



## Exploring the Relationship between Organizational Apathy and Job Plateauing: The Mediating Role of Organizational Commitment (Case Study: Water and Wastewater Organization of Khorasan Razavi Province)

**Mahmood Reza Moazen**

PhD Student, Faculty of Humanities, Department  
of Management, Islamic Azad University,  
Bojnourd, Iran.

**Vahid Mirzaei \***

Assistant Professor, Faculty of Humanities,  
Department of Management, Islamic Azad  
University, Bojnourd Branch, Iran.

### Abstract

This study investigates the relationship between organizational apathy and job plateauing with the mediating role of organizational commitment. The research is applied in purpose and descriptive-survey in methodology, utilizing a correlational approach. The statistical population includes the headquarters employees of the Water and Wastewater Organization of Khorasan Razavi Province. Using Cochran's formula, a sample size of 244 participants was determined, and simple random sampling was employed.

Data were collected using validated questionnaires:

- Organizational apathy: Danaeefard et al.
- Job plateauing: Milliman
- Organizational commitment: Allen and Meyer (2007).

The reliability of the questionnaires was confirmed with Cronbach's alpha coefficients of 0.88 for organizational apathy, 0.79 for job plateauing, and 0.87 for organizational commitment. Content and face validity were also verified. Data were analyzed using SPSS 24 and Amos 22 software. The findings reveal a positive and significant relationship between workplace apathy and job plateauing, indicating that increased levels of apathy contribute to higher job plateauing among employees. Organizational commitment partially mediates the positive relationship between organizational apathy and job plateauing.

**Keywords:** organizational apathy, job plateauing, organizational commitment

Received: 20/September/2024

Accepted: 15/November/2024

eISSN: 3041-8720

ISSN: 2981-2267

## واکاوی رابطه بین بی تفاوتی سازمانی با فلات زدگی شغلی، نقش میانجی تعهد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان آب و فاضلاب استان خراسان رضوی)

دانشجوی دکتری، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی،  
بجنورد، ایران.

محمودرضا مؤذن

استادیار، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

وحید میرزائی \*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی رابطه بین بی تفاوتی سازمانی با فلات زدگی شغلی، نقش میانجی تعهد سازمانی صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش و ماهیت، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان حوزه ستادی شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید و تعداد ۲۴۴ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. روش نمونه گیری، تصادفی ساده است. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده گردید؛ بدین صورت که برای بی تفاوتی سازمانی از پرسشنامه دانایی فرد و همکاران، برای فلات زدگی شغلی از پرسشنامه میلیمن و برای استاندارد تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و مایر (۲۰۰۷) استفاده شد. پایایی پرسشنامه های مذکور با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای بی تفاوتی سازمانی برابر با ۰/۸۸، فلات زدگی شغلی برابر با ۰/۷۹ و تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۷ به دست آمد و روایی محتوا و صوری پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت. جهت تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS 24 و نرم افزار Amos 22 استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که بین بی تفاوتی در محل کار و فلات زدگی شغلی، رابطه مثبت و معناداری برقرار است و با افزایش سطح بی تفاوتی در محل کار، فلات زدگی شغلی در بین کارکنان افزایش می یابد. تعهد سازمانی نیز تأثیر مثبت بی تفاوتی سازمانی با فلات زدگی شغلی را به صورت جزئی میانجی گری می کند.

کلیدواژه ها: بی تفاوتی سازمانی، فلات زدگی شغلی، تعهد سازمانی

## مقدمه

رفتار سازمانی به مطالعه سیستمی ادراکات و رفتار افراد شاغل در سازمان می‌پردازد. رفتار سازمانی این هدف را دنبال می‌کند که به مدیران پیاموزد چگونه افراد و گروه‌ها را اداره کنند (افجه، ۱۳۸۵). رفتار «بی تفاوتی سازمانی» کارکنان روی عملکرد آن‌ها و عملکرد سازمان اثرگذار است. پدیده بی تفاوتی، ویژگی افرادی است که به مشاغل کسالت‌آور و تکراری اشتغال دارند و امیدی برای بهبود و پیشرفت ندارند (میرحسینی زواره، ۱۳۸۵). در رقابت فزاینده امروز که سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی متعهد و با انگیزه نیازمندند، بی تفاوتی سازمانی، خلاقیت و ریسک‌پذیری را سرکوب نموده (Shahinpoor & Matt, 2007) و انگیزش آن‌ها را کاهش می‌دهد (Danaeefard & Eslami, 2010). نقش «نظریه هرزبرگ» در تبیین عوامل انگیزشی بر رضایت و انگیزه شغلی غیرقابل انکار است. این عوامل نیز به نوبه خود نقش بسیار چشمگیری در ارتقاء سطح تعهد سازمانی و افزایش وفاداری سازمانی بر فرد دارند. شکل‌گیری حالت بی تفاوتی به عنوان یک پدیده موجود در اغلب سازمان‌ها، یکی از عواملی است که بر سطح انگیزه و به دنبال آن، تعهد سازمانی، بی تأثیر نیست. حیطه بی تفاوتی در سازمان، رفتار فردی را توصیف می‌کند که به صورت ماشین‌وار و بدون به کار بردن نبوغ و خلاقیت خود، دستاوردهای سازمانی را بی چون و چرا انجام می‌دهد. به تبع، چنین پذیرش دستوری که به دور از هرگونه علاقه باشد، ممکن است در ظاهر باعث حفظ نظم سازمانی شود ولی کارمند را به تلاش، پذیرش مسئولیت‌ها یا نشان دادن ابتکار تشویق نمی‌کند. نمود حیطه‌های بی تفاوتی در افراد سازمانی کاربرد عبارت «مأمور و معذور» است. با چنین واکنشی از طرف فردی که یاری‌گر سازمان خوانده می‌شود، معلوم می‌شود که او از خود ابتکار عمل و جوششی ندارد و آنچه به عنوان عملکرد سازمانی از او مشاهده می‌شود، اجرای صرف دستورهای مدیران است. گاهی اوقات، افراد اعتراض خود را به دستورها به صورت اعتراض‌ها و اعتصابات که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است، بروز می‌دهد و گاه غیبت زیاد نمایانگر این امر است ولی آنچه باعث تسلیم شدن و بی تفاوتی افراد می‌شود، نارضایتی عمیق و طولانی مدت است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). هر مدیر باید به خاطر داشته باشد که پرخاشگری، دلیل تراشی و بی تفاوتی، همگی عوارض عجز و ناکامی هستند و می‌توانند بر وجود مشکلات دلالت داشته باشند. این پدیده، ویژگی افرادی است که به کارهای تکراری و کسل‌کننده اشتغال دارند و در کار خود اغلب به این واقعیت تسلیم می‌شوند که در محیط کار خود چندان امیدی به بهبود و پیشرفت وجود ندارد (رضاییان، ۱۳۹۵). از سوی دیگر، تعهد سازمانی مفهومی است که نشان می‌دهد فرد تا چه حد خودش را با اهداف سازمان تطبیق داده است، عضویت در آن سازمان را ارزشمند می‌داند و تمایل دارد با تمام توان برای نیل به اهداف کلی سازمان تلاش کند. از این منظر، تعهد پیوستگی یا عضویت در سازمان متفاوت است چرا که تعهد سازمانی مستلزم ایفای رابطه‌ای فعال بین کارکنان و سازمان است به گونه‌ای که فرد با تمایل باطنی از رفتارهای از پیش تعیین شده و پذیرفته شده فراتر رفته و می‌خواهد که با ایفای نقش فعال‌تر به تحقق اهداف سازمان کمک کند. دلیل زیادی وجود دارد برای اینکه یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهد (Porter & Steers, 1992). در این پژوهش بر آن هستیم که تأثیر رابطه بین بی تفاوتی سازمانی با فلات زدگی شغلی، نقش میانجی تعهد سازمانی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی را بررسی کنیم چرا که پس از سه دهه از تشکیل شرکت‌های آب و فاضلاب، ضروری است به تأثیر مخرب فلات زدگی شغلی که موجب تغییرات محیطی، کاهش کارایی، تعهد و بی تفاوتی کارکنان و در نتیجه کاهش درآمدها و افزایش هزینه‌ها، کاهش سرعت فعالیت‌ها و غیره در شرکت می‌شود، توجه نمود.

## مبانی نظری تحقیق

### بی تفاوتی سازمانی

امروزه، محیط سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری، پیچیده، پویا و متحول شده است و دگرگونی‌ها یکی پس از دیگری مدیران را با چالش‌های جدید روبه‌رو می‌سازد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۹). نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به عنوان مزیت رقابتی آن مطرح است و جزء باارزش‌ترین منابع و سرمایه‌های آن سازمان محسوب می‌شود (قاضی‌فر و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران هر سازمان، برانگیختن کارکنان به عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان است (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۰). طبق گفته استارالد<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که ۹۰ درصد کارمندان یا انگیزه و تمایل به کار ندارند و یا رفتارشان در راستای اهداف سازمان نیست. بی تفاوتی سازمانی، حالتی از احساس انفصال و جدایی فرد از سازمان است که اهداف سازمانی برای فرد اهمیت چندانی ندارد (Chang, 2021). در رویکردی دیگر، بی تفاوتی سازمانی حالتی است که کارکنان خود را درگیر موفقیت‌های سازمانی نمی‌کنند، فقط برای گرفتن حقوق و اخراج نشدن کار می‌کنند و هرگز در پی فرصت‌ها، برای رشد سازمان خود نیستند (Karimi et al., 2019). کورمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) معتقد است علت اصلی بروز بی تفاوتی سازمان، ساختار سازمان است که قدرت در دست عده معدودی متمرکز شده و فرد در آخرین حلقه زنجیره فرماندهی تابع دستورات می‌شود. این امر منجر به بی‌علاقگی فرد و کاهش قابلیت انعطاف او می‌شود (Danaeefard & Eslami, 2010). بیرد<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، مشخصات فرد بی تفاوت را در نشانه‌های رفتاری و عملکردی خلاصه نموده است. بعضی از علل بی تفاوتی در کارکنان شامل این موارد است: بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به برخی از شغل‌ها و وجود تبعیض در سازمان، وجود هرم تصمیم‌گیری سنتی، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان، عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود یا بازخورد ناکافی از کار انجام‌شده (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

### فلات زندگی شغلی

فلات شغلی، نقطه‌ای در زندگی حرفه‌ای و سازمانی فرد است که در آن امکان ارتقاء و انتصاب عمودی و امکان افزایش مسئولیت‌های شغلی بسیار ضعیف یا بعید به نظر می‌رسد (Drucker-Godard et al., 2015). واژه فلات در مباحث زمین‌شناسی به معنای مسیر مرتفع در یک زمین مسطح است. پژوهشگران از این واژه در مقوله علم مدیریت استفاده نموده و از آن برای بیان یک سری حالاتی که در منابع انسانی سازمان‌ها پدیدار می‌شوند، استفاده نموده‌اند. آنان معتقدند که فلات در مسیر حرفه‌ای و شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاء‌کننده نوعی احساس افسردگی و شکست است. قابل ذکر است که فلات شغلی دارای ساختاری کلی است که با برخی از نتایج کاری ارتباط پیدا می‌کند. به وجود آمدن فلات شغلی، معضلی است که کارکنان و مدیران سازمان‌ها باید سعی در برطرف کردن آن کنند (Eiksa, 2011). قابل ذکر است که به فلات به عنوان یک تجربه شغلی نامطلوب نگریسته می‌شود، به خصوص زمانی که همراه با طرز فکرهای منفی باشد (Max Calf, 2007). فلات زندگی شغلی مفهوم چندان جدیدی نیست اما موضوعی است که همه سازمان‌ها به درجات مختلف آن را تجربه می‌کنند (Angora & Francis, 2008). فلات زندگی شغلی برای اولین بار در سال ۱۹۷۷ در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شد (Francis, 1977) و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقاء عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی اشاره داشت اما به

1. Starald  
2. Korman  
3. Byrd

مرور زمان به مشکلات ارتقاء و جابه‌جایی افقی در کارراه سازمانی نیز تسری پیدا کرد (Vigoda, 1981). فلات شغلی عموماً به صورت نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد که امکان ارتقاء به سطح بالاتر، خیلی کم است، تعریف می‌شود (Miles et al., 2013). واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف پیشرفت او در کارراه اشاره دارد (Chudhari et al., 2013). در حقیقت، مواقعی که کارکنان با فلات زدگی مواجه می‌شوند که دیگر، احتمال ارتقاء آنان بسیار اندک باشد (Ouria et al., 2013). آنگوری و آنگولا (۲۰۰۹) معتقدند که فلات زدگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس نمایند که در مسیر شغلی خود نمی‌توانند از سلسله‌مراتب ارتقاء بالا بروند یا بسیار کند و با مشکلاتی همراه است. به‌زعم باردویک<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، فلات زدگی شغلی در سه گونه ساختاری، محتوایی و زندگی کاری خلاصه می‌شود (Karen, 2015).

فلات ساختاری: در فلات ساختاری، حرکت عمودی فرد در سازمان کاهش یافته و نمی‌تواند در سلسله‌مراتب سازمانی، حرکت رو به بالا داشته باشد. تنها تعداد کمی از کارکنان به سطوح میانی و عالی سازمان ارتقاء می‌یابند و اکثر افراد با وجود کسب صلاحیت، امکان ارتقاء شغلی برایشان میسر نیست (Lentz, 2004). به عبارتی، فلات زدگی ساختاری به معنای پایان احتمال ارتقاء سازمانی فرد در سلسله‌مراتب سازمانی است (Karen, 2012).

فلات محتوایی: فلات زدگی محتوایی، زمانی است که محتوای شغل برای کارمند چالشی نباشد. به عبارتی، هر آنچه باید در آن شغل بداند، دانسته و فرصتی برای یادگیری بیشتر وجود ندارد. در چنین حالتی، فرد به یک کارشناس در شغل خود تبدیل شده است (Jang & Tak, 2008). درواقع، در فلات محتوایی، مسئولیت‌ها کاهش یافته و چالشی در شغل وجود ندارد. عموماً کارهای با تنوع پایین و دارای محتوای خسته و کسل‌کننده در این دسته قرار گرفته و هیچ چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد (Lentz, 2004).

فلات زندگی کاری: فلات زندگی کاری عموماً زمانی اتفاق می‌افتد که فرد بیش‌ازحد غرق مسیر شغلی خود شده و از زندگی شخصی خود باز می‌ماند. از این‌رو، تعجب‌آور نخواهد بود که بسیاری از کسانی که اصطلاحاً معتاد به کار عنوان می‌شوند، دچار فلات زدگی شغلی می‌شوند. خطر توجه و تمرکز بیش‌ازحد بر پیشرفت شغلی به گونه‌ای که فرد از دیگر جنبه‌های زندگی غافل می‌ماند، در دوران میان‌سالی، زمانی می‌تواند به بحران منجر شود که فرد در شغل خود دچار فلات زدگی ساختاری و محتوایی می‌شود (Bloom, 2009).

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به عنوان یک ارتباط ذهنی بین کارمند و سازمان شناخته می‌شود که باعث ماندگاری داوطلبانه کارکنان در سازمان می‌شود. تعهد سازمانی دارای سه مؤلفه تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی است (Veličković et al., 2014). تعهد هنجاری، احساس التزام و مسئولیت‌پذیری فرد نسبت به سازمان؛ تعهد مستمر، تمایل فرد به ادامه همکاری با سازمان و تعهد عاطفی بیانگر تمایل و دل‌بستگی فرد به سازمان و تمایل به شرکت فعالانه در آن است (Mahdavi et al., 2014). تعهد سازمانی منجر به افزایش تلاش، انگیزه، رضایت شغلی، ماندگاری و کاهش غیبت در سازمان می‌شود (شیرزاد و همکاران، ۱۳۹۱). رابینز، تعهد سازمانی را حالتی می‌داند که در آن، کارکنان خود را با یک سازمان خاص و هدف‌های آن شناسایی و تعیین هویت می‌کنند و آرزوی باقی ماندن و عضویت در آن را دارند (Clark, 2007). از نظر واگنر و هلن بک، تعهد سازمانی قدرت و توانایی واقعی است تا کارکنان خود را نسبت به سازمان ملتزم و سازمان را معرف خود بدانند (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری

خود و کارکنان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند. درواقع، یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها، داشتن تعهد سازمانی است (پورسلطانی و همکاران، ۱۳۹۲). تعهد سازمانی از سه مؤلفه تشکیل شده است که عبارت‌اند از ۱- تعهد مستمر (تعهد به سازمان به دلیل آگاهی از هزینه‌های ترک سازمان)، ۲- تعهد هنجاری (تعلق عاطفی و احساسی به سازمان) و ۳- تعهد عاطفی (ماندن در سازمان به علت فشار هنجارها و ملاحظات اخلاقی). رابینز، تعهد سازمانی را حالتی می‌داند که در آن، کارکنان خود را با یک سازمان خاص و هدف‌های آن شناسایی و تعیین هویت می‌کنند و آرزوی باقی ماندن و عضویت در آن را دارند (Clark, 2007). از آنجاکه تعهد کاری، عکس‌العمل عاطفی و ذهنی فرد نسبت به کار است، در صورت بالا بودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و قابلیت عملکرد افراد بالا می‌رود و در صورت فقدان این عامل، نارضایتی شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کندکاری و غیبت‌های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی افراد را به دنبال دارد. است. برای نمونه، تعهد سازمانی عاطفی مستدلی چون دل‌بستگی هیجانی و همانندسازی و پابندی به سازمان و اهداف آن به همراه دارد (Matthews & Zajak, 2009). مؤلفه‌های دیگر تعهد سازمانی، پیامدهای خاص خود را دارند و ممکن است مثبت و منفی باشند. مینگ تین و چای چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، رابطه بین انواع جو اخلاقی، خشنودی شغلی و سه جزء تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از این است که جو اخلاقی سازمان می‌تواند خشنودی شغلی و تعهد سازمانی را بالا ببرد اما جو ابزاری و وجود بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان، می‌تواند میزان متغیرهای خشنودی شغلی و تعهد سازمانی را کاهش دهد. از دیدگاه متخصصان، این سازه گاهی به‌عنوان سازه‌ای تک‌بعدی و گاهی چندبعدی معرفی شده است. پژوهش‌های زیادی نشان‌دهنده چندبعدی بودن تعهد است (Anjel, 2007). به باور میر و همکاران<sup>۲</sup> (۱۳۸۹)، به دلیل تفاوت در انگیزه‌های تعهد (بر مبنای تعهد مبتنی بر خواست درونی و یا نیاز به اجبار)، ارزش تعهد کارکنان به سازمان وابسته به این نوع تعهد است.

### پیشینه تحقیق

بیکر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با نمونه‌ای شامل ۴۸۹ نفر، بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی که از زمره متغیرهای مطرح در حوزه‌ی رفتارهای سازمانی است، رابطه معنادار ۰/۱۳۴ را گزارش کردند. این پژوهشگران بین بی‌تفاوتی با تعهد سازمانی، رابطه معناداری نیافتند. مدل گزارش‌شده توسط آن‌ها حاکی از آن است که عدم تعهد سازمانی، ابتدا باعث تمایل کارکنان به رفتارهای غیراخلاقی و سپس، تمایل به بی‌تفاوتی نسبت به سازمان می‌شود. نتایج پژوهش ملاعباسی و همکاران (۱۳۹۲) پیرامون بررسی تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی از طریق تعهد سازمانی حاکی از آن است که بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی و بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی و بین هوش هیجانی و تعهد عاطفی و بین هوش هیجانی و تعهد مستمر و درنهایت، بین هوش هیجانی و تعهد هنجاری، رابطه وجود دارد. لطیفیان (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی بی‌تفاوتی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان بانک ملت» بیان می‌دارد که بین بی‌تفاوتی سازمانی و ابعاد آن و تعهد سازمانی، رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. وی عقیده دارد در شرایط بی‌تفاوتی، فرد نسبت به وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و تحقق اهداف سازمانی بی‌اعتنا است، کار محوله را با دقت و سرعت انجام نمی‌دهد، در ارائه پیشنهاد و ایده برای بهبود شرایط کار در سازمان حرکتی نمی‌کند، از مواجه شدن با مدیر اکره‌ا داشته و از قبول مسئولیت پرهیز دارد. سازمان‌ها می‌توانند از طریق کاهش علائم بی‌تفاوتی سازمانی موجب دل‌بستگی کارکنان به کار و سازمان شوند و تعهدات سازمانی خود را به‌خوبی ایفا کنند. مطالعاتی در خصوص

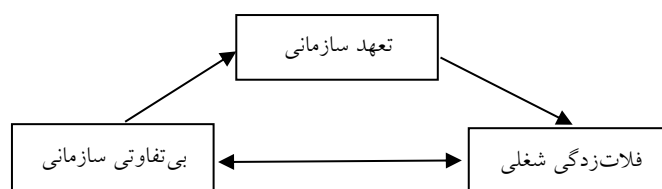
1. Ming Tin & Chaychen

2. Mir et al.

3. Baker et al.

رابطه فلات زدگی و تعهد سازمانی انجام شده است که نتایج متفاوتی را در جاهای مختلف نشان می دهد. در پژوهشی توسط امیرکبیری و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان تأثیر فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی، کارشناسان معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران با نقش میانجی گر تعهد سازمانی با استفاده از کارشناسان ستادی معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران که در سال ۱۳۹۷ به خدمت فعالیت داشتند و تعداد آن ها ۱۶۰ نفر هستند، مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان می دهد که مسیر فلات زدگی شغلی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی به سکوت سازمانی معنادار بوده و رابطه بین آن ها تأیید می گردد. در پژوهشی دیگر (Farooq & Tufail, 2017)، در مطالعه ای در دانشگاه های شهر پیشاور نشان دادند فلات زدگی شغلی رابطه تنگاتنگی با عملکرد شغلی و ابعاد تعهد سازمانی دارد. بادپانه<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان داد رابطه بین فلات زدگی شغلی و تعهد عاطفی، یک رابطه منفی و معناداری است اما فلات زدگی با تعهد مستمر رابطه ای ندارد. در پژوهش کاظمی و یوسفی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، با عنوان بررسی اثر کیفیت زندگی کاری بر فلات شغلی و بی تفاوتی سازمانی، یافته ها نشان داد که کیفیت زندگی بر دو متغیر فلات شغلی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیر منفی و معکوسی دارد. همچنین، مسلمی و همکاران<sup>۳</sup> (۱۳۹۶) دریافتند، میان فلات شغلی و بی تفاوتی سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بغلانی (۱۳۹۶) دریافتند، فلات شغلی با عملکرد کارکنان رابطه منفی و معناداری دارد. در ضمن، فیاضی و ضیایی (۱۳۹۵) دریافت، فلات شغلی موجب خروج از خدمت کارکنان نمی شود اما موجب می شود که نسبت به سازمان خود احساس بی تفاوتی داشته باشند. یانگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) دریافتند، فلات شغلی با افزایش سن کارکنان رابطه مثبت دارد. به علاوه، متغیر فلات شغلی با رضایت شغلی و نگرش شغلی کارکنان اثر مستقیم دارد. پورقاسم و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی در رابطه با اثر فلات شغلی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان بانک ها دریافتند، فلات شغلی با بی تفاوتی سازمانی، رابطه مثبت و معناداری دارد.

### مدل مفهومی پژوهش



مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مدل سو و همکاران (۲۰۱۷)

### فرضیه های تحقیق

- فرضیه ۱- بین بی تفاوتی در محل کار و تعهد سازمانی، رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۲- بین تعهد سازمانی و فلات زدگی شغلی، رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۳- بین بی تفاوتی در محل کار و فلات زدگی شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۴- تعهد سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و فلات زدگی شغلی را میانجی گری می نماید.

1. Badianeh  
2. Kazemi & Yosefi  
3. Muslimi et al.  
4. Yang et al.



## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش و ماهیت اجرا، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان حوزه ستادی شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید و تعداد ۲۴۴ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید؛ بدین صورت که برای بی‌تفاوتی سازمانی از پرسشنامه دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹)، برای فلات‌زدگی شغلی از پرسشنامه میلیمن (۱۹۹۲)، پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و مییر (۲۰۰۷)، استفاده شد. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری و روایی تأییدی و جهت پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج نشان از تأیید پایایی پرسشنامه‌ها داشت (جدول ۱). در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار ایموس ۲۴ استفاده شد. بر اساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب (CR) بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است (Fornell & Larcker, 1981). همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، AVE تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ است. این نتایج، نشان‌دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق است.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

| متغیرها           | آلفای کرونباخ | متوسط واریانس استخراج شده (AVE) | پایایی مرکب (CR) |
|-------------------|---------------|---------------------------------|------------------|
| بی‌تفاوتی سازمانی | ۰/۸۸          | ۰/۵۹                            | ۰/۸۹             |
| فلات‌زدگی شغلی    | ۰/۷۹          | ۰/۵۷                            | ۰/۸۳             |
| تعهد سازمانی      | ۰/۸۷          | ۰/۵۶                            | ۰/۸۸             |

## یافته‌های پژوهش

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۲۲۴ پرسشنامه استفاده‌شده برای تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، ۴۸ نفر (معادل ۲۱/۴ درصد) را زنان و ۱۷۶ نفر (معادل ۷۸/۶ درصد) را مردان تشکیل داده‌اند. در این بین، ۸ نفر (معادل ۳/۶ درصد) بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۱۲۰ نفر (معادل ۵۳/۶ درصد) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۹۶ نفر (معادل ۴۲/۸ درصد) بین ۴۵ تا ۵۵ سال سن داشتند. ۱۶ نفر (معادل ۷/۱٪ درصد) دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۴۴ نفر (معادل ۶۴/۳ درصد) دارای مدرک لیسانس و ۶۴ نفر (معادل ۲۸/۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. در بین این افراد، ۸ نفر (معادل ۳/۶ درصد) دارای سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال، ۴۰ نفر (معادل ۱۷/۸ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۴ نفر (معادل ۱۰/۷ درصد) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵۶ نفر (معادل ۲۵ درصد) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۹۶ نفر (معادل ۴۲/۸ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقه فعالیت داشتند.

## بررسی نرمال بودن داده‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به‌طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند؛ حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در



جدول ۲ ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می شود، با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی بین ۱ و ۱- و کشیدگی بین ۳ و ۳- است، فرض نرمال بودن داده ها مورد تأیید است.

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن

| متغیر             | گویه                    | چولگی | کشیدگی |
|-------------------|-------------------------|-------|--------|
| بی تفاوتی سازمانی | بی تفاوتی به مدیر       | ۰/۴۹  | ۱/۴۸   |
|                   | بی تفاوتی به سازمان     | ۰/۹۵  | -۰/۰۴  |
|                   | بی تفاوتی به ارباب رجوع | ۰/۰۹  | -۰/۰۶  |
|                   | بی تفاوتی به همکار      | ۰/۱۲  | ۱/۲۷   |
|                   | بی تفاوتی به کار        | ۰/۹۴  | ۰/۵۳   |
| فلات زدگی         | ساختاری                 | -۰/۵۳ | -۰/۶۶  |
|                   | محتوایی                 | -۰/۱۴ | -۰/۲۳  |
| تعهد سازمانی      | عاطفی                   | -۰/۶۱ | -۰/۸   |
|                   | هنجاری                  | ۰/۳۱  | -۱/۰۲۳ |
|                   | مستمر                   | -۰/۱۵ | -۱/۵۹  |

### تحلیل عاملی تأییدی

در این مرحله، بار عاملی مؤلفه ها و نیکویی برازش مدل ارزیابی می شود.

### ارزیابی بار عاملی مؤلفه ها

پایایی هر یک از مؤلفه های متغیر پنهان، در مدل Amos توسط میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه ها مشخص می شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی مؤلفه های متغیر پنهان مربوطه می بایست بزرگ تر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۳، میزان بارهای عاملی برای مؤلفه های متغیرهای پنهان تحقیق قابل مشاهده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. در جدول ۳، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات، بیشتر از ۰/۴ است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

| متغیر             | گویه                    | ضریب مسیر | نسبت بحرانی (C.R.) |
|-------------------|-------------------------|-----------|--------------------|
| بی تفاوتی سازمانی | بی تفاوتی به مدیر       | ۰/۶۹      | -                  |
|                   | بی تفاوتی به سازمان     | ۰/۵۸      | ۷/۸۳               |
|                   | بی تفاوتی به ارباب رجوع | ۰/۴۸      | ۶/۵۷               |
|                   | بی تفاوتی به همکار      | ۰/۹۲      | ۱۰/۲۵              |
|                   | بی تفاوتی به کار        | ۰/۵۲      | ۷/۱۵               |
| فلات زدگی         | ساختاری                 | ۰/۵۷      | -                  |
|                   | محتوایی                 | ۰/۷۳      | ۶/۵۲               |
| تعهد سازمانی      | عاطفی                   | ۰/۷۵      | -                  |
|                   | هنجاری                  | ۰/۴۸      | ۵/۳۵               |
|                   | مستمر                   | ۰/۴۳      | ۴/۹                |

### ارزیابی برازش مدل (model Fit)

بعد از بررسی نشانگرهای سازه و اطمینان از شناسایی پذیر بودن مدل، نوبت به ارزیابی برازش مدل می رسد.

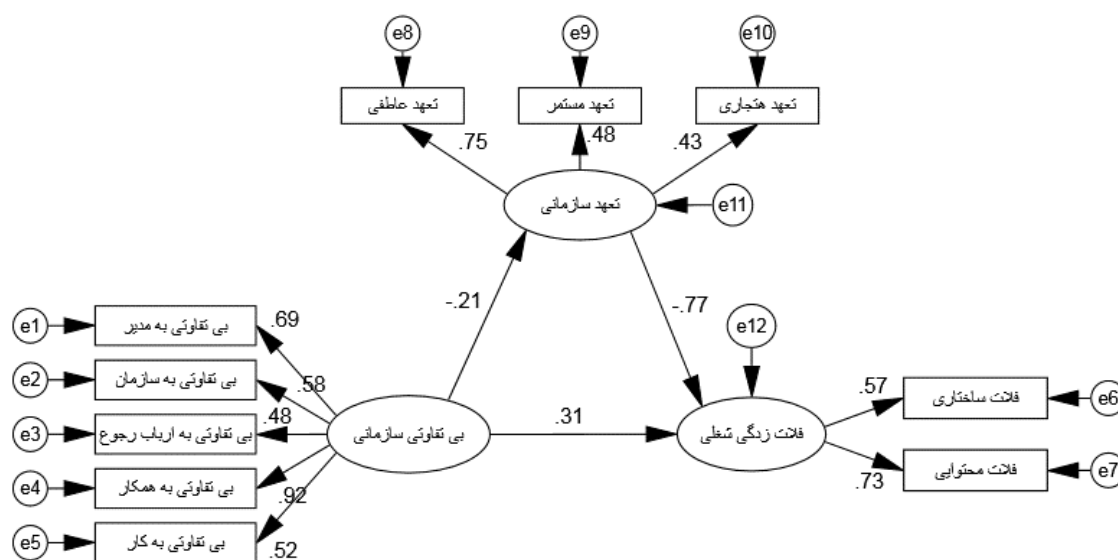
جدول ۴. شاخص‌های برازش

| نام آزمون   | توضیحات                          | مقادیر قابل قبول                              | مقدار به دست آمده |
|-------------|----------------------------------|---|-------------------|
| $\chi^2/df$ | کای اسکور نسبی                   | $3 < \chi^2$ خوب<br>$5 < \chi^2/df$ قابل قبول | ۱/۴۵              |
| RMSEA       | ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب | $0.08 < RMSEA$ خوب<br>$0.1 > RMSEA$ ضعیف      | ۰/۰۷۱             |
| RMR         | ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها  | $0.1 < RMR$                                   | ۰/۰۵              |
| NFI         | شاخص برازندگی تعدیل یافته        | $0.8 > NFI$                                   | ۰/۸۷              |
| IFI         | شاخص برازش نرم                   | $0.8 > IFI$                                   | ۰/۹۱              |
| CFI         | شاخص برازش مقایسه‌ای             | $0.8 > CFI$                                   | ۰/۹۱              |

با توجه به جدول ۴، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۷۱ بوده که این مقدار کمتر از ۰/۱ است که نشان‌دهنده این است که میانگین توان دوم خطاهای مدل نسبتاً پایین و مدل قابل قبول است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی (۱/۴۵) بین ۱ و ۳ و میزان شاخص CFI نیز از ۰/۹۱ بیشتر است. به طور کلی، زمانی که حداقل سه شاخص، مقادیری در بازه قابل قبول داشته باشند، می‌توانیم ادعا کنیم که برازش مدل، خوب و قابل قبول است.

### بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه، پژوهشگر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد؛ بنابراین، پژوهشگر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج به دست آمده آن‌ها را تأیید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری تحقیق

جدول ۵. نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

| روابط بین متغیرها                   | ضریب مسیر | آماره نسبت بحرانی | سطح معناداری | نتیجه   |
|-------------------------------------|-----------|-------------------|--------------|---------|
| بی تفاوتی سازمانی ← تعهد سازمانی    | -۰/۲۱     | -۲/۳۵             | ۰/۰۲         | معنادار |
| تعهد سازمانی ← فلان زندگی شغلی      | -۰/۷۷     | -۴/۹۲             | ***          | معنادار |
| بی تفاوتی سازمانی ← فلان زندگی شغلی | ۰/۳۱      | ۳/۳۸              | ***          | معنادار |

همان طور که در جدول ۵ ملاحظه می شود، مقادیر  $t$  محاسبه شده بین متغیرهای مستقل و وابسته موجود در مدل بزرگ تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند.

### آزمون فرضیات تحقیق

این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار Amos پرداخته شده است.

فرضیه اول: "بین بی تفاوتی در محل کار و تعهد سازمانی، رابطه معکوس و معناداری وجود دارد".

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ و جدول ۵ استفاده می شود. همان طور که مشاهده می شود، ضریب مسیر بین بی تفاوتی در محل کار و تعهد سازمانی،  $-0/21$  و آماره نسبت بحرانی،  $-2/35$  است. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار است (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید خارج از بازه  $(-1/96, 1/96)$  باشد که در این صورت، از سطح معناداری  $0/05$  کوچک تر است)؛ بنابراین، بین بی تفاوتی در محل کار و تعهد سازمانی، رابطه معکوس و معناداری برقرار است؛ بدین معنا که با افزایش سطح بی تفاوتی در محل کار، تعهد سازمانی در بین کارکنان کاهش می یابد و فرضیه اول تأیید می گردد.

فرضیه دوم: "بین تعهد سازمانی و فلات زدگی شغلی، رابطه معکوس و معناداری وجود دارد".

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ و جدول ۵ استفاده می شود. همان طور که مشاهده می شود، ضریب مسیر بین تعهد سازمانی و فلات زدگی شغلی،  $-0/77$  و آماره نسبت بحرانی،  $-4/92$  است. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین، بین تعهد سازمانی و فلات زدگی شغلی، رابطه منفی و معکوس برقرار است؛ بدین معنا که با افزایش سطح تعهد سازمانی، فلات زدگی شغلی در بین کارکنان کاهش می یابد و فرضیه دوم تأیید می گردد.

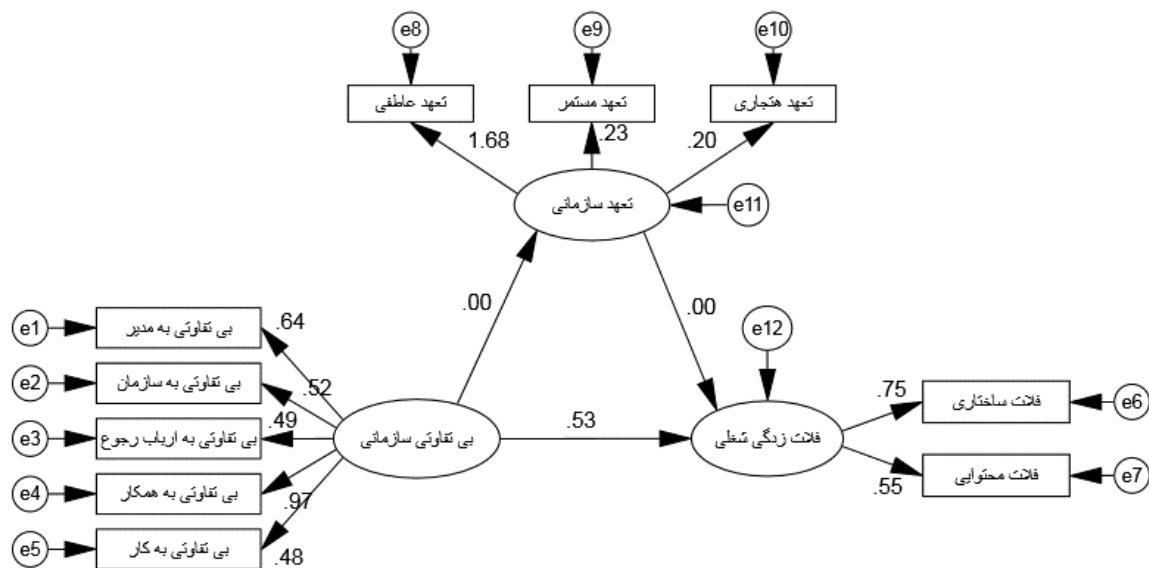
فرضیه سوم: "بین بی تفاوتی در محل کار و فلات زدگی شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد".

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ و جدول ۵ استفاده می شود. همان طور که مشاهده می شود، ضریب مسیر بین بی تفاوتی در محل کار و فلات زدگی شغلی،  $0/31$  و آماره نسبت بحرانی،  $3/38$  است. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین، بین بی تفاوتی در محل کار و فلات زدگی شغلی، رابطه مثبت و معناداری برقرار است و با افزایش سطح بی تفاوتی در محل کار، فلات زدگی شغلی در بین کارکنان افزایش می یابد. بدین ترتیب، فرضیه سوم تأیید می گردد.

فرضیه چهارم: "تعهد سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و فلات زدگی شغلی را میانجی گری می نماید".

برای بررسی میانجی گری متغیر تعهد سازمانی به روش بوت استرپینگ، ابتدا رابطه مستقیم بین متغیرهای بی تفاوتی سازمانی و فلات زدگی شغلی (total effect) بررسی می شود. شرط بررسی ادامه فرآیند، معناداری مسیر در مرحله اول است. در مرحله دوم، مسیر غیرمستقیم بین متغیرهای بی تفاوتی سازمانی و فلات زدگی شغلی در حضور متغیر سوم، یعنی تعهد سازمانی مورد آزمون قرار می گیرد. در صورت تأیید ضریب مسیر غیرمستقیم، میانجی گری متغیر تعهد سازمانی تأیید می گردد. مرحله آخر در صورت تأیید مرحله دوم انجام می شود. در این قسمت، رابطه مستقیم بین متغیرهای بی تفاوتی سازمانی و فلات زدگی شغلی در حضور متغیر میانجی به منظور روشن شدن میانجی گری کامل یا جزئی بررسی می شود. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، متغیر مستقل به طور هم زمان از هر دو طریق مستقیم و غیرمستقیم بر وابسته اثر می گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به صورت جزئی میانجی گری می کند اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معنا است که مسیر غیرمستقیم تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را

به طور کامل میانجی گری می کند. بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کل (total effect) و معناداری این مسیر انجام شود.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت اثر کل

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی (اثر کل) مربوط به مدل تحقیق

| نام مسیر                            | برآورد مسیر | نسبت بحرانی (C.R.) | سطح معناداری |
|-------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| بی تفاوتی سازمانی ← تعهد سازمانی    | ۰/۰۰۰       |                    |              |
| تعهد سازمانی ← فلات زندگی شغلی      | ۰/۰۰۰       |                    |              |
| بی تفاوتی سازمانی ← فلات زندگی شغلی | ۰/۵۳        | ۵/۶۶               | ***          |

همان طور که در شکل ۲ و جدول ۶ مشاهده می شود، ضریب مسیر بین دو متغیر بی تفاوتی سازمانی و فلات زندگی شغلی در مدل اثر کامل، ۰/۵۳ و نسبت بحرانی، ۵/۶۶ بوده و این رابطه مستقیم با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است؛ بنابراین، طبق نمودار تصمیم گیری روش بوت استرپینگ، امکان تحلیل میانجی گری برای متغیر تعهد سازمانی وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیرمستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می شود.

جدول ۷. اثر غیرمستقیم و سطح معناداری (با حضور متغیر میانجی: تعهد سازمانی)

| بی تفاوتی سازمانی | تعهد سازمانی       | فلات زندگی شغلی |
|-------------------|--------------------|-----------------|
| ۰/۰۰              | ۰/۰۰               | ۰/۰۱            |
| ضریب مسیر: ۰/۱۶   | سطح معناداری: ۰/۰۱ |                 |

در جدول ۷، ضریب مسیر غیرمستقیم و سطح معناداری این مسیر نمایش داده شده است. با توجه به نتایج گزارش شده در جدول ۷، مسیر غیرمستقیم بی تفاوتی سازمانی ← تعهد سازمانی ← فلات زندگی شغلی به سطح معناداری ۰/۰۱ (که کوچک تر از ۰/۰۵ است) معنادار است؛ بدین معنا که متغیر تعهد سازمانی، متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی، مرحله بعد را مورد آزمون قرار می دهیم. مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپ در مرحله آخر، مسیر مستقیم بین بی تفاوتی سازمانی و فلات زندگی شغلی در مدل با تأثیر متغیر میانجی تعهد سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد؛ بدین منظور از شکل ۱ و جدول ۵ استفاده می شود. همان طور که در جدول ۵ ملاحظه

می شود، ضریب مسیر بین متغیرهای بی تفاوتی سازمانی و فلات زدگی شغلی معنادار است. بدین ترتیب، مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپینگ، تعهد سازمانی تأثیر مثبت بی تفاوتی سازمانی بر فلات زدگی شغلی را به صورت جزئی میانجی گری می کند. لذا، فرضیه چهارم تأیید می گردد.

### بحث و نتیجه گیری

کارایی، اثربخشی و بهبود عملکرد، از مهم ترین اهداف سازمان محسوب می شوند و هر سازمانی سعی در تقویت این ستاده ها از راه های گوناگون دارد. برای رسیدن به اهداف، باید عوامل مرتبط و تقویت کننده آن شناسایی شوند و پس از شناسایی و بررسی، باید در جهت تقویت آن ها گام برداشت. یکی از این عوامل، تعهد سازمانی است که طی سال های اخیر توجه زیادی را به خود معطوف کرده است زیرا از بسیاری از متغیرها متأثر شده و بر بسیاری دیگر نظیر رضایت شغلی، غیبت، ترک خدمت، چالش شغلی و عملکرد تأثیر گذار است. کارکنانی که دارای تعهد و پایداری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت زمان بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. مدیران باید تعهد و پایداری کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایداری را بیشتر کنند. در بررسی علل وجود بی تفاوتی در کارکنان، بسیاری موارد به دلیل ناشناخته بودن قابل آموزش نیستند و چاره کار برگزاری دوره های آموزشی نیست. یکی از مهارت های مهم مدیریت، آشنا بودن با مشکلات غیر آموزشی و یافتن راه حل های کنترل آن برای افزایش مهارت های کارکنان است. عملکرد مدیر یا مدیران، بیشترین تأثیر را در کسب موفقیت هر سازمان بر عهده دارد. یافته های پژوهش حاضر در خصوص ارتباط معکوس بین تعهد سازمانی و بی تفاوتی سازمان با نتایج پژوهش غفارزاده آهنگر (۱۳۹۳)، دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹)، ملاعباسی و همکاران (۲۰۱۳) و لطیفیان و همکاران (۱۳۹۲) هم سو است. در همین راستا برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی و کاهش از بین بردن حس بی تفاوتی سازمانی آن ها، پیشنهاد های زیر ارائه می شود:

- با توجه به ارتباط معکوس و منفی بین تعهد سازمانی و بی تفاوتی سازمانی، پیشنهاد می شود انتصاب مدیران شایسته بر اساس تخصص، تجربه، وجدان کاری و علاقه به جای روابط و خصوصیات غیر مرتبط با کار باشد. همچنین، پیشنهاد می شود اجرای برنامه های آموزشی بر اساس نیازهای شغلی و به منظور تعالی کارکنان برای ایجاد خرسندی از شغل به وجود آید.
- به کارگیری کارکنان بر اساس علاقه و توانایی و معیارهای قابل اندازه گیری و تلاش برای ارضای نیازهای کارکنان
- احتساب سختی، حساسیت و پیچیدگی کار در تنظیم حقوق و مزایا و ارزیابی عملکرد کارکنان برای ایجاد امکان پیشرفت
- ارائه فرصت و امکان لازم برای ترفیع کارکنان بر اساس معیارهای قبل از اندازه گیری برای تشویق و تنبیه کارکنان و شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی بر اساس تقویت اختیار و عدم تمرکز تا حد امکان و تقسیم کار مطلوب کارکنان.
- مدیران باید جو حمایتی ایجاد کنند که در آن به دقت به نیازهایی که این کارکنان گوش می دهند. این موضوع تأثیر مثبتی بر حس برابری، از منظر کارکنان و به طور کلی اثربخشی سازمانی دارد.
- کارکنان باید تلاش سازگار خود را برای رفتار با همکاران، به عنوان یک انسان مهم و تلاش برای ارتقاء ظرفیت بالقوه سایر همکاران به کار گیرند.

مرور تحقیقات سازمانی نشان می‌دهد که ۹۹ درصد کارکنانی که فلات‌زدگی را تجربه می‌کنند، هنوز به سن بازنشستگی نرسیده‌اند (هیلمن و همکاران، ۲۰۰۵). تحقیقات نشان می‌دهد که در دهه آینده، "فلات‌زدگی شغلی" یکی از مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی سازمان‌ها خواهد بود (Jang & Tak, 2008). حتی برخی ادعا کرده‌اند که تقریباً ۸۰ درصد وظایف و مشاغل که در سازمان‌ها انجام می‌شود، توسط کارکنان فلات‌زده صورت می‌گیرد (Angora & Angola, 2008). آنچه مسلم است، اهمیت و ضرورت پرداختن به این مقوله مهم در سازمان‌ها است چرا که بی‌توجهی به فلات‌زدگی شغلی موجب کاهش رضایتمندی شغلی کارکنان، کاهش عملکرد و تعهد کاری و بی‌تفاوتی کارکنان می‌شود (پاتر و همکاران، ۲۰۱۱). همان‌گونه که قابل پیش‌بینی بود، وجود پدیده فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی تأیید شد؛ بدین معنا که بین تعهد سازمانی و فلات‌زدگی شغلی، رابطه منفی و معکوس برقرار است؛ چنان‌که با افزایش سطح تعهد سازمانی، فلات‌زدگی شغلی در بین کارکنان کاهش می‌یابد و فرضیه دوم تأیید می‌گردد. اما نکته جالب توجه تأثیر معنادار "فلات‌زدگی شغلی" بر پدیده "بی‌تفاوتی سازمانی" کارکنان بوده است. به عبارتی، هرچند فلات‌زدگی شغلی موجب کاهش قابل‌ملاحظه‌ای در کاهش تعهد کارکنان نشده اما موجب شده است که نسبت به سازمان خود "احساس بی‌تفاوتی" داشته باشند. شاید بتوان ادعا کرد که در صورت تداوم فلات‌زدگی و تشدید آن در بلندمدت ممکن است تعهد کارکنان به شدت کاهش یافته و در نتیجه، بی‌تفاوتی سازمان افزایش یابد. از دیگر یافته‌های این پژوهش، اثر مستقیم و معناداری بین بی‌تفاوتی سازمانی بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی بود. هر اندازه فلات‌زدگی بالاتر باشد، میزان بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. تحقیقات نشان می‌دهد، یکی از چالش‌های اساسی در دهه‌های آتی، فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌ها خواهد بود. کارکنان فلات‌زده شانس اندکی برای ارتقاء در مسیر شغلی خود دارند و بیشتر در معرض بی‌تفاوتی سازمانی قرار می‌گیرند. کارکنان، اغلب حرفه خود را با امید و انتظاراتی ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می‌کنند و اکثر آن‌ها به پیشرفت، رسیدن به قدرت، کسب بالاترین مسئولیت‌ها و پاداش‌ها اهمیت می‌دهند. اگرچه فرصت‌های اندک برای ارتقاء شامل وجود قوانین و مقررات خشک این احساس را در افراد تشدید می‌نماید و باعث می‌شود که فرد نسبت به شغل خود، دیدگاه منفی پیدا کند. نتایج این یافته با پژوهش‌های شبیانی و همکاران (۱۳۹۴) و صالح اردستانی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌سو و همخوان است. نتایج تحقیق نشان داد، تعهد سازمانی تأثیر مثبت بی‌تفاوتی سازمانی بر فلات‌زدگی شغلی را به صورت جزئی میانجی‌گری می‌کند. لذا، فرضیه چهارم تأیید می‌گردد. نتایج این یافته با پژوهش سمیرا کرمی و همکاران (۱۳۹۹) و مهربان (۱۴۰۰)، همخوانی دارد.

## منابع

- افجه، علی اکبر. (۱۳۸۵). مبانی فلسفی تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- اندام، رضا، و طاهری، حسین. (۱۴۰۰). طراحی مدل پیش‌بینی بی‌تفاوتی سازمانی بر اساس عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی (مورد مطالعه: معلمان زن تربیت‌بدنی استان البرز). *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۸(۱۵)، ۱۹۳-۲۱۵.
- بغلانی، سمیه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین صفحات کار و عملکرد کارکنان در پایانه غلات خلیج فارس بندر امام خمینی. اولین کنفرانس حسابداری، مدیریت و اقتصاد با پویایی اقتصاد ملی.
- دانایی‌فرد، حسن، حسن‌زاده، علیرضا، و سالاریه، نورا. (۱۳۸۹). کاوش بی‌تفاوتی سازمانی: ایجاد و اعتباربخشی الف اندازه‌گیری کنید. *اندیشه مدیریت استراتژیک*، ۴(۲)، ۷۹-۹۹.
- دانایی‌فرد، حسن، و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش کارکنان سازمان‌های دولتی شفاف‌سازی سکوت سازمانی. *مجله مدیریت توسعه*، ۲(۳)، ۱-۱۹.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). *اصول رفتار سازمانی مدیریت*. تهران: سمت.

- زند کریمی، مریم، پرورش، بهینه، و کاظمی، مریم. (۱۳۹۸). رابطه بین رهبری اصیل و بی تفاوتی سازمانی در میان معلمان: نقش میانجی روان شناختی توانمندسازی. *فصلنامه آموزش و پرورش*، ۳۵(۳)، ۱۴۷-۱۶۸.
- شیرزاد کبریا، بهارک، شامانی، سمیه، و نوروزی، مجید. (۱۳۹۱). بررسی تطبیقی تعهد سازمانی و پیامدهای آن در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی استان سمنان. *مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۲(۴)، ۳۳-۴۲.
- فیاضی، محمد، و ضیایی، سعید. (۱۳۹۵). تأثیر فرسودگی شغلی انجماد فلات و قصد ترک کتابداران. *مجله پژوهش در مدیریت و مدیریت تغییر*، ۶(۲)، ۷۳-۹۱.
- قاضی‌فر، عبدالکریم، ترک‌زاده، جعفر، و نیلی‌پور طباطبایی، سید اکبر. (۱۳۹۸). نقش ساختارهای سازمانی توانمندسازی و پیشگیرانه در بی تفاوتی سازمانی. *مجله بهره‌وری مدیریت*، ۱۳(۴۹)، ۹۳-۱۲۱.
- کرمی، سمیرا، محمد اسماعیلی، ندا، و حاجی عسگری نوش‌آبادی، سمانه. (۱۳۹۹). بررسی رابطه فلات زدگی شغلی با درگیری شغلی با نقش میانجی گر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: هلدینگ ساختمانی تراز پیریز وابسته به صندوق بازنشستگی کشوری). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۷)، ۱۳۵-۱۶۰.
- لطیفیان، مختار، طوبی، زینب، و لطیفیان، بهزاد. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بی تفاوتی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان بانک ملت / استان / یلام. *مدیریت چالش‌ها و راهکارها*، شیراز.
- مرادی، محسن، و حمیدی، آتنا. (۱۴۰۰). واکاوی رابطه بی تفاوتی سازمانی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی در بین کتابداران و کارکنان سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱(۲۳)، ۲۷-۵.
- ملاعباسی، حافظ، رضایی‌منش، بهروز، و صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۳۹۲). مطالعه رابطه بین هوش هیجانی و بی تفاوتی سازمانی از طریق تعهد سازمانی: مطالعه موردی یک شرکت ایرانی. *نامه‌های علم مدیریت*، ۳، ۱۳۲۷-۱۳۳۲۰.
- مهدوی، مهدی، عرب، محمد، و محمودی، محمود. (۱۳۹۲). مقایسه تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت نیروی انسانی در بیمارستان‌های شهر تهران. *مجله بیمارستان*، ۱۲(۴)، ۱۹-۲۹.
- میرحسینی زواره، سید مهدی. (۱۳۷۴). *بی تفاوتی سازمانی*. تهران: ماهنامه تعاون.

- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).
- Badiane, K. (2016). A study on career plateauing, organizational commitment and organizational citizenship behavior of Taiwan-based expatriates: a holistic approach to international mobility. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 134-167.
- Bardwick, J. M. (1986). *The plateauing trap*. Toronto: Bantam Books.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2006). *Work-life balance, management practices and productivity*. Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703.
- Byrd, D. (2008). *The tripping point in leadership: overcoming organizational apathy*. Pilot Communications Group, Incorporated.
- Chung, F. F. O. (2021). *Emotionally Intelligent Leadership: A Workshop to Train AG Hong Kong Ministers for Relational and Ministry Effectiveness* (Doctoral dissertation, Assemblies of God Theological Seminary).
- Clark, J. W. (2004). Marketing management implications of career plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, (4), 201-205.
- Clark, J. W. (2005). Career plateaus in retail management. *Advances in Marketing*, 77.
- Danaee Fard, H., & Eslami, A. (2010). Discovering theory of organizational indifference: A grounded theory strategy. *European Journal of Scientific Research*, 40(3), 450-460.
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (2015). Career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in French universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335-351.
- Farooq, N. (2017). An empirical study of career plateau, organizational commitment and job performance; a case of private sector universities in Peshawar City. *City University Research Journal*, 7(2).



- Friese, C. R., Lake, E. T., Aiken, L. H., Silber, J. H., & Sochalski, J. (2008). Hospital nurse practice environments and outcomes for surgical oncology patients. *Health Services Research*, 43(4), 1145-1163.
- Jung, J. H., & Tak, J. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes: Moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of career Development*, 35(2), 187-201.
- Karen Zaremba, D. (1994). The managerial plateau: What helps in developing careers?. *International journal of career management*, 6(2), 5-11.
- Lentz, E. (2004). The Link Between the Career Plateau and Mentoring—Addressing the Empirical Gap.
- Lentz, E., & Allen, T. D. (2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3), 358-384.
- Mahdavi, M., Arab, M., Mahmoudi, M., Fayazbakhsh, A., & Akbari, F. (2014). Organizational commitment and intention to leave among hospitals' employees in Tehran hospitals. *Journal of Hospital*, 12(4), 19-29.
- Rezaeian, A. (2007). Principles of organizational behavior management. *Tehran: Samt*.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- Veličković, V. M., Višnjić, A., Jović, S., Radulović, O., Šargić, Č., Mihajlović, J., & Mladenović, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing Outlook*, 62(6), 415-427.
- Yang, W. N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 71-85.