۶/۹۳۴
P-value	
شاخص دیگری که برای تأیید روابط متغیرهای پنهان به کار می‌رود، مقدار بیشتر از ۵ درصد (۰/۰۵) غیرقابل قبول است (سبحانی فرد، ۱۳۹۵).	
شرایط علی ← پدیده محوری	۰/۰۰

## روایی و پایایی پرسش‌نامه

## پایایی

پایایی<sup>۶</sup> یا قابلیت اعتماد، یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. این مفهوم با این موضوع سروکار دارد که ابزار در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی را به دست می‌دهند. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که ابزار اندازه‌گیری تا چه اندازه ویژگی‌های باثبات آزمودنی یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی را می‌سنجند (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۰).

1. R Square

3. Root-mean-square

5. Tenenhaus, Silvano &amp; Vinzi

2. F square

4. Goodness of fit

6. Reliability

در روش پی‌ال‌اس (حداقل مربعات جزئی) برای ارزیابی پایایی سازه‌ها به‌طور معمول از سه ابزار استفاده می‌شود: ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پرسش‌نامه و اندازه‌گیری آن، از معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است.

آلفای کرونباخ معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و پایداری درونی (پایایی درونی) محسوب می‌شود که نشان‌دهنده سازگاری و پایایی درونی یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (کرونباخ<sup>۳</sup>، ۱۹۵۱) نشانگر پایایی قابل قبول است. از آنجا که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، روش پی‌ال‌اس در مقایسه با آلفا، معیار مدرن‌تری به نام پایایی ترکیبی به کار می‌برد. این معیار توسط ورتس، لین و جورسکوگ<sup>۴</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی شاخص‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ (نانلی<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷) شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. مقدار کمتر از ۰/۶ نشان‌دهنده عدم وجود پایایی است. با توجه به جدول ۵ مقدار مناسب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب نشان داده شده است که همگی پذیرفته می‌شوند.

جدول ۵. پایایی: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها

محور	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
شرایط علی	۰/۹۷۴	۰/۹۷۶
پدیده محوری	۰/۹۸۰	۰/۹۸۱

## روایی

مفهوم روایی<sup>۶</sup> به این پرسش پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مد نظر را می‌سنجد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در این تحقیق برای ارزیابی روایی از روایی همگرا استفاده شده است. در روش پی‌ال‌اس برای بررسی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۷</sup> و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. میانگین واریانس استخراج‌شده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلای، هگینز و تامپسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵). فورنل و لارکر<sup>۹</sup> (۱۹۸۱) مقدار ۰/۵ و مگنر، ولکر و کمبل<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶) مقادیر بالای ۰/۴ را برای میانگین واریانس استخراج‌شده معرفی کرده‌اند.

روایی همگرا دارای دو شرط هم‌زمان  $CR > AVE$  و  $AVE > 0.5$  است:

در جدول ۶ اطلاعات مربوط به روایی همگرا گزارش شده است. طبق خروجی‌ها، روایی همگرایی پرسش‌نامه تأیید شده است.

1. Cronbachs Alpha

3. Cronbach

5. Nunnally

7. Average variance extracted (AVE)

9. Fornell & Larcker

2. Composite Reliability (CR)

4. Werts, Linn & Jöreskog

6. Validity

8. Barclay, Higgins & Thompson

10. Magner, Welker & Campbell

جدول ۶. روایی: روایی همگرا

نام متغیر	AVE	پایایی ترکیبی	سنجش	وضعیت
شرایط علی	۰/۶۳۸	۰/۹۷۶	AVE > ۰/۵ و CR > AVE	تأیید روایی همگرایی
پدیده محوری	۰/۶۰۲	۰/۹۸۱	AVE > ۰/۵ و CR > AVE	تأیید روایی همگرایی

## آزمون فرضیه پژوهش

فرضیه پژوهش: شرایط علی شناسایی شده باعث به وجود آمدن بی حسی سازمانی می شود. با توجه به شاخص های مدل معادلات ساختاری پژوهش که در جدول ۷ آمده است، تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری تأیید شده و این تأثیر معنادار است.

جدول ۷. شاخص های سنجش فرضیه پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	T-value	P-Value	نتیجه آزمون	نتیجه فرضیه
شرایط علی	پدیده محوری	۰/۹۹۴	۷۹۶/۹۳۴	۰/۰۰	تأیید H <sub>۱</sub> و رد H <sub>۰</sub>	تأیید فرضیه

## آمارهای استنباطی

برای پاسخ به اینکه وضعیت بی حسی در جامعه مورد نمونه پژوهش چگونه است، از آزمون تی تک نمونه ای<sup>۱</sup> استفاده شده است.

جدول ۸. آمارهای استنباطی بی حسی سازمانی در جامعه مورد مطالعه

درجه آزادی	ارزش آزمون = ۲/۵				مؤلفه ها
	مقدار t	سطح معناداری	میانگین	فاصله اطمینان ۰/۹۵	
۱۸۲	۱۱/۶۶۲	۰/۰۰۰	۳/۳۶۴	۱/۰۱	کرختی سازمانی
۱۸۲	۱۰/۵۰۴	۰/۰۰۰	۳/۳۶۰	۱/۰۲	خاموشی سازمانی
۱۸۲	۸/۱۴۵	۰/۰۰۰	۳/۱۷۵	۰/۸۳۹	ترس سفید
۱۸۲	۱۲/۳۵۲	۰/۰۰۰	۳/۴۴۵	۱/۰۹	بی میلی سازمانی

با توجه به مقادیر به دست آمده برای آماره تی، محاسبه سطح معناداری یک طرفه برای مؤلفه های هفت گانه، نشان داد وضعیت بی میلی سازمانی، ترس سفید، خاموشی سازمانی، کرختی سازمانی، نقش های نامتعارف مدیران دولتی، خطاهای ادراکی - حسی و رویدادهای حسی، در جامعه مورد مطالعه اختلاف چشمگیری با حد وسط (۲/۵) دارد. این مقادیر با توجه به جدول ۸ برای هر یک از متغیرها نشان داده شده است و چون مقادیر تی مثبت هستند نشان می دهد این مقادیر از فرض آزمون<sup>۲</sup> (۲/۵) بیشتر هستند.

1. One Sample T-test  
2. Test Value

## بحث و نتیجه‌گیری

در راستای پاسخ به پرسش پژوهش درباره ماهیت و ابعاد پدیده محوری (بی‌حسی سازمانی) در سازمان‌های دولتی، چهار مضمون کرختی سازمانی، خاموشی سازمانی، ترس سفید و بی‌میلی سازمانی به‌عنوان ابعاد اصلی بی‌حسی سازمانی شناسایی شدند. مفاهیم احصاشده برای بی‌حسی سازمانی تا حدود زیادی با تعریف مد نظر ویک (۲۰۰۵)، «رفتارهای ناشی از ابهام و نوعی تظاهر»، مرتبط است. این ارتباط در بُعد طفره‌روی سازمانی که از ابعاد بی‌میلی سازمانی است و در بُعد تکیه بر عملکردهای کوتاه‌مدت که از ابعاد کرختی سازمانی است، قابل مشاهده هستند. همچنین با نتایج پژوهش هلم لینگ و وقفی پور (۱۳۸۷) که معتقدند بی‌حسی حالتی از کندذهنی، میل به بی‌میلی، کرختی هنجارها و بی‌عاطفگی یا شکلی از سردی است، کاملاً مرتبط است و قرابت معنایی دارد. نتایج این تحقیق، بی‌حسی را نوعی کرختی در قالب تبلی فکری و نوعی از خاموشی افراد در قالب بی‌توجهی مؤدبانه می‌داند که این موضوع ارتباط تحقیق حاضر با نتایج تحقیق هلم‌لینگ و وقفی‌پور را تأیید می‌کند.

نتایج تحقیق همچنین با نتایج پژوهش آجینس و گلوا (۲۰۱۷) که معتقدند بی‌حسی از تجربیات گذشته افراد شکل می‌گیرد، همخوان است و ارتباط نزدیکی با مفهوم مد نظر ایشان دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد تصمیم‌هایی که افراد با استفاده از تجربیات گذشته درباره برخورد با دیگران می‌گیرند (پیش‌تنبی‌دگی) یا با استفاده از رفتارهایی که هنوز از دیگران سر نزده (پس‌تنبی‌دگی)، هر دو از خطاهای ادراکی - حسی هستند که با بی‌حسی سازمانی ارتباط دارند و با یافته‌های آجینس و گلوا در یک مسیر معنایی قرار دارند و نتایج تحقیق حاضر را تأیید می‌کنند.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش، عوامل شکل‌دهنده (عوامل علی) بی‌حسی سازمانی استخراج شد که شامل ابعاد اصلی «رویدادهای حسی، خطاهای ادراکی - حسی و نقش‌های نامتعارف مدیران دولتی» است. نتایج این تحقیق جدا از شباهت با پژوهش‌های گذشته و تأیید متقابل، خود دارای ساختاری منسجم و گویا است که با توجه به بخش کمی پژوهش و معادلات ساختاری و طبق نتایج حاصل از نظرهای مصاحبه‌شوندگان، هر چهار بعد «کرختی سازمانی، خاموشی سازمانی، ترس سفید و بی‌میلی سازمانی» با هم بیان‌کننده مفهوم بی‌حسی سازمانی است. این ادعا با توجه به بخش ساختاری پژوهش و مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج‌شده، روایی همگرایی و مدل‌های اندازه‌گیری که برای مدل اجرا شد، اثبات شده است و در جامعه مد نظر پژوهش، قابل تعمیم خواهد بود.

در آزمون فرضیه پژوهش، اثر شرایط علی بر بی‌حسی سازمانی تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رویدادهای حسی، خطاهای ادراکی - حسی و نقش‌های نامتعارف مدیران دولتی اثر معنادار و مثبتی بر بی‌حسی سازمانی دارند. این بدان معنا است که افزایش یا کاهش در هر یک از این شرایط علی اثرگذار، به‌ترتیب می‌تواند باعث افزایش یا کاهش بی‌حسی سازمانی شود. گاهی ممکن است کارکنان به‌دلیل سایه فضای سکوت بر سازمان و ترس از سکوت-سازان، اغلب به‌طور ناخواسته به بی‌حسی فضای حاکم بر سازمان کمک کنند. مدیران سازمان ابتدا باید بپذیرند که کارکنان اجازه دارند در سازمان آزادانه اظهار نظر کنند. همچنین اجازه ندهند بین کارکنان احساس خودکم‌بینی به وجود آمده یا رواج پیدا کند تا با اشاعه فضای اعتماد همیشگی، بتوانند به ایمن ماندن سازمان از بی‌حسی سازمانی کمک کنند.

در نهایت یافته‌های مربوط به آمارهای استنباطی در پژوهش با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای مذاقه شد و نشان داد وضعیت بی‌حسی سازمانی در حال حاضر در جامعه مد نظر پژوهش چگونه و به چه میزان است. نتایج نشان داد میانگین بی‌میلی سازمانی، ترس سفید، خاموشی سازمانی و کرختی سازمانی همگی از سطح متوسط (ارزش آزمون = ۲/۵) بیشتر هستند. بنابراین نیاز است مدیران سازمان‌ها در جامعه مد نظر تحقیق، با آگاهی بیش از پیش از وضعیت موجود، از طریق راه‌کارهایی که در ادامه بیان می‌شوند، در راستای بر طرف کردن مشکلات ناشی از بی‌حسی سازمانی گامی مثبت بردارند و برای بهبود وضع موجود تلاش کنند.

### پیشنادهای کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شوند:

بی‌حسی سازمانی شامل ۱. کرختی سازمانی، ۲. خاموشی سازمانی، ۳. ترس سفید و ۴. بی‌میلی سازمانی است. بی‌حسی سازمانی زمانی ایجاد می‌شود که بین کارکنان، تلبی‌های فکری وجود داشته باشد، سیاست‌گرایی، کارکنان را در جبهه‌های سیاسی (به‌جای تخصصی) قرار داده باشد، توجه کارکنان به عملکردهای کوتاه‌مدت باشد، بین کارکنان نوعی بی‌توجهی مؤدبانه وجود داشته باشد، ارتباطات گزینشی و منفعت‌طلبانه باشند، حرف‌شنوی در سازمان رواج داشته باشد، کارکنان با خودسانسوری، برای خود، هویتی کاملاً سفید و بدون ابراز عقیده انتخاب کنند، ادراک کارکنان از فضای سیاسی حاکم یک ادراک سرکوبگر باشد، کارکنان فکر کنند سیستم ارزیابی سازمان تخصص‌گرا نیست و بر مبنای عقاید گزینشی عمل می‌کند، احساس بی‌عدالتی بین کارکنان وجود داشته باشد و کارکنان مشارکت فعالی در سازمان نداشته باشند. بی‌حسی علاوه بر شرایط حاکمی که نام برده شد خود از شرایط علی نیز به‌میزان تقریباً ۹۰ درصد (طبق مدل معادلات ساختاری پژوهش) تأثیر می‌پذیرد. بنابراین در سازمان برای کاهش بی‌حسی یا می‌توان به‌طور مستقیم از طریق اتخاذ استراتژی‌هایی خلاف جهت عوامل ایجادکننده بی‌حسی سازمانی، از بروز پدیده بی‌حسی سازمانی جلوگیری کرد یا از طریق کاهش شرایط علی اقدام کرد. شرایط علی اثرگذار بر بی‌حسی سازمانی از طریق موارد زیر قابل کاهش و کنترل هستند. سازمان‌ها ادراک کارکنان از نقش‌های حمایتی خود را افزایش بدهند، ایجاد فضایی برای بیان عقاید کارکنان، تلاش برای اینکه جو سکوت بر سازمان غالب نشود، ایجاد قالب‌های فرهنگی مبارزه با سکوت سازمانی، کاهش عدم تمایل آگاهانه به انجام وظایف در کارکنان سازمان، فضای سازمان سالم‌سازی شود تا ادراک کارکنان بر اساس گذشته سازمان یا وضعیت سایر سازمان‌ها شکل نگیرد یا اگر شکل گرفته به‌سمت مثبتی تغییر کند، سازمان برای رضایت کارکنان از سبک‌های اقتضایی پویا و کاربردی استفاده کند و تلاش شود نقش بوروکراسی به‌عنوان عاملی بازدارنده در بلندمدت کاهش پیدا کند. افراد بی‌حس جدا از این حقیقت که ممکن است گروه یا سازمان را با بی‌حسی مواجه کنند، ممکن است در لحظه ورود به سازمان فقط به‌دلیل حقوق و مزایا وارد شغل شده باشد و نه تنها در باور خود به سازمان اعتقادی ندارند، بلکه به تمام سیستم اداری جامعه بدگمان هستند. فرد بی‌حس نه تنها مخالفت خود را بیان نمی‌کند، بلکه در خواسته‌ها حل می‌شود و در لایه‌ای از تظاهر فرو می‌رود. بنابراین با توجه به وضعیت کنونی جامعه مورد مطالعه که

وضعیت بی‌حسی در آن از حد متوسط بیشتر است، نه تنها موارد تبیینی یا اخراج پاسخ‌گوی این امر نیست و پیشنهاد نمی‌شود، بلکه بازنگری در سیستم بوروکراتیک و سرد اداری و یک نظام گسترده پیشنهادها می‌تواند راه‌گشا باشد.

### پیشنهاد برای نویسندگان

پژوهش حاضر ضمن تشریح مفهوم بی‌حسی سازمانی و عوامل تشکیل‌دهنده آن در سازمان‌های دولتی، با ارائه مدلی به تشریح بیشتر پدیده بی‌حسی سازمانی کمک کرد. پژوهش‌های آتی می‌توانند به شناسایی سایر عوامل تأثیرگذار بر بی‌حسی سازمانی بپردازند یا تأثیر بی‌حسی سازمانی را بر سایر متغیرهای سازمانی سنجش کند. همچنین پیشنهاد می‌شود برای تحقیقات آتی به گسترش ابعاد بی‌حسی سازمانی پرداخته شود.

### محدودیت‌های پژوهش

۱. دسترسی دشوار به افراد مطلع مد نظر برای مصاحبه، ۲. حجم زیاد منابع مضمونی که به صرف وقت و دقت زیاد از طرف محقق نیاز داشت، ۳. نو بودن موضوع تحقیق که تاکنون فقط مفاهیم مختصری مشابه موضوع وجود داشته، ۴. مراحل پیچیده و سه‌گانه کدگذاری که به دقت زیادی نیاز داشته است، ۵. مشکلات مربوط به توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و ۶. مشکلات نرم‌افزاری برای طراحی و اجرای مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش.

### منابع

- آستین، هلمینگ؛ وقفی پور، شهریار (۱۳۸۷). آدورنو هگل و آگاهی معذب (نقد). ترجمه: شهریار وقفی پور. هنر و معماری، (۱۹)، ۱۷۹-۱۸۶.
- اسفیدانی، محمد رحیم؛ محسنین، شهریار (۱۳۹۶). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی. تهران: مهربان نشر.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران: دیدار.
- پورعزت، علی اصغر؛ قربانی، علی؛ عبدی، جهان؛ نجار شمس، فاطمه (۱۳۹۷). بازنمایی سیستم تاراج نوین در قالب سوداگری اداری. مدیریت دولتی، ۱۰ (۲)، ۲۰۹-۲۲۶.
- خمش آیا، احمد؛ شیری، اردشیر؛ یاسینی، علی (۱۳۹۷). فهم فرایند بی‌حسی سازمانی: الگویی برخاسته از نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان بوشهر). پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی، گرایش تحول، دانشگاه ایلام.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرشد (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار انتشارات جهاد دانشگاهی (چاپ اول). تهران: جهاد دانشگاهی.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶). تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجدیدگرایی تا پساتجددگرایی (جلد دوم: دوران پساتجددگرایی و پست مدرنیسم). تهران: دوران.



- روشندل اربطانی، طاهر؛ فرهنگی، علی اکبر؛ ربیعی، علی؛ رادفر، سودابه (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطاتی و رسانه‌ای دولتی. مدیریت دولتی، ۹ (۳)، ۵۱۷-۵۳۸.
- سبحانی فرد، یاسر (۱۳۹۵). مبانی و کاربرد تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، اله (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری (چاپ بیست و دوم). تهران: نشر آگه.
- سلاطی، مریم؛ احمدی فرد، مریم؛ عدن‌ور، مریم؛ مؤمنی، فریبا (۱۳۹۵). تأثیر نوآوری و رهبری تحول آفرین بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان. فصل‌نامه اختصاصی تبلیغات و بازاریابی، ۲ (۴).
- سهروردی (شیخ اشراق) (۱۳۸۸). شهاب‌الدین یحیی بن حبش بن امیرک، التلویحات اللوحیه و العرشیه، تصحیح و مقدمه نجفقلی حبیبی؛ چاپ ۱، تهران: مؤسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران.
- شعیری، حمیدرضا (۱۳۸۴). بررسی نقد بنیادی ادراک حسی در تولید معنا. فلسفه و کلام، (۴۹ و ۴۶)، ۱۳۱-۱۴۶.
- عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیائی ندوشن، سعید؛ نرگسیان، جواد (۱۳۹۷). ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۰ (۴)، ۶۰۵-۶۲۸.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۶). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه برپایه (چاپ چهارم). تهران: نشر آگه.
- ملک‌زاده، غلامرضا؛ ادیب‌زاده، مرضیه؛ غلامی، محمد (۱۳۹۷). نقش میانجی سکوت‌گرایی اجتنابی در رابطه میان جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی. مدیریت دولتی، ۱۰ (۴)، ۶۵۱-۶۷۷.

## References

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 20(10), 1-30.
- Barclay, D., Higgins, C., Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration. *Technology, Technology studies: special issue on research methodology*, 2(2), 284-324.
- Berthod, O., & Müller-Seitz, G. (2017). Making Sense in Pitch Darkness: An Exploration of the Sociomateriality of Sensemaking in Crises. *Journal of Management Inquiry*, DOI: 1056492616686425.
- Ciavolino, E., & Nitti, M. (2010). High-order constructs for the structural equation model. In *V meeting on dynamics of social and economic systems* (pp. 1-5).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- de Graaff, M. C., Giebels, E., Meijer, D. J., & Verweij, D. E. (2016). Sensemaking in Military Critical Incidents: The Impact of Moral Intensity. *Business & society*, DOI: 0007650316680996.
- De Luca Picione, R., & Freda, M. F. (2016). Possible use in psychology of threshold concept in order to study sensemaking processes. *Culture & Psychology*, 22(3), 362-375.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1965). Discovery of substantive theory: A basic strategy underlying qualitative research. *American Behavioral Scientist*, 8(6), 5-12.

- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. *London: Weidenfeld and Nicholson*, 24(25), 288-304.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Ivancevich, J. M., & Javier, J. F. (2005). *Administración de recursos humanos*. Atlas, S.A.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, Guilford Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Magner, N., Welker, R. B., Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation - processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Shultz, K. S., Whitney, D. J., & Zickar, M. J. (2013). *Measurement theory in action: Case studies and exercises*. Routledge
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2010). *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research*. Routledge.
- Tenenhaus, M., Silvano, A., Vinzi, V. E. (2004). A global Goodness-of-Fit index for PLS structural equation modeling. Available in: <https://pdfs.semanticscholar.org/cfdb/0d4ec08d6eb4721787c795c092b36cb3805f.pdf>.
- Waltz, C. F., & Bausell, B. R. (1981). *Nursing research: design statistics and computer analysis*. (1st ed.): Davis FA.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization* (vol. 1). Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking a commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141-153.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Werts, C.E., Linn, R.L., Jöreskog, K.G. (1974). Intra-class Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 34(1).
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.