



## Proposed Interpretive Structural Model of the Antecedents of Job Boredom in an Organization Affiliated with the Ministry of Energy

- Mohammad Tabban** \*  Associate Professor, Management Department,  
Faculty of Letters and Humanities, Ilam  
University, Ilam, Iran
- Seydmehdi Vayseh**  Associate Professor, Management Department,  
Faculty of Letters and Humanities, Ilam  
University, Ilam, Iran
- Hamed Ghasempour**  Ph.D in Public Administration, Management  
Department, Faculty of Management and  
Economics, Lorestan University, Khorramabad,  
Iran

### Abstract

Bureaucratic dysfunction has significantly diminished job satisfaction and organizational commitment, leading many employees to experience job boredom—a negative emotional state characterized by low arousal, disengagement, and dissatisfaction. This phenomenon, common in monotonous work environments, undermines not only work performance but also employees' personal well-being. Despite its prevalence, job boredom remains underexplored, especially

---

\* Corresponding Author: [M.taban@ilam.ac.ir](mailto:M.taban@ilam.ac.ir)

**How to Cite:** Taban, M. , Vayseh, S. and Ghasempour, H. (2025). Proposed Interpretive Structural Model of the Antecedents of Job Boredom in an Organization Affiliated with the Ministry of Energy *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (118), 87-132. doi: [10.22054/jmsd.2025.85622.4631](https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.85622.4631)

through qualitative approaches and within government-affiliated public service organizations, where job characteristics may increase boredom risk.

To fill this gap, the present mixed-methods study investigates the antecedents of job boredom in the Ilam Provincial Electricity Distribution Company under Iran's Ministry of Energy. Using Braun and Clarke's (2006) thematic analysis, 16 key informants from operational units were interviewed until theoretical saturation. Six core themes were then structured into a questionnaire and validated to develop an Interpretive Structural Model (ISM).

Results reveal a hierarchical structure of antecedents at individual, job-related, organizational, and extra-organizational levels. Mid-level factors, including social environment and human resource management, mediate higher-level antecedents, suggesting that job boredom emerges from a complex, multi-layered interplay of contextual and managerial factors.

**Keywords:** Job Boredom, Ilam Province, Electric Power Distribution, Job-Related Factors.

## 1. Introduction

Job boredom—manifested as low arousal, disengagement, and dissatisfaction—has gained increasing relevance in contemporary organizations. Traditionally associated with repetitive tasks, recent research highlights intensified control mechanisms, performance monitoring, and rapid ICT developments as additional contributors (Ohana et al., 2024). While some studies acknowledge potential positive outcomes, such as enhanced creativity (Park et al., 2019) and purposeful job search behavior (Van Tilburg & Igou, 2017), the preponderance of evidence underscores its negative effects, including decreased motivation, higher turnover, and reduced well-being.

Despite its prevalence across professions (Harju et al., 2014), job boredom remains underexplored, particularly regarding qualitative insights and contextual antecedents in public service organizations (Khan et al., 2022; Van Hoof & Van Hoof, 2014). The characteristics inherent to service roles further heighten employees' vulnerability to boredom (Velasco, 2017). To address these gaps, the present mixed-methods study investigates the multilevel antecedents of job boredom within the Ilam Provincial Electricity Distribution Company, a government-affiliated service provider under Iran's Ministry of Energy. Combining thematic analysis and interpretive structural modeling, the study seeks to elucidate the mechanisms that foster disengagement in such organizational contexts.

The findings are expected to inform organizational strategies aimed at mitigating employee dissatisfaction and disengagement, particularly in frontline operational units, thereby reducing turnover, enhancing workforce sustainability, and supporting the stability of electricity distribution amid supply-demand challenges. Accordingly, the central research question guiding this study is: What is the interpretive structural model of the job boredom phenomenon in the studied population?

## **2. Review Literature**

Job boredom can create conditions in which individuals blame themselves due to the circumstances they face (Sepehvand, Vishlaghi, & Alavi-Matin, 2023). It is defined as a transient and unpleasant emotional state characterized by intense disinterest and difficulty concentrating on ongoing activities (Kim et al., 2024). Job boredom arises from low levels of arousal and underutilization of individuals' physical or cognitive capacities (Game, 2001; Game, 2007; Kass, Vodanovich, & Callender, 2001). According to Mann and Cadman (2014), boredom is interpreted as an intention to withdraw from or show disinterest in a situation or interaction, often as a response to

insufficient work demands. Consequently, job boredom is distinguished from more person-centered work-related disorders such as job stress and job depression, which typically emerge in response to excessive work demands (Seppälä et al., 2024). In the workplace, boredom is considered a transient emotional experience that dissipates once an individual is no longer exposed to a monotonous or unstimulating task or situation. However, repeated exposure to boredom-inducing situations may result in employees continuing their work in the same disengaged mental state, and organizations often tolerate such bored employees within their workforce (Johnsen, 2016).

### **3. Methodology**

This study utilizes a mixed-methods design. The qualitative phase employed thematic analysis based on Braun and Clarke's (2006) six-step framework: (1) data familiarization, (2) initial code generation, (3) selective coding, (4) identification of sub-themes and main themes, (5) thematic quality evaluation, and (6) final reporting. Data collection involved in-depth interviews with 16 key informants from operational units. Theoretical saturation was reached after 13 interviews; however, three additional interviews were conducted to enhance credibility and capture supplementary insights. Interviews lasted 1–2 hours and were audio-recorded with consent. To ensure methodological rigor, Lincoln and Guba's (1985) trustworthiness criteria—credibility, dependability, confirmability, and transferability—were applied (Mohammadpour, 2019). In the quantitative phase, six core themes derived from the qualitative analysis were operationalized into paired constructs within a structured questionnaire. Key informants from the qualitative phase reviewed this questionnaire, facilitating the development of an Interpretive Structural Model (ISM).

#### 4. Results and Findings

The findings indicate that job boredom in the studied organization emerges from the interplay of individual, job-related, organizational contextual, and extra-organizational antecedents, which form foundational layers that drive disengagement. At intermediate levels, factors related to the organizational social environment and human resource management (HRM) act as enablers for higher-level antecedents. Driving power and dependency analysis revealed that individual antecedents, intra-organizational job-related and contextual factors, and HRM practices possess high driving power and low dependency, positioning them as primary drivers of job boredom. In contrast, antecedents associated with the organizational social environment and extra-organizational factors display higher dependency and lower driving power, indicating susceptibility to influence by other factors. MICMAC analysis categorized antecedents into four clusters: Linkage cluster: Individual, job-related, organizational context, and social environment antecedents, showing mutual influence with both high driving and dependency.

Independent cluster: HRM antecedents with strong driving power and minimal dependency, highlighting their dominant role. Dependent cluster: Extra-organizational antecedents with high dependency and limited influence on others. Key antecedents at different levels include:

Individual factors: Resistance to innovation and dissatisfaction with career progression, consistent with psychological barriers to engagement (Oreg, 2003; Martin et al., 2006; Harju et al., 2017). Job-related factors: Task nature, job characteristics, job transitions, and physical work environment as contributors to boredom (Loukidou et al., 2009). Organizational context factors: Bureaucracy, rigid regulations, authoritarian management, departmental silos, and resource constraints, intensifying boredom, while supportive management mitigates it (Loukidou et al., 2009; Scott & Fischer,

2023; Van Wyck et al., 2016; Martin et al., 2023; Schaufeli, 2013). Social environment factors: Psychological insecurity and low organizational cohesion, highlighting the importance of workplace relationships (Bahadurzade et al., 2024; Lim et al., 2025; Jolly et al., 2022). HRM factors: Ineffective appointment, selection, compensation, and performance management systems as structural enablers of disengagement (Arasli et al., 2006; Bute, 2011; Oyadiran et al., 2023). Overall, the study demonstrates that individual, organizational, and extra-organizational factors interact to shape job boredom, with HRM practices and intra-organizational job/contextual elements serving as the most influential drivers, while social and external factors are more dependent on these primary drivers.



## ارائه الگوی ساختاری تفسیری از پیشنندهای بی حوصلگی شغلی در یک سازمان وابسته به وزارت نیرو

محمد تابان *	دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران
صدیمهدی ویسه	دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران
حامد قاسم پور	دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

### چکیده

بی حوصلگی شغلی ترکیبی از احساس بی‌معنایی و روزمرگی زیست اداری است که در چارچوب آن کارمند نه تنها نایی برای تأمل و خیزش نوآورانه ندارد، حتی رمق خویش را برای انجام وظایف معمول شغلی نیز از دست می‌دهد. این که کارمند به چه علت گرفتار پدیده بی‌حوصلگی شغلی می‌شود، سؤال محوری پژوهش حاضر است. این پژوهش بر پایه روش آمیخته به دنبال مدل‌سازی ساختاری تفسیری از پیشنندهای بی‌حوصلگی شغلی در میان کارکنان واحدهای عملیاتی (صفی) شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش تعداد ۱۶ نفر از مطلعین کلیدی به روش هدفمند می‌باشند که برای مصاحبه عمیق دعوت شدند. بعد از اطمینان از قابلیت اعتماد به داده‌ها، به منظور مدل‌سازی، پرسشنامه زوجی میان مشارکت‌کنندگان در مرحله پیشین توزیع شد. نتایج نشان داد مدل ساختاری تفسیری پیشنندهای بی‌حوصلگی شغلی به تشکیل ۳ سطح با ۶ عامل منجر شده است. در سطح اول پیشنندهای فردی، پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با شغل، درون سازمانی مرتبط با بافتار سازمانی و پیشنندهای برون سازمانی شناسایی شدند. در سطح دوم، پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با محیط اجتماعی سازمان و سطح سوم پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی هویدا شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که گستره پیشنندهای بی‌حوصلگی شغلی از مرز سطح فردی فراتر رفته و دامنه آن تا بیرون سازمان نیز کشیده شده است. کلیدواژه‌ها: بی‌حوصلگی شغلی، توزیع برق، استان ایلام، پیشنندهای مرتبط با شغل.

## مقدمه

سایه کژکار کردهای بوروکراسی چنان سازمانها را فراگرفته است که رضایت شغلی و علاقه به سازمان به کمترین حد و اهمیت خود رسیده است (اشتیاقی و همکاران، ۱۴۰۱). در چنین اوضاعی تعداد قابل توجهی از کارمندان با آمیخته‌ای از احساس بی‌معنایی و بی‌حوصلگی در محل کار تنها حضور فیزیکی دارند (Goldberg et al, 2016). این پدیده در یک‌سوی پیوستار در لبه تاریک رفتار سازمانی حقیقتی است که بر روح و روان افراد و تبع آن سازمانها حاکم گشته است (Li, Kaltiainen & Hakanen, 2024)؛ به گونه‌ای که برخی از نابودی سازمانها سخن به میان آورده‌اند (Miao, Yang & Xie, 2025) و به عنوان نشانه، رشد شتابان ترک شغل و تمایل به بازنشستگی پیش از موعد در طی سی سال گذشته را به بی‌حوصلگی در شغل نسبت می‌دهند (Harju, Hakanen, 2016). بی‌حوصلگی شغلی، حالتی از انفعال عمیق ناخوشایند و عدم علاقه و تمرکز ناچیز همانند برانگیختگی کم و ناخشنودی در محل کار است (Krejцова et al, 2025)؛ که موقعیت و وضعیت کاری تحریک کننده آن به‌شمار می‌رود (Schaufeli & Salanova, 2014) و از این ظرفیت برخوردار است که کارکنان را با احساس روزمرگی شغلی و بی‌معنایی مطلق مواجه سازد (Van Hooff & Van Hooff, 2016) و علاوه بر زندگی کاری، زندگی شخصی آنها را نیز متأثر می‌سازد (Mishra, 2025). مطالعات نشان می‌دهد یک سوم از شاغلان بریتانیایی (Development Dimensions International, 2004)، که ۵۰ درصد از آنها در بخش خدمات مالی کار می‌کنند (Loukidou, Clarke & Daniels, 2009) و ۵۲ درصد در ایالات متحده با بی‌حوصلگی دست‌وپنجه نرم می‌کنند (Kamila & Mufai, 2023). اگرچه در نگاه نخست پیشایندهای بی‌حوصلگی را در انجام مداوم کارهای تکراری می‌دانیم ولی طبق مطالعات، امروزه استفاده روزافزون از مکانیزم‌های کنترل، نظارت بر وظایف و رشد سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بی‌حوصلگی اثر گذاشته است (Ohana et al, 2024). با وجود پیدایی آثار ناگوار از بی‌حوصلگی شغلی ولی برخی از محققان، آن را سکه‌ای دو رو می‌دانند که روی دیگر آن ممکن است پسایندهای مثبتی مانند خلاقیت (Park et al, 2019)، و رفتار اجتماعی مانند جستجوی افراد جهت پیدا کردن شغل‌های با معنا (Van

(Tilburg & Igou, 2017) باشد. با این وجود تحقیق حاضر بر روی منفی بی‌حوصلگی شغلی تمرکز دارد و به دنبال واکاوی آن است. پژوهشگران معتقدند به رغم گستردگی این پدیده در صنایع و حرفه‌های مختلف (Harju, Hakanen & Schaufeli, 2016)؛ یک موضوع تحقیقاتی نادیده گرفته شده است (Khan et al, 2022). از این رو، موضوعی که در این میان بیشتر جلب توجه می‌کند، فقدان فهم به تجارب افراد از رهگذر روش‌های کیفی (Van Hoof & Van Hoof, 2014) و مغفول ماندن چیستی، پیشایندها، زمینه‌ها و پسایندهای آن در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات عمومی وابسته به دولت است. این در حالی است که ویژگی‌های خاص مشاغل خدماتی مستعد پیدایی بی‌حوصلگی شغلی برای افراد است (Velasco, 2017). بدین منظور برای کاهش خلأ پژوهشی در زمینه مطالعه پیشایندهای بی‌حوصلگی شغلی در سازمان‌های خدمات‌رسان، این مطالعه با هدف شناسایی پیشایندهای ظهور بی‌حوصلگی شغلی در یک سازمان خدماتی وابسته به وزارت نیرو- شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام- انجام شد. در انتخاب این بافتار، چند دلیل وجود داشت: اولاً مطابق نتایج دو طرح پژوهشی «شناسایی عوامل استرس‌زای شغلی در شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام» (۱۳۹۹) و «ارائه الگوی ارتقای انگیزش کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام» (۱۴۰۳) نشانه‌های آشکاری دال بر استرس شغلی با توجه به بافت کارگاهی و خدماتی شرکت توزیع برق وجود دارد (شیری، ۱۴۰۳) و همچنین، سؤرفتهایی نظیر کم‌کاری، بی‌علاقگی به کار، بی‌تفاوتی نسبت به سازمانی، غیبت و... در بین کارکنان شرکت مشاهده می‌شود (صارم و همکاران، ۱۴۰۳) اگر چه در نگاه نخست تلاش‌ها برای شناخت مؤلفه‌ها، حکایت از دغدغه مدیران این شرکت است، ولی در عمل اقدامی در جهت بهبود وضعیت مشاهده نمی‌شود و ساری و جاری بودن هر یک از آنها اسباب ظهور دیگر پدیده‌های موجود در لبه تاریک رفتار سازمانی را فراهم ساخته است. ثانیاً مطابق گزارش موجود در معاونت منابع انسانی شرکت، تعداد بالایی از درخواست‌های جابه‌جایی و تغییر پست‌های سازمانی در درون شرکت متعلق به واحدهای عملیاتی است و حتی برخی با ارائه مستندات پزشکی دال بر آسیب‌دیدگی و ناتوانی در انجام وظایف شغلی سعی در خروج از واحدهای عملیاتی را دارند. حتی مشاهده شده است برخی از پرسنل در سطوح مدیریتی نیز بخاطر مخالفت با جابجایی آنها با استفاده از قانون کارهای سخت و

زیان‌آور (ماده ۷۶ قانون تأمین اجتماعی) با ۲۰ سال سابقه خدمت قابل قبول از شرکت خارج شده‌اند. نکته جالب‌تر و قابل تأمل آن است که بسیاری از کارکنان از پذیرش مسئولیت‌هایی نظیر مدیریت برق شهرستان‌ها و بخش‌ها را بخاطر آنچه بی‌حوصلگی ناشی از چالش‌ها و سختی‌های کار در این مسئولیت عنوان کرده‌اند، سرباز می‌زنند و اشتیاقی برای آن ندارند و ادامه خدمت در سطح کارشناسی را به حضور در پست‌های مذکور ترجیح می‌دهند. این موضوع به چالشی برای مدیران کلان شرکت تبدیل شده است و از این رو درصدد برآمده‌اند تا با تجویزهایی کوتاه‌مدت به نوعی به مسکن درمانی بپردازند و با وجود محدودیت‌های قانونی در جبران خدمات با اختصاص برخی از مشوق‌های مالی نظیر اضافه کار دوم تا حدودی این وضعیت را تلطیف نمایند.

با توجه به مطالب مطروحه و برای جمع‌بندی این بخش می‌توان گفت اگر سیاست‌گذاران شرکت توانیر به طور اعم و شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام به طور اخص در مقابل احساس نارضایتی و نشانه‌های بی‌انگیزی به ویژه در واحدهای عملیاتی به مثابه نوک پیکان توزیع انرژی برق چاره‌ای نیندیشند، تبعات آن در سطوح کلان و گسترده اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دیده می‌شود. همچنین، اگر نرخ بالای خروج داوطلبانه و عدم تمایل به بالاروی از سلسله‌مراتب سازمانی در واحدهای عملیاتی را مورد توجه قرار ندهند بایستی برای هزینه‌کرد در حوزه‌های استخدام، آموزش و جانشین‌پروری آماده باشند. به طور کلی، این نشانه‌ها، از پدیده‌ای تاریک در جهت‌دهی به رفتار پرسنل توزیع انرژی برق حکایت دارد و اگر هشدارها جدی گرفته نشوند و برنامه‌ای نوین برای شکوفایی در محیط کار ترتیب داده نشود، به تدریج حیات صنعت برق که در حال حاضر با ناترازی در تأمین انرژی برق مواجه است، با خطر جدی مواجه خواهد شد. بنابراین، سؤال محوری پژوهش حاضر این گونه طرح می‌شود: مدل ساختاری تفسیری پدیده بی‌حوصلگی شغلی در جامعه مورد مطالعه چگونه است؟

## مبانی نظری

### مفهوم‌پردازی پدیده بی‌حوصلگی شغلی

در اوایل قرن نوزدهم، با وقوع انقلاب صنعتی، (Nietzsche (1878 هشدار داد که

فرهنگ ماشینی به تدریج منجر به بی‌حوصلگی کارگران می‌شود و انسان به بازیگوشی<sup>۱</sup> روی می‌آورد (Cumplings, Gao & Thornburg, 2016). شاید در نگاه نخست هشدار نیچه را کسی جدی نمی‌گرفت اما امروز از بی‌حوصلگی شغلی به عنوان یکی از رایج‌ترین حالت‌های عاطفی در محیط کار با پیامدهای متعدد یاد می‌کنند (Kim et al, 2024). به عنوان مصداق، نتایج نظرسنجی شرکت تحقیقات آن‌پُل<sup>۲</sup> در سال ۲۰۲۳ نشان داد که از میان ۲۰۰۰ کارگر آمریکایی، تقریباً نیمی از آنها حداقل سه روز در هفته کاری بی‌حوصله می‌شوند. در ادبیات روان‌شناختی، بی‌حوصلگی به عنوان یک احساس عملکردی معرفی شده است (Elpidorou, 2014)؛ که افراد را به دنبال اهداف جدیدی برمی‌انگیزد که در صورت جذب افراد در تمام طول روز کاری، زمان بهینه برای سازمان از دست می‌رود (Bench & Lench, 2013). بی‌حوصلگی شغلی، می‌تواند زمینه‌ساز وضعیتی باشد که فرد خود را به دلیل شرایط ایجاد شده، سرزنش نماید (سپهوند، ویشلکی و علوی‌متین، ۱۴۰۲). بی‌حوصلگی شغلی به عنوان یک حالت عاطفی ناخوشایند و گذرا تعریف می‌شود که در آن فرد نسبت به فعالیت‌های جاری خویش احساس عدم علاقه شدید و دچار مشکل در تمرکز می‌شود (Kim et al, 2024). بی‌حوصلگی شغلی، حالتی عاطفی است که از سطوح پایین تحریک‌پذیری و عدم به کارگیری توانایی بدنی یا شناختی افراد نشأت می‌گیرد (Kass, Vodanovich & Game, 2007; Mann & Cadman, 2014). Callender به اعتقاد Mann & Cadman (2014) بی‌حوصلگی به عنوان قصد کناره‌گیری از یک موقعیت/تعامل و یا عدم علاقه به آن تعبیر می‌شود. زیرا بی‌حوصلگی معمولاً به عنوان پاسخی به تقاضاهای ناکافی در کار<sup>۳</sup> تعبیر می‌شود. به همین سبب، بی‌حوصلگی شغلی از حالت‌های فردمحورتر بیماری‌های منبعث از شغل نظیر استرس شغلی و افسردگی شغلی که در پاسخ به تقاضاهای بیش از حد شغلی ظهور می‌کنند، متمایز می‌گردد (Seppälä et al, 2024). بی‌حوصلگی در محل کار احساسی گذرا تعریف می‌شود که پس از اینکه فرد دیگر در معرض فعالیت یا موقعیت خسته‌کننده قرار نگیرد، از بین می‌رود. با این وجود، اگر فرد به طور متوالی با موقعیت‌ها ایجادکننده روبرو شود،

1 . Play

2 . OnePoll

3 . insufficient demands at work

می‌تواند با همان وضعیت روحی و روانی به کار خود ادامه دهد و سازمان نیز کارمندی بی‌حوصله را در بدنه خویش تحمل می‌کند (Johnsen, 2016).

### علل و پیامدهای بی‌حوصلگی شغلی

این پدیده و رفتارهای منتج از آن، مختص یک سازمان غیرمولد، ناسالم و پرهزینه توصیف می‌شود (Harju, Hakanen, Schaufeli, 2016; Schaufeli, Salanova, 2014). بی‌حوصلگی در محل کار، پاسخی به کمبود تقاضاهای شغلی<sup>۱</sup> (نظیر حجم کار و مسئولیت) و منابع شغلی<sup>۲</sup> (هم‌چون استقلال و تنوع مهارت) است. زیرا کاری که فاقد چنین ویژگی‌هایی باشد، انگیزه و تشویق لازم را برای کارمند ایجاد نمی‌کند (Toscanelli et al, 2022). علاوه بر این، طبق مطالعات بی‌حوصلگی شغلی ممکن است پاسخی به کمبود معنا در فعالیت باشد (Westgate & Wilson, 2018). برخی بی‌حوصلگی شغلی را نشأت گرفته از کار یکنواخت و تکراری (Loukidou et al, 2009) با فشار زمانی، حجم کار در نوبت‌های کاری یا زمانی که سفر طولانی مدت بخشی از یک شغل است، می‌دانند (Driskell, Salas & Driskell, 2018). اما امروزه، مشاغل متعددی در صنایع و حرفه‌های مختلف با این بیماری رو به رشد درگیر هستند. گروهی از مشاغل مانند راننده کامیون، فضانوردان (Hancock & Krueger, 2010)؛ سربازان (Maeland & Brunstad, 2009) و زندان‌بانان که به واسطه ماهیت وظایف با جامعه بیگانه شده‌اند را با احساس تنهایی مواجه می‌کند. آنها در واحدهای هم‌چون قفس نظیر زندان، فضاپیما، کابین کامیون، پایگاه نظامی در یک کشور خارجی محبوس‌اند. دسته دیگر، مشاغل با ریسک بالا مانند افسران گشت مرزی، مأموران اطلاعات عملیاتی (Hancock & Krueger, 2010)؛ نگهبانان، متخصصان امنیتی، افسران پلیس (Anderson, 2015; Phillips, 2016)؛ آتش‌نشانان (Watt, 2002)؛ و خلبانان هواپیما هستند. محتوای این مشاغل به گونه‌ای سامان یافته است که در یک بازه زمانی طولانی، حجم کاری پایینی دارند و تنها در برخی از لحظات آن‌هم به صورت کوتاه مدت، مهارت‌های بالا مورد نیازشان می‌شود.

---

1 . job Demands  
2 . job resources

گروهی دیگر از مشاغل شامل متخصصان خبره با مسئولیت‌های سنگین کاری هستند. مانند مهندسان قطار، متخصصان بیهوشی (Weinger, 1999)؛ جراحان (Csikszentmihalyi, 2000)؛ درمان‌گران (Gamsby, 2012) و وکلا (Harper, 1987) که علی‌رغم تخصص بالای خود اغلب مجبور به رسیدگی به پرونده‌های چالش برانگیزی هستند که بسیار نازل‌تر از سطح مهارت آنهاست. همچنین، بی‌حوصلگی در میان افراد خلاق مانند نوازندگان ارکستر که شغل واقعی آنها با تحصیلاتشان ناسازگار است (Parasuraman & Purohit, 2000) مشاهده می‌شود. تجربه بی‌حوصلگی شغلی در مشاغل مختلف نشان می‌دهد تنها کمیت و حجم کار پیش‌بینی‌کننده آن نیست، بلکه کیفیت کار است که آن را پیش‌بینی می‌کند (Harjo, Hootegeem & Witte, 2023). به‌طوری‌که امروز بی‌حوصلگی شغلی دیگر منحصر به کارهای تکراری و در اصطلاح یقه آبی نیست. بلکه، تجربه بی‌حوصلگی حتی ممکن است در میان یقه سفیدها و کارمندان با تحصیلات عالی نیز دیده شود (Noury et al, 2022). یک کارمند بی‌حوصله، بی‌توجه است، مرتکب اشتباه می‌شود و می‌تواند باعث بروز حوادثی شود (Cummings, Gao & Thornburg, 2016)؛ که به وجهه سازمان خدشه وارد کند (Bruursema, Kessler & Spector, 2016)؛ و تجربه‌ای تلخ را برای خویش رقم بزند (Toscanelli et al, 2022). بی‌حوصلگی شغلی با افزایش رفتارهای کاری غیرمولد (Kim et al, 2024)؛ تمایل به ترک خدمت (Harju, Hakanen & Schaufeli, 2016)؛ بی‌تفاوتی سازمانی (Van der Heijden, Schepers & Nijssen, 2011) تعهد سازمانی پایین (Reijseger et al, 2013) و نارضایتی شغلی (Kass et al, 2001) پدیده‌ای قابل اعتنا جهت کاوش در سپهر مطالعات مدیریت رفتار سازمانی است. همچنین، این پدیده در بُعد فردی با علائم افسردگی (Wiesner, Windle & Freeman, 2005)؛ اضطراب (Game, 2007)؛ سلامت روانی پایین (Li, Kaltainen, Hakanen, 2023)؛ کسالت عمومی (Guglielmi et al, 2013) نیز مرتبط است.

### پیشینه تجربی پژوهش

در باب پیشینه تجربی پژوهش، جستجو در بانک‌های اطلاعات علمی داخلی نشان می‌دهد پژوهشگران داخلی در علوم روان‌شناسی و تربیتی، تمرکز خویش را بر مفهوم «بی‌حوصلگی» با تأمل بر قشر دانشجوی و دانش‌آموز گذاشته‌اند. با این وجود، بررسی محققان روی کلیدواژه بی‌حوصلگی شغلی و هم‌خانواده‌های مرتبط با آن نظیر ملال شغلی و کسالت شغلی باعث شد چند پژوهش محدود شناسایی شوند. سپهوند، ویشلقی و علوی متین (۱۴۰۲) در مقاله «فراشایستگی ادراک‌شده و پیامدهای آن: نقش میانجی‌گری کسالت شغلی، بیگانگی شغلی و خستگی عاطفی» به این نتیجه رسیدند که ادراک کارکنان از فرا‌شایستگی خود، به طور مستقیم و با میانجی‌گری کسالت شغلی، بیگانگی شغلی و خستگی عاطفی، رفتارهای کاری غیرمولد را در پی دارد. آبرون (۱۴۰۲) در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد خود با عنوان «تعیین نقش واسطه‌ای بی‌حوصلگی و رضایت شغلی در ارتباط بین ارزش‌های شخصی با فرسودگی شغلی معلمان شهر دیشموک» به این نتیجه رسیدند بین بی‌حوصلگی شغلی و فرسودگی شغلی معلمان رابطه معناداری برقرار است. همچنین بی‌حوصلگی شغلی، بین ارزش‌های شخصی و فرسودگی شغلی معلمان نقش میانجی ایفا می‌کند.

مرادی، جمیلیان و نوکنی (۱۴۰۳) در مقاله «نقش واسطه‌ای ملال شغلی در رابطه طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با بهزیستی روان‌شناختی در محیط کار» به این نتیجه که طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه بر بهزیستی روان‌شناختی اثر منفی و معنادار و طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه بر ملال شغلی اثر مثبت و معنادار دارد، رسیدند. همچنین، اثر طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه به واسطه ملال شغلی بر بهزیستی روان‌شناختی مثبت و معنادار بود.

عبدلی و زارعی (۱۴۰۳) در مقاله «نقش واسطه‌ای ذهن‌آگاهی در رابطه بین بی‌حوصلگی شغلی با رضایت شغلی و نیت ترک شغل» به این نتیجه رسیدند که بی‌حوصلگی شغلی به طور مستقیم بر رضایت شغلی و نیت ترک شغل اثر مستقیم دارد. همچنین، ذهن‌آگاهی در رابطه بین بی‌حوصلگی شغلی، رضایت شغلی و نیت ترک شغل، نقش میانجی بر عهده دارد. نکته شایان توجه آن است که هیچ کدام مطالعه‌ای جامع و درخور با نگاه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی نبوده‌اند. با این وجود، این موضوع در

خارج از کشور بسیار مورد عنایت قرار گرفته است و پژوهش‌های متعددی از زوایای گوناگون این موضوع را مورد کنکاش قرار داده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

Harju & Hakanen (2016) در مقاله «بی‌حوصلگی شغلی در کارهای دفتری» به این نتیجه رسیده بودند که تکراری بودن وظایف و کمبود چالش‌های شغلی، از عوامل پیدایی بی‌حوصلگی شغلی در این دسته مشاغل است.

Harju, Hakanen & Schaufeli (2016) در مقاله «توان بازآفرینی شغلی در کاهش بی‌حوصلگی شغلی و افزایش اشتیاق کاری» به این نتیجه رسیده‌اند اشتیاق شغلی اسباب بازآفرینی شغلی در آینده را فراهم می‌سازد و این اشتیاق منجر به افزایش شوق به جستجو برای چالش‌های بیشتر در کار می‌شود و از شدت بی‌حوصلگی شغلی می‌کاهد. Velasco (2017) در مقاله «فهم بی‌حوصلگی شغلی در میان کارکنان بخش خدمات؛ بینش‌های کیفی و پیامدهای آن برای کارکنان» به این نتیجه رسیده‌اند که ماهیت وظایف تکراری، یکنواخت و همیشگی بخش خدماتی منجر به بروز بی‌حوصلگی شغلی می‌شود. در حقیقت این پژوهش ادعان دارد که بی‌حوصلگی در مشاغل خدماتی از ظرفیت بالاتری برای پیدایی برخوردار است.

Harju, Seppälä & Hakanen (2023) در پژوهشی با عنوان «بی‌حوصله و خسته؟ اثرات متقابل استرس‌های شغلی، بی‌حوصلگی و فرسودگی شغلی» به این نتیجه رسیده‌اند ساختار بوروکراتیک منجر به بی‌حوصلگی شغلی می‌شود و بین بی‌حوصلگی و فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. در بررسی پیشینه تجربی پژوهش چند نکته قابل تأمل است: (۱) در هیچ کدام از پژوهش‌های داخلی از طریق روش پژوهش کیفی و استراتژی‌ها مرتبط با آن، به بررسی ابعاد، علل و پیامدهای بی‌حوصلگی شغلی در سازمان‌ها پرداخته نشده است. افزون بر این، با وجود مصادیق متنوع از وجود بی‌حوصلگی شغلی در میان کارکنان سازمان‌ها، پژوهش‌های بسیار اندکی توسط محققین حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی به نگارش درآمده است. بنابراین، پژوهش حاضر اولین مطالعه با هدف اکتشاف مؤلفه‌های ایجادکننده بی‌حوصلگی شغلی در یک سازمان وابسته به دولت توسط تیمی از دانش‌آموختگان رشته مدیریت منابع انسانی است. (۲) به نظر می‌رسد پژوهش‌های صورت گرفته در خارج کشور با نوعی تک بُعدی‌نگری مواجه‌اند به طوری که ظهور

بی‌حوصلگی شغلی را تنها در ماهیت و محتوای شغل و ساختار بوروکراتیک یافته‌اند. این در حالی است که این پژوهش، با نگاهی چندوجهی به علل ظهور بی‌حوصلگی شغلی پرداخته است. (۳) اگرچه پژوهش‌هایی با هدف فهم بی‌حوصلگی شغلی در مشاغل خدماتی در خارج از کشور انجام گرفته است اما هیچ کدام از آنها در بستر صنایع استراتژیک نظیر برق با شرایط و ویژگی‌های خاص که آن را از سایر صنایع متمایز می‌کند، نبوده‌اند. بنابراین، این مطالعه، در یکی از شرکت‌های توزیع برق به مثابه ضلع سوم تأمین برق پایدار برای شهروندان به انجام رسیده است.

## روش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش آمیخته تعریف می‌شود. در همین راستا، در مرحله کیفی، از استراتژی تحلیل مضمونی<sup>۱</sup> استفاده شده است. از میان سنخ‌های متنوع تحلیل مضمونی از چارچوب نظام مند ۶ مرحله‌ای (Braun & Clarke (2006) استفاده شده است. این چارچوب شامل: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. کدگذاری گزینشی؛ ۴. شناخت مضامین فرعی و اصلی؛ ۵. ارزیابی کیفیت و ارائه گزارش نهایی، می‌شود. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه عمیق است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، تعداد ۱۶ نفر از مطلعین کلیدی در واحدهای عملیاتی (با پست‌های سازمانی سیمبان، راننده خودروی سنگین، سراسکپ اتفاقات، رئیس اداره تعمیرات و اتفاقات، رئیس اداره بهره‌برداری، اپراتور مشترکین، مأمورین قطع و وصل، اپراتور دیسپاچینگ، تکنسین بهره‌برداری، کارشناس بهره‌برداری، کارشناس تعمیرات شبکه، کارشناس خط گرم) شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام بودند که به روش قضاوتی هدفمند در آغاز فرآیند و در ادامه با روش گلوله برفی، جهت شرکت در جلسه مصاحبه از آنها دعوت به عمل آمد. محققین در ابتدا به ترتیب و به طور هدفمند به سراغ سه نفر با پست سازمانی مدیر دفتر نظارت بر بهره‌برداری، رئیس اداره اتفاقات ناحیه ۱ و سراسکپ اتفاقات شهرستان ایلام هر یک با سابقه ۲۹ سال خدمت در بخش‌های مختلف واحدهای عملیاتی رفتند که هر سه نفر با پست سازمانی سیمبان بهره‌برداری وارد شرکت

---

1 . Thematic analysis

توزیع شده و به تدریج و سلسله‌مراتبی تا سطح مدیریتی ارتقا پیدا کرده بودند به همین دلیل اشراف کاملی به وضعیت و شرایط کاری در این واحدها داشتند. بعد از انجام مصاحبه، به دلیل وسواس محققین نسبت به دریافت داده‌های غنی، برای انتخاب مصاحبه‌شونده بعدی از آنها سؤال شد و آنها نیز نفر بعدی را به تیم تحقیق معرفی کردند و این روند تا مصاحبه ۱۶ ادامه پیدا کرد. با این وجود، به‌طور کلی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان سه شاخص مدنظر محققان بود:

- ۱) سابقه خدمت بالای ۱۵ سال مرتبط با صنعت برق داشته باشند؛
  - ۲) کل دوران خدمت خویش را در واحدهای عملیاتی شرکت سپری کرده باشند؛
  - ۳) سابقه خدمت در حداقل ۲ شهرستان مختلف استان را در کارنامه داشته باشند (به دلیل شرایط متفاوت آب و هوایی و گستردگی شبکه در شمال و جنوب استان ایلام).
- قاعده استاندارد برای پایان فرآیند مصاحبه‌ها، اشباع نظری<sup>۱</sup> بود که در مصاحبه ۱۱۳ام این امر حاصل شد اما تیم تحقیق بخاطر افزایش اعتبار و همچنین از قلم نیفتادن نکات کلیدی تکمیلی، تعداد ۳ مصاحبه دیگر نیز ترتیب دادند. زمان تقریبی هر کدام مصاحبه‌ها به طور میانگین، ۱ تا ۲ ساعت به طول می‌انجامید و با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده، مصاحبه‌ها به طور کامل ضبط می‌شد<sup>۲</sup>. بعد از اتمام هر مصاحبه، متن کامل در نرم‌افزار Word به طور کامل ترانویسی شد و با بهره‌مندی از گام‌های شش‌گانه استاندارد (2006) Braun & Clarke تحلیل بخش کیفی آغاز شد. به منظور اعتبارسنجی این بخش از شاخص «قابلیت اعتماد» مبتنی بر چهار شاخص (Lincoln & Guba (1985) که به‌طور جداگانه ولی مرتبط به هم عمل می‌کنند شامل باورپذیری<sup>۳</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۴</sup>، تأییدپذیری<sup>۵</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۶</sup> استفاده شد (محمدپور، ۱۳۹۸). در ادامه، با ورود به مرحله کمی، شش

---

1 . Theoretical saturation

۲ . محققین جهت مصاحبه با ۴ نفر از سیمانان و ۲ نفر راننده سنگین به محل کار عملیاتی آنها مراجعه کرد تا از نزدیک نحوه کار را دیده و یادداشت‌های نظری خود را تکمیل نماید. افزون بر این، تعداد ۹ نفر از مصاحبه‌شوندگان اجازه ضبط مصاحبه را ندادند.

3 . Credibility  
4 . Dependability  
5 . Confirmability  
6 . Transferability

مؤلفه اصلی به صورت زوجی در قالب پرسشنامه برای اظهار نظر مطلعین کلیدی مرحله پیشین تنظیم شد تا مدل ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> پژوهش به دست آید. دلیل استفاده از این روش این است که در روش‌های عملیات نرم، ذی‌نفعان (کارکنان، مدیران، شرکاء، مشتریان و به طور کلی انسان‌ها) جزئی جدایی‌ناپذیر از مسئله هستند و هدف پژوهش حل مسئله است (شریعت‌نژاد، مشداوی و موسوی‌زاده، ۱۴۰۳). بنابراین، از آنجا که هدف این پژوهش شناسایی پیشایندهای بی‌حوصلگی شغلی و ارائه راهکارهایی به منظور حل و یا کاهش این پدیده است، از روش مذکور استفاده شده است. این رویکرد شامل ۶ مرحله ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲</sup>، ماتریس دسترسی اولیه<sup>۳</sup>، ماتریس دسترسی نهایی<sup>۴</sup>، سطح‌بندی مؤلفه‌ها، ترسیم مدل ساختاری - تفسیری و تجزیه و تحلیل میک‌مک<sup>۵</sup> می‌شود (شریعت‌نژاد، ۱۴۰۱).

#### یافته‌ها

همانطور که بیان شد در بخش کیفی از استراتژی تحلیل مضمونی چارچوب شش مرحله‌ای (Braun & Clarke (2006) استفاده شده است. در مرحله اول (آشنایی با داده‌ها) محقق به طور فعال به مطالعه و مرور مکرر داده‌ها می‌پردازد تا به طور عمیق ضمن شناخت داده‌ها با ایده‌ها و الگوهای مستتر در آنها در قالب نکات کلیدی آشنا شود تا برای مرحله کدگذاری آماده شود. در مرحله دوم، محقق با مطالعه نکات کلیدی (عبارات نمونه) کدهای اولیه را از دل آنها استخراج می‌کند. این مرحله تنها به کدگذاری ختم نمی‌شود؛ بلکه رجوع دوباره به کدها و اضافه و حذف آنها را نیز شامل می‌شود. در مجموع در این مرحله تعداد ۱۵۳ کد اولیه شناسایی شد. در ذیل نمونه کدگذاری گزارش شده است. در مرحله سوم (کدگذاری گزینشی)، کدهای اولیه شناخته شده به صورت گزینشی مورد بررسی قرار می‌گیرند. کدهای تکراری از نظر معنی، غیرمرتبط، ناقص و حتی کلی نیز ترکیب و یا از فرآیند حذف می‌شوند. در نهایت، تعداد ۱۰۲ کد اولیه مجزا به دست آمد.

- 
- 1 . Interpretive structural modeling
  - 2 . Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)
  - 3 . Reachability Matrix (RM)
  - 4 . Final reachability matrix (FRM)
  - 5 . MICMAC

جدول ۱. نمونه عبارات کلیدی و کدها

کدهای اولیه	عبارات کلیدی	ردیف
مخالفت با ارتقای شغلی	«سالهاست در همین پست رئیس اداره هستم و وقتی هم پست بالاسری خالی شده اقدام کردم با من مخالفت کردن [به ویژه مدیر برق شهرستان از ترس جای خودش]؛ کسی دیگه‌ای که سابقش همیشه از من کمتر بوده گذاشتن... [هر چی پخته‌تر و بله‌قربان‌گوتر باشی راحت‌تر هضم می‌کنن].»	۱
ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی	«شرکت خیلی ساختار سفت و سختی داره چون به اینکه می‌گن وابسته (غیردولتی) به دولت اما همهٔ امور مال دولت سازمان دولتی هم در مقابل کار جدید مقاومت داره...»	۲
فقدان حمایت ریالی و غیرریالی مدیران از طرح‌ها	«اوایل مثل فرفره بودم [مثل قرقی]، همش دنبال کار جدید... [افسوس‌خوردن] اما اینقد کارها را طول دادن و اینقد همکاری نمی‌کردن و پول ندادن الان دیگه اصلا دنبال کار جدید نمیرم فقط می‌خام سر ساعت پیام و برم... چون ارزشش رو نداره...» م ۴	۳
وظایف تکراری و یکنواختی	«من نزدیک ۱۸ سال است که اپراتور مشترکین هستیم و تکرار این کار برام خیلی خسته کننده شده از نظر روحی و روانی دیگه دچار نوعی بی‌تفاوتی شدم همش به جا هستم...» م ۲	۴

در مرحله چهارم (تعریف مضامین فرعی و اصلی) کدهای اولیه‌ای که از نظر مفهومی با یکدیگر ارتباط دارند، در دسته‌های معناداری تحت عنوان مضمون فرعی تعریف می‌شوند. بعد از اتمام دسته‌بندی‌ها، پالایش آنها آغاز می‌شود. طی این گام، مشخص شد که برخی از مضمون‌های پیشنهاد شده، واقعا مضمون نیستند و یا برخی از مضمون‌ها با یکدیگر همپوشانی داشتند که از روند تحلیل حذف شدند. در ادامه نیز، مضامین فرعی از بُعد مفهومی با یکدیگر ارتباط داشتند در قامت مضمون‌های گسترده‌تر، تحت عنوان مضامین فرعی دسته‌بندی شدند. در نهایت تعداد ۲۱ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی کشف شد.

جدول ۲. کدگذاری اولیه، مضامین فرعی و اصلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
پیشایندهای فردی	مانع‌تراشی در مقابل نوگرایی‌ها	برنامه‌های به سرانجام نرسیده/فقدان حمایت ریالی و غیرریالی مدیران از طرح‌ها/تعطل عاملان و عدم همکاری بین‌واحدی/

ادامه جدول ۲. کدگذاری اولیه، مضامین فرعی و اصلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
پیشایندهای فردی	تلخکامی‌های مسیر شغلی	تجربه تبعیت/ تجربه تخریب شخصیت/ تجربه مواجهه با کمیته انضباطی/ تجربه مخالفت با ارتقای شغلی/ تجربه کاهش مزایا/ ادراک بی‌عدالتی در نحوه تنبیه و تشویق/ عدم قدردانی به خاطر دستاوردها/
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با شغل	ماهیت وظایف شغلی	تکرار و یکنواختی/ حجم بیش از حد کار/ زمان بر بودن/ جنبه فوریت/ اهمیت و حساسیت/ خطرات بالقوه بدنی/ مسیرهای طولانی و صعب‌العبور برای انجام وظایف/ مسئولیت‌زا با پاسخگویی بالا/
	گذار از شرایط و شرح شغلی	عدم تطبیق مدرک تحصیلی با پست سازمانی/ تفویض برخی از وظایف خارج از شرح شغلی ابلاغی/
	ویژگی‌های شغلی	گردش کند شغلی/ فقدان انعطاف‌پذیری و استقلال شغلی ناچیز/ فاقد نیاز به تنوع مهارتی/ شفاف نبودن نقش در عملیات اجرایی/ عدم نیاز به ظرفیت شناختی بالا/ فقدان فرصت استراحت کافی به دلیل بار مسئولیت/ فشار مسئولیت و سنگینی بار روانی در شیفت‌ها و جمعه کاری‌ها/
	تصویر شغلی	نگاه کوچک‌پندارانه به مشاغل عملیاتی نظیر سیمبانی/ فضای کاری یکنواخت (اتاق کوچک، رنگ آمیزی کسل‌کننده و تکراری، سیستم‌های رایانه‌ای قدیمی)/ سروصدا و آلودگی صوتی/ چینش تکراری و همیشگی/ ماشین‌آلات و ابزارآلات قدیمی/ ساعات کاری طولانی (کار زیر تابش مستقیم نور خورشید و هوای سرد زمستان)/
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با مدیریت منابع انسانی	نظام انتصاب ناشایسته‌محور	ارتقاء به پست‌های مدیریتی بر پایه بده بستان‌های سیاسی/ منسبانی در انتصابات/ مداخله افراد و نهادهای خارج از شرکت در انتصابات/ نبود فرصت‌های عادلانه ارتقای شغلی/ فقدان برنامه و عدم اعتقاد به جانشین‌پروری/
	نظام انتخاب نامناسب	اعمال سلیقه در تبدیل وضعیت (شرکتی به رسمی)/ سهمیه‌ها و قوانین حمایتی در تبدیل وضعیت/ عدم تناسب شغل با خصایص شخصی/ استخدام‌های خارج از ضابطه با مدارک تحصیلی غیرمرتبط با صنعت برق/ بالابودن درصد استخدام در پست‌های ستادی به جای عملیاتی (۵۳ به ۴۷ درصد)/

ادامه جدول ۲. کدگذاری اولیه، مضامین فرعی و اصلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با مدیریت منابع انسانی	ناکارآمدی نظام جبران خدمات	ناترازی میان حجم و سختی کار با میزان حقوق دریافتی / عدم تناسب مزایای رفاهی با میزان و سختی کار / تعیین و پرداخت پاداش مبتنی بر روابط غیررسمی / سختی موافقت با مرخصی استحقاقی / همتراز پنداشتن مشاغل عملیاتی با پشتیبانی از حیث میزان تلاش و زحمت /
	انحراف در مدیریت عملکرد	برتری چرب‌زبانی و چاپلوسی بر عملکرد واقعی / اعطای حق جذب (حق نگهداشت) براساس روابط غیررسمی / تعیین امتیاز ارزشیابی سالیانه مطابق با سیاست خودی و غیر خودی / بازخورد غیراصولی و تأکید بر میج‌گیری بجای بهبود / تمرکز بر اشتباهات بجای موفقیت‌ها /
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با بافتار سازمانی	بوروکراتیزه‌شدن ساختار سازمانی	سلسله‌مراتب زیاد / تمرکز تصمیم‌گیری / تعدد قوانین و مقررات / فرآیندهای اداری دست‌وپا گیر /
	الزامات انعطاف‌ناپذیر	شرایط سخت قانونی برای تغییر پست سازمانی / الزامات قانونی در جلوگیری از تغییر مسیر شغلی (اجبار در طی مسیر شغلی خطی) / قوانین سخت‌گیرانه در تعیین نوع ارتباط (مرتبط، غیرمرتبط و مشابه) سوابق کاری /
	سبک مدیریت فردمحور	حاکمیت نگرش مهندسی بر نحوه هدایت و اداره / تک بُعدی بار آمدن نسلی مدیران / ذره‌بینی در اقدام و عمل مدیر / حساب‌گری در تعیین پاداش و مزایا / سؤاستفاده‌گر / سرپرستان فاقد مهارت‌های نرم مدیریتی / عدم تشویق برای ایده‌پردازی و اجرای برنامه‌ها جدید / کاهش مزایا به نیت مخدوش‌سازی فرد مستعد /
	جزیره‌ای شدن واحدها	عدم همکاری بین واحدی / کارشکنی‌های متعدد در مقابل برنامه‌ها / تعلل تعمدی دیگران در انجام وظایف محوله / تفاوت بین واحدی در خرید ملزومات / قدرت‌مندی بودن برخی از واحدها در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی‌ها /
محدودیت‌های مالی و لجستیکی	کمبود بودجه و منابع مالی / کمبود تجهیزات و ملزومات کاری / قدیمی بودن دستگاه‌ها و ابزارها / عدم توزیع مناسب ابزارها و تجهیزات بین شهرستان‌ها /	

ادامه جدول ۲. کدگذاری اولیه، مضامین فرعی و اصلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با محیط اجتماعی سازمان	نایمینی روانی ادراک شده	فضای بسته برای بیان دیدگاه‌ها/ روابط مملو از بدگمانی / گزارش‌های پراکنی‌های بدون اسم /
	وفاق ادراک نشده	رقابت‌های ناسالم میان همکاران/ حس تمام‌کننده بودن میان همکاران/ تلاش در مقصر جلوه دادن دیگران/ باندبازی در شرکت / رواج دروغ‌گویی / پنهان‌کاری /
پیشایندهای برون سازمانی	وضعیت اقتصادی	تورم و افزایش مداوم سطح قیمت‌ها/ ناترازی درآمد - هزینه / نرخ بالای بیکاری در سطح جامعه/ انتخاب اجباری به دلیل نبود شغل جایگزین /
	وضعیت اجتماعی	افزایش تنش در سطح جامعه/ یأس و ناامیدی مستولی شده در جامعه/ پایین‌بودن سرمایه اجتماعی/ افزایش نگرانی نسبت به آینده/ افزایش میزان جرم جنایت/ جو روانی ناشی از اختلاس‌ها و ناکارآمدی‌ها/
	مخدوش شدن تصویر سازمانی	قطعی‌های مداوم برق/ سوختن و خرابی دستگاه‌های برق خانگی / بالا رفتن قیمت برق و به تبع آن تغییر نگرش جامعه نسبت به مأموران و کارمندان شرکت/ توهین و پرخاش ارباب رجوع بابت قطعی برق/ پرخاشگری بابت هزینه بالای مصرف برق/ نگاه حق به جانب جامعه /

در مرحله پنجم (ارزیابی و کیفیت داده‌ها) از رهگذر چهار شاخص باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری صورت می‌گیرد. شاخص باورپذیری، دسته‌بندی‌های نهایی شامل کدهای اولیه، مضامین فرعی و اصلی، میان ۳ نفر مشارکت‌کنندگان در پژوهش جهت آگاهی از برداشت درست محققین از گفته‌ها، توزیع شد. به منظور اطمینان‌پذیری، شرح کامل جمع‌آوری داده‌های تحقیق در مکان مورد مطالعه آورده شده است. در جهت تأییدپذیری، پس از توضیح هر یک مضامین فرعی، یک نمونه از جمله‌های ذکر شده در مصاحبه با شماره کد آورده شده است که نشان‌دهنده واقعی بودن یافته‌ها و مبتنی بودن نتایج بر داده‌های اصلی است. همچنین، برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری نتایج کیفی، نمونه‌گیری تحقیق حاضر از نوع تنوع حداکثری (کارگر، تکنسین، کارشناس، رئیس اداره و مدیر دفتر) در واحدهای عملیاتی شرکت توزیع برق بود.

در نهایت، مرحله ششم با گزارش نهایی به پایان می‌رسد. گامی که در آن ارتباط بین کدها، مضامین فرعی و اصلی روایت می‌شود. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که پدیده بی‌حوصلگی شغلی از برهم‌کنش ۶ عامل گسترده و ۲۲ خرده عامل پیشنندهای فردی (شامل مانع‌تراشی در مقابل نوگرایی‌ها و تلخکامی‌های مسیر شغلی)، پیشنندهای برون سازمانی (هم‌چون وضعیت اقتصادی، وضعیت اجتماعی و مخدوش شدن تصویر سازمانی)، پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با محیط اجتماعی سازمان (مثل ناایمنی روانی ادراک شده و وفاق ادراک نشده)، پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با بافتار سازمانی (شامل بوروکراتیزه شدن ساختار سازمانی، الزامات انعطاف‌ناپذیر، سبک مدیریتی فردمحور،

نمودار ۱. پیشنندهای بی‌حوصلگی شغلی



جزیره‌ای شدن واحدها و محدودیت‌های مالی و لجستیکی، پیشایندهای درون سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی (هم‌چون نظام انتصاب ناشایسته محور، نظام انتخاب نامناسب، ناکارآمدی نظام جبران خدمات و انحراف در مدیریت عملکرد) و پیشایندهای درون سازمانی مرتبط با شغل (ماهیت وظایف شغلی، گذار از شرایط و شرح شغلی، ویژگی‌های شغلی، تصویر شغلی و محیط فیزیکی شغل) شکل می‌گیرد.

پس از حصول قابلیت اعتماد به نتایج کیفی، در بستر مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به‌منظور درک روابط پیچیده میان عوامل پدیدایی بی‌حوصلگی شغلی و سطح‌بندی، از مطلعین کلیدی خواسته شد تا ارتباط زوجی میان پیشایندها را در یک ماتریس و با حروف A، X، O و V مطابق با دستورالعمل ذیل مشخص کنند:

جدول ۳. دستورالعمل انتخاب حروف در پرسشنامه زوجی

V (یا ۱)	مؤلفه i بر مؤلفه j تأثیر می‌گذارد.	X (یا ۲)	ارتباط دو طرفه بین i و j
A (یا -۱)	مؤلفه j بر مؤلفه i اثر است.	O (یا صفر)	هیچ ارتباطی بین i و j وجود ندارد.

منظور از i مؤلفه واقع در سطر و منظور از j مؤلفه واقع در ستون است. همچنین، منظور از رابطه بین دو مؤلفه، رابطه تقدم و تأخر است. با احصای نظر اکثریت مطلعین کلیدی در باب هر یک از مؤلفه‌ها، ماتریس خودتعاملی ساختاری به عنوان آغازگر مدل‌سازی به دست می‌آید که در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
پیشایندهای فردی	A	X	A	V	V	
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با شغل	A	X	A	A		
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با مدیریت منابع انسانی	X	V	V			
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با بافتار سازمانی	V	V				
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با محیط اجتماعی سازمان	V					
پیشایندهای برون سازمانی						

در ادامه، نمادهای ماتریس خودتعاملی به صفر و یک تبدیل می‌شوند. بر این اساس، باید در نماد V در ورودی آنها، در نماد A در ورودی زها و در نماد X در ورودی آنها و زها عدد یک و در مابقی سلول‌ها، عدد صفر قرار داده شود. ماحصل این جایگذاری تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری اولیه است که در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۵. ماتریس دسترسی اولیه

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
پیشایندهای فردی	۰	۱	۰	۱	۱	
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با شغل	۰	۱	۰	۰		
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با مدیریت منابع انسانی	۱	۱	۱			
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با بافتار سازمانی	۱	۱				
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با محیط اجتماعی سازمان	۱					
پیشایندهای برون سازمانی						

سپس، برای تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری نهایی از خاصیت انتقال‌پذیری در روابط ماتریس استفاده می‌شود. براساس این خاصیت اگر  $i$  منجر به  $j$  و  $j$  منجر به  $k$  شد، آن‌گاه  $i$  باید منجر به  $k$  شود. در حاشیه این ماتریس از مجموع اعداد ردیف‌ها و ستون‌ها میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر عامل تعیین می‌شود. بدین ترتیب، برخی عناصر صفر به ۱ تبدیل خواهند شد که در جدول ۵ گزارش شده است.

کاربرد دیگر ماتریس دستیابی نهایی، تعیین سطح مؤلفه‌ها و مقدمه تعیین موقعیت آنها در ماتریس میک‌مک خواهد بود. بدین منظور، با استفاده از این ماتریس، مجموعه دستیابی (اثرگذاری یا خروجی‌ها) و مجموعه پیش‌نیاز (اثرپذیری یا ورودی‌ها) برای هر متغیر تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی شامل خود مؤلفه و مؤلفه‌هایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه پیش‌نیاز نیز شامل خود مؤلفه و مؤلفه‌هایی است که بر آن تأثیر می‌گذارد. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر مؤلفه، مجموعه مشترک برای هر مؤلفه به دست می‌آید. سپس برای تعیین سطح در مدل ساختاری تفسیری، مؤلفه‌ای دارای

بالاترین سطح است که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین سطح مؤلفه‌های یکسان، آنها را از جدول حذف کرده و با بقیه مؤلفه‌های باقیمانده جدول بعد تشکیل داده می‌شود و این کار تا تعیین سطح همه مؤلفه‌ها ادامه می‌یابد. پس از اینکه سطوح همه مؤلفه‌ها مشخص شد، مدل ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود.

جدول ۶. ماتریس دستیابی نهایی

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	قدرت نفوذ
پیشایندهای فردی	۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۶
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با شغل	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	۶
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با مدیریت منابع انسانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با بافتار سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با محیط اجتماعی سازمان	*۱	۱	۰	*۱	۱	۱	۵
پیشایندهای برون سازمانی	*۱	۱	۰	*۱	۰	۱	۴
میزان وابستگی	۶	۶	۴	۶	۵	۶	

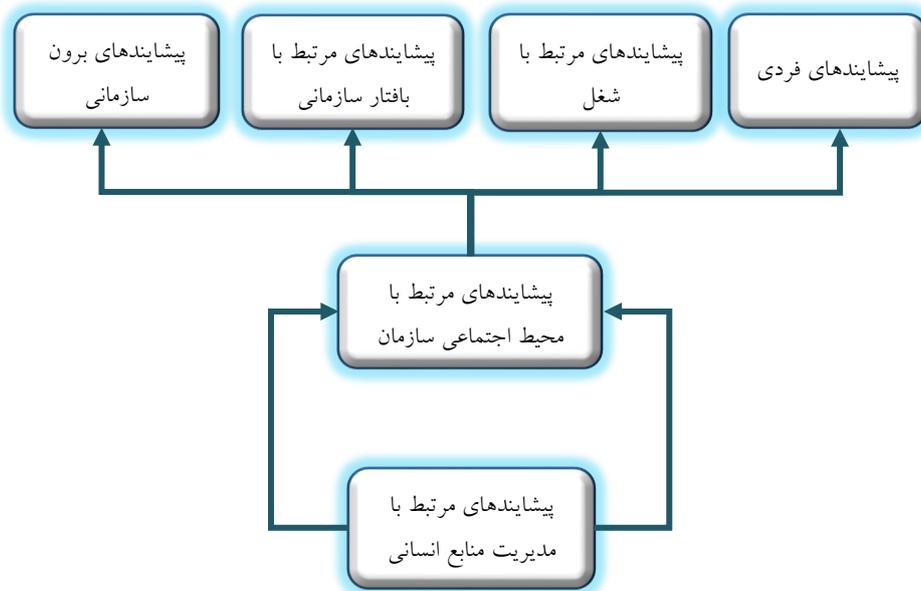
جدول ۷. تعیین سطح متغیرها

مؤلفه‌ها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
پیشایندهای فردی	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با شغل	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با مدیریت منابع انسانی	۳	۳،۵،۶	۳	۳
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با بافتار سازمانی	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱
پیشایندهای درون سازمانی - مرتبط با محیط اجتماعی سازمان	۳،۴،۵	۴،۵،۶	۴،۵	۲
پیشایندهای برون سازمانی	۳،۴،۵،۶	۴،۶	۴،۶	۲

ارائه الگوی ساختاری تفسیری از پیشایندهای بی‌حوصلگی شغلی در یک سازمان ... | تابان و همکاران | ۱۱۳

در ادامه، در قالب نمودار ۲ الگوی شماتیک سطح‌بندی مؤلفه‌ها به صورت بالا به پایین (اثرگذار - اثرپذیر) مرتب شد.

نمودار ۲. مدل ساختاری تفسیری پیشایندهای بی‌حوصلگی شغلی



همانطور که مشاهده می‌شود مدل ساختاری تفسیری این پژوهش از سه سطح تشکیل شده است، هر چه از سطح بالا به سمت پایین می‌رویم از شدت تأثیرپذیری مؤلفه‌ها کمتر و به شدت اثرگذاری آنها افزوده می‌شود. به عبارت دیگر، عوامل موجود در سطوح بالایی تأثیرگذاری بیشتری نسبت به سایر عوامل دارند. برای مثال، پیشایندهای فردی، پیشایندهای مرتبط با شغل، پیشایندهای مرتبط با بافتار سازمانی و پیشایندهای برون سازمانی که در سطح بالاتر هستند، بسترهای بالاتری در ظهور و تقویت پدیده بی‌حوصلگی شغلی در جامعه مورد مطالعه فراهم می‌کنند در سطوح دوم و سوم پیشایندهای مرتبط با محیط اجتماعی سازمانی و پیشایندهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی شناسایی شده‌اند که زمینه لازم را برای ظهور سطوح بالاتر از خود سبب می‌شوند. سپس درجه قدرت وابستگی و میزان نفوذ هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه می‌شود که در جدول ۸ گزارش شده است.



همانطور که ملاحظه می‌شود، محاسبه قدرت نفوذ و وابستگی عوامل بر روی ماتریس میک‌مک حکایت از آن دارد که پیشنندهای فردی، پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با شغل، پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با بافتار سازمانی و پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با محیط اجتماعی سازمان در خوشه پیوندی تعریف می‌شوند. این ۴ شاخص دارای قدرت وابستگی بالا و قدرت نفوذ بالایی هستند. به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این عوامل بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این شاخص‌ها باعث تغییرات اساسی در وضعیت بی‌حوصلگی شغلی می‌شود. مؤلفه پیشنندهای درون سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در خوشه نفوذ تعریف می‌شود که دارای قدرت نفوذ بالا و میزان وابستگی کم است که با نفوذترین عنصر از میان عناصر شناخته می‌شود. در نهایت، مؤلفه پیشنندهای برون سازمانی در خوشه وابستگی جای می‌گیرد. در این خوشه، عنصر، وابستگی زیادی به دیگر عناصر دارد و در مقابل، نفوذ کمی بر دیگر عناصر می‌گذارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، مطابق با سؤال محوری پژوهش حاضر، مدل ساختاری-تفسیری پیشنندهای بی‌حوصلگی شغلی در میان کارکنان واحدهای عملیاتی شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام، در قالب شش مؤلفه و در سه سطح دسته‌بندی شد. در سطح نخست مدل، که دارای بیشترین اثرگذاری و کمترین اثرپذیری است، پیشنندهای فردی، پیشنندهای درون‌سازمانی مرتبط با شغل، پیشنندهای درون‌سازمانی مرتبط با بافتار سازمانی و پیشنندهای برون‌سازمانی شناسایی شدند. آنچه مشخص است، در این سطح پدیده بی‌حوصلگی شغلی حاصل برهم‌کنش سه سطح فردی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است.

مانع‌تراشی در برابر نوگرایی‌ها و تلخ‌کامی‌های مسیر شغلی، دو شناسه معنادار به پیشنندهای فردی به‌شمار می‌روند. بررسی مقایسه‌ای نشان می‌دهد برخی از مطالعات هم‌چون (Oreg, 2003; Martin, Sadlo & Stew, 2006; Harju, Schaufeli, Hakanen, 2017; Van Tilburg & Igou, 2012; Van Hooft & Van Hooft, 2016) پیشنندهای شناسایی شده را در ایجاد بی‌حوصلگی شغلی تأیید می‌کنند. این دو خرده مفهوم، به شکست‌های تجربه‌شده در طی مسیر شغلی و کمرنگ‌شدن امید به بهبود

سازمانی اشاره دارند که کارمند را از نظر ذهنی از سازمان جدا ساخته و از آنجا که با چسبندگی شغلی بخاطر کمبود گزینه‌های شغلی مواجه است، امکان خروج فیزیکی از او سلب شده به همین دلیل با بی‌تفاوتی ناشی از نارضایتی شغلی، زیست اداری خویش را ادامه می‌دهد. سیر تحول فکری این دسته از کارکنان نشان می‌دهد در آغاز ورود به شرکت با اشتیاق، ایده‌ها و طرح‌های جدیدی را به نیت بهبود روند اجرای فعالیت‌های واحد سازمانی متبوع مطرح ساخته و برای پیاده‌سازی آنها عزم کرده است. اما از آنجا که مدیران چندان وقعی به آنها نداده‌اند و از پشتیبانی صرف‌نظر کرده‌اند، در این میان، اگر طرحی نیز بعد از کش و قوس‌های فراوان به مرحله اجرا نیز رسیده است، یا با خساست مالی شرکت در میانه راه مواجه شده و یا در گیرودار کاغذبازی‌های معمول اداری یا عدم همکاری بین واحدی در همان میانه راه، به طور کامل رها شده است. بنابراین، آن کارمند نوگرایی دیروز تبدیل به کارمند خسته امروز شده که تنها در وقت مقرر اداری و در چارچوب شرح وظایف ابلاغی انجام وظیفه می‌نماید. زیرا دیگر نه نایی برای اندیشه‌ورزی دارد و نه رمقی برای او برای عمل نوگرانه مانده است. افزون بر این، زندگی اداری برخی از کارمندان همراه با تجربه‌های تلخی در شرکت همراه شده که منجر به دل‌کندن از انجام به‌موقع و دقیق کارها و وظایف شغلی شده است. به طوری که تنها به منظور دوری کردن از گرفتار شدن در حاشیه‌های اداری در حد معمول وظایف محوله را انجام می‌دهند. تجربه تبعیت، تجربه مواجهه با کمیته انضباطی و تجربه مخالفت با ارتقای شغلی تنها مصادیقی از آن تلخی‌هایی است که کام برخی از آنها تلخ کرده است. برای حذف یا حداقل کنترل رفتارهای منبعث از این پیشایندها پیشنهاد می‌شود

مدیران وزارت نیرو برای طرح‌ها و برنامه‌های جدید، ردیف بودجه‌ای مجزایی اختصاص دهند. البته صرف تخصیص بودجه نیز راهگشا نخواهد بود. بلکه آنها باید مدیران شرکت‌های توزیع را جهت حمایت و تهییج همکاران برای ایده‌پردازی و ارائه برنامه‌ها ملزم نمایند. این نقش حمایت‌گری باید در تمامی سطوح جریان داشته باشد به طوری که کلیه معاونین و مدیران میانی نیز از این روند پشتیبانی کنند. افزون بر این، لازم است مدیران بالاسری احتمال شکست طرح‌ها و برنامه‌ها را در نظر داشته و آن را با همکاران در سطوح مختلف سازمان به اشتراک بگذارند. همچنین، پیشنهاد می‌شود ارائه ایده، ثبت دانش در

نظام مدیریت دانش و مشارکت در نظام پیشنهادها به عنوان شاخص‌هایی در ارتقای شغلی و نظام انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای در شرکت‌های توزیع برق در نظر گرفته شود. علاوه بر این، مدیران باید بپذیرند که اشتباه در طی مسیر شغلی هر کارمندی اجتناب‌ناپذیر است و مطابق روندهای روز جهان، انجام اشتباه را نوعی یادگیری قلمداد می‌کنند. حتی برخی از شرکت‌های تراز جهانی برای اولین اشتباه‌های کاری، جایزه تعیین کرده‌اند. نباید اولین اشتباه، به مثابه حذف کارمند از چرخه ارتقای شغلی تلقی شود؛ بلکه بایستی پذیرفت که اشتباه جزئی از انجام وظایف است و برای آن مشروعیت قائل شد. دیگر مقوله‌شناسایی شده در تحلیل مصاحبه مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، پیشنهادهای درون سازمانی مرتبط با شغل است. به عبارتی به زعم آنها ماهیت و محتوای شغل منجر به بی‌حوصلگی شغلی می‌شود. ماهیت وظایف شغلی، گذار از شرایط و شرح شغلی، ویژگی‌های شغلی، تصویر شغلی و محیط فیزیکی شغلی معنادار به پیشنهادهای مرتبط با شغل می‌باشند. پژوهش‌های متعددی هم‌چون ( Loukidou, Loan-Clarke & Daniels, 2009; Harju, Hakanen, Schaufeli, 2016; Yaghmaie, 2017; Schott & Fischer, 2023) نقش مؤلفه‌های مذکور را در ظهور بی‌حوصلگی شغلی تأیید کرده‌اند. در این باب می‌توان گفت هنگامی که کارکنان به طور مستمر با وظایف تکراری و یکنواخت، بی‌چالش، بدون نیاز به بهره‌گیری از ظرفیت‌های شناختی، ارجاع بار اضافی خارج از شرح مصوب شغلی، گردش‌های گُند شغلی، استقلال و آزادی عمل ناچیز، کم‌ارزش شمردن برخی از مشاغل عملیاتی و فضای نامساعد فیزیکی با چالش‌های همیشگی و یکنواخت لوازم و تجهیزات اداری و عملیاتی مواجه باشند، به تدریج نوعی یأس و دلزدگی روح و روان آنها درگیر می‌کند به طوری که نتوانند از حداکثر ظرفیت و استعدادهای خویش استفاده کنند. با توجه آثار منبعث از این پیشنهاد، جهت حذف یا حداقل کنترل آنها، پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- بازطراحی شغل با غنی‌سازی آن، که از این طریق ویژگی‌هایی نظیر استقلال شغلی، آزادی عمل، مسئولیت و ظرفیت پاسخگویی به مشاغل اضافه می‌شود، می‌تواند شغل‌های کنونی را متحول کند؛ شغل‌هایی که با استمرار، تکرار، تبعیت از قوانین و مقررات، چالشی نبودن و عدم نیاز به مهارت‌های متنوع، افراد شاغل را با خستگی و

فرسودگی مواجه کرده‌اند.

- طراحی و تبیین مسیر شغلی مطابق با زمینه تحصیلی فنی یا غیر فنی (به دلیل جهان‌های متفاوت در پس‌زمینه علوم مهندسی و علوم انسانی) از طریق تعریف مسیر و نقاط کلیدی ارتقای شغلی با در نظر گرفتن اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد به دو صورت سخت نظیر توان تخصصی و دانش کاری (سوابق شغلی مرتبط) و نرم هم‌چون روحیه کار تیمی، توان حل مسأله، رهبری، حل تعارض، مدیریت هیجانات و...؛
  - برگزاری جشن روز جهانی سیمبان ۱۸ آوریل (۲۹ فروردین) در شرکت؛ تدارک حداکثری برای این مراسم و دعوت از سیمبان‌ها و خانواده‌های آنها در کنار سایر همکاران در محیطی ترجیحاً غیررسمی باعث تقویت حس ارزشمندی در میان آنها و افتخار در میان اعضای خانواده‌های آنها می‌شود. از این طریق سایر همکاران نیز به اهمیت، ارزش و نقش کلیدی سیمبان‌ها در چرخه توزیع برق بیشتر پی خواهند برد و آن نگاه کوچک‌پندران‌ه‌ای که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شد تلطیف می‌شود؛
  - حذف پارتیشن‌های بین اتاق‌ها و جهت‌گیری به سمت‌ها فضای باز، بهره‌مندی از رنگ‌های روشن برای رنگ آمیزی اتاق‌ها و راهروها و الزامی کردن خرید میز و صندلی مطابق با استانداردهای ارگونومیک می‌تواند به محیط کار حس راحتی اضافه کند و علاوه بر این، فضایی این‌چنینی منجر به تعدیل ساختارهای سلسله‌مراتبی، جلوگیری از جزیره‌ای شدن، مشوق تعامل و اشتراک‌گذاری دانش میان همکاران می‌شود.
- دیگر عامل پیدایش بی‌حوصلگی شغلی از نظرگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، پیشایند درون‌سازمانی مرتبط با بافتار سازمانی بود که شامل پنج شناسه: بوروکراتیزه شدن ساختار سازمانی، الزامات قانونی نامنعطف، سبک مدیریت فردمحور، جزیره‌ای شدن واحدها و محدودیت‌های مالی و لجستیکی، می‌شود. بررسی مقایسه‌ای نشان می‌دهد که پژوهش‌های متعددی با نتایج به دست آمده همراستایی دارند. به عنوان نمونه Loukidou et al (2009) ساختار بوروکراتیک و نشانه‌های آن نظیر سلسله‌مراتب و قوانین و مقررات متعدد را در پیدایی بی‌حوصلگی شغلی مؤثر می‌دانند. Scott & Fischer (2023) معتقدند مطابق تئوری ویژگی‌های شغلی، قواعد و قوانین سخت‌گیرانه و سلسله‌مراتب

پیچیده منجر به کاهش اختیار و تنوع وظایف می‌شود که اثر معناداری در پیدایی بی‌حوصلگی شغلی دارند. Van Wyck et al (2016) معتقدند کارمندانی که در چارچوبی از دستورالعمل‌های ثابت و وظایف اداری تکراری پرورش می‌یابند، علاوه بر از دست دادن فرصت یادگیری، احتمال افتادن در تله بی‌حوصلگی شغلی را برای خویش دوچندان می‌کنند. Martin et al (2023) معتقدند مدیران حمایت‌گر نقش کلیدی در تنوع‌گرایی دارند و از احتمال افتادن کارکنان در دام بی‌حوصلگی جلوگیری می‌کنند. Schaufeli (2013) نیز باور دارد که شبکه‌های مدیریت متمرکز بر فرد، دارای اثر مستقیمی برای خنثی‌سازی بازآفرینی شغلی هستند. Petrou et al (2012) معتقدند که فقدان منابع مالی و لجستیکی به طور مستقیم از توان کارکنان برای تغییر ماهیت کار فرومی کاهش و در نتیجه به افزایش بی‌حوصلگی شغلی می‌انجامد. در تبیین این یافته می‌توان این چنین نوشت این که پیشایندها حکایت از سازمانی ایستا دارد که با محیطی یکنواخت، غیرچالشی و غیرانگیزشی، کارمند را محصور کرده است. ساختارهای بوروکراتیک، در مقابل تغییر و تحول محیط پیرامون، از چابکی چندانی برخوردار نیستند و به سختی می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند. از این رو، در بدنه‌ی شرکت توزیع برق، ساختار سلسله‌مراتبی، تمرکز شدید تصمیم‌گیری و قوانین و مقررات متعدد باعث شده است که، برخلاف ماهیت انرژی برق که می‌بایست به‌طور مستمر خود را با دستاوردهای محیطی تطبیق دهد، از قافله‌ی تحول و بهبود عقب بماند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شبکه مدیریت فردمحور را از دیگر اسباب ظهور بی‌حوصلگی در شغل می‌دانند. تطبیق نیافتن ساختار کلان شرکت توزیع با شرایط محیطی، شبکه و سیاق مدیریت شاغل در این شرکت هم از همان شبکه‌های قدیمی و مسنوخ پیروی می‌کند. زمانی که مدیر بالاسری با همان روش‌های قدیمی در حال حکمروایی است، قابل پیش‌بینی است که روند تصمیم‌گیری‌ها متمرکز باشد و در مقابل هرگونه آزادی عمل کارکنان به شدت مقاومت نمایند. در چنین شرایطی، کارمندان از تنوع کارکردی و ابتکار عمل بهره نبرده و مجبورند طبق اوامر رفتار کنند که این امر نیز به تدریج روحیه خلاقیت و یادگیری مهارت‌های نوپدید را از آنها بازمی‌ستاند. جزیره‌ای شدن واحدها از دیگر مضامین فرعی در شکل‌دهی به مضمون درون سازمانی مرتبط با بافتار سازمانی است. این مؤلفه به درهم‌شکستن انسجام

سازمانی اشاره دارد. به دلیل سنگینی و حاکمیت نگرش مهندسی صرف بر شرکت، معاونت‌های مربوط به بخش‌های فنی دست برتر را برای تصمیم‌گیری در حوزه‌های غیرمرتبطی نظیر منابع انسانی دارند. این موضوع سبب شده که تعاملات مؤثری بین واحدها صورت نگیرد و بسیاری از برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی از همان نطفه با شکست مواجه شود. محدودیت‌های مالی و لجستیکی از کاهش توان سازمان در فراهم کردن تجهیزات و امکانات کاری بخاطر فقدان منابع مالی حکایت دارد. محدودیت‌های مالی و لجستیکی باعث می‌شوند کارکنان از فراهم‌شدن اولین خواسته‌های مورد نیاز جهت ایفای وظایف شغلی ناامید شوند و به همین خاطر به مرور زمان از سازمان خویش دلزده شده، به طوری که تمایل و حوصله‌ای برای انجام فعالیت‌های نوگرا و حتی وظایف معمول ندارند؛ زیرا این کمبود منابع مالی چه به عمد (عدم تمایل سازمان به سرمایه‌گذاری در یک بخش خاص و درگیری‌های درون سازمان و در نتیجه عدم تزریق منابع مالی به واحدهایی خاص) کارمند را با جدایی عاطفی از سازمان مواجه می‌کند. در نبود منابع مالی کافی، سازمان عملاً کارکنان را در مسیرهای شغلی ثابت و اغلب کم‌چالش نگه می‌دارد. چنین فضایی بار روانی ناشی از شرایط کم‌تحرك را بالا می‌برد و احتمالاً تجربه بی‌حوصلگی شغلی را افزایش می‌دهد. مطابق این پیش‌بینی و به منظور حذف و یا کاهش اثرات آن پیشنهاد می‌شود ساختار شرکت توزیع با حذف سلسله‌مراتب زائد، پست‌های اضافی و یا تجمیع آنها و قابلیت ایجاد ساختار ماتریسی از انطباق و سازگاری بیشتری با تغییر و تحولات پیرامون برخوردار باشد. حذف سلسله‌مراتب و یا حداقل تعدیل آن از خشکی و بی‌روحی ساختارهای بوروکراتیک می‌کاهد و روحیه خلاقیت و نوآوری را میان کارمندان تشویق می‌کنند. همچنین، ساختار ماتریسی منجر به همگرایی، افزایش تعامل و تسهیم دانش بین واحدها، بهره‌مندی از امکانات یکدیگر می‌شود و از سیلویی شدن شرکت جلوگیری به عمل می‌آورد. همچنین، پیشنهاد می‌شود فرآیندهای شرکت با مشارکت حداکثری واحدها به طور کامل احصا شود و با بازبینی آنها نسبت به حذف فرآیندهای اضافی، ناقص و پیچیده اقدام گردد تا خدمات شرکت به موقع و با سرعت بیشتری انجام شود. از طرف دیگر، توسعه مهارت‌های نرم هم‌چون توان رهبری، ارتباطات اثربخش و شبکه‌سازی، هوش هیجانی، حل مسئله، تحمل ابهام و مدیریت تعارض می‌تواند مدیران را از سبک

سنتی خو گرفته به آن جدا کرده و توان آنها را برای راهبری کارا و مؤثر افزایش دهد. همچنین، لازم است کانون‌های ارزیابی شایستگی، مدیران را از نقش غیرفعال کنونی خود، که تنها به صدور گواهینامه‌ی شایستگی می‌پردازند، جدا کرده و نقش فعال‌تر و مهم‌تری در چرخه‌ی مدیریتی به آن‌ها واگذار کنند. این کانون‌ها می‌بایست با آخرین روندهای پیشرفته‌ی رهبری و مدیریت، وزن بالاتری به شایستگی‌های نرم مدیران اختصاص دهند. صرف وزن‌دهی بالا به شاخص‌هایی نظیر توانش ذهنی و شناختی، تضمین‌کننده‌ی عملکرد موفق در آینده نمی‌باشد.

سطح دوم مدل ساختاری تفسیری، پیشایندهای مرتبط با محیط اجتماعی سازمان با دو شناسه‌ی نایمی روانی ادراک شده و وفاق ادراک نشده است. این پیشایندها به روابط مابین همکاران و جو مستولی بر سازمان اشاره دارد که نحوه‌ی تعاملات بین افراد در محیط سازمان را شکل داده است. نتیجه‌ی به‌دست آمده با نتایج پژوهش‌های Bahadurzade, Edmonson & Kerrissey (2024) که معتقدند ایمنی روانی بالا باعث می‌شود اثرات منفی محدودیت‌های منابع کاری بر بی‌حوصلگی شغلی تضعیف شود. Lim, Xi & Teo (2025) et al به این نتیجه می‌رسند که ایمنی روانی کم، توانایی کارکنان را برای بازآفرینی شغلی می‌کاهد و در نتیجه فرصت‌های خلق معنا و تنوع شغلی محدود می‌شود. Jolly, Kong & Kim (2022) که رقابت‌های ناسالم در محیط‌های سازمانی و منفعت‌طلبی و رشد فرهنگ «هر کس برای خود» را منجر به بی‌حوصلگی شغلی می‌دانند. در تبیین نتیجه‌ی به‌دست آمده می‌توان گفت در قامت این پیشایندها همکاران از بیان نقطه‌نظرات خویش در باب مسائل متنوع درون سازمانی و حتی مسائل محیط پیرامون، بخاطر ترس و بدگمانی که به همکاران خویش دارند به طور آگاهانه و هدفمند صرف‌نظر می‌کنند. جو حاکم بر بستر مورد مطالعه مملو از دروغ‌پردازی و گزارش پراکنی‌های متعدد بدون اسم است که برخی با هدف حذف دیگران و حتی خدشه وارد کردن بر تصویر آنها به عمل می‌آورند. در این جو ملامال از سمیت، رقابت‌های غیرکارکردی جایگزین رقابت‌های سازنده و کارکردی شده است؛ از نمودهای آن می‌توان به تلاش برخی از همکاران برای تمام کردن مجموع تلاش‌های دیگران به نام خود و شکل دادن به گعده‌های درون سازمانی، به دنبال یارگیری برای حداکثرسازی منافع خود اشاره کرد.

با توجه به آثار ناشی از این پیشایندها، مدیران شرکت بایستی با برگزاری گردهمایی‌ها و جشن‌های خانوادگی در محیط خارج از شرکت، تدارک برنامه‌های گیل‌گشت و مسابقات فرهنگی، ورزشی و غذایی برای همکاران و اعضای خانواده‌ی آنها، نسبت به ایجاد حس تعامل و ترویج صمیمیت سازمانی اقدام کنند. همچنین، برگزاری جلسات تسهیم دانش، در قالب پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش و با حضور الزامی همکاران مرتبط با دانش مربوطه، منجر به تقویت فرهنگ دانشی و جلوگیری از احتکار دانش می‌شود؛ مسأله‌ای که غالباً ناشی از بی‌اعتمادی میان فردی رخ می‌دهد.

در این راستا، پیشنهاد می‌شود مدیران برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌ها را به صورت تیمی در دستور کار قرار دهند، ضمن تشویق و تمجید موفقیت‌های فردی در جمع همکاران، اعزام کارکنان به مأموریت‌های آموزشی گروهی و برگزاری مستمر جلسات گفتگو محور به منظور دریافت و پالایش ایده‌ها برای حل مسائل احتمالی یا بازنگری در روندهای موجود را مورد توجه قرار دهند. اجرای چنین راهبردهایی به تقویت حس همیاری و همدلی میان کارکنان می‌انجامد. علاوه بر این، این رویکرد تا حد زیادی از بروز رقابت‌های مخرب میان همکاران جلوگیری می‌کند و کارکنان را نسبت به آینده‌ی مشترک تحت چتر سازمان متحد می‌سازد.

پیشایندهای درون سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی با چهار شناسه نظام انتصاب ناشایسته محور، نظام انتخاب نامناسب، نظام ناکارآمد جبران خدمات و انحراف در مدیریت عملکرد سطح سوم ساختار را سامان داد. نتیجه به دست آمده با یافته‌های (Arasli, Bavik, Ekiz, 2006; Oyadiran, Ishaq & Kola, 2023) همسو است. به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ارتقا به پست‌های مدیریتی در شرکت از رهگذر بهره‌مندی از شایستگی‌های سخت و نرم عبور نمی‌کند؛ بلکه از کریدور روابط غیررسمی، چرب‌زبانی و چاپلوسی، بده‌بستان‌های سیاسی، ملاحظات قومی و قبیله‌ای می‌گذرد. آنها معتقدند فرصت‌های ارتقای شغلی به شکلی عادلانه در بین آنها توزیع نشده و بالا رفتن از نردبان سازمانی، دشوار و حلقه مدیریتی در شرکت بسیار تنگ و باریک است. به عنوان مصداق افزون بر این، نظام انتخاب و استخدام شرکت در طی سال‌های گذشته به واسطه برخی از سهمیه‌های تبعیض آمیز و فشارهای افراد و گروه‌های بیرونی، دست‌خوش تغییراتی شده

است که شرکت را از ورود نیروی انسانی تازه نفس، مستعد با توان بالقوه مدیریتی تهی کرده است.

این روند اگرچه در آغاز بی‌صدای شد و کسی از آثار آن مطلع نبوده است اما امروز شرکت برای بعضی از پست‌های مدیریتی با چالش انتخاب فرد اصلح مواجه است. همچنین، به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، بین میزان حقوق و مزایای دریافتی با حجم و سختی کار، ناترازی آشکاری برقرار است. مشاغل عملیاتی با مشاغل پشتیبانی هم‌تراز در نظر گرفته می‌شود، با توجه به شرایط کاری این بخش از برخی مزایای رفاهی قابل توجه هم‌چون مهمانسرا، تخفیفات مناسب جهت بهره‌گیری از مکان‌های تفریحی، رستوران و... در این شرکت خبری نیست. این مصادیق بیان‌شده بخشی از چالش‌هایی را نشان می‌دهد که بر ناکارآمدی نظام جبران خدمت شرکت توزیع صحنه می‌گذارد. در این شرکت این باور نهادینه شده است که عملکرد افراد براساس توانایی‌ها، مهارت‌ها و پیگیری‌ها ارزیابی نمی‌شود؛ بلکه وجه برتری به چرب‌زبانی و چاپلوسی تعلق می‌گیرد. فوق‌العاده امتیاز جذب، هر ساله طبق روابط غیررسمی تعیین می‌شود، بازخورد عملکرد با هدف مچ‌گیری و پررنگ کردن نقاط ضعف ارائه می‌شود و بهبود و توسعه در آن جایی ندارد.

بر اساس آثار منبعث از این پیشایندها، به مدیران شرکت پیشنهاد می‌شود توسعه فرهنگ اظهار وجود را مورد توجه قرار دهند. به عبارت دیگر، با اختصاص فرصت عادلانه و رقابتی برای ارتقا در مناصب مدیریتی در قالب برگزاری فراخوان عمومی پست‌های مدیریتی یا آزمون صلاحیت شایستگی مدیریتی، این مقوله را نهادینه‌سازی نمایند تا هر کس به اقتضای شایستگی‌های خویش در مناصب قرار گیرند. همچنین، اگرچه با تصویب برخی قوانین حمایتی، حجم قابل توجهی از نیروهای قرارداد شرکتی (تأمین نیرو) و حجمی به قرارداد دائم تبدیل شدند، اما پیشنهاد می‌شود برای حمایت از نیروهای تحت قرارداد پیمانکار، آزمون تبدیل وضعیت اشتغال برگزار شود. این اقدام با ایجاد عدالت استخدامی میان کارکنان با سابقه و کم‌سابقه، از ورود نیروهای فاقد مهارت و دانش کافی جلوگیری کرده و از شدت حسادت کارکنانی که به دلیل نداشتن شرایط، از قوانین حمایتی بهره‌مند نشده‌اند، تا حدودی می‌کاهد.

اگرچه اجرای عملی برنامه‌ی جانشین‌پروری تاکنون با چالش‌هایی مواجه شده است، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت با برگزاری دوره‌های آموزشی، ضمن تبیین اهمیت این مقوله، و اجرای برنامه‌ی مدیریت استعداد، نسبت به شناسایی مدیران شایسته‌ی آینده اقدام نمایند.

افزون بر این، عقد تفاهم‌نامه‌ی همکاری با برخی از هتل‌ها و مجتمع‌های اقامتگاهی در برخی از شهرهای مسافرپذیر نظیر مشهد، تهران و شمال کشور، چند رستوران در داخل استان، فروشگاه‌های لوازم خانگی، پوشاک و مواد غذایی و تعریف برنامه‌های حمایتی نظیر پرداخت وام ضروری در شرایط غیرقابل پیش‌بینی و بحران‌های زندگی شخصی منجر به تزریق حس آرامش و ادراک نقش حمایتی سازمان توسط کارکنان می‌شود. به مدیران پیشنهاد می‌شود برای دوری از ارزش‌دهی ذهنی مدیران میانی در تعیین سقف پاداش (وصول مطالبات، پاداش شش ماه اول و دوم سال، پاداش اربعین و...) به همکاران با تعریف شاخص‌های عینی عملکردی از گسترش ادراک حس بی‌عدالتی در پرداخت تا حدودی بکاهند. همچنین، نظام جبران خدمات پست‌های مدیریت عملیاتی (با تأکید بر برق شهرستان‌ها و بخش‌ها) به دلیل نبود جاذبه برای پذیرش مسئولیت آنها بایستی مورد بازبینی قرار گیرد. بالا بردن درصد حق جذب، اضافه‌کاری مصوب، پاداش‌های مرتبط با وصول مطالبات، فروش انرژی و بهره‌وری، برگزاری سفرهای تفریحی-تثویقی با هزینه‌ی شرکت و اولویت دادن به تصاحب پست‌های مدیریت ستادی، از جمله راهکارهای ممکن در این زمینه محسوب می‌شوند.

همچنین، روال پیش‌گرفته در جبران خدمات (به خصوص پرداخت پاداش) لازم است شفاف‌سازی شود و به کلیه همکاران در زمینه چرایی و میزان پرداخت اطلاع کافی داده شود تا نسبت به روال آن احساس بی‌عدالتی نکنند. به مدیران پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی نیروی انسانی را رویه‌ای کوتاه مدت و گذرا در نظر نگیرند؛ بلکه آن را امری مستمر و همیشگی بدانند که می‌تواند نیازهای استخدامی سازمان را با دیدی آینده‌نگرانه و در کوتاه‌ترین زمان ممکن شناسایی و برای رفع آنها چاره‌اندیشی نمایند. همچنین برای دوری گزیدن از ارزیابی‌های ذهنی عملکرد، پیشنهاد می‌شود مدیران نظردهنده دوره آموزشی شناخت خطاهای اداری ارزیابی عملکرد را سپری نمایند تا نسبت به خطاهای اداری

ارائه الگوی ساختاری تفسیری از پیشنهاد‌های بی‌حوصلگی شغلی در یک سازمان ... | تابان و همکاران | ۱۲۵

خویش بصیرت کافی پیدا کنند. در ادامه، با تعیین انتظارات و اهداف عملکردی در ابتدای سال و قرارداد روان‌شناختی با همکاران، مشاهده فعال و مربیگری برای بهبود عملکرد و بازخورد اثربخش نسبت توسعه کارکنان ذیل نظام مدیریت عملکرد اقدام مفیدی انجام دهند.

### تعارض منافع

نویسندگان این پژوهش هیچ تعارض منافی ندارند.

### سپاسگزاری

از کلیه مدیران برق شهرستان‌ها و بخش‌ها و پرسنل فداکار در واحدهای عملیاتی شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام نهایت سپاسگزاری به عمل می‌آید.

### ORCID

Mohammad Tabban  <https://orcid.org/0000-0002-6075-4176>

Seydmehdi Vayseh  <https://orcid.org/0000-0001-7769-2701>

Hamed Ghasempour  <https://orcid.org/0000-0002-4062-6003>

### منابع

۱. اصغری صارم، علی، رنجبر، امیرحسین، رهبر، امیرحسین، اطهر، میربهزاد و حسنا محمودی (۱۴۰۳). ارائه الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۳ (۳)، ۲۳۹-۲۰۹. DOI: [10.220344/obs.2024.715623](https://doi.org/10.220344/obs.2024.715623)
۲. شیر، اردشیر (۱۴۰۳). شناسایی و اعتبار سنجی عوامل استرس‌زای شغلی کارکنان شرکت توزیع برق استان ایلام. *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶ (۲۰)، ۲۱۸-۱۹۴. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.429921.1297>
۳. شریعت‌نژاد، علی، منیشداوی، الهه و سیده مریم موسوی‌زاده (۱۴۰۳). طراحی الگوی چگونگی پدیدآیی رفتارهای انتقام‌جویانه منابع انسانی با روش ISM. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۰۳)، ۱۹۲-۱۵۳. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77059.4411>

۴. شریعت‌نژاد، علی. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوهای رفتارهای برندساز منابع انسانی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *مدیریت برند*، ۹(۱)، ۲۵۰-۲۱۵.  
[DOI:10.22051/bmr.2022.38239.2259](https://doi.org/10.22051/bmr.2022.38239.2259)
۵. سپهوند، رضا، ویشلقی، مهدیه و فاطمه علوی متین. (۱۴۰۲). فراشاستگی ادراک‌شده و پیامدهای آن: نقش میانجی‌گری کسالت شغلی، بیگانگی شغلی و خستگی عاطفی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۰۸)، ۱۵۱-۱۸۲.  
[DOI: 10.22054/jmsd.2022.67058.4124](https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.67058.4124)
۶. محمدپور، احمد. (۱۳۹۸). *ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*. تهران: لوگوس.
7. Anderson, B. (2015). Boredom, Excitement and Other Security Affects. *Dialogues in Human Geography*, 5(3), 271-274.  
<https://doi.org/10.1177/2043820615607759>
8. Bahadurzada H, Edmondson A and Kerrissey M (2024) Psychological Safety as an Enduring Resource Amid Constraints. *Int J Public Health* 69:1607332. [doi: 10.3389/ijph.2024.1607332](https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1607332)
9. Bench, S. W. & Lench, H. C. (2013). On the function of boredom. *Behavioral Sciences*, 3(3), 459-472.  
<https://doi.org/10.3390/bs3030459>
10. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
11. Bruursema, K., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour. *Work & Stress*, 25(2), 93-107.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.596670>
12. Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond Boredom and Anxiety*. Jossey-Bass Publishers.
13. Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human Factors*, 58(2), 279-300. <https://doi.org/10.1177/0018720815609503>
14. Development Dimensions International. (2004). *Workplace boredom research report (Autumn 2004)*. Development Dimensions International.
15. Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334-348.

16. Elpidorou, A. (2014). The bright side of boredom. *Frontiers in Psychology*, 5, Article 1245. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01245>
17. Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: health, safety and HR implications. *Personnel Review*, 36(5), 701–721. <https://doi.org/10.1108/00483480710774007>
18. Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, 36(5), 701–721.
19. Gamsby, P. (2012). *The Black Sun of Boredom: Henri Lefebvre and the Critique of Everyday Life*. Laurentian University.
20. Goldberg, Y, L., Eastwood, J, D., LaGuardia, J., Dankert, J. (2016). Boredom: An Emotional Experience Distinct from Apathy, Anhedonia, or Depression. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 30(6):647-666. [DOI:10.1521/jscp.2011.30.6.647](https://doi.org/10.1521/jscp.2011.30.6.647)
21. Guglielmi, D., Simbula, S., Mazzetti, G., Tabanelli, M. C., & Bonfiglioli, R. (2013). When the job is boring: The role of boredom in organizational contexts. *Work*, 45(3), 311–322. <https://doi.org/10.3233/WOR-121528>
22. Hancock, P., and Krueger, G. (2010). Hours of Boredom - Moments of Terror. Temporal Desynchrony in Military and Security Force Operations. Center for Technology and National Security Policy: Defense and Technology Paper.
23. Harjo., L., Hootegem, A., V., & Witte., H., D. (2023). Bored or burning out? Reciprocal effects between job stressors, boredom and burnout, *Journal of Vocational Behavior*, 139(3), 103807, [DOI:10.1016/j.jvb.2022.103807](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103807)
24. Harju, L. K., Seppälä, P., & Hakanen, J. J. (2023). Bored and exhausted? Profiles of boredom and exhaustion at work and the role of job stressors. *Journal of Vocational Behavior*, 144, 103898. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103898>
25. Harju, L., K., Hakanen, J., J., Schaufeli, W., B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Vocational Behavior*, 95-96, 11-20.
26. Harju, L.K. Hakanen, J.J. (2016). An employee who was not there: a

- study of job boredom in white-collar work. *Personnel Review*, 45 (2), 374-391. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0125>
27. Harper, T. (1987). The Best Brightest, Bored and Burned Out. *ABA Journal*, 73(7), 28–31. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
28. Johnsen, R. (2016). Boredom and Organization Studies. *Organization Studies*, 37 (10), <https://doi.org/10.1177/0170840616640849>
29. Jolly, P., Kong, D., T., Kim, K., Y. (2022). Social Support at Work: An Integrative Review. *Journal of Organizational Behavior*, 42 (2), [DOI:10.1002/job.2485](https://doi.org/10.1002/job.2485).
30. Kamila, MN., Mufai, M. (2023). The influence of job stress and job boredom on employee performance mediated by cyberloafing behavior: Evidence in Indonesia. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 2023, Vol 12, Issue 1, p99. [10.20525/ijrbs.v12i1.2272](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i1.2272)
31. Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317–327. <https://doi.org/10.1023/A:1011121503118>
32. Khan, J., Ali, A., Saeed, I., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Person–Job Misfit: Perceived Overqualification and Counterproductive Work Behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 936900. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936900>
33. Krejčová, K., Krejčí, I., Chýlová, H., Rymešová, P., & Michálek, P. (2025). Work-related well-being in early career: A role of self-compassion. *Heliyon*, 11(1), e41377. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41377>
34. Li, J., Kaltiainen, J. & Hakanen, J.J. Job boredom as an antecedent of four states of mental health: life satisfaction, positive functioning, anxiety, and depression symptoms among young employees – a latent change score approach. *BMC Public Health*, 24, 907 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18430-z>
35. Lim, V., KG., Xi Ng, J., Teo, T, SH. (2025). Psychological safety, job crafting, and future work self: The moderating effect of techno-stressors. *Information & Management*, 62 (5), 104-143.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104143>

36. Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381–405.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x>
37. Maeland, B., & Brunstad, P. (2009). *Enduring Military Boredom: From 1750 to the Present*. Palgrave Macmillan.
38. Mann, S., & Cadman, R. (2014). Does being bored make us more creative? *Creativity Research Journal*, 26(2), 165–173.  
<https://doi.org/10.1080/10400419.2014.901073>
39. Miao, P., Yang, Y., Xie, X. (2025). Bored to stay bored: state boredom increases social comparison. 49, *Motivation and Emotion*, 49, 62-79.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-024-10102-0>
40. Mishra, S. (2024), "Work-related boredom, felt deprivation and employee dissatisfaction: is being closer to the leader a bane?", *Journal of Indian Business Research*, 16 (3), pp. 375-389.  
<https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2024-0103>
41. Noury, L., Ahuja, S., Parker, M., Sturdy, A. J., & Tyler, M. (2022). In praise of boredom at work. *Organization*, 29(5), 791–805.  
<https://doi.org/10.1177/13505084221119267>
42. Ohana, M., Murtaza, G., Haq, I.u, Al-Shatti, E., Chi, Z. (2024). Why and When can CSR toward Employees Lead to Cyberloafing? The Role of Workplace Boredom and Moral Disengagement. *J Bus Ethics*, 189, 133–148. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05358-4>
43. Oreg, S (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.
44. Parasuraman, S., and Purohit, Y. (2000). Distress and Boredom Among Orchestra Musicians: The Two Faces of Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 74–83.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.74>
45. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*,

33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>

46. Phillips, S. (2016). Police Discretion and Boredom: What Officers Do When There Is Nothing to Do. *Journal of Contemporary Ethnography*, 45(5), 580–601.  
<https://doi.org/10.1177/0891241615587385>

47. Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 26(5), 508-525.  
<https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676>

47. Schott, C., Fischer, C. (2023). How to turn workplace boredom into something positive. A theoretical framework of the ‘bright sides’ of boredom. *Human Resource Management Review*, 33 (2),  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100952>

48. Seppala, P., Harju, L., Virkkala, J., Hakanen, J. (2023). Is boredom at work bad for your health? Examining the links between job boredom and autonomic nervous system dysfunction. , [DOI: 10.1002/smi.3326](https://doi.org/10.1002/smi.3326)

49. Toscanelli, C., Udayar, S., Urbanaviciute, I. and Massoudi, K. (2022), "The role of individual characteristics and working conditions in understanding boredom at work", *Personnel Review*, 51 (2), 480-500.  
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0510>

50. Van der Heijden, G., Schepers, J., Nijssen, E. (2011). Understanding workplace boredom among white collar employees: Temporary reactions and individual differences. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 21 (3),  
[DOI:10.1080/1359432X.2011.578824](https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.578824)

51. Van Hooff, M. L. M., & Van Hooft, E. A. J. (2014). Towards a dynamic spillover model of need satisfaction and boredom at work. *Career Development International*, 19(1), 22–43.

52. Van Hooff, M., Van Hooft, E. (2016). Boredom at work: towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organisational*

*Psychology*, 26 (1), 1-16. [DOI:10.1080/1359432X.2016.1241769](https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1241769)

53. Van Tilburg, W. A. P., & Igou, E. R. (2017). Can boredom help? Increased prosocial intentions in response to boredom. *Self and Identity*, 16(1), 82–96. <https://doi.org/10.1080/15298868.2016.1218925>
54. Velasco, F., (2017). Understanding workplace boredom among service employees : qualitative insights and employee outcomes. *Journal of managerial issues*, 29 (3), 278-293.
55. Watt, J. D. (2002). *Fighting More than Fires: Boredom Proneness, Workload Stress, and Underemployment among Urban Firefighters*. Kansas State University Press.
56. Weinger, M. (1999). Vigilance, Boredom, and Sleepiness. *Journal of Clinical Monitoring and Computing*, 15, 549–552.

#### References [in Persian]

1. Asgari Sarem., A., Ranjbar, A., Rahbar, A., Athar, M., Mahmoodi, H. (2024). Presentation of a Procedural Model for Employees Motivation Using an Interpretive Structural Modeling Method. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 13 (51), 209-239. [DOI:10.22034/obs.2024.715623](https://doi.org/10.22034/obs.2024.715623)
2. Mohammadpour, A. (2019). *Anti-Method: Philosophical Grounds and Practical Procedures in Qualitative Methodology*. Tehran: Logos
3. Sepahvand, R., Vishlaghi, M., Alaviematin, F. (2023). Perceived Overqualification and its outcomes: The Mediation Role of job boredom, job Alienation and Emotional Exhaustion, *Management Studies in Development & Evolution*, 32(108), 151-182. [jmsd.2022.67058.4124](https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.67058.4124)
4. Shariatnejad, A. (2022). Designing a Model for Human Resource Brand-building Behaviors with Interpretive Structural Modeling, *Journal of Brand Management*, 9(1), 215-250. [DOI:10.22051/BMR.2022.38239.2259](https://doi.org/10.22051/BMR.2022.38239.2259)
5. Shariatnejad, A., Maneshdavi, E., Mousavi Zadeh, S., Ma. (2024). Designing a model of how revenge behaviors of human resources emerge with the ISM method, *Management Studies in Development & Evolution*, 33(113), 153-192. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77059.4411>

6. Shiri, A. (2024). Identification and validation of occupational stress factors for employees of the electricity distribution company of Ilam province, *Journal of Management and educational perspective*, 6(2), 194-218. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.429921.1297>

**استناد به این مقاله:** تابان، محمد؛ ویسه، صیدمهدی و قاسم‌پور، حامد (۱۴۰۴). ارائه الگوی ساختاری تفسیری از پیشایندهای بی‌حوصلگی شغلی در یک سازمان وابسته به وزارت نیرو. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴(۱۱۸)، ۸۷-۱۳۲.

doi: 10.22054/jmsd.2025.85622.4631



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.