

## بی‌تفاوتی سازمانی در معلمان شهر کاشان: پیشایندها و پسایندها

حمید رحیمی<sup>۱</sup>، فائزه خیامی<sup>۲\*</sup>

Received: 14/12/2018  
Accepted: 02/05/2019

صفحات: ۴۰-۱۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۲۳  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۱۲

### چکیده

نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا، توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری شامل معلمان شهر کاشان در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به تعداد ۳۷۳۱ نفر بود که از میان آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۴۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه محقق‌ساخته پیشایندها در ۱۵ گویه، پرسشنامه استاندارد بی‌تفاوتی سازمانی با ۳۳ گویه و پرسشنامه محقق‌ساخته پسایندها با ۱۸ گویه بر حسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها به صورت محتوایی و سازه تایید شد. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پیشایندها ۰/۸۵، بی‌تفاوتی سازمانی و پسایندها برآورد گردید. تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS و آمووس انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد میانگین کیفیت زندگی کاری و حمایت سازمانی، پایین‌تر از حد متوسط و میانگین استرس شغلی بالاتر از حد متوسط بود. میانگین همه مولفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی، پایین‌تر از حد متوسط و میانگین پسایندهای بی‌تفاوتی سازمانی، بالاتر از حد متوسط بود. بین پیشایندها و بی‌تفاوتی سازمانی رابطه منفی و غیرمعدنادار و بین بی‌تفاوتی سازمانی و پسایندها رابطه منفی و معدنادار وجود دارد.

**کلید واژگان:** پیشایندها، بی‌تفاوتی سازمانی، پسایندها، معلمان

۱- دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه کاشان- اصفهان- ایران  
۲- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه کاشان، اصفهان. ایران  
نویسنده مسئول:

## مقدمه

علیرغم اینکه نظریه‌پردازان و محققان ادعا می‌کنند که منابع انسانی مهمترین منبع راهبردی سازمان‌ها و مزیت رقابتی آنها به حساب می‌آید شاهد مشکلات فراوان در این حوزه از منابع سازمانی هستیم. این مشکلات آثار مشهودی دارد که عمده‌ترین آنها بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان و در نتیجه پایین بودن کیفیت کار می‌باشد (Daft, 2010). سازمان آموزش و پرورش نیز همانند سایر سازمان‌ها به منظور تحقق اهداف والای خود نیازمند بهره‌مندی از نیروی انسانی با کیفیت مطلوب است. معلمان، مهمترین عامل موفقیت نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شوند و با توجه به هدف نظام آموزش و پرورش که همانا تعلیم و تربیت انسان‌هاست، می‌توان گفت که نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد. امروزه حفظ، نگهداری و ایجاد انگیزه در معلمان، به یکی از چالش‌های عمده منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش تبدیل شده است (Ponna & Chuah, 2010). بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند منجر به پدیده‌های زیادی مانند بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان و از جمله معلمان شود.

بی‌تفاوتی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که فردی امید خود را برای نائل آمدن به اهدافش از دست می‌دهد و می‌کوشد تا از منبع نامیدی‌اش کناره بگیرد (Rezaeian, 2016: 99). بی‌تفاوتی یک فرآیند کند است که به تدریج در افراد ظاهر می‌شود. گاهی حالت بی‌تفاوتی هر علاقه‌ای را تخریب می‌کند (Danaeefard & Eslami, 2010: 51)، انگیزه کار و تلاش را از آنها می‌گیرد و در پی کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت شکل می‌گیرد (Keefe, 2003: 27). بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند در پنج سطح صورت گیرد:

الف) بی‌تفاوتی به ارباب رجوع: اکثر افراد به عنوان ارباب رجوع، این بعد بی‌تفاوتی را تجربه کرده‌اند. برای یک سازمان از بی‌تفاوتی به ارباب رجوع چیزی بدتر وجود نخواهد داشت. از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی به ارباب رجوع عبارتند از: در اولویت قرار ندادن ارباب رجوع، به تعویق انداختن کار ارباب رجوع، سردرگم شدن ارباب رجوع در سازمان، عدم پاسخگویی به ارباب رجوع، برخورد تند و شدید با ارباب رجوع و ...

ب) بی‌تفاوتی به سازمان: از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی به سازمان عبارتند از: کاهش مسئولیت‌پذیری فردی، تلاش برای ترک سریع‌تر محل کار، کمک به افزایش هزینه‌های سازمانی، استفاده شخصی از امکانات سازمانی، افزایش میزان مرخصی ساعتی، غیبت و ...

ج) بی تفاوتی به کار: از جمله نشانه‌های بی تفاوتی به کار عبارتند از: 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 ...

د) بی تفاوتی به همکار: از جمله نشانه‌های بی تفاوتی به همکار عبارتند از: کاهش همکاری با همکاران، همکاری نکردن در کارهای گروهی، برجسته کردن نقاط ضعف همکاران، داشتن رفتارهای سرد و رسمی با همکاران، ایجاد بدبینی به سایرین و محیط سازمان و ...

ه) بی تفاوتی به مدیر: از جمله نشانه‌های بی تفاوتی به مدیر عبارتند از: 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 نگه داشتن مدیر، خودداری از اظهار نکردن در جلسات و ... (Danaeefard & et al, 2010).

طبق نظر محققان مختلف، بی تفاوتی سازمانی می‌تواند ناشی از عوامل متعددی مانند بی‌توجهی و ضعف مدیریتی، بی‌اعتمادی درون سازمانی، پایین بودن حقوق، عدم شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، ویژگی‌های شغلی، سکوت سازمانی و غیره باشد (Amiri, 2013, Ghaderi & et al, 2015, Ghafarzadeh & et al, 2012, al, 2012). در کنار عوامل فوق می‌توان به عوامل دیگری مانند کیفیت زندگی کاری، استرس شغلی و حمایت سازمانی نیز اشاره کرد که در تحقیق حاضر به عنوان پیشایندها مورد بررسی قرار گرفته‌اند. طبق تحقیقات، یکی از عواملی که می‌تواند در ایجاد بی تفاوتی سازمانی معلمان موثر باشد وجود استرس شغلی است (Zarei, 2015). استرس شغلی عبارت است از پاسخ‌های هیجانی آزاردهنده‌ای که در صورت عدم تناسب بین خواسته‌ها و الزامات شغل با استعداد، منابع یا نیازهای کارکنان بروز می‌کند (Naderi & Najafi, 2004). در حقیقت استرس حاصل نیاز ما به سازگاری فیزیکی، ذهنی و احساسی در مقابل یک تغییر است (Askari & Abbasnezhad, 2007). اهمیت استرس نه فقط به خاطر خسارت‌های اقتصادی آن است، بلکه اثرات منفی آن بر سلامت جسم و روان افراد است (Cassidy, 1999).

در ارتباط با شغل معلم، استرس معنای خاصی پیدا می‌کند، چون یک معلم، علاوه بر مسائل و مشکلاتی که در همه افراد مطرح است، با برخی مسائل و مشکلات که صرفاً ناشی از نوع شغل وی است نیز مواجه می‌شود. معلم در مدرسه با مسائلی مواجه است که در کمتر حرفه‌ای چنین مسائلی وجود دارند. مساله تفاوت‌های فردی و فرهنگی از قبیل تفاوت‌های سنی، استعداد، میزان رشد و بلوغ و شخصیت دانش‌آموزان و شیوه برخورد معلم با این عوامل، فشار وارد بر وی را دوچندان می‌کند؛ به علاوه مشغله‌های فکری معلم در ارتباط با موضوع درسی و حل مسائل و

مشکلات موجود در کلاس، محیط بسته کلاس، احیاناً تعداد زیاد دانش‌آموزان، سوءرفتار برخی دانش‌آموزان و سروصدای آن‌ها، همه و همه جزو عوامل بسیار استرس‌زا هستند (Kyriacou, 2001). از طرف دیگر، گاهی معلم باید چند نقش را در مدرسه ایفا کند. گاهی باید نقش والدین را برای دانش‌آموزان اجرا کند و زمانی نقش یک ناظر بر اجرای تکالیف‌درسی و مقررات مدرسه را داشته باشد، در عین حال که همیشه باید نقش دیگر خود را نیز به عنوان یک دوست و حمایت‌کننده عاطفی برای جذب آن‌ها حفظ کند، بالاخره نقشی را هم به عنوان یک کارمند و نیز مسئولیت‌هایی که در مقابل مدیریت و دیگر همکاران به عهده دارد، ایفا کند (Nelson & et al, 2005).

عامل دیگری که می‌تواند در ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی موثر باشد کیفیت‌زندگی کاری است. کیفیت‌زندگی کاری، فلسفه و اصولی است که نشان می‌دهد افراد، مهمترین منابع سازمانی قابل اطمینان و مسئولی هستند که قادر به ایجاد سهم ارزشمندی در سازمان می‌باشند و باید با آنها رفتاری مبنی بر احترام و درخور جایگاه‌شان داشت. کیفیت‌زندگی کاری، فرایندی است که به واسطه آن، همه اعضای سازمان از طریق ارتباط باز و مناسبی که به این منظور ایجاد شده است در تصمیم‌هایی که بر شغل آن‌ها به طور خاص و بر محیط کار آن‌ها به طور عام تاثیر می‌گذارد، به نوعی دخالت دارند (Che Rose & et al, 2006) و در نتیجه مشارکت و رضایت شغلی آن‌ها بیشتر شده و فشار عصبی ناشی از کار بر روی آن‌ها کاهش می‌یابد (Adhikani & Gautam, 2010). در واقع کیفیت‌زندگی کاری نمایان‌کننده نوعی فرهنگ‌سازمانی و شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن، احساس خودگردانی و عزت‌نفس می‌کنند (Ramstad, 2009). کیفیت‌زندگی کاری انعکاسی از روابط موجود بین کارکنان و محیط‌کاری آنان است. این رابطه، نشانه‌ای از میزان سازگاری فرد با شغلش می‌باشد. ادراکات کارکنان از کیفیت‌زندگی کاری به عنوان یک نیروی مداخله‌گر و عاملی موثر در رفتار آن‌ها می‌باشد که تاثیر مستقیمی در روحیه و در نهایت ترک‌خدمت آن‌ها دارد (Nargesian, 2007). مفهوم کیفیت‌زندگی کاری با رفاه کارکنان سر و کار دارد. به عبارتی کیفیت‌زندگی کاری طرز تلقی کارکنان را از کار خود به طور خاص بیان می‌نماید (Beaudoin & Hassles, 2003). بنابراین کیفیت‌زندگی کاری معلمان به عنوان یک شاخص مهم و موثر در آموزش، توجه مجریان و پژوهشگران تعلیم و تربیت را به خود جلب کرده است (Zhang, 2007). زیرا کیفیت شرایط کاری می‌تواند بر حس عزت‌نفس حرفه‌ای معلمان بیفزاید. در واقع هر چه شرایط آن‌ها بهتر باشد، احساس بهتری درباره خودانگاره‌شان پیدا می‌کنند. مسلماً چگونگی برخورد با معلمان بسیار مهم است. چرا که در شرایط کاری بد که

موجب آسیب دیدن خودانگاره می‌شود تاثیر عکس دارد. شرایط کاری بد، نظیر فقدان منابع کافی و مناسب، شرایط بد ساختمان، مدرسه، میزان حمایت ناکافی از سوی کارکنان اداری و دفتری و... منبعی مهم و بالقوه برای ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی در معلمان است.

از دیگر عوامل موثر در ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی، می‌توان به عدم حمایت‌سازمانی اشاره کرد (Hariri & et al, 2014). زیرا افزایش حمایت‌سازمانی موجب می‌شود که افراد به سازمان تعلق بیشتری داشته باشند و رضایت آنها از شغل‌شان بیشتر شود و در نتیجه بیشتر مایل باشند که در سازمان بمانند. کارکنانی که میزان بالایی از حمایت‌سازمانی را درک کنند، تعهد بیشتری به سازمان خواهند داشت (Chang, 2005). کارکنان یک سازمان همیشه بر اساس ارزشی که سازمان برای آنها قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی پیدا می‌کنند و این اعتقاد و باور، حمایت‌سازمانی است (Ingham, 2008). حمایت‌سازمانی ادراک‌شده، باورهای کلی کارمندان را درباره سازمان منعکس می‌سازد. این اعتقادات و باورها که عمدتاً از تجربیات کاری ناشی می‌شود، برای کارمندان آشکار می‌کند که سازمان تا چه حد به کار و تلاش آنها اهمیت می‌دهد و برای کمک و معاضدت آنها ارزش قائل است و به چه میزان مراقب سلامتی و بهزیستی آنهاست (Makanjee & Yolanda, 2006). سطح بالای حمایت سازمانی ادراک شده در میان کارمندان نشان‌دهنده این است که کارمندان باور دارند سازمان در موقعیت‌های مختلف از آنها حمایت می‌کند، از عملکرد خوب آنها دفاع می‌کند و به تلاشی که می‌کنند پاداش می‌دهد. چنین باور و اعتقادی موجب می‌شود کارمندان به برخورد مناسب سازمان واکنش نشان دهند و درصدد جبران برآیند. این عمل دو جانبه به تجربه تعهد سازمانی بیشتر کارمندان منجر می‌شود و به مشارکت بیشتر آنها در رفتارهایی می‌شود که برای سازمان سودبخش است (Sluss & et al, 2008).

قابل ذکر است در کنار عواملی که می‌توانند بر بی‌تفاوتی سازمانی تاثیرگذار باشند، خود بی‌تفاوتی نیز باعث بوجود آمدن پسایندها و پیامدهای مهمی برای سازمان می‌گردد که می‌توان به مقوله‌های وجدان کاری، خلاقیت کارکنان، عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی و نظایر آن اشاره کرد. بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند بر وجدان کاری تاثیرگذار باشد. وجدان کاری عاملی است که باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه در افراد می‌شود. وجدان کاری در یک سازمان باعث افزایش سطح بهره‌وری، تحقق توسعه پایدار، تحول فرهنگی انسان، ثبات مدیریت و نظم اقتصادی می‌گردد (Liaghatdar & et al, 2010: 27). وجدان کاری نیرویی است که فرد را متعهد می‌کند یک سری رفتارهای معطوف به هدف را در سازمان انجام دهد و نیز افکار و سلیقه‌های متفاوت را برای شکل‌دهی یک رفتار سازنده، همگرا سازد (Meyer & Herscovitch, )

2001). کارکنان با وجدان کاری بالا، سخت‌تر کار می‌کنند، برای سازمان ارزش قائلند و ایراد کمتری در کارشان دیده می‌شود (Mc Kenna, 2005). افراد با وجدان کاری بالا اهداف و ارزش‌های سازمان را اهداف و ارزش‌های خود می‌دانند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند (Pala & et al, 2015). سازمان آموزش و پرورش هم مانند سایر سازمان‌ها برای اجرای دقیق برنامه‌های توسعه‌ای، به معلمان و کارکنان متعهد و مسئولیت‌پذیر نیاز دارد تا کار مفید بیشتری در برابر مشاغل و وظایف خود انجام دهند. سازمان آموزش و پرورش زمانی می‌تواند حرف تازه‌ای برای گفتن داشته باشد که منابع انسانی آن نسبت به سازمان، مدیران، همکاران، ارباب‌رجوعان و کارشان بی‌تفاوت نباشند و در مقابل همه امور متعهد بوده و وجدان کاری داشته باشند.

بی‌تفاوتی سازمانی همچنین می‌تواند بر عملکرد سازمانی نیز تاثیرگذار باشد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها به دنبال بهبود عملکرد هستند (Melo & Sarrico, 2015). عملکرد بالای سیستم‌های منابع انسانی می‌تواند بر مزیت رقابتی پایدار، اثربخشی سازمان، بهبود دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که پایه یادگیری سازمانی را شکل می‌دهند، موثر باشند (Lopez & et al, 2006). عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست. عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می‌شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (Sanford, 2009). کارایی و اثربخشی سازمانی همانند سازمان آموزش و پرورش نیز به عملکرد معلمان وابسته است که بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند عملکرد معلمان را نیز تحت‌الشعاع قرار دهد. عملکرد سازمانی معلمان به مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هایی اشاره دارد که معلمان در مدرسه در حین آموزش و تدریس برای رسیدن به اهداف جامعه و آموزش و پرورش انجام می‌دهند (Saki & et al, 2015).

بی‌تفاوتی سازمانی روی عاملی دیگر به نام خلاقیت نیز تاثیرگذار است (Shahinpoor, 2007). خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های افراد و یا گروه‌ها در یک روش جدید تعریف کرده‌اند. خلاقیت توانایی عبور از مرز دانسته‌ها (محدوده‌ای عادی دارد) برای رسیدن به مرز ندانسته‌هاست (Seif, 2015: 84). خلاقیت لازمه و پیش درآمد توسعه و تعالی یک سازمان است. خلاقیت، تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) است. خلاقیت، فرایند شناختی از به وجود آوردن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع است. معلم خلاق، علاقه‌مند و با نشاط در جهت هدف‌هایش گام بر می‌دارد و مشتاق و هدف‌گراست. خلاقیت به عنوان پرقدردن‌ترین توانایی

بشری در نهاد آدمی از کودکی گرفته تا بزرگسالی جای دارد (Pirkhaefi, 2005). این مهارت در محیط کلاس و سپس تعلیم آن در محیط زندگی قابل پرورش است. معلمان مبتکر و خلاق، زمینه‌ساز بالندگی هر چه بیشتر تفکر خلاق دانش‌آموزان می‌باشند (Farokhmehr, 2013). نیاز به افراد خلاق و نوآور در مراکز علمی آموزشی اهمیت دوچندان دارد چرا که این مراکز نقش بسیار مهمی را از لحاظ تعلیم و تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص برای کلیه سازمان‌ها و ادارات به عهده دارند (Ghahreman & et al, 2005).

با توجه به مطالب فوق، اداره و مدیریت سازمان‌ها به خصوص سازمان‌ها و ادارات آموزشی به دلیل اهمیت و جایگاه آموزش در مسائل مختلف جامعه، نیازمند مدیریت قوی، توجه به تغییرات فزاینده محیط بیرونی و درونی و سرمایه‌های انسانی می‌باشد. با توجه به این که معلمان در تربیت سرمایه انسانی هر جامعه‌ای نقش محوری دارند و تربیت سرمایه انسانی از وظایف مهم آنان است، لذا پرداختن به بی‌تفاوتی سازمانی و بهبود آن، از مسائل مهم به شمار می‌آید. مقوله بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های مختلف دولتی و صنعتی مورد بررسی قرار گرفته است و مولفه‌های آن نیز برگرفته از محیط‌های صنعتی و سازمانی است اما بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های آموزشی و از جمله آموزش و پرورش و به‌ویژه روی معلمان چه در داخل کشور و چه در خارج از کشور، کمتر مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است. بدون شک آموزش و پرورش موفق است که معلمانی بدون دغدغه و صاحب‌انگیزه و کارا داشته باشد. لذا توجه به مشکلات معلمان از قبیل عدم توجه به حقوق معنوی، عزت و منزلت شغلی، مشکلات مالی و مادی، حقوق و مزایا و برقراری عدالت در پرداخت‌ها و به صورت کلی مشکلات معیشتی و دغدغه‌های زندگی معلمان مساله بسیار مهمی است. این مسائل، احساس بی‌عدالتی را در معلمان به وجود آورده است که این احساس بی‌عدالتی، پیامدها و مشکلات زیادی مثل عدم توجه به افزایش دانش، مهارت‌ها، خلاقیت، نوآوری در تدریس و بی‌تفاوتی نسبت به مدرسه، دانش‌آموزان، همکاران و مدیریت را در پی خواهد داشت. لذا بررسی راهکارهای مناسب در بهبود بی‌تفاوتی سازمانی، می‌تواند مسئولان امر را در برنامه‌ریزی در سطح مدارس، ادارات، کارخانه‌ها، دانشگاه‌ها و ... یاری رساند و عواملی که می‌تواند به بروز بی‌تفاوتی سازمانی کمک کند را شناسایی و در صدد رفع و یا کاهش آن باشد. همچنین از بروز یک سری پیامدهایی که می‌تواند ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی باشد نیز جلوگیری نماید.

با توجه به این اهمیت، هدف پژوهش حاضر بررسی پیشایندها و پسایندهای بی‌تفاوتی سازمانی در بین معلمان مدارس کاشان است و درصدد است بررسی نماید که نقش پیشایندها (استرس شغلی، کیفیت زندگی کاری و حمایت سازمانی) در ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی چقدر است و

بی‌تفاوتی سازمانی تا چه اندازه بر روی متغیرهای مهم سازمانی (مانند وجدان کاری، عملکرد سازمانی و خلاقیت) تاثیرگذار است؟

### پیشینه تحقیق

در پژوهشی (Salarieh (2010) در پژوهشی به این نتیجه رسید که بی‌تفاوتی سازمانی با تعهد سازمانی و هویت سازمانی رابطه معکوس معنی‌دار و با گرایش به ترک شغل رابطه مثبت معنی‌دار دارد. (Keshavarz Haghighi (2013) در مطالعه خود دریافت که ادراک عدالت به طور مستقیم با پدیده بی‌تفاوتی سازمانی رابطه دارند. (Ashoori (2016) در تحقیقی نشان داد که با بهبود و توسعه اصول رهبری خدمتگزار، اثربخشی پیرو بهبود می‌یابد و بر اثر آن بی‌تفاوتی سازمانی کاهش می‌یابد. (Abbasi & et al (2015) در پژوهشی به این نتیجه رسیده‌اند که بین عدالت سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ارتباط منفی معنی‌داری وجود دارد. (Shekari & Kheirkhah (2016) در پژوهش خود بیان داشته‌اند که عدم شایسته‌سالاری، اهداف مبهم و انتقال بی‌تفاوتی به محیط کار به ترتیب مهمترین عوامل در بروز این پدیده سازمانی از دیدگاه مدیران می‌باشند. (Abdolmanafi (2016) در پژوهشی نشان داد رابطه معکوسی میان ماهیت شغل با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان مراکز فنی و حرفه‌ای استان اصفهان وجود دارد. اما رابطه مستقیمی میان اهمیت شغل با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان مراکز فنی و حرفه‌ای استان اصفهان وجود دارد. (Aghelzadeh & Soleymani (2017) در بررسی وضعیت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان اردبیل دریافتند میانگین بی‌تفاوتی سازمانی معلمان پایین‌تر از میانگین متوسط قرار دارد. بی‌تفاوتی به مدیر دارای بالاترین میانگین و بی‌تفاوتی به ارباب رجوع دارای پایین‌ترین میانگین است. (Rezaee & Tarin (2017) در بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران مدارس و تعیین میزان اهمیت آن‌ها به روش فراتحلیل، دریافتند متغیرهای رضایت شغلی، ثبات مدیریت، سابقه مدیریت و خلاقیت و ابتکار به ترتیب بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیران مدارس ایران داشته‌اند. (Leander (2009) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که شکل‌گیری حالت بی‌تفاوتی 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. (Davison & Bing (2008) در پژوهش‌های خود در زمینه بی‌تفاوتی افراد بر ارزیابی عدالت چنین بیان کرده‌اند که افراد ممکن است زمینه بی‌تفاوتی به رعایت عدالت در پاداش‌ها را در خود داشته باشند. فرض آنها بر این بود که نبودن حس بی‌طرفی یا به تعبیری فقدان تمرکز روی مشارکت و پیامدهای آن و در



نتیجه نبودن تمرکز روی عدالت و درستی پاداش‌ها می‌تواند مطابق با مفهوم بی‌تفاوتی از آنها باشد.

### روش تحقیق

روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل معلمان شهر کاشان در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به تعداد ۳۷۳۱ نفر می‌باشند که از میان آنها تعدادی به عنوان نمونه انتخاب گردید. جهت تعیین واریانس جامعه آماری، یک گروه ۳۰ نفری از جامعه آماری به صورت تصادفی انتخاب شد و پرسشنامه در بین آنها توزیع و پس از استخراج داده‌های مربوط به پاسخ‌های گروه نمونه مذکور، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، ۲۴۵ نفر به دست آمد. حجم نمونه برآورده شده ۲۴۵ نفر بود که در این پژوهش ۲۳۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد. با توجه به اینکه نرخ بازگشت ۹۶ درصد بود بر این اساس اعمال آماری روی ۲۳۶ نفر انجام گردید. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه محقق‌ساخته پیشایندها در ۱۵ گویه بسته‌پاسخ در سه مولفه (استرس‌شغلی، کیفیت‌زندگی کاری و حمایت‌سازمانی) بر حسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود. استرس‌شغلی برگرفته از تئوری (Kyriacou & Sutcliff (1978) کیفیت‌زندگی کاری برگرفته از نظر (Walton (1975) و حمایت سازمانی تا حدی برگرفته از (Eisenberger & et al, (2001) بود. پرسشنامه استاندارد بی‌تفاوتی سازمانی با ۳۳ گویه در پنج مولفه (بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع، بی‌تفاوتی به سازمان، بی‌تفاوتی به کار، بی‌تفاوتی به مدیر و بی‌تفاوتی به همکار) بر حسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود (Danaeefard & et al, 2010). پرسشنامه محقق ساخته پسایندها با ۱۸ گویه در سه بعد (وجدان کاری، عملکرد سازمانی و خلاقیت) بر حسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود. وجدان کاری برگرفته از نظریه (Mc Crae & Costa (2003) عملکرد سازمانی تا حدی برگرفته از تئوری (Hersey & Goldsmith (1980) و خلاقیت مستخرج از پرسشنامه (Abedi & et al (1993) بود.

با توجه به اینکه در هر دو پرسشنامه، مقیاس پنج درجه‌ای بود، میانگین فرضی (۳) مبنا قرار گرفت. روایی پرسشنامه‌های مذکور به صورت محتوایی مورد تأیید ده نفر از اساتید و متخصصان گردید و به اجرای نهایی درآمد. جهت تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. از طریق تحلیل عاملی مشخص گردید که در پیشایندها، مولفه حمایت سازمانی با ۰/۷۵، در بی‌تفاوتی سازمانی، مولفه بی‌تفاوتی نسبت به همکار با ۰/۹۲ و در پسایندها، مولفه خلاقیت با ۰/۹۲ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای

کرونباخ برای پیشایندها ۰/۸۵، بی‌تفاوتی سازمانی ۰/۹۵ و پسایندها ۰/۸۷ بدست آمد که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است. تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون و مدل معادلات ساختاری) با استفاده از نرم افزار SPSS و آموس انجام گرفت.

#### یافته‌ها

بر اساس یافته‌ها، ۶۱ درصد معلمان مرد و ۳۹ درصد زن بودند. ۷۱ درصد در رشته‌های انسانی، ۱۴ درصد علوم پایه و ۱۵ درصد، فنی و مهندسی بودند. ۲۸ درصد دارای سابقه خدمت زیر ۱۰ سال، ۲۴ درصد ۱۱-۲۰ سال و ۴۸ درصد بالای ۲۰ سال سابقه بودند. ۸۰ درصد در وضعیت استخدامی رسمی، ۹ درصد پیمانی و ۱۱ درصد قراردادی بودند.

جدول (۱) مقایسه میانگین پیشایندهای بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه معلمان

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	Df	t	p
کیفیت‌زندگی کاری	۲۳۶	۲/۶۵ ± ۰/۷۵	۲۳۵	-۷/۱۱	۰/۰۰۰
استرس شغلی	۲۳۶	۳/۱۸ ± ۰/۷۱	۲۳۵	۴/۰۴	۰/۰۰۰
حمایت سازمانی	۲۳۶	۲/۳۵ ± ۰/۸۰	۲۳۵	-۱۲/۳۱	۰/۰۰۰

طبق جدول (۱)، میانگین کیفیت‌زندگی کاری و حمایت سازمانی، پایین‌تر از حد متوسط و میانگین استرس شغلی بالاتر از حد متوسط می‌باشد.

جدول (۲) مقایسه میانگین بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه معلمان

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	Df	t	p
بی‌تفاوتی به مدیر	۲۳۶	۱/۹۵ ± ۰/۷۱	۲۳۵	-۲۲/۳۷	۰/۰۰۰
بی‌تفاوتی به سازمان	۲۳۶	۱/۷۳ ± ۰/۷۷	۲۳۵	-۲۵/۱۸	۰/۰۰۰
بی‌تفاوتی به ارباب رجوع	۲۳۶	۱/۵۳ ± ۰/۶۷	۲۳۵	-۳۳/۴۵	۰/۰۰۰
بی‌تفاوتی به همکار	۲۳۶	۱/۸۹ ± ۰/۹۸	۲۳۵	-۱۶/۴۳	۰/۰۰۰
بی‌تفاوتی به کار	۲۳۶	۱/۸۶ ± ۰/۷۷	۲۳۵	-۲۲/۷	۰/۰۰۰

طبق جدول (۲)، میانگین همه مولفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی، پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد. بیشترین میزان بی‌تفاوتی، بی‌تفاوتی نسبت به مدیر و کمترین میزان مربوط به ارباب رجوع بود.

جدول (۳) مقایسه میانگین پسایندهای بی تفاوتی سازمانی از دیدگاه معلمان

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	Df	t	p
وجدان کاری	۲۳۶	$۴/۰۵ \pm ۰/۹۱$	۲۳۵	۱۵/۵۰	۰/۰۰۰
عملکرد	۲۳۶	$۳/۸۵ \pm ۰/۸۱$	۲۳۵	۱۶/۲۰	۰/۰۰۰
خلاقیت	۲۳۶	$۳/۶۸ \pm ۰/۸۱$	۲۳۵	۱۲/۹۰	۰/۰۰۰

جدول (۳) نشان داد میانگین همه مولفه‌های پسایندهای بی تفاوتی سازمانی، بالاتر از حد متوسط و در وضعیت نسبتاً مطلوب می‌باشد.

جدول (۴) ضریب همبستگی بین پیشایندها، بی تفاوتی و پسایندها

متغیر	تعداد	R	p
پیشایندها و بی تفاوتی	۲۳۶	-۰/۰۵	۰/۴۸
بی تفاوتی و پسایندها	۲۳۶	-۰/۳۱	۰/۰۰۰

ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد بین پیشایندها و بی تفاوتی سازمانی ۰/۰۵ رابطه منفی، معکوس و غیرمعنادار و بین بی تفاوتی سازمانی و پسایندها ۰/۳۱ رابطه منفی، معکوس و معنادار وجود دارد.

جدول (۵) ضریب رگرسیون وزن پیشایندها در تبیین بی تفاوتی سازمانی

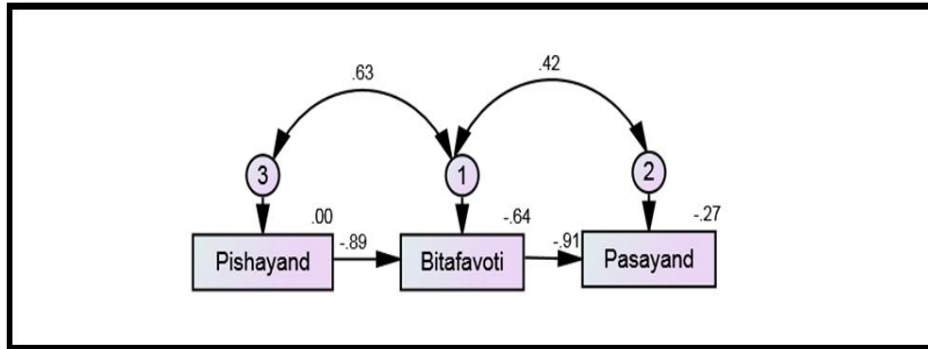
متغیرها	B	Beta	خطای استاندارد	t	p
مقدار ثابت	۱/۹۳	-	۰/۲۰	۹/۴۸	۰/۰۰۰
پیشایندها	-۰/۰۵۱	-۰/۰۴۶	۰/۰۷۳	-۰/۷۰	۰/۴۸

ضریب رگرسیون نشان داد پیشایندها قابلیت پیش‌بینی بی تفاوتی سازمانی معلمان را ندارند و نمی‌توانند در مدل رگرسیونی قرار گیرند.

جدول (۶) ضریب رگرسیون وزن بی تفاوتی سازمانی در تبیین پسایندها

متغیرها	B	Beta	خطای استاندارد	t	p
مقدار ثابت	۴/۴۸	-	۰/۱۳	۳۳/۷۶	۰/۰۰۰
بی تفاوتی سازمانی	-۰/۳۴	-۰/۳۱	۰/۰۷	-۴/۹۶	۰/۰۰۰

ضریب رگرسیون نشان داد بی تفاوتی سازمانی معلمان، قابلیت پیش‌بینی پسایندهای سازمانی را دارند و می‌توانند در مدل رگرسیونی قرار گیرند.



شکل (۱) مدل نهایی پژوهش

جدول (۷) تحلیل مسیر

CMIN	DF	IFI	CFI	NFI	RMSEA
۱/۶	۱	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۰۵

نتایج نشانگر برازش مناسب الگو می‌باشد. شاخص خطای تقریب (RMSEA) هر چه به صفر نزدیک‌تر باشد برازندگی الگو بیشتر است. شاخص نیکویی برازش (GFI) که مقدار آن باید ۰/۹۰ و بالاتر باشد در اینجا (GFI = ۰/۹۴) است، شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت (NFI = ۰/۹۴)، شاخص برازش تطبیقی (CFI = ۰/۹۸) و شاخص برازش افزایشی (IFI = ۰/۹۴) نیز در صورتی که از ۰/۹۰ بیش‌تر باشند نشان‌گر برازش مناسب الگو هستند. طبق مدل، پیشاینها بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر منفی و غیرمعنادار و بی‌تفاوتی سازمانی بر پساینها تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

توسعه هر جامعه‌ای به طور مستقیم به تعلیم و تربیت آن کشور بستگی دارد، زیرا تعلیم و تربیت به ارتقای سطح کیفیت زندگی، شکل‌دهی جهان‌بینی جوامع و رشد جامعه مدنی کمک می‌کند و منجر به توسعه قابل قبول، پایدار و فراگیر جوامع می‌گردد (Marzughy & et al (2015). بی‌تردید مهمترین عنصری که می‌تواند این نهاد را در راه تحقق اهدافش یاری نموده، آن را به سر منزل مقصود برساند و رشد و تعالی جامعه را تضمین نماید، معلمان هستند.

Torkzadeh & Zeinali (2011) از این رو توجه به عوامل اثرگذار بر بهبود کیفیت عملکرد معلمان به منظور تسریع بخشیدن و تسهیل دستیابی به اهداف و آرمان‌های نظام تعلیم و تربیت ضرورت دارد. از جمله عواملی که باید جامعه و به‌ویژه سازمان آموزش و پرورش به آن توجه نماید جلوگیری از شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی در معلمان به عنوان مهمترین عناصر نظام آموزش و پرورش می‌باشد. این بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند ناشی از عوامل متعددی باشد و با ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی در معلمان، پیامدهای دیگری نیز به تبع آن حاصل می‌گردد. بر همین اساس، هدف تحقیق حاضر، بررسی پیشایندها و پسایندهای بی‌تفاوتی سازمانی در بین معلمان مدارس کاشان بود. نتایج نشان داد که در زمینه پیشایندها، میزان کیفیت‌زندگی‌کاری و حمایت‌سازمانی از معلمان در شرایط مطلوبی نیست و از طرفی میزان استرس شغلی آنان نیز بالاست زیرا اکثر معلمان بر این باور بودند که تسهیلات رفاهی سازمان آموزش و پرورش، زیاد مناسب نیست، همکاران با همدیگر سازگاری مناسبی ندارند، فرصت برای رشد و ترقی، کمتر وجود دارد، حقوق و دستمزدها، زیاد مناسب نیست، مسئولیت‌ها و بار کاری زیاد است، وسائل آموزشی و کمک آموزشی، محدود است و از تلاش‌های اضافی‌شان قدردانی نمی‌شود. بر خلاف نتیجه تحقیق حاضر (Imani & et al (2014) کیفیت‌زندگی‌کاری کارکنان سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر همدان و (Jafari & et al (2017) استرس شغلی و کیفیت‌زندگی‌کاری پرستاران بیمارستان‌های دولتی و خصوصی استان گیلان را در حد متوسط ارزیابی نمودند. همچنین نتایج بیانگر این است که میزان بی‌تفاوتی سازمانی معلمان در شرایط خوب و مطلوبی است. زیرا اکثر معلمان معتقد بودند علیرغم که از نظر کیفیت‌زندگی‌کاری و حمایت سازمانی در شرایط مطلوبی نیستند و استرس شغلی بالایی دارند اما هم به سازمان و هم به کارشان متعهد هستند، اوامر مافوق را اجرا می‌کنند، احترام همکارشان را دارند و در مقابل ارباب رجوع‌ها پاسخگو هستند، کار معلمی را مفید و با ارزش می‌دانند، با میل در جلسات شرکت می‌کنند، مدیر را از روند کارها مطلع می‌کنند، در ساعات اداری به امور شخصی خود نمی‌پردازند، در مصرف ملزومات اداری (کاغذ-خودکار) حتی‌الامکان، صرفه‌جویی می‌کنند، تمایل به کارگروهی دارند و تمایل بسیاری به ارتقای موقعیت خود در سازمان دارند. در همین راستا (Ansari & Fakhri (2015) میزان بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان شرکت تعاونی کشاورزی شهرستان (Torkzadeh & et al (2016) میزان بی‌تفاوتی کارکنان جهاد کشاورزی استان فارس و (Aghelzadeh & Soleymani (2017) وضعیت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان اردبیل را پایین‌تر از میانگین متوسط ارزیابی نمودند.

طبق نتایج، از آنجا که میزان بی‌تفاوتی در معلمان شهر کاشان پایین بود به همین خاطر، میزان وجدان کاری، عملکرد سازمانی و خلاقیت معلمان در شرایط نسبتاً مطلوبی قرار داشت. زیرا اکثر معلمان بر این باور بودند که در انجام امور محوله، مسئولیت‌پذیر هستند، تمایل و انگیزه زیادی نسبت به انجام وظایف محوله دارند، برای دستیابی به هدف خود سخت تلاش می‌کنند، ترجیح می‌دهند در کار، راه‌ها و روش‌های جدیدی را تجربه کنند، اکثر مواقع به ایجاد تغییرات می‌اندیشند، ریسک‌پذیری را در موقعیت‌کاری خود موثر می‌دانند، معتقدند شکست می‌تواند تجربه خوبی برای یادگیری باشد و از مخاطره‌های شغلی استقبال می‌کنند. در همین راستا، Goshtasb & et al (2010) میزان وجدان کاری کارکنان ادارات دولتی شهر تهران و یاسوج و Asadi (2017) میانگین خلاقیت سازمانی کارکنان در بیمارستان‌های عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران را بالاتر از حد متوسط ارزیابی نمودند.

نتایج نشان داد بین پیشایندها و بی‌تفاوتی سازمانی، رابطه منفی و معکوس وجود دارد. به عبارتی هر چه میزان حمایت سازمانی و کیفیت زندگی کاری در سازمان افزایش یابد میزان بی‌تفاوتی سازمانی، کمتر می‌شود. در همین راستا (Abdolmanafi 2016) دریافت رابطه معکوسی میان ماهیت شغل با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان مراکز فنی و حرفه‌ای استان اصفهان وجود دارد. Ashoori (2016) نشان داد که با بهبود و توسعه اصول رهبری خدمتگزار، میزان بی‌تفاوتی سازمانی کاهش می‌یابد. (Abbasi & et al 2015) دریافتند که بین عدالت سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ارتباط منفی معنی‌داری وجود دارد. در راستای تبیین این یافته می‌توان گفت محورهای اصلی علل بی‌تفاوتی سازمانی، ضعف‌های مدیریتی، ضعف‌ها و محدودیت‌های سازمانی، عوامل اقتصادی و جنبه‌های شخصیت‌اند. بدیهی است که حمایت سازمانی، استرس شغلی و کیفیت زندگی کاری نیز جزئی از عوامل سازمانی است. به نظر میرسد تجارب سازمانی معلمان مورد بررسی به گونه‌ای بوده که بی‌تفاوتی سازمانی را متأثر از این عوامل می‌دانند و بین این دو رابطه معکوس در نظر گرفته‌اند به این صورت که به هر نسبت در سازمانی، حمایت، عدالت، احترام، امکانات رفاهی و غیره در جنبه‌های مختلف همچون ارتقا، پرداخت حقوق، مرخصی و ... مشاهده کنند به همان مقدار، بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به کار و اهداف سازمان نیز کاهش پیدا می‌کند. مدیران می‌توانند با بهبود ارتباطات تیمی، ایجاد محیط‌کاری سالم و ایمن، کاهش استرس شغلی، افزایش مشارکت سازمانی، کاهش تضاد سازمانی، حمایت مدیران، حمایت همکاران، شفافیت نقش، اختیار تصمیم‌گیری و پرداخت حقوق و مزایا به نحوی که هزینه‌های زندگی آنها را تأمین نماید، سطح کیفیت زندگی کاری

آنان را بهبود بخشند و میزان استرس شغلی را کاهش دهند که این می‌تواند به نوبه خود باعث افزایش تعهد سازمانی و کاهش بی‌تفاوتی سازمانی گردد. همچنین هنگامی که فرد در سازمان، مورد حمایت همکاران و مدیران قرار می‌گیرد، به سطح مطلوبی از نیازهای اجتماعی همچون تعلق و احترام دست می‌یابد و احساس رضایت خاطر ناشی از برآورده شدن این نیازها، نوعی احساس قدرشناسی و مسؤلیت‌پذیری نسبت به همکاران را ایجاد می‌کند. استمرار این حمایت‌ها به تدریج موجب تعمیم و توسعه احساس قدرشناسی و مسؤلیت‌پذیری نسبت به سایر ذینفعان و پدیده‌های سازمان همچون مدیران، ارباب رجوع و وظایف شغلی می‌گردد و لذا کاهش بی‌تفاوتی سازمانی را فراهم می‌آورد. نتایج نشان داد بین بی‌تفاوتی سازمانی و پسایندها، رابطه منفی و معکوس وجود دارد. به عبارتی هر چه میزان بی‌تفاوتی سازمانی در بین معلمان کاهش یابد به تبع آن میزان وجدان کاری، عملکرد سازمانی و خلاقیت معلمان بیشتر می‌شود. بی‌تفاوتی سازمانی برای افراد مخرب است و خلاقیت و ریسک‌پذیری را سرکوب می‌کند، وجدان کاری را زیر پا می‌گذارد و می‌تواند انگیزش آنان را کاهش و به تدریج کاهش عملکرد سازمانی گردد. در همین راستا (Salarieh (2010 دریافت بی‌تفاوتی سازمانی با تعهد سازمانی و هویت سازمانی رابطه معکوس معنی‌دار دارد. (Zarei (2015 نشان داد بی‌تفاوتی سازمانی بر عملکرد کارکنان تاثیر منفی و معناداری دارد. (Leander (2009 در مطالعات خود به این نتیجه رسید که شکل‌گیری حالت بی‌تفاوتی 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. بر اساس نتایج تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌گردد مدیران با در نظر گرفتن راهبردهای انگیزشی و حمایتی از معلمان، زمینه بروز هرگونه بی‌تفاوتی را قطع نمایند و در سازمان‌ها، راهبردهای حمایتی برای پذیرش ایده‌ها و افکار خلاق کارکنان، طراحی و تدوین شود تا روح بی‌تفاوتی بر سازمان حاکم نگردد. همچنین از طریق جلساتی به ریشه‌یابی عوامل بی‌تفاوتی سازمانی معلمان اقدام گردد. بنابر یافته‌های به دست آمده از این پژوهش در میان ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی، احساس بی‌تفاوتی نسبت به مدیر از همه بی‌تفاوتی‌ها بیشتر بود. در این زمینه تعامل گرم و صمیمانه مدیریت با کارکنان، صداقت در گفتار، مشارکت و حضور افراد در نشست و نظرخواهی از معلمان در تصمیم‌ها و اقدام‌های مهم سازمان و همچنین ارزیابی هدفمند معلمان در پایین آوردن این احساس بی‌تفاوتی در معلمان می‌تواند سودمند واقع شود.

یکی از روش‌های کنترل و از بین رفتن بی‌تفاوتی، تقسیم قدرت و اجازه دادن به معلمان برای تصمیم‌گیری بر اساس سطح مسؤلیت آنها می‌باشد که موجب همکاری و مشارکت کارکنان در

پیش بردن سازمان، به سمت اهداف خود می‌شود. در صورت مشارکت آنها در تصمیم‌گیری، اختلاف در نظرات و تعیین اولویت‌ها از بین می‌رود و موجب نزدیکتر شدن نظرات مدیران و معلمان می‌شود. مشارکت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که استرس ناشی از انتظارات مبهم و دائماً در حال تغییر مدیریت کاهش یابد، انگیزه برای انجام کار درست افزایش پیدا کند، کمیت و کیفیت در عملکرد آنها بیشتر شود و ارزیابی عملکرد آنها با صحت بیشتری انجام شود. همچنین زمانی که به انجام امور تکراری محدود نشوند و به آنها فرصت داده شود تا در زمینه کار خود نوآوری و خلاقیت داشته باشند، این خود باعث می‌شود تا کارکنان کار خود را با جدیت انجام دهند و این احساس در آنها شکل گیرد که کاری که برای سیستم آموزشی و مدرسه انجام می‌دهند با ارزش است و در نهایت نسبت به کار خود بی‌تفاوت نمی‌شوند. همچنین زمانی که مدیران ارتباط بین معلمان را فراهم نمایند و آنها را به برقراری ارتباط تشویق کنند و فعالیت‌ها را در قالب کار تیمی و گروهی متقابل طراحی نمایند، معلمان به مشارکت در کارهای گروهی ترغیب می‌شوند و سعی می‌کنند با همکاران خود روابط دوستانه‌ای برقرار نمایند. تسهیل تعاملات باعث می‌شود که معلمان نسبت به همکاران خود بی‌تفاوت نباشند و در کارها با همدیگر مشارکت و همکاری داشته باشند.

#### منابع

- Abbasi, H., Abdi, H., & Bakhit, M. (2015). "The relationship between organizational justice and organizational indifference of personnel in Sport and Youth Offices in the Kermanshah Province", *Organizational Behavior Management in Sport*, 2 (2): 57-64. (In Persian).
- Abdolmanafi, S. (2016). "The effect of job characteristics on organizational indifference in staffs of vocational training centers in Isfahan Province", *Fifth National Conference and Fourth International Conference on Skills and Employment*. (In Persian).
- Abedi, J. (1993). "Creativity and a new way of measuring it", *Journal of Psychological Research*, 1 (2): 31-45. (In Persian).
- Adhikani, D. R., & Gautam, D. K. (2010). "Labor legislations for improving quality of work life". *International Journal of Law and Management*. 52(1): 40-35.
- Aghelzadeh, V., & Soleymani, T. (2017). "Investigating the status of teachers' organizational indifference (case study: elementary school teachers in Ardabil



- City)", *National Conference on Modern Research in Management, Economics and Humanities*, Kazeroon: University of Azad. (In Persian).
- Amiri, Y. (2013). "Identifying and ranking the factors affecting on organizational indifference", *2nd Conference on Modern Management Sciences*, Golestan, September, 2013. (In Persian).
- Ansari, M. E., & Fakhri, M. (2015). "Assessing the relationship between perceived organizational support and organizational indifference", *International Conference on Management and Humanities, UAE-Dubai, Institute of Creative Managers of Capital*. (In Persian).
- Asadi, S. (2018). "The relationship between organizational innovation and creativity among the staff of TUMS General Hospitals". *Payavard*. 11 (5): 578-587. (In Persian).
- Askari F., & Abbasnezhad, A. (2007). "The study of professional stressor factors in nursing and midwifery community". *The Horizon of Medical Sciences*, 12 (4):12-18.
- Ashoori, H. (2016). "The influence of servant leadership style principles on organizational indifference: an investigation of follower effectiveness", *Master's Thesis, University of Tarbiat Modarres*. (In Persian).
- Beaudoin, L. E., & Hassles, E. L. (2003). "Their importance to nurses' quality of work life". *Nursing Economics*. 21(3):106-13.
- Cassidy, T. (1999). "Stress, cognition and health", *Psychology Press*, 145-170.
- Chang, E. (2005). "Employee's overall perception of HRM effectiveness". *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Che Rose, R., Beh, L. S., Uli, J., & Idris, K. (2006). "Quality of work life: Implications of career dimensions". *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61-67.
- Daft, R. (2010). *Organization theory and design*, South-Western Cengage Learning.
- Danaee Fard, H., & Eslami, A. (2010). "Discovering theory of organizational indifference: A grounded theory strategy". *European Journal of Scientific Research*, 40, 3, 450-460.
- Danaeefard, H., Hassan Zadeh, AR., & Salarieh, N. (2010). "Exploring organizational indifference: creating and validating a measure". *Strategic Management Thought*, 4(2): 79-99. (In Persian).
- Davison, HK., & Bing, MN. (2008). "The multi dimensionality of the equity sensitivity construct: integrating separate benevolence and entitlement dimensions for enhanced construct measurement". *Journal of Managerial Issues*, 20 (1): 131-150.

- Eisenberger, R. Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Ghafarzadeh Ahangar, S., Boroumand, M. R., & Hami, M. (2015). "Study of organizational indifference in employees of Youth and Sport Offices in Mazandaran Province", *Tehran: Proceedings of the International Management Conference*. (In Persian).
- Farokhmehr, H. (2013). *Creative teachers & creative school*, Isfahan: Publication of Aalla. (In Persian).
- Ghaderi, S., Siadat, A., & Shams, G. R. (2012). "A study of relationship between perception of organizational justice and work engagement among Isfahan High School Teachers", *New Educational Approach*, 7 (15): 43-60. (In Persian).
- Ghahreman, K., Tondnevis, F., Amirtash, A., & Kadivar, P. (2005). "The relationship between organizational culture and creativity of faculty members in public universities", *Journal of Movement Sciences and Sport*, 1 (6): 139-150. (In Persian).
- Goshtasb, M., Tabrizi, A. R., & Karami, B. (2010). "A sociological study of the work conscientiousness of government officers in Tehran & Yasuj Cities and study of organizational factors affecting it", *Sociological Study*, 3 (7): 127-142. (In Persian).
- Hariri, N., Rootan, Z., & Janmohammadi, M. (2014). "Assessing the relationship between perceived organizational support and organizational indifference in librarians", *Journal of Academic Librarianship & Information Research*, 47 (4): 397-414. (In Persian).
- Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). "A situational approach to performance planning". *Training & Development Journal*, 34, 38-44.
- Imani, B., Karamporian, A., & Hamidi, Y. (2014). "The relationship between quality of work life and job stress in employees the foundation of martyrs and veterans affairs of Hamadan". *J Mil Med*.15 (4): 253-257. (In Persian).
- Ingham, M. H. (2008). "Citizenship, support and fit: Exploring the generalizability of these concepts to the occupational domain". *PHD Dissertation, Temple University*.
- Jafari, M., Habibi Houshmand, B., & Maher, A. (2017). "Relationship of occupational stress and quality of work life with turnover intention among the nurses of public and private hospitals in selected cities of Guilan Province", *J Health Res*. 3 (3): 12-24. (In Persian).

- Keefe, L. (2003). "How to overcome organizational indifference". *Women in Business*, 22-55.
- Keshavarz Haghighi, M. (2013). "Indifference model in a bank system: case study: a private bank". *Journal of Research in Human Resources Management*, 4 (2): 183-202. (In Persian).
- Kyriacou, C., & Sutcliff, J. (1978). "Teacher stress: prevalence sources and symptoms". *British Journal of Educational Psychology*, 29:159-167.
- Kyriacou, C. (2001). "Teacher stress: directions for future research", *Educational Review*, 53, 1: 27- 35.
- Leander, P, N. (2009). "Losing the will: automatic reactions to the indifference perceived in others". *Unpublished Master's Thesis*, Duke University.
- Liaghatdar, M. J., Bakhtiar Nasrabadi, H., Samiee, F., & Hashemi, B. B. V. (2010). "The study of effective factors on work commitment", *Journal of Applied Sociology*, 23, 41: 38-47.
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). "Human resource management as a determining factor in organizational learning". *Management Learning*, 37 (2): 215-239.
- Marzoghi, R., Heidari, E., & Keshavarzi, F. (2015). *A look at unofficial education in Iran and the world*, Tehran: Avay Noor. (In Persian).
- Makanjee, C. R., & Yolanda F. H. (2006). "The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers", *Indian Journal of Management*, 12, 118-126.
- Mc Crae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (2003). *Personality in adulthood: a five-factor theory perspective* (2nd ed). New York: Guilford Press.
- Mc Kenna, S. (2005). "Organizational commitment in the small entrepreneurial business in Singapore". *Cross Cultural Management*. 12(2), 16-20.
- Melo, A. I., & Sarrico, C. S. (2015). "Performance management systems and their influence on the governance structures of Portuguese Universities: a case study. In incentives and performance". *Springer International Publishing*.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model". *Human Resource Management Review*. 11(3), 299-326.
- Naderi, Z., & Najafi, M. (2004). *Ministry of health and medical education, prevention of medical accidents in Tehran, Iran*, Centers for Disease Control.
- Nargesian, A. (2007). "Spiritual leadership in contemporary organizations", *Tadbir Journal*, 18 (189): 29-32. (In Persian).
- Nelson, D. B., Gary, R., Low., & Kaye, N. (2005). "The emotionally intelligent teacher: a transformative learning model". Available at: [www.tamuk.edu](http://www.tamuk.edu).

- Pala, F., Eker, S., & Eker, M. (2008). "The effect of demographic characteristics on organizational commitment and job satisfaction: an empirical study on Turkish Health Care Staff". *The Journal of Industrial Relation and Human Resources*, 10(2): 54-75.
- Pirkhaefi, A. R. (2005). *Creativity*, Tehran: Publication of Qoqnos Hezareh. (In Persian).
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). "Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia", *African Journal of Business Management*, 4(13): 2676-2692.
- Ramstad, E. (2009). "Promoting performance and the quality of working life simultaneously". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 423– 436.
- Rezaeian, A. (2016). *Management of organizational behavior*, Tehran: Samt. (In Persian).
- Rezaee, B., & Tarin, H. (2017). "A meta-analysis on research's on effective factors on the performance of school principals", *Journal of School Administration*, 5 (2): 193-215. (In Persian).
- Saki, R., Assareh, A. R., & Shaabani, R. (2015). "The relationship between principals' professional ethics and transformational leadership with teachers' job performance in secondary schools in Melard City", *Journal of Educational Leadership and Management*, 9 (1): 27-50. (In Persian).
- Salarieh, N. (2010). "Scrutiny of organizational indifference dimensions: development and validation of a research measure". *Master's Thesis, Tarbiat Modares University*.
- Sanford, R. (2009). "The impact of activity-based costing on organizational performance". *Degree Doctor, Nova Southeastern University*, pp. 50-61.
- Seif, A. A. (2015). *Educational psychology*, Tehran: Agah. (In Persian).
- Shahinpoor, N. (2007). "The power of one: dissent and organizational life". *Journal of Business Ethics*, 74, 37.48.
- Shekari, G. A., & Kheirkhah, M. (2016). "Factors affecting on organizational indifference", *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 7 (22): 35-51. (In Persian).
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). "Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification". *J Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.

- Spector PE. (2008). *Industrial and organizational psychology*, John of Wiley & Soons, Inc 205-213.
- Torkzadeh, J., Salimi, Gh., & Sangi, F. (2016). "Investigation and explanation of organizational indifference phenomena: some recommendations for policy making in agricultural training's management". *Journal of Agricultural Education Administration Research*, 8(36), 119-130. (In Persian).
- Torkzadeh, J., & Zeinali, F. (2011). "Developing the motivation and empowerment of educators: The human capital model", *Human Resources*, 6 (25): 1-27. (In Persian).
- Walton, R. E. (1975). *Criteria for quality of work life*. In L. E. Davis, & A. B. Cherns (Eds.). *Quality of working life: problems, projects and the state of the art*, 1, 5, 91-104. New York: The Free Press, Collier-Macmillan.
- Zarei F. (2015). "Organizational indifference: grounded theory strategy" (*Master's thesis*). *Allameh Tabataba'i University*. (In Persian).
- Zhang, Z. (2007). "Study of job satisfaction among elementary school teacher in Shanghai's". *Journal Articles; Reports Descriptive*. 40 (5), 40- 46.