Open Access

Public Organizations Management

Vol. 14(4), (Series 56): 35-54/ 2026

https://doi.org/10.30473/ipom.2026.76988.5297

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Determining the Dimensions and Formative Factors of Organizational Bad Luck in Government Organizations: A Thematic Analysis Approach

Jahan Abdi[1*], Ardashir Shiri[2]

1. Assistant Professor, Department of Management, Bakhtar Higher Institution of Education, Ilam, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, University of Ilam, Ilam, Iran.

*Correspondence
Jahan Abdi
E-mail: j_abdi_p@yahoo.com

Receive Date: 29/Dec/2025
Revise Date: 10/July/2026
Accept Date: 11/July/2026:

How to cite
Abdi, A., &, Shiri, A. (2026). Determining the Dimensions and Formative Factors of Organizational Bad Luck in Government Organizations: A Thematic Analysis Approach. *Public Organizations Management*, 14(4), 35-54.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Organizational outcomes are not determined solely by structural, managerial, and environmental factors; they are also influenced by managers' subjective interpretations of uncertainty, random events, and attributional beliefs. Among these beliefs, organizational bad luck represents a collective perception through which organizational failures are attributed to uncontrollable external forces rather than managerial competence or organizational capabilities. Although Attribution Theory, Locus of Control Theory, and Learned Helplessness Theory provide partial explanations for attributional behavior, organizational bad luck has rarely been conceptualized as an independent organizational phenomenon, particularly within the context of public administration. Existing studies have primarily focused on individual-level beliefs about luck, while little attention has been devoted to understanding how such beliefs become institutionalized within organizations through cultural, managerial, structural, psychological, and political mechanisms. Addressing this theoretical gap, the present study aims to identify the dimensions and formative factors of organizational bad luck in Iranian government organizations and to develop an indigenous conceptual model explaining its emergence and persistence.

Methodology

This study adopted an applied qualitative research design using thematic analysis. Data were collected through fifteen semi-structured, in-depth interviews with university faculty members specializing in organizational behavior and public administration, senior and middle managers of government organizations, and experienced public administration consultants in Ilam Province. Participants were selected using purposive snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Interview

questions focused on the conceptualization, causes, dimensions, and organizational consequences of organizational bad luck. Data analysis followed Braun and Clarke's thematic analysis procedure, including familiarization with the data, initial coding, theme generation, theme review, and theme definition. Constant comparative analysis was employed throughout the coding process. To ensure methodological rigor, member checking, peer review, parallel coding by independent researchers, Holsti's inter-coder agreement coefficient, and content validity assessments using CVR and CVI were conducted.

Findings

The thematic analysis initially generated thirty-five concepts, which were refined into twenty-one final concepts after eliminating overlaps and redundancies. These concepts were subsequently organized into eleven sub-themes and six overarching themes describing the multidimensional nature of organizational bad luck. The identified dimensions included: (1) cultural and organizational factors, characterized by negative organizational culture, managerial instability, and system blaming; (2) cognitive factors, including external attribution of failure, uncertainty about the future, and reduced perceived control; (3) functional factors reflected in poor organizational performance, weak innovation, and low decision quality; (4) supportive and managerial factors involving inadequate organizational support and ineffective leadership; (5) psychological factors encompassing pessimism, external locus of control, emotional distress, and reduced resilience; and (6) political factors associated with political interference, weakened meritocracy, and the influence of governors and parliamentary representatives on organizational decisions. The findings demonstrate that organizational bad luck emerges through the interaction of these six dimensions rather than from individual beliefs alone. Reliability and validity analyses confirmed the robustness of the coding process, with Holsti's coefficients ranging from 0.74 to 0.82 and all CVR and CVI values exceeding accepted thresholds.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that organizational bad luck constitutes a multidimensional organizational phenomenon rooted in the interaction of cultural, cognitive, managerial, psychological, functional, and political factors rather than an individual cognitive bias. The study extends existing attributional and organizational behavior theories by conceptualizing organizational bad luck as an independent organizational construct shaped by institutional and contextual conditions. Unlike previous research focusing primarily on individual perceptions of luck, this study demonstrates that political interventions, organizational injustice, managerial instability, and dysfunctional organizational culture collectively reinforce fatalistic beliefs and weaken organizational learning, innovation, accountability, and performance. The proposed conceptual model contributes to public administration literature by providing a context-specific framework for understanding organizational bad luck in government organizations. From a practical perspective, the findings suggest that strengthening meritocracy, improving organizational justice, promoting supportive

leadership, reducing political interference, and fostering learning-oriented organizational cultures can mitigate fatalistic organizational beliefs and facilitate the transition from organizational helplessness toward organizational responsibility, resilience, and continuous learning.

K E Y W O R D S
Organizational Bad Luck, Organizational Behavior, Theme Analysis, Government Organizations, Ilam Province Government Organizations.

Copyright © 2026, by the author(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.
This is an open access article under the CC BY (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

فصلنامه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

سال چهاردهم، شماره ۴، پیاپی ۵۶، پاییز ۱۴۰۵ (۵۶-۳۵)

https://doi.org/10.30473/ipom.2026.76988.5297

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی- اکتشافی»

طراحی مدل علل بدشانس پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی

جهان عبدی[1*]، اردشیر شیری[2]

۱. استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی باختر (دانشگاه باختر ایلام)، ایلام، ایران.

۲. دانشیار، گروه، مدیریت دولتی، دانشگاه ایلام، شهر ایلام، ایران.

نویسنده مسئول: جهان عبدی

رایانامه: j_abdi_p@yahoo.com

چکیده

بدشانس‌پنداری سازمانی به‌عنوان یکی از نگرش‌های منفی نوظهور در سازمان‌های دولتی، می‌تواند پیامدهای قابل‌توجهی بر انگیزش، تعهد و عملکرد کارکنان داشته باشد. هدف این پژوهش شناسایی و تبیین ابعاد و عوامل شکل‌دهنده بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کیفی است. مطالعه به روش تحلیل تم و از طریق ۱۵ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران و کارکنان انجام شد. در مرحله کدگذاری اولیه، ۳۵ مفهوم استخراج شد که پس از پالایش و ادغام، ۲۱ مفهوم نهایی در قالب ۱۱ تم فرعی و ۶ تم اصلی شامل عوامل فرهنگی و سازمانی، شناختی و ذهنی، عملکردی، حمایتی و مدیریتی، روانی و هیجانی و سیاسی و روابط سازمانی دسته‌بندی شدند. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها، از روش‌های اشباع نظری و مقایسه مداوم استفاده شد و ضریب توافق دو کدگذار بالاتر از ۰/۷ بود. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ‌سازمانی منفی، نسبت دادن ناکامی‌ها به عوامل بیرونی، عدم اطمینان نسبت به آینده، احساس ناتوانی در کنترل شرایط و یادگیری ناکافی از شکست‌ها، پیامدهای عملکردی ضعیف، حمایت ناکافی از کارکنان و نقش مدیران زمینه‌ساز شکل‌گیری بدشانس‌پنداری سازمانی هستند. علاوه‌بر این، تأثیر نگرش‌های فردی و الگوهای روانی و هیجانی نیز در تثبیت نگرش‌های منفی مؤثر است و تأثیر رفتارهای سیاسی و نقش نمایندگان و استانداران این نگرش را تشدید می‌کند، به‌گونه‌ای که موفقیت و ناکامی کارکنان بیش از شایستگی، ناشی از شانس و روابط سیاسی تلقی می‌شود. بر اساس یافته‌ها، الگویی مفهومی ارائه شد که می‌تواند مبنایی برای طراحی مداخلات مدیریتی و سیاست‌گذاری‌های اصلاحی در سازمان‌های دولتی به‌منظور کاهش نگرش‌های منفی و ارتقای عملکرد سازمانی باشد.

واژه‌های کلیدی

بدشانس‌پنداری سازمانی، رفتار سازمانی، تحلیل تم، سازمان‌های دولتی، استان ایلام.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/ ۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/ ۰۴/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/ ۲۰

استناد به این مقاله:

عبدی، جهان و شیری، اردشیر (۱۴۰۵). طراحی مدل علل بدشانس پنداری سازمانی در سازمان های دولتی. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۴(۴)، ۵۶-۳۵.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان بازیگران کلیدی در نظام‌های اقتصادی و اجتماعی، نقش تعیین‌کننده‌ای در تخصیص منابع، ایجاد ارزش و تحقق توسعه پایدار ایفا می‌کنند. عملکرد و سرنوشت سازمان‌ها تنها حاصل عوامل عینی و عقلایی نیست، بلکه تا حد زیادی تحت تأثیر ادراک و تفسیر مدیران از محیط پیرامونی، عدم‌قطعیت‌ها و عوامل تصادفی قرار دارد. براساس نظریه اسناد، مدیران اغلب موفقیت یا شکست شرکت‌ها را به عواملی همچون توانمندی‌های فردی، شرایط محیطی و شانس نسبت می‌دهند (همیلتون و لردان[1]، ۲۰۲۳). در این میان، شانس و باورهای مرتبط با آن می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی به قضاوت‌ها و تصمیمات استراتژیک ایفا کند، به‌گونه‌ای که بسیاری از مدیران خرافات را عاملی اثرگذار در تصمیمات راهبردی دانسته و بر نقش‌های متنوعی که شانس در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند تأکید دارند (براون و همکاران[2]، ۲۰۲۱).

طبق نظریه اسناد، افراد تمایل دارند شکست‌ها را به شانس بد و موفقیت‌ها را به توانایی و تلاش شخصی نسبت دهند (ژو و همکاران[3]، ۲۰۲۵)، باور به شانس و احساس بدشانسی، به‌عنوان نمونه‌ای از باورهای خرافی، در بسیاری از فرهنگ‌ها ریشه‌های عمیق تاریخی و آیینی دارند. این باور بر این ایده استوار است که برخی دوره‌های زمانی یا شرایط مشخص ممکن است با شانس یا بدشانسی پنداری[4] همراه باشند و این وضعیت فراتر از کنترل فردی تلقی می‌شود. در بسیاری از جوامع، افراد این بدشانسی را نتیجه نیروهایی ماورائی می‌دانند که می‌تواند بر زندگی روزمره و تصمیم‌های شخصی تأثیر بگذارد (لی و همکاران[5]، ۲۰۲۱).

با توجه به نظم و قابلیت پیش‌بینی این چرخه‌های زمانی، چنین باورهایی به‌طور معناداری بر ادراک مدیران از ریسک اثر گذاشت و در نتیجه تمایل آنان به تصمیمات و سرمایه‌گذاری‌های پرریسک را کاهش داد (فیسمن و همکاران[6]، ۲۰۲۳).

شواهد پژوهشی پیشین نشان می‌دهد که پیامدهای خرافات مرتبط با سال فلکی محدود به همان سال خاص نیست، بلکه مدیران برای کاهش بدشانسی احتمالی ناشی از سال فلکی خود، اقدامات پیشگیرانه‌ای را نیز اتخاذ می‌کنند. این اقدامات نشان‌دهنده تأثیر اعتقاد به شانس و بدشانسی بر تصمیم‌گیری مدیران و هدایت رفتارهای آنان به سمت انتخاب‌هایی است که احتمال وقوع پیامدهای منفی ادراک شده را کاهش می‌دهد (هیرشلیفر و همکاران[7]، ۲۰۱۸).

اعتقاد به شانس و بدشانسی به‌عنوان یکی از باورهای فرهنگی غیررسمی، می‌تواند نقشی معنادار در شکل‌دهی به تصمیم‌گیری مدیران ایفا کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این باورها به‌عنوان سازوکارهای روان‌شناختی، نحوه ارزیابی مدیران از پیامدها و ارزش گزینه‌های تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند و تصمیم‌گیری مدیریتی را فراتر از محاسبات عقلایی صرف هدایت می‌کنند (تسای و تسای[8]، ۲۰۲۳). از منظر روان‌شناختی، ادراک شانس و بدشانسی می‌تواند ترجیحات ریسک را به‌طور نظام‌مند تعدیل کرده و مدیران را به اتخاذ رفتارهای پیشگیرانه سوق دهد؛ رفتارهایی که با هدف کاهش پیامدهای منفی ادراک شده و افزایش احساس اطمینان ذهنی اتخاذ می‌شوند (هیرشلیفر و همکاران، ۲۰۱۸).

با توجه به اینکه مفاهیم شانس و بدشانسی تقریباً به‌طور جهانی در میان جوامع انسانی حضور دارند و به اشکال گوناگون در نظام‌های فرهنگی بازتولید می‌شوند، می‌توان انتظار داشت که سازوکارهای رفتاری ناشی از این باورها محدود به یک بستر فرهنگی خاص نباشند. این باورها نه‌تنها نگرش‌های فردی را شکل می‌دهند، بلکه می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌ها، تعاملات گروهی و فرایندهای سازمانی نیز اثرگذار باشند. در محیط‌های سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که تصمیمات اغلب با ریسک‌ها و مسئولیت‌های بالایی همراه است، بدشانس‌پنداری ممکن است بر انتخاب استراتژی‌ها، پذیرش تغییرات و رفتارهای پیشگیرانه کارکنان تأثیر بگذارد. در سال‌های اخیر، سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی نظیر کاهش کارآمدی، مقاومت در برابر تغییر، افت انگیزش کارکنان و تضعیف اعتماد سازمانی مواجه بوده‌اند. در این میان، یکی از پدیده‌های کمتر مورد توجه اما تأثیرگذار، بدشانس‌پنداری سازمانی است؛ مفهومی که به برداشت‌ها و تفسیرهای ذهنی کارکنان و مدیران از رویدادهای نامطلوب سازمانی نسبت داده می‌شود، به‌گونه‌ای که ناکامی‌ها، شکست‌ها یا مشکلات مکرر به «بدشانسی سازمان» نسبت داده می‌شوند نه به عوامل قابل مدیریت و اصلاح. این نوع نگرش می‌تواند به‌تدریج منجر به

1. Hamilton & Lordan
2. Brun et al
3. Zho et al
4. Belief in Bad Luck
5. Li et al
6. Fisman et al
7. Hirshleifer et al
8. Tsai & Tsai

شکل‌گیری نوعی درماندگی آموخته‌شده، توجیه‌گری، کاهش مسئولیت‌پذیری و تداوم ناکارآمدی در سازمان‌های دولتی شود.

دغدغه اصلی محقق در انتخاب این عنوان، مشاهده رواج این نگرش در فضای سازمان‌های دولتی است؛ جایی که بسیاری از تصمیمات ناموفق، تأخیرها در تحقق اهداف و حتی شکست برنامه‌های کلان، نه بر اساس تحلیل علی دقیق، بلکه با ارجاع به عوامل بیرونی، شرایط نامساعد، یا «بداقبالی سازمانی» تفسیر می‌شوند. این نگرش، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های قانونی و فشارهای سیاسی مواجه‌اند، می‌تواند به یک الگوی ذهنی تثبیت‌شده تبدیل شود و مانع یادگیری سازمانی و اصلاحات واقعی گردد.

ازاین‌رو، چرایی انجام این پژوهش ریشه در نیاز به شناسایی عمیق علل شکل‌گیری و تداوم بدشانس‌پنداری سازمانی دارد. تاکنون اغلب پژوهش‌ها در حوزه رفتار سازمانی، بر متغیرهای عینی مانند ساختار، فرایندها و عملکرد تمرکز داشته‌اند، در حالی که ابعاد ادراکی و تفسیری کنشگران سازمانی کمتر به‌صورت نظام‌مند واکاوی شده است. بدشانس‌پنداری، پدیده‌ای ذهنی، زمینه‌مند و وابسته به تجربه زیسته افراد است و بدون فهم معنایی که کارکنان و مدیران به رویدادها می‌دهند، نمی‌توان به تبیین دقیق آن دست یافت. با توجه به ماهیت پیچیده، تفسیری و چندبعدی بدشانس‌پنداری سازمانی، روش‌های کمی و مبتنی بر پرسشنامه، توان کافی برای کشف لایه‌های پنهان این پدیده را ندارند. تحلیل تم به‌عنوان یک روش کیفی انعطاف‌پذیر، امکان استخراج الگوهای معنایی، مضامین تکرارشونده و سازه‌های ذهنی نهفته در تجربیات مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌کند. این روش به محقق اجازه می‌دهد تا بدون تحمیل چارچوب‌های نظری از پیش تعیین‌شده، علل بدشانس‌پنداری را از دل روایت‌ها، ادراکات و تجربیات واقعی کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی شناسایی کند.

هدف نهایی این پژوهش، صرفاً فهرست کردن عوامل مؤثر بر بدشانس‌پنداری نیست، بلکه طراحی یک مدل مفهومی به‌صورت یکپارچه است. طراحی چنین مدلی می‌تواند به مدیران دولتی کمک کند تا ریشه‌های نگرش‌های بدبینانه و تقدیرگرایانه را شناسایی کرده و با مداخلات هدفمند، زمینه گذار از «بدشانس‌پنداری» به «مسئولیت‌پذیری و یادگیری سازمانی» را فراهم آورند. بنابراین، انتخاب این عنوان و رویکرد پژوهشی، پاسخی علمی به یک مسئله واقعی و مغفول‌مانده در سازمان‌های دولتی است که می‌تواند هم از نظر نظری و هم از منظر کاربردی، ارزش‌افزوده قابل‌توجهی ایجاد کند.

مبانی نظری

اعتقاد به بدشانسی و بدشانس پنداری یکی از باورهای روان‌شناختی و فرهنگی است که در طول تاریخ جوامع انسانی مشاهده شده است و با نحوه تفسیر افراد از عدم قطعیت و آینده مرتبط است. بدشانس‌پنداری سازمانی به نگرشی اشاره دارد که در آن کارکنان ناکامی‌ها، شکست‌ها و محدودیت‌های سازمانی را عمدتاً ناشی از شانس بد یا عوامل خارج از کنترل می‌دانند، نه نتیجه عملکرد فردی یا ساختارهای سازمانی مؤثر (هول و اینزل[1]، ۲۰۰۲).

امپدوکلس[2] (۱۹۸۰)، ارسطو[3] (۱۲۶۳) و داروین[4] (۱۸۶۸) به شانس به‌عنوان عاملی مؤثر در حوادث و تکامل اعتقاد داشتند (دیودلی[5]، ۲۰۱۵) توباسیک و میلفورد[6] (۱۹۸۳) یکی از اولین پژوهشگرانی بودند که مقیاس‌های سنجش باورهای خرافی را به صورت علمی توسعه دادند و زیرمقیاس خرافات «منفی» را به‌عنوان بخشی از مقیاس باورهای ماوراءالطبیعه (PBS) خود معرفی کردند. این زیرمقیاس به‌طور خاص خرافات مرتبط با بدشانسی یا پیامدهای نامطلوب را ارزیابی کرد و به دنبال سنجش باورهایی بود که افراد آن‌ها را ناشی از شانس بد یا رخدادهای مضر می‌دانستند مقیاس توباسیک و میلفورد صرفاً جنبه منفی باور به شانس را مورد بررسی قرار داد و بنابراین امکان تحلیل دقیق‌تر نگرش افراد نسبت به بدشانسی را فراهم کرد .این مقیاس، با تمرکز بر باورهای منفی و پیامدهای بدشانسی، پایه‌ای مهم برای تحقیقات بعدی در حوزه بدشانسی‌پنداری و تأثیر آن بر رفتارهای فردی و سازمانی ایجاد کرد (کارلسون و همکاران[7]، ۲۰۰۹).

باورهای خرافی کم و بیش در زندگی همه افراد وجود دارد و ریشه آن بر اساس روابط منطقی بنا نشده است. این باورها به‌عنوان مرهمی در جواب به ناامنی‌های افراد در زندگی رواج یافته و در واقع نوعی تلاش ناگزیر برای نفوذ به آینده است تا در مسیر وقایع و حوادث برای خوشایندسازی بر امور تأثیر بگذارد. بر این اساس یکی از باورهای انسان، باور به بخت و

1. Wohl & Enzle
2. Mpdox
3. Aristotle
4. Darwin
5. Dudley
6. Tobacyk & Milford
7. Carlson et al

شانس است که در فرهنگ امروز جوامع گوناگون، در میان کلمات اقشار مختلف جامعه، همه روزه بارها و بارها مورد استفاده قرار می‌گیرد (بصیری و فاخری، ۱۳۹۸).

انسان‌ها همواره تلاش کرده‌اند نظم و الگوهایی برای توضیح اتفاقات تصادفی پیدا کنند و بدین وسیله احساس کنترل خود را افزایش دهند. شدت باور به شانس و بدشانس بودن در جوامع مختلف متفاوت است علاوه‌بر این، این نگرش‌ها می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌های اقتصادی و اجتماعی افراد تأثیرگذار باشند و باعث ایجاد رفتارهای محافظه‌کارانه یا ریسک‌پذیر شوند؛ بنابراین، بررسی شانس و بدشانسی تنها به تحلیل فرد محدود نمی‌شود، بلکه زمینه‌ساز تحلیل رفتارهای جمعی و اجتماعی نیز هست (دارک و فریدمن[1]، ۱۹۹۷).

باور به بدشانسی به‌عنوان سازوکارهای شناختی عمل می‌کند که می‌تواند ادراک افراد از کنترل بر رویدادها و احتمال پیامدهای مختلف را شکل دهد. به بیان دیگر، اعتقاد به شانس نوعی فیلتر ذهنی ایجاد می‌کند که افراد براساس آن احتمال رخدادهای مثبت و منفی را ارزیابی می‌کنند و رفتارهای خود را تنظیم می‌کنند (چیو و استورم[2]، ۲۰۱۰).

افرادی که به شانس خوب یا بد اعتقاد دارند، احتمال موفقیت یا شکست خود را به صورت سیستماتیک بیش از حد تخمین می‌زنند یا دست‌کم می‌گیرند و این امر بر رفتارهای ریسک‌پذیر آنان تأثیر می‌گذارد. این پدیده می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست یا محافظه‌کارانه شود، به‌ویژه در محیط‌هایی که اطلاعات ناقص یا عدم قطعیت بالاست. در سطح سازمانی، چنین نگرش‌هایی می‌توانند باعث محدود شدن نوآوری و کاهش بهره‌وری شوند. علاوه‌بر این، این الگوهای رفتاری می‌توانند در بلندمدت به ایجاد چرخه‌ای از ناکامی‌ها و تقویت باور بدشانسی کمک کنند. ازاین‌رو، شناسایی افراد با چنین باورهایی و ارائه آموزش‌های مرتبط با تفکر تحلیلی و ارزیابی واقع‌بینانه ریسک اهمیت دارد (هول و اینزل[3]، ۲۰۰۲). افراد باورمند به شانس بد، تمایل دارند آینده را غیرقابل‌پیش‌بینی و تهدیدآمیز ببینند و به همین دلیل برای کاهش پیامدهای منفی احتمالی اقدامات پیشگیرانه انجام می‌دهند. این اقدامات می‌تواند شامل برنامه‌ریزی دقیق‌تر، اجتناب از تصمیمات پرریسک یا اعمال اقدامات نمادین برای جذب شانس خوب باشد. (برگر و لین[4]، ۲۰۰۵). باور به شانس تنها محدود به سطح فردی نیست و می‌تواند رفتارهای سازمانی و استراتژیک را نیز شکل دهد. مدیرانی که معتقدند بدشانسی با آن‌ها همراه است، در مواجهه با عدم قطعیت تمایل دارند گزینه‌های محافظه‌کارانه را انتخاب کرده و اقدامات پیشگیرانه انجام دهند. این نگرش می‌تواند باعث شود سازمان‌ها از فرصت‌های نوآورانه و پروژه‌های پرریسک که پتانسیل سود بالایی دارند، چشم‌پوشی کنند. علاوه‌بر این، فرهنگ‌سازمانی نیز می‌تواند این باورها را تقویت یا تضعیف کند و تعامل مدیران با کارکنان و تصمیم‌گیری‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. به همین دلیل، بررسی و مدیریت باورهای مرتبط با شانس در سطوح فردی و سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی اهمیت دارد (یانگیسنگ و همکاران[5]، ۲۰۲۳).

پیشینه‌های پژوهش

فلوک[6] و همکاران (۲۰۱۴)، در تحقیقی نشان دادند که اعتقاد به شانس و بدشانس بودن یک سازه چندبعدی است و شامل باور به بدشانسی، باور به خوش‌شانسی و باور به اینکه شانس قابل تغییر است، می‌شود. نتایج این مطالعه حاکی از آن بود که افرادی که منبع کنترل زندگی خود را بیشتر به شانس نسبت می‌دهند، هر سه بعد باور به شانس را قوی‌تر تجربه می‌کنند و این نگرش‌ها پیش‌بینی‌کننده رفتارهای خرافی و تصمیم‌گیری‌های محافظه‌کارانه آن‌هاست. همچنین، زیرمقیاس‌های این پژوهش پایایی مناسبی داشتند و توانستند نگرش‌ها و رفتارهای خرافی شرکت‌کنندگان را به‌طور موثق‌تری نسبت به سایر مقیاس‌های رایج خرافات پیش‌بینی کنند. این اقدامات ممکن است شامل محدود کردن پذیرش ریسک، کاهش سرمایه‌گذاری‌های پرریسک یا اعمال نشانه‌ها و نمادهای خوش‌شانس برای افزایش اطمینان و کاهش اضطراب تصمیم‌گیری باشد (هیرشلیرفر و همکاران، ۲۰۱۸). ابعاد فرهنگی باور به شانس نیز اهمیت بالایی دارد. در بسیاری از جوامع، خرافات و باورهای مرتبط با شانس به شکل‌های متنوعی ظاهر می‌شوند، از طالع‌بینی و فال تا تابوهای عددی و استفاده از طلسم‌ها. این باورها نشان می‌دهند که ادراک افراد از شانس و بدشانسی، فراتر از منطق عقلایی عمل کرده و رفتارهای اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (تسنگ[7]، ۲۰۰۴).

1. Dark & Friedman
2. Chiu & Storm
3. Wohl & Enzle
4. Burger & Lynn
5. Yongxiang et al
6. Fluk
7. Tsang

باور به شانس یک مکانیسم روانشناختی پایدار است که می‌تواند رفتارهای فردی و سازمانی را در طول زمان شکل دهد (لی و همکاران[1]، ۲۰۲۳). باور به بدشانسی می‌تواند اثرات نمادین و اجتماعی نیز داشته باشد. افراد و مدیران گاهی از اعمال و رفتارهای نمادین برای جذب شانس خوب و دفع بدشانسی استفاده می‌کنند، از جمله انتخاب اعداد خوش‌شانس، استفاده از طلسم‌ها و اجرای آیین‌های خاص. این رفتارها نشان‌دهنده نقش فرهنگی و اجتماعی باور به شانس است و اهمیت آن را در تصمیم‌گیری‌های جمعی و سازمانی برجسته می‌کند (براونل و همکاران[2]، ۲۰۲۴).

ترکیب ابعاد روانشناختی، فرهنگی و رفتاری باور به شانس و بدشانسی، اهمیت آن را در مطالعه تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت نشان می‌دهد. این باورها نه‌تنها رفتارهای ریسک‌پذیری را تعدیل می‌کنند، بلکه افراد و سازمان‌ها را به انجام اقدامات پیشگیرانه و برنامه‌ریزی شده ترغیب می‌کنند تا پیامدهای احتمالی بدشانسی را کاهش دهند؛ بنابراین، باور به شانس یک متغیر کلیدی در روانشناسی تصمیم‌گیری و رفتارهای اقتصادی و سازمانی است که می‌تواند به توضیح تفاوت‌های رفتاری در مواجهه با عدم قطعیت کمک کند (ژو و یو[3]، ۲۰۲۵)

خزائی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی نشان دادند که افراد به شانس به‌عنوان عاملی تأثیرگذار بر رخدادها و نتایج زندگی خود اعتقاد دارند. این یافته‌ها نشان داد که تامس نیگل (۱۳۹۲) اعمال انسان را تحت تأثیر عواملی خارج از کنترل، از جمله شانس می‌داند و نیز شهید مطهری، بر وجود اختیار انسان در کنار تأثیر عوامل محیطی و اتفاقی می‌داند.

مطالعات ژو و یو (۲۰۲۵)، نشان داد که اعتقاد به بدشانسی باعث می‌شود مدیران قبل از مواجهه با سال‌های بدشانسی، تمایل بیشتری به افزایش کمک‌های خیریه شرکت داشته باشند و این رفتار در شرکت‌های خانوادگی و مناطق با جو مذهبی قوی‌تر برجسته‌تر است.

مطالعات لی و همکاران[4] (۲۰۲۱)، نشان داد که واکنش‌های مدیران به برداشت‌های خود از بدشانسی، باعث افزایش تمایل آن‌ها به نگهداری دارایی‌های نقدی می‌شود، حتی وقتی ریسک واقعی تغییر نکرده است. یافته‌ها نشان‌دهنده تفاوت بین ریسک درک شده و واقعی و نقش باور به شانس در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است.

فیسمن و همکاران[5] (۲۰۲۳)، نشان داده‌اند که مدیران در طول دوره‌هایی که احتمال بدشانسی را احساس می‌کنند، محتاط‌تر عمل می‌کنند و تمایل دارند هزینه‌های تحقیق و توسعه و دیگر فعالیت‌های پرریسک را کاهش دهند. این محدود کردن تصمیمات سرمایه‌گذاری می‌تواند ذخایر نقدی شرکت‌ها را برای مدیریت ریسک‌های ناشی از عدم قطعیت افزایش دهد و در نتیجه سرمایه‌گذاری‌های ناکارآمد برای برخی شرکت‌ها کاهش‌یافته و برای برخی دیگر ناکافی می‌شود. علاوه‌بر این، کای و همکاران[6] (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که این نگرش محتاطانه در گزارشگری مالی نیز بازتاب پیدا می‌کند، به‌طوری که شرکت‌های خصوصی با مدیریت شفاف کاهش ارزش دارایی‌ها، محافظه‌کاری بیشتری از خود نشان می‌دهند.

تحقیقات موجود عمدتاً بر بررسی تأثیر اعتقاد به شانس و بدشانسی بر تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های خیریه تمرکز داشته‌اند (تکلای و همکاران[7]، ۲۰۲۴؛ ژانگ و همکاران[8]، ۲۰۲۵؛ چن و همکاران[9]، ۲۰۲۵).

با توجه به گستردگی باورهای مرتبط با شانس و بدشانسی در جوامع انسانی و نقش آن‌ها در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای فردی و گروهی، بررسی اثرات این باورها در محیط‌های سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. در این سازمان‌ها تصمیم‌گیری‌ها اغلب با مسئولیت‌های بالا و ریسک‌های قابل توجه همراه است و بدشانس‌پنداری ممکن است بر انتخاب استراتژی‌ها، پذیرش تغییرات و تعاملات میان کارکنان و مدیران تأثیرگذار باشد. با وجود این، پژوهش‌های کمی به بررسی سیستماتیک سازوکارهای رفتاری ناشی از این باورها در سطوح مختلف مدیریتی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی پرداخته‌اند. طراحی یک مدل بدشانس‌پنداری سازمانی می‌تواند علاوه‌بر پر کردن این خلأ علمی، چارچوبی منسجم برای درک تأثیرات نمادین و روانی این باورها فراهم آورد و به بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری، مدیریت رفتارها و سیاست‌گذاری‌های سازمانی کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از حیث رویکرد پژوهشی،

1. Lee et al
2. Brownell et al
3. Zhu & Yu
4. Li et al
5. Fisman et al
6. Cai et al
7. Teklay et al
8. Zhang
9. Chen et al

پیمایشی–توسعه‌ای است. بدین معنا که پژوهش حاضر با تمرکز بر طراحی مدل بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان ایلام، به شناسایی ماهیت این پدیده، تبیین ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار و بررسی روابط میان آن‌ها پرداخته و در راستای توسعه دانش در حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی گام برداشته است.

از نظر نوع گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر ماهیتی کیفی دارد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و با بهره‌گیری از روش تحلیل تم گردآوری و تحلیل شده‌اند.

جامعه آماری پژوهش شامل گروهی از خبرگان متشکل از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی و مشاوران باسابقه در حوزه منابع انسانی و مدیریت دولتی در استان ایلام بود. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد. تعداد ۱۵ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته به‌عنوان حجم نمونه پژوهش صورت پذیرفت. معیار مورد استفاده پژوهشگر در این بخش برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌ها، اشباع نظری بود بر اساس این معیار، نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که هیچ مقوله جدیدی برای کدگذاری مشاهده نشود و داده‌های تازه اطلاعات جدیدی به تحلیل اضافه نکنند (ساندرز و همکاران[1]، ۲۰۱۷). معیارهای انتخاب خبرگان شامل تسلط نظری و عملی بر مفاهیم رفتار سازمانی، آشنایی عمیق با ساختارها، رویه‌ها و چالش‌های سازمان‌های دولتی و برخورداری از تجربه مدیریتی یا پژوهشی مرتبط با نگرش‌ها و ادراکات سازمانی، به‌ویژه پدیده بدشانس‌پنداری سازمانی بود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان بود. در جریان انجام مصاحبه‌ها، پژوهشگر با رویکردی تدریجی و غیرمستقیم، سؤالاتی را پیرامون تجربیات، ادراکات و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان نسبت به بدشانس‌پنداری سازمانی مطرح نمود. نمونه‌ای از این سؤالات به صورت شفاف و باز به شرح زیر است:

۱. چه عواملی را سبب بدشانسی سازمانی میدانید؟

۲. ادراک کارکنان از ناکامی‌های سازمانی را چگونه تفسیر می‌کنید؟ ناکامی‌های سازمانی چه پیامدهای بر رفتار همکاران دارد؟

این شیوه امکان استخراج مفاهیم اولیه و مقوله‌های بنیادین موردنیاز برای طراحی مدل مفهومی پژوهش را فراهم ساخت و به پژوهشگر کمک کرد تا عوامل فرهنگی، شناختی، روانی، عملکردی، حمایتی و سیاسی تأثیرگذار بر بدشانس‌پنداری سازمانی را شناسایی نماید.

به‌منظور افزایش روایی و اعتمادپذیری یافته‌ها در مرحله کیفی، از راهبردهای متعددی استفاده شد که از جمله آن‌ها می‌توان به انجام مصاحبه‌های همگرا، مستندسازی نظام‌مند مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها، سازمان‌دهی دقیق فرایند ثبت و تفسیر داده‌ها و مقایسه و تطبیق یافته‌های حاصل از تحلیل پژوهشگران مختلف اشاره کرد. افزون بر این، بخشی از فرایند تحلیل به‌صورت موازی توسط پژوهشگران مستقل انجام شد تا از کاهش سوگیری فردی و افزایش دقت تحلیل اطمینان حاصل شود. برای افزایش دقت پژوهش در این بخش، از مفهومی به نام «مقایسه مداوم» استفاده شد. در این روش، هر بخش از داده‌ها، مانند کدهای جدید، مقوله‌ها و ابعاد، با سایر بخش‌ها مقایسه می‌شود تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در داده‌ها شناسایی گردد (هالبرگ[2]، ۲۰۱۶).

رویکرد اتخاذشده برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، تحلیل تم بود این روش، روشی سیستماتیک برای تحلیل داده‌های کیفی است که به‌عنوان یک روش معنابخش و تاکتیکی برای کاهش و مدیریت حجم وسیعی از داده‌ها بدون از دست دادن زمینه و بافت موضوع، نزدیک شدن یا غوطه ورشدن در داده‌ها، سازمان‌دهی، تلخیص و تمرکز بر تفسیر داده‌ها به کار می‌رود (لیون و برگ[3]، ۲۰۱۷). در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها به‌صورت مکرر بازخوانی شد تا پژوهشگر به درک عمیقی از داده‌ها دست یابد و الگوهای معنایی اولیه را شناسایی کند. در مرحله دوم، کدهای اولیه از دل داده‌ها استخراج شد؛ این کدها بخش‌هایی از داده‌ها را دربر می‌گرفتند که از نظر تحلیلی معنادار بوده و در تبیین پدیده بدشانس‌پنداری سازمانی نقش داشتند.

در مرحله سوم، کدهای مشابه و مرتبط در قالب تم‌های بالقوه گروه‌بندی و داده‌های کدگذاری شده در چارچوب این تم‌ها سازمان‌دهی شدند. در مرحله چهارم، تم‌های شناسایی‌شده مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند تا انسجام درونی آن‌ها و همخوانی‌شان با کل مجموعه داده‌ها بررسی شود. در صورت مشاهده عدم انطباق، فرایند کدگذاری و تم‌سازی مجدداً اصلاح گردید.

در مرحله پنجم، تم‌ها به صورت دقیق تعریف و نام‌گذاری شدند و حدود مفهومی هر تم و جنبه‌ای از پدیده بدشانس‌پنداری سازمانی که پوشش می‌داد، مشخص شد. در

1. Saunders et al

2. Hallberg

3. Lune & Berg

نهایت، مرحله ششم به تحلیل نهایی و تدوین گزارش اختصاص یافت که طی آن، تم‌های نهایی تبیین و نتایج تحلیل در قالب چارچوبی منسجم برای طراحی مدل بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان ایلام ارائه گردید.

جدول ۱. مشخصات جامعه آماری مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Demographic Profile of the Interview Participants

نام مصاحبه‌شونده	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه کاری (سال)
مصاحبه‌شونده ۱	دکتری	رفتار سازمانی	مدیرکل	۲۰
مصاحبه‌شونده ۲	ارشد	منابع انسانی	معاون مدیر	۱۵
مصاحبه‌شونده ۳	دکتری	رفتار سازمانی	مشاور منابع انسانی	۱۸
مصاحبه‌شونده ۴	ارشد	منابع انسانی	مدیر میانی	۱۲
مصاحبه‌شونده ۵	دکتری	رفتار سازمانی	استاد دانشگاه	۲۲
مصاحبه‌شونده ۶	ارشد	مدیریت بازرگانی	مدیر میانی	۱۴
مصاحبه‌شونده ۷	دکتری	مدیریت بازرگانی	مشاور مدیریت	۱۶
مصاحبه‌شونده ۸	ارشد	مدیریت دولتی	مدیر میانی	۱۰
مصاحبه‌شونده ۹	دکتری	خط‌مشی گذاری	استاد دانشگاه	۲۵
مصاحبه‌شونده ۱۰	ارشد	مدیریت دولتی	مدیرکل	۱۸
مصاحبه‌شونده ۱۱	دکتری	منابع انسانی	معاون مدیر	۲۰
مصاحبه‌شونده ۱۲	ارشد	مدیریت دولتی	مشاور منابع انسانی	۱۲
مصاحبه‌شونده ۱۳	دکتری	رفتار سازمانی	مدیر میانی	۱۷
مصاحبه‌شونده ۱۴	ارشد	منابع انسانی	استاد دانشگاه	۱۵
مصاحبه‌شونده ۱۵	دکتری	مدیریت بازرگانی	مدیرکل	۲۲

یافته‌های پژوهش

مجموع افراد شرکت‌کننده در این پژوهش ۱۵ نفر می‌باشد. این افراد از خبرگان حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی بوده و از دانش عمیق سازمانی و تجربه شغلی قابل‌توجهی برخوردار هستند. تمامی مشارکت‌کنندگان دارای تحصیلات دانشگاهی در مقطع بالاتر از کارشناسی بوده و عمدتاً از رده‌های شغلی میانی و عالی سازمان‌های دولتی انتخاب شده‌اند. از جمله ویژگی‌های مهم اعضای نمونه می‌توان به تسلط بر مفاهیم رفتار سازمانی، آشنایی عمیق با پدیده بدشانس‌پنداری سازمانی و شناخت کامل از نظام‌ها، رویه‌ها و چالش‌های رایج در سازمان‌های دولتی کشور اشاره کرد. این ویژگی‌ها موجب شد تا داده‌های گردآوری‌شده از غنای علمی و کاربردی مناسبی برخوردار باشند.

در بخش‌های پیشین پژوهش، تلاش شد کلیات تحقیق به صورت شفاف تبیین شود و مبانی نظری و پیشینه پژوهش مرتبط با بدشانس‌پنداری سازمانی به‌طور جامع مورد بررسی قرار گیرد. همچنین روش‌شناسی پژوهش به‌تفصیل تشریح شد و مشخص گردید که پژوهش حاضر با رویکرد کیفی–کمی و با هدف طراحی مدل بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام می‌پذیرد.

بر این اساس، پژوهش حاضر در دو فاز اصلی سامان‌دهی شده است. در فاز نخست، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان، با استفاده از روش تحلیل تم مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت و تم‌های اصلی و فرعی مرتبط با پدیده بدشانس‌پنداری سازمانی شناسایی شد. در فاز دوم، با بهره‌گیری از یافته‌های بخش کیفی، مدل مفهومی پژوهش تدوین و سپس در بخش کمی، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، برازش و اعتبار مدل پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفت. این ساختار دو مرحله‌ای، امکان تبیین عمیق پدیده مورد مطالعه و آزمون تجربی روابط بین متغیرهای مدل را فراهم ساخته است.

شناسایی مفاهیم

در نخستین مرحله از فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، مفاهیم اولیه مرتبط با پدیده بدشانس‌پنداری سازمانی از متن مصاحبه‌های عمیق استخراج شد. در این مرحله، پس از مطالعه دقیق و چندباره متن مصاحبه‌ها، پژوهشگر با رویکردی استقرایی و اکتشافی، مفاهیم نهفته در دیدگاه‌ها، تجربه‌ها و ادراکات مصاحبه‌شوندگان را شناسایی و کدگذاری نمود.

در مجموع، تعداد ۳۵ مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها استخراج گردید. در گام بعدی، مفاهیم شناسایی شده مورد بازبینی، مقایسه و پالایش قرار گرفتند و مفاهیم تکراری، هم‌پوشان و مشابه با

یکدیگر ادغام شدند. در نتیجه‌این فرایند پالایش، تعداد مفاهیم اولیه به ۲۱ مفهوم متمایز و معنادار کاهش یافت که هر یک بیانگر یکی از ابعاد اصلی پدیده بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

این مفاهیم طیفی از موضوعات مرتبط با بدشانس‌پنداری سازمانی را در برمی‌گیرند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به تکرار شکست‌های سازمانی، تصمیم‌های نادرست مدیریتی، ادراک بی‌عدالتی و تبعیض، ضعف شایسته‌سالاری، بی‌ثباتی مدیریتی، نسبت دادن ناکامی‌ها به عوامل بیرونی، کاهش احساس کنترل فردی و سازمانی، بدبینی نسبت به آینده سازمان، تضعیف امید و انگیزش شغلی، کاهش تعهد و بهره‌وری سازمانی و تضعیف سلامت سازمانی اشاره کرد.

علاوه‌بر عوامل درون‌سازمانی، بخشی از مفاهیم استخراج‌شده به فشارهای محیطی و سیاسی و نقش رفتارهای سیاسی و روابط قدرت مربوط می‌شود. در این میان، نقش نمایندگان مجلس و استانداران در موفقیت یا ناکامی افراد و مسیرهای شغلی کارکنان از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری و تقویت بدشانس‌پنداری سازمانی مطرح شده است. این برداشت سبب می‌شود کارکنان موفقیت‌ها و شکست‌ها را کمتر به شایستگی و تلاش فردی و بیشتر به شانس، روابط و حمایت‌های سیاسی نسبت دهند.

در نهایت، این ۲۱ مفهوم نهایی به‌عنوان مبنای مراحل بعدی تحلیل تم، شامل شناسایی تم‌های فرعی، تم‌های اصلی و طراحی مدل مفهومی علل بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گرفتند. فهرست این مفاهیم در جدول (۱) ارائه شده است.

مفاهیم اولیه

مفاهیم شناسایی شده طیف گسترده‌ای از موضوعات مرتبط با بدشانس‌پنداری سازمانی را در برمی‌گیرند، از جمله تجربه ناکامی‌های مکرر، ادراک بی‌عدالتی و تبعیض، ضعف شایسته‌سالاری، بی‌ثباتی و ناکارآمدی مدیریتی، فشارهای محیطی و ساختاری، کاهش احساس کنترل فردی و سازمانی، بدبینی نسبت به آینده سازمان، تضعیف امید شغلی و پیامدهای منفی آن بر انگیزش، تعهد و عملکرد سازمانی. این مفاهیم پایهٔ مراحل بعدی تحلیل تم و طراحی مدل مفهومی بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی قرار گرفتند.

جدول ۲. مفاهیم شناسایی شده

Table 2. Identified Initial Concepts

علت‌ها از دیدگاه مدیران و دانشگاهیان	مفهوم اولیه	کدها
تکرار ناکامی‌ها و شکست‌های سازمانی حس فقدان کنترل و باور به شانس بد را ایجاد می‌کند.	تکرار شکست‌های سازمانی باعث شکل‌گیری احساس بدشانسی در کارکنان می‌شود	A1, D4, H2
ضعف در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری نادرست باعث نسبت دادن ناکامی‌ها به شانس می‌شود.	تصمیم‌های نادرست مدیریتی به‌عنوان عامل بدشانسی سازمان تلقی می‌گردد	B3, F6
نابرابری و بی‌عدالتی در توزیع فرصت‌ها و منابع سازمانی باور به شانس بد را افزایش می‌دهد.	بی‌عدالتی ادراک‌شده موجب تقویت باور بدشانسی سازمانی می‌شود	C1, E5, G7
رعایت نکردن شایسته‌سالاری باعث می‌شود کارکنان موفقیت‌ها و ناکامی‌ها را تصادفی یا شانس بدانند.	عدم شایسته‌سالاری به برداشت منفی از سرنوشت سازمان دامن می‌زند	A4, J2
جابجایی مکرر مدیران و تغییرات ساختاری حس عدم ثبات و ناتوانی در کنترل شرایط را ایجاد می‌کند.	تغییرات مکرر مدیریتی حس بی‌ثباتی و بدشانسی را افزایش می‌دهد	D1, F3
تمرکز بر عوامل محیطی و سیاست‌های سازمانی به‌جای تحلیل فردی باعث شکل‌گیری باور به شانس بد می‌شود.	کارکنان ناکامی‌ها را به عوامل بیرونی و خارج از کنترل نسبت می‌دهند	B6, H5
موفقیت‌ها به‌جای علت‌یابی دقیق، ناشی از شانس یا شرایط لحظه‌ای دیده می‌شوند.	موفقیت‌های سازمانی موقتی و تصادفی تلقی می‌شوند	C4, E8
فشارهای سیاسی، رقابتی و محیطی باعث می‌شود کارکنان سازمان را تحت تأثیر شانس منفی ببینند.	فشارهای محیطی و سیاسی به‌عنوان نشانه بداقبالی سازمان دیده می‌شود	A7, G2, I4
تجربه ناکامی‌ها و محدودیت‌های محیطی مداوم، باور به شانس بد را تقویت می‌کند.	امید شغلی ضعیف منجر به بدشانس‌پنداری سازمانی است	D6, F9
عدم اعتماد به روندهای سازمانی و تجربه ناکامی‌های پی‌درپی باور به شانس منفی را تشدید می‌کند.	بدبینی نسبت به آینده سازمان در میان کارکنان گسترش می‌یابد	B9, E10

ادامه جدول ۲. مفاهیم شناسایی شده

علت‌ها از دیدگاه مدیران و دانشگاهیان	مفهوم اولیه	کدها
مشاهده ناتوانی مدیران در کنترل و هدایت شرایط باعث شکل‌گیری باور به شانس بد می‌شود.	احساس ناتوانی مدیران در تأثیرگذاری بر شرایط سازمانی	H3, J5
تجربه مکرر ناکامی و فقدان کنترل باعث تقویت نگرش بدشانسی در کارکنان می‌شود.	بدشانس‌پنداری ناشی از تجربه	C9, F11
نبود شفافیت و پیش‌بینی‌پذیری باعث می‌شود کارکنان به‌جای تحلیل علت‌ها، آن را به شانس نسبت دهند.	بدشانس‌پنداری ناشی از عدم قطعیت	A10, D8
باور به ریسک بالای محیطی و ناکامی‌های قبلی ناشی از ریسک باعث مقاومت در برابر تغییر و نوآوری می‌شود.	تمایل بیشتر مدیران و کارکنان به حفظ وضعیت موجود به علت احتمال بدشانسی	G6, I7
تمرکز بر عوامل بیرونی و سیاست‌ها به‌جای بررسی داخلی و یادگیری از شکست، باور به شانس بد را تقویت می‌کند.	تمایل به نسبت دادن شکست‌ها به عوامل محیطی یا سازمانی به‌جای تحلیل علل و یادگیری سازمانی	B12, E13
سازمان‌ها به‌جای تحلیل علل، سیستم و محیط را مقصر می‌دانند که حس بدشانسی را ایجاد می‌کند.	سرزنش سیستم به‌جای یادگیری از شکست‌ها رواج می‌یابد	C11, F14
فرهنگ‌سازمانی که ناکامی‌ها را طبیعی و اجتناب‌ناپذیر می‌داند، باور به شانس بد را تثبیت می‌کند.	فرهنگ‌سازمانی منفی بدشانس‌پنداری را بازتولید می‌کند	D11, H8
فقدان تعامل و شفافیت مدیران با کارکنان، حس بی‌عدالتی و بدشانسی را افزایش می‌دهد.	ارتباطات، فقدان شفافیت	A13, G9
تمرکز بر ناکامی‌ها و شانس بد، انگیزه برای تلاش و عملکرد را کاهش می‌دهد.	نگرش‌های منفی	B15, E15
تکرار نگرش‌های منفی و باور به شانس بد باعث محدود شدن یادگیری و تاب‌آوری سازمان می‌شود.	تجربیات قبلی	C14, F16
نفوذ سیاسی نمایندگان مجلس و استانداران و روابط سازمانی باعث می‌شود موفقیت و ناکامی کارکنان به شانس یا نفوذ نسبت داده شود.	تأثیر رفتارهای سیاسی و روابط سازمانی بر موفقیت یا ناکامی	P1, P2, P3

شناسایی تم‌های فرعی

پس از استخراج و کدگذاری مفاهیم اولیه از مصاحبه‌ها، گام بعدی تحلیل داده‌ها، تشخیص الگوها و گروه‌بندی مفاهیم مشابه بود. در این مرحله، محقق با بررسی دقیق مفاهیم شناسایی شده، آن‌ها را از نظر شباهت و هم‌پوشانی تحلیل کرد و دسته‌بندی‌های کلی‌تری تحت عنوان تم‌های فرعی ایجاد کرد.

هدف از این مرحله، ساده‌سازی داده‌ها و شناسایی محورهای اصلی در دل مفاهیم بود، به‌طوری که هر تم فرعی بتواند نشان‌دهنده مجموعه‌ای از مفاهیم مرتبط و هم‌راستا باشد. با این کار، محقق توانست تصویر روشن‌تری از عوامل و روندهای تأثیرگذار در پدیده مورد مطالعه ارائه دهد و چارچوب مناسبی برای مراحل بعدی تحلیل داده‌ها فراهم کند. نتیجه‌این فرایند، شناسایی ۱۱ تم فرعی اصلی بود که هریک شامل مجموعه‌ای از مفاهیم اولیه مرتبط است. جدول ۳ این تم‌ها را همراه با مفاهیم مربوطه نشان می‌دهد.

جدول ۳. مفاهیم اولیه و تم‌های فرعی

Table 3. Initial Concepts and Emerging Sub-Themes

مفاهیم اولیه	تم‌های فرعی
تکرار شکست‌های سازمانی؛ بی‌عدالتی ادراک‌شده؛ تغییرات مکرر مدیریتی؛ سرزنش سیستم به‌جای یادگیری؛ بازتولید فرهنگ منفی	فرهنگ‌سازمانی منفی، تغییرات مدیریتی و سرزنش سیستم
کارکنان ناکامی‌ها را به عوامل بیرونی و خارج از کنترل نسبت می‌دهند؛ موفقیت‌های سازمانی موقتی و تصادفی تلقی می‌شوند؛ فشارهای محیطی و سیاسی به‌عنوان نشانه بداقبالی سازمان دیده می‌شود؛ تمایل به نسبت دادن شکست‌ها به عوامل محیطی یا سازمانی به‌جای تحلیل علل و یادگیری سازمانی	نسبت دادن ناکامی‌ها به عوامل بیرونی، تفسیر تصادفی موفقیت‌ها و شکست‌ها
کاهش انگیزه و تعلق سازمانی ناشی از نگرش‌های منفی نسبت به آینده و شانس؛ بدشانس‌پنداری ناشی از تجربه و عدم قطعیت؛ نگرش‌های منفی و تمرکز بر ناکامی‌ها	عدم اطمینان نسبت به آینده

ادامه جدول ۳. مفاهیم اولیه و تم‌های فرعی

مفاهیم اولیه	تم‌های فرعی
تمایل بیشتر مدیران و کارکنان به حفظ وضعیت موجود و اجتناب از نوآوری؛ بدبینی نسبت به آینده سازمان؛ احساس ناتوانی مدیران در تأثیرگذاری بر شرایط سازمانی	احساس ناتوانی در کنترل شرایط
سرزنش سیستم به‌جای یادگیری؛ تحلیل ناکافی شکست‌ها؛ بازتولید فرهنگ منفی؛ تمایل به نسبت دادن شکست‌ها به عوامل بیرونی یا سازمانی به‌جای تحلیل علل و یادگیری سازمانی	یادگیری ناکافی از شکست‌ها
کاهش بهره‌وری؛ عملکرد ضعیف؛ محدود شدن نوآوری؛ کاهش کیفیت تصمیم‌گیری	پیامدهای ناشی از عملکرد ضعیف، محدود شدن نوآوری و کاهش کیفیت تصمیم‌گیری
ارتباط ضعیف مدیران با کارکنان؛ فقدان تعامل و شفافیت؛ فقدان حمایت مدیریتی؛ نبود نظام پاداش و تشویق؛ تلاش کارکنان نادیده گرفته می‌شود	حمایت ناکافی از کارکنان
بدشانس‌پنداری ناشی از تجربه؛ بدشانس‌پنداری ناشی از عدم قطعیت؛ باورهای منفی فردی؛ تمرکز بر رخدادهای منفی	تأثیر نگرش‌های فردی
اضطراب و استرس ناشی از شکست‌های مکرر؛ ترس از اشتباه؛ تجربه ناکامی‌ها و محدودیت‌های محیطی مداوم؛ احساس ناامیدی مزمن	الگوهای روانی و هیجانی
تصمیم‌های نادرست مدیریتی؛ عدم شایسته‌سالاری؛ عدم مقبولیت مدیران؛ تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف و غیرعادلانه؛ فقدان الگوی مثبت	نقش مدیران و رهبری
تأثیر رفتارهای سیاسی و روابط سازمانی بر موفقیت یا ناکامی کارکنان؛ نقش نمایندگان مجلس و استانداران؛ نفوذ سیاسی و روابط سازمانی	تأثیر رفتارهای سیاسی و نقش نمایندگان/استانداران

شناسایی تم‌های اصلی

در این مرحله از تحلیل داده‌های کیفی، پس از استخراج و تثبیت تم‌های فرعی، تلاش شد تا تم‌های هم‌سنخ و هم‌راستا در قالب دسته‌هایی کلی‌تر تحت عنوان «تم‌های اصلی» سامان‌دهی و نام‌گذاری شوند.

هدف از این فرایند، دستیابی به سطحی بالاتر از انتزاع مفهومی و تبیین ساختار کلی پدیده بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی بود. با این رویکرد، پژوهشگر توانست ارتباط میان عوامل زمینه‌ای، علی، میانجی و پیامدی را شناسایی کرده و چارچوب مفهومی منسجمی برای تفسیر یافته‌ها ارائه دهد. نتایج این مرحله نشان داد که تم‌های فرعی استخراج شده را می‌توان در قالب شش تم اصلی طبقه‌بندی کرد که هریک نمایانگر یکی از ابعاد کلیدی بدشانس‌پنداری سازمانی هستند.

این تم‌های اصلی نه‌تنها به صورت مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه در تعامل با یکدیگر، زمینه شکل‌گیری، تداوم و بازتولید نگرش بدشانس‌پندارانه در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌سازند. جدول ۴ تم‌های اصلی و تم‌های فرعی متناظر با آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴. تم‌های فرعی و تم‌های اصلی

Table 4. Mapping of Sub-Themes to Main Themes

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
عوامل فرهنگی و سازمانی	فرهنگ‌سازمانی منفی
	تغییرات مدیریتی
	سرزنش سیستم
عوامل شناختی و ذهنی	نسبت دادن ناکامی‌ها به عوامل بیرونی، تفسیر تصادفی موفقیت‌ها و شکست‌ها
	عدم اطمینان نسبت به آینده
	احساس ناتوانی در کنترل شرایط
	یادگیری ناکافی از شکست‌ها
عوامل عملکردی	پیامدهای ناشی از عملکرد ضعیف،
	کاهش کیفیت تصمیم‌گیری
	محدود شدن نوآوری
	حمایت ناکافی از کارکنان

ادامه جدول ۴. تم‌های فرعی و تم‌های اصلی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
عوامل حمایتی و مدیریتی	حمایت ناکافی از کارکنان
	نقش مدیران و رهبری
عوامل روانی و هیجانی	تأثیر نگرش‌های فردی
	الگوهای روانی و هیجانی
عوامل سیاسی و روابط سازمانی	تأثیر رفتارهای سیاسی و نقش نمایندگان و استانداران

ارزیابی روایی (اعتبار) پژوهش

روایی در پژوهش‌های کیفی به این پرسش مربوط می‌شود که آیا روش‌ها، رویکردها و فنون مورد استفاده، به‌درستی آنچه را که پژوهشگر قصد سنجش آن را دارد، اندازه‌گیری می‌کنند یا خیر (وینتر[1]، ۲۰۰۷). در این تحقیق، برای تضمین روایی مرحله کیفی، اقدامات زیر انجام شد:

- بازبینی توسط اعضا: اعضای تیم پژوهش، یافته‌ها و کدگذاری‌ها را بازبینی کردند تا اطمینان حاصل شود که مفاهیم استخراج شده با دیدگاه واقعی شرکت‌کنندگان همخوانی دارد. این فرآیند کمک می‌کند تا خطاها پیش از ورود به تحلیل نهایی شناسایی و اصلاح شوند.
- کسب نظر همکاران و ناظرین علمی: برای افزایش اعتمادپذیری، خلاصه‌ای از یافته‌های استخراج‌شده و الگوی اولیه کدگذاری به دو نفر از استادان متخصص در حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی ارائه شد. آن‌ها نحوه کدگذاری داده‌ها، دسته‌بندی مفاهیم و نام‌گذاری تم‌ها را بررسی و بازخوردهای خود را ارائه کردند.
- این اقدامات به پژوهشگر امکان داد تا صحت و دقت تحلیل داده‌های کیفی را افزایش دهد و اطمینان حاصل کند که مقوله‌ها و تم‌ها به‌درستی بازنمایی‌کننده مفاهیم موردنظر پژوهش هستند.

ارزیابی اعتبار پژوهش

برای ارزیابی اعتبار بخش کیفی پژوهش، از ضریب هولستی استفاده شد. چنانچه میزان توافق بین دو کدگذار در بالاتر از ۰/۶ به دست بیاید؛ بنابراین می‌توان گفت تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است (هولستی[2]، ۱۹۶۹)؛ و به‌منظور اطمینان از کاهش سوگیری پژوهشگر و افزایش اعتمادپذیری داده‌ها، از روش پایایی بین کدگذاران استفاده شد. در این روش، هر واحد محتوا بر اساس میزان توافق میان کدگذاران مورد ارزیابی قرار گرفت. آزمون‌های آماری به کار گرفته شدند تا مشخص شود آیا میزان توافق مشاهده‌شده ناشی از شانس است یا ناشی از استفاده صحیح از مفاهیم و تعاریف عملیاتی تعیین شده در پروتکل پژوهش.

برای این منظور، پس از پایان کدگذاری اولیه توسط پژوهشگر، ۳ مصاحبه از میان ۱۵ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب شد و همراه با مفاهیم، ابعاد و تعاریف عملیاتی مربوطه در اختیار یک کدگذار مستقل قرار گرفت. این کدگذار، که تجربه کافی در تحلیل تم‌ها داشت، مجاز بود تنها از روش استقرایی برای کدگذاری استفاده کند و در صورت شناسایی تم جدید، آن را به مجموعه موجود اضافه کند. سپس، میزان توافق بین کدگذاری پژوهشگر و کدگذار مستقل با استفاده از ضریب هولستی (۱۹۶۹) محاسبه شد مقدار توافق بین صفر (عدم توافق) تا یک (توافق کامل) قرار دارد مقدار توافقات همگی در سه نوع مصاحبه بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار تحقیق می‌باشد.

این روش تضمین می‌کند که مفاهیم و تم‌های استخراج‌شده در حوزه بدشانس‌پنداری سازمانی با دقت و انسجام کافی شناسایی شده‌اند و قابلیت اعتماد لازم برای تحلیل‌های بعدی را دارند. ضمن اینکه در مراحل بعدی و به جهت اطمینان بیشتر تعداد ارزیابان بیشتر و ضرورت محتوا[3] و اعتبار محتوا[4] نیز به دست آمد.

1. Winter
2. Holsti
3. Content Validity Ratio
4. Content Validity Index

جدول ۵. بررسی پایایی فرایند کدگذاری در فاز کیفی (بدشانس‌پنداری سازمانی)

Table 5. Reliability Assessment of the Qualitative Coding Process (Organizational Bad Luck)

شماره مصاحبه	تعداد توافقات (M)	تعداد کدهای کدگذار اول (N1)	تعداد کدهای کدگذار دوم (N2)	پایایی بین دو کدگذار (PAO)
مصاحبه ۱	۱۴	۱۸	۱۷	۷۸/۰
مصاحبه ۲	۹	۱۲	۱۱	۸۲/۰
مصاحبه ۳	۷	۱۰	۹	۷۴/۰

همان‌طور که از جدول فوق مشخص است، مقادیر ضریب پایایی بین کدگذاران در تمامی مصاحبه‌های بررسی‌شده بیشتر از ۰/۷ بوده و این امر نشان‌دهنده توافق مطلوب میان کدگذاران و تأیید پایایی فرایند کدگذاری در فاز کیفی پژوهش بدشانس‌پنداری سازمانی است.

نحوه امتیازدهی خبرگان در CVR

هر خبره هر آیتم را بر اساس اهمیت آن برای اندازه‌گیری ویژگی موردنظر قضاوت می‌کند و یکی از سه گزینه زیر را انتخاب می‌کند:

۱. ضروری است: آیتم برای بررسی موضوع پژوهش ضروری و حیاتی است.

۲. مفید است ولی ضروری نیست: آیتم به درک بهتر موضوع کمک می‌کند اما برای بررسی اصلی ضروری نیست.

۳. ضروری نیست: آیتم برای پژوهش اهمیت ندارد و می‌توان آن را حذف کرد.

این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا میزان اهمیت هر آیتم را از دید خبرگان بسنجد و آیتم‌های ضروری را شناسایی کند.

جدول ۶. اعتبار یافته‌ها براساس CVR

Table 6. Content Validity Ratio (CVR) of the Identified Themes

شماره	توضیح آیتم	مقوله‌های فرعی مرتبط	مقوله اصلی	تعداد ارزیابان	CVR
۱	وجود فرهنگ‌سازمانی منفی که مانع عملکرد مؤثر کارکنان است	فرهنگ‌سازمانی منفی	عوامل فرهنگی و سازمانی	۱۰	۰/۸۳
۲	تمایل به سرزنش عوامل بیرونی به‌جای بررسی داخلی	نسبت دادن ناکامی‌ها به عوامل بیرونی		۱۰	۰/۸۰
۳	کارکنان احساس بی‌ثباتی و عدم اطمینان دارند	عدم اطمینان نسبت به آینده	عوامل شناختی و ذهنی	۱۰	۰/۷۸
۴	حس ناتوانی کارکنان در مدیریت شرایط کاری	احساس ناتوانی در کنترل شرایط		۱۰	۰/۸۲
۵	عدم استخراج درس از شکست‌ها و تجربه‌های قبلی	یادگیری ناکافی از شکست‌ها		۱۰۷	۰/۸۱
۶	اثرات منفی بر کارایی و کیفیت عملکرد	پیامدهای ناشی از عملکرد ضعیف، محدود شدن نوآوری و کاهش کیفیت تصمیم‌گیری	عوامل عملکردی	۱۰	۰/۷۹
۷	نبود حمایت کافی برای پیشرفت و رشد کارکنان	حمایت ناکافی از کارکنان	عوامل حمایتی و مدیریتی	۱۰	۰/۸۵
۸	تأثیر سبک رهبری و حمایت مدیران بر انگیزه و عملکرد	نقش مدیران و رهبری		۱۰	۰/۸۸
۹	نگرش‌ها و باورهای فردی کارکنان بر عملکرد گروهی	تأثیر نگرش‌های فردی	عوامل روانی و هیجانی	۱۰	۰/۸۰
۱۰	واکنش‌های هیجانی و الگوهای روانی در محیط کاری	الگوهای روانی و هیجانی		۱۰	۰/۸۲
۱۱	اثر روابط سیاسی و تعامل با نمایندگان و مدیران بالاتر	تأثیر رفتارهای سیاسی و نقش نمایندگان و استانداران	عوامل سیاسی و روابط سازمانی	۱۰	۰/۸۴

مقدار CVI نشان می‌دهد چند نفر از خبرگان هر آیتم را مرتبط می‌دانند: اگر آیتم برابر یا بیشتر از ۰/۷۹باشد، پذیرفته می‌شود؛ اگر بین ۰/۷۰ تا ۰/۷۹ باشد، نیاز به بازنگری دارد؛ و اگر کمتر از ۰/۷۰ باشد، آیتم رد می‌شود. مقیاس امتیازدهی

خبرگان ۴ درجه‌ای است: ۱. غیر مرتبط، ۲. تا حدودی مرتبط، ۳. مرتبط، ۴. کاملاً مرتبط.

جدول ۷. اعتبار یافته‌ها بر اساس CVI

Table 7. Content Validity Index (CVI) of the Identified Themes

توضیح آیتم	مقوله‌های فرعی مرتبط	مقوله اصلی	تعداد خبرگان	تعداد توافقات	CVI
وجود فرهنگ‌سازمانی منفی که مانع عملکرد مؤثر کارکنان است	فرهنگ‌سازمانی منفی	عوامل فرهنگی و سازمانی	۸	۷	۰/۸۷۵
تمایل به سرزنش عوامل بیرونی به‌جای بررسی داخلی	نسبت دادن ناکامی‌ها به عوامل بیرونی	عوامل فرهنگی و سازمانی	۷	۶	۰/۸۵۷
کارکنان احساس بی‌ثباتی و عدم اطمینان دارند	عدم اطمینان نسبت به آینده	عوامل شناختی و ذهنی	۸	۷	۰/۸۷۵
حس ناتوانی کارکنان در مدیریت شرایط کاری	احساس ناتوانی در کنترل شرایط		۸	۷	۰/۸۷۵
عدم استخراج درس از شکست‌ها و تجربه‌های قبلی	یادگیری ناکافی از شکست‌ها		۷	۶	۰/۸۵۷
اثرات منفی بر کارایی و کیفیت عملکرد	پیامدهای ناشی از عملکرد ضعیف، محدود شدن نوآوری و کاهش کیفیت تصمیم‌گیری	عوامل عملکردی	۷	۶	۰/۸۵۷
نبود حمایت کافی برای پیشرفت و رشد کارکنان	حمایت ناکافی از کارکنان	عوامل حمایتی و مدیریتی	۸	۷	۰/۸۷۵
تأثیر سبک رهبری و حمایت مدیران بر انگیزه و عملکرد	نقش مدیران و رهبری		۸	۸	۱/۰
نگرش‌ها و باورهای فردی کارکنان بر عملکرد گروهی	تأثیر نگرش‌های فردی	عوامل روانی و هیجانی	۷	۶	۰/۸۵۷
واکنش‌های هیجانی و الگوهای روانی در محیط کاری	الگوهای روانی و هیجانی	عوامل روانی و هیجانی	۸	۷	۰/۸۷۵
توضیح آیتم	تأثیر رفتارهای سیاسی و نقش نمایندگان و استانداران	عوامل سیاسی و روابط سازمانی	۸	۷	۰/۸۷۵

نتایج بررسی اعتبار محتوا (CVR و CVI)

بر اساس نظر خبرگان، تمامی آیتم‌های پرسشنامه در CVR دارای مقدار بالاتر از حداقل مورد قبول بودند و بنابراین همه آیتم‌ها ضروری تشخیص داده شدند و پذیرفته شدند. در ادامه، بررسی CVI نشان داد که تمامی آیتم‌ها دارای مقدار CVI بالاتر از ۰,۷۹ بودند و بنابراین همه آیتم‌ها پذیرفته شده و معتبر محسوب می‌شوند. این نتایج نشان می‌دهد که نتایج مصاحبه‌ها از نظر محتوا اعتبار مناسبی دارند و تمامی آیتم‌ها برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش مناسب هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بدشانس‌پنداری سازمانی پدیده‌ای چندبعدی و حاصل تعامل پیچیده عوامل فرهنگی، شناختی، مدیریتی، روانی، عملکردی و سیاسی است. برخلاف رویکردهای ساده‌انگارانه که این نگرش را صرفاً به ویژگی‌های فردی کارکنان نسبت می‌دهند، نتایج مطالعه حاضر آشکار می‌سازد که بدشانس‌پنداری ریشه‌ای عمیق در ساختارها، رویه‌ها و روابط قدرت در سازمان‌های دولتی دارد؛ یافته‌ای که با نتایج پژوهش تکلای و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

در بعد فرهنگی و سازمانی، حاکم بودن فرهنگ منفی، تکرار ناکامی‌ها و گسترش بی‌عدالتی ادراک‌شده، بستری فراهم می‌کند که در آن بدشانس‌پنداری به‌تدریج به یک باور جمعی تبدیل می‌شود. در چنین فضایی، شکست‌ها نه به‌عنوان فرصتی برای یادگیری، بلکه به‌مثابه نشانه‌ای از بداقبالی ذاتی سازمان تفسیر می‌شوند؛ نتیجه‌ای که با یافته‌های یرشلیفر و همکاران (۲۰۱۸) همسو است

در سطح عوامل شناختی، الگوهای اسنادی کارکنان نقش محوری در شکل‌گیری بدشانس‌پنداری ایفا می‌کنند. نسبت

دادن ناکامی‌ها به عوامل بیرونی، کاهش احساس کنترل و افت امید و انگیزش شغلی، بیانگر غلبه نگرش تقدیرگرایانه است؛ یافته‌ای که با نظریه‌های اسناد و درماندگی آموخته شده و نتایج ژانگ و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد .در این راستا، تقویت کنترل درونی، مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای و مهارت‌های حل مسئله می‌تواند به اصلاح الگوهای اسنادی کارکنان کمک کند.

یافته‌های مربوط به عوامل عملکردی نشان می‌دهد که بدشانس‌پنداری سازمانی پیامدهایی عینی همچون کاهش بهره‌وری، افت کیفیت تصمیم‌گیری و محدود شدن نوآوری دارد. این چرخه معیوب که در آن عملکرد ضعیف به‌عنوان شاهدی بر بداقبالی تلقی می‌شود، با یافته‌های چن و همکاران (۲۰۲۵) همسو است.

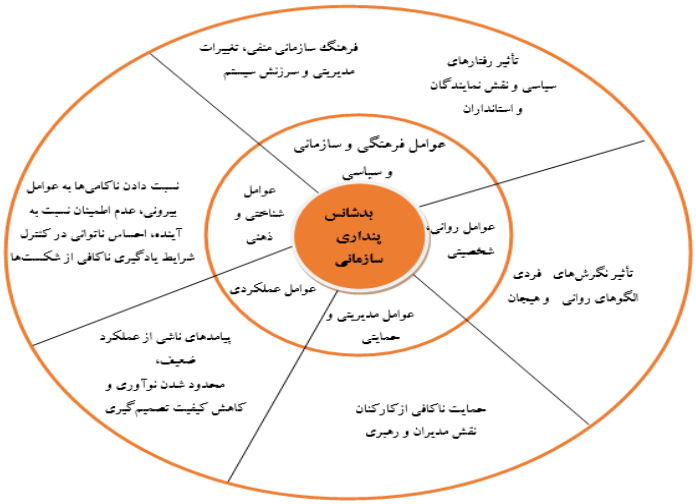
در حوزه عوامل حمایتی و مدیریتی، نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری و میزان حمایت ادراک‌شده از سوی مدیران، نقشی تعیین‌کننده در تقویت یا تضعیف بدشانس‌پنداری دارد. تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف و ضعف پاسخگویی، احساس بی‌پناهی کارکنان را افزایش می‌دهد.

در بعد روانی و هیجانی، اضطراب، استرس شغلی و ناامیدی مزمن به‌عنوان پیامدهای برجسته بدشانس‌پنداری شناسایی شدند؛ پیامدهایی که با یافته‌های لی و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. این حالات، ظرفیت سازمان برای یادگیری و سازگاری را کاهش می‌دهند.

یکی از یافته‌های متمایز پژوهش حاضر، نقش عوامل سیاسی و روابط قدرت در شکل‌گیری بدشانس‌پنداری سازمانی است. مداخلات سیاسی، به‌ویژه نقش نمایندگان مجلس و استانداران در انتصاب‌ها و تصمیمات کلان، موجب تضعیف شایسته‌سالاری و تشدید احساس بی‌عدالتی می‌شود؛ نتیجه‌ای که با یافته‌های ژانگ و همکاران (۲۰۲۵) در بحث رفتارهای سیاسی همسو است.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بدشانس‌پنداری سازمانی در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای فردی یا تصادفی نیست، بلکه محصول تعامل عوامل ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و سیاسی است. همسویی یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین، اعتبار نتایج را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد بی‌توجهی به این پدیده می‌تواند به بازتولید چرخه‌ای از ناکارآمدی سازمانی منجر شود.

مدل مفهومی



شکل ۱. مدل مفهومی

Figure 1. Conceptual model

پیشنهادهای پژوهش

بازطراحی فرهنگ‌سازمانی با محوریت یادگیری و بهبود مستمر: نهادینه‌سازی رویکرد یادگیری از شکست‌ها و پرهیز از فرهنگ سرزنش، به تغییر تفسیر ناکامی‌ها از «بداقبالی» به «فرصت یادگیری» کمک می‌کند.

تقویت عدالت سازمانی و شفاف‌سازی فرایندها:

شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، ارزیابی عملکرد، ارتقا و تخصیص منابع، موجب کاهش بی‌عدالتی ادراک‌شده و تضعیف باور بدشانس‌پنداری می‌شود.

توانمندسازی شناختی و اصلاح الگوهای اسنادی کارکنان:
آموزش مهارت‌های اسناددهی واقع‌بینانه، حل مسئله و افزایش کنترل درونی، نگرش تقدیرگرایانه و احساس درماندگی آموخته شده را کاهش می‌دهد.

تمرکز بر موفقیت‌های تدریجی و دستاوردهای قابل مشاهده:
برجسته‌سازی پیشرفت‌های کوچک و ملموس و ارائه بازخورد منصفانه، چرخه معیوب عملکرد ضعیف و تقویت بدشانس‌پنداری را می‌شکند.

توسعه سبک رهبری مشارکتی، شفاف و پاسخگو:
ارتقای شایستگی‌های رهبری مدیران در زمینه مشارکت‌جویی، پاسخ‌گویی و ارتباطات اثربخش، احساس حمایت و امنیت روانی را افزایش می‌دهد.

ارتقای حمایت سازمانی ادراک شده:
ایجاد سازوکارهای حمایتی مانند دسترسی به مدیران، حمایت در شرایط بحرانی و قدردانی از تلاش کارکنان، احساس بی‌پناهی و بداقبالی را کاهش می‌دهد.

اجرای برنامه‌های مدیریت استرس و ارتقای تاب‌آوری شغلی:
طراحی مداخلات روان‌شناختی سازمانی برای کاهش اضطراب، استرس شغلی و ناامیدی مزمن، به تضعیف پیامدهای هیجانی بدشانس‌پنداری کمک می‌کند.

نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری و کاهش اثر مداخلات سیاسی:
تدوین ضوابط شفاف برای انتصاب‌ها و تصمیمات کلان و تبیین منطقی محدودیت‌های بیرونی، از تعمیم تجارب منفی سیاسی به باور بداقبالی جلوگیری می‌کند.

تقویت ارتباطات سازمانی و گفتگوی دوسویه:
ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی برای بیان مسائل، ابهام‌ها و دغدغه‌ها، مانع شکل‌گیری تفسیرهای منفی و شایعه محور می‌شود.

اتخاذ رویکرد سیستمی و یکپارچه در مداخلات سازمانی:
طراحی برنامه‌های بهبود با نگاه کل‌نگر و همزمان به ابعاد ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و سیاسی، شرط اصلی پایداری اقدامات کاهش بدشانس‌پنداری سازمانی است.

References

Abbasi, Z., Billsberry, J., & Todres, M. (2021). An integrative conceptual two-factor model of workplace value congruence and incongruence. *Management Research Review*, 45(7), 897–912. https://doi.org/10.1108/mrr-03-2021-0211

Afif, M., Mariyanti, T., Septiani, N., & Dolan, E. (2022). Factor Affecting Employee Motivation to Increase Performance of Sharia Bank in Indonesia on Islamic Perspective. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 7(2), 131–142. https://doi.org/10.33050/atm.v7i2.1860

Almarashdah, M. (2024). The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, *12*(1), 505-512. DOI:10.5267/j.uscm.2023.9.002

Aman-Ullah, A., Ibrahim, H., Aziz, A., & Mehmood, W. (2022). Impact of workplace safety on employee retention using sequential mediation: evidence from the health-care sector. RAUSP Management Journal, 57(2), 182–198. https://doi.org/10.1108/rausp-02-2021-0043

Anjanarko, T. S., & Jahroni, J. (2022). The Effect of Workload and Compensation on Employee Productivity. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, *1*(2), 17-21. DOI:10.55299/ijec.v2i2.527

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4

Asgarnezhad Nouri, B., & Masoume, M. M. (2021). A Meta-Analysis of Human Resource Management Key Indicators Affecting Employees Performance Improvement. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 125-160. (In Persian) https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522

Basahal, A., Ahmed Jelli, A., Alsabban, A. S., Basahel, S., & Bajaba, S. (2021). Factors Influencing

Employee Productivity – A Saudi Manager's Perspective. International Journal of Business and Management, 17(1), 39. https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n1p39

Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309–334. https://doi.org/10.1108/apjba-08-2020-0279

Bharath, M. (2021). Something beyond paycheque to boosting employee retention: evidence from a South Indian hospital. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(1), 114–129. https://doi.org/10.1108/xjm-03-2021-0072

Birze, A., Regehr, C., Paradis, E., LeBlanc, V., & Einstein, G. (2021). Perceived organizational support and emotional labour among police communicators: what can organizational context tell us about posttraumatic stress? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(2), 425–435. https://doi.org/10.1007/s00420-021-01708-9

Brown, A. D. (2021). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. Human Relations, 75(7), 1205–1237. https://doi.org/10.1177/0018726721993910

Buchanan, D., & Badham, R. (2020). *Power, politics, and organizational change*. Sage.

Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors Affecting Employee Retention: Proposing an Original Conceptual Framework. International Journal of Economics and Business Administration, X(Issue 1), 49–76. https://doi.org/10.35808/ijeba/748

Cheng, Y. (., & Sandfort, J. (2023). Trust, power, and organizational routines: Exploring government's intentional tactics to renew relationships with nonprofits serving historically marginalized communities. *Public Administration Review*, 83(3), 570–586. Portico. https://doi.org/10.1111/puar.13596

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899

Clegg, S. R. (2019). Radical revisions: Power, discipline and organizations. In *Postmodern Management Theory* (pp. 73-91). Routledge.

Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. Human Resource Management Review, 31(3), 100745. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745

Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.

Erina, I., Ozolina-Ozola, I., & Gaile-Sarkane, E. (2015). The Importance of Stakeholders in Human Resource Training Projects. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, 794–800. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.477

Farsijani, N., Besharat, M.A., & Moghadamzadeh, A. (2021). Predicting Social Adjustment based on Ego Strength and Cognitive Emotion Regulation, *Rooyesh-e-Ravanshenasi*, 10(7), 55-66. (In Persian) DOR: 20.1001.1.2383353.1400.10.7.16.8

Fazal-e-Hasan, S. M., Ahmadi, H., Sekhon, H., Mortimer, G., Sadiq, M., Kharouf, H., & Abid, M. (2022). The role of green innovation and hope in employee retention. Business Strategy and the Environment, 32(1), 220–239. Portico. https://doi.org/10.1002/bse.3126

Firman, A. (2022). Implementation of Occupational Safety and Health (K3) for Increasing Employee Productivity. *Jurnal Economic Resource*, *5*(2), 365-376.

Gandomi, M., Sharifzadeh, G., Akbari, N., Gandomi, N., Delpasand, M., & Nowruzi, E. (2019). The application of Integrated Behavioral Model in determining preventive behaviors dental caries in mothers with 4-6 year-old children in Birjand. *Journal of Birjand University of Medical Sciences*, 26(2).165-175. (In Persian) Doi: 10.32592/JBirjandUnivMedSci.2019.26.2.108

Grech, H. (2019). Impact of forced migration on communication and social adaptation. Folia Phoniatrica et Logopaedica, 71 (4), 137-145. DOI: 10.1159/000497057

Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649–1667. https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2021-1082

Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality

Research, 14(1), 102–120. https://doi.org/10.1108/ijcthr-05-2019-0094

Haghighat, F., Mehregan, M. R., Abuei Ardakan, M., & Safari, H. (2019). Investigating the application of typologies of power and coercion in solving complex organizational problems. *Development and Transformation Management*, 11(Special Issue), 9-18. (In Persian)

Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. Journal of Management &Amp; Organization, 29(5), 799–814. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15

Hennig, J. C., Ahrens, C., Oehmichen, J., & Wolff, M. (2023). Employee stock ownership and firm exit decisions: A cross-country analysis of rank-and-file employees. Accounting, Organizations and Society, 104, 101390. https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101390

Hornyak, N., Patterson, P., Orchard, P., & Allison, K. R. (2022). Support, develop, empower: The co-development of a youth leadership framework. *Children and Youth Services Review*, 137, 106477. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2022.106477

Hynning, C. J. (1939). *state Conservation of Resources*.

Izatovna, T. S. (2022). Theoretical and Scientific Approach to the Psychology of Adolescent Twins in the Process of Social Adaptation. *Central Asian Journal of Social Sciences And History*, 3 (2), 51-57. https://doi.org/10.51699/cajssh.v3i2.260

Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58–79. https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2014-0043

Jarrahi, M. H., Kenyon, S., Brown, A., Donahue, C., & Wicher, C. (2022). Artificial intelligence: a strategy to harness its power through organizational learning. *Journal of Business Strategy*, 44(3), 126–135. https://doi.org/10.1108/jbs-11-2021-0182

Jeong, Y., & Kim, M. (2022). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. Asia Pacific Management Review, 27(3), 190–199. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.08.002

Karman, Abd., Purnomo, Jaya, A., & Setiawan Wibowo, T. (2022). Identification of Human Resource Management Best Practices in the MSME Sector. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 2441–2151. https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.590

Koravand, S., Bahmaei, L., & Barekat, Gh.H. (2023). The Components of Delegating Authority and Organizational Power through Empowering and Promoting Effectiveness in Primary School principals' Decision Making in Khuzestan province, *Journal of Modern Thoughts in Education*, 18(2), 82-99. (In Persian)

Rajab Dari, H., Malmir, M., & Khurmin, M. (2021). The Relationship between Ethical Leadership & Employee Creativity: The Moderating Role of Manager-Employee Relationship. *Ethics in Science and Technology* 16(2),108-114. (In Persian)

Rashidi, M., Sayednaghavi, M. A., Rezaeemanesh, B., & Vaezai, R. (2021). Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack. *Public Organizations Management*, 9(3), 141-160. (In Persian) https://doi.org/10.30473/ipom.2021.58067.4340

Sedaghat, A., & Bayat, A. (2021). Investigating the effect of employee productivity on the relationship between social responsibilities and financial performance, *Journal of Accounting and Management vision*, 4(44), 139-151. (In Persian)

Shamsi., Sh., PoorAtashi, M., & Zamani, A. (2020). The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan*, 16(2), 141-160. (In Persian) DOR: 20.1001.1.23829796.1398.16.46.7.2

Shirazi, A., & Hosseini Robat, S.M. (2014). Analysis of Impact of Human Resource Management's Practices Over Employee's Retention, *Journal of Development Evolution Management*, 6(19), 11-18. (In Persian)

Tabarsa, Gh. R., Tork Tabrizi, E., & Khamouei, F. (2021). Investigating the Relationship between Organizational Health and Social Responsibility of Employees Considering the role of the moderator of the type of employment (formal and contractual staff) in the Saipa Azineh Auto Company. *Journal of Public Administration Perspective*, 12(45), 115-133. (In Persian)