

Research Paper

Preparation of a Fuzzy Mapping of Antecedents and Consequences of Self-Censorship of Human Resources in Organizations

Mohsen Arefnezhad*¹ , Akram Hashemipour² , Zahra Eyni Nargeseh³ , Heydar Abbaspour⁴ 

¹ Associate Prof, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

² Ph.D. Student in Public Management, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

³ Ph.D. Student in Public Management, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

⁴ Ph.D. Student in Public Management, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran



[10.22080/shrm.2025.5848](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5848)

Received:

March 12, 2025

Accepted:

May 23, 2025

Available online:

December 21, 2025

Abstract

Today, one of the issues that have taken root in the structure of organizations and caused extensive damage to the organization is a phenomenon known as the self-censorship of human resources. In this case, employees deliberately conceal ideas, opinions, and information. Given that self-censorship of human resources is a serious obstacle to organizational change and transformation and has long-term consequences for human capital and the organization, this research aimed to create a fuzzy mapping of the antecedents and consequences of self-censorship of human resources in organizations. This research is applied in terms of purpose and is categorized as exploratory in terms of data collection. Furthermore, this study employs a mixed-methods approach, both qualitative and quantitative, based on a deductive-inductive philosophical framework. The statistical population of the research consisted of experts, including professors from Lorestan University, the Faculty of Management and Economics, and human resources professionals from Lorestan University, who were selected through purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative section was semi-structured interviews, which were validated for content and theoretical validity, and the reliability was confirmed using intra-coder and inter-coder methods. Moreover, the data collection tool in the quantitative section was a questionnaire, which was validated for content validity and reliability through test-retest methods. Qualitative data were analyzed using content analysis, while quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping. The results of this research indicate that employee frustration and disillusionment with the organization, managers' sycophancy, and weaknesses in the organization's knowledge management system are the main antecedents of self-censorship of human resources. Additionally, suppression of creativity and innovation in the organization, jeopardizing the achievement of the organization's vision, inefficiency, and accelerating organizational stagnation were identified as the most significant consequences of self-censorship of human resources.

Keywords:

Human Resources, Self-Censorship, Self-Censorship of Human Resources, Fuzzy Mapping

Extended abstract

1. Introduction

The issue of self-censorship in human resources and efforts to eliminate it holds significant importance and requires serious attention from

organizational managers. Creating an organizational environment based on knowledge sharing, providing necessary information, and expressing opinions transparently ensures that the interests of human resources and organizational stakeholders are met. This phenomenon can

*Corresponding Author: Mohsen Arefnezhad

Address: Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Email: arefnezhad.m@lu.ac.ir

impact learning and error detection, reveal truths and realities, prevent inadequacies and decision-making deviations, and foster organizational development (Salens, 2020). Self-censorship in human resources has many negative effects, which can decrease the quality of effective decision-making, hinder entrepreneurship, and reduce employee loyalty and commitment to the organization. Moreover, it can increase stress, decrease learning, reduce organizational productivity, impair individual performance, and lead to employee dissatisfaction. Self-censorship in human resources poses a significant risk exacerbated by employees' reluctance to disclose negative information (Mousavi et al., 2020). In such conditions, self-censorship in human resources is considered an important risk. This effect can manifest in various situations, such as the inability to report problems, concealing critical information, and efforts to cover up others' mistakes. In an era where modern organizations seek to share information and manage knowledge, ignoring self-censorship in human resources becomes problematic. Therefore, considering the importance of self-censorship in organizations, the existing theoretical gap in this area, and the limited research conducted on the subject, self-censorship in human resources faces both theoretical and empirical gaps that necessitate research to fill this theoretical void. Thus, based on the theoretical and practical gaps concerning the research topic, this study aims to identify the antecedents and consequences of self-censorship in human resources in organizations. Accordingly, the main research question is: What are the antecedents and consequences of self-censorship in human resources in organizations?

2. Research Methods

This study is mixed in nature and follows a mixed approach consisting of qualitative and quantitative research. According to the research philosophy, it is classified as a comparative inductive study. The current research is applied in purpose and exploratory in terms of data collection. The statistical population consists of experts, including professors from Lorestan University, the Faculty of Management and Economics, and human resources professionals from Lorestan University, with 13 members

selected as the sample using purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. Due to specific characteristics, it is necessary to invite specialists, considering that the topic involves identifying and analyzing the antecedents and consequences of self-censorship in human resources organizations; individuals who have served in these organizations may be included.

3. Results

The current research aims to identify and analyze the antecedents and consequences of self-censorship in the human resources of governmental organizations (Lorestan University). In this study, both qualitative and quantitative results are presented. The qualitative results indicate the antecedents and consequences related to self-censorship in human resources in governmental organizations in Lorestan Province. Accordingly, the antecedents of self-censorship in human resources in governmental organizations include the dominance of oligarchic culture, fear of criticism, prioritization of individual interests over organizational interests, job insecurity, dissemination of bullying behaviors within the organization, dominance of rigid operational procedures, employee frustration and disillusionment with the organization, marginalization of the onboarding system, groupthink, fear of punishment, weaknesses in the knowledge management system, sycophancy of managers, lack of self-confidence among employees, and institutionalization of rule-based approaches in the organization. The consequential factors of self-censorship in human resources include the emergence of organizational silence, alienation of employees within the organization, formation of monopolized and stagnant organizational structures, the emergence of canalized thinking within the organization, difficulties in making correct organizational decisions, manifestations of isolation and withdrawal of employees within the organization, suppression of creativity and innovation, threats to the realization of the organization's vision, emergence of organizational inertia, inefficiency, and acceleration of organizational stagnation

4. Conclusion

Based on the research, employee frustration and disillusionment with the organization, managerial sycophancy, and weaknesses in the knowledge management system have been identified as the most significant antecedents of self-censorship in human resources. In terms of the consequences of self-censorship in human resources, suppression of creativity and innovation in the organization, threats to achieving the organization's vision, and organizational inefficiency and stagnation were identified as the most significant findings.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article.

علمی

تهیه نگاشت فازی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمانها

محسن عارف نژاد*^۱، اکرم هاشمی پور^۲، زهرا عینی نرگسه^۳، حیدر عباس پور^۴

^۱ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران
^۲ دانشجوی دکترا مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران
^۳ دانشجوی دکترا مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران
^۴ دانشجوی دکترا مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران



10.22080/shrm.2025.5848

چکیده

امروزه یکی از عارضه‌هایی که در پیکره سازمانها ریشه دوانده و آسیب‌های فراوانی بر پیکره سازمان وارد ساخته، پدیده خودسانسوری منابع انسانی است. در این حالت کارکنان به‌صورت عامدانه، ایده‌ها، نظرات و اطلاعات را کتمان می‌کنند. با توجه به اینکه خودسانسوری منابع انسانی مانعی جدی بر سر راه تغییر و تحولات سازمانی است و صدمات بلندمدتی برای نیروی انسانی و سازمان در پی دارد، پژوهش حاضر با هدف تهیه نگاشت فازی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمانها انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به‌صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی بوده است. جامعه آماری پژوهش، خیرگانی متشکل از اساتید دانشگاه لرستان، دانشکده مدیریت و اقتصاد و کارشناسان منابع انسانی دانشگاه لرستان می‌باشند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کنگذار و میان کنگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل گردید. نتایج این پژوهش حاکی از آن است، سرخوردگی و دل‌سردی کارکنان از سازمان، تملق‌طلبی مدیر، ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان مهمترین پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی هستند. همچنین سرکوب خلاقیت و نوآوری در سازمان، به‌خطر افتادن تحقق چشم‌انداز سازمان، ناکارآمدی و تسریع رکود سازمان به‌عنوان مهمترین پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی شناسایی شدند.

تاریخ دریافت:

۲۲ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۲ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۳۰ آذر ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

منابع انسانی؛ خودسانسوری؛
خودسانسوری منابع انسانی؛ نگاشت
فازی

1 مقدمه

هر سازمانی برای رشد و حرکت رو به جلو و حتی شناسایی مشکلات و چالش‌های مختلف درون سازمانی به کارکنان ایده، نظر، دغدغه‌ها، نگرش‌ها، پیشنهاد و انتقاد آنها وابسته است. درواقع هر جنبه و واقعیت در یک سازمان با مشارکت افراد صورت می‌پذیرد و اگر مدیر نتواند به‌خوبی از دانش، مهارت و نگرش کارکنان بهره‌بردار، قادر نیست تا به اهداف

و مقاصد خود دست یابد (Abdo et al,2023). درواقع سازمانها به منظور موفقیت و کسب مزیت رقابتی به مشارکت همه‌جانبه کارکنان خود نیاز و وابستگی بالایی دارند (Cetin, 2020)؛ چراکه نیروی انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین و اساسی‌ترین سرمایه هر سازمانی از جایگاه حیاتی و بسیار مهمی برخوردار است (Kheradmandian et al, 2025). به بیان دیگر، سازمانها برای تداوم موفقیت و خلق مزیت رقابتی خود، به بازخورد کارکنان به‌عنوان افرادی که به‌طور مستقیم

* نویسنده مسئول: محسن عارف نژاد
آدرس: دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

ایمیل: arefnezhad.m@lu.ac.ir

انحرافات تصمیم‌گیری و خارج از ضوابط و مقررات جلوگیری نماید و منجر به توسعه سازمانی شود (Selnes, 2020). خودسانسوری منابع انسانی دارای اثرات منفی بسیاری است و می‌تواند باعث کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌های اثربخش و مانع کارآفرینی و کاهش تعلق و وفاداری به سازمان شود. همچنین باعث افزایش استرس، کاهش یادگیری، کاهش بهره‌وری سازمان، کاهش کارکرد و راندمان فردی و عدم رضایت کارکنان می‌شود. خودسانسوری منابع انسانی، خطر پراهمیتی است که با بی‌میلی کارکنان به افشای اطلاعات منفی بیشتر می‌شود (Mousavi et al, 2020). در چنین شرایطی خودسانسوری منابع انسانی ریسکی مهم در نظر گرفته می‌شود. این اثر می‌تواند در بسیاری از موارد مانند عدم توانایی در گزارش مشکلات، مخفی کردن اطلاعات بحرانی و کوشش جهت پوشش‌دهی اشتباهات دیگری رخ دهد. در شرایطی که سازمان‌های مدرن به دنبال تسهیم اطلاعات و مدیریت دانش هستند، بی‌توجهی به خودسانسوری منابع انسانی مسأله‌ساز خواهد شد؛ لذا با توجه به اهمیت خودسانسوری در سازمان‌ها و به دلیل وجود شکاف نظری در زمینه خودسانسوری و تحقیقات محدودی که در این زمینه انجام شده است، هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ تجربی، موضوع خودسانسوری منابع انسانی با خلأهایی روبه‌رو است که ضروری است تا اقدام به پژوهش در این زمینه نموده و این خلأ نظری موجود رفع شود؛ لذا بر اساس شکاف نظری و عملی که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد، پژوهش حاضر بر آن است جهت پرکردن خلأ تحقیقاتی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌ها شناسایی نماید؛ لذا بر اساس آنچه که بیان شد، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌ها کدام‌اند؟

2 مبانی نظری پژوهش

2.1 خودسانسوری منابع انسانی

واژه سانسور برگرفته از ریشه لاتین Censere به معنای ارزیابی یا Censur به معنای سرکوب است. از جمله مفاهیم اساسی استنتاج شده از واژه سانسور که از دیرباز در میان قشرهای متفاوت جامعه وجود دارد، خودسانسوری است (Khorramshahi, 1995). خودسانسوری شکلی از سانسور است که با توجه به دیدگاه "میشل فاوست" نظریه پرداز معاصر آمریکایی، می‌توان خودسانسوری را زیرمجموعه‌ای از سانسور در نظر گرفت. منظور از خودسانسوری، مراقبت و مواظبت بر گفتار است که رعایت منع و محظورهای خاص در حین انجام دادن یک کار اجتماعی یا پدید آوردن یک اثر فرهنگی یا علمی یا هنری است (Adamska, 2017). خودسانسوری پدیده‌ای غیررسمی و در دست تصمیم‌گیرنده است. از درون به ارتباطگر تحمیل شده و عوامل متعددی از جمله، ترس، پیش‌داوری و عدم اعمال مجازات‌های بیرونی، همچنین پاسداری از اعتبار و انگیزه و ... باعث خودسانسوری می‌شوند. خودسانسوری غالباً زمانی اتفاق می‌افتد که یکی از اعضای سازمان معتقد باشند اطلاعات قابل اعتمادی در اختیار دارند و ممکن است نفع و ضرری بر گروه و اعضای سازمان وارد سازند. بنابراین، می‌توانند به‌طور بالقوه تصمیم به

با فرآیندهای انجام کار درگیرند، نیاز دارند (Gencer et al, 2023). بنابراین، سازمان‌ها از کارکنانشان انتظار دارند نظرات خود را به‌راحتی ابراز کنند، ایده‌های اصلی داشته باشند و پیشنهادهایی خلق کنند. اما گاهی اوقات با وجود آنکه کارکنان برای سازمان راهکارها و ایده‌های جدید دارند، ترجیح می‌دهند از ابراز آن امتناع ورزند در چنین شرایطی کارکنان دچار خودسانسوری شده‌اند (Dunaetz, 2019). خودسانسوری کارکنان، اقدامی عمدی و داوطلبانه است که کارکنان با داشتن اطلاعات از افشای آن خودداری نموده و سبب افزایش تمایل کارکنان به ارائه اطلاعات نادرست می‌شود (Bar-Tal, 2017). خودسانسوری عملی است که طی آن فرد تصمیم می‌گیرد تمام یا بخشی از اطلاعات را در غیاب هرگونه مانع یا دستور رسمی، کتمان یا دستکاری کند. افراد به دلایل مختلف تصمیم می‌گیرند که اطلاعات صحیح را برای اعضای سایر جوامع افشا نکنند. در این‌گونه موارد، افراد با در نظر گرفتن حداقل هزینه‌ای که در افشای این اطلاعات وجود دارد، تصمیم می‌گیرند آن را مخفی کنند، حتی با علم به اینکه از لحاظ اجتماعی، ارائه اطلاعاتی که به بهبود عملکرد جامعه یا ممانعت از بدرفتاری منجر می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Bar-Tal et al, 2022). خودسانسوری در هر فضای اجتماعی اتفاق می‌افتد و افراد به دلایل مختلفی تصمیم می‌گیرند اطلاعات خود را از دوستان، اعضای خانواده، گروه، سازمان، رسانه‌ها و رهبران دریغ کنند (Elbaz & Bar-Tal, 2019). خودسانسوری به‌عنوان محدودیتی جدی در ایده‌های خلاقانه فرد، به‌صورت سدی برای سازمان‌هایی که از عملکرد خلاقانه نفع می‌برند، عمل می‌کند. زمانی که تصمیم‌گیرنده یک تصمیم محتاطانه و موقتی می‌گیرد، اعضای سازمان تمایل دارند نظرات و اطلاعات خود را که ممکن است موجب تردید شود، مخفی نگاه دارند و از بیان آن امتناع ورزند (Festenstein, 2018). خودسانسوری همچنین یکی از عوارض گروه‌اندیشی در سازمان‌ها بوده و افراد به سبب وفاداریشان به گروه با فرآیندی که گروه‌اندیشی نامیده می‌شود، اطلاعات را افشا نمی‌کنند. این امر منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست خواهد شد (Gray & Bishop Kendzia, 2009). انگیزه‌های متفاوتی ممکن است منجر به خودسانسوری افراد شود. همچون انگیزه حفاظت از گروه، انگیزه حفاظت از عقاید و ارزش‌ها، انگیزه حفظ شغل و امنیت، انگیزه دریافت پاداش و ... که سبب می‌شوند فرد ناگزیر شود تا برخی از اطلاعات را بازگو نکرده یا مانع از افشای اطلاعات شود (Piri et al, 2024). خودسانسوری سازمانی مانعی خطرناک برای تغییر و تحول سازمانی است. خودسانسوری همچنین در سازمان‌ها می‌تواند اثرات زیان‌باری بر فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد. این امر با ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود (Bar-tal, 2017). موضوع خودسانسوری منابع انسانی و تلاش در رفع آن دارای اهمیت شایانی بوده و توجه جدی مدیران سازمان‌ها را می‌طلبد. فراهم نمودن فضای سازمانی مبتنی بر اشتراک دانش و ارائه اطلاعات لازم و بیان عقاید به‌طور شفاف منجر به تضمین منافع منابع انسانی و ذی‌نفعان سازمان می‌شود. این پدیده می‌تواند در یادگیری و کشف خطاها تأثیرگذار باشد و منجر به آشکار شدن حقایق و واقعیت‌ها شده و از نارسایی‌ها و

2.2 ابعاد خودسانسوری

خودسانسوری اطلاعات: یعنی عمل عمدی و داوطلبانه پنهان کردن اطلاعات از دیگران علی‌رغم اینکه موانع رسمی وجود ندارد (Bar-Tal et al, 2022). از جمله مفاهیم مربوط به خودسانسوری اطلاعات عبارت‌اند از: عدم ارائه اطلاعات خود، ارائه اطلاعاتی که ظاهراً درست هستند، عدم ارائه اطلاعات به همکاران، مخالفت نکردن با اطلاعات نادرست و اشتباه، صحبت نکردن در مذاکرات، جلسات و گفت‌وگوها و.... (Seyed Naghavi et al, 2021).

خودسانسوری عقیده: یعنی عدم ابراز عقیده و نظر واقعی فرد در برابر مخاطبانی که فکر می‌کنیم با آن عقیده مخالف هستند (Bodrunova et al, 2020). محققان بین اطلاعات و عقاید تفاوت قائل می‌شوند. آن‌ها اطلاعات را به معنای واقعیت‌ها می‌دانند؛ در صورتی که ایده‌ها، افکار و قضاوت‌های ارزشی را به‌عنوان عقاید در نظر می‌گیرند. در این مفهوم، هرکسی می‌تواند عقایدی داشته باشد، در این حالت، قدرت اطلاعات از عقیده بیشتر است (Lin et al, 2016). از جمله موارد مهم در خودسانسوری عقاید عبارت است از: دریغ کردن عقاید اصلی، اظهار نظر در مورد عقاید غیرواقعی و پنهان نگه داشتن نظرات.

خودسانسوری اقدامات: یعنی کارکنان جهت کسب اهداف سازمان تلاشی نمی‌کنند و در کارهای تیمی مشارکتی ندارند. از جمله مفاهیم اصلی در خودسانسوری اقدامات عبارت است از: به عمد خود را درگیر کارها نکردن، مشارکت نداشتن در کارهای تیمی، عدم تلاش جهت کسب اهداف سازمان، عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها (Seyed Naghavi et al, 2021).

2.3 انگیزه‌های خودسانسوری

انگیزه‌های متفاوت و منحصر به فردی ممکن است افراد را به خود سانسوری سوق دهد پنج انگیزه اصلی عبارت‌اند از:

۱- **انگیزه حمایت درون گروه:** این نوع انگیزه بر فرضیاتی بیان شده که داشتن اطلاعات ممکن است به گروه آسیب رساند، بنابراین نباید بیان شوند. آسیب درک شده می‌تواند ماهیت متفاوتی داشته باشد، از جمله صدمه به شهرت، اتحاد اعضا جهت انجام وظایف، منافع گروه، آسیب جنسی، اهداف، ایدئولوژی و ارزش‌های گروه. انگیزه برای حفاظت می‌تواند مربوط به گروه کوچکی که مرتکب یک عمل غیر اخلاقی شده یا یک سازمان به عنوان یک کل شود؛ زیرا عمل توسط اعضای آن انجام شده است. رایج‌ترین انگیزه این نوع، مبتنی بر این تمایل است که به شهرت گروه آسیبی نرسد. بنابراین اعضای سازمان از ارائه اطلاعات در مورد رفتار غیر اخلاقی اجتناب می‌ورزند (Seyed Naghavi et al, 2021).

۲- **انگیزه شخصی برای جلوگیری از پیامدهای منفی و کسب پاداش مثبت:** این نوع انگیزه به خود فرد اشاره دارد و مبتنی بر "خود حفاظتی" می‌باشد. گاه افراد با انگیزه کسب منافع شخصی، جلوگیری از محرومیت‌های خارجی و به‌دست آوردن پاداش، خودسانسوری می‌کنند. این نوع انگیزه همچنین، به همراه ترس مورد تأکید است و ممکن است رهبران از ارائه

خودسانسوری گرفته و این اطلاعات را در اختیار دیگران قرار ندهند (Bar-Tal, 2017). خودسانسوری همچنین یک پدیده گسترده و عمومی روان‌شناختی - جامعه‌شناختی است که در همه جا وجود دارد و در اشکال و زمینه‌های مختلفی بروز می‌کند. خودسانسوری در محیط‌های خرد اجتماعی، به‌ویژه در خانواده‌ها به‌عنوان راز به کار برده می‌شود و کارشناسان خانواده به‌طور گسترده به آن پرداخته‌اند. همچنین در سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های ناسازگار و افشاگر که این پدیده را نقض می‌کنند و اطلاعات را فاش می‌سازند، دارای اهمیت به سزایی می‌باشد (Petronio, 2010). در تعریفی دیگر (Bodrunova et al, 2020) خودسانسوری را به‌عنوان "عدم ابراز عقیده واقعی فرد در برابر مخاطبانی که تصور می‌شود با آن عقیده مخالف هستند" بیان کردند. خودسانسوری عملی است که از جانب خود فرد، گروه و سازمان تحت عنوان رعایت اصل تعامل با دیگران و به منظور ملاحظه‌کاری شکل می‌گیرد. کارکنان هنگامی که اقدام به خودسانسوری می‌کنند، افکار و باورهای خود را نابود ساخته و هویت شخصیتی خود را تخریب می‌نمایند. افراد در خودسانسوری، خود را گناهکار و خطاکار تلقی نموده و این واقعیت را که انسان جایز الخطاکار است را نمی‌پذیرند و با سرزنش نمودن و انتقاد کردن از خود، افکار و باورهای خود را به بند می‌کشند (Shen & Truex, 2021). محققان بر این باورند که افراد برای جلوگیری از محدودیت‌های منفی بیرونی یا برای به‌دست آوردن چیزهای مثبت، به خودسانسوری دست می‌زنند. برخی نیز استدلال می‌کنند این یک گزینه انسانی است که مردم سعی می‌کنند از طریق آن اقدامات نادرست خود را پنهان کنند. خودسانسوری همچنین، نوعی کنش است که عامل اصلی آن درجات متفاوتی از ترس است. افراد از ترس آن‌که کسی را ناراحت نمایند و علیه آن‌ها اقدامی صورت نگیرد که به منافع آن‌ها ضرری وارد شود به نوعی سازگاری و سازش کاری دست زده که عملاً منجر به خودسانسوری خواهد شد و بدون این‌که کسی به آن‌ها بگوید که چه کنند یا چگونه رفتار کنند به‌صورت غیرمستقیم آنچه را از آن‌ها خواسته می‌شود، عملی می‌کنند و عملاً دست به خودسانسوری می‌زنند (Bar-Tal, 2017). همچنین محققان، خودسانسوری را نتیجه یک فرآیند شناختی از قضاوت خود می‌دانند. زمانی که افراد نقطه نظرات خود را امکان ناپذیر، ناکارآمد و عجیب قضاوت می‌کنند، ممکن است قوه خلاقانه‌شان، آگاهانه تصمیم به خودسانسوری نماید (Petronio, 2010). کارمندانی که پیشنهادها خلاف قاعده مطرح کرده یا شیوه کاری متفاوتی را در پیش می‌گیرند، ممکن است در معرض نكوهش یا استهزاء قرار گیرند. به همین دلیل کارکنان اغلب در به اشتراک گذاشتن نظریات خلاف عرفشان، بی‌میل هستند. به عبارت دیگر، وقتی قضاوت متوقف شود، کارکنان بیشتر مایل هستند تا نظرات نامرسومشان را که به ذهن می‌رسد به اشتراک گذارند. چون تفکرات و اندیشه‌ها عموماً نشان‌دهنده شخصیت فرد هستند، عدم خودباوری و مطمئن نبودن از خود و نداشتن شناخت از خود به خودسانسوری در سازمان ختم می‌گردد (Stephan et al, 2008).

مدیران روابط عمومی را در خلال تجربیات زیسته و جهان زندگی‌شان در سازمان‌های دولتی و ادار به خودسانسوری می‌کند. (Farahmand & Dashtizad, 2022) نیز در مقاله خود تحت عنوان "ارائه الگوی پارادایمی خودسانسوری در نهادهای حاکمیتی ایران" بیان می‌کنند که افراد در راستای منفعت‌طلبی‌های فردی و گروهی و در زیر فشار الزامات ساختاری، تدبیراندیشی کرده و با حرکت در مسیر تبعیت و تأیید در سطوح فردی، سازمانی یا فراسازمانی در نهایت به تبدیلی مشروعیت بخش تن می‌دهند. در پژوهش دیگری که توسط (Afshani & Mohammad Abadi, 2019) تحت عنوان "رابطه احساس امنیت اجتماعی و خودسانسوری در بین شهروندان بزدی" انجام شد، نشان داده شد که ناامیدی نسبت به آینده و ناامنی و عدم احساس امنیت اجتماعی زمینه‌ساز خودسانسوری و محافظه‌کاری است. (Shen & Truex, 2021). در مقاله خود تحت عنوان "در جست‌وجوی خودسانسوری" بیان می‌کنند که خودسانسوری می‌تواند در بین کشورها در زمان‌های مختلف و در بین گروه‌های مختلف پدیدار شود. در کشورهای اقتدارگرا شهروندان نسبت به هم‌تایان خود در کشورهای که بر طبق دموکراسی اداره می‌شوند، بیشتر از خودسانسوری استفاده می‌کنند. (Hameiri et al, 2017) در مقاله‌ای تحت عنوان "حمایت از خودسانسوری در پی حل مناقشات" بیان می‌کنند که خودسانسوری یک پدیده گسترده و عمومی بوده که در اشکال مختلف بروز می‌کند. (Hayes & Matthes, 2017) در مقاله‌ای تحت عنوان "خودسانسوری، ماریج سکوت و ارتباطات سیاسی معاصر" به بررسی مسأله خودسانسوری و سکوت افراد پرداخته و بیان کرده‌اند در صورت تداوم امر خودسانسوری و عدم ارائه اطلاعات، پدیده ماریج سکوت ایجاد می‌شود که بیان‌گر این است افراد از ترس انزوا و عدم تأیید توسط دیگران اقدام به خودسانسوری نموده و اگر این تداوم پیدا کند، ماریج سکوت شکل می‌گیرد (Cook & Heilmann, 2013). 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.

4 روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد؛ لذا پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه لرستان، دانشکده مدیریت و اقتصاد و کارشناسان منابع انسانی دانشگاه لرستان می‌باشند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و براساس اشباع نظری ۱۳ نفر از آن‌ها به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در خصوص معیار انتخاب خبرگان باید گفت که با عنایت به اینکه پژوهش حاضر درصدد ارائه نقشه شناختی فازی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی می‌باشد؛ لذا بایستی از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم را در

اطلاعات خودداری کنند؛ زیرا معتقد هستند که تأثیر منفی برای آن‌ها دارد. بیان اطلاعات ممکن است باعث آسیب به شهرت، مشروعیت‌زدایی و محرومیت یا منجر به تنبیه گردد. از طرف دیگر پنهان کردن اطلاعات می‌تواند به تقویت نیروهای همچون تأیید اجتماعی، جوایز و حتی خودرضایتی شود (Nets-Zehngut, 2011).

۳- انگیزه حفظ خویش‌نسناسی: سومین انگیزه، درونی است. افراد برای حفظ دیدگاه مثبت خود، خودسانسوری را اتخاذ می‌کنند. داشتن هویت شخصی مثبت، اساس انگیزه روان-شناختی است (Sherman & Cohen, 2006). افراد جامعه علاقه‌مند هستند خود را همچون ناقل خبر درک کرده و ارزش هویت فردی خود را با عضویت درون یک گروه به دست آورند. اگر شهرت گروه آسیب ببیند در واقع شهرت اعضا آسیب دیده است. بنابراین حفظ تصویر مثبت گروه همانند حفظ هویت شخص می‌باشد (Szucs, 2016).

۴- انگیزه حفظ اعتقاد: خودسانسوری می‌تواند در اثر تمایل به دفاع و حمایت از یک ایده خاص، یک ارزش، هدف، سیاست، ایدئولوژی یا اعتقاد صورت پذیرد. انگلین مطرح نموده که خودسانسوری از طریق ممانعت از بیان روایاتی که خلاف ارزش‌های غالب باشد برانگیخته می‌شود. افرادی که به یک دیدگاه خاص پایبند هستند ممکن است در مواجهه با تناقض اطلاعات، دارای انگیزه حمایت باشند (Szucs, 2016).

۵- انگیزه حفاظت از شخص ثالث: در نهایت خودسانسوری جهت حمایت از شخص ثالث به کار گرفته می‌شود، این حمایت می‌تواند به دلیل نوع دوستی، منافع و یا دیگر ترجیحات باشد. شخص ثالث می‌تواند یک دوست، رهبر، یک گروه کوچک یا گروه ذی‌نفع و یا حتی یک قشر خاص باشد (Szucs, 2016).

3 پیشینه پژوهش

در این بخش برخی از مهم‌ترین تحقیقات داخلی و خارجی که به بررسی و مطالعه خودسانسوری منابع انسانی پرداخته‌اند، اجمالاً معرفی و مورد نقد و ارزیابی قرار می‌گیرد.

موسوی (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تحت عنوان "فهم تأثیر خودسانسوری منابع انسانی بر سکوت سازمانی: تبیین نقش میانجی خاموشی هوشیارانه منابع انسانی (مورد مطالعه: استانداری چهارمحال و بختیاری)" بیان می‌کنند که خودسانسوری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی و خاموشی هوشیارانه دارد. بنابراین مدیران سازمان‌های دولتی با آگاهی از موضوع سکوت سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن، باید تدابیری اندیشیده تا از پیامدها و آثار جبران ناپذیر آن جلوگیری نمایند. (Seyed Naghavi et al, 2021). در مقاله‌ای تحت عنوان "طراحی یک الگوی خودسانسوری در سازمان‌های دولتی" بیان می‌کنند: کارکنان امکان دارد در سازمان‌ها به دلایل مختلفی خودسانسوری را اتخاذ کنند دلایل سازمانی، شغلی و فردی از جمله شرایط علی است که باعث شکل‌گیری خودسانسوری در سازمان می‌گردند. (Dashtizad et al, 2021) در پژوهش خود تحت عنوان "پدیدارشناسی خودسانسوری در روابط عمومی سازمان‌های دولتی" به دنبال کشف و بررسی عوامل و انگیزه‌هایی بودند که

با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شده است. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها را با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش براساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

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

مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه عبارات کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

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

قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود.

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

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

(degree)، ظرفیت تأثیرپذیری (In degree) و درنهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هرکدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود:

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

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

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

5 یافته‌های پژوهش

5.1 ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی تحقیق حاضر در جدول (۲) آمده است.

جهت پاسخ‌گویی به سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه دارا باشند. همچنین دارای تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش، تجربه کافی و اشتغال در حوزه مرتبط با موضوع پژوهش باشند. بر اساس این، ۱۳ نفر از اساتید دانشگاه و کارشناسان منابع انسانی در دانشگاه لرستان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی پرسش‌نامه می‌باشد که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کنگزار و برون‌کنگزار برای مصاحبه‌ها انجام شد، همچنین روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسش‌نامه‌های توزیع شده، تأیید شده است. لازم به توضیح است، از آنجاکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این‌رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۳ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای 2018" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی

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

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هرکدام از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در قسمت کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و به-دست‌آوردن ماتریس فازی شده، توان تأثیرگذاری (Out)

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده‌ها و درنهایت طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هرکدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد. درنهایت با انتقال دادن داده‌های به‌دست‌آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi) که یک نرم-افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیرهای توصیفی	فراوانی	درصد
-----------------	---------	------

۶۹/۲۳	۹	مرد	جنسیت
۳۰/۷۷	۴	زن	
۱۱/۵۴	۱	کارشناسی	تحصیلات
۱۱/۵۴	۱	کارشناسی ارشد	
۷۶/۹۲	۱۰	دکترای	
۴۶/۱۵	۶	کارشناسان منابع انسانی	شغل
۵۳/۸۵	۷	اساتید	
۲۳/۰۷	۳	کمتر از ۱۰ سال	سابقه خدمت
۱۵/۴۰	۲	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	
۶۱/۵۳	۸	بیشتر از ۲۰ سال	

پیشابندها و پسابندهای خودسانسوری منابع انسانی شناسایی شدند که به شرح زیر می‌باشند:

6 یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار " مکس کیو‌دای 2018"

جدول ۳. پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی

پیشایندها	کد
حاکمیت فرهنگ الیگارشی	C1
هراس از انتقاد	C2
اولویت داشتن منافع فردی نسبت به منافع سازمان	C3
ناامنی شغلی	C4
اشاعه رفتارهای قلدرانه در سازمان	C5
استیلا رویه‌های عملیاتی خشک در سازمان	C6
سرخوردگی و دلسردی کارکنان از سازمان	C7
ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان	C8
حاکمیت گروه‌اندیشی در سازمان	C9
ترس از مجازات و تنبیه	C10
در حاشیه قرار گرفتن سیستم انبوردینگ در سازمان	C11
تملق‌طلبی مدیر	C12
عدم خودباوری در کارکنان	C13
نهادینه شدن ضابطه‌گرایی در سازمان	C14

جدول ۴. پسایندهای خودسانسوری

پسایندها	کد
بروز پدیده سکوت سازمانی	C15
بیگانگی کارکنان از سازمان	C16
شکل‌گیری انحصار و انجماد سازمانی	C17
شکل‌گیری تفکرات کانالیزه در سازمان	C18
مشکلات در تصمیم‌گیری‌های صحیح سازمانی	C19
بروز پدیده انزوای کارکنان در محیط کار (انزوا و کنارگیری کارکنان در سازمان)	C20
سرکوب شدن خلاقیت و نوآوری در سازمان	C21
به خطر افتادن تحقق چشم‌انداز سازمان	C22
بروز پدیده اینرسی سازمانی	C23
ناکارآمدی و تسریع رکود سازمان	C24

7 یافته‌های بخش کمی

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

جدول ۵. ماتریس روابط فازی پیشایندها

پیشایندها															
W14	W13	W12	W11	W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1		
0/41	0/35	0/51	0/91	0/79	0/71	0/48	0/92	0/81	0/31	0/64	0/43	0/65	0	W1	
0/63	0/51	0/85	0/80	0/43	0/47	0/89	0/56	0/87	0/76	0/72	0/37	0	0/22	W2	
0/61	0/88	0/69	0/29	0/86	0/59	0/63	0/52	0/39	0/81	0/49	0	0/46	0/54	W3	
0/74	0/40	0/49	0/33	0/74	0/53	0/77	0/68	0/91	0/83	0	0/42	0/44	0/76	W4	
0/32	0/81	0/53	0/49	0/53	0/48	0/74	0/83	0/48	0	0/55	0/49	0/36	0/47	W5	
0/79	0/73	0/97	0/74	0/66	0/49	0/87	0/76	0	0/84	0/22	0/38	0/82	0/33	W6	
0/83	0/79	0/74	0/92	0/59	0/79	0/39	0	0/78	0/49	0/80	0/73	0/48	0/89	W7	
0/69	0/93	0/66	0/92	0/77	0/94	0	0/73	0/72	0/83	0/42	0/66	0/72	0/64	W8	
0/72	0/63	0/82	0/28	0/28	0	0/44	0/56	0/48	0/94	0/78	0/76	0/91	0/55	W9	
0/87	0/66	0/53	0/22	0	0/43	0/49	0/63	0/81	0/87	0/64	0/66	0/84	0/63	W10	
0/83	0/43	0/88	0	0/55	0/76	0/64	0/92	0/37	0/89	0/81	0/91	0/49	0/78	W11	
0/74	0/48	0	0/92	0/40	0/61	0/65	0/79	0/88	0/62	0/64	0/79	0/71	0/81	W12	
0/39	0	0/77	0/78	0/74	0/59	0/55	0/81	0/28	0/39	0/43	0/82	0/68	0/90	W13	
0	0/95	0/26	0/67	0/78	0/53	0/49	0/71	0/39	0/40	0/36	0/74	0/66	0/53	W14	

جدول ۶. ماتریس روابط فازی پسایندها

پسایندها											
W24	W23	W22	W21	W20	W19	W18	W17	W16	W15		
0/48	0/41	0/66	0/91	0/81	0/83	0/46	0/51	0/39	0	W15	
0/52	0/68	0/69	0/72	0/70	0/43	0/26	0/35	0	0/61	W16	
0/63	0/59	0/56	0/61	0/67	0/54	0/49	0	0/33	0/68	W17	
0/54	0/49	0/30	0/54	0/35	0/22	0	0/56	0/59	0/44	W18	
0/69	0/78	0/41	0/58	0/27	0	0/48	0/33	0/19	0/50	W19	
0/78	0/61	0/49	0/44	0	0/83	0/61	0/51	0/32	0/29	W20	
0/88	0/56	0/80	0	0/49	0/74	0/44	0/83	0/49	0/40	W21	
0/90	0/54	0	0/81	0/61	0/81	0/47	0/91	0/81	0/43	W22	
0/81	0	0/58	0/74	0/62	0/40	0/27	0/45	0/29	0/91	W23	
0	0/36	0/54	0/73	0/71	0/56	0/33	0/42	0/57	0/68	W24	

ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه سرخوردگی و دلسردی کارکنان از سازمان برای پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی و مؤلفه بیگانگی کارکنان از سازمان برای پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی بیشترین تأثیرپذیری را داشت.

شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه-ای توجه کرد. در این پژوهش، مؤلفه سرخوردگی و دلسردی کارکنان از سازمان برای پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی و مؤلفه بیگانگی کارکنان از سازمان برای پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. درجدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول ۷. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

نمونه محاسبه	ردیف
$\text{Out}(c1) = 0/65 + 0/43 + 0/64 + 0/31 + 0/81 + 0/92 + 0/48 + 0/71 + 0/79 + 0/91 + 0/51 + 0/35 + 0/41 = 7/92$	۱

7.1 محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم، هرکدام از شاخص‌های توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص مرکزی، برای هرکدام از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد:

توان تأثیرگذاری (Out degree): میزان تأثیرگذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر سطری مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه در حاشیه قرارگرفتن سیستم آنبوردینگ در سازمان برای پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی و مؤلفه بیگانگی کارکنان از سازمان برای پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی بیشترین توان تأثیرگذاری (out) را داشت.

ظرفیت تأثیرپذیری (In degree): میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر نشان-دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر

$In(c1) = 0/22 + 0/54 + 0/76 + 0/47 + 0/33 + 0/89 + 0/64 + 0/55 + 0/63 + 0/78 + 0/81 + 0/90 + 0/53 = 8/05$	۲
$Cen(c1) = 7/92 + 8/05 = 15/97$	۳

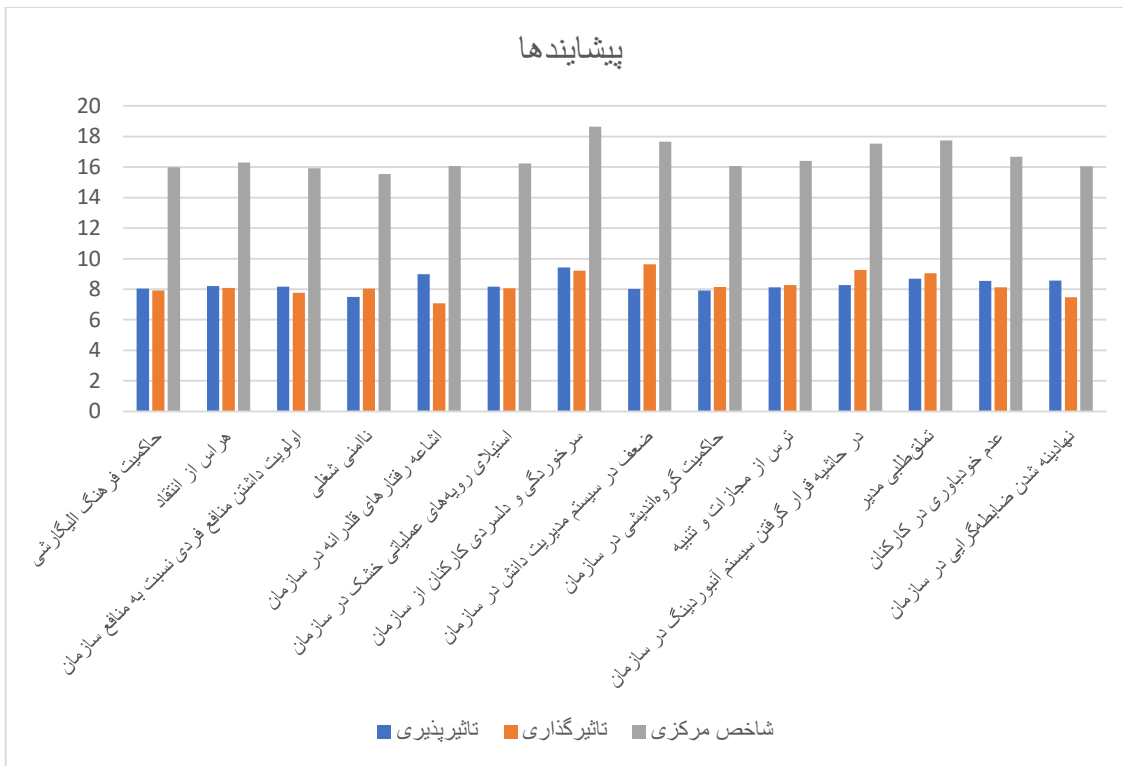
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در قسمت کیفی، به صورت فوق انجام شد که نتایج آن در جدول ۸ به شرح زیر است:

جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

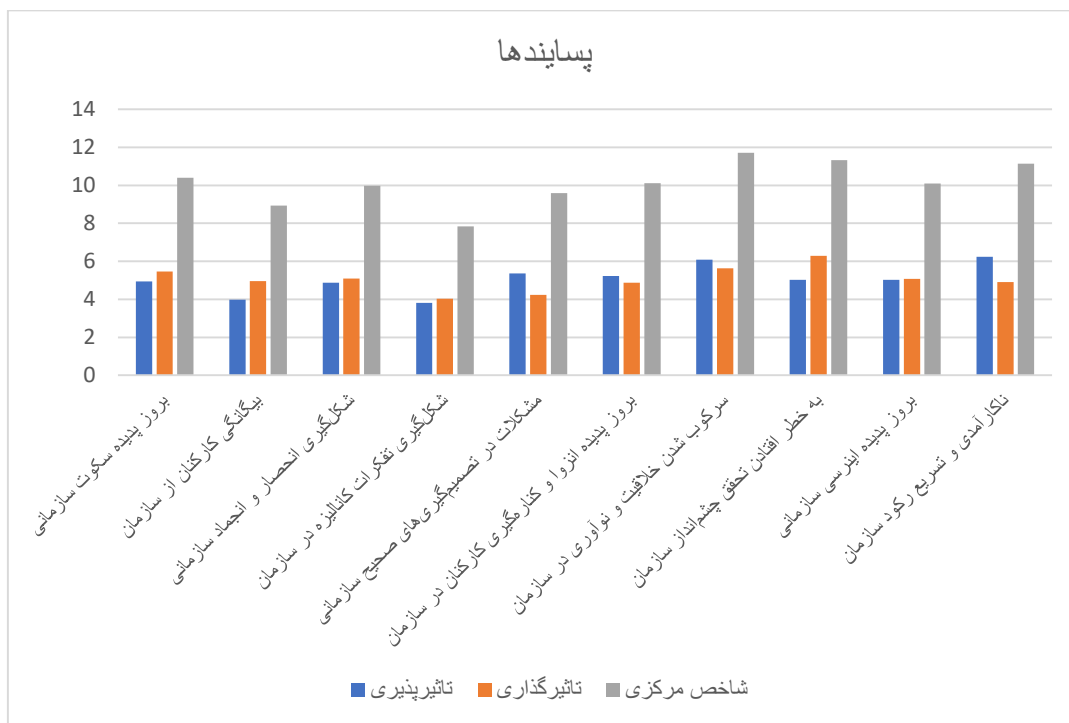
کد	پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	حاکمیت فرهنگ الیگارش‌ی	15/97	7/92	8/05
C2	هراس از انتقاد	16/30	8/08	8/22
C3	اولویت داشتن منافع فردی نسبت به منافع سازمان	15/92	7/76	8/16
C4	نامنی شغلی	15/54	8/04	7/50
C5	اشاعه رفتارهای قلدرانه در سازمان	16/06	7/08	8/98
C6	استیلا رویه‌های عملیاتی خشک در سازمان	16/23	8/06	8/17
C7	سرخوردگی و دلسردی کارکنان از سازمان	18/64	9/22	9/42
C8	ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان	17/66	9/63	8/03
C9	حاکمیت گروه‌اندیشی در سازمان	16/07	8/15	7/92
C10	ترس از مجازات و تنبیه	16/40	8/28	8/12
C11	در حاشیه قرار گرفتن سیستم انبوردینگ در سازمان	17/53	9/26	8/27
C12	تملق‌طلبی مدیر	17/74	9/04	8/70
C13	عدم خودباوری در کارکنان	16/68	8/13	8/55
C14	نهادینه شدن ضابطه‌گرایی در سازمان	16/04	7/47	8/57
کد	پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C15	بروز پدیده سکوت سازمانی	10/40	5/46	4/94
C16	بیگانگی کارکنان از سازمان	8/94	4/96	3/98
C17	شکل‌گیری انحصار و انجماد سازمانی	9/97	5/10	4/87
C18	شکل‌گیری تفکرات کانالیزه در سازمان	7/84	4/03	3/81
C19	مشکلات در تصمیم‌گیری‌های صحیح سازمانی	9/59	4/23	5/36
C20	بروز پدیده انزوا و کنارگیری کارکنان در سازمان	10/11	4/88	5/23
C21	سرخوب شدن خلاقیت و نوآوری در سازمان	11/71	5/63	6/08
C22	به خطر افتادن تحقق چشم‌انداز سازمان	11/32	6/29	5/03
C23	بروز پدیده اینرسی سازمانی	10/09	5/07	5/02
C24	ناکارآمدی و تسریع رکود سازمان	11/13	4/90	6/23

پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشند؛ چراکه این مؤلفه‌ها به ترتیب دارای بیشترین درجه مرکزیت در بین پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی بودند. در نهایت با محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی مؤلفه‌ها ترسیم شد.

همان‌طور که در جدول ۸ نشان داده شده است، مؤلفه‌های سرخوردگی و دلسردی کارکنان از سازمان، تملق‌طلبی مدیر و ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان برای پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی و همچنین مؤلفه‌های سرخوب شدن خلاقیت و نوآوری در سازمان، به خطر افتادن تحقق چشم‌انداز سازمان و ناکارآمدی و تسریع رکود سازمان برای پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندها و

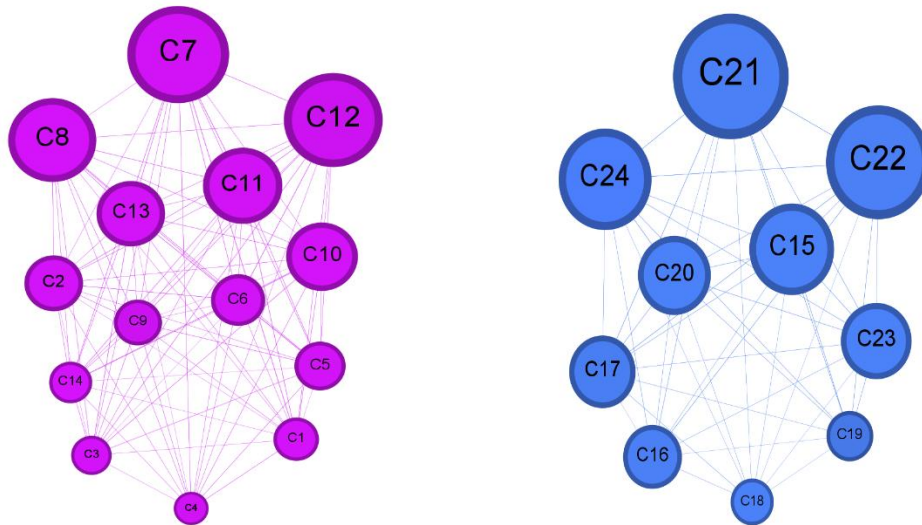


نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیشایندها



نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پسایندها

پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۳. مدل روابط علی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی

وقتی مشارکت در سازمانی ایجاد شود، همه کارکنان وجود خود را محترم و با ارزش و خود را در سرنوشت سازمان سهیم می‌دانند (panahi & Kermanshahi, 2022). در این راستا ذکر این نکته حائز اهمیت است که امروزه برخی کارکنان در مشارکت در سازمان امتناع ورزیده و از ارائه ایده، نظرات و اطلاعات صحیح خودداری می‌نمایند. این پدیده که تحت عنوان خودسانسوری منابع انسانی شناخته می‌شود، اقدامی عامدانه و آگاهانه از جانب نیروی انسانی می‌باشد که می‌تواند زمینه‌ساز عواقب منفی، ضعف و ناکارآمدی برای سازمان باشد؛ لذا جهت شناسایی جوانب و زوایای پنهان این پدیده زیان‌بار، پژوهش حاضر با هدف تهیه نگاشت فازی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌ها انجام پذیرفت.

در پژوهش حاضر، نتایج در بخش کیفی و کمی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده پیشایندها و پسایندهای مرتبط با خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان است. بر اساس این، پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شامل حاکمیت فرهنگ الیگارشی، هراس از انتقاد، اولویت داشتن منافع فردی نسبت به منافع سازمان، ناامنی شغلی، اشاعه رفتارهای قلدرانه در سازمان، استیلا رویه‌های عملیاتی خشک در سازمان، سرخوردگی و دلسردی کارکنان از سازمان، در حاشیه قرار گرفتن سیستم انبوردینگ در سازمان، حاکمیت گروه‌اندیشی در سازمان، ترس از مجازات و تنبیه، ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان، تملق‌طلبی مدیر، عدم خودباوری در کارکنان، نهادینه شدن ضابطه‌گرایی در سازمان می‌باشد. همچنین عوامل پسایندهای بروز خودسانسوری منابع انسانی شامل، بروز پدیده سکوت سازمانی، بیگانگی کارکنان در سازمان، شکل‌گیری انحصار و انجماد سازمانی، شکل‌گیری

قاعده اصلی در نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است. همان‌طور که مشخص است رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی می‌باشد؛ لذا بر اساس شکل فوق هر چقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچکتر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است؛ یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگتر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچکتر مشخص شده‌اند. همان‌طور که در نمودارهای فوق نشان داده شده است، سرخوردگی و دلسردی کارکنان از سازمان به عنوان شاخص محوری خودسانسوری منابع انسانی و مؤلفه سرکوب شدن خلاقیت و نوآوری در سازمان که با دایره بزرگتر نشان داده شده است، به عنوان عوامل محوری پیشایندها و پسایندها مشخص شدند.

8 بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی برای هر سازمانی است؛ چراکه سازمان‌ها برای تحقق و دستیابی به اهداف خود به آن نیاز دارند (Suprayitno, 2024). منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل در فرآیند بهبود بهره‌وری سازمان‌ها دارد و دستیابی به هدف‌های هر سازمان از طریق مدیریت کارا و اثربخش منابع انسانی است (Nouri et al, 2025). بر اساس این، در عصر کنونی نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیشرفت و توسعه‌یافتگی جوامع به‌شمار می‌رود و کشوری می‌تواند مسیر رشد و بالندگی را طی کند که با مشارکت همه اقدار جامعه زمینه‌های لازم برای شکوفایی استعدادهای نهفته و بهره‌گیری از امکانات مادی، انسانی و فرهنگی جامعه را فراهم آورد. در سطح سازمان نیز

می‌توان عنوان نمود، با عنایت به اینکه نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در راستای رسیدن سازمان به اهداف مشخص و تحقق چشم‌انداز می‌باشد، در صورت ناکارآمدی نیروی انسانی و عدم مشارکت فعال در سازمان، در وهله اول تحقق چشم‌انداز سازمان با خطر جدی مواجه می‌شود. ناکارآمدی و تسریع رکود سازمان با توان تأثیرپذیری (۶/۲۳)، توان تأثیرگذاری (۴/۹۰) و شاخص مرکزی (۱۱/۱۳) به‌عنوان سومین پسایند حائز اهمیت خودسانسوری منابع انسانی مشخص گردید. به دنبال بروز پدیده خودسانسوری منابع انسانی، کارکنان از ارائه عقاید، نظرات، اطلاعات صحیح خودداری می‌کنند. از این‌رو، سازمان از افراد شایسته، متخصص و خلاق محروم مانده که این امر منجر به از دست‌رفتن پویایی و چابکی سازمان می‌شود و در نهایت سازمان به سمت ناکارآمدی و رکود سوق می‌یابد. در خصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین می‌توان بیان نمود که پژوهش (Mousavi et al, 2020) هم‌راستا با نتایج می‌باشد. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که خودسانسوری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی و خاموشی هوشیارانه دارد. در پژوهش حاضر نیز شکل‌گیری سکوت سازمانی به‌عنوان پسایند خودسانسوری منابع انسانی شناسایی گردید. همچنین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش (Seyed Naghavi et al, 2021) هم‌راستا می‌باشد. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که خودکم‌بینی یکی از شرایط زمینه‌ای دخیل در خودسانسوری می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز خودکم‌بینی به‌عنوان یکی از پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی شناسایی شد. همچنین نتایج این پژوهش با پژوهش حاضر دارای تفاوت‌هایی است. به‌عنوان مثال، می‌توان بیان کرد که عواملی همچون، چارچوب اعتقادات فردی، عوامل انگیزشی و فشار روانی عوامل علی خودسانسوری هستند. بنابراین، از این جهت با پژوهش حاضر دارای تفاوت است. همچنین نتایج پژوهش (Dashtizad et al, 2021) از نتایج پژوهش حاضر حمایت می‌کنند. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که ناامنی شغلی و چاپلوسی و تملق از عوامل خودسانسوری می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز ناامنی شغلی و تملق‌طلبی مدیر به‌عنوان پیشایندهای خودسانسوری شناسایی گردید. نتایج پژوهش (Farahmand & Dashtizad, 2022) نیز حامی نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که ترس از مجازات، ناامنی شغلی، مشارکت‌گریزی و تملق‌طلبی از جمله شرایط زمینه‌ای و علی در خودسانسوری می‌باشد. همچنین منزوی شدن به‌عنوان پیامدهای فردی خودسانسوری شناسایی شد. در پژوهش حاضر نیز ترس از مجازات و تنبیه، ناامنی شغلی، تملق‌طلبی مدیر به‌عنوان پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی و همچنین بروز پدیده انزوا و کناره‌گیری کارکنان در سازمان به‌عنوان پسایند خودسانسوری منابع انسانی شناسایی شد. همچنین این پژوهش با پژوهش حاضر دارای وجه افتراق‌هایی است. به‌عنوان مثال، می‌توان بیان کرد که آنان در پژوهش خود، عواملی همچون، احساسات، محدودیت‌های ایدئولوژیک، به‌عنوان مؤلفه‌های خودسانسوری شناسایی نمودند. بنابراین از این جهت با پژوهش حاضر دارای تفاوت است. از طرفی نتایج پژوهش (Hayes & Metthes, 2017) به نوعی هم‌راستا با

تفکرات کانالیزه در سازمان، مشکلات در تصمیم‌گیری‌های صحیح سازمانی، بروز پدیده انزوا و کناره‌گیری کارکنان در سازمان، سرکوب شدن خلاقیت و نوآوری در سازمان، به خطر افتادن تحقق چشم‌انداز سازمان، بروز پدیده اینرسی سازمانی، ناکارآمدی و تسریع رکود سازمان می‌باشد.

علاوه بر آنچه بیان شد، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی، در سازمان‌های دولتی می‌باشد. در میان پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی سرخوردگی و دل‌سردی کارکنان از سازمان با توان تأثیرپذیری (۹/۴۲)، توان تأثیرگذاری (۹/۲۲) و شاخص مرکزی (۱۸/۶۴) به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی مشخص شد. در این خصوص می‌توان عنوان نمود، بسیاری از کارکنان با وجود تلاش‌های فراوان در سازمان نادیده انگاشته می‌شوند و فعالیت‌های آنان بی‌اثر می‌ماند، در این حالت کارکنان در سازمان دچار این احساس می‌شوند که کوچک‌شمرده می‌شوند. بنابراین دچار احساس سرخوردگی و دل‌سردی نسبت به سازمان می‌شوند. هنگامی که کارکنان نسبت به سازمان دل‌سرد و سرخورده باشند، آگاهانه از بیان نظرات و بازگو نمودن اطلاعات خودداری می‌کنند. تملق‌طلبی مدیر با توان تأثیرپذیری (۸/۷۰)، توان تأثیرگذاری (۹/۰۴) و شاخص مرکزی (۱۷/۷۴) به‌عنوان دومین پیشایندهای حائز اهمیت خودسانسوری منابع انسانی مشخص شد. در این خصوص می‌توان تشریح نمود که هنگامی که مدیران تملق‌طلب هستند، منجر می‌شود که کارکنان برای خوشایند ماندن مدیر، حقایق و برخی اطلاعات را سانسور کنند و همچنین از ابراز عقاید و نظرات خویش خودداری نمایند. ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان با توان تأثیرپذیری (۸/۰۳)، توان تأثیرگذاری (۹/۶۳) و شاخص مرکزی (۱۷/۶۶) به‌عنوان سومین پیشایندهای حائز اهمیت خودسانسوری منابع انسانی شناسایی شد. در این خصوص می‌توان بیان نمود که بسیاری از سازمان‌ها به دلیل نادیده‌گرفتن اثر مدیریت دانش با مشکلات زیادی روبه‌رو شده‌اند. بدین صورت که سازمان‌ها با بی‌اهمیتی به استقرار سیستم مدیریت دانش جهت بهره‌برداری از اطلاعات درست، استفاده از تجارب کارکنان، ایده‌ها و نظرات زمینه‌ساز بروز پدیده خودسانسوری منابع انسانی می‌شوند. از طرفی، سرکوب شدن خلاقیت و نوآوری در سازمان با توان تأثیرپذیری (۶/۰۸)، توان تأثیرگذاری (۵/۶۳) و شاخص مرکزی (۱۱/۷۱) به‌عنوان مهم‌ترین پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی مشخص شد. در تشریح می‌توان عنوان نمود، هنگامی که کارکنان دچار خودسانسوری می‌شوند بیش از پیش از بروز عقاید و نظرات خودداری می‌کنند. در این حالت کارکنان، انگیزه و اشتیاق و توانایی ذهنی خود را از دست می‌دهند و نسبت به سازمان بی‌تفاوت می‌شوند. از این‌رو، از ارائه راه‌حل‌های نو به‌صورت عامدانه خودداری می‌کنند. با عنایت به اینکه خلاقیت نخستین عامل بر نوآوری است، در صورت کاهش خلاقیت کارکنان، نوآوری نیز کاهش می‌یابد. به خطر افتادن تحقق چشم‌انداز سازمان با توان تأثیرپذیری (۵/۰۳)، توان تأثیرگذاری (۶/۲۹) و شاخص مرکزی (۱۱/۳۲) به‌عنوان دومین پسایند مهم خودسانسوری منابع انسانی مشخص گردید. در این خصوص

به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با هدف‌گذاری مناسب به استقرار نظام مدیریت دانش مناسب و تدوین استراتژی‌های دانشی در سازمان جهت بهره‌برداری از دانش موجود در سازمان بپردازند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد در گام نخست به آشناسازی کارکنان با مدیریت دانش بپردازند، همچنین به افزایش مهارت کارکنان در به‌کارگیری تکنیک‌های مدیریت دانش و اجرای فرایندهای آن بپردازند.

- با توجه به اینکه سرکوب خلاقیت و نوآوری در سازمان از جمله پیامد حائز اهمیت خودسانسوری منابع انسانی می‌باشد. از آنجاکه سرکوب خلاقیت و نوآوری منجر به سوق یافتن سازمان به سمت زوال می‌شود، به مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد با ایجاد جو همدلانه و صمیمانه به بیان ایده‌ها و نظرات افراد و تفکرات خلاقانه افراد کمک کنند.

- با عنایت به اینکه ناکارآمدی و تسریع رکود سازمان از دیگر پسایندهای حائز اهمیت خودسانسوری منابع انسانی می‌باشد، در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌گردد با بهره‌گیری از پژوهش‌های علمی نسبت به رفتارهای منفی و خنثی کارکنان همچون سکوت، درحاشیه قرار گرفتن، عدم ابراز عقیده آگاهی یابند و با بهره‌گیری از راهکارهای متمرکز از بروز این‌گونه رفتارها که کارآمدی سازمان را تضعیف می‌کنند، جلوگیری کنند.

- در راستای مقابله با بروز خودسانسوری منابع انسانی به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد با بهره‌گیری از مقالات علمی و شرکت در سمینارهای علمی در خصوص عارضه‌های سازمانی همچون خودسانسوری منابع انسانی، عوامل مؤثر بر پیدایش این پدیده و پیامدهای مخرب این پدیده آگاهی یابند تا در راستای جلوگیری از بروز این پدیده بتوانند گامی اساسی بردارند. همچنین به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد در راستای کاهش خودسانسوری کارکنان، سبک‌های رهبری مؤثر و حمایت‌گر را به کارگیرند و به مدیریت مشارکتی بپردازند.

- در جهت کاهش خودسانسوری کارکنان، به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، با استقرار سیستم پاداش‌دهی متمرکز به تشویق کارکنان در جهت بیان آزادانه نظرات و ارائه ایده‌های خلاقانه بپردازند و با ایجاد جو حمایت‌گرانه در سازمان و تقویت مشارکت‌جویی کارکنان، از بروز خودسانسوری کارکنان تا حد چشمگیری بکاهند.

- به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌گردد که به بررسی و بازآفرینی نتایج پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهای دیگر، غیر از قلمرو پژوهش حاضر بپردازند.

نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که در صورت تداوم امر خودسانسوری و عدم ارائه اطلاعات، پدیده ماریپیچ سکوت ایجاد می‌شود که بیان‌گر این است افراد از ترس انزوا و عدم تأیید توسط دیگران اقدام به خودسانسوری می‌کنند. در پژوهش حاضر نیز ترس از مجازات و تنبیه و ترس از انتقاد به‌عنوان پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی شناسایی شد. همچنین سکوت سازمانی نیز به‌عنوان پساینده خودسانسوری منابع انسانی شناسایی شد که این امر نشان‌دهنده هم‌راستایی دو پژوهش می‌باشد. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود که تاکنون هیچ پژوهشی در رابطه با تهیه نگاشت فازی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌ها صورت نگرفته و پیش از این به‌عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد؛ لذا پژوهش حاضر به شناسایی پیشایندها و پسایندهای آن با رویکرد FCM پرداخت و خلأ نظری در این زمینه تا حدودی مرتفع شد. در خصوص کاربرد عملی پژوهش حاضر می‌توان اذعان نمود که این پژوهش با طرح بحث عارضه سازمانی مهمی تحت عنوان خودسانسوری منابع انسانی به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا درصدد شناسایی این مشکل اساسی که عملکرد شغلی کارکنان و درنهایت عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برآیند. همچنین به مدیران کمک می‌نماید ضمن آشنایی با این پدیده و ریشه‌یابی آن، تا حد امکان از بروز این پدیده و آثار زیان‌بار آن که در پژوهش حاضر به آنان دست یافته شد، جلوگیری کنند.

پیشنهادهای کاربردی

- مطابق با پژوهش انجام‌شده مشخص شد، سرخوردگی و دل‌سردی کارکنان از سازمان مهم‌ترین پیشایندهای خودسانسوری منابع انسانی می‌باشد؛ لذا به مدیران پیشنهاد می‌گردد به ریشه‌یابی علل سرخوردگی و دل‌سردی کارکنان بپردازند و تا حد امکان محیطی ایمن، عادلانه و محرک انگیزه را برای کارکنان فراهم نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود به برقراری سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش‌دهی مناسب در سازمان پرداخته شود تا اقدامات و عملکرد کارکنان در سازمان بی‌نتیجه نماند.

- با عنایت به یافته‌های پژوهش، تملق‌طلبی مدیر یکی از پیشایندهای حائز اهمیت خودسانسوری منابع انسانی می‌باشد؛ لذا پیشنهاد می‌گردد که با ایجاد کمیته‌های کاری تخصصی جهت نظارت بر کار مدیران سبب شوند تا مدیران کمتر دچار انحرافات رفتاری شوند. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌گردد با شرکت در جلسات مشاوره‌ای و روان‌شناسی، خود را از خصایص منفی همچون میل به تملق‌طلبی مبرا سازند.

- براساس دستاوردهای پژوهش، ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان یکی دیگر از پیشایندهای مهم خودسانسوری منابع انسانی می‌باشد. از این‌رو،

خاص دانشگاه لرستان بر نتایج تأثیرگذار باشد و نتوان آن را به‌سادگی به سایر محیط‌ها تعمیم داد.

- همچنین، به دلیل اینکه روش نگاشت فازی نیازمند ورودی‌هایی است که از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع مورد نظر به دست می‌آید؛ لذا این امر محدودیت را در تعداد نمونه در برداشت. همچنین احتمال سوگیری و خطا در پاسخ به سوالات پرسش-نامه در راستای تعیین روابط وجود داشت.

تشکر و قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

سهم نویسندگان

همه نویسندگان به‌طور یکسان در تهیه و نگارش مقاله مشارکت دارند.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

- براساس تفاوت‌های پژوهش حاضر با تحقیقات انجام‌شده در این زمینه، به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌گردد به مدل‌سازی و ارائه الگوی پیدایش خودسانسوری منابع انسانی با روش ISM و TISM بپردازند تا بتوان در جهت تقویت نتایج به‌دست‌آمده گام برداشت.

محدودیت‌های پژوهش

- پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. زمان‌بر بودن انجام مصاحبه‌ها، دشواری دسترسی به خبرگان و در برخی موارد مشغله کاری از جمله محدودیت مهم پژوهش حاضر است. همچنین مقطعی بودن پژوهش از جمله محدودیت‌های دیگر است.
- همچنین، از آنجاکه پژوهش حاضر صرفاً بر کارکنان دانشگاه لرستان تمرکز نموده است، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها، دانشگاه‌ها یا مناطق جغرافیایی با محدودیت رویه‌رو است؛ چراکه ممکن است فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های جمعیتی کارکنان و شرایط

منابع

- Abdou, R., Hassan, H.A. & Badran, F.M. (2023). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 656- 669.
<https://doi.org/10.21608/ejhc.2023.287190>
- Adamska, K. (2017). Self-censorship in organizations. *Peace Psychology Book Series*, 41-60.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-63378-7_3
- Afshani, S., & Mahmoudabadi, F. (2019). Relationship between Yazd Citizens' Societal Security and Self-censorship. *Societal Security Studies*, 10(59), 75-101.
<https://doi.org/10.22034/smsj.2023.376846.1762>
- Bar-Tal, D., Nets-Zehngut, R., & Keren, S. (2022). Self-censorship in contexts of conflict: Theory and research. Springer.
<https://lib.ugent.be/catalog/ebk01:4100000000882017>
- Bar-Tal, D. (2017). Self-censorship as a socio-political-Psychological phenomenon: Conception and research. *Political Psychology*, 38, 37-65.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-63378-7>
- Bodrunova, S.S., Litvinenko, A. & Nigmatullina, K. (2020). Who is the censor? Self-censorship of Russian journalists in professional routines and social networking. *Journalism*, 1-19.
<https://doi.org/10.1177/1464884920941965>
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2).
<http://aassjournal.com/article-1-830-en.html>
- Cook, P. & Heilmann, C. (2013). Two types of self-censorship: Public and private. *Political Studies*, 61, 178-196.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00957.x>
- Dunaetz, D. (2019). Evangelism, social media, and the mum effect. *Evangelical Review of Theology*. 43(2), 138-151.
<https://doi.org/10.30473/ipom.2020.49086.3832>
- Elbaz, S., & Bar-Tal, D. (2019). Voluntary silence: Israeli media self-censorship during the Second Lebanon War. *Conflict & communication*, 18(2).
https://doi.org/10.1007/978-3-319-63378-7_1
- Festenstein, M. (2018). Self-censorship for democrats. *European Journal of Political Theory*, 17(3), 324- 342.
<https://doi.org/10.1177/1474885115587480>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
<https://doi.org/10.24294/jipd8084>
- Gray, G., & Bishop Kendzia, V. (2009). Organizational Self-Censorship: Corporate Sponsorship, Nonprofit Funding, and the Educational Experience. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 46(2), 161-177.

- <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2009.01209.x>
- Hameiri, B, Sharvit, K, Bar-Tal, D, Shahar, E, & Halperin, E. (2017). Support for self-censorship among Israelis as a barrier to resolving the Israeli-Palestinian conflict. *Political Psychology*, 38(5), 795- 813.
- <https://doi.org/10.1111/pops.12346>
- Hayes, A, & Matthes, J. (2017). Self-censorship, the spiral of silence, and contemporary political communication. *The Oxford handbook of political communication*.
- <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199793471.013.31>
- Khorramshahi, B. (1995). Self-censorship. *Revolution University* (2), 51-56. [t in Persian]
- Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowled
- <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.376846.1762>
- 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.
- <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.001>
- Nets-Zehngut, R. (2011). Palestinian autobiographical memory regarding the 1948 Palestinian exodus. *Political Psychology*, 32(2), 271-295.
- <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2010.00807>
- Petronio, S. (2010). Communication privacy management theory: What do we know about family privacy regulation? *Journal of family theory & review*, 2(3), 175-196.
- <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2009.01209.x>
- Selnes, F. (2020). *Journalist Safety and Self-Censorship* (A. G. Larsen, I. Fadnes & R. Krøvel Eds. 1 ed.). London: Routledge.
- <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/75930>
- Sherman, D. K., & Cohen, G. L. (2006). The psychology of self-defense: Self affirmation theory. In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 38, pp. 183- 242). San Diego, CA: Academic Press.
- [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38004-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38004-5)
- Shen, X., & Truex, R. (2021). In search of self-censorship. *British Journal of Political Science*, 51(4), 1672- 1684.
- <https://doi.org/10.1017/S0007123419000735>
- Stephan, W. G. Renfro, C. L. & Davis, M. D. (2008). The role of threat in intergroup relations. In Wagner, U. Tropp, L. R, Finchilescu, G, & Tredoux, C. *Improving intergroup relations* (pp. 55–72). Oxford: Blackwell.
- <https://doi.org/10.1002/9781444303117.ch5>
- Szucs, B. H. (2016). Self-censorship by Facebook users—exploration of social considerations. Master's Thesis, Department of Informatics and Media, Uppsala University.
- <https://doi.org/10.1609/ic-wsm.v7i1.14412>
- Suprayitno, D. (2024). The Influence Of Leadership On Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87-91.
- <https://doi.org/10.54099/ijebm.v1i2.360>

- Afshani, S. A., & Mahmoudabadi, F. (2019). Relationship between Yazd Citizens' Societal Security and Self-censorship. *Societal Security Studies*, 10(59), 75-101.
<https://doi.org/10.22034/smsj.2023.376846.1762>
- Dashtizad, S., Farahmand, M., Afrasiyabi, H. and Afshani, S. A. (2021). Phenomenology of Self-Censorship in Public Relations of Government Organizations. *Public Organizations Management*, 10(1(Series 37)) 11-28.
<https://doi.org/10.30473/ipom.2021.59192.4387>
- Farahmand, M. & Dashtizad, S. (2022). A Paradigmatic Model of Self-Censorship in Iranian Government Institutions. *Sociology of Social Institutions*, 8(18), 321-347.
<https://doi.org/10.22080/ssi.2022.22949.1964>
- kheradmandiean, H., majidiparast, M. Asghari Sarem, A., & jalilvand, M. (2025). Identifying strategies for recruiting and retaining human resources in Iranian sports startups. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 7(12), 23-7.
<https://doi.org/10.22080/shrm.2024.4837>
- Panahi, B. and Kermanshahi, S. (2023). Ethnographic study of employee participation in the Social Security organization. *Organizational Culture Management*, 21(3), 237-253.
<https://doi.org/10.22059/jomc.2023.354282.1008517>
- Piri, M. Jafari, M. and Vishlaghi, M. (2024). Antecedents and consequences of self-censorship of employees in Public Organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(57), 233-256.
<https://doi.org/10.22034/smsj.2023.376846.1762>
- mousavi, S. N., saedi, A. and momenimofrad, M. (2020). Identifying and Explaining the Antecedents and Consequences of Human Resources Mum Effect Using Delphi Fuzzy Approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(1), 57-82.
<https://doi.org/10.22111/jmr.2019.29502.4520>
- Nouri, F., Ghahremani Nahr, J., Samadzad, S., & Ghasemi Yalghouzaghaj, A. (2025). Measuring the Indicators and Factors Affecting the Productivity of Human Resources in Scientific and Technological Organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 7(12), 145-129.
<https://doi.org/10.22080/shrm.2024.5222>
- Seyed Naghavi, M. A., Din Mohammadi, T., Khaghanizadeh, E. (2021). Designing a self-censorship model in government organizations based on grounded theory. *Behavioral Studies in Management*, 10(20), 101- 118. <https://civilica.com/doc/1297236>