

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۰۲

## بررسی تأثیر رفتارهای معکوس مدیران بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان)

رضا صالح‌زاده<sup>۱</sup> - آرش شاهین<sup>۲</sup> - افشین جهانبازی<sup>۳</sup>

### چکیده

مطالعات متعدد نشان داده است که در چند دهه اخیر، رفتارهای مدیران و تأثیر آن بر پیامدهای کارکنان از موضوعات مهم در مباحث رفتار سازمانی و روانشناسی کاربردی بوده و در نظریه‌های مختلف رهبری به آن پرداخته شده است. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رفتارهای معکوس مدیران بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان در شرکت گاز استان اصفهان بود. در این پژوهش از روش ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده گردید. ابتدا از طریق مصاحبه با کارکنان و با استفاده از روش تحلیل تم، رفتارهای مدیران شناسایی و بر مبنای رفتارهای شناسایی شده و مدل کانو نوع رفتارها طبقه‌بندی شدند و از این طریق رفتارهای معکوس مدیران شناسایی گردید. در ادامه تأثیر رفتارهای معکوس بر بی تفاوتی سازمانی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار AMOS بررسی شد. نتایج تحلیل داده‌های مربوط به مصاحبه، ۴۶ رفتار مدیران را شناسایی نمود که ۱۰ رفتار در طبقه بایندی؛ ۵ رفتار در طبقه یک‌بعدی؛ ۱۸ رفتار در طبقه جذاب؛ و ۱۳ رفتار در طبقه معکوس قرار گرفتند. نتایج مربوط به بررسی تأثیر رفتارهای معکوس مدیران بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان نیز نشان داد که رفتارهای معکوس مدیران با ضریب مسیر ۰/۸۶ بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

واژگان کلیدی: رفتار معکوس، بی تفاوتی سازمانی، مدل کانو، شرکت گاز استان اصفهان.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، نویسنده مسئول: (R.salehzadeh99@yahoo.com)

۲. استاد گروه مدیریت دانشگاه اصفهان.

۳. مشاور صنعتی، شرکت گاز استان اصفهان.

## مقدمه

سال‌های زیادی است که موضوع رهبری به صورت گسترده در زمینه‌های گوناگون مورد مطالعه قرار می‌گیرد (راولد و بارگمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ هالینگر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ آونر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ نیلسون و فوراکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ براندت و لیهو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ هاپشن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). با وجود پژوهش‌های بسیار، کماکان حوزه رهبری یکی از زمینه‌های پیچیده برای پژوهش و بررسی می‌باشد (فیلز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). به دلیل عوامل موقعیتی بی‌شمار، تعریف جهان‌شمولی از رهبری وجود ندارد و تعاریف بسیاری از آن ارائه شده است (مک‌ماری و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). به عنوان مثال در پژوهشی، رهبری به عنوان فرایند تاثیرگذاری بر دیگران<sup>۹</sup> به منظور دستیابی به برخی نتایج مطلوب تعریف شده است (دی‌جانگ و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). رهبر کسی است که سبک‌ها و رفتارهای متنوعی را به کار می‌گیرد تا روی رفتار و تفکر دیگران تاثیر گذارد (سیمز و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹). یکی از مباحث بسیار مهم در حوزه رهبری، مبحث تاثیرگذاری رفتارهای رهبران بر پیامدهای کارکنان است (باس<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۰). مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو و دانشگاه میشیگان تاثیر رفتار رهبران بر رضایت و عملکرد کارکنان را مورد تائید قرار داده‌اند (جاج و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۴). طبق مطالعات دانشگاه اوهایو، پیروان رهبرانی که مراعات زیردستان خود را می‌کنند، از شغل خود رضایت بیشتری دارند. همچنین نتایج پژوهش‌های دانشگاه میشیگان نشان می‌دهد که رهبران کارمندگرا باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شوند (رابینز و جاج<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲). طی ۶۰ سال گذشته، رفتارهای رهبری مدیران و متعاقباً نتایج عملکردی کارکنان موضوع مهمی در مباحث رفتار سازمانی بوده است و در نظریه‌های مختلف به

1. Rowold and Borgmann
2. Hallinger
3. Oner
4. Nilsson and Furaker
5. Brandt and Laiho
6. Hopton et al.
7. Phills
8. McMurray et al.
9. Influencing others
10. De Jong, et al.
11. Sims et al.
12. Bass
13. Judge et al.
14. Robbins and Judge

آن پرداخته شده است؛ مانند نظریه رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup> (باس، ۱۹۸۵؛ برایون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) و نظریه مبادله رهبر-عضو<sup>۳</sup> (گرائن و یوهل-بیئن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). ذکر این نکته ضروری است که رفتارهای رهبری مشخصی، تأثیر بیشتری نسبت به سایر رفتارها بر رضایت و عملکرد کارکنان دارد (باس و آوالیو<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰؛ هاول و هال-مرندا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹؛ دویر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ جاج و پیکالو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). بنابراین امروزه بررسی پیامدهای کارکنان در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است و مدیران همواره باید علاوه بر ارزیابی عملکرد کارکنان خود، رفتار آنها را نیز مورد توجه دائمی قرار دهند چرا که رفتار کارکنان روی عملکرد آنها و در نهایت عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارد. از جمله این رفتارها بی‌تفاوتی سازمانی است که در سازمان‌ها به میزان قابل توجهی مشاهده شده ولی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (جهانشاهی، ۱۳۸۹). هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رفتارهای معکوس مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در شرکت گاز استان اصفهان است.

### ضرورت پژوهش و بیان مساله

پژوهش‌ها نشان داده است که اگر به هر دلیلی عوامل انسانی درون هر سازمان انگیزه و رغبت کافی برای کار و فعالیت و تشریک مساعی برای رسیدن به اهداف را نداشته باشند، سازمان پویایی اصلی و اساس خود را از دست خواهد داد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی (موفقیت یا شکست سازمان) برای یک عضو یا گروهی از اعضا تفاوت نکند، بی‌تفاوتی سازمانی نامیده‌اند. در سطح سازمانی، افرادی که علاقه شغلی نداشته باشند، به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و نهایتاً بی‌تفاوتی می‌شوند (مهداد، ۱۳۹۲).

گاهی افراد اعتراض خود را به دستورها به صورت اعتراضات و اعتصابات که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است، بروز می‌دهند و گاه غیبت زیاد بیانگر این امر است؛ ولی آنچه باعث تسلیم شدن و بی‌تفاوتی افراد می‌شود، نارضایتی عمیق و به مدت

1. Transformational leadership
2. Braun et al.
3. Leader-member exchange
4. Graen and Uhl Bien
5. Bass and Avolio
6. Howell and Hall-Merenda
7. Dvir et al.
8. Judge and Piccolo

طولانی است (هاگمن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷). علائمی که می‌توان برای فرد بی‌توجه در نظر گرفت عبارت است از: ۱- فرد شخصیت خود را از دست می‌دهد و به هنگام واکنش در برابر دیگران، از نظر شخصیتی وجهه منفی به خود می‌گیرد. ۲- کار انجام شده را معرف خود نمی‌داند و ۳- از نظر جسمی، فیزیکی، ذهنی و احساس تهی می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). بی‌تفاوتی افراد نسبت به سازمان را می‌توان از طریق رفتار و یا کارکرد آنها شناسایی نمود. نشانه‌های رفتاری در رفتار کلی فرد نظیر عدم توجه کافی به قوانین و اهداف سازمانی، هدر دادن منابع و امکانات سازمان و غیره قابل مشاهده است. بی-تفاوتی کارکردی در عملکرد، کارکرد، و رفتار فرد با مشتریان قابل مشاهده است. مدیران سازمان‌ها به شیوه‌های متفاوت به موضوع بی‌تفاوتی سازمانی واکنش نشان می‌دهند. بعضی از آنها به این موضوع علاقمند و برخی بی‌تفاوت هستند، برخی از آنها معتقدند که این چالش به وسیله آموزش قابل حل است و عده‌ای نیز توجهی به این موضوع ندارند و در واقع مشکلی در سازمان نمی‌بینند. اگر سازمان، بی‌تفاوتی را به عنوان مشکلی مهم در کاهش عملکرد خود ببیند، در آن صورت بی‌تفاوتی می‌تواند عاملی مخرب در نظر گرفته شود که بر عملکرد سیستم‌های مختلف سازمانی تاثیرگذار است (نصرافهانی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

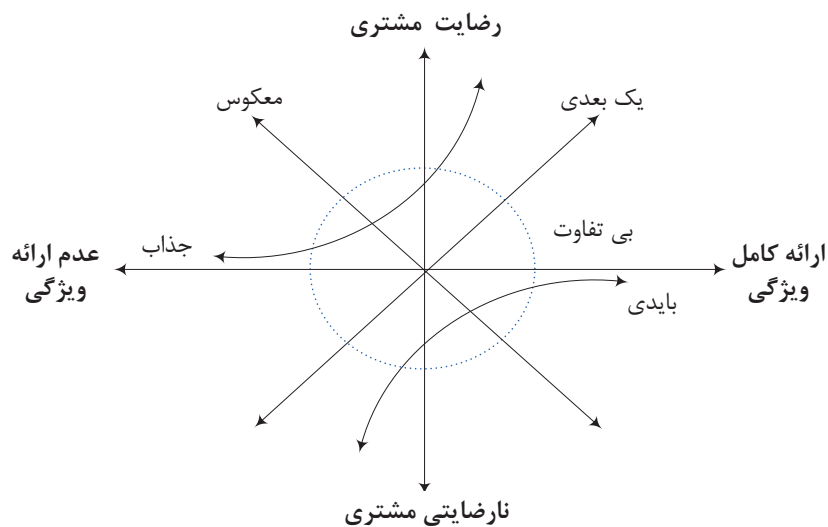
بی‌تفاوتی می‌تواند نسبت به سازمان، مدیران، همکاران، مشتریان و شغل باشد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹)؛ بنابراین تاثیر چشمگیری در کاهش عملکرد و کارایی سازمان خواهد داشت. کارکنان بی‌تفاوت وظایف شغلی خود را فقط برای دریافت حقوق انجام می‌دهند، انگیزش کافی ندارند و سطح کاری آنها در اندازه‌ای است که مانع از اخراج شدن آنها شود (کیفه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)؛ از هر فرصتی برای فرار از کار استفاده می‌کنند؛ نسبت به مسائل و مشکلات سازمان بی‌تفاوت بوده و حتی فرایند آنها را سرعت می‌بخشند؛ نسبت به حفظ منابع سازمانی بی‌تفاوت هستند؛ نسبت به خلاقیت و نوآوری توجهی ندارند و نسبت به پذیرش مسئولیت در قبال مشکلات بی‌توجه می‌باشند (اسلامی، ۱۳۸۷، جهانشاهی، ۱۳۸۹). پژوهش‌ها نشان داده که یکی از عوامل تاثیرگذار بر بی‌تفاوتی سازمانی، عوامل مدیریتی و رفتار مدیران است (کشاوری‌حقیقی، ۱۳۹۱). بنابراین بررسی تاثیر رفتارهای مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان از اهمیت و ارزش بالایی برخوردار است.

1. Hagman
2. Nasr Esfahani et al.
3. Keefe

## رفتارهای معکوس مدیران

برای درک مفهوم رفتارهای معکوس در ابتدا بایستی مدل کانو<sup>۱</sup> شرح داده شود. این مدل اولین بار به‌وسیله کانو و همکاران (۱۹۸۴) برای طبقه‌بندی ویژگی‌های یک محصول یا خدمت توسعه یافت (شاهین و نکویی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). کانو و همکارانش مفهوم کیفیت را بر اساس نظریه انگیزشی-بهداشتی هرزبرگ اصلاح کردند و مدلی برای طبقه‌بندی ویژگی‌های کیفیت محصولات ارائه دادند. مدل کانو ویژگی‌های کیفیتی را به پنج طبقه دسته‌بندی می‌کند: بایدی<sup>۳</sup>، یک-بعدی<sup>۴</sup>، جذاب<sup>۵</sup>، بی‌تفاوت<sup>۶</sup> و معکوس<sup>۷</sup>. ویژگی‌های بایدی در صورت برآورده شدن باعث رضایت نمی‌شوند ولی در صورت برآورده نشدن باعث نارضایتی زیادی می‌شوند؛ ویژگی‌های یک-بعدی رابطه خطی با رضایت دارند؛ هرچه بیشتر برآورده شوند، افراد بیشتر خوشحال می‌شوند و هرچه کمتر برآورده شوند، افراد کمتر خوشحال می‌شوند؛ ویژگی‌های جذاب در صورت ارائه باعث رضایت بیشتری می‌شوند اما در صورت عدم ارائه منجر به نارضایتی نخواهند شد؛ ویژگی‌های بی‌تفاوت چه در صورت ارائه و چه در صورت عدم ارائه تأثیری بر رضایت و یا نارضایتی مشتری ندارند و ویژگی‌های معکوس در صورت ارائه باعث نارضایتی و در صورت عدم ارائه باعث رضایت مشتری خواهند شد (لینارس و پیچ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱، یو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲، چن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲). مدل کانو در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. Kano model
2. Shahin and Nekuie
3. Must-be
4. One-dimensional
5. Attractive
6. Indifferent
7. Reverse
8. Llinares and Page
9. Pyo
10. Chen



شکل ۱. مدل کانو (کانو و همکاران، ۱۹۸۴)

با توجه به مفهوم مدل کانو که برای طبقه‌بندی ویژگی‌های کیفیتی به کار می‌رود، می‌توان رفتارهای مدیران را نیز طبقه‌بندی نمود؛ به این مفهوم که چه رفتارهایی از مدیران سازمان برای کارکنان رفتاری بایدی؛ چه رفتارهایی یک-بعدی؛ چه رفتارهایی جذاب، چه رفتارهایی بی‌تفاوت و چه رفتارهایی معکوس است. به عنوان مثال رفتارهای بایدی رفتارهایی هستند که اگر مدیر آنها را نشان دهد، باعث رضایت کارکنان نمی‌شود ولی در صورتی که آنها را نشان ندهد، باعث نارضایتی آنها خواهد شد؛ به عبارت دیگر این رفتارها جزو بایدیهای کارکنان می‌باشد. با توجه به توضیحات فوق، رفتارهای معکوس رفتارهایی هستند که در صورت بروز باعث نارضایتی کارکنان و در صورت عدم بروز باعث رضایت آنها خواهد شد.

### تأثیر رفتار مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان

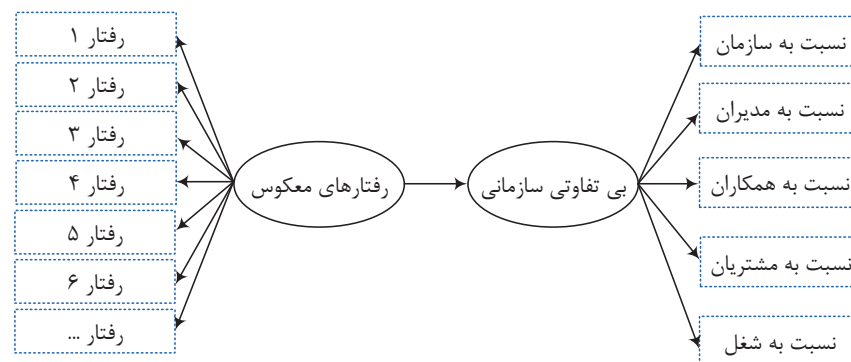
بی‌تفاوتی سازمانی اشاره به موقعیتی دارد که یک فرد به طور کامل نسبت به اتفاقات اطراف و موفقیت یا عدم موفقیت سازمان بی‌تفاوت است (کیفه، ۲۰۰۶). از دلایل به وجود آمدن بی‌تفاوتی سازمانی می‌توان به ادراک بی‌عدالتی؛ ضعف در سیستم حقوق و

پاداش، سیستم سنجش عملکرد، سیستم انتصاب و ارتقا؛ وضع نامناسب انگیزشی کارکنان؛ ساعات کار طولانی و غیرمنعطف؛ توجه ناکافی به مسایل خانوادگی و شخصی؛ رفتار شهروندی نامناسب؛ بی‌تفاوتی درونی؛ اوضاع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه اشاره کرد. یکی از دلایل اصلی بی‌تفاوتی سازمانی ضعف در مهارت‌های سه‌گانه مدیران یعنی مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی است (کشاوری‌حقیقی، ۱۳۹۱). عوامل بی‌تفاوتی سازمانی را می‌توان در چهار دسته عوامل فردی، انگیزشی، ساختاری و مدیریتی نیز طبقه‌بندی نمود (نصراصفهانی و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از پیامدهای بی‌تفاوتی به نیروی انسانی، بی‌تفاوتی در سازمان است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). کارکنان با گذشت زمان متوجه می‌شوند که صحبت کردن با مدیر و ارشد خود هیچ نتیجه‌ای ندارد زیرا مافوق آنها به آنها گوش نکرده و اگر هم گوش کند، نتیجه نهایی به ضرر آنهاست. بی‌توجهی مدیریتی، موجب جهالت سازمانی به کارکنان، و جهالت سازمانی به کارکنان نیز موجب مسموم شدن جو سازمانی می‌گردد که این به نوبه خود بی‌تفاوتی سازمانی را به وجود می‌آورد (اسلامی، ۱۳۸۷).

با توجه به مطالب بیان شده می‌توان نتیجه‌گیری نمود که رفتارهای مدیران تأثیر بسیار زیادی بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دارد، به‌خصوص رفتارهایی که انجام آنها باعث نارضایتی کارکنان می‌شود (رفتارهای معکوس). بنابراین فرضیه اصلی این پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

رفتارهای معکوس مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

بر اساس مبانی نظری بیان‌شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش از روش ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده می‌گردد. ابتدا از طریق مصاحبه با کارکنان و با استفاده از روش تحلیل تم، رفتارهای تاثیرگذار مدیران بر رضایت/نارضایتی کارکنان شناسایی می‌شوند. در ادامه بر مبنای رفتارهای شناسایی شده، پرسشنامه‌ای مطابق با مدل کانو طراحی و توزیع می‌گردد. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نوع رفتارها طبقه‌بندی می‌گردد و از این طریق رفتارهای معکوس مدیران شناسایی می‌شوند. در ادامه مطابق با رفتارهای شناسایی شده و همچنین استفاده از پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹)، پرسشنامه‌ای دیگر طراحی می‌شود و از طریق آن تاثیر رفتارهای معکوس مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش، کارمندان شرکت گاز استان اصفهان می‌باشند. در سازمان‌هایی که در بخش‌های خدمات فعالیت دارند، به دلیل اینکه انجام عمده امور سازمان به عهده افراد است، مسأله توجه به منابع انسانی و رهبری از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که میزان تأثیرپذیری سازمان از رضایت و انگیزش کارکنان به نسبت بیشتر است. با توجه به نقش تاثیرگذار و مهم صنعت گاز در توسعه اقتصادی کشور، ضروری است که این صنعت نسبت به پرورش، رضایت و انگیزش منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های سازمانی، نگاه ویژه‌ای داشته باشد. در صورتی که در حوزه منابع انسانی رشد و توسعه حاصل شود، می‌توان حوزه مدیریتی صنعت گاز را بیمه‌شده دانست. با توجه به این موضوع جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت گاز استان اصفهان انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه در تحلیل کیفی، مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که اطلاعات جدیدی کسب نشود. بر این اساس با ۳۰ نفر از کارکنان مصاحبه انجام شد. بعد از شناسایی رفتارهای مدیران، برای طبقه‌بندی رفتارها بر اساس مدل کانو تعداد ۷۷ پرسشنامه توزیع گردید. در ادامه برای انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری، برای تعیین حجم نمونه از رابطه  $15q \leq n \leq 5q$  استفاده شد که  $q$  تعداد سوال‌های پرسشنامه و  $n$  اندازه نمونه است. با توجه به اینکه تعداد سوال‌های پرسشنامه ۲۶ سوال است، بنابراین تعداد مطلوب نمونه در بازه  $130 \leq n \leq 390$  خواهد بود؛ بر این اساس تعداد ۱۹۰ پرسشنامه صحیح برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. برای نمونه‌برداری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای

متناسب با حجم استفاده شد. مقادیر پایایی پرسشنامه قسمت کمی پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است؛ با توجه به اینکه پایایی هر یک از متغیرها بالاتر از ۷۰ درصد است، بنابراین پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۱. مقادیر پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ
بی‌تفاوتی نسبت به سازمان	۰/۷۲۱
بی‌تفاوتی نسبت به مدیران	۰/۷۴۳
بی‌تفاوتی نسبت به همکاران	۰/۷۱۲
بی‌تفاوتی نسبت به مشتریان	۰/۷۶۵
بی‌تفاوتی نسبت به شغل	۰/۷۲۴
بی‌تفاوتی سازمانی	۰/۷۳۰
رفتارهای معکوس	۰/۸۷۳

نرم افزارهای مورد استفاده در پژوهش دو نرم افزار SPSS 20 و AMOS 20 می‌باشند.

### یافته‌ها

مطابق با مراحل که شرح داده شد، مطالعه موردی صورت گرفت. برای شناسایی رفتارهای مدیران از روش مصاحبه با کارکنان و تحلیل تم استفاده شد. مراحل شش‌گانه تحلیل تم عبارتند از: (۱) آشنایی با داده‌ها، (۲) ایجاد کدهای اولیه، (۳) جستجوی تم‌ها، (۴) بازبینی تم‌ها، (۵) تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و (۶) تهیه گزارش (بروان و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). متوسط زمان هر مصاحبه بین نیم تا یک ساعت بود. نتایج تحلیل تم، ۴۶ رفتار مدیران را شناسایی نمود (جهت جلوگیری از طولانی شدن متن، جداول مربوط به تحلیل تم آورده نشده است). بعد از شناسایی رفتارهای مدیران، پرسشنامه‌ای مطابق با مدل کانو طراحی و توزیع گردید. طبقه‌بندی با مدل کانو، روش استاندارد دارد؛ در ابتدا نوع رفتارها برای هر فرد در پنج دسته بایده، یک-بعدی، جذاب، بی‌تفاوت و معکوس طبقه‌بندی می‌شود و سپس از روش بیشترین فراوانی نوع رفتارها برای همه افراد طبقه‌بندی می‌گردد. در جدول ۲ نتایج کلی طبقه‌بندی ۴۶ رفتار مدیران از نظر کارکنان نشان داده شده است.

1. Braun and Clarke

## جدول ۲. نتایج کلی طبقه‌بندی رفتارهای مدیران

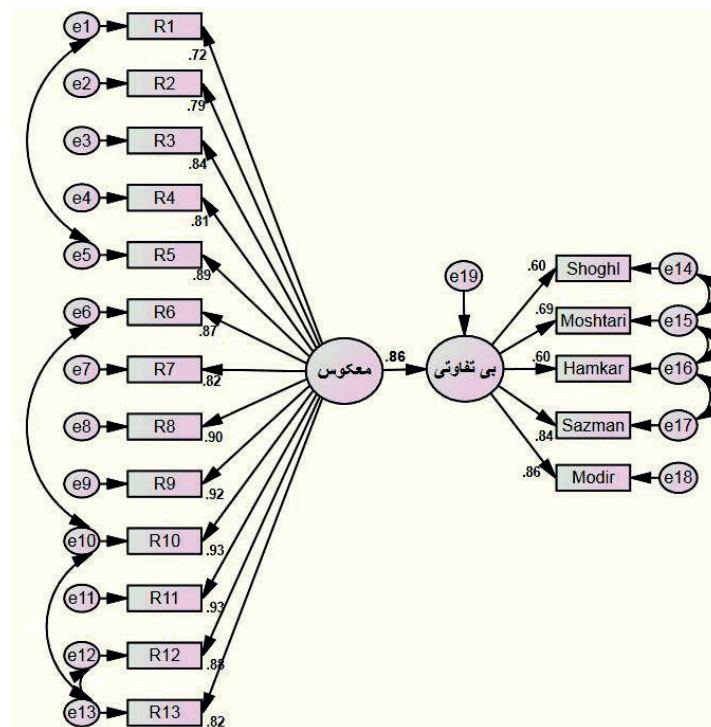
رفتارهای مبعوس	رفتارهای جذاب	رفتارهای یک-بعدی	رفتارهای بابدی
-دنبال مچ‌گیری و سین جیم کردن کارکنان باشند. -رفتاری دیکتاتوری داشته باشند و بیش از حد به کارکنان تحکم کنند. -عصبی مزاج بوده و گاهی اوقات سرکارکنان داد بزنند. -چوب لای چرخ کارکنان بگذارند. -رفتار سرد و خشک داشته باشند. -بین کارکنان تبعیض قائل شوند. -کوته نظر باشند. -در رفتار با کارمندان بیش از اندازه تابع قانون و مقررات باشند. -توقع حمایت و وفاداری از کارمندان داشته باشند بدون اینکه این موضوع دوطرفه باشد. -زحمات کارمندان-واقدامات موفقیت‌آمیز سازمان را به حساب خود بگذارند. -معتقد باشند چون کارمند حقوق می‌گیرد، بایستی توقع تقدیر و قدردانی نداشته باشد. -رفتار تحقیرآمیز با کارکنان داشته باشند.	-سرپرست یا مدیران با نوع رفتار و برخورد خود، کارکنان را به گفتگو و اظهارنظر تشویق کنند. -اگر مشکل کارمندان قابل حل نباشد، حداقل با آنها همدردی کنند. -رفتارهایی از خود بروز دهند که باعث ایجاد حس تعلق افراد نسبت به سازمان شود. -به انگیزش کارکنان توجه کافی نمایند. -الهام‌بخش کارکنان باشند. -روی ذهن و قلب افراد نفوذ کنند. -گوش شنوا داشته باشند. -به کارکنان عزت نفس بدهند. -به کارکنان اعتماد داشته باشند، تفویض اختیار کنند و وظایف شغلی آنها را توسعه دهند. -محیط کار را شبیه محیط خانواده کرده و با نشان دادن رفتارهای حمایتی رابطه پدر و فرزندی برقرار کنند. -به گونه‌ای رفتار کنند که از نظر ارتباطی فاصله بین رئیس و زیردست کم شود. -در مسائل شخصی زندگی به کارکنان کمک کنند.	- نوع حرف زدن، نحوه جواب سلام و نوع برخورد آنها با کارمندان محترمانه و دوستانه باشد. - به گونه‌ای رفتار کنند که توانایی و قابلیت افراد شکوفا گردد و نه سرکوب. - به گونه‌ای رفتار کنند که در مواقع احتیاج بتوان به سراغ آنها رفت (بدون خجالت و ترس). - با نشان دادن رفتارهای مثبت، فرهنگ سازمانی مثبت در سازمان ایجاد کنند. - قدرشناس کارکنان باشند.	- با کارکنان مانند افراد بالغ رفتار کنند. - در کار زیردستان دخالت بی‌مورد نکنند. - معتقد به شایسته‌سالاری باشند و بر مبنای آن اعتقاد رفتار کنند. - نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی داشته (نه نگاه ابزار و ماشینی) و بر اساس آن نگاه رفتار کنند. - حرف و عمل آنها یکی باشد. - اگر کارمندی کم کاری می‌کند، قبل از قضاوت و تنبیه، دلایل کم کاری را پیدا کنند. - نظرات شخصی خود را بر دیگران تحمیل نکنند. - برای کارمندان خوب و شایسته در ارزشیابی‌ها تفاوت قائل شوند. - از تملق و چاپلوسی کارمندان بیزار باشند. - عدالت را در همه امور رعایت کنند.

رفتارهای معکوس	رفتارهای جذاب	رفتارهای یک-بعدی	رفتارهای بایدی
- با کارکنان با غرور و خودبزرگبینی برخورد کنند.	- مشکلات سازمانی افراد را دلسوازه پیگیری کنند. - با اصول مدیریت و روانشناسی آشنا بوده و از آنها در برخورد با افراد استفاده کنند. - با هر شخص، با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و روحیات وی رفتار کنند. - کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهند. - نظرات مخالف را شنیده و به آنها احترام بگذارند. - جاذبه و دافعه داشته باشند.		

همانگونه که مشاهده می‌شود، ۱۰ مورد از رفتارها، رفتارهایی بایدی، ۵ مورد یک-بعدی، ۱۸ مورد جذاب و ۱۳ مورد رفتارهایی معکوس هستند. در ضمن هیچ یک از رفتارها از نظر بیشترین فراوانی در دسته بی‌تفاوت طبقه‌بندی نشده‌اند. با استفاده از رفتارهای معکوس شناسایی شده و پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹)، پرسشنامه‌ای طراحی شد و به‌وسیله آن تأثیر رفتارهای معکوس بر بی‌تفاوتی سازمانی بررسی گردید. برای تجزیه و تحلیل فرضیه پژوهش و بررسی برازش کلی مدل مفهومی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در ابتدا برازش مدل‌های اندازه-گیری به صورت جداگانه تحلیل شد. برای این منظور دو مدل اندازه‌گیری که مربوط به متغیرها می‌باشند، به‌طور مجزا مورد آزمون قرار گرفتند. شاخص‌های کلی برازش برای مدل‌های اندازه‌گیری در جدول ۳ نشان شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند. در ادامه مدل ساختاری پژوهش مورد آزمون قرار گرفت (شکل ۳).

جدول ۳. شاخص‌های کلی برازش مدل‌های اندازه‌گیری

RMSEA	IFI	CFI	NFI	CMIN/DF	شاخص برازش / نام مدل
۰/۰۸	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۵	۲/۳۹	رفتارهای معکوس
۰/۰۸	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۰	۲/۲۲	بی‌تفاوتی سازمانی
<۰/۱	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۳	بrazش مناسب



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش

در جدول ۴ شاخص‌های کلی برازش مدل ساختاری ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها از برازش قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۴. شاخص‌های کلی برازش مدل

شاخص برازش	CFI	IFI	RMSEA	CMIN/DF	NFI	نام مدل
	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۰۹	۲/۸۵	۰/۹۱	مدل ساختاری
	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	<۳	>۰/۹	برازش مناسب

برای آزمون معناداری فرضیه از دو شاخص مقدار بحرانی و P استفاده می‌شود. اگر مقدار بحرانی بیشتر از ۱/۹۶ باشد، در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه تأیید می‌شود. در جدول ۵ نتایج آزمون فرضیه پژوهش به همراه ضریب رگرسیونی آورده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه پژوهش به همراه ضریب رگرسیونی

فرضیه	ضریب رگرسیونی	مقدار بحرانی	P	نتیجه
رفتارهای معکوس مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.	۰/۸۶	۸/۴۴	۰/۰۰۱	تأیید

همانگونه که مشاهده می‌شود فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. یعنی با اطمینان ۰/۹۵ درصد می‌توان گفت که رفتارهای معکوس مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با اینکه مدل کانو از نظریه هرزبرگ در زمینه رفتار سازمانی و رضایت افراد در محیط کاری، الهام گرفته شده است؛ اما در این حوزه، یعنی رضایت افراد داخل سازمان، استفاده چندانی از آن نشده است (ماتزler و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) و بیشتر در زمینه برآورده کردن رضایت مشتریان خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مارتنسن و گرانهدالت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ شاهین و نکویی، ۲۰۱۱؛ هاشیم و داوال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). با توجه به این موضوع، در زمینه استفاده از مدل کانو در برآورده کردن رضایت کارکنان شکاف وجود دارد. الگویی که در این پژوهش برای طبقه‌بندی رفتارهای مدیران با الهام از مدل کانو ارائه شد، تأثیر

1. Matzler et al.
2. Martensen and Gronhold
3. Hashim and Dawal

انجام یا عدم انجام رفتارهای مدیران را بر رضایت یا نارضایتی کارکنان نشان می‌دهد. با توجه به این طبقه‌بندی، می‌توان پنج نوع رفتار را شناسایی کرد که عبارتند از: رفتارهای بایدی، یک-بعدی، جذاب، بی تفاوت و معکوس. انجام رفتارهای بایدی باعث رضایت کارکنان نمی‌شود ولی انجام ندادن آنها باعث نارضایتی آنها خواهد شد. رفتارهای یک-بعدی هرچه بیشتر انجام شوند، باعث رضایت بیشتر کارکنان خواهند شد. بروز رفتارهای جذاب از سوی مدیران باعث رضایت کارکنان می‌شود ولی عدم بروز آنها باعث نارضایتی نخواهد شد. انجام یا عدم انجام رفتارهای بی تفاوت تاثیری در رضایت و نارضایتی کارکنان ندارد و انجام رفتارهای معکوس باعث نارضایتی کارکنان می‌شود و عدم انجام آنها باعث رضایت خواهد شد.

نتایج تحلیل داده‌های مربوط به مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم، ۴۶ رفتار مدیران را شناسایی نمود. در پژوهش‌های پیشین نیز نظریه‌های مختلف رهبری، پیامدهای رهبری و رفتارها و ویژگی‌های رهبران پیشنهاد شده است (آلیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ هیلار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ آولویو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ براون و تروینو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ یامارینو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ جاج و پیکولو، ۲۰۰۴). یافته‌های مربوط به طبقه‌بندی رفتارها نشان داد که ۱۰ مورد از رفتارهای مدیران رفتارهایی بایدی، ۵ مورد رفتارهایی یک-بعدی، ۱۸ مورد رفتارهایی جذاب و ۱۳ مورد رفتارهایی معکوس برای کارکنان می‌باشند. به عنوان مثال رفتار "مدیران با نوع رفتار و برخورد خود، کارکنان را به گفتگو و اظهارنظر تشویق کنند"، یک رفتار جذاب برای کارکنان است به این مفهوم که تشویق کارکنان به گفتگو و اظهارنظر باعث رضایت آنها خواهد شد ولی عدم انجام آن باعث نارضایتی نخواهد گردید و یا رفتار "با کارکنان مانند افراد بالغ رفتار کنند"، یک رفتار بایدی برای کارکنان است به این مفهوم که وقتی با کارکنان مانند افراد بالغ رفتار شود، باعث رضایت نخواهد شد ولی اگر با آنها اینگونه رفتار نشود، باعث نارضایتی زیادی خواهد شد و یا رفتار "به گونه‌ای رفتار کنند که توانایی و قابلیت افراد شکوفا گردد و نه سرکوب"، یک رفتار یک-بعدی برای کارکنان است؛ به این مفهوم که هرچه رفتارهایی که باعث شکوفایی قابلیت افراد می‌شود، بیشتر انجام گیرد، رضایت بیشتر می‌گردد و یا

1. Allio
2. Hiller et al.
3. Avolio et al.
4. Brown and Trevino
5. Yammarino et al.

رفتار " رفتاری دیکتاتوری داشته باشند و بیش از حد به کارکنان تحکم کنند" یک رفتار معکوس از نظر کارکنان است به این مفهوم که انجام این رفتار باعث نارضایتی و عدم انجام آن باعث رضایت خواهد شد. به همین صورت می‌توان سایر نتایج به‌دست آمده در زمینه طبقه‌بندی رفتارهای مدیران را تحلیل نمود.

نتایج مربوط به بررسی تأثیر رفتارهای معکوس مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان نشان داد که در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد، رفتارهای معکوس مدیران با مقدار ۰/۸۶ بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. در پژوهش‌های دیگر نیز به تأثیر رفتار مدیران بر بی‌تفاوتی کارکنان اشاره شده است (کشاورزحقیقی، ۱۳۹۱، دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹، اسلامی، ۱۳۸۷). علاوه بر تأثیر مثبت برخی از رفتارهای رهبران بر نتایج کارکنان، مطالعات متعدد نشان داده است که برخی دیگر از رفتارهای رهبران می‌تواند تأثیری منفی بر کارکنان داشته باشد. نظریه‌های رهبری در برخی مطالعات مورد انتقاد قرار گرفته است (گلدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ توریش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). مفاهیمی مانند رهبری منفعل<sup>۳</sup> (هارولد و هالتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)، رهبری غیرکارکردی<sup>۵</sup> (داندیرا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲)، رهبری مخرب<sup>۷</sup> (ثوروگود و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲)، رهبری ناکارآمد<sup>۹</sup> (ابویاسین و ابود<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳)، رهبری بد<sup>۱۱</sup> (کلرمن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴)، رهبران بد (آلیو، ۲۰۰۷)، رهبری سمی<sup>۱۳</sup> (لیپمن-بلومن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۵) و رهبران بدون اخلاق<sup>۱۵</sup> (بادی و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۰) این موضوع را تأیید می‌کنند. همان‌طور که نتایج پژوهش حاضر نشان داد یکی از نتایج منفی بروز برخی از رفتارهای رهبران، بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان است.

1. Goldman
2. Tourish
3. Passive leadership
4. Harold and Holtz
5. Dysfunctional leadership
6. Dandira
7. Destructive leadership
8. Thoroughgood et al.
9. Ineffective leadership
10. Abovassin and Abood
11. Bad leadership
12. Kellerman
13. Toxic leaders
14. Lipman-Blumen
15. Leaders without ethics
16. Boddy et al.

## پیشنهادهای کاربردی

- ۱- نتایج طبقه‌بندی رفتارها، به مدیران کمک می‌کند تا متوجه شوند چه نوع رفتارهایی از آنها باعث انگیزش کارکنان خواهد شد. با توجه به نتایج به دست آمده، مدیران برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان ابتدا بایستی رفتارهایی که جزو بایدهای آنها است را از خود نشان دهند (با کارکنان مانند افراد بالغ رفتار کنند؛ در کار زیردستان دخالت بی‌مورد نکنند؛ و غیره).
- ۲- مدیران برای افزایش رضایت کارکنان تا حد ممکن رفتارهای یک-بعدی را از خود بروز دهند (نوع حرف زدن، نحوه جواب سلام و نوع برخورد آنها با کارمندان محترمانه و دوستانه باشد؛ به گونه‌ای رفتار کنند که توانایی و قابلیت افراد شکوفا گردد و نه سرکوب؛ و غیره).
- ۳- مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان رفتارهای جذاب را از خود بروز دهند (با نوع رفتار و برخورد خود، کارکنان را به گفتگو و اظهارنظر تشویق کنند؛ اگر مشکل کارمندان قابل حل نباشد، حداقل با آنها همدردی کنند؛ و غیره).
- ۴- با توجه به تاثیر رفتارهای معکوس مدیران بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان، مدیران بایستی رفتارهای معکوس را از خود بروز ندهند (دنبال مچ‌گیری و سین جیم کردن کارکنان نباشند؛ رفتاری دیکتاتوری نداشته باشند؛ و غیره).
- ۵- در حالت کلی پیشنهاد می‌شود واحد آموزش به منظور بهبود در نوع ارتباط مدیران با کارکنان و همچنین تغییر رفتارهای مدیران، دوره‌های تخصصی رفتار سازمانی و رهبری برگزار نماید و مدیران را به سمینارهای تخصصی در این حوزه‌ها اعزام نماید تا بدین‌وسیله مدیران آشنایی بیشتری با این مفاهیم کسب نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود واحد روابط عمومی تابلوهایی با موضوعات رفتار سازمانی و رهبری و لزوم توجه به کارکنان، در دیوارهای شرکت نصب نماید و با فرستادن پیام از طریق اتوماسیون اداری با تکرار و تقویت این موضوع، لزوم توجه به آنها را همواره مورد تاکید قرار دهد. علاوه بر این موارد، با روش‌های مختلف نظیر نوشتن مقاله در خبرنامه‌ها و سایر ابزارهای اطلاعاتی در زمینه اهمیت رفتار صحیح با کارکنان فرهنگ سازی کند.

### پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آینده

- ۱- پیشنهاد می‌شود برای تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج، رویکرد پیشنهادی در این پژوهش در سازمان‌های دیگر نیز آزمون شود تا از این طریق درک بهتری نسبت به تأثیر عوامل موقعیتی و تفاوت‌های فرهنگی حاصل گردد.
- ۲- در این پژوهش ۴۶ رفتار رهبری شناسایی شد. مطالعات بیشتری با استفاده از روش‌های مصاحبه عمیق، مطالعه سایه‌ای ۱ و روش گراند تئوری مورد نیاز است تا تمام رفتارهای رهبری شناسایی شوند.
- ۳- تأثیر رفتارهای معکوس مدیران بر بی‌تمدنی سازمانی<sup>۲</sup> بررسی گردد.
- ۴- تأثیر رفتارهای معکوس مدیران بر رفتارهای انحرافی کارکنان بررسی گردد.
- ۵- تأثیر رفتارهای جذاب مدیران بر متغیرهایی نظیر رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و غیره بررسی گردد.

---

1. Shadow study  
2. Workplace incivility

## منابع:

۱. اسلامی، آذر. (۱۳۸۷)، بی تفاوتی سازمانی: استراتژی مفهوم‌سازی بنیادی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده نیمه حضوری دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. جهانشاهی، میثم. (۱۳۸۹)، بی تفاوتی سازمانی: بررسی نشانه‌ها، علل و پیامدها به روش گراند تئوری، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
۳. دانایی‌فرد، حسن، حسن‌زاده، علیرضا، و سالاریه، نورا. (۱۳۸۹)، طراحی سنجش اندازه‌گیری بی تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره دوم، صص ۹۹-۷۹.
۴. کشاورزحقیقی، مهدی. (۱۳۹۱)، آرایه الگوی مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه یک بانک خصوصی)، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال چهارم، شماره ۲، صص ۲۰۲-۱۸۳.
۵. مهداد، علی. (۱۳۹۲)، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، چاپ نهم، تهران: انتشارات جنگل.
۶. هاگمن، گیزلا. (۱۳۸۷)، انگیزش و مدیریت تحول، ترجمه محمد علی گودرزی، چاپ چهارم، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
7. Abovassin, N. A., Abood, N. (2013), The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. *Competitiveness Review*, 23(1), 68-84.
8. Allio, R. J. (2007), Bad leaders: how they get that way and what to do about them, *Strategy and Leadership*, 35(3), 12 – 17.
9. Allio, R. J. (2012), Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?, *Strategy and Leadership*, 41(1), 4-14.
10. Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., and Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784.
11. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
12. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3th edition, New York: Free Press.
13. Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman and W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.

14. Boddy, C. R. P., Ladyshevsky, R, and Galvin, P. (2010), Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10(3), 121-138.
15. Brandt, T. and Laiho, M. (2013), Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives, *Leadership and Organization Development Journal*, 34(1), 44 – 66.
16. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S, and Frey, D. (2013), Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
17. Brown, M. E., and Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
18. Chen, L. F. (2012). A novel approach to regression analysis for the classification of quality attributes in the Kano model: an empirical test in the food and beverage industry, *Omega*, 40, 651–659.
19. Dandira, M. (2012), Dysfunctional leadership: organizational cancer, *Business Strategy Series*, 13(4), 187-192.
20. De Jong, J. P. J. and Den Hartog, D. N. (2007), How leaders influence employees' innovative behavior, *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
21. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
22. Goldman, A. (2006), Personality disorders in leaders implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392- 414.
23. Graen G.B., Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
24. Hallinger, P. (2011), Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research, *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125 – 142.
25. Harold, C. M., and Holtz, B. (2014), The effects of passive leadership on workplace Incivility, *Journal of Organizational Behavior*, Early View.
26. Hashim, A.M. and Dawal, S.Z. (2012), Kano Model and QFD integration approach for Ergonomic Design Improvement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 22 – 32.
27. Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T, and Doty, D. (2011), Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review, *Journal of Management*, 37(4), 1137-1177.

28. Hopton, C., Barling, J. and Turner, N. (2013), It's not you, it's me: transformational leadership and self-deprecating humor, *Leadership and Organization Development Journal*, 34(1), 4-19.
29. Howell, J. M., and Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 5, 680-694.
30. Judge, T. A., and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
31. Kano, N., Nobuhiku, S., Fumio T., and Shinichi, T. (1984), Attractive quality and must-be quality, *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
32. Keefe, L (2006). Overcome organizational indifference, *Nonprofit world*, 24, 14-15.
33. Keefe, L. (2003), How to Overcome organizational Indifference, *Women in Business*, 55 (22), 27-29.
34. Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston: Harvard Business Press.
35. Lipman-Blumen, J. (2005), *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*, New York: Oxford University Press.
36. Llinares, C., & Page, A. F. (2011), Kano's model in Kansei engineering to evaluate subjective real estate consumer preferences, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41, 233-246.
37. Martensen, A. and Gronholdt, L. (2001), Using employee satisfaction measurement to improve people management: an adaptation of Kano's quality type, *Total Quality Management*, 12(7-8), 949-957.
38. Matzler, K., Fuchs, M. and Schubert, A. (2004), Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?, *Total Quality Management and Business Excellence*, 15, 1179-1198.
39. McMurray, A. J., Islam, M. M., Sarros, J. C. and Pirola-Merlo, A. (2012), The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization, *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), 522 – 549.
40. Nasr Esfahani A., Ghorbani, O., Amiri, Z., and Farokhi, M. (2013). Identifying and Ranking the Effective Factors on the Organizational Indifference through Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) (Damavand Municipality as a Case Study), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 64-77.
41. Nilsson, K. and Furaker, C. (2012), Learning leadership through practice – healthcare managers' experience, *Leadership in Health Services*, 25(2), 106 – 122.

42. Oner, Z. H. (2012), Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study, *Leadership and Organization Development Journal*, 33(3), 300 – 316.
43. Phills, J. A. (2005), Leadership matters – or does it?, *Leader to Leader*, 36, 46-52.
44. Pyo, S. (2012). Identifying and prioritizing designation knowledge needs, *Annals of Tourism Research*, 39, 1156–1175.
45. Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2012), *Organizational Behavior*, 15th edition, New Jersey: Prentice Hall.
46. Rowold, J. and Borgmann, L, (2013), Are leadership constructs really independent?, *Leadership and Organization Development Journal*, 34(1), 20 – 43.
47. Shahin, A., & Nekuie, N. (2011), Development of the Kano model: a novel approach based on linear logarithmic transformation with a case study in an air travel agency, *Asian Journal on Quality*, 21(2), 176-188.
48. Sims, H. P., Faraj, S. and Yun, S. (2009), When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership, *Business Horizons*, 52, 149-158.
49. Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T, and Tate, B. W. (2012), The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership, *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897–917.
50. Tourish, D. (2014), *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*, UK: Routledge.
51. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., and Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the- science review. *The Leadership Quarterly*, 16, 879-919.