

## Designing a Model of Employees' Organizational Fear Management in Financial Organizations

Maryam Tehrani<sup>1</sup> , Akbar Hassanpoor<sup>2</sup> , Saeed Jafarinia<sup>3</sup> , Mohammad Amin Zare<sup>4</sup> 

### Abstract

**Background & Purpose:** Organizational fear has a negative impact on the employee performance at work, creates a silent culture, delays decision-making, and prevents innovation and development in the organization. The aim of this research is to provide a comprehensive model of fear management in financial organizations.

**Methodology:** To obtain the main purpose of the study, grounded theory method was used. Participants of the study were experts in public and private organizations in financial industry that are active in Tehran, from which 20 experts were selected as a statistical sample through a purposeful sampling method.

**Findings:** Based on the results, the central category was explained in three subcategories of communication, functional and motivational dimensions. Causal conditions were classified in the form of 2 categories of intra and extra-organizational factors, background conditions in the form of two categories of social and technological background, and intervening conditions in the form of two categories of economic conditions of society and psychological conditions triggering organizational fear. Actions-reactions were identified in the form of four categories of managing the roots of fear in employees, human resources management measures, behavioral reforms, and cultural measures. Finally, the consequences were explained in four categories of functional, behavioral, structural, and social damages.

**Conclusion:** Using this model, managers can take steps in the field of understanding the organizational fear of employees, and in order to prevent or treat it, they can also take measures to identify and define the factors that cause fear, and finally in order to deal with organizational fear, they can reform the structure and culture.

**Keywords:** Fear, Organizational fear, Organizational fear management, Grounded theory, Financial organizations

**Citation:** Tehrani, M., Hassanpoor, A., Jafarinia, S., & Zare, M. A. (2022). Designing a Model of Employees' Organizational Fear Management in Financial Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 23-55. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.356611.1970>

1. Assistant Prof., Department of Human Resources and Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: m.tehrani@khu.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Human Resources and Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: ak\_hassanpoor@khu.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Human Resources and Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: shamsj58@khu.ac.ir
4. Ph.D. Department of Behavioral Management, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran. E-mail: amin.zare.mi@gmail.com

## طراحی الگوی مدیریت هراس سازمانی کارکنان در سازمان‌های مالی

مریم طهرانی<sup>۱</sup>، اکبر حسن پور<sup>۲</sup>، سعید جعفری نیا<sup>۳</sup>، محمد امین زارع<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** ترس سازمانی بر عملکرد کارکنان در محل کار تأثیر منفی دارد؛ فرهنگی که خاموشی ایجاد می‌کند، باعث می‌شود که تصمیم‌گیری به تأخیر بیفتد و از ایجاد نوآوری و توسعه در سازمان جلوگیری می‌کند. هدف از این پژوهش ارائه الگوی جامع از مدیریت ترس در سازمان‌های مالی است.

**روش:** این پژوهش کاربردی، رویکرد کیفی دارد و با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اجرا شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش خبرگان سازمان‌های دولتی و خصوصی فعال در صنعت مالی شهر تهران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند برگزیده شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج این پژوهش، مقوله محوری در قالب مقوله‌های فرعی ابعاد ارتباطی، عملکردی و انگیزشی تعریف شد. شرایط علی در قالب مقوله‌های عوامل درون و برون سازمانی، شرایط زمینه‌ای در قالب مقوله‌های بستر اجتماعی و تکنولوژیک و شرایط مداخله‌گر در قالب مقوله‌های وضعیت اقتصادی جامعه و وضعیت روانی محرک ترس سازمانی دسته‌بندی شدند. کنش - واکنش‌ها نیز در قالب مقوله‌های مدیریت ریشه‌های ترس در کارکنان، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، اصلاحات رفتاری و اقدام‌های فرهنگی شناسایی شد. در نهایت، پیامدها به مقوله‌های آسیب‌های عملکردی، رفتاری، ساختاری و اجتماعی دسته‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** مدیران می‌توانند به کمک این مدل، در زمینه شناخت ترس سازمانی کارکنان گام بردارند و برای پیشگیری یا درمان آن نیز اقدام‌هایی در راستای شناسایی و تعریف عوامل ایجاد ترس انجام دهند و در نهایت، به اصلاحات ساختاری و فرهنگی در جهت مقابله با ترس سازمانی بپردازند.

**کلیدواژه‌ها:** ترس، هراس سازمانی، مدیریت هراس سازمانی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، سازمان‌های مالی

**استناد:** طهرانی، مریم؛ حسن پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید و زارع، محمدامین (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت هراس سازمانی کارکنان در سازمان‌های مالی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۲۳-۵۵.

۱. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: m.tehrani@khu.ac.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: ak\_hassanpoor@khu.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: shamsj58@khu.ac.ir
۴. دکتری، گروه مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: amin.zare.mi@gmail.com

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، زمستان، دوره ۱۲، شماره ۴، ص. ۲۳-۵۵  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴  
نوع مقاله: پژوهشی  
© نویسندگان  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.356611.1970>  
نویسنده مسئول: مریم طهرانی  
دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۶، بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۲۵  
پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۰۳  
انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

## مقدمه

ترس واکنشی هیجانی است و از تغییر وضعیتی در انسان نشئت می‌گیرد که موقعیت خطرناک یا تهدیدی برای سلامتی او ایجاد می‌کند. درک این مخاطره‌ها و تهدیدها گاهی روانی و گاهی جسمانی است (مش و وولف<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱). یکی از انگیزه‌ها و هیجان‌های مهم انسان، انگیزه و هیجان ترس است که می‌توان آن را از جهات مختلف بررسی کرد. همان طور که شادی، غم، خشم، عشق و نفرت، از جمله هیجان‌های اساسی انسان به‌شمار می‌روند، ترس نیز یک هیجان اصلی شناخته شده است (کجیاف و ربانی، ۱۳۸۸). طبق نظر محققانی چون کالینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، دنیز، باز و ارتوسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) کارکنان در کار خود همواره با ترس‌هایی مواجهند که در خوشه‌های ترس از استرس کاری و اجتماعی، ترس از انتقاد و شکست، ترس از مرگ و خطر جای می‌گیرد و هر کدام از این خوشه‌های ترس، می‌تواند عاملی اثرگذار بر عملکرد آنان باشد. از طرفی، لیانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) ترس را جزء جدایی‌ناپذیر محیط کار می‌داند که می‌تواند ابزار انگیزشی باشد و کارکنان را به سمت یادگیری مهارت‌های جدید سوق دهد یا به‌عنوان ابزار ضد انگیزشی عمل کند و افراد را از حرکت در مسیر پیشرفت باز دارد.

تحقیقات زیادی درباره عوامل شناختی مختلف مرتبط با ترس وجود دارد؛ اما با وجود مفاهیم شناختی متعدد و سازوکارهای شناختی مرتبط با ترس، رابطه علی مستقیم بین این سازوکارها و اختلال‌های اضطرابی هنوز ثابت نشده است. مشکل دیگر رویکردهای شناختی، گرایش آن‌ها به انتزاع پدیده‌های شناختی مختلف است (آرمفیلد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). دیدگاه‌های غریزه‌گرا بر این باورند که ترس غریزه بشری است که جنبه ارثی دارد. دیدگاه‌های یادگیری معتقدند که ترس بر اثر عوامل محیطی پدید می‌آید و یادگیری عامل اصلی آن است. دیدگاه‌های انسان‌نگر، ترس را ناشی از تعامل محیط، وراثت و اراده آدمی دانسته و جنبه تحولی آن را مهم تلقی کرده‌اند. علت وجودی ترس، نیاز اساسی و طبیعی است که خدای تعالی برای صیانت ذات و حفظ سلامت آدمی در انسان به ودیعه نهاده است (سلطانی و صادقی، ۱۳۹۱).

در چند سال اخیر، به‌دلیل مواجهه با پدیده کرونا، ترس در محیط‌های کاری افزایش یافت و مطالعات زیادی در این زمینه آغاز شد. پژوهشگرانی چون زانابازار، جیگجیدور و جامبال<sup>۶</sup> (۲۰۲۲)، بلوستاین و گوارینو<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) و کنستانتینو و کریستینا کاریزا<sup>۸</sup> (۲۰۲۲) تاکنون این موضوع را کاویده‌اند. نتایج مطالعه کنستانتینو و کریستینا کاریزا (۲۰۲۲) نشان داد سطح ترس در بین افرادی که در دوران کرونا، به‌صورت حضوری در محل کار فعالیت می‌کردند، بالاترین میزان بود. ترس در ۳۲ درصد از افراد در محدوده هشدار و در ۳۰ درصد از افراد غیرطبیعی بود؛ در حالی که افسردگی در ۲۱ درصد از افراد در محدوده هشدار و در ۳۴ درصد از کارکنان شرکت‌کننده به‌طور غیرطبیعی زیاد بود. احساس ترس در بین کسانی که به‌طور کامل حضوری بودند یا هم در محل کار و هم در خانه کار می‌کردند بیشتر بود؛ در حالی که افسردگی در بین افرادی که از خانه کار می‌کردند، بالاتر بود (کنستانتینو و کریستینا کاریزا، ۲۰۲۲).

- 
1. Mesh & Wolff
  2. Collins
  3. Deniz, Boz & Ertosun
  4. Leong
  5. Armfield
  6. Zanabazar, Jigjiddor & Jambal
  7. Blustein & Guarino
  8. Constantino & Kristina Karizza

در مطالعه‌ای دیگر که گپهارت، دیترت، تروینو و ادموندسن<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۹ انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که ترس، اثر مخربی روی رفتار افراد در محیط کار می‌گذارد. افرادی که در محیط کاری خود با ترس مواجهند، اغلب در برابر عوامل مختلف سکوت می‌کنند. این امر زمینه سکوت سازمانی را فراهم می‌آورد که خود بیماری افراد، استرس و افسردگی را باعث می‌شود.

میسلر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه خود به‌طور تجربی، یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده را بررسی کرد که در آن، ترس روابط بین ادراک از سیاست سازمانی و تنش شغلی و قصد ترک شغل را واسطه کرده و توانایی‌های عاطفی موجود در هوش هیجانی این میانجیگری‌ها را تعدیل می‌کند. او این مدل را در هر دو بخش دولتی و خصوصی، در تلاش برای آشکار کردن شباهت‌ها و تفاوت‌های بخشی، آزمایش کرد؛ سپس مدل را در بخش دولتی اعتبارسنجی کرده و ارزش در نظر گرفتن سهم منحصر به فرد چهار جنبه هوش هیجانی را به‌جای مشارکت انباشته هر چهار بُعد نشان داد. یافته‌های وی نشان داد که احساسات مثبت، بهبود شرایط کارمندان بخش عمومی را شکل می‌دهد. علاوه بر این، یافته‌ها تفاوت‌ها را در سهم احساسات و توانایی‌های عاطفی در بخش‌های عمومی و خصوصی روشن می‌کند.

در مجموع، مطالعات صورت‌گرفته در خصوص ترس سازمانی، نشان می‌دهد که ترس در این زمینه‌ها بررسی شده است: ترس از ارزیابی (رجبی فرجاد و رضایی، ۱۳۹۶)، ترس از مجازات با وقت‌گذرانی اینترنتی کارکنان در محیط کار (محمدی مقدم، وهاب زاده، تقوی و معدنی، ۱۳۹۴)، بررسی سکوت ناشی از ترس (گپهارت و همکاران، ۲۰۱۹)، ترس از دست‌دادن شغل (گریس چو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴)، ترس از موفقیت (متقی، تاتا و فردوسی‌پور، ۱۳۹۲)، بیرون راندن ترس از محل کار (رایان و استریچ، ۱۹۹۱)، بررسی ترس به‌عنوان نوعی انگیزه سازمانی (کیم و کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)، تجربه رهبران سازمانی از احساسات مرتبط با ترس (بارکولی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵)، ترس از دست‌دادن قدرت (ویس، راس، کلر و اسلیبوس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹)، ترس از دست‌دادن مقام (بودنیک، راجرز و باربر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰) و بررسی ترس کارکنان از کووید - ۱۹ (چن و ایون<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). محققان گذشته با وجود مطالعات خود، به موضوعاتی همچون مؤلفه‌های ترس سازمانی، شرایط علی ترس سازمانی، عوامل زمینه‌ای ترس سازمانی، کنش - واکنش‌های مدیریت ترس سازمانی و در نهایت، به پیامدهای مدیریت ترس سازمانی کارکنان پرداخته‌اند.

با عنایت به پژوهش‌های صورت‌گرفته نه‌چندان زیاد در خصوص ترس سازمانی که بنا به گفته کانلی و ترنر<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) می‌تواند نشئت‌گرفته از عدم تمایل عمومی به صحبت آشکار درباره ترس در محل کار باشد، اذعان می‌شود که پژوهشگران پیشین در بررسی موضوع مدیریت ترس سازمانی، به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند؛ اما در نقد عملکرد آن‌ها ضعف‌هایی به چشم می‌خورد، مانند عدم ارائه الگویی جامع از مدیریت ترس سازمانی، بررسی تنها یک یا دو بُعد از ترس سازمانی و پرداختن به تمامی ابعاد آن، بی‌توجهی به فرایند تعامل و تأثیرپذیری این ابعاد از یکدیگر و چالش‌ها و مشکلات فراروی آن و همچنین اشاره‌نکردن به راهبردها و پیامدهای مدیریت ترس سازمانی.

1. Gephart, Detert, Klebe Treviño & Edmondson
2. Meisler
3. Grace Chou
4. Kim & Kim
5. Barkouli
6. Wisse, Rus, Keller & Sleebos
7. Budnick, Rogers & Barber
8. Chen & Eyoun
9. Connelly & Turner

از طرف دیگر، این مسئله زمانی با اهمیت‌تر تلقی می‌شود که به آن از دیدگاه مؤسسه‌ها و سازمان‌های مالی نگاه شود. در دهه‌های اخیر، حوزه مالی وارد دوران فکری جدیدی شده است و از بعضی مفروضات اقتصادی و مالی مدرن انتقاد می‌کند که یکی از این مفروضات، منطقی بودن سرمایه‌گذاران است (آزادیان، داداشی و تقی پوریان، ۱۴۰۰). متأسفانه، پیامدهای ترس در سازمان‌های مالی، ممکن است به شدت فراتر از تنش ایجادشده توسط خود ترس باشد. بعضی از افراد (حقیقی و حقوقی) قادرند با ترس و استرس مالی مقابله کنند و با آن سازگار شوند؛ اما اغلب کارمندان نمی‌توانند در مقابل این ترس ایستادگی کنند. نتیجه اینکه پیامدهای بالقوه ناشی از ناتوانی در مقابله با عوامل استرس‌زای مالی، ممکن است مشکل‌ساز باشد و به چالش‌هایی منجر شود که ترس مالی در آن رخ داده است. درک کامل از پیامدهای ترس سازمانی، به تعامل بین سیستم روان‌شناختی و فیزیکی نیاز دارد (ادمونسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). ترس و استرس در محیط مالی، چه در بازارهای مالی و چه در جامعه با گسترش بی‌ثباتی مالی و اختلال در عملکرد نظام مالی، به رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی آسیب می‌رساند و به نوعی، از طریق افزایش عدم تعادل‌های مالی، به اختلال در وضعیت اقتصادی منجر می‌شود (دوکا و پلتونن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

از دیگر ویژگی‌های سازمان‌های مالی که باعث شد به‌عنوان جامعه مطالعه این پژوهش در کانون توجه قرار گیرند، این است که این سازمان‌ها با تلاطم شدید و تغییرات گسترده مقرراتی و تکنولوژیکی و ساختاری مواجهند و این مسئله، نگرانی‌ها و تنش‌های بالقوه بیشتری برای کارکنان این سازمان‌ها به وجود می‌آورد و زمینه ایجاد ترس را بیشتر می‌کند. همچنین با توجه به درگیری این سازمان‌ها با آسیب‌ها و خسارت‌های مالی هنگفت، این مسئله نیز افراد را دچار نگرانی کرده و مسئولیت شدیدی برای آن‌ها ایجاد خواهد کرد.

از طرفی دیگر، در این نوع سازمان‌ها، بسیاری از مدیران با مقوله ترس سازمانی و کارکنان درگیر با این موضوع آشنا نیستند و از تأثیر این معضل بر رفتارهایی که از افراد سر می‌زند، درکی ندارند. بسیاری از مدیران ترس سازمانی را با تبلی یا فرار از کار اشتباه می‌گیرند و با تشدید مجازات‌ها و برخوردها، فرد را دچار تنش و تشدید ترس سازمانی می‌کنند. در نهایت باید اشاره کرد که سازمان‌های مالی، از دو جهت برای بررسی در این پژوهش مناسب بوده‌اند. اول آنکه شرایط و زمینه ایجاد ترس برای کارکنان با توجه به تغییرات سریع و همچنین ریسک بالای فعالیت بسیار زیاد است و دوم ایجاد ترس و عدم مدیریت و کنترل آن در کارکنان، پیامدها و آثار مخرب زیادی در سطح سازمان و حتی جامعه به وجود خواهد آورد. بر این اساس هدف اصلی پژوهش حاضر، پُر کردن خلأ پژوهشی موجود در راستای ارائه الگوی جامع از مدیریت ترس سازمانی و بررسی فرایندها، چالش‌ها و راه‌کارهای کاربردی برای مدیریت ترس سازمانی در سازمان‌های فعال در زمینه مالی به‌عنوان بهترین و تعمیم‌پذیرترین نمونه است.

### پیشینه نظری پژوهش

ترس از کهن‌ترین و تأثیرگذارترین احساسات انسان است و با وجود اینکه رخدادی روانی است، از تجربیات و شناخت افراد نیز تأثیر می‌پذیرد (کوربو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). سلطانی و صادقی (۱۳۹۱) اذعان می‌دارند ترس واکنشی طبیعی و هیجانی ذاتی است که هنگام بروز شرایط دشوار و سردرگمی ذهن که عقل به‌تنهایی از عهده آن‌ها برنمی‌آید، نقش مهمی را در

1. Edmondson  
2. Duca & Peltonen  
3. Corbo

تصمیم‌گیری سریع بازی کرده و به‌گونه‌ای مؤثر عمل می‌کند. سریم<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز ترس را حسی تطبیقی و ابزار جهت یادگیری معرفی می‌کند. پاسکیوناچی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) ترس را پاسخی احساسی به رفتارهای افراد، اتفاق‌ها یا اجسام معرفی کرده است. ذاکری افشار، متقی و رضائیان (۱۳۹۹) نیز بیان می‌کنند که ترس اثری چند برابری دارد و هنگامی که فرد می‌ترسد، عوامل جزئی به مقوله‌هایی بزرگ و تأثیرگذار تبدیل می‌شوند.

در سال‌ها و دهه‌های اخیر، مطالعات زیادی درباره ترس و به‌خصوص ترس سازمانی انجام شده است که رشته‌های گسترده‌ای همچون مثل روان‌شناسی، رفتارشناسی، جامعه‌شناسی و مطالعات شناختی را دربر گرفته است. محققانی همچون دنیز، باز و اریتسون (۲۰۱۱) معتقدند که موضوع ترس سازمانی به مسئله‌ای میان‌رشته‌ای بدل شده است و در بسیاری از موضوعات سازمانی به ارزیابی و توجه نیاز دارد. با توجه به اینکه موضوع ترس سازمانی و چرایی و چگونگی تجربه آن، به‌شدت بر سایر عوامل رفتاری در سازمان‌ها تأثیرگذار بوده است، بارسد، بریف و اسپاتارو<sup>۳</sup>، در پژوهش خود در سال ۲۰۰۳، به‌وجود آمدن انقلاب عاطفی<sup>۴</sup> در رفتار سازمانی را وام‌گرفته از موضوع ترس سازمانی معرفی کردند.

از منظر رشته‌های شناختی، از متداول‌ترین و محکم‌ترین خصوصیات تمامی ترس‌ها این است که در ظاهر، آن‌ها با نشان‌های مهم از محرک شرطی که متعاقب تداعی‌های غیرشرطی می‌آیند، تقویت می‌شوند. شرطی‌سازی بین یک محرک ترس‌آور (محرک شرطی) و پیامد زیان‌آور و تهدیدکننده (محرک غیرشرطی) را نشان می‌دهد (گالی، فلستد، گرین و اینانک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). البته ترس و نهادینه‌شدن آن از منظر شناختی، در پاره‌ای شرایط می‌تواند صلاحی سودمند باشد؛ مانند زمانی که افراد با تهدیدی روبه‌رو می‌شوند و به‌صورت ذاتی و ناخودآگاه از آن می‌گریزند. به‌طبع، در اکثر مواقع هم این فرار و حرکت دورشونده نامطلوب است و اثرهای منفی برجای می‌گذارد (بروکز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

بعضی محققان رشته‌های روان‌شناختی، ترس را پاسخی فیزیولوژیکی و روان‌شناختی به یک تهدید بالقوه برای رفاه انسان توصیف می‌کنند. این واکنش فیزیکی و روانی به تغییراتی است که افراد در زندگی روزمره خود با آن مواجه می‌شوند یا پاسخی به نیازهایی است که در زندگی ایجاد می‌شود؛ ولی راه‌کاری برای دستیابی به آن در لحظه وجود ندارد. ترس روان‌شناختی در محل کار با اختلاف بین تقاضای محل کار و مهارت‌های شخصی لازم برای برآوردن آن تقاضا حاصل می‌شود؛ اما رضایت شغلی و ایجاد شرایط امنیت روانی، در پیشگیری و مدیریت ترس روان‌شناختی کارکنان نقش اساسی دارد (زانابازار و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲).

طبق تحقیقات رفتارشناسان، بر اساس علائم فیزیکی مشاهده‌شده در افرادی که ترس را تجربه می‌کنند، شکل‌گیری ترس در انسان می‌تواند تغییراتی در بیان افراد، تغییر حالت چهره، کاهش دمای بدن و افزایش ضربان قلب به‌وجود آورد (دیلارد<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴؛ کوگت، هاگ و گیسون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱). ترس در محل کار اشکال مختلفی دارد؛ مانند نگرانی برای از دست‌دادن شغل، برای رفتار ناعادلانه و از دست‌دادن موقعیت شغلی در سازمان (گالی و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲ به نقل از دنیز و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱).

1. Serim
2. Pasqunnachi
3. Barsade, Brief & Spataro
4. Affective revolution
5. Gallie, Felstead, Green & Inanc
6. Brooks et al.
7. Dillard
8. Coget, Hag & Gibson



یکی از عوامل حیاتی در دستیابی به اهداف سازمانی، رضایت شغلی کارکنان است. رضایت شغلی کارکنان به نگرش کارکنان به شغل یا تجربیات ذهنی کسب‌شده در طول زندگی حرفه‌ای اشاره دارد. ترس در محیط کار، به‌شدت بر کاهش رضایت شغلی و به‌سبب آن، شروع مشکلات متعدد در سازمان منجر خواهد شد. به‌گفته‌ی هرزبرگ، نتایج عملکرد منبع رضایت یا نارضایتی شغلی است که به‌دلیل شرایط خاص محل کار و عوامل بهداشتی رخ می‌دهد. باید به موضوع رضایت شغلی توجه شود؛ زیرا با مشکلات سازمانی متعددی مانند غیبت، جابه‌جایی کارکنان، تعهد و بهره‌وری ارتباط نزدیکی دارد. بسیاری از محققان تأثیر منفی ترس ناشی از کار بر سلامت روان و کاهش رضایت شغلی کارکنان را تأیید کرده‌اند (زانا‌بازار و همکاران، ۲۰۲۲).

در هر سازمان، هر یک از اعضا می‌توانند درباره‌ی موضوعات مهم صحبت کنند؛ اما تحقیقات فزاینده‌ای نشان می‌دهد که در عوض، آن‌ها اغلب از ترس عواقب منفی شخصی و شغلی، ساکت می‌مانند (گپهارت و همکاران، ۲۰۱۹). ترس سازمانی، مانعی است که علاوه بر کاهش اثربخشی فردی در هنگام کار، کارکنان را از درک کامل پتانسیل و استعدادهای خود بازمی‌دارد. ترس، بر عملکرد کارکنان در محل کار تأثیری منفی دارد، فرهنگی خاموش ایجاد می‌کند، تصمیم‌گیری را به تأخیر می‌اندازد، بهره‌وری را کاهش می‌دهد و از ایجاد نوآوری و توسعه‌ی سازمان جلوگیری می‌کند (لیانگ، ۲۰۱۳). مدیریت و رهبری سخت‌گیرانه، افراد را از شکست می‌ترساند، ابتکار را از بین می‌برد و حتی موجب بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان می‌شود. ترس مدیریت ریسک نیست، بلکه کاملاً برخلاف آن است. ترس خلاقیت و رفتارهای اجتماعی را تضعیف و افراد باهوش و مستعد را در سازمان بی‌فایده می‌کند و این امر، تضعیف نوآوری و توسعه در سازمان را موجب می‌شود و به‌طور کاملاً متناقضی، سازمان را پرریسک‌تر می‌کند؛ چرا که باعث اجتناب از مکالمات مهم می‌شود (هیلاری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). البته هزینه‌های واقعی ترس در محل کار هنوز به‌طور کامل کشف نشده است (واکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

متأسفانه بیشتر سازمان‌ها، کارمندان را به صحبت کردن درباره‌ی ترس‌ها ترغیب نمی‌کنند؛ از این رو بیشتر کارمندان آن ترس‌ها را سرکوب می‌کنند و در نتیجه، آفت‌های ترس سازمانی سرکوب‌شده در سازمان ریشه می‌دواند (آپلبام، بریگمن و موروز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). هنگامی که افراد حمایت یا همکاری کمتری از سوی همکاران و مدیران خود احساس و درک می‌کنند، می‌تواند به ترس منجر شود که به‌طور منفی، به از دست‌دادن اعتماد به‌نفس، کاهش رضایت شغلی و عملکرد کمک می‌کند (زانا‌بازار و همکاران، ۲۰۲۲).

وضعیت اقتصادی کشور، فشارهای خانواده، حجم و فشارهای کاری و برخوردهای نامناسب همکاران، کارکنان را دچار تنش و استرس می‌کند و بر روند کار آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. در این راستا، سازمان می‌تواند با بهره‌مندی از مشاوران روان‌درمانی، به تقویت روحیه‌ی کارکنان کمک کند و کارکنان با گفت‌وگو با مشاوران، برای مشکلات خود راه‌حل‌های مناسب پیدا کنند (پورصادق، یزدانی، رهبری، ۱۴۰۱).

ساختن سازه‌ای برای مطالعه و توسعه‌ی سواد ترس در علوم مدیریت، همراه با تأکید مداوم بر اعتماد و ایمنی روان‌شناختی، می‌تواند به ایجاد محیط‌های کاری توانمند ساز کمک کند و موفقیت کاری را برای کارمندان فراهم کند (واکر، ۲۰۱۶).

1. Hilary  
2. Walker  
3. Appelbaum, Bregman & Moroz

در نهایت به کمک بررسی ادبیات پژوهش می‌توان گفت از طریق اقداماتی همچون بازطراحی مشاغل، زمینه کاهش میزان سکون زدگی شغلی، ابهام نقش، تعارض نقش و نهایتاً استرس و ترس شغلی مهیا می‌شود (دشتی، اسدی و ذوالفقاری، ۱۴۰۱).

### پیشینه تجربی پژوهش

خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده در خصوص ترس سازمانی، نشانه‌ها، دلایل و راه‌کارهای مدیریت آن در ادامه و در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

| محقق (سال)                                 | عنوان  | روش پژوهش         | نتایج   |
|--|--|-------------------|---|
| رجیبی فرجاد و رضایی (۱۳۹۶)                 | بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی               | روش علی مقایسه‌ای | سکوت سازمانی با میانجیگری فرهنگ سازمانی روی عملکرد کارکنان به صورت منفی و معنادار تأثیرگذار است.  |
| اکبریانی، نصر اصفهانی و شائمی بزرگی (۱۳۹۸) | ارائه الگوی ترور شخصیت در سازمان   | نظریه داده‌بنیاد  | در بروز ترور شخصیت مجموعه‌ای از عوامل فردی و شخصیتی، از جمله ترس سازمانی تأثیرگذارند که برای از بین بردن این پدیده، به اصلاح در دو حوزه شخصیت فرد و سازمان نیاز است.  |
| ذاکری افشار و همکاران (۱۳۹۹)               | بررسی ارتباط بین ترس از موفقیت و تحلیل رفتگی زنان شاغل در اداره آموزش و پرورش شهرستان سیرجان | مدل هم‌بستگی      | ارتباط معناداری بین ترس از موفقیت زنان با تحلیل رفتگی شغلی در آنان وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های فرعی، وجود رابطه بین ترس از موفقیت با عدم وجود ارتباط بین ترس از موفقیت با فقدان اطلاعات لازم برای انجام کار، تعارض نقش، ابهام نقش، ضعف همکاری گروهی، گران‌باری شغل، برخورد نامناسب شغلی، بازخور ضعیف، از خودبیگانگی، عدم دریافت پاداش درونی و تعارض را نشان داد.  |
| پورصادق و همکاران (۱۴۰۱)                   | طراحی و اعتبارسنجی مدل درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان  | نظریه داده‌بنیاد  | در مدل مفهومی حاصل از این پژوهش، در قالب الگوی پارادایمی، استرس و ترس کارکنان یکی از مفاهیم شناسایی شده است. استفاده از این مدل و رعایت ملاحظات حاکم بر آن در هر مرحله، به سازمان‌ها، به‌ویژه شرکت‌های بیمه کمک می‌کند تا از خروج داوطلبانه کارکنان خود پیشگیری کنند و آن‌ها را در سازمان نگه دارند. این موضوع برای پژوهش‌های آتی در خصوص نگهداشت کارکنان در سازمان بستر جدیدی است و توجه به جامعه در این زمینه را بیش از پیش فراهم می‌کند. |



## ادامه جدول ۱

| ناتج   | روش پژوهش                                  | عنوان  | محقق (سال)                                       |
|--|--|--|--|
| در این پژوهش ترس سازمانی به عنوان یکی از شرایط علی تأثیرگذار بر ایجاد جنبه‌های تاریک سازمان شناسایی شد. شناخت عوامل اثرگذار، راهبردها و پیامدهای جنبه‌های تاریک سازمان با استفاده از مدل پیشنهادی، می‌تواند به سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سازمان در مدیریت این پدیده کمک کند.   | نظریه داده بنیاد                           | ارائه مدل جنبه‌های تاریک سازمان مبتنی بر نظریه تعاملگرایی اجتماعی در نظام آموزش عالی                   | دشتی و همکاران (۱۴۰۱)                            |
| در این مقاله پیشنهاد می‌شود که مدیران و سازمان‌ها بهتر است از اصلی پیروی کنند که بر اساس آن، استرس درون سازمان‌ها به عنوان متغیری در نظر گرفته شود که باید با سطح استرسی که درک می‌شود، در محیط نهادینه شده‌ای که سازمان عمل می‌کند، برابری کند.   | مدل همبستگی                                | استرس در سازمان‌ها: مقوله‌ای مابین کارایی و نهادینه شدن ترس  | کاروالیو، فریتاس و کوربلاته <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)  |
| این مطالعه رابطه بین عدالت تعاملی را بررسی می‌کند که نوع خاصی از ادراک عدالت سازمانی است.  | مدل همبستگی                                | ترس در سازمان‌ها: آیا مجازات رسمی، می‌تواند رابطه بین عدالت تعاملی و انحرافات در محل کار را کنترل کند؟ | دلارا، تاکورونته و تینگ دینگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۱) |
| ترس بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد؛ برای مثال، کارکنان بی‌انگیزه، فرهنگ خاموش در محیط کار و تأخیر در تصمیم‌گیری، به ایجاد نارضایتی شغلی و کاهش بهره‌وری و جلوگیری از نوآوری و توسعه در سازمان دامن می‌زند.  | روش علی مقایسه‌ای                          | ترس سازمانی: موانع عملکرد مؤثر   | لیانگ (۲۰۱۳)                                     |
| رهبران اغلب با تهدیدها، خطرهای خطرهای محرک درون و برون سازمانی مواجهند. در رابطه پیرو - رهبر، اغلب با استفاده از ظاهرسازی یا بازیگری عمیق، احساسات مربوط به ترس خود را سرکوب شده است که گاهی بر اعتبار و اعتماد رهبر تأثیر می‌گذارد. این مطالعه با استفاده از چارچوب رهبری پیچیدگی، درک بهتری از خطرهای تهدیدهای رهبری به دست می‌دهد و همچنین نشان می‌دهد که چگونه احساسات مرتبط با ترس می‌تواند بر رهبران و رهبری تأثیر بگذارد. | روش‌های کیفی گروه‌های کانونی و پدیدارشناسی | تجربه رهبران سازمانی در احساسات مرتبط با ترس   | بارکولی (۲۰۱۵)                                   |

## ادامه جدول ۱

| محقق (سال)                       | عنوان   | روش پژوهشی                         | نتایج  |
|----------------------------------|---|------------------------------------|--|
| مگنسی <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)        | سوابق و پیامدهای ترس سازمانی و رفتار سکوت سازمانی   | مدل همبستگی                        | این مطالعه با هدف درک روابط بین سازمانی، رضایت شغلی، استرس، ترس و رفتار سکوت انجام شده است. نتایج تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که رفتار سکوت سازمانی رفتار سکوت کارکنان را شکل می‌دهد؛ اما رفتار سکوت کارکنان تنها با استرس رابطه منفی دارد. از طرفی، بین سکوت کارکنان و رضایت شغلی رابطه‌ای مشاهده نشده است.    |
| لبل <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)          | غلبه بر عامل ترس: چگونه ادراکات سرپرست باعث می‌شود که کارکنان هنگام ترس، از تهدید خارجی، رفتار سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری انسانی صحبت کنند.     | روش علی مقایسه‌ای                  | با اتخاذ دیدگاهی کاربردی از احساسات، پژوهشگر نشان داده است که ترس‌های ناشی از منابع خارجی، توجه را بر تهدید مشترک برای سازمان متمرکز می‌کند و ممکن است به‌طور مثبت با صدای کارکنان مرتبط باشد.   |
| آگمسی و تکین <sup>۳</sup> (۲۰۱۸) | تأثیر ترس از ارزیابی منفی کارکنان بر سکوت سازمانی   | مدل همبستگی                        | ترس از ارزیابی منفی، عملکرد فردی، توانایی‌ها و رفتار دیگران با توجه به عقیده‌های منفی درباره مالکیت، پریشانی ناشی از آن‌ها و ناشی از زندگی در اضطراب و ترس از چنین محیط‌هایی، به‌عنوان اجتناب تعریف شده است. سکوت کارمندان، هوشیارانه، فعالانه و برای یک منظور، می‌تواند به‌عنوان نوعی رفتار انجام شده مشخص شود. |
| ویس و همکاران (۲۰۱۹)             | ترس از دست‌دادن قدرت باعث فساد افرادی می‌شود که این قدرت را دارند: اثرات ترکیبی ترس رهبر برای از دست‌دادن قدرت و جو رقابتی بر رفتار خود - خدمت رهبر | روش تحقیق آزمایشی و میدانی         | ترس از دست‌دادن قدرت با بروز رفتارهای خودخواهانه در سازمان رابطه مستقیمی دارد و همان‌طور که انتظار می‌رود، این رابطه در محیط‌های رقابتی قوی‌تر است.  |
| گپهارت و همکاران (۲۰۱۹)          | ترس منجر به سکوت: ماهیت، منابع و پیامدهای ترس در کار و رفتار سازمانی  | روش کیفی پژوهش موردی و تحلیل محتوا | تحقیقات نشان می‌دهد که اغلب، کارکنان به‌دلیل ترس از پیامدهای منفی شخصی و حرفه‌ای، سکوت می‌کنند.  |
| بودنیک و همکاران (۲۰۲۰)          | ترس از دست‌دادن شغل: بررسی هزینه‌ها و منافع کامپیوترها برای سلامت و انگیزه و رفتار کارکنان  | روش تحقیق آزمایشی و میدانی         | رسانه‌های تجاری محبوب، استدلال می‌کنند که «ترس از دست دادن (FoMO)» در فرصت‌های مربوط به کار، به سلامت و عملکرد کارکنان آسیب می‌زند.  |

1. Mengenci
2. Lebel
3. Akgemci & Tekin

## ادامه جدول ۱

| محقق (سال)                              | عنوان  | روش پژوهش                            | نتایج   |
|---|--|--------------------------------------|---|
| گیورگی و همکاران <sup>۱</sup><br>(۲۰۲۰) | ترس از عدم اشتغال و بحران اقتصادی با کاهش رفاه سازمانی، باعث افزایش آزار و اذیت در محل می‌شود.                     | مدل همبستگی                          | استرس اقتصادی (مرکب از دو بُعد: ترس از بحران اقتصادی و عدم اشتغال درک شده) با قلدری در محل کار از طریق جهت‌گیری سازمانی به‌منظور رفاه کارمندان در ارتباط است. این نتایج پیامدهای مربوط به ارزیابی ریسک روانی - اجتماعی در زمان‌های ناآرام را نیز دربردارد.  |
| ژانگ و ژو <sup>۲</sup><br>(۲۰۲۰)        | آیا مدیریت و تنظیم اطلاعات تفاوتی در مسئولیت بحران ایجاد می‌کند؟ ادغام مطالعات تجدید نظر ترس با فرضیه انتساب دفاعی | نظریه داده‌بنیاد                     | ترس، از طریق مسئولیت در مواقع بحرانی به‌طور غیرمستقیم بر اعتبار سازمانی تأثیر می‌گذارد.   |
| هان، هواف و همرت <sup>۳</sup><br>(۲۰۲۰) | ارزش‌های کنفوسیوسی، ترس اجتماعی و فرهنگ اشتراک دانش سازمانی در سازمان‌های گره‌ای                                   | روش‌های کیفی قوم‌نگاری و پدیدارشناسی | ارزش‌های کنفوسیوس با افزایش ترس اجتماعی بر هدف اشتراک دانش تأثیر منفی می‌گذارد. برعکس، فرهنگ اشتراک دانش به‌طور مستقیم و با کاهش تأثیرهای منفی ارزش‌های کنفوسیوسی و ترس اجتماعی، هدف اشتراک دانش را افزایش می‌دهد. بنابراین، در حالی که عدم تمایل افراد به اشتراک دانش در شرایط فرهنگ غربی به‌عنوان فرایند منطقی هزینه - فایده تصور می‌شود، این مطالعه نشان می‌دهد که احساسات منفی و ارزش‌های اساسی‌ای که این احساسات را تحریک می‌کنند، بر هدف اشتراک دانش در شرایط فرهنگی آسیای شرقی تأثیر می‌گذارد. |
| زانابازار و همکاران<br>(۲۰۲۲)           | تأثیر استرس ناشی از کار بر رضایت شغلی و اعتماد سازمانی در طول همه‌گیری کووید ۱۹                                    | نظریه داده‌بنیاد                     | در این پژوهش به یکی از دلایل اصلی شیوع ترس سازمانی در سال‌های اخیر پرداخته شده و در مدل ارائه‌شده، از استرس و ترس به‌عنوان یکی از شرایط علی کاهش رضایت شغلی و همچنین از ترس به‌عنوان عامل میانجی کاهش اعتماد سازمانی نام برده شده است.  |

1. Giorgi et al.

2. Zhang &amp; Zhou

3. Han, Hovav &amp; Hemmert

در نقد پژوهش‌های بررسی‌شده در پیشینه تجربی به چند موضوع اشاره می‌شود. در مطالعات منگنسی (۲۰۱۵)، گپهار و همکاران (۲۰۱۹)، آگمسی و تکین (۲۰۱۸) و رجبی فرجاد و رضایی (۱۳۹۶)، محققان به رابطه ترس سازمانی و ایجاد سکوت سازمانی اشاره کرده‌اند. همچنین، ضمن بیان رابطه استرس کارمندان با ترس و سکوت، اشاره شده است که رضایت شغلی تحت تأثیر این دو مؤلفه قرار می‌گیرد؛ اما محققان به روشی برای از بین بردن سکوت یا ترس سازمانی دست نیافته‌اند.

همچنین در مطالعات دیگری مانند آثار ژانگ و ژو (۲۰۲۰)، ویس و همکاران (۲۰۱۹)، موسچالا (۲۰۱۷)، لیانگ (۲۰۱۳)، بردلی (۲۰۰۹)، دشتی و همکاران (۱۴۰۱)، پورصادق و همکاران (۱۴۰۱) و اکبریانی و همکاران (۱۳۹۸)، به ترس سازمانی، فقط به‌عنوان یکی از شرایط علی تأثیرگذار بر مقوله محوری پژوهش نگاه شده است و با وجود تأثیر چشمگیری که برای این عامل در نظر گرفته شده است؛ در جهت مدیریت و کنترل خود این مقوله یا دلایل و شرایط علی آن صحبتی به میان نیامده است.

در نقد مطالعات دیگر همچون پژوهش‌های زانابازار و همکاران (۲۰۲۲)، گیورگی و همکاران (۲۰۲۰)، بودنیک و همکاران (۲۰۲۰)، لبل (۲۰۱۶) و ذاکری افشار و همکاران (۱۳۹۹) نیز می‌توان به این نکته اشاره کرد که تعریف درستی از ترس سازمانی بیان نشده است. در واقع، ترس سازمانی را فقط از منظر یک عامل، مانند استرس ناشی از فراگیری بیماری کرونا در سازمان و ترس از اخراج و ترس از بحران اقتصادی یا سایر تک‌نشانه‌های آن در نظر گرفته‌اند؛ در حالی که ترس سازمانی، مجموعه‌ای از نشانه‌هاست که باعث ایجاد حس نامطلوب در افراد سازمان خواهد شد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ جهت‌گیری، در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی قرار دارد. همچنین در این پژوهش از میان رویکردهای موجود، از رویکرد استقرایی و کیفی و از بین استراتژی‌های مختلف پژوهش، از استراتژی آمیخته و از تئوری داده‌بنیاد بهره برده شده است. به این ترتیب، پژوهش حاضر با توجه به اینکه به دنبال مکاشفه و فهم است، از نظر هدف، اکتشافی محسوب می‌شود.

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با روش داده‌بنیاد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۳۹۰) انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان در پژوهش گردآوری شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش، افراد خبره در مؤسسه‌های دولتی و خصوصی فعال در حوزه مالی و مستقر در شهر تهران بودند که ترجیح داده شده این افراد از تخصص و آگاهی در ارتباط با مدیریت کارکنان برخوردار باشند.

در این تحقیق از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد و هدف نمونه‌گیری، اشباع اطلاعات بود. برای این منظور، ابتدا به کمک روش هدفمند خبرگان مدنظر انتخاب شدند. معیارهای دیگر انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی محقق به آن‌ها بود. نکته مهم در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف و اشباع شدن یافته‌ها بود. این گروه، در بازه سنی ۳۰ تا ۶۰ سال، سطح تحصیلات دکتری یا کارشناسی ارشد و ترجیحاً در رشته‌های مدیریت، مهندسی صنایع یا مالی، متناسب از سازمان‌های دولتی و خصوصی و همچنین متناسب از هر دو جنسیت، با سابقه مدیریتی حداقل ۵ سال انتخاب شدند.

با پیشرفت مصاحبه‌ها، به بررسی اشباع نظری نتایج حاصل از آن‌ها پرداختیم. از طرف دیگر، به کمک روش نمونه‌گیری گلوله برفی، به شناخت خبرگان دیگری جهت مصاحبه رسیدیم. در پژوهش حاضر، کفایت نمونه‌گیری طبق قاعده اشباع نظری مشخص (کوربین، ۲۰۱۴) و اشباع داده‌ها با ۲۴ مصاحبه مشاهده شد. در واقع با رسیدن به درصد مشابهت بسیار در مصاحبه‌های آخر، حد کفایت و اشباع نظری داده‌ها مشخص شد و پس از اشباع نظری، مصاحبه دیگری صورت نپذیرفت. مصاحبه‌ها در حدود ۴۰ تا ۶۰ دقیقه زمان بُرد و بازه انجام دادن مصاحبه‌ها، از بهمن‌ماه سال ۱۳۹۹ تا آذرماه سال ۱۴۰۰ بود.

در این پژوهش برای آزمون پایایی مصاحبه‌ها، از پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. جهت محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، چهار مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر هر یک از آن‌ها را دو بار، در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه کدگذاری کرد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، ۹۷ درصد محاسبه شد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کویل، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد مدیریت رفتار سازمانی که پژوهش‌هایی در زمینه احساسات و حالات روان‌شناختی کارکنان انجام داده بودند، درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. محقق به همراه این همکار پژوهش، چهار مصاحبه را کدگذاری کرد و پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول یادشده ۸۵ درصد محاسبه شد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کویل، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه مناسب است.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، پس از مکتوب کردن متن مصاحبه‌ها، پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات استخراج شد. در مرحله کدگذاری باز، روی داده‌های موجود در مصاحبه‌ها که گاهی در قالب یک جمله بود و گاهی به یک پاراگراف می‌رسید، بر اساس کلیدواژه‌ها، کدگذاری باز اولیه انجام شد و با استخراج ۲۱۳ شاهد (گزاره‌های کلیدی) از مصاحبه‌ها، ۱۲۶ کد اولیه از مطالب مطرح شده در مصاحبه‌ها به دست آمد.

کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه، پایش شدند و با توجه به سرنخ و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفتند و این فرایند تکرار شد تا کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم مرتبط با مقوله، در سطحی انتزاعی‌تر در یک دسته قرار گرفتند. در جدول ۲ نمونه‌ای از نحوه استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه اول ارائه شده است.

در ادامه مرحله کدگذاری باز، این ۲۱۳ شاهد و همچنین ۱۲۶ کد اولیه به دست آمده با یکدیگر ادغام شدند که نتیجه این اقدام، دست‌یافتن به ۶۰ مفهوم بود. در جدول ۳ نمونه‌ای از نحوه دسته بندی کدهای اولیه و ایجاد مفاهیم ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از شواهد متن مصاحبه و کدهای اولیه استخراج شده

| ردیف | شواهد (گزاره کلیدی)  | نشانگر مرجع | کد اولیه  |
|------|--|-------------|---|
| ۱    | بی‌انگیزگی افراد و عدم واکنش به انگیزاننده‌ها در سازمان، یکی از نشانه‌های ترس آن فرد از محیط کارش است.   | 1.A.1       | بی‌انگیزگی فرد یکی از ابعاد ترس سازمانی         |
| ۲    | ثبات‌نداشتن وضع اقتصادی فرد در زندگی شخصی، باعث ترس سازمانی می‌شود.  | 1.A.2       | بی‌ثباتی وضعیت اقتصادی                          |
| ۳    | اضطراب در زندگی شخصی همکاران، باعث ترس سازمانی می‌شود.   | 1.A.3       | اضطراب در زندگی شخصی                            |
| ۴    | فردی که به مقابله بی‌منطق و اغراق‌آمیز با ساختار و روابط رسمی تعری شده برمی‌آید، یعنی از ساختار می‌ترسد.   | 1.A.4       | مقابله با ساختار نشانه ترس از ساختار و فرایندها |
| ۵    | تغییرات زیاد در سطح عملیات و ابزارها، باعث ترس افرادی می‌شود که با تغییر بیگانه‌اند و از دانش به‌روزی برخوردار نیستند.   | 1.A.5       | تغییرات زیاد در سطح عملیات و ابزارها            |
| ۶    | روابط غیرصمیمی و خشک با مدیر، باعث به‌وجود آمدن ترس می‌شود.  | 1.A.6       | روابط غیرصمیمی با مدیر                          |
| ۷    | روابط غیرصمیمی و بدون تعلق با همکاران نیز باعث به‌وجود آمدن ترس می‌شود.  | 1.A.7       | روابط غیرصمیمی با همکار                         |
| ۸    | در صورت مدیریت ترس سازمانی، می‌توان جلوی مشکلاتی از جنس اذیت و آزار در سازمان را گرفت.   | 1.A.8       | جلوگیری از بروز رفتارهای ضدشهروندی              |
| ۹    | در نتیجه مدیریت ترس سازمانی، سازمان دست فرد را در کار باز گذاشته و وی را تشویق می‌کند تا صرفاً به انجام روتین‌ها نپردازد.  | 1.A.9       | تشویق و ترویج مشاغل غنی                         |
| ۱۰   | فرد در اثر مدیریت ترس سازمانی آمادگی پیدا می‌کند که در سازمان باقی بماند.  | 1.A.10      | کاهش تعداد خروج                                 |
| ۱۱   | فرد در اثر مدیریت درست ترس از سازمان، حس تعلق به سازمان پیدا می‌کند و طرفدار سازمان می‌شود.  | 1.A.11      | طرفدار سازمان شدن فرد                           |
| ۱۲   | با مدیریت ترس سازمانی، تنش میان فرد و خانواده و دوستانش به‌شدت کاهش می‌یابد.   | 1.A.12      | کاهش تنش کارکنان در محیط‌های خارج از سازمان     |
| ۱۳   | درک کردن و پذیرفتن ماهیت و دلایل ترس کارمند توسط مدیر، خود شروعی بر مقابله و کاهش این پدیده در سازمان است.   | 1.A.13      | درک کردن و پذیرفتن دلایل ترس کارمند             |
| ۱۴   | توجه به اضطراب و دلهره افرادی که به دلایل مختلفی مثل کمبود تجربه و فشار سایر همکاران یا تنهایی در سازمان، دچار ترس شده‌اند و همچنین تلاش در جهت کاهش این فشار، از وظایف مدیران سازمان است. | 1.A.14      | مدیریت و کنترل ریشه ترس سازمانی افراد           |
| ۱۵   | سازمان باید به‌طور مداوم دلایل ترس افراد را از طریق مصاحبه و گفت و گو با آن‌ها یا از طریق مصاحبه خروج دنبال کند و این موارد به‌طور منظم رصد و ثبت شوند.                                    | 1.A.15      | ریشه‌یابی ترس در سطح سازمان                     |

جدول ۳. نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای اولیه و ایجاد مفاهیم

| نشانه‌گر مرجع                | کدهای اولیه متناظر  | مفاهیم                                 |
|------------------------------|---|--|
| 1.A.2, 6.A.2, 14.A.1, 19.A.4 | بی‌ثباتی وضعیت اقتصادی  | بی‌ثباتی مالی شخصی                     |
| 2.A.7, 10.A.10, 15.A.3       | تأثیر فقر بر افزایش ترس در سازمان   |  |
| 5.A.9                        | رفتار اقتصادی پُر ریسک  |  |
| 8.A.3, 16.A.3                | قشر کم درآمد شرکت بیشتر دچار ترس شده‌اند                                  |  |
| 11.A.10                      | نداشتن دانش و تجربه برای برنامه‌ریزی اقتصادی                              |  |
| 1.A.3, 3.A.1, 9.A.3          | اضطراب در زندگی شخصی  | اضطراب و استرس شخصی                    |
| 7.A.10, 15.A.1               | فشارها و تنش‌های خانوادگی   |  |
| 14.A.3                       | استرس خارج از محیط کار  |  |
| 2.A.2, 7.A.1                 | بی‌حوصلگی یکی از ابعاد ترس سازمانی  | بی‌حوصلگی و انزوا به‌مثابه ترس سازمانی |
| 18.A.3                       | تمایل فرد به دوری از محل‌های اجتماع به‌عنوان یکی از نشانه‌های ترس سازمانی |  |
| 1.A.5                        | تغییرات زیاد در سطح عملیات و ابزارها                                      | تغییرات زیاد و سریع فناوری             |
| 2.A.4, 13.A.3                | تغییرات زیاد فناوری و فرایندهای کاری                                      |  |
| 7.A.9                        | تغییرات زیاد محیط   |  |
| 1.A.6                        | روابط غیرصمیمی با مدیر  | روابط مخرب با مدیر                     |
| 12.A.1                       | ارتباط بر مبنای ترس با مدیر   |  |
| 15.A.2                       | رابطه منفی با مدیر  |  |

در ادامه گام‌های قبل، با کنار هم قرار دادن مفاهیم متناظر از میان ۶۰ مفهوم شناسایی شده، ۱۹ مقوله فرعی شناسایی شد که در واقع هر کدام ترکیبی از چند مفهوم هستند. بر این اساس مقوله‌های فرعی مطابق با جدول ۴ شناسایی شدند.

جدول ۴. مقوله‌های شناسایی شده

| مفاهیم                               | مقوله فرعی   | ردیف |
|--------------------------------------|--------------|------|
| پرخاشگری به‌مثابه ترس سازمانی        | بُعد ارتباطی | ۱    |
| تنش‌زایی به‌مثابه ترس سازمانی        |              |      |
| تضاد رفتاری به‌مثابه ترس سازمانی     |              |      |
| سکوت به‌مثابه ترس سازمانی            |              |      |
| ساختارشکنی به‌مثابه ترس سازمانی      | بُعد عملکردی | ۲    |
| فرار از مسئولیت به‌مثابه ترس سازمانی |              |      |



## ادامه جدول ۴

| مفاهیم  | مقوله فرعی                     | ردیف |
|---|--------------------------------|------|
| بی‌حوصلگی و انزوا به‌مثابه ترس سازمانی                            | بُعد انگیزشی                   | ۳    |
| بی‌تفاوتی به‌مثابه ترس سازمانی                                    |                                |      |
| کاهش وفاداری به‌مثابه ترس سازمانی                                 |                                |      |
| بی‌انگیزگی به‌مثابه ترس سازمانی                                   |                                |      |
| جریمه و تنبیه سازمانی   | عوامل ساختاری                  | ۴    |
| تبعیض تخصصی و سابقه سازمانی                                       |                                |      |
| بی‌عدالتی سازمانی   |                                |      |
| فشار کاری مخرب مدیر   | شرایط کاری                     | ۵    |
| رقابت ناسالم کاری   |                                |      |
| سختی کار  |                                |      |
| روابط مخرب با مدیر  | عوامل ارتباطی                  | ۶    |
| دید بالا به پایین مدیر  |                                |      |
| رفتار غیر حرفه‌ای مدیر  |                                |      |
| روابط مخرب با همکاران   |                                |      |
| اضطراب و استرس شخصی   | آسیب‌های روان‌شناختی           | ۷    |
| معضلات روحی و شخصیتی فرد  |                                |      |
| تبعیض جنسیتی  | بستر اجتماعی                   | ۸    |
| تبعیض قومیتی و نژادی  |                                |      |
| تبعیض طبقاتی اجتماعی و اقتصادی                                    |                                |      |
| محیط اجتماعی پُر تنش  |                                |      |
| تغییرات زیاد و سریع فناوری  | بستر فناوری                    | ۹    |
| بی‌ثباتی مالی شخصی  | وضعیت اقتصادی جامعه            | ۱۰   |
| بی‌اطمینانی از وضعیت اقتصادی جامعه                                |                                |      |
| نداشتن اعتماد به نفس به‌خاطر کم‌تجربگی                            | وضعیت روانی محرک ترس سازمانی   | ۱۱   |
| نداشتن اعتماد به نفس به‌خاطر دانش کم                              |                                |      |
| تفاوت در ارزش‌ها و شخصیت  |                                |      |
| مدیریت و کنترل ریشه ترس سازمانی افراد                             | مدیریت ریشه‌های ترس در کارکنان | ۱۲   |
| درک کردن و توجه به دلایل ترس و همراهی توسط مدیر                   |                                |      |
| ریشه‌یابی مداوم دلایل ترس سازمانی و پیشگیری از ابتلای افراد بیشتر |                                |      |

## ادامهٔ جدول ۴

| ردیف | مقولهٔ فرعی                        | مفاهیم   |
|------|------------------------------------|--|
| ۱۳   | اقدام‌های مدیریت منابع انسانی      | بازنگری و بازتعریف فرایندهای کاری پیچیده و سخت         |
|      |                                    | پیاپیاده‌سازی مدل‌های درست عدالت سازمانی               |
|      |                                    | مدیریت تعارضات سازمانی                                 |
|      |                                    | اصلاح مدل‌های تنبیه و تشویق                            |
|      |                                    | آشناسازی و شفافیت فضای کاری و جزئیات شغل برای کارمندان |
| ۱۴   | مدیریت تعاملات میان فردی در سازمان | اصلاح مدل‌های رفتاری و تعاملی مدیر                     |
|      |                                    | بهبود تعاملات کارکنان در سطح تیم‌ها و گروه‌های کاری    |
|      |                                    | مدیریت ارتباطات سازمانی                                |
| ۱۵   | اقدام‌های فرهنگی                   | شفاف‌سازی و بیان صریح فرهنگ، دیدگاه و ارزش‌های سازمانی |
|      |                                    | ایجاد فضای رقابت سازنده و مثبت در سازمان               |
| ۱۶   | توسعهٔ عملکرد                      | افزایش بهره‌وری در شغل                                 |
|      |                                    | افزایش تمرکز و مسئولیت‌پذیری                           |
|      |                                    | افزایش خلاقیت  |
|      |                                    | افزایش علاقه به شغل و سازمان                           |
|      |                                    | رشد شغل و شاغل   |
| ۱۷   | توسعهٔ رفتار سازمانی               | کاهش انزوای کارکنان                                    |
|      |                                    | کاهش رفتارهای ضدشهروندی سازمانی                        |
|      |                                    | کاهش بی‌تفاوتی سازمانی                                 |
|      |                                    | کاهش تعداد خروج از سازمان                              |
|      |                                    | کاهش تعارض داخلی                                       |
|      |                                    | افزایش اعتماد در سازمان                                |
| ۱۸   | توسعهٔ روابط داخلی                 | کاهش قدرت گروه‌های مخرب                                |
|      |                                    | تقویت فرهنگ و جؤ سازمانی                              |
| ۱۹   | توسعهٔ روابط اجتماعی               | کاهش تعارض خارجی                                       |
|      |                                    | کاهش تنش کارکنان در محیط‌های خارج از سازمان            |

در ادامه، مفاهیم شناسایی شده در شش گروه دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از: مقولهٔ محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، کنش - واکنش‌ها و پیامدها.

## مقولهٔ محوری

نتایج این گروه از مقوله‌ها، در قالب سه دستهٔ اصلی بُعد ارتباطی و بُعد عملکردی و بُعد انگیزشی، مؤلفه‌های ترس در سازمان را نشان می‌دهند یا در واقع، نشانه‌هایی برای شناخت و تشخیص ترس در سازمان هستند.

- بُعد ارتباطی: دسته اول نشانه‌هایی هستند که از بُعد ارتباطی نشئت می‌گیرند؛ برای مثال رفتارهایی مثل پرخاشگری، علاقه به ایجاد تنش، تضادهای رفتاری در تعامل با افراد مختلف یا سکوت غیرمتعارف افراد در سازمان، نشانه‌هایی هستند که ترس از افراد در سازمان را به مدیران نشان می‌دهند.
- بُعد عملکردی: مؤلفه‌های بُعد عملکردی دسته دوم این نشانه‌ها هستند. در این دسته شاخص‌هایی به مدیران نشان داده می‌شود که بیان‌کننده ترس افراد از ساختار یا قوانین و مقررات داخلی سازمان است و باید برای اصلاح این مقررات یا اصلاح ذهنیت اشتباه افراد در خصوص آن‌ها، اقدام‌هایی صورت گیرد.
- بُعد انگیزشی: در دسته سوم، مؤلفه‌های بُعد انگیزشی قرار دارند که به‌صورت رفتارهای بی‌حوصلگی، بی‌تفاوتی، کاهش وفاداری، انزوا یا بی‌انگیزگی بروز می‌کنند. در واقع در این دسته از رفتارها، فرد از کل سازمان احساس ترس کرده و بودن در محیط سازمان، حس اضطراب و ترس به وی منتقل می‌کند.

#### جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

| مقوله اصلی  | مقوله فرعی   | مفاهیم                                 |
|-------------|--------------|--|
| ترس سازمانی | بُعد ارتباطی | پرخاشگری به‌مثابه ترس سازمانی          |
|             |              | تنش‌زایی به‌مثابه ترس سازمانی          |
|             |              | تضاد رفتاری به‌مثابه ترس سازمانی       |
|             |              | سکوت به‌مثابه ترس سازمانی              |
|             | بُعد عملکردی | ساختارشکنی به‌مثابه ترس سازمانی        |
|             |              | فرار از مسئولیت به‌مثابه ترس سازمانی   |
|             | بُعد انگیزشی | بی‌حوصلگی و انزوا به‌مثابه ترس سازمانی |
|             |              | بی‌تفاوتی به‌مثابه ترس سازمانی         |
|             |              | کاهش وفاداری به‌مثابه ترس سازمانی      |
|             |              | بی‌انگیزگی به‌مثابه ترس سازمانی        |

#### شرایط علی

در این گروه از عوامل، دلایلی شناسایی شدند که ترس در سازمان را ایجاد می‌کنند. در همین راستا در صحبت با خبرگان سعی شد تا عواملی که به‌طور مستقیم روی ایجاد ترس در سازمان تأثیر می‌گذراند، در چهار دسته عوامل ساختاری، شرایط کاری، عوامل ارتباطی و آسیب‌های روان‌شناختی مشخص شوند. در این دسته از عوامل مؤثر بر شیوع ترس سازمانی، کدهایی قرار گرفته‌اند که در درون سازمان بر ایجاد مقوله ترس دامن می‌زنند. این عوامل را می‌توان از سمت سازمان کاملاً کنترل کرد و یکی از اجزای داخل سازمان مانند مدیر، مقررات داخلی، شرح شغل یا سایر همکاران، در ایجاد ترس نقش دارد. این کدها در مصاحبه‌ها بیشترین تکرار را داشتند و بسیاری از راهبردها نیز در جهت کنترل و کاهش این عوامل بیان شد:

- عوامل ساختاری: جریمه و تنبیه، یکی از عوامل ساختاری اصلی ایجاد ترس در کارکنان شناسایی شد.
- شرایط کاری: وجود فرهنگ رقابت ناسالم و تشویق سازمان به گسترش این مفهوم به عنوان یک ارزش، باعث آمادگی گروه‌های بازنده برای شیوع ترس از سازمان در آن‌ها می‌شود.
- عوامل ارتباطی: روابط مخرب با همکاران و قضاوت‌های منفی، از دیگر عوامل علی ایجاد کننده ترس شناسایی شد. همچنین یکی از مهم‌ترین عواملی که باعث شیوع ترس در سازمان می‌شود، ارتباطات ناسالم کاری است.
- آسیب‌های روان‌شناختی: درخصوص آسیب‌های روان‌شناختی نیز، اضطراب و استرسی که فرد در زندگی شخصی خود به دوش می‌کشد، به‌طور مستقیم به ایجاد ترس در محیط کار منجر می‌شود.

جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

| مفهوم                       | مقوله فرعی           | مقوله اصلی |
|-----------------------------|----------------------|------------|
| جریمه و تنبیه سازمانی       | عوامل ساختاری        | شرایط علی  |
| تبعیض تخصصی و سابقه سازمانی |                      |            |
| بی‌عدالتی سازمانی           |                      |            |
| فشار کاری مخرب مدیر         | شرایط کاری           |            |
| رقابت ناسالم کاری           |                      |            |
| سختی کار                    |                      |            |
| روابط مخرب با مدیر          | عوامل ارتباطی        |            |
| دید بالا به پایین مدیر      |                      |            |
| رفتار غیر حرفه‌ای مدیر      |                      |            |
| روابط مخرب با همکاران       |                      |            |
| اضطراب و استرس شخصی         | آسیب‌های روان‌شناختی |            |
| معضلات روحی و شخصیتی فرد    |                      |            |

### شرایط زمینه‌ای

بستر و زمینه ایجاد ترس در سازمان در دو بُعد اجتماعی و فناوری شناسایی شد. در واقع این عوامل شرایطی را در سازمان فراهم می‌آورند که امکان ایجاد ترس در فرد بر اثر تأثیر عوامل علی بیشتر می‌شود:

- بستر اجتماعی: از منظر اجتماعی نیز هر چه رفتارهای تبعیض‌آمیز در سازمان بیشتر باشد، فرد بیشتر ممکن است دچار ترس شود. یعنی این رفتارهای تبعیض‌آمیز بستری ایجاد می‌کند که فرد از سایر عکس‌العمل‌ها و اتفاق‌ها در سازمان با شدت بیشتری تأثیر بپذیرد و بترسد. این رفتارهای تبعیض‌آمیز در سه دسته جنسیت، قومیت و طبقه اجتماعی دسته‌بندی شده است که معرف تفکر و ارزش قائل شدن اکثریت سازمان برای یک گروه در هر یک از این دسته‌هاست که بستر ایجاد ترس را برای اقلیت فراهم می‌آورد.

- بستر فناورانه: در خصوص بستر فناورانه، بی‌ثباتی وضعیت و تغییرات عدیده و عمده، باعث می‌شود فرد احساس ضعف کند و برای آینده خود در سازمان نگران باشد.

جدول ۷. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

| مفهوم                          | مقوله فرعی    | مقوله اصلی     |
|--------------------------------|---------------|----------------|
| تبعیض جنسیتی                   | بستر اجتماعی  | شرایط زمینه‌ای |
| تبعیض قومیتی و نژادی           |               |                |
| تبعیض طبقاتی اجتماعی و اقتصادی |               |                |
| محیط اجتماعی پُرتنش            | بستر فناورانه |                |
| تغییرات زیاد و سریع فناوری     |               |                |

### شرایط مداخله‌گر

در این گروه عواملی دسته‌بندی شده‌اند که به‌صورت غیرمستقیم، در فرد ترس سازمانی را ایجاد می‌کنند. در واقع، این عوامل باعث توجه بیشتر به عوامل دسته‌بندی شده در کد کلیدی اول می‌شوند و همچنین شدت تأثیر این عوامل را هم دوچندان می‌کنند.

- وضعیت اقتصادی جامعه: طبق نظرهای تجمیع‌شده در صحبت با خبرگان و به‌صورت خاص در این گروه، وضعیت اقتصادی نامناسب فرد و همچنین بی‌ثباتی و شفاف‌نبودن آینده وضعیت اقتصادی کشور، باعث می‌شود تا افراد با احتمال بیشتری تحت تأثیر عوامل ایجادکننده ترس سازمانی قرار گیرند.
- شرایط روانی محرک ترس سازمانی: گروه دیگری از شرایط مداخله‌گر در دسته محرک‌های روانی ترس سازمانی دسته‌بندی شدند که شامل سه دسته کلی اعتمادبه‌نفس ضعیف فرد از نظر تجربی و تخصصی و همچنین، تفاوت‌های فرهنگی و ارزشی فرد با سازمان است.

جدول ۸. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر

| مفهوم                                 | مقوله فرعی                   | مقوله اصلی      |
|---------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| بی‌ثباتی مالی شخصی                    | وضعیت اقتصادی جامعه          | شرایط مداخله‌گر |
| بی‌اطمینانی به وضعیت اقتصادی جامعه    |                              |                 |
| نداشتن اعتمادبه‌نفس به‌خاطر کم‌تجربگی | شرایط روانی محرک ترس سازمانی |                 |
| نداشتن اعتمادبه‌نفس به‌خاطر دانش کم   |                              |                 |
| تفاوت در ارزش‌ها و شخصیت              |                              |                 |

### کنش - واکنش‌ها

این گروه از عوامل در چهار دسته کلی مدیریت ریشه‌های ترس، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت تعاملات میان فردی در سازمان و تغییرات بنیادی فرهنگی شناسایی شده‌اند. در واقع، این کنش - واکنش‌ها از مرحله شناسایی آغاز می‌شود، سپس در گام نخست با تغییراتی جزئی در ساختار و قوانین، کمی به جلو خواهد رفت. در مرحله بعدی، تغییراتی

بزرگ‌تر در حوزه مدیریت تعاملات میان فردی در سازمان و افراد باید صورت گیرد و در نهایت، باید تغییراتی کلان در باورها و ارزش‌های سازمانی از دید ذی‌نفعان و مدیران و کارکنان ایجاد شود.

- مدیریت ریشه‌های ترس در کارکنان: در گام نخست، مدیران باید دلایل ترس را ریشه‌یابی کنند و در حل آن همراه همکارانشان باشند.
- اقدام‌های مدیریت منابع انسانی: بسیاری از اقدام‌ها و راهبردهای مقابله با گسترش ترس را می‌توان در سطح سازمان پیاده‌سازی کرد؛ همانند مدیر، در سطح کلان سازمان، تیم منابع انسانی نیز باید همواره به‌دنبال ریشه‌یابی ترس باشد و عوامل کلیدی ایجادکننده، مداخله‌گر و همچنین بستر ترویج ترس سازمانی را شناسایی و خنثی کند.
- مدیریت تعاملات میان فردی در سازمان: مدیریت تعارضات فردی، اصلاح مدل‌های رفتاری و تعاملی مدیر و همچنین، مدیریت ارتباطات سازمانی را شامل می‌شود که این امر در ادبیات پژوهش نیز تأیید شده است.
- اقدام‌های فرهنگی: شفاف‌سازی فرهنگ، دیدگاه و ارزش‌های مقبول سازمان برای تمامی افراد، از بسیاری عوامل ایجادکننده ترس ناشی از تعارض‌ها و اختلاف سلیقه‌ها در سطح افراد جلوگیری می‌کند.

#### جدول ۹. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با کنش - واکنش‌ها

| مفهوم اصلی     | مقوله فرعی                         | مفاهیم  |
|----------------|------------------------------------|---|
| کنش - واکنش‌ها | مدیریت ریشه‌های ترس در کارکنان     | مدیریت و کنترل ریشه ترس سازمانی افراد                             |
|                |                                    | درک کردن و توجه به دلایل ترس و همراهی توسط مدیر                   |
|                |                                    | ریشه‌یابی مداوم دلایل ترس سازمانی و پیشگیری از ابتلای افراد بیشتر |
| کنش - واکنش‌ها | اقدام‌های مدیریت منابع انسانی      | بازنگری و بازتعریف فرایندهای کاری پیچیده و سخت                    |
|                |                                    | پیاده‌سازی مدل‌های درست عدالت سازمانی                             |
|                |                                    | مدیریت تعارض‌های سازمانی  |
|                |                                    | اصلاح مدل‌های تنبیه و تشویق                                       |
| کنش - واکنش‌ها | مدیریت تعاملات میان فردی در سازمان | آشناسازی و شفافیت فضای کاری و جزئیات شغل برای کارمندان            |
|                |                                    | اصلاح مدل‌های رفتاری و تعاملی مدیر                                |
|                |                                    | بهبود تعاملات کارکنان در سطح تیم‌ها و گروه‌های کاری               |
| کنش - واکنش‌ها | اقدام‌های فرهنگی                   | مدیریت ارتباطات سازمانی   |
|                |                                    | شفاف‌سازی و بیان صریح فرهنگ، دیدگاه و ارزش‌های سازمانی            |
|                |                                    | ایجاد فضای رقابت سازنده و مثبت در سازمان                          |

#### پیامدها

در نتیجه گسترش ترس در سازمان، آسیب‌های زیادی به افراد، ساختار و روابط درون سازمان وارد می‌شود؛ اما با مدیریت درست ترس در سازمان، می‌توان به پیامدهایی مثبت در جهت توسعه عملکرد، رفتار سازمانی و روابط داخلی و خارجی دست یافت. این نتایج مثبت در چهار دسته توسعه عملکرد شغلی، توسعه رفتار سازمانی، توسعه روابط داخلی و توسعه روابط اجتماعی دسته‌بندی شدند:

- توسعه عملکرد شغلی: توسعه عملکرد شغلی به اثرهای مثبتی اشاره می‌کند که مدیریت ترس سازمانی بر عملکرد فردی شخص می‌گذارد. افزایش بهره‌وری، مسئولیت‌پذیری، تمرکز در شغل، خلاقیت و نوآوری در وظایف، علاقه به شغل و سازمان و ایجاد بستری برای رشد، همگی از نتایج مدیریت ترس سازمانی در این بُعد هستند.
- توسعه رفتار سازمانی: از منظر توسعه رفتار سازمانی نیز، فردی که دچار ترس شده است، در تعامل و رفتار با دیگران از حد اعتدال خارج می‌شود و به رفتارهایی مغایر با عرف دست می‌زند؛ اما با مدیریت ترس سازمانی، شاهد تبدیل این رفتارها به رفتارهای مثبت شهروندی سازمانی، کاهش تعارض میان افراد و کاهش قضاوت‌های نادرست درباره دیگران هستیم که باعث افزایش حس اعتماد و باور به همکاران می‌شود.
- توسعه روابط داخلی: توسعه روابط داخلی نیز بیشتر به تأثیرهای مقوله مدیریت ترس بر توسعه فرهنگ سازمانی و ایجاد فرهنگ‌های مثبت و در جهت ارزش در سازمان اشاره می‌کند.
- توسعه روابط اجتماعی: در خصوص این مقوله، در خارج از سازمان نیز کدهایی استخراج شد که در حوزه مدیریت سازمانی ترس نیست؛ ولی مدیران باید با آنها نیز هوشیارانه برخورد کنند و از دامنه تأثیرهای این مقوله آگاه باشند. مدیریت تعاملات میان فردی در سازمان را می‌توان هم در روابط با لایه اولیه مخاطبان سازمان همچون مشتریان، ذی‌نفعان و تأمین‌کنندگان و هم در اصلاح تعارضات و مشکلات رفتاری کارکنان با شبکه‌های ارتباطی شخصی خود مانند خانواده، دوستان و سایر افراد در دامنه ارتباطی‌شان پیاده‌سازی کرد.

جدول ۱۰. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

| مفاهیم                                      | مقوله فرعی          | مقوله اصلی |
|---|---------------------|------------|
| افزایش بهره‌وری در شغل                      | توسعه عملکرد شغلی   | پیامدها    |
| افزایش تمرکز و مسئولیت‌پذیری                |                     |            |
| افزایش خلاقیت                               |                     |            |
| افزایش علاقه به شغل و سازمان                |                     |            |
| رشد شغل و شاغل                              |                     |            |
| کاهش انزوای کارکنان                         | توسعه رفتار سازمانی |            |
| کاهش رفتارهای ضدشهروندی سازمانی             |                     |            |
| کاهش بی‌تفاوتی سازمانی                      |                     |            |
| کاهش تعداد خروج از سازمان                   |                     |            |
| کاهش تعارض داخلی                            |                     |            |
| افزایش اعتماد در سازمان                     | توسعه روابط داخلی   |            |
| کاهش قدرت گروه‌های مخرب                     |                     |            |
| تقویت فرهنگ و جو سازمانی                    |                     |            |
| کاهش تعارض خارجی                            | توسعه روابط اجتماعی |            |
| کاهش تنش کارکنان در محیط‌های خارج از سازمان |                     |            |



در نهایت به هدف اصلی این پژوهش، یعنی تدوین مدل پارادایمی مدیریت ترس سازمانی در صنعت مالی دست یافتیم. این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی نهایی مدیریت ترس سازمانی، برآمده از تحلیل کیفی داده‌ها به روش تئوری داده‌بنیاد

## نتیجه‌گیری

ترس در سازمان‌ها آفتی است که در وهله اول به خود فرد، در مرحله بعدی به سایر کارکنان و در ادامه، به مدیران و در نهایت به کل سازمان آسیب می‌رساند. ترس از طریق رفتارهای نادرست، ساختار نامناسب و قوانین ناعادلانه در سازمان گسترش می‌یابد و به‌صورت رفتارها و واکنش‌های منفی و مخرب خود را نشان می‌دهد. عوامل اقتصادی، اجتماعی، فناوری و روانی نیز بر میزان و شدت ترس در سازمان تأثیرگذارند. وقتی فرد دچار ترس در سازمان است، آسیب‌ها و مشکلاتی برای افراد، مدیران، کل سازمان و حتی ذی‌نفعان خارج از سازمان ایجاد خواهد کرد. در نهایت، مدیران و افراد ذی‌صلاح در سازمان، مانند دپارتمان منابع انسانی، باید در جهت حل ریشه‌های ایجاد ترس در سازمان، به شناسایی و اصلاحات ساختاری و فرهنگی اقدام کنند. از طرف دیگر، بازار سرمایه با وجود نوسان در حوزه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و موقعیت محیطی و جغرافیایی، سرمایه‌گذار را با ریسک سرمایه‌گذاری و استرس ناشی از آن مواجه

خواهد کرد (آزادیان و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو، مدیریت و کنترل عوامل استرس‌زا، از موضوعات بااهمیت عملکرد مدیران در صنعت مالی است. مدیریت ترس سازمانی کارکنان در این صنعت، به کنترل و حفظ ثبات و آرامش بازارهای مالی و بازار سرمایه منجر می‌شود و به کاهش استرس و نگرانی‌های مشتریان حقیقی و حقوقی کلان در سطح دولتی می‌انجامد. موضوع این پژوهش «طراحی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان» بود. چنین الگویی تاکنون در سطح مؤسسه‌های مالی ارائه و به کار گرفته نشده است. از این رو، طراحی این الگو را می‌توان نوآوری اصلی این پژوهش به حساب آورد. ماهیت روش‌شناسی پژوهش نیز باعث شد که شرایط حاکم بر پدیده ترس سازمانی شناسایی شود. بدین ترتیب، نتایج این پژوهش می‌تواند آگاهی محققان و مدیران مؤسسه‌های مالی را در خصوص موضوع ترس سازمانی افزایش دهد. همچنین در پژوهش‌های گذشته، این مفهوم به‌طور جامع و از ابعاد مختلف بررسی نشده است و می‌توان اذعان کرد که استفاده از تحقیق کیفی نظریه داده‌بنیاد در پژوهش حاضر، اقدامی نو در تحقیقات مرتبط با ترس سازمانی محسوب می‌شود.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در مقوله محوری ترس سازمانی، بُعد ارتباطی شاخص‌هایی از رفتار فرد در سازمان را بررسی می‌کند که نشان‌دهنده ترس او از سایر افراد در سازمان است. از آنجا که این فرد از مدیر یا گروه همکاران خود می‌ترسد، این نشانه‌های رفتاری به‌صورت واکنش‌هایی منفی به اتفاق‌ها و رفتارهای دیگران درون سازمان بروز می‌یابد و به‌شکل پرخاشگری، توهین، بی‌احترامی، ایجاد تنش و تعارض هدفمند، رفتارهای متضاد با افراد مختلف یا حتی سکوت ادامه پیدا می‌کند (لبل، ۲۰۱۶؛ گپهارت و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین بُعد عملکردی نیز به‌صورت رفتارهای ساختارشکنانه یا فرار از مسئولیت در افراد دیده می‌شود. هنگامی که سازمان‌ها ترس را در سطوحی متفاوت به‌عنوان سطح طبیعی القا کنند، پاسخ منفی از طرف کارکنان به این القا وجود خواهد داشت. وقتی سطح ترس سازمانی بیش از حد القا شود، فعالیت‌ها مهار می‌شوند؛ زیرا ترس توانایی افراد در برخورد با موقعیت‌ها را کنترل می‌کند (هن، هواو و هم‌مرت، ۲۰۲۰). در بُعد انگیزشی ترس در سازمان نیز، نشانه‌هایی حول محور ترس فرد از محیط کار خود دیده می‌شود که تحت واکنش‌هایی به‌شکل بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی بروز می‌کند؛ یعنی زمانی که ترس از سازمان به‌شکل بی‌علاقگی به کار خود را نشان می‌دهد و از طریق واکنش‌هایی مانند بی‌حوصلگی و انزوا، دوری از جمع، بی‌تفاوت‌بودن در کار و مسئولیت و افراد، کاهش وفاداری به سازمان و در نهایت بی‌انگیزگی به نوع پاداش و جذابیت شغلی آشکار می‌شود (لبل، ۲۰۱۶؛ گیورگی و همکاران، ۲۰۲۰).

ترس سازمانی تحت تأثیر عوامل علی در سازمان شکل می‌گیرد. در پژوهش حاضر بی‌عدالتی سازمانی ادراک‌شده، به‌عنوان یکی از شرایط علی ترس در سازمان شناسایی شد. رستوبوگ، گارسیا، تلدانو و آمارنانی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز در مطالعه خود نشان دادند که با توسعه جو عدالت سازمانی، میزان ترس سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. فشار کاری زیاد و ارتباطات مخرب میان افراد و همکاران یا میان مدیر و فرد نیز، ایجادکننده حس منفی است و فرد را به حضور در سازمان بی‌تمایل می‌کند؛ به‌نحوی که تحمل فضای کاری در کنار افرادی که تعامل درستی با فرد ندارند، برای او به‌شدت سخت می‌شود. آسیب‌های روان‌شناختی نیز یکی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ترس سازمانی محسوب می‌شود. در واقع فرد

1. Han, Hovav & Hemmert

2. Restubog, Garcia, Toledano & Amarnani

اضطرابی را با خود به محیط کار می‌آورد و به علت شدت تأثیری که آن مشکل و عامل استرس‌زا در وی ایجاد می‌کند، ظرفیت تحمل شرایط عادی محیط کار برای او سخت می‌شود و با ترسی از وضعیت عادی محیط کار درگیر می‌شود که دلیل آن، می‌تواند فشار خارج از محیط کار باشد (لبل، ۲۰۱۶). علاوه بر این، افرادی که با معضلات و مشکلات روانی، رفتاری، شخصیتی درگیرند، احتمالاً به سرعت واکنش‌ها و ضوابط سازمانی را علیه خود برداشت می‌کنند و دچار ترس بی‌دلیل از سازمان می‌شوند. مشکلات شخصی این افراد، رابطی بین رفتارها و ترس سازمانی می‌شود و این افراد با بدبینی به اتفاق‌ها، مدام تنش ایجاد می‌کنند و از طریق دلایل علی، به نوعی نقش تسهیل‌کننده شیوع ترس سازمانی را برای خود و سایر افراد ایفا می‌کنند.

ترس سازمانی کارکنان تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای هم قرار می‌گیرد. از منظر اجتماعی، هر چه رفتارهای تبعیض‌آمیز در سازمان بیشتر باشد، فرد بیشتر ممکن است دچار ترس شود؛ یعنی این رفتارهای تبعیضانه بستری ایجاد می‌کند که فرد از سایر عکس‌العمل‌ها و اتفاق‌ها در سازمان با شدت بیشتری تأثیر بپذیرد و بترسد. موضوع دیگری که از منظر اجتماعی بستری برای ایجاد ترس فراهم می‌کند، محیط اجتماعی پُرتنش است که تأثیر خود را از فرد به سازمان منتقل می‌کند. اضطراب و استرس ناشی از عدم امنیت اجتماعی و نگرانی‌های فرهنگی و امنیتی برای فرد، باعث ایجاد چالش‌های ذهنی و رفتاری در فرد می‌شود و امکان تأثیرپذیری از شرایط علی را در او بیشتر می‌کند. بی‌ثبات بودن شرایط و تغییرات عدیده و عمده عوامل مرتبط با فناوری نیز باعث می‌شود که کارکنان احساس ضعف کنند و در خصوص آینده خود در سازمان نگران باشند. در این صورت آمادگی ایجاد ترس در آن‌ها بسیار بیشتر می‌شود و تمامی رفتارها، واکنش‌ها و حتی ساختار و قوانین و مقررات وضع شده را هدفمند و عامدانه، در جهت تخریب شخصی خود برداشت می‌کنند. طبق نظرهای تجمیع‌شده در مصاحبه با خبرگان پژوهش، وضعیت اقتصادی نامناسب فرد و همچنین، بی‌ثباتی و شفاف‌نبودن آینده وضعیت اقتصادی کشور، باعث می‌شود تا افراد با احتمال بیشتری تحت تأثیر عوامل ایجاد کننده ترس سازمانی قرار گیرند. هنگامی که فرد از نظر اقتصادی دچار مشکل است یا جامعه از منظر اقتصادی، بسیار پُرنوسان حرکت می‌کند، این عوامل بر رفتارها و تعامل‌های فرد یا قضاوت وی از ساختار و شرایط کاری تأثیر می‌گذارد و شدت این رفتارها و قضاوت‌ها را بیشتر می‌کند و در نهایت ترس در سازمان را به وجود می‌آورد. گیورگی و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیقی با عنوان «ترس از عدم اشتغال و بحران اقتصادی»، به این نتیجه رسیدند که استرس اقتصادی (مرکز از دو بُعد: ترس از بحران اقتصادی و عدم اشتغال درک‌شده) با رفتارهای منفی کارکنان در ارتباط است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عواملی نیز به عنوان مداخله‌گر، بر ترس سازمانی کارکنان اثرگذارند. برای نمونه، ضعف اعتماد به نفس فرد از نظر تجربی یا تخصصی یکی از شرایط مداخله‌گر در ایجاد ترس سازمانی است. هنگامی که فرد از نظر تجربه یا دانش فنی کار، خود را ضعیف حس می‌کند یا از جانب دیگران تحقیر می‌شود، برای تأثیرپذیری از عوامل علی ایجاد ترس آماده می‌شود. از طرف دیگر، هنگامی که مدیر بسیار بی‌ملاحظه است و به شخصیت و انسانیت افراد توجه نمی‌کند و با تحقیر و دید بالا به پایین با کارکنان برخورد می‌کند، زمینه‌ای فراهم می‌کند که هر یک از کارکنان با رفتاری نامناسب، دچار ترس از کل سازمان شوند. لبل (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «غلبه بر ترس ناشی از ادراک از سرپرستی»، نشان داده است که احساس و درک از حضور سرپرست، می‌تواند عاملی باشد که کارکنان انگیزه ترس از تهدید را به رفتارهای آوای خود ارتباط دهند. در واقع هنگامی که فرد احساس ترس کند؛ ولی حمایت مدیر خود

را نیز درک کند، کمتر دچار اضطراب و ترس می‌شود. بر این اساس با ایجاد شفافیت در فرایندهای کاری پیچیده و به‌طور کلی مسئولیت‌های افراد، بسیاری از عوامل ایجاد ترس خنثی می‌شود و با اصلاح مدل‌های رفتاری مدیر و نظارت بر این رفتارها در سطح تیم‌ها و گروه‌های کاری، می‌توان به کاهش دلایل و عوامل مداخله‌گر و حتی، حذف بستر ایجاد ترس در سازمان امیدوار بود. نتایج پژوهش منگنسی (۲۰۱۵) نیز نشان داد که ایجاد فضای رقابتی سازنده و مثبت در سازمان و همچنین، گسترش مدل‌های مناسب برای اصلاح ادراک از عدالت، بر کاهش ترس در سازمان تأثیرگذار است. در نهایت، سازمان باید مدیریت تعارضات در سطح کلان را از اهداف خود جهت کاهش ترس افراد در سازمان قرار دهد.

بی‌توجهی به موضوع مدیریت ترس در سازمان‌ها در بُعد اجتماعی و گروهی، مسائلی چون رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (منگنسی، ۲۰۱۵؛ گارپت، ۲۰۱۹) و بی‌توجهی به مسئولیت اجتماعی و تعارض‌های داخلی سازمانی (بودنیک و همکاران، ۲۰۲۰؛ گیورگی و همکاران، ۲۰۲۰) را افزایش می‌دهد و در بُعد فردی نیز، به گسترش مسائلی چون سکوت سازمانی (بارکولی، ۲۰۱۵)، مشکلات روحی و روانی کارمندان (لئونگ، ۲۰۱۳) و عصبانیت و پرخاشگری بی‌دلیل آن‌ها (لبل، ۲۰۱۶؛ بارکولی، ۲۰۱۵) منجر خواهد شد. اصلاح مدل‌های بازخورد به کارکنان، مانند مدل‌های تنبیه و تشویق نیز از موضوعاتی بود که خبرگان بسیار به آن اشاره کردند و به‌زعم آن‌ها در کاهش ترس بسیار تأثیرگذار خواهد بود. از این رو مدیریت ترس سازمانی، می‌تواند به‌عنوان راهبردی جهت جلوگیری از این عارضه عمل کند.

تأثیرهای مدیریت ترس بر شاخص‌های کلان سازمانی نیز موضوع دیگری بود که بسیاری از خبرگان در مصاحبه‌ها به آن اشاره کردند. رشد شغل و شاغل و خروج از یکنواختی و پیشرفت سازمان، به‌عنوان یکی از دستاوردهای این مقوله در سازمان‌ها بیان شد. کاهش تنش‌های سازمانی و تعارض‌های داخلی، افول گروه‌های مخرب و کاهش رفتارهای ضدشهروندی نیز، از جمله عوامل ذیل این مقوله بیان شد. در واقع با گسترش مدیریت ترس در سازمان، با پدیده جدید ماهیت رفتارهای وفادارسازی سازمانی، از طریق گروه‌های طرفدار سازمان، مواجه خواهیم بود.

به‌گفته بسیاری از خبرگان، یکی از بهبودهای متأثر از مدیریت ترس سازمانی، کاهش سکوت سازمانی است. امپریسون، ولف و فرانسیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقدند که منبع و عامل اصلی سکوت سازمانی را ترس سازمانی تشکیل می‌دهد که شایسته است محققان به‌طور جدی به آن توجه کنند. همچنین گپهارت و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که سکوت عامل پیش‌بینی‌شده برای رفتار رقابتی کارکنان سازمان است و انگیزه‌های متفاوتی دارد که ترس سازمانی یکی از آن‌هاست. از طرف دیگر، افراد از دورویی دور شده و دروغ و تظاهر در سازمان به‌شدت کاهش می‌یابد و حس اطمینان و اعتماد میان تمام افراد ریشه خواهد دواند. در نهایت، تمام این عوامل باعث کاهش آسیب جدی در سازمان‌هایی می‌شود که با ترس در سطح کارکنان خود دست به گریبان هستند و این سازمان‌ها با تعداد خروج بسیار کمتری مواجه خواهند شد. این مقوله، به‌قطع در لایه‌های بعدی ارتباط که دیدنی و سنجیدنی نیست هم ادامه پیدا می‌کند و تأثیرهای مثبت و منفی آن در جامعه گسترش می‌یابد. در واقع تمامی معضلات و تأثیرات داخلی ترس سازمانی، مانند فرهنگ درویی و دروغ و بی‌اطمینانی و بی‌اعتمادی به افراد، تعارض‌ها و تنش‌ها، انزوا و بی‌تمایلی برای تشکیل تیم و بسیاری مسائل دیگر از سطح سازمان خارج شده و در سطح جامعه نیز گسترده خواهد شد که با مدیریت درست ترس در سازمان، تمامی این مشکلات در جهت عکس عمل خواهند کرد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- در زمینه مدیریت ریشه‌های ترس در کارکنان، مدیران باید ابتدا به مدیریت و کنترل ریشه ترس در افراد بپردازند؛ یعنی در مرحله اول، به کمک مصاحبه‌های اکتشافی با افرادی که رفتارهایی به‌مثابه ترس در سازمان دارند (مقوله‌ها و مفاهیمی که در زیرگروه پدیده محوری در این پژوهش ارائه شده است)، دلایل ترس از سازمان یا افراد را در این گروه از کارکنان شناسایی کنند و بکوشند تا این معضل را به‌صورت ریشه‌ای و از طریق مدیریت تعاملات میان فردی در سازمان و اصلاحات ساختاری، برای فرد خاص برطرف کنند.
- مقوله دوم که باید توسط مدیران سطح ارشد سازمان پایه‌ریزی شود، ایجاد فضای فرهنگی و همکاری یک‌دست و شفاف برای تمامی بخش‌هاست. در این مسیر باید مدل تأییدشده فرهنگ سازمانی، به‌صورت کاملاً شفاف به تمامی افراد ارائه و دیدگاه و ارزش‌های اساسی سازمان با بیان صریح در سطح عمومی اطلاع رسانی شود. این فرهنگ باید از ابتدای ورود همکاران و در مراحل مصاحبه بیان شود و توافق فردی و جمعی را نیز به همراه داشته باشد.
- از اقدام‌های دیگر مدیران ارشد برای خلق فضای یک‌دست در سطح سازمان، ایجاد فضای رقابت سازنده و مثبت و عادلانه است؛ یعنی شرایط برای فعالیت و رشد همکاران به‌نحوی مهیا شده باشد که افراد براساس شایستگی به رشد و توسعه دست یابند. افراد در فضایی سالم به رقابت بر مبنای کیفیت کار بپردازند و افرادی که از نتایج و عملکرد بهتری برخوردارند، قابلیت رشد و پیشی گرفتن از دیگران را داشته باشند.
- تیم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها نیز، در جهت درمان ترس سازمانی کارکنان افراد کلیدی به‌شمار می‌روند. این گروه از افراد با ایجاد بستر مناسبی از تعامل و ارتباط با کارکنان و همچنین، ایجاد فضای شفاف و راحت برای انتقال مسائل سازمانی افراد، می‌توانند اقدام‌های مناسبی در این جهت داشته باشند. پیاده‌سازی مدل‌های درست عدالت سازمانی، یکی از اقدام‌های اولیه در این مسیر است. اقدام دیگری که در این زمینه کاربردی است و می‌تواند توسط تیم مدیریت منابع انسانی پیاده شود، اصلاح مدل‌های تنبیه و تشویق در سازمان است.
- در خصوص مسائل مربوط به شغل و بازتعریف مشکلات آن نیز، واحد مدیریت منابع انسانی می‌تواند با بازنگری و بازتعریف فرایندهای کاری پیچیده و سخت، مانع یکی از دلایل پرتکرار ترس در مصاحبه با مدیران سازمان‌های مالی شود. مشاغل پیچیده، سخت و پرفشار که در سازمان‌های مالی نیز بیشتر مشهود است، یکی از علل اصلی ایجاد ترس سازمانی افراد است. با باز طراحی و رفع فشارهای غیرضروری در هر شغل، می‌توان امکان ترس در فرد را کاهش داد.
- اقدام دیگری که مدیریت منابع انسانی باید به آن توجه کند، مدیریت تعارض سازمانی میان افراد در یک سطح یا حتی میان مدیر و کارمند است. رفع این تعارض و برگشت به حالت تعادل رفتاری در واحدها، از جمله وظایف اصلی این تیم است که بر مدیریت و رفع ترس سازمانی افراد تأثیر زیادی دارد.
- پیاده‌سازی مدل‌های درست عدالت سازمانی، راه‌کاری برای این مسیر است. یکی از اصلی‌ترین دلایل ایجاد ترس در سازمان، قضاوت‌های اشتباه و ادراک نادرست افراد در خصوص مزایا و منافع سایر افراد است. واحد مدیریت منابع انسانی سازمان، می‌تواند با اصلاح مدل‌های جبران خدمت و مزایا و همچنین، توسعه مدل‌های ارزیابی عملکرد و رشد سازمانی و شفاف‌سازی این مسائل برای همه همکاران، از منظر عدالت ادراکی و عدالت توزیعی، دیدگاه یکپارچه و مقبولی برای همه افراد ایجاد کند.

- تیم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، در جهت درمان ترس سازمانی کارکنان افراد کلیدی محسوب می‌شوند. این گروه از افراد با ایجاد بستر مناسبی از تعامل و ارتباط با کارکنان و خلق فضای شفاف و راحت برای انتقال مسائل سازمانی افراد، می‌توانند در رفع این مشکل سهمی داشته باشند.
- اقدام دیگری که در این زمینه کاربردی است و می‌تواند توسط تیم مدیریت منابع انسانی پیاده شود، اصلاح مدل‌های تنبیه و تشویق در سازمان است. با توجه به نکاتی که در مصاحبه‌ها بیان شد، در بسیاری از سازمان‌ها، به‌خصوص در سازمان‌های حوزه مالی، مدیران و واحد مدیریت منابع انسانی، فقط به توسعه و تدوین مدل‌های تنبیهی توجه می‌کنند؛ از این رو لازم است تا علاوه بر تعدیل این مدل جهت کاهش فشار و استرس ذهنی ناشی از جریمه در افراد، برای مدل‌های تشویقی و جبران اقدام‌های مثبت نیز، روند مشخص و شفافی تعریف شود. شفافیت این مدل‌ها و مشخص بودن نتایج اقدام‌های مثبت و منفی، به کاهش استرس و رفع ترس سازمانی کمک می‌کند.
- در خصوص مسائل مربوط به شغل و بازتعریف مشکلات آن نیز، واحد مدیریت منابع انسانی می‌تواند با بازنگری و بازتعریف فرایندهای کاری پیچیده و سخت، مانع یکی از دلایل ترس شود که در مصاحبه با مدیران سازمان‌های مالی بسیار به آن اشاره شده است.
- اقدام نهایی که به مدیران منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌شود، آشناسازی و شفافیت فضای کاری و جزئیات شغل برای کارمندان، به‌ویژه کارمندان تازه‌وارد است.

### پیشنهاد‌های علمی و پژوهشی

در پژوهش‌های آینده، باید با افرادی در رده‌های دیگر سازمان نیز صحبت شود تا علاوه بر دید مدیران، بتوان ریشه‌ها و دلایل ایجاد ترس و همچنین، کنش - واکنش‌های این مقوله و پیامدهای کنترل آن را از دید کارکنان بررسی کرد. موضوعی مانند «بررسی دلایل و ریشه‌های گسترش ترس در سازمان‌ها» می‌تواند در این زمینه اطلاعات کامل‌تری در اختیار محققان قرار دهد. از مطالعات دیگری که در زمینه مدیریت ترس سازمانی می‌توان انجام داد، «بررسی تأثیر شناخت و آشنایی با مباحثی چون روان‌شناسی، رفتارشناسی، شخصیت‌شناسی و فنون مذاکره بر افزایش توان مدیریت ترس سازمانی است». محققان می‌توانند در زمینه «روش‌های پیشگیری از شیوع ترس در سازمان، از طریق توسعه ارتباطات و تعاملات در سازمان» مطالعات متنوعی را انجام دهند.

در انتها باید به یکی از مهم‌ترین و مسئله‌سازترین محدودیت‌های این پژوهش اشاره شود. این موضوع به‌علت چالشی بودن و همچنین، ماهیت پیچیده شناخت مفهوم، باعث شد که افراد در مصاحبه‌ها گمراه شوند و به اشتباه، ترس سازمانی را با مقوله‌های مختلفی تلفیق کنند. از طرف دیگر، موضوع ترس و صحبت درباره آن و بروز نتایج آن، هم در گذشته برای مصاحبه‌شوندگان با ابهام مطرح شده بود و هم در مصاحبه‌ها افراد را دچار خودسانسوری می‌کرد. در واقع این موضوع به‌علت افزایش حساسیت و تشدید تنش در اثر بروز پیدا کردن، به‌صورت کلی بیشتر در خفا می‌ماند که یکی از دلایل عدم انجام مطالعات گسترده در این زمینه نیز، این مشکل است.



## منابع

- آزادیان، یوسف؛ داداشی، ایمان و تقی پوریان، یوسف (۱۴۰۰). فاکتورهای مؤثر بر استرس مالی سرمایه‌گذاران حقیقی بورس اوراق بهادار و پیامدهای ناشی از آن: تکنیک فراترکیب. *نشریه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار*، ۱۲ (۴۷)، ۱۱۲-۱۳۶.
- استراوس، انسلم و جولیت کوربین (۱۳۹۰). *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*. (ابراهیم افشار، مترجم)، تهران: نشر نی.
- اکبریانی، سعید؛ نصر اصفهانی، علی؛ شائمی بزرگی، علی (۱۳۹۸). ارائه الگوی ترور شخصیت در سازمان (نمونه پژوهی: سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد)، *مدیریت دولتی*، ۱۱ (۴)، ۶۲۹-۶۶۰.
- پورصادق، ناصر؛ یزدانی، حمیدرضا و رهبری، هادی (۱۴۰۱). طراحی و اعتبارسنجی مدل درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۲ (۱)، ۱۵۲-۱۷۸.
- دشتی، رویا؛ اسدی، اسماعیل و ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱۴۰۱). ارائه مدل جنبه‌های تاریک سازمان مبتنی بر نظریه تعاملگرایی اجتماعی در نظام آموزش عالی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۲ (۱)، ۷۷-۱۰۶.
- ذاکری افشار، وحید؛ متقی، محمدحسین و رضائیان، نجمه (۱۳۹۹). بررسی ارتباط بین ترس از موفقیت و تحلیل رفتگی زنان شاغل در اداره آموزش و پرورش شهرستان سیرجان. *ویژه‌نامه چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*.
- رجبی فرجاد، حاجیه و رضایی، سمیه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی. *مجله مدیریت فرهنگی*، ۱۱ (۳۷)، ۱-۱۶.
- سلطانی، محمد و صادقی، طیبه (۱۳۹۱). تصویربرداری عاطفی (خشم و ترس) در بوستان سعدی با تکیه بر مباحث روان‌شناسی، *سبک‌شناسی نظم و نثر فارسی، بهار/ادب*، ۵ (۱)، ۳۲۹-۳۵۰.
- کجباف، محمدباقر و ربانی، رسول (۱۳۸۸). *روان‌شناسی رفتار و ترس (دیدگاه‌ها و نظریه‌ها با تأکید بر عوامل اجتماعی)*، تهران: انتشارات آوای نور.
- متقی، محمدحسین؛ تاتا، ماه بانو و فردوسی‌پور، لیلی (۱۳۹۲). بررسی رابطه ترس از موفقیت با رسیدن به حد بی‌کفایتی در کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان. *نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲ (۳)، ۷۵-۹۲.
- مش، اریک جی و وولف، دیوید ای (۱۳۹۱). *روان‌شناسی مرضی (محمد مظفری مکی‌آبادی و اصغر فروغ‌الدین عدل، مترجمان)*، تهران: نشر رشد.

## References

- Akbariani, S., Nasr Isfahani, A., Shaimi Bezeraki, A. (2018). Presenting the model of personality assassination in the organization (research sample: government organizations of Khorramabad city). *Public Management Journal*, 11(4), 629-660. (in Persian)
- Akgemci, T., Tekin, I. C. (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*. DOI: 10.20472/IAC.2018.038.008



- Appelbaum, S., Bregman, M., Moroz, P. (1998). Fear as a strategy: Effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training*, 22 (3), 113-127.
- Armfield, J. M. (2019). Cognitive vulnerability: A model of the etiology of fear. *Clinical Psychology Review*, 26, 746-768.
- Atreya, A., Nepal, S. (2022). Assessment of fear, anxiety, obsession and functional impairment due to COVID-19 amongst health-care workers and trainees: A cross-sectional study in Nepal. *F1000Research*, 11-119. DOI:10.12688/f1000research.76032.2
- Avery, D. R., 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, 81-86.
- Azadian, Y., Dadashi, E. & Taghipurian, Y. (2021). Factors affecting the financial stress of real stock market investors and its consequences: synthesis method. *Journal of Financial Engineering and Securities Management*, 12 (47), 112-136. (in Perian)
- Barkouli, A. (2015). Organizational Leaders' Experience with Fear-Related Emotions: A Critical Incident Study. *Journal of Social Sciences*, 2 (3), 74-80.
- 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.
- Blustein, D. L., Guarino, P. A. (2020). Work and Unemployment in the Time of COVID-19: The Existential Experience of Loss and Fear. *Journal of Humanistic Psychology*, 60(5), 702-709.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *European Management Journal*, 65, 58-84.
- Budnick, CH. J., Rogers, A. P., Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation, *Computers in Human Behavior*, 104, 1-51.
- Carvalho, F., Freitas, I., Crubellate, J. M. (2008). Stress in organizations: between efficiency and the institutionalization of fear. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5(1), 37-52.
- Chen, H., Eyoun, KH. (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*, 94, 1-11.
- 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.
- Collins, D.D. (2007). Entrepreneurial Success: The Effect Of Fear On Human Performance, A Dissertation, Capella University. *Behavior Research and Therapy*, 40, 151-158.
- Connelly, SH., Turner, M. (2018). Social Functions of Emotion and Talking About Emotion at Work. *Journal of Anxiety Disorder*, 22, 44-55.
- Constantino, C.S., Kristina Karizza, M. (2022). Fear, Anxiety, and Depression among Employees of the Department of Rehabilitation Medicine Philippine General Hospital amidst Changes from the COVID-19 Pandemic: A Cross-sectional Study. *ACTA medica Philippina*. 56(4), 3-14.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- 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.
- Cunha, M., Palma, P., Guimarães da Costa, N. (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight, *Futures*, 38(8), 942-955.
- Dashti, R., Asadi, I., Zulfiquari Zafarani, R. (2022). Introducing a Model of Dark Sides of the Organization Based on the Theory of Social Interactionism in the Higher Education System. *Journal of Human Resources Studies*, 12(1), 77-106. (in Persian)
- De Lara, P., Olivares Mesa, A. (2010). Bringing cyber loafers back on the right track. *Industrial Management & Data Systems*, 110(7), 1038 - 1053.
- De Lara, P., Tacoronte, D., Ting Ding, J.M. (2011). Do current anti-cyberloafing disciplinary practices have a replica in research findings? *Clinical Psychology Review*, 16(4), 450-467.
- 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.
- Dillard, J. P. (1994). Rethinking the study of fear appeals: An emotional perspective. *Communication Theory*, 4, 295-323.
- Duca, M.L. & Peltonen, T. (2011). *Macrofinancial vulnerabilities and future financial stress: assessing systemic risks and predicting systemic events*. A chapter in Macroprudential regulation and policy, vol. 60, pp 82-88 from Bank for International Settlements.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., Inanc, H. (2012). Fear at Work in Britain, First Findings from the Skills and Employment Survey. *Economic and Social Research Council and the UK Commission for Employment and Skills*, 7(3), 259-283.
- Gephart, K. J., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Edmondson, A. C. (2019). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Giorgi, G., León-Perez, J.M., Montani, F., Fernández-Salineró, S., Ortiz-Gómez, M., Ariza-Montes, A., Arcangeli, G., Mucci, N. (2020). Fear of Non-Employability and of Economic Crisis Increase Workplace Harassment through Lower Organizational Welfare Orientation. *Sustainability*, 12(9), 3876.
- Grace Chou, W. CH. (2014). *Fear of Job Loss, Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*.
- Han, J., Hovav, A., Hemmert, M (2020). Confucian Values, Social Fear, and Knowledge Sharing in Korean Organizations, *Journal of Computer Information Systems*. 26, 237-246.
- Hilary, G. (2016). Does Your Organization Run on Fear? *Clinical Psychology Review*, 28, 199–210.

- Howe, L. C., Jachimowicz, J.M., Menges, J. I. (2022). To Retain Employees, Support Their Passions Outside Work. *Knowledge and ignorance in organizational foresight, Futures*, 96.
- Huang, Y., Zhao, N. (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*, 57, 75-94.
- Kajbaf, M. B., Rabbani, R. (2009). *Psychology of behavior and fear (views and theories with emphasis on social factors)*, Tehran: Avai Noor Publications. (in Persian)
- Kim, J. R., Kim, J. N. (2010). A theoretical perspective on “fear” as an organizational motivator for initiating public relations activities. *Public Relations Review*, 36(2), 184-186.
- Lafer, G., Loustaunau, L (2020). *Fear at work An inside account of how employers threaten, intimidate, and harass workers to stop them from exercising their right to collective bargaining*. Economic policy institute.
- Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness led employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10-21.
- Leong, L. (2013). *Organizational fear: Barriers to effective performance*, Master’s Thesis, Multimedia University.
- Lu, D., Bouey, J. (2020). *Public Mental Health Crisis during COVID-19 Pandemic*, China. Emerging Infectious Diseases.
- McBride, W. (2016). *Toward a Working Definition of the Construct of Fear in the Management Sciences*, EMONET, Rome, Italy.
- Meisler, G. (2020). Fear and emotional abilities in public organizations: a sectorial comparison of their influence on employees’ well-being. *The Academy of Management Journal*, 25(4), 544-564.
- Mengenci, CH. (2015). Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey, *International Business Research Archives*, 8(5), 223-229.
- Mesh, E J., Wolff, D. E. (2011). *Disease psychology*. (Mozafari Mekiabadi, M. & Farouuddin Adel, A., Trans.). Tehran, Rushd Publishing House. (in Persian)
- Motaghi, M. H., Tata, M., Ferdowsipour, L. (2012). Examining the relationship between fear of success and reaching the level of incompetence in employees of government organizations in Kerman. *Commercial Management Perspective Magazine*, 2 (3), 75-92. (in Persian)
- Mprison, E., Wolfe, M., Frances, J (2009). Organizational Silence:A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Murris, 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*, 30, 123-158.

- Pasquinuchi, R.S (2009). Fear factor: The Extended Parallel Process Model, Web-based Social Networks and Tobacco Cessation. thesis, Kentucky. *Journal of Anxiety Disorder*, 16, 567-584.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P (2011). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20. New York: JAI Press, 331-69.
- Poursadegh, N., Yazdani, H., Rahbari, H (2022). Designing and Evaluating Employees' Job Embeddedness Model. *Journal of Human Resources Studies*, 12(1), 152-178. (in Persian)
- Rajabi Farjad, H., Rezaei, S. (2016) Investigating the effect of organizational silence on employee performance with regard to the mediating role of organizational culture. *Journal of Cultural Management*, 11(37), 1-16. (in Persian)
- Restubog, S. L. D., Garcia, P., Toledano, L.S. & Amarnani, R.(2011). Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of self control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, 45, 247-251.
- Ryan K. D., Oestreich D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization (2nd Ed.)*. Jossey-Bass.
- 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.
- Soltani, M., Sadeghi, T. (2011). Emotional depiction (anger and fear) in Bostan Saadi, relying on the topics of psychology, stylistics of Persian verse and prose, *Bahar Adab*, 5(1). (in Persian)
- Strauss, A., Corbin, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research: techniques and stages of generating grounded theory*. (Ebrahim Afshar, Trans.), Tehran: Ney Publication. (in Persian)
- Walker, M B (2016) *Toward a Working Definition of the Construct of Fear in the Management Sciences*, EMONET, Rome, Italy.
- Wisse, B., Rus, D., Keller, A C., Sleebos, E. (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.
- World Economic Forum (2022). *The Global Risks Report 2022*, (17<sup>th</sup> Edition).
- Xu, A., Pitafi, A H., Shang, Y. (2022). Investigating the Impact of the External Environment and Benchmark Characteristics on the China-Pakistan Economic Corridor's Construction: A COVID-19 Perspective. *Frontiers in Psychology*. 12. Article 682745.
- Yorton, T (2018). Using improv methods to overcome the fear factor. *Employment Relations Today*, 31(4), 7-13.
- Zakari Afshar, V., Motaghi, M H., Rezaian, N. (2019). Investigating the relationship between fear of success and burnout of working women in the education department of Sirjan city, *special issue of the fourth international conference on applied research in management and accounting*. (in Persian)

- Zampetaki, L. A. (2021). Employees' fear at work, job crafting, and workengagement on a daily basis: The case for fear of COVID-19. *Journal of Management*, 65, 1-24.
- Zanabazar, A., Jigjiddor, S., Jambal, T. (2022). The Impact of Work-related Stress on Job Satisfaction and Organizational Trust during COVID-19 Pandemic. *SHS Web of Conferences*, 135, 01019.
- Zhang, X., Zhou, Z (2020). Do instructing and adjusting information make a difference in crisis responsibility attribution? Merging fear appeal studies with the defensive attribution hypothesis. *Public Relations Review*, 46(5), 1-12.