

شناسایی و تحلیل راهکارهای مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۴/۶، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۵/۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۷/۱۱

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

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

چکیده

زمینه و هدف: انسانیت‌زدایی سازمانی به وضعیتی اشاره دارد که در آن سازمان‌ها، به ویژه از طریق رفتارها و سیاست‌هایشان، ارزش و کرامت انسانی کارکنان خود را نادیده می‌گیرند. این امر می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان شود و حتی تأثیرات منفی بر سلامت روان آنها داشته باشد. این مطالعه با هدف شناسایی و تحلیل راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی ایران انجام گرفت. **روش:** روش پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) بود. جامعه هدف پژوهش خبرگان آگاه به موضوع تحقیق بودند که برحسب انتخاب هدفمند در دسترس تا مرحله اشباع، تعداد ۱۳ نفر بعنوان نمونه تحقیق مشخص گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه‌های مقایسه زوجی بود، داده‌های کیفی جهت شناسایی راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی با شیوه تحلیل تماتیک مبتنی بر مدل براون و کلارک و داده‌های کمی با استفاده از تکنیک دیتمل تحلیل شد و برای این منظور از نرم‌افزارهای Maxqda10 و Excel2016 استفاده گردید. **یافته‌ها:** بعداز تحلیل داده‌ها، ۲۰۰ مفهوم اولیه در قالب ۳۵ تم فرعی و ۱۵ تم اصلی موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی دسته‌بندی شدند. نتایج نشان داد، راهکار «تقویت مشارکت» بیشترین اثربخشی را بر سایر راهکارها داراست، در مقابل راهکار «توسعه شغل» کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است که به شدت تحت تأثیر راهکارهای دیگر قرار دارد. **نتیجه‌گیری:** تقویت مشارکت کارکنان در سازمان، نقش حیاتی در موفقیت و پویایی آن دارد. مشارکت فعال کارکنان منجر به افزایش بهره‌وری، نوآوری و رضایت شغلی می‌شود و در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند.

کلیدواژه: انسانیت‌زدایی سازمانی، فشار روانی، ارزش‌های انسانی، ارتباطات انسانی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

a.salavati@iausdj.ac.ir

https://orcid.org/0000-0002-4500-8730

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Identifying and Analyzing Solutions for Managing Organizational Dehumanization in the Iranian Public Sector

Zinalabdin Shajari (Phd Student)¹, Adel Salavati (PhD)^{2*} , Masoud Bastasmi (PhD)³

Abstract

Background and Aim: Organizational dehumanization refers to a situation in which organizations, especially through their behaviors and policies, ignore the value and human dignity of their employees. This can lead to a decrease in employees' motivation, productivity, and job satisfaction, and even have negative effects on their mental health. This study aimed to identify and analyze effective strategies for managing organizational dehumanization in the Iranian public sector. **Method:** The research method was a mixed (qualitative - quantitative) method. The target population of the research was experts who were aware of the research topic, and 13 people were selected as the research sample based on purposive sampling available until saturation. The data collection tools were semi-structured interviews and paired comparison questionnaires. Qualitative data were analyzed using thematic analysis based on the Braun and Clark model to identify effective solutions for managing organizational dehumanization, and quantitative data were analyzed using the DEMATEL technique. For this purpose, Maxqda¹⁰ and Excel²⁰¹⁶ software were used. **Findings:** After data analysis, 200 initial concepts were categorized into 35 sub-themes and 15 main themes effective for managing organizational dehumanization. The results showed that the "strengthening participation" solution has the greatest impact on other solutions, while the "job development" solution has the least impact, which is heavily influenced by other solutions. **Conclusion:** Strengthening employee participation in the organization plays a vital role in its success and dynamism. Active employee engagement leads to increased productivity, innovation, and job satisfaction, ultimately helping to improve the overall performance of the organization.

Keywords: Organizational Dehumanization, Psychological Stress, Human Values, Human Communication

1. Ph.D. Student, Department of public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

2. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

a.salavati@iausdj.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-4500-8730>

3. Assistant Professor, Department of public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

مقدمه

در بررسی جنبه تاریک رابطه کارمند- کارفرما^۱ محققان اخیراً توجه خود را به مفهوم انسانیت-زدایی سازمانی^۲ معطوف کرده‌اند که به عنوان تجربه کارمندی تعریف می‌شود که از طرف سازمان خود احساس عینیت^۳ می‌کند (لاگیوس، استین‌گلهمبر، راستبوغ، لاگیوس، برایسون و کسینس^۴، ۲۰۲۴). انسانیت‌زدایی سازمانی به معنای بکارگیری روش‌هایی است که به منظور تحقیر و تحریف کردن ارزش‌های انسانی افراد، توسط سازمان‌ها انجام می‌گیرد و می‌تواند باعث ایجاد فاصله بین مدیران و کارکنان شود، به طوری که کارکنان احساس کنند که ارزش و احساساتشان در نظر گرفته نمی‌شود و در نتیجه انگیزش و خشنودی شغلی آنها کاهش می‌یابد (عقیلی، نعامی و هاشمی، ۱۴۰۳). انسانیت‌زدایی سازمانی، یک نوع احساس فردی است که از طریق تجربه آن افراد در سازمان خود را همانند یک شی می‌پندارند (بل و خوری^۵، ۲۰۱۱). این مفهوم از آثار جامعه‌شناسانی چون مارکس^۶، دورکیم و باس^۷، وبر و کالبرگ^۸ و در حوزه روان‌شناسی اجتماعی^۹ از طریق نظریه فرا انسانی‌سازی^{۱۰} (لاینس، پالادینو، رودریگز، ویس، دمولین، پرز و گائنت^{۱۱}، ۲۰۰۰) و مدل دوگانه انسانیت‌زدایی^{۱۲} متولد شده است. بطوریکه 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 (آرینو، ویلما، ونگاس، کارتر و جورجی^{۱۳}، ۲۰۲۲). مطالعات متعددی وجود دارد که تأیید می‌کند 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. در این فرآیند سازمان‌ها و رهبران آن‌ها به‌طور روزافزونی به

1. Employee - employer relationship

2. Organizational Dehumanization

۳. عینی‌سازی به تمایل به نمایش دیگران یا تقلیل آنها به اشیا یا وسایلی برای رسیدن به هدف اشاره دارد، به جای اینکه آنها را به عنوان افرادی با احساسات و عواطف نگاه کند. در عینی‌سازی فردیت شخص انکار می‌شود و باعث می‌شود او احساس کند ابزار یا وسیله‌ای برای اهداف سازمان است.

4. Lagios, Stinglhamber, Restubog, Lagios, Brison & Caesens

5. Bell & Khoury

6. Marx

7. Durkheim & Buss

8. Weber & Kalberg

9. Social psychology

10. Theory of inhumanization

11. Leyens, Paladino, Rodriguez-Torres, Vaes, Demoulin, Rodriguez-Perez & Gaunt

12. Dual model of dehumanization

13. Ariño, Vielma, Venegas, Carter & Jorge

نیروی انسانی خود به مانند ربات یا ابزاری که اهداف آن‌ها را محقق می‌سازد می‌نگرند (هسل^۱، ۲۰۱۶) و به موجب آن نیروی انسانی از جوهره انسانی خود فاصله گرفته 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 (واورین و لاری- سالملا^۲، ۲۰۱۸). افزون بر این، در نتیجه این فراگرد دیگر کارکنان نیز کمافی‌السابق دیدگاه‌های همدیگر را نمی‌پذیرند و همچنین مکانیسم‌های فردیت‌زدایی و رفتارهای منفی آن‌ها در سازمان افزایش می‌یابد (لامارس، گالینسکی، گوردین و اوثن^۳، ۲۰۱۲).

انسانیت‌زدایی در سازمان ممکن است از طریق چندین راه و مسیر مختلف اتفاق بیفتد. در محیط‌های سازمانی، انسانیت‌زدایی می‌تواند به عنوان یک الگو یا رویکرد رفتاری طراحی شود که باعث کاهش ارزش‌ها، حقوق، ویژگی‌های انسانی و شناخت افراد شود (سالم، باکیر و الشریف^۴، ۲۰۲۵). برخی از شکل‌های انسانیت‌زدایی در سازمان‌ها شامل مواردی مانند بی‌توجهی به نیازها و حقوق شخصی (وقتی که سازمان‌ها توجه به نیازها و حقوق پایه‌ای کارکنان خود را، مانند حقوق مادی و معنوی، احترام و حریم شخصی، به یک اولویت تبدیل نمی‌کنند، این می‌تواند باعث ایجاد ادراک انسانیت‌زدایی در آنها شود). استفاده از کارکنان به عنوان ابزار (وقتی که سازمان‌ها فقط به دنبال استفاده از کارکنان به عنوان ابزار برای رسیدن به اهداف مالی یا کسب موفقیت هستند و ارزش‌های انسانی آنها را نادیده می‌گیرند، این انسانیت‌زدایی محسوب می‌شود). کاهش ارتباطات انسانی (وجود فاصله و عدم ارتباط معنادار بین مدیران و کارکنان می‌تواند منجر به انسانیت‌زدایی شود. نقد کردن بی‌مورد، تحقیر کارکنان، یا عدم ارائه حمایت و تشویق می‌تواند روابط انسانی را تضعیف کند). تحقیر و تحریف ارزش‌های انسانی (استفاده از زبان یا رفتار تحقیرآمیز، توهین یا تحقیر افراد، توجیه‌های بی‌مورد یا افتراق از ارزش‌های انسانی است). عدم توجه به تنوع و احترام به افراد (وقتی که سازمان‌ها تنوع فردی، فرهنگی و اجتماعی را نادیده می‌گیرند و به تفاوت‌ها و ارزش‌های فردی احترام نمی‌گذارند)، این ممکن است منجر به ادراک انسانیت‌زدایی شود (عقیلی و همکاران، ۱۴۰۳).

کما اینکه نتایج پژوهش‌هایی در کشور ایران نیز بروز انسانیت‌زدایی را در ابعاد مختلف سازمانی و رفتارهای کارکنان آن (بختیاری دستگردی، ۱۴۰۱؛ محمدی بشیری و همکاران، ۱۴۰۲؛ فتاحی سرند و همکاران، ۱۴۰۲؛ عقیلی و همکاران، ۱۴۰۳) را تایید کرده‌اند که لزوم

-
1. Haslam
 2. Väyrynen & Laari-Salmela
 3. Lammers, Galinsky, Gordijn & Otten
 4. Salem, Bakeer & El Shrief

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. شایان ذکر است از زمان پدیدار شدن مفهوم انسانیت‌زدایی سازمانی پژوهش‌های پرشماری با نتایج تقریباً متفاوتی در این حوزه به ثبت رسیده است که درک این پدیده را با مشکل همراه کرده است. به این معنی که برخی پژوهش‌ها آن را پدیده مثبت و برخی دیگر آن را یک پدیده منفی می‌دانند و به تناسب آن پیشایندها و پیامدهای مختلفی را برای آن معرفی کرده‌اند. نظر به اینکه اکثر قریب به اتفاق مطالعه‌های نگاشته شده انسانیت‌زدایی را یک پدیده منفی می‌پندارند که عملکرد سازمان و کارکنان را با مشکل همراه می‌کند، بایسته است برای درک بهتر این پدیده و اجتناب از اثرات منفی و بکارگیری راهکارهای کارآمد آن مشخص و تبیین گردد، چرا که محتمل است با کنترل پیشایندهای منفی و مرتفع کردن ضعف‌های مقتضی و ارائه راهکارهای علمی و عملیاتی از پدیدار شدن آن در سازمان جلوگیری کرد. در مقابل اگر این پدیده در سازمان کنکاش نشود و دانش سازمانی پیرامون آن افزایش پیدا نکند، محتمل است حیات و بقای سازمان‌ها در آینده نه چندان دور به خطر بیفتد چرا که در این وضعیت نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان‌ها جایگاه خود را در سازمان‌ها از دست می‌دهند و مدیران سازمانی برای رویارویی با این چالش از قبل چاره‌اندیشی نکرده‌اند. سرانجام اینکه، انسانیت‌زدایی پدیده جدیدی است و با پیامدهای منفی زیادی همراه است و برای اینکه منابع انسانی و سازمان‌ها در آینده از آن مصون بمانند، لازم است این پدیده مختص سازمان‌های بخش دولتی در ایران مفهوم‌سازی شده و راهکارهای مناسب و کارآمد در این راستا ارائه شود. چرا که سازمان‌ها از یک الگوی مشترک تبعیت می‌کنند، بنابراین اگر در سازمان‌های صنعتی این پدیده رایج شده است، محتمل است در آینده نه چندان دور به سازمان‌های دولتی نیز نفوذ پیدا کند. به علاوه، موضوع دیگر اینکه هم کشورهای توسعه یافته و هم کشورهای در حال توسعه از جمله ایران به دلیل عصر رشد تصاعدی و پیشرفت فن‌آوری‌های نوین به ناچار با این پدیده مواجه می‌شوند، کما اینکه در بسیاری از عرصه‌ها و زمینه‌های سازمانی می‌توان آن را مشاهده کرد ولیکن به دلیل نو بودن این پدیده شواهد و ادله‌ای پیرامون آن ثبت و ضبط نشده است که میزان درگیر شدن سازمان‌ها و نهادها را ارزیابی کرد. براین اساس ضروری است برای پر کردن این خلاءها و اینکه به سازمان‌ها کمک کنیم تا در مواجهه با این پدیده در آینده غافل نشوند، لازم است راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی شناسایی و تحلیل شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

انسان‌زدایی یکی از تکنیک‌های تحریک به نسل‌کشی است که اغلب برای توجیه جنگ، کشتار قضایی و غیرقانونی^۱، برده‌داری^۲، سقط جنین^۳، مصادره اموال^۴، 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 به عنوان یک استراتژی قابل قبول و حتی ضروری برای تعقیب اهداف شخصی و سازمانی تلقی می‌شود (کریستف^۵، ۲۰۱۴).

لینز و همکاران^۶ (۲۰۰۰)، در تلاش برای مشخص‌سازی جوهره انسانی^۷ در نظر مردم عادی، به سه مقوله هوشمندی (استدلال و تفکر)، هیجان‌های ثانویه و زبان (ارتباط) دست یافتند. بنابر نظر این پژوهشگران، هر یک از این خصیصه‌ها برای ماهیت انسان ضروری است. به عبارت دیگر، فقدان هر یک از این خصیصه‌ها کافی است تا دیگران را کمتر انسان ببنداریم. براساس این گزاره‌ها اعضای درون گروه^۸، جوهره‌های انسانی را برای گروه خود حفظ می‌کنند، درحالی که به دیگر گروه‌ها انسانیت کمتری را نسبت می‌دهند. این پدیده، انسانیت‌کاهی نامیده شده و خارج از آگاهی عمل کرده و حتی در شرایطی که هیچگونه تعارضی در بین گروه‌ها دیده نمی‌شود، رخ می‌دهد (دمولین، برایسون و استین‌گلهمبر^۹، ۲۰۲۳). هسلم (۲۰۰۶) ویژگی برجسته نظریه انسانیت‌کاهی را توجه به نمود ضمنی و جزئی انسانیت‌زدایی بر می‌شمارد.

هسلم (۲۰۰۶) ارائه تعریفی مشخص از انسانیت را لازمه فهم انسانیت‌زدایی برشمرده و با الهام از یافته‌های حاصل از نظریه انسانیت‌کاهی، مدل دو وجهی برای تعریف انسانیت پیشنهاد کرده است. مبتنی بر این مدل، تعریف انسانیت به مثابه خصایصی که به گونه ما اختصاص داشته و سبب تمایز بین انسان و حیوان می‌گردد، تنها یکی از وجوه تعریف انسانیت را در بر گرفته و وجه دیگر انسانیت بر تمایز بین انسان و اشیاء بی جان مانند ربات‌ها اشاره دارد. همانطور که در شکل زیر مشخص است، در این دیدگاه انسانیت با دو دسته از صفات مشخص می‌شود. صفاتی

-
1. Judicial and extrajudicial killing
 2. Slavery
 3. Abortion
 4. Confiscation of property
 5. Christoff
 6. Leyenes
 7. The Human Essence
 8. In-group
 9. Demoulin, Brison & Stinglhamber

که انسان را از حیوان جدا کرده و مختص انسان هستند و صفاتی که انسان را از سایر اشپای بی جان متمایز کرده و هسته معنایی انسانیت را تشکیل می‌دهند.



شکل ۱. مصادیق خصایص مختص به انسان و خصایص مربوط به ماهیت انسان

مبتنی بر این گزاره هسلم (۲۰۰۶) استدلال کرده است که اگر انسانیت از دو وجه متمایز تشکیل شده باشد، پس با انکار این دو وجه، دو مدل از انسانیت‌زدایی را شاهد خواهیم بود، انسانیت‌زدایی حیوانی (حیوان انگاری) و انسانیت‌زدایی مکانیکی (شیء انگاری). انکار صفات مختص به انسان سبب می‌شود تا افراد به طور مثال فاقد منطق و عقلانیت پنداشته شده و به صورت جزئی یا آشکار به حیوانات شبیه شوند. این نوع از انسانیت‌زدایی به اختصار حیوان انگاری در نظر گرفته می‌شود. در مقابل در انسانیت‌زدایی مکانیکی، خصایص مربوط به ماهیت انسان مورد انکار واقع شده که به دنبال آن سطحی بودن، انفعالی بودن، سردی و عدم پاسخ‌دهی هیجانی از مشخصات فرد انسانیت‌زدایی شده است. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که شیء انگاری جنسی زنان با این نوع از انسانیت‌زدایی مرتبط است (ویس، پالادینو و پاویا، ۲۰۱۱). مدل دوگانه هسلم (۲۰۰۶) بدین دلیل که انسانیت و انسانیت‌زدایی را در دو وجه معنا کرده و آن را در بافت روابط بین گروهی و بین فردی مورد مطالعه قرار داده است، نسبت به نظریه انسانیت‌کاهی از گستردگی بیشتری برخوردار است. کاربست نظریه دوگانه در بافت روابط بین فردی نشان می‌دهد که افراد، صفات مربوط به ماهیت انسان را بیش از دیگران به خود نسبت داده و به نوعی اثر خود انسانیت‌پروری را به نمایش می‌گذارند. همچنین استین‌گلمبر، ناگیون، لاگیوس، دمولین و مائورج^۲ (۲۰۲۳) این واقعیت کاری بیان شده توسط یک کارمند "احساس می‌کردم که شرکت می‌خواهد ما ربات‌هایی باشیم که هرگز متوقف نمی‌شویم، هرگز اجازه نمی‌دهیم ذهنمان

1. Vaes, Paladino & Puvia

2. Stinglhamber, Nguyen, Lagios, Demoulin & Maurage

از کار منحرف شود. فشار باورنکردنی را برای سرکوب شکست‌های انسانی که کارآمدی من را از یک ماشین کمتر می‌کرد، احساس کردم" را انسانیت‌زدایی سازمانی می‌نامند. انسانیت‌زدایی به عنوان یک بدرفتاری از سوی سازمان (نگیوان و استین‌گلهمبر^۱، ۲۰۲۱) نشان دهنده جنبه منفی رابطه کارمند-سازمان است (کیسنس، استین‌گلهمبر، دمولین و دوایت^۲، ۲۰۱۷). بل و خوری (۲۰۱۱) انسانیت‌زدایی را به عنوان "تجربه کارمندی که احساس می‌کند مانند یک ابزار یا ابزاری برای اهداف سازمان است" تعریف کرده‌اند. همچنین، انسانیت‌زدایی سازمانی به فرآیند سلب نظام مند حیثیت، استقلال و انسانیت افراد در یک سازمان یا محل کار اشاره دارد که می‌تواند از طریق اعمالی مانند مدیریت خرد، سلسله مراتب سفت و سخت و کاهش ارزش مشارکت کارکنان رخ دهد (ساینز، دلگادو و موریانو^۳، ۲۰۲۱).

در سال‌های اخیر مطالعه ابعاد انسانیت‌زدایی سازمانی و مولفه‌های تاثیرگذار بر آن مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است که در ادامه به برخی از مطالعات انجام‌شده در این حوزه اشاره می‌شود. تقی پناهی، مرتضائی و ساوند (۱۴۰۱) در پژوهش خود مروری بر نظریه‌های انسانیت‌کاهی و انسانیت‌زدایی انجام دادند و در نتایج خود بیان کردند که انسانیت‌زدایی پیامدهایی شایع و در عین حال وخیمی همچون کاهش رفتار جامعه‌پسندانه، همدلی جانبدارانه، افزایش رفتار ضداجتماعی و نقض حقوق اخلاقی افراد و گروه‌های انسانیت‌زدایی شده را به همراه دارد؛ که بر ضرورت توجه بیشتر به راهکارهای پیشگیری‌کننده و تعدیل‌کننده این پدیده و پیامدهایش اشاره دارد. در همین راستا، راهکارهایی همچون افزایش تماس اجتماعی و ایجاد هویت مشترک و رای سوگیری‌های مرسوم را پیشنهاد کرده‌اند. بختیاری دستگردی (۱۴۰۱) در پایان‌نامه خود تاثیر انسانیت‌زدایی بر بی‌زاکتی درک شده، پنهان‌سازی دانش و دزدی زمان کارکنان: نقش متغیرهای تعدیل‌گر سرمایه روانشناختی و معنویت در محل کار را بررسی و نقش محافظتی دو متغیر تعدیل‌گر سرمایه روانشناختی و معنویت در محل کار را به نحو مطلوب تأیید کردند. استین‌گلهمبر و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی از نوع تجربی را تحت عنوان «برای چه کسی و چرا انسانیت‌زدایی سازمانی با رفتارهای انحرافی مرتبط است» انجام دادند و نتایج آن نشان داد کارکنانی که انسانیت‌زدایی را تجربه می‌کنند، ابتدا با توسعه افکار انتقام‌جویی که به نوبه خود به انحراف سازمانی بیشتر تبدیل می‌شود، در یک فرآیند متقابل شرکت کنند. این مطالعه همچنین نشان داد که فرآیند انطباق، اثر غیرمستقیم انسانیت‌زدایی سازمانی را بر رفتارهای انحرافی از طریق افکار انتقام‌جویی را خنثی می‌کند. کیسنس و برایسون (۲۰۲۳) با نظرسنجی از کارمندان

1. Nguyen & Stinglhamber
2. Caesens, Stinglhamber, Demoulin & De Wilde
3. Sainz, Delgado & Moriano

مشاغل مختلف نشان دادند که احساس تعهد نسبت به رویه‌های ایمنی و انگیزه ایمنی بر انسانیت‌زدایی سازمانی تاثیر دارد. گیپ، گیوچیت، پاشامهمت اغلو و خوا^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با نظرسنجی از کارکنان هتل‌ها نشان دادند بهزیستی روان شناختی رابطه بین انسانیت‌زدایی سازمانی با عملکرد بازیابی خدمات و خرابکاری خدمات را میانجی‌گری می‌کند. هممل، اسکریما، مسعود و مونتالان^۲ (۲۰۲۳) در نتایج پژوهش خود فرهنگ سازمانی، عدالت و تعهد سازمانی را موثر بر انسانیت‌زدایی کارکنان معرفی کردند.

بطور خلاصه همانطور که از بررسی پیشینه پژوهش ملاحظه شد، علیرغم اهمیت و اثرات نامطلوب فردی و سازمانی حاصل از مفهوم انسانیت‌زدایی سازمانی، این سازه و همچنین ساز و کارهای اثرگذاری آن بر انواع پیامدهای شغلی و سازمانی در سازمان‌های مختلف در ایران به‌ویژه سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار داده نشده است. همچنین، با بررسی تحقیق‌های انجام شده در خارج از کشور مشخص شد که مفهوم انسانیت‌زدایی سازمانی بیشتر به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفته و عوامل تاثیرگذار بر آن شناسایی و تبیین شده است و در برخی دیگر از تحقیق‌ها به بررسی پیامدهای آن در ابعاد مختلف زندگی فردی و همچنین تاثیر آن در سازمان و بطور ویژه نقش آن در عملکرد کارکنان، انگیزش و بهره‌وری پرداخته بودند. اما نکته قابل توجه این است که هیچ یک از این پژوهش‌ها بطور مشخص به ارائه راهکارهای موثر و کارآمد برای جلوگیری از بروز انسانیت‌زدایی در راستای مدیریت اثرات فردی و سازمانی آن نپرداخته‌اند. از این‌رو این پژوهش بدنبال شناسایی و تحلیل راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی ایران می‌باشد که قبلاً هیچ پژوهشی به این موضوع نپرداخته است.

روش‌شناسی

این مطالعه براساس هدف از نوع اکتشافی - کاربردی بود که به شکل آمیخته متوالی در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. بخش کیفی جهت شناسایی راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی، بر مبنای روش تحلیل مضمون^۳ مبتنی بر رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت. این روش، داده‌ها را سامان‌دهی کرده و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این نیز فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع مورد بررسی را تفسیر کند. متخصصان علمی و دانشگاهی، مدیران، معاونان و 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،

1. Gip, Guchait, Paşamehmetoğlu & Khoa

2. Hamel, Scrima, Massot & Montalan

3. Thematic analysis

گردشگری و صنایع دستی، ورزش و جوانان) واقع در شهر تهران مشارکت‌کنندگان این پژوهش را برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته که رایج‌ترین شکل مصاحبه در پژوهش‌های کیفی است را تشکیل دادند. گفتنی است روش انتخاب نمونه، هدفمند در دسترس و با معیارهای ورودی تمایل کامل افراد برای همکاری، داشتن سابقه بالای ۱۵ سال، آشنایی کامل با مفاهیم انسانیت‌زدایی و افراد دارای کتاب و مقاله‌های علمی تالیف شده بود. پژوهشگر در انتخاب مشارکت‌کنندگان تلاش کرد تا افرادی در سنین گوناگون، از هر دو جنس، زمینه فرهنگی متنوع و سطوح متفاوت تحصیلاتی و شاغل در بخش‌های مختلف سازمان‌ها را که تبعاً تجربیات متفاوتی دارند، در مطالعه بگنجاند تا حداکثر تنوع در نمونه فراهم شود. مصاحبه‌ها با توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان شروع شد و سپس با ارائه سوال‌های اصلی ادامه پیدا کرد. سوال‌های مصاحبه باز پاسخ بوده و با توجه به انعطاف این روش، سوال‌های بعدی براساس پاسخ مشارکت‌کنندگان، در راستای فهم عمیق‌تر پدیده انسانیت‌زدایی سازمانی و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه، مطرح گردید. ازجمله سوال‌های مصاحبه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: توضیح مختصری در ارتباط با مفهوم انسانیت‌زدایی سازمانی ارائه دهید؟ بنظر شما سازمان به تمام تعهدات خود در زمینه‌های رفاهی، خدماتی و ... نسبت به کارکنان عمل می‌کند؟ آیا سازمان شما در مقایسه با سازمان‌های دیگر ارزش و احترام شایسته‌ای برای کارکنان خود قائل است؟ آیا تصور می‌کنید که در این سازمان از کارکنان به عنوان ابزار یا ماشین (انسانیت‌زدایی) استفاده می‌شود؟ علائم و نشانه‌های انسانیت‌زدایی در سازمان چیست و چه اتفاقاتی در این مدت برای کارکنان افتاده است؟ راهکارهای مدنظر شما برای کسب آمادگی لازم برای رویارویی با پدیده انسانیت‌زدایی سازمانی چیست؟ چه اقداماتی را می‌توان در سازمان برای مدیریت و کاهش اثرات این پدیده انجام داد؟ 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. بدین ترتیب، بعد از انجام ۱۱ مصاحبه اطلاعات بدست آمده تکراری شد؛ زیرا بدون اینکه کدهای جدیدی ظاهر شوند همان ایده‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان تکرار می‌شدند. جهت اطمینان از رخداد اشباع و کفایت داده‌ها، مصاحبه‌ها تا ۱۳ مصاحبه ادامه یافت. دادن اطمینان لازم جهت محرمانه ماندن هویت افراد ازجمله از ملاحظات اخلاقی در این قسمت پژوهش بود. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در (جدول ۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	ارتباط با پژوهش	تحصیلات	رشته تحصیلی	جنس	سن
P ₁	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	زن	۵۱
P ₂	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	مرد	۵۲
P ₃	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	مرد	۴۹
P ₄	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت صنعتی	مرد	۴۶
P ₅	مدیر آموزش و پرورش منطقه ۸ تهران	کارشناسی ارشد	مدیریت فرهنگی	زن	۵۳
P ₆	رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش	دکتری	فلسفه تعلیم و تربیت	مرد	۴۵
P ₇	رئیس مرکز برنامه‌ریزی منابع انسانی و امور اداری وزارت آموزش و پرورش	دکتری	مدیریت آموزشی	مرد	۵۶
P ₈	مدیر خدمات پرستاری بیمارستان	کارشناسی ارشد	پرستاری	زن	۴۵
P ₉	معاون اداره کل منابع انسانی وزارت بهداشت	دکتری	روانشناسی صنعتی و سازمان	مرد	۴۷
P ₁₀	مدیریت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	دکتری	جامعه‌شناسی فرهنگی	مرد	۴۹
P ₁₁	معاونت حقوقی، امور مجلس و استان‌های وزارت ورزش و جوانان	دکتری	حقوق	مرد	۵۰
P ₁₂	رئیس اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان	دکتری	مدیریت دولتی	زن	۴۷
P ₁₃	معاون توسعه مدیریت و منابع اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	کارشناسی ارشد	حسابداری	مرد	۵۱

داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، با بهره‌گیری از روش شش مرحله‌ای تحلیل مضمون مطابق مراحل ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. جستجوی مضامین و تم‌ها؛ ۴. مرور و بررسی مضامین و تم‌ها؛ ۵. تعریف مضامین و تم‌ها و ۶. تحلیل نهایی و تهیه گزارش، تجزیه و

تحلیل گردید (براون و کلارک^۱، ۲۰۲۳). همچنین، برای شناسایی مضمون‌ها از نرم‌افزار Maxqda^{۱۰} استفاده شد. به منظور اطمینان از روایی داده‌های کیفی، دو معیار مشاهده مداوم^۲ یا غوطه‌وری^۳ و بازبینی توسط همکار^۴ بکار گرفته شد (طباطبایی، حسنی، مرتضوی و طباطبایی چهر، ۱۳۹۲). از نظر غوطه‌وری یا مشاهده مداوم، چندین بار فایل صوتی ضبط شده توسط محقق با دقت گوش داده و سپس یادداشت‌هایی از محتوای صوتی و فحوای کلام آنها نوشته شد، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، هر متن چندین بار مطالعه شد تا مضامین در ذهن محقق نقش ببندد. علاوه بر این، از یک نفر همکار آشنا به روش‌شناسی مطالعات کیفی و فرآیند کدگذاری و برداشت‌های متنی نظرخواهی و مشورت گرفته شد؛ کدگذاری چند مصاحبه با نظارت وی انجام و بعد از بررسی تایید شد. برای محاسبه پایایی داده‌ها از شاخص دو کدگذار^۵ استفاده شد، که این شاخص به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار کنند (خواستار، ۱۳۸۸)، برای این منظور از همکار پژوهش (کدگذار) 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 بکار می‌رود و معمولاً به صورت درصد ارائه می‌شود، محاسبه شد.

جدول ۲. پایایی دوکدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بازآزمون
۱	M4	۳۹	۱۸	۳	۹۲٪
۲	M7	۳۰	۱۴	۲	۹۳٪
۳	M12	۳۵	۱۶	۳	۹۱٪
	کل	۱۰۴	۴۸	۸	۹۲٪

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته، برابر ۹۲ درصد بدست آمد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (هومن، ۱۴۰۳: ۹۴)؛ در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است و می‌توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

1. Braun & Clarke
2. Persistent observation
3. Immersion
4. Peer debriefing
5. Inter coder reliability

در بخش کمی پژوهش برای تحلیل روابط علی و معلولی عوامل شناسایی شده (راهکارهای مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی) از تکنیک دیمتل^۱ بهره گرفته شد. این تکنیک یکی از انواع روش‌های تصمیم‌گیری براساس مقایسه‌های زوجی با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان درباره مولفه‌های استخراج شده است. روش دیمتل تأثیرپذیری و تأثیرگذاری متقابل (روابط) میان عناصر را با استفاده از اصول نظریه گراف ارائه می‌کند و شدت اثر روابط را به صورت عددی نشان می‌دهد. این روش از بازخورد روابط استفاده می‌کند، یعنی هر عنصر می‌تواند بر عناصر دیگر در سطوح برابر، بالاتر و پایین‌تر تأثیر بگذارد و از آنها تأثیر بپذیرد. اهمیت و وزن هر عنصر در مدل، نه تنها به وسیله عوامل بالادستی و پایین‌دستی، بلکه به وسیله همه عوامل موجود یا کل مدل تعیین می‌شود. به منظور اجرای تکنیک دیمتل در مرحله نخست باید مولفه‌های بررسی شده مشخص شود و پس از آن مقایسه‌های زوجی اجرا شده و میانگین نظرهای خبرگان محاسبه شود. سپس ماتریس ارتباط مستقیم نرمال و ماتریس ارتباط کامل محاسبه شود و درنهایت برای تحلیل روابط مولفه‌ها به ایجاد نمودار علی و محاسبه مقدار آستانه و به دست آوردن دیاگرام پرداخته شود (گویندن و چادوری^۲، ۲۰۱۶). با توجه به ماهیت روش کمی پژوهش (رویکرد دیمتل) که نیاز به خبرگان و افراد آگاه به موضوع پژوهش دارند، لذا جامعه و نمونه آماری در بخش کیفی و کمی یکسان انتخاب شد و تعداد ۱۰ نفر از خبرگان شرکت‌کننده در تحقیق به شیوه قضاوتی درخواست شد، درخصوص وجود رابطه زوجی بین شاخص‌های شناسایی شده، نظر خود را بیان نمایند. برای جمع‌آوری داده‌ها کمی، عوامل شناسایی شده در جدول ماتریسی به صورت پرسشنامه مقایسه زوجی با تکنیک دیمتل تنظیم و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت، با توجه به اینکه در بخش کیفی ۱۵ تم اصلی شناسایی شده است بنابراین در بخش کمی ماتریس ۱۵*۱۵ به عنوان پرسشنامه مقایسه زوجی تنظیم شد تا متخصصان نحوه ارتباط دو به دو عوامل با یکدیگر را به صورت زوجی و با استفاده از مقیاس پنج ارزشی (۰ بی‌تأثیر، ۱ تأثیر بسیار کم، ۲ تأثیر کم، ۳ تأثیر زیاد، ۴ تأثیر بسیار زیاد) مشخص کنند. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید متخصص مورد تایید قرار گرفت. در ادامه، برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی و تعیین روابط بین راهکارها، مراحل پنجگانه تکنیک دیمتل با بهره‌گیری از نرم‌افزار EXCEL²⁰¹⁶ طی شد.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور تحلیل راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی، لازم بود که ابتدا راهکارهای موثر در این زمینه شناسایی شود. بدین منظور، پس از تحلیل و بررسی مضمون

1. Decision Making Trial and Evaluation (DEMATEL Technique)
2. Govindan & Chaudhuri

شناسایی و تحلیل راهکارهای مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی ایران

مصاحبه‌ها، تعداد ۲۰۰ مفهوم اولیه استخراج شد، مفاهیم اولیه در مرحله بعدی در ۳۵ تم فرعی و این تم‌ها در مرحله نهایی در ۱۵ تم اصلی (رهبری سازمان، فرهنگ‌سازمانی همدلانه، تقویت مشارکت، ترویج عدالت، تقویت هویت کارکنان، سبک مدیریت، واگذاری وظایف به کارکنان، ایجاد ساختار دموکراتیک، بهبود محیط کاری، توسعه تعاملات، ترویج کار تیمی، توسعه شغل، بهبود شرایط کاری و رفاهی کارکنان، ارتقای انگیزش، ترویج ایده پردازی) مطابق جدول (۳) دسته‌بندی شدند.

جدول ۳. راهکارهای مدیریت انسانیت‌زدایی در سازمان

بعد	تم اصلی	تم فرعی	مفهوم اولیه
راهکارهای مدیریت انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی	رهبری سازمان	رهبری الهام-بخش	شناخت نقاط قوت افراد و ایجاد فرصت برای رشد
			بیان ایده‌ها و ارزش‌ها بصورت شفاف
			ترسیم آینده‌ای روشن برای سازمان و کارکنان
			اعتماد به کارکنان و واگذاری مسئولیت
			القای حس اعتماد در بین کارکنان سازمان
	رهبری تحول آفرین	رهبری تحول آفرین	ارتقای سبک رهبری کاریزماتیک در سازمان
			ایجاد حس معنا و هدف برای ترغیب کارکنان
			ترسیم چشم‌انداز قوی با ارزش‌های روشن
			تشویق کارکنان برای خلاقیت و نوآوری
			ایجاد هماهنگی و تعامل موثر بین اعضای سازمان
فرهنگ-سازمانی همدلانه	ارتقای همدلی	رهبری تعاملی	مشارکت و توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان
			توجه به نیازها و توانایی‌های کارکنان
			ارتباط مداوم با کارکنان و انتقال اطلاعات شفاف
			مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از ایده‌های کارکنان
			ارتقای احترام و اعتماد بین مدیر و کارکنان
	توجه به ارزش‌های	توجه به ارزش‌های	توجه به تغییرات محیطی و تقویت انطباق‌پذیری
			مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
			حمایت از منافع کارمندان
			ترغیب کارمندان به انجام فعالیت‌های تیم‌سازی
			حمایت از مشکلات کارکنان
توجه به ارزش‌های	توجه به ارزش‌های	تشویق هنجارهای مناسب کارکنان و اعضای تیم	
		تقویت فرهنگ قدردانی در ایجاد همدلی	
		تأکید بر ارزش‌های انسانی در محیط کار	
ترویج همدلی و ارتباطات بین کارکنان و مدیران			

انسانی	احترام و اعتماد به توانایی‌های خود و همکاران
	درک پیش زمینه رفتارهای کارکنان
	پذیرش خود و دیگران
	تشویق به بیان احساسات و نگرانی‌ها در محیطی امن
	ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
احساس	قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان
ارزشمندی	ارائه بازخوردهای مثبت و سازنده به‌جای انتقادهای مخرب
تقویت	حمایت مدیر برای تشویق مشارکت کارکنان
مشارکت	پرورش ذهنیت رشد و یادگیری
توسعه	برگزاری گفتگوهای مربوط به عملکرد کارکنان
همکاری	تشویق هنجارهای مناسب کارکنان و اعضای تیم
	توسعه ارتباط رو در رو
	تدوین قوانین و رویه‌های مشخص
	اطلاع‌رسانی دقیق
	ایجاد فرصت‌های برابر
شفافیت	سیستم پرداخت و پاداش براساس عملکرد
	رعایت عدالت در پرداخت‌ها، ارتقاها و تخصیص منابع
ترویج	مبارزه با تبعیض و رفتارهای ناعادلانه
عدالت	تقویت روحیه همکاری و عدم رقابت ناسالم
	تدوین و اجرای منشور اخلاقی
	ایجاد فرهنگ گفت و گوی باز و سازنده
احترام	قدردانی و ارج نهادن به کارکنان
	احترام به تفاوت‌های فرهنگی، جنسیتی و فکری
	حمایت از توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان
	فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و رشد مهارتی
	به رسمیت شناختن کارکنان
هویت فردی	القای حس تاثیرگذاری فرد در موفقیت سازمان
	ارائه نقش‌های مشخص و چالش برانگیز
تقویت	ایجاد فضای کاری مثبت و حمایت‌کننده
هویت	ایجاد حس تعلق و وابستگی به سازمان
کارکنان	تدوین و ترویج ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان بصورت همسو با کارکنان
هویت اجتماعی	شفاف‌سازی نقش کارکنان در چشم‌اندازهای سازمان
	توسعه یک استراتژی برندسازی منسجم

تعریف ارزش‌ها و دیدگاه‌های واضح			
تعیین اهداف و استراتژی روشن			
کنترل و نظارت هوشمندانه			
مدیریت کارآمد	بهینه‌سازی فرآیندهای کاری در سازمان		
	مدیریت کارآمد پارادوکس‌های سازمانی		
	پیش‌بینی وضعیت‌های احتمالی در سازمان		
	مدیریت منابع انسانی		
	تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده		
مدیریت اثربخش	ایجاد ارتباطات دوسویه بین مدیر و کارکنان	سبک	
	کاهش سوء تفاهمات و تقویت فرهنگ سازمانی	مدیریت	
	توانایی انطباق با تغییرات و ایجاد نوآوری در فرآیندها		
	ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها، اخلاق حرفه‌ای و همکاری تیمی		
	افزایش حس استقلال مسئولیت‌پذیری کارکنان		
مدیریت حمایتی	توجه به نیازهای شخصی کارکنان		
	ارائه فرصت‌های یادگیری و پیشرفت حرفه‌ای		
	ایجاد محیطی کم تنش برای کارکنان		
	تشویق کارکنان از طریق پاداش، قدردانی و فرصت‌های رشد		
	ارائه فرصت برای انجام کارهای جدید		
خلق فرصت	ارائه فرصت یادگیری مهارت‌های جدید		
	تعریف مسیر شغلی مشخص		
	فراهم کردن شرایط ارائه ایده		
	تشویق به یادگیری مستمر		
	ایجاد شفافیت در مورد اختیارات فرد		
تقسیم مسئولیت	بهینه‌سازی فرآیند همکاری	واگذاری	
	شرح وظایف برای هر موقعیت شغلی	وظایف به	
	اولویت‌بندی وظایف در سازمان	کارکنان	
	مشخص کردن اهداف و انتظارات برای نقش		
	برقراری ارتباط مداوم با اعضای سازمان و تیم		
تفویض اختیار	واگذاری اختیارات همراه با انجام وظیفه		
	ارائه بازخود مناسب		
	مشخص شدن اهداف، وظایف و معیارهای سنجش		
	اعتماد به کارکنان		
	اجتناب از کنترل بیش از حد		

استقبال از تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان		
لزوم تقسیم مسئولیت عادلانه در سازمان		
کاهش تمرکز در راستای چابک‌سازی سازمان		
ترویج سبک رهبری تسهیل‌گر	کاهش تمرکز	
ایجاد ساختار ارگانیک و منعطف در سازمان		
استقرار ساختار منعطف و پویا		
توزیع قدرت تصمیم‌گیری در میان تیم‌ها و مدیران	ایجاد ساختار دموکراتیک	
بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال برای دریافت بازخورد	استفاده از فناوری	
ایجاد بسترهای آنلاین برای مشارکت کارکنان		
استفاده از ابزارهایی برای تسهیل ارتباطات افقی		
کاهش بروکراسی و تشریفات زائد اداری در سازمان		
دیجیتالیسیون و اتوماسیون فرآیندهای سازمان		
سادگی و شفافیت در فرآیندها	کاهش بروکراسی	
تعیین اولویت و کاهش موازی کاری		
تسهیل و بهبود ارتباطات داخلی سازمان		
طراحی ساختارهای چندوجهی		
ایجاد زمینه‌های لازم برای احساس خوشایندی در محیط کار		
ایجاد محیط کاری آرامش‌بخش		
ایجاد محیط کاری مثبت و دوستانه		
در نظر گرفتن دکوراسیون مناسب برای فضا	بهبود محیط - جو کاری	
ایمن‌سازی محیط کار		
در نظر گرفتن فضای منحصر به فرد برای مبادله اطلاعات افراد و تیم‌ها		
در نظر گرفتن اتاق استراحت در محیط کار برای کارکنان		
افزایش همکاری در سازمان		
ایجاد هویت مشترک	بهبود ارتباط با همکاران	
توجه به شباهت‌ها و کمرنگ نمودن تفاوت‌ها در بین کارکنان		
رعایت اصل شفافیت و صداقت در ارتباطات		
برقراری ارتباطات دوجانبه در داخل سازمان		
احترام متقابل بین مدیران و کارکنان	توسعه تعاملات	
ارائه واکنش‌های سازنده و ارزیابی مثبت توسط مدیران در جهت رشد کارکنان	بهبود ارتباطات	
توجه به عواطف، احساسات و علایق افراد در سازمان	مدیریتی	
تلقی انسان به عنوان موجودی ارزشمند در سازمان		
ارتقاء سیستم پاسخگویی دوجانبه بین مدیران و کارکنان		

برقراری تماس‌های اجتماعی بیشتر و با کیفیت‌تر با کارکنان	
توجه به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و تلاش در جهت برآورده کردن آنها	
توجه به انجام کارها به صورت تیمی	
برنامه‌ریزی در جهت افزایش همکاری و هم‌فکری کارکنان و مدیران	
توجه به انجام کارها به صورت گروهی و مشارکتی	
ترویج کار تیمی	ارتقای هم-همسویی استراتژیک تصمیمات فردی و سازمانی
	افزایی ترویج فرهنگ همکاری و همدلی
توسعه فرهنگ حل مساله به صورت همفکری و مشارکتی	
تدوین استراتژی‌های لازم برای دستیابی به تعالی فرهنگ	
تلاش در جهت ایجاد همبستگی و همدلی بین اعضای سازمان	
انعطاف‌پذیری در زمان و مکان شغل	
تعامل اجتماعی و تیمی	
غنی سازی شغل	پاداش و تشویق
	ایجاد تنوع در وظایف و مسئولیت‌های کارکنان
توانمندسازی و اعطای مسئولیت بیشتر	
آموزش و توسعه مهارت	
بررسی و اصلاح سیاست‌های دست و پا گیر	
توسعه شغل	تشویق به نوآوری
	ارتقای آزادی
عمل	توسعه انعطاف‌پذیری در فرآیندها
	ترویج تفویض اختیار در سازمان
اعتماد به کارکنان	
تقویت فرهنگ همکاری و تیمی	
طراحی شغلی مناسب	
ارتقای کیفیت شغل	ایجاد فرصت‌های توسعه فردی
	مدیریت منابع انسانی با رویکرد فردی
افزایش مسئولیت و استقلال	
احترام و تکریم کارکنان	
تکریم کارکنان	احترام متقابل بین مدیران و کارکنان
	ایجاد مسیرهای شغلی مشخص
رفاهی کارکنان	احترام به نظرات افراد در سازمان و گوش دادن فعال
	تقدیر و قدردانی از کارکنان سازمان‌ها
ارتقای بهزیستی	تصویب خط‌مشی‌های حمایتی از خانواده کارکنان
	افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان و مدیران سازمان

ارائه خدمات رفاهی و تفریحی به خانواده‌های کارکنان	
نظارت بر رفاه و شرایط زندگی کارکنان سازمان‌ها	
ارائه بیمه درمانی و خدماتی کامل	
افزایش سطح حقوق و مزایای کارکنان	
افزایش امید به زندگی کارکنان و میل ماندن در سازمان	
افزایش رضایت شغلی کارکنان و مدیران	
شکل‌گیری روحیه همکاری و اتحاد در سازمان	
ایجاد تعادل بین کار و زندگی	
ارائه مزایای رفاهی و حمایت‌های سلامت روان	
شناخت نیازهای عاطفی و روانی کارکنان و برآوردن آنها	تعالی کارکنان
حذف فشارهای غیرضروری و انتظارات نامعقول کاری	
تقویت کمال‌گرایی کارکنان	
آموزش ضمن خدمت برای کارکنان	
برگزاری کارگاه‌های آموزشی	
شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها	آموزش
ایجاد فرصت‌های مطالعاتی برای کارکنان	
تسهیل مبادله دانش و تجربه بین اعضای تیم	
تعیین مبنای تعامل و همکاری در راستای ارتقای دانش	
طراحی نظام پرداخت منصفانه و رقابتی	
اجرای برنامه‌های پاداش و انگیزشی	مشوق‌های مالی
ایجاد صندوق‌های پس‌انداز و سرمایه‌گذاری	
توسعه مسیرهای رشد شغلی و مالی	
ارائه گزینه‌های انعطاف‌پذیر برای پرداخت‌ها	ارتقای انگیزش
تدوین شاخص‌های مهم عملکرد اختصاصی، قابل اندازه‌گیری، قابل-دستپایی و زمان‌دار	
انجام مداخلات مدیریتی از طریق تحلیل شاخص‌ها	
تشکیل کمیته‌های ارزشیابی در سازمان	ارزیابی مستمر
تعیین شاخص‌های کلیدی	
پیاده‌سازی سیستم‌های نرم‌افزاری ارزیابی	
برگزاری جلسات ارزیابی دوره‌ای	
مسیر شغلی مشخص	
امکان تجربه چالش‌های جدید	توسعه و رشد
نظرات و ایده‌ها را جدی بگیرید	حرفه‌ای
ایجاد شفافیت در ارتباطات	

برگزاری جلسات منظم برای انگیزه بخشی	ترویج خلاقیت و ایده‌پردازی نوآوری
توجه به تفریح و استراحت کارکنان	
ایجاد ساختارهای حمایتی	
تشویق و ارائه پاداش به ایده‌های جدید	
استفاده از فناوری‌های جدید برای ایده‌پردازی	
استقبال از طوفان مغزی	
ایجاد فرصت تحقیق و آزمایش در سازمان	
القای روحیه پژوهش‌گر به افراد در سازمان	
افزایش تعاملات بین تیمی	
بررسی و اجرای ایده‌های کارکنان	
حمایت ساختاریافته از طرح‌های نوآورانه نخبگان	

پس از شناسایی راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی (۱۵) راهکار، با استفاده از تکنیک دیمتل تاثیرپذیری و تاثیرگذاری راهکارها بر یکدیگر و تعیین روابط بین آنها مشخص می‌شود. از این‌رو، ابتدا روابط بین راهکارها با بهره‌مندی از نظر خبرگان به صورت ۰ (بی‌تاثیر)، ۱ (تاثیر بسیار کم)، ۲ (تاثیر کم)، ۳ (تاثیر زیاد)، ۴ (تاثیر بسیار زیاد) تعیین و میانگین ساده نظرات خبرگان در ماتریس ارتباط مستقیم وارد شد (جدول ۴).

جدول ۴. شدت روابط براساس نظر خبرگان

راهکار	واگذاری وظایف	توسعه شغل	ترویج ایده‌پردازی	تقویت هویت	تقویت مشارکت	ارتقای انگیزش	فرهنگ همدلانه	توسعه تعاملات	توسعه شریک کاری و	ترویج کار تیمی	رهبری سازمان	ساختار دموکراتیک	ترویج عدالت	جمع
واگذاری وظایف	۰	۲/۶	۳/۵	۲	۳/۴	۱/۸	۱/۸	۲/۳	۲/۵	۱/۵	۳/۴	۲/۳	۲	۳/۶
توسعه شغل	۱/۸	۰	۲/۵	۱	۱/۴	۲/۴	۱/۴	۳/۴	۱/۴	۱/۷	۱	۱/۵	۲/۴	۳/۷

راهکار	واگذاری وظایف	توسعه شغل	بهبود محیط‌کاری	سبک مدیریت	ترویج ایده‌پردازی	تقویت هویت	تقویت مشارکت	ارتقای انگیزش	فرهنگ همدلانه
بهبود محیط- کاری	۱/۹	۲/۷	۰	۲	۱	۱/۴	۱	۱	۱/۵
سبک مدیریت	۲	۱/۴	۱/۷	۰	۱	۱/۴	۱/۲	۲/۴	۱/۵
ترویج ایده- پردازی	۲/۴	۲/۹	۱/۸	۱/۲	۰	۱/۹	۲/۷	۲/۲	۱/۵
تقویت هویت	۲/۴	۱/۹	۱/۵	۲	۱/۸	۰	۲/۷	۱/۴	۱/۵
تقویت مشارکت	۲	۲	۱/۹	۲	۳/۹	۲/۸	۰	۲/۴	۱/۵
ارتقای انگیزش	۲/۲	۱/۹	۱/۸	۱/۷	۲/۴	۱/۹	۲/۴	۰	۱/۵
فرهنگ همدلانه	۱/۲	۲/۲	۲	۲	۱/۶	۲/۱	۱/۲	۲	۱/۵

راهکار	واگذاری وظایف	توسعه شغل	بهبود محیط‌کاری	سبک مدیریت	ترویج ایده‌پردازی	تقویت هویت	تقویت مشارکت	ارتقای انگیزش	فرهنگ همدلانه	توسعه تعاملات	بهبود شرایط کاری و رفاهی	ترویج کار تیمی	رهبری سازمان	ساختار دموکراتیک	ترویج عدالت	جمع
توسعه تعاملات	۱/۷	۲/۶	۲/۵	۲/۲	۱/۶	۱/۵	۲	۲/۱	۱/۴	۰	۱/۵	۱/۱	۱/۹	۲/۴	۲/۷	۲۹/۳
بهبود شرایط کاری و رفاهی	۱/۷	۱/۵	۱	۱/۷	۱/۱	۱/۲	۱	۱	۱/۲	۱/۵	۱/۷	۲/۱	۱/۲	۲/۳	۲/۷	۲۹/۳
ترویج کار تیمی	۱/۹	۲/۱	۲/۳	۱/۶	۲/۲	۲	۱/۷	۱/۴	۱/۶	۱	۱/۵	۳/۵	۲/۵	۲/۴	۲/۷	۲۹/۳
رهبری سازمان	۲/۴	۱/۲	۱	۱/۱	۲/۵	۱/۴	۳/۲	۱/۸	۱/۵	۱/۹	۱/۱	۱	۰	۳/۲	۲/۱	۲۷
ساختار دموکراتیک	۲/۴	۲/۵	۱/۷	۱/۵	۲/۷	۲	۳/۲	۲	۱/۵	۲/۲	۲/۳	۲/۵	۲/۴	۲/۳	۲/۱	۲۷
ترویج عدالت	۲/۷	۱/۹	۲/۲	۱/۲	۱	۱	۳/۱	۲	۱/۵	۱/۶	۱/۴	۲/۷	۲/۱	۲/۳	۲/۱	۲۷
جمع	۲۹/۳	۳۰/۴	۲۵/۷	۲۵/۲	۲۹/۲	۲۴/۶	۳۰	۲۵/۲	۲۲/۴	۳۳/۴	۳۳/۲	۲۵	۲۷	۳۰/۸	۳۱/۱	۳۱/۱

در ادامه جهت نرمال سازی ماتریس ارتباط مستقیم، از رابطه $N = k * M$ استفاده می‌شود، بطوریکه جمع تمام سطرها و ستون‌ها محاسبه گردید سپس با توجه به مقادیر (جدول ۴) بزرگترین عدد (۳۶/۴) است که معکوس آن $K = ۰/۰۲۷$ تعیین شد. در ادامه تمامی مقادیر

جدول بر این عدد ضرب شد تا ماتریس نرمال شود (جدول ۵).
$$K = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}}$$

جدول ۵. ماتریس نرمال شده

راهکار	واگذاری وظایف	توسعه شغل	بهبود محیط-کاری	سبک مدیریت	ترویج ایده-پردازی
ترویج عدالت	۰/۰۸۲	۰/۰۶۶	۰/۰۶۰	۰/۰۴۴	۰/۰۷۴
ساختار دموکراتیک	۰/۰۶۳	۰/۰۴۱	۰/۰۵۲	۰/۰۴۱	۰/۰۶۹
رهبری سازمان	۰/۰۹۱	۰/۰۲۷	۰/۰۳۰	۰/۰۲۷	۰/۰۵۸
ترویج کار تیمی	۰/۰۴۱	۰/۰۴۷	۰/۰۴۷	۰/۰۴۷	۰/۰۴۷
بهبود شرایط کاری و ایمنی	۰/۰۶۹	۰/۰۳۳	۰/۰۳۸	۰/۰۶۰	۰/۰۲۷
توسعه تعاملات	۰/۰۶۳	۰/۰۶۰	۰/۰۴۱	۰/۰۳۳	۰/۰۴۹
فرهنگ همدلانه	۰/۰۴۹	۰/۰۳۳	۰/۰۴۱	۰/۰۶۳	۰/۰۴۱
ارتقای انگیزش	۰/۰۴۹	۰/۰۶۰	۰/۰۲۷	۰/۰۶۶	۰/۰۶۰
تقویت مشارکت	۰/۰۹۱	۰/۰۳۶	۰/۰۲۷	۰/۰۳۳	۰/۰۷۴
تقویت هویت	۰/۰۸۲	۰/۰۲۷	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۵۲
ترویج ایده پردازی	۰/۰۹۶	۰/۰۶۹	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷	۰
سبک مدیریت	۰/۰۷۱	۰/۰۵۲	۰/۰۵۵	۰	۰/۰۳۳
بهبود محیط کاری	۰/۰۶۹	۰/۰۴۹	۰	۰/۰۴۷	۰/۰۴۹
توسعه شغل	۰/۰۷۱	۰	۰/۰۷۴	۰/۰۳۸	۰/۰۸۰
واگذاری وظایف	۰	۰/۰۴۹	۰/۰۵۲	۰/۰۵۵	۰/۰۶۳

ترویج کار تیمی	بهبود شرایط	توسعه تعاملات	فرهنگ	ارتقای انگیزش	تقویت	تقویت هویت
۰/۰۴۱	۰/۰۲۷	۰/۰۵۸	۰/۰۵۵	۰/۰۴۱	۰/۰۸۲	۰/۰۶۰
۰/۰۵۸	۰/۰۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۵	۰/۰۶۰	۰/۰۷۷	۰/۰۶۹
۰/۰۲۷	۰/۰۳۳	۰/۰۶۰	۰/۰۴۴	۰/۰۵۵	۰/۰۸۸	۰/۰۵۵
۰	۰/۰۳۰	۰/۰۵۸	۰/۰۴۴	۰/۰۵۲	۰/۰۸۰	۰/۰۶۰
۰/۰۳۰	۰	۰/۰۷۷	۰/۰۵۸	۰/۰۳۳	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸
۰/۰۲۷	۰/۰۴۱	۰/۰۳۰	۰/۰۳۰	۰/۰۴۰	۰/۰۶۳	۰/۰۳۶
۰/۰۴۴	۰/۰۳۳	۰/۰۳۸	۰	۰/۰۴۷	۰/۰۴۹	۰/۰۵۲
۰/۰۳۸	۰/۰۲۷	۰/۰۵۸	۰/۰۴۱	۰	۰/۰۶۶	۰/۰۳۸
۰/۰۴۷	۰/۰۲۷	۰/۰۵۵	۰/۰۳۳	۰/۰۶۶	۰	۰/۰۷۴
۰/۰۵۵	۰/۰۰۵	۰/۰۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۲	۰/۰۷۷	۰
۰/۰۶۰	۰/۰۳۰	۰/۰۴۴	۰/۰۵۵	۰/۰۶۹	۰/۰۱۰۷	۰/۰۴۹
۰/۰۴۴	۰/۰۴۷	۰/۰۶۰	۰/۰۶۹	۰/۰۴۷	۰/۰۵۵	۰/۰۵۵
۰/۰۶۳	۰/۰۲۷	۰/۰۶۹	۰/۰۵۵	۰/۰۴۹	۰/۰۵۲	۰/۰۴۱
۰/۰۵۸	۰/۰۴۱	۰/۰۷۱	۰/۰۶۰	۰/۰۵۲	۰/۰۸۲	۰/۰۵۲
۰/۰۵۲	۰/۰۴۷	۰/۰۷۴	۰/۰۳۳	۰/۰۶۰	۰/۰۸۲	۰/۰۶۳
			فرهنگ	ارتقای انگیزش	تقویت	تقویت هویت
	بهبود شرایط	توسعه تعاملات	فرهنگ	ارتقای انگیزش	تقویت	تقویت هویت
	کافه و پذیرایی		همدانه	مشارکت		

تراز	رهبری سازمان	دموکراتیک	ترویج عدالت
واگذاری وظایف	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	۰/۰۷۴
توسعه شغل	۰/۰۳۳	۰/۰۶۹	۰/۰۵۲
بهبود محیط کاری	۰/۰۲۷	۰/۰۴۷	۰/۰۶۰
سبک مدیریت	۰/۰۳۰	۰/۰۴۱	۰/۰۳۳
ترویج ایده پردازی	۰/۰۶۹	۰/۰۷۴	۰/۰۲۷
تقویت هویت	۰/۰۳۸	۰/۰۵۵	۰/۰۲۷
تقویت مشارکت	۰/۰۸۸	۰/۰۸۸	۰/۰۸۵
ارتقای انگیزش	۰/۰۴۹	۰/۰۵۵	۰/۰۵۵
فرهنگ همدلانه	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱
توسعه تعاملات	۰/۰۵۲	۰/۰۶۰	۰/۰۴۱
بهبود شرایط کاری و	۰/۰۳۰	۰/۰۳۳	۰/۰۴۴
ترویج کار تیمی	۰/۰۲۷	۰/۰۶۹	۰/۰۳۸
رهبری سازمان	۰	۰/۰۸۸	۰/۰۵۸
ساختمان دموکراتیک	۰/۰۸۸	۰	۰/۰۷۴
ترویج عدالت	۰/۰۸۰	۰/۰۸۲	۰

در این مرحله ماتریس ارتباط کامل از فرمول $T = N * (I - N)^{-1}$ بدست می‌آید، برای این منظور ابتدا باید ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط را بدست آورد. در ادامه، مقادیر درایه‌های این ماتریس از ماتریس همانی (واحد) کسر می‌شود و در گام آخر این مرحله، معکوس ماتریس مرحله قبل در ماتریس ارتباط مستقیم ضرب شده و ماتریس ارتباط کامل بدست می‌آید (جدول ۶).

جدول ۶. ماتریس ارتباط کامل T

تراjectory عدالت	۰/۳۰۱	۰/۳۱۱	۰/۱۹۶	۰/۱۸۱	۰/۲۵۲	۰/۲۳۰	۰/۳۰۶
ساختار دموکراتیک	۰/۲۸۰	۰/۱۸۶	۰/۱۸۵	۰/۱۷۶	۰/۳۴۲	۰/۳۳۴	۰/۲۹۶
رهبری سازمان	۰/۲۸۱	۰/۱۵۸	۰/۱۵۱	۰/۱۴۹	۰/۲۱۵	۰/۲۰۴	۰/۲۸۲
ترویج کار تیمی	۰/۲۱۹	۰/۱۶۴	۰/۱۵۶	۰/۱۵۷	۰/۱۹۰	۰/۱۹۶	۰/۲۵۷
بهبود شرایط کاری و -۱۱۴	۰/۲۲۱	۰/۱۳۸	۰/۱۳۶	۰/۱۵۷	۰/۱۵۴	۰/۱۵۸	۰/۱۹۶
توسعه تعاملات	۰/۲۳۰	۰/۱۷۱	۰/۱۴۶	۰/۱۳۸	۰/۱۸۶	۰/۱۶۶	۰/۲۳۳
فرهنگ همدلانه	۰/۲۰۷	۰/۱۳۹	۰/۱۳۹	۰/۱۶۱	۰/۱۶۹	۰/۱۷۳	۰/۲۱۰
ارتقای انگیزش	۰/۲۳۰	۰/۱۷۹	۰/۱۴۱	۰/۱۷۶	۰/۲۰۵	۰/۱۷۸	۰/۲۴۸
تقویت مشارکت	۰/۳۰۲	۰/۱۸۰	۰/۱۶۱	۰/۱۶۷	۰/۲۴۶	۰/۲۳۷	۰/۲۲۴
تقویت هویت	۰/۲۴۷	۰/۱۴۱	۰/۱۴۳	۰/۱۴۴	۰/۱۸۹	۰/۱۳۳	۰/۲۴۷
ترویج ایده‌پردازی	۰/۲۹۹	۰/۲۰۴	۰/۱۵۸	۰/۱۵۹	۰/۱۷۲	۰/۲۱۱	۰/۳۱۵
سبک مدیریت	۰/۲۴۴	۰/۱۶۹	۰/۱۶۴	۰/۱۱۳	۰/۱۷۶	۰/۱۸۹	۰/۲۲۲
بهبود محیط کاری	۰/۲۴۷	۰/۱۷۱	۰/۱۱۵	۰/۱۶۰	۰/۱۹۶	۰/۱۸۲	۰/۲۳۷
توسعه شغل	۰/۲۸۳	۰/۱۴۵	۰/۲۰۴	۰/۱۷۳	۰/۲۵۰	۰/۲۱۷	۰/۲۹۷
واگذاری وظایف	۰/۲۱۷	۰/۱۹۲	۰/۱۸۴	۰/۱۸۷	۰/۲۳۵	۰/۲۲۶	۰/۲۹۷
واگذاری وظایف	توسعه شغل	بهبود محیط- کاری	مدیریت سبک	ترویج ایده- پردازی	تقویت هویت	مشارکت تقویت	

ترویج عدالت	۰/۱۶۸	۰/۳۷۸	۰/۳۴۸	۰/۱۸۹	۰/۱۳۴	۰/۳۳۹	۰/۲۰۵	۰/۲۰۹
ساختار دموکراتیک	۰/۳۳۳	۰/۱۹۸	۰/۲۵۱	۰/۲۰۰	۰/۱۴۳	۰/۳۳۵	۰/۲۰۲	۰/۲۲۲
رهبری سازمان	۰/۲۰۳	۰/۲۵۸	۰/۱۵۵	۰/۱۵۷	۰/۱۲۵	۰/۳۱۸	۰/۱۷۵	۰/۲۰۱
ترویج کار تیمی	۰/۱۷۲	۰/۳۲۵	۰/۱۶۶	۰/۱۲۰	۰/۱۱۵	۰/۲۰۲	۰/۱۶۵	۰/۱۸۵
بهبود شرایط کاری و	۰/۱۵۹	۰/۱۷۲	۰/۱۵۰	۰/۱۳۴	۰/۰۷۶	۰/۲۰۳	۰/۱۶۳	۰/۱۵۰
توسعه تعاملات	۰/۱۶۸	۰/۳۱۰	۰/۱۸۲	۰/۱۴۱	۰/۱۲۱	۰/۱۴۱	۰/۱۴۶	۰/۱۷۱
فرهنگ همدلانه	۰/۱۵۹	۰/۱۸۳	۰/۱۶۲	۰/۱۴۹	۰/۱۰۸	۰/۱۶۹	۰/۱۱۱	۰/۱۶۵
ارتقای انگیزش	۰/۱۸۸	۰/۳۱۶	۰/۱۸۸	۰/۱۵۸	۰/۱۱۴	۰/۲۰۵	۰/۱۶۵	۰/۱۳۷
تقویت مشارکت	۰/۲۴۲	۰/۳۷۸	۰/۲۵۲	۰/۱۸۸	۰/۱۳۰	۰/۳۳۰	۰/۱۸۰	۰/۲۲۶
تقویت هویت	۰/۱۵۶	۰/۲۰۶	۰/۱۷۰	۰/۱۶۷	۰/۰۸۸	۰/۱۸۰	۰/۱۷۱	۰/۱۸۰
ترویج ایده پردازی	۰/۱۸۷	۰/۲۶۰	۰/۳۲۹	۰/۱۹۷	۰/۱۳۰	۰/۲۱۶	۰/۱۹۵	۰/۲۲۲
سبک مدیریت	۰/۱۶۵	۰/۱۹۸	۰/۱۶۵	۰/۱۶۱	۰/۱۳۰	۰/۲۰۵	۰/۱۸۷	۰/۱۷۹
بهبود محیط کاری	۰/۱۹۴	۰/۲۰۹	۰/۱۶۸	۰/۱۸۲	۰/۱۱۵	۰/۲۱۶	۰/۱۷۸	۰/۱۸۶
توسعه شغل	۰/۲۱۲	۰/۲۵۸	۰/۱۹۹	۰/۲۰۰	۰/۱۴۳	۰/۲۴۵	۰/۲۰۶	۰/۲۱۳
واگذاری وظایف	۰/۲۳۱	۰/۲۵۴	۰/۲۲۷	۰/۱۹۳	۰/۱۴۷	۰/۲۴۸	۰/۱۸۱	۰/۲۲۰
ارتقای انگیزش		ساختار	رهبری	ترویج	بهبود شرایط کاری و	توسعه تعاملات	فرهنگ همدلانه	ارتقای انگیزش
ترویج عدالت		دموکراتیک	سازمان	کار تیمی	...	...	...	...

ترویج کار تیمی	بهبود شرایط کاری و رفاهی	توسعه تعاملات	فرهنگ همدلانه	ارتقای انگیزش	تقویت مشارکت	تقویت هویت
۰/۱۹۳	۰	۰/۳۴۸	۰/۱۸۱	۰/۳۲۰	۰/۲۹۷	۰/۳۲۶
۰/۲۰۰	۰	۰/۳۴۵	۰/۳۰۶	۰/۳۱۳	۰/۲۹۷	۰/۳۱۷
۰	۰	۰/۲۱۶	۰/۱۷۸	۰	۰/۳۳۷	۰
۰	۰	۰/۳۰۵	۰/۱۸۷	۰	۰/۳۳۲	۰
۰/۱۹۷	۰	۰/۳۱۶	۰/۱۹۵	۰/۳۲۲	۰/۳۱۵	۰/۳۱۱
۰	۰	۰	۰/۱۷۱	۰	۰/۳۴۷	۰
۰	۰	۰/۳۳۰	۰/۱۸۰	۰/۳۲۶	۰/۲۲۴	۰/۳۳۷
۰	۰	۰/۳۰۵	۰/۱۶۵	۰	۰/۳۴۸	۰/۱۷۸
۰	۰	۰	۰/۱۱۱	۰	۰/۲۱۰	۰
۰	۰	۰	۰/۱۴۶	۰	۰/۳۳۳	۰
۰	۰	۰/۳۰۳	۰/۱۶۳	۰	۰/۱۹۶	۰
۰	۰	۰/۳۰۲	۰/۱۶۵	۰	۰/۲۵۷	۰/۱۹۶
۰	۰	۰/۳۱۸	۰/۱۷۵	۰/۳۰۱	۰/۲۸۲	۰/۳۰۴
۰/۲۰۰	۰	۰/۳۳۵	۰/۳۰۲	۰/۳۲۲	۰/۲۹۶	۰/۳۳۴
۰	۰	۰/۳۳۹	۰/۳۰۵	۰/۳۰۹	۰/۳۰۶	۰/۳۳۰

راهکار	رهبری سازمان	ساختار	ترویج عدالت
واگذاری وظایف	۰/۳۲۷	۰/۲۵۴	۰/۳۳۱
توسعه شغل	۰/۱۹۹	۰/۳۵۸	۰/۴۱۲
بهبود محیط کاری	۰	۰/۲۰۹	۰/۱۹۴
سبک مدیریت	۰	۰/۱۹۸	۰
ترویج ایده‌پردازی	۰/۳۲۹	۰/۲۶۰	۰
تقویت هویت	۰	۰/۲۰۶	۰
تقویت مشارکت	۰/۳۵۲	۰/۳۷۸	۰/۴۴۲
ارتقای انگیزش	۰	۰/۳۱۶	۰
فرهنگ همدلانه	۰	۰	۰
توسعه تعاملات	۰	۰/۳۱۰	۰
بهبود شرایط کاری و	۰	۰	۰
ترویج کار تیمی	۰	۰/۲۲۵	۰
رهبری سازمان	۰	۰/۳۵۸	۰/۲۰۲
ساختار دموکراتیک	۰/۲۵۱	۰/۱۹۸	۰/۳۳۳
ترویج عدالت	۰/۳۴۸	۰/۲۷۸	۰

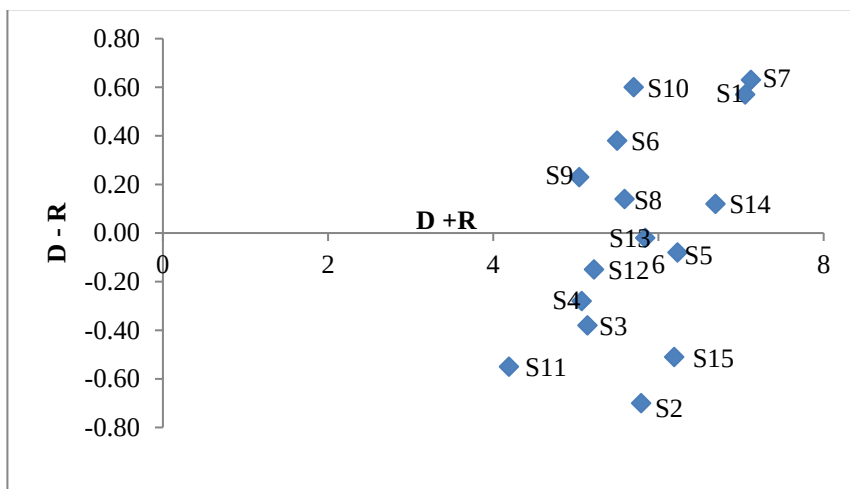
در ادامه تحلیل دیمتل مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T مشخص گردید. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به فرمول‌های زیر بدست آورده شد. $D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$ و $R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$ سپس با توجه به مقادیر D و R ، مقادیر $D+R$ و $D-R$ حاصل می‌شود که به ترتیب نشان‌دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری راهکارها هستند.

جدول ۸. ترتیب اثرگذاری راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی

ردیف	راهکار	D	R	D+R	رتبه	D-R	رتبه
S ₁	واگذاری وظایف	۳/۸۱	۳/۲۴	۷/۰۵	۲	۰/۵۷	۳
S ₂	توسعه شغل	۲/۵۵	۳/۲۵	۵/۷۹	۷	-۰/۷	۱۵
S ₃	بهبود محیط کاری	۲/۳۸	۲/۷۶	۵/۱۴	۱۲	-۰/۳۸	۱۲
S ₄	سبک مدیریت	۲/۴	۲/۶۸	۵/۰۷	۱۳	-۰/۲۸	۱۱
S ₅	ترویج ایده‌پردازی	۳/۰۸	۳/۱۵	۶/۲۳	۴	-۰/۰۸	۹
S ₆	تقویت هویت	۲/۹۴	۲/۵۶	۵/۵	۱۰	۰/۳۸	۴
S ₇	تقویت مشارکت	۳/۸۸	۳/۲۴	۷/۱۲	۱	۰/۶۳	۱
S ₈	ارتقای انگیزش	۲/۸۷	۲/۷۳	۵/۵۹	۹	۰/۱۴	۶

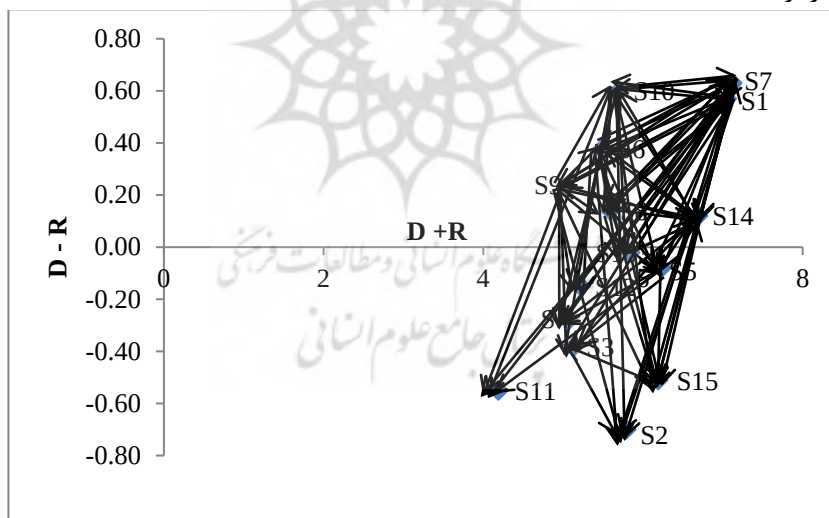
ردیف	راهکار	D	R	D + R	رتبه	D - R	رتبه
S ₉	فرهنگ همدلانه	۲/۶۳	۲/۴۱	۵/۰۴	۱۴	۰/۲۳	۵
S ₁₀	توسعه تعاملات	۳/۱۵	۲/۵۵	۵/۷	۸	۰/۶	۲
S ₁₁	بهبود شرایط کاری و رفاهی	۱/۸۲	۲/۳۷	۴/۱۹	۱۵	-۰/۵۵	۱۴
S ₁₂	ترویج کار تیمی	۲/۵۴	۲/۶۹	۵/۲۳	۱۱	-۰/۱۵	۱۰
S ₁₃	رهبری سازمان	۲/۹۱	۲/۹۳	۵/۸۴	۶	-۰/۰۲	۸
S ₁₄	ساختار دموکراتیک	۳/۴	۳/۲۸	۶/۶۹	۳	۰/۱۲	۷
S ₁₅	ترویج عدالت	۲/۸۴	۳/۳۵	۶/۱۹	۵	-۰/۵۱	۱۳

با توجه به اطلاعات (جدول ۸) شدت اثرگذاری، اثرپذیری و تعامل راهکارهای شناسایی شده تعیین شد. براساس مقادیر $D - R$ شدت اثرگذاری راهکارها مشخص شد، بطوریکه اگر مقدار $D - R$ مثبت باشد راهکار مورد نظر اثرگذار و اگر مقدار $D - R$ منفی باشد راهکار اثرپذیر خواهد بود. بر این اساس، از بین ۱۵ راهکار مورد بررسی در این مطالعه، راهکارهای (تقویت مشارکت، توسعه تعاملات، تقویت هویت، فرهنگ همدلانه، واگذاری وظایف، ارتقای انگیزش، ساختار دموکراتیک) دارای ماهیت اثرگذاری بوده و راهکارهای علی بشمار می‌آیند. در مقابل، راهکارهای (رهبری سازمان، ترویج ایده‌پردازی، ترویج کار تیمی، سبک مدیریت، بهبود محیط کاری، ترویج عدالت، بهبود شرایط کاری و رفاهی، توسعه شغل) راهکارهای اثرپذیر و معلول سایر راهکارها محسوب می‌شوند چرا که مقدار $D - R$ در آنها منفی می‌باشد. راهکار «تقویت مشارکت» بیشترین اثرگذاری را بر سایر راهکارها داراست و به عنوان مهمترین عامل علی برای مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی ایران از بالاترین اولویت برخوردار است و در مقابل راهکار «توسعه شغل» که کمترین مقدار $D - R$ را به خود اختصاص داده‌است، به شدت تحت تاثیر سایر راهکارهای مدل قرار دارد و مهمترین راهکار اثرپذیر بشمار می‌آید. مقدار $D + R$ نشان‌گر میزان تعامل و ارتباط یک راهکار با راهکارهای دیگر سیستم است، براین اساس راهکاری که بیشترین مقدار $D + R$ کسب کند، بیشترین تعامل را با دیگر راهکارها داشته و در محوریت مدل قرار می‌گیرد با توجه به مقادیر (جدول ۸) راهکار «تقویت مشارکت» رتبه نخست را در بین سایر راهکارها کسب کرده است و این راهکار بیشترین تعامل را داشته و در مرکز مدل قرار گرفته است.



شکل ۲. نمودار علت و معلولی راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی

با توجه به اطلاعات (جدول ۷)، دیافراگم تاثیرپذیری و تاثیرگذری شاخص‌های شناسایی‌شده بر یکدیگر در (شکل ۳) ترسیم شده است. جهت هر بردار، نمایان‌گر اثر شاخص مبدا بردار بر شاخص مقصد بردار است.



شکل ۳. مدل دیمتل راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل راهکارهای موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی در بخش دولتی ایران با رویکرد دیمتل بود که ابتدا با انجام مصاحبه‌هایی با خبرگان آگاه به موضوع تحقیق، ۱۵

راهکار اصلی موثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی شناسایی شد؛ سپس روابط علی راهکارها با استفاده از تکنیک دیمتل شناسایی و در دو دسته علی (اثرگذار) و معلول (اثرپذیر) طبقه‌بندی شدند. یافته‌های بخش کیفی پژوهش در زمینه شناسایی راهکارهای موثر برای مدیریت انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی نشان داد، بزرگ‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها توان مدیریتی آن‌ها است، چرا که مدیران و رهبران سازمان می‌توانند تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند و با سنجش نقاط ضعف و قوت پرسنل خود سازمان را در جهت دستیابی به موفقیت هدایت کنند. از طرفی رهبران می‌توانند با طراحی فرهنگ سازمانی عملکرد سازمان خود را توسعه دهند و فرآیندهای درون و بیرون سازمان را به صحیح‌ترین حالت ممکن مدیریت کنند. پژوهش‌های بختیاری دستگودی (۱۴۰۱) و استین-گلاهمبر و همکاران (۲۰۲۳) نیز با اشاره به اهمیت رهبری و مدیریت در سازمان‌های مورد مطالعه خود به عنوان راهکاری برای کاهش انسانیت‌زدایی در سازمان، هم‌سو با نتایج این پژوهش هستند. برای تبیین این یافته‌های می‌توان گفت، یکی از وظایف مدیریت در هر سازمانی آن است که موجباتی را فراهم آورد تا فشارهای وارد بر افراد درون سازمانی کاهش یابد. صاحب‌نظران معتقدند یکی از عواملی که می‌تواند انسانیت‌زدایی را در کارکنان افزایش دهد سبک مدیریت و رهبری واحد محل کار اوست. در مواردی که ایجاد ارتباط عاطفی با کارکنان و توجه نسبت به رفاه آن‌ها در مدیریت یک سازمان نادیده گرفته شود، درصد بیشتری از کارکنان آن سازمان گرفتار انسانیت‌زدایی سازمانی می‌شوند و همچنین کارکنانی که با سرپرستان کم ملاحظه کار می‌کنند، نسبت به افرادی که رابطه صمیمی‌تری را با سرپرستان خود دارند، بیشتر در معرض ابتلا به انسانیت‌زدایی قرار می‌گیرند. از این‌رو مدیران نقش کلیدی در حل این مشکل دارند و می‌توانند با ارائه راه‌حل‌های مختلف مانع از ورود محرک‌های تنش‌زا بر کارکنان شوند (بختیاری دستگودی، ۱۴۰۱). در واقع مهارت انسانی مدیر در خلق محیطی است که در آن کارکنان احساس امنیت و آزادی کنند تا بتوانند عقاید خود را طرح نمایند. به طوریکه یکی از مهم‌ترین توانایی و مهارت منحصر به فرد مدیر، توانایی او در رفتار با دیگران است که همان مهارت انسانی است. مهارت انسانی به این مفهوم است که فرد توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند در انجام وظایف به خوبی از آنها استفاده نماید. توانایی کارکردن، درک و ایجاد انگیزه در افراد از مهم‌ترین کارهایی است که مدیر در سازمان انجام می‌دهد.

امروزه پیشرفت سازمان‌ها مرهون انسجام تیمی و توجه به سرمایه نیروی انسانی است. همواره راه پیشرفت و توسعه متوازن سازمان‌ها می‌تواند از مسیر توجه به نیروی انسانی خلاق تعریف گردد. در نتیجه عدم توجه به توانایی‌های تک تک نیروی انسانی، در سازمان‌ها مدیران را از پتانسیلی عظیم به منظور رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده محروم می‌سازد (خان، مالیک و مرتضی^۱، ۲۰۲۵). در راستای حرکت استراتژیک به سمت بهبود و بازسازی و همچنین هدایت موثر سازمان‌ها نیاز است

توانایی‌های خلق ایده‌ها به عنوان فرهنگی منسجم معرفی شده تا چشم اندازه‌های آتی سازمان به وضوح در آینده مشخص گردد. واضح است عدم توجه به خلاقیت و تفکر نو در فضای سازمانی منجر خواهد شد که آینده‌نگری، انعطاف، مسئله‌یابی و حل مشکلات به صورت سیستماتیک بر دوش مدیران سنگینی نموده و در این فضا کارکنان سازمان نیز خود از حمل آن مستثنی نیستند. در نتیجه مدیران در چنین شرایطی جز شکست در اهداف اصلی سازمان و استراتژیک خود چیزی را نظاره‌گر نخواهند بود (اعتمادی، چیت‌ساز و قدرتی‌زاده، ۱۴۰۳). در راستای تایید مطالب فوق یافته‌های تحقیق نشان داد، وقتی کارکنان احساس کنند که ایده‌ها و نظرات آن‌ها ارزشمند است و به آن‌ها توجه می‌شود، حس تعلق بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند. این حس مشارکت و دیده‌شدن باعث افزایش انگیزه و تعهد شغلی در کارکنان می‌شود که به نوبه خود به بهره‌وری و کیفیت عملکرد سازمان کمک می‌کند به این موارد در تحقیق کیسنس و برایسون (۲۰۲۳) و استین گلهمبر و همکاران (۲۰۲۳) نیز اشاره شده است.

یافته‌های تحقیق نشان داد، وقتی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند و تعاملات معناداری با مدیران و همکاران خود دارند، احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند. مشارکت فعال کارکنان در فرایندها، باعث افزایش حس خودمختاری، تأثیرگذاری و ارزشمندی در آن‌ها می‌شود که به کاهش استرس و فرسودگی شغلی و همچنین انسانیت‌زدایی سازمانی کمک می‌کند. به این نتایج در یافته‌های تحقیق تقی پناهی و همکاران (۱۴۰۱) نیز اشاره شده است. در راستای تایید این نتایج می‌توان گفت، یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمانی، کارکنان آن هستند. چراکه کارکنانی متعهد، خلاق و با انگیزه، می‌توانند رمز موفقیت هر سازمانی باشند. مشارکت کارکنان به معنای درگیر شدن آن‌ها در امور مربوط به سازمان، اعم از تصمیم‌گیری‌ها، ارائه نظرات و پیشنهادات و تلاش برای تحقق اهداف سازمانی است. سازمان‌هایی که در آن‌ها مشارکت کارکنان بالا است، مزایای متعددی مانند افزایش بهره‌وری، ارتقای نوآوری، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، افزایش رضایت مشتریان و کاهش غیبت و ترک شغل بهره‌مند می‌شوند (حلمی، احمدی، امیری و جمشیدی، ۱۴۰۲). زمانیکه تعاملات کارکنان سازمان برقرار باشد، نقاط قوت هر کدام از کارکنان کشف شده و کسانی که دوست دارند کاری را انجام دهند که در آن مهارت بیشتری هم داشته باشند می‌توانند درخواستشان را بیان کنند. رسیدن به تعاملات درون سازمانی باعث می‌شود که دستیابی به هدف نهایی آسان‌تر باشد. تعاملات درون سازمانی ترتیبی می‌دهد که کارکنان در پشت این اهداف ارزشمند تلاش کنند و با هم مشارکت داشته‌باشند. کارکنانی که تعامل بالایی با دیگر کارکنان دارند به احتمال زیاد برای مدت طولانی‌تری در محیط کاری خودشان باقی می‌مانند. آن‌ها در کار خود شادتر بوده و در اولین برخورد با مشتریان این روحیه بالا را نشان می‌دهند.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش اعتقاد داشتند توسعه شغلی و بهبود شرایط و محیط‌کاری در سازمان‌های دولتی به کارکنان این احساس را می‌دهد که ارزشمند و مورد توجه سازمان هستند. این امر باعث افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس و بهبود عملکرد می‌شود. پژوهش‌های بختیاری دستگردی (۱۴۰۱) و گیپ و همکاران (۲۰۲۳) نیز به این موارد اشاره کرده‌اند. برای تبیین این نتایج می‌توان گفت، توسعه شغلی در سازمان به عنوان یک فرآیند استراتژیک، تلاشی است که سازمان‌ها برای بهبود مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان خود انجام می‌دهند تا به دستاوردهای بیشتری در حوزه‌های مختلف برسند. این فرآیند شامل اقدامات متعددی از جمله آموزش و توسعه، روندهای ارزیابی عملکرد و ارتقاء فرصت‌های شغلی می‌شود. برنامه‌های آموزشی متنوع و منظم که با توجه به نیازهای شغلی و استراتژی‌های سازمان طراحی می‌شوند، به کارکنان این امکان را می‌دهند تا مهارت‌های لازم برای انجام وظایف خود را تقویت کنند و با تغییرات فناوری و محیط‌کاری همگام شوند. علاوه بر آموزش، ارزیابی عملکرد منظم و عادلانه کارکنان می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها کمک کند و اقدامات توسعه‌شغلی را بر اساس نیازهای واقعی آن‌ها تنظیم کند. همچنین، ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت حرفه‌ای و ارتقاء موقعیت شغلی داخل سازمان، کارکنان را ترغیب به پیشرفت حرفه‌ای می‌کند و از ارتباطات مثبت و ارتباطات درونی در سازمان حمایت می‌کند (منگیس، یوستی و ساپتا، ۲۰۱۸). در نتیجه، توسعه شغلی در سازمان نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه به افزایش رضایت شغلی، ارتقاء فرهنگ سازمانی، و افزایش موفقیت سازمانی نیز منجر می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود ایجاد فرهنگ سازمانی همدلانه و هویت سازمانی برای کارکنان در سازمان‌های دولتی تاثیر بسزایی در راستای مدیریت انسانیت‌زدایی در این سازمان‌ها دارند. وقتی کارکنان احساس کنند که بخشی از یک تیم منسجم و ارزشمند هستند، انگیزه بیشتری برای عملکرد بهتر خواهند داشت. سازمان‌هایی که فرهنگ تعاملات مثبت و کار تیمی را تقویت می‌کنند، حس تعلق کارکنان را افزایش می‌دهند. احساس تعلق باعث افزایش اعتماد به نفس و انگیزه کارکنان می‌شود، زیرا آن‌ها خود را عضوی مهم از سازمان می‌دانند و برای نقش خود ارزش قائل هستند. از طرفی، فرهنگ سازمانی به سازمان هویت منحصر به فردی می‌بخشد که آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. ارزش‌ها، اصول و باورهای مشترک که در فرهنگ سازمانی نهادینه شده، به کارکنان کمک می‌کند تا احساس کنند بخشی از یک مجموعه یکپارچه هستند. این احساس تعلق، باعث افزایش انگیزه و تلاش کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان می‌شود و در عین حال، کارکنان احساس می‌کنند که نقش مهمی در شکل‌دهی و پیشرفت سازمان ایفا می‌نمایند. با توجه به تأثیر گسترده‌ای که فواید فرهنگ سازمانی بر عملکرد و موفقیت سازمان‌ها دارد، می‌توان گفت که ایجاد و تقویت یک

فرهنگ سازمانی قوی نه تنها موجب افزایش بهره‌وری و تعاملات مثبت بین کارکنان می‌شود، بلکه به رشد و پایداری سازمان نیز کمک می‌کند (قالب^۱، ۲۰۲۴). زمانی که ارزش‌ها و باورهای مشترک در سازمان نهادینه شوند، انگیزه کارکنان افزایش یافته و محیطی منسجم و هدفمند شکل می‌گیرد. در مقابل، سازمان‌هایی که به فرهنگ سازمانی خود بی‌توجه هستند، ممکن است با چالش‌هایی مانند کاهش تعهد کارکنان، افت کیفیت عملکرد و افزایش نارضایتی شغلی مواجه شوند. در نتیجه، سرمایه‌گذاری در توسعه و مدیریت فرهنگ سازمانی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای هر سازمانی محسوب می‌گردد که به دنبال پیشرفت و ماندگاری در دنیای رقابتی امروز است. پژوهش‌های همل و همکاران (۲۰۲۳) و کیسنس و برایسون (۲۰۲۳) نیز با اشاره به تاثیر فرهنگ سازمانی همدلانه و هویت سازمانی در زمینه راهکارهای کاهش و مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی، با یافته‌های این پژوهش مطابقت دارد.

یافته‌های بخش کمی پژوهش در زمینه تحلیل راهکارهای شناسایی شده موثر برای مدیریت انسانیت‌زدایی در سازمان‌های دولتی نشان داد، تقویت مشارکت و توسعه تعاملات و فرهنگ همدلانه در بحران‌های سازمانی نظیر انسانیت‌زدایی سازمانی، نقش حیاتی در مدیریت موثر بحران و بازگشت به حالت عادی دارد. این رویکرد با افزایش همدلی، اعتماد و همکاری بین اعضای سازمان، به بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی و کاهش اثرات منفی بحران کمک می‌کند. مشارکت کارکنان در فرآیند حل مسئله، ایده‌ها و دیدگاه‌های متنوعی را به ارمغان می‌آورد که منجر به یافتن راه‌حل‌های خلاقانه و مؤثرتر می‌شود، هنگامی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند، احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری نسبت به سازمان و بحران افزایش می‌یابد و این امر به تعهد بیشتر آنها به فرآیند بازسازی کمک می‌کند. تعاملات مثبت و سازنده بین اعضای سازمان، اعتماد متقابل را افزایش می‌دهد و روحیه تیمی را تقویت می‌کند که این امر به بهبود عملکرد و کاهش استرس در شرایط بحرانی کمک می‌کند. مشارکت در مراحل مختلف بحران، به کارکنان کمک می‌کند تا تغییرات ناشی از بحران را بهتر درک کنند و با آنها سازگار شوند و از مقاومت در برابر آنها کاسته شود. بنابراین در بحران‌ها، ارتباطات مؤثر و شفاف ضروری است و همچنین ارتقای فرهنگ همدلانه و تعاملات مثبت، باعث می‌شود که اطلاعات به درستی و به موقع به همه اعضای سازمان منتقل شود و از سوء تفاهم‌ها و شایعات جلوگیری شود.

در سازمان‌های دولتی، این پدیده انسانیت‌زدایی سازمانی می‌تواند به صورت نادیده گرفتن نیازهای انسانی کارکنان و ارباب رجوع، تبدیل افراد به اعداد و پرونده‌ها، و ایجاد سیستم‌های بوروکراتیک غیرانسانی نمود پیدا کند. 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 نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود، با

اصلاح ساختارهای اداری (کاهش بوروکراسی و مدارک‌گرایی بیش از حد، اتوماسیون فرآیندها برای کاهش خطاهای انسانی، طراحی مجدد فرآیندها با مشارکت کارکنان)، ترویج فرهنگ انسانی و ایجاد سیستم‌های تعاملی (برگزاری جلسات گفت‌وگوی منظم، ایجاد صندوق پیشنهادات الکترونیکی، ایجاد سامانه‌های پیام‌رسانی داخلی)، تقویت فرهنگ احترام و ارزش‌گذاری به افراد مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (تعهد به احترام متقابل بین کارکنان و مدیران، ارتقای عدالت سازمانی در تخصیص منابع و فرصت‌ها، ایجاد کمیته‌های مشورتی کارکنان، اعطای اختیار بیشتر در انجام وظایف به کارکنان)، جلوگیری از بوروکراسی بی‌روح و رفتارهای ماشینی (حذف مراحل غیرضروری و فرم‌های تکراری، استانداردسازی فرمت‌ها و الگوهای کاری، ادغام مراحل مشابه در فرآیندها، ارائه فرصت‌های یادگیری و رشد فردی برای کارکنان (برگزاری برنامه‌های آموزشی متمرکز بر مهارت‌های انسانی، آموزش مدیریت خشم و ارتباط مؤثر، برگزاری کارگاه‌های ارتقای همدلی و درک متقابل) و ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی از طریق تصویب سیاست‌های انعطاف‌پذیر (تعیین ساعات کاری مشخص، اولویت‌بندی کارها بر اساس اهمیت و فوریت، تفکیک ساعات کاری از زمان‌های شخصی، ورزش منظم و تغذیه سالم، ایجاد ساعات کاری انعطاف‌پذیر) می‌توان سازمان‌های دولتی را به محیط‌هایی کارآمدتر، انسانی‌تر و پاسخگوتر تبدیل کرد. شایان ذکر است که این پژوهش در مسیر انجام با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله از آنها، در این پژوهش از نظر خبرگان در حوزه‌های مختلف سازمان‌های دولتی در زمینه شناسایی و تحلیل راهکارهای مؤثر بر مدیریت انسانیت‌زدایی سازمانی استفاده شده است که ممکن است تفاوت‌هایی در نظرات آنها وجود داشته باشد که در این تحقیق کنترل نشد. همچنین، این پژوهش در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است که در تعمیم این نتایج به سایر سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خصوصی باید احتیاط کرد. 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 تأثیرگذار 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 و در پژوهش‌های آینده تأثیر سایر متغیرهای سازمانی، فردی و همچنین عوامل زمینه‌ای و پیامدهای انسانیت‌زدایی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

ملاحظات اخلاقی: این مقاله برگرفته از رساله دکتری است و تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آنها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی: این پژوهش هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

تشکر و قدردانی: بدین وسیله بر خود لازم می‌دانیم، از تمامی عزیزانی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری نماییم. همچنین، از اساتید ارجمندی که با دقت نظر و دانش خود، به داوری و اصلاح این مقاله پرداخته‌اند، تشکر می‌نماییم.

منابع

- اعتمادی، محمد؛ چیت‌ساز، احسان و قدرتی‌زاده، فراز (۱۴۰۳). پارادوکس پاداش: بازنگری در رابطه رضایت و عملکرد ایده‌پردازی کارکنان. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۶(۱۰)، ۷۱-۸۷.
- بختیاری دستگردی، زهرا (۱۴۰۱). بررسی تأثیر انسانیت‌زدایی بر بی‌نزاکتی درک شده، پنهان-سازی 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.
- تقی پناهی، علیرضا؛ مرتضائی، رضا و ساوند، زینب (۱۴۰۱). در جستجوی انسانیت؛ مروری بر نظریه‌های انسانیت‌کاھی و انسانیت‌زدایی. رویش روان‌شناسی، ۱۱(۶)، ۷۹-۹۰.
- حلمی، شمامه؛ احمدی، سید علی اکبر؛ امیری، مجتبی و جمشیدی، علی (۱۴۰۲). ارائه الگوی جلب مشارکت کارکنان در سازمان با تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۲(۳)، ۲۱۳-۲۴۶.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارایه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، نشریه روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- عقیلی، سیده فروغ؛ نعیمی، عبدالزهره 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.
- طباطبایی، امیر؛ حسنی، پرخیده؛ مرتضوی، حامد و طباطبایی‌چهر، محبوبه (۱۳۹۲). راهبردهایی برای ارتقاء دقت علمی در تحقیقات کیفی، مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، ۵(۳)، ۶۶۳-۶۷۰.
- فتاحی‌سرنده، وحید؛ فتح‌علینژاد، ابوالفضل و سعادت‌آبادی، 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.

- هومن، حیدرعلی (۱۴۰۳). راهنمای عملی پژوهش‌های کیفی، چاپ نهم، انتشارات سمت، تهران.
- 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.
- Salem, S. M., Bakeer, H. M., & El Shrief, H. A. (2025). Nurses' perception of the professional practice environment and its relation to organizational dehumanization and work passion. *BMC nursing*, 24(1), 668-681.
- 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.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be (com) ing a knowing researcher. *International journal of transgender health*, 24(1), 1-6.
- 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.
- Caesens, G., & Brison, N. (2023). The relationship between organizational dehumanization and safety behaviors. *Safety science*, 15(8), 1059 - 1071.
- 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.
- 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 – 296.
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 252–264.
- Haslam, N. (2016). Dehumanization: An integrative review. *Personality and social psychology review*, 10(3), 252-264.
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin Dan Inovasi Teknologi*, 2(03), 727-735.
- 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.
- Govindan, K., & Chaudhuri, A. (2016). Interrelationships of risks faced by third party logistics service providers: A DEMATEL based approach. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 9(4), 177-195.
- Khan, R., Malik, M., & Murtaza, G. (2025). The impact of organizational dehumanization on creative performance through self-esteem threat: the moderating role of work locus of control. *Personnel Review*, 54(1), 130-149.

- 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.
- 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.
- Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapta, I. K. S. (2018). The effect of career development and organizational culture to employee performance with motivation of work as intervening variable in cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20901-20916.
- Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2021). Emotional labor and core self-evaluations as mediators between organizational dehumanization and job satisfaction. *Current Psychology*, 40(2), 831-839.
- Sainz, M., Delgado, N., & Moriano, J. A. (2021). The link between authentic leadership, organizational dehumanization and stress at work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 85-92.
- Stinglhamber, F., Nguyen, N., Ohana, M., Lagios, C., Demoulin, S., & Maurage, P. (2023). For whom and why organizational dehumanization is linked to deviant behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 203-229.
- Vaes, J., Paladino, M. P., & Puvia, E. (2011). Are sexualized females complete human beings? Why males and females dehumanize sexually objectified women. *European Journal of Social Psychology*, 41(6), 774-785.
- Vayrynen, T., & Laari-Salmela, S. (2018). Men, mammals, or machines? Dehumanization embedded in organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 1-19.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی