Management Studies in Development and Evolution
Vol(issue), PP.
.atu.ac.ir
DOI:

ATU PRESS

Original Research
Received: Accepted:
eISSN: 2476-5988
ISSN: 2251-8037

Understanding and Analyzing the Phenomenon of Artificial Motivation: Identifying Antecedents and Consequences Using Thematic Analysis in Public Organizations

Farshid Aslani *
Associate Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Appendix 1)

Marzieh Mohammadi
PhD student, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Abstract

The present study was conducted with the aim of understanding and analyzing the phenomenon of "artificial motivation" as one of the emerging harms in the human resource management of public organizations. This phenomenon refers to the superficial display of motivation and the excessive promotion of positive thinking, without attention to removing structural barriers and meeting the psychological needs of employees. The research approach was qualitative and based on thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 18 experts (faculty members, human resource specialists, and officials of public units) and analyzed using Brown and Clarke's six-stage method. Theoretical saturation was achieved from the 16th interview onward. The findings showed that artificial motivation has two dimensions: performative and structural. Its conditions and causes include managerial–leadership and organizational–infrastructural factors. The consequences of this phenomenon manifest at two levels: individual and organizational. Artificial motivation results from the gap between perceived motivation and experienced motivation, and its persistence erodes the motivational

* Corresponding Author: f.aslani@pnu.ac.ir
How to Cite:

capacity and actual performance of the organization. Organizations should, instead of managing the manifestations of motivation, focus on removing structural barriers, organizational justice, and genuine support for employees.

Keywords: Artificial Motivation, Toxic Positivity, Job Burnout, Human Resource Management, Public Organizations.

1. Introduction

Employee motivation remains one of the most extensively studied topics in organizational behavior and human resource management. It is widely recognized as a critical determinant of individual performance, organizational commitment, and overall workplace well-being. However, contemporary organizations, particularly in the public sector, are increasingly confronted with a paradoxical phenomenon: the visible promotion of motivation and positivity that does not correspond to employees' actual psychological states or to improvements in the structural conditions that shape motivation. This study introduces and analyzes the concept of artificial motivation, defined as the superficial display of enthusiasm, the excessive promotion of positive thinking, and the use of motivational rhetoric without addressing the underlying structural, managerial, and cultural causes of demotivation. The phenomenon is closely related to toxic positivity, which emphasizes the avoidance of negative emotions and the forced celebration of optimism, often at the expense of authentic emotional expression.The central problem addressed in this study is that artificial motivation, as a managerial strategy, can have significant negative consequences for employees' psychological health and organizational performance. It may suppress emotional authenticity, increase stress, create unrealistic performance expectations, and ultimately reduce job satisfaction and organizational dynamism. Despite growing scholarly attention to toxic positivity, artificial motivation remains under-theorized and under-researched, especially in the context of Iranian public sector organizations. Existing studies often focus on general motivation theories or isolated outcomes such as burnout, but few provide an integrated model that identifies the antecedents, dimensions, and consequences of artificial motivation. This study seeks to fill that gap by answering three questions: What are the dimensions of artificial motivation? What conditions and factors lead managers to adopt it? And what are its individual and organizational consequences?

2. Literature Review

The theoretical foundation of this study draws on several established motivational and organizational theories. Maslow's hierarchy of needs suggests that physiological and safety needs must be satisfied before higher-order needs such as belonging, esteem, and self-actualization can motivate behavior. Herzberg's two-factor theory distinguishes between hygiene factors, which prevent dissatisfaction, and motivators, which foster satisfaction and performance. Self-Determination Theory (SDT) emphasizes the importance of autonomy, competence, and relatedness for intrinsic motivation, arguing that external controls can undermine these basic psychological needs and lead to amotivation or burnout. Conservation of Resources (COR) theory further explains how toxic environments deplete personal resources, resulting in stress and withdrawal unless buffered by organizational support.Artificial motivation can be conceptualized as a superficial form of verbal encouragement that ignores key sources of self-efficacy, such as mastery experiences and structural support. It is closely linked to toxic positivity, which mandates the suppression of negative emotions and the performance of happiness. In such environments, employees are discouraged from expressing concerns, stress, or dissatisfaction, leading to emotional labor, surface acting, and eventual burnout. Artificial motivation is also associated with controlled forms of extrinsic motivation, where behavior is driven by external pressures rather than autonomous self-regulation. Previous research has documented the negative effects of toxic work environments on employee engagement, trust, and well-being, but a comprehensive model that specifically addresses artificial motivation in public sector organizations is still lacking.

3. Methodology

This study employed a qualitative research design using thematic analysis. Participants were 18 experts selected through purposive sampling, including 8 university faculty members in public administration, 5 human resource management specialists, and 5 public sector unit managers. The inclusion criterion was at least five years of relevant professional experience. Data were collected through semi-structured interviews, which continued until theoretical saturation was reached.Theoretical saturation was reached at the 16th interview; however, to further ensure data adequacy, two additional interviews

were conducted, resulting in a total of 18 interviews analyzed. The interview protocol focused on three main areas: participants' understanding of artificial motivation, its causes and contextual conditions, and its consequences at individual, group, and organizational levels.Data analysis followed the six-phase thematic analysis framework: familiarization with the data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final report. To ensure rigor, the four criteria of Lincoln and Guba—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were applied. Member checking was conducted with several academic experts to validate the coding and thematic structure. Field notes and interview transcripts were maintained to ensure transparency of the analytical process. The final thematic map was developed based on the extracted codes and categories.

4. Results

The analysis revealed that artificial motivation comprises two core dimensions: performative and structural. The performative dimension includes displaying motivation, feigning cheerfulness, superficial motivation, symbolic capital, organizational image management (organizational cosmeticization), and "yellow" positive thinking. The structural dimension includes coerced positivity (the obligation to maintain a positive attitude), imposed motivation, lack of autonomy, the dominance of slogans over policy, absence of human resource infrastructure, and quick, low-cost solutions.The conditions and antecedents of artificial motivation were grouped into two main categories. Managerial and leadership factors include weak leadership maturity among managers, weak human competencies of managers, pressure for short-term results, benign or willful ignorance, inability to solve structural problems, preference for narrative-building and image-making over problem-orientation, and psychological insecurity. Organizational and infrastructural factors include the tabooing of criticism and dissatisfaction, the norm of "just be positive," a facade-based organizational culture, weak measurement systems, lack of justice in rewards and compensation, absence of transparency in career paths and promotion, role ambiguity and performance appraisal ambiguity, weak organizational health indicators, and the influence of the virtual environment.The consequences of artificial motivation manifest at two levels. Individual consequences include double job burnout, deep distrust and cynicism, reduced creativity and learning,

temporary emotional arousal, short-lived effects, and lack of motivational persistence. Group and organizational consequences include erosion of social capital, organizational hypocrisy, silence followed by physical exit, distortion of organizational mission, decline in commitment and job involvement, and a legitimacy crisis for management.The findings indicate that artificial motivation is a multi-dimensional, multi-level construct that emerges from the gap between the organization's projected image and employees' lived experiences.

5. Discussion

This study contributes to the human resource management literature by conceptualizing artificial motivation as a distinct organizational phenomenon and providing an empirically grounded model of its antecedents and consequences. The findings demonstrate that artificial motivation is not merely the absence of motivation but a gap between perceived and experienced motivation. When managers focus on managing the symptoms of motivation rather than addressing its root causes, they create a cycle of superficiality that ultimately undermines both employee well-being and organizational performance.

The results are consistent with previous research on toxic positivity, emotional labor, and self-determination theory. They also align with COR theory, which suggests that toxic environments deplete personal resources and lead to stress and withdrawal unless buffered by organizational support. The study highlights the importance of structural reforms, fair reward systems, transparent career paths, and psychological safety as foundations for genuine motivation. Organizations must recognize that superficial motivational initiatives—such as motivational speeches, positive-thinking workshops, and image-building campaigns—cannot substitute for structural reforms. Instead, genuine motivation is cultivated through justice, transparency, and authentic managerial support. Future research should explore the cross-cultural dimensions of artificial motivation and develop quantitative instruments to measure its impact on employee well-being and organizational outcomes.

مقاله پژوهشی

مطالعات مدیریت بهبود وتحول
دوره ؟، شماره ؟، نام فصل، سال، ص ص
.atu.ac.ir
DOI:

تاریخ دریافت: تاریخ پذیرش: ۰۰/۰۰/۰۰

eISSN: 2476-5988 ISSN:2251-8037

فهم و تحلیل پدیده انگیزش مصنوعی: شناسایی عوامل پیشایندی و پسایندی با رویکرد تحلیل مضمون در سازمانهای دولتی

نویسنده اول * دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده دوم دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف فهم و تحلیل پدیده «انگیزش مصنوعی» به‌عنوان یکی از آسیب‌های نوظهور در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی انجام شد. این پدیده به معنای نمایش سطحی انگیزه و ترویج افراطی مثبت‌اندیشی، بدون توجه به رفع موانع ساختاری و تأمین نیازهای روانی کارکنان است. رویکرد پژوهش کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون بود. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان (اعضای هیئت علمی، کارشناسان منابع انسانی و مسئولان واحدهای دولتی) گردآوری و با روش شش‌مرحله‌ای براون و کلارک تحلیل شد. از مصاحبه ۱۶ ام به بعد اشباع نظری حاصل شد. یافته‌ها نشان داد که انگیزش مصنوعی دارای دو بُعد نمایشی و ساختاری است. شرایط و علل آن شامل عوامل مدیریتی- رهبری و سازمانی- زیرساختی است. پیامدهای این پدیده در دو سطح فردی و سازمانی بروز می‌کند. انگیزش مصنوعی حاصل شکاف میان انگیزش ادراک‌شده و انگیزش تجربه‌شده است و تداوم آن، ظرفیت انگیزشی و عملکرد واقعی سازمان را تحلیل می‌برد. سازمان‌ها باید به‌جای مدیریت نمودهای انگیزش، بر رفع موانع ساختاری، عدالت سازمانی و حمایت واقعی از کارکنان تمرکز کنند.

کلیدواژه‌ها: انگیزش مصنوعی، مثبت‌اندیشی سمی، فرسودگی شغلی، مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های دولتی.

مقدمه

* نویسنده مسئول: f.aslani@pnu.ac.ir

در محیط کاری پویای امروز، انگیزش کارکنان به عنوان یک منبع حیاتی و پیچیده برای افراد و سازمان‌ها شناخته می‌شود (Van den Broeck et al., 2019). انگیزش واقعی از طریق عواملی چون شفافیت در مسیر شغلی، عدالت در پاداش‌دهی، ایجاد محیطی امن و مبتنی بر اعتماد و تعریف دقیق نقش‌ها حاصل می‌شود (Felicia et al., 2024; Tziner et al., 2020). با این حال، رویکردهای مدیریتی به طور فزاینده‌ای به سمت استفاده از راهکارهای سطحی و به ظاهر مثبت‌نگر، گرایش پیدا کرده‌اند که از آن به عنوان «انگیزش مصنوعی[1]» یا «مثبت‌اندیشی سمی[2]» یاد می‌شود. این پدیده به ترویج بیش از حد خوش‌بینی همراه با سرکوب هیجانات منفی اشاره دارد (Felicia et al., 2024). مدیران تحت تأثیر محتواهای انگیزشی کوتاه، ممکن است تصور کنند که با استفاده از جملات زیبا و نقل‌قول‌های الهام‌بخش می‌توانند چالش‌های عمیق منابع انسانی مانند فرسایش شغلی، افت تعهد سازمانی و نرخ بالای ترک خدمت را مدیریت کنند. این رویکرد که بر ترغیب کلامی تمرکز دارد، اغلب فاقد زیرساخت‌های حمایتی واقعی است و نمی‌تواند جایگزین سیاست‌گذاری‌های ساختاریافته در مدیریت منابع انسانی شود (Bandura, 1977; Tang et al., 2024).

شیوع انگیزش مصنوعی در محیط‌های کاری، نمایانگر یک معضل مهم در مدیریت منابع انسانی است، جایی که مدیران، تحت تأثیر محتوای انگیزشی کوتاه مانند ریل‌ها یا ویدیوها، تفکر مثبت زرد (اصطلاحی دال بر خوش‌بینی افراطی ساده‌انگارانه) را به عنوان درمانی برای مسائل عمیقی مانند فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه، عدم تعهد و خروج از سازمان، اتخاذ می‌کنند (Wachs et al., 2019). این رویکرد به جای پرداختن به تجربه واقعی کارکنان، بر نمایش و حفظ فضای مثبت در محیط کار تأکید می‌کند؛ در نتیجه، ممکن است فاصله‌ای میان احساسات واقعی کارکنان و انتظارات محیط کار درباره مثبت‌بودن ایجاد شود (Grosvenor & Loi, 2026). در نتیجه، کارکنان سرخوردگی فزاینده و سرکوب عاطفی را تجربه کرده و امنیت روانی آن ها کاهش می یابد که به نوبه خود خستگی و ترک خدمت را تشدید می‌کند (Negruti et al., 2015). زمانی که مدیران صرفاً بر خطابه‌های انگیزشی متمرکز می‌شوند بدون آنکه کاستی‌های ساختاری و زمینه‌ای مانند مسیرهای پیشرفت شغلی نامشخص یا جبران خدمات ناعادلانه را مورد توجه قرار دهند، اعضای تیم با درک این

---

1. Artificial Motivation
2. Toxic Positivity

موضوع که سرمایه گذاری معناداری برای ارتقای رفاهشان انجام نشده، به بی‌تفاوتی و بدبینی گرایش پیدا می‌کنند (Mdhlalose, 2025). گاهی نیز، تأکید سازمان بر مثبت‌اندیشی و نمایش انگیزش کارکنان، تلاشی برای ایجاد و حفظ تصویری مطلوب از کارکنان و سازمان در محیط است (Kwon, 2021). با استناد به نظریه نهادی، چنین رویه‌هایی می‌توانند در پاسخ به انتظارات و هنجارهای محیط سازمانی و با هدف کسب مشروعیت و حمایت شکل گیرند (Meyer & Rowan, 1977).

با این‌حال، هنگامی که این رویکرد به نادیده‌گرفتن مسائل و هیجانات منفی کارکنان منجر شود، می‌تواند پیامدی معکوس داشته باشد و به تضعیف بهزیستی و افزایش فرسودگی هیجانی کارکنان بینجامد (Grosvenor & Loi, 2026). مثبت‌اندیشی تحمیلی در محیط کار ممکن است ابراز احساسات منفی را سرکوب و با فشار روانی و کاهش بهزیستی کارکنان همراه شود؛ همچنین، وقتی نگرانی‌های کارکنان شنیده نمی‌شود یا پس از شنیدن پیگیری عملی صورت نمی‌گیرد، ممکن است احساس کنند صدایشان جدی گرفته نشده است (Felicia et al., 2024). به همین ترتیب، انگیزش مصنوعی که بر فشار بیرونی و کنترلی تکیه دارد، ممکن است استقلال و احساس شایستگی کارکنان را تضعیف کند؛ در مقابل، انگیزش درونی‌شده و معنادار می‌تواند از این نیازها حمایت کند (Mitchell et al., 2018). بنابراین، تمرکز صرف بر جنبه‌های انگیزشی ظاهری نه تنها در ایجاد انگیزه پایدار ناتوان است، بلکه می‌تواند به بی‌اعتمادی کارکنان و فرسودگی روانی بیشتر منجر شود (Felicia et al., 2024; Tziner et al., 2020).

مسئله اصلی این است که استفاده از انگیزش مصنوعی به عنوان یک استراتژی مدیریتی، پیامدهای منفی قابل توجهی برای سلامت روان کارکنان و عملکرد سازمان به همراه دارد. این رویکرد می‌تواند منجر به سرکوب اصالت هیجانی، افزایش استرس و ایجاد انتظارات عملکردی غیرواقعی شود که در نهایت بر رضایت شغلی و پویایی‌های سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد (Felicia et al., 2024). در چنین شرایطی، حتی رفتارهای مطلوبی مانند رفتار شهروندی سازمانی نیز اگر در یک محیط سمی و تحت فشار ایجاد شوند، می‌توانند به نتایج معکوس منجر گردند (Coldwell, 2019). با وجود افزایش توجه پژوهشگران به پیامدهای منفی مثبت‌اندیشی سمی، این پدیده همچنان در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است و درباره پیشایندها و پیامدهای آن در محیط کار، از جمله تأثیرات

آن بر کارکنان و پویایی‌های سازمانی، نیاز به پژوهش‌های بیشتری وجود دارد (Lefcoe & Connelly, 2025). مطالعات موجود اغلب به بررسی نظریه‌های کلی انگیزش یا پیامدهای منفردی مانند فرسودگی می‌پردازند، اما تعداد کمی از آن‌ها این موارد را برای تحلیل انگیزش سطحی و مصنوعی به عنوان پدیده‌ای متمایز در بافت مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار می‌دهند (Bhandarker & Rai, 2019). این شکاف به ویژه در تحقیقات تجربی که عوامل میانجی مانند حمایت سازمانی و رفاه کارکنان را کاوش نکرده یا از طرح‌های طولی برای ردیابی تحول از مداخلات مصنوعی تا پیامدهای زیان‌بار استفاده نکرده‌اند، مشهود است (Shinde, 2025). علاوه بر این، تحقیقات اغلب از تفاوت‌های فرهنگی در نحوه بروز انگیزش مصنوعی غافل هستند و این موضوع، تعمیم‌پذیری یافته‌ها در بین نیروهای کاری متنوع را محدود می‌کند (Bhat & Patni, 2023). بنابراین، اگرچه ادبیات پژوهشی به طور وسیع به مبحث انگیزش شغلی پرداخته است (Van den Broeck et al., 2019) و مطالعات نوظهوری نیز به پدیده مثبت‌اندیشی سمی توجه کرده‌اند (Felicia et al., 2024; Lefcoe & Connelly, 2025)، اما شکاف پژوهشی در عدم وجود یک مدل یکپارچه که به طور مشخص عوامل پیشایندی (چرا مدیران به این رویکرد روی می‌آورند؟) و پسایندی (پیامدهای کامل آن بر فرد و سازمان چیست؟) انگیزش مصنوعی را تحلیل کند، قابل مشاهده است.

پیشینه پژوهش

انگیزش شغلی

انگیزش در روانشناسی سازمانی به‌طور گسترده به صورت فرآیندهای درونی تعریف می‌شود که رفتار را برای دستیابی به اهداف، انرژی و تداوم بخشیده و جهت می‌دهد (Deci & Ryan, 2000). نظریه‌های سنتی، پایه‌ای برای درک انگیزش اصیل فراهم می‌کنند که به شدت در تقابل با انواع مصنوعی آن قرار دارد. در این راستا، سلسله مراتب نیازهای مازلو، ساختاری هرمی را مطرح می‌کند که در آن نیازهای فیزیولوژیک و امنیتی باید پیش از آنکه نیازهای سطح بالاتری مانند تعلق، احترام و خودشکوفایی بتوانند محرک انگیزش باشند، برآورده شوند (Maslow, 1943). این بدان معناست که در مدیریت منابع انسانی، تأکید بر مثبت‌اندیشی سطحی نمی‌تواند جایگزین توجه به نیازهای اساسی کارکنان، به‌ویژه نیاز به

امنیت و ثبات شغلی، شود؛ زیرا تأمین این نیازها می‌تواند زمینه لازم را برای توجه کارکنان به نیازهای سطوح بالاتر و رشد فردی فراهم کند (Wahba & Bridwell, 1976). در همین زمینه، نظریه دو عاملی هرزبرگ عوامل بهداشتی (مانند حقوق و شرایط کاری) را که از نارضایتی جلوگیری می‌کنند از عوامل انگیزشی (مانند موفقیت و قدردانی) که رضایت و عملکرد را تقویت می‌کنند، تفکیک می‌کند (Herzberg, 1966). انگیزش مصنوعی اغلب عوامل انگیزشی را تقلید می‌کند اما به عنوان یک کمبود در عوامل بهداشتی عمل می‌کند، محرک‌های درونی را نادیده گرفته و به تبعیت سطحی به جای تعهد واقعی می‌انجامد (Atlassian, 2022).

نظریه خودتعیین‌گری اثر دسی و رایان نیز بر انگیزش درونی از طریق خودمختاری، شایستگی و ارتباط تأکید می‌کند و استدلال می‌کند که کنترل‌های بیرونی این نیازها را تضعیف کرده و به بی‌انگیزگی یا فرسودگی منجر می‌شوند (Deci & Ryan, 2000). به طور کلی، انگیزش شغلی به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که رفتارکاری را هدایت و تنظیم می‌کنند (Van den Broeck et al., 2019). نظریه‌های متعددی مانند نظریه تعیین سرنوشت[1] و نظریه تعیین هدف[2] نیز بر این نکته تأکید دارند که انگیزش پایدار، ریشه در نیازهای روانی اساسی، اهداف شفاف و حمایت‌های محیطی دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که منابع شغلی (مانند استقلال، حمایت اجتماعی و بازخورد) و منابع شخصی (مانند خودکارآمدی) به طور مثبت با انگیزش در ارتباط هستند (Tang et al., 2024).

ریاکاری سازمانی و جداسازی نمادین

انگیزش مصنوعی با ادبیات ریاکاری سازمانی[3] و جداسازی نمادین[4] پیوند نظری نزدیکی دارد. برانسون[5] (2002) ریاکاری سازمانی را جدایی نظام‌مند میان گفتار، تصمیم و اقدام تعریف می‌کند و آن را پاسخی کارکردی به الزامات نهادی متعارض می‌داند، نه صرفاً یک نقص اخلاقی. از طرفی ساختارهای رسمی اغلب به‌عنوان «اسطوره‌های عقلانی‌شده» برای کسب مشروعیت پذیرفته می‌شوند، در حالی که فعالیت‌های واقعی سازمان از آن‌ها جدا

---

[1]. Self-Determination Theory
[2] . Goal-Setting Theory
[3] organizational hypocrisy
[4] symbolic decoupling
[5] Brunsson

می‌ماند. این سازوکار جداسازی نمادین در بخش دولتی برجسته‌تر است: سازمان ساختارها و آیین‌های نمادین را برای پاسخ به انتظارات بیرونی می‌پذیرد، اما فعالیت اصلی را انعطاف‌پذیر یا بدون تغییر نگه می‌دارد. انگیزش مصنوعی را می‌توان تجلی همین منطق جداسازی در حوزه انگیزش دانست: سازمان نمادها و آیین‌های انگیزش مانند کارگاه، سخنرانی وگفتمان مثبت را به نمایش می‌گذارد، بدون آنکه شرایط ساختاری تولیدکننده بی‌انگیزگی را تغییر دهد(Rowan&Meyer,1977).

کار هیجانی و سرخوشی اجباری

ادبیات کار هیجانی[1] سازوکار خرد انگیزش مصنوعی را روشن می‌کند و اشاره به .فرایند تنظیم هیجان برای پاسخ به الزامات نقش شغلی دارد. در سطح سازمانی، هنگامی که «مثبت بودن» از یک راهبرد فردی به یک هنجار اجباری تبدیل می‌شود، به سرخوشی اجباری[2] یا مثبت‌اندیشی سمی می‌رسیم: فضای مشروع برای بیان هیجانات منفی محدود می‌شود، کارکنان به بازی سطحی مستمر وادار می‌شوند و در نتیجه فرسودگی هیجانی و مسخ شخصیت تشدید می‌گردد. این خط نظری، توجیه مفهوم‌سازی بُعد هیجانی انگیزش مصنوعی به‌عنوان «تحریک هیجانی موقت و ناپایدار» را فراهم می‌کند(Grandey,2003).

انگیزش مصنوعی و مثبت‌اندیشی سمی

انگیزش مصنوعی را می‌توان به عنوان کاربرد سطحی «ترغیب کلامی» بدون توجه به سایر منابع کلیدی شکل‌دهنده خودکارآمدی و انگیزش، مانند تجربیات موفق عملکردی و حمایت‌های ساختاری، تعریف کرد (Bandura,1977). این پدیده ارتباط نزدیکی با مفهوم مثبت‌اندیشی سمی دارد که بر اجتناب از هیجانات منفی و ترویج افراطی خوش‌بینی تأکید می‌کند (Felicia et al., 2024). در چنین فضایی، کارکنان از ابراز نگرانی‌ها، استرس‌ها و چالش‌های واقعی خود منع می‌شوند که این امر به نوبه خود باعث افزایش تحلیل هیجانی و رفتارهای کاری معکوس[3] می‌گردد (Tziner et al., 2020). انگیزش مصنوعی را می‌توان، در یک چارچوب مفهومی، با اشکال کنترل‌شده انگیزش بیرونی مرتبط دانست؛ در این وضعیت، رفتار فرد تحت تأثیر فشارها، الزامات یا مشوق‌های بیرونی قرار می‌گیرد و در مقایسه

---

[1] emotional labor
[2] compulsory happiness
[3]. Counterproductive Work Behavior

با انگیزش خودمختار، با تأمین نیازهای اساسی روان‌شناختی مانند خودمختاری و ارتباط اجتماعی سازگاری کمتری دارد (Deci et al., 2017). نظریه حفظ منابع[1] با این مفهوم مکمل است و پیشنهاد می‌کند که محیط‌های سمی، منابع شخصی را تحلیل برده و منجر به استرس و کناره‌گیری می‌شوند مگر اینکه توسط حمایت سازمانی تعدیل شوند (Hobfoll, 1989; Rasool et al., 2021). انگیزش مصنوعی با مثبت‌اندیشی سمی و هنجار سرخوشی اجباری پیوند نزدیک دارد(Lefcoe & Connelly, 2025) ویژگی مشترک آن‌ها محدودسازی فضای مشروع بیان هیجانات منفی و اتکا به بازی سطحی برای حفظ «ظاهر مثبت» است.

انگیزش مصنوعی که می‌تواند در قالب مثبت‌اندیشی سطحی یا سمی مفهوم‌پردازی شود، شامل تأکید افراطی بر مثبت‌بودن و کم‌اهمیت جلوه‌دادن تجربه‌ها و هیجانات منفی است. چنین رویکردی ممکن است با پیامدهایی همچون خستگی هیجانی کارکنان همراه باشد و در نهایت با افزایش قصد کناره‌گیری از شغل ارتباط داشته باشد (Grosvenor & Loi, 2026). پشتوانه نظری، آن را به نظریه‌های کار عاطفی پیوند می‌زند، جایی که رفتار ظاهری (تظاهر به مثبت‌بودن) به فرسودگی منجر می‌شود (Hochschild, 1983; Grandey, 2000) در بخش منابع انسانی، این وضعیت در قالب اقدامات مدیریتی متجلی می‌شود که الهام‌بخشی سریع را بر اصلاحات ساختاری اولویت می‌دهد و از نظریه تبادل اجتماعی بهره می جوید؛ چهارچوبی که نشان می‌دهد وقتی صداقت درک شده وجود نداشته باشد، مبادلات مبتنی بر اعتماد دچار اختلال می‌شود (Blau, 1964). در این خصوص، شواهد تجربی نشان می‌دهد که چنین رویکردهایی با سرکوب بازخورد واقعی، فرسایش را تشدید می‌کنند و بر ضرورت توسعه مدل‌های یکپارچه‌ای تاکید می کنند که تمایز بین انگیزش مصنوعی و انگیزش اصیل را ممکن می سازد (Pincus, 2022).

برای توجیه ضرورت معرفی این سازه، باید آن را از سازه‌های مجاور تفکیک کرد. مثبت‌اندیشی سمی بر سرکوب هیجانات منفی و اجبار به خوش‌بینی تمرکز دارد (Lefcoe & Connelly, 2025) و عمدتاً یک هنجار فرهنگی–ارتباطی است؛ «کار عاطفی» به مدیریت احساسات در تعامل با مشتری/ارباب‌رجوع اشاره دارد (Hochschild, 1983; Grandey, 2003) و یک فرایند فردی–تعاملی است؛ «انگیزش بیرونی کنترل‌شده» در نظریه

[2]. Conservation of Resources Theory

خودتعیین‌گری به رفتاری اشاره دارد که توسط فشار یا پاداش بیرونی هدایت می‌شود (Deci et al., 2017) و یک حالت انگیزشی است؛ و «نمایش انگیزه» تاکتیکی برای مدیریت تصویر است (Kwon, 2021). آنچه «انگیزش مصنوعی» را متمایز می‌کند، ترکیب سه ویژگی است: (۱) ماهیت راهبردی–مدیریتی (نه صرفاً فردی یا فرهنگی)، (۲) پیوند هم‌زمان با نمایش، هیجان و ساختار، و (۳) کارکرد آن به‌عنوان جانشین نمادین اصلاحات ساختاری. به همین دلیل، نوآوری این پژوهش در بررسی و فهم انگیزش مصنوعی است که عمدتا در سازمانها پدیدار است اما بررسی نشده‌است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر(ان) و سال	یافته اصلی	ارتباط با پژوهش حاضر
۱	Felicia et al (2024)	مثبت‌اندیشی سمی در محیط کار با سرکوب هیجانات، افزایش استرس، فرسودگی شغلی و کاهش بهزیستی کارکنان همراه است.	به تعریف مفهومی انگیزش مصنوعی و شناسایی پیامدهای منفی آن کمک می‌کند.
۲	Van den Broeck et al (2019)	یک چارچوب یکپارچه برای انگیزش شغلی ارائه می‌دهد که شامل پیشایندها (شخصی و زمینه‌ای) و پیامدها است.	مبانی نظری لازم برای تمایز بین انگیزش واقعی و مصنوعی را فراهم می‌سازد.
۳	Tang et al (2024)	فراتحلیل نشان می دهد که منابع شغلی (مانند حمایت) پیش‌بینی‌کننده‌های قوی انگیزش خدمت عمومی هستند که این انگیزش با نگرش‌ها، رضایت، تعهد، مشارکت و عملکرد شغلی مثبت مرتبط است.	بر اهمیت زیرساخت‌های حمایتی (و نه فقط کلامی) برای ایجاد انگیزه واقعی تأکید می‌کند.
۴	Tziner et al (2020)	کارکنان با هوش هیجانی بالا ولی انگیزش شغلی پایین، ارتباط معناداری با رفتارهای انحرافی و فرسودگی هیجانی نشان می دهند.	ارتباط مستقیم بین نبود انگیزه واقعی و پیامدهای رفتاری منفی را نشان می‌دهد.
۵	Akhtar et al (2026)	در محیط‌های کاری سمی، هویت‌سازی سازمانی می‌تواند به طور متناقضی از طریق شایعات منفی به فرصت‌طلبی شغلی منجر شود.	نشان می‌دهد که چگونه یک زمینه سازمانی نامناسب می‌تواند نتایج منفی را تشدید کند.
۶	Coldwell (2019)	فشار بیش از حد بر کارکنان در محیط‌های سمی می‌تواند منجر به فرسودگی شود، حتی	به شناسایی عوامل پیشایندی (فشار مدیریتی) که ممکن است

ردیف	پژوهشگر(ان) و سال	یافته اصلی	ارتباط با پژوهش حاضر
		اگر در قالب رفتارهای شهروندی سازمانی بروز کند.	به استفاده از انگیزش مصنوعی منجر شود، کمک می‌کند.
۷	Grosvenor & Loi (2026)	مثبت‌اندیشی سمی با شرم و فرسودگی هیجانی کارکنان مرتبط است و می‌تواند با افزایش قصد کناره‌گیری از شغل همراه باشد.	توجه به پیامدهای مثبت‌اندیشی سمی، از جمله شرم، فرسودگی هیجانی و قصد کناره‌گیری از شغل
۸	Oates-Forney (2025)	مثبت‌اندیشی اجباری اعتماد و ایمنی روانشناختی را از بین برده و به فرسودگی دامن می‌زند.	لزوم آموزش رهبری مبتنی بر هوش عاطفی برای ساخت تیم‌های تاب‌آور را ارائه می دهد.
۹	Rasool et al (2021)	محیط کاری سمی با مشارکت شغلی کارکنان رابطه منفی و معنادار دارد و حمایت سازمانی و بهزیستی کارکنان در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کنند.	تاکید بر اینکه سازمان‌ها باید در سیستم‌های حمایتی سرمایه‌گذاری کنند تا فضای سمی را کاهش دهند.
۱۰	Pincus (2022)	مشارکت یک حالت انگیزشی است؛ رویکردهای سطحی به سردرگمی منجر می‌شوند.	اقدامات مدیریت منابع انسانی باید با انگیزه‌های محوری همسو باشند.
۱۱	Lefcoe & Connelly(2025)	مثبت‌اندیشی سمی در محیط کار، به‌عنوان تأکید افراطی بر نگرش‌های مثبت و محدودکردن ابراز هیجانات منفی، می‌تواند پیامدهای نامطلوبی برای کارکنان و پویایی‌های سازمانی به همراه داشته باشد.	اصلاحات فرهنگی برای مقابله با انگیزش سطحی مورد نیاز است.
۱۲	Shinde (2025)	مثبت‌اندیشی سطحی با فرسودگی و ترک خدمت مرتبط است.	تشخیص زودهنگام تاکتیک‌ها می‌تواند از بحران‌های منابع انسانی جلوگیری کند.
۱۳	Bhat & Patni (2023)	محیط کار سمی می‌تواند با کاهش انگیزش کارکنان و شکل‌گیری فرهنگ کاری نامطلوب همراه باشد.	توجه به عوامل مؤثر بر انگیزش و ایجاد محیط کاری سالم‌تر برای تقویت فرهنگ سازمانی مطلوب ضروری است.
۱۴	Grandey (2003)	بازی سطحی (تظاهر به احساسات مطلوب) با فرسودگی هیجانی بیشتر همراه است؛ در مقابل، بازی عمیق با ارائه عاطفی مطلوب‌تر ارتباط دارد.	آموزش در بازی عمقی و بیان اصیل می‌تواند پیامدهای منفی را کاهش دهد.

با توجه به تفاسیر فوق، انگیزش واقعی زمانی شکوفا می‌شود که کارکنان احساس کنند در محیطی عادلانه و حمایتی فعالیت می‌کنند که به رشد و ارزشمندی آن‌ها کمک می‌کند. این مطالعه با بررسی انگیزش مصنوعی با کمک لنزی چندرشته‌ای از طریق کاوش در مبانی نظری، شواهد تجربی و دلالت‌های آن برای سیاست‌گذاری سازمانی، در پی پرکردن شکاف میان اقدامات سطحی و راهبردهای ساختاریافته مدیریت منابع انسانی است که شفافیت، پاداش عادلانه، محیط‌های امن و تعاریف روشن نقش را ترویج می‌کنند (Rasool et al., 2021). زیرا در فضای کاری ناسالم، رویکردها و اقدامات سطحی مدیریتی می‌توانند. پیامدهای منفی را تشدید کرده و باعث رفتارهای خودخواهانه و فرصت‌طلبی در محیط کار شوند (Akhtar et al., 2026).

این پژوهش به درک عمیقی از چگونگی پرورش انگیزش اصیل برای فراهم نمودن امکان رشد انسانی، دیده‌شدن و احساس ارزشمندی در درون سازمان‌ها کمک می‌کند و با هدف فهم و تحلیل پدیده انگیزش مصنوعی، به دنبال شناسایی عوامل پیشایندی و پسایندی آن در محیط‌های کاری است.

روش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون و از نظر هدف، کاربردی است. به منظور گردآوری داده‌های کیفی، از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شد. جامعه پژوهش شامل ۱۸ نفر اعضای علمی گروه مدیریت دولتی، کارشناسان و متخصصان شاغل در سازمان های دولتی بود. نمونه گیری به صورت هدفمند انجام شد و انتخاب مشارکت کنندگان از سطوح مختلف در سازمانهای دولتی شامل کارشناسان منابع انسانی با حداقل ۵ سال سابقه فعالیت بود که تخصص، تجربه و آگاهی کافی در زمینه موضوع پژوهش داشتند و امکان دستیابی به دیدگاه‌های متنوع فراهم شد. اشباع نظری در مصاحبه شانزدهم حاصل شد و داده جدیدی به تحلیل اضافه نشد. اما برای اطمینان بیشتر از کفایت داده ها، دو مصاحبه دیگر نیز انجام گردید و در مجموع ۱۸ مصاحبه با استفاده از نرم افزار مکس کیودا مورد تحلیل قرار گرفت. انتخاب خبرگان با این منطق صورت گرفت که آنان به‌واسطه نقش نظارتی، مدیریتی یا مشاوره‌ای، تجربه غیرمستقیم و مشاهده‌ای گسترده‌ای از پدیده انگیزش مصنوعی و پیامدهای آن در واحدهای سازمانی دارند.

برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای (Braun & Clarke, 2006) استفاده شد. آشنا شدن با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نامگذاری مضامین و تهیه گزارش نهایی.

محورهای مصاحبه شامل موارد زیر بود:

- ❖ به نظر شما، انگیزش مصنوعی به چه معناست و چه ابعادی دارد؟
- ❖ چه شرایط، عوامل و محرکهایی بر توسعه و شکل گیری انگیزش مصنوعی در سازمانها موثر است؟
- ❖ پیامدهای انگیزش مصنوعی در سازمانها کدامند؟

برای اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد داده‌ها، از معیارهای چهارگانه (Lincoln & Guba, 1985) شامل اعتبار، قابلیت اعتماد، انتقال پذیری و تاییدپذیری استفاده شد. برای افزایش اعتبار داده ها و باورپذیری، داده ها پس از تحلیل و کدگذاری توسط چند تن از اساتید دانشگاهی رشته مدیریت دولتی مورد بازبینی و سنجش قرار گرفت. جهت افزایش انتقال پذیری نتایج به موقعیت های مشابه، ویژگی های مشارکت کنندگان و حوزه فعالیت آن ها توصیف شد. برای افزایش قابلیت اعتماد یعنی اتکاپذیری و تکرار پذیری، همه مراحل تحقیق به صورت مستند ثبت شد. همچنین با بازبینی کدها و داده ها توسط چند تن از اساتید متخصص در حوزه مدیریت دولتی نیز ثبات تحلیل و نتایج تایید شد. برای تاییدپذیری و اطمینان از اینکه یافته ها منعکس کننده داده ها و ناشی از سوء گیری پژوهشگر نیستند. تمامی یادداشت‌های میدانی و مصاحبه‌ها، و کدگذاری‌ها بر اساس داده‌های واقعی، نگهداری و شفاف سازی روند تحلیل انجام شد.

یافته‌ها

یافته های توصیفی

ویژگی‌های جمعیت شناسی خبرگان شامل: ۵ نفر از کارشناسان واحد منابع انسانی، ۸ نفراعضای علمی و ۵ نفر مسئولان واحدها دولتی بودند. از این تعداد ۸ نفر دارای مدرک دکتری، ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۷ نفر دارای مدرک کارشناسی بودند. ۱۱ نفر دارای سابقه خدمت ۵ تا ۱۵ سال و ۷ نفر دارای سابقه خدمت بالاتر از ۱۵ سال بودند.

یافته های کیفی

به‌منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون با استفاده از الگوی شش‌مرحله‌ای (Braun & Clarke, 2006) استفاده شد. این فرایند با هدف شناسایی، سازمان‌دهی و تفسیر الگوهای معنادار موجود در داده‌ها و استخراج مضامین مرتبط با موضوع پژوهش انجام گرفت.

گام اول: متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با محتوای داده‌ها، دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و مفاهیم تکرارشونده در اظهارات آنان آشنایی کافی پیدا کند.

گام دوم: کدهای اولیه از طریق شناسایی بخش‌های معنادار متن که با اهداف پژوهش ارتباط داشتند، استخراج و تدوین شدند.

گام سوم: کدهای اولیه بر اساس شباهت‌های مفهومی و ارتباط معنایی با یکدیگر مقایسه و دسته‌بندی شدند و مضامین اولیه شکل گرفتند.

گام چهارم: مضامین استخراج‌شده از نظر انسجام درونی و میزان انطباق با کدهای مربوط و مجموعه داده‌ها مورد بازبینی قرار گرفتند و در برخی موارد اصلاح یا ادغام شدند.

گام پنجم: مضامین نهایی با توجه به محتوای مفهومی و نقش آن‌ها در تبیین پدیده مورد مطالعه، تعریف و نام‌گذاری شدند.

گام ششم: یافته‌های حاصل از فرایند تحلیل در قالب گزارشی منسجم تدوین شد و مضامین نهایی با استفاده از شواهد مستخرج از مصاحبه‌ها و نقل‌قول‌های مرتبط از مشارکت‌کنندگان ارائه شدند. حاصل این فرایند، سازمان‌دهی نظام‌مند داده‌های کیفی و شناسایی مضامین اصلی و فرعی مرتبط با پدیده مورد مطالعه بود که مبنای ارائه یافته‌های کیفی پژوهش قرار گرفت.

درجدول۲، نمونه ای از گزاره‌های مصاحبه به همراه کد مصاحبه شونده‌ها ارائه گردیده است. در ادامه پدیده انگیزش مصنوعی و ابعاد آن، شرایط و علل انگیزش مصنوعی و همچنین، پیامدها و آثار انگیزش مصنوعی در قالب مضامین استخراج شده در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۲. نمونه ای از کدهای اولیه، گزاره های مصاحبه و کد مصاحبه شونده ها

کد اولیه	نمونه ای از گزاره‌های مصاحبه(واحد معنایی)	کد مصاحبه شونده‌ها
نمایش انگیزه	حضور اجباری در کارگاه‌های انگیزشی، برنامه‌های سرگرم‌کننده که واقعاً مسأله‌ای از بارکاری، عدالت یا امنیت روانی حل نمی‌کنند.	۹-۷-۶-۲-۱۱

کد اولیه	نمونه ای از گزاره‌های مصاحبه(واحد معنایی)	کد مصاحبه شونده‌ها
	تأکید بر ظاهر مثبت‌اندیشی بدون تغییر واقعی در نگرش یا فرهنگ سازمان	
مثبت اندیشی زرد	تیم‌هایی که در آن هر گونه اظهار نارضایتی، نقد سازنده یا طرح مسئله، با برچسب منفی‌نگری یا سمی بودن ساکت می‌شود در نتیجه افراد یاد می‌گیرند احساسات خود را پنهان کنند و فقط ظاهرِ انگیزه را حفظ کنند.	۹-۱۱-۱۲-۱۵-۱
ضعف سیستم‌های اندازه‌گیری	وقتی معیار پیشرفت مبهم است، شعار جای واقعیت را می‌گیرد.	۶-۱۰-۱۳-۱۵
ضعف بلوغ رهبری مدیران	از پیام‌های کلیشه‌ای به‌عنوان ابزار مدیریت استفاده می‌کنند. مدیران باید نیازهای کارکنان خود را درک کنند.	۳-۴-۱۳-۱
ضعف شایستگی‌های انسانی مدیران	برخی مدیران نمی توانند با زیردستان خود ارتباط بگیرند. مدیر باید اختلافات در محل کار را مدیریت کند. مدیران فاقد مهارت‌های انسانی‌اند.	۵-۶-۱۰
فرسودگی شغلی مضاعف	الزام مکرر به نمایش انگیزش، موجب خستگی زمان انجام کار می‌شود.	۴-۷-۱۲-۱۳
کاهش خلاقیت و یادگیری	فضای مصنوعی باعث کاهش بازخورد صادقانه و رشد فردی می‌شود.	۴-۶-۱۱-۱۳

مطابق با اطلاعات جدول۳ و شکل۱، ابعاد پدیده انگیزش مصنوعی شامل ۱- نمایشی: نمایش انگیزه، تظاهر به شادابی، انگیزش ظاهری، سرمایه نمادین، آرایش سازمانی، مثبت‌اندیشی زرد ،۲- ساختاری: الزام به حفظ نگرش مثبت، انگیزش تحمیلی، فقدان خودمختاری، غلبه شعار بر سیاست، فقدان زیرساخت منابع انسانی، راه‌حل‌های سریع و کم‌هزینه می باشد.

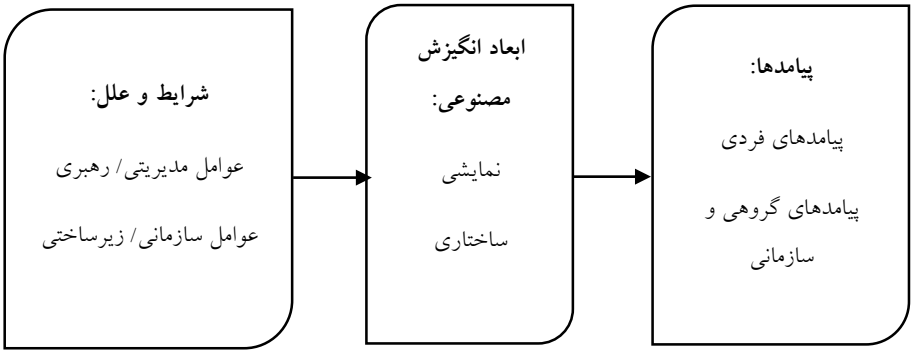
شرایط و علل پدیده انگیزش مصنوعی شامل ۱- عوامل مدیریتی/رهبری: ضعف بلوغ رهبری مدیران، ضعف شایستگی‌های انسانی مدیران، فشار برای نتایج کوتاه‌مدت، جهل خوش‌خیم یا شرورانه، ناتوانی در حل مسائل ساختاری، روایت‌سازی و تصویرسازی به‌جای مسئله‌محوری، ناامنی روانی ۲- عوامل سازمانی/زیرساختی: تابو شدن انتقاد و نارضایتی، هنجار مثبت نگر باش، فرهنگ سازمانی مبتنی بر ظاهر، ضعف سیستم‌های اندازه گیری، فقدان عدالت در پاداش و جبران خدمات، نبود شفافیت در مسیر رشد و ارتقا، ابهام نقش‌ها و ارزیابی عملکرد، ضعف شاخص‌های سلامت سازمانی، تاثیر جو مجازی می باشد.

در نهایت پیامدها و آثار انگیزش مصنوعی شامل ۱- پیامدهای فردی: فرسودگی شغلی مضاعف، بی‌اعتمادی و بدبینی عمیق، کاهش خلاقیت و یادگیری، تحریک هیجانی موقتی، اثرگذاری زودگذر، فقدان پایداری انگیزه ۲- پیامدهای گروهی و سازمانی: فرسایش سرمایه اجتماعی، نفاق سازمانی، سکوت و سپس خروج فیزیکی، مسخ رسالت سازمانی، افت تعهد و درگیری شغلی، ایجاد بحران مشروعیت برای مدیریت می‌باشد.

جدول ۳. ابعاد، عوامل تاثیرگذار پیش برنده و پیامدهای انگیزش مصنوعی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد اولیه
انگیزش مصنوعی	نمایشی	نمایش انگیزه، تظاهر به شادابی، انگیزش ظاهری، سرمایه نمادین، آرایش سازمانی، مثبت‌اندیشی زرد
	ساختاری	الزام به حفظ نگرش مثبت، انگیزش تحمیلی، فقدان خودمختاری، غلبه شعار بر سیاست، فقدان زیرساخت منابع انسانی، راه‌حل‌های سریع و کم‌هزینه
شرایط و علل	عوامل مدیریتی/رهبری	ضعف بلوغ رهبری مدیران، ضعف شایستگی‌های انسانی مدیران، فشار برای نتایج کوتاه‌مدت، جهل خوش‌خیم یا شرورانه، ناتوانی در حل مسائل ساختاری، روایت‌سازی و تصویرسازی به‌جای مسئله‌محوری، ناامنی روانی
	عوامل سازمانی/زیرساختی	تابو شدن انتقاد و نارضایتی، هنجار مثبت نگر باش، فرهنگ سازمانی متنی بر ظاهر، ضعف سیستم‌های اندازه‌گیری، فقدان عدالت در پاداش و جبران خدمات، نبود شفافیت در مسیر رشد و ارتقا، ابهام نقش‌ها و ارزیابی عملکرد، ضعف شاخص‌های سلامت سازمانی، تاثیر جو مجازی
پیامدها	پیامدهای فردی	فرسودگی شغلی مضاعف، بی‌اعتمادی و بدبینی عمیق، کاهش خلاقیت و یادگیری، تحریک هیجانی موقتی، اثرگذاری زودگذر، فقدان پایداری انگیزه
	پیامدهای گروهی و سازمانی	فرسایش سرمایه اجتماعی، نفاق سازمانی، سکوت و سپس خروج فیزیکی، مسخ رسالت سازمانی، افت تعهد و درگیری شغلی، ایجاد بحران مشروعیت برای مدیریت

شکل ۱. نمودار تحلیل مضمون



آماده انتشار

آماده انتشار

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف فهم و تحلیل پدیده انگیزش مصنوعی نشان داد که این پدیده را باید به‌عنوان نوعی الگوی سازمانی در نظر گرفت که در آن نمایش انگیزش بر ایجاد واقعی انگیزش غلبه پیدا می‌کند.

یافته‌های حاصل از تحلیل تماتیک نشان می‌دهد که انگیزش مصنوعی را نمی‌توان صرفاً به‌عنوان استفاده نادرست از شیوه‌های انگیزشی یا تلاش مدیران برای افزایش روحیه کارکنان تفسیر کرد؛ بلکه این پدیده یک سازه چندبعدی و چندسطحی است که در تعامل میان زمینه‌های مدیریتی، ساختاری و فرهنگی سازمان شکل می‌گیرد و در نهایت به تولید نوعی انگیزش ظاهری و ناپایدار منجر می‌شود. بر این اساس، انگیزش مصنوعی هنگامی پدیدار می‌شود که سازمان به‌جای مواجهه با مسائل واقعی مؤثر بر انگیزش و ریشه یابی ساختاری این مسائل، به ابزارهای سطحی روی آورده و بر ایجاد و نمایش نشانه‌های انگیزشی تمرکز کند. در چنین شرایطی، نگرش مثبت از حالت اختیاری و درونی به یک انتظار سازمانی تبدیل می‌شود و میان احساس و تجربه واقعی کارکنان و رفتاری که در محیط کار بروز می دهند، فاصله ایجاد می‌شود. در این خصوص نتایج پژوهش Van den Broeck et al (2019) چارچوب نظری مناسبی برای تبیین پیشایندها، فرایندها و پیامدهای انگیزش شغلی فراهم می‌کند و مبنایی برای تمایز مفهومی میان انگیزش واقعی و باکیفیت و انگیزش مصنوعی را فراهم می‌سازد.

یکی از نکات مهم در تفسیر یافته‌ها، تمایز میان انگیزش اصیل و انگیزش مصنوعی است. در انگیزش واقعی، فرد با برخورداری از منابع، عدالت، فرصت رشد، بازخورد و حمایت مدیریتی، از درون خودانگیخته شده و در جهت دستیابی به اهداف سازمان احساس وظیفه می‌کند. در مقابل، در انگیزش مصنوعی، سازمان ممکن است بدون حمایت و اصلاح زمینه‌های تولید نارضایتی و برآوردن نیازهای کارکنان، از آن‌ها انتظار داشته باشد انگیزش ظاهری و شادابی و اشتیاق خود به عنوان عضو سازمان را حفظ کنند. در این زمینه Tang et al (2024) در یک فراتحلیل نشان دادند که منابع شغلی، از جمله حمایت، با انگیزش خدمت عمومی رابطه مثبت دارند و در ادامه انگیزش خدمت عمومی نیز با نگرش‌های شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت و عملکرد رابطه مثبت دارد.

مشکل زمانی ایجاد می‌شود که با ترویج مثبت اندیشی افراطی و الزام به حفظ نگرش مثبت، کارکنان تصور می‌کنند که نباید احساس نارضایتی، خستگی و نگرانی خود را ابراز کرده و هیجانات منفی یا حتی انتقاد خود را بیان کنند و این وضعیت می‌تواند باعث شود تجربه‌های منفی واقعی کارکنان نادیده گرفته یا کم‌اهمیت جلوه داده شود. این یافته ها با نتایج پژوهش Rasool et al (2021) مطابقت دارد؛ یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که محیط نامطلوب و سمی سازمانی می‌تواند با تضعیف حمایت سازمانی و بهزیستی کارکنان، مشارکت شغلی را کاهش دهد؛ بنابراین با عدم حمایت کافی از کارکنان انگیزش کارکنان، کاهش و این امر منجر به بی‌اعتمادی و بدبینی و افت تعهد و درگیری شغلی می گردد.

یافته‌ها نشان می‌دهند که انگیزش مصنوعی زمانی شکل می‌گیرد که میان شرایط واقعی سازمان و تصویری که سازمان از محیط کار ارائه می‌کند، شکاف ایجاد شود. در این شرایط ضعف مدیریتی، ناکارآمدی سیستم، محدودیت فرصت‌های رشد، ابهام و سایر مسائلی که در سازمان وجود دارد به جای توجه و اصلاح با جلوه‌های مثبت سازمانی پوشانده می شوند. لذا، تأکید بر مثبت‌اندیشی و ایجاد تصویر مطلوب از سازمان، در صورت جایگزینی با روش‌های حل مسئله، می‌تواند به شکل گیری انگیزش ظاهری و ناپایدار منجر شود. به عبارت دیگر، به جای تغییر شرایطی که انگیزش کارکنان را تضعیف می‌کند، تلاش می‌شود نگرش و برداشت کارکنان از آن شرایط تغییر داده شود و این نمایش انگیزه، به صورت سطحی در رفتار کارکنان قابل مشاهده می‌گردد. در این رابطه، نتایج پژوهش Grandey (2003) نشان می‌دهدکه فاصله میان تجربه واقعی کارکنان و نمایش ظاهری می‌تواند به فرسودگی و پیامدهای منفی منجر شود؛ این نتیجه با نقش نمایش ظاهری در شکل گیری انگیزش مصنوعی همخوانی دارد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که نقش مدیریت و رهبری در شکل گیری انگیزش مصنوعی، بیش از ایجاد یا انتقال پیام‌های انگیزشی است. بر اساس نظر خبرگان، برخی از مدیران در سازمانها به دنبال دستیابی به نتایج کوتاه‌مدت هستند؛ همچنین برخی مشارکت‌کنندگان (م۴، م۷) ضعف مهارت‌های انسانی مدیران را عامل روی‌آوری به پیام‌های کلیشه‌ای دانستند. بنابراین، ترجیح راه‌حل‌های سریع و کم هزینه بر اصلاح زیرساخت‌های منابع انسانی می‌تواند به تقویت نمودهای نمایشی انگیزش و تداوم فاصله میان وضعیت واقعی سازمان و تصویر ارائه شده از آن منجر شود. در این شرایط، تاکید بر شعارهای انگیزشی، روایت‌سازی و نمایش فضای

شاد، ممکن است جایگزین توجه به مسائلی مانند عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها، ضعف نظام سنجش و ارزیابی عملکرد، ابهام در مسیر رشد و توسعه کارکنان و فرهنگ سازمانی مبتنی بر ظاهر گردد و این امر منجر به ایجاد انگیزش مصنوعی و در ادامه تصویر سازی مثبت از سازمان، در راستای جلب حمایت و کسب مشروعیت در محیط سازمانی صورت می‌گیرد. لذا، انگیزش مصنوعی را می‌توان تا حدی پیامد مدیریت علائم و نشانه‌ها به جای مدیریت علل دانست. این یافته با نتایج پژوهش Akhtar et al (2026) هم راستاست؛ آنان نشان دادند که سمی‌بودن محیط کار می‌تواند روابط میان شناسایی سازمانی، شایعات منفی و فرصت‌طلبی شغلی را تشدید کند. این یافته بر اهمیت شرایط و زمینه سازمانی در شکل‌گیری پیامدهای منفی تأکید دارد.

براساس یافته‌ها، پیامدهای پدیده انگیزش مصنوعی ابتدا می‌تواند تجربه فردی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد، اما در صورت تداوم، به سطح روابط و فرایندهای سازمانی منتقل می‌شود. هنگامی که کارکنان از بیان مسائل و نیازهای واقعی سرخورده شوند، پیامدهایی مانند کاهش اعتماد و بدبینی به سازمان و کاهش مشارکت در حل مسائل برجسته می‌شود. این یافته با دیدگاه Luthans (2011) هم‌سو است؛ اینکه شرایط نامطلوب سازمانی می‌تواند ادراکات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و به کاهش مشارکت و شکل‌گیری نگرش‌های منفی و بدبینی نسبت به سازمان منجر شود. در سطح سازمانی نیز، استمرار این وضعیت موجب فاصله گرفتن میان تصویر سازمان و تجربه واقعی کارکنان می‌شود. در نتیجه، سازمان ممکن است برای مدتی مشروعیت اجتماعی یابد، اما به تدریج با ضعف عملکرد عملیاتی سازمان، این مشروعیت از بین خواهد رفت.

یافته‌ها حاکی از آن است که وقتی آزادی بیان، انتقاد و ابراز ناخرسندی به‌عنوان رفتاری منفی و مخالف با هنجارها و فرهنگ سازمانی تلقی شود، اغلب کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت کنند. درحالی که این سکوت و حفظ ظاهر مثبت، به معنای خشنودی و بیانگر انگیزش واقعی نیست. انتظار سازمان برای حفظ تصویر مثبت توسط کارکنان، می‌تواند آنان را به پنهان کردن مشکلات و تجربه هیجاناتی متفاوت از احساس واقعی سوق دهد. از این منظر، کارکنان ممکن است برای سازگاری با هنجارهای موجود و در راستای کنترل بیرونی، نشانه‌هایی از رضایت و حتی اشتیاق را بروز دهند، در حالی که این نشانه‌ها لزوما نشانه تغییر نگرش و انگیزش درونی نیست. این تصویر مثبت و مشارکت ظاهری می‌تواند با کاهش

تدریجی ارتباط و گفتمان همراه شود. این یافته با نتایج پژوهش Oates-Forney (2025) هم‌سو است؛ بر اساس نتایج پژوهش مذکور، مثبت‌اندیشی اجباری می‌تواند اعتماد و ایمنی روان‌شناختی را تضعیف کرده و به فرسودگی کارکنان دامن بزند. همچنین بر اساس نظریه خودتعیین‌گری Deci & Ryan (2000) کنترل بیرونی و محدود شدن خودمختاری می‌تواند انگیزش خودمختار و درونی افراد را تضعیف کند.

انگیزش مصنوعی را نمی‌توان مستقل از ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های دولتی فهمید. در این بافت، مجموعه‌ای از شرایط نهادی، زمینه را برای جانشینی نمایش انگیزه با اصلاح ساختاری فراهم می‌کند.در سازمان‌های دولتی، مدیران اغلب اختیار اندکی در تعیین پاداش، جبران خدمات و استخدام دارند. نظام پاداش معمولاً متمرکز، قانون‌محور و مبتنی بر سابقه است تا عملکرد؛ بنابراین مدیر نمی‌تواند انگیزش را از مسیر ابزارهای مالی و شغلی تقویت کند. در چنین شرایطی، ابزارهای کم‌هزینه‌تر نظیر سخنرانی انگیزشی، کارگاه مثبت‌اندیشی و پیام‌های نمادین جانشین ابزارهای ساختاری می‌شوند. فرایندهای طولانی، قواعد سلسله‌مراتبی و محدودیت اختیار در تصمیم‌گیری، توان مدیر را برای رفع سریع موانع ساختاری (نظیر ابهام نقش، بی‌عدالتی در ارزیابی یا نبود مسیر رشد) کاهش می‌دهد. نتیجه، روی‌آوری به راه‌حل‌های سریع و کم‌هزینه نظیر نمایش انگیزه است. در بسیاری از موارد، انتصاب مدیران بر پایه معیارهای سیاسی، رابطه‌ای یا سابقه است و نه شایستگی مدیریتی و مهارت‌های انسانی. این امر می‌تواند به ضعف مهارت‌های رهبری و مدیریت تعارض منجر شود؛ اما باید توجه داشت که این ضعف نتیجه یک سازوکار نهادی است و نه صرفاً ویژگی فردی مدیران. سازمان‌های دولتی تحت فشار ذی‌نفعان، رسانه‌ها و نهادهای نظارتی هستند تا تصویری مثبت و کارآمد از خود ارائه دهند. در چنین فضایی، پاسخگویی نمادین، جایگزین پاسخگویی واقعی می‌شود و انگیزش مصنوعی به‌عنوان ابزاری برای مدیریت تصویر سازمانی به کار می‌رود.

براساس نتایج، محیط کار سمی، محیطی است که مدیر با دیدن چند ریلز انگیزشی حس می‌کند تراپیست سازمان است و با جملات مثبت اندیشی می‌خواهد بحران منابع انسانی را حل کند! این روزها بعضی مدیرها فکر می‌کنند با دیدن چند ویدئو کوتاه انگیزشی، می‌توان چالش‌های جدی منابع انسانی را حل کنند. چند جمله «مثبت اندیشی» یا نقل قول از اندیشمندان کافی است تا حس کنند بحران‌های واقعی سازمان، مثل فرسودگی شغلی، افت

انگیزه، عدم تعهد یا نرخ ترک بالا، قابل حل شدن هستند. اما واقعیت این است که انگیزش مصنوعی هیچ‌وقت جایگزین سیاست‌گذاری درست و مدیریت ساختاریافته نمی‌شود. مدیریت منابع انسانی فراتر از جملات زیباست: نیازمند شفافیت در مسیر پیشرفت، عدالت در پاداش‌دهی، ایجاد محیطی امن و اعتمادساز و تعریف واضح نقش‌ها و مسئولیت‌هاست. وقتی مدیرها فقط روی حرف‌های انگیزشی تمرکز می‌کنند، پیامشان این است که: «ما می‌خواهیم انرژی مثبت داشته باشیم، ولی ساخت و زیرساخت واقعی برای حمایت از شما وجود ندارد». این مدل مدیریت نه تنها انگیزه واقعی ایجاد نمی‌کند، بلکه می‌تواند باعث بی‌اعتمادی و فرسودگی بیشتر تیم شود.مدیریت منابع انسانی یعنی خلق محیطی که انسانها در آن رشد کنند، دیده شوند و حس ارزشمندی داشته باشند. انگیزش واقعی با جمله‌های کوتاه همراه نیست، بلکه با سیاست درست، رفتار منسجم و عدالت سازمانی ساخته می‌شود. از طرفی شرایط و مشکلات موجود در سازمان موجب تضعیف انگیزش واقعی کارکنان می‌شود. سپس، به‌جای پرداختن به این مسائل، بر ایجاد تصویر نمایشی از انگیزه مصنوعی کارکنان تأکید می‌شود و در نهایت تداوم این وضعیت منجر به پیامدهای منفی روانشناختی و رفتاری چه در سطح فردی و چه گروهی و سازمانی می گردد و این امر ظرفیت انگیزشی سازمان را تحلیل می برد. اهمیت این تفسیر در آن است که نشان می‌دهد انگیزش مصنوعی حاصل یک عامل منفرد نیست، بلکه از برهم‌کنش شرایط مدیریتی و رهبری، زمینه‌های سازمانی و زیرساختی و سازوکارهای فرهنگی شکل می گیرد و سپس در تجربه کارکنان و روابط به صورت یک چرخه سازمانی بازتاب می‌یابد.

نکته مهم آن است که انگیزش مصنوعی بیش از آنکه به نبود انگیزش مربوط باشد، به شکاف میان انگیزش ادراک‌شده و انگیزش تجربه‌شده مربوط است. همچنین نشان دهنده این است که نشانه‌های ظاهری و روایت‌گری مثبت از سازمان، به معنای وجود انگیزش پایدار نیستند. حتی گاهی چنین تصویرگری‌هایی جهت کسب اعتبار و پذیرش است که در آن عملکرد ظاهری جایگزین عملکرد واقعی سازمان می گردد.

درمجموع، سازمان باید تلاش نماید با تمرکز بر حل موانع و به‌کارگیری رویه‌ها و شیوه‌های پشتیبانی برای ایجاد انگیزش در کارکنان، به جای مدیریت نمودهای انگیزش، رفتار و عملکرد کارکنان را هم‌سو با اهداف سازمان و بهره وری آن هدایت کند. در ادامه، با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر در این زمینه ارائه می‌شود:

پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان‌ها به جای تمرکز صرف بر نتایج و تمایل به تصویرگرایی مثبت از سازمان، به فرآیندهای واقعی و علل محرک انگیزش واقعی کارکنان و تقویت فرآیندها و راهبردهای مربوطه در بخش مدیریت منابع انسانی خود توجه نمایند. پیشنهاد می‌گردد، جهت ایجاد جو سازمانی مبتنی بر شایستگی و عملکرد واقعی کارکنان، سازوکارهای شفاف در ارزیابی عملکرد و ارتقا و انتصاب‌های مناسب انجام تا انگیزش کارکنان افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود، برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی توسعه مدیران علاوه بر مهارت‌های فنی، بر مهارت‌هایی مانند شنیدن، همدلی، گفت‌وگوی سازنده و مدیریت تعارض در راستای بهزیستی و انگیزش کارکنان سوق یابد. همچنین، مدیران از طریق نظرسنجی‌ها و توجه به شاخص‌های سلامت سازمانی، نشانه‌های انگیزش مصنوعی را پایش و مدیریت کنند. در نهایت پیشنهاد می‌شود نظام‌های پاداش و جبران خدمات به‌صورت شفاف و عادلانه مطابق با مهارت و شایستگی کارکنان طراحی شود.

محدودیت‌ها

داده‌ها از خبرگان گردآوری شد و کارکنان صف که پدیده را به‌طور مستقیم تجربه می‌کنند در نمونه حضور نداشتند. بنابراین، ادعاهای مربوط به پیامدهای فردی (نظیر فرسودگی شغلی، بدبینی و کاهش خلاقیت) بر پایه ادراک و گزارش خبرگان است و نه سنجش مستقیم تجربه کارکنان. این محدودیت، تعمیم ادعاهای فردی را محدود می‌کند و پژوهش‌های آینده باید با نمونه‌ای از کارکنان صف و به‌صورت ترکیبی (کیفی–کمی) این پیامدها را به‌طور مستقیم بسنجند.ماهیت حساس موضوع (نقد اقدامات مدیریتی) ممکن است به سوگیری مطلوبیت اجتماعی منجر شده باشد؛ هرچند با طراحی پرسش‌های باز و غیرهدایتگر، تضمین محرمانگی و تأکید بر نبود پاسخ درست/غلط تلاش شد این سوگیری کاهش یابد، حذف کامل آن در پژوهش کیفی امکان‌پذیر نیست. همچنین احتمال القایی بودن پرسش‌ها با بازطراحی پرسش‌ها و بازبینی آن‌ها توسط چند متخصص کاهش یافت، اما به‌طور کامل قابل رد نیست.

تعارض منافع

آماده انتشار

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از مشارکت کنندگان در این پژوهش سپاسگزاریم.

ORCID

- https://orcid.org/0000-0003-1883-5041
- https://orcid.org/0009-0000-9733-9032

References

1. Akhtar, M. W., Zhang, Q., Garavan, T., Syed, F., Huo, C., & Iqbal, M. B. (2026). *Past good deeds can make you bad: Moral credential effect of organisational identification on careerism*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 43(1), e70026. https://doi.org/10.1002/cjas.70026
2. Atlassian. (2022). *5 motivation theories for managers*. Work Life by Atlassian. https://www.atlassian.com/blog/leadership/motivation-theory
3. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191–215.
4. Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, *22*(1), 65–78. https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027
5. Bhat, S. A., & Patni, P. (2023). A review: Impact of motivation and toxic work around job culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews, 17*(3), 747–751. https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0463
6. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
8. Brunsson, N. (2002). The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations (2nd ed.). Copenhagen Business School Press.
9. Coldwell, D. A. L. (2019). Negative influences of the 4th industrial revolution on the workplace: Towards a theoretical model of entropic citizen behavior in toxic organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(15), 2670. https://doi.org/10.3390/ijerph16152670

10. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
11. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
12. Felicia, C., Florence, D., Valentina, G., & Grace, N. (2024). Bibliometric Analysis of the Term Toxic Positivity in Workplace. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, *12*(1), 22–32.
13. Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 95–110. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95
14. Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*(1), 86–96. https://doi.org/10.2307/30040678
15. Grosvenor, S. L., & Loi, N. M. (2026). Exploring toxic positivity, shame, emotional exhaustion, and job withdrawal intentions in the workplace. *Scandinavian Journal of Psychology*. https://doi.org/10.1111/sjop.70123
16. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
17. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513
18. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
19. Kwon, M. (2021). Intrinsic motivation display as an impression management tactic. *Academy of Management Proceedings, 2021*(1). https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.14263abstract
20. Lefcoe, A. D., & Connelly, C. (2025). Toxic positivity in the workplace: Conceptualization and measurement development. *Academy of Management Proceedings, 2025*(1). https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.10122.
21. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
22. Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.

23. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346
24. Mdhlalose, D. (2025). The outcomes of a toxic work environment on employee engagement. The boss approach as the moderating variable. *Journal of Management and Business Education, 8*(1), 111–126. https://doi.org/10.35564/jmbe.2025.0007
25. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550
26. Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of Business Research, 106*, 323–330. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.022
27. Negruti, A., Hristova, P., Larsen, K. S., & Krumov, K. (Eds.). (2015). *Positive organizational psychology: Advances in creating improved workplaces and employee well-being*. Kassel University Press.
28. Oates-Forney, T. (2025). *The hidden cost of "positive vibes only" at work*. SHRM Linkage.
29. Pincus, J. D. (2022). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 56*(4), 1022–1043. https://doi.org/10.1007/s12124-022-09732-2
30. Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organisational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(5), 2294. https://doi.org/10.3390/ijerph18052294
31. Shinde, S. (2025). Workplace gaslighting: A hidden driver of emotional exhaustion, toxic leadership and talent attrition. *Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business Management, 12*(2), 15–23. https://doi.org/10.52458/23484969.2025.v12.iss2.kp.a3
32. Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Behavioral Sciences, 14*(10), 861. https://doi.org/10.3390/bs14100861
33. Tziner, A., Rabenu, E., & Shkoler, O. (2020). Combining Associations Between Emotional Intelligence, Work Motivation, and Organizational Justice With Counterproductive Work Behavior: A Profile Analysis via

Multidimensional Scaling (PAMS) Approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *36*(2),

34. Van den Broeck, A., Carpini, J. A., & Diefendorff, J. M. (2019). Work motivation: Where do the different perspectives lead us? In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (2nd ed., pp. 507–524). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190666453.013.27
35. Wachs, S., Wright, M. F., & Vazsonyi, A. T. (2019). Understanding the overlap between cyberbullying and cyberhate perpetration: Moderating effects of toxic online disinhibition. *Criminal Behaviour and Mental Health, 29*(3), 179–188. https://doi.org/10.1002/cbm.2116
36. Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(2), 212–240. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6

آماده انتشار