

## **The Identification of the Causes and Consequences of Organizational Stupidity Concept in Isfahan Provincial Tax Administration Office**

**Samaneh Karimi-Ghartemani<sup>1</sup>, Naser Khani<sup>1\*</sup>, Ali Nasr Isfahani<sup>2</sup>**

*1. Department of Management, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran*

*2. Faculty of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran*

(Received: April 14, 2021; Accepted: September 5, 2021)

### **Abstract**

Organizational stupidity is a new term that has received scant attention in the literature. Considering this point, the study at hand was carried out to examine this concept and identify its causes and consequences through a quantitative approach, with the ultimate goal of designing a model for it. Organizational stupidity refers to doing tasks in organizations without thinking about them. It causes the reduction of critical thinking and the lack of flexibility in the organization, and can lead to the destruction of the organization. Therefore, the investigation of this concept and the identification of its dimensions are of special importance. The purpose of this study was to design a model for organizational stupidity using grounded theory. The study was developmental in terms of purpose, exploratory in terms of data collection method, and qualitative in terms of methodology. After collecting the data through grounded theory and interviews, the components were coded in open, selective, and axial coding stages, and the study model was designed based on the theoretical framework. At the end, the conceptual model of the study was confirmed by the experts using Delphi technique. The findings of the study led to the identification of causal, contextual, and intervening conditions as well as the drivers and consequences of organizational stupidity.

### **Keywords**

organizational stupidity, qualitative approach, grounded theory.

---

\* **Corresponding Author, Email:** [naserkhani@phu.iaun.ac.ir](mailto:naserkhani@phu.iaun.ac.ir)

## شناسایی علل و پیامدهای کندذهنی سازمانی در اداره امور مالیاتی استان اصفهان

سمانه کریمی قرطمانی<sup>۱</sup>، ناصر خانی<sup>۱\*</sup>، علی نصراصفحانی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران

۲. دانشکده مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۴)

### چکیده

کندذهنی سازمانی اصطلاحی نوظهور است که سهم بسیار کمی از تحقیقات را به خود اختصاص داده است. از این رو این پژوهش در پی بررسی این مفهوم و شناسایی علل و پیامدهای آن با رویکردی کمی و طراحی مدلی برای کندذهنی سازمانی است. کندذهنی سازمانی بیان‌کننده انجام دادن کار بدون فکر کردن در سازمان است که منجر به کاهش تفکر انتقادی و عدم انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود و می‌تواند سازمان را به سمت نابودی بکشاند. از این رو بررسی این مفهوم و شناسایی ابعاد آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف این پژوهش طراحی الگویی برای کندذهنی سازمانی با رویکرد کیفی تحلیل داده‌بنیاد است. روش تحقیق از لحاظ هدف جزء تحقیقات توسعه‌ای، از جنبه جمع‌آوری داده‌ها جزء تحقیقات اکتشافی، و از حیث روش‌شناسی کیفی است. بر اساس روش‌شناسی کیفی، پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق تحلیل داده‌بنیاد و مصاحبه، مؤلفه‌ها به صورت باز و انتخابی و محوری کدگذاری شدند و مدل پژوهش بر اساس چارچوب تئوریک طراحی شد. در نهایت مدل مفهومی پژوهش با کمک تکنیک دلفی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت و یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبرها، و پیامدهای کندذهنی سازمانی شد.

### کلیدواژگان

تحلیل داده‌بنیاد، رویکرد کیفی، کندذهنی سازمانی.

## مقدمه

فیلسوف فرانسوی، بلیز پاسکال (۱۹۷۳)، نوشت دانش مانند یک شکل کروی است؛ هر چه حجم آن بیشتر شود تماس بیشتری با ناشناخته خواهد داشت (Adee 2013: 30). بدین ترتیب پاسکال آنچه را از تجربیات روزانه به دست می‌آید به این صورت فرموله می‌کند که هر چه بیشتر بدانیم کمتر به نظر می‌رسد که می‌دانیم. می‌توان گفت بحث‌های بسیار زیادی در مورد «جامعه دانشمند» وجود دارد. اما تقریباً هیچ سخنی از «جامعه نادان» وجود ندارد. با وجود تحقیقات بسیار در زمینه هوش و معرفی انواع مختلف آن، همچنان بسیاری از رفتارهای فردی و گروهی افراد و گروه‌های اجتماعی با ضریب هوشی بالا و سابقه درخشان نه تنها با هیچ‌یک از انواع هوش قابل تعبیر نیست بلکه نشانه‌هایی از کندذهنی نیز در آن مشاهده می‌شود (Adee 2013: 30). این شواهد خود ضرورت تحقیقات بیشتر را در زمینه ناتوانایی تحقیقات موجود در تفسیر این‌گونه رفتارها و معرفی مفهومی جدید که بتواند این جای خالی را پر کند نشان می‌دهد. باکن<sup>۱</sup> و ویک (۲۰۱۷) نیز در تأیید این موضوع بیان کرده‌اند که همچنان تحقیقات گسترده‌ای در مورد جهل و کندذهنی در مطالعات سازمان مورد نیاز است. اگرچه مدیریت هر جنبه‌ای از ناشناخته‌های سازمانی فراتر از توان انسان است، توسعه فهم جهل و کندذهنی سازمانی می‌تواند ابزار ارزشمندی برای بازتاب مسائل مدیریتی باشد؛ به‌ویژه با توجه به عقلانیت محدود بازیگران و فعالیت‌کنندگان در سازمان در زمینه‌های مشخص شده که با افزایش منابع دانش و اطلاعات پیچیدگی در حال رشد و نیاز به پاسخ‌دهی سریع به فرصت‌ها و چالش‌هاست (Roberts 2013: 36).

کندذهنی سازمانی عدم تمایل به اشتراک‌گذاری دانش در افراد باهوش است که منجر به کاهش یادگیری سازمانی و کاهش هوش سازمان می‌شود (Doaei 2012). کندذهنی سازمانی می‌تواند در شرایطی ایجاد شود که مدیران سازمان سعی بر حفظ نظم و تقویت آن، سرکوب خلاقیت در سازمان، محدود کردن روابط افراد با یکدیگر، و عدم تبادل اطلاعات و نوآوری دارند (Alvesson & Spicer 2012: 1194) و شناسایی آن در سازمان‌ها فرصت‌هایی را برای تغییر ماهیت سازمان‌ها و کاهش تهدیدات پیش روی آن‌ها فراهم می‌آورد. از این رو، این

پژوهش در پی شناسایی علل و پیامدهای کندذهنی سازمانی و طراحی مدلی جدید برای رویارویی سازمان‌ها با کندذهنی با کمک روش تحلیل داده‌بنیاد است. با توسعه مدلی برای کندذهنی سازمانی می‌توان با درک بهتر این مفهوم مشکلات ناشی از آن را به حداقل رساند و حتی در مواردی از کندذهنی سازمانی برای ارتقای سازمان بهره برد. از این رو در این پژوهش ابتدا مبانی نظری موجود در رابطه با مفهوم کندذهنی سازمانی بررسی می‌شود. سپس با استخراج مفاهیم کلیدی از پیشینه پژوهش به بخش کیفی پژوهش و مصاحبه با خبرگان پرداخته می‌شود. در پایان مواردی که به کندذهنی سازمانی می‌انجامد شناسایی و راهکارها و استراتژی‌هایی برای به حداقل رساندن کندذهنی سازمانی پیشنهاد می‌شود.

### بیان مسئله

سازمان‌های امروزی با وجود توجه ویژه به مفاهیمی چون هوش سازمانی، نیروی انسانی خبره، و یادگیری سازمانی باز هم نتوانسته‌اند همه کارکنان خود را علاقه‌مند به سازمان و کار خود کنند و حتی در مواردی با افزایش سطح آگاهی کارکنان رضایت آن‌ها از سازمان کاهش و میل به ترک کار و انجام دادن فعالیت‌های دیگر در ساعات کاری افزایش یافته است. این موضوع را می‌توان به خوبی در سازمان‌های قرن حاضر- سازمان‌هایی با نیروی انسانی خبره و سطح دانش سازمانی بالا- مشاهده کرد. تحقیق انجام‌شده در مؤسسه جهانی گالوپ<sup>۱</sup> نیز مؤید این موضوع است. این پژوهش که در سازمان‌های موفق جهان انجام شده است نشان می‌دهد فقط ۱۳ درصد از کارمندان متعهد به کارند و ۶۳ درصد در انتظار پایان ساعات کاری هستند. ۲۴ درصد باقی‌مانده نیز نه تنها در محل کار خوشحال نیستند، بلکه از سازمان خود نفرت دارند (Paulsen 2017: 185). در چنین شرایطی سؤالی که مطرح می‌شود این است که با وجود کارکنان ناراضی سازمان‌ها چگونه همچنان با بازدهی بالا به فعالیت خود ادامه می‌دهند؟ چرا این سازمان‌ها با وجود به‌کارگیری هوش سازمانی باز هم به خوبی نتوانسته‌اند رضایت کارکنان را افزایش دهند و به حداکثر بازدهی دست یابند. آیا هوشمندسازی سازمان و افزایش دانش سازمانی به تنهایی می‌تواند به موفقیت سازمان‌ها بینجامد یا اینکه دانش دارای

جنبه‌های تاریک نیز هست؟ جنبه‌هایی که با افزایش دانش سازمانی گسترش می‌یابند و نارضایتی و عدم تمایل به کار را بین کارکنان افزایش می‌دهند. این موضوع را می‌توان در مفهومی جدید با نام «کنذهنی سازمانی» جست‌وجو کرد. کنذهنی سازمانی زیرمجموعه‌ای از بیماری‌های سازمانی است (Forester 2003: 46) که در شرایطی ایجاد می‌شود که افراد باهوش بنا بر طرز فکر رایج در سازمان سعی می‌کنند خود را نادان جلوه دهند (Albrecht 2008). اگرچه این مفهوم مورد توجه چندی از محققان قرار گرفته است، همه جنبه‌های آن به درستی شناسایی نشده است و این مفهوم همچنان در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. شاید دلایل آن را بتوان این‌گونه بیان کرد: ۱. مفهوم کنذهنی سازمانی مفهومی کم‌اهمیت فرض شده و نتوانسته توجه جدی محققان را به خود جلب کند. این موضوع بین تحقیقات دانشگاهی با بی‌علاقگی مواجه شده است (Bakken & Wiik 2017)؛ ۲. واژه کنذهنی واژه‌ای پیچیده است (Karimi-Ghartemani et al. 2020; Paulsen 2017:185) که با تعابیر مختلف بیان شده و یک تعریف خاص برای آن وجود ندارد (Bakken & Wiik 2017)؛ ۳. برخی آن را نادیده گرفتن دانش در سازمان معرفی کرده‌اند (دعایی 2012؛ Ten Bos 2007: 50) و بیشتر تمرکز خود را بر بررسی دانش سازمانی قرار داده‌اند؛ ۴. کنذهنی مفهومی چندحالتی است که بررسی همه حالت‌های آن در یک زمان به‌سختی انجام‌پذیر است (Paulsen 2018: 82)؛ ۵. تحقیقات مدیریتی بیشتر به دنبال حذف کنذهنی سازمانی از طریق اجرای بهتر مدیریت دانش در سازمان‌ها بوده‌اند (Roberts 2013: 36)؛ ۶. برخی محققان آن را در سایر مفاهیم جای داده‌اند که عبارت است از: نبود تفکر انتقادی (Butler 2016: 23; Karimi-Ghartemani et al. 2020)؛ و فراموشی سازمانی و میاسما (فضای مسموم سازمانی) (Ten Bos 2007: 50)؛ ۷. از لحاظ اخلاقی به‌سادگی نمی‌توان یک فرد یا سازمان را کنذهن خطاب کرد (Ten Bos 2007: 50). از این رو مطالعه کنذهنی سازمانی همواره سختی‌هایی را پیش رو داشته است. با این حال ضروری است این مفهوم مورد توجه بیشتر محققان قرار گیرد.

### مبانی نظری پژوهش

کنذهنی سازمانی مفهومی است که اولین بار آلبرشت (۲۰۰۳) معرفی کرد تا شرایطی را در

سازمان‌ها نشان دهد که تحت آن شرایط افراد باهوش بنا بر طرز فکر رایج در سازمان سعی می‌کنند خود را نادان جلوه دهند. کمی بعد این اصطلاح تحت عنوان کندذهنی گروهی<sup>۱</sup> گسترش یافت و عدم تمایل افراد باهوش به کار گروهی و تمایل به افزایش قابلیت‌های شغلی به صورت انفرادی برای دستیابی به سمت‌های شغلی بالاتر را مورد بحث قرار داد (Erçetin et al. 2007: 57). شاید نقطه اوج تحقیقات سازمانی درباره این مفهوم در تحقیقات آلوسین و اسپاسیر (۲۰۱۲) قابل مشاهده باشد که به ارائه تئوری کندذهنی سازمانی با چهار شاخصه پرداختند که عبارت‌اند از: «اقتصاد تحریکی»<sup>۲</sup>، «انجام دادن نمادین کار»<sup>۳</sup>، «مدیریت کندذهنی»<sup>۴</sup>، «خودمدیریتی کندذهنی»<sup>۵</sup>.

البته انتقادات بسیاری از سوی محققان بر تئوری کندذهنی سازمانی آلوسین و اسپاسیر (۲۰۱۲) وارد شده است. زیرا این تئوری هیچ‌گاه آزمایش نشد. شاید یکی از دلایل اصلی عدم تمایل محققان به بررسی این تئوری انتزاعی به صورت کاربردی غیرانعکاسی<sup>۶</sup> بودن مفاهیم ارائه شده در مدل آلوسین و اسپاسیر (۲۰۱۲) بوده است. مفاهیم غیرانعکاسی بنا بر نظریه سارتر (۱۹۹۲) شامل رفتارهای غیرارادی و بدون آگاهی شخصی است؛ درحالی که مفاهیم انعکاسی با اراده و آگاهی فرد انجام‌پذیر است و فرد خود از وقوع آن مفهوم آگاه است (Sartre & Barnes 1992). آلوسین و اسپاسیر (۲۰۱۲) در تئوری خود سه مفهوم اقتصاد تحریکی و انجام دادن نمادین کار و مدیریت کندذهنی را مفاهیم غیرانعکاسی معرفی کرده‌اند. اقتصاد تحریکی بیانگر بستری از اقتصاد توسعه‌یافته است که با فراوانی نعمت برای افراد جامعه همراه است. در این بستر سازمان‌هایی پا به عرصه ظهور می‌نهند که تولیدکننده آن چیزی هستند که به خودی خود در بازار تقاضایی ندارد. در اقتصاد تحریکی، فعالیت‌هایی مانند نام تجاری، بازاریابی، روابط عمومی، فروش، و ایجاد تصویر مناسب از محصول اغلب

- 
1. group stupidity
  2. economies of persuasion
  3. symbolic manipulation
  4. stupidity management
  5. stupidity self-management
  6. unreflective

مهم‌تر از خود تولید مورد توجه سازمان قرار می‌گیرد که این موضوع می‌تواند به فعالیت اصلی سازمان لطمه وارد کند (Sennett 2008) و باعث انجام دادن نمادین کار شود. مدیریت کندذهنی نیز با محدود کردن فعالیت‌های ارتباطی به وسیله مدیران و صاحبان قدرت در سازمان پشتیبانی می‌شود (Scherer & Palazzo 2011: 899). همان‌گونه که مشاهده می‌شود در این سه مفهوم اراده فردی دخیل نیست و مفاهیم غیرانعکاسی هستند. پیچیدگی‌های موجود در مفاهیم غیرانعکاسی بسیار بیش از تصور است. زیرا اولاً در محیط کار به‌سختی قابل تشخیص هستند و ثانیاً افراد سازمان از در اختیار قرار دادن درک خود از سازمان و ویژگی‌های سازمانی و شرایط محیطی حاکم خودداری می‌کنند. بعد انعکاسی کندذهنی سازمانی خودمدیریتی کندذهنی است. در این حالت فرد با اراده شخصی خود بر کندذهنی سازمانی دامن می‌زند (Alvesson & Spicer 2012: 1194). از این رو می‌توان گفت کندذهنی سازمانی دارای هر دو بعد انعکاسی و غیرانعکاسی است. این موضوع پیچیدگی حاکم بر تحقیقات درباره کندذهنی سازمانی را بیشتر می‌کند. زیرا اکثر محققان تمایل دارند روی یک مفهوم تک‌بعدی تمرکز کنند و دشوار است که در یک زمان هر دو بعد انعکاسی و غیرانعکاسی یک مفهوم بررسی شود. به عبارت دیگر، ذهن انسان بر حالت‌های ثابت تمرکز بیشتری دارد تا حالت‌هایی که دارای ماهیتی متغیرند (Van Manen 1979: 5).

اخیراً پولسن (۲۰۱۷) به بررسی رابطه بین انواع مختلف اجابت انعکاسی و کندذهنی سازمانی پرداخته است. این پژوهش به بررسی پدیده کندذهنی سازمانی از طریق میزان افزایش اجابت سازمانی کارکنان پرداخته است. در این پژوهش فرض بر آن است که کندذهنی سازمانی پدیده‌ای غیرانعکاسی است که از طریق پدیده‌های انعکاسی، چون نظم سازمانی و بدبینی و استبداد، در ذهن فرد جای می‌گیرد. نتایج نشان داده است می‌توان با مقاومت در برابر اعمال تکراری از تفکر کندذهن به سمت تفکر انتقادی حرکت کرد. از نقاط ضعف این پژوهش پیش‌فرض در نظر گرفته شده برای کندذهنی است که آن را فقط مفهومی غیرانعکاسی در نظر گرفته است و به بررسی تأثیر اجابت سازمانی بر جنبه‌های انعکاسی کندذهنی سازمانی پرداخته است. جدول ۱ خلاصه‌ای از تعاریف کندذهنی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. خلاصه‌ای از تعاریف کندذهنی سازمانی

محقق	تعریف کندذهنی سازمانی
آلبرشت (۲۰۰۳)	شرایطی در سازمان‌ها وجود دارد که تحت آن شرایط افراد باهوش بنا بر طرز فکر رایج در سازمان سعی می‌کنند خود را نادان جلوه دهند
ارکتین (۲۰۰۷)	عدم تمایل افراد باهوش به کار گروهی و تمایل به افزایش قابلیت‌های شغلی به صورت انفرادی برای دستیابی به سمت‌های شغلی بالاتر
آلوسین و اسپاسیر (۲۰۱۲)	اجتناب کارکنان در استفاده از ظرفیت‌های شناختی خود که در نهایت منجر به بروز پدیده خودمدیریتی کندذهنی می‌شود.
پولسن (۲۰۱۷)	انجام دادن کار بدون فکر کردن

با توجه به جدول ۱ می‌توان گفت هیچ تعریف مشترکی درباره کندذهنی سازمانی وجود ندارد و محققان هر یک تعریفی متفاوت از این اصطلاح ارائه داده‌اند. در جدول ۲ نیز با دیدگاهی انتقادی مدل‌های ارائه شده برای کندذهنی سازمانی بررسی شده است.

جدول ۲. بررسی انتقادی کندذهنی سازمانی

محقق	ابعاد مدل کندذهنی سازمانی	انتقاد وارده بر مدل
آلوسین و اسپاسیر (۲۰۱۲)	«اقتصاد تحریکی»، «انجام دادن»، «مدیریت کندذهنی»، «خودمدیریتی کندذهنی»	ابعاد ارائه شده انعکاسی و غیرانعکاسی هستند و این در حالی است که محققان تمایل دارند روی یک مفهوم تک‌بعدی تمرکز کنند.
پولسن (۲۰۱۷)	ناامیدی، بدبینی، اجابت، تفکر انتقادی	کندذهنی سازمانی نقطه مقابل تفکر انتقادی در نظر گرفته شده است. کندذهنی سازمانی مفهومی غیرانعکاسی تعریف شده است.

با توجه به جدول ۲ می‌توان دریافت که اولاً جای خالی مدلی جامع برای کندذهنی سازمانی به چشم می‌خورد و ثانیاً مدل‌های ارائه شده نتوانسته‌اند جنبه‌های مختلف کندذهنی سازمانی را به خوبی بررسی کنند. از این رو این پژوهش در پی پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

علل ایجاد کندذهنی سازمانی چیست؟ نموده‌های آن در سازمان کدام است؟ چه راهبردهایی برای کاهش کندذهنی سازمانی می‌توان به کار بست و چه پیامدهایی برای سازمان‌ها دارد؟ آیا عواملی بر گسترش کندذهنی در سازمان دخیل هستند؟ چه عواملی زمینه‌ساز ایجاد کندذهنی سازمانی هستند؟



در ادامه با بررسی مفهوم کندذهنی سازمانی با رویکرد تحلیل داده‌بنیاد به سؤالات یادشده پاسخ داده می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر با بررسی تحقیقات مختلف و استخراج شاخص‌های کندذهنی سازمانی ارائه‌دهنده مدلی جدید خواهد بود. به همین دلیل این پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی است. مطالعه اکتشافی برای درک پدیده‌های ناآشنا و گسترش دانش از طریق نظریه‌پردازی استفاده می‌شود (اوماسکاران ۲۰۱۶). برای دستیابی به فهم عمیق از موضوع تحقیق و کشف همه جنبه‌های آن باید به گردآوری داده‌ها به روش‌های کیفی همچون مشاهده و مصاحبه اقدام کرد (الوانی و همکاران ۲۰۰۱). از این رو این پژوهش به صورت کیفی و با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام می‌پذیرد. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مزایای منحصر به فردی دارد. زیرا ظرفیت بالایی برای تفسیر پدیده‌های پیچیده دارد و به محقق آزادی عمل بیشتری برای بررسی حوزه مطالعه و ظهور مفاهیم می‌دهد (Jones & Alony 2011: 95). استفاده از این روش در شرایطی که درک اندکی از یک پدیده وجود دارد یا نظریه‌های موجود فاقد تبیین کاملی از پدیده مورد نظرند توصیه شده است (فرهادی‌نژاد و همکاران ۲۰۱۴: ۵۵). علاوه بر این، جهت تأیید نتایج حاصل از روش تحلیل داده‌بنیاد، پرسشنامه‌ای بر اساس فاکتورهای استخراجی از مصاحبه‌ها طراحی شد و در اختیار خبرگان دانشگاهی قرار گرفت تا با کمک تکنیک دلفی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها تأیید شود. بنابراین این پژوهش در دو بخش انجام پذیرفت؛ بخش اول از طریق رویکرد تحلیل داده‌بنیاد اجرا شد و بخش دوم با کمک تکنیک دلفی به تأیید مدل پرداخت. در ادامه مراحل اجرای هر بخش به تفکیک روش بیان شده است.

### بخش اول: تحلیل داده‌بنیاد

#### جامعه آماری و حجم نمونه

در این تحقیق محیط پژوهش اداره امور مالیاتی استان اصفهان در نظر گرفته شد. سازمان‌های دولتی در ایران از عملکرد بسیار پایینی برخوردارند و نارضایتی‌های بسیاری را از عدم

پاسخگویی درست و به موقع به خود اختصاص داده‌اند. در این میان اداره امور مالیاتی از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا این سازمان با اخذ مالیات دریافت‌کننده یکی از منابع اصلی درآمد کشور است که جایگاهی ویژه میان سایر سازمان‌های دولتی دارد. حصول بخش قابل توجهی از مالیات به صورت علی‌الرأس و نبود مدارک و گزارش کامل در رابطه با عملکرد واحدهای مشمول مالیات این سازمان را در تنگناهای بسیار قرار داده است و بسیاری از حساب‌برسان و حساب‌برسان ارشد در این سازمان با مشکلات موجود سعی بر تخمین مالیات دارند، که خود نارضایتی کارمند و ارباب رجوع را به همراه دارد و سازمان را به محیطی با جو ناآرام همراه کتمان بسیار روبه‌رو تبدیل است. از این رو می‌توان این سازمان را دارای خصوصیات یک سازمان کندذهن دانست که با جوی آلوده و مسموم و محیطی ناآرام همراه است (Paulsen 2017: 156). با بررسی کندذهنی در این اداره می‌توان راهکار و استراتژی مناسب را برای بهبود عملکرد سازمان و ارائه بهتر خدمات ارائه کرد.

با توجه به روش پژوهش (تحلیل داده‌بنیاد) نیاز است هر مصاحبه بررسی و سپس با استخراج موارد جدید به مصاحبه با فرد دوم پرداخته شود و از آنجا که به دنبال استفاده از مشارکت‌کنندگان برای معرفی سایر افراد دارای اطلاعات در زمینه کندذهنی سازمانی بودیم نمونه‌گیری به روش متوالی و گلوله برفی انتخاب شد (رنجبر و همکاران ۲۰۱۲: ۳). از آنجا که در روش‌های نمونه‌گیری کیفی هدف توصیف یا تبیین یک پدیده به مشروح‌ترین شکل ممکن است، رسیدن به نقطه اشباع مورد توجه قرار می‌گیرد. اشباع نظری با نمونه‌گیری نظری که در تئوری زمینه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد به معنای این است که خصوصیات یک دسته یا طبقه تئوریک به اشباع رسیده باشد (Gustavsson 2007). اشباع تئوریک و پایان نمونه‌گیری در این پژوهش زمانی رخ می‌دهد که دیگر داده‌ای که به تعریف خصوصیات یک طبقه کمک کند به پژوهش وارد نشود. در این پژوهش مصاحبه با ۱۳ نفر به نقطه اشباع رسید و برای اطمینان بیشتر در جهت تثبیت نقطه اشباع ۲ مصاحبه دیگر نیز انجام پذیرفت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شده در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شونده	سمت سازمانی	تحصیلات	سن	سابقه
۱	معاون	دانشجوی دکترا	۴۹	۲۵
۲	رئیس امور مالیاتی	فوق لیسانس	۵۲	۲۸
۳	رئیس امور مالیاتی	فوق لیسانس	۵۶	۳۱
۴	رئیس گروه مالیاتی و رئیس اداره	لیسانس	۵۱	۲۱
۵	کارشناس ارشد مالیاتی	دانشجوی دکترا	۳۶	۱۰
۶	رئیس امور مالیاتی	فوق لیسانس	۵۷	۳۰
۷	رئیس گروه مالیاتی	فوق لیسانس	۴۸	۲۳
۸	رئیس امور مالیاتی	لیسانس	۵۳	۲۷
۹	رئیس گروه مالیاتی	فوق لیسانس	۴۹	۲۲
۱۰	کارشناس ارشد مالیاتی	دانشجوی دکترا	۳۱	۵
۱۱	معاون	فوق لیسانس	۵۴	۲۸
۱۲	رئیس گروه مالیاتی	فوق لیسانس	۴۱	۱۵
۱۳	رئیس امور مالیاتی	فوق لیسانس	۴۹	۲۳
۱۴	رئیس امور مالیاتی	لیسانس	۵۰	۲۶
۱۵	کارشناس ارشد مالیاتی	فوق لیسانس	۳۷	۱۳

## روایی و پایایی پژوهش

### روایی پژوهش

#### الف) روایی سازه

بر اساس رویکرد لینکلن<sup>۱</sup> و گوبا (۲۰۰۷) روایی سازه با روش‌های زیر بررسی می‌شود:

۱. روش سه‌سویه‌نگر: در این رویکرد هر سؤال مصاحبه از طریق دو یا چند سؤال دیگر از مشارکت‌کنندگان پرسیده می‌شود؛ طوری که از زوایای مختلف به پدیده مورد نظر نگریسته شود. در تحقیق حاضر محقق برای بررسی عوامل رخداد پدیده کندذهنی سازمانی چندین سؤال در یک زمینه خاص مطرح و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها را با یک‌دیگر مقایسه کرد. نتایج حاصل در اکثر موارد یکسان بود و نتایجی که متفاوت بود مورد بررسی بیشتر قرار گرفت.

1. Lincoln

۲. رویکرد انعطاف روش: بر اساس این روش محقق همه مصاحبه‌ها را، پس از پیدا شدن نهایی مفاهیم و طبقه‌بندی، بار دیگر ارزیابی و محتوا و طبقه‌بندی و کدگذاری را بازبینی می‌کند و در این راه دیدگاه چندین نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی و مصاحبه‌شوندگان را جویا می‌شود و بر اساس دیدگاه این افراد و طبقه‌بندی صورت‌گرفته طبقه‌بندی نهایی انجام می‌شود.

### ب) روایی بیرونی

به توانایی یافته‌های تحقیق برای تعمیم‌پذیری اشاره دارد که این معیار در تحقیقات کیفی معیار انتقال‌پذیری نامیده می‌شود. در تحقیقات کیفی، روایی بیرونی از طریق تکرارپذیری نظری در نمونه‌های مصاحبه‌شده ایجاد می‌شود. بدین منظور محقق قبل از آنکه مصاحبه‌های انجام‌شده را با یک‌دیگر ترکیب کند نتایج حاصل از هر مصاحبه را با نتایج مصاحبه‌های دیگر مقایسه کرد و میزان تکرارپذیری آن‌ها را بر اساس فراوانی تکرارپذیری مورد بررسی قرار داد. در این پژوهش در ۷ مصاحبه اولیه میزان تکرارپذیری نظرات افراد حاصل از مصاحبه بر اساس درصد فراوانی و تکرار ۷۵ درصد بود و پس از آن و در ۶ مصاحبه بعدی پایایی میزان تکرارپذیری نظری مفاهیم و مقوله‌ها به نزدیک ۱۰۰ درصد رسید. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که میزان تکرارپذیری نظری قابل قبول و معیار انتقال‌پذیری مناسب است.

### ج) روایی توصیفی

این روایی اشاره به صحت واقعی گزارش ارائه‌شده توسط محقق دارد. این روایی از آن جهت اهمیت دارد که یکی از اهداف عمده تحقیق‌های کیفی توصیف است. از دیدگاه مکس ول (۲۰۰۵) استراتژی مناسب برای کسب روایی توصیفی تکرار مشاهده‌گران است. در این پژوهش محقق جهت دستیابی به روایی توصیفی از چندین مشاهده‌گر برای ثبت و توصیف مفاهیم و اظهارات معنادار استفاده کرد. برای اینکه مصاحبه‌گر بتواند سوگیری را کاهش دهد سعی شد در فرایند مصاحبه دو مشاهده‌گر یا یک همراه در هر مصاحبه حضور داشته باشد که آن دو نیز نتایج را ثبت کنند.

### د) روایی تفسیری

بدین معناست که تا چه حد تفسیر گزارش نشان‌دهنده درک درست مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌هاست. مهم‌ترین راهبرد برای کسب روایی تفسیری بازخورد مشارکت‌کننده است. بدین منظور همه کدگذاری‌ها و مفاهیم و اظهارات معنادار استخراج‌شده از مفاهیم خلاصه‌شده از مصاحبه‌ها و طبقه‌بندی مقوله‌ها در اختیار پنج نفر از مشارکت‌کنندگان تحقیق قرار گرفت تا مشخص شود آیا افراد با آنچه در مصاحبه مطرح کرده‌اند موافق‌اند یا خیر. پس از انجام گرفتن تفسیرها و برگشت نظرات مصاحبه‌شوندگان همه موارد دوباره بازبینی شد و بر اساس تغییرات آن‌ها از پدیده مورد بررسی بار دیگر اصلاحات انجام شد و پس از تأیید نهایی در تحقیق قرار گرفت.

### پایایی پژوهش

استراوس و کوربین (۲۰۱۴) چهار معیار اصلی را برای ارزیابی کیفیت نظریه برخاسته از داده‌ها بیان کردند: تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت، کنترل‌پذیری.

### تطابق

تطابق معیاری است که نشان می‌دهد نظریه حاصل از راهبرد نظریه برخاسته از داده‌ها با ساختار ذهنی افراد در مورد پدیده مورد بررسی مطابقت دارد. تطابق داشتن از برخی جهات به اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، و اتکاپذیری شباهت دارد. این معیارها توسط محقق هنگام تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت.

### فهم‌پذیری

فهم‌پذیری معیاری است که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده احساسات مصاحبه‌شوندگان و جهان واقعی آنان است. برای تحقق این معیار، نتایج تحقیق توسط محقق در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. همچنین جلساتی که با دو تن از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد حکایت از قابل فهم بودن یافته‌ها برای آنان و انطباق یافته‌ها با ایده‌هایی داشت که آن‌ها می‌خواستند حین مصاحبه‌ها به محقق انتقال دهند.

### عمومیت

عمومیت معیاری است که نشان می‌دهد نظریه حاصل از تحقیق ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را چنان در خود جای داده است که می‌تواند به شکلی مطلوب تغییرات و نوسان‌های ممکن در پدیده را تبیین کند. منظور از نوسان تغییراتی است که در مقوله‌ها و مفاهیم رخ می‌دهد. در این مطالعه، با اختصاص زمان کافی به مصاحبه‌ها برای استخراج مفاهیم و تجربیات پیچیده و انجام دادن مصاحبه با افراد فعال در نواحی وظیفه‌ای و سطوح سازمانی مختلف تلاش شد تا معیار عمومیت به نحوی مناسب تحقق یابد. شرکت‌کنندگان در تحقیق دامنه گسترده‌ای از تجربیات جاری و پیشین خود را در اختیار محقق قرار دادند. نوسانات و تغییرات موجود در این تجربیات مبنای شکل‌گیری و بسط و پالایش مقوله‌ها قرار گرفت. ضمن آنکه مفاهیم و مقوله‌های ارائه‌شده در نظریه با چنان جامعیتی توصیف شده‌اند که بتوانند اغلب ابعاد کلیدی پدیده کندذهنی سازمانی را در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان نشان دهند.

### کنترل‌پذیری

کنترل‌پذیری معیاری است که نشان می‌دهد در نظریه برخاسته از داده‌ها تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی تمرکز شده است (استراوس و کوربین ۲۰۱۴). در این مطالعه محقق کوشید پدیده کندذهنی سازمانی را در کامل‌ترین شکل مورد بررسی قرار دهد و نتیجه آن خواهد شد که اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان می‌تواند با اجرای راهبردها پیامدهای مطرح‌شده در این پژوهش را حاصل کند.

### گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

ابتدا لیستی از شاخص‌های اولیه به دست آمده از پیشینه نظری تدوین شد. از این لیست به عنوان پروتکل مصاحبه استفاده شد (جدول ۴). پروتکل اولیه مصاحبه در اختیار افراد مصاحبه‌شونده قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد با مطالعه عوامل کلیدی کندذهنی سازمانی مقایسه‌ای از این عوامل با سازمان خود انجام دهند.

جدول ۴. پروتکل مصاحبه هدفمند

تعریف برخی از اصطلاحات مرتبط با کندذهنی سازمانی		
ردیف	مفهوم	تعریف
۱	اجابت سازمانی	اجابت سازمانی به معنی نهادینه کردن و پیروی شدید از قوانین و رویه‌های سازمانی است؛ حتی در مواقعی که کسی شاهد کارهای فرد نباشد.
۲	خودمدیریتی کند	خودمدیریتی کندذهنی حالتی است که فرد شک و تردید و نقد نسبت به سازمان را کنار می‌گذارد و با محدود کردن خود و دور شدن از ظرفیت‌های رشد در خود سعی بر تمرکز بر جنبه‌های مثبت زندگی دارد. به دیگر سخن، اگر نقدی بر سازمان ببیند، از بیان آن نقد و تعامل و ارتباط با سایرین خودداری می‌کند و در نهایت حس اطمینان و ثبات را در خود افزایش می‌دهد.
۳	چابکی سازمانی	این مفهوم بیانگر توانایی تطبیق و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات سازمانی است. در صورتی که سازمان از چابکی کافی برخوردار نباشد، به سمت کندذهنی حرکت خواهد کرد.
۴	اقتصاد تحریکی	سازمان‌هایی که در آن‌ها تصاویر اغواکننده و غلوآمیز از سازمان و محصولات آن هسته مرکزی فعالیت‌های سازمان شده است دچار اقتصاد تحریکی هستند. در اقتصاد تحریکی فعالیت‌هایی مانند نام تجاری، بازاریابی، روابط عمومی، فروش، و ایجاد تصویر مناسب از محصول اغلب مهم‌تر از خود تولید مورد توجه سازمان قرار می‌گیرد.
۵	انجام دادن نمادین کار	انجام دادن نمادین کار تصویرسازی از صنعت و مهندسی خیالی فعالیت‌های سازمان است. استفاده فزاینده از علائم توخالی، مانند عنوان پرمدها، سیاست‌های تأثیرگذار و سایر نمایش‌های اغراق‌آمیز از نمودهای انجام دادن نمادین کار است.
۶	مدیریت کندذهنی	مدیریت کندذهنی زمانی رخ می‌دهد که مدیران به دنبال محدود کردن فعالیت‌های کارکنان در زمینه ظرفیت‌های شناختی خود هستند. این موضوع شامل چگونگی مدیریت آگاهی و درک جهان و به دنبال تنظیم فرایندهایی است که از طریق آن آگاهی میان کارکنان سازمان مبادله می‌شود.
۷	فضای آلوده و مسموم در سازمان	رهبران دارای قدرت مطلق و علم کل هستند. احساس می‌شود که رهبران توانایی حضور در همه جا را دارند و در همه جا هستند. کارکنان مانند اشیایی در سازمان هستند که عاری از اشتیاق‌اند و آماده برای استقرار در هر مکانی و آماده طرح شدن در هر زمانی هستند. خفقان سراسر سازمان را فراگرفته است. کارکنان اعتماد به نفس و عزت نفس خود را از دست داده‌اند.
۸	وفاداری ناخودآگاه	کارکنان در برابر ناهنجاری‌های سازمانی هیچ نگرانی‌ای ابراز نمی‌کنند. این موضوع را که سازمانی که به آن تعلق دارند دارای مشکلات اساسی است و نقص‌هایی دارد نادیده می‌گیرند. فرد دچار نوعی خودفریبی است. مثلاً کار را انجام می‌دهد و انتقاد به شرایط بد را به بعد موکول می‌کند (آگاهی پساتأملی).
سؤالات مصاحبه هدفمند:		
علل ایجاد کندذهنی کدام‌یک از عوامل بیان‌شده است؟		
کندذهنی سازمانی چه نمودها و ویژگی‌هایی در این سازمان داشته است؟		
عوامل زمینه‌ای و بستری که منجر به ایجاد کندذهنی می‌شود چیست؟		
آیا عوامل مداخله‌گری در ایجاد کندذهنی در این سازمان دخیل است؟		
برای کاهش کندذهنی سازمانی چه استراتژی‌ای را پیشنهاد می‌کنید؟		
اجرای استراتژی بیان‌شده چه پیامدهایی برای سازمان به همراه دارد؟		
آیا عوامل دیگری را در ایجاد کندذهنی سازمانی دخیل می‌دانید؟		

پس از یک یا دو روز از ارائه لیست اولیه و مطالعه آن توسط خبرگان سازمانی، به مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته با خبرگان اداره امور مالیاتی استان اصفهان پرداخته شد. در هر مصاحبه شاخص‌هایی به لیست اولیه افزوده شد و شاخص‌های جدید همراه موارد قبلی در اختیار نفر بعدی قرار گرفت و پس از مصاحبه با این فرد تعدادی از شاخص‌ها حذف و تعدادی نیز افزوده شد. در نهایت با مصاحبه‌های پی در پی متوجه شدیم تعدادی از این مفاهیم در این سازمان به شدت رایج هستند؛ به نحوی که در هر مصاحبه تکرار می‌شوند. علاوه بر آن مفاهیم جدیدی نیز معرفی شده بود که مورد تأیید سایرین بود و در مواردی توسط سایر افراد تبیین و بازنگری شد. پس از آن با استخراج مفاهیم کلیدی از داده‌های خام و مصاحبه‌ها مدل پژوهش بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد شکل گرفت. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. نمونه مصاحبه با خبرگان سازمانی

کد مفهومی	مفاهیم استخراج شده
درست شدن سازمان‌های غیررسمی برای کسب رده‌های سازمانی بالاتر	این سازمان دارد طوری به کارمندان آموزش می‌دهد که هر قدر به مؤلفه‌های قدرت نزدیک‌تر بشوید برایتان بهتر است. برای همین می‌بینیم که روابط ناسالم در اداره زیاد شده است و همین روابط ناسالم باعث ایجاد سازمان‌های زیرزمینی شده است.
کسب جایگاه اجتماعی دروغین، توخالی بودن سازمان و بزرگ‌نمایی کاذب	فکر می‌کنم این افرادی که در این سازمان کار می‌کنند خودشان دوست دارند که بگویند ما خیلی می‌دانیم، ما همه اطلاعات افراد را داریم، تا بتوانند یک جایگاه اجتماعی برای خودشان ایجاد کنند و بگویند ما همه چیز را می‌دانیم؛ به‌خصوص مدیران سازمان‌ها که دوست دارند سازمانشان را این‌طور نشان بدهند.
تأخیر در ورود و تعجیل در خروج	کارمند آن‌قدر دلبستگی به کارش کم شده است و دوست ندارد سر کار خود حاضر باشد که حتی صبح‌ها سعی می‌کند دیرتر به محل کار خود بیاید و عصرها هم زودتر خروجی بزند و برود.
عدم خلاقیت فردی، تقویت بروکراسی استبدادی	فرد به‌هیچ‌وجه در کارش هیچ ابداعی به کار نمی‌برد. خودش را صاحب سبکی نمی‌داند و سعی می‌کند هر کاری را با نظر مدیرش انجام بدهد؛ حتی در انجام دادن یک استعلام ساده. و این همان بروکراسی است که دارد تقویت می‌شود. این را هم بگویم که این قبیل کارها ناچار باید انجام بشود. چون که من به خاطر این سی سال خدمت طوری باید راه بروم که گریه شاخم نزنم. پس باید محافظه‌کاری را هم در سرلوحه خودم قرار بدهم.
وجود جو خفقان، تطبیق با سازمان	مدیر خودش را محق می‌داند. سازمان خودبه‌خود این سبک را ترویج می‌دهد و خروجی این چنین سازمانی این چنین مدیری است. کارمندی که در اختناق است در این سازمان خودش را تطبیق می‌دهد. نتیجه آن هم می‌شود این مدیر؛ یعنی فردی که همواره سعی کرده خودش را از پست‌ها و مشاغل پاسخ‌دهنده خارج کند و خودش را برساند به جایی که پرسشگر بشود و نه جوابگو و از بقیه این سؤالات را بکند و از اطاعتگر به دستوردهنده تبدیل شود.
سوء ظن و بدبینی به سازمان	این یک قانون نانوشته است؛ یعنی اگر بخواهی در این سازمان پیشرفت کنی، باید این جور باشی که بالادستی‌ها از شما می‌خواهند. حالا این بالادستی بازنشسته می‌شود و همان پایین‌دستی می‌رود جایش و آن هم همین روش را ادامه می‌دهد. اگر نمی‌خواهی که درجا بزنی این کارها را انجام بده یا برو از این سازمان بیرون. فردی که به این مرحله می‌رسد ناخواسته نسبت به همه سازمان‌ها بدبین می‌شود.



تحلیل مصاحبه‌ها با گام‌های تحلیل داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup>، کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> (استراوس و کوربین ۲۰۱۴) انجام شد. جهت کدگذاری باز در این پژوهش متن مصاحبه اول مکتوب و سپس وارد نرم‌افزار مکس.کیو.دی.ای شد. پس از تحلیل مصاحبه اول، نکات کلیدی نهفته در جملات و پاراگراف‌ها استخراج شد و با به دست آمدن دید کلی از مصاحبه وارد مصاحبه‌های بعدی شدیم. در نهایت برای تک‌تک مصاحبه‌ها این روند تکرار شد و کدگذاری باز مقوله‌ها حاصل شد.

بعد از کدگذاری باز همه مصاحبه‌ها مفاهیم به‌دست‌آمده با یک‌دیگر مقایسه شدند و مفاهیمی که از لحاظ معنایی با یک‌دیگر تناسب داشتند و بر موضوع واحدی دلالت می‌کردند به صورت یک مقوله درآمدند و نامی برای آن‌ها در نظر گرفته شد و فرایند کدگذاری محوری صورت پذیرفت. در نهایت فرایند کدگذاری انتخابی صورت پذیرفت. در مرحله کدگذاری انتخابی به حذف زوائد و بسط و تعمیم آن دسته از مقوله‌ها و روابط پرداخته شد که تا پیش از این به‌خوبی پرداخته نشده بودند. این کار با اعتبارسنجی مقوله‌ها و روابط تعریف‌شده بین آن‌ها انجام پذیرفت. خروجی حاصل از کدگذاری مفاهیم در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

کدهای مفهومی	مقوله‌های اصلی	طبقه اصلی
بزرگ‌نمایی سازمان در نشان دادن خود به عنوان سازمانی عدالت‌محور	توخلالی بودن سازمان و بزرگ‌نمایی کاذب	شرایط عالی‌کننده‌نی سازمانی
بزرگ‌نمایی در خصوص اشرافیت بر اطلاعات مالی افراد جامعه		
توخلالی بودن سازمان و بزرگ‌نمایی کاذب		
کسب جایگاه اجتماعی دروغین	آگاهی و دانش کم مدیران	
عدم آشنایی مدیران میانی و ارشد با سامانه‌های جدید مالیاتی		
عدم شناخت مشکلات اجرایی توسط مدیران		
عدم اشرافیت مدیران به وظایف خود		
عدم تخصص و دانش ناکافی مدیران		

1. open coding
2. axial coding
3. selective coding

ادامه جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

کدهای مفهومی	مقوله‌های اصلی	طبقه اصلی
آموزش ناکافی و عدم توانایی کارکنان در استفاده از نرم‌افزارها	آموزش ناکارآمد کارمندان	تشریح علل کندهنی سازمانی
ناکارآمدی آموزش‌های ضمن خدمت		
عدم تناسب کار و آموزش دیده‌شده		
آموزش‌های ناکارآمد شغلی		
عدم برنامه‌ریزی درست مدیران برای آموزش کارکنان	انجماد سازمانی	
کاهش روحیه یادگیری و پیشرفت به دلیل یکنواختی فرایند کار		
عدم میل به تغییر و پیشرفت در کارمند		
تلاش مدیران در جلوگیری از ویرانی به جای پیشرفت		
سکوت و انفعال سازمانی	وجود فضای آلوده و مسموم	
رکود و افت عملکرد سازمان		
وجود جو خفقان		
سرایت رفتارهای انحرافی کارمندان به سایر همکاران		
تلاش برای رسیدن به مراتب بالاتر به هر قیمتی	رفتارهای انحرافی	
محافظه‌کاری شدید		
احترام کاذب قائل شدن به دلیل موقعیت شغلی		
بها دادن مدیران به رواج رفتارهای انحرافی و ضد اخلاقی		
عادی شدن برخی از انحرافات اخلاقی با عنوان‌هایی چون زرنگی فرد		
اقدامات تلافی‌جویانه		
بد جلوه دادن همکاران		
ضربه زدن به دیگران		
حسادت و زیرآب‌زنی در محیط کار		
رواج خبرچینی		
رواج شایعه‌پراکنی	بی‌تفاوتی سازمانی	
رواج دروغ‌گویی و غیبت		
اشتیاق کاری کم و انجام دادن کار با بی‌علاقگی		
از دست رفتن حسن‌تعلق به سازمان		
بی‌تفاوت شدن نسبت به سازمان	وجود بیگانگی از کار	
بی‌رغبتی برای انجام دادن کار		
میل به ترک سازمان		
بیگانگی فرد از کار		
جدایی فکری فرد از سازمان در حین کار به دلیل مشکلات زیاد		
کم‌کاری و کاهش راندمان کاری به دلیل سرکوب شدن		
عدم تمایل به انجام دادن کار به دلیل ناکارآمدی رویه‌های سازمان		

## ادامه جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

کدهای مفهومی	مقوله‌های اصلی	طبقه اصلی
ایجاد روابط کاری غیررسمی	وجود سازمان غیررسمی (سایه سازمان)	شرایط علی کادیمی سازمانی
تشکیل گروه‌های غیررسمی		
تعارض در ماهیت کار و آنچه عملیاتی می‌شود		
درست شدن سازمان‌های غیررسمی برای کسب رده‌های سازمانی بالاتر		
تشکیل گروه‌های مقاوم در برابر تغییر	تصمیم‌گیری غیرمشارکتی	
تصمیم‌گیری متمرکز و غیرمشارکتی		
عدم تفویض اختیار		
عدم آگاهی کارمندان از تصمیمات مدیران		
عدم مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری	تحقیر شخصیت کارمند در سازمان	
تصمیم‌گیری مستبدانه		
تعامل ناکافی بین مدیر و کارمند		
ضایع شدن هویت کارمند		
تحقیر شخصیت کارکنان	وجود سکوت سازمانی	
ایجاد حس بی‌اعتمادی به کارمند		
دروغ‌گو دانستن کارمند		
عدم اعتماد به کارمند		
زیر سؤال رفتن ثبات فکری و شخصیتی فرد	وجود مدیران سهل‌انگار و بی‌مسئولیت	
بی‌فایده دانستن شکایت		
سکوت به دلیل حفظ جایگاه		
عدم شنیده شدن اعتراض کارکنان		
تحمل ساعات کار	عدم حمایت سازمانی	
نشنیدن صدای کارمندان		
دزدیده شدن ایده‌های کارمند توسط مدیران (سرقت ایده‌ها)		
عدم آگاهی مدیر از توانایی کارکنان خود		
سهل‌انگاری مدیران بالادستی در انجام دادن وظایف	عدم حمایت سازمانی	
بی‌توجهی به وظایف قانونی از سوی مدیران		
مدیریت سلیقه‌ای		
عدم نظارت و کنترل درست کارکنان		
کم‌اهمیت بودن فرد برای سازمان	عدم حمایت سازمانی	
دلسوز نبودن سازمان نسبت به کارمند		
بی‌توجهی سازمان به کارمندان و مشکلات شخصی آنها		
رها کردن فرد در سازمان		
عدم رعایت قرارداد روانشناختی	عدم حمایت سازمانی	
حس واپس‌زدگی و طرد شدن		

ادامه جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

کدهای مفهومی	مقوله‌های اصلی	طبقه اصلی
فرسودگی ذهنی و جسمی	گران‌باری و فرسودگی شغلی	شرایط علی‌کانه‌ذهنی سازمانی
منزوی و فرسوده شدن کارمند توانمند		
فرسودگی شغلی به دلیل عدم چرخش شغلی		
فشار بر روی گروه خاصی در سازمان		
سختی کار به دلیل وجود سامانه‌های متعدد مالیاتی		
فرسودگی و افزایش خطا به دلیل فشار کاری زیاد		
گران‌باری شغل	نگاه ابزاری به کارمند	شرایط علی‌کانه‌ذهنی سازمانی
عدم توجه و اهمیت مسئولان به منابع انسانی		
عدم توجه به عملکرد		
استفاده ابزاری از قدرت		
قربانی شدن کارکنان به خاطر انتخاب نادرست مدیران (حجم کار بر دوش کارمند)	انجام دادن نمادین و نمایشی کار	
هدف مهم‌تر از مسیر رسیدن به آن		
تبلیغات برای دیده شدن در محل کار		
وصل شدن به منابع قدرت برای کسب منافع		
انجام دادن کارهای نمایشی	بدبینی سازمانی	
توجه بیشتر مدیران به حجم و ظاهر کار به جای کیفیت کار		
خودنمایی فرد در جامعه		
برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت نمایشی		
ایجاد حس بدبینی نسبت به سازمان در مقایسه جایگاه سازمانی و پاداش خود با دیگر همکاران	محدود بودن انتقال اطلاعات و ارتباطات	هسته محوری (اجرای تشکیل‌دهنده، مقوله اصلی) کندذهنی سازمانی
سوءظن و بدبینی به سازمان		
وجود حس دیده نشدن در کارمند		
تمایل به ترک سازمان		
وجود موقعیت شغلی بیرون از سازمان با اضطراب و نگرانی کمتر		
تأخیر در ورود و تعجیل در خروج		
در انتظار پایان ساعت کاری		
مرخصی‌های بی‌مورد		
ارتباطات خشک و دستوری		
ناکارآمدی آموزش‌های تئوریک در یاددهی جنبه‌های عملی کار		
عدم اطلاع کارمندان از تغییرات سازمانی و جابه‌جایی‌ها		
عدم دسترسی به منابع اطلاعاتی کافی		
برگزاری دوره‌های آموزشی با محتوای پایین و در زمان نامناسب		
فقدان اطلاعات کافی و ابهام در منابع اطلاعاتی		

## ادامه جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

طبقه اصلی	مقوله‌های اصلی	کدهای مفهومی
طبقه اصلی (اجزای تشکیل دهنده مقوله اصلی) کدهای مفهومی سازمانی	انحصار دانش توسط افراد هوشمند در سازمان	در انحصار قرار دادن دانش برای کسب اهرم فشار بر بالادستی
		عدم انتقال دانش به دلیل روحیه انحصارطلبی و منفعت‌خواهی و قدرت‌طلبی
		پنهان کردن دانش خود و تلاش برای افزایش وابستگی سازمان به وی
		نبود روحیه همکاری به دلیل انحصارطلبی
		تقویت حس عدم مشارکت توسط خود کارمند
		عدم هم‌افزایی
	از بین رفتن روحیه خلاقیت در سازمان	فقدان روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان
		عدم تمایل کارمندان به خلاقیت
		تمایل کارمند به انجام دادن کارهای روتین و تکراری
		عدم توجه به خلاقیت و نوآوری و ایده‌های جدید
	بی‌توجهی به نیروی انسانی هوشمند	عدم توجه به سرمایه هوشمند و بااستعداد سازمان
		عدم توجه به لیاقت فرد در تخصیص وظایف
کند شدن افراد بااستعداد توسط سازمان کندذهن		
سرکوب پیشنهادهای سازنده توسط رئیس		
نشاندن انتقادات کارکنان		
شکسته شدن توان مقاومت فرد		
سرکوب انتقاد و تقویت عدم تفکر	برخورد شدید با انتقادکننده	
	ناتوانی کارمندان دلسوز برای اصلاح امور	
	گرفته شدن قدرت تصمیم‌گیری از فرد	
	سرکوب افراد گزارش‌دهنده تخلف	
	نیاز به مراقبت‌های بالینی در کارکنان با سابقه بالا	
	تحصیلات	
عوامل خانوادگی	سن بالا	
	مسئولیت‌های خانوادگی فرد	
	فرصت کم برای یادگیری	
	ویژگی‌های شخصیتی درون‌گرا	
ویژگی‌های شخصیتی افراد	بدبینی ذاتی فرد	
	تغییر در پیشینه مذهبی فرد به دلیل موقعیت شغلی	
	روحیه انحصارطلبی فرد	
عوامل زمینه‌ای و بستری‌های کدهای مفهومی سازمانی	انعطاف‌پذیری شغلی	ایجاد شرایط جابه‌جایی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی
		صدور مجوزهای لازم برای دورکاری
		برنامه‌ریزی در استخدام
		صدور بخش‌نامه‌های افزایش استراحت حین کار

ادامه جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

کدهای مفهومی	مقوله‌های اصلی	طبقه اصلی
فقدان روحیه همکاری بین کارکنان	عدم توجه به کار گروهی	عوامل زمینه‌ای و بستری‌های کندذهنی سازمانی
تضعیف روحیه همکاری		
فردمحور بودن فعالیت‌های سازمانی		
دوگانگی قوانین و ضوابط در تشویق کارکنان به انجام دادن کار گروهی		
ماهیت شغل حسابداری و تکراری بودن کار	ماهیت شغل	
تکراری بودن فرایند انجام دادن کار		
ماهیت شغل و استرس‌زا بودن		
عدم استخدام فرد با ویژگی‌های فردی مناسب شغل		
استفاده از فناوری‌های به‌روز	نیاز به فناوری به‌روز	
نرم‌افزارها و سیستم‌های به‌روز		
عدم امکان تغییر ساختار		
تعارض بین هدف‌گذاری کلان مدیران و ابزارهای اجرایی موجود	قوانین و مقررات دولتی	
تغییر مرتب قوانین به علت نیاز مالی دولت		
پیش‌بینی مجوزهای قانونی برای استراحت حین کار		
تدوین قوانین و مقررات مورد نیاز		
تخصیص بودجه رفاهی	عوامل فرهنگی	
فرهنگ غلط جامعه در رابطه با تقابل خمس و زکات با مالیات		
فرهنگ تملق و چالپوسی در جامعه		
وجود دیدگاه ارباب و رعیت		
پایین بودن فرهنگ پرداخت مالیات در جامعه	عوامل اقتصادی	
گذار از جامعه سنتی به صنعتی		
امکان استفاده از امکانات رفاهی سایر ارگان‌ها در افزایش رفاه کارکنان	عوامل سیاسی و قدرت‌های خارج سازمان	
دخالت دولت در تصمیمات به جای کنترل		
وظیفه‌شناس نبودن مدیران سطح کلان		
دستوری بودن مدیران بالادستی و انحصارطلبی		
مدیران نالایق بالادستی		
انتخاب مدیران با نظرات افراد خارج از سازمان		
انتخاب نرم‌افزارهای نامناسب توسط بالادستی‌ها		
انتخاب مدیران نامناسب با هدف تحقق اهداف بالادستی‌ها		
تأثیر منفی قدرت‌های برون‌سازمانی در آینده شغلی کارمند		
نقش قدرت برون‌سازمانی در عدم اجرای درست قوانین و مقررات		
تبعیت کورکورانه از مقامات بالادستی		

## ادامه جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

طبقه اصلی	مقوله‌های اصلی	کدهای مفهومی
راهبردهای کندهنی سازمانی	استراتژی مدیریت استعداد	طراحی استراتژی استعدادمحور
		پشتیبانی نرم‌افزاری از ایده‌های جدید
		فعال‌سازی نظام انتقادات و پیشنهادهای
		فراهم کردن شرایط ارائه نظرات و ایده‌ها در سازمان
		تفکیک وظایف با توجه به تجربه فرد نه به صورت تصادفی
	افزایش پویایی و کاهش یکنواختی در سازمان	جاری شدن فرهنگ داد و ستد در سازمان
		افزایش تفریحات سازمانی
		تهیه امکانات تفریحی توسط سازمان
		تغییر نگرش مدیران به تفریح کارکنان
		تغییر چیدمان سازمان
	آموزش متناسب با سازمان	طبقه‌بندی حرفه و ایجاد امکان پیشرفت
		استفاده از شیوه آموزشی استاد و شاگردی
		ارائه آموزش‌های مناسب به مدیران و کارکنان
		برگزاری دوره‌های آموزشی برای ایجاد حس همدلی بین همکاران
		برگزاری دوره‌های آموزشی جهت تقویت همدلی بین کارکنان
	ایجاد جو مشارکتی	برگزاری دوره‌های آموزشی جهت کاهش استرس و فشار کاری
		برگزاری دوره‌های آموزشی
		تفویض اختیار مدیران به معاونان خود جهت کنترل کارکنان
		مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
		تعامل و گفت‌وگو با کارمندان
برنامه‌ریزی و بسترسازی قبل از اجرا	تقویت کار تیمی	
	انحصار شکنی	
	ایجاد هم‌افزایی از طریق ارائه امکانات سازمانی	
	برنامه‌ریزی بر اساس نیاز و آمادگی جامعه	
	تهیه زیربناها قبل از خرید نرم‌افزار و اجرای قوانین	
بهبود یادگیری سازمانی	برنامه‌ریزی و تنظیم قوانین داخلی	
	پیش‌بینی ابزارهای اجرایی مورد نیاز	
	پیش‌بینی نیازمندی‌های اجرایی یک طرح قبل از اقدام به اجرا	
	اجرای جانشین‌پروری و انتقال تجربه به نیروی تازه‌وارد	
	ارائه آموزش‌های تخصصی به کارکنان کادر تشخیص	
	ارائه آموزش‌های مناسب برای یادگیری فرایندهای کاری جدید	
	استفاده از استادان مجرب در آموزش‌های ضمن خدمت	
	دیده شدن و منتفع شدن کارکنان هنگام ارائه پیشنهاد و انتقاد	
	تسهیل دانش از طریق تشویق کارمندان	

ادامه جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

کدهای مفهومی	مقوله‌های اصلی	طبقه اصلی
خودتغییری و شروع تغییر از خود	تغییر فردی و افزایش خودباوری	راهبردهای کندذهنی سازمانی
ایجاد روحیه توسعه و پیشرفت در کارمند		
تقویت خودباوری در فرد		
ایجاد تغییر در جو سازمان از طریق توسعه فردی و آموزش		
حمایت سازمانی در راستای کاهش استرس فرد	اصلاح فرهنگ سازمانی	
تغییر فرهنگ سازمانی و افزایش اشتیاق		
جاری‌سازی فرهنگ انجام دادن کار بدون نظارت		
تغییر فرهنگ رقابت ناسالم به رقابت - رفاقت		
اصلاح نگرش مدیران از طریق برنامه‌های فرهنگی		
استفاده از ظرفیت‌های مذهبی	بهبود رابطه مدیر با کارکنان	
تقویت معنویت در محل کار		
اجرای برنامه‌های فرهنگی در جهت ایجاد جو صمیمیت بین همکاران		
تغییر رابطه مدیر و کارمند		
اصلاح نگرش مدیران از طریق قوانین و مقررات و نظارت‌های بیشتر		
صدق قول مدیران		
انتخاب مدیران انعطاف‌پذیر		
تغییر در نگرش مدیران جهت ارائه امکانات رفاهی		
انتخاب مدیر بر اساس پارامترهای تخصصی		
وفای به عهد توسط مدیران		
کنترل و برنامه‌ریزی مناسب توسط مدیران	بهبود سلامت جسمی و روحی کارمند	
ایجاد نشاط و شادابی در محیط کار با برگزاری برنامه‌های ورزشی		
آموزش به منظور حفظ سلامت فردی		
بیمه کاهش عوارض ناشی از اشتباهات سهوی		
ریشه‌یابی مشکلات کارمند		
استفاده از تجهیزات و امکانات اداری متناسب با فیزیک کارمند		
ارائه مشاوره‌های شغلی و غیرشغلی مورد نیاز کارمند	پیامدهای کاهش کندذهنی سازمانی	
توجه به سلامت جسمی فرد		
افزایش دلبستگی به کار		
حفظ شأن و منزلت کارمندان		
کاهش فرار از زیر کار		
ایجاد شادابی		
افزایش حضور در محل کار		
افزایش تعهد کاری		
کاهش اشتباهات کاری		



ادامه جدول ۶. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

طبقه اصلی	مقوله‌های اصلی	کدهای مفهومی
پیادهای کاهش‌کننده سازمانی	پیادهای فردی	افزایش انگیزه فردی
		کاهش استرس
		احساس پیشرفت شغلی
	پیادهای سازمانی	دید مثبت فرد به سازمان
		رواج حس اعتماد بین همکاران
		کاهش درگیری در سازمان
		نشر صداقت و پاکی در سیستم
		کاسته شدن هزینه‌های اداری
		از بین رفتن حس بدبینی
		جو سازمانی مثبت
		افزایش کیفیت کار
	فراسازمانی و اجتماعی	از بین رفتن وحشت مردم از اداره مالیاتی
		شفاف‌سازی در نحوه توزیع مالیات در جامعه
		انتقال نظم سازمان به مشاغل بیرونی
		خودمنظم شدن جامعه
برخورد بهتر با ارباب‌رجوع		
رضایت ارباب‌رجوع		
افزایش منزلت اجتماعی سازمان		
مقبولیت سازمانی		
افزایش اعتماد عمومی به سازمان		

### بخش دوم: تکنیک دلفی

در بخش دوم ابتدا به معرفی جامعه آماری و روش نمونه‌گیری و حجم نمونه پرداخته و سپس مراحل تکنیک دلفی ارائه می‌شود.

#### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه

جامعه آماری در این بخش شامل خبرگان دانشگاهی است که صلاحیت لازم را در تأیید مدل مفهومی پژوهش داشته باشند و با مفهوم کندذهنی سازمانی و مدل‌سازی مفاهیم مدیریتی آشنا باشند. در روش دلفی برای تهیه نمونه آماری از پانل خبرگان استفاده می‌شود. از این رو در این پژوهش نیز پانل دلفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و غیرتصادفی از میان خبرگان و استادان حوزه مدیریت دانشگاه انتخاب شد.

هرچند تعداد اعضای پانل در پژوهش‌های پیشین بین ۱۰ تا ارقام مختلف متغیر بوده است، هنگامی که میان اعضای پانل تجانس وجود داشته باشد حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو توصیه شده است (Esfahani et al. 2013: 64). در این پژوهش با توجه به معیارهایی چون تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش حدود ۳۰ نفر به عنوان خبره سازمانی شناسایی شدند و تکنیک دلفی در دو مرحله انجام پذیرفت. از این ۳۰ نفر ۲۶ نفر در مرحله اول و ۱۹ نفر در مرحله دوم به سؤالات پرسشنامه پاسخ دادند. جدول ۷ تعداد پرسشنامه‌های گردآوری شده در هر دور را نشان می‌دهد.

جدول ۷. پرسشنامه‌های گردآوری شده

دور	پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده	
	تعداد	درصد
اول	۲۴	۸۰
دوم	۱۹	۶۳

پس از بررسی و جمع‌بندی نتایج دور اول دلفی، از مجموع ۴۶ شاخص ۲ عامل به دلیل کسب میانگین کمتر از ۳ در مقیاس پنج‌گزینه‌ای از دور نخست خارج شدند. خبرگان در دور اول همچنین ۲ عامل وجود مدیران سهل‌انگار و بی‌مسئولیت را با آگاهی و دانش کم مدیران یکی دانستند که پس از بررسی و مشورت با خبرگان قرار شد این دو عامل با یکدیگر ادغام شوند و عامل وجود مدیران سهل‌انگار و بی‌مسئولیت با دانش کم جایگزین آن‌ها شود. میانگین انحراف معیار در دور اول ۰/۷۸ به دست آمد.

پرسشنامه دور دوم همراه با نظرات قبلی در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. با توجه به نتایج دور دوم دلفی، تنها ۱ شاخص به دلیل کسب میانگین کمتر از ۳ در مقیاس پنج‌گزینه‌ای از دور دوم خارج شد و سایر عوامل مورد تأیید قرار گرفت. میانگین انحراف معیار در دور دوم ۰/۷۱ به دست آمد.

جدول ۸. خروجی‌های مدل دلغی

عوامل	مقوله‌های اصلی				نویسنده و منبع	
	دور اول	دور دوم	میانگین	انحراف معیار		
عوامل علی	قبول	0.761	3.63	0.812	3.5	توخالی بودن سازمان و بزرگ‌نمایی کاذب
	حذف	-	-	0.894	2.3	آگاهی و دانش کم مدیران
	حذف	0.898	2.84	0.652	3.23	آموزش ناکارآمد کارمندان
	قبول	0.653	4.26	0.675	4.15	انجماد سازمانی
	قبول	1.032	3.79	0.895	3.81	وجود فضای آلوده و مسموم
	قبول	0.802	4.06	0.766	4.12	بی‌تفاوتی سازمانی
	قبول	0.684	4.37	0.804	4.38	وجود بیگانگی از کار
	قبول	1.195	3.74	1.116	3.27	وجود سازمان غیررسمی (سایه سازمان)
	قبول	0.705	4.05	0.797	3.65	رفتارهای انحرافی
	قبول	0.514	4.47	0.516	4.12	تصمیم‌گیری غیرمشارکتی
	قبول	0.895	3.63	1.032	3.77	تحقیر شخصیت کارمند در سازمان
	قبول	0.994	3.89	0.599	4.04	وجود سکوت سازمانی
	قبول	0.658	3.89	1.071	3.88	وجود مدیران سهل‌انگار و بی‌مسئولیت (وجود مدیران سهل‌انگار و بی‌مسئولیت و با دانش کم در دور دوم)
	قبول	0.562	4.26	0.71	4.23	فقدان حمایت سازمانی
هسته محوری	قبول	0.597	4.37	0.464	4.15	گران‌باری و فرسودگی شغلی
	قبول	0.658	4.11	0.816	4.12	نگاه ابزاری به کارمند
	قبول	0.621	3.95	0.797	3.65	انجام دادن نمادین و نمایشی کار
	قبول	0.594	4.00	0.484	4.08	بدبینی سازمانی
	قبول	0.315	4.11	0.766	3.88	محدود بودن انتقال اطلاعات و ارتباطات
	قبول	0.855	3.79	0.857	3.42	انحصار دانش توسط افراد هوشمند در سازمان
	قبول	0.653	4.26	0.863	3.77	از بین رفتن روحیه خلاقیت در سازمان
عوامل مداخله‌گر	قبول	0.513	4.47	0.72	3.96	بی‌توجهی به نیروی انسانی هوشمند
	قبول	0.994	3.89	0.71	4.23	سرکوب انتقاد و تقویت عدم تفکر
	قبول	-	-	-	-	عوامل فردی:
	قبول	0.686	4.00	0.745	3.65	عوامل خانوادگی
	قبول	0.737	4.11	0.948	3.46	ویژگی‌های شخصیتی افراد
	قبول	-	-	-	-	عوامل شغلی:
قبول	0.905	3.47	0.86	3.5	انعطاف‌پذیری شغلی	
قبول	0.787	3.79	0.628	3.92	عدم توجه به کار گروهی	

ادامه جدول ۸. خروجی‌های مدل دلغی

عوامل	مقوله‌های اصلی	دور اول		دور دوم		بهبود
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
عوامل مداخله‌گر	ماهیت شغل	3.69	0.884	3.95	0.705	قبول
	عوامل سازمانی:			-	-	قبول
	نیاز به فناوری به‌روز	3.94	0.989	4.11	0.937	قبول
بسترهای کندذهنی سازمانی	قوانین و مقررات دولتی	3.88	0.653	4.16	0.765	قبول
	عوامل فرهنگی	3.54	0.811	4.00	0.882	قبول
استراتژی‌ها	عوامل اقتصادی	3.5	0.906	3.68	0.885	قبول
	عوامل سیاسی و قدرت‌های خارج سازمان	3.96	0.824	4.53	0.513	قبول
	استراتژی مدیریت استعداد	4.04	0.599	3.74	0.653	قبول
	افزایش پویایی و کاهش یکنواختی در سازمان	4.35	0.485	4.26	0.562	قبول
	آموزش متناسب با سازمان	4.15	0.675	4.32	0.671	قبول
	ایجاد جو مشارکتی	4.12	0.588	4.32	0.582	قبول
	برنامه‌ریزی و بسترسازی قبل از اجرا	2.11	0.735	-	-	حذف
	بهبود یادگیری سازمانی	4.19	0.567	4.53	0.51	قبول
	تغییر فردی و افزایش خودباوری	3.92	0.628	4.47	0.70	قبول
	اصلاح فرهنگ سازمانی	4.04	0.599	4.26	0.56	قبول
	بهبود رابطه مدیر با کارکنان	4.12	0.711	4.26	0.45	قبول
	بهبود سلامت جسمی و روحی کارمند	4.15	0.881	4.11	0.94	قبول
	پیامدهای فردی	4.04	0.735	4.37	0.68	قبول
	پیامدهای سازمانی	4.27	0.533	4.63	0.50	قبول
فراسازمانی و اجتماعی	3.92	0.484	4.32	0.48	قبول	
میانگین انحراف معیار		-	<b>0.78</b>	-	<b>0.71</b>	-

### مقیاس اتفاق نظر

در پژوهش حاضر برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل از «ضریب هماهنگی کندال»<sup>۱</sup> استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت

1. kendall's coefficient of concordance (W)

میان چندین دسته رتبه مربوط به N شئیء یا فرد. مقدار ضریب همابستگی کندال با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد. جدول ۶ چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب را نشان می دهد (Ahmadi et al. 2008). نکته مورد توجه این است که برای پانلهای با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک W نیز معنادار به حساب می آیند.

جدول ۹. تفسیر مقیاس اتفاق نظر

مقدار ضریب همابستگی کندال	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰/۱	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰/۳	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰/۵	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰/۷	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰/۹	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

از آنجا که در پژوهش حاضر تعداد اعضای پانل دلفی بین ۱۹ تا ۳۰ نفر بود و مقدار ضریب همابستگی کندال نیز در دور اول عدد ۰/۵۴ و در دور دوم عدد ۰/۶۲ محاسبه شد، اتفاق نظر متوسط روی عوامل مورد مطالعه حاصل شد و اطمینان متوسط به ترتیب عوامل به دست آمد. ضریب توافق کندال در مرحله اول و دوم دلفی به صورت جدول ۱۰ است.

جدول ۱۰. ضریب توافق کندال

دور	اول	دوم
تعداد	۲۴	۱۹
ضریب توافق	۰/۵۴۰	۰/۶۲۶

از آنجا که مقدار ضریب همابستگی در دور دوم نسبت به دور اول تنها به میزان ۰/۰۸ افزایش پیدا کرد و با توجه به اینکه میزان اجماع و اتفاق نظر اعضا در دو دور رشد قابل توجهی نشان نداد، می توان به تکرار دوره های دلفی پایان داد.

### مدل نهایی کندذهنی سازمانی

در ادامه مدل نهایی کندذهنی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان اصفهان ترسیم شده است. این مدل شامل عوامل علی ایجادکننده کندذهنی سازمانی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر و بسترهای کندذهنی است و علاوه بر این راهکارهای کاهش کندذهنی سازمانی و پیامدهای حاصل از آن را نیز به تصویر می‌کشد. این مدل خروجی تحلیل داده‌بنیاد است که با کمک تکنیک دلفی تأیید شده است.



شکل ۱. مدل کندذهنی سازمانی در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان

## بحث و نتیجه

تحقیق حاضر با رویکرد تحلیل داده‌بنیاد به استخراج مفهوم کندذهنی سازمانی پرداخته است تا با استخراج مدلی مفهومی از زمینه پژوهش به درک بهتر کندذهنی سازمانی کمک کند. در این زمینه نتایج پژوهش نشان می‌دهد عواملی چون بزرگ‌نمایی کاذب، آگاهی و دانش کم مدیران، آموزش ناکارآمد کارمندان، انجماد سازمانی، وجود فضای آلوده و مسموم، بی‌تفاوتی سازمانی، وجود بیگانگی از کار، وجود سازمان غیررسمی (سایه سازمان)، تصمیم‌گیری غیرمشارکتی، تحقیر شخصیت کارمند در سازمان، رفتارهای انحرافی، وجود سکوت سازمانی، وجود مدیران سهل‌انگار و بی‌مسئولیت، فقدان حمایت سازمانی، گران‌باری و فرسودگی شغلی، و نگاه ابزاری به کارمند از علل ایجاد کندذهنی در سازمان هستند. بزرگ‌نمایی کاذب شامل ایجاد تصویر غلوآمیز از سازمان در ذهن افراد خارج از سازمان است که اغلب بیش از فعالیت اصلی سازمان مورد توجه مدیران سازمان کندذهن قرار می‌گیرد که این موضوع می‌تواند به فعالیت اصلی سازمان لطمه وارد کند (Alvesson & Spicer 2012: 1194). بزرگ‌نمایی کاذب در این پژوهش با ایجاد ترس در افراد جامعه و بزرگ‌نمایی در خصوص اشرافیت بر اطلاعات مالی افراد جامعه خود را نشان داده است. آگاهی و دانش کم مدیران و در نتیجه عدم ارائه آموزش‌های کارآمد به کارمندان نیز باعث کاهش یادگیری سازمانی و افزایش کندذهنی سازمانی شده است. این امر منجر به انجماد سازمانی می‌شود. انجماد سازمانی شرایطی است که سازمان در یک مرحله مانده است و نمی‌تواند رو به جلو حرکت کند. در سازمان کندذهن رفتارهای انحرافی فضای سازمان را آلوده و سازمان را درگیر سایه‌ای از روابط غیررسمی می‌کند. تحت چنین شرایطی کارمندان به کار خود بی‌اعتنا می‌شوند. حالتی که تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی برای یک عضو یا گروهی از اعضا تفاوت نداشته باشد «بی‌تفاوتی سازمانی» نامیده می‌شود.

در سطح سازمانی، افرادی که علاقه شغلی خود را به دلایلی از دست می‌دهند به تدریج دچار فرسودگی شغلی و در نهایت بی‌تفاوتی سازمانی می‌شوند. با رواج بی‌تفاوتی

سازمانی، بیگانگی شغلی نیز مشاهده می‌شود. بیگانگی از کار انفصال فرد از نظام باورها، ارزش‌ها، هنجارها، اهداف سازمانی، و انتظارات جمعی است (زکی ۲۰۰۹: ۲۵)؛ حالتی که فرد در زندگی بخشی از وجود خود را فراموش می‌کند تا بتواند به وظیفه شغلی-سازمانی خود پردازد یا در واقع نقش بازی کند. ولی در این نقش بازی کردن از آن زندگی که برای آن توانایی دارد جدا می‌ماند یا دور می‌افتد یا با آن بیگانه می‌شود (توسلی و قدیمی ۲۰۰۱: ۸۵). با این تعریف می‌توان گفت از جمله نمودهای کندذهنی در سازمان حرکات نمایشی کارکنان است؛ حرکاتی چون تبلیغات برای دیده شدن در محل کار، وصل شدن به منابع قدرت برای کسب منافع، انجام دادن کارهای نمایشی، و توجه بیشتر به حجم و ظاهر کار به جای کیفیت کار.

از دیگر موارد مبین کندذهنی در سازمان انحصار دانش توسط افراد هوشمند است. افراد هوشمند، با نگهداری دانش، از آن به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده می‌کنند تا جایگاه سازمانی ویژه‌ای کسب کنند.

از عوامل بسترساز برای گسترش کندذهنی در سازمان نیز می‌توان به عوامل فردی، چون ویژگی‌های شخصیتی افراد، عوامل شغلی، چون ماهیت غیرقابل تغییر و تکراری شغل، و عوامل سازمانی، چون قوانین دست‌وپاگیر دولتی، اشاره کرد که هر یک می‌تواند به نحوی بسترهای ایجاد کندذهنی و گسترش آن را فراهم آورد.

عوامل مداخله‌گری نیز از خارج از سازمان بر کندذهنی سازمانی تأثیرگذارند که از مهم‌ترین آن‌ها عوامل سیاسی و قدرت‌های خارج سازمان است که بیش از سایرین به آن اشاره شده است. در این سازمان انتخاب مدیران با نظرات افراد خارج از سازمان و با هدف تحقق اهداف بالادستی‌ها صورت می‌پذیرد که این خود عامل مهمی در گسترش کندذهنی در این سازمان است.

با توجه به اهداف روش داده‌بنیاد، در نهایت راهکارهایی برای برون‌رفت از کندذهنی سازمانی ارائه شده است که از آن‌ها می‌توان به به‌کارگیری استراتژی مدیریت استعداد، افزایش پویایی سازمان، بهبود یادگیری سازمان، افزایش خودباوری، و بهبود رابطه مدیر با



کارکنان اشاره کرد که پیامدهایی چون افزایش دل‌بستگی به کار، حفظ شأن و منزلت کارمندان، کاهش درگیری در سازمان، کاسته شدن هزینه‌های اداری، ایجاد جوّ سازمانی مثبت، برخورد بهتر با ارباب‌رجوع، افزایش منزلت اجتماعی سازمان، و مقبولیت سازمانی را در پی دارد.

اگرچه با نگاهی از بیرون اداره امور مالیاتی سازمانی بروکراتیک و نتیجه‌گراست، با دقت بیشتر، می‌توان دریافت که این سازمان به طور ویژه در حسابرسی و رسیدگی مالیاتی مؤدیان بیش از توجه به نتیجه نهایی به دقت در انجام دادن کار و صحت مالیات تعیین شده توجه دارد که این خود وجود فضایی آرام و خالی از تنش‌های سازمانی را می‌طلبد. هدف اصلی این سازمان حصول مالیات بر اساس واقعیت است. از این رو توجه به فرایند انجام دادن کار اهمیتی ویژه دارد که متأسفانه با افزایش ابهامات سازمانی و خفقان در این سازمان این موضوع محقق نشده است. از این رو پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری استراتژی‌های ارائه‌شده در این پژوهش جوّ سازمانی تغییر کند و از حرکت بیشتر به سمت کندذهنی سازمانی جلوگیری به عمل آید.

نتایج این تحقیق از اداره امور مالیاتی استان اصفهان استخراج شده است و لازم است نتایج در سایر سازمان‌ها نیز بررسی شود تا مدلی جامع و کاربردی برای همه سازمان‌ها استخراج شود. به طور کلی این پژوهش به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی مؤلفه‌های کندذهنی در سازمان خود حرکت سازمان را به سمت کندذهنی کاهش دهند و سازمان خود را از سر‌اشیبی نابودی نجات دهند.

## منابع

- استراوس، انسلم؛ جولیت کوربین (۱۳۹۳). *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*، مترجم: ابراهیم افشار، نی.
- الوانی، سید مهدی؛ عادل آذر؛ حسن دانایی‌فرد (۱۳۹۰). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، اشراقی.
- اوماسکاران (۱۳۹۵). *روش‌های تحقیق در مدیریت*، مترجم: م. صائبی و م. شیرازی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- توسلی، غلام‌عباس؛ مهدی قدیمی (۱۳۸۰). «پدیده بیگانگی از کار در ساختار نظام اداری ایران»، *پژوهشنامه علوم انسانی*، ش ۳۰، صص ۸۷ - ۱۱۵.
- دعایی، مهسا (۱۳۹۱). «شناسایی و ارزیابی میزان عوامل ایجادکننده کندذهنی گروهی در شرکت خدمات هوایی پارس»، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان.
- رنجبر، هادی؛ علی‌اکبر حق‌دوست؛ مهوش صلصالی؛ علی‌رضا خوش‌دل؛ محمدعلی سلیمانی (۱۳۹۱). «نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع»، *مجله علمی-پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، ۲۳۸، صص ۳ - ۵۰.
- زکی، محمدعلی (۱۳۸۸). «بیگانگی اجتماعی جوانان (مطالعه موردی: دانشجویان دختر و پسر دانشگاه اصفهان)»، *پژوهش جوانان، فرهنگ و جامعه*، ش ۳، صص ۲۵ - ۵۳.
- فرهادی‌نژاد، محسن؛ محمد لگزیان؛ یزدان منصوریان؛ آذر کفاش‌پور (۲۰۱۴). «مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳ (۰)، صص ۵۵ - ۷۰.

## References

- Adee, S. (2013). "Stupidity: What Makes People Do Dumb Things", *New Scientist*, 217 (2910), pp. 30-33.
- Albrecht, K. (2008). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action: Karl Albrecht: 9780913351215: Amazon.Com: Books.*
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). "A Stupidity-Based Theory of Organizations", *Journal of Management Studies*, 49 (7), pp. 1194-1220.
- Alvani, S. M., Azar, A., & Danai-Fard, H. (2001). *Qualitative Research Method in Management: A Comprehensive Approach*, Ishraqi Publishing. (in Persian)

- Bakken, T. & Lawrence Wiik, E. (2017). "Ignorance and Organization Studies", *Organization Studies*, 017084061770931.
- Tavassoli, Gh. & Ghadimi, M. (2001). "The phenomenon of alienation from work in the structure of the Iranian administrative system", *Journal of Humanities*, Vol. 30, pp. 87-115. (in Persian)
- Ten Bos, R. (2007). "The Vitality of Stupidity", *Social Epistemology*, 21 (2), pp. 50-139.
- Butler, N. (2016). "Functional Stupidity: A Critique", *Ephemera*, 16 (2), pp. 23-115.
- Doaei, M. (2012). "Identify and Assess the Causes of Group Stupidity in Pars Aviation Services Company", Islamic Azad University of Khorasgan.
- Erçetin, Ş. Ş., Cetin, B., & Nihan, P. (2007). "Multi-Dimensional Organizational Intelligence Scale (Muldimorins)", *World Appl. Sci. J*, 2 (3), pp. 57-151.
- Esfahani, A. N., Ghorbani, O., Amiri, Z., & Farokhi, M. (2013). "Identifying and Ranking the Effective Factors on the Organizational Indifference through Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) (Damavand Municipality as a Case Study)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (6), pp. 64-77.
- Farhadinejad, M., Legzian, M., Mansoorian, Y., & Kafashpour, A. (2014). "Effective public administration in Iranian organizations; based on Grounded Theory", *Journal of Governmental Organizations Management*, 3 (0), pp. 55-70. (in Persian)
- Forester, J. (2003). "On Fieldwork in a Habermasian Way: Critical Ethnography and the Extra-Ordinary Character of Ordinary Professional Work", pp. 46-65, in: edited by M. Alvesson & H. Willmott, London, Sage: Studying Management Critically.
- Gustavsson, B. (2007). *The Principles of Knowledge Creation: Research Methods in the Social Sciences*, Edward Elgar.
- Jones, M. & Irit, A. (2011). "Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies – An Example from the Australian Film Industry", *International Journal of Doctoral Studies*, 6, pp. 95-114.
- Karimi-Ghartemani, S., Khani, N., & Nasr-Esfahani, A. (2020). "Stupidity for Organizational Developing a Framework", *Journal of High Technology Management Research*, 31 (2), 100392.
- Omaskaran (2016). *Research methods in management*, Mohammad Saebi and Mahmoud Shirazi, Public Management Training Center. (in Persian)
- Van Manen, M. (1979). "The Phenomenology of Pedagogic Observation", *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne de l'éducation*, 4 (1), 5.
- Paulsen, R. (2017). "Slipping into Functional Stupidity: The Bifocality of Organizational Compliance", *Human Relations*, 70 (2), pp. 185-210.
- Paulsen, R. (2018). "In the Mood for Obedience: Despair, Cynicism, and Seduction among Employment Service Employees", *Culture and Organization*, 24 (5), pp. 365-82.
- Ranjbar, H., Hagh dust, A. A., Salsali, M., Khoshdel, A. A., Soleimani, M. A. (2012). "Sampling in Qualitative Research: A Guide to Getting Started", *Journal*

- of Army University of Medical Sciences of the Islamic Republic of Iran, 3, pp. 238–50. (in Persian)
- Roberts, J. (2013). “Organizational Ignorance: Towards a Managerial Perspective on the Unknown”, *Management Learning*, 44 (3), pp. 215–36.
- Sartre, J. P. & Hazel, E. B. (1992). *Being and Nothingness: A Phenomenological Essay on Ontology*, Washington Square Press.
- Scherer, A. & Palazzo, G. (2011). “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy”, *Journal of Management Studies*, 48, pp. 899–931.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*, London, Penguin.
- Strauss, A. & Carbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and stages of production of grounding theory*, Afshar, Ebrahim, Ney publishing. (in Persian)
- Tavassoli Gh. & Ghadimi, M. (2001). “The phenomenon of alienation from work in the structure of the Iranian administrative system”, *Journal of Humanities*, Vol. 30, pp. 87-115. (in Persian)
- Zaki, M.A. (2009). “Youth Social Alienation (Case Study: Male and Female Students of Isfahan University)”, *Youth, Culture and Society Research*, No. 3, pp. 25-53. (in Persian)