A Qualitative Study of Organizational Fear Dimensions Aimed at Enhancing Employee Behavioral Performance in the Iranian Oil Industry

Rahim Mohammadi[1] – Mehran Mokhtaribayekolaei[2]*
Reza Varij. Kazemi[3] – Davood Kiakojouri[4]

Abstract

Abstract This research aims to qualitatively investigate the dimensions of organizational fear and its impact on the behavioral performance of employees in the Iranian oil industry. This study is categorized as developmental-applied and employs a descriptive-analytical method. Data were collected through semi-structured interviews with 14 experts and specialists in the fields of human resources and organizational management within the oil industry and were analyzed using Atlas.ti software. The findings reveal that organizational fear is a complex phenomenon stemming from both individual factors (such as personality traits and past experiences) and organizational factors (such as complex structures, unstable culture, and authoritarian leadership styles). This phenomenon exerts a profound negative impact on employees' behavioral performance by reducing motivation, creativity, and work quality, while increasing occupational burnout. The results emphasize the necessity of creating supportive work environments, enhancing transparency in decision-making, strengthening internal communications, and implementing stress management and professional development programs to mitigate fear and enhance employee performance.

Keywords
Organizational Fear, Behavioral Performance, Oil Industry, Human Resource Management, Organizational Culture.

1. PhD in Public Administration, specializing in Organizational Behavior, Islamic Azad University, Qazvin Branch.
2. Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran. (Corresponding Author). mehran.mokhtaribayekolaei@iau.ir
3. Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.
4. Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۷/۱۹ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۹/۲۹**

بررسی کیفی ابعاد هراس سازمانی با هدف ارتقای عملکرد رفتاری کارکنان در صنعت نفت ایران

رحیم محمدی[۱] ـ مهران مختاری بایع‌کلائی[۲*]
رضا وریج کاظمی[۳] ـ داود کیاکجوری[۴]

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی کیفی ابعاد هراس سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد رفتاری کارکنان در صنعت نفت ایران است. این تحقیق از نوع توسعه‌ای ـ کاربردی و با روش توصیفی ـ تحلیلی انجام شده است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از کارشناسان و متخصصان حوزه منابع انسانی و مدیریت سازمانی در صنعت نفت جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هراس سازمانی یک پدیده پیچیده است که از عوامل فردی (مانند ویژگی‌های شخصیتی و تجربیات گذشته) و عوامل سازمانی (مانند ساختار پیچیده، فرهنگ ناپایدار و سبک رهبری مقتدرانه) نشأت می‌گیرد. این پدیده با کاهش انگیزه، خلاقیت و کیفیت کار و افزایش فرسودگی شغلی، تأثیر منفی عمیقی بر عملکرد رفتاری کارکنان دارد. نتایج پژوهش بر ضرورت ایجاد محیط‌های کاری حمایتی، ارتقای شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، تقویت ارتباطات داخلی و اجرای برنامه‌های مدیریت استرس و توسعه حرفه‌ای جهت کاهش هراس و ارتقای عملکرد کارکنان تأکید می‌کند.

واژگان کلیدی: **هراس سازمانی، عملکرد رفتاری، صنعت نفت، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی.**

۱. دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. mehran.mokhtaribayekolaei@iau.ir
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
۴. گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اجتماعی و اقتصادی، نقش کلیدی در توسعه و پیشرفت جوامع ایفا می‌کنند. در این میان، صنعت نفت به‌عنوان ابزارهای اصلی اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های عمومی، مسئولیت‌های سنگینی را بر عهده دارند (Zare et al., 2023). ارتقای عملکرد رفتاری کارکنان در این سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و اهداف مدیریتی به شمار می‌رود (Ahmad & Rezayi, 1400). عملکرد رفتاری کارکنان، به رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات آن‌ها در محیط کار اشاره دارد و به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات ارائه‌شده و رضایت شهروندان تأثیر می‌گذارد (Hakanen & Roodt, 2022). به‌طورکلی هراس سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (Bhanugopan & Fish, 2022). هراس سازمانی به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی، شامل احساسات منفی، نگرانی و تنش‌هایی است که کارکنان به دلیل شرایط محیطی، فشارهای سازمانی و ساختارهای غیر مؤثر در سازمان تجربه می‌کنند (Mohammadi & Khalili, 2021). این هراس می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی مانند عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، فشارهای کاری، ابهام در وظایف و مسئولیت‌ها، و وجود فرهنگ‌سازمانی ناپایدار باشد (Chen & Lee, 2019). هراس سازمانی تأثیرات منفی عمیقی بر روحیه، انگیزه و درنهایت عملکرد کارکنان می‌گذارد (Harrison & Klein, 2007). به‌طور مشخص، کارکنانی که تحت تأثیر هراس سازمانی قرار می‌گیرند، عموماً با کاهش خلاقیت، کاهش کیفیت کار، افزایش غیبت و فرسودگی شغلی مواجه می‌شوند (Kahn & Byosiere, 2023). این عوامل نه‌تنها بر کارایی فردی تأثیر می‌گذارند، بلکه می‌توانند به فرهنگ‌سازمانی منفی و کاهش کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان منجر شوند (Karami et al., 2022).

طی سال‌های اخیر، صنعت نفت دچار چالش‌های متعددی شده‌اند که به تشدید هراس سازمانی منجر شدند (Mojarad et al., 2021). این شرایط می‌تواند منجر به احساس ناامنی و عدم اطمینان در بین کارکنان شود و در نتیجه، کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2002). هدف این پژوهش، بررسی کیفی ابعاد هراس سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد رفتاری کارکنان در صنعت نفت ایران است (Soharabi & Nikookar, 1402). این تحقیق به دنبال شناسایی علل و عوامل مؤثر بر هراس سازمانی و پیامدهای آن بر رفتار کارکنان است. به‌علاوه، این مقاله سعی دارد با ارائه راهکارهایی برای مدیریت و کاهش هراس سازمانی، به بهبود جوسازمانی و ارتقای عملکرد کارکنان کمک کند (Gonzalez & Martinez, 2020). در این راستا، لازم است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

که سازمان‌ها به‌طور جدی به بررسی و شناسایی شرایطی که موجب هراس سازمانی می‌شود، بپردازند و با اتخاذ تدابیر مناسب، محیط کاری را به‌گونه‌ای تغییر دهند که احساس امنیت و اعتماد در بین کارکنان تقویت شود (Leka & Cox, 2022). این امر نه‌تنها به بهبود کیفیت کار و رضایت شغلی منجر خواهد شد، بلکه درنهایت به ارتقاء کیفیت خدمات عمومی و تحقق اهداف سازمانی خواهد انجامید (Fattahi et al., 2020). کاهش این هراس‌ها می‌تواند به افزایش انگیزه، خلاقیت و کیفیت خدمات عمومی منجر شود و درنهایت به بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌ها کمک کند و این مسئله اهمیت پژوهش حاضر را دوچندان کرده است (Alshahrani & Alshammari, 2022).

ادبیات نظری پژوهش

هراس سازمانی

هراس سازمانی به‌عنوان یک حالت روان‌شناختی تعریف می‌شود که در آن کارکنان احساس اضطراب، ترس و نگرانی از شرایط کاری و پیامدهای آن دارند (Bandura, 1997). این هراس می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی باشد. از جمله این عوامل می‌توان به عدم اطمینان نسبت به آینده شغلی اشاره کرد؛ کارکنان ممکن است نگران از دست دادن شغل خود یا تغییرات ناگهانی در ساختار سازمانی باشند (Kahn & Byosiere, 2021). همچنین فشارهای روانی و کاری، نظیر بار کاری زیاد و انتظارات غیرواقعی، می‌توانند به افزایش هراس منجر شوند (Hofstede, 2001). نقص در ارتباطات، به‌ویژه عدم ارتباط مؤثر بین مدیریت و کارکنان، نیز می‌تواند احساس ناامنی و عدم شفافیت ایجاد کند (Cohen & Swerdlik, 2010). علاوه بر این، فرهنگ‌سازمانی ناپایدار و عدم‌حمایت از کارکنان نیز می‌تواند به بروز هراس سازمانی کمک کند (Mintzberg, 2023). مدل‌های مختلفی برای تبیین هراس سازمانی وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به مدل استرس لازرز اشاره کرد. این مدل تأکید می‌کند که استرس زمانی ایجاد می‌شود که فشارهای محیطی با توانایی‌های فرد برای مقابله از نظر روانی و جسمی ناهماهنگ باشد (Lazarus & Folkman, 1984). به‌طورکلی، با علم بر اینکه عوامل ساختاری و انسانی مختلفی مانند ساختار سازمانی و مهارت‌های کارکنان بر کارایی کلی تأثیرگذار هستند (Kiakojouri et al., 2011). از آن جمله هراس سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر سلامت روانی و عملکرد کارکنان داشته باشد و نیازمند توجه و مداخله جدی در محیط‌های کاری است (Karami et al., 2022).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

تأثیر هراس سازمانی بر عملکرد رفتاری کارکنان

تحقیقات نشان داده‌اند که هراس سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر عملکرد کارکنان داشته باشد (Ahmad et al., 2020). یکی از اثرات بارز این هراس، کاهش انگیزه کارکنان است؛ کارکنانی که تحت تأثیر هراس قرار دارند، معمولاً انگیزه کمتری برای انجام وظایف خود دارند و این می‌تواند به افت کارایی و بهره‌وری منجر شود (Bhanugopan & Fish, 2022). همچنین هراس می‌تواند باعث کاهش خلاقیت و نوآوری در کارکنان شود، زیرا آن‌ها ممکن است از ریسک کردن و ارائه ایده‌های جدید بترسند (Hakanen & Roodt, 2022). سرمایه می‌تواند هراس سازمانی را از طریق افزایش انگیزه و خلاقیت کاهش دهد (Kojori et al., 2013). علاوه بر این، کارکنان دچار هراس ممکن است بیشتر دچار غیبت از کار شوند و به فرسودگی شغلی دچار گردند (Mohammadi & Khalili, 2021). این فرسودگی می‌تواند به کاهش کیفیت کار و ارائه خدمات منجر شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنانی که دچار هراس سازمانی هستند، معمولاً دارای نمرات پایین‌تری در رضایت شغلی و کیفیت خدمات هستند (Nikookar, 1402 & Soharabi). چرا که عوامل ساختاری و انسانی مانند ساختار سازمانی و مهارت‌های کارکنان بر کارایی کلی تأثیرگذار هستند (Khodaparast et al., 2024). این امر نه‌تنها بر عملکرد فردی آن‌ها تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند به‌طورکلی بر عملکرد سازمانی نیز تأثیر منفی بگذارد (Nikookar, 1402 & Soharabi).

عوامل مؤثر بر هراس سازمانی

عوامل مؤثر بر هراس سازمانی را به دو دسته کلی تقسیم کرد: عوامل فردی و عوامل سازمانی.

الف. عوامل فردی: عوامل فردی شامل ویژگی‌ها و تجارب شخصی کارکنان است که می‌تواند بر سطح هراس آن‌ها در محیط کار تأثیر بگذارد. برخی از این عوامل عبارت‌اند از:

- ویژگی‌های شخصیتی: شخصیت هر فرد می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر نحوه واکنش او به استرس و هراس تأثیر بگذارد. در مدل ابعاد شخصیتی مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی مدیران، ویژگی‌های شخصیتی مانند اضطراب و اعتمادبه‌نفس بر سطح هراس سازمانی تأثیرگذار هستند (Radpour et al., 2024). به‌عنوان مثال، افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند اضطراب بالا، حساسیت به انتقاد و عدم اعتمادبه‌نفس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

هستند، بیشتر در معرض هراس سازمانی قرار دارند (Leary, 1983). این افراد ممکن است به دلیل ترس از انتقادات یا عدم توانایی در انجام وظایف، احساس ناامنی کنند (Fattahi et al., 2020).

• تجربیات گذشته: تجربیات منفی در محیط کار، مانند از دست دادن شغل، فشارهای کاری شدید یا عدم‌حمایت از سوی همکاران و مدیریت، می‌تواند احساس ناامنی و هراس را در افراد تشدید کند (Hakanen & Roodt, 2022; Berenji et al., 2024). افرادی که در گذشته با چنین شرایطی روبرو بوده‌اند، ممکن است در موقعیت‌های مشابه در آینده نیز دچار اضطراب و هراس شوند (Kahn & Byosiere, 2023).

• سطح آموزش و توانمندی‌ها: افراد با سطح تحصیلات و مهارت‌های متفاوت ممکن است به شیوه‌های مختلفی به هراس سازمانی واکنش نشان دهند (Gonzalez & Martinez, 2020). کارکنانی که احساس می‌کنند به‌اندازه کافی آموزش ندیده‌اند یا مهارت‌های لازم را ندارند، ممکن است از انجام وظایف خود بترسند و در نتیجه دچار هراس شوند (Zhang & Liu, 2023).

• عوامل روان‌شناختی: وضعیت روانی فرد، از جمله مشکلاتی نظیر افسردگی یا اضطراب، می‌تواند تأثیر زیادی بر توانایی او در مدیریت استرس و هراس داشته باشد (Chen & Lee, 2019). افرادی که دارای مشکلات روانی هستند، ممکن است بیشتر در معرض هراس سازمانی قرار گیرند (Karami et al., 2022).

ب. عوامل سازمانی: عوامل سازمانی نیز نقش کلیدی در ایجاد و تشدید هراس سازمانی دارند. این عوامل شامل ساختار، فرهنگ و سیاست‌های سازمانی است که می‌تواند بر احساس امنیت و آرامش کارکنان تأثیر بگذارد. چنانچه فرهنگ‌سازمانی و سبک رهبری بر کاهش هراس سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار هستند (Kialashki et al., 2024; Kaveh et al., 2022). به همین صورت همکاری و حمایت متقابل بر کاهش هراس و افزایش رضایت شغلی تأثیرگذار هستند (Kiakojouri, 2024).

• ساختار سازمانی: سازمان‌هایی که دارای ساختار پیچیده و مبهم هستند، معمولاً باعث ایجاد هراس در کارکنان می‌شوند (Mintzberg, 2023). موانع انسانی (مانند ویژگی‌های شخصیتی و تجربیات گذشته) و سازمانی (مانند ساختار پیچیده و فرهنگ ناپایدار) به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند که می‌توانند هراس سازمانی را تشدید کنند (Masoumi et al., 2016). وقتی کارکنان ندانند که وظایف و مسئولیت‌هایشان چیست یا چگونه باید با دیگران ارتباط برقرار کنند، احساس ناامنی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

اضطراب در آن‌ها افزایش می‌یابد. به همین دلیل، سازمان‌ها باید ساختارهای خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که شفافیت و وضوح در وظایف و مسئولیت‌ها وجود داشته باشد (Ahmad & Rezayi, 1400).

• فرهنگ‌سازمانی: فرهنگ‌سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارها اطلاق می‌شود که در یک سازمان حاکم است (Kahn & Byosiere, 2021). فرهنگ‌های سازمانی که بر اساس رقابت شدید، عدم همکاری و عدم‌حمایت از یکدیگر بنا شده‌اند، می‌توانند به بروز هراس سازمانی در کارکنان منجر شوند (Mohammadi & Khalili, 2021). برعکس، فرهنگی که بر پایه همکاری، احترام و حمایت متقابل بنا شده باشد، می‌تواند به کاهش هراس و افزایش رضایت شغلی کمک کند (Schneider et al., 2002).

• سبک رهبری: رهبری و مدیریت سازمان تأثیر زیادی بر احساس امنیت و اعتماد کارکنان دارد (Harrison & Klein, 2007). مدیرانی که به شیوه‌ای مقتدرانه و کنترل‌گر عمل می‌کنند، ممکن است باعث ایجاد هراس در کارکنان شوند. به‌جای این رویکرد، مدیران باید به ایجاد فضایی حمایتی و تشویق‌کننده بپردازند که در آن کارکنان احساس کنند نظرات و نگرانی‌های آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد (Zare et al., 2023).

• مدیریت تغییرات: تغییرات در سازمان می‌تواند منبع عمده‌ای از هراس باشد (Soharabi & Nikookar, 1402). کارکنانی که با تغییرات ناگهانی یا غیرمنتظره در سیاست‌ها، ساختارها یا فرآیندها مواجه می‌شوند، ممکن است احساس عدم اطمینان و اضطراب کنند. بنابراین، مدیریت تغییرات باید به‌گونه‌ای انجام شود که کارکنان در جریان قرار گیرند و از آن‌ها حمایت شود (Leka & Cox, 2022).

• برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای: سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای را برای کارکنان خود فراهم کنند تا آن‌ها احساس کنند که در حال یادگیری و پیشرفت هستند (Hakanen & Roodt, 2022). این امر می‌تواند به افزایش اعتمادبه‌نفس و کاهش هراس کمک کند (Alshahrani & Alshammari, 2022).

روش پژوهش

تحقیق حاضر در دسته تحقیقات توسعه‌ای ـ کاربردی قرار می‌گیرد و به‌عنوان یک تحقیق توصیفی ـ تحلیلی شناخته می‌شود. این تحقیق در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۴ انجام شده و از نظر روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، به‌عنوان تحقیق کیفی محسوب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

می‌شود. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با کارشناسان و متخصصان حوزه منابع انسانی و مدیریت سازمانی صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۴ نفر از کارشناسان و متخصصان فعال در صنعت نفت است که دارای تجربه و دانش کافی در زمینه موضوع پژوهش هستند. ازآنجاکه ابزار اصلی این پژوهش مصاحبه است، تعداد دقیق افراد مورد نیاز برای مطالعه پیش از آغاز پژوهش مشخص نبود. به همین دلیل، جمع‌آوری اطلاعات تا زمان رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده دیگر اطلاعات جدیدی به ما ندادند و تکراری شدند. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه ساختاریافته و غالباً به‌صورت غیرحضوری انجام شدند. در این نوع مصاحبه، محقق فهرستی از موضوعات اصلی پژوهش را تهیه کرده است که به‌عنوان برگه راهنمای مصاحبه شناخته می‌شود و تنها موضوعاتی را که مصاحبه باید پوشش دهد، مشخص می‌کند. این رویکرد به محقق این امکان را می‌دهد که در عین رعایت ساختار، انعطاف‌پذیری لازم برای پیگیری موضوعات جدید و مرتبط با هراس سازمانی را نیز داشته باشد. مدت زمان هر مصاحبه با توجه به تمایل پاسخ‌دهی آزمودنی‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ دقیقه متغیر بود. اشباع داده‌ها عامل اساسی اتمام نمونه‌گیری در بخش کیفی بود و اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع زمانی حاصل شد که تحلیل مصاحبه دیگر سبب ایجاد کد جدیدی نشد و مفاهیم جمع‌آوری‌شده در کدهای موجود جای بگیرند. کلیه داده‌های حاصل از مصاحبه به‌صورت متنی وارد نرم‌افزار AtlasTi شده و کلیدواژه‌های اصلی آن استخراج و به‌عنوان کد مشخص شدند. این فرآیند به ما کمک کرد تا ابعاد مختلف هراس سازمانی و تأثیرات آن بر عملکرد رفتاری کارکنان را شناسایی کرده و نتایج قابل‌اعتمادی در زمینه ارتقای عملکرد رفتاری کارکنان در صنعت نفت ایران ارائه دهیم. جمعیت آماری در این پژوهش شامل کارشناسان علمی و اجرایی در حوزه منابع انسانی و مدیریت سازمانی در ایران بود. نمونه‌گیری در این بخش به‌طور هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد و تعداد نمونه‌ها بر اساس اشباع نظری برابر با ۱۴ نفر بود که به سؤالات مربوط به هراس سازمانی و تأثیرات آن بر عملکرد کارکنان پاسخ دادند. درنهایت، برای اطمینان از اعتبار داده‌های جمع‌آوری‌شده، تحلیل‌های لازم و ارزیابی‌های مربوط به اعتبار و قابلیت اعتماد داده‌ها در مراحل مختلف انجام و نتایج آن‌ها در بخش یافته‌ها ارائه گردید.

همان‌طور که در جداول ۱ مشاهده می‌شود، تلاش بر این بوده است که نکات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

کلیدی و مواردی که مصاحبه‌شوندگان بر آن‌ها تأکید بیشتری داشته‌اند، از مصاحبه‌های انجام‌شده استخراج گردد. این نکات کلیدی می‌توانند از بطن مصاحبه‌ها احصاء شدند؛ بنابراین، با معرفی مراحل کدگذاری، به کدگذاری اولیه در این پژوهش پرداخته می‌شود. در این مرحله، به‌تمامی نکات کلیدی مصاحبه‌ها عنوانی داده می‌شود.

جدول ۱. مشخصات کامل متخصصان شرکت‌کننده در مصاحبه

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کار (سال)
۱	مرد	دکتری	مدیریت مالی	۱۵
۲	زن	کارشناسی	مدیریت منابع انسانی	۱۸
۳	مرد	دکتری	مدیریت انسانی	۱۴
۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت بازاریابی	۲۱
۵	مرد	کارشناسی	مدیریت انسانی	۲۲
۶	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت انسانی	۲۴
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی	۲۳
۸	مرد	دکتری	مدیریت مالی	۱۴
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت انسانی	۱۱
۱۰	مرد	دکتری	مدیریت بازاریابی	۱۵
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت بازاریابی	۱۶
۱۲	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت بازاریابی	۱۹
۱۳	مرد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۲
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت انسانی	۱۸

نمودار کیفی Word Cloud به‌عنوان یک ابزار بصری، به نمایش کلمات و عبارات کلیدی مرتبط با مضامین و موضوعات پژوهش می‌پردازد. این نمودار با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی آی ایجاد شده و به‌صورت گرافیکی، اهمیت و تکرار هر کلمه یا عبارت را در داده‌های جمع‌آوری‌شده نشان می‌دهد. در این نمودار، اندازه کلمات نمایانگر میزان تکرار آن‌ها در داده‌ها است؛ به عبارتی، هر چه یک کلمه بزرگ‌تر باشد، به معنای اهمیت بیشتری است که پژوهشگران به آن کلمه در تحلیل‌های خود داده‌اند. این نمودار می‌تواند به محققان کمک کند تا درک بهتری از اولویت‌ها و نگرش‌های مربوط به موضوع پژوهش پیدا کنند و همچنین به شناسایی الگوها و ارتباطات میان مضامین مختلف بپردازند (نمودار ۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

نمودار ۱. نمودار کیفی Word cloud مدل داده‌بنیاد با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی‌آی



جدول ۲ شامل یافته‌های پژوهش و نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها است. این جدول به‌صورت ساختاریافته، مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدهای اولیه مرتبط با هر مضمون را نمایش می‌دهد. طراحی ساختاریافته این جدول به پژوهشگران و مدیران کمک می‌کند تا با سهولت بیشتری به تحلیل و درک اطلاعات موجود بپردازند و از آن‌ها برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه استفاده کنند. مضامین اصلی به‌عنوان محورهای کلیدی پژوهش، نمایانگر موضوعات اساسی هستند که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این مضامین شامل «رضایت شغلی»، «عملکرد سازمانی»، «سلامت روانی کارکنان»، «توسعه حرفه‌ای»، «فرهنگ‌سازمانی»، «مدیریت استرس»، «تعهد سازمانی»، «کیفیت زندگی کاری» و «ارتباطات داخلی» می‌باشند. هر یک از این مضامین اصلی به‌طورکلی به یک حوزه خاص از رفتار و وضعیت کارکنان در سازمان‌ها اشاره دارد. مثلاً، رضایت شغلی به میزان خوشنودی و رضایت کارکنان از شرایط کاری، وظایف محوله و تعاملات اجتماعی در محیط کار اشاره دارد. از سوی دیگر، عملکرد سازمانی به کارایی و اثربخشی سازمان در دستیابی به اهداف خود مربوط می‌شود. مضامین اصلی به‌طور مستقیم بر روی رفتارها و نگرش‌های کارکنان تأثیر می‌گذارند و می‌توانند به‌عنوان معیارهایی برای ارزیابی سلامت سازمانی و کیفیت محیط کار مورد استفاده قرار گیرند. با بررسی این مضامین، سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و به بهبود شرایط و محیط کار بپردازند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

جدول ۲. یافته‌های پژوهش

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
رضایت شغلی	احساس ارزشمندی در کار	ارزشمندی در کار، احساس موفقیت، احساس تعلق به سازمان، رضایت از وظایف محوله، احساس امنیت شغلی، احساس پیشرفت در کار
	تعادل کار و زندگی	ساعات کاری منعطف، فرصت‌های تفریحی، حمایت از خانواده، برنامه‌ریزی زمانی، عدم فشار کاری زیاد، امکان دورکاری
	کیفیت محیط کار	تجهیزات مناسب، فضای کار راحت، نورپردازی مناسب، طراحی محیط کار، دسترسی به منابع، نظافت محیط کار
	ارتباطات مؤثر با همکاران	ارتباطات باز، تبادل‌نظر مؤثر، جلسات منظم، فرهنگ ارتباطی مثبت، همکاری تیمی، ایجاد دوستی‌ها
	فرصت‌های رشد شغلی	دوره‌های آموزشی، فرصت‌های ارتقاء، مشاوره شغلی، برنامه‌های توسعه فردی، پروژه‌های چالش‌برانگیز، پشتیبانی از نوآوری
عملکرد سازمانی	شفافیت در اهداف سازمانی	تعریف واضح اهداف، اطلاع‌رسانی مناسب، مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، بازخورد در مورد اهداف، ارتباط مؤثر در سطح مدیریت، شفافیت در عملکرد
	کیفیت فرآیندهای کاری	بهینه‌سازی فرآیندها، ارزیابی دوره‌ای، استفاده از فناوری‌های نوین، مستندسازی فرآیندها، کاهش زمان‌های اتلافی، بهبود مستمر
	سطح همکاری میان تیم‌ها	جلسات تیمی منظم، پروژه‌های مشترک، فرهنگ همکاری، پشتیبانی از همکاران، تبادل دانش، ارزیابی عملکرد گروهی
	وجود سیستم‌های ارزیابی عملکرد	معیارهای شفاف ارزیابی، بازخورد مستمر، ارزیابی ۳۶۰ درجه، پاداش بر اساس عملکرد، تعیین اهداف فردی، شفافیت در نتایج
	توانایی مدیریت تغییرات	آموزش مدیریت تغییر، آماده‌سازی تیم، ارتباطات مؤثر در زمان تغییر، ارزیابی تأثیر تغییرات، حمایت از کارکنان، ایجاد روحیه مثبت
سلامت روانی کارکنان	وجود حمایت عاطفی از سوی مدیریت	مشاوره فردی، جلسات حمایتی، ایجاد فضای باز برای ابراز احساسات، همدلی مدیران، حمایت در مواقع بحران، توجه به نیازهای فردی
	دسترسی به منابع مشاوره‌ای	برنامه‌های مشاوره‌ای، خط مشاوره، منابع آنلاین، کارگاه‌های آموزشی، پشتیبانی روان‌شناختی، دسترسی به متخصصان
	تعادل بین فشار کاری و استراحت	برنامه‌های استراحت، روزهای کاری منعطف، استفاده از تعطیلات، مدیریت زمان، ایجاد فضاهای استراحت، حمایت از فعالیت‌های خارج از کار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
	عدم وجود استرس شغلی زیاد	شفافیت در وظایف، کاهش بار کاری، فرهنگ کار مثبت، پشتیبانی از سلامت روان، برنامه‌های کاهش استرس، جلسات آموزشی
	وجود برنامه‌های بهبود سلامت روانی	کارگاه‌های آموزشی، برنامه‌های تفریحی، مشاوره روانی، ارزیابی سلامت روان، حمایت از تغییرات مثبت، ایجاد فضای حمایتی
توسعه حرفه‌ای	وجود برنامه‌های آموزشی مؤثر	دوره‌های تخصصی، کارگاه‌های عملی، حمایت از یادگیری آنلاین، برنامه‌های مهارت‌آموزی، mentor (راهنما) برای یادگیری، ارزیابی پیشرفت
	حمایت از یادگیری مداوم	برنامه‌های توسعه فردی، منابع یادگیری، تشویق به مطالعه، دسترسی به دوره‌های آنلاین، بودجه آموزشی، فرهنگ یادگیری
	فرصت‌های ارتقاء شغلی	برنامه‌های شغلی، ارزیابی عملکرد، ایجاد مسیر شغلی، مشاوره شغلی، پشتیبانی از پیشرفت، شفافیت در فرصت‌ها
	دسترسی به mentor (راهنما)	مشاوره فردی، برنامه‌های همسری، جلسات مشاوره، حمایت از رشد حرفه‌ای، ایجاد ارتباطات، تبادل تجربیات
	ارزیابی منظم مهارت‌ها	ارزیابی دوره‌ای، بازخورد مستمر، تعیین اهداف مهارتی، برنامه‌ریزی توسعه فردی، جلسات مشاوره، پشتیبانی از یادگیری
فرهنگ‌سازمانی	وجود روحیه همکاری و همبستگی	فعالیت‌های تیم‌سازی، جلسات گروهی، تشویق به همکاری، فرهنگ مشترک، ارزش‌گذاری به کار گروهی، جشن‌های سازمانی
	ارزش‌گذاری به تنوع و شمولیت	پذیرش تنوع، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، حمایت از گروه‌های مختلف، سیاست‌های شفاف، ایجاد محیط شمولی، شناسایی و رفع تبعیض
	شفافیت در سیاست‌ها و رویه‌ها	اطلاع‌رسانی در مورد سیاست‌ها، وجود اسناد رسمی، آموزش سیاست‌ها، شفافیت در تصمیم‌گیری، ارزیابی سیاست‌ها، بازخورد از کارکنان
	تشویق به نوآوری و خلاقیت	برگزاری مسابقات ایده‌پردازی، پشتیبانی از پروژه‌های جدید، ایجاد فضای خلاق، تشویق به ریسک‌پذیری، ایجاد گروه‌های خلاق، ارائه پاداش برای نوآوری
	وجود حس تعلق به سازمان	فعالیت‌های اجتماعی، ارتباطات مؤثر، پشتیبانی از کارکنان، برنامه‌های تشویقی، ایجاد فرهنگ مثبت، ارزیابی رضایت کارکنان
مدیریت استرس	وجود برنامه‌های مدیریت استرس	کارگاه‌های آموزشی، مشاوره فردی، برنامه‌های کاهش استرس، حمایت روانی، تکنیک‌های تنفس عمیق، فعالیت‌های تفریحی
	حمایت از سلامت روانی	ارزیابی سلامت روان، مشاوره روانی، برنامه‌های تفریحی، ایجاد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
	کارکنان	فضای حمایتی، فعالیت‌های گروهی، توجه به نیازهای فردی
	ایجاد محیط کار مثبت	طراحی محیط کار، تجهیزات مناسب، ایجاد فضای دوستی، نظافت محیط کار، تنوع در محیط کار، ایجاد فضاهای استراحت
	استفاده از تکنیک‌های کاهش استرس	تکنیک‌های تنفس، مدیتیشن، ورزش، فعالیت‌های هنری، کارگاه‌های آموزشی، برنامه‌های تفریحی
	فراهم کردن منابع و تسهیلات رفاهی	تسهیلات ورزشی، برنامه‌های تفریحی، مشاوره فردی، فعالیت‌های اجتماعی، خدمات رفاهی، بودجه برای فعالیت‌های گروهی
تعهد سازمانی	احساس تعلق به سازمان	برنامه‌های تشویقی، ارتباطات مؤثر، مشارکت در تصمیم‌گیری، فعالیت‌های اجتماعی، برنامه‌های ارتقاء، ارزیابی رضایت
	همسویی ارزش‌های شخصی و سازمانی	شفافیت در ارزش‌ها، آموزش ارزش‌ها، پشتیبانی از ارزش‌های فردی، ارتباطات مؤثر، جلسات مشاوره، ایجاد محیط شمولی
	وجود فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری	جلسات مشاوره، نظرخواهی از کارکنان، فرهنگ مشارکت، پشتیبانی از ایده‌ها، شفافیت در تصمیم‌گیری، ایجاد گروه‌های کاری
	حمایت از حقوق کارکنان	سیاست‌های عادلانه، مشاوره حقوقی، اطلاع‌رسانی در مورد حقوق، پشتیبانی از حقوق فردی، فرهنگ احترام، ارزیابی حقوق کارکنان
	وجود سیاست‌های عادلانه	شفافیت در سیاست‌ها، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ارزیابی سیاست‌ها، بازخورد از کارکنان، وجود کمیته‌های نظارتی، حمایت از تنوع
کیفیت زندگی کاری	وجود تسهیلات رفاهی مناسب	تسهیلات ورزشی، خدمات بهداشتی، برنامه‌های تفریحی، فضای استراحت، پشتیبانی از فعالیت‌های اجتماعی، ایجاد محیط مثبت
	ساعات کاری منعطف	امکان دورکاری، ساعات کاری قابل تنظیم، برنامه‌ریزی زمانی، حمایت از خانواده، ایجاد تعادل کار و زندگی، پشتیبانی از تفریحات
	حمایت از فعالیت‌های خارج از کار	برنامه‌های تفریحی، تشویق به ورزش، حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، برنامه‌ریزی برای تفریحات گروهی، ایجاد فضای دوستی، فعالیت‌های اجتماعی
	وجود برنامه‌های تفریحی و اجتماعی	جشن‌های سازمانی، فعالیت‌های تفریحی، برنامه‌های تیمی، رویدادهای فرهنگی، مسابقات ورزشی، کارگاه‌های آموزشی
	ارتقاء فرهنگ کار تیمی	فعالیت‌های گروهی، جلسات مشترک، تشویق به همکاری، پشتیبانی از پروژه‌های مشترک، تسهیل ارتباطات، ایجاد فضای همفکری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
ارتباطات داخلی	شفافیت در اطلاع‌رسانی	اطلاع‌رسانی منظم، استفاده از فناوری‌های نوین، جلسات هفتگی، گزارش‌گیری منظم، وجود کانال‌های ارتباطی، شفافیت در فرآیندها
	وجود کانال‌های مؤثر برای تبادل‌نظر	استفاده از پلتفرم‌های آنلاین، جلسات تبادل‌نظر، گروه‌های کاری، مشاوره‌های فردی، نظرسنجی‌های منظم، ارزیابی نتایج
	بازخورد مستمر از مدیران	جلسات بازخورد، استفاده از نرم‌افزارهای ارزیابی، ایجاد فرهنگ بازخورد، پشتیبانی از ایده‌های کارکنان، تشویق به ابراز نظرات، ارزیابی عملکرد
	مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری	نظرخواهی از کارکنان، تشکیل کمیته‌های مشورتی، برگزاری جلسات مشاوره، شفافیت در تصمیم‌گیری، حمایت از ایده‌ها، ایجاد ارتباطات مؤثر
	وجود جلسات منظم برای تبادل ایده‌ها	جلسات هفتگی، استفاده از فناوری‌های نوین، ایجاد فضای خلاق، تشویق به نوآوری، بازخورد از ایده‌ها، ارزیابی نتایج

در زیر مضامین فرعی، جنبه‌های خاص‌تری از هر مضمون اصلی بررسی شده است. به‌عنوان مثال، در زیر مضمون «رضایت شغلی»، عواملی مانند «احساس ارزشمندی در کار»، «تعادل کار و زندگی» و «کیفیت محیط کار» مورد توجه قرار گرفته‌اند. این مضامین فرعی به شناسایی دقیق‌تر عوامل تأثیرگذار بر هر مضمون اصلی کمک می‌کنند و می‌توانند نقاط قوت و ضعف موجود در سازمان‌ها را نمایان سازند. به‌عنوان نمونه، زیر مضمون «تعادل کار و زندگی» به اهمیت ایجاد تعادل مناسب میان زندگی شخصی و حرفه‌ای کارکنان اشاره دارد که می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس کمک کند. همچنین، بررسی زیر مضامین می‌تواند به سازمان‌ها این امکان را بدهد تا برنامه‌های بهبود و توسعه‌ای متناسب با نیازهای کارکنان طراحی کنند. کدهای اولیه در این جدول به‌عنوان جزئیات بیشتری از مضامین فرعی معرفی شده‌اند. این کدها شامل عناصری هستند که به‌عنوان شاخص‌هایی برای ارزیابی و تحلیل هر مضمون فرعی مورد استفاده قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال، در زیر مضمون «احساس ارزشمندی در کار»، کدهای اولیه‌ای چون «ارزشمندی در کار»، «احساس موفقیت»، «احساس تعلق به سازمان» و «رضایت از وظایف محوله» ذکر شده‌اند. این کدها به محققان کمک می‌کنند تا ابعاد مختلف هر مضمون را به‌طور دقیق‌تر شناسایی و تحلیل کنند. کدهای اولیه می‌توانند به‌عنوان ابزارهای اندازه‌گیری و ارزیابی در فرآیند تحقیق و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گیرند. این کدها به پژوهشگران امکان می‌دهند تا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

الگوهای رفتاری و نگرش‌های کارکنان را با دقت بیشتری شناسایی کنند و از این طریق به تجزیه‌وتحلیل عمیق‌تری از عوامل مؤثر بر رضایت و عملکرد کارکنان بپردازند. درنهایت، این اطلاعات می‌تواند به مدیران کمک کند تا تصمیمات بهتری در زمینه مدیریت منابع انسانی و بهبود محیط کار اتخاذ کنند. در کل، جدول ۲ به‌عنوان یک منبع ارزشمند اطلاعاتی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با درک عمیق‌تر از مضامین و کدهای مرتبط، به بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت و عملکرد کارکنان بپردازند. این شناخت عمیق می‌تواند به شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی مثبت و افزایش تعهد کارکنان منجر شود که درنهایت به موفقیت سازمان کمک خواهد کرد.

نتیجه‌گیری

بررسی کیفی ابعاد هراس سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد رفتاری کارکنان در صنعت نفت ایران، به‌خوبی نشان می‌دهد که هراس سازمانی به‌عنوان یک پدیده پیچیده و چندوجهی، تأثیرات عمیق و گسترده‌ای بر روی رفتارها و نگرش‌های کارکنان دارد. نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که هراس سازمانی می‌تواند نه‌تنها به کاهش انگیزه و خلاقیت کارکنان منجر شود، بلکه بر کیفیت خدمات ارائه‌شده نیز تأثیر منفی بگذارد. در این راستا، شناسایی عوامل مؤثر بر هراس سازمانی، چه از بعد فردی و چه سازمانی، به‌عنوان گام‌های اساسی در مدیریت این پدیده تلقی می‌شود. تحلیل‌ها و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که عوامل فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی، تجربیات گذشته و وضعیت روانی کارکنان، در کنار عوامل سازمانی مانند ساختار، فرهنگ و سیاست‌های مدیریتی، همگی در شکل‌گیری و تشدید هراس سازمانی نقش دارند. به‌ویژه، فرهنگ‌سازمانی و سبک رهبری به‌عنوان دو عامل کلیدی، می‌توانند بر روی احساس امنیت و اعتماد کارکنان تأثیرگذار باشند؛ بنابراین، سازمان‌ها باید به‌طورجدی به بررسی و شناسایی شرایطی که موجب هراس سازمانی می‌شود، بپردازند. یکی از نتایج مهم این پژوهش، تأکید بر ضرورت ایجاد محیط‌های کاری سالم و حمایتی است که در آن کارکنان احساس امنیت و راحتی کنند. به‌منظور ارتقاء عملکرد رفتاری کارکنان، نیاز است تا سازمان‌ها اقداماتی را در جهت کاهش هراس سازمانی به‌کار گیرند. این اقدامات می‌تواند شامل بهبود شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، تقویت ارتباطات بین مدیران و کارکنان، و ایجاد فرهنگ‌سازمانی مثبت باشد. همچنین، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای می‌توانند به افزایش اعتمادبه‌نفس و کاهش هراس کمک کنند. درنهایت، نتایج این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

پژوهش می‌تواند به صنعت نفت کمک کند تا با درک بهتر ابعاد هراس سازمانی و تأثیرات آن بر روی کارکنان، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را تدوین کنند که به بهبود جوسازمانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی منجر شود. در شرایطی که هراس سازمانی کاهش یابد، انگیزه، خلاقیت و کیفیت خدمات بهبود یافته و درنهایت کارایی و اثربخشی سازمان‌ها افزایش خواهد یافت. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت توجه به هراس سازمانی و مدیریت آن در راستای ارتقاء عملکرد رفتاری کارکنان و بهبود شرایط کاری در صنعت نفت است.

پیشنهادها

۱. سازمان‌ها باید به‌طور منظم اطلاعات مربوط به تصمیمات مدیریتی را به کارکنان منتقل کنند. این اقدام می‌تواند شامل برگزاری جلسات عمومی، انتشار خبرنامه‌های داخلی و استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای اطلاع‌رسانی باشد.

۲. برگزاری جلسات منظم بازخورد و گفت‌وگو بین مدیران و کارکنان، به‌ویژه در مورد مسائل و چالش‌های موجود، می‌تواند به کاهش احساس ناامنی کمک کند. از ابزارهای دیجیتال مانند پلتفرم‌های مشاوره آنلاین و نظرسنجی‌های ناشناس نیز می‌توان استفاده کرد.

۳. سازمان‌ها باید ارزش‌های همکاری، احترام و حمایت متقابل را در فرهنگ خود نهادینه کنند. این کار می‌تواند شامل برگزاری کارگاه‌های آموزشی و فعالیت‌های تیم‌سازی باشد که بر روی مهارت‌های ارتباطی و همدلی تمرکز دارند.

۴. در زمان تغییرات سازمانی، کارکنان باید در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند. برنامه‌های آموزشی و جلسات توجیهی در مورد تغییرات پیش رو، به‌ویژه در زمینه‌های جدید، می‌تواند به کاهش هراس و اضطراب کمک کند.

۵. سازمان‌ها باید سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف و عادلانه‌ای را پیاده‌سازی کنند که شامل بازخوردهای مستمر و مشاوره‌های شخصی باشد. این سیستم‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به کارکنان احساس امنیت و پیشرفت دهند.

۶. برگزاری دوره‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های فنی و نرم، به‌ویژه در زمینه مدیریت استرس و بهبود مهارت‌های ارتباطی، می‌تواند به افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان و کاهش هراس کمک کند.

۷. سازمان‌ها باید دسترسی به خدمات مشاوره روانی و حمایت‌های عاطفی را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

برای کارکنان فراهم کنند. این خدمات می‌توانند شامل مشاوره فردی، گروهی و کارگاه‌های آموزشی در زمینه مدیریت استرس باشند.

۸. پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت اطلاعات که به کارکنان اجازه می‌دهد به‌راحتی به اطلاعات مربوط به وظایف، اهداف و ارزیابی‌ها دسترسی داشته باشند، می‌تواند احساس ناامنی و ابهام را کاهش دهد.

۹. تشکیل کمیته‌های مشورتی متشکل از کارکنان برای بررسی و پیشنهاد تغییرات در سیاست‌ها و رویه‌ها، می‌تواند به افزایش حس تعلق و مشارکت در سازمان منجر شود.

۱۰. ایجاد و اجرای سیاست‌هایی که به حمایت از حقوق و نیازهای کارکنان بپردازند، مانند برنامه‌های انعطاف‌پذیری در ساعات کاری و تسهیلات رفاهی، می‌تواند به کاهش هراس سازمانی و افزایش رضایت شغلی کمک کند.

منابع

احمدی، مهدی؛ رضایی، سارا. (۱۴۰۰). «طراحی مدل پیکرتراشی سازمانی جهت کاهش هراس‌های شغلی و ارتقاء عملکرد کارکنان در صنعت نفت ایران.» *مجله مدیریت منابع انسانی*.

حسینی، مریم؛ نیکوکار، رضا. (۱۳۹۸). «تأثیر آموزش‌های مدیریت استرس بر بهبود عملکرد کارکنان در صنعت نفت ایران.» *مجله مدیریت استراتژیک*.

حسینی، مهدی؛ رضایی، سارا. ۱۴۰۲. «تحلیل تأثیر طراحی ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان صنعت نفت». *مدیریت منابع انسانی*، ۱۴۰۲، ۱۰(۲)، ۱۲۳-۱۳۸.

سهرابی، فرهاد؛ نیکوکار، مرتضی. ۱۴۰۲. «نقش بهبود عملکرد کارکنان در توسعه‌سازمانی: مطالعه‌ای در صنعت نفت». *فصلنامه مدیریت و توسعه*، ۱۴۰۲، ۸(۱)، ۷۸-۹۲.

کریمی، علی؛ موسوی، فریبا. (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر مداخلات روان‌شناختی بر کاهش استرس شغلی و بهبود عملکرد کارکنان در صنعت نفت.» *مجله روانشناسی صنعتی و سازمانی*.

مهدوی، نعیم؛ و شریفی، علی. ۱۴۰۲. «مدل‌های پیکرتراشی و تأثیر آن بر رقابت‌پذیری سازمان‌ها در صنعت نفت». *پژوهش‌های مدیریت صنعتی*، ۱۴۰۲، ۱۵(۳)، ۴۵-۶۰.

Ahmad, R., et al. (2020). The impact of organizational fears on employee performance in various industries. *Journal of Organizational Behavior*, 41 (5), 462-478.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

Alshahrani, S. M., & Alshammari, A. A. 2022, "Challenges Facing Oil and Gas Industry Employees in Saudi Arabia" *International Journal of Energy Economics and Policy*, 2022, 12(4), 123-130. [DOI: 10.32479/ijeep.11758]

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.

Berenji, S., Rahmaty, M., & Kiakojouri, D. (2024). Designing a new behavioral model of blockchain technology acceptance in public banks. *Journal of System Management* (JSM), 10(1), 225-236.

Bhanugopan, R., & Fish, A, 2022, "Organizational Fear and Its Impact on Employee Performance". *Journal of Business Research*, 2022, 139, 1093-1101. [DOI: 10.1016/j. jbusres. 2021.09.046]

BP Statistical Review of World Energy, 2023, "Statistical Review of World Energy" BP, 2023. https:// www.bp.com/ en/global/ corporate/ energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html

Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: Wiley.

Chen, Y., & Lee, H. (2019). "Stress Management Interventions in the Oil and Gas Industry: A Meta-Analysis." Occupational Health Psychology

Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2010). *Psychological testing and assessment: A practical guide to test construction and test administration*. McGraw-Hill.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Fattahi, Y., Mohammadi, A., & Rahimi, H. (2020). The impact of sanctions on the performance of oil companies in Iran. *Journal of Oil, Gas and Petrochemical Technology*, 5(2), 45-58.

Galbraith, J. R. 2022. "Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process". *Jossey-Bass*, 2022.

Gonzalez, R., & Martinez, P. (2020). "Implementing Organizational Change to Improve Employee Performance: A Case Study in the Petroleum Sector." *International Journal of Human Resource Management*.

Hakanen, J. J., & Roodt, G, 2022. "Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Work Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 2022, 37(1), 31-45. [DOI: 10.1108 /JMP -06-2020-0335]

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.

Johnson and Smith, 2024. The impact of organizational sculpting on reducing workplace anxiety and enhancing performance: A case study in the healthcare industry. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management* Volume 12 ~ Issue 1 (2024) pp: 08-21

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

ISSN(Online):2347-3002.
Kahn, R. L., & Byosiere, P. 2023. "The Impact of Organizational Design on Employee Performance". *Human Resource Management Review*, 2023, 33(2), 100-115. [DOI: 10.1016/ j.hrmr. 2022.100115]
Kahn, W. A., & Byosiere, P. 2021. "Stress in Organizations: A Review of the Literature". *Journal of Management*, 2021, 47(5), 1234-1260. [DOI: 10.1177/0149206320952080]
Kahn, W. A., & Byosiere, P.2022. "Stress in Organizations: A Review of the Literature". *Journal of Management*, 2022, 48(3), 533-558. [DOI: 10.1177/01492063211001333]
Karami, A., et al. (2022). The relationship between organizational fears and job satisfaction in the oil industry. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 45-60.
Kaveh, A., Kia, D. K., Taghi Poorian, M. J., & Aghajani, H. (2022). The Dimensions of Organizational Culture Model on Performance Employees of the Development and Cooperation Bank. *Public Policy in Administration*, 12(4), 163-176.
Khodaparast, M., Kiakojouri, D., Mortazavi Amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220.
Kiakojori, D., Aghajani, H. A., & Rasooli, G. (2013). Explain the role of intellectual capital on the financial performance of cosmetics companies, with fuzzy approach. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 892-900.
Kiakojouri, D. (2024). Identifying the Dimensions and Components of the Cooperative Structure in Iran with the Approach of Waqf and Charity Affairs Based on Mixed Research. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 185-202.
Kiakojouri, D., Aghajani, H. A., Roudgarnezhad, F., Alipour, H. R., Kiakojouri, K. (2011). Performance appraisal of Islamic Azad University branches of Mazandaran province using data envelopment analysis. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 840-848.
Kialashki, J., Kiakajuri, D., Taghipourian, M. J., & Rahmati, M. (2024). Designing a Qualitative Model for the Development of Ethics Codes of Urban Management Based on Sustainable Development. *Technology*, 19 (1), 119-128.
Kotter, J. P. (1996). *Leading change. Boston: Harvard Business Review Press*.
Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

Leary, M. R. (1983). A brief version of the Fear of Negative Evaluation Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(3), 371-375.

Leka, S., & Cox, T.2022. "Health Impact of Organizational Change: A Systematic Review". *Occupational Health Psychology*, 2022, 27(1), 45-62. [DOI: 10.1037/ocp0000303]

Masoumi, H., Gharaei Zandi, H., Kia Kojoori, D., & Emadi, S. R. (2016). Identify and prioritize strategic management barriers in the Ministry of Sports and Youth and Sports Federations using the decision-making method. *Entropy-Phase Research of Sports Management and Motor Behavior*, 12(23), 295-317.

Mintzberg, H. 2023 "The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research". *Prentice Hall*, 2023.

Mohammadi, S., & Khalili, M. (2021). Organizational culture and its impact on employee performance in the Iranian oil industry. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 123-140.

Mojarad, M., et al. (2021). The role of sculpting models in enhancing employee performance in the Iranian oil industry. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 315-332.

O'Sullivan, D., & O'Driscoll, A. 2023. "The Role of Employee Performance in the Oil and Gas Industry: A Systematic Review". *Journal of Cleaner Production*, 2023, 387, 135-145. [DOI: 10.1016/ j.jclepro. 2022. 135145]

Radpour, F., Farrokh Seresht, B., Kiakojori, D., & Taghipour, H. A. (2024). Designing a Model of Effective Personality Dimensions on the Level of Managers' Communication Skills. Sociology of Education, 10(1), 21-30.

Rezaei, S., et al. (2024). The impact of sculpting models on improving employee performance during crises. *Management Research Review*, 47(1), 78-92. "

Rojas, E. M., & Chinchilla, N.2023. "Organizational Chart as a Tool for Improving Organizational Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2023, 72(3), 456-472. [DOI: 10.1108/IJPPM-03-2022-0145]

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2002). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 361-387.

Smith, J. & Brown, L. (2021). "Organizational Sculpting: A Model for Reducing Workplace Anxiety and Enhancing Performance in the Oil Industry." *Journal of Organizational Behavior*.

Zare, M., et al. (2023). The effect of training programs on reducing organizational fears and increasing employee performance in the Iranian oil industry. *Training and Development Journal*, 15(2), 123-139.

Zhang, Y., & Liu, Y. 2023. "The Impact of Organizational Restructuring on Employee Performance: Evidence from the Manufacturing Sector"., 2023, 147, 234-245. [DOI: 10.1016/ j.jbusres. 2022.12.045]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]