

## عارضه‌پردازی بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی

محمدامین آئینی\*، سید نجم الدین موسوی\*\*، رضا سپهوند\*\*\*، امیر هوشنگ

نظرپوری\*\*\*\*

### چکیده

در سال‌های اخیر عارضه‌های سازمانی به دلیل اثرات منفی که بر منابع انسانی و سازمان‌ها گذاشته‌اند بیشتر مورد توجه سازمان‌های پیشرو قرار گرفته‌اند. تا جایی که اجتناب از این عارضه منفی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها شده است. اثرات عارضه‌های منفی بر سرمایه‌های انسانی که مأموریت اصلی سازمان به‌واسطه آن‌ها انجام می‌شود بسیار شدیدتر است. بر این اساس، هدف از پژوهش حاضر شناسایی همه‌جانبه عارضه بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش اکتشافی با رویکرد داده بنیاد است. جامعه آماری، خبرگان حوزه سازمان و مدیریت در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه بودند که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۳ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها انجام شد. یافته‌ها حاکی از ۳۶۷ کد باز، ۷۷ کد محوری و ۲۴ کد انتخابی بود که در الگویی شش متغیره شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای عارضه بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه ارائه شده‌اند. نتایج شامل شناسایی مهمترین مؤلفه‌های ایجادکننده بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی از قبیل عدم شایسته‌سالاری و بی‌عدالتی در سازمان، اهمیت ندادن مدیر به رشد کارکنان و مسائل اقتصادی و شخصی بودند. علاوه بر این، مهمترین تبعات این عارضه منفی از قبیل کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی، افزایش تخلف در سازمان، بی‌بزاری و بی‌اهمیتی نسبت به کار و سازمان و ناراضی‌فراگیر، شناسایی و راهکارهایی عملی جهت اجتناب و یا مدیریت این عارضه منفی به مدیران شرکت ملی گاز استان کرمانشاه ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: عارضه‌پردازی، سرمایه انسانی، بی‌حسی سازمانی، شرکت ملی گاز استان کرمانشاه.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۳

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

\*\* دانشیار، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول)

Email: mousavi.na@lu.ac.ir

\*\*\* استاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

\*\*\*\* دانشیار، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

## ۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، به‌طور واضح مشخص شده که اصلی‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان، جامعه و کشور، سرمایه‌های انسانی است و در سطح جهان این سرمایه‌ها مهم‌ترین عامل تولید ارزش و ثروت ملت‌ها شناخته شده است [۴۸] و [۴۳]. آدمی و اوگونسولا<sup>۱</sup> سرمایه‌های انسانی را عامل مهم تبدیل همه منابع به سود بشر توصیف کرده‌اند [۲]. این سرمایه‌ها می‌توانند بستری مناسب جهت افزایش بهره‌وری دیگر منابع انسانی و عملکرد شغلی در سازمان فراهم نمایند [۷]. شواهد تجربی نشان می‌دهد که توجه و سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی موجب کسب مزایای رقابتی و ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها می‌گردد [۳۱]. همچنین، سرمایه‌های انسانی امکان به‌کارگیری فناوری‌های جدید را برای سازمان فراهم کرده [۵] و [۴۲]، کلید دستیابی و حفظ مزیت رقابتی پایدار [۱۵] بوده و محرک مهمی در رشد بهره‌وری سازمان‌ها به شمار می‌روند [۱۶]. سرمایه‌های انسانی در بخش دولتی نیز می‌توانند ظرفیت رقابت‌پذیری ملی را ارتقاء دهند که این امر منجر به تقویت شاخص‌های حکمرانی خوب شده و در نهایت زمینه را برای ارتقاء رفاه ملی فراهم می‌کند [۱۳]. از سوی دیگر، عوامل مختلفی می‌توانند بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی اثرگذار باشند و موجبات افزایش و یا کاهش بهره‌وری این سرمایه با ارزش سازمان شوند. از مهم‌ترین عوامل کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها که به تازگی مورد توجه و تأکید محققان علوم سازمان و مدیریت قرار گرفته است، مسئله کاهش احساسات و یا به عبارت بهتر، بی‌حسی سازمانی<sup>۲</sup> است ([۵۰]، [۲۹]، [۱۴]، [۱۱]، [۶]، [۳۷]، [۲۸]، [۲۵]، [۴۰]، [۳۹]، [۳۴]).

از مهم‌ترین چالش‌ها و عارضه‌هایی که اخیراً سازمان‌ها با آن مواجه هستند مسئله بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی است. هلم لینگ و وقفی پور [۲۰] بی‌حسی را حالتی از کند ذهنی و نوعی آگاهی معذب، تیلور و ون اوری [۴۷] از مفهوم بی‌میلی کارکنان برای مشارکت و خمش آبا و همکاران [۲۵] بی‌حسی سازمانی را حالتی از بی‌توجهی، بی‌میلی و ترس پنهان تعریف می‌کنند. در واقع، بی‌حسی سازمانی نوعی تمایل به بی‌میلی کارکنان است که به سستی و کرختی هنجارها و نوعی خویشن‌داری به شکل بی‌عاطفگی یا سردی است که به سردرگمی، سرخوردگی و لغزش منجر و فرایندی است که به دلیل برآورده نشدن انتظارات رخ می‌دهد [۲۹]. بی‌حسی سازمانی به‌وسیله نگرش‌گزینی کارکنان شکل می‌گیرد، به عبارتی، به برخی پدیده‌ها و عناصر توجه و به بعضی دیگر توجه نمی‌شود؛ لذا به این دلیل که حس از این قابلیت برخوردار است که رفتار افراد را جهت دهد و موقعیت‌ها، سازمان و محیط را شکل داده و منجر به ظهور سازمان‌دهی اثربخش‌تر در سازمان شود [۴۹] و از آنجا که میل و اشتیاق به کار، همکاران و سازمان همان چیزی است که محرک و پیش‌برنده در جهت اهداف سازمان است و چنانچه نباشد ممکن است سازمان را به چالش بکشاند و همچنین به این دلیل که به‌طور طبیعی کارکنان در سازمان به سمت بی‌نظمی پیش می‌روند [۵۲] اهمیت و توجه به حس و حس‌سازی در سازمان به یک موضوع بسیار مهم در مطالعات سازمان و مدیریت و حتی علوم رفتاری تبدیل شده است [۲۵] و بسیار ضروری است که مدیران با کسب دانش و مهارت لازم در مواجهه با عارضه بی‌حسی سرمایه‌های انسانی سازمان، این بی‌نظمی‌های خاموش سازمان را شناسایی و سازمان‌دهی کنند و میل به کار، همکاران و سازمان را در کارکنان، خصوصاً سرمایه‌های انسانی که بهره‌وری، ایجاد ارزش برای سازمان، کسب مزایای رقابتی و همچنین کسب اهداف سازمان مستقیماً به آنان ارتباط دارد ایجاد و یا تقویت کنند.

شرکت ملی گاز ایران از سرمایه‌های انسانی بسیار با ارزشی برخوردار است که انواع مختلف فعالیت‌های تخصصی کشف و استخراج، فرآیندهای پیچیده پالایش، تولید و فرآوری و پخش انواع فرآورده‌های گازی را انجام

<sup>۱</sup> Adeyemi & Ogunsola

<sup>۲</sup> Organizational insensibility

می‌دهند. همچنین گستردگی فعالیت‌های این شرکت در تمام استان‌های کشور، قابلیت و ظرفیت بالایی از نظر سرمایه‌های انسانی در اختیار این شرکت گذاشته‌است، به گونه‌ای که بهره‌وری، ارزش افزوده، کسب مزایای رقابتی و اهداف سازمان مشروط به این سرمایه‌ها می‌باشد [۲۶]؛ بنابراین، باید از سوی مدیران این شرکت به صورت پیوسته موضوع بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی مورد توجه و تاکید قرار گیرد. به این دلیل که سرمایه‌های انسانی به واسطه بی‌حسی سازمانی میزان زیادی از میل به کار، انگیزه، خلاقیت، تعهد نسبت به همکاران و سازمان را از دست می‌دهند [۲۴]، از این رو، چنانچه تدابیر جامعی از سوی مسئولین شرکت ملی گاز برای این عارضه منفی اندیشیده نشود ممکن است فعالیت‌های سرمایه‌های انسانی در جهت ارزش‌ها، آرمان‌ها و اهداف سازمان قرار نگرفته و در بلندمدت به نوعی عارضه فراگیر و خاموش در سازمان تبدیل شود و سازمان با داشتن برترین سرمایه‌های انسانی بر روی زمین یخبندان تعاملات سازمانی خود، در شرایطی لغزنده‌ای قرار گیرد. به این ترتیب، با توجه به نقش و اهمیت سرمایه‌های انسانی در بهره‌وری و کسب اهداف سازمان و همچنین، اثرات بسیار کاهنده عارضه بی‌حسی سازمانی خصوصاً بر این سرمایه‌های با ارزش و نیز عدم کفایت پژوهش‌های انجام شده در مورد عارضه بی‌حسی سازمانی، هدف از پژوهش حاضر، شناسایی همه‌جانبه عارضه بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه است. به این ترتیب، سؤالات اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شوند: عوامل اصلی ایجادکننده، راهبردهای کارکنان و پیامدهای عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی شامل چه مؤلفه‌هایی هستند؟ و اینکه چگونه این عوامل می‌توانند در قالب الگویی مفهومی ارائه شوند؟ در نهایت جهت جلوگیری از ابتلا و یا اجتناب از عوارض منفی این عارضه سازمانی، راهکارهایی مناسب جهت مقابله با آن ارائه می‌نماییم.

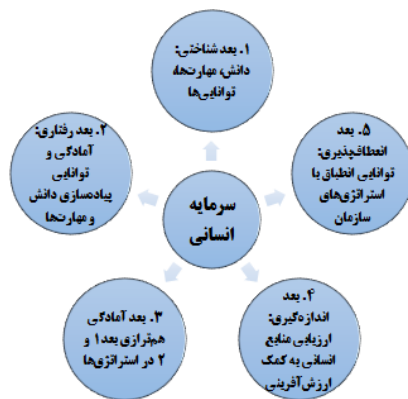
## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**عارضه‌پردازی در سازمان.** سازمان‌ها با انجام فرایند عارضه‌یابی از مشکلات و ایرادهای موجود در سازمان آگاهی می‌یابند و برای بهبود سازمان گام برمی‌دارند. اما اشتباهی که در عارضه‌یابی بسیاری از سازمان‌ها از مدیران سر می‌زند این است که عارضه‌یابی به درستی انجام نمی‌شود و به جای این که ریشه مشکلات شناسایی و رفع شود، برای پاک کردن نشانه‌های مشکلات اقدام می‌شود [۳۶]. عارضه‌پردازی سازمانی به معنای درک عارضه در سازمان، تحلیل علت‌های وجود عارضه، ریشه‌یابی و پیدا کردن مهم‌ترین دلایل بروز عارضه است. اگر عارضه‌پردازی سازمانی به صورت عمیق انجام شود، به جای پاک کردن صورت‌مسئله، ریشه مشکلات را هدف می‌گیرد.

**مفهوم سرمایه انسانی.** نیروی انسانی که نقش اصلی و تعیین‌کننده‌ای در توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی‌جوامع دارد از جمله مفاهیمی است که مورد توجه محققان و صاحب‌نظران علوم مدیریت قرار گرفته و از جنبه‌های مختلف به تشریح و تبیین آن پرداخته‌اند. ماریموتو و همکاران<sup>۱</sup> بیان می‌کنند که سرمایه انسانی به آموزش، تحصیل و حرفه‌های اولیه جهت ارتقاء سطح دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، توانایی‌ها و دارایی‌های اجتماعی افراد سازمان مربوط می‌شود که رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را به همراه دارد [۱۹]. دانایی فرد و باباشاهی سرمایه انسانی را به عنوان یک بعد سخت (برای مثال، قابلیت، دانش، مهارت و استعداد) و یک بعد نرم (مانند، انگیزه) مورد تأکید قرار می‌دهند [۱۳]. خورشیدی و همکاران سرمایه‌های انسانی را به سرمایه انسانی مخصوص سازمان و سرمایه انسانی عمومی تقسیم می‌کنند. سرمایه انسانی مخصوص شرکت، شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که برای یک شرکت خاص، ارزشمند و مفید است. سرمایه انسانی عمومی نیز شامل دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌هایی هستند که به سادگی می‌توانند بین شرکت‌های مختلف جابه‌جا شوند [۲۷]. سرمایه انسانی به «... دانش،

<sup>۱</sup> Marimuth et al

اطلاعات، مهارت‌ها، ایده‌ها و سلامتی افراد» [۹] اشاره دارد [۵۳]. همچنین چودهوری و میشر<sup>۱</sup> سرمایه انسانی را به‌عنوان دانش فردی، مهارت‌ها، تخصص‌ها، خلاقیت‌ها و طرز تلقی‌ها تعریف می‌کنند که بر کیفیت کار تأثیر مثبت می‌گذارند و ارزش اقتصادی آن را در کسب‌وکار بهبود می‌دهند [۲۱]. در تعریفی دیگر، سرمایه انسانی یک قابلیت سازمانی مهم تعریف شده است که به‌طور مستقیم با تمایل به بهبود و نوآوری ارزش شرکت مطابقت می‌کند [۳۳]. آدمی و اوگونسولا سرمایه انسانی را عامل مهم تبدیل تمام منابع به سود بشر تعریف کرده‌اند [۴۸]. به‌این ترتیب، سرمایه انسانی عامل مبنایی تولید در سازمان‌ها بوده به این معنی که بیشتر بودن سرمایه انسانی به معنای توانایی بیشتر منابع انسانی و امکان به‌کارگیری فناوری‌های جدید و به‌طور خلاصه بهره‌وری بالای منابع انسانی است [۵] و [۴۲]. در شکل ۱ تعاریف مختلفی از سرمایه انسانی ارائه شده است.



شکل ۱ - تعریف سرمایه انسانی [۳] و [۴۲].

**بی‌حسی سازمانی**<sup>۲</sup>. ویک، سازمان‌ها را در مدل حس‌سازی<sup>۳</sup>، نظام‌های زوجی ضعیفی می‌بیند که کارکنان در آن‌ها آزادی عمل زیادی در تغییر محیطی و تفسیر داده‌ها دارند. این مفهوم، خلق‌کننده محیطی معنادار است که در آن بر بازپس‌نگری و بازسازی تجربه‌های گذشته تأکید می‌شود؛ درحالی‌که حس‌سازی سازمانی به مقدار توجه سازمان به موقعیت و شرایط حس کارکنان اشاره دارد؛ اما مفهوم بی‌حسی سازمانی کاملاً متفاوت از حس‌سازی است (هرچند تحت تأثیر حس‌سازی سازمانی است) که در آن به حالات و وضعیت احساسی کارکنان توجه نمی‌شود. به‌این ترتیب، بی‌حسی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که در سازمان به فعالیت‌های مربوط به حس‌سازی توجه نمی‌شود. منظور از بی‌حسی سازمانی همان ناامیدی، بی‌تفاوتی، بی‌خیالی و کرختی در سازمان است. اما حس‌سازی به‌کارگیری احساس در کنار عقل در سازمان است [۲۴]. از نظر باپرد<sup>۴</sup>، زمانی که سازمان دچار عارضه بی‌حسی می‌شود با تبعات منفی از قبیل رکود کار، فرسودگی شغلی کارکنان، عدم خلاقیت، بی‌حرمتی در محل کار، کمبود انگیزه و عدم بهره‌وری دست‌وپنجه نرم می‌کند. در اغلب تحقیقات از ویژگی‌هایی که به آن‌ها اشاره شد، به‌عنوان پیامدها و نتایج بی‌حسی سازمانی یاد شده است. درحالی‌که باپرد، تمامی موارد یاد شده را «خروج از امنیت شغلی» نامیده است [۱۲].

همان‌گونه که در علم پزشکی، بی‌حسی منطقه‌ای و موضعی به روش‌هایی گفته می‌شود که حس را در بخش‌های خاصی از بدن از بین می‌برد، در حالی‌که دیگر حس‌های محیطی هم ممکن است تحت تأثیر قرار گیرند،

<sup>۱</sup> Choudhury & Mishra

<sup>۲</sup> Organizational insensibility

<sup>۳</sup> Making Sense

<sup>۴</sup> Byrd

در علوم سازمانی و رفتاری نیز بی‌حسی سازمانی به موقعیتی که در آن به فرآیندهای حس سازی در کارکنان توجه نشده و یا به فراموشی سپرده شده است، اشاره دارد [۲۴]. تیلور و ون اوری<sup>۱</sup>، برای مفهوم بی‌حسی سازمانی، اصطلاح «بی‌میلی کارکنان برای مشارکت در اقدامات مشترک سازمانی» را مورد استفاده قرار داده‌اند [۴۷]. ویک، بر این باور است که بی‌حسی سازمانی، رفتارهایی مبهم و حالتی از تظاهر در کارکنان سازمان است که امکان دارد به عدم ابراز احساسات و دورویی منجر شود. وی تأکید می‌کند که بی‌حسی از ادراکات و ذهن فرد نشأت می‌گیرد و حالتی از فهم است که به گفتار تبدیل نمی‌شود.

**ابعاد بی‌حسی سازمانی.** خمش آیا و همکاران [۲۴]، ابعاد اصلی بی‌حسی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران شامل چهار بعد به شرح ذیل می‌دانند:

- **کرختی سازمانی:** شامل تنبلی فکری، تکیه بر عملکردهای کوتاه‌مدت و سیاست‌گرایی است. وجود همکاران بدون دغدغه و بی مسئله، قرار گرفتن کارکنان در جبهه‌های سیاسی و نه تخصصی، عدم مواجهه فکری فعال با مقولات فرهنگی، استفاده افراطی از فنون و روش‌های عملیاتی سیاسی، کم‌کاری نهادینه و غرق شدن در فعالیت‌های روزانه، از عوامل به وجود آورنده و بستر ساز کرختی سازمانی می‌باشند.
- **خاموشی سازمانی:** بی‌توجهی مؤدبانه، کهولت سازمانی و پناه بردن کارکنان به منطقه سفید از عوامل زمینه‌ساز خاموشی سازمانی می‌باشند. سازمانی که در آن تمارض جهت فرار از خدمت وجود دارد یا ارتباطات، منفعت طلبانه و کاملاً گزینشی هستند یا در آن ساختار قالب‌بندی شده و تعقل‌گرایی بیش از حد وجود دارد، می‌تواند سازمانی خاموش باشد.
- **ترس سفید:** خودسانسوری‌های متعدد، بهار خواب‌های نهادینه‌شده و خستگی‌های عاطفی از عوامل به وجود آورنده هویت سفید و تعارض‌های غیر کارکردی و ادراک سرکوبگر کارکنان از فضای سیاسی حاکم بر سازمان از عوامل شکل‌دهنده تهدید خاموش می‌باشند. علاوه بر این، هویت سفید و تهدید خاموش، خود زمینه‌ساز به وجود آمدن ترس سفید هستند.
- **بی‌میلی سازمانی:** شامل موارد زیر می‌باشد: الف. انحصار سازی، ب. طفره‌روی سازمانی، ج. عدم مشارکت فعال و د. احساس بی‌عدالتی. با توجه به این ابعاد، بی‌میلی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که تعاملات بین فردی کاهش یابد، اطلاعات تخصصی در سازمان گردش نداشته باشد، گروه‌های کاری ناعادلانه باشند، نقش افراد در انجام وظایف مبهم باشد و در ازای کوشش و تلاش، پاداشی دریافت نکنند.

**تعاریف بی‌حسی و حسگری از نظر محققان.** تعاریف مختلفی از حس‌سازی و بی‌حسی ارائه شده است که به برخی از آن‌ها اشاره شد. در مبانی نظری مدیریت و سازمان و زندگی سازمانی هم دانشمندان به ماهیت مبهم حس و بی‌حسی و چندوجهی بودن آن اشاره کرده‌اند؛ مانند، ایوانکوویچ و جاویر<sup>۲</sup> که معتقدند: اغلب واژه‌ها دارای چندین معنی هستند و ما همیشه با جناس‌ها سروکار داریم [۲۲]، پس آنچه گفته و عمل می‌شود حتماً آن چیزی نیست که شخص به آن باور و اعتقاد دارد [۵۱]؛ در جدول ۱ تعدادی از تعاریف بی‌حسی و حسگری در سازمان ارائه شده است.

بنابراین، در زمینه حس‌سازی و بی‌حسی سازمانی، دو رویکرد قابل استنباط است. رویکرد اول، تعریف اولیه کارل ویک از حس‌سازی است [۵۱]، حس‌سازی فرایندی است که به موقعیت‌ها، سازمان و محیط معنی می‌دهد و بر این اساس سازماندهی از طریق حس‌گرایی بروز و ظهور می‌یابد و تقریباً اکثر ابعاد سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. شناخت‌شناسی حس‌سازی به‌طور کلی در حیطه‌ی کلی سازمان بررسی می‌شود، در بعضی از اجزای تمام

<sup>۱</sup> Taylor & Van Every

<sup>۲</sup> Ivancevich and Javeir

سازمان‌ها، با هر ویژگی و شکلی که دارند پیوندی قوی و در بین اجزای دیگر آن پیوندی نسبتاً ضعیف برقرار است. حس‌سازی در میان اتصال‌های ضعیف میان عناصر متشکله سازمان، تطبیق‌پذیری را افزایش می‌دهد. رویکرد دوم، نگاه دیگر کارل ویک است که به حس‌سازی به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی ذهنی - فردی اشاره دارد [۵۲]. به این ترتیب، ما از هر زاویه‌ای به یک رفتار توجه کنیم زوایای دیگر آن را از دست می‌دهیم [۲۴] و [۴۴]؛ زیرا آنچه گفته و عمل می‌شود لزوماً آن چیزی نیست که فرد به آن باور و اعتقاد دارد و بی‌حسی از ادراکات و ذهن افراد نشأت می‌گیرد [۵۰].

جدول ۱. تعاریف بی‌حسی و حس‌سازی

محققان	تعاریف بی‌حسی و حس‌سازی در سازمان
کارل ویک [۵۱]	بی‌حسی از ادراکات و ذهن فرد نشأت می‌گیرد و حالتی از ادراک است که به‌گفتار تبدیل نمی‌شود.
کارل ویک [۴۹]	حسگری: الف. فرایندی که به موقعیت‌ها، سازمان و محیط شکل می‌دهد. ب. مجموعه رفتارهای ناشی از ابهام را شامل می‌شود و تظاهر می‌تواند از انواع آن باشد.
هلم لینگ و وقفی پور <sup>۱</sup> [۲۰]	الف. بی‌حسی حالتی از کندذهنی که باعث حس نکردن امور و نوعی آگاهی معذب است. ب. بی‌حسی میل به بی‌میلی است و به لختی و کرختی هنجارها منجر می‌شود. ج. بی‌حسی نوعی خویش‌داری است که به شکل سردی یا بی‌عاطفگی بیان می‌شود و باعث سرخوردگی و لغزش می‌شود.
سهروردی [۴۶]	حس، نقطه آغاز فرآیند شکل‌گیری شناخت طبیعی انسان به محیط
تیلور و ون اوری [۴۷]	برای مفهوم بی‌حسی سازمانی، اصطلاح «بی‌میلی کارکنان برای مشارکت در اقدامات مشترک سازمانی» را به کار می‌برند.
میلز و کریستین سون <sup>۲</sup> [۲۹]	بی‌حسی فرایندی ناشی از انتظارات برآورده نشده است.
دی‌گراف <sup>۳</sup> و همکاران [۱۴]	میزان اخلاق بر حسگری افراد تأثیر می‌گذارد و بی‌حسی تحت تأثیر نوع هنجارهای اخلاقی و شدت می‌تواند در هر سازمانی متفاوت باشد یعنی در فرهنگ‌هایی که قومیت ستیزی یا سیاست‌زدگی وجود داشته باشد این پدیده تشدید می‌شود.
آجنیس و گلاوز <sup>۴</sup> [۶]	حسگری مجموعه عوامل تأثیرگذار بر افراد است که با استفاده از تجربیات گذشته شکل می‌گیرد و می‌توان از حسگری در معنا بخشی به رفتار و اقدامات اقتصادی، اجتماعی و محیطی در مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها استفاده کرد.
برتود <sup>۵</sup> و مولر [۱۱]	حس‌سازی فرایندی است که طی آن افراد و در نهایت گروه‌ها و سازمان‌ها محیط خود را برای ارائه معانی مشترک و تجارب جدید و مبهم آماده می‌کنند و بر عملکرد افراد در موقعیت‌های بحرانی تأثیر گذاشته و نقش بسزایی دارد.
خمش‌آیا و همکاران [۲۴]	الف. منظور از بی‌حسی سازمانی همان ناامیدی، بی‌تفاوتی، بی‌خیالی و کرختی در سازمان است؛ اما حس‌سازی به‌کارگیری احساس در کنار عقل در سازمان است. ب. بی‌حسی سازمانی حالتی از بی‌توجهی، بی‌میلی و ترس پنهان است که در قالب بی‌توجهی به مسائل سازمان در باورها و عقیده کارکنان شکل می‌گیرد یا در عمل آن‌ها ظهور می‌یابد.

بنابراین، در زمینه حس‌سازی و بی‌حسی سازمانی، دو رویکرد قابل استنباط است. رویکرد اول، تعریف اولیه کارل ویک از حس‌سازی است [۵۱]، حس‌سازی فرایندی است که به موقعیت‌ها، سازمان و محیط معنی می‌دهد و بر این اساس سازماندهی از طریق حس‌گرایی بروز و ظهور می‌یابد و تقریباً اکثر ابعاد سازمانی را تحت تأثیر خود قرار

<sup>۱</sup> Helmling

<sup>۲</sup> Maitlis and Christianson

<sup>۳</sup> De Graaf

<sup>۴</sup> Aguinis & Glavas

<sup>۵</sup> Berthod

می‌دهد. شناخت‌شناسی حس‌سازی به‌طور کلی در حیطه‌ی کلی سازمان بررسی می‌شود، در بعضی از اجزای تمام سازمان‌ها، با هر ویژگی و شکلی که دارند پیوندی قوی و در بین اجزای دیگر آن پیوندی نسبتاً ضعیف برقرار است. حس‌سازی در میان اتصال‌های ضعیف میان عناصر متشکله سازمان، تطبیق‌پذیری را افزایش می‌دهد. رویکرد دوم، نگاه دیگر کارل ویک است که به حس‌سازی به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی ذهنی - فردی اشاره دارد [۵۲]. به این ترتیب، ما از هر زاویه‌ای به یک رفتار توجه کنیم زوایای دیگر آن را از دست می‌دهیم [۲۴] و [۴۴]؛ زیرا آنچه گفته و عمل می‌شود لزوماً آن چیزی نیست که فرد به آن باور و اعتقاد دارد و بی‌حسی از ادراکات و ذهن افراد نشأت می‌گیرد [۵۰].

### پیشینه پژوهش

با توجه به پژوهش‌های پدیده و مفهوم بی‌حسی سازمانی و اینکه این عارضه به‌طور خاص در سرمایه‌های انسانی مورد توجه و مطالعه قرار نگرفته است؛ پژوهش‌های این حوزه و مفاهیم نزدیک به آن مانند بی‌تفاوتی سازمان، زندگیمیمی و همکاران [۵۵]؛ سکوت سازمانی، سپهوند و همکاران [۴۱]؛ تمایل به بی‌میلی کارکنان، تیلور و ون اوری [۴۷]؛ انتظارات برآورده نشده، میتلس و کریستین سون [۲۹]؛ حس‌سازی کارکنان، اجنیس و گلو [۶]؛ نقش رهبری در حس‌سازی، برتود و مولر [۱۱]؛ بی‌حسی سازمانی، خمش‌آیا و همکاران [۲۴] و معصومیان و همکاران [۳۰]؛ نقش قدرت در فرایندهای حس‌سازی، سچیلت و همکاران [۴۰] و پدیدارشناسی حس‌سازی، سندبرگ و تسوکاس<sup>۱</sup> [۳۹]؛ مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در نتیجه، فقدان پژوهشی جامع درباره بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی ضرورت بررسی بیشتر درباره آن را تبیین می‌کند. در ادامه به تعدادی از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر اشاره می‌گردد.

خمش‌آیا و همکاران در «خوانشی استعاری از پدیده بی‌حسی سازمانی، تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی» به این نتایج رسیدند که بی‌حسی سازمانی در قالب الگوی سه لایه‌ای قابل ترسیم است که در مرکزی‌ترین لایه مدل مفهومی، چهار عامل رخدادهای بی‌حسی، نقش‌های بی‌حسی، شناخت‌های حس‌اجتماعی منفی و رشد عمومی بی‌حسی، شکل‌دهنده بی‌حسی سازمانی هستند. در بیرونی‌ترین لایه نیز بی‌حسی سازمانی در قالب رفتارهایی از قبیل کرختی موضعی سازمانی، هویت سفید و ترس سفید، بی‌میلی سازمانی و بحران خاموش نمود پیدا می‌کند [۲۴]. شهرویی در پژوهش خود به «بررسی و شناسایی علل و عوامل ایجادکننده پدیده بی‌حسی سازمانی و راه‌کارهای مقابله با آن (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان خوزستان)» نتیجه می‌گیرد که علل ایجادکننده بی‌حسی سازمانی در جامعه آماری مورد پژوهش در قالب پنج عامل (۱) علل فردی - شخصیتی، (۲) علل رفتاری - محتوایی، (۳) علل اجرایی - مدیریتی (۴) علل ساختاری و (۵) علل زمینه‌ای - محیطی شناسایی شده و پیشنهادهاى مقابله با این پدیده نیز در قالب پنج راهکار (۱) راهکارهای مرتبط با ساختار، (۲) راهکارهای مرتبط با منابع انسانی، (۳) راهکارهای مرتبط با رفتارها، (۴) راهکارهای مرتبط با عامل زمینه‌ای - محیطی و (۵) راهکارهای اجرایی - مدیریتی نیز شناسایی شدند [۴۵]. سپهوند و همکاران تحقیقی با هدف بررسی رابطه قلدری سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی در کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام دادند که نتایج این پژوهش حاکی از آن است که قلدری سازمانی هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی موجب افزایش سکوت سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گردد [۴۱]. خانی شکراب در تحقیقی با عنوان «تأثیر بی‌تفاوتی و طفره‌روی سازمانی بر کنترل و بهروزی سازمانی دبیران آموزش و پرورش شهرستان گرمی» دریافت که متغیر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر معنی‌دار و منفی بر کنترل سازمانی و بهروزی سازمانی دارد. علاوه بر این نتیجه گرفت که متغیر طفره‌روی سازمانی در جامعه مورد مطالعه، تأثیر منفی

<sup>۱</sup> Sandberg & Tsoukas

و معنی‌داری بر کنترل سازمانی و بهروزی سازمانی دارد [۲۳]. معصومیان در پژوهشی با موضوع «بررسی رابطه بین خطاهای ادراکی و نقش‌های نامتعارف مدیران با بی‌حسی سازمانی» که جامعه آماری این پژوهش متشکل از مدیران، معلمان و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان ابرکوه در کلیه مقاطع تحصیلی (ابتدائی، متوسطه اول و متوسطه دوم) بود، دریافت که بین نقش‌های نامتعارف مدیران و خطاهای ادراکی با بی‌حسی سازمانی همبستگی قوی، مثبت و معناداری وجود دارد. مطابق نتایج مؤلفه نقش‌های نامتعارف تصمیم‌گیری مدیران و پیش‌تنبی‌گری بیش‌ترین بار اثرگذاری را بر متغیر وابسته بی‌حسی سازمانی ایفا می‌کنند [۳۰].

ویک و همکاران در پژوهش «سازمان‌دهی و فرآیند ایجاد حس» بیان می‌کنند ماهیت به‌ظاهر زودگذر احساس، اعم از اینکه افراد در سازمان‌های رسمی یا غیررسمی فعالیت داشته باشند، نقش اصلی در تعیین رفتار افراد دارد. ایجاد حس‌سازی نقشی مهم در سازمان دارد زیرا به‌واسطه آن است که معانی به‌طور آگاهانه شکل می‌گیرد و باعث ایجاد فعالیت شده یا آن را محدود می‌کند [۴۹]. برتود و مولر در شناخت «ایجاد حس در موقعیت ابهام: اکتشافی از جامعه‌شناسی حس‌سازی در بحران‌ها» نقش رهبری را در حس‌سازی مورد بررسی قرار می‌دهند و اظهار می‌کنند که حس‌سازی فرایندی است که طی آن افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها محیط خود را برای ارائه تجارب جدید، مبهم و معانی مشترک آماده می‌کنند، علاوه بر این، با توجه به منافع در دوره‌های جدید و مبهم، رویکرد حس‌سازی به سازمان‌دهی به مطالعه‌ای غنی از نقش‌های عوامل سازمانی، شرایط ساختگی و شرایط محیطی تبدیل شده و بر عملکرد افراد در موقعیت‌های بحرانی تأثیر گذاشته و نقش فراوانی دارد [۱۱].

نتسیفول<sup>۱</sup> و همکاران در شناخت «نامیدی در محل کار، افزایش سنوات، پشتیبانی گروهی ادراک‌شده و عملکرد کارکنان: شواهدی از اقتصادهای نوظهور» نتیجه می‌گیرند که سرخوردگی‌های محل کار با عملکرد کارکنان ارتباط منفی دارد. علاوه بر این، افزایش سنوات رابطه منفی بین نامیدی در محل کار و عملکرد کارمند را تعدیل می‌کند، به‌طوری‌که عملکرد کارمند با افزایش سنوات بیشتر می‌شود. به همین ترتیب، پشتیبانی گروهی رابطه منفی بین نامیدی در محل کار و عملکرد کارمند را تعدیل می‌کند، به طوری که با پشتیبانی گروهی، عملکرد کارمند افزایش می‌یابد [۳۵]. سچیلت و همکاران در تحقیقی به بررسی اثرات قدرت در فرآیندهای ایجاد حس‌سازی می‌پردازند. آن‌ها با تقسیم قدرت به اشکال نظام‌مند و داستان‌گونه، نتیجه می‌گیرند که قدرت نه‌تنها محتوای ایجاد حس‌سازی، بلکه شکل فرآیندهای ایجاد حس‌سازی را نیز شکل می‌دهد. این محققان در نهایت اثرات قدرت را در ایجاد حس‌سازی در چهار شکل متمایز: خودکار (ناخودآگاه و متعهد)، بداهه (پیش‌آگاهی و موقت)، الگوریتمی (آگاهانه و متعهد) و انعکاسی (آگاهانه و موقت) توضیح می‌دهند [۴۰]. سندبرگر و تسوکاس در پژوهشی با عنوان «بازنگری حس‌سازی: درک جامع از طریق پدیدارشناسی» با استفاده از پدیدارشناسی حس‌سازی، نتایج زیر را مطرح می‌کنند: (۱) ایجاد حس‌سازی پدیده‌ای مفرد نیست، اما شامل چهار نوع عمده است: حس ساختگی، مشارکت آگاهانه، عمدی و بازنمایی. (۲) انواع حس‌سازی در دنیای عملی و واقعی صورت می‌گیرد. (۳) عوامل اصلی ایجاد‌کننده حس‌سازیت در یک دنیای واقعیت (دلایل حس - عمل، زمان، تجسم و زبان) در هر نوع فرایند حس‌سازی نقشی متفاوت بازی می‌کنند [۳۹]. بنابراین، هر چند در تحقیقات گذشته مواردی مانند حس‌سازی و ایجاد حس در کارکنان مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته‌اند، اما مفهوم بی‌حسی سازمانی به این دلیل که عارضه‌ای منفی و اجتماعی در سازمان است و بیشتر بر روی عوامل ایجادکننده آن تأکید دارد، با مفاهیم ایجاد حس و حس‌سازی در سازمان که به دنبال افزایش انگیزه و حس انجام فعالیت در کارکنان دارد، متفاوت است. به این ترتیب پدیده بی‌حسی سازمانی، مفهومی جدید در سازمان است. علاوه بر این، در پژوهش‌های قبلی که معمولاً در یکی دو سال اخیر به این موضوع پرداخته‌اند بیشتر در پی تعریف و نهایتاً عوامل ایجاد‌کننده بی‌حسی سازمانی بوده‌اند؛ اما خلایق که در پژوهش‌های

<sup>۱</sup> Ntsiful



قبلی وجود دارد این است که اولاً این عارضه منفی در خصوص سرمایه‌های انسانی با توجه به اهمیت و نقش آن‌ها در سازمان و انجام گرفتن مأموریت‌های اصلی سازمان به‌واسطه این سرمایه‌های با ارزش و گاهی بی‌بدیل، مورد مطالعه و پژوهش قرار نگرفته است. ثانیاً در پژوهش‌های قبلی عکس‌العمل، رفتار و پیامدهای حاصل از این عارضه منفی در سرمایه‌های انسانی و سازمان از سوی محققان مورد دقت و پژوهش قرار نگرفته است. به این ترتیب، در پژوهش حاضر سعی در پر نمودن شکاف موجود و همچنین مشخص نمودن عمق و تبعات این عارضه منفی در سرمایه‌های انسانی و سازمان داریم که این موضوع خود نوآوری پژوهش حاضر نیز محسوب می‌شود. علاوه بر این، در پژوهش حاضر سعی داریم مفهوم بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی را نسبت به عواملی همچون سازمان، شغل و همکاران مورد بررسی قرار دهیم.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است؛ همچنین از نوع پژوهش‌های کیفی، دارای ماهیتی اکتشافی و مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد<sup>۱</sup> است. جامعه آماری در پژوهش حاضر، در ابتدا شامل خبرگان حوزه مدیریت و سازمان در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه بودند که بر اساس معیارهایی همچون تجربه عملی حداقل ۵ سال سرپرستی یا مدیریت و تحصیلات حداقل کارشناسی در رشته‌های مرتبط با مدیریت، با استفاده از شیوه نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. در اواسط مصاحبه‌ها با توجه به معرفی خبرگان دیگر توسط مصاحبه‌شوندگان، با استفاده از شیوه گلوله برفی مصاحبه‌ها ادامه یافت. مصاحبه‌های ضبط شده همزمان با انجام فرایند مصاحبه‌ها، بارها مورد ارزیابی و نکته برداری قرار گرفتند. علاوه بر این، متن مصاحبه‌ها نیز به‌طور کامل تایپ و در چندین مرحله مورد بررسی عمیق قرار گرفته و مفاهیم آن‌ها استخراج گردیدند. نهایتاً، در مصاحبه سیزدهم، اشباع نظری حاصل شد زیرا با انجام مصاحبه‌های بیشتر به مطالب جدیدی دست نیافتیم. به این ترتیب، مصاحبه سیزدهم مصاحبه پایانی در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها نیز شامل، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که پس از پایان مصاحبه‌های عمیق، متن تایپ‌شده مصاحبه‌ها به‌صورت کامل وارد نرم‌افزار مکس کیو-دی-۱ نسخه ۲۰۲۰ شد. در ادامه با استفاده از رویکرد داده بنیاد، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام و در پایان عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای عارضه بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی شناسایی و در قالب مدل مفهومی ارائه شدند. به‌منظور ارائه بهتر روش انجام کار در قسمت یافته‌های پژوهش سؤالات مصاحبه‌ها و نمونه‌ای از یک مصاحبه انجام شده ارائه شده است. برای اطمینان از روایی تحقیق، محقق از روش بازبینی همکاران استفاده‌شد. بازبینی همکاران، تعامل بین پژوهشگران و سایر افرادی است که در زمینه روش‌های پژوهش تجربه دارند [۳۳]. بر همین اساس، در پژوهش حاضر، گام‌به‌گام فرایند کدگذاری، تحلیل و نهایتاً استخراج مدل با نظارت، بررسی و اصلاح اساتید راهنما و مشاوران پژوهش صورت گرفته که با انجام اصلاحات و تأیید آن‌ها مدل نهایی پژوهش ارائه شده است. به منظور سنجش میزان پایایی مفاهیم، زیر مؤلفه‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده، از شاخص تکرارپذیری (توافق بین دو کدگذار) استفاده شده است. این شاخص، میزان درک یا معانی و سازگاری مشترک متن را می‌سنجد. فرایند کدگذاری و استخراج مؤلفه‌ها، در صورتی که کدگذاران یک متن را به یک شیوه کدگذاری کنند، تکرارپذیر گفته می‌شود [۳۴]. به این منظور در پژوهش حاضر از دو همکار پژوهشی (کدگذار) و متخصص در کدگذاری و مقوله‌بندی در پژوهش کیفی استفاده گردید و از آن‌ها خواسته شد که سه مورد از مصاحبه‌ها را به‌صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری نمایند.

<sup>۱</sup> Grounded Theory

<sup>۲</sup> MaxQda

فرمول اصلی محاسبه پایایی به شیوه توافق بین دو کدگذار و نتایج حاصل از کدگذاری افراد خبره به همراه پایایی در جدول ۲، گزارش شده است:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۲. محاسبه پایایی دو کدگذار

عنوان	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
مصاحبه اول	۶۵	۲۸	۱۲	۰/۸۶
مصاحبه سوم	۵۷	۲۲	۹	۰/۷۷
مصاحبه هشتم	۷۳	۳۱	۱۰	۰/۸۴
کل	۱۹۵	۸۱	۳۱	۰/۸۳

با توجه به جدول ۲، تعداد کل کدهایی که پژوهشگر و همکار ارزیاب ثبت کرده است، برابر با ۱۹۵، تعداد کل توافقیها بین این کدها معادل ۸۱، و تعداد کل عدم توافقیها برابر با ۳۱ است. با استفاده از فرمول فوق مقدار پایایی بین کدگذارها معادل ۰/۸۳ حاصل شده که مقدار قابل قبولی برای مؤلفه‌های الگوی ارائه شده قلمداد می‌شود.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

با توجه به سؤالات اصلی پژوهش که به این صورت مطرح شدند؛ عوامل اصلی ایجادکننده، راهبردهای کارکنان و پیامدهای عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی شامل چه مؤلفه‌هایی هستند؟ و اینکه چگونه این عوامل می‌توانند در قالب الگویی مفهومی ارائه شوند؟ به این منظور، یافته‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی تشریح شده‌اند. در بخش توصیفی پژوهش، به ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش اشاره شده و در بخش استنباطی نیز با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده اقدام به شناسایی عوامل اصلی ایجادکننده، راهبردهای کارکنان و پیامدهای عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی از طریق رویه کدگذاری باز، محوری و انتخابی پرداخته شده است.

یافته‌های توصیفی: در پژوهش حاضر با ۱۳ نفر از خبرگان و مدیران مطلع در شرکت گاز استان کرمانشاه مصاحبه شد که آمار جمعیت شناختی آن‌ها به صورت جدول ۳، ارائه می‌گردد:

جدول ۳. آمار جمعیت شناختی افراد مصاحبه‌شونده

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۳
	مرد	۱۰
تحصیلات	کارشناسی	۳۰
	ارشد	۹
سنوات	کمتر از ۱۰ سال	۱۶
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۴۶
	بیشتر از ۲۰ سال	۳۸
فراوانی	۱۳	۱۰۰

**یافته‌های استنباطی.** در این بخش به بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و کدگذاری آن‌ها پرداخته‌شده است. در جدول ۴، یک نمونه مصاحبه انجام‌شده، سوالات مصاحبه و همچنین نحوه کدگذاری مصاحبه ارائه‌شده است.

جدول ۴، نمونه مصاحبه و کدگذاری انجام‌شده

برجسب‌های مفهومی (کدگذاری باز)	متن مصاحبه اول	کد مصاحبه: ۱
عدم شایسته‌سالاری (ک ۱) مدیران ناشایست در سلسله‌مراتب (ک ۱) عدم انتخاب افراد شایسته (ک ۱) معیار مطیع بودن جهت انتخاب مدیران (ک ۱) سوء مدیریت شدید (ک ۱) تصمیمات بد (ک ۱) عدم وجود عدالت (ک ۱)	... به نظر بنده سازمان ما دارای مقداری شدید از پدیده بی‌حسی سازمانی می‌باشد. من فکر می‌کنم ریشه و علل این پدیده منفی در سازمان خصوصاً در سازمان ما مدیران ناشایست و یا عدم شایسته‌سالاری در مدیران و سلسله‌مراتب در شرکت ملی گاز ایران است. چرا که تصمیمات نادرست موجب انتخاب افراد ناشایست و یا عدم انتخاب افراد شایسته می‌شود. در حقیقت مدیران سعی می‌کنند افرادی را برای منصب‌های مختلف انتخاب کنند که مطیع آن‌ها باشند و برای اینکه بتوانند تداوم مدیریت در بخش خود را انجام دهند. درواقع سوء مدیریت شدید، تصمیمات بد، عدم وجود عدالت...	۱. با توجه به اینکه مفهوم بی‌حسی سازمانی شامل حالتی از بی‌میلی و بی‌توجهی نسبت به سازمان، شغل و کارکنان است که در قالب بی‌توجهی به مسائل سازمان در عقیده و باورهای کارکنان شکل می‌گیرد یا در عمل آن‌ها ظهور پیدا می‌کند، به نظر شما چه عواملی باعث ایجاد این عارضه منفی در سرمایه‌های انسانی می‌شود؟ چرا کارکنان سازمان درگیر این عارضه یا رفتار می‌شوند؟
درون‌گرا بودن (ک ۱) اعتمادبه‌نفس (ک ۱) سواد و بنیه علمی کارکنان (ک ۱) تخصص خاص (ک ۱) هم‌راستا نبودن اهداف شخصی و سازمان (ک ۱)	... من فکر می‌کنم افراد درون‌گرا سریع‌تر با توجه به این که نمی‌توانند به‌طور دقیق و یا تمایلی ندارند به‌طور دقیق عقاید و پیشنهادات خود را به‌طور صریح بیان کنند ... سریع‌تر مبتلا به این عارضه منفی بی‌حسی سازمانی می‌شوند موضوع بعدی موضوع اعتمادبه‌نفس است من فکر می‌کنم که افرادی که از اعتمادبه‌نفس خوبی برخوردار نیستند معمولاً نمی‌توانند ابراز عقیده کنند این امر موجب می‌شود که آن‌ها مشکلاتی که با آن مواجه هستند را به درون خود و در درون خود سرکوب کنند ... موضوع بعدی سواد و بنیه علمی کارکنان است که به نظر بنده این موارد هم می‌توانند موجب بی‌حسی در کارکنان شود. به نظر من افرادی که دارای تخصص خاص و یا بنیه علمی خوبی هستند چنانچه سازمان نتواند از بنیه علمی و تخصص آن‌ها به‌صورت مناسب استفاده کند این امر موجب سرخوردگی تا حدودی باعث بی‌حسی در سرمایه‌های انسانی می‌شود. هم‌راستا نبودن اهداف سازمان و کارکنان سازمان نیز مهم است...	۲. به نظر شما شرایط پایداری که طی آن پدیده بی‌حسی سازمانی در بین سرمایه‌های انسانی سازمان شکل می‌گیرد، از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟ افرادی که درگیر این عارضه می‌شوند، چه ویژگی‌هایی دارند؟
جو و فرهنگ سازمانی (ک ۱) جامعه‌پذیری غلط (ک ۱) الگوگیری منفی از کارکنان سازمان (ک ۱) نبود رغبت و انگیزه (ک ۱)	... به نظر من جو سازمانی و یا بهتر بگم فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی در پدیده بی‌حسی در سرمایه‌های انسانی دارد برای مثال نیروهای جدید وقتی وارد سازمان می‌شوند با الگوگیری از دیگر کارکنان و یا به‌طور دقیق‌تر به وسیله جامعه‌پذیری غلطی که برای آن‌ها اتفاق می‌افتد منظور در اینجا الگوگیری منفی در جهت به اصطلاح کار نکردن و یا رغبت و میل به کار نداشتن است. عدم وجود رغبت و انگیزه و یا حس در سرمایه‌های انسانی در سازمان خودبه‌خود به کارکنان جدید تسری پیدا می‌کند و این موضوع هم به نوبه خود می‌تواند باعث پدیده بی‌حسی در	۳. به نظر شما شرایط ساختاری گسترده و عامی که طی آن پدیده بی‌حسی سازمانی در بین سرمایه‌های انسانی سازمان شکل می‌گیرد، از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟ چرا کسانی که این رفتارها را انجام می‌دهند، به این رفتار خود ادامه می‌دهند؟

کد مصاحبه: ۱	متن مصاحبه اول	برچسب‌های مفهومی (کدگذاری باز)
چه عوامل بازدارنده یا سوق‌دهنده‌ای وجود دارد؟	سرمایه‌های انسانی شود تأکید بنده بر این است که الگوگیری منفی از کارکنان باعث ایجاد این عارضه در آن‌ها می‌شود.	سکوت در سازمان (ک ۱)
۴. از نظر شما بی‌حسی سازمانی چیست و دارای چه ابعاد و ویژگی‌هایی است؟	... مؤلفه‌ها یا ابعادی که از این عارضه منفی به ذهن می‌رسد سکوت در سازمان، قبول نکردن پست و سمت و دنبال هیچ‌گونه پست و رشد سازمانی نیستند. دلیل اصلی‌اش هم ناکفایتی مدیریت و یا عدم شایستگی مدیریت، حقوق و بیشتر مزایا را شامل می‌شود.	قبول نکردن پست و سمت (ک ۱) دنبال رشد سازمانی نبودن (ک ۱) ناکفایتی مدیریت (ک ۱) عدم شایستگی مدیریت (ک ۱) حقوق و مزایا (ک ۱)
۵. در مقابل شرایط علی مذکور، چه کنش/ واکنش‌ها/ استراتژی‌ها/ رفتارها و یا فعالیت‌هایی وجود دارد؟ چه اقدامات و مباحثی در سازمان در برخورد با شرایط علی مطرح می‌شوند؟	... رفتاری که از این عارضه منفی به ذهن متواتر می‌شود سکوت و افسوس، افسردگی، تنیدگی کارکنان، ممکن است بعضی از کارکنان به سازمان آسیب برسانند، عدم رعایت امانت‌داری، در حقیقت افرادی که با این عارضه منفی مواجه می‌شوند فکر می‌کنند سازمان ملک شخصی مدیرعامل است و یا مدیران صاحب سازمان هستند در صورتی که سازمان مال همه مردم است. ضربه زدن به سازمان از سوی سرمایه‌های انسانی چون فکر می‌کنند که به مدیر ضربه می‌زند در حقیقت آن‌ها از تجهیزات خوب و یا به صورت کارآمد استفاده نمی‌کنند و می‌توان گفت که به بیت‌المال ضربه می‌زنند.	سکوت و افسوس (ک ۱) افسردگی (ک ۱) تنیدگی کارکنان (ک ۱) آسیب رساندن به سازمان (ک ۱) عدم رعایت امانت‌داری (ک ۱) ضربه زدن به بیت‌المال (ک ۱) عدم استفاده کارآمد از تجهیزات (ک ۱)
۶. در صورت مشاهده بی‌حسی سازمانی، چه نتایج و پیامدهایی را می‌توان انتظار داشت؟ این رفتار از سوی سرمایه‌های انسانی، باعث چه پیامدهایی می‌شود؟ پیامدهای ناشی از شکل‌گیری بی‌حسی سازمانی در سازمان چیست؟ چه ابعاد و ویژگی‌هایی دارد؟	... نتایجی که این عارضه منفی به بار می‌آورد کارایی و اثربخشی پایین کارکنان خصوصاً سرمایه‌های انسانی سازمان، عدم رسیدن به اهداف، پرهزینه شدن انجام کار، برای مثال در روز در منزل چراغ روشن نمی‌کنند اما در اداره چراغ‌ها را روشن می‌کنند و یا دمای اتاق را بیش از اندازه گرم و یا سرد می‌کنند، عقده‌گشایی به علت تحقیر، اظهار نظر نکردن، محتاط بودن، تنیدگی، استرس و افسردگی، سرخوردگی، تأثیر منفی در زندگی خانوادگی یعنی با زبانی خوب و مناسب به خانه نرفتن، تبعات اجتماعی، مثلاً شما فرض کنید کسی که در حق او نا عدالتی به اجرا درآمده وقتی که سوار تاکسی می‌شود و یا به نانوائی مراجعه می‌کند خودبه‌خود در طرز برخورد آن با افراد جامعه تأثیر می‌گذارد در یک کلام می‌توان گفت که برخورد نامناسب با اطرافیان و افراد جامعه.	کارایی و اثربخشی پایین (ک ۱) عدم رسیدن به اهداف (ک ۱) پرهزینه شدن انجام کار (ک ۱) عقده‌گشایی به علت تحقیر (ک ۱) اظهار نظر نکردن (ک ۱) محتاط بودن (ک ۱) تنیدگی (ک ۱) استرس و افسردگی (ک ۱) سرخوردگی (ک ۱) تأثیر منفی بر زندگی خانوادگی (ک ۱) برخورد نامناسب با اطرافیان و افراد جامعه (ک ۲)

در ادامه پژوهش و با بهره‌گیری از رویکرد داده بنیاد برچسب‌های مفهومی (کدگذاری باز) تمام مصاحبه‌ها دسته‌بندی و آن‌هایی که از نظر معانی یکسان و یا نزدیک به هم بودند با یک برچسب مفهومی در سطح بالاتر کدگذاری شدند (کدگذاری محوری). کدهای محوری نیز در سطحی بالاتر کدگذاری و در قالب مؤلفه‌ها کدگذاری شده‌اند (کدگذاری انتخاب). بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نهایتاً، عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای عارضه بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه شناسایی شدند. در ادامه به مقوله‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده که از خروجی نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای نسخه ۲۰۲۰ گزارش شده است می‌پردازیم. در جدول ۵، نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها (کدهای باز، محوری و انتخابی) مربوط به عارضه بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی و در شکل ۲، به صورت مدل مفهومی گزارش شده است؛

**شرایط علی شناسایی شده.** با عنایت به نتایج فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده مبتنی بر رویکرد داده بنیاد، مهم‌ترین شرایط علی که در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه باعث عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی می‌شوند شامل مؤلفه‌های عدم شایسته‌سالاری در سازمان با ۲۶ کد باز، بی‌عدالتی در سازمانی با ۳۴ کد باز، اهمیت ندادن مدیر به رشد کارکنان با ۲۲ کد باز و مسائل اقتصادی و شخصی با ۲۷ کد باز می‌باشند که هر کدام از این مؤلفه‌ها نیز به نوبه خود دارای زیرمؤلفه‌های مربوط به خود هستند.

**شرایط زمینه‌ای شناسایی شده.** با توجه به نتایج فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده، مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای که در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه باعث عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی می‌شوند شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصی با ۲۲ کد باز، نظام نامناسب تشویق و تنبیه با ۱۳ کد باز، اهداف متناقض با ۳ کد باز و عدم توجه به علاقه و نظرات کارکنان با ۱۷ کد باز می‌باشند که هر کدام از این مؤلفه‌ها نیز به نوبه خود دارای زیرمؤلفه‌های مربوط به خود هستند.

**شرایط مداخله‌گر شناسایی شده.** مهم‌ترین شرایط مداخله‌گر که در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه باعث عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی می‌شوند شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اجتماعی با ۱۲ کد باز، اهمیت و توجه به الگوگیری با ۱۳ کد باز، مسائل فراسازمانی با ۱۲ کد باز و عوامل کاهنده موفقیت شغلی با ۷ کد باز می‌باشند که هر کدام از این مؤلفه‌ها نیز به نوبه خود دارای زیرمؤلفه‌های مربوط به خود هستند.

**پدیده محوری بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی شناسایی شده:** با توجه به نتایج فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده، پدیده محوری بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی شامل مؤلفه‌های کم‌کاری خاموش با ۹ کد باز، بی‌تفاوتی سازمانی با ۷ کد باز، بی‌رغبتی سازمانی با ۸ کد باز و کرختی سازمانی با ۲ کد باز می‌باشند که هر کدام از این مؤلفه‌ها نیز به نوبه خود دارای زیرمؤلفه‌های مربوط به خود هستند.

**راهبردها/ کنش‌های متقابل شناسایی شده.** مهم‌ترین راهبردها و یا رفتاری که سرمایه‌های انسانی در مقابل عوامل ایجادکننده عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه از خود بروز می‌دهند ایجاد مسائل روحی روانی منفی در فرد، کاهش دادن تعهد و مشارکت، کاهش دادن کمیت و کیفیت کار و ابراز نارضایتی و اعتراض می‌باشند.

**پیامدهای شناسایی شده.** مهم‌ترین پیامدهایی که در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه منتج از عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی انتظار می‌رود شامل مؤلفه‌های کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی با ۳۳ کد باز، افزایش تخلف در سازمان با ۲۰ کد باز، بی‌اهمیتی نسبت به کار و سازمان با ۲۰ کد باز و نارضایتی فراگیر با ۱۱ کد باز می‌باشند که هر کدام از این مؤلفه‌ها نیز به نوبه خود دارای زیرمؤلفه‌های مربوط به خود هستند.

جدول ۵: نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای (کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده)

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	فراوانی
بی‌حسی سازمانی	عدم شایسته	عدم شایسته	عدم شایسته‌سالاری (ک ۱، س ۱)، (ک ۱۰، س ۱)، (ک ۱۲، س ۱)	شرایط علی شامل (۱۰۹) کد باز، ۱۶ کد محوری و ۴ کد انتخابی
	سالاری در سازمان	سالاری در سازمان	(ک ۸، س ۲)، (ک ۳، س ۱) - مدیران ناشایست در سلسله‌مراتب (ک ۱، س ۱) - عدم شایستگی بالادست (ک ۸، س ۱)، (ک ۴، س ۱) - وقتی آدم خنگی روی سرت است (ک ۸، س ۱) - عدم معیار لیاقت در گرفتن سمت‌ها (ک ۳، س ۱) - واقعی نبودن تحصیلات مافوق (ک ۸، س ۱) - سوء مدیریت شدید (ک ۱، س ۱) - عدم ارتقا بر مبنای صلاحیت (ک ۱۰، س ۲) - عدم شایسته‌گزینی (ک ۱۰، س ۳)	

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	فراوانی
		رفتار نامتعارف مدیران	رفتار مدیران (ک ۶ س ۲)، (ک ۵ س ۱)	
		عدم اشراف مدیر بر مجموعه	نبود تفاوت بین کسی که کار می‌کند و کسی که کار نمی‌کند (ک ۱۱ س ۱) - عدم شناخت و ارزیابی کافی مدیران از کارکنان خود (ک ۵ س ۱)، (ک ۷ س ۱) - عدم اشراف مدیر بر مجموعه (ک ۲ س ۱) - ندیده شدن کارکنان و کار آن‌ها توسط مدیر (ک ۱۰ س ۳).	
		عدم القای فرهنگ شایستگی توسط مدیر	عدم سازوکار شایسته‌سالاری (ک ۱۰ س ۲) - معیار مطیع بودن جهت انتخاب مدیران (ک ۱ س ۱) - عدم القای فرهنگ شایستگی توسط مدیر (ک ۱۰ س ۲) - به حاشیه راندن کسانی که در خط مدیر نیستند (ک ۲ س ۲) - رابطه بجای شایستگی (ک ۳ س ۱).	
		تمایز و بی‌عدالتی در سازمانی	بی‌عدالتی (ک ۳ س ۱)، (ک ۱۰ س ۱)، (ک ۱ س ۱) - عدم عدالت در قراردادهای استخدامی (ک ۵ س ۱) - بی‌عدالتی سازمانی (ک ۱۲ س ۱) - عدم پرداخت حقوق و مزایای عادلانه در سازمان (ک ۱۲ س ۱) - تمایز در دادن اضافه‌کاری (ک ۳ س ۱) - تبعیض از نظر رفاهیات، ساختمان، اضافه‌کاری، ملزومات (ک ۱۱ س ۲) - عدم نگاه تساوی به کارکنان (ک ۲ س ۲) - تبعیض در نوع استخدام (ک ۵ س ۲) - عدم عدالت استخدامی و تبدیل وضعیت (ک ۵ س ۲).	
		تفاوت فاحش در حقوق و مزایای قراردادهای استخدامی	تفاوت فاحش در حقوق و مزایای قراردادهای استخدامی (ک ۵ س ۱)، (ک ۴ س ۱)، (ک ۳ س ۱) - اختلاف همه‌جانبه و زیاد بین قراردادهای استخدامی (ک ۹ س ۱)، (ک ۹ س ۱)، (ک ۴ س ۱).	
بی‌عدالتی در سازمانی		مناسب نبودن سیستم ارزیابی و نظارت شرکت	عدم ارزشیابی درست کارکنان و مدیران به صورت ۳۶۰ درجه (ک ۱۲ س ۱) - سیستم ارزشیابی ناکارآمد (ک ۱۳ س ۱) - ارزشیابی نامناسب و غیردقیق (ک ۳ س ۱)، (ک ۱۳ س ۱) - کم‌رنگ بودن فرایند ارزیابی (ک ۲ س ۳) - عدم نظارت بر پست مدیریتی (ک ۱۲ س ۱) - عدم توجه به کیفیت کار (ک ۵ س ۱) - عدم سرکشی و نظارت مدیران (ک ۱۱ س ۲) - عدم حس رقابت در کارکنان (ک ۲ س ۳).	
		مناسب نبودن سیستم جبران خدمات شرکت	عدم تناسب حقوق با نیازها (ک ۱۰ س ۱) - عدم اتصال دریافتی و یا حقوق با میزان کار انجام شده (ک ۸ س ۱) - در نظر نگرفتن تخصص و سواد بین افراد (ک ۹ س ۱) - حضور فیزیکی مبنای اضافه‌کار (ک ۵ س ۱) - عدم دریافت حقوق و دستمزد متناسب (ک ۴ س ۲) - کاهش ساعات اضافه‌کاری (ک ۶ س ۲) - نبود تفاوت بین نیروهای اجرایی و اداری (ک ۱۱ س ۲) - تأمین نشدن کارکنان از لحاظ مالی (ک ۱۱ س ۱).	
		میزان اهمیت و توجه مدیر به انگیزه و رشد کارکنان	میزان اهمیت مدیر به رشد کارکنان (ک ۲ س ۱) - دغدغه مدیر جهت پیشرفت کارکنان (ک ۲ س ۱) - بی‌توجهی مدیران به کارکنان (ک ۵ س ۱) - عدم توجه و انگیزه دادن مدیر به کارکنان (ک ۲ س ۱)، (ک ۵ س ۱) - صحبت نکردن درباره پیشرفت کار (ک ۵ س ۱).	
اهمیت ندادن مدیر به رشد کارکنان		مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی	مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی (ک ۱۱ س ۱) - تصمیمات بد (ک ۱ س ۱).	
		عدم پیشرفت شغلی و حقوقی	عدم پیشرفت شغلی و حقوقی (ک ۵ س ۱)، (ک ۶ س ۱) - عدم تبدیل وضعیت (ک ۵ س ۲) - قفل شدن سازمان (امکان پیشرفت	

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	فراوانی
			وجود ندارد) (ک ۶ س ۳)، (ک ۶ س ۳) - عدم انتصابات بر اساس جانشین پروری (ک ۶ س ۳).	
	یکنواختی کار و شغل		کار ثابت روتین (ک ۵ س ۱)، (ک ۷ س ۱)، (ک ۴ س ۲) - عدم گردش شغلی در سازمان (ک ۴ س ۲) - عدم توسعه شغلی (ک ۴ س ۲) - رابطه منفی سابقه با جذابیت و انگیزه کار (ک ۳ س ۱) - فرسودگی شغلی (ک ۱۱ س ۴).	
	عدم حمایت سازمانی توسط مدیر		عدم حمایت سازمانی (ک ۱۰ س ۱).	
	کاهش خدمات رفاهی به کارکنان		فراهم نبودن خدمات رفاهی (ک ۶ س ۱)، (ک ۵ س ۱) - برداشتن مسابقات ورزشی (ک ۶ س ۱) - امکانات رفاهی ضعیف (ک ۱۱ س ۱) - عدم ملزومات، ابزار و وسایل موردنیاز جهت کار (ک ۱۱ س ۱) - کاهش تسهیلات رفاهی و اجتماعی (ک ۳ س ۳).	
	مسائل اقتصادی و شخصی	مسائل اقتصادی و تورم	مسائل اقتصادی و اجتماعی جامعه (ک ۲ س ۱)، (ک ۱۲ س ۴)، (ک ۲ س ۱)، (ک ۷ س ۱) - تورم غیرعادی (ک ۳ س ۱)، (ک ۶ س ۱)، (ک ۲ س ۳)، (ک ۸ س ۲)، (ک ۶ س ۳)، (ک ۱۱ س ۳) - درجا زدن و جاماندگی اقتصادی (ک ۲ س ۱) - وضعیت نامناسب اقتصادی (ک ۴ س ۳)، (ک ۵ س ۳)، (ک ۵ س ۳) - همخوانی نداشتن حقوق و مزایا با تورم (ک ۹ س ۳).	
	مشکلات شخصی و خانوادگی		مشکلات خانوادگی (ک ۹ س ۲)، (ک ۷ س ۱)، (ک ۱۳ س ۱) - عوامل خانوادگی (ک ۱۲ س ۲) - مشکلات شخصی و خانوادگی افراد (ک ۴ س ۳)، (ک ۸ س ۲).	
	ویژگی‌های شخصی		روحیه افراد (ک ۴ س ۳) - درون‌گرا بودن (ک ۱ س ۲) - اعتمادبه‌نفس (ک ۱ س ۲) - خودخواهی (ک ۱ س ۲) - برونگرا بودن (ک ۳ س ۳) - گوشه‌گیر بودن (ک ۳ س ۴) - شجاعت فرد (ک ۳ س ۲) - روابط عمومی (ک ۳ س ۲) - ترس و واهمه (ک ۳ س ۳) - شخصیت افراد (ک ۷ س ۲)، (ک ۲ س ۳)، (ک ۴ س ۲) - نوع گروه خونی افراد (ک ۷ س ۲) - عوامل شخصی (ک ۱۲ س ۲) - دیدگاه شخص (ک ۷ س ۲).	
	عادت‌های بد		عادت‌های بد و فرهنگ غلط (ک ۳ س ۳) (ک ۱۲ س ۴) - عادت به بی‌تفاوتی (ک ۸ س ۱).	
	توانایی و هوش بالا		افراد نخبه (عدم تناسب فرد با سازمان) (ک ۸ س ۲) - توانایی و هوش بالا (ک ۸ س ۲) - دانستن، درک و آگاهی (ک ۳ س ۲) - تبدیل شدن افراد نخبه به ابزار (ک ۸ س ۲).	شرایط زمینه‌ای شامل (۴۵) کد باز، ۱۳ کد محوری و ۴ کد انتخابی.
	مکانیزم‌های نامناسب تشویق و تنبیه		عدم استفاده مدیر از تشویق و تنبیه (ک ۲ س ۲)، (ک ۱۰ س ۲) - عدم تشویق توسط مدیران (ک ۵ س ۲)، (ک ۵ س ۱) - مکانیزم‌های نامناسب تشویق و تنبیه (ک ۱۰ س ۳) - استفاده نکردن از روش‌های مختلف تشویق توسط مدیران (ک ۳ س ۱).	
	نظام نامناسب تشویق و تنبیه		نگاه تک‌بعدی مدیر (ک ۲ س ۲) - عدم توجه به همه فعالیت‌های کارکنان (ک ۲ س ۲) - نگاه مدیر (ک ۱۰ س ۳).	
	انتظارات و مقایسه با دیگر کارکنان		مقایسه کردن (ک ۳ س ۲) - توقعات و انتظارات (ک ۳ س ۲) - مقایسه با همکاران رسمی (ک ۹ س ۳) - مقایسه با کارکنان قسمت‌های دیگر صنعت نفت (ک ۹ س ۳).	

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	فراوانی
اهداف	متناقض	چشم‌انداز روشن نداشتن	عدم چشم‌انداز روشن (ک ۴، س ۲) - بی‌هدفی (ک ۴، س ۲).	
		هم‌راستا نبودن اهداف شخص و سازمان	هم‌راستا نبودن اهداف شخصی و سازمان (ک ۱، س ۲).	
عدم توجه به علاقه و نظرات کارکنان	عدم توجه به علاقه و تناسب شخص با شغل	سواء، تخصص و بنیه علمی کارکنان	تخصص خاص (ک ۳، س ۲)، (ک ۱، س ۲) - سواد و بنیه علمی کارکنان (ک ۱، س ۲).	
		بی‌احترامی به کارکنان	بی‌احترامی به کارکنان عدم احترام و توجه کافی به کارکنان (ک ۱۱، س ۱)، (ک ۱۱، س ۲) - عدم اخلاق سازمانی (ک ۱۲، س ۳).	
عدم توجه به علاقه و نظرات کارکنان	عدم توجه به علاقه و تناسب شخص با شغل	نبود نشست بین مدیران و کارکنان	نبود جلسه عمومی و تبادل نظر (ک ۵، س ۲) - نبود نشست بین مدیران و کارکنان (ک ۱۱، س ۲).	
		علاقه (ک ۷، س ۲) - عدم تمایل به شغل (ک ۱۳، س ۲) - عدم تناسب بین علاقه و ویژگی‌های فردی با شغل (ک ۹، س ۲) - عدم تناسب شغل و سمت فرد با ویژگی‌های شخصیتی او (ک ۴، س ۲) - عدم تناسب کار با رشته تحصیلی (ک ۸، س ۱) - توجه نکردن به تمایل کارکنان در انتصاب آن‌ها (ک ۳، س ۵).		
فرهنگ سازمانی و اجتماعی	فرهنگ سازمانی و اجتماعی	عدم توجه به عقیده و پیشنهادهای کارکنان	عدم برگزاری جلسات ابراز عقیده و پیشنهاد (ک ۲، س ۳)، (ک ۵، س ۱) - عدم توجه به ایده‌ها و پیشنهادات ارائه شده (ک ۱۳، س ۳).	
		تعدیل‌گری دوستی و فرهنگی سازمانی	جو و فرهنگ سازمانی (ک ۱، س ۳)، (ک ۳، س ۳)، (ک ۲، س ۳) - تعدیل گر بودن دوستی و رفاقت بین کارکنان و مدیریت (ک ۳، س ۳) - تعدیل گر بودن جوسازمانی و فرهنگ سازمانی (ک ۳، س ۳).	
اهمیت و توجه به الگوگیری	اهمیت و توجه به الگوگیری	تربیت خانوادگی و اجتماعی	تربیت‌های خانوادگی و اجتماعی (ک ۱۰، س ۳) - خانواده (ک ۷، س ۳).	
		حس خوب کارکنان	حس خوب دادن کارکنان (ک ۲، س ۳) - ورزش‌های دسته‌جمعی یا همگانی (ک ۲، س ۳).	
مساائل فراسازمانی	مساائل فراسازمانی	بدنامی محیط کار	بدنامی محیط خدمت یا کار (ک ۱۱، س ۲) - محیط کار (ک ۷، س ۲) - خجالت از جایی که در آن کار می‌کنند (ک ۱۱، س ۳).	
		الگو نگرفتن از شرکت‌ها و کشورهای موفق	جامعه‌پذیری غلط (ک ۱، س ۳) - الگوگیری منفی از کارکنان سازمان (ک ۱، س ۳) - کم‌کاری همکاران (ک ۷، س ۱) - لابی‌های درون واحدی (بیان عوامل دل‌سردکننده توسط خود کارکنان) (ک ۲، س ۳) - الگوگیری منفی از جامعه (ک ۱۰، س ۲) - الگوگیری منفی از کارکنان ادارات دیگر (ک ۱۰، س ۲).	
مساائل فراسازمانی	مساائل فراسازمانی	پارتی‌بازی و عدم قانون‌گرایی	الگو نگرفتن از شرکت‌های موفق (ک ۱۰، س ۳) - الگو نگرفتن از کشورهای موفق (ک ۱۰، س ۳).	
		پارتی‌بازی و عدم قانون‌گرایی	پارتی‌بازی دیگران (ک ۱۰، س ۲)، (ک ۱۰، س ۳) - پارتی‌بازی مدیران (ک ۳، س ۱) - سیاسی‌کاری مدیران (ک ۱۰، س ۲) - عدم قانون‌گرایی (ک ۳، س ۳).	
مساائل فراسازمانی	مساائل فراسازمانی	مشکلات فراسازمانی	عدم شادابی در جامعه (ک ۸، س ۲) - شرایط جامعه (ک ۴، س ۳)، (ک ۷، س ۳) - مسائل فراسازمانی (ک ۲، س ۱) - عدم ثبات شرایط	
		مشکلات فراسازمانی	عدم شادابی در جامعه (ک ۸، س ۲) - شرایط جامعه (ک ۴، س ۳)، (ک ۷، س ۳) - مسائل فراسازمانی (ک ۲، س ۱) - عدم ثبات شرایط	

شرایط مداخل‌گر شامل (۴۴) کد باز، ۱۳ کد محوری و ۴ کد انتخابی.

شرایط مداخل‌گر



محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	فراوانی
			کشور (ک ۸، س ۳) - ساختار نامناسب دولتی (ک ۱۲، س ۱) - مشکلات فراوان (ک ۸، س ۲).	
		بیماری کرونا	بیماری کرونا (ک ۴، س ۳)، (ک ۲، س ۱).	
		تصویب قوانینی که بر ضرر کارکنان است	تصویب قوانینی که بر ضرر کارکنان است (ک ۶، س ۱) - قوانین بالادستی (محدودیت‌ها) (ک ۶، س ۱) - تصویب قانون سقف حقوق (ک ۳، س ۳).	
		فکر مشغولی کارکنان	درگیری فکری (ک ۱۳، س ۱)، (ک ۵، س ۳)، (ک ۱۱، س ۶).	
عوامل کاهنده موفقیت شغلی	نیبود آموزش و توانایی کافی جهت انجام شغل	افزایش کارکنان و سمت‌های اضافی	عدم توانایی شغلی لازم (ک ۱۳، س ۲) - عدم آموزش کافی در شغل (ک ۱۳، س ۲).	
		کم‌کاری خاموش	کم‌کاری خاموش (ک ۶، س ۴) - کم‌کاری (ک ۷، س ۴)، (ک ۱۰، س ۴).	
		کم‌کاری	قبول نکردن پست و سمت (ک ۱، س ۴) - دنبال رشد سازمانی نبودن (ک ۱، س ۴) - گوشه‌گیری (ک ۳، س ۴)، (ک ۸، س ۶)، (ک ۹، س ۲) - عکس‌العملی نداشتن (ک ۲، س ۵).	
مفوله محوری	بی‌تفاوتی سازمانی	بی‌اهمیتی (ک ۹، س ۴) - بی‌تفاوتی (ک ۲، س ۴)، (ک ۹، س ۴)	بی‌اهمیتی (ک ۹، س ۴) - بی‌تفاوتی (ک ۲، س ۴)، (ک ۹، س ۴)	مفوله محوری شامل (۲۶) کد باز، ۶ کد محوری و ۴ کد انتخابی.
	بی‌رغبتی سازمانی	بی‌انگیزگی (ک ۴، س ۴)، (ک ۱۱، س ۴)، (ک ۱۲، س ۱)، (ک ۱۳، س ۴)، (ک ۱۲، س ۴)، (ک ۵، س ۴).	بی‌انگیزگی (ک ۴، س ۴)، (ک ۱۱، س ۴)، (ک ۱۲، س ۱)، (ک ۱۳، س ۴)، (ک ۱۲، س ۴)، (ک ۵، س ۴).	
	سکوت در سازمان	سکوت در سازمان (ک ۱، س ۴)، (ک ۲، س ۴).	سکوت در سازمان (ک ۱، س ۴)، (ک ۲، س ۴).	
	کرختی سازمانی	سرخوردگی و کسلی	سرخوردگی و کسلی کارکنان (ک ۳، س ۴)، (ک ۲، س ۶).	
		احساس ناکارآمدی	عدم احساس مهم بودن (ک ۸، س ۶) - احساس ناکارآمدی (ک ۷، س ۶) - احساس مفید نبودن (ک ۸، س ۶).	
		نامیدی از سازمان	نامیدی از سازمان (ک ۱۳، س ۴) - نامیدی از بدست آوردن خواسته‌ها (ک ۱۱، س ۴)، (ک ۹، س ۵).	
راهبردها / کنش / کنش متقابل	مسائل روحی روانی منفی در فرد	به وجود آمدن مشکلات روحی روانی در کارکنان	استرس و افسردگی (ک ۱، س ۶)، (ک ۶، س ۵)، (ک ۷، س ۶) - کسالت (ک ۸، س ۶) - پرخاشگری کارکنان (ک ۱۲، س ۵) - تنش (ک ۱۱، س ۶) - اثرات منفی روانی بر روی خود فرد (ک ۴، س ۶) - مسائل روحی روانی (ک ۶، س ۶) - سرخوردگی (ک ۱، س ۶)، (ک ۴، س ۶)، (ک ۵، س ۶) - تنیدگی کارکنان (ک ۱، س ۶).	راهبردها شامل (۴۰) کد باز، ۱۲ کد محوری و ۴ کد انتخابی.
	کاهش تعهد و مشارکت در کارها	کاهش تعهد و تعلق به سازمان	کاهش تعهد سازمانی (ک ۱۱، س ۶)، (ک ۱۲، س ۵) - کاهش شدید تعلق سازمانی (ک ۶، س ۱)، (ک ۱۱، س ۶).	
	کاهش مشارکت	عدم مشارکت در کارها و تصمیم‌گیری‌های اداره	عدم مشارکت در کارها (ک ۸، س ۶) - عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌های اداره (ک ۸، س ۵).	

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	فراوانی
		بی‌رغبتی به انجام کار	رغبت نداشتن جهت انجام کار (ک ۸، س ۵) - بی‌رغبتی (ک ۲، س ۶).	
کاهش دادن کمیت و کیفیت کار	کاهش کیفیت کار و عملکرد فردی و سازمانی	کاهش کیفیت کار و عملکرد	کاهش کیفیت کار و خدمات کارکنان (ک ۱۱، س ۵) - کاهش تلاش در کار (ک ۱۳، س ۵) - کاهش عملکرد فرد (ک ۱۲، س ۵) - کاهش عملکرد سازمان (ک ۱۲، س ۵).	
		انجام ندادن کار به صورت کامل	عدم انجام وظایف به نحو شایسته (ک ۴، س ۵) - انجام ندادن کار به صورت کامل (ک ۵، س ۵) - عدم استفاده کارآمد از تجهیزات (ک ۱، س ۵) - کاهش کار مفید (ک ۳، س ۵).	
		اعتراض نسبت به حقوق و ساعت کاری	اعتراض کردن به ساعت کاری (ک ۹، س ۵) - اعتراض از نحوه حقوق (ک ۹، س ۵).	
ابراز نارضایتی و اعتراض	نارضایتی کارکنان	نارضایتی کارکنان	نارضایتی کارکنان (ک ۱۱، س ۵).	
		ابراز منطقی با مدیر	ابراز منطقی با مدیر در مرحله اول (ک ۷، س ۵)	
		ناراحتی خود فرد	ناراحتی خود فرد (ک ۵، س ۵) - درگیری فکری و عذاب وجدان (ک ۵، س ۵).	
کاهش بهره‌وری فرد و سازمان	کاهش بهره‌وری فرد و سازمان	کاهش بهره‌وری فرد و سازمان	کاهش بهره‌وری فرد و سازمان (ک ۱، س ۶)، (ک ۳، س ۵)، (ک ۳، س ۶)، (ک ۱۱، س ۶)، (ک ۷، س ۵)، (ک ۶، س ۶) - پرهزینه شدن انجام کار (ک ۱، س ۶) - افزایش هزینه‌های سازمان (ک ۱۰، س ۶)، (ک ۳، س ۶) - کاهش کارایی فرد و سازمان (ک ۱۳، س ۶)، (ک ۵، س ۶) - پیامدهای منفی اقتصادی برای سازمان (ک ۱۲، س ۶) - درست انجام ندادن وظیفه (ک ۱۰، س ۶) - لطمه زدن به عملکرد فرد (ک ۹، س ۶) - افت شدید خدمات‌رسانی به مردم (ک ۱۰، س ۶).	
کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی	استخدام بی‌رویه	استخدام بی‌رویه	بزرگ شدن سازمان (ک ۱۰، س ۶) - استخدام بی‌رویه (ک ۱۰، س ۶).	
		نرسیدن یا با کیفیت پایین‌تری به اهداف سازمان	عدم تحقق اهداف سازمانی (ک ۴، س ۵)، (ک ۷، س ۶)، (ک ۴، س ۶)، (ک ۱، س ۶) - عدم اعتقاد به اهداف سازمانی (ک ۴، س ۵) - با کیفیت پایین‌تری به اهداف سازمان رسیدن (ک ۷، س ۹).	
		قفل شدن کارها (اختلال در کارها)	برهم‌کنش تأثیرات در سازمان (ک ۱۰، س ۳) - روزبه‌روز بدتر شدن روال (ک ۲، س ۶) - تأثیرات منفی زنجیروار (ک ۱۰، س ۵) - قفل شدن کارها (اختلال در کارها) (ک ۱۰، س ۶).	پیامدها شامل (۱۰۳) کد باز، ۱۶ کد محوری و ۴ کد انتخابی.
		کاهش ارزش و اعتبار فرد و سازمان	کاهش یافتن وجه سازمان (ک ۱۲، س ۶) - کاهش یافتن وجه خود فرد (ک ۱۲، س ۶) - کاهش ارزش و اعتبار فرد (ک ۱۲، س ۶) - کاهش ارزش و اعتبار سازمان (ک ۱۲، س ۶)، (ک ۷، س ۶) - میزان افتخار به سازمان (ک ۳، س ۳).	
		سوءاستفاده و تخلفات در سازمان	سوءاستفاده بعضی از کارکنان (ک ۱۰، س ۵) - تخلفات مالی و اداری، فساد مالی (ک ۶، س ۵) - تخلفات مادی و انسانی (ک ۱۱، س ۵).	
افزایش تخلف در سازمان	افزایش تخلف در سازمان	افزایش تخلف در سازمان	زیاد شدن انگیزش برای تخلف (ک ۱۰، س ۵) - گرایش به خلاف (ک ۱۰، س ۵) - انجام کارهای شخصی و نامربوط (ک ۳، س ۵) - کار نکردن (ک ۲، س ۵).	

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	فراوانی
		کم کاری	کم کاری (ک ۶ س ۵)، (ک ۱۰ س ۴)، (ک ۱۲ س ۵) - در بلندمدت باعث کم کاری (ک ۷ س ۵).	
	آسیب عمدی به سازمان		ضربه زدن به بیت‌المال (ک ۱ س ۵) - امانت‌داری (ک ۱ س ۵) - به صورت عمدی به سازمان ضربه زدن (ک ۱ س ۵) (ک ۷ س ۵) - ضرر به شرکت (ک ۱۱ س ۵) - تخلف سازمانی مانند رشوه و فساد (ک ۱۲ س ۵) - عقده‌گشایی به علت تحقیر (ک ۱ س ۶) - ضرر به خود فرد و سازمان در بلندمدت (ک ۷ س ۶).	
	بی‌اهمیتی و بی‌تفاوتی نسبت به کار و سازمان		کارها را به پایان وقت انداختن (ک ۳ س ۳) - بی‌اهمیتی نسبت به کار (ک ۹ س ۵) - بی‌تفاوتی شدن (ک ۹ س ۵)، (ک ۱۱ س ۵) - بی‌خیالی (ک ۲ س ۵) - بی‌تفاوتی به سازمان (ک ۱۲ س ۵).	
بیزاری و بی‌اهمیتی نسبت به کار و سازمان	حس بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی نسبت به کار و منافع شرکت		حس بی‌تفاوتی در سازمان (ک ۲ س ۶) - بی‌اهمیت شدن نسبت به کار (ک ۹ س ۶) - بی‌اهمیت شدن نسبت به منافع شرکت (ک ۹ س ۶) - حس بی‌انگیزگی (ک ۵ س ۶).	
	بیزاری نسبت به محیط کار		نامتعارف شدن ورود و خروج (ک ۱۲ س ۵)، (ک ۸ س ۵) - دوست ندارند در محیط کار بمانند (ک ۸ س ۵) - جیم شدن (ک ۸ س ۵).	
	عدم ابراز عقیده و پیشنهاد		تمایلی نداشتن به ارائه ایده و پیشنهاد (ک ۱۳ س ۴) - سکوت و افسوس (ک ۱ س ۵) - عدم ابراز عقیده و پیشنهاد (ک ۸ س ۵)، (ک ۱۱ س ۴) - اظهارنظر نکردن (ک ۱ س ۶) - محتاط بودن (ک ۱ س ۶).	
	یک سلسله نارضایتی زنجیروار از فرد تا اجتماع		نارضایتی مشترکین (ک ۶ س ۶)، (ک ۱۱ س ۶) - نارضایتی تأمین‌کنندگان (ک ۶ س ۶) - نارضایتی پیمانکاران (ک ۶ س ۶) - نارضایتی کارکنان (ک ۶ س ۶) (ک ۱۱ س ۵)، (ک ۳ س ۶)، (ک ۱۳ س ۶) - یک سلسله نارضایتی زنجیروار از فرد تا اجتماع (ک ۳ س ۶) - کاهش رضایت ارباب‌رجوع (ک ۷ س ۶)، (ک ۱۱ س ۵) - احساس رضایت نداشتن (ک ۸ س ۶) - نارضایتی شغلی (ک ۱۱ س ۶) - عدم احساس رضایت از خود (ک ۸ س ۶).	
نارضایتی فراگیر	عدم پویایی فرد و سازمان		عدم پویایی سازمان (ک ۲ س ۶) - نه بهبود مستمر و نه پیشرفت اتفاق می‌افتد (ک ۲ س ۶) - دچار روزمرگی شدن سازمان و افراد (ک ۲ س ۶) - در جا زدن (ک ۲ س ۶) - دور باطل (ک ۲ س ۶) - پویایی سازمان کاهش می‌یابد (ک ۸ س ۶).	
	اثرات منفی بر فرد، خانواده، سازمان و جامعه		تأثیر منفی بر زندگی خانوادگی (ک ۱ س ۶)، (ک ۶ س ۶) - برخورد نامناسب با اطرافیان و افراد جامعه (ک ۲ س ۶) - دادن انرژی منفی به خود و خانواده و دیگران (ک ۲ س ۶) - اثر بی‌انگیزگی فرد بر خانواده (ک ۳ س ۶) - کم شدن کارایی فرد در خانواده (ک ۵ س ۶) - تأثیرات منفی در جامعه (ک ۶ س ۶) - پیامدهای منفی فرهنگی (ک ۱۲ س ۶) - درگیری‌های خانوادگی (ک ۶ س ۶) - تعارضات سازمانی (ک ۶ س ۶) - بی‌اعتمادی نسبت به شرکت (ک ۱۱ س ۵).	

توضیح ۱: (ک ۱ یعنی کارشناس یا مصاحبه‌شونده نفر اول، س ۱ یعنی سؤال اول پاسخ‌داده‌شده). توضیح ۲: پدیده محوری (۱۰۳): یعنی پدیده محور دارای ۱۰۳ کد باز است. تعداد کل کدهای باز: ۳۶۷، تعداد کل مقوله‌های محوری: ۷۶، تعداد کل مقوله‌های اصلی: ۲۴

همان‌طور که در جدول ۵، نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها (کدهای باز، محوری و انتخابی) مربوط به عارضه بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی مشخص شده است، در کل یافته‌های حاصل از خروجی نرم‌افزار

مکس کیو دی ای ۲۰۲۰، حاکی از تعداد ۳۶۷ کد باز، ۷۶ زیر مؤلفه و تعداد ۲۴ مؤلفه در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها ارائه شده‌اند که در شکل ۲ نیز محورها، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه به صورت نقشه فضایی گزارش شده است.



شکل ۲. مدل بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی تحقیق

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در عصر حاضر، سرمایه‌های انسانی عامل اصلی و فزاینده کسب‌وکارها به شمار می‌روند. برخلاف سرمایه‌های فیزیکی، سرمایه انسانی یک ورودی پایدار در فرآیند تولید و ارائه خدمات است که کارایی و اثربخشی آن تا میزان زیادی نسبت به سایر منابع سازمان پایدارتر است و عدم اهمیت و توجه به این سرمایه‌ها در بلندمدت هزینه‌های تعدیل بالایی را برای هر کسب‌وکار و سازمان به همراه دارد. بر همین اساس، هدف از پژوهش حاضر، عارضه‌پردازی بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد بود. لذا جهت نائل شدن به هدف تحقیق، با استفاده از مصاحبه‌های انجام‌شده تا حد اشباع نظری همچنین با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد اقدام به شناسایی همه‌جانبه عارضه منفی بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه نمودیم. در ادامه به تشریح یافته‌ها و نتایج حاصل از پژوهش و ارائه پیشنهادات کاربردی جهت اجتناب و یا به حداقل رساندن عوارض ناشی این عارضه منفی می‌پردازیم.

بررسی‌های اولیه از مصاحبه‌ها حاکی از وجود عارضه بی‌حسی سازمانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه می‌باشد که با انجام مصاحبه‌های عمیق‌تر با افراد خبره و مدیران این شرکت، اطلاعات همه‌جانبه‌تری از پدیده مورد مطالعه به دست آمد. در ابتدا محقق سعی نمود مصاحبه‌ها را به صورت هدفمند انجام و در ادامه به صورت روش گلوله برفی اقدام به شناسایی افراد خبره و مطلع به موضوع مورد مطالعه نماید همچنین تلاش شد با انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان موضوع، اطلاعات همه‌جانبه‌ای از عارضه مورد مطالعه دریافت شود. سپس با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیو دی ای به صورت نظام‌مند (کدهای باز، محوری و انتخابی)

مفاهیم، زیرمؤلفه‌ها، مؤلفه‌ها و محورهای اصلی شناسایی و در قالب مدلی مفهومی ارائه شد. نهایتاً، نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای ۲۰۲۰، حاکی از ۳۶۷ کد باز، ۷۶ زیرمؤلفه و ۲۴ مؤلفه در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها ارائه شده‌اند که در بالا به صورت جدولی (جدول ۵) و به صورت مدل مفهومی (شکل ۲) گزارش شده است. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق، مشخص شد که مهم‌ترین شرایط علی که موجب بی‌حسی سازمانی سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه می‌شوند شامل مؤلفه‌های عدم شایسته‌سالاری در سازمان، بی‌عدالتی در سازمانی، اهمیت ندادن مدیر به رشد کارکنان و مسائل اقتصادی و شخصی می‌باشند. قابل ذکر است که این مؤلفه‌ها با مؤلفه‌های حاصل از تحقیقات محققانی از جمله احمدی و فتاح [۴] که بر نبود شایسته‌سالاری، نتسیفول و همکاران [۳۵] بر سرخوردگی‌های محل کار، برتود و میلرشتیز [۱۱] بر نقش و سبک‌های رهبری، محمدیاری و همکاران [۳۲] بر عوامل مدیریتی و اقتصادی، عبدالهی گدلو [۱] بر بی‌توجهی مدیریت، معصومیان [۳۰] بر نقش‌های نامتعارف مدیران تأکید کرده‌اند هم‌راستا می‌باشند. اما مؤلفه‌های شرایط علی در پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش خمش‌آیا و همکاران [۲۴] که عوامل رویدادهای حسی، خطاهای ادراکی و نقش‌های نامتعارف مدیران دولتی را به‌عنوان شرایط علی بی‌حسی سازمانی نام می‌برند، به‌جز نقش‌های نامتعارف مدیران که تا حدودی با یافته‌های این پژوهش هم‌راستا است، دیگر عوامل متفاوت می‌باشند.

طبق یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای که در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه باعث عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی می‌شوند شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصی، نظام نامناسب تشویق و تنبیه، اهداف متناقض و عدم توجه به علاقه و نظرات کارکنان می‌باشند که هرکدام از این مؤلفه‌ها نیز به نوبه خود دارای زیرمؤلفه‌های مربوط به خود هستند. این مؤلفه‌ها با عواملی که محققانی از جمله بریکا و بایسا [۱۰] بر بی‌انگیزگی کارکنان، اکسو و لی [۵۴] بر ویژگی‌های فردی سرمایه‌های انسانی، احمدی و فتاح [۴] بر عدم شناخت نیازهای کارکنان، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان، عدم آگاهی کارکنان از نتایج عملکرد خود، شهرویی [۴۵] بر علل فردی-شخصیتی، علل زمینه‌ای-محیطی، تأکید می‌کنند هم‌راستا می‌باشد و از آنجا که مؤلفه‌های نظام نامناسب تشویق و تنبیه، اهداف متناقض، مورد تأکید محققان دیگر قرار نگرفته است با آن‌ها متفاوت می‌باشد. همچنین، مهم‌ترین مؤلفه‌های شرایط مداخله‌گر که باعث عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی می‌شوند شامل فرهنگ سازمانی و اجتماعی، اهمیت و توجه به الگوگیری، مسائل فراسازمانی و عوامل کاهنده موفقیت شغلی می‌باشند که هرکدام از این مؤلفه‌ها نیز به نوبه خود دارای زیرمؤلفه‌های مربوط به خود هستند. قابل بررسی است که این مؤلفه‌ها با عواملی که محققانی از جمله شهرویی [۴۵] بر علل ساختاری، علل زمینه‌ای-محیطی، محمدیاری و همکاران [۳۲] بر عوامل فرهنگی، سازمانی، شغلی، اقتصادی و اجتماعی، حکاک و موسوی‌نژاد [۱۸] بر عوامل سازمانی، دی‌گرف و همکاران [۱۴] بر فرهنگ‌هایی که قومیت ستیزی یا سیاست‌زدگی شدید دارند تا حدود زیادی سازگار است؛ اما کمتر به مؤلفه اهمیت و توجه به الگوگیری در تحقیقات دیگر اشاره شده و این مؤلفه از این جهت با دیگر تحقیقات انجام شده متفاوت می‌باشد.

با توجه به نتایج تحقیق، پدیده محوری بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی شامل مؤلفه‌های کم‌کاری خاموش (کم‌کاری که از دید دیگران مخفی است)، بی‌تفاوتی سازمانی، بی‌رغبتی سازمانی و کرختی سازمانی می‌باشند. این مؤلفه‌ها با عواملی که محققانی از جمله بریکا و بایسا [۱۰] بر بی‌انگیزگی کارکنان، صادقی و رضوی [۳۸] بر سکوت و عدم تعهد سازمانی، خانی شکراب [۲۳] بر بی‌تفاوتی و طفره‌روی سازمانی، امیرحسینی و همکاران [۷] بر اهمال‌کاری تأکید داشتند هم‌راستا است. علاوه بر این، خمش‌آیا و همکاران [۲۲] در پژوهش خود از مؤلفه‌های کرختی سازمانی، بی‌میلی سازمانی، ترس سفید و خاموشی سازمانی به‌عنوان مؤلفه‌های بی‌حسی سازمانی یاد می‌کنند؛ مؤلفه‌های کرختی سازمانی و بی‌میلی سازمانی با پژوهش حاضر مطابقت می‌کنند اما مؤلفه‌های

کم‌کاری خاموش و بی‌تفاوتی سازمانی با پژوهش یادشده متفاوت می‌باشد. طبق یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین راهبردها و یا رفتاری که سرمایه‌های انسانی در مقابل عوامل ایجادکننده عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه از خود بروز می‌دهند شامل مسائل روحی روانی منفی در فرد، کاهش دادن تعهد و مشارکت، کاهش دادن کمیت و کیفیت کار و ابراز نارضایتی و اعتراض می‌باشند. این مؤلفه‌ها نیز با عوامل بدست آمده از تحقیقات صادقی و رضوی [۳۴] که بر سکوت و عدم تعهد سازمانی، امیرحسینی و همکاران [۸] بر اهمال‌کاری، ضعف شخصیتی ثابت در فرد، نتسیفول و همکاران [۳۵] بر سرخوردگی‌های محل کار و ناامیدی کارکنان، عبدالهی گدلولو [۱] بر اضطراب تأکید کردند هم‌راستا هستند. اما مؤلفه‌های کاهش دادن کمیت و کیفیت کار و ابراز نارضایتی و اعتراض کمتر مورد اشاره قرار گرفته است، هرچند واضح است که کارکنانی که در معرض عوامل ایجادکننده بی‌حسی سازمانی قرار می‌گیرند ابتدا به‌صورت منطقی و دوستانه اقدام به ابراز منطقی مشکل با مافوق خود می‌کنند اما چنانچه مشکل حل نشود در مراحل بعدی موجب کاهش دادن کمیت و کیفیت کار و ابراز نارضایتی و اعتراض توسط کارکنان می‌شود.

مهم‌ترین پیامدهایی که در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه منتج از عارضه منفی بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی شناسایی شدند شامل مؤلفه‌های کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی، افزایش تخلف در سازمان، بیزاری و بی‌اهمیتی نسبت به کار و سازمان و نارضایتی فراگیر بودند که این مؤلفه‌ها نیز به نوبه خود دارای زیر مؤلفه‌های مربوط به خود هستند. در حقیقت از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر، شناسایی پیامدهای بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی شرکت ملی گاز است که در تحقیقات دیگر مورد بررسی و توجه محققان قرار نگرفته است و می‌توان گفت که شناسایی همه‌جانبه از این عارضه بسیار کاهنده و منفی از نوآوری‌های پژوهش حاضر بوده است که شناختی جامع از این عارضه را جهت آگاهی مسئولین، مدیران و حتی محققان عرصه مدیریت منابع انسانی فراهم آورده است. کاملاً مشهود است که به دلیل وجود عوامل ایجادکننده بی‌حسی سازمانی از قبیل عدم شایسته‌سالاری در سازمان، عدم عدالت سازمانی و دیگر عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر این عوامل موجب کاهش بهره‌وری در سطح فردی و سازمانی خواهند شد. علاوه بر این، عوامل یاد شده موجب افزایش تخلف در سازمان، بیزاری و بی‌اهمیتی نسبت به کار و سازمان و نارضایتی فراگیر می‌شوند. لازم به ذکر است که در اینجا منظور از نارضایتی فراگیر، نارضایتی‌های زنجیرواری است که از نارضایتی کارکنان شروع و به دنبال آن نارضایتی ارباب‌رجوع، نارضایتی تأمین‌کنندگان، سلسله‌مراتب و حتی تأثیرات آن در سطح جامعه هم قابل پیگیری است. در ادامه بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادات کاربردی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

- عارضه بی‌حسی سازمانی به‌شدت اثرات منفی بر کارکنان (خصوصاً بر سرمایه‌های انسانی)، سازمان و ذینفعان سازمان دارد، یافته‌ها در این زمینه نیز حاکی از کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی، افزایش تخلف در سازمان، بیزاری و بی‌اهمیتی نسبت به کار و سازمان و نارضایتی فراگیر است؛ براین اساس به مدیران و مسئولین شرکت ملی گاز استان کرمانشاه پیشنهاد می‌گردد؛ اولاً نسبت به افزایش سواد و آگاهی خود در زمینه پدیده بی‌حسی سازمانی، عوامل ایجادکننده و پیامدهای آن اقدام نمایند. بدین منظور پیشنهاد می‌شود برای مدیران سطوح مختلف سازمان مورد مطالعه کلاس توجیهی و یا همایش‌هایی در خصوص شناسایی عارضه‌های منفی سازمانی (خصوصاً موضوع بی‌حسی سازمانی)، عوامل ایجادکننده، پیامدها و راهکارهای کنترل و مدیریت آن‌ها برگزار شده و دانش اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی در این رابطه و همچنین نتایج پژوهش حاضر به نحو مقتضی مورد استفاده قرار گیرد. چرا که شناخت همه‌جانبه این عارضه و آثار عمیق آن باعث افزایش دغدغه جهت اقدام عملی مؤثر و اجتناب از آثار این عارضه منفی توسط مدیران شرکت خواهد شد.

- عوامل علیّ ایجادکننده پدیده بی‌حسی سازمانی شامل مؤلفه‌های عدم شایسته‌سالاری در سازمان، بی‌عدالتی در سازمانی، اهمیت ندادن مدیر به رشد کارکنان و مسائل اقتصادی و شخصی بودند. در حقیقت این عوامل از مهم‌ترین و اصلی‌ترین عوامل ایجادکننده این پدیده در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه می‌باشند؛ برای مثال مشخص شد که عدم شایستگی بالادست در کارکنان اثرات منفی بسیاری به همراه دارد. چرا که اکثر کارکنان این شرکت دارای شایستگی‌های بالایی هستند و توان تحمل مدیران با شایستگی و توانایی کمتر از خودشان را ندارند و این مورد برای آن‌ها بسیار ناراحت‌کننده و غیرقابل تحمل است. به این ترتیب، به مدیران شرکت گاز پیشنهاد می‌شود؛ جهت استخدام و به‌کارگیری منابع انسانی نهایت دقت را مصروف دارند. در حقیقت مدیران شرکت باید با توجه به شغل عملی و نیازمندی شرکت، استعدادهای انسانی متناسب را بکار گیرند. برای مثال جهت به‌کارگیری شخصی برای کارهای اداری ساده یا اپراتور در امور مشترکین نیاز به شخصی با مدرک فوق‌لیسانس و یا افراد نخبه دانشگاهی نمی‌باشد، آن‌هم به صورت استخدام پیمانی و قرارداد موقت. مضافاً اینکه به دلیل محدودیت‌های اقتصادی و مزایای محدودیت در پست‌های سازمانی این افراد نخبه را برای مشاغل نامتناسب و همچنین با حقوق و مزایای بسیار پایین به کار گیرد. علاوه بر این، وجود بی‌عدالتی سازمانی از جمله تفاوت فاحش در قراردادهای استخدامی که موجب تفاوت همه‌جانبه در کارکنان از لحاظ شغلی، حقوق و مزایا و مسائل رفاهی می‌شود بسیار کاهنده و موجب عارضه بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی می‌شود. لذا، به مدیران ارشد شرکت ملی گاز استان کرمانشاه پیشنهاد می‌شود این تفاوت فاحش در قراردادهای استخدامی که متأسفانه سال‌های سال است وجود دارد به‌طور کاملاً جدی و با رویکرد مدیریت جهادی بررسی شده در راستای حل آن اقدام شود. چرا که یک ساعت عدالت بهتر از هفتاد سال عبادت است.
- با توجه به عوامل شناسایی شده زمینه‌ای که به‌طور ویژه زمینه ایجاد بی‌حسی سازمانی را فراهم می‌کنند و شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصی، نظام نامناسب تشویق و تنبیه، اهداف متناقض و عدم توجه به علاقه و نظرات کارکنان بودند، بر این اساس به مدیران ارشد شرکت ملی گاز کرمانشاه پیشنهاد می‌گردد در خصوص استخدام و به‌کارگیری کارکنان با ویژگی‌های متناسب جهت موفقیت در مشاغل مربوطه همچنین در مورد همراستایی و همگرایی اهداف افراد با اهداف شرکت اهتمام لازم صورت پذیرد. در واقع، مدیران باید در ابتدا آگاهی لازم را از اهداف و چشم‌انداز سازمان داشته و در مرحله بعد آن را به‌طور روشن برای کارکنان تبیین و همچنین در خصوص استخدام افراد مورد تأکید قرار داده و به‌صورت واضح آگاه‌سازی لازم را انجام دهند که تناقض در اهداف و منافع رخ ندهد و یا به حداقل ممکن برسد. نظام نامناسب تشویق و تنبیه و عدم توجه به علاقه و نظرات کارکنان نیز از دیگر شرایط زمینه‌ای پدیده بی‌حسی سازمانی است که باید در این خصوص توسط مدیران ارشد سازمان نظام تشویق و تنبیه موجود مورد واکاوی قرار گرفته و ارزیابی اثربخشی آن صورت گیرد و نواقص موجود شناسایی و برطرف گردد. علاوه بر این، به مدیران مربوطه آموزش لازم در خصوص استفاده مؤثر از ابزار تشویق و تنبیه داده شود. همچنین، جهت توجه و ادراک کارکنان از اهمیت دادن به آن‌ها پیشنهاد می‌گردد به‌صورت برنامه‌ریزی شده جلسات عمومی، پرسش و پاسخ، نشست‌های دوستانه، ابراز عقیده و گرفتن نظرات کارکنان، صحبت در مورد پیشرفت کار و سهم کارکنان در پیشرفت و نائل شدن به اهداف سازمان، استفاده از روش‌های مختلف تشویق، استفاده از تشویقات شفاهی در حضور دیگران و غیره از سوی مدیران شرکت گاز انجام شود.
- عوامل مداخله‌گر که شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اجتماعی، اهمیت و توجه به الگوگیری، مسائل فراسازمانی و عوامل کاهنده موفقیت شغلی بودند و این عوامل به‌طور گسترده‌تری شرایط این عارضه را

در سازمان فراهم می‌کنند. به مدیران ارشد این شرکت پیشنهاد می‌شود عوامل فرهنگ سازمانی مثبت، حس خوب در کارکنان، رواج فرهنگ شایسته‌سالاری، احترام به کارکنان، دوستی و صمیمیت، قانون‌گرایی و عدم پارتی‌بازی، افزایش آموزش کاربردی و توانمندسازی کارکنان، الگوگیری از شرکت‌های موفق که برگرفته از زیر مؤلفه‌های شرایط مداخله‌گر هستند را جهت اجتناب از فراهم نمودن زمینه گسترده برای پدیده بی‌حسی سازمانی مورد توجه و استفاده قرار دهند. هرچند مواردی مانند مسائل فراسازمانی نیز وجود دارند که موجب پدیده مذکور می‌شوند، اما از آنجا که مسائل فراسازمانی معمولاً در حیطه کنترل شرکت گاز نیست بر روی عواملی که توان کنترل آن را دارد تمرکز نماید و از ایجاد زمینه برای این پدیده منفی اجتناب نماید.

- مؤلفه‌های کم‌کاری خاموش (کم‌کاری که از دید دیگران مخفی است)، بی‌تفاوتی سازمانی، بی‌رغبتی سازمانی و کرختی سازمانی گویای عارضه بی‌حسی سازمانی و از ابعاد این پدیده منفی بودند. می‌توان نتیجه گرفت که این عارضه منفی در واقع مجموعه‌ای از عارضه‌های کم‌کاری، بی‌تفاوتی، بی‌رغبتی و کرختی سازمانی است که با نگاه سیستمی و کل‌گرا به‌عنوان پدیده منفی بی‌حسی سازمانی نام‌گذاری شده است؛ بنابراین، می‌توان استنباط کرد که نگاه تک‌بعدی به هر یک از عارضه‌های منفی سازمانی دارای نوعی نقص می‌باشد اما نگاه سیستمی به این عارضه‌ها، محققان و مدیران ارشد سازمان را جهت شناسایی جامع‌تر و بهتر این عارضه‌ها و ریشه‌یابی دقیق‌تر جهت ارائه راهکارهای مؤثرتری هدایت می‌کند. بر همین اساس، به مدیران شرکت ملی گاز استان کرمانشاه پیشنهاد می‌شود با شناخت این عوامل در سازمان که در واقع نشانه‌ها و ابعاد بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی هستند حساس‌تر باشند. چرا که هر کدام از این عوامل و یا چند مورد از آن‌ها نشانه‌های هشدار دهنده‌ای از وجود عارضه منفی بی‌حسی سازمانی است و قبل از هرگونه تبعات منفی دیگر باید مورد دغدغه و کنترل آن‌ها برآمد تا هرچه سریع‌تر از به وجود آمدن این پدیده منفی و استقرار آن در شرکت جلوگیری و برنامه‌ریزی نمایند.
- با توجه به راهبردها و یا رفتارهایی که در پاسخ به عوامل ایجادکننده بی‌حسی سازمانی در کارکنان اتفاق می‌افتد این نشانه‌ها نیز خود دال بر وجود عارضه بی‌حسی در سازمان است. طبق یافته‌های تحقیق، این رفتارها خود شامل مسائل روحی روانی منفی در فرد، کاهش دادن تعهد و مشارکت، کاهش دادن کمیت و کیفیت کار و ابراز نارضایتی و اعتراض می‌باشند. این رفتارها به شدت کاهش دهنده بهره‌وری فردی و سازمانی هستند و در بلندمدت سازمان را با چالش‌های جدی روبرو خواهند کرد. بنابراین به مدیران این شرکت پیشنهاد می‌شود زمانی که این رفتارها در سازمان بروز و ظهور کرد در مرحله اول این رفتارها و آثار را بشناسند و بدانند که این رفتارها یک‌باره در سازمان اتفاق نیفتاده‌اند بلکه ریشه در عوامل ایجادکننده آن و در طول زمان این عکس‌العمل‌ها بروز یافته‌اند. بنابراین اگر مدیران ارشد این شرکت تمایل دارند که این رفتارها در کارکنان رخ ندهد باید سعی خود را در کنترل و مدیریت عوامل ایجادکننده این رفتارها که همان شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای می‌باشند صرف کنند.
- کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی، افزایش تخلف در سازمان، بیزاری و بی‌اهمیتی نسبت به کار و سازمان و نارضایتی فراگیر بودند؛ بر این اساس به مدیران شرکت گاز استان کرمانشاه پیشنهاد می‌شود جهت اجتناب و یا کنترل این پیامدهای منفی در سازمان، به‌طوری‌جایی عوامل ایجادکننده این عارضه منفی را قبل از هرگونه آشکار شدن آثار منفی آن که به‌طور زنجیروار اثرات مخربی را برای خود کارکنان، سازمان و حتی جامعه به بار بیاورد مورد دغدغه و توجه خود قرار دهند و جهت اجتناب از آثار وخامت‌بار آن در سطح سازمان و حتی در سلسله‌مراتب بالاتر، تدابیر لازم اتخاذ و جهت هماهنگی بیشتر اقدامات لازم را



اجرایی نمایند چراکه آثار وخامت‌بار این عارضه اگر مورد تأکید مدیران ارشد شرکت گاز قرار نگیرد نه تنها خود کارکنان سازمان دچار مشکل می‌شود حتی آثار و ناراضی‌های فراگیری در سطح کارکنان تا خانواده آن‌ها، سازمان، ذینفعان، تأمین‌کنندگان و حتی جامعه نیز به بار خواهد آورد.

• با توجه به مشخص شدن عوامل و پیامدهای این عارضه منفی در شرکت ملی گاز استان کرمانشاه و از آنجا که شباهت غیرقابل‌انکاری بین تمامی شرکت‌های ملی گاز کشور وجود دارد؛ به آن‌ها نیز پیشنهاد می‌گردد از نتایج حاصل از این پژوهش نهایت استفاده را ببرند. همچنین به دلیل شباهت این شرکت با شرکت‌های تابعه وزارت نفت از جمله صنعت نفت، پالایش و پخش و شرکت‌های اقماری نیز به مدیران آن‌ها پیشنهاد می‌شود نتایج حاصل از پژوهش حاضر را مورد استفاده قرار دهند. علاوه بر این با توجه به آثار وخامت‌بار این عارضه منفی و اینکه این عارضه مخصوص شرکت و یا کسب‌وکار خاصی نیست و تمام سازمان‌ها دولتی و یا حتی کسب‌وکارهای خصوصی نیز از این عارضه مصون نیستند به آن‌ها نیز پیشنهاد می‌شود از نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر در خصوص کنترل و یا اجتناب از عارضه بی‌حسی سازمانی در کارکنانشان نهایت بهره را ببرند.

، بسیار ضروری است که مدیران با کسب دانش و مهارت لازم در مواجهه با عارضه بی‌حسی سازمانی در سرمایه‌های انسانی، این بی‌نظمی‌های خاموش سازمان را شناسایی و سازمان‌دهی کنند و میل به کار، همکاران و سازمان را در کارکنان، خصوصاً سرمایه‌های انسانی که بهره‌وری، ایجاد ارزش برای سازمان، کسب مزایای رقابتی و همچنین کسب اهداف سازمان مستقیماً به آنان ارتباط دارد ایجاد و یا تقویت کنند.

#### تقدیر و تشکر

در پایان بر خود واجب میدانم از زحمات اساتید محترم راهنما و مشاور، همکاران پژوهش، کارکنان و مشاورین محترم شرکت گاز استان کرمانشاه خصوصاً ریاست محترم پژوهش و فناوری این شرکت که نهایت همکاری را جهت دریافت مجوزها، هماهنگی‌های لازم، پیشنهادهای بجا در جهت هرچه بهتر نمودن پژوهش حاضر انجام دادند، کمال تشکر و قدردانی خود را اعلام نمایم.

#### منابع

1. Abdollahi Gadlu, R. (2016). The relationship between organizational silence and organizational indifference with organizational procrastination of physical education teachers in Shahindaj and Buchan. Master Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Urmia University. (In Persian)
2. Adeyemi, P. A., & Ogunsola, A. J, (2016). The impact of human capital development on economic growth in Nigeria: ARDL approach, IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR- JHSS), 21(3), 01- 07.
3. Afiouni, f. (2013). Human capitai management: a anw name for HRM? Int. j. learning and intellectual capital, 10(1), 18- 34.
4. Ahmadi, S. A. A., & Fattahi, M. (2016). Investigating factors of organization indifference and proper strategies in Iran infrastructural communications company. International Business Management, 10(6), 968- 973. DOI: 10.3923/ibm.2016.968.973.
5. Aghaei, M., Rezaghilzadeh, M., & Bagheri, F. (2013) Study of human impact on economic growth in the provinces of Iran, research and planning in higher education, 67, 44-21. (In Persian)

6. Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 20(10), 1-30.
7. Akhavan Kharazian, M., & Agha Alikhani, M. (2021). Multilevel analysis of social media strategies with employees' job performance system. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 12(46), 19-36. (In Persian)
8. Amir Hosseini, Z., Shirafkan, A., & Rajabpour, M. (2020). Predicting academic procrastination based on the ability of time management variables, IQ belief, self-esteem, students, girls, Payame Noor University, Damghan. *Knowledge and research in applied psychology*. 21(1), 117-128. (In Persian)
9. Becker, G. S. (2002). The age of human capital. *Education in the Twenty- First Century*. Retrieved from the World Wide Web <http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/20081106200614853.pdf>.
10. Bereka Negussie, B., & Bayisa, Oliksa, G. (2020). Factors influence nurses' job motivation at governmental health institutions of Jimma Town, South-west Ethiopia. *International Journal of Africa Nursing Sciences journal homepage: www.elsevier.com/locate/ijans*. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100253>.
11. Berthod, O., & Müller-Seitz, G. (2017). Making sense in pitch darkness: an exploration of the sociomateriality of sensemaking in crises. *Journal of Management Inquiry*, DOI: 1056492616686425.
12. Byrd, D., & Meyer, P.J. (2008). *The tripping point in leadership: overcoming organizational apathy*. Pilot Communications Group, Incorporated.
13. Danaeefard, H., & babashahi, J. (2021). How does human capital of public sector affect national wellbeing?. *Iranian journal of management studies*, 14(3), 469-486. <https://www.sid.ir/en/journal/viewpaper.aspx?id=822699>
14. De graaff, M. C., Giebels, E., Meijer, D. J., & Verweij, D. E. (2016). Sensemaking in military critical incidents: the impact of moral intensity. *business & society*, DOI: 0007650316680996.
15. Elsharnouby, T. H. & Elbanna, S. (2020). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *journal homepage*.
16. Fukuyama, H., Hashimoto, A., Tone, K., & Weber, W. L. (2017). Does human capital or physical capital constrain output in Japanese prefectures? *Empir Econ* (2018) 54, 379–393. <https://doi.org/10.1007/s00181-016-1202-5>.
17. Joseph, A., & Aibieyi, S. (2014). Human capital: definitions, approaches and management dynamics, *Journal of Business Administration and Education*, 5(1), 55-78.
18. Hakak, M., & Mousavinejad, S. H. (2014). Explain the role of organizational silence and happiness in work in reducing employee burnout. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Fourth Year, 1(12), 97-121. (In Persian)
19. Hassanpour Rudbaraki, M., & Labadi, Z. (2016). The importance of human capital in the third millennium, *Psychological Studies and Educational Sciences*, 2(7), 45-66. (In Persian)
20. Helm Ling, S., & Waqfipour, Sh. (2008). Adorno Hegel and tormented consciousness (critique). Translation: Shahriar Waqfipour. *Art and Architecture*, No. (19), 179-186. (In Persian)
21. Hossain, U., & Roy, I. (2016). Human capital management: the new competitive approach. *International Journal of Commerce and Management*. <https://www.researchgate.net/publication/321950483>
22. Ivancevich, J. M., & Javier, J. F. (2005). *Administración de recursos humanos*. Atlas, S.A.
23. Khani Shakrab, M. (2019). The effect of organizational indifference and evasion on the control and organizational well-being of education teachers in Garmi city. Master

- Thesis. Department of Field Management, Public Management - Decision Making and Public Policy, Islamic Azad University, Garmsi Branch. (In Persian)
24. Khamsh aya, A., Shiri, A., & Yassini, A. (2019). Metaphorical reading of the phenomenon of organizational Insentience : Development and validation of a conceptual model. *Public Management Perspectives*, (2)10, 185-118. (In Persian)
  25. Khamshaya, A. (2018). Understanding the process of organizational Insentience is a model arising from the data theory of the foundation (Case study: government organizations in Bushehr province). Master Thesis in Public Administration, Transformation Orientation, Ilam University. (In Persian)
  26. Khayami, F. (2018). Investigating the prerequisites and consequences of organizational indifference (Case Study: Kashan Teachers). Master Thesis, Field: Educational Sciences - Management and Educational Planning. Kashan University, Faculty of Humanities. (In Persian)
  27. Khorshidi, Gh. H., Tabarsa, Gh. A., & Khodabakhsh, A. (2011). Strategic architecture of human capital. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 2(7), 15-36. (In Persian)
  28. Lu, X., Lu, X., & Li. (2017). *Managing uncertainty in crisis. Exploring the Impact of Institutionalization on Organizational Sensemaking*. Springer Press. ISBN 978- 981-10- 3990- 4.
  29. Maitlis S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
  30. Masoumian, H., Shafiee Poor, D., & Haddadzadeh, M. (2020). Investigating the relationship between perceptual errors and unusual plans of managers with organizational insentience (Case Study: Abarkooh County Education). Master Thesis, Payame Noor University, Yazd Province, Payame Noor Taft Center. (In Persian)
  31. Morris, S. S., Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Molloy, J. C. (2017). Firm- specific human capital investments as a signal of general value: Revisiting assumptions about human capital and how it is managed. *Strategic Management Journal*, 38(4), 912–919.
  32. Mohammadyari, Z., Sepahvand, R., Vahdaty, H., & Mousavi, S. N. (1397). Presenting a model for measuring organizational laziness in government organizations (Case study: government organizations in Ilam province). Ph.D. Thesis. Department of Public Management, Human Resources, Lorestan University. (In Persian)
  33. Nawaz, T. (2017). Exploring the nexus between human capital, Corporate Governance and Performance: Evidence from Islamic Banks. *J Bus Ethics* (2019) 157, 567–587. DOI 10.1007/s10551- 017- 3694- 0.
  34. Branda, N., & Joseph, S. (2020). Public management in an Era of the unprecedented: Dominant Institutional Logics as a Barrier to Organizational Sensemaking. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2020, 1–15 doi:10.1093/ppmgov/gvz028.
  35. Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah. J. O., Sundagar, M., & Wee, G. (2018). Frustration at work, developmental experience, perceived team support and employee performance: evidence from emerging economies. *The Pan-African Journal of Business Management*, 2(2).
  36. Qom Province Industrial Towns Company “n d”. <https://qiccl.com>
  37. Russell, D. M., Convertino, G., Kittur, A., Pirolli, P., & Watkins, E. A. (2018). Sensemaking in a Senseless World: 2018 Workshop Abstract. In *Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (p. W19). ACM.
  38. Sadeghi, M., & Razavi, M. R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. Available online at ScienceDirect [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100557> 1162-9088/© 2020 Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

39. Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory* Volume 1: 1–34 © The Author(s) 2020 Article reuse guidelines: [sagepub.com/journals-permissions](http://sagepub.com/journals-permissions) DOI: 10.1177/2631787719879937 [journals.sagepub.com/home/ott](http://journals.sagepub.com/home/ott).
40. Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2019). Power in sensemaking processes. article reuse guidelines: [sagepub.com/journals-permissions](http://sagepub.com/journals-permissions) DOI: 10.1177/0170840619847718. [www.egosnet.org/os](http://www.egosnet.org/os).
41. Sepahvand, R., Arefnejad, M., Fathi Chegini, F., & Sepahvand, M. (2020). The relationship between organizational bullying and organizational silence with the mediating role of psychological contract violation. *Knowledge and Research in Applied Psychology in the 21st Year*, 2(8), 84-92. (In Persian)
42. Sepahvand, R., & Shariatnejad, A. (2018). Analysis of human resource planning issues. Tehran Termeh Publications. First Edition. (In Persian)
43. Sepahvand, R., & Aini, M. A. (2020). The effect of future-oriented talent management on discovering the career path of medical students: Analyzing the mediating role of organizational knowledge architecture (Case study: Kermanshah University of Medical Sciences). *Talent Development Quarterly*. Second Year, 2, 42-22. (In Persian)
44. Shoairy, H. R. (2005). Investigating the fundamental critique of sensory perception in the production of meaning. *Philosophy and theology*, (49 and 46), 131-146. (In Persian)
45. Shahroui, N. (2019). Investigating the causes and factors causing the phenomenon of organizational Insentience and strategies to deal with it (Case study: education in Khuzestan province). Master Thesis. Department of Islamic Human Resource Management, Payame Noor University of Isfahan, Payame Noor Center, Natanz. (In Persian)
46. Suhrawardi (Sheikh Ishraq). (2009). *Shahabuddin Yahya bin Habash bin Amirk, Al-Tawihat Al-Luhyah and Al-Arshiyah*, correction and introduction by Najafqoli Habibi; Edition 1, Tehran: Research Institute of Iranian Wisdom and Philosophy, 2009. (in Persian)
47. Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2010). *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research*. Routledge.
48. Usman, F. K., & Adeyinka, O. B. (2019). Effect of human capital development on economic growth of ecowas member states. *Advances in Sciences and Humanities*. 5(1), 27- 42. doi: 10.11648/j.ash.20190501.14.
49. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409- 421.
50. Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537- 550
51. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
52. Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking a commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141- 153.
53. Wright, Patrick M. (2020). Human resource management review. human resource management review journal homepage: [www.elsevier.com/locate/hrmr](http://www.elsevier.com/locate/hrmr). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100781>.
54. Xu, Y., & Li, A. (2019). The relationship between innovative human capital and interprovincial economic growth based on panel data model and spatial econometrics. *Journal of Computational and Applied Mathematics* 365 (2020) 112381. <https://doi.org/10.1016/j.cam.2019.112381>.
55. Zand Karimi, M., Parvareh, B., Farahbakhsh, S., Kazemi, M., & Nikpi, I. (2018). Investigating the relationship between credible leadership and organizational indifference with the mediating role of psychological empowerment among teachers. *Quarterly Journal of Education*, 139, 147-168. (In Persian)

