



Typology of Fear Among Government Managers and its Consequences

Mojtaba Farrokhi *

Assistant Professor Department of Management,
Faculty of Humanities and Social Sciences,
Ardakan University, Ardakan, Iran

Mohammad Shaker
Ardakani

Assistant Professor Department of Management,
Faculty of Humanities and Social Sciences,
Ardakan University, Ardakan, Iran

Tahmineh Bavaghar
Zaemi

Master's Student in Public Administration, Faculty
of Humanities and Social Sciences, Ardakan
University, Ardakan, Iran

Abstract

This research aims to identify different types of fear among government managers and examine its individual, organizational, and inter-organizational consequences. The research method is qualitative, using semi-structured interviews with government managers of Hormozgan province. Sampling was done by the snowball method, and the data were analyzed through thematic analysis, coding, and categorization. The findings showed that managers' fears can be classified into five main categories: Fear of judgment and social relations: This includes concerns such as damage to reputation, loss of

* Corresponding Author: Farokhi@ardakan.ac.ir

How to Cite: Farokhi, M. , Shaker ardakani, M. and Bavaghar zaemi, T. (2025). Typology of fear among government managers and its consequences. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (118), 231-267.

doi: 10.22054/jmsd.2025.88392.4698

honor, loneliness in leadership, fear of harming others by wrong decisions, and lack of acceptance by employees. Fear of failure and poor performance: This includes fear of failure in decisions with wide consequences, failure to create sustainable change, incompetence, and job burnout. Fear of change and uncertainty: Managers experience this fear in the face of ambiguous work conditions, uncertain futures, sudden changes and crises, difficult interactions with colleagues, and lack of transparency. Fear of control and power: This mainly relates to fear of losing position, losing power, and fear of being replaced. Fear of responsibility and accountability: This category includes fear of accountability to the organization and stakeholders, performance evaluation, and the burden of responsibilities.

Keywords: Managerial fear, fear typology, organizational consequences, thematic analysis, fear management.

1. Introduction

Fear in organizational settings is a complex and multidimensional phenomenon that can significantly affect managers' and the entire organization's performance. These fears, whether explicit or hidden, can disrupt managerial decision-making processes. Recognizing the types of fear among managers, their consequences, and ways to mitigate their negative effects helps enhance productivity and improve organizational performance. Fear among managers is often defined as their reluctance to face responsibilities, challenges, and the demands of managerial positions. This fear can stem from multiple reasons, including loss of position, fear of organizational failure, or concern about negative evaluations. Managers experiencing fear incorporate it into their management and leadership styles, which directly impacts the organization and its employees. Fear-driven behaviors such as discrimination, unpredictability, or neglecting employee needs can create an environment of distrust and anxiety. Ultimately, ineffective

leadership, often rooted in fear of incompetence or failure, negatively affects organizational culture, leading to reduced job satisfaction, poorer performance, and higher employee turnover rates. The main question of this research is: What is the typology of fear among managers and what are the consequences of these fear types? The statistical population of this research consisted of government managers in Bandar Abbas city, and the results can help organizations manage this phenomenon and achieve better performance.

2. Methodology

The present study, with a qualitative approach, aims to deeply understand the phenomenon of fear among managers of government offices in Hormozgan province. This method, due to its focus on the meaning and interpretation of human experiences, allows discovering new concepts and examining social processes. Data were collected through semi-structured interviews with managers, enabling the researcher to record precise and rich responses. Sampling was done using the snowball method, and the number of participants was determined based on the principle of theoretical saturation. The statistical population included managers and employees of government offices, diverse in terms of work experience, education, and organizational position. For data analysis, the thematic analysis method was used, which involved six main stages: familiarization with the data, creating initial codes, searching and identifying themes, mapping theme networks, analyzing theme networks, and compiling the final report. During coding, data were inductively organized at three levels: open, axial, and selective coding. This process helped identify patterns and main themes related to fear in managerial environments.

3. Results

After conducting and recording the interviews, each was assigned a code. Important statements were extracted from the interviews and categorized as sub-themes and main themes. These categorizations are as follows: After extracting concepts from the interviews (presented in various tables in the previous section), the concepts were classified into sub-themes and main themes (axial coding). Clustering is shown in Tables 1:

Table 1: Sub-themes and main themes of fear typology

Initial extracted theme	Sub-theme	Main theme
Fear of judgment and unpopularity	Fear from damaged reputation	Fear of judgment and social relations
Fear of losing reputation and honor		
Fear of leadership loneliness	Fear of loneliness	
Fear of harming others and ethical decisions	Fear related to relationships with others	
Fear of distrust or failure in human relations		
Fear of rejection by team/employees		
Fear of negative impact on employees' personal lives		
Fear of failure and mistakes	Fear from failure and wrong decisions	Fear of failure and poor performance
Fear of wrong decisions with widespread consequences		
Fear of failure in creating sustainable transformation		
Fear of failure in balancing		
Fear of incompetence	Fear of inefficiency	
Fear of job burnout		
Fear of ineffectiveness		

Continue Table 1: Sub-themes and main themes of fear typology

Initial extracted theme	Sub-theme	Main theme
Fear of change and unknowns	Fear of ambiguous conditions (work environment)	Fear of change and uncertainty
Fear of uncertain future		
Fear of sudden changes or crises		
Fear of difficult interactions	Fear of ambiguous interactions with others (colleagues, etc.)	
Fear of lack of transparency		
Fear of lack of transparency or accountability		
Fear of losing control and power	Losing position	Fear of control and power
Fear of replacement		
Fear of accountability and questioning	Fear of accountability	Fear of responsibility and accountability
Fear of performance evaluation		
Fear of heavy responsibility	Fear of responsibility	

5. Discussion

The results of this study indicate that fear among managers is a multifaceted phenomenon with deep individual, organizational, and environmental roots. These fears affect not only the psychological health and individual performance of managers but can also lead to widespread consequences at the organizational and even societal level. The five-category classification of fears (judgment and social relations, failure and poor performance, change and uncertainty, control and power, responsibility and accountability) provides a comprehensive framework for better understanding this phenomenon. This classification helps us realize that managerial fear is not limited to personal issues but also has social, professional, and even political dimensions. Fear of judgment and social relations indicates the

importance of the manager's social reputation and position in the organization. Managers naturally worry about others' approval and maintaining positive relationships, and this concern may reflect in their decisions. These findings align with servant leadership and ethical leadership theories that emphasize relationships and mutual respect in the workplace. Fear of failure and poor performance is directly related to the nature of responsibility and performance evaluation in organizations. In high-performance pressure environments, this fear can lead to conservative behaviors and risk aversion, which ultimately hinder innovation and organizational growth. This point contrasts with studies emphasizing the importance of a learning culture from failure.



گونه شناسی ترس در بین مدیران دولتی و پیامدهای آن

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران

مجتبی فرخی *

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران

محمد شاکر اردکانی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران

تهمینه باوقار زعیمی

چکیده

ترس در محیط‌های سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که تأثیرات عمیقی بر تصمیم‌گیری‌ها، سبک رهبری و عملکرد مدیران دارد. این پژوهش با هدف شناسایی گونه‌شناسی ترس در بین مدیران و بررسی پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی آن انجام شد. روش تحقیق کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران ادارات دولتی استان هرمزگان بود. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. یافته‌ها نشان داد ترس‌های مدیران در پنج دسته اصلی قرار می‌گیرند: ترس از قضاوت و روابط اجتماعی، ترس از شکست و عملکرد ضعیف، ترس از تغییر و عدم اطمینان، ترس از کنترل و قدرت و ترس از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی. این ترس‌ها پیامدهای منفی مانند فرسودگی روانی، کاهش نوآوری، تضعیف اعتماد کارکنان و رکود اقتصادی را به دنبال دارند. همچنین، عوامل تشدیدکننده (مانند ابهام در سیاست‌ها و فشارهای محیطی) و بازدارنده (مانند حمایت تیمی و شفافیت ارتباطات) ترس شناسایی شدند. نتایج نشان داد مدیریت صحیح ترس می‌تواند آن را به عاملی برای رشد فردی و سازمانی تبدیل کند. این پژوهش با ارائه راهکارهای عملی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با کاهش تأثیرات منفی ترس، بهره‌وری و عملکرد خود را بهبود بخشند.

کلیدواژه‌ها: ترس مدیران، گونه‌شناسی ترس، پیامدهای سازمانی، تحلیل مضمون، مدیریت ترس.

مقدمه

ترس در محیط‌های سازمانی پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است این پدیده می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد مدیران و کل سازمان داشته باشد و در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اختلال ایجاد کند. این ترس‌ها به صورت آشکار یا پنهان ظاهر می‌شوند و ممکن است در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اختلال ایجاد کنند (Watson et al., 2022). شناخت گونه‌های ترس در میان مدیران و پیامدهای آن و همچنین چگونگی کاهش پیامدهای منفی آن می‌تواند به افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان منجر شود.

در میان مدیران، ترس به عنوان یک ویژگی شخصیتی تعریف می‌شود که باعث بی‌تمایلی آن‌ها برای مواجهه با مسئولیت‌ها، چالش‌ها و اقتضائات جایگاه مدیریتی می‌شود (Zhang et al., 2022). این ترس می‌تواند دلایل مختلفی از جمله از دست دادن جایگاه، ترس از شکست سازمانی، یا ترس از ارزیابی داشته باشد (Wisse et al., 2019). مدیرانی که دچار ترس هستند، این موضوع را در سبک مدیریتی و رهبری سازمان دخالت می‌دهند و این سبک به طور مستقیم بر عملکرد سازمان و کارکنان آن تأثیر می‌گذارد (van der Kolk et al., 2019). رفتارهای ناشی از ترس مانند تبعیض، غیرقابل پیش‌بینی بودن و یا عدم توجه به نیازهای کارکنان، محیطی از بی‌اعتمادی و اضطراب را ایجاد می‌کند (van Gerwen & Bor, 2017). در نهایت، رفتارهای رهبری ناکارآمد که ناشی از ترس از عدم کفایت یا شکست هستند، می‌توانند بر فرهنگ سازمانی تأثیر منفی گذاشته و منجر به کاهش رضایت شغلی، عملکرد ضعیف‌تر و افزایش نرخ جابجایی کارکنان شوند.

ترس یک پدیده چندوجهی است که هم در علل شکل‌گیری و هم در نمودهای بیرونی دارای اشکال مختلفی است و هر کدام از این انواع، پیامدهای متفاوتی بر رفتار مدیر و محیط پیرامون (کارکنان و سازمان) دارد. ترس در بستر مدیریت دولتی، پدیده پیچیده‌ای است، که کمتر در مورد آن پژوهش صورت گرفته است. این پدیده نه تنها ریشه در عوامل فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی، تجارب گذشته و نگرش‌های مدیران دارد؛ بلکه تحت تأثیر فشارهای ساختاری، انتظارات اداری، محدودیت‌های قانونی و فضای سیاسی حاکم بر سازمان‌های دولتی نیز قرار می‌گیرد. در چنین فضایی، ترس می‌تواند در قالب‌هایی همچون ترس از شکست، ترس از ارزیابی، ترس از تصمیم‌گیری ریسک‌پذیر، ترس از

واکنش کارکنان یا حتی ترس از دست دادن جایگاه مدیریتی ظاهر شود. بروز هر یک از این گونه‌ها می‌تواند ذهنیت مدیر، کیفیت تصمیم‌گیری، سطح اعتماد در سازمان، میزان شفافیت، نوع ارتباطات و حتی سلامت روانی مدیر را تحت تأثیر قرار دهد. با وجود اهمیت این موضوع، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های مدیریت دولتی همچنان بر متغیرهای بیرونی عملکرد تمرکز دارند و کمتر به سازوکارهای روان‌شناختی اثرگذار بر رفتار مدیران پرداخته‌اند. همین خلأ علمی موجب شده شناخت نظام‌مند و دقیق انواع ترس تجربه‌شده در میان مدیران، پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم آن و نقش آن در شکل‌دهی به فرهنگ و رفتار سازمانی، هنوز نیازمند مطالعه‌ای عمیق و بومی‌سازی شده باشد. بر این اساس، دغدغه اصلی پژوهش حاضر آن است که روشن کند مدیران دولتی چه نوع ترس‌هایی را تجربه می‌کنند، این ترس‌ها چگونه و تحت چه عواملی شکل می‌گیرند، در چه قالب‌هایی بروز می‌یابند و هر یک از این قالب‌ها چه پیامدهایی برای تصمیم‌گیری، روابط انسانی، کارآمدی مدیریتی و عملکرد سازمان دارند. پژوهش حاضر به دنبال آن است که تصویری شفاف، نظام‌مند و قابل فهم از ماهیت چندبعدی ترس در مدیریت دولتی ارائه کند و نشان دهد که این پدیده چگونه می‌تواند سازمان و کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. در همین راستا، سوال اصلی عبارت است از: گونه‌شناسی ترس در میان مدیران دولتی چیست و ترس چه پیامدهایی به همراه دارد؟

ادبیات پژوهش

ترس را می‌توان از جنبه‌های مختلف تعریف کرد، زیرا این پدیده در سطوح گوناگون زندگی فردی، اجتماعی، سازمانی و روانی تأثیرگذار است. ترس از جنبه عام: ترس یک واکنش غریزی و ابتدایی است که در مواجهه با خطر یا تهدید، چه واقعی و چه ادراکی، در انسان و بسیاری از جانداران دیگر رخ می‌دهد (Watson et al., 2022).

ترس از جنبه فردی: از دیدگاه فردی، ترس تجربه‌ای کاملاً شخصی و درونی است که هر فرد به شیوه‌ای منحصر به فرد آن را درک و تفسیر می‌کند. این احساس تحت تأثیر خاطرات گذشته، باورها، تجربه‌های زندگی و حتی ویژگی‌های ذاتی شخصیت قرار دارد (Di Giuseppe, & Perry, 2021). ترس از جنبه سازمانی: ترس به عنوان نیروی نامرئی

اما تأثیرگذار عمل می‌کند که می‌تواند فرهنگ، عملکرد و روابط کاری را به شکل عمیقی دگرگون سازد (Meisler, 2022). چنین ترس‌هایی اغلب ریشه در ساختار سلسله‌مراتبی سازمان‌ها، سیستم‌های ارزیابی عملکرد ناعادلانه یا جوئی از عدم اطمینان دارد (Hubbart, 2024). ترس از جنبه روانشناختی: ترس یک پاسخ هیجانی اولیه و پیچیده است که در مواجهه با محرک‌های تهدیدکننده واقعی یا ادراک شده ظاهر می‌شود. این واکنش ذاتی، ترکیبی از عناصر شناختی، فیزیولوژیکی و رفتاری را دربرمی‌گیرد که به صورت یکپارچه عمل می‌کنند (Blanchard et al., 2011). ترس به عنوان یک پدیده اجتماعی: ترس فراتر از تجربه فردی عمل می‌کند و به شکل جمعی در روابط، نهادها و ساختارهای جامعه ظهور پیدا می‌کند. این شکل از ترس در بستر تعاملات انسانی و روابط قدرت شکل گرفته و تقویت می‌شود. جامعه‌شناسان ترس اجتماعی را به عنوان ابزاری برای کنترل جمعی و حفظ نظم اجتماعی مورد مطالعه قرار داده‌اند، جایی که ترس می‌تواند هم به صورت خودجوش و هم به شکل برنامه‌ریزی شده در بین اعضای جامعه گسترش یابد (Rudenko et al., 2017).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران با انواع مختلفی از ترس‌ها مواجه می‌شوند که برخی از آن‌ها عبارتند از: ۱- ترس از شکست: یکی از رایج‌ترین و قدرتمندترین ترس‌هایی است که مدیران در محیط‌های سازمانی با آن مواجه می‌شوند. این ترس عمیقاً ریشه در نگرانی از دست دادن اعتبار، موقعیت شغلی یا احترام در میان همکاران و زیردستان دارد (Solansky, 2023). ۲- ترس از عدم کنترل: این ترس ریشه در این باور ناخودآگاه دارد که حفظ کنترل کامل بر امور، ضامن موفقیت و امنیت شغلی است. برای بسیاری از مدیران، کنترل نه فقط یک ابزار مدیریتی، بلکه بخشی از هویت حرفه‌ای آن‌ها محسوب می‌شود که در صورت از دست دادن آن، احساس بی‌کفایتی و ناتوانی به آن‌ها دست می‌دهد (van der Kolk et al., 2019). ۳- ترس از قضاوت: ترس از قضاوت در میان مدیران به عنوان نگرانی عمیق از ارزیابی منفی توسط دیگران ظاهر می‌شود. این ترس شامل اضطراب مداوم درباره نحوه دیده شدن تصمیمات، رفتارها و عملکرد توسط کارکنان، هم‌تایان و مافوق‌هاست (Solansky, 2023). ۴- ترس از عدم پذیرش: ترس ناشی از عدم پذیرش توسط تیم، نوعی اضطراب عمیق است که مدیران را در مورد جایگاهشان در گروه

تحت رهبری‌شان دچار تردید می‌کند. این ترس به شکل نگرانی مداوم درباره میزان مقبولیت، محبوبیت و اعتبار شخصی مدیر در میان اعضای تیم ظاهر می‌شود (Bugdol & Nagody-Mrozowicz, 2020). ۵- ترس از تغییر و ناشناخته‌ها: این ترس نوعی مقاومت درونی در برابر هرگونه تحولی است که وضعیت موجود را دگرگون می‌سازد و مدیر را با موقعیت‌های ناآشنا و پیش‌بینی‌ناپذیر مواجه می‌کند. ماهیت این ترس به ناشناختگی ذاتی تغییر و عدم اطمینان از نتایج آن مربوط می‌شود (Al-rwaidan, 2023). ۶- ترس از فرسودگی شغلی: ترس ناشی از فرسودگی شغلی در مدیران به شکل رفتاری پیشگیرانه نسبت به تحلیل رفتن انرژی، انگیزه و کارآمدی حرفه‌ای ظاهر می‌شود. این ترس نوعی هشدار درونی است که مدیر را نسبت به خطر از دست دادن شور و شوق کاری، کاهش کیفیت عملکرد و در نهایت رسیدن به نقطه شکست روانی و جسمانی آگاه می‌سازد (Fridchay & Reizer, 2022). ۷- ترس از تصمیم‌گیری‌های دشوار: این ترس نوعی تردید است که هنگام مواجهه با گزینه‌های پیچیده و نتایج غیرقابل پیش‌بینی بروز می‌کند، جایی که هر انتخاب می‌تواند پیامدهای گسترده و گاه جبران‌ناپذیری داشته باشد (Al-rwaidan, 2023). ۸- ترس از دست دادن موقعیت: این ترس حول محور احتمالاتی مانند تنزل مقام، کاهش نفوذ یا از دست دادن کامل موقعیت مدیریتی می‌چرخد. ماهیت این ترس به احساس وابستگی هویتی به نقش مدیریتی و ترس از بی‌معنا شدن بدون آن مربوط می‌شود (Bugdol & Nagody-Mrozowicz, 2020). ۹- ترس از تغییرات ناگهانی یا بحران‌ها: ترس از تغییرات ناگهانی و بحران‌ها در مدیران نسبت به رویدادهای پیش‌بینی‌ناپذیر و شرایط خارج از کنترل ظاهر می‌شود. این ترس نوعی هراس از مواجهه با موقعیت‌هایی است که نیازمند واکنش فوری و قاطع هستند، در حالی که اطلاعات کافی یا زمان لازم برای تحلیل عمیق وجود ندارد (Barkouli, 2015). ۱۰- ترس از پاسخگویی و بازخواست: ترس از پاسخ‌گویی و بازخواست، یکی از ترس‌های رایج در میان مدیران است که به دغدغه مواجهه با پرسش‌ها، انتقادات یا درخواست‌های توضیح درباره تصمیم‌ها و عملکردهای آن‌ها اشاره دارد. این ترس معمولاً از نگرانی نسبت به زیر سؤال رفتن صلاحیت، توانایی یا اعتبار فرد در جایگاه رهبری ناشی می‌شود (Bugdol & Nagody-Mrozowicz, 2020). ۱۱- ترس از تنهایی رهبری: ترس از تنهایی رهبری، یکی از

ترس‌های مدیران است که به احساس انزوا و فاصله‌گیری عاطفی در جایگاه تصمیم‌گیری اشاره دارد (Silard & Wright, 2022).

در خصوص عوامل موثر بر ترس در بین مدیران دسته‌بندی‌های مختلفی وجود دارد که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده است: عوامل فردی: این عوامل به ویژگی‌های درونی مدیر مربوط می‌شوند که سطح آسیب‌پذیری او را در برابر ترس تعیین می‌کند. بر اساس نظریه نظریه ریسک‌پذیری شناختی پایین بودن تحمل ابهام، مدیر را در برابر سیاست‌های مبهم و شرایط پیش‌بینی نشده دچار اضطراب شدید می‌کند (Solansky et al., 2023). میزان خودکارآمدی، باور مدیر به ناتوانی خود در اجرای موفقیت‌آمیز وظایف پیچیده، ترس از شکست را تقویت می‌نماید. همچنین تجربیات گذشته مدیر در مواجهه با مجازات‌های شغلی و ویژگی‌های شخصیتی نظیر سطح بالای روان‌رنجوری، تعیین‌کننده اصلی واکنش هیجانی وی به ترس می‌باشد (Zhang et al., 2022).

عوامل فرهنگی-اجتماعی: این دسته از عوامل، ناشی از هنجارها و انتظارات جامعه و فرهنگ سازمانی است. فرهنگ غالب "سرزنش و انتقاد عمومی"، مدیران را در حالت دفاعی دائمی قرار می‌دهد؛ زیرا در این شرایط در صورت بروز شکست افراد به دنبال پیدا نمودن مقصر هستند تا پیشگیری (Wicken et al., 2021). انتظارات رسانه‌ای و قضاوت سریع افکار عمومی در عصر تکنولوژی، ترس از دست دادن اعتبار حرفه‌ای را تشدید می‌کند. همچنین، اگر فرهنگی، ابراز نگرانی مدیر نشانه ضعف تلقی شود، مدیران ترس‌های خود را پنهان می‌کنند و این پنهان‌کاری، منجر به تشخیص دیر هنگام خطرات و در نتیجه، مدیریت بحران ناکارآمد می‌شود (Zhang et al., 2022).

عوامل اقتصادی: اگرچه نهاد دولتی سودآور نیست، اما محدودیت منابع و پیامدهای مالی تصمیمات، منبع ترس قابل‌توجهی است. تهدید منابع و بودجه پروژه‌ها به دلیل تغییرات سیاسی یا کسری بودجه کلان، توانایی مدیر را در عمل محدود می‌سازد (Torres & Martinez, 2023). همچنین، فشار برای اثبات بازده و ترس از حسابرسی‌های سخت‌گیرانه، مدیران را به سمت تصمیم‌گیری‌های محافظه‌کارانه و اجتناب از مصرف بهینه سوق می‌دهد (Edmondson & Bransby, 2023).

عوامل فناوری: سرعت بالای دگرگونی دیجیتال، مدیران را با چالش‌های شناختی و

حرفه‌ای مواجه ساخته است. شکاف دیجیتالی و مهارت، ترس از ناتوانی در درک یا مدیریت سیستم‌های نوین را ایجاد می‌کند و مشروعیت حرفه‌ای مدیر را در آینده به خطر می‌اندازد (Kelly et al., 2023). مهم‌ترین عامل در این بخش، ریسک‌های سایبری و حریم خصوصی داده‌ها است؛ زیرا یک نشت داده بزرگ می‌تواند منجر به رسوایی‌های شدید و مسئولیت‌های قانونی برای مدیر شود (Fridchay & Reizer, 2022).

عوامل محیط سیاسی/ساختاری: این محور، غالباً غیرقابل کنترل‌ترین منبع ترس است. نوسان سیاست‌ها ناشی از تغییر دولت‌ها یا وزرا، منجر به لغو پروژه‌هایی می‌شود که مدیران برای آن‌ها تعهد داده‌اند و ترس از بی‌ارزش شدن تلاش‌هایشان را تقویت می‌کند (Krishnamurthy, 2025). همچنین، پیچیدگی بوروکراتیک بیش از حد، ترس از ریسک، انطباق را بالا می‌برد؛ مدیر می‌ترسد که با وجود حسن نیت، به دلیل رعایت نکردن یک رویه، مورد بازخواست قرار گیرد (Hubbart, 2024).

عوامل روانشناختی: این دسته بر وضعیت درونی فرد تمرکز دارد. فرسودگی شغلی ناشی از حجم کار بالا، سیستم عصبی مدیر را تحلیل برده و هر درخواست جدیدی را به عنوان یک تهدید غیرقابل تحمل ادراک می‌کند (Kelly et al., 2023). در مدیران تازه‌کار، ترس از افشای ناکافی بودن شایستگی‌هایشان آن‌ها را از پذیرش مسئولیت‌های بزرگ بازمی‌دارد (Di Giuseppe, & Perry, 2021).

عوامل مرتبط با عملکرد و ارزیابی: این عامل بر فشار مستقیم برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و نگرانی از نتایج ارزیابی تمرکز دارد، که اغلب در سیستم‌های دولتی با فرآیندهای بوروکراتیک طولانی همراه است (Fridchay & Reizer, 2022). ترس از عدم تحقق هدف‌های کوتاه‌مدت: فشار ناشی از اهداف کمی که ممکن است در کوتاه‌مدت با واقعیت‌های ساختاری بلندمدت همخوانی نداشته باشند. ترس از مسئولیت‌پذیری غیرمنصفانه ترس از اینکه در صورت شکست فرآیندی که خارج از کنترل کامل مدیر بوده (مثلاً به دلیل کمبود بودجه)، مدیر پاسخگو شناخته شود (Hubbart, 2024).

ترس در مدیران می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای بر عملکرد فردی، تصمیم‌گیری‌های سازمانی و جوّ کاری داشته باشد. تحقیقات نشان می‌دهند که ترس‌های مدیریتی اغلب به

کاهش خلاقیت و اجتناب از ریسک‌پذیری منجر می‌شوند (Hubbart, 2024). این پدیده می‌تواند رشد سازمان را محدود کرده و رقابت‌پذیری آن را کاهش دهد (Zhang et al., 2022)، موجب کاهش مشارکت تیمی و ضعف در ارتباطات بین فردی، کاهش انگیزه کارکنان و افزایش فرسودگی شغلی می‌شود (Al-rwaidan, 2023). ترس در مدیران، اگرچه معمولاً به عنوان یک نقطه ضعف در نظر گرفته می‌شود، اما می‌تواند نقش مهمی در رشد و موفقیت آن‌ها ایفا کند. این احساس در صورت مدیریت صحیح، به عاملی تبدیل می‌شود که هوشیاری و آمادگی مدیر را در برابر چالش‌ها افزایش می‌دهد (Bugdol & Nagody-Mrozowicz, 2020). ترس حساب‌شده مانند یک سیستم هشداردهنده داخلی عمل می‌کند که مدیر را از غرق‌شدن در اطمینان کاذب باز می‌دارد. این حالت ذهنی باعث می‌شود مدیر پیش از اتخاذ تصمیم‌های مهم، تمام زوایای کار را با دقت بیشتری بررسی کند (Edmondson & Bransby, 2023). یکی از جنبه‌های سازنده ترس در مدیران، ایجاد انگیزه برای یادگیری و بهبود مستمر است. هنگامی که مدیر از عقب‌ماندن از رقبا یا ناتوانی در پاسخگویی به انتظارات هراس دارد، این احساس می‌تواند محرکی قوی برای توسعه مهارت‌ها و دانش جدید باشد؛ چنین ترسی اغلب مدیران را به خروج از منطقه امن خود ترغیب می‌کند و آن‌ها را به سمت نوآوری و آزمایش راه‌حل‌های خلاقانه سوق می‌دهد. در این حالت، ترس نه تنها مانع پیشرفت نمی‌شود، بلکه به عاملی تبدیل می‌شود که فرد را به حرکت رو به جلو وامی‌دارد (Fridchay & Reizer, 2022).

پیشینه پژوهش

در بخش پیشینه با هدف بررسی سابقه موضوع در پژوهش‌های گذشته از پایگاه‌های معتبر علمی داخلی (مگ ایران، ایران داک و...) و پایگاه‌های معتبر خارجی (گوگل اسکولار، امرالد، ساینس دایرکت و...) استفاده شد. کلیدواژه‌های مورد جستجو "ترس در بین مدیران"، "ترس سازمانی"، "الگوی ترس مدیران" و "مدیریت مبتنی بر ترس" بود. در ادامه نتایج برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی بیان شده است. تهرانی و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی مدیریت ترس سازمانی

کارکنان در سازمان‌های مالی "انجام دادند. بر اساس نتایج این پژوهش، مقوله محوری در قالب مقوله‌های فرعی ابعاد ارتباطی، عملکردی و انگیزشی تعریف شد. شرایط علی در قالب مقوله‌های عوامل درون و برون سازمانی، شرایط زمینه‌ای در قالب مقوله‌های بستر اجتماعی و تکنولوژیکی و شرایط مداخله‌گر نیز در قالب مقوله‌های وضعیت اقتصادی جامعه و وضعیت روانی محرک ترس سازمانی دسته‌بندی شدند. کنش - واکنش‌ها نیز در قالب مقوله‌های مدیریت ریشه‌های ترس در کارکنان، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، اصلاحات رفتاری و اقدام‌های فرهنگی شناسایی شد. در نهایت، پیامدها به مقوله‌های آسیب‌های عملکردی، رفتاری، ساختاری و اجتماعی دسته‌بندی شدند.

رحمت آبادی (۱۳۹۹)، تاثیر ترس و عدم اعتماد به نفس را بر شیوه مدیریتی را بررسی نمود، در این پژوهش دلایل عدم اتخاذ تصمیمات مهم توسط مدیران و تمرکز آن‌ها بر امور کم اهمیت بررسی شد. بر اساس نتایج این پژوهش عوامل این پدیده در بین مدیران عمدتاً دلایل روانشناختی دارد، شکل‌گیری ترس به عنوان عامل کاهش اعتماد به نفس در بین مدیران شناخته شده و عدم اعتماد به نفس منجر به تقویت روحیه محافظه‌کاری و عدم شجاعت در بین مدیران می‌شود. در این پژوهش دو عامل ترس و فقدان اعتماد به نفس به عنوان عوامل تشدید کننده و هم‌افزا در نظر گرفته شده است.

نجاران طوسی و گل نرگسی (۱۳۹۸) ترس از عدم موفقیت در بین مدیران عمرانی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که ترس از عدم موفقیت تاثیر زیادی بر عملکرد پروژه‌های عمرانی دارد عواملی مانند ضعف شخصیت، نداشتن روحیه مواجهه با چالش‌ها از جمله عوامل شکل‌گیری ترس در بین مدیران پروژه‌های عمرانی است.

بنی سعید (۱۳۹۶)، چگونگی کاهش عملکرد سازمان ناشی از ترس مدیران را بررسی نمود. بر اساس نتایج این پژوهش، بی‌توجهی به دیدگاه کارکنان، ترس از ریسک، عدم توجه به نوآوری و خلاقیت در سازمان، کنار گذاشتن سیاست‌های رشدگرا و جایگزینی آن با سیاست‌های انقباضی و کاهنده، عدم توجه به تغییرات خارج از سازمان و تمرکز بر امور کم اهمیت درون سازمان، کنار گذاشتن نیروهای توانمند و منتقد و حمایت از نیروی‌های تایید کننده وضع موجود از جمله پیامدهای مدیریت مبتنی بر ترس بود.

پیشینه خارجی

Hubbart (2024) در پژوهشی تاثیر ترس در بین مدیران بر عملکرد سازمان و نیروی انسانی را بررسی نمودند، این پژوهش به کمک فراتحلیل و بررسی ادبیات موضوع انجام شده است. بر اساس نتایج این پژوهش سبک رهبری و مدیریت در سازمان تاثیر مستقیم بر عملکرد آن دارد، نگرانی مدیران از عواملی مانند بهره‌وری، ارزیابی و کنترل سبب شکل‌گیری ترس در بین آن‌ها می‌شود، و پیامدهایی مانند ارتباط درون‌سازمانی ضعیف، شفافیت کم در سازمان، کاهش عملکرد و تضعیف فرهنگ سازمانی از جمله پساندهای آن هستند. استراتژی‌های تبدیل ترس‌های رهبری به تغییرات مثبت در سازمان، شامل ترویج ارتباطات باز، تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و اجرای مکانیسم‌های تقویت مثبت است. رهبرانی که ترس‌های خود را برطرف می‌کنند، می‌توانند اعتماد تیم را تقویت کنند، همکاری و تعامل را افزایش دهند.

Solansky et al (2023)، پژوهشی تحت عنوان "نقش ترس از شکست رهبر و توانمندسازی روانشناختی" انجام دادند. بر اساس نتایج این پژوهش توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک سازوکار مقابله‌ای برای ترس عمل کرده و رابطه بین ترس از شکست و خرد را میانجی‌گری می‌کند. ترس از شکست تأثیر مثبتی بر خرد رهبری دارد و این رابطه توسط توانمندسازی روانشناختی میانجی‌گری می‌شود.

Bugdol & Nagody (2020) موضوع ترس در سازمان و انواع مختلف آن در بین مدیران و کارکنان را بررسی کردند. بر اساس نتایج این پژوهش دلایل ترس در بین مدیران و صاحبان مشاغل می‌تواند متفاوت باشد، ترس عمده در بین مدیران شامل عدم دستیابی به اهداف و ترس از دست دادن جایگاه است. همچنین، ترس در خصوص تفویض اختیارات از دیگر عوامل ترس در بین مدیران است. علاوه بر این ترس در برابر تغییر و نوآوری نیز از دیگر اشکال ترس در بین مدیران است. نگرانی در مورد تغییر نه تنها ناشی از ترس از چیزهای جدید و ناشناخته است، بلکه ناشی از وضعیت عدم اطمینان و عدم حمایت توسط سازمان نیز است.

Ozen Kutanis & Ardic (2014)، در مقاله‌ای سکوت مبتنی بر ترس را در سازمان بررسی نمودند؛ آنها در پژوهشی بین مدیران و کارکنان در بخش بهداشت و درمان کشور

ترکیه مشارکت داشتند. بر اساس نتایج این پژوهش بین هوش هیجانی و سکوت مبتنی بر ترس، رابطه معکوس وجود دارد. همچنین وجود ترس در بین کارکنان و مدیران یک سازمان منجر به کاهش اعتماد بین آنها می‌شود.

اشتراکات بین پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که هر دو گروه بر تأثیر منفی ترس بر عملکرد سازمانی و لزوم مدیریت آن تأکید دارند. با این حال، تفاوت‌هایی نیز وجود دارد. پژوهش‌های خارجی بیشتر بر راهکارهای عملی و نقش رهبری تمرکز دارند، در حالی که پژوهش‌های داخلی به عوامل فرهنگی و روان‌شناختی خاص توجه کرده‌اند. از جمله شکاف‌های پژوهشی می‌توان به نیاز مطالعاتی اشاره کرد که تأثیر ترس سازمانی را در صنایع مختلف مقایسه کند یا پژوهش‌های طولی که تأثیر ترس را در بلندمدت بررسی کنند.

با توجه به پیشینه‌ها، می‌توان بیان کرد که ترس و یکی از پیامدهای آن، مانند استرس، صرفاً مفاهیمی با بار منفی نیستند، بلکه با توجه به شدت و زمینه‌ی تجربه‌شده می‌توانند کارکردی سازنده یا بازدارنده داشته باشند. استرس سازنده به انگیزش، تمرکز و عملکرد مؤثرتر منجر می‌شود، در حالی که استرس مخرب موجب اضطراب، ناتوانی در تصمیم‌گیری و فرسودگی روانی می‌گردد. هرگاه مدیران احساس کنترل و شایستگی کنند، ترس و استرس می‌توانند موجب احتیاط، تعمق و برنامه‌ریزی هوشمندانه‌تر شوند. در مقابل، وقتی فشار ذهنی از ظرفیت مقابله فراتر رود، همان عوامل به صورت بازدارنده و مخرب ظاهر می‌شوند. سطح بهینه از استرس می‌تواند منبعی برای رشد حرفه‌ای، تصمیم‌گیری دقیق‌تر و افزایش انگیزش در مدیران باشد (Szabo et al, 2017).

برای تمایز دقیق استرس سازنده و مخرب، باید بر ارزیابی شناختی فرد تمرکز کرد. استرس سازنده زمانی رخ می‌دهد که مدیر، چالش را فرصتی قابل مدیریت ببیند؛ این تجربه معمولاً با احساس هیجان و انگیزش همراه است و موجب افزایش تمرکز، تصمیم‌گیری محتاطانه، خلاقیت و رشد حرفه‌ای می‌شود. در مقابل، استرس مخرب هنگامی بروز می‌کند که فرد، فشار را فراتر از توانایی‌های خود و غیرقابل کنترل ارزیابی کند. این وضعیت منجر به اضطراب، کاهش عملکرد و فرسودگی می‌شود.

بهره‌مندی مدیران از استرس سازنده می‌تواند آنان را به سمت عملکرد بهینه و نوآوری

هدایت کند، در حالی که استرس مخرب به عنوان یک زنگ خطر عمل می کند و مدیر را وادار می سازد نقاط ضعف، نیاز به توسعه مهارت های مقابله ای و عدم تعادل های ساختاری در محیط کاری خود را شناسایی و اصلاح کند تا از پیامدهای منفی آن پیشگیری نماید (Tan & Yip, 2018).

روش

روش پژوهش حاضر بر اساس رویکرد کیفی با هدف درک عمیق پدیده ترس در بین مدیران ادارات دولتی استان هرمزگان، طراحی شده است. این روش به دلیل تمرکز بر معنا و تفسیر تجربیات انسانی، امکان کشف مفاهیم جدید و بررسی فرآیندهای اجتماعی را فراهم می کند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران جمع آوری شدند که به پژوهشگر اجازه داد تا پاسخ های دقیق و غنی را ثبت کند. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و پژوهشگر با تشویق مشارکت کنندگان به بیان تجربیات عینی، داده های غنی و تفصیلی را جمع آوری کرد. نمونه گیری به روش گلوله برفی انجام شد و تعداد مشارکت کنندگان بر اساس اصل اشباع نظری تعیین گردید. بر این اساس با ۱۲ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد، اما جهت اطمینان ۲ مصاحبه دیگر که در مجموع ۱۴ مصاحبه انجام شد. جامعه آماری شامل مدیرانی از ادارات دولتی شامل، سازمان های صنعت، معدن و تجارت، جهاد کشاورزی و گمرک بندرعباس بودند که علت انتخاب این سه سازمان اشتراک آنها در تامین کالای مورد نیاز کشور است. ملاک انتخاب افراد تمایل به انجام مصاحبه، داشتن سابقه بالای ۵ سال و داشتن سابقه مدیریتی بود. برای تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد که شامل شش مرحله اصلی بود: آشنا شدن با داده ها، ایجاد کدهای اولیه، جست و جو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش نهایی. در مرحله کدگذاری، داده ها به صورت استقرایی و در سه سطح باز، محوری و انتخابی سازماندهی شدند. این فرآیند به شناسایی الگوها و درون مایه های اصلی مرتبط با ترس در محیط های مدیریتی کمک کرد. در این پژوهش جهت حصول اطمینان از اعتبار بخش کیفی از روش های زیر استفاده شد:

- بررسی زوجی: در این روش، از دو تن از اساتید دانشگاه و یک تن از مدیرانی که با

وی مصاحبه شده بود، خواسته شد تا بر یافته‌های به دست آمده یادداشت گذاشته و نظرات خود را بیان کنند.

- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان، از برخی مشارکت‌کنندگان (یک نفر از مدیران سازمان جهاد کشاورزی) برای کمک در تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده شد. برای سنجش پایایی، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش، از میان مصاحبه‌های انجام شده چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند و هر کدام در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دوبار کدگذاری می‌شوند. سپس، کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر مصاحبه با یکدیگر مقایسه می‌شوند. در هر مصاحبه، کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه هستند، با عنوان "توافق" و کدهای غیر مشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند.

رابطه ۱. فرمول پایایی بازآزمون

$$۱۰۰ * \frac{(\text{تعداد توافقات})}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی باز آزمون}$$

در این پژوهش برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۴۸، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان ۲۲ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۲۶ است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه (۱) برابر ۹۱ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تایید است.

یافته‌ها

در این تحقیق پس از انجام و ضبط مصاحبه‌ها به هر کدام از آن‌ها یک کد مصاحبه اختصاص داده شد. جهت کدگذاری برای هر مدیر یک کد شامل حرف M به معنای

مدیر^۱ و یک عدد جهت مشخص نمودن مدیر تعریف شد. در جدول ۱ برخی از گزاره‌های مهم استخراج شده جهت مشاهده آورده شده است:

جدول ۱. نمونه‌ای از نحوه استخراج معانی

ردیف	گزاره‌های مهم	کد مصاحبه شونده
۱	"این ترس می‌تواند ناشی از انتظارات بالای سازمان یا ترس از دست دادن اعتبار باشد"	M(5)
۲	"این ترس مداوم به شکل فرسایش ذهنی ظاهر می‌شود"	M(1)
۳	"این وضعیت می‌تواند به رکود و عدم نوآوری در سازمان منجر شود"	M(9)

پس از استخراج مفاهیم از مصاحبه‌ها که در بخش قبل در قالب جداول مختلف ارائه شد مفاهیم در قالب درون‌مایه‌های فرعی و اصلی طبقه‌بندی شدند (کدگذاری محوری)، در جدول‌های ۲ الی ۸ این خوشه‌بندی‌ها نشان داده شده است:

جدول ۲. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی گونه‌شناسی ترس

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه استخراج شده اولیه
ترس از قضاوت و روابط اجتماعی	ترس ناشی از خدشه‌دار شدن اعتبار	ترس از قضاوت شدن و عدم محبوبیت
		ترس از دست دادن اعتبار و آبرو
	ترس از تنهایی	ترس از تنهایی رهبری
	ترس مرتبط با روابط با سایرین	ترس از آسیب زدن به دیگران و تصمیمات اخلاقی
		ترس از عدم اعتماد یا شکست در روابط انسانی
		ترس از عدم پذیرش توسط تیم/کارکنان
		ترس از تأثیر منفی بر زندگی شخصی کارکنان
ترس از شکست و عملکرد ضعیف	ترس ناشی از شکست و تصمیمات اشتباه	ترس از شکست و اشتباه
		ترس از تصمیمات اشتباه با پیامدهای گسترده
		ترس از ناکامی در ایجاد تحول پایدار
		ترس از شکست در ایجاد تعادل
	ترس عدم کارایی	ترس از عدم کفایت
		ترس از فرسودگی شغلی
		ترس از بی‌تأثیری

ادامه جدول ۲. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی گونه‌شناسی ترس

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه استخراج شده اولیه
ترس از تغییر و عدم اطمینان	ترس از شرایط مبهم (فضای کاری)	ترس از تغییر و ناشناخته‌ها
		ترس از آینده نامعلوم
		ترس از تغییرات ناگهانی یا بحران‌ها
	ترس از تعاملات مبهم با سایرین (همکاران و ...)	ترس از تعاملات دشوار
		ترس از عدم شفافیت
		ترس از عدم شفافیت یا پاسخگویی
ترس از کنترل و قدرت	از دست دادن جایگاه	ترس از دست دادن کنترل و قدرت
		ترس از جایگزینی
ترس از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ترس از پاسخگویی	ترس از پاسخگویی و بازخواست
		ترس از ارزیابی عملکرد
	ترس از مسئولیت	ترس از مسئولیت سنگین

جدول ۳. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی پیامدهای فردی ترس در بین مدیران

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه استخراج شده اولیه
	چالش‌های روانی	پیامدهای روانی و ذهنی
		تنش‌ها و چالش‌های درونی و فرسودگی عاطفی
		کاهش اعتماد به نفس
	چالش‌های هویتی	تغییر در شخصیت و هویت
		تحریف فرآیندهای فکری و سوگیری شناختی
	پیامدهای مرتبط با عملکرد کاری	کاهش عملکرد
		مانع رشد و یادگیری حرفه‌ای
		ضعف در تصمیم‌گیری
پیامدهای جسمانی	پیامدهای جسمانی	پیامدهای جسمانی
پیامدهای اجتماعی و سازمانی	تأثیر بر تصمیم‌گیری در سازمان	تأثیر بر تصمیم‌گیری سازمانی
		انزوا و تأثیر بر روابط
	تأثیر بر ارتباط با سایر اعضا در سازمان	دوگانگی در هویت حرفه‌ای
		موانع ارتباطی و انزوا
پتانسیل رشد	پتانسیل رشد	پتانسیل رشد

جدول ۴. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی پیامدهای سازمانی ترس در بین مدیران

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه استخراج شده اولیه
پیامدهای مربوطه به فرهنگ سازمانی	پیامد بر کارکنان سازمان	کاهش روحیه کارکنان
		تضعیف اعتماد و روحیه کارکنان
		فرسایش منابع انسانی و عدم حفظ استعدادها
	پیامد بر عملکرد سازمان	مشکلات در تصمیم‌گیری و کارایی
		فرهنگ سکوت و انسداد ارتباطات
	پیامدهای عملکردی-اقتصادی	هدررفت منابع و افزایش هزینه‌ها
پیامدهای ساختاری-منابع انسانی	پیامد بر ساختار سازمان	تأثیر بر ساختار قدرت و سازمان‌دهی
		آسیب به اعتبار و جایگاه رقابتی
پیامد تحولی (جنبه مثبت بالقوه)	پتانسیل رشد	پتانسیل رشد

جدول ۵. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی پیامدهای فراسازمانی ترس در بین مدیران

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه استخراج شده اولیه
پیامدهای اجتماعی	پیامدهای اجتماعی	کاهش اعتماد عمومی و نارضایتی شهروندان،
		رواج فساد و بی‌عدالتی
پیامدهای اقتصادی	پیامدهای اقتصادی	رکود اقتصادی و کاهش نوآوری در سطح ملی/صنعتی،
		آسیب به اعتبار بین‌المللی و از دست دادن فرصت‌های جهانی
پیامدهای سازمانی و بین‌سازمانی	پیامدهای سازمانی و بین‌سازمانی	تضعیف روابط بین‌سازمانی و انزوا
		کاهش کیفیت خدمات عمومی و افزایش بوروکراسی
پیامدهای مثبت بالقوه	پتانسیل رشد (در صورت مدیریت صحیح)	پتانسیل رشد (در صورت مدیریت صحیح)

جدول ۶. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی تاثیر ترس مدیران بر کارکنان

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه استخراج شده اولیه
کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمانی	کاهش عملکرد فرعی	کاهش خلاقیت و نوآوری
		افزایش رفتارهای محافظه‌کارانه
	کاهش عملکرد سازمانی	کاهش کیفیت ارتباطات
		فرسایش سرمایه انسانی
		افزایش غیبت و کاهش بهره‌وری
آسیب‌های روانی و رفتاری کارکنان	آسیب‌های روحی بر کارکنان	افزایش استرس و اضطراب
	آسیب‌های رفتاری	تضعیف اعتماد و روحیه تیمی
		شکل‌گیری فرهنگ سکوت
		کاهش مشارکت و تعهد سازمانی

جدول ۷. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی عوامل تشدید کننده ترس در بین مدیران

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه استخراج شده اولیه
تزلزل جایگاه مدیریتی و اختلال در روابط قدرت	بی اعتمادی بین اعضا	از دست دادن کنترل و اقتدار مدیریتی،
		فرسایش اعتماد تیمی
بی‌ثباتی محیط تصمیم‌گیری و کمبود امکانات	شرایط پیچیده و مبهم	ابهام در سیاست‌ها،
		فشار زمان و محدودیت منابع
فشار بیرونی و عدم حمایت درون سازمان	فشار بیرونی خارج سازمان	فشارهای محیط بیرونی،
	فشار در درون سازمان سازمان	عدم حمایت سازمانی
		ترس از قضاوت اجتماعی،
ارزیابی منفی و بازتاب تجربیات ناموفق	تجربیات و پیش زمینه‌های قبلی	یادآوری شکست‌های گذشته
تعارض ارزشی در رهبری	دوگانگی فلسفی در سبک مدیریت	دوگانگی فلسفی در سبک مدیریت

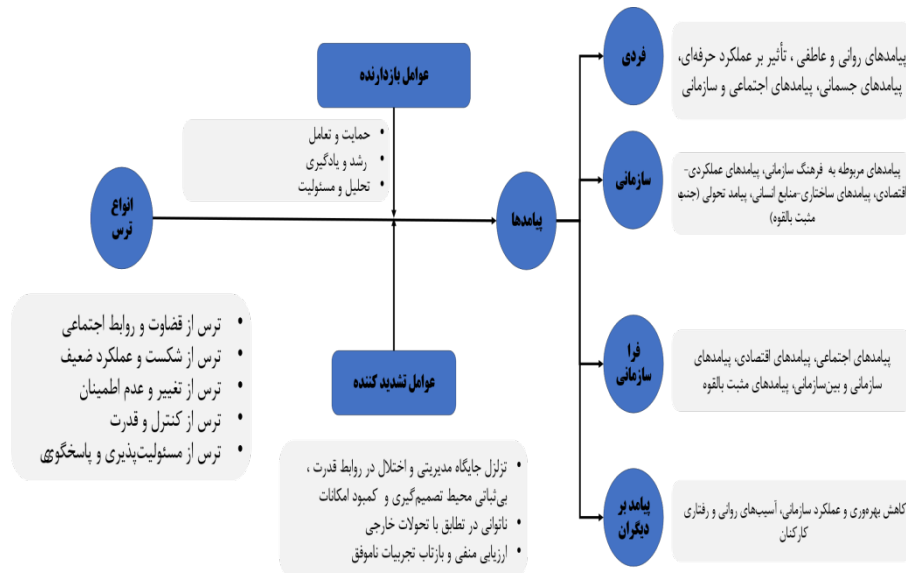
جدول ۸. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی عوامل باردارنده ترس در بین مدیران

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه استخراج شده اولیه
حمایت و تعامل	حمایت و صداقت در سازمان	حمایت و اعتماد متقابل (تیم، همکاران، مافوق)
		شفافیت در ارتباطات
رشد و یادگیری	رشد فردی	توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی،
	کسب تجربه	مشاهده نتایج ملموس موفقیت،
	تغییر نگرش	تغییر نگرش نسبت به شکست و آسیب‌پذیری
تحلیل و آینده‌نگری	محاسبه و تحلیل شرایط سازمان	تحلیل منطقی و داده‌محور
	توجه به اهداف کلان سازمان	حس مسئولیت و تعهد به هدف/مأموریت

در جدول‌های ۱ الی ۷ نتایج حاصل از تحلیل کیفی در خصوص گونه‌شناسی ترس در بین مدیران و پیامدهای آن، همچنین عوامل تشدید کننده و بازدارنده این ترس‌ها نشان داده شد در این تحلیل، ترس‌های مدیران در پنج دسته کلی بررسی شده است: ترس از قضاوت و روابط اجتماعی، ترس از شکست و عملکرد ضعیف، ترس از تغییر و عدم اطمینان، ترس از کنترل و قدرت، و ترس از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی.

در شکل ۱ جمع‌بندی مباحث مرتبط با ترس در بین مدیران نشان داده شده است:

شکل ۱. مدل پژوهش



بحث و نتیجه‌گیری

ترس از قضاوت و روابط اجتماعی در بین مدیران، یک نگرانی عمیق و مداوم درباره ارزیابی منفی توسط دیگران شامل کارکنان، همکاران و مافوق‌هاست. این ترس به شکل حساسیت به نظرات دیگران و تمرکز بر نحوه دیده شدن به جای تمرکز بر ماهیت کار بروز می‌یابد. ((Di Giuseppe, M., & Perry, 2021)) معتقدند که ترس از جنبه فردی بیشتر از آنکه یک پاسخ به خطر واقعی باشد، ناشی از تفسیر ذهنی فرد از موقعیت است. همچنین، (Hubbart, 2024) و (Meisler, 2022) نیز بر این باورند که ترس در محیط‌های سازمانی می‌تواند به دلیل جوّی از عدم اطمینان، ساختارهای بوروکراتیک و نظام‌های ارزیابی ناعادلانه به سمت محافظه‌کاری افراطی و اجتناب از ریسک سوق یابد. ترس از شکست و عملکرد ضعیف، یکی از ترس‌های دیگر در میان مدیران است که می‌تواند به دلیل انتظارات بالای سازمان یا ترس از دست دادن اعتبار ایجاد شود. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق نجاران طوسی و گل نرگسی (۱۳۹۸) همسو است. آنها نشان دادند که ترس از عدم موفقیت تأثیر زیادی بر عملکرد پروژه‌های عمرانی دارد و عواملی مانند ضعف شخصیت و نداشتن روحیه مواجهه با چالش‌ها، از جمله دلایل شکل‌گیری این ترس هستند. همچنین، رحمت آبادی (۱۳۹۹) نیز ترس را به عنوان عاملی برای کاهش اعتماد به نفس در مدیران معرفی می‌کند که منجر به تقویت روحیه محافظه‌کاری و عدم شجاعت در آنها می‌شود.

ترس از تغییر و عدم اطمینان، نوعی مقاومت درونی در برابر هرگونه تحولی است که مدیر را با موقعیت‌های ناآشنا و غیرقابل پیش‌بینی مواجه می‌کند. از نظر این مدیران، تغییر به جای اینکه یک فرصت باشد، به عنوان تهدیدی برای نظم موجود تلقی می‌شود. این یافته با دیدگاه بنی‌سعید (۱۳۹۶) همخوانی دارد، که نشان می‌دهد بی‌توجهی به تغییرات خارج از سازمان و تمرکز بر امورات کم‌اهمیت درون سازمان، از جمله پیامدهای مدیریت مبتنی بر ترس است. همچنین (Wisse et al., 2019) بر این باورند که در سازمان‌های با ساختار خشک و بوروکراتیک، تغییرات اغلب با مقاومت و ترس همراه است، زیرا مدیران نگرانند که نتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

ترس از کنترل و قدرت، به عنوان یکی از عوامل شناسایی شده در پژوهش، نگرانی

عمیقی در میان مدیران است که با تغییر در سلسله‌مراتب سازمانی و کاهش نفوذ بر تصمیم‌گیری‌ها ارتباط دارد. این ترس معمولاً ریشه در سبک‌های سنتی مدیریت دارد. یافته‌های این پژوهش با دیدگاه محققانی همچون (Wisse et al., 2019) همسو است. رحمت آبادی (۱۳۹۹) نیز ترس را به عنوان عاملی برای کاهش اعتماد به نفس در مدیران معرفی می‌کند که منجر به تقویت روحیه محافظه‌کاری و عدم شجاعت در آن‌ها می‌شود. ترس از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مدیران، به عنوان یکی از عوامل شناسایی شده در پژوهش است. این ترس که به ویژه در محیط‌هایی با نظارت شدید رایج است، می‌تواند منجر به اجتناب مدیران از تصمیم‌گیری‌های جسورانه شود. پژوهش بنی سعید (۱۳۹۶) تأیید می‌کند که پیامدهای مدیریت مبتنی بر ترس، شامل بی‌توجهی به نوآوری، ترس از ریسک و تمرکز بر امورات کم‌اهمیت است که همگی از نتایج فرار از مسئولیت‌پذیری به شمار می‌آیند.

در خصوص عوامل تشدید کننده ترس در بین مدیران نتایج نشان داد، ترزلزل جایگاه مدیریتی و اختلال در روابط قدرت، از عوامل اصلی تشدید کننده ترس در میان مدیران است. ترس از دست دادن موقعیت شغلی و کاهش نفوذ بر زیردستان، باعث می‌شود که مدیران، به جای پیشرفت سازمان، تنها به حفظ وضع موجود بیندیشند. محققانی مانند (Hubbart, 2024)، بنی سعید (۱۳۹۶)، و نجاران طوسی و گل نرگسی (۱۳۹۸) در مطالعات خود نشان داده‌اند که نگرانی مدیران از جایگاه و روابط قدرت خود، تأثیری مستقیم و مخرب بر کل سیستم مدیریتی و اهداف سازمانی دارد.

بی‌ثباتی محیط تصمیم‌گیری و کمبود امکانات، از دیگر عوامل مهمی هستند که ترس مدیران را تشدید می‌کنند. مدیران در محیط‌های ناپایدار که سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به سرعت تغییر می‌کنند یا با ابهام همراه هستند، دچار ترس از تصمیم‌گیری‌های اشتباه می‌شوند. در همین راستا (Wisse et al., 2019) تأثیر ترس مدیران نسبت به از دست دادن قدرت را در محیط‌های رقابتی بررسی کرده و نشان دادند که این نوع بی‌ثباتی بر رفتار مدیران تأثیر می‌گذارد و منجر به تشدید ترس در بین مدیران می‌شود.

ناتوانی در تطابق با تحولات خارجی، یکی دیگر از عوامل تشدید کننده ترس در مدیران است. این ترس ناشی از سرعت و عدم قطعیت تغییرات محیطی مانند تغییر در

فناوری‌ها، رقابت‌های بازار، یا سیاست‌های کلان است که باعث می‌شود مدیران احساس کنند کنترل خود را از دست داده‌اند و قادر به پیش‌بینی آینده نیستند. (Al-rwaidan, 2023) در پژوهش خود به ترس از تغییر و ناشناخته‌ها به عنوان عاملی مهم در بروز ترس در مدیران اشاره می‌کند و بیان می‌کند که این ترس نوعی مقاومت درونی در برابر هرگونه تحولی است که وضعیت موجود را دگرگون می‌سازد.

ارزیابی منفی و بازتاب تجربیات ناموفق، یکی از عوامل تشدیدکننده ترس در مدیران است. این ترس زمانی ایجاد می‌شود که مدیران نگران قضاوت‌های منفی دیگران درباره عملکرد خود باشند یا شکست‌های گذشته را به یاد آورند. رحمت‌آبادی (۱۳۹۹) نشان داد که پیش زمینه‌های قبلی در مدیران، روحیه محافظه‌کاری و عدم شجاعت در اتخاذ تصمیمات مهم را تقویت می‌کند.

در مورد عوامل بازدارنده ترس در بین مدیران نتایج نشان داد، حمایت و تعامل از عوامل بازدارنده ترس در مدیران است. این امر باعث تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، حمایت و اعتماد متقابل بین تیم، همکاران و مافوق، از عوامل کلیدی در کاهش ترس مدیران محسوب می‌شود. این نتایج با پژوهش‌های دیگر نیز همخوانی دارد. برای مثال، هوبارت (Hubbart, 2024) معتقد است که یکی از استراتژی‌های تبدیل ترس به تغییرات مثبت، ترویج ارتباطات باز است.

رشد و یادگیری از عوامل بازدارنده ترس در مدیران است. این عامل به مدیران کمک می‌کند تا با توسعه مهارت‌ها و دانش خود، بر ترس از ناشناخته‌ها و تحولات غلبه کنند. پژوهش (Hubbart, 2024) نشان داد که، مدیریت فعالانه ترس در مدیران، فرایند یادگیری و توسعه سازمانی را تسریع می‌کند.

تحلیل و مسئولیت از عوامل بازدارنده ترس در مدیران است. این عامل به مدیران کمک می‌کند تا با اتکا به داده‌ها و منطق، بر ترس‌های ناشی از ابهام و تصمیم‌گیری‌های پرریسک غلبه کنند. بر اساس یافته‌های پژوهش، عواملی مانند «تحلیل منطقی و داده‌محور» و «حس مسئولیت و تعهد به هدف/مأموریت» به عنوان عوامل مهمی در کاهش ترس شناسایی شده‌اند. مدیران با تکیه بر «دسترسی به داده‌های عملکردی عینی و شاخص‌های کمی» و «برنامه‌ریزی دقیق و پیش‌بینی سناریوهای مختلف»، می‌توانند نگرانی‌های خود را

کاهش دهند. علاوه بر این، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که «باور عمیق به مأموریت و هدف سازمان» عاملی مهم در کاهش ترس بوده است.

در خصوص پیامدهای فردی ترس در بین مدیران نتایج نشان داد که ترس از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مدیران، به عنوان یکی از عوامل شناسایی شده ترس است. پژوهش رحمت‌آبادی (۱۳۹۹) نشان داده است که ترس و عدم اعتماد به نفس در مدیران، منجر به تقویت روحیه محافظه‌کاری و عدم شجاعت در اتخاذ تصمیمات مهم می‌شود. علاوه بر این، نجاران طوسی و گل نرگسی (۱۳۹۸) در پژوهش خود بیان می‌کنند که ترس از عدم موفقیت تأثیر زیادی بر عملکرد پروژه‌های عمرانی دارد و عواملی مانند ضعف شخصیتی و نداشتن روحیه مواجهه با چالش‌ها، از جمله دلایل شکل‌گیری این نوع ترس در مدیران است.

ترس در مدیران می‌تواند بر عملکرد حرفه‌ای آن‌ها تأثیر بگذارد و منجر به رفتارهایی مانند محافظه‌کاری و اجتناب از ریسک شود. این ترس، که یکی از پیامدهای فردی ترس در مدیران است، می‌تواند توانایی مدیران را برای تصمیم‌گیری‌های مؤثر کاهش دهد. این یافته‌ها با پژوهش بنی‌سعید (۱۳۹۶) همخوانی دارد وی تأکید می‌کند که ترس مدیران می‌تواند به کاهش عملکرد سازمانی، بی‌توجهی به نوآوری و ترس از ریسک منجر شود. علاوه بر این، (Hubbart, 2024) نیز بر این باور است که ترس در بین مدیران، پیامدهایی مانند کاهش عملکرد و تضعیف فرهنگ سازمانی را به همراه دارد.

پیامدهای جسمانی ترس در مدیران، به عنوان یکی از پیامدهای فردی شناسایی شده در پژوهش، به تأثیرات مخرب استرس و اضطراب مزمن بر سلامت فیزیکی آن‌ها اشاره دارد. این ترس مداوم، که بخشی از وضعیت روانی مدیران در محیط کاری است، می‌تواند به صورت عوارض ملموسی مانند خستگی مزمن، اختلالات خواب و سایر مشکلات سلامتی بروز کند. این یافته‌ها با دیدگاه‌های محققانی مانند (۱۳۹۹) و نجاران طوسی و گل نرگسی (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

پیامدهای اجتماعی و سازمانی ترس در بین مدیران به عنوان یکی از پیامدهای فردی شناسایی شده است. این ترس می‌تواند بر روابط مدیران با کارکنان و سایر افراد سازمان تأثیر بگذارد و منجر به تضعیف آن‌ها شود. همچنین، ترس در مدیران می‌تواند منجر به

پیامدهای سازمانی مانند کاهش نوآوری و خلاقیت، تضعیف اعتماد و روحیه کارکنان و کندی در فرآیندهای تصمیم‌گیری شود. رحمت‌آبادی (۱۳۹۹) بیان می‌کند که ترس در مدیران، به کاهش اعتماد به نفس آن‌ها و در نتیجه، تقویت روحیه محافظه‌کاری و عدم شجاعت منجر می‌شود. (Hubbart, 2024) معتقد است که ترس در مدیران منجر به پیامدهای اجتماعی و سازمانی مانند ارتباطات درون‌سازمانی ضعیف و تضعیف فرهنگ سازمانی می‌شود. در همین راستا، (Di Giuseppe, & Perry, 2021) نیز اظهار می‌کنند که در مدیریت مبتنی بر ترس، ارتباط موثری بین کارکنان توانمند و مدیران شکل نمی‌گیرد که این امر به کاهش عملکرد سازمان منجر می‌شود.

در خصوص پیامدهای سازمانی ترس در بین مدیران می‌توان این‌گونه بیان نمود که پیامدهای مربوط به فرهنگ سازمانی ترس در بین مدیران، به عنوان یکی از پیامدهای سازمانی شناسایی شده است که می‌تواند منجر به ایجاد فضایی از بی‌اعتمادی، کاهش روحیه کارکنان و شکل‌گیری فرهنگ سکوت شود. این ترس، بر روابط بین مدیران و کارکنان تأثیر می‌گذارد و می‌تواند مانع از برقراری ارتباطات شفاف و مؤثر شود. یافته‌های این پژوهش با دیدگاه‌های محققان دیگر همسو است. برای مثال، (Solansky, 2023) معتقد است که ترس در مدیران منجر به پیامدهایی مانند ارتباطات درون‌سازمانی ضعیف و تضعیف فرهنگ سازمانی می‌شود. همچنین، (Di Giuseppe, & Perry, 2021) بیان می‌کنند که در محیط مبتنی بر ترس، ارتباط موثری بین کارکنان توانمند و مدیران شکل نمی‌گیرد که این امر به کاهش عملکرد کلی سازمان می‌انجامد.

پیامدهای عملکردی-اقتصادی ترس در بین مدیران، یکی از پیامدهای سازمانی ترس است. این ترس‌ها باعث می‌شود مدیران از ریسک‌پذیری اجتناب کرده و به راه‌حل‌های محافظه‌کارانه و تکراری روی آورند. بنی‌سعید (۱۳۹۶) تأکید دارد که مدیریت مبتنی بر ترس، به بی‌توجهی به نوآوری، ترس از ریسک و کنار گذاشتن سیاست‌های رشد‌گرا منجر می‌شود. علاوه بر این (Al-rwaidan, 2023) نیز معتقد است که ترس در بین مدیران به پیامدهایی مانند کاهش عملکرد و تضعیف فرهنگ سازمانی می‌انجامد.

پیامدهای مربوط به ساختار-منابع انسانی ترس در بین مدیران، به عنوان یکی از پیامدهای سازمانی، می‌تواند منجر به تحلیل رفتن سرمایه‌های انسانی و تضعیف ساختار قدرت در

سازمان شود. این ترس بر توانایی مدیران در حفظ و نگهداری استعدادها و همچنین تفویض اختیار تأثیر می‌گذارد.

(Al-rwaidan, 2023) معتقد است که ترس در بین مدیران منجر به پیامدهایی مانند تضعیف فرهنگ سازمانی و ارتباطات درون‌سازمانی ضعیف می‌شود که هر دو بر منابع انسانی تأثیر منفی می‌گذارند. (Solansky, 2023) تأکید دارد که در محیط‌های کاری مبتنی بر ترس، ارتباط مؤثری بین مدیران و کارکنان توانمند شکل نمی‌گیرد که این امر می‌تواند منجر به کاهش عملکرد و در نهایت فرار استعدادها شود.

پیامد تحولی (جنبه مثبت بالقوه) ترس در بین مدیران، به عنوان یک پیامد سازمانی شناسایی شده است که در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند به عنوان عاملی برای رشد و موفقیت عمل کند. این مفهوم نشان می‌دهد که ترس، به جای اینکه صرفاً یک نقطه ضعف باشد، می‌تواند هوشیاری و آمادگی مدیران را در برابر چالش‌ها افزایش دهد و به عاملی برای توسعه شایستگی‌های رهبری تبدیل شود. (Meisler, 2022) معتقد است که مدیریت فعالانه ترس‌ها می‌تواند یادگیری و توسعه سازمانی را تسریع کرده و ذهنیتی را ارتقا دهد که در آن چالش‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای رشد در نظر گرفته می‌شوند. (Solansky, 2023) نیز در پژوهش خود بیان می‌کند که برای تغییر الگوهای رفتاری ناشی از ترس، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرهنگ یادگیری از شکست و تشویق به تصمیم‌گیری مشارکتی، به مدیران کمک کنند تا بر ترس‌های خود غلبه کرده و به رهبرانی اثربخش تبدیل شوند.

در خصوص پیامدهای فراسازمانی ترس در بین مدیران باید بیان نمود که پیامدهای اجتماعی ترس در بین مدیران، به عنوان یکی از پیامدهای فراسازمانی، می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و افزایش نارضایتی در میان شهروندان منجر شود. این پدیده، که در سطح جامعه بروز می‌کند، می‌تواند به فرسایش سرمایه اجتماعی شود. همچنین، ترس در مدیران ممکن است باعث رواج فساد و بی‌عدالتی شود، چرا که مدیران برای حفظ موقعیت خود و اجتناب از پیامدهای احتمالی، ممکن است به اقدامات غیرشفاف و غیرقانونی روی آورند. رحمت‌آبادی (۱۳۹۹) بیان می‌کند که ترس در مدیران به کاهش اعتماد به نفس آن‌ها و در نتیجه، تقویت روحیه محافظه‌کاری منجر می‌شود.

پیامدهای عملکردی-اقتصادی ترس در بین مدیران، باعث می‌شود مدیران از ریسک‌پذیری اجتناب کرده و به راه‌حل‌های محافظه‌کارانه و تکراری روی آورند. نجاران طوسی و گل نرگسی (۱۳۹۸) در پژوهش خود نشان دادند که ترس از عدم موفقیت تأثیر زیادی بر عملکرد پروژه‌های عمرانی دارد. همچنین (Meisler, 2022) معتقد است که ترس در بین مدیران به پیامدهایی مانند کاهش عملکرد و تضعیف فرهنگ سازمانی می‌انجامد. (Hubbart, 2024) معتقد است که ترس در مدیران منجر به پیامدهایی مانند تضعیف فرهنگ سازمانی و ارتباطات درون‌سازمانی ضعیف می‌شود که بر منابع انسانی تأثیر منفی می‌گذارند.

پیامدهای مثبت بالقوه ترس در بین مدیران، به عنوان یک پیامد فراسازمانی، نشان می‌دهد که این احساس در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به عاملی برای رشد و موفقیت تبدیل شود. ترس به جای اینکه صرفاً یک نقطه ضعف باشد، می‌تواند هوشیاری و آمادگی مدیران را در برابر چالش‌ها افزایش دهد و به عاملی برای توسعه شایستگی‌های رهبری تبدیل شود. (Solansky, 2023) معتقد است که مدیریت فعالانه ترس‌ها می‌تواند یادگیری و توسعه سازمانی را تسریع کرده و ذهنیتی را ارتقا دهد که در آن چالش‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای رشد در نظر گرفته می‌شوند. همچنین، (Solansky, 2023) بیان می‌کند که برای تغییر الگوهای رفتاری ناشی از ترس، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرهنگ یادگیری از شکست و تشویق به تصمیم‌گیری مشارکتی، به مدیران کمک کنند تا بر ترس‌های خود غلبه کرده و به رهبرانی اثربخش تبدیل شوند.

ترس مدیران می‌تواند منجر به آسیب‌های روانی و رفتاری در بین کارکنان شود. این ترس، فضایی از بی‌اعتمادی و اضطراب را ایجاد می‌کند که بر روحیه و عملکرد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. (Meisler, 2022) بیان می‌کند که ترس در مدیران منجر به افزایش استرس کاری، احساس عدم تعلق به سازمان و فرسودگی شغلی در میان کارکنان می‌شود. (Solansky, 2023) نیز تأکید دارد که این نوع رهبری ناکارآمد می‌تواند بر فرهنگ سازمانی تأثیر منفی گذاشته و به کاهش رضایت شغلی و افزایش نرخ فرار کارکنان منجر شود؛ با این حال، یافته‌ها نشان می‌دهند که ترس لزوماً یک عامل بازدارنده نیست و در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به عاملی برای رشد و یادگیری تبدیل شود. راهکارهایی

مانند تقویت ارتباطات شفاف، ایجاد فضای روانی امن، حمایت سازمانی و توسعه مهارت‌های رهبری می‌توانند به کاهش اثرات منفی ترس کمک کنند. همچنین، تغییر نگرش نسبت به شکست و ترویج فرهنگ یادگیری از اشتباهات می‌تواند تاب‌آوری مدیران را در برابر ترس افزایش دهد.

این پژوهش بر اهمیت رویکردهای پیشگیرانه و حمایتی در مدیریت ترس تأکید دارد. سازمان‌ها می‌توانند با اجرای برنامه‌های آموزشی، مشاوره‌های روان‌شناختی و طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر، به مدیران کمک کنند تا ترس خود را به شیوه‌ای سازنده مدیریت کنند. پژوهش‌های آینده می‌توانند با بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و فناوری‌های دیجیتال بر کاهش ترس مدیران، به درک جامع‌تری از این پدیده دست یابند.

پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها با ایجاد سیستم‌های حمایتی و مشاوره‌ای برای مدیران، فشار روانی ناشی از ترس‌های سازمانی را کاهش دهند. طراحی برنامه‌های آموزشی ویژه جهت تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، مدیریت استرس و توسعه هوش هیجانی می‌تواند به مدیران در مواجهه سازنده با ترس‌ها کمک کند. از سوی دیگر، ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، شفافیت و پذیرش اشتباهات به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری، می‌تواند از شکل‌گیری فرهنگ سکوت جلوگیری نماید. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با بازنگری در ساختارهای ارزیابی عملکرد و کاهش تمرکز بر نظام‌های تنبیه‌محور، زمینه بروز رفتارهای نوآورانه را فراهم آورند. همچنین، انجام پژوهش‌های آینده با تمرکز بر مقایسه تأثیر ترس در صنایع مختلف و بررسی نقش فناوری‌های دیجیتال در کاهش یا تشدید این پدیده می‌تواند به درک جامع‌تری از موضوع منجر شود. در سطح کلان، سیاست‌گذاری‌های سازمانی باید به سمتی حرکت کنند که با کاهش بوروکراسی و افزایش انعطاف‌پذیری، زمینه مدیریت اثربخش ترس‌های مدیران را فراهم نمایند.

در خصوص ارزش و نوآوری پژوهش فوق می‌توان بیان نمود که، شناخت و شناسایی یک مدل جامع از عواملی که زمینه‌ساز ترس سازمانی در میان مدیران دولتی هستند، ضروری است، از طریق این مدل می‌توان عوامل ترس را شناسایی و با برنامه‌ریزی صحیح برای رفع آنها افزایش عملکرد و... را بهبود داد. از منظر نوآوری این پژوهش با توسعه یک

چارچوب مفهومی به مدل سازی همزمان عوامل بازدارنده و تشدیدکننده ترس در بستر مدیریت دولتی پرداخت. همچنین، تفکیک پیامدهای ترس به سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی، یک مدل اثرگذاری را معرفی کرده است که ابعاد سرایت و تعمیم ترس در ساختارهای دولتی را به شکلی منسجم آشکار می سازد.

در خصوص محدودیت های این پژوهش می توان بیان نمود: این پژوهش یک مطالعه کیفی بود و یافته های آن محدود به دیدگاه ها و تجربیات مدیران مورد مصاحبه است. بنابراین، نتایج به دست آمده قابل تعمیم به کل جامعه مدیران نیست. همچنین به دلیل استفاده از مصاحبه ممکن است افراد از بیان برخی موارد خودداری نموده و برخی عوامل شناسایی نشده باشد. این پژوهش تنها بر روی مدیران بخش دولتی در شهر بندرعباس (سازمان صمت، جهاد کشاورزی و گمرک) انجام شده و به دلیل تفاوت های فردی، ساختاری، فرهنگی و.. در تعمیم نتایج باید دقت نمود. داده های پژوهش در یک بازه زمانی محدود (بهار تا تابستان ۱۴۰۴) جمع آوری شده اند و این امر می تواند در طول زمان و با تغییر شرایط سازمانی و اقتصادی، دستخوش تغییر شوند. در پایان به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود: در خصوص ابعاد مفید ترس به ویژه استرس های مدیریت شده یا استرس های محرک و پیش برنده تحقیق کنند و نتایج را با تحقیقات کنونی از جمله پژوهش حاضر مقایسه نمایند.

ORCID

Mojtaba Farrokhi  <https://orcid.org/0009-0006-8526-3679>

Mohammad Shaker Ardakani  <https://orcid.org/0000-0003-3051-9375>

منابع

۱. بنی سعید، مهرداد (۱۳۹۶). پیامدهای ترس در بین مدیران بر عملکرد سازمان، *فصلنامه دنیای تجارت*. ۶ (۲): ۱۸-۲۶.
۲. طهرانی، مریم، حسن پور، اکبر، جعفرنیا، سعید و زارع، محمد امین (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان در سازمان های مالی. *مطالعات منابع انسانی*. ۱۲ (۴): ۲۳-۵۵.
jhrs2023.356611.1970/10.22034

۳. رحمت آبادی، یزدان (۱۳۹۹) بررسی تاثیر ترس و اعتماد به نفس در اختاپوسی شدن مدیر، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی. ۲ (۲): ۲۴-۴۳.

۴. نجاران طوسی، عنایت، گل نرگسی، سیامک (۱۳۹۸). *ارزیابی تاثیر ترس از موفقیت بر عملکرد مدیریت پروژه‌های عمرانی با استفاده از معادلات ساختاری*، (پایان نامه مستند شده در پایگاه داده ایرانداک) موسسه آموزش عالی خاوران، مشهد.

5. Al-rwaidan, R. M. (2023). The fear of leadership: critical review. *Information Sciences Letters*, 12(7), 2843-2847.
<http://dx.doi.org/10.18576/isl/120713>
6. Barkouli, A. (2015). Organizational leaders' experience with fear-related emotions: A critical incident study (Doctoral dissertation, Antioch University).
7. Blanchard, D. C., Griebel, G., & Nutt, D. J. (Eds.). (2011). *Handbook of anxiety and fear* (Vol. 17). Elsevier.
8. Bugdol, M., & Nagody-Mrozowicz, K. (2020). *Management, Organization and Fear: Causes, Consequences and Strategies*. Routledge. (Book)
9. Di Giuseppe, M., & Perry, J. C. (2021). The hierarchy of defense mechanisms: assessing defensive functioning with the defense mechanisms rating scales Q-sort. *Frontiers in psychology*, 12, 718440.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.718440>
10. Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
11. Fridchay, J., & Reizer, A. (2022). Fear of missing out (FOMO): Implications for employees and job performance. *The Journal of Psychology*, 156(4), 257-277.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2022.2034727>
12. Hubbart, J. A. (2024). Understanding and mitigating leadership fear-based behaviors on employee and organizational success. *Administrative Sciences*, 14(9), 225-238. <https://doi.org/10.3390/admsci14090225>
13. Kelly, P., Adama, D. A., Ihianle, I. K., Machado, P., & Otuka, R. I. (2023, July). *Exploring the Role of Fear in Human Decision Making*. In

Proceedings of the 16th International Conference on Pervasive Technologies Related to Assistive Environments (pp. 505-510).

14. Krishnamurthy, S. (2025). *Youth Social Anxiety and Phobia*. Educohack Press.
15. Ozen Kutanis, R., Ardic, K., Uslu, O., & Karakiraz, A. (2014). Emotional intelligence, fear based silence and trust to manager: a case study. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2), 133-142.
16. Meisler, G. (2022). Fear and emotional abilities in public organizations: A sectorial comparison of their influence on employees' well-being. *International Public Management Journal*, 25(4), 544-565.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1720051>
17. Rudenko, A. M., Rodionova, V. I., & Stepanova, V. N. (2017). *Social fears in the context of security concern: social and philosophical analysis*. In Perspectives on the use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy (pp. 1144-1155). Cham: Springer International Publishing.
18. Silard, A., & Wright, S. (2022). Distinctly lonely: how loneliness at work varies by status in organizations. *Management Research Review*, 45(7), 913-928. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0379>.
19. Solansky, S. T., Wang, Y., & Quansah, E. (2023). A fear-based view of wisdom: The role of leader fear of failure and psychological empowerment. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(1), 154-163. <https://doi.org/10.1111/beer.12497>
20. Szabo, S., Yoshida, M., Filakovszky, J., Juhasz, G. (2017). "Stress" is 80 Years Old: From Hans Selye Original Paper in 1936 to Recent Advances in GI Ulceration. *Current Pharmaceutical Design*. 23(27): 4029-4041.
[doi: 10.2174/1381612823666170622110046](https://doi.org/10.2174/1381612823666170622110046).
21. Tan, SY & Yip, A. (2018). Hans Selye (1907-1982): Founder of the stress theory. *Singapore Medical Journal*. 59(4):170-171.
[doi: 10.11622/smedj.2018043](https://doi.org/10.11622/smedj.2018043)
22. Torres, Y. M., & Martinez, A. (2023). Fear of loss: the santiagueros school's cynic mental control methods. *The American Journal of Medical Sciences and Pharmaceutical Research*, 5(04), 1-7.
<https://doi.org/10.37547/TAJMSPR/Volume05Issue04-01>

23. van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
24. van Gerwen, L., & Bor, R. (2017). *Psychological perspectives on fear of flying*. Routledge.
25. Watson, D., Clark, L. A., Simms, L. J., & Kotov, R. (2022). Classification and assessment of fear and anxiety in personality and psychopathology. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 142, 104878. [doi: 10.1016/j.neubiorev.2022.104878](https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2022.104878)
26. Wicken, M., Keogh, R., & Pearson, J. (2021). The critical role of mental imagery in human emotion: Insights from fear-based imagery and aphantasia. *Proceedings of the royal society B*, 288(1946), 20210267. <https://doi.org/10.1098/rspb.2021.0267>
27. Wisse, B., Rus, D., Keller, A. C., & Sleebos, E. (2019). Fear of losing power corrupts those who wield it: the combined effects of leader fear of losing power and competitive climate on leader self-serving behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 742-755. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1635584>
28. Zhang, I. Y., Powell, D. M., & Bonaccio, S. (2022). The role of fear of negative evaluation in interview anxiety and social-evaluative workplace anxiety. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(2), 302-310. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12365>

References [In Persian]

1. Bani Saeed, Mehrdad (2017), Consequences of Fear Among Managers on Organizational Performance, Quarterly Journal of World of Business 6(2), 18-25.
2. Najaran Toosi, Enayat, Gol Nargesi, Siamak (2019), Evaluating the Effect of Fear of Success on the Performance of Civil Project Management Using Structural Equations, (Thesis Documented in Irandoc Database), Khavaran Institute of Higher Education, Mashhad.

3. Rahmatabadi, Yazdan (2019), Studying the Effect of Fear and Self-Confidence in Managerial Octopussy, Quarterly Journal of Approaches in Business Management 2 (2), 24-43.
4. Tehrani, M., Hassanpoor, A., Jafarinia, S. and Zare, M. A. (2023). Designing a Model of Employees' Organizational Fear Management in Financial Organizations. Journal of Human Resource Management, 12(4), 23-55. [10.22034/jhrs.2023.356611.1970](https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.356611.1970)

استناد به این مقاله: فرخی، مجتبی؛ شاکراردکانی، محمد و باوقار زعیمی، تهمینه (۱۴۰۴). گونه شناسی ترس در بین مدیران دولتی و پیامدهای آن. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۴(۱۱۸)، ۲۳۱-۲۶۷.

doi: 10.22054/jmsd.2025.88392.4698



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.