



## Exploring the Mindset Models of Public Sector Managers Regarding the Phenomenon of “Knowledge Neglecting”

**Bahareh Abedin\***

Assistant Professor, MBA Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

**Shahnaz Akbari**

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran.

Received: 09/07/2022

Accepted: 24/09/2022

### Abstract:

Knowledge and power are two sides of the same coin, which the phrase “the Knowledge, the Power” evokes it, but does this understanding mean more knowledge? Or it means distinguishing what we should know and what we should not know. It is simpler that “sometimes we know that it is better not to know”. Therefore, we reject knowledge. This phenomenon is called “knowledge neglecting”. This study seeks to understand and discover its dimensions from the point of view of senior managers in public sector. The lived experience of researchers along with senior managers in different organizations is the origin of this study. The results of this study show that the behavioral strategies of managers indicate that the acquisition of knowledge is not power in itself; but on the opposite front, neglecting and lack of transparency compete with knowledge. The current study is a qualitative research that was conducted using the Q-research method. Qualitative data in this study are derived from in-depth interviews with 16 senior managers in the public sector. The findings indicate that due to organizational, environmental and personal reasons, managers sometimes “deliberately and consciously” ignore knowledge and “neglect” when faced with evidence that contradicts their beliefs.

**Keywords:** Knowledge Neglecting, Deliberate Neglecting, Senior Public Sector Managers, Q Methodology.

---

Corresponding Author, Email: b.abedin@umz.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.351052.1438

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## واکاوی الگوهای ذهنی مدیران دولتی نسبت به پدیده «واپس زنی دانش»

بهاره عابدین\*

استادیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

شهناز اکبری

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه(س)، قم، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۲

دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۸

**چکیده:** دانش و قدرت دو روی یک سکه هستند که عبارت توانا بود هر که دانا بود را تداعی می‌کند، اما آیا منظور از این دانایی بیشتر شدن دانش است؟ یا منظور تشخیص آنچه باید بدانیم و آنچه نباید بدانیم است. ساده‌تر آنکه «گاهی می‌دانیم که اگر ندانیم بهتر است». از این رو، دانش را پس می‌زنیم. این پدیده «واپس زنی دانش» نامیده می‌شود. مطالعه حاضر به دنبال درک و کشف ابعاد آن از نگاه مدیران ارشد سازمان است. تجربه زیسته پژوهشگران در کنار مدیران ارشد در سازمان‌های مختلف خاستگاه شکل‌گیری این مطالعه است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که از مجموعه استراتژی‌های رفتاری مدیران این گونه بر می‌آید که کسب دانش به‌خودی خود قدرت نیست، بلکه در جبهه مقابل آن، غفلت و عدم شفافیت با دانش رقابت می‌کند. مطالعه حاضر، پژوهشی کیفی است که با استفاده از روش پژوهش کیو انجام شده است. داده‌های کیفی در این مطالعه برگرفته از مصاحبه‌های عمیق با ۱۶ مدیر ارشد در بخش دولتی است. یافته‌ها حاکی از آن است که به‌دلایل سازمانی، محیطی و شخصی مدیران گاهی «عمداً و آگاهانه» دانش را پس می‌زنند و در مواجهه با شواهد متناقض با عقاید خود «بی‌توجهی» می‌کنند.

**واژگان کلیدی:** واپس‌زنی دانش، بی‌توجهی عمدی، مدیران ارشد دولتی، روش‌شناسی کیو

\* نویسنده مسئول: b.abedin@umz.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.351052.1438

شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X



## مقدمه

در دنیای عدم قطعیت و با درک خطرات، تصمیمات فردی در مسیر ترجیحات شخصی هدایت می‌شوند. با وجود آنکه تخمین عینی از مخاطرات منطقی‌ترین معیار برای تصمیم‌گیری به‌نظر می‌رسد، اما شواهد زیادی حاکی از آن است که برآوردهای ذهنی و عینی در دو فضای متفاوت قرار دارند. شواهدی که نشان می‌دهد آدمی گاهی عمداً برآوردهای عینی را به نفع ذهنیات خود کنار می‌گذارد یا نادیده می‌انگارد (Leach et al., 2022; Taneva & Wiseman, 2022; Gould & Stel, 2022; Abdullah et al., 2022).

به‌زعم کاریلو و موراتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، افراد به‌دلیل ترس و تأثیری که تغییر باور می‌تواند روی رفتار آن‌ها داشته باشند گاهی به‌طور عمد خود را از اطلاعات موجود دور نگه می‌دارند. همان‌طور که افراد سیگاری سعی دارند اطلاعات مربوط به تأثیر سیگار بر افزایش ریسک ابتلا به سرطان را نادیده بگیرند. در این باره می‌توان به «جهل داوطلبانه»<sup>۲</sup> به‌عنوان اصطلاحی اشاره کرد که موراتی و کاریلو برای روشن کردن این مفهوم استفاده می‌کنند. رفتاری که به‌عنوان مکانیزم «خود-کنترلی»<sup>۳</sup> استفاده می‌شود تا به کمک آن بتوان در راستای مفروضات شخصی خود گام برداشت. به این ترتیب، تلاش مدیران در راستای نیاز آن‌ها به پیش‌بینی‌های واقع‌بینانه نیست، بلکه اصرار بر این است که امکان تشخیص فجایع غیر ممکن بوده یا وجود نداشته است و حتی برای کارکنان ارشد مفیدترین ابزار در وضعیت‌های بحرانی توانایی اظهار بی‌اطلاعی از دانسته‌هایی بوده که در راستای منافع آن‌ها قرار نداشته است. بسیاری از مدیران در وضعیت‌های پرمخاطره تمایل به نشان دادن عدم قطعیت داشته‌اند به این دلیل که تا حد زیادی مسئولیت ناکامی‌های واحدهای تحت مدیریت‌شان از آن‌ها سلب می‌شود.

در همین رابطه، مک‌گوی<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، در مطالعه خود به یک مثال اشاره کرده است. وی بیان می‌دارد که در سال ۱۹۸۰، عدم توجه مدیر سرمایه‌گذاری بانک بارینگ به اطلاعاتی که نشان از مخاطره بالای سرمایه‌گذاری در زمینه خاصی داشت باعث ورشکستگی بانک با زیان ۸۶۰ میلیون پوندی شد. پژوهش‌های انجام شده نشان داد که مدیران ارشد این بانک به‌جای توجه به اطلاعات، خودآگاهانه به تفسیرهای خوش‌بینانه خود، اکتفا کرده بودند.

اونزن و ون در ویل<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، نیز توجهات را به مثال دیگری جلب می‌کنند. آن‌ها این‌گونه بیان می‌کنند که انسان‌ها از خوردن گوشت لذت می‌برند، اما اگر خود را به اطلاعات مربوط به

1. Carrillo & Mariotti  
2. Voluntary ignorance  
3. Self-control  
4. McGoey  
5. Onwezen & van der Weele

حمایت از حیوانات یا رنج حیوانات از کشته شدن درگیر کنند دچار دوگانگی و تعارض فکری می‌شوند. در نتیجه ردیاب‌های شناختی آن‌ها اطلاعات رنج‌آور را برایشان حذف یا نسبت به آن‌ها بی‌توجه می‌شوند.

نمونه‌های زیادی از وجود پدیده «جهل استراتژیک»<sup>۱</sup> یا «ناآگاهی آگاهانه» وجود دارد. فروریختن ساختمان پلاسکو در خیابان جمهوری تهران (ایران) با وجود هشدارهایی که از قبل مبنی بر ناامن و غیر استاندارد بودن این ساختمان به مسئولان داده شده بود از نمونه‌های بارز آن به‌شمار می‌آید به‌طوری که پس از حادثه هر مسئولی اظهار بی‌اطلاعی کرده و مسئولیت بر عهده دیگری انداخته می‌شد (Masoumi & Dehghani, 2017). شیوع بیماری کرونا و عدم قرنطینه‌سازی به‌موقع شهرها در بسیاری از کشورها، نادیده گرفتن بحران کرونا از سوی بسیاری از مدیران دولتی در رویارویی با چنین بحران‌هایی و موارد بسیاری از این دست در سیستم‌های گوناگون بشری نمونه‌هایی از بروز پدیده «جهل استراتژیک» در رفتار تصمیم‌گیرندگان است (Wise, 2021). به عقیده مک‌گوی (۲۰۱۲)، گاهی باورهایی مانند «آنچه نمی‌دانید، نمی‌تواند به شما آسیب برساند» به بروز جهل خودآگاهانه دامن می‌زند و به‌گونه‌ای زمینه نهادینه‌سازی آن را در سیستم مهیا می‌کند. با توجه به ادبیات پژوهش هنوز مشخص نیست که سازوکار ظهور پدیده «جهل استراتژیک» در زندگی کاری مدیران چگونه است. بر این اساس، مطالعه حاضر با هدف روشن‌سازی بیشتر موضوع درباره دلایل بروز این پدیده انجام شده است. سؤالاتی که در مطالعه حاضر به‌دنبال پاسخ به آن‌ها هستیم عبارت‌اند از:

۱. علل بروز رفتار واپس‌زنی دانش از نگاه مدیران ارشد سازمان چیست؟
۲. اهمیت و اولویت این عوامل بر مبنای روش کیو چگونه است؟
۳. چه الگوهای ذهنی‌ای بر مبنای روش کیو نسبت به پدیده واپس‌زنی دانش وجود دارد؟

### مروری بر مبانی نظری

واپس‌زنی دانش، زمانی رایج است که اطلاعات خاصی تأثیر نامشخص و نامطلوبی بر تصمیم‌گیری‌ها و منافع داشته باشند. یک نظریه این است که در چنین شرایطی «واپس‌زنی دانش» یا غفلت آگاهانه از برخی اطلاعات به‌عنوان یک استراتژی رفتاری به تصمیم‌گیرندگان اجازه می‌دهد که خودخواهانه عمل کرده و حتی تضادها و تعارضات اخلاقی درونی را دور بزنند (Jarke-Neuert & Lohse, 2022: 1). در این باره، کرنر ستینا<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) به زیبایی اصطلاح «دانش

1. Strategic Ignorance  
2. Knorr Cetina

منفی»<sup>۱</sup> را به کار برده است. به عقیده او دانش منفی، بخشی از دانش است که به پیامدهای نامطلوب دانش منجر می‌شود. دانش منفی، آگاهی از چیزهایی است که ما انگیزه یا علاقه‌ای برای دانستن بیشتر درباره آن‌ها نداریم. در این زمینه ماتیاس گراس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) اذعان داشته است که دانش منفی، آگاهی از این است که اندیشیدن بیشتر در یک مسیر خاص نتیجه یا نفعی در پی نخواهد داشت.

مفهوم دانش منفی، حقایقی را در باب مدیریت سازمان‌ها آشکار می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند مدیران در مواقعی از پذیرش منابع اطلاعاتی بیشتر در سیستم امتناع می‌کنند. چراکه چنین منابعی ممکن است آن‌ها را مجبور به اجرای سیاست‌هایی کند که قادر به مدیریت مؤثر آن‌ها نیستند (Carpenter, 2010). در چنین شرایطی جهل مانند پناهگاهی عمل می‌کند که افراد را از مطالبات ناشی از دانستن حفظ می‌کند. به‌زعم اونزن و ون در ویل (۲۰۱۶)، جهل استراتژیک سازوکاری است که به افراد کمک می‌کند تا به‌طور موقت تشویش ناشی از ناهماهنگی شناختی را تجربه نکنند. این استراتژی وقتی به کار می‌آید که افراد در پی رفتارهای لذت‌جویانه یا خودخواهانه‌ای هستند که ممکن است به ضرر دیگران یا آینده خودشان باشد (Thunstrom & Nordstrom, 2013: 1-8). حتی به اعتقاد نادسن و کشیک<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، استراتژی استفاده از جهل و بی‌توجهی به دانش می‌تواند با وجود عیان بودن اطلاعات و دانش درباره یک موضوع در نظر سایر افراد از سوی تصمیم‌گیرندگان به کار گرفته شود و منافع آن‌ها را پیش ببرد.

چندین اصطلاح برای توصیف پدیده واپس‌زنی دانش وجود دارد. مثلاً، «جهل استراتژیک»، «جهل اکتسابی»<sup>۴</sup>، «جهل عملکردی»<sup>۵</sup> و «چشم‌پوشی عمدی»<sup>۶</sup> (Thunstrom & Nordstrom, 2013). همه این عبارات به مکانیسم‌های مقابله‌ای اشاره دارند که در آن افراد از اطلاعاتی امتناع کنند که آن‌ها را موظف به انجام کار درست و برایشان مسئولیت ایجاد می‌کند.

بنابراین، واپس‌زنی دانش نوعی مکانیزم حفاظتی خودکار در برابر دانش است. منظور دانشی است که ناخوشایند و تهدیدکننده است و افراد نمی‌خواهند بیش از این درباره آن بدانند. پس در نتیجه می‌توان گفت ناآگاهی استراتژیک وقتی اتفاق می‌افتد یا به عبارت بهتر این استراتژی وقتی انتخاب می‌شود که افراد آگاهانه نمی‌خواهند بیشتر از این بدانند. مثل زمانی که آگاهانه اخبار گوش نمی‌دهیم تا حال بدی پیدا نکنیم.

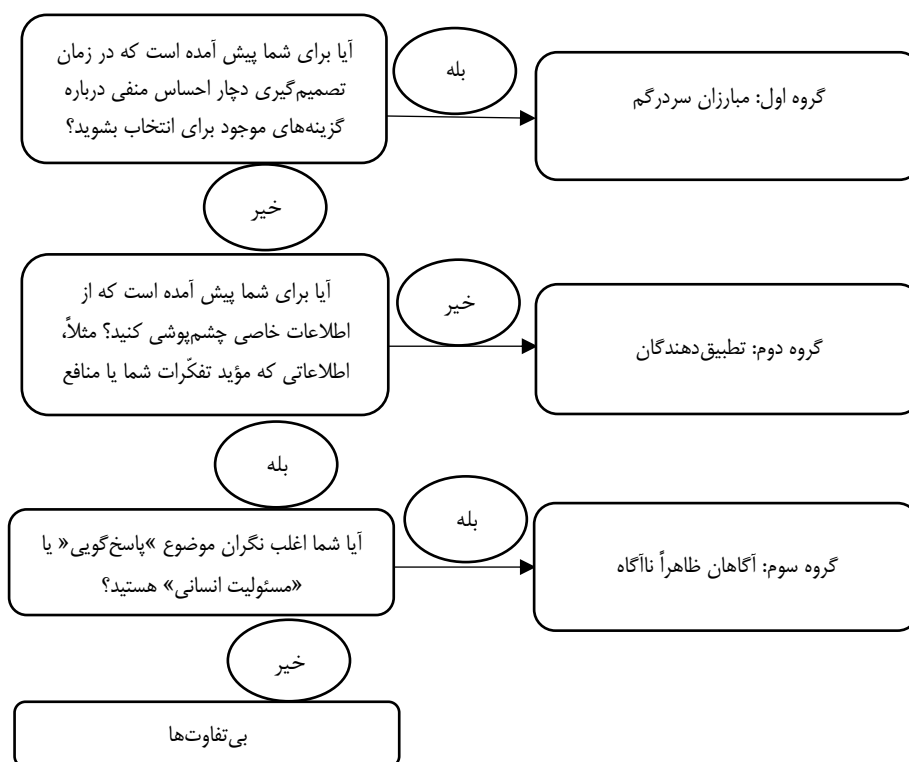
1. Negative knowledge
2. Gross
3. Knudsen & kishik
4. Affected ignorance
5. Functional ignorance
6. Wilful blindness

به باور اونزن و ویل (۲۰۱۶)، سه شاخص احساسات، میل به غفلت (یا ناآگاهی) و مسئولیت‌پذیری<sup>۱</sup> تعیین‌کننده به‌کارگیری یا عدم به‌کارگیری مکانیزم جهل استراتژیک از سوی افراد است. احساسات منفی را می‌توان به‌عنوان شاخصی برای رسیدن به سطحی از ناهماهنگی شناختی در نظر گرفت که فرد را مستعد استفاده از راهکار جهل استراتژیک می‌کند. شاخص مذکور به شناسایی افرادی کمک می‌کند که با مسایل متناقض دست‌وپنجه نرم می‌کنند. به عبارتی افراد مذکور هنوز راهی برای عبور از وضعیت ناسازگار خود پیدا نکرده‌اند. این افراد، نه اطلاعات را نادیده می‌گیرند و نه از طریق مکانیزم انطباق رفتاری فراغ بال پیدا کرده‌اند. به این ترتیب آن‌ها آگاهانه دوسوگرا هستند. به‌طوری که از یک‌سو حالت عاطفی منفی را تجربه می‌کنند و از سوی دیگر دچار ناهمسانی شناختی هستند. اونزن و ویل، این دسته افراد را سردرگم یا در حال مبارزه می‌نامند<sup>۲</sup>، اما در این میان افرادی هستند که هرچند احساسی منفی پیدا می‌کنند، اما اطلاعات را نادیده نمی‌گیرند و رفتار خود را با شرایط منطبق کرده و با پیامدهای نادیده نگرفتن اطلاعات مواجه می‌شوند. این گروه از افراد رفتار خود را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهند که با دیگر اصول اخلاقی آن‌ها در تضاد نباشد. به این ترتیب، ناهماهنگی شناختی را تجربه نکرده و به دانستن بیشتر دربارهٔ موضوع از خود تمایل نشان می‌دهند. این افراد، کسانی هستند که تطبیق‌دهندگان نامیده می‌شوند<sup>۳</sup>.

گروه سوم کسانی هستند که اطلاعات را نادیده می‌انگارند. در اینجا از شاخص مسئولیت استفاده می‌شود تا افرادی که نسبت به اطلاعات بی‌تفاوت هستند را از کسانی متمایز کنیم که عمداً اطلاعات را نادیده می‌گیرند. مطالعه دانا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) نشان می‌دهد افرادی که به‌طور عمد ناآگاه باقی می‌مانند یا اطلاعات بیشتر گردآوری نمی‌کنند همچنان می‌توانند حس مسئولیت‌پذیری خود را حفظ کنند. به عبارت دیگر ارائه اطلاعات باعث می‌شود که افراد اغلب تصمیم به انجام «کار درست»<sup>۵</sup> بگیرند که به معنای مسئولیت‌پذیری آن‌ها است. این گروه را می‌توان آگاهان ظاهراً ناآگاه<sup>۶</sup> نامید. اونزن و ویل (۲۰۱۶) معتقد هستند افرادی که احساس مسئولیت نمی‌کنند «گروه بی‌تفاوت»<sup>۷</sup> محسوب می‌شوند. این افراد موضوع را حائز اهمیت تلقی نمی‌کنند و اصول اخلاقی یا افکار متضاد نداشته یا دچار ناهمسانی شناختی نیستند. در ضمن،

1. Emotions, willing to ignore and responsibility
2. Struggling groups
3. Copping groups
4. Dana et al
5. Right thing
6. Strategic ignorant
7. Indifferent

علاقه‌ای هم به یادگیری درباره موضوع ندارند. به باور آن‌ها کسانی که هم عمداً اطلاعات را نادیده می‌گیرند و هم احساس مسئولیت می‌کنند و خود را پاسخ‌گو می‌دانند کسانی هستند که در گروه «جاهلان استراتژیک»<sup>۱</sup> قرار می‌گیرند. این گروه از افراد اطلاعات را نادیده گرفته و به دنبال شواهد بیشتر نیستند تا مجبور به رفع تضاد منافع موجود نباشند. این استراتژی به آن‌ها کمک می‌کند بدون اینکه احساس بدی پیدا کنند بتوانند به جای «کار درست»<sup>۲</sup> (که شواهد و دانش بیشتر آن را نشان می‌دهد) کاری را که منافع مدنظر آن‌ها را تأمین می‌کند سرلوحه تصمیمات خود قرار دهند.



شکل ۱: دسته‌بندی آئزن و ویل (۲۰۰۶) از واکنش مدیران به اطلاعات

1. Strategic ignorant groups
2. Doing the right thing

## پیشینه پژوهش

زیر چتر اصطلاحات «جهل راهبردی» و «جهل ارادی» پژوهشگران مکانیسم‌ها و راهبردهای دخیل در تولید و حفظ جهل را شناسایی و بازگشایی کرده‌اند. این تحلیل‌ها معمولاً در این موضوع مشترک هستند که ناآگاهی استراتژیک درباره اجتناب، پنهان کردن یا غیر قابل اعتماد کردن دانش موجود است (Knudsen and kishik, 2022: 344). نقطه اشتراک مطالعات انجام‌شده در این زمینه این است که وقتی فردی در کسب دانش در حیطه پیامدهای تصمیماتش آزادی عمل داشته باشد افراد اغلب از کسب دانش بیشتر صرف‌نظر کرده یا آن را نادیده می‌انگارند و از استراتژی‌هایی استفاده می‌کنند که نفع شخصی یا مدنظر آن‌ها را تأمین می‌کند. در میان مطالعات قبلی، لیچ و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) به رفتار جهل‌گرایانه افراد در زمینه رژیم غذایی توجه کرده‌اند. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که کسانی که به استفاده از گوشت در رژیم غذایی خود علاقه‌مند هستند از اطلاعاتی درباره وجود احساس در حیوانات و قوانین حمایت از آن‌ها بیشتر اجتناب می‌کنند. مشابه ایشان، لالولی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، نقش «غفلت عمدی»<sup>۳</sup> را در حوزه رفتاری انسان در رابطه با مدیریت وزن بررسی کرده است. به‌زعم وی دو دسته دانش وجود دارد؛ دانشی که باعث ایجاد انگیزه می‌شود و دانشی که به چگونگی انجام کارها اشاره دارد. او در پژوهش خود نشان داد که تفکر انسان‌ها و نوع دانشی که از آن برخوردار می‌شوند در مدیریت وزن و رفتار غذایی افراد در دست بررسی تأثیرگذار هستند.

در مطالعات انجام‌شده در سایر زمینه‌ها نیز نشانه‌هایی از این رفتار قابل مشاهده است. تانیوا و وایزمن<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه خود با عنوان «جهل استراتژیک و طراحی اطلاعات» به این نتیجه دست یافتند که وقتی این امکان برای نهادها وجود داشته باشد که از دریافت اطلاعات خاصی امتناع کنند استراتژی‌های تنظیم اطلاعات به کار می‌افتند. به این معنا که به دلیل وجود محدودیت‌هایی برای این نهادها از توجه به برخی هشدارها سرباز می‌زنند هرچند که ممکن است این رفتار منجر به ایجاد واگرایی چشم‌گیری بین نیت‌ها و نتایج حاصل از فعالیت‌ها شود.

هابر<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه خود با استفاده از یک چارچوب بوم‌شناسی سیاسی که تولید ریسک‌های نابرابر را تجزیه و تحلیل می‌کند استدلال می‌کند که چشم بستن به خطرات زیست‌محیطی تخصیص منافع اقتصادی از سوی گروه‌های ذی‌نفع قدرتمند را تسهیل می‌کند و

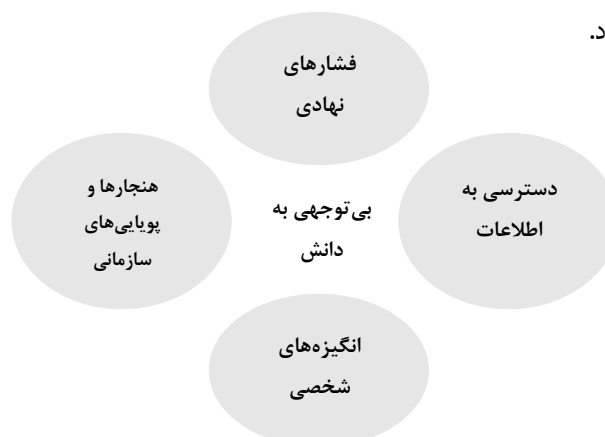
1. Leach
2. Laloli
3. Deliberate ignorance
4. Taneva & wiseman
5. Huber



به این ترتیب نشان می‌دهد که «واپس‌زنی دانش» یک رفتار گزینشی و تکراری در زمان تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران است.

لیند و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در جریان مطالعه خود رفتار واپس‌زنی دانش را در یک خیریه مطالعه کردند. آن‌ها در بررسی‌های خود مشاهده کردند که حتی در شرایطی که دانش بیشتر مانع فعالیت‌های مرسوم خیریه می‌شد تصمیم‌گیرندگان تقاضای دریافت اطلاعات نقیض را داشتند. در نتیجه آن‌ها بیان کردند که پدیده جهل استراتژیک یک پدیده قطعی نیست و بیشتر وابسته به شرایطی است که افراد برای تصمیم‌گیری در آن قرار می‌گیرند. همچنین، مک‌گوی (۲۰۱۲) بر این نکته اذعان داشته است که برخلاف تصور رایج «ناآگاهی عمدی» به‌خودی خود مانعی برای عملکرد سازمانی محسوب نمی‌شود، بلکه سازمان‌ها اغلب به‌دلیل تمایل مشترک افراد برای متحد شدن با یکدیگر کارآمد عمل می‌کنند. البته وی اذعان می‌دارد که اگر ناآگاه نگه‌داشتن و عدم توجه به دانش موجود به شکل یک استراتژی مرسوم جریان داشته باشد بالاخره عواقب آن دامن‌گیر سازمان خواهد شد.

مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهشی موضوع نشان از آن دارد که در حوزه رفتار «واپس‌زنی دانش» اگرچه به‌طور مداوم مطالعاتی از سال‌های ۱۹۹۰ تاکنون، وجود داشته است، اما اطلاعات کمی درباره گوناگونی رفتار افراد تصمیم‌گیرنده در این حوزه وجود دارد. بیشتر پژوهش‌ها سعی بر آن داشته‌اند که چنین رفتاری را در میان تصمیم‌گیرندگان خاطرنشان کنند و نشان دهند که این استراتژی، رفتاری آگاهانه است که به فرد کمک می‌کند فشار موقعیت تصمیم‌گیری را از دوش خود بردارد. با توجه به ادبیات پژوهش می‌توان به ۴ عامل اصلی برای بروز این رفتار در مطالعات گذشته اشاره کرد.



شکل ۲: چارچوبی از عوامل اثرگذار بر بی‌توجهی به دانش، اولسون و دیگران (۲۰۲۲)

1. Lind et al

## روش‌شناسی پژوهش

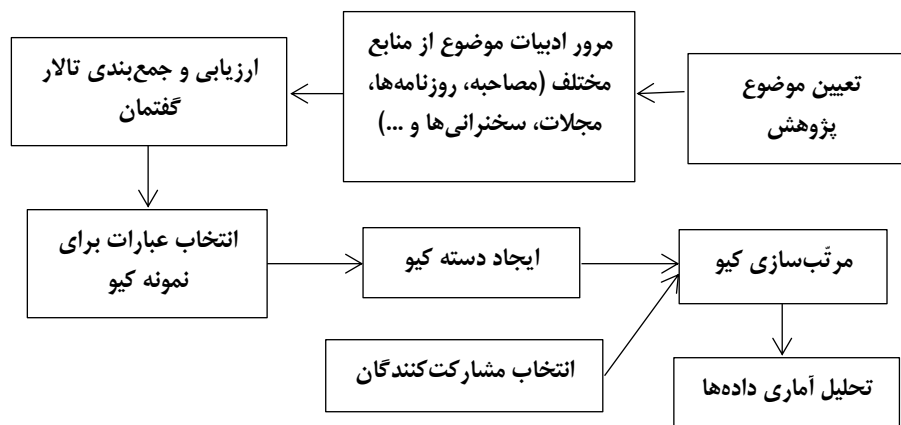
با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در رفتار واپس‌زنی اطلاعات است از نظر سوگیری در گروه پژوهش‌های کاربردی و از نظر فلسفی در چارچوب اصول پارادایم تفسیری - اثبات‌گرایی قرار می‌گیرد. از نظر براون<sup>۱</sup>، (۱۹۹۶) روش‌شناسی کیو پل رابط پژوهش‌های کمی و کیفی محسوب می‌شود به طوری که از مزایای هر دو بهره‌مند است (Angelopulo, 2009: 21-33). با این توضیح که انتخاب هدفمند مشارکت‌کنندگان آن را به رویکرد کیفی سوق می‌دهد و استفاده از تحلیل عاملی آن را در دسته پژوهش‌های کمی قرار می‌دهد.

روش‌شناسی کیو از سوی استفانسون<sup>۲</sup> (۱۹۵۳)، روان‌شناس - فیزیک‌دان انگلیسی، ابداع شد. قصد وی ارائه شیوه‌ای بود که بتوان با آن باورهای افراد را سنجید. جذابیت این شیوه از نظر استفانسون در توان آن در دستیابی به الگوهای ذهنی افراد و کاوش در آن‌ها است. استفانسون روش‌شناسی کیو را برای طبقه‌بندی پاسخ‌دهندگان با توجه به وجود شباهت‌ها در دیدگاه‌های آن‌ها درباره موضوعات خاص ارائه کرد (پویا و لقمانی، ۱۳۹۲). این روش عمدتاً مناسب پژوهش‌هایی است که هدف آن شناسایی و ارتباط ایده‌ها در موضوعی خاص و درک ذهنیت افراد درباره آن موضوع است (براون ۱۹۹۶). تفاوت اصلی روش‌شناسی کیو با سایر روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی این است که به جای متغیرها افراد تحلیل می‌شوند. این ویژگی کیو باعث می‌شود افراد مشارکت‌کننده رفتاری فعال داشته باشند. به این معنا که آن‌ها دست به اندازه‌گیری می‌زنند در حالی که در سایر روش‌های پژوهش افراد انتخابی مشارکتی انفعالی دارند به طوری که آن‌ها اندازه‌گیری می‌شوند (خوشگویان فرد، ۱۳۸۲: ۱۱).

شکل شماره ۳، مراحل روش‌شناسی کیو را نشان می‌دهد. شایان ذکر است که مراحل روش‌شناسی کیو در منابع مختلف در دسته‌بندی‌های مختلف ارائه شده است. با مطالعات کتابخانه‌ای و ادبیات پژوهش و انجام مصاحبه‌های ساختارنیافته شناخت عمیقی از موضوع حاصل می‌شود. در واقع در این بخش فضای گفتمان تشکیل می‌شود. در ادامه با ارزیابی و جمع‌بندی محتویات حاصل از فضای گفتمان از میان عبارات نمونه کیو انتخاب می‌شود. هدف این مرحله استخراج گویه‌هایی است که مبنای مراحل بعد قرار می‌گیرد. این مجموعه نمایانگر دیدگاه‌های متنوع درباره پدیده در دست بررسی است (Shinebourne, 2009).

1. Brown

2. Stephenson



شکل ۳: مراحل اجرای روش پژوهش کیو (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۲۲)

مرحله اول این فرایند با شناسایی زمینه گفتمان که امید به کشف آن می‌رود و تعیین جامعه مربوط به آن آغاز می‌شود (John & Halliburton, 2010: 75) در زمینه مناسب نمونه‌های کیو تعدادی بین ۱۰ تا ۱۰۰ عبارت برای نمونه کیو پیشنهاد می‌شود، اما برخی از صاحب‌نظران مجموعه کیو را بین ۱۰ تا ۶۰ نمونه یا بین ۴۰ تا ۸۰ گویه نیز پیشنهاد می‌دهند (Shinebourne & Adams, 2007:110).

همان‌طور که شکل شماره ۳ نشان می‌دهد در مرحله بعد، مشارکت‌کنندگان مرتب‌سازی و دسته‌بندی کارت‌های کیو را انجام خواهند داد. در این مرحله اطلاعات مربوط به کارت‌ها گردآوری می‌شود و در نهایت داده‌های گردآوری شده با استفاده از تحلیل عاملی کیو همراه با تفسیر عامل‌های استخراج شده تدوین می‌شوند. برخلاف مطالعات کمی که نمونه به صورت تصادفی از جامعه انتخاب و به نوعی معرف جامعه است؛ روش کیو بدون جامعه به این شکل بوده است و نمونه نیز از میان افرادی انتخاب می‌شود که یا با موضوع پژوهش مرتبط بوده یا باورهای ویژه در این باره دارند (Brouwer, 1999: 38). به همین دلیل براون (۱۹۹۶) بر این باور است که روش کیو به افراد زیادی برای پاسخ‌گویی نیاز ندارد بنابراین، لازم نیست تا نمونه بزرگی انتخاب شود. زیرا در مطالعه با روش کیو هدف تعمیم نتایج از نمونه انتخابی به کل جامعه نیست، بلکه کشف و اثبات الگوهای ذهنی مختلف مدنظر است.

## روایی و پایایی پژوهش

به واسطه جنبه‌های کیفی روش‌شناسی کیو روایی به صورت متفاوتی با روش‌های پژوهش کمی ارزیابی می‌شود (دانائی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۶). در مطالعه کیو، روایی به دنبال جامعیت عبارات نمونه کیو با فضای گفتمان است به بیان دیگر، پژوهشگر باید از خود بپرسد آیا عبارات گردآوری شده از چنان جامعیت و وسعتی برخوردار است که بتوانند ذهنیت‌های متفاوت را نمایان کنند؟ (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۵).

به منظور بررسی روایی نمونه کیو و برای اطمینان از جامعیت و کامل بودن نمونه‌های کیو در پوشش ذهنیت‌های مختلف از ۵ نفر از کارشناسان خبره و آشنا به موضوع نظرخواهی و نقطه-نظرات آن‌ها دریافت و بر آن اساس اصلاحات لازم اعمال شد. این خبرگان را گروهایی از اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش شامل می‌شدند. همچنین به منظور تعیین پایایی گزاره‌های کیو از روش آزمون - بازآزمون استفاده شده است که در روش کیو روش معتبری به حساب می‌آید. با توجه به ضریب همبستگی جدول رتبه‌بندی پس از دو مرحله که در اختیار ۱۲ نفر از مشارکت‌کنندگان قرار داده شد؛ ۸۳ درصد محاسبه شد که تأیید شدند.

## یافته‌های پژوهش

### بخش اول پژوهش

در این مطالعه پژوهش‌گران در ارتباط نزدیک کاری با افراد مصاحبه‌شده بوده‌اند و از این رو رفتار «واپس‌زنی» پدیده شایعی در سیستم‌های در دست مطالعه است. گفتگوها و عملکرد مدیران و رؤسای سازمان‌ها انگیزه لازم را برای طرح چنین پژوهشی فراهم آورد و از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال شناسایی، اولویت‌بندی، دسته‌بندی و تعیین دیدگاه مدیران نسبت به «واپس‌زنی» دانش است؛ پژوهش‌گران به دنبال استفاده از روش پژوهشی بوده‌اند که بتواند هم‌زمان آن‌ها را از مزایای هر دو روش کمی و کیفی بهره‌مند کند. از این رو به دلیل ماهیت ترکیبی روش‌شناسی کیو این روش به طور هم‌زمان امکان برخورداری از ویژگی‌های روش‌های کیفی و کمی را فراهم می‌کند.

در گام اول، مقالات و پژوهش‌های مرتبط و تأییدشده بررسی و فیش‌برداری شدند. همچنین، با مدیران و تصمیم‌گیرندگان مصاحبه‌های عمیق همراه با طرح پرسش‌های باز صورت گرفت. پس از تحلیل متن مصاحبه‌ها عبارات استخراج‌شده به تأیید مصاحبه‌شوندگان رسید. از مجموع دیدگاه‌های گردآوری شده مواردی که مفهوم یکسانی داشتند ذیل یک مقوله کلی تر خلاصه شد تا حذف موارد یکسان و تکراری خلاصه‌سازی داده‌ها امکان‌پذیر شود. براساس تقسیم‌بندی کلی،

نمونه کیو به دو دسته با ساختار و بدون ساختار تقسیم می‌شود. در پژوهش حاضر به منظور پرهیز از هرگونه سوگیری یا جهت‌دهی به مسیر پژوهش از نمونه کیو بدون ساختار استفاده شده است (خوشگویان فرد، ۱۳۸۲).

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی بوده‌اند که برای انتخاب ایشان از روش نمونه‌گیری در دسترس و همگن استفاده شده است. بر این اساس تعداد ۱۶ نفر از متخصصان و مدیران در شناسایی و تدوین گزاره‌های مربوطه مشارکت داشته‌اند که مشخصات آن‌ها در جدول شماره ۱ به‌گونه‌ای ارائه شده است تا هویت آن‌ها محفوظ بماند.

جدول ۱: مشخصات مشارکت‌کنندگان

ردیف	پست سازمانی	تحصیلات	جنسیت	سابقه کار
۱م	مدیرعامل بانک بخش دولتی	دکترای اقتصاد	مرد	۳۵ سال
۲م	مشاور مدیرعامل بانک دولتی	دکترای مدیریت	مرد	۲۵ سال
۳م	مدیر سابق یکی از کارگروه‌های مجلس شورای اسلامی	دکترای مدیریت	مرد	۲۶ سال
۴م	معاون پژوهشی دانشگاه دولتی	دکترای برق	مرد	۲۶ سال
۵م	معاون آموزشی دانشگاه دولتی	دکترای شیمی	مرد	۳۰ سال
۶م	مدیران ارشد شهرداری	کارشناس ارشد عمران	مرد	۳۰ سال
۷م	مدیر ارشد سازمان امور مالیاتی	دکترای حرفه‌ای مدیریت	مرد	۲۴ سال
۸م	رئیس پژوهشکده زیرمجموعه وزارت‌خانه	دکترای اقتصاد	مرد	۳۶ سال
۹م	مدیران ارشد سازمان صمت	دکترای حرفه‌ای مدیریت	مرد	۱۷ سال
۱۰م	مدیر آموزش مؤسسه پژوهشی	دکتری اقتصاد	مرد	۲۰ سال
۱۱م	معاون پژوهشی پژوهشکده	دکترای اقتصاد	زن	۱۵ سال
۱۲م	از مدیران ارشد شرکت نفت	کارشناسی	مرد	۲۰ سال
۱۳م	از مدیران ارشد در آموزش و پرورش	کارشناس ارشد	زن	۳۲ سال
۱۴م	رئیس یک پژوهشکده دولتی	کارشناس ارشد	مرد	۴۰ سال
۱۵م	رئیس یکی از شعبات بانک ملی	کارشناسی	مرد	۳۶ سال
۱۶م	از مدیران در وزارت علوم	کارشناسی ارشد	زن	۲۱ سال

گزاره‌های به‌دست‌آمده از بررسی مبانی نظری و مصاحبه‌ها در اختیار متخصصان برای امتیازدهی قرار گرفت تا از سوگیری در انتخاب گزاره‌ها جلوگیری شود. به این ترتیب، در پایان مرحله کیفی از میان ۳۰ گزاره ۲۲ گزاره یا عبارت کیو به‌عنوان نمونه تأیید شدند که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود.

جدول شماره ۲: جدول کیو

ردیف	گویه	منبع در مصاحبه	منبع در ادبیات
۱	بی‌اعتمادی به حمایت سیستم بالاسری	م ۱، م ۴، م ۵	-
۲	تشویق سیستماتیک بی-توجهی به دانش	م ۱، م ۵، م ۱۳، م ۱۶	-
۳	مسئولیت‌گریزی سیستماتیک	م ۲، م ۵، م ۱۱، م ۱۵	-
۴	پیشگیری و ابهام محیطی	م ۳، م ۴، م ۵، م ۸، م ۹	-
۵	اطلاعات بیش از حد محیطی	م ۵، م ۷، م ۱۲، م ۱۴	-
۶	احساس عدم کفایت	م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱	-
۷	ترس از قضاوت دیگران	م ۳، م ۴، م ۵، م ۸، م ۹، م ۱۶	-
۸	ترس از ناشناخته‌ها	م ۳، م ۶، م ۸، م ۱۲	-
۹	فشار پاسخ‌گویی	م ۱۴، م ۱۵	-
۱۰	ترس از تغییر باورها و ناگزیر شدن به تغییر رفتار	م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳	اونزن <sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۶)، مک‌گوی (۲۰۱۲)، تانوا و وایزمن <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)
۱۱	نگرش‌های متناقض و دوگانگی	م ۳، م ۴، م ۵، م ۸، م ۹، م ۱۵	-
۱۲	توهم کفایت منابع	م ۱، م ۵، م ۶، م ۸، م ۱۵	-
۱۳	نقشه شناختی مدیران	م ۵، م ۷، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۶	-
۱۴	سرعت منقضی شدن اطلاعات	م ۱، م ۵، م ۱۳، م ۱۶	-
۱۵	از خودراضی بودن	م ۲، م ۴، م ۶، م ۷، م ۱۱	-
۱۶	توهم دانایی	م ۴، م ۸، م ۱۵	-
۱۷	منفعت‌طلبی	م ۳، م ۴، م ۸	-
۱۸	عدم تناسب دانش جدید با دانش و اطلاعات مدیر	م ۱۱، م ۱۲، م ۱۶	-
۱۹	ناتوانی از درک دانش	م ۳، م ۴، م ۵، م ۸، م ۹، م ۱۵، م ۱۶	-
۲۰	عدم اطمینان نسبت به منبع دانش	م ۵، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۵، م ۱۶	-

1. Onwezen

2. Taneva & Wiseman

ردیف	گویه	منبع در مصاحبه	منبع در ادبیات
۲۱	ترس از دست دادن کنترل و وابستگی به غیر	م ۱، م ۵، م ۱۳، م ۱۶	گراس <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، عبدالله و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، مک گوی (۲۰۱۲)
۲۲	اطمینان از خود در پیش‌بینی صحیح اتفاقات	م ۱، م ۴، م ۵، م ۱۵، م ۱۶	-



شکل شماره ۴: گزاره‌های نهایی به‌دست‌آمده

### بخش دوم پژوهش

در بخش دوم، شناسایی ذهنیت‌ها با روش کمی و به کمک تکنیک تحلیل عاملی کیو انجام گرفت. لازم به ذکر است که جذب همکاری افراد در این بخش کار بسیار مشکلی بود. به دلیل اینکه این قسمت از پژوهش بسیار زمان‌بر بوده و نیاز به تمرکز و علاقه‌مندی افراد برای مشارکت داشت. تجربیات علمی در روش‌شناسی کیو نشان می‌دهد که تعداد مشارکت‌کنندگان در این مرحله حداقل یک‌ونیم برابر تعداد گزاره‌های کیو باشند، اما در شرایطی که محدودیت وجود دارد تعداد مشارکت‌کنندگان بهتر است کمتر از تعداد عبارات و گزاره‌های کیو نباشد (wright,

1. Gross

2. Abdullah et al

(157: 2013). در نتیجه در این بخش ۹ نفر از همان مدیران دولتی کمک کردند که در بخش کیفی با ما همکاری کرده بودند (۷ نفر از مدیران قادر به همکاری مجدد با ما نبودند). همچنین ۴ فرد آگاه دیگر به مشارکت گرفته شدند که شامل اساتید متخصص در زمینه خطامشی‌گذاری دولتی و به نوعی آشنا با سیستم تصمیم‌گیری در این‌گونه سازمان‌ها بودند. به این ترتیب، تعداد ۱۳ نفر برای بخش دوم پژوهش انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه دوم به‌صورت ارائه‌شده در جدول ۳ آمده است:

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش دوم پژوهش

ردیف	پست سازمانی	تحصیلات	جنسیت	سابقه کار
۱م	مدیر آموزش مؤسسه پژوهشی	دکتری اقتصاد	مرد	۲۰ سال
۲م	مشاور مدیرعامل بانک دولتی	دکترای مدیریت	مرد	۲۵ سال
۳م	مدیر سابق یکی از کارگروه‌های مجلس شورای اسلامی	دکترای مدیریت	مرد	۲۶ سال
۴م	معاون پژوهشی دانشگاه دولتی	دکترای برق	مرد	۲۶ سال
۵م	معاون آموزشی دانشگاه دولتی	دکترای شیمی	مرد	۳۰ سال
۶م	از مدیران ارشد در آموزش و پرورش	کارشناس ارشد	زن	۳۲ سال
۷م	رئیس یک پژوهشکده دولتی	کارشناس ارشد	مرد	۴۰ سال
۸م	معاون پژوهشی پژوهشکده	دکترای اقتصاد	زن	۱۵ سال
۹م	مدیران ارشد سازمان صمت	دکترای حرفه‌ای مدیریت	مرد	۱۷ سال
۱۰م	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری رفتار سازمانی	مرد	۱۹ سال
۱۱م	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری مدیریت منابع انسانی	زن	۱۶ سال
۱۲م	عضو هیئت علمی دانشگاه	کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و دکتری مدیریت استراتژیک	مرد	۲۰ سال
۱۳م	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	مرد	۲۵ سال

در ادامه هر یک از ۲۲ گزاره روی کارت‌هایی به نام کارت کیو با ظاهری یکسان درج و در اختیار ایشان قرار گرفت. نمودار کیو برای ۲۲ عبارت به‌گونه‌ای تنظیم شد که توزیع نرمال داشته باشد تا بتوان عبارات را از بیشترین اهمیت (+۴) تا کمترین اهمیت (-۴) رتبه‌بندی کرد. نحوه مرتب‌سازی کارت به این شکل انجام گرفت که در ابتدا از مشارکت‌کنندگان درخواست شد تا کارت‌ها را به سه دسته (کارت‌های بااهمیت، اهمیت منفی و بی‌اهمیت) تقسیم کرده و در ادامه با توجه به دستورالعمل نمودار کیو آن‌ها را در خانه‌های مربوطه قرار دهند. داده‌های حاصل از



مرتب‌سازی عبارات کیو از سوی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار اس. پی. اس. نسخه ۲۶ وارد شد و از طریق چرخش واریمکس تجزیه و تحلیل شد تا با استفاده از روش تحلیل عاملی کیو ذهنیت‌های متفاوت مشارکت‌کنندگان نسبت به پدیده در دست بررسی شناسایی شود. لازم به ذکر است که روایی صوری و محتوایی نمودار و عبارات کیو به تأیید ۱۲ نفر از خبرگان اجرایی رسید. همچنین، در طول مرتب‌سازی کارت‌ها بازخوردهایی از مشارکت‌کنندگان دریافت شد که حاکی از انتخاب عبارات مناسب برای بررسی موضوع پژوهش است. در ادامه نمونه‌ای از مرتب‌سازی توزیع کارت کیو در قالب جدول شبه‌نرمال با توزیع اجباری در شکل ۵ ارائه می‌شود. برای برداشتن اولین گام در تحلیل داده‌ها جدول همه‌داشت ۲ شرکت‌کنندگان محاسبه و تشکیل می‌شود تا نشان دهد عامل‌های شناسایی شده تا چه میزان می‌توانند دیدگاه شرکت‌کننده مدنظر را بیان کند. هرچه میزان همه‌داشت بیشتر باشد شرکت‌کننده ذهنیت عام‌تری نسبت به موضوع در دست بررسی دارد و اگر میزان جدول همه‌داشت کم باشد مؤید این مطاب است که شرکت‌کننده ذهنیت دیدگاه منحصر به فردی نسبت به موضوع پژوهش دارد. در نتیجه، دیدگاه‌های وی نقش کمتری در عامل‌های شناسایی شده دارند (دانائی فرد و همکاران، ۱۳۹۲).

بیشترین اهمیت	پیوستار نزدیک به بیشترین اهمیت			بی-اهمیت	پیوستار نزدیک به کمترین اهمیت			کمترین اهمیت
+۴	+۳	+۲	+۱	۰	-۱	-۲	-۳	-۴
۹	۱۸	۴	۶	۱۴	۷	۳	۱۷	۱۹
	۸	۱۶	۱۵	۵	۱۳	۱۲	۱۱	
		۲	۲۰	۱	۱۰	۲۱		
				۲۲				

شکل ۵: نمونه‌ای از مرتب‌سازی توزیع کارت کیو

### یافته‌های پژوهش

از روش تحلیل عاملی کیو برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. برای انجام تحلیل عاملی از روش Principal components، ارزش ویژه ۳ و قدر مطلق ۰/۳۴ و چرخش واریمکس ۴ برای چرخش عامل‌ها استفاده شد. شاخص KMO و بارتلت در این تحلیل گویای مناسب و کافی بودن تعداد نمونه است. بنابراین، از آنجایی که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۷۱۷ است (نزدیک به یک) تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت کوچک‌تر

1. SPSS
2. Communality
3. Eigenvalues Greater than
4. Varimax

از ۵ درصد است (برابر با صفر) که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همچنین میزان آزمون بارتلت ۰/۰۱۵/۳۷۰ به دست آمد که با درجه آزادی ۷۸ و سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شد.

اجزاء	مقادیر ویژه اولیه			مقادیر استخراج مربعات بار عاملی			مقادیر چرخش از مربعات بار عاملی		
	ارزش ویژه	واریانس %	واریانس %	ارزش ویژه	واریانس %	واریانس %	ارزش ویژه	واریانس %	واریانس %
۱	۶,۸۳۵	۵۲,۵۷۷	۵۲,۵۷۷	۶,۸۳۵	۵۲,۵۷۷	۵۲,۵۷۷	۵,۴۵۴	۴۱,۹۵۱	۴۱,۹۵۱
۲	۲,۱۳۷	۱۶,۴۳۶	۶۹,۰۱۳	۲,۱۳۷	۱۶,۴۳۶	۶۹,۰۱۳	۲,۳۳۹	۱۷,۹۱۷	۵۹,۸۶۸
۳	۱,۶۸۲	۱۲,۹۳۸	۸۱,۹۵۱	۱,۶۸۲	۱۲,۹۳۸	۸۱,۹۵۱	۲,۲۱۸	۱۷,۰۵۸	۷۶,۹۲۵
۴	۱,۳۸۴	۱۰,۶۴۳	۹۲,۵۹۴	۱,۳۸۴	۱۰,۶۴۳	۹۲,۵۹۴	۲,۰۳۷	۱۵,۶۶۹	۹۲,۵۹۴
۵	۰,۵۲۸	۴,۰۶۱	۹۶,۶۵۶						
۶	۰,۱۴۷	۱,۱۳۴	۹۷,۷۹۸						
۷	۰,۱۲۰	۰,۹۲۱	۹۸,۷۱۱						
۸	۰,۰۷۰	۰,۵۴۱	۹۹,۲۵۲						
۹	۰,۰۴۲	۰,۳۲۵	۹۹,۵۷۷						
۱۰	۰,۰۲۱	۰,۱۶۲	۹۹,۷۴۰						
۱۱	۰,۰۱۹	۰,۱۴۴	۹۹,۸۸۴						
۱۲	۰,۰۰۹	۰,۰۷۲	۹۹,۹۵۶						
۱۳	۰,۰۰۶	۰,۰۴۴	۱۰۰,۰۰۰						

جدول ۴: کل واریانس تبیین شده عامل‌ها

با توجه به جدول ۴ که کل واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد در تحلیل مؤلفه‌های اصلی تنها عامل‌هایی که مقدار ویژه آن‌ها بیشتر از ۱ باشد به عنوان عامل معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود و کلیه عامل‌هایی که مقدار ویژه آن‌ها کمتر از ۱ است به عنوان عامل‌هایی از تحلیل کنار گذاشته می‌شوند که از نظر آماری معنی‌دار نیستند که برای ۴ عامل اول مقادیر ارزش ویژه بیشتر از ۱ به دست آمد که سایر عامل‌ها مقادیر ارزش ویژه کمتر از ۱ را دارند همچنین در جدول فوق واریانس کل تبیین شده از سوی ۴ عامل برابر با ۹۲/۵۹۴ درصد است. شیوه چرخش واریمکس از شیوه‌های چرخش متعامد عامل به‌شمار می‌رود. در این پژوهش نیز برای تفسیر عوامل از چرخش متعامد واریمکس استفاده شده است که در آن تعداد تکرار الگوریتم ۵ مرتبه است (جدول ۵).

جدول ۵: ماتریس عوامل چرخش یافته

مشارکت کننده	عامل			
	۱	۲	۳	۴
A	۰,۵۶۶	۰,۷۴۹		
B	۰,۹۴۹			
C	۰,۹۴۱			
D			۰,۹۵۴	
E				۰,۹۸۶
F	۰,۵۴۲	۰,۷۶۷		
G	۰,۹۲۸			
H	۰,۳۱۵	۰,۷۵۸		
I			۰,۹۶۴	
K				۰,۹۸۷
L	۰,۵۲۳	۰,۶۸۵	-۰,۳۲۹	
M	۰,۹۲۴			
N	۰,۹۲۳			

از جدول ۶ می‌توان دریافت که ذهنیت‌های نزدیک به هم کدام هستند. همان‌گونه که در جدول مشخص است ۵ شرکت کننده (B,C,G,M,N) در شکل‌گیری عامل اول، ۴ شرکت -کننده (A,F,H,L) در شکل‌گیری عامل دوم، ۲ شرکت کننده (D,I) در شکل‌گیری عامل سوم و ۲ شرکت کننده (E,K) در شکل‌گیری عامل چهارم نقش مهمی داشته‌اند. بنابراین، پس از انجام تحلیل عاملی کیو ۴ ذهنیت به‌دست آمد که در جدول ۶ ارائه می‌شود.

جدول ۶: ذهنیت‌های نزدیک به هم

مجموع	ذهنیت‌های مشابه هم	الگوی ذهنی
۵	B,C,G,M,N	الگوی ذهنی اول
۴	A,F,H,L	الگوی ذهنی دوم
۲	D,I	الگوی ذهنی سوم
۲	E,K	الگوی ذهنی چهارم

در ادامه پس از مشخص شدن امتیازهای عامل‌ها در ماتریس چرخش یافته برای تشکیل جدول کیو برای هر عامل و امتیاز دادن به هر کدام از گزینه‌های کیو، براساس امتیازهای محاسبه‌شده، آرایه‌های عاملی را به‌دست می‌آوریم و گزینه‌های کیو را به ترتیب اهمیت برای هر عامل مشخص می‌کنیم.

جدول ۷: گویه‌های کیو و آرایه‌های عاملی (بازسازی مرتب‌سازی)

ردیف	گویه‌ها	الگوی ذهنی اول	الگوی ذهنی دوم	الگوی ذهنی سوم	الگوی ذهنی چهارم
۱	بی‌اعتمادی به حمایت سیستم بالاسری	-۳	-۳	۱	۲
۲	تشویق سیستماتیک بی‌توجهی به دانش	-۴	۰	۲	-۲
۳	مسئولیت‌گریزی سیستماتیک	-۲	-۳	۲	۳
۴	پیچیدگی و ابهام محیطی	-۲	۴	۳	۱
۵	اطلاعات بیش از حد محیطی	-۳	۲	۰	۰
۶	احساس عدم کفایت	-۱	۰	-۲	۲
۷	ترس از قضاوت دیگران	-۱	-۲	-۳	-۱
۸	ترس از ناشناخته‌ها	۰	-۱	۰	-۱
۹	فشار پاسخگویی	۲	۳	-۴	۰
۱۰	ترس از تغییر باورها و ناگزیر شدن به تغییر رفتار	-۲	۳	۰	-۴
۱۱	نگرش‌های متناقض و دوگانگی	۲	-۴	۰	-۳
۱۲	توهم کفایت منابع (ارزیابی غیر دقیق از منابع)	۲	-۱	-۲	-۲
۱۳	نقشه شناختی مدیران	۳	۱	۲	۱
۱۴	سرعت منقضی‌شدن اطلاعات	۰	۱	-۱	-۳
۱۵	عجله برای دستیابی به دستاورد	+۴	۰	-۲	۲
۱۶	توهم دانایی	۰	۲	۱	۰
۱۷	منفعت‌طلبی	-۱	۱	-۱	۳
۱۸	عدم تناسب دانش جدید با دانش و اطلاعات مدیر	۱	-۲	۳	-۱
۱۹	ناتوانی از درک دانش	۱	-۲	۱	۰
۲۰	عدم اطمینان نسبت به منبع دانش	۱	۰	-۱	-۲
۲۱	ترس از دست دادن کنترل	۰	-۱	-۳	۴
۲۲	اجتناب از تقابل احتمالی با ذینفعان خاص در آینده	۳	۲	۴	۱

با توجه به یافته‌های پژوهش، ۴ دسته‌بندی از ذهنیت‌ها و عقاید مشارکت‌کنندگان به‌دست آمد که در ادامه هر یک از آن‌ها را تفسیر می‌کنیم.

جدول ۸: گویه‌های بااهمیت و پشتیبان تفسیر عامل اول

مخالف		موافق	
۴-	۳-	۳	۴
تشویق سیستماتیک بی‌توجهی به دانش	بی‌اعتمادی به حمایت سیستم بالاسری	نقشه‌شناختی مدیران	عجله برای دستیابی به دستاورد
	اطلاعات بیش از حد محیطی	اجتناب از تقابل احتمالی با ذینفعان خاص در آینده	
گویه‌های مخالف نسبی		گویه‌های موافقت نسبی	
۶-۷-۱۷-۳-۴-۱۰		۱۸-۱۹-۲۰-۹-۱۱-۱۲	

**گروه اول (مدیران شتاب‌زده):** این گروه ۳۸/۴۷ درصد از کل مشارکت‌کنندگان را به خود اختصاص داده است. افراد این گروه معتقد هستند که مدیران در ایران و به‌ویژه در سیستم‌های دولتی عمر مدیریتی کوتاهی را در یک سیستم تجربه می‌کنند و هرچند ممکن است با تغییر سیستم نظام مجدداً پست مدیریتی داشته باشند ولی به احتمال زیاد از جایگاه قبلی جابه‌جا خواهند شد. به عقیده ایشان، کوتاه بودن دوره مدیریتی، افراد را دچار شتاب-زدگی در تصمیم‌گیری و علاقه‌مند به حصول نتایج کوتاه‌مدت می‌کند. همچنین ایشان بر این باور هستند که اگر توجه به برخی اطلاعات و شواهد مغایر با نظرات گروهی از ذینفعان مؤثر در سازمان باشد؛ بی‌توجهی به این دسته از داده‌ها منفعت بیشتری در پی خواهد داشت و ریسک کوتاه‌تر شدن عمر مدیریتی ایشان را کمتر می‌کند. همچنین نقشه‌شناختی مدیران و نوع نگاه ایشان به داده‌ها و اینکه اصولاً به‌دنبال چه نوع اطلاعاتی باشند نیز در میزان توجه آن‌ها به اطلاعات و شواهد برای تصمیم‌گیری مؤثر می‌دانند. منظور از نقشه‌شناختی نوع نگاه و طرز فکر افراد است که به شیوه خاصی براساس دوران رشد انسانی و تجربیات کاری برای هر فرد شکل می‌گیرد.

جدول ۹: گویه‌های بااهمیت و پشتیبان تفسیر عامل دوم

مخالف		موافق	
۴-	۳-	۳	۴
نگرش‌های متناقض و دوگانگی	بی‌اعتمادی به حمایت سیستم بالاسری	فشار پاسخ‌گویی	پیچیدگی و ابهام محیطی
	مسئولیت‌گریزی سیستماتیک	ترس از تغییر باورها و ناگزیر شدن به تغییر رفتار	
گویه‌های مخالفت نسبی		گویه‌های موافقت نسبی	
۸-۱۲-۲۱-۷-۱۸-۱۹		۱۳-۱۴-۱۷-۵-۱۶-۲۲	

**گروه دوم (مدیران منفعل):** این گروه ۳۰/۷۷ درصد از کل مشارکت‌کنندگان را به خود اختصاص داده است. این نوع از مدیران پیچیدگی و ابهام محیطی را با شدت بالاتری درک می‌کنند و معتقد هستند که هرگز به همه اطلاعات مفید دست نخواهند یافت و همچنین در شرایط ابهام‌آمیز به هر نوع اطلاعاتی هم اعتماد نخواهند کرد. بر این اساس، مدیران به آن دسته از اطلاعاتی توجه می‌کنند که برایشان قابل درک و تجربه شده باشد و احتمال بقای خودشان و سازمان را بیشتر کند. همچنین، این دسته از مدیران به شدت متأثر از سیستم‌های مطالبه‌گر از خودشان هستند و اطلاعاتی را نادیده می‌گیرند که فشار پاسخ‌گویی به این مطالبه‌گران را برایشان بیشتر کند. جالب این است که این گروه از مدیران بیشتر علاقه‌مند هستند که در مقابل تغییرات و تحرکات محیطی پاسخ مناسبی را ارائه دهند، اما سعی بر آن ندارند تا با کسب دانش و اطلاعات بیشتر در محیط تغییری به‌وجود آورند. همچنین، تغییرات به‌ویژه آن دسته از تغییرات که مستلزم تغییر در باورها هستند را به نوعی تهدید می‌انگارند. این دسته از مدیران ترجیح می‌دهند با دانش و روش‌های قدیمی و شناخته‌شده کار کنند و میل چندانی برای یادگیری ندارند.

جدول ۱۰: گویه‌های بااهمیت و پشتیبان تفسیر عامل سوم

مخالف		موافق	
۴-	۳-	۳	۴
فشار پاسخ‌گویی	ترس از قضاوت دیگران	پیچیدگی و ابهام محیطی	اجتناب از تقابل احتمالی با ذینفعان خاص در آینده
	ترس از دست دادن کنترل	عدم تناسب دانش جدید با دانش و اطلاعات مدیر	
گویه‌های مخالفت نسبی		گویه‌های موافقت نسبی	
۱۴-۱۷-۲۰-۶-۱۲-۱۵		۱-۱۶-۱۹-۲-۳-۱۳	

**گروه سوم (مدیران محافظه کار):** این گروه ۱۵/۳۸ درصد از کل مشارکت کنندگان را به خود اختصاص داده است. این دسته از مدیران نمی‌خواهند در شرایطی قرار بگیرند که با گروه خاصی از ذینفعان درگیر شوند. به همین دلیل سعی می‌کنند اقدامات محافظه کارانه‌تری در پیش بگیرند. به عبارتی این گروه به آن دسته از دانش و اطلاعات توجه نشان می‌دهند که در تقابل با سیاست محافظه کارانه آن‌ها نباشد. همچنین ابهام محیطی درک شده از سوی این مدیران به دلیل عدم ریسک‌پذیری ایشان بالاتر احساس می‌شود و در نتیجه سعی می‌کنند به آن دسته از دانش و اطلاعات بها دهند که با حفظ وضع موجود گزینه‌هایی را برای ایشان فراهم سازد که با کمترین ریسک بیشترین شانس موفقیت را ایجاد کند. این مدیران از دانشی دوری می‌کنند که متناسب با دانش و اطلاعات قبلی خودشان نباشد و ترجیح می‌دهند در مسیر فکری خودشان حرکت کنند.

جدول ۱۱: گویه‌های بااهمیت و پشتیبان تفسیر عامل چهارم

مخالف		موافق	
۴-	۳-	۳	۴
ترس از تغییر باورها و ناگزیر شدن به تغییر رفتار	نگرش‌های متناقض و دوگانگی سرعت منقضی شدن اطلاعات	مسئولیت‌گریزی سیستماتیک منفعت‌طلبی	ترس از دست دادن کنترل
گویه‌های مخالف نسبی		گویه‌های موافقت نسبی	
۲۰-۱۲-۲-۱۸-۸-۷		۱۵-۶-۱-۲۲-۱۳-۴	

**گروه چهارم (مدیران منفعت طلب):** این گروه ۱۵/۳۸ درصد از کل مشارکت کنندگان را به خود اختصاص داده است. این دسته از مدیران به شدت می‌ترسند که کنترل اوضاع را از دست بدهند و به عبارتی افراد کنترل‌گری هستند که به‌طور مداوم می‌کوشند چیدمان مهره‌های صفحه شطرنج به بهترین حالت ممکن باشد و دانشی که بخواهد این چپ‌نشین را بر هم بزند یا زیر سؤال ببرد را نادیده می‌گیرند. چراکه به شدت به دنبال حفظ منافع خود هستند. گرچه این منفعت برای هر مدیری می‌تواند متفاوت باشد، اما در هر صورت به آن دسته از دانش و اطلاعات که منفعت شخصی آن‌ها را زیر سؤال ببرد توجه نخواهد شد. یکی از دلایلی که این افراد می‌توانند در سیستم باقی بمانند این است که به‌صورت نظام‌مند، مسئولیت‌گریزی و منفعت‌جویی شخصی در سیستم حمایت می‌شود و زمینه این‌گونه رفتارها در آن فراهم است. به عبارت دیگر، مسئولیت-گریزی در فرهنگ حاکم بر سیستم نهادینه شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

«واپس‌زنی دانش» یک پدیده گسترده و فراگیر است. این پدیده اشاره به رفتاری شایع در میان جوامع انسانی دارد به‌گونه‌ای که آدمی تعمداً از یادگیری، پیگیری و تلاش برای کسب اطلاعاتی صرف‌نظر می‌کند که عواقب ناخوشایندی خواهد داشت. زیرا ترس از قضاوت را با خود به همراه دارد، مبهم و پیچیده هستند، قابل درک و شناخته‌شده نیستند، باورهای ما را زیر سؤال می‌برند، ما را مجبور به پاسخ‌گویی می‌کنند، از کنترل فرد بر شرایط می‌کاهد و در نهایت عدم شایستگی را به رخ می‌کشد. این موضوع در جایی با شدت بیشتری نمایان می‌شود که سیستم در به‌کارگیری اطلاعات جدیدتر و بیشتر نگاه حمایتی ندارد و با پیمودن مسیر به همان شیوه‌های قبلی هرچند ناکارآمد و قدیمی پاداش نیز اعطا می‌کند. در این زمینه، از الگوهای رفتاری موجود در محیط تعاملی این‌گونه برآید که شواهد و اطلاعات بیشتر به‌کار گرفته نمی‌شود تا به اصطلاح عامیانه‌تر در دسر درست نشود، بر این اساس «جهل استراتژیک» یا «ناآگاه ماندن عامدانه» بیشتر خودنمایی خواهد کرد.

پدیده واپس‌زنی دانش، مفروضات مدل (دانش - نگرش - رفتار)<sup>۱</sup> بارنوفسکی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳) را با چالش مواجه می‌کند. مدل دانش-نگرش-رفتار، رفتارهای انسانی را در قالب سه فرآیند مستمر کسب دانش، تولید باور و شکل‌گیری رفتار تحلیل می‌کند. مدل مذکور دانش را منشأ تغییر رفتار می‌داند و بر این فرض استوار است که انسان‌ها رفتار منطقی دارند. به این معنا که به محض کسب دانش درباره پیامدهای رفتاری خاص، رفتار خود را در مسیری تغییر می‌دهند که دانش تأیید می‌کند. زیرا انسان‌ها آن قدر منطقی هستند که با کسب دانش جدید ساختار جدیدی از هزینه-منفعت را برای رفتارهای خود تنظیم کنند. این در حالی است که گروهی از مطالعات نشان می‌دهند انسان‌ها آن‌گونه که انتظار می‌رود منطقی فکر و رفتار نمی‌کنند (پتی و همکاران، ۲۰۰۲؛ شفیر و لیوف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر می‌توان گفت این مدل رابطه بین نگرش و رفتار را نشان می‌دهد، اما بروز ناهمسانی شناختی و نگرش‌های متناقض و تأثیر آن‌ها بر رفتار را بازنمایی نمی‌کند.

پژوهش حاضر مطالعات قبلی انجام‌شده در این حوزه را تأیید می‌کند. تفاوت در احساسات نسبت به پدیده «واپس‌زنی دانش» به دسته‌بندی ذهنیات مدیران دولتی در چهار الگوی فکری منتهی شد. با مطالعه جداگانه گروه‌ها با در نظر گرفتن ویژگی‌هایی که بیشترین برانگیختگی را در هر گروه از مدیران دولتی ایجاد کرده است نتایج زیر حاصل شد: الگوی فکری اول مربوط به

1. Knowledge-Attitude-Behavior  
2. Baranowski  
3. Shafir & LeBoeuf



مدیران شتابزده است. این نوع مدیران به شدت برای کسب نتایج مطلوب در دورهٔ عمر کوتاه مدیریتی خود عجله دارند. این شتاب‌زدگی، بی‌توجهی عمدی ایشان نسبت به دسته‌ای از دانش و اطلاعات موجود برای اتخاذ تصمیمات را به همراه دارد. مطالعه جرک و لوزه<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) نیز نشان می‌دهد که در شرایط فوریت زمانی مدیران تمایل زیادی دارند که براساس تفکرات خود عمل کنند و از بسیاری از اطلاعات که تصمیم‌گیری ایشان را زیر سؤال می‌برد صرف نظر می‌کنند. مطالعه مدیرانی که در این گروه قرار دارند کاربردهای جالبی در تنظیمات محیطی و ساختارهای سازمانی دارد. به این معنا که احساس فوریت زمانی و نبودن فضای کافی برای نشان دادن نتایج تصمیم‌گیری‌های درست می‌تواند منجر به عدم توجه مدیران به برخی شواهد، مدارک و اطلاعاتی شود که منافع کوتاه‌مدت آن‌ها را تأیید نمی‌کند. از این‌رو بازنگری در ساختار و فرایندهایی که فوریت زمانی را تحمیل می‌کند می‌تواند فشار بر تصمیم‌گیرندگان و رفتارهای خودخواهانه آن‌ها را بکاهد. این نگاه در مطالعات بروزینا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، لوزه<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و تانستروم و نوردستروم<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نیز وجود دارد.

الگوی فکری دوم مربوط به مدیران منفعل است. این دسته از مدیران به هیچ عنوان به تغییر و تحول علاقه‌ای ندارند و تنها آماده پذیرش دگرگونی‌هایی هستند که بی‌شبهت به شرایط پیشین نباشند. بنابراین، دانش و اطلاعات کاملاً متفاوت در دایرهٔ توجه آن‌ها قرار نمی‌گیرد. مطالعه عابدین و کردنائیج (۱۳۹۷) نیز نشان می‌دهد که گاهی مدیران برای اینکه متأثر از نیروهایی نشوند که مانع از بروز تغییرات جدید در سازمان است موضوعاتی که می‌توانند استراتژیک باشند را مهم تشخیص نمی‌دهند و از آن‌ها صرف نظر می‌کنند. اولسون<sup>۵</sup> و دیگران (۲۰۲۲) نشان می‌دهند که یکی از عواملی که به جهل عمدی افراد نسبت به دانش دامن می‌زند هنجارها و پویایی‌های نهادینه‌شده در ساختار و فرایندهای سازمانی است. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است که به شدت متأثر از بروکراسی نهادینه‌شده خود هستند.

گروه سوم، مدیران محافظه‌کاری هستند که از بروز هر نوع چالش با ذینفعان قدرتمند در سیستم اجتناب کرده و در این‌بار از هر نوع ریسکی گریزان هستند. این دسته از مدیران هرچند به تغییرات علاقه‌مند هستند، اما هراس از شکست باعث می‌شود از دانشی اجتناب کنند که متفاوت از دانش شناخته‌شده نزد ایشان است. این دسته افراد، مایل هستند مسئولیت برخی

---

1. Jarke-Neuert & Lohse  
2. Brozyna et al  
3. Lohse  
4. Thunstrom & Nordstrom  
5. Avelson et al

تصمیمات را برعهده نگیرند. در ارتباط با این نگاه ایلونا<sup>۱</sup> و اولسون (۲۰۲۱) نیز ادعان داشته‌اند که برخی افراد مایل هستند نادیده گرفتن اطلاعات را به موقعیت خود و اینکه به اندازه کافی دست آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها باز نیست نسبت دهند.

الگوی چهارم گروه مدیران منفعت‌طلب هستند که نفع شخصی و کنترل داشتن بر همه متغیرهای سیستم از نظر آن‌ها در اولویت قرار داد و فرهنگ حاکم بر سیستم‌های در دست فعالیت ایشان نیز به بی‌توجهی آن‌ها به دانش و اطلاعات متفاوت از آنچه برایشان خوشایند است دامن می‌زند. درواقع این افراد از اطلاعات اجتناب می‌کنند زیرا به آن‌ها اجازه می‌دهد تصویر مثبتی از خود به نمایش بگذارند. این نگاه در مطالعات دانا و همکاران (۲۰۰۷) و گروسمن<sup>۲</sup> و وندر ویل (۲۰۱۷) نیز تأیید می‌شود. کاندول و ریتوف<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز نشان داده‌اند که برخی افراد حتی اگر خود را در فشار زمانی احساس نکنند همچنان تمایل دارند از توجه به برخی اطلاعات سرباز زنند.

از آنجایی که اساسی‌ترین فعالیت‌های دولت‌ها، خطمشی‌گذاری عمومی است بررسی و گردآوری شواهد پژوهشی و شناسایی عوامل تأثیرگذار از مراحل مهم فرایند خطمشی‌گذاری محسوب می‌شود. اولسون و دیگران (۲۰۲۲) نیز انگیزه‌های شخصی را عامل مهمی در نادیده انگاشتن اطلاعات دانسته‌اند.

به ادعان پژوهشگران رویکرد خطمشی‌گذاری در پرتو شواهد و اطلاعات پژوهشی به اخذ تصمیمات آگاهانه منتهی می‌شود. زیرا در تقابل با رویکرد مبتنی بر نظرات و باورهای ناشی از دانسته‌های آزمون‌نشده و الهام‌شده از تعصبات و ایدئولوژی قرار دارد (دانائی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸)، اما نتایج این پژوهش، ضرورت تفکر انتقادی نسبت به رفتارها و تصمیمات مدیریتی در سیستم‌های گوناگون را خاطرنشان می‌سازد و از پژوهشگران و سیاست‌گذاران در این سیستم‌ها دعوت می‌کند تا با تأمل بیشتری به دلایل اتخاذ تصمیمات خاص توجه کنند. همچنین از مدیران می‌خواهد که به این تمایل ذاتی انسان برای بی‌توجهی عمدی به دانش توجه کنند و نقص در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و عدم تحول در سیستم‌های معیوب را از این زاویه نیز در دست توجه قرار دهند. براساس نتایج این پژوهش خود سیستم و ساختارها و فرایندهای قدیمی در سازمان‌های دولتی زمینه‌ساز عدم توجه به اطلاعات جدید و دانش روز از سوی مدیران

1. Einola & Alvesson

۲. Grossman & Vander-Weele

۳. Kandul & Ritov

هستند. به چنین عواملی موضوعات دیگری مانند در دسترس نبودن اطلاعات، انگیزه‌های شخصی و برخی ویژگی‌های مدیران دامن می‌زند.

### مآخذ

- پویا، علیرضا، لقمانی، هدیه (۱۳۹۲). راهبرد پژوهشی روش شناسی کیو جایگاه، کاربرد، روش، محدودیت‌ها و تقابل آن با روش‌شناسی آر. *توسعه سازمانی پلیس*، سال ۱۰، شماره ۴۵، ۱۰۶-۷۸.
- خوشگویان‌فرد، علیرضا (۱۳۸۲). *روش‌شناسی کیو*. تهران: انتشارات مرکز پژوهش‌های سازمان صداوسیما.
- دانائی فرد، حسن، حسینی، سید یعقوب، شیخی‌ها، روزبه (۱۳۹۲). *روش‌شناسی کیو: شالوده‌های نظری و چارچوب/انجام پژوهش*. تهران: انتشارات صفار.
- عابدین، بهاره، کردنائیج، اسدالله (۱۳۹۷). *فهم چرایی بروز تغییرات استراتژیک از منظر فرآیند ساخت دستور کار در سازمان. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، سال ۱۷، شماره ۳۴، ۱۵۶-۱۳۱.
- یاسینی، علی، رضایی خواه، هدایت، تابان، محمد، زین آبادی، حسن (۱۳۹۵). *شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان دانشگاه ایلام در خصوص ارتقای شغلی با کاربست روش کیو (Q)*. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۵، شماره ۱، ۱۲۰-۱۰۷.
- Abdullah, M., Abdullah, A., & Hatem A. (2022). Strategic ignorance reflecting the illusion of excellence: A realistic philosophical perspective of educational institutions. *AL-Anbar University Journal of Economic and Administration Sciences*, 13(2), 214-226.
- Alvesson, M., Einola, K., & Schaefer, S. M. (2022). Dynamics of wilful ignorance in organizations. *The British Journal of Sociology*, 4(3), 1021-1041.
- Angelopulo, G. (2009). Q methodology and the measurement of subjectivity in corporate brand perception. *South African Journal Business Manage*, 40(3), 21-33.
- Baranowski, T., & Cullen, K., & Nicklas, T., & Thompson, D., & Baranowski, J. (2003). *Are current health behavioral change models helpful in guiding prevention of weight gain efforts? Obesity research*. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14569036/>.
- Boss, K. (2004). New Ways to Finance Higher Education. *European Education*, 36(2), 94-97.
- Brouwer, M. (1999). *Q is accounting for tastes*. *Journal of Advertising Research*, 39(2) 35-39.

- Brown, S. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative Health Research*, 6(4), 561-567.
- Brozyna, C., Guilfoos, T., & Atlas, S. (2018). Slow and deliberate cooperation in the commons. *Nature Sustainability*, 1(4), 184-189.
- Carpenter, D. (2010). *Reputation and power: Organizational image and reputation at the FDA*. Princeton: Princeton University Press.
- Carrillo D. J., & Mariotti, T. (2000). Strategic ignorance as a self-disciplining device. *Review Of Economic Studies*, 67(12), 529-544.
- Dana, J., Weber, R. A., & Kuang, J. X. (2007). Exploiting moral wiggle room: Experiments demonstrating an illusory preference for fairness. *Economic Theory*, 33(1), 67-80.
- Einola, K., & Alvesson, M. (2021). When 'good' leadership backfires: Dynamics of the leader/follower relation. *Organization Studies*, 42(6), 845-865.
- Gould, L., & Stel, N. (2022). Strategic ignorance and the legitimation of remote warfare: The hawija bombardments. *Security Dialogue*, 53(1), 57-74.
- Gross, M. (2007). The unknown in process: Dynamic connections of ignorance, nonknowledge and related concepts. *Current Sociology*, 55(5), 742-59.
- Grossman, Z., & Vander-Weele, J. J. (2017). Self-image and willful ignorance in social decisions. *Journal of the European Economic Association*, 15(1), 173-217.
- Huber, A. (2019). Hydropower in the Himalayan hazardscape: Strategic ignorance and the production of unequal risk. *Water*, 11(3), 414.
- James, R., Baldwin, G., & McInnis, C. (1999). *Which University? The factors influencing choices of prospective undergraduates*. Astralia: University Press, Available at: [www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1683718](http://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1683718) (1999/3/21).
- Jarke-Neuert, J., & Lohse, J. (2022). I'm in a hurry, I don't want to know! Strategic ignorance under time pressure. *Journal of Experimental Psychology: General*, 8(4), 77-81.
- John, A., & Halliburton, A. L. (2010). Q methodology to assess child-father attachment. *Early Child Development and Care*, 180(1-2), 71-85.
- Kandul, S., & Ritov, I. (2017). Close your eyes and be nice: Deliberate ignorance behind pro-social choices. *Economics Letters*, 153(2), 54-56.
- Knorr-Cetina, K. (1999). *Epistemic cultures*. Cambridge: Harvard University Press.
- Knudsen, M., & Kishik, S. (2022). Multiplying ignorance, deferring action: Dynamics in the communication of knowledge and non-knowledge. *Social Epistemology*, 36(3), 344-359.

- Knudsen, M., & Kishik, S. (2022). Multiplying ignorance, deferring action: Dynamics in the communication of knowledge and non-knowledge. *Social Epistemology*, 36(3), 775-801.
- Kuechler, W. L., McLeod, A., & Simkin, M. G. (2009). Why don't more students major in IS?. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 7(2), 463-488.
- Laloli, K. (2017). *Characterisation of food intake and expression of feeding-related genes in the VPA rat model of autism spectrum disorder*. Thesis, Master of Science (MSc). University of Waikato, Hamilton, New Zealand. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10289/1133>.
- Leach, S, Piazza, J., Loughnan, S., Sutton, R. M., Kapantai, I., Dhont, K., & Douglas, K. M. (2022). *Unpalatable truths: Commitment to eating meat is associated with strategic ignorance of food-animal minds*. *Appetite*. Apr 1;171:105935. doi: 10.1016/j.appet.2022.105935.
- Lind, J. T., Nyborg, K., & Pauls, A. (2019). Save the planet or close your eyes? Testing strategic ignorance in a charity context. *Ecological Economics*, 161(21), 9-19.
- Lohse, J. (2016). Smart or selfish—when smart guys finish nice. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 64(6), 28-40.
- Long, B. (2004). How have college decisions changed over time? An application of the conditional logistic choice model. *Journal of Econometrics*, 121(1-2), 271-296.
- Lowinger, R., & Song, H. (2017). Factors associated with Asian American students' choice of STEM major. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 54(4), 415-428
- Martin, C. (2017). Should the public pay for higher education? Equality, liberty, and educational debt. *Theory and Research in Education*, 15(1), 38-52.
- Masoumi, G., & Dehghani, A. (2017). Letter to editor: Challenges of risk communication in plasco building collapse. *Health in Emergencies and Disasters*, 2(3), 103-106.
- McGoey, L. (2012). The logic of strategic ignorance. *The British Journal of Sociology*, 63(3), 533-576.
- Noorafshan, A., Pourahmad, S., Sagheb, M. M., Dehghani Nazhvani, A., Dehshahri, A., Abdollahi, M., Mohebbi, Z., Keshtkaran, Z., Ahmadi, A., Kavousipour, S., Farahmand, F., Khorrani, H. R., Soltani, R., & KarbalayDoust, S. (2014). The students' intentions and satisfaction with the field of study and university. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 2(4), 176-182.

- Onwezen, M. C., & Vander-Weele, C. N. (2016). When indifference is ambivalence: Strategic ignorance about meat consumption. *Food Quality and Preference*, 52(7), 96-105.
- Oon, P.T., & Subramaniam, R. (2013). Factors influencing Singapore students' choice of physics as a tertiary field of study: A rasch analysis. *International Journal of Science Education*, 35(1), 86-118.
- Praneviciene, B., & Puraite, A. (2010). The financing methods of higher education system. *University of Wroclaw*, 4(122), 1392-6195.
- Serna, G. R. (2018). Effects of region on the establishment of public higher education prices in the US: Indications of possible suboptimal equilibria? *Studies in Higher Education*, 43(11), 2088-2103.
- Shafir, E., LeBoeuf, P., & Robyn, A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 491-517.
- Shah, M., Nair, C. S., & Bennett, L. (2013). Factors influencing student choice to study at private higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 21(4), 402-416.
- Shinebourne, P. (2009). Using Q method in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 93-97.
- Shinebourne, P., & Adams, M. (2007). Q-Methodology as a phenomenological research method. *Existential Analysis*, 18(1), 103-116.
- Shireman, R. (2017). Learn now, pay later: A History of income-contingent student Loans in the United States. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 671(1), 184-201.
- Singh, S. (2014). *Global trends in higher education financing*. NewYork: NewYork Press, Available at: [https://www.headfoundation.org/papers/34\\_Global\\_Trends\\_in\\_Higher\\_Education\\_Financing\\_revised\\_by\\_LHY\\_for\\_publ.pdf](https://www.headfoundation.org/papers/34_Global_Trends_in_Higher_Education_Financing_revised_by_LHY_for_publ.pdf) (2019/2/11).
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior, Q-Technique and its methodology*. The University of Chicago Press: Chicago.
- Stokking, K. M. (2000). Predicting the choice of physics in secondary education. *International Journal of Science Education*, 22(12), 1261-1283.
- Storen, L. A. (2011). Pursuing educational ambitions? Higher education enrolment and the choice of study programmes among immigrant and nonimmigrant youth in Norway. *Irish Educational Studies*, 30(2), 159-177.
- Taneva, I., & Wiseman, T. (2022). *Strategic ignorance and information design*. London, Centre for Economic Policy Research. [https://cepr.org/active/Publications/Discussion\\_papers/dp.php?dpno=1689](https://cepr.org/active/Publications/Discussion_papers/dp.php?dpno=1689).

- Tavares, O. (2017). The role of students employability perceptions on Portuguese higher education choices. *Journal of Education and Work*, 30(1), 106–121.
- Thunstrom, L., & Nordstrom, J. (2013). The Impact of meal attributes and nudging on healthy meal consumption. *Modern Economy*, 4(10), 1-8.
- Thunstrom, L., van't-Veld, K., Shogren, J. F., & Nordstrom, J. (2014). On strategic ignorance of environmental harm and social norms. *Revue Deconomie Politique*, 124(2), 195-214.
- Wadhwa, R. (2016). New phase of internationalization of higher education and institutional change. *Higher Education for the Future*, 3(2), 227–246.
- Wise, J. (2021). Covid-19: European countries suspend use of Oxford-AstraZeneca vaccine after reports of blood clots. *National Institute of Health*, 4(1), 1021-1045.
- Wragg, A., & Provenzano, K. (2014). *Should you study something you love or a degree that will get you a job? Education The Guardian*. Guardian: University Press.
- Wright, P. N. (2013). Is Q for you?: Using Q methodology within geographical and pedagogical research. *Journal of Geography in Higher Education*, 37(2), 152-163.
- Ziderman, A., & Albrecht, D. (1995). *Financing universities in developing countries*. UK: Falmer Press.