

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی

دوره ۱۸، شماره ۶۶، بهار ۱۴۰۵، ۷۰-۴۱

شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی با روش
FCM (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۸، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۳/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۲۲

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

علی شریعت‌نژاد^{۱*} و نیما دالوند^۲

چکیده

هدف: وجود نابسامانی‌ها و رفتارهای منفی منابع انسانی مانند اعتراضات آن‌ها می‌تواند با گذشت زمان بر دیگر منابع انسانی فعال در سازمان سرایت کرده و جوی متشنج را ایجاد کند که نافرمانی مدنی نامیده می‌شود. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی با روش FCM صورت پذیرفت. **روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و اکتشافی است که در زمستان سال ۱۴۰۳ انجام پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مشتمل بر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان لرستان اعم از سازمان‌های خدماتی نظیر بیمه و بانک‌ها هستند که به دلیل عدم دسترسی به تمامی اعضای جامعه آماری، ۲۰ نفر از آن‌ها که تجربه، دانش و تخصصی لازم را در حوزه منابع انسانی داشتند و دسترسی به ایشان برای انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه ممکن بود، به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است. روایی و پایایی ابزارها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار میان کدگذار برای مصاحبه و روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و در بخش کمی از روش نقشه شناختی فازی و نرم‌افزار گفی بهره گرفته شده است. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی ۱۰ عامل موثر و ۱۰ پیامد نافرمانی مدنی می‌باشد. به این صورت که مهم‌ترین عوامل موثر بر نافرمانی مدنی منابع انسانی، تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری با شاخص مرکزی (۱۲/۳۱) و ضعف در مدیریت منابع انسانی با شاخص مرکزی (۱۲/۲۲) و همچنین مهم‌ترین پیامدهای نافرمانی مدنی، ایجاد تنش و تضاد در محیط کار با شاخص مرکزی (۱۲/۳۰) و برز خودکامگی منابع انسانی با شاخص مرکزی (۱۲/۰۲) می‌باشند. **نتایج:** می‌توان نتیجه‌گیری نمود که نافرمانی مدنی در محیط‌های دولتی پدیده‌ای چندبُعدی و پیچیده است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی و فرهنگی شکل می‌گیرد.

کلیدواژه‌گان: سازمان‌های دولتی، منابع انسانی، نافرمانی، نافرمانی مدنی.

۱. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

Email: Shariar.al@lu.ac.ir

https://orcid.org/0000-0001-8609-9660

۲. دانشجوی کارشناسی حسابداری، گروه اقتصاد و حسابداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

**Identifying and analyzing the influencing factors and consequences of civil disobedience of human resources using the FCM method
(Case study: Government organizations of Lorestan province)**

Ali Shariatnejad (Ph.D)^{1*}  & Nima Dalvand (MS.C. student)²

Abstract

Objective: The existence of disorders and negative behaviors of human resources, such as their protests, can spread over time to other active human resources in the organization and create a tense atmosphere, which is called civil disobedience. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying and analyzing the influential factors and consequences of human resources civil disobedience using the FCM method. **Method:** This research is applied in nature and employs a survey-based and exploratory data collection methodology. It was carried out in the winter of 1403 (202۴). The statistical population of the research, experts, consists of senior managers and managers in the human resources field of government organizations in Lorestan province, including service organizations such as insurance and banks. Due to the lack of access to all members of the statistical population, 20 of them who had the necessary experience, knowledge, and expertise in the field of human resources and who could be accessed to conduct interviews and complete the questionnaire were selected through purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. Data collection tools included interviews in the qualitative phase and questionnaires in the quantitative phase. The validity and reliability of the instruments were examined through content validity and inter-coder reliability for interviews, and through content validity and test-retest reliability for the questionnaires. For data analysis, content analysis and coding were conducted in the qualitative phase using MAXQDA software, while in the quantitative phase, the Fuzzy Cognitive Map method and Gephi software were utilized. **Findings:** The findings of the study led to the identification of ten key influencing factors and ten consequences of civil disobedience. Among the most significant influencing factors were discrimination and conflict of interest in the workplace (12.31) and weakness in human resource management (12.22). The most critical consequences of civil disobedience were identified as the emergence of tension and conflict in the workplace (12.30) and the rise of autocratic behavior among human resources (12.02). **Conclusion:** It can be concluded that civil disobedience in governmental environments is a multidimensional and complex phenomenon, shaped by a constellation of structural, managerial, and cultural factors.

Keywords: Government organizations, human resources, disobedience, civil disobedience.

1. Corresponding Author : Associate Professor, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Email: Shariar.al@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8609-9660>

2. Accounting Master's Student, Economics and Accounting Department, Lorestan University, Khorramabad, Iran



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

قدرت و توانایی سازمان‌ها به منابع انسانی آن بستگی دارد. وجود منابع انسانی تلاشگر، متعهد و رضایتمند می‌تواند سازمان‌ها را در فضای رقابتی و پرچالش امروزی به کارایی و اثربخشی بیشتر برساند. عملکرد منابع انسانی به دلیل رابطه مستقیمی که با عملکرد سازمان دارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا هرچه که در عملکرد منابع انسانی تاثیر مثبت یا منفی داشته باشد عملکرد سازمان را توسعه و رشد داده یا تضعیف می‌کند (جو و همکاران، ۲۰۲۴). محیط و فضای کاری، قوانین و مقررات، همچنین فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین عواملی هستند که باعث ایجاد تغییرات زیادی در عملکرد منابع انسانی می‌شوند (باهگونا و همکاران، ۲۰۲۴). از آنجا که چالش‌های زیادی در محیط‌های کاری وجود دارد برخی از سازمان‌ها توانایی، قوانین و سیاست‌های مناسب برای حل این چالش‌ها را ندارند و این چالش‌ها با گذر زمان به مشکلات بزرگ‌تری تبدیل می‌شوند که محیط سازمانی را از نظر روانی و کاری برای منابع انسانی خود ناامن می‌کنند (سوپراییتنو، ۲۰۲۴). رضایت کارکنان مهم‌ترین بخش فرهنگ یک سازمان است. ناامنی در محیط سازمانی باعث کاهش رضایت منابع انسانی شده و در نتیجه آشفتگی‌هایی را در سازمان به وجود می‌آورد (سوپرایتو و همکاران، ۲۰۲۴). ترس و دغدغه اصلی مدیران سازمان‌ها به وجود آمدن جو نارضایتی کارکنان نسبت به محیط کاری سازمان است آن‌ها همواره می‌کوشند با استفاده از استراتژی‌های مختلف به نحوی سازمان را مدیریت کنند که از مشکلات بحران‌ها در محیط سازمانی پیشگیری کرده و باعث بروز رفتارهای منفی در منابع انسانی نشوند (اورینو و همکاران، ۲۰۲۴). مدیران سازمان‌ها در قبال منابع انسانی خود دارای مسئولیت‌هایی هستند و باید حق و حقوق منابع انسانی خود را رعایت کنند (کرد و همکاران، ۲۰۲۱). در برخی سازمان‌ها بنا بر دلایل مختلفی از جمله قوانین و مقررات، رفتار و فرهنگ سازمانی نادرست همچنین مدیریت ضعیف و کوتاهی مدیران نسبت به کارکنان خود، اوضاع نابسامانی در سازمان به وجود می‌آید که ادامه پیدا کردن این وضعیت و عدم تلاش برای بهبود اوضاع واکنش شدید و اعتراض کارکنان را در پی دارد که این نمونه‌ای از رفتارهای منفی در منابع انسانی است. وجود نابسامانی‌ها و رفتارهای منفی منابع انسانی مانند اعتراضات آن‌ها می‌تواند با گذشت زمان بر دیگر منابع انسانی فعال در سازمان سرایت کرده و جوی متشنج را ایجاد کند (ویدارکو و همکاران،

-
1. jo et al
 2. Bahuguna et al
 3. Suprayitno
 4. Soeprapto et al
 5. Orieno et al

۲۰۲۲). اعتراضات کارکنان به شیوه‌های متفاوتی انجام می‌شود، بخشی از این اعتراضات به نافرمانی مدنی هستند. نافرمانی زمانی بروز پیدا می‌کند که افراد از دستورات سرپیچی کرده و کارهای محول شده را به نحو صحیح اجرا نمی‌کنند (پندرز و شاو، ۲۰۲۰). در اعتراض به شیوه نافرمانی مدنی کارکنان نسبت به بی‌عدالتی‌ها محیط کاری به صورت مستقیم و آگاهانه قانون شکنی کرده و بدون خشونت به اعتراض خود می‌پردازند تا قدرت و تاثیرگذاری خود را در سازمان افزایش دهند (شوئرمن، ۲۰۲۴)، این نحوه اعتراض اگر به روش درست و سازنده اجرا شود نقش بسیار مهمی در رفع مشکلات اخلاقی و بی‌عدالتی در جامعه و محیط کاری ایفا می‌کند (دلماس، ۲۰۱۹). کارکنانی که اقدام به نافرمانی مدنی می‌کنند اغلب اقدامشان مثبت و سازنده است در واقع آن‌ها به دنبال منافع خودشان یا نابودی جامعه و سازمان نیستند این افراد با جدیت و از خودگذشتگی بر اساس استانداردها عادلانه و صحیح، علنی و آشکارا قوانین موجود را جهت تغییر یا به وجود آمدن سیاست‌های خاص نقض می‌کنند آن‌ها می‌کوشند عاملی را که باعث زیان و مشکل برای زندگی کاری در محیط سازمانی است را برای منافع جمعی اصلاح کنند (چیانو و هارل، ۲۰۲۴). گاهی نیز افراد و گروه‌ها با سوءاستفاده از این نوع اعتراض برای دستیابی دستیابی به اهداف خود تلاش می‌کنند. یعنی نافرمانی مدنی را به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شده برای تضعیف و آسیب زدن به جامعه و سازمان اجرا می‌کنند به گونه‌ای که افراد نافرمان ابتدا قوانین را در چارچوب عدالت نقض کرده تا نشان دهند که اعتراض به شیوه نافرمانی مدنی است و بعدها با ادامه نافرمانی خود شروع به تخریب بنیان‌های قدرت و توسعه یک سازمان می‌کنند (راینهارت و همکاران، ۲۰۲۳). برای افراد و گروه‌های مختلف که جزئی از اقلیت هستند نافرمانی مدنی بهترین شیوه است که اعتراض خود را نسبت به اکثریت اعلام کنند (دلا کروچه و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به آنچه گفته شد و با عنایت به ضرورت و اهمیت نافرمانی مدنی، سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل موثر بر ایجاد اعتراض نافرمانی مدنی کدامند و در صورت پیاده‌سازی نافرمانی مدنی، چه پیامدهای برای سازمان‌های دولتی دارد؟

نافرمانی مدنی، به عنوان شکلی از اعتراض غیرخشونت‌آمیز علیه بی‌عدالتی ادراک‌شده، مدت‌هاست که پدیده‌ای مهم در محیط‌های اجتماعی و سازمانی بوده است. در زمینه منابع

1. Widarko et al
2. Penders & Shaw
3. Scheuerman
4. Delmas
5. Chiao & Harel
6. Rheinhardt et al
7. Della Croce et al

انسانی در سازمان‌های دولتی، نافرمانی مدنی می‌تواند به عنوان مقاومت در برابر سیاست‌ها، تصمیمات اداری یا هنجارهای سازمانی که کارمندان آن را ناعادلانه یا مضر می‌دانند، آشکار شود (اسبری، ۲۰۲۴^۱). در حالی که مطالب زیادی در مورد مبانی فلسفی و اجتماعی نافرمانی مدنی نوشته شده است، پویایی خاص آن در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، همچنان یک حوزه تحقیقاتی در حال تکامل است. هدف این مطالعه تمرکز بر جنبه سازمانی نافرمانی مدنی، به ویژه چگونگی ظهور آن در میان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و تأثیر گسترده‌تر آن بر ثبات و عملکرد سازمانی است. اهمیت پرداختن به نافرمانی مدنی در سازمان‌های دولتی را نمی‌توان نادیده گرفت (لای^۲، ۲۰۲۰). انتخاب سازمان‌های دولتی نظیر بیمه و بانک‌ها به عنوان مطالعه موردی در این پژوهش، به دلیل نقش کلیدی این نهادها در ارائه خدمات عمومی و تأثیر گسترده آن‌ها بر زندگی روزمره شهروندان صورت گرفته است. در چنین سازمان‌هایی، ساختارهای بوروکراتیک، رویه‌های سخت‌گیرانه و تصمیم‌گیری‌های متمرکز، اغلب زمینه‌ساز بروز احساس ناراضی و بی‌عدالتی در میان کارکنان می‌شوند. از آنجا که کارکنان این سازمان‌ها به‌طور مستقیم با ارباب‌رجوع و فرایندهای اجرایی درگیر هستند، نافرمانی مدنی در این بستر می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای بیان اعتراضات نسبت به سیاست‌های ناعادلانه یا ناکارآمدی مدیریتی ظاهر شود. این نوع نافرمانی، که معمولاً به شکل مسالمت‌آمیز و در قالب رفتارهای غیرهمسو با هنجارهای سازمانی بروز می‌یابد، اغلب با هدف جلب توجه به مشکلات ساختاری و تحقق منافع جمعی انجام می‌شود، نه آسیب‌زدن به سازمان. بنابراین، سازمان‌های دولتی با ساختارهای پیچیده و تأثیر اجتماعی بالا، بستر مناسبی برای مطالعه پدیده نافرمانی مدنی در محیط کاری فراهم می‌کنند. علیرغم اهمیت موضوع، تحقیقات موجود در مورد نافرمانی مدنی در میان منابع انسانی، در درجه اول بر رابطه آن با جنبش‌های سیاسی یا اخلاقی گسترده‌تر متمرکز شده‌اند. مطالعات داخلی (به عنوان مثال، کرد و همکاران، ۲۰۲۱؛ مرادزاده و هادوینژاد، ۲۰۲۱) بر نافرمانی مدنی به عنوان ابزاری برای دستیابی به عدالت و منافع جمعی تأکید کرده‌اند، در حالی که تحقیقات بین‌المللی (به عنوان مثال، دلماس، ۲۰۱۹؛ پندرز و شاو، ۲۰۲۰؛ چیانو و هارل، ۲۰۲۴) تأثیرات آن را بر تحقیقات علمی، روابط اجتماعی و حمایت‌گرایی بررسی کرده‌اند. با این حال، مطالعات کمی به‌طور همزمان عوامل مؤثر و پیامدهای سازمانی نافرمانی مدنی در منابع انسانی را بررسی کرده‌اند. این شکاف، نیاز نظری و عملی به تجزیه و تحلیل سیستماتیک نافرمانی مدنی به عنوان یک پدیده درون سازمانی را برجسته می‌کند. بنابراین می‌توان گفت

1. Asbari

2. Lai

پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که در خصوص شناسایی عوامل موثر بر نافرمانی مدنی و پیامدهای پیاده‌سازی آن صورت پذیرفته است.

مبانی نظری پژوهش

نافرمانی مدنی

در سازمان‌ها همواره افرادی وجود دارند که به دلیل ناعدالتی‌ها و نارضایتی از محیط کاری خود به راحتی مرزهای اخلاقی و قوانین را با رفتارهای نافرمانی زیر پا می‌گذارند و فضایی ناامن ایجاد می‌کنند تا به آنچه که مورد نظرشان است برسند. در واقع منابع انسانی در سازمان به‌طور عمد مرتکب اعمالی می‌شوند که قصدی برای آسیب زدن به سازمان و دیگر اعضای درون آن ندارند و فقط به دنبال منافع جمعی هستند (الشعیر و همکاران، ۲۰۲۲^۱). نافرمانی به روش‌های مختلفی انجام می‌شود که یک نمونه بارز آن، که بیشتر در سازمان‌ها و به‌طور کلی جوامع مورد اجرا قرار می‌گیرد نافرمانی مدنی است. تولد مفهوم نافرمانی مدنی به اختصاص به مقاله مقاومت مدنی در برابر دولت که توسط هنری ثورو نوشته و انتشار یافته است نسبت داده می‌شود. این نافرمانی نسبت به برخی از قوانین و فرهنگ‌های نادرست در جوامع صورت می‌گیرد که سابقه‌ای طولانی دارد و افراد جامعه آن را کارسازترین شیوه اعتراض برای دستیابی به خواسته‌های خود می‌دانند (برگلوند، ۲۰۲۳^۲). این شیوه اعتراض روشی است که افراد یک جامعه با اتکاء به ابزارهای مسالمت‌آمیز در راستای زیر پا گذاشتن علنی و اعلام شده از فرامینی که به نام فرهنگ، رفتار و آموزه‌هایی که توسط حکمران‌ها و افراد بالادستی نگاشته و صادر شده اما از دیدگاه منطق و عدالت نادرست بوده است صورت می‌گیرد (استیونز، ۲۰۲۳^۳). یک جنبش نافرمانی مدنی اقدامی قانون شکنانه و عمدی همچنین با آگاهی کامل است که توسط افراد و گروه‌ها با هدف جلب توجه همگانی مردم آن جامعه به نامشروع و نامطلوب بودن برخی سیاست‌ها و قوانین از جنبه اخلاقی و جایگاه انسانی مورد اجرا قرار می‌گیرد (دل‌ماس، ۲۰۱۹^۴). همچنین اعتراضی مستقیم و غیر خشونت‌آمیز همچنین سیاستی کثیف اما هوشمندانه و موفقیت‌آمیز در برابر خیلی از ناعدالتی‌ها است (شوئرمن، ۲۰۲۴^۵). نافرمانی مدنی در واقع شکلی از عدم ستیزه‌جویی اصولی و فلسفی است که در برابر ستم‌گری و جور مقاومت کرده و به حل مسائل بین افراد، احزاب و مردم یک جامعه ختم می‌شود (گیل د زونیگا و همکاران، ۲۰۲۳^۶). این اعتراض تمرکز انحصاری بر اصلاح و تغییر

-
1. Elshaer et al
 2. Berglund
 3. Stevens
 4. Gil de Zúñiga et al

در چارچوب محدودیت‌های قانونی و عدالت دارد در واقع این جنبش‌های اعتراضی برای رسیدگی به وضعیت‌های سیاسی و اجتماعی متفاوتی در جامعه تشکیل می‌شوند یعنی وضعیت‌هایی که در آن نافرمانی تنها ابزاری جهت بهبود و رشد جامعه در نظر گرفته می‌شود (کاپستیک و همکاران، ۲۰۲۲). نافرمانی مدنی مانند هر اعتراض دیگری که انجام شده است دارای اصول و قواعد مخصوص خود است افراد یا گروه‌هایی که از این شیوه اعتراض استفاده می‌کنند باید تمام این اصول را رعایت کنند تا این اعتراض به شیوه اصولی خود انجام گیرد (پیندا، ۲۰۲۱). اصول اصلی نافرمانی مدنی این است که افراد معترض هرگز نباید از خشونت و رفتارهای مخرب استفاده کنند حتی اگر در برابر ظلم طرف مقابل قرار بگیرند (پندرز و شاو، ۲۰۲۰). آن‌ها باید اثبات کنند که دلیلی برای قانون شکنی خود دارند یعنی باید بر اساس فضیلت یکپارچگی مدنی که همان دفاع برای منافع و عدالت است نشان دهند یک قانون لزوماً بیش از آنچه که ادعای اقتدار می‌کند احساس ظلم و استبداد را در افراد جامعه به وجود می‌آورد (چیانو و هارل، ۲۰۲۴).

عناصر نافرمانی مدنی

هر فعالیتی برای رسیدن به سرانجام دارای عناصر و اصول مربوط به خود است (اودوفیا، ۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی فلسفه نافرمانی مدنی از دیدگاه هنری ثورو پرداخته است و بیان می‌کند که یک جنبش نافرمانی درست باید حداقل دو اصل را رعایت کند:

عدم خشونت: قاعده اصلی نافرمانی مدنی که این شیوه اعتراض را از دیگر اعتراض‌های انجام شده متمایز می‌کند عدم خشونت و مسالمت‌آمیز بودن آن است. در واقع، هر کس که مرتکب نافرمانی مدنی می‌شود برای نشان دادن نامطلوب بودن قانون باید از جدال و تخریب جلوگیری کند زیرا در صورت بروز هر رفتار مخرب تفاوتی با افرادی که جنایتکار هستند ندارد (شوئرم، ۲۰۲۴).

پذیرش عواقب: قوانین برای به وجود آمدن نظم در جوامع و سازمان‌ها نگاشته شده‌اند عدم رعایت آن‌ها به مثابه خطای کیفری تلقی می‌شود و دارای مجازات است. افرادی که اقدام به نافرمانی مدنی می‌کنند باید بپذیرند که ممکن است جان و مال آن‌ها در مقابل قانون شکنی به خطر بیفتد پذیرش فداکارانه عواقب نافرمانی مدنی برای بازتاب و قدرت ترغیب اخلاقی دیگر افراد جامعه حیاتی است (دلما، ۲۰۱۹).

-
1. Capstick et al
 2. Pineda
 3. UDOFIA

همچنین براونلی (۲۰۱۲) در پژوهش خود رویکردی را برای نافرمانی مدنی تعریف می‌کند که در آن از دو عنصر اساسی این اعتراض نام برده است: وظیفه شناسی و ارتباطات. **وظیفه شناسی:** وظیفه‌شناسی نگرشی است که با جدیت و صداقت مشخص می‌شود یعنی فرد باید نسبت به عملی که می‌خواهد انجام دهد تعهد و اعتقاد داشته باشد که این کار یک محرک قوی برای نافرمانی مدنی است. بدین صورت که اگر فردی معتقد باشد قانونی اشتباه است باید انگیزه کافی برای مقابله و اصلاح آن را داشته باشد تا صداقت و جدیت خود را نشان دهد.

ارتباطات: روابط تاثیر زیادی در جلب حمایت دیگر افراد دارند. افراد باید بتوانند مخالفت خود را با سیاست‌ها و قوانین اشتباه به صورت آشکارا و از طریق نقض قوانین بیان کنند تا با صداقت خود بتوانند با بقیه ارتباط برقرار کنند (دلا کروچه و همکاران، ۲۰۲۳). جنبش اعتراضی در هند توسط گاندی به شیوه نافرمانی مدنی صورت گرفت گاندی برای دستیابی به منافع جمعی و رسیده به اهداف تعیین شده عناصر و اصولی را مطرح کرد: اول اینکه هیچ فرد عضو جنبش نباید برای نشان دادن اعتراض و دریافت حق خود از خشونت و رفتارهای زیان آور استفاده کند تا بتوان نظر عموم را جلب کرد زیرا تنها با حمایت مردم میشود جلوی اجرای قانون نامشروع را گرفت، دوم افراد نافرمان باید بتوانند در برابر ظلم با شجاعت تمام ایستادگی کنند زیرا ترس عامل نابودی هر چیزی است و در آخر باید توانایی فداکاری و دفاع از هم نوع خود را تحت هر شرایطی داشته باشند گاهی اوقات ممکن است فرد به اجبار از مال خود بگذرد (سرورا، ۲۰۲۴).

پیامدهای نافرمانی مدنی

نافرمانی مدنی توسط هنری ثورو در سال ۱۸۴۹ به‌عنوان ابزار سیاسی در برابر ظلم و نابرابری به رسمیت شناخته شد. نافرمانی مدنی اگر به شیوه درست خود پیش برود باعث ایجاد برابری، عدالت، آزادی، صلح و حفاظت از حقوق طبیعی انسان می‌شود (شوئرمَن، ۲۰۲۴). نافرمانی مدنی منابع انسانی مانند آژیر خطر پیش از وقوع بحران‌های مخرب و ویرانگر می‌تواند مدیران و مسئولان سازمان را مطلع ساخته و راه‌های بهبود، توسعه و رشد را به آن‌ها نشان دهد زمانی نیز می‌تواند غیرمفید بوده و جو عمومی و فرهنگ سازمانی را خراب کند (تومانک، ۲۰۲۱). از آنجا که برای رسیدن به هدف و خواسته‌ها از طریق نافرمانی مدنی تنها با یک نفر امکان پذیر نیست و باید چندین نفر با هم متحد شوند این نوع اعتراض باعث بروز روحیه همبستگی و اتحاد در جوامع می‌شود (سلیتاک، ۲۰۱۶). از مهم‌ترین پیامدهای این اعتراض به وجود آمدن جو احترام

1. Cervera
2. Tomanek
3. Celikates

همگانی به قوانین و سیاست‌های درست همچنین روحیه شجاعت و فداکاری مقاومت در برابر ظلم است (برگلوند، ۲۰۲۳). همچنین نافرمانی مدنی ممکن است که برخورد شدید و مجازات را برای معترضین به دنبال داشته باشد علاوه بر آن زیر پا گذاشتن اصول و قواعد در یک جامعه می‌تواند موجب آزار و اذیت، آسیب زدن به آرامش و امنیت افراد خنثی شود (دلماس، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی پژوهش

کرد و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی را تحت عنوان واکاوی پیشران‌های نافرمانی مدنی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (رویکرد دلفی فازی) انجام دادند. جامعه آماری پژوهش خبرگان و متخصصین مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهر تهران و ۸۰ پژوهش منتشر شده بین بازه های زمانی ۱۹۷۵ تا ۲۰۲۱ بوده است. روش انجام پژوهش با نمونه‌گیری هدفمند و استفاده از تحلیل داده‌ها با رویکرد دلفی فازی بوده است. نتایج به دست آمده از پژوهش، پیشران‌های نافرمانی مدنی را در سه بعد فردی، سازمانی و محیطی با ۵۵ مولفه اصلی تقسیم می‌کنند که مهم‌ترین مولفه‌های بعد فردی رضایت شغلی، برانگیختگی هیجانی و استقلال فردی هستند. همچنین طبق پژوهش مرادزاده و هادوی نژاد (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان تحلیل گفتمان انتقادی نافرمانی مدنی در یک سازمان دولتی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش تعداد ۲۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی بودند روش پژوهش به صورت مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام و تحلیل داده‌ها براساس رهیافت فرکلاف سه مرحله وصف، تفسیر و تبیین بوده است. نتایج حاصل از پژوهش به کشف سه گفتمان نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری تابو، طبیعی و ضروری منجر شد. فلام (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان "معمای نافرمانی مدنی"، به این نتیجه دست یافت که این مقاله نافرمانی مدنی را به عنوان قانون شکنی عمدی برای اعتراض به بی‌عدالتی اجتماعی تعریف می‌کند و بر ماهیت جمعی آن و اهمیت واکنش‌های عمومی و مقامات تأکید دارد. این مقاله بیان می‌کند که نافرمانی مدنی می‌تواند در سازمان‌های دولتی تجلی یابد و منعکس کننده ارزش‌های والاتر در بحبوحه سرکوب باشد. اودوفیا (۲۰۲۳) پژوهشی را تحت عنوان هنری دیوید ثورو و فلسفه نافرمانی مدنی به‌عنوان یک مدل کاتالیزوری کم کاتالیستی برای حل تعارض انجام داد. جامعه آماری پژوهش تحقیق هنری ثورو بود روش انجام پژوهش با استفاده از ابزارهای فلسفی تبیین، تحلیل و نقد در گفتمان موضوع بوده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ثورو تنها زمانی اعتراض به شیوه نافرمانی مدنی را تایید می‌کند که سیستم ظلم و ناعدالتی نسبت به تغییر سرکشی نمی‌کند. همچنین برگلوند (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان اعتراض مخرب، نافرمانی مدنی و اقدام مستقیم انجام داد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که نافرمانی مدنی هیچگونه شباهتی به اعتراض‌های مخرب دیگر ندارد، زیرا اصول اولیه یک اعتراض نافرمانی صحیح تأکید

بر مسالمت‌آمیز بودن آن است. نو^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "نافرمانی کارمندان دولت" به این نتیجه دست یافت که نافرمانی کارمندان دولت، به ویژه در دولت ترامپ، نشان دهنده مقاومت بوروکراتیک است که در آن کارمندان دولت از دستورالعمل‌های اجرایی سرپیچی می‌کنند. این پدیده با نافرمانی مدنی شهروندان هم جهت است و مستلزم بحث علمی در مورد پیامدهای هنجاری آن و آرمان سلسله مراتب متقابل در حکومت است. سلیکاتس^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی که با عنوان "بازاندیشی نافرمانی مدنی به عنوان یک شیوه‌ی اعتراضی - فراتر از پارادایم لیبرال" انجام داد، به این نتیجه دست یافت که نافرمانی مدنی در سازمان‌های دولتی می‌تواند یک اقدام سیاسی مهم باشد که وضع موجود را به چالش می‌کشد و به بی‌عدالتی‌های سیستماتیک می‌پردازد، بنابراین مستلزم درک وسیع‌تری فراتر از الگوی لیبرال است که اغلب پتانسیل و اثربخشی آن را محدود می‌کند.

روش شناسایی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی می‌باشد. این پژوهش که از نوع تحقیقات آمیخته (کیفی - کمی) می‌باشد. به این صورت که در مرحله نخست، داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل شده و سپس بر اساس یافته‌های آن، بخش کمی پژوهش طراحی و اجرا شده است. از منظر فلسفه پژوهش، این مطالعه در زمره پژوهش‌های قیاسی-استقرایی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان اعم از بانک‌ها و بیمه‌ها می‌باشند. با توجه به محدودیت‌های دسترسی به تمامی اعضای جامعه آماری و نیاز به انتخاب افرادی دارای تخصص نظری و تجربی در حوزه منابع انسانی و آشنایی با مفهوم نافرمانی مدنی، نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام گرفت. در این راستا، ۲۰ نفر از خبرگان واجد شرایط به روش هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. فرآیند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت؛ به‌طوری که پس از مصاحبه با نفرات ۱۸، ۱۹ و ۲۰، داده‌های جدیدی حاصل نشد و فرایند مصاحبه متوقف گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن از طریق روایی محتوایی و روایی نظری و پایایی آن با استفاده از پایایی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار بررسی شد. داده‌های کیفی گردآوری‌شده با روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه مقایسه زوجی که بر مبنای

1. Nou

2. Celikates

یافته‌های کیفی طراحی شده بود، از همان نمونه اولیه جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌های کمی با استفاده از روش نقشه شناختی فازی و نرم‌افزار گفی انجام پذیرفت. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی: در مرحله اول عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ دهندگان براساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱)	(۱، ۰/۷۵)	(۰/۷۵، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

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

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

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲، و در نهایت شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

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

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

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

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های بدست آمده به نرم افزار گفی^۴، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فرآوری	سپ	فرآوری	تخصصیات	فرآوری	سابقه کار	فرآوری
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷
		۵۱ سال به بالا	۳	دکتر	۵	بیشتر از ۲۱ سال	۷

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality
4. Gephi

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی، مصاحبه-ای با خبرگان صورت گرفت. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده، در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. نمونه مصاحبه

ردیف	سوالات	کدهای استخراجی
۱	تحلیل شما از مفهوم نافرمانی مدنی منابع انسانی چیست؟ نافرمانی مدنی منابع انسانی، نوعی اعتراض آگاهانه و سازمان‌یافته است که از سوی کارکنان یا مدیران منابع انسانی در واکنش به ناعدالتی‌ها، ناکارآمدی‌ها یا سیاست‌های غیرمنطقی در سازمان بروز می‌یابد.	اعتراض آگاهانه و سازمان یافته
۲	به نظر شما، نافرمانی مدنی منابع انسانی توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟ عوامل زیادی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. مهم‌ترین آن‌ها احساس بی‌عدالتی است. وقتی کارکنان می‌بینند که بین زحمتی که می‌کشند و پاداشی که دریافت می‌کنند تعادل نیست، یا اینکه تبعیض‌هایی در ارتقاء، آموزش یا حقوق وجود دارد، دچار سرخوردگی می‌شوند.	احساس بی‌عدالتی
۳	شکل‌گیری مفهوم نافرمانی مدنی منابع انسانی، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟ واقعیت این است که نافرمانی مدنی هم می‌تواند سازنده باشد و هم مخرب؛ بستگی به نحوه مدیریت آن دارد. اگر سازمان بتواند پیام پشت این رفتارها را بفهمد، فرصت بزرگی برای اصلاح فرآیندها و تقویت مشارکت کارکنان فراهم می‌شود. این نوع اعتراض می‌تواند مدیران را از وضعیت‌های پنهان و نارضایتی‌های انباشته آگاه کند. اما اگر نادیده گرفته شود یا سرکوب شود، می‌تواند به بی‌اعتمادی، افت بهره‌وری و حتی ریزش نیروی انسانی منجر شود.	اصلاح فرآیندها و تقویت مشارکت کارکنان (مثبت) بی‌اعتمادی، افت بهره‌وری و حتی ریزش نیروی انسانی (منفی)
۴	چه راهکارهایی به‌منظور پیاده‌سازی موفق نافرمانی مدنی منابع انسانی پیشنهاد می‌دهید؟ به نظرم، اولین قدم این است که سازمان‌ها باید به صدای کارکنانشان گوش بدهند. ایجاد کانال‌های ارتباطی امن برای بیان نگرانی‌ها و اعتراضات، بسیار مؤثر است.	گوش دادن به صدای کارکنان، ایجاد کانال‌های ارتباطی امن

پس از اینکه مصاحبه با ۲۰ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۴) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۴. فرآیند کدگذاری عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
دشواری و غیرقابل فهم بودن قوانین، وجود تضاد در قوانین و استانداردها، نقض دستورالعمل و الزامات عمومی پذیرفته شده، عدم توجه به تغییرات و تحولات در حیطه قوانین و استانداردها	پیچیدگی و عدم شفافیت قوانین، عدم تطبیق با استانداردهای قابل قبول	ایجاد قوانین و استانداردهای غیرمعقول و نامشروع
رکود و بی توجهی به خلاقیت و نوآوری در سازمان، تناقض در رفتار و کلام مدیران، ضعف و ناتوانی در اجرا وظایف، هدر دادن منابع و کاهش عملکرد سازمانی	سوءعملکرد مدیران، عدم تعیین استراتژی‌های سازمان	مدیریت ناکارآمد و ضعیف در سازمان
بروز روابط منفی با همکاران و محیط کار، کاهش عملکرد فردی و احساس تعلق به محیط کاری، نبود فرصت رشد و ارتقا در بافت سازمانی، عدم وجود برابری رفتاری در سازمان	فرسودگی شغلی، عدم رعایت عدالت	احساس عدم رضایت شغلی و نقض اصول انصاف
عدم وجود چشم انداز شفاف از وضعیت، فقدان مشارکت جمعی، نبود تناسب بین فعالیت بخش‌های مختلف سازمان، بی توجهی به هدف بنیادی سازمان	کاستی‌های راهبردی، عدم هماهنگی	وجود تغییرات مکرر و عدم ثبات سازمانی
محدود کردن استقلال و خودمختاری کارکنان، اعمال نفوذ و کنترل بر رفتار کارکنان، مداخله مستقیم در وظایف و عملکرد کارکنان، کاهش اعتماد متقابل همکاران	اقتدارگرایی، مدیریت ذره بینی	سبک مدیریت استبدادی در سازمان
تاکید و استفاده از رویه‌ها و اصول نادرست، پیروی نکردن مدیران از ارزش	نصب‌گرایی منفی، فرهنگ سازمانی مخرب	تعصب ناآگاهانه نسبت به فرهنگ سازمانی نادرست

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		های اصلی، تمرکز صرف بر معیارها و شاخص های ارزیابی، بیش از حد اهمیت قائل شدن برای عناوین
پدیدایی خویشاوندگماری در سازمان	پارتی بازی، کرونیسیم سازمانی	جایگزینی افراد با رابطه شخصی به جای به کارگیری ضوابط، اعمال نفوذ برای تصدی مقام، برتری دادن منافع شخصی به جای منفعت سازمان، انحصار منابع و امتیازات در دست یک حلقه
تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری	بی عدالتی سازمانی، فساد اداری	گسترش احساس نفرت و حسادت در محیط کار، نادیده گرفتن استعدادها، زیر پا گذاشتن سیاست‌های کلی سازمان، ایجاد فرهنگ رقابت مخرب در سازمان
ضعف در مدیریت منابع انسانی	فقدان مهارت حرفه‌ای مدیران، وجود دید تونلی مدیران	ضعف و تردید در تصمیم‌گیری، مقاومت در برابر تغییرات، عدم تفویض اختیار، عدم اعتماد به کارکنان
عدم آزادی عمل و بیان در محیط کاری	رهبری خودکامه، فقدان فرهنگ گشودگی	وجود سبک‌های غیر اخلاقی رهبری و مدیریت در سازمان، جلوگیری از مشارکت و ابراز عقاید کارکنان، عدم توجه به کارکنان، عدم به چالش کشیدن تفکرات کلیشه‌ای و رایج کارکنان
از بین رفتن انگیزه و تعهد سازمانی	عدم تناسب شغل و شخصیت، فقدان محرک مثبت	عدم دستاورد و نتیجه مناسب از انجام وظیفه، تغییر در شرح وظایف و پست سازمانی، عدم ارائه بازخورد سازنده در محیط کاری، نبود فرهنگ کاری مثبت
افزایش نرخ ترک شغل	کارگریزی، عدم پیشرفت شغلی	وجود تغییرات و چالش‌های فراوان در سازمان، کار و استرس بیش از حد در محیط کاری، عدم قدردانی و حمایت در محیط کار، نبود فرصت پیشرفت
ایجاد تنش و تضاد در محیط کار	بروز رفتارهای مخرب، محیط کاری سمی	وجود بحث‌های شخصی در سازمان، عدم توانایی در کنترل هیجانات، وجود خشونت و احساسات منفی در سازمان، ارتباطات

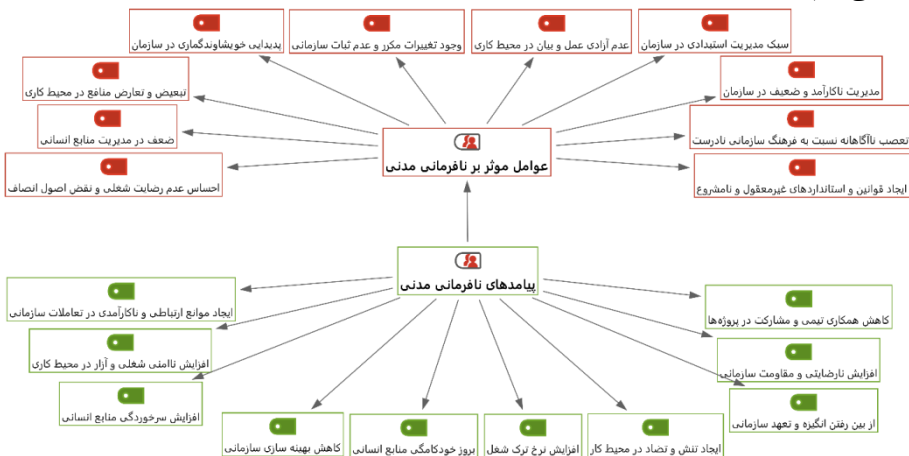
کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		ضعیف در سازمان
افزایش نارضایتی و مقاومت سازمانی	عدم وجود استقلال کاری، عدم آگاهی	کاهش ایده و نظرات سازنده، ایجاد جو وابستگی کاری در سازمان، ابهام و عدم قطعیت در برابر توانایی‌ها، ترس از دست دادن
کاهش همکاری تیمی و مشارکت در پروژه‌ها	عدم ریسک‌پذیری، عدم شایسته‌سالاری	نداشتن نگاه مثبت به مشکلات برای ارائه کردن خدمات مفید و بهبود امور، هراس داشتن از انجام کار و پذیرش نتیجه آن، نبود توازن در نظام پاداش و مزایا بسته به تخصص و توانایی افراد، برخورد گزینشی و انتخابی با کارکنان
بروز خودکامگی منابع انسانی	تمامیت‌خواهی، جاه‌طلبی	کاهش کارایی و خلاقیت افراد، عدم پیشرفت و توسعه توانایی‌های حرفه‌ای در یک شاخه، توجه به منافع شخصی، خودخواهی در به دست آوردن مقام و قدرت
کاهش بهینه‌سازی سازمانی	فقر مهارتی، فقدان فرآیندهای مناسب کاری	عدم توانایی برای حل مسئله، فقدان تخصص و دانش در جایگاه شغلی، عدم استفاده از سیستم و تکنولوژی‌های مناسب، افزایش ریسک و خطرات سازمانی
افزایش سرخوردگی منابع انسانی	خودناباوری، موانع شغلی	ناامیدی نسبت به ادامه کار، عدم اعتماد به نفس، کمبود آموزش و تجربه، عدم حمایت و پشتکار
افزایش ناامنی شغلی و آزار در محیط کاری	جنگ روانی، محرومیت اجتماعی	تحقیر شخصیت افراد، شوخی‌های توهین آمیز، عدم دسترسی به منابع سازمانی، طرد شدن توسط همکاران
ایجاد موانع ارتباطی و ناکارآمدی در تعاملات سازمانی	موانع رفتاری، موانع روانی	غرور و رفتارهای بی‌ملاحظه، منفعل بودن افراد، تفاوت در ادراک و نگرش افراد، وجود فشار روحی و فکری زیاد

درنهایت باتوجه به فرآیند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی بودند، شناسایی شدند.

جدول ۵. عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی

کد	عوامل موثر	کد	پیامدها
w1	احساس عدم رضایت شغلی و نقض اصول انصاف	w11	ایجاد تنش و تضاد در محیط کار
w2	تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری	w12	کاهش بهینه سازی سازمانی
w3	سبک مدیریت استبدادی در سازمان	w13	افزایش نرخ ترک شغل
w4	عدم آزادی عمل و بیان در محیط کاری	w14	بروز خودکامگی منابع انسانی
w5	وجود تغییرات مکرر و عدم ثبات سازمانی	w15	از بین رفتن انگیزه و تعهد سازمانی
w6	تعصب ناآگاهانه نسبت به فرهنگ سازمانی نادرست	w16	افزایش ناامنی شغلی و آزار در محیط کاری
w7	پدیدآیی خویشاوندگماری در سازمان	w17	افزایش نارضایتی و مقاومت سازمانی
w8	ضعف در مدیریت منابع انسانی	w18	افزایش سرخوردگی منابع انسانی
w9	مدیریت ناکارآمد و ضعیف در سازمان	w19	کاهش همکاری تیمی و مشارکت در پروژه‌ها
w10	ایجاد قوانین و استانداردهای غیرمعمول و نامشروع	w20	ایجاد موانع ارتباطی و ناکارآمدی در تعاملات سازمانی

خرجی نرم افزار مکس کیودی‌ای در ادامه نشان داده شده است.



شکل ۱. خروجی مکس کیودی‌ای

شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی با روش FCM

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع آوری پرسش‌نامه‌ها، به منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ ، مربوط به عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۷ و ۶). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی عوامل موثر و پیامدهای شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی می‌باشند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۶. ماتریس تصمیم فازی عوامل موثر

w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1	
0/83	0/56	0/93	0/58	0/68	0/46	0/57	0/68	0/76	0	w1
0/69	0/58	0/55	0/57	0/48	0/74	0/86	0/74	0	0/6	w2
0/55	0/7	0/71	0/67	0/42	0/68	0/84	0	0/57	0/75	w3
0/65	0/61	0/5	0/36	0/72	0/41	0	0/58	0/49	0/59	w4
0/57	0/72	0/61	0/7	0/42	0	0/54	0/58	0/46	0/62	w5
0/4	0/46	0/49	0/34	0	0/63	0/6	0/54	0/51	0/51	w6
0/48	0/43	0/72	0	0/67	0/77	0/84	0/57	0/29	0/72	w7
0/73	0/81	0	0/74	0/86	0/35	0/7	0/7	0/72	0/47	w8
0/59	0	0/67	0/75	0/7	0/76	0/76	0/53	0/5	0/67	w9
0	0/69	0/73	0/73	0/83	0/84	0/81	0/6	0/51	0/2	w10

جدول شماره (۷). ماتریس تصمیم فازی پیامدها

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	
0/73	0/61	0/7	0/3	0/45	0/72	0/6	0/84	0/5	0	w11
0/79	0/75	0/42	0/6	0/38	0/7	0/69	0/68	0	0/6	w12
0/66	0/67	0/7	0/63	0/84	0/65	0/79	0	0/69	0/6	w13
0/58	0/69	0/7	0/66	0/75	0/8	0	0/46	0/41	0/55	w14
0/64	0/77	0/36	0/73	0/71	0	0/68	0/79	0/64	0/76	w15
0/67	0/45	0/34	0/55	0	0/39	0/78	0/6	0/61	0/46	w16
0/72	0/76	0/77	0	0/32	0/53	0/46	0/93	0/565	0/71	w17
0/75	0/68	0	0/63	0/58	0/75	0/42	0/49	0/58	0/93	w18
0/19	0	0/65	0/25	0/25	0/54	0/2	0/43	0/35	0/73	w19
0	0/70	0/81	0/22	0/33	0/42	0/43	0/38	0/4	0/56	w20

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree)

مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل موثر بر شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی، پدیدایی خویشاوندگماری در سازمان و از میان پیامدهای آن، ایجاد موانع ارتباطی و ناکارآمدی در تعاملات سازمانی دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد.

توان تأثیرگذاری (Outdegree)

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی توان تأثیرگذاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل موثر شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی، تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری و از میان پیامدهای آن، ایجاد تنش و تضاد در محیط کار دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشند.

شاخص مرکزی (Centrality)

مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در

شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی با روش FCM

نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین عامل موثر و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان عوامل موثر بر شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی، تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین عامل موثر بر شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی و همچنین از میان پیامدهای آن، ایجاد تنش و تضاد در محیط کار که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین پیامد شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی و درنهایت شاخص‌های برتر، شناسایی شدند. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تاثیر گذاری	شاخص مرکزی
عوامل موثر بر نافرمانی مدنی منابع انسانی			
احساس عدم رضایت شغلی و نقض اصول انصاف	۵/۷۳	۶/۴۲	۱۲/۱۶
تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری	۶/۱۹	۶/۱۱	۱۲/۳۱
سبک مدیریت استبدادی در سازمان	۶/۲۹	۵/۹۱	۱۲/۲۱
عدم آزادی عمل و بیان در محیط کاری	۶/۲۵	۵.۲	۱۱/۴۵
وجود تغییرات مکرر و عدم ثبات سازمانی	۶/۱۳	۵/۴۳	۱۱/۵۷
تعصب ناآگاهانه نسبت به فرهنگ سازمانی نادرست	۵/۳۹	۵/۰۸	۱۰/۴۸
پدیدایی خویشاوندگماری در سازمان	۵/۹۹	۶/۱۴	۱۲/۱۴
ضعف در مدیریت منابع انسانی	۶/۴	۵/۸۲	۱۲/۲۲
مدیریت ناکارآمد و ضعیف در سازمان	۵/۳۷	۵/۷۹	۱۱/۱۷
ایجاد قوانین و استانداردهای غیرمعقول و نامشروع	۵/۷۷	۶/۵۹	۱۱/۳۶
عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تاثیر گذاری	شاخص مرکزی
پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی			

عوامل	ظرفیت تأثیر پذیری	توان تاثیر گذاری	شاخص مرکزی
ایجاد تنش و تضاد در محیط کار	۶/۲۱	۶/۰۸	۱۲/۳
کاهش بهینه سازی سازمانی	۵/۲	۶/۱۶	۱۱/۳۶
افزایش نرخ ترک شغل	۵/۶۲	۶/۶۱	۱۱/۲۴
بروز خودکامگی منابع انسانی	۶	۶/۰۲	۱۲/۰۲
از بین رفتن انگیزه و تعهد سازمانی	۵/۸۱	۶/۱۶	۱۱/۹۸
افزایش ناامنی شغلی و آزار در محیط کاری	۵/۳۹	۵/۵۸	۱۰/۹۷
افزایش نارضایتی و مقاومت سازمانی	۵/۶۴	۶/۱۴	۱۱/۷۹
افزایش سرخوردگی منابع انسانی	۵/۵۱	۶/۱۶	۱۱/۶۸
کاهش همکاری تیمی و مشارکت در پروژه‌ها	۶/۳۳	۴/۱۲	۱۰/۴۵
ایجاد موانع ارتباطی و ناکارآمدی در تعاملات سازمانی	۵/۸۱	۵/۲۳	۱۱/۰۴

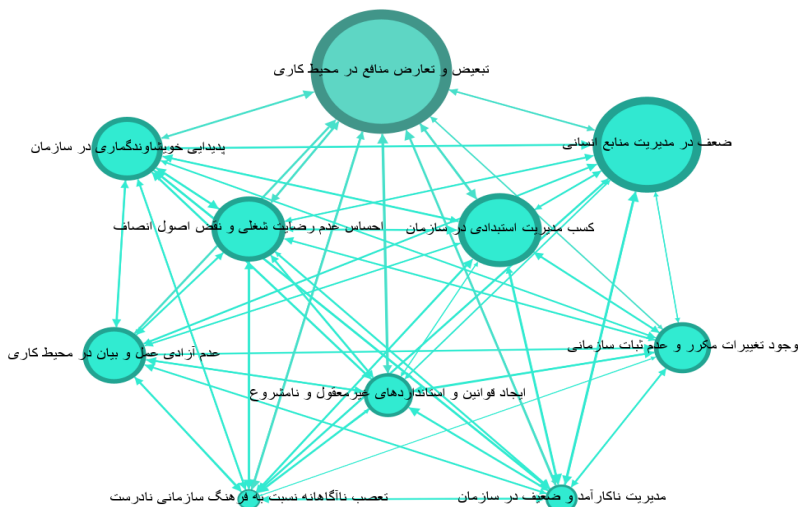
همان‌طور که در جدول فوق نشان داده شده است، تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری دارای بیشترین توان تأثیرگذاری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می‌باشد، که به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل موثر بر شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی مشخص شده است. همچنین ایجاد تنش و تضاد در محیط کار که نیز دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان پیامدهای شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی مشخص شده است. پس از اینکه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر کدام از متغیرها شناسایی شدند، مولفه‌ها براساس بیشترین شاخص مرکزی به کمترین شاخص مرکزی، اولویت‌بندی شدند. نتیجه‌ی اولویت‌بندی متغیرها در جدول (۹) نشان داده شده است.

جدول (۹). نتیجه اولویت‌بندی مولفه‌ها

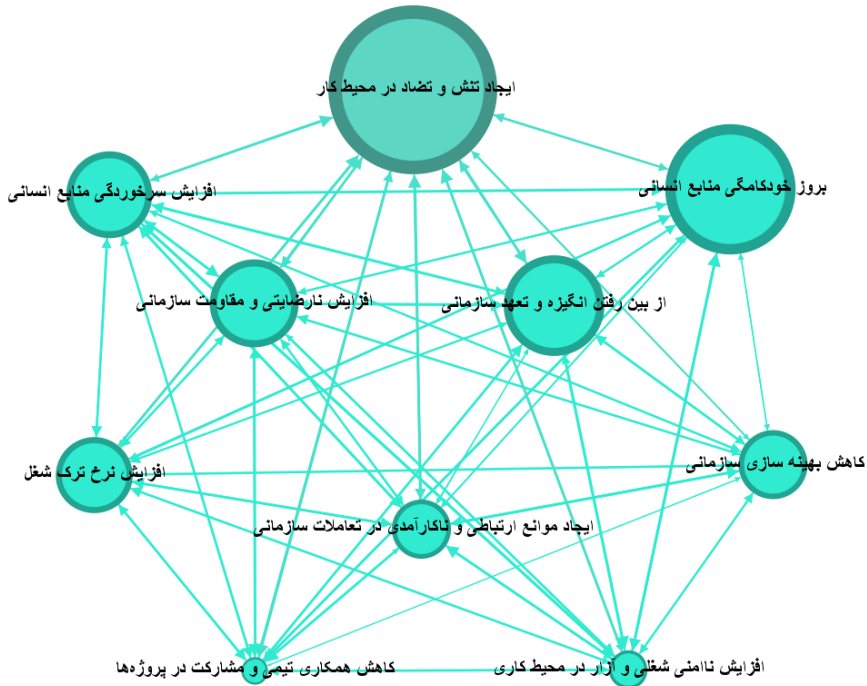
اولویت‌ها	عوامل موثر	اولویت‌ها	پیامدها
۱	تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری	۱	ایجاد تنش و تضاد در محیط کار
۲	ضعف در مدیریت منابع انسانی	۲	بروز خودکامگی منابع انسانی
۳	سبک مدیریت استبدادی در سازمان	۳	از بین رفتن انگیزه و تعهد

اولویت‌ها	عوامل موثر	اولویت‌ها	پیامدها
			سازمانی
۴	احساس عدم رضایت شغلی و نقض اصول انصاف	۴	افزایش نارضایتی و مقاومت سازمانی
۵	پدیدایی خویشاوندگاری در سازمان	۵	افزایش سرخوردگی منابع انسانی
۶	وجود تغییرات مکرر و عدم ثبات سازمانی	۶	کاهش بهینه سازی سازمانی
۷	عدم آزادی عمل و بیان در محیط کاری	۷	افزایش نرخ ترک شغل
۸	ایجاد قوانین و استانداردهای غیرمعقول و نامشروع	۸	ایجاد موانع ارتباطی و ناکارآمدی در تعاملات سازمانی
۹	مدیریت ناکارآمد و ضعیف در سازمان	۹	افزایش ناامنی شغلی و آزار در محیط کاری
۱۰	تعصب ناآگاهانه نسبت به فرهنگ سازمانی نادرست	۱۰	کاهش همکاری تیمی و مشارکت در پروژه‌ها

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۱. نمودار روابط علی عوامل موثر نافرمانی مدنی منابع انسانی



نمودار ۲. نمودار روابط علی پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی

همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی می‌باشد. براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل می‌باشد. لذا هرچقدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان عوامل موثر شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی، تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری و از میان پیامدهای شکل‌گیری نافرمانی مدنی منابع انسانی، ایجاد تنش و تضاد در محیط کار که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به‌عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و به ترتیب بقیه مولفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در جوامع مختلف دستیابی به توسعه پایدار و تداوم پیشرفت در فضای رقابتی و پرچالش که وجود دارد، وابسته به منابع انسانی تلاشگر و متعهد است. منابع انسانی بنابر وظایفی که دارند تحت شعاع آسیب‌های زیادی در سازمان قرار می‌گیرند که همه‌ی این‌ها باعث بروز مشکلاتی در نحوه عملکرد منابع انسانی می‌شود (باهگونا و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌ها باید این توانایی را داشته باشند که با توجه به اهمیت بالا منابع انسانی فضایی را عاری از هرگونه تنش و چالش برای منابع انسانی خود فراهم کنند زیرا عملکرد منابع انسانی ارتباط مستقیم و جدایی‌ناپذیری با عملکرد سازمانی و در نتیجه با پیشرفت و توسعه یک کشور دارد (انوار و همکاران ۲۰۲۱^۱). گاهی سازمان‌ها توانایی حل مشکلات و ایجاد محیطی امن برای منابع انسانی خود را ندارند که استمرار این امر، در نتیجه بی‌توجهی مدیریت سازمان نسبت به کارکنان خود باعث ایجاد بحران و نارضایتی کارکنان از محیط کاری خود می‌شود. شناخت و کنترل آسیب‌ها و مشکلاتی که در سازمان باعث نارضایتی کارکنان می‌شود از وظایف اصلی هر سازمان است (سوپراپتو و همکاران، ۲۰۲۴). منبع انسانی تحت تاثیر جو مخربی که در سازمان به وجود می‌آید برای دفاع از حقوق و ایجاد تغییرات لازم جهت رسیدن به منافع خود واکنش‌هایی را از خود بروز می‌دهند. یک نمونه از واکنش‌های منابع انسانی به اوضاع نابسامان سازمان، نافرمانی مدنی منابع انسانی است. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل موثر و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی صورت پذیرفت. بر اساس یافته‌های گردآوری‌شده از طریق روش‌های کیفی و کمی و به‌ویژه بهره‌گیری از نقشه شناختی فازی که امکان اولویت‌بندی دقیق مؤلفه‌ها را فراهم کرد، روشن شد که نافرمانی مدنی پدیده‌ای تک‌علتی نیست، بلکه محصول برهم‌کنش عوامل مدیریتی، ساختاری و فرهنگی در سازمان است. در بخش کیفی پژوهش، ۱۰ عامل کلیدی مؤثر و ۱۰ پیامد نافرمانی مدنی شناسایی شد. براساس یافته‌های بخش کمی، مهمترین عوامل موثر بر نافرمانی مدنی، تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری، ضعف در مدیریت منابع انسانی و سبک مدیریت استبدادی در سازمان، به ترتیب با شاخص‌های مرکزیت (۱۲/۳۱)، (۱۲/۲۲) و (۱۲/۲۱) می‌باشند. همچنین ایجاد تنش و تضاد در محیط کار با شاخص مرکزی (۱۲/۳)، بروز خودکامگی منابع انسانی با شاخص مرکزی (۱۲/۰۲) و از بین رفتن انگیزه و تعهد سازمانی با شاخص مرکزی (۱۱/۹۸) نیز، مهمترین پیامدهای نافرمانی مدنی، شناخته شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که نافرمانی مدنی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، حاصل برهم‌کنش مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی و فرهنگی است که به‌صورت زنجیره‌ای باعث بروز نارضایتی، واکنش‌های اعتراضی و رفتارهای گاه پنهان و گاه علنی در میان کارکنان می‌شود. در این میان، تبعیض و تعارض منافع در محیط کاری به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر شناسایی شد؛ عاملی که احساس بی‌عدالتی، نادیده‌گرفته‌شدن

و فرسودگی روانی را در کارکنان تشدید می‌کند. در رتبه دوم، ضعف در مدیریت منابع انسانی قرار دارد که ناشی از ناکارآمدی سیاست‌ها، نبود شفافیت در فرآیندها و عدم پاسخ‌گویی به نیازهای کارکنان است. در ادامه، سبک مدیریت استبدادی در سازمان، سومین عامل اصلی، با تضعیف روحیه کارکنان و کاهش اعتماد، بستر نافرمانی را مهیا می‌کند. همچنین، عواملی مانند احساس عدم رضایت شغلی و نقض اصول انصاف و پدیدایی خویشاوندگماری، از عوامل تأثیرگذار میانی هستند که حس نابرابری و عدم شایسته‌سالاری را در سازمان‌ها تشدید می‌کنند. سایر عوامل مانند تغییرات مکرر و بی‌ثباتی سازمانی، محدودیت آزادی بیان، قوانین غیرمنطقی، مدیریت ناکارآمد و "تعصب نسبت به فرهنگ نادرست سازمانی" نیز هرچند در اولویت پایین‌تر قرار دارند، اما در ایجاد جوی ناپایدار و مستعد نافرمانی نقش مکمل دارند. نخستین و مهم‌ترین پیامد نافرمانی مدنی، ایجاد تنش و تضاد در محیط کار است که فضای روانی سازمان را به شدت دچار آسیب کرده و تعاملات بین کارکنان و مدیران را مختل می‌کند. در چنین فضایی، سوءتفاهم، بدبینی و فضای خصومت‌آمیز افزایش می‌یابد و روابط کاری از حالت حرفه‌ای خارج می‌شود. در مرحله دوم، بروز خودکامگی منابع انسانی به‌عنوان یکی از پیامدهای بحرانی شناخته شد که نشان‌دهنده تبدیل شدن نافرمانی از واکنش‌های پنهان به رفتارهای آشکار و گاه متضاد با سیاست‌های رسمی سازمان است؛ به عبارتی، کارکنان ممکن است به‌صورت فردی یا جمعی خود را محق به تصمیم‌گیری‌های مستقل و حتی متضاد با اهداف سازمان بدانند. از بین رفتن انگیزه و تعهد سازمانی نیز از پیامدهای جدی نافرمانی مدنی است که نشان می‌دهد این پدیده می‌تواند پیوند روانی و ارزشی کارکنان با سازمان را تضعیف کرده و آن‌ها را به نیرویی منفعل و بی‌انگیزه تبدیل کند. این کاهش تعهد، به‌نوبه خود، زمینه‌ساز "افزایش نارضایتی و مقاومت سازمانی" می‌شود؛ جایی که کارکنان در برابر هر نوع تصمیم یا تغییر سازمانی از خود مقاومت نشان می‌دهند. در ادامه، عواملی همچون افزایش سرخوردگی، کاهش بهینه‌سازی، افزایش نرخ ترک شغل، ایجاد موانع ارتباطی و کاهش همکاری تیمی زنجیره‌ای از پیامدهای ناگوار هستند که به‌مرور باعث فروپاشی فرهنگ مشارکتی در سازمان شده و آن را به سازمانی ناکارآمد، نامن و غیرقابل اتکا تبدیل می‌کنند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که نافرمانی مدنی نه تنها یک واکنش اعتراضی است، بلکه به یک پدیده فرسایشی سازمانی تبدیل می‌شود که اگر ریشه‌های آن مهار نشود، به ازهم‌گسیختگی کلی ساختار انسانی سازمان منجر خواهد شد. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشابه باید عنوان نمود که یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش مرادزاده و هادوی نژاد (۱۴۰۰) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در تأثیر نافرمانی مدنی بر عملکرد منابع انسانی و عملکرد سازمان است آنان اذعان داشتند که نافرمانی مدنی تأثیر منفی و مخرب بر منابع انسانی دارد و می‌تواند باعث کاهش عملکرد آن‌ها شود. همچنین در پژوهش دیگری یافته‌های کرد و همکاران (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که برخی از مولفه‌های نافرمانی مدنی بر منابع انسانی تأثیر گذارند مانند احساس عدم رضایت شغلی و نقض اصول انصاف یا به طور کلی تبعیض‌هایی که در سازمان‌ها رخ

می‌دهد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش پندرز و شاو (۲۰۲۰) دارای هماهنگی است. وجه شباهت هر دو پژوهش در نقش محیط سازمانی و وجود قوانین و استانداردهای غیرمعقول و نامشروع بر ایجاد نافرمانی مدنی است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که اگر در محیط سازمان‌ها به کارکنان بها بدهند مشکلات منابع انسانی کمتر می‌شود. نتایج پژوهش چیاو و هارل (۲۰۲۴) نیز با نتایج این پژوهش همخوانی دارد و وجه شباهت هر دو پژوهش در نقش سبک مدیریت استبدادی بر منابع انسانی است. طبق پژوهش آن‌ها افرادی که در جوامع استبدادی زندگی کرده و در سازمان‌هایی که مدیریت آن استبدادی است کار می‌کنند نسبت به شرایط ظالمانه آن واکنش نشان می‌دهند.

در ارتباط با کاربردهای عملی پژوهش باید گفت از آنجایی که منابع انسانی نقش قابل توجهی در دستیابی به اهداف و موفقیت‌های سازمان‌ها دارند پرداختن به مسائلی که باعث ایجاد مشکل در عملکرد منابع انسانی می‌شود واجب است. از این رو پژوهش حاضر با بررسی یکی از عواملی که باعث ایجاد نافرمانی مدنی و بروز مشکل می‌شود سعی در آشنایی سازمان‌ها با عوامل و پیامدهای ایجاد آن دارد تا منابع انسانی از خطرات آن در امان بمانند.

در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش باید اذعان داشت هر پژوهشی با توجه به ماهیت خاص خود با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود و پژوهش حاضر هم از این قاعده مستثنا نبوده است. در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید عنوان کرد که از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به جدید بودن آن، و همچنین با توجه به هدف و نوع پژوهش باید از تعداد بیشتری از خبرگان استفاده می‌شد، که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت.

پیشنهادات

با توجه به نتایج پژوهش، بخشی از راهکارهایی که در زمینه نافرمانی مدنی منابع انسانی می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

- بازنگری در فرآیندهای استخدام، ارتقا و پاداش‌دهی با رویکرد عدالت‌محور: لازم است که کلیه فرآیندهای منابع انسانی بر اساس اصول عدالت و شایستگی تدوین شوند. این به معنای رعایت برابری فرصت‌ها برای همه کارکنان بدون توجه به عوامل تبعیض‌آمیز مانند جنسیت، قومیت یا ارتباطات شخصی است. استفاده از شاخص‌های دقیق و قابل سنجش برای ارزیابی عملکرد، به شفافیت این فرآیندها کمک می‌کند.
- ایجاد بسترهای شفاف برای جلوگیری از تبعیض و تعارض منافع: سازمان‌ها باید با تدوین سیاست‌های ضد تبعیض و سازوکارهای کشف تعارض منافع، فضایی شفاف ایجاد کنند. این شامل معرفی کمیته‌های نظارتی بی‌طرف، الزام به افشای روابط منافع و اعمال کنترل‌های مناسب است.

- تشویق مدیران به استفاده از شیوه‌های رهبری مشارکتی و دموکراتیک: مدیران باید به جای تصمیم‌گیری‌های آمرانه، از کارکنان برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری دعوت کنند. این امر باعث تقویت احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود و از بروز نافرمانی جلوگیری می‌کند.
- برگزاری جلسات منظم هم‌اندیشی با کارکنان و شنیدن نظرات و اعتراضات آنان: ایجاد جلسات منظم بازخوردگیری، فرصتی برای شنیدن دغدغه‌های کارکنان و پاسخ به آن‌هاست. این جلسات باید فضای دوستانه و بدون ترس ایجاد کنند تا کارکنان مشکلات را به راحتی بیان کنند.
- ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و امن برای طرح مشکلات و پیشنهادها: سیستم‌های گزارش‌دهی محرمانه یا وجود دفاتر مشاور منابع انسانی که بدون ترس از عواقب، به دغدغه‌های کارکنان رسیدگی کند، می‌تواند محیطی ایمن برای بیان مشکلات فراهم آورد.
- حمایت از حق ابراز عقیده بدون ترس از تنبیه یا تلافی: ایجاد سیاست‌هایی برای حفاظت از کارکنانی که نگرانی‌های خود را ابراز می‌کنند (مانند سیاست عدم تلافی) باعث می‌شود کارکنان احساس امنیت بیشتری برای صحبت درباره مشکلات داشته باشند.
- تدوین قوانین مبتنی بر واقعیت‌های سازمانی و در مشورت با نمایندگان کارکنان: قوانین باید واقعی، قابل اجرا و با شرایط کاری سازمان همخوانی داشته باشند. مشارکت نمایندگان کارکنان در تدوین این قوانین موجب افزایش پذیرش آن‌ها می‌شود.
- حذف مقررات غیرمنطقی یا سختگیرانه‌ای که منجر به احساس بی‌عدالتی می‌شوند: مقرراتی که بیش از حد سختگیرانه یا غیرضروری هستند باید شناسایی و حذف یا بازنگری شوند، زیرا چنین مقرراتی منبع اصلی نارضایتی و نافرمانی در سازمان هستند.
- اجتناب از تغییرات مکرر در سیاست‌ها و ساختارها مگر در شرایط اضطراری: تغییرات بی‌رویه در ساختارها و فرآیندها موجب بی‌اعتمادی و بی‌ثباتی روانی در کارکنان می‌شود. تغییرات باید با برنامه‌ریزی دقیق و در مواقع ضروری انجام شود.
- ارائه دلایل تغییرات به کارکنان و جلب مشارکت آنان در فرآیند تغییر: زمانی که تغییرات لازم است، باید دلایل منطقی و مستند به کارکنان توضیح داده شود و از نظرات آن‌ها در فرآیند تغییر استفاده شود تا حس مشارکت و تعهد تقویت شود.
- ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی‌های واقعی و هدفمند: باید ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای عینی مانند بهره‌وری، کیفیت کار، خلاقیت و میزان تحقق اهداف انجام شود، نه بر اساس روابط شخصی یا خویشاوندی.

شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدهای نافرمانی مدنی منابع انسانی با روش FCM

- آموزش مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعارض و مدیریت تغییر برای مدیران و کارکنان: آموزش این مهارت‌ها باعث بهبود روابط درون سازمانی، کاهش سوءتفاهم‌ها، مدیریت بهتر بحران‌ها و ایجاد محیطی سالم‌تر و مشارکتی می‌شود.
- ترویج فرهنگ سازمانی مثبت و ارزش‌های مشترک: سازمان‌ها باید برنامه‌های فرهنگی برای ترویج ارزش‌هایی مانند احترام متقابل، همکاری، صداقت و مسئولیت‌پذیری برگزار کنند که موجب همگرایی و تعهد کارکنان به سازمان می‌شود.
- طراحی برنامه‌های رفاهی، طرح‌های انگیزشی و پروژه‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی برای تقویت تعلق سازمانی کارکنان: فراهم کردن تسهیلات رفاهی (مانند بیمه درمانی، امکانات ورزشی، اوقات فراغت)، طرح‌های تشویقی (مانند پاداش عملکرد یا مزایای غیرمالی) و پروژه‌های داوطلبانه اجتماعی، باعث افزایش رضایت شغلی و حس تعلق کارکنان به سازمان می‌شود.

محدودیت‌ها

- با وجود تلاش برای انجام دقیق این پژوهش، برخی محدودیت‌ها وجود داشت که نتایج آن را تحت تأثیر قرار داده و باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرد:
- محدودیت‌های زمانی و مکانی: این پژوهش در بازه زمانی مشخص و در سازمان‌های محدودی انجام شد که ممکن است بر تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها و مناطق تأثیر بگذارد.
 - محدودیت‌های مربوط به نمونه پژوهش: نمونه پژوهش شامل کارکنان سازمان‌های خاصی بود و ممکن است دیدگاه‌ها و تجربیات افراد در دیگر سازمان‌ها یا صنایع متفاوت باشد.
 - حساسیت موضوع نافرمانی مدنی: به دلیل ماهیت حساس موضوع نافرمانی مدنی، برخی پاسخ‌دهندگان ممکن است از بیان واقعی نگرش‌ها و رفتارهای خود خودداری کرده یا با احتیاط پاسخ داده باشند که این امر می‌تواند بر دقت داده‌های گردآوری شده اثر گذاشته باشد.
 - محدودیت در دسترسی به منابع: به دلیل محدودیت در دسترسی به برخی منابع علمی جدید یا داده‌های سازمانی محرمانه، امکان تحلیل جامع‌تر برخی ابعاد پژوهش وجود نداشت. این مقاله هیچگونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

منابع

- کرد؛ باقر، مهدی نژاد؛ عالی. (۱۴۰۰). واکاوی پیشران‌های نافرمانی مدنی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (رویکرد دلفی فازی). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۴)، ۱۹۷-۲۲۳.
- مرادزاده؛ علی، هادوی نژاد؛ نیما. (۱۴۰۰). تحلیل گفتمان انتقادی نافرمانی مدنی در یک سازمان دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۰(۳)، ۱۴۷-۱۷۳.

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*,
- Asbari, M. (2024). Investigating The Role of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 1(02), 11-21.
- Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2024). Human resources analytics: where do we go from here?. *Benchmarking: An International Journal*, 31(2), 640-668.
- Berglund, O. (2023). Disruptive protest, civil disobedience & direct action. *Politics*, 02633957231176999.
- Capstick, S., Thierry, A., Cox, E., Berglund, O., Westlake, S., & Steinberger, J. K. (2022). Civil disobedience by scientists helps press for urgent climate action. *Nature Climate Change*, 12(9), 773-774.
- Celikates, R. (2016). Rethinking Civil Disobedience as a Practice of Contestation-Beyond the Liberal Paradigm. *Constellations: An International Journal of Critical & Democratic Theory*, 23(1).
- Celikates, R. (2016). Democratizing civil disobedience. *Philosophy & Social Criticism*, 42(10), 982-994.
- Cervera-Marzal, M. (2024). Can we disobey in democracy? Three points of view. *Chinese Political Science Review*, 9(1), 18-35.
- Chiao, V., & Harel, A. (2024). Disobedience as Such. *Jurisprudence*, 1-18.
- Della Croce, Y., & Nicole-Berva, O. (2023). Civil disobedience in times of pandemic: clarifying rights and duties. *Criminal law and philosophy*, 17(1), 155-174.
- Delmas, C. (2019). Civil disobedience, punishment, and injustice. *The Palgrave handbook of applied ethics and the criminal law*, 167-188.
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M., & Saad, S. K. (2022). Unethical organization behavior: Antecedents and consequences in the tourism industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 4972.
- Flam, H. (2023). The Puzzle of Civil Disobedience. In *Democratic Protests and New Forms of Collective Action: When Disobedience is Social* (pp. 11-25). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Gil de Zúñiga, H., & Goyanes, M. (2023). Fueling civil disobedience in democracy: WhatsApp news use, political knowledge, and illegal political protest. *new media & society*, 25(12), 3500-3520.
- Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, 63(1), 5-23.
- Lai, T. H. (2020). Civil disobedience, costly signals, and leveraging injustice.

- Nou, J. (2019). Civil servant disobedience. *Chi.-Kent L. Rev.*, 94, 349.
- Orieno, O. H., Udeh, C. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190.
- Penders, B., & Shaw, D. M. (2020). Civil disobedience in scientific authorship: Resistance and insubordination in science. *Accountability in research*, 27(6), 347-371.
- Pineda, E. R. (2021). Civil disobedience, and what else? Making space for uncivil forms of resistance. *European Journal of Political Theory*, 20(1), 157-164.
- Rheinhardt, A., Poskanzer, E. J., & Briscoe, F. (2023). The career consequences of workplace protest participation: Theory and evidence from the NFL "Take a knee" movement. *Organization Science*.
- Scheuerman, W. E. (2024). From Labor Sit-Downs to Civil Rights Sit-Ins: A Genealogy of Liberal Civil Disobedience. *The Review of Politics*, 1-25.
- Soeprapto, A., Tawil, M. R., Naim, S., Buamonabot, I., & Thahrim, M. (2024). Analysis Of The Effect Of Job Satisfaction And Tenure On Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 517-523.
- Stevens, S. (2023). Homelessness, public space and civil disobedience. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 53(4), 506-519.
- Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87-91.
- Tomanek, A. (2021). The Right to Strike and Other Forms of Protest of Persons Performing Gainful Employment Under Civil Law. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica*, (95), 71-82.
- UDOFIA, C. A. (2023). Henry David Thoreau and the Philosophy of Civil Disobedience as a Non-Catalytic Cum Catalytic Model for Conflict Resolution. *Stallion Journal for Multidisciplinary Associated Research Studies*, 2(3), 1-4.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.