

Introduction:

Historically, many studies in the areas of behavior and emotion discovery in organizations have borrowed from the concept of fear, but from the perspective of the concept of organizational fear and models for managing it, a wide range of articles will not be found. Therefore, in this study, beyond the descriptions and categories of employee fear to go to a deeper understanding of the nature and types of factors affecting and affecting organizational fear. The purpose of this study was not only to advance theory and research, but also a practical goal, because a clear understanding of the factors and effects of organizational fear will be the first step towards its purposeful management.

research method:

In this study, the antecedents and consequences of organizational fear and moving towards the development of its management model were determined from the methods, and from the combined method of O. Sandlowski and Rousseau.(۲۰۰۷)

Findings and analysis:

Finally, this research identified 3 general themes including 8 categories and 14 themes as antecedents and 2 general themes with 5 categories and 14 themes as the consequences of organizational fear using the meta-combined method and reviewing 24 related articles.

Summary and results:

The results of this study showed that many individual, organizational, environmental and even macroeconomic and social factors have caused employee fear in organizations and this fear will lead to many organizational and individual problems. Therefore, moving towards developing an organizational fear management model will be a necessary step in the next steps.

Keywords:

Fear - Organizational fear - Organizational fear management - Meta-synthesis

راهبردپردازی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان به کمک مدل فراترکیب

محمدامین زارع^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۰

مریم طهرانی^۲

اکبر حسن پور^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۷

سعید جعفری نیا^۴

چکیده

از منظر تاریخی، بسیاری از مطالعات در حوزه‌های رفتاری و کشف احساسات در سازمان‌ها، از مفهوم ترس وام گرفته‌اند، اما از منظر مفهوم ترس سازمانی و مدل‌هایی برای مدیریت آن، طیف گسترده‌ای از مقالات یافت نخواهد شد. بنابراین، در این پژوهش، فراتر از توصیفات و دسته‌بندی‌های ترس کارکنان پیش رفته تا درک عمیق‌تری از ماهیت و انواع عوامل مؤثر بر و تأثیرپذیر از ترس سازمانی بدست آید. هدف این پژوهش نه تنها پیشبرد تئوری و تحقیق، بلکه هدفی عملی نیز بوده است، زیرا درک دقیق عوامل و مؤثرات ترس سازمانی، اولین گام در جهت مدیریت هدفمند آن خواهد بود.

روش پژوهش: در این پژوهش برای دستیابی به پیشایندها و پسایندهای مقوله ترس سازمانی و حرکت به سمت تدوین الگوی مدیریت آن، از روش فراترکیب، و از روش فراترکیب و الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد.

یافته‌ها و تحلیل: در نهایت این پژوهش به کمک روش فراترکیب و بررسی ۲۴ مقاله مرتبط، ۳ تم کلی شامل ۸ مقوله و ۱۴ مضمون را به عنوان پیشایندها و ۲ تم کلی دارای ۵ مقوله و ۱۴ مضمون را به عنوان پسایندهای ترس سازمانی شناسایی کرد.

جمع‌بندی و نتایج: نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل زیاد فردی، سازمانی، محیطی و حتی کلان اقتصادی و اجتماعی باعث ایجاد ترس کارکنان در سازمان‌ها شده و این ترس، منجر به بروز مشکلات سازمانی و فردی بسیاری خواهد شد. لذا حرکت به سمت تدوین الگوی مدیریت ترس سازمانی، اقدامی ضروری در گام‌های بعدی خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: ترس - ترس سازمانی - مدیریت ترس سازمانی - روش فراترکیب

^۱دانشجوی مقطع دکترای رشته مدیریت رفتاری دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

مقدمه

تحقیقات مختلفی در مورد ترس و استرس کاری، فرسودگی شغلی، اضطراب و افسردگی در محل کار (به عنوان مثال، ماسلاخ و جکسون ۱۹۸۱؛ کاواکامی و همکاران ۱۹۹۶. هاسلم و همکاران، ۲۰۰۵؛ هابسون و بیچ، ۲۰۱۵) انجام شده است. اگرچه به نظر می رسد تحقیقات گسترده ای در این زمینه انجام شده است، اما در خصوص «ترس و اضطراب در محل کار و همچنین فویبای محل کار» به عنوان یک مفهوم پیچیده و جدید، مطالعات سیستماتیک کمی انجام شده است (موسچالا، ۲۰۱۷).

ترس یک احساس قدرتمند است که بسیاری از جنبه های زندگی ما را شکل می دهد. تقریباً هر روز، و با سابقه بسیار طولانی، ما توسط رسانه های خبری، برنامه های تلویزیونی، فیلم ها، آگهی های تبلیغاتی، بیلبوردها، کتاب ها و مجلات با دلایل جدیدی برای ترس از سلامت جسمی و روانی خود بمباران می شویم. برخی حتی استدلال کرده اند که ما در "فرهنگ ترس" زندگی می کنیم (فوردی، ۲۰۰۲، ۲۰۰۶؛ گلاسز، ۱۹۹۹؛ شلاپنتوک، ۲۰۱۶؛ استرنز و هاگرتی، ۱۹۹۱) که با هشدارهایی در مورد تروریسم، تضادهای بین المللی، گرم شدن کره زمین، جرم و جنایت، بیماری های عفونی، و انواع دیگر تهدیدها تضعیف شده است. اگرچه این نگاهی بسیار بدبینانه به جامعه به نظر می رسد، اما حکایت از فراگیر شدن ترس در زندگی انسان دارد. همانطور که نقل قول آغازین توسط دیوید اسکروتون انسان شناس نشان می دهد، ترس برای مدت طولانی رفتار انسان را شکل داده است و امروزه حتی در محل کار نیز به این شکل ادامه می دهد (کیش-گپهارت و همکاران، ۲۰۱۹).

اما توجه به ترس در زندگی سازمانی و چپستی آن، و همچنین این موضوع که چگونه و چرا تجربه می شود و چه تأثیراتی بر روی «انقلاب عاطفی» گسترده تر در رفتار سازمانی می گذارد، مورد توجه محققین نبوده است. به گفته گرانندی (۲۰۱۶)، نرخ رشد نشریات مرتبط با احساسات بین سال های ۲۰۰۲ و ۲۰۱۲ از سایر موضوعات اصلی رفتار سازمانی مانند رضایت شغلی بیشتر بوده است (بارساد، بریف و اسپتارو، ۲۰۱۷).

در حالی که تحقیقات در زمینه احساسات سازمانی با تأکید بر عاطفه و خلق و خوی صفات آغاز شد، سال های اخیر شاهد تغییر به سمت تحقیقات تئوری و تجربی مربوط به احساسات گسسته ای مانند خشم سازمانی (به عنوان مثال، گدس و کالیستر، ۲۰۱۷؛ لرنر و تیدنز، ۲۰۱۶)، حسادت سازمانی (به عنوان مثال، کوهن-چاراش و مولر، ۲۰۱۸) و شادی سازمانی (لیویومیرسکی، کینگ و داینر، ۲۰۱۲) بوده ایم. اما با این وجود، غایب اصلی این لیست، ترس سازمانی است. به عنوان مثال، جستجو در پایگاه داده ABI/Inform برای تحقیقات مربوط به محل کار در مورد موضوع احساسات، ۵۸۵ بازدید را نشان داد در حالی که جستجو در مورد ترس تنها ۱۵ بازدید را نشان داد (کیش-گپهارت و همکاران، ۲۰۱۹).

این نتایج جستجو با توجه به تأثیر بالقوه گسترده ترس بر رفتار محل کار شگفت انگیز است. ترس به عنوان یک عاطفه قدرتمند و مبتنی بر تکامل، رفتار اجتنابی، تمرکز ادراکی و شناختی محدود بر تهدیدات درک شده و قضاوت های بدبینانه در مورد خطرات و نتایج آینده را تشویق می کند (فریدا، ۱۹۸۶؛ ایزارد، ۱۹۹۳؛ لرنر و تیدنز، ۲۰۰۶؛ منر و گراندرز، ۲۰۱۶؛ راجمن، ۱۹۹۰).

علاوه بر این موارد، ترس ممکن است بر مجموعه وسیعی از پدیده‌های سازمانی، از جمله تصمیمات برای آشکار کردن تنوع (راگینز، سینگ، و کورنول، ۲۰۰۷)، توزیع پاداش و مجازات (اپلبوم، برگمن، و موروز، ۱۹۹۸)، تعامل، ارتباط، و بهبود فعالیت عضو/ رهبر تیم، (نمبهارد و ادمونسون، ۲۰۰۶) تأثیر بگذارد.

از منظر تاریخچه ترس سازمانی در مطالعات روانشناسی نیز باید اشاره کرد که در سیستم‌های طبقه بندی بین‌المللی اختلالات روانی، تشخیصی و راهنمای اختلالات روانی^۱ یا فصل پنجم طبقه بندی بین‌المللی بیماری‌ها^۲ انواع مختلفی از اختلالات ترس و اضطراب مانند فوبیای اجتماعی، آگورافوبیا، اختلال هراس و اضطراب عمومی، هیپوکندریازیس، فوبیای خاص، اختلال وسواس فکری جبری، سازگاری اختلال همراه با اضطراب و اختلال استرس پس از سانحه، مطرح شده‌اند (هو، ۱۹۹۲). اما مفهوم ترس و اضطراب‌های مرتبط با محل کار و فوبیای محل کار محققان را به این باور رسانده که این مقوله را باید به صورت متمایز مورد بررسی قرار داد (موسچالا، ۲۰۱۷).

ترس‌های مربوط به محل کار و فوبیای محل کار ممکن است به صورت اولیه و مجرد رخ دهند. اضطراب‌های مربوط به محل کار منجر به عملکرد خاص کاری و کاهش مشارکت کاری می‌شود، اختلالاتی که ممکن است بر آمادگی کار و اشتغال‌پذیری افراد تأثیر بگذارد و بنابراین ممکن است هزینه‌های هنگفتی را برای جامعه به همراه داشته باشند (موسچالا، ۲۰۱۷).

یک مثال خاص از ارتباط ترس در مطالعات سازمانی، نقش ترس در سکوت کارکنان است. به طور فزاینده‌ای، سازمان‌ها به کارکنان در همه سطوح متکی هستند تا ایده‌ها و مشاهدات خود را - نه صرفاً زمان و انرژی فیزیکی - در رفاه جمعی مشارکت دهند. با این حال، محققان دریافتند که کارکنان اغلب در لحظاتی که باید صحبت کنند، سکوت می‌کنند، چه در مورد مسائل مربوط به رفتار کارکنان (بوون و بلکمون، ۲۰۰۳؛ کورتینا و ماگلی، ۲۰۱۳؛ کرید، ۲۰۱۵)، رفتار مدیریتی (میلیکن و همکاران، ۲۰۱۴)، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی (اشفورد، ۱۹۹۸؛ میلیکن، موریسون، و هیولین، ۲۰۱۰)، و یا حتی شیوع و گسترش رسوایی شرکتی (میسلی، نیر و دورکین، ۲۰۰۸).

صرف نظر از محتوای متفاوت مقالات مربوط به سکوت سازمانی و ارتباط رو به بالا یا پایین موضوع، یک عامل مشترک در توضیحات مربوط به سکوت سازمانی در تمامی این پژوهش‌ها مشترک است و آن مقوله ترس سازمانی می‌باشد (به عنوان مثال، بوریس، ۲۰۱۳؛ چیانگ و پیر، ۲۰۱۶؛ کورتینا و ماگلی، ۲۰۰۳؛ دترت و تروین، در مطبوعات؛ داتون، اشفورد، لارنس، و ماینر-روبینو، ۲۰۰۲؛ ادموندسون، ۱۹۹۶؛ گراهام، ۱۹۸۶؛ گانلاک، داگلاس، و مارتینکو، ۲۰۱۳؛ هنیک، ۲۰۱۹؛ موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰؛ میلیکن و همکاران، ۲۰۱۴؛ رایان، اسپراگوئه و رود، ۱۹۸۸).

با وجود اجماع فزاینده در مورد ترس به عنوان محرک مهم سکوت در سازمان‌ها، و با وجود توافق در مورد آنچه که کارکنان به عنوان پیامد صحبت کردن از ترس گزارش می‌دهند، هنوز چیزهای زیادی در مورد علل، تجربه و نتایج ترس در موقعیت‌های سازمانی بدون پاسخ مانده است. به عنوان مثال، ادبیات موجود

^۱DSM-IV (APA 1994)

^۲ICD-10

عموماً همه تجارب ترس را به‌عنوان احساسی معادل در نظر می‌گیرد، یعنی به‌عنوان یک احساس شناخته‌شده که تامل آگاهانه فرد در مورد نشانه‌های محرک و پاسخ مطلوب را تغییر می‌دهد. با این حال، ترسی که هنگام احساس غیرمنتظره نیاز به صحبت کردن در یک لحظه معین در طول یک جلسه - یا برای همیشه از دست دادن فرصت - تجربه می‌شود، احتمالاً با ترسی که هنگام صحبت کردن به صورت خصوصی یا در یک بازه زمانی طولانی تجربه می‌شود، متفاوت است. ادبیات کنونی همچنین بیشتر منابع ترس از صحبت کردن در محل کار را کاملاً نزدیک نشان می‌دهد (مثلاً، رئیس فعلی یا جو سازمانی فرد)، حتی اگر جهت‌گیری‌های کلی به سمت تعامل با مقامات - از جمله اینکه آیا و چه زمانی باید ترسید - توسعه یابد.

لذا آنچه مشخص است آن است که از منظر تاریخی، بسیاری از مطالعات در حوزه‌های رفتاری و کشف احساسات در سازمان‌ها، از مفهوم ترس وام گرفته‌اند، اما از منظر مفهوم ترس سازمانی و مدل‌هایی برای مدیریت آن، طیف گسترده‌ای از مقالات یافت نخواهد شد. بنابراین، در این پژوهش، فراتر از توصیفات و دسته‌بندی‌های ترس کارکنان پیش رفته تا درک عمیق‌تری از ماهیت و انواع عوامل مؤثر بر و تأثیرپذیری از ترس سازمانی بدست آید. هدف این پژوهش نه تنها پیشبرد تئوری و تحقیق، بلکه هدفی عملی نیز بوده است، زیرا درک دقیق عوامل و مؤثرات ترس سازمانی، اولین گام در جهت مدیریت هدفمند آن خواهد بود.

روش پژوهش:

در این پژوهش سعی در تحلیل کیفی و مرور سیستماتیک مطالب ارائه شده در ادبیات ترس سازمانی و استخراج مفاهیم کلیدی به عنوان پیشایندها و پسایندهای موضوع به کمک روش فراترکیب بود. یکی از روش‌های مناسب برای بررسی دقیق پژوهش‌های مرتبط پیشین جهت استخراج عوامل پیشایندهی و پسایندهی، روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) است که با شناسایی پژوهش‌های مرتبط، به استخراج متون و مفاهیم زیربنایی پدیده مورد مطالعه، دسته‌بندی و بررسی کیفیت مفاهیم حاصل شده و در نهایت ارائه مفاهیم در قالب مدلی شماتیک می‌انجامد (طهرانی، حسن‌پور و امیری، ۱۴۰۰).

روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، الگویی ساختارمند برای تحلیل کیفی متن و استخراج مفاهیم است که در روش فراترکیب استفاده می‌شود. این روش از یک الگوی هفت مرحله‌ای برای تحلیل اسناد استفاده می‌کند. این روش مشابه روش مرور سیستماتیک بوده و با روش تحلیل اسنادی شباهت دارد (حبیبی، ۱۳۹۸).

روش تحقیق فراترکیب یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است و یک روش تحقیق کیفی محسوب می‌شود. در واقع فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که از اطلاعات یافته‌های مستخرج از مطالعات دیگر در زمینه موضوع مرتبط، استفاده می‌کند. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب نموده و نتایج جدیدی بدست می‌آورد (حبیبی، ۱۳۹۸). در این پژوهش برای دستیابی به پیشایندها و پسایندهای مقوله ترس سازمانی و حرکت به سمت تدوین الگوی مدیریت آن، از روش فراترکیب، و از الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد.

مراحل هفتگانه روش سندلوسکی و باروسو عبارت است از مراحل زیر که در ادامه به شرح هر مرحله در این پژوهش خواهیم پرداخت:

- تنظیم سوالات پژوهش؛
- بررسی نظام‌مند متون؛
- جستجو و انتخاب منابع مناسب؛
- استخراج اطلاعات منابع؛
- تحلیل مضمون و ترکیب یافته‌ها؛
- کنترل روایی و پایایی روش؛
- ارائه نتایج.



شکل ۱: مراحل روش سندلوسکی و باروسو (حییبی، ۱۳۹۸)

یافته‌ها و تحلیل:

با توجه به بررسی و نقد بیشتر مقالات در حوزه ترس سازمانی، در اکثریت موارد شناسایی عوامل زمینه‌ای ترس سازمانی و دیگر عوامل مربوطه اتفاق نیافتاده است. در واقع عدم شناسایی این عوامل باعث شده است تا نتوان مدل و یا الگویی در زمینه راهبردهای مدیریت ترس سازمانی ارائه گردد. این امر منجر به بی‌برنامگی سازمان‌ها در مدیریت ترس کارکنان شده و همانطور که اکثر مقالات اشاره کرده‌اند، این ترس مدیریت نشده باعث ایجاد مشکلات گوناگونی برای سازمان‌ها، اعم از سکوت سازمانی، تبعیض، فساد، کاهش رفاه و سایر آسیب‌های اجتماعی در محیط کار شده و سطح کیفیت فضای کاری را به شدت کاهش داده است. لذا کماکان مطالعه در حوزه و علت اصلی بحران‌های اجتماعی و رفتاری محیط کار، که همان ترس‌های نهفته کارکنان است و استخراج الگویی درست و کامل در زمینه مدیریت آن، نیازی است که باید به آن پرداخت و در این بخش اصلی از پژوهش، سعی در رسیدن به این مفهوم به کمک گام‌های روش فراترکیب، دنبال شد.

مرحله اول: تعیین اهداف پژوهش

نخستین گام در روش سندلوسکی و باروسو، تنظیم پرسش‌ها و اهداف پژوهش است. این پرسش‌ها عموماً براساس چهار پارامتر هدف از پژوهش (what)، جامعه مورد مطالعه (who) و محدوده زمانی (when)؛ قابل تنظیم است. در این پژوهش به دنبال شناسایی و گروه‌بندی پیشایندها و پسایندهای ترس سازمانی بودیم. لذا این مقوله از طریق پاسخ‌گویی به سوالات جدول ۱ حاصل شده است.

شاخص ها	سوالات پژوهش	پاسخ
هدف از پژوهش (what)	پیشایندها و پسایندهای ترس سازمانی کدامند؟	شناسایی عوامل از طریق پیشینه پژوهش
جامعه مورد مطالعه (who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این عوامل چیست؟	مقالات علمی قابل استناد و در دسترس
محدوده زمانی (when)	عوامل مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جستجو شدند؟	با توجه به تغییرات در نگرش‌ها و عوامل اضطراب‌زا در سالیان گذشته، مطالعات ۱۵ سال اخیر بررسی شده‌اند

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند ادبیات پژوهش

در این مرحله با تمرکز بر مطالعات انجام شده در ۱۵ سال اخیر در حوزه ترس و اضطراب سازمانی و عواملی که منجر به این کنش در کارکنان سازمان‌ها شده، و همچنین تأثیرات این مقوله بر سایر رفتارها و رویکردهای مخرب کارکنان در سازمان‌ها، به بررسی مقالات و پیشینه ادبیات پرداختیم. همانطور که در جدول ۱ نیز اشاره شد، با توجه به تغییراتی که تکنولوژی، ارتباطات و شرایط محیط کار در کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌ها ایجاد نموده است و استفاده درست و غلط سازمان‌ها از هر کدام از این تغییرات، مبنایی برای افزایش و یا کاهش ترس در محیط‌های سازمانی می‌باشد، لذا بازه زمانی ۱۵ ساله می‌تواند نتایج قابل قبولی برای تدوین الگوی مدیریت این مقوله به همراه داشته باشد. در واقع جامعه و خصوصاً سازمان‌های مالی، پیشایندهای موثر و پسایندهای ناشی از ترس سازمانی در دوره‌های قبل از این بازه را در حال حاضر دغدغه‌ای مرتبط درک نخواهند کرد.

با توجه به توضیحات قبل و با بررسی پایگاه‌های داده، و همچنین با استفاده از کلید واژه‌هایی همچون ترس سازمانی، مدیریت ترس سازمانی، اضطراب سازمانی، عوامل موثر بر ترس در محیط کار، تأثیرات ترس سازمانی بر سایر رفتارهای سازمانی، سکوت سازمانی، رفتار ضد شهروندی سازمانی و بسیاری کلید واژه‌های مرتبط دیگر، در مجموع تعداد ۱۳۵ مقاله منطبق بر پاسخ سوالات پژوهش شناسایی شدند.

مرحله سوم: انتخاب پژوهش‌های کلیدی

در این مرحله از تحقیق برای رسیدن به اهداف تعیین شده و گزینش منابع مرتبط با پژوهش، ۱۳۵ پژوهش بدست آمده در مراحل قبلی چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. بخشی از مطالعات به دلیل عنوان و چکیده (۳۷) و محتوای غیرمرتبط (۶۶) و یا از منظر روش (۸) حذف شد و در نهایت ۲۴ مطالعه جهت استخراج پیشایندها و پسایندهای ترس سازمانی باقی ماندند.

در ادامه گام قبل، ۲۴ مقاله جهت پایش و دستیابی به پیشایندها و پسایندهای ترس سازمانی انتخاب شدند. سپس این مقالات در سه دسته کلی متمرکز بر پیشایندها، متمرکز بر پسایندها و یا دارای نگاه جامع دو طرفه بر پیشایندها و پسایندهای ترس سازمانی، تقسیم‌بندی شدند و سپس سعی شد تا تمامی کدهای مستخرج از این مقالات را به صورت طبقه‌بندی نشده مشخص شوند. در واقع این گام، به مرحله اول از گام بعدی، که شروع تحلیل مضمون مطالعات می‌باشد، کمک شایانی کرد.

مرحله پنجم: تحلیل مضمون

در این مرحله ابتدا به طبقه‌بندی کدهای مستخرج شده از مقالات در دو گروه کلی پیشایندها و پسایندها پرداخته شد. برای این منظور ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین به عنوان کد در نظر گرفته شد، سپس این کدها به دو دسته پیشایندها و پسایندها طبقه بندی شد و تعاریف کدها و همچنین مشابهت‌ها با سایر کدها تحلیل شد.

بر اساس تحلیل صورت گرفته به کمک روش تحلیل مضمون بر روی ۲۴ مطالعه انتخاب شده، در مجموع در ارتباط با پیشایندهای ترس سازمانی، ۳۹ کد اولیه به دست آمد که در ۱۴ مضمون، ۸ مقوله و ۳ تم کلی دسته بندی شدند. در جدول ۲ کدهای نهایی استخراج شده به عنوان پیشایندهای مفهوم ترس سازمانی، به همراه منابع استخراج کدها نشان داده شده‌اند.

جدول ۲: دسته‌بندی پیشایندهای ترس سازمانی

تم کلی	مقوله	مضمون	مفهوم اولیه
عوامل محیطی	شرایط اجتماعی جامعه	محیط اجتماعی استرس‌زا	کمبود امنیت اجتماعی
			دزدی
			محیط اجتماعی غیر ایمن
	تغییرات محیط فنی-اقتصادی	محیط اقتصادی استرس‌زا	افزایش تورم
			کاهش نرخ بهره
			افزایش قیمت ارز
			عدم امنیت اقتصادی
			تغییرات بستر تکنولوژی
عوامل سازمانی	شرایط کاری	تعارضات کاری	تغییرات محیط رقابتی سازمان
			تعارضات با مدیر
			تعارضات با همکاران

		شرایط کاری خطرآفرین و غیراستاندارد	تعارضات با مشتریان	
			تعارضات با سازمان	
			خطر جانی در حین کار	
			عدم وجود امکانات و تجهیزات ایمنی محیط کار	
			احتمال وقوع حوادث غیرمترقبه در حین کار	
	عوامل ساختاری - مدیریتی	سیستم ارزیابی و جبران عملکرد سازمانی	مدل معیوب ارزیابی و جبران عملکرد	
			نرخ بالای تنبیه	
			نرخ بالای مجازات	
			تغییرات ساختار سازمان	
	عوامل شغلی	ویژگی های وظیفه	فشارهای مدیریتی	
			عدم حمایت مدیریت	
			فشار کاری زیاد	
ساعت کاری زیاد				
عوامل فردی	ویژگی های فردی در شغل	ویژگی های جمعیت شناختی	حجم کار زیاد	
			سختی کار	
			سن	
			جنسیت	
	ویژگی های شخصیتی در شغل	ویژگی های شخصیتی	حالات روانشناختی	قومیت
				تجربه
				سوابق شغلی
				وجدان گرایی
				تیپ‌های شخصیتی ISFP و ISFP و INFP براساس مدل MBTI
				مسئولیت پذیری پایین
	توانمندی های فردی	توانمندی های ذهنی	توانمندی های شغلی	حالات روحی فرد
				اضطراب شخصی بالا
			تیپ رفتاری C و S براساس مدل DISC	
			تیپ رفتاری C و S براساس مدل DISC	
			تمرکز ذهنی پایین	
			آشنایی با شغل	

همچنین بر اساس تحلیل مضمون بر روی ۲۴ مطالعه انتخاب شده، در ارتباط با پسایندهای ترس سازمانی نیز، ۳۲ کد اولیه به دست آمد که در ۱۴ مضمون، ۵ مقوله و ۲ تم کلی دسته بندی شدند. در جدول ۳ کدهای نهایی استخراج شده به عنوان پسایندهای موضوع پژوهش، به همراه منابع استخراج کدها نشان داده شده‌اند.

جدول ۳: دسته‌بندی پساایندهای ترس سازمانی

مفهوم اولیه	مضمون	مقوله	تم کلی					
کاهش صحبت با مدیر درباره مسائل سازمان کاهش صحبت با مدیر درباره تهدیدات خارج سازمان افزایش تنش با همکاران واکنش احساسی به برخوردهای مدیریت برخورد نامناسب با مشتریان افزایش تنش با مشتریان واکنش احساسی به برخوردهای همکاران عدم همکاری با همکاران قضایات‌های منفی فرد نسبت به مدیر قضایات‌های منفی فرد نسبت به همکاران قضایات‌های منفی همکاران نسبت به فرد قضایات‌های منفی مدیر نسبت به فرد احساس عدم رضایت از شغل انزوا خشونت بی توجهی به مسائل داخل سازمان بی توجهی به منافع سازمان نشان دادن رفتار ضد شهروندی رفتارهای تخریب کننده سازمان افزایش تمایل به ترک شغل	تخریب تعامل با مدیر	پیامدهای ارتباطی	رفتار					
				تخریب تعامل با مشتریان	پیامدهای نگرشی			
						تخریب تعامل با همکاران		
							نگرش های منفی نسبت به دیگران	
				آسیب های روحی-روانی بی تفاوتی سازمانی رفتارهای مخرب سازمانی افزایش تمایل به ترک شغل	پیامدهای رفتاری			
						افزایش فرسودگی		پیامدهای بلندمدت
	پایین آمدن کیفیت زندگی کاری							
		تصمیمیات احساسی نادرست برخورد احساسی استفاده از راهکار های احساسی به جای راهکار منطقی عدم توانایی مدیریت کار عدم تمرکز حین کار عدم تمایل به قبول موقعیت کاری جدید کاهش خلاقیت کاهش نوآوری کاهش بهره وری				رفتار احساسی حین کار	پیامدهای کوتاه مدت	عملکرد
	کاهش سطح عملکرد							

در این قسمت جهت بررسی روایی، مضامین، مقوله‌ها و تم‌های کلی در دو قسمت پیشایندها و پسایندهای ترس سازمانی را به کمک ۲۲ نفر از خبرگان مدیریت سازمانی مورد بررسی قرار داده و با توجه به اینکه در قسمت پیشایندها نمره ۰/۸۲۵ و در قسمت پسایندها نمره ۰/۹۱۳ برای شاخص CVI حاصل شد، پس روایی مدل مورد تایید قرار گرفت.

در این مدل به کمک نرم افزار SPSS مقدار عددی ضریب کاپا برای پیشایندها برابر با عدد ۰/۶۷ و برای پسایندها معادل ۰/۷۳ بدست آمد. این مقدار بیانگر وجود توافق مناسب بین دو سری اندازه‌گیری پیشاندها و پسایندهای ناشی از ترس سازمانی در بررسی ادبیات پژوهش است. در واقع در سطح معنی‌داری ده درصد نیز این اندازه توافق معنادار است.

در ادامه و در جدول ۴، مقادیر روایی و پایایی بررسی شده در خصوص پیشایندها و پسایندهای ناشی از ترس سازمانی ارائه شده است، که در نهایت نتایج حاصل از مدل فراترکیب پیاده شده بر ادبیات موضوع ترس سازمانی را مورد تایید قرار می‌دهد.

جدول ۴: بررسی روایی و پایایی پیشایندها و پسایندهای حاصل شده

پایایی		روایی			
مقدار		ابزار مورد استفاده	مقدار		ابزار مورد استفاده
پسایندها	پیشایندها	استفاده	پسایندها	پیشایندها	استفاده
۰/۷۳	۰/۶۷	Kappa	۰/۹۱۳	۰/۸۲۵	CVI

مرحله هفتم: ارائه نتایج

همانطور که در جداول ۲-۸ و ۲-۹ مشاهده شد، در نهایت به ۱۴ مضمون، ۸ مقوله و ۳ تم کلی به عنوان پیشایندهای تاثیرگذار بر مفهوم ترس سازمانی و همچنین ۱۴ مضمون، ۵ مقوله و ۲ تم کلی به عنوان پسایندهای موثر از این موضوع دست یافتیم. در ادامه به شرح مختصری درخصوص هر کدام از تم‌های کلی خواهیم پرداخت:

۲-۱-۲-۷- تم‌های کلی به عنوان پیشایندهای ترس سازمانی

- عوامل محیطی:

در این گروه از عوامل، شاخص‌های محیطی دور یا کلان همچون شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه و در واقع محیط اقتصادی و اجتماعی استرس‌زا، و همچنین عوامل محیطی نزدیک یا سازمانی مانند سیستم ارزیابی عملکرد و همچنین مدل‌های تنبیه و مجازات و تاثیرات این عوامل بر ایجاد ترس سازمانی دسته‌بندی شده است. از نمونه کدها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

افزایش مشاغل مخاطره آمیز، ترس از دست دادن شغل، کمبود امنیت اجتماعی و اقتصادی، اخراج از محل کار و بیماری و کاهش ثبات مالی و رکود اقتصادی باعث بروز عواقب جدی بر سلامت روان شاغلین و فرسودگی آن‌ها شده است. به همین علت موضوع استرس ناشی از کار در حال حاضر به عنوان یک مسئله جهانی در همه کشورها و همه حرفه‌ها و همه کارگران در همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه مطرح است. در این زمینه محل کار به عنوان یک منبع مهم ایجاد خطرات روانی و هم به عنوان یک محیط ایده آل برای رسیدگی به این معضل می‌تواند باشد (بودنیک و همکاران، ۲۰۲۰).

به هنگام رکود اقتصادی، به دلیل اینکه کارکنان زیر فشار مالی زیادی هستند بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ترس از دست دادن شغل منجر به سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌انجامد. مدیریت منابع انسانی باید قادر باشد استعدادها را در سراسر سازمان شناسایی، بازآرایی سازماندهی مجدد نموده و برای استفاده از استعدادهای برتر برنامه جامعی ارائه دهد تا سازمان فرصت‌های خود برای فائق آمدن به شرایط پس از رکود را شناسایی نماید. مدیریت منابع انسانی باید طرحی را بیابد که به استعدادهای باقیمانده و تعدیل نشده در سازمان اجازه دهد از واحدهای خود رها شوند و با تمرکز بر شرایط جدید، در ارائه راه حل‌های جدید برای بازآرایی سازمان در این شرایط کمک نمایند (گیورگی، ۲۰۲۰).

ترس‌های مربوط به محل کار و فویبای محل کار ممکن است به صورت اولیه و مجرد رخ دهند. اضطراب‌های مربوط به محل کار منجر به عملکرد خاص کاری و کاهش مشارکت کاری می‌شود، اختلالاتی که ممکن است بر آمادگی کار و اشتغال پذیری افراد تأثیر بگذارد و بنابراین ممکن است هزینه‌های هنگفتی را برای جامعه به همراه داشته باشند (موسیچالا، ۲۰۱۷).

مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آنها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود، باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مساله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و مجازات به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. این امر منجر به افزایش تعارضات مابین افراد در سازمان شده و این ترس ایجاد تعارض مجدد، فعالیت افراد در محیط کار را با مشکلاتی مواجه می‌کند (پابلو دلارا، ۲۰۰۶).

• عوامل سازمانی:

این دسته از عوامل، شامل سه گروه اصلی شاخص‌های مرتبط به شرایط کاری، عوامل ساختاری - مدیریتی و عوامل شغلی در سازمان مانند تعارضات، سیستم‌های جبران خدمت، سیستم مدیریت و همچنین

ویژگی‌های وظیفه همچون شرایط و فشار کاری بالا و همچنین حجم زیاد وظایف شغل می‌باشد. نمونه کدها در ادامه اشاره شده است:

بیشتر اوقات اعضای تیم به خاطر ترس از مدیر کارایی‌شان را از دست می‌دهند و کارها را به درجات بالاتر محول می‌کنند. شاخص‌های کلیدی که عملکرد جدید، برنامه‌های اجرایی و استراتژی‌هایی که فعالیت‌ها و عادت‌های بد سازمانی (مانند مدیریت با استفاده از فرهنگ ترس) را فاش نکنند، مسئله عملکرد را حتی به طور سطحی هم نمی‌توانند برطرف کنند (ژانگ، ژون، ۲۰۲۰).

افرادی که در فشارهای کاری خاص و یا شغل‌هایی که درگیر سختی‌های ویژه هستند، مشغول می‌باشند، بیشتر دچار استرس و ترس از محیط کار شده‌اند و در رفتارها و تعاملات کاری و شخصی دچار سوءرفتارهای بیشتری هستند (وایز و همکاران، ۲۰۱۹).

• عوامل فردی:

در این گروه از عوامل موثر بر ایجاد ترس سازمانی، ویژگی‌ها و توانمندی‌های فردی در شغل و همچنین ویژگی‌های شخصیتی افراد در شغل مورد بررسی قرار می‌گیرند. این ویژگی‌ها شامل مضامینی چون ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، توانمندی شغلی، مسائل روحی و روانی افراد و همچنین توجه و تمرکز در شغل است. در ادامه با برخی از کدها آشنا می‌شویم:

نشان داده شده است که بین جنسیت و تعهد سازمانی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری هیچ گونه ارتباط معنی‌داری وجود ندارد، ولی بین جنسیت و تعهد عاطفی و رفتار سازمانی خصوصاً در زمینه‌های ترس و خشونت، ارتباط وجود دارد (باقری زاده، ۱۳۸۸).

تجزیه و تحلیل فعالیت‌های حمایت‌کننده رفاه سازمانی و کاهش ترس در محیط کار نیز در تأثیر بالقوه تیپ شخصیتی افراد (براساس نظریه تیپ MBTI) و منطقه جغرافیایی برای بررسی پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی رفاه سازمانی و کاهش ترس در محیط کار نقش داشت. نتایج این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که فعالیت‌هایی وجود دارند که به طور مثبت بر رفاه تأثیر و کاهش ترس در محیط کار می‌گذارند و همچنین تیپ شخصیتی در آن نقش دارد (بولت، تامپسون و شوابوت، ۲۰۱۷).

تم‌های کلی به عنوان پسایندهای ترس سازمانی

• پیامدهای رفتار سازمانی:

این پیامدها در سه مقوله اصلی ارتباطی، نگرشی و رفتاری تقسیم‌بندی شده‌اند. از مضامین زیرشاخه این گروه از پیامدهای ناشی از ترس سازمانی می‌توان به افزایش تنش در سازمان، تخریب تعاملات، کاهش رضایت شغلی و آسیب‌های روحی روانی افراد اشاره کرد. در ادامه با نمونه‌ای از کدهای این دسته آشنا می‌شویم:

شرایط علی‌ترور شخصیت، عوامل فردی، عوامل سازمانی و گروهی بودند. پدیده‌محوری کینه‌توز، کوچک بود. عوامل زمینه‌ای شبکه‌های قدرت، ادراک بی‌عدالتی و ترس از دست‌دادن موقعیت بودند. متغیرهای عدم تطابق گفتار با رفتار و رسیدن به مدیران بالاتر به‌عنوان عوامل مداخله‌گر تعیین شدند. بدگویی پشت سر یکدیگر، جنگ روانی، تخریب واقعیت‌ها، تهمت و افترا و تلاش برای بی‌اعتمادسازی، از راهبردهای ترور شخصیت محسوب می‌شوند. پیامدهای ترور شخصیت در سه بعد فردی، سازمانی و گروهی قرار گرفتند. لذا در بروز ترور شخصیت مجموعه‌ای از عوامل فردی و شخصیتی تأثیرگذار هستند که برای از بین بردن این پدیده به اصلاح در دو حوزه شخصیت فرد و سازمان نیاز است (اکبریانی، نصر اصفهانی و شائمی بزرگی، ۱۳۹۸).

• پیامدهای عملکرد سازمانی:

در این گروه از مفاهیم متأثر از ترس سازمانی، به پیامدهای کوتاه مدت و بلند مدت عملکردی در سازمان توجه می‌شود. پیامدهای کوتاه مدت مانند رفتارهای احساسی حین کار و یا کاهش سطح عملکرد و پیامدهای بلند مدتی منجمله افزایش وابستگی به مدیر و ترس از مسئولیت‌پذیری، افزایش فرسودگی شغلی و همچنین کاهش کیفیت زندگی کاری. در ادامه به نمونه‌های از این کدها اشاره شده است:

ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیدگی روزافزون محیط، مسائل و چالش‌های متعددی را برای کارکنان و مدیران پدید آورده است. یکی از این مسائل، ترس کارکنان است که خود از عواملی نظیر کیفیت روابط کاری، فشار و حجم کار، شرایط و محیط کار، و ابهام نقش نشئت می‌گیرد. تبعیض ادراک شده توسط منابع انسانی، از دیگر چالش‌های سازمان‌های امروزی است. نتایج، مؤید این فرضیه است که ترس کارکنان، بر عملکرد کارکنان اثر منفی دارد (گپهارت کیش و همکاران، ۲۰۱۹).

در مطالعات پیشین همبستگی معناداری بین فرسودگی شغلی با سلامت عمومی و زیر ابعاد آن‌ها مثل خستگی عاطفی و ترس سازمانی و اختلال در خواب و سلامت عمومی، مسخ شخصیت با سلامت عمومی، اضطراب و اختلال در خواب با فرسودگی شغلی، عدم کفایت شخصی با اختلال در روابط اجتماعی مشاهده شد (بودنیک و همکاران، ۲۰۲۰).

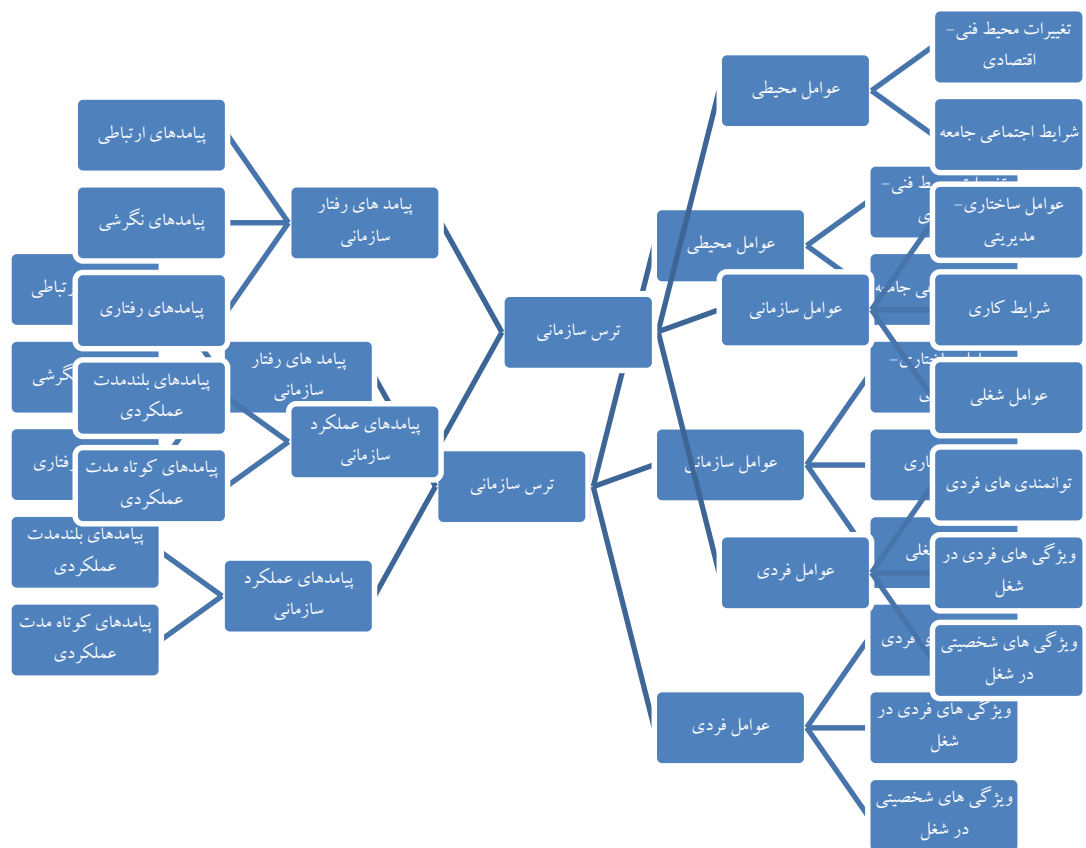
جمع‌بندی و نتایج:

در نهایت این مضامین، مقوله‌ها و تم‌های کلی که در جدول ۴ به صورت یکپارچه ارائه شده‌اند، مبنایی برای تدوین الگوی مدیریت ترس سازمانی خواهند بود، و می‌توانند در سایر پژوهش‌ها، به عنوان مرجعی در نظر گرفته شوند و در خصوص میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها در سازمان‌ها، و اهمیت هرکدام در مدیریت ترس سازمانی، بررسی‌های دقیق‌تری صورت پذیرد.

جدول ۴: پیشایندها و پسایندهای شناسایی شده ترس سازمانی بر اساس بررسی پیشینه مطالعات

پسایندها			پیشایندها						
مضمون	مقوله	تم کلی	مضمون	مقوله	تم کلی				
مخرب سازمانی	پیامدهای ارتباطی	عوامل محیطی	محیط اجتماعی استرسزا	شرایط اجتماعی جامعه	عوامل محیطی				
						تخریب تعامل با مدیر	محیط اقتصادی استرسزا	تغییرات محیط فنی-اقتصادی	
						تخریب تعامل با مشتریان	تحولات محیط فنی		
	پیامدهای نگرشی	عوامل سازمانی	تعارضات کاری	شرایط کاری	عوامل سازمانی	عوامل ساختاری - مدیریتی			
							تخریب تعامل با همکاران	تعارضات کاری	سیستم ارزیابی و جبران عملکرد سازمانی
							نگرش های منفی نسبت به دیگران	شرایط کاری خطرآفرین و غیراستاندارد	
	پیامدهای رفتاری	پیامدهای رفتاری	عوامل شغلی	ویژگی های وظیفه	عوامل شغلی	عوامل شغلی			
							تخریب وجهه فرد در سازمان	سیستم مدیریتی سازمان	
							نگرش شغلی منفی		ویژگی های جمعیت شناختی
							آسیب های روحی - روانی سازمانی	عوامل شغلی	
	عملکرد سازمانی	پیامدهای بلندمدت عملکردی	عوامل فردی	ویژگی های شخصیتی	ویژگی های شخصیتی در شغل	عوامل فردی			
							افزایش فرسودگی	حالات روانشناختی	
پایین آمدن کیفیت زندگی کاری		ویژگی روحی - روانی							
رفتار احساسی حین کار							توانمندی های ذهنی		
پیامدهای کوتاه مدت عملکردی		کاهش سطح عملکرد						توانمندی های شغلی	

در نهایت به کمک نتایج به دست آمده از مدل فراترکیب پیاده شده بر مطالعات گذشته در حوزه مفهوم ترس سازمانی، می‌توان مدل مفهومی و شماتیک عوامل موثر و متاثر ترس سازمانی را در شکل ۲ مشاهده کرد. این تم‌های کلی و مقوله‌ها، هر کدام به نحوی بر الگوی درست مدیریت ترس سازمانی تاثیرگذار هستند و توجه به این مفاهیم می‌تواند در تعریف رویکرد درست نسبت به این پدیده در سازمان، کمک کننده باشد. همانطور که اشاره شد، این مدل می‌تواند به عنوان مرجع اولیه در سایر پژوهش‌های حوزه ترس سازمانی، استفاده شود و هدف این پژوهش کمک به توجه به تمامی پیشایندها و پسایندهای ترس سازمانی، درک و شناخت این مفاهیم و همچنین کنترل درست و هدایت هدفمند آن‌ها در الگوی مدیریت ترس سازمانی بوده است.



شکل ۲: مدل مفهومی و شماتیک عوامل موثر و متاثر ترس سازمانی

پیشنهادات:

- همانطور که اشاره شد، خلاء اصلی نشان داده شده توسط این پژوهش، عدم ارائه الگوی کاملی مبنی بر مدیریت ترس سازمانی می‌باشد. با توجه به تایید و تاکید ادبیات پیشین در حوزه ترس سازمانی مبنی بر تاثیرپذیری و تاثیرگذاری این موضوع بر بسیاری عوامل و رفتارها در سازمان، لذا مطالعه در حوزه مدیریت این عامل رفتاری در سازمان‌ها و

همچنین ارائه الگوی صحیح و جامع توجه و مدیریت مقوله ترس سازمانی، پیشنهاد اصلی این پژوهش خواهد بود.

- تاکیدات بر مقوله ویژگی‌های شغلی، در ادبیات مفهوم ترس سازمانی بیش از سایر عوامل تاثیرگذار بر این مفهوم بوده است. لذا با تعریف درست مشاغل می‌توان از بروز این بحران رفتاری پیشگیری نمود.
- یکی از مهمترین پیامدهای ترس سازمانی، طبق نتایج حاصل از ادبیات پیشین این مفهوم، پیامدهای بلندمدت عملکردی می‌باشد. کنترل سطح کیفیت کاری افرادی که دچار ترس سازمانی هستند، از وظایف اصلی مدیران سازمان‌ها می‌باشد.

منابع:

- اخباری، ب؛ محمدی راد، ش؛ صلواتی، م (۱۳۹۱). ترس از درد و حرکت و دردهای عضلانی اسکلتی، نشریه توانبخشی، شماره ۸۴
- اکبریانی، سعید؛ نصر اصفهانی، علی؛ شائمی بزرگی، علی (۱۳۹۸). ارائه الگوی ترور شخصیت در سازمان (نمونه پژوهی): سازمان های دولتی شهرستان خرم آباد)، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۴.
- آفتاب، ع (۱۳۸۹)، علت ترس چیست، ماهنامه تدبیر، شماره ۴۲.
- باقری زاده، م (۱۳۸۸). تاثیر ترس بر تصمیم گیری کارآمد، مجله تدبیر، شماره ۴۲.
- برومند، ز (۱۳۹۴). موقعیت زنان در احراز مشاغل مدیریت، ماهنامه حسابدار، سال سیزدهم، شماره ۱۲۹.
- بلس، ا (۱۳۸۷). روانشناسی تنبلی، مترجم: مهدی قراچه داغی، تهران، ناشر مترجم.
- بندورا، آلبرت (۱۳۹۲). نظریه یادگیری اجتماعی، ترجمه فرهاد ماهر، تهران: راهگشا
- پاکویان، ح (۱۳۹۱). بررسی و مطالعه کارآفرینی و علل و عوامل ترس از راه اندازی کسب و کار جدید در ایران، مقاله ارائه شده به کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، دانشگاه مازندران.
- جهانی، ناهید (۱۳۹۰). اثر بخشی آموزش مهارت های اجتماعی بر کاهش ترس در دختران شهر صنعتی البرز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده بین المللی امام خمینی.
- چگینی، علی اصغر (۱۳۸۸). نقش آسیب پذیری شناختی در ایجاد ترس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بین المللی امام خمینی.
- حاجی حسینی، ن؛ نازلی و فرخی جمهری، ع (۱۳۹۳). رابطه سبک های دل بستگی و ترس از ارزیابی منفی با اعتیاد به اینترنت در دانشجویان، فصلنامه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، دوره ۵، شماره ۲.
- حاجی شریف، محمود (۱۳۹۱). ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی، تهران، نشر آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک
- خادمی، م (۱۳۹۲). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در بین کارکنان وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی با تاکید بر سرمایه اجتماعی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه - شماره ۱۵۹
- خدا بنده، سعید؛ پورصادق، ناصر؛ عسگری، ناصر؛ (۱۳۹۷) طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال دوازدهم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷، صفحات ۵۵ تا ۶۹

داداش نیا، حسین؛ یزداندوست، رخساره؛ غرایب، بنفشه؛ اصغرنژاد، فرید (۱۳۹۳). اثر بخشی درمان شناختی رفتاری گروهی و مواجهه درمانی بر میزان سوگیری تعبیر و ترس از ارزیابی منفی در اختلال اضطراب اجتماعی، مجله روانپزشکی و روانشناسی بالینی ایران، سال هجدهم، دوره بیستم، شماره نهم.

ذاکری افشار، وحید؛ متقی، محمدحسین؛ رضائیان، نجمه (۱۳۹۹). بررسی ارتباط بین ترس از موفقیت و تحلیل رفتگی زنان شاغل در اداره آموزش و پرورش شهرستان سیرجان، ویژه نامه چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری.

راه رخشان، محمد (۱۹۹۳). ترس از دیدگاه روانکاوی و نقش آن در شکل گیری فردی و اجتماعی انسان هامبورگ، یولای.

رایس، فیلیپ (۱۳۸۷). رشد انسان، روانشناسی رشد از تولد تا مرگ، ترجمه مهشید فروغان، تهران: نشر ارجمند.

رجبی فرجاد، حاجیه؛ رضایی، سمیه؛ (۱۳۹۶) بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی، مجله مدیریت فرهنگی، سال یازدهم / شماره ۳۷ / پاییز ۱۳۹۶

رجبی، غ؛ عباسی، ق (۱۳۹۰). بررسی رابطه خودانتقادی، اضطراب اجتماعی و ترس از شکست با کمروبی در دانشجویان، پژوهش های روان شناسی بالینی و مشاوره، دوره ۱، شماره ۲.

رحیمی، هادی (۱۳۹۹). پیامدهای شیوع ویروس کرونا- کوید ۱۹، فصلنامه علمی - تخصصی ارزیابی تأثیرات اجتماعی، شماره دوم.

رحیمیان، س؛ جباره، ناصرو، م (۱۳۸۹). ترس از مرگ در آثار عطار، ادبیات عرفانی، دانشگاه الزهرا.

رضضانی، احمد (۱۳۹۲)، اختلاس: بررسی فقهی حقوقی، چاپ سوم، سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، تهران.

روزنهان، دیوید ال؛ سلیگمن، ای. بی (۱۳۹۵). روانشناسی ناهنجاری، آسیب شناسی روانی، ترجمه یحیی سیدمحمدی، تهران، نشر ساوالان.

ریو، جان مارشال (۱۳۸۷). انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی سید محمدی، تهران: نشر ویرایش.

زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، توزیع نیروی برق شمال استان کرمان، دانشگاه تهران، پردیس قم دانشکده مدیریت شته مدیریت دولتی.

زراعت، عباس (۱۳۹۲). حقوق جزای عمومی ۳ (مجازات ها و اقدامات تأمینی)، جلد ۲، چاپ اول، انتشارات جنگل: جاودانه، تهران.

زنجانی، فرناز؛ توزنده جانی، حسن؛ امانی، پریسا (۱۳۹۸). نقش میانجی گرایانه ترس از ارزیابی منفی در رابطه با الگوهای ارتباطی و انگیزش پیشرفت ورزشکاران حرفه ای، مجله اصول بهداشت روانی، دوره ۲۲، شماره ۳.

سادوک، کاپلان؛ سادوک، کاپلان جی (۱۳۹۱). خلاصه روان پزشکی، جلد (۱)، ترجمه پورافکاری. نصرت الله، تهران، انتشارات شهر آب.

سلطانی، م؛ صادقی، ط (۱۳۹۱). تصویربرداری عاطفی (خشم و ترس) در بوستان سعدی با تکیه بر مباحث روانشناسی، سبک شناسی نظم و نثر فارسی بهار ادب، دوره ۵، شماره ۱.

سلیمی، صادق (۱۳۹۲). حقوق جزای عمومی، چاپ دوم، انتشارات جنگل: جاودانه، تهران.

سیاحی، حکیم (۱۳۹۳). بررسی مجازات اخراج کارکنان پاپور نیروهای مسلح با تأکیدی بر قوانین موضوعه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.

شامبیانی، هوشنگ (۱۳۹۵). حقوق جزای عمومی، جلد، انتشارات مجد، تهران.

شعاری نژاد، علی اکبر (۱۳۸۶). روانشناسی رشد، تهران: اطلاعات.

شکری، س؛ سعیدی، ر؛ هنرمند، م (۱۳۸۷). بررسی ادراک تهدید، اضطراب شناختی امتحان، بزرگنمایی تهدید، اسناد به عملکرد و ترس از ارزیابی منفی به عنوان پیش بین های اضطراب امتحان دانش آموزان دختر دبیرستان، مجله علوم تربیتی،

صائبی، م. (۱۳۸۹). فرآیند آموزش کارکنان، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

عریضی، حمیدرضا؛ اژه ای، عاطفه (۱۳۹۷). بررسی ترس از ارزیابی به عنوان میانجی در رابطه پهنای نقش و ساختار سازمانی با فرآیند اثربخشی، مجله روانشناسی، سال ۲۲، شماره ۱.

علی پور حصار، رضا (۱۳۹۸) تحقیقی را با عنوان تاثیر ترس و تبعیض بر ادراک از ارتقاء کاری زنان در اداره کل درمان سازمان تامین اجتماعی استان تهران، مطالعات اجتماعی - روانشناختی زنان، دوره ۱۱، شماره ۶.

عینی، فاطمه (۱۳۹۹). پیامدهای روانشناختی ویروس کرونا در جامعه، فصلنامه علمی - تخصصی ارزیابی تاثیرات اجتماعی، شماره دوم.

فرانکن، رابرت (۱۳۹۴). انگیزش و هیجان، ترجمه حسن شمس اسفندآباد، غلامرضا محمودی و سوزان امامی پور، تهران: نشر نی.

کجباف، محمدباقر؛ ربانی، رسول (۱۳۸۸). روانشناسی رفتار و ترس (دیدگاهها و نظریه ها با تأکید بر عوامل اجتماعی)، تهران: انتشارات آوای نور.

کرین، ویلیام (۱۳۸۸). نظریه های رشد، مفاهیم و کاربردها، ترجمه غلامرضا خوی نژاد و علیرضا رجایی، تهران: انتشارات رشد.

کرینگ، دیویسون؛ نیل و جانسون (۱۳۸۸). آسیب شناسی روانی، ترجمه حمید شمسی، تهران: نشر ارجمند.

کورمن، آ (۱۳۸۹). روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.

گودرزی، علی (۱۳۸۸). جزوه فشار روانی و فنون مقابله با آن، انتشارات دانشگاه تبریز.

متقی، محمدحسین؛ تاتا، ماه بانو؛ فردوسی پور، لیلی؛ (۱۳۸۲) بررسی رابطه ترس از موفقیت با رسیدن به حد بی کفایتی در کارکنان سازمان های دولتی شهر کرمان، نشریه چشم انداز مدیریت بازرگانی، تابستان و پاییز ۱۳۸۲، شماره ۷-۸.

محمدی مقدم، یوسف؛ وهاب زاده، شادان؛ تقوی قاسم آباد، امیرحسین؛ معدنی، جواد؛ (۱۳۹۴) رابطه کنترل سازمانی ادراک شده و ترس از مجازات با وقت گذرانی اینترنتی کارکنان در محیط کار، فصل نامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، دوره ۳، شماره ۱۲.

محمدی مهر، م (۱۳۸۹). مطالعات یادگیری مبتنی بر مغز، پیراپزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، دوره ۵، شماره ۲.

مش، اریک جی؛ وولف، دیوید ای (۱۳۹۱). روان شناسی مرضی، ترجمه محمد مظفری مکی آبادی و اصغر فروع الدین عدل، تهران، نشر رشد.

منظری، ع؛ شجاعی، م (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ترس از موفقیت و نیاز به پیشرفت در کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی و اداره کل امور مالیاتی استان کرمان، ماهنامه بررسی مسائل و سیاست های اقتصادی، شماره ۲.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی، انتشارات شروین.

میر کمالی، سید محمد (۱۳۹۵). مشارکت و تصمیم گیری در امور آموزش و همبستگی آن با اثر بخشی و کارایی سازمانهای آموزشی، فصل نامه تعلیم و تربیت، سال دوازدهم، شماره ۴۷.

هرگنهان، بی. آر؛ اولسون. ام (۱۳۸۸). مقدمه ای بر نظریه های یادگیری، ترجمه علی اکبر سیف، تهران: نشر دوران.

هیل، ن (۱۳۹۳). برنامه اقدام مثبت، مترجم مهدی قراچه داغی، تهران، انتشارات چلچله.

Ackerl, K., &Atzmueller, M., &Grammar, K.(2002).The Scent of fear.original Research Report, (23), 79-84.

Amy Edmondson,The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth (John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, N.J., 2019).

Armfield, J. M. (2019). Cognitive vulnerability: A model of the etiology of fear. *Clinical Psychology Review*, 26, 746–768.

Askew,C. Field,A.P. (2011). Vicarious learning and the development of fears in childhood. *Behavior Reaserch and Therapy*, 45, 2616-2627.

August, M (2010). Overcoming fear of success, Weath and wisdom seminars.

Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2012). ‘Disentangling the effects of voice:the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness’. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81–6.

Ayres, I. and Braithwaite, J. (2012),*Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate*, Oxford University Press, New York, NY.

Barbara Wisse, Diana Rus, Anita C. Keller & Ed Sleebos. (2019). Fear of losing power corrupts those who wield it: the combined effects of leader fear of losing power and competitive climate on leader self-serving behavior, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28:6, 742-755, DOI.

Barkouli, A. (2015). Organizational Leaders’ Experience with Fear-Related Emotions: A Critical Incident Study.

Barsade, S. G., & Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. *Journal of Social Sciences* 2 (3), 74-80.

Bass, B. (2009),*Bass & Stogdills Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Free Press, New York, NY.

Broeren,S., Lester.K., Murriss.P., Field.A.P.(2015). They are afraid of the animal ,so therefore I am too. Influence of peer modelling on fear beliefs and approach avoidance behaviors towards animals in typically developing children.*Behavior Reaserch and Therapy*,49, 50-57.

Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, Gideon James Rubin. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. Published Online February 26.

Bruce, C ., (2008). Overcoming the fear of success, Career resources. CPC.

Carcioppolo , N.(2008).Assessing the Utility of Integrating Perceived Barrier and Response Cost Measures into the Extended Parallel Process Model . thesis, Northern Kentucky University.

Cengiz Mengenci. (2015). Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey, *International Business Research Archives*. Vol. 8, No. 5.

- Chang, Yu-Shai (2007). Change management a guide to effective implementation, *Journal of Quality and Participation*, 16(4), 34-42
- Chen, J.V. Ross, W.H. & Yang, H.H. (2011). Personality and Motivational Factors Predicting Internet Abuse at Work. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 5(1), article 5.
- Christopher J. Budnick, Arielle P. Rogers, Larissa K. Barber, The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation, *Computers in Human Behavior*, Volume 104, ۲۰۲۰.
- Coget, J. F., & Haag, C. & Gibson, D.E. (2011). Anger and fear in decisionmaking: The case of film directors on set. *European Management Journal*, 29, 476-490
- Cole, B., (2009). The fear of success how to overcome it, Sanjose, America.
- Collins, D.D. (2007) *Entrepreneurial Success: The Effect Of Fear On Human Performance*, A Dissertation, Capella University.
- Corbo, V. (2011). Interaction of fear and stress: from healthy population samples to post-traumatic stress disorder. *Journal of Health and Social Behavior*, 38, 229-244.
- Cure, L. K. (2009). Fear within the workplace: a phenomenological investigation of the experience of female leaders. *Dissertation*, Capella University.
- Davey, G.C.L. (2002). Nonspecific rather than nonassociative pathways to phobias : a commentary on Poulton and Menzies. *Behavior Research and Therapy*, 40, 151-158 .
- Davey, G.C.L., MacDonald, B.A., & Brierley, L. (2008). The effect of disgust on anxiety ratings to fear-relevant, disgust-relevant and fear-irrelevant stimuli. *Journal of Anxiety Disorders*, 22, 1347-1354.
- De Lara, P. & Olivares Mesa, A. (2010). Bringing cyber loafers back on the right track. *Industrial Management & Data Systems*, 110(7), pp. 1038 - 1053.
- De Lara, P. Verano Tacoronte, D. & Ting Ding, J.M. (2011). Do current anti-cyberloafing disciplinary practices have a replica in research findings? *Internet Research*, 16(4), pp. 450-467.
- Delarose, R. (2013). Do Women fear success, *Manila bulletin*, Manila.
- Deniz, N., & Boz, I.T., & Ertosun, O.G. (2011). The Relationship between Entrepreneur's Level of Perceived Business-Related Fear and Business Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 579-600
- Deutsch, M. (2009), *Distributive Justice*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Dillard, J. P. (1994). Rethinking the study of fear appeals: An emotional perspective. *Communication Theory*, 4, 295-323.
- Dong, Lu and Jennifer Bouey. (2020). Public Mental Health Crisis during COVID-19 Pandemic, China. *Emerging Infectious Diseases*. Volume 26
- Duncan, R., and Weiss, A. (2007). Organizational learning: implication for organizational design. In B.M. Staw, *Research in organizational behavior*, Vol. 1: 75-120.
- Flávio Carvalho de Vasconcelos, Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos, João Marcelo Crubellate. (2008). Stress in organizations: between efficiency and the institutionalization of fear. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5(1), 37-52.

Frese, M., Brantjes, A., & Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of smallbusiness in Namibia: Theroles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259-283.

Gallup, State of the American Workplace (Gallup: Washington, D.C., 2017), accessed June 13, 2018.

Gephart, Kish Jennifer J. Detert, James R. Klebe Treviño, Linda . Edmondson, Amy C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, Volume 29, 2009, Pages 163-193.

Gilles Hilary. (2016). Does Your Organization Run on Fear?

Giorgi G, León-Perez JM, Montani F, Fernández-Salineró S, Ortiz-Gómez M, Ariza-Montes A, Arcangeli G, Mucci N. Fear of Non-Employability and of Economic Crisis Increase Workplace Harassment through Lower Organizational Welfare Orientation. *Sustainability*. 2020; 12(9):3876.

Han Chen, Khalid Eyoun (2021), Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 94, Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Hrs : Health Services Research* 41:4 part 11.

Heskett, James (2018). What is the Function of Fear in Leadership? What kinds of fear, if any, are appropriate in leading others?

Hilary, Gilles. (2016). Does Your Organization Run on Fear?

Hofmann, G.S.(2010). Cognitive processes during fear acquisition and extinction in animals and humans: Implications for exposure therapy of anxiety disorders. *Clinical Psychology Review*, 28 , 199–210

Huang, Yeen & Zhao, Ning (April 2020). Generalized anxiety disorder, depressive symptoms and sleep quality during COVID-19 epidemic in China: a web-based cross-sectional survey. medrxiv. The Preprint Server for Health Sciences.

Jangyul Robert Kim, Jeong-Nam Kim. (2010) A theoretical perspective on "fear" as an organizational motivator for initiating public relations activities, *Public Relations Review*, Volume 36, Issue 2, ۲۰۱۰, Pages 184-186.

Jennifer J. Kish Gephart, James R. Detert, Linda Klebe Treviño, Amy C. Edmondson, (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, Volume 29, 2009, Pages 163-193.

Jinyoung Han, Anat Hovav & Martin Hemmert (2020) Confucian Values, Social Fear, and Knowledge Sharing in Korean Organizations, *Journal of Computer Information Systems*.

Lazaris, E (1995). Working with the fear of success, NPN Publishing, Inc.

Lebel, R. David. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 135, 2016, Pages 10-21.

Leong Ling. (2013). Organizational fear: Barriers to effective performance, Master's Thesis, Multimedia University.

Liu, J. (2009). Business failures and macroeconomic factors in the uk. *bulletin of economic research*, 61(1), 47-72.

Iknuur Çevik Tekin & Tahir Akgemci, 2018. "The impact of Fear of Negative Evaluation of Employees on Organizational Silence," *Proceedings of International Academic Conferences* 7809531, International Institute of Social and Economic Sciences.

McBride-Walker, Toward a Working Definition of the Construct of Fear in the Management Sciences, EMONET, Rome, Italy. (2016).

Messina, M. M (2011). Tools for personal growth handing fear of success, *Coping. Org.*

Miguel Pina e Cunha, Patrícia Palma, Nuno Guimarães da Costa. (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight, *Futures*, Volume 38, Issue 8, 2006, Pages 942-955.

Molm, L.D. (2004), Is punishment effective? Coercive strategies in social exchange, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 57, pp. 75-94.

Morgan, P.M. (2006), *Deterrence: A Conceptual Analysis*, Sage, Beverly Hills, CA.

Mprison, Elizabeth Wolfe, Milliken, Frances J, (2009), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4.

Murriss, P., Ollendick, T.H. (2013). The assessment of contemporary fears in adolescent using a modified version of the Fear Survey Schedule for Children Revised. *Journal of Anxiety Disorder*, 16, 567-584.

Ollendick, T.H., King N.J., & Frary R.B. (2008). Fear in children and adolescent: Reliability & generalization across gender, age, nationality, *Behavior Research and Therapy*. 21, 19-26.

Pablo Zoghbi Manrique de Lara. (2006). Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance?, *Journal of Managerial Psychology*.

Pasquinucci, R.S. (2009). *Fear factor: The Extended Parallel Process Model, Web-based Social Networks and Tobacco Cessation*. thesis, Kentucky.

Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2011). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-69.

Robbins, Stephen P. (2007), *Organizational Behavior*, Tim Judge, Timothy A. Judge, Anthony Chelte, Brent Scott, Patricia Lanier, Pearson/Prentice Hall,
Robinson, S. L. & Bennett, R. J. 1995. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 555-572.

Runing Sawitri, H. S. (2012). Role of Internet Experience in Moderating Influence of Work Stressor on Cyberloafing. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*. Pp. 320-324.

Ryan K. D., Oestreich D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization* (2nd Ed.). Jossey-Bass.

Schoch-Spana, Monica. (2020). COVID-19's Psychosocial Impacts The pandemic is putting enormous stress on all of us but especially on health care workers and other specific groups. *Scientific American*.

Schoch-Spana, Monica. (April, 2020). COVID-19's Psychosocial Impacts The pandemic is putting enormous stress on all of us but especially on health care workers and other specific groups. *Scientific American* 20.2020. <http://blogs.scientificamerican.com/>

Serim, B. (2010). Nature, severity and origins of fears among Children and adolescents with respect to age, Gender and socioeconomic status. *Journal of consumer psychology*, 12(1), 66-80.

Shane Connelly and Megan R. Turner, *Social Functions of Emotion and Talking About Emotion at Work*, Chapter 6: Functional and dysfunctional fear at work: dual perspectives, 2018.

Stern, S. (2004). Rules to stay cool in the office jungle. *Financial Times*, May 5, pg 12.

Steven Appelbaum, Michael Bregman, Peter Moroz. (1998) Fear as a strategy: Effects and impact within the organization, *Journal of European Industrial Training* 22 (3):113-127.

Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2012), "Conceptualizing employee silence and employee". *Journal of Management*, 26, 513-63.

Walker, McBride (2016) *Toward a Working Definition of the Construct of Fear in the Management Sciences*, EMONET, Rome, Italy.

Webster. (2002). *Merriam-Webster Dictionary [Online Dictionary]*. Merriam- Webster, Incorporated. Retrieved 02/14

Weeks, J.W., Heimberg, R.G, Rodebaugh, T.L. (2011) .The fear of positive evaluation scale: Assessing a proposed cognitive component of social anxiety. *Journal Of Anxiety Disorder*, 22, 44-55.

Wen-Chi Grace Chou. (2014). *Fear of Job Loss*, *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 2014 Edition.

Witte, K. (2009). *Theory-Based interventions and evaluations of outreach Efforts* . National Network of Libraries of Medicine

Xueying Zhang, Ziyuan Zhou, Do instructing and adjusting information make a difference in crisis responsibility attribution? *Merging fear appeal studies with the defensive attribution hypothesis*, *Public Relations Review*, Volume 46, Issue 5, 2020.

Yasar, S. & YURDUGÜL, H. (2013). *The Investigation Of Relation Between Cyberloafing Activities And Cyberloafing Behaviors In Higher Education*, 2nd World Conference on Educational Technology Researches ° WCETR2012. Pp. 600-604.

Yorton, T. (2018). *Using improv methods to overcome the fear factor*. *Employment Relations Today*, 31(4), 7-13.