



Presenting the Fear-Free Culture Model in Organizations: A Metatheoretical Approach with Van De Ven Method

Ebrahim Alizadeh¹ | Amirhoushang Nazarpouri^{2*} | Seyyede Maryam Mousavizadeh^{3*}

Abstract

In today's complex world, organizations need an environment where employees can express their opinions and ideas without fear of negative consequences. Implementing such a culture fosters creativity and innovation, as well as strengthening collaboration and trust within the organization. The purpose of the present study was to present the fear-free culture model in organizations. For this purpose, Van De Ven's (2007) theorizing methodology was used, which included four stages of formulating the problem, forming alternative theories, gathering clues and evidence, and applying the findings. Formulating the problem was done by examining the problem among the employees and, in general, the different views raised about fear and its roots among the employees. On the other hand, Ritzer's (1989) metatheoretical approach was used to form alternative theories and theorizing of the first type, that is, metatheorizing as a means of attaining a deeper understanding of theory, which consists of four sub-branches: internal-social, external-social, internal-intellectual, and external-intellectual. The obtained findings showed that the fears of people working in organizations are often rooted in environmental/external (economic, political, social), organizational (relational, functional, motivational, working conditions) and individual (family, mental, physical) issues, each of which these issues are centered around their respective theories. In this way, the conceptual model of the research was designed based on the aforementioned theories and in the form of implementing a culture without fear in organizations. The solutions proposed in this study can be used to identify and root the fears of employees and managers in order to institutionalize a culture without fear in organizations, increase the effectiveness of employees and increase the productivity level of organizations..

Keywords: Fear, Van de Ven's theorizing methodology, Metatheory, Fear-free culture.

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.3.5

1. Ph.D student, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
2. Corresponding Author: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Lorestan University, Khorramabad, Khorramabad, Iran. nazarpouri.a@lu.ac.ir
3. Ph.D student, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۳/۱۲

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۸/۱۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۹/۲۰

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۳/۳۱

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۳۰۰۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

ارائه مدل فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها: رویکرد فرانظریه به روش ون‌دی‌ون

ابراهیم علیزاده^۱ | امیر هوشنگ نظریوری^۲ | سیده مریم موسوی‌زاده^۳

چکیده

در دنیای پیچیده امروز، سازمان‌ها به فضایی نیاز دارند که کارکنان بتوانند بدون نگرانی از پیامدهای منفی، نظرات و ایده‌های خود را ابراز کنند. بکارگیری چنین فرهنگی موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و همچنین تقویت همکاری و اعتماد در فضای سازمان می‌شود. هدف از انجام مطالعه حاضر ارائه مدل فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها است. برای این منظور، از روش‌شناسی نظریه‌پردازی ون‌دی‌ون (۲۰۰۷) استفاده شد که شامل چهار مرحله فرموله کردن مسئله، شکل‌دهی نظریه‌های بدیل، گردآوری قرائن و شواهد و به‌کارگیری یافته‌ها بود. فرموله کردن مسئله با استفاده از بررسی مسئله موردنظر در بین کارکنان و به‌طور کلی، دیدگاه‌های مختلف مطرح شده در خصوص ترس و ریشه‌های آن در بین کارکنان انجام گرفت. از سوی دیگر، برای شکل‌دهی نظریه‌های بدیل و نظریه‌پردازی از نوع اول روش فرانظریه ریتزر (۱۹۸۹) یعنی فرانظریه به عنوان ابزاری برای دستیابی به فهم عمیق‌تر نظریه استفاده شد که مشتمل بر چهار زیرشاخه درونی-اجتماعی، بیرونی-اجتماعی، درونی-فکری، بیرونی-فکری بود. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد که ترس‌های افراد شاغل در سازمان‌ها غالباً ریشه در مسائل محیطی/بیرونی (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی)، سازمانی (ارتباطی، عملکردی، انگیزشی، شرایط کاری) و فردی (خانوادگی، روحی و جسمی) دارد که هر کدام از این مسائل حول محور نظریه‌های مربوط به خود جای می‌گیرند. بدین ترتیب، مدل مفهومی تحقیق با تکیه بر نظریه‌های مذکور و در قالب اجرای فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها طراحی گردید. از راهکارهای مطرح شده در این مطالعه می‌توان به منظور شناسایی و ریشه‌یابی ترس‌های کارکنان و مدیران به منظور نهادینه‌سازی فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها، افزایش اثربخشی کارکنان و بالا رفتن سطح بهره‌وری سازمان‌ها استفاده نمود.

کلیدواژه‌ها: ترس؛ روش‌شناسی نظریه‌پردازی ون‌دی‌ون؛ فرانظریه؛ فرهنگ بدون ترس

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.3.5

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، شهر خرم‌آباد، کشور ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، شهر خرم‌آباد، کشور ایران.
nazarpouri.a@lu.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، شهر خرم‌آباد، کشور ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

توزیع شده است.



مقدمه و بیان مسئله

سازمان بدون ترس^۱ از جمله اصطلاحات جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که در آن افراد از نظر روانی احساس امنیت می‌کنند و همین مسئله از آن‌ها در برابر تمسخر یا مجازات هنگام به اشتراک گذاشتن ایده‌ها، بازخوردها و انتقادات سازنده خود محافظت می‌کند (ادمونسون^۲، ۲۰۱۸). زمانی که چنین فضایی در محیط کار به وجود می‌آید، سازمان‌ها از ایده‌های بهتر، ریسک‌پذیری بالاتر، یادگیری بیشتر و تصمیمات فاجعه‌آمیز کمتر سود می‌برند. کارکنان غالباً به دلیل ترس از احمق به نظر رسیدن، تمسخر دیگران، آسیب رسیدن به روابط بین فردی یا از دست دادن شغل، ایده‌ها و نظرات خود را به اشتراک نمی‌گذارند. مطالعه ادمونسون در مورد پیامدهای مضر خودسانسوری، رهنمودهایی را به رهبران سازمانی ارائه نموده است تا به‌طور قابل توجهی تیم‌ها، بخش‌ها و سازمان‌ها و همچنین زندگی کارکنان خود را بهبود بخشند (تری^۳، ۲۰۱۹).

براون، گینزلی و پترسون^۴ (۲۰۱۵) در کتاب خود با عنوان *سازمان بدون ترس*، شواهدی را از علوم اعصاب مطرح می‌کنند که نشان می‌دهد افراد و سازمان‌ها زمانی موفق‌تر هستند که تشویق شوند تا ریسک کنند، ایده‌های جدید را کشف نمایند و انرژی خود را به روش‌هایی هدایت کنند که برای آن‌ها مفید است (فکو^۵، ۲۰۱۸). به عقیده عصب‌شناسان، تعامل پیچیده‌ای میان حافظه عاطفی (آمیگدال)^۶ و حافظه واقعی (هیپوکامپ)^۷ در شکل‌گیری ترس وجود دارد (دسمند^۸، ۲۰۱۷). تعامل آن‌ها با هم زمینه‌ای را برای داده‌های دریافتی فراهم می‌کند که غالباً مبتنی بر ترس‌های پیشین است. همین مسئله باعث می‌شود که افراد در مواجهه با ترس، نتوانند تصمیم درستی اتخاذ کنند (باگدل و ناگودیمروزویچ^۹، ۲۰۲۰).

1. Fearless Organization
2. Amy Edmondson
3. Terry
4. Brown, Kingsley, & Paterson
5. Pheko
6. Amygdala
7. Hippocampus
8. Desmedt
9. Bugdol & Nagody-Mrozowicz

از دیدگاه اجتماعی، فضیلت‌هایی مانند شجاعت و استقامت در جوامع پیشین به عنوان عناصر غرورآفرین در نظر گرفته شده و مردم به رویکرد اخلاقی منسجم و پیشرفت اجتماعی اعتقاد داشتند، به طوری که مطمئن بودند که انسان در نهایت بر چالش‌ها غلبه خواهد کرد. با این حال، در شرایط کنونی افراد از سطح اعتماد به نفس کمتری برخوردار هستند و بیشتر ترس از خطرات، ایمنی و آسیب‌های احتمالی دارند که باعث می‌شود از آینده هراس داشته باشند (بست^۱، ۲۰۲۰). فوردی^۲ (۲۰۱۲: ۹۴) وجود فرهنگ ترس در عصر حاضر را ناشی از هشدارهای مختلف ارائه شده از سوی روزنامه‌نگاران، فعالان اجتماعی و شخصیت‌های سیاسی می‌داند که دائماً به خطرات و تهدیدات پیرامونی اشاره می‌کنند.

برای نهادینه کردن فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها، ابتدا باید ادراک درستی نسبت به مفهوم فرهنگ سازمانی داشت. فرهنگ سازمانی به منزله ارکان معنوی محیط‌های کاری بوده که روند توسعه‌ای را حفظ نموده و یکی از ابزارهای مهم برای اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی است (چن^۳، ۲۰۲۳). در یک تعریف کلی‌تر، فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان باورهای اساسی و استانداردهای ارزشی تعریف نمود که به‌طور خودبه‌خود در چرخه حیات سازمان شکل می‌گیرند و توسط اکثر اعضای آن پیروی می‌شوند (گوکس، گانی و کاترینلی^۴، ۲۰۱۴). بدون شک، ارزش‌های فرهنگی بر جنبه‌های مختلف فرایند مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد (وفاخواه و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۹). از این رو، نهادینه کردن فرهنگ سازمانی به اعضای آن کمک می‌کند تا با سازمان آشنا شوند، رفتارهای خود را مطابق با ارزش‌های سازمانی تنظیم کنند و همچنین پاسخ‌های به موقع را در راستای جهت‌گیری سازمان برای اطمینان از دستیابی به اهداف سازمان بروز نمایند (تینگ‌تینگ^۵، ۲۰۲۲).

فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند با تأثیر بر ارزش‌های کارکنان، رفتارهای آن‌ها را شکل دهد. ارزش‌های جمعی فرهنگ به آگاهی روزانه کارکنان اثر گذاشته و رفتارهای مطلوب را ایجاد می‌کند. فرهنگ سازمانی که از کارکنان و مدیران حمایت می‌کند و به نظرات آن‌ها احترام

1. Best
2. Furedi
3. Chen
4. Gokce, Guney, & Katrinli
5. Tingting

می‌گذارد، حس اعتماد و تعلق را تقویت می‌کند. این احساس به مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها، فعالیت‌های نوآورانه و شهروندی آن‌ها و همچنین تقویت روحیه تیمی منجر می‌شود (سیسوانتی و نورهاریات^۱، ۲۰۲۲). این موضوع ضرورت بررسی فرهنگ سازمانی را از منظر تأثیر آن بر کاهش ترس در کارکنان بیشتر نمایان می‌سازد.

با وجود اینکه برخی از مطالعات صورت گرفته در حوزه ترس، به اثرات مثبت این موضوع بر روی پیامدهای رفتاری افراد اشاره کرده‌اند (اسدی، احمدی و عباسی، ۱۴۰۱؛ طهرانی و همکاران ۱۴۰۱؛ کونگ، ژائو و تسای^۲، ۲۰۲۰)، تحقیقات دیگر این موضوع را بی‌اثر یا حتی دارای اثرات منفی می‌دانند (تانباوم و همکاران^۳، ۲۰۱۵). جای تعجب نیست که سازمان‌ها فعالانه به دنبال این هستند که چگونه می‌توانند سلامت روانی و رفاه کارکنان خود را به نفع همه افراد مرتبط بهبود بخشند و حفظ کنند. از آنجایی که یکی عوامل زمینه‌ساز داشتن محیط سازمانی بدون ترس، نهادینه کردن فرهنگ در سازمان‌ها است، در مطالعه حاضر تلاش شده است تا نظریه مربوط به فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها ساخته شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظریه‌های موجود در زمینه ترس غالباً بر محتوای پیام، ماهیت رفتار توصیه‌شده در ارتباطات یا ویژگی‌های افرادی که چنین پیام‌هایی را دریافت می‌کنند، متمرکز شده‌اند. با این حال، هر سه جنبه (پیام، رفتار و ویژگی مخاطب) حائز اهمیت می‌باشند و در ساخت نظریه فرهنگ بدون ترس باید مورد توجه قرار گیرند. شش نظریه برجسته در مورد تأثیر ویژگی‌های پیام بر ترس ارائه شده‌اند که عبارت‌اند از مدل خطی ترس (ویت و آلن^۴، ۲۰۰۰)، مدل منحنی ترس (هاولند و همکاران^۵، ۱۹۵۳)، مدل اعتقاد بهداشتی (رزنساک^۶، ۲۰۰۵)، مدل فرآیند موازی (لونتال^۷، ۱۹۷۰)، مدل فرآیند موازی توسعه‌یافته (ویت^۸، ۱۹۹۸) و مدل مرحله‌ای (دی‌هوگ و همکاران^۹، ۲۰۰۷). این

1. Siswanti & Nurhariati
2. Kong, Zhao, & Tsai
3. Tannenbaum et al.
4. Witte & Allen
- 5.. Hovland et al.
6. Rosenstock
7. Leventhal
8. Witte
9. de Hoog et al.

نظریه‌ها به سطح ترس نهفته شده در پیام‌ها، استفاده (یا حذف) عبارات کارآمدی در پیام‌ها و سطح حساسیت و/یا شدت ترسیم شده در پیام‌ها مربوط می‌باشند. بر اساس مدل اعتقاد بهداشتی (HBM)^۱، مدل مرحله‌ای^۲، مدل فرآیند موازی (PPM)^۳ و مدل فرآیند موازی توسعه‌یافته (EPPM)^۴، پیام‌های ترس تنها زمانی اثر می‌کند که با پیام‌های اثربخشی برای فرد همراه باشد. پیام اثربخش محتوایی است که به گیرنده پیام اطمینان می‌دهد که باید اقدامات لازم را برای جلوگیری از احساس آسیب‌پذیری ناشی از آن ترتیب دهد. در چنین شرایطی افراد غالباً دو نوع رفتار از خود نشان می‌دهند: خودکارآمدی یا پاسخ‌دهی به پیام. در هر دو صورت، میزان اثربخشی پیام می‌تواند زمینه‌ساز ترس در وجود گیرنده پیام شده و افراد را نسبت به تهدیدات مربوطه باخبر کند که این مسئله منجر به شکل‌گیری احساسی در ذهن می‌شود (لاوری و همکاران^۵، ۲۰۲۳: ۱۱۰۴).

سه نظریه برجسته در مورد تأثیر رفتارهای افراد بر اثربخشی ترس ارائه شده‌اند که عبارت‌اند از نظریه تک عملی (رابرتسون^۶، ۱۹۷۵)، نظریه چشم‌انداز (روتمن و همکاران^۷، ۱۹۹۹) و نظریه مدیریت ترس (گلدنبرگ و آرنلد^۸، ۲۰۰۸). این نظریه‌ها به این موضوع می‌پردازند که آیا رفتار افراد یک فعالیت یک‌باره یا تکرار شونده مبتنی بر تشخیص یا پیشگیری است، بلافاصله یا با تأخیر رخ می‌دهد، می‌تواند عزت نفس را افزایش دهد و یا به عنوان جایگزین یک رفتار تقویت‌کننده عزت نفس می‌توان آن را در نظر گرفت. برای مثال، به عقیده رابرتسون (۱۹۷۵) در نظریه تک عملی^۹، پیام‌های ترس زمانی که رفتارهای یک‌باره را در پی دارند، در مقایسه با رفتارهایی که باید در مدت زمان طولانی تکرار شوند، اثر بیشتری بر جای می‌گذارند.

بر اساس نظریه چشم‌انداز^{۱۰}، پیامدهای منفی را می‌توان در دو دسته متحمل شدن زیان یا نادیده گرفتن سود طبقه‌بندی کرد که در آن، زیان‌ها از نظر روانی بیشتر از سودهای از دست رفته بر فرد

1. Health Belief Model
2. Stage model
3. Parallel Process Model
4. Extended Parallel Process Model
5. Lowry et al.
6. Robertson
7. Rothman et al.
8. Goldenberg & Arndt
9. Single Action Theory
10. Prospect Theory

اثر می‌گذارند. بر اساس این نظریه، به کارگیری رفتارهای تشخیصی از سوی افراد نسبت به رفتارهای پیشگیری می‌تواند باعث مدیریت ترس در افراد شود، زیرا افراد را نسبت به پذیرش ریسک مواجه با ترس ترغیب می‌کند (سان، پولمن و ژانگ^۱، ۲۰۲۱). بر اساس نظریه مدیریت ترس^۲، هنگامی که افراد خود را در معرض خطر مرگ احساس می‌کنند، تلاش می‌کنند تا عزت نفس خود را برای کاهش اضطراب ناشی از مرگ بکار گیرند. برخی از هشدارهای ترس (مانند گرفتن رژیم غذایی برای کاهش چاقی) باعث افزایش عزت نفس در فرد می‌شوند، اما برخی دیگر (مانند برنزه کردن چهره برای ظاهر جذاب‌تر) به دنبال سرکوب عزت نفس هستند. بنابراین، منطقی است که افراد در مواجهه به هشدارهای ترس، به دنبال افزایش عزت نفس باشند (آروود و کاکس^۳، ۲۰۲۰).

دو نظریه برجسته دیگر در مورد تأثیر مخاطب بر اثربخشی ترس وجود دارد که عبارت‌اند از نظریه تناسب تنظیمی (هیگینز، پیرو و کروگلانسکی^۴، ۲۰۰۸) و مدل انتقادی (پروچاسکا و دی‌کلمنت^۵، ۱۹۸۳). بر اساس نظریه تناسب تنظیمی^۶، افراد می‌توانند با توجه به تمرکزشان بر روی ارتقاء یا پیشگیری به ترتیب به دنبال نتایج مثبت یا اجتناب از نتایج منفی هستند (کورمان و هوی^۷، ۲۰۱۱). بدون شک، بروز ترس در تفکر مبتنی بر پیشگیری بیشتر احساس می‌شود، چرا که گیرنده مدام به این فکر است که برای جلوگیری از پیامدهای منفی چه باید بکند. مطالعات صورت گرفته نشان داده‌اند که زنان بیشتر از مردان از رویکرد پیشگیرانه استفاده می‌کنند (اودین و همکاران^۸، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، مشخص شده که اعضای گروه‌های جمع‌گرا بیشتر از افراد دارای روحیه فردگرایانه بر رویکرد پیشگیرانه متمرکز هستند (کارد^۹، ۲۰۲۲).

بر اساس مدل انتقادی^{۱۰}، افرادی که درگیر رفتارهای مقابله با ترس هستند را می‌توان به دو گروه اقدام‌کننده در مراحل اولیه (مراحل پیش تفکر، تفکر و آماده‌سازی مدل) و یا مراحل آخر

1. Sun, Polman, & Zhang
2. Terror Management Theory
3. Arrowood & Cox
4. Higgins, Pierro, & Kruglanski
5. Prochaska & DiClemente
6. Regulatory fit theory
7. Kurman & Hui
8. Uddin et al.
9. Card
10. Transtheoretical model

(مراحل عمل و حفظ مدل) طبقه‌بندی نمود. بر اساس فرضیه اثربخشی اولیه، مواجهه با ترس‌ها در مراحل اولیه (در مقایسه با اواخر) مؤثرتر می‌باشد، زیرا مراحل اولیه برای درک وجود ترس و تهدید و افزایش تعهد به اتخاذ رفتارهای مطلوب و/یا ترک موارد نامطلوب، انگیزه کافی دارند، در حالی که افراد در مراحل پایانی بیشتر مجبور به تغییر رفتار هستند (کمپبل^۱، ۲۰۱۷). بنابراین، می‌توان گفت که ویژگی‌های جنسیتی، جمع‌گرایی/فردگرایی و رفتار مقابله‌ای افراد در چگونگی مواجهه با ترس‌ها و مدیریت آن‌ها تأثیرگذار هستند.

به‌طور کلی، ترس شامل پیام‌هایی است که تلاش می‌کنند با تأکید بر خطرات و آسیب‌های احتمالی، فرد را از تبعات آن باخبر کنند. اگرچه این پیام‌ها اغلب در زمینه‌های سیاسی، بهداشت عمومی و کمپین‌های تبلیغاتی به امید کاهش نگرش‌ها، مقاصد یا رفتارهای مخاطره‌آمیز استفاده می‌شوند، استفاده از آن‌ها اغلب یک مسئله دوقطبی است. با وجود اینکه برخی از افراد نسبت به قدرت این مصادیق در ترغیب افراد اطمینان دارند (سو و همکاران^۲، ۲۰۱۵)، عده‌ای دیگر چنین پیام‌هایی را غیرمولد می‌دانند (رویتز و همکاران^۳، ۲۰۱۴). اهمیت پدیده ترس و تأثیر آن بر رفتارهای سازمانی باعث شده که در طی سال‌های اخیر، مطالعات زیادی تلاش کنند تا ابعاد مختلف مدیریت و کنترل ترس در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهند.

در یکی از مطالعات داخلی، طهرانی و همکاران (۱۴۰۱) با روش نظریه‌پردازی داده بنیاد اقدام به طراحی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان در سازمان‌های مالی نمودند و عواملی نظیر وضعیت اقتصادی جامعه، وضعیت روانی محرک ترس، اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرهنگی را برای آن در نظر گرفتند. اسدی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی ارتباط بین آموزش مدیریت استرس با اخلاق کاری کارکنان پرداخته و اظهار داشتند که مدیران می‌توانند از سه راهبرد اساسی مقابله رویدادمدار، مقابله اضطراب‌مدار و مقابله امتناع‌مدار برای مدیریت استرس استفاده کنند. به عقیده سجادی و همکاران (۱۳۹۸) عوامل مدیریتی، سرمایه‌ای، رفتار سیاسی، عوامل اخلاقی و نهادهای حاکمیتی مهم‌ترین جنبه‌های طراحی الگوی مدیریت استرس شغلی از دیدگاه اسلامی هستند.

1. Campbell

2. Xu et al.

3. Ruiter et al.

هاگا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) مطالعه‌ای در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی برای مقابله با ترس‌های کارکنان انجام دادند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که در شرکت‌هایی با فرهنگ سازمانی قوی‌تر، میزان آسیب‌های روحی ناشی از ترس به‌طور قابل توجهی پایین‌تر است. ژانگ و وانگ^۲ (۲۰۲۳) اظهار داشتند که ترس از تهدیدهای خارجی بر رفتار غیراخلاقی سازمانی تأثیر داشته و جو اخلاقی ادراک‌شده رابطه مذکور را تضعیف می‌نماید. بلینی و همکاران^۳ (۲۰۲۲) دریافتند که ترس‌ها نقش کلیدی در ارتقای رفتارها، استراتژی‌های سازمانی و رفاه کارکنان دارند، چرا که با رفتارهای رفاهی و ایمنی ارتباط منفی دارند.

با توجه به مسائل مطرح شده، می‌توان گفت که به منظور ساخت نظریه فرهنگ بدون ترس، مسائل مختلف سازمانی، عصب‌شناسی، اجتماعی، اقتصادی و به‌ویژه روان‌شناختی باید مدنظر قرار گیرند تا با اشراف به تمامی مسائل مرتبط با ترس‌های کارکنان در محیط‌های سازمانی، بتوان نظریه‌ای فراگیر و جامع ارائه نمود. برای این منظور، از روش فرانظریه و روش شناسی وندی‌ون استفاده شده است که به بررسی ریشه‌ای موضوع و نظریه‌های مشابه کمک می‌کند و امکان تولید نظریه جدیدتر را فراهم می‌آورد.

روش‌شناسی پژوهش

برای انجام مطالعه حاضر از روش فرانظریه با استفاده از روش‌شناسی نظریه‌پردازی وندی‌ون^۴ استفاده شده است. وندی‌ون بر این باور بود که رسالت اصلی اندیشمندان در یک رشته کاربردی آن است که از یک طرف، پژوهش‌هایی را انجام دهند که دانش علمی در آن حوزه را ارتقا دهد و از سوی دیگر، آن دانش را برای حل مسائل در عمل به کار گیرند. به عقیده او، شکل‌گیری نظریه در ذهن اندیشمند مستلزم توجه به چهار حوزه اساسی است که عبارت‌اند از: (۱) فرموله کردن مسئله، (۲) شکل‌دهی نظریه‌های بدیل، (۳) گردآوری قرائن و شواهد و (۴) به‌کارگیری یافته‌ها. وی این حوزه‌ها را در قالب یک مدل ترسیم نموده است که در شکل (۱) قابل مشاهده است. چهار مرحله ذکر شده را می‌توان به شرح زیر تشریح نمود (وندی‌ون، ۲۰۰۷):

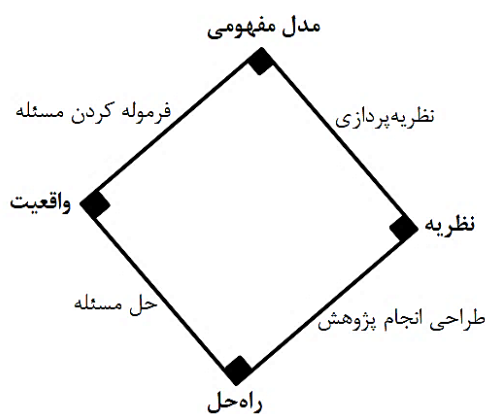
1. Haga et al.
2. Zhang & Wang
3. Bellini et al.
4. Van de Ven

۱. فرموله کردن مسئله: در این مرحله، محقق باید توصیفی واضح، قطعی و روشن از نشانه‌ها، شرایط و نابهنجاری‌هایی که در جهان واقعی فراروی پدیده مورد مطالعه است، ارائه دهد. از طرفی، باید تمامی تصورات یا واقعیات بی‌سامان را که مرتبط با آن پدیده است را نشان دهد.

۲. نظریه‌پردازی: محورهای بنیادی در این مرحله عبارت‌اند از تدوین گزاره‌های روشن از روابط یا گزاره‌های مقایسه بین دو یا چند سازه که احتمال می‌رود درون مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌ها یا شرایط معین یا مرزهای نظریه عمل کنند.

۳. طراحی پژوهش: برای آزمون چارچوب مفهومی (شامل مفاهیم، سازه‌ها، فرضیه‌ها و قضایا)، باید آن را عملیاتی کرد و با استفاده از استراتژی‌ها و شیوه‌های پژوهش آن را مورد آزمون قرار داد.

۴. حل مسئله: بعد از توصیف کامل مسئله، سؤال اصلی پژوه مطرح می‌شود و مبانی نظری یا مجموعه دانش متناسب برای حل آن مسئله انتخاب می‌گردد. بدین ترتیب، بر اساس مبانی نظری استخراج شده، نوعی چارچوب نظری ساخته می‌شود.



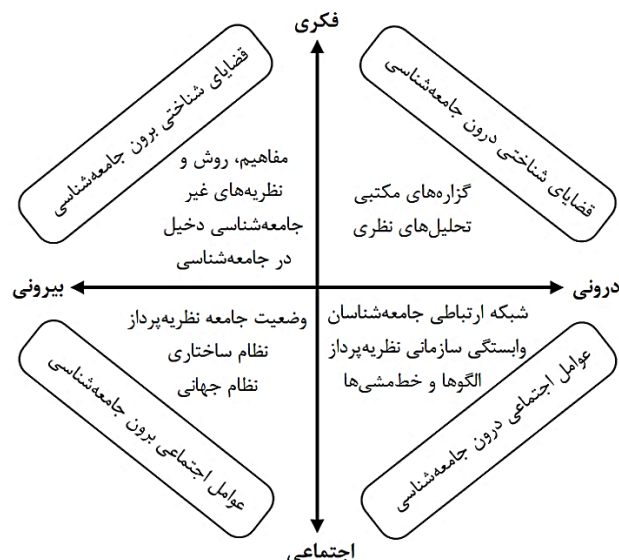
شکل ۱. مدل پژوهش ون‌دیون (دانائی فرد، ۱۳۹۸: ۳۲۴)

به منظور فرموله کردن مسئله در پژوهش حاضر تلاش شد تا با بررسی مسئله موردنظر در بین کارکنان و به‌طور کلی، مفاهیم مختلف مطرح شده در خصوص ترس و ریشه‌های آن در بین

کارکنان، دیدگاه کاملی از این موضوع و ابعاد مختلف مرتبط با آن ارائه گردد. در این راستا، ضمن پرداختن به نظریه‌های مربوط به ریشه‌های ترس در بین اعضای شاغل در سازمان‌ها که در مبانی نظری مطرح گردید، مسائل ریشه‌ای پدیده مورد واکاوی قرار گرفت.

به منظور نظریه‌پردازی در این مطالعه، از روش فرانظریه^۱ استفاده شده است که به فرآیند تولید دیدگاهی یکپارچه و منسجم از چند نظریه اشاره دارد (ریتزر^۲، ۱۹۸۹). به‌طور کلی، فرانظریه را می‌توان به عنوان فلسفه پشت نظریه، مجموعه بنیادی ایده‌ها در مورد چگونگی تفکر و تحقیق درباره پدیده‌های مورد علاقه در یک حوزه خاص تعریف نمود (بیتس^۳، ۲۰۰۵: ۲). ریتزر (۱۹۸۹) سه نوع مطالعه فرانظریه را مطرح می‌کند که عبارت‌اند از فرانظریه به عنوان ابزاری برای دستیابی به فهم عمیق‌تر نظریه^۴، فرانظریه به عنوان پیش‌درآمد بسط نظریه^۵ و فرانظریه به عنوان رهیافت که مجموعه‌ای از نظریات در کل حیطه مطالعاتی^۶ است. در مطالعه حاضر از نوع اول یعنی فرانظریه عنوان ابزاری برای دستیابی به فهم عمیق‌تر نظریه استفاده شده است. به گفته ریتزر، این شیوه ترکیبی از چهار زیرشاخه بنیادین است که همه آن‌ها دربرگیرنده مطالعه رسمی یا غیررسمی نظریه برای کسب فهم عمیق‌تر از آن می‌باشند. به عقیده ریتزر، نظریه‌ها با عوامل چهار رهیافت درونی، بیرونی، فکری و اجتماعی به‌خوبی قابل فهم خواهد شد. رهیافت‌های بیرونی و درونی ناظر بر پدیده‌های تأثیرگذار بیرون از محیط اجتماعی و درون آن بوده است. رهیافت فکری بیانگر عوامل مرتبط با ساختارشناختی و معرفتی جامعه‌شناختی از قبیل نظریه‌ها، ابزارهای فرانظری و ایده‌های اقتباس شده از سایر رشته‌های علمی بوده و رهیافت اجتماعی متضمن عوامل زمینه‌ای، فردی و اجتماعی است. از ترکیب چهار رهیافت فوق، چهار زیرشاخه بنیادین (درونی-اجتماعی، بیرونی-اجتماعی، درونی-فکری، بیرونی-فکری) حاصل می‌شود که شرح جزئیات آن‌ها در شکل (۲) نشان داده شده است.

1. Metatheory
2. Ritzer
3. Bates
4. Metatheorizing as a means of attaining a deeper understanding of theory
5. Metatheorizing as a prelude to development theory
6. Metatheorizing as a source of overarching theoretical perspectives



شکل ۲. زیرشاخه‌های بنیادین فراترظریه نوع اول ریتزر (بوستانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۱)

ستر و ون‌دی‌ون^۱ (۲۰۲۱) برای انجام مرحله سوم روش نظریه‌پردازی ون‌دی‌ون، یعنی آزمون چارچوب مفهومی، معیارهای تناسب، روایی، اعتبار و اثر را در نظر گرفتند. به عقیده آن‌ها، مسئله‌ای که از واقعیت ناشی می‌شود باید متناسب با فضای مورد مطالعه باشد. از طرفی، مفاهیم نظریه باید روایی داشته باشند، پژوهش باید اعتبار مفاهیم را اثبات کند و باید سهمی در ارتقای علم و حرفه مدیریت ایجاد نماید. در خصوص سنجش اعتبار داده‌ها و مدل نظری، برای تعیین روایی داده‌های جمع‌آوری شده از راهبرد تأیید همکاران پژوهشی^۲ و برای کسب اطمینان از پایایی از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار و ضریب کاپای کوهن^۳ استفاده شد که نتیجه آن برابر با ۰/۷۴۵ بود که با توجه به بالاتر بودن این عدد از آستانه قبول (۰/۶) تأیید گردید.

در مرحله چهارم، جهت ساخت چارچوب نظری، با تکیه بر زیرشاخه‌های بنیادین فراترظریه نوع اول ریتزر (۱۹۸۹)، مدل نظری پیاده‌سازی فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها طراحی گردید. بر این منظور، ابتدا جنبه‌های نظری درونی و بیرون مسئله مورد مطالعه بررسی گردیده و سپس ابعاد فکری

1. Sætre & Van de Ven

2. Peer debriefing

3. Cohen's kappa coefficient

و اجتماعی نیز در حوزه‌ها و رشته‌های مختلف ارزیابی گردید تا در نهایت، دیدگاه جامع و فراگیر نسبت به نظریه فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها ارائه شود. در نهایت، چارچوب مفهومی این نظریه که مشتمل بر تمامی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی بود ارائه شد و راه‌حل‌هایی برای حل مسئله اصلی یعنی ترس در محیط‌های سازمانی در قالب بحث و نتیجه‌گیری مطرح گردید.

یافته‌های پژوهش

به منظور فرموله کردن مسئله روش‌شناسی نظریه‌پردازی ون‌دی‌ون، مسائل مختلف پیرامون موضوع ترس در سازمان مورد بررسی قرار گرفت. به‌طور کلی، ترس‌های افراد درون سازمان ریشه در مسائل محیطی/بیرونی (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی)، سازمانی (ارتباطی، عملکردی، انگیزشی، شرایط کاری) و فردی (خانوادگی، روحی و جسمی) دارند. اثر این عوامل با توجه به شخصیت درونی هر یک از اعضای سازمان متفاوت می‌باشد. به عبارت دیگر، احساس ترس در هر فردی متفاوت بوده و می‌تواند ناشی از مجموعه‌ای از عوامل باشد که در کنار هم، نگرش‌ها، نیات و رفتارهای فرد را تشکیل می‌دهند.

در بحث مسائل محیطی، موضوعاتی نظیر امنیت اقتصادی (از نظر نرخ تورم، معیشت، مسکن و سایر هزینه‌های خانوار)، تهدیدات سیاسی (تقابلات سیاسی بین گروه‌های مختلف تضاد منافع بین مردم و دولت، رفتار سیاسی حاکمان، دوگانگی مفهوم هویت ملی) و تهدیدات اجتماعی (سرقت، نزاع، اعتیاد، خودکشی، نرخ ازدواج و طلاق، فرزندآوری) را می‌توان به عنوان ریشه‌های اصلی ترس‌های کارکنان شاغل در سازمان‌ها در نظر گرفت که همگی در زیرشاخه قضایای شناختی و عوامل اجتماعی برون جامعه‌شناختی در روش فرانظریه جای می‌گیرند.

از جمله نظریه‌های مرتبط با ترس در حوزه اقتصادی می‌توان به نظریه ترس اقتصادی و نظریه ترس از شناور بودن که به بررسی ریشه‌های ترس در افراد پرداخته‌اند. نظریه ترس اقتصادی^۱ بر اساس تعامل بین ترس از بلایای نادر (نظیر جنگ، قحطی، بلایای طبیعی) و فعالیت‌های کلان اقتصادی دولت‌ها شکل می‌گیرد (آگاروال^۲، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، نظریه ترس از شناور بودن^۳ با اثر فعالیت‌های بانکی و رکود در برخی از بازارهای اقتصادی مرتبط است که باعث تنش در جامعه

1. Economic fear
2. Agarwal
3. Fear of floating

شده و افراد را به سمت تصمیمات اشتباه در بحث سرمایه‌گذاری سوق می‌دهد (بیانچی و کولیالی^۱، ۲۰۲۳).

در مباحث سیاسی بررسی نظریه‌های ماکیاولی، هابز و اشمیت می‌تواند تأثیر فضای سیاسی جامعه را مشخص نماید. برای مثال، ماکیاولی^۲ تشخیص‌دهنده بزرگی از ترس متقابل است. او بررسی می‌کند که چگونه زمانی که دولتمردان مورد نفرت قرار می‌گیرند و توطئه‌هایی علیه آن‌ها به وجود می‌آید، ترس آن‌ها به سرعت به ظلم تبدیل می‌شود. ماکیاولی اصطلاح تله ترس^۳ را مطرح می‌کند که برای جلوگیری از افراط و تفریط در این زمینه است و تلاش می‌کند ترس از عدالت را به جای ترس از ظلم بکار گیرد. دیدگاه او نوعی واقع‌گرایی درباره ترس است (آزبورن^۴، ۲۰۱۷). از نظر اشمیت^۵، جمعی کردن دوستی و دشمنی جوهر سیاست است. او با تکیه بر نظریه حاکمیت بیان می‌کند که شناسایی و ریشه‌کن کردن دشمن داخلی و خارجی جزء ضروری از هویت ملی جمعی بوده و جامعه بدون حاکمیت را نمی‌توان دولت نامید (پودانواز^۶، ۲۰۰۲). نظریه هابز^۷ دو حوزه اصلی را برای ترس‌های سیاسی ذکر می‌کند. به عقیده او، وجود ترس در افراد می‌تواند ریشه در گره خوردن منافع آن‌ها با دولت از حیث چگونگی رفتار در تعاملات سیاسی و همچنین رفتار سیاسی نظام حاکم برای اداره مردم داشته باشد که تضاد در هر یک از این دو حوزه می‌تواند با تنش‌های داخلی و فشارهای سیاسی وارد شده بر مردم جامعه همراه شود (جکونن^۸، ۲۰۱۱).

در بحث تهدیدات اجتماعی نیز بررسی نظریه‌های بی‌سازمانی اجتماعی، جامعه بیم‌زده و قربانی شدن، تأثیر مخرب رسانه و آسیب‌پذیری می‌توان به ریشه‌یابی مسئله ترس افراد در تعاملات اجتماعی پردازند. در واقع، نظریه‌های جامعه‌شناختی نظیر بی‌سازمانی اجتماعی (شامل ابعاد بی‌نظمی اجتماعی، نگرانی اجتماعی، تنوع خرده‌فرهنگی)، پیوندهای محله‌ای و دلبستگی محله‌ای، جامعه بیم‌زده و قربانی شدن (بیانگر ترس از جرم در نتیجه بزه‌دیدگی)، تأثیر مخرب رسانه (با به

-
1. Bianchi & Coulibaly
 2. Machiavelli
 3. fear trap
 4. Osborne
 5. Schmitt
 6. Podunavaz
 7. Hobbes
 8. Jakonen

تصویر کشیدن جراثیم خشونت‌آمیز در فضای رسانه‌ای) و آسیب‌پذیری (شامل ابعاد وجود ریسک، پیش‌بینی پیامدهای آسیب‌پذیری و فقدان کنترل) نشان‌دهنده پیام‌های منفی هستند که می‌توانند ذهنیت فرد را نسبت به فضای اجتماعی جامعه درگیر کنند و باعث بروز رفتار توأم با ترس شوند (سراج‌زاده و گیلانی، ۱۳۸۸).

در تشریح فرهنگی موضوع ترس، کیر کگورد در تبیین نظریه انتخاب^۱ می‌پردازد که بر اساس آن، رفتارهای اتخاذ شده توسط افراد بر اساس پنج نیاز ژنتیکی و به ترتیب سلسله‌مراتب صورت می‌پذیرد که عبارت‌اند از بقاء، عشق، قدرت، آزادی و سرگرمی. بدین ترتیب، می‌توان گفت که اساسی‌ترین نیازهای انسان بقاء (جزء جسمی) و عشق (مولفه ذهنی) هستند (دلاروکا و همکاران^۲، ۲۰۱۱). نظریه شناختی مذهب^۳ که توسط بویر^۴ (۲۰۲۳) مطرح شد نیز یکی دیگر از نظریه‌های مهم در تبیین شکل‌گیری فرهنگ ترس در افراد است. به عقیده او، عقاید دینی را می‌توان به دو معنا طبیعی نامید. از یک سو، طبیعی اشاره به آن جنبه‌هایی از ایده‌های مذهبی دارد که به محدودیت‌های غیرفرهنگی، مانند ظرفیت‌های مغز انسان یا ویژگی‌های جهانی که انسان در آن زندگی می‌کند، وابسته است. از سوی دیگر، مفهوم طبیعی بودن را می‌توان به عنوان توصیف کیفیت ذهنی ادراک نمود که بیانگر این واقعیت است که برخی از مفروضات دینی را می‌توان به عنوان ایده‌های مقابله با ترس در انسان در نظر گرفت. در انسان‌شناسی فرهنگی، گفته می‌شود که مفروضات مذهبی افراد در ترکیب با سایر جنبه‌های زندگی بشر، جهان‌بینی فرد را شکل می‌دهند و همین مسئله باعث نوع نگرش افراد به مسائل مختلف می‌شود.

مسائل سازمانی که می‌توانند زمینه‌ساز ترس در کارکنان شوند را می‌توان در زیرشاخه عوامل اجتماعی درون جامعه‌شناختی دسته‌بندی نمود. البته ترس‌های سازمانی خود ریشه در مسائل مختلف ارتباطی، عملکردی، انگیزشی و شرایط کاری دارند.

برای مثال، در بُعد ارتباطی، نظریه بالا به پایین مدیریت تغییر^۵ برای بررسی چگونگی نگاه مدیران درون سازمان ارائه شده است که بر اساس آن، دید بالا به پایین، رفتارهای مخرب و

1. Selection theory

2. Della Rocca et al.

3. Cognitive theory of religion

4. Boyer

5. Top-down change management

پرخاشگرانه، تنش‌زا، تضادهای رفتاری، شوخی‌های جنسی و حتی تبعیضات جنسی و قومی/نژادی می‌تواند زمینه‌ساز ترس شود (هیدن و همکاران^۱، ۲۰۱۷). در بحث عملکردی، بروز رفتارهای غیر شهروندی، ساختارشکنی، ارزیابی‌های ناعادلانه و ابهام شغلی می‌توان باعث ترس در منابع انسانی شود. بُعد انگیزشی مهم‌ترین و بیشترین تأثیر را در افراد می‌گذارد، چرا که مستقیماً با تهدیدات اقتصادی مرتبط است. در این راستا، نظریه یادگیری اجتماعی بندورا^۲ نشان می‌دهد که بروز رفتارهای ناهنجار مثل پرخاشگری حاصل رفتار آموخته‌شده است (بندورا و هال^۳، ۲۰۱۸).

از نظر انگیزشی، گرفتن تصمیمات در خصوص جریمه و تنبیه سازمانی، تبعیض در تصدی شغلی، نظام پاداش نامناسب و در نظر نگرفتن ارزش‌های درونی و هویت سازمانی و به‌طور کلی بی‌عدالتی سازمانی بیشترین تأثیر را در ترس سازمانی دارند. در بحث شرایط کاری نیز فشار کاری مخرب مدیر، سختی و فشار کار، ساعات کاری، رقابت ناسالم کاری و نبود تعادل کار-خانواده می‌تواند زمینه‌ساز ترس و فشار بر روی اعضای سازمان شوند. در همین راستا، نظریه محرکه یا سائق^۴ به تأثیر ناامیدی در بروز رفتارهای پرخاشگرانه می‌پردازد. سولمز^۵ (۲۰۲۱) در توضیح این نظریه بیان می‌کند که ناامیدی زمانی رخ می‌دهد که تلاش برای ارضای نیازهای اولیه (غذا، آب، خواب، روابط جنسی، عشق، شناخت) توسط نیروی بیرونی به شکست منجر شود. از طرفی، از سوی دیگر، کامیلری^۶ (۲۰۲۱) نظریه تعارض جنسی^۷ را مطرح می‌کند که بیانگر وجود اختلافات و تبعیضات موجود در بین زنان و مردان درون سازمان است. نظریه دیگری که در این رابطه می‌توان به آن اشاره کرد، نظریه کوئیر^۸ است که مفروضات سنتی در مورد جنسیت و هویت‌های جنسی را از بین می‌برد و با نابرابری اجتماعی مبارزه می‌کند (پولن و همکاران^۹، ۲۰۱۶).

در خصوص مسائل فردی نیز که در زیرشاخه عوامل شناختی درون جامعه‌شناسی جای می‌گیرند نیز مسائل بسیار زیاد خانوادگی، روحی و جسمی تأثیرگذار هستند. برای مثال، مشکلات زناشویی، فشارهای اعضای خانواده، مشکلات فرزندان، عدم تناسب کار-خانواده در بحث مسائل

1. Heyden et al.
2. Bandura's social learning
3. Bandura & Hall
4. Drive theory
5. Solms
6. Camilleri
7. Sexual conflict
8. Queer theory
9. Pullen et al.

خانوادگی قرار دارند که بر روی ذهنیت منفی افراد تأثیر می‌گذارند. برای مثال، نظریه تبادل اجتماعی^۱ بیان می‌کند که افراد در تعاملات خود با دیگران، هزینه‌ها و منافع را تحلیل می‌کنند. بنابراین، اعضای خانواده نیز هزینه‌های حضور مستمر فرد شاغل را نسبت به منفعی که از آن به‌دست می‌آید را بررسی نموده و بر همان اساس، رفتارهای خود را تغییر می‌دهند (ناکونزنی و دنتون^۲، ۲۰۱۸). نظریه دوطبقه عشق^۳ (استرنبرگ^۴، ۲۰۰۶) و نظریه خانه روابط صحیح^۵ (ناوارا و همکاران^۶، ۲۰۱۵) نیز از دیگر نظریه‌های مربوط به روابط خانوادگی هستند که به‌طور ویژه به موضوع اعتماد و تعهد بین زوجین و اهمیت این مسائل در آرامش فکری افراد می‌پردازند. در خصوص تعادل بین کار-شغل نیز نظریه تعادل کاری^۷ توسط کیرچمیر^۸ (۲۰۰۶) به‌خوبی ابعاد مختلف این موضوع را مورد بررسی قرار می‌دهد و اهمیت آن را در کیفیت رفتاری افراد نشان می‌دهد.

از سوی دیگر، مسائل روحی و روان‌شناختی نظیر نداشتن اعتمادبه‌نفس، خودکارآمدی، عزت‌نفس، روحیه مسئولیت‌پذیری و توانمندی‌های ذهنی و شغلی افراد می‌توانند زمینه نفوذ احساس ترس را فراهم کنند. در زمینه مسائل جسمی، ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد (سن، جنسیت، قومیت، تجربه، سوابق شغلی) در چگونگی مواجهه با ترس‌ها تأثیرگذار هستند. در این راستا، می‌توان به نظریه تناسب فرد-محیط^۹ اشاره کرد که بر اساس روانشناسی تعاملی شکل گرفته است. این نظریه بر سازگاری فرد با شرایط محیطی تأکید دارد و می‌گوید که شرایط باید به‌گونه‌ای باشد که نیازها، ارزش‌ها و توانایی‌های فرد با خواسته‌ها و فرهنگ سازمانی همخوانی داشته باشد (دی‌کومن و ولوگلز^{۱۰}، ۲۰۲۲). علاوه بر این، نظریه هوش‌های چندگانه^{۱۱} نیز به تأثیر مهارت‌ها و توانمندی‌های جسمی و ذهنی بر عملکرد کاری افراد اشاره دارد (کوزوما^{۱۲}، ۲۰۲۴).

1. Social exchange
2. Nakonezny & Denton
3. Duplex theory of love
4. Sternberg
5. Sound relationship house theory
6. Navarra et al.
7. Work balance
8. Kirchmeyer
9. Person-environment fit
10. De Cooman & Vleugels
11. Multiple Intelligences
12. Kusumah

دلیل اهمیت این موضوع بدین خاطر است که انطباق سریع با تغییرات محیطی و خدمات‌رسانی بهتر به مشتریان تنها با داشتن کارکنان توانمند امکان‌پذیر است (منتظری و تحفه، ۱۴۰۲). با در نظر گرفتن دسته‌بندی‌های موجود و آگاهی از ریشه‌های ترس و نظریه‌های مرتبط با ابعاد محیطی، سازمانی و فردی، همچنین توجه به اهمیت سه عنصر پیام، رفتار و ویژگی مخاطب در نحوه مواجهه با ترس‌ها، می‌توان کلیه مسائل مرتبط با پیاده‌سازی فرهنگ بدون ترس را ترسیم کرد. برای درک بهتر موضوع، نظریه‌ها و مباحث ارائه شده در بخش یافته‌ها به‌طور مفصل تشریح گردید و در نهایت، خلاصه‌ای از نظریه‌ها به همراه منبع آن‌ها در جدول (۱) ارائه شده و به‌عنوان پیش‌زمینه طراحی مدل نظری پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. توضیحات مدل نیز بر اساس چهار زیرشاخه بنیادین روش فرانظریه شامل درونی-اجتماعی، بیرونی-اجتماعی، درونی-فکری و بیرونی-فکری ارائه شده‌اند.

جدول ۱. مروری بر زیرشاخه‌ها، مولفه‌ها، نظریه‌ها و ریشه‌های ترس

زیرشاخه اصلی	مولفه‌های مرکزی	نظریه‌های مرتبط	ریشه‌های ترس
درونی-اجتماعی	ارتباطی	بالا به پایین مدیریت تغییر (هیدن و همکاران، ۲۰۱۷)، محرکه یا سائق (سولمز، ۲۰۲۱)، یادگیری اجتماعی (بندورا و هال، ۲۰۱۸)، تعارض جنسی (کامیلری، ۲۰۲۱) و کوئیر (پولن و همکاران، ۲۰۱۶)	دید بالا به پایین، رفتارهای مخرب و پرخاشگرانه، تنش‌زا، تضادهای رفتاری، شوخی‌های جنسی و حتی تبعیضات جنسی و قومی/نژادی
درونی-اجتماعی	عملکردی	تناسب تنظیمی (هیگینز و همکاران، ۲۰۰۸) و مدل انتقادی (پروچاسکا و دی‌کلمنت، ۱۹۸۳)	بروز رفتارهای غیر شهروندی، ساختارشکنی، ارزیابی‌های ناعادلانه و ابهام شغلی
	انگیزشی	مدل خطی (ویت و آلن، ۲۰۰۰) و مدل منحنی (هاولند و همکاران، ۱۹۵۳)	گرفتن تصمیمات در خصوص جریمه و تنبیه سازمانی، تبعیض در تصدی شغلی، نظام پاداش نامناسب و در نظر نگرفتن ارزش‌های درونی و هویت سازمانی و به‌طور کلی بی‌عدالتی سازمانی
	شرایط	مدل اعتقاد بهداشتی (رزنستاک، ۲۰۰۵)،	فشار کاری مخرب مدیر، سختی و فشار

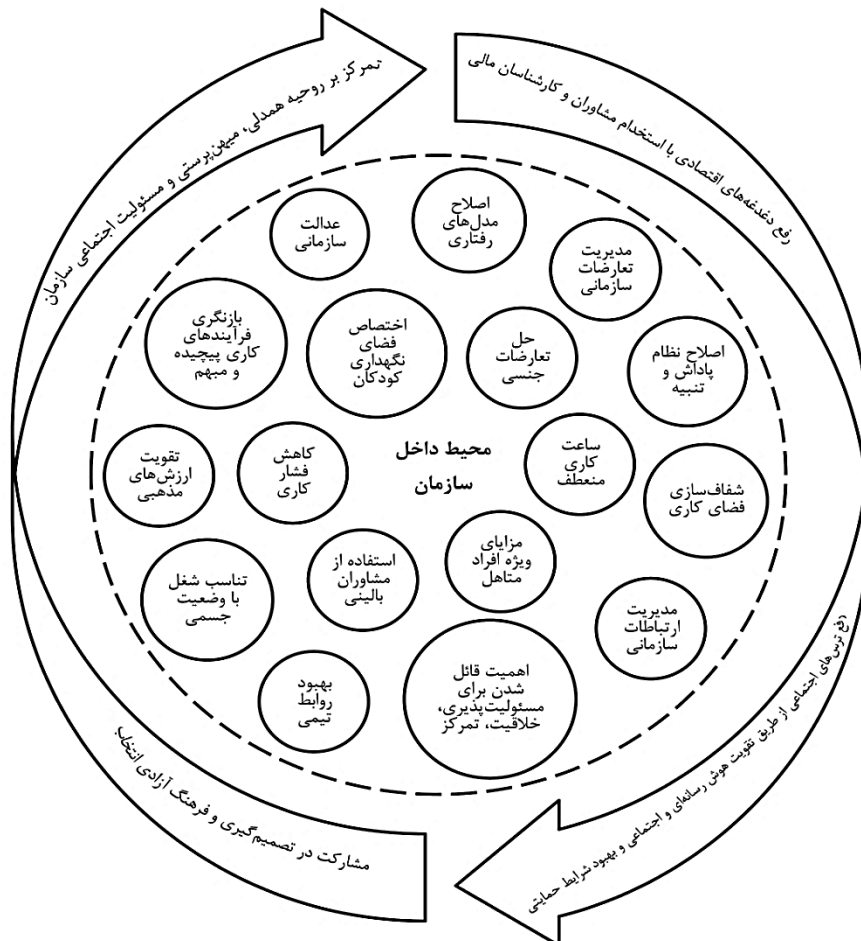
جدول ۱. مروری بر زیرشاخه‌ها، مولفه‌ها، نظریه‌ها و ریشه‌های ترس

زیرشاخه اصلی	مولفه‌های مرکزی	نظریه‌های مرتبط	ریشه‌های ترس
	کاری	مدل مرحله‌ای (دی‌هوگ و همکاران، ۲۰۰۷)، مدل فرآیند موازی (لونتال، ۱۹۷۰) و مدل فرآیند موازی توسعه‌یافته (ویت، ۱۹۹۸)	کار، ساعات کاری، رقابت ناسالم کاری و نبود تعادل کار-خانواده
بیرونی-اجتماعی	سیاسی	سیاسی ماکیاولی (آزبورن، ۲۰۱۷)، اشمیت (پوداناواز، ۲۰۰۲) و هابز (جکونن، ۲۰۱۱)	ترس متقابل بین عدالت و ظلم، گره خوردن منافع آن‌ها با دولت از حیث چگونگی رفتار در تعاملات سیاسی، رفتار سیاسی نظام حاکم برای اداره مردم، وجود دشمنان داخلی و خارجی
	اجتماعی	بی‌سازمانی اجتماعی، جامعه بیم‌زده، قربانی شدن، تأثیر مخرب رسانه و آسیب‌پذیری (سراج‌زاده و گیلانی، ۱۳۸۸)	بی‌نظمی اجتماعی، فضای رسانه‌ای، سرقت، نزاع، اعتیاد، خودکشی، نرخ ازدواج و طلاق، فرزندآوری
درونی-فکری	خانوادگی	تبادل اجتماعی (ناکونزنی و دنتون، ۲۰۱۸)، دوطبقه عشق (استرنبرگ، ۲۰۰۶)، خانه روابط صحیح (ناوارا و همکاران، ۲۰۱۵) و تعادل کاری (کیرچمیر، ۲۰۰۶)	مشکلات زناشویی، فشارهای اعضای خانواده، مشکلات فرزندان، عدم تناسب کار-خانواده
	روحی	تک عملی (رابرتسون، ۱۹۷۵)، چشم‌انداز (روتمن و همکاران، ۱۹۹۹) و مدیریت ترس (گلدنبرگ و آرنلدت، ۲۰۰۸)	نداشتن اعتمادبه‌نفس، خودکارآمدی، عزت‌نفس، روحیه مسئولیت‌پذیری و توانمندی‌های ذهنی و شغلی افراد
درونی-فکری	جسمی	تناسب فرد-محیط (دی‌کومن و ولوگلز، ۲۰۲۲) و هوش‌های چندگانه (کوزوما، ۲۰۲۴)	ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد (سن، جنسیت، قومیت، تجربه، سوابق شغلی) و توانمندی‌های جسمی
بیرونی-فکری	اقتصادی	ترس اقتصادی (آگاروال، ۲۰۲۲) و ترس از شناور بودن (بیانچی و کولیبالی، ۲۰۲۳)	ترس از بلایای نادر (نظیر جنگ، قحطی، بلایای طبیعی) و فعالیت‌های کلان اقتصادی دولت‌ها، اثر فعالیت‌های بانکی و رکود در برخی از بازارهای اقتصادی، ترس از نرخ تورم، معیشت، مسکن و

جدول ۱. مروری بر زیرشاخه‌ها، مولفه‌ها، نظریه‌ها و ریشه‌های ترس

ریشه‌های ترس	نظریه‌های مرتبط	مولفه‌های مرکزی	زیرشاخه اصلی
سایر هزینه‌های خانوار			
بقاء، عشق، قدرت، آزادی و سرگرمی، نداشتن جهان‌بینی مناسب به دلیل عدم پذیرش نقش مذهب و ارتباط آن با محدودیت‌های غیرفرهنگی و فرهنگی	نظریه‌های انتخاب (دلاروکا و همکاران، ۲۰۱۱) و شناختی مذهب (بویر، ۲۰۲۳)	فرهنگی	

همانطور که در جدول (۱) ملاحظه گردید، ریشه‌های ترس و نظریه‌های ارائه شده در این زمینه می‌توانند به عنوان نقشه‌راهی در جهت ترسیم مدل فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها بکار گرفته شوند. در ادامه، معیارهای تناسب، روایی، اعتبار و اثر چارچوب مفهومی ارائه شده در مدل فوق مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند و پس از تایید آن‌ها، مدل نظری تحقیق مشتمل بر راهکارهای جلوگیری از ترس‌های مختلف افراد شاغل در سازمان‌ها و با تکیه بر زیرشاخه‌ها، مولفه‌ها، نظریه‌ها و ریشه‌های تشکیل‌دهنده ترس طراحی گردید که در شکل (۳) قابل مشاهده است. لازم به ذکر است که مدل نظری مذکور با تأکید ویژه بر روی ریشه‌های ترس منابع انسانی و چگونگی رفع یا کاهش این ترس‌ها و زیرشاخه‌های بنیادین فرانظریه نوع اول ریتزر (۱۹۸۹) است که می‌تواند به عنوان مدل یکپارچه فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها بکار گرفته شود.



شکل ۳. مدل نظری پیاده‌سازی فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرهنگ سازمانی یک مفهوم چندبُعدی است که چالش‌های زیادی را برای محققان حوزه منابع انسانی ایجاد کرده است. به‌طور کلی، فرهنگ سازمانی به‌عنوان نظامی از ارزش‌ها، هنجارهای مشترک، نگرش‌ها و رفتارها است که به صورت سیستم کنترل اجتماعی داخلی عمل می‌کند. بنابراین، استفاده از فرهنگی که بتواند بُعدی از مشکلات روان‌شناختی مانند ترس را مدیریت کند،

نیازمند توجه به ریشه‌های این پدیده است. از آنجایی که ارائه مدل فرهنگ سازمانی بدون ترس مستلزم درک ابعاد مختلف ترس و نظریه‌های مرتبط با آن است، در مطالعه حاضر تلاش شد تا با بهره‌گیری از روش‌شناسی نظریه‌پردازی وندی‌ون (۲۰۰۷) و همچنین روش فرانظریه ریتزر (۱۹۸۹)، دلایل و ریشه‌های شکل‌گیری ترس مورد واکاوی قرار گیرد.

نتایج مرحله اول نظریه‌پردازی وندی‌ون در رابطه با واکاوی ریشه‌های ترس در سازمان‌ها نشان داد که به‌طور کلی می‌توان این پدیده را ناشی از مولفه‌های ارتباطی، عملکردی، انگیزشی، شرایط کاری، سیاسی، اجتماعی، خانوادگی، روحی، جسمی، اقتصادی و فرهنگی دانست. نتایج به‌دست آمده از این نظریه‌ها همراستا با یافته‌های داخلی و خارجی به‌دست آمده توسط طهرانی و همکاران (۱۴۰۱)، اسدی و همکاران (۱۴۰۱)، سجادی و همکاران (۱۳۹۸)، هاگا و همکاران (۲۰۲۴)، ژانگ و وانگ (۲۰۲۳) و بلینی و همکاران (۲۰۲۲) بوده است که هر کدام بر روی اهمیت یک یا چند جنبه از مولفه‌های فوق تأکید داشتند.

از سوی دیگر، برای نظریه‌پردازی پدیده مورد مطالعه در مرحله دوم از نوع اول روش فرانظریه ریتزر (۱۹۸۹) استفاده گردید که مولفه‌های استخراج شده را در چهار زیرشاخه بنیادین یعنی درونی-اجتماعی، بیرونی-اجتماعی، درونی-فکری و بیرونی-فکری تفکیک می‌کند. همانطور که بوستانی و همکاران (۱۳۹۷) اظهار داشتند، رهیافت‌های بیرونی و درونی به پدیده‌های تأثیرگذار خارج از محیط اجتماعی و درون آن اشاره دارند. سپس با تکیه بر روش‌های بررسی روایی و پایایی، بحث اعتباریابی چارچوب نیز انجام گرفت که مطابق با دیدگاه ستر و وندی‌ون (۲۰۲۱) بود. در گام چهارم، کلیه مفاهیم مرتبط با پیاده‌سازی فرهنگ بدون ترس در سازمان‌ها در قالب مدل نظری ارائه گردید که در ادامه راه‌حل‌های مرتبط با حل پدیده ترس در محیط‌های سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

همان‌طور که اشاره شد، یکی از مسائل کلیدی در فرهنگ بدون ترس، آگاهی اعضای سازمان از وقایع اقتصادی جامعه است. با توجه به اهمیت بهره‌برداری بهینه از توانمندی‌های نیروی انسانی، کاهش نگرانی‌های مالی و سرمایه‌گذاری اعضا باید مورد توجه مدیران و رؤسای سازمان قرار گیرد که این موضوع همراستا با نظریه‌های ترس اقتصادی (آگاروال، ۲۰۲۲) و ترس از شناور بودن (بیانچی و کولیالی، ۲۰۲۳) است. یکی از راهکارهای مثبت در چنین شرایطی، استخدام مشاوران و

کارشناسان مالی برای سازمان‌ها است که با اشراف نسبت به بازارهای مالی کشور و شناخت نسبت به تغییرات بازار، تصمیمات پس‌انداز و سرمایه‌گذاری اعضای سازمان را بر عهده بگیرند. همانطور که محمد و همکاران (۲۰۱۴) بیان کردند، استفاده از مشاوران مالی استراتژیک می‌تواند به‌طور قابل توجهی نگرانی‌های اقتصادی کارکنان و مدیران را کاهش داده و اعتماد آن‌ها به سازمان را افزایش دهد.

در مورد ترس‌های سیاسی، لازم است به مسئولیت اجتماعی سازمان و اهمیت فعالیت‌های آن برای رشد و توسعه نظام اقتصادی و سیاسی کشور توجه شود. افراد باید تلاش کنند با در نظر گرفتن منافع سازمان خود، نگاهی کلان‌تر به فعالیت‌های سازمان در راستای بهبود شرایط کشور داشته باشند، که این دیدگاه در نظرات اشمیت و هابز قابل مشاهده است. هاشمی امین و همکاران (۱۴۰۳) با تأکید بر این موضوع اظهار داشتند که تعامل بیشتر سازمان‌ها با دولت و افزایش مشارکت نیروهای انسانی در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان می‌تواند به تقویت اعتماد سازمانی و کاهش استرس‌های سیاسی کمک کند. در این شرایط، افراد احساس مسئولیت بیشتری نسبت به آینده سازمان و جامعه خواهند داشت.

در زمینه ترس‌های اجتماعی، بیشترین تمرکز باید بر روی بحث آموزش و بالا بردن سطح آگاهی افراد باشد. مطابق با دیدگاه کوزوما (۲۰۲۴)، افزایش دانش و اطلاعات افراد در مورد مسائل اجتماعی و روش‌های مقابله با آن‌ها از طریق بکارگیری هوش رسانه‌ای و اجتماعی می‌تواند به کاهش این نوع ترس در اعضای سازمان کمک کند. از طرفی، شرایط حمایتی که زمینه ازدواج و فرزندآوری کارکنان را فراهم می‌کند، از اهمیت بالایی برخوردار است. به‌عنوان مثال، ساعت کاری منعطف برای افراد متأهل، گردش شغلی برای تازه‌ازدواج کرده‌ها و ایجاد فضای اختصاصی برای فرزندان کارکنان می‌تواند به کاهش فشار و استرس‌های مرتبط با نگهداری از آن‌ها کمک کند. همچنین، اختصاص زمان برای مادران شیرده در حین کار نیز می‌تواند ترس‌های شغلی را کاهش دهد، که این موضوعات با یافته‌های ایلون کشکولی (۱۴۰۲) همسو است.

مدیریت و کنترل ریشه‌های ترس سازمانی نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیران باید دلایل ترس کارکنان را درک کرده و در غلبه بر آن‌ها همراهی کنند. همانطور که اسدی و همکاران (۱۴۰۱) و طهرانی و همکاران (۱۴۰۱) نیز اشاره داشتند، یکی از وظایف اصلی مدیران

منابع انسانی، ریشه‌یابی و پیشگیری از ترس‌های سازمانی است. برای حل این مسئله، بازنگری در فرآیندهای کاری پیچیده، پیاده‌سازی عدالت سازمانی، مدیریت تعارضات و بهبود نظام پاداش و تنبیه، همراه با شفاف‌سازی فضای کاری و تعریف مناسب شغل، می‌تواند به کاهش ترس‌های کارکنان کمک کند. اصلاح رفتارهای مدیران، بهبود تعاملات تیمی و ایجاد فضای رقابتی مثبت نیز از جمله عوامل مؤثر در این زمینه هستند.

فرهنگ بدون ترس باید با افزایش مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، تمرکز و علاقه به شغل و سازمان همراه باشد. وجود شرایطی نظیر کاهش انزوای کارکنان و به‌ویژه کاهش رفتارهای غیر شهروندی سازمانی و خروج از سازمان می‌تواند نشان‌دهنده وضعیت روحی مناسب کارکنان و افزایش اعتماد به سازمان باشد. از طرفی، در نظر گرفتن وضعیت جسمی افراد و تناسب شغل با وضعیت جسمی یکی دیگر از مسائلی است که باید در فرهنگ مذکور گنجانده شود، چرا که بسیاری از کارکنان به دلیل ناتوانی‌ها و کاستی‌های جسمانی قادر به انجام برخی از مشاغل نیستند یا برخی از مشاغل سبب بروز بیماری‌هایی در افراد می‌شوند که در اینجا، مدیریت باید با کنترل دقیق شرایط، باعث کاهش ترس‌ها و استرس‌های ناشی از فشارهای جسمی وارد آمده بر افراد شوند. همچنین در خصوص مشکلات خانوادگی، هماهنگی با یکی از مراکز مشاوره مطمئن برای ارائه خدمات رایگان به کارکنان درون سازمان و یا دوره‌های مشاوره گروهی برای حل برخی از مشکلات شایع در بین نیروهای سازمان می‌تواند تا حدی به حل مشکلات خانوادگی کمک نماید.

به هر ترتیب، نهادینه کردن فرهنگ بدون ترس، بدون آگاهی و بینش نسبت به ریشه‌های ترس افراد ممکن نبود و باید به این نکته توجه نمود که احساس ترس در افراد به‌مرورزمان تغییر می‌کند. به همین دلیل، مدیران و روسای سازمان‌ها باید دائماً با اعضای سازمان در تعامل باشند و بتوانند با ایجاد محیط امن و صمیمی، ضمن اطلاع از ترس‌ها و مشکلات کارکنان، تلاش کنند تا با تدابیر مناسب، زمینه کاهش این ترس‌ها را فراهم کنند. بدون شک، به‌کارگیری راهکارهای مطرح شده می‌تواند ضمن بالا بردن پویایی سازمان، باعث کاهش تنش‌ها و تعارضات، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان‌ها شود.

فهرست منابع

- اسدی نسرين، احمدي امينه، عباسي اسداله، (۱۴۰۱)، بررسی ارتباط بين آموزش مدیریت استرس با اخلاق کاری کارکنان. *مجله دانشگاه علوم پزشکی اراک*، ۲۵(۱)، ۵۴-۷۱.
- ایلون کشکولی مؤده، (۱۴۰۲)، تأثیر استراتژی‌های حفظ کارکنان در شرایط استرس‌زا بر عملکرد سازمانی در بخش کیت‌رینگ دانشگاه‌های دولتی، *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۷(۲۷)، ۱۱۹۷-۱۲۱۲.
- بوستانی مهدی، پولادی کمال، توسلی رکن‌آبادی مجید، (۱۳۹۷). *فرانظریه به عنوان ابزاری برای فهم، جستارهای سیاسی معاصر*، ۹(۴)، ۲۱-۳۶.
- دانائی فرد حسن، (۱۳۹۸). *نظریه‌پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها*، تهران: انتشارات سمت.
- سجادی زهرا بیگم، رمضان مجید، سنجقی محمد ابراهیم، تاج آبادی حسین، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی مدیریت استرس شغلی از دیدگاه اسلامی، *مطالعات راهبردی بسیج*، ۲۲(۸۵)، ۵-۲۸.
- سراج‌زاده سیدحسین، گیلانی اشرف، (۱۳۸۸)، بی‌سازمانی اجتماعی و ترس از جرم (مطالعه مقایسه‌ای مناطق ۳ و ۱۲ شهر تهران)، *رفاه اجتماعی*، ۹(۳۴)، ۲۲۳-۲۴۴.
- طهرانی مریم، حسن‌پور اکبر، جعفرنیا سعید، زارع محمد امین، (۱۴۰۱)، طراحی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان در سازمان‌های مالی، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۲۳-۵۵.
- [منتظری محمد، تحفه محمدرسول، \(۱۴۰۲\)، نگاشت نقشه ذهنی کارکنان از توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن \(مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان فارس\)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵\(۴\)، ۱۶۷-۱۹۰.](#)
- [DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.4.1.5](#)
- [وفاخواه شادی، یار احمدی مرتضی، تمجید یامچلو علی رضا، \(۱۳۹۷\)، بررسی تأثیر گونه‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰\(۲\)، ۴۹-۷۲.](#)
- [DOR: 20.1001.1.82548002.1397.10.2.3.8](#)
- هاشمی امین آرزوسادات، ملک‌زادغلامرضا، مهارتی یعقوب، (۱۴۰۳)، طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*.
- Agarwal, R. (2022). The Fear Economy: A Theory of Output, Interest, and Safe Assets. **International Monetary Fund**.
- Arrowood, R. B., & Cox, C. R. (2020). Terror management theory: A practical review of research and application. **Brill Research Perspectives in Religion and Psychology**, 2(1), 1-83.
- Bandura, A., & Hall, P. (2018). Albert bandura and social learning theory. **Learning Theories for Early Years**, 78.
- Bates, M. J. (2005). Information and knowledge: An evolutionary framework for information science. **Information Research: An international electronic journal**, 10(4), n4.

- Bellini, D., Cubico, S., Ardolino, P., Bonaiuto, M., Mascia, M. L., & Barbieri, B. (2022). Understanding and exploring the concept of fear, in the work context and its role in improving safety performance and reducing well-being in a steady job insecurity period. *Sustainability*, 14(21), 14146.
- Best, J. (2020). Frank Furedi, how fear works: Culture of fear in the twenty-first century.
- Bianchi, J., & Coulibaly, L. (2023). A theory of fear of floating (No. w30897). **National Bureau of Economic Research**.
- Boyer, P. (2023). The naturalness of religious ideas: A cognitive theory of religion. **Univ of California Press**.
- Brown, P., Kingsley, J., & Paterson, S. (2015). The fear-free organization: Vital insights from neuroscience to transform your business culture. **Kogan Page Publishers**.
- Bugdol, M., & Nagody-Mrozowicz, K. (2020). Management, organization and fear: Causes, consequences and strategies. **Routledge**.
- Camilleri, J. A. (2021). Sexual conflict theory (middle-level theory in evolutionary psychology). *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science*, 7351-7357.
- Campbell, B. N. (2017). Fear of emotion: Association with anxiety and depressive disorders and response to treatment (**Doctoral dissertation, Murdoch University**).
- Card, K. G. (2022). Collectivism, individualism and COVID-19 prevention: A cross sectional study of personality, culture and behavior among Canadians. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 10(1), 415-438.
- Chen, J. (2023). Corporate Culture's Role in Nurturing Talent Development within State-owned Enterprises. *Journal of Human Resource Development*, 5(4), 63-69.
- De Cooman, R., & Vleugels, W. (2022). Person–environment fit: theoretical perspectives, conceptualizations, and outcomes.
- De Hoog, N., Stroebe, W., & De Wit, J. B. (2007). The impact of vulnerability to and severity of a health risk on processing and acceptance of fear-arousing communications: A meta-analysis. *Review of General Psychology*, 11(3), 258-285.
- Della Rocca, R., Foley, M., & Kenny, C. (2011). The educational theory of Soren Kierkegaard.
- Desmedt, A. (2017). The key amygdala-hippocampal dialogue for adaptive fear memory. In *The Amygdala-Where Emotions Shape Perception, Learning and Memories*. **IntechOpen**.
- Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. **John Wiley & Sons**.
- Furedi, F. (2012). The objectification of fear and the grammar of morality. In *Moral panic and the politics of anxiety* (pp. 90-103). **Routledge**.
- Gokce, B., Guney, S., & Katrinli, A. (2014). Does doctors' perception of hospital leadership style and organizational culture influence their organizational commitment?. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42(9), 1549-1561.
- Goldenberg, J. L., & Arndt, J. (2008). The implications of death for health: a terror management health model for behavioral health promotion. *Psychological review*, 115(4), 1032.
- Haga, J., Huhtamäki, F., Sundvik, D., & Thor, T. (2024). Nothing to fear: Strong corporate culture and workplace safety. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 1-32.
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top- down' and 'bottom- up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of management studies*, 54(7), 961-985.

- Higgins, E. T., Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2008). Re-Thinking Culture and Personality: How Self-Regulatory Universals Create Cross-Cultural Differences. In **Handbook of motivation and cognition across cultures** (pp. 161-190). Elsevier.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelly, H. H. (1953). Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change. **New Haven, CT: Yale University Press.**
- Jakonen, M. (2011). Thomas Hobbes on fear, mimesis, aisthesis and politics. **Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory**, 12(2), 157-176.
- Kirchmeyer, C. (2006). The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations. **Journal of Vocational behavior**, 68(2), 323-346.
- Kong, F., Zhao, L., & Tsai, C. H. (2020). The relationship between entrepreneurial intention and action: the effects of fear of failure and role model. **Frontiers in Psychology**, 11, 229.
- Kurman, J., & Hui, C. M. (2011). Promotion, prevention or both: Regulatory focus and culture revisited. **Online Readings in Psychology and Culture**, 5(3), 3.
- Kusumah, A. (2024). Optimizing Worker Potential: Integrating Multiple Intelligences to Enhance Workplace Performance and Wellbeing. **International Journal of Applied Management and Business**, 2(1), 24-35.
- Leventhal, H. (1970). Findings and theory in the study of fear communications. **Advances in Experimental Social Psychology**, 5, 119-186.
- Lowry, P. B., Moody, G. D., Parameswaran, S., & Brown, N. J. (2023). Examining the differential effectiveness of fear appeals in information security management using two-stage meta-analysis. **Journal of Management Information Systems**, 40(4), 1099-1138.
- Muhammad, G., Ibrahim, J., Bhatti, Z., & Waqas, A. (2014). Business intelligence as a knowledge management tool in providing financial consultancy services. **American Journal of Information Systems**, 2(2), 26-32.
- Nakonezny, P. A., & Denton, W. H. (2008). Marital relationships: A social exchange theory perspective. **The American Journal of Family Therapy**, 36(5), 402-412.
- Navarra, M. E. R. J., Gottman, J. M., & Gottman, J. S. (2015). Sound relationship house theory and relationship and marriage education. In Evidence-based approaches to relationship and marriage education (pp. 115-129). **Routledge.**
- Osborne, T. (2017). Machiavelli and the liberalism of fear. **History of the Human Sciences**, 30(5), 68-85.
- Pheko, M. M. (2018). Rumors and gossip as tools of social undermining and social dominance in workplace bullying and mobbing practices: A closer look at perceived perpetrator motives. **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, 28(4), 449-465.
- Podunavaz, M. (2002). Fear and Politics. **New Balkan Politics**, 2, 3.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 51(3), 390.
- Pullen, A., Thanem, T., Tyler, M., & Wallenberg, L. (2016). Sexual politics, organizational practices: Interrogating queer theory, work and organization. **Gender, Work and Organization**, 23(1), 1-6.
- Ritzer, G. (1989). Sociology of work: A metatheoretical analysis. **Social Forces**, 67(3), 593-604.
- Robertson, L. S. (1975). Behavioral research and strategies in public health: A demur. **Social Science & Medicine**, 9(3), 165-170.
- Rosenstock, I. M. (2005). Why people use health services. **The Milbank Quarterly**, 83(4).

- Rothman, A. J., Martino, S. C., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Salovey, P. (1999). The systematic influence of gain-and loss-framed messages on interest in and use of different types of health behavior. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 25(11), 1355-1369.
- Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. **Academy of Management Review**, 46(4), 684-701.
- Siswanti, Y., & Nurhariati, E. (2022). The influence of organizational culture to innovation behavior: a hierarchical linear modelling approach. In **Journal of International Conference Proceedings** (Vol. 5, No. 5, pp. 267-284).
- Solms, M. (2021). Revision of drive theory. **Journal of the American Psychoanalytic Association**, 69(6), 1033-1091.
- Sternberg, R. J. (2006). A duplex theory of love. **The New Psychology of Love**, 184-199.
- Sun, Q., Polman, E., & Zhang, H. (2021). On prospect theory, making choices for others, and the affective psychology of risk. **Journal of Experimental Social Psychology**, 96, 104177.
- Tannenbaum, M. B., Hepler, J., Zimmerman, R. S., Saul, L., Jacobs, S., Wilson, K., & Albarracín, D. (2015). Appealing to fear: A meta-analysis of fear appeal effectiveness and theories. **Psychological Bulletin**, 141(6), 1178.
- Terry, P. E. (2019). Fearless Health Promotion and an Interview with Dr Amy Edmondson. **American Journal of Health Promotion**, 33(4), 493-497.
- Tingting, Y. (2022). Analysis on the construction of organizational culture in strategic human resource management. **Economist**, 8, 253-254.
- Uddin, S., Imam, T., Khushi, M., Khan, A., & Moni, M. A. (2021). How did socio-demographic status and personal attributes influence compliance to COVID-19 preventive behaviours during the early outbreak in Japan? Lessons for pandemic management. **Personality and Individual Differences**, 175, 110692.
- Van de Ven, A. H. (2007). Engaged scholarship: A guide for organizational and social research. **Oxford University Press**, USA.
- Witte, K. (1998). Fear as a motivator: Using extended parallel process model to explain fear appeal successes and failures. **Handbook of Communication and Emotion: Research, Theory, Applications, and Contexts**, 32, 423-450.
- Witte, K., & Allen, M. (2000). A meta-analysis of fear appeals: Implications for effective public health campaigns. **Health Education & Behavior**, 27(5), 591-615.
- Zhang, B., & Wang, Z. (2023). The impact of fear of external threats on unethical pro-organizational behavior. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 51(5), 1-13.

