



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

انگیزش کارکنان به‌عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)

لیلا شعرباف علیایی (دانشجوی دکتری مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران)

leilaoliaee1392@gmail.com

هادی همیتیان (استادیار، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران، نویسنده مسئول)

h.hematian@semnaniau.ac.ir

ابوالفضل دانایی (دانشیار، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران)

a.danaei@semnaniau.ac.ir

چکیده

دستیابی به موفقیت پایدار و بقا در شرایط چالشی کسب‌وکار امروزی به توانایی کارکنان و سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها و بازگشت به شرایط عادی بستگی دارد. ایجاد انگیزه و رفع بی‌تفاوتی کارکنان یکی از وظایف مهم سازمان‌ها در مسیر تاب‌آورکردن کارکنان و متعاقب آن، سازمان است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان به‌عنوان مانعی اساسی در این مسیر به روش آمیخته اکتشافی انجام گرفت. در این راستا، در مرحله کیفی تحقیق از تکنیک دلفی و در مرحله کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نمونه آماری تحقیق ۱۸ نفر خیره با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی در بخش کیفی و ۲۱۱ نفر از کارکنان برق منطقه‌ای خراسان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در بخش کمی بودند. برطبق نتایج تحقیق، چهار عامل اصلی و ۲۰ عامل فرعی بی‌تفاوتی سازمانی بر مبنای نظر خبرگان شناسایی شدند که پس از اعتبارسنجی مدل به‌دست‌آمده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در چهار عامل اصلی و ۱۹ عامل فرعی تأیید شدند. همچنین نتایج حاکی از این بود که

عامل سازمانی دارای بیشترین تأثیر بر بی تفاوتی کارکنان است و عوامل شغلی، فردی، و مدیریتی در جایگاه‌های بعدی قرار دارند. سایر نتایج نشان داد ضعف و ناکارآمدی سیستم ارزشیابی عملکرد، ادراک بی‌عدالتی و ضعف در مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهم‌ترین عوامل فرعی در بروز این پدیده از دیدگاه کارکنان محسوب می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، ناکارآمدی سیستم ارزشیابی عملکرد.

۱. مقدمه

با رقابت بی‌وقفه جهانی، نوآوری‌های فناورانه، تجدید ساختار سازمانی و محیط کسب‌وکار آشفته، سازمان‌های امروزی به کارکنانی تاب‌آور نیاز دارند که قادر به مواجهه با تغییرات بی‌سابقه باشند. همچنین با موفقیت خود را با نقش‌ها، وظایف و شرایط چالشی وفق دهند (ملک و گرگ^۱، ۲۰۱۸، ص. ۷۷). تاب‌آوری، توانایی افراد برای مقابله با ریسک‌های موجود در محیط و در واقع، نوعی انعطاف‌پذیری افراد در مقابل مشکلات محیطی است (الحسینی المدرسی و فیروزکوهی، ۱۳۹۶، ص. ۱). تحقیقات معاصر رابطه بین تاب‌آوری کارکنان و سازمان را تأیید کرده‌اند (کونتز، مالینن و ناسوال^۲، ۲۰۱۷، ص. ۲۲۳). تاب‌آوری سازمانی مستلزم وجود کارکنانی است که در حین تحمل حداقل استرس بتوانند به‌طور سریع و مؤثر به تغییرات پاسخ دهند (سانتورو، مسنی و دل‌گایدیس^۳، ۲۰۲۱، ص. ۴۵۸). انگیزش در روند تاب‌آوری بسیار مهم است (رزنیک^۴، ۲۰۱۱، ص. ۲۲۶). افراد در مواجهه با چالش باید انگیزه داشته باشند تا در برابر ناملایمات تاب بیاورند (رزنیک، ۲۰۱۱، ص. ۲۳۱). یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران، برانگیختن نیروی انسانی به‌عنوان مهمترین عامل استراتژیک

-
1. Malik & Garg
 - e. Kuntz, Malinen & Näswall
 3. Santoro, Messeni-Petruzzelli & Del Giudice
 4. Resnick

است (دانایی فرد، حسن زاده و سالاریه، ۱۳۸۹، ص. ۷۹). به عقیده استالارد^۱ (۲۰۱۰)، طبق تحقیقات انجام گرفته، نود درصد از کارکنان یا انگیزه و تمایل ندارند یا رفتارشان در راستای اهداف سازمان نیست. یکی از مشکلاتی که در سازمان‌های دولتی به شدت افزایش یافته است، بی تفاوتی کارکنان به سازمان و مسائل آن است که باعث کاهش کارایی، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدای سازمان می‌شود (اندام و طاهری، ۱۳۹۸، ص. ۱۹۴). سکوت و دلسردی کارکنان به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و نبود درک مؤثر بین کارکنان و مدیریت، زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی و در سطح کلان‌تر، آسیب به کل جامعه است (دانایی فرد و اسلامی، ۲۰۱۰، ص. ۴۵۱).

بخش دولتی در کشور تعداد زیادی از کارکنان را در برمی‌گیرد که عملکرد آن‌ها تأثیر زیادی بر کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان و جامعه دارد. همچنین در اسناد بالادستی از جمله سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و تحول نظام اداری بر اهمیت و جایگاه مهم نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی تأکید شده است؛ این در حالی است که نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی انگیزه کمی دارند و به سازمان و مسائل و مشکلات آن بی تفاوت شده‌اند. عباراتی نظیر «این وظیفه من نیست، من نمی‌توانم به شما کمک کنم، فرد دیگری قرار بود این کار را انجام دهد» یا رفتارهایی همچون «حضور یافتن در سر کار صرفاً برای حقوق و انجام دادن امور در حد اخراج نشدن، صرف زمان زیاد برای فعالیت‌های غیرمرتبط با کار اعم از گشت و گذار در اینترنت، تماس‌های تلفنی شخصی، ملاقات با دیگران»، علائم هشداردهنده بی تفاوتی سازمانی هستند که هزینه‌های زیادی را برای سازمان‌ها به همراه دارند. شرکت برق منطقه‌ای خراسان نیز از این موضوع مستثنی نیست و با توجه به تأثیرپذیری این سازمان از تحولات محیطی و اتفاقات غیرمنتظره ضروری است که با رفع بی تفاوتی سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم مرتبط با منابع انسانی در

1. Stallard

شرکت‌های دولتی، سطح تاب‌آوری کارکنان و متعاقب آن، سازمان ارتقا یابد. تاکنون موضوع بی‌تفاوتی سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر تاب‌آوری کارکنان در شرکت‌های دولتی بررسی نشده است و در این زمینه خلأ تحقیقاتی وجود دارد. قبل از انجام دادن هرگونه اقدام در جهت جلوگیری از شیوع بی‌تفاوتی در میان کارکنان، بررسی علل بی‌تفاوتی سازمانی که سبب ایجاد گسست روحی بین سازمان و کارکنان می‌شود، امری ضروری به نظر می‌رسد؛ بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای بی‌تفاوتی سازمانی در راستای تاب‌آوری کارکنان و متعاقب آن سازمان، به‌دنبال پاسخ به این سؤال‌هاست: علل بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان کدام‌اند؟ میزان تأثیر هر یک از عوامل بر بی‌تفاوتی کارکنان چگونه است؟ اولویت‌بندی عوامل در میان کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان چگونه است؟

۲. مبانی نظری تحقیق

تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری^۱ به‌عنوان سازه‌ای میان‌رشته‌ای در زمینه‌ها و رشته‌های مختلف از قبیل اکولوژی، روان‌شناسی فردی، رفتار سازمانی، مدیریت بحران و... به کار رفته است. متأسفانه هیچ تعریف متداول استفاده‌شده در همه رشته‌ها برای تاب‌آوری وجود ندارد (مؤسسه تاب‌آوری منطقه‌ای و اجتماعی^۲، ۲۰۱۳، ص. ۲). در فرهنگ لغت، این کلمه به‌صورت خاصیت کشسانی، بازگشت‌پذیری و ارتجاعی معنی شده است (ایزدی، ۱۳۹۶، ص. ۳۰۸). اگرچه تعاریف مختلفی در حوزه‌های مختلف ارائه شده است، همگی حول یک محور مشترک قرار دارند: توانایی و ظرفیت بازگشت به وضعیت پایدار پس از اختلال (ران باهامرا، دنی و برنارد^۳،

1. Resilience

2. Community and Regional Resilience Institute(CARRI)

3. Ran Bhamra, Dani & Burnard

۲۰۱۱، ص. ۵۳۷۶). به تازگی بر تاب‌آوری، بیشتر در سطوح سازمانی و تیمی تأکید شده است (گل‌وردی، ۱۳۹۶، ص. ۲۹۷). به‌طورکلی، ادبیات پژوهش دو دیدگاه متفاوت درباره معنای تاب‌آوری سازمانی ارائه می‌دهد: برخی تاب‌آوری سازمانی را به‌عنوان توانایی بازگشت از موقعیت‌های نامساعد، استرس‌زا، غیرمنتظره و به‌دست‌آوردن مجدد مکان اولیه در نظر می‌گیرند. در دیدگاه دوم، تاب‌آوری سازمانی فراتر از بازگشت به حالت اولیه و به‌عنوان موفقیت به‌خاطر توانایی سرمایه‌گذاری روی چالش‌ها و تغییرات غیرمنتظره در نظر گرفته می‌شود (لنگنیک-هال، بک و لنگنیک-هال^۱، ۲۰۱۱، ص. ۲۴۴).

تاب‌آوری سازمانی مبتنی بر تاب‌آوری اعضای سازمان است. تاب‌آوری کارکنان توانایی مهمی است که کارکنان را قادر به مدیریت و سازگاری با شرایط مدام در حال تغییر می‌کند (ناسوال، مالینن، کونتز و هودلیف^۲، ۲۰۱۹، ص. ۳۵۳). همچنین تاب‌آوری سازمانی و تاب‌آوری یک جامعه کاملاً به هم وابسته هستند (لی، وارگو و سویل^۳، ۲۰۱۳، ص. ۳۰، به نقل از پارسونز، ۲۰۰۷). اگر سازمان‌ها آمادگی پاسخگویی به شرایط اضطراری و بحران‌ها را نداشته باشند، جوامع نیز آمادگی نخواهند داشت. در این میان، سازمان‌های حیاتی ارائه‌دهنده خدماتی نظیر آب، گاز، برق، حمل‌ونقل، آموزش و سلامت که جوامع را قادر به فعالیت می‌کنند، همواره مهم انگاشته شده‌اند (استفنسن^۴، ۲۰۱۰، ص. ۱). یک سیستم در صورتی تاب‌آور است که بتواند کارکرد خود را قبل، حین یا بعد از وقایع (تغییرات، آشفتگی‌ها و فرصت‌ها) تنظیم کند و در نتیجه عملیات لازم را در هر دو شرایط مورد انتظار و غیرمنتظره حفظ کند (دگالیزیا^۵ و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۳۳). یا به جایگاه قبل از بحران بازگردد (وودز^۶،

1. Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall
2. Näswall, Malinen, Kuntz & Hodliffe
3. Lee, Vargo & Seville
4. Stephenson
5. De Galizia
. Woods

۲۰۱۵، ۲). پیامدهای روان‌شناختی و غیرروانشناختی تاب‌آوری سازمانی عبارت‌اند از استحکام بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده، حفظ و بهبود توانایی‌های سازمان، ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه شامل بهبود در اقتصاد و در اجتماع (محمدی شهرودی، رحیم‌نیا، ملک‌زاده و خوراکیان، ۱۳۹۷، ص. ۶۹).

بی‌تفاوتی سازمانی

محققان درباره پدیده بی‌تفاوتی سازمانی تعاریف گوناگونی ارائه کرده‌اند. در برخی متون از بی‌تفاوتی سازمانی با عنوان «بی‌حسی»^۱ نام برده شده است که بیانگر وضعیتی با فقدان حضور یا کم‌رنگی شوق و هیجان یا احساسات است (شکاری، علیایی و خیرخواه، ۱۳۹۵، ص. ۷۲). به نقل از لئوناردی^۲، (۲۰۱۱). بی‌تفاوتی روندی تدریجی است که کم‌کم در افراد نمایان می‌شود. همچنین حالتی را که وقوع یافتن یا وقوع نیافتن پدیده‌های پیرامونی و به‌طور مشخص تحقق یافتن یا تحقق نیافتن اهداف سازمانی یا موفقیت و شکست سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت نکند، بی‌تفاوتی سازمانی نامیده‌اند (شکاری و همکاران، ۱۳۹۵، ص. ۷۲). به نقل از میرحسینی زواره، (۱۳۷۴، ص. ۶۸). در این وضعیت، شخص پس از ناکامی طولانی امید تحقق هدف‌های خود را از دست می‌دهد و می‌خواهد از منشأ ناکامی خود کناره‌گیری کند (مرادی و سلیمانی، ۱۳۹۷، ص. ۵۶۶). در جایی دیگر به این پدیده به‌عنوان نوعی تهدید و گرایش افراد به دخالت‌نداشتن در امور و پذیرش مسئولیت اشاره شده است (عبداللهی، موسوی، احمدی و امیرخانی، ۱۳۹۶، ص. ۱۸۰). به نقل از محسنی تبریزی و همکاران، (۱۳۹۰، ص. ۲). نشانه‌های بی‌تفاوتی سازمانی به دو گروه تقسیم‌بندی شده است: نشانه‌های رفتاری که در رفتار کلی افراد مشاهده‌شدنی است (نظیر احترام‌نگذاشتن به قوانین و مقررات و...) و نشانه‌های عملکردی که در وظایف، عملکرد کارکنان و رفتار آن‌ها با

-
1. Apathy
 2. Leonardi

مشتریان مشاهده شدنی است (اصفهانی، قربانی، امیری و فرخی، ۲۰۱۳، ص. ۶۵). کارکنان بی تفاوت نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نمی کنند، بلکه باعث افزایش هزینه های سازمانی نیز خواهند شد (منصوری کیا، شفیع زاده و سلیمانی، ۱۳۹۹، ص. ۲۵۱، به نقل از قربانی و همکاران، ۲۰۱۳). در ادامه به برخی از نتایج مطالعات در داخل و خارج از کشور اشاره می شود.

نتایج پژوهش قنبری، زندی و امانی (۱۳۹۶) نشان داد که رابطه منفی و معناداری بین جامعه پذیری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی وجود دارد. همچنین بعد حمایت همکاران به عنوان یکی از ابعاد جامعه پذیری سازمانی، بیشترین نقش را در کاهش بی تفاوتی سازمانی ایفا می کند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۱۳). یافته های پژوهش داورپناه و هویدا (۱۳۹۷) نشان داد که بین ابعاد ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) و بی تفاوتی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بعد تمرکز بیشترین تأثیر را بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان دارد. یافته های پژوهش مرادی، حمیدی و اسکندری (۱۳۹۹) حاکی از این بود که افزایش عدالت سازمانی و احساس تعلق سازمانی موجب کاهش بی تفاوتی سازمانی می شود. همچنین رضایی، زارع زاده، کریمیان پور و یوسفی (۲۰۲۰) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و منفی بر بی تفاوتی سازمانی دارد.

جمع بندی مبانی نظری و پیشینه تحقیق نشان می دهد که تاکنون به موضوع بی تفاوتی سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای تأثیر گذار بر تاب آوری کارکنان پرداخته نشده است؛ بنابراین تحقیق حاضر به منظور پرکردن شکاف تحقیقاتی موجود به دنبال طراحی مدلی برای بی تفاوتی سازمانی در راستای تاب آوری کارکنان و متعاقب آن سازمان است.

۳. روش تحقیق

پژوهش تحقیق حاضر از نوع آمیخته اکتشافی^۱ است. در تحقیقات آمیخته اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی گردآوری می‌شوند. سپس با استفاده از رویکردهای تحلیلی که با سؤال تحقیق کیفی بهترین تناسب را دارند، از لحاظ کیفی تجزیه و تحلیل می‌شوند. در نهایت بخش کمی براساس یافته‌های کیفی طراحی می‌شود (کرسول و پلانو کلارک^۲، ۲۰۱۱، ص. ۲۱۸). در این راستا، در تحقیق حاضر ابتدا به منظور شناسایی علل بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان علاوه بر مرور ادبیات تحقیق از تکنیک دلفی^۳ (رویکرد کیفی) استفاده شد. سپس مدل به دست آمده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (رویکرد کمی) در شرکت برق منطقه‌ای خراسان ارزیابی شد. روش دلفی به عنوان ابزار و روشی برای اجماع‌سازی با استفاده از مجموعه‌ای پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها از پانل افراد منتخب مناسب است (هسو، لاوسون و لیانگ^۴، ۲۰۰۷، ص. ۱). انتخاب متخصصان یا پانل افراد مطلع اغلب براساس نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند (قضاوتی یا ملاک‌محور)^۵ است که در آن مشارکت‌کنندگان برای حل یک موضوع مشخص با استفاده از دانش آن‌ها انتخاب می‌شوند (هاسون، کینی و مک کنا^۶، ۲۰۰۰، ص. ۱۰۱۰). روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب عمدی یک فرد مطلع به علت کیفیت اطلاعاتی است که اختیار دارد و مبتنی بر این فرض است که دانش پژوهشگر یا پژوهشگران درباره جامعه برای انتخاب اعضای نمونه قابل استفاده است (تونگکو^۷، ۲۰۰۷، ص. ۱۴۷). هیچ قانونی صریحی و هیچ فرمولی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد. تعداد شرک

1. Exploratory Design
2. Creswell & Plano Clark
3. Delphi Technique or Method
4. Hsu, Lawson & Liang
5. Purposive or Judgment or Criterion Sampling
6. Hasson, Keeney & McKenna
7. Tongco

کنندگان معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و غالباً ۱۵ تا ۲۰ نفر است (رحمانی، وزیری نژاد، احمدی نیا و رضائیان، ۱۳۹۹، ص. ۵۲۱). همچنین معیارهای مختلفی برای توصیف زمان دستیابی به اتفاق نظر وجود دارد. معمولاً یکسانی و همگنی یافته‌ها بین ۵۱ درصد تا ۱۰۰ درصد پاسخ‌ها، به عنوان اجماع تلقی می‌شود (طیبی، ملکی و دلگشایی، ۱۳۸۸، ص. ۳۸۱)؛ براین اساس، در پژوهش حاضر ۱۸ نفر با تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد و واجد یک یا چند ویژگی زیر با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی به عنوان پانل دلفی برگزیده شدند:

الف- دارای کتاب یا مقاله چاپ‌شده در مجلات علمی-پژوهشی معتبر در زمینه موضوع پژوهش، ب- استاد راهنما، مشاور، داور یا ناظر پایان‌نامه و پروژه‌های تحصیلی در زمینه موضوع تحقیق و ج- مدیر سطح ارشد و میانی در بخش‌های شغلی اداری مالی و فنی مهندسی شرکت برق منطقه‌ای خراسان. همچنین به منظور بررسی دستیابی به وحدت نظر بین اعضای دلفی در این پژوهش از دو معیار بهره‌گیری شده است تا اتمام مراحل دلفی را تأیید کند: الف- معیار ارائه شده توسط فینک، کوزکوف، چاسین و بروک^۱ (۱۹۸۴): همه گزینه‌ها در مقیاس ۱ تا ۵ رتبه‌بندی می‌شوند و صرفاً موارد با میانگین ۳ و بیشتر پذیرفته می‌شوند (فینک و همکاران، ۱۹۸۴، ص. ۹۸۲) و ب- ضریب هماهنگی کندال^۲: آزمون کندال شاخص توافق رتبه‌های متغیرها در سرتاسر موارد است. مقادیر نزدیک ۱ توافق بیشتری را در سرتاسر موارد نشان می‌دهد (افشانی، نوریان و جواهرچیان، ۱۳۹۴، ص. ۴۰۱). شایان ذکر است که معناداری آماری ضریب کندال برای متوقف کردن فرایند دلفی کفایت نمی‌کند. برای هیئت‌هایی با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک ضریب کندال نیز معنادار به حساب می‌آید (بابایی فارسانی و حسنی مقدم، ۱۳۹۹، ص. ۸۵). مراحل اجرای دلفی در این تحقیق شامل گام‌های زیر می‌باشد: ابتدا با مرور ادبیات و بررسی متون در پژوهش‌های

1. Fink, Kosecoff, Chassin & Brook

2. Kendall's Coefficient of Concordance (W)

پیشین درباره موضوع تحقیق نظیر مطالعات جمشیدی و بخشی (۱۳۸۹)، دانایی فرد و اسلامی (۱۳۹۰)، زارعی رباط (۱۳۹۳)، قادری (۱۳۹۳)، ویسی پروزی و محمدی ارمندی (۱۳۹۹)، رضایی و همکاران (۲۰۲۰) و مصاحبه با خبرگان، پرسشنامه‌ای محقق ساخته شامل چهار عامل اصلی «فردی، سازمانی، شغلی، مدیریتی» و ۲۱ عامل فرعی و ۳۱ شاخص تهیه و طراحی شد. پس از اصلاح و تأیید ابزار پژوهش توسط چند تن از خبرگان در حوزه تحقیق (روایی صوری) و سنجش پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.79$) به عنوان ابزار راند اول دلفی استفاده شد. در دور اول دلفی با بهره‌گیری از پرسشنامه دارای ساختار، ۳۱ شاخص و ۲۱ عامل در چهار دسته کلی از سوی محقق در اختیار پانل دلفی قرار گرفت و از آنان خواسته شد هر شاخص را با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت شامل اهمیت بسیار کم (۱)، اهمیت کم (۲)، اهمیت متوسط (۳)، اهمیت زیاد (۴)، و اهمیت بسیار زیاد (۵) رتبه‌بندی کنند. در این دور ۱۸ پرسشنامه تکمیل شده دریافت شد و ۴ شاخص به تأیید همه اعضا رسید.

علاوه بر این، پاسخگویان در مجموع سه پیشنهاد جدید را در همین دسته‌بندی مطرح کردند که دو پیشنهاد با توجه به همخوانی با هدف پژوهش پذیرفته شد. پس از مشخص کردن موارد توافق و عدم توافق، مهم‌ترین موارد و موارد کم‌اهمیت و اضافه کردن موارد پیشنهادی خبرگان، در دور دوم پرسشنامه دیگری شامل موارد و رتبه‌بندی‌های جمع‌بندی شده توسط محقق در دور قبل در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد قضاوت‌های خود در طرح دلفی اولیه را دوباره ارزیابی کنند. مقدار آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی شاخص‌ها در این مرحله برابر با ۰/۸۵ بود که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد زیاد ابزار پژوهش در دور دوم دلفی است. در واقع، این مرحله فرصتی برای اعضای پانل فراهم کرد تا با در نظر گرفتن میانگین نمرات هر سؤال، اهمیت آن را درجه‌بندی کنند. تمامی پاسخ‌دهندگان در دور قبل، در این دور نیز شرکت کردند و هر ۱۸ پرسشنامه تکمیل و دریافت شد. در دور دوم، تمام شاخص‌ها به تأیید اعضا رسید. نتایج حاصل از

محاسبه معیار کندال به منظور بررسی میزان اتفاق نظر درباره عوامل و شاخص‌های پژوهش پس از اجرای مراحل اول و دوم دلفی، به ترتیب ۰/۵۸ و ۰/۷۶ بود که حاکی از اتفاق نظر متوسط در مرحله اول و اتفاق نظر قوی میان اعضا در مرحله دوم است. نظر به اینکه تعداد اعضای پانل در این پژوهش بیش از ۱۰ نفر بودند، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار محسوب می‌شود؛ بدین ترتیب، عوامل بی تفاوتی سازمانی کارکنان پس از اتمام دور دوم و کسب اتفاق نظر میان اعضا در چهار عامل اصلی، ۲۰ عامل فرعی و ۲۹ شاخص تعیین شد و نتایج بین اعضای پانل دلفی منتشر شد. سپس مدل به دست آمده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ آزمون و اعتبارسنجی شد.

انتخاب رویکرد حل معادلات ساختاری، یکی از تصمیم‌گیری‌های مهم درباره تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری است. در این پژوهش با توجه به توزیع غیرنرمال داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ($\alpha = 0/005$ ، $\text{Sig} = 0/000$) از مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی^۲ استفاده شد. تحلیل داده‌ها براساس روش حداقل مربعات جزئی شامل بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری، مدل کلی و آزمودن روابط میان سازه‌هاست (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶، ص. ۱۶). بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری (بیرونی) شامل سنجش پایایی شاخص^۳، روایی همگرا^۴ و روایی واگرا^۵ است. پایایی شاخص در این پژوهش با سه معیار سنجش شد: ضرایب بارهای عاملی^۶، آلفای کرونباخ^۷ و پایایی ترکیبی^۸. روایی همگرا دومین معیار برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که از طریق میانگین

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Partial Least Squares (PLS)
3. Item Reliability
4. Convergent Validity
5. Discriminant Validity
6. Loadings
7. Cronbach's alpha (α)
8. Composite Reliability (CR)

واریانس استخراجی^۱ سنجش شد. به منظور بررسی روایی و اگرچه به عنوان سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری از روش بارهای عاملی متقابل^۲ و روش فورنل و لارکر استفاده شد. سپس برازش مدل ساختاری با محاسبه اعداد معناداری t ، ضریب تعیین (R^2) ^۳، معیار استون-گیزر (Q^2) ϵ ، و معیار اندازه تأثیر (f^2) بررسی شد. در نهایت، شاخص نیکویی برازش^۴ مربوط به بخش کلی مدل معادلات ساختاری با محاسبه مجذور ضرب دو مقدار میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و میانگین ضرایب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل به دست آمد. همچنین در پژوهش حاضر با هدف اولویت‌بندی درون‌گروهی و مقایسه میانگین رتبه‌ها از آزمون فریدمن برای مشخص کردن اولویت هر یک از عوامل بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان بهره‌گیری شد.

جامعه آماری تحقیق در بخش کمی شامل کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان (اعم از حکمی، رسمی، پیمانی، قراردادی، و مشاغل کارگری) بود که تعداد آنان براساس آمار سال ۱۴۰۰ برابر با ۴۶۹ نفر بود. از این تعداد ۲۱۱ نفر با توجه به جدول حجم نمونه پیشنهادی ارائه شده توسط هیر، هالت، رینگل و سرستد^۶ (۲۰۱۷) به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزارهای آماری EXCEL، SPSS 22.0 و Smart-PLS و با بهره‌گیری از روش‌های آمار توصیفی و حداقل مجذورات جزئی تجزیه و تحلیل شدند.

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Cross Loadings
3. R Square
4. Stone-Geisser Criterion
5. Goodness of fit (GFT)
6. Hair, Hult, Ringle & Sarstedt

۴. یافته‌های تحقیق

۴.۱. یافته‌های راندهای دوگانه روش دلفی

به‌طور کلی، اعضای پانل در راندهای دوگانه دلفی به اتفاق نظر در چهار عامل از سازه فردی، هفت عامل از سازه سازمانی، سه عامل از سازه شغلی و شش عامل از سازه مدیریتی دست یافتند. موارد عدم توافق عبارت بودند از: تظاهر به انکار شخصیت خود مرتبط با عامل فردی، بی‌توجهی به موضوعات و وقایع خارج از سازمان مرتبط با عامل مدیریتی و توجه به برخی مشاغل مرتبط با عامل شغلی (که در این پژوهش بر طبق نظر خبرگان به‌عنوان شاخص نبود معنی‌داری کار شناسایی شد). آمار توصیفی عوامل احصاء شده، مورد عدم توافق و نهایی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- آمار توصیفی عوامل احصاء شده، مورد عدم توافق و نهایی

ردیف	سازه‌های بی‌تفاوتی سازمانی	عوامل حاصل شده از ادبیات، مصاحبه و راند اول			عوامل مورد عدم توافق			اجماع
		ادبیات و مصاحبه	راند اول	جمع	بخش دوم راند اول	راند دوم	جمع	
۱	فردی	۵	۰	۵	۱	۰	۱	۴
۲	سازمانی	۶	۱	۷	۰	۰	۰	۷
۳	شغلی	۴	۰	۴	۱	۰	۱	۳
۴	مدیریتی	۶	۱	۷	۱	۰	۱	۶
	جمع	۲۱	۲	۲۳	۳	۰	۳	۲۰

در پاسخ به سؤال اول تحقیق یعنی «عوامل و مدل بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان کدام‌اند؟» باید گفت، براساس یافته‌های حاصل از دلفی، علل بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در چهار عامل اصلی و ۲۰ عامل فرعی و ۲۹ شاخص شناسایی شد (جدول ۲). پس از اعتبارسنجی، مدل

به دست آمده با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری در چهار عامل اصلی و ۱۹ عامل فرعی و ۲۶ شاخص تأیید شد (شکل ۳).

جدول ۲- عوامل و شاخص های استخراج شده از تکنیک دلفی

مفهوم	عامل اصلی	عامل فرعی	علامت اختصاری	شاخص (گویه)	
تفاوتی سازمانی	فردی	بی‌علاقگی به کار	WA1	مجبور به انجام دادن کارهایی هستم که تمایل چندانی به آن‌ها ندارم.	
		انتقال بی‌تفاوتی به محیط کار	IT1	سازمان عرصه مناسبی برای تحقق انتظارت من نیست.	
		ادراک بی‌عدالتی	IP1	معتقدم پاداش‌ها منصفانه توزیع نمی‌شود.	
			IP2 *	احساس می‌کنم که حقوق دریافتی من متناسب با وظایف محوله نیست.	
		پرهیز از برخوردهای اجتماعی سالم در محیط کار	ASE1	از برقراری رابطه دوستی با دیگران در محیط کار پرهیز می‌کنم.	
	ASE2		بسیار سرد و کاملاً رسمی با همکاران رفتار می‌کنم.		
	تفاوتی فردی	بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان	LAW1	سازمان توجهی به مسائل رفاهی من ندارد.	
			ضعف و ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان	WPES1	بازخورد مستمر درباره عملکردم به من داده نمی‌شود.
				WPES2	هر قدر تلاش می‌کنم، در نظام ارزیابی سازمان فردی کارا به حساب نمی‌آیم.
		WPES3	در پرداخت پاداش اغلب به معیارهای غیر عملکردی (نظیر نزدیک بودن به مدیر و...) توجه می‌شود.		
فقدان فرهنگ یادگیری		LLC1	اغلب به خاطر اشتباهاتم سرزنش می‌شوم.		
اهداف مبهم	AG1	اهداف به صورتی آشکار و دقیق بیان نشده‌اند.			
	LA1	اهداف سازمان همسو با اهداف و منافع من نیست.			

مفهوم	عامل اصلی	عامل فرعی	علامت اختصاری	شاخص (گویه)
		اهداف آسان	* EG1	اهداف به حدی آسان است که نمی توانم از حداکثر استعداد و توانایی خود استفاده کنم.
		عدم درک چشم انداز سازمان	LVP1	از چگونگی تأثیر عملکرد خود در تحقق چشم انداز سازمان آگاه نیستم.
	عدم معنی داری کار	ساعات کار طولانی و غیر منطقی	LWH1	ساعات طولانی کار به زندگی شخصی من خلل وارد کرده است.
		استرس یا فشار روانی شغلی	GWP1	وقت کاری خود را صرف مشکلاتی می کنم که دیگران برای من به وجود آورده اند.
عدم معنی داری کار			LWM1	شغل من خیلی متنوع نیست.
			* LWM2	شغل من از اهمیت و جایگاه مناسبی در سازمان برخوردار نیست.
			LWM3	شغلم به من این فرصت را نمی دهد تا کاری را که شروع کرده ام، به اتمام برسانم.
			LWM4	شغل من تأثیری بر موفقیت روز به روز شرکت ندارد.
ضعف در مهارت های ارتباطی مدیران			IMM1	شیوه مدیریت مافوقم به گونه ای است که مانع ایجاد انگیزش در من می شود.
			WMCS1	مدیرم مرا در جریان روند امور و وقایع قرار نمی دهد.
			WMCS2	مدیرم به سخنان من خوب گوش فرا نمی دهد.
ضعف در سیستم انتصاب و ارتقا			WMCS3	مدیرم ایده ها یا انتظارات خویش را به طور واضح بیان نمی کند.
			WDS1	نظام انتصاب و ترفیع در این سازمان بر مبنای شایسته سالاری نیست.
			LEP1	در تصمیم گیری ها مشارکت داده نمی شوم.
عدم تشویق به ابتکار عمل			LEI1	فرصتی برای بروز خلاقیت و ابتکار عمل در کار خویش به من داده نمی شود.
			LSM1	سرپرست من فردی با انگیزه نیست.

۲.۴. اعتبارسنجی مدل پژوهش

ارزیابی برازش مدل‌های اندازه‌گیری (بیرونی): طبق جدول ۳، برخی از شاخص‌ها دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ و ضرایب معناداری کوچک‌تر از ۱/۹۶ بودند که از مدل پژوهش حذف شدند. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: شاخص «IP2» مرتبط با عامل ادراک بی عدالتی، شاخص «LWM2» مرتبط با عامل عدم معنی‌داری کار و شاخص «EG1» مرتبط با عامل اهداف آسان.

جدول ۳- سنجش بارهای عاملی

عامل اصلی عامل فرعی		شاخص‌ها بار عاملی		آماره t عامل اصلی عامل فرعی		شاخص‌ها بار عاملی		آماره t (T-Value > 1.96)	
فردی	بی‌علاقگی به کار	WA1	۰/۸۹۷	۴۸/۵۵	شغلی	ساعات کار طولانی و غیرمنعطف	LWH 1	۰/۸۵۵	۲۶/۸۵
	انتقال بی‌تفاوتی به محیط کار	IT1	۰/۸۹۰	۴۵/۳۵		استرس شغلی	GWP 1	۰/۹۲۲	۸۳/۶۷
	ادراک بی‌عدالتی	IP1	۰/۹۲۱	۷۵/۸۱		معنادار نبودن کار	LWM 1	۰/۷۷۲	۲۸/۲۰
	پرهیز از برخوردهای اجتماعی سالم در محیط کار	IP2*	-۰/۰۷	۰/۹۰			LWM *2	۰/۱۷۹	۱/۴۱
		ASE1	۰/۷۹۸	۲۱/۴۲			LWM 3	۰/۸۶۹	۴۳/۰۹
		ASE2	۰/۸۱۲	۲۸/۷۴			LWM 4	۰/۸۴۵	۳۳/۷۵
سازمانی	بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان	LAW 1	۰/۷۲۱	۱۶/۲۱	مدیریتی	نامناسب بودن ن‌روش‌های مدیریتی	IMM 1	۰/۶۱۹	۱۵/۷۰

عامل اصلی عامل فرعی شاخصها بارعاملی آماره t			عامل اصلی عامل فرعی شاخصها بارعاملی آماره t			عامل اصلی عامل فرعی شاخصها بارعاملی آماره t		
(T-Value>1.96)			(T-Value>1.96)			(T-Value>1.96)		
۲۳/۵۸	۰/۸۳۰	WM CS1	ضعف مدیران در مهارت‌های ارتباطی	۲۲/۱۰	۰/۷۶۱	WPE S1	ضعف و ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان	
۱۶/۷۶	۰/۶۱۳	WM CS2		۲۶/۴۲	۰/۷۸۴	WPE S2		
۲۱/۲۱	۰/۸۰۱	WM CS3		۳۴/۰۹	۰/۸۱۶	WPE S3		
۱۷/۹۱	۰/۷۷۷	WDS 1	ضعف در سیستم انتصاب و ارتقا	۳۵/۸۰	۰/۸۵۷	LLC1	فقدان فرهنگ یادگیری	
۳۵/۶۳	۰/۸۹۴	LEP1	عدم فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۳/۸۶	۰/۶۵۷	AG1	اهداف مبهم	
۲۶/۸۹	۰/۸۶۳	LEI1	عدم تشویق به ابتکار عمل	۱۳/۷۱	۰/۶۴۶	LA1	عدم همسویی بین اهداف فرد و سازمان	
۱۷/۹۲	۰/۷۶۴	LSM 1	بی‌انگیزه بودن سرپرست	۱/۲۶	۰/۰۹۷	*EG1	اهداف آسان	
				۱۵/۹۰	۰/۶۸۷	LVP1	عدم درک چشم‌انداز سازمان	

پس از حذف موارد ذکر شده و اصلاح مدل، تمامی ضرایب بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ و ضرایب معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است (شکل ۱).



شکل ۱- مدل ترسیم شده همراه با مقادیر ضرایب استاندارد شده بار عاملی پس از اصلاحات

آلفای کرونباخ (α) معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجش مناسب برای ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌شود. پایایی ترکیبی (CR) در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود (وینزی، ترینچرا و آماتو^۱، ۲۰۱۰، ص. ۵۰). بر طبق نتایج مندرج در جدول ۴، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل به‌عنوان اولین معیار برازش مدل‌های اندازه‌گیری است. به عقیده فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱)، مقدار میانگین واریانس استخراجی (AVE) بیشتر از ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. مقدار AVE برای تمامی

1. Vinzi, Trinchera & Amato
2. Fornell & Larcker

سازه‌ها حاکی از مناسب بودن وضعیت روایی همگرایی مدل پژوهش به عنوان دومین معیار برازش مدل‌های اندازه‌گیری است.

جدول ۴- مقادیر معیارهای پایایی و روایی همگرا (AVE)

سازه	ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$)	ضریب پایایی ترکیبی (CR > 0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > 0.5)
بی تفاوتی سازمانی	0.72	0.83	0.54
عامل فردی	0.91	0.94	0.75
عامل مدیریتی	0.90	0.92	0.60
عامل سازمانی	0.88	0.91	0.55
عامل شغلی	0.91	0.93	0.73

بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر روی متغیر مکنون متناظرش باید حداقل 0.1 بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای مکنون دیگر باشد. همان‌گونه که در جدول ۵ نمایان است، مقدار همبستگی میان شاخص‌ها با سازه مربوط به خود بیشتر از همبستگی میان آن‌ها و سایر سازه‌هاست که این امر حاکی از روایی و اگرایی مناسب مدل با استفاده از معیار بارهای عاملی متقابل است.

جدول ۵- بارهای عاملی شاخص‌های سازه‌های پژوهش برای بررسی روایی و اگرایی

عامل شاخص‌ها	فردی	مدیریتی	سازمانی	شغلی	عامل شاخص‌ها	فردی	مدیریتی	سازمانی	شغلی
WA1	0.90	0.47	0.25	0.29	LWH1	0.31	0.25	0.27	0.86
ASE1	0.80	0.42	0.19	0.32	LWM1	0.40	0.19	0.25	0.77
ASE2	0.81	0.48	0.17	0.28	LWM3	0.34	0.17	0.25	0.87
IP1	0.92	0.46	0.15	0.36	LWM4	0.25	0.15	0.20	0.85
IT1	0.89	0.46	0.10	0.37	GWP1	0.30	0.23	0.26	0.93
LA1	0.03	0.25	0.65	0.08	WMCS1	0.37	0.83	0.31	0.06

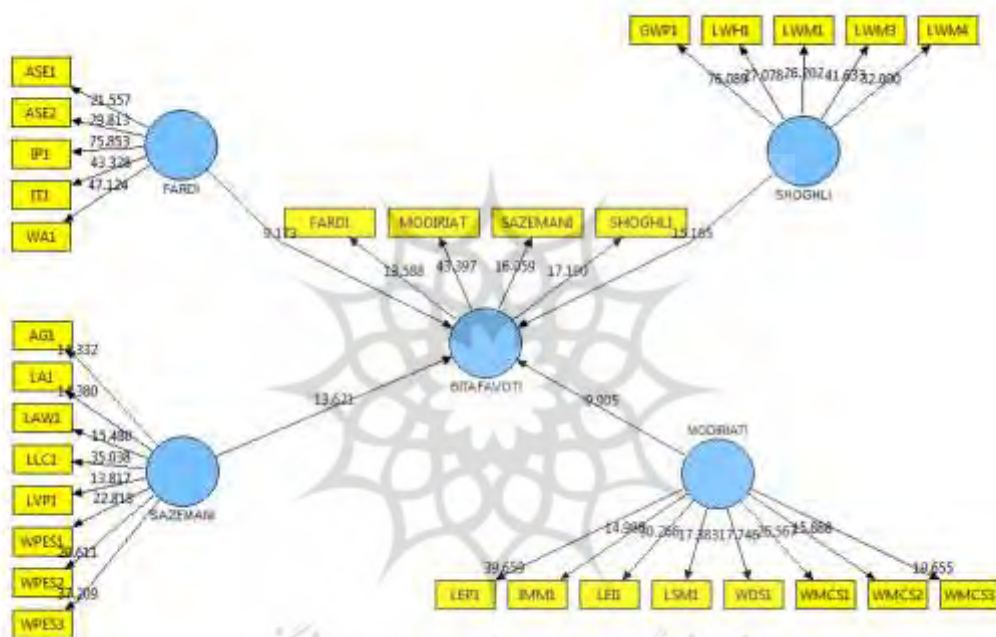
شغلی	سازمانی	مدیریتی	فردی	عامل شاخص‌ها	شغلی	سازمانی	مدیریتی	فردی	عامل شاخص‌ها
۰/۴۳	۰/۴۹	۰/۶۱	۰/۲۹	WMCS2	۰/۱۲	۰/۶۶	۰/۴۸	۰/۱۱	AG1
۰/۰۷	۰/۲۸	۰/۸۰	۰/۳۹	WMCS3	۰/۲۲	۰/۷۲	۰/۴۰	۰/۲۲	LAW1
۰/۰۲	۰/۳۵	۰/۷۸	۰/۴۹	WDS1	۰/۲۲	۰/۸۶	۰/۳۲	۰/۱۱	LLC1
۰/۰۹	۰/۳۱	۰/۸۶	۰/۵۱	LEI1	۰/۱۸	۰/۷۶	۰/۳۸	۰/۲۰	WPES1
۰/۳۶	۰/۵۰	۰/۶۲	۰/۳۲	IMM1	۰/۲۲	۰/۷۹	۰/۳۹	۰/۱۱	WPES2
۰/۱۱	۰/۲۹	۰/۸۹	۰/۴۸	LEP1	۰/۲۷	۰/۸۲	۰/۴۵	۰/۲۱	WPES3
۰/۰۵	۰/۳۷	۰/۷۶	۰/۴۵	LSM1	۰/۳۷	۰/۶۹	۰/۲۹	۰/۲۱	LVP1

همچنین روایی و اگرایی قابل قبول یک مدل بر طبق روش فورنل و لارکر حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶، ص. ۸۴). بر طبق نتایج حاصل از جدول ۶، اعداد مندرج در قطر اصلی ماتریس یا همان جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه بیشتر از مقادیر زیرین خود یعنی ضریب همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌های مدل است. این مطلب گواه روایی و اگرایی مناسب مدل به‌عنوان سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از روش فورنل و لارکر است.

جدول ۶- ماتریس سنجش روایی و اگرایی به روش فورنل و لارکر

عامل شغلی	عامل سازمانی	عامل مدیریتی	عامل فردی	بی‌تفاوتی سازمانی	سازه
				Sqrt (AVE) = ۰/۷۴	بی‌تفاوتی سازمانی
			۰/۸۷	۰/۶۶	عامل فردی
		۰/۷۸	۰/۵۳	۰/۷۰	عامل مدیریتی
	۰/۷۴	۰/۵۰	۰/۲۱	۰/۷۳	عامل سازمانی
۰/۸۶	۰/۲۹	۰/۲۳	۰/۳۷	۰/۷۰	عامل شغلی

ارزیابی برازش مدل ساختاری (درونی): اعداد معناداری t ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌هاست. همان‌گونه که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، مقدار اعداد معناداری t بیشتر از ۱/۱۹۶ است که نشان‌دهنده صحت رابطه بین سازه‌ها و مناسب بودن مدل ساختاری است.



شکل ۲- مدل ترسیم شده همراه با مقادیر t -values

دومین معیار، ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل است که نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زاست. مطابق با جدول ۷، مقدار ضریب تعیین (R^2) محاسبه شده مربوط به متغیر درون‌زای بی‌تفاوتی سازمانی با توجه به مقادیر مرجع، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. همچنین مقدار محاسبه شده معیار استون-گیزر (Q^2) نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی قوی مدل در قبال شاخص‌های آن سازه است. با توجه به مقادیر معیار اندازه تأثیر (f^2) برای تعیین شدت رابطه میان سازه‌های مدل، عامل

سازمانی و مدیریتی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین تأثیر بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان هستند.

ارزیابی برازش مدل کلی (اندازه‌گیری و ساختاری): مقدار به دست آمده برای شاخص نیکویی برازش (GOF) در جدول ۷ نشان از برازش کلی قوی مدل دارد:

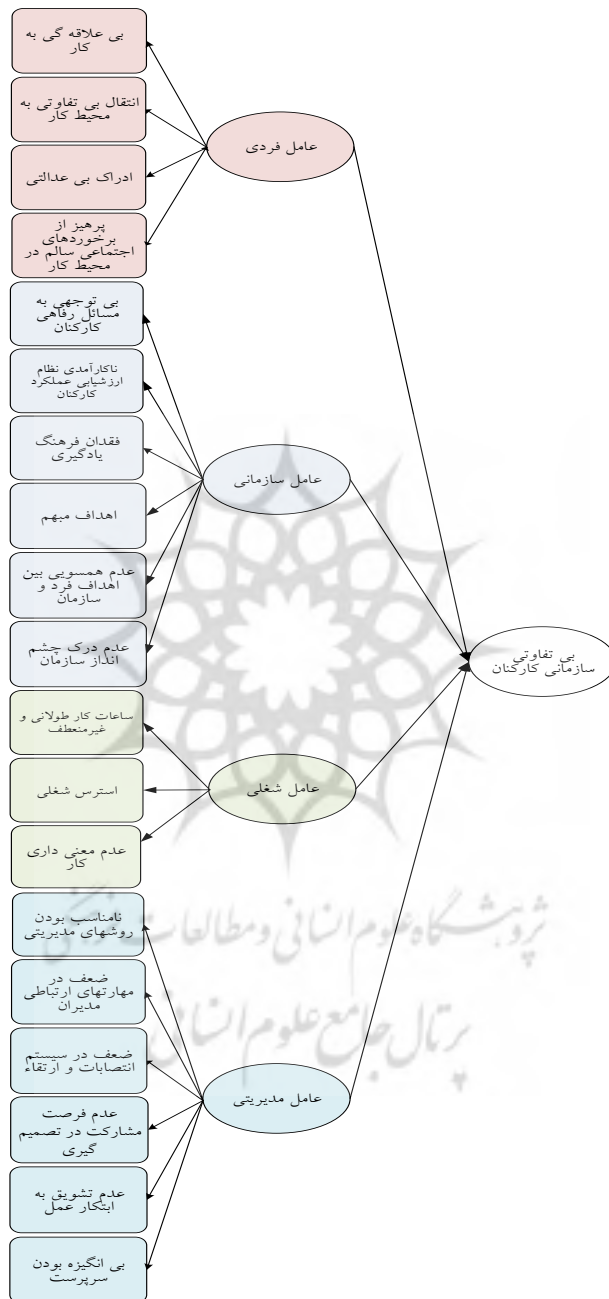
$$GOF = \sqrt{\text{average (Communality)} \times (R^2)} \rightarrow GOF = \sqrt{0.66 \times 0.50} = 0.57$$

جدول ۷- معیارهای برازش مدل ساختاری و کلی

مقدار مرجع	اندازه	معیار	
ضعیف = ۰/۱۹ متوسط = ۰/۳۳ قوی = ۰/۶۷	۰/۵۰	ضریب تعیین (R^2)	
ضعیف = ۰/۰۲ متوسط = ۰/۱۵ قوی = ۰/۳۵	۰/۵۰	معیار استون-گیزر (Q^2)	
کوچک = ۰/۰۲ متوسط = ۰/۱۵ بزرگ = ۰/۳۵	۰/۳۵	عامل شغلی	معیار اندازه تأثیر $f^2 (X \rightarrow Y)$
	۰/۳۶	عامل سازمانی	
	۰/۱۶	عامل فردی	
	۰/۱۱	عامل مدیریتی	
ضعیف = ۰/۰۱ متوسط = ۰/۲۵ قوی = ۰/۳۶	۰/۵۷	شاخص نیکویی برازش (GOF)	

شکل ۳ علل بی تفاوتی سازمانی کارکنان را پس از اعتبارسنجی در چهار عامل اصلی و

۱۹ عامل فرعی نشان می‌دهد. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳- یافته‌های نهایی

در پاسخ به سؤال دوم تحقیق یعنی «میزان تأثیر هریک از عوامل بر بی تفاوتی کارکنان چگونه است؟» باید گفت، با توجه به نتایج جدول ۸ تمامی مقادیر آماره t بیشتر از $1/96$ است که نمایانگر معنادار بودن تأثیر تمامی سازه‌های برون‌زا بر سازه درون‌زای مدل است. همچنین مقادیر ضرایب استاندارد شده بار عاملی حاکی از این مطلب است که متغیرهای سازمانی، شغلی، فردی و مدیریتی به ترتیب به میزان $0/43$ ، $0/42$ ، $0/28$ و $0/24$ درصد از تغییرات متغیر بی تفاوتی سازمانی را تبیین می‌کنند.

جدول ۸- بررسی تأثیر عوامل چهارگانه بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان

آماره T	ضریب مسیر	
9/17	0/28	عامل فردی ← بی تفاوتی سازمانی
13/62	0/43	عامل سازمانی ← بی تفاوتی سازمانی
15/16	0/42	عامل شغلی ← بی تفاوتی سازمانی
9/91	0/24	عامل مدیریتی ← بی تفاوتی سازمانی

در پاسخ به سؤال سوم تحقیق یعنی «اولویت‌بندی عوامل بی تفاوتی در میان کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان چگونه است؟» باید گفت طبق جدول ۹، نتایج آزمون فریدمن به منظور تعیین اولویت هریک از عوامل بی تفاوتی در میان کارکنان برق منطقه‌ای خراسان نشان می‌دهد که مجذور کای (χ^2) محاسبه شده برای عوامل با توجه به درجه آزادی ۱۸ در سطح تشخیص $0/05$ معنادار است؛ بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر یکسان بودن میانگین رتبه‌ها با احتمال ۹۵ درصد رد می‌شود.

جدول ۹- میانگین رتبه‌های عوامل فرعی بی تفاوتی سازمانی

رتبه	عوامل	میانگین رتبه
اول	ضعف و ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان	۱۱/۸۰
دوم	ادراک بی‌عدالتی	۱۱/۵۹

رتبه	عوامل	میانگین رتبه
سوم	ضعف مدیران در مهارت‌های ارتباطی	۱۱/۵۷
چهارم	ضعف در سیستم انتصابات و ارتقا	۱۱/۴۳
پنجم	بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان	۱۰/۸۶
ششم	فقدان فرهنگ یادگیری	۱۰/۶۲
هفتم	استرس شغلی	۱۰/۵۹
هشتم	بی‌علاقگی به کار	۱۰/۵۵
نهم	اهداف مبهم	۱۰/۱۰
دهم	عدم معنی‌داری کار	۹/۷۷
یازدهم	انتقال بی‌تفاوتی به محیط کار	۹/۷۶
دوازدهم	عدم درک چشم‌انداز سازمان	۹/۷۵
سیزدهم	عدم فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری	۹/۵۴
چهاردهم	عدم همسویی بین اهداف سازمان و اهداف فرد	۹/۲۶
پانزدهم	نامناسب بودن روش‌های مدیریتی	۹/۱۶
شانزدهم	بی‌انگیزه بودن سرپرست	۹/۰۳
هفدهم	عدم تشویق به ابتکار عمل	۸/۸۲
هجدهم	ساعات کار طولانی و غیرمنعطف	۸/۰۷
نوزدهم	پرهیز از برخوردهای اجتماعی سالم در محیط کار	۷/۶۳
Chi-Square = ۲۴۲/۱۷۸ DF = ۱۸ Sig = ۰/۰۰۰ N = ۲۱۱		

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۹ ملاحظه می‌شود که ضعف و ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مهم‌ترین عامل بی‌تفاوتی سازمانی قلمداد می‌شود. همچنین ادراک بی‌عدالتی و ضعف مدیران در مهارت‌های ارتباطی دومین و سومین عامل در بروز این پدیده سازمانی محسوب می‌شوند. سایر عوامل براساس میانگین رتبه‌ها در جایگاه‌های بعدی قرار دارند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بی‌اطمینانی به آینده و تغییر و تحولات محیطی بقای سازمان‌های امروزی را به خطر انداخته است. در این شرایط، ضروری است سازمان‌ها توانایی کنارآمدن با تغییرات مداوم و غیرمنتظره را داشته باشند. از سوی دیگر، اعضای سازمان نقشی تعیین‌کننده در تاب‌آوری سازمان ایفا می‌کنند و سطح تاب‌آوری سازمان از انگیزه آنان تأثیر می‌پذیرد. از مهم‌ترین مسائل منابع انسانی که در این عصر مطرح می‌شود، بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان به‌عنوان مانعی در مسیر تاب‌آوری کارکنان و سازمان است؛ بنابراین از طریق مدیریت بی‌تفاوتی کارکنان می‌توان باعث ارتقای تاب‌آوری سازمان و حفظ عملکرد اثربخش در مقابل شرایط متغیر بیرونی شد.

با توجه به یافته‌های تحقیق درباره ضعف و ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد باید اشاره کرد که ارزیابی عملکرد اثربخش کارکنان در شرکت‌های دولتی به دلیل انعطاف‌ناپذیری لازم در سیستم جبران خدمت با چالش‌های جدی مواجه است. شرکت‌های برق نیز به‌عنوان شرکت‌هایی با ساختار دولتی درگیر این حقایق ناخوشایند هستند و طرح‌ریزی و اجرای اثربخش سیستم ارزیابی عملکرد در آن‌ها به دلایلی نظیر استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد برای ترمیم حقوق با توجه به اقتصاد متورم ایران، بی‌اعتمادی کارکنان به سیستم ارزیابی موجود و غیره با چالش‌های جدی فراوانی مواجه است؛ ازاین‌رو، باید درباره ارزیابی عملکرد مناسب در شرکت و اتصال آن به پرداخت‌ها تمهیداتی اندیشیده شود. در این راستا، جایگزینی روش مدیریت عملکرد به جای ارزیابی عملکرد و طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی با تأکید بر تاب‌آوری کارکنان پیشنهاد می‌شود.

انصاف و عدالت درک‌شده توسط کارکنان نقش انگیزشی مهمی را در کار و مدیریت بی‌تفاوتی ایفا می‌کند (ابوالفضل، یوسفی سعیدآبادی و فلاح، ۲۰۱۶، ص. ۲۹). فردی که از رفتارهای سازمان عدالت را ادراک کند، نگرش مثبت‌تری به عالم دوستان دارد و بی‌تفاوتی

کمتری را تجربه می‌کند (رضایی و همکاران، ۲۰۲۰، ص. ۷). در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌شود تا در برخورد با کارکنان به همه ابعاد عدالت سازمانی توجه داشته باشند و با گسترش و ترویج عدالت در سازمان در جهت کاهش بی‌تفاوتی سازمانی اقدام کنند. بهبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش، توجه بیشتر به مسائل رفاه شخصی و خانوادگی کارکنان و استفاده از بسته‌های منعطف کاری از جمله مواردی هستند که ضمن اثرپذیری از مهارت مدیران با بهبود سیستم انگیزش، موجب خلاقانه‌تر شدن سازمان و بهتر شدن ادراک عدالت سازمانی کارکنان و در نهایت مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان می‌شوند (کشاوری حقیقی، ۱۳۹۱، ص. ۱۸۳).

بر اساس یافته‌های تحقیق درباره ضعف مدیران در مهارت‌های ارتباطی به عنوان مهم‌ترین عامل بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان باید اشاره کرد که مهارت‌های مدیریتی ابزار مدیران در اثرگذاری بر رفتار سازمانی و کنترل رفتار کارکنان مجموعه خویش است و لازمه مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی است (سیدنقوی و کشاوری حقیقی، ۱۳۹۰، ص. ۱۰). تسلط کامل بر مهارت‌های ارتباطی زیربنای موفقیت و کارایی مشاغل مدیریتی است. در این راستا، تقویت مهارت‌های ارتباطی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های کلامی-نوشتاری، آموزش‌هایی مبتنی بر هوش میان‌فردی (اجتماعی) و هیجانی با مشارکت روان‌شناسان برای مدیران و کارکنان شرکت و همچنین ارزیابی قابلیت‌های هوشی و مهارت‌های ارتباطی افراد در گزینش مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌شود (آتشین، علیایی و سپاهی، ۱۳۹۷، ص. ۷).

از دیگر عواملی که نقش مهمی در بروز پدیده بی‌تفاوتی سازمانی ایفا می‌کند، فقدان سیستم‌های شایسته‌سالاری ناشی از شرایط مدیریتی ضعیف و برنامه‌ریزی نامناسب توسط مدیران سازمانی است (احمدی و رفیعی، ۲۰۱۵، ص. ۱۶۹). فقدان شایسته‌سالاری، یکی از مهم‌ترین علل بروز بی‌تفاوتی در بین عوامل مدیریتی به شمار می‌آید (جهانشاهی، ۱۳۸۹، ص. ۷). وجود مسیرهای شفاف کارراه‌ای در سازمان و توجه به شایستگی و قابلیت فردی

به عنوان ملاک انتصاب کارکنان در پست‌ها روند پیشگیرانه مناسبی برای جلوگیری از بی‌تفاوتی است (شکاری و همکاران، ۱۳۹۵، ص. ۷۸، به نقل از رائیجی، ۱۳۸۷).

براساس تحقیقات، فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان و وظایف مدیریت، چگونگی هدایت کارکنان، هدف‌ها، ابزارها و روش‌های کاری انگیزش، رضایت، خلاقیت و نوآوری تأثیر می‌گذارد (زارعی متین، ۱۳۹۰، ص. ۳۹۵). برای ایجاد و حفظ انگیزه در افراد لازم است فرهنگی در سازمان حاکم باشد که در آن هیچ فردی به خاطر موفق‌نشدن مقصر قلمداد نشود. باید اشتباهات را مشخص کرد و سپس از آن‌ها در جهت افزایش احتمال موفقیت در آینده استفاده کرد.

با توجه به تأثیرات منفی‌ای که استرس بر نتایج سازمانی نظیر غیبت، فرسودگی شغلی و... وارد می‌کند (سجادی، رمضان، سنجدی و تاج‌آبادی، ۱۳۹۸، ص. ۷)، توصیه می‌شود عوامل اصلی مدیریت استرس شغلی به‌منظور بهبود وضعیت استرس کارکنان شناسایی و واکاوی شوند.

براساس نتایج تحقیق، به‌کارگماردن افراد در مشاغلی که علاقه چندانی به آن‌ها ندارند، به‌تدریج به فرسودگی شغلی و درنهایت بی‌تفاوتی منجر می‌شود (مهداد، ۱۳۹۲، ص. ۳۱۲). یکی از پایه‌های اصلی انگیزش، ایجاد سیستمی توسط مدیر است که سازنده باشد (نه بازدارنده) و در آن افراد بتوانند وظایف خود را به نحو نیکو انجام دهند. مدیران باید قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان خود را شناسایی کنند و سپس مسئولیت‌هایی به آن‌ها محول کنند که بتوانند ضمن بهره‌برداری از این قوت‌ها و پرداختن به کارهای مورد علاقه، نیازهای سازمان را تأمین کنند (هلر، ۱۳۸۳، ص. ۱۸).

با توجه به یافته‌های تحقیق درباره عدم معنی‌داری کار می‌توان گفت که وجود سه ویژگی در یک نوع کار شامل تنوع شغلی، هویت شغلی و اهمیت وظیفه دارای تأثیر مستقیم و منفی بر بی‌تفاوتی سازمانی است (شائمی بزرکی، ابزری و مؤیدی، ۱۳۹۳، ص. ۸۹) و باعث معنی‌داری کار مزبور می‌شود (رابینز، ۱۳۹۶، ص. ۳۳۳)؛ بنابراین در این راستا، سنجش

ویژگی‌های مشاغل و بهبود وضعیت فعلی هر شغل در رابطه با این ویژگی‌ها به منظور غنی کردن شغل و افزایش ظرفیت انگیزشی بالقوه توصیه می‌شود. طراحی مجدد مشاغل از جمله پیشنهادهای مفید برای بالا بردن سطح ویژگی‌های شغلی است (عبدالمنافی، خدای بروجنی، رحیمیان، شیروانی و نصیری‌نژاد، ۱۳۹۵، ص. ۱۱).

با توجه به نتایج تحقیق، یکی از راه‌های حل مسئله انتقال بی‌تفاوتی به محیط کار، دقت در انتخاب و جذب افراد از طریق اعمال روش‌های صحیح و مؤثر انتخاب به‌ویژه استفاده از مصاحبه است؛ به گونه‌ای که افراد بی‌تفاوت یا مستعد بی‌تفاوتی فرصت دستیابی به مشاغل سازمانی را کمتر پیدا کنند. همچنین راهکارهای تنبیهی به نحوی که احتمال شناسایی و به تبع آن جریمه کارکنان بی‌تفاوت افزایش یابد (نه به صورت ثابت)، باعث کاهش انجام‌نشدن کار درست از جانب کارکنان بی‌تفاوت خواهد شد. جریمه کارکنان بی‌تفاوت باید تابعی از کم‌کاری و نقص در امور باشد؛ در این صورت حتی اگر کارکنان بی‌تفاوت ریسک‌پذیر هم باشند، جریمه‌ها اثر مثبت خود را بر کاهش میزان بی‌تفاوتی سازمانی خواهند گذاشت (حصاری، ۱۳۹۲، ص. ۵۸).

بر طبق نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که داشتن چشم انداز و اهداف کاملاً مشخص برای موفقیت هر سازمان ضروری است (کفی، ۲۰۰۶، ص. ۱۴). برای جلوگیری از بروز بی‌تفاوتی به مدیران به عنوان منعکس‌کننده اهداف عالی سازمان توصیه می‌شود به کارکنان خود در ایجاد نگرشی کلی از رسالت سازمان کمک کنند. علاوه بر این، اهداف نیز باید به وضوح درک شوند (رابینز، ۱۳۹۴، ص. ۱۳۲). کارمندان باید هدف اصلی خود و همچنین آنچه سازمان در نهایت برای دستیابی به آن تلاش می‌کند را بدانند. اگر هر فردی در یک جهت یکسان فعالیت کند، ابهام از بین می‌رود و احتمال اندک وجود دارد که کارکنان بی‌تفاوت شوند (کفی^۱، ۲۰۰۶، ص. ۱۴).

یکی از راه‌های دستیابی به کارکنان متعهد و باانگیزه، تجدیدنظر در ساختار سازمانی و اعمال تغییرات در ابعاد ساختاری است که رسمیت، پیچیدگی و تمرکز را شامل می‌شود (داورپناه و هویدا، ۱۳۹۷، ص. ۳۱). تمرکز اختیار تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریت سازمان و فراهم‌نشدن فرصت برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها باعث می‌شود کارکنان تمایل و اعتقادی به تصمیم‌های اتخاذشده نداشته باشند و با بی‌اعتنایی آن‌ها را اجرا کنند. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها باعث خواهد شد که انگیزش و رضایت شغلی فرد، بازدهی و تعهد وی به کار افزایش یابد (رابینز، ۱۳۷۷، ص. ۴۲۲).

یکی از راه‌هایی که رهبر اثربخش به واسطه آن می‌تواند مقاصد و هدف‌های فردی را به هدف‌های سازمانی نزدیک‌تر کند و شکاف میان هدف‌های فردی و سازمانی را پر کند، ایجاد وفاداری به خود، در بین زیردستان است. برای این کار، او سخنگوی پرنفوذ آنان در دستگاه عالی مدیریت می‌شود. در این صورت رهبر از حیث برقراری ارتباط با زیردستان و تفهیم هدف‌های سازمانی به آنان مشکلی ندارد و برای افراد زیرنظر وی دشوار نیست که پذیرش آن هدف‌ها را به تحقق و ارضای نیازهای شخصی خود مربوط کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۹۶، ص. ۱۲۴).

یکی از دلایل دیگر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان، ناکافی یا نامناسب بودن روش‌های مدیریتی است (زند کریمی، پرورش، فرحبخش، کاظمی و نیک‌پی، ۱۳۹۸، ص. ۱۵۱). نتایج نشان می‌دهد که با ارتقای مؤلفه‌های سبک مدیریت در سازمان بر میزان انگیزش سازمانی کارکنان افزوده می‌شود (باقی نصرآبادی و میرزاپوری، ۱۳۹۴، ص. ۳۳). در این راستا، برگزاری دوره‌های آموزشی و آشناسازی مدیران با مفهوم رهبری موثق^۱ (اصیل) به‌عنوان راهی برای از بین بردن بی‌تفاوتی و ایجاد انگیزه در کارکنان توصیه می‌شود (زند کریمی و همکاران، ۱۳۹۸، ص. ۱۵۲). مدیران دارای رهبری موثق به‌عنوان یک الگوی رفتاری که هم

1 Authentic Leadership

از ظرفیت‌های روان‌شناختی و جو رفتاری مثبت نشئت می‌گیرد و هم بر آن تأثیر می‌گذارد، با کمک به کارکنان برای یافتن معنی در کار، سبب افزایش خوش‌بینی و خَلق روابط شفاف، اعتمادسازی، تقویت و ترویج جو اخلاقی مثبت می‌شوند (زند کریمی و همکاران، ۱۳۹۸، ص. ۱۶۳).

نظر به اینکه مدیران کلید بهبود کیفیت و بهره‌وری سازمان به حساب می‌آیند، چنانچه آنان از دید کارکنان هدفدار و با انگیزه به حساب آیند و خود نیز این امر را باور کنند، انگیزش دیگران امکان‌پذیر می‌شود؛ در غیر این صورت اگر نتوانند شور و شوق کار را در خود زنده نگه دارند، بدون تردید در زنده‌کردن شور و شوق در زیردستان خود ناتوان خواهند بود (سعیدی کیا و اعتمادی، ۱۳۹۳، ص. ۳۰).

نشان دادن ابتکار عمل از سوی کارکنان یکی از علائم مسلم بالابودن سطح انگیزش در محیط کار است؛ بنابراین تاحدامکان باید به افراد فرصت داد تا از ابتکار عمل و خلاقیت خود در انجام دادن امور استفاده کنند (هلر، ۱۳۸۳، ص. ۳۰). به عقیده استالارد (۲۰۱۰)، در صورتی که محیط کار عاری از تعاملات اجتماعی سالم باشد، نه تنها بر سلامت جسمی و روانی افراد بلکه بر عملکرد آنان نیز تأثیر منفی خواهد داشت. در این راستا، توجه به پنج ویژگی گشودگی^۱، همدلی^۲، حمایتگری^۳، مثبت‌گرایی^۴ و تساوی^۵ به منظور افزایش اثربخشی ارتباطات میان‌فردی و کنارزدن بی‌تفاوتی در محیط کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (فرهنگی، ۱۳۹۵، ص. ۱۱۱).

هر تحقیق بنا بر ماهیت، موضوع بررسی شده و روش کار خود محدودیت‌هایی دارد. محدودیت‌هایی نیز در روند انجام این پژوهش وجود داشته است که از جمله می‌توان به

1. Openness
2. Empathy
3. Supportiveness
4. Positiveness
5. Equality

اجرای زمانبر مطالعه دلفی اشاره کرد. یافته‌های این پژوهش به درک عوامل مهم بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان به‌عنوان یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر تاب‌آوری کارکنان و متعاقب آن، سازمان کمک می‌کند.

کتاب‌نامه

۱. آتشین، م.، علیایی، ل.، و سپاهی، ن. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر هوش‌های چندگانه بر مهارت‌های ارتباطی مدیران (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). مقاله ارائه‌شده در سسی و سومین کنفرانس بین‌المللی برق و ششمین کنفرانس فناوری نانو در صنعت برق، تهران، پژوهشگاه نیرو.
۲. افشانی، س. ع.، نوریان، م.، و جواهرچیان، ن. (۱۳۹۴). مرجع کاربردی SPSS. تهران: بیشه.
۳. اندام، ر.، و طاهری، ح. (۱۳۹۸). طراحی مدل پیش‌بینی بی‌تفاوتی سازمانی براساس عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی (مورد مطالعه: معلمان زن تربیت بدنی استان البرز). مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۸(۲)، ۱۹۳-۲۱۵.
۴. ایزدی، ح. (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در کاهش تاب‌آوری سازمان‌ها در شرایط بحرانی با استفاده از مدل تحلیل سلسله‌مراتبی (مطالعه موردی سازمان آتش‌نشانی شهرستان آمل). فصلنامه دانش‌پیشگیری و مدیریت بحران، ۷(۴)، ۳۱۹-۳۰۷.
۵. بابایی فارسانی، م.، و حسنی مقدم، ص. (۱۳۹۹). ارائه الگوی اندیشه ورزی با محوریت دیدگاه‌های مقام معظم رهبری: رویکرد آمیخته (نمونه پژوهش: دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۳(۸)، ۱۰۱-۶۵.
۶. باقی نصرآبادی، ع.، و میرزا پوری، ج. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی (مورد پژوهش: مراکز پژوهشی دینی استان قم). مدیریت فرهنگی، ۹(۲۹)، ۴۸-۳۳.
۷. جمشیدی، م.، و بخشی، ن. (۱۳۸۹). از بی‌توجهی تا بی‌تفاوتی: تبیین تئوریک مسئله بی‌تفاوتی سازمانی. مقاله ارائه‌شده در همایش چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، اصفهان.
۸. جهانشاهی، م. (۱۳۸۹). بی‌تفاوتی سازمانی: بررسی نشانه‌ها، علل و پیامدها به روش گراند تئوری. مقاله ارائه‌شده در هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گروه پژوهشی آریانا، تهران.

۹. الحسینی المدرسی، س. م. و فیروزکوهی برنج آبادی، م. (۱۳۹۶). تحلیل رابطه تاب‌آوری با ابعاد عجزین شدن با شغل. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵ (۸۳)، ۱-۲۴.
۱۰. حصاری، م. ر. (۱۳۹۲). نقش مدیران در اصلاح رفتار کارکنان بی تفاوت سازمان با استفاده از رهیافت تئوری بازی‌ها. *تحقیق در عملیات در کاربردهای آن*، ۱۰ (۲)، ۵۹-۵۱.
۱۱. دانایی فرد، ح.، حسن‌زاده، ع. ر. و سالاریه، ن. (۱۳۸۹). طراحی سنجه اندازه‌گیری بی تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۴ (۲)، ۹۹-۷۹.
۱۲. دانایی فرد، ح. و اسلامی، آ. (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.
۱۳. داورپناه، س. ه. و هویدا، ر. (۱۳۹۷). بررسی رابطه میان ساختار سازمانی با بی تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان). *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۳ (۴۹)، ۳۶-۱۵.
۱۴. داوری، ع. و رضازاده، آ. (۱۳۹۶). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم افزار *PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
۱۵. رابینز، ا. پ. (۱۳۷۷). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها (ع. پارسائیان، و س. م. اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. رابینز، ا. پ. (۱۳۹۴). اصول رفتار سازمانی (م. حقیقی، مترجم). تهران: انتشارات پادینا.
۱۷. رابینز، ا. پ. (۱۳۹۶). مبانی رفتار سازمانی (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۸. رحمانی، ع. و زیری نژاد، ر. احمدی نیا، ح. و رضائیان، م. (۱۳۹۹). مبانی روش‌شناختی و کاربردهای روش دلفی: یک مرور روایی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*، ۱۹ (۵)، ۵۳۸-۵۱۵.
۱۹. زارعی رباط، فاطمه. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر استرس شغلی و بی تفاوتی سازمانی بر عملکرد کارکنان: مطالعه موردی شعب بانک سپه خراسان شمالی (پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲۰. زارعی متین، ح. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته (چاپ دوم). تهران: نشر آگه.

۲۱. زند کریمی، مریم. پرورش، بهیه. فرحبخش، سعید. کاظمی، مریم و نیک پی، ایرج. (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان رهبری موثق و بی تفاوتی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در میان معلمان. فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت. ۳۵(۳)، ۱۶۸-۱۴۷.
۲۲. سجادی، زهرا بیگم. رمضان، مجید. سنجدی، محمد ابراهیم. تاج آبادی، حسین. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استرس شغلی از دیدگاه اسلامی. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۲(۸۵)، ۲۸-۵.
۲۳. سعیدی کیا، مهدی و اعتمادی، بهارک. (۱۳۹۳). اصول سرپرستی. تهران: انتشارات آها.
۲۴. سید نقوی، م. ع. و کشاورز حقیقی، م. (۱۳۹۰). مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۶(۲۶)، ۱۵-۱.
۲۵. شائمی برزکی، ع.، ابزری، م.، و مؤیدی، ز. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر ابعاد مدل ویژگی های شغلی هاگمن و اولدهام بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان). مطالعات رفتار سازمانی، ۳(۳)، ۱۱۹-۸۹.
۲۶. شکاری، غ. ع.، علیایی، ل.، و خیرخواه، م. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای خراسان). خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۷(۲۲)، ۸۱-۷۱.
۲۷. طیبی، س. ج.، ملکی، م. ر.، و دلگشایی، ب. (۱۳۸۸). تدوین پایان نامه، رساله، طرح پژوهشی و مقاله علمی. تهران: انتشارات فردوس.
۲۸. عبدالمنافی، س.، خدای بروجنی، د.، رحیمیان، ی.، شیروانی، م. ر.، و نصیری نژاد، م. ر. (۱۳۹۵). تأثیر ویژگی های شغلی بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان مراکز آموزش فنی و حرفه ای استان اصفهان. مقاله ارائه شده در پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال، سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور، تهران.
۲۹. عبدالهی، م.، موسوی، م.، احمدی، ع. ا.، و امیرخانی، ا. ح. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل بی تفاوتی منابع انسانی سازمان های دولتی در مسیر تحقق الگوی اقتصاد مقاومتی با کاربست رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۰(۷۷)، ۲۰۵-۱۷۷.
۳۰. فرهنگی، ع. ا. (۱۳۹۵). ارتباطات انسانی (جلد اول). تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

۳۱. قادری، س. ن. (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی با بی تفاوتی سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان کهگیلویه و بویراحمد (پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد). مؤسسه آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی شمال (دانشگاه شمال).
۳۲. قنبری، س.، زندی، خ.، و امانی، س. (۱۳۹۶). رابطه جامعه پذیری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی در پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۶ (۳ و ۴)، ۹-۱۶.
۳۳. کشاورز حقیقی، م. (۱۳۹۱). ارائه الگوی مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه یک بانک خصوصی). دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۴ (۲)، ۱۸۳-۲۰۲.
۳۴. گل وردی، م. (۱۳۹۶). تاب آوری ملی: مروری بر ادبیات تحقیق. فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی، ۷ (۲۵)، ۳۱۰-۲۹۳.
۳۵. محمدی شهرودی، ح.، رحیم نیا، ف.، ملک زاده، غ.، ر.، و خوراکیان، ع. (۱۳۹۷). پیامدهای روان شناختی و غیر روان شناختی تاب آوری سازمانی: ترغیب کننده هایی برای حرکت به سمت تاب آوردن سازمان ها. پژوهش نامه روان شناسی مثبت. ۴ (۱)، ۷۸-۶۳.
۳۶. مرادی، ش.، و سلیمانی، ت. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مهارت های مدیریت زمان با استرس های شغلی و بی تفاوتی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل. مجله سلامت و بهداشت، ۹ (۵)، ۵۷۵-۵۶۵.
۳۷. مرادی، م.، حمیدی، ح.، ر.، و اسکندری، آ. (۱۳۹۹). واکاوی رابطه بی تفاوتی سازمانی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی در بین کتابداران و کارکنان سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. کتابداری و اطلاع رسانی، ۲۳ (۱)، ۲۷-۵.
۳۸. منصوری کیا، م.، شفیعی زاده، ح.، و سلیمانی، ن. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت بی تفاوتی سازمانی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران. مدیریت مدرسه، ۸ (۴)، ۲۶۷-۲۴۴.
۳۹. مهداد، ع. (۱۳۹۲). روان شناسی صنعتی و سازمانی. تهران: انتشارات جنگل.
۴۰. هرسی، پ.، و بلانچارد، ک. (۱۳۹۶). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی (ع. علاقه بند، مترجم). تهران: انتشارات امیرکبیر.
۴۱. هلر، ر. (۱۳۸۳). مدیریت انگیزش (خ. ابیلی و س. علی میرزایی، مترجمان). تهران: سارگل.

۴۲. ویسی پروزی، ح.، و محمدی ارمندی، ی. (۱۳۹۹). بررسی بی تفاوتی و انگیزش در کارکنان. *مجله پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، ۴۰، ۹۹-۱۱۶.

43. Abolfazli, E., Yousefi Saidabadi, R., & Fallah, V. (2016). An analytical study on indifference management in educational system of Iran: Reflection on expert's opinions. *International Review*, (1-2), 22-37.
44. Ahmadi, S. A. A., & Rafiee, A. (2015). A study on emotional intelligence strategies to reduce organizational indifference. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(3), 168-178.
45. Community and Regional Resilience Institute. (2013). *Definitions of community resilience: An analysis*. Retrieved from <http://www.resilientus.org>
46. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. London: Sage Publication Inc.
47. Danaeefard, H., & Eslami, A. (2010). Discovering theory of organizational indifference: A grounded theory strategy. *European Journal of Scientific Research*, 40(3), 450-460.
48. De Galizia, A., Simon, C., Weber, P., Iung, B., Duval, C., & Serdet, E. (2016). Markers and patterns of organizational resilience for risk analysis. *IFAC-Papers OnLine*, 49(19), 432-437.
49. Esfahani, A. N., Ghorbani, O., Amiri, Z., & Farokhi, M. (2013). Identifying and ranking the effective factors on the organizational indifference through fuzzy analytical hierarchy process (FAHP) (Damavand municipality as a case study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 64-77.
50. Fink, A., Kosecoff, J., Chassin, M., & Brook, R. H. (1984). Consensus methods: Characteristics and guidelines for use. *American Journal of Public Health*, 74(9), 979-983.
51. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
52. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
53. Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
54. Hsu, R. C., Lawson, D., & Liang, T. P. (2007). Factors affecting knowledge management adoption of Taiwan small and medium-sized enterprises.

- International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(1), 30-51.
55. Keefe, L. (2006). Overcome organizational indifference. *Nonprofit World*, 24(2), 14-15.
56. Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242.
57. Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
58. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
59. Malik, P., & Garg, P. (2018). Psychometric testing of the resilience at work scale using Indian sample. *The Journal of Decision Makers*, 43(2), 77-91.
60. Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367.
61. Ran Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
62. Resnick B. (2011). The relationship between resilience and motivation. In B. Resnick, L. Gwyther, & K. Roberto (Eds.), *Resilience in Aging*. New York, NY: Springer.
63. Rezaei Z., Zarezadeh Y., Karimianpour G., & Yousefi F. (2020). Modeling of the relationship among organizational justice, organizational indifference and organizational commitment in faculty members of Kurdistan University of Medical Sciences. *Journal of Medical Education Development*, 13(38), 86-96.
64. Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57, 455-471.
65. Stallard, M. L. (2010). *The indifferent workplace*. Retrieved from <http://www.michaelleestallard.com/the-indifferent-workplace>
66. Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organisations* (Unpublished doctoral dissertation). University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
67. Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research and Applications*, 5, 147-158.
68. Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and

- improvement. In *Handbook of partial least squares* (pp. 47-82). London: Springer Berlin Heidelberg.
69. Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9.

