

طراحی و تبیین مدل بی تفاوتی منابع انسانی سازمانهای دولتی در مسیر تحقق الگوی اقتصاد مقاومتی

نویسندگان: محمد عبدالمهدی^۱، محمد موسوی^۲، علی اکبر احمدی^۳، امیرحسین امیرخانی^۴

تاریخ دریافت: ۹۶/۹/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۶/۱۲/۱۲

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیستم، شماره ۷۷، زمستان ۱۳۹۶

چکیده

با ابلاغ سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی از سوی مقام معظم رهبری و تاکید ایشان در فعالسازی کلیه سرمایه‌های انسانی و علمی کشور به منظور برخورداری از نیروی انسانی دارای عزم راسخ برای پیشرفت، بار دیگر اهمیت توجه به منابع انسانی کشور در این برهه از زمان آشکار گردید. در این میان، بی تفاوتی سازمانی یکی از مهم‌ترین مسائلی منابع انسانی است که گریبانگیر اکثر سازمان‌های دولتی در کشور است و راه را برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی ناهموار می‌نماید. در این تحقیق محققین قصد دارند، پس از بررسی علل و ریشه‌های پیدایش بی تفاوتی سازمانی بر اساس دیدگاه‌های مختلف، با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری به تبیین رفتار بی تفاوتی سازمانی بپردازند. بدین منظور، با تحلیل و بررسی‌های صورت گرفته از مرور ادبیات تحقیق به روش تحلیل مضمون و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام شده با خبرگان و متخصصان، عوامل موثر در تبیین رفتار بی تفاوتی سازمانی شناسایی گردیدند. نتایج اولیه به استخراج ۲۸۰ کد باز، ۶۰ مضمون پایه و ده مضمون سازمان دهنده در تبیین رفتار بی تفاوتی سازمانی منتج گردید. سپس با کار بست مدلسازی ساختاری تفسیری، این عوامل در پنج دسته سطح بندی گردیدند. در ادامه پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از عوامل و همچنین بادر نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل نهایی بی تفاوتی سازمانی منابع انسانی ترسیم گردید.

واژگان کلیدی:

منابع انسانی، بی تفاوتی، بی تفاوتی سازمانی، اقتصاد مقاومتی، مدلسازی ساختاری تفسیری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران، ایران (نویسنده مسئول)، abdollahy80@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران، ایران، Mosavi.m@pnurazavi.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران، ایران، A.ahmadi@pnu.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران، ایران، amirhosseinamirkhani944@Gmail.com

۱- مقدمه و بیان مساله

اقتصاد مقاومتی^۱، سیاستی است که از سوی رهبر معظم انقلاب مطرح شده است؛ مفهومی که رشد و توسعه کشورمان در تمامی ابعاد فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و ... را شامل می شود و ضامنی بر ارتقای خردجمعی و تحولات مثبت سازمان یافته در تمامی سازمان ها به شمار می رود. سیاستهای اقتصاد مقاومتی که در ۲۹ بهمن ماه سال ۹۲ از سوی مقام معظم رهبری ابلاغ^۲ شد نشان می دهد؛ معظم له با اشراف بر اهمیت نیروی انسانی و با اطلاع از توانمندی های انسانی در بخش های مختلف کشور، در سیاست های کلی ابلاغی بر اهمیت آن صحنه گذاشته و استفاده همه جانبه و موثر از این توانمندی ها را لازم دانسته اند. تاکید بر "تأمین شرایط و فعال سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه های انسانی و علمی کشور" و همچنین محور قراردادن رشد بهره وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید، توانمندسازی نیروی انسانی، افزایش رقابت پذیری اقتصاد، ایجاد زمینه رقابت بین مناطق و استانها و به کارگیری ظرفیت و قابلیت های متنوع جغرافیایی مناطق کشور که به عنوان اولین و سومین راهبرد کلی در حوزه "اقتصاد مقاومتی" ابلاغ شده است، به تنهایی گویای اهمیت نیروی انسانی در پیشبرد این سیاست ها است.

به عبارت دیگر می توان شاه کلید راهبرد اقتصاد مقاومتی را "منابع انسانی" کشور دانست. منابع انسانی، امروزه مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی^۳ سازمانهاست (Delery et al., 2017, p 5; Luthans, 2011, p 6) و سازمانها بدون وجود آن نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. به عبارت دیگر؛ این نیروی انسانی است که سازمانها را به اهدافشان می رساند، تصمیمات سازمانی را شکل می دهد، مسایل و مشکلات را حل می نماید، بهره وری را عینیت می بخشد و بخش اصلی و تأثیرگذار در رشد و ماندگاری یک سازمان می باشد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۳۹). بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمانهای امروزی به شمار می آیند (Burma, 2014, p 85) و رضایت آنان از عوامل بسیار مهم در سازمان می باشد (Macintosh et al., 2014, p 2628).

حال با این توضیح؛ اگر به هر دلیل عوامل انسانی بی تفاوت بوده، انگیزه و رغبت کافی برای کار، فعالیت و تشریک مساعی را نداشته باشند سازمان در رسیدن به اهداف خود با مشکل روبرو خواهد شد. عبارتی مشارکت عوامل انسانی کلید موفقیت

1. Resistive economy

2. <http://farsi.khamenei.ir/news-content?id=25370>

3. Competitive Advantage



سازمان است (Allen et al., 2017, p 5). و موفق‌ترین سازمانها، آنهايي هستند که بتوانند بهترین افراد را جذب کرده، انگیزه داده و آنان را حفظ نمایند (Torrington et al., 2017, p 17). روح بی تفاوتی در رفتار منابع انسانی، انگیزه کار و تلاش را از آنها می‌گیرد و بالطبع؛ کارکنان بی تفاوت، سازمان بی تفاوت را شکل می‌دهند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۵۸).

اوزمیر^۱ (۲۰۱۳) بیان می‌دارد؛ بی تفاوتی، بی انگیزگی، سکوت و دلسردي نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و عدم درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت، زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی است که توانایی حل مسائل جدید، رشد و پیشرفت مداوم را از آنان می‌گیرد (Tan, 2014, p 1191). و در سطح کلانتر به جامعه آسیب می‌رساند (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۱۲۳-۸۳).

لذا بی تفاوتی سازمانی یکی از مهم‌ترین مسایل منابع انسانی است و امروزه آنچه حائز اهمیت است شیوع و گسترش این رفتار در سازمانهای کشور است. به عبارت دیگر؛ بی تفاوتی سازمانی گریبانگیر اکثر سازمانها است و راه را برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی ناهموار می‌نماید. حالتی که می‌توان از آن بعنوان یک عامل تخریبی در سازمان یاد کرد که در آن تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمان برای یک عضو یا گروهی از اعضا تفاوت نمی‌کند و نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان تلقی می‌گردد. لذا به منظور آسیب شناسی نقش منابع انسانی در تحقق مسیر الگوی اقتصاد مقاومتی، بررسی و تبیین علل شیوع بی تفاوتی در میان منابع انسانی سازمان، موضوعی بسیار مهم و تعیین کننده خواهد بود بدین منظور نوشتار حاضر به طور مشخص درصدد است با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون و روش کمی ISM ضمن استخراج مؤلفه‌های بی تفاوتی سازمانی منابع انسانی، الگو بی تفاوتی سازمانی را طراحی و تدوین نماید. مدل سازی ساختاری تفسیری برای تفسیر روابط بین ابعاد و شاخصهای آن بکار رفته است. مدل مذکور یک روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخصها است و به طرز قابل توجهی رابطه سلسه مراتبی و سطح بندی بین عوامل و مولفه های مستخرج را تبیین می نماید. همچنین با به کارگیری روش مدلسازی ساختاری تفسیری، ارتباط و توالی عوامل به دست خواهد آمد.

بر همین اساس سوالات اصلی این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد؛

۱- عوامل و مولفه‌های بی تفاوتی سازمانی کدامند؟

۲- مدل مفهومی بی تفاوتی سازمانی کدام است؟



۲- ادبیات نظری و پیشینه موضوع

۲-۱- تعریف پدیده بی تفاوتی

از منظر روانشناسی حالتی را که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق اهداف خود را در یک وضعیت بخصوص از دست می‌دهد و می‌خواهد که از واقعیت و منشأ ناکامی خود کناره بگیرد، تسلیم، لاقیدی، کناره گرفتن یا بی تفاوتی می‌گویند (میرحسینی زواره، ۱۳۷۴، ص ۶۸). این پدیده ویژگی افرادی است که به مشاغل کسل کننده و تکراری اشتغال دارند و در محیط کار خود به این واقعیت تسلیم می‌شوند که چندان امیدی برای بهبود و پیشرفت وجود ندارد (طبائیان، ۱۳۸۱؛ به نقل از دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۴).

از دیدگاه جامعه شناختی این پدیده بیانگر بی احساسی، بدبینی، بی میلی و بعبارت بهتر نوعی افسردگی اجتماعی^۱ است. از این رو از دیدگاهی آسیب شناسی بی تفاوتی در جامعه، به عنوان نوعی بیماری اجتماعی شناخته می‌شود؛ همانگونه که در نقطه مقابل آن، هرگونه توجه و اعتنای اجتماعی، نشانه پویایی و سلامت اجتماعی^۲ است. مکلگان و نل^۳ (۱۳۷۷) با این عنوان که "بی تفاوتی نوعی تهدید است" به مساله گرایش افراد به دخالت نداشتن در امور و پذیرش مسئولیت اشاره کرده اند (محسنی تبریزی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲).

از بعد سازمانی، مفهوم بی تفاوتی سازمانی^۴ در سالهای اخیر وارد حوزه مدیریت و سازمان شده است و صاحب نظران مختلف تعاریف متعددی برای بی تفاوتی سازمانی ارائه کرده اند که در جدول ذیل به تعدادی از این تعاریف اشاره می‌گردد؛

جدول ۱- تعاریف بی تفاوتی سازمانی از دیدگاه صاحب نظران

صاحب نظر	تعریف
گردون ^۵ و همکاران (۲۰۱۵)	بی تفاوتی سازمانی نوع مشخصی از بی تفاوتی است که با شیوع آن، انگیزه فرد کاهش یافته و بر کار فرد تاثیر می‌گذارد.
کاپلان و سادوک ^۶ به نقل از نصر اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳)	بی تفاوتی سازمانی به عنوان یکی از شرایط فقدان احساس درونی، عدم علاقه و درگیری عاطفی نسبت به محیط اشاره دارد.

1. social depression
2. social health
3. Mc Legan & Nel
4. Organizational Indifference
5. Gordon
6. Kaplan & Sadok



صاحب نظر	تعریف
بایرد (۲۰۱۰)	بی تفاوتی سازمانی را یک گزینه طبیعی برای انسان که برای همه مشترک است تعریف می‌نماید و عنوان می‌دارد بی تفاوتی در کار و در هر سطحی از هر سازمانی در جهان وجود دارد، چراکه آن جزئی از سرشت و گزینه طبیعی انسان است و این گزینه به طور مداوم ما را به دنبال یک منطقه راحتی می‌برد که در آن هیچ چیز تغییری ایجاد نگردد.
لیندر (۲۰۰۹)	بی تفاوتی سازمانی عبارت است از بی انگیزه شدن کارکنان نسبت به تحقق اهداف سازمانی که تأثیر منفی بر عملکرد سازمان می‌گذارد.
دیویسون ^۱ و بینگ (۲۰۰۸)	بی تفاوتی سازمانی حالتی است که حس بی طرفانه بودن در سازمان وجود نداشته باشد و مابین نهاده‌ها و ستاده‌ها تعادل برقرار نباشد و عدالتی در سازمان نباشد
کرامر ^۲ (۲۰۰۶)	بی تفاوتی سازمانی به وضعیتی که فرد کاملاً نسبت به پدیده‌های اطراف و موفقیت یا شکست سازمانی بی تفاوت است اشاره دارد.
ویلمسن و کرن ^۳ (۲۰۰۳)	بی تفاوتی سازمانی را نوعی تردید و نبود پایداری در ارتباط با چالش، برای رسیدن به یک تصمیم تعریف می‌کند
کیف ^۴ (۲۰۰۳)	بی تفاوتی سازمانی حالتی است که کارمندان خود را درگیر موفقیت‌های سازمانی نکنند و فقط برای گرفتن حقوق و اخراج نشدن کار می‌کنند و هرگز به دنبال فرصتهایی برای رشد سازمان شان نیستند.
رضائیان (۱۳۹۳)	بی تفاوتی سازمانی را حالتی میدانند که نتیجه ناکامی مستمر فرد در دستیابی به اهداف در وضعیت خاص و احساس او درباره شکست است که می‌کوشد از منبع ناامیدی اش کناره بگیرد.
کشاورز حقیقی (۱۳۹۱)	حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی (موفقیت یا شکست سازمانی) برای یک عضو یا گروهی از اعضا تفاوت نکند «بی تفاوتی سازمانی» نامیده اند. در سطح سازمانی، افرادی که علاقه شغلی نداشته باشند، به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و نهایتاً بی تفاوتی می‌شوند.
محمودی میمند و همکاران (۲۰۱۲)	حالتی که باعث شود کارمندان احساس کنند که در ارزیابی عملکردشان هیچ عدالتی وجود ندارد و انگیزه‌هایی برای تلاش بیشتر نداشته باشند و در نتیجه کاملاً نسبت به ارزیابی‌های سازمان شان بی تفاوت شوند را بی تفاوتی سازمانی می‌نامند.
دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۱)	بی تفاوتی سازمانی، حالتی در کارکنان سازمان است که در آن، موفقیت سازمان برای کارکنان مهم نیست و آنها فقط برای حقوق و دستمزد کار میکنند.

1. Davison & Bing
2. Kramer
3. Willemssen, & Keren
4. Keefe



صاحب نظر	تعریف
رائیجی (۱۳۸۷)	بی تفاوتی، انحراف از شرایط تعادل سازمانی است. بی تفاوتی سازمانی یک عامل مخرب در سازمان است و به عنوان یک تخریب مداوم، سقوط کند و بحران استعداد در نظر گرفته شده است.
بهداد (۱۳۸۱)	بی تفاوتی عبارت است از فرسودگی شغلی که در سطح سازمانی، افرادی که علاقه شغلی نداشته باشند، به تدریج دچار آن شده و نهایتاً بی تفاوت می‌شوند.

آنچه حائز اهمیت است اینکه؛ در سطح سازمانی، بی تفاوتی سازمانی برای افراد مخرب است و خلاقیت و ریسک پذیری را سرکوب می‌کند (شاهین پور و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۴۲). مدیران سازمانها نسبت به این موضوع به طور متفاوت واکنش نشان می‌دهند. برخی از آنها بر این باورند که این چالش را می‌توان از طریق آموزش حل و فصل کرد و برخی دیگر (مدیران بی تجربه) به این علاقه توجهی نمی‌کنند. آنها هیچ مشکلی را در سازمان نمی‌بینند (نصراصفهانی و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۶۵).

۲-۲- علائم بی تفاوتی سازمانی

بایرد نشانه‌های بی تفاوتی را به دو گروه نشانه‌های رفتاری و نشانه‌های کارکردی تقسیم بندی می‌نماید. نشانه‌های رفتاری آن دسته از نشانه‌ها هستند که در رفتار کلی فرد در سازمان نمود پیدا می‌کند. نشانه‌های کارکردی نشانه‌هایی هستند که در عملکرد فرد و اجرای وظایفی که بر عهده دارد و همچنین رفتار فرد در قبال ارباب رجوع پدیدار می‌شود (Byrd, 2010, p 44).

میر حسینی زواره موارد زیر را از علائم بی تفاوتی سازمانی در افراد عنوان می‌دارد؛ مأموریتها و تکالیف با دقت لازم انجام نمی‌دهد. در ارائه پیشنهاد، ایده و راهکار جدید حرکتی و یا علاقه‌ای از فرد دیده نمی‌شود. در راه افزایش توانائی‌ها و توسعه مهارت‌های خود مقدم نمی‌گردد و از برنامه‌های آموزشی سازمان استقبال نمی‌کند. از مواجهه شدن با مدیر اکراه داشته از قبول مسئولیت‌های جدید با تلخ کامی شدید، پرهیز می‌کند. تأخیر در ورود، یا تعجیل در خروج و سنگینی گذشت اوقات در درون سازمان معرف بیزاری او از، در سازمان بودن است. به لحاظ پاره‌ای از ملاحظات مربوط به تأمین شغلی در سازمان می‌ماند در حالی که هیچگونه تعلق خاطر به سازمان ندارد؛ و یا سازمان را ترک می‌کند (میر حسینی زواره، ۱۳۷۴، ص ۶۹).

رابینز^۱ عنوان میدارد؛ فرد بی تفاوت از نظر جسمی، فیزیکی، ذهنی و احساسی تهی می‌شود (رابینز، ۱۳۸۳، ص ۳۹). همچنین فرسودگی عاطفی همراه با احساس پوچی،



درماندگی و ناامیدی که به دلیل خواسته‌های عاطفی و فیزیولوژیکی آنهاست از علائم بی تفاوتی ذکر شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۱).

اسنل^۱ بیان می‌دارد؛ فرد بی تفاوت گاه ساعات متمادی بر روی یک صندلی می‌نشیند و به شدت کار می‌کند و گاهی با خود حرف می‌زند. احساسی که به طرف مخاطب او دست می‌دهد آن است که این فرد آدمک مصنوعی بیش نیست. فقدان عاطفه در فرد بی تفاوت یک امر عادی است. اصلاً علاقه‌ای در این فرد یافت نمی‌شود. به نظر این گونه افراد، گذشته تفاوتی با حال و آینده ندارد (همان).

کورمن^۲ علائم و مشخصه‌های بی تفاوتی را ناتوانی^۳، بیهودگی^۴، بی‌هنجاری^۵، انزوای اجتماعی^۶، از خود بی‌خاری^۷ تشریح می‌نماید (کورمن، ۱۳۸۶، ص ۲۲۹).

۲-۳- ابعاد بی تفاوتی سازمانی

برای بی تفاوتی سازمانی ابعاد پنج‌گانه‌ای را مطرح کردند که عبارت‌اند از:

جدول ۲- ابعاد بی تفاوتی سازمانی

ابعاد بی تفاوتی	نشانه‌ها	پژوهشگر (سال)
نسبت به سازمان ^۸	کاهش مسئولیت‌پذیری، تلاش برای ترک سریعتر محل کار، کمک به افزایش هزینه‌های سازمانی، استفاده شخصی از امکانات سازمانی، افزایش میزان مرخصی ساعتی و غیبت و ...	leander(2009), Byrd(2010), Kamdron (2005), Griffin(2012), شکاری(۱۳۹۵) ، Keffe(2003) ، نصر اصفهانی(۲۰۱۳)، دانایی فرد(۱۳۸۹)
نسبت به همکار ^۹	عدم همکاری در کارهای گروهی، خودداری از برقراری رابطه دوستی، کوچک شمردن کار دیگران، بزرگ شمردن ضعف همکاران و ...	Willemsen(2003), leander (2009) نصر اصفهانی(۲۰۱۳)، دانایی فرد(۱۳۸۹)
نسبت به کار ^{۱۰}	اهمیت ندادن به بهره‌وری، کاهش دقت و سرعت در کار، اهمیت ندادن به کیفیت کار، بدبینی نسبت به کار، داشتن احساس بی‌ارزشی و بی‌اهمیتی نسبت به کار و ...	Gordon (2015), Byrd(2010), Krasman(2012), Griffin(2012), Davison(2008), Kamdron (2005) رابینز(۱۳۸۳)، زبردست(۱۳۹۶)، نصر اصفهانی(۲۰۱۳)، دانایی فرد(۱۳۸۹)

1. Snell
2. korman
3. Powerless
4. Meaningless
5. Normesness
6. Social isolation
7. alienation
8. Indifference toward organization
9. Indifference toward coworkers
10. Indifference toward work



ابعاد بی تفاوتی	نشانه ها	پژوهشگر (سال)
نسبت به مشتری ^۱	در اولویت قرار ندادن ارباب رجوع، به تعویق انداختن کار ارباب رجوع، سردرگم کردن ارباب رجوع در سازمان، عدم پاسخگویی تلفنی به ارباب رجوع، به تعویق انداختن کار ارباب رجوع، برخورد شدید با ارباب رجوع و ...	Carriero (2009), leander (2009), Byrd(2010), دانایی فرد(۱۳۸۹) نصر اصفهانی(۲۰۱۳)
نسبت به مدیر ^۲	فرار از پاسخگویی به مدیر، همراهی نکردن با تصمیمات مدیر، رفتار نامناسب با مدیر، به تعویق انداختن کار مدیر، توسل به دروغ‌های مصلحتی، در ابهام نگاه داشتن مدیر، خودداری از اظهار نظر کردن در جلسات و ...	Krasman(2012), leander (2009) دانایی فرد(۱۳۸۹)، کشاورز(۱۳۹۰)، سلیمی(۱۳۹۵)

۲-۴- پیشینه پژوهش

۲-۴-۱- پیشینه تحقیقات خارجی

بی تفاوتی در حوزه‌های مختلف از رفتار سازمانی از جمله تصمیم‌گیری (هوبر^۳، ۲۰۰۲)، ارزش‌های سازمانی (مورفی^۴، ۲۰۰۲)، انتخاب ویژگی‌های شغلی (شایبیرا^۴، ۱۹۸۱) و عدالت خواهی (مارکوفسکی^۵، ۱۹۸۵) مورد بررسی قرار گرفته است. این دسته از تحقیقات بر روی این موضوع متمرکز شده‌اند که چه عواملی اشخاص را به سمت بی تفاوتی سوق می‌دهد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۹).

گوردون و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود با توسعه مفهوم بی تفاوتی، از آن به عنوان یک اختلال روانی یاد نموده و بی تفاوتی را عاملی برای عقب‌نشینی و انحراف سازمانی برمی‌شمارند. گریفین و همکاران (۲۰۱۲) به آزمون مدل ویژگی‌های شغلی بر بی تفاوتی و فرسودگی شغلی پرداختند. کریسمن (۲۰۱۲) در مطالعه خود نشان داد که دریافت باز خورد، باعث بروز نتایج مثبتی چون رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بیشتر و همچنین بی تفاوتی و قصد ترک خدمت کمتر خواهد شد. لی اندر^۶ (۲۰۰۹) در مطالعات انجام داده به این نتیجه رسید که شکل‌گیری حالت بی تفاوتی در سازمان تاثیر نامطلوبی بر سطح انگیزه کارکنان و به تبع آن بر روی سه مولفه تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی و ایجاد هویت سازمانی خواهد داشت. دیویسون و بینگ^۷ (۲۰۰۸) در

1. Indifference toward client
2. Indifference toward manager
3. Huber
4. Shabira
5. Markovsky, B
6. Leander
7. Davison & Bing



مطالعه خود به بررسی تأثیر بی تفاوتی افراد بر ارزیابی عدالت پرداختند. کامادرون^۱ (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای، روی انگیزش کاری و رضایت شغلی در سطح مقامات بالای رسمی کشور استونی نشان داد که تغییرات اخیر وزرا در استونی به محیط کاری ثبات انجامیده است که در نتیجه آن پایین آمدن انگیزه و بی تفاوتی در مورد نتایج کار بوده است (Kamdron, 2005, p 1211). مورفی و همکاران (۲۰۰۲)، در مطالعه‌ای عنوان کردند؛ دو سوگرایی در ارزش‌ها (یافشاری رسمی بر ارزش‌ها و بروز واقعی آنها) در بی تفاوتی کارکنان که برایشان ارزش‌ها به عنوان خط‌مشی و اقدامات شرکت موضوعیت دارد، منعکس می‌شود (Murphy et al., 2002, p 17).

۲-۴-۲- پیشینه تحقیقات داخلی

جدول ۳- پیشینه پژوهشی موضوع تحقیق

نویسندگان(سال)-روش	اهداف و یا سئوالات اصلی	مهمترین یافته‌ها
فیض جوادیان، رضایی (۱۳۹۶) -توصیفی- پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی	بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی	فرهنگ سازمانی دارای تأثیری مستقیم و معکوس بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان است
زبردست، نادریان و حاجی زاده (۱۳۹۶) - کمی، همبستگی، تحلیل مسیر	بررسی نقش شخصیت در سکوت میان کارکنان و ایجاد بی تفاوتی سازمانی	وجود ارتباط معکوس و معنادار میان وظیفه شناسی، تجربه پذیری و برون گرایی با سکوت و بی تفاوتی سازمانی
شکاری، علیایی، خیرخواه و هاشم زهی (۱۳۹۵)- آمیخته اکتشافی(کمی، کیفی)	شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر بی تفاوتی میان کارکنان	شناسایی عوامل موثر بر بی تفاوتی سازمانی بر مبنای نظر خبرگان در دو بعد و ۱۲ مولفه
صباح و بهشتی فر (۱۳۹۵) -مطالعه‌ای توصیفی- تحلیلی به شیوه مقطعی	بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان	وجود رابطه معکوس بین سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن با بی تفاوتی سازمانی کارکنان
اردستانی و سیدنقوی (۱۳۹۵) -مطالعات کمی و از نوع پیمایش	بررسی پدیده فلات‌زدگی شغلی و رابطه آن با بی تفاوتی سازمانی و تمایل به خروج از خدمت کارکنان	عدم وجود رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و تمایل خروج از خدمت کارکنان و وجود رابطه قوی بین فلات زدگی و بی تفاوتی کارکنان
عباسی، عیدی، بخت و رضایی (۱۳۹۴)- پژوهش توصیفی از نوع همبستگی	بررسی رابطه‌ی بین عدالت سازمانی با بی تفاوتی سازمانی کارکنان	بین عدالت سازمانی با بی تفاوتی سازمانی کارکنان ارتباط منفی معناداری وجود دارد



نویسندگان (سال) - روش	اهداف و یا سئوالات اصلی	مهمترین یافته‌ها
حریری، روتن و جان محمدی (۱۳۹۴) - روش پژوهش پیمایشی تحلیلی	سنجش رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و بی تفاوتی سازمانی	بین حمایت سازمانی ادراک شده و بروز بی تفاوتی سازمانی رابطه معکوس معنادار وجود دارد.
شکاری و صفرمحمدلو (۱۳۹۴) - روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی	بررسی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و اقتصاد مقاومتی	بین توانمندسازی منابع انسانی و تحقق اقتصاد مقاومتی رابطه ای معنی دار و مستقیم وجود دارد.
شفیعا، معینی و باباخان (۱۳۹۴) - از حیث روش، کیفی در زمره تحقیقات تاریخی	طراحی یک مدل مبتنی بر توسعه منابع انسانی برای اقتصاد مقاومتی	استخراج یک مدل مفهومی ۵ مرحله ای برای پیاده سازی فرهنگ اقتصاد مقاومتی در ایران
اعتمادی، طبیب زاده، سقایی و خاضکی (۱۳۹۴) - میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه	بررسی رابطه مؤلفه‌های اقتصادی مقاومتی و بهره وری نیروی انسانی	بین مؤلفه‌های اقتصاد مقاومتی و بهره وری نیروی انسانی، رابطه معناداری وجود دارد.
کشاورز حقیقی (۱۳۹۰) - روش نظریه ی داده بنیاد	دست یابی به نظریه ی مدیریت بی تفاوتی سازمانی	ارائه الگوی مدیریت بی تفاوتی سازمانی

۳- روش تحقیق

۳-۱- فرضیه‌های تحقیق

با توجه به اینکه تحقیق حاضر مسئله ای را مورد توجه قرار می دهد که قبلا به این صورت به آن پرداخته نشده؛ لذا از نظر هدف^۱، پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی^۲ است؛ زیرا در چنین نوع تحقیقی هدف، جمع آوری الگوها و ایده‌ها برای یافتن درک عمیق از موضوع است؛ از اینرو این تحقیق بدون طرح فرضیه انجام می شود. در چنین پژوهش‌هایی که به طور عمده اکتشافی و به دنبال ساخت مفاهیم، الگوها و چارچوب‌ها می باشند، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۰).

۳-۲- روش انجام تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش انجام این تحقیق، ترکیبی (کیفی - کمی) است؛ یعنی قسمت اول استخراج داده‌ها، عوامل، متغیرها و مؤلفه‌ها به صورت کیفی، انجام مصاحبه و با روش تحلیل مضمون می باشد و قسمت دوم برای ساخت الگو از الگوی کمی ISM و روش کیفی مصاحبه و پرسشنامه از خبرگان استفاده می شود.

1. Purpose of study

2. Exploratory



در گام نخست از طریق بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه بی تفاوتی منابع انسانی سازمان‌های دولتی و همچنین مطالعه دقیق تحقیقات انجام شده، مولفه‌های مد نظر در حوزه بی تفاوتی؛ کدها، مضامین پایه و مضامین ساختاریافته، به روش تحلیل مضمون به دقت استخراج گردید تا الگو اولیه و ابتدایی تهیه شود.

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. مضمون یا تم^۱، بیانگر مطلب مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۹). سپس به جهت بررسی، تکمیل و اصلاح آن مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته‌ای با خبرگان و اساتید دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی صورت گرفت. این مصاحبه‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) انجام گرفت و به جهت غنای تحقیق تا ۱۵ نفر ادامه یافت که بعد از آن نتایج به تکرار رسید و محققین به اشباع رسیدند.

به طور کلی تحلیل مضمون، روشی است برای:

۱- دیدن متن

۲- برداشت و درک مناسب از اطلاعات به ظاهر غیر مرتبط

۳- تحلیل اطلاعات کیفی

۴- مشاهده نظام‌مند یک شخص، یک تعامل، یک گروه، موقعیت، سازمان و یا یک فرهنگ

۵- تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی.

فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود:

الف) شکستن و کاهش متن،

ب) بررسی و کاوش متن،

ج) ادغام و یکپارچه سازی بررسی‌ها و کاوش‌ها.

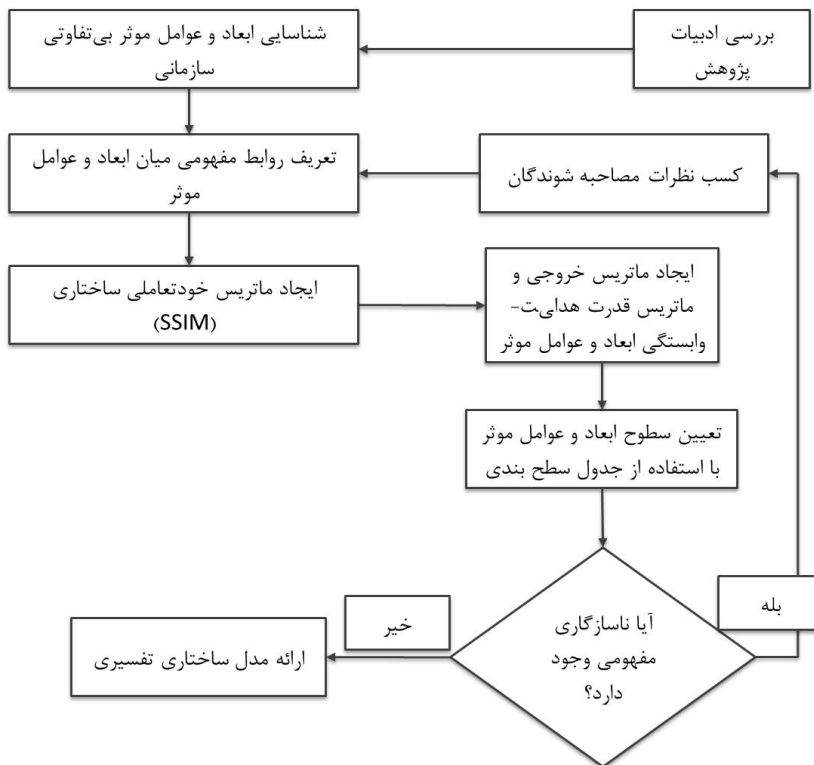
در گام دوم به منظور تدوین الگویی تفاوتی سازمانی و تعیین سطوح و روابط میان مضامین سازمان دهنده استنباط شده از ادبیات موضوع (گام نخست) از روش الگوسازی ساختاری تفسیری^۲ استفاده گردید. بدین جهت پرسشنامه ماتریس خود تعاملی ساختاری تنظیم گردید و به خبرگان حوزه مدیریت دولتی، اساتید دانشگاهی، برای تکمیل و ارائه نظر تقدیم شد که بدین منظور، جهت تکمیل پرسشنامه ۲۲ نفر از متخصصان این حوزه ما را یاری رساندند.



1. Theme

2. Interpretive Structural Modeling

مدلسازی ساختاری تفسیری که اولین بار توسط وارفیلد^۱ (۱۹۷۴) مطرح شد، ابزاری است که به وسیله آن می توان بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کرد (اتری و همکاران^۲، ۲۰۱۳، ص ۵؛ آذر و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴۳). این روش یکی از تکنیک های نرم^۳ پژوهش عملیاتی می باشد (آذر و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۰). در این متدولوژی ابتدا باید عناصر، پیامدها یا عوامل شناسایی شوند. در گام بعد، رابطه مفهومی بین آنها تعیین می گردد. شکل زیر مراحل الگوسازی ساختاری تفسیری را در این پژوهش نشان می دهد.



شکل ۱- گامهای اساسی الگوسازی ساختاری تفسیری (برخوردار، ۱۳۹۲، ص ۲۰۱)

1. Warfield
2. Attri et al
3. Soft



۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- استخراج متغیرها و مؤلفه‌های بی تفاوتی سازمانی

با توجه به مطالعه عمیق نظری در ادبیات موضوع و همچنین انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته ۲۸۰ کد باز، ۶۰ مضمون پایه و ده مضمون سازمان دهنده با عناوین؛ "مشکلات ساختاری سازمان، عوامل درونی سازمان، ناهنجاری‌های شخصیتی، نیازهای مادی، ضعف مهارت‌های مدیریت، ضعف نظام ارزیابی عملکرد و اطلاع رسانی، سوء مدیریت، بی عدالتی و تبعیض، نیازهای روانی و عوامل برون سازمانی" استخراج شده است.

جدول ۴- بخشی از کدهای باز استخراج شده مربوط به الگوی بی تفاوتی سازمانی

کد	متن
۱	کنترل‌های شدید و سواس گونه مدیر به بی تفاوتی فرد دامن می‌زند
۲	مهم نیست کار زود انجام شود یا دیر، کار را به تاخیر می‌اندازد
۳	به نظرم مدیر عامل اصلی است که انگیزه کارمند کشته می‌شود
۴	کارمند می‌داند که حقوق ثابت و معینی در هر ماه دریافت میکند
۵	ایجاد انگیزه نیاز به برنامه ریزی دارد
۶	بی تفاوتی من برای سازمان مهم نیست
۷	اگر مدیر از من خوشش نیاید نهایت اینکه اضافه کاری نمیدهد
۸	جا افتادن فرهنگ زیر آب زنی، چاپلوسی، کنجکاوی و ...
۹	باید حق داشته باشیم برویم و پیش مدیر صحبت کنیم
۱۰	رابطه صحیح انسانی مدیر باعث حس مسئولیت پذیری میشود
۱۱	اضافه کاری انگیزه ایجاد نمی‌کند زیرا تفاوت کسی که خوب کار میکند با دیگری تنها ۲۰ ساعت است
۱۲	مدیر کار چرخشی را بین افراد جا بیندازد
۱۳	مدیر باید نقش هدایت کننده و کنترل کننده را بازی کند
۱۴	سازمان باید عادل باشد و به بی عدالتی دامن نزند
۱۵	سیستم بله قربان گو می‌خواهد
۱۶	از علل ضعف سازمان در جریان کار نبودن ریاست است
۱۷	کارمند با حقوق و مزایای خود آشنایی ندارد



کد	متن	
۱۸	در سیستم دولتی افراد انتخاب می‌شوند نه انتصاب	ارتقا از خارج سیستم
۱۹	مدیر من تخصص ندارد	عدم حضور متخصص در جایگاه
۲۰	قانون را می‌نویسند تا اجرا نکنند	وضع قوانین برای سرپوشی کارها

جدول ۵- بخشی از مضامین پایه و سازماندهنده از کدهای باز مربوط به الگوی بی تفاوتی سازمانی

کد	مضمون پایه	مضمون سازماندهنده	
۱	مشخص نبودن اختیارات	مشکلات ساختار سازمانی	ارجاع کارهای نامرتبط به افراد
	مشخص نبودن ساختار سازمانی		انجام وظایف جزیره ای
۲	پارتی بازی	بی عدالتی و تبعیض	توجه به بعضی از شغلها یا پستها
	بی عدالتی		تبعیض در اعطای مزایا
۳	ویژگی‌های ذاتی فردی	ناهنجاری‌های شخصیتی	عدم بیان نقطه نظرات به دلیل ملاحظات شخصی و ترس
	روحیه و خلقیات فرد		دروغگویی و تهمت زدن
۴	جو بله‌گویی و حرف شنوی	عوامل درونی سازمان	وجود سیستم بیمار با ظهور چالوسی و...
	جو قالب بی تفاوتی		ناامیدی نسبت به آینده سازمان
۵	بی تجربگی مدیران	سوء مدیریت	استفاده از افراد غیر متخصص و بی تجربه
	تصمیمات غیر کارشناسی		انتخاب، انتصاب و ابقای افراد ناشایست
۶	بی توجهی به افراد	نیازهای روانی	عدم توجه به رفتار فرد در سازمان
	عدم تقدیر از افراد کارآمد		اطمینان از دریافت حقوق ماهانه
۷	عدم تناسب دریافتی با تخصص و توانایی	نیازهای مادی	ناهماهنگی در اعطای مزایا و پاداش افراد
	پرداخت نامتناسب دستمزد		نارضایتی از حقوق و مزایا دریافتی
۸	ضعف مهارت فنی مدیر	ضعف مهارت‌های مدیریتی	عدم شناخت از تواناییهای پرسنل
	ضعف مهارت ادراکی مدیر		عدم توجه به جنبه‌های روانی پرسنل
۹	عدم وجود نظارت	ضعف نظام ارزیابی عملکرد و اطلاع رسانی	اطمینان از دریافت حقوق ماهانه حتی در صورت بی تفاوتی
	ضعف سیستم اطلاع رسانی		عدم اطلاع کارکنان از وضعیت فرآیندها



کد	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	
	فرهنگ کم کاری در جامعه	عوامل برون سازمانی	۱۰
	بی تفاوتی در انجام به موقع امور		
	انتصاب و ارتقا از خارج سیستم		

۴-۲- تعیین متغیرهای مورد استفاده در مدل

مدلسازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به موضوع مورد بحث می‌باشد. در این مقاله متغیرها به منظور طراحی مدل بی تفاوتی سازمانی همان مضامین سازمان دهنده است که در قسمت قبل بیان گردیدند (جدول ۴). در ادامه، به منظور تدوین الگو بی تفاوتی سازمانی و تعیین سطوح و روابط میان مضامین سازمان دهنده استنباط شده از ادبیات موضوع پرسشنامه زیر تهیه و به خبرگان حوزه مدیریت و اساتید دانشگاه، برای تکمیل و ارائه نظر تقدیم شد.

جدول ۶- پرسشنامه ماتریس خود تعاملی ساختاری مؤلفه‌های بی تفاوتی سازمانی

مضامین سازمان دهنده بی تفاوتی سازمانی											عامل j		عامل i
۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
										*	بی عدالتی و تبعیض	۱	
									*	*	عوامل درونی سازمان	۲	
								*	*	*	عوامل برون سازمانی	۳	
							*	*	*	*	سوء مدیریت	۴	
						*	*	*	*	*	ناهنجاری‌های شخصیتی	۵	
					*	*	*	*	*	*	بی تفاوتی سازمانی	۶	
				*	*	*	*	*	*	*	مشکلات ساختاری سازمان	۷	
			*	*	*	*	*	*	*	*	ضعف نظام ارزیابی عملکرد و ...	۸	
		*	*	*	*	*	*	*	*	*	ضعف مهارت‌های مدیریت	۹	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	نیازهای روانی	۱۰	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	نیازهای مادی	۱۱	

۴-۳- به دست آوردن ماتریس خود تعاملی ساختاری متغیرها

نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌ها را پس از بازبینی نهایی و تعیین روابط مشترک و اصلاح اختلاف نظرات در جدول (۶) می‌توان مشاهده کرد.



- ۷.۱: متغیر I (سطر) بر متغیر J (ستون) تأثیر دارد.
- ۷.۲: متغیر J (ستون) بر متغیر I (سطر) تأثیر دارد.
- ۷.۳: رابطه متغیرهای I و J دو طرفه است.
- ۷.۴: متغیرهای I و J رابطه‌ای با هم ندارند.

جدول ۷- ماتریس خود تعاملی ساختاری

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	X	A	A	A	V	O	A	A	A	A	A
۲	-	X	O	A	O	V	A	V	O	O	A
۳	-	-	X	X	O	V	A	V	O	O	X
۴	-	-	-	X	O	V	X	V	O	O	X
۵	-	-	-	-	X	V	O	O	O	O	O
۶	-	-	-	-	-	X	A	A	A	A	A
۷	-	-	-	-	-	-	X	X	X	V	X
۸	-	-	-	-	-	-	-	X	X	V	A
۹	-	-	-	-	-	-	-	-	X	V	A
۱۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	A
۱۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X

۴-۴- به دست آوردن ماتریس دستیابی^۱

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دستیابی رسید.

جدول ۸- ماتریس دستیابی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۲	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۳	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱



عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۸	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۹	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰
۱۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱

۴-۵- سازگار کردن ماتریس دستیابی

پس از دستیابی به ماتریس اولیه می‌بایست سازگاری درونی آن برقرار شود. در نهایت ستون قدرت هدایت از جمع سطری و ستون وابستگی از جمع ستونی حاصل می‌شود و ماتریس قدرت هدایت-وابستگی شکل می‌گیرد^۱ (آذر و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴۵). برای سازگار کردن ماتریس در این پژوهش از قوانین ریاضی استفاده می‌شود، جدول (۸). به این صورت که ماتریس دستیابی را طبق قاعده بولن^۲ به توان (+1K) می‌رساند و $K \geq 1$ می‌باشد. طبق این قاعده: $1+1=1$ و $1 \times 1=1$ می‌باشد. در این شکل اعدادی که علامت * گرفته‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دستیابی صفر بوده‌اند و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

جدول ۹- ماتریس دستیابی پس از سازگاری

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	قدرت هدایت
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۳
۲	۱	۱	۰	۰	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	۰	۷
۳	۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱۰
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۶	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۸	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
۹	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
۱۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۳
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
قدرت وابستگی	۹	۵	۴	۴	۱	۱۱	۷	۷	۷	۹	۴	-



1. Driver Power- Dependence Matrix
2. Boolean

۴-۶- سطح بندی عناصر ماتریس دستیابی

در این مرحله مجموعه خروجی (مجموعه دستیابی^۱ / دریافتی) و نیز مجموعه ورودی (مجموعه پیش نیاز^۲ / مقدماتی) برای هریک از متغیرها از روی ماتریس دستیابی سازگار شده استخراج می شود. پس از تعیین مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر شناسایی می شوند (آذر و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴۷). پس از آن نوبت به تعیین سطح متغیرها می رسد. متغیرهایی که اشتراک مجموعه خروجی و ورودی شان یکی است، در سلسله مراتب ISM به عنوان متغیر سطح بالا محسوب می شوند سپس آن عنصر از لیست سایر متغیرها کنار گذاشته می شود. این تکرارها تا زمانی که سطح همه متغیرها مشخص شود ادامه پیدا می کند. بدین منظور جدول سطح بندی به شرح ذیل طراحی می گردد؛

جدول ۱۰- سطح بندی مؤلفه های مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی (سطح اول)

عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۱	۱,۶,۱۰	۱,۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۱,۱۰	-
۲	۱,۲,۶,۷,۸,۹,۱۰	۲,۳,۴,۷,۱۱	۲,۷	-
۳	۱,۲,۳,۴,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-
۴	۱,۲,۳,۴,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-
۵	۵,۶	۵	۵	-
۶	۶	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۶	اول
۷	۱,۲,۳,۴,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	-
۸	۱,۶,۷,۸,۹,۱۰	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۷,۸,۹	-
۹	۱,۶,۷,۸,۹,۱۰	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۷,۸,۹	-
۱۰	۱,۶,۱۰	۱,۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۱,۱۰	-
۱۱	۱,۲,۳,۴,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-

گام دوم:

جدول ۱۱- سطح بندی مؤلفه های مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی (سطح دوم)

عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۱	۱,۱۰	۱,۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۱,۱۰	دوم
۲	۱,۲,۷,۸,۹,۱۰	۲,۳,۴,۷,۱۱	۲,۷	-

1. Reachability Set
2. Antecedent Set



عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۳	۱,۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-
۴	۱,۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-
۵	۵	۵	۵	دوم
۶	۱,۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	-
۷	۱,۷,۸,۹,۱۰	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۷,۸,۹	-
۸	۱,۷,۸,۹,۱۰	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۷,۸,۹	-
۹	۱,۱۰	۱,۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۱,۱۰	دوم
۱۰	۱,۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-
۱۱	۱,۲,۳,۴,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-

گام سوم:

جدول ۱۲- سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی (سطح سوم)

عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۲	۲,۷,۸,۹	۲,۳,۴,۷,۱۱	۲,۷	-
۳	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-
۴	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-
۷	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	سوم
۸	۷,۸,۹	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۷,۸,۹	سوم
۹	۷,۸,۹	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۷,۸,۹	سوم
۱۱	۲,۳,۴,۷,۸,۹,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	-

گام چهارم:

جدول ۱۳- سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی (سطح چهارم)

عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۲	۲	۲,۳,۴,۱۱	۲	چهارم
۳	۲,۳,۴,۱۱	۳,۴,۱۱	۳,۴,۱۱	-
۴	۲,۳,۴,۱۱	۳,۴,۱۱	۳,۴,۱۱	-
۱۱	۲,۳,۴,۱۱	۳,۴,۱۱	۳,۴,۱۱	-



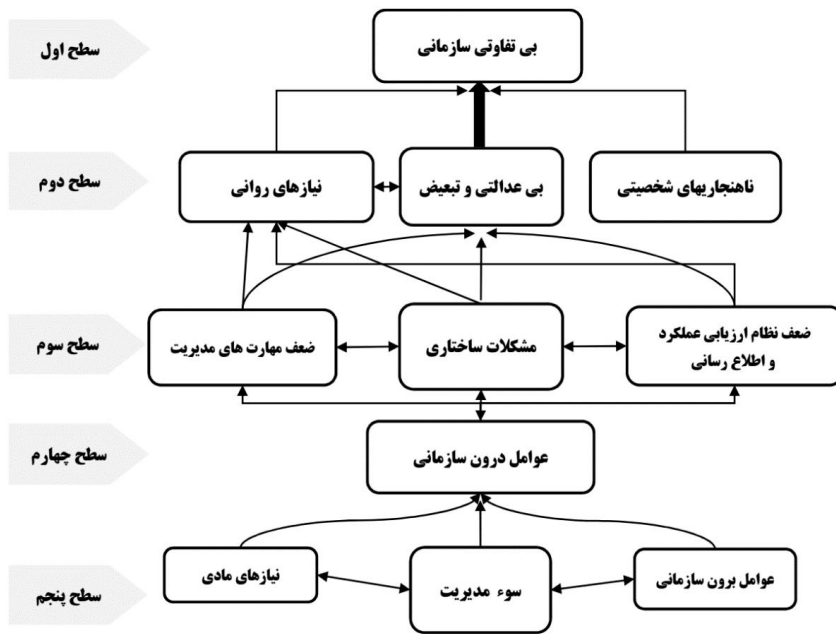
گام پنجم:

جدول ۱۴- سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی (سطح پنجم)

عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۳	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	پنجم
۴	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	پنجم
۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	۳,۴,۷,۱۱	پنجم

۴-۷- رسم مدل

در این مرحله، بر اساس سطوح مختلف مؤلفه‌ها، می‌توان آنها را بشکل مدلی ترسیم نمود. بدین منظور ابتدا عوامل بر حسب سطح آنها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند آنگاه بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده، روابط بین متغیرها مشخص می‌گردد. در تحقیق حاضر عوامل در پنج سطح به شرح نمودار صفحه بعد قرار گرفته اند:



نمودار ۱- مدل نهایی بی تفاوتی سازمانی

۴-۸- تحلیل میک مک

در تجزیه و تحلیل MICMAC، بعد از ترسیم مدل ساختاری تفسیری بی تفاوتی سازمانی و ماتریس در دسترس پذیری، اقدام به ایجاد جدول ماتریس هدایت وابستگی



و دسته بندی متغیرها برحسب قدرت هدایت^۱ و وابستگی^۲ به چهار دسته می شویم.

جدول ۱۵- انواع متغیرهای جدول MICMAC

وابستگی ضعیف	وابستگی قوی	شرح
مستقل	مرتبط	هدایت قوی
خودمختار	وابسته	هدایت ضعیف

۱. متغیرهای خودمختار: این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسط می باشند.

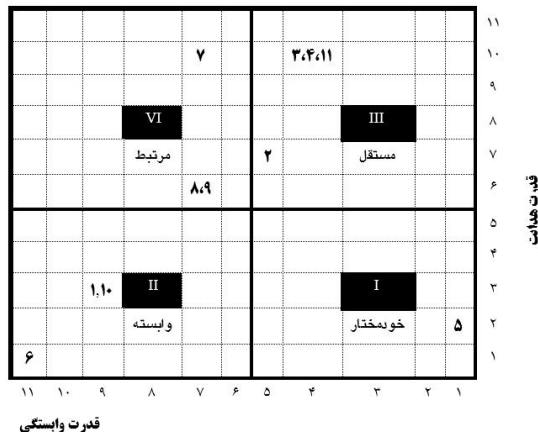
۲. متغیرهای وابسته: این نوع از متغیرها دارای قدرت هدایت کنندگی کم ولی وابستگی نسبتاً بالا می باشند. این دسته از متغیرها معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند.

جدول ۱۶- درجه قدرت هدایت و وابستگی متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
قدرت وابستگی	۹	۵	۴	۴	۱	۱۱	۷	۷	۷	۹	۴
قدرت هدایت	۳	۷	۱۰	۱۰	۲	۱	۱۰	۶	۶	۳	۱۰

۳. متغیرهای مرتبط: سومین دسته متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می باشند.

۴. متغیرهای مستقل: متغیرهایی که دارای قدرت هدایت کنندگی زیاد ولی وابستگی کم می باشند جزء متغیرهای مستقل یا به عبارت دیگر محرک قرار می گیرند.



شکل ۲- ماتریس قدرت هدایت - وابستگی



1. Driving power
2. Dependence power

۵- بحث و نتیجه گیری و پیشنهادات

۵-۱- بحث

تحقق اقتصاد مقاومتی، نیازمند توجه به پیش شرطهای انسانی آن است و در نخستین مرحله باید از سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی آغاز کرد. لذا بیشترین نقش را در زمینه رسیدن به اهداف اقتصاد مقاومتی منابع انسانی دارند.

منابع انسانی، مزیت رقابتی واقعی به‌شمار می‌روند. برای گذر از مدیریت سنتی و حفظ بقاء سازمان‌ها، مدیران در روشهای مدیریتی خود باید تغییرات عمیق و اساسی ایجاد نمایند. تمام مسائل مورد بحث در سیاستهای ابلاغی اقتصاد مقاومتی به نوعی به نیروی انسانی بر می‌گردد. نگاه به نیروی انسانی بعنوان سرمایه انسانی از اساسی‌ترین عوامل موفقیت این رویکرد است. اگر سازمانها به هر یک از عوامل انسانی خود بعنوان یک سرمایه و دارایی توجه کنند موجب پیشرفت سازمان و سرآمدی آن خواهند شد. لذا ضروری است جهت انجام این مهم با نگاه آسیب شناسی به نقش منابع انسانی در مسیر تحقق اقتصاد مقاومتی بیشتر بپردازیم. با این توضیح می‌توان گفت؛ از مهم‌ترین مسایل و مشکلات منابع انسانی در عصر حاضر، بی‌تفاوتی سازمانی منابع انسانی آن است. بی‌تفاوتی نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان است. در مدیریت بحران نیز، بحران را انحراف از وضعیت تعادل تعریف کرده‌اند. پس شاید بتوان بی‌تفاوتی را نیز نوعی بحران نامید. اگر به بی‌تفاوتی مانند دیگر عوامل بحران زاء، توجه شود، می‌توان به آن بعنوان یک عامل تخریبی در سازمان نگاه کرد.

در این پژوهش، با هدف آسیب شناسی نقش منابع انسانی در تحقق مسیر الگوی اقتصاد مقاومتی با تمرکز بر موضوع بی‌تفاوتی منابع انسانی سازمانی، به مرور ادبیات مرتبط با بی‌تفاوتی سازمانی و همچنین استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی جهت تایید و تکمیل مضامین مستخرج ادبیات موضوع پرداخته شد که در نتیجه ده دسته از عوامل موثر در تبیین رفتار بی‌تفاوتی در سازمانهای دولتی به منظور ترسیم مدل بی‌تفاوتی سازمانی، شناسایی، تبیین و تشریح شد. همچنین با به کارگیری روش مدلسازی ساختاری تفسیری در پنج سطح، ارتباط و توالی عوامل بی‌تفاوتی سازمانی به دست آمد. از نقاط برتری این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین نیز این است که در تحقیقات قبلی فقط عوامل موثر بر بی‌تفاوتی شناسایی شده است؛ ولی ارتباط بین این عوامل و همچنین سلسله مراتب آنها مشخص نشده است در صورتیکه در این پژوهش، این خلأ و کاستی برطرف شده است.



۵-۲- نتیجه گیری

همانگونه که ملاحظه گردید نتایج حاصل، گواه این مهم بود که؛ در بالاترین سطح مدل نهایی بدست آمده، "بی تفاوتی سازمانی" قرار گرفته است که خود محصول سایر مولفه‌های تشریح شده در بحث می‌باشد. همچنین در پایینترین سطح مدل مولفه‌های؛ "نیازهای مادی"، "سوء مدیریت" و "عوامل برون سازمانی (همچون فرهنگ کم کاری در جامعه)" قرار گرفته است که همانند سنگ زیربنایی مدل عمل می‌کنند و بی تفاوتی از این متغیرها شروع و به سایر متغیرها سرایت می‌کند. این سه متغیر ارتباطات متقابل با همدیگر دارند. در سطح چهارم مولفه عوامل درون سازمانی قرار دارد که سه مولفه سطح پنجم بر این مولفه تأثیر گذار می‌باشند. "عوامل درون سازمانی" مولفه تأثیر گذار بر "ضعف مهارت‌های مدیریت"، "مشکلات ساختاری سازمان" و "ضعف نظام ارزیابی عملکرد و اطلاع رسانی" می‌باشد. همچنین این مولفه‌ها تأثیر مستقیم بر مولفه‌های؛ "نیازهای روانی" و "بی عدالتی و تبعیض" دارند و نهایتاً مولفه‌های سطح دوم یعنی "نیازهای روانی"، "ناهنجاری‌های شخصیتی" و "بی عدالتی و تبعیض" بر "بی تفاوتی سازمانی" تأثیر گذارند.

همچنین تجزیه و تحلیل MICMAC نشان می‌دهد؛ تنها متغیر "ناهنجاری‌های شخصیتی" در دسته متغیرهای خودمختار قرار گرفته است. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند و این بیانگر ارتباط قوی متغیرها با یکدیگر در مدل بی تفاوتی سازمانی به دست آمده می‌باشد. همچنین حضور متغیرهای "بی عدالتی و تبعیض" و "نیازهای روانی" در کنار عامل "بی تفاوتی سازمانی"، در دسته متغیرهای وابسته نشان می‌دهد؛ این متغیرها به طور عمده نتیجه شیوع بی تفاوتی منابع انسانی در سازمانها هستند که برای ایجاد آنها عوامل زیادی دخالت دارند و خود آنها کمتر می‌توانند زمینه ساز متغیرهای دیگر شوند. "بی عدالتی و تبعیض" در این میان شاخص تر است.

سه متغیر "مشکلات ساختاری سازمان"، "ضعف نظام ارزیابی عملکرد و اطلاع رسانی" و "ضعف مهارت‌های مدیریت" در دسته متغیرهای مرتبط بوده و می‌توان گفت؛ این متغیرها غیر ایستا هستند. از ویژگی‌های آنان می‌توان به این خصوصیت اشاره نمود که هر نوع تغییر در این متغیرها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد.

و در نهایت باید گفت نتایج نشان می‌دهد؛ مولفه‌های "سوء مدیریت"، "عوامل درون سازمانی"، "نیازهای مادی" و "عوامل برون سازمانی (همچون فرهنگ کم کاری



در جامعه) " که در دسته متغیرهای مستقل در این پژوهش قرار گرفته‌اند؛ همچون سنگ زیربنایی الگوی بی تفاوتی منابع انسانی سازمانی عمل می‌کنند. این بدان معنا است که برای مدیریت بی تفاوتی به طرز موفق در سازمان‌های دولتی کشور، بایستی از این مؤلفه‌ها شروع کرد. توجه به "نیازهای مادی" در کنار پرهیز از "سوء مدیریت" ، شاخص‌ترین متغیرهای این دسته‌اند و برای مدیریت بی تفاوتی منابع انسانی و اصلاح سیستم باید در وهله اول روی آنها تاکید نمود.

۵-۳- پیشنهادها

لذا باید خاطر نشان کرد؛ از آنجاییکه در تحقیق حاضر ارتباط بین عوامل و مولفه های بی تفاوتی و همچنین سلسله مراتب آنها تشریح گردید؛ به منظور مدیریت و جلوگیری از شیوع این پدیده توجه به شاخص‌های اساسی ذیل در هر یک از سطوح مربوطه توصیه می‌گردد؛

جدول ۱۷- شاخص‌های پیشنهادی متناسب با مولفه های بی تفاوتی سازمانی

ردیف	سطح مورد بحث	شاخص پیشنهادی	توضیحات
۱	پنجم	ثبات	اگر رفتار مدیران در سازمان قابل اطمینان باشد و بین حرف و عمل مدیران تناقض و جود نداشته باشد و مدیران سازمان به وعده‌های خود عمل نمایند، میزان تعلق کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت.
۲	پنجم	صداقت	صداقت پایه و اساس هر سازمان است. صداقت باید از رده بالای هر سازمان شروع و تارده‌های پایین ادامه یابد. مطرح نمودن حقایق و پابندی به قرارها باعث افزایش انگیزه کارکنان می‌گردد.
۳	پنجم	آموزش	با بسط فرهنگ یادگیری و افزایش سطح دانش، سود نهایی سازمان بیشتر خواهد شد. از دیگر فواید آموزش، آشنایی کارکنان با مشکلات و در نتیجه ایجاد تفکر، پویایی بلند مدت در سازمان، خلاقیت، نوآوری و همچنین باعث عدم مقاومت کارکنان در برابر تحولات و تغییرات سازمان و... می‌شود.
۴	پنجم	توجه	اگر مدیر سازمان به نیازهای مادی کارکنان توجه نماید و کارکنان از حمایت مدیریت برخوردار باشند؛ کارکنان به سازمان متعهد می‌شوند و در جهت اهداف سازمان حرکت خواهند کرد
۵	سوم و چهارم	گشودگی	اگر در سازمان بین مدیران و کارکنان جلسات غیر رسمی برگزار شود و جریان اطلاعات در سازمان شفاف و روشن باشد و اطلاعات سازمان در مورد عملکرد کارکنان به سرعت در اختیار کارکنان قرار بگیرد، باعث ایجاد اعتماد کارکنان به مدیریت شده، تعهد کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت .



ردیف	سطح مورد بحث	شاخص پیشنهادی	توضیحات
۶	سوم و چهارم	شایسته سالاری	شایسته سالاری را می توان انتخاب بهترین ها در مناسب ترین جایگاه تعریف کرد. اگر سازمان با معیارهای منطقی و علمی بدنبال شایسته شناسی و بعد شایسته گماری باشد، باعث ایجاد انگیزه و کاهش بی تفاوتی کارکنان خواهد شد.
۷	سوم و چهارم	مشارکت	اگر کارکنان در جریان هدفگذاری ها سهیم باشند و در فرایند تصمیم گیری مشارکت داده شوند و مدیریت به پیشنهاد های کارکنان در مورد بهبود روش ها و وظایف اهمیت دهد، باعث افزایش میزان تعهد آنها به مدیریت و سازمان می شود.
۸	سوم و چهارم	تفویض اختیار	اگر کارکنان در سازمان از اختیار لازم برای تصمیم گیری برخوردار باشند و در بکارگیری شیوه های کاری جدید در انجام دادن وظایف خود آزادی عمل داشته باشند، میزان توجه آن ها به سازمان افزایش می یابد.
۹	سوم و چهارم	شایستگی مدیریت	اگر مدیریت سازمان برای استفاده از تخصص و تجربه لازم برای انجام دادن کار اهمیت قائل باشد و برای اخذ تصمیمات اثربخش مهارت های لازم را داشته باشد، باعث افزایش اعتماد و اعتقاد کارکنان به مدیریت و تخصص مدیر در امر مدیریت می شود.
۱۰	دوم	توجه	گر مدیر سازمان به نیازهای روانی کارکنان توجه نماید و کارکنان از حمایت اجتماعی مدیریت برخوردار باشند؛ کارکنان به سازمان متعهد می شوند و در جهت اهداف سازمان حرکت خواهند کرد.
۱۱	دوم	عدالت و انصاف	اگر کارکنان سازمان احساس کنند که بین داده های آنها به سازمان و ستاده های آنها از سازمان تناسب وجود دارد و کارکنان طرز تلقی مثبتی از عملکرد سازمان در قبال عملکرد خود داشته باشند، میزان تعلق آنها به سازمان و مدیریت افزایش خواهد یافت.

در پایان باید خاطر نشان کرد؛ پیش شرط اجرای اقتصاد مقاومتی این است که این رویکرد برای مردم و نیروی انسانی بدرستی و بطور کامل و روشن تشریح شود و اعتماد و مشارکت عمومی کاملا جلب شود و بویژه نخبگان این طرز تلقی را بپذیرند تا زمینه بهره برداری صحیح از نیروی انسانی و رشد بهره وری بیش از پیش فراهم گردد. بهره وری گوهر سازمانی است که می تواند پایداری و بقای سازمانها را تضمین کند و راهکاری برای کسب مزیت رقابتی باشد و در مقابل آن بی تفاوتی است. مدیران موفق و کارآمد با اعمال مکانیزمهایی چون تربیت نیروی انسانی، احترام و ارزش نهادن به انسان، مهربانی و معاشرت با افراد در سازمان، جلب رضایت کارکنان، فراهم کردن محیط سالم اخلاقی و رفتاری، تقویت روحیه و تشویق آنها، از بین بردن محیط ترس و جایگزین کردن محیط اعتماد و نهایتا کاهش بی تفاوتی، موجب شکوفایی بهره وری در سازمان



می‌شوند. همچنین باید گفت که منابع انسانی پایه و اساس ثروت ملل است، نه پول، درآمد یا منابع فیزیکی و حتی طبیعی. سرمایه و منابع طبیعی عوامل منفعل تولید هستند و نیروی انسانی به طور فعال سرمایه را انباشت می‌کند و منابع طبیعی را به کار می‌گیرد. علاوه بر آن، نیروی انسانی نهادهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی را بنا می‌کند و توسعه را پایه‌گذاری می‌کند. روشن است که اگر کشوری نتواند به توسعه و استفاده بهینه از نیروی انسانی خود بپردازد، قادر به هیچ چیز دیگری نیز نخواهد بود.

۶- منابع

۶-۱- منابع فارسی

الف) مقاله‌ها

۱. آذر، عادل؛ تیزرو، علی؛ مقبل باعرض، عباس و انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۹). طراحی مدل چابکی زنجیره تامین؛ رویکرد مدل سازی تفسیری - ساختاری. فصلنامه مدرس علوم انسانی، سال چهاردهم، شماره ۴ (پیاپی ۶۹)، ص ۱-۲۵.
۲. بخیت، معصومه؛ عباسی، همایون؛ عیدی، حسین و عیدی پور، کامران (۱۳۹۴). پیش‌بینی بی تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه از طریق هوش راهبردی مدیران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۳، شماره ۹، ص ۷۱-۸۱.
۳. حریری، نجلا؛ روتن، سیده زهرا؛ جان محمدی، مریم (۱۳۹۲). سنجش رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و بی تفاوتی سازمانی در کتابداران مطالعه موردی: کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مستقر در شهر تهران. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۴۷، شماره ۴، ص ۳۹۷-۴۱۴.
۴. دانایی فر، حسن، حسن زاده، علیرضا و سالاریه، نورا (۱۳۸۹). طراحی سنجش بی تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره دوم ص ۷۹-۹۹.
۵. زبردست، محمدعلی؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ حاجی زاده، سجاد (۱۳۹۶). نقش شخصیت در سکوت کارکنان و ایجاد بی تفاوتی سازمانی. مدیریت ورزشی، دوره ۹، شماره ۲، ص ۲۸۷-۲۹۹.
۶. شکاری، غلامعباس؛ علیایی، لیلا؛ خیر خواه، ملیحه؛ هاشم زهی، ریحانه (۱۳۹۵). عوامل موثر بر بی تفاوتی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای خراسان). رسالت مدیریت دولتی، شماره ۲۲، ص ۷۱-۸۱.
۷. صالح اردستانی، عباس و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۵). تبیین رابطه فلات زدگی شغلی بابت بی تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره ۳۱، ص ۱۴۵-۱۶۰.



۸. عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱، ص ۱۵۱-۱۹۸.
۹. عباسی، همایون؛ عیدی، حسین؛ بخت، معصومه و رضایی، گل‌ناز (۱۳۹۴). رابطه‌ی بین عدالت‌سازمانی بابتی تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۶، ص ۵۷-۶۴.
۱۰. صباح، فائزه؛ بهشتی فر، ملیکه (۱۳۹۵). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، پژوهش‌های سلامت محور، جلد ۲، شماره ۳، ص ۲۸۹-۲۹۸.
۱۱. میرکمالی، سیدمحمد، خباره، کبری و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۵). تبیین نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد: کارکنان شرکت خودروسازی سایپا). مدیریت بهره‌وری، سال نهم، شماره ۳۶، ص ۳۷-۶۴.
۱۲. میرحسینی زواره، سیدمهدی (۱۳۷۴). بی تفاوتی سازمانی. مجله تعاون، شماره ۵۳، ص ۶۸-۷۳.
۱۳. محسنی تبریزی، علیرضا و صدراقتی فرد، مجتبی (۱۳۹۰). پژوهشی درباره بی تفاوتی اجتماعی در ایران (مورد پژوهش: شهروندان تهرانی). جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و دوم، شماره ۳ پیاپی (۴۳)، ص ۱-۲۲.

ب) کتاب‌ها

۱. آذر، عادل، فرهاد خسروانی و رضا جلالی (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم، رویکردهای ساختاردهی مسئله. تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۲. برخوردار، ناصر (۱۳۹۲). طراحی و تدوین مدل سازمان دور کار. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه پیام نور تهران، مرکز تحصیلات تکمیلی.
۳. دانایی فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۴. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۵). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ هفتم، تهران، انتشارات صفار.
۵. رایبیز، استیون (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی؛ مترجمین علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران، چاپ پنجم، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۶. حاجی زاده، میمندی (۱۳۸۱). مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.



۷. کشاورز حقیقی، مهدی (۱۳۹۰). **مدیریت بی تفاوتی سازمانی در کارکنان دانشگاه صنعتی مالک اشتر**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
۸. کورمن، آبراهام (۱۳۸۶). **روان شناسی صنعتی و سازمانی**. مترجم: حسین شکرکن. تهران: رشد. چاپ پنجم.

۶-۲- منابع لاتین

Articles

1. Attri, R., Dev, N., Sharma, V. (2013). **Interpretive Structural Modelling(ISM) approach: An Overview**. Research Journal of Management Sciences, 2(2), p 3-8.
2. Burma, Zehra Alakoç (2014). **Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations**. International Journal of Education and Social Science, Vol. 1 No. 2, September p 85-94.
3. Carrero, J.(2009). **Consistent Customer Service is the Key to Business Survival**. Rocheste Business Journal, Vol 23, No1 , p 34-57.
4. Danaee Fard, H., Salarieh, N.& Noruzi, M (2011). **Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure**. African Journal of Business Management Vol, 5(31), p 12381-12391.
5. Davison, H. K.& Bing, M. N.(2008). **The Multidimensionality of the Equity Sensitivity Construct: Integrating separate benevolence and entitlement dimensions for enhanced construct measurement**. Journal of Managerial Issues, Vol20, No1, p 131 -150.
6. Delery ,John E. & Roumpi, Dorothea (2017). **Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?**. Human Resource Management Journal, Vol 27, no 1, p 1-21.
7. Gordon B. Schmidt, Guihyun Park, Jessica Keeney & Sonia Ghumman (2015). **Job apathy: Scale development and initial validation**. Journal of Career Assessment, Volume25, issue 3, p 484-501.
8. Griffin, M. L. , Hogan, N. L. & Lambert, E. G.(2012). **Doing "people work" in the prison setting An Examination of the job characteristics model and correctional staff Burnout**. Criminal Justice and Behavior, Vol 39, No 9, p 1131 -1147.
9. Kamdron, T. (2005). **Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials**. International Journal of Public Administration, Volume28, Issue 13-14, p 1211.1240.
10. Krasman, J.(2012). **Putting Feedback- Seeking into Context: Job Characteristics and Feedback- Seeking Behaviour**. Personnel Review, Vol 24, No1, p 11 -20.



11. Murphy Michael G. & Mackenzie Davey Kate(2002). **Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values**. human resource management journal, vol 12 no 1.
12. Nasr Esfahani, A., Ghorbani, O., Amiri, Z.& Farokhi, M. (2013). **Identifying and Ranking the Effective Factor on the Organizational Indifference through Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) (Damavand Mnicipality as a Case Study)**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2222-6990, p65.
13. Shahinpoor, N., Matt, B. (2007). **The power of one: Dissent and organizational life**. Journal of Business Ethics, 74 (1), p 37 – 48.
14. Tan, Cetin (2014). **Organization justice as a predictor of organizational silence**. Educational Reasearch and reviews, Vol 9,p 1190-1202.
15. Willemsen, MC & Keren, G. (2003). **The meaning of indifference in choice behavior: asymmetries in adjustments embodied in matching**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 90, Issue 2, p 342-359.

Books

1. Allen, Janis & McCarthy, Michael (2017). **How to Engage, Involve, and Motivate Employees**. Electronic books, Portland : CRC Press, p5.
2. Byrd, David (2010). **The Tripping Point in Leadership: Overcoming Organizational Apathy**. Stl Distribution North Amer, Publishing, p 44.
3. Hobken, wiley john&sons. (2005). **governance of the Extended Enterprise**, Newjersey.
4. Leander, P, N. (2009). **Losing the will: Automatic Reactions to the Indifference Perceived in Others**. Unpublished master,s thesis, Duke University.
5. Luthans,Fred (2011). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**. 12th Ed, McGraw-Hill Professional Publishing, p 5.
6. Macintosh, Gerrard & Michael, Krush (2014). **Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter?**, Journal of Business Research, vol. 67, issue 12, p 2628-2635.
7. Pope,Jeremy. (2000). **confronting corruption the Element of a National integrity system TI source Book**, Transparency International.
8. Torrington,Derek,Hall,Laura,Atkinson,Carol&Taylor,Stephen(2017). **Human Resource Management**, Harlow, England Pearson, 10 edition.

