

Examining the Concept of Organizational Indifference: a Meta-Synthesis Approach

Received: 2023-08-30

Pp. 177-210

Accepted: 2024-05-07

Seyed Jafar Mirmajidi¹, Mehdi Kheirandish², Mehran Mokhtari Bayekolaie³,
Davood Kiakojouri⁴

Abstract

Background and purpose: Human power is considered as the most important resource of any organization in achieving its goals. One of the topics that has seriously damaged the quality of human resources performance in recent years is the concept of organizational indifference, and its investigation has become one of the most important priorities of managers. Therefore, in the current research, the concept of organizational indifference is studied with a meta-synthesis approach.

Methodology: In terms of purpose, the present research is applied, and in terms of method, it is a kind of meta-synthesis qualitative study. This article deals with the concept of organizational indifference and factors related to it. In this study, with the help of Sandlovski and Baros method, 26 articles on the concept of organizational indifference were selected between 2010 and 2022, and after reviewing each article, their main themes were extracted and finally interpreted.

Findings: After analyzing the research data, 8 categories of factors related to organizational indifference were identified, including organizational factors (management, human resources, education), economic factors, extra-organizational factors, demographic factors, and individual factors (outside the organization).

Conclusion: Organizational indifference comes from multiple factors. In order to deal effectively with the phenomenon of indifference, all factors should be considered. Scattered attention to some factors that only focuses on human resources cannot be effective for its management. Therefore, it is recommended that administrators and stakeholders pay attention to all the factors related to organizational indifference at the same time.

Keywords: Indifference, Organizational Indifference, Organization, Meta-Synthesis.

Citation (APA): Mirmajidi, Seyed Jafar, Kheirandish, Mehdi, Mokhtari Bayekolaie, Mehran, & Kiakojouri, Davood (2024). Examining the Concept of Organizational Indifference: a Meta-Synthesis Approach, *Quarterly of Supervision and Inspection*, 18 (68), 177-210.
DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2023.101910>

1- PhD student in public administration, Islamic Azad University, Chalus, Iran. mirmajidi.sj@gmail.com

2- PhD Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. (Responsible author). kheirandish@ssau.ac.ir

3- Assistant Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Chalus, Iran. kheirandish@ssau.ac.ir

4- Associate Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Chalus, Iran. kheirandish@ssau.ac.ir



بررسی مفهوم بی تفاوتی سازمانی: رویکرد فراترکیب

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۸

صص ۲۱۰-۱۷۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

سید جعفر میرمجیدی^۱، مهدی خیراندیش^۲، مهران مختاری بایع کلایی^۳، داود کیاکجوری^۴

چکیده

زمینه و هدف: نیروی انسانی به عنوان مهم ترین منبع هر سازمان در دستیابی به اهداف آن به شمار می رود. یکی از موضوعاتی که در سال های اخیر کیفیت عملکرد منابع انسانی را به شدت دستخوش آسیب کرده است، مفهوم بی تفاوتی سازمانی هست و بررسی آن به یکی از مهم ترین اولویت های مدیران تبدیل شده است. از این رو، در پژوهش حاضر به مطالعه مفهوم بی تفاوتی سازمانی با رویکرد فراترکیب پرداخته می شود.

روش شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، نوعی مطالعه کیفی از نوع فراترکیب است. این مقاله به مفهوم بی تفاوتی سازمانی و عوامل مرتبط با آن می پردازد. در این مطالعه با کمک روش ساندلوسکی و باروس تعداد ۲۶ مقاله در خصوص مفهوم بی تفاوتی سازمانی در بین سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ انتخاب شد و پس از بررسی هریک از مقالات، مضامین اصلی آن ها استخراج و تفسیر نهایی صورت گرفت.

یافته ها: پس از تحلیل داده های پژوهش، تعداد ۸ دسته از عوامل مرتبط با بی تفاوتی سازمانی شامل عوامل سازمانی (مدیریتی، منابع انسانی، آموزشی) عوامل اقتصادی، عوامل برون سازمانی، عوامل جمعیت شناختی و عوامل فردی (خارج از سازمان) شناسایی شدند.

نتیجه گیری: بی تفاوتی سازمانی از عوامل چندگانه ای ناشی می شود. جهت مقابله مؤثر با پدیده بی تفاوتی باید به تمامی عوامل توجه کرد. توجه پراکنده به برخی عوامل که صرفاً بر نیروی انسانی تمرکز دارد، نمی تواند برای مدیریت آن مؤثر واقع شود. از همین رو توصیه می شود که متصدیان و ذی نفعان به طور هم زمان به تمامی عوامل مرتبط با بی تفاوتی سازمانی توجه کنند.

کلیدواژه ها: بی تفاوتی، بی تفاوتی سازمانی، سازمان، فراترکیب.

استناد (APA): سید جعفر، خیراندیش، مهدی، مختاری بایع کلایی، مهران، و کیاکجوری، داود (۱۴۰۳). بررسی مفهوم بی تفاوتی سازمانی: رویکرد فراترکیب. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۸ (۶۸)، ۱۷۷-۲۱۰. DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2023.101910>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. (رایانامه: mirmajidi.sj@gmail.com)

۲- استاد مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. (رایانامه نویسنده مسئول: kheirandish@ssau.ac.ir)

۳- استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. (رایانامه: m.mokhtari44@yahoo.com)

۴- دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. (رایانامه: davoodkia@iauc.ac.ir)



در هزاره سوم همراه با پیشرفت صنعت و ظهور اقتصاد دانش‌محور، نیروی انسانی به مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان تبدیل شده است (سالار و علیزاده، ۱۴۰۱: ۹۱؛ حسین شیخی، ۱۳۹۱: ۲۴) که ضمن جبران کمبودها باعث موفقیت و بهبود مستمر سازمان می‌شود (حسین‌آبادی، یآوری، و قزنویه، ۱۴۰۰: ۱۶۰). اهمیت روزافزون نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌ها باعث شده است که اخیراً بی تفاوتی سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع دستیابی به اهداف سازمانی مورد توجه بسیاری از پژوهش‌گران قرار گیرد (زاهد بابلان و احمدی، ۱۴۰۱: ۲۸). بی تفاوتی سازمانی به شرایطی اشاره دارد که در آن کارکنان برای موفقیت یا شکست سازمان اهمیتی قائل نباشند و نسبت به سازمان خود هیچ‌گونه حس دل‌بستگی‌ای احساس نکنند (مهربان، ۱۴۰۰: ۴۲). به باور روان‌شناسان این پدیده معمولاً در پی ناکامی طولانی‌مدت و در نتیجه از دست رفتن امید افراد به تحقق اهداف خود در سازمان ایجاد می‌شود و حس ناامیدی شدیدی را در کارکنان ایجاد می‌کند. در این شرایط کارکنان تلاش می‌کنند تا حد ممکن از منبع ناامیدی خود یعنی سازمان فاصله بگیرند. از همین رو، هرچه برای سازمان ارزشمند و با اهمیت باشد برای آن‌ها بی‌ارزش شده و نسبت به آن حالت خنثی پیدا می‌کنند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۳).

بی تفاوتی سازمانی باعث می‌شود که فرد تصور کند فعالیتش در سازمان تکراری و کسل‌کننده است و نمی‌توان امید چندانی به بهبودی شرایط و پیشرفت داشت، در نتیجه ممکن است به بی تفاوتی روی آورده و در واکنش به خواسته‌های سازمان، پرخاش‌گری و دلیل‌تراشی را به‌عنوان توجیهی برای بی تفاوتی سازمانی خود برگزینند. در چنین شرایطی، کارکنان توجهی به آینده نداشته چراکه هیچ تفاوتی بین حال و آینده و گذشته قائل نیستند. هم‌چنین ممکن است افراد اعتماد به نفس خود را از دست داده و در نتیجه از طریق تمکین کردن کامل از خود در برابر عزت‌نفس آسیب‌پذیر محافظت کنند. گاهی نیز این پدیده باعث تخریب هرگونه علاقه‌ای در افراد شده و باعث می‌شود کارکنان با

فاصله‌گیری از عوامل و شرایط مایوس‌کننده، به‌جای یک پاسخ هیجانی مناسب، نسبت به موانع و یا حتی سرنوشت خود بی‌اعتناء شوند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۲۱). شاید بتوان برآیند تمام این حالات را این‌گونه در نظر گرفت که بی‌تفاوتی سازمانی به رفتار شخصی اطلاق می‌شود که فعالیت ماشینی داشته و هیچ‌گونه استفاده‌ای از نبوغ و خلاقیت انسانی خود در بهبود دستاوردهای سازمانی نمی‌کند (ترک‌زاده، سلیمی و سنگی، ۱۳۹۵: ۱۹).

فارغ از دیدگاه و تعاریف متعددی که از بی‌تفاوتی سازمانی ارائه شده است، این پدیده به‌عنوان نوعی بحران خاموش شناخته می‌شود که اثرات مستمر، طولانی‌مدت و مخربی بر سازمان‌ها و نیروی انسانی آن‌ها داشته و مانع از دستیابی سازمان‌ها به اهداف خود می‌شود. زمانی که این پدیده در یک سازمان بروز می‌کند، دستیابی به اهداف سازمان دیگر برای اعضای آن سازمان اهمیت نداشته و فرد یا گروهی از افراد در آن سازمان نسبت به موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان خود احساس بی‌تفاوتی می‌کنند، در این شرایط عموماً به فرصت‌هایی که برای پیشرفت سازمان وجود دارد، بی‌توجهی شده و از همین‌رو نمی‌توان به این افراد برای نیل به اهداف سازمان تکیه کرد؛ این مسئله موجب می‌شود که سازمان، نیروی اجرایی بانگیزه برای دستیابی به اهداف خود نداشته باشد و از همین‌رو، عقب‌افتادگی مزمینی را نسبت به اهداف خود تجربه کند (اندام و طاهری، ۱۳۹۸: ۱۸). گستردگی این پدیده در قرن حاضر به‌طور روزافزونی در حال گسترش است به شکلی که پژوهش‌های اواخر دهه اول هزاره سوم میلادی از درگیری بیش از ۹۰ درصد کارکنان با این پدیده حکایت می‌کنند.

سازمان‌های مختلف ایرانی نیز از تأثیرات این پدیده در امان نبوده و بی‌تفاوتی سازمانی به یکی از مشکلات شایع سازمان‌های دولتی و حتی بعضاً سازمان‌های خصوصی در ایران تبدیل شده است (جلالیان، عظیمی‌پور، نجاتی و شهری، ۲۰۲۲: ۱۲)؛ به شکلی که متأسفانه در اکثر سازمان‌ها و صنایع می‌توان شاهد بی‌تفاوتی بوده و تمامی کارکنان در خطر مواجهه با این پدیده هستند (میمنند، ایدی، شیری و دارابی‌فر، ۲۰۱۲: ۶). اگرچه بی‌تفاوتی سازمانی به سازمان‌های دولتی محدود نشده و بسیاری از سازمان‌های خصوصی را نیز با

تهدید مواجهه ساخته است، با این حال باید تأکید کرد که بی تفاوتی سازمانی متأسفانه در نهادهای دولتی به علت وجود تفکرهای اشتباهی مانند «سفره گسترده برای همه» و «هرچه بهتر کار کنی، بدتر نتیجه می بینی» شدت بیشتری دارد (جلالیان و همکاران، ۲۰۲۲: ۲).

مهم ترین عامل چنین شرایطی، عدم شناخت کامل مفهوم بی تفاوتی سازمانی و عوامل مرتبط با آن است. در واقع باید گفت که علی رغم پژوهش های بسیار زیادی که در زمینه بی تفاوتی سازمانی انجام شده است، هنوز دیدگاه جامعی در زمینه این مفهوم وجود ندارد. پژوهش های مختلف عموماً به جنبه های گزینشی از این پدیده پرداخته و کم تر پژوهشی با یک دیدگاه جامع به بررسی مفهوم بی تفاوتی سازمانی و عوامل مرتبط با آن پرداخته اند. این در حالی است که برخورد مناسب و صحیح با آن مستلزم شناخت هرچه دقیق تر و بهتر این پدیده است، شناختی که با تکیه بر یک دیدگاه جامع حاصل می شود. این شناخت می تواند به سازمان ها و ارکان های دولتی و حتی غیردولتی کمک کند تا با درک بهتر از عوامل مرتبط با بی تفاوتی سازمانی، راه کارهایی را تدوین کنند تا به بهترین شکل ممکن از بروز این پدیده در سازمان هایشان پیگیری به عمل آورد. کسب چنین دیدگاهی صرفاً با بررسی جامع متغیرهایی مرتبط با پدیده در یک پژوهش حاصل نمی شود، چرا که با هر تلاشی که از سمت پژوهش گر انجام شود، ممکن است عواملی نادیده گرفته شوند. بنابراین به نظر می رسد، بررسی پژوهش های مرتبط و جمع بندی آن ها برای به دست آوردن دیدگاهی جامع، بهترین روش شناخت این پدیده باشد. از همین رو، پژوهش حاضر به دنبال یافتن یک دیدگاه جامع در زمینه بی تفاوتی سازمانی با تکیه بر پژوهش های قبلی است و در پی پاسخ به این پرسش است که مهم ترین عوامل مرتبط با بی تفاوتی سازمانی در سازمان های دولتی طبق پژوهش های گذشته کدامند؟

پیشینه

در زمینه بی تفاوتی سازمانی پژوهش هایی انجام شده است. در ادامه به برخی از آن ها پرداخته می شود.

زاهد بابلان و احمدی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی معلمان دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل» عنوان کردند که عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که می‌تواند بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر بگذارد. همچنین بی‌تفاوتی سازمانی به واسطه تأثیری که از عدالت سازمانی می‌پذیرد، می‌تواند اعتماد سازمانی را نیز به شکل معناداری کاهش دهد.

جلیلیان و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی ابعاد اساسی بی‌تفاوتی سازمانی معلمان: پژوهش ترکیبی» به این نتیجه رسیدند که اظهار نظر افراد غیر متخصص در سازمان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین عامل بی‌تفاوتی سازمانی در بین معلمان شناخته می‌شود.

شعرباف علیایی، همتیان و دانایی (۱۳۹۹) نیز در پژوهشی با عنوان «انگیزش کارکنان به‌عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه شرکت برق منطقه‌ای خراسان)» اشاره کردند که عوامل سازمانی بیش‌ترین تأثیر را بر بی‌تفاوتی کارکنان دارند و بعد از آن عوامل شغلی، عوامل فردی و عوامل مدیریتی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر گرایش به بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان داشته باشند.

عبدالهی، موسوی، احمدی و امیرخانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل بی‌تفاوتی منابع انسانی سازمان‌های دولتی در مسیر تحقق الگوی اقتصاد مقاومتی» به این نتیجه رسیدند که مدل مذکور را می‌توان در قالب ۵ سطح طراحی کرد. در سطح اول این مدل، بی‌تفاوتی سازمانی قرار دارد که تحت تأثیر عوامل موجود در سطوح دیگر است. در سطح دوم ناهنجاری‌های شخصیتی، بی‌عدالتی و تبعیض و نیازهای روانی قرار دارد. در سطح سوم ضعف نظام ارزیابی عملکرد و اطلاع‌رسانی، مشکلات ساختاری و ضعف مهارت‌های مدیریت قرار دارد. در سطح چهارم عوامل درون‌سازمانی قرار دارد و نهایتاً در سطح پنجم عوامل برون‌سازمانی، سوء مدیریت و نیازهای مادی قرار دارد. پژوهش‌گران در این مقاله عنوان کردند که عوامل هر سطح از سطح پایین‌تر تأثیرپذیر بوده و بر سطح بالاتر تأثیرگذار هستند.

ترکزاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی و تبیین پدیده بی تفاوتی سازمانی: رهنمودهایی برای سیاست‌گذاری مدیریت آموزش کشاوری» به این نتیجه رسیدند که میانگین بی تفاوتی سازمانی و ابعاد بی تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، همکار و کار در سازمان جهاد کشاورزی در سطح متوسط پایین قرار دارد، میانگین بی تفاوتی سازمانی نسبت به ارباب رجوع در سطح متوسط و سطح پایین ارزیابی شده است. این پژوهش‌گران هم‌چنین عنوان می‌کنند که منظور از بی تفاوتی سازمانی بروز بی‌خیالی و وقت‌کشی کاری، رکود فکری، بی‌رمقی کاری و کندکاری، پرهیز از پذیرش مسئولیت و بی‌زاری از سازمان (در بین کارکنان) است.

شکاری، علیایی، خیرخواه و هاشم‌زهی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)» به این نتیجه رسیدند که بر مبنای نظر خبرگان ۱۲ عامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی در قالب دو بُعد اصلی سازمانی و فردی، عملکرد این سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عوامل مرتبط با ابعاد سازمانی شامل توجه به بعضی مشاغل خاص، عدم جالب بودن کار، عدم شایسته‌سالاری، اهداف مبهم، نامناسب بودن سبک‌های رهبری، عدم درک چشم‌انداز سازمان، عدم مشارکت کارکنان، عدم بازخورد نتایج عملیات، عدم بهبود ارتباطات، عدم تشویق به ابتکار عمل و عوامل مرتبط با ابعاد فردی شامل بی‌میلی و بی‌علاقگی و انتقال بی تفاوتی به محیط کار است.

رضایی، مرادی و دارابی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بی تفاوتی سازمانی (موانع و راه‌کارها)» به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل بی تفاوتی سازمانی را می‌توان در چهار طبقه بی تفاوتی مافوق به مسائل سازمانی، بی‌تجربگی مافوق، نداشتن دانش کافی و نبود معیارهای ارزش‌یابی مناسب دسته‌بندی کرد.

مک کارتی، هانا، پیت و مک کارتی^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مقابله با بی تفاوتی نسبت به حقیقت: مقابله با مزخرفات محل کار» به این نتیجه رسیدند که درک و تشخیص به موقع بی تفاوتی می تواند مهم ترین قدم در زمینه مدیریت آن باشد. این پژوهش گران عنوان کردند که مدیریت بی تفاوتی سازمانی نقش مهمی در هر سازمان ایفاء می کند و قدم اول این اقدام مهم تشخیص به موقع آن است.

لیندر^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «از دست دادن اراده: واکنش های خودکار به بی تفاوتی درک شده در دیگران» به این نتیجه رسید که عملکرد سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین جنبه های سازمان است که می تواند به شدت تحت تأثیر بی تفاوتی سازمانی کارکنان قرار گیرد، از همین رو بررسی بی تفاوتی سازمانی را یکی از مهم ترین موضوعاتی مطرح می کند که مدیران هر سازمان باید به آن توجه کنند و با انجام اقدامات درست و در زمان مناسب تلاش کنند مانع از بروز آن و در نتیجه کاهش عملکرد سازمانی شوند.

می یر^۳ (۱۹۹۵) در پژوهشی با عنوان «محیط های سازمانی و گفتمان سازمانی: بوروکراسی بین دو جهان» به این نتیجه رسید که بی تفاوتی سازمانی باعث می شود که بر روی عملکرد کارکنان درگیر برای رسیدن به اهداف سازمانی نتوان حساب کرد.

جمع بندی پیشنهادی

همان گونه که از مطالعه پیشنهادی بر می آید مطالعات گذشته هر کدام از زوایای مختلفی به موضوع بی تفاوتی نگریسته اند؛ در برخی پژوهش ها به مطالعه ارتباط آن با سایر متغیرهای سازمانی اشاره شده است. در این راستا می توان به مطالعه می یر (۱۹۹۵)، لیندر (۲۰۰۹) اشاره کرد. در برخی دیگر از پژوهش ها به نحوه مقابله با این آفت سازمانی پرداخته شده است؛ مطالعه پیت و مک کارتی (۲۰۲۰) نمونه ای از این پژوهش ها است. در برخی دیگر از پژوهش ها به عوامل

1- Mccarthy, I, Hannah, D, Pitt, L and Mccarthy, J

2- Leander, P, N

3- Meyer, H, d

موجد این آفت سازمانی پرداخته شده است؛ در این راستا می‌توان به مطالعه رضایی، مرادی و دارابی (۱۳۹۴)، شکاری، علیایی، خیرخواه و هاشم‌زهی (۱۳۹۵)، عبدالهی، موسوی، احمدی و امیرخانی (۱۳۹۶)، زاهد بابلان و احمدی (۱۴۰۱) و شعریاف علیایی، همتیان و دانایی (۱۳۹۹) اشاره کرد. در برخی نیز به تبیین ماهیت‌شناختی این پدیده سازمانی پرداخته شده است؛ در این راستا می‌توان به مطالعه ترکزاده و همکاران (۱۳۹۵) و جلیلیان و همکاران (۲۰۲۲) اشاره کرد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیش‌تر مطالعات به علت‌های بروز این پدیده از زوایا، ابعاد و دیدگاه‌های مختلف پرداخته‌اند. واگرایی نتایج و تفاوت رویکردها، امکان اظهارنظری قاطع در خصوص دلایل بروز این پدیده سازمانی را دشوار کرده است. بر این اساس، در این پژوهش تلاش می‌شود با نگاهی کل‌نگر و جامع و با بهره‌گیری از پژوهش‌های گذشته، نتیجه‌گیری جامعی از آن‌ها حاصل شود.

مبانی نظری

حالتی را که پژوهش یا عدم تحقق اهداف سازمانی برای یک عضو یا گروهی از اعضای داخل سازمان تفاوتی نداشته باشد، اصطلاحاً بی‌تفاوتی سازمانی گفته می‌شود. دانایی‌فرد و اسلامی (۱۳۹۰) بی‌تفاوتی سازمانی را فرآیندی تعریف می‌کنند که به کندی اتفاق می‌افتد و به تدریج در افراد ظاهر می‌شود؛ ناشی از فشارهای روانی شغل است و معمولاً فرسودگی شغلی را در پی دارد. از همین رو بی‌تفاوتی سازمانی را یک نوع انحراف از وضعیت متعادل سازمان تعریف می‌کنند. بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان، یکی از شایع‌ترین مشکلاتی است که در اکثر سازمان‌های دولتی و هم‌چنین برخی از سازمان‌های غیر دولتی مشاهده می‌شود. علت بروز بی‌تفاوتی سازمانی نیز ناکامی طولانی‌مدت کارکنان است که به از دست‌رفتن امید آن‌ها برای تحقق اهداف خود منجر می‌شود. در این شرایط، کارکنان تلاش می‌کنند تا از منبع ناکامی خود یعنی سازمان فاصله گیرند و برای این کار شروع به انجام کارهای تکراری، کسل‌کننده

و بی‌فایده می‌کنند. بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه‌های مختلفی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است.

۱. **بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه روان‌شناسی:** از دیدگاه روان‌شناسی، بی‌تفاوتی سازمانی حالتی است که شخص پس از ناکامی طولانی‌مدت، امید خود را برای دستیابی به اهدافش در وضعیت به‌خصوصی از دست می‌دهد و در نتیجه از منشأ ناکامی خود فاصله می‌گیرد (مرادی و سلیمانی، ۱۳۹۷: ۹).

۲. **بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه جامعه‌شناسی:** از دیدگاه جامعه‌شناسی بی‌تفاوتی سازمانی بیان‌گر بی‌احساسی، بدبینی، بی‌میلی و به‌عبارت بهتر به‌نوعی افسردگی اجتماعی اشاره دارد و از همین‌رو، از آن به‌عنوان یک بیماری اجتماعی یاد می‌شود (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۱).

۳. **بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه سیاسی:** بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه سیاسی معادل بی‌میلی در مشارکت و درگیری فعال در فرایندهای سیاسی است. این بی‌تفاوتی در نظام‌های دموکرات لیبرال به اشکال مختلفی ظاهر می‌شود که یکی از رایج‌ترین آن‌ها بی‌میلی شهروندان به شرکت در انتخاب است (شائمی برزکی، ابزری و مؤیدی، ۱۳۹۵: ۱۶).

۴. **بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه سازمانی:** از دیدگاه سازمانی بی‌تفاوتی سازمانی حالتی است که در آن تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی برای کارکنان مهم تلقی نمی‌شود (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۸). علاوه‌بر این در چنین دیدگاهی بی‌تفاوتی سازمانی ممکن است به بی‌انگیزه شدن کارکنان نسبت به اهداف سازمانی اشاره داشته باشد که عملکرد سازمانی را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱). هم‌چنین بی‌تفاوتی سازمانی به‌نوعی مشخص اشاره دارد که باعث کاهش انگیزه افراد شده و در نتیجه کارمندان با انگیزه پایین و یا حتی بدون انگیزه به فعالیت خود می‌پردازند، در نتیجه چنین شرایطی قادر به

معطوف ساختن توجه خود به کار و سازمان نیستند (ژانگ^۱ و فرانکل^۲، ۲۰۱۸: ۱۲).

علاوه بر این، بی تفاوتی سازمانی می تواند در حوزه های مختلفی به شرح زیر اتفاق بیفتد.

۱. **بی تفاوتی به ارباب رجوع:** شاید بتوان گفت مهم ترین بُعد بی تفاوتی، بی تفاوتی به ارباب رجوع است که از آن به عنوان قاتل سازمان یاد می کنند. بی تفاوتی به ارباب رجوع به عنوان مهم ترین دلیل از بین رفتن حمایت مشتریان شناخته می شود. مهم ترین نشانه های بی تفاوتی به ارباب رجوع عبارت اند از؛ در اولویت قرار ندادن ارباب رجوع، به تعویق انداختن کار ارباب رجوع، سردرگم کردن ارباب رجوع در سازمان، عدم پاسخ گویی تلفنی به ارباب رجوع و برخورد تند و شدید.

۲. **بی تفاوتی به سازمان:** دومین بُعد، بی تفاوتی به سازمان است. مهم ترین نشانه های بی تفاوتی به سازمان عبارت اند از؛ کاهش مسئولیت پذیری فردی، تلاش برای ترک سریع تر محل کار، کمک به افزایش هزینه های سازمانی، استفاده شخصی از امکانات سازمانی، افزایش میزان مرخصی ساعتی و غیبت.

۳. **بی تفاوتی به کار:** سومین بُعد نیز بی تفاوتی نسبت به کار است. مهم ترین نشانه های بی تفاوتی نسبت به کار عبارت اند از؛ اهمیت ندادن به بهره وری، کاهش دقت و سرعت در کار، اهمیت ندادن به کیفیت، بدبینی نسبت به کار، داشتن احساس بی ارزشی و بی اهمیتی.

۴. **بی تفاوتی به همکار:** بُعد دیگر، بی تفاوتی نسبت به همکاران است که با نشانه هایی همچون؛ کاهش همکاری، همکاری نکردن، برجسته کردن نقاط ضعف همکاران، رفتارهای سرد و رسمی و ایجاد بدبینی نسبت به سایرین، همراه است.

۵. بی تفاوتی به مدیر: آخرین بُعد بی تفاوتی سازمانی، بی تفاوتی نسبت به مدیر است که با نشانه‌هایی همچون فرار از پاسخ‌گویی، همراهی نکردن با تصمیمات، رفتار نامناسب، توسل به دروغ، در ابهام نگه‌داشتن مدیر و خودداری از اظهار نظر در جلسات نمایان می‌شود (ساعتچی، ۱۳۸۶: ۴۲).

روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت داده‌ها، نوعی پژوهش کیفی است. هم‌چنین، این پژوهش از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی از نوع مطالعات ثانویه و از نوع فراترکیب است. فراترکیب نوعی «فرامطالعه» محسوب می‌شود که در زمره پژوهش‌های مروری تلفیقی انسجام‌بخش قرار می‌گیرد و هدف عمده آن پیدا کردن، ارزش‌یابی، ترکیب و جمع‌بندی پژوهش‌های انجام‌شده در موضوع خاص به شیوه مرور نظام‌مند است (بنچ و دی^۱، ۲۰۱۰: ۱۷). بهره‌گیری از این روش پژوهشی، مستلزم طی کردن هفت مرحله جداگانه است (ساندلوسکی و باروس^۲، ۲۰۰۷: ۱۸).

۱. در گام اول، پژوهش‌گر باید به تنظیم پرسش پژوهش متناسب با هدف اصلی پژوهش خود پردازد. همان‌گونه قبلاً نیز اشاره شد، پرسش اصلی پژوهش حاضر عبارت است از «بی تفاوتی سازمانی چیست؟».

۲. گام دوم، مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی است. در این مرحله، پژوهش‌گر با استفاده از کلمات کلیدی پژوهش و جهت تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط به جست‌وجوی نظام‌مند مطالب در بازه زمانی مشخص می‌پردازد. از آن جایی که تمرکز اصلی پژوهش حاضر بر پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه علوم انسانی (رفتار سازمانی) است، از همین‌رو دو پایگاه نمایه‌سازی «انسانی» و «اس‌ای‌دی» به‌عنوان قوی‌ترین پایگاه‌های اسنادی مورد تأیید در زمینه مطالعات مشابه و پایگاه انگلیسی‌زبان «وب آو ساینس^۳» به‌عنوان قوی‌ترین پایگاه اسنادی در دسترس در ایران،

1- Day and Bench

2- Sandelowski and Barroso

3- web of science

به‌عنوان پایگاه‌های هدف مورد استفاده قرار گرفت. جست‌وجو در این پایگاه با محوریت کلیدواژه‌های «بی تفاوتی سازمانی» و «ارگانیزیشن ایندیفرنس»^۱ در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ صورت گرفت و جهت دستیابی به پژوهش‌های بیش‌تر محدودیت زمانی برای جست‌وجو تعریف نشد. علاوه‌بر این و در ادامه مسیر جست‌وجوی نظام‌مند علاوه‌بر کلیدواژه اصلی جست‌وجو با عبارت مشابهی هم‌چون «بی تفاوتی»، «مدیریت بی تفاوتی سازمانی»، «ایندیفرنس»^۲، «ارگانیزیشن دیفرنس منیجمنت»^۳ و «آپسی»^۴ انجام شد.

۳. در گام سوم پژوهش‌گر بر اساس کلیدواژه‌هایی که مشخص کرده است؛ به جست‌وجو، بررسی و انتخاب متون مناسب پژوهش می‌پردازد. این کار مستلزم طی کردن فرآیندی است که طی آن پژوهش‌گر با تکیه بر پارامترهای مختلفی که در نظر گرفته است، مقالات و یافته‌هایی را حذف می‌کند که با پرسش و هدف پژوهش تناسبی ندارند. در پژوهش حاضر این فرایند بدین شکل است که پس از این‌که پژوهش‌گر کلیدواژه‌های مورد نظر را مشخص کرد، جست‌وجوی گسترده‌ای با این کلیدواژه‌ها در میان مجلات فارسی زبان و انگلیسی زبان انجام داد. پژوهش‌گر، کلیدواژه‌های مذکور را برای جست‌وجوی فارسی در پایگاه‌های داده «اس‌ای دی»^۵ و «انسانی»^۶ و برای جست‌وجوی انگلیسی در پایگاه «وب آو ساینس»^۷ جست‌وجو کرد. در این مرحله ۲۳۹۷ مقاله یافت شد که از این بین ۸۴۲ مقاله انگلیسی زبان در پایگاه داده انگلیسی و ۱۵۵۵ مقاله فارسی زبان در پایگاه‌های داده فارسی هستند. پس از بررسی عناوین مقالات، تعداد ۳۷۷۸ مقاله که با توجه به‌عنوان ارتباط مورد انتظار را با موضوع پژوهش نداشتند، حذف شد و ۱۷۲ مقاله دیگر باقی ماند. در

1- Organization Indifference

2- Indifference

3- Organization Difference Management

4- Apathy

5- SID

6- Ensani

7- Web of science

مرحله بعدی پژوهش‌های واجد شرایط با تکیه بر معیارهای ورود و خروج پژوهش انتخاب شد. در پژوهش حاضر مهم‌ترین معیارهای ورود پژوهش عبارت هستند از ارتباط موضوع و ماهیت مطالعه با عنوان پژوهش و مقالاتی که در بازه زمانی بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ یا ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۱ چاپ شده‌اند. لازم به ذکر است که مهم‌ترین معیار خروج یک مطالعه از پژوهش هم عدم ارتباط مطلوب موضوع و ماهیت با موضوع و هدف پژوهش است. در این مرحله پس از مطالعه مجدد عناوین و مرور سریع چکیده‌های مقالات یافت‌شده با تکیه بر موضوع و هدف پژوهش حاضر، تعداد ۱۲۹ مقاله دیگر نیز از مطالعه خارج شد و تنها ۴۳ مقاله باقی ماندند. در مرحله بعدی، پژوهش‌گر با هدف بررسی کامل و جامع و دقیق مقالات باقی‌مانده، محتوای کامل همه مقالات را بررسی کرده و پس از انجام بررسی دقیق مقالاتی که از نظر محتوایی با هدف و موضوع پژوهش مرتبط بودند را نگه داشته و سایر مقالات را از مطالعه کنار گذاشت و بدین‌صورت در نهایت تعداد ۲۶ مقاله دارای کیفیت بالا و هم‌راستا باهدف پژوهش برای استخراج اطلاعات انتخاب شدند. در این مرحله هر یک از واحدهای معنایی منتخب مقالات (در سطح واژه، جمله و یا پاراگراف) و ابعاد نظری مقالات بررسی شد تا مؤلفه‌های موجود در آن شفاف شود. جهت آشنایی و درک بهتر فرآیند انتخاب مقالات نهایی، این روند با استفاده از چارت روندنما در شکل ۱ توضیح داده شده است.



شکل ۱: چارت روندنما انتخاب مقالات نهایی توسط پژوهشگر

۴. در گام چهارم پژوهشگر به دنبال استخراج داده و اطلاعات از متون است. در این مرحله و پس از گردآوری و بررسی داده‌های انتخاب شده توسط پژوهشگر در مراحل قبلی، آن داده‌ها به صورت واحدهای معنایی و کدهای تعریف شده توسط پژوهشگر دسته‌بندی می‌شوند و جهت تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌های نهایی فراترکیب از روش تحلیل کلمه به کلمه استفاده می‌شود. برای دستیابی به این هدف، پژوهشگر تمامی مقالات انتخاب شده نهایی را چندین و چندبار مورد بازبینی قرار داده و نکات کلیدی هر مقاله را در قالب کدهای اولیه چارچوب بندی کرد. در مرحله بعدی کدهای اولیه در دسته‌های جدید قرار گرفته و کدهای کلیدی یا شاخص‌ها را تشکیل دادند. در مرحله کدگذاری اولیه

پس از کنار گذاشته شدن کدهای ناقص و تکراری، نهایتاً ۱۵۲ کد توسط پژوهش‌گر شناسایی شد و در مرحله بعدی تعداد ۶ بُعد توسط پژوهش‌گر استخراج شد.

۵. گام پنجم نیز به تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی می‌پردازد. از آن جایی که هدف نهایی مطالعه فراترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و جدید از یافته‌ها است، در طول این مرحله، پژوهش‌گر به جست‌وجو در مقوله‌ها پرداخته و پس از شناسایی موضوع جدید، یک طبقه‌بندی و سپس طبقه‌بندی‌های مشابه دیگر را شکل می‌دهد، به شکلی که بتواند موضوعی را که قرار است تحلیل شود به بهترین شکل ممکن توضیح دهد (ساندلوسکی^۱ و باروز^۲، ۲۰۰۷: ۲۱). پژوهش‌گر به شکل مداوم بین مقوله‌ها و ابعاد و شاخص‌ها رفت‌و برگشت انجام داده تا اصلاحات مورد نیاز که در مراحل پایانی گام قبلی آغاز شده است را انجام دهد.

۶. در گام ششم، هدف اصلی پژوهش‌گر، بررسی کیفیت اجرای فرآیند و نتایج پژوهش است. در پژوهش حاضر یکی از راه‌های سنجش کیفیت، بهره‌گیری از گروه کانونی است، به گونه‌ای که از طریق طراحی نظام‌مند و با استفاده از نظر این گروه از خبرگان، اصلاحات چندباره‌ای در فرآیند تجزیه و تحلیل انجام شد تا به این واسطه تکنیک‌هایی هم‌چون سه‌سویه‌سازی یا چندجانبه‌نگری به بهترین شکل ممکن اجرا شده باشد. علاوه بر این، روش دیگری که پژوهش‌گر جهت افزایش اعتبار داده‌ها انجام داده، مقایسه یافته‌ها با منابع معتبر علمی در قالب مقاله و کتاب جهت اطمینان از کیفیت آن‌ها است، روندی که با تجربه پژوهش‌گر و درگیری مداوم و بازنگری مداوم خبرگان حین اجرای کدگذاری تقویت شد.

۷. در گام هفتم نیز پژوهش‌گر به ارائه یافته‌های انتهایی می‌پردازد که در ادامه به تفصیل به آن اشاره خواهد شد.

در این بخش تمامی کدهای اولیه، زیرطبقه‌ها، طبقه‌ها و شاخص‌ها در جدول ۲ خلاصه شده است. فرآیند کدگذاری در پژوهش حاضر با مطالعه کلمه‌به‌کلمه یافته‌های پژوهش‌های پیشین صورت گرفته است. در واقع در این مرحله پژوهش‌گر ابتدا یافته‌های پژوهش‌های قبلی در حوزه بی‌تفاوتی سازمانی را که واجد معیارهای ورود هستند، به‌صورت دقیق و چندباره مطالعه کرده و کلمات یا جملاتی که به مفهوم خاصی در حوزه بی‌تفاوتی سازمانی اشاره دارند، کدگذاری می‌شوند. این کدها یا به‌صورت کدهای زنده (کدهای برآمده از متن یافته‌های مطالعات) یا کدهای غیرزنده (کدهایی معرفی‌شده توسط پژوهش‌گر) به واحدهای معنایی یافته‌های مطالعات اختصاص داده شده‌اند. پس از این‌که پژوهش‌گر کدهای اولیه متناسب با یافته‌ها را استخراج کرد، برحسب نزدیکی کدهای اولیه آن‌ها را به زیرطبقه‌هایی تقسیم کرد. هر زیرطبقه شامل چندین کد اولیه است که مفهوم نسبتاً واحدی را مورد اشاره قرار داده‌اند. در مرحله بعدی زیرطبقه‌ها بر اساس نزدیکی مفهومی به طبقات تبدیل شدند. در این مرحله هر طبقه نیز شامل زیرطبقه‌هایی است که از نظر مفهومی معنایی نزدیک به یکدیگر دارند و به یک مفهوم نسبتاً واحد (طبقه) اشاره دارند. در مرحله نهایی طبقات شناسایی شده بر اساس عناصر پارادایم مطالعات کیفی به شاخص‌های از قبل تعیین شده تقسیم شده‌اند. در این مرحله نیز طبقاتی که به مفهوم نسبتاً ثابتی اشاره دارند، یک شاخص مشخص را تشکیل می‌دهند (جدول ۲).

جدول ۱: فرآیند مقوله‌بندی یافته‌ها در مطالعه حاضر

| شاخص‌ها | عوامل | طبقات اصلی | زیرطبقه‌ها | کدهای اولیه |
|--------------------------------------|---------------|-----------------------------|--|--|
| عوامل علی بی تفاوتی سازمانی | عوامل سازمانی | عوامل مدیریتی | مدیریت ضعیف | رفتارهای معکوس مدیران، سوء مدیریت، توجه گزینشی به مشاغل، ساختار مدیران ارشد، بی‌توجهی به محیط، بی‌توجهی به اهمیت نیروی انسانی، ساسیت‌گذاری مدیران، عدم شایسته‌سالاری، عدم قدردانی از تلاش‌ها، بی‌عدالتی و تبعیض، ضعف در سیستم عملکرد، ضعف در سیستم انتصاب و ارتقاء، ضعف در برنامه و جوّ انگیزشی، ضعف در تدوین و اجرای برنامه بودجه، فقدان تصمیم‌گیری راهبردی |
| | | | مهارت‌های مدیریتی | ناکارآمدی در ارتباط‌دهی وظایف نیروی انسانی با راهبردها، ضعف در مهارت‌های ارتباطی مدیران |
| | | | مدیریت منابع انسانی | برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه ناکافی به مسائل شخصی کارکنان، دیدگاه از بالا به پایین، دیدگاه آبخاری مدیران عالی |
| | | عوامل ساختاری | عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی، جوّ سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، سکوت سازمانی | |
| | | | اهداف مبهم سازمانی، ضعف نظام ارزیابی عملکرد و اطلاع‌رسانی، ساختار معیوب سازمانی، فضای سیاست‌زده سازمان‌ها، ضعف در وجود برنامه راهبردی، تغییرات بی‌مورد در برنامه‌ها، نبود فرصت رشد، وسایل بهبود کار محدود، جوّ ضعیف شهروندی سازمانی، جدایی واحد طرح‌ریزی و اجرا، عدم ارتباط معنادار بین سیاست‌های تنبیهی و تشویقی با ارزیابی صحیح راهبردها، ناکارآمدی سیستم ارزش‌یابی عملکرد | |
| | | عوامل مربوط به نیروی انسانی | سازگاری با شغل | عدم تناسب شخصیت و سازمان، عدم تناسب اهداف فردی و سازمانی، سازگاری میان ارزش‌های کارکنان و سازمان، سازگاری میان توانایی و مهارت و دانش با نیازهای و ملزومات شغلی کارکنان، سازگاری میان کارکنان و محیط کاری |
| | | | عوامل شغلی | میزان استرس شغلی، مسئولیت‌های زیاد، عملکرد شغلی، منزلت شغلی، احساس تعلق و تعهد به سازمان، استرس شغلی، عوامل ایجادکننده استرس |

| کدهای اولیه | زیرطبقه‌ها | طبقات اصلی | عوامل | شاخص‌ها |
|---|------------|---------------|---------------------------|---|
| | | | | شغلی، ادراک بی‌عدالتی، فقدان آزادی عمل نیروی انسانی، عدم سازگاری همکاران |
| | | عوامل اقتصادی | | تسهیلات رفاهی نامناسب، نیازهای مادی، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان، ضعف در سیستم حقوق و پاداش |
| | | عوامل آموزشی | | ضعف مهارت‌های مدیریتی، ضعف در مهارت‌های سه‌گانه مدیران، ضعف در نظام آموزشی، کیفیت آموزشی |
| | | | عوامل برون‌سازمانی | فرهنگ کم‌کاری، سیاست‌های ضعیف دولت، جوّ سیاسی و اجتماعی و اقتصادی جامعه |
| | | | عوامل جمعیت‌شناختی | جنسیت، سطح تحصیلات، سن |
| | | | عوامل فردی (خارج سازمانی) | مدیریت استرس، آزدگی عاطفی، خلاقیت، انتقال بی تفاوتی به محیط کار، استعداد خستگی شغلی، کیفیت زندگی، شایستگی‌های اخلاقی، نیازهای روانی، ناهنجاری‌های شخصیتی، شخصیت، بی تفاوتی درونی افراد، وظیفه‌شناسی، تجربه‌پذیری، برون‌گرایی |
| | | | بی تفاوتی سازمانی | بی تفاوتی نسبت به مدیر، بی تفاوتی نسبت به برنامه‌های راهبردی، بی تفاوتی نسبت به وظایف، بی تفاوتی نسبت به همکاران |
| | | | راهبردهای سازمانی | افزایش سرمایه اجتماعی، ارتقاء و انتصاب‌های شفاف و عادلانه، افزایش حمایت سازمانی، کاهش تبعیض سازمانی، افزایش احساس تعلق سازمانی، تنظیم حقوق و پاداش |
| عوامل راهبردی و راهبردهای مدیریتی بی تفاوتی سازمانی | | | راهبردهای سازمانی | توجه به مسائل زندگی خصوصی منابع انسانی |
| | | | متمرکز بر منابع انسانی | بهبود کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی روان‌شناختی، توجه به مسائل و رفاه شخصی و خانوادگی کارکنان |
| | | | راهبردهای مدیریتی | مشارکت دادن کارکنان، اهمیت دادن به نظر کارکنان، مشاوره شغلی، بهبود برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، روشن‌سازی انتظارات، نمایش رفتارهای حمایتی، توسعه فعالیت‌های مشارکتی، ایجاد نشاط سازمانی، اجرای برنامه‌های تشویقی و پاداش، توسعه و توانمندسازی کارکنان |
| | | | آموزش | آموزش و به‌سازی |
| | | | راهبردهای مدیریتی | مدیریت شایعه سازمانی، افزایش مهارت‌های سه‌گانه مدیریت، |



| شاخص‌ها | عوامل | طبقات اصلی | زیرطبقه‌ها | کدهای اولیه |
|----------------------------|---------------------------------------|------------------|------------|---|
| | | متمرکز بر مدیران | | رهبری تحول‌آفرین، رهبری موثق، جاری ساختن رهبری معنوی، بهبود و توسعه اصول رهبری خدمت‌گذار |
| پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی | پیامدهای مرتبط با منابع انسانی | پیامدهای شغلی | | کاهش رضایت شغلی، ناتوانی در تطبیق با تغییرات، فرسودگی شغلی، میل به ترک خدمت، تضعیف عملکرد کارکنان، عدم مشارکت نیروی انسانی، فقدان مشارکت و بی‌تفاوتی نسبت به برنامه‌های راهبردی |
| | | پیامدهای شخصی | | کاهش کیفیت زندگی، کاهش رفتار شهروندی، کاهش سلامت روانی، رفتار منفعلانه، بی‌تفاوتی ارزیاب‌کنندگان و ارزیاب‌شوندگان، پویایی سازمان، اهمال‌کاری سازمانی، افزایش هزینه‌های سازمانی، اثربخشی سازمانی |
| | پیامدهای سازمانی | | | |
| عوامل زمینه‌ای | عوامل اجتماعی، عوامل اجتماعی - آموزشی | | | |
| عوامل مداخله‌گر | عوامل خانوادگی | | | |

یافته‌های پژوهش حاضر که مبتنی بر نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه بی‌تفاوتی سازمانی و موضوعات مشابه آن است، نشان داد که عوامل مرتبط با بی‌تفاوتی سازمانی را به‌طور کلی می‌توان تحت ۶ شاخص کلی مختلف طبقه‌بندی کرد. این ۶ شاخص عبارت هستند از: عوامل علی بی‌تفاوتی سازمانی، مقوله کانونی، عوامل راهبردی و راهبردهای مدیریتی بی‌تفاوتی سازمانی، پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر. هر یک از این شاخص‌ها خود از طبقات و زیرطبقات منحصر به فردی تشکیل شده‌اند.

اولین شاخص شناسایی شده مربوط به بی‌تفاوتی سازمانی؛ عوامل علی بی‌تفاوتی سازمانی است که خود از سه طبقه کلی و پنج طبقه مستقل؛ عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل مربوط به نیروی انسانی، عوامل اقتصادی، عوامل آموزشی، عوامل جمعیت‌شناختی و عوامل فردی تشکیل شده است. اولین نتیجه‌گیری از یافته‌های این پژوهش، اثرگذاری عوامل مختلف سازمانی در بروز بی‌تفاوتی سازمانی است. در واقع یافته‌های این پژوهش عنوان می‌کنند

که بی تفاوتی سازمانی سازه‌ای چند بُعدی است که می‌تواند از عوامل مختلفی تأثیرپذیر باشد. این عوامل ممکن است مربوط به سازمان به‌طور کلی، یا مربوط به مدیران منابع انسانی باشد و یا این‌که به مسائلی مربوط باشد که به‌صورت غیرمستقیم با سازمان مرتبط است. بنابراین باید انتظار داشت که برخی از علل بی تفاوتی سازمانی را در سازمان و برخی دیگر را در مدیران، برخی را در کارکنان و حتی برخی علل دیگر را در خارج از محیط سازمان یافت. طبق این یافته‌ها، ممکن است مدیران به‌واسطه مدیریت ضعیف، فقدان مهارت‌های مدیریتی یا ناتوانی در مدیریت منابع انسانی، بستر را برای بروز بی تفاوتی سازمانی فراهم کنند. مدیریت ضعیف ممکن است از طریق نادیده گرفتن تعدادی از پرسنل، ارجحیت دادن تعدادی به تعداد دیگر، بی‌توجهی به مسائل و مشکلات نیروی انسانی، نگاه تبعیض‌آمیز به کارکنان و ... بروز کند. علاوه بر این، فقدان مهارت‌های مدیریتی هم باعث می‌شود که مدیران حتی در صورت عدم تمایل به مدیریت ضعیف و تلاش برای پوشش ضعف‌های خود، قادر به سازمان‌دهی نیروی انسانی نبوده و تأثیرات مخربی بر انگیزه و تمایل پرسنل به دنبال کردن اهداف سازمان داشته باشند. نهایتاً مدیران ممکن است فارغ از نگاه تبعیض‌آمیز یا فقدان مهارت‌های مدیریتی، به‌واسطه سبک مدیریتی خاص خود به ایجاد مشکلات در سازمان منجر شوند. بروز هر یک از این مشکلات در سازمان می‌تواند احتمال ایجاد بی تفاوتی سازمانی را در بین کارکنان تقویت کند.

از طرف دیگر عوامل سازمانی متفاوتی نیز می‌تواند به بروز بی تفاوتی سازمانی منجر شود که مهم‌ترین آن‌ها طبق یافته‌های پژوهش حاضر، جوّ سازمانی و عوامل ساختاری در سازمان است. جوّ سازمانی به رفتارهای حاکم بر سازمان اشاره دارد که به‌طور ضمنی تثبیت شده و مورد پذیرش همگان است. پژوهش‌های مختلفی عنوان می‌کنند که جوّ سازمانی منفی می‌تواند تأثیرات مخربی بر تعهد سازمانی داشته و عامل مهمی در بروز بی تفاوتی سازمانی باشد. هم‌چنین عوامل ساختاری سازمانی، به مجموعه ویژگی‌هایی اشاره دارد که به ساختار و شکل کلی سازمان مربوط است. در صورتی که سازمان از ساختار

مناسبتی برخوردار نباشد، می‌توان انتظار داشت که تعهد سازمانی کارکنان کاهش یافته و در نتیجه احتمال بروز بی‌تفاوتی گسترش یابد.

یکی از یافته‌های مهم، اثرگذاری عوامل مرتبط با منابع انسانی در بی‌تفاوتی سازمانی است. در واقع این یافته‌ها عنوان می‌کنند که تمامی علل بی‌تفاوتی سازمانی در مدیران و ساختار سازمانی ریشه ندارد، بلکه در برخی موارد خود کارکنان یک سازمان نیز می‌توانند زمینه بروز این احساس را در سازمان فراهم کنند. مهم‌ترین عوامل مرتبط با منابع انسانی که به بی‌تفاوتی سازمانی منجر می‌شود، ناتوانی کارکنان با سازگاری شغلی و عوامل مربوط به شغل است. در مورد اول، کارکنان توانایی سازگاری با شرایط شغلی خود را نداشته و در نتیجه بعد از مدتی دچار فرسودگی شغلی و بی‌تفاوتی نسبت به شغل و در نتیجه بی‌تفاوتی سازمانی می‌شوند. در مورد دوم نیز فشار مسئولیت‌ها و یا ناهم‌خوانی نیازهای یک موقعیت شغلی با توانمندی‌های کارکنان می‌تواند انگیزه کارکنان را جهت پیشرفت از بین برده و با تقویت احساس ناتوانی در آن‌ها به بی‌تفاوتی سازمانی منجر شود.

یکی از طبقات مستقل مربوط به عوامل علیّ بروز بی‌تفاوتی سازمانی، عوامل اقتصادی است. اگر چه کدهای شناسایی شده در این طبقه عمدتاً مربوط به مسائل اقتصادی پرسنل است، اما اهمیت و نقش پُررنگ آن در بروز بی‌تفاوتی سازمانی باعث شده است که در یک طبقه مستقل تقسیم‌بندی شوند. عدم وجود تسهیلات رفاهی، بی‌توجهی به نیازهای مادی و رفاهی پرسنل و ضعف در سیستم حقوق و پاداش مهم‌ترین علل اقتصادی است که می‌تواند بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیرگذار باشد.

دومین طبقه مستقل، عوامل آموزشی است. این طبقه به مسائل پیرامون ضعف‌های آموزشی‌ای اشاره دارد که می‌تواند متوجه کارکنان یا مدیران باشد یا حتی در ساختار انعطاف‌ناپذیر سازمان ریشه داشته باشد. طبقه مستقل دیگر، عوامل برون‌سازمانی است. وجود این طبقه نتایج تلویحی مهمی را می‌تواند به همراه داشته باشد که مهم‌ترین آن‌ها این واقعیت است که در برخی شرایط علل بی‌تفاوتی سازمانی ممکن است کاملاً از سازمان مستقل بوده و در مشکلات

سیستم بزرگ‌تری به نام سیستم اجتماعی ریشه داشته باشد، عواملی که نه‌تنها توسط سازمان ایجاد نشده بلکه امکان مدیریت آن‌ها نیز برای سازمان ممکن نیست. مهم‌ترین این عوامل فرهنگ کم‌کاری حاکم بر جامعه، سیاست‌های ضعیف دولت و جوّ سیاسی، اجتماعی اقتصادی جامعه است.

طبقه مستقل دیگر، عوامل جمعیت‌شناختی است. این طبقه نیز می‌توانست با طبقه مربوط به عوامل مرتبط با منابع انسانی ادغام شود، با وجود این به دلیل عدم دخالت مستقیم منابع انسانی در آن (برخلاف عوامل شناسایی شده در طبقه عوامل مربوط به منابع انسانی) تحت عنوان طبقه مستقل، دسته‌بندی شدند. داده‌های به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر به این موضوع اشاره دارد که بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند در عوامل جمعیت‌شناختی ریشه داشته باشد، عواملی که نه بروز آن‌ها اختیاری بوده و نه مدیریت آن‌ها ممکن است. آخرین طبقه مستقل، مربوط به عوامل علیّ بروز بی‌تفاوتی سازمانی، طبقه عوامل فردی است. این طبقه به عواملی اشاره دارد که ریشه در زندگی فردی کارکنان داشته و کاملاً مستقل از سازمان است و از آن‌جا که هیچ ارتباطی به سازمان ندارد، امکان مدیریت آن توسط سازمان هم به‌صورت دقیق وجود ندارد.



نمودار ۱: عوامل بی تفاوتی سازمانی

نمودار ۱، میزان تأثیرگذاری هر یک از ۸ عامل؛ مدیریتی، سازمانی، منابع انسانی، اقتصادی، آموزشی، برون‌سازمانی، جمعیت‌شناختی و فردی را در بروز بی‌تفاوتی سازمانی نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود سه عامل درون‌سازمانی یعنی عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل مرتبط با نیروی انسانی، بیش‌ترین تأثیر را در بروز بی‌تفاوتی سازمانی دارند.

دومین شاخص شناسایی‌شده، مربوط به راهبردها و راهبردهای مدیریت در بی‌تفاوتی سازمانی است. این شاخص، خود از سه طبقه مربوط به راهبردهای سازمانی، راهبردهای مدیریتی و راهبردهای مرتبط با منابع انسانی تشکیل شده است. راهبردهای سازمانی به راهبردهایی اشاره دارد که متمرکز بر ایجاد تغییر در سازمان به شکلی که مشکلات و عوامل بی‌تفاوتی سازمانی را کاهش داده و زمینه را برای رشد بیش‌تر سازمان و کارکنان فراهم کند. طبقه دوم، راهبردهای مدیریتی است که خود به دو گروه مدیریت سازمانی و آموزش تقسیم می‌شود. زیرطبقه مدیریت، سازمانی فعالیت‌هایی را در بر می‌گیرد که متمرکز بر مدیران و تغییر سبک مدیریت آنها است و زیرطبقه آموزش به نیازهای مدیران در جهت فراگیری‌های تازه اشاره دارد که تنها با یک کد «آموزش و به‌سازی» مشخص شده است.

اما مهم‌ترین شاخص مربوط به راهبردها و راهبردهای مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی، مربوط به طبقه راهبردهای مرتبط با منابع انسانی می‌شود. این طبقه راهبردهایی را در بر می‌گیرد که در تلاش هستند با تمرکز بر ایجاد تغییر و تحول در شرایط کاری کارکنان و منابع انسانی، بی‌تفاوتی سازمانی را مدیریت کرده و آنرا کاهش دهند. در این طبقه، دو زیرطبقه، مسائل مربوط به محیط خصوصی پرسنل و مسائل مربوط به محیط کاری پرسنل شناسایی شده است. این دو زیرطبقه به این موضوع اشاره دارد که جهت مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی نه‌تنها باید به زندگی کاری پرسنل بلکه به زندگی خصوصی و شخصی آنها نیز تمرکز شود و مسائل و مشکلات مربوط به این بخش زندگی آنها هم مورد بررسی و رسیدگی قرار گیرد.



نمودار ۲: راهبردهای مدیریت بی تفاوتی سازمانی

نمودار ۲، میزان اثرگذاری هرکدام از راهبردهای مدیریت بی تفاوتی سازمانی را نشان می دهد. همان طور که مشاهده می شود بیشترین راهبردها، مربوط به بخش منابع انسانی و کمترین راهبردها، مربوط به بخش سازمان است.

شاخص سوم شناسایی شده، مربوط به پیامدهای بی تفاوتی سازمانی است. یافته های پژوهش حاضر حاکی از آن است که شیوع بی تفاوتی سازمانی می تواند پیامدهای متعددی به همراه داشته باشد که مهم ترین این پیامدها متوجه سازمان و منابع انسانی است. به طور کلی این شاخص دارای دو طبقه است، یک طبقه به پیامدهای مرتبط با منابع انسانی اشاره داشته و طبقه دیگر پیامدهای بی تفاوتی سازمانی را برای سازمان شامل می شود. در طبقه پیامدهای مرتبط با منابع انسانی نیز دو زیرطبقه وجود دارد، یکی پیامدهای شغلی و دیگری پیامدهای شخصی است. زیرطبقه پیامدهای شغلی در واقع به این واقعیت اشاره دارد که بروز بی تفاوتی سازمانی با هر علتی که باشد، می تواند مشکلات شغلی عدیده ای برای کارکنان ایجاد کند، مسئله ای که می تواند دور معیوبی را ایجاد کرده و بی تفاوتی را شدت بخشد. زیرطبقه پیامدهای شخصی هم به این واقعیت اشاره دارد که بی تفاوتی سازمانی نه تنها در زندگی شغلی کارکنان تغییرات گسترده ای را ایجاد می کنند، بلکه زندگی شخصی آن ها را نیز

با مشکلاتی مواجه می‌کند. بنابراین باید گفت که بروز بی‌تفاوتی سازمانی در هر سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی زیادی برای هم‌زندگی شغلی و هم‌زندگی شخصی کارکنان به‌همراه داشته باشد.

علاوه بر این، بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند پیامدهای منفی متعددی برای سازمان نیز به‌همراه داشته باشد که مهم‌ترین این پیامدهای کاهش پویایی سازمانی، بروز اهمال‌کاری سازمانی، افزایش هزینه‌های سازمانی و کاهش اثربخشی سازمانی است.

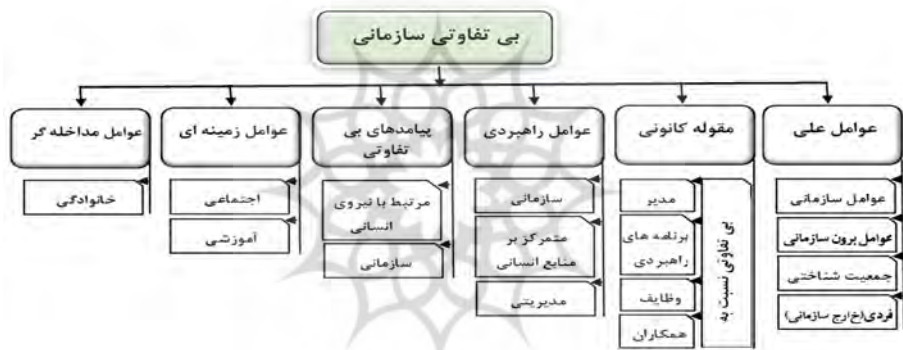


نمودار ۱: پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌ها

نمودار ۳، پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی را به تفکیک طبقه نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بیش‌ترین پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی متوجه کارکنان و منابع انسانی یک سازمان است و در این بین پیامدهای شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی برای نیروی کار هر سازمان مهم‌ترین پیامدهایی است که پژوهش حاضر به آن دست یافته است.

علاوه بر سه شاخص اصلی یافته‌های پژوهش حاضر، سه شاخص دیگر را نیز شناسایی کردند. یکی از این شاخص‌ها به عوامل زمینه‌ای بی‌تفاوتی سازمانی تعلق دارد. عوامل زمینه‌ای در واقع به مسائلی اشاره دارد که زمینه‌ساز بروز بی‌تفاوتی سازمانی هستند. مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای در پژوهش‌های گذشته

شامل عوامل اجتماعی و دیگری عوامل مدرسه‌ای است. در واقع این یافته‌ها بیان می‌کنند که مسائل اجتماعی و آموزش‌های ارائه‌شده در مدارس می‌تواند زمینه را برای بروز بی تفاوتی سازمانی در سازمان را فراهم کنند. شاخص دیگر نیز، عوامل مداخله‌ای است. عوامل مداخله‌ای گروهی از پدیده‌ها را شامل می‌شود که با فرض ثابت بودن سایر شرایط، می‌تواند در بروز و یا عدم بروز بی تفاوتی سازمانی نقش داشته باشد. تنها عامل مداخله‌گر که در پژوهش حاضر شناسایی شده، عوامل خانوادگی است. نهایتاً این‌که طبق یافته‌های پژوهش حاضر، شاخص مرکزی یا مقوله مرکزی که سایر شاخص‌ها پیرامون آن سازمان‌دهی می‌شوند، بی تفاوتی سازمانی است. بر اساس موارد از پیش گفته، مدل نهایی پژوهش به شرح نمودار ۴ ترسیم شد:



نمودار ۴: مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف جمع‌بندی پژوهش‌های گذشته در زمینه بی تفاوتی سازمانی انجام شد. نتایج بررسی ۲۶ مقاله نشان داد که علل مختلفی برای بی تفاوتی سازمانی لحاظ شده است که طبیعتاً به پیامدهای مختلفی نیز منجر می‌شود. این مطالعات هم‌چنین نشان دادند که علاوه بر علل، مسائل دیگری تحت عنوان عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر در بروز بی تفاوتی سازمانی و هم‌چنین شدت آن، نقش مهمی ایفاء می‌کنند و هم‌چنین راهبردهایی که

مدیران و افراد ذی‌صلاح در زمینه بی‌تفاوتی سازمانی اعمال می‌کنند، می‌تواند به تغییر در پیامدهای بی‌تفاوتی منجر شود. یافته‌های به‌دست‌آمده در قالب ۶ شاخص کلی عوامل علی بی‌تفاوتی سازمانی، مقوله کانونی، عوامل راهبردی و راهبردهای مدیریتی بی‌تفاوتی سازمانی، پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر دسته‌بندی شدند.

مهم‌ترین عوامل علی شناسایی‌شده در پژوهش حاضر به عوامل سازمانی، مدیریتی و منابع انسانی مربوط است. در واقع یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که علل عمده بی‌تفاوتی سامانی را می‌توان در سازمان‌ها و در رفتارهای مدیران و کارمندان جست‌وجو کرد (به‌عنوان مثال: علیایی و همکاران، ۱۳۹۹؛ زاهد بابلان و احمدی، ۱۴۰۱). با این حال علل بی‌تفاوتی سازمانی ممکن است که در زمینه‌های دیگری هم‌چون عوامل اقتصادی، آموزشی، برون‌سازمانی، جمعیت‌شناختی و فردی نیز ریشه داشته باشد (به‌عنوان مثال: علیایی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رودساز، قربانی پاچی و صالحی، ۱۳۹۸). نکته مهم آن است که بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند ریشه در عواملی داشته باشد که کاملاً از کنترل سازمان خارج است و برای از میان برداشتن آن‌ها نیازمند اقدامات فراسازمانی و بعضاً در سطح ملی است. مسئله‌ای که روشن می‌کند که چرا هیچ‌وقت نمی‌توان بی‌تفاوتی سازمان را کاملاً از بین برد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که علت بی‌تفاوتی سازمانی هرچه که باشد، راهبردهایی که سازمان‌ها برای برخورد با آن اتخاذ می‌کنند مهم‌ترین نقش را در بروز پیامدهای بی‌تفاوتی دارد. آن‌چه از یافته‌های حاضر بر می‌آید این است که راهبردهای شناسایی‌شده در هنگام بروز بی‌تفاوتی تنها بر منابع انسانی و عوامل مدیریتی سازمان متمرکز بوده (به‌عنوان مثال: بابایی و رحیمی، ۱۳۹۹) و تقریباً هیچ راهبردی که بتواند بر روی عوامل سازمانی و یا عوامل فراسازمانی تمرکز کند پیدا نشد، این در حالی است که علل بروز بی‌تفاوتی سازمانی گستردگی بیش‌تری نسبت به کانون راهبردها دارد و مهم‌تر از این، آن‌که پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی نیز گستردگی متفاوت‌تری نسبت به کانون راهبردها دارد. به‌عبارت دیگر می‌توان گفت که راهبردهای شناسایی‌شده در

پژوهش‌های مختلف با علل و پیامدهای بی تفاوتی سازمانی که در سایر پژوهش‌های به آن‌ها اشاره شده است، هم‌خوانی ندارد. همان‌گونه که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد و قبلاً نیز گفته شد، تمرکز اصلی راهبردها بر عوامل مدیریتی و منابع انسانی است و عوامل سازمانی و فراسازمانی در تدوین راهبردها مورد بی توجهی قرار گرفته است در حالی که نه تنها عوامل سازمانی و فراسازمانی جزء عوامل مهم ایجادکننده بی تفاوتی سازمانی شناخته شده است بلکه قسمت عمده‌ای از پیامدهای بی تفاوتی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر گذاشته است و مشکلاتی را برای سازمان به همراه دارد.

نکته قابل ذکر دیگری که در بخش راهبردها می‌توان یافت، تمرکز بسیاری از راهبردهای شناسایی شده بر مدیران است، این در حالی است که یافته‌های دیگر پژوهش تأکید می‌کنند که در پژوهش‌های قبلی صورت گرفته پیامدهای بی تفاوتی سازمانی عمدتاً متوجه مدیران نیست چرا که مدیران بدون توجه به بروز و عدم بروز آن می‌توانند به نقش مدیریتی خود ادامه داده و در واقع کم‌ترین تأثیر را از پدیده بی تفاوتی سازمانی می‌پذیرند. این مسئله را شاید بتوان به این شکل تبیین کرد که از آن جایی که بی تفاوتی سازمانی بیش‌تر در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود، و از طرف دیگر در این سازمان‌ها عوامل سازمانی را سیاست‌های کلان فراسازمانی تعیین کرده و دستاوردهای سازمانی نیز ممکن است تأثیر به‌سزایی بر عملکرد مدیران نداشته باشد، از همین رو می‌توان انتظار داشت که مدیران کم‌تر از دیگران از پیامدهای بی تفاوتی سازمان آسیب ببینند.

نکته مهم دیگری که یافته‌های پژوهشی به آن اشاره می‌کنند، نقش عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در بروز بی تفاوتی سازمانی است. برخی از پژوهش‌ها (به‌عنوان مثال: منصور کیما، شفیع‌زاده و سلیمانی، ۱۳۹۹) بیان کردند که برخی از عوامل می‌توانند بی تفاوتی سازمانی و بروز آن را در بین افراد شدت بخشند و یا کاهش دهند، عواملی که خارج از کنترل سازمان بوده و بروز آن‌ها الزاماً ارتباطی به عوامل سازمانی ندارند. این مسئله تأکید می‌کند که توجه هم‌زمان به تمام ابعاد وجودی منابع انسانی در سازمان‌ها اعم از مدیران و سایر

منابع انسانی جهت مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی اهمیت به‌سزایی دارد در حالی که در بخش راهبردهای شناسایی‌شده به این مسئله توجهی نشده است.

نکته مهم دیگری که باید به آن اشاره کرد، ناهماهنگی‌های موجود بین علل، پیامدها و راهبردهای بی‌تفاوتی سازمانی است. مهم‌ترین این ناهماهنگی‌ها، یکی در امان ماندن مدیران از پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی است در حالی که یکی از مهم‌ترین علل بروز آن می‌تواند، عوامل مدیریتی باشد. هرچند برخی راهبردها در راستای از بین بردن علل مدیریتی بی‌تفاوتی سازمانی طراحی شده است، با این حال از آنجا که مدیران خود را از عواقب آن مصون می‌دانند، می‌توان انتظار داشت که این راهبردها و تأثیرات آن، نه به‌درستی اجرا شوند و نه حتی در صورت اجرای صحیح، به‌خوبی بر بی‌تفاوتی سازمانی اثربخش باشند. ناهماهنگی دیگر شناسایی‌شده در یافته‌ها، بی‌توجهی راهبردها به عوامل سازمانی و فراسازمانی در شرایطی است که بخش عمده از علل بی‌تفاوتی در عوامل سازمانی و فراسازمانی ریشه داشته و بخش عمده‌ای از پیامدها هم متوجه سازمان است. در واقع باید اشاره کرد تنها عنصری که هم‌زمان در هر سه بخش مورد توجه قرار گرفته است، نیروی انسانی (به جزء مدیران) است، با این حال، توجه به این منبع بی‌تفاوتی نیز همه‌جانبه نبوده، چرا که راهبردهای ارائه‌شده در پژوهش‌های قبلی برای کاهش بی‌تفاوتی سازمانی صرفاً بر زندگی شغلی و سازمانی نیروی انسانی متمرکز بوده و زندگی شخصی و خارج از سازمان آن‌ها به کلی نادیده گرفته شده است، هم‌چنین تأثیرات حوزه‌ای از زندگی نیروی انسانی که تشکیل‌دهنده عمده عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای و عوامل فراسازمانی است را نادیده می‌گیرد. به‌طور کلی می‌توان گفت که این ناهماهنگی‌ها به ناتوانی در مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی منجر شده است و مهم‌ترین عامل بروز و گسترش بیش‌ازپیش این پدیده در سازمان‌ها است.

پیشنهادها

در راستای یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر جهت کمک به کاهش بی‌تفاوتی سازمانی ارائه می‌شود.

- تمرکز بیش‌تر بر منابع انسانی و ارائه آموزش‌های مربوط به کارکنان نظیر آموزش‌های مرتبط با نحوه تعامل متقابل کارکنان و مدیران رده بالا؛
- تمرکز بر مشکلات کارکنان و نیروی کار سازمان‌ها در برنامه‌های مربوط به کاهش بی‌تفاوتی سازمانی به‌جای تمرکز بر مدیران. توصیه می‌شود مدیران در ارتباط با مشکلات کارکنان از این عبارت که «به من مربوط نیست» و یا «به سازمان مربوط نیست» بپرهیزند. مشکل کارکنان را در نهایت مشکل سازمان بدانند.
- تلاش برای ایجاد موقعیت‌های سازنده و اثرگذار برای کارکنان جهت دیده شدن در سازمان و نیز توجه به تجربه و دانش‌های ضمنی آن‌ها در موقعیت‌های شغلی؛
- ایجاد برنامه‌های ارتقای شناخت کارکنان از یکدیگر از طریق برنامه‌های اجتماعی و مفرح. با این اقدام وابستگی کارکنان به سازمان افزایش یافته و احساس هم‌بستگی، حمیت سازمانی و حس تعلق به سازمان ارتقاء می‌یابد.
- کاهش و در نهایت حذف عوامل اضطراب و استرس شغلی کارکنان از قبیل افزایش توان مالی، امیدآفرینی و تقویت شأن و منزلت اجتماعی؛
- استقرار نظام شایستگی در ارتقای شغلی و سازمانی. نتیجه این اقدام باعث حصول این نتیجه خواهد شد که کارکنان به حق خود در سیستم اداری و بوروکراسی پیچیده کشور امیدوار باشند.

سپاس‌گزاری

در پایان، پژوهش‌گر بر خود لازم می‌داند از تمامی کسانی که در مسیر نگارش این مقاله پژوهش‌گران را یاری و همراهی کرده‌اند، تشکر و قدردانی کند.

منابع

اندام، رضا، و طاهری، حسین (۱۳۹۸). طراحی مدل پیش‌بینی بی‌تفاوتی سازمانی بر اساس عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی (مورد مطالعه: معلمان زن تربیت‌بدنی استان البرز). *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۸(۲)، ۱۹۳-۲۱۵. قابل بازیابی از:

<https://dor1.net/dor/20.1001.1.2423494.1398.8.2.9.2>
https://pma.cfu.ac.ir/article_1149.html

- بابایی، سحر، و رحیمی، حمید (۱۳۹۹). پیش‌ایندها و پس‌ایندهای پارائوئید سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه کاشان). *توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۵(۵۸)، ۱۴۱-۱۱۱. قابل بازیابی از:

<DOR:20.1001.1.17359384.1399.15.58.5.5>
http://harold.jrl.police.ir/article_95080.html

ترکزاده، جعفر، سلیمی، قاسم، و سنگی، فروغ (۱۳۹۵). کاهش بی‌تفاوتی سازمانی در پرتو توسعه ساختار سازمانی تواناساز. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۰(۳)، ۵۳-۸۲. قابل بازیابی از:

<DOR:20.1001.1.2322200.1395.20.3.3.2>
https://mri.modares.ac.ir/article_401.html

حسین‌آبادی، باقر، یآوری، امیرحسین، و قزوینه، مجید (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ناجا. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۵(۵۷)، ۱۸۸-۱۵۹. قابل بازیابی از:

<Doi:10.22034/si.2021.97899>
http://si.jrl.police.ir/article_97899_9cef1979e28e7fc27e03d6d123dfd9d6.pdf

دانایی‌فرد، حسن، و اسلامی، آذر (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل، ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی. *انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)*، چاپ اول.

رضایی، نسرين، مرادی، محمد، و دارابی، سمیه (۱۳۹۴). بی‌تفاوتی سازمانی (موانع و راه‌کارها). *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی*، مازندران، خرداد ۱۳۹۴.

رودساز، حبیب، قربانی پاجی، عقیل، و صالحی، فرخنده (۱۳۹۸). تأثیر آزردهی عاطفی بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی هوش فرهنگی در استادان خانم دانشگاه علامه طباطبائی. *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، ۱۷(۳)، ۱۸۸-۱۴۷. قابل بازیابی از:

[Doi: 10.22051/jwsps.2020.28604.2101](Doi:10.22051/jwsps.2020.28604.2101)
https://jwsps.alzahra.ac.ir/article_4668.html

زاهد بابلان، عادل، و احمدی، حسن (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی معلمان دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل. *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، ۱۱(۲)، ۱۰۷-۸۵. قابل بازیابی از:

[Dol: 10.52547/meo.11.2.85](Dol:10.52547/meo.11.2.85)
<https://journalieaa.ir/article-1-350-fa.pdf>

ساعتچی، محمود (۱۳۸۶). روان‌شناسی بهره‌وری (ابعاد کاربردی روان‌شناسی کار و روان‌شناسی صنعتی - سازمانی)، انتشارات ارسباران، تهران، ایران.

سالار، روح‌اله، و علیزاده، مهدی (۱۴۰۱)، ارائه الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین، فصلنامه علمی نظارت و بازرسی، ۱۶ (۶۱)، ۱۱۶-۸۹. قابل بازیابی از:

[Doi: 10.22034/SI.2022.9946420.1001.1.17359554.1401.1401.61.3.5](https://doi.org/10.22034/SI.2022.9946420.1001.1.17359554.1401.1401.61.3.5)

[DOR: http://si.jrl.police.ir/article_99464_4adcffd8845227a3fae697fcf275a599.pdf](http://si.jrl.police.ir/article_99464_4adcffd8845227a3fae697fcf275a599.pdf)

شایمی برزکی، علی، ابزری، مهدی، و مؤیدی، زهرا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان). مجله علمی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴ (۳)، ۷۱۹-۶۹۳. قابل بازیابی از:

[Doi: 10.22059/jomc.2016.58898](https://doi.org/10.22059/jomc.2016.58898)

https://jomc.ut.ac.ir/article_58898_b06b547a31776473c6b8d6c55abeb4ce.pdf

شعرباف علیایی، لیلا، همتیان، هادی، و دانایی، ابوالفضل (۱۳۹۹). انگیزش کارکنان به‌عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۷ (۲)، ۳۶۲-۳۲۵. قابل بازیابی از:

[Doi: 10.22067/social.2021.71176.1049](https://doi.org/10.22067/social.2021.71176.1049)

https://social.um.ac.ir/article_40419_ae3b84329ff433ec1cf353d6c30a881c.pdf?lang=en

شکاری، غلامعباس، علیایی، لیلا، خیرخواه، ملیحه، و هاشم زهی، ریحانه (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۷ (۲۲)، ۷۱-۸۱. قابل بازیابی از:

https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_9647_db35ca63cb4cd229d31221d4a0693188.pdf

- شیخی، محمدحسین (۱۳۹۱). تبیین مبانی شایسته‌سالاری با رویکرد اسلامی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۳۹۱ (۲۲)، ۲۹-۵۶. قابل بازیابی از:

[DOI:10.22034/SI.2022.9946420.1001.1.17359554.1391.1391.22.2.6](https://doi.org/10.22034/SI.2022.9946420.1001.1.17359554.1391.1391.22.2.6)

- عبدالهی، محمد، موسوی، محمد، احمدی، علی اکبر، و امیرخانی، امیرحسین (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل بی تفاوتی منابع انسانی سازمان‌های دولتی در مسیر تحقق الگوی اقتصاد مقاومتی با کاربست رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۰ (۷۷)، ۲۰۵-۱۷۷. قابل بازیابی از:

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.1735501.1396.20.77.7.3>

مرادی شهلا، و سلیمانی، توران (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریت زمان با استرس‌های شغلی و بی تفاوتی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل. سلامت و بهداشت، ۹ (۵)، ۵۷۵-۵۶۵. قابل بازیابی از:

[Doi:10.29252/j.health.9.5.565](https://doi.org/10.29252/j.health.9.5.565)

<http://healthjournal.arums.ac.ir/article-1>

منصوری کیا، معصومه، شفیع‌زاده، حمید، و سلیمانی، نادر (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۸(۴)، ۲۶۷-۲۴۴. قابل‌بازیابی از:

<https://doi.org/10.34785/J010.2021.745>

مهربان، جواد (۱۴۰۰). نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۳(۱)، ۸۲-۵۵. قابل‌بازیابی از:

[Doi:10.22034/jmep.2021.279133.1054](https://doi.org/10.22034/jmep.2021.279133.1054)

https://www.jmep.ir/article_131810_c06e49de8f797352849e0b9141d119c3.pdf?lang=en

Bench, S. & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: ametasynthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*. Retrieved From:47 (4).487- 499.

[Doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.11.013](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.013)

jalilian, S., azimpour, E., nejati, V., & shahri, A. (2022). Identify the basic dimensions Of Organizational In Difference In Teachers: A Mixed Research. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(1), 49-31. Retrieved From:

[Doi: 10.30495/jedu.2022.24424.4898](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.24424.4898)

Leander, P, N. (2009).Losing The Will: Automatic Reactions To The Indifference Perceived In Others. *Unpublished Master's Thesis, Duke Universit*. Retrieved From:

<https://hdl.handle.net/10161/1141>

Mccarthy, I., Hannah, D., Pitt, L., & Mccarthy, J. (2020). Confronting Indifference Toward Truth: Dealing With Workplace Bullshit. *Journal Of Business Horizons*, 20(2), P. 1- 11. Retrieved From:

[Doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.001](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.001)

Meimand, M. M., Aidi, M., Shiri, A., & Darabifar, H. (2012). Effect of Organization Indifference Dimensions on the Organizational Commitment of Gas Company Employees in Ilam Province. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 666-667. Retrieved From:

[DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.111](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.111)

Meyer, Hd. (1995). Organizational Environments And Organizational Discourse: Bureaucracy Between Two Worlds. *Organization Science*. 6(1), 32-43. Retrieved From:

<https://www.jstor.org/stable/2635238>

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research, *New York: Springer*. Retrieved From:

<https://parsmodir.com/wpcontent/uploads/2020/03/MetaSynBook.pdf>

Zhang, Y., & Frenkel, S. J. (2018). Employee indifference and inaction against abusive supervision: An explanation based on organizational identification theory. *Employee Relations*, 40(6), 981-998. Retrieved From:

[https://Doi.org/10.1108/ER-07-2017-0169](https://doi.org/10.1108/ER-07-2017-0169)