Academy of Organizational Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Autumn 2026 (Serial No. 59), Vol. 15, No. 3

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Identifying Causes and Consequences of Employee Hatred Towards Managers in Executive Organizations: Examining Managerial Challenges and Solutions

Javad Tayebi[1], Mohsen Farhadinejad[2]

Abstract

This study investigates the causes and consequences of employee hatred towards managers in executive organizations in Semnan Province. The main objective is to identify the factors that lead to these negative feelings among employees. Data were collected through semi-structured interviews with 30 employees from executive organizations in Semnan Province, and thematic analysis was used to identify five main themes. The identified themes include managerial and communication challenges, job stress and pressure, lack of proper decision-making processes and participation, lack of career advancement and training, and the lack of support and employee mental health. In the quantitative section, 20 employees responded to a questionnaire, and the identified causes were ranked based on their relative weights. The results indicated that managerial and communication challenges ranked first. This study also addresses the consequences of employee hatred, including reduced productivity, increased absenteeism, and turnover rates. The study suggests solutions such as improving transparency in decision-making, increasing employee participation, and focusing on employee mental health, which can lead to better managerial relationships, reduced stress, and increased motivation and productivity. Additionally, attention to resource limitations and resistance to change are key challenges in implementing these solutions.

Keywords: *Employee hatred, Organizational Hatred, Job Stress, Employee Participation, Work-Related Stress, Career Advancement, Executive Organizations.*

1. MSC student in Management of Public Management, Faculty of Economics. Management and administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran javadtayyebi2942@gmail.com
2. Corresponding Author: Associate Prof., Faculty of Economics. Management and administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran farhadi@semnan.ac.ir

انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

سال پانزدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۵۹)، پاییز ۱٤۰۵: ۲۰۹ ـ ۲۳۵

شاپا چاپی: ۲۳۲۲-۱۵۱۸
شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶

شناسایی علل و پیامدهای تنفر کارکنان از مدیران در دستگاه‌های اجرایی: بررسی چالش‌ها و راهکارهای مدیریتی

جواد طیبی*، محسن فرهادی نژاد**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۴/۲۵

چکیده

این پژوهش به بررسی علل و پیامدهای تنفر کارکنان از مدیران در دستگاه‌های اجرایی استان سمنان پرداخته است. هدف اصلی شناسایی عواملی است که موجب بروز این احساسات منفی در کارکنان می‌شود. داده‌ها ازطریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان سمنان جمع‌آوری شد و از تحلیل تم برای شناسایی پنج تم اصلی استفاده گردید. تم‌های شناسایی‌شده شامل چالش‌های مدیریتی و ارتباطی، فشار و استرس شغلی، عدم فرایند صحیح تصمیم‌گیری و مشارکت، عدم ارتقای شغلی و آموزش و نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان است. در بخش کمی، ۲۰ نفر از کارکنان به پرسشنامه پاسخ دادند و علل شناسایی‌شده براساس وزن‌های نسبی رتبه‌بندی شدند. نتایج نشان داد که چالش‌های مدیریتی و ارتباطی در رتبه اول قرار دارند. این پژوهش به پیامدهای تنفر کارکنان، ازجمله کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت‌ها و نرخ ترک شغل پرداخته است. پیشنهادهای پژوهش شامل بهبود شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، افزایش مشارکت کارکنان و توجه به سلامت روانی آنان می‌باشد که می‌تواند به بهبود روابط مدیریتی، کاهش استرس و افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان منجر شود. همچنین، توجه به محدودیت‌های منابع و مقاومت در برابر تغییر از چالش‌های مهم در پیاده‌سازی این راهکارها به‌شمار می‌آید.

کلیدواژه: تنفر کارکنان؛ نفرت سازمانی؛ فشار شغلی؛ مشارکت کارکنان؛ استرس شغلی؛ ارتقای شغلی؛ دستگاه‌های اجرایی استان سمنان.

---

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

javadtayyebi2942@gmail.com

** نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

farhadi@semnan.ac.ir

مقدمه

منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های راهبردی، محور اصلی حیات، توسعه و پایداری سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در دنیای پیچیده و پویای کنونی، موفقیت سازمان‌ها در گرو تعاملات سازنده و روابط حرفه‌ای میان مدیران و کارکنان است. دراین‌میان، کارکنان انتظار دارند درقبال ارائه توانمندی‌ها و مهارت‌های خود، با رفتاری منصفانه و حمایتی مواجه شوند. بااین‌حال، تفاوت‌های فردی در ارزش‌ها و انتظارات، گاه منجر به بروز تعارض‌های سازمانی می‌شود که درصورت سوءمدیریت، زمینه را برای شکل‌گیری هیجان‌های منفی و مخرب فراهم می‌سازد (الوانی، ۱۳۹۸). یکی از جدی‌ترین این هیجان‌ها، «تنفر از مدیر» است که به‌عنوان یک واکنش عاطفی پایدار و عمیق، در تقابل با مفاهیمی نظیر خشم آنی، ریشه در تجربیات مکرر بی‌عدالتی، بی‌احترامی و ناتوانی مدیران در برقراری ارتباط مؤثر دارد (فیشر[1]، ۲۰۱۸). اهمیت نقش مدیران در شکل‌دهی به نگرش‌های کارکنان، با شواهد تجربی به‌اثبات رسیده است. پژوهش‌های مؤسسه گالوپ نشان می‌دهد که مدیران، حدود ۷۰ درصد از واریانس در سطح مشارکت تیمی کارکنان را تعیین می‌کنند (گالوپ[2]، ۲۰۲۴). این بدان معناست که عملکرد مدیر و سبک رهبری او، کلیدی‌ترین عامل در تعیین میزان تعلق و تعهد کارکنان به سازمان است. زمانی‌که مدیران به نیازهای فردی بی‌توجه بوده، در تصمیم‌گیری‌ها فاقد شفافیت باشند یا رفتاری تبعیض‌آمیز بروز دهند، کارکنان دچار احساس بی‌عدالتی و ناامنی می‌شوند؛ وضعیتی که نه‌تنها موجب افت بهره‌وری و کاهش کیفیت خدمات می‌گردد، بلکه در بلندمدت به پیدایش تنفر نسبت به مدیر و درنهایت، تمایل به ترک خدمت منجر می‌شود (میستری[3]، ۲۰۲۲؛ هاوردین[4] و همکاران، ۲۰۲۳) شواهد نشان می‌دهد که تنفر، فراتر از یک نارضایتی شغلی ساده، پیامدهای مخربی برای عملکرد سازمان دارد. ازیک‌سو، تنفر به‌عنوان هیجانی ریشه‌دار، به‌جای خنثی‌شدن، در طول زمان تشدید شده و به رفتارهای انحرافی، کارشکنی و کاهش مشارکت منجر می‌شود (شارما و کالشرشتا[5]، ۲۰۲۳). ازسوی‌دیگر، در دستگاه‌های اجرایی که به‌دلیل ساختارهای رسمی و حساسیت‌های خدماتی، تعامل مدیر و کارمند از اهمیت دوچندانی برخوردار است، تداوم این وضعیت می‌تواند با افزایش نرخ جابه‌جایی نیروی انسانی و خروج سرمایه‌های دانشی همراه

1. Fisher
2. Gallup
3. Mystrey
4. Howardin
5. Sharma & Kolshrestha

باشد. اگرچه آمارهای دقیق ترک خدمت در نظام اداری ایران نوسانی است، اما گزارش‌های موجود در نظام آماری کشور نشان‌دهنده لزوم بازنگری در کیفیت روابط مدیریتی برای حفظ نیروی انسانی کارآمد است (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۴۰۲).

با وجود اهمیت انکارناپذیر این پدیده، بیشتر مطالعات پیشین بر ابعاد مثبت رهبری متمرکز بوده و «جنبه تاریک رهبری» و واکنش‌های عاطفی کارکنان به آن، کمتر مورد واکاوی قرار گرفته است. پژوهش حاضر درپی آن است که ضمن شناسایی علل بروز این پدیده، خلأ موجود در شناخت عوامل زمینه‌ساز تنفر کارکنان از مدیران در دستگاه‌های اجرایی استان سمنان را پوشش دهد. باتوجه‌به اثرگذاری مستقیم سبک رهبری بر مشارکت و بهره‌وری سازمان، شناخت این عوامل نه‌تنها به بهبود کیفیت روابط مدیریتی کمک می‌کند، بلکه راهکارهایی جهت کاهش رفتارهای انحرافی و ارتقای سلامت سازمانی ارائه خواهد داد.

مبانی نظری پژوهش

تنفر در سازمان‌ها

تنفر به‌عنوان یک هیجان منفی و شدید نسبت به فرد یا گروهی خاص تعریف می‌شود. این احساس به‌طور معمول با خصومت، انزجار و طرد همراه است و می‌تواند در پاسخ به تهدیدات واقعی یا فرضی شکل بگیرد. از دیدگاه روان‌شناختی، تنفر معمولاً یک احساس پایدار و ریشه‌دار است که برخلاف خشم، که عموماً واکنشی زودگذر است، در طول زمان باقی می‌ماند و شدت می‌گیرد (فیشر، ۲۰۱۸). در سازمان‌ها، تنفر کارکنان از مدیران می‌تواند ناشی از عواملی مانند بی‌عدالتی، نارضایتی شغلی، یا رفتارهای غیرمنصفانه باشد که درنهایت بر روابط میان کارکنان و مدیران تأثیر منفی می‌گذارد (کاچر و اسنایدر، ۱۹۵۳).

تنفر کارکنان از مدیران

تنفر کارکنان از مدیران معمولاً به مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی مربوط می‌شود. از جمله مهم‌ترین علل این پدیده می‌توان به چالش‌های مدیریتی و ارتباطی اشاره کرد. مشکلات مدیریتی مانند عدم شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری و بی‌توجهی به نیازهای فردی کارکنان، می‌تواند موجب نارضایتی و بی‌اعتمادی میان کارکنان شود. همچنین، عدم تقدیر از تلاش‌های کارکنان، فشار کاری زیاد

و نبود تعامل مثبت میان مدیران و کارکنان، از جمله عواملی هستند که باعث بروز احساسات منفی در کارکنان می‌گردند (الوانی، ۱۳۹۸). فشار شغلی و استرس نیز به‌عنوان یکی از علل عمده تنفر در سازمان‌ها مطرح است. زمانی‌که کارکنان با حجم بالای کار و کمبود منابع روبرو می‌شوند، احساس استرس و نارضایتی می‌کنند که درنهایت به کاهش انگیزه و حتی بروز تنفر از مدیران منجر می‌شود (میستری، ۲۰۲۲). علاوه‌براین، زمانی‌که کارکنان احساس می‌کنند در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی مشارکت ندارند و تصمیمات به‌طور غیرشفاف و ناعادلانه اتخاذ می‌شود، ممکن است نسبت به مدیران احساس بی‌اعتمادی و تنفر پیدا کنند (هاوردین و همکاران، ۲۰۲۳). درنهایت، عدم ارتقای شغلی و فرصتی برای آموزش حرفه‌ای به کارکنان، از دیگر عواملی است که موجب نارضایتی و احساس بی‌ارزشی در آنان می‌شود. این عوامل باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند در مسیر شغلی خود پیشرفتی ندارند و توجه کافی به توسعه مهارت‌های آنان نمی‌شود (شارما و کالشرشتا، ۲۰۲۳).

پیامدهای تنفر کارکنان از مدیران

تنفر کارکنان از مدیران می‌تواند پیامدهای جدی و منفی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. برخی از مهم‌ترین پیامدهای این پدیده عبارتند از:

کاهش بهره‌وری و انگیزه: کارکنان ناراضی و متنفر از مدیران معمولاً انگیزه کمتری برای انجام وظایف خود دارند. این کاهش انگیزه به کاهش بهره‌وری و کارایی منجر می‌شود که درنهایت عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (باس[1]، ۱۹۸۵؛ براون ـ کراوفورد[2]، ۲۰۲۲).

افزایش غیبت‌ها و ترک شغل: تنفر از مدیران می‌تواند موجب افزایش غیبت‌های کارکنان و درنهایت ترک شغل آنان شود. این امر هزینه‌های سازمان را افزایش می‌دهد و باعث کاهش ثبات و پیوستگی نیروی انسانی می‌شود (گرینبرگ[3]، ۱۹۹۰؛ بارلینگ[4] و همکاران، ۲۰۰۹).

کاهش کیفیت خدمات: تنفر کارکنان از مدیران به‌طور مستقیم بر کیفیت خدماتی که ارائه می‌دهند تأثیر می‌گذارد. زمانی‌که کارکنان احساس بی‌احترامی یا نارضایتی از مدیران داشته باشند، احتمال کاهش تعهد آنان به کیفیت کار و خدمات سازمانی بالا می‌رود (بوخاری و احمد[5]، ۲۰۲۴).

---

1. Boss
2. Brown-Crowford
3. Greenberg
4. Baling
5. Bukhari & Ahmed

نظریه‌های مرتبط با تنفر در سازمان‌ها

نظریه عدالت سازمانی: این نظریه بیان می‌کند که کارکنان به‌شدت به نحوه برخورد سازمان و مدیران با خود توجه دارند. زمانی‌که کارکنان احساس می‌کنند که در سازمان رفتار منصفانه با آنان صورت نمی‌گیرد، این احساس بی‌عدالتی می‌تواند به نارضایتی و تنفر منجر شود. این نظریه به سه بخش تقسیم می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. براساس این نظریه، سازمان‌ها باید تلاش کنند تا توزیع منابع، فرایندهای تصمیم‌گیری و تعاملات فردی به‌طور منصفانه و عادلانه صورت گیرد تا از بروز تنفر جلوگیری شود (لی و چن[1]، ۲۰۲۵؛ گرینبرگ، ۱۹۹۰).

نظریه رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین بر این تأکید دارد که مدیران باید با ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی به کارکنان، آنان را به سوی اهداف سازمان هدایت کنند. این سبک رهبری می‌تواند به کاهش احساس تنفر و نارضایتی میان کارکنان و مدیران کمک کند (واکر، ۲۰۲۳). همچنین، ایجاد فرصت‌های آموزشی و شغلی برای کارکنان، افزایش توجه به نیازهای فردی و ایجاد فضایی برای رشد شخصی و حرفه‌ای از مؤلفه‌های اصلی این سبک رهبری هستند (آمتپه و احمد[2]، ۲۰۲۳؛ باس، ۱۹۸۵).

نظریه تعارض سازمانی: براساس این نظریه، تعارض‌های سازمانی زمانی شکل می‌گیرند که تفاوت‌های اساسی در ارزش‌ها، نیازها و شخصیت‌های افراد وجود داشته باشد. در چنین شرایطی، عدم مدیریت صحیح تعارض‌ها می‌تواند به بروز تنفر میان کارکنان و مدیران منجر شود. بنابراین، مدیران باید از ابزارهای مؤثر برای مدیریت تعارض‌ها استفاده کنند تا از ایجاد احساسات منفی جلوگیری کنند (آلابرو و النور[3]، ۲۰۲۵؛ دوچ[4]، ۱۹۷۳).

پیشینه پژوهشی

پیشینه پژوهشی داخلی

در این بخش، پژوهش‌های داخلی صورت‌گرفته در این حوزه به شرح زیر بیان شده است. فرهادی (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی شاخص‌های نارضایتی شغلی کارکنان» به بررسی نارضایتی شغلی کارکنان شرکت توانیر پرداخته است و نتایج نشان می‌دهند که عدم تعهد سازمانی و عدم عدالت

1. Li & Chen
2. Ametepe & Ahmed
3. Al-Abrrow & Alnoor
4. Doch

سازمانی بر تمایل به نارضایتی شغلی تأثیر دارند. زنجیره، طالبی و خدیوی (۱۴۰۲) در پژوهش خود تحت عنوان «تحلیل ساختاری روابط ابعاد ادراک از ویژگی‌های شغل با عملکرد شغلی» نشان دادند که ادراک مثبت از ویژگی‌های شغل می‌تواند به کاهش بیگانگی از کار و بهبود عملکرد شغلی کارکنان منجر شود. در پژوهش دیگری که توسط قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱) انجام شد تحت عنوان «طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی»، ۲۵ مقوله اصلی درخصوص مدیریت رفتارهای انحرافی استخراج شد که در زمینه‌های مختلفی مانند شرایط علّی، راهبردها، و پیامدهای آنها به بررسی این پدیده پرداختند. همچنین عامریان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان «طراحی نقش رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی و اینرسی سازمانی» به بررسی تأثیر رفتارهای رهبری زهرآگین در وزارت ورزش و جوانان پرداخته و پیشنهادهایی برای پیشگیری از به‌وجودآمدن این سبک رهبری ارائه کردند. منوریان و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود با عنوان «تأثیر اخلاق کار اسلامی بر عملکرد شغلی فرد» نشان دادند که اخلاق کار اسلامی بر عملکرد شغلی تأثیر دارد و رضایت شغلی و تعهد سازمانی نقش میانجی در این رابطه دارند.

پیشینه پژوهشی خارجی

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های متعددی در زمینه تنفر کارکنان از مدیران صورت گرفته است. هاسا و هودک[1] (۲۰۲۴) در مقاله‌ای تحت عنوان «تابوهای مدیریتی: چگونه ایدئال یک مدیر ممکن است به افراد و سازمان‌ها آسیب برساند»، به بررسی «قوانین ناگفته» یا تابوهای مدیریتی پرداخته‌اند که موجب ایجاد تنش میان مدیران و کارکنان می‌شود. همچنین، شارما و کولشرشتا (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «چرا برخی از رهبران شایسته مورد نفرت هستند» عواملی را شناسایی کردند که موجب نفرت از رهبران می‌شود، از جمله رفتارهای غیرقابل‌قبول و کنترل بیش‌ازحد بر کارکنان. هادرودین و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «وقتی عشق و نفرت با هم برخورد می‌کنند» به بررسی تأثیر تعارضات فردی در کارکنان بر قصد ترک شغل پرداخته‌اند و نشان دادند که تعارضات تأثیر معنی‌داری بر قصد ترک شغل دارند. لاسچینگر[2] و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی در محل کار، بی‌ادبی و فرسودگی شغلی» تأثیر بی‌احترامی در محل کار را بر فرسودگی شغلی و ماندگاری پرستاران

1. Háša & Houdek
2. Laschinger

بررسی کردند. سکینز و اسچیلینگ[1] (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر رهبران بد چیست؟» نشان دادند که رهبری مخرب می‌تواند به کاهش انگیزش و عملکرد کارکنان منجر شود. مارتینز و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مقاله‌ای تحت عنوان «پیامدهای نظارت سوءاستفاده‌گرانه» به بررسی پیامدهای سوءاستفاده سرپرستی بر کارکنان پرداخت و نشان داد که چنین رفتارهایی می‌تواند به کاهش رضایت شغلی و افزایش تمایل به ترک شغل منجر شود.

شکاف پژوهشی

با وجود پژوهش‌هایی که در زمینه نارضایتی و تنفر کارکنان از مدیران انجام شده است، برخی از ابعاد این پدیده مخرب در پیشینه‌های پژوهشی موجود به‌طور کامل بررسی نشده یا نیازمند تحلیل عمیق‌تری هستند. به‌ویژه در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور و سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های کافی درخصوص علل خاص شکل‌گیری تنفر کارکنان از مدیران و پیامدهای رفتاری و سازمانی آن انجام نشده است. بیشتر مطالعات پیشین بر رفتارهای مدیریتی و تأثیر مستقیم آنها بر سازه‌های مثبتی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری تمرکز داشته‌اند؛ اما پژوهش‌هایی که به‌طور ویژه «جنبه تاریک رهبری» و واکنش‌های عاطفیِ شدید نظیر تنفر کارکنان از مدیران را در این نوع سازمان‌ها واکاوی کرده باشند، بسیار اندک است.

یکی از شکاف‌های مهم در پژوهش‌های موجود، عدم توجه کافی به نقش تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و بومیِ حاکم بر بخش‌های دولتی است. درحالی‌که پژوهش‌های پیشین عمدتاً در سازمان‌های خصوصی، صنعتی یا بسترهای غیربومی انجام شده‌اند، نیاز مبرمی به انجام پژوهش‌های کاربردی در دستگاه‌های اجرایی و دولتی احساس می‌شود تا مشخص گردد چگونه سیاست‌ها، قوانین خشک اداری و رفتارهای مدیریتیِ خاصِ این نهادها به تنفر و نارضایتی کارکنان دامن می‌زنند. علاوه‌براین، در مطالعات گذشته بیشتر بر جنبه‌های روان‌شناختی فردیِ تنفر تأکید شده و تحلیل‌های ساختاری و سیستمیِ کلان سازمانی نادیده گرفته شده‌اند. این شکاف پژوهشی فرصتی را فراهم می‌آورد تا به تحلیل دقیق‌تر عوامل سازمانی و فرهنگیِ تعدیل‌کننده یا تشدیدکننده تنفر در محیط‌های کاری پرداخته شود. همچنین، پیامدهای رفتاری این پدیده بر ارائه خدمات عمومی در دستگاه‌های دولتی همچنان مبهم باقی مانده است.

1. Schyns & Schilling

درمجموع، باتوجه‌به ضرورت پرکردن این شکاف‌های علمی، پژوهش حاضر تلاش دارد با بررسی دقیق علل و پیامدهای تنفر کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان سمنان، این خلأ پژوهشی را پوشش داده و به درک جامع‌تر این پدیده در سازمان‌های دولتی کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از روش ترکیبی (آمیخته) استفاده کرده است که به‌طور هم‌زمان از روش‌های کیفی و کمی بهره می‌برد. این رویکرد به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که تحلیل جامع‌تری از پدیده موردمطالعه ارائه دهد. روش کیفی برای درک عمیق‌تر تجربیات و احساسات کارکنان و مدیران در دستگاه‌های اجرایی به‌کار گرفته شد، درحالی‌که روش کمی برای ارزیابی دقیق‌تر و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تنفر کارکنان از مدیران به‌کار رفته است. در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را به‌طور دقیق بررسی کرده و مفاهیم و الگوهای اصلی در گفتار افراد را استخراج نماید. در بخش کمی، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تنفر کارکنان از مدیران استفاده شده است.

در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد. افراد دارای حداقل ۱۵ سال سابقه کار در دستگاه‌های اجرایی استان سمنان و آشنا با مسائل مدیریتی و روابط میان کارکنان و مدیران به‌عنوان مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان از میان کارکنان و مدیران ادارات کل و سازمان‌های اجرایی استان سمنان، شامل حوزه‌های ستادی، خدماتی و عمرانی (مانند استانداری، آموزش و پرورش، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و تعدادی از ادارات کل اجرایی) انتخاب شدند تا تنوع دیدگاه‌ها و تجربه‌های سازمانی رعایت شود. در بخش کمی، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد تا امکان مقایسه دقیق‌تر عوامل مؤثر بر تنفر کارکنان از مدیران فراهم شود و نمایندگی مناسبی از بخش‌های مختلف دستگاه‌های اجرایی حاصل گردد.

در این پژوهش، از دو ابزار اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد: مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی و پرسشنامه مقایسات زوجی تحلیل سلسله‌مراتبی در بخش کمی (سکاران، ۲۰۲۰). مصاحبه‌ها به‌منظور شناسایی نگرش‌ها، باورها و تجربیات کارکنان نسبت به علل تنفر از مدیران طراحی

شد. در بخش کمی، پرسشنامه مقایسات زوجی برای رتبه‌بندی عوامل مختلف مؤثر بر تنفر از مدیران طراحی گردید.

در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استفاده شد. این روش شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین، ترسیم شبکه مضامین و تحلیل درونی ارتباط بین مضامین بود. در بخش کمی، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر استفاده شد (مؤمنی، ۱۳۹۰؛ ساعتی[1]، ۱۹۸۰). داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای معتبر مانند Expert Choice تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۵۰ نفر از کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان سمنان که به‌صورت هدف‌مند انتخاب شده‌اند، در این بخش ارائه می‌شود. از این تعداد، ۳۰ نفر ازطریق مصاحبه‌های کیفی و ۲۰ نفر دیگر ازطریق پرسشنامه‌های کمی داده‌ها را ارائه کردند. فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت که در این پژوهش برای مرحله کیفی پس از انجام ۳۰ مصاحبه، داده‌های جدیدی استخراج نشد و کدگذاری‌ها به تکرار رسید. جدول ۱ و ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۲	۷۳٪
	زن	۸	۲۷٪
سن	کمتر از ۳۵ سال	۸	۲۷٪
	۳۵ سال تا ۴۵ سال	۶	۲۰٪
	۴۵ سال و بالاتر	۱۶	۵۳٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲۹	۹۷٪
	دکتری	۱	۳٪
سابقه کاری	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۸	۶۰٪
	بالای ۲۰ سال	۱۲	۴۰٪

1. Saaty

در گام بعدی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان و کارکنان دستگاه‌های اجرایی ارائه شده است. این داده‌ها ازطریق کدگذاری باز و شناسایی مضامین به‌طور دقیق دسته‌بندی شده‌اند. این یافته‌ها به‌صورت مرحله‌ای دسته‌بندی شده‌اند: ابتدا کدهای باز استخراج شده، سپس تم‌های فرعی شناسایی و درنهایت تم‌های اصلی مشخص شده‌اند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کمی پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶	۸۰٪
	زن	۴	۲۰٪
سن	کمتر از ۳۵ سال	۶	۳۰٪
	۳۵ سال تا ۴۵ سال	۳	۱۵٪
	۴۵ سال و بالاتر	۱۱	۵۵٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۷	۸۵٪
	دکتری	۳	۱۵٪
سابقه کاری	۱۵ تا ۲۰ سال	۹	۴۵٪
	بالای ۲۰ سال	۱۱	۵۵٪

باتوجه‌به جداول بالا و استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند در بخش کیفی و انتخاب افراد دارای سابقه مدیریتی و تجربه سازمانی، لازم به ذکر است که ترکیب جنسیتی این نمونه لزوماً بازتاب‌دهنده ترکیب واقعی کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیست.

در نخستین مرحله از تحلیل داده‌های کیفی، تمامی مصاحبه‌ها به کدهای باز تقسیم‌بندی شدند و سپس در مضامین فرعی دسته‌بندی شدند. مضامین فرعی و کدهای باز اولیه به شرح زیر هستند:

جدول ۳. مضامین فرعی و کدهای باز اولیه پژوهش

تم‌های فرعی	کدهای باز اولیه
عدم شفافیت در تصمیمات مدیریتی	بی‌عدالتی در تصمیمات مدیریتی
	عدم آگاهی از تغییرات عمده
	ایجاد تنش و نگرانی
	نیاز به در جریان گذاشتن کارکنان
	شفافیت در تصمیمات

تم‌های فرعی	کدهای باز اولیه
بی‌توجهی به کارکنان و نظرات آنان	بی‌توجهی به نظرات کارکنان
	احساس نادیده‌شدن کارکنان
	بی‌توجهی به واقعیت‌های روزمره کارکنان
	بی‌اعتمادی به سازمان
	عدم استفاده از نظرات کارکنان
احساسات منفی و نارضایتی در محیط کاری	کینه‌توزی و احساس بی‌ارزشی
	ایجاد احساس تنهایی و بی‌ارزشی
	نارضایتی از شرایط کاری
ضعف در پشتیبانی و حمایت از کارکنان	عدم پشتیبانی از مدیران
	نادیده‌گرفتن مشکلات
	عدم ارائه راهکار ازسوی مدیران
	تشدید مشکلات در زمان بحران توسط مدیران
	پاسخ‌های بی‌فایده مدیران
	عدم حمایت منابعی
	کمبود پشتیبانی عملی
	عدم حمایت کارکنان ازسوی مدیران
	بی‌پشتیبان‌بودن کارکنان در چالش‌ها
	عدم پشتیبانی در بحران
فشار کاری و استرس	فشار کاری زیاد
	کمبود زمان برای پروژه‌ها
	فشار غیرمستقیم بر کارکنان
	فشار روانی ازسوی مدیران
ناتوانی در حل تعارضات و مشکلات تیمی	عدم توانایی در مدیریت تعارضات
	نیاز به توانمندی در حل اختلافات
	رقابت ناسالم
	کاهش همکاری در سازمان
	مشکلات تیمی
عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
	نیاز به مشارکت در تصمیمات
	نادیده‌گرفتن ایده‌های کارکنان
عدم توجه به سلامت روانی کارکنان	عدم توجه به سلامت روانی کارکنان
	نیاز به توجه به رفاه کارکنان
عدم شایسته‌سالاری	عدم شایسته‌سالاری در سازمان
	تصمیمات بر اساس روابط شخصی
عدم انعطاف‌پذیری در تصمیمات	عدم انعطاف‌پذیری در تصمیمات
	مشکلات مدیریتی

تم‌های فرعی	کدهای باز اولیه
کمبود آموزش‌های حرفه‌ای	کمبود آموزش‌های حرفه‌ای
	ضعف در عملکرد تیم
	عدم ارتقای مهارت‌های کارکنان
عدم پاسخگویی به مشکلات کارکنان	عدم پاسخگویی به مشکلات کارکنان
	بی‌توجهی به مشکلات روزمره
نارضایتی از شرایط کاری	نارضایتی از شرایط کاری
	عدم استفاده از نظرات کارکنان
	بی‌اعتمادی به تصمیمات مدیریتی
عدم تقدیر از تلاش‌های کارکنان	نادیده‌گرفتن تلاش‌های کارکنان
	قدردانی محدود به نتایج موفق
عدم همکاری تیمی	عدم همکاری میان تیم‌ها
	ایجاد اختلافات میان کارکنان
	رقابت ناسالم
عدم پشتیبانی منابعی	عدم پشتیبانی منابعی
	مشکلات بدون حل و فصل
	عدم دسترسی به منابع کافی
عدم توجه به فرایند کار	عدم توجه به فرایند کار
	تمرکز فقط بر نتایج فوری
	فشار روانی از سوی مدیران
نبود فضای باز برای ارتباطات	فضای باز برای ارتباط
	ترس از عواقب صحبت کردن
	ایجاد فضای باز برای ارتباطات
رفتار حمایتی مدیران	رفتار مثبت مدیران
	ایجاد اعتماد و احترام
	حمایت از کارکنان
عدم وجود مسیر ارتقاء شغلی	عدم پیشرفت شغلی
	کاهش انگیزه کارکنان
	نیاز به فرصت‌های شغلی برای پیشرفت
عدم تعامل مثبت مدیران و کارکنان	ضعف در ارتباطات مدیریتی
	ایجاد فاصله میان مدیران و کارکنان
	عدم تعامل مثبت در محیط کار
تغییرات سازمانی و بی‌اعتمادی ناشی از آن	تغییرات بدون اطلاع‌رسانی
	بی‌اعتمادی در سازمان به علت تغییرات بدون اطلاع‌رسانی

از تم‌های فرعی، تم‌های اصلی شناسایی شدند که به‌طورکلی مسائل اصلی را که منجر به تنفر کارکنان از مدیران می‌شوند، نشان می‌دهند:

جدول ٤. مضامین اصلی شناسایی‌شده در پژوهش

مضامین اصلی	مضامین فرعی
چالش‌های مدیریتی و ارتباطی (این تم نمایانگر مشکلات مدیریتی است که بر اساس بی‌اطلاعی، بی‌توجهی و عدم حمایت از کارکنان شکل می‌گیرد. این مشکلات باعث نارضایتی و بی‌اعتمادی در کارکنان می‌شود.)	عدم شفافیت در تصمیمات مدیریتی
	بی‌توجهی به کارکنان و نظرات آنان
	ضعف در پشتیبانی و حمایت از کارکنان
	عدم تقدیر از تلاش‌های کارکنان
	تغییرات سازمانی و بی‌اعتمادی ناشی از آن
	عدم تعامل مثبت مدیران و کارکنان
فشار و استرس شغلی (این تم به مشکلات ناشی از فشار زیاد کاری، کمبود منابع و نادیده گرفتن فرایندهای کاری اشاره دارد که باعث کاهش کیفیت کار و افزایش استرس کارکنان می‌شود.)	فشار کاری و استرس
	عدم توجه به فرایند کار
	عدم پشتیبانی منابعی
عدم وجود فرایند صحیح تصمیم‌گیری و مشارکت (این تم به مشکلات مدیریتی و ناتوانی در حل تعارضات و مشکلات تیمی اشاره دارد. ضعف در انعطاف‌پذیری مدیریتی و نبود سامانه‌های مؤثر برای پشتیبانی منابع، از دیگر چالش‌هاست.)	عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
	عدم شایسته‌سالاری
	عدم انعطاف‌پذیری در تصمیمات
عدم ارتقای شغلی و آموزش (این تم بر نیاز به مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد و به چالش‌هایی می‌پردازد که باعث کاهش انگیزه و احساس بی‌ارزشی در کارکنان می‌شود. همچنین به اهمیت توجه به سلامت روانی کارکنان اشاره دارد).	کمبود آموزش‌های حرفه‌ای
	عدم وجود مسیر ارتقای شغلی
مشکلات محیط کاری (این تم به نقش اساسی مدیران در ایجاد انگیزه و رضایت شغلی کارکنان اشاره دارد. از تقدیر و تشویق‌های مؤثر تا توجه به نیازهای آموزشی کارکنان، این تم تأکید دارد بر اهمیت رفتار حمایتی و مثبت مدیران).	نارضایتی از شرایط کاری
	عدم همکاری تیمی
نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان (این تم به مشکلات ناشی از عدم توجه به مشکلات کارکنان و نبود فضای باز برای ارتباطات اشاره دارد. کارکنانی که احساس می‌کنند نظرات و مشکلاتشان نادیده گرفته می‌شود، به‌طور طبیعی انگیزه کمتری برای کار خواهند داشت).	عدم توجه به سلامت روانی کارکنان
	رفتار حمایتی مدیران

در بخش دوم پژوهش داده‌های جمع‌آوری‌شده از پرسشنامه‌های کمی و تحلیل آنها با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی ارائه شده است. هدف از این تحلیل، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تنفر کارکنان از مدیران بود.

به‌منظور رتبه‌بندی مضامین اصلی در این پژوهش، از مقیاس ۹ نقطه‌ای (جدول ۵) برای مقایسه زوجی میان معیارها و زیرمعیارها استفاده شد.

جدول ۵. نه کمیتی مقایسه زوجی شاخص‌ها

امتیاز	تعریف	توضیح
۱	اهمیت مساوی	در تحقق هدف، دو شاخص اهمیت مساوی دارند.
۳	اهمیت اندکی بیشتر	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق هدف، اهمیت i اندکی بیشتر از j است.
۵	اهمیت بیشتر	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق، هدف اهمیت i بیشتر از j است.
۷	اهمیت خیلی بیشتر	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق هدف، اهمیت i بیشتر از j است.
۹	اهمیت مطلق	اهمیت خیلی بیشتر i نسبت به j به طور قطعی اثبات شده است.
۲،۴،۶،۸	ترجیحات بینابین	هنگامی که حالت میانه وجود دارد.

این مقیاس به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا مقایسات زوجی را به‌طور دقیق انجام دهند و وزن‌های نسبی برای هر معیار را به‌طور نظام‌مند محاسبه کنند. ماتریس ارجحیت نسبی مضامین اصلی پژوهش در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ٦. ماتریس ارجحیت نسبی مضامین اصلی پژوهش

	چالش های مدیریتی و ارتباطی	فشار و استرس شغلی	عدم وجود فرایند صحیح تصمیم‌گیری و مشارکت	عدم ارتقای شغلی و آموزش	مشکلات محیط کاری	نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان
چالش های مدیریتی و ارتباطی	۱	۲	۳	۴	۵	۳
فشار و استرس شغلی	۱/۲	۱	۲	۳	۴	۲
عدم وجود فرایند صحیح تصمیم‌گیری و مشارکت	۱/۳	۱/۲	۱	۲	۳	۱/۲
عدم ارتقای شغلی و آموزش	۱/۴	۱/۳	۱/۲	۱	۲	۱/۳
مشکلات محیط کاری	۱/۵	۱/۴	۱/۳	۱/۲	۱	۱/۴
نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان	۱/۳	۱/۲	۲	۳	۴	۱

پس از انجام مقایسات زوجی و محاسبه وزن‌ها، برای ارزیابی دقت مقایسات و اطمینان از صحت نتایج، نرخ ناسازگاری محاسبه شد. نرخ ناسازگاری نشان‌دهنده میزان ناسازگاری بین مقایسات زوجی است و برای ارزیابی اینکه مقایسات انجام‌شده ازنظر منطقی صحیح هستند، ضروری است. طبق نظر

ساتی، نرخ ناسازگاری باید کمتر از ۰/۱ باشد تا مقایسات زوجی قابل‌قبول و معتبر باشند. درصورتی‌که نرخ ناسازگاری بالاتر از ۰/۱ باشد، مقایسات نیاز به بازبینی و اصلاح دارند. در این پژوهش، تمامی مقایسات زوجی که نرخ ناسازگاری آنها کمتر از ۰/۱ بود، وارد تحلیل نهایی شدند. این مرحله از تحلیل، دقت و صحت نتایج را تضمین کرده و به اعتبار تحلیل‌های انجام‌شده کمک می‌کند.

برای تعیین نرخ ناسازگاری مراحل زیر را باید طی کرد:

۱. ماتریس ارجحیت (A): ابتدا باید ماتریس ارجحیت را که در آن مقایسات زوجی وارد شده است وجود داشته باشد. این ماتریس از مقایسات زوجی بین معیارها (تم‌ها) تشکیل شده است.

۲. محاسبه بردار ویژه[1]: ابتدا، برای هر ماتریس ارجحیت، بردار ویژه محاسبه می‌شود. این بردار به ما وزن‌های نسبی هر معیار یا تم را می‌دهد.

۳. محاسبه مقدار ویژه[2]: پس از محاسبه بردار ویژه، مقدار ویژه بزرگ‌ترین مقدار ویژه (λ_max) ماتریس ارجحیت محاسبه می‌شود. این مقدار نشان‌دهنده میزان سازگاری مقایسات زوجی است.

۴. محاسبه شاخص ناسازگاری (Consistency Index - CI): شاخص ناسازگاری با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\mathrm{CI} = \frac{\lambda_{\max} - \mathrm{n}}{\mathrm{n} - 1}$$

λ_{max} مقدار ویژه بزرگ‌ترین مقدار ویژه ماتریس ارجحیت است. n تعداد معیارها (در اینجا تم‌های اصلی) است.

۵. محاسبه نرخ ناسازگاری (Consistency Ratio - CR):

$$\mathrm{CR} = \frac{\mathrm{I}}{\mathrm{RI}}$$

RI شاخص ناسازگاری تصادفی است که به تعداد معیارها (n) بستگی دارد.

۶. ارزیابی نرخ ناسازگاری: اگر مقدار $\mathrm{CR} < 0.1$ باشد، مقایسات زوجی معتبر و سازگار هستند. اگر مقدار $\mathrm{CR} \geq 0.1$ باشد، مقایسات زوجی نیاز به بازنگری دارند و باید اصلاح شوند.

در پژوهش حاضر در مرتبه اول باتوجه‌به اینکه CR = ۰/۱۳۸ بیشتر از ۰/۱ بوده است، نشان‌دهنده ناهماهنگی زیاد در مقایسات زوجی است. بنابراین، مقایسات زوجی بازبینی و اصلاح شدند تا از دقت و

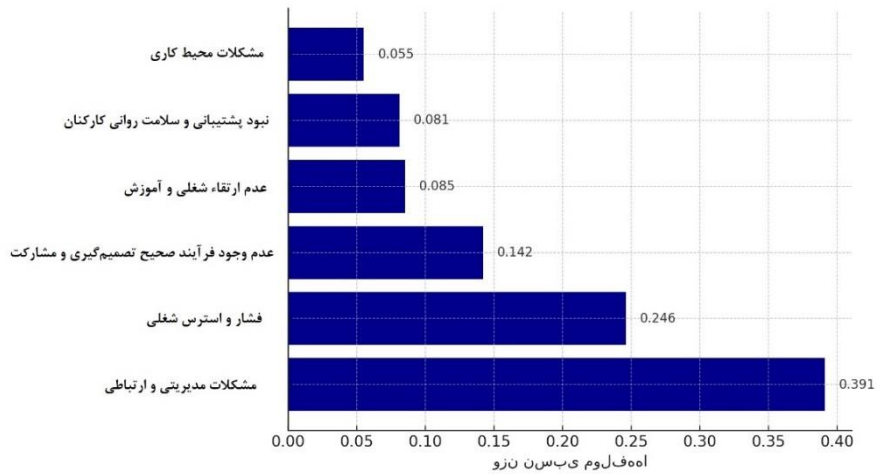
1. Eigenvector
2. Eigenvalue

سازگاری بیشتری برخوردار باشند. پس از اصلاح و بازبینی مقادیر نرخ ناسازگاری مجدداً محاسبه شد. ازآنجاکه CR = ۰/۰۶۰کمتر از ۰/۱ است، این نشان‌دهنده سازگاری مناسب در مقایسات زوجی است. بنابراین، مقایسات زوجی اصلاح‌شده معتبر هستند و نیازی به بازنگری بیشتر ندارند.

جدول ۷. وزن نسبی مضامین اصلی پژوهش

معیار	وزن نسبی
چالش های مدیریتی و ارتباطی	۰/۳۹۱۰
فشار و استرس شغلی	۰/۲۴۶۰
عدم وجود فرایند صحیح تصمیم‌گیری و مشارکت	۰/۱۴۲۰
عدم ارتقای شغلی و آموزش	۰/۰۸۵۰
مشکلات محیط کاری	۰/۰۵۵۰
نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان	۰/۰۸۱۰

نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی در نرم‌افزار به شکل زیر است:



شکل ۱. نرخ ناسازگاری مؤلفه‌های اصلی پژوهش

نمودار میله‌ای بالا، اولویت‌های مختلف مسائل سازمانی را براساس وزن‌های نسبی محاسبه‌شده در تحلیل سلسله‌مراتبی نمایش می‌دهد. هر میله در این نمودار نشان‌دهنده یکی از مشکلات سازمانی است که به‌طور دقیق براساس مقایسات زوجی ارزیابی شده است. معیارهایی مانند "چالش های مدیریتی و

ارتباطی " با وزن ۰/۳۹۱۰ بالاترین اولویت را دارند، درحالی‌که "نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان " با وزن ۰/۰۵۵۰ کمترین اولویت را به خود اختصاص داده است.

پس از محاسبه وزن‌ها و بررسی نرخ ناسازگاری، مرحله بعدی تحلیل حساسیت است. در این مرحله، پایداری نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی مورد ارزیابی قرار گرفت. تحلیل حساسیت به‌منظور بررسی تأثیر تغییرات جزئی در وزن‌های اختصاص داده‌شده به معیارها انجام شد. این تحلیل نشان می‌دهد که آیا تغییرات کوچک در مقایسات زوجی یا وزن‌های نسبی می‌تواند به تغییرات عمده در رتبه‌بندی‌ها و اولویت‌ها منجر شود. نتایج تحلیل حساسیت در این پژوهش نشان داد که حتی با تغییرات نسبی در وزن برخی از معیارهای کم‌اهمیت، رتبه‌بندی کلی معیارها تغییرات قابل‌توجهی نداشت. این امر نشان‌دهنده پایداری و اعتبار تحلیل انجام‌شده است. بنابراین، نتایج حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی به‌عنوان یک ابزار معتبر برای اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی درنظر گرفته شد.

برای ارزیابی دقیق‌تر نتایج تحلیل حساسیت، در این پژوهش از شاخص حساسیت و آستانه تغییرات استفاده شد. این شاخص‌ها به‌طور خاص تأثیر تغییرات در وزن‌ها و مقایسات زوجی بر رتبه‌بندی‌ها را نشان دادند. آستانه تغییرات تعیین‌کننده بود که آیا تغییرات اندک در وزن‌ها باعث تغییرات عمده در رتبه‌بندی نهایی می‌شود یا خیر؟ درصورتی‌که تغییرات جزئی در وزن‌ها منجر به تغییرات قابل‌توجه در رتبه‌بندی‌ها می‌شد، اعتبار نتایج تحلیل به چالش کشیده می‌شد.

همچنین، تحلیل حساسیت به‌منظور شناسایی معیارهای حساس و کم‌حساس انجام شد. معیارهایی که نسبت به تغییرات کوچک در وزن‌ها حساس‌تر بودند، به‌عنوان معیارهای حساس شناسایی شدند و لازم بود که در تصمیم‌گیری‌های نهایی بیشتر مورد توجه قرار گیرند. برعکس، معیارهای کم‌حساس نشان دادند که تغییرات در وزن‌های آنها تأثیر کمتری بر نتایج نهایی دارد و بنابراین می‌توانند با اطمینان بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری گنجانده شوند.

در این پژوهش، همچنین از تحلیل تغییرات نسبی در وزن‌های معیارها استفاده شد تا مشخص شود که آیا تغییرات در وزن‌های کلیدی (که اهمیت بیشتری دارند) باعث تغییرات اساسی در اولویت‌ها می‌شود یا خیر. نتایج نشان داد که تغییرات در وزن برخی از معیارهای کلیدی به‌ویژه در سطح‌های بالا (که تأثیر بیشتری دارند) می‌تواند تأثیرات قابل‌توجهی بر رتبه‌بندی‌ها بگذارد، اما این تغییرات در معیارهای کم‌اهمیت کمتر تأثیرگذار بودند.

جدول ۷. نرمال‌سازی ماتریس مقایسات زوجی اصلی

	چالش های مدیریتی و ارتباطی	فشار و استرس شغلی	عدم وجود فرایند صحیح تصمیم‌گیری و مشارکت	عدم ارتقای شغلی و آموزش	مشکلات محیط کاری	نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان
چالش های مدیریتی و ارتباطی	۰/۰۵۰۷	۰/۰۶۰۷	۰/۰۴۳۹	۰/۰۲۷۸	۰/۰۱۶۱	۰/۰۱۵۸
فشار و استرس شغلی	۰/۰۶۰۹	۰/۰۳۰۳	۰/۰۲۹۲	۰/۰۲۰۹	۰/۰۱۲۹	۰/۰۱۰۵
عدم وجود فرایند صحیح تصمیم‌گیری و مشارکت	۰/۰۶۶۰	۰/۰۳۶۴	۰/۰۱۴۶	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۹۷	۰/۰۱۱۱
عدم ارتقای شغلی و آموزش	۰/۰۷۱۰	۰/۰۳۹۴	۰/۰۱۷۵	۰/۰۰۶۹	۰/۰۰۶۴	۰/۰۱۶۴
مشکلات محیط کاری	۰/۰۷۶۱	۰/۰۴۲۵	۰/۰۱۹۰	۰/۰۰۸۳	۰/۰۰۳۲	۰/۰۲۱۷
نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان	۰/۰۶۶۰	۰/۰۳۶۴۴	۰/۰۱۷۵	۰/۰۰۶۹	۰/۰۰۶۴	۰/۰۰۵۲

نتایج تحلیل حساسیت همچنین نشان داد که تغییرات کوچک در وزن‌های برخی از معیارها باعث تغییرات جزئی در اولویت‌بندی‌ها و رتبه‌بندی‌ها شدند. این نشان‌دهنده این است که نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی در این پژوهش از پایداری مناسبی برخوردار است و حتی با وجود تغییرات کوچک در داده‌ها، تغییرات عمده‌ای در نتایج حاصل نمی‌شود.

درنهایت مشخص شد چالش های مدیریتی و ارتباطی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در بروز تنفر کارکنان از مدیران شناسایی شد. مشکلات مدیریتی می‌توانند تأثیرات منفی گسترده‌ای بر روحیه و انگیزه کارکنان داشته باشند و درنتیجه، ارتباطات میان مدیران و کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (واکر، ۲۰۲۳). عدم شفافیت در مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها یکی از اصلی‌ترین مشکلات این دسته است. زمانی‌که کارکنان از فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران بی‌اطلاع یا در تصمیمات کلیدی مشارکت ندارند، احساس بی‌اعتمادی و ناراحتی در آنها ایجاد می‌شود. همچنین، بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان و عدم اعتنا به نیازهای آنان می‌تواند به کاهش انگیزه و احساس ارزشمندی میان کارکنان منجر شود (ورینسکی[1]، ۲۰۲۲). این مشکلات به‌طور مستقیم بر روابط کاری و روحیه تیمی تأثیر منفی می‌گذارند.

یکی دیگر از مشکلات اساسی که در رتبه دوم قرار گرفت، فشار و استرس شغلی است. فشار کاری زیاد، وظایف سنگین و کمبود منابع برای انجام کارها، باعث ایجاد استرس و احساس ناتوانی در کارکنان می‌شود. این فشارها، علاوه‌بر تأثیرات منفی بر سلامت جسمی و روانی کارکنان، می‌تواند موجب کاهش

1. Weryński

کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی شود. کارکنانی که درمعرض استرس شدید قرار دارند، نمی‌توانند به‌طور مؤثر به وظایف خود رسیدگی کنند و احساس نارضایتی و ناامیدی در آنها تقویت می‌شود. درنتیجه، فشار و استرس شغلی می‌تواند به کاهش تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان منجر شود.

در ادامه، عدم وجود فرایند صحیح تصمیم‌گیری و مشارکت به‌عنوان یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار در این پژوهش شناخته شد. فرایندهای تصمیم‌گیری در هر سازمان باید شفاف و مشارکتی باشند. زمانی‌که کارکنان در تصمیمات سازمانی نقشی ندارند و هیچ‌گونه دخالتی در فرایندهای مدیریتی احساس نمی‌کنند، انگیزه آنها برای همکاری با مدیران کاهش می‌یابد (سوگیارتی[1]، ۲۰۲۲). عدم وجود یک روند تصمیم‌گیری شفاف و عادلانه، باعث افزایش احساس بی‌اعتنایی و نارضایتی در کارکنان می‌شود و به این ترتیب، روابط بین مدیران و کارکنان تضعیف می‌شود. همچنین، ناتوانی در حل تعارضات میان کارکنان و مدیران و عدم ایجاد فضای باز برای ابراز نظرات و پیشنهادات، بر فضای کاری تأثیر منفی می‌گذارد.

نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان نیز یکی از مهم‌ترین عواملی است که در اولویت‌های بعدی قرار گرفت. تأکید بر سلامت روانی کارکنان و فراهم کردن فضای کاری حمایتی، می‌تواند به کاهش استرس و افزایش رفاه کارکنان کمک کند. نبود پشتیبانی کافی ازسوی مدیران در مواقع بحرانی و عدم توجه به نیازهای روانی و اجتماعی کارکنان باعث می‌شود که احساس انزوا و استرس در آنها افزایش یابد. در دنیای امروز، سازمان‌ها باید به سلامت روانی کارکنان خود توجه ویژه داشته باشند و آنها را در مواقع بحرانی یا فشارهای کاری پشتیبانی کنند (السعید و عزیز[2]، ۲۰۲۲).

عدم ارتقای شغلی و آموزش به‌عنوان یکی دیگر از عوامل مؤثر در کاهش انگیزه کارکنان و بروز نارضایتی شغلی شناخته شد. کارکنانی که احساس کنند فرصت‌های شغلی و مسیر ارتقا برای آنها وجود ندارد، به‌طور طبیعی از سازمان فاصله می‌گیرند و انگیزه خود را برای انجام کارها ازدست می‌دهند. همچنین، عدم فراهم‌سازی آموزش‌های حرفه‌ای و مهارت افزایی برای کارکنان، موجب می‌شود که آنان احساس کنند در سازمان خود نمی‌توانند به رشد و پیشرفت دست یابند (هو و همکاران، ۲۰۲۴). این مسئله نه‌تنها بر انگیزه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه به‌طور غیرمستقیم باعث کاهش بهره‌وری و کیفیت کار نیز می‌شود.

---

1. Sugiarti
2. El-Said & Aziz

درنهایت، مشکلات محیط کاری به‌عنوان یکی از عوامل کم اثرتر در این پژوهش شناسایی شد. اگرچه مشکلات محیطی مانند فضای کاری نامناسب، آلودگی صوتی، شرایط فیزیکی غیرمساعد و نبود تجهیزات کافی می‌توانند بر راحتی و سلامت جسمی کارکنان تأثیرگذار باشند، اما این مشکلات تأثیر کمتری نسبت به سایر عوامل بر روابط میان مدیران و کارکنان و رضایت شغلی آنها دارند. بااین‌حال، این مشکلات نیز باید جدی گرفته شوند، زیرا محیط کاری مناسب و سالم می‌تواند بر بهبود عملکرد و کاهش استرس شغلی کارکنان تأثیر مثبت بگذارد (گارسیا، ۲۰۱۸).

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین علل تنفر کارکنان از مدیران در دستگاه‌های اجرایی استان سمنان و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر آن انجام شد. نتایج نشان داد که شناسایی و درک علل تنفر کارکنان از مدیران در دستگاه‌های اجرایی نه‌تنها به بهبود روابط مدیر ـ کارمند کمک می‌کند، بلکه می‌تواند بهره‌وری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را نیز ارتقا دهد. در این پژوهش، شش عامل اصلی به‌عنوان علل تنفر کارکنان از مدیران در دستگاه‌های اجرایی استان سمنان شناسایی شد که به‌ترتیب اهمیت عبارتند از: چالش‌های مدیریتی و ارتباطی، فشار و استرس شغلی، عدم مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری، عدم ارتقای شغلی و آموزش، مشکلات محیط کاری و نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان.

چالش‌های مدیریتی و ارتباطی؛ به‌عنوان مهم‌ترین علت تنفر کارکنان از مدیران شناخته شد. کارکنان به‌ویژه از عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و بی‌توجهی به نظرات و نیازهای خود انتقاد داشتند. ضعف در ارتباطات میان مدیران و کارکنان و تصمیم‌گیری‌های نادرست نه‌تنها باعث کاهش اعتماد به مدیران می‌شود، بلکه انگیزه و رضایت شغلی کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های مشابه، ازجمله پژوهش‌های تاجیک و مظفری (۲۰۱۸)، شاه و همکاران (۲۰۲۵) و سسن[1] و ارتان[2] (۲۰۲۲)، همخوانی دارد که بر اهمیت شفافیت و ارتباطات مؤثر در بهبود روابط سازمانی تأکید دارند. به‌ویژه، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ارتباطات ضعیف و مدیریت نادرست می‌تواند به افزایش استرس شغلی و کاهش بهره‌وری کارکنان منجر شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران به تقویت

1. Sesen
2. Ertan

ارتباطات دوطرفه و شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری توجه بیشتری داشته باشند تا اعتماد کارکنان جلب و انگیزه آنها افزایش یابد.

فشار و استرس شغلی؛ دومین عامل مهم در بروز تنفر کارکنان از مدیران است. کارکنان از حجم بالای وظایف، فشار کاری زیاد و کمبود منابع برای انجام کارها شکایت داشتند. این عوامل باعث افزایش استرس شغلی می‌شود که تأثیر منفی بر سلامت روانی و جسمی کارکنان دارد. پژوهش‌های پیشین ازجمله آنیس[1] و همکاران (۲۰۲۱) و ورد و جنسن[2] (۲۰۲۳) تأکید دارند که فشار کاری زیاد و استرس شغلی به‌طور مستقیم بر بهره‌وری و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. دراین‌راستا، توجه به مدیریت منابع انسانی، حمایت روانی از کارکنان و کاهش حجم کار غیرضروری می‌تواند به کاهش استرس و افزایش رضایت شغلی کمک کند. همچنین، مدیران باید در مواقع بحرانی از کارکنان حمایت روانی کرده و فضای حمایتی برای آنها ایجاد کنند (هراواتی[3] و همکاران، ۲۰۲۳).

عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها؛ یکی دیگر از علل مهم تنفر کارکنان است. کارکنان احساس می‌کنند که در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی نقش ندارند و این موضوع باعث ایجاد فاصله و بی‌اعتمادی میان آنها و مدیران می‌شود. پژوهش اگو[4] (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش احساس ارزشمندی و بهبود اعتماد به مدیران می‌شود. بنابراین، مدیران باید فرایندهای تصمیم‌گیری شفاف و مشارکت‌محور را ایجاد کرده و از روش‌های تصمیم‌گیری جمعی استفاده کنند.

عدم ارتقای شغلی و آموزش؛ به‌عنوان عامل دیگر در بروز تنفر کارکنان شناخته شد. کارکنان از کمبود فرصت‌های ارتقای شغلی و عدم توجه به آموزش‌های حرفه‌ای گلایه دارند. پژوهش‌ها، ازجمله سسن و ارتان (۲۰۲۲)، نشان می‌دهند که عدم ارتقای شغلی و آموزش می‌تواند موجب کاهش انگیزه و افزایش استرس شغلی شود. بنابراین، سازمان‌ها باید به ارائه برنامه‌های آموزشی مستمر و فرصت‌های شغلی مشخص برای کارکنان توجه بیشتری داشته باشند تا از این طریق انگیزه و عملکرد کارکنان بهبود یابد (اوگو، ۲۰۲۴).

---

1. Anees
2. Voordt & Jensen
3. Herawati
4. Ogu

مشکلات محیط کاری؛ شامل فضای کاری نامناسب و عدم همکاری تیمی است که بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. پژوهش‌های مارتینز[1] و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که فضای کاری پرتنش و عدم هماهنگی در تیم‌ها باعث کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌شود. دراین‌راستا، ایجاد فضای کاری حمایتی و تقویت همکاری تیمی از طریق برنامه‌های تیم‌سازی می‌تواند به بهبود روابط میان کارکنان و کاهش تنش‌ها کمک کند (هاگ، ۲۰۲۳).

درنهایت، نبود پشتیبانی و سلامت روانی کارکنان؛ به‌عنوان عامل آخر شناسایی شد. کارکنان از عدم توجه به سلامت روانی خود به‌ویژه در مواقع بحرانی شکایت داشتند. پژوهش‌های نینگتیاس[2] (۲۰۲۴) تأکید دارند که نبود پشتیبانی روانی از کارکنان موجب افزایش استرس و کاهش اعتماد به مدیران می‌شود. برای کاهش این مشکلات، مدیران باید پشتیبانی روانی را در اولویت قرار داده و برنامه‌های مشاوره‌ای و حمایتی را برای کارکنان فراهم کنند (جانگ و لی[3]، ۲۰۲۲).

درمجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که چالش‌های مدیریتی و ارتباطی و فشار و استرس شغلی به‌عنوان مهم‌ترین علل تنفر کارکنان از مدیران در دستگاه‌های اجرایی استان سمنان شناسایی شده‌اند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین همخوانی دارند و بر اهمیت بهبود ارتباطات مدیریتی، کاهش استرس شغلی و ایجاد محیط‌های حمایتی تأکید دارند. به‌منظور بهبود روابط سازمانی و افزایش رضایت شغلی، پیشنهاد می‌شود که مدیران بر ارتباطات مؤثر، کاهش فشار کاری و حمایت روانی کارکنان تمرکز کنند.

در این پژوهش، محدودیت‌هایی وجود داشته که ممکن است بر دقت و تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر بگذارند. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها، دامنه جغرافیایی محدود به استان سمنان است که ممکن است نتایج، قابل تعمیم به سایر استان‌ها نباشد. همچنین، استفاده از نمونه‌گیری غیرتصادفی ممکن است باعث تعصب در نتایج و محدودیت در تعمیم به کل جمعیت کارکنان شود. ازنظر روش‌شناسی، استفاده از مقایسات زوجی که به‌طور مستقیم به نظرات شخصی پاسخ‌دهندگان بستگی دارد، ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گیرد. دیگر محدودیت‌ها شامل عدم بررسی جنبه‌های روان‌شناختی تنفر و محدودیت در مدت‌زمان مطالعه است که می‌تواند تأثیرات بلندمدت را نادیده بگیرد.

---

1. Martins
2. Ningtyas
3. Jang & Lee

با وجود تلاش برای انجام دقیق مراحل پژوهش، این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. نخست، قلمرو مکانی پژوهش به دستگاه‌های اجرایی استان سمنان محدود بوده و ممکن است تعمیم نتایج به سایر استان‌ها با احتیاط صورت گیرد. دوم، در بخش کیفی از نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شده است که هرچند برای دستیابی به اطلاعات عمیق مناسب است، اما ممکن است بر تعمیم‌پذیری نتایج اثر بگذارد. سوم، در بخش کمی از روش مقایسات زوجی در چارچوب تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده که مبتنی‌بر قضاوت خبرگان است و احتمال تأثیرپذیری از برداشت‌های فردی پاسخ‌دهندگان وجود دارد. همچنین محدودیت زمانی اجرای پژوهش مانع از بررسی تغییرات بلندمدت این پدیده در محیط‌های سازمانی شده است.

باتوجه‌به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران دستگاه‌های اجرایی به‌منظور کاهش تنش‌های سازمانی و بهبود روابط کاری، اقداماتی عملی در دستور کار قرار دهند. از جمله این اقدامات می‌توان به تدوین سازوکارهای شفاف برای اطلاع‌رسانی تصمیمات مدیریتی، برگزاری جلسات منظم گفتگو و بازخورد میان مدیران و کارکنان و فراهم کردن بستر مشارکت کارکنان در برخی تصمیم‌های سازمانی اشاره کرد. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعارض و رهبری سازمانی برای مدیران می‌تواند در بهبود تعاملات سازمانی مؤثر باشد. ازسوی‌دیگر، برای کاهش فشار و استرس شغلی کارکنان، پیشنهاد می‌شود بازنگری در توزیع حجم کار، ایجاد فضاهای استراحت مناسب در محیط کار و طراحی برنامه‌های حمایت از سلامت روان کارکنان در دستور کار دستگاه‌های اجرایی قرار گیرد. همچنین، پیشنهادهای پژوهش در دو سطح داخلی و خارجی به شرح جدول زیر ارائه می‌شود.

جدول ۸. پیشنهادهای اجرایی و سیاستی پژوهش

نوع پیشنهاد	شرح پیشنهاد	مبنای پیشنهاد
کاهش بی‌اعتمادی و بهبود ارتباطات مدیریتی	شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی منظم به کارکنان	داخلی
افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	برگزاری جلسات بازخورد منظم و استفاده از نظرسنجی‌های برخط	داخلی
کاهش تنش‌های ارتباطی و مدیریتی	تقویت مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی مدیران ازطریق آموزش	داخلی
کاهش استرس شغلی و فشار کاری	کاهش حجم کار غیرضروری و ایجاد فضاهای استراحت مناسب	داخلی
استفاده از تجربه‌های بین‌المللی برای بهبود روابط سازمانی	الگوگیری از پژوهش‌ها و تجارب موفق سایر کشورها در مدیریت تعارض و استرس شغلی	خارجی
ارتقای کیفیت مداخلات مدیریتی و رفاهی	بهره‌گیری از مدل‌های نوین مدیریت منابع انسانی و حمایت روانی کارکنان در سازمان‌های پیشرو	خارجی

سپاس‌گزاری

از تمام همکاران محترم شاغل در دستگاه‌های اجرایی که در پژوهش حاضر مشارکت داشتند، کمال تشکر را داریم.

منابع

الوانی، مهدی (۱۳۹۸)، **مدیریت عمومی**، تهران: نشر نی.

سازمان اداری و استخدامی کشور، (۱٤۰۲)، **اخبار و گزارش‌ها**، بازیابی‌شده از:http://www.aro.gov.ir

سکاران، اوما،(۲۰۲۰)، **روش تحقیق در مدیریت**، ترجمه صائبی و شیرازی، تهران: انتشارات سمت.

مؤمنی، مهدی (۱۳۹۰)، **تصمیم‌گیری چندمعیاره**، تهران: دانشگاه تهران.

References

Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. **BMC nursing**, 23(1), 669.

Ametepe, P. K., Otuaga, E. U., Nnaji, C. F., & Arilesere, M. S. (2024). The moderating role of workplace ostracism between employee training, employee participation and organizational commitment among bank employees. **Arab Gulf Journal of Scientific Research**, 42(2), 239-258.

Ametepe, W., & Ahmed, A. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of employees: A systematic literature review. **Frontiers in Psychology**, 14, 9909403. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.9909403.

Anees, R. T., Heidler, P., Cavaliere, L. P. L., & Nordin, N. A. (2021). Brain drain in higher education. The impact of job stress and workload on turnover intention and the mediating role of job satisfaction at universities. **European Journal of Business and Management Research**, 6(3), 1-8.

Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (2009). Handbook of work stress. **SAGE Publications**.

Bell, K., & Reed, M. (2022). The tree of participation: a new model for inclusive decision-making. **Community Development Journal**, 57(4), 595-614.

Brown-Crawford, D. (2022). The Effects of Leadership Organizational Culture on Employee Performance Resulting in High Turnover, Low Morale, and Decreased Productivity.

Bukhari, M., Sattar, S., Nawaz, S., Ijaz, S., Al-Sulaiti, K., & Abbas, J. (2024). Customers incivility, country-of-origin effects on the tourism sector, job satisfaction, and organizational citizenship behavior: testing a mediational model. **Journal of Excellence in Management Sciences**, 3(4), 1-19.

Bukhari, S., & Ahmed, K. (2024). Does workplace incivility spur deviant behaviors? Roles of emotional exhaustion and supervisor support. **Personnel Review**, 53(1), 247–265. https://doi.org/10.1108/PR-05-2023-0412

El-Said, O., & Aziz, H. (2022). Job satisfaction and potential opportunities for career growth among hotel employees: The case of Oman. **Tourism and Hospitality Research**, 22(4), 488-507.

Fisher, C. (2018). The impact of managerial behavior on employee productivity and well-being. **Journal of Business Psychology**, 31(2), 19-34. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9527-9

Garcia, S. S. (2018). Career development and employee motivation: The role of professional training. **International Journal of Human Resource Management**.

Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). The effect of workload, supervisor, and coworker supports on job performance through job satisfaction. **International Journal of Finance, Economics and Business**, 2(1), 13-33.

Háša, S., & Houdek, P. (2024). Managerial taboos: How the ideal of a manager may harm people and organizations. **The International Journal of Management Education**, 22(2), 100992.

Hogg, B. (2023). Supporting employees with mental illness and reducing stigma. **SpringerLink**.

Hu, P., Zeng, Y., Wang, D., & Teng, H. (2024). Too much light blinds: The transparency-resistance paradox in algorithmic management. **Computers in Human Behavior**, 161, 108403.

Jang, K., & Lee, J. (2022). The effect of trust and relationship commitment on supply chain performance through integration and collaboration. **Global Business & Finance Review (GBFR)**, 27(5), 129-148.

Jiang, J., & Lee, S. (2012). The impact of organizational communication on employee satisfaction and organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, 41(3), 101-115. https://doi.org/10.1037/appl-0001

Katcher, D., & Snyder, M. (1953). Interpersonal conflicts in the workplace: The role of managerial actions. **Journal of Social Psychology**, 43(5), 59-74. https://doi.org/10.1080/00224545.1953.9922251

Li, W., & Chen, Y. (2025). How organizational justice amplifies the strain of leader–member exchange ambivalence on emotional exhaustion. **Behavioral Sciences**, 15(10), 1424. https://doi.org/10.3390/bs15101424.

Martins, J. M., Shahzad, M. F., & Javed, I. (2023). Assessing the impact of workplace harassment on turnover intention: Evidence from the banking industry. **Emerging Science Journal**, 7(5), 1699-1722.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, 1(1), 61-89.

Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. **Journal of management**, 27(2), 163-189.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to organizational change and development. **Academy of Management Review**, 25(4), 706–725. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707728

Mottaz, C. J. (1985). Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, 38(7), 635-652. https://doi.org/10.1177/001872678503800701

Ng, E. S., & Burke, R. J. (2020). Organizational commitment and the impact of training and career development on employee satisfaction. **Journal of Vocational Behavior**.

Ningtyas, A. S. C. (2024). Conflict in organizations: its connection to a healthy and productive work environment. Sinergi. **Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen**, 14(1), 29-35.

Ogu, S. J. (2024). Employee participation in decision-making and organizational commitment: A study of modern organizations. **Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies**, 3(1), 55-64.

Sesen, H., & Ertan, S. S. (2022). The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress. **European Journal of Training and Development**, 46(9), 953-973.

Shah, S. M. A., Qamar, M. R., Ahmed, S., & Imran, M. (2025). Nepotism and Favoritism in HR Practices: Implications for Organizational Politics in Pakistan. **Journal of Management & Social Science**, 2(1), 177-194.

Sharma, P., & Kolchresta, R. (2023). The effects of managerial contempt on organizational performance: A cross-cultural perspective. **Journal of Organizational Behavior**, 44(5), 1013-1025. https://doi.org/10.1002/job.2738

Sugiarti, E. (2022). The influence of training, work environment and career development on work motivation that has an impact on employee performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama in West Jakarta. **International Journal of Artificial Intelligence Research**, 6(1), 1-11.

Tajik, M., & Mozaffari, M. (2018). The effect of communication and management quality on employee satisfaction and performance. **Journal of Management Studies**, 26(2), 225-240. https://doi.org/10.1080/01492063.2018.1424417

Van Rijnsoever, F. J. (2017). (I Can't Get No) Saturation: A simulation and guidelines for sample sizes in qualitative research. **PloS one**, 12(7), e0181689.

Voordt, T. V. D., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. **Journal of Corporate Real Estate**, 25(1), 29-49.

Walker, D. (2023). Leadership and organizational conflict: A study on the effects of negative managerial behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, 44(4), 1021-1035. https://doi.org/10.1002/job.2730

Weryński, P. (2022). Resentment barriers to innovation development of small and medium enterprises in Upper Silesia. **Sustainability**, 14(23), 15687.