

Presenting a Model to Explain the Unhealthy and Contrary to the Islamic Way of Life and Behavior of Organizational Indifference of Human Resources (Case of Study: Employees of Payam Noor University)

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Mohammad Abdollahi^{1*}
Mohammad Mousavi²
Ali Akbar Ahmadi³
Amirhossein Amirkhani⁴

How to cite this article

Mohammad Abdollahi, Mohammad Mousavi, Ali Akbar Ahmadi, Amirhossein Amirkhani, Presenting a Model to Explain the Unhealthy and Contrary to the Islamic Way of Life and Behavior of Organizational Indifference of Human Resources (Case of Study: Employees of Payam Noor University), *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 2022;6(1):901-911.

1. PhD student, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran (corresponding author.)
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.
3. Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:
Phone:
Email: abdollahy@pnu.ac.ir

Article History

Received: 2021/12/14
Accepted: 2022/02/19

ABSTRACT

Purpose: in this study; The researchers intend to investigate the causes and roots of organizational indifference using the qualitative approach of theme analysis, and then present the model of organizational indifference in Payam Noor University by using the quantitative approach of structural interpretive modeling.

Materials and methods: Research method, mixed and statistical population in quantitative and qualitative part; The experts, professors and managers of the university were selected using a non-random, purposeful (judgmental) sampling method using the principle of saturation of 25 people. Data collection was done through literature review in the field of indifference, semi-structured interviews and structured self-interaction matrix questionnaire; whose validity and reliability were measured and confirmed. data analysis method; Theoretical coding was done by using theme analysis and by using interpretive structural modeling method and MICMAC technique .

Findings: The results of theme analysis led to the extraction of 220 open codes, 26 basic themes and 6 organizing themes of indifference, under the headings; "Management factors", "motivational factors", "structural factors", "extra-organizational factors", "cultural factors" and "personal factors" resulted. Then, with the application of interpretive structural modeling, these factors were classified into four categories and by considering the final accessibility matrix, the final model of organizational indifference of human resources was drawn .

Conclusion: Cultural, structural and extra-organizational factors act as the foundation stone of the indifference model and indifference starts from these variables and spreads to other variables. Also, motivational factors have the greatest impact on organizational indifference in Payam Noor University.

Keywords: Indifference, Organizational Indifference, Theme Analysis, Interpretive Structural Modeling, Human Resources

محمد عبداللهی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

محمد موسوی^۲

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

علی اکبر احمدی^۳

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

امیرحسین امیرخانی^۴

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

هدف: در این پژوهش؛ محققین قصد دارند، با استفاده از رویکرد کیفی تحلیل تم به بررسی علل پیدایش بی تفاوتی سازمانی پرداخته و با استفاده از رویکرد کمی مدلسازی ساختاری تفسیری به ارائه مدل بی تفاوتی سازمانی در دانشگاه پیام نور بپردازند.

مواد و روش ها: روش تحقیق آمیخته (کمی، کیفی) و جامعه آماری؛ خبرگان، اساتید و مدیران دانشگاهی است که نمونه گیری به روش غیر تصادفی هدفمند (قضای) با استفاده از اصل اشباع ۲۵ نفر در نظر گرفته شده است. گردآوری داده ها از طریق بررسی ادبیات تحقیق در زمینه بی تفاوتی، مصاحبه های نیمه ساختار یافته و پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری انجام شده که روایی و پایایی آن مورد سنجش و تایید قرار گرفت. روش تحلیل داده ها؛ کدگذاری نظری با استفاده از تحلیل تم و با استفاده از روش الگوسازی ساختاری تفسیری و تکنیک MICMAC انجام پذیرفت.

یافته ها: نتایج به استخراج ۲۲۰ کد باز، ۲۶ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده بی تفاوتی، تحت عناوین؛ "عوامل مدیریتی"، "عوامل انگیزشی"، "عوامل ساختاری"، "عوامل برون سازمانی"، "عوامل فرهنگی" و "عوامل فردی" منتج گردید. سپس این عوامل در چهار دسته سطح بندی و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل نهایی بی تفاوتی سازمانی منابع انسانی ترسیم گردید.

نتیجه گیری: عوامل فرهنگی، ساختاری و برون سازمانی، همانند سنگ زیربنایی مدل بی تفاوتی عمل کرده و بی تفاوتی از این متغیرها شروع و به سایر متغیرها سرایت می کند. همچنین عوامل انگیزشی بیشترین تاثیر را بر بی تفاوتی سازمانی در دانشگاه پیام نور دارد.

کلید واژگان: بی تفاوتی، بی تفاوتی سازمانی، تحلیل مضمون، مدلسازی ساختاری تفسیری، منابع انسانی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۳۰

*نویسنده مسئول: abdollahy@pnu.ac.ir

مقدمه

ما در عصری زندگی می کنیم که سازمانهای مختلف با تشکیلات کوچک و بزرگ پیرامونمان را فرا گرفته اند. ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها، از ویژگی های بارز تمدن بشری است. بررسی ها نشان می دهد امروزه منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمانها به شمار می آیند (۱) و منابع انسانی، مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی^۱، سازمانهاست (۲-۳). 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 (۴). بر این اساس و رضایت آنان از عوامل بسیار مهم در سازمان می باشد (۵). 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 سازمان است (۶). و موفق ترین سازمانها، آنهایی هستند که بتوانند بهترین افراد را جذب کرده، انگیزه داده و آنان را حفظ نمایند (۷). روح بی تفاوتی در رفتار منابع انسانی، انگیزه کار و تلاش را از آنها می گیرد و بالطبع؛ کارکنان بی تفاوت، سازمان بی تفاوت را شکل می دهند (۸).

اوزمیر^۲ بیان می دارد؛ بی تفاوتی، بی انگیزگی، سکوت و دلسردی نسبت به سرنوشت و برنامه های 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 می گیرد (۹) و در سطح کلانتر به جامعه آسیب می رساند (۱۰). لذا بی تفاوتی سازمانی یکی از مهم ترین مسایل منابع انسانی است و امروزه آنچه حائز اهمیت است شیوع و گسترش این رفتار است که در ایران گریبانگیر اکثر سازمانهای دولتی است و دانشگاه پیام نور نیز از این قاعده مستثنی نیست. حالتی که می توان 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 نمی کند و نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان تلقی می گردد. و شاید بتوان بی تفاوتی را بحران خاموش، سقوط آرام و یا تخریب مستمر و بی صدا نام نهاد.

بر این اساس، بررسی و تبیین علل شیوع بی تفاوتی در میان منابع انسانی، موضوعی بسیار مهم و تعیین کننده خواهد بود. لذا ضروری است، مراکز دانشگاهی و آموزش عالی به عنوان طلیعه دار جبهه

مشخصه‌های بی‌تفاوتی را ناتوانی^۵، بیهودگی^۶، بی‌هنجاری^۷، انزوای اجتماعی^۸، از خود بی‌خاری^۹ تشریح می‌نماید (۱۴). آنچه حائز اهمیت است اینکه؛ در سطح سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی برای افراد مخرب است و خلاقیت و ریسک‌پذیری را سرکوب می‌کند (۱۵). همچنین برای بی‌تفاوتی سازمانی ابعاد پنج‌گانه‌ای را مطرح کرده اند که عبارت‌اند از (۱۳):

۱. بی‌تفاوتی نسبت به سازمان^{۱۰}
۲. بی‌تفاوتی نسبت به همکار^{۱۱}
۳. بی‌تفاوتی نسبت به کار^{۱۲}
۴. بی‌تفاوتی نسبت به مشتری^{۱۳}
۵. بی‌تفاوتی نسبت به مدیر^{۱۴}

پیشینه پژوهش

بی‌تفاوتی در حوزه‌های مختلف از رفتار سازمانی از جمله تصمیم‌گیری (هوبر^{۱۵}، ۲۰۰۲)، ارزش‌های سازمانی (مورفی، ۲۰۰۲، ۲۰۰۲)، انتخاب ویژگی‌های شغلی (شایبیرا^{۱۶}، ۱۹۸۱) و عدالت خواهی (مارکوفسکی^{۱۷}، ۱۹۸۵) مورد بررسی قرار گرفته است. این دسته از تحقیقات بر روی این موضوع متمرکز شده‌اند که چه عواملی اشخاص را به سمت بی‌تفاوتی سوق می‌دهد (۱۰).

گوردون و همکاران (۱۶) در تحقیق خود با توسعه مفهوم بی‌تفاوتی، از آن به عنوان یک اختلال روانی یاد نموده و بی‌تفاوتی را عاملی برای عقب‌نشینی و انحراف سازمانی برمی‌شمارند. گریفین و همکاران (۱۷) به آزمون مدل ویژگی‌های شغلی بر بی‌تفاوتی و فرسودگی شغلی پرداختند. کریسمن (۱۸) در مطالعه خود نشان داد که دریافت بازخورد، باعث بروز نتایج مثبتی چون رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بیشتر و همچنین بی‌تفاوتی و قصد ترک خدمت کمتر خواهد شد. لی اندر^{۱۸} (۱۹) در مطالعات انجام داده به این نتیجه رسید که شکل‌گیری حالت بی‌تفاوتی در سازمان تأثیر 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^{۱۹} (۲۰) در مطالعه خود به بررسی تأثیر بی‌تفاوتی افراد بر ارزیابی عدالت پرداختند.

کامادرون^{۲۰} (۲۱) 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 کار بی‌ثبات انجامیده است که در نتیجه آن پایین آمدن انگیزه و بی‌تفاوتی در مورد نتایج کار بوده است. مورفی و همکاران، در مطالعه‌ای عنوان کردند:

علم و دانش همچون سایر سازمان‌ها برای خروج از این بحران (بحران بی‌تفاوتی)، به شناسایی و تبیین این پدیده پردازند.

بدین منظور نوشتار حاضر به طور مشخص درصدد است با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون و روش کمی ISM ضمن استخراج مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی منابع انسانی، الگو بی‌تفاوتی سازمانی را در دانشگاه پیام نور 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 مولفه‌های مستخرج را تبیین می‌نماید. 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 اصلی بی‌تفاوتی سازمانی در دانشگاه پیام نور کدامند؟
- ۲- مدل مفهومی بی‌تفاوتی سازمانی در دانشگاه پیام نور کدام است؟

مفهوم بی‌تفاوتی سازمانی^۱ در سالهای اخیر وارد حوزه مدیریت و سازمان شده است و صاحب نظران مختلف تعاریف و نشانه‌های متعددی برای رفتار بی‌تفاوتی سازمانی ارائه کرده اند. بایرد نشانه‌های بی‌تفاوتی 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 (۱۱). رابینر^۲ عنوان میدارد؛ فرد بی‌تفاوت از نظر جسمی، فیزیکی، ذهنی و احساسی تهی می‌شود (۱۲). همچنین فرسودگی عاطفی همراه با احساس پوچی، درماندگی و ناامیدی که به دلیل خواسته‌های عاطفی و فیزیولوژیکی آنهاست از علائم بی‌تفاوتی ذکر شده است (۱۳). اسنل^۳ بیان می‌دارد؛ فرد بی‌تفاوت 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 بی‌تفاوت 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^۴ علائم و

- ۱۱- Indifference toward coworkers
- ۱۲- Indifference toward work
- ۱۳- Indifference toward client
- ۱۴- Indifference toward manager
- ۱۵- Huber
- ۱۶- Shabira
- ۱۷- Markovskiy, B
- ۱۸- Leander
- ۱۹- Davison & Bing
- ۲۰- Kamdron

- ۱- Organizational Indifference
- ۲- Robbins
- ۳- Snell
- ۴- korman
- ۵- Powerless
- ۶- Meaningless
- ۷- Normesness
- ۸- Social isolation
- ۹- alienation
- ۱۰- Indifference toward organization

ادامه یافت که بعد از آن نتایج به تکرار رسید و محققین به اشباع رسیدند.

در گام دوم به منظور تدوین الگوی تفاوتی سازمانی و تعیین سطوح و روابط میان مضامین سازمان دهنده استنباط شده از ادبیات موضوع (گام نخست) از روش الگوسازی ساختاری تفسیری^۴ استفاده گردید. بدین جهت پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری تنظیم گردید و به خبرگان حوزه مدیریت دولتی، اساتید دانشگاهی، برای تکمیل و ارائه نظر تقدیم شد که بدین منظور، جهت تکمیل پرسشنامه ۲۰ نفر از متخصصان این حوزه ما را یاری رساندند.

مدلسازی ساختاری تفسیری که اولین بار توسط وارفیلد^۵ (۱۹۷۴) مطرح شد، ابزاری است که به وسیله آن می توان بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کرد (۲۵). این روش یکی از تکنیک‌های نرم پژوهش عملیاتی می‌باشد (۲۶). در این متدولوژی ابتدا باید عناصر، پیامدها یا عوامل شناسایی شوند. در گام بعد، رابطه مفهومی بین آنها تعیین میگردد (۲۷).

در این پژوهش متخصصانی ما را یاری رساندند که دارای شرایط ذیل بودند:

- آشنا به مباحث حوزه علوم اداری و علی‌الخصوص مباحث حوزه نیروی انسانی
- دارا بودن سابقه و تجربه کافی در یکی از مدیریت‌های دانشگاه پیام نور
- دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد

یافته ها

با توجه به مطالعه عمیق نظری در ادبیات موضوع و همچنین انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته ۲۲۰ کد باز، ۶۰ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده تحت عناوین: "عوامل مدیریتی"، "عوامل انگیزشی"، "عوامل ساختاری"، "عوامل برون سازمانی"، "عوامل فرهنگی" و "عوامل فردی" استخراج شده است.

جدول ۱- بخشی از مضامین پایه و سازمان‌دهنده الگوی بی‌تفاوتی سازمانی

ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کد
۱	عوامل انگیزشی	نیازها و مشوق‌های محیطی	اتاق‌ها و چیدمان نامطلوب محل کار
		نیازها و مشوق‌های مادی	عدم رضایت از شرایط حقوقی
		نیازها و مشوق‌های سازمانی	عدم ترفیعات بر اساس شایستگی افراد
۲	عوامل برون سازمانی	نیازها و مشوق‌های رفتاری	توجه به قدرت تحلیل و نوآوری به عنوان پیامد انگیزه
		مقوله‌های فرهنگی	فرهنگ کم کاری در جامعه
		مقوله‌های سیاسی	مشکل تغییرات در مدیریت با تغییرات سیاسی
۳	عوامل ساختاری	مقوله‌های حقوقی	عدم اصلاح قوانین و مقررات بالادستی
		مقوله‌های اجتماعی	نقش مؤثر جامعه در گسترش ناهنجاری‌ها
		نظارت و کنترل ناکارآمد	اشکال در تسریع انجام امور با وجود سلسله مراتب
		ارتباطات سازمانی نامؤثر	شکاف ارتباط ریاست با مجموعه
		رسمیت بالا	بوروکراسی بیش از حد در سازمان

۴- Interpretive Structural Modeling

۵- Warfield

۶- Soft

دو سو گرایی در ارزش‌ها (پافشاری رسمی بر ارزش‌ها و بروز واقعی آنها) در بی‌تفاوتی کارکنان که برایشان ارزش‌ها به عنوان خط‌مشی و اقدامات شرکت موضوعیت دارد، منعکس می‌شود (۲۲). مواد و روش

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، 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 می‌شود. در چنین پژوهش‌هایی که به طور عمده اکتشافی و به دنبال ساخت مفاهیم، الگوها و چارچوب‌ها می‌باشند، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیستند (۲۳).

روش انجام این تحقیق، آمیخته (کیفی- کمی) است؛ یعنی قسمت اول استخراج داده‌ها، عوامل، متغیرها و مؤلفه‌ها به صورت کیفی؛ انجام مصاحبه و با روش تحلیل تم می‌باشد و قسمت دوم برای ساخت الگو از رویکرد کمی ISM استفاده می‌شود.

در گام نخست از طریق بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه بی‌تفاوتی منابع انسانی و همچنین مطالعه دقیق تحقیقات انجام شده، مؤلفه‌های مد نظر در حوزه بی‌تفاوتی؛ کدها، مضامین پایه و مضامین ساختاریافته، به روش تحلیل تم به دقت استخراج گردید تا الگو اولیه و ابتدایی تهیه شود. تحلیل تم، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. مضمون یا تم^۲، 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 (۲۴). سپس به جهت بررسی، تکمیل و اصلاح آن مضامین پایه نیمه ساختار یافته ای با خبرگان، اساتید و مدیران دانشگاهی صورت گرفت. این مضامین پایه به روش نمونه گیری هدفمند (فضاوتی) انجام گرفت و به جهت غنای تحقیق تا ۲۰ نفر

۱- Purpose of study

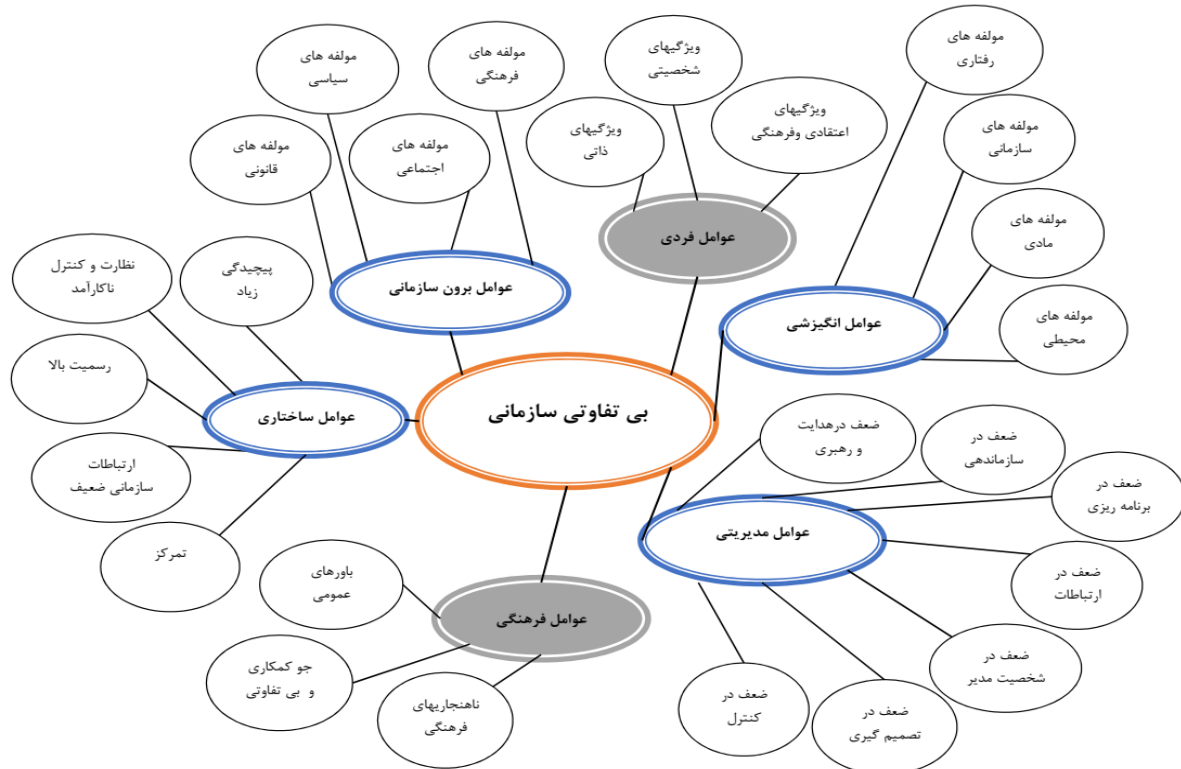
۲- Exploratory

۳- Theme

منحصر بودن دسترسی به اطلاعات در مدیریت	تمرکز		
بی نظمی از رأس هرم مدیریت تا سطح عملیاتی	پیچیدگی زیاد		
بی رقبتی در انجام کار و طولانی کردن کار	ویژگی های شخصیتی و اخلاقی		
انزوای فردی و گوشه گیری	ویژگی های ذاتی و روحی	عوامل فردی	۴
باور نداشتن به ارزش کار و خدمت	ویژگی های اعتقادی و فرهنگی		
گسترش زیرآب زنی، چاپلوسی، کرنشگری	ناهنجاری های فرهنگی		
انجام دستور در ظاهر، و کم کاری در خفا	فرهنگ کم کاری و بی تفاوتی	عوامل فرهنگی	۵
باور به عدم تغییر وضعیت و ادامه داشتن مشکلات	باورهای عمومی		
بالا بودن حس قدرت طلبی در مدیر	ضعف در ویژگی های شخصیتی مدیر		
عدم مناسبت سبک رهبری و روش مدیریت	ضعف در هدایت و رهبری		
مشکل عدم نظارت حقوقی و اجرایی بر عملکرد	ضعف در کنترل		
بی ثباتی رویه و عمل با تغییر مدیر	ضعف در سازماندهی	عوامل مدیریتی	۶
بی تجربگی مدیران در تصمیم گیری ها	ضعف در تصمیم گیری		
نبود برنامه جهت دستیابی به اهداف	ضعف در برنامه ریزی		
ارتباط ضعیف ریاست دانشگاه با مجموعه	ضعف در برقراری ارتباط		

و "عوامل فردی" می باشد. نمودار زیر این شبکه مضامین را نشان می دهد.

بر اساس این یافته ها، شبکه مضامین بی تفاوتی سازمانی تبیین می گردد. در این شبکه بی تفاوتی سازمانی؛ مضمون فراگیر و دارای شش مضمون سازمان دهنده؛ "عوامل مدیریتی"، "عوامل انگیزشی"، "عوامل ساختاری"، "عوامل برون سازمانی"، "عوامل فرهنگی" می باشد.



نمودار ۱- شبکه مضامین در الگوی بی تفاوتی سازمانی

نتایج به دست آمده از پرسشنامه ها را پس از بازمینی نهایی و تعیین روابط مشترک و اصلاح اختلاف نظرات در جدول (۲) می توان مشاهده کرد. علائم راهنما:

در ادامه، به منظور تدوین الگو بی تفاوتی سازمانی و تعیین سطوح و روابط میان مضامین سازمان دهنده استنباط شده از ادبیات موضوع پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری تهیه و به خبرگان حوزه مدیریت و اساتید دانشگاه، برای تکمیل و ارائه نظر تقدیم شد.

(۱) V: متغیر I (سطر) بر متغیر J (ستون) تأثیر دارد. (۲) A: متغیر J (ستون) بر متغیرهای I و J دو طرفه است. (۳) X: رابطه متغیرهای I و J دو طرفه است. (۴) O: متغیرهای I و J رابطه‌ای با هم ندارند.

جدول ۲- ماتریس خود تعاملی ساختاری

مضامین سازمان دهنده						عامل j	مضامین سازمان دهنده
۶	۵	۴	۳	۲	۱	عامل i	
A	A	V	A	V	X	عوامل مدیریتی	1
V	V	V	V	X	-	عوامل انگیزشی	2
X	X	V	X	-	-	عوامل فرهنگی	3
A	A	X	-	-	-	عوامل فردی	4
X	X	-	-	-	-	عوامل برون سازمانی	5
X	-	-	-	-	-	عوامل ساختاری	6

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 (K + ۱) میرساند و $1 \leq K$ می‌باشد. طبق این قاعده: $1=1+1$ و $1=1 \times 1$ می‌باشد.

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دستیابی رسید که 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 (۲۷).

جدول ۳- ماتریس دستیابی پس از سازگاری

عوامل	مدیریتی	انگیزشی	فرهنگی	فردی	برون سازمانی	ساختاری	قدرت هدایت
۱ مدیریتی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۳
۲ انگیزشی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
۳ فرهنگی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۴ فردی	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۲
۵ برون سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۶ ساختاری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
قدرت وابستگی	۴	۶	۳	۵	۳	۳	-

متغیرهایی که اشتراک مجموعه خروجی و ورودی شان یکی است، در سلسله مراتب ISM به عنوان متغیر سطح بالا محسوب می‌شوند سپس آن عنصر از لیست سایر متغیرها کنار گذاشته می‌شود. این تکرارها تا زمانی که سطح همه متغیرها مشخص شود ادامه پیدا می‌کند. بدین منظور جدول سطح بندی به شرح ذیل طراحی می‌گردد؛

سپس در این مرحله مجموعه خروجی (مجموعه دستیابی^۳ / دریافتی) و نیز مجموعه ورودی (مجموعه پیش نیاز^۴ / مقدماتی) برای هر یک از متغیرها از روی ماتریس دستیابی سازگار شده استخراج می‌شود. پس از تعیین مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر شناسایی می‌شوند (۲۷). پس از آن نوبت به تعیین سطح متغیرها می‌رسد.

جدول ۴- سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی

گام اول		گام دوم	
عوامل	خروجی	ورودی	مشترک
۱ مدیریتی	۴ و ۲ و ۱	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۱
۲ انگیزشی	۲	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۲
۳ فرهنگی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵
۴ فردی	۴ و ۲	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۴
۵ برون سازمانی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶
۶ ساختاری	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶

۳- Reachability Set

۴- Antecedent Set

۱- Driver Power- Dependence Matrix

۲- Boolean

عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۱ مدیریتی	۴۱	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۱	-
۳ فرهنگی	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	-
۴ فردی	۴	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۴	دو
۵ برون سازمانی	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	-
۶ ساختاری	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	-

گام سوم

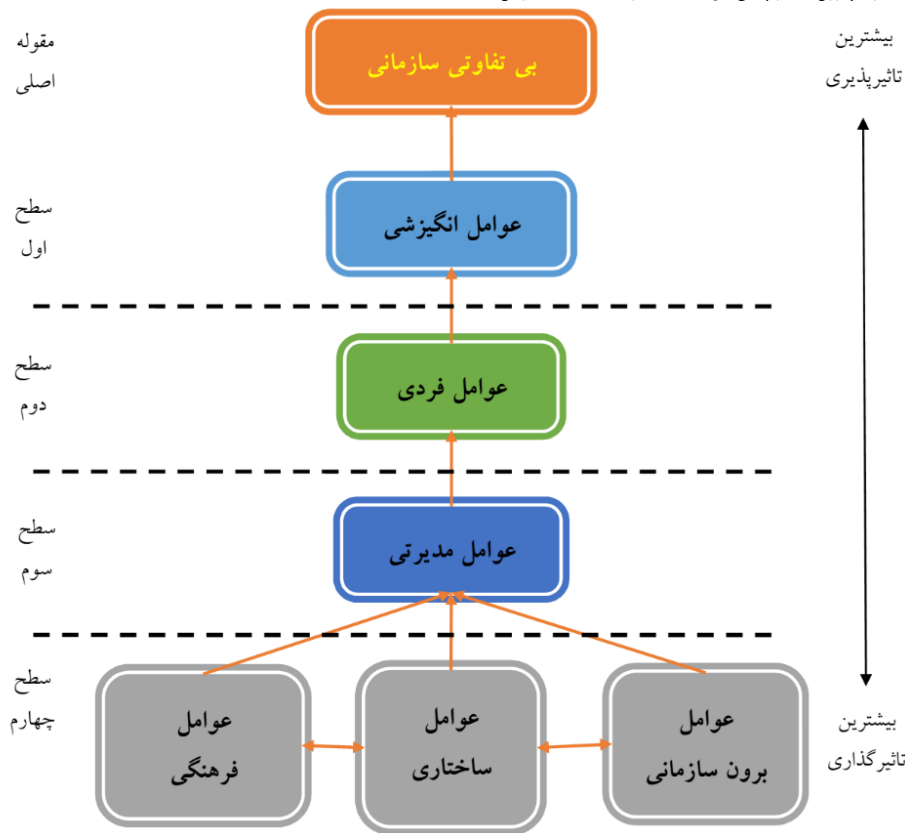
عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۱ مدیریتی	۱	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۱	سه
۳ فرهنگی	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	-
۵ برون سازمانی	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	-
۶ ساختاری	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	-

گام چهارم

عوامل	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
۳ فرهنگی	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	چهار
۵ برون سازمانی	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	چهار
۶ ساختاری	۱ و ۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	۳ و ۵ و ۶	چهار

دستیابی سازگار شده، روابط بین متغیرها مشخص می‌گردد. در تحقیق حاضر عوامل در چهار سطح به شرح نمودار ذیل قرار گرفته اند:

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



نمودار ۲- مدل نهایی بی تفاوتی سازمانی

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 بر اساس روش MICMAC می شویم.

جدول ۵- انواع متغیرهای جدول MICMAC

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

(۱) متغیرهای خودمختار^۳: این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسط می باشند.
 (۲) متغیرهای وابسته^۴: این نوع از متغیرها دارای قدرت هدایت کم و وابستگی نسبتاً بالا می باشند. این دسته از متغیرها معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند.

جدول ۶- درجه قدرت هدایت و وابستگی متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
مدیریتی	۴	۶	۳	۵	۳	۳
انگیزشی	۳	۱	۶	۲	۶	۶
فرهنگی	۳	۶	۳	۵	۳	۳
فردی	۳	۱	۶	۲	۶	۶
برون سازمانی	۳	۱	۶	۲	۶	۶
ساختاری	۳	۱	۶	۲	۶	۶

(۳) متغیرهای مرتبط^۵: سومین دسته متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می باشند.

(۴) متغیرهای مستقل^۶: متغیرهایی که دارای قدرت هدایت کم و وابستگی کم می باشند جزء متغیرهای مستقل یا به عبارت دیگر محرک قرار می گیرند.

			۳ و ۵ و ۶			۶
	VI			III		۵
	مرتبط			مستقل		۴
		I				۳
	۴	II		I		۲
	۲	وابسته		خودمختار		۱

قدرت وابستگی

نمودار ۳- ماتریس قدرت هدایت - وابستگی

تشریح شد. همچنین با به کارگیری روش مدل سازی ساختاری تفسیری در چهار سطح، ارتباط و توالی عوامل بی تفاوتی سازمانی به دست آمد. 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 عوامل تشریح شده در بحث می باشد. همچنین در پایینترین سطح مدل عوامل؛ "فرهنگی"،

نتیجه گیری در این پژوهش، با تمرکز بر موضوع بی تفاوتی منابع انسانی سازمانی، به مرور ادبیات مرتبط با بی تفاوتی سازمانی و همچنین استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با اساتید دانشگاه پیام نور و مدیران آن جهت تایید و تکمیل مضامین مستخرج ادبیات موضوع پرداخته شد که در نتیجه شش دسته از عوامل موثر در تبیین رفتار بی تفاوتی به منظور ترسیم مدل بی تفاوتی سازمانی، شناسایی، تبیین و

- ۴- dependent variables
- ۵- linkage variables
- ۶- independent variables

- ۱- Driving power
- ۲- Dependence power
- ۳- autonomous variables

ساز متغیرهای دیگر شوند. "عوامل انگیزشی" در این میان شاخص تر است.

و در نهایت باید گفت نتایج نشان می‌دهد؛ مولفه‌های "عوامل فرهنگی"، "عوامل برون سازمانی"، "عوامل ساختاری" که در دسته متغیرهای مستقل در این پژوهش قرار گرفته‌اند؛ همچون سنگ زیربنایی الگوی بی‌تفاوتی منابع انسانی سازمانی عمل می‌کنند. این بدان معنا است که برای مدیریت بی‌تفاوتی به طرز موفق در دانشگاه پیام نور، بایستی از این مؤلفه‌ها شروع کرد. توجه به "ساختار سازمانی" در کنار "عوامل فرهنگی"، شاخص‌ترین متغیرهای این دسته اند و برای مدیریت بی‌تفاوتی منابع انسانی و اصلاح سیستم باید در وهله اول روی آنها تأکید نمود.

لذا باید خاطر نشان کرد؛ از آنجاییکه در تحقیق حاضر ارتباط بین عوامل و مولفه‌های بی‌تفاوتی 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 ۷- شاخص‌های پیشنهادی متناسب با عوامل و سطوح بی‌تفاوتی سازمانی

ردیف	سطح مورد بحث	شاخص پیشنهادی	توضیحات
۱	سطح سوم	ثبات	اگر رفتار مدیران در سازمان قابل اطمینان باشد و بین حرف و عمل مدیران تناقض وجود نداشته باشد و مدیران سازمان به وعده‌های خود عمل نمایند، میزان تعلق کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت.
۲	سطح سوم	صداقت	صداقت پایه و اساس هر سازمان است. صداقت باید از رده بالای هر سازمان شروع و تا رده‌های پایین ادامه یابد. مطرح نمودن حقایق و پایبندی به قرارها باعث افزایش انگیزه کارکنان می‌گردد.
۳	سطح دوم	آموزش	با بسط فرهنگ یادگیری و افزایش سطح دانش، بهره‌وری 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	سطح اول	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	سطح 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.
۶	سطح اول	شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری را می‌توان انتخاب بهترین‌ها در مناسب‌ترین جایگاه تعریف کرد. اگر سازمان با معیارهای منطقی و علمی بدنبال شایسته‌شناسی و بعد شایسته‌گماری باشد، باعث ایجاد انگیزه و کاهش بی‌تفاوتی کارکنان خواهد شد.
۷	سطح چهارم	مشارکت	اگر کارکنان در جریان هدفگذاری‌ها سهیم باشند و در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند و مدیریت به پیشنهادها کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف اهمیت دهد، باعث افزایش میزان تعهد آنها به مدیریت و سازمان می‌شود.
۸	سطح چهارم	تفویض اختیار	اگر کارکنان در سازمان از اختیار لازم برای تصمیم‌گیری برخوردار باشند و در بکارگیری شیوه‌های کاری جدید در انجام دادن وظایف خود آزادی عمل داشته باشند، میزان توجه آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد.

"ساختاری" و "عوامل برون سازمانی (همچون فرهنگ کم‌کاری در جامعه)" قرار گرفته است که همانند سنگ زیربنایی مدل عمل می‌کنند و بی‌تفاوتی از این متغیرها شروع و به سایر متغیرها سرایت می‌کند. این سه متغیر ارتباطات متقابل با همدیگر دارند. در سطح سوم مولفه "عوامل مدیریتی" قرار دارد که سه مولفه سطح چهارم بر این عامل تأثیر گذار می‌باشند. "عوامل مدیریتی" مولفه تأثیر گذار بر "عوامل فردی" می‌باشد. همچنین این عامل تأثیر مستقیم بر مولفه؛ "عوامل انگیزشی" دارد و نهایتاً این مولفه بر "بی‌تفاوتی سازمانی" تأثیر گذار است.

همچنین تجزیه و تحلیل MICMAC نشان می‌دهد؛ هیچ متغیری در دسته متغیرهای خودمختار و مرتبط قرار نگرفته است. همچنین حضور عوامل "انگیزشی" و "فردی" در کنار عامل "مدیریتی"، در دسته متغیرهای وابسته نشان می‌دهد؛ این متغیرها به طور عمده نتیجه شیوع بی‌تفاوتی منابع انسانی در سازمانها هستند که برای ایجاد آنها عوامل زیادی دخالت دارند و خود آنها کمتر می‌توانند زمینه

اگر مدیریت سازمان برای استفاده از تخصص و تجربه لازم برای انجام دادن کار اهمیت قائل باشد و برای اخذ تصمیمات اثربخش مهارتهای لازم را داشته باشد، باعث افزایش اعتماد و اعتقاد کارکنان به مدیریت و تخصص مدیر در امر مدیریت می‌شود.	شایستگی مدیریت	سطح سوم	۹
گر مدیر سازمان به نیازهای روانی کارکنان توجه نماید و کارکنان از حمایت اجتماعی مدیریت برخوردار باشند؛ کارکنان به سازمان متعهد می‌شوند و در جهت اهداف سازمان حرکت خواهند کرد.	توجه	سطح دوم	۱۰
اگر کارکنان سازمان احساس کنند که بین داده‌های آنها به سازمان و ستاده‌های 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.	عدالت و انصاف	سطح اول	۱۱

matter? Journal of Business Research, vol. 67, issue 12, p 2628-2635.

6) Allen, J & McCarthy, M. (2017). How to Engage, Involve, and Motivate Employees. Electronic books, Portland: CRC Press, p5.

7) Torrington, D, Hall, L, Atkinson, C & Taylor, S. (2017). Human Resource Management, Harlow, England Pearson, 10th editions.

8) Abbasi, H, Eidi, H, Bakhit, M & Rezaei, G. (2014). The relationship between organizational justice and organizational indifference of employees of sports and youth departments in Kermanshah province. Scientific-Research Quarterly of Organizational Behavior Management Studies in Sports, Volume 2, Number 6, pp. 57-64.

9) Tan, C. (2014). Organization justice as a predictor of organizational silence. Educational Research and reviews, Vol 9, p 1190-1202.

10) 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.

11) Byrd, D. (2010). The Tripping Point in Leadership: Overcoming Organizational Apathy. Stl Distribution North Amer, Publishing, p 44.

12) Robbins, S. (2013). organizational behavior management; Translators Ali Parsaian and Mohammad Arabi. Tehran, 5th edition, Business Studies and Research Institute.

در پایان باید خاطر نشان کرد؛ بهره‌وری گوهر سازمانی است که می‌تواند پایداری و بقای سازمانها را تضمین کند و راهکاری برای کسب مزیت رقابتی باشد و در مقابل آن بی‌تفاوتی 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 نهایتاً کاهش بی‌تفاوتی، موجب شکوفایی بهره‌وری در سازمان می‌شوند.

References

1) Burma, Z. (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.

2) Delery, J & Roumpi, D. (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.

3) Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 12th Ed, McGraw-Hill Professional Publishing, p 6.

4) Mirkamali, S, Khabareh, K & Mazari, I. (2015). Explaining the role of human resource improvement strategies on the organizational commitment of employees (Case: employees of Saipa Automobile Company). Productivity Management, ninth year, number 36, pp. 37-64.

5) Macintosh, G & Michael, K. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender

in organisational values. human resource management journal .vol 12 no 1.

- 23) Danai Fard, H & Eslami, A. (1390). The application of foundation data theory research strategy in practice: building the theory of organizational indifference. Tehran: Imam Sadegh University (AS).
- 24) Abedi Jafari, H, Taslimi, M, Faqihi, A & Sheikhzadeh, M. (2018). Theme analysis and theme network: a simple and efficient method to explain patterns in qualitative data, Strategic Management Thought, No. 1, pp. 151-198.
- 25) Attri, R., Dev, N., Sharma, V. (2013). Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview. Research Journal of Management Sciences, 2(2), p 3-8.
- 26) Azar, Adel, Farhad Khosravani and Reza Jalali (2012). Research in soft operations, problem structuring approaches. Tehran, Industrial Management Organization.
- 27) Azar, Adel; Tizrou, Ali; Maqbul Baara', Abbas and Anwari Rostami, Ali Asghar (1389). Supply chain agility model design; The interpretive-structural modeling approach. Modares Humanities Quarterly, 14th year, number 4 (69 series), pp. 1-25.

- 13) Danaifar, H, Hassanzadeh, A & Salarieh, N. (2009). Designing the measure of organizational indifference: a composite research. Strategic management thought, fourth year, second issue, pp. 79-99.
- 14) Corman, A. (2008). Industrial and organizational psychology. Translator: Hossein Shekarkan. Tehran: Rashd. Fifth Edition.p229.
- 15) Shahinpoor, N, Matt, B. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. Journal of Business Ethics, 74 (1), p 37 – 48.
- 16) Gordon, B, Guihyun, p, Jessica, K & Sonia, G. (2015). Job apathy: Scale development and initial validation. Journal of Career Assessment, Volume25, issue 3, p 484-501.
- 17) 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.
- 18) Krasman, J. (2012). Putting Feedback-Seeking into Context: Job Characteristics and Feedback- Seeking Behaviour. Personnel Review, Vol 24, No1, p 11 -20.
- 19) Leander, P, N. (2009). Losing the will: Automatic Reactions to the Indifference Perceived in Others. Unpublished master, s thesis, Duke University.
- 20) 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.
- 21) Kamdron, T. (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. International Journal of Public Administration, Volume 28, Issue 13-14, p 1211.1240.
- 22) Murphy, G & Mackenzie, D. (2002). Ambiguity ambivalence and indifference