

صلى الله عليه وسلم



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

شناسایی و تبیین پدیده خودسانسوری در سازمان و ارائه مدلی برای آن

نگارنده: زهرا حیدرآقائی

استاد راهنما

دکتر بزرگمهر اشرفی

استاد مشاور

دکتر سعید آیباعی اصفهانی

شهریور ماه ۱۳۹۷

دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد خانم زهرا حیدرآقائی

تحت عنوان:

شناسایی و تبیین پدیده خودسانسوری در سازمان و ارائه مدلی برای آن

در تاریخ توسط کمیته‌ی تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی

ارشد مورد ارزیابی و با درجه مورد پذیرش قرار گرفت.

امضاء	اساتید مشاور	امضاء	اساتید راهنما
	نام و نام خانوادگی: دکتر سعید آیبیگی اصفهانی		نام و نام خانوادگی: دکتر بزرگمهر اشرفی
	نام و نام خانوادگی:		نام و نام خانوادگی:

امضاء	نماینده تحصیلات تکمیلی	امضاء	اساتید داور
	نام و نام خانوادگی:		نام و نام خانوادگی:
			نام و نام خانوادگی:

تقدیم به:

پدر و مادر عزیز و مهربانم

که در سختی‌ها و دشواری‌های زندگی همواره یآوری دلسوز و فداکار بودند،

و همسر عزیزم

که پشتیبانی محکم و مطمئن برایم است.

سپاس خدای را که سخنوران، در ستودن او بمانند و شمارندگان، شمردن نعمت او ندانند و کوشندگان، حق او را گزاردن نتوانند. و سلام و درود بر محمد و خاندان پاک او، طاهران معصوم، هم آنان که وجودمان وامدار وجودشان است.

به مصداق "من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق" بر خود لازم می‌دانم زحمات و مساعدت-های بی دریغ عزیزانی را که در انجام این تحقیق مرا یاری کرده‌اند، ارج نهاده و سپاسگزار لطف‌های بی دریغ ایشان باشم.

از اساتید گرانقدر و فرهیخته جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی، جناب آقای دکتر سعید آبیاعی اصفهانی به واسطه حمایت و راهنمایی‌های ارزشمندشان،

از اساتید محترم و بزرگواری که عهده دار داوری این کار بوده‌اند،

از همه خبرگان ارجمند و اساتید گرامی که در فرایند پژوهش با بنده همکاری کردند،

از پدر و مادر عزیز و مهربانم به واسطه همراهی و همدلی صمیمانه ایشان،

همچنین از همسر عزیز و مهربانم که حمایت‌ها و کمک‌های بی‌دریغش تسهیل‌گر این مسیر بوده کمال تشکر و قدر دانی را نموده و خداوند متعال را بخاطر این نعمت‌های بی‌کران سپاس گویم.

تعهد نامه

اینجانب زهرا حیدر آقائی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته MBA دانشکده صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه:

شناسایی و تبیین پدیده خودسانسوری در سازمان و ارائه مدلی برای آن تحت راهنمایی دکتر بزرگمهر اشرفی متعهد می‌شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام «دانشگاه صنعتی شاهرود» و یا «Shahrood University of Technology» به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده‌اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا چینی‌جاها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه‌های رایانه‌ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه شاهرود می‌باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.

چکیده:

در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فناوری‌ها، با صرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی و بالاخص افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به مثابه با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند. ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر نهاده و سازمان‌ها و منابع انسانی‌شان تحت تأثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به پدیده «خودسانسوری سازمانی» اشاره نمود. سرمایه انسانی تنها سرمایه‌ای است که با مصرف علاوه بر اینکه کاهش نمی‌یابد بلکه بر اساس تجاری که کسب می‌نماید اثر فزاینده‌ای نیز خواهد داشت. امروزه مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها نه در حوزه تجهیزات بلکه در حوزه انسان‌ها است. برای ارتقاء بهره‌وری سرمایه‌های انسانی مکانیزم‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد از قبیل نظام مدیریت مشارکتی، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و غیره. به هر میزان که مشارکت این سرمایه در اهداف و وظایف سازمانی بیش‌تر شود میزان کارایی و اثر بخشی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت.

این پژوهش کیفی با هدف غایی شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی و ارائه‌ی مدلی برای مدیریت آن با استفاده از طرح نظام‌مند گراند تئوری انجام شده است. به این منظور ضمن انجام مصاحبه‌ی باز با ۲۰ نفر از مدیران ارشد و اساتید خبره در زمینه‌ی پژوهش حاضر، مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری باز گردآوری شدند و از دل آن‌ها مقوله‌هایی استخراج گردید. سپس در مرحله‌ی کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها ذیل عناوین شرایط علی، پدیده‌ی محوری، راهبردهای کنش و کنش متقابل، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. در ادامه و در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح، سیر داستان ترسیم و نظریه خلق شد. سرانجام، قضایا و فرضیه‌های راهبردی پژوهش تدوین گردید. واژگان کلیدی: سانسور، خودسانسوری، خودسانسوری سازمانی، گراند تئوری (نظریه‌ی داده بنیاد).

فهرست

فصل اول	۱
۱-۱- مقدمه	۲
۱-۲- تشریح و بیان مسأله	۴
۱-۳- ضرورت انجام پژوهش	۸
۱-۴- اهداف پژوهش	۹
۱-۵- سؤالات پژوهش	۱۰
۱-۶- فرضیات تحقیق	۱۰
۱-۷- نوآوری تحقیق	۱۰
۱-۹- قلمرو پژوهش	۱۱
۱-۱۰- مراحل انجام کار	۱۱
۱-۱۱- تعریف واژگان کلیدی	۱۱
فصل دوم	۱۳
ادبیات تحقیق	۱۳
۱-۲- مقدمه	۱۴
۲-۲- تاریخچه	۱۴
۱-۲-۲- سوابق تحقیقات داخلی	۱۵
۲-۲-۲- سوابق تحقیقات خارجی	۱۵
۲-۳- اهمیت جریان آزاد اطلاعات	۱۶
۲-۴- مفهوم خودسانسوری	۱۹
۲-۵- پیچیدگی مفهوم خودسانسوری	۱۹
۱-۵-۲-۱- اطلاعات درمقابل عقاید:	۲۰
۲-۵-۲-۲- محدودیت‌های خودسانسوری	۲۰
۳-۵-۲- محتوای اطلاعات پنهان شده	۲۱
۴-۵-۲- انواع خودسانسوری:	۲۱
۲-۶-۲- پایگاه‌های روانی خودسانسوری	۲۲
۱-۶-۲- نیاز به اشتراک گذاری	۲۲
۲-۶-۲- شناسایی از طریق گروه	۲۳
۳-۶-۲- تجربه‌ی یک معضل سخت و دشوار	۲۶

۲۶ ۷-۲- انگیزه‌های خودسانسوری
۲۸ ۸-۲- عوامل مؤثر
۲۸ ۸-۲-۱. چارچوب (زمینه) گروه
۲۹ ۸-۲-۲. عوامل فردی
۳۰ ۸-۲-۳. نوع اطلاعات
۳۰ ۸-۲-۴. عوامل ضمنی
۳۱ ۹-۲- خودسانسوری در تعارضات شدید
۳۲ ۹-۲-۱. خشونت
۳۲ ۹-۲-۲. تهدیدها
۳۴ ۹-۲-۳. تلاش جمعی
۳۴ ۹-۲-۴. حمایت از نقل قول‌ها و روایت‌ها
۳۶ ۱۰-۲- خودسانسوری به عنوان یک مانع
۳۹ فصل سوم
۳۹ روش‌شناسی تحقیق
۴۰ ۳-۱- مقدمه
۴۱ ۳-۲- نوع تحقیق
۴۴ ۳-۳- روش تحقیق
۴۵ ۳-۴- نقشه تحقیق
۴۵ ۳-۵- گراند تئوری
۴۷ ۳-۶- مراحل روش‌شناسی نظریه‌ی بنیادی
۴۷ ۳-۶-۱- طرح تحقیق
۴۸ ۳-۶-۲- جمع‌آوری و مرتب‌کردن داده‌ها
۴۹ ۳-۶-۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها
۵۰ ۳-۶-۴- ارائه نظریه و مقایسه با ادبیات
۵۱ ۳-۶-۷- اعتبارسنجی نظریه
۵۱ ۳-۷- جامعه‌ی آماری تحقیق و نمونه
۵۲ ۳-۸- روش نمونه‌گیری و حجم نمونه
۵۳ ۳-۹- روایی تحقیق
۵۳ ۳-۹-۱- روایی داخلی
۵۴ ۳-۹-۲- تعمیم‌پذیری

۵۴	۳-۹-۳- قابلیت اعتماد
۵۶	۳-۱۰- پایایی تحقیق
۵۷	۳-۱۱- جمع بندی فصل سوم
۵۹	فصل چهارم
۵۹	یافته‌های پژوهش
۶۰	۴-۱- مقدمه
۶۰	۴-۲- توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق
۶۱	۴-۳- جمع‌آوری داده‌ها
۶۲	۴-۴- فراگرد انجام گراند تئوری
۶۲	۴-۴-۱- مرحله کدگذاری باز
۶۴	۴-۴-۲- مرحله کدگذاری محوری
۶۵	۴-۳-۲-۱- مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری:
۹۸	۴-۵- مرحله کدگذاری انتخابی
۱۰۰	۴-۶- برازش روایی پژوهش
۱۰۳	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات
۱۰۳	۵-۱- مقدمه
۱۰۳	۵-۲- خلاصه طرح و نتایج پژوهش
۱۰۳	۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری
۱۰۴	۵-۴- سوالات تحقیق
۱۰۸	۵-۵- مقایسه با پژوهش‌های پیشین
۱۰۹	۵-۶- پیشنهادات
۱۰۹	۵-۶-۱- پیشنهادات کاربردی
۱۱۱	۵-۷- محدودیت‌ها
۱۱۱	۵-۷-۱- محدودیت‌های پژوهش
۱۱۲	۵-۷-۲- محدودیت‌های محقق
۱۲۰	پیوست‌ها

فصل اول

کلیات تحقیق

جوامع موفق و پیشرفته، موفقیت خود را مدیون سازمان هایشان هستند. یکی از مهم ترین مهره‌های تشکیل دهنده‌ی هر سازمان که در چند دهه‌ی اخیر بسیار مورد توجه واقع شده، نیروی انسانی آن است. امروزه منابع انسانی، و فعالیت‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان عواملی برای رسیدن سازمان به موفقیت شناسایی شده‌اند [۱]. در محیط رقابتی امروز یکی از مزیت های رقابتی اساسی به خصوص برای سازمان های خلاقیت محور مانند سازمان های تبلیغاتی، پژوهشی، واحدهای R&D و ...، داشتن نیروی انسانی خلاق و صاحب نظر است. تنها عامل تضمین کننده‌ی این سازمان‌ها، خلاقیت و نوآوری کارکنان‌شان است که این امر همبستگی شدید به ارائه‌ی نظرات آنان دارد. گرچه ممکن است بسیاری از این نظرات در ابتدای امر واهی و حتی خالی از ارزش به نظر آید ولی نباید فراموش کرد که اگر بشر از ابتدا تا کنون پایبند به یک سبک تفکر خاص بود، امروز ما شاهد پیشرفت علم و تکنولوژی نبودیم. بنابراین نظرات هرچند بدوی، ساده، تخیلی، و حتی اشتباه به نظر آیند ولی می‌تواند مکمل نظرات سابق باشد و یا زمینه را برای نظرات آتی فراهم سازد و از این طریق منجر به تحول عظیم گردد. لذا نباید به سادگی از آنها گذشت.

تمام مطالب مذکور منوط به اظهار نظر و دریافت ایده‌ها و نظرات نیروی انسانی است. اگر شرایط چنین باشد، می‌توان گفت که سازمان از نعمت کارکنان صاحب نظر و خلاق برخوردار خواهد بود. اما شرایطی را تصور کنید که سازمان دارای نیروی صاحب نظر و خلاق است که خود را از عرصه ابراز نظر حذف می‌کند. اگر به سازمان، صاحب‌نظران منزوی و حاشیه‌نشین تحمیل شود و اندیشه‌های کارکنان متفکر تنها برای خودشان تلبار شده و در محدوده‌ی حریم فردی‌شان محفوظ بماند، فرصت تحرک در راستای جریان توسعه سازمان را نمی‌یابند. در چنین شرایطی کارکنان سازمان دچار "خودسانسوری"^۱ شده‌اند. متأسفانه خودسانسوری در سازمان‌ها با عنوان هم‌رنگ شدن، از فردی به فرد دیگر منتقل می‌شود و پویایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نتیجه کم‌تر کسی برای از بین بردن روزمرگی تلاش می‌کند. در صورت تداوم و گسترش این نوع از سانسور در سازمان، خلاقیت و نوآوری در جامعه نابود می‌شود.

"خودسانسوری" گونه‌ای از سانسور است که از دیدگاه "میشل فاوست" دانشمند و نظریه پرداز معاصر آمریکایی، زیر مجموعه‌ای از سانسور دانسته می‌شود. چه در سطح خرد و چه در سطح کلان شاهد عارضه‌ی خودسانسوری هستیم و چه بسا که خود آن را بارها تجربه کرده‌ایم (در خانواده، مدرسه، دانشگاه، سازمان و...). محققان از خودسانسوری به عنوان تمرینی سِری یاد می‌کنند که کم‌تر قابل دیدن

¹ Self censorship

بوده و قدرت و تأثیر بیش‌تری را در مقابل سانسور دارد و آن را پدیده‌ای غیررسمی، خصوصی و در دست تصمیم‌گیرنده می‌دانند [۲]. خودسانسوری از درون به ارتباط‌گر تحمیل می‌شود و عواملی چون ترس از مجازات‌های بیرونی و پیش‌داوری‌ها که در پی گفتن چیزی پدید می‌آید، و دیگری منافع خود فرد و پاسداری از آنها مانند اعتبار و آبرو، انگیزه و... منجر به خودسانسوری می‌شود.

انسان اساساً دارای ابعاد زیستی-روانی-اجتماعی است. بدین معنا که فرآیندها و پیامدهای اجتماعی در کنار ویژگی‌های زیست‌شناختی و روان‌شناختی فرد بر شکل‌گیری رفتار و تفکر او تأثیر به‌سزایی دارد. به بیان دیگر انسان‌ها صرفاً از تجربیات شخصی خود تأثیر نمی‌پذیرند بلکه مسائل اجتماعی، فضایی روانی می‌آفرینند و کل جامعه را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. آزادی و امنیت از اساسی‌ترین نیازهای روانی به‌شمار می‌آیند و اگر اختلالی در آن باشد زمینه برای بروز خودسانسوری ایجاد می‌شود که ضرر آن از سانسور بیش‌تر است چرا که خلاقیت و تولید اندیشه جدید متوقف و رکودی بر سازمان حاکم می‌شود که زمینه را برای رشد انواع انحرافات، فسادها و ناهنجاری‌ها ایجاد می‌کند.

مهم‌ترین ویژگی تفاوت انسان‌ها احساس هویت فردی است. خودسانسوری باورها و آرمان‌های فردی را نابود ساخته و هویت شخصیتی افراد را تخریب و خالی می‌سازد. فرد در خودسانسوری خود را خطاکار و گناه‌کار دانسته و واقعیت جایز الخطا بودن انسان را نمی‌پذیرد و مدام در پی سرزنش و انتقاد از خود است. فرد افکار خود را زندانی و خود زندانبانش می‌شود.

باتوجه به اهمیت روزافزون سلامت روانی بر کار و زندگی، مدیران در سازمان‌ها بایستی به این موضوع آگاه باشند که هر کدام از افراد زیردست آنها صدا و اندیشه‌ای دارند که نیاز به شنیده شدن دارد. وقتی افراد حرفی برای گفتن دارند نیاز به احساس آزادی در مورد گفتن آن را هم دارند. سانسور در محیط‌های کاری معمولاً به‌شکل خودسانسوری در می‌آید. بنا به دلایلی که در ادامه بدان خواهیم پرداخت افراد موانعی را در بازگو کردن افکار و ایده‌های خود احساس می‌کنند. بشر نیاز به شنیدن دارد؛ لذا آزادی بیان چیزی است که ما به‌عنوان مخلوقات انسانی دارای حساسیت، هوشمندی و اندیشمندی بایستی آن را ارج نهیم.

ترس از انعکاس، عکس‌العمل و عدم درک اینکه انسان جایز‌الخطاست و هریک از افراد می‌توانند دچار اشتباه شوند باعث می‌شود که افراد به‌دلیل ترس از این اشتباهات و سرزنش‌های بعدی که توسط سایرین یا خودشان متوجه آنها خواهند شد عمداً صورت مسئله را پاک کرده و از بازگویی نظرات‌شان خودداری کنند و یا به‌طور نهادینه شده و ناخودآگاه افکار و ایده‌های غیرقابل قبول را در ذهن‌شان فیلتر کنند.

اینکه مفهوم خودکنترلی که ابزاری مهم برای حیات انسان سالم است را با خودسانسوری یکی بدانیم اشتباه بوده و باید با آگاهی، مرز باریک و وسواس گونه‌ای را برای آنچه سانسور می‌کنیم در نظر داشته باشیم.

۱-۲- تشریح و بیان مسأله

در سازمان‌های امروزی، موقعیت‌های مختلفی جهت ارائه نظرات توسط کارکنان به وجود می‌آید اما علل متفاوتی مانع این مسأله شده که متعاقباً حذف فرد مورد نظر از موقعیت را به دنبال دارد.

این مسأله که آثار سوئی بر عملکرد و پیشرفت سازمان‌ها دارد "خودسانسوری" نامیده می‌شود و طی تحقیق حاضر درصدد بیان پیشایندها و پیامدهای این پدیده و ارائه‌ی مدلی برای آن می‌باشیم.

در کشورهای در جریان توسعه که فلسفه‌ی حکومت قانون از نظر اجرایی جا پای محکمی باز نکرده و کاملاً نهادینه نشده است، جریان تولید و انتقال اندیشه و به طور کلی روشن اندیشی، در فضایی نامطمئن حرکت می‌کند. مسئولان کم‌تر تحمل انتقادپذیری دارند، رسانه‌ها آمادگی کافی برای خطرپذیری دریافت نظرات انتقادی و در دسترس افکار عمومی قرار دادن را نشان نمی‌دهند و در نهایت تولیدکنندگان فکر و متخصصان اصلاح‌گر رشته‌های گوناگون، یا تسلیم فضای حاکم می‌شوند و به خط تولیدی مصلحت اندیشی و بعضاً درخلاف جهت توسعه پایدار می‌پیوندند یا در فضای هرج و مرج اندیشه‌ای به روش خودسانسوری پناه برده و به موازات آن جریان فکری خود را از طریق خودسانسوری که نمی‌تواند پایانی داشته باشد، به دست خویش در معرض خطر ترور اندیشه و انتحار قرار می‌دهند. تحت چنین شرایطی سنگ روی سنگ بند نمی‌شود و از حرکت تکاملی هم خبری نخواهد شد [۵].

پدیده خودسانسوری رویکردی تقریباً جدید و مفهومی منفی در سازمان و گونه‌ی دیگری از سانسور است که وجودش زیان‌ده خواهد بود [۶]. در واژه نامه‌ی آکسفورد تعریفی از سانسور ارائه شده که به نوعی می‌توان آن را در مورد خودسانسوری صادق دانست: "قدرت یا نیروی فکری که عناصری از ناخودآگاه را سرکوب کند و مانع بروز آنها در خودآگاه شود". البته خودسانسوری همواره از ناخودآگاه سرچشمه نمی‌گیرد. این درست است که عواملی چون تصورات قالبی، اقناع و القاء فرد را چنان تربیت می‌کند که ناخودآگاه، به گونه‌ی ویژه ارتباط برقرار کند اما بسیاری مواقع خودسانسوری آگاهانه رخ می‌دهد. بر اساس دیدگاه "میشل فاوست" دانشمند و نظریه پرداز معاصر آمریکایی فرآیند عملی شدن سانسور، بیش‌تر با کنش جدی و سخت و کم‌تر با کنش نرم همراه است؛ اما خودسانسوری عملی است که از

جانب خود فرد، گروه و سازمان، تحت عنوان رعایت اصل تعامل با دیگران و به منظور ملاحظه کاری شکل می‌گیرد.

"خودسانسوری اطلاعات" به عنوان یک اقدام عمدی و داوطلبانه و یا یک مانع ناآگاه جهت جلوگیری از جریان آزاد اطلاعات و نظرات است و مانع گفتن و اندیشیدن مطلوب در افراد می‌گردد، به خصوص ابعاد ناخودآگاهی که حتی خود فرد هم از آن بی‌خبر است. بنابراین وقتی که می‌خواهد سخن بگوید و یا ایده‌ای را خلق کند ذهن او به‌طور خودکار این موانع را دخالت داده و اجازه استفاده از پتانسیل‌ها و توانمندی‌های ذهنی فرد را نمی‌دهد یا می‌کاهد. اطلاعات، مضامینی بر پایه دانش و نظرات تجربه‌ی شخصی هستند که توسط خود فرد و بدون هیچ‌گونه فشار خارجی اعمال می‌شود. خودسانسوری یک محدودیت فردی طراحی شده به منظور جلوگیری از تقابلات و تعارضات است [۷]. زمانی که تصمیمی موقتی و محتاطانه گرفته می‌شود، اعضای گروه تمایل دارند که اطلاعات و نظراتی را که ممکن است در هنگام عمل موجب تردید و دو دلی شود، مخفی نگاه دارند. آنها نمی‌خواهند با انتقاد کردن از هم‌گروهی‌ها یا رهبر گروه برهم‌زننده اوضاع به‌شمار آیند. در زمینه مدیریت و سازمان بیش‌تر با این جنبه از خودسانسوری مواجه هستیم. در واقع گاهی فرد به‌طور ناخودآگاه و با تفکر «من هیچ‌گاه دروغ نگفته و خودم هستیم، فقط بعضی حقایق را پنهان می‌کنم»، خودسانسوری را عملی می‌کند. این مسائل ریشه‌ای به‌علت حساسیت، قابل بررسی در روان‌شناسی رفتار سازمانی می‌باشد.

شناخت و جلوگیری از پدیده سانسور و خودسانسوری موجب روشن شدن واقعیات، نارسایی‌ها و انحرافات شده، از تصمیم‌گیری و اعمال قدرت غیردموکراتیک و خارج از ضوابط جلوگیری کرده و سرعت گرفتن توسعه را باعث می‌شود [۸]. تصمیمات خودسانسورانه اغلب در پایه‌های دینی، جنسی، سیاسی و یا عوامل سلامتی به وجود می‌آید [۹].

مسئله‌ای که قدرت سانسور را در روند ایجاد محدودیت برای آزادی بیان بارزتر ساخته است، اعمال سلیقه‌ها و چشم‌داشت‌های فردی، گروهی و سیاسی افرادی است که از دریچه‌ی تنگ تعصب و خرده‌گیری‌های مزمن، به مفاهیم و داده‌های اطلاعاتی می‌نگرند و با سوءاستفاده از مسئله‌ی رعایت ارزش‌ها، در برابر هرگونه پیام و سیاست‌گذاری‌های هنجارمند اطلاعاتی، به‌عنوان سدّی در برابر آزادی بیان و حقّ اطلاع‌رسانی مشروع عمل می‌کنند.

مسائل مختلفی می‌تواند عامل ایجاد خودسانسوری شود از جمله پیام‌های غیر بالغانه والدین در گذشته مبنی بر اینکه از ویژگی‌های "دختر/پسر خوب" این است که حس و نظر خود را ابراز نمی‌کند و اولویت برایش نگاه و نظر جامعه است. نگرانی بابت این که با برون‌ریزی احساسات و عقاید، نقاط ضعفی را که

نمی‌خواهیم توسط دیگران دیده شود، در معرض دید قرار گیرد؛ نگرانی بابت قضاوت دنیای بیرون. خودسانسوری نگاه به حقایق و وقایع را مخدوش کرده و فرد بدون آنکه بخواهد و یا بداند مشکل اش چیست دچار نفاق و ریا می‌شود. آگاهی از این پدیده و علل آن اختلالات بسیاری را به فرد تحمیل کرده و تغییری بزرگ حاصل می‌شود.

با شروع تحقیقات بر روی عملکرد فردی در گروه‌های طوفان مغزی، خودسانسوری در ایده‌های خلاقانه یک فرد، محدودیتی جدی در عملکرد وی در نظر گرفته می‌شود. در نتیجه ضرری برای گروه‌ها و سازمان‌هایی است که از عملکرد خلاقانه نفع می‌برند [۱۰]. به عبارت دیگر این پدیده یکی از عوارض گروه‌اندیشی در سازمان است، یعنی وفاداری اعضا به گروه‌شان می‌تواند از طریق فرایندی که اروینگ جانیس^۱ آن را گروه‌اندیشی می‌نامد به نتایج مشکوک و نامعلوم تصمیم‌گیری بیانجامد [۱۱].

محققان خودسانسوری را نتیجه‌ی یک فرآیند شناختی از قضاوت خود می‌دانند [۱۲]. وقتی فرد نقطه نظرات خودش را امکان‌ناپذیر، ناکارآمد و عجیب قضاوت می‌کند، قوه‌ی خلاقانه‌اش ممکن است آگاهانه تصمیم به خودسانسوری گیرد [۱۳]. ممکن است کارکنان ترس این را داشته باشند که مشارکت خلاقانه آنها به شکل مطلوبی ارزیابی نگردد. طرح و اجرای ایده‌ها اغلب درجه‌ای از ریسک را شامل می‌شود. کارمندانی که پیشنهادات خلاف قاعده مطرح کرده یا شیوه‌ی کاری متفاوتی را در پیش می‌گیرند ممکن است در معرض نکوهش یا استهزاء قرار گیرند. به این دلیل کارکنان اغلب بی‌میل در به اشتراک گذاشتن نظریات خلاف عرف‌شان هستند. به عبارت دیگر وقتی قضاوت متوقف شود، کارکنان بیش‌تر مایل هستند تا نظرات نامرسوم‌شان را که به ذهن می‌رسد به اشتراک گذارند. چون تفکرات و اندیشه‌ها عموماً نشان‌دهنده شخصیت فرد هستند، عدم خودباوری و مطمئن نبودن از خود و نداشتن شناخت از خود به خودسانسوری در سازمان ختم می‌گردد. تفکر خلاقانه منحصر به فرد است چراکه حاصل تجربیات شخصی بوده که شبیه به دیگری نیست. افراد با اعتماد به نفس ممکن است تمایل بیش‌تری به خلاقیت داشته باشند زیرا آنها ترس کم‌تری از خرد انگاشتن ایده‌هایشان دارند [۱۴].

همچنین ممکن است خودسانسوری در یک مرحله‌ی نیمه هشیار اتفاق بیافتد. زمانی که کارکنان انتظار دارند دیگران نقادانه تصورات نو و بدیع آنها را قضاوت کنند درک آنها از فضا برای تفکر آزاد تهدیدآمیز است که ممکن است یک مانع ذهنی نیمه هشیار را برای خلاقیت ایجاد نماید. خودسانسوری چه در مرحله‌ی خودآگاه و چه ناخودآگاه رخ دهد یک زمینه تکرار شونده در مطالعات آن را ترس از ارزیابی

¹) Janis, I., 1968

منفی یا ترس از نقد تشکیل می‌دهد [۱۵]. محرک عزت نفس، دلیل اصلی خود سانسوری ست. این عامل سبب آن می‌شود که افراد ایده‌های خود را زمانی که ترس از انتقاد منفی دارند، سانسور کنند [۱۶].

یک فهم بهتر از خودسانسوری به ما اجازه آن را می‌دهد تا موقعیت‌هایی که خودباوری و خلاقیت با هم همبستگی دارند را مشخص نماییم. خروجی خلاقانه، خاص و منحصر به فرد است. شخصیت یک فرد، دانش و توانایی‌های شناختی‌اش بر محتوا و کیفیت خروجی مبدعانه آنها تأثیر می‌گذارد [۱۷].

گاهی افراد خودسانسور علت کار خود را وجود قوانین و قواعدی از بیرون می‌دانند که مانع آن‌هاست. اما شرایطی هم پیش می‌آید که آنقدر فشار روی فرد بوده که حتی زمانی که این فشارها و تهدیدات خارجی حذف می‌گردد هم پدیده خودسانسوری در فرد مشاهده می‌شود و به شکل ترس از اجتماع در وجود او رخنه می‌کند. افراد به علت نیاز به تعلقی که در وجودشان است از اینکه از گروهی طرد شوند حس خوبی ندارند پس می‌کوشند تا خود را آن‌گونه که مقبول جمع است نشان دهند و از دادن نظراتی که ممکن است موجب ناراحتی در دیگری شود اجتناب می‌ورزند.

انگیزه و علل خودسانسوری سازمانی بسیار وسیع است و نمی‌توان مانند سانسور به راحتی آنها را دسته بندی نمود. افزون بر موارد فوق، عواملی دیگری دخیل هستند :

- ترس ،
- توجه به روابط برون سازمانی،
- توجه به روابط درون سازمان،
- توجه به علایق و سلیقه‌های سازمان،
- اعمال سلیقه و علاقه‌ی فردی،
- سکوت اکثریت،
- احتمال از دست دادن زمینه‌ی کار،
- عدم فهم،
- تأثیرات روانی (مانند: داشتن اضطراب همیشگی، بی‌باوری، یک سویه‌نگری و...)،
- عادت به سانسورپذیری.

همچنین لازم به ذکر است که "خودسانسوری" و "سکوت سازمانی" دو مفهوم نزدیک به هم و بعضاً اشتباه‌انداز هستند چراکه غالباً "خودسانسوری" را سکوت سازمانی معنا می‌کنند در حالی که چنین نیست. سکوت سازمانی عبارت است از خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های فردی، شناختی و اثربخش

در مورد موقعیت‌های سازمان [۱۸]. در حالی که در خودسانسوری افراد بنا به شرایط خاصی نظیر ترس از در اقلیت قرار گرفتن، یا عدم تأیید توسط دیگران به سانسور خویشتن روی می‌آورند. این مسأله گاهی به خاطر این که فرد در پذیرش خود توسط سازمان تردید دارد رخ می‌دهد به نحوی که در چنین حالتی به صورت اجباری سکوت اختیار می‌کند و چیزهایی که می‌خواهد را به دلیل تردیدها حذف کرده و نمی‌گوید. گاهی سانسور به شکل دیگر ظاهر می‌شود. فرد در مورد مسائلی اظهار نظر می‌کند که هیچ اعتقادی به آنها ندارد. در واقع در چنین حالتی فرد سعی می‌کند مورد پذیرش قرار گیرد. یعنی سعی در جایگزین کردن مواردی می‌شود که نسبت به آنها اعتقاد قلبی وجود ندارد [۱۹].

در مجموع چنین می‌توان اظهار داشت که یکی از ابعاد و اشکال خودسانسوری سازمانی می‌تواند سکوت سازمانی باشد؛ اما سکوت سازمانی تمام خودسانسوری سازمانی نیست بلکه زیرمجموعه‌ای از آن است.

۱-۳- ضرورت انجام پژوهش

از آنجاکه رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روز افزون مواجه است آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آنها ضروری است. باید توجه داشت محیط همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می‌زند و مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیط پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند، حکم خروج خود را از گردونه رقابت امضاء می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌های معاصر کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. این پدیده جمعی سازمانی را خودسانسوری سازمانی می‌نامیم که شایسته است مورد توجه جدی محققان قرار گیرد.

خودسانسوری سازمانی مانع خطرناکی برای تغییر و توسعه سازمانی است و احتمالاً مانع مهمی بر توسعه سازمان‌های کثرت‌گرا ایجاد می‌کند. سازمان کثرت‌گرا را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: سازمانی که تفاوت بین کارمندان را ارزش نهاده و منعکس می‌کند و امکان بیان رویکردهای مختلف را میسر می‌سازد [۲۰]. به وضوح می‌توان گفت اگر افراد یک سازمان احساس کنند که نمی‌توانند با صراحت نقطه نظرهای خود درباره مسائل حساس را مطرح کنند، بنابراین نمی‌توان به کثرت‌گرایی دست یافت. کارمندان ممکن است از نظر عقاید، ارزش‌ها، اولویت‌ها و تجارب متغیر باشند، اما چون نقطه نظرهای ذکر شده تا حد زیادی یکپارچه باقی می‌مانند، سازمان قادر به بهره‌مند شدن از این تنوع نخواهد بود. بنابراین، ادعای ما این است که برای درک این که تغییر و توسعه ممکن است در محیط کثرت‌گرا آشکار

شود، باید نیروهای سازمانی که اغلب به طور نظام‌مند موجب می‌شوند کارمندان احساس کنند عقایدشان ارزشی ندارند و بنابراین از بیان آن اجتناب کنند، را شناسایی کرد.

خودسانسوری سازمانی می‌تواند اثرات مضر را بر فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد. این امر با ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود. خودسانسوری سازمانی، پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد. خودسانسوری سازمانی می‌تواند شامل ناسازگاری شناخته شده و بنابراین انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین باشد. به دلیل آن که فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند، پس می‌توان گفت موضوع خودسانسوری سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد. جو این پدیده می‌تواند بر توانایی سازمان در جهت کشف خطاها و یادگیری تأثیر بگذارد. بنابراین، اثربخشی سازمانی به‌طور منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. خودسانسوری کارکنان همچنین می‌تواند ایجاد کننده استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان گردد.

زمانی که سیستم جو خودسانسوری را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود. از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی خودسانسوری بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد.

۱-۴- اهداف پژوهش

- تبیین مفهوم خودسانسوری سازمانی و آثار آن،
- شناسایی عوامل علی پدیدآورنده‌ی خودسانسوری سازمانی،
- شناسایی شرایط زمینه‌ای ایجادکننده‌ی خودسانسوری سازمانی،
- ارائه‌ی راهبردهای مدیریت خودسانسوری سازمانی،
- شناسایی عوامل مداخله‌گر در فرآیند مدیریت خودسانسوری سازمانی،
- تبیین پیامدهای مدیریت پدیده،
- استخراج قضا و فرضیه‌ها.

۱-۵- سؤالات پژوهش

سؤالات پژوهش عبارتند از:

- مفهوم خودسانسوری سازمانی و آثار آن چیست؟
- عوامل علی پدیدآورنده‌ی خودسانسوری سازمانی چیست؟
- شرایط زمینه‌ای ایجادکننده‌ی خودسانسوری سازمانی چیست؟
- راهبردهای مدیریت خودسانسوری سازمانی چیست؟
- عوامل مداخله‌گر در فرآیند مدیریت خودسانسوری سازمانی چیست؟
- پیامدهای مدیریت پدیده کدام‌اند؟
- قضایا و فرضیه‌های راهبردی مستخرج از ارائه‌ی مدل کدام‌اند؟

۱-۶- فرضیات تحقیق

با توجه به اینکه ماهیت پژوهش اکتشافی است، فاقد فرضیه می‌باشد.

۱-۷- نوآوری تحقیق

بررسی اجمالی ادبیات در حوزه‌ی خودسانسوری سازمانی بیانگر آنست که تحقیقات اندکی در این حوزه انجام شده و اغلب آنها از منظر فرد یا از منظر سازمان به این موضوع نگریسته‌اند. بنابراین پژوهش نظام‌مندی که به طراحی مدل جامعی در این زمینه پرداخته باشد، یافت نشده است. لیکن در این تحقیق با اتخاذ رویکرد سیستمی سعی بر این است تا به صورت یکپارچه و از زوایه فرد و سازمان، این مقوله مورد کنکاش قرار گرفته و ابعاد گوناگون آن ترسیم شود. از این رو از روش گراند استفاده می‌شود تا این موضوع عمیقاً مورد بررسی قرار گیرد و مدلی جامع برای مدیریت آن ارائه شود.

۱-۸- روش و ابزار گردآوری تحقیق

این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی نظریه‌ی مبنایی صورت گرفته است. منابع جمع‌آوری اطلاعات در روش نظریه مبنایی، در دو دسته طبقه بندی می‌شوند؛ منابع اولیه که شامل مصاحبه‌ها، مشاهده مشارکتی و غیرمشارکتی، ثبت مصاحبه‌ها از زمینه‌ی مورد مطالعه و دفترچه خاطرات است، و منابع ثانویه که تجارب شخصی، ادبیات موجود و مقایسه‌ی آنها را در بر می‌گیرد [۲۱]. در نظریه مبنایی، داده‌ها می‌توانند از منابع مختلفی مانند داده‌های دسته دوم، تاریخچه‌ی زندگی، مصاحبه‌ها،

مشاهدات درون نگری، داده‌های مشاهده‌ای و یادداشت‌های کوتاه جمع‌آوری شوند. در این روش داده به هر شکل که گردآوری شود ترجیحاً باید کیفی و مفصل باشد، در واقع نظریه بر اساس داده بنا می‌شود [۲۲]. روش اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه، مصاحبه‌ی عمیق نیمه ساختارمند فردی است.

۹-۱- قلمرو پژوهش

قلمرو موضوعی این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی و ارائه مدلی برای مدیریت آن می‌باشد. قلمرو مکانی پژوهش شرکت پتروایران در شهر تهران می‌باشد. قلمرو زمانی پژوهش نیز سال ۱۳۹۶ می‌باشد.

۱۰-۱- مراحل انجام کار

- تعریف بیان مسأله مرتبط با خودسانسوری سازمانی،
- شناسایی و جمع‌آوری پژوهش‌های مرتبط با موضوع،
- شناسایی و استخراج چارچوب نظری اولیه و عمومی از پژوهش‌ها،
- مصاحبه با خبرگان و بیرون آوردن ابعاد چارچوب اولیه،
- انجام کدگذاری جهت ارائه مدل،
- ارزیابی روایی و پایایی کدگذاری‌ها،
- ارائه الگوی نهایی.

۱۱-۱- تعریف واژگان کلیدی

سانسور: روشی برای خرده‌گیری و ریزه‌بینی به منظور تحریف، محدود سازی و نظارت از مفاهیم و موارد آگاهی دهنده برای مخاطبان است که به‌خاطر اعمال سلیقه‌های فردی، گروهی، مذهبی، دینی، قومی، ملی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی عملی می‌شود. تعریف دیگر که تا حدی مبتنی بر رویکرد نسبی- اما تخصصی- است، تعریف "میشل فاوست" دانشمند و نظریه پرداز معاصر آمریکایی است که بیش‌ترین پژوهش‌ها را در زمینه‌ی آسیب شناسی ارتباطات و مسأله‌ی سانسور انجام داده است. "فاوست" درباره‌ی

سانسور می‌نویسد: «(سانسور، عملی است با انگیزه‌های سیاسی که بیش‌تر در فرآیند دریافت و ارسال پیام صورت می‌گیرد، و در واقع محتوای آن را تحریف می‌کند)».

خودسانسوری: مفهوم خودسانسوری را می‌توان به عدم بیان افکار، عقاید و احساسات ارجاع داد [۳]. همچنین به‌عنوان نگه داشتن نظرات واقعی یک شخص از دیگران به‌دلیل مخالفت درک شده از سوی آنان تعریف می‌شود [۴]. یکی از دلایل خودسانسوری ناآگاهی و عدم تسلط حرفه‌ای فرد بر مهارت‌ها و توانمندی‌های خود است که عامل آن ترس می‌باشد. خودسانسوری وقتی به‌عمد نباشد بدتر است چون فرد متوجه آن نشده و دلیل آن بسیار ریشه‌ای و عمیق است.

خودسانسوری سازمانی: یک جنبه‌ی خاص از عملکرد سازمان است که اعضا در آن به‌عنوان یک مانع در جهت جریان اطلاعات عمل کرده و اطلاعاتی را که می‌تواند به‌طور بالقوه موجب تسهیل فرایندهای مختلف سازنده و کاربردی و بهبود سازمان گردد، مسدود می‌کنند. به دلایل مختلف افراد تصمیم می‌گیرند که نظرات خود را از دیگران پنهان کرده و آن را در سینه‌ی خود مدفون سازند زیرا معتقدند که این تسهیم نظرات و اطلاعات، پیامدهایی به‌دنبال دارد یا حداقل مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

گراندتئوری: روش تحقیق کیفی است. روش پژوهش برای تولید تئوری‌ای براساس گردآوری و تحلیل نظام‌مند داده‌ها بنیان نهاده شده است. گراندتئوری در طول تحقیق رشد می‌کند و از رهگذر تعامل مستمر بین گردآوری و تحلیل استقرایی داده‌ها حاصل می‌شود [۲۱] و به منظور پاسخگویی به پرسش‌های نوین در زمینه‌هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون آن هستند [۲۲].

فصل دوم

ادبیات تحقیق

۲-۱- مقدمه

به طور روز افزونی، سازمان‌ها در جستجوی اعضای هستند که نه تنها معتقدند که سازمان آنها یک مکان خوب برای کار کردن است، بلکه وفاداری خود را نسبت به آن نشان می‌دهند، نیت ترک آن را ندارند، هویت سازمانی را با هویت شخصی خود در می‌آمیزند، و حتی از این حد فراتر رفته و سرنوشت خود را با سرنوشت سازمان گره می‌زنند. همچنان که سازمان‌ها بزرگ‌تر، پیچیده‌تر، و مرزبندی‌ها کم‌تر و محوتر می‌شوند، خلاقیت و ایده پردازی یک عنصر کلیدی و مهم موفقیت سازمانی به شمار می‌رود. چنانچه کارکنان با موانعی در زمینه‌ی خواسته‌های شغلی خود روبرو شوند و یا نظرات ایشان از جانب مدیران مورد اغماض قرار گیرد، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد و ادامه‌ی این روال منجر به عوارضی همچون خودسانسوری سازمانی می‌گردد.

یکی از سؤالات مهم روان‌شناختی - اجتماعی این است که چرا افراد، ایده‌ها و اطلاعات صحیح و معتبر حتی زمانی که هیچ‌گونه مانع رسمی برای ممانعت وجود ندارد، بیان نمی‌کنند؟ این عارضه که خودسانسوری نامیده می‌شود و در هر جامعه‌ی اجتماعی از جمله سازمان‌ها وجود دارد، از روابط میان - فردی شروع شده و تا روابط درون - سازمانی پیش می‌رود. به عبارت دیگر، باکنش فردی آغاز می‌شود و با رشد کنش اجتماعی و سازمانی تثبیت می‌گردد.

واضح است که در برخی موارد خودسانسوری اطلاعات ممکن است به بهبود عملکرد سازمانی، تصحیح اشتباهات و جلوگیری از تخلف کمک کند ولی همچنان کارکنان از اشاعه‌ی اطلاعات خودداری کرده و مطالب خود را برای دیگر اعضا، مطرح نمی‌سازند. این موارد از ذی نفعان خاص هستند [۲۵].

در این فصل به بررسی مباحث نظری، پژوهشی و چارچوب نظری تحقیق خواهیم پرداخت.

۲-۲- تاریخچه

پیدایش خودسانسوری از آغاز ارتباطات انسان‌ها در جهت اصل حفظ آبرو بوده است. همچنین به وجود آمدن حکومت‌های استبدادی و جنگ‌ها، علت ترس‌ها و رفتن به سوی خودسانسوری در جوامع بوده است.

خودسانسوری سازمانی به عنوان زیرمجموعه و پیامد در مباحثی چون سانسور، گروه‌اندیشی و هم‌بستگی گروهی در نظر گرفته می‌شود که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهار نظر در مورد مسائل سازمان خودداری می‌کنند. به طور مشخص از خودسانسوری موجود در فضای رسانه‌ای، هنر و روزنامه - نگاری بحث شده است. اما خودسانسوری تنها به این موارد محدود نمی‌شود و هرکجا که بشر حضور

داشته باشد می‌توان انتظار مشاهده این پدیده را داشت. سازمان‌ها یکی از میادینی هستند که می‌توان شاهد این امر بود. خودسانسوری سازمانی یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی و یا ترس در سازمان به شمار می‌رود و مدیران باید در اولین فرصت عامل آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب اتفاقات وخیم‌تر و حتی مرگ سازمان شود. احساس ترس و ناامنی مهم‌ترین علت خودسانسوری در سازمان تلقی می‌گردد. شکل بسیار بدتر آن زمانی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پر سر و صدا هستند ولی آنها از اظهارنظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری می‌کنند و در برخوردها چیزی را می‌گویند یا کاری را انجام می‌دهند که مدیر ارشد سازمان می‌خواهد. متخصصان علم مدیریت از این پدیده با عباراتی چون خطرناک یا مضر نام می‌برند.

۱-۲-۲- سوابق تحقیقات داخلی

در داخل مطالعاتی درباره‌ی خودسانسوری از نگاه جامعه‌شناسی و روان‌شناسی صورت گرفته که از دیدگاه جامعه‌شناسی علت آن ترس، و از نظر روان‌شناسی نگرانی‌های فردی دلیل خودسانسوری می‌باشد.

هم‌چنین در زمینه‌های خبرنگاری و روزنامه‌نگاری هم تحقیقاتی در این زمینه انجام شده است. اما تا کنون تحقیقی با موضوع خودسانسوری سازمانی، صورت نگرفته است.

۲-۲-۲- سوابق تحقیقات خارجی

در تحقیقی که توسط وندی ریک‌من^۱، استادیار مطالعات رهبری دانشگاه مرکزی آرکانزاس انجام شده، به بررسی وضعیت سانسور و خودسانسوری توسط کتابداران کتابخانه‌های مدارس و دانشکده‌ها پرداخته؛ و اینکه مسئولان چگونه به دلایل خارجی و شخصی دست به خودسانسوری می‌زنند. در این تحقیق ۲,۱۴۵ مدرسه در سه استان آرکانزاس، دلوور و کارولینای شمالی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، و برای دقت بیشتر در محاسبات تعداد آنها به ۱,۰۶۹ مدرسه تقلیل یافته، که سهم هر کدام در وجود این پدیده به ترتیب، ۴۲ درصد، ۸ درصد و ۵۰ درصد تخمین شده است.

در تحقیقی دیگر که توسط دانشجوی روزنامه‌نگاری دانشگاه نروژ انجام شده، دلایل خودسانسوری در رسانه‌های اتیوپیایی بررسی شده است. شیوه انجام تحقیق مصاحبه عمیق با ۶۱ روزنامه‌نگار در سه نهاد رسانه‌ای آن کشور انجام شده، که این فرایند به علت حساسیت منطقه تحقیق سه سال زمان برده است.

^۱Wendy Rickman

بیش تر مصاحبه‌ها در بیرون از محیط کار انجام گرفته که دلیلی بر باز بودن فضا و دقیق بودن مصاحبه‌هاست و فقط در چند نمونه مصاحبه شونده‌ها حالت تدافعی داشته‌اند که محقق دلیل آن را ترس و یا حفاظت از خود دانسته است. مصاحبه‌گر از به کار بردن کلمه خودسانسوری تا هنگامی که خود مصاحبه‌شونده به آن اشاره‌ای نکرده، خودداری کرده است. در بیش تر مصاحبه‌ها عنوان شده است که سیاست‌های سازمان‌شان از ابتدای استخدام‌شان در جهت مطابقت آنها با خودسانسوری بوده و هیچ‌گاه امکان دسترسی به اطلاعات شفاف برایشان وجود نداشته است. نتایج استخراجی دیگر از مصاحبه‌ها عبارتند از : انتظارات ناگفته کارفرمایان (یعنی آنچه خوشایندشان است باید احساس شود)، مسئولیت‌های اخلاقی ایجاد شده توسط سازمان (که باعث فداکاری کارکنان به وسیله‌ی سرکوب اندیشه‌ها و عقایدشان می‌شود).

۲-۳- اهمیت جریان آزاد اطلاعات

وجود جریان آزاد اطلاعات در هر گروهی نشان از یک چارچوب مدیریتی خوب و شفاف است [۲۶]. جریان آزاد اطلاعات ارتباط تنگاتنگی با آزادی‌های مدنی دارد که یکی از آنها آزادی بیان است [۲۷]. یکی از ارزش‌های بزرگ در هر جامعه دموکراتیک و از جمله سازمان‌ها، آزادی بیان است. این آزادی بیان حداقل تضمین برای حضور و حفظ جریان آزاد اطلاعات محسوب می‌شود [۲۸]. بدیهی است جایی که در آن جریان آزاد اطلاعات تشویق و حمایت نمی‌شود، آزادی کاهش خواهد یافت.

اندیشیدن و بیان آن، از جمله حقوق و آزادی‌های فردی است. انتقال آن و در دسترس گذاشتن برای آگاهی دیگران، یکی از ضرورت‌های فرآیند توسعه پایدار و تأمین‌کننده سلامت زندگی اجتماعی است. آزادی بیان در اعلامیه‌ی جهانی حقوق بشر اینچنین بیان می‌کند (ماده ۱۹) : " هر فردی حق آزادی بیان و عقیده دارد. این حق شامل آزادی عقایدی است که بدون دخالت و پیگیری، دریافت و اشاعه‌ی اطلاعات و افکار و بدون در نظر گرفتن هر گونه حد و مرزی است ."

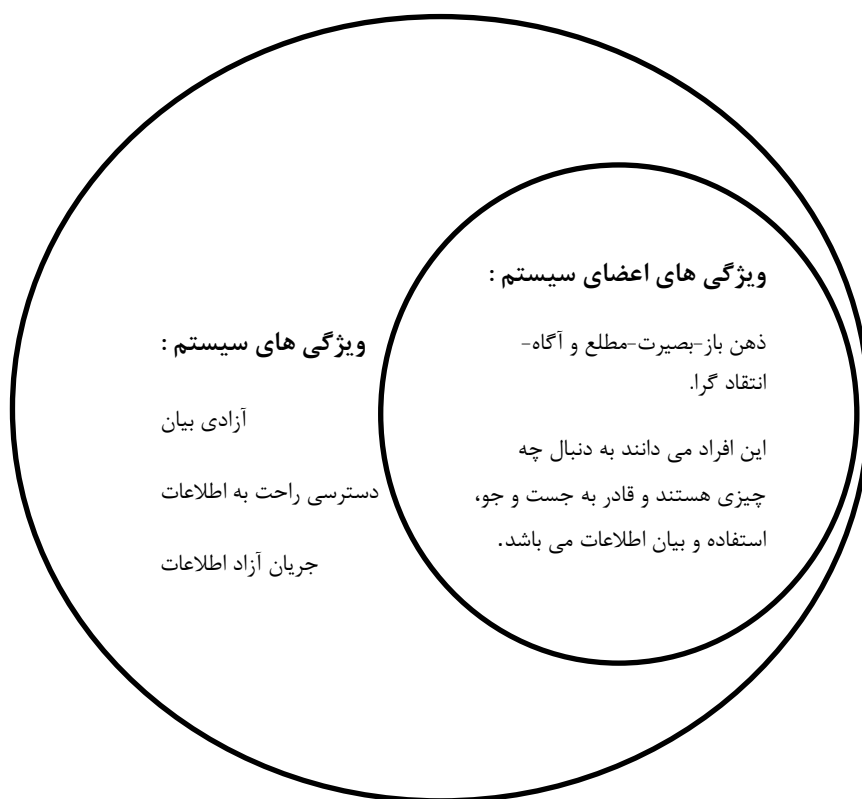
در واقع این اصل نه تنها تضمین‌کننده‌ی آزادی بیان و محافظ آزادی برای برقراری ارتباط در عموم است، بلکه وعده‌ی دسترسی آزاد و کامل به اطلاعات و جریان آزاد اطلاعات را می‌دهد. به‌طور کلی چنین دسترسی نامحدود به تمام اطلاعات رسمی، یک بعد مهم آزادی به شمار می‌رود و یک پیش‌شرط لازم برای توسعه‌ی جو انتقادی است که یک جامعه‌ی دموکراتیک، از جمله سازمان را قادر به عملکرد خوب می‌سازد. برای توسعه‌ی روشن‌فکری در سازمان به نیروی انسانی مطلع، آگاه و انتقادگر که می‌داند

چگونه به دنبال جریان، استفاده و بیان اطلاعات باشد نیاز داریم. توانایی دریافت اطلاعات و ارزیابی آن یک اصل جهت مشارکت منطقی کارکنان در سازمان محسوب می‌شود [۲۹].

به‌هرحال دسترسی آزاد به اطلاعات بر منافع عمومی و رفاه حال جامعه به طرق مختلف اثرگذار است :

- (۱) آزادی بیان و تفکر انتقادی بسیار ارزشمند بوده و بیان‌گر یک موقعیت کلیدی می‌باشد ،
- (۲) توسعه‌ی مباحث آزاد و مشاوره ،
- (۳) گسترش دامنه‌ی مباحث عمومی ،
- (۴) پاسخ‌گویی و شفافیت سیستم ،
- (۵) حمایت رهبران در ایجاد تعادل، بصیرت، تصمیم‌مبندی بر شایستگی، و مسائل اجتماعی ،
- (۶) مدیریت سازمان طبق کدهای اخلاقی و با توجه به اجتناب از تخطی اخلاقی ،
- (۷) کنترل و نظارت سیستم به نحو اثر بخش و کارا ،
- (۸) تشویق و ترغیب پویا در تغییر عقاید ،
- (۹) توسعه‌ی صبر و بردباری .

به‌طور کلی جریان آزاد اطلاعات در هر سازمان نشانه‌ای از مدیریت خوب، شفافیت، اطمینان، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و گشودگی افراد است مبنی بر این‌که در قدرت، سوءرفتارها پنهان نمی‌شوند. همچنین اطمینان از رفتار اخلاقی سازمان در روابط درون-گروهی و بین‌گروهی آن است. بالاتر از همه، مشارکت مؤثر صاحب‌نظران آگاه است که می‌تواند منجر به ارزیابی اهداف، سیاست‌ها و اقدامات گردد. همه‌ی این ویژگی‌ها یکی از پایه‌های توسعه‌ی عملکرد خوب در سازمان را فراهم می‌آورد. از این رو جریان آزاد اطلاعات اجازه می‌دهد که ارائه‌ی نظرات و اطلاعات، یکی از نشانه‌های چنین سازمانی باشد. بدیهی است که در قرن بیست و یکم هر یک از اعضای سازمان حق آگاهی و آگاه ساختن دیگران را به‌منظور غنی‌سازی گفتمان عمومی در سازمان دارد [۳۰].



شکل ۱- عملکرد سازمان دموکراتیک

بنابراین آزادی بیان و جریان آزاد اطلاعات مجموعه معیارهایی را ارائه می دهد که از طریق آن می توان عملکرد سازمان دموکراتیک را ارزیابی نمود. با این وجود نقش جریان آزاد اطلاعات و محدودیت آن در هر سازمان باید به رسمیت شاخته شود. حتی بیش تر سازمان های دموکراتیک، سرکوب برخی از اطلاعات و عقاید را لازم می دانند.

تاریخ به ما آموخته که در بسیاری از موارد، بیش تر اطلاعات سانسور شده باید آشکار گردد. بنابراین بین دو نیاز اجتماعی مخالف می بایست تعادل برقرار نمود. از یک طرف نیاز به آزادی بیان و جریان اطلاعات به عنوان مبنایی جهت عملکرد صحیح جامعه و از طرف دیگر عدم اظهار برخی اطلاعات خاص و ویژه به منظور اطمینان از رفاه حال در سازمان. در برخی سازمان ها کنترل کم تر و جریان بیش تر اطلاعات دیده می شود. در سازمان های دموکراتیک آزادی بیان بیش تر مورد تشویق قرار می گیرد. لذا این احتمال هست که آزادی بیان و جریان اطلاعات در سازمان های مختلف وابسته به ماهیت آن، فرهنگ سازمانی و بستری که عملکرد سازمان در آن دیده می شود باشد. یک زمینه ی متمایز که تأثیر عمده ای بر جریان آزاد اطلاعات دارد، تعارضات شدید است. در چنین زمینه ای نهادهای رسمی معمولاً جریان آزاد اطلاعات را محدود کرده و بیش ترین اولویت، مربوط به امنیت می باشد و فرض می شود که عدم اظهار چنین اطلاعاتی از ارزش آزادی بیان با اهمیت تر است.

باید توجه داشت که جریان اطلاعات و آزادی بیان تنها از طریق قوانین و مکانیزم‌های رسمی محدود نمی‌شود بلکه محدودیت‌های اجتماعی- روانی نیز تأثیر گذار است. عملکرد افراد به عنوان عضوی از سازمان آزادی بیان و جریان اطلاعات را محدود می‌سازد، حتی در مواقعی که هیچ‌گونه مانع رسمی وجود نداشته باشد. به‌عنوان مثال در هم‌اندیشی گروهی، افراد تحت تأثیر فشار گروه قرار گرفته و از بیان عقاد خود ممانعت به عمل می‌آورند.

۲-۴- مفهوم خودسانسوری

مفاهیم مختلف از خودسانسوری به عدم بیان عقاید، احساسات و افکار برمی‌گردد [۳۱]. برای مثال هایز و همکاران^۱ (۲۰۰۵) خودسانسوری را به‌عنوان عمل خودداری از بیان اطلاعات درست و واقعی برای افرادی تعریف می‌کنند که تصور می‌کنند در صورت ابراز آنها، مخالفت ایشان را به‌دنبال دارد. اما این تعریف نشان دهنده‌ی بخشی از واقعیت خودسانسوری می‌باشد. خودسانسوری صرفاً عدم اجرای سخن گفتن نیست بلکه با توضیحات انتقادی، سد و مانعی برای عدم انجام کار ایجاد می‌نماید. عامل خودسانسوری، شخصی است که کنترل معناداری در انتخاب بیانات و صحبت‌های خود به کار می‌گیرد. به بیان دیگر، بخشی از تصمیم‌گیری عامل می‌باشد که از روی عمد مواردی را که خود، سانسور کرده بیان نمی‌کند. با توجه به تعریف ارائه شده، عامل خودسانسوری باید نقش تعیین کننده داشته باشد که به اجبار سانسور نکرده و بر اساس اختیار خود عمل کرده است [۳۲].

خود سانسوری نابود کننده‌ی عمیق دموکراسی می‌باشد و معمولاً منبعی از نگرانی محسوب شده و موجب افزایش ترس و وحشت، قانون‌مندی اکثریت، خستگی مداوم، هم‌اندیشی، برخی تصورات نادرست نسبت به سازمان، و تضعیف شرایط مهم و آسیب پذیر برای سازمان می‌شود [۳۳].

به هر حال خودسانسوری توسط دانشمندان علوم رفتاری و اجتماعی در حیطه‌های اجتماعی کوچک شناسایی شده است. در زمینه‌ی سازمانی نیز به آن پرداخته شده [۳۴].

۲-۵- پیچیدگی مفهوم خودسانسوری

اگر بر موارد اجتماعی متمرکز شویم در این صورت تعریف خودسانسوری مبتنی بر این پیش شرط خواهد بود: شخص خود سانسور باید اطلاعات جدید و تازه ای داشته باشد که برای عموم آشکار نساخته، نسبت به ارزشمند بودن اطلاعات آگاه بوده و اعتقاد داشته باشد که این اطلاعات برای سازمان، اعضای سازمان

¹ Hayes, Glynn and Shanahan (2005)

یا سایر گروه‌ها الزاماتی را به همراه خواهد داشت. عمل سانسور نشان می‌دهد که شخص تصمیم به خودداری و پنهان‌کاری می‌گیرد. این رفتار دلالت بر آن دارد که افراد جریان اطلاعات را به‌طور غیر رسمی کنترل و تنظیم می‌کنند. پاره ای توضیحات لازم است که ذیلاً شرح داده خواهد شد :

۱-۲-۵- اطلاعات درمقابل عقاید:

تعریف ارائه شده از خودسانسوری به اطلاعات محدود شده و بر خود اطلاعات متمرکز است نه بر نظرات و عقاید. اطلاعات به‌عنوان دانش مبتنی بر واقعیت تعریف شده و اشاره به موضوعاتی دارد که در واقعیت رخ داده است. درچنین مواردی اشخاص معتقدند که اطلاعات مبتنی برشواهد و مدارک بوده و به دیدگاه‌های شخصی مربوط نمی‌شود. درمقابل، دیدگاه شخصی وجود دارد که فراتر از اطلاعات بوده و شامل استنباط، نگرش، ارزیابی و برداشت است. اطلاعات به‌عنوان مترادفی برای حقایق در نظر گرفته می‌شود، در حالی که افکار، عقاید و برداشتها مترادف نظرات دانسته می‌شود. لذا نظرات، بیان‌کننده‌ی دیدگاه ذهنی بوده که ممکن است با اطلاعات همراه شده یا با هدف اظهار نظر و تشریح بر مبنای فهم شخصی باشد [۳۵].

۲-۲-۵- محدودیت‌های خودسانسوری :

خودسانسوری با توجه به ماهیت خود، درموردی که هیچ‌گونه مانع رسمی وجود نداشته باشد قابل کاربرد بوده و درعین حال تصمیم فرد درعدم اظهار اطلاعات، شاخصه‌ی اصلی تعریف این پدیده است. تعریف اخیر شامل مواردی است که سازمان‌های رسمی از طریق موانع خارجی مانع جریان آزاد اطلاعات و اشتراک‌گذاری آن می‌شوند. لذا خودسانسوری از نوع خود تحمیلی نخواهد بود بلکه از طریق قوانین و دستورات صورت می‌گیرد [۳۶].

تعریف ارائه شده شامل مواردی است که در آن پیامدهای سازمانی با سهیم شدن اطلاعات مقابله می‌کند. پیامدهای سازمانی ممکن است رسماً توسط اشخاص، گروه‌ها یا سازمان‌های اجتماعی به‌کار گرفته شود که مانع اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌شود.

دراین قسمت تمایز بین سکوت رسمی ایجاد شده و خودسانسوری نمایان می‌شود، مورد اول از حیظه‌ی رفتار خودسانسوری حذف شده درحالی‌که مورد دوم بخشی از رفتار خودسانسوری محسوب شده است. اما این تمایز تعیین نمی‌کند که پیامدها واقعی یا تصور شده است. چنین پیامدهایی بسیار خطرناک و

آسیب پذیر هستند در حالی که پیامدهای رسمی جهت تنظیم رفتارها از طریق قوانین صورت می‌گیرد. بنابراین اشخاص مانع جریان اطلاعات بخاطر پیامدهای آن شده و خودسانسوری را به کار می‌گیرند.

۳-۲-۵- محتوای اطلاعات پنهان شده :

محتوای اطلاعات اظهار نشده طیف وسیعی از معانی و مفاهیم مثبت و منفی را شامل می‌شود از جمله: کارهای غیراخلاقی، رفتارهای شرم آور، مدارک و شواهد علمی و حتی اعمال و کارهای درست. رفتاری که نشان‌دهنده‌ی جلوگیری از جریان آزاد اطلاعات است از طریق شخص، مرجع، گروه، ماهیت خود و حتی عمداً یا سهواً به منظور اهداف متفاوت صورت می‌گیرد.

در بیش‌تر موارد، شخصی که دارنده اطلاعات است یا به‌نجوی آن را کسب کرده، به‌طور ذهنی معتقد است که بیان اطلاعات می‌تواند اثرات منفی به‌دنبال داشته باشد و در نهایت منجر به معضل فردی و خودسانسوری می‌گردد .

پیامدهای منفی بیان اطلاعات ممکن است شامل یکی از انواع ذیل باشد:

۱. پیامدهای منفی فردی و آسیب رساندن به شهرت و اعتبار فرد،
۲. پیامدهای منفی درون‌گروهی،
۳. پیامدهای منفی بر ارزش، ایدئولوژی، باور متعالی و اهداف،
۴. پیامدهای منفی برای یک شخص ثالث، گروه، جامعه و درکل یک شخص قدرتمند .

۴-۲-۵- انواع خودسانسوری:

خود سانسوری عمومی

خودسانسوری خصوصی

جایگاه خودسانسوری عمومی: قسمتی از عامل است که این عامل می‌تواند شخص یا سازمان در مقابل یک سانسور خارجی (قدرت عمومی) باشد.

مدل خودسانسوری عمومی: حالتی از خویشتن داری که توسط یک عامل در واکنش به قدرت عمومی همانند یک سانسور عمل می‌کند [۳۷]. به‌نظر می‌رسد سانسور عمومی منبعی از قدرت است که می‌تواند خودسانسوری را توصیف کند.

اجزای خودسانسوری عمومی: هر عاملی که بتواند اثر اجبار داشته باشد جزئی از سانسور عمومی محسوب می‌شود. منابع فشاری که جهت اندازه‌گیری خودسانسوری عمومی به کار می‌رود شامل اجبار، فعالیت قانونی و فشار عمومی است [۳۷]. اصول آزادی بیان تنها زمانی کاربرد دارد که یک رابطه اجباری بین عوامل برقرار باشد و خودسانسوری از نوع عمومی باشد زیرا خودسانسوری خصوصی شامل روابط درون-فردی است که اصول و اجبار آزادی بیان در آن کاربردی ندارد.

خودسانسوری خصوصی، خود عامل می‌باشد و این عامل در عدم حضور سانسورهای عمومی خارجی فعالیت می‌کند. به‌عنوان مثال شخصی که تمایل به همکاری جهت درک رفتارهای مناسب نهادینه شده در محیط کار را نشان نمی‌دهد در واقع نوعی از خودسانسوری خصوصی را به کار برده است. خودسانسوری خصوصی در هنجارهای اجتماعی که زوال ناپذیرند توسط یک عامل حفظ می‌شوند. این نوع خودسانسوری در زمینه‌ای که شخص در آن حس نجابت داشته باشد نوعی از خویش‌داری محسوب می‌شود. یک سانسور عمومی به تنهایی اجبار و زور را افزایش می‌دهد در حالی که خودسانسوری خصوصی فاقد این توانایی می‌باشد چون عامل، خود اجبار است [۳۷].

۲-۶- پایگاه‌های روانی خودسانسوری

خودسانسوری به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی-اجتماعی شناخته شده است چرا که ذاتاً شامل فرایندهای درون‌فردی می‌باشد. افراد اطلاعات را پردازش کرده و مفهوم آن را درک می‌کنند، در این مرحله شخص تصمیم می‌گیرد که اطلاعات را به زبان آورد یا خیر [۳۷]. این فرایند مبتنی بر سه اصل روانی می‌باشد:

۱. ضرورت نیاز به تسهیم دانش و نیاز به موفقیت،

۲. شناخت افراد نسبت به جامعه و محدودیت‌هایی که تشویق‌کننده‌ی خودسانسوری هستند،

۳. درنهایت ارتباط بین تجارب شخصی و معضل بیان اطلاعات.

۱-۲-۶. نیاز به اشتراک گذاری

انسان‌ها از آغاز خلقت تمایل به برقراری ارتباط با یکدیگر و سهیم شدن در اطلاعات داشتند. بسیاری از خصوصیت‌های تکامل انسان از انطباق طیف وسیع از محیط فیزیکی خود به واسطه‌ی دانش جمعی (نوعی وابستگی متقابل) و تسهیم اطلاعات مشارکتی به دست آمده است [۳۸].

به گفته‌ی "هاربر و کوهن"^۱ (۲۰۰۵) [۳۹] یک انگیزه‌ی بسیار قوی، فراگیر و ریشه‌دار برای مردم به لحاظ اجتماعی در سهیم شدن حوادث مهم ادراک شده و رفتارهای همسو با این انگیزه‌ی قوی، بقای فرد و گروه را افزایش می‌دهد.

علاوه بر این نیازهای تکاملی، روان‌شناسان متوجه شدند که حوادث و رویدادهای دشوار و نگران‌کننده منجر به درک معناداری از خود، حمایت‌های داوطلبانه و بازیابی اعتماد به نفس می‌شود [۴۰].

هاربر و پنباکر^۲ (۱۹۹۲) سه دلیل برای تمایل انسان در اشتراک‌گذاری اطلاعات در حوادث و رویدادهای مهم مطرح کرده‌اند:

۱- تحریک احساسات،

۲- به‌عنوان یک تسکین دهنده،

۳- به‌همراه داشتن پیامدهای مهم برای شنونده.

به‌طور مشابه کابی و پلاسو^۳ (۱۹۹۰) [۴۱] اظهار نمودند که افراد با رساندن اخبار مهم و عمده به دیگران حس نوع دوستی خود را اعلام می‌کنند. اعضا به ارزش‌های سازمان ارج نهاده و از اهمیت جریان آزاد اطلاعات آگاهی دارند، به همین دلیل نسبت به اعتبار و ارزش اطلاعات بیان شده به دیگر اعضای سازمان احساس مسئولیت می‌کنند.

نتیجه اینکه افراد از انگیزه‌های روانی واجتماعی جهت اشتراک گذاشتن اطلاعات برخوردارند، به‌ویژه در موضوعات مرتبط با سازمان. بنابراین خودسانسوری با تمایلات طبیعی افراد مخالفت می‌کند و تنها یک انگیزه قوی می‌تواند چنین رفتارهایی را تشویق کند.

۲-۲-۶. شناسایی از طریق گروه

دومین زمینه روانی برای خودسانسوری، شناسایی از طریق گروه است و برخلاف زمینه‌ی قبل ارائه دهنده‌ی توضیح برای عمل خودسانسوری می‌باشد. افراد به‌عنوان یک عضو به گروه اهمیت داده و برای حفظ تصویر مثبت گروه تلاش می‌کنند و مانع فعالیت‌ها یا آشکار شدن اطلاعاتی می‌شوند که ممکن است تأثیر منفی بر گروه داشته باشد. یکی از دلایل اصلی این تلاش‌ها، هویت شخصی افراد است که

¹ Harber and Cohen (2005)

² Harber and Pennebaker (1992)

³ Kubey and Peluso (1990)

تأحدودی مبتنی بر هویت سازمانی آنهاست. در برخی موارد این زمینه می‌تواند موجب برانگیختن افراد به بیان اطلاعات منفی به واسطه‌ی اعتقادی که ممکن است عملکرد گروه را بهبود بخشد گردد [۴۲]. هویت سازمانی به‌عنوان بخشی از خودپنداری شخص که دانش خود را از عضویت در گروه یا گروه‌های سازمانی برگرفته شناخته شده است [۴۳]. در واقع یک فرایند شناختی مهم و فراگیر است که قادر به سازماندهی جهان پیچیده اجتماعی و تبدیل آن به یک ساختار معنادار است [۴۴].

این فراین شامل:

۱- احساس تعلق و تمایل داشتن به گروه،

۲- اسناد تعلق خاطر توسط خود شخص،

۳- پایبندی به اعتقادات گروه،

۴- اهمیت دادن به گروه از نظر میزان ارزش،

۵- احترام به هنجار و نمادهای فرهنگی گروه می‌باشد [۴۵].

استدلال‌های قوی در مورد زمینه‌ی شناسایی از طریق گروه، ما را قادر می‌سازد که مفهوم هویت جمعی را اضافه کنیم، که به هوشیاری مشترک اعضای گروه در سهیم شدن هویت سازمانی مشابه اشاره دارد [۴۶]

این هویت سازمانی به اشتراک گذاشته شده اساس قدرت جمعی گروه است [۴۷]. هویت سازمانی فراتر از فرایند احساسی-شناختی فرد و مجموعه ویژگی‌های اعضای سازمان رفته، که ۲ ویژگی آن حائز اهمیت می‌باشد:

۱. حس سرنوشت مشترک،

۲. نگرانی در ارتباط با رفاه جامعه و فداکاری به‌خاطر آن [۴۸].

اولین ویژگی در ارتباط با وحدت و احساس وابستگی متقابل (دوجانبه) در میان اعضای یک جمع غالب می‌باشد که افراد را قادر به شناخت خود به‌عنوان فردی که به یک جمع به‌رغم وجود تنوع در ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و الگوهای رفتاری می‌کند و این احساس "باهم بودن" است که افراد و گروه‌ها را به وحدت می‌رساند [۴۹]. این ویژگی فراتر رفته و اشاره دارد که سرنوشت هر یک از اعضا به سرنوشت کل جمع وابسته است [۵۰].

دوسج، المرز و اسپیرز^۱ (۱۹۹۹) [۵۱] ارتباط بین سرنوشت مشترک اعضای گروه و تعهد آنها به گروه را ترسیم کرده‌اند. مثلاً این که اعضای گروه چقدر احساس می‌کنند که روابط عاطفی قوی با جمع دارند. آنها دریافتند که سطح بالایی از تعهد مربوط به یکپارچگی رفتاری بخاطر گروه است [۵۲]. علاوه بر این، هر سازمان در برگیرنده‌ی هنجارها و کدهای اخلاقی قابل قبول یا غیر قابل قبول است که پذیرفته شده‌اند. اعضای سازمان این هنجارها یا کدها را یاد می‌گیرند و ممکن است بر اساس آنها، خودسانسوری را انجام دهند. در کل یک مکانیزم روان‌شناختی-اجتماعی است که منجر به حمایت درون گروه می‌شود. هنگامی که محتویات خاصی برای گروه مضر در نظر گرفته می‌شود، اعضا در تلاش برای حفاظت از گروه‌شان، به طور رسمی و غیر رسمی از انتشار اطلاعاتی که ممکن است به گروه آسیب بزند جلوگیری می‌کنند و در نتیجه زمینه خودسانسوری فراهم می‌شود. آشکارسازی اطلاعات با چنین ماهیتی اغلب نابودکننده‌ی هماهنگی، عملکرد خوب، ساختار تثبیت شده و همبستگی گروه می‌شود و بنابراین اعضای گروه به خودسانسوری تشویق و پاداش داده می‌شوند و آن را به صورت داوطلبانه به خود برای دفاع از گروه، تحمیل می‌کنند. در موارد دیگر حتی اگر اعضای گروه در ابتدا مایل به اشتراک گذاشتن اطلاعات صادقانه از پیامدهای منفی گروه باشند، می‌دانند که آشکارسازی اطلاعات مجازات برای دیگر اعضا و مقامات گروه به دنبال دارد (افرادی که برای حفاظت گروه تلاش کرده اند).

هم‌زمان شناسایی از طریق گروه ممکن است منجر به سبک معکوس در گروه به منظور تغییر جهت گروه و سیاست‌های آن گردد.

بنابراین شناسایی از طریق گروه می‌تواند افراد را هم تشویق به خودسانسوری و هم تشویق به اظهار عقاید کند. در هر دو صورت می‌تواند اثرات مهمی بر خودسانسوری و مبانی روان‌شناختی مهم جهت درک این رفتار داشته باشد.

شایان ذکر است که شناسایی توسط گروه ممکن است منجر به رفتار مخالف شود. اعضای وفادار سازمان، که به گروه خود اهمیت می‌دهند ممکن است تصمیم به بیان اطلاعاتی که پرتو منفی بر گروه می‌تاباند بگیرند. با این حال آنها به منظور تغییر جهت گروه، سیاست‌ها یا نقش‌های آن، این کار را می‌کنند [۴۲]. برای مثال برخی از اعضای گروه رفتار گروه را اخلاقی می‌بینند و فکر می‌کنند که آشکار کردن این اعمال، جهت رفتار گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین مادامی که به خودسانسوری یا آشکار سازی تشویق می‌شوند، شناسایی درون گروهی ممکن است پیامدهای جدی برای خودسانسوری داشته باشد و این پایه‌ی روان‌شناسی مهم برای درک این رفتار است.

¹ - Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1999)

۳-۲-۶. تجربه‌ی یک معضل سخت ودشوار

در عمل، خود سانسوری فرد از اهمیت و فرایند اطلاعات جدیدی که به سازمان او ارتباط دارد آگاه است و می‌داند که باید آشکار کند اما گاهی فرد تشخیص می‌دهد که آشکارسازی اطلاعات با دیگر اصول، هنجارها، ایدئولوژی و ارزش‌ها مغایر بوده و ممکن است موجب بروز آسیب گردد. سطح دشواری در افراد متفاوت است و بستگی به نوع اطلاعات، زمینه و دیگر عوامل دارد. اما هر شخص به هنگام عمل خودسانسوری با حداقل سطح دشواری (بلا تکلیفی) مواجه است. به طور کل، آشکارسازی اطلاعات صورت خواهد گرفت مگر آن‌که شخصی تشخیص دهد که اطلاعات برای خودش، شخص دیگر، گروه یا یک ایده خطرناک است و آسیب می‌رساند. در همه‌ی این موارد بعد از مواجه شدن با دو راهی و بررسی گزینه‌ها، ممکن است شخص تصمیم به پنهان کردن اطلاعات گیرد و به این ترتیب خودسانسوری می‌کند. این تصمیم همواره بستگی به سنجیدن جوانب مثبت و منفی آشکار سازی یا عدم آشکار سازی اطلاعات دارد. به عبارت دیگر شخص تخمین می‌زند که آشکارسازی اطلاعات برای او هزینه به همراه خواهد داشت یا منفعت؟ زمانی که هزینه از منفعت پیشی می‌گیرد معضل به سوی خود سانسوری سوق می‌یابد [۵۳].

در صورتی که شخص معضل را تجربه نکرده باشد این تصور برایش ایجاد می‌شود که آسیبی در آشکارسازی اطلاعات وجود ندارد و اطلاعات را بدون ترس و تردید به اشتراک می‌گذارد. همچنین ممکن است شخص تصور کند که اطلاعات فاقد ارزش بوده و بنابراین لزوم به اشتراک گذاری آن را نبیند. در این مورد خودداری اطلاعات دلالت بر خودسانسوری نمی‌باشد.

۲-۷-انگیزه‌های خودسانسوری

انگیزه‌های متفاوت و منحصر به فردی ممکن است افراد را به خود سانسوری سوق دهد. ۵ انگیزه‌ی اصلی عبارتند از :

۱- انگیزه‌ی حمایت درون گروه،

۲- انگیزه‌ی شخصی برای جلوگیری از پیامدهای منفی و کسب پاداش مثبت،

۳- انگیزه‌ی حفظ خویش‌شناسی،

۴- انگیزه‌ی حفظ اعتقاد،

۵- انگیزه‌ی حفاظت از شخص ثالث.

اولین انگیزه بر فرضیاتی بیان شده که داشتن اطلاعات ممکن است به گروه آسیب رساند، بنابراین نباید بیان شوند. آسیب درک شده می‌تواند ماهیت متفاوتی داشته باشد از جمله صدمه به شهرت، اتحاد اعضاء جهت انجام وظایف، منافع گروه، آسیب جنسی، اهداف، ایدئولوژی و ارزش‌های گروه.

انگیزه برای حفاظت می‌تواند مربوط به گروه کوچکی که مرتکب یک عمل غیر اخلاقی شده یا یک سازمان به‌عنوان یک کل شود. زیرا عمل توسط اعضای آن انجام شده است. رایج‌ترین انگیزه‌ی این نوع، مبتنی بر این تمایل است که به شهرت گروه آسیبی نرسد. بنابر این اعضای سازمان از ارائه‌ی اطلاعات در مورد رفتار غیر اخلاقی اجتناب می‌ورزند.

دومین انگیزه به خود فرد اشاره دارد و مبتنی بر "خود حفاظتی" می‌باشد. گاه افراد با انگیزه‌ی کسب منافع شخصی، جلوگیری از محرومیت‌های خارجی و به دست آوردن پاداش خودسانسوری می‌کنند. این نوع انگیزه به همراه ترس مورد تأکید است و ممکن است رهبران از ارائه اطلاعات خودداری کنند زیرا معتقد هستند که تأثیر منفی برای آنها دارد. بیان اطلاعات ممکن است باعث آسیب به شهرت، مشروعیت‌زدایی و محرومیت یا منجر به تنبیه گردد. از طرف دیگر پنهان کردن اطلاعات می‌تواند به تقویت نیروهایی همچون تأیید اجتماعی، جوایز و حتی خودرضایتی شود [۵۴].

سومین انگیزه، درونی است. افراد برای حفظ دیدگاه مثبت خود، خودسانسوری را اتخاذ می‌کنند. داشتن هویت شخصی مثبت، اساس انگیزه روان‌شناختی است [۵۵]. افراد جامعه علاقه‌مند هستند خود را همچون ناقل خبر درک کرده و ارزش هویت فردی خود را با عضویت درون یک گروه به‌دست آورند [۴۴]. اگر شهرت گروه آسیب ببیند در واقع شهرت اعضا آسیب دیده. بنابراین حفظ تصویر مثبت گروه همانند حفظ هویت شخص می‌باشد.

چهارمین انگیزه، تمایل به دفاع و حمایت از یک ایده‌ی خاص، یک ارزش، هدف، سیاست، ایدئولوژی یا اعتقاد است. افرادی که به یک دیدگاه خاص پایبند هستند ممکن است در مواجهه با تناقض اطلاعات، دارای انگیزه‌ی حمایت باشند. نلکین^۱ (۱۹۹۵) [۵۶] مطرح نموده که خودسانسوری از طریق ممانعت از بیان روایاتی که خلاف ارزش‌های غالب باشد برانگیخته می‌شود.

درنهایت خودسانسوری جهت حمایت از شخص ثالث به‌کارگرفته می‌شود، این حمایت می‌تواند به دلیل نوع دوستی، منافع و یا دیگر ترجیحات باشد. شخص ثالث می‌تواند یک دوست، رهبر، یک گروه کوچک یا گروه ذینفع و یا حتی یک قشر خاص باشد [۵۷]. این انگیزه تا حدودی می‌تواند به‌عنوان حفاظت از خود یا گروه خود در نظر گرفته شود زیرا شخص ثالث می‌تواند به شخص دارنده‌ی اطلاعات آسیب برساند. مرزهای این نوع انگیزه هنوز مشخص نیست.

¹ Nelkin (1995)

۲-۸-عوامل مؤثر

سؤال اصلی که برای درک خودسانسوری مطرح می‌شود این است که شرایطی که وقوع آن را تسهیل می‌سازد چیست؟ در تلاش برای پاسخ به این سؤال، متغیرهایی که منجر به ظهور خودسانسوری می‌شود را مطرح می‌نماییم:

۱. چارچوب (زمینه) گروه،

۲. ویژگی‌های شخصیتی دارنده‌ی اطلاعات،

۳. نوع (محتوای) اطلاعات،

۴. عوامل ضمنی.

هر یک از عوامل ذیل‌مورد بحث قرار خواهد گرفت:

۱-۲-۸. چارچوب (زمینه) گروه

عمدتاً نظریه‌های علوم اجتماعی، این فرض اولیه را پذیرفته‌اند که مطالعه‌ی یک چارچوب اجتماعی برای شناخت وظایف اجتماعی ضرورت دارد [۵۸]. طبق تعریف آشمُر و همکاران^۱ (۲۰۰۴) [۵۹] زمینه‌ی گروه به‌عنوان "مجموعه‌ای کلی و چند لایه و آمیخته‌ای از واقعیت‌های مادی، اجتماعی، ساختاری و سیستم باور مشترک که هر وضعیتی را احاطه کرده" تعریف می‌شود. اهمیت زمینه‌ی گروه در این واقعیت نهفته است که نیازها و اهداف اعضای سازمان و چالش‌هایی که جهت کسب نیازها و اهداف خود با آن مواجه هستند را شناسایی می‌کند. همچنین، فرصت‌ها و محدودیت‌ها، تحریکات و موانع رفتار را شناسایی می‌کند.

در این خط فکری، مطالعه در سطح کلان اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا درک عملکرد افراد در گروه بدون مطالعه زمینه، غیر ممکن است [۶۰]. چون افکار و احساسات انسان در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و تاریخی تعبیه شده است. این تعبیه، نتیجه‌ی اشتراک تجارب اجتماعی است که شامل ارتباطات پیوسته و دائم، یادگیری اجتماعی و تعامل است [۶۱].

¹ Ashmore, Deaux & McLaughlin-Volpe (2004)

به عبارت دیگر افکار و احساسات اشخاص، ارائه دهنده‌ی هنجارها، اعتقادات، ارزش‌ها و نگرش‌های گروه خود تحت شرایط مشخص در یک عصر خاص می‌باشد که ایجاد کننده‌ی زمینه‌ی ساختاری است که افراد در آن زندگی می‌کنند. این زمینه ۲ ویژگی دارد:

یکی به ویژگی‌های فرهنگی-اقتصادی-سیاسی جامعه مربوط می‌شود و دیگری به شرایط ویژه جامعه اشاره دارد.

نوع اول اشاره به یک ویژگی با ثبات‌تر سنت دموکراسی یا فرهنگ سنتی همچون طبقه‌بندی، تمایز، استبداد، تحمل و بسته بودن فضای تبادل هنجارهای تبادل اطلاعات دارد.

دومین نوع متغیر اشاره به یک زمینه‌ی اقتضایی نسبتاً محدود شده از ویژگی‌های ساخته شده‌ی انسان دارد که ممکن است برای مدت طولانی ادامه‌دار باشد و جامعه را که شامل سطح فردی و اجتماعی است تحت تأثیر قرار دهد [۶۲].

مانند درگیری‌های ادامه‌دار که به مرور زمان پیچیده‌تر خواهد شد. یک سیستم بسته از ارتباطات موجب ایجاد زمینه‌ی مناسب برای خود سانسوری می‌شود [۶۳]. در کل هر دو، جریان اطلاعات و آزادی بیان را محدود یا تشویق می‌کنند. در موارد افراطی زمانی که هیچ نوع سانسور رسمی وجود نداشته باشد ارگان‌های رسمی از یک مرجع یا سازمان غیر رسمی ممکن است از اجبار و فشار به گروه جهت تحمیل خود سانسوری استفاده کنند.

۲-۸. عوامل فردی

خود سانسوری عمیقاً تحت تأثیر ویژگی‌های فردی اعضا قرار دارد. این خصوصیات شامل رفتار شخصیتی، دیدگاه فردی و عمومی، ارزش‌ها، ایدئولوژی، احساسات، نگرش‌ها، تمایلات فردی و... می‌باشد. این ویژگی‌ها نسبتاً پایدار هستند اما در برخی مواقع خاص می‌توانند موجب تحریک فرد به آشکار سازی یا پنهان کردن اطلاعات شوند. ویژگی‌های مبتنی بر شرایط خاص می‌توانند شامل اضطراب، اقتدار گرایی، محافظه کاری، شناسایی از طریق گروه، و جمع گرایی باشد.

البته نقش و موقعیت دارنده‌ی اطلاعات همچون میزان درگیری در اطلاعات یا حوادث، ممکن است مورد توجه باشد. این طبقه‌بندی شامل انتظارات شخص در رابطه با تهدیدات احتمالی آینده است. این متغیر در ارتباط با میزان تجربه از آسیب به شهرت، مشروعیت زدایی، اخراج، و حتی تبیه می‌باشد.

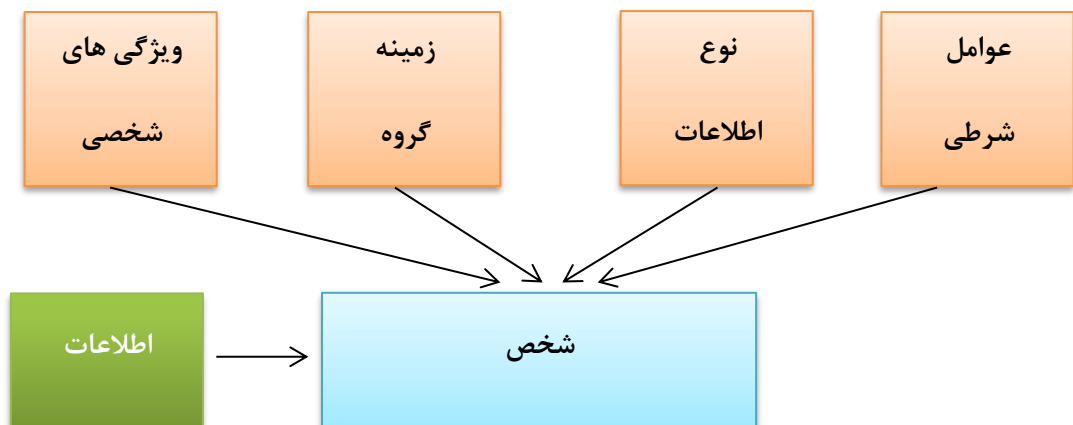
۳-۲-۸. نوع اطلاعات

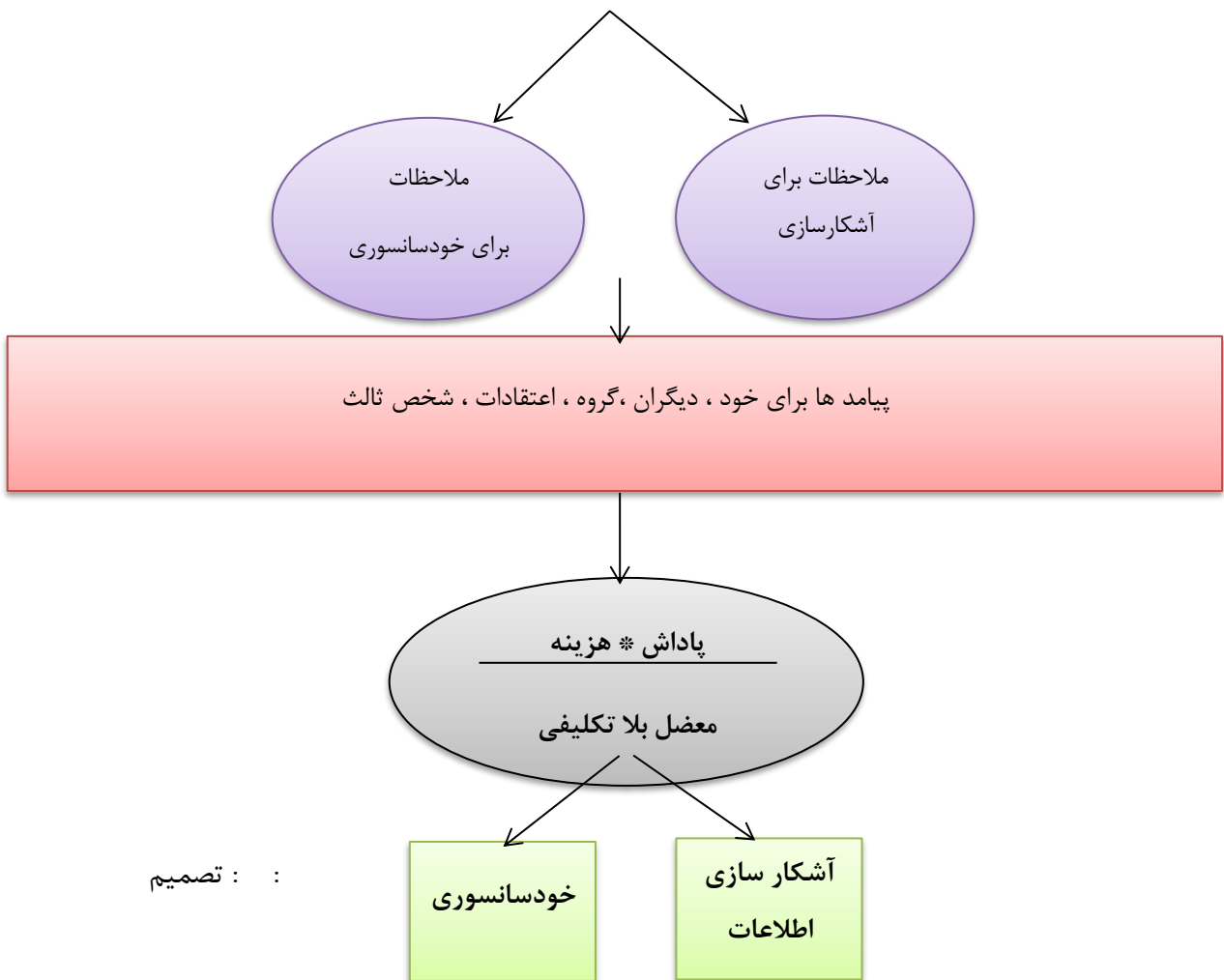
یک طبقه‌بندی مهم از متغیرها، مرتبط به نوع اطلاعات حفظ شده می‌باشد که شامل میزان دقت اطلاعات، تازگی اطلاعات از نظر زمان، نوع فعالیت درگیر شده، مشروعیت اطلاعات، و دیگر مسائلی است که آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تمام این متغیرها به طریقی بر شخص دارنده‌ی اطلاعات اثر گذار است.

۴-۲-۸. عوامل ضمنی

این متغیرها شامل چگونگی دریافت اطلاعات، تعداد افرادی که از آن آگاهی دارند و ویژگی‌های مخاطبین هدف (هویت شخص، جایگاه، نقش و...) است. از موارد ویژه و مهم، زمان سپری شده توسط شخص یا اشخاص جهت به دست آوردن اطلاعات است. ممکن است با گذشت زمان یک هنجار توسعه یابد و افراد را به پنهان کردن اطلاعات خاصی وادار سازد. این نوع از متغیرها فراتر از ویژگی‌های یک گروه کوچک است.

شکل ۲ نشان دهنده‌ی فرایند تصمیم‌گیری یک فرد است که دارای اطلاعات معتبر کاربردی برای سازمان است. همان‌طور که در شکل می‌بینیم، هنگامی که شخص، اطلاعات معتبر جدید دریافت می‌کند و تصمیم به مطرح کردن آن یا خودسانسوری می‌گیرد، تصمیم وی توسط چهار عاملی که قبلاً توضیح داده شد تحت تأثیر قرار می‌گیرد:





شکل ۲- فرایند تصمیم گیری خودسانسوری

فرد در تصمیم‌گیری چه می‌کند؟ ویژگی‌های فردی، زمینه‌ی گروه، نوع اطلاعات و عوامل ضمنی، فرد در تصمیمی که می‌گیرد بر آشکار سازی اطلاعات برای خود و دیگران (دوستان، همکاران، اعضای خانواده و...) تأثیرگذار است. تأثیر بر گروه اثر باورهای خاص سازمانی بر اطلاعات آشکار شده می‌باشد و هر شخص ثالثی می‌تواند بر آشکار سازی اطلاعات اثر گذار باشد. شخص تصمیم گیرنده هزینه‌ها و پاداش عملکرد را به‌طور ذهنی مقایسه کرده سپس به بررسی معضل ایجاد شده می‌پردازد. نتیجه‌ی تحلیل‌های ذهنی شخص ممکن است آشکار سازی کامل اطلاعات، بخشی از اطلاعات و یا عمل خودسانسوری باشد.

۲-۹- خودسانسوری در تعارضات شدید

زمینه‌ی درگیری‌های خشونت آمیز به‌ویژه از نوع تداوم‌دار و مستمر، دامنه‌ی خودسانسوری را گسترش می‌دهد. برخی از تعارضات به‌طور افراطی سرکش هستند؛ بدین مفهوم که از گذشته تاکنون توسط

احزاب به‌عنوان یک ماهیت غیر قابل حل شناخته شده‌اند. درچنین زمینه‌ای از تعارضات، خودسانسوری به‌عنوان یک مکانیزم عملکردی لازم به‌نظر می‌آید که از گروه حمایت می‌کند [۶۴].

۱-۲-۹. خشونت

در اثر خشونت به اعضای گروه لطمه وارد می‌شود [۶۵]. خشونت الزاماً مستمر نیست و دارای نوسان و شدت است و منجر به درگیری می‌گردد. به علت نقض کدهای اخلاقی انسانی، خشونت اغلب شامل افراد بی طرف نیز شده و به آنها نیز صدمه می‌رساند. علی‌رغم وجود عواقب شدید، خشونت از جانب طرفین ضروری دانسته می‌شود و از آن برای به حداقل رساندن مقاومت طرف مقابل، تنبیه، جلوگیری از خشونت بیش‌تر، و پایان دادن به درگیری استفاده می‌کنند. همچنین این عامل، موجب افزایش درگیری‌های عاطفی در روابط درون‌گروهی می‌شود. اعضای سازمان عمیقاً عاطفی می‌شوند خصوصاً زمانی که ناگهانی بوده و به فردی آسیب وارد شود. لذا از اعضا انتظار می‌رود که خودسانسوری را برای حفاظت از اطلاعاتی که ممکن است به گروه آسیب بزند عملی کنند.

۲-۲-۹. تهدیدها

تعارضات شدید اغلب حول اهدافی می‌چرخد که مهم دانسته شده و اغلب اوقات برای بقا و موجودیت گروه ضروری می‌باشد. بسیاری از اهداف با موجودیت هویت سازمانی در ارتباط هستند و به‌عنوان ارزش‌های نمادین تلقی می‌شود [۶۶].

این اهداف معمولاً شامل علائق، سلائیق، تعیین سرنوشت، استقلال، منافع، برابری عدالت، آزادی فرهنگی، فعالیت‌های مذهبی، ارزش‌های غنی و... می‌باشد. از آنجایی که اهداف دیگر احزاب متناقض با اهداف درون گروه هستند سطح تناقض بسیار زیاد درک می‌شود و اغلب شامل ترس و دلهره جمعی است و اعضای گروه وضعیتی را می‌یابند که نشان دهنده‌ی زیان بالقوه برای گروه به‌ویژه با همراه شدن خشونت می‌باشد [۶۷].

جای شگفتی نیست که خشونت از طریق سطح بالایی از تهدید ادراک شده شناخته می‌شود. تجربه‌ی تهدید در تعارضات شدید تنها شامل درک آسیب و آزار بالقوه از دیگر گروه‌ها نمی‌باشد بلکه حس تهدیدی است که به‌طور کامل نمی‌تواند حذف شود و آسیب در بخش‌های دیگر قابل انتظار است. این یک تهدید حاد است که لایه‌های مختلف زندگی انسان را تحت الشعاع قرار می‌دهد و منجر به ترس،

استرس، و نا امنی می‌شود؛ و الزاماً به هدف یک شخص آسیب نمی‌رساند بلکه به اهداف دیگر گروه‌ها و یا اهداف و نیازهای درون گروهی آسیب رسانده و محرومیت ایجاد می‌کند.

استیفن وهمکارانش (۲۰۰۸) ^۱ [۶۸] دو نوع از تهدیدها را در سطح فردی و گروهی مطرح نمودند:

۱. تهدید واقعی و ۲. تهدید نمادین .

تهدیدهای واقعی اعتقاداتی هستند در رابطه با ضررهای احتمالی فرد یا آسیب‌های وارد شده به قلمرو، منابع، اقتصاد، قدرت، جایگاه یا رفاه عمومی. در حالی که تهدیدهای سمبلیک یا نمادین به آسیب‌های بالقوه ادراک شده به مذهب، سیاست، اخلاق، سیستم باور، نگرش‌ها و ارزش‌ها مربوط می‌شود.

بنابراین تهدید، هدایت عملکرد گروه است که سعی در حمایت خود با ابزارهای موجود دارد. پتیگرو ^۲ [۶۹] بیان کرد که در شرایط درگیری بین گروهی، تهدید، باعث کاهش ظرفیت شناختی و افزایش تأثیر هیجانی می‌شود، اعتماد به هم‌اندیشی گروهی را افزایش داده، و همچنین وسعت پذیرفتن نگرش‌های دیگران را کم کرده و تشویق به انطباق به هنجارهای گروه و رفتارهای اقتدارگرا می‌کند.

فریش و همکارانش ^۳ (2011) [۷۰] مطرح کردند که درک تهدید نه تنها باعث تطبیق در گروه می‌شود بلکه باعث بروز رفتار خودخواهانه، ابراز طرف‌داری و حمایت در گروه، و در عین حال باعث عدم تحمل و فسخ همکاری با گروه رقیب می‌گردد. اغلب اعضا، تجربه‌ی تهدید هویت خود را دارند. هنگامی که اعضا باورکنند که هویت‌شان در خطر است یا آسیب دیده، احساس شدیدی از محرومیت در خود دیده که موجب تحریک آنها برای فعالیت‌های جمعی می‌شود [۷۱].

چنین زمینه‌ای خودسانسوری را تشویق کرده و جهت حمایت درون گروه از صداقت بالقوه (اثر سوء) اطلاعات به کار می‌رود. علاوه بر این منجر به رفتارهایی می‌شود که استانداردهای اخلاقی را نقض کرده و افرادی که از چنین خشونت‌ی آگاه هستند نا امید و پشیمانی را به‌عنوان نتیجه‌ای از احساسات درک می‌کنند.

¹ Stephan & Renfro, 2002; Stephan, Renfro, & Davis, 2008

² Pettigrew (2003)

³ Fritsche, Jonas, and Kessler

۳-۲-۹. تلاش جمعی

تلاش جمعی و اتحاد اعضای جامعه در تعارضات از اهمیت حیاتی برخوردار است. این اتحاد نه تنها ملاکی جهت شناسایی فرد درگروه است بلکه نشان دهنده‌ی پذیرش اهداف مرتبط با تعارضات و نمایندگی ازطرف گروه هستند. مشارکت فعال در تعارضات شدیداً طبیعتاً نیازمند فداکاری بسیاری از اشخاص است [۷۲]. رفتارهایی که تلاش‌های جمعی را نفی می‌کنند اغلب درچنین زمینه‌ای مجازات شده و از اعضاء انتظار اطاعت و فرمان‌برداری می‌رود.

۴-۲-۹. حمایت از نقل قول‌ها و روایت‌ها

موفقیت تلاش‌های دسته جمعی، نیازمند گسترش روایت‌ها در مورد عقلانیت، مشروعیت و توجیه برای شدت گرفتن تعارضات و ادامه‌دار بودن آن است [۷۳]. این روایت شامل تجزیه و تحلیل حقانیت، دوستی، اهداف درگیری، بینش جمعی مثبت و امنیت می‌باشد. سازمان‌های درگیر اعتقاد دارند که به اهداف خود به هر قیمتی باید برسند حتی اگر آن هدف درگیری باشد. اعضای سازمان نیاز دارند بدانند که چرا اهداف - به طور منفرد و جمعی - مهم هستند و باید متقاعد شوند که این اهداف واقعی هستند. روایت و نقل قول‌ها تصویری معنادار و قابل فهم به‌عنوان یک عامل تعیین کننده برای تلاش دسته جمعی ارائه می‌دهد. همچنین این روایات احساساتی را تحریک می‌کند که برای برانگیختن و انگیزش اعضاء ضروری می‌باشد [۷۴].

گاه اهدافی که سطح بالایی از اولویت‌ها را دارا می‌باشد، به‌عنوان اعتقادات اخلاقی مطرح می‌شوند [۷۵]. این چارچوب منجر به تشویق انگیزه‌ی اعضای سازمان برای مشارکت در درگیری به منظور تغییر وضعیت نا مطلوب می‌شود. زمانی که اعتقادات اخلاقی با محتوای هویت سازمانی در تناسب باشد تمام تلاش‌های جمعی با محدودیت‌های گروه مقابله می‌کند و این دلیلی بر نقض اعتقادات اخلاقی است [۷۶].

سازمان‌های درگیر نیاز به تمایل هویت سازمانی دارند. هویت سازمانی همچنان بر تمایل افراد برای تعلق داشتن به یک سازمان است که از نظر آنها مثبت ارزیابی می‌شود. این است که افراد می‌خواهند بخشی از سازمان خود باشند، خود را به‌عنوان اعضای آن دریابند و احساس نوعی از "ما بودن" را داشته باشند [۷۷].

در زمان درگیری، توسعه و حفظ هویت سازمانی از اهمیت کلیدی برخوردار است [۷۸]. به نام هویت سازمانی اعضای سازمان می‌بایست از آسایش شخصی، تمایلات و حتی نیازهای اساسی خود برای کمک به سازمان و تحقق اهداف آن دست کشند [۷۹].

در زمان تعارضات شدید، هویت سازمانی حتی خواستار نهایت فداکاری اعضای سازمان است. بدون هویت سازمانی درگیری‌ها نمی‌تواند به‌طور موفق اداره شوند و گروه از دست خواهد رفت [۸۰]. سازمان‌ها جهت هویت سازمانی اعضا، همواره سرمایه‌گذاری و تلاش می‌کنند اما این اجتماعی شدن در زمان درگیری ضروری‌تر است. بدین ترتیب باورهای اجتماعی که از ذهنیت مثبت گروه حمایت می‌کنند گسترش یافته و جهت حفظ آن تلاش می‌شود.

سازمان‌های درگیر، اعتقادات سازمانی که یک تصویر مثبت جمعی را فرموله و حمایت می‌کند، توسعه می‌دهند [۸۱]. نیاز برای تلاش دسته جمعی به خصوص در زمینه‌ی درگیری‌های خشونت آمیز و فعالیت‌های غیر اخلاقی، همه نیازمند نگرش مثبت و پایدار هویت سازمانی هستند.

این امر بسیار چالش برانگیز است چراکه تعارضات شدید شامل رفتارهایی می‌شود که نقض هنجارهای اخلاقی است. با این حال برخی درگیری‌ها شامل اعمال به شدت غیر اخلاقی هستند و ممکن است شامل آسیب، اخراج، نقض حقوق اساسی انسان، تحقیر و تخریب باشد. اعضای سازمانی که این اعمال را انجام می‌دهند نیاز شدیدی به تصور خویش به عنوان یک انسان خوب دارند. لذا گروه‌های درگیر، دچار خود توجیهی شدید، خود ستایی، و تعریف از خود می‌شوند. تعارضات شدید بر امنیت جمعی و فردی تأکید کرده و یک شرط لازم برای موفقیت طراحی می‌کند. موضوع امنیت در هر جامعه و سازمانی در تمام دوران‌ها مورد نیاز است اما بیش‌ترین اهمیت را در زمان تعارضات شدید پیدا می‌کند چراکه زمینه‌ی مسائل مختلف امنیتی را برای جامعه به‌عنوان یک کل و اعضای آن به‌عنوان یک فرد فراهم می‌کند. لذا حفظ امنیت یکی از اهداف مهم در زمان درگیری‌ها می‌شود. بنابراین مسائل امنیتی بالاترین دستور کار یک سازمان درگیر قرار می‌گیرد و اعتقادات درمورد امنیت نقش اصلی در هویت جمعی ایفا می‌کند.

ایجاد امنیت در زمان تعارضات شدید یک هدف اصلی محسوب می‌شود. این تجزیه و تحلیل بیان می‌دارد که سازمان‌های درگیر خشونت هرگونه تلاشی را جهت حفظ حاکمیت روایات و نقل قول‌های خود، جهت جلوگیری از انتشار روایات مخالف که از طرف اعضا حمایت می‌شود به‌کار می‌گیرد [۸۲]. تحت چنین شرایطی خودسانسوری عمیقاً تشویق شده و تلاش جهت پنهان‌کاری اطلاعاتی که اهداف درگیری را زیر سؤال برده یا موجب گسترش سبک و رویه‌ی معکوس در سازمان شده به‌کار می‌رود. اکثر سازمان‌های درگیر اعمال نادرست داشته و هنجارهای اخلاقی و رفتارهای قابل قبول را نقض کرده و افراد سازمان را تشویق به خودسانسوری می‌کنند.

علاوه بر این، اطلاعاتی که نشان می‌دهد که امکان حل و فصل صلح آمیز مناقشه‌ها به واسطه‌ی سازش، به این دلیل که رسیدن به اهداف نهایی مناقشه را نفی می‌کند، ممکن است سرکوب شود. بنابراین اعضای سازمان به طور رسمی و غیر رسمی به یاد دارند که باید هرگونه اطلاعاتی را که ممکن است به تلاش گروه به نفع درگیری آسیب وارد کند، پنهان نگاه دارند. به منظور اطمینان از نگهداری این کد، ممکن است مقامات رسمی روش‌هایی از خودسانسوری را تمرین کنند و سازمان‌ها قوانینی که خودسانسوری را تشویق می‌کند توسعه دهند. همچنین از نهادهایی که مروج هنجارهای خودسانسوری هستند حداقل تا زمانی که توسط برخی از اقشار درونی شود استفاده می‌شود. افرادی که سکوت را می‌شکنند و اطلاعاتی را بازگو می‌کنند که باعث نفی نقل قول است، مجازات می‌شوند و از طرف دیگر افرادی که نقل قول را حفظ می‌کنند پاداش داده می‌شوند.

در مجموع حقیقتی را مشخص کردیم که به دلیل اینکه افراد از نظر سطح مسئولیت در تعارضات شدید متفاوت هستند، نیاز جوامع از نظر خودسانسوری را متنوع نشان می‌دهد.

۲-۱۰- خودسانسوری به عنوان یک مانع

در حقیقت به خودسانسوری در زمان‌های تعارض باید به عنوان یکی از موانع اجتماعی و روانی که جلوی جریان آزاد اطلاعات را می‌گیرد نگریسته شود. خودسانسوری به انتخاب فردی، مغرضانه، و فرایند مخدوش اطلاعات که مانع نفوذ اطلاعات جدید می‌شود منجر می‌گردد و می‌تواند روند توسعه صلح را منجر گردد [۶۲]. اما در حالی که این فرایند پردازش خودکار و ناخود آگاه است، خودسانسوری همراه با انطباق، عمداً و آگاهانه صورت می‌گیرد. در این موارد افراد ترجیح می‌دهند از تلاش برای محافظت از گروه‌شان پرهیز کنند و بنابراین بیان نظرات یا اطلاعات معتبر خود را اتخاذ نمی‌کنند. به عنوان یک مانع، خودسانسوری بلاک کردن نمایش و انتشار اطلاعاتی است که می‌تواند یک دیدگاه جایگزین برای تعارض و یا رقابت با هدف فراهم آوردن اطلاعات جایگزین که مشروعیت می‌بخشد و رقابت را انسانی می‌کند، پرتوی جدیدی بر تعارض به واسطه نشان دادن خسارات بالای تعارض به گروه، عدم توان برای پیروزی یا بهبودگی آن می‌تاباند، نشان می‌دهد که اهداف در معرض خطر قرار می‌گیرند.

فصل سوم

روش‌شناسی تحقیق

پایه و اساس تولید علم، تحقیق است. هرگونه فعالیت منظم جهت مطالعه مسائل برای رسیدن به اصول کلی، تحقیق نامیده می‌شود. واژه‌ی تحقیق اطلاق عام دارد و می‌توان آن را برای هر نوع فعالیت جستجو گرانه و کاوشگرانه‌ای که افراد برای پاسخ‌گویی به مسأله‌ای یا کشف مجهولی انجام می‌دهند به کار گرفت. اما اصطلاح تحقیق علمی، اطلاق خاص دارد و می‌توان آن را برای نوع خاصی از فعالیت‌های تحقیقاتی به کار برد [۸۳].

تحقیق عبارت است از کاربرد روش‌های علمی در حل یک مسأله یا پاسخ‌گویی به یک سؤال. اهمیت تحقیق را می‌توان بر اساس وقت، نیروی انسانی و مادی عظیمی که مراکز تجاری، صنعتی، کشاورزی، دانشگاهی و حرفه‌ای در راه آن صرف می‌کنند، درک کرد. راز احیاء و رشد فرهنگی و علمی، پژوهش است.

در این میان انتخاب روش صحیح و متناسب با اهداف پژوهش و به کار بردن ابزار هم‌سو با آن در اثر بخشی و صحت نتایج هر پژوهش دارای اهمیت می‌باشد. از اصطلاح روش تحقیق معانی خاص و متمایزی در متون علمی استنباط می‌شود. بهترین تعریفی که با آنچه مورد نظر ماست، مطابقت دارد چنین است: " روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر، قابل اطمینان و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است" [۸۴].

علاوه بر این، ماهیت تحقیق و روش‌های آن در رشته‌های مختلف علوم، دارای تفاوت‌هایی است. علوم اجتماعی مانند سایر علوم، روش‌های خاص خود را دارد و با آن‌ها در مجامع علمی شناخته می‌شود. هریک از این روش‌ها با اهداف ویژه‌ای استفاده می‌شوند و پیش فرض‌ها و رویکردهای خاصی دارند. به‌طور کلی می‌توان از دو رویکرد کمی و کیفی سخن گفت [۸۵].

در اجرای این تحقیق از رویکرد کیفی استفاده می‌گردد. در این فصل مباحث مربوط به روش‌شناسی تحقیق، شامل نوع و روش تحقیق، جامعه و نمونه مورد مطالعه، ابزارهای سنجش، روایی و پایایی آن، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و روش طراحی الگوی تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۳-۲- نوع تحقیق

تحقیق را به شیوه‌های مختلف طبقه‌بندی نموده‌اند، که در اینجا به سه روش طبقه‌بندی اشاره می‌شود. طبقه‌بندی بر اساس نتیجه، هدف و نوع داده. در تقسیم‌بندی تحقیق بر اساس نتیجه، اختلاف نظر بین نویسندگان رشته‌های مختلف وجود دارد. عده‌ای در این تقسیم‌بندی به دو نوع تحقیق کاربردی و بنیادی معتقدند. برخی محققین دیگر در این تقسیم‌بندی انواع تحقیق را به سه دسته تقسیم نموده‌اند. البته باید توجه داشت که نویسندگان گروه دوم که معتقد به سه نوع تحقیق هستند، تنها یک نوع روش تحقیق به دو نوع تحقیق گروه اول افزوده‌اند، یعنی تمامی نویسندگان در این تقسیم‌بندی در دو روش بنیادی و کاربردی مشترکند و اجماع نظر دارند. مثلاً برخی به تحقیق عملیاتی تأکید دارند، عده‌ای بر تحقیق و توسعه تأکید دارند و عده‌ای بر تحقیق ارزیابی تأکید دارند. هدف تحقیق کاربردی رشد و بهتر کردن یک محصول یا روال یک خدمت و به‌طور خلاصه آزمون مفاهیم نظری و مجرد در موقعیت‌های واقعی است. این در حالی است که، هدف تحقیق بنیادی در مرحله‌ی اول حل مشکل اجرایی نیست، بلکه یافتن پاسخ برای پرسش علمی است. البته ممکن است نتایج این تحقیق در مراحل بعدی برای امور اجرایی به کار رود، اما در ابتدای امر، هدف آن گسترش نظریه‌ها از طریق کشف ویژگی‌های عمومی و یا مشترک پدیده‌ها یا اصول کلی آن‌ها است. تحقیق عملیاتی برای مسائل و مشکلاتی به کار می‌رود که در کوتاه مدت باید حل شوند. وقتی تحقیقی برای بررسی و ارزیابی اثرات توصیه‌های تحقیقات کاربردی انجام می‌شود، آن را پژوهش ارزیابی می‌نامند. تحقیق و توسعه: عبارت است از فعالیت‌های تحقیقاتی سیستماتیک که با هدف تولید مواد و تکنولوژی جدید، به کارگیری روش‌ها و خدمات جدید و بهبود اساسی در تولید بر مبنای نتایج به دست آمده از تحقیقات و تجربیات کاربردی، انجام می‌شود [۸۶]. تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی است.

در تقسیم‌بندی بر اساس هدف تحقیق، تحقیقات به پنج دسته تقسیم می‌شوند: اکتشافی، توصیفی، برآوردی، ارزشیابی و تبیینی. تحقیق اکتشافی شامل کوششی است برای تصمیم‌گیری در مورد این که آیا پدیده‌ای وجود دارد یا خیر. تحقیق توصیفی شامل آزمایش یک پدیده برای بیان تعریف کامل‌تری از آن یا تفاوت آن با سایر پدیده‌ها می‌باشد. تحقیق برآوردی تنها موقعیت پدیده را در یک زمان توصیف می‌کند. تحقیق ارزشیابی با ارزش‌گذاری درباره‌ی فواید اجتماعی، به مطلوب بودن یا مؤثر بودن یک فرآیند محصول یا برنامه می‌پردازد و به کاربرد یافته‌های خود توجه دارد. تحقیق تبیینی (تفسیری یا توضیحی) شامل آزمایش رابطه علت و معلولی بین دو پدیده یا بیش‌تر است [۸۶]. این تحقیق، یک تحقیق اکتشافی است.

تحقیقات از نظر نوع داده، به تحقیقات کمی و کیفی تقسیم‌بندی می‌شوند. داده‌های کمی همواره داده‌های کیفی‌ای هستند که متناسب با موضوع به صورت کمی و عددی تبدیل می‌شوند. داده‌های کمی معمولاً از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند. در پرسشنامه‌ها با استفاده از طیف‌های مختلف از جمله لیکرت بوگاردوی، ترستون و ... جملات و سؤالات محقق تبدیل به اعدادی می‌شوند که پاسخگویان با انتخاب گزینه‌ی مورد نظر در واقع عددی را به محقق ارائه می‌کنند و محقق از طریق این اعداد به نتیجه‌گیری می‌پردازد. در روش کیفی، داده‌ها نه به صورت اعداد بلکه به شکل جملات، نشانه‌ها و علائم، رنگ‌ها، حرکات چهره و رفتار افراد گردآوری می‌شوند. این داده‌ها قابلیت تبدیل شدن به عدد کم‌تری دارند، به همین علت به همان شکل که گردآوری شده‌اند مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. داده‌های کیفی بیش‌تر مورد استفاده محققان انسان‌شناسی و مونوگراف‌یست هاست، که بیش‌تر هدفشان توصیف موضوع است. روش‌های کمی در کل با شمارش و اندازه‌گیری جنبه‌هایی از زندگی اجتماعی سروکار دارند؛ درحالی‌که روش‌های کیفی بیش‌تر با تولید توصیف‌های استدلالی و کشف معناها و تغییرهای کنش‌گران اجتماعی سروکار دارند [۸۷]. بر این اساس تحقیق حاضر یک تحقیق کیفی است.

منظور از تحقیق کیفی عبارت است از هر نوع تحقیقی که یافته‌هایی را به دست می‌دهد که با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی کردن کسب شده‌اند. شیوه‌ی مذکور ممکن است به تحقیق درباره‌ی زندگی افراد، شرح حال‌ها، رفتارها و همچنین درباره‌ی کارکرد سازمانی جنبش‌های اجتماعی یا روابط بین‌الملل معطوف باشند. یعنی داده‌ها ممکن است به شیوه‌ی آماری کمی شده باشند اما خود تجزیه و تحلیل به شکلی کیفی باشد. در واقع تحقیق کیفی گنگ و مغشوش است زیرا می‌تواند برای افراد گوناگون، معانی متفاوتی داشته باشد. بعضی محققان داده‌ها را از طریق مصاحبه یا مشاهده گردآوری می‌کنند. این فنون معمولاً با روش‌های کیفی قرین‌اند. با این حال، آن‌ها بعداً داده‌ها را به گونه‌ای کدگذاری می‌کنند که به آنان امکان تجزیه و تحلیل آماری را بدهد. آن‌ها در اصل داده‌های کیفی را کمی می‌کنند [۸۸].

ماهیت خلاق، انعطاف‌پذیر و بدون محدودیت تحقیق کیفی به محقق اجازه نمی‌دهد که در گردآوری و تفسیر داده‌ها با همان دقتی که در تحقیق کمی به کار می‌برد عمل کند. در تحقیق کیفی، قواعد چندان مشخصی برای تعیین نحوه‌ی اجرای مناسب و مطلوب آن و تفسیر داده‌ها وجود ندارد. کتاب‌های مربوط به روش‌شناسی کیفی غالباً تحقیق کیفی را یک هنر یا نوعی جهت‌گیری فکری می‌دانند و اشاره

می‌کنند که بهترین راه فراگرفتن نحوه‌های متعدد اجرای آن همان پرداختن به چندین تحقیق کیفی متفاوت است [۸۹].

می‌توان ویژگی‌ها و یا در واقع تفاوت‌های دو رویکرد پژوهش کیفی و کمی را از لحاظ روش‌شناسی پژوهش در جدول ذیل خلاصه نمود:

جدول ۳- ۱: مقایسه‌ی رویکرد کمی و کیفی [۹۰]

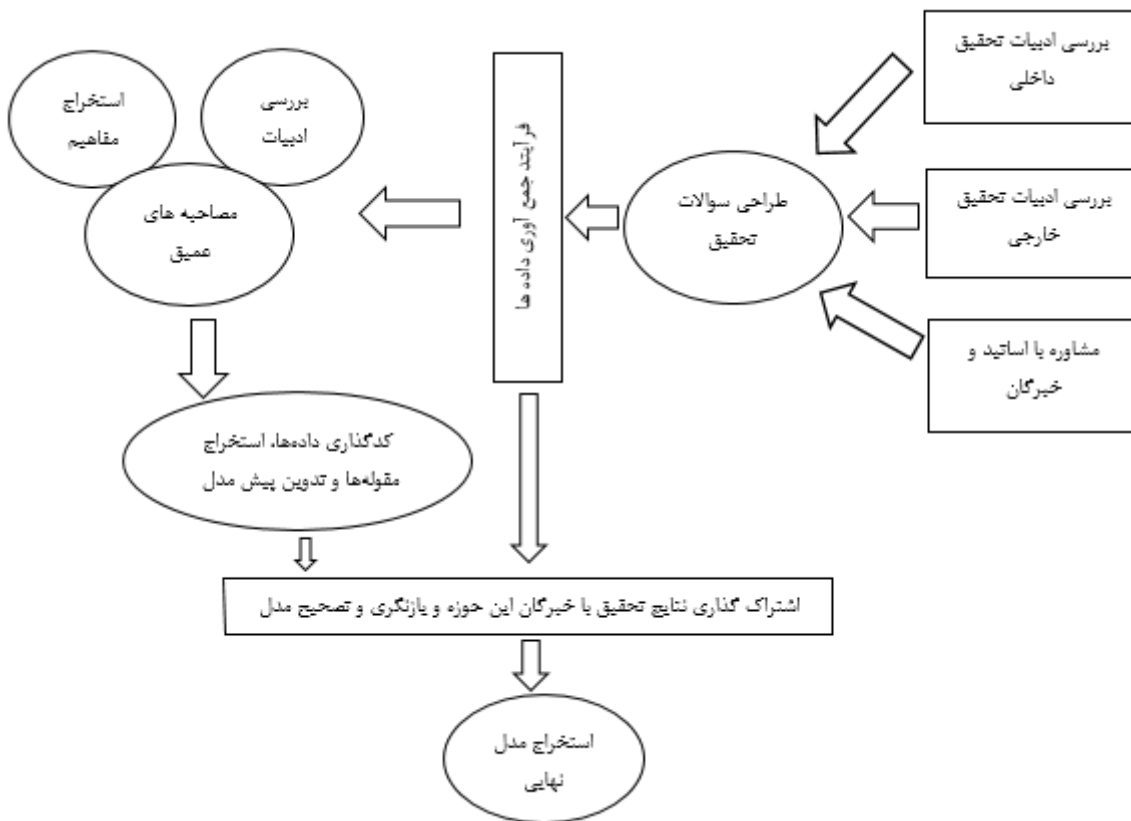
موضوع پژوهش	کمی	کیفی
دیدگاه فلسفی	خردگرا، اثبات‌گرا، قیاسی، فرضیه‌ای، جزءنگر، عینی، برون مدار، بازده مدار و تأییدکننده جهان‌بینی علوم طبیعی	تفسیرگرا، پدیدار شناختی، استقرایی، کل نگر، ذهنی، درون مدار، فرایند مدار و اکتشافی، جهان‌بینی مردم شناختی
هدف	تعیین داده‌ها و تعمیم یافته‌ها، اندازه‌گیری عقاید و نظرها، پی بردن بر روابط علی و معلولی	شناخت انگیزه‌ها و دلایل، تولید فرضیه و اندیشه، کشف روندها، درک پدیده‌های اجتماعی
جامعه	دقیقاً تعریف شده، مشترک در برخی ویژگی‌ها	توصیف می‌شود
نمونه	انتخاب تصادفی گروهی از جامعه که معرف جامعه باشد	معمولاً گروه نمونه کوچک و به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند
شیوه‌های جمع‌آوری داده‌ها	پرسشنامه، آزمون، مصاحبه و مشاهده و به طور کلی ابزارهای ساخته یافته‌تر	مشاهده، مصاحبه، اسناد و مدارک و به ندرت پرسشنامه و به طور کلی ابزارهای گردآوری داده‌ها ساخت نایافته‌تر
شیوه‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها	تحلیل‌های آماری اساس تجزیه و تحلیل را تشکیل می‌دهد	اغلب توصیفی و تفسیری و بدون تحلیل‌های آماری
یافته‌ها	اغلب آماری و تعمیم‌پذیر به جامعه مورد مطالعه	اغلب وابسته به محیط و تعمیم ناپذیر آماری
نتایج	اغلب آماری و عینی	اکتشافی و تفسیربردار
محیط پژوهش	اغلب مصنوعی و آزمایشگاهی	اغلب طبیعی و واقعی
پژوهش‌گر	فردی برونی و جدای از فرایند پژوهش	فردی محرم و جزئی از فرایند پژوهش
متغیرها	دقیقاً تعریف و کنترل می‌شوند	اغلب متغیرها بطور دقیق تعریف و کنترل نمی‌شوند

منعطف و تغییر پذیر	غیرمنعطف و تغییر ناپذیر و از پیش تعیین شده	طرح پژوهش
غالباً توصیفی و به شیوه‌های داستان گونه، تاریخچه‌ای، حکایتی و غیره	غالباً براساس روش آکادمیک و فصول مشخص شده ارائه می‌شود	شیوه‌ی ارائه‌ی گزارش
به عنوان شرکت‌کنندگان و مشارکت‌کنندگان مطرح می‌شوند	آزمودنی‌هایی که باید روی آن‌ها اعمال آزمایش صورت گیرد.	موضوع مورد مطالعه

۳-۳- روش تحقیق

با توجه به این که خودسانسوری سازمانی موضوعی جدید در ایران و جهان است و کمتر ادبیات پژوهشی در این زمینه وجود دارد، متغیرهای مهم در این حوزه باید شناسایی و کشف شود و لازم است برای تحقیق بیشتر، فرضیاتی ارائه شود. لذا با توجه به هدف این تحقیق که همانا ارائه‌ی مدل جهت مدیریت این پدیده‌ی سازمانی می‌باشد، با انجام بررسی‌های اولیه تصمیم بر آن شد تا از روش تئوری بنیادی (نظریه برخاسته از زمینه، تئوری زمینه دار، نظریه مبنایی، گراند تئوری) برای ارائه‌ی نظریه‌ای در سطح متوسط اقدام نمائیم.

۳-۴- نقشه تحقیق



شکل ۳-۱: نقشه پژوهش تحقیق [۲۲]

۳-۵- گراند تئوری^۱

این طرح کیفی در سال ۱۹۶۷ در جامعه‌شناسی و توسط دو پژوهشگر به نام‌های بارنی گلیزر و آنسلم استراوس ایجاد شد. این دو بر این باور بودند که نظریه‌های به کار رفته در پژوهش‌ها اغلب نامناسب بوده و با مشارکت‌کنندگان تحت مطالعه هم‌خوانی ندارند. بنابراین ایده‌هایشان را در چندین کتاب نظم و نسق بخشیده و بیان کردند. بر خلاف جهت‌گیری‌های نظری و پیشینی موجود در جامعه‌شناسی، نظریه داده بنیاد بر این است که نظریه‌ها باید مبتنی بر داده‌های میدانی، به ویژه مبتنی بر اقدامات، تعاملات و فرایندهای اجتماعی افراد باشند. از این رو، نظریه‌ی داده بنیاد به منظور ایجاد یک نظریه (کامل به همراه شکل و فرضیات) از اقدامات، تعاملات، یا فرایندها، بر اساس طبقات اطلاعاتی به هم مرتبط مبتنی بر داده‌های گردآوری شده از افراد طراحی شده است [۸۵].

^۱. Grounded Theory

در واقع نظریه‌ی زمینه‌ای، روشی است که نظریه‌ها، مفاهیم، فرضیه‌ها و قضایا را به جای استنتاج از پیش‌فرض‌های قبلی، سایر پژوهش‌ها یا چارچوب‌های نظری موجود، به طور مستقیم از داده‌ها کشف می‌کند. زمانی که گردآوری و تحلیل داده‌ها متوقف شد، نظریه‌ی حاصل، درک عمیقی در ارتباط با موجودیت‌های مورد مطالعه فراهم می‌کند. این کار، نظریه را به عنوان یک فرایند، مورد تأکید قرار می‌دهد، یعنی به جای یک فرایند تکمیل شده، آن را موجودیتی پیوسته در حال تکوین تلقی می‌کند. قابلیت تعمیم در اینجا عامل مؤثری است. زیرا هدف درک پدیده است نه کنترل آن و منظور ادراک شرایط در یک محیط خاص و به همان شکل موجود است، نه پیش‌بینی آنچه که ممکن است در محیط‌های مشابه اتفاق بیافتد و تحقیق بر آن است که چرایی رفتارهای افراد را درک کند [۹۱].

گراندد تئوری آفرینش نظریه به روش استقرایی و تلاش برای درک درست و احساس مناسب از وقایع روزمره است. همچنین تلاشی است برای درک دنیای مشارکت‌کنندگان آن‌طور که خود آنان ساخته‌اند. گراندد تئوری می‌تواند بین مفاهیم ارتباط برقرار کند و از وقایع و امور مادی، مفاهیم انتزاعی تولید کند که شاید با پژوهش‌های کمی به دشواری قابل انجام هستند. حاصل گراندد تئوری نظریه‌ای است که از نظر وسعت در طبقه‌بندی نظریه‌های میانی قرار گیرد و از نظر نوع، یک نظریه‌ی اسمی یا مبتنی بر داده‌هاست و بنابراین می‌تواند فاصله‌ی تئوری و عمل را کاهش دهد [۹۱].

به اعتقاد استراوس و کوربین (۱۹۹۸) عوامل زیر باید در تعیین میزان بنیان تجربی پژوهش با روش نظریه بنیانی، مورد توجه قرار گیرند:

چه مفاهیمی ایجاد شده اند؟

آیا مفاهیم به طور نظام‌مند با یکدیگر مرتبط هستند؟

آیا تعداد زیادی پیوند مفهومی وجود دارد و مقوله‌ها به خوبی بسط یافته‌اند؟ آیا مقوله‌ها از تراکم

مفهومی برخوردار هستند؟

آیا گونه‌های مختلف، نوسان‌ها و تغییرات در نظریه ملاحظه می‌شوند؟

آیا شرایطی که در آن نوسان و تغییرات یافت می‌شوند، در پژوهش وجود دارند و تشریح می‌شوند؟

آیا یافته‌های نظری، با اهمیت و معنادار هستند؟

آیا نظریه می‌تواند در طول زمان، آزمون پذیر باشد؟ آیا نظریه‌ی مذکور، بخشی از موضوعات مورد

بحث در بین گروه‌های اجتماعی و متخصص مرتبط است؟ [۹۱]

این روش هنگامی مناسب است که نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند وجود نداشته باشد. ممکن است در پیشینه مدل‌هایی ارائه شده باشد اما بر مبنای نمونه‌ها و جمعیت‌هایی غیر از جمعیت و نمونه مدنظر پژوهشگر کیفی ایجاد و آزمون شده باشند. همچنین ممکن است نظریه‌های موجود ناقص باشند چرا که به متغیرهای بالقوه ارزشمند مدنظر پژوهشگر نپرداخته‌اند. به لحاظ کاربردی نیز ممکن است ضرورت ارائه‌ی یک نظریه برای تبیین چگونگی تجربه یک پدیده توسط افراد احساس شود و نظریه داده بنیاد ایجاد شده توسط پژوهشگر چنین چارچوبی را فراهم می‌آورد [۸۵].

۳-۶- مراحل روش‌شناسی نظریه‌ی بنیادی

با ملاحظه‌ی نکات فوق، در ساختن نظریه‌ی بنیادی، پنج مرحله تحلیلی کلی (نه به معنی دقیق آن متوالی) می‌توان تشخیص داد. این مراحل عبارتند از طراحی تحقیق، جمع‌آوری اطلاعات، مرتب کردن داده‌ها، تحلیل داده‌ها و مقایسه ادبیات. البته هر یک از این مراحل را می‌توان به فعالیت‌های جزئی‌تری تقسیم کرد. تقسیم‌بندی ارائه شده صرفاً جنبه توضیحی دارد. جدول ذیل شرحی از این مراحل و فعالیت‌های مربوط به هر مرحله می‌دهد.

جدول ۳-۲: فرآیند ساختن نظریه بنیادی [۲۲]

مرحله	فعالیت
طرح تحقیق	تعریف مسئله تحقیق تعریف سازه‌های ساخته شده قبلی
جمع‌آوری	نمونه‌گیری نظری در برابر نمونه‌گیری تصادفی
مرتب کردن داده‌ها	مرتب کردن تقویمی رویدادها
تحلیل داده‌ها	کدگذاری آزاد، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی
مقایسه ادبیات	مقایسه نظریه حاصل از داده‌ها با چارچوب‌های مشابه و متفاوت

۳-۶-۱- طرح تحقیق

مطالعات کیفی با بیان مسئله پژوهش توسط پژوهشگر آغاز می‌شوند. پژوهشگر کیفی در چند بند ابتدای هدایتگر مطالعه را بیان می‌کند. هدف مسئله‌ی پژوهش در مطالعات کیفی ارائه‌ی نوعی خردمایه یا ضرورت برای مطالعه یک موضوع بحث‌انگیز یا "مسأله" خاص است [۸۵].

اولین گام در این مرحله، بیان سؤال پژوهش است. سؤالاتی که در تئوری زمینه‌ای مطرح می‌شوند، عموماً سؤالاتی کلی و باز هستند ضمن آنکه از پیچیدگی نسبتاً بالایی برخوردار نیستند. سؤالات تحقیق در تئوری زمینه‌ای خود منبعث از یک سؤال اصلی و آغازین می‌باشد. نباید غافل بود که این سؤالات در فرایند تحقیق به تدریج توسعه داده شده و با عمق بیش‌تر بر روی مسائل تحقیق متمرکز می‌شود [۱۸۸]. از آنجا که در این روش، تئوری به صورت استقرائی از دل داده‌ها بیرون می‌آید، بنابراین، سؤالات تحقیق در مراحل بعدی به صورتی سامان یافته مطرح می‌شوند تا در قالب تئوری زمینه‌ای قابل آزمون باشند. سؤالات تحقیق در تئوری زمینه‌ای بیانگر مفاهیم و شناخت پدیده مورد مطالعه است و به محقق این امکان را می‌دهد تا از دیدگاه علمی (جامعه‌شناختی) بر موضوع تمرکز داشته و آن را شناسایی نماید. سؤالات در این روش به سوی عمل و فرایند سوگیری دارند.

سوال اصلی: مدل مدیریت خودسانسوری در سازمان چیست؟

سؤالات فرعی:

عوامل مؤثر پدیدآورنده خودسانسوری سازمانی چیست؟

پیامدهای خودسانسوری در سازمان چیست؟

راهکارهای مدیریت خودسانسوری در سازمان چیست؟

مدل خودسانسوری در سازمان چیست؟

۳-۶-۲- جمع آوری و مرتب کردن داده‌ها

داده‌هایی که توسط نظریه پرداز داده بنیاد برای تشریح فرآیندها جمع‌آوری می‌شود، شامل انواع بسیاری از داده‌های کیفی است؛ از جمله مشاهدات، گفت و شنودها، مصاحبه‌ها، اسناد دولتی، خاطرات پاسخ-دهندگان و مجلات، و تأملات شخصی خود پژوهشگر [۱۸۵].

در مطالعات نظریه داده بنیاد، مصاحبه نقش محوری را در گردآوری داده‌ها ایفا می‌کند. در کنار مصاحبه از دیگر شیوه‌هایی چون مشاهده مشارکتی، بازاندیشی پژوهشگر (یادداشت‌برداری شخصی)، رویدادنگاری مشارکتی نیز می‌توان برای تدوین نظریه استفاده کرد. با این حال طبق تجربه این اشکال داده‌ها غالباً نسبت به مصاحبه نقشی فرعی در مطالعات نظریه داده بنیاد دارند [۱۸۵].

روش اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه مصاحبه نیمه‌ساختار یافته فردی بود. مصاحبه‌های رو در رو و در یک جلسه انجام گردید. مصاحبه‌ها به جز چهار مورد با استفاده از دستگاه ضبط صدا

ضبط شده، هر یک بلافاصله پیاده‌سازی شده و مورد کدگذاری و تحلیل اولیه قرار گرفت. مدت جلسات مصاحبه به طور متوسط نزدیک یک ساعت بود.

۳-۶-۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

کدگذاری نظری روشی است برای تحلیل داده‌هایی که به منظور تدوین یک نظریه گردآوری شده‌اند. بر اساس چنین روشی کدگذاری شامل مقایسه‌ی دائمی پدیده‌ها، موردها، مفاهیم و جز این‌ها و فرمول‌بندی پرسش‌هایی می‌شود که در برابر متن قرار داده شده‌اند. فرایند کدگذاری از داده‌ها آغاز می‌شود و طی فرایند انتزاع به تدوین نظریه منتهی می‌شود. مفاهیم یا کدها به داده‌هایی تجربی ضمیمه می‌شوند. آن‌ها در ابتدا تا سر حد امکان نزدیک به متن فرمول‌بندی می‌شوند و به تدریج حالت انتزاعی تری پیدا می‌کنند. مقوله‌بندی در این فرایند به خلاصه کردن این مفاهیم در قالب مفاهیم عام و آشکار کردن روابط میان مفاهیم و مفاهیم عمومی یا مقولات و مفاهیم مافوق اطلاق می‌شود. تدوین نظری عبارت است از فرمول‌بندی یا صورت‌بندی شبکه‌ای از مقولات یا مفاهیم و روابط میان آن‌ها. ممکن است روابطی میان مقولات مافوق و مادون (به شکل سلسله مراتبی) یا میان مفاهیم در یک سطح برقرار شود. در طول تمامی فرایند، برداشت‌ها، تداعی‌ها، پرسش‌ها، ایده‌ها و جز این‌ها در کتابچه کد یا در یادداشت‌ها نوشته می‌شوند. این یادداشت‌ها کدهای پیدا شده را تعریف و تشریح می‌کنند [۹۲].

به عبارت دیگر فرایند تحلیل داده‌ها از سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است. در کدگذاری باز، نمونه‌گیری باز انجام می‌شود: یعنی مشارکت‌کنندگانی به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند که بیشترین فرصت را برای گردآوری مربوطترین داده‌ها درباره پدیده مورد بررسی در اختیار قرار می‌دهند. اصولاً در نمونه‌گیری باز، به عنوان پژوهش‌گر، هنوز مطمئن نیستیم که کدام مفاهیم از دیدگاه نظری مناسب‌اند. از این رو بدون توجه به تفاوت‌های افراد، به صورت باز برخورد می‌کنیم و بر تعداد مصاحبه‌ها می‌افزاییم.

در کدگذاری محوری، درباره هر یک از مقوله‌ها و ارتباط میان آن‌ها حدس‌هایی مقدماتی زده می‌شود و برای اعتبارسنجی آن‌ها پرسش‌های جدیدی طرح می‌گردند. ضمن اینکه باید مقایسه‌های جدیدی هم انجام شوند، افرادی باید انتخاب شوند که بیشترین فرصت را برای گردآوری داده‌های مربوط فراهم آورند.

در کدگذاری انتخابی، هدف بیشینه کردن فرصت تأیید سیر داستان و ارتباط میان مقوله‌ها و نیز پرشدن خلأهای موجود در مقوله‌های ضعیف و نارسا است که این به معنای مراجعه احتمالی به مشارکت‌کنندگان پیشین و یا مشارکت‌کنندگان جدیدی است که واجد اطلاعات هستند [۸۸].

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها، پیاده‌سازی متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی صورت گرفته و سپس شواهد گفتاری از متن مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند. شواهد گفتاری همان رخدادها، وقایع و پدیده‌های موجود در کلام مصاحبه‌شوندگان هستند. پس از استخراج شواهد گفتاری به مفهوم‌پردازی پرداخته شد. منظور از مفهوم‌پردازی این است که جمله‌ای یا پاراگرافی را برمی‌داریم و به اجزایی تقسیم می‌کنیم و به هر کدام از حوادث، ایده‌ها یا رخدادها نامی می‌دهیم، برچسبی که یا نشانه آن است یا به جای آن می‌نشیند. بعد از این مرحله، مفاهیم استخراج شده مقوله‌بندی شدند. وقتی که در داده‌ها، پدیده‌های خاصی را مشخص کردیم آنگاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه‌بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم کاهش می‌دهد.

روند طبقه‌بندی مفاهیمی که به نظر می‌رسد دارای معانی یکسانی می‌باشند و به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند مقوله‌پردازی نامیده می‌شود [۸۸]. در مرحله آخر برای دسته‌بندی مقولات و ارائه الگو از رویکرد سیستمی برای ارتباط بین مقولات استفاده شده است. علت استفاده از رویکرد سیستمی وجود ویژگی ایجاز و سادگی در این رویکرد بوده است.

۳-۶-۴- ارائه نظریه و مقایسه با ادبیات

نظریه‌پردازان داده بنیاد، نظریه خودشان را در سه شکل ممکن ارائه می‌دهند :

یک. الگوی کدگذاری بصری^۱. دو. مجموعه‌ای از قضایا (یا فرضیه‌ها) و سه. داستانی که به شکل روایی^۲ نوشته می‌شود. قضایای نظری نیز همان قضایا یا فرضیه‌هایی هستند که روابط بین مقوله‌ها، مثلاً روابط بین شرایط علی را با پدیده محوری بیان می‌کنند [۸۵].

گرچه ممکن است شناسایی نظریه داده بنیاد در هنگامی که نویسنده آن را به عنوان الگوی کدگذاری بصری یا مجموعه‌ای از قضایا ارائه می‌دهد، ساده باشد، بحثی که به شکل یک داستان نوشته می‌شود، ممکن است برای خواننده کم‌تر واضح باشد. در فرآیند یکپارچه‌سازی مقوله‌ها، نظریه پرداز داده بنیاد، ادراک یا احساسی از آنچه که پژوهش راجع به آن است، ایجاد کرده و شروع به نگارش داستانی توصیفی در مورد آن فرآیند می‌کند. استراوس و کوربین پیشنهاد کردند که پژوهشگر : " بنشیند و تعداد کمی جملات توصیفی در خصوص آن-چه به نظر می‌رسد که در آنجا روی می‌دهد" بنویسد. ممکن است که نیاز باشد دو، سه دفعه یا بیش‌تر شروع کنید تا قادر شوید افکار فرد را به طور دقیق تشریح کنید.

¹ a visual coding paradigm

² narrative form

سرانجام، داستان ظاهر می‌شود. پس از اصلاح و چندبار نوشتن، نظریه پردازان داده بنیاد این داستان‌ها را در گزارش پژوهش‌شان به عنوان وسیله‌ای برای تشریح نظریه فرآیندشان وارد می‌کنند [۹۳].

۳-۶-۷- اعتبارسنجی نظریه

در نهایت این مهم است که مشخص شود که آیا تبیین نظری شما برای مشارکت‌کنندگان معنا دارد و معقول است و برگردان دقیقی از وقایع و توالی آنها در خود فرآیند است. در نظریه پردازی داده بنیاد، اعتبارسنجی^۱، بخشی فعال از فرآیند پژوهش است. برای مثال، در خلال روال تطبیق مستمر در کدگذاری باز، پژوهشگر، بین داده‌ها و اطلاعات و مقوله‌های در حال ظهور، کثرت ایجاد می‌کند. همین فرآیند امتحان کردن داده‌ها در برابر مقوله‌ها، در مرحله‌ی کدگذاری محوری روی می‌دهد. پژوهشگر پرسش‌هایی مطرح می‌کند که مقوله‌ها را ربط می‌دهد و سپس به بین داده‌ها برگشته و به دنبال مدرک، پیشامد و وقایع می‌گردد. پس از تدوین یک نظریه، نظریه‌پرداز داده بنیاد، فرآیند را به وسیله‌ی مقایسه-ی آن با فرآیندهای موجودی که در پیشینه‌ی تخصصی یافت می‌شود، اعتبارسنجی می‌کند. همچنین، مرورگران خارجی^۲ نظیر مشارکت‌کنندگان^۳ در این طرح که با استفاده از "محک‌های" علم خوب، نظریه داده بنیاد را مورد قضاوت قرار می‌دهند، ممکن است اثبات کنند که نظریه مشتمل بر روایی و اعتبار داده‌هاست [۲۲].

۳-۷- جامعه‌ی آماری تحقیق و نمونه

جامعه آماری پژوهش، خبرگان اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد، و کارکنان شرکت پتروایران می‌باشند. به دلیل گستردگی جامعه‌ی آماری و اینکه شناسایی و دسترسی به تمام این جامعه در عمل امکان‌پذیر نمی‌باشد، محقق ناگزیر از نمونه‌گیری است. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تئوریک یا نظری خواهد بود؛ از آنجا که ابزار اصلی انجام این تحقیق مصاحبه است، نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد بایستی در مطالعه ما انتخاب شوند تا پدیده‌ی مورد علاقه در مطالعه کیفی به‌طور کامل شناسایی شود. از این‌رو به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع برسیم؛ جایی که داده‌های جدیداً جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده‌ایم تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند. [۲۲].

¹ validation

² outside reviewers

³ . participants

۳-۸- روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

به دلیل گستردگی جامعه آماری، امکان شناسایی و تعامل با همه افراد جامعه ممکن نمی‌باشد. از این رو انتخاب یک نمونه آماری به‌عنوان نماینده‌ی جامعه مورد نظر اجتناب‌ناپذیر است. نمونه‌گیری تئوریک یا نظری مناسب‌ترین شیوه‌ی انتخاب نمونه در پژوهش‌های کیفی است. این نمونه‌گیری عبارت است از فرایندگردآوری داده‌ها برای نظریه‌پردازی که از این طریق تحلیل‌گر به‌طور هم‌زمان داده‌هایش را گردآوری و کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی را در مرحله بعدی گردآوری کند و آنها را کجا پیدا کند تا بدین وسیله نظریه‌اش را در حین شکل‌گیری‌اش تدوین کند. نظریه در حال تدوین، فرایند گردآوری داده‌ها را کنترل می‌کند. استفاده از نمونه‌گیری نظری به منزله یک استراتژی تنها زمانی امکان‌پذیر و عملی است که اقتضای آن را بپذیریم که تمامی مصاحبه‌ها در یک مرحله انجام نشوند و تفسیر داده‌ها پیش از پایان مصاحبه‌ها آغاز شود. تفسیر فوری داده‌های گردآوری شده مبنای تصمیم‌گیری درباره نمونه‌گیری است.

این تصمیم‌گیری تنها به حوزه انتخاب موارد نمونه محدود نمی‌شود، بلکه تصمیم‌گیری درباره‌ی نوع داده‌هایی که در ادامه باید گردآوری شوند و در موارد حاد تغییر روش را نیز شامل می‌شود [۲۲].

نمونه‌گیری تا زمانی ادامه خواهد یافت که طبقه‌ای به اشباع برسد. اغلب تصور بر این است که اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که دیگر، طبقه‌ی تازه‌ای از داده‌ها استخراج نمی‌شود؛ اما در اصل، اشباع نظری چیزی ورای این موضوع است. به بیان دیگر، هدف از این نوع بررسی صرفاً رسیدن به مجموعه‌ای از طبقات نیست؛ بلکه اشباع نظری به توسعه‌ی طبقه‌بندی‌ها بر مبنای ویژگی‌ها و ابعادشان اشاره دارد که شامل تنوعات و روابط ممکن‌شان با دیگر مفاهیم است [۲۲].

نمونه این تحقیق، خبرگان و افراد صاحب نظر در این حوزه شامل اساتید دانشگاه، مدیران ارشد و مجریان، و کارکنان شرکت توسعه پترو ایران می‌باشند که نسبت به موضوع، آگاهی کافی و وافی داشتند. در طول نمونه‌گیری نظری سعی شده است از نظرات افراد مجرب که دارای سابقه کاری با نیروی انسانی و تجربه کافی بوده‌اند و همچنین اساتید دانشگاه و خبرگانی که در این حوزه صاحب نظر بوده و دارای سوابق پژوهشی مرتبط بوده‌اند، استفاده شود.

برای نمونه، گروهی از افراد یا موقعیت‌ها (معمولاً ۸ تا ۲۰ نفر) که جنبه‌های گوناگونی از این پرسش را نشان می‌دهند، انتخاب می‌شوند. کم‌تر از ۸ آگاهی دهنده منجر به رویکردی می‌شود که اساساً متکی بر مطالعه موردی است. بیش از ۲۰ نفر آگاهی دهنده، احتمالاً داده‌های زیادی تولید می‌کند که به تحلیل کامل نیاز دارند و به گردآوری داده‌های اضافی و غیر لازم منجر می‌گردد. در این مطالعه تعداد

۲۰ نفر به مرور انتخاب شده‌اند. هر مصاحبه به فراخور میزان جذابیت و اطلاع مصاحبه شونده از موضوع، از ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت طول کشیده و در یک جلسه انجام شده است. به جز چهار مورد مصاحبه‌ها با اجازه قبلی از آگاهی دهندگان به صورت کامل ضبط شده است. علاوه بر این در برخی موارد، آگاهی دهندگان، اقدام به ارائه شواهد و مستندات نموده‌اند که مورد بررسی و مشاهده محقق قرار می‌گرفت.

۳-۹- روایی تحقیق^۱

روایی، در تحقیقات کمی به این موضوع اشاره دارد که آیا ابزار و فنون مورد استفاده برای تحقیق، مناسب برای رسیدن به نتایج مورد انتظار هستند یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا این ابزار، همان موضوعی را مورد آزمون قرار می‌دهد که محقق خواهان بررسی آن است؟

در تحقیقات کیفی، روایی نسبت به تحقیقات کمی، برجسته‌تر^۲ است. ماکسول (۱۹۹۶) اظهار می‌دارد که این برجستگی به دلیل توصیف^۳، توضیح^۴ و تفسیر^۵ تحقیق است. دو نوع روایی در این تحقیقات مطرح هستند. روایی داخلی^۶ و قابلیت تعمیم^۷ و ارتباط^۸ [۲۲].

۳-۹-۱- روایی داخلی

این کار از طریق ارائه‌ی نتایج به دست آمده به آزمون شوندگان (مشارکت کنندگان در تحقیق)، انجام می‌گیرد. اگر آنها نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند، می‌توان نسبت به روایی تحقیق بیش‌تر مطمئن گردید. در این تحقیق، ارائه بازخورد به آزمون شوندگان و قراردادن آنها در مسیر تحقیق به‌طوری که بر نحوه‌ی پاسخگویی آنها تأثیر نگذارد به‌منظور افزایش روایی داخلی اقدام گردید. ضمناً پس از انجام هر مصاحبه الگوی به‌دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود.

¹ validity in qualitative research

² salient

³ description

⁴ explanation

⁵ interpretation

⁶ internal validity

⁷ generalizability

⁸ relevance

۳-۹-۲- تعمیم پذیری

به عبارت دیگر همان روایی بیرونی^۱ تلقی می‌گردد تعمیم‌پذیری، اصطلاحی است که برآمده از تحقیقات کمی مبتنی بر نمونه‌گیری بوده و هدف آن رسیدن تحقیقات مجدد به یافته‌ای مشابه می‌باشد. تعمیم-پذیری مربوط به رویکرد واقعیت‌گرا^۲ بوده و برای تفسیرگرا، به شکل دیگری مطرح می‌گردد. به دلیل اینکه نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی مبتنی بر نمونه‌گیری نظری است، لذا تعمیم‌پذیری شاید به آن صورتی که مورد انتظار از تحقیقات کمی است، دور از واقع باشد. به عبارت دیگر، چشم‌انداز تفسیری که بیش‌تر تحقیقات کیفی را در بر می‌گیرد، ترجیحاً بر نمونه‌ها یا موارد خاص تأکید می‌نماید. این نمونه‌ها الزاماً نماینده‌ی سایر موارد یا جامعه نیستند علی‌رغم مسأله تعمیم‌پذیری تحقیقات کیفی، بسیاری از صاحب نظران آن سعی در به‌کارگیری شاخص‌های خاصی هستند. با این حال سعی شده است که با افرادی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های مختلف مصاحبه شود تا قابلیت تعمیم بالا رود.

به طور کلی، در خصوص اینکه پژوهش باید "قابل اعتماد" (اصطلاحی که در قاموس پژوهش کیفی اغلب، به جای "روایی" است) باشد، و بتواند دقت در فرایند و تناسب در محصول نهایی را نشان دهد، توافق عمومی وجود دارد.

لینکن و گوبا (۱۹۸۵) چهار معیار زیر را برای پژوهش کیفی (طبیعت‌گرایانه) برشمرده‌اند. جالب این است که آنها معیارهایشان را با چهار معیار پژوهش کمی متعارف (روایی درونی و بیرونی، اعتبار و عینیت) جفت کرده و پیوند داده‌اند.

۳-۹-۳- قابلیت اعتماد^۳

گوبا و لینکن (۱۹۸۹، ۱۹۹۸) مفهوم قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کرده‌اند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. این مفهوم از چهار عنصر زیر تشکیل شده است.

شاخص‌های ارزیابی اعتماد عبارتند از: قابل قبول بودن^۴، قابل انتقال بودن^۵، قابل اطمینان بودن^۶، و قابل تأیید بودن^۷. لینکن و گوبا (۱۹۸۵) چهار معیار فوق را برای پژوهش کیفی (طبیعت‌گرایانه)

¹ external validity

² realist

³ trustworthiness

⁴ credibility

⁵ transferability

⁶ dependability

⁷ confirmability

برشمرده‌اند. جالب این است که آن‌ها معیارهایشان را با چهار معیار پژوهش کمی متعارف (روایی درونی و بیرونی، اعتبار و عینیت) جفت کرده و پیوند داده‌اند (جدول شماره‌ی ۳-۳).

۱. قابل قبول بودن:

این مفهوم جایگزین مفهوم روایی درونی است که از طریق آن، پژوهشگران به دنبال اثبات اطمینان به «درستی» یافته‌هایشان هستند. در عوض، لینکن و گوبا بر میزان معقول بودن و معنی داشتن یافته‌ها تأکید دارند. برای مثال آن‌ها توصیه کرده‌اند که پژوهشگران کیفی از «چک کردن اعضا» استفاده کنند. در اینجا رونوشت‌های مصاحبه و گزارش پژوهش به شرکت‌کنندگان داده می‌شود تا ببینند که آن‌ها با یافته‌های پژوهش‌گر موافق‌اند یا مخالف. به علاوه، قابل قبول بودن از طریق درگیر شدن طولانی مدت در میدان و مشاهده‌ی مداوم و چندجانبه‌نگری داده‌ها (چند بعدی سازی) به دست می‌آید.

در تحقیق حاضر برای اطمینان از قابل قبول بودن، یافته‌های تحقیق و الگوی در حال رویش، پس از اتمام هر مصاحبه، به مصاحبه‌شوندگان که خود خبرگان و افراد مطلع در موضوع بودند، ارائه می‌شد و درباره اجزاء آن بحث و تبادل نظر صورت می‌گرفت. فرآیند انجام مصاحبه و کدگذاری‌ها و استخراج تئوری بیش از ۵ ماه طول کشیده و محقق خود به طور کامل درگیر موضوع بوده است. ضمناً برای چند جانبه‌نگری، نظرات خبرگان دانشگاهی و مدیران با تجربه توامان مورد بررسی، استخراج و مطالعه قرار می‌گرفت.

۲. انتقال پذیری:

انتقال‌پذیری جایگزین مفهوم روایی بیرونی است. به جای هدف‌گیری برای نمونه‌گیری تصادفی و استدلالی احتمالی، پژوهشگران کیفی به ارائه‌ی یک تصویر مفصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است، ترغیب می‌شوند. در اینجا هدف، دادن اطلاعات کافی به خواننده است برای قضاوت درباره‌ی کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر. این تحقیق در یک شرکت نیمه خصوصی (پتروایران) انجام شده است، اما با توجه به تعدد مصاحبه‌ها با افراد دارای تجارب حرفه‌ای، احتمال انتقال مفاهیم به سایر سازمان‌های را افزایش داده است.

۳. قابلیت اطمینان:

این مفهوم جایگزین ایده‌ی اعتبار است و پژوهشگران را ترغیب می‌کند بازبینی را ممکن کنند (مستندسازی داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات مربوط به پژوهش)، که این می‌تواند امکان موشکافی و رسیدگی سایر پژوهشگران را ممکن کند. در این تحقق بمنظور سهولت ممیزی و بازبینی، تا حد ممکن مصاحبه‌ها ضبط شده و یا در غیر اینصورت یادداشت‌برداری شده است.

۴. تأیید پذیری:

تأییدپذیری جایگزین مفهوم عینیت است و به رسیدگی و بازرسی به عنوان ابزاری برای اثبات کیفیت استناد می‌کند. برای مثال پژوهش‌گر می‌تواند یک تحلیل انعکاسی خودانتقادی را از روش‌شناسی به کار رفته در پژوهش فراهم آورد. تکنیک‌هایی مانند چندجانبه‌نگری (برای داده‌ها، پژوهش‌گر و زمینه) نیز می‌توانند ابزار مفیدی برای تأییدپذیری باشند [۹۴].

جدول ۳-۳: تناظر معیارهای ارزیابی پژوهش کمی و پژوهش کیفی (به نقل از بالینگر، ۲۰۰۶) [۲۲]

پژوهش کمی	پژوهش کیفی	شیوه‌های اطمینان از کیفیت
روایی درونی	قابل قبول بودن	چک کردن اعضا، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، چندجانبه‌نگری داده‌ها
روایی بیرونی	انتقال پذیری	وصف مفصل محیط و شرکتکنندگان
اعتبار	قابلیت اطمینان	بازرسی، مستندسازی پژوهشگر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات، چندجانبه‌نگری پژوهشگر
عینیت	تأییدپذیری	بازرسی و انعکاسی بودن

۳-۱۰- پایایی تحقیق

پایایی تلاش است برای تعیین اینکه یک روش خاص تا چه حد می‌تواند به طور پیوسته به همان اندازه‌گیری‌ها یا نتایج منجر شود. محققان می‌توانند برای افزایش پایایی داده‌ها و تفسیر به روش‌های مختلفی متوسل شوند. در تحقیق قوم‌نگاری که کرک و میلر این معیارها را بر اساس آن مورد بحث قرار داده‌اند، کیفیت ضبط و مستندسازی داده‌ها محور اصلی ارزیابی پایایی داده‌ها و نتیجه‌ای است که از آن‌ها اخذ خواهد شد. پایایی داده‌های مصاحبه را می‌توان از طریق آموزش مصاحبه‌گران و استفاده از راهنمای مصاحبه یا پرسش‌های مولد در مصاحبه‌های آزمایشی یا پس از اولین مصاحبه افزایش داد. به

هنگام تفسیر داده‌ها آموزش و تبادل نظر درباره شیوه اجرای تفسیر و روش کدگذاری می‌توانند به افزایش پایایی کمک کنند.

به طور کلی بحث درباره پایایی در تحقیق کیفی از دو جنبه نیاز به تحلیل دارد. اول آن که، تکوین داده‌ها باید به نحوی تحلیل شود که بتوان مشخص کرد که کدام گزاره متعلق به فرد مورد مطالعه است و کدام یک تفسیر محقق است. دوم آن که، روش کار در میدان یا به هنگام مصاحبه یا تفسیر متن باید از طریق آموزش یا کنترل مجدد تحلیل شود تا امکان مقایسه یافته‌های مصاحبه‌گران مختلف فراهم شود. و بالاخره هر چه فرایند تحقیق به منزله یک کل با جزئیات بیش‌تری ثبت شود، پایایی کل فرایند بهتر خواهد بود [۹۲].

یکی از مراحل فرایند تحقیق علمی پیش‌آزمون است، که معمولاً پس از طراحی ابزارهای سنجش و گردآوری اطلاعات انجام می‌پذیرد و به پایایی ابزار کمک می‌کند. در این پژوهش با انجام یک مصاحبه به عنوان پیش‌آزمون، ضمن آموزش و یادگیری مصاحبه‌کننده به اصلاح سؤالات طراحی شده پرداخته شد. بدین شکل که پس از انجام هر مصاحبه و تهیه متن مصاحبه از فایل ضبط شده به بررسی و اصلاح سؤالات پرداخته و در مصاحبه بعدی نتایج تغییر به کار گرفته شده.

بطور کلی در این پژوهش از مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها که یکی از ابزارهای مهم روش تحقیق کیفی است استفاده شده است. در طراحی پرسش‌های لازم برای مصاحبه نیز چندین مرحله سؤالات مورد بازنگری قرار گرفته است. از سوی دیگر نسخه‌برداری در این تحقیق از دو مرحله تشکیل شده است. مرحله اول شامل ضبط صدا و بعضاً نگارش داده‌های شفاهی حاصل از مصاحبه همزمان با مطرح کردن سؤالات توسط مصاحبه‌گر و مرحله دوم نیز تهیه نسخه کتبی از مصاحبه‌های ضبط شده است. همچنین فرایند تحلیل داده‌ها بصورت سیستماتیک انجام شده و روند رسیدن به مقولات، منطبق استخراج و پشتوانه نظری مورد استفاده ثبت گردیده است و الگوی نهایی از دل داده‌ها به دست آمده است. از سویی نکته قابل ملاحظه در تعیین پایایی الگوی پیشنهادی در این پژوهش بازگشت چند باره و تحلیل داده‌ها می‌باشد.

۳-۱۱- جمع بندی فصل سوم

مصاحبه با خبرگان جهت بیرون آوردن ابعاد چارچوب اولیه، انجام کدگذاری جهت ارائه مدل، ارزیابی روایی و پایایی کدگذاری‌ها و ارائه الگوی نهایی از جمله مراحل انجام کار در بخش روش‌شناسی پژوهش می‌باشند.

فصل چهارم

یافته‌های پژوهش

۴-۱- مقدمه

امروزه در بیش تر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع‌آوری شده از موضوع تحقیق می‌باشند، تجزیه و تحلیل داده‌ها از اصلی‌ترین بخش‌های پژوهش محسوب می‌شود. در این راستا محقق با در نظر گرفتن روش پژوهش و الزامات مربوط به آن به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد و نتایج کلی، در قالب جداول و نمودار، ارائه می‌گردد. در این پژوهش که با روش گراند تئوری انجام گرفته است؛ محقق با مراجعه به جامعه مورد بررسی، اقدام به مقوله‌بندی و ارائه‌ی مدل نهایی نموده است.

۴-۲- توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق

نمونه این تحقیق، خبرگان و افراد صاحب نظر در این حوزه شامل اساتید دانشگاه، مدیران ارشد و اجرایی، و کارکنان شرکت پتروایران می‌باشند که نسبت به موضوع، آگاهی کافی و وافی داشتند. در طول نمونه‌گیری نظری سعی شده است از نظرات افراد مجرب که دارای سابقه کاری و تجربه‌ی کافی بوده‌اند و همچنین اساتید دانشگاه و خبرگانی که در این حوزه صاحب نظر بوده و دارای سوابق پژوهشی مرتبط بوده‌اند، استفاده شود. تعداد شرکت‌کنندگان بر حسب تحصیلات، سابقه کار و تخصص آنان در جدول ۴-۱ ارائه شده است.

جدول ۴-۱: توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق

ردیف	تحصیلات/ارشته‌ی تحصیلی	سمت	سابقه کاری
۱	دکتری مدیریت علوم ارتباطات اجتماعی	رئیس دانشگاه	۳۰
۲	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیات علمی گروه مدیریت	۱۵
۳	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیات علمی گروه مدیریت	۶
۴	دکتری مدیریت استراتژیک	عضو هیات علمی گروه مدیریت	۸
۵	دکتری مدیریت تولید	عضو هیات علمی گروه مدیریت	۴
۶	دکتری روان شناسی	عضو هیات علمی گروه مدیریت	۵
۷	دکتری مدیریت بازرگانی	مدیر عامل	۲۵
۸	دکتری IT	مدیریت فناوری و ارتباطات	۲۲
۹	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	مدیر منابع انسانی	۲۳
۱۰	کارشناسی ارشد مهندسی نفت	رئیس ژئوفیزیک	۱۹

۱۵	مدیریت برنامه‌ریزی طرح‌ها و توسعه تجاری	کارشناسی ارشد MBA	۱۱
۲۵	رئیس آموزش اداری و آموزش طرح‌ها	کارشناسی ارشد MBA	۱۲
۲۲	مهندس ارشد مکانیک دوار	کارشناسی ارشد MBA	۱۳
۱۹	مدیریت امور اداری و پشتیبانی	کارشناس ارشد روابط بین الملل و MBA	۱۴
۱۴	رئیس مهندسی نفت	کارشناسی ارشد مهندسی نفت و MBA	۱۵
۱۸	رئیس حفاری	کارشناسی مهندسی معدن	۱۶
۱۶	کارشناس	کارشناسی مدیریت منابع انسانی	۱۷
۹	کارشناس	کارشناسی مدیریت صنعتی	۱۸
۱۳	کارشناس	کارشناسی مهندسی معدن	۱۹
۱۷	کارشناس	کارشناسی مهندسی معدن	۲۰

جامعه‌ی آماری ما مدیران و متخصصین در حوزه‌ی منابع انسانی و اساتید دانشگاه با تخصص منابع انسانی و روان‌شناسی بود. در این تحقیق با ۱۰ نفر از مدیران ارشد شرکت توسعه‌ی پترو ایران (وابسته به شرکت ملی نفت ایران) و ۴ نفر از کارکنان این شرکت، و ۶ نفر از اساتید دانشگاه مصاحبه شد.

۳-۴- جمع‌آوری داده‌ها

همانطور که در فصل سوم اشاره شد، برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی از مصاحبه نیمه-ساختاریافته استفاده شده است. شانزده مصاحبه ضبط شد و فایل صوتی کاملاً پیاده‌سازی شده است. در مصاحبه‌ی شماره شانزده اشباع نظری حاصل گردید، اما مصاحبه‌ها تا نمونه بیستم جهت حصول اطمینان از کفایت داده‌ها صورت گرفت.

در هر مصاحبه، هدف از انجام پژوهش و فرایند مصاحبه برای فرد مصاحبه‌شونده توضیح داده شده است. در طول فرایند از سؤالات مطروحه استفاده شده است. همچنین در صورت لزوم سؤالاتی متناسب با موارد مطرح شده در طول فرایند مصاحبه، مطرح گردید. در این پژوهش به منظور یافتن اطلاعات مورد نظر سعی بر عمیق شدن در مصاحبه‌ها بوده است. تحلیل نمونه‌ها به صورت گام به گام و پس از پایان

یافتن هر مصاحبه انجام گرفته است. بعد از انجام مصاحبه، نسخه نوشتاری آن تایپ شده و پس از مفهوم‌پردازی در هر مصاحبه، کم کم موضوعات کلیدی‌تر و مقوله‌ها استخراج گردیدند.

۴-۴- فراگرد انجام گراند تئوری

جهت مصاحبه با افراد مورد نظر پس از معرفی پژوهشگر؛ اطلاعاتی در خصوص

موضوع مورد پژوهش،

هدف از مطالعه

در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت؛ سپس از آنها تقاضا گردید به سؤالات مصاحبه پاسخ گویند. در ۱۶ مورد مصاحبه‌ها با اجازه از مصاحبه شونده، ضبط شدند و در ۴ مورد صرفاً یادداشت‌برداری انجام گرفت.

۴-۴-۱- مرحله کدگذاری باز

بعد از انجام مصاحبه‌ها؛ مصاحبه‌ها مکتوب می‌شدند و بعد از بررسی و بازخوانی، مفاهیم استخراج شدند. به دلیل حجم زیاد این مفاهیم، جداول کدگذاری اولیه در پیوست (ب) آمده است. همانطور که در جداول پیوست (ب) مشاهده می‌شود به هر گزاره - که دقیقاً عین عبارات مصاحبه شونده‌ها می‌باشد - یک کد اختصاص شده است. سعی شده تا انتخاب کدها در عین دقت با هدف تبیین موضوع پژوهش صورت پذیرد. به نحوی که یک گزاره یکسان در ذهن سایر پژوهش‌گران نیز برداشت و معنایی واحد ایجاد نماید.

سپس در این مرحله، هدف، ایجاد مجموعه سازمان یافته‌ای از کدها و مفاهیم اولیه است که نتیجه‌ی بررسی دقیق و تفصیلی گزاره‌های هر مصاحبه است. تمرکز این مرحله بیش‌تر بر کدها و مفاهیم است نه داده‌ها. البته ممکن است کدها و مفاهیم جدیدی نیز در این مرحله ظهور یابند لیکن وظیفه اصلی، مرور و بررسی کدهای اولیه است و به سوی سازماندهی موضوعات، مفاهیم، دسته‌بندی‌ها و تعریف محور مفاهیم اصلی در تحلیل حرکت می‌کنیم. در نهایت در این مرحله، کدهای جداول پیوست (ب) به صورت زیر طبقه‌بندی شده و مقوله‌های اصلی شکل گرفتند.

جدول ۴-۲: نمونه‌ای از مفهوم‌پردازی شواهد گفتاری

کدگذاری باز	شواهد گفتاری
<p>- عدم تمایل و مقاومت سازمان در برابر هرگونه تغییر</p> <p>- حفظ چارچوب روتین</p> <p>- مجازات افکار و ایده های نوآورانه و خارج از چارچوب معمول سازمان</p> <p>- انسداد کانالهای ارتباطی رو به بالا</p>	<p>سازمان دوست نداره دچار تلاطم بشه و برای هرکسی که باعث تلاطم بشه قطعاً تبعاتی خواهد داشت. در نتیجه فرد ترجیح میده خودش رو به خطر نندازه.</p>
<p>- کاهش امنیت شغلی</p> <p>- عدم اطمینان از شغل بدلیل خوداظهاری</p> <p>- شکل گیری پدیده در ذهن بدلیل قدرت زیاد مدیریت و عملکرد سلیقه ای</p> <p>- تصور همیشگی ترخیص از سازمان</p>	<p>خیلی از موارد مشاهده شده که یکی نظری داده که به منفعت سازمان بوده ولی جلوی منافع خیلی ها رو میگرفته یا پرده از شرایط سازمان و رانت خواری ها برداشته، از فرداش دیگه نیومده سرکار. چرا؟ چون بخاطر پرده برداریش اخراج شده. پس توی سازمان احساس امنیت شغلی وجود نداره و شما نمیتونید از شغلتون مطمئن باشی، افراد به داشتن یه آب باریکه و حفظ اون رضایت میدن ولی همیشه این موقعیت رو برای خودشون متصور میشندن که اگه حرفی بزنی که به مضاق آقایون خوش نیاد از اینجا میندازنشون بیرون.</p>
<p>- جنس مشاغل</p> <p>- عکس العمل سازمان در قبال ایده پردازی ها</p>	<p>بعضی مشاغل ذاتاً با ایده پردازی سروکار داره و این ایده پردازی به فیدبک سازمان بستگی داره.</p>
<p>- نبود سازوکار قانونی و رسمی برای ثبت ایده</p> <p>- ایده دزدی</p> <p>- ایجاد جو سوءظن و از بین رفتن اعتماد</p>	<p>سازمان راه و کار نداره که فرد چگونه ایده بده و ثبت بشه. ایده خوب رو مقامات بالا به اسم خودشون تموم میکنن و این ایده دزدی محسوب میشه.</p>
<p>- بی توجهی به ایده ها</p> <p>- مخالفت بی دلیل</p> <p>- سرکوب ایده ها</p>	<p>انقدر ایده داده و اهمیت داده نشده که دیگه ایده نمیده. یا هروقت ایده ای داده با مخالفت بی دلیل مواجه شده مثل بچه که تا میاد حرف بزنه میگن تو چیزی بلد نیستی، حرف نزن.</p>
<p>- شرایط اقتصادی</p> <p>- نرخ بیکاری</p> <p>- قطع حقوق</p> <p>- از پس مخارج زندگی برنیامدن</p>	<p>صد البته که شرایط اقتصادی هم تاثیرگذاره. چیزی نمیشه که موقعیت شغلیش به خطر نیفته، که بیکار نشه، چون اگه بیکار بشه آب باریکه‌ش قطع میشه، قسطاش عقب میفته، نمیتونه زندگی رو بجپر خونه، و این میشه شروع اختلاف توو خانواده</p>
<p>- اولویت امنیت شغلی در شرایط بحرانی اقتصاد</p>	<p>زمانی که شرایط اقتصادی بحران هست افراد امنیت شغلی رو به عنوان اولویت نگاه میکنند.</p>
<p>- عدم وجود برنامه مدون برای پیشرفت شغلی</p> <p>- چشم انداز شغلی مبهم</p> <p>- مسیر شغلی واضح موجب کاهش خودسانسوری</p>	<p>سازمان ها برنامه مدون برای پیشرفت شغلی ندارن. عبارت دیگه چشم انداز شغل مبهم هست. وقتی</p>

	مسیرشغلی واضح باشه ایده پردازی بیشتر و خودسانسوری کمتره.
<p>- نحوه برخورد مدیریت - نقش باورنکردنی مدیریت برای مهار خودسانسوری - نگاه کوتاه مدت مدیران و برنامه ریزی اهای کوتاه مدت - منفعت طلبی مدیران - مدیریت پیامبر گونه</p>	<p>همه چیز به برخورد مدیریت بستگی داره. مدیریت نقش باورنکردنی برای مهار این مساله داره. مدیران سازمانها نگاه بلند مدت ندارن چون خودشو رو در سازمان موقت میدونن. در نتیجه برنامه ریزی بلند مدت نمیکنن و کارهای ماندگار که برای سازمان باقی بمونه انجام نمیدن. فقط میخوان بار خودشونو جمع کنن. مدیریت باید پیامبرگونه باشه و باید بر قلب کارکنان چیره بشه.</p>

با توجه به اینکه رویکرد پژوهش حاضر کاربردی است لازم بود تا محقق عوامل را به گونه‌ای دسته‌بندی کند که قابلیت کاربرد و عملی شدن آنها تا حد زیادی از نظر اولیه نیز؛ آسان باشد. ملاک طبقه‌بندی مفاهیم، نزدیکی مفهومی هر یک از عوامل و قابلیت نگرش به آنها از یک نگاه و مکانیزم اجرایی بود. البته نکته‌ای که بایستی در اینجا به آن اشاره داشت این است که محقق در بررسی‌های کیفی و به خصوص در روش گراند تئوری به صورتی با واژگان و عباراتی درگیر می‌باشد و یا به عبارتی در آنها غور می‌کند که شاید برخی اشارات و نظرهای وی به صورت عادی و از دید کلان صحیح به نظر نیاید اما وقتی با رویکردی عملی و شاید نزدیک به رویکرد محقق به مدل و نتایج نگریسته شود دید بهتری از مسائل حادث می‌گردد [۲۸]. با توجه به رویکرد علمی پژوهش محقق در بیان نظرات و عبارت تحلیلی خود از نظرات اساتید بهره برد تا نگاه تک جانبه به موضوع آن را از واقعیت عملی دور نسازد.

۲-۴-۴- مرحله کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، تعیین الگوهای موجود در داده‌ها را شامل می‌شود. در این مرحله، مقولات محوری و فرعی پژوهش در یک مدل نمایش داده می‌شوند. این مدل بسیار ساده و در عین حال بسیار کلی به روشن کردن روابط میان یک پدیده، دلایل پیدایش پدیده، راهبردهایی که برای تعامل با پدیده به کار می‌رود و پیامدهای آن، زمینه و شرایط مداخله‌گر کمک می‌کند. مقوله محوری، پدیده محسوب می‌شود و سایر مقوله‌ها، شرایط علی، راهبردها، پیامدها، زمینه یا شرایط مداخله‌گر هستند. این مدل کشف یا روشن کردن ساختار روابط میان پدیده‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها را تسهیل می‌کند. مقولات بسط یافته و روابط میان آنها چندین بار در مقابل متن و داده‌ها قرار داده می‌شوند و محقق پیوسته میان تفکر استقرایی (ایجاد مفاهیم، مقولات و روابط بر اساس متن) و تفکر قیاسی (آزمون مفاهیم، مقولات و

روابط در قبال متن، به ویژه در قبال عبارتها و متونی متفاوت با متن قبلی (در رفت و برگشت است [۹۱].

" مقوله محوری " یا پدیده، حادثه یا اتفاق اصلی است که سلسله کنشها/ کنشهای متقابل برای کنترل و اداره کردن آن معطوف می‌گردد و بدان مربوط می‌شوند. با سؤالاتی مانند " این داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟؛ این کنش /کنش متقابل درباره چیست؟ " پدیده را می‌شناسیم [۸۸].

۴-۳-۲-۱- مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری:

شرایط علی:

شرایط علی به حوادث، رویدادها و اتفاقاتی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌شود. پدیده به معنای ایده، حادثه، رویداد و واقعه اصلی است که در مورد آن مجموعه‌ای از کنشها یا واکنشها برای اداره کردن آن هدایت می‌شوند یا مجموعه‌ای از کنشها به آن مربوط است [۸۸]. در این تحقیق عوامل موثر بر شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی، شرایط علی می‌باشند که در جدول ۴-۳ مشاهده می‌شود. در این پژوهش شرایط علی شامل ۳ محور اصلی ویژگی‌های فردی (انزواطلبی، خودمحافظتی، بیچارگی اکتسابی، و شعف شایستگی فنی)، رفتارهای فردی (مدیریت تصویرسازی، و رفتار غیر وظیفه-ای) و رفتارهای مدیریتی (رهبری آمرانه، و رهبری زهرآگین) است. در اینجا به تشریح مقولات بدست آمده در بخش شرایط علی مدل می‌پردازیم.

جدول ۴-۳: دسته‌بندی و سازمان‌دهی شرایط علی

محور	مؤلفه	شاخص
ویژگی‌های فردی	انزواطلبی	شرم و خجالت، عدم اعتماد به نفس، حساسیت نسبت به رد شدن، اضطراب، استرس
	خودمحافظتی	ریسک‌گریزی، ترس
	بیچارگی اکتسابی	عدم حمایت از ایده‌ها- تجارب تلخ
	ضعف شایستگی فنی	ضعف دانش، ضعف مهارت و تخصص
رفتارهای فردی	مدیریت تصویرسازی	گریز از مسئولیت، خودپایشی، چاپلوسی و سازگاری
	رفتار غیروظیفه‌ای	رفتار دگرخواهانه، رفتار انحرافی

مدیریت دستوری، نداشتن روحیه انتقادپذیر	رهبری آمرانه	رفتارهای
کوتوله پروری، نگرش مدیریتی X	رهبری زهرآگین	مدیریتی

ویژگی‌های فردی:

یکی از مقولات اصلی در این پژوهش است که مورد تأکید مصاحبه شونده‌ها بوده است. این مقوله شامل زیر مقولات: انزواطلبی، خودمحافظتی، بیچارگی اکتسابی، و ضعف شایستگی فنی است. ویژگی‌های فرد از جمله عواملی است که در پیدایش پدیده مورد بررسی نقش مهمی دارد.

انزواطلبی: مشارکت کنندگان انزوا طلبی را یک حالت روانی می‌دانند که با احساس شرم و خجالت شدید، عدم اعتماد به نفس و خود کوچک بینی، حساسیت نسبت به رد شدن و یا مورد مخالفت قرار گرفتن، توصیف نمودند و منجر به بروز مشکل در کار و روابط فردی می‌شود. شکست خوردن و مورد مخالفت قرار گرفتن برای این افراد به حدی دردناک است که ترجیح می‌دهند به خودسانسوری پناه ببرند اما خطر رد شدن یا شکست خوردن را نپذیرند. این افراد در صورت مخالفت یا انتقاد به راحتی جریحه‌دار می‌شوند. دوستان صمیمی ندارند، تمایلی به برقراری ارتباط و اختلات با همکاران ندارند، از فعالیت‌ها و کارهایی که به مشارکت گروهی نیاز دارد دوری می‌کنند، خجالتی هستند و از اینکه در سازمان و در حضور همکاران چیز اشتباهی بگویند بیم‌ناکند، مشکلات را بیش از حد بزرگ می‌کنند، از روابطی که ممکن است به صمیمیت بیانجامد دوری کرده و احساس بی‌کفایتی، ناتوانی، و بی‌فایده بودن در سازمان دارند.

همچنین از نشانه‌های این افراد داشتن حد زیادی از اضطراب و استرس است که مانع برقراری ارتباط با دیگران شده و در نتیجه آنها را به افرادی انزواطلب تبدیل می‌کند. محیط کار همواره مملو از موقعیت‌هایی است که حس اضطراب و تشویش را القاء می‌کند. زمانی که میزان اضطراب زیاد باشد می‌تواند به عملکرد ضعیف منجر گردد. اضطراب می‌تواند بر اخلاق و رفتار کارمندان اثر داشته باشد. اضطراب حالتی درونی است که هدر برخی افراد موجب دلهره، نگرانی و آشفتگی می‌گردد. در نتیجه فرد نخواهد توانست به نحو مناسب در صحنه ابراز خود، ظاهر گردد. وقتی افراد در چنین شرایطی مضطرب هستند، حتی موقعیت‌های خنثی را هم تهدید به حساب می‌آورند و این تهدیدات فرضی می‌تواند به خودسانسوری منجر شود. در حالت دیگر افراد دچار استرس می‌شوند که از نشانه‌های آن می‌توان به افزایش ضربان قلب، تعرق، لکنتزبان و... اشاره نمود. لذا استرس حالتی است که تغییرات فیزیکی را در بر دارد. در هر حال افراد به

شدت مضطرب و دارای استرس بالا، برای به اشتراک گذاری اطلاعات، همکاری یا انجام اقدامات بازدارنده، تمایل کمتری دارند.

خودمحافظتی: مشارکت کنندگان، خودمحافظتی را به معنای حفاظت از خود در برابر تبعات حاصل از اظهار نظر/ایده می‌دانند که دارای ۲ شاخص ریسک‌گریزی و ترس است.

بدون توجه به سازمانی خاص، بیشتر اعضای سازمان تمایل به حفظ موقعیت کنونی خود دارند. حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که فرد در دوره‌هایی از اقدام، که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد، از عدم اطمینان و شک و تردید دوری کند. در نتیجه شخص متوجه می‌شود که نباید کار خاصی را انجام دهد و انجام ندادن اقدامی خاص باعث می‌شود که فرد به خودسانسوری رو آورد. فرد ریسک‌گریز از تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان و ریسک، با هدف محافظت از خود در برابر از دست دادن موقعیت شغلی، دوری می‌کند.

از دیگر علل گرایش به خودسانسوری در فرد، که در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان موج می‌زد و دارای فراوانی زیادی بود، حفاظت از خود در برابر اظهار عقاید/اندیشه بود. این رفتار که نوعی خودمحافظتی برداشت می‌شود و ریشه آن منبعث از ترس است، منجر به حالت تدافعی در افراد می‌گردد. یکی از دلایل مؤثر در ایجاد خودسانسوری سازمانی این است که افراد بیم آن را دارند که اگر درباره‌ی موضوعی زبان به سخن گشایند و ابراز عقیده کنند، برای آنها عواقب ناگواری داشته باشد و یا دیگران فکر بدی درباره‌ی آنها کنند، و یا اینگونه تعبیر شود که علیه سرپرستان خود رفتار می‌کنند و اعمال آنها را مورد انتقاد قرار می‌دهند. ترس از قضاوت همکاران، تمسخر، در اقلیت قرار گرفتن، برچسب خوردن، برخورد نامحترمانه، از دست دادن فرصت‌های ارتقاء، از دست دادن وجهه و انگشت ناماشدن، از دست دادن و یا کاهش درآمد... از عوامل مرتبط با ترس از اظهار نظر است. لذا می‌توان این‌گونه برداشت کرد که نگفتن حقایق به دلیل ترس و حمایت از خود صورت می‌گیرد. شواهد گفتاری زیر نشان دهنده‌ی تمایل افراد به خودحفاظتی در چنین شرایطی است:

«خیلی اوقات در مورد شرایط سازمان صحبت و اظهار نگرانی کردم، حتی پیشنهاداتی برای جلوگیری از وخیم شدن اوضاع مطرح کردم ولی در نهایت بهم برچسب دردرساز زدن، یا میگن: تو هم که همیشه ساز مخالف میزنی».

«پیش اومده توو جلسه راجع به یه موضوع همه متفق‌النظر هستن، با اینکه میدونم نظرشون درست نیست یا دنبال منافع خودشون هستن ولی از اینکه به تنهایی مقابل چند نفر قرار بگیرم واهمه دارم».

«بارها نظر دادم(چه درست چه غلط)؛ ولی بجای اینکه نظرمو نقد کنن، من و شخصیت منو به چالش کشیدن و زیر سؤال بردن».

بیچارگی اکتسابی: به زعم مشارکت‌کنندگان، بیچارگی اکتسابی حالتی است که افراد در سازمان حضور فعالی در صحنه ابراز نظرات دارند و ایده‌های خود را خالصانه در اختیار سازمان قرار می‌دهند ولی هر بار با بی‌توجهی از سوی مقامات بالا مواجه می‌شوند. هنگامیکه این شرایط چندین بار اتفاق بیفتد، کارکنان دچار این احساس می‌شوند که نظرات و ایده‌هایشان برای سازمان مهم نبوده و برای ابتکار و نواندیشی‌شان ارزشی قائل نیست. لذا با تکرار ناکامی‌های متعدد در سازمان و این احساس که فعالیت‌هایشان بی‌تأثیر است و پاسخ مناسبی دریافت نمی‌کنند، دچار نوعی تزلزل و بی‌ثباتی خواهند شد و در موقعیت‌های بعدی نیز با وجود امکان موفقیت، پیشاپیش شکست را می‌پذیرند. زمانی که کارکنان دچار این حالت شوند انتظار دارند که پیشنهادات و ایده‌هایشان با بی‌توجهی مواجه شود. تکرار پیاپی و بی‌نتیجه نظرات و ایده‌ها از سوی کارکنان و همچنین تجربه تلخ قبلی در بیان ایده‌ها و نظرات(رد شدن ایده با بی‌توجهی و بدون هیچ‌گونه نقد و بررسی)، از عوامل مرتبط با بیچارگی اکتسابی بین کارکنان و تصمیم برای خودسانسوری سازمانی است.

ضعف شایستگی فنی: در برخی از موارد مصاحبه شونده‌گان اشاره داشتند که گاهاً افراد اطلاعات لازم و کافی درمورد موضوع مربوطه را نداشته و لذا از تخصص و مهارت لازم در آن زمینه برخوردار نیستند. بنابراین ۲ واکنش از خود نشان می‌دهند: ۱) سکوت می‌کنند، ۲) با اکثریت آراء همراه می‌شوند. می‌توان پیش‌بینی نمود که واکنش اول یعنی سکوت، اثر زیان‌بار کمتری بر عملکرد گروه خواهد داشت چراکه شخص اطلاعی ندارد و سکوت می‌کند، و سازمان برای یافتن بهترین بدیل ممکن به تلاش جهت جمع‌آوری اطلاعات مطمئن و بیشتر می‌پردازد تا نهایتاً تصمیم بهینه اتخاذ گردد. ولی حالت دوم، یعنی همراه شدن با اکثریت آراء ممکن است به سازمان زیان وارد نماید چراکه ممکن است اکثریت بر تصمیم اشتباه ممارست کنند و اقلیت تصمیم درست را گرفته باشند، ولی از آنجا که فرد دانش و تخصص لازم درمورد موضوع را ندارد و از آنجا که نمی‌خواهد مورد سؤال و جواب قرار گیرد، پس با اکثریت همراه می‌شود تا از به چالش کشیده شدن در امان باشد. مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که هرچه سطح مهارت‌ها و تخصص فرد فزونی یابد، از میزان خودسانسوری وی در سازمان کاسته می‌شود؛ چراکه میزان عرضه مهارت و تخصص کمتر از تقاضا برای آن در بازار کار است. در نتیجه استخدام‌پذیری افراد متخصص افزایش یافته و ترس از دست دادن موقعیت فعلی و یافتن موقعیت شغلی جدید را ندارند.

همچنین فردی که دانش لازم و کافی در حیطه شغلی خود را دارد، بر وجوه کار خود و به تدریج فرایند سازمان تسلط خواهد داشت و این تسلط تخصصی را به همراه می‌آورد که به سبب آن احتمال کمی می‌رود دچار خودسانسوری شود چراکه کمتر کسی برای کسب دانش و آشنایی حرفه‌ای با موضوعات و مسائل حیطه کاری تلاش می‌کند. پس می‌توان استنتاج نمود که تعداد متخصصین در سازمان‌ها کم است و این تخصص برای افراد مزیت رقابتی به همراه خواهد داشت. لذا به واسطه این تخصص، بازار کار همیشه برای این افراد مهیا است و هر سازمانی نیازمند توانایی‌های آنهاست. بنابراین این افراد دغدغه تبعات منفی حاصل از اظهار نظر/ایده ندارند چراکه حتی در صورت اخراج، سازمان رقیب آنها را جذب خواهد نمود. بنابراین میزان خودسانسوری در افراد صاحب دانش و تخصص به مراتب کم‌تر است.

رفتارهای فردی: از دیگر علل گرایش به خودسانسوری سازمانی رفتارهای فرد است که ریشه در انگیزه-های فردی دارد. این مقوله دارای ۲ شاخص مدیریت تصویرسازی، و رفتار غیروظیفه‌ای است.

مدیریت تصویرسازی: تصویرسازی فرایندی است که فرد آگاهانه می‌کوشد ادراکات دیگران را از خودش شکل داده، کنترل یا مدیریت کند. کارکنان سازمان می‌کوشند تصویر مثبتی از خود در ذهن همکاران و مدیران بسازند. مدیریت تصویرسازی ممکن است از طریق ارتباطات کلامی و غیرکلامی باشد. تصویرسازی در این پژوهش دارای ۳ شاخص گریز از مسئولیت، خودپایشی و چاپلوسی و سازگاری است.

گریز از مسئولیت حالتی از مدیریت تصویر سازی است که کارکنان درصدد بر می‌آیند که تصویر ضعیفی از خود ارائه دهند. وقتی کارکنان درصددند که که از ارائه اطلاعات و نظرات خود به سبب مسئولیتی که به دنبال می‌آورد سر باز زنند، از نوعی استراتژی نامناسب و منفی برای تصویرسازی استفاده می‌کنند. در این حالت آنها تلاش می‌کنند تا با سانسور خود، از زیر بار مسئولیت حاصل از آن کناره‌گیری کنند. بعبارت دیگر افراد بیم آن را دارند در صورت به کارگیری ایده‌شان توسط سازمان، اگر چنانچه در شرایطی خاص آن ایده کارایی مورد انتظار را نداشته باشد، آنگاه آن ایده به پتکی برای تحقیر فرد تبدیل می‌شود و شخص می‌بایست مسئولیت و پیامد حاصل از آن را بعهده بگیرد. لذا افراد با این استدلال "چرا عاقل کند کاری که باز آرد پشیمانی" خود را از صحنه ابراز عقیده سانسور می‌کنند.

خودپایشی حالتی از برون‌گرایی است که افراد به سبب حفظ ارتباطات خود در سازمان، رفتارهای خود را فیلتر کرده و از بروز رفتارهایی که ممکن است به ارتباطات اجتماعی‌شان صدمه بزند، دوری می‌کنند. آنچه در نگاه اول به نظر می‌آید این است که افراد درون‌گرا خودسانسوری بیش‌تری دارند؛ حال آنکه طبق مصاحبات و شواهد ضبط شده افراد برون‌گرا به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی آنها بیش‌تر دچار خودسانسوری می‌شوند. اساس این رفتار در افراد برون‌گرا، همکاری است. برای

این افراد از دست دادن ارتباطات اجتماعی در سازمان به حدی دردناک است که بعضاً دچار ناهماهنگی شناختی می‌شوند؛ به این معنی که گفتار و رفتارشان برخلاف عقاید و اعتقاد قلبی‌شان است. لذا می‌توان اینگونه بیان داشت که افراد برون‌گرا برای حفظ ارتباطات خود و داشتن محبوبیت و وجهه اجتماعی مثبت در سازمان، برخی از رفتارهای خود را سانسور می‌کنند و رفتاری همدلانه از خود به نمایش می‌گذارند که این مسأله حاکی از مدیریت تصویرسازی است.

چاپلوسی و سازگاری: متداول‌ترین شکل تصویرسازی در سازمان، چاپلوسی و سازگاری است که بصورت سلسله مراتبی از بالا به پایین جریان دارد. انگیزه غالب این رفتار، منافع فردی و منفعت‌طلبی کارکنان است. در حالت سازگاری کارکنان می‌کوشند برای اخذ موافقت یا تأیید مدیر، خود را با نظر وی سازگار نشان دهند. در واقع در چنین شرایطی افراد بمنظور کسب پاداش و دوری از محرومیت، با تکرار و تأیید حرف مدیر و تلاش برای نزدیک کردن تفکر خود به تفکر مدیر اقدام می‌کنند. زمانی که افراد از بیان حقایق سازمانی طفره می‌روند و تفکر و حرف مدیریت را تکرار می‌کنند، به نوعی خودسانسوری کرده‌اند؛ زیرا خودسانسوری همیشه به معنای سکوت نیست. هر چیزی که باعث شود که حقایق سازمانی بیان نشود، خودسانسوری محسوب می‌شود. در سلسله مراتب قدرت هرچقدر فرد پایین‌تر باشد احتمال چاپلوسی وی بیش‌تر است. هرچند میزان چاپلوسی با ارتقاء فرد کمتر می‌شود ولی شدت آن بیش‌تر می‌شود.

رفتار غیروظیفه‌ای: گاه کارکنان سازمان رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که در حیطه وظایف آنها تعریف نشده. این رفتارها که آن را رفتار غیروظیفه‌ای می‌خوانیم، دارای دو لبه تیغ است و دربرگیرنده رفتارهای مثبت و رفتارهای منفی در سازمان می‌باشد که در هر دو حالت به خودسانسوری کارکنان می‌انجامد.

بعد مثبت رفتار غیروظیفه‌ای، رفتار دگرخواهانه است که مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. مشارکت‌کنندگان این رفتار را به عنوان رفتاری با نیت مثبت خاطر نشان کردند. اساس این رفتار همکاری است و سکوت به دلیل همکاری با سایرین صورت می‌گیرد. افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری امتناع می‌ورزند. این رفتار با بصیرت و تعمدی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد. مصلحت‌اندیشی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و درعین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است و با ملاحظه دیگران و توجه به آنها بمنظور جلوگیری از تضاد و تعارض حاصل می‌گردد. یکی از ابعاد مصلحت‌اندیشی، روحیه جوانمردی است که بعنوان عدم وجود شکوه‌ها و شکایت‌ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلف‌های کاری بدون ناله

کردن و گلابه می‌باشد. لذا خودداری از شکوه نشانگر روی گرداندن از توجه صرف به مسائل شخصی و نشان دادن تواضع نسبت به دیگران است. این رفتار اساساً بر منفعت رسانی به دیگران و سازمان تأکید دارد. این امر به دلیل آن است که بسیاری از کارمندان در سازمان (بخصوص آنهایی که در موضع قدرت هستند) از مسیری که در آن هستند احساس رضایت می‌کنند و حفظ وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند.

بعد منفی رفتار غیروظیفه‌ای، رفتار انحرافی است که در واقع نوعی سوء رفتار سازمانی است. بر اساس مصاحبات صورت گرفته مشخص شد علت اصلی این رفتار در کارکنان اجحاف و بی‌عدالتی است که در حق وی صورت گرفته. لذا افراد به جبران بی‌عدالتی ادراک شده سازمان را ارائه نظرات خود محروم می‌سازند. در این شرایط فرد برای جبران نابرابری که در حقش شده (ممکن است صرفاً از نظر خودش اجحاف نامیده شود) سازمان را از ارائه اطلاعات سازنده خود محروم می‌سازد.

چه در رفتار دگرخواهانه چه در رفتار انحرافی، کارکنان رفتاری از خود نشان می‌دهند که خارج از وظایف آنهاست. در رفتار دگرخواهانه کارکنان به سبب مصلحت‌اندیشی یا فداکاری، بیش از وظایفی که برایشان تکلیف شده عمل می‌کنند و خود را از خودگشایی امتناع می‌ورزند. در رفتار انحرافی افراد به سبب بی‌عدالتی ادراک شده در سازمان در صدد جبران آن با خودسانسوری‌شان بر می‌آیند.

رفتارهای مدیریتی: مدیریت سازمان نقش پررنگ و تعیین‌کننده‌ای در پیدایش یا عدم پیدایش خودسانسوری سازمانی دارد؛ همانگونه که گفته‌اند: مردم به دین حاکمان خود هستند.

علت نام‌گذاری این گروه به رفتارهای مدیریتی این است که مستقیماً به نگرش و رفتار مدیر مرتبط است. در واقع هنگامی که مصاحبه‌شوندگان در مورد این مسأله اظهار نظر می‌کردند، روی صحبت‌شان شخص مدیر بود و علت این رفتار را نوع نگاه و رویکرد مدیر به مسائل می‌دانستند. این عامل را می‌توان از مهم‌ترین علل به وجود آمدن خودسانسوری سازمانی دانست چراکه اکثر قریب به اتفاق شرکت‌کنندگان در مصاحبه آن را تأثیرگذارترین عامل به وجود آورنده خودسانسوری سازمانی شمردند. نباید فراموش کرد که رفتار مدیر همواره زیر نگاه تیزبین پرسنل قرار دارد و آنها همواره در حال ارزیابی و تحلیل رفتار مدیر هستند. سبک رهبری مدیرتجلی رفتار اوست. شواهد نشان داد که ۲ سبک رهبری آمرانه و زهرآگین در پیدایش پدیده مورد مطالعه نقش به‌سزایی دارد.

رهبری آمرانه: سبک رهبری مدیر تأثیر زیادی بر رفتار خودسانسوری در کارکنان دارد. گاهی افرادی که می‌بایست حقایق را بیان کنند از خشم رهبر می‌ترسند، به‌ویژه زمانی که شیوه اصلی رهبر آمرانه یا چکشی است. هر کسی که برای چنین رهبری حامل خبر بدی باشد به جرم رساندن پیام، به شکلی

نمادین اعدام خواهد شد. در چنین اوضاعی، افراد به خاطر ترس از گستاخ قلمداد شدن بر ضد خط مشی‌های گروه حرفی نمی‌زنند. آنان برای اینکه خوش بین به نظر آیند، حقایق منفی را کنار می‌زنند. این بیماری ممکن است واگیر دار باشد و در سازمان و در تمام سطوح مدیریتی منتشر شود. نتیجه طبیعی این امر خرسند نگه داشتن رئیس است که تمایل به دادن بازخوردهای مثبت و پنهان کردن نکات منفی در افراد ایجاد می‌کند و مانع انتقال اطلاعات به سطوح بالای سازمان می‌شود. کارکنان تمایل به دادن بازخوردهای مثبت به مدیران دارند و از دادن بازخوردهای منفی اجتناب می‌کنند و نتیجه چنین امری در گذر زمان، ترویج تملق در سازمان خواهد بود. همچنین برخی مدیران سازمان، دائماً در حال امر و نهی کارکنان هستند، شیوهی انجام کار را ریز به ریز برای کارکنان تعریف کرده، کمیت کار برایشان از هر چیز دیگری مهم‌تر بوده، استانداردهای مد نظر خود را در انجام کار دارند و هیچ‌گونه خطا یا تفرانسی را در انجام امور نمی‌پذیرند. در واقع در این سبک، کارکنان مورد بی‌توجهی قرار گرفته و تمام تأکید و توجه مدیر بر کار و پیش بردن امور طبق برنامه‌ی اوست و در این راستا دستورات روشنی از طرف مدیر به کارکنان ابلاغ می‌شود. این مدیران به سبب داشتن روحیه دیکتاتوری، پذیرای هیچ‌گونه ایده و اندیشه‌ی جدید در حیطه کار نیستند چراکه خود مراحل کار را طراحی و تعیین کرده و کارمند موظف به اجرای آن است، نه نظر دادن. لذا این مدیران با بی‌توجهی و سرکوب ایده کارکنان، سلب اختیار و آزادی عمل از منابع انسانی و انسداد کانال‌های ارتباطی رو به بالا باعث کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه جهت ادامه کار، و کاهش خلاقیت آنها می‌شوند.

رهبری زهرآگین: مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که برخی از مدیران گرایش‌ها و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب بندی در بین کارکنان منجر می‌شود. در رهبری زهرآگین رفتارهایی نظام‌مند و تکرارشونده از سوی مدیر بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دستیابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع، کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان، مورد تهدید قرار می‌دهد. ویژگی‌های شخصیتی مدیر از جمله فقدان امانت داری، جاه طلبی افراطی، خودبزرگ بینی، تکبر، عدم رعایت اصول اخلاقی، حرص و طمع، ریسک‌گریزی، نیاز به قدرت، خودشیفتگی و... شکل می‌دهند. اعتقادات و باورهای مدیران نسبت به کارکنان منجر از عوامل دخیل در رهبری زهرآگین است. هنگامیکه که نگرش مدیریت نسبت به زیردستان خود X باشد، نتیجه آن رفتارهای زهرآگین و سمی از سوی مدیر است. یکی از این اعتقادات این است که کارمندان به فکر منافع خود بوده و قابل اعتماد نیستند بدین معنی که افراد به فکر منابع شخصی خود بوده و طوری عمل می‌کنند که منابع فردی خود را به حداکثر میزان ممکن برسانند. در این مفهوم، کارکنان مخالف تلاش تلقی شده و ادعا می‌شود که نمی‌توان به آنها اعتماد کرد. دومین اعتقاد این است که مدیریت باور دارد که درباره بسیاری از مسائل

سازمان دارای بیشترین اطلاعات است. در چنین حالتی مدیران باید کنترل و هدایت کنند، درحالی‌که زیر دستان باید نقش پیروانی را ایفا کنند که حق اعتراض کردن ندارند. بسیاری مدیران معتقدند که باید کنترل یک جانبه داشته باشند. سومین اعتقاد که ما آن را عاملی در ایجاد شرایطی می‌دانیم که منجر به خودسانسوری در حد گسترده می‌شود، این اعتقاد است که وحدت، توافق و موافقت نشانه‌های سلامت سازمانی هستند، درحالی‌که باید از مخالفت و نارضایتی اجتناب ورزید. مدیران این اعتقاد را بخشی از «رویکرد واحد» سازمانی می‌دانند که با رویکرد «کثرت‌گرا» در تضاد است. در رویکرد کثرت‌گرا نارضایتی نرمال و تضاد و درگیری، سالم تلقی می‌شود. رواج رویکرد واحد سازمانی نیز در بحث تصمیم‌گیری گروهی، تدوین استراتژی و ابتکار مورد توجه قرار گرفته می‌شود. مدیران ارشد این ایده را در سازمان رواج می‌دهند که توافق خوب است علی‌رغم این که واضح و بدیهی است که بیان نقطه نظرهای مختلف ارتباط مستقیمی با کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی متعاقب دارد. بنابراین اگر باور رایج در سازمان آن است که کارکنان باید فرصت طلب باشند و هیچ دانش معتبری در مورد مصلحت سازمان ندارند، پس برای مدیران مطلوب است که آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت ندهند. دور نگه داشتن کارکنان از تصمیم‌گیری همچنین راهی برای جلوگیری از آرای مخالف و بازخورد منفی است و نتیجه این امر، عدم ابراز مخالفت و ترس از بازخورد است. اگر چه ممکن است در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود ولی در حقیقت تصمیم‌گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام می‌شود. زمانی‌که ساختار باورهای ضمنی مدیریت ارشد آن است که کارکنان خودسر هستند، مدیریت بهترین را می‌داند و مخالفت نامطلوب است، مدیران سازمان ورودی‌ها را از زیر دستان رد کرده و تقاضای کمتری از آنها خواهند داشت. با توجه به اینکه تنها مدیران ارشد اختیار دارند که ساختارها و خط‌مشی‌های مؤثر را تعیین کنند، بنابراین مدیران در تمام سطوح در روش‌های روزمره ارتباطات رو به بالا را منع می‌کنند. این بدان معناست که کارکنان اشاره‌هایی را در مورد امنیت اظهار نظر خود، هم از جانب مدیران عالی و هم از جانب سرپرستان بدون واسطه دریافت خواهند کرد. زمانی‌که نشانه‌های دریافت شده از رده‌های بالا نشان می‌دهند که سازمان برای ورودی کارکنان مهیا نیست، نگرش‌های مدیران ارشد به سمت پایین سرازیر شده و رفتار مدیران میانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حتی مدیران میانی که واقعاً در عقاید ضمنی مدیریت ارشد مشترک نیستند نیز ممکن است تشویق به سانسور خویش‌نمایی گردند. با تشخیص اینکه مدیریت ارشد مخالفت‌ها و یا بازخورد منفی را دوست ندارد، مدیران میانی می‌توانند اطلاعات معین را قبل از طی جریان رو به بالای اطلاعات از زیر دستان به دست آورند. اگر مدیر یک بخش، ارتباطات رو به بالا را تشویق نکرده و بطور خصومت آمیزی به آن واکنش نشان دهد، کارکنان آن بخش، تمایل به اظهار عقاید خود را نسبت به سیاست‌ها و روش‌های سازمان، از دست

می‌دهند. به این ترتیب، مدیران زهرآگین به دلیل نگاه به کارمندان بر اساس مفاهیم تئوری X، همچون بی‌توجهی به نیازهای زیردستان، و کاستن سطح اعتماد آنها موجب کاهش سطح رضایت شغلی می‌شوند. همچنین به سبب رفتارهای تند و توهین آمیز مدیر، بی‌توجهی مدیر به تخصص و شایستگی کارکنان، احساس عدم حمایت از سوی مدیر، عدم نظرخواهی و مشارکت کارکنان در تصمیمات، ناامیدی کارکنان نسبت به تغییر شرایط، تقدیر نکردن از کارکنان ساعی، حاکم شدن روابط بجای ضوابط و ترس از مراجعت زیردست به سمت مدیر در زمان بروز مشکلات، باعث کاهش انگیزه و درنهایت افزایش خودسانسوری کارکنان می‌شود. تمایل مدیر به سلب فرصت رشد از کارکنان به دلیل ترس از قدرتمند شدن آنها، تمایل ذاتی مدیر به مدیریت افراد ضعیف‌تر از خود و عدم اعتقاد مدیر به توانمندسازی بعنوان عامل کلیدی در پیشرفت سازمان، موجب می‌شود تا در چنین شرایطی میزان توجه به روش‌ها و ساز و کارهای توانمندسازی کارکنان کم شود. کوتوله پروری در سازمان‌های امروزی به این پدیده اشاره دارد. به واسطه‌ی اینکه اغلب مدیران بدون توجه به توان تخصصی و علمی و تجربه در کرسی‌های مدیریتی گمارده می‌شوند، علاوه بر آنکه روحیه‌ی انتقادپذیری ندارند، آنها نیز به نوبه‌ی خود در انتصاب مدیران رده‌های میانی و عملیاتی سازمان خود افراد ضعیف‌تر و کم تخصص‌تری را منصوب می‌کنند که این امر تا رده‌های مدیریتی در سطح پایین تسلسل می‌یابد. از لحاظ تخصص و قدرت رهبری در چنین سازمان‌ها - هایی کارکنان متخصص و کارآمد به انزوا کشیده شده و مدیر ارشد برای اینکه زیر سؤال نرود و تحت سایه‌ی افراد ماهر قرار نگیرد، آنان را در مناصب مدیریتی نمی‌گمارد. در واقع هرچه شدت رفتارهای سمی مدیر بیش‌تر و نسبت به کارکنان بدبین‌تر باشد تمایل مدیر به توانمند کردن کارکنان و تمایل کارکنان به خودگشایی، کمتر خواهد بود.

شرایط زمینه‌ای:

زمینه مجموعه خاص ویژگی‌های مربوط به پدیده است. یعنی مکان حوادث یا وقایع مربوط به یک پدیده در طول یک دوره‌ی محدود. زمینه بیانگر مجموعه شرایطی است که درون آن راهبردهای کنش/ واکنش صورت می‌پذیرد [۸۸]. در این تحقیق عوامل فراسازمانی، و عوامل سازمانی، شرایط زمینه‌ای می‌باشد که در جدول ۴-۴ آمده است.

جدول ۴-۴: دسته‌بندی و سازمان‌دهی شرایط زمینه‌ای

ابعاد	شاخص
تأثیرات محیط اقتصادی	بی ثباتی اقتصاد، بی ثباتی بازار کار

ویژگی‌های سازمانی	فرهنگ محافظه کاری، سطح پایین سرمایه‌ی اجتماعی، فقدان امنیت شغلی
-------------------	---

تا اینجا مطرح شد که برخی افراد بنا به ویژگی‌های شخصیتی، فی‌ذاته زمینه خودسانسوری در سازمان را دارند؛ حال تصور کنید اگر در محیطی قرار گیرند که آنها را به خودسانسوری سوق دهد چه اتفاقی می‌افتد؟ طبیعتاً این گرایش در آنها تشدید خواهد شد. لذا فارغ از ویژگی‌ها و رفتارهای فردی، زمینه‌ای که شخص در آن قرار می‌گیرد تأثیر به‌سزایی خواهد داشت. شرایط زمینه‌ای در این پژوهش به دو گروه کلی تأثیرات محیط اقتصادی (بی‌ثباتی اقتصاد، بی‌ثباتی بازار کار) و ویژگی‌های سازمانی (فرهنگ محافظه کاری، سطح پایین سرمایه اجتماعی، فقدان امنیت شغلی) تقسیم می‌شوند.

-تأثیرات محیط اقتصادی

از دیگر مقولات برجسته‌ی کشف شده مقوله‌ی تأثیرات محیط اقتصادی است که دربرگیرنده‌ی زیر مقولات بی‌ثباتی اقتصادی، بی‌ثباتی بازار کار است.

شرایط اقتصادی از عوامل زمینه‌ای پیدایش خودسانسوری است. در تشریح این مقوله ابتدا افراد را به دو دسته ریسک‌گریز و ریسک‌پذیر تقسیم می‌کنیم. در شرایط اقتصادی با ثبات‌تر گرایش افراد به خودسانسوری کمتر است. در این شرایط حتی افراد ریسک‌گریز هم ممکن است نگرش خودسانسوری را کنار بگذارند. در واقع در اقتصاد با ثبات افراد دغدغه‌ی کمتری برای حفظ کرسی دارند. افراد محافظه-کار در موقعیت ثبات به دلیل پایین بودن هزینه‌ی ریسک تمایل بیشتری برای ریسک کردن درخصوص خودگشایی دارند. در نهایت می‌توان گفت که ریسک‌گریزی افراد محافظه‌کار در این شرایط کمتر است. همین افراد ریسک‌گریز زمانی که فضای اقتصادی دگرگون شود و از حالت ثبات خارج شود، در شرایط غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده اقتصاد به خودسانسوری روی می‌آورند. بنابراین برای آنها در شرایط بحرانی اقتصاد، امنیت شغلی در اولویت قرار می‌گیرد. افراد محافظه‌کار یا با ریسک متعادل در بی‌ثباتی بدلیل ترس از دست دادن موقعیت فعلی هیچ‌گونه ریسک خاصی از خود نشان نمی‌دهند؛ در واقع انگیزه‌ی بیشتری برای خودسانسوری در این شرایط دارند. لذا در شرایط بی‌ثباتی اقتصادی ظرفیت ریسک از بین می‌رود یا حداقل کاهش می‌یابد و در این شرایط می‌توان افراد ریسک‌پذیر و محافظه‌کار را شناخت و از یکدیگر تفکیک نمود.

بنابراین نوسانات اقتصادی نظیر تورم و رکود، افزایش نرخ بیکاری در جامعه، عدم تناسب بین آهنگ رشد جمعیت و فرصت‌های شغلی، می‌تواند از عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی خودسانسوری باشند.

علاوه بر مطالب فوق، با تغییر شرایط اقتصادی، سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها به بازسازی خود از طریق فرآیندهای مهندسی مجدد، ساختاردهی مجدد و برون‌سپاری می‌پردازند که با کاهش تعداد کارکنان همراه است، این روش‌ها تغییراتی در روابط کارکنان و سازمان‌ها به وجود می‌آورد. استفاده از روش برون‌سپاری و در نتیجه تعدیل نیرو، امنیت شغلی را کاهش، و در نتیجه شکل‌گیری پدیده را افزایش می‌دهد.

"تعدیل نیرو به دلیل شرایط اقتصادی"، "برون‌سپاری و عدم گسترش سازمان به منظور کاهش اثرات تغییر شرایط اقتصادی بر سازمان"، "تأثیر تغییر و تحولات شرایط اقتصادی بر سازمان"، "محدودیت ظرفیت سازمان‌ها" از جمله مفاهیم نشان دهنده‌ی بی‌ثباتی بازار کار و تعدیل نیرو و در نتیجه گرایش به خودسانسوری هستند.

-ویژگی‌های سازمان

مقوله‌ی برجسته‌ی ویژگی‌های سازمان شامل فرهنگ محافظه‌کاری، سطح پایین سرمایه اجتماعی، و فقدان امنیت شغلی می‌باشد.

فرهنگ سازمانی همان توجه و تأکید سازمان و کارکنان به مقوله‌ای خاص است که تحت عنوان ارزش‌ها و باورهای مشترک نمود می‌یابد که به واسطه زمان، سطح روابط کارکنان، سبک رهبری مدیران و ارزش‌های سازمانی شکل می‌گیرد و بر رفتار کارکنان تأثیرگذار است و بدان سبب هنجارهایی برای رفتار در سازمان برای آنها فراهم می‌کند. در واقع به واسطه زندگی در بستر فرهنگ سازمان، رفتارهای مدیریت، الگوی رفتاری که مدیریت روی آن تأکید دارد، اظهارنظرهای صریح مدیریت در خصوص موضوعی خاص، وقایع سرنوشت ساز در تاریخچه سازمان، رفتارهای جاری شده از الگوهای قبلی، و اولویت‌های سازمانی (ارزش‌های سازمانی) هنجارها شکل می‌گیرند. هنگامی که این هنجارها ریشه دار شود و مورد توافق جمع قرار گیرد، فرهنگ سازمان از انسجام برخوردار خواهد شد؛ لذا قوت و انسجام یکی از عناصر فرهنگ است. انسجام فرهنگی عبارت است از میزان توافقی که بین اعضا وجود دارد. سازمان‌هایی که از انسجام بالایی برخوردارند (فرهنگ قوی در آن ریشه دوانده) نظرات مخالف را نمی‌پذیرد. در پی این روال تفاوت بین نگرش‌ها، ضد ارزش محسوب شده و تعارض بین اعضای گروه رو به صفر میل می‌کند. این امر منجر به عارضه‌ای به نام گروه اندیشی می‌شود. گروه‌اندیشی در واقع گرایش و تمایل به هم شکل شدن در تفکر گروهی و رسیدن به اجماع به حمایت از دیدگاه‌هایی که حامی و جانب رهبر است اشاره دارد. در گروه‌اندیشی، فرد از ارائه نظراتی که برخلاف نظر گروه یا رهبر بوده خودداری کرده و سکوت می‌کند.

غالباً گروه‌هایی دچار این عارضه می‌شوند که از انسجام و پیوستگی تام بهره‌مند هستند و گرنه در گروه‌هایی که متشکل از اعضای ناهمگون هستند چنین عارضه‌ای کمتر رخ می‌دهد. در چنین شرایطی افراد تصمیمات و اعتقاداتشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند اتخاذ می‌کنند. یکی از دلایل هم‌نوایی افراد با اعتقادات و نظرات دیگران و خودداری از ابراز نظر و عقیده خود، کسب مقبولیت در یک گروه و یا جامعه است، خصوصاً اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاص گروه وجود داشته باشد. در واقع کیفیت تصمیم‌گیری گروهی بهتر از تصمیمات فردی است اما بعضاً گروه‌ها در تلاش‌های گروهی‌شان در رسیدن به اجماع اشتباه می‌کنند. در تصمیم‌گیری جمعی تمام نظریات مخالف و موافق با هم مورد سنجش قرار می‌گیرند و از آن میان سنجیده‌ترین و بهترین نظرها برگزیده خواهند شد، اما اگر گروه گرفتار تفکر جمعی شده باشد، هیچ یک از این مزایا تحقق نیافته و تحت فشار گروهی تنها یک نظر به کرسی خواهد نشست و به جای تفکر مستقل و نقادانه، گروه اندیشی بر تصمیمات گروهی سایه خواهند افکند. در چنین حالتی امکان اتخاذ تصمیمات نامعقول بسیاری به تصمیمات متخذه وارد خواهد آمد. اندیشه گروهی نیازمند تفکر قوی و با مهارت است تا از خطر افتادن به این دام اجتناب و نگاه‌ها و بینش‌های مختلف و واگرا آشکار گردد.

سطح پایین سرمایه اجتماعی: در تشریح مقوله‌ی ویژگی‌های سازمان زیرمقوله‌ی دیگری که مورد بررسی قرار می‌گیرد سرمایه اجتماعی است. امروزه سرمایه اجتماعی به عنوان یک شایستگی ضروری برای سازمان تلقی می‌شود. سرمایه اجتماعی شامل اعتماد، شناخت متقابل، ارزش‌های مشترک و رفتارهایی است که اعضای شبکه سازمانی و اجتماعات را به هم پیوند می‌دهد و همکاری آن‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد. سرمایه اجتماعی افراد را در شبکه‌ای از کنش با هم مرتبط می‌سازد. وقتی افراد گرد هم می‌آیند تعامل بیشتر آن‌ها موجب همکاری بیشتر می‌شود. سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی منبع ناشی از ویژگی‌های اجتماعی درون سازمان است، و دارایی‌ای است که هم برای سازمان (مانند ایجاد ارزش برای سهامداران) و هم برای اعضای سازمان (مانند تقویت مهارت کارکنان) ارزش ایجاد می‌کند و دارای دو جزء امکان مشارکت و اعتماد است و برای اینکه در هر بنگاهی سرمایه اجتماعی سازمانی وجود داشته باشد باید نسبتی از این دو جزء در آن بنگاه باشد.

اولین جزء سرمایه اجتماعی سازمانی امکان مشارکت به عنوان تمایل و توانایی مشارکت برای تحقق هدف‌ها و اعمال جمعی است. به زعم مشارکت‌کنندگان توانمندسازی و واردکردن کارکنان در پروسه تصمیم‌گیری، مشارکت و همچنین گسترش و بهبود روابط رسمی و غیررسمی بین کارکنان، تعهد آنان

را در قبال سازمان افزایش می‌دهد. آن‌ها بر این استدلال هستند که مشارکت، از طریق افزایش تعهد سازمانی، رضایت، چالش‌زدایی، به کاهش میل به خودسانسوری سازمانی می‌انجامد.

سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل روابط مبتنی بر تفاهم و اعتماد بین کارکنان و مدیران سازمان دانست. اعتماد برای افرادی که با هم در سازمان کار می‌کنند ضروری است و از سوی دیگر، اعتماد محصول فرعی هر عمل جمعی موفقیت‌آمیز است. احتمالاً در سازمان‌هایی که با موفقیت یک کار را به اتمام می‌رسانند اعتماد بیشتری وجود دارد که موجب تلاش‌های همکارانه‌ی بیشتر و پیچیده‌تر می‌شود. وجود جو اعتماد و حاکم بودن آن بر روابط انسانی در میان افراد برای ایجاد سرمایه اجتماعی ضروری و لازم است. از طرفی نیز مشارکت و سهیم بودن کارکنان در اطلاعات، موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. چنانچه به افراد، اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود، جو بی‌اعتمادی ایجاد می‌شود. در سازمانی که اعتماد متقابل بین اعضای آن به صورت یک هنجار پذیرفته شده است و اعضای سازمان و مدیریت آن در مسیر هر چه بیشتر شدن این اعتماد متقابل حرکت می‌کنند، احتمال روند پیشرفت خودسانسوری سازمانی در کارکنان کمتر است.

فقدان امنیت شغلی: زیرمقوله‌ی دیگر اهمیت امنیت شغلی برای کارکنان و فقدان آن در سازمان‌های امروزی است. به عنوان نظر و دیدگاه مشارکت‌کنندگان، امروزه اولویت امنیت شغلی به عنوان یک ارزش برای کارکنان تلقی می‌شود. در کنار ارزش‌هایی مانند ارتقاء سریع، فرصت یادگیری و... برخوردار بودن از امنیت شغلی از عناصر مهم مدیریت مسيرشغلی است. دگرگونی ارزش‌های کارکنان و کمیابی عمر کاری دائم و مسيرشغلی نامطمئن ناشی از عدم وجود امنیت شغلی در فضای جدید منجر به افزایش اهمیت این مقوله در کارکنان شده است. در واقع برای افراد ریسک‌گریز امنیت شغلی از اهمیت خیلی بسیار بالایی برخوردار است. به نسبتی که تمینیت شغلی در سازمان کم‌رنگ شود، وفاداری و تعهد سازمانی کاهش خواهد یافت. اینگونه افراد در خود ایجاد وابستگی سازمانی نمی‌کنند و تا جایی برای سازمان دل می‌سوزانند که نیازهای‌شان فراهم شود و در صورت فراهم نشدن خواسته‌ها بهای چندانی برای سازمان قائل نیستند. بنابراین می‌توان گفت که عنصر پایبندی نسبت به سازمان با فقدان امنیت شغلی، حذف می‌شود.

مقوله (پدیده)ی اصلی:

مقوله‌ی محوری یا پدیده، حادثه یا اتفاق اصلی است که سلسله کنش/ کنش‌های متقابل برای کنترل و اداره کردن آن معطوف می‌گردد و بدان مربوط می‌شوند. با سؤالاتی مانند " این داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟" این کنش/ کنش‌های متقابل درباره چیست؟" پدیده را می‌شناسیم [۸۸]. در این

پژوهش با توجه به اینکه تمامی سؤالات تحقیق به خودسانسوری سازمانی اشاره داشتند لذا مقوله‌ی اصلی در این مدل پدیده‌ی خودسانسوری سازمانی است.

جدول ۴-۵: دسته‌بندی و سازمان‌دهی مقوله‌ی اصلی

ابعاد	شاخص
خودسانسوری عمومی	الزامات سازمان، محدودیتهای سازمانی، منابع قدرت و فشار، وجود موانع رسمی و غیر رسمی، اجبار، جلوگیری از آزادی بیان، جلوگیری از جریان آزاد اطلاعات
خودسانسوری خصوصی	خویشتن داری، داشتن حس نجابت، نقش روحیات فرد در خودسانسوری، انگیزه های فردی، شخصیت فردی

با توجه به پاسخهای داده شده توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه، خودسانسوری از دو منبع موانع فردی، و موانع سازمانی ناشی می‌شود. در حالت اول که ما آن را خودسانسوری عمومی می‌نامیم، فرد به اختیار خود خودسانسوری را برنمی‌گزیند بلکه به سبب فشارهای وارده از سوی سازمان و گروه‌های کاری، خودسانسوری را انتخاب می‌کند. آنچه در تمامی مصاحبات مشترک بود مدیریت ناکارآمد در سازمان است. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان خودسانسوری سازمانی بیش از هر عاملی، تابع مدیریت سازمان است. بعبارت دیگر تا زمانی که مدیریت نخواهد که این پدیده از سازمان ریشه برکند، این اتفاق نخواهد افتاد. از نظر ایشان قدرت مدیریت تا حدی است که می‌تواند بر افراد و روحیات آنها تأثیر گذاشته و بدین ترتیب حتی ریشه فردی خودسانسوری را از بین برد. همچنین قادر به اصلاح و بهبود بخشیدن عوامل سازمانی و حتی فراسازمانی است. در عوامل فراسازمانی بیشتر به عامل ثبات اقتصادی و شغلی تأکید شده. مدیریت می‌تواند با تدابیر لازم و رویکرد حمایتی (بجای اخراج) تا حدی امنیت شغلی کارکنان را حفظ نماید و بدین طریق ترس از دست دادن مسند کرسی را از ایشان بکاهد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت سازمان و خودسانسوری سازمانی مفاهیمی درهم‌تنیده هستند. پیامدهای سازمانی اثراتی هستند که حاصل خودسانسوری کارکنان بر سازمان است. وجود سانسور در بین کارکنان باعث کاهش بهره‌وری در سازمان می‌شود. در چنین شرایطی شاهد تغییرات محسوس در رفتار کارکنان خواهیم بود. رفتارهایی همچون اهمیت ندادن و عدم رعایت مقررات موجود در سازمان، اهمیت ندادن به شکست‌ها و زیان‌های سازمان، اسراف در استفاده از منابع و امکانات سازمان و عدم احساس تعلق به سازمان از آن جمله‌اند. درواقع شرکت‌کنندگان در مصاحبه اظهار داشتند فردی که دچار خودسانسوری- عمومی می‌شود نسبت به اجرای قوانین موجود در سازمان بی‌توجه و بی‌اهمیت خواهد شد. این می‌تواند شامل تمامی قوانین موجود در سازمان شود، مانند اهمیت ندادن به ساعت ورود و خروج، و یا قوانین

انضباطی. فرد خودسانسور زمانی که سازمان با شکست یا زبانی مواجه می‌شود به راحتی از کنار آن گذشته و از این مسأله ابراز ناراحتی نمی‌کند. در واقع یک نوع احساس عدم تعلق در رفتار این افراد مشهود است که در برخورد با آنها می‌توان آن را مشاهده نمود. این افراد حتی نسبت به استفاده درست از منابع و امکاناتی که سازمان در اختیار آنها قرار داده است حساسیتی نشان نمی‌دهند و خود را ملزم به استفاده درست از منابع سازمان نمی‌دانند. تقریباً تمامی افرادی که در مصاحبه شرکت داشتند بر این نکته تأکید داشتند که فرد خودسانسور در اجرای شرح وظایفی که در سازمان از وی خواسته شده است اهتمام لازم را ندارد. چنین فردی برای کار خود ارزش قائل نیست، به اهداف و مأموریت سازمان بی‌توجه بوده و سعی نمی‌کند در راستای آن حرکت کند. او هیچ‌گونه تلاشی نمی‌کند تا برای بهتر انجام دادن کار خود خلاقیت و نوآوری داشته باشد و یا به دنبال روش‌های جدید و بهینه برای انجام وظایف خود نیست، و همیشه سعی می‌کند تا حداقل‌ها را صرفاً جهت رفع تکلیف انجام دهد. بنابراین از تکنولوژی‌ها و امکاناتی که سازمان در اختیار وی قرار می‌دهد به نحو مطلوب بهره نمی‌برد. فرد خودسانسور در برخورد با مشتریان نیز پاسخ‌گویی لازم را ندارد و رفتار مناسبی از خود نشان نمی‌دهد و تلاشی برای جلب رضایت مشتری نمی‌کند. همچنین فرد تمایلی برای پذیرش مسئولیت‌های جدید ندارد و سعی می‌کند از زیر بار مسئولیت‌های جدید شانه خالی کند و همان مسئولیت‌های فعلی را هم برای خود سنگین می‌داند.

اما در حالت دوم که ما آن را خودسانسوری خصوصی می‌نامیم، عموماً شخص به سبب خلیات و ویژگی‌های فردی و بصورت خودآگاه یا ناخودآگاه، به خودسانسوری در سازمان می‌پردازد. به بیان روشن‌تر، نقش ویژگی‌های فردی به حدی در این افراد پررنگ است که حتی در فقدان موانع رسمی سازمانی نیز تمایلی به خودکشایی ندارند. بعنوان نمونه چنانچه فرد از روحیه منزوی یا خجالتی برخوردار باشد دچار این عارضه خواهد شد. در نتیجه عوامل فردی، پیامدهای فردی خواهیم داشت. پیامدهای فردی آن دسته از پیامدها هستند که مستقیماً روی عملکرد خود فرد تأثیر گذار است. فردی که دچار خودسانسوری است از کار خود لذت نمی‌برد، انگیزه لازم برای کار کردن ندارد، راندمان کاری وی پایین می‌آید و دیگر کارایی لازم را نخواهد داشت و عملکرد وی چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی افت خواهد داشت. بدیهی است که خودسانسوری سازمانی پدیده‌ای منفی و آزاردهنده برای فرد می‌باشد که تحمل آن در دراز مدت باعث تضعیف تعهد، خلاقیت، ارق سازمانی، و ناهماهنگی شناختی می‌شود.

شرایط مداخله‌گر:

شرایط مداخله‌گر به شرایط ساختاری مربوط به راهبردهای کنش / کنش متقابل که مربوط به یک پدیده است، اشاره دارد. آن‌ها تسهیل‌گر یا محدود کننده راهبردهایی هستند که درون یک زمینه خاص قرار

دارند. این شرایط شامل فضا، زمان، فرهنگ، وضعیت اقتصادی، وضعیت فن‌شناختی، حرفه، تاریخ و بیوگرافی فردی هستند. محدوده‌ی آن‌ها از دورترین شرایط به وضعیت تا نزدیکترین به آن‌هاست [۸۸]. شرایط مداخله‌گر در جدول ۴-۶ مشاهده می‌شود.

جدول ۴-۶: دسته‌بندی و سازمان‌دهی شرایط مداخله‌گر

ابعاد	شاخص
اتخاذ رویکرد حمایتی- مشارکتی	مشارکت در تصمیم‌گیری، رابطه‌مداری، توجه به کارکنان، رفتار مناسب مدیر، حمایت مدیر
آموزش	تحلیل فردی- آموزش ضمن خدمت- مدیریت چشم انداز
مدیریت دانش	ذخیره دانش، تسهیم دانش
مدیریت تعارض برنامه‌ریزی شده	استخدام خارجی، نقادی شیطنت آمیز، چرخش شغلی

- اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی مدیریت از عوامل مداخله‌گر و تسهیل کننده اجرای راهبردهای پدیدهای مورد مطالعه است که شامل زیرمقولات مشارکت در تصمیم‌گیری، رابطه‌مداری، توجه به کارکنان، رفتار مناسب مدیر و حمایت مدیر است.

"تصمیم‌گیرنده بودن در حیطه کار، تمایل فرد به شرکت در تصمیم‌گیری، تصمیم‌ساز بودن افراد در تصمیمات کلیدی، حفظ افراد شایسته از طریق عضویت و تصمیم‌ساز بودن آن‌ها در کمیته‌ها، شوراها و کمیسیون‌ها، رهایی سازمان محدودکننده تصمیم‌گیری و اختیار، تصمیم‌گیری در مورد انجام کارهای جدید، مشارکت دادن نیرو در رسیدن به اهداف، افزایش بهره‌وری کارکنان بدلیل مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری، تغییر جو از خشک دیکتاتوری به ساختار مشارکتی، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری، پیاده‌سازی مدل مشارکتی، همفکری کردن کارکنان، شرکت کارکنان در جلسه‌ای که رئیس هم به عنوان عضوی از آن دارای یک حق رای است، بررسی دیدگاه کارکنان، نظر دادن کارکنان، ختم نشدن راه‌ها به سمت مدیر به دلیل مساوی نبودن حق رای مدیر و کارکنان در جلسات" از مفاهیمی هستند که نشان دهنده‌ی اهمیت مشارکت در تصمیم‌گیری است.

فرصت بیان پیشنهادات و ایده‌ها به کارکنان، حق اظهار نظر در مورد مسائل حوزه‌ی کاری خود، حضور فعال کارکنان در جلسات تصمیم‌گیری و در کل مشارکت دادن کارکنان در تدوین استراتژی‌های سازمانی

می‌تواند در کاهش شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی موثر واقع شود. طبق نظرات مشارکت‌کنندگان یکی از راه‌های افزایش انگیزش، مشارکت است، زیرا کارکنان احساس می‌کنند مورد پذیرش بیشتر سازمان هستند و در کارهای آن درگیرند. بنابراین توصیه می‌شود که در رده‌های مختلف سازمانی مشارکت به عنوان یک اصل در نظر گرفته شود. فردی که مورد مشورت و نظرخواهی قرار گرفته و در تصمیمات مشارکت می‌جوید احساس می‌کند که سازمان متعلق به اوست و هدف او و سازمان یکی است. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی، منجر به نزدیک ساختن فرد به سازمان می‌شود. پیامد رویکرد مشارکتی، داشتن احساس مشارکت کارکنان است. نتیجه چنین رویکردی آن است که کارکنان احساس می‌کنند به آنان نیاز دارند و وجودشان سودمند است. کدگذاری‌ها اشاره می‌کند که مشارکت، تعهد به سازمان را افزایش و میل به خودسانسوری سازمانی را کاهش می‌دهد.

در کنار تعیین تولید مشخص در ازای پول مشخص طریقه رفتار مدیر از اهمیت فراوانی برخوردار است. در واقع یکی از راهبردها کمی‌نگر نبودن مدیر و رابطه‌مداری وی است به این معنا که اصل کارمند است نه وظیفه و شغل کارمند. به زعم یکی از مشارکت‌کنندگان چنانچه مدیر رابطه‌مدار در صورت نداشتن بازدهی مناسب نیرو به جای توبیخ و بازخواست به بررسی مشکل و نیاز وی بپردازد، این ذهنیت در فرد ایجاد می‌شود که در قرارداد فرد و سازمان همه چیز حول محور پول قرار نمی‌گیرد. مدیر یا کارفرما می‌تواند با ایجاد جو حمایتی به قرارداد رابطه‌ای بپردازد. این روش فرد را نسبت به کارفرما یا سازمان متعهد و وابسته‌تر می‌سازد چرا که در قبال توجه سازمان به فرد، فرد نیز به سازمان توجه دارد. این نشان دهنده‌ی دو طرفه بودن رابطه‌ی فرد و سازمان است.

مدیران باید با کارکنان به عنوان همکار رفتار کنند و به شخصیت آنان احترام بگذارند. زیرا آن‌ها نمی‌خواهند پیرو باشند و با آن‌ها به سبک دستوری رفتار شود. بلکه برعکس، تمایل دارند شخصیت حرفه‌ای آنان مورد توجه قرار گیرد و به آزادی‌های تخصصی آن‌ها احترام گذاشته شود و یاری شوند تا یافته‌های عملی و فلسفی خود را به مهارت فردی و گروهی تبدیل نمایند.

همانطور که ذکر شد مدیریت متوجه بر اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی بر اصولی مانند: احترام قائل شدن و داشتن رفتار مناسب و احترام آمیز، داشتن رفتار حمایتی، توجه به کارکنان و مشارکت‌دهی عملی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استوار می‌باشد. "اهمیت دیده شدن در سازمان، بهادادن و وزن دادن به افراد، سرلوحه کار قراردادن توجه به کارکنان، حس خوشایند ناشی از دریافت تمجید" از مفاهیم مربوط به زیرمقوله‌ی توجه به کارکنان است که در راستای خودگشایی کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است.

در تشریح زیرمقوله‌ی رفتار حمایتی مدیر، می‌توان گفت حمایت‌های عاطفی، عبارت از همدلی‌ها و نگرانی‌های مدیران در خصوص دغدغه‌های کارکنان است. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان از آنها در تمامی ابعاد کاری حمایت می‌کند، کمتر به خودسانسوری دچار می‌شوند. لازم به ذکر است که سازمان باید دیدگاه «کارکنان دارایی‌های سازمان هستند» را دنبال کند. در این صورت گروهی از برنامه‌های کاری حمایت‌کننده که منجر به حفظ و ابقای بالای کارکنان در سازمان می‌شود بکار گرفته می‌شود. مقوله‌ی حاضر علاوه بر رفتار حمایتی مدیریت بر رفتار مناسب و احترام‌آمیز نیز متمرکز است. حفظ شأن و شئونات نیرو، اهمیت دادن به کارکنان از طریق احترام به شأن و منزلت فرد نشان دهنده‌ی اهمیت این موضوع است.

آموزش: به‌واسطه آموزش کارکنان در سازمان می‌توان تأثیر عوامل علی را تا حدی کاهش داد. از آنجا که بخشی از عوامل علی در این پژوهش ریشه در خود فرد دارد، لذا با بهره‌گیری از تکنیک‌های روان‌شناسی می‌توان خودسانسوری را در فرد کنترل نمود. هر فردی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی که دارد ممکن است در برابر مسائل به وجود آمده در سازمان به دلایل مختلف خودسانسوری اختیار کند و یا خود را از ادامه فعالیت در سازمان کنار بکشد؛ زیرا طبیعتاً افراد، سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که بیشترین شباهت را با ویژگی‌های شخصیتی آنها داشته باشد. بنابراین لازم است تا سازمان‌ها نسبت به کاهش پدیده و افزایش سطح فرهنگ سازمانی در بین کارکنان خود چاره‌اندیشی نمایند. مهارت‌های برقراری ارتباط با همکاران، مدیران و رؤسای سازمان از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی و یا نشست‌های صمیمی به تمامی کارکنان سازمان آموزش داده شود.

همچنین به‌واسطه آموزش‌های ضمن خدمت می‌توان سطح دانش و مهارت افراد را در آن کار بالا برد. تعریف و اجرای دوره‌های ضمن خدمت و ایجاد امکانات و ابزار به روزآوری دانش و تخصص کارکنان، موجب ایجاد فضای توسعه‌ی دانش فردی می‌شود. باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا از طریق آموزش می‌توان دانش و مهارت فرد را افزایش داد. همچنین منجر به توسعه‌ی دید کارکنان و تقویت روحیه کاری آنان می‌شود. لازم به ذکر است که این آموزش‌ها می‌بایست از کیفیت لازم برخوردار بوده و کاربردی، متناسب با مأموریت سازمان، و اثربخش باشد تا دستیابی به بهبود مستمر برای افراد را فراهم آورد. بدین ترتیب دانش، مهارت و تخصص کارکنان در راستای اهداف سازمان براساس شایستگی‌ها ارتقاء می‌یابد.

همچنین از طریق آموزش چشم انداز سازمان و رسالت‌های سازمانی و شفافیت مسیر آینده‌ی سازمان، می‌توان انگیزه کارکنان را جهت افزایش میزان خودگشایی بالا برد. چشم‌انداز یک مشعل است و به

مفهوم سرنوشت مشترک افراد سازمان اشاره دارد. همه اعضای سازمان باید چشم‌انداز را ببینند و چشم‌انداز باید به همه افراد سازمان منتقل شود و در وجود آنان نهادینه گردد. چشم‌انداز اگر به نحو اثربخش بین اعضا پذیرفته شود، نوعی انسجام بین اعضا پدید می‌آورد. از مزایای چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک، این باور را در افراد ایجاد می‌کند که مفید و مهم هستند و در نهایت موجب ارتقای افراد به سطوح عالی عمل و تعهد سازمانی می‌شود.

مدیریت چشم‌انداز به چگونگی انجام و دستیابی چشم‌انداز می‌پردازد یعنی هم سیستم‌ها و هم روش‌های ما باید در راستای چشم‌انداز باشد. باید مسیرهایی که ما را به چشم‌انداز می‌رساند مشخص شود. آموزش، خدمات، سیستم و روش، مذاکرات و... همه باید در مسیر چشم‌انداز باشند. مدیریت چشم‌انداز می‌تواند به تمایل افراد به تقلیل شکل‌گیری پدیده مورد مطالعه منجر شود. در تدوین بیانیه‌ی چشم‌انداز یک سازمان، از یک سو چشم‌انداز مطلوب و آینده‌ای که در پی ساختن آن می‌باشیم، ترسیم می‌شود و از سوی دیگر با توجه به افق مورد نظر ترسیم استراتژی و برنامه‌ها، صورت می‌گیرد. برای اینکه چشم‌انداز بتواند نقش خود یعنی برانگیختن احساس، فراهم آوردن زمینه‌ی تلاش و تعهد برای دستیابی و در نتیجه افزایش خودگشایی را ایفا کند باید هرگونه شک و شبه راجع به آینده را رفع کند، شفافیت جهت و مقصد داشته باشد، قابلیت ایجاد چالش داشته باشد، فرصت یادگیری را ایجاد نماید و در کارکنان رضایت شغلی ایجاد نماید، توجه همگان را جلب نماید و در نهایت در کارکنان ایجاد تعلق و وابستگی نماید.

مدیریت و تسهیم دانش را می‌توان فرایندی چالشی دانست زیرا شناخت آن ممکن است بسیار دشوار باشد و به کارگیری مطلوب آن بطوری که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند، دشوار است. مدیران تلاش بسیار می‌کنند تا از مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج کنند و آن را میان همه افراد تسهیم نمایند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، به منبع قابل اعتماد دائمی تبدیل می‌شود و از طریق توانمندسازی کارکنان، مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان فراهم می‌کند. دسترسی به اطلاعات نقشی مهم در تصمیم‌گیری کارکنان ایفا می‌کند. برای بدست آوردن بهترین‌ها باید دائماً آموخت و آموخته‌ها را انتقال داد. این کار بایستی توسط همه کارکنان، از مدیر ارشد تا کارکنان ساده سازمان نسبت به نیاز شغلی انجام شود. زمانیکه فرهنگ غالب و تفکر کارکنان بر این مهم استوار شود، کارکنان انگیزه و تمایل لازم برای تسهیم اطلاعات و ابراز ایده‌ها و نظرات خود را خواهند داشت. زمانی توانمندسازی در کارکنان وجود دارد که سازمان‌ها قدرت، اطلاعات، و دانش را در سازمان توزیع کنند. ذخیره‌سازی دانش از ارکان مدیریت دانش است و شامل تبدیل دانش به فرمت‌های قابل

فهم به منظور استفاده در آینده می‌باشد. در واقع اشاره به ثبت و ذخیره‌سازی دانش جدید به طوری که تمام افراد ذینفع بتوانند به سادگی از آن استفاده کنند. تسهیم دانش عبارت است از انتقال دانش بین افراد سازمان، هم در داخل بخش‌ها و هم بین بخش‌ها و سطوح سلسله مراتبی اشاره دارد. رهبرانی که تمایل به سهیم کردن کارکنان در اطلاعات ندارند، هرگز سازمان و کارکنان توانمند نخواهند داشت. در واقع تسهیم دانش نه تنها برای توانمندسازی کارکنان ضروری است بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. بنابراین تسهیم دانش یکی از اقدامات اساسی مدیریت دانش است که بر توان، ظرفیت، و نوآوری کارکنان سازمان تأثیر زیادی دارد. نقش تسهیم دانش در رفتارها و عملکردهای سازمانی کارکنان بسیار تعیین کننده و غیر قابل جایگزین است. از این رو، افزایش و بهبود تسهیم دانش سازمانی می‌تواند قابلیت آنها را برای توانمندسازی بطور قابل توجه ارتقاء دهد. پس می‌توان دریافت که افزایش تسهیم دانش در سازمان می‌تواند احساس شایستگی، معنادار بودن شغل، داشتن اختیار انتخاب و تصمیم‌گیری و همچنین احساس تأثیرگذار بودن در کار بین افراد در سازمان را ارتقاء دهد.

مدیریت تعارض برنامه‌ریزی شده از دیگر عوامل تسهیل کننده راهبردها جهت مدیریت پدیده است. مطابق با نظر مشارکت‌کنندگان و خبرگان، از جمله عللی که منجر به تقویت خودسانسوری در سازمان می‌شود کاهش تعارض در مجموعه است. لذا به‌واسطه خرید استعداد از خارج سازمان به‌عنوان یک محرک خارجی می‌توان تعارض کنترل شده در سازمان به‌وجود آورد و بدین وسیله نیروی انسانی را بیدار نمود. لذا مدیریت منابع انسانی می‌بایست از استراتژی خرید استعداد پشتیبانی کند. با شکل‌گیری پدیده در نیروها، سازمان می‌تواند با خرید نیرو یا تخصص ویژه از بازار، نیروی کار فعلی را به خود آورده و به مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم سازمان دست پیدا کند. به این منظور کارفرما مهارت‌های مورد نیاز سازمان را تعیین می‌کند و اقدام به جذب نیرو با توجه به قابلیت‌های مورد نیاز می‌نماید که به سبب آن، هم سازمان از وجود استعداد کارآمد بهره می‌برد و هم حضور آن استعداد منجر به بیدار شدن نیروی انسانی موجود در سازمان و در نتیجه، پویایی در رقابت و نهایتاً خلاقیت می‌شود. بنابراین سازمان علاوه بر استفاده از تخصص در ازای پرداخت پول بیشتر می‌تواند از تجربیات، نظرات و دانش نیروی جدید بهره‌گیرد و تعارضی کنترل شده در سازمان ایجاد نماید. جهت متنوع ساختن جو سازمان، همیشه این امکان برای سازمان وجود ندارد که از استراتژی خرید استعداد از بیرون از سازمان بهره‌برد. در چنین شرایطی مدیران عالی می‌توانند با استفاده از نیروهای داخلی به نقادی شیطنت‌آمیز پردازند که هدف از آن نیز ایجاد چالش در روزمرگی سازمان و به خود آوردن منابع انسانی است. در این روش یک فرد به انتخاب مدیر نقش نقادی را به عهده گرفته و درخصوص تصمیمات اتخاذ شده در گروه، شروع به

نقد آن و ساز مخالف زدن می‌کند. به این ترتیب نقاط ضعف تصمیم اتخاذ شده را به نمایش می‌گذارد و چالش در تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند. در این حالت می‌توان امیدوار بود افرادی که جسارت خودگشایی و ابراز اطلاعات و عقاید خود را ندارند، با مشاهده فرد نقاد به خود آمده و جسارت لازم را پیدا کنند. همچنین فردی که وظیفه نقادی برنامه‌ریزی شده را بر عهده دارد می‌تواند با مطرح کردن موضوعات تازه، نیروی انسانی را به چالش کشیده و از این طریق آنها را از چارچوب معمول فکری خارج کرده و افق‌های جدیدی از اندیشه را پیش پای آنها قرار دهد.

از دیگر راه‌های ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده، چرخش شغلی است. به واسطه ایجاد چرخش شغلی در سازمان، کارکنان کارهای جدید برای یادگیری و انجام دادن خواهند داشت که به سبب آن ذهن‌شان از حالت خواب خارج شده و فعال می‌شود. همچنین در پست جدید می‌بایست با افراد جدیدی ارتباط برقرار کنند که از اندوخته دانش همکاران جدید به اندوخته دانش و مهارت‌های کارمند جابجا شده اضافه می‌شود. پس می‌توان انتظار تحقق مدیریت دانش را داشت. اگر کارکنان را در مشاغل همسطح جابجا کنیم، فعال‌تر خواهند بود و انگیزه آنها افزایش می‌یابد. در این روش چون فرد در پست‌های مختلف جابجا شده به یک دید کل‌گرا دست می‌یابد. همچنین با انگیزه و دقت بیشتری فعالیت می‌کند و در نهایت مدیرانی تربیت می‌شوند که تجربه تمام وجوه سازمان را دارند.

راهبردهای کنش و کنش متقابل:

راهبردها (کنش/کنش متقابل)، چگونگی اداره کردن موقعیت‌ها، مسائل و مشکلاتی که شخص در راستای پدیده‌ی محوری با آن مواجه است کنش/واکنش یا راهبرد نامیده می‌شود. راهبردهای استراتژیک اقدامات سنجیده و هدفمندی هستند که برای حل مسائل و مشکلات و یا شکل‌دهی به یک پدیده انجام می‌شود. به عبارت دیگر راهبردها اقداماتی هستند که برای مدیریت پدیده‌ی محوری توسط فرد، سازمان، جامعه یا ملت‌ها انجام می‌شود [۸۸]. در راستای مدیریت خودسانسوری سازمانی از منظر سازمان راهکارهایی توسط متخصصین در مصاحبه‌ها بیان شد، که در مدل با عنوان راهبرد مطرح شده است. در پژوهش راهبردها جهت مواجهه و کنترل پدیده ارائه شده‌اند که در جدول ۴-۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۴-۷: دسته‌بندی و سازمان‌دهی راهبردها

ابعاد	شاخص
مدیریت مسیرشغلی	برنامه‌ریزی برای مسیرشغلی، جذاب‌سازی مسیرشغلی، ارتقاء امنیت شغلی
طراحی انگیزشی مشاغل	ارتقاء ماهیت شغل، ارائه بازخورد
سیستم جبران خدمات انعطاف پذیر	پاداش مالی و غیرمالی معطوف به خودکشایی، پاداش عادلانه و تشویقی معطوف به خودکشایی، پاداش مبنی بر عملکرد معطوف به خودکشایی
ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی	تعریف شایستگی، سنجش شایستگی، شایسته‌سالاری

مشارکت‌کنندگان شیوه‌هایی برای مدیریت منابع انسانی مشخص کردند که برای نگهداری کارکنان، مهم و اساسی بوده که منجر به کاهش شکل‌گیری خودسانسوری می‌شود. مدیریت مسیرشغلی، طراحی انگیزشی مشاغل، سیستم جبران خدمات انعطاف‌پذیر، و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی از شاخص‌های مؤثر بر تقلیل پدیده می‌باشد.

-مدیریت مسیرشغلی از دیگر مقولات برجسته است که شامل زیرمقولات برنامه‌ریزی برای مسیرشغلی، جذاب‌سازی مسیرشغلی، و ارتقاء امنیت شغلی است.

داشتن برنامه مسیرشغلی برای آینده‌ی شغلی کارکنان یکی از نکات اساسی است که باید در سازمان در نظر گرفته شود. به زعم مشارکت‌کنندگان ترسیم و بهبود مسیرشغلی وسیله‌ای است که از طریق آن یک سازمان می‌تواند بهره‌وری فعلی کارکنان خود را تداوم بخشیده یا افزایش دهد و در تمام این مدت آنان را برای دنیای در حال تغییر آماده سازد. برنامه‌های بهبود مسیرشغلی اثربخش می‌تواند موجب کاهش میل به خودسانسوری و افزایش خلاقیت و بهره‌وری کارکنان شود. تعیین مسیر آینده‌ی فرد و از بین بردن ابهام و دادن چشم‌انداز به فرد راجع به آینده شغلی‌اش، مشخص کردن برنامه‌ها برای فرد، نشان دادن جایگاه آینده فرد، در نهایت دادن دید و آگاه ساختن فرد در مورد دریافتی، پاداش‌ها، مزایا و دوره‌های آموزشی منجر به ایجاد دیدی از فعالیت‌های آتی فرد می‌شود. همچنین مشخص بودن برنامه‌ها از سردرگم بودن نیروها جلوگیری می‌کند و منجر به چشم‌اندازگذاری به کارکنان و شفافیت مسیرشغلی‌اش می‌شود.

توجه سازمان به ارتقاء کارکنان یعنی ترسیم مسیرشغلی فرد در جهت ارتقاء از عوامل جذاب‌کننده و انگیزاننده برای کارکنان است. از سویی به‌واسطه‌ی آموزش براساس شغل فرد، فرصت پیشرفت را برای

شخص مهیا می‌سازد. در این دسته افراد، سازمان باید فرد را متوجه سازد که در صورت نشان دادن جسارت و نبوغ، وی را به رتبه بالاتر می‌رساند و فرصت ارتقاء را ایجاد می‌کند. در واقع فراهم کردن فرصت ارتقاء، فراهم کردن فرصت دستیابی به موقعیت سازمانی بهتر و همراهی آن با موقعیت اجتماعی بهتر از شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی می‌کاهد. فراهم نمودن فرصت رشد و پیشرفت کارکنان در شرکت، وجود برنامه‌ای جامع برای ارزیابی سالیانه کارکنان به منظور ارتقاء شغلی آنها و فراهم کردن امکان ارتقاء شغلی باید مورد توجه سازمان قرار گیرد. ایجاد استانداردهای شغلی برای ارتقاء سازمانی کارکنان از راهبردهای مواجهه با خودسانسوری است. لذا سازمانی که بتواند زمینه‌ی ارتقاء آنها را از طریق استمرار نظام آموزش و بهسازی فراهم نماید و براساس این نظام، مسیرشغلی و ارتقاء این کارکنان را مشخص و ترسیم کند و امنیت شغلی را برای فرد مهیا سازد گامی مثبت در جهت حفظ و توسعه‌ی سازمان برداشته است. در کل ترسیم مسیرشغلی آرمانی و ایجاد موقعیت ایده‌آل و فرصت رشد خوب می‌تواند از راهکارهای مناسب به منظور مواجهه با پیدایش پدیده باشد.

- طی مصاحبات صورت گرفته مشخص شد که از جمله عواملی که خودسانسوری را به دنبال می‌آورد، فقدان عنصر انگیزه در طراحی مشاغل است. طراحی انگیزشی مشاغل از راهبردهای مدل ارائه شده جهت مدیریت پدیده است که شامل زیرمقولات ارتقاء ماهیت شغل، و ارائه بازخورد می‌باشد.

ویژگی‌های یک شغل انگیزاننده عبارتند از تنوع، هویت، اهمیت، استقلال، و بازخورد. ساختار سازمانی انعطاف‌ناپذیر و مشخصاً تمرکز در تصمیم‌گیری و نبود اختیار و آزادی و عمل، از میزان انگیزشی بودن شغل می‌کاهد. لذا می‌بایست ساختارهای سلسله‌مراتب سنتی شکسته شده و فرصت تصمیم‌گیری از طریق گسترده کردن حیطه اختیارات برای نیروی انسانی فراهم گردد. با تفویض اختیار، تعدیل رهبری آمرانه و ساختار هرمی امکان‌پذیر است. تفویض اختیار در حدی که برای سازمان کارکرد مثبت داشته باشد ضروری است. لازم است مدیریت سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین با شیوه مدیریت شبکه‌ای جایگزین شود. درواقع هرگونه راهبرد یا فن مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت. سازمان‌ها علاوه بر اینکه مجموعه‌ای از انسان‌ها را در خود جای داده‌اند، نوعی سیستم تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات نیز هستند. سازمان تحقق اهداف خود را از طریق هماهنگی تلاش‌های گروهی تسهیل می‌کند. تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات عوامل کلیدی این هماهنگی هستند. توانایی مدیران برای دقت درخصوص داده‌های اطلاعاتی که دریافت می‌کنند، محدود است و هر مدیر میزان محدودی از اطلاعات را می‌تواند پردازش کند. برای جلوگیری از انباشتگی اطلاعات مدیران می‌توانند با اعطای مسئولیت به زیردستان در برخی کارها و

دخالت نکردن مدیر در امور محوله به زیردستان، به این مهم جامه عمل بپوشانند. به بیان دیگر، مدیران باید متناسب با مسئولیت نیروی انسانی، اتخاذ برخی از تصمیمات را به آنها واگذار کنند و از اختیارات کافی و متناسب با مسئولیت برخوردار گردانند. در این صورت کارکنان احساس رضایت و از انجام کار خود ابراز خشنودی می‌کنند؛ همچنین داده‌های اطلاعاتی بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار خواهد گرفت. این امر به نوعی غنی‌سازی شغلی محسوب می‌شود. غنی‌سازی شغل بر این امر استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال را در آن‌ها برآورده ساخت و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که حتی المقدور این نیاز را در شاغلین ارضا کند. به عبارت دیگر شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد. به طوری که شاغلین بتوانند در آن شغل با استقلال کار کرده، بر کار خود کنترل داشته و زمینه‌ی مساعدی برای رشد و خلاقیت داشته باشند. در غنی‌سازی شغل، با دادن اختیارات و مسئولیت‌پذیری بیشتر بدون آن که وظایف اضافه شود می‌توان شغل را از جهت عمق توسعه داد. از طرف دیگر با توسعه شغلی، می‌توان شغل را از جهت افقی گسترش داد؛ بدین معنی که مشاغل و وظایف همسطح بیش‌تری به شاغل سپرده شود. مجموع توسعه افقی و عمودی شغل، ماهیت شغل را تشکیل می‌دهد. ارتقاء ماهیت شغل با شکستن ساختار خشک سازمان موجب معنادار شدن شغل و انگیزش بیش‌تر نیروی انسانی می‌گردد. به عنوان نتیجه‌ای از نظرات مشارکت‌کنندگان توسعه شغل با هدف جلوگیری از حس درجا زدن و افزایش نیافتن مهارت‌ها و غنی‌سازی شغل به معنای تعریف کار بصورت فرآیندی به جای وظیفه‌ای نیز از دیگر راهکارها هستند.

از دیگر نیازهای فرد، نیاز به نظارت بر خروجی کار توسط سازمان است. در واقع افراد، نتیجه‌گرا هستند و علاقه زیادی به دیدن خروجی کار دارند. کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزه خواهند داشت که از چگونگی عملکرد خود بازخورد بگیرند. بنابراین شغل باید طوری باشد که شاغل بتواند از عملکرد خود بازخورد بگیرد. فرد باید از اینکه تلاش‌هایش توسط مدیر مستقیم دیده می‌شود، توسعه داده می‌شود و نهایتاً تقدیر می‌شود اطمینان حاصل کند. همچنین طراحی شغل باید به گونه‌ای باشد که در فرد حس مفید بودن را ایجاد کند. القای مداوم حس مثبت بودن به کارکنان به واسطه مفید بودن فعالیت آن‌ها، موجب افزایش شأن و منزلت آن‌ها می‌شود.

در آخر می‌توان گفت ویژگی‌های شغلی مجموعه‌ای از خصایص هستند که از ماهیت شغل نشأت می‌گیرند. در این شیوه از طراحی شغل نظر بر این است که وجود خصوصیات در شغل مانند تفویض اختیار، تنوع کاری، غنی‌سازی شغل، بازخورد نتیجه کار می‌تواند موجب انگیزش شاغلین گردد.

- سیستم جبران خدمات انعطاف پذیر: با توجه به نقش سیستم جبران خدمات انعطاف پذیر در تأمین، نگهداری و انگیزش نیروی انسانی این مقوله می‌تواند به عنوان راهبرد جهت دستیابی و حفظ نیروی شایسته در پاسخ به شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی ارائه گردد. این مقوله شامل زیرمقولات پاداش مالی و غیرمالی معطوف به خودگشایی، پاداش عادلانه و تشویقی معطوف به خودگشایی، پاداش مبنی بر عملکرد معطوف به خودگشایی می‌باشد.

در بازار کار امروزی که دارای رقابت شدید برای به خدمت گرفتن افراد مستعد است، انتظارات نیروی کار، درخصوص پرداخت‌ها افزایش یافته. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها فلسفه پرداخت پول خود را تعدیل کرده و از اهرمی به نام پاداش بهره می‌گیرند. برخی از آن‌ها استراتژی‌های جبران خدمات خود را به گونه‌ای بازتعریف کرده‌اند که علاوه بر حداکثر افزایش در حقوق ثابت بتوانند پرداخت‌های خاصی را به کارکنان خود داشته باشند. یعنی متوسط پرداخت بالاتر از آنچه در بازار تعریف شده داده می‌شود. این سازمان‌ها امروزه دستمزد پایه را در سطح رقابتی پرداخت می‌کنند و برای پاداش‌های مثبتی بر عملکرد نیز دامنه پرداخت گسترده‌ای در نظر می‌گیرند. استدلال سازمان‌ها برای توجیه این پرداخت‌ها آن است که این کار عملکردهای درخشان را به نحو مطلوبی انعکاس می‌دهد و برجسته می‌سازد. سیستم جبران خدمات مقوله‌ی مهمی است که بر تصمیمات کارکنان از جمله خودگشایی تأثیرگذار است. به منظور تقلیل پیدایش پدیده در نیروی فعلی، سیستم جبران خدمات باید انعطاف‌پذیر باشد. منظور از انعطاف‌پذیری سیستم جبران خدمات این است که در بسته جبران خدمات، گزینه‌های مختلف تشویقی گنجانده شود و زمینه را برای ارضای نیازهای افراد مختلف برآورده سازد، همچنین این بسته بیشتر مثبتی بر پرداخت‌های تشویقی باشد و نه پرداخت‌های پایه. طراحی یک سیستم حقوق و دستمزد انعطاف‌پذیر یکی از بزرگترین موضوعات مورد بحث برای مدیران منابع انسانی شرکت‌هاست. تشویق یا پاداش عبارت است از دریافتی احتمالی که فرد با توجه به عملکردش دریافت می‌کند. دسته‌های مالی و غیرمالی به ترتیب تحت عناوین بیرونی و درونی (ذاتی) ذکر و تبیین شده است. منظور از بخش بیرونی پاداش، عواملی است که منشاء پولی را در برمی‌گیرد و بارزترین آن‌ها نیز پرداخت‌های نقدی است. منظور از تقلیل خودسانسوری سازمانی، پرداخت پاداش‌های مالی می‌بایست مثبتی بر خودگشایی باشد. بعبارت دیگر، هرچه میزان خودگشایی و ارائه اطلاعات و نظرات مفید بیشتر، پاداش مالی بیشتر. منظور از پاداش‌های درونی یا ذاتی نیز آن قسمتی است که کمتر قابل لمس است، مانند قدرشناسی از کار، ارتقاء در زمان مناسب، رفتار شایسته، شناسایی و مطرح شدن، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شناسایی و قدردانی از کارمندان نمونه، ایجاد فرصت یادگیری. بازخوردهای مثبتی که فرد از سرپرست یا محیط کارش دریافت می‌کند و آنچه در خلال کار به دانش و اندوخته‌های غیرمالی خود اضافه می‌کند نیز

جزء دسته‌ی غیرمالی جبران خدمات به حساب می‌آیند. پرداخت پاداش‌های غیرمالی نیز باید مبتنی بر خودگشایی باشد. باید از عملکرد استثنایی و بهره‌وری بالای کارکنان با مشوق‌های مالی از قبیل افزایش حقوق، پرداخت تشویقی یا در صورت امکان، با اختیار خرید سهام توسط نیروی خلاق و سهیم کردن آنان در سود حاصل از اجرای ایده‌ی قدردانی کرد.

پاداش مبنی بر عملکرد معطوف به خودگشایی، سیستمی از جبران خدمات است که در آن تعلق و اعطای جبران خدمات به افراد، منوط به عملکرد فرد و بر مبنای خودگشایی است. عملکردمحور بودن سیستم جبران خدمات، به کارایی و سازگاری سیستم جبران خدمات بستگی دارد. کارایی بدین معناست که سیستم جبران خدمات تا حدی اهداف سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد. سازگاری نیز بیانگر آن است که سیستم جبران خدمات با قوانین و مقررات موجود در سازمان، سازگاری دارد و باعث ارتقای شهرت سازمانی می‌شود.

برای رقابت موثر در بازار به منظور جذب افراد خلاق، شرکت‌ها باید حقوق بالاتر و مزایای بیشتر نسبت به رقبا بپردازند. این پرداخت بیشتر در راستای تشویق افراد صورت می‌پذیرد. در واقع ارائه مشوق‌های درون‌زا و برون‌زا می‌تواند به دستیابی، حفظ نیرو، خلاقیت و خودگشایی آنها کمک کند. اثربخشی مشوق‌ها زمانی تحقق می‌یابد که پاداش‌های مشارکت کارمند در دستیابی به اهداف سازمان مرتبط باشد زیرا پاداش دادن به کارکنان و قدردانی از آنها با توجه به عملکردشان زمینه‌ساز گرایش افراد خارج سازمان به جذب در سازمان و گرایش افراد داخل سازمان به خودگشایی و ماندگاری در سازمان است. ذکر این نکته ضروریست که سیستم جبران خدمات زمانی منصفانه است که در آن برابری محقق گردد، بدین معنی که افراد پاداشی متناسب با دیگران دریافت نمایند و نسبت بین مشاغل عیناً مورد سنجش قرار بگیرد و پاداش برابر در ازای کارهای با ارزش برابر پرداخت گردد. در مقوله برابری سیستم‌های جبران خدمات دو نوع برابری مدنظر است، برابری درونی و برابری بیرونی باید توجه داشت که برابری بیرونی زمینه تحقق رقابت‌پذیری بیرونی سازمان‌ها را فراهم می‌آورد و ظرفیت‌های رقابتی را بهبود می‌بخشد. همچنین سازمان باید بین عدالت درونی در سازمان و عدالت بیرونی توازن برقرار نمایند.

ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی آخرین راهبرد مدل ارائه شده است. این مقوله شامل تعریف شایستگی، سنجش شایستگی، شایسته‌سالاری است.

این مقوله نه تنها به چگونگی اثربخشی کارکنان کمک می‌کند بلکه منجر به ایجاد انگیزه در نیروی انسانی و در نتیجه تقلیل پیدایش پدیده‌ی مورد بررسی می‌گردد. لازمه‌ی ارزیابی عملکرد کارکنان

براساس شایستگی، بکارگیری یک رویکرد شایستگی مشخص توسط سازمان است که این رفتار باعث ایجاد فرهنگ شفافیت در سازمان می‌شود. این چارچوب شایستگی باید با اهداف بلندمدت و چشم‌انداز سازمان همسو باشد. سپس این شایستگی‌ها باید براساس وظایفی که کارکنان در سطوح مختلف انجام می‌دهند، تفسیر شود.

یکی از مهمترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی در کارکنان، استقرار آن‌ها در جایگاه مناسب است. جایگاهی که می‌تواند در آن قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را ارائه دهند و درعین حال امکان رشد و تعالی خود و سازمان را به وجود آورند و این مهم زمان عملی خواهد شد که شایسته‌سالاری در سازمان‌ها تحقق یابد. شایسته‌سالاری عبارت است از قرارگرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب، ارزشیابی مستمر افراد و جابجایی یا تثبیت آن‌ها بر اساس نتایج ارزشیابی در یک فرایند مستمر. در واقع اگر افراد به طور صحیح در جایگاه مناسب قرار داده شوند با موفقیت در کار و دریافت پاداش احساس رضایت‌مندی خواهند کرد و رضایت‌مندی در محیط کار منجر به انگیزه کار و تلاش بیشتر و کاهش تمایل فرد به خودسانسوری سازمانی می‌شود. ارزیابی عملکرد منابع انسانی از اهمیت بالایی در تحقق شایسته‌سالاری برخوردار است.

بنابراین ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. از کارکردهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی می‌توان به افزایش احساس همبستگی و وفاداری، القاء این پیام که به افراد سازمان بهاء داده می‌شود و در نتیجه تقلیل پدایش پدیده در نیروی انسانی اشاره کرد.

پیامدها:

پیامدها به برون داده‌ها یا نتایج کنش/کنش متقابل اشاره می‌کنند. کنش/کنش متقابل که در پاسخ به، یا در اداره یک پدیده انجام می‌شوند، پیامدها و نتایجی دارند، این‌ها همیشه قابل پیش‌بینی نیستند یا به منظور انجام نشده‌اند. ممکن است برای افراد، مکان‌ها یا اشیاء باشند یا ممکن است حوادث یا اتفاقاتی مانند بیماری باشند. آن‌ها ممکن است بالقوه یا بالفعل باشند. در زمان حاضر یا در آینده اتفاق بیفتند. از این رو آنچه پیامدهای کنش/کنش متقابل در یک برهه‌ی زمانی است ممکن است بخشی از شرایط در زمانی دیگر باشد [۸۸]. زمانی که راهبردها در پاسخ سازمان به مدیریت خودسانسوری سازمانی، بعنوان راهبرد کنش و کنش متقابل اختیار شد، پیامدهایی بر آن مترتب خواهد شد که ما آن‌ها را به دو دسته پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی تقسیم کردیم. پیامدهای فردی عبارت‌اند از خودشکوفایی و افزایش وفاداری سازمانی و پیامدهای سازمانی نیز عبارتند از: رشد بهره‌وری و بهبود تصویر سازمان.

بدون استثناء تمام مشارکت‌کنندگان در پژوهش، افزایش وابستگی سازمانی را یکی از مهم‌ترین پیامدهای حاصل از راهبردها عنوان کردند که در جدول ۴-۸ بیان شده است.

جدول ۴-۸: دسته‌بندی و سازمان‌دهی پیامدها

شاخص	مولفه	ابعاد	
افزایش مهارت حل مسأله، افزایش خلاقیت	بهبود یادگیری فردی	پیامد فردی	۳ ۳
افزایش تعهد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، هویت بخشی	افزایش وفاداری سازمانی		
نوآوری، به کارگیری بهینه منابع	رشد بهره‌وری	پیامد سازمانی	
تسهیل حفظ و جذب نیرو، افزایش اعتبار سازمان	بهبود برند کارفرما		

- از پیامدهای فردی مدل ارائه شده بهبود یادگیری فردی است که شامل دو زیرمقوله‌ی افزایش مهارت حل مسأله، و افزایش خلاقیت در کارکنان است.

یادگیری کارکنان به عنوان کلید اصلی توسعه و یکی از پیامدهای مهم کار در سازمان محسوب می‌شود. یادگیری فردی عبارت است از تغییراتی که در مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، نگرش‌ها و ارزش‌ها از طریق انجام کارها حاصل می‌شود.

انجام کارها بصورت مشارکتی و تیمی منجر به یادگیری اعضا از یکدیگر می‌شود و در نهایت به مهارت‌های حل مسأله آنها می‌افزاید. در واقع، ساختارهای شغلی فردمحور به ساختارهای مشارکتی تبدیل شده و فعالیت‌ها و اقدامات خود را به‌طور مشارکتی انجام می‌دهند. کار مشارکتی با مشارکت و همکاری اعضای سازمان باعث ارتقای عملکردها و فعالیت‌ها شده، اعضای سازمان را برای توسعه‌ی دانش و مهارت‌ها ترغیب کرده، موجب ابتکار، خلاقیت و نوآوری می‌شود، هم پیمانان کسب و کار می‌توانند از طریق اشتراک از شایستگی‌ها و دانش، بهره‌مند شوند و در نهایت، موجب بهبود کارایی، اثربخشی و کیفیت شوند. انجام دادن کارهای مشارکتی به مهارت افزایی کارکنان منجر می‌شود. در حقیقت یکی از مزیت‌هایی که مشارکت کاری دارد افزایش مهارت و دانش فرد است. تسهیم دانش به عنوان یکی از ویژگی‌های کار مشارکتی منجر به یادگیری مستمر کارکنان می‌شود و یادگیری فردی را که منبع رشد و تکامل فرد است ارتقاء می‌دهد. در سازمانی که به یادگیری بها داده شده و محیط لازم جهت رشد بهتر فراهم گردد، شاهد این خواهیم بود که توانایی حل مشکلات در زمینه فردی و سازمانی تسهیل می‌گردد. زمانی که

فرد قادر به حل مشکلات در زمینه فردی باشد، مشکل در جا حل شده و از ارجاع آن به سطوح بالای مدیریتی کاسته می‌شود؛ در نتیجه سطوح عالی مدیریت تمرکز خود را بر مسائل مهم معطوف می‌سازد. لذا مدیر با سیاست تشویق ایده‌های مناسب، علاوه بر پیشبرد سازمان در مسیری بهتر، می‌تواند محیط پرورش خلاقیت را فراهم ساخته و در نهایت سازمان در مسیری مناسب و فرد در محیطی مستعد جهت بیان نظرات، پیشنهادات، انتقادات، و ایده‌های مناسب در راستای اهداف سازمان پیش خواهد رفت. دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان مؤید آن است که کار مشارکتی در سازمان می‌تواند عواملی مانند ارتباطات سازمانی، بهبود یادگیری فردی و گروهی، ارتقاء مهارت و تخصص افراد، و در نهایت بهبود عملکرد و بهره‌وری را در پی داشته باشد. بنابراین اهمیت تأثیر مدیریت خودسانسوری سازمانی در بهبود یادگیری و غیرقابل اجتناب است. بعلاوه در راستای راهبردهای ارائه شده مانند طراحی انگیزشی مشاغل، ارتقاء ماهیت شغل، بازخورد نتیجه و ... منجر به بروز خلاقیت از سوی کارکنان و به بهبود یادگیری فردی منجر می‌شود.

-افزایش وفاداری به سازمان : دیگر مقوله‌ای است که تحت عنوان پیامد فردی مدل ارائه شده است که سه زیرمقوله‌ی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی را در بر دارد.

همانطور که توضیح داده شد این دسته افراد به جهت کاهش انگیزش، وفاداری سازمانی اندکی دارند. عبارت دیگر دل‌بستگی به سازمان نداشته و چه بسا با یافتن شغل و شرایط بهتر، سازمان را ترک کنند. مشارکت‌کنندگان به یافتن شاخص‌هایی برای ایجاد تعهد سازمانی تأکید می‌کنند. مواردی همچون طراحی انگیزشی مشاغل، سیستم جبران خدمات انعطاف‌پذیر و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی را می‌توان از مهم‌ترین راهبردهایی برشمرد که موجب ایجاد وفاداری در کارکنان می‌شوند. برخورداری از یک نیروی کار کاملاً فعال و متعهد مستلزم این است که مدیران این خصوصیات را در سازمان تقویت کنند.

به تعبیر دیدگاه مشارکت‌کنندگان، رضایت شغلی برآیندی از رضایت از مؤلفه‌های مادی مربوط به شغل مانند پرداخت و ارتقاء است. از عواملی موثر در رضایت شغلی عوامل انگیزشی است. چنان که کدگذاری‌ها نشان داده است با انگیزش‌های مالی و انگیزش‌های غیرمالی می‌توان وظایف کار را برای کارکنان معنادارتر کرد و این گونه رضایت شغلی را افزایش داد. علاوه بر این، سطح پرداختی، بازخورد و برخورداری سازمان از عدالت در تخصیص پاداش‌ها و انتصابات، از عوامل مهم برای ایجاد رضایت شغلی در فرآیند کار است. رضایت از شغل در واقع معرف چند گرایش مرتبط به هم است که عبارت از خود شغل، حقوق و دستمزد و فرصت‌های ارتقاء می‌باشد. بنابراین از دو بعد مورد توجه است که عبارتند از:

رضایت درونی که از دو منبع تأثیر می‌پذیرد. اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده‌ی پیشرفت و یا انجام مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها در رغبت فردی به انسان دست می‌دهد. رضایت درونی با توانمند سازی کارکنان بالاخص ارتقاء ماهیت شغل و رضایت بیرونی با رویکرد حمایتی- مشارکتی مدیر ارتباط دارد. طبق راهکارهای ارائه شده از قبیل: رفتار مناسب و احترام آمیز، رفتار حمایتی مدیر و...، از تعارضات روانی محور و رفتار محور کاسته می‌شود. مجموعه این عوامل منجر به کاهش ناهماهنگی شناختی شده که نتیجه آن نشاط شغلی در محیط کار و رضایت از انجام وظایف شغلی است.

تعهد سازمانی بعنوان یک زیرمقوله‌ی مهم بدست آمد که زمینه مناسب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، توجه به فرد، رفتار مناسب مدیریت در محیط کار، استقلال نسبی برای انجام وظایف، ایجاد فرصت ارتقاء، ایجاد تعهد از طریق موضوعات انگیزشی، ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری، ایجاد سیستم‌های مناسب تشویق و تنبیه از راهکارهای مهم جهت ارتقاء تعهد سازمانی عنوان گشتند. بنابراین گرایش نیرو به خودسانسوری سازمانی را کاهش می‌دهد. کارمندان خلاق و متعهد علاقه‌چندانی به خودسانسوری ندارند. بنابراین هر اندازه درجه‌ی تعهد کارمند نسبت به سازمانش بالاتر باشد تمایل به پدیده‌ی مورد بررسی کمتر است. یافته‌ها نشان می‌دهد که یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری و تقویت تعهد سازمانی، مشارکت افراد در امور سازمان است. اگر کارکنان، مشارکت واقعی در روند برنامه‌ریزی و تعیین اهداف سازمان داشته باشند و احساس نمایند در تصمیم‌گیری‌هایی که مشارکت دارند بر سرنوشت‌شان تأثیرگذار است و نیازهای اساسی آنان را برطرف می‌سازد، نسبت به سازمان متعهدتر خواهند بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها بسترهای لازم را برای مشارکت همه جانبه کارکنان فراهم نمایند تا صدمات ناشی از شکل‌گیری پدیده را کاهش دهند. در پژوهش حاضر تعهد سازمانی بیش از هرچیز ناشی از رفتار مناسب و احترام آمیز مدیر رفتار حمایتی مدیر و توجه به نیرو است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، از گرایش وی به خودسانسوری در سازمان کاسته می‌شود، اهداف سازمان را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد نشان می‌دهد.

هویت سازمانی یعنی پیوند احساسی-شناختی بین تعریف سازمان و تعریف خود و به عبارت دیگر به معنای یکی دانستن موفقیت‌های فردی و سازمانی از دید کارکنان و احساس یگانگی میان فرد و سازمان است. متأثر از راهکارهای ارائه شده حس یک خانواده بودن در فرد ایجاد می‌شود. وقتی هویت فرد با هویت سازمانی که در آن کار می‌کند پیوند می‌یابد متعاقباً فرد وفاداتر، کوشاتر و متعهدتر می‌شود. به

میزانی که دل‌بستگی افراد بیشتر باشد به سازمان وفادارترند و تمایل کمتری به خودسانسوری در سازمان دارند.

در کنار پیامدهای فردی حاصل از پاسخ سازمان به شکل‌گیری پدیده‌ی مورد بررسی، پیامدهای سازمانی هم احصاء شد که عبارت‌اند از رشد بهره‌وری و بهبود برند کارفرما. سازمان یک کل است که از اعضای آن تشکیل می‌شود. هنگامی که اعضای سازمان از روحیه مشارکت، خلاقیت و پویایی برخوردار هستند رقابت میان آنها افزایش می‌یابد. افزایش خلاقیت و رقابت، افزایش تجزیه و تحلیل بدیل‌های تصمیم‌گیری را به دنبال دارد و به موجب آن کیفیت تصمیم‌گیری بهبود می‌یابد. در نتیجه تصمیمات بهینه‌شده و شاهد رشد بهره‌وری خواهیم بود و سازمان از شهرت برخوردار می‌گردد و این امر سبب بهبود برند کارفرما نزد عموم گشته و نهایتاً برای چنین سازمانی حفظ و جذب استعدادها تسهیل می‌گردد.

- رشد بهره‌وری: متأثر از راهبردهای ارائه شده جهت مدیریت پدیده به مقوله‌ی برجسته‌ی رشد بهره‌وری دست یافتیم که دو زیرمقوله‌ی نوآوری و به‌کارگیری بهینه منابع را دربرگرفته است.

طبق مصاحبات ضبط شده مشخص گردید که عامل رشد و بهره‌وری تنها یک علت خاص نیست. بلکه عنوان می‌کنیم که ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از راهبردهای ارائه شده از قبیل مشورت با کارکنان در تصمیمات مربوط به آنها و حوزه تخصصی‌شان، اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی مدیریت از جمله استقرار نظام برگزاری جلسات و عضویت و تصمیم ساز بودن افراد در کمیته‌ها، شوراها، کمیسیون‌ها، جبران خدمات مالی و غیرمالی، توانمندسازی کارکنان است که می‌تواند از عوامل افزایش بهره‌وری باشد. یعنی بخشی از عوامل افزایش بهره‌وری را می‌توان به عوامل مدیریتی و بخشی را به عوامل انگیزشی تقسیم کرد. به زعم مشارکت‌کنندگان، یکی از عوامل کاهش بهره‌وری، عدم استفاده از سرمایه فکری سازمان است. بعبارت دیگر مدیر با سیاست بهره جویی از نظرات کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور، می‌تواند از نظرات و ایده‌های آنها بهره‌مند شده و به این ترتیب برای تصمیم‌سازی تعداد بیشتری از گزینه‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری را در اختیار خواهد داشت. با بررسی و تجزیه و تحلیل این بدیل‌ها، نقاط قوت و ضعف هر یک به دقت مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد و بهترین و با صرفه‌ترین آنها با توجه به شرایط فعلی سازمان و آینده پیش رو انتخاب و اجرا خواهد شد. لذا با تسهیم دانش و هم‌اندیشی شاهد افزایش ایده‌ها و پیشنهادات سازنده و در نتیجه افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی آن خواهیم بود و می‌توان تا حد زیادی اطمینان حاصل کرد جلوی بسیاری از اتلاف منابع (مالی، زمان) و دوباره کاری‌ها گرفته می‌شود و شاهد رشد بهره‌وری در سازمان خواهیم بود. پس می‌توان نتیجه گرفت

که با هم‌اندیشی و فراندوم نظرات، شاهد تلاش و خلاقیت هرچه بیشتر نیروی انسانی خواهیم بود و اتخاذ بهترین بدیل ممکن و اجرای آن، به‌کارگیری بهینه منابع و نوآوری سازمان را محقق می‌سازد.

- بهبود برند کارفرما: مجموعه راهبردهای ارائه شده در نهایت منجر به پیامدی در قالب بهبود برند کارفرما خواهد شد که دارای ۲ شاخص حفظ و جذب نیروی شایسته، و افزایش اعتبار سازمان است. هر قدر این مؤلفه‌ها مطلوب‌تر باشند، برند کارفرما بهبود بیشتری می‌یابد.

سازمان‌هایی که بتوانند جریان آزاد اطلاعات را بعنوان یک ارزش به کارکنان داخلی و خارجی پیشنهاد دهند، یک برند کارفرمای قدرتمند خلق می‌کنند و به عنوان کارفرمایی شایسته دیده خواهند شد که محیط و شرایط شغلی مطلوبی را برای کارکنان خود رقم می‌زنند. بهبود برند کارفرما باعث ایجاد تصویر مطلوبی از سازمان در نزد کارکنان و جامعه می‌شود که به سبب آن، اعتبار و رقابت‌پذیری سازمان افزایش می‌یابد. این دید مثبت در نهایت به نتایج موفقیت‌آمیزی در زمینه‌ی جذب و حفظ کارکنان خلاق می‌انجامد و نیز به طور کلی برداشت مطلوب بازار هدف از کسب‌وکار سازمان را شکل می‌دهد. هنگامی که سازمان متمرکز بر مدیریت خودسانسوری است و بیان نقطه نظرات و تفاوت آنها یک ارزش محسوب می‌شود، به نیروی انسانی این حس القاء می‌شود که در فضایی باز و به دور از خفقان می‌توانند فعالیت داشته باشند. فضایی که بدون هیچ‌گونه ترس و اضطراب می‌توانند به ایده‌پردازی و اظهار نظر بپردازند. بخصوص برای نیروی انسانی خلاق که مملو از نواندیشی است و خواهان بستری است که در آن بتواند ایده‌های خود را آزادانه و بدون هیچ ترس و محدودیتی مطرح کند تا به بالندگی برسد. لذا اعضای سازمان از کار کردن در چنین محیطی احساس لذت و رضایت خواهند داشت و تصویر مثبتی از سازمان و مدیریت آن در ذهن‌شان نقش می‌بندد. برند کارفرما به ویژه در مشاغلی که کارکنان خلاق و ایده‌پردازی که نیاز مفرط به آزادی بیان دارند و رقابت تنگاتنگی بین سازمان‌های رقیب بر سر استخدام این افراد وجود دارد، می‌تواند موجب پیشگامی سازمان در جذب استعدادهای برتر شود، چرا که یک برند کارفرمای قدرتمند با اهرم آزادی و اعتبار، متقاضیان استخدام را مجاب می‌کند که سازمان‌های رقیب را ترجیح ندهند و در عوض به سازمان پیشتاز در برند کارفرما تعلق خاطر داشته باشند. با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته درخصوص بهبود برند کارفرما، مدیریت مسیر شغلی، طراحی انگیزشی، و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی با تسهیل‌گری اتخاذ رویکرد حمایتی- مشارکتی مدیر، قابلیت و توان بالقوه‌ای برای متأثر ساختن ادراک‌ها و برداشت‌های مخاطبان داخلی و خارجی از برند کارفرما دارد. راهبردهای ارائه داده شده سبب تسهیل حفظ و جذب تخصص توسط سازمان خواهد شد. در حقیقت، از پیامدهای احتمالی راهبردهای بیان شده این است که سازمان می‌تواند جذب نیروی خلاق آسان‌تری داشته باشد به این معنا که سازمان‌هایی که به واسطه مدیریت خودسانسوری از خود یک برند می‌سازند،

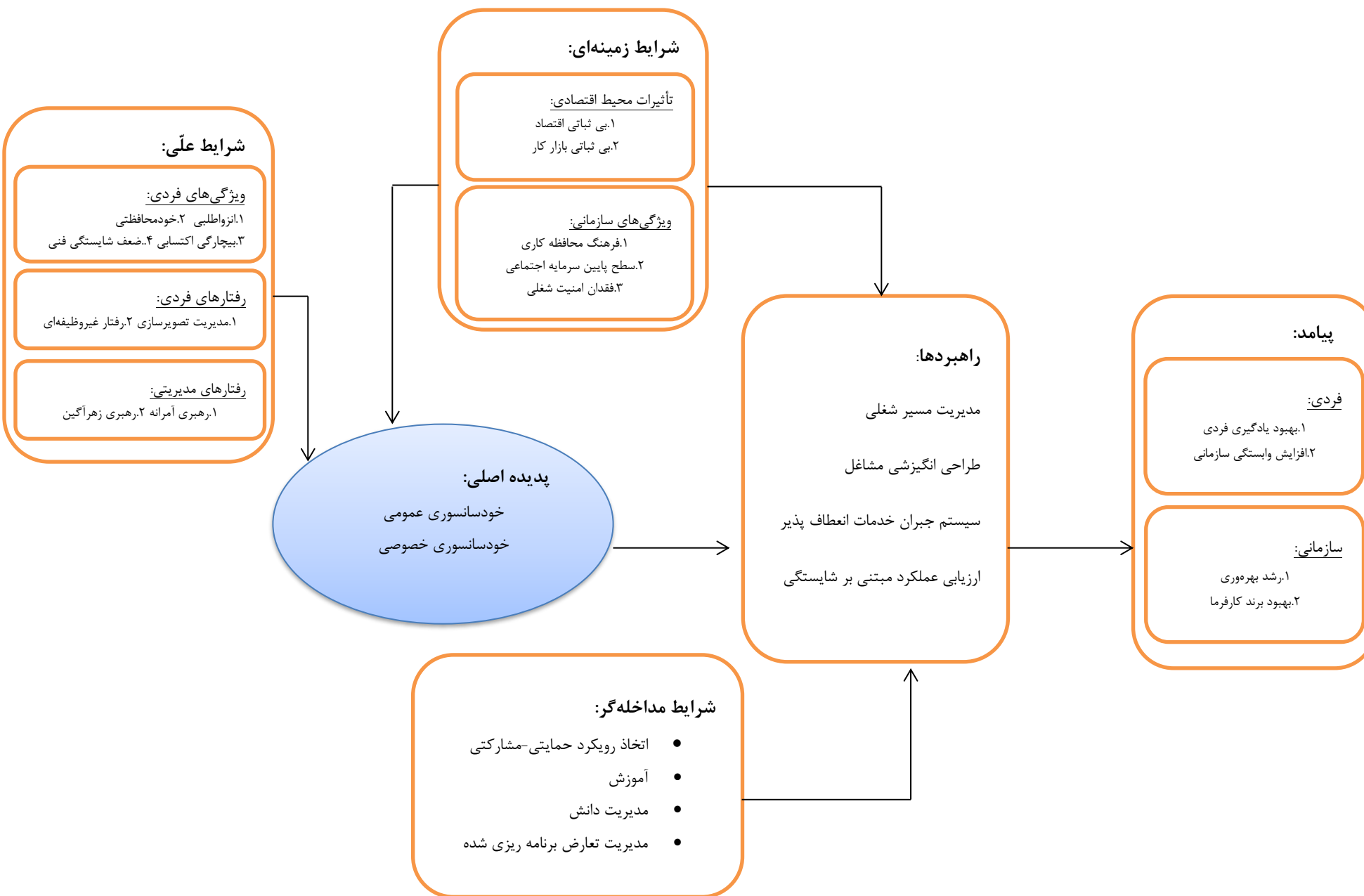
برای صاحب‌نظران و متخصصین از جذابیت بیشتری برخوردار هستند. تمایل نیروی خلاق به جذب در چنین سازمان‌هایی است. برند کارفرما فقط به جذب نیرو محدود نمی‌شود، بلکه اگر به قدر کافی قدرتمند باشد موجب متقاعد شدن کارکنان فعلی به خلاقیت و همکاری در سازمان خواهد شد. کارکنان فعلی به واسطه‌ی احاطه‌ی گسترده به دانش شغلی و تسلط پیشرفته بر مجموعه‌ی مهارت‌های لازم از دارایی‌های ارزشمند سازمان محسوب می‌شوند و به همین علت شکی نیست که سازمان‌ها از تخصیص زمان و انرژی در جهت تحکیم رابطه‌ی خود با نیروهای داخلی ضرر نخواهند دید.

با توجه به اینکه فضای خفقان آور در یک سازمان و در نتیجه سرخوردگی یا خروج نیروها از آن سازمان سبب ایجاد جو منفی علیه سازمان و کاهش مراجعه برای استخدام می‌شود، سازمان‌هایی که برای مواجهه با شکل‌گیری پدیده راهبردهایی پیش می‌گیرند می‌توانند به داشتن نیروهای پویا و خلاق، و نداشتن خروجی در نیروهای انسانی افتخار کنند و از تصویر مناسبی در نظر افراد خارج سازمانی برخوردار باشند. در واقع پویایی و ثابت بودن نیروها منجر به ایجاد وجهه‌ی مطلوب برای افراد خارج از سازمان می‌شود. علاوه بر ایجاد دید مثبت در دیدگاه مردم، سازمان بین دیگر سازمان‌ها مورد اعتماد بیشتری قرار خواهد گرفت. این اعتبار به عنوان یک امتیاز برای سازمان حائز اهمیت فراوانی است.

۵-۴- مرحله کدگذاری انتخابی

آخرین مرحله‌ی کدگذاری در روش گراندد تئوری، کدگذاری انتخابی است. این روش عبارتست از فراگرد انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن سیستماتیک آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند [۲۲].

در این تحقیق با در نظر داشتن مطالعات اولیه و نظرات مصاحبه‌شوندگان و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش گراندد تئوری مدل پیشنهادی که طی احصاء مفاهیم اصلی حاصل شده بود، در شکل ۴-۱ ترسیم شد:



۴-۶ - برآزش روایی پژوهش

در این تحقیق برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه تست داخلی و تست خارجی عمل شده است. بدینگونه که برای تست داخلی از ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره‌ی فرآیند تحلیل و مقوله‌های بدست آمده بیان نمایند. همچنین برای انجام تست خارجی از ۳ نفر از افراد متخصص در زمینه‌ی کدگذاری (افراد دیگری غیر از مصاحبه‌شوندگان) استفاده شده است.

فصل پنجم

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱-۵- مقدمه

کتاب‌ها و مقالات اندکی در مورد خودسانسوری سازمانی نوشته شده است. بنابراین، ما بر این باوریم که تحقیق حاضر می‌تواند نقشی مهم در جهت رشد آگاهی از خودسانسوری سازمانی داشته باشد. بر اساس همین ادبیات تحقیق ما توانستیم مدلی برای مدیریت آن از منظر سازمان ارائه کنیم.

در این فصل ابتدا خلاصه طرح و نتایج پژوهش مطرح شده و سپس یافته‌های پژوهش مورد بحث قرار می‌گیرد، به سؤالات تحقیق پاسخ داده می‌شود و در نهایت محدودیت‌ها و پیشنهادات برای پژوهش‌گران علاقمند به مبحث خودسانسوری سازمانی ارائه خواهد شد.

۲-۵- خلاصه طرح و نتایج پژوهش

هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی و ارائه مدلی برای مدیریت آن است. با توجه به کیفی بودن پژوهش، مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها تا رسیدن به اشباع ادامه داشت. در این پژوهش با ۲۰ نفر مصاحبه شد و تمامی اطلاعات بدست آمده در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند و در نهایت تعداد زیادی مفهوم که شامل ۶۱ شاخص و ۱۹ مقوله بود بدست آمد. در ادامه ابتدا به بحث و نتیجه‌گیری و پاسخ به سؤالات پژوهش پرداخته می‌شود و در آخر محدودیت‌ها و پیشنهادات پژوهش ارائه می‌گردد.

۳-۵- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی و شناسایی عوامل ایجادکننده خودسانسوری سازمانی و ارائه مدلی جهت مواجهه با آن پرداخته شد که ۳ عامل علی و ۲ عامل زمینه‌ای بعنوان عوامل ایجاد و تقویت کننده خودسانسوری سازمانی شناسایی شدند که در صورت وجود این عوامل در سازمان‌ها خودسانسوری سازمانی بین کارکنان گسترش خواهد یافت. در چنین شرایطی شاهد کاهش عملکرد کارکنان، نارضایتی کارکنان، کاهش مشارکت دانشی، کاهش عملکرد مالی، از دست دادن نیروی کار شایسته و مشتریان و... خواهیم بود. لذا درک آثار خودسانسوری سازمانی برای سازمان‌ها بسیار مهم است. اگر خودسانسوری از نوع خودتحمیلی باشد صرفاً فرد از این عارضه رنج می‌برد و نهایتاً دچار یأس و سرخوردگی می‌شود؛ ولی چنانچه فرد در بستری قرار گیرد که خودسانسوری را در وی ایجاد یا تقویت نماید، شرایط پیچیده‌تر و به مراتب دشوارتر می‌شود. ذر اثر موانع رسمی و غیررسمی خودگشایی در سازمان، افراد کم‌کم به خودسانسوری روی می‌آورند که این امر غالباً برای حفظ موقعیت شغلی صورت می‌گیرد. در این شرایط خودسانسوری از یک فرد شروع شده و به سراسر سازمان سرایت می‌کند. نتیجه‌ی چنین امری شیوع

ترس و تملق در سازمان است. زمانیکه این قاعده از بالا به پایین اعمال می‌شود، در واقع چارچوب فکری و رفتاری برای کارکنان شکل می‌گیرد و این در حالی است که بسیاری از کارکنان قد و قامت اندیشه‌شان فراتر و بلندتر از این چارچوب است و زمانیکه به ناچار در آن قرار گیرند، ۲ حالت اتفاق خواهد افتاد: (۱) چنانچه نیروی انسانی به شغل فعلی نیاز داشته باشد و بخواهد تحت هر شرایطی آن را حفظ نماید، به رغم قامت بلند اندیشه و افکارش می‌بایست خم شده تا در این چارچوب جا گیرد، در نتیجه چاره‌ای جز پذیرش نیست. در این شرایط فرد یا سکوت اختیار می‌کند یا دچار ناهماهنگی شناختی می‌شود. بدیهی‌ترین نتیجه این امر کاهش رضایت شغلی و در نتیجه کاهش وفاداری سازمانی است. هنگامیکه این عارضه همه سازمان را فرا گیرد، رویکرد دیگ ذوب اتفاق می‌افتد بدین معنی که تفاوت و تنوع اندیشه اهمیتی نداشته و همه افراد می‌بایست به یک سبک و سیاق فکر و عمل کنند. خروجی این امر سازمانی متشکل از افراد یکسان است که مانند هم می‌اندیشند. شاید در ابتدا کارکنان خود را با سیستم تطبیق دهند (یعنی در سازمان، خلاف اندیشه و اعتقاد قلبی‌شان بگویند و عمل کنند) ولی به مرور زمان این روند جزئی از رفتار عادی‌شان می‌شود و در ناخودآگاه‌شان تثبیت گشته و نهایتاً خلاقیت از ایشان سلب و تبدیل به افراد «بله، چشم قربان» گو خواهند شد. این امر منجر به فرسودگی نیروی انسانی، سلب پویایی از سازمان و در نهایت خارج شدن سازمان از دور رقابت می‌گردد. (۲) حالت دوم زمانی است که فرد این چارچوب را بر نمی‌تابد یا برای مدتی در این چارچوب قرار گرفته ولی بیش از این توان تحمل ندارد و نهایتاً سازمان را ترک خواهد کرد، خصوصاً فردی که از تخصص و مهارت برخوردار است و بازار کار برای توانایی‌هایش فراهم است مجبور به پذیرفتن این ضوابط نیست و در نتیجه فرد جذب سازمان‌های رقیب خواهد شد.

از آنجا که پدیده مورد مطالعه اساساً منفی است، وجود آن در سازمان زیان آور خواهد بود. بنابراین، در مورد تصمیم‌گیری برای مدیریت پدیده باید به اقتضا و با حساسیت در جهت مواجهه با آن اقدام نمود. در این پژوهش چهار فاکتور اصلی به عنوان پیامد احتمالی حاصل از پیاده‌سازی راهبردها مشخص گردید. از مهم‌ترین پیامدهای مؤثر برای سازمان افزایش خلاقیت و بهبود برند کارفرما است.

۴-۵- سوالات تحقیق

۱- مفهوم خودسانسوری سازمانی و آثار آن چیست؟

۲- عوامل علی پدیدآورنده‌ی خودسانسوری سازمانی چیست؟

۳- شرایط زمینه‌ای ایجادکننده‌ی خودسانسوری سازمانی چیست؟

۴- راهبردهای مدیریت خودسانسوری سازمانی چیست؟

۵- عوامل مداخله‌گر در فرآیند مدیریت خودسانسوری سازمانی چیست؟

۶- پیامدهای مدیریت پدیده کدام‌اند؟

۷- قضا و فرضیه‌های راهبردی مستخرج از ارائه‌ی مدل کدام‌اند؟

جهت پاسخ به سؤالات پژوهش ابتدا پس از بررسی مبانی نظری در زمینه‌ی خودسانسوری سازمانی به گردآوری داده‌های کیفی تحقیق با استفاده از روش تحقیق گراندتئوری و ابزار مصاحبه روی آورده شد. پس از بررسی‌های اولیه محقق به گردآوری داده‌های تحقیق پرداخت و در نتیجه تجزیه و تحلیل‌های آتی پژوهش پاسخ به سؤالات پژوهش میسر گردید.

• سوال (۱)، (۲)، (۳)، (۴)، (۵) و (۶) مفهوم خودسانسوری سازمانی و آثار آن، عوامل علی، شرایط زمینه-ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای مدیریت و پیامدهای فرایند مزبور کدام‌اند؟

در این پژوهش، در راستای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ به پرسش‌های پژوهش، پس از اجرای راهبرد پژوهشی گراندتئوری، مدل کیفی با اجزای زیر استخراج گردید:

مقوله‌ی اصلی: خودسانسوری سازمانی پدیده‌ی اصلی مورد مطالعه در پژوهش حاضر است. براساس این پدیده و با توجه به عواقب آن، مدیران به دنبال ارائه‌ی راهکار برای جلوگیری از پیدایش پدیده‌ی موردنظر هستند.

شرایط علی: عوامل برانگیزاننده‌ی گرایش به خودسانسوری سازمانی سه مقوله‌ی ویژگی‌های فردی (انزواطلبی، خودمحافظتی، بیچارگی اکتسابی، ضعف شایستگی فنی)، رفتارهای فردی (مدیریت تصویرسازی، رفتار غیروظیفه‌ای) و رفتارهای مدیریتی (رهبری آمرانه و رهبری زهرآگین) است.

راهبردها: از راهبردهای مدیریت تقلیل شکل‌گیری پدیده در سازمان، مدیریت مسیرشغلی، طراحی انگیزشی مشاغل، سیستم جبران خدمات انعطاف‌پذیر، و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی است. راهبردها جهت جلوگیری از شکل‌گیری پدیده‌ی مورد بررسی پیشنهاد می‌شوند.

شرایط زمینه‌ای: آنچه باعث می‌شود افراد به خودسانسوری گرایش پیدا کنند، برخی ویژگی‌های سازمانی (فرهنگ محافظه‌کاری، سطح پایین سرمایه اجتماعی، فقدان امنیت شغلی) و تأثیرات محیط اقتصادی (بی ثباتی اقتصادی، بی ثباتی بازار کار) بسترساز پیدایش پدیده هستند.

شرایط مداخله‌گر: پس از رخداد خودسانسوری سازمانی، شرایط مداخله‌گر موجبات تسهیل تحقق راهبردها را فراهم می‌سازد. اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی (مشارکت در تصمیم‌گیری، رابطه مداری، توجه به کارکنان، رفتار مناسب مدیر، حمایت مدیر)، آموزش (تحلیل فرد، آموزش ضمن خدمت، مدیریت چشم انداز)، مدیریت دانش (ذخیره دانش، تسهیم دانش) و مدیریت تعارض برنامه‌ریزی شده (استخدام خارجی، نقادی شیطنت آمیز، چرخش شغلی) است که سبب تقلیل گرایش فرد به خودسانسوری سازمانی می‌شود. در واقع این عامل موجب تضعیف این وضعیت می‌شود.

پیامدها: متأثر از راهبردهای ارائه شده و شرایط مداخله‌گر در بروز آن‌ها، دو دسته پیامد فردی و سازمانی حاصل می‌شود. نخستین پیامد فردی، بهبود یادگیری فردی است. افزایش وفاداری سازمانی نیز پیامد فردی تلقی می‌شود. رشد بهره‌وری از پیامدهای سازمانی راهبردهای ارائه شده است. بهبود برند کارفرما پیامد سازمانی دیگر راهبردها در سازمان محسوب می‌شود.

• سوال (۷) قضايا و فرضيه‌های راهبردی مستخرج از این فرایند کدام‌اند؟

بر پایه‌ی آنچه در شرح مؤلفه‌های مدل طرح شد، قضاياي زیر حاصل می‌شوند:

قضیه ۱: محورهای اصلی ویژگی‌های فردی (انزواطلبی، خودمحافظتی، بیچارگی اکتسابی، ضعف شایستگی فنی)، رفتارهای فردی (مدیریت تصویرسازی، رفتار غیروظیفه‌ای)، و رفتارهای مدیریتی (رهبری آمرانه، رهبری زهرآگین) شرایط علی شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی در افراد محسوب می‌شوند.

قضیه ۲: مؤلفه‌ی تأثیرات محیط اقتصادی (بی‌ثباتی اقتصادی، بی‌ثباتی بازار کار) و مؤلفه‌ی ویژگی‌های سازمان (فرهنگ محافظه‌کاری، سطح پایین سرمایه اجتماعی، فقدان امنیت شغلی) زمینه و بستری خاص برای بروز میل به خودسانسوری سازمانی را فراهم می‌کند.

قضیه ۳: شرایط مداخله‌گر اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی، آموزش، مدیریت دانش، و مدیریت تعارض برنامه‌ریزی شده تسهیل‌کننده‌ی راهبردها هستند.

قضیه ۴: راهبردهای ارائه شده در جهت مواجهه با شکل‌گیری پدیده در سازمان می‌باشد که برآمده از مؤلفه‌های مدیریت مسیر شغلی، طراحی انگیزشی مشاغل، سیستم جبران خدمات انعطاف‌پذیر، و ارزیابی عملکرد شایسته می‌باشد.

فرضیه ۵: راهبردها و شرایط مداخله‌گر، پیامدهای فردی بهبود یادگیری فردی، افزایش وفاداری سازمانی، و پیامدهای سازمانی افزایش بهره‌وری، و بهبود برند کارفرما را به دنبال خواهند داشت.

به اتکای قضایای یاد شده، فرضیه‌های راهبردی زیر استخراج می‌گردند، این فرضیه‌ها ادعای اولیه و حدس عالمانه درباره ارتباط میان اجزای مدل پژوهش هستند.

فرضیه ۱: شرایط علی خودسانسوری سازمانی در پیدایش خودسانسوری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۱-۱: ویژگی‌های فردی (انزوطلبی، خودمحافظتی، بیچارگی اکتسابی، ضعف شایستگی فنی) در شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۱-۲: رفتارهای فردی (مدیریت تصویرسازی، رفتار غیروظیفه‌ای) در شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۱-۳: رفتارهای مدیریتی (رهبری آمرانه، رهبری زهرآگین) در خودسانسوری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۲: زمینه‌ی خودسانسوری سازمانی در گرایش و پیدایش این عارضه اثر دارد.

فرضیه ۲-۱: عامل تأثیرات محیط اقتصادی در پیدایش این پدیده اثر دارد.

فرضیه ۲-۲: عامل ویژگی‌های سازمان در پیدایش این پدیده اثر دارد.

فرضیه ۳: راهبردها در جلوگیری از پیدایش خودسانسوری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۳-۱: راهبرد مدیریت مسیر شغلی برای جلوگیری از پیدایش پدیده اثر دارد.

فرضیه ۳-۱-۲: راهبرد طراحی انگیزشی مشاغل برای جلوگیری از پیدایش پدیده اثر دارد.

فرضیه ۳-۱-۳: راهبرد سیستم جبران خدمات انعطاف پذیر برای جلوگیری از پیدایش پدیده اثر دارد.

فرضیه ۳-۱-۴: راهبرد ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی برای جلوگیری از پیدایش پدیده اثر دارد.

فرضیه ۴-۱: راهبردها و شرایط مداخله‌گر در پیامدهای فردی اثر دارند.

فرضیه ۴-۱-۱: راهبرد طراحی انگیزشی مشاغل و شرایط مداخله‌گر اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی، آموزش، مدیریت دانش و مدیریت تعارض برنامه‌ریزی شده در پیامد فردی بهبود یادگیری فردی اثر دارند.

فرضیه ۴-۱-۲: راهبرد مدیریت مسیر شغلی، طراحی انگیزشی مشاغل، سیستم جبران خدمات انعطاف-پذیر، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و شرایط مداخله‌گر اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی در پیامد فردی وفاداری سازمانی اثر دارند.

فرضیه ۴-۲: راهبردها و شرایط مداخله‌گر بر پیامدهای سازمانی اثر دارند.

فرضیه ۴-۲-۱: راهبردهای طراحی انگیزشی مشاغل، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و شرایط مداخله‌گر اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی، آموزش، مدیریت دانش، مدیریت تعارض برنامه‌ریزی شده در رشد بهره‌وری اثر دارند.

فرضیه ۴-۲-۲: راهبرد مدیریت مسیر شغلی، طراحی انگیزشی مشاغل، سیستم جبران خدمات انعطاف-پذیر، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و شرایط مداخله‌گر اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی بر بهبود برند کارفرما اثر دارند.

۵-۵- مقایسه با پژوهش‌های پیشین

با بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه خودسانسوری سازمانی، بسیاری از مقوله‌های کشف شده در بخش شرایط علی مورد تأیید قرار می‌گیرد. جونز و کسلر (۲۰۱۱) به ترس و بار-تال (۲۰۰۸) به رفتار شخصیتی، دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، ایدئولوژی، احساسات، نگرش‌ها، تمایلات فردی، اضطراب، محافظه‌کاری، عدم اعتماد به نفس، انتظارات شخص در رابطه با تهدیدات احتمالی آینده و... اشاره می‌کنند که همراستاست با مقوله ویژگی‌های فردی در پژوهش حاضر. آنها به این نتیجه رسیدند که وجود هریک از این حالات در فرد، منجر به آن می‌شود تمایل به مورد توجه قرار گرفتن نداشته باشد. لذا در عرصه صحبت و اظهار نظرات و عقاید خویش، جرأت و جسارت دیده شدن را نداشته و به سانسور خود اقدام می‌کنند. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که عواملی همچون: بی‌عدالتی سازمانی، تمرکزگرایی، عدم شفافیت سازمانی، ضعف در فرهنگ سازمانی و فقدان جو اعتماد، بعنوان عوامل سازمانی مرتبط به بعد سخت‌افزاری سازمان‌ها در تقویت خودسانسوری سازمانی، بسیار تأثیرگذارند. این دسته از یافته‌ها در راستای مطالعات انجام شده همچون شارویت و بارتال (۲۰۰۸)، زمرون و لایر (۲۰۰۹)، لی و سان (۲۰۱۵) قرار گرفته. از دیگر یافته‌های این پژوهش، تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در تقویت یا بهبود خودسانسوری سازمانی است که این یافته با مطالعات انجام شده مبنی بر تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر خودسانسوری سازمانی همچون اشمر و همکاران (۲۰۰۴) همراستاست. همچنین تأثیرگذاری فزاینده متغیرهای نگرشی مدیران بر پدیده خودسانسوری سازمانی در راستای مطالعات

انجام شده بارتال (۲۰۰۸)، توسط واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)، سینار و همکاران (۲۰۱۳) و ییلدیز (۲۰۱۳) قرار دارد و حاکی از آن است تا زمانیکه نگرش مثبتی نسبت به ایده پردازی، ارائه پیشنهادات و انتقادات، خلاق و نو آور بودن کارکنان در محیط کاری و... در میان مدیران سازمان ایجاد نشود، پدیده خودسانسوری سازمانی در آن سازمان بسیار رواج خواهد یافت.

۵-۶- پیشنهادات

۱-۵-۶- پیشنهادات کاربردی

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات اجرایی در ارتباط با موضوع مورد مطالعه ارائه می‌شود. این پیشنهادات صرفاً به لحاظ ارتباط با عنوان مدل ارائه شده در تحقیق می‌باشد.

نگاه به نیروی انسانی بعنوان سرمایه انسانی، از موفقیت‌های سازمان است. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان به هر کارمند خود بعنوان یک سرمایه و دارایی توجه کند که موجب پیشرفت سازمان و سرآمدی آن خواهد شد. توجه سازمان و همچنین اعتقاد مدیران به توانمندی‌های کارکنان و همچنین تلاش برای افزایش این توانمندی‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. مدیران نباید از پیشرفت و برتری کارکنان هراسی داشته باشند و بایستی آن را راهی برای افزایش قدرت و فرصت برای پیشبرد سازمان بدانند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، عدم اهتمام به شایسته‌سالاری در نظام جذب و ارتقاء سازمان از جمله عواملی است که موجب تقویت خودسانسوری سازمانی می‌شود. در همین راستا پیشنهاد می‌شود تا عوامل کیفی مانند توانمندی، تخصص و مهارت در حین استخدام و انتصابات مورد توجه واقع شوند تا با رعایت عدالت، بهترین افراد در جایگاه‌های مناسب خود قرار گیرند.

از آنجا که برداشت کارکنان از ناعادلانه بودن امور، تأثیر مستقیم بر خودسانسوری آنها دارد لذا پیشنهاد می‌شود مدیران عدالت و انصاف رفتاری را میان کارکنان رعایت نمایند و با توجه به عملکرد هر یک از افراد و فارغ از نگاه سلیقه‌ای رویه‌های رفتاری و توزیعی بصورت عادلانه بین کارکنان حاکم شود تا کارکنان احساس تبعیض نکرده و همه آنها با توجه به تلاش و شایستگی‌هایشان، فرصت‌های برابری برای ارتقاء، پاداش، یا دیده شدن داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها بصورت دوره‌ای به سنجش عوامل سازمانی همچون: متناسب و به روز بودن ساختار سازمانی با اهداف سازمان بپردازند تا هرچه سریع‌تر از شکاف‌های احتمالی مطلع شده و اقدامات اصلاحی مربوطه را انجام دهند.

پیشنهاد می‌شود که شفاف سازی فعالیت‌های سازمانی درباره موارد مختلف از جمله: استخدام، ارتقاء، میزان پاداش‌ها، برنامه‌ها، اهداف و تصمیمات سازمانی در کانون توجه مدیران سازمان قرار گیرد چراکه شفاف سازی پرداخت‌ها و ایجاد قوانین مدون برای پرداخت پاداش‌های مبتنی بر عملکرد در انگیزه افراد به بیان ایده‌ها و نظرات نقش بسزایی خواهد داشت.

پیشنهاد می‌شود سازمان به ارائه آزادی عمل و تدوین دستورالعمل و آئین نامه‌های سازمانی برای تقویت و همچنین محافظت از حقوق کارکنان در بیان ایده‌های آزادانه اقدام نماید. منظور از آزادی عمل، فکر کردن و عمل کردن در حیطه کاری خود است. اگر کارکنان احساس استقلال و کنترل بر کار خود داشته باشند، انگیزه بیشتری برای مشارکت در مسائل سازمانی خواهند داشت.

پیشنهاد می‌شود تا مقوله آموزش بصورت مستقیم و غیرمستقیم در تمامی سطوح سازمان مورد توجه قرار گیرد. باید با آموزش‌های گوناگون بجای تأکید بر شعار «دانش، قدرت است» بر «تسهیم دانش، قدرت است» تأکید و فرهنگ‌سازی شود.

پیشنهاد می‌شود تا با برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه، نگرش مدیران نسبت به کارکنان و نظراتی که از سوی ایشان مطرح می‌شود، اصلاح شود. به بیان دیگر، مدیران در روش‌های مدیریتی و نگرش‌های خود باید تغییرات عمیق و اساسی ایجاد کنند.

بمنظور تسهیم دانش، پیشنهاد می‌شود مدیران و سرپرستان کارکنان را به ارائه پیشنهاد و ایده‌پردازی تشویق کنند، به انتقادهای سازنده و پیشنهادهایی که برای بهبود ارائه می‌شود، پاسخ مثبت داده و به آن جامه عمل بپوشانند.

به منظور بررسی بیشتر مبحث خودسانسوری سازمانی، موارد ذیل به پژوهش‌گران علاقمند پیشنهاد می‌شود:

از آنجایی که پژوهش حاضر کیفی و بر پایه‌ی قضایای حاصل شده از دل نظریه‌ی داده بنیاد صورت‌بندی شده است، در پژوهش فرضیه‌هایی راهبردی پیش روی خوانندگان قرار گرفته است، بنابراین توصیه می‌شود که پژوهش‌هایی کمی با هدف آزمون این فرضیه‌ها و نیز تعمیم یافته‌های پژوهش به جامعه‌ی آماری انجام شود.

با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش حاضر، سازمان نیمه‌خصوصی بود، پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در جوامع گسترده‌تر و نیز سایر سازمان‌ها مورد بررسی قرار بگیرد.

پیشنهاد می‌گردد که تأثیرات خودسانسوری سازمانی بر بهره‌وری و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

پیشنهاد می‌گردد تا به مفهوم بی‌عدالتی در سازمان به منزله عاملی اساسی در ایجاد معضلات سازمانی به ویژه در تقویت خودسانسوری سازمانی اهتمام ویژه‌ای صورت پذیرد. پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های کمی گسترده‌ای بر روی مفهوم خودسانسوری سازمانی صورت گیرد. پیشنهاد می‌گردد نقش مدیریت در ایجاد خودسانسوری، همچنین نقش آن در کنترل و مهار این پدیده مورد بررسی قرار گیرد.

۷-۵- محدودیت‌ها

۱-۷-۵- محدودیت‌های پژوهش

محدودیت تعمیم‌پذیری، تعمیم‌پذیری به این معناست که آیا می‌توان یافته‌های یک جامعه آماری را در سایر جوامع بکار گرفت یا خیر؟ در این پژوهش نتایج پژوهش در جامعه آماری مذکور قابل تعمیم به سازمان‌های دیگر نمی‌باشد.

تازگی موضوع و محدودیت پژوهش‌های داخلی صورت گرفته بر روی این موضوع، امکان بررسی و تبیین‌های عمیق در جامعه آماری را محقق نساخت.

به دلیل جدید بودن موضوع، ادبیات پژوهش در ارتباط با خودسانسوری سازمانی، بسیار محدود بوده است.

با توجه به محدود بودن حجم نمونه در پژوهش کیفی و با نظر به اینکه این پژوهش در سازمان‌های محدودی صورت گرفته، لازم است تعمیم یافته‌ها با احتیاط بیشتری صورت گیرد.

با توجه به اینکه تحقیق حاضر پژوهشی کیفی است و با روش گراند تئوری انجام پذیرفته است، خود این عوامل محدودیتی برای تحقیق ایجاد می‌نماید که مرتبط با روش‌شناسی تحقیق است. همچنان که در طول بحث به آن اشاره شده است در گراند تئوری به علت اینکه محقق به دنبال تفسیر داده‌ها درگیر تجزیه و تحلیل می‌شود، این نوع تحقیقات امکان کاربردی بودن خود را برای سایر سازمان‌های مشابه نیز با مشکل مواجه می‌سازد، چرا که هر چه که بخواهیم تحقیق را از نظرات محقق عاری بدانیم، جو سازمان‌های مورد مطالعه و مطالعات گذشته محقق بر روند تفاسیر نتایج تاثیرگذار می‌باشند. لذا در هنگام تعمیم نتایج بایستی به این محدودیت توجه زیادی داشت.

به علت محدودیت زمانی امکان بررسی موضوع تحقیق از زوایا و ابعاد بیشتر میسر نگردید.

۲-۷-۵- محدودیت‌های محقق

به علت عنوان تحقیق، محدودیت در انتخاب سازمان برای ما وجود داشت چراکه کمتر سازمانی همکاری لازم را نشان داد و پروسه انتخاب جامعه آماری به دلیل بررسی و ارزیابی موضوع و اعلام نتیجه از سوی آنها، حدود ۵ ماه زمان برد.

امکان مصاحبه با برخی خبرگان مشغول در سازمان، برای ما وجود نداشت. زیرا این افراد بسیار پرمشغله هستند، ولی از آنجا که موضوع پژوهش در این سازمان‌ها بسیار معنادار بود، مصاحبه با آنها برای ما می‌توانست بسیار مثمر ثمر باشد.

- 1- (Guest, 2001.p.1095)
- 2- Hayes, A. F., Glynn, C. J., & Shanahan, J. (2005). Validating the willingness to self-censor scale: Individual differences in the effect of the climate of opinion on opinion expression. *International Journal of Public Opinion Research*, 17(4), 443-455..
- 3- Hayes, A. F. (2007). Exploring the forms of self-censorship: On the spiral of silence and the use of opinion expression avoidance strategies. *Journal of Communication*, 57, 785–802.
- 4-Caplan, N. (2010). *The Israel-Palestine conflict – Contested histories*. Oxford: WileyBlackwell.
- 5- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S., Halevy, N., & Eidelson, R. (2008). Towards a unifying model of identification with groups: Integrating theoretical perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 280–306.
- 6- David, O., & Bar-Tal, D. (2009). A socio-psychological conception of collective identity: The case of national identity. *Personality and Social Psychology Review*, 13, 354–379
- 7- Maksudyan, N. (2009). Walls of Silence: Translating the Armenian Genocide into Turkish and Self-censorship. *Critique*, 37(4), 635-649.
- 8- Lee, F. L. F., & Chan, J. (2009). Organizational production of self-censorship in the Hong Kong media. *The International Journal of Press/Politics*, 14, 112-133
- 9- Kelman, H. (2007). Socio-psychological dimensions of international conflict. In W. Zartman (Ed.), *Peacemaking in international conflict: Methods and techniques* (pp. 61-107). Washington D.C.: United States Institute of Peace.
- 10- Omarzu, J. (2000). A disclosure decision model: Determining how and when individuals will self-disclose. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 174-185.
- 11- Jansen, S. C. (1988). *Censorship: The knot that binds power and knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- 12- Brewer, M. B., & Caporael, L. R. (2006). An evolutionary perspective on social identity: Revisiting groups. In M. Schaller, (Ed); J. Simpson, A. (Ed); D. T Kenrick, (Eds.), *Evolution and social psychology* (pp. 143-161). Madison, CT: Psychosocial Press.
- 13- Petronio, S. (2010). Communication privacy management theory: What do we know about family privacy regulation? *Journal of Family Theory & Review*, 175-196
- 14- Stephan, W. G., Renfro, C. L., & Davis, M. D. (2008). The role of threat in intergroup relations. In Wagner, U., Tropp, L. R., Finchilescu, G., & Tredoux, C. *Improving intergroup relations* (pp. 55–72). Oxford: Blackwell.
- 15- Mitchell, W. J. T. (2002). 911: Criticism and crisis. *Critical Inquiry*, 28, 567-572
- 16- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Cambridge, MA: Blackwell
- 17- Wyatt, R. O., Katz, E., Levinsohn, H., & Al-Haj, M. (1994). The dimensions of expression inhibition: Perception of obstacles to free speech in three cultures. *International Journal of Public Opinion Research*, 8, 229-247.
- 18- Pinder, C.C. and Harlos, K.P.(2001) “Employee Silence and acquiescence as Rwspons to Perceived Injustice”. In Rowland ‘K.M. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in personnel ang Human Resources Management*. New York. Vol. 20. Pp.69-331.
- 19-Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.

- 20-Cook, P., & Heilmann, C. (2013). Two types of self-censorship: Public and private. *Political Studies*, 61, 178-196.
- 21-Strauss. A & Corbin. J (1998)," Basic of Qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory "2nd Ed, Thousand Oaks, CA: Sage 1998.
- ۲۲- آبیای اصفهانی، س. (۱۳۹۲). رساله دکتری : طراحی و تبیین مدل مواجهه با فرسایش سرمایه اجتماعی در سازمان (مطالعه موردی دیوان محاسبات کشور)، دانشکده مدیریت ،دانشگاه تهران.
- 23-Streubert. HJ. , & Carpenter.DR (2003)," Qualitative research in nursing: advancing the humanistic imperative"3rd Ed, Philadelphia: Lippincott Co.
- ۲۴-تورنتون، ج، س. (۱۳۸۶). "کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی". سعید جعفری مقدم، مجید سلیمی، سعید شهباز مرادی، چاپ اول، انتشارات دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران.
- 25-Daniel Bar-Tal(2016), "Self-censorship as a Socio-political-psychological Phenomenon: Nature, Antecedents, Consequences".
- 26- brown, smith 1998, karpel 1980, petronio (2010). Academic freedom undermined: Self-censorship (<http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/academe/2005/JA/Col/ftgs.htm>) Accessed September 27th 2012.
- 27- Barendt, E. (2005). Freedom of speech. Oxford: Oxford University Press.
- 28- Dahl, R. A. (2006). On political equality. Yale University Press.
- 29- Almond, G., & Verba, S. (1963). The civic culture and democratic stability. Princeton: Princeton University Press.
- 30- Raz, J. (1991). Free expression and personal identification. *Oxford Journal of Legal Studies*, 11, 303-324.
- 31- Gibson, J. L. (1992). The political consequences of intolerance: Cultural conformity and political freedom. *The American Political Science Review*, 86(2), 338-356.
- 32- Horton, J. (2011). Self-censorship. *Res Publica*, 17, 91-106.
- 33- Ram, U. (2011). Israeli nationalism: Social conflicts and the politics of knowledge. New York: Routledge.
- 34- De Dreu, C. K. W., & De Vries, N. K. (Eds.), (2001). *Group consensus and minority influence: Implications for innovation* (pp. 229-257). Oxford: Blackwell.
- 35- Schauer, F. (1982). *Free speech: A philosophical inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 36- De Baets, A. (2002) *Censorship of historical thought: A world guide, 1945-2000*. Westport, CT: Greenwood Press.
- 37- Cook, P., & Heilmann, C. (2013). Two types of self-censorship: Public and private. *Political Studies*, 61, 178-196.
- 38- Brewer, M. B., & Caporael, L. R. (2006). An evolutionary perspective on social identity: Revisiting groups. In M. Schaller, (Ed); J. Simpson, A. (Ed); D. T Kenrick,. (Eds.), *Evolution and social psychology* (pp. 143-161). Madison, CT: Psychosocial Press.
- 39- Harber, K. T., & Cohen, D. J. (2005). The emotional broadcaster theory of social sharing. *Journal of Language and Social Psychology*, 24, 382-400.
- 40- Pennebaker, J. W. (1990). *Opening up: The healing power of confiding in others*. New York: William Morrow.

- 41- Kubey, R. W., & Peluso, T. (1990). Emotional response as a cause of interpersonal news diffusion: The case of the space shuttle tragedy. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 34(1), 69-76.
- 42- Packer, D.J. (2008). On being both with us and against us: A normative conflict model of dissent in social groups. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 50–72.
- 43- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 61–76). London: Academic Press.
- 44- Tajfel, H. (1981). Cognitive aspects of prejudice¹. *Journal of social issues*, 25(4), 79-97. *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 45- David, O., & Bar-Tal, D. (2009). A socio-psychological conception of collective identity: The case of national identity. *Personality and Social Psychology Review*, 13, 354–379 And Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S., Halevy, N., & Eidelson, R. (2008). Towards a unifying model of identification with groups: Integrating theoretical perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 280–306.
- 46- Melucci, A. (1989). *Nomads of the present: Social movements and individual needs in contemporary society*. London: Hutchinson Radius.
- 47- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2010). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York: Psychology Press.
- 48- David, O., & Bar-Tal, D. (2009). A socio-psychological conception of collective identity: The case of national identity. *Personality and Social Psychology Review*, 13, 354–379.
- 49- Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30(6), 745-778.
- 50- Kashti, Y. (1997). Patriotism as identity and action. In D. Bar-Tal & E. Staub (Eds.), *Patriotism in the lives of individuals and nations* (pp. 213–228). Chicago: Nelson- Hall.
- 51- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1999). Commitment and intergroup behavior. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 84–106). Oxford, England: Blackwell.
- 52- Reykowski, J. (1997). Patriotism and the collective system of meanings. In D. Bar-Tal & E. Staub (Eds.), *Patriotism: In the lives of individuals and nations* (pp. 108-128). Chicago: Nelson-Hall.
- 53- Afifi, T., & Steuber, K. (2009). The revelation risk model (RRM): Factors that predict the revelation of secrets and the strategies used to reveal them. *Communication Monographs*, 76(2), 144-176.
- 54- Nets-Zehngut, R. (2011a). Palestinian autobiographical memory regarding the 1948 Palestinian exodus. *Political Psychology*, 32(2), 271-295.
- 55- Sherman, D. K., & Cohen, G. L. (2006). The psychology of self-defense: Selfaffirmation theory. In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 38, pp. 183-242). San Diego, CA: Academic Press.

- 56-Nelkin, D. (1995) *Selling science: How the press covers science and technology*, (Revised ed.). New York: W.H. Freeman & Co.
- 57-Hovannisian, R. G. (Ed.), (1999). *Remembrance and denial: The case of the Armenian genocide*. Detroit, MI: Wayne State University Press.
- 58-Giddens, A. (1984). *The constitution of society: introduction of the theory of structuration*. University of California Press.
- 59-Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130, 80–114.
- 60-Bar-Tal, D., Sharvit, K., Halperin, E. & Zafran, A. (2012). Ethos of conflict: The concept and its measurement. *Peace & Conflict: Journal of Peace Psychology*, 18, 40-61.
- 61-Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press.
- 62-Bar-Tal, D., & Halperin, E. (2013). Sociopsychological barriers to conflict resolution. In D. Bar-Tal (Ed.), *Intergroup conflicts and their resolution: Social psychological perspective* (pp. 217-240). New York: Psychology Press.
- 63-Bhattacharjee, Y. (2006). Should academics self-censor their findings on terrorism? *Science*, 312, 993-994.
- 64-Bar-Tal, D. (2013). *Intractable conflicts: Socio-psychological foundations and dynamics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 65-Brubaker, R., & Laitin, D. D. (1998). Ethnic and nationalist violence. *Annual Review of Sociology*, 24, 423–452.
- 66-Coleman, P. T. (2003). Characteristics of protracted, intractable conflict: Towards the development of a metaframework – I. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 9, 1–37.
- 67-Wohl, M. J. A., & Branscombe, N. R. (2008). Collective guilt for current ingroup transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 988–1006.
- 68-Stephan, W. G., Renfro, C. L., & Davis, M. D. (2008). The role of threat in intergroup relations. In Wagner, U., Tropp, L. R., Finchilescu, G., & Tredoux, C. *Improving intergroup relations* (pp. 55–72). Oxford: Blackwell.
- 69-Pettigrew, T. F. (2003). Peoples under threat: Americans, Arabs, and Israelis. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 9, 69-90.
- 70-Fritzsche, I., Jonas, E., & Kessler, T. (2011). Collective reactions to threat: Implications for intergroup conflict and for solving societal crises. *Social Issues and Policy Review*, 5, 101–136.
- 71-Brewer, M. B., & Caporael, L. R. (2006). An evolutionary perspective on social identity: Revisiting groups. In M. Schaller, (Ed); J. Simpson, A. (Ed); D. T Kenrick, (Eds.), *Evolution and social psychology* (pp. 143-161). Madison, CT: Psychosocial Press.

- 72-van Zomeren, M., & Iyer, A. (2009). Introduction to the social and psychological dynamics of collective action. *Journal of Social Issues*, 65, 645–660.
- 73-Bar-Tal, D., Oren, N., & Nets-Zehngut, R. (2014). Sociopsychological analysis of conflict-supporting narratives: A general framework. *Journal of Peace Research*, 51, 662-675.
- 74-Halperin, E. (2014). Emotion, emotion regulation, and conflict resolution. *Emotion Review*, 6, 68-76.
- 75-Skitka, L. J., Bauman, C. W., & Sargis, E. G. (2005). Moral conviction: Another contributor to attitude strength or something more? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 895–917.
- 76-van Zomeren, M., Postmes, T., & Spears, R. (2012). On conviction's collective consequences: Integrating moral conviction with the social identity model of collective action. *British Journal of Social Psychology*, 51, 52-71.
- 77-Huddy, L., & Khatib, N. (2007). American patriotism, national identity and political involvement. *American Journal of Political Science*, 51, 63–77.
- 78-Bar-Tal, D. (2003). Collective memory of physical violence: Its contribution to the culture of violence. In E. Cairns & M. D. Roe (Eds.), *The role of memory in ethnic conflict* (pp. 77–93). Houndmills: Palgrave Macmillan.
- 79-Bar-Tal, D., & Staub, E. (Eds.) (1997). *Patriotism in the life of individuals and nations*. Chicago: Nelson-Hall.
- 80-Ben-Amos, A., & Bar-Tal, D. (Eds.) (2004). *Patriotism: Homeland love Tel Aviv: Hakibbutz Hameuhad* (in Hebrew).
- 81-Sande, G. N., Goethals, G. R., Ferrari, L., & Worth, L.T. (1989). Value-guided attributions: Maintaining the moral self-image and the diabolical enemy-image. *Journal of Social Issues*, 45(2), 91-118.
- 82-Bar-Tal, D., Oren, N., & Nets-Zehngut, R. (2014). Sociopsychological analysis of conflict-supporting narratives: A general framework. *Journal of Peace Research*, 51, 662-675.
۸۳. دلاور، ع. (۱۳۷۱)، "روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی"، انتشارات نشر ویرایش، تهران.
۸۴. دولانی، ع. حسینی نسب س، د. و نیک نفس، ب (۱۳۸۸)، "روش‌های تحقیق در پایان نامه فارغ التحصیلان دانشگاه علوم پزشکی تبریز ۷۵ تا ۸۴"، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، شماره ۲، دوره ۲۵، ص ۱۶۹ تا ۱۸۷.
۸۵. رسول، ج. (۱۳۹۲). "پویش کیفی و طرح پژوهش. ترجمه دانایی فرد"، ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی، ویرایش دوم، انتشارات صفار، تهران.
۸۶. پرهیزگار، م. م. و آقا جانی افروزی، ع. (۱۳۹۰). "روش شناسی تحقیق پیشرفته در مدیریت با رویکرد کاربردی"، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
۸۷. بلیکی، ن. (۱۳۸۴). "طراحی پژوهش های اجتماعی". ترجمه حسن چاوشیان. انتشارات نی، تهران.
۸۸. استراس، آ و کوربین، ج (۱۹۱۶). "اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی)". ترجمه بیوک محمدی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. تهران.
۸۹. بی، ا. (۱۳۸۸). "روش های تحقیق در علوم اجتماعی". ترجمه رضا فاضل. انتشارات سمت. تهران.

۹۰. عابدی، ا. و شواخی، ع. (۱۳۸۸). "مقایسه روش کمی و کیفی در علوم رفتاری". فصلنامه علمی تخصصی راهبرد. شماره ۵۴، سال ۱۹، ص ۱۵۳-۱۶۸.
۹۱. طالب، م. (۱۳۹۱). "شیوه های عملی مطالعات اجتماعی". چاپ دوم، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
۹۲. فلیک، اووه. (۱۹۵۶). "درآمدی بر تحقیق کیفی". ترجمه هادی جلیلی (۱۳۹۱). تهران، نشر نی.
۹۳. دانایی فرد، ح و امامی، م. (۱۳۸۶). "استراتژی‌های پژوهش کیفی. تأملی بر نظریه-پردازی داده بنیاد" اندیشه مدیریت، شماره دوم، سال اول، ص ۶۹-۹۷.
۹۴. حسینی، م. (۱۳۹۴). پایان نامه ارشد: "شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه مدلی برای آن"، دانشکده مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود.

پیوست‌ها

پیوست الف) فرایند مصاحبه

جهت مصاحبه با افراد مورد نظر پس از معرفی پژوهش‌گر اطلاعاتی در خصوص موضوع مورد پژوهش، هدف از مطالعه، در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت، سپس از آنها تقاضا گردید به سؤالات زیر پاسخ گویند.

سوالات مصاحبه نیمه ساختار یافته

- چه عواملی بر شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی تاثیر می‌گذارند؟
- به نظر شما چه عواملی مربوط به کارفرما بر شکل‌گیری پدیده‌ی مورد نظر اثر دارد؟
- به نظر شما چه فردی بر شکل‌گیری خودسانسوری سازمانی تاثیرگذار است؟
- دیگر عوامل در پیدایش خودسانسوری سازمانی در افراد چیست؟
- به نظر شما شکل‌گیری پدیده‌ی مورد مطالعه بیشتر در کدام کارکنان است؟
- تهدیدات شکل‌گیری پدیده چیست؟
- راهبردهای شما در جهت مدیریت پدیده چیست؟
- پیامدهای راهبرد پیش گرفته چیست؟

پیوست ب) کدگذاری داده‌ها

بعد از انجام مصاحبه‌ها، مصاحبه‌ها مکتوب می‌شدند و بعد از بررسی و بازخوانی، مفاهیم استخراج شدند

و طبق جداول زیر، زیر مقولات و مقولات اصلی طبقه‌بندی شدند.

جدول ۱: دسته‌بندی مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های اصلی

محرور	مولفه	کدگذاری باز	فراوانی
ویژگی‌های فردی	شرم و خجالت	عدم تمایل به برقراری ارتباط با دیگران	۷
		عدم تمایل به صحبت کردن	۵
		تمایل به در حاشیه بودن تمایل به دیده نشدن	۲
		جمع‌هراسی	۲
		دوری از کانون توجه بودن	۵
	عدم اعتماد به نفس	درون‌گرایی شدید	۵
		درون‌گرایی شدید	۳
		خودکوچک بینی	۵
		عدم خودباوری	۳
		فقدان عزت نفس	۳

۲	احساس بی کفایتی			
۳	حس بی فایده بودن در سازمان			
۸	ناکارآمد دانستن نقطه نظرات خود			
۷	اعتقاد به ناتوانی خود			
۶	اعتقاد به ضعیف ترین بودن در سازمان			
۵	عدم اطمینان به توانایی های خود			
۳	داشتن تصویر ضعیف از خود			
۵	جریحه دار شدن در صورت مخالفت	حساسیت نسبت به عدم تایید		
۵	ناراحت شدن از رد شدن			
۴	نداشتن تاب انتقاد			
۴	انتقاد ناپذیری			
۳	احساس کوچک شدن در جمع با رد نظرات			
۵	دچار دلهره شدن	اضطراب		
۲	نگران بودن			
۲	دل آشوب بودن			
۳	آشفته گی			
۴	نگرانی از ابراز نظرات در جمع			
۴	تغییر حالات فیزیکی بدن مانند تعرق، تپش قلب و ...	استرس		
۳	ناتوانی از بیان کامل جملات			
۵	لکنت زبان			
۳	سخنان بریده			
۲	سراسیمگی			
۳	دشواری بودن سخن گفتن			
۳	تغییر حالات فیزیکی بدن مانند تعرق، تپش قلب و ...			
۲	خشکی دهان			
۳	تنفس نامرتب			
۲	حفظ موقعیت کنونی	ریسک گریزی	خودمحافظةت ی	
۲	گریز از خطر			
۲	حفظ آب باریکه			
۲	داشتن حاشیه امنیت			
۷	اجتناب از عدم اطمینان			
۲	حفظ کرسی			
۶	از دست دادن موقعیت شغلی			
۶	نیاز فرد به سازمان و درآمدش			
۲	دوری از عدم اطمینان			
۲	عدم تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان			
۵	عدم تمایل به خطرپذیری			
۳	دوری از شک و تردید			
۳	ترجیح فرد نرمال و ریسک گریز به دوری از دردسر			
۳	در نظر گرفتن حاشیه امنیت در افراد محافظه کار			
۴	حرکت در جهت جریان آب در افراد ریسک گریز			
۳	عدم پذیرش ریسک حاصل از اظهار ایده			
۲	وجود ارتباط مستقیم بین ریسک گریزی و خودسانسوری سازمانی			
۵	ترس از مورد قضاوت قرار گرفتن	ترس		

۳	ترس از برخورد نامحترمانه			
۲	ترس از در اقلیت قرار گرفتن			
۶	ترس از برچسب خوردن			
۲	دردسر ساز قلمداد شدن			
۲	ترس از تمسخر			
۴	ترس از انعکاس و عکس العمل مخاطب			
۲	ترس از ارزیابی منفی مشارکت			
۳	ترس از نقد			
۲	انگشت نما شدن			
۵	حمایت از خود در برابر هرگونه نتایج احتمالی حاصل از اظهار نظر			
۲	زبان سرخ سر سبز میدهد بر باد			
۳	چرا عاقل کند کاری که باز آرد پشیمانی			
۲	ناکامی های متعدد در ارائه نظرات و اطلاعات	عدم حمایت از ایده ها	بیچارگی اکتسابی	
۳	بی توجهی به نظرات توسط مقامات ارشد			
۲	القاء این حس که نظرات و ارائه آنها بی ارزش هستند و تصمیمات از قبل گرفته شده			
۲	رد شدن پیشنهادات بدون تجزیه تحلیل آنها			
۲	احساس مهم نبودن نظراتشان			
۲	احساس بی توجهی به اندیشه هایشان			
۲	ساده انگاری و پیش پا افتاده تلقی شدن نظرات مبتکرانه			
۵	عدم پذیرش نظرات از طرف سازمان			
۳	سرکوب ایده	تجارب تلخ		
۲	روبه رو شدن با مخالفت بی دلیل			
۳	واکنشهای نسنجیده مقامات در مقابل ارائه اطلاعات			
۳	انتقاد به شخص بجای انتقاد به ایده			
۴	تجارب منفی حاصل از ارائه ایده			
۳	تجربه پیشین فرد			
۲	تجربیات شغلی			
۵	توبیخ و جریمه با اظهار نظرات			
۳	خاطرات گذشته			
۳	احساس تزلزل و بی ثباتی			
۲	قانون اثر			
۳	پذیرش شکست پیش از موعد			
۳	حس تلخ حاصل از تمسخر پس از بیان نظرات			
۳	مارگزیده از ریسمون سیاه و سفید میترسه			
۲	نداشتن دانش، عاملی برای تمایل به خودسانسوری سازمانی	ضعف دانش	ضعف شایستگی فنی	
۲	دانش کمتر، تمایل بیشتر به خودسانسوری			
۲	نداشتن نظرات پخته			
۵	فقدان داشتن مرتبط با موضوع			
۳	اهمیت دانش در خوداظهاری			
۳	تاثیر برخورداری از دانش لازم و کافی بر خودسانسوری در سازمان			
۳	ترجیح به خودسانسوری ب هدلیل نداشتن دانش کافی درخصوص موضوع			
۴	نداشتن مهارت های لازم در زمینه کاری	ضعف مهارت و تخصص		
۳	قابلیت کمتر، تمایل بیشتر به خودسانسوری در سازمان			
۵	تاثیر برخورداری از تخصص و مهارت، بر خودسانسوری سازمانی			

۵	بازار کار کم برای فرد به دلیل نابلد بودن			
۳	ترجیح به خودسانسوری سازمانی به دلیل شناخت ناتوانی خود			
۶	عدم بهره از استعداد، هوش، و مهارت			
۲	نداشتن مهارت، عاملی برای تمایل به خودسانسوری سازمانی			
۵	متخصص بودن یک فرد و مقایسه خود با او			
۶	قابلیت بیشتر، میل کمتر به خودسانسوری			
۳	تمایل به خوداظهاری در افراد دارای مهارت			
۴	عدم شکل گیری پدیده در افراد دارای استخدام پذیری بالا			
۴	وجود فرصت‌های شغلی بیشتر برای افراد قابل			
۳	برقراری، حفظ و تقویت ارتباط با سانسور خود	خودپایشی	مدیریت تصویرسازی	رفتارهای فردی
۲	ترس از کمرنگ شدن ارتباطات در صورت اظهار نظر صریح			
۲	کسب مشروعیت			
۲	داشتن وجهه مثبت			
۳	کسب توجه دیگران			
۵	تمایل به دیده شدن			
۴	تمایل به کانون توجه بودن			
۶	عدم رنجش دیگران به بهای حفظ روابط			
۳	عدم تمایل به انگشت نما شدن			
۲	تلاش برای کسب محبوبیت از طریق تایید همه			
۲	جلوگیری از تخریب روابط با همکاران			
۳	توجه به علایق و سلیقه سازمان			
۲	تلاش برای نزدیک کردن تفکر خود به تفکر مدیر	چاپلوسی و سازگاری		
60	تلاش برای کسب پاداش با چاپلوسی			
۵	تایید نظرات بر اساس منفعت شخصی			
۲	ترجیح منفعت شخصی به منفعت سازمانی			
۲	چاپلوسی و تملق			
6	حسابگر بودن			
۶	کسب منافع شخصی			
۳	جلوگیری از محرومیت			
۲	همگرایی با تفکر مدیر			
۲	منفعت طلبی			
۷	دستیابی به پاداش			
۷	تایید نظرات بر اساس منفعت شخصی			
۲	فرصت طلبی جهت رسیدن به نیازهای مادی			
۲	فرار از زیر بار مسئولیت حاصل از ارائه ایده	گریز از مسئولیت		
۵	خوش بین نبودن نسبت به مثمر ثمر واقع شدن ایده و در نتیجه سرزنش بابت آن			
۲	پیش بینی اینکه نظر، مسئولیت به همراه آورد			
۲	ترس از اشتباه و سرزنش‌های بعدی			
۳	فرار از بار مسئولیت			
۲	چرا عاقل کند کاری که باز آرد پشیمانی			
۲	نوع دوستی	رفتار دگرخواهانه	رفتار غیر وظیفه‌ای	
۴	سود بردن دیگران			
۲	ملاحظه کاری			
۲	جلوگیری از تضاد و تعارض			

۶	منفعت رسانی به دیگران			
۳	فداکاری			
۲	روحیه جوانمردی			
۴	احتمال آسیب به دیگران و حفاظت از شخص ثالث			
۲	حفاظت از گروه و منافع آن			
۶	افزایش آسایش دیگران با عدم بیان اطلاعات			
۲	داشتن حب و بغض شدید نسبت به سازمان	رفتار انحرافی		
۲	وجود خصومت های شخصی			
۲	تنبیه سازمان با ارائه نظرات سازنده			
۵	تلافی حقوق پایمال شده به واسطه عدم ارائه اطلاعات			
۴	بی عدالتی ادراک شده از سوی سازمان و اقدام به سانسور اطلاعات			
۶	محروم کردن سازمان از ارائه اطلاعات به دلیل بی عدالتی ادراک شده			
۲	به خطر انداختن منابع و منافع سازمان			
6۰	استفاده مدیر از سبک رهبری دستوری	مدیریت دستوری	رهبری آمرانه	رفتارهای مدیریتی
۲	دسنوردهی به کارکنان			
۲	ایجاد فضای خشک دیکتاتوری توسط مدیر			
۶	نظارت شدید کارکنان توسط مدیر			
۵	ایجاد فضای ترس و تنبیه توسط مدیر			
۴	سلب آزادی و اختیار از کارکنان			
۴	گرفتن حق و فرصت اظهار نظر از کارکنان			
۳	مستبد بودن مدیر و سرپرست			
۵	ایجاد جو تحمیلی و نظامی			
۲	بستن کانالهای ارتباطی رو به بالا	انتقاد ناپذیری		
۶	گرفتن حق اعتراض از کارکنان			
۲	کنترل یک جانبه			
۴	ممانعت از ارتباطات پایین به بالا			
۴	عدم تناسب دانش مدیر با جایگاهش	کوتوله پروری	رهبری زهر آگین	
۳	عدم تخصص مدیران			
۳	انتخاب مدیران میانی ضعیف و کم تخصص			
۴	عدم رعایت شایسته سالاری در انتصاب مدیران			
۲	به حاشیه راندن افراد متخصص			
۲	پرهیز از زیر سوال رفتن - عدم تمایل به آشکار شدن نقاط ضعف خود			
۳	مخالفت با نیروی خلاق به سبب احساس خطر			
۲	پرهیز از تقاضای کمک			
۲	پرهیز از بیان اشتباهات			
۵	دور نگهداشتن افراد از تصمیم گیری			
۳	تهدید شمردن انتقادات و باز خورد رو به بالا			
۳	ترس از باز خورد منفی			
۲	تحریف بازخوردهای منفی دریافتی			
۳	باور مدیر به خودسر بودن کارکنان	نگرش مدیریتی X		
۳	اعتقاد مدیر به منفعت طلبی کارکنان			
۲	اعتقاد مدیر به فرصت طلب بودن کارکنان			
۵	باور به غیرقابل اعتماد بودن کارکنان			
۲	عدم اطمینان به کارکنان			

۲	اعتقاد مدیر به اینکه خودش بیشترین اطلاعات را دارد	ایجاد جو سوء ظن	
۵	مدیر بهترینها را میداند		
۲	عقل کل بودن مدیر		
۳	باور مدیر به عدم برخورداری کارکنان از دانش معتبر		
۶	بی احترامی به نیرو		
۷	بی توجهی به کارکنان و نظرات آنها		
۵	نادیده گرفتن کارکنان		
۲	توهین به شخصیت نیرو		
۲	خرد کردن شخصیت کارکنان		
۴	زیر سوال بردن شخصیت کارکنان		
۵	عدم پایبندی به تعهدات		
۳	عدم صداقت		
۵	داشتن خصومت شخصی با کارکنان		
۳	تبعیض قائل شدن بین کارکنان		
۳	برخورد سلیقه ای		
۲	به دنبال سرزنش بودن		
۳	مدیر آماده و مستعد سرزنش		
۸	نسبت دادن اشتباهات به بی توجهی کارکنان		
۷	مقصر کردن کارکنان		
۶	ابراز واکنش منفی		
۵	واکنشهای نسنجیده		
۳	نسبت دادن اشتباهات به بی توجهی و عدم شایستگی کارکنان		
۵	ساختن پتک از اشتباهات افراد		
۵	نپذیرفتن سوء مدیریت خود		
۴	ایده دزدی		
6	بیگاری کشیدن از نیرو		

جدول ۲: دسته‌بندی مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های اصلی

فراوانی	کدگذاری باز	شاخص	ابعاد
۴	تغییر شرایط اقتصادی	بی ثباتی اقتصاد	تأثیرات محیط اقتصادی
۵	تأثیر بی ثباتی اقتصادی بر خودسانسوری در سازمان		
۳	ریسک پذیری کمتر در اقتصاد بی ثبات		
۲	عدم ثبات اقتصاد		
۴	اولویت امنیت شغلی در شرایط بحران اقتصادی		
۵	ناتوانی در پیش بینی وضعیت آینده اقتصاد		
۲	از بین رفتن ظرفیت ریسک با بی ثباتی اقتصادی		
۲	راضی بودن به حقوق سر برج و داشتن آب باریکه		
۳	تحریم و بیکاری		
۲	شرایط بد اقتصادی		
۵	عدم ثبات اقتصادی و عدم وجود امنیت فکری		
۶	تغییر فضای اقتصاد		
۲	عدم تمایل به خوداظهاری در بی ثباتی اقتصاد		

۲	تحمیل خودسانسوری در شرایط عدم ثبات اقتصاد	بی ثباتی بازار کار	
۳	تاثیر شرایط اقتصادی بر کمبود شغل		
۴	رکود عاملی برای کمبود عرضه شغل		
۳	تاثیر شرایط اقتصادی بر نیروی انسانی		
۶	تعدیل نیرو به دلیل شرایط اقتصادی		
۴	عدم توازن عرضه و تقاضای شغل		
۳	کمبود شغل		
۳	تحریم و بیکاری		
۲	عدم توانایی یافتن شغل در بازار کار بی ثبات-		
۴	لزوم خود به خودسانسوری در بازار کار بی ثبات		
۲	تعدیل نیرو به سبب شرایط اقتصادی		
۳	نرخ بیکاری بالا		
۲	زندگی در بستر سازمانی با فرهنگ محافظه کاری	فرهنگ محافظه کاری	ویژگی‌های سازمانی
۲	فرهنگ محافظه کاری سازمان		
۶	الگوهای رفتاری که مدیریت روی آنها تاکید دارد		
۲	اظهار نظرهای صریح مدیریت در خصوص موضوعی		
۴	وقایع سرنوشت ساز در تاریخچه سازمان		
۳	توافق های ذهنی مجموعه درمورد هنجارها		
۳	انسجام فرهنگی بالا		
۲	گروه اندیشی		
۳	خودسانسوری اکثریت		
۶	وفاداری به ارزشهای گروه		
۲	سوابق قبلی		
۳	اولویتها و ارزشهای سازمان		
۲	پایبندی به اعتقادات گروه		
۴	احترام به هنجار و نمادهای فرهنگی گروه		
۲	مغایرت بیان اطلاعات با ارزشهای سازمان		
۳	به اشتراک نگذاشتن صادقانه اطلاعات	سطح پایین سرمایه‌ی اجتماعی	
۲	نبود جو و محیط دوستانه		
۲	بدبینی نسبت به مافوق		
۶	فقدان اعتماد در سطح عمودی		
۲	فقدان اعتماد در سطح افقی		
۲	دورویی و دروغ گویی مافوق		
۳	از بین رفتن اعتماد بدلیل دروغ گویی مافوق		
۵	اعتقاد همکاران به رفتار مشابه با رفتار سازمان(دروغ گویی)		
۵	وجود ریاکاری و عدم صداقت در محل کار		
۲	اهمیت صداقت در کار		
۵	عدم اعتماد کارفرما		
۳	وجود رقابت ناسالم و حسادت در کار		
۷	تعدیل نیرو	فقدان امنیت شغلی	
۳	برون‌سپاری		
۳	محدودیت ظرفیت سازمان‌ها		
۸	اهمیت امنیت شغلی در افراد		
۲	اعتقاد به از بین رفتن امنیت شغلی با بیان حقایق تلخ سازمانی		

۴	اولویت امنیت شغلی		
۱۰	اعتقاد به ترخیص توسط سازمان در صورت خودکشایی		
۲	الزامات سازمان	عمومی	خودسانسوری
۶	محدودیت‌های سازمانی		
۲	منابع قدرت و فشار		
۲	وجود موانع رسمی و غیر رسمی		
۲	اجبار		
۶	جلوگیری از آزادی بیان		
۲	جلوگیری از جریان آزاد اطلاعات		
۲	خوشتن داری	خصوصی	
۲	داشتن حس نجابت		
۶	نقش روحیات فرد در خودسانسوری		
۲	انگیزه های فردی		
۲	شخصیت فردی		
۳	امکان مشارکت هر یک از اعضا	مشارکت در تصمیم گیری	اتخاذ رویکرد حمایتی-مشارکتی
۲	برگزاری جلسات با هدف دستیابی به بیشترین تعداد ایده		
۲	توسعه و بهبود ایده ها بجای انتقاد به آنها		
۲	استقبال از ایده های غیر معمول		
۴	برگزاری جلسات طوفان مغزی		
۶	بهره گیری از فن دلفی		
۲	بهره گیری از گروه اسمی		
۲	توسعه مباحث آزاد و مشاوره		
۳	تشویق و ترغیب پویا در تغییر عقاید		
۲	تشویق یادگیری تیمی		
۳	عضویت کارکنان در کمیته های تصمیم گیری		
۲	تغییر جو سازمان از دستوری به مشارکتی		
۲	همفکری کردن و نظر دادن کارکنان		
۲	عدم دستوردهی و استفاده از سرمایه فکری کارکنان		
۳	تشویق در قبال ارائه اطلاعات		
۶	ثبت کلیه ایده ها		
۲	بررسی تک تک پیشنهادات		
۲	تلاش برای ترکیب و تلفیق ایده ها		
۶	غربالگری و دسته بندی ایده ها		
۶	اولویت بندی نظرات مناسب		
۳	بررسی نقاط قوت و ضعف نظرات		
۴	امتیازدهی به نظرات مستعد		
۴	ثبت ایده ها به نام صاحب آن		
۳	اهمیت رفتار مدیر در کنار تعیین تولید مشخص در ازای پول مشخص	رابطه مداری	
۴	تنها کمی نگر نبودن مدیر		
۴	عدم نگاه سازمان به اعداد و ارقام		
۴	رابطه گرا بودن مدیر		
۲	بررسی مشکل نیرو توسط مدیر به دلیل رابطه گرا بودن مدیر		
۳	همه چیز پول نبودن		
۴	ایجاد جو حمایتی به منظور ایجاد قرارداد عاطفی		

۲	توجه نیرو به سازمان در قبال توجه سازمان به فرد		
۵	توجه به کارکنان	توجه به کارکنان	
۲	بها دادن به نیازهای روحی و تخصصی کارکنان		
۲	آگاهی از نیاز شنیده شدن پرسنل		
۵	توجه به نگاه فرد		
۲	پاسخ مناسب به نیاز شنیده شدن کارکنان		
۲	ارزش قائل شدن برای نیرو		
۶	بها دادن به افراد		
۶	توجه سازمان به نیروی انسانی		
۲	ارضای کارکنان از طریق دیدن و شنیدن آنها		
۳	توجه به نگاه کارکنان		
۲	مطلوبیت تعریف و تمجید		
۷	کمک روحی		
۲	در نظر گرفتن مسائل مربوط به روحیات فرد		
۲	آشنایی با روحیات کارکنان		
۵	اهمیت احترام در سازمان و محیط کار	رفتار مناسب مدیر	
۲	اهمیت نحوه رفتار و برخورد مدیر		
۲	عدم پذیرش بی احترامی		
۵	احترام به نظر کارکنان		
۲	حفظ شأن و شئون نیرو		
۲	ایجاد محیط کاری گرم و صمیمی به واسطه رفتارهای مناسب مدیر		
۲	ایجاد جو حمایت مدیر از خلاقیت	حمایت مدیر	
۷	زیر پر و بال گرفتن کارکنان		
۴	حمایت از نیرو با مشارکت		
۳	همدردی با نیرو		
۴	قرار گرفتن در کنار کارکنان		
۶	تلاش برای رفع مشکلات کارکنان		
۳	محیط کاری عاری از استرس به واسطه حمایت‌های مدیر		
۲	ایجاد محیط کاری سالم با رفتار حمایتی مدیر		
۲	شناخت روحیات افراد	تحلیل فردی	آموزش
۵	تحلیل شخصیت کارکنان		
۶	تلاش برای رفع علل فردی خودسانسوری		
۳	تلاش برای رفع نقاط ضعف شخصیتی		
۳	بکارگیری بحث روان شناسی در مورد کارکنان		
۲	بهره گیری از راهکارهای روان شناسی		
۲	آموزش مقتضی با روحیات کارکنان		
۳	تلاش در جهت رشد شخصیت کارکنان		
۴	توجه به نیازهای روحی کارکنان		
۴	برگزاری دوره های آموزشی	آموزش ضمن خدمت	
۳	فراهم کردن فرصت آموزش و یادگیری		
۴	آموزش نیروی انسانی به قصد بهره وری از آنها		
۳	برگزاری آموزشهایی برای افزایش مهارت کارکنان		
۲	آموزش متناسب با نیازهای سازمان		
۶	کاربردی بودن آموزشها		

۲	متناسب بودن آموزشها با ماموریت‌های سازمان		
۳	فرمالیته نبودن آموزشها		
۲	اثربخش بودن و نتیجه داشتن آموزشها در کارکنان		
۳	فراهم کردن فرصت دستیابی به بهبود مستمر از طریق آموزش		
۲	گذر مسیر پیشرفت سازمان از حوزه آموزش		
۲	توانمندسازی افراد توانا با آموزش به منظور پویایی سازمان		
۳	تشریح اهداف سازمان	مدیریت چشم انداز	
۴	مشخص بودن هدف آینده سازمان		
۲	چشم انداز گذاری برای کارکنان		
۵	از بین بردن ابهام و دادن چشم انداز به کارکنان		
۳	تعیین فعالیتهای آتی سازمان		
۲	آموزشهای لازم به نیرو جهت تامین خواسته های سازمان		
۶	پیوند اهداف فرد و سازمان بواسطه ارائه چشم انداز		
۲	مستندسازی دانش کسب شده در سازمان	ذخیره دانش	مدیریت دانش
۳	ضرر به سازمان با خروج مغزها بدون دریافت دانش آنها		
۴	ثبت روزانه آزمون و خطا		
۲	ثبت راه حل بهینه		
۳	تخصیص مشوق به ارزش دانش ثبت شده توسط کارکنان		
۲	تلاش برای استخراج دانش نهفته در ذهن کارکنان		
۲	تلاش برای ثبت دانش کارکنان		
۴	ذخیره دانش کسب شده توسط افراد		
۲	ذخیره دانش با بهره گیری از مدیریت دانش		
۳	استخراج دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان		
۲	آموزش و یادگیری نیروی جدید از نیروی قدیم	تسهیم دانش	
۴	برگزاری جلسات مدیریت دانش		
۲	انتقال دانش و تجربه		
۵	انتقال مهارت و تخصص به دیگری		
۴	عدم نگهداشت مهارتها و تجربیات تنها برای خود		
۲	ترک تفکر از دست دادن شرایط و امتیازات با انتقال آموخته ها		
۵	share کردن آموخته ها		
۲	تسهیم دانش		
۶	صرف زمان و هزینه برای انتقال دانش، مهارت و تجربه		
۲	استفاده از دانش ذخیره شده در سیستم		
۵	بیدار کردن نیروها از طریق استخدام نیروی خارجی فعال	استخدام خارجی	مدیریت تعارض برنامه ریزی شده
۲	استخدام نیروی کارکرده و خلاق		
۲	استفاده از شخصی که مسائل سازمان را از زاویه ای متفاوت ببیند		
۴	بکارگیری فردی که خارج از چارچوب فکری مرسوم سازمان بیندیشد		
۶	به خدمت گرفتن فرد جدید برای ایجاد فضای رقابتی		
۲	فرایند برگزاری تیز، آنتی تیز، سنتر	نقدای شیطنت آمیز	
۲	داشتن دیدگاههای باز نسبت به تغییر		
۲	پرورش استعداد نیروی داخلی از طریق تحریک آن		
۴	مطح کردن موضوعات به روز توسط نیروی داخلی با برنامه قبلی		
۳	ایجاد چالش با شکستن چارچوب روتین سازمان		
۴	پیش پا گذاشتن افق های جدید از اندیشه		

۳	استفاده از چرخش شغلی	چرخش شغلی			
۲	چرخش شغلی بمنظور ایجاد پویایی در سازمان				
۳	مواجه شدن سازمان با افقهای جدید با چرخش شغلی				
۵	جلوگیری از راکد شدن امور				
۲	جابجایی با هدف بروز توانایی های کارکنان				
۵	تعیین مسیر شغلی آینده فرد	برنامه ریزی برای مسیر شغلی	مدیریت مسیر شغلی		
۲	Plan دادن برای آینده شغلی				
۲	داشتن برنامه مسیر شغلی				
۴	برنامه ریزی برای مسیر شغلی				
۳	قرار دادن carrier های مناسب				
۴	دادن چشم انداز به فرد				
۲	نشان دادن جایگاههای ارتقا به فرد				
۳	شفافیت مسیر شغلی				
۳	واضح بودن چشم انداز شغل				
۲	وجود برنامه مدون برای پیشرفت شغلی				
۲	وجود جاذبه در مسیر شغلی	جذاب سازی مسیر شغلی			
۶	حذف زمان پیشرفت شغلی برای افراد خلاق				
۳	امکان جهش برای افراد خلاق				
۳	جذابیت مسیر شغلی با ایجاد احساس رشد و درجا زدن				
۶	حفظ و تضمین امنیت شغلی در برابر اظهار نظرات	ارتقاء امنیت شغلی			
۲	عدم تهدید کارکنان و دادن امنیت روانی به آنها				
۲	ایجاد امنیت شغلی با بستن قراردادهای بلندمدت				
۵	تضمین امنیت شغلی با حمایت از جریان آزاد اطلاعات				
۲	توسعه افقی شغل (توسعه شغلی)	ارتقاء ماهیت شغل	طراحی انگیزشی مشاغل		
۳	واگذاری مسئولیتهای همسطح بیشتر				
۲	توسعه عمودی شغل (غنی سازی شغل)				
۲	حذف نظارت سرپرست				
۶	تفویض اختیار و آزادی عمل				
۳	دادن آزادی در حوزه فردی				
۳	یادگیری چم و خم کار با داشتن آزادی عمل				
۲	دادن اختیار حول امور				
۴	باز بودن دست کارکنان در انجام امور				
۶	ایجاد اعتماد در نتیجه تفویض اختیار				
۲	رشد فرد از طریق تفویض اختیار				
۳	رشد تفکرات خلاقانه فردی با داشتن اختیار				
۳	تمایل کارکنان به گرفتن فیدبک از سازمان			ارائه بازخورد	
۳	اهمیت رؤیت خروجی کار				
۳	دلگرم شدن به دلیل به نتیجه رسیدن تلاش فرد				
۴	علاقه کارکنان به دیدن تلاششان توسط سازمان و دریافت نتیجه آن				
۲	تلاش برای رفع نقایص کار توسط فرد با ارائه بازخورد				
۶	در نظر گرفتن مشوق های مالی برای خودگشایی	پاداش مالی و غیرمالی معطوف به خودگشایی	سیستم جبران خدمات انعطاف پذیر		
۲	پرداخت پول بمنظور قدردانی از ایده منتخب				
۲	اعطای وام به ایده برتر				
۶	سهیم کردن کارمند در سود حاصل از ایده				

۲	تخصیص پاداشهای مالی		
۲	پرداخت پول در ازای ارئه ایده برتر		
۶	بهره گیری از پرداختهای احتمالی / متغیر بیشتر		
۳	پرداخت پاداش بیشتر برای ایده بهتر		
۴	ایجاد رقابت با افزایش پاداش مالی معطوف به خودگشایی		
۳	ایجاد انگیزه با افزایش پاداش مالی معطوف به خودگشایی		
۳	پاداش مالی بعنوان محرک انگیزش کارکنان		
۲	مطلوبیت پاداش مالی برای بیشتر افراد		
۳	جبران مادی خلاقیت کارکنان		
۲	تامین مالی کارکنان		
۲	سهیم کردن نیروی خلاق در سود و منافع سازمان		
۶	اهمیت جبران خدمات		
۲	ارزش قائل شدن برای ایده کارکنان		
۲	ارزشمندی قدردانی سازمان از خودگشایی کارکنان		
۳	اعطای لوح تقدیر		
۲	نشان دادن اینکه کار افراد در سازمان دیده میشود		
۲	تشویق کردن نیرو		
۴	اعطای امتیازات خاص به نیروی خاص		
۲	کمکهای غیرنقدی		
۲	قدرشناسی از کار		
۳	ارتقاء در زمان مناسب		
۴	رفتار شایسته		
۴	شناسایی و مطرح شدن		
۲	فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت-شناسایی و قدردانی از کارمندان نمونه		
۳	تقدیر و تشکر از صاحب نظران		
۳	ایجاد حس هویت در ایده پردازان		
۲	ایجاد تشخیص در کارمند صاحب ایده		
۶	اعطای مرخصی تشویقی		
۵	پاداشهای غیرنقدی		
۶	بولد کردن کارمند خلاق		
۶	اهمیت عادلانه بودن سیستم جبران خدمات سازمان	پاداش عادلانه و تشویقی معطوف به خودگشایی	
۲	عدالت محور بودن در تخصیص پاداش		
۴	کارآمدی سیستم تشویق و تنبیه		
۲	پاداش درخور و شایسته		
۳	اولویت تشویق به تنبیه		
۳	اجرا شدن تشویق و تنبیه اعلام شده		
۲	سیستم پاداش منعطف		
۲	به موقع بودن پاداشها		
۴	مستمر بودن پاداشها		
۳	پرداخت پاداش بیشتر		
۴	استفاده از پاداشهای انگیزاننده		
۲	بهره گیری از سیستم پاداش منعطف با نیاز افراد		
۳	پاداش ترکیبی		
۴	طراحی پکیج پاداش		

۲	عملکردمحور بودن سیستم جبران خدمات	پاداش مبنی بر عملکرد معطوف به خودگشایی			
۳	مبتنی بر عملکرد بودن پاداشها				
۴	تناسب پاداش و خدمت				
۳	تناسب پاداش با اطلاعات ارائه شده				
۲	تفاوت قائل شدن بین فردی بر مبنای تلاش برای ایده پردازی و خودگشایی				
۲	تفاوت قائل شدن بین نیروی ایده پرداز و نیروی خودسانسور				
۲	در نظر گرفتن پاداش در ازای ایده برتر				
۶	مشخص بودن مصداق تشویق				
۲	تعریف استانداردهایی جهت تعیین شایستگی های کارکنان	تعریف شایستگی	ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی		
۶	اهمیت تعریف سازمان از عملکرد شایسته و ارائه آن به کارکنان				
۴	اندازه گیری خروجی کار جهت تعیین شایستگی آن				
۴	استفاده سازمان از یک الگوی تعیین شایستگی				
۳	ارجحیت کیفیت کار به کمیت آن				
۴	امتیاز به مفید واقع شدن فرد و اطلاعاتش در انجام امور				
۳	میزان خلاقیت فردی، ملاکی برای ارزیابی شایستگی				
۳	بولد کردن خلاقیت فرد بعنوان یک ارزش سازمانی				
۲	ارزیابی عملکرد	سنجش شایستگی			
۳	توجه به عملکرد کارکنان				
۲	توجه به بازدهی امور				
۳	نظارت و ارزیابی				
۳	دیدن تلاش افراد به نحو شایسته				
۷	پایش کیفیت کار انجام شده				
۵	مفید کار کردن بعنوان معیار ارزیابی عملکرد				
۵	توجه به مفید بودن امور انجام شده				
۶	از زیر کار در رفتن همکاران				
۴	جلوگیری از زیر کار در رفتن کارکنان				
۳	سوء استفاده از امکانات و منابع توسط همکاران				
۵	نمایش فعالیت مفید در حضور رئیس و عدم فعالیت مفید در عدم حضور رئیس				
۲	لزوم وجود سیستم شایسته سالاری	شایسته سالاری			
۶	استقرار سیستم شایسته سالار				
۲	شناسایی افراد شایسته و انتصاب آنها				
۲	سرخوردگی و بی انگیزگی بدلیل عدم شایسته سالاری در سازمان				
۲	فقدان تعریف درست از شایستگی				
۳	سرخوردگی بدلیل بی عدالت در رابطه با سمت				
۲	عدالت محور نبودن سازمان در مورد ارتقا				
۳	عدم تناسب سمت و عملکرد				
۲	لزوم ارزشیابی افراد و قراردادن در جایگاه مناسب				
۳	وجود سیستم شایسته سالار				
۲	انتصابات ضابطه مند				
۲	تناسب بین پست سازمانی و عملکرد				
۲	عدم تصدی جایگاه شغلی با پارتی بازی				
۲	انجام مشارکتی امور عاملی در راستای مهارت افزایی کارکنان			افزایش مهارت حل مسأله	بهبود یادگیری فردی
۴	حل آنی مشکلات				
۲	عدم ارجاع مسائل به سطوح عالی				

۴	یادگیری مستمر زمینه ساز مهارت و توانایی حل مساله		
۳	تسلط یافتن نسبت به ابعاد شغل خود با غنی سازی شغل		
۵	کسب مهارت‌های مختلف با چرخش شغلی		
۲	کسب تجربه و مهارت با افزایش مسئولیت فرد		
۲	آزادی بیشتر، مسئولیت بیشتر، کسب تجربه بیشتر		
۲	پخته تر شدن در طول مسیر کاری		
۳	به کارگیری نهایت دانش و توان خود در انجام امور در نتیجه اعتماد به کارکنان		
۲	استفاده از تخصص کسب شده در انجام کارها		
۳	شناخت نقایص کار و یادگیری نحوه صحیح انجام امور با ارائه بازخورد		
۴	یادگیری با توسعه و تکمیل ایده ها		
۲	کسب دانش و مهارت بیشتر با آموزش ضمن خدمت		
۳	افزایش خلاقیت با افزایش اختیار	افزایش خلاقیت	
۳	ورود افکار تخصصی فرد در حوزه کار به سبب آزادی عمل و جریان آزاد اطلاعات		
۳	خلاقیت و رشد در نتیجه انعطاف فضای کاری		
۳	از بین رفتن روزمرگی با خلاقیت		
۲	افزایش خلاقیت با افزایش حمایت مدیر		
۲	افزایش خلاقیت با کاهش تمرکز		
۲	افزایش خلاقیت با افزایش مشارکت		
۴	باز شدن فکر در نتیجه انجام مشارکتی امور		
۲	افزایش خلاقیت در نتیجه یادگیری از ایده ها		
۲	افزایش خلاقیت در نتیجه نقد ایده‌ها و تکمیل آنها		
۲	افزایش خلاقیت در نتیجه ایجاد فرصت برای نقادی ایده‌ها		
۳	افزایش خلاقیت از طریق چرخش شغلی		
۲	افزایش تعهد کارکنان از طریق فرصت جریان آزاد اطلاعات	افزایش تعهد سازمانی	افزایش وفاداری سازمانی
۳	به پاداش رسیدن به دلیل کارایی ایده و ایجاد تعهد در فرد		
۶	افزایش تعهد کارکنان با جبران خدمات عادلانه سازمان		
۶	افزایش تعهد کارکنان با مدیریت مسیر شغلی		
۵	ایجاد تعهد به سبب انتصابات ضابطه مند		
۴	ایجاد تعهد از طریق توجه به کارکنان و تلاش آنها		
۲	ایجاد تعهد از طریق عدالت محوری		
۶	مدیریت فضای خفقان آور سازمانی با هدف ایجاد تعهد		
۲	افزایش تعهد کاری در نتیجه ترغیب نیرو به اظهار نظر		
۳	افزایش رضایت شغلی ناشی از دریافت پاداش عادلانه	افزایش رضایت شغلی	
۲	شکل گیری رضایت شغلی از پردازش ایده‌ها		
۲	رضایت شغلی ناشی از توجه سازمان به کارکنان		
۴	رضایت شغلی ناشی از احترام سازمان به نگاه کارکنان		
۶	رضایت شغلی ناشی از رفتار مناسب مدیر با تیروی انسانی		
۲	رضایت شغلی ناشی از شایسته سالاری		
۳	افزایش رضایت شغلی ناشی از مدیریت فضای خفقان آور		
۳	ایجاد رضایت شغلی و افزایش انگیزه به واسطه عدالت محوری		
۲	رضایت حاصل از بیان افکار، عقاید و اطلاعات		
۲	رضایت حاصل از مهم بودن و دیده شدن		
۲	رضایت شغلی حاصل از دریافت تمجید		
۵	ایجاد حس یک خانواده بودن در نتیجه نگاه سیستمی	هویت بخشی	

۳	هویت بخشی به افراد با اتخاذ رویکرد حمایتی و مشارکتی مدیر		
۲	دانستن سازمان برای خود در نتیجه جبران خدمات عادلانه		
۲	ایجاد هویت در کارکنان از طریق روشن سازی اهداف سازمان		
۶	ایجاد هویت در کارکنان از طریق مدیریت جو خفقان آور		
۶	حس سرنوشت مشترک		
۲	احساس باهم بودن		
۲	هویت بخشی به کارکنان با مدیریت چشم انداز سازمان		
۳	نوآوری حاصل خلاقیت کارکنان	بهبود نوآوری سازمانی	رشد بهره‌وری
۲	نوآوری، نتیجه پر و بال دادن به ایده پردازی کارکنان		
۶	نوآوری حاصل توجه و استفاده از نبوغ کارکنان		
۲	نوآوری با معطوف کردن توجه به خلاقیت کارکنان		
۲	نوآوری سازمان با اجرای برترین ایده		
۲	توجه و عمل به خلاقیت و تبدیل آن به نوآوری		
۸	مشورت با کارکنان در حوزه تخصص آنها عامل بهبود نوآوری		
۳	نوآوری سازمان با بهره مندی از سرمایه فکری و معنوی سازمان		
۶	افزایش بهره‌وری با جلوگیری از اتلاف منابع	به کارگیری بهینه منابع	
۶	بهینه سازی منابع با افزایش کیفیت تصمیم گیری		
۳	افزایش بهره‌وری ناشی از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری		
۳	رشد بهره‌وری با بهینه سازی تصمیمات		
۲	بهینه‌سازی منابع با کاهش دوباره کاری		
۲	ذخیره مالی با کاهش اتلاف منابع		
۲	مدیریت هزینه‌ها با مشارکت در تصمیم گیری		
۶	کاهش هزینه‌ها با تجزیه و تحلیل همه بدیلهای		
۲	کاهش هزینه‌ها با تبادل اطلاعات		
۳	شناخت واقعیات، نارسایی‌ها و انحرافات نتیجه مشارکت کارکنان		
۳	مدیریت هزینه فرصت		
۳	عدم صرف زمان برای آزمون و خطا		
۲	تولید بیشترین ارزش افزوده برای سازمان توسط افراد صاحب نظر		
۳	افزایش بهره‌وری ناشی از رضایت شغلی		
۵	بهینه سازی منابع انسانی بواسطه شایسته‌سالاری		
۴	انجام درست کارها		
۲	انجام کار به نحو بهتر		
۲	بهتر فکر کردن و بهتر کار کردن		
۲	استقبال کارکنان از سازمانی که پذیرای ایده پردازی است	تسهیل حفظ و جذب نیرو	بهبود برند کارفرما
۶	انتخاب سازمان با مبادله آزاد اطلاعات توسط افراد خلاق		
۲	قیاس سازمانها و ارجحیت سازمان آزاد		
۲	حفظ افراد کلیدی و شایسته		
۵	تمایل به ادامه همکاری با سازمان آزاد		
۳	فراهم بودن شرایط خودگشایی برای افراد بانبوغ		
۵	جذب نیروی خلاق		
۶	جذب نیروی متخصص در سازمانهای آزاد		
۲	تاثیر رفتار مدیر در جذب و طرد نیرو		
۶	تاثیر جریان آزاد اطلاعات بر نگهداری و جذب نیرو		
۴	جلوگیری از زیر سوال رفتن وجهه سازمان	افزایش اعتبار سازمان	

۲	از بین رفتن اعتبار سازمان با نارضایتی کارکنان و خروج آنها		
۲	معتبر بودن نزد مشتریان		
۲	اطمینان فرد از داشتن امنیت در سازمان آزاد		
۶	جلب نظر مثبت افراد خارج از سازمان به واسطه جریان آزاد اطلاعات		
۳	جلوگیری از اعمال قدرت خارج از ضوابط		
۲	جریان آزاد اطلاعات در سازمان بعنوان یک مزیت رقابتی		

Abstract

In today's complex and changing world, where there is a great deal of competition among different communities in the pursuit of the latest technologies, the most advantageous resources and most experienced human resources, the later are considered as the most valuable organizational capital, especially creative people, innovators and entrepreneurs. New organizational structures are changing, and their organizations and human resources have been subjected to various threats, including the phenomenon of "self-censorship in organizations". Human capital is the capital that not only does not reduce by consumption, but has an increasing effect based on the experiences it gains. Today, the most important competitive advantage of organizations is in the human domain not in the field of equipment. There are various mechanisms and methods for promoting human capital productivity, such as participatory management system, suggestion review system, and so on. The more the participation of this capital in organizational goals and tasks, the organizational efficiency and effectiveness will also improve.

This qualitative research has been performed with the ultimate aim of identifying the factors affecting the formation of self-censorship in organizations and providing a model for its management using the systematic grounded theory design. For this purpose, while conducting an open interview with 20 senior managers and professors in the field of the present study, a series of primary themes were collected during the open coding process and categories were extracted from them. Afterwards, in the axial coding step, the link between these categories was determined by the titles of causal conditions, phenomenon (the axis), action and interaction strategies, contextual conditions, interventional conditions and outcomes in the form of coding paradigm. Subsequently, in the selective coding step, each component of the coding paradigm was described, the route was outlined and the theory was created. Finally, the propositions and strategic hypotheses of the research were developed.

Keywords: censorship, self-censorship, organizational self-censorship, grounded theory.



University of Shahrood

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc. Thesis in Master Of Business Administration

Identify and explain the self-censorship phenomenon in the
organization and provide a model for it

Zahra Heydaraghaee

Supervisor:

Dr. Bozorgmehr Ashrafi

Advisor:

Dr. Saeed Aibaghi Esfahani

Agust 2018

