

Analyzing the Phenomenon of White Fear in Governmental Organizations: Identification and Analysis of Antecedents and Consequences Using the FCM Method

Abstract

Aim: Today, the phenomenon of white fear in governmental organizations acts as a deterrent to initiative taking, healthy risk taking, and free information exchange. This form of organizational fear, rooted in the lack of transparency in accountability and management procedures, has a significant negative impact on organizational creativity and the effectiveness of public service delivery. Accordingly, the present study aims to identify and analyze the antecedents and consequences of the white fear phenomenon in governmental organizations of Lorestan Province.

Methodology: This research is applied in terms of its objective and falls under exploratory research for data collection. Furthermore, this study is of a mixed-methods type, encompassing both qualitative and quantitative approaches, based on the deductive-inductive philosophical paradigm. The statistical population of this research comprises experts, including university professors from Lorestan University and managers and deputies of governmental organizations in Lorestan province. These experts were selected using a purposive sampling method based on the principle of theoretical saturation. The data collection instrument for the qualitative phase was semi-structured interviews, with reliability confirmed through an inter-coder reliability approach. Additionally, the data collection instrument for the quantitative phase was a questionnaire, with its validity confirmed using content validity. Qualitative data were analyzed using the content analysis method, and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive mapping method.

Result: The results indicate that the components of the spread of bullying behaviors in the organization, past experiences of failed innovations, and organizational silence and implicit censorship culture are the most significant antecedents, while increased organizational secrecy, innovation inertia, and the emergence of the quiet quitting phenomenon are identified as the most important consequences of white fear in governmental organizations of Lorestan Province.

Conclusion: White Fear functions as a barrier against constructive interactions and the free expression of opinions, causing interpersonal relationships within the organization to gradually adopt introverted and conservative characteristics. Under these conditions, instead of forming work relationships based on trust, learning, and synergy, employees tend to interact only with individuals who pose the lowest intellectual or positional threat. This dynamic leads to the formation of restricted communication networks and selective friendships, which are sometimes based not on empathy and constructive collaboration, but on mutual interests aimed at mitigating

risks and preventing potential conflicts. Consequently, the quality of organizational human communication deteriorates, strengthening the ground for the emergence of informal behaviors such as group loyalties, self-imposed isolation among staff, and even resistance to change.

Keywords: Antecedents, Consequences, Governmental Organizations, White Fear, Fuzzy Cognitive Map (FCM)

واکاوی پدیده ترس سفید در سازمان های دولتی: شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندها با روش FCM

چکیده

هدف: امروزه، پدیده ترس سفید در سازمان های دولتی به عنوان عاملی بازدارنده از ابتکار عمل، ریسک پذیری سالم و تبادل آزاد اطلاعات عمل می کند. این شکل از ترس سازمانی که ریشه در عدم شفافیت در رویه های پاسخگویی و مدیریت دارد، تأثیر منفی قابل توجهی بر خلاقیت سازمانی و اثربخشی در ارائه خدمات عمومی می گذارد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده ترس سفید در سازمان های دولتی استان لرستان انجام شده است

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه های لرستان و مدیران و معاونین سازمان های دولتی استان لرستان می باشند که با روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته است که پایایی آن با استفاده روش پایایی سنجی درون کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی آن با استفاده از روایی محتوایی تایید شد. داده های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید.

یافته ها: نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه های اشاعه رفتارهای قلدرانه در سازمان، تجارب شکست نوآوری- های قبلی و فرهنگ سکوت سازمانی و سانسور ضمنی برای پیشایندها و همچنین مؤلفه های افزایش پنهان کاری در سازمان، اینرسی نوآوری در سازمان و بروز پدیده استعفای خاموش برای پسایندها، مهم ترین پیشایندها و پسایندهای پدیده ترس سفید در سازمان های دولتی استان لرستان شناسایی می باشند.

نتیجه گیری: ترس سفید به عنوان مانعی در برابر تعاملات سازنده و اظهار نظر آزادانه عمل می کند، روابط انسانی درون سازمان به تدریج ویژگی های درون گرایانه و محافظه کارانه پیدا می کند. کارکنان در این شرایط، به جای شکل دهی روابط

کاری مبتنی بر اعتماد، یادگیری و هم‌افزایی، تمایل دارند تنها با افرادی تعامل داشته باشند که از نظر فکری یا جایگاهی کمترین میزان تهدید را متوجه آنان می‌سازند. این امر سبب شکل‌گیری شبکه‌های محدود ارتباطی و دوستی‌های گزینشی می‌شود که گاه نه بر پایه‌ی همدلی و همکاری سازنده، بلکه بر اساس منافع متقابل برای کاهش ریسک‌ها و جلوگیری از درگیری‌های احتمالی شکل می‌گیرد. در نتیجه، کیفیت ارتباطات انسانی در سازمان دچار افت شده و زمینه‌های بروز رفتارهای غیررسمی چون وفاداری‌های گروهی، بروز انزوای خودخواسته در بین کارکنان و حتی مقاومت در برابر تغییر تقویت می‌شود.

واژگان کلیدی: پیشنهادها، پس‌اندازها، سازمان‌های دولتی، ترس سفید، نقشه‌شناختی فازی

مقدمه

هر سازمانی برای رشد و حرکت رو به جلو و حتی شناسایی مشکلات و چالش‌های مختلف درون‌سازمانی به کارکنان و ایده‌ها، نظرات، دغدغه‌ها، نگرش‌ها، پیشنهادات و انتقادات آن‌ها وابسته است. در واقع، هر جنبه و واقعیت در یک سازمان با مشارکت افراد صورت می‌پذیرد و اگر مدیر نتواند به‌خوبی از دانش، مهارت و نگرش کارکنان بهره‌برد، نخواهد توانست به اهداف و مقاصد خود دست یابد. در واقع، سازمان‌ها به منظور موفقیت و کسب مزیت رقابتی به مشارکت همه‌جانبه کارکنان خود نیاز و وابستگی بالایی دارند. به بیان دیگر، سازمان‌ها برای تداوم موفقیت و خلق مزیت رقابتی خود، به بازخورد کارکنان به‌عنوان افرادی که به‌طور مستقیم با فرایندهای انجام کار درگیرند، نیاز دارند (Areifnejad et al, 2025). با وجود این اهمیت بنیادین، در بسیاری از سازمان‌ها شکافی معنادار میان «انتظار مشارکت فعال کارکنان» و «واقعیت سکوت و انفعال آنان» مشاهده می‌شود. این شکاف، نه‌تنها کارایی تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه زمینه‌ساز شکل‌گیری پدیده‌های پنهان و مخربی می‌شود که در بلندمدت سرمایه انسانی را فرسوده می‌سازد. از این منظر، مسئله اساسی آن است که چرا کارکنان، علی‌رغم برخورداری از دانش و تجربه، از بیان دیدگاه‌های خود خودداری می‌کنند و چه سازوکارهای سازمانی این سکوت را بازتولید می‌نماید. اگرچه از کارکنان انتظار می‌رود با دانش، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادهای خود در توسعه سازمان مشارکت داشته باشند، گاهی آن‌ها به دلایل مختلفی ترجیح می‌دهند سکوت کرده و خاموش باشند (Karimi Jafari, 2022). آنچه موجب خاموشی در سازمان‌ها می‌شود تابع فرآیندی است که یک‌سری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارند. ترس کارکنان از بازخورد منفی مدیران، باورهای ضمنی آن‌ها نسبت به خاموشی سازمانی، پیشینه فرهنگی مدیران و ساختارهای بلند سازمانی از عوامل شکل‌دهنده خاموشی کارکنان در سازمان هستند. بنابراین، سازمانی که در آن تمارض برای فرار از خدمت وجود دارد یا ارتباطات کاملاً

گزینشی و منفعت طلبانه است، می تواند سازمانی خاموش باشد (Shahrani Karani, 2026). یکی از مؤلفه های اصلی روان شناختی که موجب خاموشی در سازمان می شود، ترس است. ترس به عنوان یکی از قوی ترین انگیزه های رفتاری انسان، در محیط های سازمانی به شکل های گوناگون بروز می یابد (Armfield, 2019). اگرچه ترس می تواند از تهدیدهای مادی (مانند اخراج) ناشی شود، در ساختارهای سلسله مراتبی پیچیده شکل پنهان تری به خود می گیرد که این شکل پنهان از ترس را «ترس سفید» می نامند (Andersson, 2020). هنگامی که کارکنان یک سازمان، در مواجهه با چارچوب ها، قوانین و هنجارهای سازمانی، تنها به پابندی ظاهری اکتفا ورزند؛ یعنی وظایف محوله را به صورت مکانیکی انجام دهند، اما فاقد تعهد درونی، هویت یابی سازمانی، برقراری ارتباطات مؤثر و صداقت در بیان باشند و به نوعی گرایش به انزوای (ارتباط گریزی) از خود بروز دهند که منتج به حالتی از بی میلی، کرختی و سستی شده و هدف گذاری های سازمانی را برای آنان بی اهمیت می سازد، در واقع پدیده بی حسی سازمانی تظاهر می یابد و کارکنان به سوی «منطقه سفید» سوق داده شده اند (Shahrani Karani, 2026).

خود سانسوری های متعدد، فرسودگی های عاطفی و ترس های نهادینه شده، از مؤلفه های کلیدی در شکل دهی به این «هویت سفید» محسوب می شوند. افزون بر این، ادراک سرکوب گر کارکنان نسبت به فضای سیاسی حاکم بر سازمان و همچنین تعارض های غیرکارکردی، از عوامل اصلی شکل دهنده تهدید خاموش هستند. در نهایت، هم هویت سفید و هم تهدید خاموش، بستر و زمینه را برای بروز و ظهور ترس سفید فراهم می آورند (Lopez et al., 2021).

ترس سفید در محیط سازمانی به یک وضعیت روان شناختی پیچیده و چندلایه اطلاق می شود که طی آن، کارکنان به دلیل هراس از سرزنش، تنبیه، برچسب زنی، بی اعتبارسازی حرفه ای یا طرد اجتماعی توسط مدیران یا حتی هم تایان خود، از ابراز نظرات، ایده ها، دغدغه ها یا انتقادات سازنده اجتناب می کنند. در این وضعیت، فرد نه به دلیل ناآگاهی یا بی تفاوتی، بلکه آگاهانه و بر مبنای ارزیابی پیامدهای احتمالی، سکوت را به عنوان راهبردی محافظه کارانه برمیگزیند. به بیان دیگر، ترس سفید نوعی خودتنظیمی مبتنی بر تهدید ادراک شده است که در آن، بقا و حفظ امنیت روانی و شغلی بر بیان حقیقت یا نوآوری ترجیح داده می شود. این پدیده معمولاً در بسترهایی شکل می گیرد که روابط قدرت نامتوازن، فرهنگ اقتدارگرا، نبود امنیت روان شناختی و ضعف سازوکارهای بازخورد دوسویه حاکم است. در چنین فضاهایی، کارکنان به تدریج می آموزند که «کم گویی» یا «نگفتن» کم هزینه تر از مشارکت فعال و انتقادی است. استمرار این وضعیت، نوعی عادی سازی سکوت را در پی دارد؛ به گونه ای که سکوت از یک واکنش مقطعی به یک هنجار سازمانی تبدیل می شود و در لایه های مختلف فرهنگ سازمانی نهادینه می گردد (Zivnуска et al., 2019). در ساختارهای سازمانی با پارادایم اقتدارگرا، که در آن مدیران از تمرکز بالای قدرت و اختیار بهره مند هستند، کارکنان در حالت ترس مزمن قرار می گیرند و این فضا به طور طبیعی از بیان

دیدگاه‌های مغایر یا پیشنهاد نوآوری‌های رادیکال جلوگیری می‌کند. به‌طور مشخص، فقدان امنیت روانی و شغلی، کارکنان را وامی‌دارد تا ریسک بیان عقاید را نپذیرند، چرا که بیم از دست دادن جایگاه شغلی خود دارند. از سوی دیگر، فقدان هرگونه سازوکار تشویقی و قدردانی سیستمی در قبال ارائه ایده‌های جدید یا بیان مخالفت‌های سازنده، انگیزه درونی کارکنان برای مشارکت فکری را به‌شدت تضعیف می‌نماید (Haris et al., 2023). اهمیت این مسئله در سازمان‌های دولتی دوچندان است. سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیت بوروکراتیک، ساختارهای سلسله‌مراتبی گسترده، تمرکز قدرت، الزامات قانونی سخت‌گیرانه و حساسیت‌های سیاسی، بیش از سایر سازمان‌ها مستعد شکل‌گیری و نهادینه‌شدن ترس سفید هستند. در چنین سازمان‌هایی، اشتباهات اداری می‌تواند پیامدهای حقوقی یا انضباطی به همراه داشته باشد و همین امر، کارکنان را به احتیاط افراطی، محافظه‌کاری شناختی و سکوت ترجیحی سوق می‌دهد. افزون بر این، فرهنگ‌های اداری مبتنی بر اطاعت، ارشدیت‌محوری و پرهیز از تعارض، زمینه را برای تثبیت «منطقه سفید» فراهم می‌سازد. در نتیجه، ظرفیت یادگیری سازمانی، اصلاح خطاهای سیستمی و نوآوری در سیاست‌گذاری عمومی به‌شدت محدود می‌شود. با توجه به ماهیت رقابتی محیط کسب‌وکار جهانی و سرعت تحولات فناورانه، توجه به عملکرد کیفی و اثربخشی کارکنان دیگر یک گزینه فرعی نیست، بلکه تبدیل به یک ضرورت استراتژیک در سازمان‌های پیشرو شده است. در عصر اقتصاد دانش‌بنیان، سرمایه انسانی کارآمد که توانایی تبدیل اطلاعات به بینش و بینش به عمل خلافت را دارد، تنها منبع پایدار برای کسب مزیت رقابتی متمایز محسوب می‌شود (Shynu et al., 2023). سازمان‌های دولتی که نتوانند از پتانسیل کامل نیروهای خود استفاده کرده و ترس سفید را ریشه‌کن سازند، محکوم به رکود و انفعال در مواجهه با چالش‌های مدیریتی و حکمرانی نوین خواهند بود (Marchiori et al., 2022). بر این اساس و با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع مورد بررسی و پیامدهایی که پدیده ترس سفید در سازمان‌های دولتی برجای می‌گذارد، اهمیت مطالعه این موضوع کاملاً محسوس است. علاوه بر آنچه بیان شد، با مرور پیشینه پژوهش مشخص شد که تاکنون در داخل کشور پژوهش‌های اندکی همچون پژوهش شهرانی کرانی و همکاران (۱۴۰۴) به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. با وجود ارزش علمی پژوهش مذکور، لازم به ذکر است که پژوهش‌های صورت‌گرفته در داخل کشور در خصوص موضوع مورد بررسی جامع و فراگیر نیستند. بنابراین، آنچه ضرورت انجام پژوهش را تعمق بخشیده است، شکاف نظری و عملی قابل ملاحظه‌ای است که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد. ازاین‌رو، پرسش اساسی این پژوهش آن است که پیشایندها و پسایندهای پدیده ترس سفید در سازمان‌های دولتی کدام‌اند و این متغیرها چگونه با یکدیگر تعامل دارند؟ پژوهش حاضر بر آن است ضمن پر کردن این شکاف پژوهشی، به ارائه نقشه شناختی فازی پیشایندها و

پسایندهای پدیده ترس سفید در سازمان‌های دولتی با روش نقشه شناختی فازی پردازد و از این طریق، چارچوبی تحلیلی برای فهم، مدیریت و کاهش این پدیده در بستر سازمان‌های دولتی ارائه نماید.

مبانی نظری:

ترس سفید

ترس سفید به عنوان یک اصطلاح در محیط‌های اجتماعی به معنی ترس یا اضطراب در مواجهه با وظایف یا مسئولیت‌هایی است که انتظار می‌رود افراد آن‌ها را انجام دهند. این ترس معمولاً به دلیل ناشناخته بودن یا ناآشنا بودن با موضوعات، احساس ناتوانی در انجام وظایف یا پیش‌فرض‌های ناصحیح درباره عواقب انجام آن وظیفه به وجود می‌آید (Connell, 2020). ترس سفید معمولاً به نوعی از ترس کمبود دانش یا مهارت برای انجام یک کار خاص اشاره دارد. این ترس ممکن است در مواقعی که فرد به تازگی با یک وظیفه، مسئولیت یا وضعیت جدید مواجه می‌شود، ایجاد شود. این وضعیت می‌تواند باعث احساس ناامنی، عدم اعتماد به نفس، و حتی اجتناب از مواجهه با آن وضعیت یا مسئولیت شود (Kumari et al., 2023). از دیدگاه روان‌شناسی، ترس سفید می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی مثل کمبود اطلاعات، فشارها و انتظارات اجتماعی یا فشارهای مرتبط با وظایف جدید، ترس از ناکامی یا شکست و انتقادهای ممکن در صورت ناموفقیت، کمبود مهارت‌ها و فشارهای شغلی، عدم آمادگی مهارتی و عدم حمایت سازمانی ایجاد شود (Shahrani Karani, 2026). در چنین شرایطی، فرد نه تنها از لحاظ شناختی دچار اضطراب عملکردی می‌گردد، بلکه ممکن است الگوهای رفتاری اجتنابی از خود بروز دهد؛ به طوری که در برابر موقعیت‌های چالش برانگیز، نوعی عقب‌نشینی روانی یا خاموشی انگیزشی را تجربه کند. در محیط‌های سازمانی، پدیده‌ی ترس سفید معمولاً ریشه در فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری اقتدارگرا یا ارتباطات ناکارآمد دارد (Grassinger et al., 2022). هنگامی که کارکنان احساس کنند اشتباه کردن مساوی با سرزنش، برچسب‌زنی یا تنبیه است، ذهن آنان به صورت خودکار تمایل به پنهان‌سازی افکار، ایده‌ها یا دغدغه‌ها پیدا می‌کند. این ترس سفید، همان‌طور که در برخی پژوهش‌ها از جمله دیدگاه‌های مرتبط با نظریه سکوت سازمانی بیان شده، می‌تواند یکی از مؤلفه‌های اصلی در شکل‌گیری «سکوت سازمانی» باشد؛ یعنی حالتی که در آن اعضای سازمان به جای مشارکت فعال در تصمیم‌سازی‌ها، ترجیح می‌دهند از بیان دیدگاه‌ها و پیشنهادها برای اصلاحی خودداری کنند. از منظر رفتار سازمانی، ترس سفید پیامدهای شدیدی بر عملکرد کل سیستم دارد. هنگامی که کارکنان در فضای

روانی امن قرار ندارند، خلاقیت فردی و جمعی کاهش می‌یابد، یادگیری سازمانی مختل می‌شود و تعامل سازنده جای خود را به محافظه‌کاری شغلی می‌دهد. در سازمان‌هایی که این نوع ترس غالب است، افراد تمایل دارند تنها وظایف تعریف‌شده را اجرا کنند، بدون آنکه خود را درگیر تفکر انتقادی، نوآوری یا ریسک‌پذیری سازنده نمایند. در بلندمدت، تداوم این وضعیت باعث فرسودگی روانی، کاهش تعلق سازمانی و فروکاست بهره‌وری می‌شود (Lam et al., 2021). ترس سفید همچنین با مفاهیمی مانند «ایمنی روانی» ارتباط مستقیم دارد؛ به این معنا که هرچه سطح ایمنی روانی در محیط کار پایین‌تر باشد، احتمال بروز ترس سفید بیشتر می‌شود. در مقابل، سازمان‌هایی که فضای باز و پذیرشی برای اشتباهات و یادگیری دارند، به افراد امکان می‌دهند بدون ترس از قضاوت یا شکست، ایده‌های خود را آزادانه ابراز کنند. بنابراین، می‌توان گفت یکی از راهکارهای اساسی برای کاهش ترس سفید، تقویت ارتباطات حمایتی، افزایش شفافیت ارتباطی بین مدیران و کارکنان، و ترویج فرهنگ بازخورد سازنده است. به طور کلی، ترس سفید در سازمان‌ها به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن کارکنان از بیان نظرات یا ایده‌های خود به دلیل ترس از سرزنش، تنبیه یا طرد شدن توسط مدیران یا همکاران خود می‌ترسند. این ترس می‌تواند به سکوت سازمانی، خلاقیت کم و در نهایت، به عملکرد ضعیف سازمان منجر شود (Mvuyisi & Mbukanma, 2023). ظهور و استمرار این نوع ترس، نمایانگر ضعف در نظام حمایتی و فرهنگی سازمان بوده و توجه مدیران به آن می‌تواند نقشی کلیدی در بهبود سلامت روانی و ارتقاء اثربخشی عملکرد سازمانی داشته باشد (Lopez et al., 2021).

پیشینه پژوهش:

شهرانی کرانی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهش خود با عنوان واکاوی پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی و ارائه راهکار با تاکید بر رسانه نشان دادند که راهبردهایی نظیر راهبردهای آموزشی، شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ سازی، می‌توانند مانع از بروز و یا رفع پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی گردند. براساس نتایج پژوهش می‌توان گفت فرآیند آموزش و به ویژه آموزش در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند موجب توسعه درگیری شغلی کارکنان شود و زمینه کاهش ترس سفید را فراهم آورد. زارع و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان راهبردپردازی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان به کمک مدل فراترکیب به انجام رساندند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل فردی، سازمانی، محیطی و حتی کلان اقتصادی و اجتماعی باعث ایجاد ترس کارکنان در سازمان 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. خمش‌آیا و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان خوانشی استعاری از پدیده بی‌حسی سازمانی: تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی نشان دادند که بی‌حسی سازمانی در قالب الگوی سه‌لایه‌ای قابل ترسیم است که در بنیادی‌ترین لایه مدل مفهومی، چهار عامل نقش‌های بی‌حسی، رشد عمومی بی‌حسی و شناخت‌های حسی اجتماعی منفی، شکل‌دهنده بی‌حسی سازمانی هستند و در بیرونی‌ترین لایه نیز بی‌حسی سازمانی در قالب رفتارهایی از قبیل ترس سفید و هویت سفید و بی‌میلی سازمانی نمود پیدا می‌کند. اندرسون (۲۰۲۰)، در مقاله خود با عنوان مدیریت ترس در میان کارکنان: خشونت و احساسات در واحدهای امن برای نوجوانان به این نتیجه رسید که ترس سفید می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی مثل کمبود اطلاعات، فشارها و انتظارات اجتماعی یا فشارهای مرتبط با وظایف جدید، ترس از ناکامی یا شکست و انتقادهای ممکن در صورت عدم موفقیت، کمبود مهارت‌ها و فشارهای شغلی، عدم آمادگی مهارتی و عدم حمایت سازمانی ایجاد می‌شود. ویس و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان ترس از دست‌دادن قدرت باعث فساد اداری می‌شود که این قدرت را دارند: اثرات ترکیبی ترس رهبر برای از دست‌دادن قدرت و جو رقابتی بر رفتار خود-خدمت رهبر به این نتیجه رسیدند که از دست‌دادن قدرت با بروز رفتارهای خودخواهانه در سازمان رابطه مستقیمی دارد و همانطور که انتظار می‌رود، این رابطه در محیط‌های رقابتی قوی‌تر است. گیهارت و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان ترس منجر به سکوت: ماهیت، منابع و پیامدهای ترس در کار و رفتار سازمانی نشان دادند که اغلب کارکنان به دلیل ترس از پیامدهای منفی شخصی و حرفه‌ای، سکوت می‌کنند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که، شامل اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و روانشناسی و مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی بوده است که ۲۲ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. دلیل انتخاب جامعه و نمونه آماری آن است که با توجه به این که موضوع پژوهش، شناسایی عوامل پیشابندی و پسابندی پدیده ترس سفید در سازمان‌های دولتی می‌باشد، بایستی از افرادی استفاده می‌شد که با این عوامل آشنایی دارند و اشراف لازم برای پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. معیار انتخاب اساتید دانشگاهی،

اساتید دارای مدرک دکتری تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روانشناسی با رتبه استادیار، دانشیار و استاد و سابقه حداقل ۵ سال تدریس و کار علمی و مسلط به موضوع پژوهش می‌باشد و مدیران در حوزه منابع انسانی که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در سازمان‌های دولتی بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد. در این پژوهش به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی، از دو ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) استفاده می‌شود (Shultz, 2013). برای سنجیدن روایی محتوایی، دو پرسشنامه بین ۱۵ نفر از خبرگان توزیع شد. با توجه به رابطه‌های ۱ و ۲ مقدار CVR و CVI محاسبه شده است.

$$\text{رابطه ۱)} \quad CVR = \frac{n_E - N/2}{N/2}$$

$$\text{رابطه ۲)} \quad CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI عدد ۰/۷۹ است و برای شاخص CVR عدد ۰/۶۲ است. که مقادیر بدست آمده برای شاخص CVI بالاتر از ۰/۷۹ و برای شاخص CVR بالاتر از ۰/۶۲ بود. برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش پایایی دو کدگذار استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) بهره برده است. محقق در کنار همکار پژوهش، چهار مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردند، سپس از طریق میزان توافق و عدم توافق موجود در هر دو کدگذاری، شاخص ثابت برای پژوهش به دست آمد. روش محاسبه درصد پایایی دو کدگذار به صورت زیر است:

$$\text{درصد پایایی بین دو کدگذار} = \frac{2 * \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

همانگونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش، ۷۰/۲۷ درصد به دست آمد که بیشتر از ۶۰ درصد است؛ بنابراین، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تایید می‌شود.

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
------	--------------	------------	---------------	-------------	-----------------------------

65/75	4	20	61	M2	۱
69/76	5	15	43	M8	۲
70/58	3	12	34	M13	۳
75	6	15	40	M16	۴
70/27	18	62	178	کل	

از آنجاکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۲ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. روش نقشه‌شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه می‌باشد. در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که براساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌های مقیاس دهند.

مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۲)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵۰، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: در این مرحله، فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی انجام می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود. در این مرحله برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با

استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تاثیرگذاری، ظرفیت تاثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تاثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تاثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از مشخص شدن توان تاثیرگذاری و ظرفیت تاثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال دادن داده‌های بدست آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

ویژگی‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی تحقیق حاضر در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی

ردیف	پست سازمانی	سازمان محل خدمت	سابقه خدمت	مقطع تحصیلی
۱	کارشناس امور اداری	شرکت توزیع برق	۷ سال	دانشجوی دکتری
۲	کارشناس مدیریت بحران	استانداری لرستان	۱۴ سال	دکتری
۳	کارشناس امور اداری	سازمان امور مالیاتی	۸ سال	دانشجوی دکتری

۴	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۵ سال	دکتری
۵	کارشناس امور اداری	سازمان صنعت معدن و تجارت	۱۱ سال	فوق لیسانس
۶	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۵ سال	دکتری
۷	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۷ سال	دکتری
۸	عضو هیئت علمی	دانشگاه آزاد لرستان	۲۱ سال	دکتری
۹	عضو هیئت علمی	دانشگاه آزاد لرستان	۱۱ سال	دکتری
۱۰	کارشناس امور اداری	دادگستری لرستان	۲۱ سال	فوق لیسانس
۱۱	عضو هیئت علمی	دانشگاه آزاد لرستان	۱۴ سال	دکتری
۱۲	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۲۰ سال	دکتری
۱۴	عضو هیئت علمی	دانشگاه پیام نور لرستان	۱۷ سال	دکتری
۱۵	کارشناس هزینه	تأمین اجتماعی	۲۵ سال	فوق لیسانس
۱۶	عضو هیئت علمی	دانشگاه آزاد لرستان	۱۴ سال	دکتری
۱۷	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۳ سال	دکتری
۱۸	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۵ سال	دکتری
۱۹	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۷ سال	دکتری
۲۰	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۲ سال	دکتری
۲۱	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۸ سال	دکتری
۲۲	مدیر سازمان	آموزش و پرورش	۱۶ سال	فوق لیسانس

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش، پس از اینکه مصاحبه با ۲۲ نفر از خبرگان انجام شد، فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همگی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۵) و (۶) که نشان‌دهنده فرآیند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای پدیده ترس سفید در سازمان‌های دولتی می‌باشد، تشکیل شد. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده با یکی از خبرگان در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

کدهای استخراجی	متن مصاحبه
پدیدآیی سندروم ایمپاستر سازمانی، نگرانی از تمسخر یا بی‌اهمیت جلوه دادن نظرات ساده	۱. از نظر شما، چه عواملی منجر به بروز پدیده ترس سفید در سازمان‌های دولتی می‌شود؟ به نظر من، دلایل متعددی برای بروز پدیده "ترس سفید" در سازمان وجود دارد. یکی از عوامل مهم، اضطرابی است که فرد از عدم تأیید ایده‌ها یا پیشنهادات خود احساس می‌کند. همچنین، ترس از مورد تمسخر قرار گرفتن توسط همکاران یا مافوق‌ها، باعث می‌شود افراد از بیان نظرات خود خودداری کنند. این نگرانی‌ها می‌تواند مانع از بروز خلاقیت و نوآوری در محیط کار شود.
خاموشی روانی کارکنان	۲. به نظر شما، چه عواملی موجب شده است که در سازمان شما بعنوان یک سازمان دولتی، پدیده ترس سفید شکل بگیرد؟ در خصوص عوامل مؤثر در شکل‌گیری پدیده "ترس سفید" در سازمان، باید به نیاز مبرم برخی افراد به شنیدن تعریف و تمجید نیز اشاره کرد. این انتظار برای دریافت بازخورد مثبت، گاهی باعث می‌شود افراد از ارائه نظرات یا ایده‌هایی که ممکن است با واکنش منفی یا عدم تأیید روبرو شوند، اجتناب کنند. در واقع، ترس از دست دادن این "تأیید" روانی، مانع از بیان صریح افکار و عقاید می‌شود.
افزایش استرس و سندروم فرسودگی شغلی، مرگ تدریجی خودانتقادی سازمانی	۳. به نظر شما، پدیده ترس سفید در سازمان چه پیامدهایی را در پی دارد؟ پدیده "ترس سفید" در سازمان می‌تواند پیامدهای نامطلوبی به همراه داشته باشد. یکی از مهم‌ترین این پیامدها، ایجاد حس عدم امنیت روانی در میان کارکنان است؛ به این معنا که افراد احساس آزادی عمل و امنیت کافی برای بیان دیدگاه‌های خود را ندارند. در نتیجه این ناامنی، تمایلی به شناسایی و گزارش مشکلات بالقوه یا بالفعل در سازمان

از خود نشان نمی‌دهند، چرا که از عواقب احتمالی صحبت کردن در مورد کاستی‌ها واهمه دارند.	
---	--

جدول ۵. پیشایندهای پدیده ترس سفید در سازمان

کد	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
C1	پدیدآیی سندروم ایمپاستر سازمانی	عدم تطابق خودپنداره با عملکرد واقعی	احساس دروغین بودن دستاوردها، ترس از فاش شدن ناتوانی‌های پنهان، مقایسه مداوم با همکاران برتر، انکار موفقیت‌های شخصی، تجربه دائمی خودکم‌بینی علیرغم موفقیت‌های واقعی، ترس از اینکه دیگران متوجه شوند عملکرد واقعی کمتر از تصور آن‌هاست، کوچک‌نمایی دستاوردها و نسبت دادن آن‌ها به شانس یا دیگران، حساسیت زیاد به عملکرد کارکنان نخبه و مقایسه منفی با آنان، نگرانی از افشای اشتباهات جزئی به‌عنوان نشانه ناتوانی، بی‌اعتباری به شایستگی‌های شخصی علی‌رغم شواهد مثبت، تردید در اینکه موفقیت‌ها ناشی از مهارت است یا ظاهرسازی، احساس بی‌کفایتی هنگام مواجهه با انتظارات جدید، پنهان‌سازی عمدی توانمندی‌ها به‌دلیل ترس از سنجش شدن بیشتر.
		احساس عدم صلاحیت و شایستگی درونی	احساس ناکافی بودن، شک دائمی به توانایی‌ها، عدم باور به شایستگی‌های خود، احساس نیاز به تلاش مضاعف برای اثبات، اعتقاد به اینکه دیگران توانمندتر هستند حتی بدون شواهد، کار بیش‌ازحد برای جبران تصور کم‌کاری، سخت‌گیری افراطی نسبت به کیفیت خروجی‌ها، نگرانی از ارزیابی همکاران و مدیران، تردید هنگام شروع هر وظیفه جدید، کاهش اعتمادبه‌نفس پس از کوچک‌ترین نقد یا بازخورد، وابستگی شدید به تأیید خارجی برای احساس ارزشمندی، انتظار همیشگی برای شکست حتی در وظایف تکراری.
		وابستگی شدید به تأیید بیرونی و ترس از دست دادن آن	نیاز مفرط به بازخورد مثبت، ترس از انتقاد، اضطراب ناشی از عدم تأیید، تلاش برای جلب رضایت دیگران به هر قیمت، نگرانی شدید هنگام نبود بازخورد فوری از مدیر، تمرکز بیش‌ازحد بر واکنش‌های دیگران به رفتار یا عملکرد، تلاش برای انجام وظایف مطابق میل افراد تأثیرگذار، احساس شکست وقتی بازخورد مثبت کمتر از انتظار باشد، اجتناب از موقعیت‌هایی که احتمال نقد شدن دارند، تمایل به هماهنگی کامل با خواسته‌های مدیر برای کاهش اضطراب، فشار روانی هنگام تفاوت سلیقه با مدیر یا همکاران، تغییر تصمیمات شخصی برای کسب پذیرش جمعی، تجربه تنش در همکاری با افرادی که بازخورد کم و رسمی می‌دهند، حساسیت بیش‌ازحد نسبت به لحن یا حالت انتقادی دیگران.
C2	ترس از بدیهی‌گویی در سازمان	نگرانی از تمسخر یا بی‌اهمیت جلوه دادن نظرات ساده	خودسانسوری در بیان ایده‌های ابتدایی، وحشت از مسخره شدن توسط دیگران، تردید در ارزش‌گذاری دیدگاه‌های بدیهی، حذف ایده‌ها قبل از مطرح کردن به‌دلیل ترس از واکنش دیگران، باور اینکه نظرات شخصی ارزش طرح شدن ندارند، اضطراب هنگام بیان پیشنهادات خام و اولیه، انتظار برای کامل و بی‌نقص شدن ایده قبل از طرح آن، احساس شرمندگی احتمالی از دیده شدن خطاهای فکری، حساسیت شدید به قضاوت غیررسمی همکاران، تمایل به واگذاری ایده‌ها به افراد معتبرتر، پرهیز از حضور ذهنی در بحث‌ها برای کاهش احتمال دیده شدن.
		ترس از قضاوت منفی به دلیل بیان واضحات	واهمه از «احمق» یا «ناآگاه» به نظر رسیدن، اجتناب از طرح سوالات پایه، دوری از جلساتی که سطح دانش افراد بالاتر است، پنهان کردن موضوعاتی که در آن‌ها ضعف دانشی وجود دارد، تحقیق پنهانی برای پوشاندن ندانستن مسائل ساده، اجتناب از پرسش درباره مفاهیم مبهم حتی در شرایط ضروری، نگرانی از ثبت شدن

		ضعفها در ذهن مدیر، استفاده از واژه‌های پیچیده برای پنهان کردن ندانستن، تأخیر در انجام کارها به دلیل ترس از پرسیدن، خودسرانجام کردن کارها بدون درک کامل.
	فقدان فضای امن برای طرح پرسش‌های اولیه	احساس غرق‌شدگی و ناتوانی در مدیریت حجم بالای کار، ترس از عدم توانایی در انجام به‌موقع وظایف، نگرانی از پیامدهای منفی عدم انجام کارها، تعهد بیش‌ازحد به وظایف جدید بدون ارزیابی ظرفیت، دشواری در اولویت‌بندی صحیح کارها، احساس سنگینی مسئولیت‌ها، اضطراب ناشی از انباشتگی کارها، شروع وظایف متعدد هم‌زمان بدون اتمام، تجربه استرس شدید با نزدیک شدن به مهلت‌ها، ناتوانی در گفتن "نه" به درخواست‌های اضافی، نادیده گرفتن نیاز به استراحت برای انجام کار بیشتر، احساس گناه هنگام استراحت یا دوری از محیط کار.
	اولویت‌دهی به بقا و اجتناب از ریسک	ترس از موفقیت و پیامدهای مثبت آن، نگرانی از افزایش انتظارات، واهمه از مسئولیت‌های بیشتر، اجتناب از فرصت‌های ارتقا، احساس ناخوشایند هنگام دریافت ترفیع یا تقدیر، نگرانی از اینکه موفقیت فعلی پایدار نخواهد بود، اضطراب ناشی از احتمال شکست پس از موفقیت، ترس از اینکه موفقیت باعث جدایی از همکاران یا دوستان شود، اجتناب از پذیرش پروژه‌های چالش‌برانگیز که پتانسیل موفقیت دارند، باور به اینکه شایستگی لازم برای حفظ موفقیت را ندارد، نگرانی از چشم‌دوختن دیگران به خود و انتظارات بالا، احساس گناه برای پیشی گرفتن از دیگران.
C3	گرایش به رفتارهای حفظ خود	تمایل شدید به کمال‌گرایی در کار، ترس از انجام کار با کیفیت پایین، صرف زمان بیش‌ازحد برای جزئیات، ناتوانی در تحویل به‌موقع پروژه‌ها، بازبینی و ویرایش مداوم کارها، صرف ساعت‌ها وقت برای بهبودهای جزئی، تأخیر در تحویل کارها به دلیل تلاش برای رسیدن به ایده‌آل، اضطراب از وجود حتی یک خطای کوچک، احساس ناامیدی شدید هنگام نرسیدن به کمال مطلوب، ترس از قضاوت شدن به خاطر نقص احتمالی کار، ناتوانی در تفویض اختیار یا پذیرش کمک.
	تمرکز بر امنیت شغلی به جای پیشرفت	ترس از ابراز وجود و دفاع از حقوق شخصی، اجتناب از بیان نظرات مخالف، نگرانی از ایجاد تعارض، واهمه از طرد شدن توسط گروه، سکوت در جلسات حتی با داشتن ایده، نادیده گرفتن نیازها و خواسته‌های شخصی، موافقت با دیگران حتی در صورت نارضایتی درونی، ترس از اینکه ابراز عقیده منجر به دشمنی شود، اجتناب از بحث و جدل حتی در مواقع لزوم، پذیرش شرایط ناعادلانه برای جلوگیری از درگیری، احساس ناتوانی در تعیین مرزهای شخصی، سکوت در برابر رفتارهای نامناسب دیگران.
	فقدان احساس امنیت روانی برای بیان دیدگاه‌ها	تفسیر اشتباه تعاملات اجتماعی، باور به اینکه دیگران همیشه قصد آسیب زدن دارند، سوءظن دائمی نسبت به انگیزه‌های دیگران، تحلیل بیش‌ازحد کلمات و حرکات همکاران، فرض منفی بودن نیت همکاران در صورت سکوت یا کم‌حرفی، بدگمانی به تعارفات و رفتارهای دوستانه، تصور اینکه دیگران در حال غیبت یا بدگویی هستند.
C4	خاموشی روانی کارکنان	ترس از قضاوت شدن توسط دیگران، خودداری از ابراز خود واقعی، نگرانی از اینکه دیگران ضعف‌ها را ببینند، باور به اینکه همیشه تحت نظر هستیم، حساسیت شدید به برداشت دیگران از خود، اجتناب از شرکت در فعالیت‌های اجتماعی یا تیمی، احساس ناخوشایند در جمع‌های ناآشنا، تمرکز بیش‌ازحد بر تصویر ذهنی که دیگران از ما دارند، ترس از اینکه اشتباهات کوچک به دید آید، تلاش برای نمایش چهره‌ای بی‌نقص و قوی.
	عدم باور به تأثیرگذاری صدا و نظر شخصی	

		ترس از عواقب منفی ابراز عقیده	وابستگی شدید به تأیید خارجی، تلاش مداوم برای جلب رضایت دیگران، ترس از عدم محبوبیت، نیاز مبرم به شنیدن تعریف و تمجید، احساس پوچی در صورت نبود تأیید، اولویت دادن به خواسته‌های دیگران بر نیازهای خود، اضطراب از اینکه دیگران از ما خوششان نیاید، اجتناب از فعالیت‌هایی که ممکن است موردپسند همگان نباشد، تغییر رفتار و عقاید برای هم‌رنگ شدن با جماعت.
C5	پدیدآیی فرهنگ ریاکاری سازمانی	ظاهرسازی ارزش‌ها و رفتارها	ترس از شکست در انجام وظایف، نگرانی از عدم موفقیت در پروژه‌ها، خودداری از پذیرش مسئولیت‌های چالش‌برانگیز، اجتناب از هرگونه ریسک حرفه‌ای، شروع بسیار کند و با احتیاط وظایف جدید، باور به اینکه تلاش بی‌فایده است اگر به شکست منجر شود، احساس ناامیدی زود هنگام در مواجهه با مشکلات، عدم توانایی در بلندپروازی شغلی، تمرکز بر جنبه‌های منفی احتمالی هر پروژه، مقایسه مداوم خود با افراد موفق و احساس حقارت، تجربه اضطراب شدید در زمان ارزیابی عملکرد، ناتوانی در درس گرفتن از شکست‌ها به دلیل ترس از تکرار.
		تظاهر به موافقت و همسویی	ترس از ابراز احساسات واقعی، پنهان‌سازی عواطف برای حفظ ظاهر، نگرانی از دیده شدن آسیب‌پذیری، باور به اینکه ابراز احساسات نشانه ضعف است، نادیده گرفتن یا سرکوب کردن احساسات منفی مانند خشم یا غم، خودداری از بیان عشق یا محبت به دلیل ترس از طرد شدن، اجتناب از گریه کردن یا بروز نشانه‌های ناراحتی، استفاده از شوخ‌طبعی یا رفتار سرد برای پوشاندن احساسات، ترس از اینکه دیگران از آسیب‌پذیری سوءاستفاده کنند، وانمود کردن به اینکه همه چیز خوب است حتی در شرایط سخت، دشواری در برقراری ارتباط عمیق عاطفی، احساس انزوا به دلیل عدم توانایی در بیان خود واقعی.
		پنهان‌کاری و عدم صداقت در روابط	ترس از بیان عقاید یا نیاهای شخصی، اجتناب از مطرح کردن خواسته‌ها، نگرانی از مخالفت دیگران، باور به اینکه نباید مزاحم بود، سکوت در مورد نیازهای خود در محیط کار یا خانه، نادیده گرفتن خواسته‌های شخصی برای جلب رضایت دیگران، ترس از اینکه درخواست‌ها رد یا نادیده گرفته شوند، اجتناب از بیان مستقیم آنچه می‌خواهند، تمایل به تحمل شرایط نامطلوب به جای درخواست تغییر، احساس گناه هنگام اولویت دادن به خود، باور به اینکه دیگران مهم‌تر از او هستند، ترس از اینکه ابراز نیاز باعث ایجاد بار اضافی برای دیگران شود، عدم توانایی در مذاکره برای رسیدن به توافق.
	ممانعت از بیان آزادانه نظرات و انتقادات	ترس از مورد سوء استفاده قرار گرفتن، ناتوانی در تعیین مرزهای قاطع، اجتناب از گفتن “نه” به درخواست‌ها، باور به اینکه باید همیشه کمک‌کننده بود، واگذاری کارهای اضافی بدون اعتراض، پذیرش مسئولیت‌هایی که در توان فرد نیست، احساس اجبار به انجام کارهایی که تمایلی به آن‌ها ندارد، نگرانی از اینکه امتناع باعث رنجش یا ناراحتی دیگران شود.	
C6	فرهنگ سکوت سازمانی و سانسور ضمنی	ترویج ناگفته‌ها و نادیده‌انگاشتن مسائل	ترس از قضاوت شدن به دلیل ظاهر یا لباس، نگرانی بیش از حد در مورد استایل و پوشش، اجتناب از موقعیت‌های اجتماعی به دلیل ظاهر، باور به اینکه ظاهر نامناسب باعث طرد شدن می‌شود، وسواس در مورد انتخاب لباس و آرایش، صرف زمان زیاد برای آماده شدن قبل از خروج از منزل، نگرانی از اینکه دیگران ظاهر فرد را مسخره یا قضاوت کنند، اجتناب از شرکت در مهمانی‌ها یا رویدادهای خاص به دلیل عدم اطمینان از ظاهر، باور به اینکه جذابیت ظاهری شرط پذیرش اجتماعی است، مقایسه مداوم ظاهر خود با دیگران، احساس شرمندگی از نواقص ظاهری، ترس از اینکه ظاهر نامرتب باعث بی‌احترامی شود.

		ایجاد جو ارباب برای سکوت	ترس از ابراز عقیده سیاسی یا مذهبی، نگرانی از ایجاد اختلاف نظر، اجتناب از بحث در مورد موضوعات حساس، باور به اینکه این مسائل خصوصی هستند، خودداری از بیان دیدگاه‌های شخصی در مورد مسائل اجتماعی، اجتناب از شرکت در بحث‌های گروهی که ممکن است جنبه سیاسی یا مذهبی پیدا کند، ترس از اینکه عقاید متفاوت باعث ایجاد دشمنی شود، ترجیح سکوت در مورد باورهای شخصی برای حفظ آرامش جمع، باور به اینکه نباید دیگران را با نظرات خود ناراحت کرد، اجتناب از مطالعه یا پیگیری اخبار مربوط به این حوزه‌ها، احساس انزوا در صورت تفاوت دیدگاه با اطرافیان، نگرانی از اینکه ابراز عقیده باعث برچسب خوردن شود.
		ترس از تکرار شکست‌های گذشته در ایده‌های جدید	ترس از بیان نظرات، تردید در مورد سلیقه شخصی، نگرانی از قضاوت شدن به دلیل انتخاب‌ها، باور به اینکه سلیقه نشان‌دهنده شخصیت است، ترس از اینکه انتخاب‌های مورد تمسخر قرار گیرد، تأیید کورکورانه نظرات دیگران، عدم اعتماد به قضاوت خود.
C7	تجارب شکست نوآوری‌های قبلی	بی‌اعتمادی به فرآیندهای نوآوری	ترس از بیان عادات یا علایق غیرمعمول، نگرانی از مورد تمسخر قرار گرفتن به خاطر سرگرمی‌ها، اجتناب از اشتراک‌گذاری جنبه‌های خاص از زندگی، باور به اینکه علایق فرد باید "رمال" باشند، پنهان کردن سرگرمی‌های خاص مانند بازی‌های ویدئویی، جمع‌آوری اشیاء خاص، یا سبک زندگی غیرمتداول، ترس از اینکه دیگران این علایق را بچگانه یا عجیب بدانند، اجتناب از صحبت در مورد اوقات فراغت یا علاقه‌مندی‌ها، باور به اینکه باید علایق "مورد قبول جامعه" را داشت، احساس شرمندگی از لذت بردن از چیزهایی که دیگران درک نمی‌کنند، نگرانی از اینکه ابراز علایق شخصی باعث قضاوت یا طرد شدن شود، وانمود کردن به داشتن علایق عمومی‌تر.
		منفی‌نگری نسبت به پتانسیل موفقیت	ترس از بیان شکایات یا ناراضی‌ها، اجتناب از رویارویی، نگرانی از اینکه ابراز ناراضی‌ها باعث ایجاد مشکل شود، باور به اینکه باید همیشه سازگار بود، پذیرش شرایط نامطلوب بدون اعتراض، ترس از اینکه شکایت منجر به برخورد یا تنبیه شود، ترجیح سکوت و تحمل ناراحتی به جای پیگیری حق، باور به اینکه "کار دیگری نمی‌توان کرد"، احساس درماندگی در صورت بروز مشکل، اجتناب از انتقاد سازنده به دلیل ترس از ایجاد تنش، نگرانی از اینکه ابراز ناراضی‌ها باعث شود فرد "بی‌ادب" یا "سخت‌گیر" به نظر برسد.
		ایجاد فضای ارباب و ترس از سوی مدیران/همکاران	ترس از بیان نیازها، باور به اینکه ابراز نیاز نشانه ضعف است، نگرانی از بار مسئولیت روی دوش دیگران، اجتناب از درخواست حمایت، خودداری از گفتن "من به تو نیاز دارم" یا "دلم گرفته"، پنهان کردن غم یا تنهایی، تلاش برای حل مشکلات به تنهایی، ترس از اینکه ابراز نیاز باعث شود دیگران احساس کنند تحت فشار هستند، باور به اینکه باید قوی و مستقل بود، اجتناب از صحبت در مورد احساسات عمیق، نادیده گرفتن نیازهای عاطفی خود به نفع دیگران، احساس گناه هنگام درخواست توجه یا همدلی.
C8	اشاعه رفتارهای قلدرانه در سازمان	سرکوب ابراز مخالفت و نظرات مخالف	ترس از بیان باورهای اخلاقی یا ارزشی، نگرانی از قضاوت شدن به دلیل داشتن استانداردهای بالا، اجتناب از موعظه یا قضاوت دیگران، باور به اینکه ارزش‌های شخصی باید خصوصی بمانند، خودداری از به چالش کشیدن رفتارهای غیراخلاقی دیگران، سکوت در مقابل دیدگاه‌هایی که با ارزش‌های فرد در تضاد است، ترس از اینکه ابراز ارزش‌ها باعث ایجاد تفرقه یا سوءتفاهم شود، باور به اینکه نباید دیگران را بر اساس معیارهای خود سنجید.

		توس از پرسیدن سوالات "بديهي"، باور به اینکه همه باید همه چیز را بدانند، نگرانی از دیده شدن به عنوان فردی ناآگاه، اجتناب از سوال پرسیدن در جمع، تردید در پرسیدن سوالاتی که فکر می‌کنیم دیگران پاسخشان را می‌دانند، ترس از اینکه سوال پرسیدن نشانه ضعف هوش یا بی‌دقتی باشد، خودداری از روشن کردن ابهامات به دلیل ترس از قضاوت، باور به اینکه پرسیدن سوال باعث اتلاف وقت دیگران می‌شود، اجتناب از شرکت در جلسات پرسش و پاسخ، احساس شرمندگی از عدم اطلاع از موضوعات به ظاهر ساده، ناتوانی در یادگیری مؤثر به دلیل ترس از پرسش، تمایل به حدس زدن به جای پرسیدن.	ترویج فرهنگ "حرف شنوی" به جای "حرف زدن"
		ترس از بیان احساسات منفی نسبت به یک موقعیت شغلی، نگرانی از اینکه ابراز نارضایتی منجر به اخراج شود، اجتناب از انتقاد از رئیس یا همکاران، باور به اینکه شغل باید همیشه ایده‌آل باشد، شکایت نکردن از حجم کار زیاد، شرایط نامناسب، یا عدم رضایت شغلی، ترس از اینکه ابراز نارضایتی باعث ایجاد چهره‌ای نامطلوب شود، خودداری از ارائه بازخورد منفی به مدیران، باور به اینکه باید همیشه قدر دان شغل بود، حتی اگر نامطلوب باشد، اجتناب از جستجوی شغل بهتر به دلیل ترس از ناشناخته‌ها، احساس گیر افتادن در شغل نامناسب، نگرانی از اینکه انتقاد شغلی به سابقه حرفه‌ای آسیب بزند.	عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و تخصیص منابع
C9	بی‌عدالتی رویه‌ای	ترس از بیان نارضایتی از خدمات یا محصولات، اجتناب از پیگیری حقوق مصرف‌کننده، نگرانی از اینکه شکایت باعث ایجاد دردسر شود، باور به اینکه "وضع همین است"، پذیرش کیفیت پایین یا خدمات نامناسب بدون اعتراض، عدم تماس با پشتیبانی مشتریان، ترس از اینکه شکایت منجر به برخورد نامناسب یا بی‌توجهی شود، باور به اینکه پیگیری حق اتلاف وقت است، تحمل مشکلات به دلیل خرید یک کالا یا دریافت یک خدمت، احساس ناتوانی در تغییر وضعیت، نگرانی از اینکه ابراز نارضایتی باعث شود فرد به عنوان "شاکی" شناخته شود.	ترس از تبعیض و برخورد ناعادلانه
		ترس از بیان دیدگاه‌های متفاوت در مورد مسائل روزمره، نگرانی از اینکه نظرات فرد "عجیب" یا "اشتباه" تلقی شود، اجتناب از بحث در مورد موضوعات اجتماعی، باور به اینکه همه باید هم‌نظر باشند، خودداری از اظهار نظر در مورد اخبار یا رویدادهای جاری، سکوت در جمع وقتی بحث به سمت موضوعات مورد اختلاف کشیده می‌شود، ترس از اینکه ابراز دیدگاه متفاوت باعث ایجاد تنش شود، باور به اینکه بهتر است از بحث‌های غیرضروری پرهیز کرد، اجتناب از مطالعه یا پیگیری موضوعاتی که ممکن است بحث‌برانگیز باشند، احساس انزوا در صورت تفاوت دیدگاه، نگرانی از اینکه متفاوت فکر کردن باعث طرد شدن از گروه شود.	کاهش اعتماد به سیستم و رهبری
		ترس از بیان تمایلات، نگرانی از قضاوت یا طرد شدن توسط خانواده و دوستان، اجتناب از آشکارسازی، باور به اینکه این مسائل باید پنهان بمانند، عدم توانایی در صحبت آزادانه در مورد گرایش، ترس از واکنش منفی اطرافیان، پنهان کردن جنبه‌ای مهم از هویت خود، باور به اینکه جامعه هنوز آمادگی پذیرش تنوع را ندارد، اجتناب از حضور در فضاهایی که ممکن است افراد مشابه فرد در آن حضور داشته باشند، احساس تنهایی و انزوا، نگرانی از اینکه آشکارسازی روابط را تخریب کند.	ترس از ریسک و پذیرش مسئولیت
C10	عدم شجاعت سازمانی	ترس از بیان باورها، نگرانی از اینکه مورد تمسخر قرار گیرد یا قضاوت شود، اجتناب از صحبت در مورد تجربیات، باور به اینکه مسائل کاملاً شخصی هستند، باور به اینکه نباید در مورد این مسائل با دیگران صحبت کرد، احساس انزوا در صورت تفاوت باورها، نگرانی از اینکه ابراز معنویت باعث شود فرد به عنوان متعصب یا ساده‌لوح دیده شود.	فقدان جسارت در بیان ایده‌ها و دیدگاه‌ها

اولویت‌دهی به اجتناب از خطا به جای اقدام جسورانه	ترس از بیان تاریخچه سلامتی یا بیماری، نگرانی از اینکه این اطلاعات باعث تبعیض شود، اجتناب از صحبت در مورد مسائل پزشکی، باور به اینکه مسائل سلامتی کاملاً خصوصی هستند، عدم تمایل به اشتراک‌گذاری سوابق پزشکی با کارفرمایان یا حتی دوستان، اجتناب از صحبت در مورد روند درمان، باور به اینکه وضعیت سلامتی نباید بخشی از هویت فردی باشد، نگرانی از اینکه افشای بیماری باعث شود دیگران فرد را ضعیف یا ناتوان بدانند، خودداری از درخواست تعدیلات لازم در محیط کار به دلیل مسائل سلامتی.
---	--

جدول ۶. پسایندهای پدیده ترس سفید در سازمان

کد	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
C11	اینرسی نوآوری در سازمان	کاهش تمایل به ارائه یا پذیرش ایده‌های جدید	عدم استقبال از پیشنهادات نوآورانه، به حاشیه رانده شدن ایده‌های خلاقانه، ترجیح روش‌های سنتی و آزموده شده، مقاومت در برابر تغییر، ترس از شکست، فقدان فرهنگ ریسک‌پذیری، فشار سازمانی برای همسویی، ارتباطات ناکارآمد، عدم وجود مشوق برای نوآوری، تمرکز بر فرآیندهای بوروکراتیک، تجربیات منفی گذشته.
		تثبیت وضع موجود و مقاومت در برابر تغییر	چسبیدن به رویه‌های قدیمی، مخالفت با هرگونه نوآوری، نادیده گرفتن نیاز به تحول، پایبندی سفت و سخت به روش‌های سنتی، مقاومت شدید در برابر ایده‌های جدید، بی‌توجهی به ضرورت تغییر و تحول، حفظ وضعیت موجود، ترس از پیامدهای ناشناخته نوآوری، کمبود دیدگاه آینده‌نگرانه، اولویت دادن به ثبات بر پیشرفت، ناتوانی در انطباق با محیط در حال تغییر، و واهمه از بازنگری در ساختارهای موجود.
		از دست دادن فرصت‌های بهبود و توسعه	عدم بهره‌گیری از تکنولوژی‌های جدید، عقب ماندن از رقبا، از دست دادن بازارهای جدید، مقاومت در برابر پذیرش فناوری‌های نوین، فقدان دانش و مهارت کافی برای استفاده از تکنولوژی‌های جدید، سرمایه‌گذاری ناکافی در زیرساخت‌های فناورانه، نادیده گرفتن روندهای جهانی در حوزه تکنولوژی، ترس از پیچیدگی‌های پیاده‌سازی فناوری‌های جدید، عدم وجود استراتژی مشخص برای به‌کارگیری تکنولوژی، اتکال بیش از حد به روش‌های سنتی و منسوخ، از دست دادن فرصت‌های رشد و توسعه ناشی از عدم نوآوری فناورانه.
C12	افزایش استرس و سندروم فرسودگی شغلی	فشار روانی ناشی از محیط کاری امنیتی	نگرانی دائمی از اشتباه، حس عدم امنیت روانی، اضطراب ناشی از پنهان‌کاری، ترس از قضاوت و ارزیابی منفی دیگران، خودسانسوری به دلیل ترس از عواقب، اجتناب از پذیرش مسئولیت و ریسک‌پذیری، عدم تمایل به ارائه بازخورد صادقانه، ایجاد جو بی‌اعتمادی در محیط کار، فرسودگی شغلی ناشی از فشار روانی مداوم، ناتوانی در ابراز عقاید و دیدگاه‌های متفاوت.
		فرسودگی عاطفی و ذهنی کارکنان	احساس خستگی مفرط، کاهش تمرکز، بی‌تفاوتی نسبت به مسائل کاری، فرسودگی شغلی مزمن، افت شدید انگیزه و اشتیاق، ناتوانی در اولویت‌بندی وظایف، اهمال‌کاری و به تعویق انداختن کارها، کاهش کیفیت عملکرد و افزایش خطاها، احساس دلزدگی و بی‌حوصلگی، دور شدن از اهداف و چشم‌انداز شغلی.
		کاهش انگیزه و رضایت شغلی	بی‌علاقگی به کار، احساس عدم موفقیت، نارضایتی کلی از شغل، کاهش تعهد سازمانی، فقدان معنا و هدف در فعالیت‌های روزمره، احساس درجا زدن و عدم رشد حرفه‌ای، ناامیدی از بهبود وضعیت شغلی، تمایل به ترک خدمت یا غیبت مکرر، دوری‌گزینی از تعاملات تیمی، تلقی کار به عنوان یک بار تحمیلی.
C13	مرگ تدریجی خودانتقادی سازمانی	کاهش توانایی سازمان در ارزیابی و بهبود خود	عدم تمایل به شناسایی مشکلات، پرهیز از ارزیابی‌های درون‌سازمانی، توقف فرآیند یادگیری و رشد، نادیده گرفتن بازخوردها و انتقادات، مقاومت در برابر تغییرات و بهبودها، عدم تمایل به پذیرش مسئولیت اشتباهات،

		ایجاد سد در برابر نوآوری و خلاقیت، فقدان فرهنگ پرسشگری و کنجکاوی، سطحی‌نگری در تحلیل مسائل، اتکای صرف به دانش گذشته بدون به‌روزرسانی.	
	نادیده گرفتن نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود	انکار وجود مشکلات اساسی، عدم توجه به بازخوردهای منفی، چشم‌پوشی از نیاز به تغییر، مقاومت در برابر هرگونه پیشنهاد بهبود، سرکوب صداهای مخالف و منتقد، اعتقاد به کامل بودن وضعیت موجود، ناتوانی در پیش‌بینی ریسک‌ها و تهدیدات آتی، سطحی‌نگری در مواجهه با مسائل پیچیده، بی‌تفاوتی نسبت به عواقب بلندمدت تصمیمات، حفظ وضعیت موجود به هر قیمت	
	فقدان بازخورد سازنده و انتقادات راهگشا	سکوت در برابر اشتباهات، عدم ارائه راهکار برای بهبود، از دست دادن فرصت اصلاح، ترس از بیان حقیقت، امتناع از پذیرش مسئولیت، بی‌توجهی به سیگنال‌های هشدار، انفعال در برابر چالش‌ها، فقدان روحیه پیشرو و جسورانه، اتلاف منابع و زمان، عدم اقدام به‌موقع برای جلوگیری از بحران.	
	احساس درماندگی و ناتوانی در تغییر شرایط	باور به اینکه "هیچ کاری از دستم بر نمی‌آید"، پذیرش منفعلانه شرایط نامطلوب، از دست دادن انگیزه برای اقدام، احساس درماندگی مزمن، تسلیم شدن در برابر موانع، ناتوانی در حل مسئله، فقدان اراده برای تغییر، انزوای اجتماعی و شغلی، کاهش بهره‌وری و عملکرد، بی‌اهمیت جلوه دادن مشکلات.	
C14	شکل‌گیری هویت قربانی در کارکنان	سرزنش کردن مدیران یا همکاران، عدم پذیرش مسئولیت اشتباهات، توجیه ناکامی‌ها با دلایل خارجی، ایجاد جویبی‌اعتمادی، فرار از خودارزیابی و بازنگری، مقاومت در برابر پذیرش راهکارها، تضعیف روحیه تیمی، نادیده گرفتن نقش خود در مشکلات، تکرار الگوهای رفتاری مخرب، ایجاد مانع برای پیشرفت و رشد فردی و سازمانی.	انتقال تقصیر به عوامل بیرونی
	کاهش حس عاملیت و کنترل بر سرنوشت شغلی	احساس بی‌قدرتی، وابستگی به دیگران برای تصمیم‌گیری، از دست دادن حس کنترل بر مسیر شغلی، تردید دائمی در توانایی‌های فردی، احتیاط بیش از حد در مواجهه با چالش‌ها، ناتوانی در تعیین اهداف شخصی، واگذاری مسئولیت‌های کلیدی به دیگران، احساس عدم پیشرفت و رکود، نادیده گرفتن فرصت‌های رشد، قربانی قلمداد کردن خود در موقعیت‌های شغلی.	
	کاهش ارتباطات معنادار و صمیمانه بین همکاران	ارتباطات سطحی و کاری، عدم شکل‌گیری دوستی‌های عمیق، احساس فاصله و جدایی از دیگران، ترس از صمیمیت و آسیب‌پذیری، اولویت دادن به حفظ حریم خصوصی به قیمت انزوا، ناتوانی در درک و ابراز احساسات، اجتناب از گفتگوهای عمیق و معنادار، تمرکز صرف بر جنبه‌های مادی و ظاهری روابط، عدم تمایل به اشتراک‌گذاری تجربیات شخصی، ایجاد دیوارهای نامرئی بین خود و جامعه	
C15	بروز پدیده احساس تنهایی در محل کار	عدم ابراز احساسات و افکار شخصی، پنهان کردن جنبه‌هایی از هویت، ترس از دیده شدن نقاط ضعف، حفظ ظاهر فریبنده و غیرواقعی، اجتناب از هرگونه اقدام که ممکن است منجر به قضاوت منفی شود، باور به اینکه بیان احساسات نشانه ضعف است، عدم اعتماد به دیگران برای درک و پذیرش، ایجاد نقاب برای پنهان کردن ناامنی‌های درونی، ترجیح انزوا به ریسک برملا شدن هویت واقعی.	احساس انزوا به دلیل ترس از بیان خود واقعی
	فقدان حمایت اجتماعی در محیط کار	عدم احساس تعلق به تیم، عدم وجود همکاران قابل اعتماد، احساس طرد شدگی، اجتناب از مشارکت در فعالیت‌های تیمی، باور به اینکه دیگران مانع پیشرفت هستند، مقاومت در برابر همکاری و همفکری، تمرکز بر اهداف فردی به جای اهداف گروهی، نادیده گرفتن اهمیت همدلی و حمایت متقابل، احساس انزوا در محیط کار، کاهش انگیزه برای حضور و فعالیت در سازمان	

C16	کاهش جذب دانش و مهارت‌های جدید	عدم شرکت در دوره‌های آموزشی، عدم اشتیاق به یادگیری موضوعات جدید، توقف به‌روزرسانی دانش تخصصی، بی‌تفاوتی نسبت به فرصت‌های رشد حرفه‌ای، پرهیز از مشارکت در جلسات انتقال تجربه یا نشست‌های تخصصی، مقاومت در برابر یادگیری مهارت‌های فناورانه یا ابزارهای کاری جدید، انجام حداقلی وظایف یادگیری و مطالعه تنها در حد رفع نیازهای فوری، ترجیح حفظ روال‌های قدیمی به جای پذیرش روش‌های نوین، کاهش انگیزه برای تحقیق و جست‌وجوی اطلاعات مرتبط با حوزه کاری، کم‌رنگ شدن رفتارهای یادگیرانه مانند پرسشگری، کنجکاوی و تلاش برای فهم عمیق مسائل
	کاهش در داشبورد یادگیری سازمانی	عدم وجود مسیر شغلی مشخص، عدم دسترسی به آموزش‌های پیشرفته، احساس رکود حرفه‌ای، نبود فرصت‌های ارتقاء و ترقی در سازمان، ناتوانی در برنامه‌ریزی بلندمدت برای مسیر شغلی، احساس عدم امنیت شغلی و بی‌ثباتی در آینده شغلی، نبود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و آموزش‌های مرتبط با رشد فردی، احساس ناکافی بودن مهارت‌ها برای پیشرفت در سازمان، نبود مسیر مشخص برای تصعید و ترفیع، کمبود راهنمایی و مشاوره شغلی از سمت مدیران و مافوق‌ها.
	راکد ماندن دانش و تخصص کارکنان	قدیمی شدن مهارت‌ها، عدم تطابق با نیازهای بازار کار، کاهش ارزش افزوده فردی، نیاز به بازآموزی و کسب مهارت‌های جدید، احساس عدم اطمینان شغلی به دلیل منسوخ شدن دانش، کاهش قابلیت رقابت در بازار کار، ناتوانی در پذیرش مسئولیت‌های جدید یا پیچیده‌تر، کاهش فرصت‌های شغلی مرتبط با مهارت‌های فعلی، احساس عدم بهره‌وری و کارایی در انجام وظایف، ترس از بیکاری یا از دست دادن شغل فعلی.
C17	ترس از افشای اطلاعات یا اشتباهات	عدم گزارش‌دهی شفاف، مخفی کردن داده‌های نامطلوب، فرار از پاسخگویی، ممانعت از ثبت مستندات تخلفات، تغییر داده‌ها برای پنهان کردن ضعف‌ها، ارائه گزارش‌های گزینشی و ناقص، پنهان کاری در مورد نتایج منفی پروژه‌ها، خودداری از ثبت اتفاقات ناگوار، توجیه اشتباهات به جای پذیرش آن‌ها
	تلاش برای مخفی کردن مشکلات و نارسایی‌ها	سرپوش گذاشتن بر اشتباهات، عدم اعتراف به نواقص، ارائه تصویری غیرواقعی از عملکرد، تلاش برای رفع صورت مسئله به جای رفع خود مشکل، پنهان کردن آمارهای نامطلوب از دید مدیران بالاتر، تغییر تعاریف و معیارها برای بهبود ظاهری شاخص‌ها، ارائه دستاوردهای کوچک به عنوان موفقیت‌های بزرگ، عدم تمایل به ارائه بازخورد منفی در مورد عملکرد سازمان، ایجاد فضایی که انتقادپذیری وجود ندارد
	ایجاد لایه‌های پنهان در ارتباطات و گزارش‌دهی	اطلاعات ناقص در گزارش‌ها، فیلتر کردن اطلاعات، ارتباطات غیرمستقیم و پراهمام، استفاده از زبان مبهم و دوپهلو در مکاتبات، ارسال اطلاعات به صورت دهان به دهان برای عدم ثبت رسمی، عدم شفافیت در جزئیات تصمیم‌گیری‌ها، ارائه اطلاعات کلیدی به صورت شفاهی و بدون مستندات، ایجاد کانال‌های ارتباطی غیررسمی برای انتقال پیام‌های حساس، عدم صراحت در بیان انتظارات و خواسته‌ها
C18	اجتناب از تعاملات اجتماعی و تیمی	ترک زود هنگام محل کار، عدم شرکت در برنامه‌های تفریحی گروهی، کاهش گفتگوهای غیرکاری، نشستن در انزوا در زمان استراحت، اجتناب از شرکت در مراسم و جشن‌های سازمانی، پاسخ ندادن به دعوت‌های همکاران برای فعالیت‌های خارج از کار، کاهش ارتباط چشمی و لبخند زدن به همکاران، سکوت در جمع‌های دوستانه کاری، اجتناب از حضور در فضاهای مشترک مانند آشپزخانه
	ترجیح کار فردی و دوری از همکاران	نشستن در گوشه‌ای از دفتر، اجتناب از همکاری در پروژه‌ها، ترجیح سکوت بر تعامل، پایین آوردن هدست و تمرکز بر صفحه نمایش برای دوری از مزاحمت، انتخاب میز کار در نقاط دورتر و خلوت‌تر دفتر، عدم همکاری

		داوطلبانه در پروژه‌های تیمی، ترجیح دادن ایمیل و پیام‌رسان به صحبت رو در رو، ایجاد موانع فیزیکی (مانند گل های تزئینی یا فایل‌ها) برای جلوگیری از نزدیکی همکاران، انجام وظایف محوله به صورت کاملاً مستقل	
	کاهش مشارکت در فعالیت‌های جمعی	دم حضور در رویدادهای سازمانی، عدم ابراز نظر در جلسات تیمی، گوشه‌گیری از جمع، بهانه‌تراشی برای عدم شرکت در جلسات غیرضروری، حضور فیزیکی در جلسات بدون مشارکت فعال، اجتناب از پیشنهاد دادن در جلسات طوفان فکری، عدم همکاری در رویدادهای داوطلبانه سازمان (مانند کمک به برگزاری سمینار)، کناره‌گیری از بحث‌های گروهی در مورد مسائل کاری، پاسخ ندادن به پیام‌ها و تماس‌های مربوط به فعالیت‌های جمعی	
	از دست دادن انگیزه و علاقه به کار	انجام کارها به صورت روتین و بدون خلاقیت، عدم احساس رضایت از دستاوردهای شغلی، نگاه منفی به وظایف روزمره، انجام وظایف صرفاً برای گذراندن وقت، بی‌تفاوتی نسبت به نتایج و کیفیت کار، عدم تمایل به یادگیری مهارت‌های جدید مرتبط با شغل، احساس خستگی و دلزدگی مداوم از محیط کار، بی‌اهمیت شمردن موفقیت‌ها و دستاوردهای شغلی، نگرش منفی به چالش‌های جدید و فرصت‌های رشد	
C19	کاهش اشتیاق شغلی	عدم احساس تعلق به سازمان، تمایل به ترک شغل، بی‌تفاوتی نسبت به سرنوشت سازمان، نداشتن چشم‌انداز بلندمدت در سازمان، برنامه‌ریزی برای یافتن شغل جدید در خارج از سازمان، عدم توجه به اخبار و تحولات سازمان، بی‌اهمیت شمردن منافع و اهداف سازمان، عدم تمایل به سرمایه‌گذاری زمان و انرژی برای پیشرفت سازمان، احساس بیگانگی با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	
	انجام وظایف صرفاً از روی اجبار	انجام کارها بدون انگیزه درونی، احساس اینکه کار بار است، عدم تلاش برای بهبود عملکرد، انجام کارها فقط برای جلوگیری از تذکر یا تنبیه، عدم تمایل به صرف زمان اضافه برای اتمام کارها، انجام وظایف با حداقل تلاش ممکن، بی‌اهمیت شمردن تأثیر کار بر اهداف کلی سازمان، انجام کارها به صورت مکانیکی و بدون فکر، احساس اجبار در انجام وظایف روزمره	
	حضور فیزیکی بدون تعهد و مشارکت ذهنی	انجام صرفاً حداقل انتظارات شغلی، عدم تمایل به فراتر رفتن از وظایف تعریف شده، بی‌تفاوتی نسبت به نتایج کار، حضور در محل کار بدون تمرکز بر وظایف، انجام کارهای روتین بدون تفکر و خلاقیت، بی‌تفاوتی نسبت به کیفیت و نتیجه نهایی کار، عدم تمایل به پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، انجام وظایف به شکلی که فقط "انجام شده" تلقی شود، نگاه منفعلانه به محیط کار و وظایف	
C20	بروز پدیده استعفای خاموش	انجام کارهای روتین و بدون ابتکار، عدم پذیرش مسئولیت‌های اضافی، انجام وظایف به شکلی که فقط "انجام شده" تلقی شود، عدم ارائه راهکار برای بهبود فرآیندها، ترس از شکست در انجام وظایف جدید و خارج از روال، تمایل به تکرار روش‌های قدیمی به جای نوآوری، عدم آمادگی برای پذیرش وظایف خارج از شرح شغلی، انجام کارها صرفاً برای رفع تکلیف، بی‌اهمیت شمردن ارزش افزوده‌ای که ابتکار می‌تواند ایجاد کند	
	کاهش ارائه ایده‌ها و خلاقیت در محیط کار	عدم ارائه پیشنهادات جدید، عدم مشارکت در جلسات ایده‌پردازی، سکوت در برابر فرصت‌های خلاقانه، ترس از مورد تمسخر قرار گرفتن ایده‌های نو، عدم باور به تأثیرگذاری ایده‌ها در سازمان، سکوت در جلسات بارش فکری، عدم ارائه بازخورد سازنده در مورد ایده‌های دیگران، بی‌توجهی به فرصت‌های بهبود و نوآوری، کاهش تمایل به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات	

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس، ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول ۷. ماتریس روابط فازی پیشایندها

پیشایندها											
C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0/31	0/81	0/92	0/48	0/71	0/79	0/91	0/51	0/35	0	C1	پیشایندها
0/76	0/87	0/56	0/89	0/47	0/43	0/80	0/85	0	0/63	C2	
0/81	0/39	0/52	0/63	0/59	0/86	0/29	0	0/88	0/61	C3	
0/83	0/91	0/68	0/77	0/53	0/74	0	0/49	0/40	0/74	C4	
0/60	0/48	0/83	0/74	0/48	0	0/49	0/53	0/81	0/32	C5	
0/84	0/42	0/76	0/87	0	0/66	0/74	0/97	0/73	0/79	C6	
0/49	0/78	0/93	0	0/79	0/59	0/92	0/74	0/79	0/83	C7	
0/83	0/72	0	0/55	0/94	0/77	0/55	0/66	0/93	0/69	C8	
0/94	0	0/56	0/44	0/76	0/28	0/28	0/82	0/63	0/72	C9	
0	0/81	0/63	0/49	0/43	0/66	0/22	0/53	0/66	0/87	C10	

جدول ۸. ماتریس روابط فازی پسایندها

پسایندها											
C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11		
0/48	0/41	0/66	0/91	0/81	0/64	0/39	0/55	0/75	0	C11	پسایندها
0/52	0/68	0/69	0/72	0/70	0/54	0/62	0/48	0	0/76	C12	
0/63	0/59	0/56	0/61	0/67	0/53	0/84	0	0/56	0/42	C13	
0/54	0/49	0/30	0/54	0/35	0/86	0	0/48	0/71	0/69	C14	
0/69	0/78	0/41	0/58	0/27	0	0/48	0/33	0/19	0/50	C15	

0/84	0/63	0/58	0/77	0	0/87	0/61	0/51	0/32	0/29	C16
0/62	0/47	0/66	0	0/51	0/49	0/44	0/83	0/49	0/40	C17
0/59	0/64	0	0/53	0/38	0/33	0/47	0/91	0/81	0/43	C18
0/47	0	0/83	0/77	0/65	0/61	0/27	0/45	0/29	0/91	C19
0	0/44	0/83	0/55	0/66	0/57	0/33	0/42	0/57	0/68	C20

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم هر کدام از شاخص‌های توان تاثیرگذاری، ظرفیت تاثیرپذیری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد:

توان تاثیرگذاری (Out degree): میزان تاثیرگذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است.

ظرفیت تاثیرپذیری (In degree): میزان ظرفیت تاثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است.

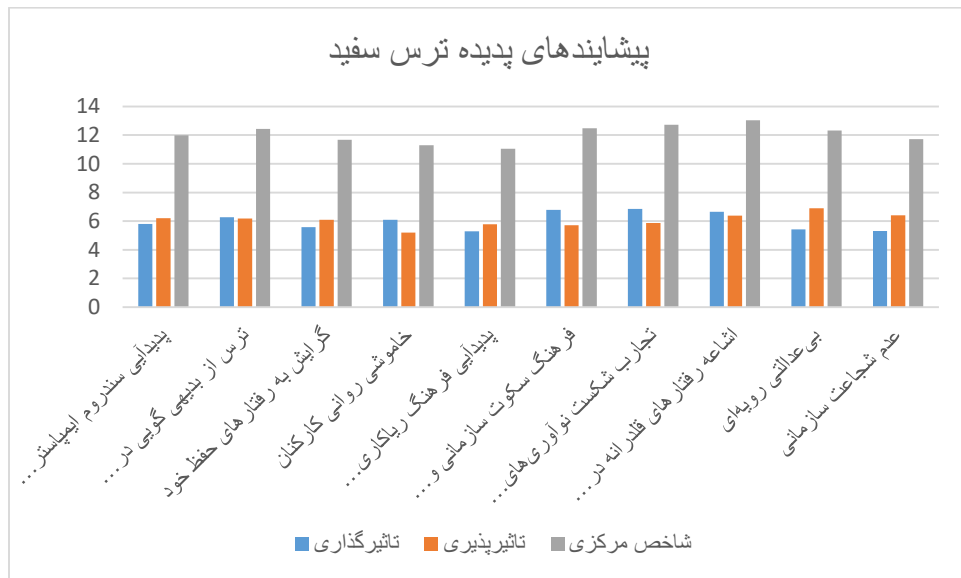
شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه‌ای توجه نمود.

محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی، به صورت فوق انجام شد که نتایج آن در جدول ۹ به شرح زیر است.

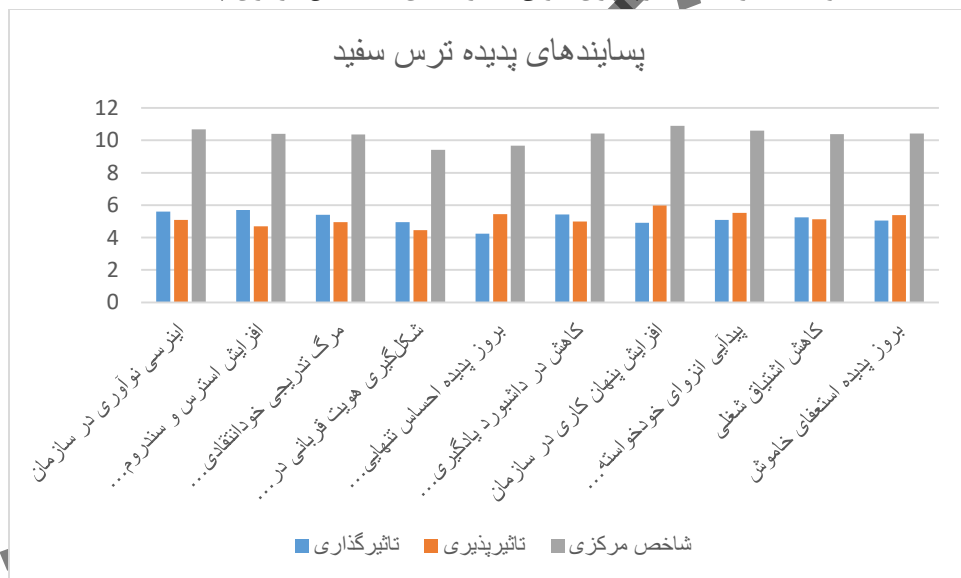
جدول ۹. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	پیشایندهای پدیده ترس سفید	شاخص مرکزی	تاثیرپذیری	تاثیرگذاری
C1	پدیدآیی سندروم ایمپاستر سازمانی	11/99	6/20	5/79
C2	ترس از بدیهی گویی در سازمان	12/44	6/18	6/26
C3	گرایش به رفتارهای حفظ خود	11/68	6/10	5/58

C4	خاموشی روانی کارکنان	11/29	5/20	6/09
C5	پدیدآیی فرهنگ ریاکاری سازمانی	11/06	5/78	5/28
C6	فرهنگ سکوت سازمانی و سانسور ضمنی	12/48	5/70	6/78
C7	تجارب شکست نوآوری‌های قبلی	12/72	5/86	6/86
C8	اشاعه رفتارهای قلدرانه در سازمان	13/03	6/39	6/64
C9	بی‌عدالتی رویه‌ای	12/33	6/90	5/43
C10	عدم شجاعت سازمانی	11/71	6/41	5/30
کد	پسایندهای پدیده ترس سفید	شاخص مرکزی	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری
C11	اینرسی نوآوری در سازمان	10/68	5/08	5/60
C12	افزایش استرس و سندروم فرسودگی شغلی	10/40	4/69	5/71
C13	مرگ تدریجی خودانتقادی سازمانی	10/37	4/96	5/41
C14	شکل‌گیری هویت قربانی در کارکنان	9/41	4/45	4/96
C15	بروز پدیده احساس تنهایی در محل کار	9/67	5/44	4/23
C16	کاهش در داشبورد یادگیری سازمانی	10/42	5/00	5/42
C17	افزایش پنهان کاری در سازمان	10/89	5/98	4/91
C18	پیداآیی انزوای خودخواسته در کارکنان	10/61	5/52	5/09
C19	کاهش اشتیاق شغلی	10/38	5/13	5/25
C20	بروز پدیده استعفای خاموش	10/43	5/38	5/05

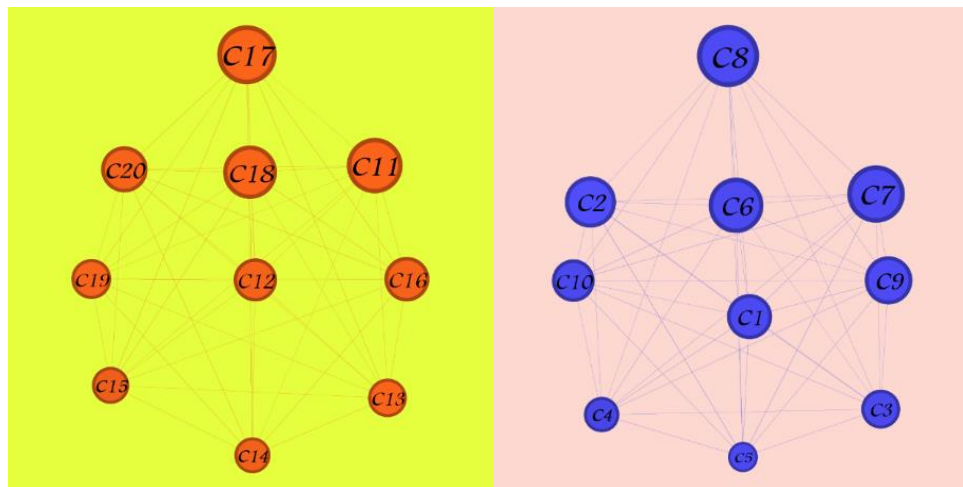


نمودار ۱. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی پیشایندها



نمودار ۲. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی پسایندها

پس از اینکه شاخص ها بدست آمدند ، داده ها به نرم افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۳. مدل روابط علی پیشابندها و پسایندهای پدیده ترس سفید

پس از اینکه شاخص‌ها بدست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد. قاعده اصلی در نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است. لذا براساس شکل فوق هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است.

بحث و نتیجه‌گیری:

ترس سفید نوعی ترس پنهان، خاموش و غیررسمی در سازمان‌هاست که برخلاف ترس‌های آشکار مدیریتی، نه از طریق تنبیه مستقیم بلکه از مسیر ابهام، کنترل نامحسوس و پیام‌های ضمنی شکل می‌گیرد. این ترس باعث می‌شود کارکنان بدون آن‌که تهدیدی صریح دریافت کرده باشند، احساس کنند بیان دیدگاه، نوآوری یا نقد، ممکن است تبعات پیش‌بینی نشده‌ای برای جایگاه شغلی و روابطشان ایجاد کند (Shahrani Karani, 2026). در چنین بستری، پژوهش حاضر با تمرکز بر پدیده «ترس سفید» در سازمان‌های دولتی، به دنبال واکاوی یکی از موانع جدی بر سر راه نوآوری، شفافیت و تعامل سازنده در سیستم‌های اداری است. مسئله اصلی این است که ترس سفید، ریشه‌گرفته از فقدان شفافیت در پاسخ‌گویی، مدیریت کنترل‌گر و تجربه‌های ناموفق تغییر، موجب شکل‌گیری الگوهای رفتاری پنهان‌کارانه، سکوت سازمانی و کاهش میل به ریسک‌پذیری سالم می‌شود و در نهایت خلاقیت و کارآمدی ارائه

خدمات عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هدف پژوهش، شناسایی دقیق پیشایندها و پسایندهای این نوع ترس در سازمان‌های دولتی استان لرستان بود تا روشن شود چگونه عواملی مانند اشاعه رفتارهای قلدرانه، شکست نوآوری‌های پیشین و فرهنگ سانسور ضمنی، زمینه بروز این پدیده را فراهم می‌کنند و چگونه پیامدهایی همچون پنهان‌کاری، اینرسی نوآوری و استعفای خاموش، کیفیت ارتباطات انسانی و پویایی سازمانی را تضعیف می‌سازند. این تحلیل، بنیانی فراهم می‌کند برای بازاندیشی در شیوه‌های مدیریتی و تقویت امنیت روانی به‌عنوان پیش‌شرط احیای اعتماد، همکاری و نوآوری در سازمان‌های دولتی. پدیده ترس سفید در سازمان‌های دولتی، به‌عنوان یک عامل مخرب، ریشه‌های عمیقی در فرهنگ و ساختار این سازمان‌ها دارد و پیامدهای گسترده‌ای را به دنبال دارد. درک این عوامل و پیامدها، گامی اساسی در جهت مقابله با این پدیده است. اشاعه رفتارهای قلدرانه در سازمان به‌عنوان یکی از قدرتمندترین عوامل ایجادکننده ترس سفید در سازمان است که به رفتارهای مداوم و سازمان‌یافته‌ای اطلاق می‌شود که در آن یک فرد یا گروه، فردی دیگر را مورد آزار، تهدید، تحقیر، یا ارباب قرار می‌دهد. در سازمان‌های دولتی، این رفتارها می‌تواند از سوی مدیران ارشد، مدیران میانی، یا حتی همکاران با سابقه بیشتر نسبت به تازه‌واردان سرچشمه بگیرد. این ترس فراگیر، منجر به سکوت اجباری و پرهیز از هرگونه اقدام یا بیان دیدگاهی می‌شود که ممکن است توجه منفی قلدرها را جلب کند. یکی دیگر از عوامل ایجادکننده پدیده ترس سفید در سازمان، تجارب شکست نوآوری‌های قبلی است. شکست‌های مکرر در پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه، بدون آنکه درس‌های لازم از آن‌ها آموخته شود، می‌تواند به عاملی بازدارنده قوی در برابر پذیرش ایده‌های جدید تبدیل گردد. در سازمان‌های دولتی، این شکست‌ها ممکن است ناشی از عدم حمایت کافی، مقاومت در برابر تغییر، بوروکراسی پیچیده، یا عدم درک صحیح از نیازهای ذینفعان باشد. فرهنگ سکوت سازمانی و سانسور ضمنی نیز از دیگر عوامل بروز پدیده ترس سفید در سازمان است. این مولفه به جوی اشاره دارد که در آن کارکنان احساس می‌کنند بیان دیدگاه‌های مخالف، انتقادات سازنده، یا حتی بیان مشکلات واقعی، با عواقب منفی مانند طرد شدن، نادیده گرفته شدن، یا حتی تنبیه همراه خواهد بود. این فرهنگ، ناشی از عدم وجود کانال‌های ارتباطی امن و مؤثر، یا تجارب گذشته از عدم پاسخگویی سازمان به نگرانی‌های کارکنان است. در چنین فرهنگی، کارکنان یاد می‌گیرند که سکوت بهترین استراتژی برای بقا است، زیرا صحبت کردن می‌تواند دردسرساز باشد. از دیگر عوامل بروز پدیده ترس سفید در سازمان، ترس از بدیهی‌گویی در سازمان است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از بیان واضح‌ترین بدیهی‌ترین یا روشن‌ترین مشاهدات و حقایق خود واهمه دارند. این ترس معمولاً ریشه در تجارب گذشته دارد؛ جایی که بیان یک حقیقت بدیهی، به دلیل نادیده گرفته شدن، مسخره شدن، یا حتی مورد سرزنش قرار گرفتن، پیامدهای منفی برای فرد داشته است. در ادامه بررسی و تبیین پیشایندهای پدیده ترس سفید در سازمان باید اشاره

نمود که بی‌عدالتی رویه‌ای یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار در بروز پدیده ترس سفید در سازمان است. زمانی که کارکنان احساس کنند فرایندها و رویه‌های سازمانی (مانند ارزیابی عملکرد، تخصیص وظایف، ترفیع، ارتقاء، یا رسیدگی به شکایات) به طور مداوم ناعادلانه و تبعیض‌آمیز اجرا می‌شوند، اعتمادشان به سازمان به شدت کاهش می‌یابد. این بی‌عدالتی می‌تواند ناشی از اعمال نفوذ، روابط جناحی، یا عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها باشد. از دیگر عوامل تاثیرگذار در بروز پدیده ترس سفید در سازمان، پدیدآوری سندرم ایمپاستر سازمانی است. این سندرم، که در سطح فردی نیز شناخته شده است، در محیط سازمانی زمانی بروز می‌کند که بخش قابل توجهی از کارکنان، علی‌رغم داشتن شواهد بیرونی مبنی بر توانایی‌ها و موفقیت‌هایشان، احساس می‌کنند که شایستگی لازم را ندارند و موفقیت‌هایشان صرفاً نتیجه شانس، فریب دیگران، یا موقعیت‌های تصادفی است. آن‌ها دائماً در ترس از “لو رفتن” این ناتوانی ادعایی خود به سر می‌برند. از دیگر عوامل بروز پدیده ترس سفید در سازمان می‌توان به عدم شجاعت سازمانی اشاره کرد. شجاعت سازمانی به معنای توانایی کارکنان و رهبران در بیان حقیقت، پذیرش ریسک‌های معقول، و اقدام بر اساس اصول اخلاقی، حتی زمانی که با مخالفت، فشار، یا پیامدهای منفی روبرو هستند، تعریف می‌شود. فقدان این شجاعت در سازمان‌های دولتی، اغلب ناشی از فرهنگ سلسله‌مراتبی سفت و سخت، ترس از عواقب، یا عدم حمایت کافی از افرادی است که صدای خود را بلند می‌کنند. در غیاب شجاعت سازمانی، کارکنان در مواجهه با ناهنجاری‌ها، مشکلات، یا تصمیمات نادرست، سکوت را بر اقدام ترجیح می‌دهند. این عدم اقدام، خود به تشدید مشکلات و افزایش ترس در سازمان دامن می‌زند. از دیگر عوامل شکل‌دهنده ترس سفید در سازمان می‌توان به گرایش به رفتارهای حفظ خود اشاره نمود. این مولفه به عنوان یک واکنش طبیعی به احساس ترس و ناامنی، در کارکنان بروز می‌کند. هنگامی که افراد احساس می‌کنند امنیت روانی یا شغلی‌شان در معرض تهدید است، گزینه بقا آن‌ها فعال می‌شود و اولویت اصلی‌شان، حفظ وضعیت موجود و اجتناب از هرگونه ریسک یا اقدام منجر به آسیب خواهد بود. از دیگر عوامل بروز پدیده ترس سفید در سازمان بایستی به مولفه خاموشی روانی کارکنان اشاره کرد. این مفهوم، که در ارتباط با فرهنگ سکوت است، به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان به دلیل ترس از پیامدهای منفی (مانند تنبیه، از دست دادن موقعیت، یا حتی ایجاد تنش در روابط کاری)، از بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها، پیشنهادات، یا حتی پرسیدن سوالات روشن‌کننده خودداری می‌کنند. این خاموشی، یک انتخاب آگاهانه برای اجتناب از دردسر است و ریشه در تجارب منفی گذشته یا درک از جو سازمانی دارد. در چنین وضعیتی، کارکنان احساس می‌کنند که صدایشان شنیده نخواهد شد یا بیان افکارشان بی‌فایده و حتی مضر است. در نهایت باید اشاره نمود که پدیدآوری فرهنگ ریاکاری سازمانی یکی دیگر از عوامل بروز پدیده ترس سفید در سازمان است. این مولفه به محیطی اشاره دارد که در آن بین ارزش‌های اعلامی سازمان و رفتارهای واقعی مدیران و کارکنان، شکاف عمیقی

وجود دارد. در چنین فرهنگی، صداقت، شفافیت، و پایبندی به اصول، جای خود را به تظاهر، چاپلوسی، و همرنگ جماعت شدن می‌دهد. کارکنان احساس می‌کنند برای بقا و پیشرفت، مجبور به نقاب زدن بر چهره واقعی خود هستند. ترس از عدم پذیرش، طرد شدن، یا از دست دادن موقعیت شغلی، باعث می‌شود افراد از ابراز عقاید حقیقی خود پرهیز کرده و به آنچه که به نظر می‌رسد مورد تایید سازمان است، گردن نهند. این فرهنگ، اعتماد را از بین برده و مانع از ایجاد روابط کاری سالم و مبتنی بر احترام متقابل می‌شود. به همان اندازه که پیشایندها و عوامل شکل دهنده پدیده ترس سفید در سازمان پیچیده هستند، پسایندها و پیامدهای ترس سفید مخرب و گسترده هستند. در صدر این پیامدها مولفه افزایش پنهان‌کاری در سازمان قرار دارد. کارکنان برای محافظت از خود در برابر سرزنش، تنبیه، یا انگشت‌نما شدن، شروع به مخفی کردن اطلاعات، اشتباهات، و مشکلات می‌کنند. این پنهان‌کاری می‌تواند در سطوح مختلف رخ دهد؛ از مخفی کردن یک خطای کوچک در گزارش تا عدم افشای مشکلات اساسی در یک پروژه. این فقدان شفافیت، مانع از شناسایی زودهنگام مشکلات، تحلیل علل ریشه‌ای آن‌ها، و اتخاذ تصمیمات مبتنی بر داده‌های واقعی می‌شود. در نهایت، پنهان‌کاری، فرآیندهای حل مسئله و بهبود مستمر را در سازمان کند یا متوقف می‌سازد. یکی دیگر از پیامدهای مهم پدیده ترس سفید در سازمان، اینرسی نوآوری در سازمان می‌باشد. ترس سفید، با کاهش تمایل به ریسک‌پذیری و سرکوب ایده‌های جدید، مستقیماً به رکود نوآوری منجر می‌شود. کارکنان از ارائه ایده‌های خلاقانه، پیشنهاد روش‌های جدید، یا به چالش کشیدن فرآیندهای قدیمی پرهیز می‌کنند، زیرا ترس از شکست، قضاوت، یا عدم پذیرش، بر انگیزه آن‌ها غلبه می‌کند. از دیگر پیامدهای مهم ترس سفید در سازمان می‌توان به پیدایی انزوای خودخواسته در کارکنان اشاره کرد. کارکنانی که در محیطی سرشار از ترس و ناامنی روانی قرار دارند، اغلب به سمت انزوای خودخواسته گرایش پیدا می‌کنند. آن‌ها از تعاملات اجتماعی، همکاری‌های تیمی، و به اشتراک‌گذاری تجربیات خود با دیگران دوری می‌کنند. این انزوا می‌تواند ناشی از ترس از قضاوت شدن، مورد تمسخر قرار گرفتن، یا سوءاستفاده دیگران از اطلاعات شخصی یا حرفه‌ای آن‌ها باشد. در نتیجه، روحیه تیمی تضعیف شده، همکاری‌های بین‌فردی کاهش می‌یابد، و کارکنان احساس بیگانگی و عدم تعلق به سازمان پیدا می‌کنند، که این امر به نوبه خود، بهره‌وری و رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی دیگر از پیامدهای ترس سفید در سازمان بروز پدیده استعفای خاموش می‌باشد. استعفای خاموش پدیده‌ای است که در آن کارکنان، علی‌رغم حضور فیزیکی در محل کار، از نظر روانی و تعهدی از سازمان فاصله می‌گیرند. آن‌ها صرفاً وظایف حداقلی تعریف شده را انجام می‌دهند و هیچ‌گونه تلاش اضافی، ابتکار عمل، یا تعهد فراتر از شرح وظایف خود نشان نمی‌دهند. در پژوهش حاضر مولفه کاهش در داشبورد یادگیری سازمانی بعنوان یکی دیگر از پیامدهای ترس سفید در سازمان شناخته شده است. یادگیری سازمانی مستلزم وجود فضایی امن برای پرسیدن سوال، اعتراف

به عدم اطلاع، اشتراک‌گذاری تجربیات (به ویژه تجارب شکست)، و دریافت بازخورد سازنده است. ترس سفید، با ایجاد موانع ارتباطی و سرکوب صراحت، به شدت این فرآیند را مختل می‌کند. کارکنان از پرسیدن سوالات “بدیهی”، به اشتراک گذاشتن اشتباهات، یا ابراز نگرانی‌های خود خودداری می‌کنند. این امر منجر به کاهش مستمر ظرفیت سازمان برای یادگیری، انطباق، و توسعه می‌شود و مانع از انباشت دانش و تجربیات ارزشمند در سازمان می‌گردد. از دیگر پیامدهای ترس سفید در سازمان می‌توان به افزایش استرس و سندرم فرسودگی شغلی اشاره نمود. زندگی و کار مداوم در محیطی که با ترس، اضطراب، ناامنی، و فشار روانی همراه است، و به طور قابل توجهی سطح استرس در کارکنان را افزایش می‌دهد. استرس مزمن، سلامت جسمی و روانی کارکنان را به طور جدی به مخاطره می‌اندازد و می‌تواند منجر به بروز سندرم فرسودگی شغلی شود. یکی دیگر از پیامدهای ترس سفید در سازمان، کاهش اشتیاق شغلی می‌باشد. اشتیاق شغلی، که ناشی از احساس هدفمندی، رضایت از کار، و تعهد درونی است، در سازمانی که پدیده ترس سفید در آن رخنه کرده به شدت آسیب می‌بیند. وقتی کارکنان احساس می‌کنند صدایشان شنیده نمی‌شود، تلاش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود، یا دائماً در معرض تهدید و ناامنی هستند، انگیزه درونی آن‌ها برای انجام کار با علاقه و شور و شوق از بین می‌رود. از دیگر پیامدهای بروز پدیده ترس سفید در سازمان می‌توان به مرگ تدریجی خودانتقادی سازمانی اشاره کرد. توانایی یک سازمان برای ارزیابی صادقانه عملکرد خود، شناسایی نقاط ضعف، و اقدام برای رفع آن‌ها، برای بقا و پیشرفت حیاتی است. ترس سفید، با ایجاد فضایی که در آن بیان انتقادات، حتی سازنده، خطرناک تلقی می‌شود، این قابلیت حیاتی را از بین می‌برد. هیچ‌کس جرأت نمی‌کند مشکلات اساسی، اشتباهات استراتژیک، یا ناکارآمدی‌های سیستمی را بیان کند. در نتیجه، سازمان به تدریج توانایی خودانتقادی را از دست می‌دهد. در این پژوهش، بروز پدیده احساس تنهایی در محل کار یکی دیگر از پیامدهای ترس سفید در سازمان است. اگرچه کارکنان در محیطی پر از همکار حضور دارند، اما ترس، پنهان‌کاری، و عدم صراحت می‌تواند به احساس عمیق تنهایی منجر شود. افراد احساس می‌کنند نمی‌توانند خود واقعی‌شان باشند، حرف دلشان را بزنند، یا با کسی ارتباط واقعی و معنادار برقرار کنند. این احساس انزوا و بیگانگی، حتی در میان جمع، می‌تواند بسیار آزاردهنده باشد و بر سلامت روانی و رضایت شغلی افراد تاثیر منفی بگذارد. در نهایت، مولفه شکل‌گیری هویت قربانی در کارکنان بعنوان یکی از پیامدهای پدیده ترس سفید در سازمان شناسایی شد. کارکنانی که به طور مداوم در معرض تجارب ترس، بی‌عدالتی، و عدم کنترل بر سرنوشت خود قرار می‌گیرند، ممکن است شروع به پذیرش یک هویت قربانی کنند. آن‌ها خود را افرادی منفعل، ناتوان، و بی‌اراده در برابر شرایط می‌بینند که هیچ کنترلی بر اتفاقات پیرامون خود ندارند. این باور، انگیزه آن‌ها را برای تلاش، تغییر، یا پیگیری

اهدافشان به شدت کاهش می‌دهد و آن‌ها را در چرخه‌ای از ناامیدی و انفعال گرفتار می‌سازد. این پدیده، مانع بزرگی برای توسعه فردی و سازمانی محسوب می‌شود.

در خصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان بیان نمود که، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش کالوانی و همکاران (۲۰۲۰) به نوعی همراستا می‌باشد. بدین صورت که آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که یکی از دلایل مهم بروز پدیده ترس سفید در سازمان‌ها، عملکردهای ضعیف و شکست‌هایی بوده که کارکنان در گذشته داشته‌اند که این شکست‌ها آن‌ها را به سمت ترس سفید متمایل کرده است، در پژوهش حاضر نیز تجارب شکست نوآوری‌های قبلی به عنوان یکی از پیشایندهای بروز پدیده ترس سفید در سازمان شناسایی گردید. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش تورنر و همکاران (۲۰۱۱) دارای وجه اشتراک و همراستایی می‌باشد. آنان طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که ترس سفید می‌تواند به کاهش خلاقیت و نوآوری و در نهایت به عملکرد ضعیف سازمان منجر شود. در پژوهش حاضر نیز اینرسی نوآوری در سازمان به عنوان یکی از مؤلفه‌ها و پیشایندهای پدیده ترس سفید در سازمان‌های دولتی شناسایی گردید.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یکی از عوامل کلیدی در بروز پدیده ترس سفید در سازمان، اشاعه رفتارهای قلدرانه در سازمان است. با توجه به اینکه این مولفه مهمترین پیشایندهای ترس سفید است، لذا پیشنهاد می‌شود با طراحی و اجرای سازوکارهای رسمی گزارش و پیگیری رفتارهای قلدرانه (مانند سامانه محرمانه ثبت شکایات و کمیته اخلاق سازمانی)، از نهادینه شدن این رفتارها جلوگیری گردد. همچنین آموزش‌های مبتنی بر هوش هیجانی و احترام سازمانی برای مدیران و کارکنان می‌تواند فضا را به سمت تعامل محترمانه و اعتماد متقابل تغییر دهد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تجارب شکست نوآوری‌های قبلی یکی از عواملی است که می‌تواند به بروز پدیده ترس سفید در سازمان منجر شود. با توجه به اینکه این مولفه یکی از پیشایندهای اصلی است، لذا پیشنهاد می‌شود با تحلیل علمی و غیرتنبیهی شکست‌های گذشته، به جای سرزنش افراد، یادگیری سازمانی از اشتباهات نوآوران به عنوان یک دارایی دانشی در فرهنگ سازمان نهادینه شود. همچنین ایجاد نظام تشویق ریسک‌های حساب شده می‌تواند فضای روانی ترس از شکست را به انگیزه تجربه‌گری امن تبدیل کند. بر اساس دستاوردهای پژوهش، فرهنگ سکوت سازمانی و سانسور ضمنی یکی دیگر از پیشایندهای مهم پدیده ترس سفید می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود مکانیزم‌های بازخورد دوطرفه بین مدیران و کارکنان ایجاد گردد تا افراد بتوانند نظرات و دغدغه‌های خود

را بدون ترس از عواقب مطرح کنند. برگزاری جلسات منظم برای شنیدن صدای کارکنان و ارزیابی مدیران بر اساس شاخص‌های شفافیت و گوش‌سپاری فعال نیز در کاهش سکوت سازمانی و تقویت احساس امنیت گفت‌وگو مؤثر خواهد بود. با توجه به اینکه افزایش پنهان کاری در سازمان مهمترین پدیده ترس سفید است، لذا پیشنهاد می‌شود با تقویت شفافیت اطلاعاتی و دسترسی عادلانه به داده‌ها، زمینه پنهان کاری کاهش یابد. ایجاد نظام ارتباط رسمی و مستمر میان سطوح مدیریتی و کارشناسی و نیز تشویق به صداقت سازمانی از طریق الگوسازی مدیران ارشد می‌تواند اعتماد را بازسازی و رفتارهای پنهان‌کارانه را به حداقل برساند. بر اساس یافته‌های پژوهش مولفه اینرسی نوآوری در سازمان یکی دیگر از مهم‌ترین پدیده‌های ترس سفید است، لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌های بهبود ذهنیت نوآرانه از طریق کارگاه‌های تفکر خلاق و یادگیری گروهی طراحی شود. تشکیل تیم‌های بین‌واحدی برای اجرای پروژه‌های نوآرانه کم‌ریسک و قدردانی رسمی از ایده‌پردازی‌های کوچک اما مؤثر، می‌تواند از رکود نوآوری بکاهد و سازمان را به تدریج از اینرسی خارج کند. با توجه به اینکه مولفه پدیدایی انزوای خودخواسته در کارکنان یکی از پدیده‌های کلیدی پدیده ترس سفید است، لذا پیشنهاد می‌شود با تقویت احساس تعلق سازمانی از طریق برنامه‌های مشارکتی، گروه‌های یادگیری همکارانه و جلسات هم‌اندیشی غیررسمی، پیوند اجتماعی کارکنان افزایش یابد. همچنین بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد به نفع همکاری تیمی و تعامل مؤثر، می‌تواند از شکل‌گیری انزوای درونی و بی‌میلی نسبت به تعاملات سازمانی جلوگیری کند.

فرآیند گردآوری داده‌های کیفی (مصاحبه‌ها) به دلیل ماهیت حساس موضوع و زمان‌بر بودن کسب اطلاعات عمیق، با چالش‌هایی همراه بود. دسترسی به خبرگان کلیدی در سازمان‌های دولتی و مدیریت زمان‌بندی‌های آنان، به دلیل مشغله‌های سازمانی بالا، عاملی محدودکننده در حجم و عمق داده‌های ورودی محسوب شد. و اینکه ماهیت مقطعی این پژوهش، به معنای ثبت وضعیت پدیده ترس سفید در یک برهه زمانی خاص است. این امر، با توجه به ماهیت پویا و متغیر محیط سازمانی، قابلیت تعمیم نتایج در طول زمان را محدود می‌سازد. لذا، توصیه می‌شود مطالعات آتی با رویکرد پیمایشی طولی یا استفاده از نظریه‌پردازی زمینه‌ای (گرنند تئوری) برای مدل‌سازی جامع‌تر این پدیده در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود. و اینکه استفاده از روش نگاشت فازی وابستگی بالایی به دقت و گستردگی دانش و تجربیات خبرگان دارد. این وابستگی، منجر به محدودیت در حجم نمونه (به دلیل دشواری در یافتن و بهره‌گیری از تعداد کافی خبره) شد. علاوه بر این، در فاز تعیین شدت روابط و جهت‌گیری علی در پرسشنامه‌ها،

احتمال وجود سوگیری‌های شناختی و خطای ادراکی در پاسخ‌دهندگان وجود داشته که می‌تواند بر دقت روابط استخراج شده تأثیرگذار باشد.

منابع

- طهرانی، مریم، حسن‌پور، اکبر، جعفری‌نیا، سعید، زارع، محمدمین. (۱۴۰۱). طراحی الگوی هویت هراس سازمانی کارکنان در سازمان - های مالی، مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۲۳-۵۵. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.356611.1970>
- شهرانی کرانی، رضا، آفرینش خاکی، اکبر، زرگر، طیبه سادات، قاسم علیپور، حسن. (۱۴۰۴). واکاوی پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی و ارائه راهکارها تأکید بر رسانه‌ها، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۳۱-۴۶. <https://doi.org/10.30473/fmss.2025.70917.2601>
- کریمی جعفری، فاطمه، بایرام زاده، سونا و قربان پور دلیوند، زهرا. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رفتارهای پنهان کننده دانش بر سکوت کارکنان و رفتارهای منحرف سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی (نمونه پژوهش: اداره کل امور مالیاتی مودیان بزرگ). مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۶(۲)، ۸۳-۱۴۰. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26454262.1402.6.2.3.6>
- عارف‌نژاد، محسن، هاشمی‌پور، عینی‌نرگسه، زهرا، عباس‌پور، حیدر. (۱۴۰۴). تهیه نگاشت فازی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌ها، دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، مقاله آماده انتشار. Doi: 10.22080/SHRM.2025.5848
- زارع، محمدمین، طهرانی، مریم، حسن‌پور، اکبر، جعفری‌نیا، سعید. (۱۴۰۱). راهبردپذیری الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان به کمک مدل فراترکیب، فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، دوره ۵، شماره ۶، صص ۲۴۳-۲۶۵. <https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.322978.2912>
- خمش‌آیا، احمد، شیر، اردشیر، یاسینی، علی. (۱۳۹۸). خوانشی استعاره‌ای از پدیده بی‌حسی سازمانی: تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی، چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۲، صص ۱۸۷-۲۱۵. Doi: 10.48308/JPAP.2019.96517
- Armfield, J. M. (2019). Cognitive vulnerability: A model of the etiology of fear. *Clinical Psychology Review*, 26, 746–768.
- Andersson, P. (2020). Handling fear among staff: Violence and emotion in secure units for adolescents. *Nordic social work research*, 10(2), 158-172. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2019.1583598>
- Connell, R. (2020). The social organization of masculinity. In *Feminist theory reader* (pp. 192-200). Routledge.
- 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.
- Corbo, V. (2011). Interaction of fear and stress: from healthy population samples to posttraumatic stress disorder. *Journal of Health and Social Behavior*, 38, 229-244.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Grassinger, R., Bernhard, G., Müller, W., Schnebel, S., Stratmann, J., Weitzel, H., & Visotschnig, M. S. (2022). Fostering Digital Media-Related Competences of Student Teachers. *SN Computer Science*, 3(4), 258.
- 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.
- Haris, N., Jamaluddin, J., & Usman, E. (2023). The effect of organizational culture, competence and motivation on the SMEs performance in the Covid-19 post pandemic and digital era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29-40.
- Kalwani, S., & Mahesh, J. (2020). Trends in Organizational Behavior: A Systematic Review and Research Directions. *Journal of Business & Management*, 26(1).
- Lopez, F., Molnar, A., Johnson, R., Patterson, A., Ward, L., & Kumashiro, K. (2021). Understanding the attacks on critical race theory. National Education Policy Center. <http://nepc.colorado.edu/publication/crt>.
- Mvuyisi, M., & Mbukanma, I. (2023). Assessing the impact of on-the-job training on employee performance: A case of integrated tertiary software users in a rural university. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(1), 90-98.
- Shultz, M. D., Majumdar, D., Chin, D. N., Fortin, P. D., Feng, Y., Gould, T., & Shao, W. (2013). Structure–efficiency relationship of [1, 2, 4] Triazol-3-ylamines as novel nicotinamide isosteres that inhibit tankyrases. *Journal of Medicinal Chemistry*, 56(17), 7049-7059.
- Shynu, T., Rajest, S. S., & Regin, R. (2023). Effect of working environmental employee satisfaction on organizational performance. *Central Asian Journal of Mathematical Theory and Computer Sciences*, 4(1), 29-48.
- Zivnuska, S., Carlson, J. R., Carlson, D. S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2019). Social media addiction and social media reactions: The implications for job performance. *The Journal of social psychology*, 159(6), 746-760.