



## Designing and Evaluating a Conceptual Model of Trained Incapacity in Public Organizations

Hamed Ghasempour <sup>1</sup>, Ardashir Shiri <sup>2</sup>, Ali Yasini <sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Although many years have passed since the phenomenon of Trained Incapacity was introduced in the field of human resource studies, its visible and hidden indicators has remained undiscovered. Accordingly, the purpose of this study is to explore the concept of Trained Incapacity in Iranian government organizations to achieve a deep understanding of the content of this phenomenon among experts in the administrative system.

**Methodology:** The research strategy was interpretive mapping of grounded theory and its participants were employees of government organizations in Ilam, Iran. Twenty people were interviewed through theoretical sampling method considering the theoretical saturation rule. The main data collection tool in the qualitative section was a semi-structured interview to enumerate the manifestations of the central phenomenon. And in the quantitative section, a researcher-made questionnaire was used to validate the emerging conceptual model. The validity of the interviews was assessed using two strategies of triangulation and peer review, and the reliability method between the two coders was considered to ensure the quality of the data.

**Findings:** The results showed that the trained incapacity is conceived and plotted in the form of a three-layer model. In the deepest conceptual layer, the five factors of Administrative panic formation, Inferiority Feeling, Institutionalization of job habits, Job in adequacy form the central phenomenon. The most obvious layer of trained incapacity is manifested in the form of behaviors such as Job Routineness, Job Regressionism, and Job immunization. Furthermore, the results of model validation through a sample test by considering the six indicators of comprehensiveness, brevity, uniqueness, coherence, fit with organizations and fit with the current needs of organizations indicated that the conceptual model has theoretical validity from the point of view of experts and informants.

**Conclusion:** Awareness of the indicators of the trained incapacity phenomenon in the environment of government organizations is an important step in increasing the knowledge of managers about lesser known phenomena in the context of the dark edge of organizational behavior discourse. Strategies proposed in this field can also provide the necessary platform to reduce its effects on the body of organizations.

**Keywords:** Trained incapacity, Public organizations, Grounded theory

**Citation:** Ghasempour, H., Shiri, A. and Yasini, A. (2021), "Designing and evaluating a conceptual model of trained incapacity in public organizations", *Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 2, P.P. 24-49. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.134033>

1. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Literature and Human Sciences, Ilam University, Ilam, Iran. E-mail: h.ghasempour@ilam.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Literature and Human Sciences, Ilam University, Ilam, Iran. E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Educational Management, Faculty of Literature and Human Sciences, Ilam University, Ilam, Iran. E-mail: hivayasini@gmail.com



## طراحی و اعتبارسنجی مدل مفهوم‌شناختی ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌های دولتی

حامد قاسم‌پور<sup>۱</sup>، اردشیر شیری<sup>۲</sup>، علی یاسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** سال‌هاست که از مطرح‌شدن پدیده ناتوانی آموخته‌شده در حوزه مطالعات منابع انسانی می‌گذرد، اما نشانه‌های پیدا و پنهان آن همچنان نامکشوف مانده است. هدف این پژوهش، کاوش مفهوم ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌های دولتی ایران از دید خبرگان نظام اداری، برای رسیدن به درکی عمیق از محتوای این پدیده است.

**روش:** راهبرد پژوهش، نگاشت تفسیری نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بود و مشارکت‌کنندگان آن، کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام بودند که از طریق روش نمونه‌گیری نظری و رعایت قاعده اشباع نظری، با بیست نفر مصاحبه انجام شد. ابزار جمع‌آوری اصلی داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای احصای پدیده محوری و در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته برای اعتبارسنجی مدل مفهومی بود. اعتبار مصاحبه‌ها، به کمک دو راهبرد کثرت‌گرایی و واریسی همکاران بررسی شد، همچنین برای اطمینان یافتن از داده‌های کیفی، روش پایایی بین دو کدگذار به اجرا درآمد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج، ناتوانی آموخته‌شده در قالب الگوی سه‌لایه‌ای تصور و ترسیم می‌شود که در عمیق‌ترین لایه مفهومی، پنج عامل شکل‌گیری هراس اداری، احساس کهنتری، نهادینگی عادت‌های شغلی، تعصب پیشین و بسندگی در شغل، پدیده محوری را شکل می‌دهند و بالاترین لایه ناتوانی آموخته‌شده، در قالب رفتارهایی از قبیل روزمرگی شغلی، واپس‌گرایی شغلی و مصون‌سازی شغلی نمود می‌یابد. همچنین، نتایج اعتبارسنجی مدل از طریق آزمون تی‌تک نمونه‌ای با در نظر گرفتن شش شاخص جامعیت، ایجاز‌گرایی، منحصره‌فرد بودن، انسجام، تناسب با سازمان‌ها و تناسب با نیازهای فعلی سازمان‌ها، نشان داد که از نظر خبرگان و مطلعان، مدل مفهومی از اعتبار نظری برخوردار است.

**نتیجه‌گیری:** آگاهی از نشانه‌های پدیده ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌های دولتی کشور، گامی مهم در راستای افزایش شناخت مدیران در خصوص پدیده‌های کمتر شناخته‌شده در چارچوب گفتمان لبه تاریک رفتار سازمانی به شمار می‌رود. استراتژی‌های مطرح‌شده در این زمینه نیز، می‌تواند برای تقلیل اثرهای آن بر پیکره سازمان‌ها، بستر لازم را فراهم آورد.

**کلیدواژه‌ها:** ناتوانی آموخته‌شده، سازمان‌های دولتی، داده‌بنیاد

**استناد:** قاسم‌پور، حامد؛ شیری، اردشیر و یاسینی، علی (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی مدل مفهوم‌شناختی ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۲۴-۴۹.

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: h.ghasempour@ilam.ac.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: a.shiri@ilam.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: hivayasini@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

DOI: 10.22034/JHRS.2021.134033

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، تابستان، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۲۴-۴۹

نویسنده مسئول: حامد قاسم‌پور

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۳، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۳

## مقدمه

گذر عمر در سازمان‌های دیوان‌سالار، کارکنان را به بسیاری از شیوه‌های کاری سنتی طی زمان عادت داده و به شعور متعارف آنان تبدیل کرده است؛ به گونه‌ای که هرگز در خصوص اسلوب اجرا تردید نمی‌کنند و به‌عنوان شیوه‌های درست انجام کار بر آن اصرار می‌ورزند و به نسل‌های دیگر منتقل می‌کنند (مکولی، دبرلی، ژوانی و فیل جانسون<sup>۱</sup>، ۱۳۹۶). روند یادشده با مسائلی که کارکنان در دنیای واقعی با آنان مواجه می‌شوند، تقویت شده و در حافظه فرد به‌مثابه دانش شغلی تثبیت می‌شود. به‌مرور زمان، فرد با انجام وظایف شغلی مطابق دانشی که انباشته است، استانداردهایی را در ذهن خود شکل می‌دهد و با آنها احساس رضایت می‌کند (وبلن<sup>۲</sup>، ۱۹۱۴)، زیرا طی سال‌ها حضور در سازمان، برای انجام وظایف شغلی، به مجموعه‌ای از شیوه‌های تکراری و یکنواخت اُنس گرفته است (وبلن، ۱۹۱۸) و در برابر هر رویداد سازمانی، بدون در نظر گرفتن تغییر شرایط پیرامون، به همان شیوه‌های قدیمی رجوع می‌کند و این باور می‌رسد که به کلیه زوایای شغل خود آشنایی کاملی دارد (گرانث<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). این موضوع، قاعده‌مند شدن رفتار کارکنان را در پی دارد و انحراف در شخصیت را شکل می‌دهد (آلینسون<sup>۴</sup>، ۱۹۸۴). در این رابطه، مرتون<sup>۵</sup> (۱۹۴۰) می‌نویسد: «مهارت‌هایی که افراد به‌عنوان تخصص و تجربه شخصی کسب می‌کنند، وی را به سوی نوعی گرایش خاص روان‌شناختی سوق می‌دهد که با تشدید شدن آن به بازسازی شناختی<sup>۶</sup> منجر می‌شود»، یعنی رفتارهای افراد حالتی پیش‌بینی‌پذیر پیدا می‌کنند (بوزیمان و راینی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸). به‌عبارتی، انجام وظایف شغلی به مدت طولانی مطابق قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی موجب می‌شود که شخصیت افراد به گونه‌ای ساختارمند شود که نتوانند انجام وظایف ماورای محدوده ذهنی تشکیل شده را متصور شوند (موینیهان<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵) تا جایی که بدون پیروی از مجموعه قوانین و مقررات سازمانی، از حل‌وفصل مسائل سازمانی عاجز می‌مانند و با مرور زمان، بدون توجه به تغییرات پیرامون، مجری صرف اجرای قوانین و مقررات (کوئن<sup>۹</sup>، ۱۹۷۰) بر مبنای تجربه‌ها و آموزش‌هایی که در گذشته فرا گرفته‌اند و به‌زعم آنان درست و خدشه‌ناپذیرند، می‌شوند (رابینز، ۱۳۹۸). غافل از اینکه این تفکر درباره درستی و خدشه‌ناپذیر بودن آموخته‌ها، ممکن است آنها را فریب داده و باعث اقدامات اشتباهی شود (صبوری، ۱۳۸۸)، زیرا تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند و اقداماتی انجام می‌دهند که ممکن است تاریخ استفاده از آنان متعلق به گذشته باشند (بورک<sup>۱۰</sup>، ۱۹۳۵). به گفته اسکات و پاندی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵)، ماهیت قوانین و مقررات در سازمان‌های بوروکراتیک به گونه‌ای است که به‌مرور زمان روح افراد را دربند می‌کند و موجب می‌شود فرد نتواند تفاوت ماهوی بین شرایط به‌وجودآمده با شرایط گذشته را ببیند. به همین دلیل، بدون اندیشیدن و درک تغییر شرایط، وظایف شغلی را به همان منوال به انجام می‌رساند. این وضعیت، سبب آسیب‌هایی می‌شود که در یک نمونه آن به گفته آرجریس<sup>۱۲</sup> (۱۹۵۷)

1. Bozeman & Rainey

2. Veblen

3. Grant

4. Allinson

5. Merton

6. Cognitive Restructuring

7. Bozeman, Tech & Rainey

8. Moynihan

9. Cohen

10. Burke

11. Scott & Pandey

12. Argyris

مسیر خودشکوفایی<sup>۱</sup> افراد را در سازمان مسدود کرده، شکست و ناامیدی را برای آنان در پی دارد و روح آزادی، خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف شغلی را سرکوب می‌کند (سینگی<sup>۲</sup>، ۱۹۷۴). همچنین، کاهش انگیزش درونی (آماییل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸)، اثربخشی سازمانی (دالتون و تودور<sup>۴</sup>، ۱۹۷۹) و اثربخشی فرد در شغل (دیپاسکیولی و اسکات<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹) را به‌همراه داشته و به درونی شدن مقررات منجر می‌شود و آنها را ترسو و محافظه‌کار با رفتارهای فن‌سالارانه بار می‌آورد (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). مرتون (۱۹۴۰)، این‌گونه رفتارها را به‌عنوان نخستین بُعد شخصیت بوروکراتیک در مفهوم «ناتوانی آموخته‌شده»<sup>۶</sup> بررسی کرده (چیپیا و بانچیو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳) و آن را پیش‌درآمد مطالعه جنبه‌های تاریک رفتارهای ناشی از حاکمیت بوروکراسی می‌دانست (مرتون، ۱۹۴۰).

به گفته بورک (۱۹۳۵)، این پدیده زمانی ظهور می‌کند که سازمان‌ها از طریق قوانین و مقررات، اعضای خود را ملزم می‌کنند تا کمتر فکر کرده و فقط بر اساس آنچه تجویز شده است، عمل کنند که در چارچوب آن پیش‌فرض‌ها و نگرش‌هایی در ذهن فرد ایجاد می‌شود و رفتارهایی نمود می‌یابد که بر اساس آن توانایی‌های فرد به‌صورت موانع بالقوه عمل می‌کند و در برابر طرز نگاه‌های جدید روحیه انعطاف‌پذیری ندارند (هارزفیلد<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳) و در مقابل هر نوع تغییری که برهم‌زننده شرایط عادت شده باشد، از خود مقاومت نشان می‌دهند (شوت و مویلکر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵) و بدون تفکر و درک تغییر شرایط، مطابق آنچه تاکنون فراگرفته‌اند، عمل می‌کنند (فردریکس، کاندیلاس، هانگ، فردریکس و روس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). این نحوه عمل، حاصل تقدیس قوانین و مقررات، صیانت از امنیت شغلی و واهمه از بسته شدن مسیرهای ارتقای شغلی، مراقبت از حاشیه امن اطراف خود و ترس از شکست است (آلینسون، ۱۹۸۴) و از چنان قدرت اثرگذاری بر روح و ذهن فرد برخوردار است که به عادت در اتخاذ راهکارهای تکراری و ندیدن سایر شیوه‌های نیل به اهداف سازمانی منجر می‌شود (وتن<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۱). هنگامی که کارکنان سازمانی، بنا به دلایل گوناگون، به چارچوب، قوانین و مقررات سازمانی پایبند باشند، یعنی فقط در قالب همان چیزی که فرا گرفته‌اند، عمل کنند و انجام وظایف فراتر از شرح وظایف شغلی را درک نکنند؛ تنها دغدغه آنان گام نهادن در مسیر نظم سازمانی و ایجاد حس رضایت در مدیر، فقط برای فرار از دردسر باشد؛ از بیان نظرهای خود در خصوص چرایی و چگونگی انجام وظایف خودداری کنند؛ به حالتی از بی‌تفاوتی رسیده باشند که دسترسی به اهداف سازمانی برای آنان مهم نباشند (وبلن، ۱۹۱۸ و کرامر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷)، از راهکارهای که به‌کار می‌گیرند با تعصب دفاع کنند؛ با گذشته ادراکات هم پیوند داشته باشند و به یادگیری و کسب تجربه‌های جدید علاقه‌ای نداشته باشند و مشکلات دیگری که در این پژوهش به آنها اشاره می‌شود، حالتی هستند که کارکنان ممکن است طی عمر زندگی سازمانی خود با آنها مواجه شوند که در این پژوهش در قالب پدیده «ناتوانی آموخته‌شده» به آن خواهیم

- 
1. Self-actualization
  2. Singhi
  3. Amabile
  4. Dalton & Todor
  5. Depasquale & Scott
  6. Trained incapacity
  7. Chiipea & Banciu
  8. Harezfeld
  9. Schut & Moelker
  10. Fredericks, Kondellas, Hang, Fredericks & Rosse
  11. Whetten
  12. Kramer

پرداخت. به‌طور خلاصه می‌توان اذعان داشت که در چارچوب ناتوانی آموخته‌شده، ادراکات و تصورات افراد را پوسته‌ای از گذشته فرا گرفته است و هر رویدادی را با نگرش پس‌گرای خود تحلیل می‌کنند و اقداماتی انجام می‌دهند که به حصار آسایشی که در اطراف خود کشیده‌اند، آسیبی نرسد. نتیجه آن، شکل‌گیری روحیه ارتجاعی و ایستایی در کارکنان سازمان است تا جایی که آنان را به آینده سازمان بی‌میل و بی‌حس می‌کند و تمام تلاش و همت خود را صرف حفظ موقعیت کسب‌شده می‌کنند.

بر اساس آنچه گفته شد، در پژوهش حاضر ضمن واکاوی مفهوم ناتوانی آموخته‌شده در بستر سازمان‌های دولتی، ابعاد آن و تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی بررسی شده است. با توجه به عقیده صاحب‌نظرانی مانند دیویی<sup>۱</sup> (۱۹۳۱)، بورک (۱۹۳۵)، وارنوت<sup>۲</sup> (۱۹۳۷) و مرتون (۱۹۴۰ و ۱۹۶۸) در خصوص اهمیت ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌ها و بی‌توجهی پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی به این موضوع و از آنجا که کارکنان به‌واسطه ناتوانی روحیه نوگرایی و نواندیشی، میل به کار و تفکر در راستای آن را از دست داده‌اند، اگر با حمایت سازمان در چارچوب ارتقای آگاهی در خصوص ناتوانی آموخته‌شده، برای این پدیده چاره‌ای اندیشیده نشود، ممکن است اقدامات و فعالیت‌های کارکنان در راستای اهداف سازمان قرار نگیرد و در بلندمدت عاقبت آن برای کارکنان گذر عمر سازمانی با دانش منسوخ‌شده است که خارج شدن از آن دشوار به نظر می‌رسد و برای سازمان، نابودی به‌همراه دارد و اگر وجود این شرایط نیز به فنا و نیستی منجر نشود، آن را با سردرگمی مواجه خواهد کرد. بنابراین، در این پژوهش به فهم این موضوع در سازمان‌های دولتی می‌پردازیم تا توجه مدیران و سیاست‌گذاران نظام اداری و صاحب‌نظران دانشگاهی کشور را به یکی از بیماری‌های کمتر شناخته‌شده در نظام اداری کشور جلب کرده و آنان را از نشانه‌های این پدیده آگاه کنیم. بدین منظور برای رسیدن به اهداف در نظر گرفته‌شده، درصدد پاسخ به پرسش‌های ذیل برآمده‌ایم:

- محتوای پدیده ناتوانی آموخته‌شده بر پایه مبانی نظری و عقیده خبرگان چیست؟
- مؤلفه‌ها و مظاهر هر یک از ابعاد پدیده ناتوانی آموخته‌شده کدامند؟
- آیا الگوی تدوین‌شده برای پدیده ناتوانی آموخته‌شده از اعتبار نظری برخوردار است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در واکاوی خاستگاه ناتوانی آموخته‌شده، به مقاله ویلن (۱۸۹۸) با عنوان «افتضای کیفیت کار و ماهیت کسل‌کنندگی آن»<sup>۳</sup> در مجله جامعه‌شناسی آمریکایی برمی‌خوریم که زیربنای به‌نگارش درآمدن کتابی با همان عنوان در سال ۱۹۱۴ شد (وایز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). ویلن (۱۹۱۸)، این مفهوم را برای حالتی به‌کار گرفت که توانایی‌ها و مهارت‌های افراد در جهت عکس موفقیت آنها عمل می‌کند و می‌نویسد: «افزایش تخصص در یک زمینه خاص به‌مرور زمان، جهل را در باب سایر زمینه‌ها فراهم می‌کند». در واقع به اعتقاد وی، افراد، تک‌بعدی‌نگر پرورش می‌یابند (هادسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). بذر نخستین این مفهوم در ذهن ویلن از شیوه تعلیم و تربیت حاکم بر نظام آموزشی آن روزهای آمریکا کاشته شد. او با انتقاد از روش آموزشی که

1. Dewey  
2. Warnotte  
3. The Instinct of Workmanship and The Irsomeness of Labor  
4. Wais  
5. Hudson

در حال تربیت دانشجویان رشته‌های اقتصاد و بازرگانی است، مدعی بود که این رویه باعث می‌شود تا آنها فقط جنبه‌های مالی و تجاری را فرا گیرند و از درک سایر جنبه‌های مؤثر بر اقتصاد و دنیای تجارت، نظیر عوامل فرهنگی و اجتماعی، غافل بمانند (هال<sup>۱</sup>، ۱۹۶۰) و بعد از فراغت از تحصیل و با ورود به بازار کار، برای کسب سود، به یک راه و روش گرایش و پایبندی شدیدی پیدا می‌کنند (وایز، ۲۰۰۵). با وجود این، ویلن ناتوانی آموخته‌شده را پدیده‌ای می‌دانست که همه انسان‌ها را متأثر می‌کند نه فقط آنانی را که در حوزه کسب‌وکار فعالیت می‌کنند (بورک، ۱۹۳۵). از این رو، اندیشمندان حوزه علوم اجتماعی با طرح این پرسش‌ها که چرا مردم بر اساس همان روشی که آموخته‌اند، رفتار خاصی از خود بروز می‌دهند و چگونه می‌توان آنها را به عملی مغایر با آنچه تاکنون انجام داده‌اند ترغیب کرد، مفهوم ناتوانی آموخته‌شده را با دقت بررسی کرد. بورک (۱۹۳۵) برای توصیف ویژگی‌های عاداتی افراد، این مفهوم را به عاریت گرفت و آن را این‌گونه تعریف کرد: «گرایش به در نظر گرفتن تفسیرها، عقاید و اقداماتی که تاریخ بهره‌گیری از آنان گذشته است ولی فرد بر درست بودن آنان اصرار دارد به حدی که وی را به اتخاذ اقداماتی اشتباه سوق دهد». به عبارتی، انسان‌ها می‌توانند تا حدی به یک رویه عادت کنند که کلیه جنبه‌های زندگی اجتماعی وی تأثیر پذیرند، حتی اگر به جای پیش‌برندگی، بازدارنده فرد در دستیابی به اهداف نهایی باشند (جک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). بنا به نظریه «از نو بناکردن ایده‌ای جدید روی ساختمان ایده‌های قبلی<sup>۳</sup>»، برخی از پیروان قدیمی به راحتی قادر به پذیرش ایده‌های جدید نیستند، با این حال، شواهد را به نفع خود تغییر می‌دهند تا حقانیت خود را ثابت کنند. آنها در این فرایند، نوعی تعهد روان‌شناختی و هستی‌شناختی به روش‌های قدیمی پیدا می‌کنند که گذر از آنان سخت و دشوار می‌شود. این تعهدهای به شدت سخت‌گیرانه دقیقاً مانند ناتوانی آموخته‌شده مانع دیدن روش‌های متفاوت حتی در مواجهه با شواهد متقن در حمایت از الگوی جدید می‌شود (کوئن<sup>۴</sup>، ۱۹۷۰). در حقیقت، طی فرایند یادگیری و تجربه‌اندوزی، افراد به یک سری از عقاید پایبند می‌شوند و بعد از مدتی به باور آنها تبدیل می‌شود و بر اساس آنان آگاهانه یا حتی ناآگاهانه رفتار می‌کنند. رفتارهای که در اکثر مواقع می‌توان آنها را پیش‌بینی و مشخص کرد. به عبارتی، رفتارهای فرد در چارچوب حدود مشخصی سازمان‌دهی می‌شوند. این رفتارهای قالبی اعضای سازمان که وبر<sup>۴</sup> آنها را پیش‌بینی و در خصوص آن ابراز نگرانی کرده بود، موجب شد تا پژوهشگران از اواسط قرن بیستم ادعا کنند که بوروکراسی موجب واکنش‌های آسیب‌شناختی و روان‌شناختی می‌شود (روکارت و میشل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). به عقیده مرتون (۱۹۶۵)، ساختارهای بوروکراتیک روشمندی، احتیاط و انضباط را به رفتار و کردار کارکنان تزریق می‌کنند، به گونه‌ای که نگرش‌ها و احساسات آنها متناسب با آنان تغییر می‌کند. تأکید بر رعایت برخی از هنجارها و ارزش‌های پذیرفته‌شده سازمان باعث می‌شود فرد بدون توجه به سایر هنجارهای پذیرفته‌شده، فقط ارزش‌های سازمانی را مشروع بداند و در راستای اجرای آنها قدم بردارد و تا جایی پیش می‌رود که هرگز یک قانون را فراموش نمی‌کند (مرتون، ۱۹۶۸) و در محیط کار اقداماتی را مبتنی بر آموزش‌هایی که در سال‌های پیشین آموخته است بدون توجه به تغییر شرایط انجام می‌دهد؛ اقداماتی که فقط برای رفع نیازهای وی در گذشته متناسب بودند و در زمان حال کاربردی ندارند (فردریکس و همکاران، ۲۰۱۱).

1. Hall
2. Jack
3. Paradaim Shift
4. Weber
5. Rockart & Mitchell



مرتون (۱۹۴۰)، برای تبیین این واکنش‌ها، مفهوم «ناتوانی آموخته‌شده» را به کار می‌گیرد که به عقیده وی پیش‌درآمد مطالعه جنبه‌های تاریک رفتارهای ناشی از بوروکراسی است که به اعتقاد پارکر و باردلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) پدیده معمول بوروکراسی‌های عمومی از دهه ۱۹۸۰ به بعد است و اگر کارکنان سازمانی در دام آن بیفتند، ارائه کارآمد و پاسخ‌گویی مناسب به ارباب رجوع با اختلال مواجه می‌شود. به همین دلیل آن را سخت‌ترین کژکارکرد بوروکراسی می‌داند که به عدم بلوغ روانی افراد منجر می‌شود (نیوتن و دت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). هیکس و رای<sup>۳</sup> (۱۹۹۵)، آن را «رفتارهای تحمل‌ناپذیر بوروکراتیک» نامیده‌اند. دوبین<sup>۴</sup> (۱۹۷۰)، آن را «ناتوانی در تصور کردن و استفاده نکردن از ایده‌های جدید» می‌نامد. اسکات<sup>۵</sup> (۲۰۰۲)، آن را «ارائه پاسخ‌های معمول فرد بدون در نظر گرفتن زمینه و موقعیت خاصی که با آن درگیر است» تعریف می‌کند. شافریتز و هاید<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، آن را «بی‌کفایتی ناشی از عادت کردن» می‌دانند. وود<sup>۷</sup> (۱۹۷۰) نیز آن را «عقب‌گرد در توسعه‌یافتگی» توصیف می‌کند. زمانی که اعضای سازمان دچار آسیب ناتوانی آموخته‌شده می‌شوند، با تبعات منفی از قبیل مسئولیت‌گریزی و بی‌علاقگی به استقلال کاری (نیوتن و دت، ۲۰۱۳)، سکون در مسیر شغلی (دوبین، ۱۹۷۰)، اقدام بدون تفکر (بورک، ۱۹۳۵)، بی‌میلی به رویدادهای در حال وقوع و بی‌رغبتی به برایندهای جدید (استرود<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴)، دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

در فرایند ناتوانی آموخته‌شده فرد بعد از مدتی آموختگی و تجربه‌اندوزی در سازمان، برای فرار از آنچه او آنها را «خروج از امنیت شغلی» می‌نامد، اوامر ابلاغی را فقط به‌منظور گریز از خطر، به انجام می‌رساند. بدیهی است، اقدامات این چنینی در سایه ترس از امنیت شغلی، باعث می‌شود فرد برای پاسخ، به‌طور تجربی و به‌صورت آگاهانه پاسخ‌های گذشته و همانند آن را تکرار کند. اگرچه ممکن است این‌گونه پاسخ‌ها فقط در زمانی از گذشته مناسب بوده باشد، اما فرد برای دوری از مشکل، تنش یا ترس احتمالی ترجیح می‌دهد رفتارهای آموخته‌شده را تکرار کند (آمادی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). این مطلب به‌خوبی نشان می‌دهد که افراد به دلایل مختلفی با پدیده ناتوانی آموخته‌شده مواجه می‌شوند. ناتوانی آموخته‌شده حکایت از محدودیت‌های ذهنی دارد که مانع از دیدن ماورای آنچه وجود دارد می‌شود (گرانث، ۲۰۱۴) و به‌وجودآورنده نوعی بی‌حسی در میان افراد است، به‌طوری که آنها فقط به خود می‌اندیشند و سازمان را فدای حفظ حاشیه امن اطراف خود می‌کنند (شوت و مویلکر، ۲۰۱۵).

ناتوانی آموخته‌شده، نوعی اعتیاد به فرایندهاست که در قالب آن فرد چنان به یک سری از اقدامات، تعامل‌ها و تصمیم‌ها اعتیاد پیدا می‌کند که احساسات و نگرش‌های وی بر اساس آن شکل می‌گیرد و چنان در گیرودار آنان است که دیگر برای پرداختن به سایر ابعاد زندگی سازمانی و اجتماعی توانی ندارد (واتسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹).

با در نظر گرفتن همه براهین، توجه به پدیده ناتوانی آموخته‌شده موضوع بسیار مهمی در حوزه مطالعات سازمانی

1. Parker & Bradley
2. Newton & Deth
3. Hicks & Ray
4. Dubin
5. Scott
6. Shafritz & Hyde
7. Wood
8. Stroud
9. Amadi
10. Watson

است و لازم است مدیران با افزایش آگاهی در این زمینه این گونه رفتارهای کشنده پویایی و تحول سازمانی را کنترل کنند و در راستای سامان‌دهی رفتارهای کارآمد سازمانی در تک‌تک اعضا، میل به نواندیشی و گذار از محدودیت‌های ذهنی را تزریق کنند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت، اکتشافی مبتنی بر استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. با استفاده از این روش، پژوهشگر به فهم پدیده ناتوانی آموخته‌شده و شناسایی نشانه‌های آن، بررسی روایی و پایایی مدل و همچنین آزمون بررسی میزان اعتبار نظری مدل مفهومی پرداخته است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده که مفهوم‌پردازی پدیده مورد مطالعه با استفاده از رویه کدگذاری استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) شامل کدگذاری باز<sup>۲</sup>، محوری<sup>۳</sup> و انتخابی<sup>۴</sup> و از طریق نرم‌افزار مکس کیودی‌ای<sup>۵</sup> انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، خبرگان و مطلعان به موضوع در سازمان‌های دولتی شهر ایلام هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری ابتدا هدفمند بود و در اواسط مصاحبه‌ها با توجه به معرفی سایر افراد توسط مصاحبه‌شونده، با استفاده از روش گلوله برفی<sup>۶</sup> ادامه پیدا کرد و در مصاحبه هفدهم، نکته و مفهوم جدیدی به پاسخ‌های قبلی اضافه نشد و مقوله جدیدی شکل نگرفت. در حقیقت پژوهشگر با داده‌های تکراری مواجه شد و اشباع نظری<sup>۸</sup> به دست آمد، اما به‌منظور اطمینان بیشتر سه مصاحبه دیگر انجام شد تا پژوهشگر اطمینان یابد که مفهوم جدید دیگری که به مدل در حال ظهور اضافه شود، وجود ندارد. در مجموع بیست مصاحبه انجام شد. مصاحبه با هر فرد در یک جلسه انجام گرفت، مصاحبه‌ها در بیشتر موارد حضوری و تعدادی نیز به دلیل شرایط به‌وجود آمده ناشی از بیماری کرونا، به‌صورت غیرحضوری از طریق پیام‌رسان‌های فضای مجازی انجام شدند. پژوهشگر به‌طور مداوم یادداشت‌هایی در میدان پژوهش تهیه می‌کرد. بعد از اتمام هر یک از مصاحبه‌ها، بلافاصله در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی پیاده‌سازی شده و کدگذاری و تحلیل اولیه شدند. برای بررسی پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده، از روش «پایایی بین دو کدگذار»<sup>۹</sup> استفاده شد. پژوهشگران از طریق این شاخص میزان اعتمادپذیری به کدگذاری انجام‌شده را نیز می‌سنجند. در این نوع پایایی، درک یا معنای مشترک متن، اندازه گرفته می‌شود. بنابراین، برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، پژوهشگران از یک همکار پژوهشی آگاه به روش‌شناسی کیفی دعوت کردند و از او خواستند سه مورد از مصاحبه‌ها را به‌صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری کند (خواستار، ۱۳۸۸). فرمول محاسبه پایایی به شیوه توافقی بین دو کدگذار به‌صورت زیر است:

$$\text{رابطه (۱)} \quad 100 \times \frac{2 \times \text{تعداد توافقی‌ها}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بین دو کدگذار}$$

1. Strauss & Corbin
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding
5. Maxqda
6. Theoretical sampling
7. Snowball
8. Theoretical saturation
9. Inter Coder Reliability (ICR)



نتایج حاصل از کدگذاری همکار پژوهش به‌همراه پایایی در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که پژوهشگر و همکار ارزیاب ثبت کرده‌اند، برابر با ۱۷۰، تعداد کل توافقاتها بین این کدها معادل ۷۴ و تعداد توافقی‌نشده‌ها برابر با ۲۹ است. با استفاده از فرمول ذکرشده، مقدار پایایی بین کدگذاری‌ها معادل ۸۷/۰۵ به دست آمد که در پایایی بین دو کدگذار مقدار پذیرفته‌شده‌ای قلمداد می‌شود. همچنین، برای سنجش روایی مصاحبه‌ها از راهبردهای ارزیابی کرسول (۱۳۹۱) استفاده شد. او در هر پژوهش کیفی، به‌منظور اعتبارسنجی، حداقل دو راهبرد را توصیه می‌کند. بر این اساس، دو راهبرد کثرت‌گرایی و وارسی همکاران مد نظر قرار گرفت. در راستایی تحقق راهبرد کثرت‌گرایی، کدهای این پژوهش از مصاحبه با بیست نفر از خبرگان و مطلعانی که طی سال‌های خدمت در سطوح مختلف مدیریتی انجام وظیفه کرده‌اند و در زمینه علمی از تجربه بالا و تخصص برخوردار بوده‌اند، به دست آمده است. بنابراین، کثرت‌گرایی در این تحقیق شامل کثرت در حوزه‌های تخصصی و شغلی آنها بوده است. از طرف دیگر، برای اجرای راهبرد وارسی همکاران، از سه نفر (دو دانشیار گروه مدیریت دولتی از دانشگاه ایلام و یک نفر دانش‌آموخته مقطع کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی از دانشگاه یزد) که با فرایند کدگذاری و مقوله‌بندی در پژوهش کیفی آشنایی کاملی داشتند، دعوت به عمل آمد و نتایج مراحل بخش کیفی به آنها ارائه شد. بعد از مطالعه کدهای به‌دست‌آمده، نظرها را یادداشت کرده و تحویل پژوهشگران دادند که در کل فرایند پژوهش اعمال شده است. در ادامه، برای اعتباربخشی مدل مفهومی در شش بُعد (جامعیت، ایجاز‌گرایی، منحصربه‌فرد بودن، انسجام، تناسب با سازمان‌ها و تناسب با نیازهای فعلی) پرسش‌نامه‌ای طراحی شد و در اختیار پانزده نفر از خبرگان نظام اداری و دانشگاهی قرار داده شد تا در خصوص مدل تدوین‌شده بر مبنای شاخص‌های گفته‌شده نظرات خود را اعمال کنند. در این مرحله، برای حصول اطمینان از میزان اعتبار مدل تدوین‌شده از آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای استفاده شد.

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقاتها	تعداد مخالفت‌ها	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	مصاحبه ۵	۶۳	۲۸	۱۱	۸۸/۸۸
۲	مصاحبه ۱۲	۶۹	۳۲	۹	۹۲/۷۵
۳	مصاحبه ۱۶	۳۸	۱۴	۹	۷۳/۶۸
	کل	۱۷۰	۷۴	۲۹	۸۷/۰۵

### یافته‌های پژوهش

در این بخش در ابتدا، جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش تحلیل شده و سپس فرایند ظهور مدل از نظر خواهد گذشت. در ادامه، مدل ظاهرشده به‌منظور اعتبارسنجی نظری آزمون استنباطی می‌شود.

#### پژوهش کیفی (فرایند گام به گام ظهور مدل مفهومی)

در پژوهش حاضر با بیست نفر از خبرگان در سازمان‌های دولتی شهر ایلام مصاحبه شد. پژوهشگران برای انتخاب هر یک از مشارکت‌کنندگان چندین معیار را در نظر گرفتند که عبارت بودند از:

۱. شاخص بودن: آیا افراد انتخاب‌شده برای مشارکت در پژوهش تجربه زیسته و اندیشیده‌ای در زمینه مدیریت

- منابع انسانی دارند یا طی عمر زندگی سازمانی خود با افرادی که دچار ناتوانی آموخته‌شده هستند، مواجه شده و با آنها سابقه همکاری داشته‌اند؟
۲. درک تئوریک از موضوع: آیا فرد انتخاب‌شده از درک مطلوبی درباره ابعاد پدیده مورد مطالعه و از آن مهم‌تر، نظریه در حال تکوین آن برخوردار است؟
۳. تنوع: آیا فرد انتخاب‌شده، تجربه خدمت در سطوح مختلف سازمانی با نیازهای تخصصی مختلف را دارد؟
۴. انگیزه مشارکت و موافقت با همکاری: آیا فرد انتخاب‌شده در خصوص موضوع حس آشنایی دارد و علاقه‌مند است دانش و تجربه خود را با پژوهشگر در میان بگذارد؟
- بر اساس معیارهای بالا از مجموع افراد مصاحبه‌شونده چهارده نفر مرد و شش نفر زن بودند. چهار نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و شانزده نفر تحصیلات دکتری تخصصی داشتند که خلاصه اطلاعات مشارکت‌کنندگان در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. آمار توصیفی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

متغیرها	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۶	۳۰
	مرد	۱۴	۷۰
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۴	۲۰
	دکتری	۱۶	۸۰
سن	۳۰ تا ۳۵ سال	۱۶	۸۰
	۳۶ تا ۴۰ سال	۵	۲۵
	بیشتر از ۴۰ سال	۷	۳۵
سابقه خدمت	۵ تا ۱۰ سال	۳	۱۵
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۲	۶۰
	بیشتر از ۱۶ سال	۵	۲۵

سپس، با تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری آنها در محیط نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مفهوم ناتوانی آموخته‌شده پدیدار شد که به تفصیل در ادامه خواهد آمد. از آنجا که فهم عمق مفهومی پدیده محوری (ناتوانی آموخته‌شده)، موضوعی است که باید به آن توجه شود، سعی بر آن است تا لایه‌های مفهومی شکل‌دهنده آن سر برآورند تا بستر مطالعاتی آن در سازمان‌های دولتی ایران فراهم شود. در ابتدا با تحلیل عمیق مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان و با تفکر تحلیلی و معنا‌ساز پژوهشگران، بیرونی‌ترین لایه مفهومی مدل پژوهش، از متن مصاحبه‌ها بیرون آمد. کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایه نخست شکل‌دهنده ناتوانی آموخته‌شده، در جدول ۳ نشان داده شده است. لایه نخست شکل‌دهنده به مفهوم ناتوانی آموخته‌شده، گویای زوایای پیدای مفهوم در فضای سازمان است که از «روزمرگی شغلی»، «واپس‌گرایی شغلی» و «مصون‌سازی شغلی» شکل گرفته است. این لایه، شامل مفاهیمی جدید در حوزه رفتار فردی و سازمانی است که منعکس‌کننده ناتوانی آموخته‌شده هستند.

جدول ۳. کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایه اول ناتوانی آموخته‌شده

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
لایه سوم شکل‌دهنده ناتوانی آموخته‌شده (۳۳)	روزمرگی شغلی (۲۶)	رکود شغلی (۹)	افکار مملو از وقایع روزمره (م ۱)، ماندن بیش از اندازه در یک شغل (م ۱۲)، آشنایی کامل با شغل (م ۹)، عملکرد یکنواخت (م ۱۰)، علاقه‌مند به کسب تجربه هم‌سان با عادت‌ها (م ۳)، یکنواخت پنداشتن جریان زندگی کاری (م ۱۱)، هدف بلندمدت نداشتن (م ۱۱)، بی‌انگیزگی برای بهتر شدن (م ۱۴) و تک‌مهارتی بودن (م ۱۶)
		احتراز از روزآمدی (۵)	دوری گزیدن از جریان‌های یادگیری و بهسازی (م ۴)، انتقال تجربه‌ها و دانش ورافتاده (م ۷)، فقدان انگیزه برای دریافت تکنولوژی و دانش‌های روز (م ۱۰)، بی‌علاقگی به یادگیری (م ۱۵) و پرهیز از مسئله‌یابی و اکتفا کردن به راه‌حل‌های رضایت‌بخش (م ۶)
لایه اول شکل‌دهنده ناتوانی آموخته‌شده (۳۳)	وابس‌گرایی شغلی (۳۵)	بی‌خیالی و بی‌اعتنایی (۱۲)	اشتغال به فعالیت‌های تکراری و همیشگی (م ۱)، مضایقه از انجام کار فراتر از وظایف تعریف‌شده (م ۱)، طولانی کردن انجام کارها و فرایندهای سازمانی (م ۵)، مهم نبودن دستیابی به اهداف سازمانی (م ۵)، پذیرش دستورها بدون در نظر گرفتن عواقب نهایی (م ۱۱)، بی‌خیالی در خصوص شناسایی و شکار فرصت‌های بدیع محیطی (م ۱۵)، بی‌میلی به مشارکت در اقدامات مشترک سازمانی (م ۱۵)، بی‌رغبتی به نوآندیشی درباره شغل و وظایف محول‌شده (م ۱۷)، ارائه ندادن ایده یا نظری درخور اعتنا (م ۱۹)، درک نکردن عمیق مشکلات (م ۲۰)، تلاش نکردن برای حل مشکلات (م ۲۰) و خاموشی در برابر رویدادهای زیان‌رساننده به سازمان (م ۷)
		سکوت‌گرایی (۱۱)	رویگرد توجیه‌کننده ضعف‌ها و مشکلات (م ۱)، انکار اشتباه‌ها (م ۱)، منحرف کردن انتقادات (م ۱)، تکاپو در راستای ایجاد فضایی بدون تشنج و جنجال برای انجام امور (م ۵)، اختیار شیوه‌های مختلف برای رفع معضلات حتی شیوه‌های مقطعی (م ۶)، باور دارد که گذشت زمان همه‌چیز را حل می‌کند (م ۶)، سعی در راضی نگه داشتن همه (م ۹)، طرز تفکر «سرت را پایین بینداز و کارت را بکن» و القای آن به سایر افراد (م ۱۳)، سکوت به‌دلیل جلوگیری از بروز دردسر (م ۱۳)، غالب کردن جو سکوت به‌دلیل ملاحظات مربوط به امنیت شغلی (م ۱۷) و سکوت کردن به‌دلیل ترس از عاملان سکوت (م ۱۷)
لایه اول شکل‌دهنده ناتوانی آموخته‌شده (۳۳)	مضمون‌سازی شغلی (۱۲)	تأییدخواهی (۵)	انجام وظایف تأکیدشده و مورد رضایت مدیر (م ۳)، غربال واقعیت‌ها و مورد انتظار کردن آنان به‌منظور انعکاس (م ۸)، شیفته تکریم و تمجید مدیر (م ۱۴)، تلاش در راستای دوری از ایجاد مشکل با مدیر (م ۱۶) و تصدیق بی‌چون و چرای نظریات فرادستان (م ۲۰)
		شخصیت خاکستری (۱۱)	خود را شخصیتی بی‌دردسر نشان دادن (م ۱)، خودسانسوری‌های متعدد (م ۲)، بحث و چانه‌زنی در خفا (م ۲)، علاقه به تمام‌کننده بودن دیگران (م ۲)، همراه داشتن ترس‌هایی از منابع نامعلوم (م ۳)، حافظ وضع موجود (م ۵)، تغییرات کند و کم‌اثر (م ۵)، در انتظار تغییرهای بیرونی (م ۵)، فکر معطوف به ماندن در جایگاه کسب‌شده (م ۱۳)، به‌طور آگاهانه از بیان نظرها سر باز می‌زند (م ۱۰) و بی‌توجهی هوشمندانه و گزینشی (م ۱۰)
لایه اول شکل‌دهنده ناتوانی آموخته‌شده (۳۳)	مصون‌سازی شغلی (۱۲)	احتیاط شناختی (۸)	اطلاعات غیرمهم را همچون اطلاعات حساس و محرمانه دانستن (م ۳)، تأکید بر درز نکردن اطلاعات (م ۳)، دوراندیشی در روابط بین فردی (م ۷)، نگرستن با دیده ظن‌آلود (م ۸)، به سر بردن در جوی نایمن و پراسترس (م ۱۲)، بحران روحی از دست دادن کار خود و ترس از مقام بالاتر (م ۱۲)، بخیل در تسهیم دانش و تجربه‌ها (م ۱۶) و واری رفتار و کردار دیگران (م ۱۷)
		حصاربندی عملکرد (۵م)	اجرای دقیق قوانین به‌مثابه حصار برای دفاع از خود (م ۱۰)، پایبند اجرایی کردن قوانین و دستورالعمل‌ها به‌جای اهداف سازمانی (م ۱۲)، ناتوانی در بیان مقصود و ناگزیر انتساب آن به مقام مافوق (م ۱۲)، اجرا نشدن وظایف در صورت نبود دستورالعمل یا قانون (م ۱۷) و انجام کار طبق روال گذشته (م ۱۹)
		انحراف آگاهانه (۷)	بی‌توجهی به تنوع نظرها و مشورت‌ها (م ۲)، ناهموار نشان دادن مسیر دستیابی به ایده‌ها و افکار خلاقانه (م ۲)، دانش و تکنولوژی‌ستیزی (م ۸)، منحرف کردن دیدگاه‌ها از اثرهای مثبت تحولات نوین (م ۱۳)، تزریق ناامیدی در کارکنان در خصوص تغییرات جدید (م ۱۵)، کم جلوه دادن اثرهای تکنولوژی‌های نوین (م ۱۵) و نبود ایده برای جایگزینی روش‌های انتقادشده (م ۱۸)

همان طور که مشاهده می‌شود، به‌طور کلی لایه نخست شکل‌دهنده ناتوانی آموخته‌شده با ۷۳ کد باز، ۹ کد محوری و ۳ کد انتخابی از درون مصاحبه‌ها خارج شد که در ادامه به توصیف هر یک از مؤلفه‌ها می‌پردازیم.

### روزمرگی شغلی<sup>۱</sup>

این پدیده هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان به یک سری از اقدامات، تصمیم‌ها و تعاملات اعتیاد پیدا می‌کنند و شوقی برای گریز از عادت‌واره‌ها ندارند. در چنین شرایطی، روحیه نوگرایی و نواندیشی جای خود را به رکود و ایستایی می‌دهد و سنت‌اندیشی بر اندیشه آنها حاکم می‌شود، چنان که رویکرد آنها گذران عمر با این سبک و سیاق باشد. به گفته آدلر و بوریس<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، روزمرگی شغلی باعث می‌شود کارمندان به نوآفرینی و تفکر درباره روش‌های دیگر انجام فعالیت‌های کاری، رغبتی نداشته باشند. وینتر<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) معتقد است که روزمرگی به عادت کردن کارمندان به شرایط کنونی سازمان منجر می‌شود، به طوری که در مقابل هر نوع تغییر برهم‌زننده شرایط خوگرفته‌شده از خود مقاومت نشان می‌دهند. از نظر هیوز<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، روزمرگی پدیده غالب در سایه زندگی در ساختارهای بوروکراتیک است که در قالب آن افراد وقت‌گذران و ریسک‌گریز به جای افرادی خلاق و نوآور پرورش می‌یابند. به اعتقاد بورک (۱۹۳۵)، فرد با چیره شدن ناتوانی، کمتر فکر کرده و فقط بر اساس آنچه تجویز شده است، عمل می‌کند. در همین راستا، دوبین (۱۹۷۰) به سکون‌زدگی در مسیر شغلی ناشی از ناتوانی آموخته‌شده اشاره می‌کند. بنابراین، به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در پژوهش، روزمرگی شغلی در کارکنان دارای نشانه‌های رکود شغلی، احتراز از روزآمدی، بی‌خیالی و بی‌اعتنایی است. با توجه به ابعاد شناسایی‌شده، روزمرگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که وقایع روزمره بخش عظیمی از افکار فرد را در بر گرفته است، فرد در یک شغل بیش از اندازه ماندگار بوده، به زوایای پیدا و پنهان شغل خود آشنایی کاملی دارد، عملکرد او همواره بر سیر خطی یکنواختی در حرکت است، به کسب تجربه هم‌سان با عادت‌ها علاقه دارد، جریان زندگی کاری را ثابت و تکراری می‌پندارد، از جریان‌های یادگیری و بهسازی دوری می‌کند، تجربه‌ها و دانش‌های قدیمی خود را به همکاران انتقال می‌دهد، از یادگیری گریزان است و انگیزه‌ای برای دریافت تکنولوژی و دانش‌های روز ندارد، به فعالیت‌های تکراری و همیشگی مشغولیت دارد، از انجام کار فراتر وظایف تعریف‌شده مضایقه می‌کند، برای دستیابی اهداف سازمانی نگرانی و دغدغه زیادی ندارد، بدون در نظر گرفتن عواقب نهایی دستورها را می‌پذیرد و رغبتی به نواندیشی درباره شغل و وظایف محول شده ندارد.

### واپس‌گرایی شغلی<sup>۵</sup>

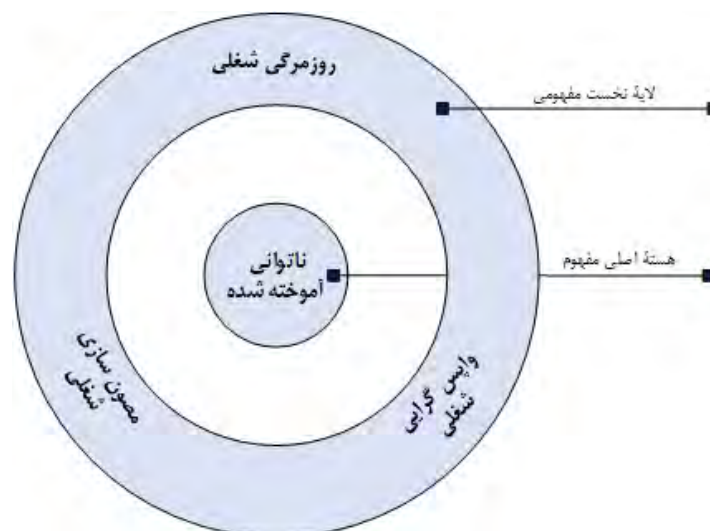
پیامدهای سرپیچی از دستورهای ابلاغی و همچنین، انباشت تجربه‌های ناخوشایند از سازمان، بنیان‌گذار ترسی در دل و ذهن فرد است که وی را به بروز مظاهری رهنمون می‌کند که در قالب واپس‌گرایی شغلی بررسی می‌شود. واپس‌گرایی شغلی در کارکنان دارای نشانه‌های توجیه‌کننده ضعف‌ها و مشکلات، ایجاد فضایی بدون تشنج و جنجال برای انجام امور، سعی در راضی نگه داشتن همه، سکوت برای جلوگیری از بروز دردسر، اجرای الزام‌های مورد رضایت مدیر، گزینش

1. Job Routineness  
2. Adler & Borys  
3. Winter  
4. Hughes  
5. Job Regressionism

واقعیت‌ها برای انعکاس به فرادستان، مفتون تکریم و تمجید مدیران، خود را بی‌دردسر نشان دادن، خودسانسوری‌های متعدد، علاقه‌مندی به معرفی بالادستان به‌عنوان تمام‌کننده، حساس و محرمانه پنداشتن اطلاعات غیرمهم، مقاومت در برابر تغییر، برخورد گزینشی با نظرهای دیگران و دوراندیشی در روابط بین‌فردی است. هانتینگتون<sup>۱</sup> (۱۹۵۷)، مهم‌ترین عامل موجد واپس‌گرایی در رفتار انسان را احساس ترس می‌داند و می‌نویسد که انسان به‌طور واقعی یا مفروض با تهدیدهای جدی مواجه است. آلن (۱۹۸۱)، واپس‌گرایی را پدیده غالب در فرهنگ بوروکراسی‌های اداری می‌داند که در چارچوب آن کارمند یاد گرفته است تا برای صیانت از داشته‌ها قدم‌های خود را آهسته بردارد.

## مصون‌سازی شغلی<sup>۲</sup>

فرد ناتوان به تناسب روحیات و رفتارهای محافظه‌کارانه، سعی در حصارکشی اطراف خود دارد، به‌گونه‌ای که دیگران نتوانند به حاشیه امن اطراف وی تجاوز کنند و او در همان موضع، عمر سازمانی خود را سپری کند. این فرد قوانین و مقررات را به‌مثابه مأمنی برای دفاع از خود اجرا می‌کند، به‌جای اهداف سازمانی پایبند اجرایی کردن قوانین و دستورالعمل‌هاست، در بیان دستورها و توصیه‌های خود عاجز است و ناگزیر آن را به مقام مافوق منتسب می‌کند، در صورت نبود دستورالعمل یا قانونی برای انجام وظایف از فعالیت باز می‌ایستد و طبق همان روال همیشگی که در گذشته به کار بسته، به انجام وظیفه می‌پردازد. این نمایه‌های ظاهرشونده به‌عنوان لایه ظاهری در چارچوب «حصاربندی عملکرد» مفهوم‌سازی شده‌اند. این فرد به تنوع نظرها و مشورت‌ها بی‌توجهی می‌کند، مسیر دستیابی به ایده‌ها و افکار خلاقانه را ناهموار نشان می‌دهد، دانش و تکنولوژی‌ستیز است، دیدگاه‌ها را از اثرهای مثبت تحولات نوین منحرف می‌کند و از روش‌های نوین انتقاد می‌کند، اما برای جایگزینی آنان ایده‌ای ندارد. این لایه بیرونی در چارچوب «انحراف آگاهانه» مفهوم‌سازی شده است. با توجه به مطالب مطرح‌شده، لایه نخست ناتوانی آموخته‌شده ارائه می‌شود.



شکل ۱. لایه نخست مفهومی ناتوانی آموخته‌شده

1. Huntington  
2. Job immunization

همان‌طور که مشاهده شد، لایه رویین شکل‌دهنده مفهوم ناتوانی آموخته‌شده دارای سه مقوله روزمرگی شغلی، واپس‌گرایی شغلی و مصون‌سازی شغلی است. با توجه به یافته‌های پژوهش، پدیده ناتوانی آموخته‌شده زمانی رخ می‌دهد که کارکنان با روزمرگی در سازمان و انجام وظایف شغلی دست به گریبان هستند، رفتارهای محافظه‌کارانه بروز می‌دهند و سعی در مصون‌سازی خود در مقابل تجاوزهایی احتمالی دارند. در ادامه، به کنکاش عمق مفهومی پدیده محوری از درون مصاحبه‌ها پرداخته شد. نتیجه آن، پدیدار شدن پنج مقوله شکل‌گیری هراس اداری، احساس کهنتری، نهادینگی عادات‌های شغلی، تعصب پیشین و بسندگی در شغل است. با توجه به یافته‌های پژوهش، پدیده ناتوانی آموخته‌شده زمانی رخ می‌دهد که ابتدا هراس اداری شکل می‌گیرد، کارمند به تناسب ادراک همیشگی از مؤلفه‌های ترس‌آور، به خود و توانمندی‌های خود شک می‌کند و از درون آن احساس کهنتری روی می‌دهد و در ادامه، عادات‌های شغلی نهادینه می‌شوند، به اسلوب اجرا تعصب پیدا می‌کند و در نهایت، به جایگاه کسب‌شده راضی و خشنود است و برای صیانت از آن از هیچ کوششی فروگذاری نمی‌کند. کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایه‌های دوم و سوم شکل‌دهنده ناتوانی آموخته‌شده در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایه دوم و سوم شکل‌دهنده مفهوم ناتوانی آموخته‌شده

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
لایه اصلی شکل‌دهنده پدیده ناتوانی آموخته‌شده (۹۷)	شکل‌گیری هراس اداری (۳۱)	انباشت تجربه‌های ناخوشایند (۱۰)	تجربه تخریب شدن توسط دیگران (م ۳)، تعاملات آمیخته از ترس و تردید با دیگران (م ۳)، مشاهده فرصت‌طلبی‌های دیگران برای تمام کردن نتیجه کارها به نام خود (م ۹)، تکروی و منفعت‌طلبی شخصی دیگران (م ۱۱)، پرکشیدن روحیه همکاری و نگرستن به همکار به مثابه یک رقیب (م ۱۱)، تنیدگی با ترس از فرادستان (م ۱۲)، مواجه شدن با کمیته انضباطی و هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری (م ۱۴)، ترس ناشی از مشاهده اتفاق‌های ناخوشایندی که برای دیگران رخ داده است (م ۱۴)، تجربه توان دادن در قالب جریمه کسر حقوق و... (م ۱۸) و حس زجرآور تقسیم سود ناشی از تلاش‌های او بین دیگران (م ۱۹)
		احساس تنهایی (۵)	انتظارهای برآورده‌نشده از سوی سازمان (م ۲)، حس می‌کند از او حمایت نمی‌شود (م ۸)، همراه داشتن تجربه‌های ناخوشنایند از نقش حمایتی سازمان (م ۱۵)، مدیری که در موقعیت‌های حساس او را تنها گذاشته است (م ۲) و درک رفتارهای منفعت‌طلبانه مدیر (م ۴)
	احساس کهنتری (۱۳)	آینده‌هراسی شغلی (۶)	ترس شدید از حذف شدن و کنار گذاشته شدن (م ۱۹)، ترس از بسته شدن مسیرهای ارتقای شغلی (م ۱۹)، مشاهده منزوی شدن نیروهای کارآمد (م ۱۹)، ترس از تنیده شدن با گروه‌ها و افراد مسئله‌دار (م ۱۴)، واهمه برای از دست دادن امتیازهای ویژه (م ۱۴) و تصدیق نظرها برخلاف میل (م ۸)
		خود کم‌پنداری (۷)	در بند بایدها و نبایدها (م ۴)، پی‌ریزی طرح ذهنی کمتر از توان حقیقی خود (م ۶)، تفکر انقیاد بی‌چون و چرا از مدیر (م ۵)، احساسات مملو از گوشه‌های ترس‌آور (م ۵)، دست‌وپا بسته عمل کردن در نبود هادی عملکردها (م ۱) و احساس تحت کنترل بودن و پایش همیشگی (م ۸)
			نبود کنترل درونی بر شرایط شغلی (م ۴)، تسلیم محض در برابر خواسته‌ها (م ۸)، باور به قدرت فکری و کنترلی فرادست (م ۸)، تصور بی‌نقشی و نداشتن سودمندی (م ۱۰)، حس مفعولیت و بازیچه بودن (م ۳)، احساس محکوم به فنا بودن (م ۳) و بی‌اطمینانی به دانش و آگاهی خود به اقتضای تکنولوژی روز (م ۲۰)



ادامهٔ جدول ۴. کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایهٔ دوم و سوم شکل‌دهندهٔ مفهوم ناتوانی آموخته‌شده

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	
لایهٔ اصلی شکل‌دهندهٔ پدیدهٔ ناتوانی آموخته‌شده (۹۷)	نهادینه‌گی عادت‌های شغلی (۲۱)	خوگیری (۱۰)	اُنس با روش‌های متداول و قدیمی (م ۱)، وابستگی شدید به وظایف همیشگی (م ۱)، بی‌علاقه شدن به وظایف جدید (م ۲)، عادت کردن به شرایط موجود (م ۹)، انعطاف‌ناپذیری در رفتار (م ۶)، محوریت قوانین نوشته و نانوشته در مکالمه‌های روزمره (م ۱۰)، غرق شدن عمیق در کار (م ۱۰)، اقدام و عمل بر اساس نقشهٔ ذهنی پرورش‌یافته (م ۶)، علاقه به انجام کارهای مشخص، یکنواخت و همیشگی (م ۷) و تمایل به کسب بازدهٔ پیشین و رغبت نداشتن برای حصول به نتایج جدید (م ۹)	
			فترت تفکر (۱۱)	ایده‌پردازی در قالب کلیشه‌های قدیمی (م ۲)، ژرف‌اندیشی در قلمرو عادت‌های ذهنی (م ۲)، تلاش نکردن برای درک عمیق وظایف محول‌شده (م ۲)، یکسان‌نگری نهفته‌شده در تحلیل رویدادها (م ۵)، سطحی‌نگری و بی‌توجهی به عمق مسائل (م ۷)، دادن پاسخی متداول و معلوم به مجموعه‌ای از شرایط گوناگون (م ۷)، برای اجرا فقط یک شیوه وجود دارد (م ۷)، میل به تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات آماده و در دسترس (م ۹)، عاجز از درک تغییرات در حال وقوع (م ۱۱)، ترس پنهان از فناوری‌های نوین مرتبط با شغل (م ۴) و احتراز از چرا، چگونه و چطور (م ۸)
	تعصب پیشین (۲۱)	واپس‌گرایی ادراکی (۷)	باور عمیق و اعتقاد راسخ به دانسته‌های خود (م ۱)، نپذیرفتن روند ناکارآمد فعلی (م ۵)، شیفتگی تخصصی به روش‌های به‌کارگرفته‌شده (م ۱۶)، نوعی حس تملک (م ۱۱) و کتمان کردن مشکلات و همه چیز را خوب دانستن (م ۱۴)	
			جمود ذهنی (۹)	نگاه به رویدادهای جدید بر اساس تجربه‌های گذشته (م ۱۱)، سیر کردن و ماندن در گذشته (م ۱۲)، فاقد آینده‌نگری (م ۶)، قضاوت بر اساس اطلاعات انباشته‌شده در حافظهٔ بایگانی‌شده (م ۶)، پی‌جویی گذشته (چه کسی انجام داد و چگونه انجام داد؟) (م ۱۵)، تممیم رخدادهای کنونی به اتفاق‌های گذشته (م ۱۸) و فیلتر کردن اطلاعات دریافتی بر اساس ادراکات و نگرش‌های قبلی (م ۱۷)
لایهٔ اصلی شکل‌دهندهٔ ناتوانی آموخته‌شده (۹۷)	بستگی در شغل (۲۱)	کمال‌گرایی بیمارگونه (۵)	نپذیرفتن تغییر (م ۹)، نداشتن حساس نیاز به تغییر (م ۹)، حمایت کورکورانه از یک تفکر (م ۱۱)، جزء‌نگری و تک‌بُعدی اندیشیدن (م ۸)، افکار و عقاید پوسیده و کهنه (م ۵)، تکیه بر عقب‌ماندگی‌های فرهنگی (م ۱۳)، بی‌مفهوم بودن شالوده‌شکنی (م ۷)، ناتوان در واژگون اندیشیدن (م ۱۴) و نبود مسئله‌آفرینی به‌تبع ساختاریافتگی ذهن (م ۱۶)	
			سنگر دفاعی شغلی (۸)	عبور نکردن از شناخته‌ها به‌سوی ناشناخته‌ها (م ۱۲)، ایجاد حریم‌های ممنوعه در ذهن (م ۸)، مقدس شمردن برخی از هنجارهای سازمانی (م ۷)، ریسک‌گریزی و قطعیت‌نگری (م ۷)، سکوت خودخواسته در برابر رویدادهای درحال وقوع در سازمان (م ۱۰)، سرکوب ایده‌های خلاقانه (م ۱۰)، تقلا برای هم‌رنگی با جماعت (م ۱۶) و پردازش‌گزینشی اطلاعات بر مبنای علایق (م ۲۰)
			کفایت انتظارها (۱۳)	انتظار ناچیز برای رشد و غلبه و پیش‌قراول بودن (م ۳)، تمایل نداشتن به استقلال شغلی (م ۳)، اجتناب از قبول مسئولیت (م ۳)، تمرکز بر هدف فقط به‌منظور رفع تکلیف (م ۴)، پرهیز از مسئله‌یابی به‌دلیل ناشناخته بودن راه‌های پاسخ به آن (م ۴)، تلاش نکردن برای شناخته شدن (م ۷)، حصول به موفقیت از راه‌های شناخته‌شده و تجربه‌شده (م ۹)، رضایت از حداقل عملکرد (م ۹)، تمایل نداشتن به انتخاب اهداف چالش‌برانگیز، متوسط و حسابگرانه (م ۶)، بنا نهادن آرزوها بر پایهٔ حقوق ثابت ماهانه (م ۱۲)، تمرکز تلاش بر حفظ ظواهر تا ارتقای محتوا (م ۱۴)، نداشتن توانایی و جسارت در بهره‌گیری از فرصت‌های بدیع (م ۱۰) و ترس از شغل جدید به‌دلیل نااطمینانی‌ها (م ۹)

به‌طور کلی در فهم لایه دوم و سوم ناتوانی آموخته‌شده ۹۷ کد باز، ۷ کد محوری و ۵ کد انتخابی از درون مصاحبه‌ها خارج شد. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، ناتوانی آموخته‌شده در عمیق‌ترین لایه مفهومی، خود را در قالب عواملی مانند شکل‌گیری هراس اداری، احساس کهنتری، نهادینگی عادت‌های شغلی، تعصب پیشین و بسندگی در شغل بروز می‌دهد. در ادامه به توصیف هر یک از مؤلفه‌ها می‌پردازیم.

### شکل‌گیری هراس اداری<sup>۱</sup>

در این مفهوم، تجربه‌ها و آموخته‌های کارمند از نحوه رفتار دیگران و اتفاقاتی که برای او در سازمان رخ داده، نوعی ترس را با وی همراه کرده است. بذر اولیه هراس اداری از روزهای نخستین که کارمند وارد سازمان می‌شود در دل او کاشته می‌شود. بدین صورت که مدیران برای آنچه با عنوان کنترل سازمانی می‌کنند، سعی می‌کنند با تعریف قوانین و مقررات اداری، نیروهای تازه‌وارد را زیر سیطره خود درآورند تا کسی از آنان از چارچوب مشخص شده پا را فراتر نگذارد و مطابق با سیستم فکری فرادستان بار آمده و عمل کنند. در این زمینه، مرتون (۱۹۴۰) معتقد است که پابندی شدید به قوانین و مقررات سازمانی، در افراد نوعی ترس از عواقب سازمانی به وجود می‌آورد که آگاهانه یا ناآگاهانه باعث بروز رفتارهای محافظه‌کارانه می‌شود و همچنین به اعتقاد وی، تأکید بر قوانین و نتیجه آن نظم خواسته‌شده از طرف قانون‌گذاران موجب شکل‌گیری فاضل بوروکراتیک می‌شود، یعنی کسی که هیچ‌گاه یک قانون را فراموش نمی‌کند. بنونیست<sup>۲</sup> (۱۹۸۳)، به وجود ترس در درون سازمان‌های بوروکراتیک اشاره می‌کند و می‌نویسد این موضوع باعث شده که سطح کارایی و اثربخشی کارکنان کاهش یابد. جانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) با تأیید وجود ترس در ساختارهای بوروکراتیک محور استدلال می‌کنند که کارمندان به دلیل تجربه‌های ناخوشایندی که طی سال‌ها حضور در سازمان داشته‌اند، از ارائه ایده‌های جدید و انجام وظایف شغلی به شیوه‌ای نو پرهیز می‌کنند. به گفته فقیهی، واعظی و اغاز (۱۳۸۹)، در ایران کارکنان به دلیل ترس از مجازات احتمالی از قوانین و مقررات اداری پیروی می‌کنند، به طوری که به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل شده است. کارمند به‌مرور زمان همچنان که زندگی سازمانی خود را ادامه می‌دهد با مصادیقی درگیر است که پایه‌های هراس اداری را در دل و ذهن او شکل می‌دهد. با گذشت زمان، برخوردهای قهری مدیران، او را با ترس تنیده می‌کند، به دلیل اشتباهات از روی بی‌تجربگی در قالب جریمه‌هایی نظیر کسر حقوق و... تاوان می‌دهد، گذر وی به کمیته انضباطی و هیئت‌های رسیدگی به تخلف‌های اداری خورده است، فرصت‌طلبی‌های دیگران برای تمام کردن نتیجه کارها و تلاش‌ها او به نام خود را مشاهده کرده و آنان را به‌مثابه رقیب می‌نگرد. بنابراین، نگاه وی به همکاران تغییر می‌کند و در نتیجه، اعتماد و صداقت از گفتمان و گفت‌وگوهای غیررسمی از بین رفته و ترس و تردید جایگزین آن می‌شود. همه مصادیق بیان شده به انباشت تجربه‌های ناخوشایند منجر می‌شود و نخستین نمود هراس اداری شکل می‌گیرد. در ادامه، کارمند به دلیل ادراک فضای سرکوب‌کننده سازمان بابت حذف شدن و کنار گذاشته شدن، بسته شدن مسیرهای ارتقای شغلی، تنیده شدن با گروه‌ها و افراد مسئله‌دار، از دست دادن امتیازهای ویژه و مشاهده منزوی شدن نیروهای کارآمد به آینده شغلی نگران می‌شود. مظاهر پیش‌گفته، نشان دیگری از هراس اداری را در قالب «آینده‌هراسی شغلی» شکل می‌دهند. یکی دیگر از مصادیق شکل‌دهنده به هراس اداری، «احساس تنهایی» است. حسی که با همراه

1. Administrative panic formation

2. Benveniste

3. Jung, Bozeman & Gaughan

داشتن تجربه‌های تلخ از نقش حمایتی سازمان، حمایت نشدن از سوی مدیران بالادستی و درک رفتارهای منفعت‌طلبانه مدیر بروز می‌یابد.

## احساس کهنتری<sup>۱</sup>

کارمندی که طی زمان با اصرار مدیران بر رعایت دقیق قوانین و مقررات اداری روبه‌رو شده است، به‌مرور زمان همان‌گونه رفتار می‌کند که احساس می‌کند و همان‌گونه احساس می‌کند که فکر می‌کند. در این مدت، مدیران وظیفه‌ای جز تسلیم در برابر خواسته‌ها برای وی متصور نشده‌اند و آنها نیز تنها مسئولیت خود را در گوش فرا دادن به سخنان مدیران و انجام بی‌کم‌وکاست اوامر می‌دانند. اندیشه این‌گونه افراد با درهم‌آمیختگی ترس ادراک‌شده و خودکم‌بینی شکل گرفته و احساساتی متناسب با آن در پی دارد و در نحوه رفتار فرد هویدا می‌شود. در همین زمینه، پاپسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۵)، خودسرزنی، حقارت و اضطراب را ناشی از حاکمیت بوروکراسی بر روح و روان کارگزاران سازمان می‌داند. به اعتقاد کروزیئر<sup>۳</sup> (۱۹۶۱)، وقتی کارمندان برای رعایت بایدها و نبایدها، زیر فشار مدیران بالادستی باشند، بعد از مدتی احساس فرومایگی عمیقی می‌کنند. به گفته مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، احساس کهنتری شامل شاخص‌های همچون پی‌ریزی طرح ذهنی کمتر از توان حقیقی خود، تفکر انقیاد بی‌چون و چرا از مدیر، احساسات مملو از گوشه‌های ترس‌آور، دست‌وپایسته عمل کردن در نبود هادی عملکردها، نبود کنترل درونی بر شرایط شغلی، تسلیم محض در برابر خواسته‌ها، باور به قدرت فکری و کنترلی فرادست، تصور بی‌نقشی و نداشتن سودمندی و بی‌اطمینانی به دانش و آگاهی خود به اقتضای تکنولوژی روز می‌شود که در چارچوب هراس ادراکی و خودکم‌پنداری هستند.

## نهادینه‌گی عادت‌های شغلی<sup>۴</sup>

کارمندی که ناتوانی را آموخته است، برای پاسخ‌گویی به رویدادها و مسائل پیش‌آمده در سازمان، به سراغ مجموعه‌ای از روش‌هایی که در عمر زندگی سازمانی آنان را یاد گرفته است، می‌رود و در هر شرایطی از آنان استفاده می‌کند. در حقیقت، کارمند به روش‌های اجرایی عادت کرده است، زیرا طی زمان توانسته رضایت مدیران را در پاسخ‌گویی به‌موقع به خواسته‌های آنها کسب کند و هیچ نیازی به تغییر احساس نکرده است. دنهارت<sup>۵</sup> (۱۹۶۸)، عادت‌زدگی کارمند را ره‌آورد زندگی در سازمان‌های بوروکراتیک دانسته و این‌گونه می‌نویسد که «کارمند در چارچوب فرایند اجتماعی‌سازی ملزم به تطبیق با فرهنگ غالب سازمان است؛ فرهنگی که چنان ریشه دوانده که نه تنها عادت‌های کاری، بلکه روابط اجتماعی وی را نیز متأثر ساخته است». در چارچوب عادت‌های شغلی نهادینه‌شده؛ انس با روش‌های متداول و قدیمی، وابستگی شدید به وظایف همیشگی، عادت کردن به شرایط موجود، محوریت قوانین نوشته و نانوشته در مکالمه‌های روزمره و رغبت نداشتن برای حصول به نتایج جدید، ایده‌پردازی در قالب کلیشه‌های قدیمی، سطحی‌نگری و بی‌توجهی به عمق مسائل، دادن پاسخی متداول و معلوم به مجموعه‌ای از شرایط گوناگون، میل به تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات در دسترس و ترس پنهان از فناوری‌های نوین مرتبط با شغل دیده می‌شود.

1. Inferiority Feeling

2. Papson

3. Crozier

4. Institutionalize of job habits

5. Denhardt

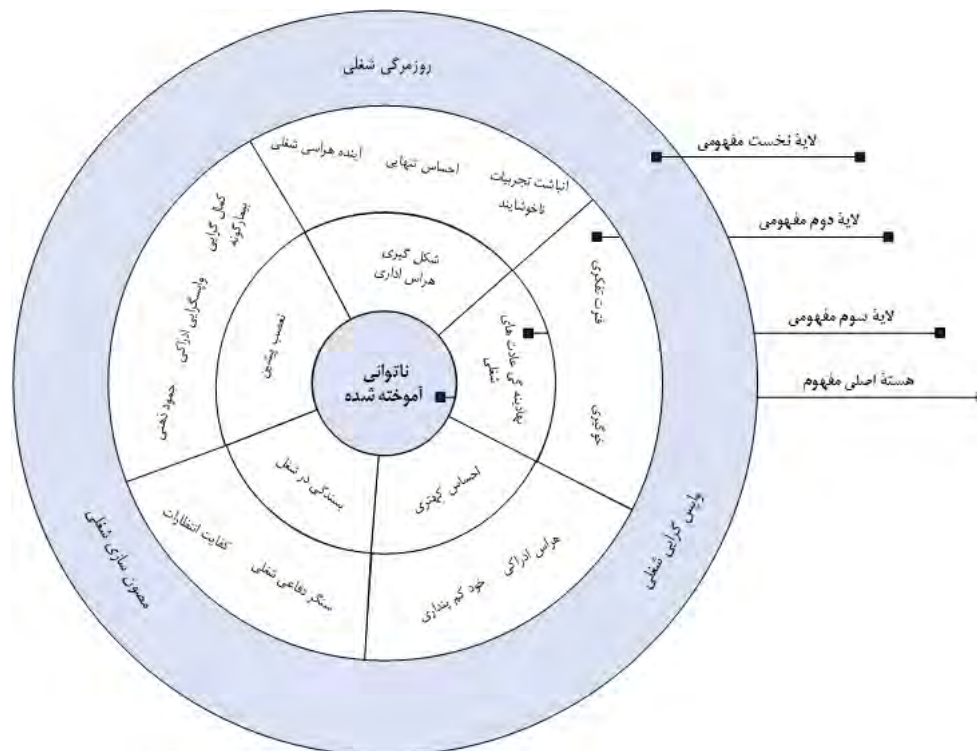
### تعصب پیشین<sup>۱</sup>

انجام وظایف شغلی در چارچوب قوانین و مقررات اداری به مدت طولانی در کنار تشویق‌ها و تحسین‌هایی که به دلیل اقدام در چارچوب بایدها، از طرف فرادستان به‌سوی فرد روا شده است، علاوه بر شکل نگرفتن نیاز به‌روزآمدی در وی، زمینه پیدایش این باور حمیت‌گونه شده که برای حل‌وفصل مسائل سازمانی فقط شیوه‌هایی که طی سال‌ها آموخته و به‌کار بسته، راهگشا خواهند بود و اگر دیگران از راهکارهای وی نقد کنند، به دفاع از آنها برخاسته و دیگران را متهم به ندانستن و غیرکارآمدی راه‌های آنان می‌کند. مقید بودن به تعلیمات پیشین و خدشه‌ناپذیر دانستن آنان، احساسات و ادراکات فرد را در رابطه با رویدادهای زمان حال و آینده متأثر کرده، به‌گونه‌ای که گویی گذشته بر ادراکات او تأثیر گذاشته است تا حدی که به هر سو می‌نگرد، مطابق نگرش پس‌گرای خود آن را تحلیل می‌کند. به گفته دُرن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، ناتوانی آموخته‌شده به‌وجودآورنده نوعی تعصب در رابطه با عقاید و نگرش‌هاست، به‌گونه‌ای که در ذهن وی حک می‌شود که اگر بخواهد مطالب جدیدی بنویسد، به‌دلیل پیش‌زمینه‌های قبلی، از درک و مفهوم‌پردازی آن ناتوان می‌ماند. بنا به اظهار نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، تعصب پیشین در سه نشانه کمال‌گرایی بیمارگونه، واپس‌گرایی ادراکی و جمود ذهنی نمایان می‌شود. مظاهر و مصادیق هر یک از آنان در باور عمیق و اعتقاد راسخ به دانسته‌های خود، نپذیرفتن روند ناکارآمد فعلی، شیفتگی تخصصی به روش‌های به‌کارگرفته‌شده، کتمان کردن مشکلات و همه چیز را خوب دانستن، نگاه به رویدادهای جدید بر اساس تجربه‌های گذشته، قضاوت بر اساس اطلاعات انباشته‌شده در حافظه بایگانی‌شده، سیر کردن و ماندن در گذشته، فیلتر کردن اطلاعات دریافتی بر اساس ادراکات و نگرش‌های قبلی، نپذیرفتن تغییر، حمایت کورکورانه از یک تفکر، جزء‌نگری و تک‌بُندی اندیشیدن، تکیه بر عقب‌ماندگی‌های فرهنگی و ناتوان در واژگون اندیشیدن دیده می‌شود.

### بسن‌دگی در شغل<sup>۳</sup>

در این مفهوم، هراس کارمند به‌سبب تجربه‌های ناخوشایندی که از سازمان کسب کرده است، در کنار قدم نهادن به مدت طولانی در یک مسیر مشخص و تکراری باعث شده است تا کم‌توقعی در ذهنیت او رخنه کند و اعتقاد او را به پیشرفت، بهبود شغلی و توسعه سازمانی به شکلی تغییر بدهد که به وضعیت کنونی از صمیم قلب راضی باشد. در سطح فردی، بسندگی در شغل، خود را در قالب سنگر دفاعی شغلی و کفایت انتظارات نشان می‌دهد. عبور نکردن از شناخته‌ها به‌سوی ناشناخته‌ها، ایجاد حریم‌های ممنوعه در ذهن، ریسک‌گریزی و قطعیت‌نگری، سکوت خودخواسته در برابر رویدادهای در حال وقوع در سازمان و سرکوب کردن درونی ایده‌های خلاقانه، نشانه‌های سنگر دفاعی شغلی هستند. انتظار ناچیز برای رشد، غلبه و پیش‌قراول بودن، تمایل نداشتن به استقلال شغلی، تمرکز بر هدف فقط به‌منظور رفع تکلیف، حصول به موفقیت از راه‌های شناخته‌شده و تجربه‌شده، اجتناب از قبول مسئولیت و رضایت از حداقل عملکرد، نموده‌های کفایت انتظارات هستند. با در نظر گرفتن کدگذاری انجام‌شده طی سه مرحله برای ظهور لایه‌های مفهومی ناتوانی آموخته‌شده، مدل مفهومی پژوهش به شرح الگوی شکل زیر است.

1. Early of Prejudice  
2. Dorn  
3. Job in adequacy



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

در این قسمت، از ابعاد مختلف مدل مفهومی ناتوانی آموخته‌شده، اعتبارسنجی می‌شود. بدین منظور، پرسش‌نامه‌ای شامل شش پرسش به شرح زیر، محورها و ابعاد تشکیل‌دهنده آن را می‌سند.

- سؤال اول: مدل ارائه‌شده با توجه به همه شاخص‌های ظاهرشده پدیده ناتوانی آموخته‌شده تا چه میزان دارای جامعیت است؟
- سؤال دوم: الگوی پدیدار شده با توجه به تخصیص هر شاخص به مؤلفه تا چه اندازه منحصر به فرد است؟
- سؤال سوم: مدل ظاهر شده با توجه به همگن بودن شاخص‌های هر مؤلفه تا چه حد دارای انسجام و یکنواختی داخلی است؟
- سؤال چهارم: الگوی تبیین‌کننده ناتوانی آموخته‌شده تا چه حد دارای ویژگی ایجاز‌گرایی است و در آن نام شاخص‌ها، منظور و مفهوم را منتقل می‌کند؟
- سؤال پنجم: الگوی طراحی شده برای ناتوانی آموخته‌شده تا چه میزان با سازمان‌های دولتی متناسب است؟
- سؤال ششم: الگوی طراحی شده برای ناتوانی آموخته‌شده تا چه اندازه با نیازهای فعلی و چشم‌انداز سازمان مورد مطالعه متناسب است؟

پرسش‌نامه طراحی شده در اختیار پانزده نفر از خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا بر اساس طیف لیکرت چهار ارزشی از خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد در خصوص الگوی ارائه‌شده نظر دهند. بعد از جمع‌آوری و وارد کردن داده‌ها، در نسخه ۲۳ نرم‌افزار اسپاس، آزمون تی تک‌نمونه‌ای به کار رفته است که نتایج آن در جدول ۵ ارائه می‌شود.

جدول ۵. شاخص‌های کیفیت مدل ساختاری

شاخص	آماره T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	
				پایین	فاصله اطمینان ۰/۹۵ بالا
جامعیت	۳۵/۲۹۱	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۷۴	۳/۵۴
منحصربه‌فرد بودن	۳۲/۴۰۵	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۸۱۱	۳/۶۰
انسجام و یکنواختی	۲۳/۵۶۷	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۶۲۱	۳/۲۰
ایجاز‌گرایی	۲۶/۵۴۹	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۵۴۴	۳/۲۵
تناسب به سازمان‌ها	۳۰/۶۳۹	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۷۷۱	۳/۴۲
تناسب به نیازهای فعلی	۳۵/۵۷۶	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۸۳	۳/۵۹

توضیح: سطح خطای برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

از میزان آماره‌های تی به دست آمده، سطح معناداری برای هر یک از شاخص‌ها و با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵، می‌توان نتیجه گرفت که کارآمدان خبره، مدل ترسیم‌شده پدیده ناتوانی آموخته‌شده را تأیید می‌کنند. به بیان دیگر، نتیجه اجرای پرسش‌نامه اعتبارسنجی نظری مدل، حاکی از تأیید مدل از نظر خبرگان است. بنابراین، مدل ارائه‌شده برای پدیده ناتوانی آموخته‌شده از اعتبار برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای مفهوم‌پردازی پدیده ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

آنچه به‌عنوان دستاورد این پژوهش با نام طراحی و اعتبارسنجی الگوی مفهومی پدیده ناتوانی آموخته‌شده مطرح شده، پاسخ به این پرسش محوری است که ابعاد و مظاهر پدیده ناتوانی آموخته‌شده در سازمان‌های دولتی شهر ایلام کدام‌اند؟ در واقع، این پژوهش به دنبال این بود که عمق مفهومی این پدیده تاریک رفتار سازمانی را به شیوه اکتشافی و با کاربست استراتژی داده‌بنیاد از زاویه دید خبرگان بشکافد و نشانگان پیدا و پنهان آن را تبیین کند. تعمق در گفته‌های هر یک از مصاحبه‌شوندگان به ظهور سه لایه مفهومی از درون مصاحبه‌ها منجر شد. لایه‌های شکل‌دهنده‌ای که تا قبل از انجام این پژوهش از دید پژوهشگران داخلی و خارجی مغفول مانده بودند و پژوهش حاضر برای نخستین بار آنان را کشف کرد و در معرض آزمون قرار داد. این موضوع، حکایت از نوآوری پژوهش داشته و بیانگر اصالت این پژوهش است. بر اساس نتایج به دست آمده در بیرونی‌ترین لایه مفهومی ناتوانی آموخته‌شده، رفتارهای نمود می‌یابند که دیگران (همکاران، ارباب‌رجوع و...) آنها را به‌طور ملموس دیده و درک می‌کنند. رفتارهایی از قبیل روزمرگی شغلی، واپس‌گرایی شغلی و مصون‌سازی شغلی مصادیق رفتارهای ناشی از ناتوانی آموخته‌شده هستند. در رفتار روزمرگی شغلی، کارمند از انجام کار فراتر از وظایف تعریف‌شده و همیشگی‌گریزان است، از روزآمدی دانش و تجربه‌ها به تناسب دانش‌های روز دوری می‌کند، در خصوص موفقیت سازمان دغدغه و نگرانی ندارد و به فرصت‌هایی که به موفقیت سازمان منجر می‌شوند، توجهی نشان نمی‌دهد. در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های شکل‌دهنده روزمرگی شغلی مواردی از قبیل رکود شغلی، دوری از روزآمدی، بی‌خیالی و بی‌اعتنایی است. ماندن بیش از اندازه در یک شغل، آشنایی کامل با شغل، عملکرد یکنواخت، علاقه‌مندی به کسب تجربه هم‌سان با عادت‌ها، نداشتن هدف بلندمدت، دوری‌گزیدن از جریان‌های یادگیری و بهسازی، بی‌انگیزی برای بهتر شدن، یکنواخت پنداشتن جریان زندگی کاری، اشتغال به فعالیت‌های تکراری و همیشگی، مضایقه



از انجام کار فراتر وظایف تعریف‌شده، زمان بر نشان دادن انجام کارها و فرایندهای سازمانی، مهم نبودن دستیابی به اهداف سازمانی، پذیرش دستورها بدون در نظر گرفتن عواقب نهایی، بی‌رغبتی به نواندیشی درباره‌ی شغل و وظایف محول‌شده، درک نکردن عمیق مشکلات و تلاش نکردن برای حل مشکلات از مصادیق روزمرگی شغلی هستند. غلبه‌ی روزمرگی بر روح و روان کارکنان، انگیزه‌ی کار و تلاش را از آنان می‌گیرد و قدرت نواندیشی و نوگرایی آنان را کم می‌کند، در نتیجه، ناتوانی آموخته‌شده شکل می‌گیرد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، واپس‌گرایی شغلی رفتاری برآمده از ناتوانی آموخته‌شده است. در واپس‌گرایی، کارمند به سبب تجاربی که داشته است سعی می‌کند برای جلوگیری از دردسر و خارج نشدن از مدار مدیران و برقراری تعادل در روابط بین فردی، قدم‌های خود را آهسته بردارد تا در مقابل دیگران، از حریم شغلی و آنچه تاکنون برای کسب آن تلاش کرده است، محافظت کند. سکوت‌گرایی، تأییدخواهی، شخصیت خاکستری و احتیاط‌شناختی، خرده‌مفهوم‌های ساخت واپس‌گرایی شغلی هستند. مظاهری نظیر رویکرد توجیه‌کننده‌ی ضعف‌ها و مشکلات، انکار اشتباهات، تکاپو در راستای ایجاد فضایی بدون تنش و جنجال برای انجام امور، اختیار شیوه‌های مختلف برای رفع معضلات حتی شیوه‌های مقطعی، طرز تفکر «سرت را پایین بینداز و کارت را بکن» و القای آن به سایر افراد، سعی در راضی نگه داشتن همگان و سکوت به دلیل جلوگیری از بروز دردسر، از جلوه‌های سکوت‌گرایی هستند. انجام وظایف تأکیدشده و مورد رضایت مدیر، غریب‌الواقعیت‌ها و مورد انتظار ساختن آنان برای انعکاس، تلاش در راستای دوری از ایجاد چالش با مدیر و تصدیق بی‌چون و چرای نظریات فرادستان، از نشانه‌های تأییدخواهی هستند. خود را شخصیتی بی‌دردسر نشان دادن، خودسانسوری‌های متعدد، بحث و چانه‌زنی در خفا، حافظ وضع موجود بودن، فکر معطوف به ماندن در جایگاه کسب‌شده و سر باز زدن آگاهانه از بیان نظرها، از جمله شاخص‌های شخصیت خاکستری هستند. اطلاعات غیرمهم را همچون اطلاعات حساس و محرمانه دانستن، تأکید بر درز نکردن اطلاعات، نگرستن با دیده‌ی ظن‌آلود، بحران روحی از دست دادن کار خود و ترس از مقام بالاتر و وارسی رفتار و کردار دیگران نیز از نشانه‌های احتیاط‌شناختی هستند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند که مصون‌سازی شغلی با خرده‌مفهوم‌های حصاربندی عملکرد و انحراف آگاهانه، نشان‌دهنده‌ی مفهوم ناتوانی آموخته‌شده است. در این خصوص، اجرای دقیق قوانین به مثابه‌ی حصاری برای دفاع از خود، پایبند اجرائی کردن قوانین و دستورالعمل‌ها به جای اهداف سازمانی، اجرا نشدن وظایف در صورت نبود دستورالعمل یا قانون و انجام کار طبق روال گذشته از عوامل شکل‌دهنده‌ی حصاربندی عملکرد و بی‌توجهی به تنوع نظرها و مشورت‌ها، ناهموار نشان دادن مسیر دستیابی به ایده‌ها و افکار خلاقانه، منحرف کردن دیدگاه‌ها نسبت به اثرهای مثبت تحولات نوین و تزریق ناامیدی در کارکنان در رابطه با تغییرات جدید، از جمله عوامل شکل‌دهنده‌ی انحراف آگاهانه هستند.

ناتوانی آموخته‌شده در عمیق‌ترین لایه‌های مفهومی، در قالب عواملی همچون شکل‌گیری هراس اداری، احساس کهنتری، نهادینگی عادت‌های شغلی، تعصب پیشین و بسندگی در شغل بروز می‌یابد. بنابراین، در تفسیر مفهوم ناتوانی آموخته‌شده می‌توان چنین اذعان داشت که ابتدا هراس اداری شکل می‌گیرد. نمادها و مظاهر شکل‌دهنده‌ی هراس اداری، تنیدگی با ترس از فرادستان، تجربه‌ی تاوان دادن در قالب جریمه‌ی کسر حقوق، مواجه شدن با کمیته‌ی انضباطی و هیئت‌های رسیدگی به تخلف‌های اداری، ترس ناشی از مشاهده‌ی اتفاقات ناخوشایندی که برای دیگران رخ داده است، مشاهده‌ی فرصت‌طلبی‌های دیگران برای تمام کردن نتیجه‌ی کارها به نام خود و تک‌روی و منفعت‌طلبی شخصی دیگران از

نمونه‌های انباشت تجربه‌های ناخوشایند هستند. انتظارات برآورده‌نشده از سوی سازمان، همراه داشتن تجربه‌های ناخوشایند از نقش حمایتی سازمان و مدیری که در موقعیت‌های حساس او را تنها گذاشته است، از نمونه‌های احساس تنهایی هستند. ترس شدید از حذف شدن و کنار گذاشته شدن، ترس از بسته شدن مسیرهای ارتقای شغلی، مشاهده منزوی شدن نیروهای کارآمد و ترس از تنیده شدن با گروه‌ها و افراد مسئله‌دار نیز از نمونه‌های آینده‌هراسی شغلی هستند. در این مفهوم، فرد ناتوان در مواجهه با رویدادهای پیشرو با قدم‌های آهسته گام برمی‌دارد، زیرا آموخته‌های او به تناسب افزایش سال‌های شغلی این نتیجه را برای وی داشته که برای صیانت جایگاه به‌دست‌آمده و ماندن در مدار مدیران می‌بایست فقط مجری دستورهای مدیران بالادستی باشد.

بعد از شکل‌گیری هراس اداری، احساس کهنتری اتفاق می‌افتد. اندیشه این‌گونه افراد، درهم‌آمیختگی ترس ادراک‌شده، خودکم‌بینی شکل‌گرفته و احساساتی متناسب با آن را به دنبال دارد و در رفتار فرد هویدا می‌شود. به گفته مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، احساس کهنتری شامل شاخص‌های پی‌ریزی طرح ذهنی کمتر از توان حقیقی خود، تفکر انقیاد بی‌چون و چرا از مدیر، احساسات مملو از گوشزدهای ترس‌آور، دست‌وپا بسته عمل کردن در نبود هادی عملکردها، نداشتن کنترل درونی بر شرایط شغلی، تسلیم محض بودن در برابر خواسته‌ها، باور به قدرت فکری و کنترلی فرادست، تصور بی‌نقشی و نداشتن سودمندی و نااطمینانی به دانش و آگاهی خود به اقتضای تکنولوژی روز از مصادیق هراس ادراکی و خودکم‌پنداری هستند.

بعد از احساس کهنتری، عادت‌های شغلی نهادینه می‌شوند. خوگیری و فترت تفکر نموده‌های نهادینگی، از عادت‌های شغلی هستند. خوگیری دارای نشانه‌هایی مانند انس با روش‌های متداول و قدیمی، وابستگی شدید به وظایف همیشگی، عادت کردن به شرایط موجود، محوریت قوانین نوشته و نانوشته در مکالمه‌های روزمره، علاقه به انجام کارهای مشخص و همیشگی و تمایل به کسب بازده پیشین و رغبت نداشتن برای حصول به نتایج جدید است. همچنین مفهوم فترت تفکر دارای شاخص‌هایی از قبیل ایده‌پردازی در قالب کلیشه‌های قدیمی، ژرف‌اندیشی در قلمرو عادت‌های ذهنی، یکسان‌نگری نهفته‌شده در تحلیل رویدادها، سطحی‌نگری و بی‌توجهی به عمق مسائل، دادن پاسخی متداول و معلوم به مجموعه‌ای از شرایط گوناگون، میل به تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات آماده و در دسترس و ترس پنهان از فناوری‌های نوین مرتبط با شغل است که مصاحبه‌شوندگان به آنها اشاره کرده‌اند.

بعد از نهادینگی عادت‌های شغلی، تعصب پیشین روی می‌دهد. بنا به اظهار نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، تعصب پیشین در سه دیدگاه کمال‌گرایی بیمارگونه، واپس‌گرایی ادراکی و جمود ذهنی نمایان می‌شود. مظاهر و مصادیق هر یک از آنان در باور عمیق و اعتقاد راسخ به دانسته‌های خود، پذیرفتن روند ناکارآمد فعلی، شیفتگی تخصصی به روش‌های به‌کارگرفته‌شده، کتمان کردن مشکلات و همه چیز را خوب دانستن، نگاه به رویدادهای جدید بر اساس تجربه‌های گذشته، قضاوت بر اساس اطلاعات انباشته‌شده در حافظه بایگانی‌شده، سیر کردن و ماندن در گذشته، فیلتر کردن اطلاعات دریافتی بر اساس ادراکات و نگرش‌های قبلی، پذیرفتن تغییر، حمایت کورکورانه از یک تفکر، جزء‌نگری و تک‌بعدی‌اندیشیدن، تکیه بر عقب‌ماندگی‌های فرهنگی و ناتوان در واژگون‌اندیشیدن دیده می‌شود.

در نهایت، بعد از تعصب پیشین، بسندگی در شغل پدیدار می‌شود. بسندگی در شغل به معنای توقع ناچیز از خود و نداشتن چشم‌اندازی بلندمدت در سازمان و رضایت از وضعیت موجود و تلاش برای دفاع از موضع شغلی است. سنگر

دفاعی شغلی و کفایت انتظارات، مفاهیم شکل‌دهنده بسندگی در شغل هستند. عبور نکردن از شناخته‌ها به‌سوی ناشناخته‌ها، مقدس شمردن برخی از هنجارهای سازمانی، سکوت خودخواسته در برابر رویدادهای در حال وقوع در سازمان، سرکوب ایده‌های خلاقانه و تلاش برای هم‌رنگی با جماعت، از نمودهای سنگر دفاعی شغلی به شمار می‌آیند. انتظار ناچیز برای رشد و غلبه و پیش‌قراول بودن، تمایل نداشتن به استقلال شغلی، تمرکز بر هدف فقط به‌منظور رفع تکلیف، تلاش نکردن برای شناخته شدن، رضایت از حداقل عملکرد، بنا نهادن آرزوها بر پایه حقوق ثابت ماهانه و تمرکز تلاش بر حفظ ظواهر تا ارتقای محتوا، از جلوه‌های کفایت انتظارات هستند.

پژوهش حاضر ضمن تشریح مفهوم ناتوانی آموخته‌شده و ابعاد شکل‌دهنده آن در سازمان‌های دولتی ایران، با ارائه مدلی به روشن کردن بیشتر این پدیده کمک کرد. پژوهش‌های آتی نیز می‌توانند هر یک از ابعاد مفهوم را به‌طور مستقل به‌صورت عمیق‌تر بررسی کنند. ضمن اینکه مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند در چارچوب یک مطالعه کمی و با هدف برازندگی و تعمیم نتایج به‌طور وسیع بررسی شده و در صورت لزوم اصلاح یا تأیید شود.

### پیشنهادها

با توجه به ارکان شکل‌دهنده ناتوانی آموخته‌شده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

۱. ارزش و اهمیت قائل شدن برای کارکنان در قالب تعریف به‌عنوان سرمایه‌های انسانی، غنی‌سازی محتوای وظایف شغلی و ایجاد فضای خلاقانه برای آنها، موجب می‌شود کارمندان، یک خودپنداره توانمند در ذهن ایجاد کنند و از این طریق، محتوای ذهنی آنان در رابطه با سازمان مثبت شود و افکار و احساسات مثبتی را بروز دهند و در راستای دستیابی به اهداف سازمانی اقدام‌های مؤثری انجام دهند. همچنین، دوره‌های آموزشی با هدف حل مسئله و مشکلات نوین برای کارکنان و مدیران برگزار شود تا از این طریق، کارکنان از راه‌های ناشناخته نهراسند و از آنها استقبال کنند.
۲. مسئولیت‌پذیری مدیر در قبال منافع کارمندان از طریق حمایت در شرایط و رویدادهای مختلف، تعامل صمیمانه میان مدیر و کارمندان، صداقت در گفتار و عمل و دعوت از کارکنان برای حضور مستمر در نشست‌ها و جلسه‌ها و نظرخواهی از آنان درباره تصمیم‌ها و اقدامات مهم سازمانی، می‌تواند ضمن ایجاد حس اعتمادبه‌نفس باعث شود تا کارمندان حمایت فراستان را درک کنند و ارزش و اهمیتی که سازمان برای آنها قائل است را با تمام وجود باور کنند. این موضوع، موجب می‌شود تا تعهد و تعلق خاطر کارکنان به سازمان افزایش یابد.
۳. تشویق به یادگیری تکنولوژی‌ها و دانش‌های نوین و الزام به انتقال آنها به محیط کار، تغییر نگاه امنیتی و حراستی به تکنولوژی‌های جدید و نگرستن به آنان به‌مثابه پیش‌برنده‌های دستیابی به اهداف نظام اداری، ارزشمندی روزآمدی کارکنان برای مدیران، برگزاری مستمر جلسه‌های بارش فکری به‌منظور ارائه ایده‌های جدید و کاربردی و اعتقاد همه‌جانبه به مشارکت فعال و واقعی باعث می‌شود تا فرهنگ دانش‌گریزی رنگ ببازد و فرهنگ حامی دانش‌افزایی بر سازمان مستولی شود که به‌تبع آن، در کارکنان برای پی‌کاوی و کسب دانش‌های جدید انگیزه ایجاد می‌کند و آنان را در رابطه با آینده سازمان دغدغه‌مند بار می‌آورد.
۴. تفویض اختیارات اداری، محور برنامه‌های توانمندسازی کارکنان قرار گیرد، به‌طوری که در کلیه سطوح

سازمانی جاری شود. همچنین در سازمان، فضای نقد و انتقاد ایجاد شده و سازمان مملو از اندیشه‌های حامی تفکر انتقادی شود تا اعتماد به نفس کارکنان و توانایی ابراز دیدگاه در آنان افزایش یابد و از این طریق، ادراک کارکنان در خصوص فضای سرکوبگر سازمان کاهش یابد و کارکنان با آسودگی خاطر نظریات خود را درباره آسب‌های کنونی و آینده مطرح کرده و اطلاعات و دانش انباشته شده خود را با اعتماد و صداقت میان همکاران تسهیم کنند.

## منابع

- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۵ (۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- رابینز، استیفن (۱۳۹۸). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی* (سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجمان)، تهران: سمت. صبوری، منوچهر (۱۳۸۸). *جامعه‌شناسی سازمان‌ها*. تهران: شب‌تاب.
- فقیهی، ابوالحسن؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۰). *بوروکراسی و توسعه در ایران*، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- فقیهی، ابوالحسن؛ واعظی، رضا؛ آغاز، عسل (۱۳۸۹). تأملی بر تعامل بوروکراسی و فرهنگ در ایران، *علوم مدیریت ایران*، ۵ (۱۹)، ۳۱-۱.
- کرسول، جان (۱۳۹۱). *پویای کیفیت و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی و ...)*. (حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی، مترجمان) تهران: صفار و اشراقی.
- مکولی، جان؛ دبرلی، ژوانی و جانسون، فیل (۱۳۹۶). *نظریه سازمان: نگاه‌ها و چالش‌ها* (حسن دانایی‌فرد و سیدحسین کاظمی، مترجمان)، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

## References

- Adler, P. S., Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Allinson, C.W. (1984). *Bureaucratic Personality and Organization Structure*. Gower, Aldershot.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B.M. Straw and L.L. Cummings (EDS). *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amadi, F. A. (2015). Rigidity of News Routines and Social Meaning Construction in Nigeria: a Reimagination. *European Scientific Journal August*, 11 (23), 384-394.
- Benveniste, G. (1983). *Bureaucracy*, 2d ed. (San Francisco: Boyd and Fraser Publishing Co).
- Bozeman, B., Rainey, H. G. (1998). Organizational Rules and the "Bureaucratic Personality". *American Journal of Political Science*, 42(1), 163-189.
- Burke, K. (1935). *Permanence and Change: An Anatomy of Purpose*. University of California.

- Chipea, F., Banciu, V. (2013). Bureaucracy Versus New Administrative Management. *Annals of University of Oradea, Fascicle Sociology-Philosophy & Social Work*, 12: 5-13.
- Cohen, B. (1970). Bureaucratic Flexibility: Some Comments on Robert Merton's 'Bureaucratic Structure and Personality'. *The British Journal of Sociology*, 21 (4), 390-399.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*, Safar & Eshraghi: Tehran. (in Persian)
- Crozier, M. (1961). Power Relationships in Modern Bureaucracies. *Indian Journal of Public Administration*, 7 (1), 32-38.
- Dalton, D. R., Todor, W. D. (1979). Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of Management Review*, 4 (2), 225-235.
- Denhardt, B. R. (1968). Bureaucratic Socialization and Organizational Accommodation. *Administrative Science Quarterly*, 13 (3), 441-450.
- Depasquale, J. P0, Scott, G. (1999). Critical Success Factors for Behavior Based Safety: A Study of Twenty Industry wide Application. *Journal of Safety Research*, 30 (4), 237-249.
- Dorn, C. (2013). *An Ecological Approach to Writing Center Studies*. Published by ProQuest LLC.
- Dubin, R. (1970). Management in Britain — Impressionsofa Visiting Professor. *Management Studies*, 7, 183-198.
- Faghihi, A., Danaeefard, H. (2016). *Bureaucracy & Development in Iran (A Comparative/ Historical Apporach)*, Imam Sadiq University, Tehran. (in Persian)
- Faghihi, A., Vaezi, R., Aghaz, A. (2011). Bureaucracy and Culture in Iran. *Journal of Iranian Academy of Management science*, 5 (19), 1-32. (in Persian)
- Fredericks, M., Kondellas, B., Hang, L., Fredericks, J., Rosse, M. W. (2011). Chiropractic physicians: toward a select conceptual understanding of bureaucratic structures and functions in the health care institution. *Journal of Chiropractic Humanities*, 18, 64-73.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. The Free Press.
- Grant, M. (2014). *The Bureaucratic Personality and Implications for Individuals and Organizations*. University of the West Indies: Mona.
- Hall, R. A. (1960). Thorstein Veblen and Linguistic Theory, *Journal of American Speech*, 35 (2), 124-130.
- Herzfeld, M. (1993). *The social production of indifference: exploring the symbolic roots of Western bureaucracy*. University of Chicago press.
- Hicks, H. G., & Ray, G. C. (1995). *Organization, theory and behaviour*. NewDelhi: Mac Graw Hill International Book.
- Hudson, M. (2012). *Veblen's Institutional Elaboration of Rent Theory*. Levy Economics Institute. *Working Paper*, No. 656.
- Hughes, O. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction* (3rd ed.). Basingstoke: Macmillan.
- Huntington, S. P. (1957). Conservatism as an Ideology. *American Political Science Review*, 51 (2), 454-473.

- 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.
- Jung, J., Bozeman, B., Gaughan, M. (2018). Fear in Bureaucracy: Comparing Public and Private Sector Workers' Expectations of Punishment. *Administration & Society*, 52 (2), 233-264.
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Journal of Quarterly Journal of Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15 (58), 161-174. (in Persian)
- Kramer, R. (2007). How Might Action Learning Be Used to Develop the Emotional Intelligence and Leadership Capacity of Public Administrators? *Journal of Public Affairs Education*, 13 (2), 205-242.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Langer, J., Feeney, M. K., Lee, S. E. (2017). Employee Fit and Job Satisfaction in Bureaucratic and Entrepreneurial Work Environments. *Review of Public Personnel Administration*, 39 (1), 135-155.
- McAuley, J., Duberley, J. & Johnson, P. (2017). *Organization Theory; Challenges and Perspective*, Imam Sadiq University, Tehran. (in Persian)
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18 (4), 560-568.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- Moynihan, D. P. (2005). Goal-Based Learning and the Future of Performance Management. *Public Administration Review*, 65 (2), 203-216.
- Newton, K. & Deth, J. (2013). *Foundations of Comparative Politics*. Cambridge [et al.]: Cambridge University Press.
- Papson, S. (1985). Bureaucratic Discourse and the Presentation of Self as Spectacle. *Humanity & Society*, 9 (3), 223-236.
- Parker, R., & Bradley, L. (2004). Bureaucracy or Post-Bureaucracy? Public Sector Organisations in a Changing Context. *The Asia Pacific Journal of Public Administration*, 26 (2), 197-215.
- Rockart, S. & Mitchell, W. (2009). High Point or hobgoblin? Consistency and Performance in Organization. *Working paper*. Princeton.
- Saburi, M. (2009). *Sociology Of Organizations*, Shabtab, Tehran. (in Persian)
- Schut, M., Moelker, R. (2015). Respectful Agents: Between the Scylla and Charybdis of Cultural and Moral Incapacity. *Journal of Military Ethics*, 14 (3-4), 232-246.
- Scott, P. G. S., Pandey, K. P. (2005). Red Tape and Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25 (2), 155-180.
- Scott, P. G. (2002). Examining red tape in public and private organizations: a further look at the role of individual perceptions and attributes. *The Social Science Journal*, 39 (2002), 477-482.
- Shafritz, M, JR., & Hyde, A, C. (2011). *Classics of Public Administration*, Wadsworth Publishing Company.



- Singhi, N. K. (1974). *Bureaucracy, Positions and Persons: Role Structures, interactions and Value-orientations of Bureaucrats in Rajasthan*. New Delhi: Abhinav Publications.
- Stroud, S. R. (2014). *John Dewey, Kenneth Burke, and the Role of Orientation in Rhetoric*. University of South Carolina Press.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. New York: MacMillan.
- Veblen, T. (1914). *The Instinct of Workmanship and the State of the Industrial Arts*. New York: MacMillan.
- Veblen, T. (1918). *The Higher Learning In America: A Memorandum On the Conduct of Universities By Business Men*. New York: B. W. Huebsch.
- Wais, E. (2005). Trained Incapacity: Thorstein Veblen and Kenneth Burke. *KB Journal*, 2 (1), 1-8.
- Watson, C. (2019). Perspective by incongruity in the performance of dialectical ironic analysis: a disciplined approach. *Qualitative Research*, 20 (1), 91-107.
- 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.
- Winter, M. (2011). *The Development of a Bureaucratic Personality - Consequences for Organizational Learning*. GRIN Publishing.
- Wood, R. C. (1970). When Government Works. *In Public interest*. 18, 39-51.