



A Thematic Analysis and Structural Equation Modeling Approach: Identification and Explanation of Dimensions and Causes of Organizational Numbness

Omid Mirveisi¹, Seyed Mohammad Mousavi Jad^{2*}, Esmail Ghaderi³, Kumars Ahmadi⁴

1. PhD Student in Public Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Assistant Professor, Department of Business Administration, University of Kurdistan, Sannadaj, Iran
3. Assistant Professor, Department of Management, sagh.C., Islamic Azad University, saghez, Iran
4. Associate Professor, Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sannadaj, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Qualitative &
Quantitative
Research

How to cite this article:

Mirveisi, O.
Mousavi Majd,
M.* , Ghaderi,
E. & Ahmadi, K.
(2025). A Thematic
Analysis and
Structural Equation
Modeling Approach:
Identification
and Explanation
of Dimensions
and Causes of
Organizational
Numbness.
Transformational
Human Resources
Quarterly, 4(15),
25-44.

Background and purpose: Organizational numbness, as a core challenge within government institutions, underpins the stagnation of both individual and organizational performance. This study aims to develop and elucidate a model of organizational numbness specific to government organizations in the Kurdistan province.

Research method: The approach of this study was a mixed-methods exploratory design, incorporating both qualitative and quantitative components. The qualitative portion employed a phenomenological methodology, utilizing semi-structured interviews for data collection. The quantitative portion involved a researcher-developed questionnaire with data analysis conducted using confirmatory factor analysis and structural equation modeling via PLS software. Thematic analysis based on the Brown and Clark (2006) framework was applied to analyze qualitative data.

Findings: The proposed model comprehensively encompasses three primary levels: individual, management, and organizational, each consisting of multiple components. The findings from the quantitative analysis demonstrated that the organizational numbness model exhibits validity and demonstrates an appropriate model fit.

Conclusion: Based on the findings, developing a conceptual model of the causes and dimensions of organizational numbness can serve as a valuable tool for guiding the formulation of policies and strategies aimed at enhancing the work environment within government organizations.

Keywords: Organizational Numbness, Thematic Methodology, Structural Equation Modeling



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



NUMBER OF REFERENCES

21



NUMBER OF FIGURES

4



NUMBER OF TABLES

2

Corresponding author:

Email: sm.moosavi@uok.ac.ir

ORCID: 0009-0000-8595-4935

Introduction

Organizational Numbness, emerging as a significant challenge within contemporary human resource management, is defined as a diminished desire and enthusiasm among employees for participation, initiative, and value creation within an organization. This condition can directly result in decreased productivity, diminished morale, and ultimately, a decline in overall organizational performance. In academic literature, this phenomenon has been examined from various perspectives; for instance, Helm Ling characterizes it as a state of dullness coupled with an uncomfortable awareness, while Taylor and Van Ory (2010) define it as employees' reluctance to engage and express their viewpoints.

Organizational Numbness is not solely a managerial or performance-related issue; it also entails profound social and psychological repercussions. From a psychological standpoint, this phenomenon can lead to a condition akin to social depression, wherein individuals, after experiencing repeated setbacks, lose hope for improvement and succumb to resignation and apathy. From a sociological perspective, employee indifference towards critical organizational matters indicates a deterioration of societal human, social, and ethical values. Organizational Numbness is a multifaceted phenomenon that arises from the erosion of "sense" and "sensemaking" among employees. Weick (2010) describes it as a manifestation of ambiguous behaviors and pretense among employees that may result in a lack of emotional expression and duplicity. This phenomenon emerges from individuals' perceptions and cognitive frameworks, constituting a state of understanding that remains unarticulated in speech. Maitlis and Christianson (2014) regard numbness as a process stemming from unmet expectations, while De Graaf et al. (2014) highlight the influence of organizational ethical norms on its emergence.

Research methodology

The present study is exploratory in nature, aiming to develop and elucidate a model encompassing the dimensions and underlying causes of organizational numbness within governmental institutions. This research employs a qualitative methodology, utilizing an exploratory tool development design. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted in accordance with Braun and Clarke (2006). The research setting for this segment included managers from various hierarchical levels within governmental organizations, selected through purposive and snowball sampling techniques based on specific criteria, including a minimum of fifteen years of professional experience, holding diverse managerial positions, and possessing relevant work backgrounds. A total of twenty-three semi-structured interviews were carried out for data collection, with sampling continuing until theoretical saturation and sufficient data richness were attained. Data collection methods encompassed document review (including institutional documents, scholarly articles, and online resources) as well as the interviews themselves. The data analysis followed a systematic process comprising six detailed steps: familiarization with the data, initial coding, theme identification, theme review, theme definition and labeling, and finally, report production.

Subsequently, a researcher-designed questionnaire integrating the identified dimensions and components of organizational numbness was developed. The study then advanced into a quantitative phase, and the findings from both qualitative and quantitative analyses were subsequently interpreted and integrated. This mixed-methods approach facilitates

a comprehensive understanding of the factors influencing organizational numbness and supports the development of a holistic model.

Finding

Through twenty-three semi-structured interviews with managers and deputies within governmental organizations and employing thematic analysis, initial concepts were identified and categorized. The preliminary interviews yielded 411 open codes and 273 distinct codes. Continued data collection and analysis led to the achievement of theoretical saturation, resulting in the identification of major concepts such as demotivation, routine, indifference, and a deficiency of both job and organizational commitment, which are central to the phenomenon of organizational numbness. Analysis of the interviews revealed four primary concepts in this domain:

- Weaknesses in Individual/Job Capabilities: Inadequate proficiency in assigned tasks and skill deficiencies.
- Feeling Overlooked: Lack of attention from superiors and managers towards employees' opinions and emotional states.
- Psychological Stress: Mental strain originating from familial and social issues, coupled with a lack of emotional security.
- Workload Pressure: Elevated responsibilities, an excessive number of tasks, and an inability to manage work-related stress effectively.

Managerial Factors Influencing Organizational Numbness

Three overarching concepts were identified in this category:

- Weak and Ineffective Management: Inappropriate leadership behaviors, utilization of inefficient management strategies, and insufficient communication with staff.
- Managerial Barriers: A deficit of trust, indifference, and ineffective communication between managers and employees.
- Authoritarian Management Style: Rigid and directive leadership approaches that dismiss employee input, fostering feelings of worthlessness.

Organizational Factors Impacting Organizational Numbness

Nine key concepts emerged in this area, emphasizing the influence of organizational structures in either fostering or alleviating numbness:

- Weakness in Organizational Socialization: Failure to cultivate a sense of belonging and inclusion within the organization.
- Routine and Monotony of Work: Repetitive tasks lacking variety and opportunities for creativity.
- Limited Opportunities for Growth and Career Development: Scarcity of promotional and professional advancement opportunities.
- Inefficiency of Internal Communication Systems: Lack of transparency and confusion

regarding information dissemination.

- Lack of Meritocracy in Processes: Absence of accurate recognition and differentiation between high and low performers.
- Uniform and Undifferentiated Evaluation Systems: Unfair or non-discriminatory appraisal methods.
- Weak Organizational Culture: Insufficient promotion of innovation, collaboration, and mutual respect.
- Disproportionate Salaries and Benefits Relative to Effort: Compensation structures that do not correspond to workload.
- Unsuitable Work Environment Conditions: Unfavorable physical settings, including equipment and office space.

Conclusion

The research findings reaffirm that organizational numbness is a multifaceted phenomenon rooted in individual, managerial, and organizational factors. This phenomenon, which encompasses a range from demotivation and routine engagement to indifference and diminished job commitment, impacts all facets of individual and organizational performance. These findings are consistent with established motivational and behavioral frameworks, including Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, Vroom's Expectancy Theory, and Allen and Meyer's Organizational Commitment Theory. Such theories elucidate how unmet basic needs, inadequate reward systems, perceived injustices, monotonous work environments, and a lack of sense of belonging may precipitate decreased motivation and foster numbness.

Ultimately, the study underscores that the implementation of the proposed solutions enables managers to achieve ongoing improvements in organizational processes and to mitigate the development of numbness and the establishment of an unfavorable work climate. Emphasizing attention to the human and psychological dimensions of human resource management is of utmost significance, both from a theoretical and practical perspective.



شناسایی و تبیین ابعاد و علل بی‌حسی سازمانی: رویکرد تماتیک و مدل‌سازی معادلات ساختاری

امید میروسی^۱، سید محمد موسوی جد*^۲، اسماعیل قادری^۳، کیومرث احمدی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت عمومی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۴. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

زمینه و هدف: بی‌حسی سازمانی به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی در سازمان‌های دولتی، زمینه ایجاد رکود عملکرد فردی و سازمانی را فراهم می‌آورد. هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان کردستان می‌باشد.

پژوهش کیفی و کمی

نحوه استناد به مقاله:

روش تحقیق: رویکرد پژوهش حاضر ترکیبی اکتشافی کیفی/کمی بود که در بخش کیفی از روش پدیدارشناسی و در بخش کمی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته بود. جهت تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل تماتیک براساس رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) و در بخش کمی از تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده گردید.

میروسی، ا.؛ موسوی مجد، م.؛ قادری، ا.؛ احمدی، ک. (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین ابعاد و علل بی‌حسی سازمانی: رویکرد تماتیک و مدل‌سازی معادلات ساختاری. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۴ (۱۵)، ۴۴-۲۵.

یافته‌ها: مدل پیشنهادی به صورت یکپارچه سه سطح اصلی را شامل می‌شود: سطح فردی، سطح مدیریتی و سطح سازمانی که هر سطح شامل چند مولفه بود. نتایج بخش کمی نشان داد که مدل بی‌حسی سازمانی دارای اعتبار و برازش مناسب است.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌ها، ارائه مدل مفهومی علل و ابعاد بی‌حسی سازمانی می‌تواند راهگشای تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های بهبود محیط کار در سازمان‌های دولتی باشد.

واژه‌های کلیدی: بی‌حسی سازمانی، رویکرد تماتیک، مدل‌سازی معادلات ساختاری



* نویسنده مسئول:

ایمیل: sm.moosavi@uok.ac.ir

ORCID: 0009-0000-8595-4935

مقدمه

در عصر جدیدی که سازمان‌ها با تغییرات سریع، رقابت‌های شدید و افزایش انتظارات روبه‌رو هستند، بی‌حسی سازمانی به عنوان یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. امروزه، این پدیده به معنای کاهش میل و اشتیاق کارکنان برای مشارکت، ابتکار عمل و ایجاد ارزش افزوده در سازمان تعبیر می‌شود؛ وضعیتی که می‌تواند به کاهش بهره‌وری، تضعیف روحیه و در نهایت نقصان عملکرد کلی سازمان منجر شود. برخی از محققان مانند هلم لینک (۱۳۸۷) بی‌حسی را به عنوان حالتی از کندذهنی و آگاهی معذب معرفی نموده‌اند، در حالی که تیلور و ون اوری^۱ (۲۰۱۰) این وضعیت را به عنوان نشانه‌ای از بی‌میلی کارکنان برای مشارکت و ابراز نظراتشان می‌دانند. همچنین خمش آیا و همکاران (۱۳۹۸) بر این نکته تأکید می‌کنند که بی‌حسی سازمانی، وضعیت بی‌توجهی، بی‌میلی و ترس نهمان در کارکنان است که در نتیجه عدم برآورده شدن انتظارات ایجاد می‌شود. هر سازمان از مجموعه‌ای از عناصر و عوامل تشکیل می‌شود که تمامی آن‌ها در تحقق اهداف استراتژیک نقش بسزایی دارند. در میان این عوامل، نیروی انسانی به عنوان عاملی حیاتی شناخته شده است که اگر به درستی هدایت نشود، می‌تواند سازمان را از مسیر پیشرفت منحرف کند. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که منابع انسانی تنها در صورتی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند که مدیریت هوشمندانه، انگیزش‌های صحیح و روش‌های نوین توسعه فردی به کار گرفته شوند (فیض و همکاران، ۱۳۹۵).

در سازمان‌های دولتی، به دلیل ساختارهای پیچیده و محدودیت‌های موجود، شاهد نمونه‌های فراوانی از بی‌حسی و بی‌تفاوتی هستیم؛ شرایطی که در آن کارکنان بدون توجه به اهداف و آرمان‌های سازمان، صرفاً به انجام وظایف سطحی اکتفا می‌کنند. وقتی کارکنان تنها به لحاظ ظاهری پیش از چارچوب‌ها و قوانین سازمان پایبند باشند اما از نظر روحی و احساسی در فضای بی‌تفاوتی فرو روند، این امر نشانگر بروز بی‌حسی سازمانی است. در چنین شرایطی، علاوه بر از بین رفتن خلاقیت و نوآوری‌های فردی، همکاری و تعامل واقعی میان اعضا نیز به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد. محققانی همچون خمش آیا و همکاران (۱۳۹۹) نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که وقتی ارتباط عاطفی بین کارکنان و سازمان ضعیف شود، انگیزه برای ارائه عملکرد برتر کاهش یافته و احتمال ظهور رفتارهای منفی افزایش می‌یابد. این مسئله، بویژه در سازمان‌های دولتی که ساختارهای مدیریتی و تشکیلاتی آنها کمتر انعطاف‌پذیر است، به یک دغدغه جدی تبدیل شده است. رفتارهای صرفاً ظاهری، پیروی بی‌چون و چرا از دستورات مدیران و بی‌توجهی به اصلاحات اساسی، نشان از عدم وجود حس واقعی تعلق و انگیزه برای پیشرفت دارد. بدین ترتیب، عدم تحقق مجموعه‌ای از انتظارات مدیریتی می‌تواند زمینه‌ساز فرایندی شود که در نهایت به بی‌حسی سازمانی منجر گردد و تأثیرات منفی آن در طول زمان آشکارتر گردد.

بی‌حسی سازمانی نه تنها یک مسأله عملکردی و مدیریتی به‌شمار می‌آید، بلکه پیامدهای اجتماعی و روانشناختی عمیقی نیز به همراه دارد. از منظر روانشناسی، افراد پس از مواجهه با شکست‌ها و ناکامی‌های مکرر تمایل پیدا می‌کنند که امید به بهبود شرایط را از دست داده و در نتیجه به نوعی تسلیم و لاقیدی دچار شوند. این وضعیت که گاه به افسردگی اجتماعی تشبیه می‌شود، می‌تواند به عنوان یک معضل جدی در محیط‌های کاری مطرح گردد. از دیدگاه جامعه‌شناختی نیز، بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مسائل حیاتی سازمان، نشانگر ضعف در ارزش‌های انسانی، اجتماعی و اخلاقی جامعه است. با توجه به این چالش‌ها، ضرورت انجام پژوهش در زمینه بی‌حسی سازمانی آشکار است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مولد این پدیده و ارائه رویکردی جامع برای رفع آن، می‌تواند نقطه عطف مهمی در بهبود فرآیندهای مدیریتی و ارتقای کیفیت محیط کار در سازمان‌های دولتی باشد. از سوی دیگر، توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان‌ها در دنیای امروز مطرح است و در صورت نادیده گرفتن پدیده بی‌حسی، سازمان‌ها با کاهش بهره‌وری، افت نوآوری و افزایش نارضایتی کارکنان روبه‌رو خواهند شد. تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و همچنین سیاست‌های کلی بر ساختار سازمانی، تمامی در بروز بی‌حسی سازمانی تأثیر گذارند.

¹ Taylor & Van Every

از این رو، شناسایی دقیق این عوامل و ارائه راهکارهایی برای کاهش تأثیرات منفی آنها، زمینه‌ساز بهبود عملکرد و کارایی سازمان خواهد بود. به عنوان مثال، اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند با استفاده از روش‌های نوین مدیریتی و ایجاد فضایی حمایتی، حس تعلق و تعهد کارکنان را تقویت نمایند؛ در این صورت احتمال کاهش بی‌حسی و افزایش انگیزه‌های فردی بسیار بیشتر خواهد بود. علاوه بر این، پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده‌اند (مانند مطالعات هولت و کورنلیسن، مایتلیس و کریستینسون) به بررسی عمیق فعالیت‌های عملی افراد در موقعیت‌های کنش اجتماعی پرداخته و نشان داده‌اند که تجربه‌های مشترک کارکنان می‌تواند تأثیر بسزایی در ایجاد یا تضعیف حس‌های عمیق سازمانی داشته باشد. بنابراین، شناخت دقیق نحوه شکل‌گیری این تجارب و واکنش‌های فردی به چارچوب‌های سازمانی، برای ارائه هرگونه راهنمایی جهت بهبود فضای سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

پژوهش پیش روی ما با هدف بررسی دقیق و ارائه مدل بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی تدوین شده است. همانطور که می‌دانیم، سازمان از مجموعه‌ای از عوامل تشکیل شده که هر یک در دستیابی به اهداف نهایی نقش حیاتی دارند. از میان این عوامل، نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی و منبع اصلی مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود. در دنیایی که تغییر غیرمنتظره و تنوع در انتظارات و نیازهای اجتماعی به صورت روزافزون دیده می‌شود، انتظار می‌رود کارکنان نه تنها وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند، بلکه با خلاقیت و نوآوری به حل چالش‌های محیطی بپردازند. عدم تطابق بین نیازهای کارکنان و شیوه‌های مدیریتی امروزی موجب ظهور پدیده‌ای به نام بی‌حسی سازمانی می‌شود. با توجه به موارد فوق، سوال اصلی این پژوهش این است که مدل بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی دارای چه مشخصاتی می‌باشد؟

مبانی نظری

در طول ۳۰ سال گذشته، حجم عظیمی از ادبیات برای توضیح چگونگی معنابخشی/معنابخشی تجربیات افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها تولید شده است (کریستوفارو^۲، ۲۰۲۲). بی‌حسی سازمانی به عنوان پدیده‌ای چندبعدی، یکی از آسیب‌های جدی در سازمان‌های معاصر محسوب می‌شود. همان‌گونه که در علم پزشکی، بی‌حسی به از بین رفتن حس در بخش‌های خاصی از بدن اطلاق می‌شود، در علوم سازمانی نیز بی‌حسی سازمانی به موقعیتی اشاره دارد که در آن فرآیندهای حس‌گری کارکنان به فراموشی سپرده شده است (خمش‌آیا و همکاران، ۱۳۹۸ الف). ویک^۳ (۲۰۱۰) بی‌حسی سازمانی را رفتارهایی مبهم و حالتی از تظاهر در کارکنان سازمان می‌داند که ممکن است به عدم ابراز احساسات و دورویی منجر شود. او تأکید می‌کند که بی‌حسی از ادراکات و ذهن فرد نشأت می‌گیرد و حالتی از فهم است که به گفتار تبدیل نمی‌شود. تیلور و ون اوری^۴ (۲۰۱۰) اصطلاح «بی‌میلی کارکنان برای مشارکت در اقدامات مشترک سازمانی» را برای توصیف این پدیده به کار برده‌اند. هلم‌لینگ^۵ (۱۳۸۷) بی‌حسی را حالتی از کندذهنی می‌داند که باعث حس نکردن امور و نوعی آگاهی معذب است. به اعتقاد او، بی‌حسی میل به بی‌میلی است و به لختی و کرختی هنجارها منجر می‌شود. مایتلیس و کریستینسون^۵ (۲۰۱۴) بی‌حسی را فرایندی ناشی از انتظارات برآورده نشده می‌دانند، در حالی که دی‌گراف و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند میزان اخلاق بر حسگری افراد تأثیر می‌گذارد و بی‌حسی تحت تأثیر نوع هنجارهای اخلاقی در هر سازمانی متفاوت است.

² Cristofaro

³ Weick

⁴ Taylor & Van Every

⁵ Maitlis & Christianson

خمش آیا و همکاران (۱۳۹۸) بی‌حسی سازمانی را حالتی از بی‌توجهی، بی‌میلی و ترس پنهان می‌دانند که در قالب بی‌توجهی به مسائل سازمان در باورها و عقیده کارکنان شکل می‌گیرد یا در عمل آن‌ها ظهور می‌یابد. آن‌ها ابعاد اصلی بی‌حسی سازمانی را در چهار دسته کرختی سازمانی، خاموشی سازمانی، ترس سفید و بی‌میلی سازمانی تقسیم‌بندی کرده‌اند. کرختی سازمانی شامل تنبلی فکری، تکیه بر عملکردهای کوتاه‌مدت و سیاست‌گرایی است، در حالی که خاموشی سازمانی به بی‌توجهی مؤدبانه، کهولت سازمانی و پناه بردن کارکنان به منطقه سفید اشاره دارد. ترس سفید با خودسانسوری‌های متعدد، بهار خواب‌های نهادینه‌شده و خستگی‌های عاطفی مشخص می‌شود و بی‌میلی سازمانی شامل انحصارسازی، طفره‌روی سازمانی، عدم مشارکت فعال و احساس بی‌عدالتی است (خمش آیا و همکاران، ۱۳۹۸ ب). ادکینز^۶ (۲۰۱۵) معتقد است آنچه گفته و عمل می‌شود لزوماً آن چیزی نیست که فرد به آن باور و اعتقاد دارد و بی‌حسی از ادراکات و ذهن افراد نشأت می‌گیرد. رئیسی و مرادی (۱۳۹۸) کاهش بهره‌وری، کاهش کیفیت کار، کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش رضایت شغلی کارکنان، افزایش هزینه‌ها و کاهش انگیزه مشتریان را از پیامدهای منفی بی‌حسی سازمانی برمی‌شمارند. کریستوفارو (۲۰۲۲) بر اهمیت حس‌گری به عنوان یک پدیده روان‌شناختی ذهنی-فردی تأکید می‌کند و معتقد است فهم این مفهوم می‌تواند به سازمان‌ها در مقابله با پدیده بی‌حسی کمک کند.

برتود و مولر-سیتز^۷ (۲۰۱۷) حس‌سازی را فرایندی می‌دانند که طی آن افراد و درنهایت گروه‌ها و سازمان‌ها محیط خود را برای ارائه معانی مشترک و تجارب جدید آماده می‌کنند. به طور کلی، بی‌حسی سازمانی پدیده‌ای پیچیده با ابعاد متعدد است که می‌تواند تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشد و مستلزم توجه ویژه مدیران و پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی است؛ بنابراین، در زمینه حس‌سازی و بی‌حسی سازمانی، دو رویکرد قابل استنباط است. رویکرد اول، تعریف اولیه کارل ویک از حس‌سازی است (ویک، ۱۹۹۵). حس‌سازی فرایندی است که به موقعیت‌ها، سازمان و محیط معنی می‌دهد و بر این اساس سازمان‌دهی از طریق حس‌گرایی بروز و ظهور می‌یابد و تقریباً اکثر ابعاد سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. شناخت‌شناسی حس‌سازی به‌طور کلی در حیطه‌ی کلی سازمان بررسی می‌شود، در بعضی از اجزای تمام سازمان‌ها، با هر ویژگی و شکلی که دارند پیوندی قوی و در بین اجزای دیگر آن پیوندی نسبتاً ضعیف برقرار است. حس‌سازی در میان اتصال‌های ضعیف میان عناصر مشکله سازمان، تطبیق‌پذیری را افزایش می‌دهد. رویکرد دوم، نگاه دیگر کارل ویک است که به حس‌سازی به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی ذهنی-فردی اشاره دارد (ویک، ۲۰۱۲). به این ترتیب، ما از هر زاویه‌ای به یک رفتار توجه کنیم زوایای دیگر آن را از دست می‌دهیم (خمش آیا و همکاران، ۱۳۹۸ ب؛ شعیری، ۱۳۸۴)؛ زیرا آنچه گفته و عمل می‌شود لزوماً آن چیزی نیست که فرد به آن باور و اعتقاد دارد و بی‌حسی از ادراکات و ذهن افراد نشأت می‌گیرد (ادکینز^۸، ۲۰۱۵).

رتال جامع علوم انسانی

پیشینه تحقیق

مطالعات مختلفی در مورد بی‌حسی سازمانی انجام شده‌اند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. کریستوفارو (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "ساخت حس سازمانی: مرور سیستماتیک و مدل تکاملی" بیان کرد در طول ۳۰ سال گذشته، مجموعه عظیمی از ادبیات برای توضیح اینکه افراد و گروه‌ها چگونه تجربیات خود را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند و به آنها معنا می‌دهند، شکل گرفته است. این مطالعه با مرور سیستماتیک ۴۰۲ پژوهش در حوزه حس‌سازی سازمانی، یک چارچوب تکاملی جدید برای ایجاد حس سازمانی ارائه داده است. این مدل شامل چهار ویژگی جدید و دو ویژگی تکامل یافته می‌باشد که پدیده‌های ایجادکننده حس را تشکیل می‌دهند و طرحواره‌های احساسی را به

⁶ Adkins

⁷ Berthod & Müller-Seitz

⁸ Adkins

عنوان واحد جدید تجزیه و تحلیل برای مطالعات حسی معرفی می‌کند. سندبرگر و تسوکاس^۹ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "بازنگری حس‌سازی: درک جامع از طریق پدیدارشناسی" با استفاده از پدیدارشناسی حس‌سازی، به این نتایج دست یافتند که: (۱) ایجاد حس‌سازی پدیده‌ای مفرد نیست، بلکه شامل چهار نوع عمده است: حس‌ساختگی، مشارکت آگاهانه، عمدی و بازنمایی. (۲) انواع حس‌سازی در دنیای عملی و واقعی صورت می‌گیرد. (۳) عوامل اصلی ایجادکننده حساسیت در یک دنیای واقعیت (دلیل حس-عمل، زمان، تجسم و زبان) در هر نوع فرایند حس‌سازی نقشی متفاوت بازی می‌کنند. سچیلت، مانتره و کورنیلسن (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی اثرات قدرت در فرآیندهای ایجاد حس‌سازی پرداختند. آن‌ها با تقسیم قدرت به اشکال نظام‌مند و داستان‌گونه، نتیجه گرفتند که قدرت نه تنها محتوای ایجاد حس‌سازی، بلکه شکل فرآیندهای ایجاد حس‌سازی را نیز شکل می‌دهد. این محققان در نهایت اثرات قدرت را در ایجاد حس‌سازی در چهار شکل متمایز توضیح می‌دهند: خودکار (ناخودآگاه و متعهد)، بداهه (پیش‌آگاهی و موقت)، الگوریتمی (آگاهانه و متعهد) و انعکاسی (آگاهانه و موقت).

گائو^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان: نقش مدون سرمایه روانشناختی و نقش واسطه‌ای سکوت ترس و دفاعی" به این نتیجه دست یافتند که هر دو سکوت مطیع و تدافعی به طور متقابل بر پیوند میان رهبری اقتدارگرا و خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، متوجه شدند که این رابطه میانجیگری با سرمایه روانی کارکنان تعدیل شده است، به طوری که در زمانی که سرمایه روانشناختی پایین بود، رابطه (نسبت به بالا) قوی‌تر شد. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حس‌سازی سازمانی و عوامل مرتبط با آن از جمله قدرت، رهبری و عوامل روانشناختی، نقش مهمی در شکل‌گیری یا پیشگیری از بی‌حسی سازمانی دارند و درک عمیق این روابط می‌تواند به سازمان‌ها در مقابله با پدیده بی‌حسی سازمانی کمک کند. در ادامه به برخی از مطالعات فارسی صورت‌گرفته در زمینه بیحسی سازمانی نیز اشاره می‌شود.

خمش آیا، رضایی و مختاری (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "واکاوی راهبردهای بی‌حسی سازمانی: تحلیلی بر یافته‌های پیشین"، سنتز نهایی بر روی ۲۵ منبع انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که بحران خاموش و نقش‌های هنجاری و توصیفی، از راهبردهای بی‌حسی افراد نسبت به سازمان می‌باشند. همچنین مشخص شد که بی‌حسی سازمانی منجر به بحران هویت می‌شود و برای برانگیختن کارکنان بی‌میل، به محرک‌های قوی نیاز است. این پژوهش با بررسی و تحلیل متون موجود، به شناسایی راهبردهای کلیدی مقابله با پدیده بی‌حسی سازمانی پرداخته است. سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف "بررسی رابطه قلدری سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان با نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی" در کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که قلدری سازمانی هم‌به‌صورت مستقیم و هم از طریق نقض قرارداد روانشناختی موجب افزایش سکوت سازمانی کارکنان می‌گردد. این یافته ارتباط میان قلدری و سکوت سازمانی را که از جنبه‌های مرتبط با بی‌حسی سازمانی است، تأیید می‌کند و اهمیت توجه به روابط میان فردی در محیط کار را نشان می‌دهد. خمش آیا و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "خوانشی استعاری از پدیده بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی: واکاوی راهبردها و پیامدها" با استفاده از روش آمیخته، در بخش کیفی به ۱۹۸ کد باز، ۲۵ کد محوری و ۹ کد انتخابی دست یافتند که با استفاده از نرم‌افزار MaxQda2018 تحلیل و در سه پارادایم محوری، راهبردها و پیامدها مفهوم‌سازی شدند. در بخش کمی پژوهش نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و نتایج نشان داد که مدل کلی پژوهش مقادیر مناسبی دارد و فرضیه‌ها تأیید شدند. این پژوهش با رویکردی استعاری، جنبه‌های مختلف پدیده بی‌حسی سازمانی را در بافت سازمان‌های دولتی ایران واکاوی کرده است.

⁹ Sandberg & Tsoukas

¹⁰ Guo

شاهرویی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "بررسی و شناسایی علل و عوامل ایجادکننده پدیده بی‌حسی سازمانی و راهکارهای مقابله با آن" (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان خوزستان)، علل ایجادکننده بی‌حسی سازمانی در قالب پنج عامل؛ علل فردی-شخصیتی؛ علل رفتاری-محتوایی؛ علل اجرایی-مدیریتی؛ علل ساختاری؛ علل زمینه‌ای-محیطی؛ شناسایی شدند. همچنین راهکارهای مقابله با این پدیده در قالب پنج دسته؛ راهکارهای مرتبط با ساختار؛ راهکارهای مرتبط با منابع انسانی؛ راهکارهای مرتبط با رفتارها؛ راهکارهای مرتبط با عامل زمینه‌ای-محیطی؛ راهکارهای اجرایی-مدیریتی ارائه شدند. این پژوهش با رویکردی کاربردی، علاوه بر شناسایی علل بی‌حسی سازمانی، راهکارهای عملی برای مقابله با آن را نیز ارائه داده است که می‌تواند برای مدیران آموزشی مفید باشد.

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بی‌حسی سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است که با مفاهیمی چون کسری سازمانی، خاموشی سازمانی، ترس سفید و بی‌میلی سازمانی ارتباط دارد. علی‌رغم گسترش مطالعات در این حوزه، خلاءهای تحقیقاتی مهمی همچنان وجود دارد. بیشتر پژوهش‌های داخلی (خمش آیا و همکاران، ۱۳۹۹؛ سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹) و خارجی (کریستوفارو، ۲۰۲۱؛ سندبرگر و تسوکاس، ۲۰۱۹) به توصیف پدیده پرداخته‌اند، اما مدل جامعی برای علل و عوامل مؤثر و مداخله ارائه نشده است. سازمان‌های دولتی به دلیل ساختار بوروکراتیک، محافظه‌کاری و فرهنگ سازمانی خاص، آسیب‌پذیری بیشتری نسبت به بی‌حسی سازمانی دارند. شواهد پژوهشی موجود (شاهرویی، ۱۳۹۸؛ خمش آیا، ۱۳۹۸) فاقد چارچوب نظام‌مند برای درک عمیق ریشه‌های بی‌حسی در سازمان‌های دولتی و راهکارهای مؤثر مقابله با آن است. طراحی مدلی جامع برای بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به شناسایی بهتر علل، پیامدها و راهکارهای مداخله‌ای کمک کند.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با ماهیت اکتشافی و هدف طراحی و تبیین مدل ابعاد و علل بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. این مطالعه از رویکرد کیفی با طرح اکتشافی توسعه ابزار بهره گرفته است که در آن در بخش کیفی با روش تحلیل تم به شیوه براون و کلارک (۲۰۰۶) اجرا شده است. میدان پژوهش در بخش کیفی، مدیران رده‌های مختلف بوده‌اند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و با معیارهای مشخص (حداقل ۱۵ سال سابقه، داشتن پست‌های مدیریتی در رده‌های مختلف، و تجربه کاری مرتبط با موضوع) انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع و کفایت نظری ادامه یافته است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل روش‌های کتابخانه‌ای (بررسی اسناد، مقالات علمی و منابع اینترنتی) و مصاحبه نیمه ساختاریافته با پروتکلی شامل ۷ سؤال اصلی بوده است.

پس از پایان بخش کیفی، پرسشنامه‌ای محقق ساخته شامل ابعاد و مؤلفه‌های بی‌حسی سازمانی تدوین شده است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل تم در قالب سه مرحله کلی (تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن، ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن) و شش گام جزئی (آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش) انجام شده است. و سپس پژوهش بصورت کمی انجام شد و در نهایت تفسیر نتایج کیفی و کمی صورت گرفت. در واقع در این طرح ابتدا بر اساس مطالعات کیفی سازه‌ها یا مؤلفه‌های نظریه مورد نظر مورد تشریح و واکاوی قرار گرفتند. بدینگونه که چارچوب و عوامل آن سازه‌ها و مؤلفه‌ها استخراج و شاخص‌هایی برای آن تدوین گردد و در نهایت با استفاده از داده‌های کمی به بررسی اعتبار و ارزیابی نظریه ساخته شده اقدام می‌نماید (حکیمزاده و عبدالملکی، ۱۳۸۹). این روش شناسی ترکیبی امکان شناسایی عوامل مؤثر بر بی‌حسی سازمانی و طراحی مدلی جامع برای آن را فراهم کرده است.

یافته ها

ابتدا پژوهشگر با تعیین روش پژوهش و انتخاب نمونه از مدیران و معاونین سازمان های دولتی (با انجام ۲۳ مصاحبه نیمه ساختاریافته) به جمع آوری داده های مورد نیاز پرداخت. فرآیند تحلیل داده ها بر مبنای روش تحلیل تم براساس رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. در این روند، ابتدا شاخص ها و معیارهای اولیه مربوط به مهارت ها و شایستگی های مدیران و معاونین از طریق مصاحبه استخراج شدند؛ سپس واحدهای معنادار از متن مصاحبه ها استخراج و کدهای باز با تکرار و بدون تکرار مشخص گردید. به طوری که در مصاحبه های اولیه تعداد کدهای باز به ۴۱۱، در حالی که بدون تکرار به ۲۷۳ کد رسید، و نهایتاً مفاهیم عمده متحد گردیدند. از مصاحبه های میانی تا انتهای مشاهده شد که ورود کد یا مقوله جدیدی رخ نمی دهد؛ به عبارت دیگر، در این مرحله شرایط «اشباع نظری» فراهم شده و دیگر نیازی به ادامه مصاحبه نبوده است. در ادامه، روند تحلیل شامل استخراج مفاهیم اولیه و دسته بندی آن ها به مقولات فرعی و سپس ترکیب این مقولات در قالب مفاهیم اصلی به دست آمده است. برای نمونه، در حوزه پدیده بی حسی سازمانی مفاهیمی نظیر بی انگیزگی، روزمرگی، بی تفاوتی و عدم تعهد شغلی و سازمانی به عنوان پدیده محوری شناسایی شده اند. همچنین در حوزه های فردی، مدیریتی و سازمانی شرایط و عوامل متفاوتی که به بروز این پدیده منجر می شود، مشخص گردید. در پاسخ به سؤال اول پژوهش که مفهوم بی حسی سازمانی چگونه معنی می شود؟ جهت پاسخ به این سؤال متن ۲۳ مصاحبه کدگذاری شد و نتیجه آن در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. مضامین اولیه و عمده مفهوم پدیده بی حسی سازمانی

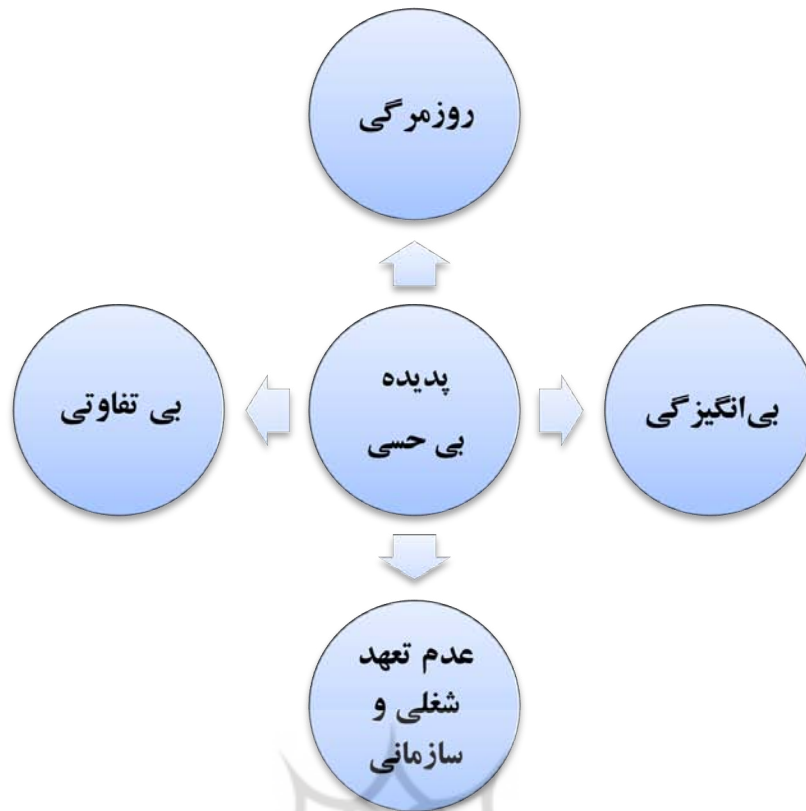
مضامین سازمان دهنده	مضامین اولیه
بی حسی به معنی علاقه خود را از دست دادن (بی انگیزگی)	انجام کار بدون علاقه و اثرگذاری مطلوب به تدریج علاقه و انگیزه خود را نسبت به کار از دست دادن کمبود انگیزه (۲) نداشتن انگیزه بالایی برای انجام وظایف محوله با بی میلی و بی انگیزگی در محل کار حاضر شدن نداشتن انگیزه و بی تفاوت بودن نسبت به سازمان هیچ گونه انگیزه ای جهت کار کردن در سیستم نداشتن لذت نبردن از انجام وظایف عدم علاقه به شغل (۳) دچار کسالت و بی علاقه گی به شغل خود بی توجهی سازمان و اهداف آن به سلسله مراتب نیازهای افراد عدم احساس رضایت از کار خود

<p>بی حسی به معنی روزمرگی و حضور فیزیکی در محل کار داشتن (روزمرگی)</p>	<p>کار خود را با کمترین خلاقیت انجام دادن انجام وظایف صرفاً در جهت رفع تکلیف حضور صرفاً فیزیکی کارمندان و در جهت گذراندن زمان صرفاً برای امرار معاش بر سر کار حاضر شدن دچار روزمرگی شدن کارکنان حضور فیزیکی داشتن کارهای روتین و خارج از علاقه فرد روتین شدن کار ربات تبدیل شدن کارمند</p>
<p>بی حسی به معنی بی اهمیت بودن سازمان (بی تفاوتی)</p>	<p>عدم اهمیت سازمان عدم اهمیت اهداف سازمان برای کارمند بی تفاوت بودن نسبت به پابندی به قوانین و مقررات عدم اهمیت وضعیت عمومی سازمان</p>
<p>بی حسی به معنی عدم تعهد شغلی و سازمانی</p>	<p>عدم علاقه به شغل عدم تعلق خاطر به سازمان عدم احساس تعلق به سازمان (۲) احساس تعهد و انگیزه نداشتن عدم واکنش نسبت به اتفاقات درون سازمان عدم احساس مسئولیت</p>

منبع: یافته های پژوهش

این مقوله های بدست آمده مصاحبه ها نشان دهنده این است که مقوله های فرعی در کنار هم قرار گرفته و مقوله های اصلی را به وجود آوردند. همچنین در شکل ۱ شماتیک مقوله های اصلی پدیده بی حسی سازمانی نمایش داده شده است. بی حسی سازمانی به عنوان حالتی توصیفی شناخته می شود که در آن کارمند، اگرچه از نظر حضور فیزیکی در سازمان به کار خود ادامه می دهد، اما ارتباط عاطفی و روحی خود را با شغل و سازمان از دست داده است. این پدیده شامل احساس کسالت، عدم تمایل به نوآوری و خلاقیت، و عدم حس تعلق به سازمان می باشد. یکی از تعریف های ارائه شده در متن مصاحبه بیان می کند: «بی حسی سازمانی احساسی است که کارمند را دچار کسالت و بی علاقهگی به شغل خود می کند. کارمند حس می کند که تنها حضور فیزیکی دارد و هیچ گونه ارزش و توجه معنوی دریافت نمی کند.» به علاوه، مفهوم «بی تفاوتی سازمانی» بیانگر اهمیتی ندادن کارکنان به پابندی به قوانین، مقررات و اهداف کلی سازمان است؛ به گونه ای که به گفته یکی از مصاحبه شوندگان، وضعیت عمومی سازمان برای او فاقد اهمیت است و کار خود را تنها با کمترین خلاقیت انجام می دهد.

عوامل فردی اثرگذار بر بی حسی سازمانی: از طریق تحلیل داده های ۲۳ مصاحبه، عوامل فردی متعددی که می توانند بر ایجاد بی حسی سازمانی تأثیرگذار باشند، شناسایی شده اند. این عوامل در چهار مفهوم اصلی گردآوری شده اند:



شکل ۱. مقوله های اصلی پدیده بی حسی (منبع: یافته های پژوهش)

الف) ضعف قابلیت های فردی/شغلی: عدم تسلط کافی کارمند به امور محوله، نقص در مهارت ها یا توانایی های شغلی، و عدم آشنایی با وظایف به عنوان از مهم ترین نشانه های این عامل مطرح شده اند. یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه اظهار داشت: «وقتی که کارکنان احساس نکنند توانایی های لازم برای انجام کارهایشان را دارند، ممکن است دچار احساس ناکارآمدی و بی انگیزگی شوند.» این موضوع مستقیماً به عدم آگاهی از مهارت ها و توانمندی های فردی دلالت دارد.

ب) احساس نادیده گرفته شدن: یکی از اصولی ترین علائم بی حسی سازمانی، عدم توجه مسئولان و مدیران به نظرات و احساسات کارکنان است. در مصاحبه ها بارها اشاره شده که کارکنان احساس می کنند «بی توجهی از طرف مقامات بالاتر» و «بی احترامی در محل کار» سبب کاهش انگیزه و احساس بی ارزشی در افراد می شود. این وضعیت منجر به عدم حس تعلق کارکنان به سازمان می گردد.

ج) تنش های روانشناختی: فشارهای روانی ناشی از مشکلات خانوادگی، فشارهای اجتماعی و عدم احساس امنیت روحی از دیگر عوامل است که در مصاحبه ها تکرار شده اند. یکی از کارکنان اظهار داشته که: «محیط های کاری که از لحاظ روانی یا اجتماعی فشار زیادی بر کارکنان وارد می کنند، می توانند باعث ایجاد احساس بی حسی و بی انگیزگی شوند.» این تنش ها ممکن است به مشکلات عمیق تری نظیر استرس و اضطراب منجر شوند.

د) فشار کاری: فشارهای ناشی از افزایش وظایف، تعداد زیاد کارهای محوله و عدم توانایی در کنترل میزان فشارهای شغلی، بستر مناسبی برای بروز بی حسی سازمانی فراهم می آورد. به عنوان مثال، یکی از پاسخ دهندگان به صراحت خاطر نشان کرده بود: «فشارهای کاری بیش از حد باعث می شود که فرد نتواند با شرایط کنار بیاید و در نتیجه تجربه بی حسی سازمانی کند.»

عوامل مدیریتی مؤثر در بروز بی‌حسی سازمانی: علاوه بر عوامل فردی، عوامل مدیریتی نقش اساسی در شکل‌گیری بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی دارند. تحلیل داده‌های به‌دست آمده، سه مفهوم کلی از عوامل مدیریتی را مشخص نموده است:

(الف) مدیریت ضعیف و ناکارآمد: رفتارهای نامناسب رهبران، استفاده از روش‌های مدیریتی ناکارآمد و عدم ارتباط مدیران بالاتر با کارکنان از جمله موارد مطرح در این زمینه است. در مصاحبه‌ها بارها اشاره شده که رفتار نادرست مدیران و عدم بکارگیری اصول صحیح مدیریت منابع انسانی، عاملی مستقیم در کاهش انگیزه کارکنان و ایجاد بی‌حسی سازمانی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان به طور مستقیم خاطر نشان کرده بود: «استفاده از روش‌های مدیریت ناکارآمد می‌تواند سبب ایجاد بی‌حسی و بی‌انگیزگی در کارکنان شود».

(ب) دیوارهای مدیریتی: دیوارهای مفهومی میان مدیران و کارکنان، که شامل عدم اعتماد، بی‌توجهی و عدم ارتباط مؤثر می‌شود، از دیگر عوامل مهم در فرایند بروز بی‌حسی سازمانی شمار می‌روند. عدم همراهی مدیران با کارکنان، تضعیف کانال‌های ارتباطی و عدم ایجاد فضای دلگرم برای بیان نظرات کارکنان، احساس انزوای فردی و کاهش ارتباطات مثبت درون سازمان را به همراه دارد.

(ج) سبک مدیریت دستوری: سبک‌های مدیریتی که به صورت سختگیرانه و دستوری اجرا می‌شوند و در آن نظرات کارکنان نادیده گرفته می‌شود، موجب ایجاد حس بی‌ارزشی و عدم مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی می‌گردند. کارکنان در چنین محیط‌هایی اغلب احساس می‌کنند که تلاش‌ها و ایده‌های آن‌ها اهمیتی ندارد و این موضوع به کاهش رضایت شغلی و افزایش بی‌انگیزگی منجر می‌شود.

عوامل سازمانی مؤثر بر بروز بی‌حسی سازمانی: عوامل سازمانی نیز از دیدگاه پژوهشگران به عنوان دلایل مهمی در شکل‌گیری بی‌حسی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. در این بخش با استخراج ۹ مفهوم کلیدی، مشخص گردید که نقش ساختارهای سازمانی در تقویت یا کاهش بی‌حسی سازمانی بسیار حائز اهمیت است.

(الف) ضعف در جامعه‌پذیری سازمانی: عدم ایجاد حس تعلق و شمول کارکنان در فضای سازمانی، از طریق فقدان انسجام فرهنگی و ضعف در ساختارهای مشارکتی، سبب ایجاد احساس بی‌ارزشی و ناهمگونی میان اعضای سازمان می‌شود.

(ب) روزمرگی و یکنواختی کار: روال کاری تکراری، فاقد تنوع و خلاقیت می‌تواند انگیزه‌های موجود در کارکنان را کاهش دهد. کارکنان در چنین شرایطی به سرعت از نوآوری عبور کرده و تنها به یک روند مکانیکی متکی می‌شوند.

(ج) محدودیت فرصت‌های رشد و توسعه شغلی: فقدان امکان ارتقاء شغلی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، باعث می‌شود افراد احساس کنند که هیچ راه پیشرفتی برای رشد فردی و شغلی خود ندارند که این موضوع به شدت انگیزه آن‌ها را دکم به زانو می‌زند.

(د) ناکارآمدی سیستم‌های ارتباطی درون سازمانی: ارتباطات ناکارآمد بین واحدهای سازمانی و عدم شفافیت در جریان اطلاعات، به ایجاد سردرگمی و کاهش حس همبستگی میان کارکنان منجر می‌شود.

(ه) عدم شایسته‌سالاری در فرایندها: نبود تشخیص و شناسایی دقیق عملکردهای عالی و اشتباه کارکنان، به بی‌عدالتی و کاهش انگیزه‌های فردی بیانجامیده و در بلندمدت موجب بروز نارضایتی فراگیر خواهد شد.

(و) سیستم‌های ارزشیابی یکسان و بدون تنوع: روش‌های یکسان در ارزیابی عملکرد که بدون در نظر گرفتن توانمندی‌های فردی و تفاوت‌های موجود اعمال می‌شوند، باعث می‌شود کارکنان احساس عدم انصاف کنند و در نتیجه انگیزه مشارکت کاهش یابد.

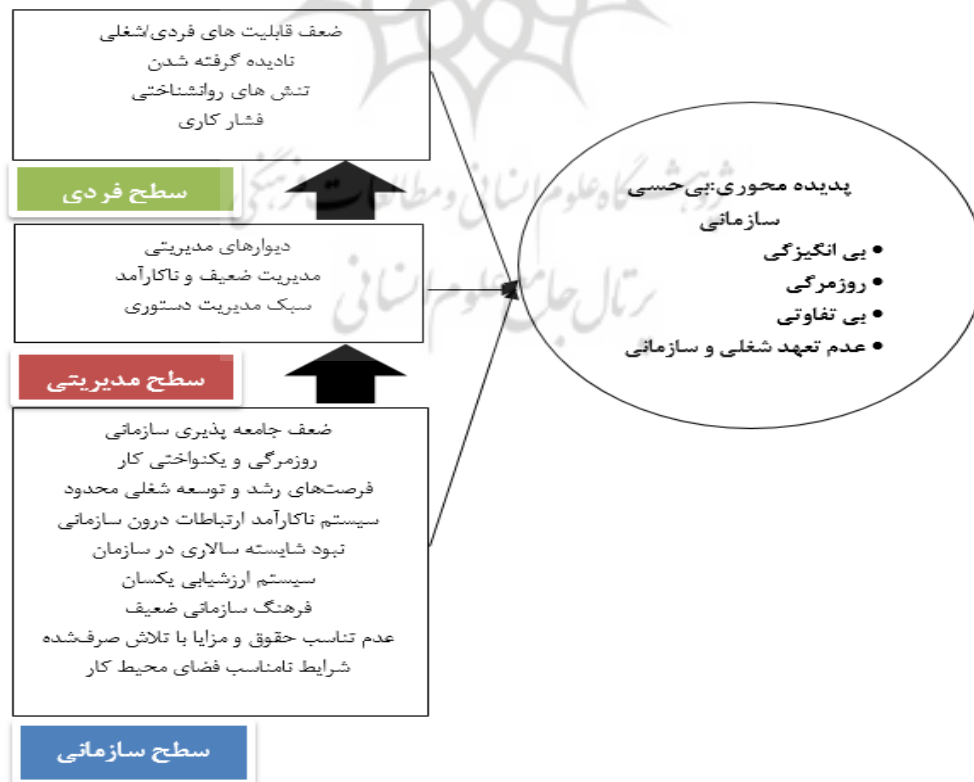
ز) فرهنگ سازمانی ضعیف: فرهنگ سازمانی که فاقد تشویق به نوآوری، همکاری و احترام متقابل باشد، زمینه را برای بروز بی حسی و کاهش روحیه سازمانی فراهم می کند.

ح) عدم تناسب حقوق و مزایا با تلاش های صرف شده: یکی از مهمترین محرک های رضایت شغلی، انطباق بین دستمزد و حقوق پرداختی با میزان تلاش و کار انجام شده است. عدم تطبیق این موارد می تواند انگیزه کارکنان را کاهش دهد.

ط) شرایط نامناسب فضای محیط کار: محیط فیزیکی سازمان، از جمله تجهیزات و فضای اداری، در ایجاد احساس رضایت و تعلق به محیط کاری نقش مهمی دارد. شرایط نامناسب محیطی، علاوه بر کاهش رفاه فردی، به کاهش کارایی و افزایش استرس نیز منجر می شود.

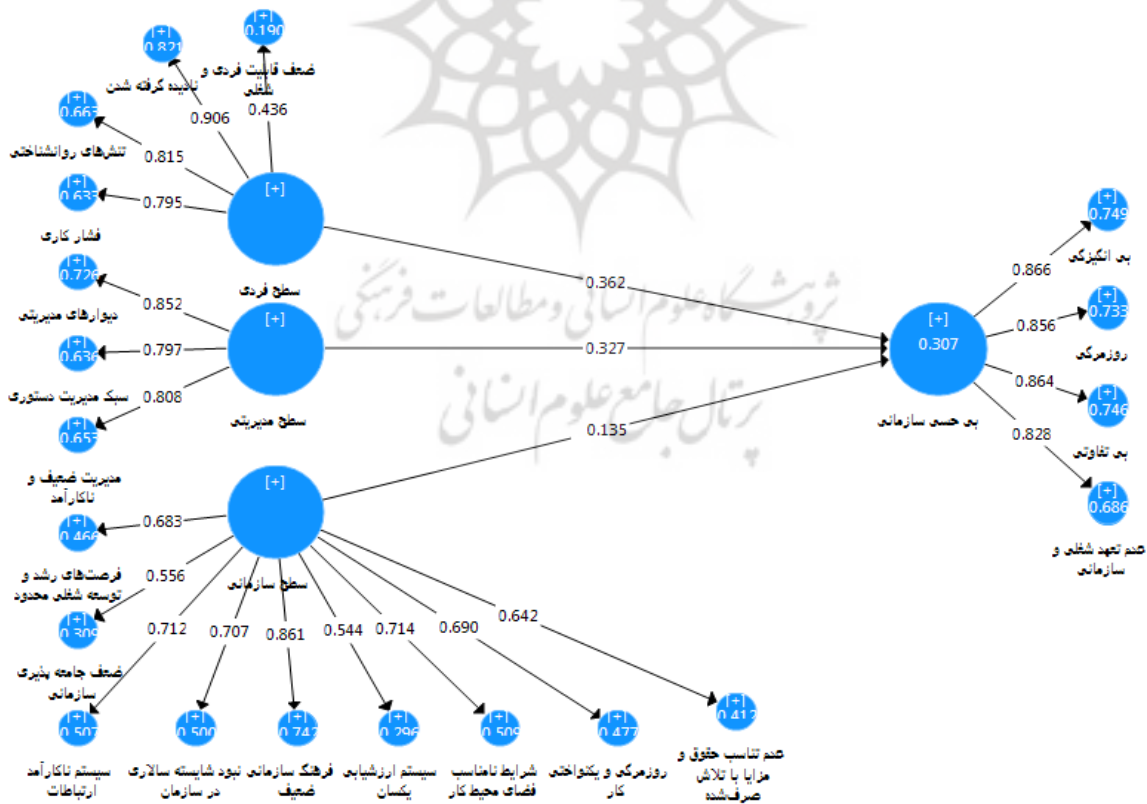
براساس تجمیع مقولات اولیه و مفاهیم عمده استخراج شده از مصاحبه ها، مدل کلی بی حسی سازمانی طبق شکل ۲ طراحی شد.

در مدل نهایی، پدیده محوری بی حسی سازمانی به عنوان نتیجه تلاقی سه لایه فوق و در کنار آن پیامدهای فردی، شغلی، سازمانی و اجتماعی معرفی شده است. به عبارت دیگر، پیش از بروز پیامدهای پدیده بی حسی، ابتدا عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی به عنوان علل اصلی شناسایی می شوند، سپس در راستای عدم واکنش مناسب به این عوامل، پدیده بی حسی سازمانی متمرکز (شامل بی انگیزگی، روزمرگی، بی تفاوتی و عدم تعهد) شکل می گیرد. در نهایت این پدیده پیامدهایی در سطوح مختلف ایجاد می کند که می تواند به اشباع سازمانی از نظر عملکرد و کیفیت خدمات منجر شود. این مدل نقش کلیدی در تشریح ارتباط میان عوامل علی و پدیده محوری بی حسی سازمانی دارد. به کمک مدل های اندازه گیری و تحلیل معناداری بار عاملی با استفاده از نرم افزار Smart PLS3، قابلیت سنجش و ارزیابی روابط میان متغیرهای موجود در مدل فراهم شده است که از نظر آماری نیز تأیید شده اند. سؤالی که در این بخش کمی بدان پاسخ داده شده است.

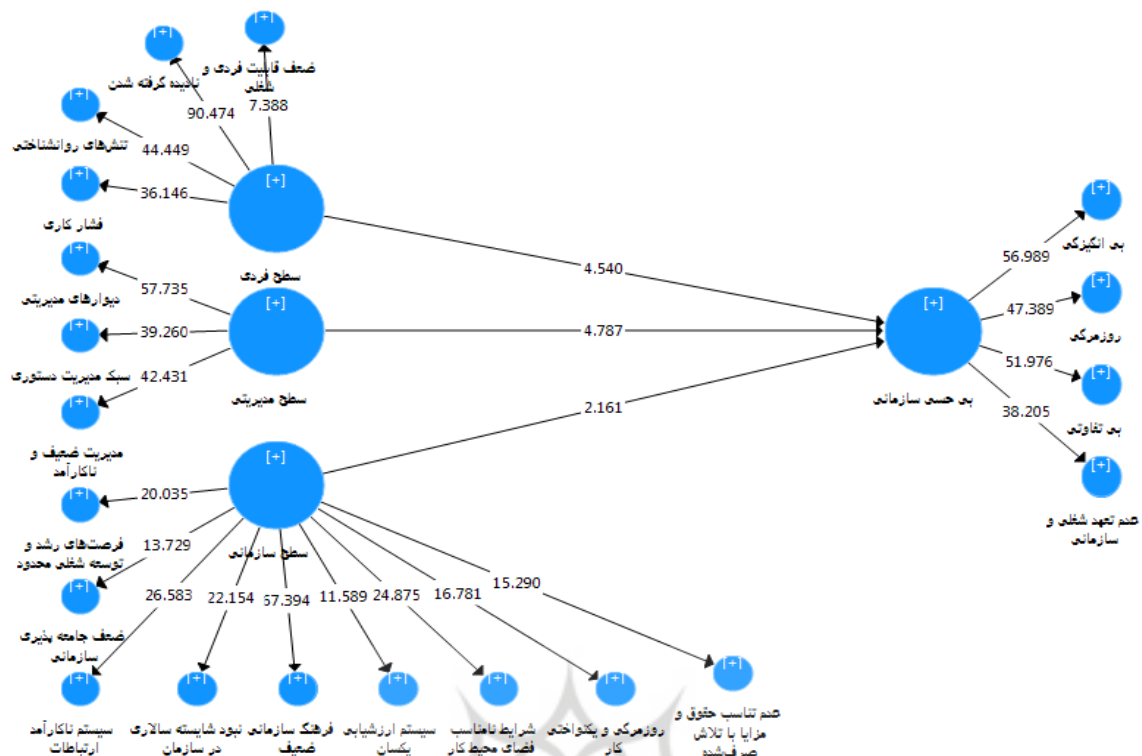


شکل ۲. مدل نهایی پیشنهادی مشتمل بر ابعاد بی حسی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و اتمام موفقیت‌آمیز تمامی مراحل حال نوبت به بررسی مدل ساختاری (مدل درونی) می‌رسد. مدل ساختاری مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون (پنهان) را مورد بررسی قرار می‌دهد. همان‌طور که پیش‌تر نیز بدان اشاره گردید، مدل ساختاری دارای چندین شاخص و معیار می‌باشد که باید ارزیابی و تأیید شود تا به نتایج حاصل از مدل و داده‌های گردآوری‌شده با اطمینان بالا استناد نمود. این معیارها شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t -value)، بررسی شاخص ضریب تعیین (متغیرهای مکنون درون‌زا، بررسی شاخص ارتباط پیش‌بین، بررسی شاخص شدت تأثیر و بررسی شاخص هم خطی (VIF) می‌باشد. به‌منظور تحلیل مدل تدوین شده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳,۲,۸ استفاده شد. در این مدل مجموعاً ۴۹ گویه (بی حسی سازمانی ۱۰ گویه، سطح فردی ۸ گویه، سطح مدیریتی ۱۰ گویه، سطح سازمانی ۲۱ گویه) وارد مدل گردید. بی حسی سازمانی به‌صورت چهار مؤلفه، سطح فردی دارای چهار مؤلفه، سطح مدیریتی دارای سه مؤلفه و سطح سازمانی دارای نه مؤلفه و همه آنها از نوع متغیرهای مکنون انعکاسی می‌باشند. ابتدا برای مؤلفه‌ها تحلیل عاملی مرتبه اول (گویه‌ها به‌عنوان شاخص) و سپس برای مؤلفه تحلیل عاملی مرتبه بالاتر (مؤلفه‌ها به‌عنوان شاخص)، انجام شد. تحلیل مدل در سه مرحله انجام گرفت در مرحله اول مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) و در مرحله دوم مدل درونی (مدل ساختاری) و در مرحله سوم کل مدل بررسی شد. در شکل ۳ نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد و در شکل ۴ نمودار مسیر به همراه ضرایب T مدل نهایی ارائه شده است. همان‌طوری که شکلها نشان می‌دهند تمامی مسیرها مستقیم معنی‌دار بودند. همچنین گویه‌های پرسشنامه‌ها جهت وضوح بیشتر مدل، با استفاده از امکانات نرم افزار مخفی شده است (علامت مثبت در دایره متغیرهای مکنون گویای این نکته می‌باشد).



شکل ۳. نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد در مدل نهایی



شکل ۲: نمودار مسیر به همراه ضرایب T در مدل نهایی

معیار اول: ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value): اولین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری T بین متغیرهای مکنون (پنهان) است. چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ شده باشد، آن رابطه یا سؤال تأیید می شود.

جدول ۲: نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

نتیجه	سطح معناداری	T_value	β	روابط بین متغیرها
معنادار	۰/۰۰۱	۴/۵۴۰	۰/۳۶۲	سطح فردی ← بی حسی سازمانی
معنادار	۰/۰۰۱	۴/۷۸۷	۰/۳۲۷	سطح مدیریتی ← بی حسی سازمانی
معنادار	۰/۰۰۱	۲/۱۶۱	۰/۱۳۵	سطح سازمانی ← بی حسی سازمانی

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می شود، مقادیر t محاسبه شده بین بسیاری از متغیرهای مستقل و وابسته موجود در مدل بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند و سطح فردی اثر بیشتری بر بی حسی سازمانی دارد.

نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بی‌حسی سازمانی یک پدیده چندبعدی با ابعاد فردی، مدیریتی و سازمانی است که تأثیرات آن فراتر از محیط کار و در جنبه‌های فردی و اجتماعی نیز احساس می‌شود. از دیدگاه فردی، عدم تسلط کافی بر مهارت‌های شغلی، احساس نادیده گرفته شدن، فشارهای روانی و بار کاری سنگین از مراجع اصلی بروز بی‌حسی هستند. از طرف دیگر، شیوه‌های مدیریتی ناکارآمد، عدم ارتباط موثر و سبک‌های دستوری، انگیزه‌های کارکنان را کاهش و منجر به ایجاد فضای سلبی می‌گردند. به علاوه مشکلات ساختاری و فرهنگی درون سازمان، مانند ضعف جامعه‌پذیری سازمانی و محدودیت فرصت‌های رشد، زمینه‌های لازم برای تثبیت این پدیده در سازمان‌ها را فراهم می‌آورند.

یافته‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها و تحلیل‌های کیفی و کمی با نتایج مطالعات پیشین همخوانی دارد؛ به عنوان مثال، نتایج این پژوهش همسو با تحقیقات خمش آیا، شیری، یاسینی (۱۳۹۸) و خمش آیا، شیری و یاسینی (۱۳۹۵) دیده شده است. بی‌انگیزگی - به عنوان عدم وجود علاقه و کاهش انگیزه کارکنان توصیف شده است. نظریه‌هایی مانند سلسله مراتب نیازهای مازلو (۱۹۵۴)، نظریه دو عاملی هرزبرگ (۱۹۶۸) و نظریه انتظار وروم (۱۹۶۴) توضیح می‌دهند که عدم برآورده شدن نیازهای اساسی، فقدان پاداش‌های مناسب و عدم احساس عدالت می‌تواند منجر به کاهش انگیزه و ایجاد بی‌انگیزگی شود. در سازمان‌های دولتی، ساختار بوروکراتیک و رویه‌های پیچیده موجب می‌شود کارکنان احساس کنند تلاش‌هایشان بی‌نتیجه است. روزمرگی - به معنی حضور فیزیکی بدون چالش و خستگی ناشی از انجام کارهای تکراری است. نظریه خستگی شغلی ماسلاچ (۱۹۸۵) بیان می‌کند که در محیط‌های کاری یکنواخت و بدون فرصت‌های یادگیری، کارکنان سریعاً دچار فرسودگی می‌شوند و این امر منجر به کاهش بهره‌وری و نوآوری می‌گردد. بی‌تفاوتی - هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق نکنند و ارزش‌های سازمانی با ارزش‌های فردی آن‌ها هماهنگ نباشد. نظریه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) بر ضرورت ایجاد حس تعلق در بین کارکنان تأکید دارد؛ به همین دلیل، عدم وجود چشم‌انداز روشن، ناکامی در برقراری ارتباط موثر بین مدیریت و کارکنان، موجب بروز بی‌تفاوتی و کاهش مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود. عدم تعهد شغلی - زمانی مشاهده می‌شود که کارکنان به دلیل عدم امنیت شغلی، نبود سیستم‌های پاداش مناسب و محدودیت‌های رشد، دیگر حس مسئولیت و تعهد نسبت به سازمان را از دست می‌دهند و این امر در نهایت بر عملکرد فردی و گروهی تأثیر منفی می‌گذارد.

با توجه به تحلیل‌های انجام شده در خصوص علل بروز پدیده بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، ارائه راهکارهای عملیاتی و کاربردی برای رفع این معضل ضروری به نظر می‌رسد. در سطح فردی و سازمانی؛ تقویت انگیزه و مشارکت کارکنان از طریق سیستم پاداش دهی مناسب؛ طراحی سیستمی پاداش دهی بر اساس عملکرد و نتایج و اجرای عادلانه. ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه؛ ارائه دوره‌های آموزشی، فرصت‌های ارتقاء شغلی و ایجاد مسیرهای شغلی مشخص. تشویق به نوآوری و خلاقیت؛ ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس کنند که ایده‌هایشان شنیده و مورد توجه قرار می‌گیرد. محول کردن مسئولیت؛ تفویض اختیار به کارکنان و دادن مسئولیت به آن‌ها برای انجام وظایف. بهبود محیط کار از طریق ایجاد محیط کار فیزیکی مناسب؛ فراهم کردن فضایی راحت، روشن و مجهز به امکانات لازم برای کار. تقویت روابط بین فردی؛ برگزاری جلسات گروهی، برنامه‌های تفریحی و ایجاد فرصت برای تعاملات اجتماعی بین کارکنان. کاهش فشار کاری؛ توزیع عادلانه کار و جلوگیری از اضافه کاری بی‌رویه. ارتقاء ارتباطات سازمانی از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر؛ استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن و ایجاد جلسات منظم برای تبادل نظر. شفافیت در تصمیم‌گیری؛ اطلاع‌رسانی به موقع و شفاف به کارکنان در مورد تصمیمات مهم سازمان. تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری؛ ایجاد فرصت برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کارشان.

توجه به سلامت روان کارکنان از طریق ارائه خدمات مشاوره: فراهم کردن امکان دسترسی به خدمات مشاوره برای کارکنانی که با مشکلات روانی مواجه هستند. ترویج سبک زندگی سالم: برگزاری برنامه های آموزشی در زمینه تغذیه سالم، ورزش و مدیریت استرس. تقویت فرهنگ سازمانی مثبت: تعیین ارزش ها و چشم انداز مشترک: تعریف ارزش های مشترک و ایجاد چشم اندازی روشن برای سازمان. تقدیر و تشکر از کارکنان: قدردانی از تلاش ها و دستاوردهای کارکنان. ایجاد حس تعلق سازمانی: تقویت احساس تعلق کارکنان به سازمان از طریق برگزاری مراسم و جشن های سازمانی.

در سطح کلان و سیاست گذاری از طریق اصلاح قوانین و مقررات: بازنگری در قوانین و مقررات مربوط به استخدام، ارتقاء، پاداش و تنبیه به منظور ایجاد سیستم شایسته سالاری. توجه به عدالت سازمانی: ایجاد سیستم های پاداش دهی عادلانه و شفاف. توجه به آموزش و توسعه منابع انسانی: سرمایه گذاری در آموزش و توسعه مهارت های کارکنان. تقویت نقش مدیران: آموزش مدیران برای ایجاد انگیزه، رهبری موثر و ایجاد محیط کاری مثبت. همکاری با نهادهای علمی و پژوهشی: استفاده از یافته های پژوهشی برای بهبود عملکرد سازمان ها. در نهایت، رفع بی حسی سازمانی در سازمان های دولتی ایران نیازمند یک رویکرد جامع و همه جانبه است که در آن تمامی سطوح سازمان از جمله کارکنان، مدیران و سیاست گذاران مشارکت داشته باشند. با اجرای این راهکارها و با توجه به شرایط خاص هر سازمان، می توان به تدریج شاهد بهبود انگیزه، بهره وری و عملکرد کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد کل سازمان بود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Adkins, B. (2015). *Deleuze and Guattari's A thousand plateaus: A critical introduction and guide*. Edinburgh University Press. DOI: [10.3366/edinburgh/9780748686259.001.0001](https://doi.org/10.3366/edinburgh/9780748686259.001.0001)
- Berthod, O., & Müller-Seitz, G. (2018). Making sense in pitch darkness: An exploration of the sociomateriality of sensemaking in crises. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 52-68. <https://doi.org/10.1177/1056492616686425>
- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393-405. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>
- Ebrahimi, N., & Shamsi, M. (2018). Identifying the effective factors on employees' invisibility at Payame .Noor University of Khuzestan province. *Scientific Journal of Social Psychology*, 5(46), 47-59 [in Persian] https://journals.iau.ir/article_540445.html
- Faiz, D., Sharafi, V., & Shool, H. (2016). The relationship between job prestige and cyberloafing: Investigating

- the role of organizational indifference. *Journal of Research in Organizational Resources Management*, 6(3), 107-128 [in Persian]. DOI: [10.22054/ror.2016.7118](https://doi.org/10.22054/ror.2016.7118)
- Graaff, M. C., Giebels, E., Meijer, D. J. W., & Verweij, D. E. M. (2016). Sensemaking in Military Critical Incidents: The Impact of Moral Intensity. *Business & Society*, 58(4), 749-778. <https://doi.org/10.1177/0007650316680996>
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Helmling, S. (2008). Critique, sense perception and numbness, Adorno, Hegel and the unhappy consciousness (S. Vagfipour, Trans.). *Ziba Shenakht (Aesthetics)*, 19, 179-185 [in Persian].
- Khamash Aya, A. (2018). Understanding the process of organizational depersonalization, a model arising from grounded theory (Case study: Governmental organizations of Bushehr province) [Master's thesis, University of Ilam] [in Persian].
- Khamash Aya, A., Rezaei, S., & Mokhtarifar, M. (2020, May). Analysis of organizational numbness strategies: An analysis of previous findings. Proceedings of the First National Conference on Improvement and Reconstruction of Organizations and Businesses, 1134-1141 [in Persian]. DOI: [10.48308/jpap.2019.96517](https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96517)
- Khamash Aya, A., Shiri, A., & Yasini, A. (2019a). Understanding the phenomenon of organizational numbness and identifying its shaping factors by a mixed method. *Public Administration Perspective*, 11(2) [in Persian]. DOI: [10.22059/jipa.2019.269790.2418](https://doi.org/10.22059/jipa.2019.269790.2418)
- Khamash Aya, A., Shiri, A., & Yasini, A. (2019b). A metaphorical reading of the phenomenon of organizational numbness: Developing and validating a conceptual model. *Public Administration Perspective*, 10(38), 187-215. [in Persian] DOI: [10.48308/jpap.2019.96517](https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96517)
- Maitlis S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. DOI: [10.1080/19416520.2014.873177](https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177)
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 1-34. <https://doi.org/10.1177/2631787719879937>
- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(4), 557-578. DOI: [10.1177/0170840619847718](https://doi.org/10.1177/0170840619847718)
- Sepahvand, R., Arefnezhad, M., Fathi Chegeni, F., & Sepahvand, M. (2020). The relationship between organizational bullying and organizational silence with the mediating role of psychological contract breach. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 21(2), 84-92 [in Persian]. DOI: [10.30486/jsrp.2019.666026](https://doi.org/10.30486/jsrp.2019.666026)
- Shahrouei, N. (2019). Investigating the causes and factors of organizational alexithymia and strategies to deal with it (Case study: Education of Khuzestan province) [Master's thesis, Payame Noor University of Isfahan, Natanz Center] [in Persian].
- Shoairi, M. R. (2005). Investigating the fundamental role of sensory perception in the production of meaning. *Humanities Research Journal*, 45-46, 131-146 [in Persian].
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2010). The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203848074>
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550. DOI: [10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x)
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking a commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141-153. <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>