

ORIGINAL ARTICLE

A Model of Employee Pathology in the Public Sector Due to Political Appointments: Development and Qualitative Validation Using Reflexive Thematic Analysis (RTA)

 Ali Parvin¹,
  Behzad Souki^{*2},
  Tohfeh Ghobadi Lemooki³,
  Kambiz Hamidi⁴

1. Ph.D. Student, Department of Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Kan.C., Islamic Azad University, Kangavar, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran..

***Correspondence**

Behzad Souki

E-mail: Beh.Souki@iau.ac.ir

Receive Date: 08/Oct/2025

Revise Date: 21/Nov/2025

Accept Date: 02/Dec/2025

How to cite

Parvin, A., Souki, B., Ghobadi Lemooki, T., & Hamidi, K. (2026). A Model of Employee Pathology in the Public Sector Due to Political Appointments: Development and Qualitative Validation Using Reflexive Thematic Analysis (RTA) *Public Organizations Management*, 14(3), 89 -112.

EXTENDED ABSTRACT**Introduction**

The current research is based on the assumption that political appointments in the Iranian public sector are phenomena beyond a managerial challenge and result in the systematic erosion of human capital. The main problem of the research is the existence of an analytical gap in the existing literature; previous research has mainly described the correlation between variables, but it has remained silent in explaining “the underlying process” through which an organizational event (political appointment) turns into a multidimensional pathologic cascade at the personal level. Accordingly, the main aim of this research is to fill this gap by designing and validating a “human-centered process Pattern” for the pathology of this phenomenon.

Theoretical Foundations**1. Political Appointments**

Political appointments refer to the process by which the selection and appointment of individuals to public positions, especially in the middle and technical levels, takes precedence over technical competence and professional competence based on political criteria such as party loyalty, factional affiliation, or personal relationships (Peters & Pierre, 2020; Gallo & Lewis, 2022). Political control and agency theory introduces this action as a rational tool by politicians (the employer) to align the bureaucracy and manage the risks of information asymmetry and conflicts of interest with bureaucrats (agents) (Eisenhardt, 1989; Peters & Pierre, 2019). Network theories and social capital have revealed the practical mechanism of these choices and show how informal relationships and networks based on ethno-factional trust block the path to merit (Burt, 2005). Finally, institutional theory seeks the most fundamental cause in the conflict between “political logic” (based on power and loyalty) and “professional logic” (based on expertise) (North, 1990; Friedland & Alford, 1991).

2. Transition from Organizational Analysis to Person-Centered Pathology

Pathology focuses on explaining the “causes and ways” of injury formation (Scott & Davis, 2016). Classical Patterns of organizational pathology (such as those of Nadler-Tashman, Weisbord, or Techie) are fundamentally “organization-centered” and are powerful at detecting macro disorders (such as lack of coherence of structure and strategy) (Rahimi, 2020), but they are facing a serious analytical gap in explaining how a particular employee personally “experiences” these disorders and how this experience “is narrated” in the form of biopsychosocial suffering.

Personal vulnerabilities can be classified into three main categories: (1) psychological vulnerability, (2) social vulnerability, and (3) physical (biological) vulnerability.

3. Processing Pathology Narrative: From Perception to Incarnation

By combining the above theories, pathos can be narrated not as an event, but as a multi-stage process that transforms an organizational phenomenon into an individual debilitating

experience:

1) Perception and emotional response, 2) Resource erosion, and 3) manifestation of chronic pathos (Maslach et al., 2001).

Empirical Background of the Research

The research literature shows that political appointments lead to negative behavioral reactions such as intensification of organizational silence by directly undermining the principle of meritocracy (Sarvari-Lak & Amirpour, 2024). This atmosphere is associated with a significant increase in psychological and professional stress among employees (Mohammad-Rezaei, Rezaei-Manesh, Vaezi, & Ghorbanzadeh, 2023). Bedi and Schat's (2013) comprehensive meta-analysis showed that perception of organizational policy is associated with a sharp decline in positive variables such as trust, fairness, job satisfaction, and emotional commitment.

Narrative Conceptual Framework

Inspired by Engel's (1977) Biopsychosocial Pattern (BPS), this research challenges the reductionist and variable-oriented approach. Engel argued that human pathology cannot be reduced to physical disorders alone, but should be seen as the product of the dynamic and intertwined interaction of the three biological, psychological, and social dimensions. This call for a paradigm shift from "harm-centered" to "human-centered" forms the conceptual basis of this research in order to explain the pathological narrative of an organizational phenomenon in the lived experience of employees. Accordingly, the present conceptual framework considers political appointment as a "triggering event" that activates three parallel and intertwined paths of harm:

Psychological path: This path begins with a cognitive rupture in the form of a perception of injustice and violation of the psychological contract (Bedi & Shat, 2013), and leads to negative reactions such as stress, anxiety, and erosion of motivation (Mohammad-Rezaei, Rezaei-Manesh, Vaezi & Ghorbanzadeh, 2023).

Social path: Political appointment leads to the polarization of the workplace ("insider" and "outsider") by creating a crisis of legitimacy, erodes social capital, and leads to the formation of destructive norms such as organizational silence (Danaeifard, Sadeghi, & Mostafazadeh, 2015).

Biological path: This path, which is the main innovation of the framework, explains the "embodiment" process of stress. Continuous perception of threat leads to the exhaustion of the body's physiological systems and eventually manifests itself in the form of physical exhaustion, chronic fatigue, and psychosomatic symptoms.

Conceptual Framework Synthesis: Narrative Plot of Pathology

To integrate these paths, a "narrative plot" structure is used, which depicts the pathos as a "trajectory map" in three-stage time. This plot, which forms the conceptual skeleton of the research and will be used as the main analytical tool in the data analysis, can be described as follows:

1. Input pathos (beginning of the narrative): This stage includes the triggering event (political appointment) and the initial cognitive-emotional processes.
2. Mediating pathos (Development of narrative): In this stage, the pathos is processed and deepened. Chronic mistrust and hopelessness arise.
3. Output pathos (Temporary end of the narrative): Pessimism, apathy, and destructive work behaviors, breakdown of the relationship network, and physical exhaustion.

Methodology

This research uses a two-stage exploratory-interpretive qualitative design developed to answer the research questions systematically. In the first stage (Patterning), the narrative data obtained from 13 in-depth interviews with government employees were analyzed using Reflexive Thematic Analysis (RTA). The purpose of this stage was to develop a conceptual Pattern based on the lived experiences and meaning-making of the participants. In the second stage i.e., validation and refining, the Pattern extracted by the researcher was subjected to the judgment and consensus of 10 executive experts through the "Delphi Technique" to be refined and finalized with a pragmatic goal to ensure its content validity and practicality. Content validity using Content Validity Index (CVI), Construct Validity using Lauchet's Content Validity Ratio (CVR), and Inter-Coder Reliability using Cronbach's alpha were measured after conducting interviews, which were (S-CVI/Ave=0.93), (CVR=0.85), and ($\alpha = 0.87$), respectively.

The data were analyzed using the reflective thematic analysis method based on the six-step approach of Brown and Clark (2021) and with the help of Atlas.ti software, the output of

which was the initial conceptual Pattern of PSB. Quantitative data analysis of Delphi was performed using SPSS 27 software.

Findings

The data analysis and validation process led to a final 12-component Pattern that explains pathology as a three-dimensional, process narrative. This Pattern demonstrates that the pathos begins with a psychological dimension, which includes the “perception of injustice” the subsequent emotional, attitudinal, and motivational reactions. Then, this pathos spreads to the social dimension and manifests itself in the form of “undermining shared trust, norms and values” and the destruction of the organization’s social network. Ultimately, this process leads to the biological dimension, where chronic stress and exhaustion “materialize” in the individual and manifest themselves in the form of psychosomatic and physical consequences.

Discussion and Conclusion

The main purpose of this study was to validate and refine the conceptual Pattern of “psychosocial-biological pathology” (PSB). The empirical findings confirmed the core of this Pattern and turned it into a 12-component operational and validated Pattern that depicts the dynamic and cascading pathos from initial perception to its multidimensional consequences.

The pathos begins with a “initial psychological trigger” i.e., the perception of injustice (T1), quickly leads to emotional (T2), attitudinal (T3), and behavioral (T4) reactions, and serves as a bridge to the transfer of pathos from the individual to the social level.

Next, “social contagion” occurs. The dominance of political logic (T5) leads to mistrust and polarization of the space between “insider” and “outsider” groups (T6), which destroys organizational cohesion and leads to the destruction of social capital and the emergence of group conflicts (T9) by promoting negative norms (T7) and erosion of morality (T8).

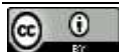
The main innovation of the Pattern is in validating the third dimension, i.e., “bioembodiment”. Chronic psychosocial stress “materializes” in the employees in the form of physical symptoms (T10) and physical burnout (T11). The findings confirmed the moderating role of “contextual factors” (T12) such as individual resilience and organizational support in intensifying or weakening this process.

Research innovation includes the presentation and empirical validation of the “Psychological-Social-Biological Pathology” Pattern of Employees of Political Appointments (PSB) that covers several key gaps in the literature such as addressing the gap of an integrated and process approach, eliminating the gap of person-centered Patterns, and presenting a native and testable Pattern.

The limitations of this research include dependence on the cultural context of Iran, the qualitative nature of the data, and the cross-sectional nature of the data.

KEYWORDS

Political Appointments; Employee Pathology; Human-Centred Process Pattern; Reflexive Thematic Analysis.



«مقاله پژوهشی»

الگوی آسیب‌شناسی کارکنان دولتی از انتصابات سیاسی: طراحی و اعتباریابی
کیفی با رویکرد RTAعلی پروین^۱، بهزاد سوکی^{۲*}، تحفه قبادی لموکی^۳، کامبیز حمیدی^۴

چکیده

انتصابات سیاسی در بخش دولتی ایران، فراتر از کاهش کارایی، به فرسایش نظام‌مند سرمایه انسانی می‌انجامد. با این حال، ادبیات موجود با رویکرد متغیر محور، در تبیین «چگونگی» تبدیل این رویداد سازمانی به یک فرایند آسیب‌زای چندبعدی در سطح فردی با رویکرد انسان‌محور، دچار خلأ است. این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف، به طراحی و اعتباریابی تجربی «الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی - اجتماعی - زیستی» می‌پردازد. این طرح کیفی اکتشافی - روایتی تفسیری دومرحله‌ای با بهره‌گیری از رویکرد روایتی انسان‌محور، ضمن حفظ عمق تفسیری، چارچوب تبیینی و الگوی نوینی مورد اجماع از آسیب‌شناسی کارکنان از انتصابات سیاسی ارائه می‌دهد. در مرحله نخست این پژوهش (مرحله کاوش و تولید الگو)، داده‌های روایی حاصل از ۱۳ مصاحبه عمیق با کارکنان، با استفاده از روش تحلیل مضمون بازتابی تحلیل شد تا الگوی مفهومی مبتنی بر تجارب، دیدگاه و معناسازی آنان تدوین گردد. در مرحله دوم (مرحله اعتبارسنجی و پالایش)، این الگو با هدفی عمل‌گرایانه برای سنجش اعتبار محتوایی و قابلیت کاربردی تحلیل مضمون صورت‌گرفته توسط محقق، از طریق تکنیک دلفی در معرض اجماع ۱۰ خبره اجرایی قرار گرفت. در تحلیل مضمون استخراج روایتی اولیه‌ای از مضامین صورت پذیرفت که در فرایند دلفی، پالایش، ادغام مضامین و نهایی‌سازی یک الگوی ۱۲ مؤلفه‌ای منتهی شد. الگوی نهایی نشان می‌دهد آسیب‌شناسی یک روایتی است که با ادراک بی‌عدالتی، کنش‌های هیجانی، نگرشی و انگیزشی (بعد روانی) آغاز شده، به تضعیف اعتماد، هنجارها و ارزش‌های مشترک سازمانی و شبکه اجتماعی (بعد اجتماعی) سرایت کرده و به تجسد استرس و فرسودگی (بعد زیستی) منتهی می‌شود.

واژه‌های کلیدی

انتصابات سیاسی، آسیب‌شناسی کارکنان، الگوی فرایندی انسان‌محور، تحلیل مضمون بازتابی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد کنگاور، دانشگاه آزاد اسلامی، کنگاور، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

*نویسنده مسئول: بهزاد سوکی
Beh.Souki@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۱

استناد به این مقاله:

پروین، علی؛ سوکی، بهزاد؛ قبادی لموکی، تحفه و حمیدی، کامبیز (۱۴۰۵). الگوی آسیب‌شناسی کارکنان دولتی از انتصابات سیاسی: طراحی و اعتباریابی کیفی با رویکرد RTA. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۳)، ۸۹-۱۱۰.



مقدمه

سرمایه انسانی، ستون فقرات عملکرد سازمانی و پیشرفت ملی است و اهمیت آن در بخش دولتی که مسئولیت ارائه خدمات عمومی و اجرای سیاست‌های کلان را بر عهده دارد، دوچندان است (شولتز^۱؛ ۱۹۶۲؛ بکر^۲؛ ۱۹۹۳). با این حال، کارایی این بخش حیاتی، اغلب توسط پدیده فراگیر «انتصابات سیاسی» به چالش کشیده می‌شود؛ رویه‌ای که در آن، مناصب کلیدی نه بر اساس شایستگی، بلکه بر مبنای وفاداری سیاسی یا روابط شخصی واگذار می‌گردد (لوئیس^۳؛ ۲۰۰۸). این چالش که ریشه در سیاسی‌شدگی بوروکراسی دارد، یک معضل جهانی است که پیامدهای مخرب آن از تضعیف شایسته‌سالاری تا کاهش کارایی را در برمی‌گیرد (پیتز^۴ و پیر^۵؛ ۲۰۱۹).

فراتر از این پیامدهای ساختاری، ادبیات پژوهشی به هزینه‌های انسانی این پدیده پرداخته و نشان می‌دهد انتصابات غیرشایسته، سلامت کارکنان را به خطر می‌اندازد و به پیامدهایی نظیر بی‌عدالتی ادراک‌شده و فرسودگی شغلی منجر می‌شود (بوی^۶؛ ۲۰۲۳؛ پارک و حسن^۷؛ ۲۰۲۱). با وجود این، درک ما از این پدیده با یک شکاف تحلیلی بنیادین مواجه است. تحقیقات موجود عمدتاً به توصیف همبستگی میان متغیرها اکتفا کرده‌اند، اما در تبیین فرایندی که نشان دهد چگونه یک رویداد سازمانی به یک «آبشار آسیب‌زای چندبعدی» در سطح فردی تبدیل می‌شود، ناکام مانده‌اند. به عبارت دیگر، ادبیات فعلی در تبیین چگونگی شکل‌گیری و تسری این آسیب‌ها در وجود یک کارمند، سکوت کرده است.

این پژوهش با فلسفه عمل‌گرایی، موضع پارادایمی بر ساخت‌گرایی اجتماعی، بنیاد نظری تعامل‌گرایی نمادین و راهبرد روش‌شناختی روایی - تفسیری با ابزار تحلیل مضمون بازتابی؛ با هدف پر کردن این شکاف، در پی تبیین و اعتباریابی الگویی فرایندی برای تحلیل این پدیده است. برای این منظور، ابتدا از طریق سنتز استقرایی ادبیات میان‌رشته‌ای، یک چارچوب مفهومی اولیه تحت عنوان الگوی آسیب‌شناسی «روانی - اجتماعی - زیستی»^۸ ارائه می‌شود. این الگو بر پایه مدل کلاسیک «زیستی - روانی - اجتماعی» بنا شده و با معرفی «اصل تقدم روان‌شناختی»، ادراک از انتصابات سیاسی^۹ را به عنوان نقطه آغازین فرایند

آسیب‌شناسی معرفی می‌کند. سپس، این چارچوب مفهومی اولیه از طریق یک طرح کیفی اکتشافی - تفسیری دومرحله‌ای (گردآوری روایت‌های خبرگان و تحلیل مضمون بازتابی و اعتباریابی تحلیل مضمون صورت پذیرفته توسط محقق با تکنیک دلفی) در بستر سازمان‌های دولتی ایران پالایش، اعتباریابی و غنی‌سازی می‌گردد. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال اصلی است:

الگوی آسیب‌شناسی کارکنان بخش دولتی ناشی از انتصابات سیاسی چیست؟

برای پاسخ به این سؤال اصلی، پژوهش مراحل زیر را از طریق سؤالات فرعی دنبال می‌کند:

- سؤال اول، (مبنای نظری): ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در روابط فرایندی چارچوب مفهومی اولیه که برآمده از سنتز ادبیات است، کدام‌اند؟

- سؤال دوم، (کاوش کیفی): ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در آسیب‌شناسی کارکنان از منظر تجارب و دیدگاه‌های آن‌ها چیست؟

- سؤال سوم، (الگوی نهایی): ساختار نهایی الگو پس از تلفیق یافته‌های کیفی و اعتبارسنجی خبرگان، چگونه تبیین می‌شود؟

مبانی نظری

انتصابات سیاسی و آسیب‌شناسی کارکنان از آن

انتصابات سیاسی، در تعریف دقیق علمی، به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن، گزینش و گماردن افراد در مناصب دولتی، به‌ویژه در لایه‌های میانی و فنی، بر اساس معیارهای سیاسی مانند وفاداری حزبی، وابستگی جناحی یا روابط شخصی، بر شایستگی فنی و صلاحیت حرفه‌ای اولویت می‌یابد (پیتز و پیر، ۲۰۲۰؛ لوئیس و گالو^۹؛ ۲۰۲۲). این پدیده که (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^{۱۰}؛ ۲۰۲۰). آن را یکی از چالش‌های اصلی حکمرانی خوب می‌داند، صرفاً یک تصمیم مدیریتی نیست، بلکه تجلی عینی نفوذ «منطق سیاسی» در قلمرو «منطق اداری» است.

چرایی وقوع این پدیده را نمی‌توان با یک نظریه توضیح داد؛ بلکه محصول تلفیق لایه‌های مختلفی از انگیزه‌های عقلانی و ساختارهای غیررسمی است. در یک سطح، نظریه‌های کنترل سیاسی و نمایندگی، این اقدام را ابزاری عقلانی برای سیاست‌مداران (کارفرما) جهت همسوسازی بوروکراسی و مدیریت ریسک عدم تقارن اطلاعاتی و تضاد منافع با بوروکرات‌ها (کارگزار) معرفی می‌کنند (آیزنهارت^{۱۱}؛ ۱۹۸۹؛ پیتز و پیر، ۲۰۱۹). اما این تبیین، تنها بخشی از واقعیت است. در لایه‌ای عمیق‌تر، نظریه‌های

1. Schultz
2. Becker
3. Lewis
4. Peters & Pierre
5. Boyyet
6. Park & Hassan
7. Psycho-Social-Biological Pathology model or PSB
8. Psychological Primacy Principle or PPA

9. Lewis & Gallo

10. OECD

11. Eisenhart

(رحیمی، ۲۰۲۰). اما در تبیین اینکه چگونه یک کارمند مشخص، این اختلالات را به‌صورت شخصی «تجربه» کرده و این تجربه چگونه به رنج روانی، اجتماعی و جسمانی او روایت می‌شود، با یک «خلأ نظری» جدی مواجه‌اند. این شکاف، گذار به یک چارچوب فردمحور را برای فهم عمیق پیامدهای انسانی انتصابات سیاسی، ضروری می‌سازد.

تحلیل تطبیقی مطالعات موجود و بررسی مطالعات فراتحلیل مانند فراتحلیل هوچوارتر^{۱۰} (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که یک رویداد مدیریتی مانند انتصاب سیاسی، آسیب‌های مختلف و متنوعی را متوجه کارکنان می‌نماید که با طبقه‌بندی و دسته‌بندی، می‌توان آن‌ها را در سطح فردی به سه دسته یا بعد یعنی روان‌شناختی، اجتماعی و فیزیولوژیک کارکنان قرار داد که در ادامه به صورت تلفیقی با نظریه‌های مرتبط به شرح ذیل ارائه می‌شوند:

۱. آسیب‌پذیری روان‌شناختی: بر اساس نظریه‌های استرس - مقابله، عدالت سازمانی و قرارداد روان‌شناختی، کارکنان نیاز ذاتی به انصاف، پیش‌بینی‌پذیری و شایسته‌سالاری دارند (لازاروس و فولکمن^{۱۱}، ۱۹۸۴؛ کولکویت^{۱۲}، ۲۰۰۱؛ روسو^{۱۳}، ۱۹۹۵). انتصاب سیاسی، این قرارداد نانوشته را نقض کرده و به‌عنوان یک تهدید مستقیم برای ارزش‌ها و بهزیستی فردی ارزیابی می‌شود که محرک اصلی آسیب است و کنش‌های هیجانی، نگرشی و انگیزشی و رفتاری به دنبال دارد که نظریه رویداد عاطفی به‌خوبی این روایت را پشتیبانی می‌کند.

۲. آسیب‌پذیری اجتماعی: مطابق نظریه سرمایه اجتماعی و نظریه‌های تبادل اجتماعی و هویت اجتماعی، بهزیستی کارکنان به کیفیت روابط مبتنی بر اعتماد و عمل متقابل وابسته است (تاجفل و ترنر^{۱۴}، ۱۹۷۹؛ بلاو^{۱۵}، ۱۹۶۴). انتصاب سیاسی با تضعیف اعتماد، تغییر هنجارهایی بروکراتیک و جایگزینی آن با هنجارهای دموکراتیک منجر به تغییر شبکه روابط و در نتیجه فرسایش سرمایه اجتماعی می‌شود که برخاسته از سه مؤلفه پیشین می‌باشد. ایجاد دوقطبی «خودی - غیرخودی» و سکوت و جامعه‌پذیری منفی را به دنبال داشته و فرد را در معرض انزوای اجتماعی قرار می‌دهد.

۳. آسیب‌پذیری جسمانی: بر مبنای نظریه استرس - مقابله لازاروس و فولکمن و نیز پیوند ذهن و جسم از یافته‌های روان عصب ایمنی‌شناسی و فرسودگی سیستم پاسخگویی به استرس

شبکه و سرمایه اجتماعی سازوکار عملی این انتخاب‌ها را آشکار می‌سازند و نشان می‌دهند که چگونه روابط غیررسمی و شبکه‌های قومی - جناحی، مسیر را بر شایستگی مسدود می‌کنند (برت^۱، ۲۰۰۵). در نهایت، نظریه نهادی ریشه‌ای‌ترین علت را در تعارض میان «منطق سیاسی» (مبتنی بر قدرت و وفاداری) و «منطق حرفه‌ای» (مبتنی بر تخصص) می‌داند که در آن، قواعد نانوشته بازی به منطق سیاسی اجازه غلبه می‌دهد (نورث^۲، ۱۹۹۰؛ فریلند و آلفورد^۳، ۱۹۹۱).

چگونگی آسیب‌زایی این پدیده، از طریق سازوکار «فرسایش سیستماتیک اصول بروکراسی عقلانی» وبر (۱۹۲۲) قابل‌درک است. غلبه منطق سیاسی، یک فرایند تخریبی را آغاز می‌کند؛ ابتدا، با جایگزینی وفاداری به‌جای تخصص، اصل بنیادین شایسته‌سالاری نقض می‌شود (پیترز و واترمن^۴، ۱۹۸۲). سپس، با اعمال گزینشی قوانین برای پاداش به وفاداران و تنبیه مخالفان، اصل بی‌طرفی و حاکمیت قانون تضعیف می‌گردد (ویلسون^۵، ۱۹۸۹). در ادامه، با اولویت یافتن منافع کوتاه‌مدت جناحی بر اهداف بلندمدت ملی، اصل عقلانیت ابزاری نیز بی‌معنا می‌شود (ریگز^۶، ۱۹۶۴). این فرسایش ساختاری، ضمن تضعیف کارآمدی کلان، زمینه را برای تحلیل آسیب‌های آن در سطح خرد و بر روان و رفتار کارکنان فراهم می‌آورد.

آسیب‌شناسی کارکنان از انتصابات سیاسی

آنچه تاکنون تبیین شد، مروری گذرا و مختصر بر چگونگی عملکرد سیاسی‌سازی بروکراسی و به معنای خاص آن، انتصابات سیاسی بود. در ادامه ضمن پرداخت به ترمینولوژی واژه «آسیب‌شناسی» مدل‌های سازمانی موجود و ضرورت گذر پارادایم سازمانی به فردی و ضرورت ارائه یک الگوی فردمحور با محوریت کانونی پدیده سازمانی انتصابات سیاسی بیان نمی‌شود. آسیب‌شناسی در ریشه خود به معنای «مطالعه نظام‌مند عارضه‌ها» است (اسکات و دیویس^۷، ۲۰۱۶) و بر تبیین «علل و چگونگی» شکل‌گیری آسیب تمرکز دارد. با این حال، مدل‌های کلاسیک آسیب‌شناسی سازمانی (مانند مدل‌های نادلر - تاشمن، وایزبوردر^۸ یا مدل فنی - سیاسی - فرهنگی تیچی^۹) به‌طور بنیادین «سازمان - محور» هستند. آن‌ها در تشخیص اختلالات کلان (مانند عدم هم‌نوایی ساختار و استراتژی) قدرتمندند،

1. Brett
2. North
3. Friedland & Alford
4. Peterres & Waterman
5. Wilson
6. Riggs
7. Scott & Davis
8. Nadler-Tushman & Wisebur
9. Tichy

10. Hochwarter
11. Lazarus & Folkman
12. Colquitt
13. Rousseau
14. Tajfel & Turner
15. Blau

رفتاری پیش‌بینی شده در مدل صدا - غفلت - خروج^۹ مانند تظاهرات رفتاری برای تلاش عملی برای بهبود (صدا)، کاهش تلاش، افزایش غیبت یا تمایل به ترک خدمت، تجلی می‌یابند (هیرشمن^{۱۰}، ۱۹۷۰).

پیشینه پژوهش

ادبیات پژوهشی به‌طور گسترده‌ای نشان می‌دهد که انتصابات سیاسی و ادراک از سیاست‌زدگی در محیط کار، پیامدهای منفی قابل توجهی برای کارکنان به همراه دارد.

در بافت سازمانی ایران، مطالعات متعددی این رابطه مخرب را تأیید کرده‌اند. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که انتصابات سیاسی با تضعیف شایسته‌سالاری (سروری لک و امیرپور، ۱۴۰۳)، به‌عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین سازمانی، ارتباط مستقیم دارد. این امر به‌نوبه خود منجر به واکنش‌های رفتاری منفی در کارکنان می‌شود؛ از جمله افزایش پدیده سکوت سازمانی که در آن کارکنان از بیان نظرات و ایده‌های خود امتناع می‌ورزند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). علاوه بر این، تحقیقات نشان داده‌اند که چنین فضایی با تشدید فشارهای روانی و افزایش استرس شغلی در میان کارکنان همراه است (محمدرضایی و همکاران، ۱۴۰۲).

این الگو در سطح بین‌المللی نیز با شواهد گسترده‌ای پشتیبانی می‌شود. فراتحلیل جامع بدی و شات^{۱۱} (۲۰۱۳) نشان داد که ادراک از سیاست سازمانی با کاهش شدید متغیرهای مثبتی همچون اعتماد سازمانی، عدالت، رضایت شغلی و تعهد عاطفی و افزایش متغیرهای منفی مانند بی‌اعتمادی و تخریب ارزش و هنجارهای بروکراتیک و یادگیری رفتارهای سیاسی (همسو با یافته‌های بات و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۹) مرتبط است. هم‌زمان، این پدیده با افزایش پیامدهای نامطلوبی مانند استرس، فرسودگی شغلی، قصد ترک خدمت و رفتارهای انحرافی در محیط کار (همسو با یافته‌های روگوبور - سیتا^{۱۳}، ۲۰۲۱) همراه می‌باشد. مطالعات دیگر نیز ابعاد خاصی از این آسیب را روشن ساخته‌اند؛ برای مثال، پژوهش ژانگ و همکاران^{۱۴} (۲۰۲۳) نشان داد که فضای سیاسی شده منجر به سرکوب رفتار نوآورانه کارکنان می‌شود. به‌طور مشخص‌تر، تحقیق بوی^{۱۵} (۲۰۲۳) که مستقیماً بر روی انتصابات سیاسی تمرکز داشت، رابطه منفی معناداری میان این انتصابات و کاهش سطح درگیری و تعلق‌خاطر شغلی کارکنان بخش دولتی را به اثبات رساند. درگیری شغلی، مؤلفه‌ای چندبعدی در نقطه مقابل مفهوم فرسودگی شغلی است

بدن در مدل بار آلوستاتیک، استرس روانی - اجتماعی مزمن، صرفاً یک تجربه ذهنی نیست. این استرس با فرسوده کردن سیستم‌های دفاعی و ایمنی بدن، به‌طور مستقیم به آسیب‌های فیزیکی ملموس (مانند نشخوار فکری و بی‌خوابی، خستگی مفرط و شکایات جسمانی) «متجسد» می‌شود (مک‌ایون^۱، ۱۹۹۸؛ آدر^۲، ۲۰۰۷).

روایت آسیب‌پذیری کارکنان از این پدیده بدین صورت است که:

آسیب، محصول یک فرایند چندمرحله‌ای است که پدیده سازمانی را به یک تجربه فرساینده فردی تبدیل می‌کند:

۱. فاز ادراک و واکنش هیجانی: بر اساس نظریه ارزیابی شناختی، انتصاب سیاسی به‌عنوان یک «تهدید» ادراک می‌شود. نظریه رویدادهای عاطفی^۳ توضیح می‌دهد که این ادراک بی‌عدالتی، به‌سرعت هیجانات منفی آنی مانند خشم، اضطراب و ناامیدی را فعال می‌کند (وایس و کروپانزانو^۴، ۱۹۹۶).

۲. فاز فرسایش منابع: این هیجانات منفی، فرایندهای فرسایشی را کلید می‌زنند. مدل تقاضاها - منابع شغلی^۵ نشان می‌دهد که این وضعیت، یک «تقاضای شغلی مانع شونده» ایجاد می‌کند که منابع روان‌شناختی و اجتماعی فرد را به‌طور مداوم تحلیل می‌برد (بکر و دمروتی^۶، ۲۰۱۷). این امر به فرسایش روابط مبتنی بر اعتماد (نظریه تبادل اجتماعی) و بحران مشروعیت رهبری منجر می‌شود. آن چنانکه مری پارکر فالت^۷ (۲۰۱۱) بیان نمود، اقتدار رهبری، دستوری و انتصابی نیست، بلکه محصول ادراک کارکنان از تجربه و تخصص و توانایی وی است. منصوبین سیاسی نه‌تنها موجب بحران مشروعیت رهبری، بلکه اقتدار سلسله‌مراتبی را زیر سؤال می‌برند.

۳. فاز تجلی آسیب‌های مزمن: تداوم فرسایش منابع، به پیامدهای پایدار منجر می‌شود. در سطح روان‌شناختی، این فرایند به سندرم فرسودگی شغلی (خستگی هیجانی، مسخ شخصیت، فرسایش انرژی جسمانی) می‌انجامد (ماسلاچ و همکاران^۸، ۲۰۰۱). در سطح جسمانی، مدل فرسودگی سیستم پاسخگویی به استرس یا همان بار آلوستاتیک تبیین می‌کند که چگونه این استرس مزمن، سیستم‌های فیزیولوژیک بدن را مستهلک کرده و به بیماری‌های روان‌تنی منجر می‌شود. در نهایت، این آسیب‌ها در قالب پاسخ‌های

9. EVLN

10. Hirschman

11. Bedi & shot

12. Butt et al.

13. Rughoobur-Seetah

14. Zhang et al

15. Boyyet

1. McEwen

2. Ader

3. AET

4. Weiss & Cropanzano

5. JD-R

6. Bakker & Demerouti

7. Mary Parker Follett

8. Maslach et al

و نقض قرارداد روان‌شناختی (بدی و شات، ۲۰۱۳) رخ می‌دهد. این ارزیابی شناختی، مطابق با نظریه رویدادهای عاطفی^۵، به یک واکنش عاطفی منفی شامل استرس، اضطراب و فرسایش تعهد و انگیزه منجر می‌شود (محمدرضایی، رضایی منش، واعظی، قربانی‌زاده)، در نهایت، این وضعیت روانی - عاطفی در قالب تجلی رفتاری بروز می‌کند که طیفی از کناره‌گیری مانند کاهش درگیری شغلی؛ (بویت، ۲۰۲۳) تا رفتارهای مخرب مانند رفتارهای انحرافی؛ (روگوبور - سیئا، ۲۰۲۱) را در برمی‌گیرد.

۲. مسیر اجتماعی: از بحران مشروعیت تا فرسایش هنجاری

این مسیر، چگونگی سرایت آسیب از سطح فردی به ساختار روابط و هنجارهای گروهی را نشان می‌دهد. انتصاب سیاسی با زیر سؤال بردن اصل شایستگی، یک بحران مشروعیت در اقتدار سازمانی ایجاد می‌کند. این بحران، مطابق با نظریه هویت اجتماعی^۶، به قطبی‌سازی فضای کاری و شکل‌گیری گروه‌های «خودی» و «غیرخودی» می‌انجامد. این وضعیت به تدریج اعتماد متقابل را از بین برده و به فرسایش سرمایه اجتماعی منجر می‌شود. در نهایت، این فرایند به شکل‌گیری هنجارهای مخرب مانند سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی حاکم بر فضای کار منتهی می‌گردد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴).

۳. مسیر زیستی: از تهدید پایدار تا تجسد فرسودگی

این مسیر که نوآوری اصلی این چارچوب است، فرایند «تجسّد یافته»^۷ شدن استرس روانی - اجتماعی در بدن را تبیین می‌کند. ادراک پایدار از تهدید و بی‌عدالتی، سیستم پاسخ به استرس بدن را به‌طور مزمن فعال نگه می‌دارد. این امر، مطابق با مدل فرسودگی سیستم پاسخگویی به استرس (بار آلوستاتیک^۸ مک‌ایون، ۱۹۹۸)، به استهلاک تجمعی سیستم‌های فیزیولوژیک (عصبی، هورمونی و ایمنی) می‌انجامد. این استهلاک درونی، در نهایت به شکل فرسودگی تنی، شامل خستگی مزمن و بروز علائم جسمانی، تجلی پیدا می‌کند (آلیسون و همکاران^۹، ۲۰۲۲).

در نهایت، این سه مسیر به صورت مجزا عمل نکرده، بلکه درهم‌تنیده و هم‌افزا هستند و در مجموع، یک روایت فرایندی پویا و چندبعدی از آسیب‌شناسی را شکل می‌دهند. این الگوی یکپارچه، مبنای مفهومی روایی لازم برای تدوین پروتکل مصاحبه و جمع‌آوری و تحلیل تجربه و دیدگاه کارکنان را فراهم می‌آورد. شرح بصری آن در جدول (۱) ارائه شده است.

(کاهن^۱، ۱۹۹۰). این پژوهش هرچند رویکردی متغیر محور (نه انسان - محور) دارد و همین سبب شده است تا نتواند خلأهای تحقیقاتی را شناسایی و پوشش جامعی از آسیب‌های سطح فردی این پدیده نماید؛ اما همگرایی خوبی با اهداف این تحقیق در شناسایی هرچند تلویحی ابعاد سه‌گانه در سطح فردی ارائه داده است. از جمله شناسایی آسیب‌های نگرشی و انگیزشی، بی‌اعتمادی و تخریب شبکه روابط اجتماعی و در نهایت فرسودگی شغلی.

تحلیل مبانی نظری و مرور پیشینه پژوهش، خلأ یک الگوی فرایندی و یکپارچه را برای تبیین آسیب‌های چندبعدی ناشی از انتصابات سیاسی آشکار ساخت. برای پاسخ به این خلأ، «الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی»^۲ به‌عنوان چارچوب مفهومی اولیه پژوهش تدوین گردید.

در سال ۱۹۷۷، انگل^۳ در تحقیقات خود در حوزه پزشکی، آسیب‌شناسی یک بیماری صرفاً در جسم بیمار را به‌عنوان نوعی تقلیل‌گرایی پیچیدگی‌های سیستمی انسان مورد انتقاد قرار داده و با رویکردی «انسان‌محور» و به دور از رویکرد بیماری محور؛ بیان نمود که بیماری انسانی می‌تواند علاوه بر جسم، ریشه در روان و شبکه یا روابط اجتماعی وی داشته باشد. به زبان دیگر این سه بعد زیستی، روانی، اجتماعی روابطی پویا و درهم‌تنیده‌ای دارند و هرگونه آسیب - شناسی باید با توجه به هر سه بعد انسان باشد. این یک فراخوان برای ما، برای تغییر رویکرد از آسیب محوری به انسان محوری و از متغیر محوری به فرایند محوری بود که پژوهش را به سمت تبیین روایت آسیب‌زایی پدیده سازمانی در انسان کارمند سوق دهد و چارچوب مفهومی پژوهش حاضر با الهام از مدل زیستی - روانی - اجتماعی انگل (۱۹۷۷)، به دنبال تبیین فرایند تکوینی آسیب‌شناسی کارکنان در مواجهه با انتصابات سیاسی است. این چارچوب، فراتر از شناسایی همبستگی میان متغیرها، بر ترسیم «چگونگی»^۴ تبدیل یک رویداد سازمانی به یک تجربه آسیب‌زای چندوجهی تمرکز دارد. بر این اساس، انتصاب سیاسی نه به‌عنوان یک متغیر منفرد، بلکه به‌مثابه یک «رویداد محرک» در نظر گرفته می‌شود که سه مسیر موازی و درهم‌تنیده از آسیب را فعال می‌سازد. داستان این آسیب‌زایی، دارای سه خط و مسیر از روایت است:

۱. مسیر روانی: از گسست شناختی تا تجلی رفتاری

این مسیر، زنجیره واکنش‌های درون‌فردی را تبیین می‌کند. نقطه آغازین آن یک گسست شناختی است که در قالب ادراک بی‌عدالتی

5. AET

6. SIT

7. Embodied

8. Allostatic Load

9. Allison & et al.

1. Kahn

2. Psychological-Social-Biological Pathology Model - PSB

3. Engel

4. How

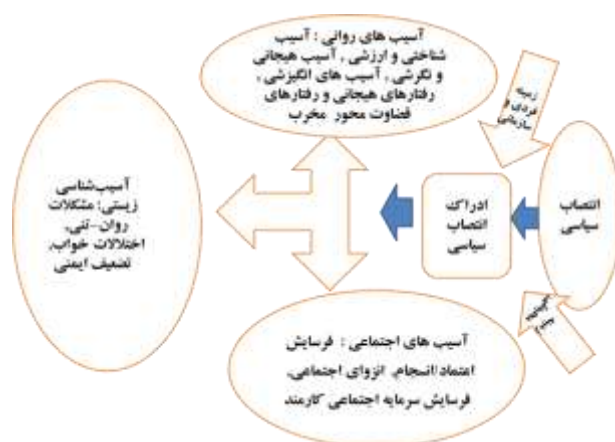
جدول ۱. چارچوب تحلیلی نظام‌مند آسیب‌شناسی الگوی آسیب‌شناسی «روانی-اجتماعی-زیستی»

Table 1. Systematic Analytical Framework of the Psychosocial-Biological Pathology Model

ابعاد در سطح فردی	مرحله ۱: آسیب‌های ورودی	مرحله ۲: آسیب‌های میانجی	مرحله ۳: آسیب‌های خروجی
روانی	ادراک و ارزیابی شناختی رویداد: - ارزیابی بی‌عدالتی، تضاد نقش و ابهام نقش ناشی از انتصاب سیاسی، نظریه‌های پشتیبان: - نظریه ارزیابی شناختی استرس (لازاروس و فولکمن، ۱۹۸۴): ادراک انتصاب سیاسی به‌عنوان ارزیابی اولیه (تهدیدآمیز) عمل می‌کند. - نظریه رویدادهای عاطفی (وایس و کروپانزانو ^۱ ، ۱۹۹۶): انتصاب به‌عنوان رویداد شغلی، فرایند شناختی - هیجانی را کلید می‌زند.	واکنش‌های هیجانی و عاطفی: - تجربه هیجانات منفی حاد مانند خشم، اضطراب، ترس، ناامیدی و بی‌اعتمادی، نظریه‌های پشتیبان: - نظریه رویدادهای عاطفی: هیجانات منفی پیامد مستقیم ارزیابی شناختی منفی از رویداد هستند. - نظریه حفظ منابع ^۲ (هابفول ^۳ ، ۱۹۸۹): این هیجانات، سیگنال از دست رفتن یا تهدید منابع روان‌شناختی هستند.	پیامدهای نگرشی، انگیزشی و رفتاری (کناره‌گیری): - کناره‌گیری عاطفی: بدبینی، بی‌تفاوتی. - کناره‌گیری انگیزشی: کاهش انگیزه خدمت عمومی، ظهور انگیزه تلافی‌جویانه. - کناره‌گیری رفتاری: سکوت سازمانی، پرخاشگری کلامی، رفتارهای کاری مخرب ^۴ . نظریه‌های پشتیبان: - الگو فرسودگی شغلی ^۵ (ماسلاچ و جکسون ^۶ ، ۱۹۸۱): کناره‌گیری عاطفی و بدبینی - نظریه نقض قرارداد روانی و تبادل اجتماعی ^۷ (پاولو، ۱۹۶۴): رفتارهای منفی به‌عنوان پاسخی به نقض قرارداد روانی.
اجتماعی	فرسایش یافت هنجاری سازمان: حاکمیت منطق سیاسی بر منطق شایسته‌سالاری و تضعیف هنجارهای عدالت و انصاف، نظریه‌های پشتیبان: /نظریه نهادگرایی (دی ماجیو و پاول، ۱۹۸۳): تعارض بین منطق‌های نهادی (سیاسی در مقابل حرفه‌ای). - نظریه عدالت سازمانی (دی ماجیو و پاول ۱۹۸۳): تعارض بین منطق‌های نهادی (سیاسی در مقابل حرفه‌ای). نظریه عدالت سازمانی (گرینبرگ، ۱۹۸۰): ادراک انتصاب سیاسی به‌عنوان نقض سیستماتیک عدالت رویه‌ای و توزیعی.	گسست و قطعی‌سازی روابط بین فردی: شکل‌گیری گروه‌بندی‌های «خودی/غیرخودی» - قطعی‌سازی تعاملات (تطابق در مقابل تقابلی) و فرسایش اخلاق حرفه‌ای، نظریه‌های پشتیبان: - نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر، ۱۹۸۹): تقویت مرزهای درون گروهی و برون گروهی. - نظریه تبادل رهبر - عضو (اول-مین و گرین ^۸ ، ۱۹۹۵): ایجاد تمایز شدید در کیفیت روابط مدیر با زیردستان.	گسستگی و انزوای اجتماعی: فرسایش سرمایه اجتماعی (کاهش اعتماد و انسجام تیمی) - انزوای اجتماعی ادراک شده فرد از شبکه همکاران - کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی ^۹ . نظریه‌های پشتیبان: - نظریه سرمایه اجتماعی (برت، ۲۰۰۵؛ کاپیتال ^{۱۰} ، ۲۰۰۰): از دست دادن منابع نهفته در شبکه‌های اجتماعی. - نظریه تبادل اجتماعی: سطحی‌سازی روابط مبتنی بر تظاهر و بی‌اعتمادی به دلیل تضعیف روابط تبادلی مثبت.
زیستی (متکی بر گزارش‌های روان‌تنی)	استرس‌زاهای روان اجتماعی مزمن: - استرس ناشی از بی‌ثباتی شغلی، تضاد نقش و بی‌عدالتی ادراک‌شده (از بعد روانی). - استرس ناشی از انزوای اجتماعی و تعارضات بین فردی (از بعد اجتماعی). نظریه‌های پشتیبان: - الگو تبدیلی استرس (لازاروس و فولکمن، ۱۹۸۴): این عوامل به‌عنوان استرس‌زاهای مزمن ارزیابی می‌شوند. - الگو زیستی - روانی - اجتماعی ^{۱۱} (انگل، ۱۹۷۷) تأکید بر تأثیر متقابل عوامل روانی و اجتماعی بر سلامت، الگو یکپارچه سختی روانی استرس (مدی ^{۱۲} ، ۲۰۰۵)	تجسد فیزیولوژیک استرس: - برانگیختگی مزمن سیستم عصبی سمپاتیک. - اختلال در محور ارتباط ذهن و جسم (هیپوتالاموس - هیپوفیز - آدرنال). - اختلالات خواب و مشکلات گوارشی. نظریه‌های پشتیبان: - نظریه آلوستاز و بار آلوستاتیک (مک ایون، ۱۹۸۸): استرس مزمن منجر به «فرسایش» سیستم‌های فیزیولوژیک می‌شود. - پژوهش‌های سایکونوروایمونولوژی ^{۱۳} (سگستروم و میلر، ۲۰۰۴): ارتباط استرس روانی با عملکرد سیستم عصبی و ایمنی.	فرسودگی جسمانی و شکایات روان‌تنی: - خستگی مزمن و تخلیه انرژی فیزیکی. - سردردهای تنشی، دردهای عضلانی و سایر شکایات جسمانی بدون علت پزشکی مشخص. - تضعیف سیستم ایمنی (که به‌صورت افزایش بیماری‌های جزئی گزارش می‌شود). نظریه‌های پشتیبان: - الگو تقاضا-ها - منابع شغلی (دمرتوی و همکاران ^{۱۴} ، ۲۰۰۱): فرایند فرسایش سلامت که به مشکلات روان‌تنی و فرسودگی ختم می‌شود. - نظریه حفظ منابع: تخلیه منابع انرژی و دادن منابع و نظریه فرسودگی شغلی ماسلاک

1. Weiss & Cropanzano
2. COR
3. Hobfoll
4. CWB
5. MBI
6. Maslach & Jackson
7. SET
8. Uhl-Bien & Graen
9. OCB
10. Capital
11. Bio-Psycho-Social model or BPS
12. Maddi
13. PNI
14. Demrotti et al

نمای تصویری زیر (شکل ۱)، این روایت مفهومی را به‌گونه‌ای دیگر، بصری‌سازی کرده است.



شکل ۱. چارچوب مفهومی یکپارچه پژوهش

Figure 1. Integrated Conceptual Framework of the Study

زیستی» بهره می‌برد. این طرح، استدلال استقرایی را از حوزه مفهومی به حوزه تجربی بسط می‌دهد:

مرحله اول: این مرحله که در بخش میانی نظری تشریح شد، شامل سنتز ادبیات و تدوین چارچوب مفهومی اولیه پژوهش بود.

مرحله دوم: این مرحله که کانون تمرکز این بخش است، به پالایش، اعتبار و غنی‌سازی چارچوب اولیه از طریق داده‌های کیفی اختصاص دارد.

این فاز تجربی، یک سفر روش‌شناختی دومرحله‌ای را دنبال می‌کند که در آن، روایت‌ها، عمق تفسیری یافته و این عمق تفسیری به اجماع مفهومی پیوند می‌خورد:

گام اول: تولید دانش تفسیری از طریق تحلیل

مضمون بازتابی: در این گام، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. برای تحلیل این داده‌ها و کاوش در تجارب، دیدگاه‌ها و فرایندهای معناسازی کارکنان از پدیده مورد مطالعه، از روش تحلیل مضمون بازتابی^۱ استفاده گردید. این روش به دلیل انعطاف‌پذیری و تأکید بر نقش فعال و بازاندیشانه پژوهشگر، ابزاری ایده‌آل برای تولید یک نقشه مفهومی روایی غنی و مبتنی بر داده بود (براون و کلارک^۲، ۲۰۲۱). خروجی این گام، یک الگوی مضمونی اولیه بود که حاصل تفسیر عمیق روایت‌های مشارکت‌کنندگان است.

این چارچوب، محصول تحلیل مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش با رویکردی انسان‌محور است و هدف فاز تجربی، آزمون، پالایش و اعتباریابی این چارچوب اولیه است که نشان می‌دهد که مسیر اصلی آسیب از ادراک از انتصاب سیاسی (به‌عنوان یک تهدید شناختی) آغاز شده، از طریق آسیب‌های روانی و اجتماعی (به‌عنوان متغیرهای میانجی کلیدی) عبور کرده و نهایتاً به آسیب زیستی منجر می‌شود. با این حال، این مسیر خطی و یکسان نیست و شدت آن توسط مجموعه‌ای از متغیرهای تعدیلگر در سه سطح مختلف، تضعیف یا تشدید می‌شود:

تعدیلگرهای فردی: ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی کارکنان مانند تاب‌آوری و سرمایه روان‌شناختی.

تعدیلگرهای سازمانی: عوامل زمینه‌ای در محیط کار مانند حمایت اجتماعی از سوی همکاران و سرپرستان.

تعدیلگرهای نهادی: ویژگی‌های کلان محیط سازمانی مانند وجود یا عدم وجود قوانین حمایتی و شایسته‌سالاری ساختاری.

این روایت برای احراز اعتبار و کاربرد عملی، نیازمند آزمون و پالایش در میدان تجربی است. بر این اساس، بخش آتی (روش‌شناسی) به تشریح دقیق فرایند کیفی می‌پردازد که از طریق آن، این چارچوب مفهومی اولیه با استفاده از داده‌های حاصل از تجارب و دیدگاه‌های کارکنان، اعتباریابی و غنی‌سازی خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پارادایم تفسیرگرایی استوار است و از یک طرح کیفی اکتشافی - تفسیری دومرحله‌ای برای اعتباریابی و پالایش «الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی - اجتماعی -

1 Reflexive Thematic Analysis - RTA

2 Braun & Clarke

تا ۳۲ سال) و نقش‌های سازمانی گوناگون از کارشناس عملیاتی و اداری تا مدیر میانی، استاد دانشگاه و حتی بازنشسته. تنوع در سابقه حرفه‌ای، سطوح سازمانی و حوزه‌های تخصصی (مانند مدیریت دولتی، بهداشت، آموزش و امور اجتماعی) به‌طور هدفمند طراحی شد تا اعتبار یافته‌ها را از طریق پوشش تجربیات و معناسازی آن‌ها به‌صورت چندبعدی افزایش دهد، قابلیت انتقال را با تعمیم‌پذیری به زمینه‌های اداری مشابه تقویت کند و تنوع بین‌ذهانی را تضمین نماید؛ این رویکرد با معیارهای استحکام پژوهش کیفی لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۸۵) همخوانی دارد و اطمینان می‌دهد که یافته‌ها نه تنها بر پایه دیدگاه‌های محدود، بلکه بر اجماع چندگانه و بازتاب‌دهنده واقعیت‌های متنوع بنا شده‌اند.

پروتکل مصاحبه و اعتباریابی جامع این ابزار

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. ابزار اصلی، یک راهنمای مصاحبه شامل ۸ سؤال باز و کاوشگر بود که این پروتکل مصاحبه، برای تضمین دقت و استحکام، پیش از اجرا تحت فرایند اعتباریابی چندوجهی توسط پنلی متشکل از ۵ خبره (۳ متخصص دانشگاهی و ۲ مدیر اجرایی) قرار گرفت که شامل ارزیابی تفکیک شده روایی محتوایی و روایی سازه‌ای بود.

الف) روایی محتوایی: برای اطمینان از اینکه سؤالات مصاحبه برای مشارکت‌کنندگان واضح، ساده و مرتبط با موضوع هستند، از شاخص روایی محتوایی (CVI) والترز و باسل (والترز و باسل^۳، ۱۹۸۱) استفاده شد. خبرگان هر سؤال را براساس سه معیار مرتبط بودن، وضوح و سادگی روی یک مقیاس لیکرت ۴ درجه‌ای (از ۱=اصلاً تا ۴=کاملاً) ارزیابی کردند. براساس استاندارد پولیت و بک (بک و پولیت^۴، ۲۰۰۶). شاخص روایی محتوایی آیتم (I-CVI) بالای ۰/۷۸ برای پنل ۵ نفر قابل قبول است. شاخص روایی محتوایی مقیاس (S-CVI/Ave) نیز که میانگین I-CVIها است، برای ارزیابی کلی ابزار به کار رفت. همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده، مقدار S-CVI/Ave برابر با ۰/۹۳ به دست آمد که نشان‌دهنده روایی محتوایی عالی ابزار است.

ب) روایی سازه‌ای: روایی سازه‌ای به این پرسش پاسخ می‌دهد که آیا ابزار، سازه‌های نظری موردنظر (در اینجا، ابعاد الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی) را به‌درستی می‌سنجد یا خیر. برای ارزیابی این جنبه، از دو رویکرد مکمل استفاده شد:

۱. ارزیابی کیفی: سؤالات با چارچوب نظری پژوهش، به‌ویژه الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی، تطبیق داده شد تا

گام دوم: اعتباریابی مفهومی از طریق روش دلفی: در گام دوم، الگوی مفهومی استخراج‌شده از فاز تحلیل مضمون بازتابی، در معرض قضاوت پنلی از خبرگان قرار گرفت. در اینجا، هدف نه دستیابی به اجماع بر سر تجارب فردی، بلکه کسب اجماع بر سر اعتبار، جامعیت و ساختار منطقی الگوی مفهومی تولیدشده بود؛ به عبارت دیگر، روش دلفی به‌عنوان ابزاری برای پالایش و اعتباریابی محصول تفسیری گام اول به کار رفت تا از استحکام و کاربرپذیری آن اطمینان حاصل شود.

این توالی منطقی، ضمن حفظ غنای تفسیری در مرحله تولید دانش، اعتبار و عینیت بین‌الذهانی آن را در مرحله اعتباریابی تقویت می‌کند. کلیه مراحل پژوهش با رعایت کامل پروتکل‌های اخلاقی مصوب، شامل کسب رضایت آگاهانه و تضمین ناشناس بودن داده‌ها، به انجام رسید.

در این مرحله، هدف اصلی، کاوش عمیق در تجارب و فرایندهای معناسازی کارکنان از آسیب‌های ناشی از انتصابات سیاسی بود تا مضامین بنیادینی که چارچوب مفهومی اولیه الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی را اعتباریابی و پالایش می‌کنند، استخراج شوند. داده‌های کیفی از جنس تجارب، دیدگاه‌ها و معناسازی کارکنان خبره از آسیب‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون بازتابی براساس رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۲۱) تحلیل شدند. این رویکرد تضمین می‌کند که مضامین استخراج‌شده، حاصل یک فرایند عمیق تفسیری و بازاندیشانه باشند.

مشارکت‌کنندگان، استراتژی نمونه‌گیری و توجیه کفایت

نمونه‌گیری هدفمند بر انتخاب موارد غنی از اطلاعات تمرکز داشت (پاتن^۱، ۲۰۱۵). راهبرد ترکیبی و مرحله‌ای شامل معیار محور (برای واجدین شرایط)، تنوع حداکثری (برای پوشش جنبه‌ها) و گلوله برفی (برای دسترسی به شبکه‌ها) بود. غربالگری بر اساس بینش تحلیلی، تعادل هیجانی و توانایی ارتباط اعمال شد. جمع‌آوری داده تا اشباع مضمونی (در مصاحبه دوازدهم) ادامه یافت و مصاحبه سیزدهم تأییدکننده بود تا تم جدیدی ظهور نکند. نمونه نهایی ۱۳ مشارکت‌کننده کلیدی داشت. این نمونه کلیدی (۸ مرد و ۵ زن، با محدوده سنی ۴۲ تا ۶۰ سال) همان‌طور که بیان شد، براساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد تا تجربیات و دیدگاه‌های غنی و متنوعی را پوشش دهد. این کارکنان با تجربه از پدیده سازمانی مدنظر، دارای سطوح تحصیلی متنوع (از کارشناسی تا دکتری) در رشته‌های مرتبط مانند مدیریت، روان‌شناسی، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی و حقوق بودند، با سابقه کاری متوسط ۳۳ سال (از ۱۵

2. Lincoln & Guba
3. Waltz & Bausell
4. Beck & Polit

1. Patton

ج) پایایی ابزار در عمل: با توجه به ماهیت کیفی و تفسیری ابزار، پایایی نه از طریق آزمون‌های پیشینی، بلکه با ارزیابی پایایی بین کدگذار در مرحله تحلیل داده‌ها سنجیده شد. برای این منظور، دو کدگذار مستقل (محقق اصلی و یک دستیار پژوهشی آموزش‌دیده) به صورت جداگانه ۲۰٪ از داده‌های مصاحبه‌ها (۳ مصاحبه کامل) را مضمون‌یابی کردند. سپس، میزان توافق بین کدهای اختصاص‌یافته با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفای به دست آمده $\alpha = 0.87$ بود. از آنجا که مقادیر بالای ۰/۷۰ به‌عنوان سطح قابل‌قبولی از پایایی در نظر گرفته می‌شود (دنیک و توکل، ۲۰۱۱)، این نتیجه نشان‌دهنده همسانی و ثبات بالای فرایند کدگذاری و در نتیجه، پایایی ابزار در کاربرد عملی آن است.

اطمینان حاصل شود که تمامی ابعاد کلیدی روایت (محرک‌ها، فرآیندها و پیامدها) به‌طور کامل پوشش داده شده‌اند.

۲. ارزیابی کمی: برای سنجش «ضرورت» هر سؤال در اندازه‌گیری سازه مربوطه، از نسبت روایی محتوایی (CVR) (لاوشه، ۱۹۷۵). استفاده شد. خبرگان هر سؤال را بر روی یک مقیاس ۳ درجه‌ای (ضروری، مفید اما غیرضروری، غیرضروری) رتبه‌بندی کردند. طبق فرمول لاوشه، برای یک پنل ۵ نفر، مقادیر CVR بالاتر از ۰/۵۹ نشان‌دهنده ضرورت آماری معنادار سؤال برای سنجش سازه است. نتایج (جدول ۲) با میانگین CVR برابر با ۰/۸۵، روایی سازه‌ای بسیار قوی ابزار را تأیید می‌کند.

جدول ۲. تحلیل اعتباریابی راهنمای مصاحبه (پروتکل مصاحبه) با روش‌های CVI و CVR

Table 2. Validation Analysis of the Interview Guide (Interview Protocol) Using CVI and CVR Methods

سؤال	توصیف مختصر سؤال	امتیاز خبره ۱ (Rel/Cla/Sim)	امتیاز خبره ۲	امتیاز خبره ۳	امتیاز خبره ۴	امتیاز خبره ۵	I-CVI	CVR
۱	سابقه، نقش و تجربه انتصاب سیاسی	۴/۴/۴	۴/۳/۴	۴/۴/۳	۴/۴/۴	۳/۴/۴	۱/۰۰	۱/۰۰ (۵ ضروری)
۲	فرایندهای شناختی (شناخت و برداشت انتصاب سیاسی)	۴/۴/۳	۴/۴/۴	۳/۴/۴	۴/۳/۴	۴/۴/۴	۱/۰۰	۰/۶۰ (۴ ضروری)
۳	افکار و احساسات و واکنش	۳/۴/۴	۴/۴/۴	۴/۴/۳	۴/۴/۴	۴/۳/۴	۱/۰۰	۱/۰۰ (۵ ضروری)
۴	فضا و اتمسفر کاری و روابط اجتماعی	۴/۳/۴	۳/۴/۴	۴/۴/۴	۴/۴/۴	۴/۴/۳	۱/۰۰	۰/۶۰ (۵ ضروری)
۵	تأثیرات جسمانی	۴/۴/۴	۳/۴/۴	۴/۳/۴	۴/۴/۳	۴/۴/۴	۱/۰۰	۱/۰۰ (۵ ضروری)
۶	زمینه شخصی مداخله‌گر	۴/۴/۳	۴/۴/۴	۴/۴/۴	۴/۳/۴	۳/۴/۴	۱/۰۰	۰/۶۰ (۴ ضروری)
۷	زمینه سازمانی و محیطی	۳/۴/۴	۴/۴/۴	۴/۴/۴	۴/۴/۴	۴/۳/۴	۱/۰۰	۱/۰۰ (۵ ضروری)
۸	جوهره و تجربیات زیسته کلی	۴/۴/۴	۴/۳/۴	۴/۴/۴	۴/۴/۳	۴/۴/۴	۱/۰۰	۱/۰۰ (۵ ضروری)
میانگین کل	-	-	-	-	-	-	S-CVI/Ave = ۱/۰۰	میانگین CVR = ۰/۸۵

مقادیر I-CVI و CVR بالاتر از حدنصاب‌های استاندارد بوده و روایی آیت‌ها تأیید شده است.

انتخاب پنل خبرگان دلفی

انتخاب خبرگان با دقت روش‌شناختی بالا و با تمرکز بر کیفیت و همگنی پنل انجام شد. پنلی متشکل از ۱۰ خبره (مطابق با دامنه پیشنهادی ادبیات برای پنل‌های همگن (پاولوفسکی و اوکولی^۱، ۲۰۰۴). انتخاب شدند. منطق این انتخاب در جدول (۳) تشریح و پنل ناشناس خبرگان در ادامه ارائه شده است.

فاز دوم: اعتباریابی و پالایش الگو با روش دلفی

پس از تدوین الگوی اولیه براساس گردآوری داده‌های روایتی و تحلیل مضمون با اجرای دقیق پروتکل شش مرحله‌ای براون و کلارک، مرحله دوم پژوهش به اعتباریابی محتوایی و پالایش الگو تفسیری حاصل از این تحلیل مضمون بازتابی، از طریق اجماع متخصصان اختصاص یافت. برای این منظور، روش دلفی به‌عنوان یک فرایند ارتباطی ساختاریافته به کار گرفته شد.

جدول ۳. جدول منطق انتخاب خبرگان دلفی

Table 3. Rationale for Selecting Delphi Experts

چه؟	چگونه (نحوه اجرا)	چرا (هدف و توجیه با استناد)
انتخاب خبرگان با تعریف روشن	خبرگان بر اساس معیارهای ورود مکتوب انتخاب شدند: حداقل ۱۵ سال تجربه مرتبط در حوزه مدیریت دولتی، سوابق پژوهشی/حرفه‌ای (مانند انتشارات یا سمت‌های اجرایی) و اعلام آمادگی حضور در چند دور دلفی همراه رضایت‌نامه مشارکت. این معیارها پیشاپیش اعلام و برای هر فرد مستند شد	خبره به‌عنوان فردی با دانش عمیق و تجربه مرتبط تعریف می‌شود که قادر به ارائه نظرات معتبر است (پاولوفسکی و اوکولی، ۲۰۰۴). هدف، تضمین کیفیت پنل برای اعتبار روش شناختی است، زیرا ادبیات تأکید دارد که کیفیت خبرگان بر کمیت اولویت دارد و این معیارها همگنی و قابلیت مشارکت را حفظ می‌کند (پاولوفسکی و اوکولی، ۲۰۰۴).
ترکیب و تنوع پنل	پنل شامل ۱۰ خبره (۵ مدیر اجرایی با تجربه عملی و ۵ متخصص دانشگاهی) با تنوع مرتبط در نقش‌ها (اجرایی/آکادمیک) و حوزه‌ها (مدیریت دولتی) بدون ناهمگنی بیش از حد تشکیل شد؛ زیرگروه‌ها برای پوشش دانش جامع لایه‌بندی گردیدند.	هدف، دستیابی به نمایندگی مناسب دانش مرتبط بدون کاهش همگنی است؛ زیرا برای مسائل همگن مانند این تحقیق، تعداد ۱۰ نفر کافی است (دایموند و همکاران، ۲۰۱۴). دامنه ۸-۱۵ نفر برای نمونه‌های همگن. این ترکیب تعمیم‌پذیری را افزایش می‌دهد و استدلال بر ادبیات مبتنی است تا اعتبار پنل را توجیه کند.
اجرای فرایند دلفی استاندارد	فرایند در دو دور اجرا شد: دور اول با توزیع پرسش‌نامه ناشناس برای امتیازدهی لیکرت (۱-۵)؛ دور دوم با بازخورد کنترل شده (آمار توصیفی و نظرات ناشناس) و حفظ ناشناسی شرکت‌کنندگان.	هدف، دستیابی به اجماع از طریق گروه ارتباطی ساخت‌یافته است، زیرا روش دلفی برای گردآوری نظرات متخصصان طراحی شده و شفافیت در تعداد دورها (۲-۳ دور معمول) و مکانیسم‌ها اعتبار را تضمین می‌کند (هسو و سندفورد، ۲۰۰۷).
تعیین معیارهای اجماع و ثبات	معیارها از پیش تعیین شدند: درصد توافق $\geq 70\%$ (یا $\geq 80\%$ در حوزه‌های حساس)، پخش پاسخ‌ها با $IQR \leq 1$ روی مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای و همگرایی رتبه‌ها با Kendall's W. توقف بر اساس عدم تغییر معنادار بین دورها (مانند رسیدن هم‌زمان به آستانه‌ها) انجام شد.	هدف، اندازه‌گیری عینی اجماع برای اعتبار نتایج است، زیرا ادبیات معیارهایی مانند توافق $\geq 70\%$ یا $IQR \leq 1$ را برای ثبات پیشنهاد می‌کند (ون در ۲۰۱۲؛ گریترکس و دکستر، ۲۰۰۰؛ دایموند و همکاران، ۲۰۱۴؛ هسو و سندفورد، ۲۰۰۷). این کار همگرایی نظرات را نشان می‌دهد و فرایند را معتبر می‌سازد.
گزارش نرخ پاسخ، ریزش و مستندسازی	نرخ پاسخ هر دور (بالای ۸۰٪) گزارش شد؛ ریزش رصد گردید و با تحلیل حساسیت (جایگزینی احتمالی در دور اول) و مسیر حساسی (پیوست) پروفایل‌ها، رضایت اخلاقی و بررسی تعارض منافع) بحث شد تا از سوگیری جلوگیری شود.	هدف، حفظ اعتبار نتایج با رصد ریزش و مستندسازی است، زیرا نرخ پاسخ بالا و مسیر حساسی شفافیت روش شناختی را افزایش می‌دهد و اثر ریزش بر نتایج را ارزیابی می‌کند (اسکولموسکی و همکاران، ۲۰۰۷).
پیوند با تحلیل تماتیک و توجیه کلی	پنل روایی محتوایی/صورت تم‌ها را ارزیابی کرد و بازخورد دلفی به پالایش تم‌ها (با مثلث‌سازی ادبیات و داده‌های کیفی) منجر شد؛ تعداد ۱۰ نفر با استناد به دامنه ادبیات توجیه گردید.	هدف، افزایش دقت شبه‌کمی و پالایش الگو برای کاربرد عملی است، زیرا دلفی روایی تماتیک را اعتباریابی می‌کند و تعداد ۱۰ نفر در مطالعات همگن پذیرفته‌شده است (پاولوفسکی و اوکولی، ۲۰۰۴؛ دایموند و همکاران، ۲۰۱۴). این پیوند اعتبار کلی تحقیق را تقویت می‌کند.

1. Diamond et al.
2. Hsu & Sandford
3. Vonder
4. Greatorex & Dexter
5. Skulmoski et al
6. Pavlovsky & Okuli
7. Diamond et al.

تحلیل مضمون و تفسیر داده‌ها را از طریق نمایندگی دانش جامع افزایش دهد، قابلیت انتقال را با تعمیم‌پذیری به زمینه‌های مدیریتی مشابه تقویت کند و تنوع بین‌ذهانی را تضمین نماید.

فرایند اجرا و معیارهای اجماع دلفی

دلفی در دو دور با پرسشنامه آنلاین لیکرت ۵ درجه‌ای اجرا شد. دور دوم بازخورد آماری (میانگین، SD) ارائه داد. توقف بر اساس ثبات و اجماع (توافق $\geq 80\%$ ، برای امتیازهای $15-4 \leq IQR$) بود. تحلیل با SPSS انجام شد.

همان‌گونه که در جدول ملاحظه شد، در فاز اعتباریابی دلفی، پیل متشکل از ۱۰ خبره (۵ مدیر اجرایی و ۵ متخصص دانشگاهی) با محدوده سنی تقریبی ۴۰ تا ۶۰ سال و سابقه کاری متوسط ۱۸ سال (از ۱۵ تا ۲۲ سال) انتخاب شد تا دانش عمیق و تجربیات مرتبط در حوزه مدیریت دولتی را پوشش دهد. این خبرگان شامل مدیران اجرایی با تمرکز بر سیاست‌گذاری، اجرا، برنامه‌ریزی، رهبری سازمانی و ارزیابی عملکرد و متخصصان دانشگاهی با تخصص در پژوهش، نظریه‌پردازی، پروژه‌های کاربردی، تحلیل سیاستی و الگوسازی بودند. تنوع در سابقه حرفه‌ای، سطوح تجربی و حوزه‌های تخصصی (ترکیب عملی و آکادمیک) به‌طور هدفمند طراحی شد تا اعتبار

جدول ۴. خلاصه مراحل روش‌شناختی پژوهش

Table 4. Summary of the Methodological Steps of the Study

پژوهش	روش اصلی	جامعه و نمونه	تحلیل داده‌ها	معیارهای کلیدی استحکام	خروجی اصلی
اکتشاف کیفی	روش‌شناسی روایتگری با ابزار تحلیل مضمون بازتابی	۱۳ کارمند ارشد (نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه)	نرم‌افزار تحلیل مضمون Atlas.ti	معیارهای چهارگانه (لیکلن و گوبا، ۱۹۸۵): اعتبار، انتقال‌پذیری، وابستگی، تأییدپذیری.	استخراج الگو مفهومی اولیه الگوی آسیب‌شناسی «روانی - اجتماعی - زیستی»
اعتباریابی خبرگان	روش دلفی (دو دور)	پیل ۱۰ نفر خبرگان (۵ دانشگاهی، ۵ اجرایی؛ میانگین سابقه: ۲۱ سال)	آمار توصیفی (Mean, SD, IQR) با نرم‌افزار SPSS ۲۷	توجیه کفایت نمونه ($N=10$): مبتنی بر اصل کیفیت بر کمیت در پیل‌های همگن (پاولوفسکی و اوکولی، ۲۰۰۴) - معیارهای اجماع: توافق $80\% \leq IQR$ و $15-4 \leq IQR$	پالایش و اعتباریابی نهایی الگوی تفسیری الگوی آسیب‌شناسی «روانی - اجتماعی - زیستی»

یافته‌ها

این بخش به ارائه یافته‌های حاصل از تحلیل عمیق تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در خصوص آسیب‌های ناشی از انتصابات سیاسی می‌پردازد. در راستای رویکرد روایی - تفسیری و انسان‌محور این پژوهش، یافته‌ها نه به‌صورت فهرستی از متغیرهای مجزا، بلکه در قالب یک روایت فرایندی ارائه می‌شوند. این روایت، داستان چگونگی شکل‌گیری، گسترش و تعمیق آسیب را در سه پرده اصلی روانی، اجتماعی و زیستی به تصویر می‌کشد. هدف، ترسیم یک نقشه پویا از «سفر آسیب» است که از لحظه ادراک اولیه تهدید توسط فرد آغاز شده، به فروپاشی بافت اجتماعی سازمان سرایت کرده و در نهایت در جسم و روان کارمند تجسد می‌یابد.

روایتی که در ادامه می‌آید، محصول یک فرایند تحلیل مضمون بازتابی نظام‌مند است که اصالت آن از طریق اجماع خبرگان در دو دور تحلیل دلفی به تأیید رسیده است. هریک از مضامین سازمان‌دهنده که در ادامه تشریح می‌شوند، فصلی از این داستان آسیب‌شناسانه را تشکیل می‌دهند که با شواهد مستقیم برگرفته از مصاحبه‌ها، غنا و اعتبار یافته‌اند.

پرده اول: شکاف در ساحت روان؛ واکنش‌های اولیه به

تهدید

آسیب، نخست در درونی‌ترین لایه‌های وجودی کارمند، یعنی در ساحت روان، جوانه می‌زند. این بخش، واکنش‌های روان‌شناختی فوری به انتصاب سیاسی را به‌عنوان کاتالیزور اصلی فرایند آسیب، در چهار مرحله متوالی روایت می‌کند.

مضمون ۱: ادراک نقض عدالت و امنیت روانی (T1)؛ شکاف

در بنیان قرارداد روانی

نقطه آغازین فرایند آسیب، یک لحظه شناختی - عاطفی قدرتمند است: لحظه‌ای که کارمند متخصص درمی‌یابد که «قواعد بازی» تغییر کرده است. این مضمون، تجربه ادراک نقض عدالت رویه‌ای و توزیعی و فروپاشی ناگهانی امنیت روانی را در برمی‌گیرد. انتصاب سیاسی به‌مثابه یک رویداد نمادین، قرارداد روانی نانوشته میان فرد و سازمان (مبنی بر شایسته‌سالاری و پیشرفت مبتنی بر تخصص) را به‌طور یک‌جانبه نقض می‌کند. این ادراک، صرفاً یک تحلیل منطقی نیست، بلکه یک زلزله وجودی است که حس پیش‌بینی‌پذیری و کنترل فرد بر سرنوشت حرفه‌ای‌اش را از بین می‌برد.

مضمون ۴: رفتارهای واکنشی، کناره‌گیری و غیرمولد (T4): نمود بیرونی فروپاشی درونی

آسیب‌های نگرشی و انگیزشی، نهایتاً در رفتار فرد تجلی می‌یابند. این مضمون، طیف وسیعی از پاسخ‌های رفتاری ناکارآمد را شامل می‌شود که می‌توان آن‌ها را در دودسته اصلی طبقه‌بندی کرد:

۱. رفتارهای واکنشی هیجان محور: شامل بروز رفتارهای بدبینانه، پرخاشگری منفعل، مقاومت در برابر دستورات و خودمحوری در انجام وظایف.

۲. رفتارهای کناره‌گیری قضاوت محور: شامل انزوای فیزیکی و اجتماعی، کاهش مشارکت در بحث‌های گروهی، سکوت و شکل افراطی آن یعنی حضورگرایی؛ وضعیتی که فرد در محل کار حاضر است؛ اما از نظر ذهنی و عاطفی غایب است و حداقل کار ممکن را انجام می‌دهد. این رفتارها، اولین نمودهای عینی فروپاشی عملکرد فردی و گروهی هستند. یکی از مشارکت‌کنندگان، این انتخاب آگاهانه برای انزوا را چنین شرح می‌دهد:

«به‌مرور زمان، ترجیح دادم خودم را از این بازی‌ها کنار بکشم، کمتر در بحث‌ها شرکت می‌کردم و بیشتر در اتاق خودم تنها می‌ماندم. این انزوا یک انتخاب آگاهانه برای حفظ آرامش روانم بود، هرچند به قیمت از دست دادن ارتباطاتم تمام شد.»

پرده دوم: سرایت به ساحت اجتماع؛ مسمومیت بافتار سازمانی

آسیبی که در روان فرد آغاز شده، به‌سرعت به محیط اجتماعی سرایت کرده و بافت روابط، هنجارها و ارزش‌های سازمانی را مسموم می‌کند. این بخش، چگونگی تبدیل رنج فردی به یک بیماری جمعی را روایت می‌کند.

مضمون ۵: حاکمیت منطق سیاسی و طرد متخصصان (T5): واژگونی هنجارها

این مضمون، علت اصلی گسترش آسیب در سطح اجتماعی است. مشارکت‌کنندگان به‌وضوح ادراک می‌کردند که با ورود مدیران سیاسی، منطق تصمیم‌گیری در سازمان از «منطق تخصص و کارایی» به «منطق وفاداری و سیاست» تغییر می‌کند. این جابجایی پارادایمی، منجر به طرد نظام‌مند متخصصان از حلقه‌های تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به نظرات کارشناسی و حاکمیت معیارهای غیرفنی در ارزیابی‌ها و تخصیص منابع می‌شود.

مضمون ۶: برچسب‌زنی، بی‌اعتمادی و قطبی‌سازی (T6): شکل‌گیری اردوگاه‌های «خودی» و «غیرخودی»

در فضای حاکمیت منطق سیاسی، در تضاد «توافق» و «تقابل» با هنجارها و ارزش‌ها و منطق سیاسی سازمان به‌سرعت به دو گروه هویتی متخاصم تقسیم می‌شود: «خودی‌ها» (نزدیکان و وفاداران به

همان‌طور که یکی از مشارکت‌کنندگان که یک تحلیل‌گر ارشد بود، این تجربه را بازگو می‌کند، این لحظه، لحظه بی‌اعتبار شدن تخصص است:

«یک روز کاری مشخص را به یاد دارم که... وقتی گزارش را به مدیر جدید ارائه دادم، بدون این‌که حتی نگاهی به اعداد بیندازد، گفت، فلان پروژه باید در اولویت باشد... آن لحظه حس کردم تمام آن ساعت‌ها، تمام آن تخصص، دود شد و به هوا رفت.»

این تجربه، بنیان اعتماد فرد به سیستم را متزلزل می‌سازد و احساس عمیقی از بی‌عدالتی و ناامنی را در او برمی‌انگیزد. یکی دیگر از مدیران میانی، این حس را به «خیانت» تشبیه می‌کند:

«بیشترین چیزی که ذهنم را درگیر کرده بود، نقض شدن یک قرارداد نانوشته بود. من با این باور وارد سازمان شدم که اگر کارم را درست انجام دهم... مسیر پیشرفت برایم هموار است؛ اما ناگهان دیدم که این قوانین دیگر اعتباری ندارند. احساس می‌کردم به من خیانت شده است.»

مضمون ۲: فعال‌سازی هیجانات منفی و پردازش شناختی تهدیدآمیز (T2): طوفان درونی

به دنبال شکاف در قرارداد روانی، یک واکنش زنجیره‌ای از هیجانات منفی و الگوهای فکری مخرب فعال می‌شود. این مضمون، تجربه هیجاناتی نظیر خشم، اضطراب، ناامیدی و بی‌اعتمادی و همچنین درگیر شدن ذهن در یک چرخه نشخوار فکری تهدیدمحور را توصیف می‌کند. ذهن کارمند، محیط کار را دیگر نه یک فضای فرصت، بلکه یک «میدان مین» ادراک می‌کند و منابع شناختی خود را به‌جای حل مسئله، صرف تحلیل تهدیدها، پیش‌بینی خطرات و مرور مکرر بی‌عدالتی‌های تجربه‌شده می‌کند. این پردازش شناختی منفی، انرژی روانی فرد را تحلیل برده و او را در حالت آماده‌باش دائمی نگه می‌دارد.

مضمون ۳: کاهش رضایت، تعهد و دگرگونی انگیزه (T3): مرگ انگیزه درونی

طوفان هیجانی و شناختی، به‌طور مستقیم نگرش فرد نسبت به شغل و سازمان را هدف قرار می‌دهد. این مضمون، پیامدهای نگرشی آسیب را نشان می‌دهد که در سه حوزه کلیدی نمایان می‌شود: کاهش شدید رضایت شغلی، زوال تعهد عاطفی به سازمان و دگرگونی ماهیت انگیزش. انگیزه درونی که از عشق به کار، حس استادی و استقلال نشأت می‌گرفت، جای خود را به انگیزه‌های بیرونی مانند حفظ شغل یا اجتناب از تنبیه می‌دهد. در موارد حادتر، این فرایند به درماندگی آموخته شده منجر می‌شود؛ وضعیتی که در آن فرد به این باور می‌رسد که هیچ تلاشی نمی‌تواند نتیجه را تغییر دهد و در نتیجه، از هرگونه تلاش معنادار دست می‌کشد.

می‌شوند که این خود به از دست رفتن سرمایه انسانی ارزشمند سازمان می‌انجامد.

پرده سوم: تجسد در ساحت زیستی؛ وقتی بدن به سخن می‌آید

در مرحله نهایی، استرس و فرسودگی مزمن روانی و اجتماعی، خود را در قالب علائم جسمانی نمایان می‌سازد. این بخش، روایت می‌کند که چگونه رنج سازمانی در بدن کارمند «تجسد» یافته و سلامت زیستی او را به خطر می‌اندازد.

مضمون ۱۰: ادراک تهدید زیستی و علائم استرس مزمن (T10)؛ هشدارهای اولیه بدن

این مضمون، مرحله‌ای را توصیف می‌کند که در آن، استرس روانی مزمن به علائم روان‌تنی^۱ تبدیل می‌شود. مشارکت‌کنندگان از تجربی‌هایی مانند اختلالات خواب ناشی از نشخوار فکری و خودگویی، سرردهای مداوم، مشکلات گوارشی، تپش قلب و خستگی مزمن که دلیل پزشکی مشخصی برایشان یافت نمی‌شد، گزارش دادند. این علائم، هشدارهای اولیه بدن هستند که نشان می‌دهند سیستم عصبی به دلیل قرار گرفتن در معرض تهدید پایدار، در حالت جنگ یا گریز^۲ دائمی قرار گرفته است.

مضمون ۱۱: فرسودگی شغلی جسمی و کاهش سلامت (T11)؛ فروریختن نهایی

اگر استرس مزمن ادامه یابد، به فرسودگی شغلی تمام‌عیار و تحلیل قوای جسمانی منجر می‌شود. این مضمون، پیامدهای نهایی و شدید آسیب را در برمی‌گیرد که شامل فرسودگی شغلی، تضعیف سیستم ایمنی بدن و افزایش آسیب‌پذیری در برابر بیماری‌هاست. در این مرحله، فرد نه تنها انرژی روانی، بلکه توان فیزیکی خود برای مقابله با وظایف روزمره را نیز از دست می‌دهد. این همان نقطه‌ای است که آسیب سازمانی به یک بحران سلامت فردی تبدیل می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان این آسیب‌پذیری را به‌وضوح حس کرده بود:

«احساس می‌کردم سیستم ایمنی بدنم ضعیف شده. بیشتر سرما می‌خوردم و همیشه بی‌حال بودم. این آسیب‌پذیری جسمی، بازتابی از آن شکنندگی روحی بود که تجربه می‌کردم»

عوامل زمینه‌ای (T12): تعدیلگران شدت آسیب

در کنار این فرایند خطی، تحلیل داده‌ها نشان داد که یک مضمون فراگیر با عنوان «عوامل زمینه‌ای» نقش تعدیلگر را در کل الگو ایفا می‌کند. این عوامل شدت و نوع آسیب تجربه شده را برای افراد مختلف، متفاوت می‌سازند. این عوامل شامل ویژگی‌های فردی

مدیر سیاسی) و «غیرخودی‌ها» (متخصصان مستقل یا منتقد). این مضمون، فرایند برچسب‌زنی (مانند «آدم فلانی» یا «عنصر نامطلوب»)، فروپاشی اعتماد افقی (بین همکاران) و عمودی (بین کارمندان و مدیران) و قطبی‌سازی شدید را توصیف می‌کند. این فضا، همکاری را به یک فعالیت پرریسک تبدیل کرده و شبکه‌های ارتباطی را فلج می‌کند.

مضمون ۷: جامعه‌پذیری منفی و درونی‌سازی رفتارها (T7)؛ یادگیری قواعد جدید بقا

در محیطی که وفاداری پاداش می‌گیرد و تخصص نادیده گرفته می‌شود، کارکنان برای بقا یا پیشرفت، ناچار به یادگیری و درونی‌سازی هنجارهای جدید می‌شوند. این مضمون، فرایند جامعه‌پذیری منفی را نشان می‌دهد که در آن، رفتارهایی مانند تملق، چاپلوسی، پنهان‌کاری و سیاست‌بازی به‌عنوان راهبردهای انطباقی هوشمندانه ترویج می‌یابند. این امر، یک چرخه معیوب ایجاد می‌کند که در آن، رفتارهای سیاسی، خود را بازتولید و تقویت می‌کنند. تجربه یکی از مشارکت‌کنندگان این واقعیت تلخ را به‌خوبی نشان می‌دهد:

«در سازمان دولتی، دیدم که همکارهایی که همیشه از مدیران تعریف می‌کردن و چاپلوسی می‌کردن، سریع‌تر پیشرفت می‌کردن؛ این جو باعث می‌شد بقیه هم دنباله‌رو بشن... من به آن‌ها دیگر اعتمادی نداشتم»

مضمون ۸: تضعیف ارزش‌ها و فرسایش اخلاقی (T8)؛ زوال وجدان فردی و سازمانی

پیامد بلندمدت حاکمیت منطق سیاسی، فرسایش عمیق ارزش‌های فردی و اخلاق حرفه‌ای است. کارکنان در مواجهه مداوم با تضاد بین ارزش‌های شخصی خود (مانند صداقت و شایستگی) و هنجارهای غالب سازمانی (مانند وفاداری و تملق)، دچار نارضایتی شناختی و فرسودگی اخلاقی می‌شوند. این مضمون، تجربه تضعیف وجدان کاری، عادی‌سازی رفتارهای غیراخلاقی و احساس بیگانگی از خود حرفه‌ای را توصیف می‌کند.

مضمون ۹: تعارضات گروهی، هم‌نوایی و انزوا (T9)؛ پیامدهای ساختاری گسست اجتماعی

مسمومیت فضای اجتماعی نهایتاً به پیامدهای ساختاری مشخصی منجر می‌شود. این مضمون سه پدیده مرتبط را در برمی‌گیرد:

۱. بروز تعارضات بین گروهی: رقابت ناسالم و درگیری‌های پنهان و آشکار میان «خودی‌ها» و «غیرخودی‌ها» افزایش می‌یابد.
۲. فشار برای هم‌نوایی: افرادی که در میانه قرار دارند، برای اجتناب از طرد شدن، تحت فشار قرار می‌گیرند تا با گروه حاکم هم‌نوا شوند.
۳. انزوای مخالفان: متخصصان و منتقدانی که در برابر این فشار مقاومت می‌کنند، به‌طور سیستماتیک به حاشیه رانده شده و منزوی

1. Psychosomatic

2. Fight-or-Flight

تحلیل دلفی دومرحله‌ای در معرض قضاوت پنبلی متشکل از ۱۰ خبره دانشگاهی و اجرایی قرار گرفت. دور اول دلفی به پالایش کیفی و ادغام مضامین هم‌پوشان منجر شد و ساختار الگو را در ۱۲ مضمون نهایی منسجم ساخت. در دور دوم، اهمیت و تناسب این ۱۲ مضمون از طریق سنجش کمی اعتباریابی شد که نتایج آن با کسب شاخص روایی محتوای مقیاس ($S-CVI/Ave = 0.94$) و ضریب هماهنگی کندیال ($W = 0.83, p > 0.001$)، اجماع بالا و روایی عالی الگو را تأیید کرد.

شکل ۲ الگوی نهایی و سلسله‌مراتبی آسیب‌ها را به صورت بصری نمایش می‌دهد.

(مانند تاب‌آوری، سابقه شغلی)، ویژگی‌های سازمانی (مانند اندازه سازمان، فرهنگ پیشین) و عوامل محیطی (مانند ثبات سیاسی - اقتصادی) هستند. این مضمون به مثابه لنزی عمل می‌کند که از طریق آن، فرایند آسیب برای هر فرد و در هر بستر، به شکلی منحصر به فرد نمایان می‌شود.

خلاصه فرایند تحلیل و اعتباریابی الگو

شایان ذکر است که روایت آسیب‌شناسانه‌ای که در این بخش ارائه گردید، محصول نهایی یک فرایند پژوهشی دقیق و چندمرحله‌ای است. این الگو از طریق تحلیل مضمون بازتابی داده‌های حاصل از ۱۳ مصاحبه عمیق و پس از رسیدن به اشباع روایت‌ها، استخراج شده است. سپس، نقشه مضامین اولیه (شامل ۱۶ مضمون) در یک فرایند



شکل ۲. الگوی آسیب‌شناسی انتصابات سیاسی در کارکنان

Figure 2. Pathology Model of Political Appointments Among Employees

یافته‌های تجربی قویاً تأیید کردند که سنگ بنای تمام آسیب‌ها، «ادراک نقض عدالت و امنیت روانی» (T1) است. این یافته که نقطه آغازین فرایند در الگوی آسیب‌شناسی را اعتباریابی می‌کند، کاملاً با نظریه‌های کلیدی مانند ارزیابی شناختی استرس (لازاروس و فولکمن، ۱۹۸۴) و نقض قرارداد روان‌شناختی (کولکویت و همکاران^۱، ۲۰۰۱) همسو است. شواهد نشان داد این ادراک اولیه به سرعت به پیامدهای هیجانی منفی (T2)، نگرشی و رفتاری مانند «کاهش رضایت، تعهد و فرسایش انگیزه» (T3) و «واکنشی و کناره‌گیری» (T4) منجر می‌شود. این مؤلفه‌ها نقش «پل گذار» را ایفا کرده و تأیید می‌کنند که آسیب چگونه از لایه روانی به حوزه اجتماعی منتقل می‌شود، دقیقاً همان‌طور که در الگوی مفهومی اولیه پیش‌بینی شده بود.

بحث و نتیجه‌گیری

تفسیر یافته‌ها: از اعتباریابی الگو تا تبیین فرایند آسیب‌شناسی

این بخش با هدف پاسخ به پرسش‌های پژوهش، یافته‌های تجربی را در پرتو مبانی نظری تفسیر می‌کند. هدف اصلی فاز تجربی، آزمون و پالایش الگوی مفهومی آسیب‌شناسی روانی - اجتماعی - زیستی بود. یافته‌ها نه تنها هسته اصلی این الگو را با قدرت تأیید کردند، بلکه با ارائه جزئیات غنی، آن را به یک الگوی عملیاتی و اعتباریابی شده تبدیل نمودند. الگوی نهایی ۱۲ مؤلفه‌ای (شکل ۲)، در واقع نسخه تجربی و پالایش شده‌ای است که مسیر پویا و آشکاری آسیب را از شوک اولیه ناشی از انتصاب سیاسی (ورودی)، از طریق سازوکارهای ارزیابی شناختی (فرایند)، تا پیامدهای چندبعدی (خروجی) به تصویر می‌کشد. در ادامه، این مسیر تحلیلی براساس یافته‌ها تشریح می‌شود.

جرقه روانی و پل‌گذاری به آسیب اجتماعی

تمرکز کرده‌اند. یافته‌های ما نیز وجود این آسیب‌ها را تأیید می‌کند، اما نوآوری اصلی در نشان دادن مکانیسم فرایندی و آشنایی است که این پیامدها را به یکدیگر متصل می‌کند. در حالی که ادبیات قبلی چه اتفاقی می‌افتد را توصیف کرده، الگوی آسیب‌شناسی کارکنان از انتصابات سیاسی چگونگی تبدیل یک ادراک اولیه از بی‌عدالتی (T1) به یک آشکار دومینوار از آسیب‌های روانی، اجتماعی و نهایتاً زیستی را تبیین می‌نماید.

ثانیاً، این پژوهش خلأ رویکرد کل‌نگر را که توسط محققانی چون هوچوارتر (۲۰۲۳) نیز به آن اشاره شده بود، پر می‌کند. الگو فرایندی با یکپارچه‌سازی سه بعد روانی، اجتماعی و زیستی، تصویری جامع‌تر از یک «سندرم آسیب‌شناختی» ارائه می‌دهد، برخلاف نگاه تک‌بعدی متغیر محور که در بسیاری از مطالعات قبلی حاکم است. به‌ویژه، اعتباریابی بعد زیستی (T10 و T11) و نشان دادن «تجسد» استرس روانی - اجتماعی در جسم کارکنان، یک گام مهم فراتر از مدل‌های استرس شغلی کلاسیک است.

در نهایت، با محوریت قرار دادن «ادراک» به‌عنوان نقطه آغازین فرایند، این پژوهش به‌صورت تجربی بر اهمیت رویکرد انسان‌محور تأکید می‌کند و از تحلیل‌های صرفاً ساختاری و سازمانی فاصله می‌گیرد. این الگو نشان می‌دهد که واقعیت عینی (انتصاب) به خودی خود تعیین‌کننده نیست، بلکه تفسیر و معناسازی فرد از آن رویداد است که زنجیره آسیب را به راه می‌اندازد. آنچه که بومبر، آن را تعامل‌گرایی ن‌مادی نام نهاده.

سهم اصلی پژوهش و پاسخ به سؤالات

این پژوهش با اجرای یک فرایند دومرحله‌ای، به سؤالات اصلی خود پاسخ داد. در پاسخ به سؤال اول (ارائه الگو)، یک سبب نظری انجام شد که با شناسایی شکاف‌های کلیدی در ادبیات، به ارائه الگوی آسیب‌شناسی کارکنان از انتصابات سیاسی به‌عنوان یک چارچوب فرایندی و چندبعدی منتهی شد. در پاسخ به سؤال دوم (اعتباریابی الگوی تفسیری)، فاز تجربی نشان داد که این چارچوب نظری از روایی بالایی در زمینه واقعی برخوردار است و آن را به یک الگوی عملیاتی و ۱۲ مؤلفه‌ای پالایش کرد.

بنابراین، سهم اصلی و نوآوری این پژوهش، ارائه و اعتباریابی تجربی «الگوی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی و زیستی کارکنان از انتصابات سیاسی» است که رویکرد روایتی انسان‌محور فرایندی آن، چندین خلأ کلیدی شناسایی‌شده در ادبیات را به‌صورت نظام‌مند هدف قرار می‌دهد که در ادامه به‌اختصار الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی خوانده می‌شود:

رفع خلأ رویکرد یکپارچه و فرایندی: برخلاف اکثر پژوهش‌ها که به‌صورت تک‌بعدی یا توصیفی به موضوع پرداخته‌اند، الگوی

سرایت اجتماعی و فرسایش سرمایه انسانی

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، اعتباریابی «سرایت اجتماعی» بود. یافته‌ها نشان دادند که منطق سیاسی حاکم (T5)، به‌سرعت به «بی‌اعتمادی و قطبی‌سازی» (T6) دامن می‌زند. این امر، مطابق با نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر، ۱۹۷۹)، کارکنان را به گروه‌های «خودی» (وابسته به مدیر) و «غیرخودی» (متخصصان) تقسیم کرده و اعتماد و انسجام سازمانی را نابود می‌کند. این فرایند با درونی‌سازی هنجارهای منفی چون تملق و وفاداری سیاسی (T7)، به «فرسایش اخلاقی» (T8) در سطح کلان و تعارضات گروهی (T9) می‌انجامد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که چگونه آسیب از سطح فردی به بافت اجتماعی سازمان سرایت کرده و سرمایه اجتماعی راه آن‌گونه که پاتنام (پاتنم، ۲۰۰۰) توصیف می‌کند، تخریب می‌نماید.

زیستی: هزینه‌های انضمامی استرس مزمن

الگوی نهایی با اعتباریابی بعد زیستی، تحلیل را از سطح مدیریتی فراتر برده و نوآوری اصلی الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی را تأیید می‌کند. استرس مزمن روانی - اجتماعی یک پدیده انتزاعی باقی نمی‌ماند، بلکه منجر به «ادراک تهدید زیستی و علائم استرس مزمن» (T10) می‌شود. این فرایند که در بلندمدت به «فرسودگی شغلی جسمی و کاهش سلامت» (T11) می‌انجامد، نشان می‌دهد که چگونه فشار روانی به صورت انضمامی در جسم کارکنان «تجسد» می‌یابد. این یافته با ادبیات سایکونورواپمونولوژی که بر ارتباط استرس روانی و تضعیف سیستم ایمنی تأکید دارد، کاملاً هم‌خوان است (سگرستروم^۲، ۲۰۰۴؛ میلر و ضبهار^۳، ۲۰۱۴) و نقطه اوج آشکار آسیب‌ها را به تصویر می‌کشد.

نقش تعدیلگر عوامل زمینه‌ای

در نهایت، یافته‌ها تأیید کردند که این فرایند در خلأ رخ نمی‌دهد. «عوامل زمینه‌ای» (T12)، شامل ویژگی‌های فردی (مانند تاب‌آوری)، سازمانی (حمایت همکاران) و محیطی، به‌عنوان عوامل محافظ یا تشدیدکننده عمل می‌کنند. این نقش تعدیلگری، ماهیت پویا و وابسته به زمینه الگو را که در فاز نظری نیز مطرح شده بود، تکمیل می‌کند.

یافته‌های این پژوهش ضمن همسویی با کلیات ادبیات پیشین، درک ما از پدیده را به سه طریق کلیدی تعمیق و گسترش می‌بخشد. پژوهش‌های پیشین، مانند مطالعات فریس و هاچوارتر^۴ (۲۰۱۱)، عمدتاً بر پیامدهای گسسته‌ای؛ مانند استرس یا کاهش رضایت شغلی

1. Putnam
2. Segerstrom
3. Miller & Dhabhar
4. Ferris and Hachwarter

الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی به‌صورت دقیق عملیاتی‌سازی و اعتباریابی شده و تحلیل را عمیق‌تر می‌سازند. ارائه یک الگوی قابل آزمون و بومی: این پژوهش با اعتباریابی یک الگوی جدید در بستر سازمانی ایران، به غنای ادبیات بومی کمک کرده و مبنایی برای آزمون‌های کمی در آینده فراهم می‌کند. برای برجسته‌سازی بیشتر این نوآوری، جدول زیر یک تحلیل تطبیقی میان الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی و سایر مدل‌های کلیدی مرتبط در ادبیات ارائه می‌دهد.

فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی یک نگاه جامع، چندبعدی و فرایندی ارائه می‌دهد که چگونگی شکل‌گیری آشناری آسیب را تبیین می‌کند.

رفع خلأ الگوهای آسیب‌شناسی فردمحور: در حالی که ادبیات مدل‌های آسیب‌شناسی موجود اغلب بر عوامل کلان سازمانی تمرکز دارد، الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی با محوریت قرار دادن «ادراک» و تجربه فرد، رویکردی انسان‌محور و خردنگر اتخاذ می‌کند.

عمق‌بخشی به ابعاد زیستی و اجتماعی: این ابعاد که اغلب در ادبیات مدیریت با نگاهی تقلیل‌گرایانه و بعضاً مغفول مواجه شده‌اند، در

جدول ۵. مقایسه الگوی آسیب‌شناسی «روانی-اجتماعی-زیستی» با مدل‌های کلیدی استرس شغلی و آسیب‌شناسی

Table 5. Comparison of the Psychosocial-Biological Pathology Model with Key Occupational Stress and Pathology Models

نام الگو / مدل	تمرکز اصلی	ابعاد کلیدی	تفاوت با الگوی فرایندی آسیب‌شناسی روانی، اجتماعی، زیستی	منبع اصلی
مدل بیوپسیکوسوشیال	سطح خرد فردی در حوزه پزشکی و سلامت روانی؛ تمرکز بر تعامل عوامل زیستی، روانی و اجتماعی در بیماری‌ها.	زیستی (فیزیولوژیک)، روانی (شناختی - عاطفی)، اجتماعی (محیطی - فرهنگی).	الگوی آسیب‌شناسی «روانی-اجتماعی-زیستی» این مدل را به حوزه آسیب‌شناسی شغلی کارکنان دولتی گسترش می‌دهد و رویکرد فرایندی آشناری با تقدم روانیو تعدیلگرهای سازمانی/نهادی اضافه می‌کند؛ مدل بیوپسیکوسوشیال عمومی‌تر است و صرفاً بر انتصابات سیاسی تمرکز ندارد.	انگل (۱۹۷۷)
نظریه ارزیابی شناختی استرس	سطح خرد فردی؛ فرایند ارزیابی استرس و سرایت در محیط‌های کاری.	ارزیابی اولیه/ثانویه استرس، سرایت (مسئله‌محور/عاطفه محور)، عوامل تعدیلگر فردی.	الگوی آسیب‌شناسی «روانی-اجتماعی-زیستی» این نظریه را با ابعاد زیستی - اجتماعی ادغام کرده و به‌طور خاص بر آسیب‌شناسی ناشی از انتصابات سیاسی تمرکز دارد؛ مدل لازاروس فاقد ساختار فرایندی آشناری و کاربرد اختصاصی در مدیریت عمومی است.	لازاروس و فولکمن (۱۹۸۴)
نظریه حفاظت از منابع	سطح خرد فردی و سازمانی؛ تمرکز بر از دست دادن منابع در شرایط استرس‌زا مانند محیط‌های کاری.	منابع (انرژی، عزت‌نفس، حمایت اجتماعی)، چرخه از دست دادن/کسب منابع، عوامل تعدیلگر.	الگوی آسیب‌شناسی «روانی-اجتماعی-زیستی» این نظریه را در چارچوب مدل بیوپسیکوسوشیال گسترش می‌دهد و آسیب‌شناسی را به‌عنوان فرایند چندبعدی (با تأکید بر فرایندی آشناری با تقدم روانی) مدل‌سازی می‌کند؛ نظریه حفاظت از منابع کمتر بر جنبه‌های زیستی و نهادی تمرکز دارد و الگویی اختصاصی برای انتصابات سیاسی نیست.	هاففل (۱۹۸۹)
مدل آسیب‌شناسی سازمانی	سطح کلان سازمانی؛ تمرکز بر آسیب‌های ساختاری مانند فساد و ناکارآمدی در سازمان‌ها.	عوامل نهادی (فشارهای هم‌ریخت، هنجارها)، آسیب‌های ساختاری (فساد، نابرابری).	الگوی آسیب‌شناسی «روانی-اجتماعی-زیستی» سطح تحلیل را از کلان به خرد فردی تغییر می‌دهد و آسیب‌شناسی را فرایندی و چندبعدی می‌کند؛ مدل‌های سازمانی مانند دی‌ماجیو و پاول بر تجربه و دیدگاه فردی تمرکز ندارند و فاقد ادغام مدل بیوپسیکوسوشیال هستند.	دی‌ماجیو و پاول ^۱ (۱۹۸۳)
مدل استرس شغلی تقاضا - کنترل ^۲	سطح خرد فردی در محیط‌های کاری؛ تمرکز بر تعادل تقاضاها و کنترل شغلی.	تقاضاهای شغلی (فشار کاری)، کنترل (استقلال)، حمایت اجتماعی.	الگوی آسیب‌شناسی «روانی-اجتماعی-زیستی» این مدل را با ابعاد زیستی - روانی گسترش می‌دهد و بر محرک‌های سیاسی (مانند انتصابات) تمرکز دارد؛ مدل استرس شغلی تقاضا - کنترل فاقد رویکرد فرایندی آشناری و تعدیلگرهای نهادی است و کمتر نوآورانه در زمینه مدیریت عمومی.	کاراسک ^۳ (۱۹۷۹)

1. DiMaggio & Powell
2. Demand-Control Model
3. Karasek

ایجاد کانال‌های امن و ناشناس برای گزارش رفتارهای غیراخلاقی (مانند برجسب‌زنی و سوت‌زنی شخصیتی).

۲. پیشنهادهای برای مدیران اجرایی و متخصصان منابع انسانی: ناظر بر تم T1 (ادراک نقض عدالت) و T2 (پیامدهای هیجانی منفی): برگزاری جلسات ارتباطی شفاف با کارکنان پس از هرگونه تغییر مدیریتی برای تبیین دلایل و اهداف و مدیریت فعالانه ادراکات آنان به‌منظور پیشگیری از شکل‌گیری احساس بی‌عدالتی.

ناظر بر تم T6 (بی‌اعتمادی و قطبی‌سازی): طراحی و اجرای کارگاه‌های تیم‌سازی و برنامه‌های توسعه روابط بین‌فردی با هدف ترمیم اعتماد از دست رفته و کاهش شکاف میان گروه‌های «خودی» و «غیرخودی».

ناظر بر تم T9 (تعارضات گروهی): استقرار سیستم‌های مدیریت تعارض و آموزش مدیران میانی برای شناسایی و حل‌وفصل سازنده تنش‌های بین‌گروهی پیش از آنکه به فرسایش سرمایه اجتماعی منجر شوند.

ناظر بر تم T11 (فرسودگی شغلی جسمی): ارائه برنامه‌های جامع سلامت و تندرستی سازمانی^۱ شامل کارگاه‌های مدیریت استرس، خدمات مشاوره روان‌شناختی محرمانه و تشویق به فعالیت‌های ورزشی به‌منظور مقابله با پیامدهای زیستی استرس مزمن.

ناظر بر تم T12 (عوامل زمینه‌ای): شناسایی و تقویت عوامل محافظ مانند حمایت اجتماعی. مدیران باید به‌صورت فعال از کارکنان متخصص حمایت کرده و فرهنگ‌پردانی از تخصص را به‌جای وفاداری سیاسی ترویج دهند.

این پژوهش با وجود تلاش برای کسب دقت و اعتبار، با محدودیت‌هایی مواجه بود. وابستگی به زمینه فرهنگی - سیاسی ایران، ماهیت کیفی تحلیل که امکان تعمیم‌پذیری آماری را محدود می‌کند و مقطعی بودن داده‌ها که ردیابی فرایند در طول زمان را دشوار می‌سازد، از جمله این محدودیت‌ها هستند. این موارد، مسیر را برای پژوهش‌های آتی هموار می‌سازند:

- آزمون کمی الگو: پیشنهاد محوری، طراحی یک ابزار سنجش کمی (پرسش‌نامه) بر اساس ۱۲ مضمون نهایی و آزمون آماری الگو از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری^۲ در نمونه‌ای بزرگ است.

- مطالعات تطبیقی: اجرای پژوهش‌های مشابه در بسترهای فرهنگی و ساختارهای سیاسی متفاوت می‌تواند به تفکیک جنبه‌های جهان‌شمول و زمینه‌محور پدیده کمک کند.

- پژوهش‌های طولی: برای ارائه شواهد مستحکم‌تر برای ماهیت آشناری الگو، اجرای مطالعات طولی که وضعیت کارکنان را

این الگوی یکپارچه، مبنای دلالت‌های نظری و کاربردی است که در ادامه ارائه خواهد شد.

پیشنهادهای پژوهش

این پژوهش و الگوی اعتباریابی شده الگوی آسیب‌شناسی «روانی - اجتماعی - زیستی» دارای دلالت‌های نظری و کاربردی قابل‌توجهی است.

دلالت‌های نظری

اولاً، این پژوهش با ارائه و اعتباریابی یک الگوی فرایندی، ادبیات موجود را که عمدتاً متغیر محور و بر تحلیل‌های همبستگی و ایستا متمرکز است، به چالش کشیده و عمق می‌بخشد. الگوی آسیب‌شناسی «روانی - اجتماعی - زیستی» نشان می‌دهد که آسیب‌ها چگونه به صورت آبشاری و در طول زمان شکل می‌گیرند. ثانیاً، با یکپارچه‌سازی ابعاد سه‌گانه، این الگو یک چارچوب جامع برای مطالعه آسیب‌شناسی شغلی در سطح خرد فراهم می‌کند و پژوهشگران را به فراتر رفتن از تحلیل‌های تک‌بعدی دعوت می‌کند. ثالثاً، این پژوهش به‌صورت تجربی نقش محوری «ادراک» را به‌عنوان سازوکار میانجی کلیدی برجسته می‌سازد و نشان می‌دهد که رویداد عینی از طریق فیلتر ادراک فرد به پیامدهای آسیب‌شناختی ترجمه می‌شود که می‌تواند مبنای طراحی الگوهای نظری پیچیده‌تر در حوزه رفتارشناسی سازمانی در مواجهه با پدیده‌ها و چالش‌های متعدد و متنوع حاصل از پویایی‌های دنیای معاصر در آینده باشد.

دلالت‌های کاربردی: از تشخیص تا مداخله

الگوی آسیب‌شناسی «روانی - اجتماعی - زیستی» به‌عنوان یک نقشه راه تشخیصی، مبنایی برای طراحی مداخلات هدفمند در دو سطح کلان و خرد فراهم می‌کند:

۱. پیشنهادهای برای سیاست‌گذاران و نهادهای نظارتی نظام اداری: ناظر بر تم T1 (ادراک نقض عدالت): بازنگری در قوانین و مقررات انتصابات با هدف افزایش شفافیت و عینیت معیارها، ایجاد سامانه‌های مستقل برای ارزیابی شایستگی مدیران و نظارت بر فرایند انتصابات می‌تواند به کاهش ادراک بی‌عدالتی کمک کند.

ناظر بر تم T5 (حاکمیت منطق سیاسی): تأسیس و تقویت نهادهای نظارتی مستقل (مانند سازمان امور استخدامی یا دیوان محاسبات) برای رسیدگی به شکایات کارکنان در مورد انتصابات غیرشایسته و اعمال پیامدهای قانونی برای تخلفات.

ناظر بر تم T8 (فرسایش اخلاقی): طراحی و اجرای منشورهای اخلاقی سازمانی با تأکید بر اصول شایسته‌سالاری و تعهد حرفه‌ای و

1. Wellness Programs

2. SEM

و سازمان‌ها و ناشناس‌سازی داده‌ها تأکید ویژه‌ای شد تا از هرگونه آسیب احتمالی به مشارکت‌کنندگان جلوگیری شود. همچنین حق کناره‌گیری از پژوهش در هر مرحله برای شرکت‌کنندگان محفوظ بود. محدودیت‌های روش‌شناختی شامل تمرکز اولیه بر زمینه ایران است که با پیشنهاد مطالعات تطبیقی جهانی جبران می‌شود (لیچ و اونوگیزی، ۲۰۰۷).

سپاسگزاری

با تشکر از تمامی دوستانی که در تدوین این مقاله یاری‌دهنده بوده‌اند.

قبل و بعد از یک انتصاب سیاسی در بازه‌های زمانی مشخص ردیابی کند، ضروری است.

– طراحی و ارزیابی مداخلات: در نهایت، پژوهش‌های آتی می‌توانند به طراحی و ارزیابی اثربخشی مداخلات سازمانی (مانند کارگاه‌های مدیریت استرس یا برنامه‌های تقویت تاب‌آوری) مبتنی بر الگوی آسیب‌شناسی «روانی-اجتماعی-زیستی» بپردازند تا کاربرد عملی آن در کاهش آسیب‌ها سنجیده شود.

ملاحظات اخلاقی

در تمام مراحل پژوهش، اصول اخلاقی به‌دقت رعایت شد. رضایت آگاهانه از تمامی شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها و پزل دلفی اخذ گردید. با توجه به حساسیت موضوع، بر محرمانگی کامل هویت افراد

References

- Ader, R. (Ed.). (2007). *Psychoneuroimmunology* (4th ed.). Academic Press.
- Allison, P., Tiesman, H., Wong, I., Bernzweig, D., James, L., James, S., Navarro, K., & Patterson, P. (2022). Working hours, sleep, and fatigue in the public safety sector: A scoping review of the research. *American journal of industrial medicine*, 65(11), 878-897. <https://doi.org/10.1002/ajim.23407>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. DOI: [10.1037/ocp0000056](https://doi.org/10.1037/ocp0000056)
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*, with special reference to education (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Bedi, A., & Schat, A. C. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 45(4), 246-259. <https://doi.org/10.1037/a0034549>.
- Bourdieu, P. (2000). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
- Boyette, C. L. (2023). The outsiders: Examining the effects of political appointments on public-sector employee engagement. *Journal of Management Policy and Practice*, 24(4), 45-64. <https://doi.org/10.33423/jmpp.v24i4.6388>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Danayifard, H., Sadeghi, M., & Mostafazadeh, M. (2015). Exploring and analyzing the consequences of bureaucratic politicization in political systems. *Strategic Management Thought*, 9(2), 57-86. (In Persian) Doi: [10.30497/smt.2015.1863](https://doi.org/10.30497/smt.2015.1863)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dhabhar, F. S. (2014). Effects of stress on immune function: The good, the bad, and the beautiful. *Immunologic Research*, 58(2-3), 193-210. <https://doi.org/10.1007/s12026-014-8517-0>.
- Diamond, I. R., Grant, R. C., Feldman, B. M., Pencharz, P. B., Ling, S. C., Moore, A. M., & Wales, P. W. (2014). Defining consensus: A systematic review recommends methodologic criteria for reporting of Delphi studies. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(4), 401-409. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2013.12.002>.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>

- Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. *Science*, 196(4286), 129–136. <https://doi.org/10.1126/science.847460>.
- Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2011). Organizational politics. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3: *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 435–459). American Psychological Association.
- Follett, M. P. (1926). The Giving of Orders. In *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greathouse, J., & Dexter, T. (2000). An accessible analytical approach for investigating what happens between the rounds of a Delphi study. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1016–1024. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01569.x>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46(6), 879–907. <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>
- Hood, C., & Lodge, M. (2006). *The politics of public service bargains: Reward, competency, loyalty - and blame*. Oxford University Press.
- Hsu, C.-C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research, & Evaluation*, 12(10), 1–8. <https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>. <https://doi.org/10.18356/9789210011723>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer
- Lewis, D. E. (2008). *The politics of presidential appointments: Political control and bureaucratic performance*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400837687>
- Lewis, G. B., & Gallo, N. (2022). The consequences of politicization for public service performance. *Public Administration Review*, 82(5), 841–852.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Maddi, S. R. (2005). On hardiness and other pathways to resilience. *American Psychologist*, 60(3), 261–262. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.60.3.261>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338(3), 171–179. <https://doi.org/10.1056/NEJM199801153380307>
- Mikkelsen, K. S., & Sahling-Mayer, J. (2022). Political appointments, bureaucratic turnover, and government effectiveness. *Governance*, 35(4), 1125–1143.
- Mohammadrezaei, M., Rezaeemanesh, B., Vaezi, R., & Ghorbanizadeh, V. (2023). Phenomenology of organizational black holes: Politicization of the education system *Management and Development*, 36(2), 3–30. (In Persian) Doi: [10.61186/jmdp.36.2.3](https://doi.org/10.61186/jmdp.36.2.3)
- OECD. (2020). *Government at a Glance 2020*. OECD Publishing.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105–121. <https://doi.org/10.1007/s11135-005-1098-y>

- Park, S., & Hassan, S. (2021). Perceived organizational politics and employee well-being: The mediating role of stress. *International Journal of Public Administration*, 44(5), 398-410.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). *Politicization of the civil service: A framework for analysis*. In *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective* (pp. 1-15). Routledge.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2019). *The politicization of the public service*. Palgrave Macmillan. <https://DOI.org/10.4324/9780429466317>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rahimi, M. (2020). A Comparative Study of Organizational Pathological Patterns: A Strategy for Iranian Organizations. *Iranian Journal of Comparative Education (IJCE)*, 3(4), 907-921. (In Persian) [DOI:10.22034/IJCE.2020.233310.1162](https://doi.org/10.22034/IJCE.2020.233310.1162).
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rughoobur-Seetah, S. (2021). Perceptions of organisational politics, job satisfaction and turnover intentions in the public sector of Mauritius. *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 324-339.
- Salvagioni, D., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and social consequences of burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>.
- Sarvari-Lak, G., & Amirpour, M. (2024). Assessing the state of meritocracy and analyzing challenges to political justice in governmental appointments in Iran. *Islamic World Crisis Studies Quarterly*, 22-45. <https://doi.org/10.27834/CSIW.2409.1443.3.34.2>. (In Persian)
- Schultz, T. W. (1962). Reflections on investment in man. *Journal of Political Economy*, 70(5) part 2, 1-8. <https://DOI.org/10.1086/258723>.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives (2nd ed.)*. Routledge.
- Segerstrom, S. C., & Miller, G. E. (2004). Psychological stress and the human immune system: A meta-analytic study of 30 years of inquiry. *Psychological Bulletin*, 130(4), 601-630. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.4.601>.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6, 1-21. <https://doi.org/10.28945/199>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- vonder Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies: Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525-1536. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wood, B. D., & Lewis, G. B. (2017). The federal government's incredible shrinking workforce. *Public Administration Review*, 77(3), 332-339.
- World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA*, 310(20), 2191-2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Zhang, Y., Chen, X., & Wang, L. (2023). Thriving under political stress? The roles of political skill, perceived organizational support, and resilience among Chinese employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 45-62. <https://doi.org/10.1111/joop.12412>