



## مقاله پژوهشی

## فهم پدیده ناتوانی آموخته شده و شناسایی عوامل شکل دهنده آن در سازمان‌های

## دولتی

حامد قاسم پور<sup>۱</sup>، اردشیر شیری<sup>۲\*</sup>، علی یاسینی<sup>۳</sup>

## چکیده

## مشخصات نویسندگان

**هدف:** هدف اصلی تحقیق حاضر فهم چستی و چرایی پدیده ناتوانی آموخته شده در سازمان‌های دولتی بوده است.

**طراحی / روش شناسی / رویکرد:** روش شناسی تحقیق، استفاده از روش ترکیبی اکتشافی شامل دو مرحله کیفی و کمی بود. بخش کیفی از طریق راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد و بخش کمی با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. جامعه آماری شامل خبرگان در سازمان‌های دولتی شهر ایلام بود که به دو شیوه هدفمند و گلوله برفی با محوریت قاعده اشباع نظری تعداد ۲۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. روایی داده‌های کیفی از طریق ضریب نسبی روایی محتوایی و شاخص روایی محتوایی تأیید شد. در ادامه، پرسشنامه‌ای ۸۱ سؤالی برای آزمون مدل طراحی شد که روایی و پایایی آن با شاخص‌های شناخته شده بررسی شده است.

**یافته‌های پژوهش:** سرآغاز ناتوانی آموخته شده در سازمان‌های دولتی وجود پنج عامل قوانین و مقررات اداری متصلب، انگاره‌های ذهنی مدیران، نقش بازدارندگی مدیران، ساختار سازمانی و فرایندهای سازمانی بود که منجر به ظهور پدیده محوری با عمق مفهومی روزمرگی شغلی، تعصب پیشین، بسندگی در شغل، احساس کهنتری و سکوت آگاهانه شده است. پس از تأیید اعتبار این مرحله، تحلیل داده‌های کمی با نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس نشان داد، موجبات علی در هویدایی پدیده محوری اثر پرمفهومی می‌گذارند. همچنین، با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای مشخص شد وضعیت کنونی پنج بُعد مفهوم، در جامعه مورد تحقیق از حد نرمال بالاتر است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** مفهوم و ابعاد شکل دهنده ناتوانی آموخته شده به خاطر مغفولماندن از نظرگاه پژوهشگران، نامکشوف مانده است. بنابراین، تحقیق حاضر سعی دارد خلأ تئوریک و مفهومی پیش گفته را تقلیل کند.

**پیامدهای عملی:** با توجه به حاکم بودن ابعاد شکل دهنده ناتوانی آموخته شده در سازمان‌های دولتی، مدیران می‌بایست با افزایش آگاهی درباره موجبات این پدیده، استراتژی‌های مناسبی را برای کنترل آن اتخاذ کنند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** مقاله حاضر یکی از بیماری‌های کمتر شناخته شده در سازمان‌های دولتی را معرفی و به مفهوم پردازی آن پرداخته است.

نوع مقاله: پژوهشی

**کلمات کلیدی:** ناتوانی آموخته شده، روزمرگی شغلی، احساس کهنتری، انگاره‌های ذهنی مدیران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۲۰ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.





research paper

## Understanding the Phenomenon of Trained Incapacity and Identifying its Fusion Factors in Government Organizations

Hamed Ghasempour<sup>1</sup>, Ardeshir Shiri<sup>2</sup> (Corresponding Author), Ali Yasini<sup>3</sup>

### Authors

1.M.A, Public Administration,  
Human Resource Development,  
Faculty of Literature and  
Humanities, University of Ilam,  
Ilam, Iran.

[h.ghasempour@ilam.ac.ir](mailto:h.ghasempour@ilam.ac.ir)

2. Department of Public  
Administration, Faculty of  
Literature and Humanities,  
University of Ilam, Ilam, Iran.

[a.shiri@ilam.ac.ir](mailto:a.shiri@ilam.ac.ir)

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

[a.yasini@ilam.ac.ir](mailto:a.yasini@ilam.ac.ir)

### Abstract

**purpose:** The main purpose of this study was to understand what and why the phenomenon of trained incapacity in government organizations.

**Design/ Methodology/ Approach:** Research methodology The use of combined-exploratory method consisted of two stages: qualitative and quantitative. The qualitative part is done through the strategy of data-based theory and the quantitative part is done using structural equation modeling. The statistical population included experts in government organizations in the city of Ilam, which conducted two semi-structured interviews in two methods, targeted and snowball, until theoretical saturation was achieved. The validity of qualitative data was confirmed by the relative coefficient of content validity and content validity index. Then, a questionnaire of 81 questions was designed to test the model, the validity and reliability of which were evaluated with known indicators.

**Research Findings:** The beginning of the trained incapacity in dimensions of rules of inelastic, Managers Mental intentions, The deterrence role of Managers, Structure Organizational and Organization Process, related to the causative conditions affecting the axial phenomenon were identified the dimensions of Job Routineness, early of Prejudice, Job in adequacy, inferiority feeling and Smart Silence to the organizational Trained Incapacity variable (the axial phenomenon). After confirming the validity of this step, the analysis of quantitative data with Smart PLS software showed that causal factors have a meaningful effect on the visibility of the axial phenomenon. Also, using the sample test, it was found that the current situation of the five dimensions of the concept of disability learned in the study population is higher than normal.

**Limitations and consequences:** the concept and dimensions that make up learning disability have been left unexplored by researchers. Therefore, the present study tries to reduce the aforementioned theoretical and conceptual gap.

**Practical Consequences:** Given the prevailing dimensions of disability formation learned in government organizations, managers should adopt appropriate strategies to control this phenomenon by increasing awareness of its causes.

**Innovation or value of the Article:** The present article introduces one of the lesser known diseases in government organizations and deals with its conceptualization.

**Paper Type:** Research paper.

**Keywords:** Trained incapacity, Job Routineness, Inferiority feeling, Managers Mental intentions.

Received Date:2021-2-7

Acception Date: 2021-5-10

Publication Date: 2021-6-22

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

[jpap.sbu.ac.ir](http://jpap.sbu.ac.ir)



قوانین و رویه‌های غیرشخصی حاکم بر ساختارهای بوروکراتیک، رفتار کارکنان را از طریق مشخص کردن اینکه وی چه کاری را چگونه، چطور و کجا باید انجام دهد متأثر می‌سازند. در همین راستا، وبر (1947) معتقد است: «وجود این قوانین و چارچوب آگاهانه برای تنظیم عملکرد کاری، طیف رفتار اعضا در سازمان‌های بوروکراتیک را محدود می‌کند» (Molavi et al., 2019); و سبب پیدایش روحیه رسمیت‌گرایی عقلانی در میان کارکنان شده (Williams et al., 1980); به طوری که آنان قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی را بدون جانب‌داری می‌پذیرند و مطابق آن رفتار می‌کنند (Moynihan, 2005). در حقیقت، شخصیت چنین افرادی به گونه‌ای پرورش می‌یابد که نمی‌توانند خود را با موقعیت‌های جدید سازگار کنند. چنین فردی بدون پیروی از مجموعه قوانین و مقررات سازمانی از حل و فصل مسائل سازمانی عاجز است و با گذشت زمان، بی‌توجه به تحولات محیطی که در پیرامون وی رخ داده است، قوانین و مقررات را با همان ترتیبی که بوده موبه‌مو اجرا می‌کند (Kohen, 2008). این امر سبب می‌شود در مقابل تغییرات همیشگی از خود مقاومت نشان دهد و در روابط بین‌فردی با رسمیت برخورد کند؛ به گونه‌ای که در موقعیت‌های برنامه‌ریزی‌نشده این رسمیت مانعی برای تصمیم‌گیری مناسب و به موقع می‌شود. به طوری که ارباب‌رجوع در مواجهه با این گونه افراد آن‌ها را مغرور و متکبر می‌نامد (Tomo, 2018); و از رفتارهای خشک و انعطاف‌ناپذیر آنان در انجام وظایف شغلی انتقاد می‌کنند. بوروکراتی که با نارضایتی ارباب‌رجوع مواجه می‌شود، بیشتر به قوانین و مقررات سازمانی به‌عنوان ابزارهای دفاعی متکی می‌شود و این جمله کلیشه‌ای را به زبان می‌آورد: «من را ملامت نکنید، تنها بر اساس قوانین و دستورالعمل‌های سازمانی عمل می‌کنم» (Waldman et al., 2011). این توجیه نشان می‌دهد که رفتارهای آموخته‌شده در طی زمان، با اندیشه آنان عجین شده و به سبک زندگی سازمانی آنان مبدل شده است (McAuley et al., 2007). حتی اگر این شیوه آن‌ها را به هدف‌هایی که دارند نرساند، باز به‌طور مکرر و بدون اندیشیدن و درک تغییر شرایط، وظایف شغلی را به همان منوال به‌انجام می‌رسانند (Waldman et al., 2011). رفتارهای قالبی‌شده اعضای سازمان که وبر آن‌ها را پیش‌بینی و در خصوص آن ابراز نگرانی کرده بود موجب شد محققان از اواسط قرن بیستم ادعا کنند که بوروکراسی موجب واکنش‌های آسیب‌شناختی و روان‌شناختی می‌شود (Rockart & Mitchell, 2006). مرتون<sup>۱</sup> (1940) برای تبیین این واکنش‌ها مفهوم «ناتوانی آموخته‌شده»<sup>۲</sup> را مطرح می‌کند که به زعم وی پیش‌درآمد مطالعه جنبه‌های تاریک رفتارهای ناشی از بوروکراسی است. این اصطلاح اشاره به حالتی از امور دارد که در آن کارمند در انجام وظایف شغلی خود با نارسایی‌ها و یا بی‌بصیرتی‌هایی مواجه است (Assiamah et al., 2015); که موجب می‌شود فراتر از آنچه موجود است را نتواند ببیند (Watson, 2019). در واقع، ناتوانی آموخته‌شده حالتی است که تجربیات گذشته فرد می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری اشتباه شود (Volti, 2011). به عبارتی، اقداماتی که فرد بر مبنای مهارت‌های که در گذشته از طریق آموزش‌های شغلی فراگرفته است، هرچند او را در آن دوره زمانی به موفقیت نائل کرده، ولی با تغییر شرایط، همان مهارت‌ها، دیگر نمی‌توانند وی را در راستای پاسخگویی به نیازهای جدید سازمان قادر سازند. در واقع، انعطاف‌ناپذیری افراد در استفاده از مهارت‌های کسب‌شده در یک محیط متغیر و پیچیده منجر به ناسازگاری‌هایی خواهد شد (Merton, 1968); که در تطابق با موقعیت‌های جدید و متعاقب آن، انجام کاری متفاوت با کار خودشان در سازمان با مشکل مواجه می‌شوند (Saburi, 2009). چنین امری به ناکارآمدی نوآوری منجر شده و کاهش اثربخشی سازمانی (Dalton & Todor, 1979) و اثربخشی فرد در شغل (Depasquale & Scott, 1999) را به همراه داشته و منجر به درونی‌شدن مقررات می‌شود و آن‌ها را ترسو و محافظه‌کار با رفتارهای فن‌سالارانه بار می‌آورد (faghihi & Danaeefard, 2011). از این‌روست که در سازمان‌های دولتی کشور، رفتار خشک و انعطاف‌ناپذیری در انجام کارهای اداری و سازمانی دیده می‌شود که منجر به کندی انجام کار، عدم استقبال از طرح‌های نوآورانه و خلاقانه و مقاومت در مقابل آن، کاهش انگیزه ایده‌پردازی در انجام امورات سازمانی، عدم رعایت حقوق شهروندان و نارضایتی آنان از سازمان‌های دولتی، فاصله گرفتن از ارزش‌های اخلاقی،

<sup>1</sup>. Robert Merton

<sup>2</sup>. Trained Incapacity

کاهش انگیزه شغلی، پایین آمدن رضایت شغلی و بهره‌وری پایین نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی کشور شده است. این وضعیت به گونه‌ای است که اگر نزد کارمندان سازمان‌های دولتی کشور از مباحثی نظیر خلاقیت و نوآوری و در کل پویایی نظام اداری سخنی به میان آید با دیده شک و تردید از آن انتقاد می‌کند، چون در رابطه با نظام اداری تصویری با پس‌زمینه سردی و بی‌حرکی در ذهن خود ایجاد کرده‌اند. این مسئله منجر به پدیداری دغدغه در ذهن محققان برای انجام این مطالعه بوده است تا ضمن کاوش در صندوقچه ذهنی کسانی که پدیده ناتوانی آموخته شده را در سازمان بر اساس تجارب عینی خود درک کرده‌اند، لایه‌های عمیق‌تری از این پدیده پیچیده و چندوجهی را که تاکنون از نظرگاه پژوهشگران داخلی و خارجی مغفول مانده است کشف کنند و به مدیران سازمان‌ها برای فهم این پدیده سازمانی به منظور مدیریت و کنترل آن کمک کنند. بنابراین، با توجه به جهش‌های مثبتی که در حوزه‌های مختلف علوم اجتماعی وجود دارد و مشکلات اداری متعدد دولت‌ها و چالش‌های بزرگی که امروزه سازمان‌های دولتی با آن مواجه‌اند، عقل سلیم ایجاب می‌کند که در حال حاضر باید بیشتر به فکر تحولی در نظام ساختاری بوروکراسی و اداره بود و از ناکارآمدی آن کاست. همچنین، اهمیت نظارت دقیق بر سیستم اداری در عصر جدید و افزایش روزافزون توجه به توانمندسازی نیروی انسانی، پژوهشگران علم مدیریت را بیش از پیش به سمت حوزه منابع انسانی سوق داده است (Khamshaya et al., 2019). با این پیش‌فرض‌ها به نظر می‌رسد اگر برای مقابله با ناکارآمدی سازمان ناشی از پدیده ناتوانی آموخته شده که شامل اجتناب از تفکر و تسلیم در مقابل خواسته‌ها (Burke, 1953)؛ عادت کردن به مجموعه‌ای از وظایف مشخص و تعریف شده (Sahfretz & haughty, 2015)؛ و چشم فرو بستن بر تحولات محیطی پیرامون است (Merz, 2011) چاره‌اندیشی نشود، آثار مخرب آن هم‌چنان بر پیکره نظام اداری کشور باقی می‌ماند. همان‌طور که جورج<sup>۱</sup> (1984) معتقد است ناتوانی آموخته شده از آن دست پدیده‌های رفتاری است که ماهیت مسری دارد و محدودیت‌های ذهنی را به همه اعضای سازمان تحمیل می‌کند به طوری که کنار گذاشتن روش‌های قدیمی برای آنان سخت و دشوار می‌شود (Jack, 2004). حال سرنوشت سازمانی را تصور کنید که در محیط به شدت متغیر و پویای کنونی، کارکنان آن قصد دستیابی به اهداف سازمانی را با همان اندیشه‌های نهادینه شده از روزهای نخست ورود به سازمان داشته باشند. از این‌رو، برای ایجاد نگاهی نو و نیل به افزایش نقش آفرینی مؤثر کارکنان، باید با نگاه دقیق به اداره دولتی، در راستای کاهش اثرات ناتوانی آموخته شده گام‌های محکمی برداشت. در همین زمینه، با درک مشکلاتی که این پدیده، سازمان‌های دولتی کشور را با آن مواجه کرده و در مقابل نقش این سازمان‌ها در ظهور آن، که به شکل‌گیری تحقیق منجر شده است، هدف اصلی تحقیق آن است که بتوانیم از دیدی نظریه‌پردازی ضمن تشریح بیشتر پدیده ناتوانی آموخته شده و شرایط اثرگذار بر ظهور این مفهوم به بهبود وضعیت پیش‌گفته در اداره دولتی کشور کمک کنیم. بدین منظور برای رسیدن مقصود درصدد پاسخگویی به سؤال‌های ذیل برآمده‌ایم:

۱. مؤلفه‌های کانونی و محوری پدیده ناتوانی آموخته شده کدام‌اند؟

۲. عوامل و مقدمات شکل‌گیری پدیده ناتوانی آموخته شده کدام‌اند؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تورستن ویلن<sup>۲</sup> (1857-1929) در سال ۱۹۱۴ در کتاب «اقتضای کیفیت کار و ماهیت کسل‌کنندگی آن»<sup>۳</sup> به‌طور ضمنی به این مفهوم اشاره کرده است. اما ریشه ابتدایی آن در هندسه فکری وی به مقاله با همین عنوان به سال ۱۸۹۸ در مجله جامعه‌شناسی آمریکایی برمی‌گردد که آن مقاله سنگ‌بنای به نگارش درآمدن کتاب فوق‌الذکر شد (Wais, 2005) و در سال ۱۹۳۱ جان دیویی<sup>۴</sup> (1859-1952) آن را در حوزه مردم‌شناسی به کار بست (Sanders, 2016). کنت بورک<sup>۵</sup> (1897-1993)

1. George

2. Thorsten Veblen

3. The Instinct of Workmanship and The Irksomeness of Labor

4. John Dewey

5. Kenneth Burke

در سال ۱۹۳۵ در کتاب معروف خود *تغییر و ماندگاری*<sup>۱</sup> نظریه‌های تورستن وبلن و جان دیویی را برای تبیین رفتارها و باورهای ناهنجار مورد مطالعه قرار می‌دهد و حتی بخشی مجزایی را به ناتوانی آموخته‌شده اختصاص داده است (Burke, 1935). شایان ذکر است اگرچه تورستن وبلن این اصطلاح را برای نخستین بار آن هم به‌منظور تشریح گرایش و پایبندی شدید بازرگانان به یک راه و روش برای کسب سود بیشتر به کار گرفت، این کنت بورک بود که مفهوم ناتوانی آموخته‌شده را برای کارکردهای انسانی مورد مذاقه قرار داد (Wais, 2005). به اعتقاد وی بین ناتوانی آموخته‌شده و مفهوم «روان‌پریشی شغلی»<sup>۲</sup>، که توسط جان دیویی مطرح شده بود، قرابت معنایی وجود دارد. تا جایی که ممکن است خواننده‌ای با مطالعه مفهوم ناتوان آموخته‌شده این استنباط را داشته باشد که این مفهوم عیناً توسط جان دیویی در مفهوم روان‌پریشی شغلی تکرار شده است و می‌توان آن‌ها را به‌جای یکدیگر به کار برد. در یک تعریف، روان‌پریشی شغلی به تغییر شکل رویه‌های رفتاری فرد در یک ساختار بیش‌ازحد منظم اشاره دارد (Méric, 2006). دانیل وارنوت<sup>۳</sup> (1937) جامعه‌شناس بلژیکی نسخه پیچیده‌تر دیگری از ناتوانی آموخته‌شده را تحت عنوان «دگرذیسی حرفه‌ای»<sup>۴</sup> در بوروکراسی‌ها مفهوم‌سازی کرد (Sanders, 2016). وی معتقد است: «افراد به دلیل کارکردن در ساختارهای بوروکراتیک در معرض آسیب‌های فکری و احساسی قرار دارند و از دگرذیسی حرفه‌ای رنج می‌برند» (Maccoby, 2007). دگرذیسی حرفه‌ای، تغییر در ساختار ذهنی و ویژگی‌های شخصیتی به دلیل انجام وظایف برای مدت نسبتاً طولانی است (Gaivoronskaya, 2014). اومولکه (2004) معتقد است روان‌پریشی شغلی و تغییر شکل حرفه‌ای زائیده ساختار بوروکراتیک هستند و از این امر حکایت دارند که پایبندی شدید به قوانین و مقررات در انجام وظایف شغلی منجر به ارائه پاسخ نامتناسب به رویدادهای در حال وقوع می‌شود. مرتون (1940) در مقاله «ساختار بوروکراتیک و شخصیت»<sup>۵</sup> با درک ماهیت نزدیک به هم این سه اصطلاح آنان را در کنار یکدیگر به‌عنوان مقدمات ورود به مطالعه جنبه‌های تاریک رفتاری بوروکراسی معرفی می‌کند و می‌نویسد: «وبر فقط به آنچه ساختار بوروکراتیک در پی‌دستیابی به آن است یعنی دقت، اعتماد و کارایی توجه کرده و به محدودیت‌های که بر انسان تحمیل می‌کند توجه نکرده است». در جای دیگر می‌نویسد: «اگرچه رعایت قوانین و مقررات برای هر سازمانی ضروری است، بعد از مدتی تبدیل به هدف اصلی بدنه سازمان می‌شود. بدین ترتیب، تأکید بیش‌ازحد بر رعایت دقیق قوانین و مقررات سازمانی منجر به ناتوانی آموخته‌شده و به تبع آن هم‌نوایی بیش‌ازحد و مقاومت در مقابل تغییر می‌شود (Grant, 2014). وی در کتاب *تئوری اجتماعی و ساختار اجتماعی*<sup>۶</sup> می‌نویسد: «پایه‌های مفهوم ناتوانی آموخته‌شده ظاهراً توسط فیلیپ همرتون<sup>۷</sup> در کتاب *فراموشی طولانی*<sup>۸</sup> در سال ۱۸۷۳ به‌طور ضمنی پیش‌بینی شده بود». هنگامی که وی از طرد ذهنی<sup>۹</sup> و بازدارندگی احساسی<sup>۱۰</sup> سخن به‌میان می‌آورد و می‌گوید: «ناتوانی، ارثی نیست؛ بلکه این ذهن انسان است که به خاطر عادت‌های اکتسابی و پیشه‌های تکراری و یکنواخت ناتوان شده است. بنابراین، نوعی آموختن ناتوانی‌هاست» (Merton, 1968). از آن زمان پژوهشگران گوناگونی تعاریف مختلفی از ناتوانی آموخته‌شده ارائه داده‌اند که برخی از آنان در جدول ۱ بیان شده است. آنچه از بررسی تعریف‌های صورت‌گرفته استنباط می‌شود این است که اکثر محققان در تعریف این پدیده در نظام بوروکراسی به تعریف اولیه‌ای که رابرت مرتون در سال ۱۹۴۰ ارائه داده ارجاع داده‌اند. محققان داخلی نیز هر چند اشاره‌وار به این مفهوم پرداخته‌اند، همانند محققان خارجی به تعریف مرتون ارجاع داده‌اند. با این حال، مطالعات گذشته تاکنون مدلی در خصوص تبیین این پدیده معرفی نکرده‌اند. همچنین، پژوهشی به شیوه کیفی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد در مورد ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌های دولتی انجام نشده است. ناتوانی آموخته‌شده نوعی سکون‌زدگی در مسیر شغلی است ( )

1. Permanence and Change

2. Occupational Psychosis

3. Daniel Warnotte

4. Professional Deformation

5. Bureaucratic Structure and Personality

6. Social Theory and Social Structure

7. Philip Hamerton

8. Long-Forgetting

9. Mental Refusals

10. Inhibition

(Dubin, 1970). نوعی بی میلی که سبب می شود فرد نسبت به رویدادهای در حال وقوع پیرامون خود موضعی منفعلانه بگیرد و حتی ممکن است آن ها را نتواند ببیند. نوعی بی رغبتی به برآیندهای جدید و پایبندی به رویه های آموخته شده است که تبدیل به عادت شده اند؛ به گونه ای که گذشتن از آنان برای وی سخت و ناممکن تلقی می شود (Stroud, 2014). نوعی احساس عاطفی به روش های سنتی است که گذشتن از آنان به وی حس غریبی و تنهایی را منتقل می کند (Hudson, 2012).

جدول ۱. تعاریف ناتوانی آموخته شده

نویسنده	تعریف
اسکات (2002)	ارائه پاسخ های برنامه ریزی شده و عادت های فرد بدون در نظر گرفتن زمینه و موقعیت خاصی که با آن درگیر است.
سانچز (2001)	عدم توانایی در دیدن آنچه در واقعیت وجود دارد؛ به خاطر آنچه از قبل در قالب آموزش به ما یاد داده شده است.
میلر (2003)	عدم ابتکار عمل و انعطاف پذیری سریع و قدرت خلاقیت برای هر نوع تغییر در هر سطحی از سازمان است.
هارزفیلد (1993)	شرایطی را توصیف می کند که تعلیم، آموزش و تجربه اندوزی، پیش فرض های ذهنی، نگرش ها و طرز رفتارهایی را در افراد ایجاد می کنند که توانایی ها و ظرفیت های آن ها، به صورت موانع بالقوه عمل می کنند. آن ها فاقد انعطاف پذیری برای تطبیق نگرش و به تبع آن عمل مطابق شرایط تغییر یافته و مختلف هستند.
بورک (1984)	گرایش افراد به تفسیرها، عقاید و یا اقدامات تاریخ گذشته خود تا حدی که گاه درستی این آموزش ممکن است او را به سمت اقدامی اشتباه سوق دهد.
دوبین (1970)	ناتوانی در تصور کردن و عدم استفاده از ایده های جدید.
کاپلان (1964)	هر چه فرد در انجام وظایف خود آگاهی و مهارت داشته باشد، انجام همان وظایف در شرایط متفاوت دشوار است.

ناتوانی آموخته شده سبب می شود فرد کمتر فکر کند و فقط بر اساس آنچه تجویز شده عمل کند (Burke, 1935) ناتوانی ایجاد کننده نوعی کوری است که به موجب آن افراد تفاوت ماهوی بین شرایط به وجود آمده، با شرایط گذشته را نمی توانند درک کنند (Scott & Pandey, 2005)؛ و از چنان قدرت اثر گذاری بر فرد برخوردار است که سبب می شود حتی آن چیزی که خودش نوشته را نتواند ببیند (Dorn, 2013). ناتوانی آموخته شده یعنی کارکنان کور کورانه و بی هیچ پرسشی درباره سودمندی یا زیان باری مقررات و دستورالعمل های ابلاغی و بدون درک علت پیروی از آن ها، تصمیم ها و اقدامات تکراری را که قبلاً برای پاسخگویی به مسائل سازمانی اتخاذ کرده اند، بدون توجه به اینکه شرایط تغییر کرده، مکرر به کار می گیرند (Robins, 1943). این مفهوم در ابتدا فقط برای افرادی به کار گرفته شد که به دلیل سابقه طولانی تحصیل و خدمت در بخش های بازرگانی و مالی تک بعدی نگر شده و به تبع آن بر بعد مالی کسب و کار متمرکزند؛ به طوری که دیگر ابعاد مؤثر بر کسب و کار را نمی توانند درک کنند. اما اخیراً این مفهوم برای توصیف اینکه چگونه توانایی افراد برای دیدن ماورای محدودیت های القاشده از طریق آموزش های گذشته کاهش می یابد مورد توجه است (Creasy, 2015). این پدیده ممکن است در بعضی از واحدهای سازمان در مقایسه با واحدهای دیگر، نمود بیشتری داشته باشد. برای مثال، در بین مدیران ارشد که مسئول تعیین جهت گیری راهبردی سازمان هستند در مقایسه با کارگران عملیاتی حائز اهمیت بیشتری است و یا در میان رانندگان و کارگران خط تولید در انجام کارهای تکراری در قیاس با کارکنان دانشی نمود بیشتری دارد (Shaw et al., 2005). برای فهم آسان تر موضوع ناتوانی آموخته شده کنت بورک این پدیده را در میان جوجه ها مورد مطالعه قرار می دهد که چگونه جوجه ها شرطی می شوند؛ به نحوی که با شنیدن صدای زنگ، آن را نشانه غذا تعبیر و تفسیر کنند. همین صدای زنگ هم ممکن است برای فراخواندن جوجه های

آموزش دیده برای بریدن سر آن‌ها استفاده شود، چون آن‌ها آموزش دیده‌اند که با شنیدن صدای زنگ برای خوردن غذا در یک‌جا گرد هم آیند. این مثال به خوبی نشان می‌دهد که آموزش‌های گذشته برای یادگیری چگونگی انجام کارها سبب می‌شود فرد به روشی پاسخ دهد که علایق خود را نادیده بگیرد. مثال دیگر ماهی قزل‌آلا است. از آنجاکه ماهی قزل‌آلایی که مورد آموزش قرار گرفته است از خوردن غذایی با شکل یا رنگ خاصی اجتناب می‌کند؛ هنگامی که قصد صید آن را داریم از گیرافتادن در قلابی که همان غذا را به عنوان طعمه استفاده کرده‌ایم پرهیز می‌کند. برای ماهی این تفسیر ناقص، نتیجه ناتوانی آموخته شده است (Burke, 1935) به منظور درک بهتر مشکل، سازمانی را در نظر بگیرید که مدیر آن از روند تولید محصولات و ارائه خدمات به مشتریان و ارباب رجوع رضایت کامل دارد، اگر گاهی این روند با مشکلی مواجه شود از روش‌هایی برای رفع آن استفاده می‌کند که در گذشته برای موارد مشابه به کار برده است. بنابراین، وجود چنین مدیری در یک سازمان سبب می‌شود در زمانی که سازمان با کمبود منابع اولیه مواجه است، بدون اندیشیدن درباره سایر عوامل تأثیرگذار، این کمبود را ناشی از رشد سازمان بداند و سعی کند از روش‌هایی که در گذشته نتایج مقبولی به همراه داشته‌اند، مشکلات فراوانی که ممکن است مربوط به رویه‌های داخلی تخصیص منابع باشد را حل نماید (Whetten, 1981). بررسی مبانی و پیشینه تحقیق حاکی از آن است که در داخل ایران تاکنون پژوهشی با عنوان ناتوانی آموخته شده انجام نشده و در خارج از ایران مواردی که صورت گرفته اغلب به منظور ارائه تعریف و تفسیری از آن بوده است. ارائه‌دهندگان این تعاریف نیز تورستن و بلن و پس از او جان دیویی، دانیل وارنوث، کنت بورک و در نهایت رابرت مرتون بوده‌اند. بنابراین، پژوهش حاضر اولین تحقیقی است که درباره فهم چستی و چرایی این پدیده انجام می‌شود.

## روش‌شناسی

روش‌شناسی این پژوهش مبتنی بر شیوه ترکیبی - اکتشافی است. در این نوع پژوهش ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شود. بنابراین، ابتدا، پدیده، موشکافی و سپس برای تعیین روابط داده‌های کیفی از داده‌های کمی استفاده می‌شود و در واقع داده‌های کیفی، داده‌های کمی را می‌سازند (Creswell, 2012). زمانی یک پژوهش به صورت اکتشافی انجام می‌شود که در مورد پدیده‌ای که پژوهشگر با آن روبه‌روست اطلاعات زیادی وجود ندارد یا پژوهشگر اطلاعاتی در مورد اینکه چگونه مسائل مشابه یا موضوعات پژوهشی در گذشته حل شده‌اند، در اختیار ندارد (Danaeefard et al., 2012). مزیت این طرح پژوهشی آن است که ابتدا پدیده مورد بررسی را به نحوی کامل موشکافی می‌کند و ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده پدیده را به دست می‌آورد، و از طرف دیگر عیب آن حجم و زمان گردآوری زیاد آن است (Danaeefard, 2007). با توجه به مطالب مذکور، پژوهش حاضر در طی دو مرحله به انجام رسیده است. در مرحله اول، از آنجاکه فهم چستی و چرایی پدیده ناتوانی آموخته شده سازمانی مطلوب این پژوهش بود، لذا راهبرد نظریه داده بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. بر همین اساس، از طرح نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد. در گام دوم، برای پاسخگویی به فرضیه برآمده از داده‌ها، روش کمی مطمئن نظر قرار گرفت. از این رو، در مرحله دوم با استفاده پرسش‌نامه خودساخته، به پیمایش و گردآوری داده‌های کمی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی برای تعمیم نتایج مرحله اول پرداخته شد.

## مرحله نخست: روش‌شناسی بخش کیفی

استراتژی بخش کیفی پژوهش، نظریه برخاسته از داده بر اساس روش استراوس و کوربین است. خردمآیه استفاده از این راهبرد به کاربری آن بازمی‌گردد. راهبرد نظریه داده بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند، کنش یا واکنش موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد. از آنجاکه هدف پژوهش کیفی، اکتشاف ماهیت و شکل پدیده مدنظر و تولید نوferها، مفاهیم و نظریه‌های مبتنی بر داده‌هاست، لازم است نمونه‌ها گزینش شوند تا ورود همه عناصر متشکله، رویدادها، فرایندها و مانند آن تأمین شود. این نوع نمونه‌برداری کمک می‌کند تا بحث شناخت طیف نسبتاً کاملی از

عوامل مرتبط با پدیده به حداکثر برسد (Creswell, 2012). در این پژوهش، حسب موضوع از نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> استفاده شد. همان‌طور که استراوس و کوربین (1998) بیان داشتند راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال بررسی و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها می‌شوند. در این نوع نمونه‌گیری، پژوهشگر افرادی را انتخاب می‌کند که می‌توانند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند (MousaviNejad et al., 2019) و گردآوری داده‌ها را تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه می‌دهد (Newman, 2013). جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان و مطلعین به موضوع در سازمان‌های دولتی شهر ایلام است. مصاحبه‌ها با تعداد ۲۰ نفر از افراد واجد شرایط تا رسیدن به مرحله اشباع نظری<sup>۲</sup> صورت گرفت که شرح اطلاعات آنان در قالب جدول ۲ آمده است. روش نمونه‌گیری ابتدا هدفمند بود و در اواسط مصاحبه‌ها با توجه به معرفی سایرین توسط مصاحبه‌شونده، با استفاده از روش گلوله برفی<sup>۳</sup> ادامه پیدا کرد و در مصاحبه بیستم، اشباع نظری حاصل شد و بعد از آن مفهوم جدیدی یافت نشد.

جدول ۲. فهرست مصاحبه‌شوندگان

کد	سمت	تحصیلات	سازمان	کد	سمت	تحصیلات	سازمان
۱م	عضو هیئت‌علمی	دکترا	دانشگاه آزاد	۱۱م	کارشناس	دکترا	امور مالیاتی
۲م	عضو هیئت‌علمی	دکترا	دانشگاه آزاد	۱۲م	کارشناس	دکترا	دادگستری
۳م	کارشناس	دانشجوی دکترا	شهرک‌های صنعتی	۱۳م	کارشناس	دکترا	جهاد کشاورزی
۴م	مدیر گروه	دانشجوی دکترا	توزیع برق	۱۴م	رئیس پردیس	دکترا	دانشگاه فرهنگیان
۵م	مدیر دفتر	کارشناسی ارشد	توزیع برق	۱۵م	مدیر گروه	کارشناسی ارشد	توزیع برق
۶م	معاون	کارشناسی ارشد	آموزش و پرورش	۱۶م	مدیر دفتر	دکترا	دانشگاه فرهنگیان
۷م	مدیر مدرسه	دانشجوی دکترا	آموزش و پرورش	۱۷م	کارشناس	کارشناسی ارشد	توزیع برق
۸م	معاون	دکترا	دانشگاه فرهنگیان	۱۸م	عضو هیئت‌علمی	دکترا	دانشگاه ایلام
۹م	عضو هیئت‌علمی	دکترا	دانشگاه ایلام	۱۹م	معاون	دکترا	آموزش و پرورش
۱۰م	کارشناس	دکترا	میراث فرهنگی	۲۰م	بخشدار	دکترا	استانداری

مصاحبه‌ها به این صورت انجام گرفت که پس از انتخاب نفرات نخست برای انجام مصاحبه (از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند) و کسب رضایت از آنان برای انجام مصاحبه، قبل از آغاز هر مصاحبه از طریق ایمیل و یا پیام‌رسان‌های فضای مجازی پروتکل مصاحبه شامل مختصری درباره موضوع و سؤالات پژوهش برای هر کدام مصاحبه‌شوندگان ارسال شد تا دیدی ابتدایی درباره

1. Theoretical Sampling

2. Theoretical Saturation

3. Snowball



موضوع پیدا کنند. مصاحبه بعد از تعیین تاریخ و مکان، به صورت حضوری و در بعضی از مواقع به دلیل شیوع بیماری کرونا به صورت غیرحضوری انجام شد. در ابتدای هر مصاحبه پژوهشگر پس از معرفی خود و دادن توضیحاتی در مورد موضوع و هدف پژوهش، به رفع ابهامات مصاحبه‌شونده پرداخت. و پس از حصول اطمینان از درک و دریافت مصاحبه‌شونده از موضوع، تلاش شد تا وی به هنگام پاسخگویی به پرسش‌ها از موضوع مورد بحث خارج نشود و با یادآوری مفهوم ناتوانی آموخته‌شده به سمت موضوع اصلی هدایت شود. در ادامه، برخی از مصاحبه‌شوندگان، افراد دیگری را که به زعم خود درباره موضوع ناتوانی آموخته‌شده تجربه زیسته و یا اندیشیده‌ای را در نظام اداری همراه خود دارند به مصاحبه‌گر معرفی کردند (روش نمونه‌گیری گلوله برفی). مصاحبه‌گر به دلیل حساسیت بالا به موضوع برای اینکه نکته‌ای را در فهم این پدیده از قلم نیندازد به سراغ افراد معرفی‌شده رفت و با کسب رضایت از آنان برای همکاری، مصاحبه با هر یک از آنان ترتیب داده شد.

برای حصول اطمینان از قابلیت اعتبار داده‌های کیفی، معیارهای پژوهش‌های تفسیری (Farasatkah, 2017) به شرح ذیل مدنظر قرار گرفته است.

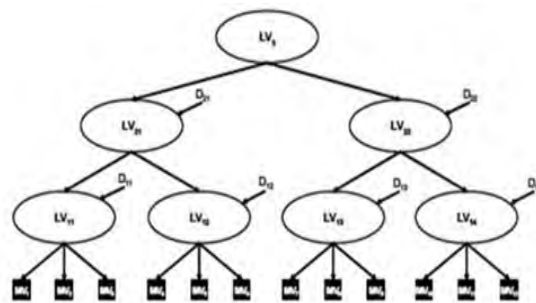
۱. صحت راهبرد روش‌شناختی: (آیا محقق در این موضوع مجاز به استفاده از نظریه داده‌بنیاد بود یا نه؟).
  ۲. الزامات معرفت‌شناختی: (آیا محقق با خودآگاهی مراقبت‌های لازم برای اشتباهات ممکن را مدنظر قرار داده است؟).
  ۳. حساسیت نظری: (اینکه محقق با مراجعه به متون و منابع، حساسیت لازم برای ورود به میدان و موقعیت 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 به گونه‌ای پیکره‌بندی شود که داری بیشترین قوت باشد).
  ۵. روایی محتوایی: (آیا مقوله‌های استنباط‌شده را بر حسب موارد و مواقع مقتضی با مصاحبه‌شوندگان ذی‌ربط چک و بررسی کرده‌ایم و روایی محتوایی مقولات را احراز کرده‌ایم؟).
  ۶. قابلیت ساخت پرسش‌نامه برای تبیین: (اینکه آیا خروجی گردند 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؟).
- همچنین، برای اطمینان از معتبربودن یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، دو ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) استفاده شد که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام‌گرفته در ادامه خواهد آمد.

### مرحله دوم: روش‌شناسی بخش کمی

در ادامه، روش‌های کمی در نقش کمکی به روش‌های کیفی به میان می‌آیند و بدین ترتیب چارچوب تحقیق آمیخته شکل می‌گیرد. هاو<sup>۱</sup> می‌گوید که چنین رهیافتی به‌طور فعال مشارکت ذی‌نفعان را طلب می‌کند و سبب می‌شود همه صداها شنیده شوند (Bibber, 2017)؛ و تصویر بسیار قدرتمندی از پدیده مورد بررسی شکل گیرد (Danaeefard, 2012). بدین ترتیب، پس از احصای مقوله‌های شکل‌دهنده عوامل علی و پدیده محوری، کدهای احصاشده به صورت پرسش‌نامه‌ای ۸۱ سؤالی درآمد تا بعد از طی مراحل اعتبار و اعتمادسنجی بین نمونه آماری تحقیق توزیع شود. لازم به ذکر است جامعه آماری بخش کمی تحقیق شامل همه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام به تعداد ۱۲ هزار و ۳۷۸ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و با دقت ۵ درصد حجم نمونه ۳۷۳ نفر به دست آمده است. با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت برخی از پرسش‌نامه‌ها و همچنین ناقص پرکردن برخی از آنان، تعداد ۴۰۰ پرسش‌نامه میان جامعه توزیع شد که از این بین تعداد ۳۶۹ پرسش‌نامه قابل تجزیه و تحلیل جمع‌آوری و وارد نرم‌افزار SPSS 23 شد. سپس، به منظور آزمون فرضیه، از نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شد. پیش شرط نخست برای آزمون فرضیه در الگوی معادلات ساختاری تعیین سطح متغیرهای مورد نظر است. متغیرهای این تحقیق از نوع متغیرهای سه مرحله‌ای و سلسله‌مراتبی هستند که از این روش به عنوان مدل‌سازی ساختاری مراتب سوم یاد می‌شود (

<sup>1</sup>. Hawe

(Davari & Rezazadeh, 2014). در این تحقیق، شرایط علی و پدیده محوری، هر کدام متغیرهای سه مرحله‌ای فرض شده‌اند و از این طریق، فرضیه تحقیق مورد سنجش قرار می‌گیرد.



شکل ۳. مدل‌سازی معادلات ساختاری سه مرحله‌ای (Khamshaya et al., 2019)

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش حاضر یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. در بخش کیفی کدهای ظهور یافته در طی مراحل سه گانه باز، محوری و انتخابی مطابق رویه نظام‌مند استراوس و کوربین مربوط به عوامل علی و پدیده محوری ارائه می‌شوند و در بخش کمی از طریق الگوی معادلات ساختاری مبتنی بر روش شناسی حداقل مربعات جزئی، مدل مفهومی برآمده به منظور تعمیم نتایج به جامعه مورد مطالعه آزمون می‌گردد.

### یافته‌های کیفی

جدول‌های ۳ و ۴ کدگذاری صورت گرفته برای ظهور پدیده محوری و موجبات علی را نشان می‌دهند. چگونگی ظاهر شدن هر یک از مراحل بدین شرح است. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس رهیافت سیستماتیک انجام گرفت که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. در مرحله کدگذاری باز پس از مرور و سازمان‌دهی متون مصاحبه‌ها، کدهای زیادی به دست آمد که ضمن مراجعه به کدهای اولیه مشابه و مقایسه آن‌ها با یکدیگر، کدهای متداخل شناسایی و با تعیین و مرتب کردن آن‌ها کدهای مشترک در قالب یک کد واحد قرار داده شد. در این مرحله با پالایش و حذف کدهای تکراری، ۳۱۹ کد مستخرج و به ۲۲۸ کد بدون تکرار طبقه‌بندی شد. در مرحله کدگذاری محوری، داده‌های کدگذاری شده با یکدیگر مقایسه شده و در قالب مفاهیمی که با هم تناسب دارند تعریف شدند. در این زمینه، کدها تا جایی با یکدیگر مقایسه شدند که اطمینان حاصل شود هر طبقه از مفاهیم از یکدیگر مجزا هستند؛ سپس رابطه بین مفاهیم بررسی شد و بر اساس روابط ماهیتی آن‌ها در ذیل عنوان مقوله قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری محوری ۲۷ مقوله اصلی تعیین شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، از آنجا که ۲۷ مفهوم شناسایی شده از نظر مفهومی و معنایی، تشابهاتی با یکدیگر دارند، لازم است در قالب مقوله‌ای با قدرت تحلیلی و انتزاعی بالاتر تعریف شوند. یادآوری می‌شود، با توجه به ماهیت تفسیری و ژرف‌انگر تحقیق، روند کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار مکس. کیو. دی. ای نسخه ۲۰۱۸ انجام گرفت.

محو	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		خوگیری (۱۰)	<p>اُنس با روش‌های متداول و قدیمی (م۱) - وابستگی شدید به وظایف همیشگی (م۱) - بی‌علاقه شدن به وظایف جدید (م۲) - عادت کردن به شرایط موجود (م۹) - انعطاف‌ناپذیری در رفتار (م۶) - محوریت قوانین نوشته و نانوشته در مکالمات روزمره (م۱۰) - غرق شدن عمیق در کار (م۱۰) - اقدام و عمل بر اساس نقشه ذهنی پرورش یافته (م۶) - علاقه به انجام کارهای مشخص، یکنواخت و همیشگی (م۷) - تمایل به کسب بازده پیشین و عدم رغبت برای حصول به نتایج جدید (م۹)</p>
روزمرگی شغلی (۳۰)	فترت تفکر (۱۱)		<p>ایده‌پردازی در قالب کلیشه‌های قدیمی (م۲) - ژرف‌اندیشی در قلمروی عادت‌های ذهنی (م۲) - عدم تلاش به منظور درک عمیق وظایف محول شده (م۲) - یکسان‌نگری نهفته شده در تحلیل رویدادها (م۵) - سطحی‌نگری و عدم توجه به عمق مسائل (م۷) - دادن پاسخی متداول و معلوم به مجموعه‌ای از شرایط گوناگون (م۷) - تنها یک شیوه برای اجرا وجود دارد (م۷) - میل به تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات آماده و در دسترس (م۹) - عاجز از درک تغییرات در حال وقوع (م۱۱) - ترس پنهان از فناوری‌های نوین مرتبط با شغل (م۴) - احتراز از چرا؟ چگونه؟ چگونه؟ (م۸)</p>
		رکود شغلی (۹)	<p>افکار مملو از وقایع روزمره (م۱) - ماندن بیش از اندازه در یک شغل (م۱۲) - آشنایی کامل با شغل (م۹) - عملکرد یکنواخت (م۱۰) - علاقه‌مند به کسب تجربه همسان با عادت‌ها (م۳) - یکنواخت‌پنداشتن جریان زندگی کاری (م۱۱) - هدف بلندمدت نداشتن (م۱۱) - بی‌انگیزگی برای بهتر شدن (م۱۴) - تک‌مهارتی بودن (م۱۶)</p>
		کمال‌گرایی بیمارگونه (۵)	<p>باور عمیق و اعتقاد راسخ به دانسته‌های خود (م۱) - عدم پذیرش روند ناکارآمد فعلی (م۵) - شیفتگی تخصصی به روش‌های به کار گرفته شده (م۱۶) - نوعی حس تملک (م۱۱) - کتمان کردن مشکلات و همه‌چیز را خوب دانستن (م۱۴)</p>
تعصب پیشین (۲۱)	واپس‌گرایی ادراکی (۷)		<p>نگاه به رویدادهای جدید بر اساس تجربیات گذشته (م۱۱) - سیر کردن و ماندن در گذشته (م۱۲) - فاقد آینده‌نگری (م۶) - قضاوت بر اساس اطلاعات انباشته شده در حافظه بایگانی شده (م۶) - پی‌جویی گذشته (چه کسی انجام داد؟ و چگونه انجام داد؟) (م۱۵) - تعمیم رخدادها کنونی به اتفاقات گذشته (م۱۸) - فیلتر کردن اطلاعات دریافتی بر اساس ادراکات و نگرش‌های قبلی (م۱۷)</p>
		جمود ذهنی (۹)	<p>نپذیرفتن تغییر (م۹) - عدم احساس نیاز به تغییر (م۹) - حمایت کورکورانه از یک تفکر (م۱۱) - جزیی‌نگری و تک‌بعدی‌اندیشیدن (م۸) - افکار و عقاید پوسیده و کهنه (م۵) - تکیه بر عقب‌ماندگی‌های فرهنگی (م۱۳) - بی‌مفهوم بودن شالوده‌شکنی (م۷) - ناتوان در واژگون‌اندیشیدن (م۱۴) - عدم مسئله‌آفرینی به تبع ساختاریافتگی ذهن (م۱۶)</p>

سنگر دفاعی شغلی (۸)	عبور نکردن از شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌ها (م۱۲) - ایجاد حریم‌های ممنوعه در ذهن (م۸) - مقدس شمردن برخی از هنجارهای سازمانی (م۷) - ریسک‌گریزی و قطعیت‌نگری (م۷) - سکوت خودخواسته در برابر رویدادهای در حال وقوع در سازمان (م۱۰) - سرکوب ایده‌های خلاقانه (م۱۰) - تقلا برای هم‌رنگی با جماعت (م۱۶) - پردازش گزینشی اطلاعات بر مبنای علایق (م۲۰)
بسندگی در شغل (۲۱)	انتظار ناچیز برای رشد و غلبه و پیش‌قراول بودن (م۳) - عدم تمایل به استقلال شغلی (م۳) - اجتناب از قبول مسئولیت (م۳) - تمرکز بر هدف تنها به منظور رفع تکلیف (م۴) - پرهیز کردن از مسئله‌یابی به دلیل ناشناخته بودن راه‌های پاسخ به آن (م۴) - عدم تلاش برای شناخته شدن (م۷) - حصول به موفقیت از راه‌های شناخته و تجربه شده (م۹) - رضایت از حداقل عملکرد (م۹) - عدم تمایل به انتخاب اهداف چالش‌برانگیز، متوسط و حسابگرانه (م۶) - بنانهادن آرزوها بر پایه حقوق ثابت ماهیانه (م۱۲) - تمرکز تلاش بر حفظ ظواهر تا ارتقای محتوا (م۱۴) - نداشتن توانایی و جسارت در بهره‌گیری از فرصت‌های بدیع (م۱۰) - ترس از شغل جدید به دلیل عدم اطمینان‌ها (م۹)
احساس کهنتری (۱۳)	در بند بایدها و نبایدها (م۴) - پی‌ریزی طرح ذهنی کمتر از توان حقیقی خود (م۶) - طرز تفکر المأمور المعذور (م۵) - احساسات مملو از گوشه‌زدهای ترس‌آور (م۵) - دست‌وپابسته عمل کردن در نبود هادی عملکردها (م۱) - احساس تحت کنترل بودن و پایش همیشگی (م۸) عدم کنترل درونی بر شرایط شغلی (م۴) - تسلیم محض در برابر خواسته‌ها (م۸) - باور به قدرت فکری و کنترلی فرادست (م۸) - تصور بی‌نقشی و نداشتن سودمندی (م۱۰) - حس مفعولیت و بازیچه بودن (م۳) - احساس محکوم به فنا بودن (م۳) - عدم اطمینان به دانش و آگاهی خود به اقتضای تکنولوژی روز (م۲۰)
آینده‌هراسی شغلی (۶)	ترس شدید از حذف شدن و کنار گذاشته شدن (م۱۹) - ترس از بسته شدن مسیرهای ارتقای شغلی (م۱۹) - مشاهده منزوی شدن نیروهای کارآمد (م۱۹) - ترس از تنیده شدن با گروه‌ها و افراد مسئله‌دار (م۱۴) - واهمه برای ازدست دادن امتیازات ویژه (م۱۴) - تصدیق نظرات برخلاف میل باطنی (م۸)
سکوت آگاهانه (۲۰)	حاکمیت فرهنگ مچ‌گیری و پرونده‌سازی (م۱۹) - ترس از برانگیختن حس حسادت و انتقام دیگران به دلیل کارآمدی خود (م۱۲) - اجتناب از پدید آمدن اختلاف نظر و تعارض با سایرین (م۸) - ترس از احمق جلوه کردن (م۸) - ترس از خراب شدن تصویر و وجهه (م۶) - نگران از قضاوت شدن (م۴) - ترس از گلایه، شکایت و انتقاد ارباب رجوع (م۹)
آموخته‌های ناخوشایند (۷)	انتظارات برآورده نشده از سوی سازمان (م۲) - تفاوت بنیادین رؤیاهای اولیه شخص با واقعیت‌های سازمان (م۲) - حس می‌کند مورد حمایت قرار نمی‌گیرد (م۸) - حس زجرآور تقسیم سود ناشی از تلاش‌های او بین دیگران (م۱۹) - همراه داشتن تجربه‌های ناخوشایند از نقش حمایتی سازمان (م۱۵) - مدیری که در موقعیت‌های حساس او را تنها گذاشته است (م۲) - درک رفتارهای منفعت طلبانه مدیر (م۴)

ناتوانی آموخته شده حالتی از عادت زدگی است که در طی آن فرد به روش‌ها و رویه‌هایی اعتیاد پیدا می‌کند که در طی سالیان حضور در سازمان در قالب فرایند اجتماعی سازی به وی القا شده است و چنان مقید به انجام آنان می‌شود که گذر از آنان برای او سخت و ناممکن می‌شود. در حقیقت، فرد بعد از مدتی در پاسخ به تأکیدیهای صورت گرفته بر روی باید‌ها و نبایدها، احساس یکی شدن با آنان می‌کند تا جایی که با آنان هویت یابی می‌شود. تعمق در مفهوم ناتوانی آموخته شده منجر به ظهور ۵ مقوله شکل دهنده این پدیده شامل روزمرگی شغلی، تعصب پیشین، بسندگی در شغل، احساس کهنتری و سکوت آگاهانه شد.

▪ **روزمرگی شغلی**<sup>۱</sup>: این عامل تشکیل دهنده ناتوانی آموخته شده شامل خوگیری، فترت تفکر و رکود شغلی می‌شود. اقدام و عمل بر اساس نقشه ذهنی پرورش یافته، بی‌علاقه شدن به وظایف جدید، ایده پردازی در قالب کلیشه‌های قدیمی، میل به تصمیم گیری بر اساس اطلاعات آماده و در دسترس، علاقه مند به کسب تجربه همسان به عادت‌ها و بی‌انگیزگی برای بهتر شدن بسترهای روزمرگی شغلی را تشکیل می‌دهند.

▪ **تعصب پیشین**<sup>۲</sup>: کمال گرایی بیمارگونه، واپس گرایی ادراکی و جمود ذهنی از عوامل شکل دهنده تعصب پیشین هستند. کارکنانی که به دانسته‌های خود باور عمیق و اعتقاد راسخ دارند یا شیفته روش‌هایی هستند که در طی سال‌ها وظایف شغلی خود را با آن‌ها انجام داده‌اند و از قضاء آنان را نیز به موفقیت رسانده‌اند یا به رویدادهای جدید بر اساس تجربه‌هایی که در گذشته کسب کرده‌اند می‌نگرند و از تفکر خود متعصبانه حمایت می‌کنند، به آموخته‌های خود درباره شغل و نحوه انجام آن تعصب دارند.

▪ **بسندگی در شغل**<sup>۳</sup>: ایجاد حریم‌های ممنوعه در ذهن و ریسک‌گریزی و قطعیت‌نگری از عوامل پدیدارکننده سنگر دفاعی شغلی هستند و عدم تمایل به استقلال شغلی و پرهیز کردن از مسئله‌یابی به دلیل ناشناخته بودن راه‌های پاسخ به آن، کفایت انتظارات را شکل می‌دهند.

▪ **احساس کهنتری**<sup>۴</sup>: هراس ادراکی و خودکم‌پنداری عوامل شکل دهنده احساس کهنتری هستند. پی‌ریزی طرح ذهنی کمتر از توان حقیقی خود و طرز تفکر المأمور المعذور هراس ادراکی را پدیدار می‌کنند و عدم کنترل درونی بر شرایط شغلی و حس مفعولیت و بازیچه بودن خودکم‌پنداری را تشکیل می‌دهند.

▪ **سکوت آگاهانه**<sup>۵</sup>: عوامل شکل دهنده سکوت آگاهانه شامل آینده‌هراسی شغلی، ترس از خوداظهاری اداری و آموخته‌های ناخوشایند هستند. با توجه به این ابعاد سکوت آگاهانه زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از بسته شدن مسیرهای ارتقای شغلی در پی ارائه دیدگاه خود درباره روند اجرای فرایندهای کاری واهمه دارند و به خاطر خوف از آینده شغلی خود نسبت به رویدادهای سازمانی سکوت اختیار می‌کنند و خود را بی‌طرف نشان می‌دهند. همچنین، کارمندی که در شرایط و موقعیت‌های متعدد که نیازمند پشتیبانی مدیر بوده، ولی از حمایت‌های او برخوردار نشده است ذهنیتی منفی به منفعت طلبی محض مدیر در ذهنش شکل گرفته که به تبع آن سعی می‌کند در برابر چالش‌هایی که موقعیت او را تحت تأثیر قرار می‌دهد سکوت کند. علاوه بر این، برآورده نشدن انتظاراتی که از سازمان داشته او را با حسی توأم با تنهایی دست به گریبان کرده است. در ادامه، خروجی حاصل از کدگذاری صورت گرفته به منظور شناخت شرایط علی به وجود آورنده پدیده ناتوانی آموخته شده ارائه شده است.

1. Job Routineness

2. Early of Prejudice

3. Job in Adequacy

4. Inferiority Feeling

5. Smart Silence

عوامل اصلی ظهور پدیده ناتوانی آموخته شده بر طبق یافته‌های حاصل از کدگذاری شامل ۵ مقوله اصلی شامل قوانین و مقررات اداری متصلب، انگاره‌های ذهنی مدیران، نقش بازدارندگی مدیران، ساختار سازمانی و فرایندهای سازمانی است.

■ **قوانین و مقررات اداری متصلب**<sup>۱</sup>: مقررات دستوری و غیرمشارکتی و اجرای الزام‌آور شکل دهنده این مقوله هستند. ناآگاه از سطح آمادگی و توان مجریان، دستورالعمل‌های برآمده از بینش کوتاه مدت و یک‌جانبه مدیریت، تدوین هدفمند قوانین و دستورات برای تأمین نظر ذی‌نفعان خاص، وضع قوانین مبتنی بر عملکردهای گذشته، مبهم‌ماندن چپستی بسیاری از قوانین شکل دهنده مقوله قوانین و مقررات اداری متصلب هستند.

■ **انگاره‌های ذهنی مدیران**<sup>۲</sup>: این مقوله مدیری را به تصویر می‌کشد که همواره نسبت به جایگاه خود احساس خطر می‌کند و از بیم ارتقای مرئوس، سعی می‌کند مسیر وی را به هر طریقی منحرف کند تا بعد از مدتی آن فرد به کارمندی منفعل، بی‌دغدغه و با سطح آشنایی ناچیز به وظایف شغلی بار آید. در حقیقت، شیوه مدیریت وی مبتنی بر خواهه‌پروری است؛ وی کارمند را از ایفای نقش‌های کلیدی بازمی‌دارد و او را سرگرم فعالیت‌های حاشیه‌ای و خارج از اهداف سازمانی می‌کند. چنین مدیری نسبت به دانش و توانایی‌های علمی خود تصور وهم‌آلود دارد و این باور در ذهن وی شکل گرفته که بهترین راه حل برای رفع و رجوع مسائل سازمانی، راهکارهای اوست. وی افراد فرودست خود را از نظر هوشی و توان اجرای کار ناتوان می‌داند و با نگاهی حقیرآمیز به آنان می‌نگرد و این باور را دارد که به جز جایگاه سازمانی خود دیگر مشاغل سازمانی بی‌ارزش و فاقد اعتبار هستند.

■ **نقش بازدارندگی مدیر**<sup>۳</sup>: مدیران با ایفای نقش‌های بازدارندگی تلاش می‌کنند به هر نحو فرد را از تحول و تطور بازدارند تا حاشیه‌ای امن برای خود ایجاد کنند. کنش‌گرایی: مدیر در این نقش به‌طور آگاهانه رفتارهایی همچون اهانت کردن به فرد در جمع همکاران، سرباززدن از گوش دادن به نقطه‌نظرات آنان، سپردن مسئولیت‌های بی‌ارزش و کم‌اهمیت و تبعیض و بی‌عدالتی عامدانه و آشکار؛ احساس بی‌ارزشی و نداشتن سودمندی را به افراد القاء می‌کند تا آنان را به رویدادهای درحال وقوع سازمان، بی‌حس و بی‌تفاوت کند. این امر سبب می‌شود که به مرور زمان استعدادهای فرد شکوفا نشود و تبدیل به نیرویی وقت‌گذران و تنها با هدف دریافت حقوق ثابت ماهیانه در محل کار حاضر شود. جزئی‌گرایی: مدیر جزئی‌گرا یا مدیر میکروسکوپی به شدت علاقه‌مند به مطلع بودن از همه لایه‌های پنهان و آشکار مجموعه تحت هدایت خود است. مثال، برای نوشتن یک نامه اداری باید خود از واژه به واژه محتویات نامه اطلاع داشته باشد و به‌شدت از انتشار اطلاعات هراس دارد و مرئوسان را از این مسئله برحذر می‌کند. سنت‌گرایی: مدیری که به دنبال حفظ وضع موجود به هر نحوی است از تغییر بیمناک است و آن را مضر می‌داند، کوچک‌ترین مسائل را بزرگ می‌شمارد، تعارض به هر شکلی از آن برای او بی‌معنی است، سعی می‌کند سازمان را با همان دگم‌های قدیمی هدایت کند. دستورگرایی: پس‌زمینه ذهنی مدیری با رویکرد دستورگرا، توان و سطح آمادگی ناچیز کارمندان است که باید با سبک دستوری آنان را به حرکت درآورد. اصرار بر ارزش‌های بی‌ارتباط با کار، ناتوان از درک نیازهای روحی کارکنان، بی‌اعتماد به کارگروهی و تیمی، اعتماد به کارکنان موقتی و سپردن کار به آن‌ها از مؤلفه‌های شکل دهنده رویکرد دستورگرا هستند. ثبات‌گرا: نداشتن توقع زیاد از فرد، عدم برخورداری از روحیه تحول‌آفرینی و کهنه‌شمردن ایده‌های جدید، عدم نگرش خلاقانه به انجام وظایف همگی نشان می‌دهند مدیر قصد دارد مانع پویایی شغلی کارمند شود.

■ **ساختار سازمانی**: ساختار بوروکراتیک و ساختار شغلی، شکل دهنده آسیب‌های ناشی از ساختار سازمانی هستند. غریبه بودن تفویض اختیار، تأکید شدید بر رعایت دقیق سلسله‌مراتب اداری، قواعد و رویه‌های بسیار زیاد جاری، پیربودن بدنه مدیریتی در سازمان‌های دولتی در پدیداری آسیب‌های ساختار بوروکراتیک نقش‌آفرین هستند. ماهیت انعطاف‌ناپذیر برخی از مشاغل،

1. Rules of Inelastic

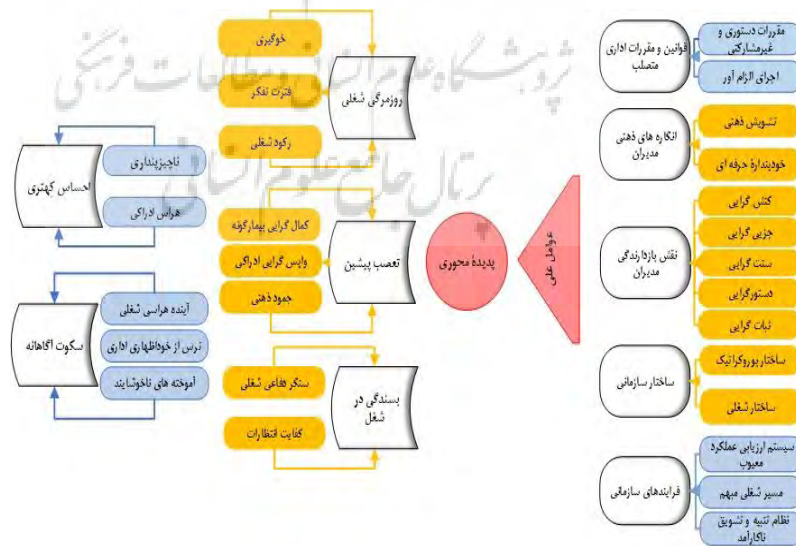
2. Managers Mental Intentions

3. The Deterrence role of Managers

محدود شدن وظایف فرد به کاری مشخص، فقدان استقلال و آزادی عمل در انجام وظایف در ایجاد آسیب‌های ساختار شغلی نقش می‌آفرینند.

**فرایندهای سازمانی:** سیستم ارزیابی عملکرد معیوب، مسیر شغلی مبهم و نظام تشویق و تنبیه ناکارآمد شکل‌دهنده آسیب‌های ناشی از فرایندهای سازمانی هستند. سوءظن کارمندان به روند ارزیابی عملکرد، شناخته‌نشده انجام‌دهنده اصلی فعالیت و پنهان ماندن او در پشت نام مدیر و ناملموس بودن بازده نهایی عملکرد فرد موجب نگاه منفی و معیوب‌پنداشتن سیستم ارزیابی عملکرد شده است. متصور نبودن فرصت‌هایی برای ارتقای شغلی، فقدان ضوابط به‌گزینی و شایسته‌پروری و عدم اعتقاد به آن و ایقان به جانشین‌پروری در میان مدیران منجر به ایجاد ابهام در ذهن کارمندان در خصوص مسیر شغلی شده و آن‌ها را بر آن داشته تا به انجام وظایف محول شده اکتفا کنند و با آن به رضایت خاطر برسند. مشاهده تشویق‌ها و تنبیهات تبعیض‌آمیز بدون رعایت مساوات بین دو کارمند در یک امر با رویدادهای مشخص، سبب این اعتقاد در فرد شده است که سازمان در سازوکار تنبیه به‌دنبال مچ‌گیری و برچسب ناروا زدن به فرد است. مشاهده ارتقای افرادی که با ادله قانونی محکوم شده‌اند سبب مشروعیت‌زدایی و سیاسی‌کاری دانستن این سازوکار از طرف کارمند شده و همچنین مواجهه با مشکلات مالی در زندگی شخصی، فرد را به سمتی سوق داده است که بی‌کم‌وکاست و بدون هرگونه سؤالی در پی انجام اوامر برآید تا در حاشیه‌ای امن روزگار را سپری کند.

لازم به توضیح است کدگذاری صورت‌گرفته در این تحقیق شامل مقایسه مستمر کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها بوده است. از آنجاکه هدف محققان ایجاد دیدگاهی جدید درباره وضعیت کنونی پدیده مورد مطالعه در سازمان‌های دولتی بوده است، یادداشتهای هنگام مصاحبه، یادداشتهای کدگذاری و تبیین هر یک از قضایای به‌دست‌آمده، به ایجاد حساسیت نظری محققان و اعتبار بیشتر یافته‌ها کمک کرده است. همچنین، سعی شده برای اعتبار بیشتر تحقیق، مصاحبه با افرادی با دیدگاه‌های متنوع و بهره‌مندی دو پرسش‌نامه برای بررسی روایی محتوایی در دستور کار محققان قرار بگیرد و ابزارهایی نظیر صحت راهبرد روش‌شناختی، الزامات معرفت‌شناختی، حساسیت نظری و قابلیت ساخت پرسش‌نامه برای تبیین، برای افزایش اعتبار ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. شکل شماره ۲ الگوی برآمده از کدگذاری و تعریف مقوله در قالب عوامل علی و پدیده محوری بر اساس رویه کدگذاری استراوس و کوربین را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

در این تحقیق به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) استفاده می‌شود. برای سنجیدن روایی محتوایی، دو پرسش‌نامه بین ۱۵ نفر از خبرگان تقسیم شد. بدین صورت که پرسش‌نامه ضریب نسبی محتوایی بر اساس طیف لیکرت ۳ تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیر ضروری»، «غیر ضروری»؛ تدوین و میان خبرگان به منظور نمره‌دهی به هر کدام از مؤلفه‌های به دست آمده توزیع شد. همچنین، برای محاسبه CVI، روش والتز و باسل<sup>۱</sup> مدنظر قرار گرفت که بر اساس آن یک پرسش‌نامه مبتنی بر طیف ۴ تایی: «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است» و «کاملاً مربوط است» میان خبرگان توزیع شد. بر اساس جدول لاشه مقدار ۰/۴۹ حد مجاز برای روایی محتوایی و ۰/۷۹ مقدار مجاز برای شاخص روایی محتوایی است. فرمول محاسبه این دو شاخص به صورت ذیل است.

$n_E$  تعداد متخصصانی هستند که به گزینه «ضروری است» رأی داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است:

$$CVR = \frac{ne - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}} \quad \text{فرمول (۱)}$$

$$CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره 3 و 4 داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad \text{فرمول (۲)}$$

مقادیر ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا به شرح جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵. روایی محتوایی داده‌های کیفی

مؤلفه	ابعاد	نسبت روایی محتوایی	شاخص روایی محتوایی
پدیده محوری	روزمرگی شغلی	۰/۷۸	۰/۹۵
	تعصب پیشین	۰/۶۹	۰/۹۳
	بسندگی در شغل	۰/۷۵	۰/۹۳
	احساس کهنتری	۰/۷۳	۰/۹۴
	سکوت آگاهانه	۰/۷۷	۰/۹۶
شرایط علی	قوانین و مقررات اداری متصلب	۰/۷۸	۰/۸۹
	انگاره‌های ذهنی مدیران	۰/۸۰	۰/۹۰
	نقش بازدارندگی مدیران	۰/۹۰	۰/۹۱
	فرایندهای سازمانی	۰/۸۵	۰/۹۷

همان‌طور که ملاحظه می‌شود با توجه مقدار استاندارد ۰/۴۹ و ۰/۷۹ به ترتیب برای حد مطلوب نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوایی می‌توان گفت ابعاد شکل دهنده پدیده محوری و موجبات علی از روایی محتوایی مطلوبی برخوردارند.

<sup>1</sup>. Waltz & Bausell



فرضیه برآمده از تحلیل بخش کیفی عبارت بود از:

▪ شرایط علی شناسایی شده بر ظهور پدیده محوری در سازمان‌های دولتی تأثیر معناداری می‌گذارد.

PAP

(۲) ۱۳

page-۶۸

برای ورود به فاز فرضیه‌آزمایی در گام نخست، برای سنجش پایایی پرسش‌نامه محقق ساخته برگرفته از یافته‌های بخش کیفی، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه به صورت مقدماتی در اختیار جامعه آماری قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها نیز اخذ و از مرتبط بودن سؤالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد (نتایج آزمون پایایی در ادامه خواهد آمد). در نهایت، پرسش‌نامه نهایی با تعداد ۸۱ سؤال برای جمع‌آوری داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت. قبل از آزمون فرضیه، به ارزیابی مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون تحقیق برای اطمینان یافتن از صحت روابط موجود با استفاده از معیارهای پایایی و روایی پرداخته شد. در این زمینه، به طور معمول سه شاخص آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و ضرایب بارهای عاملی برای ارزیابی پایایی یک مدل وجود دارد. آلفای کرونباخ شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی و نشان‌دهنده یک سنت قوی در معادلات ساختاری است که برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن، مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۷ است (Cronbach, 1951). به منظور محاسبه پایایی معیار دیگری هم وجود دارد که برتری‌هایی در مقایسه با روش سنتی محاسبه آن (آلفای کرونباخ) دارد و به آن پایایی ترکیبی (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی در مقایسه با آلفا در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. همچنین، برای محاسبه آن، شاخص‌هایی با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. در نتیجه، برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها استفاده می‌شوند. برای پایایی مرکب میزان مساوی و بالای ۰/۷ مناسب ذکر شده است (Nunnally, 1978). روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار برده می‌شود. فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (1981) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد کرده‌اند. معیاری که برای مطلوب بودن AVE تعیین شده است، بالاتر از ۰/۵ است.

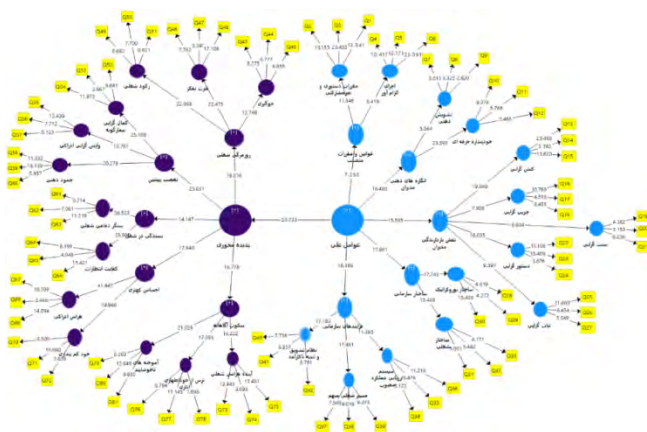
با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی گزارش شده برای متغیر عوامل علی و پدیده محوری در جدول ۶ که بالای ۰/۷ هستند؛ مدل دارای پایایی مناسبی است. همچنین، مقدار متوسط استخراجی (AVE) برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است، بنابراین روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب هستند.

جدول ۶. ضرایب آلفا، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

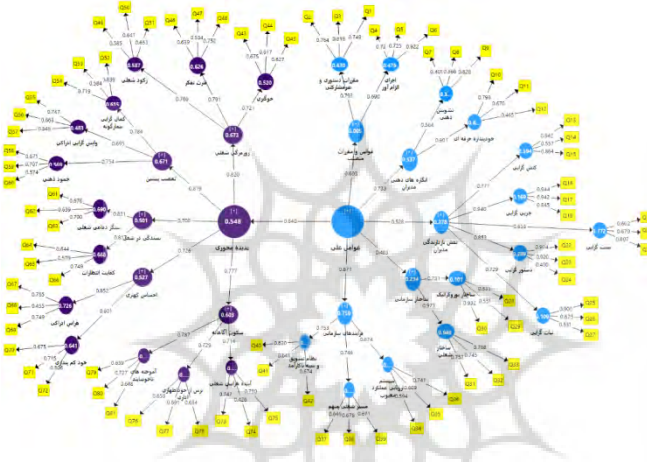
محور	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
عوامل علی	۰/۹۷۸	۰/۹۸۰	۰/۶۶۱
پدیده محوری	۰/۹۸۲	۰/۹۸۱	۰/۶۳۵

بعد از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون، مورد ارزیابی قرار گرفت. بدین منظور سه معیار معمول ضریب معناداری (T-Value)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) استفاده شده است. اولین و ابتدایی‌ترین معیار برازش مدل ساختاری، ضرایب معناداری است. بنابراین، شکل شماره ۴ و ۵ برای این منظور گزارش شده است.

<sup>1</sup>. Fornell-Larcke



شکل ۴. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری



شکل ۵. مدل ساختاری در حال ضرایب استاندارد

همان طور که ملاحظه می‌گردد، ضریب معناداری بین عوامل علی و پدیده محوری ۲۸/۷۳۳ است که از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معناداری روابط بین سازه‌ها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد. ضریب تعیین ( $R^2$ ) دیگر شاخص برازندگی مدل ساختاری است که نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل صورت می‌پذیرد (Mohsenin & Esfedani, 2017).  $R^2$  مدل این تحقیق مقدار ۰/۵۴۸ را نشان می‌دهد. یعنی تقریباً ۵۴ درصد از تغییرات ناتوانی آموخته شده در این مدل قابل پیش‌بینی است. با در نظر گرفتن مطالعه چین<sup>۱</sup> (1998) نتیجه معیار ( $R^2$ ) حاکی از برازش متوسط و در حد مطلوب مدل ساختاری است. آخرین شاخص برازندگی، ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$ ) یا ضریب استون - گایسلر است. هدف آن بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است. مقدار این شاخص بین صفر و ۱ است که مقادیر مثبت و بزرگ‌تر این شاخص نشان‌دهنده اعتبار بالاتر مدل است (Davari & Rezazadeh, 2014). ضریب این شاخص در مدل ساختاری تحقیق حاضر، برابر ۰/۵۷۱ است، که مطابق با مقادیر معرفی شده توسط هنسلر و همکاران<sup>۲</sup> (2009) در مورد قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا، می‌توان نتیجه گرفت که مدل از قدرت پیش‌بینی «قوی» برخوردار است.

برای برازش کلی مدل در تحلیل معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ از معیاری تحت عنوان نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است. با بهره‌مندی از این معیار محقق می‌تواند پس از برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل، برازش

1. Chin

2. Henseler, Ringle & Sinkovics

کلی را کنترل کند (Tenenhaus, 2004). وتزلس و همکاران (2009) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کردند (Wetzels et al., 2009). حاصل آزمون برای شاخص مدل برابر ۰/۷۸۱ است. از آنجا که حداقل مقدار مقبول برای این شاخص ۰/۳۶ است می توان ادعا کرد مدل پژوهش از مطلوبیت قوی برخوردار است.

پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل ها، به بررسی و آزمون فرضیه پرداخته می شود. از این رو، نتیجه ضریب معناداری و ضریب استاندارد مسیر مربوط به فرضیه تحقیق در جدول ۷ مطرح شده است.

جدول ۷. سنجش فرضیه تحقیق

فرضیه	ضریب معناداری	ضریب استاندارد	نتیجه
عوامل علی ← پدیده محوری	۲۸/۷۳۳	۰/۸۴۰	اثرگذاری معنادار و مثبت

در نهایت، شناخت وضعیت ناتوانی آموخته شده در جامعه مورد تحقیق توجه محققان را به خود جلب کرد و از این رو از طریق آزمون تی تک نمونه ای این مهم به انجام رسید.

جدول ۹. آمارهای استنباطی مربوط به ابعاد ناتوانی آموخته شده

درجه آزادی	ارزش آزمون برابر ۳				مؤلفه ها
	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	میانگین	سطح معناداری	مقدار t	
۳۶۸	۰/۷۲۱	۱/۰۵	۳/۳۴۵	۰/۰۰۰	۱۲/۶۴۱ روزمرگی شغلی
۳۶۸	۰/۵۴۳	۰/۸۶۵	۳/۱۰۷	۰/۰۰۰	۸/۴۱۲ تعصب پیشین
۳۶۸	۰/۶۸۸	۱/۰۱	۳/۳۶۲	۰/۰۰۰	۱۰/۶۷۸ بسندگی در شغل
۳۶۸	۰/۷۲۰	۱/۰۳	۳/۳۶۰	۰/۰۰۰	۱۱/۷۰۴ احساس کهنتری
۳۶۸	۰/۸۰۱	۱/۰۸	۳/۴۵۲	۰/۰۰۰	۱۲/۲۳۱ سکوت آگاهانه

با توجه به مقادیر به دست آمده برای آماره تی، محاسبه سطح معناداری یک طرفه برای مؤلفه ها ده گانه نشان داد وضعیت سکوت آگاهانه، احساس کهنتری، بسندگی در شغل، تعصب پیشین، روزمرگی شغلی، قوانین و مقررات اداری متصلب، انگاره های ذهنی مدیران، نقش بازدارندگی مدیران، ساختار سازمانی و در نهایت فرایندهای سازمانی، در جامعه مورد مطالعه اختلاف با حد وسط ۳ دارد. این مقادیر با توجه به جدول ۹ برای هر یک از متغیرها نشان داده شده است و چون مقادیر تی مثبت هستند نشان می دهد این مقادیر از فرض ارزش آزمون ۳ بیشتر هستند.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

گاهی در سازمان ها پیروی از قوانین و مقررات اداری چنان در روح و روان کارکنان رخنه می کند که منظومه فکری کارگزاران منطبق با آن شکل می گیرد تا جایی که ادراک و دیدگان آنان توان فراسوی وجودها را ندارد و آن ها عاجز از تطورات پیرامون و مأنوس با راضی کننده های همیشگی؛ عمر سازمانی خود را سپری می کنند. وجود این مسئله در نظام اداری کشور در حالی است

که سازمان‌های امروزی برای گذر موفقیت‌آمیز از چالش‌های محیط به‌شدت متغیر، نیازمند کارکنان نواندیش و نوگرا که روزآمدی برای آنان ارزش محسوب می‌شود هستند. از این‌رو، موجداتی در سازمان‌های دولتی کشور جاری و ساری است که کارکنان را به سوی بروز کنش‌ها و واکنش‌هایی سوق می‌دهد که تحت عنوان «ناتوانی آموخته‌شده» معرفی شده است. بنابراین، تحقیق حاضر با هدف پاسخگویی به سؤالاتی در مورد چیستی و چرایی پدیده ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌های دولتی انجام شد. آنچه از آغاز تا فرجام، دغدغه محققان حول محور آن می‌چرخید و معماری تحقیق را شکل داد؛ نامکشوف و مغفول ماندن نشانگان و پدیدآورنده‌های آن از نظرگاه پژوهشگران داخلی و خارجی بود. این امر ذهن محققان را به خود مشغول کرد تا با ورود به میدان مطالعه، پاسخ ابهام‌ها را بیابند.

این مهم از طریق جستجو و انتخاب حادثان امر که از تجربه زیسته در نظام اداری برخوردار بودند حاصل شد و آنان نیز با فراغ بال و سعه صدر تجارب خود را با ما در میان گذاشتند و ما را در کشف و تبیین عمق مفهومی و موجدات پدیده مذکور که در صورت مستتر بودن و ناآگاهی مدیران و سیاست‌گذاران از آن؛ دستیابی به اهداف سازمانی را در هاله‌ای از ابهام باقی می‌گذارد و کارکنان را با ترکیبی از رفتارهایی که در طی تحقیق آن‌ها را کشف و تبیین کردیم مواجه می‌کند؛ یاری دادند. از این‌رو، تلاش صورت گرفته برای شناخت ابعاد این پدیده از زوایای گوناگون ضرورتی بسیار جدی محسوب می‌شد که مؤثر واقع شد. نتایج تحقیق نشان داد ۵ مؤلفه روزمرگی شغلی، تعصب پیشین، بسندگی در شغل، احساس بهتری و سکوت آگاهانه مظاهر و محتوای پدیده ناتوانی آموخته‌شده را تشکیل می‌دهند (سؤال نخست تحقیق). روزمرگی شغلی (با مفاهیم خوگیری، فترت تفکر و رکود شغلی) اشاره به اعتیاد افراد به یک‌سری از اقدامات، تعاملات و تصمیم‌ها دارد که چشم‌پوشی کردن از آنان برای او به دلیل عمل به مدت طولانی و الزام به اجرای آنان از سوی فرادستان سخت و دشوار است. بنابراین، کارمندان در چارچوب روزمرگی با نوعی اعتیاد عملکردی، تنبلی فکری و سکون در شغل مواجه هستند. به اعتقاد هیوز<sup>۱</sup> (2003) در سایه زندگی در ساختارهای بوروکراتیک افراد وقت‌گذران و ریسک‌گریز به جای افرادی خلاق و نوآور تربیت می‌شوند. بورک (1953) در مطالعه خود معتقد است ناتوانی آموخته‌شده سبب می‌شود که فرد کمتر فکر کند و فقط بر اساس آنچه تجویز شده است عمل کند. دوین (1970) به سکون‌زدگی در مسیر شغلی اشاره می‌کند که با مفاهیم و مقوله روزمرگی شغلی همخوانی و همراستایی دارند. تعصب پیشین بُعد دیگر پدیده محوری است. در چارچوب تعصب پیشین افراد به شیوه‌هایی که کار را انجام می‌دهند نوعی تعصب پیدا می‌کنند و باور دارند که روش‌های اجرای کار توسط آنان درست است و اگر اشتباهی در شیوه کارها صورت گرفته از طرف دیگران بوده است (کمال‌گرایی بیمارگونه) و معمولاً تصمیم‌های افراد برگرفته از تجربیات آموخته‌شده آنان است (واپس‌گرایی ادراکی) که با درهم‌تنیدگی با قوانین و مقررات در طی سال‌ها حضور در سازمان، به‌صورت عقایدی کهنه و پوسیده در وی نهادینه شده است (جمود ذهنی). در همین زمینه، درن<sup>۲</sup> (2013) معتقد است ناتوانی آموخته‌شده به‌وجودآورنده نوعی تعصب به عقاید و نگرش‌هاست به گونه‌ای که چنان در ذهنش حک شده‌اند که اگر بخواهد درباره مطالبی جدید دست به نگارش بزند به دلیل پیش‌زمینه‌های قبلی از درک و مفهوم‌پردازی آن عاجز است. مقوله دیگر ظاهرشده، بسندگی در شغل با مفاهیم سنگر دفاعی شغلی و کفایت انتظارات است. الزام و اجبارها در رعایت خطوط ترسیم‌شده، فرد را به‌حدی از عملکرد تنها به‌منظور رفع تکلیف و دوری از حاشیه‌های پیرامونی راضی کرده است (کفایت انتظارات) و تمام هم‌وغم خود را صرف دفاع از جایگاه سازمانی خود می‌کند (سنگر دفاعی شغلی). این دو مفهوم از رضایت قلبی افراد از جایگاه خود حکایت دارد که با ناتوانی آموخته‌شده مرتبط است. به اعتقاد گلدنر<sup>۳</sup> (1954) قوانین و مقررات آنچه را که فرد در انجامش مجاز نیست بیان می‌کند؛ در نتیجه افراد می‌کوشند حداقل کاری را که از آن‌ها انتظار می‌رود در حد رفع تکلیف انجام دهند. ظهور مقوله احساس بهتری با مفاهیمی شامل هراس ادراکی و خودکم‌پنداری دیگر نتیجه به‌دست‌آمده است. ترس نهادینه‌شده از عواقب عدم رعایت قوانین و مقررات سبب شده افراد به‌منظور دوری از برخوردهای قهری، در انجام موبه‌موی قوانین و مقررات از هیچ تلاشی فروگذار نکنند (هراس ادراکی) و چنان

1. Hughes

2. Dorn

3. Goldner

در ذهن خود دستورات ابلاغی از طرف مدیران را حک کرده‌اند که تبدیل به ملکه ذهنی آنان شده است و باور دارند که تنها راه نجات و قرارگرفتن در حاشیه امن تحولات سازمانی گوش فرا نهادن به فرامین مدیران است (خودکم‌پنداری) مقوله‌های ظهوریافته، تا حدودی با نظرات مرتون (1940) در مقاله «ساختار و شخصیت بوروکراتیک» همراستایی دارد که معتقد است پایبندی شدید به قوانین و مقررات سازمانی، در افراد نوعی ترس از عواقب سازمانی را به‌وجود می‌آورد که آگاهانه یا ناآگاهانه سبب بروز رفتارهای محافظه‌کارانه می‌شود و همچنین به اعتقاد وی تأکید بر قوانین و ماحصل آن نظم خواسته‌شده از طرف قانون‌گذاران موجب شکل‌گیری «فاضل بوروکراتیک» می‌شود؛ یعنی کسی که هیچ‌گاه یک قانون را فراموش نمی‌کند. بنابراین، می‌توان گفت افرادی که با ناتوانی آموخته‌شده مواجه‌اند بر اثر تأکیدها، به هر دلیلی به این قوانین و مقررات پایبندند و در قبال آن احساس مسئولیت می‌کنند. سکوت آگاهانه با مفاهیم آینده‌هراسی شغلی، ترس از خوداظهاری اداری و آموخته‌های ناخوشایند از دیگر ابعاد ناتوانی آموخته‌شده به‌شمار می‌رود. ویژگی‌های ذاتی زندگی در ساختارهای بوروکراتیک منجر به ظهور احساساتی در فرد می‌شود. همه جوانب زندگی بوروکراتیک از قبل در قالب حقوق ثابت ماهیانه، ارتقای شغلی به تناسب سنوات خدمت و تأمین مایحتاج دوران بازنشستگی، به‌منظور ایجاد انگیزه در فرد برای اقدام منظم و مطابق با قوانین و مقررات برنامه‌ریزی و مشخص شده است و انتظار می‌رود افراد عقاید و احساسات خود را با چشم‌انداز ترسیم‌شده از زندگی سازمانی مطابقت دهند؛ و اگر در وفق‌یابی با قوانین و مقررات با مشکل مواجه شوند و از خطوط قرمز ترسیم‌شده تخطی کنند، معمولاً به‌عنوان افراد مسئله‌دار شناخته می‌شوند. از این‌رو، برای ممانعت از دورشدن از خط سازمان، به‌طور آگاهانه رفتارهایی در قالب سکوت از خود بروز می‌دهند. در جایی که کارمند به‌طور آگاهانه به دلیل ترس از آینده شغلی خود گام‌هایش را آهسته می‌نهد، سکوت را موضعی مطمئن یافته است و با خود تجربیات ناخوشایندی را از سازمان به همراه دارد؛ سکوت آگاهانه تبلور می‌یابد. در پاسخ به سؤال دوم مبنی بر شناسایی مؤلفه‌های پدیدارکننده ناتوانی آموخته‌شده نتایج نشان داد قوانین و مقررات اداری متصلب، انگاره‌های ذهنی مدیران، نقش بازدارندگی مدیر، ساختار سازمانی و فرایندهای سازمانی موجب ایجاد ناتوانی آموخته‌شده هستند. دنهارت<sup>۱</sup> (2011) معتقد است شبکه‌های درهم‌تنیده قوانین و مقررات عقلایی به ظهور یک «قفس آهنین بندگی و رعیتی»<sup>۲</sup> منجر شده که در طی آن همه شکل‌های رفتار اجتماعی ارزش‌مدار در نطفه خفه شده است. به‌طوری که فرد به‌هیچ‌وجه نمی‌تواند از شانس آزادی عمل برخوردار باشد. در مقوله قوانین و مقررات اداری متصلب (با مفاهیم مقررات اداری دستوری و غیرمشارکتی و اجرای الزام‌آور) به نوعی با یافته‌های مطالعه فوق همراستایی دارد. مقوله ظاهرشده نقش بازدارندگی مدیران (با مفاهیم کنش‌گرایی، جزئی‌گرایی، سنت‌گرایی، دستورگرایی و ثبات‌گرایی) به نقش‌آفرینی ضدتحول و تطور مدیران برای به‌حاشیه‌راندن و یا بی‌خطرکردن کارکنان اشاره می‌کند. نتایج مطالعه سلزنیک (1976) نشان از آن دارد نظم، تخصص‌گرایی و استانداردسازی بیش‌ازحد توسط مدیران به احتمال زیاد در نیروهای تحت هدایت نوعی ناتوانی آموخته‌شده را به‌وجود می‌آورد؛ این نتیجه را به نوعی می‌توان در برخی از نقش‌ها و رویکردهای مدیریتی بیان شده به‌خوبی مشاهده کرد. مقوله فرایندهای سازمانی (با مفاهیم سیستم ارزیابی عملکرد معیوب، مسیر شغلی مبهم و نظام تشویق و تنبیه ناکارآمد) از دیگر عوامل علی‌اثرگذار شناسایی شده است. مطالعه جک (2004) به تصورات افراد از عملکرد خود و نحوه تعامل افراد در تشدید ناتوانی آموخته‌شده اشاره می‌کند. برای مثال، در آسیبی که ناشی از سیستم ارزیابی عملکرد است، افراد به روند ارزیابی عملکرد بدبین هستند و معتقدند سیستم ارزیابی مبتنی بر تخصص‌گرایی نیست و بر مبنای عقاید گزینشی عمل می‌کند، انجام‌دهنده اصلی فعالیت در پشت نام مدیر پنهان می‌ماند و نظام ارائه پیشنهادات صوری و تنها برای خالی‌نماندن فرم‌های سالانه گزارش‌دهی به سازمان‌های بالادستی است. مقوله ساختار سازمانی (با مفاهیم ساختار بوروکراتیک و ساختار شغلی) از دیگر عوامل علی است. دنهارت (2011) در مطالعه خود به نقش ساختار سنتی بوروکراتیک در افزایش محدودیت بر روح انسان اشاره می‌کند. پارکر (1998) معتقد است شغل‌هایی با ماهیت یکنواخت و تکراری که در ساختارهای بوروکراتیک محور بیشتری دارند، به مرور زمان فرد را از تغییر و تطور بازمی‌ایستاند و او را سرگرم انجام وظایف تنها در همان چارچوب مشخص شده می‌کند. در چنین وضعیتی نه ساختار

<sup>1</sup>. Denhart

<sup>2</sup>. New Iron Cage of Serfdom

علاقه‌مند است فرد از خود خلاقیتی نشان دهد و نه فرد علاقه و همچنین انگیزه‌ای برای اندیشیدن به کار دارد. مقوله انگاره‌های ذهنی مدیران که با مفاهیمی شامل تشویش ذهنی و خودپنداره حرفه‌ای شناخته می‌شود از دیگر موجبات علی اثرگذار است که در این تحقیق شناسایی شد. غوررسی موشکافانه نشان داد مطالعه‌ای که به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم در راستای این مقوله باشد، توسط پژوهشگران داخلی و خارجی انجام نشده است.

در آزمون فرضیه تحقیق، اثر موجبات علی بر ناتوانی آموخته شده تأیید شد. این بدان معناست که افزایش یا کاهش در هر یک از زمینه‌های علی به ترتیب می‌تواند سبب افزایش یا کاهش ناتوانی آموخته شده شود. در تبیین نتیجه به دست آمده می‌توان گفت کارکنان به دلیل اعمال قوانین و مقررات سفت و سخت و الزام به اجرای بی‌چون و چرای آنان، حضور مدیرانی با سبک‌های مدیریتی بازدارنده، سیطره سایه سکوت بر سازمان و ترس از عاملان سکوت، اغلب به‌طور ناخواسته دچار ناتوانی آموخته شده می‌شوند و به دلیل انتقال تجربیات خود به سایرین، نسل‌های دیگر را به این پدیده مبتلا می‌کنند.

در پایان نتایج حاصل از آمارهای استنباطی با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد وضعیت روزمرگی شغلی، تعصب پیشین، بسندگی در شغل، احساس کهنتری و سکوت آگاهانه همگی از سطح متوسط ۳ بیشتر هستند. بنابراین، مدیران سازمان ها می‌بایست با علم به وضعیت موجود، با بهره‌گیری از راه‌چاره‌هایی، که در ادامه خواهند آمد، در راستای برطرف کردن مشکلات ناشی از ناتوانی آموخته شده گام‌های مثبتی بردارند و برای بهبود وضع موجود تلاش کنند. به‌طور کلی می‌توان گفت نتایج این تحقیق بسترساز ارائه و توسعه مفهوم ناتوانی آموخته شده در سازمان‌های دولتی کشور است. در پژوهش‌های قبلی که در خارج از کشور به انجام رسیده‌اند تنها به تعریف و تشریح پدیده اکتفا کرده‌اند و نشانگان و موجبات آن تا قبل از نگارش این تحقیق پنهان مانده بود. با وجود اینکه پژوهش‌های بی‌شماری درباره رفتارهای تحت عنوان لبه تاریک رفتار سازمانی به انجام رسیده است، در خصوص ناتوانی آموخته شده چنین مطلبی وجود ندارد. انجام این پژوهش فتح‌البابی است که دیگر پژوهشگران در مطالعه رفتارهای مخرب سازمانی به موضوع ناتوانی آموخته شده توجه کنند و به تبع آن مدیران و سیاست‌گذاران نظام اداری بر روی تبعات پدیده مذکور بیشتر تمرکز کنند و در راستای کنترل و تقلیل آثار منفی آن گام‌های مؤثری بردارند. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

توجه جدی به طرح‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری ضمن بهره‌مندی هر چه بیشتر از استعداد‌های نیروی انسانی؛ حس بی‌ارزشی و عدم سودمندی که گریبان‌گیر کارمندی که دچار ناتوانی آموخته شده است را تلطیف می‌کند.

به توانمندسازی مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از آموزش و آشنا کردن آن‌ها به تفکر انتقادی اهمیت داده شود؛ چراکه حاکم‌بودن جوهر انتقادی بر سازمان، موجب بروز ایده‌های خلاقانه می‌شود و این باور را قوت می‌بخشد که تفاوت دیدگاه کارکنان با مدیران لزوماً به معنای مخالفت با آن‌ها نیست.

ارزش قائل بودن سازمان برای روزآمدی کارکنان؛ این امر سبب می‌شود کارکنان نسبت به یادگیری مهارت‌های جدید و مطالعه آخرین دستاوردهای علمی حوزه تخصصی از هیچ تلاشی فروگذار نکنند.

بازطراحی شغلی با رویکرد برانگیزندگی و انعطاف‌پذیری؛ اگر شغل به اندازه کافی برانگیزاننده و منعطف باشد، می‌تواند شور و شوق زیادی را در فرد ایجاد کند. سازمان‌ها با ایجاد محیطی چالش‌برانگیز، به کارمندان فرصت ایده‌پردازی و بروز خلاقیت را می‌دهند و با بالابردن کیفیت کار در هر واحد، ایجاد فرصت‌های پیشرفت و با بالابردن میزان اختیارات فرد در شغلش با توجه به توانایی‌هایش، میل کارمندان به همکاری با سازمان را افزایش می‌دهند.

بازطراحی فرایندهای اجرای وظایف شغلی و بازآفرینی فرایندهای انعطاف‌پذیر؛ مقید شدن کارمندان به یک‌سری از روش‌های تکراری و همیشگی و نوعی تنبلی در یافتن شیوه‌های جدید انجام وظایف شغلی؛ برآیند تأکید بر اجرای وظایف به همان روش‌ها و شیوه‌های قدیمی و نتیجه‌گرایی حاصل از آن است. انعطاف‌پذیری در فرایندها و متعاقب آن دادن آزادی عمل و اختیار به کارمند، ضمن تحریک کارمند به اندیشیدن درباره وظایف شغلی که امکان تراوش ایده‌های جدیدی را در ذهن وی موجب می‌شود، تعهد وی را به انجام صحیح وظایف محوله ارتقاء می‌دهد.

سازمان‌های دولتی به گونه‌ای فعالیت می‌کنند که تحت عنوان سازمان‌های بیمار شناخته می‌شوند. برای ماندگاری و همچنین ارتقاء در چنین ساختاری می‌بایست ارزش‌هایی نظیر تابعیت محض از قوانین و مقررات و اوامر مدیران، تأیید نظرات مدیران حتی اگر برخلاف معیارهای علمی و تخصصی باشند، سرکوب ایده‌ها و همراهی با تفکر اکثریت و... را مورد توجه جدی قرار داد. از این رو، لازم است در سیستم اداری ضد بهره‌وری کشور بازنگری صورت گیرد تا ارزش‌های نهادینه‌شده در چنین ساختاری جای خود را به ارزش‌های توسعه‌ای و پیش‌برنده سازمانی بدهند.

فرهنگ مستولی‌شده بر سیستم بوروکراتیک و سرد نظام اداری مبتنی بر سکوت است و کارمندان نیز به تبعیت از سکوت‌پیشگان، خاموشی را به‌عنوان بهترین استراتژی حفاظتی به کار می‌گیرند. لذا می‌بایست در چارچوب قالب‌های فرهنگی مبارزه با سکوت، جوء موافق سکوت را در هم شکست. این امر از طریق مشارکت واقعی در سازمان برای شنیدن صدای کارمندان و شکل‌گیری این باور در آنان که صدایشان شنیده می‌شود میسر می‌گردد. برگزاری جلسات هم‌اندیشی گروهی و فردی برای دریافت نقطه‌نظرات آنان درباره مسائل سازمانی، فراموش شدن سیاست درهای بسته و ندادن وقت ملاقات از اهم شکنندگان جوء سکوت و برانگیزاننده کارکنان سکوت‌پیشه است.

تصمیم‌گیران کلان نظام اداری کشور، در تدوین قوانین و مقررات اداری نگاه بالا به پایین را کنار گذاشته و با در نظر گرفتن ظرفیت‌های سازمان‌های دولتی در سطح کشور و مشارکت حداکثری خبرگان سطح استانی در تدوین قوانین و مقررات ضمن دستیابی به قوانین و مقرراتی با سطح مشروعیت و مقبولیت بالا، انگیزه اجرای هر چه بهتر قوانین را در آنان ایجاد کنند. ادارک کارکنان از بی‌ارزش بودن خلاقیت و نوآوری در سازمان از طریق ارج نهادن به ایده‌های خلاقانه کارکنان حتی اگر دستور چندانی برای سازمان دربر نداشته باشد و یا قابلیت عملیاتی شدن نداشته باشد تعدیل شود. رفع ابهام در مسیر ارتقای شغلی با تعریف و تبیین شاخص‌های شایستگی در سطوح مختلف سازمانی به منظور از بین بردن ذهنیت تبعیض و اعتقاد به مناسنی در توزیع مناصب سازمانی، کارکنان را به روند مسیر شغلی خوش‌بین و گام‌های آنان به منظور پیمودن هر چه بهتر مسیر استوارتر می‌کند.

مدیران سازمان‌های دولتی باید دانش خود را در زمینه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی ارتقاء دهند. این امر در نحوه ارتباط بین فردی اثر مثبتی بر جای می‌گذارد. مدیری که از کارمندان تقاضای اجرای وظیفه‌ای دارد؛ اگر نحوه و چگونگی بیان تقاضایش با حفظ شأن و کرامت کارمند همراه باشد آن فرد به منظور اجرای مناسب آن وظیفه از هیچ تلاشی فروگذار نمی‌کند و برای ارائه پاسخ جامع‌تر منابع مختلف را جستجو می‌کند. برعکس، اگر مدیری با لحنی تند و زنده با ابزار تنبیهی کارمند را به اجرای وظیفه وادارد، آن کارمند تنها به منظور رفع تکلیف، بر اجرای کار تمرکز می‌کند و به غایت کار، بی‌تفاوت است.

## Reference

1. Burke, K. (1935). *Permanence and Change: An Anatomy of Purpose*, University of CALIFORNIA.
2. Creasy, J. (2015). Learning Tools for Overcoming Trained Incapacity; Creating Empowered Behavior in Formerly Disenfranchised Workers, *Business Leadership Today*, 6 (3): <https://www.researchgate.net/publication/284371985>
3. Creswell, J., W. (2012). *Research design: qualitative, quantitative and combined approaches*, Traslated by Alireza Kiamanesh, Tehran: Jahad Daneshgahi.
4. Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
5. Dalton, D. R, Todor, W. D. (1979). Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective, *Academy of Management Review*, 4 (2), 225-235.
6. Danaee Fard, H. (2007). Harmony of Quantitative and Qualitative Methods in Organizational Research Reflecting on Mixed Research Strategy, *Methodology*, 13 (53): 35-63. (in Persian)
7. Danaee Fard, H. Alvani, M., Azar, A. (2012). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Saffar. (in Persian)

8. Davari, A., Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Jahad. (in Persian)
9. Denhardt, R. (2011). *Theoris of Public Organization*. Translated by Mehdi Alvani and Hasan Danaeefard, Tehran: Saffar.
10. Depasquale, Jason P, Geller, Scott. (1999). Critical Success Factors for Behavior Based Safety: A Study of Twenty Industry wide Application. *Safety Research*, 30 (4): 237-249.
11. Dorn, C. (2013). *An Ecological Approach to Writing Center Studies*. Published by ProQuest LLC.
12. Dubin, R. (1970). Management in Britain — Impressionsofa Visiting Professor, *Management Studies*. 7, 183-198.
13. Farasatkah, M. (2017). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on Grounded theory*. Tehran: Agah. (in Persian)
14. Faghihi, A., Danaeefard, H. (2011). *Bureaucracy and Development in Iran (Historical-Comparative View)*. Tehran: University of Imam Sadegh.
15. Gaivoronskaya, Y. V. (2014). Professional Deformations of a Lawyer and Deformations of Legal Mind: Connection and Interaction. Experience of Modern Russia, *Asian Social Science*; 10 (17): 81-84.
16. Gholipour, A. (2013). *Sociology of Organization: A sociological Approach to Organiation and Management*. Tehran: Samt (in Persian)
17. Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. The Free Press
18. Hudson, M. (2012). *Veblen's Institutionalist Elaboration of Rent Theory*. Levy Economics Institute
19. Hughes, O. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction* (3rd ed.). Basingstoke: Macmillan
20. Jack, J. (2004). The Piety of Degradation: Kenneth Burke, the Bureau of Social Hygiene, and Permanence and Change. *Quarterly Journal of Speech*, 90 (4): 446-468.
21. Khamshaya, A. Shiri, A. Yasini, A. (2019). Understanding the Phenomenon of Organizational Insentience and Identifying its Fusion Factors in a Mixed Method Way. *Public Administration*, 11 (2): 285-308. (in Persian)
22. Kohen, B. (2008). *Introduction to Sociology*, Translated ana Adapted by Gholam-Abbas Tavassoli & Reza Fazel. Tehran: Samt
23. Maccoby, M. (2007). *The Leaders We Need: And What Makes Us Follow*. Harvard Business School Press.
24. McAuley, J. Duberley, J. Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Translated by Hasan Danaeefard and Hossein Kazemi, Tehran: Imam Sadegh University.
25. Méric, J. (2006). Undergraduates and bureaucratic orientation: a survey, Conference: Academy of Management, At Atlanta,
26. Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality, *Social Forces*, Vol. 18, No. 4, pp. 560-568
27. Merton, Robert K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
28. Mohsenin, S., Esfedani, M, R. (2017). *Structural equations based on the partial least squares approach using Smart-PLS software: educational and practical*. Tehran: Mehrban. (in Persian)
29. Molavi, Z, Tahmasebi, R, Danaeefard, H, & Haidizadeh, A. (2019). Bureaucphobia and Perceived National Resilience. *Public Organization Management*, 7 (2), 83-96 (in Persian)
30. Moynihan, D. P. (2005). Goal-Based Learning and the Future of Performance Management. *Public Administration Review*, 65 (2): 203-216.
31. Merz, F. (2011). *Max Weber's Theory of Bureaucracy and Its Negative Consequences*. GRIN Publishing.
32. Vahdati, H., Mousavi Nejad, S.H., Hakkak, M., Nazarpoori, A.H. (2019). Presenting a Model of Creative Deviance: A Qualitative Approach. *Public Administration Perspective*, 10(1), 15-37.
33. Volti, R. (2011). *An Introduction to the Sociology of Work and Occupations*. Pine Forge Press.
34. Nagy, S. Biber, H. (2016). *Mixed Methods Research Merging Theory with Practice*. Translated by Maghsood Farasatkah & Zeinab Torkaman, Tehran: Institute for Research an Planning in Higher Education.
35. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edit.). mcgraw-hill. Hillsdale, NJ.
36. Omoleke, I. I. (2004). The Bureaucratic Failure: A Critical Analysis of the Nigerian Government Bureaucracy. *Social Sciences*, 8:1, 59-67
37. Parker, S. K., Enhancing Role Breadth Self-Efficacy, The Roles of Job Enrichment & Other Organizational Intervention, *Applied Psychology*, 210-220.



38. Ployakova, O. (2014). The Structure of Professional Deformation, Third Annual International Conference «Early Childhood Care and Education», 146, 420-425.
39. Robins, S. P. (1943). *Organizational theory: Structure, design and applications*. Translated by Mehdi Alvani & Hasan DanaeeFard, Tehran: Saffar and Eshraghi
40. Rockart, S. & Mitchell, W. (2006). High Point or hobgoblin? Consistency and Performance in Organization,
41. Saburi, M. (2009). *Sociology of Organizational*. Tehran: SHABTAB. (in Persian)
42. Sanders, R. (2016). The Occupational Psychosis of Empire-Building Missionaries
43. Scott, P G. S, Pandey, K. P, (2005). Red Tape and Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25 (2), 155-180.
44. Shaw, J, D. Gupta, N, and Delery, J E. (2005), Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48 (1): 50-68.
45. Stroud, S. R. (2014). *John Dewey, Kenneth Burke, and the Role of Orientation in Rhetoric*. University of South Carolina Press
46. Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1: 739-742.
47. Tomo, A. (2018). Bureaucracy, Post-Bureaucracy, or Anarchy? Evidence from the Italian Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 42 (6): 482-496.
48. Watson, C. (2019). Perspective by incongruity in the performance of dialectical ironic analysis: a disciplined approach. *Qualitative Research*, 20 (1), 91-107.
49. Wais, E. (2005). Trained Incapacity: Thorstein Veblen and Kenneth Burke. *KB Journal*, 2 (1):
50. Waldman, D. A., Carmeli, A., Halevi M. Y. (2011). Beyond the red tape: How victims of terrorism perceive and react to Organizational responses to their suffering. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 938-954.
51. Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using Pls path Modeling for assessing Hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33 (1), 177-1.
52. Whetten, D A. (1981). Organizational Responses to Scarcity: Exploring the Obstacles to Innovative Approaches to Retrenchment in Education. *Educational Administration Quarterly*, 17 (3), 80-97.
53. Williams, N. M., Sjoberg, G., Sjoberg, A. (1980). The Bureaucratic Personality: An Alternate View. *Applied Behavioral Science*, 16(3): 389-405.
54. Yeboah Assiamah, E, Asamoah, K, Agyekum Kyeremeh, T. (2015). Therefore is Bureaucracy Dead? Making a case for Complementarity of paradigms in public Administrative Thinking and Discourse. *International Journal of Public Administrative*, 39 (5): 382-394.