



140305301129626

## مدل مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان بانک ها

محمد صادق آجورلو<sup>۱</sup>، دکتر مجتبی امیری<sup>۲</sup>، دکتر آریین قلی پور<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، پردیس ارس دانشگاه تهران

۲- دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله	هدف از مقاله حاضر، ارائه مدل مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان بانکها است. روش تحقیق از نظر ماهیت داده ها، کیفی است؛ و استراتژی تحقیق پدیدارشناسی ترکیبی (توصیفی- تفسیری) است. تحقیق اکتشافی است و هدف اصلی آن، شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت بی تفاوتی سازمانی است. در راستای تعیین مشارکت کنندگان تحقیق، محقق به منظور دستیابی به اشباع نظری از طریق نمونه گیری گلوله برفی با تنی چند از خبرگان، مدیران و صاحب نظران نظام بانکی و نیز مبتلایان به موضوع بی تفاوتی سازمانی مصاحبه نمود. نتایج به دست آمده از مقاله‌ی حاضر به این صورت است که عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی به سه دسته‌ی اصلی شامل عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و نهایتاً عوامل محیطی تقسیم بندی می شوند. عوامل ساختاری به تمهیدات سازمانی و اقدامات مدیریتی مربوط به ساز و کارهای سازمانی در راستای پیشگیری و واکنش نسبت به بروز رفتارهای بی تفاوتی در بین کارکنان بر می گردد که البته این عوامل هم ایجابی بوده و هم در رسته عوامل ساختاری سلبی می توان طبقه بندی نمود. دومین عامل رفتاری است که ناظر بر مجموعه عواملی است که مشخصه های فردی و روان شناختی کارکنان را تحت کنترل داشته و از منظر شناختی، سازمان را در راستای مدیریت بی تفاوتی سازمانی کمک می نماید و در آخر عوامل محیطی است که ناظر بر مجموعه عواملی است که از بیرون سازمان و در رئوس تصمیم گیری سازمانی شکل میگیرد.
تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۰۶/۱۱	
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۸/۰۹	
(مقاله پژوهشی)	
	<b>کلمات کلیدی:</b> بی تفاوتی سازمانی، پدیدارشناسی، رفتاری، ساختاری، محیطی

### مقدمه

رفتار و مدیریت رفتارها، از اجزای جدانشدنی علوم انسانی است. رفتارهای منفی کارکنان مانند بی تفاوتی کاری و سازمانی یکی از ابعاد مدیریت رفتار سازمانی است و صرف نظر از اندازه، نوع و محل آن، موضوع مطالعه رشته هایی مانند روانشناسی، مدیریت و جامعه شناسی 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، و همراه با پذیرش رشوه و اتلاف منابع و کم

کاری است (مهربان، ۱۴۰۱). کارکنان بانک ها، جزو ذخایر، سرمایه و دارایی های انسانی باارزش بانک ها محسوب شده و رسیدن به اهداف عالی هر بانکی مستلزم همراهی و کمک این کارکنان در جهت نیل به این اهداف می باشد. لذا ضرورت این تحقیق بنظر بیشتر به چشم می آید تا از این طریق با درک بهتر کارکنان بانک، خدمات بهتری به مشتریان بانک و در نهایت خدمات به مردم در جهت شکوفایی اقتصاد و تعالی کشور ارائه گردد. صنعت بانکداری به عنوان یک سازمان مالی و اقتصادی، به مدیران و کارکنانی نیاز دارد که بتوانند آن را به مأموریت ها و اهداف خود برسانند. به همین منظور افزایش سطح انگیزه کارکنان که به عنوان برون داد بی تفاوتی مطرح است، می تواند نقش اساسی را ایفا نماید. بطور کلی، سؤال اصلی تحقیق که محقق به دنبال پاسخ به آن است، این است که مدل مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان در بانک ها چگونه است؟ از آن جایی که محقق خود در صنعت بانکداری در سطوح مختلف کارشناسی و مدیریتی مشغول به فعالیت بوده، با انجام بررسی های میدانی و مصاحبه با خبرگان و نیز مبتلایان به این پدیده، برخی از دغدغه ها و چالش های موجود در صنعت بانکداری در حوزه ی منابع انسانی را به صورت ذیل فهرست بندی نموده است:

۱. تمایل فراوان کارکنان به جا به جایی جهت فعالیت در ستاد و یا شعب بانکها؛

۲. مشارکت نداشتن در اهداف بلندمدت بانکها و برنامه های 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.

بر اساس چالش ها و دغدغه های مطرح شده؛ فقدان مدلی یکپارچه و روشن از مدیریت بی تفاوتی کارکنان و عدم توجه به تعریف درست از رفتار های ناشی از بی تفاوتی و عوامل تاثیر گذار بر آن در بانکها به چشم می خورد. از این رو، با توجه به مطالب فوق و اهمیت بی تفاوتی کارکنان در بانکها و عدم انجام تحقیقی مشابه در سطح بانکهای کشور، انجام این تحقیق برای شناخت و تحلیل رفتارهای بی تفاوتی کارکنان به منظور تلاش برای بروز نکردن چنین رفتارهایی، می تواند در پیشگیری و کاهش آن نقش بسزایی ایفا کند. بنابراین این تحقیق بنا به دلایل ذیل ضرورت انجام دارد:

۱. با بررسی های به عمل آمده از تحقیقات داخلی و خارجی، در زمینه ی بانکداری با توجه به ماهیت و دغدغه های این گونه از موسسات مالی، مبانی نظری ضعیف است، بنابراین ضرورت انجام تحقیق از منظر نظری توجیه پذیر است؛

۲. بررسی بی تفاوتی سازمانی در بعد ظرفیت سازی، می تواند موجب توسعه ی دانش رفتارشناسی کارکنان از منظر ارائه ی راهکارها و راهبردهای پیشگیرانه در صیانت از مدیران و کارکنان گردد.

مقاله ی حاضر، سعی دارد نسبت به مدل سازی در زمینه ی رفتارشناسی به صورت همه جانبه و جامع از سه بعد ساختاری، رفتاری و محیطی عمل نماید؛

از لحاظ روش شناسی، در این تحقیق از روش پدیدارشناسی جهت گردآوری و تحلیل تجارب کارکنان و خبرگان در کاهش بی تفاوتی سازمانی در سطح بانک های کشور استفاده می شود.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### بی تفاوتی سازمانی

بی تفاوتی 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 بی تفاوتی 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 بی تفاوتی سازمانی در سال‌های اخیر وارد حوزه مدیریت و سازمان شده است و صاحب نظران مختلف تعاریف متعددی برای بی تفاوتی سازمانی ارائه کرده‌اند. بی تفاوتی سازمانی به حالتی گفته می‌شود که افراد نسبت به وقایع موجود در محیط شغلی خود بی تفاوت باشند. به عبارت دیگر، بی تفاوتی سازمانی همان عدم واکنش به اتفاقات محیط اطراف کارکنان می‌باشد (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۰).

بی تفاوتی سازمانی حاصل موقعیتی می‌باشد که در آن افراد نسبت به تمامی اتفاقات اطراف خود و همچنین همکاران و افراد پیرامون خود بی تفاوت می‌گردند. این مسأله سبب گردیده است تا مدیریت و کاهش بی تفاوتی سازمانی نقش مهم و کلیدی در بهبود قابلیت‌های ذهنی و روانی افراد داشته باشد. بی تفاوتی 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 بی تفاوتی 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، ۲۰۱۹). نسبی و باستانی (بی تفاوتی سازمانی را حالتی در افراد می‌دانند که نسبت به محیط شغلی خود هیچ گونه حساسیت فکری و ذهنی ندارند به عبارتی بی تفاوتی سازمانی به مفهوم فقدان واکنش به اتفاقات محیط پیرامون کارکنان می‌باشد (نسبی و باستانی، ۲۰۱۸). به نظر می‌رسد بی تفاوتی سازمانی ناشی از وجود رویه‌های مختلفی در سازمان‌ها می‌باشد. بدون شک در مسیر شکل‌گیری بی تفاوتی سازمانی برخی جنبه‌های سازمانی دخیل می‌باشند. آرمزجو و رحمان سرشت (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که کارکنان نامرئی نقش مهمی در روند شکل‌گیری برخی بی تفاوتی‌های سازمان خواهند داشت.

### ابعاد بی تفاوتی سازمانی

بی تفاوتی سازمانی کارکنان در برگیرنده‌ی پنج بُعد می‌باشد که عبارتند از:

**بی تفاوتی نسبت به مدیر؛** کارمندان از ابراز توانایی‌های خود برای انجام فعالیت‌های بیشتر اجتناب می‌ورزند و مدیریت را از پیشرفت کارشان مطلع نمی‌سازند.

**بی تفاوتی نسبت به سازمان؛** در این شرایط کارکنان موفقیت و یا شکست سازمان برایشان اهمیتی ندارد و هیچ گونه دلبستگی یا علاقه‌ای به سازمان ندارند.

**بی تفاوتی نسبت به مشتریان؛** کارکنان ارائه خدمات به مشتریان را به یک زمان خاص محدود می‌سازند.

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

<sup>1</sup> Nesabi & Bastani

<sup>2</sup> Arazmjoo & Rahmanseresht

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 نمی دهند و کار خود را به طور جدی دنبال نمی کنند (طاهرنیا و همکاران، ۱۴۰۲).

ابعاد بی تفاوتی مطابق جدول (۱) شامل بی تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، مشتریان، همکاران و کار آمده است:

جدول ۱. ابعاد بی تفاوتی سازمانی

ابعاد	اجزاء	شاخص ها
بی تفاوتی نسبت به مدیران	در قالب پاسخ های داری مغایرت	-پنهان کردن قابلیت ها -توسل به آمارسازی -به تعویق انداختن ماموریت ها
	در قالب عدم همراهی مدیر	- محدودسازی -اهمیت ندادن به جلسات -پرهیز از ارائه پیشنهاد در جلسات
	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 هزینه های 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 تماس های تلفنی مشتریان
	در قالب گیج کردن عمدی مشتریان	-درخواست مدارک غیر مرتبط با کار -تعویق کار مشتریان به طور غیر منطقی
	در قالب رفتار نامناسب با مشتریان	- پاسخ دهی با اکراه به مشتریان - رفتار پرخاشگرانه با مشتریان
بی تفاوتی نسبت به همکاران	در قالب کاهش همکاری با همکاران	- عدم همکاری در کار گروهی - القای دیدگاه های بدبینانه
	در قالب رفتار نامناسب با همکاران	-رفتار سرد با همکاران - تمرکز بر نقاط ضعف دیگران
بی تفاوتی نسبت به کار	در قالب نبودکیفیت/بهره وری	-به تعویق انداختن کارها - جدی دنبال نکردن کارها
	در قالب بدبینی یا اهمیت ندادن به کار	-احساس بی ارزشی نسبت به کار - عدم دقت کافی در کار

## پیشینه تحقیق

طاهری نیا و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله‌ی خود به بررسی روابط بین خویشاوندسالاری و بی تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی سرمایه اجتماعی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که خویشاوندسالاری از طریق سرمایه اجتماعی دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر بی تفاوتی 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 بی تفاوتی سازمانی پرداختند؛ نتایج تحقیق نشان داد که رهبری زهرآگین بر سایش اجتماعی با شدت اثر ۰/۳۶۱ و بر بی تفاوتی سازمانی با شدت اثر ۰/۲۷۶ تاثیر دارد، همچنین سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی تفاوتی سازمانی با شدت اثر ۰/۱۷۳ نقش میانجی داشته و سایش اجتماعی نیز با شدت اثر ۰/۴۷۹. بر بی تفاوتی سازمانی تاثیر دارد. معصومیان و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ی خود به شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر هوش اخلاقی اسلامی و تأثیر آن بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان اداره کل حفاظت محیط زیست خراسان رضوی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که متغیر هوش اخلاقی اسلامی با ضریب ۰/۶۲- بر بی تفاوتی 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.

غوزی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ی خود به تعیین ارتباط بین بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان فارس پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد. بخردی نسب و احمدی (۱۴۰۱) در مقاله‌ی خود به تحلیل تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی گری بی تفاوتی سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن تأثیرگذار است و همچنین حمایت سازمانی ادراک شده به صورت غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق عامل میانجی بی تفاوتی سازمانی تأثیر دارد.

فتح علیان و همکاران (۱۴۰۱) به طراحی مدل نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجیگری قلدری و بی تفاوتی کارکنان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بین رهبری اخلاقی و قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی رابطه منفی معناداری وجود دارد همچنین بین سکوت سازمانی با قلدری سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین، رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی، قلدری سازمانی اثر منفی معناداری دارد در حالی که قلدری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد.

فراز صالح و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ی خود به بررسی حاکمیت شرکتی به عنوان ابزار استراتژی در سازمان‌های عمومی پرداختند. نقش بی تفاوتی سازمانی و غرور سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که مسئولیت‌های اجتماعی به طور مستقیم بر بی تفاوتی سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ سازمان‌های بخش عمومی باید از طریق فعالیت‌های اجتماعی، به ویژه در توسعه مهارت‌ها، تعادل بین کار و زندگی و ثبات شغل، فعالانه در بهزیستی کارکنان

شرکت کنند. سازمان های بخش دولتی فاقد وابستگی عاطفی و شناختی با کارکنان هستند و باید از طریق فعالیت های مسئولیت های اجتماعی متمرکز بر کارکنان به افتخار سازمان توجه کنند.

زیکوویچ<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در مقاله ی خود به بررسی بی تفاوتی در بین رهبران سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که نتایج تحقیق نشان می دهد که همدلی از طریق تأثیرات گسترده آن بر سطح رهبر، پیروان و سازمان، اثربخشی رهبری را افزایش می دهد. این امر به افزایش خودآگاهی، توسعه مهارت های گوش دادن و راهنمایی و تقویت روابط رهبر به عنوان یک فرد کمک می کند. در سطح پیروان، همدلی در رهبری با بهبود رفاه، توانمندسازی و ارائه الگوهای در توسعه هوش هیجانی مرتبط است. با الهام بخشیدن به تنوع و شمول، افزایش مشارکت و حفظ کارکنان و ایجاد فرهنگ مسئولیت پذیری، مراقبت و نوآوری، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد. این یافته ها پیامدهای عملی برای متخصصان رهبری و توسعه سازمانی، مدیران منابع انسانی و رهبران تجاری دارد. ماهیت میان رشته ای این موضوع نیازمند همکاری محققان در زمینه های اقتصاد کسب و کار، روان شناسی برای پیشبرد تحقیقات آینده در مورد همدلی در رهبری است.

لورنکو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در مقاله ی خود به بررسی روابط بین مسئولیت های اجتماعی و بی تفاوتی سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که همدلی از طریق اجرای شیوه های SR با هدف کارگران (سیاست عدم اخراج در دو ماه اول همه گیری)، در دانش آموزان (تهیه دستگاه های فن آوری، کلاس های آنلاین، کمک های فیزیکی/روانی و مذاکره در مورد هزینه های دیرکرد) ابراز شد. در نهایت نتیجه گیری شد که همدلی می تواند به عنوان محرک احساسی شرکت ها برای مشارکت در شیوه های مدیریت منابع انسانی به ویژه در شرایط شدید در جامعه، به عنوان چالش های اقتصادی و بهداشتی که جهان امروزه با همه گیری ویروس کرونا تجربه می کند، در نظر گرفت.

ژانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در مقاله ی خود به بررسی مزایای مستقیم بی تفاوتی و رفتارهای دون سازمانی در محیط کار را بر روی سطح بهبود کارکنان هتل و تئوری حفاظت از منابع پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بی تفاوتی در محیط کار تأثیر معکوسی بر سطح بهبودی کسب و کار دارد. علاوه بر این، انجام رفتارهای بی تفاوتی و دون سازمانی مرتبط با کار تأثیر غیرمستقیم بر درگیری کاری از طریق سطح بهبود دارد.

لاخی و ساروار<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در مقاله ی خود به بررسی این موضوع می پردازد که چه زمانی و چرا ضدانسانی سازی سازمانی منجر به بی تفاوتی سازمانی می شود. بر این اساس، هدف بررسی تأثیرات غیرانسانی سازی سازمانی بر بی ادبی ادراک شده و بی تفاوتی کارکنان است. علاوه بر این، سرمایه روان شناختی را نیز به عنوان تعدیل کننده بین انسان زدایی سازمانی و بی ادبی ادراک شده بررسی می کند در حالی که بی ادبی ادراک شده به عنوان میانجی بین رفتار ضدانسانی سازمانی و رفتارهای مخرب کاری (سرقت زمان کارکنان و پنهان کاری دانش) مورد بررسی قرار می گیرد. نتایج تحقیق نشان داد که ضدانسانی سازی سازمانی منجر به بی ادبی ادراک شده می شود و در نتیجه، بی ادبی ادراک شده، بی تفاوتی سازمانی را در بین کارکنان افزایش می دهد؛ علاوه بر این، سرمایه روان شناختی کارکنان نقش محافظتی در کاهش اثرات مخرب رفتارهای ضدانسانی سازمانی بر بی تفاوتی ادراک شده داشت.

<sup>1</sup> Zikovic

<sup>2</sup> Lorenzo et al

<sup>3</sup> Zhang et al

<sup>4</sup> Lakhi & Sarvar

## شکاف نظری تحقیق

بی تفاوتی سازمانی یکی از مسائلی که امروزه در سازمان‌ها شایع شده است اما توجه کمی به آن می‌شود. بی تفاوتی یک فرآیند کند است که به تدریج در کارکنان ظاهر می‌شود. کارکنانی که به مشاغل کسل کننده و تکراری مشغولند و امید چندانی به بهبود و پیشرفت اوضاع ندارند. در سطح سازمانی، افرادی که علاقه شغلی خود را به دلایلی از دست می‌دهند به تدریج دچار فرسودگی شغلی و در نهایت بی تفاوتی سازمانی می‌شوند. گاهی افراد اعتراض خود را به دستورها به صورت اعتصابات و اعتراضات که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است، بروز می‌دهند و گاه غیبت زیاد بیان گر این امر است. با بررسی‌های صورت گرفته از مقالات داخلی و خارجی به طور خلاصه؛ برخی از دلایل شناسایی شده جهت بی تفاوتی سازمانی را می‌توان به شرح ذیل مطرح نمود:

۱. کاهش انگیزه و ارتباط با اهداف: وقوع بی تفاوتی می‌تواند ناشی از عدم تطابق انگیزه‌های فردی با اهداف و ارزش‌های سازمانی باشد. وقوع این وضعیت می‌تواند باعث کاهش انگیزه و 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 بی تفاوتی در سازمان شود. کارکنانی که احساس می‌کنند رهبران‌شان از تلاش‌هایشان حمایت نمی‌کنند، ممکن است به تدریج بی تفاوت 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 بی تفاوتی در محیط کار شود.

۴. عدم شفافیت و ارتباط نامناسب: عدم اطلاع‌رسانی و شفافیت درباره مسائل سازمانی، عدم مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و عدم وجود ارتباط‌های موثر میان کارکنان و مدیران می‌تواند باعث بی تفاوتی 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 تاثیری در منافع او ندارد و نسبت به سازمان و اهدافش بی خیال یا بی تفاوت می‌شود.

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

محققین برای پیشگیری و مدیریت بی تفاوتی سازمانی مطرح کردند که لازم است که مدیران و رهبران سازمان انگیزه و تعهد کارکنان را تقویت کنند، شرایط کاری مناسب و ارتباط موثر را فراهم کنند و سیاست‌ها و رهبری موثری را ارائه دهند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف و انعطاف‌پذیری نیز می‌تواند به پیشگیری از بی تفاوتی کمک کند. در رابطه با رفتارهای ناشی از بی تفاوتی در سازمان همان‌طور که ذکر شد در داخل و خارجی کشور هنوز تحقیقی به صورت ساز و کارهای کنترل‌کننده و مدیریتی مبتنی بر شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر پیش‌برنده و بازدارنده در زمینه‌ی مدیریت بی تفاوتی در سطح بانک‌های کشور صورت نگرفته است. چندین مطالعه انجام شده، که به طور خلاصه به

آن‌ها اشاره شد. ولی در خارج از ایران در رابطه با رفتار مخرب، مطالعات زیادی انجام شده است. در رابطه با این تحقیق، می‌توان به چند نکته اشاره کرد:

۱. اکثر این تحقیقات در سازمان‌هایی مثل آموزش و پرورش، تربیت بدنی، مراکز آموزشی و نظامی به صورت مطالعه موردی و موردکاوی انجام شده است اما در صنعت بانکداری با توجه به حساسیت‌های موجود در این صنعت، تحقیقات چندانی، مرتبط با بی تفاوتی سازمانی انجام نشده است؛

۲. اغلب تحقیق‌ها با روش همبستگی، توسعه مفهومی و... صورت گرفته‌اند، اما تحقیقی که بتواند بر اساس 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 چه متغیرهای دیگر همچون عدالت سازمانی، نگرش کارکنان، واکنش کارکنان، اهداف سازمانی، و تبعات سازمانی تأثیر دارد، اما مدلی با در نظر گرفتن عامل ساختاری و بازدارنده بی تفاوتی سازمانی در سطح بانکداری در بین مدیران و کارکنان انجام نشده است؛

۴. همچنین در مقالات، در زمینه‌ی توسعه‌ی مفهومی بی تفاوتی سازمانی، به ارابه‌ی چالش‌ها، فرصت‌ها، امتیازات، ابعاد و مؤلفه‌های مربوطه پرداخته شده است.

۵. علی‌رغم تحقیقاتی که در برخی از سازمان‌ها درخصوص بی تفاوتی سازمانی صورت گرفته است، تحقیقی مبنی بر این امر در سطح بانک‌های کشور یافت نشد.

### روش تحقیق

این تحقیق از منظر هدف کاربردی و از منظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی از نوع اکتشافی و پدیدارشناسی است.

### ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها

به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، از منابع زیر استفاده شده است:

(الف) مصاحبه با خبرگان و کارکنان: بخشی از ورودی‌ها از طریق مصاحبه با صاحب نظران مرتبط جمع‌آوری می‌شود.  
(ب) کاوش و جستجوی اینترنتی: برخی دیگر از ورودی‌ها، از سایت‌ها و خبرگزاری‌های رسمی جمهوری اسلامی ایران به منظور شناسایی عوامل به دست می‌آید.

(ج) بررسی اسناد و مدارک و مشاهدات سازمانی: ورودی‌های دیگر، از طریق بررسی اسناد راهبردی، ابلاغیات سازمانی، دستورالعمل‌ها و مشاهده‌ی سامانه‌های نرم‌افزاری فعال در بانک‌ها به منظور استخراج عوامل و متغیرها بدست می‌آید.

### مشارکت‌کنندگان در تحقیق

در راستای تعیین جامعه و نمونه‌ی آماری تحقیق، محقق، به منظور دستیابی به اشباع نظری از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۵ تن از مدیران و صاحب نظران نظام بانکی و مبتلایان به موضوع بی تفاوتی سازمانی مصاحبه نمود که در مصاحبه دوازدهم به اشباع رسید ولی برای اطمینان بیشتر با ۳ نفر دیگر نیز مصاحبه بعمل آمد. آمار جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه به صورت جدول (۲) آمده است:



جدول ۲. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

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

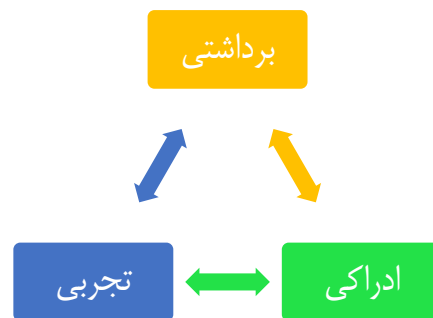
با توجه به اینکه دو مرحله پدیدارشناسی یعنی توصیفی و تفسیری در این تجزیه و تحلیل بکار گرفته شده است، بنابراین پدیدارشناسی ترکیبی روش تجزیه و تحلیل داده‌ها را به‌عهده گرفته است. بدین صورت که از ابعاد و مولفه‌هایی که از مصاحبه‌های صورت گرفته استخراج می‌شوند برخی بصورت تجربه زیسته ظاهر و نمایان می‌شوند و 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 بعنوان برون‌دادها، راهکارها و تبعات موضوع بی تفاوتی سازمانی قلمداد می‌شوند. عامل ساختاری که بعنوان مجموعه عواملی که به بی تفاوتی سازمانی دامن می‌زند با استفاده از تجربیات افراد و مصاحبه‌شوندگان از طریق پدیدارشناسی توصیفی بدست می‌آید ولی پسایندها را می‌توان از ادراکات و برداشتها و تفاسیر از طریق پدیدارشناسی تفسیری حاصل نمود. فرآیند تحلیل داده‌ها شامل استراتژی‌های کدگذاری، یعنی خرد کردن مصاحبه‌ها و دیگر شکلهای داده‌ها به واحدهای معنایی مجزایی که به منظور خلق مفاهیم برای آنها عناوینی در نظر گرفته می‌شود، است. این مفاهیم در ابتدا در مقوله‌هایی توصیفی خوشه‌بندی شدند، سپس، بر مبنای روابط متقابل ارزیابی مجدد گشته و از طریق مجموعه‌ای از گام‌های تحلیلی به تدریج درون مقوله‌های سطح

بالا تر یا محوری قرار می گیرند. ترنر<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) کدگذاری را فرآیندی می داند که محقق را به سمت نوعی هزارچم هدایت می کند. یکی از روش های غلبه بر این مساله تشخیص این است که پژوهش همواره هنر محور است و واقعیت ها را باید ارزش مدار و نظریه محور دانست. دانش به صورتی فعال و تنها به وسیله معانی وجودیکه به جهان تجربی مربوط هستند ساخته می شود. از این رو، در این جا تمرکز بر چگونگی کنش های انسان ها در بسترهای فردی و اجتماعی بود.

## نتایج

### سوالات تحقیق

در راستای دستیابی به ادراک و تجزیه و تحلیل مصاحبه شوندهگان از بی تفاوتی سازمانی در سطح بانک ها، از سؤالات ساختاریافته در قالب جلسات حضوری استفاده شد که در آن سؤالات مصاحبه به سه دسته برداشتی، ادراکی و تجربی به صورت شکل (۱) تنظیم گردیده است:



شکل (۱): دسته بندی مفهومی سؤالات مصاحبه

### الف) سؤالات برداشتی

- الف-۱) با مفهوم بی تفاوتی سازمانی چقدر آشنا هستید و چه برداشتی از این مفهوم دارید؟  
 الف-۲) برداشت شما از افراد مبتلا به بی تفاوتی سازمانی چیست و چگونه میتوان این عارضه را مدیریت کرد؟  
 الف-۳) عواملی همچون عدالت سازمانی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های کلان، عوامل جمعیت شناختی بانک، رضایت شغلی و نیز رفاه و معیشت کارکنان چگونه میتواند به کاهش بی تفاوتی سازمانی کمک کند؟  
 الف-۴) پدیده بی تفاوتی سازمانی را در بانکها چگونه میبینید؟

### ب) سؤالات تجربی

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

### ج) سؤالات ادراکی

- ج-۱) مؤلفه های اصلی پدیده بی تفاوتی سازمانی کدام اند و نحوه مدیریت آن را چگونه می بینید؟  
 ج-۲) چه روابطی میان مؤلفه های بی تفاوتی سازمانی وجود دارد؟

<sup>1</sup> Turner

- ج-۳) برقراری توازن و تعادل بین کار و زندگی را چگونه می‌توان ایجاد کرد و بی تفاوتی سازمانی را از بین ببرد؟
- ج-۴) نقش مدیریت عالی بانک‌ها در کاهش و مدیریت بی تفاوتی سازمانی را تا چه حد می‌دانید؟
- ج-۵) در بانک‌ها، استقرار چه نوع سیستم‌هایی می‌تواند منتج به کاهش بی تفاوتی سازمانی شود؟
- ج-۶) افرادی که مبتلا به بی تفاوتی سازمانی هستند را چگونه می‌توان مدیریت نمود؟

در ادامه تحقیق، به تفکیک مشارکت کنندگان، به تنظیم کدهای مبتنی بر مصادیق مصاحبه و مفاهیم معنایی به همراه مقوله‌ها و بسامد گویه‌ها پرداخته شد که بخشی از مصاحبه با یکی از شرکت کنندگان در جدول (۳) آمده است:

جدول ۳: مصادیق مصاحبه و کدهای مطالعاتی (مصاحبه شونده اول)

گویه	مفهوم اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی	فراوانی
کارکنان در حالت بی تفاوتی سازمانی، انگیزه کافی برای ارتقاء سازمانی ندارند.	عدم انگیزه کافی برای ارتقاء سازمانی	عدم انگیزه	عامل رفتاری	۲
اهداف سازمانی و ارتباطات سازمان برای این افراد بی معناست.	بی معنایی اهداف سازمانی و ارتباطات سازمان	بی معنایی اهداف سازمانی	عامل رفتاری	۴
پدیده بی تفاوتی سازمان در حال حاضر در شرایط فعلی بیش از گذشته نمایان شده است و دلیل آن اختلاف حقوق و دریافتی‌های بانک‌های خصوصی و دولتی می‌باشد. حقوق یک بانک خصوصی خیلی بیشتر از بانک دولتی است.	اختلاف حقوق و دریافتی در بانک‌های خصوصی و دولتی	پایین بودن حقوق و مزایا	عامل ساختاری	۳
عوامل درون و برون سازمان دلایل بی تفاوتی را باعث می‌شود.	عوامل درون و برون سازمانی بی تفاوتی	عوامل درونی و بیرونی	عامل ساختاری	۲
نحوه برخورد با کارکنان در مسیر شغلی در بخش درون سازمانی بوده و شرایط اقتصادی جامعه دلایل برون سازمانی را شامل می‌شود که البته نقش عوامل درون سازمانی بیشتر است.	تأثیرگذاری شرایط اقتصادی بر بی تفاوتی	شرایط تورمی و اقتصادی	عامل محیطی	۲
پدیده بی تفاوتی را در افراد دیده‌ام و بخشی از آن قابل کنترل است و بخشی دیگر در اختیار مدیر نیست بلکه به فرهنگ سازمانی بر می‌گردد. قدرت مدیریت و امکانات وی اعم از اعطای پاداش و اضافه کاری کفایت کنترل این پدیده را نمی‌کند از آن جایی که در بانک توسعه حقوق افراد تقریباً برای همه ثابت است، بسته‌های معیشتی و اضافه کاری ثابت است و ارزشیابی و ارزیابی عملکرد تقریباً یکسان است.	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازی	عامل ساختاری	۴
	عدم کفایت پاداش سازمانی	سیستم پاداش دهی	عامل ساختاری	۵
	عدم در نظر گرفتن بسته‌های معیشتی	پایین بودن حقوق و مزایا	عامل رفتاری	۵
	ثابت بودن اضافه کاری	انعطاف در اضافه کاری	عامل ساختاری	۴
	ارزشیابی و ارزیابی عملکرد تقریباً یکسان	ضعف در ارزیابی عملکرد	عامل ساختاری	۳

۳	عامل ساختاری	شفاف نمودن مسیر ارتقاء شغلی	جابه جایی شغلی و یا ارتقاء	کارکنان شعب از طریق جابه جایی شغلی و یا ارتقاء می توانند انگیزه خوبی برای ادامه فعالیت پیدا کنند.
	عامل ساختاری	دسترسی اطلاعاتی	گرفتن اطلاعات مستقیم از افراد	
۴	عامل ساختاری	آموزش و توسعه	ارتقاء و آموزش	با جا به جایی شغلی و یا با ارتقاء و آموزش و برگزاری دوره های آموزشی می توان بی تفاوتی سازمانی را مدیریت کرد.
۴	عامل ساختاری	آموزش و توسعه	برگزاری دوره های آموزشی	
۴	عامل ساختاری	شفاف نبودن مسیر شغلی	جا به جایی شغلی	
۳	عامل ساختاری	شفاف نمودن مسیر شغلی	ارتقاء شغلی	از طریق ارتقاء شغلی و تعیین مسیر شغلی مشخص می تواند بی تفاوتی سازمانی را مدیریت کرد.
۴	عامل ساختاری	ریل گذاری مسیر شغلی	تعیین مسیر شغلی	
۴	عامل ساختاری	تناسب سازی سیستم بهره وری	سیستم بهره وری متناسب با کارایی افراد	سیستم بهره وری متناسب با کارایی افراد وجود ندارد. سیستم گزارش گیری از افراد بسیار ضعیف است.
۴	عامل ساختاری	توسعه سیستم گزارش گیری	سیستم گزارش گیری ضعیف	
۳	عامل ساختاری	سیستم رفاهی و بهداشتی	ضعف در سیستم رفاهی و بهداشتی	سیستم رفاهی و بهداشتی و سامانه های پرداخت بیمه و فرانشیز بهداشتی وجود ندارد و در اعتبارات و تسهیلات سیستم گزارش گیری نیست و این در بانک بسیار ملموس است.
۴	عامل ساختاری	توازن در ساعت کاری	ساعت کار طولانی کار	ساعت کار طولانی کار شعب بانک ها یکی از مشکلات بزرگ است که تا دیروقت کارمندان در بانک هستند.
۴	عامل محیطی	ارتباط بین اهداف و اقدامات	تعیین اهداف بلندمدت	نقش مدیریت عالی در بانک از بقیه مدیران بانک بیشتر است. مدیرعامل با برنامه ریزی، سیاست گذاری، خط دهمی کارکنان بانک را می تواند به سمت افزایش انگیزه پیش ببرد.
۵	عامل ساختاری	بسته های معیشتی	افزایش بسته های تشویقی	مدیریت عالی در بانک توسعه صادرات می تواند بسته های تشویقی را ابلاغ کند و در راستای رفع بی تفاوتی سازمانی الهام بخش باشد.
۴	عامل محیطی	شرایط تورمی و اقتصادی	شرایط اقتصادی و سیاسی کشور	بخشی از عوامل مربوط به بی تفاوتی سازمانی مربوط به شرایط اقتصادی و سیاسی کشور است که البته به دلیل مسائل تحریم به وجود آمده است.
۲	عامل ساختاری	توسعه مهارت های فردی	احترام به مهارت های فردی	احترام به مهارت های فردی و شناسایی آنها در نیروی کاری که اصل اساسی در شایسته سالاری و استفاده مناسب از نیرو در مراحل کاری می باشد.
۶	عامل ساختاری	شایسته سالاری	شایسته سالاری	
۴	عامل ساختاری	به کارگیری افراد بر اساس تخصص	استفاده مناسب از نیرو در مراحل کاری	
۴	عامل ساختاری	امنیت شغلی	امنیت شغلی	

۳	عامل رفتاری	رضایت شغلی	اعتماد به مدیران، اصل اساسی در رضایت شغلی	امنیت شغلی و اعتماد به مدیران اصل اساسی در رضایت شغلی می باشد که باعث افزایش کیفیت و بازده نیروی کار می شود لذا نیروی کاری باید مورد حمایت همه جانبه مدیران هم از لحاظ معنوی و هم مادی نگرانی نداشته باشد تا بتواند با تمرکز کافی به شغل خود بپردازد.
۴	عامل محیطی	تعیین چشم انداز	تدوین اسناد راهبردی	

در نتایج به دست آمده از پاسخ های شرکت کنندگان و مصاحبه با خبرگان و کارشناسان و نیز تحقیقات میدانی، اسناد و مدارک، مشخص گردید که عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان از سه جنبه تحت بررسی قرار گیرند که شامل عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی می شوند. محقق با انجام مصاحبه با خبرگان، مدیران و کارکنان شبکه بانکی و جمع آوری تجارب ارزنده زیسته افراد در این خصوص به شناسایی دقیق این عوامل پرداخت. در بخش عوامل ساختاری، به دو نوع عوامل ساختاری ایجابی و سلبی برخورد شد. در طبقه بندی عوامل ساختاری سلبی می توان به ساختار سازمانی محدود و بسته در بانک اشاره نمود که منتج به محدودیت در جا به جایی شغلی افراد و کارکنان می گردد. رویه های مرسوم سازمانی در بانک همچون عزل و نصب های غیر ساختارمند بر اساس ارتباطات بین مدیران و بیشتر از بیرون بانکها، به همراه شفاف نبودن مسیر ارتقاء شغلی برای کارکنان از دیگر عوامل سلبی می توان برشمرد. همچنین فقدان سیستم کارا و منطقی در پرداخت اضافه کاری ها و پاداش های یکسان (از جمله بن های کالایی و...) و محدودیت در پرداخت پاداش به کارکنان به دلیل محدودیت سقف های پرداخت به مدیران به همراه سایر عوامل دیگر از جمله ساختار سلسله مراتبی متمرکز، ضعف در کنترل کننده های سازمانی بعنوان عوامل ساختاری سلبی ذکر گردیده اند. نبود حمایت های قضایی قوی و محکم برای برخی از کارکنان در محاکم قضایی که بدلیل نقض رویه ها و دستور العمل ها و یا قصور و اشتباه در انجام وظایف شغلی محوله دچار مشکل شده اند، نیز به این عوامل اضافه می گردند. در باب عوامل ساختاری ایجابی میتوان به مواردی همچون ایجاد چشم انداز مشترک در بانک جهت شفاف نمودن اهداف و خواسته ها، و نیز همراستاسازی اهداف و خواسته های کارکنان با اهداف سازمانی اشاره نمود. البته چنانچه کارکنان بانک را بنحوی در سود و منافع بانک تسهیم نمود، می توان به کاهش و یا مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان در بانک کمک نمود. تقویت و به اشتراک گذاشتن تجارب و دانش مدیران برای کارکنان و بالعکس می تواند همین اثر را داشته باشد. دومین عامل، رفتاری است که ناظر بر مجموعه عواملی است که مشخصه های فردی و روان شناختی کارکنان را تحت کنترل داشته و از منظر شناختی، سازمان را در راستای مدیریت بی تفاوتی سازمانی کمک می نماید. در این عامل، مولفه هایی شامل الهام بخشی مدیران اخلاق گرا، تعهد مدیران، تعهد سازمانی، تکریم سجایای رفتاری، عملکرد فکورانه، رهبری تحول گرا، اخلاق مداری، افزایش سطح تعهد، توسعه شناختی و روانی، تغییر در رویکرد و نگرش افراد، حس شهروندی، احساس تعلق، افزایش اراده، شایسته سالاری و عدم به کارگیری افراد مبتنی بر ارتباطات بیرونی، رعایت حریم خصوصی افراد، توسعه روحیه مشارکت محوری و ارتقاء رویکرد تیم محوری مشاهده گردید. و در نهایت عوامل محیطی است که ناظر بر مجموعه عواملی است که از بیرون سازمان و در رئوس تصمیم گیری سازمانی شکل میگیرد. این عوامل از جنس خط مشی ها، سیاست ها، اهداف، قوانین و مقررات و

دستورالعمل هایی است که به صورت رسمی، مدیران را در راستای مدیریت بی تفاوتی کارکنان، هدایت و راهبری می نمایند. مجموعه مقررات و قوانین و اسناد بالادستی، شرایط اقتصادی و شرایط تورمی، تحریمی و بین المللی کشور بعنوان محرک های محیطی تاثیرگذار، محدودیت و سقف قانونی در پرداخت ها و پاداش ها به کارکنان بانکهای دولتی به نسبت کارکنان بانکهای خصوصی، انتخاب بالاترین مقام اجرایی بانک (مدیر عامل) و هیات مدیره با وسواس بیشتر و تطابق احراز شرایط خاص و دقیق در مجمع عمومی بانکها از دیگر مولفه های عامل رفتاری می توان بر شمرد.

### ارزیابی و اعتبار سنجی نتایج

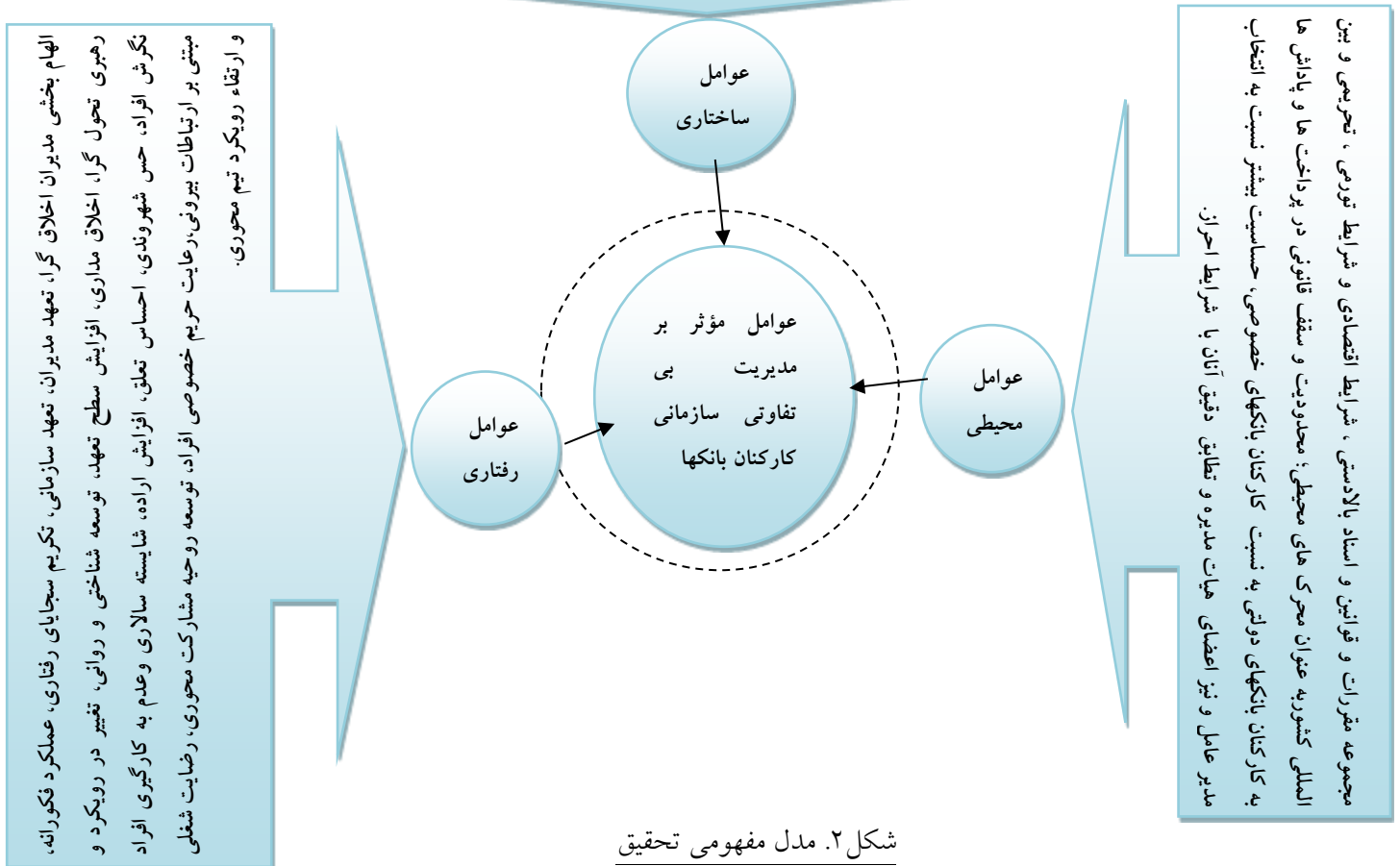
پژوهش ها اعم از کمی یا کیفی بدون وجود دقت علمی بی ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می دهند. بنابر این دغدغه نسبت به پایایی و روایی در حیطه پژوهش های کیفی وجود دارد چرا که اختلاف نظرهای بسیاری را در این حوزه شاهد هستیم. در پژوهش های کیفی، ممیزی پژوهشی اشاره به سازوکارهایی دارد که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرآیند انجام پژوهش استفاده می شود. این سازوکارها در هر کدام از مراحل پژوهش تزریق می شوند تا با شناسایی و اصلاح خطاها قبل از نفوذ در مدل و قبل از اینکه تحلیل را مخدوش سازند، نوعی یافته های پژوهشی معتبر ایجاد کند. اگر اصول پژوهش کیفی دنبال شود تحلیل خود اصلاح است. به عبارت دیگر پژوهش کیفی خاصیت رفت و برگشتی دارد نه خطی. داده ها بصورت منظم بازبینی می شوند و تناسب داده ها و کار تحلیل مفهومی و تفسیر به صورت مستمر نظارت و ممیزی می شود. روایی پاسخ به این سوال است که چقدر یافته های محقق با دنیای واقعی تطابق دارد. (دانایی فرد، ۱۳۹۰).

دامنه گردآوری داده ها و رسیدن به مدل تحقیق حدود ۱۵ ماه بطول انجامیده است. یافته های این تحقیق به مشارکت کنندگان ارائه و متن مدل توسط آنان مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته و دیدگاه های آنان اعمال شده است. در پایان این تحقیق، مدل توسط سه تن از خبرگان و اساتید نظام بانکی، مورد ارزیابی، بازبینی و بررسی قرار گرفته است.

### ارائه مدل مفهومی تحقیق مبتنی بر تجربه زیسته

با توجه به یافته های تحقیق مدل مفهومی مورد نظر به صورت شکل (۲) درآمده است:

۱. عوامل ساختاری سلبی: ساختار محدود و بسته، پایین بودن تعداد شعب بانک و محدودیت در جابه جایی شغلی، رویه های مرسوم سازمانی، حدود و ثغور فعالیت های سازمانی، پایین بودن حقوق و دستمزد، شفاف نبودن مسیر ارتقاء شغلی، عدم انعطاف در پرداخت اضافه کاری، ساختار سلسله مراتبی متمرکز، ضعف در کنترل کننده های سازمانی، نبود حمایت های قضایی از کارکنان ۲. عوامل ساختاری ایجابی: ایجاد چشم انداز مشترک، همراستاسازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی با سهم نمودن کارکنان در سود، اشتراک دانش مدیران و کارکنان.



## بحث و نتیجه گیری

رفتارهای ناشی از بی تفاوتی سازمانی در بین کارکنان در سطح حوزه بانکی دارای جنبه های متعددی است که نیازمند شناسایی، بررسی و عارضه یابی می باشد. در این راستا؛ در مقاله ی حاضر، محقق به دلایل ذیل نسبت به طرح موضوع بی تفاوتی سازمانی اقدام نمود:

- شناسایی ریشه های بروز بی تفاوتی سازمانی در سطح بانک ها
- بررسی نوع بی تفاوتی سازمانی در سطح بانک ها
- توجه به عوامل بروز بی تفاوتی سازمانی در سطح بانک ها

- شناسایی واکنش های مؤثر با اتخاذ تمهیدات سازمانی در راستای مدیریت این پدیده
- ضرورت شناسایی ساز و کارهای پیشگیرانه در راستای بروز بی تفاوتی سازمانی؛
- شناسایی راهکارها و سیاست های مؤثر در راستای کاهش بی تفاوتی سازمانی.

بنظر میرسد این سه عامل اساسی ساختاری، رفتاری و محیطی که در مدل تحقیق به آن رسیده ایم، نقش بسزایی در پیشگیری، کاهش و یا حداقل مدیریت پدیده بی تفاوتی سازمانی در بانکها ایفاء کنند. لذا در راستای این طبقه بندی صورت گرفته در عوامل اساسی، پیشنهادهای پژوهشی مبتنی بر تجارب زیسته افراد، نتایج و استراتژی پژوهش و محیط، شرح ذیل ارائه می شود:

۱. نظر به مصاحبه های انجام شده، در بخش عوامل رفتاری نیاز است با بررسی روان شناختی و رفتارشناسی کارکنان، نسبت به تطبیق جایگاه سازمانی با نگاه به رفتار کارکنان اقدام شود؛
۲. با توجه به عامل نارضایتی بعنوان یکی از مؤلفه های بروز رفتارهای ناشی از بی تفاوتی سازمانی، نیاز است تا زمینه های شکل گیری و کانون این نارضایتی ها شناسایی و نسبت به تعدیل و از بین بردن آن اقدام شود؛
۳. پیشنهاد می شود به منظور کاهش تبعیض و فساد اداری نسبت به متناسب سازی پست سازمانی با میزان تجربیات، سوابق و تحصیلات و بر اساس صلاحیت های اخلاقی و رفتاری متناسب با اصول مربوط به بی تفاوتی سازمانی اقدام شود؛
۴. پیشنهاد می شود دوره های توجیهی همراه با آگاه سازی به صورت نرم در بین کارکنان در راستای کاهش رفتارهای ناشی از بی تفاوتی سازمانی صورت گیرد؛
۵. با توجه به 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؛
۶. پیشنهاد می شود تعیین مدیران با رویکرد رهبری الهام بخش و مؤثر صورت گرفته و انتخاب مدیریت ارشد بانک با وسواس بیشتر از طریق احراز شایستگی های لازم و کافی صورت پذیرد تا بانکها کمتر دچار خسران گردیده و یا حداقل از بروز یکی از عوامل بی تفاوتی سازمانی در بین کارکنان بانکها جلوگیری بعمل آید.
۷. پیشنهاد می شود به منظور شفاف سازی قوانین، نسبت به ایجاد ساز و کارهای فناوری اطلاعات به منظور رصد فعالیت ها و اقدامات مدیران و کارکنان در بانک های دولتی اقدام شود؛
۸. پیشنهاد می شود ساز و کارهای مناسبی به منظور 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 ی مشارکت و تیم محوری در بین کارکنان جهت کاهش تبعیض و در نتیجه بروز رفتارهای مخرب صورت گیرد؛
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 دوره های توجیهی همراه با آگاه سازی به صورت نرم در بین کارکنان در راستای کاهش رفتارهای ناشی از بی تفاوتی سازمانی برگزار گردد؛
۱۲. پیشنهاد می شود سیستم های نظارتی به صورت بر خط نسبت به ثبت شکایات از رفتارهای ناشی از بی تفاوتی سازمانی در سطح بانکها در بین کارکنان استقرار یابد؛



۱۳. توجه به این که تأثیرپذیری از محرک‌های محیطی یکی از مؤلفه‌های شناسایی شده است، پیشنهاد میشود محرک‌ها و عواملی که رفتارهای ناشی از بی تفاوتی سازمانی را تشدید مینمایند، شناسایی و نسبت به خنثی سازی آن اقدام شود؛

۱۴. پیشنهاد می‌شود نسبت به تدوین اسناد و قوانین الزام آور در راستای هماهنگ سازی، هم راستایی و هم سویی اقدامات واحدهای اجرایی جهت کاهش رفتارهای ناشی از بی تفاوتی سازمانی اقدام گردد.

## منابع و مأخذ

### الف-منابع فارسی

- اصفهانی، علی. حیدری، پریسا. (۱۳۹۸). تأثیر حسادت در محل کار بر رفتار انحرافی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. دوره ۲۸، شماره ۹۱. ۱۱۹ - ۱۳۸.
- بخردنسب، وحید. احمد، میلاد. (۱۴۰۱). تحلیل تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی گری بی تفاوتی سازمانی، فصلنامه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، شماره ۲. ۶۷-۷۹.
- تقی پور، زهرا. صفری، امید. رستمی، افشین. (۱۴۰۱). تعیین ارتباط بین بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان فارس. فصلنامه مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۱۱، شماره ۷. ۲۵ - ۳۳.
- جلیلیان، سهیلا؛ عظیم پور، احسان؛ نجاتی، وجیه، شهری، آذر. (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد اساسی بی تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳(۱)، ۴۹ - ۳۱.
- زینلی، سینا. توکلی، علیرضا. سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۸). رابطه بین جواخلاقی و استرس شغلی با رفتارهای انحرافی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. دوره ۱۴، شماره ۳. ۱۲۴ - ۱۱۶.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۰). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. انتشارات اشراقی.
- طاهرنیا، مسعود. شریعن نژاد، علی. فتحی، فریبرز. (۱۴۰۳). بررسی روابط بین خویشاوندسالاری و بی تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی سرمایه اجتماعی. فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی. دوره ۱۱، شماره ۱. ۶۸ - ۵۱.
- عباسی، حمیده. تقی زاده، حامد. جلو، سجاد. (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهراگین و بی تفاوتی سازمانی. فصلنامه رهبری آموزشی کاربردی. دوره ۴، شماره ۱. ۹۷ - ۱۱۴.
- فتح علیان، مریم. حامی، محمد. شجاعی، وحید. (۱۴۰۱). طراحی مدل نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجیگری قلدری و بی تفاوتی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. شماره ۶، دوره ۱۹. ۵۴ - ۶۱.
- محترم، معصومه؛ ترک زاده، جعفر. 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، ۹(۱)، ۱۰۱ - ۱۲۵.

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

-مهربان، جواد. (۱۴۰۱). نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. دوره ۳، شماره ۱، ۴۵-۵۶.

ب- منابع انگلیسی

1. Abbasi, Hamida. Taghizadeh, Hamed. Jaloh, Sajjad. (2023). Investigating the mediating role of social burnout in the relationship between toxic leadership and organizational indifference. *Applied Educational Leadership Quarterly*. Volume 4, Number 1. 97-114. [In Persian].
2. Arazmjoo & Rahmanseresht, (2020) 'A multi-dimensional meta-heuristic model for managing organizational behavior, *Management Decision*, 58 (3), pp.526-543.
3. Bekhradnasab, Vahid. Ahmad, Milad (2021). Analyzing the effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with an emphasis on the mediating role of organizational indifference, *Quarterly Journal of Innovation Management and Operational Strategies*, No.2. 67-79. [In Persian].
4. Fath Aliyan, Maryam. Hami, Muhammad. Shujaei, Vahid. (2021). Designing a model of the role of ethical leadership on organizational silence with the mediation of employee bullying and indifference. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*. Number 6, period 19. 54-61. [In Persian].
5. Jalilian, Soheila; Azimpour, Ehsan; Nejati, Vajieh, Shahri, Azar. (2021). Identifying the Basic Dimensions of Organizational Indifference: a mixed research. *New Approaches in Educational Management*, 13(1), 49-31.. [In Persian].
6. Masoumian, Laleh. Kaveh, Daud. Salari, Yasser (1402). Identifying and explaining the factors affecting Islamic moral intelligence and its effect on the organizational indifference of employees of the General Department of Environmental Protection, Khorasan Razavi. *Human resources training and improvement quarterly*. Volume 4, Number 150 230-250. [In Persian].
7. Mehraban, Javad. (2021). The mediating role of organizational indifference in the relationship between occupational burnout and administrative health of employees of education departments in Tabriz. *Education management and perspective quarterly*. Volume 3, Number 1, 45-56 [In Persian].
8. Mohtaram, Masoumeh; Turkzadeh, Jafar. Salehi, Naghma. (1401). Structural modeling of university social capital and employees' willingness to participate with the mediating role of their readiness to change in Shiraz University. *Scientific Journal of Social Capital Management*, 9(1), 101-125. [In Persian].
9. 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
10. Taghipour, Zahra. Safari, Omid. Rostami, Afshin. (۱۴۰۱). Determining the relationship between organizational indifference and organizational inertia through organizational silence in the employees of the Departments of Sports and Youth of Fars. *Quarterly Journal of Management and Organizational Behavior in Sports*. Volume 11, Number 7. 25-33.
11. Tahernia, Masoud. Sharian Nejad, Ali. Fathi, Fariborz. (1403). Examining the relationship between nepotism and organizational indifference of employees with the mediating role of social capital. *Social Capital Management Quarterly*. Volume 11, Number 1. 51-68
12. Yan, X. Cristia, J. Kumari, K. (2022). Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Trust, and Corporate Reputation for Sustainable Performance.
13. Zaid, W. M. (2019, April). 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. doi:10.30845/ijbss.v10n4p15.
14. 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 Organizational Well-Being".

## Model of Managing Personnel's Organizational Indifference in Banks

### Abstract

The research purpose is to submit a model of managing personnel's organizational indifference in banks. The research method is qualitative in terms of how to check the data; as it uses the strategy of qualitative research by using mixed phenomenology method (both descriptive and interpretive). The research is exploratory and its main goal is to identify the effective factors on the organizational indifference management. In respect of the population and the participants of the research, in order to achieve theoretical saturation through snowball sampling, the researcher interviewed a number of banking managers and experts as well as those suffering from the issue of organizational indifference. The results showed that the factors are classified into three main categories: Structural, environmental and behavioral factors. According to the results obtained, structural factors that oversee organizational arrangements and management measures relate to organizational mechanisms in order to prevent and react to the occurrence of indifference behaviors among the employees. These factors are both affirmative and privative. Behavioral factors refer to set of factors controlling the individual and psychological characteristics of employees in order to help the organization in a cognitive perspective approach in managing organizational indifference and last but not the least, environmental factors refer to the set of ones that are formed from outside the organization at the organizational decision-making centers.

**Keywords:** *Organizational Indifference, Phenomenology, Behavioral, Structural, Environmenta*