



# The Effect of Organizational Hypocrisy on Organizational Indifference with the mediation of Emotional Exhaustion in the Iranian Mines and Mineral Industries Development and Renovation Organization (IMIDRO)

Abbasali Rastgar<sup>1</sup>, Mahdieh Vishlaghi<sup>2</sup>  
Esmael Ghobadi Monfared<sup>3</sup>, Maedeh Aghvami Panah<sup>4</sup>

## Abstract

In the present era, given the increasing hypocrisy and discord in organizations and the various effects of this vice on goals, performance, managers, employees, and motivations, and ultimately the adverse effects on the assigned missions of organizations, it seemed necessary to conduct a study on one of the effects of organizational discord. Therefore, the purpose of this study is to investigate the effect of organizational discord on organizational indifference mediated by emotional exhaustion in the Iranian Mines and Mining Industries Development and Renovation Organization (IMIDRO). The present study is applied in terms of purpose and was conducted using a descriptive-survey method. Information was collected through standard questionnaires. The validity was confirmed in terms of face and content with the opinions of experts and the justification of the respondents regarding the questionnaire, and considering that Cronbach's alpha for all variables was above 7.0, the reliability of the questionnaire was also confirmed. The statistical population of this study included IMIDRO employees, whose number was 290, and 165 people were obtained to determine the sample size through the Cochran formula. Sampling was done in a simple random manner. Data analysis and hypothesis testing of this study were done using structural equation modeling and PLS software. Accordingly, and according to the findings, organizational discord had a positive and significant effect on organizational indifference and also had a positive and significant effect on emotional exhaustion; on the other hand, emotional exhaustion also had a positive and significant effect on organizational indifference, and finally, it was determined that the mediating role of emotional exhaustion in the effect of organizational discord on organizational indifference was positive and significant.

**Keywords:** *Organizational Hypocrisy, Organizational Apathy, Emotional Exhaustion.*

- 
1. Corresponding Author: Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran  
a\_rastgar@semnan.ac.ir
  2. Ph.D in Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran  
m.veshlaghi@gmail.com
  3. MSC in Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran  
esmaiel.ghobadi@semnan.ac.ir
  4. P.H.D Student in organizational Behavior, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran  
ma-aghvamipanah@semnan.ac.ir

# تأثیر نفاق سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی با میانجی گری خستگی عاطفی در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو)

عباسعلی رستگار\*، مهدیه ویشلیقی\*\*  
 اسماعیل قبادی منفرد\*\*\*، مائده اقوامی پناه\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۶/۱۹

## چکیده

در عصر حاضر باتوجه به افزایش روزافزون دورویی و نفاق در بدنه سازمان‌ها و تأثیرات متنوع این رذیله بر اهداف، عملکردها، مدیران، کارکنان و انگیزه‌ها و در نهایت تأثیرات نامطلوب بر مأموریت‌های محوله سازمان‌ها، ضروری به نظر رسید تا پژوهشی درباره یکی از تأثیرات نفاق سازمانی، انجام شود. لذا هدف این پژوهش، بررسی تأثیر نفاق سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی با میانجی گری خستگی عاطفی در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و به روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. اطلاعات از طریق پرسشنامه‌های استاندارد، جمع‌آوری شده است. روایی به صورت صوری و محتوایی با نظر صاحب‌نظران و توجه پاسخ‌دهندگان در خصوص پرسشنامه تأیید شد و باتوجه به اینکه آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرها بالای ۰/۷ بود، پایایی پرسشنامه نیز تأیید شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ایمیدرو بوده که تعداد آنها ۲۹۰ نفر بود که برای تعیین حجم نمونه از طریق فرمول کوکران ۱۶۵ نفر به دست آمد. نمونه‌گیری به شکل تصادفی ساده صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات این تحقیق با به کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام شده است. بر این اساس و باتوجه به یافته‌ها، نفاق سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته و همچنین بر خستگی عاطفی هم تأثیر مثبت و معناداری دارد. از سویی خستگی عاطفی نیز بر بی تفاوتی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و در نهایت مشخص شد که نقش میانجی خستگی عاطفی در تأثیر نفاق سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی مثبت و معنادار است.

**کلیدواژه:** نفاق سازمانی؛ بی تفاوتی سازمانی؛ خستگی عاطفی.

a\_rastgar@semnan.ac.ir

\* نویسنده مسئول: استاد دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران

m.veshlaghi@gmail.com

\*\* دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران

esmaiel.ghobadi@semnan.ac.ir

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران

ma-aghvamipناه@semnan.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌های مدرن به‌طور مداوم تحت فرایندهای تغییر قرار می‌گیرند. تمرکز سازمان‌ها در سطح کلان باقی می‌ماند، اما سطح خرد (یعنی دیدگاه کارکنان) نادیده گرفته می‌شود (رضا و همکاران، ۲۰۲۳). این نادیده گرفتن نظر کارکنان ممکن است پیامدهایی همچون بی‌تفاوتی کارکنان در سازمان را به دنبال داشته باشد. بی‌تفاوتی سازمانی، مقوله‌ای است که امروزه بسیاری از کارکنان در سازمان‌های دولتی به دلایل مختلف با آن درگیر هستند و همین روحیه ایشان به بروز مشکلات عدیده‌ای در عملکرد سازمان‌ها منجر شده است. بی‌تفاوتی سازمانی به وضعیتی اطلاق می‌شود که افراد یا گروه‌های مختلف در سازمان، به‌نحوی به وظایف و مسئولیت‌های خود بی‌توجه عمل می‌کنند و نسبت به اهداف و اولویت‌های سازمان بی‌تفاوت هستند (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). پس می‌توان بی‌تفاوتی سازمانی را «حالت کاهش انگیزه و تأثیر آن نسبت به کار خود» دانست. براساس این تعریف، بی‌تفاوتی سازمانی شامل سه بعد است: احساسات بی‌تفاوت (جدایی عاطفی از شغل و سازمان)، تفکر بی‌تفاوت (فکر کمی یا توجه ذهنی به کار یا محل کار) و اقدام بی‌تفاوت (عدم اقدام در محل کار، فراتر از آنچه که کاملاً مورد نیاز است). بنابراین، نیروی کار بی‌تفاوت، علائم سه‌گانه‌ای را از خود نشان خواهد داد: کاهش عاطفه نسبت به محل کار، کاهش سرمایه‌گذاری ذهنی در کار خود و سطح پایین‌تر تلاش برای انجام وظایف محوله (زولوتاروا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). بی‌تفاوتی سازمانی ممکن است به دلایل مختلفی از جمله احساس اینکه سازمان به نیازها و رفاه آنها بی‌تفاوت است، عدم تعهد، عدم اعتقاد به اهداف سازمان، عدم تشویق و پاداش مناسب یا حتی فشارهای روانی و اجتماعی رخ دهد. اثرات بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند بسیار زیان‌بار باشد. اولین اثر آن بر کارایی و عملکرد سازمان است. وجود افراد بی‌تفاوت می‌تواند باعث کاهش تولید و کیفیت کار، افزایش هزینه‌ها، کاهش سوددهی و افزایش نرخ ترک کار و کاهش رضایت شغلی شود (رجایی و اسدزاده، ۱۴۰۰). از آنجا که وقتی کارکنان ناسازگاری بین آنچه سازمانشان می‌گویند با آنچه انجام می‌دهند، مشاهده می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که از کار خود کناره‌گیری کنند و نسبت به مسئولیت‌های شغلی خود بی‌تفاوت شوند، جونز و براون<sup>۳</sup> (۲۰۱۹). می‌توان نتیجه گرفت از عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی، نفاق سازمانی است. نفاق سازمانی شامل تمایز بین سازمان رسمی است که از طریق سیاست‌ها و بیانیه‌های

1. Smith
2. Zolotareva
3. Jones & brown

مأموریت بیان می‌شود و سازمان غیررسمی که نشان‌دهنده نحوه عملکرد واقعی سازمان است. نفاق سازمانی ممکن است از یک مورد «نفاق یا دورویی» ناشی شود که در آن قصد فریب‌دادن است، اما گاهی نیز می‌تواند کاملاً عمدی نباشد، در واقع، جایی که عمل بر اساس روال عادی به دلایل دیگری تحقق نمی‌یابد، ناخواسته نتیجه‌ای مشابه نفاق سازمانی بروز می‌دهد. این شکل ناخواسته نفاق سازمانی توجه تجربی کمتری را به خود جلب کرده است، با اینکه به طور ضمنی تأیید شده است (پاول و همکاران، ۲۰۲۰).

روحیه منافقانه یک چالش بسیار بزرگ در سازمان‌های دولتی است و مدیران ریاکار در این سازمان‌ها بسیار زیاد هستند. رفتار منافقانه اگر چه می‌تواند هدف‌های کوتاه‌مدت مدیران یا کارکنان را برآورده سازد، اما در بلندمدت آثار سوء بسیاری را همراه دارد (یاغی و یاغی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). نفاق سازمانی می‌تواند باعث افزایش رقابت غیرسالم، کاهش همکاری و کاهش کیفیت کار شود. نفاق سازمانی در واقع، عدم سازگاری بین مشروعیت پیش‌بینی‌شده سازمان و اقدامات مدیران و کارکنان است (هالوی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). نفاق سازمانی باعث بی‌اعتمادی و احساس نقض قرارداد روانی میان کارکنان می‌شود. این شکل از احساس که می‌تواند نتیجه نفاق سازمانی باشد، نقض انگیزه درک‌شده را در پی خواهد داشت، زیرا بین انگیزه‌های ایجادشده توسط کارفرما و انگیزه‌هایی که کارمند از محیط کار درک می‌کند، تفاوت است. در اثر از بین رفتن انگیزه‌های کارکنان، به‌مرور دچار روزمرگی و درنهایت بی‌تفاوتی کامل نسبت به محیط کار و سازمان خود می‌شوند (رانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، ناسازگاری سازمانی نیز می‌تواند تأثیرات موجهی بر روحیه و رفاه کارکنان داشته باشد. فشار مداوم برخورد با درگیری‌ها و اختلافات می‌تواند بر سلامت روانی و رضایت شغلی کلی کارکنان تأثیر بگذارد. این به‌نوبه خود می‌تواند به افزایش غیبت، جابجایی و کاهش عملکرد کلی سازمان منجر شود (شاه و لاکاز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، بی‌تفاوتی سازمانی که با فقدان اشتیاق، انگیزه و تعهد میان کارکنان مشخص می‌شود، مجموعه‌ای از چالش‌ها را به همراه دارد. زمانی که کارکنان نسبت به کار یا سازمان احساس بی‌تفاوتی می‌کنند، کمتر در نقش‌های خود فراتر از آن عمل می‌کنند، ایده‌های جدید را ارائه

1. Paul, grasswold & Millington
2. Yaghi & Yaghi
3. Halevy
4. Rani
5. Shah & Lacaze

نمی‌دهند یا فعالانه با همکاران خود درگیر نمی‌شوند. این عدم مشارکت می‌تواند احساس رکود در سازمان ایجاد کند و مانع نوآوری، خلاقیت و رشد شود. علاوه بر این، بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند تعارضات و اختلافات موجود در محیط کار را تشدید کند. زمانی که کارمندان درگیر هستند و انگیزه ندارند، ممکن است بیشتر مستعد اجتناب یا تشدید تعارض باشند تا اینکه برای حل و فصل تلاش کنند. این می‌تواند چرخه منفی تنش، سوء تفاهم و بی‌اعتمادی را تداوم بخشد که فرهنگ و اثربخشی سازمانی را بیشتر از بین می‌برد (مایر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

ازسویی، این اجماع میان محققین وجود دارد که هر نوع نقض قرارداد روانی به‌طور کلی و نقض انگیزه درک شده به‌طور خاص منجر به نتایج منفی در میان کارکنان می‌شود که از جمله این نتایج و احساسات منفی می‌تواند بی‌تفاوتی سازمانی باشد (زب<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در چنین محیط کاری است که کارکنان احساس ناراضی، استرس و ناراحتی را به دلیل عوامل مختلفی مانند ارتباطات ضعیف، عدم حمایت مدیریت، درگیری بین همکاران، نفاق سازمانی، انتظارات نامشخص و رفتار ناعادلانه، تجربه می‌کنند (اسمیت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)، لذا کارکنان ممکن است احساس بی‌انگیزگی، خستگی عاطفی، اضطراب و... داشته باشند (براون و ویلیامز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). خستگی عاطفی یکی از نشانه‌های فرسودگی شغلی است. خستگی عاطفی یک بیماری قابل درمان است. بهترین راه برای درمان آن، از بین بردن عامل استرس‌زا یا رویداد استرس‌زا است. افراد مبتلا به خستگی عاطفی، اغلب احساس می‌کنند که قدرت و کنترل بر آنچه در زندگی اتفاق می‌افتد را ندارند. آنها ممکن است احساس کنند که در یک وضعیت «گیر کرده» یا «به دام افتاده» اند. فقدان انرژی، خواب ضعیف و کاهش انگیزه می‌تواند غلبه بر خستگی عاطفی را دشوارتر نماید (مک‌فارلند و هلوبوکی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). براساس نظریه‌های مختلف استرس، این گونه مطرح شده است که خستگی عاطفی، زمینه‌ای مهم برای بروز فرسودگی شغلی است. درخصوص خستگی عاطفی در هر دو زمینه شغلی و آموزشی، آمده است، خستگی عاطفی با سلامت و عملکرد فرد ارتباط منفی داشته و با قصد ترک کار رابطه مثبت داشته است، درواقع، با فاصله گرفتن افراد از موقعیت‌هایی که باعث خستگی عاطفی آنها می‌شود، ارتباط مثبت دارد (هو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

1. Mayer
2. Zub
3. Smith
4. Brown & Williams
5. McFarland & Hlubocky
6. Huo

در مجموع، تحقیقات اخیر نشان داده است که نفاق سازمانی، بی‌تفاوتی و خستگی عاطفی می‌تواند تأثیر زیادی بر کارمندان و کار آنها داشته باشد. برای سازمان‌ها مهم است که در اقدامات خود صادقانه و ثابت‌قدم باشند تا محیط کاری مثبتی ایجاد کنند که از روحیه و رفاه کارکنان حمایت می‌کند. با پرداختن به این مسائل، سازمان‌ها می‌توانند نگرش کارکنان را بهبود بخشند، تعامل را افزایش دهند و عملکرد کلی را تقویت کنند. بر این اساس و طی بررسی‌های صورت گرفته، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) که از سال ۱۳۸۱ با مأموریت سازمانی توسعه و نوسازی حوزه‌های معدنی و صنایع پایین دستی معدنی دولتی راه‌اندازی شده، به دلیل گستردگی ملی و تنوع فعالیتی که دارد و تحت تأثیر جریان‌های سیاسی و تغییرات متأثر از آن، همچنین تکثر نیروی انسانی شاغل، سازمانی پیچیده با گرایش‌های رفتاری متنوع انسانی دیده شد که طبعاً همین ویژگی‌های سازمانی باعث بروز انواع معضلات سرمایه انسانی و مدیریت آنها خواهد شد. در ایمیدرو با توجه به سیر مراحل کاری، ارتقای سازمانی و جانمایی‌های شغلی که غالباً افراد را از استان‌های دیگر به پایتخت کشانده، با لذات زمینه‌ای برای بروز مشکلات خانوادگی و ایجاد خستگی عاطفی متأثر از خانواده فراهم آمده است، از طرف دیگر رفتارهای دوگانه مدیران در سازمان که هم مغایر با دستورات و اظهارات ایشان بوده و هم بعضاً در بستر رانت و مغایر با اساسنامه و مأموریت و چشم‌اندازهای سازمان می‌باشد، غلبه نفاق سازمانی را افزایش داده تاحدی که روحیه منافقانه راهکاری برای رشد کارکنان شده است (ایمیدرو، ۱۳۹۳).

این رفتار منافقانه در صورت پذیرش از سوی مدیران سازمان و اثربخش بودن در رشد و ارتقای کارکنان، روحیه بی‌تفاوتی سازمانی را در دیگر کارکنان صادق و یکرنگ افزایش داده و در صورت بی‌اثربودن، باعث بالارفتن بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان دارای نفاق خواهد بود که طبعاً خستگی عاطفی حاصل از جو حاکم در سازمان و متأثر از خانواده نیز، مزید بر رشد بی‌تفاوتی سازمانی خواهد شد. هدف از انجام پژوهش در این زمینه می‌تواند به درک عمیق‌تری از پویای‌های رفتاری در محیط‌های کاری کمک کرده و به مدیران ابزارهای لازم برای مدیریت بهتر منابع انسانی و ایجاد محیط کاری مثبت‌تر ارائه دهد. با شناسایی و تحلیل این روابط، سازمان‌ها می‌توانند اقداماتی مؤثر برای بهبود وضعیت کارکنان و افزایش بهره‌وری خود انجام دهند. کار روی نفاق سازمانی و تأثیر آن بر بی‌تفاوتی سازمانی در ایمیدرو از این جهت حائز اهمیت است که با پژوهش روی گستردگی این رذیله اخلاقی و مطالعه تبعات حاصل از این رفتار و بیان اثرات سوء تعمیم‌یافتن آن، زمینه‌ای برای برچیدن این معضلات اخلاقی

و رفتاری فراهم خواهد آمد. از سویی، برای هر سازمانی ضرورت دارد به این گونه ابعاد وجودی مدیران و کارکنان خود دقت نماید، حتی در رابطه با برخی مشکلات عاطفی از جمله خستگی عاطفی، چه متأثر از خانه و خانواده و چه متأثر از محیط کار و تبعات و تأثیرات آن بر دیگر رفتارهای کارکنان مطالعه و اشراف داشته باشد.

بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) نفاق سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی با میانجی گری خستگی عاطفی تأثیر مثبت و معناداری دارد؟

## مبانی نظری پژوهش

### بی تفاوتی سازمانی

یکی از مسائلی که در حال حاضر در سازمان‌ها به وفور مشاهده می‌شود، اما کمتر به آن توجه می‌شود، پدیده بی تفاوتی سازمانی است. این بی تفاوتی یک فرایند تدریجی است که به آرامی د بین کارکنان شکل می‌گیرد. در سطح سازمانی، افرادی که به دلایل مختلف علاقه شغلی خود را از دست می‌دهند، به تدریج دچار فرسودگی شغلی شده و نهایتاً به بی تفاوتی سازمانی می‌رسند. گاهی اوقات، افراد نارضایتی خود را از طریق اعتراض که واضح‌ترین شکل ابراز نارضایتی است، نشان می‌دهند و گاهی نیز غیبت‌های مکرر، نمایانگر این وضعیت است. بی تفاوتی به عنوان کاهش انگیزه و فراوانی فعالیت‌های شناختی، عاطفی و یا اجتماعی هدف‌مند با توجه به سطح عملکرد قبلی تعریف می‌شود. به عنوان یک سندرم عصبی روان‌پزشکی، بی تفاوتی در چندین بیماری عصبی رخ می‌دهد (روبرت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

اعتقاد بر این است که در ریشه بی تفاوتی، اختلالاتی در مدار مغزی فرونتو - استریاتال وجود دارد (حسین و روزیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸) که به دلیل آن محرک‌های محیط برجسته خود را از دست می‌دهند و بنابراین نمی‌توانند هیچ گونه واکنش عاطفی یا انگیزه رویکرد اجتناب را برانگیزند. در نتیجه، تصور می‌شود که نشانه‌های معمولی بی تفاوتی، از جمله بازداری رفتاری، عدم ابتکار عمل و کاهش واکنش عاطفی بروز می‌کنند. بی تفاوتی را به عنوان «از دست دادن انگیزه‌ای که نمی‌توان آن را به پریشانی عاطفی، اختلال شناختی یا کاهش آگاهی نسبت داد» تعریف کرده است. در این تعریف، بی تفاوتی به سه جزء اصلی

1. Robert  
2. Husain & Roiser

تقسیم می‌شود: کاهش بهره‌وری (رفتار)، کاهش اهداف (شناخت) و کاهش واکنش‌های احساسی نسبت به موفقیت یا شکست (عاطفه) (دیکسون و حسین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). مهربان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی نشان دادند که بین فرسودگی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی با سلامت اداری کارکنان، رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بی‌تفاوتی سازمانی نقش واسطه‌ای در رابطه بین فرسودگی شغلی و سلامت اداری دارد.

### نفاق سازمانی

نفاق سازمانی شامل تمایز بین سازمان رسمی و سازمان غیررسمی است. سازمان رسمی آن است که از طریق سیاست‌ها و بیانیه‌های مأموریت سازمان بیان می‌شود و سازمان غیررسمی، منعکس‌کننده نحوه عمل واقعی سازمان است (برانسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). نفاق سازمانی می‌تواند از یک «دورویی و دوگانگی» ناشی شود (کریستنسن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) که در آن قصد فریب‌دادن است (سیانو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)؛ اما نفاق سازمانی نیز می‌تواند دلایلی داشته باشد و در نتیجه یک شکل سهوی پیدا می‌کند که از تعریف نفاق سازمانی فاصله می‌گیرد. این شکل ناخواسته نفاق، علی‌رغم اینکه به‌طور ضمنی تأیید شده است، کمتر مورد توجه تجربی قرار گرفته است و علی‌رغم اینکه این نوع از نفاق سازمانی ناخواسته نیز در استانداردهای دوگانه مطرح می‌شود (لیسی و گرووز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

نفاق سازمانی به وضعیتی اشاره دارد که در آن افراد یا گروه‌ها درون یک سازمان به‌طور علنی از ارزش‌ها، اهداف یا سیاست‌های سازمان حمایت می‌کنند، اما در عمل و به‌صورت غیررسمی، رفتارهایی خلاف آنچه که ادعا می‌کنند، از خود نشان می‌دهند. این پدیده می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی مانند فشارهای اجتماعی، عدم تطابق با ارزش‌های شخصی یا عدم رضایت شغلی باشد (خدائی و همکاران، ۱۴۰۳). رفتار ریاکارانه پیامدهای بسیاری دارد. به‌عنوان مثال می‌تواند فضای اعتماد در ارتباطات بین فردی را تیره کند، عملکرد یک گروه را کاهش دهد و در نتیجه بر ماندگاری طولانی اعضا و آرامش آنان تأثیر بگذارد (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹).

1. Dickson & Husain
2. Mehraban
3. Brunsson
4. Christensen
5. Ciano
6. Lacy & Graves

نفاق شرکتی، زمانی اتفاق می‌افتد که عملکرد واقعی مدیریت ارتباط با مشتری یک شرکت با ادعاهای آن متفاوت باشد (واگنر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹)، به این معنا که هرچه درک عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری کمتر باشد، درک نفاق بالاتر خواهد بود. یک مطالعه تجربی ثابت کرد که ادراک مصرف‌کنندگان از مدیریت ارتباط با مشتری بر درک آنها از نفاق تأثیر منفی می‌گذارد (کیم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). ادراک مصرف‌کنندگان از رفتار مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند بر ادراکات روان‌شناختی آنها از شرکت، مانند وفاداری به برند و ارزیابی آنها از تلاش‌های مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر بگذارد، در نتیجه بر اعتماد آنها به شرکت تأثیر می‌گذارد (سالمونز دلوس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). نفاق سازمانی می‌تواند به بی‌تفاوتی منجر شود. وقتی کارکنان احساس کنند که ارزش‌ها و اصول سازمان با رفتارهای واقعی آن تناقض دارد، ممکن است نسبت به اهداف سازمان بی‌تفاوت شوند. این بی‌تفاوتی می‌تواند به تضعیف روحیه تیمی و کاهش همکاری منجر شود (سبوحی و همکاران، ۱۴۰۳).

قائد امینی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی نشان دادند که نفاق سازمانی بر شایعات سازمانی که دارای تأثیر مثبتی است، هرچه میزان نفاق سازمانی بیشتر باشد، شایعات سازمانی نیز به همان میزان افزایش می‌یابد. نتایج تحقیقات جونز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نشان‌دهنده این بود که نقش واسطه‌ای نقض قرارداد روانی در رابطه بین نفاق سازمانی و قصد ترک کار، می‌تواند به عدم اعتماد به کارفرما و کاهش انگیزه در محیط کار منجر شود. مطالعه انجام‌شده توسط اسمیت<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) پیامدهای نفاق سازمانی را بر ادراک و نگرش کارکنان بررسی کردند که دریافتند که وقتی بین ارزش‌های اعلام‌شده سازمان و اقدامات واقعی آن گسست وجود داشته باشد، کارمندان ممکن است احساس کنند خیانت شده و سرخورده شوند. این اختلاف، اعتماد و وفاداری در سازمان را از بین می‌برد و به کاهش رضایت شغلی و انگیزه بین کارکنان منجر می‌شود که زمینه‌ساز بی‌تفاوتی سازمانی است. مطالعه دیگری توسط جونز و براون (۲۰۱۹) به تأثیر نفاق سازمانی بر پرورش بدبینی و بی‌تفاوتی پرداخت. محققان دریافتند که وقتی کارکنان ناسازگاری بین آنچه سازمانشان می‌گوید و انجام می‌دهد مشاهده می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که از کار خود کناره‌گیری کنند و نسبت به مسئولیت‌های شغلی خود بی‌تفاوتی نشان دهند.

1. Wagner
2. Kim
3. Salmones de los
4. Jones
5. Smith

## خستگی عاطفی

خستگی عاطفی به فرسودگی و تخلیه منابع عاطفی ناشی از قرارگرفتن طولانی‌مدت در معرض استرس، خواسته‌های عاطفی یا موقعیت‌های چالش‌برانگیز اشاره دارد و می‌تواند به صورت احساس فرسودگی شغلی، کاهش همدلی و کاهش انعطاف‌پذیری عاطفی، ظاهر شود. خستگی عاطفی می‌تواند تأثیرات منفی بر بهزیستی روانی، روابط بین فردی و عملکرد کلی داشته باشد (بیکر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). خستگی عاطفی به عنوان یک حالت روانی و عاطفی تعریف می‌شود که در آن فرد، احساس خستگی، فرسودگی و عدم توانایی در مدیریت احساسات خود را تجربه می‌کند. این حالت معمولاً ناشی از استرس مداوم، فشارهای عاطفی یا بار سنگین مسئولیت‌های عاطفی است. خستگی عاطفی، بخشی از سندرم فرسودگی شغلی است و می‌تواند بر عملکرد فرد در محیط‌های کاری و اجتماعی تأثیر منفی بگذارد (کلاسمن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

خستگی عاطفی، عواقب و هزینه‌های بسیاری بر سازمان‌ها و کارکنان تحمیل می‌کند (بیت مشعل و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به اهمیت خستگی عاطفی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و میزان بهره‌وری سازمانی، در این مقاله تلاش می‌شود تا به تبیین خستگی عاطفی، علل و عوامل ایجادکننده آن، پیامدها و روش‌های مقابله با آن پرداخته شود (تیلور و میلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). خستگی عاطفی می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های سازمان منجر شود. این کاهش انگیزه می‌تواند به بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمان منجر شود.

## پیشینه تحقیق

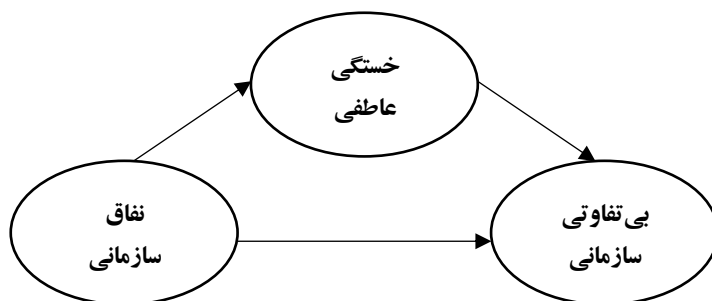
نتایج مطالعات سلیمان‌پور و نوروزی (۱۴۰۲)، نشان‌دهنده این بود که بین سخت‌رویی و بی‌تفاوتی سازمانی، سخت‌رویی و تحلیل‌رفتگی و تحلیل‌رفتگی و بی‌تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد. رضا و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی که در سازمان‌های بخش دولتی در پاکستان انجام شد، نشان داد که تغییر به طور قابل توجهی بر بی‌ادبی محل کار تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، استرس واسطه رابطه آنها و خستگی عاطفی آن را تعدیل می‌کند. آتالای و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی نشان داد که شناسایی سازمانی و اعتماد به یک سازمان به طور متوالی رابطه بین خستگی عاطفی و بدبینی شناختی را با بدبینی عاطفی

1. Baker
2. Klusmann
3. Yaylor & Miller

میانجی می‌کند. علاوه بر این، تحقیقات انجام شده توسط لی و کیم (۲۰۲۰) نشان داد که قرار گرفتن طولانی مدت در معرض پیام‌ها و رفتارهای متناقض در یک سازمان می‌تواند به خستگی عاطفی بین کارکنان منجر شود. این خستگی عاطفی می‌تواند به صورت فرسودگی شغلی، کاهش رضایت شغلی و به خطر افتادن رفاه میان افراد نیروی کار ظاهر شود.

باتوجه به مبانی نظری و مطالب بیان شده، مدل مفهومی و فرضیات پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

۱. نفاق سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  ۲. نفاق سازمانی بر خستگی عاطفی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  ۳. خستگی عاطفی بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  ۴. خستگی عاطفی بر رابطه میان نفاق سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی نقش میانجی دارد.
- در مدل ارائه شده، نفاق سازمانی به عنوان متغیر مستقل، بی‌تفاوتی سازمانی به عنوان متغیر وابسته و خستگی عاطفی به عنوان متغیر میانجی می‌باشند. مدل تحقیق پیشنهادی در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ستادی سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) به تعداد تقریبی ۲۹۰ نفر می‌باشد. بر این اساس با استفاده از فرمول کوکران ۱۶۵ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شد و روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده می‌باشد. ابزار

اندازه‌گیری پژوهش حاضر، پرسشنامه استاندارد است. به این صورت که بی‌تفاوتی سازمانی با ۱۲ گویه توسط دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹)؛ خستگی عاطفی با ۸ گویه توسط چن و همکاران (۲۰۱۹) و نفاق سازمانی با ۸ گویه توسط سادات‌حسینی (۱۳۹۴) استفاده شده است. برای تعیین روایی، پرسشنامه در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و از آنان نظرخواهی شد که در نهایت با تأیید آنها، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه تأیید شد. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. در جدول (۱) مقدار پایایی به‌طور جداگانه برای تمامی متغیرها محاسبه شده است و برای تمامی متغیرها مقدار پایایی با توجه به هر دو معیار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی، بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار این پژوهش است و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS26 و PLS3 استفاده شد.

جدول ۱. مقدار پایایی سؤالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها

| ردیف | متغیرها           | سؤال | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE   | منبع                        |
|------|-------------------|------|---------------|---------------|-------|-----------------------------|
| ۱    | بی‌تفاوتی سازمانی | ۱۲   | ۰/۸۸۱         | ۰/۹۰۴         | ۰/۵۸۵ | دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹) |
| ۲    | خستگی عاطفی       | ۸    | ۰/۸۶۲         | ۰/۸۹۳         | ۰/۶۱۲ | چن و همکاران (۲۰۱۹)         |
| ۳    | نفاق سازمانی      | ۱۰   | ۰/۹۰۷         | ۰/۹۲۱         | ۰/۵۹۷ | سادات‌حسینی (۱۳۹۴)          |

## یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی

جدول ۲. آمار توصیفی بخش جمعیت‌شناختی

| ویژگی‌های جمعیت‌شناختی | فراوانی       | درصد  |
|------------------------|---------------|-------|
| جنسیت                  | مرد           | ۵۴/۲  |
|                        | زن            | ۴۵/۸  |
| سن                     | ۳۰-۲۰         | ۲۴/۸۵ |
|                        | ۴۰-۳۱         | ۴۱/۸۲ |
|                        | ۵۰-۴۱         | ۲۲/۴۳ |
| تحصیلات                | ۵۱ و بالاتر   | ۱۰/۹  |
|                        | کاردانی       | ۹/۰۹  |
|                        | کارشناسی      | ۵۰/۳۰ |
|                        | کارشناسی ارشد | ۲۹/۰۹ |
| دکتری و بالاتر         | ۱۹            | ۱۱/۵۲ |

در توزیع سن، بیشترین فراوانی مربوط به سن ۳۱ تا ۴۰ سال با ۶۹ نفر معادل (۴۱/۸۲) درصد و کمترین فراوانی مربوط به سن بالای ۵۱ سال با ۱۸ نفر معادل (۱۰/۹) درصد بوده است که این امر نشان‌دهنده آن است که میان سال‌ها که معمولاً جزء قشر باتجربه هستند، در جامعه آماری بیشتر می‌باشند. در توصیف جنسیت، ۱۱۶ نفر معادل (۷۰/۳۰) درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۹ نفر معادل (۲۹/۷۰) درصد پاسخ‌دهندگان زن بوده‌اند که نشان‌دهنده علاقه بیشتر مردان به مشارکت بوده است. البته دلیل دیگر آن کثرت کارکنان آقا نسبت به بانوان در جامعه آماری پژوهش می‌باشد. در توصیف تحصیلات جامعه آماری، بیشترین فراوانی مربوط به تحصیلات کارشناسی با ۸۳ نفر معادل (۵۰/۳۰) درصد و کمترین فراوانی مربوط به تحصیلات کاردانی با ۱۵ نفر معادل (۹/۰۹) درصد بوده است که نشان‌دهنده کثرت شرکت‌کنندگان با تحصیلات عالی متوسط در جامعه آماری می‌باشد.

### آمار استنباطی

برای بررسی روایی سازه از تحلیل عامل تأییدی استفاده می‌شود که نتایج این تحلیل در جدول زیر نشان داده شده است.

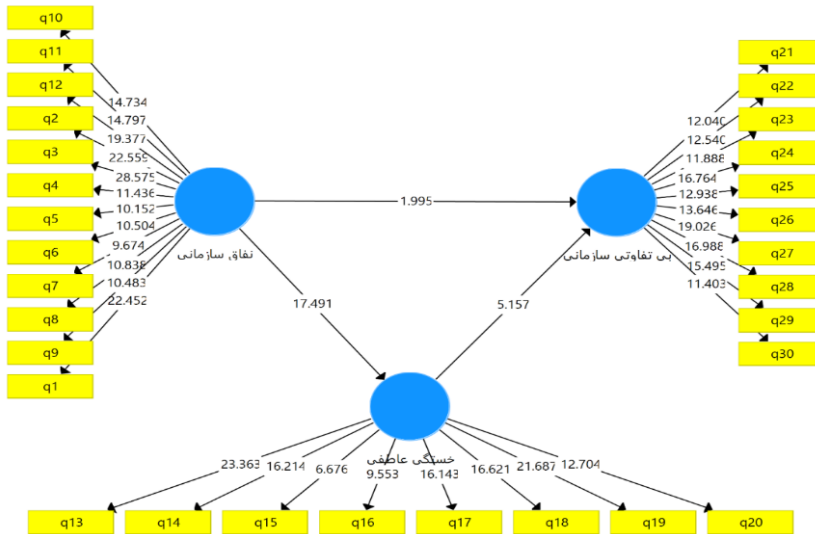
جدول ۳. نتایج تحلیل عامل تأییدی مربوط به متغیرها

|                         |     |                         |     |             |     |
|-------------------------|-----|-------------------------|-----|-------------|-----|
| عدم اظهار توانمندی      | Q21 | عدم شفافیت              | Q11 | تبعیض       | Q1  |
| بدگویی                  | Q22 | جاه طلبی                | Q12 | خبرکشی      | Q2  |
| فرار از محل کار         | Q23 | خستگی عاطفی             | Q13 | نفاق        | Q3  |
| عدم اطلاع‌رسانی به مدیر | Q24 | ارتباط مستمر با مراجعین | Q14 | تناقض       | Q4  |
| اتلاف وقت اداری         | Q25 | نارضایتی شغلی           | Q15 | خلف وعده    | Q5  |
| عدم مشارکت              | Q26 | حس انفعال               | Q16 | منفعت‌طلبی  | Q6  |
| عدم مشارکت              | Q27 | محیط کار ناآرام         | Q17 | عیب‌جویی    | Q7  |
| تضعیف همکاران           | Q28 | عدم نشاط کاری           | Q18 | بدنام کردن  | Q8  |
| عدم نوآوری              | Q29 | خشونت در کار            | Q19 | رابطه‌محوری | Q9  |
| بی‌انگیزگی به ارتقا     | Q30 | حس بی‌ارزشی             | Q20 | رابطه‌محوری | Q10 |

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که تمامی نشانگرهای سازه‌های مورد بررسی به دلیل اینکه مقدار آماره  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ و همچنین بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند، از اعتبار کافی برخوردارند.

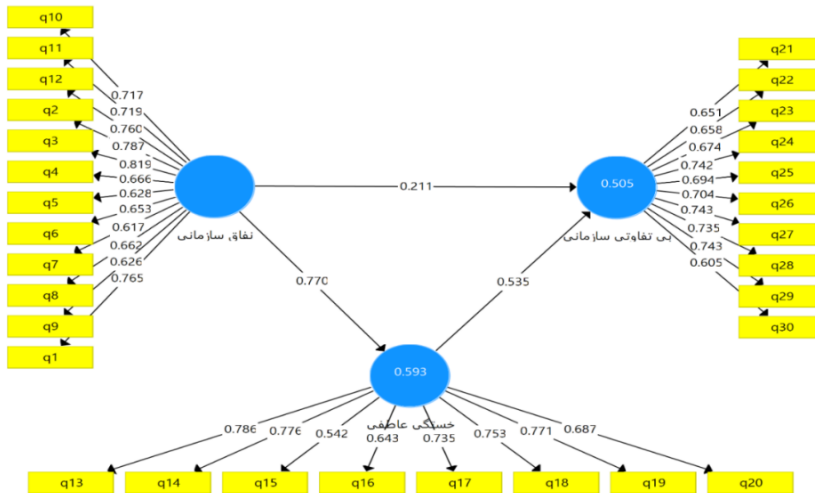
## آزمون فرضیه‌های پژوهش

مدل‌های پژوهش در شکل‌های (۲) و (۳) آورده شده است که در دو حالت معناداری و استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مقادیر آماره  $t$  - ضرایب معناداری

در شکل فوق ضرایب مسیر متغیرهای پژوهش می‌باشد و مشخص می‌کند میزان تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای پژوهش بر همدیگر چقدر است. مقدار قابل قبول بار عاملی برای تأیید روایی پرسشنامه ۰/۵ است که ملاک این پژوهش نیز همین مقدار بوده است. ضریب مسیر به شرطی قابل قبول است که آماره مربوط در رابطه موردنظر معنادار باشد. براین اساس هرچه مطلق مقدار ضریب مسیر بزرگتر باشد، نشان‌دهنده اثر بیشتر آن خواهد بود و علامت مقدار ضریب مسیر بازگوکننده نوع اثرگذاری (مستقیم یا معکوس) است.



شکل ۳. مقادیر ضرایب مسیر و بارهای عاملی - میزان اثرگذاری

در شکل فوق، آماره‌های  $t$  مربوط به هر سؤال ارائه شده است. این آماره نشان‌دهنده معنادار بودن روابط بین متغیرهای پژوهش با سطح خطای ۵ درصد می‌باشد. به این ترتیب، اگر مقدار مطلق آماره  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که روابط موردنظر بین متغیرها معنادار است.

### - آزمون فرضیه‌های میانجی پژوهش

برای بررسی نقش میانجی از سطح معناداری آزمون سوبل استفاده شده است. برای این کار از فرمول آزمون سوبل استفاده می‌شود.

$$z - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2}}$$

جدول ۴. تعریف علائم فرمول سوبل

| علائم | تعریف                                     |
|-------|---|
| a     | ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی       |
| b     | ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته      |
| sa    | خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی  |
| sb    | خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته |

طبق فرضیه چهارم که بررسی نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین نفاق سازمانی و بی تفاوتی سازمانی مطرح می باشد.

$$(a=0.770) ; (b=0.535) ; (c=0.211) ; (Sa=0.44) ; (Sb=0.103)$$

$$Z\text{-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times Sa^2) + (a^2 \times Sb^2) + (Sa^2 \times Sb^2)}} = 4.987$$

باتوجه به فرضیه مطرح شده، مقدار Z-Value برابر ۴/۹۸۷ است که از مقدار ۱/۹۶ فراتر می رود و بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت خستگی عاطفی به عنوان یک متغیر میانجی، نقش معناداری در رابطه بین نفاق سازمانی و بی تفاوتی سازمانی ایفا می کند.

### ضریب تعیین و شاخص برازش مدل

ضریب تعیین بین صفر و یک تغییر می کند و می توان آن را به این شکل توضیح داد که اگر این ضریب برابر صفر باشد، به این معناست که خط رگرسیون نتوانسته است تغییرات متغیر وابسته را به تغییرات متغیر مستقل مرتبط کند. اما اگر ضریب تعیین برابر یک باشد، به این معناست که خط رگرسیون به طور کامل نتوانسته است تغییرات متغیر وابسته را به تغییرات متغیر مستقل نسبت دهد.

جدول ۵. ضریب تعیین متغیرهای پژوهش

| متغیر        | ضریب تعیین |
|--------------|------------|
| نفاق سازمانی | ۰/۵۰۹      |

مقدار ضریب تعیین نفاق سازمانی (۰/۵۰۹) نشان می دهد این مدل بیش از ۵۰ درصد عوامل تأثیرگذار را شناسایی و آزمون کرده است.

### - برازش مدل

به منظور سنجش مدل و برازندگی آن به بررسی شاخص های برازندگی مدل پرداخته می شود. ملاک کلی برازش (GOF) را می توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به دست آورد. مقدار این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

جدول ۶. مقادیر برازش کلی مدل

| عنوان شاخص             | شاخص برازش | حد مجاز              | مقدار محاسبه شده |
|------------------------|------------|----------------------|------------------|
| میانگین ضریب تعیین     | مجدور R    | بزرگتر یا مساوی ۰/۳۶ | ۰/۴۹۶            |
| میانگین اعتبار همگرایی | AVE        | حداقل ۰/۵            | ۰/۵۱۲            |
| برازش کلی مدل          | GOF        | حداقل ۰/۳۶           | ۰/۴۸۴            |

نتایج نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است. در جدول زیر به خلاصه تمامی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود که قابل مشاهده است.

جدول ۷. خلاصه فرضیات پژوهش

| شماره | فرضیه                                  | آماره t | ضریب مسیر | نتیجه |
|-------|--|---------|-----------|-------|
| ۱     | نفاق سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی      | ۱/۹۹۵   | ۰/۲۱۱     | پذیرش |
| ۲     | نفاق سازمانی بر خستگی عاطفی            | ۱۷/۴۹۱  | ۰/۷۷۰     | پذیرش |
| ۳     | خستگی عاطفی بر بی‌تفاوتی سازمانی       | ۵/۱۵۷   | ۰/۵۳۵     | پذیرش |
| ۴     | نفاق سازمانی با نقش میانجی خستگی عاطفی | ۴/۹۸۷   | ۰/۶۶۱     | پذیرش |

باتوجه به ضریب مسیر ۰/۲۱۱ و همچنین آماره t به مقدار ۱/۹۹۵ می‌توان بیان داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد نفاق سازمانی تاثیر مثبتی بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در ایمیدرو دارد؛ بنابراین، فرضیه اول تأیید شده و معنادار است. همچنین باتوجه به ضریب مسیر ۰/۷۷۰ و همچنین آماره t به مقدار ۱۷/۴۹۱ می‌توان بیان داشت در سطح اطمینان ۹۹ درصد نفاق سازمانی تاثیر مثبتی بر خستگی عاطفی کارکنان ایمیدرو دارد؛ بنابراین، فرضیه دوم تأیید گردیده و معنادار است و باتوجه به ضریب مسیر ۰/۵۳۵ و همچنین آماره t به مقدار ۵/۱۵۷ می‌توان بیان داشت در سطح اطمینان ۹۹ درصد خستگی عاطفی تاثیر مثبتی بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ایمیدرو دارد؛ بنابراین، فرضیه سوم تأیید گردیده و معنادار است. باتوجه به فرضیه مطرح شده، مقدار Z-Value برابر ۴/۹۸۷ است که از مقدار ۱.۹۶ فراتر می‌رود و بنابراین، با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت خستگی عاطفی به عنوان یک متغیر میانجی، نقش معناداری در رابطه بین نفاق سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی ایفا می‌کند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های که در پژوهش از طریق تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته است، تک‌تک مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

در بررسی تأثیر نفاق سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی، این فرضیه تأیید شد. نتایج به‌دست آمده با نتایج جونز و همکاران (۲۰۲۱) همراستا می‌باشد. افزایش و گسترش نفاق سازمانی در ایمیدرو که از ساختار مدیریتی به بدنه کارمندی آن نیز رسوخ نموده و به‌صورت مستقیم در ارتقای کارکنان، تشویق‌ها و انتصابات تأثیر گذاشته باعث شده است نگاه حاکم بر این سازمان مسموم شده و غالباً سیاست‌های تدوینی نیز از یک روحیه نفاق گونه تبعیت نماید. این امر منجر به آن شده که ظاهر سازمان و بیانیه‌های صادره از آن با باطن عملیات و اقدامات مجموعه که می‌باید در جهت مأموریت‌های محوله باشد، مغایرت نماید، استمرار این رویه باعث شده کارکنان و حتی برخی مدیران صالح، انگیزه خود را ازدست داده و به بی‌تفاوتی بگردانند. این بی‌تفاوتی سازمانی از افراد شروع و به انگیزه‌ها رسوخ نموده و متأسفانه به اقدامات و عملکرد روزانه این قشر رسیده است، ماحصل این بی‌تفاوتی، افزایش ترک کار، غیبت‌ها، تمایل به مأموریت یا انتقال به دیگر سازمان‌ها و شرکت‌های خصولتی شده است، لذا تأثیر نفاق سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی در ایمیدرو که شرح داده شد، در این پژوهش نیز کاملاً مثبت و معنادار بوده است.

در بررسی تأثیر نفاق سازمانی بر خستگی عاطفی، این فرضیه تأیید شد. نتایج به‌دست آمده با نتایج سلیمان‌پور و نوروزی (۱۴۰۲)، رضا و همکاران (۲۰۲۳)، همراستا می‌باشد. نفاق سازمانی در بدنه و کارکنان و اهداف و اقدامات ایمیدرو تبیین گردید. تبعات نفاق سازمانی گسترده در سازمان یادشده و عدم به‌وجود آمدن تعادل در محیط کار و درون روان کارکنان ازسویی و همچنین فشارهای روانی خانوادگی، اجتماعی و محیط کار که توقعات غیر قابل حصول برای کارکنان ایجاد می‌نماید و انتظاراتی که کارکنان این سازمان از خود دارند، سابقه کار طولانی و بی‌نتیجه و عدم ارتقا و تشویقات متناسب و ازسویی ارتقا و امتیازات ناعادلانه برای کارکنان متملق و بازیگردانان جریان نفاق سازمانی حاکم، به‌مرور روحیه و شادابی ایشان را زدوده و به‌لحاظ عاطفی دچار آسیب‌هایی می‌نماید که بعضاً این افسردگی و خستگی عاطفی به درون منازل و خانواده ایشان نیز رسوخ می‌کند.

در بررسی تأثیر خستگی عاطفی بر بی‌تفاوتی سازمانی، این فرضیه تأیید شد. نتایج به‌دست آمده با نتایج آتالای و همکاران (۲۰۲۲) همراستا می‌باشد. در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی

ایران (ایمیدرو) خستگی عاطفی به دلیل نفاق سازمانی که در فرضیه دوم تأیید گردید، این خستگی عاطفی فزاینده که متأسفانه فکری برای اصلاح آن نیز در سازمان ایمیدرو نشده است، منجر به بروز علائم بی تفاوتی نسبت به سازمان، اهداف، مأموریت‌ها، ارباب‌رجوعان، ذی‌نفعان سازمان و مسئولیت‌های محوله شده است که خود را در اختلافات بین مدیران و کارکنان و یا برخی کارکنان با یکدیگر نشان می‌دهد. وقتی مدیری از کارمندی توقع انجام وظایفش را دارد، ولی کارمند به دلایل واهی از انجام وظایف سرباز می‌زند یا کارمندی برای انجام صادقانه وظایف خود مورد نقد و زخم زبان دیگر کارمندانی که دچار بی تفاوتی سازمانی شده‌اند، قرار می‌گیرد.

در بررسی تأثیر خستگی عاطفی میانجی رابطه نفاق سازمانی و بی تفاوتی سازمانی، این فرضیه تأیید شد. با توجه به آنچه در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران به چشم می‌خورد و مورد بررسی در مهر و موم‌های متمادی قرار گرفته است، با حضور مؤلفه خستگی عاطفی که غالباً یک عامل درونی و احساسی قلمداد گردیده و اثر آن در رفتارها و تعاملات و بعضاً خانواده کارکنان مستتر می‌باشد، به‌عنوان یک محرک درونی و پیش‌برنده عمل نموده و باعث تشدید و تعمیق اثر نفاق سازمانی در بی تفاوتی سازمانی می‌شود، این تأثیرگذاری می‌تواند تاجایی پیش رود که مانند بمبی خاموش در برخی افراد سازمان عمل نماید و دفعتاً خود را در یک ترک کار غیرمنتظره یا یک خیانت یا تخلف بزرگ نشان دهد که منجر به اتمام عمر کاری فرد یادشده که عملاً از اثرات بی تفاوتی سازمانی است، گردد. این چنین رفتارهایی گهگاهی در گوشه و کنار سازمان ایمیدرو به چشم می‌خورد.

پیشنهادهایی که می‌توان براساس نتایج این پژوهش داد به این صورت است که:

به مدیران سازمان ایمیدرو پیشنهاد می‌شود که افزایش و حمایت از روحیه پاسخگویی میان کارکنان و مدیریت، به طوری که هر فرد نسبت به عملکرد خود احساس مسئولیت کند. توسعه دوره‌هایی برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی کارکنان به منظور ایجاد فضای مثبت و باز برای ارتباطات مؤثر و در نهایت ترویج شفافیت در ارتباطات و اطلاعات سازمانی، به گونه‌ای که همه کارکنان از اهداف و ارزش‌های سازمان آگاه باشند.

به مدیران سازمان ایمیدرو پیشنهاد می‌شود که با ایجاد گروه‌های حمایتی درون سازمان برای گفتمان درمورد چالش‌ها و نگرانی‌های کارکنان، مانند شوراهای اسلامی کار که در کارخانجات و محیط‌های کاری، قانون رایج است و تلاش در راستای ثبات مدیریتی و تدوین نظام ارتقای رده‌های مدیریتی و

استفاده از ظرفیت‌های درونی سازمان جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان، در راستای ثبات مدیریتی و تدوین نظام ارتقای رده‌های مدیریتی و استفاده از ظرفیت‌های درونی سازمان جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان استفاده کنند.

به مدیران سازمان ایمیدرو پیشنهاد می‌شود که با ایجاد فرصت برای کارکنان جهت شرکت در جلسات مشورتی و بیان نظرات خود در تصمیم‌گیری‌های سازمان و برگزاری فعالیت‌های تیم‌سازی برای تقویت ارتباطات مثبت و مدیریت استرس در قالب بازی و تفریح و در نهایت با فراهم کردن فضاهای مناسب برای بیان احساسات و دغدغه‌ها می‌تواند به کاهش نفاق و افزایش تعامل مثبت کمک کند.

به مدیران سازمان ایمیدرو پیشنهاد می‌شود که با ایجاد نظام‌هایی که به کارکنان اجازه دهد در تحقق اهداف سازمانی، نقش فعال‌تری ایفا کنند، مانند برگزاری دوره‌های استعدادیابی و ارزیابی کارکنان برای تصدی در مشاغل مرتبط و بهره‌برداری بهینه از توان سرمایه انسانی که طبعاً ایجاد انگیزه و اشتیاق را در ایشان فراهم خواهد آورد و انجام نظرسنجی‌های منظم در مورد جو کار، احساسات کارکنان و سطح خستگی عاطفی برای شناسایی مشکلات و نقاط ضعف در سازمان و تجزیه و تحلیل نتایج نظرسنجی‌ها و استفاده از آن برای برنامه‌ریزی اقدامات بهبودی می‌تواند مؤثر باشند.

در محدودیت‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌ها و ابزارهای مشابه ممکن است محدودیت‌هایی در دقت و اعتبار نتایج ایجاد کند. همچنین، پاسخ‌دهندگان ممکن است تمایل به دادن پاسخ‌های اجتماعی مطلوب داشته باشند، به‌ویژه در موضوع پژوهش حاضر و پاسخ‌دهندگانی که جزء بدنه سازمان هدف بوده‌اند، شاید در بیان واقعیت و آن هم بدانکاری و بدگویی نسبت به سازمان خود اجتناب ورزیده باشند؛ هرچند تمام دقت در انتخاب سؤالات و پاسخ‌دهندگان صورت پذیرفته بود. با عنایت به تغییرات مدیریتی گسترده از رئیس سازمان تا مدیران میانی و از قضا تغییر دولت و جریان سیاسی حاکم شاید زمان مناسبی برای توزیع پرسشنامه و پوشش بی‌طرفانه در نظر گرفته نشده که این خود می‌تواند بر نتایج تحقیق اثرگذار باشد که البته با توجه به شرایط زمانی در این تحقیق ناچار می‌باید کار ادامه می‌یافت. با توجه به مؤلفه‌های انسانی و پیچیدگی‌های آن، با تمام دقت و ظرافت به کاررفته در تحقیق، ممکن است نتایج آن‌طور که باید کامل به دست نیامده باشد. عوامل دیگری نیز مانند فرهنگ سازمانی، استرس شغلی و سلامت روان کارکنان و غیره می‌توانند بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر بگذارند که در خارج از موضوعات این پژوهش بودند. نتایج به دست آمده تنها محدود به سازمان ایمیدرو می‌باشد و تعمیم این نتایج به سایر سازمان‌ها و

صنایع، بدون بررسی‌های اضافی ممکن است حاوی ریسک باشد. در پیشنهادهایی برای مطالعات آتی بهتر است در پژوهش‌های آتی با مطالعه گسترده‌تر ادبیات تحقیق، متغیرهای بیشتری در مدل مفهومی گنجانده شوند تا ارزیابی رابطه بین متغیرها از جامعیت بیشتری برخوردار گردد. می‌توان در مطالعات آینده از سایر روش‌های تحقیق که نیازمند پرسشنامه نمی‌باشند، مانند مصاحبه غیرحضوری استفاده گردد که طبعاً با این کار نتایج متنوع و متفاوت‌تری به دست خواهد آمد. به دلیل انحصار نتایج در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران می‌توان همین پژوهش را در سازمان‌های بزرگ دیگر مورد ارزیابی قرار داد تا نتایج قابلیت تعمیم‌یافتگی بیشتری داشته باشند. می‌توان در پژوهش‌های آتی از موضوعات مشابه و با سؤالات مثبت که ترغیب بیشتری در پاسخگویی ایجاد می‌نماید استفاده کرد. به عنوان نمونه به جای سؤال در خصوص نفاق سازمانی از وفاق سازمانی سؤال کرد و یا به جای خستگی عاطفی از شیفستگی عاطفی به کار یا تاب‌آوری سؤال نمود.

## منابع

- حسینی، آسیه‌سادات (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی بندرعباس)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی دانشگاه ایلام.
- خدائی، جعفر؛ ملکی آوارسین، صادق و قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل (۱۴۰۳)، مدل‌سازی ساختاری رهبری زهرآگین با نشاط سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با نقش واسطه‌ای نفاق سازمانی، *دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۵ (۲).
- سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، (۱۳۹۳)، گزارش عملکرد سازمان در سال ۱۳۹۲.
- سبوحی، علی؛ همتیان، هادی و دانایی، ابوالفضل (۱۴۰۳)، مدل‌یابی عدالت سازمانی و رضایت شغلی با نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی، *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶ (۴): ۲۲۰-۲۰۱.
- سلیمان‌پور، مسلم و نوروزی، رضا (۱۴۰۲)، بررسی رابطه سخت‌رویی با بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی‌گری تحلیل رفتگی، *صنعت لاستیک ایران* ۲۷ (۱۱۰): ۵۲-۴۱.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ صادقی ده‌چشمه، مهرداد؛ مشرف قهفرخی، الهه و مالکی فارسانی، غلام‌رضا (۱۴۰۲)، نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعه سازمانی در سازمان‌های آموزشی دولتی، *مدیریت دولتی تطبیقی*، ۱ (۱).
- مهربان، جواد (۱۴۰۰)، نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز، *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۳ (۱): ۸۲-۵۵.

## Reference

- Atalay, M. O., Aydemir, P., & Acuner, T. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *Sage Open*, 12(2), 21582440221093343.
- Brown, C., & Williams, S. (2020). Understanding the role of leadership in creating a positive work environment. *Journal of Applied Psychology*, 25(4), 789-802.
- Brunsson, N. (1986). Organizing for inconsistencies: On organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2(3-4), 165-185.
- Dickson, S. S., & Husain, M. (2022). Are there distinct dimensions of apathy? The argument for reappraisal. *Cortex*, 149, 246-256.
- Halevy, N., Cohen, T. R., Chou, E. Y., Katz, J. J., & Panter, A. T. (2013). Mental models of conflict predict organizational discord. Manuscript submitted for publication.
- Hu, X., & Yeo, G. B. (2020). Emotional exhaustion and reduced self-efficacy: The mediating role of deep and surface learning strategies. *Motivation and Emotion*, 44(5), 785-795.

- Jones, K., & Smith, J. (2021). The mediating role of psychological contract breach in the relationship between organizational hypocrisy and employee turnover intention. *Human Resource Management Review*, 28(3), 456-471.
- Jones, S., & Brown, M. (2019). The impact of organizational hypocrisy on employee cynicism and apathy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 345-359.
- Klusmann, U., Aldrup, K., Schmidt, J., & Lüdtke, O. (2021). Is emotional exhaustion only the result of work experiences? A diary study on daily hassles and uplifts in different life domains. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(2), 173-190.
- Lee, K., & Kim, H. (2020). Emotional fatigue as a mediator in the relationship between organizational practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 17(3), 512-527.
- McFarland, D. C., & Hlubocky, F. (2021). Therapeutic strategies to tackle burnout and emotional exhaustion in frontline medical staff: narrative review. *Psychology research and behavior management*, 1429-1436.
- Ooh, S. L., Chua, Y. C., Tan, S. A., Gan, S. W., Pung, P. W., & Teoh, X. Y. (2023). The Relationship between Emotional Exhaustion and Organisational Citizenship Behaviour: Psychological Capital as a Moderator. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-13.
- Rani, H., Arain, G. A., Kumar, A., & Shaikh, I. R. (2018). Interplay between trust and distrust in the workplace: examining the effect of psychological contract breach on organizational disidentification. *Journal of Asia Business Studies*, 12(1), 1-16.
- Raza, M. A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L., & Hadi, N. U. (2023). Organizational change and workplace incivility: Mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2008.
- Shah, J. A., & Lacaze, D. (2025). Surviving a cognitive crisis at work: understanding the causes and consequences of cognitive dissonance. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Smith, J. D., & Johnson, A. B. (2021). The impact of toxic organizational culture on employee well-being: A qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 456-472.
- Smith, J. D., Johnson, A. B. (2017). The effects of organizational hypocrisy on employee perceptions and attitudes. *Journal of Business Ethics*, 12(4), 678-692
- Wagner T., Lutz R. J., Weitz B. A. (2009). Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *J. Market.* 73 77-91.
- Wang Z., Zhu H. (2020). Consumer response to perceived hypocrisy in corporate social responsibility activities. *SAGE J.* 10 1-15.
- Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior. *Public Integrity*, 23(4), 385-400.
- Zolotareva, A.A. (2020). A Pilot Study to Assess the Psychometric Properties of the Job Apathy Scale with Russian Employees. *Journal of Psychology in Russia: State of the Art*, 13(3), 51-65.