

Designing and Explaining a Job Alienation Model in Mashhad Municipality

1. Milad Darabi[✉]: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

2. Vahid Mirzaei^{*}: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

3. Hamed Khorasani Targhi[✉]: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to design and explain an indigenous and integrated model of job alienation in Mashhad Municipality by identifying its causal conditions, contextual and intervening factors, strategies, and consequences. This exploratory, developmental-applied qualitative study employed grounded theory based on the systematic Strauss and Corbin approach. The study population consisted of employees and managers of Mashhad Municipality with more than 10 years of work experience. Twenty participants were selected through purposive sampling, and recruitment continued until theoretical saturation was achieved. Data were collected through in-depth semi-structured interviews lasting 45–90 minutes and analyzed using open, axial, and selective coding. The trustworthiness of the findings was assessed through face validity, content validity, construct validation, and member checking. The content validity ratio was 0.78. Coding reliability was assessed by agreement between two independent coders, yielding an inter-coder agreement of 86%. Data analysis generated 142 open codes, 28 axial codes, and nine major categories. Job alienation emerged as the central phenomenon. Its causal conditions comprised psychological and emotional burnout, anxiety and defense mechanisms, diminished organizational trust and commitment, reduced motivation, effectiveness and innovation, and impaired mental and physical health. Organizational culture and relationships, together with stable management and decision-making structures, constituted the principal contextual conditions. Organizational and performance-related pressures, managerial and decision-making challenges, and weakened responsibility and teamwork emerged as intervening conditions. The principal strategies included improving employees' mental and physical health, enhancing occupational motivation and effectiveness, and strengthening organizational commitment. The model further demonstrated that sustained job alienation was associated with reduced commitment and participation, deteriorating performance, greater intention to leave, diminished motivation, and depression. Job alienation in Mashhad Municipality is a multidimensional phenomenon produced through the interaction of psychological, organizational, cultural, and managerial mechanisms. Effective management therefore requires coordinated interventions addressing employee well-being, organizational transparency, participatory decision-making, motivational systems, managerial support, and organizational culture. The proposed indigenous paradigm model can provide a practical framework for identifying, preventing, and managing job alienation in municipalities and comparable public organizations.

Keywords: Job Alienation; Grounded Theory; Indigenous Model; Organizational Culture; Organizational Commitment; Mashhad Municipality.

How to Cite: Darabi, M., Mirzaei, V., & Khorasani Targhi, H. (2026). Designing and Explaining a Job Alienation Model in Mashhad Municipality. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(6), 1-20.



طراحی و تبیین مدل بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد

۱. میلاد دارابی^۱: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلام، بجنورد، ایران

۲. وحید میرزایی^۲: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۳. حامد خراسانی طرقي^۳: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین یک مدل بومی و یکپارچه برای بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد با شناسایی شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با این پدیده بود. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و توسعه‌ای-کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و طرح نظام‌مند استراوس و کوربین انجام شد. جامعه پژوهش شامل کارکنان و مدیران شهرداری مشهد با بیش از ۱۰ سال سابقه کاری بود که ۲۰ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق ۴۵ تا ۹۰ دقیقه‌ای گردآوری و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. روایی یافته‌ها از طریق روایی صوری، روایی محتوایی، روایی سازه و بازبینی مشارکت‌کنندگان بررسی شد و نسبت روایی محتوا ۰.۷۸ به دست آمد. همچنین، پایایی کدگذاری از طریق توافق بین دو کدگذار ارزیابی شد که میزان توافق ۸۶ درصد بود. تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۴۲ کد باز، ۲۸ کد محوری و ۹ مقوله اصلی منجر شد. بیگانگی شغلی به عنوان پدیده محوری مدل شناسایی گردید و شرایط علی آن شامل فرسودگی و خستگی روانی و عاطفی، اضطراب و مکانیسم‌های دفاعی، کاهش اعتماد و تعهد سازمانی، کاهش انگیزه، اثربخشی و نوآوری، و مسائل سلامت روان و جسم بود. فرهنگ و روابط سازمانی و ساختارهای مدیریت و تصمیم‌گیری به عنوان عوامل زمینه‌ای و پیامدهای سازمانی و عملکردی، فشارهای مدیریتی و کاهش مسئولیت‌پذیری و همکاری تیمی به عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. راهبردهای حاصل شامل بهبود سلامت روان و جسم، افزایش انگیزه و اثربخشی شغلی و تقویت تعهد سازمانی بود. مدل نشان داد تداوم بیگانگی شغلی با کاهش تعهد و مشارکت، افت عملکرد، افزایش تمایل به ترک شغل، کاهش انگیزه و افسردگی همراه است. بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد پدیده‌ای چندبعدی و حاصل تعامل متقابل عوامل روان‌شناختی، سازمانی و مدیریتی است؛ بنابراین، کنترل آن مستلزم مداخلات هم‌زمان در حوزه سلامت روان کارکنان، شفافیت و مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، نظام انگیزشی و حمایت مدیریتی است. مدل بومی ارائه شده می‌تواند به عنوان چارچوبی برای تشخیص، پیشگیری و مدیریت بیگانگی شغلی در شهرداری‌ها و سایر سازمان‌های عمومی مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: بیگانگی شغلی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ مدل بومی؛ فرهنگ سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ شهرداری مشهد.

نحوه استناددهی: دارابی، میلاد، میرزایی، وحید، و خراسانی طرقي، حامد. (۱۴۰۵). طراحی و تبیین مدل بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۶)، ۲۰-۱.



مقدمه

سرمایه انسانی در سازمان‌های معاصر صرفاً یکی از نهادهای تولید یا اجرای وظایف اداری محسوب نمی‌شود، بلکه کیفیت تجربه کاری کارکنان، نحوه ادراک آنان از نقش حرفه‌ای، میزان احساس کنترل بر فعالیت‌های شغلی، ادراک معناداری کار و کیفیت پیوند روان‌شناختی آنان با سازمان، به‌طور مستقیم با اثربخشی، پایداری و ظرفیت یادگیری سازمانی ارتباط دارد. در این میان، «بیگانگی شغلی» یکی از پدیده‌های مهم رفتار سازمانی است که به گسست روان‌شناختی و عاطفی فرد از کار، نقش حرفه‌ای و محیط سازمانی اشاره دارد و می‌تواند در قالب احساس بی‌قدرتی، بی‌معنایی، انزوا، فاصله‌گیری از هویت حرفه‌ای و کاهش تعلق به کار ظاهر شود. از این منظر، بیگانگی شغلی فقط به نارضایتی از شغل محدود نیست، بلکه وضعیتی عمیق‌تر است که در آن فرد ممکن است کار خود را فاقد معنا، اختیار، ارتباط اجتماعی یا انطباق با ارزش‌های شخصی بداند. بررسی بیگانگی از منظر قابلیت‌های انسانی نیز نشان می‌دهد که کیفیت کار زمانی تضعیف می‌شود که ساختارهای شغلی امکان عاملیت، انتخاب، رشد و تحقق ظرفیت‌های فردی را محدود کنند؛ بنابراین، بیگانگی را می‌توان نه تنها یک مسئله روان‌شناختی، بلکه مسئله‌ای مرتبط با کیفیت فرصت‌های واقعی فرد در محیط کار تلقی کرد (Mukhopadhyay, 2024).

اهمیت بیگانگی شغلی از آنجا ناشی می‌شود که این پدیده در مرز میان عوامل فردی و سازمانی شکل می‌گیرد. به بیان دیگر، کارکنان در خلأ دچار بیگانگی نمی‌شوند، بلکه نحوه طراحی مشاغل، ساختار قدرت، سبک مدیریت، نظام تصمیم‌گیری، عدالت سازمانی، کیفیت روابط بین‌فردی، حمایت سازمانی، هویت حرفه‌ای و امکان مشارکت در تصمیمات می‌تواند شدت یا ضعف این تجربه را تعیین کند. یافته‌های جدید درباره هویت حرفه‌ای نیز نشان داده‌اند که تضعیف پیوند فرد با هویت حرفه‌ای می‌تواند از طریق افزایش بیگانگی شغلی به تقویت قصد ترک خدمت منجر شود، درحالی‌که برخورداری از استقلال شغلی می‌تواند در این فرایند نقش تعدیل‌کننده ایفا کند (Wang et al., 2025). این یافته بر اهمیت هم‌زمان عوامل هویتی و ساختاری تأکید دارد و نشان می‌دهد که بیگانگی شغلی را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های فردی کارکنان نسبت داد، بلکه باید آن را محصول تعامل میان فرد، شغل و محیط سازمانی دانست.

یکی از بنیادی‌ترین ابعاد این تعامل، میزان تناسب فرد با محیط کار است. هنگامی که ارزش‌ها، نیازها، انتظارات یا قابلیت‌های فرد با شرایط واقعی محیط سازمانی همخوانی نداشته باشد، احتمال شکل‌گیری احساس فاصله از کار افزایش می‌یابد. پژوهش Chen و همکاران نشان داده است که تناسب فرد-محیط می‌تواند با رفتارهای کناره‌گیری سازمانی ارتباط داشته باشد و بیگانگی شغلی در این رابطه نقش میانجی ایفا کند (Chen et al., 2021). بر این اساس، بیگانگی شغلی را می‌توان مکانیسمی دانست که از طریق آن، عدم تناسب میان فرد و سازمان به پیامدهایی مانند فاصله‌گیری رفتاری، کاهش مشارکت و گرایش به خروج از سازمان تبدیل می‌شود. در سازمان‌های عمومی که انعطاف ساختاری کمتر، سلسله‌مراتب اداری گسترده‌تر و امکان بازطراحی نقش‌ها محدودتر است، این سازوکار می‌تواند اهمیت بیشتری داشته باشد؛ زیرا کارکنان در چنین محیط‌هایی ممکن است فرصت کمتری برای سازگار کردن شغل با نیازها و توانایی‌های شخصی خود داشته باشند.

کیفیت تجربه کاری همچنین تحت تأثیر ادراک کارکنان از عدالت، کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی و دبستگی شغلی قرار دارد. در پژوهشی در زمینه معلمان تربیت‌بدنی، یک مدل علی از بیگانگی شغلی بر اساس کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی ارائه شد که در آن تعارض، تعهد سازمانی و دبستگی شغلی نقش‌های واسطه‌ای مهمی داشتند (Tajvaran & Saif, 2017). این چارچوب نشان می‌دهد که بیگانگی شغلی ممکن است زمانی تشدید شود که کارکنان از یک‌سو فرصت‌های رشد، امنیت، مشارکت و عدالت کافی را در محیط کار تجربه نکنند و از سوی دیگر، پیوند عاطفی و حرفه‌ای آنان با سازمان تضعیف شود. در چنین شرایطی، فاصله میان فرد و سازمان تنها به سطح نگرش محدود نمی‌ماند و ممکن است به افت مشارکت، کاهش انگیزه و افزایش رفتارهای کناره‌گیرانه منجر شود.

در همین راستا، تعهد سازمانی و اخلاق کاری نیز از جمله متغیرهایی هستند که در تبیین پیامدهای بیگانگی اهمیت دارند. Dadkhah و Qeitani در بررسی رابطه رضایت شغلی و سازمانی با احتمال قانون‌شکنی کارکنان، نقش تعهد سازمانی، اخلاق کار اسلامی و بیگانگی شغلی را مورد توجه قرار داده‌اند (Dadkhah & Qeitani, 2021). اهمیت این دیدگاه در آن است که بیگانگی شغلی فقط پیامدی برای سلامت روانی فرد ندارد، بلکه می‌تواند با نحوه پابندی کارکنان به قواعد، هنجارها و انتظارات سازمانی نیز پیوند پیدا

کند. هرچه کارکنان احساس تعلق و هم‌هویی کمتری با سازمان داشته باشند، امکان دارد هنجارهای سازمانی را کمتر بخشی از تعهد شخصی خود تلقی کنند. از این رو، مطالعه بیگانگی شغلی در سازمان‌های عمومی که مسئولیت مستقیم در قبال شهروندان و منابع عمومی دارند، از منظر حکمرانی اداری نیز واجد اهمیت است.

یکی دیگر از سازوکارهای مهم شکل‌گیری بیگانگی، تجربه فشار روانی و فرسودگی ناشی از کار است. شواهد نشان داده‌اند که استرس شغلی می‌تواند با احساس بیگانگی حرفه‌ای ارتباط داشته باشد (Bahri, 2009). همچنین، در یک مدل ساختاری، سرپرستی آزارگرانه، اضافه‌بار نقش و فرسودگی در ارتباط با بیگانگی شغلی بررسی شده‌اند و یافته‌ها بر نقش فشارهای مدیریتی و روان‌شناختی در شکل‌گیری فاصله کارکنان از کار تأکید داشته‌اند (Golparvar et al., 2011). این مسئله به‌ویژه در سازمان‌هایی که کارکنان با تراکم وظایف، مسئولیت‌های چندگانه، فشار پاسخگویی و محدودیت اختیار مواجه‌اند اهمیت دارد. هنگامی که فرد برای مدت طولانی میان انتظارات بالا و منابع محدود گرفتار شود، رابطه او با کار می‌تواند از یک تجربه مشارکتی و هویت‌ساز به تجربه‌ای فرساینده و تحمیلی تبدیل شود.

در کنار فشارهای رسمی شغل، کیفیت روابط اجتماعی نیز می‌تواند یکی از زمینه‌های مهم بیگانگی باشد. احساس تنهایی در محیط کار، فقدان حمایت عاطفی و محدود شدن تعاملات معنادار با همکاران، ظرفیت شکل‌گیری پیوند اجتماعی کارکنان با سازمان را تضعیف می‌کند. Shomali و Ebrahimi نشان داده‌اند که تنهایی در محیط کار می‌تواند در بیگانگی و کناره‌گیری از کار انعکاس یابد (Ebrahimi & Shomali, 2020). همچنین، ادراک قلدری در محیط کار و کاهش حمایت سازمانی می‌تواند با خودبیگانگی شغلی و قصد ترک کار ارتباط پیدا کند و رفتار شهروندی اجباری نیز در این رابطه دارای نقش واسطه‌ای باشد (Nadi & Shojaee, 2019). چنین یافته‌هایی نشان می‌دهد که بیگانگی صرفاً نتیجه ویژگی‌های رسمی ساختار سازمانی نیست، بلکه کیفیت مناسبات روزمره، نحوه رفتار همکاران و مدیران و میزان احساس امنیت روان‌شناختی نیز در شکل‌گیری آن نقش اساسی دارد.

نقض قرارداد روان‌شناختی نیز یکی از مفاهیم کلیدی در تبیین بیگانگی شغلی است. کارکنان علاوه بر قرارداد رسمی استخدام، مجموعه‌ای از انتظارات ضمنی درباره انصاف، حمایت، پیشرفت، احترام و متقابل بودن رابطه خود با سازمان دارند. هنگامی که فرد احساس کند سازمان به این تعهدات نانوشته پایبند نبوده است، امکان تضعیف اعتماد و بروز فاصله‌گیری روان‌شناختی افزایش می‌یابد. بررسی رابطه نقض قرارداد روان‌شناختی با بیگانگی شغلی نشان می‌دهد که ادراک شکسته شدن تعهدات سازمانی می‌تواند یکی از مسیرهای مهم شکل‌گیری بیگانگی باشد (Üngüren & Arslan, 2020). در سازمان‌های دولتی، این مسئله می‌تواند در حوزه‌هایی مانند فرصت‌های ارتقاء، عدالت در انتصابات، شفافیت تصمیم‌گیری، توزیع مسئولیت‌ها و نظام پاداش نمود پیدا کند.

در مقابل، وجود حمایت سازمانی و معناداری کار می‌تواند نقشی محافظتی داشته باشد. Aggarwal و Bhatnagar نشان داده‌اند که کار معنادار در روابط میان حمایت سازمانی ادراک‌شده، سرمایه روان‌شناختی، ابتکارات کارکنان و بیگانگی نقش مهمی دارد (Bhatnagar & Aggarwal, 2020). این یافته بیانگر آن است که حتی در محیط‌هایی با فشار بالا، اگر کارکنان کار خود را ارزشمند و دارای اثر ملموس بدانند، فرصت رشد و مشارکت داشته باشند و از حمایت سازمانی برخوردار شوند، احتمال تجربه بیگانگی کاهش می‌یابد. در سازمان‌هایی مانند شهرداری که ماهیت فعالیت‌ها با ارائه خدمات عمومی و تأثیر مستقیم بر زندگی شهروندان پیوند دارد، معناداری بالقوه کار بالاست؛ اما این ظرفیت زمانی بالفعل می‌شود که کارکنان بتوانند نقش خود را در نتایج سازمانی و اجتماعی مشاهده کنند و احساس کنند مشارکت آنان مورد توجه قرار می‌گیرد.

رهبری و سبک مدیریت نیز در این زمینه نقشی تعیین‌کننده دارند. پژوهش Fahy و همکاران در میان مدیران مدارس در شرایط کووید-۱۹ نشان داد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به‌طور غیرمستقیم با عملکرد و بیگانگی شغلی مرتبط باشد (Fahy et al., 2024). اهمیت این یافته در آن است که رهبری فقط بر نحوه اجرای وظایف اثر نمی‌گذارد، بلکه می‌تواند تجربه روان‌شناختی کارکنان از کار را نیز شکل دهد. مدیرانی که چشم‌انداز روشن ارائه می‌کنند، مشارکت را تقویت می‌کنند، به نیازهای فردی توجه دارند و احساس اثرگذاری را در کارکنان افزایش می‌دهند، می‌توانند از شدت تجربه بی‌قدرتی و بی‌معنایی بکاهند. در مقابل، تصمیم‌گیری غیرشفاف، مدیریت اقتدارگرایانه و فاصله زیاد قدرت می‌تواند به تقویت احساس بیگانگی منجر شود.

سکوت سازمانی از دیگر متغیرهای مهمی است که در سال‌های اخیر در ارتباط با بیگانگی مورد توجه قرار گرفته است. زمانی که کارکنان از بیان دیدگاه‌ها، اعتراض‌ها یا پیشنهادها خودداری می‌کنند، نه‌تنها جریان اطلاعات سازمانی مختل می‌شود، بلکه احساس مشارکت و مالکیت روان‌شناختی آنان نیز کاهش می‌یابد. Katıtaş نشان داده است

که بیگانگی شغلی می‌تواند در رابطه میان سکوت سازمانی و قصد ترک خدمت نقش میانجی داشته باشد (Katitaş, 2026). همچنین، پژوهش Sulphrey و Jasim نشان داده است که آنومی ادراک‌شده، سکوت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی اجباری و بیگانگی محیط کار از جمله پیشایندهای پنهان‌سازی دانش هستند (Sulphrey & Jasim, 2025). بنابراین، بیگانگی می‌تواند علاوه بر کاهش تعلق، به محدود شدن تبادل دانش، همکاری و یادگیری سازمانی نیز منجر شود؛ موضوعی که برای سازمان‌های بزرگ و چندلایه‌ای مانند شهرداری‌ها پیامدهای مدیریتی مهمی دارد.

بیگانگی شغلی همچنین ممکن است با ساختارهای نابرابری در سازمان پیوند داشته باشد. Osiichuk در بررسی پیامدهای شکاف دستمزدی برای عملکرد شرکت، از مفهوم بیگانگی محیط کار برای فهم هزینه‌های بالقوه ساختارهای نابرابر استفاده کرده است (Osiichuk, 2022). این رویکرد نشان می‌دهد که ادراک فاصله، نابرابری یا عدم انصاف در توزیع منابع می‌تواند فراتر از نارضایتی مالی، بر ارتباط روان‌شناختی کارکنان با سازمان اثر بگذارد. در سازمان‌هایی که تفاوت‌های محسوس در دسترسی به فرصت‌ها، پاداش‌ها، قدرت تصمیم‌گیری یا منابع وجود دارد، کارکنان ممکن است احساس کنند سازمان بازتاب‌دهنده ارزش‌ها و تلاش‌های آنان نیست؛ وضعیتی که می‌تواند زمینه‌ساز گسست عاطفی و کاهش تعهد شود.

از منظر عملکردی نیز بیگانگی شغلی اهمیت قابل‌توجهی دارد. Nazan در مطالعه کارکنان حوزه سلامت، رابطه میان درگیری کاری، بیگانگی شغلی و عملکرد کاری را بررسی کرده است (Nazan, 2018). وجود چنین رابطه‌ای نشان می‌دهد که بیگانگی را نمی‌توان صرفاً یک نگرش شخصی دانست، زیرا تضعیف درگیری و تعلق به کار می‌تواند در کیفیت اجرای وظایف نیز منعکس شود. همچنین، هنگامی که بیگانگی با قصد ترک خدمت، کناره‌گیری، سکوت و پنهان‌سازی دانش همراه می‌شود، آثار آن می‌تواند به سطح تیم و کل سازمان گسترش یابد. این مسئله در سازمان‌های خدمات عمومی حساس‌تر است؛ زیرا کاهش عملکرد کارکنان می‌تواند بر کیفیت خدمات، سرعت پاسخگویی، رضایت شهروندان و اعتماد عمومی اثرگذار باشد.

از سوی دیگر، همه شواهد درباره بیگانگی ماهیتی صرفاً توصیفی ندارند و برخی مطالعات به امکان مداخله برای کاهش آن توجه کرده‌اند. Aykara و Gök در یک کارآزمایی تصادفی نشان دادند که مداخله گروهی مبتنی بر معنویت می‌تواند احساس بیگانگی را در دانشجویان زن مددکاری اجتماعی کاهش دهد (Aykara & Gök, 2025). این یافته از این جهت حائز اهمیت است که بیگانگی را پدیده‌ای تغییرناپذیر معرفی نمی‌کند، بلکه نشان می‌دهد مداخلات هدفمند می‌توانند ادراک افراد از پیوند با خود، حرفه و دیگران را بهبود بخشند. هرچند بافت دانشجویی با محیط اداری متفاوت است، منطق کلی مداخله‌پذیری بیگانگی می‌تواند برای طراحی برنامه‌های حمایتی، توسعه منابع روان‌شناختی و تقویت حس تعلق در محیط‌های کاری الهام‌بخش باشد.

در کنار عوامل فردی و مدیریتی، اقلیم سازمانی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. پژوهش Esmaeili و همکاران درباره اثر کوچینگ سازمانی بر رفتارهای ضدتولیدی با میانجی‌گری اقلیم سازمانی مثبت، بر اهمیت شرایط روان‌شناختی و حمایتی محیط کار در تنظیم رفتار کارکنان تأکید می‌کند (Esmaeili et al., 2021). هرچند تمرکز مستقیم این پژوهش بر بیگانگی شغلی نبوده است، نتایج آن نشان می‌دهد که ایجاد اقلیم مثبت، حمایت از کارکنان و توسعه روابط سازنده می‌تواند در کنترل رفتارهای منفی سازمانی اهمیت داشته باشد. از این منظر، مدل‌سازی بیگانگی شغلی نیز باید به‌گونه‌ای انجام شود که مؤلفه‌های فرهنگی و اقلیمی را در کنار عوامل روان‌شناختی و ساختاری در نظر گیرد. جمع‌بندی ادبیات نشان می‌دهد که بیگانگی شغلی پدیده‌ای چندعلتی و چندسطحی است و از برهم‌کنش کیفیت زندگی کاری، عدالت، استرس، فرسودگی، حمایت سازمانی، هویت حرفه‌ای، قرارداد روان‌شناختی، سبک رهبری، روابط اجتماعی، سکوت سازمانی، نابرابری و تجربه معناداری کار شکل می‌گیرد. در مطالعات داخلی نیز بر نقش کیفیت زندگی کاری، عدالت سازمانی، تعهد و دلبستگی شغلی (Tajvaran & Saif, 2017)، قلدری، خودبیگانگی و حمایت سازمانی (Nadi & Shojaee, 2019)، تنهایی محیط کار و کناره‌گیری (Ebrahimi & Shomali, 2020)، سرپرستی آزارگرانه، اضافه‌بار نقش و فرسودگی (Golparvar et al., 2011)، و پیوند میان تعهد، اخلاق کاری و بیگانگی (Dadkhah & Qeitan, 2021) تأکید شده است. با این حال، بخش قابل‌توجهی از این پژوهش‌ها بر آزمون روابط میان تعداد محدودی از متغیرها متمرکز بوده‌اند و کمتر به استخراج یک الگوی بومی و یکپارچه از تجربه زیسته کارکنان در بافت سازمان‌های شهری پرداخته‌اند.

این خلأ در مورد شهرداری‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا شهرداری به‌عنوان یک سازمان عمومی محلی، دارای ساختار اداری گسترده، سطوح متعدد مدیریتی، تنوع نقش‌های حرفه‌ای، تماس مستمر با شهروندان و فشارهای چندگانه عملیاتی است. کارکنان چنین سازمانی هم‌زمان با الزامات قانونی، انتظارات مدیریتی، پاسخگویی عمومی، محدودیت منابع، پیچیدگی‌های بین‌بخشی و ضرورت ارائه خدمات مستمر روبه‌رو هستند. از این رو، عوامل مؤثر بر بیگانگی در این بافت ممکن است تنها با استفاده از مدل‌های عمومی یا روابط دو متغیره به‌طور کامل قابل شناسایی نباشند. بررسی اکتشافی تجربه کارکنان می‌تواند روشن سازد که چه شرایطی بیگانگی را ایجاد می‌کنند، این پدیده در چه بسترهایی تشدید یا تعدیل می‌شود، کارکنان و سازمان چه راهبردهایی در برابر آن به کار می‌گیرند و چه پیامدهایی در سطح فردی و سازمانی پدید می‌آید. چنین رویکردی با ماهیت چندبعدی بیگانگی که در ادبیات معاصر بر آن تأکید شده است همخوانی دارد (Fahy et al., 2024; Mukhopadhyay, 2024; Wang et al., 2025).

بر این اساس، انجام مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد می‌تواند امکان عبور از سنجش صرف میزان بیگانگی و ورود به فرایند شکل‌گیری آن را فراهم سازد. این رویکرد به پژوهشگر اجازه می‌دهد الگوهای علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را از دل تجربه واقعی کارکنان استخراج کند و به مدلی متناسب با ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه دست یابد. همچنین، چنین مدلی می‌تواند مبنایی برای طراحی مداخلات مدیریتی در حوزه سلامت روان، نظام‌های انگیزشی، شیوه‌های تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان، عدالت، ارتباطات و فرهنگ سازمانی باشد و از این طریق به کاهش پیامدهایی مانند کناره‌گیری، سکوت، افت عملکرد، پنهان‌سازی دانش و قصد ترک خدمت کمک کند (Chen et al., 2021; Katıtaş, 2026; Nazan, 2018; Sulphrey & Jasim, 2025).

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل بومی بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد با شناسایی پدیده محوری، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با آن است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد، از روش نظریه داده‌بنیاد با طرح نظام‌مند (رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین) بهره برده است. علت استفاده از نظریه داده‌بنیاد در پژوهش این بود که در خصوص بیگانگی شغلی کارکنان شهرداری مشهد، پیش از این مدل و نظریه‌ای وجود نداشت. نظریه داده‌بنیاد، روش پژوهشی است که مبتنی بر ظهور خلاقانه یک نظریه تازه از دل داده‌هاست. این تحقیق با استفاده از این رویکرد، به استخراج معیارها و زیرمعیارهای مدل بیگانگی شغلی پرداخته است. این تحقیق از نظر هدف، یک تحقیق اکتشافی است، زیرا در رابطه با موضوع مورد پژوهش اطلاعات کافی وجود نداشت و داده‌ها از طریق مصاحبه با کارکنان شهرداری مشهد جمع‌آوری و تحلیل شد. همچنین این تحقیق یک پژوهش توسعه‌ای-کاربردی است، زیرا به دنبال حل مسئله یا مشکلی در حوزه شهرداری بوده و نتایج آن به صورت کاربردی قابل استفاده برای سازمان‌های مربوطه خواهد بود. نحوه عمل در پژوهش حاضر حرکت از جزء به کل است. دلیل استفاده پژوهشگر از روش داده‌بنیاد این است که با توجه به هدف و سؤال پژوهش، روشی نیاز بود که داده‌های دست اول از صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران گردآوری شود. به عبارت دیگر، داده‌ها باید به‌طور مستقیم توسط پژوهشگر استخراج می‌شد و از آنجا که مبنای تحلیل در روش داده‌بنیاد معمولاً داده‌های دست اول است، این روش با این معیار کاملاً متناسب است. همچنین هدف پژوهش، استفاده از روشی را ایجاب می‌کرد که ابزار گردآوری اطلاعات در آن به صورت تعاملی و دوطرفه و با جلب نظرات همزمان مشارکت‌کنندگان باشد. مناسب‌ترین ابزار بدین منظور، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تخصصی است که محور مرحله گردآوری اطلاعات در روش داده‌بنیاد است.

الگوی حاصل از نظریه داده‌بنیاد به روش نظام‌مند، شامل شش مقوله به شرح زیر است:

- **شرایط علی:** مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند.
- **مقوله محوری:** یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرایند است.
- **عوامل زمینه‌ای:** شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند.
- **شرایط مداخله‌گر:** شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.



- **راهنماها:** کنش‌ها یا برهمکنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شوند.
 - **پیامدها:** خروجی‌های حاصل از به کارگیری راهنماها هستند و نتایج نهایی حاصل از تحلیل داده‌ها به صورت الگویی با این بخش نمایان خواهد شد.
- پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد با طرح نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) به منظور طراحی مدل بومی بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد انجام شد. جامعه پژوهش شامل کارکنان و مدیران با سابقه کار بیش از ۱۰ سال بود که از میان آن‌ها ۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل شد که پس از انجام مصاحبه‌های ۱۸ تا ۲۰، هیچ مفهوم یا کد جدیدی به مجموعه اضافه نشد. برای اطمینان از اشباع، دو مصاحبه اضافی (۱۹ و ۲۰) انجام شد که تأیید کرد داده‌ها به اشباع رسیده‌اند. به عبارت دیگر، مصاحبه‌های ۱۹ و ۲۰ هیچ کد باز جدیدی نسبت به مصاحبه‌های قبلی ایجاد نکردند و مفاهیم استخراج شده در چارچوب مقوله‌های موجود قابل جای‌دهی بودند. همچنین مقوله‌های اصلی از پیش تعیین شده، ظرفیت پذیرش مفاهیم جدید را نداشتند و داده‌های جدید صرفاً اطلاعات موجود را غنی‌تر کردند. این موضوع نشان‌دهنده اشباع نظری داده‌ها و کفایت حجم نمونه برای دستیابی به اهداف پژوهش است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق به مدت ۴۵ تا ۹۰ دقیقه در چهار محور اصلی (تعریف و تجربه بیگانگی شغلی، عوامل مؤثر، پیامدها و راهکارهای مقابله) جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز (۱۴۲ کد)، محوری (۲۸ کد) و انتخابی (۹ مقوله اصلی) انجام شد. روایی به روش‌های روایی صوری، روایی محتوایی $CVR=0.78$ ، روایی سازه و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان تأیید گردید. پایایی نیز با استفاده از توافق بین دو کدگذار (۸۶ درصد) محاسبه شد. پیش از مصاحبه، رضایت آگاهانه کتبی از همه مشارکت‌کنندگان اخذ شد و هویت آن‌ها با کدهای P۱ تا P۲۰ حفظ گردید.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن (سال)	سابقه کار (سال)	مدرک تحصیلی	سمت شغلی
P۱	مرد	۴۸	۲۴	کارشناسی ارشد	معاون اداره
P۲	زن	۳۵	۱۰	کارشناسی	کارشناس منابع انسانی
P۳	مرد	۵۲	۲۸	دکتری	مدیر کل
P۴	زن	۲۹	۱۱	کارشناسی ارشد	کارشناس برنامه‌ریزی
P۵	مرد	۴۴	۲۰	کارشناسی	رئیس گروه
P۶	مرد	۳۸	۱۴	کارشناسی ارشد	مدیر میانی
P۷	زن	۴۱	۱۷	کارشناسی	کارشناس مالی
P۸	مرد	۵۵	۳۲	دکتری	مشاور مدیرعامل
P۹	زن	۳۳	۱۲	کارشناسی ارشد	کارشناس آموزش
P۱۰	مرد	۴۷	۲۲	کارشناسی	رئیس اداره
P۱۱	مرد	۳۱	۱۵	کارشناسی	کارشناس فنی
P۱۲	زن	۳۹	۱۳	کارشناسی ارشد	سرپرست واحد
P۱۳	مرد	۵۰	۲۶	دکتری	مدیر برنامه‌ریزی
P۱۴	زن	۲۷	۱۰	کارشناسی	کارشناس روابط عمومی
P۱۵	مرد	۴۵	۲۱	کارشناسی ارشد	رئیس گروه نظارت
P۱۶	مرد	۵۳	۲۹	کارشناسی	مدیر پشتیبانی
P۱۷	زن	۳۷	۱۱	کارشناسی ارشد	کارشناس تحقیق و توسعه
P۱۸	مرد	۴۲	۱۸	کارشناسی	رئیس دایره
P۱۹	زن	۴۶	۲۰	دکتری	مدیر پژوهش
P۲۰	مرد	۳۴	۱۹	کارشناسی ارشد	کارشناس ارشد ارزیابی عملکرد

برای تأمین روایی و اعتبار یافته‌های پژوهش، از ترکیبی از روش‌های کیفی استفاده شده است که در ادامه به تفکیک تشریح می‌گردد:

متن راهنمای مصاحبه و همچنین نمونه‌ای از کدهای استخراج شده در اختیار ۳ نفر از اساتید آشنا با روش‌های کیفی در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت. این اساتید با تخصص رفتار سازمانی، متن سوالات مصاحبه را از نظر وضوح، عدم ابهام و تناسب با اهداف پژوهش بررسی کردند. بر اساس نظرات آن‌ها، اصلاحات لازم در عبارات برخی سوالات و ترتیب محورهای مصاحبه اعمال شد.

برای بررسی روایی محتوایی کدهای استخراج شده، از روش نسبت روایی محتوا (CVR) بر اساس قانون لاوشه استفاده شد. بدین منظور، کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها در اختیار ۲ نفر از خبرگان (اساتید دانشگاه با تخصص رفتار سازمانی و روش‌شناسی کیفی) قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا بر اساس معیارهای «ضروری»، «مفید اما غیرضروری» و «غیرضروری» به هر یک از کدها نمره دهند. نسبت روایی محتوا بر اساس فرمول $CVR = (ne - N/2) / (N/2)$ محاسبه شد که مقدار ۰.۷۸ به دست آمد. این مقدار بالاتر از حداقل قابل قبول (۰.۶۷ برای ۳ خبره) است که نشان‌دهنده روایی محتوایی قابل قبول کدها می‌باشد.

مدل نهایی استخراج شده از کدگذاری انتخابی (مدل پارادایمی بیگانگی شغلی) در یک جلسه گروه کانونی با حضور ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان مصاحبه (P۱، P۳، P۸، P۱۲، P۱۹) بازبینی و تأیید شد. در این جلسه، مدل به همراه روابط بین مؤلفه‌ها (شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) به مشارکت‌کنندگان ارائه شد. از آن‌ها خواسته شد تا مطابقت مدل با تجربه زیسته خود را ارزیابی کنند. کلیه مشارکت‌کنندگان تأیید کردند که مدل ارائه شده با درک و تجربه آن‌ها از پدیده بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد مطابقت کامل دارد و هیچ مؤلفه مهمی از نظر آن‌ها مغفول نمانده است.

خلاصه یافته‌های تحقیق (شامل کدهای محوری و مدل نهایی) به ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان (P۵، P۱۰، P۱۵) ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد تا صحت مطابقت یافته‌ها با تجربه خود را تأیید کنند. این مشارکت‌کنندگان پس از مطالعه خلاصه گزارش، ضمن تأیید صحت یافته‌ها، نکات تکمیلی نیز ارائه دادند که در تحلیل نهایی لحاظ گردید. برای محاسبه پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. این روش که از رایج‌ترین روش‌های سنجش پایایی در تحقیقات کیفی است، به شرح زیر انجام شد: ابتدا ۲۰ درصد از مصاحبه‌ها ۴ مصاحبه شامل (P۲، P۷، P۱۴، P۱۸) به صورت تصادفی انتخاب شد. سپس این چهار مصاحبه توسط پژوهشگر دوم (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی با آشنایی کامل با روش نظریه داده‌بنیاد) به صورت مستقل کدگذاری شد. درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول «تعداد کدهای مشترک تقسیم بر کل کدها ضرب در ۱۰۰» محاسبه گردید. درصد توافق برابر با ۸۶ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است (حداقل قابل قبول ۷۰ درصد). برای افزایش اعتمادپذیری، کلیه مراحل کدگذاری (از کدگذاری باز تا انتخابی) به صورت گام‌به‌گام مستند شده و تمامی جداول کدگذاری در گزارش نهایی ارائه گردیده است. همچنین نقل قول‌های مستقیم از مشارکت‌کنندگان در بخش یافته‌ها به عنوان شواهدی برای تأیید کدها ارائه شده است.

یافته‌ها

در این پژوهش، شیوه کدگذاری به عنوان روش اصلی تحلیل داده‌ها انتخاب شد. در این شیوه، نکات کلیدی مصاحبه‌ها شناسایی شده و از طریق آن‌ها مفاهیم استخراج می‌شوند. پس از ویرایش و تدوین اولیه متن مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری باز آغاز شد و با توجه به اصول پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، داده‌ها مرحله به مرحله کدگذاری و دسته‌بندی شدند. در مجموع، ۱۴۲ کد باز از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج گردید.

در مرحله کدگذاری باز، متن تمامی ۲۰ مصاحبه به صورت خط به خط و کلمه به کلمه مورد بررسی قرار گرفت. هر جمله یا پاراگرافی که حاوی یک مفهوم مستقل درباره بیگانگی شغلی بود، به عنوان یک کد باز شناسایی و ثبت شد. برای افزایش دقت، این فرایند توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل انجام شد و کدهای مشترک به عنوان کدهای نهایی انتخاب گردیدند. در مجموع، ۱۴۲ کد باز از داده‌های خام استخراج شد که دامنه وسیعی از جنبه‌های مختلف بیگانگی شغلی را پوشش می‌دادند. نمونه‌هایی از این کدها همراه با نقل قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان در جدول ۲ ارائه شده است.



جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری باز

شماره مصاحبه	پاسخ کامل	کدهای باز
P۱	راستش رو بخواید، من دیگه صبح‌ها دلم نمی‌خواد از خواب بیدار شم برای رفتن به اداره. قبلاً با انرژی بیدار می‌شدم، به برنامه‌ای تو ذهنم بود، اما الان فقط زنگ ساعت رو قطع می‌کنم و تو دلم می‌گم: باز به روز دیگه تو همون اداره لعنتی.	بی‌انگیزگی برای شروع روز کاری، دلسردی نسبت به محیط کار، ترجیح مرخصی به حضور کاری، احساس فرار از شغل، کاهش تعلق شغلی
P۵	نداشتن بازخورد مثبت از سوی مدیران باعث شد احساس کنم تلاش‌هایم دیده نمی‌شود و هیچ ارزشی ندارد. وقتی کارم مورد توجه قرار نمی‌گیرد، انگیزه‌ام به سرعت کاهش پیدا می‌کند و فاصله عاطفی با کارم ایجاد می‌شود.	نداشتن بازخورد مثبت، احساس نادیده گرفته شدن، کاهش انگیزه، فاصله عاطفی، اتلاف وقت و انرژی، خستگی
P۱۲	یکی از مهم‌ترین عوامل بیگانگی شغلی، نبود شفافیت در تقسیم وظایف و محول شدن مسئولیت‌هایی است که خارج از حوزه تخصصی کارکنان قرار دارد. این موضوع باعث سردرگمی، افزایش فشار روانی و کاهش انگیزه در انجام وظایف می‌شود.	نبود شفافیت، مسئولیت غیرمرتبط، سردرگمی، فشار روانی، بی‌عدالتی، کاهش تعهد، بیگانگی شغلی

در مرحله کدگذاری محوری، ۱۴۲ کد باز بر اساس شباهت مفهومی و ارتباط معنایی در دسته‌بندی‌های بزرگ‌تر قرار گرفتند. برای مثال، کدهای «دلسردی صبحگاهی»، «کاهش انگیزه»، «ترجیح مرخصی به حضور کاری» و «احساس فرار از شغل» که همگی به نوعی بیانگر کاهش تعلق شغلی بودند، در مقوله محوری «بیگانگی و دلسردی شغلی» تجمع شدند. همچنین کدهای «گسست عاطفی با شغل»، «قطع هویت سازمانی» و «فاصله هویت فردی و شغل» در مقوله محوری «کاهش تعلق و هویت شغلی» قرار گرفتند. این فرایند برای تمامی ۱۴۲ کد باز انجام شد و در نهایت ۲۸ کد محوری شکل گرفت که هر یک نماینده یک مفهوم سطح بالاتر از بیگانگی شغلی هستند. برای اطمینان از صحت این دسته‌بندی، کدهای محوری مجدداً توسط دو کدگذار مستقل بررسی و تأیید شدند. نمونه‌ای از کدگذاری محوری در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری محوری

کدگذاری محوری	مقوله‌ها / ابعاد	کدهای باز مرتبط
بیگانگی و دلسردی شغلی	بیگانگی شغلی روانی	دلسردی صبحگاهی، کاهش انگیزه، ترجیح مرخصی به حضور کاری، اجتناب از مسئولیت، شمارش روزهای تعطیل
کاهش تعلق و هویت شغلی	بیگانگی شغلی عاطفی	گسست عاطفی با شغل، قطع هویت سازمانی، فاصله هویت فردی و شغل، عدم مشارکت واقعی، حس ایزار بودن
بی‌انگیزگی و بی‌لذتی در کار	بیگانگی شغلی روانی	بی‌انگیزگی برای آموزش و پیشرفت، کار صرفاً برای پول، فقدان خلاقیت، انجام مکانیکی وظایف
احساس بی‌ارزشی و تحقیر	بیگانگی شغلی عاطفی و سازمانی	بی‌قدری تلاش، تحقیر، نبود پاداش عاطفی، حس بی‌ارزشی عملکرد، تجربه بی‌توجهی مدیریت
محیط کاری نامطلوب و استرس‌زا	پیامدهای روانی و محیطی	اضطراب و استرس پیش از کار، بی‌توجهی مدیریت، تمرکز صرف بر نتیجه، نبود همدلی، محیط فرساینده
یکنواختی و فقدان رشد و نوآوری	فقدان رشد و نوآوری	تکرار وظایف، نبود نوآوری، احساس اسارت، عدم مشاهده پیشرفت، یأس از پیشرفت، حرکت روی عادت
تضاد ارزش‌ها و فساد سازمانی	تضاد ارزش‌ها و فساد سازمانی	تضاد ارزش‌های فردی با سازمان، مواجهه با فساد، اجبار به سکوت، نقش بازی کردن، رابطه‌سالاری

در مرحله کدگذاری انتخابی، ۲۸ کد محوری بر اساس همجواری مفهومی و نقش آنها در مدل پارادایمی دسته‌بندی شدند. در این مرحله، مقوله محوری پژوهش یعنی «بیگانگی شغلی» به عنوان پدیده مرکزی شناسایی شد. سپس سایر کدهای محوری بر اساس ماهیت خود در یکی از پنج مؤلفه مدل پارادایمی (شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) قرار گرفتند. برای نمونه، کدهای محوری «فرسودگی عاطفی»، «کاهش تاب‌آوری» و «تحلیل منابع روانی» در مقوله اصلی «فرسودگی و خستگی روانی و عاطفی» ادغام شدند. همچنین کدهای «اضطراب پنهان»، «خودایزوله‌سازی» و «پوشش اضطراب با طنز» در مقوله اصلی «اضطراب و مکانیزم‌های دفاعی» قرار گرفتند. در نهایت، ۹ مقوله اصلی نهایی شکل گرفت که توانایی تبیین کامل پدیده بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد را دارند. کلیه این مراحل با مشارکت و تأیید دو کدگذار مستقل انجام شده است. مقوله‌های اصلی استخراج شده در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری انتخابی

مقوله اصلی	مفاهیم مرتبط
فرسودگی و خستگی روانی و عاطفی	خستگی عاطفی و ذهنی، کاهش تاب‌آوری، دوری از تعامل، تحلیل منابع روانی، کاهش مشارکت، یأس
اضطراب و مکانیزم‌های دفاعی	اضطراب پنهان، فرار از فشار و مسئولیت، واکنش جبرانی، خودایزوله‌سازی، پوشش اضطراب با طنز
کاهش اعتماد و تعهد سازمانی	بی‌اعتمادی متقابل، فضای مسموم سازمانی، کاهش همکاری، کاهش تعلق و تعهد، ضعف فرهنگ سازمانی
کاهش انگیزه، اثربخشی و نوآوری	کاهش انگیزه فردی و تیمی، کاهش نوآوری، کاهش بهره‌وری، تأثیر منفی بر یادگیری و رشد حرفه‌ای
سلامت روان و جسم	افت سلامت روان، اختلالات خواب و تمرکز، افزایش غیبت، فشار روانی
پیامدهای سازمانی و عملکردی	افت کیفیت خدمات، کاهش اعتماد مشتری، آسیب به برند، کاهش درآمد، افزایش ترک شغل
مدیریت و تصمیم‌گیری	فشار بر مدیریت، ضعف تصمیم‌گیری، اشتباهات استراتژیک، اختلال در فرآیندها
مسئولیت‌پذیری و همکاری تیمی	کاهش مسئولیت‌پذیری، افت همکاری تیمی، افزایش فشار کاری، کاهش مشارکت جمعی
فرهنگ و روابط سازمانی	منفی شدن فرهنگ سازمانی، کاهش همکاری، افزایش تنش‌ها، دشواری تعامل گروهی

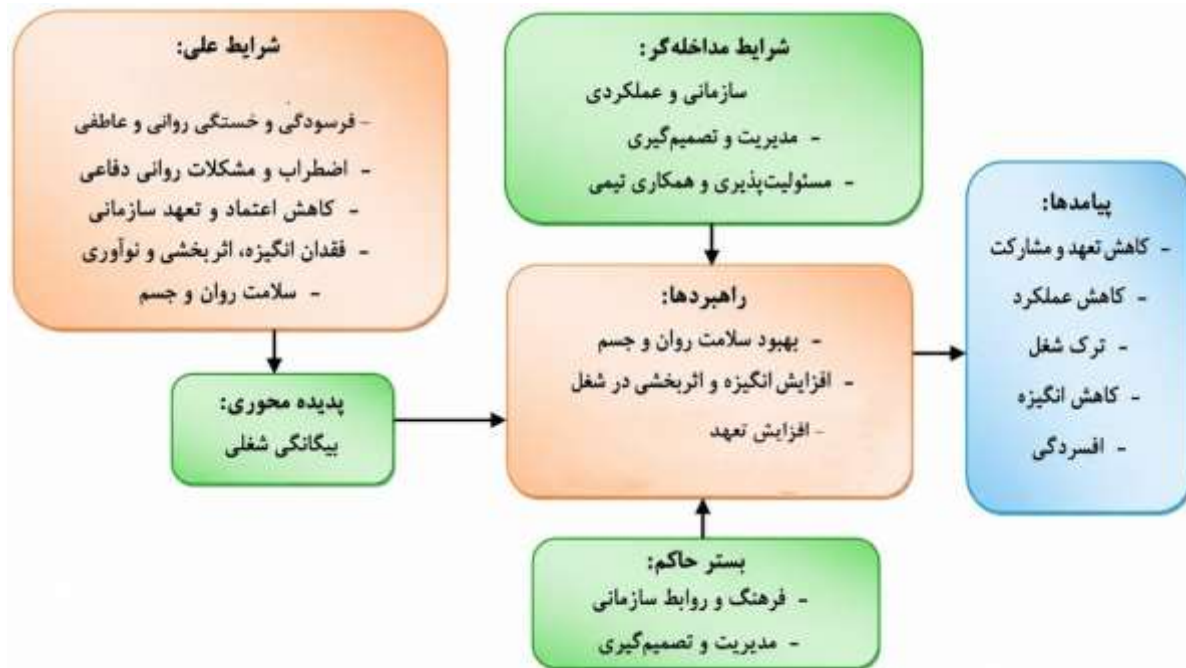
در بررسی و جمع‌بندی ابعاد بیگانگی شغلی کارکنان شهرداری مشهد، تعداد ۹ مقوله اصلی احصاء گردید. ارتباط این مقوله‌ها با مؤلفه‌های مدل پارادایمی در جدول ۶ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، هر یک از ۹ مقوله در یکی از شش مؤلفه مدل پارادایمی (شرایط علی، پدیده محوری، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. ارتباط مقوله‌های اصلی با مؤلفه‌های مدل پارادایمی

مؤلفه مدل پارادایمی	مقوله‌های اصلی مرتبط
شرایط علی	فرسودگی و خستگی روانی و عاطفی، اضطراب و مکانیزم‌های دفاعی، کاهش اعتماد و تعهد سازمانی، کاهش انگیزه و اثربخشی و نوآوری، سلامت روان و جسم
پدیده محوری	بیگانگی شغلی
بستر حاکم (عوامل زمینه‌ای)	فرهنگ و روابط سازمانی، مدیریت و تصمیم‌گیری (ساختارهای پایدار و رویه‌های اداری)
شرایط مداخله‌گر	پیامدهای سازمانی و عملکردی، مدیریت و تصمیم‌گیری (فشارها و چالش‌های اجرایی)، مسئولیت‌پذیری و همکاری تیمی
راهبردها	بهبود سلامت روان و جسم، افزایش انگیزه و اثربخشی در شغل، افزایش تعهد سازمانی
پیامدها	کاهش تعهد و مشارکت، کاهش عملکرد، تمایل به ترک شغل، کاهش انگیزه، افسردگی

بر اساس ارتباط مندرج در جدول ۶، مدل پارادایمی بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد ترسیم می‌گردد. شرایط علی شامل پنج مقوله فرسودگی و خستگی روانی و عاطفی، اضطراب و مکانیزم‌های دفاعی، کاهش اعتماد و تعهد سازمانی، فقدان انگیزه و اثربخشی و نوآوری، و سلامت روان و جسم است که بر پدیده محوری (بیگانگی شغلی) تأثیر می‌گذارند. این پدیده در بستر حاکم شامل فرهنگ و روابط سازمانی و سبک کلی مدیریت و ساختار تصمیم‌گیری در سازمان قرار دارد که به عنوان زمینه‌ای برای بروز بیگانگی عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، «مدیریت و تصمیم‌گیری» در سطح بستر حاکم، به ساختارهای پایدار سازمانی مانند نظام‌های اداری، فرآیندهای تصمیم‌گیری کلان و رویه‌های

مدیریتی اشاره دارد که به تدریج شکل گرفته‌اند و بستر اصلی شکل‌گیری بیگانگی را فراهم می‌آورند. همچنین شرایط مداخله‌گر شامل پیامدهای سازمانی و عملکردی، فشارها و چالش‌های لحظه‌ای در فرآیند تصمیم‌گیری، و مسئولیت‌پذیری و همکاری تیمی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. در این سطح، «مدیریت و تصمیم‌گیری» به عنوان عامل مداخله‌گر، به موقعیت‌های آنی و روزمره مدیریتی اشاره دارد که می‌توانند روند اجرای راهبردها را تسهیل یا مختل کنند. بنابراین، «مدیریت و تصمیم‌گیری» در دو سطح متفاوت عمل می‌کند: در سطح زمینه‌ای به عنوان ساختار کلی و رویه‌های پایدار مدیریت، و در سطح مداخله‌گر به عنوان فشارها، موانع و چالش‌های اجرایی لحظه‌ای که مدیران با آن مواجه هستند. این تفکیک به درک بهتر نقش دوگانه مدیریت در شکل‌دهی و تشدید بیگانگی شغلی کمک می‌کند. راهبردهای شناسایی شده شامل بهبود سلامت روان و جسم، افزایش انگیزه و اثربخشی در شغل، و افزایش تعهد سازمانی است که در نهایت به پیامدهایی همچون کاهش تعهد و مشارکت، کاهش عملکرد، تمایل به ترک شغل، کاهش انگیزه و افسردگی منجر می‌شود. مدل نهایی حاصل از این پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد پدیده‌ای چندبعدی و حاصل برهم‌کنش مجموعه‌ای از عوامل روان‌شناختی، سازمانی و مدیریتی است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق به استخراج ۱۴۲ کد باز، ۲۸ کد محوری و ۹ مقوله اصلی منجر شد و در مدل پارادایمی نهایی، بیگانگی شغلی به‌عنوان پدیده محوری شناسایی گردید. شرایط علی شامل فرسودگی و خستگی روانی و عاطفی، اضطراب و مکانیسم‌های دفاعی، کاهش اعتماد و تعهد سازمانی، کاهش انگیزه، اثربخشی و نوآوری و مسائل مرتبط با سلامت روان و جسم بود. فرهنگ و روابط سازمانی و مدیریت و تصمیم‌گیری به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، و پیامدهای سازمانی و عملکردی، چالش‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری و کاهش مسئولیت‌پذیری و همکاری تیمی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. همچنین، بهبود سلامت روان و جسم، افزایش انگیزه و اثربخشی شغلی و تقویت تعهد سازمانی در زمره راهبردهای اصلی قرار گرفت و کاهش تعهد و مشارکت، افت عملکرد، تمایل به ترک شغل، کاهش انگیزه و افسردگی به‌عنوان پیامدهای نهایی بیگانگی شغلی ظهور یافتند.

نخستین یافته مهم پژوهش، نقش برجسته فرسودگی و خستگی روانی و عاطفی در شکل‌گیری بیگانگی شغلی بود. مصاحبه‌ها نشان دادند که فشارهای مستمر اداری، حجم بالای وظایف، کاهش منابع روانی و فقدان فرصت کافی برای بازیابی انرژی می‌تواند به فاصله‌گیری عاطفی کارکنان از کار منجر شود. این یافته با نتایج Golparvar و همکاران همسو است که در مدل ساختاری خود نشان دادند اضافه‌بار نقش و فرسودگی می‌تواند در فرایند شکل‌گیری بیگانگی شغلی نقش مهمی داشته باشد (Golparvar et al., 2011). همچنین، Bahri ارتباط میان استرس شغلی و بیگانگی حرفه‌ای را مورد تأکید قرار داده است (Bahri, 2009). بر این اساس، زمانی که فرد برای مدت طولانی در معرض فشارهای شغلی بدون منابع حمایتی متناسب قرار می‌گیرد، کار تدریجاً از یک فعالیت معنادار و هویت‌بخش به منبعی برای خستگی، اجبار و فاصله‌گیری روان‌شناختی تبدیل می‌شود. این مسئله در سازمان‌های اداری بزرگ می‌تواند تشدید شود، زیرا محدودیت اختیار، تعدد قوانین و رویه‌ها و پیچیدگی سلسله‌مراتب سازمانی ممکن است توان فرد برای کنترل منابع فشار را کاهش دهد.

دومین یافته، شناسایی اضطراب و مکانیسم‌های دفاعی به‌عنوان یکی از شرایط علی بیگانگی شغلی بود. مشارکت‌کنندگان به رفتارهایی مانند خودایزوله‌سازی، فاصله‌گیری از مسئولیت و پنهان کردن فشار روانی از طریق شوخی و واکنش‌های جبرانی اشاره کردند. اهمیت این یافته در آن است که نشان می‌دهد بیگانگی صرفاً به صورت نگرش منفی نسبت به کار ظاهر نمی‌شود، بلکه می‌تواند با مجموعه‌ای از راهبردهای روان‌شناختی برای کاهش مواجهه فرد با فشار سازمانی همراه باشد. یافته‌های Shomali و Ebrahimi درباره تأثیر تنهایی محیط کار بر بیگانگی و کناره‌گیری از کار نیز مؤید این است که فاصله‌گیری اجتماعی و عاطفی می‌تواند بخشی از فرایند گسترش بیگانگی باشد (Ebrahimi & Shomali, 2020). همچنین، Shojaee و Nadi نشان دادند که تجربه شرایط منفی بین‌فردی در محیط کار، خودبیگانگی و کاهش حمایت سازمانی می‌تواند با قصد ترک کار ارتباط داشته باشد (Nadi & Shojaee, 2019). بنابراین، مکانیسم‌های دفاعی مشاهده‌شده در پژوهش حاضر را می‌توان پاسخی به محیطی دانست که در آن فرد برای حفظ تعادل روانی، از تعامل یا درگیری عمیق‌تر با کار و سازمان فاصله می‌گیرد؛ هرچند این فاصله‌گیری در بلندمدت می‌تواند خود به تعمیق بیگانگی منجر شود.

کاهش اعتماد و تعهد سازمانی نیز یکی دیگر از شرایط علی مهم بود. کارکنانی که تصمیمات مدیریتی را غیرشفاف، روابط را غیرمنصفانه یا فرایندهای ارتقا و تخصیص فرصت‌ها را نامتوازن ادراک می‌کنند، به‌تدریج پیوند عاطفی و هویتی ضعیف‌تری با سازمان پیدا می‌کنند. این یافته با مطالعه Dadkhah و Qeitani همخوان است که بر نقش تعهد سازمانی و بیگانگی شغلی در ارتباط میان رضایت و رفتارهای مرتبط با رعایت هنجارهای سازمانی تأکید کرده‌اند (Dadkhah & Qeitani, 2021). همچنین، نتایج Tajvaran و Saif نشان داد که عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری از طریق متغیرهایی مانند تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی با بیگانگی ارتباط دارند (Tajvaran & Saif, 2017). از منظر قرارداد روان‌شناختی نیز هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان در عمل به تعهدات ضمنی خود درباره احترام، عدالت، حمایت یا فرصت رشد ناکام بوده است، احتمال فاصله‌گیری روان‌شناختی افزایش می‌یابد (Üngüren & Arslan, 2020). بنابراین، کاهش اعتماد را می‌توان یکی از سازوکارهای مرکزی تبدیل تجربیات منفی سازمانی به بیگانگی شغلی دانست.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که بیگانگی شغلی با کاهش انگیزه، اثربخشی و نوآوری کارکنان پیوند دارد. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که در شرایط بیگانگی، کار بیشتر به انجام مکانیکی وظایف تبدیل می‌شود و اشتیاق برای یادگیری، خلاقیت یا ارائه ایده‌های جدید کاهش می‌یابد. این یافته با مطالعه Bhatnagar و Aggarwal همسو است که نشان دادند معناداری کار و حمایت سازمانی می‌تواند در ارتباط میان سرمایه روان‌شناختی، ابتکارات کارکنان و بیگانگی نقش مهمی داشته باشد (Bhatnagar & Aggarwal, 2020). همچنین، Nazan رابطه میان درگیری کاری، بیگانگی و عملکرد کارکنان حوزه سلامت را مورد توجه قرار داده است (Nazan, 2018). از این منظر، زمانی که فرد احساس کند تلاش او دیده نمی‌شود، نقش وی فاقد اثرگذاری واقعی است یا امکان استفاده از قابلیت‌های شخصی خود را ندارد، انگیزش درونی کاهش یافته و رفتار شغلی به حداقل الزامات رسمی محدود می‌شود. تفسیر قابلیت‌محور بیگانگی نیز این موضوع را تقویت می‌کند؛ زیرا محدود شدن فرصت برای عاملیت، انتخاب و تحقق ظرفیت‌های فردی می‌تواند معنای کار را کاهش داده و احساس بیگانگی را تشدید کند (Mukhopadhyay, 2024).

سلامت روان و جسم نیز به‌عنوان یکی از مقوله‌های مهم در مدل نهایی ظاهر شد. مشارکت‌کنندگان از اختلال خواب، کاهش تمرکز، خستگی مزمن، فشار روانی و حالات افسرده‌وار سخن گفتند. این یافته نشان می‌دهد که بیگانگی شغلی را نباید صرفاً یک مسئله نگرشی یا رفتاری تلقی کرد، زیرا تجربه پایدار جدایی از کار و سازمان می‌تواند با

فرسایش منابع روان‌شناختی همراه باشد. یافته‌های مربوط به رابطه استرس و بیگانگی (Bahri, 2009) و ارتباط فرسودگی با بیگانگی (Golparvar et al., 2011) از این نتیجه حمایت می‌کنند. علاوه بر این، مداخله آزمایشی Aykara و Gök نشان داد که احساس بیگانگی قابلیت تعدیل از طریق مداخلات روانی-اجتماعی هدفمند را دارد (Aykara & Gök, 2025). بنابراین، یافته پژوهش حاضر مبنی بر قرار گرفتن «بهبود سلامت روان و جسم» در میان راهبردهای مدل، از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار است و بیانگر آن است که کنترل بیگانگی صرفاً از طریق اصلاح ساختارهای اداری کافی نیست، بلکه حمایت از منابع روانی کارکنان نیز ضروری است.

در سطح زمینه‌ای، فرهنگ و روابط سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده بود. داده‌ها نشان دادند که فرهنگ سکوت، رابطه‌سالاری، ضعف تعاملات سازنده و کاهش احساس امنیت برای بیان انتقاد می‌تواند بستر مناسبی برای گسترش بیگانگی فراهم کند. این یافته با نتایج Katıtaş همخوان است که نشان داد سکوت سازمانی می‌تواند از طریق بیگانگی شغلی به افزایش قصد ترک خدمت منجر شود (Katıtaş, 2026). همچنین، Sulphrey و Jasim بیگانگی محیط کار، سکوت سازمانی، انومی ادراک شده و رفتار شهروندی اجباری را از پیشایندهای پنهان‌سازی دانش معرفی کرده‌اند (Sulphrey & Jasim, 2025). چنین نتایجی نشان می‌دهد که سکوت نه تنها یک رفتار ارتباطی منفعلانه است، بلکه می‌تواند نشانه‌ای از قطع ارتباط روان‌شناختی فرد با ساختار تصمیم‌گیری سازمان باشد. هنگامی که کارکنان تصور کنند دیدگاه‌ها بی‌اثر یا پرهزینه است، مشارکت معنادار کاهش می‌یابد و احساس بی‌قدرتی و بی‌معنایی تقویت می‌شود.

مدیریت و تصمیم‌گیری نیز در مدل حاضر نقشی دوگانه داشت؛ به این معنا که از یک سو، ساختارهای مدیریتی و رویه‌های پایدار تصمیم‌گیری بخشی از بستر شکل‌گیری بیگانگی بودند و از سوی دیگر، فشارها و چالش‌های اجرایی روزمره مدیریت می‌توانستند در مقام شرایط مداخله‌گر بر نحوه مواجهه با بیگانگی اثر بگذارند. این یافته با مطالعه Fahy و همکاران مطابقت دارد که نشان دادند رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به‌طور غیرمستقیم با عملکرد و بیگانگی شغلی مرتبط باشد (Fahy et al., 2024). همچنین، مطالعه Esmaeili و همکاران بر اهمیت کوچینگ سازمانی و اقلیم مثبت سازمانی در تنظیم رفتارهای منفی کارکنان تأکید کرده است (Esmaeili et al., 2021). بر این اساس، کیفیت مدیریت می‌تواند هم یک منبع ایجادکننده بیگانگی و هم بخشی از راه‌حل آن باشد. مدیریت غیرمشارکتی، تصمیم‌گیری مبهم و فاصله زیاد قدرت می‌تواند احساس بی‌قدرتی را تشدید کند، در حالی که مشارکت دادن کارکنان، بازخورد، حمایت و شفافیت می‌تواند احساس کنترل و تعلق را تقویت کند.

کاهش مسئولیت‌پذیری و همکاری تیمی نیز به‌عنوان یکی از شرایط مداخله‌گر شناسایی شد. زمانی که کارکنان احساس تعلق کمتری به سازمان دارند، احتمال دارد مشارکت داوطلبانه آنان در فعالیت‌های گروهی، همکاری فراتر از وظایف رسمی و پذیرش مسئولیت جمعی کاهش یابد. یافته Nadi و Shojaee درباره ارتباط خودبیگانگی، حمایت سازمانی، رفتار شهروندی اجباری و قصد ترک کار می‌تواند این نتیجه را توضیح دهد (Nadi & Shojaee, 2019). همچنین، نتایج Sulphrey و Jasim درباره ارتباط بیگانگی با پنهان‌سازی دانش نشان می‌دهد که آثار بیگانگی می‌تواند از سطح نگرش فردی فراتر رفته و کیفیت تبادل اطلاعات و همکاری در گروه‌های کاری را نیز تضعیف کند (Sulphrey, 2025). بدین ترتیب، در سازمانی مانند شهرداری که انجام بسیاری از وظایف وابسته به هماهنگی واحدهای متعدد است، کاهش همکاری ناشی از بیگانگی می‌تواند پیامدهای گسترده‌تری برای کارآمدی کل سازمان ایجاد کند.

یکی از پیامدهای اصلی بیگانگی در پژوهش حاضر، کاهش عملکرد بود. این یافته با شواهد Nazan درباره رابطه بیگانگی شغلی با درگیری کاری و عملکرد حرفه‌ای سازگار است (Nazan, 2018). همچنین، Fahy و همکاران نشان دادند که سازوکارهای رهبری و بیگانگی می‌تواند در توضیح عملکرد نقش داشته باشند (Fahy et al., 2024). تبیین این یافته آن است که کارکنان بیگانه‌شده، سرمایه شناختی و عاطفی کمتری در فعالیت شغلی سرمایه‌گذاری می‌کنند. در چنین شرایطی، رفتار کاری ممکن است به رعایت حداقل وظایف، اجتناب از مسئولیت اضافی، کاهش نوآوری و محدود کردن مشارکت سازمانی تبدیل شود. از این رو، افت عملکرد در این مطالعه را می‌توان پیامدی منطقی از ترکیب کاهش انگیزه، کاهش تعهد، فرسودگی و تضعیف همکاری گروهی دانست.

تمایل به ترک شغل نیز به‌عنوان یکی از پیامدهای برجسته مدل شناسایی شد. این نتیجه با مجموعه‌ای از مطالعات پیشین همخوانی دارد. Chen و همکاران نشان دادند که بیگانگی شغلی می‌تواند میان تناسب فرد-محیط و رفتارهای کناره‌گیری سازمانی نقش میانجی داشته باشد (Wang, Chen et al., 2021) و همکاران نیز در بررسی هویت حرفه‌ای نشان دادند که بیگانگی می‌تواند مسیر اثرگذاری هویت حرفه‌ای بر قصد ترک شغل باشد و استقلال شغلی در این ارتباط نقش تعدیل‌کننده داشته باشد (Wang et al., 2025).

(2025). همچنین، Katitaş نقش میانجی بیگانگی را در ارتباط میان سکوت سازمانی و قصد ترک خدمت تأیید کرده است (Katitaş, 2026). بر این مبنای، قصد ترک را می‌توان مرحله رفتاری پیشرفته‌تری از گسست روان‌شناختی دانست؛ یعنی زمانی که فاصله عاطفی و هویتی فرد از سازمان تثبیت می‌شود، خروج واقعی یا ذهنی از سازمان به گزینه‌ای معقول‌تر تبدیل می‌شود.

کاهش تعهد و مشارکت نیز از دیگر پیامدهای مهم بود. این نتیجه با یافته‌های Dadkhah و Qeitani درباره نقش تعهد سازمانی و بیگانگی (Dadkhah & Qeitani, 2021) و مطالعه Saif و Tajvaran درباره نقش تعهد و دلبستگی شغلی در مدل بیگانگی (Tajvaran & Saif, 2017) همخوانی دارد. رابطه میان تعهد و بیگانگی احتمالاً ماهیتی متقابل دارد؛ به این معنا که کاهش تعهد می‌تواند زمینه بیگانگی را فراهم کند و بیگانگی نیز به نوبه خود تعهد را بیشتر کاهش دهد. چنین چرخه‌ای می‌تواند توضیح دهد که چرا برخی کارکنان، حتی بدون ترک رسمی سازمان، به نوعی «خروج روان‌شناختی» دست می‌زنند و حضور آنان به انجام حداقل الزامات شغلی محدود می‌شود. در مجموع، مدل حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بیگانگی شغلی در شهرداری مشهد را نمی‌توان به یک علت منفرد تقلیل داد. فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، تجربه عدالت و اعتماد، فشار روانی، معناداری کار، روابط بین‌فردی، سلامت روان، مسئولیت‌پذیری و فرصت مشارکت در یک شبکه علی به یکدیگر متصل‌اند. این برداشت با رویکرد قابلیت‌محور به بیگانگی که بر محدود شدن عاملیت و امکان تحقق ظرفیت‌های انسانی تأکید دارد (Mukhopadhyay, 2024)، با یافته‌های مربوط به معناداری کار و حمایت سازمانی (Bhatnagar & Aggarwal, 2020) و با مطالعات مربوط به رهبری، سکوت و قصد ترک (Fahy et al., 2024; Katitaş, 2026) سازگار است. از این رو، مزیت اصلی مدل حاضر آن است که بیگانگی را نه صرفاً به‌عنوان پیامد یک متغیر سازمانی، بلکه به‌عنوان فرایندی پویا در بستر تعامل شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر تبیین می‌کند و در کنار آن، راهبردهای سازمانی و پیامدهای فردی و عملکردی را نیز در یک چارچوب واحد قرار می‌دهد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به انجام مطالعه در یک سازمان مشخص، یعنی شهرداری مشهد، اشاره کرد که انتقال مستقیم یافته‌ها به سایر شهرداری‌ها، سازمان‌های دولتی یا بخش خصوصی را با احتیاط همراه می‌سازد. ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از نمونه‌گیری هدفمند نیز موجب می‌شود نتایج بر عمق تجربه مشارکت‌کنندگان متمرکز باشد و هدف آن تعمیم آماری به کل کارکنان شهرداری نباشد. علاوه بر این، داده‌ها بر اساس مصاحبه و گزارش‌های شخصی مشارکت‌کنندگان گردآوری شده‌اند و بنابراین احتمال تأثیر ملاحظات مربوط به مطلوبیت اجتماعی، نگرانی از بیان انتقادات سازمانی یا خودسانسوری وجود دارد. تفاوت جایگاه شغلی مدیران و کارشناسان نیز ممکن است بر نوع ادراک آنان از بیگانگی تأثیر گذاشته باشد. همچنین، مقطعی بودن گردآوری داده‌ها امکان بررسی تغییرات بیگانگی در طول زمان و در پاسخ به تحولات مدیریتی یا سازمانی را محدود کرده است.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر در میان کارکنان مناطق و واحدهای مختلف شهرداری مشهد اعتبارسنجی شود و سپس قابلیت تعمیم آن در سایر کلان‌شهرها و سازمان‌های عمومی بررسی گردد. طراحی ابزار سنجش مبتنی بر مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مدل حاضر و آزمون آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌تواند گام بعدی در توسعه این مدل باشد. همچنین، مطالعات طولی می‌توانند مسیر تغییر بیگانگی و پیامدهای آن را در دوره‌های زمانی مختلف بررسی کنند. مقایسه گروه‌های شغلی، سطوح مدیریتی، واحدهای سازمانی و کارکنان دارای سابقه‌های متفاوت نیز می‌تواند به شناسایی الگوهای متمایز بیگانگی کمک کند. انجام پژوهش‌های مداخله‌ای درباره اثربخشی برنامه‌های سلامت روان، مدیریت مشارکتی، بهبود عدالت سازمانی، تقویت استقلال شغلی و اصلاح فرهنگ سکوت نیز می‌تواند رابطه میان مدل نظری و مداخلات عملی را روشن‌تر سازد.

از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود شهرداری مشهد یک برنامه جامع مدیریت بیگانگی شغلی را با مشارکت واحدهای منابع انسانی، آموزش، سلامت کارکنان و مدیریت ارشد طراحی کند. این برنامه می‌تواند شامل پایش دوره‌ای شاخص‌های بیگانگی، فرسودگی، تعهد و قصد ترک خدمت؛ ایجاد خدمات محرمانه مشاوره و سلامت روان؛ آموزش مدیران در زمینه مدیریت مشارکتی و بازخورد اثربخش؛ شفاف‌سازی فرایندهای ارتقا، ارزیابی و انتصاب؛ توسعه کانال‌های امن و ناشناس برای بیان دیدگاه‌ها و انتقادات؛ بازنگری در توزیع وظایف و حجم کار؛ تقویت استقلال و اختیار شغلی؛ طراحی نظام‌های تشویقی مبتنی بر شایستگی و نوآوری؛ و ایجاد فرصت‌های بیشتر برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

باشد. همچنین، مدیران باید به نشانه‌های اولیه مانند کاهش تعامل، افزایش غیبت، افت انگیزه، فاصله‌گیری اجتماعی، بی‌تفاوتی نسبت به نتایج کار و افزایش درخواست انتقال یا خروج توجه کنند و پیش از تثبیت بیگانگی، مداخلات حمایتی متناسب را اجرا نمایند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Human resources constitute one of the most critical foundations of organizational effectiveness, particularly in public organizations where the quality of employees' attitudes, motivation, commitment, and psychological connection to work directly affects service delivery and organizational performance. Among the adverse psychological phenomena that can undermine this connection, work alienation has received increasing attention in organizational behavior research. Work alienation refers to a condition in which employees experience psychological, emotional, or cognitive detachment from their work, occupational role, or employing organization. Rather than representing simple job dissatisfaction, alienation may involve feelings of powerlessness, meaninglessness, social isolation, self-estrangement, reduced professional identification, and disconnection from organizational values. From a capabilities perspective, alienation may arise when work environments restrict employees' agency, meaningful participation, development, and opportunities to exercise their capabilities (Mukhopadhyay, 2024).

The development of work alienation is influenced by a complex interaction of individual, occupational, relational, and organizational factors. Professional identity is particularly important because employees who perceive their professional roles as meaningful and consistent with their self-concept are more likely to maintain stronger psychological attachment to their jobs.



Recent evidence indicates that work alienation can mediate the relationship between professional identity and turnover intention, while job autonomy may buffer this process by providing employees with greater discretion and control over their work (Wang et al., 2025). Similarly, person–environment fit has been linked to organizational withdrawal through the mediating mechanism of work alienation, suggesting that incompatibility between employees’ needs, values, abilities, and organizational conditions can gradually translate into psychological and behavioral disengagement (Chen et al., 2021).

Organizational justice, quality of work life, attachment to work, and organizational commitment also represent important determinants of alienation. A causal model developed among physical education teachers demonstrated that quality of work life and organizational justice were associated with work alienation through mechanisms involving organizational conflict, commitment, and job attachment (Tajvaran & Saif, 2017). Organizational commitment is also relevant to the broader behavioral consequences of alienation. Evidence from Iranian organizational settings has indicated that organizational commitment, work ethics, and job alienation contribute to explaining the association between job and organizational satisfaction and employees’ likelihood of engaging in norm-violating behavior (Dadkhah & Qeitani, 2021). Such findings suggest that alienation may affect not only employees’ emotional relationship with work but also their willingness to adhere to organizational expectations and contribute to organizational goals.

Psychological strain and adverse working conditions are additional antecedents of alienation. Occupational stress has been associated with professional alienation, particularly in demanding service environments (Bahri, 2009). Likewise, abusive supervision, role overload, and burnout have been incorporated into structural models explaining job alienation, emphasizing the role of managerial pressure and depleted psychological resources (Golparvar et al., 2011). Workplace loneliness may further intensify psychological detachment by weakening employees’ interpersonal connection to colleagues and the organization, thereby contributing to alienation and withdrawal from work (Ebrahimi & Shomali, 2020). Workplace bullying, reduced organizational support, forced citizenship behavior, and self-alienation have similarly been linked to turnover intention (Nadi & Shojaee, 2019).

Employees’ expectations regarding fairness, recognition, respect, and organizational support are also reflected in the psychological contract. When employees perceive that an organization has failed to fulfill implicit obligations, trust can deteriorate and psychological separation from work may increase. Research examining psychological contract breach has therefore identified a meaningful relationship between such breaches and work alienation (Üngüren & Arslan, 2020). Conversely, meaningful work and organizational support can serve as protective resources. Meaningful work has been shown to play an important role in relationships involving perceived organizational support, psychological capital, employee initiatives, and alienation (Bhatnagar & Aggarwal, 2020). These findings imply that employees are less likely to become alienated when they perceive their work as valuable, experience organizational support, and have opportunities to use their abilities and initiative.

Leadership and organizational climate can further determine whether employees develop a sense of connection or alienation. Transformational leadership has been associated indirectly with both employee performance and work alienation, indicating that leadership behaviors can influence how employees interpret organizational pressures and their own role within the organization (Fahy et al., 2024). Similarly, organizational coaching and a positive organizational climate have been identified as mechanisms relevant to reducing undesirable organizational behaviors and improving employees’ workplace experiences (Esmaeili et al., 2021). Organizational silence represents another critical factor because employees who believe that expressing

concerns, criticism, or suggestions is ineffective or risky may gradually withdraw psychologically from organizational participation. Work alienation has been shown to mediate the association between organizational silence and turnover intention (Katitaş, 2026). Moreover, perceived anomie, organizational silence, compulsory organizational citizenship behavior, and workplace alienation have been identified as antecedents of knowledge hiding, indicating that alienation may impair organizational learning and cooperation (Sulphey & Jasim, 2025).

The consequences of alienation extend to individual and organizational performance. Studies among healthcare professionals have demonstrated meaningful relationships among work engagement, work alienation, and work performance (Nazan, 2018). Organizational inequalities may also contribute to alienating experiences, as wage disparities and perceived inequity can affect employees' psychological relationship with organizations and potentially impose costs on organizational performance (Osiichuk, 2022). At the same time, alienation appears to be modifiable rather than inevitable. Experimental evidence has shown that structured psychosocial interventions can reduce feelings of alienation, suggesting that appropriate organizational and psychological interventions may restore employees' sense of connection and belonging (Aykara & Gök, 2025).

Despite this growing literature, much previous research has examined isolated relationships between work alienation and one or several predictors or outcomes, whereas fewer studies have developed an integrated, context-sensitive model capturing the causal, contextual, intervening, strategic, and consequential dimensions of alienation within municipal organizations. Municipalities represent complex public-sector environments characterized by administrative hierarchy, multiple occupational roles, continuous public-service responsibilities, interdepartmental dependence, managerial pressures, and extensive contact with citizens. Therefore, understanding alienation in such settings requires an exploratory approach capable of revealing employees' lived experiences and the organizational processes through which alienation develops and produces consequences. Accordingly, the present study aimed to design and explain an indigenous paradigmatic model of work alienation in Mashhad Municipality.

Methods and Materials

This qualitative, exploratory, developmental-applied study was conducted using grounded theory based on the systematic approach of Strauss and Corbin. The study population consisted of employees and managers of Mashhad Municipality who had more than 10 years of occupational experience. Participants were selected through purposive sampling, and the sampling process continued until theoretical saturation was achieved. A total of 20 individuals participated in the study. Theoretical saturation emerged between interviews 18 and 20; the final two interviews generated no substantively new open codes and primarily confirmed or enriched the existing categories.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews lasting approximately 45–90 minutes. The interview guide addressed four principal domains: participants' definitions and experiences of work alienation, factors contributing to alienation, perceived consequences, and strategies for managing or reducing the phenomenon. All interviews were analyzed systematically through open, axial, and selective coding.

To enhance credibility and rigor, face validity, content validity, construct validation, member checking, and independent coding procedures were employed. The content validity ratio was 0.78. The final paradigmatic model was reviewed with selected participants, and summaries of the findings were returned to several interviewees for verification. Coding reliability



was examined by independently recoding 20% of the interviews, producing an inter-coder agreement of 86%. Written informed consent was obtained from all participants, and identifying information was replaced with participant codes.

Findings

Analysis of the 20 interviews generated 142 open codes, which were subsequently consolidated into 28 axial codes and finally into nine major categories through selective coding. Work alienation emerged as the central phenomenon of the paradigmatic model and was reflected in experiences such as discouragement, emotional detachment, reduced occupational identity, diminished enjoyment of work, feelings of worthlessness, and psychological separation from organizational activities.

Five major causal categories were identified: psychological and emotional burnout, anxiety and defense mechanisms, reduced organizational trust and commitment, reduced motivation, effectiveness and innovation, and deterioration in mental and physical health. Participants described emotional exhaustion, depleted psychological resources, reduced resilience, anxiety, avoidance of responsibility, self-isolation, distrust, weak organizational attachment, reduced creativity, sleep disturbances, poor concentration, and chronic psychological pressure as important precursors to alienation.

The contextual conditions consisted primarily of organizational culture and relationships together with management and decision-making structures. Participants emphasized organizational silence, relationship-based practices, weak transparency, poor interpersonal interactions, hierarchical procedures, and limited participation in decision-making. Management and decision-making also appeared at an intervening level, where day-to-day managerial pressures and operational challenges could facilitate or obstruct the implementation of corrective strategies.

The principal intervening conditions included organizational and performance-related pressures, managerial and decision-making challenges, and reduced responsibility and teamwork. These conditions were associated with declining cooperation, weakened collective participation, increased pressure on employees, impaired organizational processes, and reduced service quality.

Three central strategies were derived from the data: improving employees' mental and physical health, increasing occupational motivation and effectiveness, and strengthening organizational commitment. These strategies represented potential organizational responses capable of modifying the trajectory of alienation.

The principal consequences of work alienation were reduced organizational commitment and participation, declining performance, increased intention to leave, lower motivation, and depression. The final model therefore depicted work alienation as a dynamic phenomenon in which psychological strain and declining organizational attachment interact with adverse organizational culture and managerial structures, ultimately producing individual and organizational consequences.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that work alienation in Mashhad Municipality is not an isolated psychological attitude but a multidimensional organizational process. Psychological exhaustion, anxiety, weakened trust, reduced motivation, and deteriorating well-being were identified as causal conditions, indicating that alienation emerges when employees repeatedly experience organizational demands without sufficient psychological, relational, or managerial resources. The model also demonstrates that employees' reactions to these pressures can become self-reinforcing. Defensive withdrawal, social isolation, reduced initiative, and diminished participation may temporarily reduce exposure to organizational stress but can simultaneously deepen employees' separation from work.

Organizational culture and managerial processes occupied a particularly important position in the model. Organizational silence, relationship-based practices, weak transparency, and non-participatory decision-making create conditions in which



employees may perceive limited influence over their occupational environment. Such circumstances can intensify powerlessness and reduce the perceived meaning of work. The dual role of management and decision-making is especially important: stable managerial structures form the broader context in which alienation develops, whereas day-to-day managerial practices can either facilitate or impede attempts to reduce it.

The findings further indicate that alienation has substantial implications for organizational functioning. Reduced responsibility, weaker teamwork, declining motivation, poorer performance, and increased turnover intention show that the effects of alienation extend beyond individual dissatisfaction. In a municipal organization, where service provision depends on coordination between multiple departments and continuous interaction with citizens, these consequences may ultimately impair service quality and organizational responsiveness.

The identification of depression and deterioration in mental and physical health also indicates that work alienation should be considered a workforce well-being concern rather than merely a management problem. Interventions therefore need to combine structural and psychological approaches. Improving organizational transparency or participation alone may be insufficient when employees are already experiencing significant emotional exhaustion, just as counseling-oriented programs may have limited effects if adverse managerial and cultural conditions remain unchanged.

Overall, the indigenous grounded-theory model developed in this study provides an integrated explanation of work alienation in Mashhad Municipality by linking causal conditions, the central phenomenon, contextual and intervening conditions, strategies, and consequences. The model suggests that effective prevention and management of work alienation require simultaneous attention to employee well-being, organizational trust, motivational systems, participatory management, organizational culture, teamwork, and transparency. By conceptualizing alienation as a dynamic and multidimensional organizational process, the study offers a context-specific framework that can support the diagnosis and management of work alienation in Mashhad Municipality and potentially inform future investigations in comparable public-sector organizations.

References

- Aykara, A., & Gök, F. A. (2025). A Spirituality-Based Group Work Intervention Reduces the Sense of Alienation Among Female Turkish Social Work Students: A Randomized Trial. *Research on Social Work Practice*, 35(8), 925-941. <https://doi.org/10.1177/10497315241279748>
- Bahri, S. (2009). *Occupational stress and its relationship to professional alienation among doctors working in public hospitals* https://www.researchgate.net/publication/335652636_OCCUPATIONAL_STRESS_AND_JOB_SATISFACTION_AMONG_DOCTORS_WORKING_IN_PUBLIC_AND_PRIVATE_HOSPITALS_IN_MYANMAR
- Bhatnagar, J., & Aggarwal, P. (2020). Meaningful Work as a Mediator Between Perceived Organizational Support for Environment and Employee Eco-Initiatives, Psychological Capital and Alienation. *Employee Relations*, 42(6), 1487-1511. <https://doi.org/10.1108/er-04-2019-0187>
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2021). The Impact of Person-Environment Fit on Organizational Withdrawal Behaviors: The Mediating Role of Work Alienation. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103528.
- Dadkhah, A., & Qeitani, A. (2021). The role of organizational commitment, Islamic work ethics, and job alienation in the relationship between job and organizational satisfaction with the likelihood of employee lawbreaking. *Scientific Quarterly of NAJA Supervision and Inspection*, 15(55). <https://www.sid.ir/paper/378820/fa>
- Ebrahimi, E., & Shomali, S. (2020). Reflection of Workplace Loneliness on Alienation and Withdrawal from Work. *Organizational Culture Management*, 18(3), 561-584.
- Esmaeili, A., Rahimi, F., & Nadaf, M. (2021). *Studying the effect of organizational coaching on workplace counterproductive behaviors: mediating role of positive organizational climate* (Vol. 21). Tarbiat Modares University. https://mri.modares.ac.ir/article_430.html?lang=en
- Fahy, A., McCartney, S., Fu, N., & Roche, J. (2024). Investigating the Indirect Impact of Transformational Leadership on Performance and Work Alienation: Evidence From School Principals Navigating COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 877-898. <https://doi.org/10.1108/lodj-04-2022-0199>
- Golparvar, M., Vaseghi, Z., & Javadian, Z. (2011). Structural model of abusive supervision, role burden, burnout, and job alienation. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 5(19), 117-125.



- Katıtaş, S. (2026). Unpacking the Effect of Organizational Silence on Teachers' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Alienation. *Sage Open*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251414812>
- Mukhopadhyay, S. (2024). Using Alienation to Understand the Link Between Work and Capabilities. *Journal of Human Development and Capabilities*, 25(1), 151-169. <https://doi.org/10.1080/19452829.2023.2300626>
- Nadi, M., & Shojaee, M. (2019). Relationship Between Perception of Bullying in the Workplace, Job Self-Alienation, Organizational Support With the Intention to Leave Work and the Role of Mediator of Forced Citizenship Behavior. *Journal of Applied Sociology*, 30(1), 167-188.
- Nazan, K. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1453969>
- Osiichuk, D. (2022). The Driver of Workplace Alienation or the Cost of Effective Stewardship? The Consequences of Wage Gap for Corporate Performance. *Sustainability*, 14(13), 8006. <https://doi.org/10.3390/su14138006>
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2025). Perceived Anomie, Organizational Silence, Compulsory Organization Citizenship Behavior, and Workplace Alienation as Antecedents of Knowledge Hiding. *Knowledge and Process Management*, 32(4), 174-189. <https://doi.org/10.1002/kpm.70001>
- Tajvaran, M., & Saif, M. H. (2017). A Causal Model of Work Alienation Based on Quality of Work Life and Organizational Justice with an Emphasis on the Mediating Role of Conflict, Organizational Commitment, and Job Attachment among Physical Education Teachers in Shiraz. *Sport Management Studies*, 9(43), 61-80.
- Üngüren, E., & Arslan, S. (2020). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Work Alienation. 327-352. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1474-0.ch018>
- Wang, G., Zhang, H., & Bian, J. (2025). The effect of professional identity on Chinese teachers' turnover intentions: The mediating role of work alienation and the moderating role of job autonomy. *Acta Psychologica*, 260, 105486. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105486>

