



مدل مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی (مورد مطالعه: یک بانک دولتی در ایران)

مجتبی امیری^۱
آرین قلی پور^۲
محمد صادق آجورلو^{۳*}

چکیده

هدف مقاله، ارائه‌ی مدل مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی و مورد مطالعه یک بانک دولتی در ایران است. روش تحقیق از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی است و استراتژی تحقیق پدیدارشناسی ترکیبی (توصیفی - تفسیری) است. تحقیق اکتشافی است و درصدد است با بررسی، شناسایی و تبیین عوامل و موانع تأثیرگذار بر بی تفاوتی سازمانی، نسبت به ارائه مدلی در جهت کاهش یا مدیریت این پدیده برآید. در راستای تعیین مشارکت‌کنندگان تحقیق، محقق به منظور دستیابی به اشیاع نظری با تکی چند از خبرگان، مدیران و صاحب نظران نظام بانکی و نیز مبتلایان به موضوع بی تفاوتی سازمانی مصاحبه نمود. با توجه به شناسایی و دسته‌بندی عوامل و موانع بی تفاوتی سازمانی در سه دسته ساختاری، رفتاری و محیطی، نحوه مدیریت بی تفاوتی در بسترهای فوق، در دو حالت سلبی و ایجابی بیان گردیده است. عوامل ساختاری به تمهیدات سازمانی و اقدامات مدیریتی مربوط به سازوکارهای سازمانی در راستای پیشگیری و واکنش نسبت به بروز رفتارهای بی تفاوتی در بین کارکنان برمی‌گردد که البته این عوامل هم ایجابی بوده و هم می‌توان آن‌ها را در رسته عوامل ساختاری سلبی طبقه‌بندی نمود. دومین عامل، رفتاری است که ناظر بر مجموعه عواملی است که مشخصه‌های فردی و روان - شناختی کارکنان را تحت کنترل داشته و از منظر شناختی، سازمان را در راستای مدیریت بی تفاوتی سازمانی کمک می‌نماید و نهایتاً عوامل محیطی که ناظر بر مجموعه عواملی است که از بیرون سازمان و در رئوس تصمیم‌گیری سازمانی شکل می‌گیرد؛ این عوامل از جنس خطمشی‌ها، سیاست‌ها، اهداف، قوانین و مقررات و دستورالعمل‌هایی است که به صورت رسمی، مدیران را در راستای مدیریت بی تفاوتی کارکنان، هدایت و راهبری می‌نمایند.

واژه‌های کلیدی: بی تفاوتی سازمانی، پدیدارشناسی، رفتاری، ساختاری، محیطی.

طبقه‌بندی JEL: M54 و G21.

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛ Mamiry@ut.ac.ir
۲. استاد، دانشکده مدیریت، پردیس ارس، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛ agholipor@ut.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، پردیس ارس، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛ msajorloo@ut.ac.ir

مقدمه

رفتار و مدیریت رفتارها، از اجزای جدانشدنی علوم انسانی است. رفتارهای منفی کارکنان مانند بی تفاوتی کاری و سازمانی یکی از موضوعات مدیریت رفتار سازمانی است و صرف نظر از اندازه، نوع و محل آن، موضوع مطالعه رشته‌هایی مانند روانشناسی، مدیریت و جامعه‌شناسی شده است (جلیلیان و همکاران، ۱۴۰۱). سازمان صحنه‌ی نمایش رفتارها و واکنش‌های متنوعی از سوی کارکنان است. این رفتارها که توسط آحاد کارکنان در سطوح و لایه‌های خرد و کلان سازمانی به نمایش گذارده می‌شوند، پیامدهای سوء و یا مثبتی هم برای سازمان و هم برای اعضای آن به همراه دارند؛ بدیهی است که اطلاق ویژگی غیرکارکردی و کارکردی به رفتارها، مستلزم بهره‌گیری از شاخصی معین است و این شاخص در حیطه‌ی سازمان‌ها همانا "هنجارهای سازمانی" اطلاق می‌شود. رفتارهای مخرب، رفتارهای آگاهانه‌ای هستند که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان، کارکنان و یا هر دو را تهدید می‌کنند (محترم و همکاران، ۱۴۰۱). این دسته از رفتارها عموماً ضد بهره‌وری، خرابکارانه، همراه با پذیرش رشوه و اتلاف منابع و کم کاری است (مهربان، ۱۴۰۱). کارکنان بانک‌ها، جزء ذخایر، سرمایه و دارایی‌های انسانی با ارزش بانک‌ها محسوب شده و رسیدن به اهداف عالی هر بانکی مستلزم همراهی و کمک این کارکنان در جهت نیل به این اهداف می‌باشد. بی تفاوتی نسبت به کارکردها و کژکارکردهای رفتاری از جمله موانع تحقق اهداف سازمان است. لذا انجام این تحقیق برای درک بهتر کارکنان بانک، ارائه خدمات بهتر به مشتریان بانک و در نهایت مردم، در جهت شکوفایی اقتصادی و تعالی کشور، ضروری به نظر می‌رسد. صنعت بانکداری به‌عنوان یک سازمان مالی و اقتصادی، به مدیران و کارکنانی نیاز دارد که بتوانند آن را به مأموریت‌ها و اهداف خود برسانند. به‌همین منظور کاهش سطح انگیزه کارکنان که به‌عنوان برون‌داد بی تفاوتی مطرح است، می‌تواند نقش اساسی را ایفا نماید، از آنجاکه محقق خود در صنعت بانکداری در سطوح مدیریتی مشغول به فعالیت بوده، با انجام بررسی‌های میدانی و مصاحبه با خبرگان و نیز مبتلایان به این پدیده، برخی از دغدغه‌ها و چالش‌های موجود در صنعت بانکداری در حوزه‌ی منابع انسانی را به‌صورت ذیل فهرست‌بندی نموده است:

۱. تمایل فراوان کارکنان به جابه‌جایی جهت فعالیت در ستاد و یا شعب بانک؛
۲. مشارکت نداشتن در اهداف بلند و میان مدت بانک و برنامه‌های عملیاتی؛
۳. ضعف در ارتباطات و تعاملات رسمی و غیررسمی بین مدیران و کارکنان؛
۴. ضعف در روحیه مشارکت و کار گروهی در بین مدیران و کارکنان؛
۵. ضعف در طراحی ساختارهای ارگانیک و تخت جهت افزایش مشارکت بین کارکنان؛

۶. ضعف در انتقال دانش و تجارب بین مدیران و کارکنان.

بانک دولتی مورد مطالعه به‌عنوان اولین بانک دولتی تأسیس شده بعد از انقلاب اسلامی است که سهم بسزایی در تامین مالی تجارت بر عهده دارد. لزوم وجود سازمانی در کشور که بتواند کمبود یک نهاد مالی معتبر و موجه در بخش صادرات- واردات کشور را برطرف سازد، یکی از نکاتی است که تا زمان پیروزی انقلاب، کم‌اهمیت تلقی گردیده بود. رسالت این بانک، باتوجه به اهداف کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور "کمک به توسعه صادرات غیرنفتی و گسترش مبادلات تجاری و اقتصادی با سایر کشورها" است. براساس چالش‌ها و دغدغه‌های مطرح شده، فقدان مدلی یکپارچه و روشن از نحوه مدیریت و یا کاهش رفتارهای ناشی از بی‌تفاوتی و عوامل تأثیرگذار بر آن در بانک احساس شد. از این رو، باتوجه به مطالب فوق و اهمیت بی‌تفاوتی کارکنان در بانک‌ها، انجام این تحقیق برای شناخت و تحلیل رفتارهای بی‌تفاوتی کارکنان به‌منظور تلاش برای بروز نکردن چنین رفتارهایی، می‌تواند در پیشگیری و کاهش آن نقش به‌سزایی ایفا کند. بنابراین، این تحقیق بنا به دلایل ذیل ضرورت انجام دارد:

۱. با بررسی‌های به‌عمل آمده از تحقیقات داخلی و خارجی، بیشتر تحقیقات در زمینه بی‌تفاوتی در شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی بوده است اما در زمینه بانکداری با توجه به ماهیت و دغدغه‌های این گونه از سازمان‌ها، مبانی نظری ضعیف است. بنابراین ضرورت انجام تحقیق از منظر نظری توجیه‌پذیر است؛

۲. بررسی بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند در بعد ظرفیت‌سازی، موجب توسعه دانش رفتارشناسی کارکنان از منظر ارائه‌ی راهکارها و راهبردهای پیشگیرانه در صیانت از کارکنان و مدیران گردد. مقاله‌ی حاضر سعی دارد نسبت به مدل‌سازی در زمینه رفتارشناسی به‌صورت همه‌جانبه و جامع، توسعه‌ای را در حوزه رفتارهای ایجاد نموده و با استفاده از روش پدیدارشناسی از طریق اخذ تجارب زیسته کارکنان و خبرگان، کمکی هرچند کوچک در جهت مدیریت و یا کاهش بی‌تفاوتی سازمانی در سطح بانک‌های کشور نماید.

مبانی نظری پژوهش

بی‌تفاوتی سازمانی

بی‌تفاوتی و ناامیدی نسبت به برنامه‌ها و هدف‌های سازمان و همچنین عدم وجود درک مؤثری از رابطه بین کارکنان و مدیریت برای کاهش عملکرد سازمان یک هشدار محسوب می‌شود؛ لذا بی‌تفاوتی در سازمان‌ها از موضوعات با اهمیت مربوط به منابع انسانی می‌باشد؛ اما سازمان‌های زیادی وجود دارند که

این موضوع را مورد توجه قرار نداده‌اند. از بُعد سازمانی، مفهوم بی‌تفاوتی سازمانی در سال‌های اخیر وارد حوزه مدیریت و سازمان شده است و صاحب‌نظران مختلف تعاریف متعددی برای بی‌تفاوتی سازمانی ارائه کرده‌اند. بی‌تفاوتی سازمانی به حالتی گفته می‌شود که افراد نسبت به وقایع موجود در محیط شغلی خود بی‌تفاوت باشند و عکس‌العملی نشان ندهند. به عبارتی بی‌تفاوتی سازمانی به مفهوم فقدان واکنش به اتفاقات محیط پیرامون کارکنان می‌باشد. بی‌تفاوتی سازمانی حالتی در افراد است که نسبت به محیط شغلی خود هیچ‌گونه حساسیت فکری و ذهنی ندارند (نسبی و باستانی، ۲۰۱۸). بی‌تفاوتی سازمانی حاصل موقعیتی می‌باشد که در آن افراد نسبت به تمامی اتفاقات اطراف خود و همچنین همکاران و افراد پیرامون خود بی‌تفاوت می‌گردند. این مسأله سبب گردیده است تا مدیریت و یا کاهش بی‌تفاوتی سازمانی نقش مهم و کلیدی در بهبود قابلیت‌های ذهنی و روانی افراد داشته باشد (جوزف و همکاران^۱، ۲۰۲۳). بی‌تفاوتی سازمانی یکی از مسائل مهم در سازمان‌های امروزی می‌باشد که ناشی از وجود فشارهای گسترده به کارکنان و عدم حمایت سازمان‌ها از کارکنان می‌باشد. به عبارتی بی‌تفاوتی سازمانی ناشی از دلسردی کارکنان نسبت به سازمان خود می‌باشد که در آن کارکنان به وقایع رخ داده شده در سازمان خود توجه نمی‌کنند (زائید^۲، ۲۰۱۹). به نظر می‌رسد بی‌تفاوتی سازمانی ناشی از وجود رویه‌های مختلفی در سازمان‌ها می‌باشد. بدون شک در مسیر شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی برخی جنبه‌های سازمانی دخیل می‌باشند. آرمجو و رحمان سرشت^۳ (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که کارکنان نامرئی نقش مهمی در روند شکل‌گیری برخی بی‌تفاوتی‌های سازمان خواهند داشت.

ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی

ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان را می‌توان به شرح ذیل نام برد:

- بی‌تفاوتی نسبت به مدیر؛** کارمندان از ابراز توانایی‌های خود برای انجام فعالیت‌های بیشتر اجتناب می‌ورزند و مدیریت را از پیشرفت کارشان مطلع نمی‌سازند.
- بی‌تفاوتی نسبت به سازمان؛** در این شرایط کارکنان موفقیت و یا شکست سازمان برایشان اهمیتی ندارد و هیچ‌گونه دلبستگی یا علاقه‌ای به سازمان ندارند.
- بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع؛** به موقعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان ارائه خدمات به مشتریان را به زمان خاصی محدود می‌سازند.

1. Joseph et al

2. Zaid

3. Arazmjoo & Rahmanseresht

بی تفاوتی نسبت به همکاران؛ کارکنان در کار گروهی شرکت نمی‌کنند و هیچ رابطه دوستانه‌ای با همکاران خود ندارند.

بی تفاوتی نسبت به کار؛ این نوع از بی تفاوتی نسبت به شرایطی اشاره دارد که در آن کارکنان دقت کافی در کار خود نشان نمی‌دهند و کار خود را به‌طور جدی دنبال نمی‌کنند.
ابعاد بی تفاوتی سازمانی مطابق جدول ۱ به شرح ذیل است:

جدول ۱. ابعاد بی تفاوتی سازمانی

ابعاد	اجزا	شاخص‌ها
بی تفاوتی نسبت به مدیران	در قالب پاسخ‌های دارای مغایرت	- پنهان کردن قابلیت‌ها - توسل به آمارسازی - به تعویق انداختن مأموریت‌ها
	در قالب عدم همراهی مدیر	- محدودسازی - اهمیت ندادن به جلسات - پرهیز از ارائه پیشنهاد در جلسات - در تردید نگه داشتن مدیر
	در قالب رفتار نامناسب با مدیر	- پرهیز از برخورد با مدیر - غیبت از مدیر - رفتار سرد و دور با مدیر
بی تفاوتی نسبت به سازمان	در قالب کاهش مسئولیت فردی	- انجام کارهای شخصی در محل کار - عدم فعالیت در ساعات اداری
	در قالب افزایش هزینه‌های غیر منطقی سازمانی	- استفاده شخصی از امکانات سازمانی - بی تفاوتی نسبت به حفاظت از خواص
	در قالب تلاش برای ترک محل کار	- افزایش مرخصی ساعتی - افزایش غیبت
بی تفاوتی نسبت به مشتریان	در قالب عدم اولویت دادن به مشتریان	- محدود کردن کار به زمان خاص - پاسخ ندادن به تماس‌های تلفنی مشتریان
	در قالب گنج کردن عمدی مشتریان	- درخواست مدارک غیر مرتبط با کار - تعویق انداختن کار مشتریان به طور غیرمنطقی
	رفتار نامناسب با مشتریان	- پاسخ دهی با اکراه به مشتریان - رفتار پر خاشک‌گرانه با مشتریان

ابعاد	اجزا	شاخص‌ها
بی تفاوتی نسبت به همکاران	در قالب کاهش همکاری با همکاران	- عدم همکاری در کار گروهی - القای دیدگاه‌های بدبینانه
	در قالب رفتار نامناسب با همکاران	- رفتار سرد با همکاران - تمرکز بر نقاط ضعف دیگران
بی تفاوتی نسبت به کار	در قالب نبود کیفیت/ بهره‌وری	- به تعویق انداختن کارها
	در قالب اهمیت ندادن به کار و یا بدبینی به آن	- احساس بی‌ارزشی نسبت به کار - عدم دقت کافی در کار

از مصادیق مرتبط با بی تفاوتی سازمانی می‌توان به پدیده‌هایی همچون فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی و سایش اجتماعی اشاره نمود.

فلات‌زدگی شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که در آن احتمال ارتقاء سلسله مراتبی برای فرد بسیار اندک می‌باشد؛ یعنی احتمال ترفیع سلسله مراتبی خیلی کم است و فرد شغل خود را خسته‌کننده می‌یابد و دیگر فرصت‌های یادگیری مهارت‌های جدید و پست‌های جدید در مسیر شغلی، برای او فراهم نیست. به عبارت دیگر، فلات شغلی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در شرایطی قرار بگیرند که انتظار ارتقای بیشتر یا پست‌های جدید با مسئولیت بیشتر را ندارند.

یکی دیگر از پدیده‌های مرتبط با بی تفاوتی سازمانی سکوت سازمانی است که نباید با بی تفاوتی سازمانی اشتباه گرفته شود. سکوت سازمانی پدیده جدیدی است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهار نظر در خصوص مشکلات سازمان خودداری ورزیده و سکوت می‌کنند. به پدیده نشیندن صدای کارمندان، سکوت سازمانی گفته می‌شود. سکوت سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان دارای اطلاعات مفید یا ارزشمندی در مورد سازمان خود باشند اما به صورت هدفمند سکوت کنند. این اطلاعات معمولاً شامل نظرات، مشاهدات، نگرانی‌ها و یا سایر اطلاعاتی می‌شود که می‌تواند برای افراد دیگر در سازمان به‌ویژه افراد سطح بالاتر و مدیران ارشد سازمان مفید واقع گردد. در تعریف دیگر، سکوت سازمانی به شرایطی اطلاق می‌شود که در آن اطلاعاتی که می‌تواند برای سازمان مفید باشد به مدیران انتقال نمی‌یابد. این پدیده معمولاً به دلیل عدم ارتباط درست میان مدیران و سرپرست بخش‌ها با کارکنان اتفاق می‌افتد. عدم انتقال اطلاعات توسط کارکنان، می‌تواند عمدی یا غیرعمدی باشد.

از دیگر موضوعات مرتبط با بی تفاوتی سازمانی می‌توان به سایش اجتماعی اشاره کرد که به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای منفی شناخته شده است و در طول زمان در کارکنان بروز پیدا می‌کند و زمینه را

برای تحلیل توانمندی فرد مورد سایش فراهم می‌آورد. باتوجه به این تعریف، سایش اجتماعی را می‌توان در چهار بعد سایش اجتماعی مستقیم، کلامی، فیزیکی و غیرکلامی تفکیک نمود که هر کدام از این ابعاد برحسب ویژگی‌های خود، نمودهای رفتاری متفاوتی را از خود نشان می‌دهند (محترم و همکاران، ۱۴۰۱).

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش‌های داخلی

طاهری‌نیا و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله‌ی خود به بررسی روابط بین خویشاوند سالاری و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی سرمایه اجتماعی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که خویشاوند سالاری از طریق سرمایه اجتماعی دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان است.

عباسی و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله‌ی خود به بررسی نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی‌تفاوتی سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری زهرآگین بر سایش اجتماعی با شدت اثر ۰/۳۶۱ و بر بی‌تفاوتی سازمانی با شدت اثر ۰/۲۷۶ تأثیر دارد. همچنین، سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی‌تفاوتی سازمانی با شدت اثر ۰/۱۷۳ نقش میانجی داشته و سایش اجتماعی نیز با شدت اثر ۰/۴۷۹ بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد.

معصومیان و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ی خود به شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر هوش اخلاقی اسلامی و تأثیر آن بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان اداره کل حفاظت محیط زیست خراسان رضوی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که متغیر هوش اخلاقی اسلامی با ضریب ۰/۶۲- بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان اداره کل حفاظت محیط زیست خراسان رضوی تأثیر معنادار دارد. همچنین، متغیر عوامل درونی (فطری) با ضریب ۰/۸۲ و متغیر عوامل بیرونی (تربیتی) با ضریب ۰/۰۷- بر هوش اخلاقی اسلامی تأثیر دارند.

بخردنسب و احمدی (۱۴۰۱) در مقاله‌ی خود به تحلیل تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری بی‌تفاوتی سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن تأثیرگذار است و همچنین حمایت سازمانی ادراک‌شده به صورت غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق عامل میانجی بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد.

فتح‌علیان و همکاران (۱۴۰۱) به طراحی مدل نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجی-گری قلدری و بی‌تفاوتی کارکنان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

بین رهبری اخلاقی و قلدری سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی رابطه منفی معناداری وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی با قلدری سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. رهبری اخلاقی نیز بر سکوت سازمانی، قلدری سازمانی اثر منفی معناداری دارد؛ درحالی‌که قلدری سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارند.

پیشینه پژوهش‌های خارجی

تنه‌تپ و همکاران^۱ (۲۰۲۳) به بررسی حاکمیت شرکتی به‌عنوان ابزار استراتژی در سازمان‌های عمومی پرداختند. نقش بی‌تفاوتی سازمانی و غرور سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که مسئولیت‌های اجتماعی به‌طور مستقیم بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های بخش عمومی باید از طریق فعالیت‌های اجتماعی به‌ویژه در توسعه مهارت‌ها، تعادل بین کار و زندگی و ثبات شغل، فعالانه در بهزیستی کارکنان شرکت کنند. سازمان‌های بخش دولتی فاقد وابستگی عاطفی و شناختی با کارکنان هستند و باید از طریق فعالیت‌های مسئولیت‌های اجتماعی متمرکز بر کارکنان به افتخار سازمان توجه کنند.

زیکوویچ^۲ (۲۰۲۲) به بررسی بی‌تفاوتی در بین رهبران سازمانی پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که همدلی از طریق تأثیرات گسترده آن بر سطح رهبر، پیروان و سازمان، اثربخشی رهبری را افزایش می‌دهد. این امر به افزایش خودآگاهی، توسعه مهارت‌های گوش دادن و راهنمایی و تقویت روابط رهبر به‌عنوان یک فرد کمک می‌کند. در سطح پیروان، همدلی در رهبری با بهبود رفاه، توانمندسازی و ارائه الگوهایی در توسعه هوش هیجانی مرتبط است. با الهام بخشیدن به تنوع و شمول، افزایش مشارکت و حفظ کارکنان و ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری، مراقبت و نوآوری؛ اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها پیامدهای عملی برای متخصصان رهبری و توسعه سازمانی، مدیران منابع انسانی و رهبران تجاری دارد. ماهیت میان رشته‌ای این موضوع نیازمند همکاری محققان در زمینه‌های اقتصاد کسب‌وکار، روان‌شناسی و علوم اعصاب برای پیشبرد تحقیقات آینده در مورد همدلی در رهبری است.

ژانگ و همکاران^۳ (۲۰۲۱) به بررسی رابطه مستقیم بی‌تفاوتی و رفتارهای دون سازمانی در محیط کار بر روی سطح بهبود کارکنان هتل و تئوری حفاظت از منابع پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که

-
1. Thanh Tiep et al
 2. Zikovic
 3. Zhang et al

بی‌تفاوتی در محیط کار تأثیر معکوسی بر سطح بهبودی کسب‌وکار دارد. علاوه بر این، انجام رفتارهای بی‌تفاوتی و دون سازمانی مرتبط با کار تأثیر غیرمستقیم بر درگیری کاری از طریق سطح بهبود دارد. لاکھی و ساروار^۱ (۲۰۲۱) در مقاله‌ی خود عامل ضدانسانی‌سازی سازمانی را مطرح می‌کنند که می‌تواند منجر به بی‌تفاوتی سازمانی شود. براین اساس، هدف بررسی تأثیرات ضدانسانی‌سازی سازمانی بر بی‌ادبی ادراک شده و بی‌تفاوتی کارکنان است. براساس نتایج تحقیق، عامل ضدانسانی‌سازی سازمانی منجر به بی‌ادبی ادراک شده می‌شود و در نتیجه، بی‌ادبی ادراک شده، بی‌تفاوتی را افزایش می‌دهد.

- با مطالعه پیشینه و مجموعه مقالات داخلی و خارجی، به‌طور خلاصه برخی از دلایل شناسایی شده جهت بی‌تفاوتی سازمانی را می‌توان به شرح ذیل مطرح نمود:

۱. کاهش انگیزه و ارتباط با اهداف: وقوع بی‌تفاوتی می‌تواند ناشی از عدم تطابق انگیزه‌های فردی با اهداف و ارزش‌های سازمانی باشد. وقوع این وضعیت می‌تواند باعث کاهش انگیزه کارکنان برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف سازمانی شود.

۲. سیاست‌ها و رهبری ناکارآمد: سیاست‌های ناکارآمد، نقص در رهبری و عدم وجود پشتیبانی از کارکنان می‌تواند باعث ایجاد بی‌تفاوتی در سازمان شود. کارکنانی که احساس می‌کنند رهبرانشان از تلاش‌هایشان حمایت نمی‌کنند، ممکن است به تدریج بی‌تفاوت شوند.

۳. شرایط کاری نامناسب: عواملی مانند شیفت‌های طولانی، حجم بالای کار، فشارهای روانی، ناپایداری شغلی و عدم تعادل بین کار و زندگی خانوادگی می‌تواند باعث افزایش بی‌تفاوتی در محیط کار شود.

۴. عدم شفافیت و ارتباط نامناسب: عدم اطلاع‌رسانی مناسب و شفافیت درباره مسائل سازمانی، نبود مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و فقدان ارتباط‌های مؤثر میان کارکنان و مدیران می‌تواند باعث بی‌تفاوتی در سازمان شود.

۵. عدم همسویی بین اهداف سازمان و اهداف فرد: در این حالت فرد احساس می‌کند، تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمان هیچ تأثیری در منافع او ندارد و نسبت به سازمان و اهدافش بی‌خیال یا بی‌تفاوت می‌شود.

۶. بروکراسی شدید در سازمان و نخبه زدایی در انتصاب‌ها: بروکراسی شدید یعنی وسعت و گستردگی سازمان، متحدالشکل کردن عملیات، تقسیم بیش از حد وظایف، رسمی‌گرایی و قانونمند کردن افراطی مناسبات و رفتارها باعث می‌شود وظایف را برای افراد بی‌معنی کرده و بر شدت بی‌علاقگی افراد بیافزاید.

محققین برای کاهش و یا حداقل مدیریت بی تفاوتی سازمانی پیشنهاد می کنند مدیران و رهبران سازمان انگیزه و تعهد کارکنان را تقویت کنند، شرایط کاری مناسب و ارتباط مؤثر را فراهم کنند و سیاستها و رهبری مؤثری را ارائه دهند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف و انعطاف پذیری نیز می تواند به پیشگیری از بی تفاوتی سازمانی کمک کند.

در رابطه با رفتارهای ناشی از بی تفاوتی در سازمان همان طور که ذکر شد در داخل و یا خارج از کشور مطالعاتی در زمینه مدیریت بی تفاوتی سازمانی انجام شده است اما به صورت جامع و گسترده که در برگزیده مدل یا الگویی یکپارچه در سطح بانکها باشد، تحقیقات مفصلی که براساس تجربیات زیستی مدیران و کارکنان صورت بگیرد، مشاهده نگردید. در این رابطه، می توان به چند نکته اشاره کرد:

۱. اکثر این تحقیقات در سازمانهایی مثل آموزش و پرورش، تربیت بدنی، مراکز آموزشی و نظامی به صورت موردی انجام شده است؛ اما در صنعت بانکداری با توجه به حساسیت های موجود در این صنعت، کمتر تحقیق مرتبط یافت شد؛

۲. اغلب تحقیقها با روش همبستگی و یا توسعه مفهومی صورت گرفته اند اما تحقیقی که بتواند براساس تجربیات زیستی مدیران و کارکنان صورت گیرد، انجام نشده است؛

۳. پیش فرض انجام خیلی از این تحقیقات این بوده است که بی تفاوتی سازمانی بر روی متغیرهای دیگر همچون عدالت سازمانی، نگرش کارکنان، واکنش کارکنان، اهداف سازمانی، تبعات سازمانی تأثیر دارد، اما مدلی با در نظر گرفتن عوامل ساختاری و بازدارنده بی تفاوتی سازمانی یافت نشد؛

۴. همچنین در مقالات، در زمینه توسعه مفهومی بی تفاوتی سازمانی، به آرایه های چالشها، فرصتها، امتیازات، ابعاد و مؤلفه های مربوطه پرداخته شده است.

حال با عنایت به مطالب فوق، این مقاله سعی دارد مدلی یکپارچه و جامع در برگزیده عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی را در سطح بانکهای کشور ارائه نماید. در همین راستا، سؤالات برای مشارکت کنندگان در تحقیق به سه دسته برداشتی، ادراکی و تجربی به صورت ذیل تنظیم گردید:

الف) سؤالات تجربی

- الف-۱) آیا خودتان پدیده بی تفاوتی را در سازمان تجربه کرده اید و اگر بله چگونه بوده است؟
الف-۲) پدیده بی تفاوتی سازمانی را در حوزه مدیریت یا حوزه کاری خود چگونه تجربه کرده اید؟

ب) سؤالات برداشتی

- ب-۱) با مفهوم بی تفاوتی سازمانی چقدر آشنا هستید و چه برداشتی از این مفهوم دارید؟

ب-۲) برداشت شما از افراد مبتلا به بی تفاوتی سازمانی چیست و چگونه می‌توان این عارضه را مدیریت کرد؟

ب-۳) عواملی همچون عدالت سازمانی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کلان، عوامل جمعیت شناختی بانک، رضایت شغلی و نیز رفاه و معیشت کارکنان چگونه می‌تواند به کاهش بی تفاوتی سازمانی کمک کند؟

ب-۴) پدیده بی تفاوتی سازمانی را در بانک‌های دولتی و این بانک چگونه می‌بینید؟

ج) سؤالات ادراکی

ج-۱) مؤلفه‌های اصلی این پدیده کدام‌اند و نحوه مدیریت آن را چگونه می‌بینید؟

ج-۲) چه روابطی میان مؤلفه‌های بی تفاوتی سازمانی وجود دارد؟

ج-۳) در بانک دولتی مورد مطالعه، برقراری توازن و تعادل بین کار و زندگی را چگونه می‌توان ایجاد کرد و بی تفاوتی سازمانی را از بین برد؟

ج-۴) نقش مدیریت عالی بانک در کاهش یا مدیریت بی تفاوتی را تا چه حد می‌دانید؟

ج-۵) در بانک دولتی مورد مطالعه، استقرار چه نوع سیستم‌هایی می‌تواند منتج به کاهش بی تفاوتی سازمانی شود؟

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها

این تحقیق از منظر هدف کاربردی و از جنبه نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی از نوع اکتشافی و پدیدارشناسی است. به منظور بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از منابع زیر استفاده شده است:

الف) کاوش و جستجوی اینترنتی: برخی از ورودی‌ها، از سایت‌ها و خبرگزاری‌های رسمی جمهوری اسلامی ایران به منظور شناسایی عوامل به دست می‌آید.

ب) بررسی اسناد و مدارک و مشاهدات سازمانی: برخی دیگر از ورودی‌ها، از طریق بررسی اسناد راهبردی، ابلاغیات سازمانی، دستورالعمل‌ها و مشاهده‌ی سامانه‌های نرم‌افزاری فعال در بانک‌های دولتی به منظور استخراج عوامل و متغیرها به دست می‌آید.

ولی در بررسی وضعیت موجود جهت دستیابی به مدل تحقیق، بخشی از ورودی‌ها و اطلاعات کسب شده از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران مرتبط جمع‌آوری می‌شود.

مشارکت‌کنندگان در تحقیق

محقق به منظور دستیابی به اشباع نظری از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۵ تن از مدیران و صاحب‌نظران نظام بانکی و مبتلایان به موضوع بی‌تفاوتی سازمانی مصاحبه نمود که در مصاحبه دوازدهم به اشباع رسید ولی برای اطمینان بیشتر با ۳ نفر دیگر نیز مصاحبه به عمل آمد. آمار جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه به صورت جدول ۲ می‌باشد:

جدول ۲: مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	پست سازمانی	سابقه فعالیت	محل فعالیت	سن	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی
۱	هیأت مدیره	۳۰	بانک ستاد	۵۲	فوق لیسانس	مدیریت بانکی
۲	رئیس اداره	۳۰	پول شویی	۵۵	دکتری اقتصاد	گرایش توسعه
۳	رئیس اداره	۳۰	اعتبارات	۵۴	فوق لیسانس	مدیریت بازرگانی
۴	رئیس اداره	۳۰	امور مالی	۵۳	فوق لیسانس	حسابداری
۵	کارشناس	۲۵	روابط عمومی	۴۸	فوق لیسانس	مدیریت
۶	کارشناس	۲۲	بانک ستاد	۴۴	لیسانس	زبان انگلیسی
۷	کارشناس	۲۷	بانک ستاد	۴۸	فوق لیسانس	زبان انگلیسی
۸	رئیس دایره	۲۸	شعبه بانک	۴۹	فوق لیسانس	حسابداری
۹	رئیس دایره	۲۱	بانک، ستاد	۴۲	فوق لیسانس	مدیریت
۱۰	کارشناس	۲۵	بانک، ستاد	۴۵	فوق لیسانس	زبان انگلیسی
۱۱	کارشناس	۲۰	بانک، ستاد	۴۰	لیسانس	مدیریت
۱۲	راهبر	۱۸	شعبه بانک	۴۰	لیسانس	مدیریت
۱۳	کارشناس	۱۵	شعبه بانک	۳۷	لیسانس	مدیریت
۱۴	بانکیار	۱۶	شعبه بانک	۳۸	دیپلم	تجربی
۱۵	بانکیار	۱۷	شعبه بانک	۳۹	دیپلم	انسانی

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به این که دو مرحله پدیدارشناسی یعنی توصیفی و تفسیری در این تجزیه و تحلیل به کار گرفته شده است، بنابراین پدیدارشناسی ترکیبی روش تجزیه و تحلیل داده‌ها را به عهده گرفته است. بدین صورت که از ابعاد و مؤلفه‌هایی که از مصاحبه‌های صورت گرفته استخراج می‌شوند برخی به صورت تجربه زیسته ظاهر و نمایان می‌شوند و برخی نیز در قالب تفاسیر و برداشت‌های افراد از این موضوع می‌باشند. یعنی افراد مصاحبه‌شونده علاوه بر تجارب خود، مطالبی را تحت عنوان ادراکات خود نیز بیان می‌دارند که به عنوان برون‌داده‌ها، راهکارها و تبعات موضوع بی‌تفاوتی سازمانی قلمداد می‌شوند. عامل ساختاری که

به‌عنوان مجموعه عواملی که به بی‌تفاوتی سازمانی دامن می‌زنند با استفاده از تجربیات افراد و مصاحبه-شوندگان از طریق پدیدارشناسی توصیفی به‌دست می‌آید ولی پسایندها را می‌توان از ادراکات و برداشت‌ها و تفاسیر از طریق پدیدارشناسی تفسیری حاصل نمود. فرآیند تحلیل داده‌ها شامل استراتژی‌های کدگذاری است؛ یعنی خُرد کردن مصاحبه‌ها و دیگر شکل‌های داده‌ها به واحدهای معنایی مجزایی که به‌منظور خلق مفاهیم برای آن‌ها عناوینی در نظر گرفته می‌شود. این مفاهیم در ابتدا در مقوله‌هایی توصیفی خوشه‌بندی شدند، سپس بر مبنای روابط متقابل ارزیابی مجدد گشته و از طریق مجموعه‌ای از گام‌های تحلیلی به‌تدریج درون مقوله‌های سطح بالاتر یا محوری قرار می‌گیرند.

مراحل مختلفی برای پدیدار شناسی مطرح می‌باشد، ولی آنچه عمومیت دارد این است که اولین مرحله، گردآوری داده‌های میدانی از جامعه‌ی هدف که همان مشارکت‌کنندگان در تحقیق به‌شمار می‌روند، است که یا از طریق حضور محقق در جامعه‌ی هدف و کسب تجربه‌ی زیسته توسط خود او و یا از راه استفاده از تجربه‌ی زیسته‌ی گروه‌های مختلف مردم جامعه‌ی هدف صورت می‌پذیرد. محقق با جمع‌آوری داده‌ها به تحلیل و باز تحلیل مکرر داده‌های به‌دست آمده می‌پردازد. داده‌ها باید در گروه‌ها و طبقات بزرگتر و بزرگتر طبقه‌بندی شوند تا زمانی که محقق به چند طبقه و دسته‌ی بزرگ دست یابد؛ طبقاتی که دیگر نتوان آن‌ها را در هم ادغام کرد و موضوعاتی مجزای از یکدیگر به‌حساب آیند. پس از این مرحله، نوبت به کشف روندهای کلی یا همان مسائل اجتماعی می‌رسد. انجام این مرحله، نیازمند «ذهنی‌تئوریک» و ورزیده است که خود حاصل تجربه، مطالعه و تفکر است و تنها از عهده‌ی کسانی برمی‌آید که از تجربه و دانش کافی برخوردار باشند. هنر محقق آن است که بتواند از خلال این داده‌های میدانی، «روند»های کلی را کشف و فهم نماید. در این صورت، محقق به مهم‌ترین «مسائل» جامعه‌ی هدف پی برده است؛ مسائلی که داده‌های میدانی به‌دست آمده، دلالت بر آن‌ها می‌کنند. محقق که به‌منظور طی مراحل ذکر شده بالا، با تفکیک مشارکت‌کنندگان به دو دسته مبتلایان و مدیران (افرادی که خود بی‌تفاوتی سازمانی را تجربه نموده‌اند و نیز افرادی که این پدیده را مدیریت کرده‌اند)، نسبت به جمع‌آوری تجارب زیسته آنان اقدام و با تنظیم کدهای مبتنی بر مصادیق مصاحبه و مفاهیم معنایی به‌همراه مقوله‌ها و بسامد و فراوانی گویه‌ها، به تحلیل مرتب این مصادیق و خوشه‌بندی و طبقه‌بندی مکرر پرداخته تا راه را برای رسیدن به نتایج و یافته‌های تحقیق هموار نموده و در آخر به هدف تحقیق که همانا مدل مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بوده، دست یابد.

یافته‌های پژوهش

در ادامه تحقیق، به تفکیک مشارکت‌کنندگان، به تنظیم کدهای مبتنی بر مصادیق مصاحبه و مفاهیم معنایی به‌همراه مقوله‌ها و بسامد و فراوانی گویه‌ها پرداخته شد. در نتایج به‌دست‌آمده از پاسخ‌های شرکت‌کنندگان و مصاحبه با خبرگان و کارشناسان و نیز تحقیقات میدانی، اسناد و مدارک به این صورت شد که عوامل و موانع مؤثر در پدیده بی‌تفاوتی سازمانی در سه بستر و زمینه‌ی ساختاری، رفتاری و در نهایت محیطی تقسیم‌بندی شوند.

عوامل ساختاری به تمهیدات سازمانی و اقدامات مدیریتی مربوط به سازوکارهای سازمانی در راستای پیشگیری و واکنش نسبت به بروز رفتارهای بی‌تفاوتی در بین کارکنان برمی‌گردد که البته این عوامل هم ایجابی بوده و هم می‌توان در رسته عوامل ساختاری سلبی طبقه‌بندی نمود. عوامل ساختاری سلبی شامل ساختار محدود و بسته بانک، پایین بودن تعداد شعب بانک و محدودیت در جابه‌جایی شغلی، رویه‌های مرسوم سازمانی، کمبود آموزش‌های لازم، پایین بودن حقوق و دستمزد، شفاف نبودن مسیر ارتقاء شغلی، عدم انعطاف در پرداخت اضافه‌کاری، ساختار سلسله‌مراتبی متمرکز، ضعف در کنترل‌کننده‌های سازمانی، نبود حمایت‌های قضایی از کارکنان در محاکم قضایی می‌شوند. مؤلفه‌های مربوط به عوامل ساختاری ایجابی نیز شامل ایجاد چشم‌انداز مشترک، هم‌راستاسازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی با سهیم نمودن کارکنان در سود و اشتراک دانش مدیران و کارکنان با یکدیگر می‌شود.

دومین عامل، رفتاری است که ناظر بر مجموعه عواملی است که مشخصه‌های فردی و روان‌شناختی کارکنان را تحت کنترل داشته و از منظر شناختی، سازمان را در راستای مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کمک می‌نماید. در این عامل مؤلفه‌های ایجابی شامل الهام بخشی مدیران اخلاق‌گرا، تعهد مدیران، تعهد سازمانی، تکریم سجایای رفتاری، عملکرد فکورانه، رهبری تحول‌گرا، اخلاق مداری، افزایش سطح تعهد، توسعه شناختی و روانی، تغییر در رویکرد و نگرش افراد، حس شهروندی، احساس تعلق و نیز افزایش اراده می‌شوند. در مؤلفه‌های سلبی نیز مواردی همچون نادیده گرفتن شایسته‌سالاری با عدم رعایت سه اصل مهم شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌پروری، عدم‌به‌کارگیری افراد مبتنی بر ارتباطات بیرونی، عدم رعایت حریم خصوصی افراد، فقدان توسعه روحیه مشارکت محوری و ارتقاء رویکرد تیم محوری مشاهده گردید.

نهایتاً عوامل محیطی است که ناظر بر مجموعه عواملی است که از بیرون سازمان و در رؤس تصمیم‌گیری سازمانی شکل می‌گیرد. این عوامل از جنس خطامشی‌ها، سیاست‌ها، اهداف، قوانین و مقررات و دستورالعمل‌هایی است که به‌صورت رسمی، مدیران را در راستای مدیریت بی‌تفاوتی کارکنان،

هدایت و راهبری می‌نمایند. مجموعه مقررات و قوانین و اسناد بالادستی، شرایط اقتصادی و شرایط تورمی، تحریمی و بین‌المللی کشور، محدودیت و سقف قانونی در پرداخت‌ها و پاداش‌ها به کارکنان بانک‌های دولتی به نسبت کارکنان بانک‌های خصوصی، حساسیت در انتخاب مدیران و اعضای هیأت مدیره و تطابق احراز شرایط خاص و دقیق در مجمع عمومی بانک را، از دیگر مؤلفه‌های عامل رفتاری می‌توان برشمرد؛ به عبارت دیگر با رفع مشکلات معیشتی و اقتصادی کارکنان و رفع تبعیض در پرداخت و حقوق کارکنان بانک‌های دولتی به نسبت کارکنان بانک‌های خصوصی و اصلاح مجموعه مقررات دست‌وپاگیر می‌توان تا حدودی بی‌تفاوتی سازمانی را در بانک‌ها مدیریت نمود. همچنین، انتخاب فرد یا افراد اصلاح، خیره و کاربرد از بدنه نظام بانکی به‌عنوان مدیر عامل و یا اعضای هیأت مدیره بانک‌ها، موجبات تعامل بیشتر کارکنان با مدیران ارشد در سطح بانک‌ها را فراهم و در کاهش بی‌تفاوتی سازمانی نقش مهمی ایفاء خواهد کرد. آنچه حائز اهمیت است این که مجموعه عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی درهم تنیده و با هم در ارتباط بوده و با توجه به موارد پیش‌برنده و نیز بازدارنده ذکر شده در بستر این سه عامل می‌توان به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در سطح بانک‌ها دست یافت.

ارزیابی و اعتبار سنجی نتایج

پژوهش‌ها اعم از کمی یا کیفی بدون وجود دقت علمی بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهند. دغدغه نسبت به پایایی و روایی در حیطه پژوهش‌های کیفی وجود دارد. از آنجاکه در این پژوهش کیفی به تفسیر موضوع بی‌تفاوتی پرداخته شده است، بدون نیازی به ایجاد و ارائه مفهوم سنتی پایایی از عبارت "ممیزی تحقیق" به جای اصطلاح پایایی استفاده شده است. در ممیزی تحقیق، محقق باید به ممیز نشان دهد که چگونه داده‌ها گردآوری شده و چگونه طبقه‌ها از آنان مشتق شده‌اند. ممیزی پژوهشی اشاره به سازوکارهایی دارد که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرآیند انجام پژوهش استفاده می‌شود. پژوهش کیفی خاصیت رفت و برگشتی دارد نه خطی. داده‌ها به‌صورت منظم بازبینی شده و تناسب داده‌ها و کار تحلیل مفهومی و تفسیر به‌صورت مستمر نظارت و ممیزی می‌شود. با توجه به شیوه ممیزی این تحقیق که مصاحبه بوده است، در هر مرحله از گردآوری و تحلیل داده‌ها، طبقه‌بندی‌های مشتق شده به مصاحبه شونده‌ها نشان داده شده تا صحت مطالب تأیید گردند. پس از آن، مدل شکل گرفته شده به مشارکت‌کنندگان و نیز خبرگان ارائه تا نظرات اصلاحی خود را در قالب تغییر و یا حذف و اضافه بیان کنند که نهایتاً به جابه‌جایی طبقه‌ها و بعضاً به حذف و اضافه بعضی واژه‌ها و یا طبقه‌ها به‌عنوان نظرات اصلاحی منتهی شد. در روایی نیز که به تطابق یافته‌های محقق با دنیای واقعی اختصاص دارد،

یافته‌های تحقیق به مشارکت‌کنندگان ارائه شده و مدل توسط آنان مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته و دیدگاه‌های اصلاحی اعمال شد. این تحقیق توسط سه تن از خبرگان و اساتید نظام بانکی مورد ارزیابی، بازبینی و بررسی قرار گرفته است.

ارائه مدل تحقیق مبتنی بر تجربه زیسته

با توجه به یافته‌های تحقیق، مدل تحقیق به صورت شکل (۱) درآمده است:



شکل ۱: مدل تحقیق

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رفتارهای ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی در بین کارکنان در سطح حوزه‌ی بانکی دارای جنبه‌های متعددی است که نیازمند شناسایی، بررسی و عارضه‌یابی می‌باشد. محقق در این مقاله به دلایل ذیل نسبت به طرح موضوع بی‌تفاوتی سازمانی اقدام نمود:

- شناسایی ریشه‌ها و عوامل بروز بی‌تفاوتی سازمانی در سطح یک بانک دولتی؛
- شناسایی واکنش‌های مؤثر با اتخاذ تمهیدات سازمانی در راستای مدیریت این پدیده؛
- ضرورت شناسایی سازوکارهای پیشگیرانه در راستای بروز بی‌تفاوتی سازمانی؛
- و شناسایی راهکارها و سیاست‌های مؤثر در راستای کاهش بی‌تفاوتی سازمانی.

به نظر می‌رسد مجموعه مؤلفه‌ها و موارد ایجابی و سلبی ذکر شده در زمینه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی که مدل تحقیق به آن رسیده است، نقش به‌سزایی در پیشگیری، کاهش و یا حداقل مدیریت پدیده بی‌تفاوتی سازمانی در بانک ایفا کنند. لذا در راستای این طبقه‌بندی صورت گرفته در عوامل اساس پرديس ارس، ی، پیشنهادهای کاربردی منتج از مدل تحقیق مبتنی بر تجارب زیسته افراد، نتایج و استراتژی پژوهش و محیط، به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. نظر به مصاحبه‌های انجام شده، در بخش عوامل رفتاری نیاز است با بررسی روان‌شناختی و رفتارشناسی کارکنان، نسبت به تطبیق جایگاه سازمانی افراد با نگاه به شخصیت و رفتار کارکنان اقدام شود؛

۲. با توجه به عامل نارضایتی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های یافته شده در مجموعه عوامل رفتاری در راستای جلوگیری از بروز رفتارهای ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی، نیاز است تا زمینه‌های شکل‌گیری و کانون این نارضایتی‌ها شناسایی و نسبت به تعدیل و یا از بین بردن آن اقدام شود؛

۳. با عنایت به مؤلفه‌های مسیر ارتقاء شغلی و رویه‌های مرسوم سازمانی یافت شده در مجموعه عوامل ساختاری پیشنهاد می‌شود به‌منظور کاهش تبعیض و فساد اداری نسبت به متناسب‌سازی پست سازمانی با میزان تجربیات، سوابق و تحصیلات و براساس صلاحیت‌های اخلاقی و رفتاری و شایستگی‌های فردی اقدام شود؛

۴. با توجه به شرایط نابسامان اقتصادی ذکر شده در مدل به عنوان عامل محیطی و ضرورت توجه به تورم و به تبع آن فشارهای اقتصادی، پیشنهاد می شود نسبت به افزایش حقوق و مزایا و پاداش مبتنی بر ارزیابی عملکرد اقدام شود؛

۵. در راستای مؤلفه انتخاب اصلح در عامل محیطی پیشنهاد می شود تعیین مدیران با رویکرد رهبری الهام بخش و مؤثر صورت گرفته و انتخاب مدیران بانک با وسواس و حساسیت بیشتر از طریق احراز شایستگی های لازم و کافی صورت پذیرد تا از بروز عوامل بی تفاوتی سازمانی در بین کارکنان بانکها جلوگیری بعمل آید.

۶. با توجه به نقش آموزش در بخش عوامل ساختاری پیشنهاد می شود دوره های توجیهی همراه با آگاه سازی به صورت نرم در بین کارکنان در راستای کاهش رفتارهای ناشی از بی تفاوتی برگزار گردد؛

۷. پیشنهاد می شود به منظور شفاف سازی قوانین، نسبت به ایجاد سازوکارهای فناوری اطلاعات جهت رصد فعالیتها و اقدامات مدیران و کارکنان در بانکهای دولتی اقدام شود؛

۸. پیشنهاد می شود با توجه به مؤلفه سهیم نمودن کارکنان در سود و منافع بانک سازوکارهای مناسبی جهت اتخاذ تنبیه و مجازات برای اقدامات سلبی و پاداش دهی جهت اقدامات ایجابی در راستای کاهش بی تفاوتی سازمانی صورت گیرد؛

۹. پیشنهاد می شود ساختارهای سلسله مراتبی در سطح بانکها به یک ساختار تخت و ارگانیک تغییر یافته تا زمینه مشارکت کارکنان در راستای عدم بروز رفتارهای مخرب فراهم گردد؛

۱۰. پیشنهاد می شود معاونت نظارت و نیز مدیریت حقوقی بانکها نقش پررنگ و فعال تری در حمایت قضایی از کارکنان در محاکم قضایی برعهده بگیرند.

۱۱. پیشنهاد می شود مدیریت بانکها، باهوشمندسازی فرآیندها و به کارگیری سیستم های نوین بانکی و هوش مصنوعی، از فرسودگی کارکنان و به تبع آن بروز بی تفاوتی جلوگیری کنند.

۱۲. پیشنهاد می‌شود سیستم‌های نظارتی هوشمند به صورت برخط نسبت به ثبت شکایات از رفتارهای ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی در سطح بانک‌ها در بین کارکنان استقرار یابند؛
۱۳. با عنایت به این‌که تأثیرپذیری از محرک‌های محیطی یکی از مؤلفه‌های شناسایی شده است، پیشنهاد می‌شود محرک‌ها و عواملی که رفتارهای ناشی از بی‌تفاوتی را تشدید می‌نمایند، شناسایی و نسبت به خنثی‌سازی و مدیریت هوشمندانه آن‌ها اقدام شود؛
۱۴. پیشنهاد می‌شود نسبت به تدوین اسناد و قوانین الزام‌آور در راستای هماهنگ‌سازی، هم‌راستایی و هم‌سویی اقدامات واحدهای اجرایی در جهت کاهش بی‌تفاوتی سازمانی، اقدام گردد.
۱۵. پیشنهاد می‌شود با توجه به جایگاه شایسته سالاری و انتصابات در بانک‌ها، به سه اصل مهم شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌پروری در راستای حمایت از کارکنان در جهت کاهش یا مدیریت هوشمندانه بی‌تفاوتی سازمانی با نگاه ویژه به مؤلفه‌های مهم شایستگی افراد از جمله دانش، مهارت‌های فنی و ارتباطی، توانایی و قابلیت، توجه ویژه گردد.

منابع و مأخذ

الف. فارسی

- بخردنسب، وحید و احمد، میلاد. (۱۴۰۱). *تحلیل تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش می‌انجیگری بی‌تفاوتی سازمانی*. فصل‌نامه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، ۳(۲)، ۱۷۶-۱۹۵.
- جلیلیان، سهیلا؛ عظیم پور، احسان؛ نجاتی، وجیه و شهری، آذر. (۱۴۰۱). *شناسایی ابعاد اساسی بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی*. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳(۱)، ۴۹-۳۱.
- طاهرینیا، مسعود؛ شریعت نژاد، علی و فتحی، فریبرز. (۱۴۰۳). *خویشاوندسالاری و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی سرمایه اجتماعی*. فصل‌نامه مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۱(۱)، ۶۸-۵۱.
- عباسی، حمیده؛ تقی‌زاده، حامد و جلوه، سجاد. (۱۴۰۲). *بررسی نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی‌تفاوتی سازمانی*. فصلنامه رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۱)، ۹۷-۱۱۴.

فتح‌علیان، مریم؛ حامی، محمد و شجاعی، وحید. (۱۴۰۱). *طراحی مدل نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجیگری قلدری و بی‌تفاوتی کارکنان*. فصل‌نامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۹(۶)، ۵۴-۶۱.

محترم، معصومه؛ ترک‌زاده، جعفر و صالحی، نغمه. (۱۴۰۱). *مدل‌یابی ساختاری سرمایه اجتماعی دانشگاه و تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر در دانشگاه شیراز*. مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۹(۱)، ۱۲۵-۱۰۱.

معصومیان، لاله؛ کاوه، داود و سالاری، یاسر. (۱۴۰۲). *شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر هوش اخلاقی اسلامی و تأثیر آن بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان اداره کل حفاظت محیط زیست خراسان رضوی*. فصل‌نامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۴(۱۵)، ۲۵۰-۲۳۰.

مهربان، جواد. (۱۴۰۱). *نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات زندگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز*. فصل‌نامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۳(۱)، ۵۵-۸۲.

ب. انگلیسی

Arazmjoo, H., & Rahmanseresht, H. (2019). *A Multi-dimensional Meta-heuristic Model for Managing Organizational Change*. Management Decision, 58 (3), 526-543.

Lakhi, M., & Sarwar, A. (2021). *When and Why Organizational Dehumanization Leads to Deviant Work Behaviors in Hospitality Industry*. International Journal of Hospitality Management 99(5): 103044.

Nasabi, N. A., & Bastani, P. (2018). *The effect of quality of work life and job control on organizational indifference and turnover intention of nurses: A cross-sectional questionnaire survey*. Central European Journal of Nursing and Midwifery, 9(4), 915-923. doi:10.15452/CEJNM.2018.09.0024

Joseph, MB., Peter, KFJ., Sudha, AG., & Manuel, J. (2023). *Workplace Factors and Employee Indifference: Psychological Role of Burnout as a Mediator*. Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities, 6(10s(2)), 84-92. Retrieved from <https://jrtd.com/index.php/journal/article>.

Thanh Tiep, L., & Van Kha, N. (2022). *The impact of corporate governance on firms' value in an emerging country: The mediating role of corporate social responsibility and organisational identification*. Cogent Business & Management, 9(1), 1-24.

Zaid, W. M. (2019). *The Impact of Job Burnout on the Performance of Staff Member at King Abdul-Aziz*. International Journal of Business and Social Science, 10(4), 126-136.

Zhang, Z. (2007). *Study of job satisfaction among elementary school teachers in Shanghai's*. Journal of Reports Descriptive. 40(5), 40- 46.

Zikovich, S. (2023). *Empathy in Leadership: How it Enhances Effectiveness*.
Conference: 80th International Scientific Conference on Economic and Social
Development and 10th International OFEL Conference "Diversity, Equity and Inclusion:
The Essence of Organisational Well-Being".