



خطاهای مدیران در کاهش انگیزه کارکنان در سازمان های دولتی ایران

مریم دورچهره^۱، حسن دانائی فردا^۲، جلیل دلخواه^۳، راضیه قنبری وانانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۴/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۴/۲۴

چکیده

مدیریت سازمان با اثرگذاری مستقیم بر نحوه تعاملات با کارکنان و چه با تأثیر غیر مستقیم بر نظام های مختلف منابع انسانی بیشتر از هر عامل دیگری در ایجاد یا کاهش انگیزه افراد نقش ایفا می کند. در همین راستا، پژوهش کیفی حاضر، واکاوی سازوکارهای مدیران در کاهش انگیزه کارکنان سازمان های دولتی ایران را هدف گذاری کرده است. روش تحلیل محتوای کیفی در بازه زمانی سال های ۱۴۰۰ الی ۱۴۰۱ در ۲۸ سازمان دولتی برای گردآوری داده ها از طریق انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته (تعداد= ۵۰ نفر) اتخاذ شده است. یافته های حاصل از پژوهش نشان داد: ۶ مضمون در قالب عوامل بی انگیزه کننده ناشی از «ماهیت شغل»، «سبک مدیریت»، «ارتقاء و پیشرفت مسیر شغلی»، «جبران خدمات»، «محیط کار» و «ارتباطات بین فردی»، ۱۷ طبقه اصلی و ۶۴ طبقه فرعی سازوکارهای بی انگیزگی کارکنان از سوی مدیر را به تصویر کشیده اند. در پایان دلالت های نظری و



دوفصلنامه
بهار و تابستان ۱۴۰۳
دوره پنجم، شماره نهم

۱۲۹

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. آدرس

پست الکترونیک: Maryamdorchehreh@modares.ac.ir

۲- عضو وابسته فرهنگستان علوم، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران،

ایران. Hdanaee@modares.ac.ir

۳- استادیار مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. j.delkhah@modares.ac.ir

۴- دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

آدرس پست الکترونیک نویسنده: raziyehghanbary@modares.ac.ir. نویسنده مسئول

عملی یافته‌های این پژوهش برای دانش پژوهان و دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی بحث شده است.

واژه‌های اصلی: بی‌انگیزگی کارکنان، عملکرد، سازوکارهای مدیریتی، تحلیل محتوای کیفی.

مقدمه

مدیریت انگیزش کارکنان همواره موضوعی مهم در نظریه رفتار سازمانی از دوره کلاسیک تا به امروز بوده است؛ زیرا انگیزه به عنوان عامل اصلی تعیین رفتار در محیط کار هم مهارت‌های فردی را توسعه می‌دهد و هم تحقق راهبردها و مأموریت‌های سازمان را با تمام چالش‌ها و محدودیت‌های پیش رو ممکن می‌سازد (شانون، ۲۰۱۷؛ آمد، ایلساید و ایناگر، ۲۰۱۳). اجرای راهبردهای کلان سازمان و راهبردهای خرد منابع انسانی، در گرو تحقق عملکرد مطلوب کارکنان است. در این میان انگیزه یکی از سازوکارهای اساسی در نوسان عملکرد افراد محسوب می‌شود؛ از این رو، انگیزش کارکنان را پیش شرط دستیابی به عملکرد مورد انتظار دانسته‌اند (ساریا و بکتی، ۲۰۲۱). رابینز (۱۹۹۳) انگیزه را تمایل به تلاش مضاعف در راستای تحقق اهداف سازمانی می‌داند که بایستی از توانایی بالقوه برای برآورده ساختن نیازهای فردی برخوردار باشد. در واقع، فرایند ایجاد انگیزش موجب می‌شود کارکنان با صرف تلاش بیشتر و در مدت زمان کوتاه‌تری به شکل بهره‌ورانه فعالیت داشته باشند (آمد، ایلساید و ایناگر، ۲۰۱۳).

مطالعات بسیاری نشان می‌دهد افراد دارای انگیزه، تمایل بیشتری به انجام امور داوطلبانه و بیش‌تر از حد انتظار (لارسون، آفس دوتر، اریکسون و آدولفسون، ۲۰۲۲)، رضایت شغلی بالاتر (داوتی، داوتی و کراسنیک، ۲۰۲۰) و تعهد سازمانی بیشتر (ایراوانی، ۲۰۱۲) و میزان ترک خدمت کمتری (چلونوی و تینکر، ۲۰۱۹) دارند؛ بنابراین، سطح عملکرد اثربخش ابتناء بر سطح انگیزشی دارد که شخص را برای انجام وظایف شغلی به‌منظور دستیابی به اهداف فردی و سازمانی ترغیب می‌کند.

با وجود اهمیت انگیزش در محیط کار، گاهی این انگیزه جای خود را به بی‌اعتنایی مزمّن نسبت به انجام وظایف می‌دهد و این وضعیت، آغاز فرایند «بی‌انگیزگی»^۱ را رقم می‌زند (واجدا و جانوس، ۲۰۲۰). در واقع، بی‌انگیزگی فقدان انگیزه همراه با رکود توانایی فردی معنا می‌شود. کارکنان بی‌انگیزه قابلیت یا کنترل بر محیط پیرامون خود را از دست می‌دهند و به دلیل نبود هماهنگی بین اقدامات و نتایج کاری خود احساس بی‌کفایتی دارند (ساریا و بکتی، ۲۰۲۱). در این راستا، روان‌شناسان شناختی معتقدند که در حضور عوامل قوی بی‌انگیزگی، افراد به‌سختی تحت تأثیر عوامل انگیزاننده قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، بی‌انگیزگی به خودی خود در نتیجه فقدان انگیزاننده‌ها ایجاد نمی‌شود بلکه وجود عوامل و بستری‌های ایجادکننده نارضایتی و دل‌سردی کارکنان بر کاهش انگیزه و بهره‌وری

دو فصلنامه
بهار و تابستان ۱۴۰۳
دوره پنجم، شماره نهم



کلی اثرگذار است (سوایس، سوایس، کساب، الفار، اثمی و سوایس، ۲۰۱۷). پژوهشی (نگ، اسکیتور، لم و پون، ۲۰۰۴) نشان داده است که زمان ازدست‌رفته به دلیل بی‌انگیزگی کارکنان حتی با وجود شرایط دسترسی به منابع و بارکاری زیاد، بالغ بر ۱۳٫۶ نفر ساعت در هفته تخمین زده شده است. 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 بی‌انگیزگی کارکنان در سه طبقه اصلی یعنی منابع مالی، کنش‌های محیط کاری و محیط خارجی دسته‌بندی شده‌اند (ساربا و بکتی، ۲۰۲۱). مطالعات نشان می‌دهند از میان تمام عوامل کاهنده انگیزه کارکنان، فقدان تعامل اثربخش با مدیر و سبک مدیریت متهاجم و پرخاشگرانه تأثیر بیشتری داشته‌اند (بررتون، ۲۰۱۹؛ آقاپوا و شلوسارچیک، ۲۰۱۹). همچنین پژوهش دانش‌کهن، زارعی، منصور، ماجانی، قاسمی و رضائیان^۱ (۲۰۱۵) نشان داد که رفتار ناعادلانه، مدیریت ضعیف و فقدان قردرانی از کارکنان به‌عنوان عوامل اصلی بی‌انگیزگی شناخته شد. به‌علاوه، ملادکوا، زوهاراوا و ناوی^۲ (۲۰۱۵) نشان دادند که مدیران آگاهی لازم از میزان اهمیت و تأثیر انگیزه بر بهره‌وری و وفاداری کارکنان خود به‌هنگام انجام کار با آنها ندارند؛ بنابراین، توجه به سبک مدیریت و خطاهایی که آگاهانه یا غیرآگاهانه از سوی مدیر منجر به کاهش انگیزه و رغبت کارکنان در انجام امور محوله می‌شود، بیشتر از هر عامل دیگری بی‌انگیزگی را دست‌خوش تغییر می‌سازد.

دوفصلنامه
بهار و تابستان ۱۴۳
دوره پنجم، شماره نهم



از این‌رو، برای ایجاد یک نظام مدیریت منابع انسانی مؤثر و نیز کاربست حداکثر ظرفیت و توانایی کارکنان، فهم عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی کار علی‌الخصوص انگیزاننده‌ها و عوامل از بین برنده انگیزه، بنیادین تلقی می‌شود تا بتوان از رهگذر کم‌رنگ کردن عوامل بی‌انگیزگی، به عملکرد اثربخش کارکنان امیدوار بود (آقاپوا و شلوسارچیک، ۲۰۱۹). با وجود این، بهبود نظام انگیزشی کارکنان فرایند دشواری به‌شمار می‌رود؛ زیرا نیازمند تحلیل جامع و عمیق از راه‌حل‌های موجود و ارزیابی اثربخشی کارکردهای آن است تا در یک نظام جدید و اثربخش‌تر از اجرای اهداف راهبردی یک سازمان پشتیبانی کند (کوزیوا، ۲۰۱۱). در این میان، مدیر به‌عنوان مسئول نهایی انجام کارها، بدون اینکه به‌طور مستقیم به امرونی کارکنان پردازد، می‌تواند افراد را برای انجام وظایف از طریق خود آنها ترغیب کند (آمد، ایلساید و ایناگر، ۲۰۱۳).

درنتیجه، فهم نقش مدیر و سازوکارهایی که از آن طریق کارکنان بی‌انگیزه می‌شوند، برای جلوگیری از بروز و رفع آنها ضروری به‌نظر می‌رسد. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف واکاوی خطاهای مدیران در کاهش انگیزه کارکنان به دنبال یافتن پاسخی برای پرسش «اصولی‌ترین سازوکارهای مدیران

1- Daneshkohan, Zarei, Mansouri, Maajani, Ghasemi & Rezaeian

2- Mládková, Zouharová & Nový

در ایجاد بی‌انگیزگی کارکنان کدام‌اند؟» سعی در شناخت اهم خطاهای مدیران در ممانعت از ایجاد انگیزه کارکنان دارد. یافته‌های این پژوهش، بینش جدیدی برای پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی برای مطالعات آتی و هم برای مدیران حرفه‌ای واحد منابع انسانی و سایر واحدهای تخصصی سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند. در ادامه، گذری بر دانش موجود پیرامون بی‌انگیزگی کارکنان، روش‌شناسی پژوهش، نتایج اصلی حاصل و تحلیل آنها به همراه رهنمودهای نظری و عملی برای دست‌اندرکاران، مدیران و اندیشمندان حوزه منابع انسانی به شفاف‌تر شدن چشم‌انداز عملیاتی این پژوهش کمک شایان توجهی می‌کند.

پیشینه پژوهش

از زمان پیدایش مفهوم بی‌انگیزگی، پژوهشگران محدودی به‌طور مستقیم به بررسی این پدیده پرداخته‌اند. بی‌انگیزگی به‌عنوان فرایند کاهش یا قطع انگیزه و مفهومی مخالف با انگیزه داشتن تلقی شده است (واجدا و جانوس، ۲۰۲۰). این پدیده ماهیتی ذهنی دارد و تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی مختلفی قرار می‌گیرد که بر اشتیاق، تمایل و توانایی کارکنان برای انجام وظایف در راستای دستیابی به اهداف سازمان تأثیر منفی دارد. بی‌انگیزگی با جنبه‌های مختلفی از محیط کاری ارتباط دارد، از جمله مقبولیت تصمیم‌گیری‌ها درخصوص جایگاه سازمانی افراد، خود سازمان، تغییر در محل کار، اعمال غیرقانونی نسبت به سازمان یا همکاران، تحریک یا مشارکت در تعارض‌ها و دیگر مسائل مرتبط با کار ارتباط مستقیم دارد (کوشووی، پتربیک، یووستاخویچ و ون-ناهی، ۲۰۲۱).

یاداو و بنی‌عطا^۱ (۲۰۱۳)، بی‌انگیزگی را نیرویی خارجی تعریف کرده‌اند که موجب کاهش یا فروکاستن اساس انگیزه پنهان در رفتار یا عمل در جریان می‌شود. در این راستا، دوراکووا، کوروبینیکووا و استودنیکین^۲ (۲۰۱۹) اصطلاح بی‌انگیزگی را محدودیت، انسداد یا فقدان انرژی برای داشتن رفتار کاری مؤثر ناشی از بازدارنده‌های انگیزشی می‌دانند. از دیدگاه این پژوهشگران، عوامل اصلی کاهش انگیزه افراد عبارت‌اند از: ارتباطات بین فردی ضعیف، نگرش نامطلوب کارکنان، ناکارآمدی مهارت‌های فردی و ماهیت کار (سوایس و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، فرایند ایجاد انگیزش یا بی‌انگیزگی تکیه بر نظریه‌های مختلفی دارد که هر کدام متناسب با خاستگاه و دریچه نگاه خود به نحوه ایجاد و تقویت انگیزه در افراد می‌پردازند.

نظریه‌های انگیزشی را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

۱- نظریه‌های مبتنی بر عوامل ایجادکننده انگیزش، شامل:

- نظریه نیازهای مازلو (۱۹۴۳)
- نظریه دو عاملی هرزبرگ (۱۹۵۹)



- نظریه سه نیاز وجود، ارتباط و رشد آلدرفر (۱۹۷۲)
- نظریه X و Y مک‌گریگور (۱۹۶۰)
- نظریه نیاز مک‌کلند (۱۹۶۱)
- ۲- نظریه‌های مبتنی بر فرایند کلی انگیزش، شامل:
 - نظریه انتظار وروم (۱۹۶۴)
 - نظریه برابری آدامز (۱۹۶۳)
 - نظریه شرطی‌سازی عامل اسکینر (۱۹۵۳)

در این راستا، نظریه خودتعیین‌گری، انگیزش را در یک پیوستار از عوامل درونی (غیرمادی) تا بیرونی (مادی) طبقه‌بندی می‌کند. عوامل درونی شامل رضایت و رشد فردی است که از درگیری فعالانه شخص در کارش و موفقیت حاصل از نتایج و دستاوردهای مطلوب نشئت می‌گیرند. در مقابل عوامل بیرونی شامل حقوق و مزایا، پاداش‌های مالی، شرایط کاری و پست سازمانی، رهبری و مدیریت سازمان هستند. هرچند عوامل درونی اثر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند، ولی عوامل بیرونی با تأثیر منفی خود، نارضایتی افراد را به دنبال دارند که در صورت برآورده کردن آنها انگیزه مثبت و مستمری در کارکنان تقویت می‌شود (دوراكووا، کورویبینیکووا و استودنیکین، ۲۰۱۹؛ شانون، ۲۰۱۷). به‌طور کلی، در خصوص تأثیر عوامل انگیزه‌بخش بر کارکنان بخش دولتی شایان ذکر است که این قبیل از کارکنان به پاداش‌های درونی نظیر احساس کامیابی یا انگیزه خدمت عمومی اولویت بیشتری می‌دهند، از این رو، پاداش‌های مادی تأثیر انگیزشی کمتری بر آنها دارد (دانایی فرد، دلخواه و قنبری، ۱۳۹۷؛ لارسون و همکاران، ۲۰۲۲).

پژوهش‌های متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه و بی‌انگیزگی کارکنان پرداخته‌اند. برای مثال:

ایراوانی^۲ (۲۰۱۲) عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان از دیدگاه آنها را بررسی و به این شرح گزارش داده است: تبعیض در اعطاء پاداش سالیانه، واگذاری مسئولیت‌ها و ارتباطات ناسازگار با شریک زندگی. هرچند، نتیجه اصلی این پژوهش حاکی از آن است که اگرچه عوامل مالی نقش مهمی در افزایش انگیزه کارکنان ایفا می‌کنند، در مقابل عوامل غیرمالی نقش پررنگ‌تری داشته‌اند. پژوهش دیگری (هالوشچاک و هالوشچاک، ۲۰۱۶) اصول شکل‌گیری و عملکرد نظام‌های انگیزشی و اقداماتی را که حل آنها منجر به ایجاد سطح مطلوبی از انگیزش در کارکنان می‌شود، در سه سطح مدیریتی، عملیاتی و فردی تقسیم‌بندی کرده است. درواقع، عوامل ایجادکننده بی‌انگیزگی در سطح مدیریتی شامل فقدان رویکردی یکپارچه به حفظ انگیزه زیردستان، وجود نظام انگیزشی با توجه صرف بر انگیزاننده‌های مالی، نبود هماهنگی بین نظام انگیزشی با هدف فعالیت سازمان و نیازهای کارکنان،



توجه ناکافی به رهبری فرایند انگیزش، دانش نظری محدود مدیران به هنگام مدیریت نیروی انسانی، نداشتن تجربه و توانایی مدیران در عملیاتی‌سازی دانش نظری، نادیده گرفتن ایده‌های زیردستان، کاربست جزئی توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های کارکنان، ارزیابی نادرست از شایستگی‌های افراد و فقدان حمایت روان‌شناختی از کارکنان است.

همین‌طور، مطالعه کیفی تیلورا (۲۰۱۷) از تجربه زیسته کارکنان نشان داد که انگیزه به شدت تحت تأثیر دیدگاه افراد نسبت به چند جنبه از شرایط کاری شیب منفی پیدا می‌کند، این شرایط نحوه ارتباط با مدیر، نقض قوانین و مقررات، ارائه آموزش ناکافی، محدودیت در طی شدن مسیر کارراهه و وجود روابط تنش‌زا با همکاران نام دارند. مطالعه کیفی دیگری (برریتون، ۲۰۱۹)، تجربه مشارکت‌کنندگان از بی‌انگیزگی را در قالب عوامل و پیامدهای آن مفهوم‌پردازی کرد. بر این اساس، عوامل ایجادکننده بی‌انگیزگی در چارچوب سبک مدیریت، فقدان فرصت‌های پیشرفت، نبود کار چالش‌برانگیز، رشد کارراهه نداشتن، تغییر، ادراک تبعیض، حقوق و مزایای ناکافی، فقدان تلاش از سوی همکاران طبقه‌بندی شد و پیامدهای بی‌انگیزگی نیز در دسته‌های فقدان مشارکت فعالانه در انجام کار، اعتماد به کار، عصبانیت و بدخلقی، تعادل کار و زندگی ضعیف، فشار کاری، تضعیف روابط خانوادگی، احساس ناامیدی، بی‌خوابی، رژیم غذایی نامطلوب و مشکلات روانی سازمان‌دهی شدند.

به علاوه، پژوهشی (چلونی و تینکر، ۲۰۱۹) با تحلیل مضمون حاصل از اطلاعات ترکیب شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته نشان داد که کارکنان اغلب با عوامل محیط کاری و سازمانی نظیر رهبری ضعیف، کمبود نیروی انسانی و فقدان فرصت‌های پیشرفت بی‌انگیزه می‌شوند و تصمیم به ترک خدمت از شغل خود می‌گیرند. واجدا و جانوس^۲ (۲۰۲۰) نیز در پیمایشی شناختی با هدف بررسی عوامل ایجادکننده انگیزه و بی‌انگیزگی در درمانگران حرفه‌ای، متداول‌ترین عامل در بی‌انگیزگی آنها را حقوق و مزایایی غیر متناسب با عملکرد کاری دانسته‌اند.

در نهایت، پیمایشی دیگر (داوتی، داوتی و کراسنیک، ۲۰۲۰) به شناخت و تحلیل اهمیت عوامل انگیزاننده و بی‌انگیزگی بر مبنای برداشت کارکنان و مدیران از اهمیت این عوامل پرداخته است. بر اساس این پژوهش، عوامل ایجادکننده نارضایتی از دیدگاه کارکنان به ترتیب: امنیت شغلی کم، بدرفتاری سرپرست بلافصل، قرارداد استخدامی کوتاه‌مدت، فقدان ارزشیابی عملکرد، نبود مشارکت با همکاران، میزان افزایش اندک در حقوق و مزایا، شرایط کاری نایمن، نداشتن فرصت ارتقاء شغلی، برخوردار نبودن از مرخصی‌های استحقاقی، نبود آموزش‌های کاربردی و حرفه‌ای، حقوق و مزایای ناکافی، نداشتن مشارکت در تصمیم‌گیری، نبود سایر پاداش‌ها و مزایای مادی، شرایط کاری نامناسب و مدیریت ناکارآمد ذکر شده‌اند.



بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که عوامل متعدد فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی متفاوت بر کاهش انگیزه کارکنان تأثیرگذار هستند و در هر کدام از این عوامل به نوعی ردپایی از نوع سبک مدیریتی حاکم بر سازمان به چشم می‌خورد. در واقع، در کمیت و کیفیت پرداختی‌ها، نحوه تعامل و کار با افراد، ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت، چالش برانگیز کردن مشاغل، چیدمان آموزش‌های کاری متناسب، اعطاء پاداش‌ها و مزایای جانبی، نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان، ایجاد مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، فراهم کردن شرایط کاری مطلوب، تقویت دانش نظری پیرامون نحوه مدیریت افراد، توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌های پرسنل و حمایت‌های روانی از کارکنان، نقش بارز مدیریت سازمان در حفظ و ارتقاء انگیزه یا در مقابل بی‌انگیزه نمودن کارکنان خاطر نشان می‌شود. با توجه به اینکه در مطالعات موجود، نگاه محض به سازوکارهای مدیران در ایجاد بی‌انگیزگی کارکنان کمتر مورد توجه قرار گرفته است، پژوهش حاضر با تمرکز بر این سازوکارهای مدیریتی، به دنبال ارائه رویکردی نوین در بررسی پدیده بی‌انگیزگی کارکنان است. این مطالعه با استفاده از روش‌شناسی پژوهش کیفی و تحلیل محتوا، به دنبال شناسایی و تحلیل خطاهای مدیران در تخریب انگیزه کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی ایران است.

روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش

مطالعه حاضر با استفاده از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای گرانهم و لاندمن^۱ (۲۰۰۴) انجام شده است. پژوهش در ۲۸ سازمان دولتی ایران از ابتدای سال ۱۴۰۰ تا انتهای سال ۱۴۰۱ صورت گرفت. روش تحلیل محتوا به عنوان یکی از ابزارهای تحلیل کیفی، با هدف تلخیص و ساخت انتزاعی مفاهیم از داده‌های متنی گسترده، برای دستیابی به بینش‌های جدید درباره پدیده مورد مطالعه به کار گرفته شد (قنبری و انانی، دانایی فرد، کاظمی و دلخواه، ۱۴۰۱).

مشارکت‌کنندگان

نمونه پژوهش شامل ۵۰ نفر از کارکنان ۲۸ سازمان دولتی (شامل شهرداری‌ها، بانک‌ها، تأمین اجتماعی، بیمارستان و دانشگاه) بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. جزئیات ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است. تمامی شرکت‌کنندگان رضایت آگاهانه خود را برای شرکت در مطالعه و استفاده از اطلاعات آنها در تحلیل و گزارش نتایج اعلام کردند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۲۶	۵۲
زن	۲۴	۴۸
سن (سال)		
۲۲-۳۰	۱۱	۲۲
۳۱-۴۰	۱۷	۳۴
>۴۰	۲۲	۴۴
سابقه کاری (سال)		
۱-۲	۲۵	۵۰
۱۱-۲۰	۲۱	۴۲
>۲۰	۴	۸
سطح تحصیلات		
کارشناسی	۱۷	۳۴
تحصیلات عالی	۳۳	۶۶
پست سازمانی		
کارشناس	۳۰	۶۰
سرپرست	۲۰	۴۰



گردآوری داده‌ها

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته حضوری با مدت زمان ۳۰ تا ۴۰ دقیقه گردآوری شدند. پروتکل مصاحبه شامل پرسش‌های کلی با پاسخ‌های باز در مورد انگیزه کارکنان و دلایل کاهش انگیزه بود. سؤال اصلی مصاحبه عبارت بود از: «مدیر شما چه نقشی در افزایش یا کاهش انگیزه شما ایفا می‌کند؟» سؤالات پیگیری بر اساس پاسخ‌های شرکت‌کنندگان مطرح می‌شد تا اطمینان حاصل شود که اشباع نظری حاصل شده است.

تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری اطلاعات و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی (۲۰۰۴) انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند و پس از چندین بار کدگذاری و تحلیل شدند. برای مدیریت و سازمان‌دهی داده‌ها از نرم‌افزار ATLAS.ti نسخه ۸ استفاده شد.

کیفیت پژوهش

برای اطمینان از کیفیت پژوهش، چهار معیار انتقال‌پذیری^۱، قابل‌اتکا بودن^۲، اعتبار داشتن^۳ و سازگاری^۴ مورد توجه قرار گرفت (لینگلن و گویا، ۱۹۸۵). انتقال‌پذیری به شیوه‌به‌کارگیری، انتقال و تعمیم یافته‌های پژوهش با شرایط مشابه دیگر به دست می‌آید. در پژوهش حاضر، از انتقال‌پذیری داده‌ها با مقایسه ثابت بین داده‌های خام و مضمون‌های اصلی و نیز بررسی هماهنگی بین مضمون‌های نهایی و نظرهای مشارکت‌کنندگان اطمینان حاصل شد. اتکاپذیری به درجه ثابت یافته‌ها در طول زمان گفته می‌شود و در این مطالعه با ثبت مسیر انجام پژوهش در راستای امکان‌پذیری تکرار آن از سوی دیگر پژوهشگران سنجیده شد. اعتبار پژوهش هم به باورپذیری یافته‌ها از سوی خواننده یا سایر پژوهشگران به وسیله مشارکت مستمر پژوهشگران و حداکثر واریانس انتخاب مشارکت‌کنندگان برای ایجاد تنوع اشاره دارد. درنهایت، سازگاری حد و حدود توافق دو یا چند نفر مستقل بر سر صحت، نافعیت و معنای داده‌ها را نشان می‌دهد. در این راستا، تمام کدها، طبقه‌های اصلی، فرعی و مضامین از سوی نویسنده نخست و سایر نویسندگان این مطالعه، بررسی و توافق میان آنها حاصل شد.

ملاحظات اخلاقی

این پژوهش با رعایت اصول اخلاقی از جمله کسب رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان، حفظ محرمانگی اطلاعات و حق کناره‌گیری از مطالعه در هر زمان انجام شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها منجر به شناسایی ۶ مضمون اصلی، ۱۷ طبقه اصلی و ۶۴ طبقه فرعی در رابطه با سازوکارهای مدیران در بی‌انگیزه کردن کارکنان شد (جدول ۲). در ادامه به شرح و تفسیر نتایج این مطالعه در هر یک از مضامین، طبقه‌های اصلی و فرعی پرداخته می‌شود.

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش

مضمون	طبقه اصلی	طبقه فرعی
عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از ماهیت شغل	چالشی نبودن کار	<ul style="list-style-type: none"> • پیچیدگی بیش از حد کار • سادگی کار • یکنواخت بودن کار • مخاطره‌آمیز بودن کار • دلسرد شدن نسبت به کار • فقدان خلاقیت در کار
	مشخص نبودن شرح شغل	<ul style="list-style-type: none"> • ابهام در وظایف محوله • هم‌راستا نبودن فعالیت‌ها با اهداف شغلی • نداشتن آگاهی نسبت به وظایف شغلی
عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از ماهیت شغل	نبود اهمیت شغلی	<ul style="list-style-type: none"> • محرومیت از پایگاه اجتماعی مطلوب • برخوردار نبودن از غرور و افتخار شغلی • ارزشمند نبودن شغل
	تقسیم کار نادرست	<ul style="list-style-type: none"> • تناسب نداشتن حجم کار و توانایی شاغل • متناسب نبودن مهارت‌های فرد با شغل • بار کاری زیاد • گردش شغلی ناپهنگام
عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از سبک مدیریتی	آموزش شغلی نامتناسب	<ul style="list-style-type: none"> • دوره‌های آموزشی ناقص • نیازسنجی آموزشی غیر صحیح • ناکافی بودن دوره‌های ضمن خدمت
	فقدان شایستگی مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> • برخوردار نبودن از دانش فنی و تخصصی • بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری
عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از سبک مدیریتی	اعمال مدیریت دستوری	<ul style="list-style-type: none"> • انتقادناپذیری مدیر • مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری • نظارت و کنترل بیش از حد • ندادن آزادی عمل به کارکنان • رسمیت بیش از حد در ارتباطات • بی‌توجهی نسبت به اهمیت کار کارکنان
	سوءاستفاده از اختیارات	<ul style="list-style-type: none"> • عدم پایبندی به وعده‌ها • رابطه‌گرایی مفرط • تقدم امور شخصی بر امور کاری • سلیقه‌ای عمل کردن
عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از ارتقاء و پیشرفت مسیر شغلی	نبود شاخص‌های مشخص در ارتقاء	<ul style="list-style-type: none"> • اعمال ارزیابی‌های شخصی در پیشرفت کارکنان • ارتقاء سلیقه‌ای افراد • نبود امنیت شغلی
	نبود زمینه پیشرفت	<ul style="list-style-type: none"> • نبود امکان ارتقاء و پیشرفت • ناامیدی نسبت به رشد و ارتقاء در سازمان
	استقرار نداشتن نظام شایسته‌سالاری	<ul style="list-style-type: none"> • تناسب نداشتن مهارت‌های فرد با شغل • تبعیض در پیشرفت شغلی کارکنان • نادیده گرفتن استعدادها



مضمون	طبقه اصلی	طبقه فرعی
عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از جریان خدمات	نبود پاداش‌های غیرمالی	<ul style="list-style-type: none"> • نادیده گرفتن لزوم تشویق کارکنان • بی‌توجهی نسبت به نیازهای عاطفی کارکنان • تعادل نداشتن بین کار و زندگی
	جبران خدمات مالی ناصحیح	<ul style="list-style-type: none"> • بی‌عدالتی در پرداخت • اهمیت ندادن به رفاه کارکنان • تناسب نداشتن حقوق و مزایا با عملکرد • سیستم حقوق و مزایای غیررقابتی • سیستم حقوق و مزایای ناکافی
عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از محیط کار	بی‌توجهی نسبت به بهداشت و سلامت در محیط کار	<ul style="list-style-type: none"> • وجود آلودگی صوتی • تهویه نادرست • نور غیر کافی • بی‌توجهی به امنیت محیط کار • توجه نداشتن به بهداشت کار
	کافی نبودن تجهیزات	<ul style="list-style-type: none"> • وسایل کار بدون کیفیت • فقدان تجهیزات کار
عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از ارتباطات بین فردی	برخورد نامناسب با کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> • نداشتن رابطه صمیمانه با زیردستان • دخالت در امور شخصی • پرخاشگری و تندخویی • ترویج بی‌اعتمادی در سازمان • تظاهر به اهمیت دادن به کارکنان • تخریب شخصیتی افراد
	نبود روابط متقابل بین مدیر و کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> • دشواری در دسترسی به مدیر • انتقاد نابجا • تبعیض در برخورد با کارکنان • خودداری در ارائه بازخورد

مضمون ۱: عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از ماهیت شغل

این مضمون به عواملی اشاره دارد که مرتبط با ذات و ویژگی‌های شغل هستند و می‌توانند موجب بی‌انگیزگی کارکنان شوند. زمانی که ماهیت شغل جالب توجه نبوده یا به لحاظ شرح شغلی دارای ابهام باشد، برای فرد از اهمیت قابل قبولی برخوردار نیست. علاوه بر این، در برخی موارد با وجود برقراری شرایط عکس آن، بین افرادی با شرح وظایف یکسان حجم کار به صورت نابرابری تقسیم شده است یا آموزش‌های ضمن خدمت از کیفیت لازم برخوردار نیستند. در این شرایط ابهام ایجاد شده یا ضعف در توانمندی، انجام اثربخش کارها را مخدوش می‌کند. این مضمون از پنج طبقه اصلی تشکیل شده است که در ادامه تشریح می‌شوند.

طبقه اصلی ۱: چالشی نبودن کار. شرکت‌کنندگان در پژوهش اظهار داشتند که کارهایی که بیش از اندازه پیچیده یا ساده و یکنواخت باشند، توان بسیار زیاد یا کمی از شاغل طلب می‌کنند، به همین سبب موجب از بین رفتن خلاقیت و در مقابل به دلسردی در انجام کارها منتهی می‌شود.

طبقه‌های فرعی «پپچیدگی بیش از حد کار»، «سادگی کار»، «یکنواخت بودن کار»، «مخاطره‌آمیز بودن کار»، «دلسرد شدن نسبت به کار» و «فقدان خلاقیت در کار» در این طبقه اصلی قرار دارند.

طبقه اصلی ۲: مشخص نبودن شرح شغل. بر اساس تجربیات مشارکت‌کنندگان، شرح شغل نامشخص، ابهام در وظایف مورد انتظار از کارکنان و فهم نادرست از کمیت و کیفیت انجام کارها موجب ایجاد فاصله از اهداف شغلی شده و انگیزه تلاش حداکثری را کاهش می‌دهد. طبقه‌های فرعی «ابهام در وظایف محوله»، «هم‌راستا نبودن فعالیت‌ها با اهداف شغلی» و «نداشتن آگاهی نسبت به وظایف شغلی» در این طبقه اصلی جای دارند.

طبقه اصلی ۳: نبود اهمیت شغلی. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که جایگاه اجتماعی نامطلوب، هویت سازمانی و غرور فردی را مخدوش کرده و ارزش شغل و میزان تمایل به حضور فعالانه در سازمان را کاهش می‌دهد. طبقه‌های فرعی «محرومیت از پایگاه اجتماعی مطلوب»، «برخوردار نبودن از غرور و افتخار شغلی» و «ارزشمند نبودن شغل» در این طبقه اصلی جای دارند.

طبقه اصلی ۴: تقسیم کار نادرست. بر اساس یافته‌های پژوهش، افزایش بار کاری افراد یا توجه نکردن به توانایی‌ها و مهارت‌های فردی در اعطاء مسئولیت‌ها در کنار جابه‌جایی‌های نامتناسب، شایستگی و پشتکار در انجام کارها و در نتیجه آن اشتیاق کارکنان را با مخاطره مواجه می‌کند. طبقه‌های فرعی «تناسب نداشتن حجم کار و توانایی شاغل»، «متناسب نبودن مهارت‌های فرد با شغل»، «بار کاری زیاد» و «گردش شغلی نابهنگام» در این طبقه اصلی جای دارند.

طبقه اصلی ۵: آموزش شغلی نامتناسب. شرکت‌کنندگان اظهار داشتند که زمانی که دوره‌های آموزشی به صورت ناکافی، ناقص و یا با نیازهای آموزشی کارکنان مطابقت نداشته باشد، به رفع خلأهای آموزشی و ارتقاء توانمندی‌های افراد برای انجام هرچه بهتر وظایف محوله ختم نمی‌شود. طبقه‌های فرعی «دوره‌های آموزشی ناقص»، «نیازسنجی آموزشی غیر صحیح» و «ناکافی بودن دوره‌های ضمن خدمت» در این طبقه اصلی جای دارند.

مضمون ۲: عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از سبک مدیریتی

این مضمون به سبک‌ها و شیوه‌های مدیریتی اشاره دارد که می‌تواند منجر به بی‌انگیزگی کارکنان شود. مدیری که از توانمندی لازم در حیطه افراد تحت سرپرستی خود برخوردار نیست یا به صورت دستوری و سلیقه‌ای با کارکنان رفتار می‌کند، قادر به ایجاد انگیزه و شور و حال مثبت در افراد نیست. این مضمون از سه طبقه اصلی تشکیل شده است که در ادامه تشریح می‌شوند.

طبقه اصلی ۱: فقدان شایستگی مدیریتی. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که مدیر یک مجموعه اگر از دانش فنی و تخصصی بالاتری از کارکنان زیردست خود برخوردار نباشد، با تصمیم‌گیری‌های مقطعی و زودگذر خود موجب سردرگمی و دشواری در پیشبرد اهداف فردی و سازمانی می‌شود. طبقه‌های فرعی «برخوردار نبودن از دانش فنی و تخصصی» و «بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری» در این طبقه



اصولی قرار دارند.

طبقه اصلی ۲: اعمال مدیریت دستوری. بر اساس تجربیات شرکت‌کنندگان، کارکنانی که سطحی از بلوغ سازمانی را دارا هستند، در صورت مواجه شدن با سبک مدیریت رسمی، همراه با نظارت، بدون اعطاء آزادی عمل دلخواه، بی‌اهمیت نشان داده شدن کار خود و به دور از هرگونه حق انتقاد و اعمال نظر در تصمیم‌گیری‌ها مواجه شوند؛ رفته‌رفته بی‌انگیزه شده و حضور نمایشی در محل کار پیدا می‌کنند. طبقه‌های فرعی «انتقادناپذیری مدیر»، «مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری»، «نظارت و کنترل بیش از حد»، «ندادن آزادی عمل به کارکنان»، «رسمیت بیش از حد در ارتباطات» و «بی‌توجهی نسبت به اهمیت کار کارکنان» در این طبقه اصلی جای دارند.

طبقه اصلی ۳: سوءاستفاده از اختیارات. یافته‌های پژوهش نشان داد که حذف ضابطه‌گرایی و بها دادن به رابطه‌گرایی در ارتباط با کارکنان، برخورد سلیقه‌ای و در اولویت قرار دادن امور شخصی بر کارها، توان رسیدگی به خواسته‌های کارکنان را کاسته و موجب خدشه دار کردن روحیه آنها می‌شود. طبقه‌های فرعی «عدم پایبندی به وعده‌ها»، «رابطه‌گرایی مفرط»، «تقدم امور شخصی بر امور کاری» و «سلیقه‌ای عمل کردن» در این طبقه اصلی جای دارند.

مضمون ۳: عوامل بی‌انگیزه کننده ناشی از ارتقاء و پیشرفت مسیر شغلی

این مضمون به عواملی اشاره دارد که مرتبط با فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء شغلی کارکنان هستند و می‌توانند منجر به بی‌انگیزگی آنها شوند. مدیری که شاخص‌های قابل سنجش و متناسبی برای ارتقاء و پیشرفت کارکنان ندارد، به‌طور مشخص اهمیتی به پیاده‌سازی نظام شایستگی‌ها و ارتقاء بهترین استعدادها در سازمان نمی‌دهد. در این صورت، عملکرد اثربخش کارکنان بدون پاداش درونی و در حالت سکون قرار می‌گیرد. این مضمون از سه طبقه اصلی «نبود شاخص‌های مشخص در ارتقاء»، «نبود زمینه پیشرفت» و «استقرار نداشتن نظام شایسته‌سالاری» تشکیل شده است.

طبقه اصلی ۱: نبود شاخص‌های مشخص در ارتقاء. شرکت‌کنندگان اظهار داشتند که فقدان شفافیت در ارائه شاخص‌های ارتقاء کارکنان و ارزیابی‌های سلیقه‌ای - شخصی، چشم‌انداز روشنی برای مسیر کارراهه شغلی افراد را به دنبال نخواهد داشت. طبقه‌های فرعی «اعمال ارزیابی‌های شخصی در پیشرفت کارکنان»، «ارتقاء سلیقه‌ای افراد» و «نبود امنیت شغلی» در این طبقه اصلی قرار دارند.

طبقه اصلی ۲: نبود زمینه پیشرفت. بر اساس تجربیات شرکت‌کنندگان فراهم نبودن زمینه رشد کارکنان، احساس رخوت و ناامیدی در کارکنان به وجود آورده و به‌طور متقابل کاهش انگیزه برای رسیدن به اهداف شغلی را رقم می‌زند. طبقه‌های فرعی «نبود امکان ارتقاء و پیشرفت» و «ناامیدی نسبت به رشد و ارتقاء در سازمان» در این طبقه اصلی جای دارند.

طبقه اصلی ۳: استقرار نداشتن نظام شایسته‌سالاری. یافته‌های پژوهش نشان داد زمانی که هر

فردی در جایگاه سازمانی درست خود قرار نگیرد، هم استعداد‌های کارکنان تحلیل می‌رود و هم افراد در شغل خود مهارت محور نمی‌شوند. به عبارت دیگر، نادیده گرفتن مسیر پیشرفت کارکنان، ناکامی در داشتن عملکرد اثربخش را به همراه دارد. طبقه‌های فرعی «تناسب نداشتن مهارت‌های فرد با شغل»، «تبعیض در پیشرفت شغلی کارکنان» و «نادیده گرفتن استعدادها» در این طبقه اصلی جای دارند.

مضمون ۴: عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از جبران خدمات

این مضمون به جنبه‌های مختلف سیستم پاداش و جبران خدمات سازمان اشاره دارد که می‌تواند باعث کاهش انگیزه کارکنان شود. نظام جبران خدمت کارکنان مؤثر بر انگیزه کارکنان در دو قالب عوامل مرتبط با حقوق و مزایا و سایر مزایای جانبی کارکنان خلاصه می‌شود. در صورت نادیده گرفتن این عوامل، بی‌انگیزگی و نارضایتی کارکنان از وضعیت کاری موجود آنها را به دنبال دارد. این مضمون از دو طبقه اصلی «نبود پاداش‌های غیرمالی» و «جبران خدمات مالی ناصحیح» تشکیل شده است. طبقه اصلی ۱: نبود پاداش‌های غیرمالی. بر اساس تجربیات شرکت‌کنندگان این دسته از عوامل با تمرکز بر رشد فردی و برطرف کردن نیازهای عاطفی و حضور پررنگ‌تر در جمع خانواده و دوستان تأثیر به‌سزایی در حفظ و ارتقاء روحیه کارکنان دارد. طبقه‌های فرعی «نادیده گرفتن لزوم تشویق کارکنان»، «بی‌توجهی نسبت به نیازهای عاطفی کارکنان» و «تعادل نداشتن بین کار و زندگی» در این طبقه اصلی قرار دارند.

دوفصلنامه
بهار و تابستان ۱۴۰۳
دوره پنجم، شماره نهم



طبقه اصلی ۲: جبران خدمات مالی ناصحیح. یافته‌های پژوهش نشان داد با توجه به اینکه افراد آورده‌ها و دریافتی خود از سازمان را با آورده‌ها و دریافتی سایر همکاران هم‌طراز مقایسه می‌کنند، در صورت متناسب نبودن دریافتی خود با عملکرد، ناکافی بودن آن و تأمین نشدن رفاه فردی، احساس بی‌عدالتی دارند. طبقه‌های فرعی «بی‌عدالتی در پرداخت»، «اهمیت ندادن به رفاه کارکنان»، «تناسب نداشتن حقوق و مزایا با عملکرد»، «سیستم حقوق و مزایای غیررقابتی» و «سیستم حقوق و مزایای ناکافی» در این طبقه اصلی قرار دارند.

مضمون ۵: عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از محیط کار

این مضمون به ویژگی‌های فیزیکی و شرایط محیط کاری اشاره می‌کند که می‌تواند تأثیر منفی بر انگیزه کارکنان داشته باشد. عوامل مرتبط با محیط کاری در زمره عوامل بهداشتی مؤثر بر انگیزه کارکنان محسوب می‌شود که فراهم نبودن آنها نارضایتی کارکنان و وجود این عوامل رضایت‌مندی افراد را به دنبال دارد. این مضمون از دو طبقه اصلی «بی‌توجهی نسبت به بهداشت و سلامت در محیط کار» و «کافی نبودن تجهیزات» تشکیل شده است.

طبقه اصلی ۱: بی‌توجهی نسبت به بهداشت و سلامت در محیط کار. مشارکت‌کنندگان بیان

کردند که نبود شرایط مطلوب از نظر تهویه، نور، صدا و دارای امنیت و بهداشت حداقل شرایط مورد نیاز برای رفاه و خرسندی کارکنان را مختل می‌سازد. طبقه‌های فرعی «وجود آلودگی صوتی»، «تهویه نادرست»، «نور غیر کافی»، «بی‌توجهی به امنیت محیط کار» و «توجه نداشتن به بهداشت کار» در این طبقه اصلی قرار دارند.

طبقه اصلی ۲: کافی نبودن تجهیزات. بر اساس تجربیات شرکت‌کنندگان فراهم نبودن وسایل و تجهیزات انجام کار، بارکاری و خستگی مضاعف برای فرد به همراه داشته و میزان تلاش افزوده فرد را با مشکل مواجه می‌سازد. طبقه‌های فرعی «وسایل کار بدون کیفیت» و «فقدان تجهیزات کار» در این طبقه اصلی قرار دارند.

مضمون ۶: عوامل بی‌انگیزه‌کننده ناشی از ارتباطات بین فردی

این مضمون به الگوها و کیفیت تعاملات بین افراد در محیط کار اشاره دارد که می‌تواند موجب بی‌انگیزگی کارکنان شود. نحوه برخورد مدیر با زیردستان و کیفیت برقراری ارتباط با آنها در آرامش روانی افراد از یک سو و اعطاء بازخورد مطلوب از سوی دیگر، برای انجام هرچه بهتر وظایف تأثیر حائز اهمیتی داشته است. نادیده گرفتن این عوامل، اثرات مخربی بر زیربنای ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گذارد. این مضمون از دو طبقه اصلی «برخورد نامناسب با کارکنان» و «نبود روابط متقابل بین مدیر و کارکنان» تشکیل شده است.

طبقه اصلی ۱: برخورد نامناسب با کارکنان. یافته‌های پژوهش نشان داد که رفتار نامطلوب مدیر با کارکنان چه در قالب تندخویی یا تضعیف شخصیت و چه ارتباط از روی تظاهر و با دخالت‌های نابجا زمینه‌های بی‌اعتمادی کارکنان به مدیر و کاهش اشتیاق کاری را فراهم می‌کند. طبقه‌های فرعی «نداشتن رابطه صمیمانه با زیردستان»، «دخالت در امور شخصی»، «پرخاصگری و تندخویی»، «ترویج بی‌اعتمادی در سازمان»، «تظاهر به اهمیت دادن به کارکنان» و «تخریب شخصیتی افراد» در این طبقه اصلی قرار دارند.

طبقه اصلی ۲: نبود روابط متقابل بین مدیر و کارکنان. بر اساس تجربیات شرکت‌کنندگان، وجود موانع ارتباطی برای داشتن روابط دوجانبه با مدیران، امکان ارائه بازخوردهای به هنگام را کاهش در صورت برقراری ارتباط اثربخش مدیر با برخی از همکاران، احساس وجود تبعیض و بروز زمینه نارضایتی را فراهم می‌کند. طبقه‌های فرعی «دشواری در دسترسی به مدیر»، «انتقاد نابجا»، «تبعیض در برخورد با کارکنان» و «خودداری در ارائه بازخورد» در این طبقه اصلی قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه واکاوی سازوکارهای مدیران در بی‌انگیزه کردن کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی ایران بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل بی‌انگیزه‌کننده کارکنان در شش مضمون

اصلی قابل دسته‌بندی هستند: ماهیت شغل، سبک مدیریتی، ارتقاء و پیشرفت مسیر شغلی، جبران خدمات، محیط کار و ارتباطات بین فردی. این مضامین در مجموع شامل ۱۷ طبقه اصلی و ۶۴ طبقه فرعی بودند که عوامل تأثیرگذار بر بی‌انگیزگی کارکنان از سوی مدیران را نشان می‌دهند. به‌طور کلی، نتایج حاکی از نبود توجه کافی یا فقدان رویکردی راهبردی و یکپارچه نسبت به پدیده بی‌انگیزگی کارکنان در سازمان‌های مورد مطالعه است.

در ارتباط با مضمون اول، ماهیت شغل، یافته‌های پژوهش نشان داد که چالشی نبودن کار، مشخص نبودن شرح شغل، مهم نبودن شغل، تقسیم کار و آموزش‌های شغلی نامناسب می‌تواند منجر به بی‌انگیزگی کارکنان شود. این یافته‌ها همسو با نتایج مطالعات پیشین است. به‌عنوان مثال، دوراکووا، کورویینیکووا و استودنیکین (۲۰۱۹) محتوای کار و انسجام شغلی را به‌عنوان مهم‌ترین موانع بالقوه و بالفعل در ایجاد و ارتقاء انگیزه کارکنان، شناسایی کردند. همچنین پژوهش دیگری (دشپاند، بارشاگاداپانی و ماناپورات، ۲۰۱۹)، فقدان آموزش‌های شغلی متناسب با نیازهای کارکنان را به‌عنوان یکی از عوامل مخرب بر انگیزه کارکنان در کنار استرس و فشار کاری تأیید کرده است. تیلور (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت توجه به مباحث آموزشی و مسیر کارراه کارکنان را در افزایش اشتیاق و انگیزه تأکید کرده است.

در رابطه با مضمون دوم، سبک مدیریتی، یافته‌های این مطالعه نشان داد که فقدان شایستگی مدیر، اعمال مدیریت دستوری و سوءاستفاده از اختیارات می‌تواند منجر به بی‌انگیزگی شود. این نتایج با یافته‌هایی از پژوهش‌های قبلی همخوانی دارد. اسمیتز (۲۰۰۰)، سبک مدیریت پرخاشگرانه با همکاران را به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر بی‌انگیزگی کارکنان برشمرده است. علاوه بر این، داوتی، داوتی و کراسنیک ^۲ (۲۰۲۰) و هالوشچاک و هالوشچاک ^۳ (۲۰۱۶) عواملی مانند بدرفتاری سرپرست بلافصل، فقدان مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت ناکارآمد، دانش نظری محدود مدیران به‌هنگام مدیریت نیروی انسانی، نداشتن تجربه و توانایی مدیران در عملیاتی‌سازی دانش نظری و نادیده گرفتن ایده‌های زیردستان را به‌عنوان عوامل ایجادکننده نارضایتی از دیدگاه کارکنان شناسایی کردند.

درخصوص مضمون سوم، ارتقاء و پیشرفت مسیر شغلی، نتایج این پژوهش نشان داد که نپرداختن به شاخص‌های مناسب برای ارتقاء، سدکردن راه پیشرفت افراد و حاکم نبودن نظام شایسته‌سالاری در سازمان می‌تواند منجر به کاهش انگیزه کارکنان شود. این یافته‌ها با نتایج برخی مطالعات قبلی همسو است؛ به‌عنوان مثال، پژوهشی (لارسون و همکاران، ۲۰۲۲) نشان داد اثرات انگیزشی نظام ارزیابی عملکرد در صورت شفاف و عادلانه نبودن اصول، روش‌ها و نتایج آن کاهش می‌یابد. درواقع، نداشتن فرصت رشد به‌عنوان یکی از علل مهم در کاهش تلاش مؤثر افراد محسوب می‌شود



(برزتون، ۲۰۱۹). علاوه بر این، امیدی، محمد اسمعیلی و قلی‌پور (۱۴۰۰) در پژوهش خود با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان تأثیر معناداری دارد و در افرادی که امتیاز ارزیابی، سطح تحصیلی و شغلی بالاتر دارند به مراتب بیشتر رخ می‌دهد.

درخصوص مضمون چهارم، جبران خدمات، یافته‌های این مطالعه نشان داد که نظام جبران خدمات ناعادلانه چه در بعد خدمات مالی و چه در بعد پاداش‌های غیر مالی، می‌تواند منجر به از بین رفتن انگیزه و رغبت کارکنان شود. اکثر نظریه‌پردازان نظام انگیزشی بر این باورند که تنها نظام انگیزشی ایدئال، نظامی است که ضمن اعطاء حقوق و مزایای مکفی، به کارکنان فرصت افزایش درآمد متناسب با به‌کارگیری تلاش‌های بیشتر از سوی آنها را فراهم می‌کند (آقایوا و شلوسارچیک، ۲۰۱۹). این نتایج با یافته‌های تعدادی از پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد. به‌طور مثال ایمانی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که نحوه جبران خدمت بوروکرات‌ها به شدت بر اثربخشی عملکرد آنها اثرگذار بوده است.

درخصوص مضمون پنجم، محیط کاری، نتایج این پژوهش نشان داد که محیط کاری فاقد بهداشت، سلامت و تجهیزات کافی می‌تواند منجر به سلب انگیزه کارکنان شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات قبلی همسو است، مطالعات متعددی (داوتی، داوتی و کراسنیک، ۲۰۲۰؛ چلونی و تینکر، ۲۰۱۹) محیط و شرایط کاری کارکنان را به عنوان مهم‌ترین عامل در بی‌انگیزگی شناسایی کرده‌اند. درنهایت، در رابطه با مضمون ششم، ارتباطات بین فردی، یافته‌های این پژوهش نشان داد که برخورد نامناسب و فقدان تعامل مثبت مدیر با کارکنان می‌تواند منجر به بی‌انگیزگی شود. در همین راستا، ملادکوا، زوهاواوا و ناوی (۲۰۱۵) نشان دادند که عامل اصلی تأثیرگذار بر بهره‌وری و وفاداری کارکنان مدیر مستقیم فرد و نحوه مدیریت و ایجاد انگیزه در زیردستان است. همچنین، نگ و همکاران^۱ (۲۰۰۴) بر این باورند که عوامل اصلی کاهش انگیزه از جمله ارتباطات بین فردی ضعیف، نگرش نامطلوب کارکنان، ناکارآمدی مهارت‌های فردی و نفس کار هستند که حذف برخی از این عوامل، بدون نیاز به افزودن انگیزاننده‌های جدیدی بهبود انگیزه کارکنان را به ارمغان خواهد آورد. به‌طور کلی، نتایج این پژوهش ضمن تأیید یافته‌های مطالعات پیشین، تصویری جامع و عمیق از عوامل بی‌انگیزه‌کننده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌دهد. این یافته‌ها می‌تواند به مدیران و خط‌مشی‌گذاران در طراحی و اجرای راهکارهای مؤثر برای افزایش انگیزه کارکنان کمک کند. درخصوص نحوه ساختاردهی مشاغل، توجه به متنوع بودن وظایف شغلی، شرح شغل شفاف، بااهمیت بودن مجموعه وظایف محول شده به هر فرد، ایجاد تقسیم کار بهینه میان کارکنان، ابراز شایستگی‌های مدیر به شکل‌های مختلف برای زیردستان در کنار ارائه آموزش‌های شغلی متناسب

با نحوه انجام وظایف و ارتقاء توانمندی کارکنان توصیه می‌شود.

در ارتباط با سبک مدیریتی حاکم بر سازمان، احتراز از مدیریت دستوری و رسمی بودن بسیار کارها ضمن برخورداری از سلامت اداری مدیر در پیشبرد اهداف فردی و سازمانی انگیزه بیشتری در کارکنان ایجاد می‌کند. در رابطه با ارتقاء و پیشرفت مسیر شغلی افراد، ایجاد شاخص‌های دقیق در ارتقاء کارکنان، فراهم کردن فرصت پیشرفت یکسان برای افراد و حاکم کردن نظام شایسته‌سالاری در ارتقاء مفید واقع می‌شود. در جبران خدمات کارکنان، اعطاء پاداش‌های مالی و غیرمالی عادلانه، متناسب با نیازهای کارکنان، رقابتی، حافظ رفاه و متناسب با عملکرد افراد مطلوب خواهد بود. در محیط فیزیکی، رعایت نکات ارگونومیک و بهداشت محیط کار در کنار تجهیزات و وسایل اداری باکیفیت حداقل موارد ممکن برای حفظ انگیزه کاری افراد است. در نهایت، مدیران در ارتباطات میان فردی، نباید استثناء را به قاعده تبدیل کنند؛ یعنی همواره در داشتن رفتار محترمانه، خالصانه و فراهم کردن زمینه بروز بازخوردهای متقابل میان خود و کارکنان کوشا باشند.

محدودیت‌های قابل توجه این پژوهش شامل عدم مشارکت دادن مدیران ارشد در فرایند مصاحبه و محدود بودن دامنه مطالعه به سازمان‌های دولتی می‌باشد که تعمیم‌پذیری نتایج به بخش خصوصی را با چالش مواجه می‌سازد. برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای تطبیقی بین دیدگاه‌های مدیران ارشد و کارکنان صورت گیرد تا شکاف موجود بین سطوح کلان و خرد سازمانی به طور دقیق‌تر مورد واکاوی قرار گیرد. علاوه بر این، با توجه به اهمیت مسئله بی‌انگیزگی کارکنان در بخش خصوصی، انجام یک مطالعه تطبیقی جامع بین بخش‌های دولتی و خصوصی توصیه می‌شود. این مطالعه می‌تواند به شناسایی و اولویت‌بندی سازوکارهای مدیریتی مؤثر در ایجاد بی‌انگیزگی کارکنان در هر یک از این بخش‌ها بپردازد و زمینه را برای ارائه راهکارهای مؤثر در جهت بهبود انگیزش کارکنان فراهم آورد.



منابع

۱. امید، ندا؛ محمداسماعیلی، ندا؛ قلی‌پور، آراین (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان با میانجی‌گری ادراک عدالت در بخش دولتی. مدیریت دولتی، ۱۳(۲)، ۳۰۹-۳۲۸. بازیابی از: jipa.2021.316140.2881/10.22059
۲. ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی‌پور، آراین؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقاء سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۲۷-۴۶۰. بازیابی از: jipa.2020.300130.2727/10.22059
۳. دانایی‌فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل؛ قنبری، راضیه (۱۳۹۷). بدبینی سازمانی و انگیزه خدمت عمومی: تبیین نقش تعدیل‌گر برداشت کارکنان از سیاست سازمان و ابهام هدف سازمانی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷ (شماره ۱ (پیاپی ۲۵))، ۱۱-۲۶. بازیابی از: <https://doi.org/10.30473/ipom.2018.39357.3108>
۴. قنبری وانانی، راضیه؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کاظمی، سیدحسین؛ دلخواه، جلیل (۱۴۰۱). فهم راهبردهای ارتقاء

به‌زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی. مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۵۴-۵۷۹. بازیابی از: [jipa.2022.343684.3163/۱۰۲۲۰۵۹](https://doi.org/10.3390/su11215975)

5. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and, Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
6. Aghayeva, K., & Ślusarczyk, B. (2019). Analytic hierarchy of motivating and demotivating factors affecting labor productivity in the construction industry: the case of Azerbaijan. *Sustainability*, 11(21), 5975. <https://doi.org/10.3390/su11215975>
7. Ahmed, S., Elsayed, L. A., & El-Nagger, N. (2013). Effect of motivation versus de-motivation on job satisfaction among the nurses working in Hera General Hospital at Makkah Al-Mukramh. *Life Science Journal*, 10(2), 56-64.
8. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Press.
9. Brereton, P. (2019). Teacher low points: A qualitative study into experiences of demotivation in ELT. *latefl Elt Research*, 34, 29-32.
10. Cheloni, S., & Tinker, A. (2019). Working with older people with dementia: motivations and demotivations among health carers. *Working With Older People*, 23(3), 117-126. <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2019-0007>
11. Daneshkohan, A., Zarei, E., Mansouri, T., Maajani, K., Ghasemi, M. S., & Rezaeian, M. (2015). Factors affecting job motivation among health workers: a study from Iran. *Global Journal of Health Science*, 7(3), 153-160. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n3p153>
12. Dauti, M. B., Dauti, R., & Krasniqi, M. (2020). Importance of motivation and demotivation factors in the performance of employees and managers in sme. *Knowledge International Journal*, 42(1), 103-109.
13. Deshpande, S., Barsha Gadapani, P., & Manapurath, R. M. (2019). Analyzing the challenges and demotivating factors faced by accredited social health activist workers in tribal India in implementing their roles. *International Journal of Medical Science and Public Health*, 9(1), 1-4. <https://doi.org/10.5455/ijmsph.2020.1131025112019>
14. Durakova, I., Korobeinikova, L., & Studenikin, M. (2019). IT-Training Demotivation Risks among Older Employees. *Perspectives*, 35(14), 240-243.
15. Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
16. Halushchak, O., & Halushchak, M. (2016). The causes of appearance and ways of staffs demotivation solving in organizations. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 14(1), 138-144. <http://dx.doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.16>
17. Herzberg, F. et al. (1959) *The Motivation to Work* (Second Edition). New York: John Wiley and Sons.
18. Irvani, M. (2012). Demotivating factors influencing rubber production workers. *Management Science Letters*, 2(1), 273-278. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2011.08.012>
19. Koshoyi, B., Petryk, I., Yevstakhevych, A., & Von-Nahy, I. (2021). Theoretical grounds of labour demotivation diagnostics in the light of eighth SDG. *Law, Business and Sustainability Herald*, 1(2), 48-57. <https://doi.org/10.46489/lbsh.2021-1-2-4>
20. Kozioł, L. (2011). Trichotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2, 45-54.
21. Larsson, B., Ulfsdotter Eriksson, Y., & Adolfsson, P. (2022). Motivating and demotivating effects of performance-related pay in Swedish public sector organizations. *Review of Public Personnel*



- Administration*, 42(3), 444-463. <https://doi.org/10.1177/0734371X21990836>
22. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
23. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.
24. Mc. Clelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York. Free Press.
25. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill.
26. Mládková, L., Zouharová, J., & Nový, J. (2015). Motivation and knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 768-776. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.163>
27. Ng, S. T., Skitmore, R. M., Lam, K. C., & Poon, A. W. (2004). Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 139-146. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00061-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00061-9)
28. Robbins, S. (1993). *Organizational Behaviour* (6 ed.). Englewood Cliffs. Prentice Hall.
29. Shannon, E. A. (2017). Motivating the workforce: beyond the 'two-factor' model. *Australian Health Review*, 43(1), 98-102.
30. Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
31. Smithers, G L (2000) The effect of the site environment on motivation and demotivation of construction professionals. In: Akintoye, A (Ed.), *16th Annual ARCOM Conference*, Glasgow Caledonian University.
32. 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*, 6(9), 561-568. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i9.992>
33. Sweis, N. J., Sweis, R. J., Kassab, G., Elfar, A., Athammneh, D., & Sweis, G. J. (2017). Demotivating factors influencing productivity in Jordanian residential construction projects. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(2), 154-168. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2017.081479>
34. Taylor, J. (2017). *Teacher demotivation in a national eikaiwa chain in Japan*. In P. Clements, A. Krause, & H. Brown (Eds.), *Transformation in language education*. Tokyo: JALT.
35. Vroom, V. H.v(1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
36. Wajda, A., & Janus, E. (2020). Work motivating and demotivating factors in the perspective of occupational therapists. *Advances in Rehabilitation*, 34(3), 29-36. <https://doi.org/10.5114/areh.2020.98642>
37. Yadav, M., & BaniAta, H. (2013). Factorizing demotivation, finding motivation: A constructive approach to quality enhancement. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 70, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.01.047>

