



طراحی الگوی خودسانسوری در سازمان‌های دولتی براساس نظریه داده بنیاد

میرعلی سیدنقوی^۱ - طیبه دین‌محمدی^۲ - عین‌الله خاقانی‌زاده^{۳*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۲/۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۱۵

چکیده

کارکنان در سازمان‌ها ممکن است با توجه به دلایل مختلفی تصمیم به خودسانسوری بگیرند. هدف این پژوهش طراحی الگوی خودسانسوری در سازمان‌های دولتی بر اساس نظریه داده بنیاد بوده است. پس از گردآوری داده‌ها از طریق روش نمونه‌گیری نظری در میان ۱۳ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی، اقدام به شناسایی مولفه‌های خودسانسوری از طریق طرح نظام‌مند استراس و کوربین گردید. پس از اعتبارسنجی مدل با معیارهای مقبولیت، نتایج نشان داد که شرایط علی شامل شرایط فردی، شغلی و سازمانی منجر به شکل‌گیری پدیده خودسانسوری در سازمان می‌شوند. ویژگی‌های اطلاعات و ویژگی‌های خودسانسورها به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و عوامل فردی و مدیریتی به‌عنوان شرایط مداخله‌ای مورد شناسایی قرار گرفتند. حذف بوروکراسی، استفاده از سبک مدیریتی موثر و فعال‌سازی تیم‌ها به‌عنوان راهبردهای سازمان در کنترل پدیده مذکور و عوامل توسعه‌پویایی و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان پیامدهای حاصل از بکارگیری راهبردها مورد شناسایی قرار گرفت و نهایتاً مدل خودسانسوری در سازمان طراحی گردید. در این پژوهش یک الگوی جامع و بومی در حوزه مدیریت ارائه شد که براساس آن محققان را قادر می‌سازد تا پژوهش‌های خود در این خصوص را تکمیل نمایند.

کلید واژه‌ها: خودسانسوری، خودسانسوری اطلاعات، خودسانسوری عقاید، خودسانسوری اقدامات

^۱ دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران، ایران.

asnagavi@yahoo.com

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران، ایران.

t110.mohammadi@gmail.com

^۳ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران، ایران

inallah.khaghani@gmail.com (نویسنده مسئول)

مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای توسعه بایستی بتوانند در برابر نوسانات و چالش‌ها پیشرو، سازگار و مقاوم باشند و در این راستا یکی ابزارهای استراتژیک استفاده از خلاقیت و ایده‌های بدیع کارکنان است (لین و همکاران^۱، ۲۰۱۶). بهره‌مندی از نظرات، پیشنهادها و ایده‌های بدیع کارکنان یکی از پیش‌شرط‌های توسعه و از جمله عوامل مؤثر در پیشی‌گرفتن سازمان‌ها از رقباست (پیران نژاد و همکاران، ۱۳۹۶). این مهم را نباید از نظر گذراند که در صورت عدم وجود نظرات بدیع نیروی انسانی، امروز شاهد پیشرفت روزافزون تکنولوژی و دانش نبودیم. خلاقیت منوط به ارائه نظرات، عقاید و دنبال آن آزادی بیان کارکنان می‌باشد. آزادی بیان یکی از ارزش‌های مهم در هر جامعه دموکراتیک است (دانا و همکاران^۲، ۲۰۱۹) و در اعلامیه جهانی حقوق بشر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین حقوق بشر شناخته شده است. این حق نه تنها آزادی بیان را تضمین می‌کند؛ بلکه آزادی ارتباط میان مردم و دسترسی کامل به اطلاعات را نشان می‌دهد. همچنین از آنجاکه قطع ارتباط افراد با یکدیگر در جامعه منجر به صدمات زیادی می‌شود، قطع ارتباط بین عقاید علاوه بر جامعه، به سازمان‌ها نیز خسارت‌هایی وارد می‌نماید (بارنت^۳، ۲۰۱۹).

در بسیاری از سازمان‌ها نیروهای صاحب‌نظر و خلاق مشغول به کار می‌باشند که خود را از عرصه ابراز عقیده و بیان ایده‌ها حذف می‌کنند (بارتال و همکاران^۴، ۲۰۱۲). در چنین شرایطی کارکنان درگیر پدیده خودسانسوری^۵ می‌شوند. خودسانسوری در هر فضای اجتماعی اتفاق می‌افتد و افراد به دلایل مختلفی تصمیم می‌گیرند که اطلاعات خود را از دوستان، اعضای خانواده، گروه، سازمان، رسانه‌ها و رهبران دریغ کنند. در همه این موارد، آن‌ها معتقدند که هزینه‌ای در افشای اطلاعات وجود دارد و بنابراین تصمیم به پنهان نمودن اطلاعات می‌کنند (الباز و

بارتال^۶، ۲۰۱۹). این پدیده در سازمان‌ها با عنوان هم‌رنگ شدن، از فردی به فرد دیگر منتقل می‌شود و پویایی را تحت تاثیر قرار می‌دهد (کوک و هیلمن^۷، ۲۰۱۳).

از سوی دیگر با شروع تحقیقات در زمینه عملکرد فردی، خودسانسوری به‌عنوان محدودیتی جدی در ایده‌های خلاقانه فرد، به‌صورت سدی برای سازمان‌هایی که از عملکرد خلاقانه نفع می‌برند، عمل می‌نماید. همچنین محققان خودسانسوری را نتیجه یک فرایند شناختی از قضاوت خود می‌دانند. زمانی که افراد نقطه نظرات خود را امکان‌ناپذیر، ناکارآمد و عجیب قضاوت می‌کنند، ممکن است قوهی خلاقانه‌شان، آگاهانه تصمیم به خودسانسوری نماید. بنابراین از آنجایی که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روزافزون مواجه است آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان با این پیچیدگی و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است.

حال از جمله سازمان‌هایی که این پدیده به‌خوبی قابل‌رؤیت است، سازمان‌های دولتی است. این سازمان‌ها برای دستیابی به افزایش بهره‌وری، نیازمند سرمایه خلاق و صاحب‌اندیشه نو می‌باشد (الباز و بارتال، ۲۰۱۹)، اما محدودیت‌های ناشی از قانون و مقررات در کنار دیگر چالش‌ها، باعث شده است تا مدیران از مشارکت افراد و آزادی بیان کارکنان جلوگیری کنند. از سوی دیگر با تبدیل شدن سازمان‌های دولتی به سازمان‌های بوروکرات همراه با قوانین دست‌وپا گیر اداری، احتمال خودسانسوری کارکنان افزایش می‌یابد. زیرا در چنین سیستمی آزادی و امنیت که از اساسی‌ترین نیازهای روان‌شناختی به شمار می‌آیند مختل گردیده و به دنبال آن خلاقیت متوقف و رکودی بر سازمان حاکم می‌شود که زمینه رشد انواع انحرافات و ناهنجاری‌ها را مهیا می‌نماید.

با توجه به این موضوع که مطالعاتی در مورد تعدادی از حوزه‌های مختلف شامل بررسی عواملی که

بیشتر با کنش جدی و سخت و کمتر با کنش نرم همراه است؛ اما خودسانسوری عملی است که از جانب خود فرد، گروه و سازمان تحت عنوان رعایت اصل تعامل با دیگران و به‌منظور ملاحظه کاری شکل می‌گیرد (نتز-زنگات و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۵). این پدیده، فعالیتی عمدی است که اطلاعات را در صورت عدم وجود موانع رسمی از دیگران دریغ می‌کند و به‌عنوان یکی از مکانیسم‌های اجتماعی روان‌شناختی شناخته می‌شود؛ که غالباً مانع از یک جامعه دموکراتیک کارآمد می‌شود. این رفتار به معنای این است که افراد به‌طور غیررسمی جریان اطلاعات را کنترل و تنظیم می‌کنند (هالپرین و بارتال^{۱۳}، ۲۰۱۱).

در تعریفی دیگر بودرونوا و همکاران^{۱۴} (۲۰۲۰) خودسانسوری را به‌عنوان «عدم ابراز عقیده‌ی واقعی فرد در برابر مخاطبانی که تصور می‌شود با آن عقیده مخالف هستند» بیان کردند. خودسانسوری در محیط‌های خرد اجتماعی، به‌ویژه در خانواده‌ها به‌عنوان راز به‌کاربرده می‌شود و کارشناسان خانواده به‌طور گسترده به آن پرداخته‌اند (پترونو^{۱۵}، ۲۰۲۰). همچنین در سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های ناسازگار و افشاگر که این پدیده را نقض می‌کنند و اطلاعات را فاش می‌سازند، دارای اهمیت به‌سزایی می‌باشد (ستین^{۱۶}، ۲۰۲۰).

اطلاعات و عقیده. مفهوم حاضر، ماهیت خودسانسوری را به اطلاعات محدود می‌کند و بیشتر بر حفظ اطلاعات می‌پردازد تا حفظ عقاید. محققان بین اطلاعات و عقاید تفکیک قائل می‌شوند (بارنت، ۲۰۱۹). آن‌ها اطلاعات را مترادف واقعیت‌ها می‌دانند؛ درحالی‌که افکار، ایده‌ها و قضاوت‌های ارزشی به‌عنوان مترادف عقاید تلقی می‌شوند. بدین ترتیب عقاید عبارت از دیدگاه ذهنی که امکان دارد باهدف توضیح و تفسیر آن بر اساس درک شخصی، به اطلاعات وابسته باشد. در این مفهوم، هر کس حق دارد دارای

به اقلیت اجازه می‌دهد تا نظر اکثریت را تحت تأثیر قرار دهند (دانا و همکاران، ۲۰۱۹؛ دی درو و همکاران^{۱۷}، ۲۰۱۹) و بررسی میزان آزادی بیان نظرات منتقدین در گروه خود (مارشلوسکا و همکاران^{۱۸}، ۲۰۲۰؛ پاکر و مینرز^{۱۹}، ۲۰۱۴).

مورد توجه و تأکید قرار گرفته است؛ اما این دستورالعمل‌ها بر ماهیت خودسانسوری تأثیر نمی‌گذارند و زمانی که با شکل گسترده‌ای از عقاید برخورد می‌کنند، رویکرد متفاوتی دارند. همچنین، تحقیقات روان‌شناختی اجتماعی از مطالعه خودسانسوری که در سطح فردی در یک بستر اجتماعی صورت می‌گیرد و پیامدهای مهمی برای گروه‌ها ازجمله جوامع دارد، نسبتاً غفلت کرده است (شارویت و همکاران^{۲۰}، ۲۰۱۸). بنابراین با توجه به اهمیت خودسانسوری در سازمان‌ها، شاهد آن هستیم که مطالعات کمی در این زمینه به انجام رسیده است و می‌توان گفت که تمامی این مطالعات در خصوص این پدیده توانسته است تقریباً نیمی از مفهوم خودسانسوری را تبیین نماید. نیمی دیگر از این رفتارها که همچنان ناشناخته است باید دربرگیرنده مدلی جامع و دربردارنده شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای خودسانسوری باشد که به‌صورت نظری و تجربی در ادامه این پژوهش به آن توجه می‌شود. این پژوهش می‌تواند نیمه دیگر مفهوم خودسانسوری سازمانی را به تصویر کشانده و خلاء موجود در ادبیات این حوزه را پر کند. سوال کلی که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به آن‌ها است: مدل خودسانسوری در سازمان چگونه بود و شامل چه مقولات و خرده مقولاتی در بخش‌های مختلف است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ماهیت خودسانسوری. واژه سانسور از ریشه لاتین Censere به معنای ارزیابی یا Censur به معنای سرکوب اخذ شده است. فرایند عملی شدن سانسور،

در صورت افشای اطلاعات ممکن است به افراد یا گروه آسیب برساند (شاملی-رایت^۷، ۲۰۱۹).

انواع خودسانسور. این امکان وجود دارد که بین انواع مختلف سانسور خود تفاوت قائل شویم. یک تمایز بین دروازه‌بان‌ها یا افراد عادی انجام می‌شود. مفهوم دروازه‌بانی برای نخستین بار توسط کورت لوبن به کار رفت و شامل افرادی همچون سیاستمداران، روزنامه‌نگاران، معلمان، صاحب‌نظران است که در موقعیت و سمت‌هایی قرار دارند و همچون در ورودی عمل می‌کنند و فقط برای برخی اخبار و اطلاعات گشوده می‌شود و برخی را طرد و غیرقابل پخش تلقی می‌کند (اکتاس و همکاران^۸، ۲۰۱۹). افراد معمولی با اطلاعاتی روبرو می‌شوند که به عقیده آن‌ها از اهمیت برخوردار است، اما نقش آن‌ها به گونه‌ای نمی‌باشد که به آن‌ها امکان انتشار اطلاعات را دهد. تمایز دیگر بین افراد دارای اطلاعات دست‌اول در مقابل اطلاعات دست‌دوم است. اطلاعات دست‌اول توسط شخص یا از طریق تجربه شخصی بدست می‌آید (شرکت در یک رویداد) یا مستقیماً در معرض آن قرار می‌گیرد (مثلاً خواندن یک سند اصلی). اطلاعات دست‌دوم از طریق قرار گرفتن در معرض غیرمستقیم از طریق دریافت منبع دیگر مانند شنیدن یا خواندن بدست می‌آید. بنابراین، اولین نوع خودسانسوری مبتنی بر خودداری از اطلاعات صادقانه غیرقابل اعتماد است، درحالی‌که در مورد دیگر، اعتبار آن ممکن است مورد سؤال باشد (الباز و بارتال، ۲۰۱۹).

مطالعات پیشین

در جدیدترین مطالعه، هان^۹ (۲۰۱۷) به بررسی خودسانسوری گفتمان‌های سیاسی در سایت‌های شبکه‌های اجتماعی پرداخت. اگرچه سایت‌های شبکه‌های اجتماعی محلی برای مشارکت سیاسی در هنگ‌کنگ تبدیل شده‌اند، اما این پژوهشگر به دنبال بررسی این موضوع می‌باشد که آیا کاربران شبکه‌های

عقایدی باشد، از این رو این حالت از عقیده، قدرت اطلاعات درست را ندارد (لین و همکاران، ۲۰۱۶).

انگیزه‌های خودسانسور. تعدادی از انگیزه‌های متفاوت، اما نه منحصر به فرد، ممکن است افراد را به سمت خودسانسوری سوق دهد (ننتز-زنگوت و همکاران، ۲۰۱۵). پنج مورد از برجسته‌ترین این انگیزه‌ها عبارتند از: انگیزه برای محافظت از گروه، انگیزه شخصی برای جلوگیری از تحریم‌های منفی خارجی و پاداش مثبت، انگیزه برای محافظت از خودانگاره، انگیزه برای محافظت از یک عقیده و انگیزه برای محافظت از شخص ثالث.

اولین انگیزه بر این فرض استوار است که اطلاعات موجود ممکن است به گروه آسیب برساند و بنابراین نباید آشکار شوند (هالپرین و بارتال، ۲۰۱۱). دومین مورد از انگیزه خودسانسوری صدمه زدن به تصویر مثبت گروه با افشای اطلاعاتی که باعث ایجاد دیدگاه منفی در گروه می‌شود و یا باعث مختل کردن هماهنگی اعضای گروه برای یک هدف یا اهداف خاص می‌باشد. انگیزه سوم، ذاتی است. افراد برای حفظ دیدگاه مثبت خود، خودسانسوری را اتخاذ می‌کنند. داشتن یک هویت شخصی مثبت یک انگیزه اساسی است و بنابراین اعضای جامعه نمی‌خواهند خود را دروغگو و یا خبرچین بدانند (زوسر، ۲۰۱۶). خودسانسوری ممکن است در اثر تمایل به دفاع و حمایت از یک ایده خاصی مانند تقلید، هدف، سیاست، ایدئولوژی یا عقیده ایجاد شود. خودسانسوری از تمایل به جلوگیری از قرار گرفتن در معرض «داستان‌هایی که خلاف ارزش‌های غالب هستند» یا «دارای اتهام سیاسی» هستند، ایجاد می‌شود. سرانجام، ممکن است از خودسانسوری برای محافظت از شخص ثالث به دلیل مراقبت، علائق، نوع‌دوستی یا سایر ملاحظات استفاده شود. از بعضی جهات، این انگیزه را می‌توان محافظت از خود یا گروه شخصی خود در نظر گرفت زیرا شخص ثالث

اجتماعی در اظهارات اجتماعی و سیاسی دچار خودسانسوری می‌گردند یا خیر. بدین ترتیب براساس ۶ مصاحبه عمیق، این تحقیق نشان داد که برخی از کاربران بر اساس محتوای پیام و مخاطبان خود تصمیم بر عدم ابراز عقاید خود می‌نمایند. نتایج نشان داد که کاربران به دلایلی همچون تأثیرپذیری در روابط اجتماعی، ترس از انتقاد، ترس از انزوای اجتماعی، تصویر منفی و عدم موفقیت در شغل خود، درگیر رفتار خودسانسوری می‌شوند. درجایی دیگر زوسنر (۲۰۱۶) مطالعه‌ای باهدف بررسی نحوه تأثیر خودسانسوری در فیس‌بوک بر هویت افراد به انجام رسانید. به‌منظور تحقق هدف این مطالعه، ۲۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته از کاربران فیس‌بوک انجام شد. نتایج اصلی نشان داد که کاربران فیس‌بوک از طریق فیلترهای مختلف، پست‌های آنلاین خود را کنترل می‌کنند تا از سوء تفسیر پیام، بازخورد منفی و موقعیت‌های ناخوشایند جلوگیری کنند. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که کاربران با توجه به این واقعیت که افراد، این سیستم‌عامل را سطحی می‌دانند، با ایجاد یک توهم که در آن جنبه‌های منفی زندگی روزمره پنهان و با نشان دادن دید مثبت از خود و جلب توجه، واقعیت آفلاین را تحریف می‌کنند. در نتیجه، تصویر ایجادشده از هویت افراد در فیس‌بوک مبتنی بر یک فرآیند پیچیده فیلتر محتوا از طریق سناریوهای مختلف ممکن است.

همچنین کوک و هیلمن (۲۰۱۳) در پژوهشی به دنبال شناسایی سانسور و دو نوع از خودسانسوری بودند. این پژوهشگران دو نوع از خودسانسوری عمومی و خصوصی را شناسایی، تعریف و تمایز بین آن‌ها را مشخص نمودند. در سانسور عمومی، افراد پاسخ نگرش صریح خود را به سانسورهای عمومی محدود می‌کنند. در این سانسور، سانسور دهنده یک نماینده عمومی مانند دولت یا مرجع عمومی است و سانسور کننده اشخاص یا شرکت‌های خصوصی هستند. اصول آزادی بیان فقط در موارد خودسانسوری

عمومی قابل استناد است. در سانسور خصوصی، افراد این کار را در صورت عدم سانسور عمومی انجام می‌دهند و روند سانسور شامل سرکوب نگرش‌ها در یک فرد است. سانسور خصوصی از طریق پروکسی و با محدودیت، می‌تواند برای عامل خارجی باشد. پژوهشگران استدلال کردند که اصول آزادی بیان در موارد خودسانسوری خصوصی کاربرد ندارد.

درنهایت ویلیامز (۲۰۱۲) در پژوهشی به دنبال بررسی این موضوع بود که چگونه عزت نفس و خودپنداره باعث خودسانسوری می‌شود. این محقق عنوان می‌کند سازمان‌های آینده برای ایجاد خلاقیت، ابتکار و سازگاری با وجود تغییرات محیطی، با فشارهای زیادی روبرو می‌شوند. از این رو خلاقیت و نوآوری مهم‌ترین نگرانی برای مدیریت می‌باشد. یافته‌ها نشان داد خودسانسوری می‌تواند مانع مهمی برای عملکرد خلاق باشد. همچنین افراد با خودپنداره‌های شفاف از انتقاد نسبت به عقایدشان ترس کمتری دارند، بنابراین آن‌ها باید کمتر به سانسور عقاید خود پردازند. علاوه بر این، اگر خودپنداره بودن دلیل اصلی خودسانسوری باشد، در این صورت مداخلات طراحی شده برای تقویت خلاقیت از طریق افزایش اعتماد به نفس، تأثیراتی دارند که با گذشت زمان قابل تحمل نیستند، زیرا اعتماد به نفس افراد با خودپنداره‌های مزمن ناپایدار به مرور زمان محو می‌شوند.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش به صورت کیفی انجام شده است و راهبرد پژوهشی مورد استفاده در آن، نظریه داده بنیاد^{۲۰} است. خردمآیه استفاده از این راهبرد به کاربری آن باز می‌گردد؛ راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، روشی نظام-مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا واکنش موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول^{۲۱}، ۲۰۲۰). از آنجاکه

و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها می‌شوند. در این نوع نمونه‌گیری، محقق اقدام به انتخاب افرادی کرده است که می‌توانستند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه موثر باشند. در واقع افرادی برای مصاحبه انتخاب شده‌اند که با پدیده خودسانسوری سازمان در ارتباط بوده و یا اطلاعات مکفی در این زمینه داشته‌اند. با مراجعه به اولین نمونه در این حوزه، نمونه‌های دیگر در بخش‌های مختلف معرفی شدند. نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (گلیسر و استراس^{۲۹}، ۲۰۱۷). از این رو در پژوهش کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند. همزمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۳ نفر از مدیران و متخصصان سازمان‌های دولتی در حوزه مورد مطالعه بوده که می‌توانستند اطلاعات ارزشمندی در خصوص خودسانسوری سازمان در اختیار پژوهشگر قرار دهند و داده‌ها بعد از آن به اشباع نظری می‌رسد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش نیز مصاحبه‌هایی رودررو و نیمه ساختاریافته بود که با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گفت‌وگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت. همچنین به منظور اعتبار سنجی مدل پژوهش مطابق با نظر استراس و کوربین (۲۰۱۴) از معیار مقبولیت بهره گرفته شده است. مقبولیت یعنی اینکه یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و

کاوش پدیده خودسانسوری سازمان و فرایند آن مطلوب این پژوهش بوده است، لذا راهبرد نظریه داده-بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته و پاسخگوی این سوال باشد که مدل خودسانسوری در سازمان‌های دولتی چگونه است و دارای چه مقولات و روابطی است؟ به دنبال پاسخگویی به این سوال، سوالات فرعی زیر در دستیابی به اهداف پژوهش نیز مطرح می‌شوند: (۱) مقوله اصلی^{۲۲} خودسانسوری در سازمان‌های دولتی چیست؟ (۲) شرایط علی^{۲۳} خودسانسوری در سازمان‌های دولتی چیست؟ (۳) زمینه (بستر)^{۲۴} خودسانسوری در سازمان‌های دولتی چیست؟ (۴) شرایط مداخله‌گر^{۲۵} خودسانسوری در سازمان‌های دولتی چیست؟ (۵) راهبردهای پاسخگویی^{۲۶} به خودسانسوری در سازمان‌های دولتی چیست؟ و (۶) پیامدهای^{۲۷} خودسانسوری در سازمان‌های دولتی چیست؟

طرح اصلی برای نظریه داده بنیاد و پاسخگویی به سوالات مذکور، طرح نظام‌مند استراس و کوربین^{۲۸} (۲۰۱۴) است که بر اساس این طرح، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی از نظریه خلق‌شده ارائه گردد. بنابراین ابتدا با کدگذاری باز، مفاهیم شناسایی شده و مطابق با کدگذاری محوری پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار داده و مقوله‌های دیگر را (شرایط علی، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر، پیامدها) به آن ارتباط می‌دهد. سپس در کدگذاری انتخابی، سیر داستان پژوهش نگارش شده است. این پژوهش، طرح نظام‌مند را با ارائه مجموعه‌ای از گزاره‌های حکمی، به پایان می‌برد.

نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نظری بوده و یاری‌رسان پژوهشگر در خلق یا کشف نظریه است، تبعیت می‌کند. همان‌طور که استراس و کوربین (۲۰۱۴) نیز بیان داشتند، راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها

خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل‌باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده که پنج مورد از معروف‌ترین آن‌ها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفته است: حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، تناسب، عمق و استفاده از بازخورد مطلعین. در ادامه پژوهش به این موارد اشاره می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

آماده‌سازی داده‌ها و برجسب‌های مفهومی

مفاهیم و مضمون‌های بسیاری در فرایند کدگذاری باز حاصل شده که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مفاهیم کمتری تقلیل یافت. در این راستا به یک نمونه از کدهای اولیه و برجسب‌های مفهومی که در مصاحبه با مشارکت‌کننده سوم (P3) در خصوص شرایط علی خودسانسوری سازمانی (سوال اول) اشاره می‌گردد.

«ما داشتیم که کارکنان در جلسات حضور داشته و یکسری نظرات و ایده‌هایی هم برای کار ارائه داده؛ یک تعدادی از این‌ها اوایل این‌طور بود... در مقام کارشناس نمی‌خوام نظر بدم و کاری ندارم که نظراتش درست بوده یا خیر یا مثلاً چرا این‌طور بوده... ولی همون کارمند بوده الان دیگه خیلی براش مهم نیست که چیزی بگه... با همان شدت شرکت نمی‌کنه. اینکه حالا چرا این‌طور شده یکیش بر می‌گرده به شرایطی که برای پیشرفت و ارتقای اون فرد وجود دارد. یک

وقت میبینی علی‌رغم همه فعالیت‌ها و کارهایی که میکنه و انتظار پیشرفت هم داره از اونور این اتفاق نمی‌فته و کم کم وقتی بینه تأثیری نداره خودشو میکشه کنار. این معقوله و وقتی می‌بینه فایده ای نداره و اهمیتی داده نمی‌شه چرا طرف خودش را درگیر کند. چندساله طرف توی یک موقعیت شغلی فیکسه. اصلاً امیدی به جابجایی نداره و خسته شده از اون شغل تکراری خندش. یکسری از اینها از طرف سیستم تحمیل می‌شه...

یا درجای دیگر، به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان (P5) درخصوص همین سوال:

«سازمان‌های ما هرکدام به طریق خودشان آدم‌ها را ترسو بار می‌آورند. وقتی شما هرچیزی بگویی و فردا بر ضد خودت استفاده شود یا فقط این‌طور باشد که با هر حرفی و نظری برای شما مسئولیت‌های اضافی تر بتراشند و شما را پاسخگو کنند یا حتی از بعضی از امتیازها محرومتان کنند، این‌ها به‌مرور شما را می‌تواند از عواقب اون حرف‌ها بترسانند... وقتی حرف زدن کمتر مسئولیت کمتری دارد خب کمتر حرف می‌زنیم یا به قول شما سانسور می‌کنیم... شما باید اینطرف قضیه را هم در نظر بگیرید. ساختاری که وجود داره یک ساختار خیلی خشکه که شما فرضاً اطلاعاتی می‌خواهی بدست بیاری باید یا رابطه داشته باشی یا با قوانینی که وجود داره روبرو یسی. ما تا دلت بنحواد در سازمان‌های خودمون قوانینی داریم که دست‌وپای ادم رو می‌بنده و کار را سخت می‌کند...»

جدول ۱: برجسب‌های مفهومی در داده‌های مصاحبه‌کننده‌ها سوم و پنجم در خصوص سوال اول

| کد مصاحبه‌شونده | شماره سوال | برجسب‌های مفهومی |
|-----------------|------------|--|
| P5 و P3 | ۱ | احتمال پیشرفت شغلی بسیار کم |
| | | بیش‌ازحد در یک موقعیت شغلی ماندن |
| | | ترس از محرومیت‌های بیشتر به خاطر اظهار عقاید |
| | | ترس از تنبیه و مجازات‌ها بیان نظرات مخالف |
| | | ممانعت از دسترسی آزادانه به اطلاعات |
| | | روابط بسیار قانونی و غیرمنعطف با کارکنان |

منبع: یافته‌های پژوهشگر

برای همه مصاحبه‌ها به‌طور جداگانه کدهای اولیه و برجسب‌های مفهومی استخراج شد. سپس با خواندن و تامل در همه مفاهیم، مفاهیمی که از نظر معنایی باهم ارتباط نزدیک داشتند، باهم ترکیب شدند و مقوله‌ها را به وجود آوردند. بنابراین پژوهش حاضر با کدگذاری-های باز کار خود را آغاز کرده و در گام بعدی کدگذاری محوری ضمن پیش‌رفتن مصاحبه، ارتباطات مقولات از کدهای مصاحبه تا حدودی مشخص شد. در آخرین گام کدگذاری انتخابی انجام‌شده و مرحله تکمیلی با توجه به ادبیات علم مدیریت تکمیل شد.

طبقه‌بندی مفاهیم و مقوله‌سازی

در این مرحله مفاهیم بدست آمده در بخش قبلی را موردبررسی قرار داده و در نهایت به دسته‌بندی

مقوله‌های اصلی و فرعی پرداخته‌ایم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم، کاهش می‌دهد. گفتنی است که مقولات منتخب به سه طریق «اختراع خود محقق، نام‌های بکار رفته در ادبیات و نهایتاً نام-های بکار گرفته‌شده در مصاحبه‌ها» (استراوس و کورین، ۲۰۱۴) نام‌گذاری شده‌اند. در این مرحله ابتدا به دسته‌بندی مفاهیم و شکل‌دهی مقوله‌ها پرداخته‌ایم (مشخص نمودن مقوله‌های مختلف) و در ادامه با رویکرد کدگذاری محوری و انتخابی، روابط بین هر مقوله با مقوله‌های دیگر مشخص و شرح گردیده است. نتایج این مرحله در جدول ۲ ارائه گردیده است (در این جداول، P به مصاحبه‌شونده اشاره دارد). به‌عنوان مثال، P1 به مصاحبه‌شونده اول اشاره دارد).

جدول ۲: مفاهیم و مقوله‌های فرعی و اصلی مربوط به عوامل علی

| سوال | کد مصاحبه‌شونده | مفاهیم | خرده مقولات | مقولات اصلی |
|------|---------------------|--|----------------------|-------------|
| ۱ | P5, P6, p8 | تصور مخالفت با ایده‌های خود | چارچوب اعتقادات فردی | مقولات اصلی |
| | P8 | حفظ و تقویت موقعیت فعلی | چارچوب اعتقادات فردی | |
| | P2, P3, P5, p11 | تصور به نادیده گرفتن مدیر ارشد | چارچوب اعتقادات فردی | |
| | P5, P8, P11 | اعتقاد به همرنگی با سایر کارکنان | چارچوب اعتقادات فردی | |
| | P5, P11 | تصور به سو استفاده دیگران از ارتباط با فرد | چارچوب اعتقادات فردی | |
| | P6, P7, P9 | تصور انجام بیهوده وظایف | چارچوب اعتقادات فردی | |
| | P5, P9 | اعتقاد بر تحمل وضع کنونی | چارچوب اعتقادات فردی | |
| | P8, P11 | تصور عدم درک اطلاعات تخصصی از سوی مدیر | چارچوب اعتقادات فردی | |
| | P1, P4 | منافع بیشتر خودسانسوری بیش از منافع اظهارنظر | عوامل انگیزشی | |
| | P5, P8, P11 | تلاش در جهت حفظ عقاید | عوامل انگیزشی | |
| ۱ | P9, P10, P11 | حفظ خودانگاره | عوامل انگیزشی | مقولات اصلی |
| | P9, P11 | کسب منافع بیشتر حاصل از سانسور | عوامل انگیزشی | |
| | P2, P5, P10 | وجود مجازات‌های واقعی و غیررسمی | عوامل انگیزشی | |
| | P8, P10, P11 | خودسانسوری برای جلوگیری از بروز مشکلات | عوامل انگیزشی | |
| | P5, P8, P10 | ترس از محرومیت‌های بیشتر به خاطر اظهارعقاید | فشار روانی | |
| | P3, P5, P6 | ترس از افشای اطلاعات | فشار روانی | |
| | P3, P5, P9 | ترس از انزوا در بین همکاران | فشار روانی | |
| | P1, P8, P9, P11 | ترس از ارائه تصویر منفی از خود | فشار روانی | |
| | P1, P3, P7, P8, P10 | ترس از دست دادن شغل | فشار روانی | |
| | P8, P11 | ترس از تنبیه و مجازات‌ها بیان نظرات مخالف | فشار روانی | |
| ۱ | P1, P5, P6, P8 | ترس از عدم تایید توسط همکاران | فشار روانی | مقولات اصلی |
| | P1, P2, P5, P10 | عدم حمایت از ایده‌ها تشویق نوآوری‌ها | فشار روانی | |
| | P1, P3, P5, P7, P8 | ترس از بازخور منفی مدیر | فشار روانی | |
| | P10 | عدم برخورداری از استقلال در شغل | فلات زدگی شغلی | |

| | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| | فلات زدگی شغلی | P8, P10 تعریف مرزهای غیرمنعطف شغلی | |
| | فلات زدگی شغلی | P2, P3 جذاب نبودن شغل | |
| | فلات زدگی شغلی | P4, P5, P11 مسیر شغلی و ارتقای شغلی نامشخص | |
| | فلات زدگی شغلی | P8, P9, P11 عدم چالشی بودن شغل | |
| | فلات زدگی شغلی | P2, P8, P10 بیش از حد در یک موقعیت شغلی ماندن | |
| | ابهام شغلی | P8, P9, P10 تعریف مبهم و غیرقابل درک معیارهای شغلی | |
| | ابهام شغلی | P1, P5 درک نادرست اهداف شغلی | ۱ |
| | ابهام شغلی | P6, P10 ناآگاهی از انجام درست وظایف شغلی | |
| | ابهام شغلی | P1, P2, P3, P9, عدم آشنایی با محیط شغلی و چالشی دانستن آن | |
| | ساختار بوروکراتیک سازمان | P4, P10 ممانعت از دسترسی آزادانه به اطلاعات | |
| | ساختار بوروکراتیک سازمان | P4, P5, P9 موانع متعدد و رسمی در کسب اطلاعات | |
| | ساختار بوروکراتیک سازمان | P4, P11 فشار به کارکنان به اطاعت و همشکلی | |
| | ساختار بوروکراتیک سازمان | P8, P11 وجود مجازات متعدد برای عدم پیروی از قوانین | ۱ |
| | ساختار بوروکراتیک سازمان | P3, P10, گرایش بیش از حد سازمان به بوروکراسی | |
| | ساختار بوروکراتیک سازمان | P1, P2, P4, P5, P6, P8 سرکوب ایده‌ها و اظهار نظرات | |
| | ساختار بوروکراتیک سازمان | p7, P10, P11 وضع استانداردها و ضوابط گوناگون | |
| | ساختار بوروکراتیک سازمان | P2, P3, P10, P11 وجود خطوط قرمز متوالی | |
| | فرهنگ ناکارآمد | P5, P11 غالب بودن جو خودسانسوری | |
| | فرهنگ ناکارآمد | P5, P8 عدم ایجاد فضای مطمئن برای ارائه نظرات | |
| | فرهنگ ناکارآمد | P1, P5 ترویج زورگویی و فرمانبرداری | |
| | فرهنگ ناکارآمد | P5, P8 وجود جو خودسانسوری و عدم اظهار نظر | |
| | فرهنگ ناکارآمد | P5, P8, P9 فشار به تطبیق و سازگاری با شرایط سازمان | ۱ |
| | فرهنگ ناکارآمد | P5, P7 وجود جو بی اعتمادی | |
| | فرهنگ ناکارآمد | P5, P9 اضطراب و استرس نهایی شده در فضای سازمان | |
| | فرهنگ ناکارآمد | P9, P10, P11 کم کاری نهادینه شده در فرهنگ سازمان | |
| | سیاست سازمانی | P5, P6 نفوذ شدید افراد متخلف در سازمان | |
| | سیاست سازمانی | P1, P4 رفتارهای قدرت طلبانه کارکنان | |
| | سیاست سازمانی | P4, P8, P9, P11 تشکیل شبکه‌های خانوادگی | |
| | سیاست سازمانی | P2, P4, P7 ارتقا ناعادلانه افراد بدون توجه به تخصص آن‌ها | ۱ |
| | سیاست سازمانی | P3, P5, P6 محیط پرتنش سیاسی در محیط کار | |
| | سیاست سازمانی | P5 اولویت بخشی به اهداف سودجویانه | |
| | سیاست سازمانی | P5, P7, P8 استفاده از موقعیت برای برقراری ارتباط با عوامل قدرت | |
| | خودسانسوری اطلاعات | P2, P3, P5, P11 عدم ارائه اطلاعات خود | |
| | خودسانسوری اطلاعات | P2, P3, P5, P6, P8, P9, ارائه اطلاعات به ظاهر درست P10 | |
| | خودسانسوری اطلاعات | P5, P8 دریغ کردن اطلاعات از همکاران | |
| | خودسانسوری اطلاعات | P3, P8, عدم مخالفت با اطلاعات اشتباه | |
| | خودسانسوری اطلاعات | P2, P8 صحبت نکردن در گفت‌وگوها | |
| | خودسانسوری عقاید | P8, P11 عدم بیان عقاید و نظرها | |
| | خودسانسوری عقاید | P2, P5, P8, P11 اظهار نظر عقاید غیر واقعی | |
| | خودسانسوری عقاید | P1, P2, P3, P4, P6, P9, دریغ کردن عقاید اصلی P10, P11 | ۲ |
| | خودسانسوری عقاید | P3, P9 مخفی نگه داشتن نظرات | |
| | خودسانسوری اقدامات | P5, P9, مشارکت نداشتن در کارهای تیمی | |
| | خودسانسوری اقدامات | P5, P8, P9, P11 به عمد خود را درگیر کارها نکردن | ۲ |
| | خودسانسوری اقدامات | P5, P10 تلاش نکردن جهت کسب اهداف | |
| | خودسانسوری اقدامات | P3, P5, P10, P11 عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها | |
| | محرمانگی اطلاعات | P2, P3, P5, P8, P9, P11 محرمانه و سری بودن اطلاعات | ۳ |
| | محرمانگی اطلاعات | P1, P5, P8, P10 اطلاعات مهم در ارتباط با شکست/موفقیت سازمان | |

علی سازمانی

مفوله اصلی: خودسانسوری در سازمان

زینب آری

۵

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| | محرمانگی اطلاعات | P1, P10 اطلاعات حیاتی برای کسب اهداف و بقای سازمان | |
| | محرمانگی اطلاعات | P5, P10 اطلاعاتی با عواقب مالی و پیگردهای قانونی | |
| | محرمانگی اطلاعات | P5, P11 نقش اطلاعات در بازی های سازمانی | |
| | محرمانگی اطلاعات | P1, P10 اسرار سازمان | |
| | اطلاعات تخصصی و خصوصی | P4, P5, P8, P9 اطلاعات شخصی موثر بر آینده شغلی | |
| | اطلاعات تخصصی و خصوصی | P5, P9 اطلاعات تخصصی مرتبط با شغل | |
| ۳ | اطلاعات تخصصی و خصوصی | P1, P10 اطلاعاتی که برای شغل رقیب ایجاد می کند | |
| | اطلاعات تخصصی و خصوصی | P4, P11 اطلاعات مرتبط با برتری فرد در گروه یا سازمان | |
| | اطلاعات تخصصی و خصوصی | P2, P4, P6, P8, P9, P11 اطلاعات خصوصی زندگی فرد | |
| شرایط زمینه ای: ویژگی های خودسانسورها | خودکم بینی | P4, P6, P9 احساس حقارت داشتن | |
| | خودکم بینی | P6, 11 عدم برخورداری از روحیه خلاق و نوآور | |
| | خودکم بینی | P2, P3, P10 ناچیز شمردن خود | ۳ |
| | خودکم بینی | P6, P10, P11 کمبود اعتمادبه نفس | |
| | خودکم بینی | P1, P4, P11 عدم تعهد به کار | |
| | خودکم بینی | P1, P3, P8, P5 عدم ریسک پذیری | |
| | درون گرایی | P1, P2, P5, P10 برخورداری از تعاملات ضعیف و ناسازگار با همکاران | |
| | درون گرایی | P8, P9, P10 ناتوان در برقراری ارتباط با مخالفان | |
| | درون گرایی | P2, P3, P4 تمایل به تنها بودن | ۳ |
| | درون گرایی | P2, P4, P5 ارتباطات ضعیف در محیط کار | |
| | درون گرایی | P5, P11 تمایل نداشتن به ایجاد گفت‌وگوهای جدید | |
| مدانله گر مدیریتی | ویژگی های شخصیتی مدیر | P5, P9, P11 عادت به نادیده گرفتن کارکنان | |
| | ویژگی های شخصیتی مدیر | P1, P4 عدم توجه عمده به انتقادهای کارکنان | |
| | ویژگی های شخصیتی مدیر | P8, P11 رفتارهای ناشایست با کارکنان بدون هیچ دلیل محکمی | |
| | ویژگی های شخصیتی مدیر | P1, P4, P5, P8 عدم حمایت از اظهار نظر کارکنان | ۴ |
| | ویژگی های شخصیتی مدیر | P3, P5, P10 ناتوان بودن در ایجاد محیط مشارکتی و پویا | |
| | ویژگی های شخصیتی مدیر | P5, P10 حق کشی های پی در پی به صورت پنهانی | |
| | سبک رهبری آمرانه مدیر | P8, P11 بکارگیری سازوکارهای کنترلی شدید | |
| | سبک رهبری آمرانه مدیر | P2, P3, P9 بی توجهی و کم بینی کارکنان به ویژه با عقاید مخالف | |
| | سبک رهبری آمرانه مدیر | P2, P7, P8, P10 وضع تنبیهات بیشتر از تشویقات | |
| | سبک رهبری آمرانه مدیر | P5, P9, P10 نگاه مادی و سودبخشی مدیر به سازمان | ۴ |
| سبک رهبری آمرانه مدیر | P1, P2, P5 اتخاذ تصمیمات به صورت متمرکز | | |
| سبک رهبری آمرانه مدیر | P1, P2, P7 عدم اعتماد به کارکنان و توانایی آنها | | |
| سبک رهبری آمرانه مدیر | P1, P7 متمرکز خواندن افراد مخالف | | |
| سبک رهبری آمرانه مدیر | P8, P11 توجه به عواقب منفی قصور در کار | | |
| مدانله گر فردی | جنسیت | P5, P6, P11 درگیری بیشتر کارکنان مرد با خودسانسوری | |
| | جنسیت | P5 خودسانسوری کمتر کارکنان زن | ۴ |
| | جنسیت | P5, P11 تمایل به عدم ابراز نظر توسط مردها | |
| | جنسیت | P1, P5, P10, P11 برخورداری از ویژگی کمتر حرف زدن مردها | |
| | تجربه در کار | P1, P3, P5, P9 افزایش خودسانسوری با افزایش سابقه کار | |
| تجربه در کار | P3, P5 تجربه گذشته افراد در پذیرش عواقب | ۴ | |
| تجربه در کار | P3, P5, P9 یادگیری از محیط و آگاهی از پیامدها به مرور زمان | | |
| راهبرد: حذف بوروکراسی | شکل دهی ارتباطات اثربخش | P1, P4 ارتباطات پایین به بالا | |
| | شکل دهی ارتباطات اثربخش | P1, P8, P10 تقویت روابط چهره به چهره | ۵ |
| | شکل دهی ارتباطات اثربخش | P1, P5, P10, P11 بهره گیری توأمان روابط رسمی و غیررسمی | |
| | شکل دهی ارتباطات اثربخش | P1, P2, P4, P8, P10, P11 تاکید بر ایجاد روابط دوطرفه در سازمان | |
| | تقویت تبادل اطلاعات | P1, P2, P4, P5, P6, P8 بررسی نظرات و عقاید به ویژه مخالف در گروهها | ۵ |
| تقویت تبادل اطلاعات | P3, P5, P6 استفاده از پانل های مختلف برای ارائه اطلاعات | | |

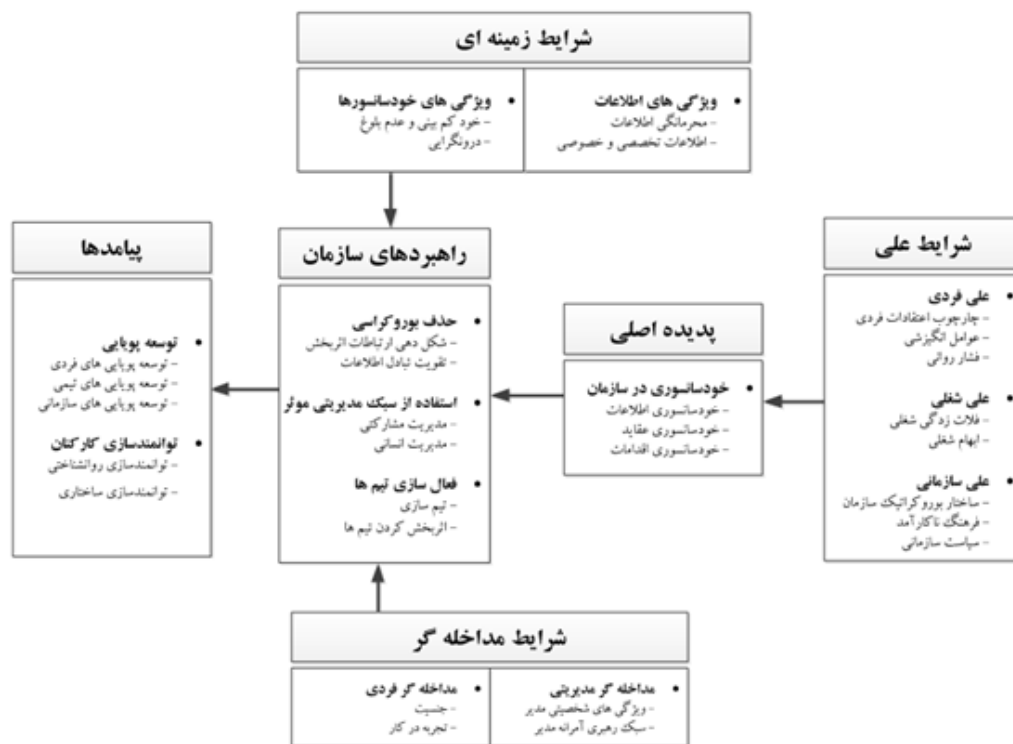
| | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|
| راهنبر: استفاده از سبک مدیریتی موثر | تقویت تبادل اطلاعات | P1, P3, P4 ایجاد شرایط ایمن برای اظهارنظرها | ۵ |
| | تقویت تبادل اطلاعات | P4, P11 ایجاد دسترسی غیررسمی به اطلاعات | |
| | مدیریت مشارکتی | P11, توجه به نظرات و پیشنهادهای کارکنان | |
| | مدیریت مشارکتی | P1, P6, P9 مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها | |
| | مدیریت مشارکتی | P1, P4, P11 مینا قراردادن تصمیمات بر روی ایده‌های خلاقانه | |
| | مدیریت مشارکتی | P5, P9, P10 تاکید بر تصمیمات پایین به بالا | |
| | مدیریت مشارکتی | P1, P2, P5, P10 تشویق‌های غیررسمی از ایده‌ها | |
| | مدیریت مشارکتی | P3, P5, P6 سازوکارهای ترغیب‌کننده کارکنان به مشارکت | |
| | مدیریت مشارکتی | P3, P5 اطمینان و دوستی با کارکنان | |
| | مدیریت انسانی | P8, P9 توجه و درخواست‌های کارکنان با نظرات مختلف | |
| | مدیریت انسانی | P8 ایجاد فرهنگ امنیت روانی | |
| | مدیریت انسانی | P1, P6, P10, P11 ایجاد پویایی در گروه‌ها و سازمان | |
| | مدیریت انسانی | P1, P2, P7, P9 انگیزه بخشی به افراد | |
| مدیریت انسانی | P8, P11 شنونده‌ای خوب در حل مشکلات | | |
| مدیریت انسانی | P7, P8 حفظ خشنودی کارکنان و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها | | |
| راهنبر: فعال‌سازی تیم‌ها | تیم سازی | P5, P9, P10 تشویق افراد به همکاری | ۵ |
| | تیم سازی | P5 واگذاری کارها به تیم‌ها | |
| | تیم سازی | P2, P5, P10 تقویت کار گروهی | |
| | تیم سازی | P2, P4, P5, P10 پرورش تیم‌های کاری | |
| | تیم سازی | P2, P3, P9, P10, P11 وابستگی متقابل و ایجاد اعتماد مابین افراد | |
| | تیم سازی | P9, P10 ایجاد محیطی بسیار جذاب برای آن‌ها | |
| | اثربخش کردن تیم‌ها | P2, P6, P9 توانمندسازی کارمندان | |
| | اثربخش کردن تیم‌ها | P1, P2, P3 آموزش تکنیک‌های ارتباطی در کارهای گروهی | |
| | اثربخش کردن تیم‌ها | P1 تقویت ارتباط محترمانه در گروه‌ها | |
| | اثربخش کردن تیم‌ها | P2, P3, P9, P11 تقویت ارتباطات بین فردی در تیم‌ها | |
| راهنبر: توسعه پویایی | اثربخش کردن تیم‌ها | P8, P11 تزریق احساس قوی بودن و بهتر بودن در تیم‌ها | ۶ |
| | توسعه پویایی‌های فردی | P9, P10 افزایش ابراز نظر و عقاید و تبادل اطلاعات | |
| | توسعه پویایی‌های فردی | P5 تطبیق بهتر با شرایط کاری | |
| | توسعه پویایی‌های فردی | P8, P11 انجام اثربخش تر وظایف | |
| | توسعه پویایی‌های فردی | P1, P5 برقراری روابط خودجوش با همکاران | |
| | توسعه پویایی‌های فردی | P1, P3, P9, P11 بهبود تصمیم‌گیری‌ها در اثر تعاملات | |
| | توسعه پویایی‌های فردی | P5, P9 افزایش تعاملات بین فردی | |
| | توسعه پویایی‌های تیمی | P3, P5, P9 افزایش گردش اطلاعات در تیم‌ها | |
| | توسعه پویایی‌های تیمی | P2, P9, P10 افزایش کار تیمی در سازمان | |
| | توسعه پویایی‌های تیمی | P1, P9 بهبود یادگیری گروهی از طریق بحث و مجادله | |
| | توسعه پویایی‌های تیمی | P5, P9, P10 بهبود ارتباطات متقابل و نزدیک اعضا با یکدیگر | |
| | توسعه پویایی‌های سازمانی | P1, P2, P4, P8 گردش اطلاعات بهتر در سرتاسر سازمان | |
| | توسعه پویایی‌های سازمانی | P1, P2, P6, P8 بهبود گردش کار در کل سازمان | |
| راهنبر: توانمندسازی کارکنان | توانمندسازی روان‌شناختی | P3, P5, P6 بهبود تعهد و اعتماد به نفس | ۶ |
| | توانمندسازی روان‌شناختی | P5 افزایش خلاقیت و نوآوری | |
| | توانمندسازی روان‌شناختی | P8, P10 توانمند شدن در حل مشکلات فردی | |
| | توانمندسازی روان‌شناختی | P3, P5, P6 بهبود انگیزش شغلی | |
| | توانمندسازی ساختاری | P8, P9, P11 دسترسی بهتر کارکنان به اطلاعات | |
| | توانمندسازی ساختاری | P1, P2, P5, P10 فراهم شدن فرصت‌های یادگیری فردی | |
| توانمندسازی ساختاری | P1, P5 دریافت بازخورد کمک‌کننده از سوی همکاران | | |

منبع: یافته‌های پژوهشگر

است که حتی الامکان سعی شد تا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان سازگاری و هم‌خوانی داشته باشد که بدین منظور از مشارکت مدیران متخصص در حوزه مورد مطالعه بهره گرفته شده است (تناسب). در پژوهش حاضر همچنین به تشریح جزئیات پرداخته شد و تلاش شد تا تمامی مفاهیم شناسایی شده به همراه مقولات فرعی و اصلی در قالب یک مدل جامع ارائه شوند و بدین طریق به یافته‌های پژوهش غنا بخشیده شود (عمق). علاوه بر این، از بازخورد مطلعین به صورت مداوم استفاده گردیده و سعی شد تا نظرات آن‌ها در خصوص نظریه گزارش شده اعمال گردد (استفاده از بازخورد مطلعین). در این راستا از پنج تن از مشارکت‌کنندگان و خبرگان در حوزه مدیریت (اساتید دانشگاه) که به موضوع اشراف مناسب داشتند، پارادایم کدگذاری ارائه شد و با روش کای دو مورد تحلیل قرار گرفت.

در فرایند کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های بسیاری حاصل شده که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت و نام‌گذاری مقولات با مقایسات متعدد مورد اصلاح قرار گرفت در ادامه به تشریح هریک از مقوله‌های بدست آمده می‌پردازیم. قابل ذکر است که پس از تحلیل داده‌های کیفی و دسته‌بندی و کدگذاری داده‌ها در جدول فوق، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ استخراج گردیده است.

شایان ذکر است که جهت قابلیت اعتبار مقولات شناسایی شده، سعی شد تا پژوهشگر نسبت به موضوع خودسانسوری، مشارکت‌کنندگان و یافته‌ها حساس بوده و آن‌ها را جدی بگیرند (حساسیت پژوهشگر). همچنین از یک روش نظام‌مند نظریه‌پردازی با مقایسات متعدد و روند مناسب برای کسب نتایج استفاده گردیده است (انسجام روش شناسی). شایان ذکر



شکل ۱: پارادایم کدگذاری محوری خودسانسوری در سازمان

نتایج این بخش نشان داد که از نگاه خبرگان زیرمقوله جنسیت به‌عنوان یکی از عوامل مداخله‌گر فردی از اهمیت چندانی برخوردار نبوده و از لیست مقولات خارج می‌گردد. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که خودسانسوری جدای از جنسیت افراد یا کارکنان در محیط سازمان شکل‌گرفته و بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های جنسیتی ایفای نقش می‌کند. همچنین یکی از ویژگی‌های افراد خودسانسور تحت عنوان «عدم ریسک‌پذیری» بوده که طبق نظر خبرگان به «کم بینی و عدم بلوغ» تغییر نام یافت. بنابراین با اصلاح و حذف مجموعاً دو خرده مقوله از مجموع ۳۰ خرده مقوله، ۲۹ خرده مقوله مورد تایید قرار گرفت و کاملاً مرتبط با ۱۳ مقوله اصلی خودسانسوری در سازمان قرار گرفت. در بخش مربوط به مفاهیم و شاخص‌های کسب‌شده، نظرات خبرگان نیز مورد تحلیل قرار گرفت تا بدین طریق از مرتبط بودن شاخص‌ها با مقولات اطمینان حاصل گردد. نتایج این بخش نیز حاکی از آن بوده است که مفاهیم «وضع استانداردها و ضوابط گوناگون» در بخش ساختار بوروکراتیک سازمان، «غالب بودن جو خودسانسوری» در بخش فرهنگ ناکارآمد، «نگاه مادی و سودبخشی مدیر به سازمان» در بخش سبک رهبری آمرانه مدیر و «ایجاد فرهنگ امنیت روانی» و «ایجاد پویایی در گروه‌ها و سازمان» در بخش مدیریت انسانی از ارتباط چندانی با مقولات تعریف‌شده برخوردار نبوده و از لیست مذکور خارج گردید. در کل از مجموع ۱۶۳ مفهوم استخراج‌شده، ۱۵۸ شاخص از تمامی شاخص‌های خودسانسوری در سازمان مورد تایید قرار گرفت و از نظر خبرگان، کاملاً مرتبط با مؤلفه‌های مربوطه بوده‌اند. حال به تفسیر و نتایج یافته‌های پژوهش در ادامه پرداخته می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به بررسی پدیده خودسانسوری پرداخته شد و تلاش شد تا یک چارچوب مفهومی

برای درک آن ارائه گردد که در ادامه تلاش می‌شود تا به تشریح آن پرداخته شود. ازجمله عواملی که جز عوامل علی خودسانسوری در سازمان محسوب می‌شوند، شرایط علی فردی است که دربرگیرنده چارچوب اعتقادات فردی، عوامل انگیزشی و فشار روانی مربوط به فرد است. شاید بتوان گفت که احساس ترس و ناامنی ازجمله مهم‌ترین علت‌هایی است که می‌توان برای خودسانسوری کارکنان در سازمان برشمرد. ترس کارکنان می‌تواند از محرومیت‌ها، مجازات‌ها و یا تنبیهاتی باشد که تصور می‌کنند بعد از اظهار نظر نصیب آن‌ها خواهد شد. از سوی دیگر ممکن است که کارمند در ظاهر به مشارکت در بحث‌ها و تعاملات بپردازد ولی اطلاعات و عقاید اصلی و واقعی خود را سانسور کند. در این راستا، اعتقاد دترت و ادموندسون^{۳۰} (۲۰۱۱) بر آن است که شکل بسیار بدتر خودسانسوری وقتی است که کارکنان سازمان به‌ظاهر فعال و پرسروصدا هستند ولی آن‌ها از اظهارنظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری می‌کنند و در برخوردها چیزی را می‌گویند یا کاری را انجام می‌دهند که مدیر ارشد سازمان می‌خواهد.

جدای از تصورات و انگیزه‌های فردی کارکنان، ممکن است فشارهایی از سوی شغل فرد، ساختار و یا فرهنگ سازمان در جهت شکل‌گیری پدیده خودسانسوری وارد شده و زمینه‌درگیری آن‌ها با این پدیده را مهیا نماید. در صورتی که شغل‌ها چالش، جذاب و با مشارکت خود افراد طراحی نگردند و یا اهداف به صورتی مشخص برای آن‌ها تبیین نشوند، در این صورت با روبرو شدن با فلات زدگی و ابهام شغلی، رفتار کارمند دچار خودسانسوری می‌گردد. ابهام شغلی و فلات در مسیر شغلی بیانگر رکود، نبود پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست است که می‌تواند خودسانسوری و عدم مشارکت کارکنان را در پی داشته

باشد. علاوه بر این، در صورت سرکوب ایده‌ها توسط ساختار بوروکراسی سازمان و یا بکارگیری راه‌حل‌های از پیش تعیین‌شده در مواجهه با مسائل و کنترل دسترسی به اطلاعات می‌توان احتمال فشار به کارکنان جهت هم‌نوایی و سازگاری با سایر کارکنان و شکل‌گیری جو خودسانسوری را انتظار داشت. در این خصوص، هالپرین و بارتال (۲۰۱۱) نیز بیان داشته‌اند که با ایجاد مانع در دسترسی آزادانه کارکنان به جریان اطلاعات امکان وقوع حرکت جمعی کارکنان به خودسانسوری افزایش می‌یابد. همچنین فرهنگی و ساختاری که مشوق هم‌شکلی باشد، کارکنان را مجبور به عدم مخالفت با اطلاعات اشتباه کرده (خودسانسوری اطلاعات)، آن‌ها از ارائه نظرات و عقاید واقعی دور نگه داشته (خودسانسوری عقاید) و نهایتاً از تلاش کردن جهت کسب اهداف و مشارکت در کارهای تیمی باز می‌دارد (خودسانسوری اقدامات).^{۳۱} این نتیجه را می‌توان هم‌راستا با نتایج پژوهش یسیل (۲۰۱۴) مبنی بر تاثیر ساختارها و فرهنگ‌سازمانی بر فشار بر تطابق و هم‌شکلی با سایرین دانست. حال براساس آنچه بیان شد، اولین قضیه (گزاره حکمی) پژوهش به شرح زیر شکل می‌گیرد:

قضیه ۱. مقوله‌های چارچوب اعتقادات فردی، عوامل انگیزشی، فشار روانی (علی فردی)، فلات زدگی شغلی، ابهام شغلی (علی شغلی)، ساختار بوروکراتیک سازمان، فرهنگ ناکارآمد و سیاست سازمانی (علی سازمانی) شرایط علی برای خودسانسوری اطلاعات، عقاید و اقدامات کارکنان در سازمان محسوب می‌شوند.

حال سازمان‌ها در مواجهه با پدیده خودسانسوری اقدام به اتخاذ راهبردهایی جهت پاسخگویی به آن می‌کنند. در این راستا می‌توان اقداماتی همچون کاهش و یا حذف بوروکراسی از طریق شکل‌دهی ارتباطات اثربخش و تقویت تبادل اطلاعات را در پیش گرفت. طبق گفته مشارکت‌کنندگان با اجرای ارتباطات پایین به

بالا و تقویت روابط چهره به چهره و یا ایجاد شرایط ایمن برای اظهارنظرها و ایجاد دسترسی غیررسمی به اطلاعات می‌توان در جهت کاهش بوروکراسی و کنترل خودسانسوری در سازمان گام برداشت. شارویت و همکاران (۲۰۱۸) نیز از آزادی بیان و آزاد بودن اطلاعات به‌عنوان عناصر مهم در توسعه دموکراسی و ایجاد یک سازمان کارآمد نام برده است. همچنین سازمان‌هایی که خود را مجهز به سبک‌های مدیریتی موثر و بکارگیری تیم‌ها در انجام وظایف می‌کنند، پیش‌بینی می‌شود که میزان درگیری کارکنان با پدیده خودسانسوری کمتر باشد. سبک مدیریت مشارکتی از جمله سبک‌های موثری بوده که در نظر مشارکت‌کنندگان برای پاسخگویی به پدیده خودسانسوری مهم انگاشته شده است. در این راستا، پاکر و مینرز (۲۰۱۴) معتقد است در صورتی که مدیران نظرات مخالف کارکنان به‌ویژه در تیم‌ها و گروه‌هایی که در آن به فعالیت می‌پردازند، توجه داشته باشند در این صورت ارتباط بهتری در گروه شکل گرفته که خود عاملی برای تعالی گروه و سازمان است. به این ترتیب، دومین قضیه به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

قضیه ۲. شکل‌دهی ارتباطات اثربخش، تقویت تبادل اطلاعات (حذف بوروکراسی)، بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی و انسانی (استفاده از سبک مدیریتی موثر)، تیم‌سازی و اثربخش کردن تیم‌ها (فعال‌سازی تیم‌ها) از جمله راهبردهای پاسخگویی به خودسانسوری اطلاعات، عقاید و اقدامات ایجادشده در سازمان است.

باید توجه داشت که با رخداد شرایط علی، لاجرم پدیده خودسانسوری در سازمان به‌ویژه در خصوص همه کارکنان شکل نمی‌گیرد. به عبارت دیگر، تنها یکسری از افراد درگیر این پدیده می‌شوند که از اطلاعات خاصی برخوردار بوده (شامل اطلاعات محرمانه و اطلاعات تخصصی و خصوصی) و یا شامل ویژگی‌های شخصیتی خاصی باشند (شامل خودکم‌بینی

مذکور نماید (ویژگی‌های شخصیتی مدیر). این مهم باعث می‌شود تا گردش اطلاعات محدود گشته و خودسانسوری افزایش یابد. مساله خودسانسوری کارکنان در سازمان با سابقه و تجربه کاری آن‌ها نیز در ارتباط است. کارکنانی که از سابقه کاری بیشتری در سازمان برخوردار بوده، می‌دانند که حرف زدن عواقب داشته و ممکن است پیامدهای ناخوشایندی را برای آن‌ها به همراه داشته باشد. تفاوت در جنسیت کارکنان که گویای خودسانسوری بیشتر مردان نسبت به زنان در محیط کار بود، در بخش اعتبارسنجی مورد تأیید قرار نگرفت. لذا قضیه زیر در رابطه با شرایط مداخله-ای طرح می‌گردد:

قضیه ۴. شرایط مداخله‌گر مدیریتی (ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری آمرانه مدیر) و شرایط مداخله‌گر فردی (تجربه در کار) بستری عام را برای بروز خودسانسوری در سازمان پدید می‌آورند.

حال پیامدهایی حاصل از اتخاذ راهبردها بر خودسانسوری در سازمان مترتب خواهد شد. از جمله این پیامدها، پویایی‌های حاصل از بکارگیری راهبردها در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی بوده است. در واقع می‌توان افزایش ابراز نظر و عقاید و تبادل اطلاعات کارکنان، انجام اثربخش‌تر ظایف، افزایش تعاملات بین فردی به صورت خودجوش و حل بهتر مسائل را در سطح فردی جهت تحرکات و پویایی‌های بیشتر انتظار داشت. در صورت تعامل درست و بیشتر کارکنان، اطلاعات و ارتباطات در تیم‌ها و سازمان با کیفیت بیشتری به گردش در آمده و علاوه بر امکان یادگیری فردی و گروهی، کسب سریع‌تر اهداف و چابکی بیشتری را برای سازمان ارمغان خواهد آورد. در کل نتایج این بخش را می‌توان هم‌راستا با نتایج پژوهش دانا و همکاران (۲۰۱۹) دانست. وی نشان داد که خلاقیت و نوآوری کارکنان که منوط به آزادی بیان در سازمان‌های مشارکتی است، امکان کسب چابکی و مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها

و درون‌گرایی). در واقع ویژگی‌های اطلاعات و شخصیتی افرادی که در این‌گونه رفتارها درگیر می‌شوند (که در این بخش آن‌ها را خودسانسورها می‌نامیم)، زمینه مناسب برای سانسور آن‌ها را مهیا می‌کند. چنانچه اطلاعاتی که فرد در سازمان دارد، اطلاعاتی باشد که در صورت فاش شدن با پیگردهای قانونی و عواقب مالی برای سازمان مواجه می‌گردد و یا حتی اطلاعات شخصی و خصوصی زندگی فرد باشد که می‌تواند در محیط کار او مساله ساز گردد، تماماً می‌تواند زمینه‌ای برای سانسور این اطلاعات و عدم ارائه آن‌ها فراهم کند. علاوه بر این، می‌توان گفت افرادی که بیشتر درون‌گرا بوده (برعکس افراد برون‌گرا) و یا از ویژگی‌هایی همچون خودکم‌بینی، احساس حقارت، ناچیز بودن خود و یا عدم ریسک‌پذیری برخوردارند، شرایط مساعدتری برای خودسانسوری عقاید و اقدامات خود دارند. نتایج پژوهش هان (۲۰۱۷) حاکی از آن است که افراد علاوه بر تصمیم به نگه‌داشتن اطلاعات با توجه به نوع اطلاعاتی (زمان، فعالیت و موضوع اطلاعات) می‌گیرند، خودسانسوری هنگامی تشدید می‌گردد که این کارکنان از ویژگی‌هایی همچون دیدگاه‌های محافظه‌کارانه و ایدئولوژی‌های خاص برخوردار باشند. به این ترتیب، سومین قضیه به شرح زیر رقم می‌خورد:

قضیه ۳. ویژگی‌های اطلاعات (شامل محرمانگی اطلاعات و اطلاعات تخصصی و خصوصی) و همچنین ویژگی‌های خودسانسورها (شامل خودکم‌بینی و درون‌گرایی) زمینه و بستر خاص را برای خودسانسوری اطلاعات، عقاید و اقدامات کارکنان در سازمان فراهم می‌آورند.

درخصوص شرایط مداخله‌گر باید گفت چنانکه مدیر شرایطی را برای تملق و چاپلوسی فراهم نماید و بدون داشتن هیچ‌گونه دلیل محکمی با تعدادی از کارکنان رفتارهای ناشایستی داشته باشد، قطعاً می‌تواند افراد بیشتری را درگیر خودسانسوری در سازمان

به دنبال خواهد داشت. به این ترتیب آخرین قضیه نیز به شرح زیر صورت بندی می شود:

قضیه ۵. نتیجه کاربست راهبردهای خودسانسوری در سازمان، پیامدهایی از قبیل توسعه پویایی (پویایی های فردی، پویایی های تیمی و پویایی های سازمانی) و توانمندسازی کارکنان (توانمندسازی روان شناختی و توانمندسازی ساختاری) را به دنبال خواهد آورد.

هدف غایی از انجام این پژوهش، خلق نظریه ای داده بنیاد در خصوص خودسانسوری در سازمان، برای کاوش فرایند آن بود. تاکنون پژوهش های مربوط به خودسانسوری بیشتر در رشته های غیرمدیریتی و در سایر کشورها بوده و به صورت مدلی جامع که نشان دهنده فرایندهای موثر بر آن باشد وجود نداشته است. از سوی دیگر این پدیده در سطح فردی رخ می دهد و با پیامدهایی در سطوح گروه و سازمان همراه بوده که ماهیت چندسطحی آن در سازمان ها مورد غفلت واقع شده است. مطابق با نتایج، شرایط علی خودسانسوری در بخش های مدیریتی و سازمانی نشان از سطح کلان این پدیده دارد که با مکانیسم های سازمانی درگیر است، اما چنانچه در بخش زمینه و شرایط مداخله گر انحراف خلاق مشاهده شد، این پدیده علی رغم تأثیرپذیری از سطح کلان سازمان ولی در سطح فردی رخ می دهد و باعث سانسور عقاید، اطلاعات و اقدامات می گردد. همچنین باید توجه داشت که فارغ از هرگونه عوامل تاثیر گذار، در هر محیط و سازمانی که کارکنان در آن به فعالیت می پردازند می توان پدیده خودسانسوری را یافت که اهمیت آن را برای سازمان ها به ویژه سازمان هایی که به دنبال تشویق افشاگری و شفافیت هستند دوچندان است.

با توجه به نتایج کسب شده به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود تا از یک رویکرد دیالکتیکی برای فهم بهتر پدیده خودسانسوری بهره گرفته و موارد مخرب و

سازنده آن را مورد بررسی قرار دهند. چراکه این رخداد باعث می شود تا گاه ها تصمیمات مختل و تغییر و تحول محدود گردد و همچنین اطلاعات مهم و مورد نیاز سازمان به گردش در نیامده و آینده آن در خطر قرار گیرد و از سوی دیگر خودسانسوری در سازمان ممکن است با تقویت هویت اجتماعی کارکنان، انسجام گروه و حفظ امنیت خود و سازمان همراه باشد که نیاز است تا هر دو طیف آن بیشتر مورد بررسی قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می شود تا با استفاده از راهبرد روش های آمیخته، مدل و روابط میان اجزای آن در چارچوب فرضیات پژوهش، در جوامع آماری دیگری بازآفرینی و نتایج به دست آمده با نتایج این پژوهش مقایسه شوند؛ در صورت وجود تفاوت با نتایج این پژوهش، در مرحله کیفی وجود تمایز استخراج شوند؛ اولویت در اجرا در سازمان های دولتی و پس از آن سازمان های خصوصی است. همچنین در میان بدیل های مختلف واکنش کارکنان به فشارهای وارده (شرایط علی)، یکی از آنها خودسانسوری در سازمان بوده است. توصیه می شود تا سایر بدیل ها و واکنش ها همچون سوت زنی یا افشاگری، سکوت، بی حسی سازمانی و غیره از سوی کارکنان نیز مورد بررسی قرار گیرد.

منابع و مآخذ

- پیران نژاد، علی، داوری، الهه، و افخمی، مهدی. (۱۳۹۶). سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۱)، ۱۴۷-۱۷۶.
- Aktas, V., Nilsson, M., & Borell, K. (2019). Social scientists under threat: Resistance and self-censorship in Turkish academia. *British Journal of Educational Studies*, 67(2), 169-186.
- Barendt, E. (2019). Freedom of Expression in Nineteenth Century England: Weak in Principle, Robust in Practice. *Scandinavica*, 58(2), 29-38.
- Bar-Tal, D., Sharvit, K., Halperin, E., & Zafran, A. (2012). Ethos of conflict: The concept and its measurement. *Journal of Peace Psychology*, 18, 40-61.

- Nets-Zehngut, R., Pliskin, R., & Bar-Tal, D. (2015). Self-censorship in conflicts: Israel and the 1948 Palestinian Exodus. *Journal of Peace Psychology*, 21(3), 479-499.
- Packer, D.J. & Miners, C. T. (2014). Tough love: The normative conflict model and a goal system approach to dissent decisions. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(7), 354-373.
- Petronio, S. (2020). Communication privacy management theory: What do we know about family privacy regulation?. *Journal of Family Theory & Review*, 2, 175-196.
- Pettigrew, A. M. McNulty, T., Jobome, G., & Morris, C. (2011). The role, power and influence of company chairs. *Journal of Management & Governance*, 15(1), 91-121.
- Sharvit, K., Bar-Tal, D., Hameiri, B., Shahar, E., Zafran, A. & Raviv, A. (2018). Self-censorship orientation: Scale development, correlates and outcomes. *Journal of Social and Political Psychology*, 6 (2), 331-363.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Szucs, B. H. (2016). Self-censorship by Facebook users—exploration of social considerations. Master's Thesis, Department of Informatics and Media, Uppsala University.
- Williams, S. D. (2012). Self-esteem and the self-censorship of creative ideas. *Personnel Review*, 31(4), 495-503.
- Yesil, M. M. (2014). The Invisible Threat for the Future of Journalism: Self-Censorship and Conflicting Interests in an Increasingly Competitive Media Environment. *International journal of business and social science*, 5(3).
- Bodrunova, S. S., Litvinenko, A., & Nigmatullina, K. (2020). Who is the censor? Self-censorship of Russian journalists in professional routines and social networking. *Journalism*.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2).
- Chamlee-Wright, E. (2019). Self-Censorship and Associational Life in the Liberal Academy. *Society*, 56(6), 538-549.
- Cook, P., & Heilmann, C. (2013). Two types of self-censorship: Public and private. *Political Studies*, 61, 178-196.
- Creswell, J. W. (2020). *30 essential skills for the qualitative researcher*. Sage Publications.
- Dana, L. P., Gurău, C., Hoy, F., Ramadani, V., & Alexander, T. (2019). Success factors and challenges of grassroots innovations: learning from failure. *Technological Forecasting and Social Change*, 119600.
- De Dreu, C. K. Halevy, N., & Kreps, T. A. (2019). Psychological situations illuminate the meaning of human behavior: Recent advances and application to social influence processes. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(3).
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3), 461-488.
- Elbaz, S., & Bar-Tal, D. (2019). Voluntary silence: Israeli media self-censorship during the Second Lebanon War. *Conflict & communication*, 18(2).
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Halperin, E., & Bar-Tal, D. (2011). Socio-psychological barriers to peace making: An empirical examination within the Israeli Jewish society. *Journal of Peace Research*, 48, 637-657.
- Han, C. S. (2017). Self-censorship of political expression among social networking sites in Hong Kong. (Thesis). University of Hong Kong, Pokfulam, Hong Kong SAR.
- Lin, B., Mainemelis, C. & Kark, R. (2016). Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, 27, 537-556.
- Marchlewska, M., Cichočka, A., Jaworska, M., Golec de Zavala, A., & Bilewicz, M. (2020). Superficial ingroup love? Collective narcissism predicts ingroup image defense, outgroup prejudice, and lower ingroup loyalty. *British Journal of Social Psychology*, 59(4), 857-875.

یادداشت‌ها

- ¹ Lin et al
- ² Dana et al
- ³ Barendt
- ⁴ Bar-tal et al
- ⁵ Self-censorship
- ⁶ Elbaz & bar-tal
- ⁷ Cook & heilmann
- ⁸ De dreu et al
- ⁹ Marchlewska et al
- ¹⁰ Packer & miners
- ¹¹ Sharvit et al
- ¹² Nets-zehngut et al
- ¹³ Halperin & bar-tal
- ¹⁴ Bodrunova et al
- ¹⁵ Petronio
- ¹⁶ Cetin
- ¹⁷ Chamlee-wright
- ¹⁸ Aktas et al
- ¹⁹ Han
- ²⁰ Grounded theory

-
- ²¹ Creswell
²² Core category
²³ Causal conditions
²⁴ Context
²⁵ Intervening conditions
²⁶ Action/reaction strategies
²⁷ Consequences
²⁸ Strauss & corbin
²⁹ Glaser & strauss
³⁰ Detert & edmondson
³¹ Yesil