



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Investigating the Concept of Organizational Dehumanization in the Public Sector with a Phenomenological Approach

Zinalabdin Shajari ¹, Adel Salavati^{2*}, Masoud Bastami³

1. Department of Management, Sa.C, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

E-mail: zinalabedin.shajari@iau.ac.ir

2. Department of Management, Sa.C, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran,
(Corresponding Author). E-mail: a.salavati89@iau.ac.ir

3. Department of Management, Sa.C, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

E-mail: Masoud.bastami@iausdj.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

This study was conducted with the aim of gaining a deep understanding of the phenomenon of organizational dehumanization in government organizations. The research strategy was interpretive phenomenology based on the approach of Van Manen (2016) and the participants were employees of government organizations focused on social and cultural affairs located in Tehran. Purposive sampling - available judgment was carried out until theoretical saturation stage with 14 people. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the content analysis technique. The validity and reliability of the data were confirmed using the four criteria of validity, stability, confirmability, and transferability of Guba and Lincoln (1989). Data analysis and coding led to the identification of concepts in two dimensions: the underlying factors of dehumanization in government organizations (177 primary themes, 31 sub-themes, 12 main themes) and the consequences of dehumanization (128 primary themes, 28 sub-themes, 13 main themes). Dehumanization in government organizations means reducing or eliminating human aspects from administrative processes, decision-making, and organizational interactions. This phenomenon can be formed for various reasons, including excessive bureaucracy, strict laws, new technologies, and inhuman organizational culture. It seems that in these circumstances, by reforming administrative structures, promoting a human culture, and creating interactive systems, an effective step can be taken to reduce this phenomenon in government organizations.

Case study

case study: Government organizations focused on social and cultural affairs located in Tehran

Introduction

The present era is called the era of digital technologies. One of the prominent and growing features of the present era is the phenomenon of dehumanization in organizations. In examining the dark side of the employee-employer relationship, researchers have recently turned their attention to the concept of organizational dehumanization, which is defined as "the experience of an employee who feels objectified by his or her organization." The term dehumanization originates from the social psychology literature and refers to the denial of human characteristics, and researchers have recently realized that dehumanization may also occur in organizational contexts, such that employees feel that the organization treats them as tools to pursue organizational goals. On the other hand, evidence has shown that the phenomenon of dehumanization is progressing significantly in both public and private organizations.

Materials and Methods

This qualitative study was conducted to investigate the organizational dehumanization of government employees using a hermeneutic phenomenological method based on the van Manen (2016) approach. The research population consisted of government employees focused on social and cultural affairs located in Tehran. The method of selecting the sample was purposive - judgmental, with the input criteria being the full willingness of the organization and individuals to cooperate, having more than 15 years of experience, and the occurrence of symptoms of burnout, isolation, job abandonment, and absenteeism. The participants were selected by visiting the human resources departments of government organizations and subordinate departments in person, and were asked to introduce employees who have high rates of absenteeism and job abandonment and also symptoms such as isolation, indifference and job abandonment that had not been observed before, so that individuals could participate in the study if they were willing. Semi-structured interviews, which are the most common form of interview in qualitative research, were used to collect information. Thus, after conducting 12 interviews, the information obtained was repeated and to ensure saturation, the interviews continued up to 14 people. Van Manen's (2016) six-step method was used to analyze the data, which includes the first step of approaching the nature of the lived experience, the second step of exploring the experience under study as it was lived, the third step of reflecting on the intrinsic themes that characterize the phenomenon, the fourth step of the art of writing and rewriting, the fifth step of maintaining a strong and directional connection with the phenomenon, and the sixth step of matching the research by considering the relationship between the parts and the whole. Lincoln and Guba's assessment was used to evaluate the research, which is based on the four axes of validity, verifiability, repeatability, and verifiability. Ethical considerations in this study

were implemented through measures such as obtaining informed consent from participants, keeping all interviews confidential, keeping participants' names hidden, maintaining confidentiality in transferring interview texts from oral to written text, and determining the time and place of interviews with the participants' agreement.

Discussion and Results

After analyzing the data obtained from the interviews regarding the factors affecting the occurrence of dehumanization in the organization, 177 primary themes were identified regarding the factors affecting the occurrence of dehumanization in the organization. After reviewing the primary themes and categorizing them several times, 31 sub-themes were finally summarized into 12 main themes (inefficient management, cold and inhuman organizational culture, bureaucratic and strict structure, unhealthy organizational atmosphere, disregard for the mental health and well-being of employees, poor communication, inefficient job structure, employee exploitation, elimination of creativity and innovation, dominance of technology and advanced technologies, pressures from the organizational environment, stress and anxiety). Also, after analyzing the data obtained from interviews regarding the consequences of dehumanization in government organizations, 128 primary themes were identified regarding the consequences of dehumanization in government organizations. After reviewing the primary themes and categorizing them several times, 28 sub-themes were finally categorized into 13 main themes (leaving service, burnout, organizational silence, decreased commitment, decreased job satisfaction, decreased social responsibility, increased conflicts, decreased ideation, distrust, increased administrative corruption, decreased long-term productivity, severe job stress, damage to the organization's brand).

Conclusion

In government organizations, the phenomenon of organizational dehumanization can manifest itself in the form of ignoring the human needs of employees and clients, turning people into numbers and files, and creating inhuman bureaucratic systems. Undoubtedly, dehumanization in government organizations is a serious problem that can lead to reduced efficiency, increased corruption, and public dissatisfaction. According to the research findings, it is suggested that by reforming administrative structures, promoting a humane culture and creating interactive systems, strengthening a culture of respect and valuing individuals, appreciating employees' efforts through positive feedback and appropriate rewards, ensuring the well-being and human needs of employees, involving employees in organizational decision-making, preventing soulless bureaucracy and mechanical behaviors, providing opportunities for learning and personal growth for employees, and creating a balance between work and personal life through the adoption of flexible policies, government

organizations can be transformed into more efficient, humane, and responsive environments.

Keywords: Dehumanization, Structural Reform, Organizational Interactions, Empathetic Organizational Culture

Article Type: Research Article

Cite this article: Shajari, Z., Salavati, A., & Bastami, M. (2026). Investigating the Concept of Organizational Dehumanization in the Public Sector with a Phenomenological Approach. *Public Management Researches*, 19 (73), 243-276. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR. 2026.52388.6401

Received: 12 June. 2025

Revised: 17 Nov. 2025

Accepted: 27 Jan. 2026

Published online: 23 Sep. 2026

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



واکاوی مفهوم انسانیت زدایی سازمانی در بخش دولتی با رویکرد پدیدارشناسی

زین‌العابدین شجری^۱ – عادل صلواتی^{۲*} – مسعود بسطامی^۳

۱. گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. zinalabedin.shajari@iau.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. a.salavati89@iau.ac.ir

۳. گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. Masoud.bastami@iausdj.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف رسیدن به درکی عمیق درباره پدیده انسانیت‌زدایی سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. راهبرد پژوهش، پدیدارشناسی تفسیری مبتنی بر رویکرد ون‌مانن (۲۰۱۶) و مشارکت-کنندگان در آن کارکنان سازمان‌های دولتی متمرکز بر امور اجتماعی و فرهنگی واقع در تهران بودند. نمونه‌گیری هدفمند - قضاوتی در دسترس تا مرحله اشباع نظری به تعداد ۱۴ نفر انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. روایی و پایایی داده‌ها با استفاده از چهار معیار اعتبار، ثبات، تاییدپذیری و انتقال‌پذیری گوبا و لینکلن (۱۹۸۹) تایید گردید. تحلیل وکدگذاری داده‌ها منجر به شناسایی مفاهیمی در دو بعد عوامل زمینه‌ای بروز انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی (۱۷۷ مضمون اولیه، ۳۱ مضمون فرعی، ۱۲ مضمون اصلی) و پیامدهای انسانیت‌زدایی (۱۲۸ مضمون اولیه، ۲۸ مضمون فرعی، ۱۳ مضمون اصلی) شد. انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی به معنای کاهش یا حذف جنبه‌های انسانی از فرآیندهای اداری، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمانی است. این پدیده می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله بروکراسی بیش از حد، قوانین سخت‌گیرانه، فناوری‌های جدید و فرهنگ سازمانی غیرانسانی شکل بگیرد. بنظر می‌رسد در این شرایط با اصلاح ساختارهای اداری، ترویج فرهنگ انسانی و ایجاد سیستم‌های تعاملی، می‌توان گام موثری در راستای کاهش این پدیده در سازمان‌های دولتی برداشت.

واژه‌های کلیدی: انسانیت‌زدایی، اصلاح ساختار، تعاملات سازمانی، فرهنگ سازمانی همدلانه

استناد: شجری، زین‌العابدین؛ صلواتی، عادل؛ بسطامی، مسعود. (۱۴۰۵). واکاوی مفهوم انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی با رویکرد پدیدارشناسی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۹ (۷۳)، ۲۷۶-۲۴۳.

DOI:10.22111/JMR.2026.52388.6401



تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۷

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع مقاله: علمی پژوهشی

مقدمه

عصر حاضر، عصر فناوری‌های دیجیتال نام دارد (Ariño-Mateo, Ramírez-Vielma, 2022: 6). یکی از ویژگی‌های بارز و روبه رشد عصر حاضر پدیده انسانیت‌زدایی^۱ در سازمان‌ها است (Christoff, 2014: 3). در بررسی جنبه تاریک رابطه کارمند- کارفرما^۲ محققان اخیراً توجه خود را به مفهوم انسانیت‌زدایی سازمانی^۳ معطوف کرده‌اند که به‌عنوان "تجربه کارمندی تعریف می‌شود که از طرف سازمان خود احساس عینیت^۴ می‌کند" (Lagios, Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2022: 1044). اصطلاح انسانیت‌زدایی از ادبیات روان‌شناسی اجتماعی^۵ سرچشمه می‌گیرد و به انکار ویژگی‌های انسانی اشاره دارد (Vayrynen & Laari-Salmela, 2018: 9) و اخیراً محققان پی برده‌اند که انسانیت‌زدایی ممکن است در زمینه‌های سازمانی نیز رخ دهد به‌طوری که کارکنان احساس کنند سازمان به‌عنوان ابزار برای تعقیب اهداف سازمانی با آنها رفتار می‌کند (Bell & Khoury, 2011: 174). از سوی دیگر شواهد نشان داده است که پدیده انسانیت‌زدایی هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های خصوصی به‌صورت قابل ملاحظه‌ای در حال پیشرفت است (Lagios, Nguyen, Stinglhamber & Caesens, 2023: 806). در حوزه‌های مختلف به‌طور خاص سازمان‌ها برحسب فرآیند مکانیزاسیون، انسان‌ها جایگاه خود را در سازمان‌ها از دست داده‌اند و به مثابه قطعاتی از یک چرخ‌دنده به آن‌ها نگریسته می‌شود (Haslam, 2016: 259). در این فرآیند سازمان‌ها و رهبران آن‌ها به‌طور روزافزونی به نیروی انسانی خود به مانند ربات یا ابزاری که اهداف آن‌ها را محقق می‌سازد می‌نگرند و به موجب آن نیروی انسانی از جوهره انسانی خود فاصله گرفته است و دیگر رهبران و مدیران برای کارکنان خود احترام قائل نیستند، در عین حال آن‌ها را ضعیف می‌پندارند و با آن‌ها با بی‌تفاوتی رفتار می‌کنند (Vayrynen & Laari-Salmela, 2018: 15). افزون بر این، در نتیجه‌ی این فراگرد دیگر کارکنان کما فی‌السابق دیدگاه‌های دیگران را نمی‌پذیرند، مکانیسم‌های فردیت‌زدایی و رفتارهای منفی آن‌ها افزایش پیدا می‌کند (Lammers, Galinsky, Gordijn & Otten, 2012: 293) و همچنین رفتارهای خشونت‌آمیز و مضر خود را توجیه (Rudman & Mescher, 2012: 293).

¹. Dehumanization

². Employee - employer relationship

³. Organizational Dehumanization

^۴. عینی سازی به تمایل به نمایش دیگران یا تقلیل آنها به اشیا یا وسایلی برای رسیدن به هدف اشاره دارد.

^۵. Social psychology

Martinez, Piff, Mendoza-Denton, & (2012: 738) و طرد اجتماعی‌شان بیشتر شده (Hinshaw, 2011: 34) و بدنبال آن قصد همکاری و کمک آن‌ها در سازمان افول پیدا می‌کند (Andrighetto, Baldissarri, Lattanzio, Loughnan & Volpato, 2014: 579).

پژوهش‌ها نشان دادند که انسانیت‌زدایی سازمانی با خشنودی شغلی به‌عنوان شاخصی از میزان علاقمندی و داشتن احساس مثبت به شغل (Arriagada, Ramírez & Ariño, 2021: 103)، تعهد عاطفی به‌عنوان داشتن روابط احساسی و عاطفی مثبت نسبت به سازمان و عدم تمایل به ترک سازمان (Nguyen & Stinglhamber, 2020: 484) ارتباط منفی دارد. همچنین انسانیت‌زدایی با مولفه‌هایی نظیر خستگی عاطفی (Caesens & Stinglhamber, 2019: 701)، مشکلات روان‌تنی با منشا روانشناختی (Caesens, Stinglhamber, 2019: 701)، و افزایش قصد ترک شغل (Bell & Khoury, 2016: 536) و (Demoulin, & De Wilde, 2017: 536) ارتباط مثبت دارد. علاوه بر آن، (Lagios, Stinglhamber, Restubog, Lagios, 2019: 579) ارتباط مثبت دارد. در مطالعه خود نشان دادند که انسانیت‌زدایی سازمانی رابطه منفی با خشنودی شغلی و تعهد عاطفی و رابطه مثبت با مشکلات روانشناختی، نیت ترک شغل و غیبت شغلی دارد.

نتایج پژوهش‌هایی که در کشور ایران انجام شده است نیز بروز انسانیت‌زدایی را در ابعاد مختلف سازمانی و رفتارهای کارکنان آن را (Mohammadi Bakhtiari Dastgerdi, 2022) (Fattahi Sarand, Fatah Alinejad Bashir, Farmani and Reza Gholinejad, 2023) (Aghili, Naami and Hashemi, 2024) and Saadati, 2023 تایید کرده‌اند. به همین دلیل، لزوم توجه بیش از پیش به این مساله را آشکار می‌سازد. اما مساله این است که انسانیت‌زدایی به یک اندازه در همه کارکنان ایجاد نمی‌شود، در عین حال انسانیت‌زدایی تابع عوامل زمینه‌ای دیگری نیز قرار دارد که شناخت از آن‌ها وجود ندارد. علاوه بر این اگر چه در حوزه تجربی پدیده انسانیت‌زدایی قبلاً توجه محققان را به خود جلب کرده است اما غنی‌سازی شبکه شناختی این پدیده و درک بهتر آن نیازمند آن است که شناخت بیشتری از پیشایندها و پیامدهای آن حاصل شود. به‌نظر می‌رسد در چنین شرایطی با روش پدیدارشناختی می‌توان مقوله‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه را شناسایی، طبقه‌بندی و تلخیص نمود چرا که به دلیل تناقضات موجود در نتایج پژوهش‌ها تکرارپذیری آن پایین است. از طرفی با بررسی و انجام مطالعات به‌صورت پراکنده تنها می‌توان به یک جنبه از یک تصویر بزرگتر رسید و بخاطر اینکه مشخص نیست انسانیت‌زدایی سازمانی به‌ویژه در سازمان‌ها دولتی ایران به‌عنوان یک نهاده تابع

چه علل و ستاده‌هایی است مطالعه حاضر درصدد است به این سؤال پاسخ دهد که علت‌های شکل‌گیری و پیامدهای انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی چیست؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

کلمن^۱ (۱۹۷۶) و استاب^۲ (۱۹۸۹) از اولین روانشناسان اجتماعی بودند که به‌طور نظام‌مند به انسانیت‌زدایی پرداختند و آن را در زمینه خشونت جمعی بررسی کردند. کلمن این فرآیند را اساساً به‌عنوان برداشتی از قربانیان تصور می‌کند که محدودیت‌های عادی قربانی را در مورد رفتار خشونت‌آمیز تضعیف می‌کند. ادراک غیرانسانی کننده شامل انکار «هویت» و «جامعه» قربانیان است که به ترتیب به فردیت متمایز و تعلق آنها به شبکه‌ای از روابط بین فردی دلسوز اشاره دارد. وقتی این ویژگی‌ها انکار می‌شوند، قربانیان به توده‌ای بی‌فرد تبدیل می‌شوند که فاقد ظرفیت برانگیختن شفقت هستند (Taghipanahi, Mortezaie & Savand, 2022: 84). اوپاتو^۳ (۱۹۹۰) از انسانیت‌زدایی به‌عنوان یکی از چندین اشکال طرد اخلاقی که در آن افراد «خارج از مرزی که در آن ارزش‌های اخلاقی، قوانین و ملاحظات انصاف اعمال می‌شود» قرار می‌گیرند، نام می‌برد. اوپاتو انسانیت‌زدایی را نه به‌عنوان انکار ویژگی‌های خاص، بلکه به‌عنوان یک عمل قطعی طرد از یک اجتماع اخلاقی که مردم را نسبت به رنج و رفتار ناعادلانه دیگران بی‌تفاوت می‌کند توصیف می‌کند. همچنین، شوارتز و استروخ^۴ (۱۹۸۹) اظهار داشتند وقتی افراد فاقد ارزش‌های اجتماعی باشند یا زمانی که ارزش‌هایشان با ارزش‌های درون گروهی درک‌کننده ناسازگار تلقی می‌شوند، انسانیت‌زدایی رخ می‌دهد. در مقابل بارتال^۵ (۱۹۸۹) انسانیت‌زدایی را به‌عنوان شکلی از باور مشروعیت‌زدایی مشترک که در آن به گروهی برچسبی مافوق انسانی یا شیطانی داده می‌شود، مفهوم‌سازی می‌کند. به‌علاوه، مایراند و لوتف^۶ (۲۰۲۳) انسانیت‌زدایی را به تلقی از افراد به‌عنوان انسان‌های غیرانسانی که خلق و خوی انسانی پایینی دارند قلمداد می‌کنند. در نهایت استین گلهمبر و همکاران (۲۰۲۳) انسانیت‌زدایی را فرآیند محروم کردن یک فرد یا گروه از خصوصیات مثبت انسانی تعریف می‌کنند و معتقدند که پیامدهای انسانیت‌زدایی نظام‌مند یک گروه نژادی در یک جامعه می‌تواند وحشتناک باشد.

1. Kelman

2. Staub

3. Opatow

4. Schwartz & Struch

5. Bar-Tal

6. Maynard & Luft

انسان‌زدایی یکی از تکنیک‌های تحریک به نسل‌کشی است که اغلب برای توجیه جنگ، کشتار قضایی و غیرقانونی، برده‌داری، سقط جنین، مصادره اموال، محرومیت از حق رای و سایر حقوق و حمله به دشمنان یا مخالفان سیاسی استفاده شده است. تقریباً در همه زمینه‌ها، انسان‌زدایی به‌صورت تحقیرآمیز همراه با اختلال در هنجارهای اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما نگرش‌ها و رفتارهای غیرانسانی اغلب در محیط‌های سازمانی رخ می‌دهد و اغلب به‌عنوان یک استراتژی قابل‌قبول و حتی ضروری برای تعقیب اهداف شخصی و سازمانی تلقی می‌شود (Christoff, 2014: 4). انسانیت‌زدایی سازمانی، یک نوع احساس فردی است که از طریق تجربه آن افراد در سازمان خود را همانند یک شی می‌پندارند. این مفهوم از آثار جامعه‌شناسانی چون مارکس^۱، دورکیم^۲، وبر^۳ و در حوزه روان‌شناسی اجتماعی از طریق نظریه فرا انسانی‌سازی^۴ (Leyens, Paladino, Rodriguez-Torres, Vaes, Demoulin, Rodriguez-Perez & Gaunt, 2000: 191) و مدل دوگانه انسانیت‌زدایی^۵ متولد شده است (Haslam, 2016: 260). هر دو نظریه تبیین انسانیت را در گروه‌های درون‌گروهی و برون‌گروهی تحلیل می‌کنند و معتقد هستند که انسان‌ها جوهره‌ی انسانی را به خود و گروه‌های خود نسبت می‌دهند و این ویژگی‌ها را برای دیگر گروه‌ها انکار می‌کند (Ariño-Mateo & et al, 2022: 12).

در سال‌های اخیر انسانیت‌زدایی و مولفه‌های تاثیرگذار بر آن مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است که در ادامه به برخی از مطالعات انجام‌شده در این حوزه اشاره می‌شود. عقیلی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی اثر انسانیت‌زدایی سازمانی بر برخی پیامدهای سازمانی با میانجی‌گری عدم تأمین نیازهای روانشناختی بنیادین سازمان را در بین کارکنان شرکت ملی خدمات انفورماتیک استان تهران بررسی و اظهار کردند، انسانیت‌زدایی سازمانی بر عدم تأمین نیازهای روانشناختی سازمانی با ضریب بتای (۰/۶۶) تاثیر مثبت و معنادار دارد. ضریب بتای (۰/۳۵-) نشان می‌دهد که انسانیت‌زدایی سازمانی بر خشنودی شغلی اثر منفی معنادار دارد و بر تعهد عاطفی با ضریب بتای (۰/۰۱) اثر ضعیف و غیر معنادار و بر خستگی عاطفی با ضریب بتای (۰/۳۷) اثر مثبت و معنادار دارد و در نهایت با ضریب بتای (۰/۱۵) انسانیت‌زدایی سازمانی بر مشکلات روان‌تنی اثر مثبت و معنادار دارد. فتاحی سرند و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی

1. Marx

2. Durkheim

3. Weber

4. Theory of inhumanization

5. Dual model of dehumanization

تأثیر انسانیت‌زدایی سازمانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه استرس شغلی را بررسی کردند و نتایج نشان داد که انسانیت‌زدایی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان و استرس شغلی دارد. همچنین، استرس شغلی به‌عنوان یک متغیر واسطه در رابطه بین انسانیت‌زدایی سازمانی و رفتارهای انحرافی کارکنان مطرح است. محمدی بشیری و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیق خود به بررسی نقش واسطه‌ای انسانیت‌زدایی سازمانی در تأثیر تشریفات زائد بر نتایج رفتاری کارکنان پرداختند بطوریکه نتایج نشان داد تشریفات اداری زائد بر انسانیت‌زدایی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار و بر نتایج رفتاری کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد. همچنین انسانیت‌زدایی سازمانی نیز بر نتایج رفتاری کارکنان تأثیر منفی و معنادار داشته است. تقی پناهی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود مروری بر نظریه‌های انسانیت‌کاهی و انسانیت‌زدایی انجام داند و در نتایج خود بیان کردند انسانیت‌زدایی پیامدهایی شایع و درعین‌حال وخیمی همچون کاهش رفتار جامعه‌پسندانه، همدلی جانبدارانه، افزایش رفتار ضداجتماعی و نقض حقوق اخلاقی افراد و گروه‌های انسانیت‌زدایی شده را به همراه دارد. ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۱) مقوله انسان‌زدایی را در مناسبات پزشک و بیمار بررسی و در نتایج خود دلایل بروز انسانیت‌زدایی را موارد ساختار قدرت در نظام درمان از طریق دو سازوکار ارتباطی-زبانی و سیاست‌گذاری‌های عرصه سلامت بیان کردند.

شین^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود تأثیر کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی را بررسی و در نتایج خود بیان کردند که مشارکت هوش مصنوعی در عملیات منابع انسانی منجر به افزایش پدیده انسانیت‌زدایی سازمانی می‌شود و در نتیجه واکنش‌های منفی کارکنان را برمی‌انگیزد. لاگیوس و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی را با عنوان «قوانین ناکارآمد در سازمان‌ها: نقش واسطه‌ای انسانیت‌زدایی سازمانی در رابطه بین تشریفات اداری و نتایج کارکنان» انجام دادند و اعتقاد داشتند که انسانیت‌زدایی سازمانی بر بهزیستی کارکنان (کاهش رضایت و افزایش فشارهای روانی) و نگرش‌ها (کاهش تعهد عاطفی و افزایش قصد ترک شغل) تأثیر معناداری دارد. دمولین و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی را با عنوان «جنسیت ادراک‌شده از تأثیر محیط کار بر بهزیستی، نگرش‌ها و رفتارها: نقش‌های انسانیت‌زدایی سازمانی و لذت بردن از جنسیت» انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که محیط کاری جنسی شده رابطه مثبتی با انسانیت‌زدایی سازمانی که به نوبه خود بر بهزیستی کارکنان (افزایش خستگی عاطفی،

^۱. Shin

فشارهای روانی)، نگرش‌ها (کاهش رضایت شغلی) و رفتارها در محل کار (افزایش قصد ترک شغل) تأثیر منفی می‌گذارد. همل و همکاران^۱ (۲۰۲۳) پژوهشی را با عنوان «فرهنگ سازمانی، عدالت، انسانیت‌زدایی و تعهد عاطفی در کارکنان فرانسوی: مدل میانجیگری» انجام دادند. ارزش‌های قبلیه‌ای ادراک شده (طبق چارچو ارزش‌های رقابتی) تعهد عاطفی را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق ادراک از عدالت سازمانی و انسانیت‌زدایی سازمانی تبیین می‌کند. برایسون و همکاران^۲ (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان انسانیت‌زدایی سازمانی انجام دادند. مطالعه موصوف از نوع مروری بود و یافته‌های آن حاکی از این بود که انسانیت‌زدایی سازمانی به بهزیستی ذهنی کارکنان و همچنین نگرش مثبت آنها نسبت به سازمان و کارشان آسیب می‌رساند و باعث بروز رفتارهایی می‌شود که مانع عملکرد سازمانی می‌شود. به‌طور کلی، نظریه خودتعیین‌گری، نظریه تبادل اجتماعی و نظریه هویت اجتماعی بینش نظری مرتبطی را در مورد مکانیسم‌های زیربنایی ارائه می‌کنند که از طریق آن انسانیت‌زدایی سازمانی منجر به این پیامدها می‌شود. این پژوهش همچنین نشان داد به‌طور کلی انسانیت‌زدایی سازمانی ریشه در عوامل اجتماعی، ویژگی‌های سازمانی، عوامل محیطی، ویژگی‌های شغلی، عوامل بین‌فردی و عوامل فردی قرار دارد. گیپ و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی تأثیر انسانیت‌زدایی سازمانی را بر عملکرد و خدمات کارکنان بررسی و اعلام کردند انسانیت‌زدایی سازمانی بر بهزیستی روان‌شناختی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد و همچنین انسانیت‌زدایی سازمانی تأثیر منفی کمتری بر بهزیستی روان‌شناختی کارکنان دارای سابقه کاری بالا دارد.

روش شناسی

هدف این پژوهش، کشف معنای تجربه زیسته کارکنان بخش دولتی از پدیده انسانیت‌زدایی سازمانی و تبیین ساختارهای پنهان این تجربه با روش پدیدارشناسی هرمنوتیک مبتنی بر رویکرد ون‌مانن^۴ (۲۰۱۶) بود. جامعه مورد پژوهش متشکل از کارکنان بخش دولتی متمرکز بر امور اجتماعی و فرهنگی (آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، فرهنگ و ارشاد اسلامی، میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، ورزش و جوانان) واقع در شهر تهران بود. روش انتخاب نمونه هدفمند - قضاوتی در دسترس و با معیارهای ورودی تمایل

1. Hamel & et al

2. Brison & et al

3. Gip & et al

4. Van Manen

کامل سازمان و افراد برای همکاری، داشتن سابقه بالای ۱۵ سال و بروز علائم فرسودگی شغلی، انزوا، ترک شغل و غیبت و ... بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان به این صورت بود که با مراجعه حضوری به بخش منابع انسانی سازمان‌های دولتی و ادارات تابعه، از آنها خواسته شد تا کارکنانی را که نرخ غیبت و ترک شغل بالایی دارند و همچنین علائمی نظیر انزوا، بی‌اعتنایی و فرسودگی شغلی در آنها مشاهده شده است که قبلاً این چنین نبوده‌اند را معرفی نمایند تا افراد در صورت تمایل در پژوهش شرکت نمایند. سپس افرادی که اعلام آمادگی کرده بودند، براساس ملاک‌های ورود به پژوهش و توضیحات لازم درخصوص اهداف مطالعه، وارد پژوهش شدند. پژوهشگر در انتخاب مشارکت‌کنندگان تلاش کرد تا افرادی در سنین گوناگون، از هر دو جنس، زمینه فرهنگی گوناگون و سطوح متفاوت تحصیلاتی و شاغل در بخش‌های مختلف سازمان‌ها را که تبعاً تجربیات متفاوتی دارند، در مطالعه بگنجانند تا حداکثر تنوع در نمونه فراهم شود. قبل از شروع مطالعه از شرکت‌کنندگان جهت ضبط صدا رضایت آگاهانه کتبی اخذ و درخصوص محرمانه بودن و حفظ اسرار آنان اطمینان داده شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته که رایجترین شکل مصاحبه در پژوهش‌های کیفی است، استفاده شد. بدین ترتیب، بعد از انجام ۱۲ مصاحبه اطلاعات بدست آمده تکراری شد و جهت اطمینان از رخداد اشباع، مصاحبه‌ها تا ۱۴ نفر ادامه یافت. سوال‌های مصاحبه باز پاسخ بوده و با توجه به انعطاف این روش، سوال‌های بعدی براساس پاسخ مشارکت‌کنندگان، در راستای فهم عمیق‌تر پدیده انسانیت‌زدایی سازمانی، مطرح گردید. زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه متغیر بود و با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، همه مصاحبه‌ها به صورت الکترونیکی ضبط گردید. پس از اشباع اطلاعات، فایل‌های صوتی و محتوای مصاحبه‌ها بلافاصله برروی کاغذ نوشته شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش شش مرحله‌ای ون‌مانن (۲۰۱۶) استفاده شد که شامل گام اول روی آوردن به ماهیت تجربه زنده، گام دوم کنکاش تجربه مورد بررسی به همان صورتی که زندگی شده، گام سوم تأمل بر روی درون‌مایه‌های ذاتی که مشخص‌کننده پدیده هستند، گام چهارم هنر نوشتن و بازنویسی، گام پنجم حفظ ارتباط قوی و جهت‌دار با پدیده، گام ششم مطابقت یافته پژوهش با در نظرگرفتن ارتباط بین اجزا و کل است. برای ممیزی پژوهش از ارزیابی لینکولن و گوبا^۱ استفاده گردید که براساس چهار محور اعتبارپذیری، تاییدپذیری، تکرارپذیری و اثبات‌پذیری استوار است (Habibi and Jalalnia, 2022: 34).

^۱. Lincoln & Goba

قابلیت اعتبار به معنای تلاش آگاهانه برای اطمینان از تفسیر معنی داده‌ها از نظر صحت و درستی است. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت‌کنندگان و همچنین اعضای تیم تحقیق ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر کردند و در صورت داشتن هر گونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار گرفت. تاییدپذیری نشان دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. در واقع این معیار نشان می‌دهد که نتایج پژوهش، حاصل فرضیه‌ها و پیش دانسته‌های پژوهشگر نیست. بر این اساس، تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها صورت گرفت. همچنین فرآیند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تایید گردد. انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها یا مکان‌ها قابل انتقال یا استفاده است. استفاده از دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت‌کنندگان مختلف در مورد موضوع پژوهش یا همان اصل حداکثری تنوع باعث افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها گردید. معیار ثبات به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت اشاره دارد به عبارت دیگر این معیار نشان دهنده قابلیت تکرار داده‌ها در زمان‌ها و شرایط مشابه است که می‌توان آن را مشابه معیار پایایی در پژوهش‌های کمی دانست. در همین راستا و با استفاده از شاخص پایایی بازآزمون^۱ جهت تایید پایایی داده‌های کیفی از همکار پژوهش درخواست شد تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و از تقسیم دو برابر تعداد کدهای مورد توافق بین دو کدگذار بر تعداد کل کدهای ایجاد شده، درصد توافق درون موضوعی که به-عنوان شاخص پایایی تحلیل به مقدار ۹۰ درصد محاسبه شد. باتوجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است. ملاحظات اخلاقی نیز در این مطالعه از طریق اقداماتی مانند اخذ رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان، محرمانه ماندن تمامی مصاحبه‌ها، مخفی ماندن نام شرکت‌کنندگان، امانت‌داری در انتقال متون مصاحبه از متن شفاهی به متن نوشتاری و تعیین زمان و مکان مصاحبه‌ها با توافق شرکت‌کنندگان، صورت پذیرفت.

^۱. Test-retest reliability

یافته‌های پژوهش

در ابتدا مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول (۱) ارائه گردید. لازم به ذکر است که ۳۶ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش زن و ۶۴ درصد مرد بودند.

جدول شماره ۱: مشخصات جمعیت‌شناسی شرکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	تحصیلات	جنس	سن	سابقه	سازمان
P ₁	فوق لیسانس	زن	۳۸	۱۷	آموزش و پرورش
P ₂	فوق لیسانس	مرد	۴۶	۲۵	آموزش و پرورش
P ₁₃	فوق لیسانس	مرد	۴۸	۲۴	آموزش و پرورش
P ₃	لیسانس	مرد	۵۱	۲۸	آموزش و پرورش
P ₄	لیسانس	زن	۴۶	۲۳	آموزش و پرورش
P ₅	لیسانس	زن	۴۱	۱۶	بهداشت و درمان
P ₆	لیسانس	مرد	۴۹	۲۲	بهداشت و درمان
P ₇	فوق لیسانس	زن	۴۱	۱۷	بهداشت و درمان
P ₈	لیسانس	مرد	۵۶	۳۰	بهداشت و درمان
P ₉	لیسانس	مرد	۴۴	۱۶	ورزش و جوانان
P ₁₀	فوق لیسانس	مرد	۴۷	۲۰	ورزش و جوانان
P ₁₁	فوق لیسانس	مرد	۴۹	۲۳	تعاون، کار و رفاه اجتماعی
P ₁₂	لیسانس	مرد	۴۱	۱۵	تعاون، کار و رفاه اجتماعی
P ₁₄	لیسانس	زن	۴۰	۱۶	میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی

در این مرحله از پژوهش، از طریق مطالعه چندین بار مصاحبه‌ها مضامین و درون‌مایه‌های موجود در آنها در ارتباط با سوال‌ها و اهداف تحقیق شناسایی و براساس ارتباط موجود در بین آنها دسته‌بندی شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها در ارتباط با عوامل موثر بر بروز انسانیت‌زدایی در سازمان، تعداد ۱۷۷ مضمون اولیه در ارتباط با عوامل تاثیرگذار بر بروز انسانیت‌زدایی در سازمان شناسایی شد که پس از چندین مرتبه مرور مضامین اولیه و دسته‌بندی آنها، درنهایت ۳۱ مضمون فرعی در قالب ۱۲ مضمون اصلی (مدیریت ناکارآمد، فرهنگ سازمانی سرد و غیرانسانی، ساختار بروکراتیک و سخت‌گیرانه، جو ناسالم سازمان، بی‌توجهی به سلامت روان و رفاه کارکنان، ارتباطات ضعیف، ساختار شغل ناکارآمد، استثمار کارکنان، حذف خلاقیت و نوآوری، سلطه فناوری و تکنولوژی‌های پیشرفته، فشارهای محیط سازمان، استرس و اضطراب) خلاصه شد.

جدول شماره ۲: عوامل موثر بر بروز انسانیت زدایی در سازمان

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مضمون اصلی	مضمون فرعی
مدیریت ناکارآمد	مدیریت آمرانه	استرس و اضطراب	ترس و نا امنی
	مدیریت وظیفه مدار		فشار روانی و استرس
فرهنگ سازمان سرد و غیرانسانی	سبک رفتاری خشک	ساختار شغل ناکارآمد	وظایف پیچیده
	نگرش غیرانسانی		شرایط غیرشفاف احراز شغل
	کم توجهی به ارزش‌ها		رویه‌های نادرست
ساختار بروکراتیک و سخت-گیرانه	ساختار ماشینی	ارتباطات ضعیف	ارتباط رسمی
	تمرکز قدرت و اختیار		تعاملات کم اثر
جو ناسالم سازمان	محیط آشفته	استثمار کارکنان	شرایط ذهنی آشفته
	جو روانی سنگین		بی انگیزگی
بی توجهی به سلامت روان و رفاه کارکنان	استرس شدید	فشارهای محیط سازمان	جهانی شدن
	خدمات ضعیف رفاهی		فشار رقابتی
	محیط کاری ناسالم		شرایط بد اقتصادی کشور
	رفتار بد با کارکنان		شرایط پیچیده سیاسی کشور
حذف خلاقیت و نوآوری	بی توجهی به خلاقیت		فشار رسانه ها و تبلیغات
	بی توجهی به نوآوری		اتوماسیون بیش از حد نظارت گسترده
		سلطه فناوری و تکنولوژی- های پیشرفته	

مضمون اصلی اول، مدیریت ناکارآمد در سازمان است که مضامین فرعی مدیریت آمرانه و مدیریت وظیفه مدار را در بر می گیرد. اکثر مشارکت کنندگان در پژوهش اعتقاد داشتند که مدیریت ناکارآمد نه تنها بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی دارد، بلکه موجب کاهش روحیه انسانی در محیط کار نیز می شود. به عنوان مثال: "وقتی مدیر کارآمد نباشه، کار رو برای همه سخت می کنه. خیلی از مدیرها فقط به اهداف شرکت فکر می کنن و اصلاً به این توجه نمی کنن که ما هم آدمیم، با محدودیت‌ها، خستگی‌ها و نیازهای واقعی. این طوری خیلی زود کارها انباشته می شه، فشار بی دلیل زیاد می شه و انتظاراتی مطرح می شه که هیچ ربطی به واقعیت نداره. نتیجه اش چیه؟ استرس مداوم، احساس خستگی مزمن و اون حس سنگین که دیگه هیچ انگیزه‌ای برای ادامه نداری همون فرسودگی شغلی که خیلی‌ها رو از کارشون متنفر می کنه".

دومین مضمون اصلی، فرهنگ سازمانی سرد و غیرانسانی است که مضامین فرعی سبک رفتاری خشک، نگرش غیرانسانی، کم توجهی به ارزش‌ها را شامل می شود. فرهنگ سازمانی سرد و غیر انسانی می تواند تأثیرات عمیقی بر انسانیت زدایی در سازمان داشته باشد. این نوع فرهنگ

سازمانی معمولاً با ویژگی‌هایی مانند تمرکز بیش از حد بر بهره‌وری، قوانین سخت‌گیرانه، تعاملات غیرشخصی و عدم توجه به نیازهای عاطفی و روانی کارکنان شناخته می‌شود. به اظهارات مشارکت‌کنندگان (p3, p7) در این زمینه توجه کنید "مدیر فقط به فکر اینه که کار به بهترین صورت تمام بشه، نه اینکه ما چه حسی داریم، چقدر خسته‌ایم یا چقدر نیاز داریم کسی به کلمه دلسوزانه بگه، به کمی هم‌صحبتی کنه. این ترکیب فشار بی‌پایان از یه طرف و سکوت سرد از سوی مدیریت از طرف دیگه در واقع یه طوفان که آروم آروم تو رو از درون خالی می‌کنه، فرسودگی شغلی دیگه فقط یه کلمه نیست؛ تبدیل می‌شه به روزمره‌ات. استرس مزمن می‌شه همراه همیشگی‌ات، حتی وقتی از محل کار بیرون می‌ای."

ساختار بروکراتیک و سخت‌گیرانه به‌عنوان مضمون اصلی سوم، دارای مضامین فرعی ساختار ماشینی و تمرکز قدرت و اختیار است. ساختارهای بروکراتیک و سخت‌گیرانه در سازمان‌ها می‌توانند به انسانیت‌زدایی کارکنان منجر شوند، به این معنا که کارکنان بجای آنکه به‌عنوان افراد با نیازها، احساسات و خلاقیت در نظر گرفته شوند، صرفاً به‌عنوان ابزارهایی برای اجرای فرآیندهای سازمانی تلقی می‌شوند. مشارکت‌کنندگان (p9) بیان کردند که "در سازمانی که فرهنگش فقط رخ‌گردانی، دستور و کاغذبازی هست، دیگه کارکردن مثل یه ماشین بی‌روح می‌شه، همه چیز آن‌قدر رسمی و سفت و سخته که یه همکاری واقعی، یه پیشنهاد جدید یا حتی یه اشتباه انسانی هم سرزنش می‌شه. احساس می‌کنی فقط یه دکمه‌ای هستی در یک سیستم بزرگ فقط باید ساکت باشی و کار رو پیش ببری، نه اینکه فکر کنی و بگی اثر بذاری".

مضمون اصلی چهارم جو ناسالم سازمان است که از دو مضمون فرعی محیط آشفته و جو روانی سنگین سازمان تشکیل شده‌است. جو ناسالم سازمان تأثیر مستقیمی بر انسانیت‌زدایی سازمانی دارد. این وضعیت می‌تواند به کاهش روحیه کارکنان، افزایش رفتارهای غیرانسانی و کاهش تعهد سازمانی منجر شود. برای جلوگیری از این روند، سازمان‌ها باید فرهنگ احترام، عدالت و همدلی را ترویج دهند و محیطی سالم و حمایت‌کننده برای کارکنان خود ایجاد کنند. به‌عنوان مثال دو نفر از مشارکت‌کنندگان (p5, p8) بیان کردند "سازمان‌هایی که جو ناسالمی دارند، اغلب ناخودآگاه فرهنگ فردگرایی افراطی را تقویت می‌کنند. در چنین محیطی، کارکنان به‌جای همکاری و حمایت متقابل، بیشتر سعی می‌کنند تنها پیش بروند و از درگیر شدن با دیگران اجتناب کنند!" "گاهی هم رقابت‌های سوءقصدآمیز یا رفتارهای خصمانه جای روابط انسانی و اعتماد را می‌گیرند و فضای کار را به مرور سمی می‌کنند".

مضمون اصلی پنجم بی‌توجهی به سلامت روان و رفاه کارکنان بود که چهار مضمون فرعی رفتار بد با کارکنان، استرس شدید، خدمات ضعیف رفاهی، محیط کاری ناسالم را شامل می‌شود. بی‌توجهی به سلامت روان و رفاه کارکنان می‌تواند تأثیرات عمیقی بر فرهنگ سازمانی و روابط انسانی در محیط کار داشته باشد و در نهایت به انسانیت‌زدایی سازمان منجر شود. این مفهوم به شرايطی اشاره دارد که در آن کارکنان صرفاً به‌عنوان ابزار تولید دیده می‌شوند و نه به‌عنوان افرادی با نیازهای احساسی، روانی و اجتماعی. برای نمونه مشارکت‌کنندگان (P6, P14) در پژوهش اظهار کردند که "وقتی سازمان فقط به نتیجه کارت نگاه می‌کند و نه به خودت، وقتی سلامتت، راحتیت یا حتی روزهای سختت برایش مهم نیست دیگه جایی برای تعلق باقی نمی‌مونه. من دیگه احساس نمی‌کنم که عضو یه تیم یا سازمان هستم؛ انگار فقط یه نیروی موقت هستم که روزی روزگاری جایگزین می‌شه. وقتی می‌بینم که فارغ از اینکه چقدر وفادار بودم، سازمان هیچ‌وقت پشتم رو نگرفت، دل‌سرد می‌شم".

مضمون اصلی ششم ارتباطات ضعیف است که مضامین فرعی تعاملات کم اثر و ارتباط رسمی را در بر گرفته است. عدم وجود ارتباطات شفاف و سازنده باعث سردرگمی، استرس و کاهش احساس تعلق در کارکنان می‌شود. در چنین شرایطی، کارکنان احساس می‌کنند که ارزش و هویت فردی‌شان در سازمان نادیده گرفته شده است، که این موضوع منجر به فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری می‌شود. در این ارتباط مشارکت‌کنندگان (P5, P11) اظهار کردند که "وقتی ارتباطات در سازمان به درستی برقرار نباشد، کارکنان فرصت کمی پیدا می‌کنند تا واقعاً یکدیگر را بشناسند و درک کنند که همکاری‌شان چه احساسی دارد یا چه چیزهایی برایش مهم است. در چنین فضایی، همدلی کم‌رنگ می‌شود و مردم دیگر به راحتی به یکدیگر اهمیت نمی‌دهند انگار هرکس تنهاست، حتی در میان جمع"؛ "ارتباطات ضعیف منجر به سوءبرداشت‌های مداوم درباره اهداف، انتظارات و ارزش‌های سازمان می‌شود. این مسئله می‌تواند باعث ایجاد تضاد و تنش‌های بی‌مورد میان کارکنان شود و فضایی خصمانه به وجود آورد".

ساختار شغل ناکارآمد مضمون اصلی هفتم در حوزه عوامل موثر در بروز انسانیت‌زدایی در سازمان است که مضامین فرعی رویه‌های نادرست، وظایف پیچیده، شرایط غیرشفاف احراز شغل را در بر می‌گیرد. ساختار شغلی ناکارآمد نه تنها بهره‌وری را کاهش می‌دهد، بلکه با انسانیت‌زدایی از محیط کار، سلامت روانی و انگیزه کارکنان را از بین می‌برد. در این حوزه

مشارکت‌کنندگان (p_1, p_{13}) عقیده داشتند "هر بار که ایده‌ای می‌گم، با الان وقتش نیست یا ما همیشه این‌طور کار کردیم برخورد می‌کنم. سیستم این‌قدر سفت و سخته که حتی به تغییر کوچیک، انگار قراره دیوارها رو به لرزه دربیاره"؛ "دیگه دلم نمی‌خواد پیشنهاد بدم، چون می‌دونم جایی برایش نیست. این‌طوری، نه من رشد می‌کنم، نه سازمان همه چیز گیر کرده تو یه چرخه بی‌پایان".

مضمون اصلی هشتم استثمار کارکنان با مضامین فرعی بی‌انگیزگی و شرایط ذهنی آشفته بود. استثمار کارکنان نه تنها به کاهش کارایی سازمان منجر می‌شود، بلکه هویت انسانی محیط کار را نیز از بین می‌برد. به عنوان مثال مشارکت‌کنندگان (p_5, p_{11}) گفتند: "مدیریت سازمان کارکنان را فقط به عنوان منابعی جایگزین‌پذیر می‌بیند و به نیازهای آنها مانند استراحت، تعادل کار و زندگی یا توسعه فردی توجهی نمی‌کند. این موضوع باعث ایجاد احساس بی‌تفاوتی و بی‌احترامی در سازمان می‌شود"؛ "وقتی کارکنان شاهد بی‌عدالتی و بهره‌کشی از خود و همکارانشان باشند، احساس می‌کنند سازمان فاقد اخلاق و ارزش‌های انسانی است. این امر می‌تواند منجر به نافرمانی سازمانی، کاهش تعهد کاری و افزایش نرخ ترک کار شود".

مضمون اصلی نهم، حذف خلاقیت و نوآوری در سازمان در ارتباط با عوامل موثر بر بروز انسانیت‌زدایی با مضامین فرعی بی‌توجهی به نوآوری و بی‌توجهی به خلاقیت بود. حذف خلاقیت و نوآوری سازمان را به یک سیستم غیرانسانی، سرد و بی‌روح تبدیل می‌کند که در آن افراد صرفاً به عنوان ابزار تولید در نظر گرفته می‌شوند. برخی از مشارکت‌کنندگان (p_2, p_{14}) در پژوهش اعتقاد داشتند "هر بار که یه فکر جدید داشتیم، یا یه راه بهتر پیشنهاد دادم، انگار گناه کردم! سازمان این‌قدر در قوانین قدیمی و فرم‌ها گیر کرده که هر تغییری رو تهدید می‌دونه و با آن مخالفت می‌کنه. دیگه کسی حق نداره تصمیم بگیره، خلاق باشه، یا حتی بدون اجازه یه کار معمولی رو به روش خودش انجام بده"؛ "وقتی فضایی برای خلاقیت وجود نداشته باشد، کارمندان تبدیل به مجربانی صرف برای دستورالعمل‌ها می‌شوند؛ استقلال فکری‌شان کم‌رنگ می‌شود و دیگر در تصمیم‌گیری‌ها نقشی ندارند. این شرایط تدریجاً حس ارزشمندی را از آنها می‌گیرد و آنها را به اجزایی بی‌روح در چرخه‌ی بی‌پایان سیستم تبدیل می‌کند".

سلطه فناوری و تکنولوژی‌های پیشرفته به عنوان مضمون اصلی دهم شناخته شد که مضامین فرعی نظارت گسترده و اتوماسیون بیش از حد را شامل می‌شود. اگرچه فناوری پیشرفته می‌تواند کارایی را افزایش دهد، اما اگر به درستی مدیریت نشود، ممکن است به

انسانیت زدایی در سازمان‌ها منجر شود. سازمان‌ها باید در کنار استفاده از تکنولوژی، راهکارهایی برای حفظ ارزش‌های انسانی، افزایش تعاملات اجتماعی و ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان بیابند تا تعادل بین فناوری و انسانیت برقرار شود. در این زمینه مشارکت‌کنندگان (P3, P10) بیان کردند: "با جایگزینی انسان‌ها با فناوری‌های خودکار مانند هوش مصنوعی و ربات‌ها، تعاملات انسانی در محیط کار کاهش می‌یابد. این امر منجر به از بین رفتن حس همدلی، همکاری و ارتباطات بین فردی می‌شود".

مضمون اصلی یازدهم در ارتباط با عوامل موثر بر بروز انسانیت زدایی در سازمان‌های دولتی، فشارهای محیط سازمان با مضامین فرعی فشار رسانه‌ها و تبلیغات، جهانی شدن، فشار رقابتی، شرایط بد اقتصادی کشور و شرایط پیچیده سیاسی کشور است. مشارکت‌کنندگان (P4, P11, P13) در این زمینه اظهار کردند: "رسانه‌ها متأسفانه، گاهی با تبلیغ رقابتی سرسام‌آور، فرهنگ کار بی‌وقفه و سودمحوری افراطی، زمینه‌ساز انسانیت زدایی در محیط‌های کاری می‌شوند. از طریق ایجاد استانداردهای غیرواقعی از موفقیت و عملکرد، عادی‌سازی فرسودگی شغلی و ترویج سبک‌های مدیریتی بی‌احساس، رسانه‌ها تأثیر عمیقی بر نگرش و تجربه کارکنان می‌گذارند تا جایی که فشارهای ناسالم را عادی جلوه می‌دهند؛" "در جوامعی که بی‌ثباتی سیاسی، فساد، سرکوب یا تمرکز قدرت حاکم است، سازمان‌ها نیز از این وضعیت متأثر شده و ممکن است فرآیندهای غیرانسانی را در پیش بگیرند".

استرس و اضطراب به عنوان مضمون اصلی دوازدهم با مضامین فرعی فشار روانی و استرس، ترس و احساس نا امنی از عوامل موثر بر بروز انسانیت زدایی در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. به عنوان مثال برخی از مشارکت‌کنندگان (P2, P9) در این زمینه اظهار کردند: "زمانی که یک سازمان تحت فشار و استرس مداوم است، ممکن است کارکنان احساس کنند که تنها به عنوان ابزار تولید در نظر گرفته می‌شوند؛" "ارزش انسانی آن‌ها نادیده گرفته می‌شود".

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها در ارتباط با پیامدهای انسانیت زدایی در سازمان‌های دولتی، تعداد ۱۲۸ مضمون اولیه در ارتباط با پیامدهای انسانیت زدایی در سازمان‌های دولتی شناسایی شد که پس از چندین مرتبه مرور مضامین اولیه و دسته‌بندی آنها، در نهایت ۲۸ مضمون فرعی در قالب ۱۳ مضمون اصلی (ترک خدمت، فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی، کاهش تعهد، کاهش رضایت شغلی، کاهش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، افزایش

تعارضات، کاهش ایده‌پردازی، بی‌اعتمادی، افزایش فساد اداری، کاهش بهره‌وری در بلند مدت، استرس شغلی شدید، آسیب به برند سازمان) خلاصه شد.

جدول شماره ۳: پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مضمون اصلی	مضمون فرعی
ترک خدمت	دلایل فردی	سکوت سازمانی	سکوت دفاعی
	شرایط سازمانی		سکوت مطیع
فرسودگی شغلی	خستگی فیزیکی و روانی	کاهش تعهد	کاهش حمایت مدیر
	بدبینی و انزوا		امنیت شغلی پایین
	حس ناکامی		فقدان عدالت سازمانی
کاهش رضایت شغلی	عدم تناسب شغل	کاهش مسئولیت‌پذیری اجتماعی	فردگرایی افراطی
	عوامل انگیزشی		بی‌تفاوتی اجتماعی
	عوامل سازمانی		ضعف قوانین و مقررات
افزایش تعارضات	بی‌توجهی به اخلاقیات	استرس شغلی شدید	ناامیدی
	از خود بیگانگی		بی‌اعتباری
	کاهش همکاری	آسیب به برند سازمان	بی‌تفاوتی
کاهش ایده‌پردازی	از بین رفتن خلاقیت	بی‌اعتمادی	رفتار ناعادلانه
	ضعف نوآوری		
کاهش بهره‌وری در بلند مدت	فردی	افزایش فساد اداری	کارهای غیراخلاقی
	سازمانی		

مضمون اصلی اول، ترک خدمت کارکنان با مضامین فرعی شرایط سازمانی و دلایل فردی از پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی است. انسانیت‌زدایی در سازمان به معنای کاهش ارزش‌های انسانی، نادیده گرفتن احساسات و نیازهای کارکنان، و تبدیل آن‌ها به ابزارهای صرف برای بهره‌وری است. این پدیده می‌تواند پیامدهای جدی، از جمله افزایش نرخ ترک خدمت، داشته باشد. اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این خصوص اظهار کردند که "زمانی که کارکنان احساس کنن مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند و فقط به‌عنوان یک ابزار دیده می‌شوند، انگیزه و تعهدشان نسبت به سازمان کاهش می‌یابد. در نتیجه، آن‌ها به دنبال فرصت‌های شغلی دیگر خواهند بود که احترام و ارزش بیشتری برایشان قائل باشد".

فرسودگی شغلی، با مضامین فرعی حس ناکامی، بدبینی و انزوا و خستگی فیزیکی و روانی به‌عنوان مضمون اصلی دوم شناخته شد. فرسودگی شغلی یکی از پیامدهای رایج در

سازمان‌هایی است که به نوعی دچار انسانیت‌زدایی شده‌اند. در چنین محیط‌هایی، کارکنان نه به‌عنوان انسان‌های دارای احساسات، نیازها و آرزوها، بلکه صرفاً به عنوان ابزارهایی برای دستیابی به اهداف سازمانی دیده می‌شوند. این وضعیت می‌تواند پیامدهای جدی برای کارکنان و سازمان داشته باشد. اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش اظهار کردند که فرسودگی شغلی از پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. به‌عنوان مثال "وقتی سازمان بیش از حد بر نتیجه و بهره‌وری تأکید دارند، اغلب انتظارات غیرواقعی از کارکنان دارند، بدون اینکه به نیازهای انسانی آنها توجه کنند".

مضمون اصلی سوم، سکوت سازمانی است که مضامین فرعی سکوت مطیع و سکوت دفاعی را شامل می‌شود. انسانیت‌زدایی می‌تواند یکی از عوامل کلیدی در تقویت سکوت سازمانی باشد. سازمان‌ها برای کاهش این اثرات منفی باید سیاست‌هایی را اجرا کنند که بر ارزش‌گذاری کارکنان، ایجاد یک فرهنگ بازخورد مثبت و تقویت ارتباطات انسانی تأکید کند. مشارکت‌کنندگان (p3, p4, p9) در پژوهش بیان کردند: "کارکنان احساس می‌کنند که سازمان به آنها به چشم یک منبع نگاه می‌کند نه یک انسان، اعتماد آنها کاهش می‌یابد و انگیزه‌ای برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها نخواهند داشت در این شرایط چرا باید باور کنم که حرفم مهمه؟" "کارکنان احساس می‌کنند که سازمان برای آنها ارزشی قائل نیست، در این حالت از بیان مشکلات یا پیشنهادها خود می‌ترسند، زیرا تصور می‌کنند که ممکن است مورد تنبیه قرار گیرند یا نادیده گرفته شوند".

مضمون اصلی چهارم در ارتباط با پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی کاهش تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که مضمون‌های فرعی فقدان عدالت سازمانی، کاهش حمایت مدیر و امنیت شغلی پایین را در بر گرفته است. مشارکت‌کنندگان (p3, p10) در این خصوص گفتند: "در واقع دلم می‌خواهد برم ولی هنوز نمی‌تونم. هزینه‌ها، وام‌ها، مسئولیت‌ها همه مثل یه زنجیر هستن که من رو اینجا نگه داشتند. وقتی رفتارها غیرانسانی باشه، وقتی احترامی نباشه و هر روز حس کنی جایی برایت نیست، دیگه انگیزه‌ای برای خوب کار کردن باقی نمی‌ماند".

کاهش رضایت شغلی به عنوان مضمون اصلی پنجم شناسایی شد که مضمون‌های فرعی عوامل سازمانی، عدم تناسب شغل و عوامل انگیزشی را در بر می‌گیرد. انسانیت‌زدایی در محیط کار تأثیرات منفی عمیقی بر رضایت شغلی دارد و می‌تواند به کاهش انگیزه، فرسودگی شغلی و

افزایش نرخ ترک کار منجر شود. سازمان‌ها باید رویکردی انسانی‌تر اتخاذ کنند تا محیط کاری سالم‌تر و بهره‌ورتر ایجاد شود. برخی از مشارکت‌کنندگان (p5, p13) در این زمینه بیان کردند: "کارکنانی که احساس بی‌تفاوتی و بیگانگی می‌کنند، اغلب عملکرد و بهره‌وری پایین‌تری دارند؛" روابط بین کارکنان و مدیران تضعیف شده و همکاری‌های تیمی کاهش می‌یابد."

کاهش مسئولیت‌پذیری اجتماعی مضمون اصلی ششم است که مضمون‌های فرعی ضعف قوانین و مقررات، فردگرایی افراطی و بی‌تفاوتی اجتماعی را شامل می‌شود. مشارکت‌کنندگان (p2, p8) در پژوهش گفتند: "هنگامی که کارکنان احساس کنند که صرفاً ابزارهایی برای رسیدن به اهداف سازمانی هستند، انگیزه‌ی آن‌ها برای ایفای نقش‌های اجتماعی و اخلاقی کاهش می‌یابد. در نتیجه، آن‌ها کمتر به ارزش‌ها و مأموریت‌های اجتماعی سازمان پایبند خواهند بود."

مضمون اصلی هفتم، افزایش تعارضات است که مضمون‌های فرعی کاهش همکاری، بی‌توجهی به اخلاقیات و از خود بیگانگی را در بر می‌گیرد. مشارکت‌کنندگان (p4, p12) در این خصوص بیان کردند: "کارکنان احساس می‌کنند که سازمان به آن‌ها به چشم انسان‌هایی با نیازهای عاطفی و شخصی نگاه نمی‌کند، آدم‌هایی که بعضی روزها خسته‌ایم، نگرانیم یا فقط به نگاه دوستانه نیاز داریم. سازمان فقط به کار ما نگاه می‌کند، نه به زندگی‌مون، نه به روح خسته‌مون در این شرایط سطح همدلی و تعامل مثبت بین افراد کاهش می‌یابد."

کاهش ایده‌پردازی به‌عنوان مضمون اصلی هشتم با مضمون‌های فرعی ضعف نوآوری و از بین رفتن خلاقیت در زمینه پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی شناسایی شد. عدم توجه به نیازهای انسانی کارکنان، موجب کاهش رضایت شغلی و افزایش فرسودگی شغلی می‌شود. کارکنانی که دچار فرسودگی شده‌اند، انرژی و انگیزه کافی برای ارائه ایده‌های جدید ندارند و تنها در حد انجام وظایف حداقلی خود باقی می‌مانند. به‌عنوان مثال شرکت‌کنندگان (p5, p11) در پژوهش در این زمینه گفتند: "زمانی که کارکنان به‌عنوان ابزار دیده شوند، روابط انسانی در سازمان کم‌رنگ شده و تعاملات اجتماعی کاهش می‌یابد. این امر به‌ویژه در محیط‌های کاری که نیاز به همکاری و تبادل نظر برای خلاقیت و نوآوری وجود دارد، تأثیر منفی می‌گذارد."

مضمون اصلی نهم در ارتباط با پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی، بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به سازمان است که مضامین فرعی رفتار ناعادلانه و بی‌تفاوتی به سازمان را

شامل می‌شود. انسانیت‌زدایی سازمان نه تنها به کاهش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان منجر می‌شود، بلکه باعث ایجاد بی‌اعتمادی پایدار نسبت به سازمان می‌شود. برای جلوگیری از این وضعیت، سازمان‌ها باید به نیازهای انسانی کارکنان توجه کنند، محیطی حمایتی ایجاد کنند و از سیاست‌های مدیریتی منصفانه و شفاف استفاده کنند تا اعتماد و وفاداری کارکنان حفظ شود. شرکت‌کنندگان (p1, p8) در پژوهش در این زمینه عنوان کردند: "بی‌توجهی به نیازهای انسانی کارکنان، مانند نیاز به استراحت، حمایت روانی و ایجاد تعادل بین کار و زندگی، منجر به استرس شغلی بالا و فرسودگی شغلی می‌شود. کارکنانی که تحت فشارهای غیرانسانی قرار دارند، سازمان را محیطی خصمانه تلقی کرده و به آن بی‌اعتماد می‌شوند".

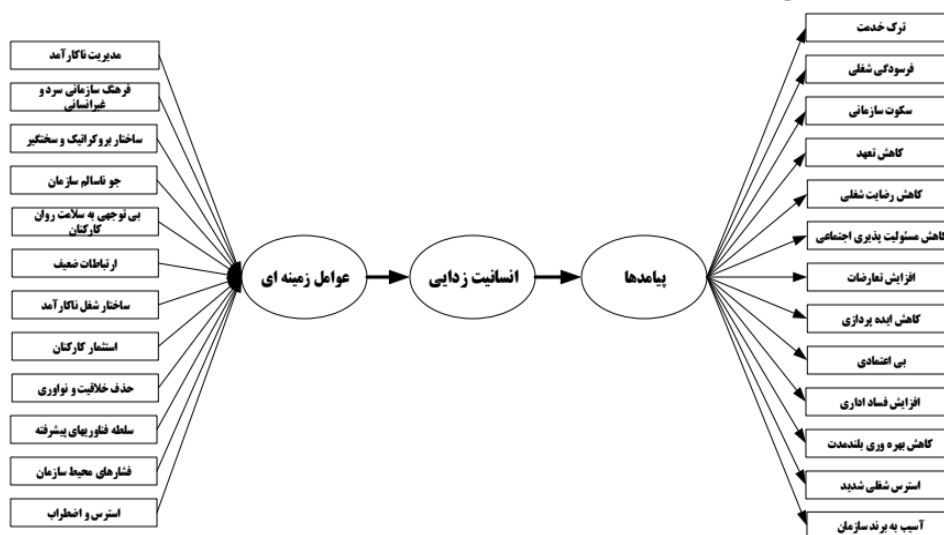
افزایش فساد اداری و کارهای غیراخلاقی به عنوان مضمون اصلی دهم در زمینه پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش (p6, p12) اعتقاد داشتند: "وقتی سازمان فضایی درست کنه که فقط برترین‌ها نه صادق‌ترین‌ها زیر نظر باشن، دیگه هر کس مجبور می‌شه دست به هر کاری بزنه تا جلو بیفته یا حداقل جاش رو حفظ کنه، این محیط می‌تواند فضایی را ایجاد کند که فساد در آن رونق گیرد".

کاهش بهره‌وری در بلند مدت با مضامین فرعی کاهش بهره‌وری سازمانی و فردی به عنوان مضمون اصلی یازدهم پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان شناسایی شدند. اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این زمینه بیان کردند: "وقتی کارکنان احساس کنند که به عنوان یک انسان مورد احترام و توجه قرار نمی‌گیرند، احتمالاً انگیزه‌شان برای انجام کار به شدت کاهش می‌یابد".

استرس شغلی شدید به عنوان مضمون اصلی دوازدهم در زمینه پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی شناخته شد. در محیط‌های سازمانی، وقتی کارکنان احساس کنند که به عنوان انسان‌ها و نه تنها به عنوان منابع یا ابزارهای کاری دیده می‌شوند، این احساس می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر سلامت روانی آنها بگذارد و منجر به افزایش استرس شغلی شود. مشارکت‌کنندگان (p4, p8) در تحقیق گفتند: "وقتی کارکنان احساس می‌کنند که تنها به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می‌شوند، احساس بی‌ارزشی و کمبود احترام در آنها تقویت می‌شود. این احساس می‌تواند منجر به استرس و اضطراب‌های شدید شغلی شود".

مضمون اصلی سیزدهم در ارتباط با پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان، آسیب به برند سازمان است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش (p3, p11) بیان کردند: "برندها بیشتر از هر چیز دیگری به تصویری که از خود در ذهن مردم ایجاد می‌کنند وابسته هستند. رفتارهای انسانیت‌زدا ممکن است باعث شود که تصویر برند در نظر عموم آسیب ببیند و سازمان در نظر مردم به عنوان یک نهاد غیرمستول و بی‌احساس دیده شود".

با توجه به یافته‌های پژوهش، عوامل زمینه‌ای موثر بر بروز انسانیت‌زدایی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی مشخص شد که در شکل (۱) قابل مشاهده است.



شکل شماره ۱: عوامل زمینه‌ای بروز انسانیت‌زدایی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در چارچوب راهبرد پدیدارشناسی تفسیری در پی واکاوی مفهوم انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی ایران انجام شده است. برای انجام این پژوهش دو پرسش کلی طرح شدند تا عوامل زمینه‌ای بروز و پیامدهای انسانیت‌زدایی و به‌طور کلی درون مایه‌های مبین این پدیده را در قلمرو مکانی پژوهش کاوش کنند.

یافته‌ها پژوهش در راستای عوامل زمینه‌ای بروز انسانیت‌زدایی نشان داد، مدیریت ناکارآمد در سازمان‌های دولتی می‌تواند با ایجاد ساختارهای غیرمنعطف، فرهنگ سرکوب، بی‌عدالتی و استرس شغلی، زمینه را برای انسانیت‌زدایی در کارکنان فراهم کند. به این نتایج در پژوهش

لاگیوس و همکاران (۲۰۲۳)، برایسون و همکاران (۲۰۲۲) و استینگلاهامبر و همکاران (۲۰۲۱) نیز اشاره شده است. در تبیین این نتایج می‌توان اینگونه بیان کرد که در دانش موجود، عوامل متعددی به‌عنوان سلب‌کننده انگیزه کارکنان و کاهنده عملکرد کاری آنها شناسایی شده‌اند که شدت و ضعف آنها برای هر فرد متفاوت است. به‌طور کلی، عوامل ایجادکننده بی-انگیزگی کارکنان در سه طبقه اصلی یعنی منابع مالی، کنش‌های محیط کاری و محیط خارجی دسته‌بندی شده‌اند، بطوریکه ساریا و بکتی^۱ (۲۰۲۱) در یافته‌های پژوهش خود نشان دادند که از میان تمام عوامل کاهنده انگیزش کارکنان، فقدان تعامل اثربخش با مدیر و سبک مدیریت ناکارآمد و پرخاشگرانه تأثیر بیشتری دارد.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود، فرهنگ سازمانی سرد به نوعی از فرهنگ سازمانی اشاره دارد که در آن ارزش‌ها، رفتارها و سیاست‌های سازمانی بر بهره‌وری و سودآوری به قیمت نادیده گرفتن رفاه کارکنان، بی‌توجهی به احساسات، نیازهای انسانی و اخلاقیات متمرکز است. به این موارد در یافته‌های تحقیق تقی پناهی و همکاران (۲۰۲۲)، همل و همکاران (۲۰۲۳) و گیپ و همکاران (۲۰۲۳) نیز اشاره شده است. در راستای تایید نتایج می‌توان گفت، یک محیط کار با فرهنگ سرد و غیرانسانی به کارکنان، نزدیکان آنها و در نهایت به کسب و کار سازمان آسیب می‌زند. فرهنگ‌های سرد و غیرانسانی عزت نفس، انگیزه، حسن نیت و روابط را در سازمان از بین می‌برد. برای اغلب کارکنان کار واقعی که انجام می‌دهند آسان‌ترین قسمت شغلی‌شان است و آن چیزی که آنها را ناراضی می‌کند انرژی منفی و فرهنگ سازمانی سرد است.

مشارکت‌کنندگان در تحقیق اظهار کردند که جو ناسالم و ارتباطات ضعیف در سازمان‌های دولتی می‌تواند انسانیت‌زدایی را در محیط‌کاری تقویت کنند، به این معنا که کارکنان و مدیران، یکدیگر را نه به‌عنوان انسان‌هایی با احساسات، نیازها و ارزش‌ها، بلکه به‌عنوان ابزارهایی برای رسیدن به اهداف سازمانی ببینند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های محمدی بشیری و همکاران (۲۰۲۳)، ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۱) و دمولین و همکاران (۲۰۲۳) نیز همسو است. هنگامی که جو سازمانی منفی باشد و ارتباطات ضعیف باشد، کارکنان احساس می‌کنند که فقط به عملکرد و خروجی‌هایشان توجه می‌شود، نه به خودشان به‌عنوان انسان، این موضوع باعث کاهش انگیزه و عزت نفس آنها می‌شود. در فضایی که ارتباطات ناکارآمد است، افراد ممکن است بیشتر شاهد بی‌عدالتی، تبعیض، بی‌احترامی و حتی سوء استفاده باشند و این

^۱. Soraya & Bekti

وضعیت باعث می‌شود که برخی افراد رفتارهای غیراخلاقی را طبیعی بدانند و سازمان را به محیطی غیرانسانی تبدیل کنند. ارتباطات ضعیف باعث می‌شود کارکنان کمتر با یکدیگر تعامل انسانی و همدلانه داشته باشند. در نتیجه، افراد کمتر به مشکلات و احساسات همکاران خود اهمیت می‌دهند، که این موضوع به مرور زمان انسانیت‌زدایی را در محیط کار تشدید می‌کند.

طبق تئوری تناسب بین فرد و محیط‌کاری^۱، عوامل سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری انسانیت‌زدایی شغلی دارند. انسانیت‌زدایی شغلی در بلند مدت موجب فشار روانی برای فرد می‌شود، به‌طوری‌که می‌توان یکی از علل اصلی انسانیت‌زدایی را عدم تناسب بین فرد و محیط کاری‌اش دانست. یکی از حوزه‌هایی که می‌تواند منجر به تناسب ضعیف بین فرد و محیط کاری‌اش شود، ساختار سازمانی و شغلی است. ساختار سازمانی نه تنها روی عملکرد سازمانی تأثیر دارد، بلکه بر سلامت روانی و احساسی کارکنان نیز اثرگذار است. بنابراین، سازمان‌هایی که به دنبال افزایش بهره‌وری پایدار هستند، باید ساختارهایی را طراحی کنند که نه تنها کارایی را افزایش دهد، بلکه حس انسانیت و ارزشمندی را در کارکنان تقویت کند (Khodabakhshi, Samadzadeh & Mobaraki, 2019: 51). ولی باید توجه داشت، رسمیت قوانین و مقررات سازمانی به گونه‌ای باشند که خطوط راهنما و جهت‌هایی را برای کارکنان در انجام وظایفشان فراهم نمایند و انتظارات نامشخص را کاهش دهند. سازمانی که تنها بر قوانین و فرآیندها تأکید دارد، باعث می‌شود کارکنان احساس بیگانگی کنند. آنها ممکن است سازمان را به‌عنوان یک محیط سرد و غیرانسانی ببینند، جایی که هیچ اهمیتی به شخصیت و ارزش‌های آنها داده نمی‌شود. همچنین، در سازمان‌هایی با رسمیت بالا، روابط کاری اغلب رسمی و خشک می‌شود. این موضوع باعث کاهش تعاملات انسانی و افزایش حس بیگانگی میان کارکنان می‌شود. وقتی افراد فقط از طریق فرآیندهای رسمی و مستندات با هم ارتباط برقرار کنند، احساسات و نیازهای انسانی نادیده گرفته می‌شود. در تایید مطلب فوق، نتایج تحقیق نشان داد که عدم تناسب بین انتظارات کارکنان با واقعیات محیط کار و سیستم سازمانی باعث ایجاد انسانیت‌زدایی سازمانی می‌شود که این نتایج با یافته‌های لاگیوس و همکاران (۲۰۲۳) دمولین و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

یافته‌های تحقیق نشان داد که در محیط‌های کاری سازمان‌های دولتی موقعیت‌های زیادی هستند که موجب استرس و اضطراب فرد می‌شوند. موقعیت‌هایی همچون فقدان تامین شغل،

^۱. Person – environment fit theory

بروکراسی سردرگم، ساعت کار زیاد، فناوری جدید، حقوق کم و سبک مدیریت باعث ایجاد استرس در محیط کار می‌گردند. زندگی شغلی در دنیای امروز تحت تاثیر افزایش رقابت، تغییر روابط بین نیروی انسانی، ورود تکنولوژی‌های جدید و رشد اقتصاد جهانی به شدت تغییر کرده که از جمله این تغییرات، استرس روزافزون کارکنان در محیط‌کاری است (Hasan, Shafin & Akter, 2023: 16). در این بین، مهمترین تفاوت دنیای امروز با دیروز سرعت تحولات تکنولوژیک عنوان شده‌است. دنیا در حال تغییر است و سرعت این تغییر روز به روز بیشتر می‌شود، تکنولوژی‌های جدیدی ظهور می‌کنند و عمر آنها به سرعت تمام می‌شود و جانشین‌هایی برای آنها به بازار می‌آید. از طرفی، ناتوانی در کنار آمدن با تکنولوژی‌های جدید کامپیوتری بیماری جدیدی از انطباق را در سلامت انسان‌ها ناشی از استرس تکنولوژی و فناوری‌های ایجاد کرده‌است. استرس ناشی از تکنولوژی درواقع استرسی است که فرد به دلیل وابستگی بیش از حد به فناوری یا برعکس عدم تسلط به فناوری و اضطراب ناشی از عدم اطمینان به فناوری دچار می‌شود. این امر بهره‌وری و اثرگذاری افراد در کار را کاهش می‌دهد و این کاهش بهره‌وری سطح موفقیت سازمان را پایین می‌آورد (Tavakoli, 2023: 7). درواقع، هنگامی که افراد در محیط کاری تحت فشار و استرس شدید قرار دارند، ممکن است به‌جای ایجاد ارتباطات عاطفی و همدلانه با دیگران، به‌طور ناخودآگاه به شکلی خودمحور و بی‌توجه به احساسات دیگران عمل کنند، این اتفاق می‌تواند منجر به کاهش همدلی و انسانیت‌زدایی در سازمان شود. پژوهش‌های فتاحی سرند و همکاران (۲۰۲۳)، شین و همکاران (۲۰۲۵) و برایسون و همکاران (۲۰۲۲) نیز با اشاره به تاثیر استرس و اضطراب در بروز انسانیت‌زدایی سازمانی، هم جهت با این پژوهش هستند.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که حذف خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به انسانیت‌زدایی در محیط کار و جامعه شود. این مسأله از آنجا ناشی می‌شود که خلاقیت و نوآوری نه تنها به پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد فضای انسانی، احترام به ایده‌ها و تنوع دیدگاه‌ها نیز کمک می‌کند. وقتی این دو ویژگی حذف شوند، کارکنان ممکن است احساس کنند که تنها در قالب سیستم‌های خشک و بی‌روح فعالیت می‌کنند و ایده‌هایشان نادیده گرفته می‌شود. در این شرایط، فردیت کارکنان نادیده گرفته می‌شود و انگیزه آنها برای مشارکت و رشد به شدت کاهش می‌یابد. این امر می‌تواند به از دست رفتن حس احترام و ارزشمندی در محیط کار منجر شود و در نتیجه، فرد به‌عنوان یک موجود

انسانی با توانمندی‌ها و پتانسیل‌های خود دیده نمی‌شود. این نوع محیط‌های سازمانی ممکن است باعث کاهش کیفیت کار، افت روحیه، و حتی افسردگی کارکنان شوند. در نهایت، حذف خلاقیت و نوآوری به از دست رفتن همدلی، همکاری و حتی احترام به یکدیگر می‌انجامد و محیط‌کاری را به مکان‌های غیرانسانی تبدیل می‌کند. به این نتایج در یافته‌های پژوهش تقی پناهی و همکاران (۲۰۲۲) و لاگیوس و همکاران (۲۰۲۳) نیز اشاره شده است.

نتایج پژوهش در زمینه پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی نشان داد، زمانی که کارکنان احساس کنند که به‌عنوان یک فرد دارای ارزش انسانی در نظر گرفته نمی‌شوند و فقط به عنوان ابزاری برای انجام وظایف سازمانی دیده می‌شوند، انگیزه و تعهدشان کاهش می‌یابد. این امر می‌تواند منجر به خستگی عاطفی، کاهش بهره‌وری، بی‌تفاوتی نسبت به کار و در نهایت ترک شغل شود. پژوهش‌های لاگیوس و همکاران (۲۰۲۳) و دمولین و همکاران (۲۰۲۳) نیز با اشاره به فرسودگی شغلی و ترک شغل به عنوان پیامدهای انسانیت‌زدایی در سازمان، هم راستا با این پژوهش هستند. اگر کارکنان حس کنند که صرفاً به‌عنوان یک "منبع" برای کارفرما در نظر گرفته می‌شوند، دچار سرخوردگی خواهند شد. همچنین تحمیل کار زیاد بدون در نظر گرفتن نیازهای انسانی (مانند استراحت و تعامل اجتماعی) باعث فرسودگی شغلی می‌شود و نادیده گرفتن مشکلات کارکنان و عدم قدردانی از زحمات آن‌ها، حس بی‌اهمیتی را تقویت می‌کند.

نتایج تحقیق نشان داد که سکوت سازمانی، بی‌اعتمادی و کاهش تعهد کارکنان نسبت به سازمان از پیامدهای مهم انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی به شمار می‌روند. به این نتایج در یافته‌های تحقیق همل و همکاران (۲۰۲۳) نیز اشاره شده است. در تایید این نتایج می‌توان اینگونه گفت که اگر جو نامناسبی بر سازمان حاکم باشد و مدیر از روش‌ها و سبک‌های غلط استفاده کند نه تنها بهره‌ای از نظرات سازنده زیردستان نبرده بلکه حس ابتکار و نوآوری در کارمند را به حداقل رسانده و تعهد سازمانی و رضایت شغلی را محدود نموده و باعث پیدایش و گسترش سکوت سازمانی شده است. وقتی کارمند حس کند که مدیر اهمیتی به نظرات او نمی‌دهد و در امور و تصمیمات نقشی ندارد خود را کنار زده و منزوی می‌شود و تلاشی از خود نشان نمی‌دهد و خود را در آن سازمان ارزشمند نمی‌داند و از اینکه اگر اظهار نظری نماید و به احتمال قوی مدیر او را پس می‌زند در استرس می‌باشد. بنظر می‌رسد که موجودات زنده به‌طور

غریزی در شرایط استرس یا خطر ترجیح می‌دهند به سطح پایین‌تری از تلاش و فعالیت سوق یابند (Dshraqi, Ahmadi & Afrasiabi, 2021: 42).

مشارکت‌کنندگان در پژوهش اعتقاد داشتند در سازمان‌های دولتی که به کارکنان خود به‌عنوان انسان‌هایی با نیازهای عاطفی، اجتماعی و اخلاقی نگاه نمی‌کنند، زمینه را برای افزایش فساد، بی‌عدالتی و تعارضات داخلی فراهم می‌کنند. وقتی کارکنان به‌عنوان ابزار دیده شوند، حس همدلی و مسئولیت اخلاقی کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، افراد ممکن است دست به فساد، رشوه‌خواری یا سوء استفاده از منابع سازمانی بزنند، زیرا خود را بخشی از یک سیستم غیرانسانی می‌بینند که در آن تنها بقای شخصی اهمیت دارد. یافته‌های پژوهش تقی پناهی و همکاران (۲۰۲۲)، لاگیوس و همکاران (۲۰۲۳) نیز همسو با نتایج این مطالعه است. در راستای تبیین این یافته‌ها می‌توان اینگونه بیان کرد، وقتی کارکنان صرفاً به‌عنوان ابزارهای کاری دیده می‌شوند، رقابت ناسالم، بی‌اعتمادی و تنش میان کارکنان و مدیران افزایش می‌یابد. افراد در این فضاها بیشتر درگیر تضادهای شخصی و گروهی می‌شوند که باعث کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که در چند سال اخیر در سازمان‌های دولتی، به خاطر تغییرات به وجود آمده در ساختار سازمان‌ها، انجام وظایف، محتوای شغل، ارتباطات فرد با گروه همکاران و مدیران، اضافه‌کاری، نقش‌های کاری چندگانه، عدم توجه به نیازهای کارکنان و نادیده گرفتن جایگاه و کرامت انسانی، نیروی انسانی در معرض فشارهای عصبی گوناگونی قرار دارد که عامل بسیار مهمی در ایجاد مشکلات روانی، جسمی و رفتاری کارکنان محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهش‌های فتاحی سرند و همکاران (۲۰۲۳) و دمولین و همکاران (۲۰۲۳) نیز با این نتایج مطابقت دارد. در واقع، زمانی که کارکنان احساس کنند که فقط به چشم یک ابزار کار دیده می‌شوند، حس ارزشمندی آن‌ها کاهش می‌یابد و این امر می‌تواند باعث افت انگیزه، کاهش رضایت شغلی و در نتیجه افزایش استرس شغلی در آنها شود.

بدون شک، انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی یک مشکل جدی است که می‌تواند منجر به کاهش کارایی، افزایش فساد و نارضایتی عمومی شود. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود، ساختارهای اداری را با کاهش سطوح سلسله‌مراتبی و رقمی‌سازی فرآیندها سبک‌تر کرد تا تصمیم‌گیری سریع‌تر و شفاف‌تر شود. همزمان، سیستم‌های تعاملی داخلی (مانند پلتفرم‌های دیجیتال بازخورد کارکنان) و خارجی (نظیر پل‌های شهروندی) باید فعال شوند تا

ارتباط دوطرفه تقویت گردد. در حوزه فرهنگ سازمانی، برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر درباره احترام متقابل، ارتباطات انسانی و رهبری خدمت‌گرا برای تمامی سطوح سازمان ضروری است. قدردانی از کارکنان نیز نباید صرفاً شعار باشد؛ بلکه باید از طریق سازوکارهای شفاف مانند سیستم‌های بازخورد مثبت ماهانه، برنامه‌های پاداش مالی و غیرمالی (تشویق عمومی، فرصت‌های ارتقا، مرخصی انگیزشی) عملیاتی شود. فراهم کردن فضای کاری مناسب، دسترسی به خدمات روان‌شناسی، بیمه‌های تکمیلی و برنامه‌های سلامت روان برای کارکنان می‌تواند به‌طور چشمگیری رضایت شغلی را افزایش دهد. علاوه بر این، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی حتی در سطح کوچک (مثل انتخاب ساعات کاری تیم یا طراحی محیط دفتر) حس تعلق و مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند. برای مقابله با بروکراسی بی‌روح، باید از رویه‌های ماشینی و بی‌معنا (مانند گزارش‌نویسی تکراری و بدون هدف) کاسته شود و جای آن را فرآیندهای مبتنی بر نتیجه و مشتری‌محور جایگزین کنند. همچنین، برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی، سیاست‌های انعطاف‌پذیری از جمله دورکاری متناوب، ساعات کاری انعطاف‌پذیر و حمایت از والدین باید در دستور کار سازمان قرار گیرد. شایان ذکر است که این پژوهش در مسیر انجام با محدودیت‌هایی مواجه بوده‌است. از جمله از آنها تمایل کم کارکنان برای انجام مصاحبه و همچنین ترس از اظهار نظر آزاد و بدون ترس در ارتباط با موضوع بود. محدودیت دیگر که به چارچوب مفهومی پژوهش باز می‌گردد، عبارت از این است که این احتمال وجود دارد سایر متغیرهای سازمانی (فرسودگی شغلی، رضایت شغلی، تعهد و جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعاملات بین کارکنان و ...) و متغیرهای فردی (سن، جنس، سابقه شغلی و ...) نیز در متغیر این پژوهش تاثیرگذار باشند که با توجه به محدودیت‌های اجرایی و گسترده شدن پژوهش، محققان به این متغیرها نپرداخته‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود، طرح پژوهش در سایر سازمان‌ها اجرا شود همچنین پژوهش‌های آینده با استفاده از سایر روش‌های پژوهش کیفی و کمی انجام شود و از ابزارهای مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه به صورت همزمان استفاده شود. در پژوهش‌های آینده تاثیر سایر متغیرهای سازمانی و فردی مورد بررسی قرار گیرد.

حمایت و قدردانی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری بوده و تمامی اصول اخلاقی در آن در نظر گرفته شده است. این پژوهش هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

منابع فارسی

- ابراهیمی، مرضیه؛ شرافت، شمیم؛ ودادهیر، ابوعلی و عینی زیناب، حسن. (۱۴۰۰). انسان‌زدایی در مناسبات پزشکی و بیمار: بررسی تجربی و انطباق نظری. *مجله جامعه‌شناسی/یران*، ۲۲(۴)، ۳۳-۵۳.
- اشراقی، محمد؛ احمدی، غلامعلی و افراسیابی، رویا. (۱۴۰۰). ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل فرهنگ و ارشاد خراسان شمالی)، مطالعات رفتاری در مدیریت، ۱۲(۲۸)، ۳۳-۴۷.
- بختیاری دستگردی، زهرا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر انسانیت‌زدایی بر بی‌نزاکتی درک شده، پنهان‌سازی دانش و دزدی زمان کارکنان: نقش متغیرهای تعدیل‌گر سرمایه روانشناختی و معنویت در محل کار، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.
- تقی‌پناهی، علیرضا؛ مرتضائی، رضا و ساوند، زینب. (۱۴۰۱). در جستجوی انسانیت: مروری بر نظریه‌های انسانیت‌کاهی و انسانیت‌زدایی. *رویش روان‌شناسی*، ۱۱(۶)، ۷۹-۹۰.
- توکلی، مرضیه. (۱۴۰۲). مقایسه استرس ناشی از تکنولوژی در شاغلین آنالین با حضوری، فصلنامه ایده‌های نوین در روانشناسی، ۲۲(۱۸)، ۱-۱۱.
- حبیبی، آرش و جلال‌نیا راحله. (۱۴۰۱). پدیدارشناسی، تهران، انتشارات نارون دانش
- خدابخشی، محمد؛ صمدزاده، مریم و مبارکی، حسین (۱۳۹۸). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان حوزه ستادی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. *طب و تزکیه*، ۲۸(ویژه نامه علوم انسانی)، ۴۸-۵۷.
- زرنندی، سعید؛ حمیدی حصاری، یاسین و معدنی، جواد. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران. *مجلس و راهبرد*، ۲۴(۹۱)، ۱۶۵-۲۰۲.
- شهبازی، هما؛ صادقی، منصوره السادات و پناغی، لیلی. (۱۳۹۶). نقش انسانیت‌زدایی در بروز همسرآزاری از دیدگاه زنان قربانی خشونت خانگی: یک مطالعه کیفی. *سلامت اجتماعی*، ۴(۳)، ۱۷۹-۱۸۹.
- عقیلی، سیده فروغ؛ نعمی، عبدالزهر و هاشمی، سید اسماعیل. (۱۴۰۳). تدوین و آزمون الگویی از اثر انسانیت‌زدایی سازمانی بر برخی پیامدهای سازمانی با میانجی‌گری عدم‌تأمین نیازهای روانشناختی بنیادین سازمان. *پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی*، ۱۴(۵۴)، ۸۵-۹۸.
- فتاحی‌سرن، وحید؛ فتح‌علینژاد، ابوالفضل و سعادت، ادریس. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر انسانیت‌زدایی سازمانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه استرس شغلی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کردستان)، هفتمین کنفرانس ملی افق‌های نوین در علوم انسانی، اقتصاد، کارآفرینی. اسفند ۱۴۰۲ تهران.
- محمدی بشیر، رضا؛ فرمانی، ساسان و رضا قلی‌نژاد، بهنام. (۱۴۰۲). نقش واسطه‌ای انسانیت‌زدایی سازمانی در تأثیر تشریفات زائد بر نتایج رفتاری کارکنان، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات نوین در علوم انسانی، علوم تربیتی، حقوق و مطالعات اجتماعی.

References

- Aghili, S. F. , Naami, A. Z. & Hashemi, S. E. (2024). Developing and Testing a Model of Organizational Dehumanization's Effect on Some of Organizational Consequences with Mediation of Lack of Organizational Fundamental Psychological Needs Thwarting. *Social Psychology Research*, 14(54), 85-98. (In Persian)
- Andrighetto, L., Baldissarri, C., Lattanzio, S., Loughnan, S., & Volpato, C. (2014). Humanitarian aid? Two forms of dehumanization and willingness to help after natural disasters. *British journal of social psychology*, 53(3), 573-584.
- Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., Arriagada-Venegas, M., Nazar-Carter, G., & Pérez-Jorge, D. (2022). Validation of the Organizational Dehumanization Scale in Spanish-Speaking Contexts. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 1-14.
- Arriagada-Venegas, M., Ramírez-Vielma, R., & Ariño-Mateo, E. (2021). The moderating role of organizational dehumanization in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors. *UCJC Business and Society Review*, (69), 90-127.
- Bakhtiari Dastgerdi, Z (2012). Investigating the effect of dehumanization on perceived incivility, knowledge concealment, and employee time theft: The role of moderating variables of psychological capital and spirituality in the workplace, Master's thesis, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University. (In Persian)
- Bell, C. M., & Khoury, C. (2011). Organizational de/humanization, deindividuation, anomie, and in/justice. In *Emerging Perspectives on Organizational Justice and Ethics*; Gilliland, S., Steiner, D., Skarlicki, D., Eds.; IAP Information Age Publishing: Charlotte, NC, USA, 167–197.
- Bell, C. M., & Khoury, C. (2016). Organizational powerlessness, dehumanization, and gendered effects of procedural justice. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 570–585.
- Brison, N., Stinglhamber, F., & Caesens, G. (2022). Organizational dehumanization. In *Oxford research encyclopedia of psychology*, 1-42.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2019). The relationship between organizational dehumanization and outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(9), 699-703.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540.
- Christoff, K. (2014). Dehumanization in organizational settings: Some scientific and ethical considerations. *Frontiers in human neuroscience*, 8(748), 1-5.
- Demoulin, S., Brison, N., & Stinglhamber, F. (2023). Perceived sexualization of the work environment's influence on well-being, attitudes, and behaviors: The roles of organizational dehumanization and enjoyment of sexualization. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(10), 1012-1026.

- Ebrahimi, M. , sherafat, S. , Vedadhir, A. & Eini-zeinab, H. (2021). Dehumanization in physician-patient relationships: An empirical study and theoretical grounding. *Iranian Journal of Sociology*, 22(4), 33-53. (In Persian)
- Eshraghi, M. , Ahmadi, Gh. & Afrasiabi, R. (2017). Presenting a proposed model to reduce organizational silence, *Behavioral Studies in Management*, 12(28), 33-47. (In Persian)
- Fattahi Sarand, V. ,Fatha Alinejad, A. & Saadati, I. (2024). Investigating the effect of organizational dehumanization on employees' deviant behaviors with the mediating role of job stress (Case study: Kurdistan University of Medical Sciences and Health Services), 7th National Conference on New Horizons in Humanities, Economics, Entrepreneurship. February 2024, Tehran. (In Persian)
- Gip, H., Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Khoa, D. T. (2023). How organizational dehumanization impacts hospitality employees service recovery performance and sabotage behaviors: the role of psychological well-being and tenure. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 64-91.
- Habibi, A & Jalalnia, R. (1401). Phenomenology, Tehran, Narvan Danesh Publications. (In Persian)
- Hamel, J. F., Scrima, F., Massot, L., & Montalan, B. (2023). Organizational culture, justice, dehumanization and affective commitment in French employees: A serial mediation model. *Europe's Journal of Psychology*, 19(3), 285- 304.
- Hasan, M. M., Shafin, F., & Akter, N. (2023). The Role of Employee Stress in Workplace Bullying And its Effect on Organizational Performance-A Study on Bangladeshi Workplace. *Cultural Communication and Socialization Journal*, 4(1), 18-32.
- Haslam, N. (2016). Dehumanization: An integrative review. *Personality and social psychology review*, 10(3), 252-264.
- Khodabakhshi, M. , Samadzadeh, M & Mobaraki, H. (2019). Survey the effect of organizational structure on burnout among employees of Medical & Health Ministry, *Journal of Medicine Spiritual Cultivation*, 28(3), 48-57. (In Persian)
- Lagios, C., Stinglhamber, F., Restubog, S. L. D., Lagios, N., Brison, N., & Caesens, G. (2024). When organizational dehumanization hits home: Short- scale validation and test of a spillover–crossover model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(3), 1037-1075.
- Lagios, C., Caesens, G., Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2022). Explaining the negative consequences of organizational dehumanization: The mediating role of psychological need thwarting. *Journal of Personnel Psychology*, 21(2), 86–93.
- Lagios, C., Nguyen, N., Stinglhamber, F., & Caesens, G. (2023). Dysfunctional rules in organizations: The mediating role of organizational dehumanization in the relationship between red tape and employees' outcomes. *European Management Journal*, 41(5), 802-813.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2012). Power increases social distance. *Social Psychological and Personality Science*, 3(3), 282-290.
- Leyens, J. -P., Paladino, M., Rodriguez -Torres, R., Vaes, J., Demoulin, S., Rodríguez, A., & Gaunt, R. (2000). The Emotional Side of Prejudice: The Attribution of

- Secondary Emotions to In-groups and Out-groups. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 186-197.
- Maynard, J. L., & Luft, A. (2023). Humanizing dehumanization research. *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 4, 1001 – 1023.
- Mohammadi Bashir, Reza; Farmani, Sasan and Reza Gholinejad, Behnam (2024). The mediating role of organizational dehumanization in the impact of unnecessary formalities on employees' behavioral outcomes. Fourth International Conference on Modern Studies in Humanities, Educational Sciences, Law and Social Studies. My 2023, Tehran. (In Persian)
- Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2020). Workplace mistreatment and emotional labor: A latent profile Analysis. *Motivation and Emotion*, 44(3), 474–490.
- Rudman, L. A., & Mescher, K. (2012). Of animals and objects: Men's implicit dehumanization of women and likelihood of sexual aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(6), 734-746.
- Soraya, E., & Bektı, R. (2021). The influence of employee demotivation and employee motivation on employee performance: A case study of Farven. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(9), 561-568.
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S., & Maurage, P. (2021). Leader-member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor's organizational embodiment. *European Management Journal*, 39(6), 745-754.
- Shahbazi, H. , Sadeghi, M & Panaghi, L. (2017). The Role of Dehumanization in the Incidence of Spouse Abuse from the Perspective of Female Victims of Domestic Violence: A Qualitative Study, *Community Health*, 4(3), 179 – 189. (In Persian)
- Shin, H. H., Choi, S., & Kim, H. (2025). Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM): A driver of organizational dehumanization and negative employee reactions. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104230.
- Taghipanahi, A. , Mortezaie, R, & Savand, Z. (2022). In search of humanity; A review of theories of infra-humanization and de-humanization. *Rooyesh*. 11(6), 79-90. (In Persian)
- Tavakoli, M. (2023) Comparison of Stress Caused by Technology in Online and Face-to-Face Workers. *Quarterly Journal of New Ideas in Psychology*; 18 (22), 1 – 10. (In Persian)
- Van Manen, M. (2016). Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy. Routledge.
- Vayrynen, T., & Laari-Salmela, S. (2018). Men, mammals, or machines? Dehumanization embedded in organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 1-19.
- Zarandi, S. , Hamidi, Y. & madani, J. (2017). Meta-analysis of Factors Affecting the Corruption Agencies in the Islamic Republic of Iran. *Majlis and Rahbord*, 24(91), 165-202. (In Persian)