

تحلیل پدیدار شناسانه عوامل موثر بر بی تفاوتی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی با رویکرد توسعه حکمرانی اسلامی

بی تفاوتی در هر سطحی از سازمان وجود دارد، چراکه جزئی از سرشت طبیعی انسان است و این غریزه به طور مداوم فرد را به یک منطقه راحت می‌برد که در آن هیچ تغییری ایجاد نگردد. در عین حال می‌تواند باعث نقصان در مولفه‌های حکمرانی اسلامی شود. حالتی را که تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی یا موفقیت و شکست سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت نکند، بی تفاوتی سازمانی نامیده اند. لذا هدف از انجام این مطالعه بررسی بی تفاوتی کارکنان در سازمان‌های فرهنگی بوده است. انجام این مطالعه کیفی و با روش پدیدار شناسی و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری و با تشکیل پنل نخبگانی و روش دلفی تحلیل شده اند. پس از اتمام مصاحبه عمیق، اشباع نظری حاصل و تحلیل داده‌ها از طریق دلفی بیان کننده ۶ عامل اصلی (سیاست‌گذاری، روابط فرد- سازمان، کارکردهای منابع انسانی، سبک مدیریت، فرهنگ و محیط سیاسی) بی تفاوتی سازمانی در سازمان فرهنگی می‌باشد. نتیجه این پژوهش ارائه مدلی از عوامل موثر بر بی تفاوتی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی استان اصفهان است که با بررسی ۳۹۴ مفهوم، نهایتاً ۶ مضمون اصلی استخراج گردیده و یک دیدگاه جدید در عوامل موثر بر بی تفاوتی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی را ارائه می‌دهد.

بی تفاوتی سازمانی، تحلیل پدیدارشناسانه، سیاست‌گذاری، فرهنگ، حکمرانی اسلامی

(۱) مقدمه

یکی از مباحث مرتبط با حکمرانی، مفهوم حکمرانی اسلامی است که روش سیاست‌گذاری، اعمال و تنظیم قدرت و سیاست‌های اجرایی برای تحقق حیات طیبه از طریق مشارکت و هم افزایی برای عملکرد بهتر نظام اسلامی است. به عبارت دیگر حکمرانی اسلامی با بهره‌گیری از ارزش‌های اسلامی عبارت است از راهبری مؤمنانه قدرت برای تحقق امر عمومی در تمامی سطوح و بخشها در ارتباط با دیگر ذینفعان، ذیربطان و اجزاء از مبدأ تا مقصد (لک‌زایی و همکاران، ۱۴۰۳). عوامل متعددی در موفقیت سازمان‌ها

به عنوان یک سازمان پویا و پایدار موثر است. منابع انسانی نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی، بویژه در سازمان‌های فرهنگی دارد. یکی از مهم‌ترین مسائل مرتبط با نیروی انسانی بی‌تفاوتی سازمانی است که باید مورد توجه قرار گیرد. در پدیده بی‌تفاوتی سرمایه‌های انسانی بیشتر با ترس و خیانت آمیخته شده است تا با اطمینان و صداقت (برومند و دیگران، ۱۳۹۶). زمانی که یک رویداد مهم در سازمان رخ می‌دهد و هیچ واکنشی از کارکنان آن مشاهده نمی‌شود؛ بی‌شک نشانه بی‌تفاوتی سازمانی است (غفارزاده و دیگران، ۲۰۱۵). کارکنان بی‌تفاوت هیچ برتری رقابتی برای سازمان فراهم نمی‌کنند و هزینه‌های سازمانی را افزایش می‌دهند و انگیزه‌ای برای تحقق اهداف سازمان ندارند. بی‌تفاوتی زمانی رخ می‌دهد که فرد امید خود را برای دست یافتن به اهداف تبیین شده از دست می‌دهد و در واقع آنچه باعث بی‌تفاوتی در افراد می‌شود؛ نارضایتی عمیق و طولانی مدت است (عباسی و همکاران، ۱۴۰۲). از آنجایی که ارائه خدمات و محصولات در سازمان‌های فرهنگی در سایر حوزه‌ها اثرگذار است و عدم موفقیت این سازمان‌ها، امکان جایگزین کردن این خدمات و محصولات را به سختی ممکن می‌سازد؛ بنابر این بی‌تفاوتی در سازمان‌های فرهنگی علاوه بر کاهش کیفیت محصولات و خدمات، می‌تواند بر سایر جنبه‌های زندگی و روش حکمرانی اسلامی نیز موثر باشد. ولی پژوهشی در خصوص بی‌تفاوتی در سازمان‌های فرهنگی صورت نگرفته است و با توجه به اهمیت منابع انسانی در این دسته از سازمان‌ها، برای رفع بی‌تفاوتی افراد لازم است مطالعات تحلیلی جهت بررسی علل بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی انجام پذیرد.

۲) مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمرانی اسلامی سبکی از حکمرانی است که بر مبنای ارزش‌ها و باورهایی که از آیات قرآن کریم و روایات ائمه معصومین استخراج شده، اداره امور عمومی و تنظیم روابط بین حکمرانان و حکومت شوندگان یعنی آحاد مردم جامعه، انجام می‌شود. این الگو مولفه‌ها و ویژگی‌هایی دارد و تحت عنوان الگوی حکمرانی متعالی در جوامع اسلامی مطرح می‌باشد. مسئولیت‌پذیری، مقابله با فساد، سوءاستفاده نکردن از قدرت، هدایت و نظارت بر کارگزاران، جلب رضایت، ارشاد عمومی، حاکمیت قانون، شفافیت، حاکمیت مقتدر و احترام متقابل حاکمیت و امت از شاخص‌های حکمرانی مطلوب در اسلام است (ابراهیمی، ۱۴۰۲). در فرهنگ لغات، بی‌تفاوتی یعنی لاقیدی، سهل‌انگاری، بی‌علاقگی (فتحی، ۱۴۰۳). در این شرایط هدف کارکنان گرفتن حقوق و حفظ موقعیت شغلی است وی در فکر رشد و تعالی خودشان یا سازمان نیستند و موفقیت یا شکست اهداف سازمانی برایشان بی‌اهمیت می‌شود (عباسی و همکاران، ۱۴۰۲). از منظر روانشناسی نیز حالتی را که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق اهداف خود را در یک وضعیت بخصوص از دست می‌دهد و می‌خواهد که از واقعیت و منشأ ناکامی خود کناره

بگیرد، تسلیم، کناره گرفتن یا بی تفاوتی می‌گویند (سیدنقوی و رفعتی، ۱۳۹۴). بررسی پژوهش‌های پیشین نشان داد که رهبری اقتدارگرا از طریق فرهنگ دیوان سالار اثر مثبت و معنادار بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان دارد (گنجی، ۱۴۰۳). یافته‌های پژوهش بخردی‌نسب و احمدی (۱۴۰۱) نیز حاکی از آن است که حمایت سازمانی ادراک شده به صورت غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق عامل میانجی بی تفاوتی سازمانی تأثیر دارد. مرادی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهشی تحت عنوان واکاوی رابطه بی تفاوتی سازمانی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی نشان دادند که افزایش عدالت سازمانی و احساس تعلق سازمانی، موجب کاهش بی تفاوتی سازمانی میشود. زنگ و فرانکل^۱ (۲۰۱۸) دریافتند که مدیران بد رفتار با القاء بی تفاوتی در کارکنان، سبب بروز رفتارهای ناهنجار در کارکنان و ناامیدی آن‌ها میشوند. همچنین در مطالعه دیگری در بررسی روابط بین عدالت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و اشتراک دانش شرکت دریافتند که عدالت سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی و اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد (زکی امام اقلو و دیگران^۲، ۲۰۱۹). نتایج حاصل از پژوهش روییز و دیگران^۳ (۲۰۲۰) نشان داد که توانمندسازی کارمندان باعث افزایش چشمگیر غنی سازی شغل و تعهد سازمانی و کاهش بی تفاوتی می‌شود. انوروزاو همکاران^۴ (۲۰۲۴) در بررسی جو ترس و بی تفاوتی شغلی دریافتند که جو ترس به طور مثبت با بی‌علاقگی شغلی و بی تفاوتی مرتبط بود. با توجه به مطالب فوق بی تفاوتی رفتار مخربی است که اگر بر سازمان چنگ بیندازد، سازمان دچار آسیب جدی خواهد شد. در این حالت، مشکلات، آینده، اهداف و مأموریت‌های سازمان و همچنین دیدگاه ارباب رجوع نسبت به سازمان، برای کارکنان بی ارزش میشود و تنها در حد دریافت حقوق و اخراج نشدن در سازمان فعالیت میکنند. با توجه به ادبیات پژوهش، مدیریت سازمانها به خصوص سازمانهای فرهنگی به دلیل اهمیت فرهنگ در مسائل مختلف جامعه، نیازمند مدیریت قوی با توجه به تغییرات فزاینده محیط بیرونی و درونی و سرمایه‌های انسانی میباشد. بدون شک سازمان فرهنگی موفق، می‌بایست کارکنانی صاحب انگیزه و کارا داشته باشد تا این سازمان‌ها بتوانند در راستای اهداف حکمرانی اسلامی حرکت کنند.

جدول ۱- معرفی برخی تحقیقات انجام شده در موضوع بی تفاوتی سازمانی - یافته‌های پژوهش

ردیف	محقق	موضوع
۱	مرادی و همکاران (۱۳۹۹)	واکاوی رابطه بی تفاوتی سازمانی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی
۲	آکارایا ^۵ و آکتوراب ^۶ (۲۰۱۵)	رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی
۳	ابوالفضلی و دیگران (۲۰۱۶)	شرایط علی موثر بر مدیریت بی تفاوتی

۴	ژان و فرانکل (۲۰۱۸)	بی تفاوتی و کاهلی کارکنان در مقابل مدیران بد رفتار
۵	اوزساهیین ۷ و یورر ۸ (۲۰۱۹)	بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی
۶	زکی امام اقلو و دیگران (۲۰۱۹)	تأثیر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی و تقسیم دانش
۷	روئیزو دیگران (۲۰۲۰)	نقش توانمندسازی، غنی سازی، رضایت شغلی در از بین بردن بی تفاوتی سازمانی
۸	انوروزاو دیگران (۲۰۲۴)	بررسی نقش توانمندسازی و بی تفاوتی سازمانی
۹	بخردی نسب و احمدی (۱۴۰۱)	تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی گری بی تفاوتی سازمانی
۱۰	پناهی (۱۴۰۲)	بررسی ارتباط بین حکمرانی خوب و بی تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی گری احساس تعلق سازمانی
۱۱	درندناوئی و همکاران (۱۴۰۳)	اثر رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی

همانطور که ملاحظه می شود در پژوهش های گذشته تمرکز بیشتر بر روی رابطه بی تفاوتی سازمانی با سایر عوامل موثر در سازمان و یا تاثیر آن بر سازمان و کارکنان است و به تجربه زیسته افراد که می تواند علل بروز، شیوع و یا عوامل موثر بر بی تفاوتی را نمایان کند، کمتر توجه شده است. در عین حال به این پدیده در سازمان های فرهنگی کمتر توجه شده و تحقیقات در سازمان های صنعتی و خدماتی انجام شده است. با توجه به ماهیت سازمان های فرهنگی که نیروی انسانی به عنوان نیروی محرکه اصلی سازمان می باشد و معمولاً سرمایه های فرهنگی هر جامعه هستند، بی تفاوتی سازمانی تاثیر شدیدتری در این سازمان ها خواهد داشت. در عین حال شرایط و اقتضات سازمان های فرهنگی، به دلیل گستردگی و پیچیدگی ماهیت فرهنگ، با سایر سازمان ها متفاوت است و کاهش اثربخشی آنها باعث آسیب به فرهنگ جامعه می شود و تاثیر آن بویژه در مخاطبان مستقیم آنها که معمولاً سازمان های مردم نهاد فرهنگی و اقشار فرهیخته جامعه هستند، قابل مشاهده است و باعث نارضایتی می شود. در نهایت نیز موجب ایجاد نقص در مولفه های حکمرانی اسلامی و مدیریت جهادی در سازمان های فرهنگی خواهد بود. با توجه به این موارد، با خلا تحقیقاتی در سازمان های فرهنگی مواجه هستیم و نتایج این پژوهش می تواند راهگشای بسیاری از مشکلات و موانع موجود در فعالیت های سازمان های فرهنگی در راستای دستیابی به اهداف حکمرانی اسلامی باشد.

۳) روش‌شناسی، جامعه آماری و ابزار پژوهش

این پژوهش به صورت کیفی و با روش پدیدارشناسی مبتنی بر مدل کلایزی اصلاح شده، انجام شده است. محققین، مشارکت کنندگان در تحقیق را با روش هدفمند با تمایز حداکثری انتخاب و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته را انجام دادند. محققین با انجام ۲۷ مصاحبه با کارکنان سازمان‌های فرهنگی هنری استان اصفهان به اشباع نظری دست پیدا کردند که لیست سازمانهای مشارکت کننده، در جدول ۲ ارائه شده است. در نتیجه محققین با توصیف تجارب شخصی مرتبط با بی تفاوتی سازمانی فهرستی از جملات و عبارات معنی دار ایجاد و با تعبیر و تفسیر کردن جملات و عبارات معنی دار فهرست شده و گروه بندی آنها دسترسی به مضامین حاصل شد. در نهایت محققین تلاش کردند تا خوشه‌های هم معنا را ایجاد کرده و بر اساس خوشه‌های هم معنا مضامین اصلی استخراج گردید.

جدول ۲- سازمان‌های مشارکت کننده

ردیف	نام سازمان
۱	اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان
۲	ستاد هماهنگی کانون‌های فرهنگی هنری مساجد
۳	صدا و سیمای مرکز استان
۴	دانشگاه صنعتی اصفهان
۵	دانشگاه اصفهان
۶	حوزه هنری
۷	دانشگاه‌های آزاد اسلامی اصفهان
۸	دانشگاه‌های آزاد اسلامی فلاورجان
۹	دانشگاه فرهنگیان
۱۰	سازمان نمایشگاه‌های بین‌المللی
۱۱	سازمان فرهنگی اجتماعی شهرداری

سپس با تشکیل پنل نخبگان و با روش دلفی نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام شده است. در این پژوهش به منظور بررسی روایی محتوایی مضامین نهایی از نسبت محتوایی لاوشه به شرح زیر استفاده شده است:

$$CVR=(ne-N/2)/(N/2)$$

که در این فرمول:

CVR: نسبت روایی محتوایی

ne: تعداد متخصصان که گویه مورد نظر را در پرسشنامه مناسب دانسته اند.

N: تعداد متخصصان که پرسشنامه را بررسی کرده‌اند.

بدین منظور محقق بعد از ساخت پرسشنامه دلفی، آن را در اختیار ۱۶ نفر از صاحب‌نظران و اساتید مرتبط با موضوع قرار داد و پس از برگشت پرسشنامه‌ها میزان و فراوانی موافقت هر فرد با مقوله‌های پرسشنامه از طریق اختصاص نمره به طیف لاوشه مشخص گردید. سپس نسبت روایی محتوایی، برای تک تک مقوله‌های فرعی محاسبه شد که مقدار بدست آمده با جدول لاوشه که حداقل مقدار روایی محتوایی را نشان می‌دهد، مقایسه گردید و مقوله‌هایی که نمره زیر ۰/۴۲ را کسب کرده بودند حذف گردید، لذا از ۱۰۵ مقوله فرعی دور اول، ۳۴ مورد حذف و دور دوم دلفی با ۷۱ پرسش ادامه یافت. در راند دوم دلفی نیز پس از گرفتن روایی محتوا، تعداد ۱۱ مقوله حذف و تعداد ۶۰ گویه در پایان باقی ماند و نهایی شد.

جدول ۳- مشخصات پنل نخبگان

تحصیلات			جنسیت		تعداد اعضای پنل نخبگان
کارشناسی ارشد	کارشناسی	دکتری	مرد	زن	
۲	۸	۶	۱۲	۴	۱۶

۴) یافته‌ها

این پژوهش به منظور بررسی الگوی بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی در قالب ۲۷ مصاحبه انجام و ۳۹۴ مورد اظهارات معنی‌دار استخراج شد جدول ۴، نمونه‌هایی از اظهارات معنی‌دار را به همراه مفاهیم تدوین شده ارائه می‌کند.

جدول ۴- نمونه‌هایی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان و مفاهیم مدون مرتبط با آن‌ها

مفاهیم مدون	اظهارت معنی دار
نبود ثبات سیاست‌گذاری فرهنگی	یک سیاست به مدت طولانی اجرا می‌شود و نتایج خود را به جا می‌گذارد ولی بعد از مدتی با تغییر سیاستها می‌بایست برنامه‌های جدیدی اجرا شود که گاهی در تناقض با سیاست‌های قبلی است. در کار فرهنگی با تغییر دولتها سیاست‌ها هم به سرعت تغییر می‌کند و در واقع ما ثبات سیاست‌گذاری نداریم.
مشخص نبودن اهداف در سازمانهای فرهنگی و سردرگمی و بی تفاوتی کارمندان	اولین مساله قابل توجه در سازمان‌های فرهنگی میهم بودن اهداف است قرار است آن سازمان به چه کسی پاسخگو باشد؟ نیاز چه کسی را جواب بدهد(حاکمیت یا مردم) نقطه تعادل بین این دو کجاست؟
ناتوانی مدیران در ایجاد تغییرات نظام مند	به مدیرانی نیاز است که توانایی و شجاعت تغییر سیستماتیک را داشته باشند.
نبود سیاست درست توزیع اعتبارات فرهنگی	سهم زیادی از بودجه فرهنگ و هنر صرف هزینه جاری و حقوق و دستمزد می‌شود و در نتیجه نمی‌توانند از فکرهای ناب که هزینه بر هستند حمایت کنند.
قرار ندادن افراد در جایگاه شغلی مناسب دریافت بازخوردهای نامطلوب غیرمنصفانه نامشخص بودن ارزش کار	برخی موارد جایجایی افراد در پست‌ها با ترور شخصیت اتفاق می‌افتد و اگر این فرد در هر جایی از سازمان قرار بگیرد و یا بعداً به همان پست برگردد و یا حتی در پست بالاتر قرار بگیرد دیگر تعلق خاطری به سازمان ندارد و دچار بی تفاوتی می‌شود
تبدیل به عادت شدن بی تفاوتی در سازمان	اگر بی تفاوتی درمان نشود، فرد در طول زمان دلیل آن را گم میکند ولی بی تفاوتی می‌ماند و تبدیل به عادت بشود و یا شکل‌های جدیدی از آن ایجاد شود

در ادامه محققین تلاش کردند تا مفاهیم معنادار را مرتب سازی نموده و آنها را خوشه بندی کنند. مرتب کردن مفاهیم تدوین شده در درون خوشه‌ها، منجر به شناسایی ۶ مضمون سطح ۱ شد که هر کدام شامل مضامینی در سطح دوم بودند. که در ادامه توصیف ساختاری و بافتی از مضامین ارائه شده و در نهایت مضامین توصیف شده در قالب یک الگوی مفهومی تدوین می‌گردند.

۴-۱) مضمون ۱: سیاست‌گذاری

این مضمون به عنوان مضمون اصلی سطح ۱ شامل مضامین سطح ۲ (تزلزل و نوسان در سیاست‌های فرهنگی، ضعف هماهنگی و همگرایی بین دستگاهی، تعدد حوزه‌های تصمیم‌گیری، فقر تخصص‌گرایی در حوزه تصمیم‌گیری فرهنگی، اهداف مبهم و بی‌برنامگی، جدایی بین تدوین و اجرا، ناکارآمدی نظام تخصیص بودجه فرهنگی) می‌باشد.



نمودار ۱- مضمون سیاستگذاری و مضامین سطح ۲ مرتبط - یافته‌های پژوهش

سیاست‌گذاری به معنای مداخلات آگاهانه دولت برای تغییر وضع موجود و دستیابی به اهداف مطلوب فرهنگی است (صالحی‌امیری و عظیمی دولت‌آبادی، ۱۳۹۵). یکی از اشکالات حوزه فرهنگ، سیاست‌زدگی است که باعث بلا تکلیفی و نوسان می‌شود. تغییر سیاست‌های کلان فرهنگی بر اساس سلیقه رخ داده و قوانین بالادستی غالباً اجرا نمی‌شوند.

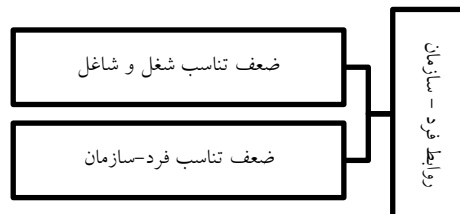
یکی از مدیران میانی می‌گوید: «افراد برای اجرای برنامه‌ها تلاش زیادی می‌کنند اما با تغییر دولت، برنامه از اهمیت خارج می‌شود و هزینه‌های فردی هدر می‌رود». یک مدیر ارشد اظهار داشت: «سیاست‌زدگی فضای هنری (مثل موسیقی و فیلم) را تحت تأثیر قرار می‌دهد و جهت‌گیری سازمان‌ها با تغییر سیاست‌ها تغییر می‌کند».

یک کارشناس فرهنگی می‌گوید: «تعداد دستگاه‌های فعال در فرهنگ زیاد است و هماهنگی میان آن‌ها وجود ندارد. وزارت ارشاد به دلیل نداشتن اعتبار کافی نمی‌تواند با نهادهایی مثل شهرداری رقابت کند». یک مدیر با ۱۹ سال سابقه می‌گوید: «برنامه‌ها به جای اهداف منطقی، بیشتر آرمانی‌اند. سازمان مدیریت به جای هدایت برنامه‌ها، صرفاً اعتبارات را بر اساس ارتباطات و لابی تقسیم می‌کند».

یک کارشناس با تجربه ۲۵ ساله می‌گوید: «تغییر سریع سیاست‌ها با تغییر دولت‌ها ثبات را از بین می‌برد. مدیران سطح بالا اغلب دانش کافی در حوزه فرهنگ ندارند و تصمیمات غیرکارشناسی می‌گیرند که به فروپاشی سازمان منجر می‌شود». یک کارشناس ارشد فرهنگی با سابقه ۲۴ ساله می‌گوید: «تعدد دستگاه‌های فرهنگی باعث تشتت شده و سایر بخش‌ها از این ضعف سوءاستفاده می‌کنند. ساختار قوی لازم است و داشتن یک وزارت واحد به جای دستگاه‌های متعدد می‌تواند مؤثرتر باشد».

۴-۲) مضمون ۲: روابط فرد - سازمان

این مضمون به عنوان مضمون سطح اول شامل مضامین سطح دوم (ضعف تناسب شغل و شاغل، ضعف تناسب فرد-سازمان) می‌باشد.



نمودار ۲- مضمون روابط فرد-سازمان و مضامین سطح ۲ مرتبط - یافته‌های پژوهش

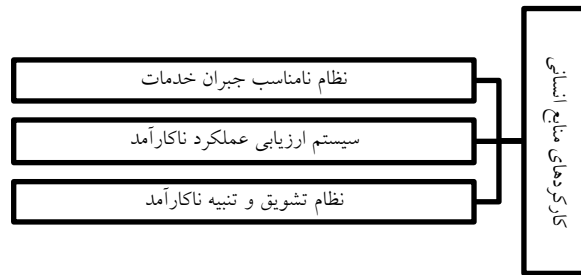
ارتباط میان سازمان و کارکنان مانند چتری می‌تواند همه فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (الدور و همکاران، ۲۰۱۷). یک فرد ۳۵ ساله با تحصیلات دکتری بیان می‌کند: عدم تناسب فرد با سازمان در درازمدت باعث بی‌تفاوتی می‌شود. فردی با ویژگی‌های مناسب و قابلیت‌های بالا، در بدنه یک سازمان ضعیف ابتدا برای نوآوری تلاش می‌کند، اما به دلیل ناتوانی سازمان در همراهی، دچار سرخوردگی می‌شود. اگر فرد در جایگاه مناسب نباشد، نتیجه مطلوب نگیرد، یا ارزش کارش مشخص نشود، دچار بی‌تفاوتی می‌شود. همچنین، ناسازگاری خلق‌وخو با محیط کاری انرژی زیادی مصرف می‌کند و حتی ممکن است فرد نتواند تطبیق یابد.

یک کارشناس فرهنگی ۳۴ ساله می‌گوید: «اگر شغل من با انگیزه‌هایم همسو نباشد یا در رسیدن به اهدافم یاری نکند، به بی‌تفاوتی منجر می‌شود. همچنین، جابجایی کارمندان بدون تدبیر می‌تواند به سازمان و ارباب‌رجوع آسیب بزند.» یک مدیر میانی ۴۴ ساله اظهار می‌کند: «بی‌تفاوتی همیشه ناشی از بی‌انگیزگی نیست. گاهی جابجایی نادرست افراد در پست‌ها با تخریب شخصیت همراه است و باعث می‌شود فرد دیگر تعلق خاطر به سازمان نداشته و دانش و تجربه خود را کنار بگذارد.»

یک کارمند با ۷ سال سابقه و تحصیلات کارشناسی ارشد تأکید می‌کند که آینده و امنیت شغلی برای ایجاد انگیزه در محیط کار اهمیت دارد. او می‌گوید: «علاوه بر حقوق، خودشکوفایی و دیده‌شدن (به‌ویژه در سازمان‌های فرهنگی) برای برخی افراد مهم است و در صورت عدم توجه، به بی‌تفاوتی می‌انجامد.» نکته مهم در سازمان‌های فرهنگی این است که برخی افراد تنها به درآمد شغل اهمیت می‌دهند و نه ماهیت آن. این افراد اغلب با ساختار سازمان هماهنگ نبوده و موجب بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمانی می‌شوند.

۳-۴) مضمون ۳: کارکردهای منابع انسانی

این مضمون به عنوان مضمون سطح اول شامل مضامین سطح دوم (سیستم ارزیابی عملکرد ناکارآمد، نظام تشویق و تنبیه ناکارآمد، نظام نامناسب جبران خدمات) می‌باشد.



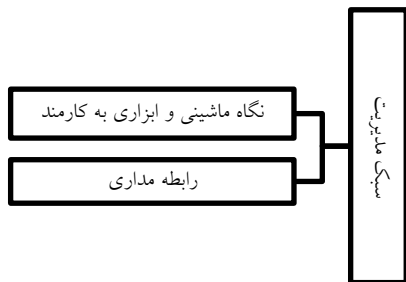
نمودار ۳- مضمون کارکردهای منابع انسانی و مضامین سطح ۲ مرتبط - یافته‌های پژوهش

انگیزه‌های مالی مانند دستمزد پایین و کمبود رفاه باعث بی‌تفاوتی می‌شود زیرا فرد احساس می‌کند نیازهایش در سازمان برآورده نشده و لذا به سازمان تعهدی ندارد. به گفته یک کارمند با ۲۱ سال سابقه در سازمان‌های فرهنگی می‌گوید: «علی‌رغم صرف هزینه‌های زیاد برای حقوق، درآمد نیروی انسانی در این بخش پایین‌تر از سایر دستگاه‌هاست. همچنین، نبود سیستم مناسب حقوق و دستمزد می‌تواند بی‌تفاوتی و احساس بی‌عدالتی را ایجاد کند. خودم مشاهده کردم در مواردی که فرد احساس بی‌عدالتی در تشویق یا تنبیه‌ها و یا پرداخت حقوق و دستمزد می‌کند، ممکن است برای جبران آن به دستگاهها و تجهیزات آسیب بزند».

سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی باید تمایز بین کارکنان را مشخص کرده و از بی‌انگیزگی جلوگیری کند. به گفته یک کارمند ۳۱ ساله، فرهنگ سازمانی ما بیشتر به کارمندپروری توجه دارد تا ارزیابی کارایی و بهره‌وری. یعنی فرد به موقع بیاید و برود و اصلاً مهم نیست که چقدر کارایی و بهره‌وری داشته است و سیستم هم ابزارو معیاری برای ارزیابی ندارد. کسانی که اثرگذاری مثبت بر سیستم دارند، به دنبال شکستن انحصار چارچوب‌های رسمی به دلیل روحیه خلاق خود هستند. عدالت در توزیع کار، تشویق و تنبیه درون سازمانی نیز مهم است. اگر کارمندان احساس کنند که در این زمینه‌ها بی‌عدالتی وجود دارد، به مرور دچار ناامیدی می‌شوند. یک کارشناس فرهنگی ۳۵ ساله اشاره کرده است که ممکن است برخی کارکنان احساس کنند دیگران بدون دلیل موجه از پاداش‌های بیشتری برخوردارند.

۴-۴) مضمون ۴: سبک مدیریت

این مضمون به عنوان مضمون سطح اول شامل مضامین سطح دوم (نگاه ماشینی و ابزاری به کارمند و رابطه مداری) می‌باشد.



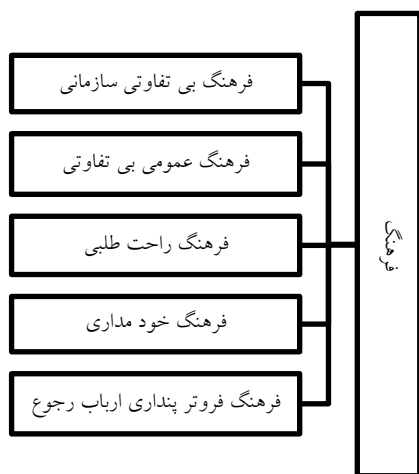
نمودار ۴- مضمون سبک مدیریت و مضامین سطح ۲ مرتبط- یافته‌های پژوهش

در برخی موارد سازمان‌ها نگاه مکانیکی به کارمند دارند و به عنوان سرمایه به آن توجه نمی‌کنند، بلکه صرفاً به عنوان ابزار کار در نظر گرفته می‌شوند که مانع شکوفایی فرد در شغل و سازمان می‌شود. یکی از کارشناسان فرهنگی با سابقه ۱۵ سال فعالیت می‌گوید: «با محدود کردن افراد در یک کار خاص، تقسیم بیش از حد وظایف، بیگانگی کارمند از سطوح تصمیم‌گیری در سازمان و نگاه مکانیکی به کارمند داشتن زمینه بی‌تفاوتی به کار و سازمان فراهم می‌آید زیرا مدیر برای کارمند ارزشی قائل نیست و متقابلاً کارمند هم سطح ارزش سازمان و کار را برای خود کاهش می‌دهد».

خانمی ۴۱ ساله با تحصیلات دکتری و ۱۲ سال سابقه فعالیت اظهار داشت: «یک فرد ضعیف بر اساس روابط وارد سازمان می‌شود و در آن شرایط سازمان مجبور است سطح انتظارات خود را کاهش دهد و بقیه افراد سازمان هم مجبورند مسئولیتهای محوله به فرد ناتوان را بپذیرند».

۴-۵) مضمون ۵: فرهنگ

این مضمون به عنوان مضمون اول شامل مضامین (فرهنگ بی‌تفاوتی سازمانی، فرهنگ عمومی بی‌مسئولیتی، فرهنگ راحت‌طلبی، فرهنگ خودمداری، فرهنگ فروتر پنداری ارباب رجوع) می‌باشد.

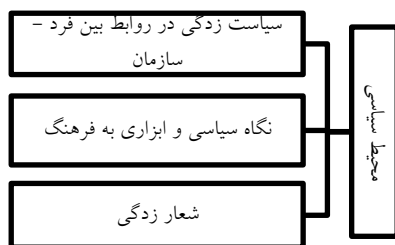


نمودار ۵- مضمون فرهنگ و مضامین سطح ۲ مرتبط - یافته‌های پژوهش

خانمی ۴۴ ساله با تحصیلات کارشناسی ارشد اظهار داشت: «جو کلی وعمومی حاکم بر جامعه هم بر بی تفاوتی در سازمان‌ها تاثیرگذار است مثلا در یک حادثه رانندگی کسی برای کمک پیشقدم نمی‌شود و نشانگر بی تفاوتی شدید در جامعه است، بعد همین افراد در ساختار سازمان قرار می‌گیرند و این بی تفاوتی را در کار به نمایش می‌گذارند». آقای ۳۶ ساله با تحصیلات دکتری و ۱۳ سال سابقه فعالیت می‌گوید: «در حوزه فرهنگ عمومی که از تفکرات و باورهای غلط نشات می‌گیرد مثل عباراتی همچون لطف مکرر حق مسلم و یا سفره ای پهن شده ما هم استفاده می‌کنیم که ریشه در باورهای غلط فرهنگی ما دارد. این نشانه‌ها و عبارات در فرهنگ ما گسترده است که فرد را از توجه به محیط و مسوولیت‌های آن دور می‌کند». خانمی ۳۹ ساله با تحصیلات دکتری و سابقه فعالیت ۱۱ ساله در سازمان‌های فرهنگی اظهار داشت: «عوامل اثرگذار بر بی تفاوتی گسترده هستند و صرفا درون سازمانی نیستند. هر فرد بر اساس شرایط خاصی در خانواده و سیستم‌های آموزشی اجتماعی رشد کرده است. افراد سختکوش و با پرورش خوب، کمتر دچار بی تفاوتی می‌شوند. نهادهای آموزشی مثل دانشگاهها و آموزش و پرورش در مسوولیت پذیری افراد تاثیرگذارند». یکی از کارشناسان فرهنگی با سابقه ۱۴ سال فعالیت می‌گوید: «ارباب رجوع اداره فرهنگ و ارشاد معمولا قشر فرهیخته جامعه هستند و برای ارتباط با آنها نیاز به قابلیت‌ها و توانایی‌های خاصی می‌باشد ولی متاسفانه به دلیل عدم آموزش، دانش و تجربه کافی کارمندان این اتفاق نمی‌افتد. فیدبک منفی ارباب رجوع معمولا باعث نارضایتی و نهایتا بی تفاوتی می‌شود». در برخی موارد از قوانین برای انداختن سنگ در مقابل ارباب رجوع استفاده می‌شود. یکی از مدیران میانی با ۲۰ سال سابقه اظهار داشت: «بی تفاوتی بیشتر از روحیه راحت طلبی ما سرچشمه می‌گیرد. بسیاری از کارمندان به دلیل حضور در اینجا جایگاه و شانیتی پیدا کردند و بیشتر به دنبال منافع شخصی هستند».

۴-۶) مضمون ۶: محیط سیاسی

این مضمون به عنوان مضمون سطح اول شامل مضامین سطح دوم (سیاست زدگی در روابط بین فرد - سازمان، نگاه سیاسی و ابزاری به فرهنگ، شعار زدگی) می‌باشد.



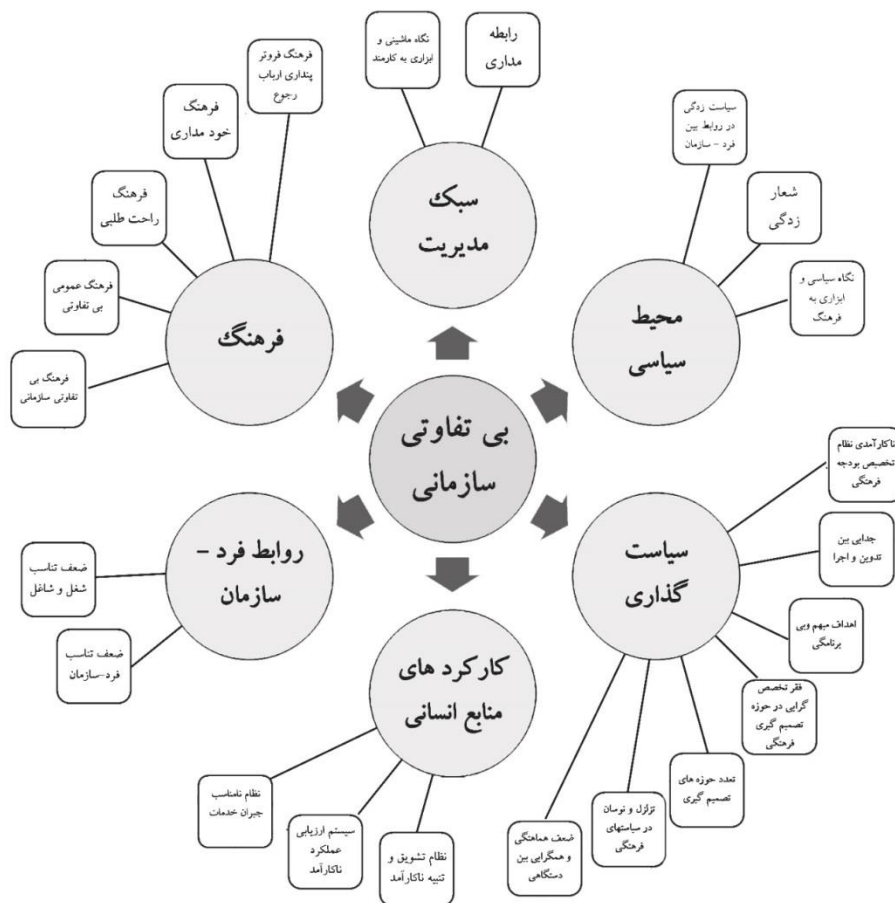
نمودار ۶- مضمون محیط سیاسی و مضامین سطح ۲ مرتبط - یافته‌های پژوهش

یکی از مدیران ارشد با سابقه ۱۷ سال فعالیت اظهار داشت: «سیاست به معنای کلان و حاکمیتی، با تغییرات سیاسی همه افراد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در جناح بندی‌های سیاسی و سازمانی یک عده اصلا دیده نمی‌شوند. افراد متخصص از جناح رقیب طرد می‌شوند و باعث بی تفاوتی می‌شود».

یکی از کارشناسان فرهنگی با تحصیلات کارشناسی اعلام کرد: «دوکارمند در یک ساختار یک کار درست یا غلط را انجام می‌دهند که نیاز به پاداش یا تنبیه دارد ولی کارمندی که از لحاظ سیاسی به مدیر نزدیکتر است؛ مورد اغماض قرار می‌گیرد و یا به دلایل سیاسی، پاداش بزرگی می‌گیرد».

یکی از مدیران میانی با سابقه ۲۳ سال فعالیت و تحصیلات کارشناسی ارشد اظهار داشت: «اساسا با ورود جناح‌های سیاسی به حوزه فرهنگ، تصمیمات خطا گرفته می‌شود. من فرصت کوتاهی برای مطالعه در مورد حوزه موسیقی و فقه داشتم و احساس کردم که موضوع درست تعریف نشده. بنابراین در مورد مصادیق هم همین است. در مورد موسیقی نفی کنسرت و یا مقدس جلوه دادن آن هیچکدام جایگاهی ندارد. کنسرت به عنوان یک مولفه فرهنگی هنری اثرگذاری اجتماعی دارد که باید با توجه به جامعه شناسی فرهنگ و هنر به آن توجه و تنظیم کرد». خانمی ۳۶ ساله با تحصیلات کارشناسی و سابقه ۱۰ سال فعالیت در سازمان‌های فرهنگی اعلام کرد: «وقتی سیستم به آن چیزی که می‌گوید عمل نکند و در حد شعار و استفاده ابزاری باقی بماند، بعد از مدتی کارکرد و اثر بخشی خود را از دست می‌دهد و من هم با شرایطی مواجه می‌شوم که از پیش فرض‌های اولیه من فاصله می‌گیرد و باعث ایجاد حس بی تفاوتی می‌شود».

بر اساس مضامین مستخرج شده که در قالب توصیف ساختاری و بافتی با جزییات مطرح گردیدند ۶ مضمون با عناوین سیاستگذاری، روابط فرد و سازمان، کارکردهای منابع انسانی، سبک مدیریت، فرهنگ، محیط سیاسی شناسایی شدند و در تصویر (۱) نمایش داده شده اند.



تصویر ۱: الگوی بی تفاوتی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی - یافته‌های پژوهش

۵) بحث و نتیجه گیری

در میان گونه بندی سازمان‌ها، سازمان‌های فرهنگی از حساسیت ویژه ای برخوردارند، چراکه به واسطه اهداف، رسالت و شرح وظایف خود با گروه ویژه ای از کارکنان و مخاطبان مواجهند. سازمان‌های فرهنگی در ایران به دلیل نوع سیاستگذاری فرهنگی، تعدد و تنوع حوزه‌های تصمیم گیری، ضعف همگرایی میان دستگاه‌های فرهنگی در کنار بروکراسی حاکم نوعی بی تفاوتی را به کارکنان خود تحمیل می‌کنند که این بی تفاوتی شدن حوزه فرهنگ جامعه را تحت تاثیر ثانویه قرار می‌دهد. از سوی

دیگر سیاست گذاری فرهنگی تحت تاثیر جریان‌های سیاسی است و با هر چرخش سیاسی در دولت‌ها، جریان فعالیت سازمان‌های فرهنگی با نوسانهای سینوسی مواجه شده و آنچه که تا دیروز در اولویت نبوده، یکباره به اصلی‌ترین هدف سازمان تبدیل می‌شود. همچنین سازمان‌های فرهنگی در ایران معمولاً وابستگی شدیدی به منابع دولتی دارند در نتیجه با تغییرات بودجه؛ تحت تاثیر قرار می‌گیرند و بالتبع منابع انسانی سازمان نمیتوانند به درستی برنامه‌ریزی و اقدام کنند و به مرور زمان احساس غیر مفید بودن در آنها تقویت و نسبت به اهداف و برنامه‌ها بی‌تفاوت خواهند شد. این پدیده در درون سازمان مولفه‌های مدیریت جهادی (اعتماد به نفس، سخت‌کوشی، تحول، پویایی، تلاش زیاد و سرعت عمل در کار) و در سطح کلان حکمرانی اسلامی (روابط حکومت با عرصه‌های فرهنگی جامعه) را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در سازمان‌های فرهنگی معمولاً مدیران ارشد بر اساس فرهنگ سیاسی انتخاب می‌شوند. ضعف پشتیبانی‌های نظری و مطالعاتی در حوزه سیاست‌گذاری فرهنگی به تصمیمات ناراست، ناقص یا نادرست در زمینه سیاست‌های فرهنگی منجر شده است. نظام مدیریت فرهنگی متشکل از ساختارهای موازی و متداخل ناشی از منابع متکثر تصمیم‌گیر و اجرایی در این حوزه است. نبود نگاه استراتژیک به حوزه فرهنگ، انتخاب اهداف کوتاه مدت و تصمیم‌های غیرکارشناسانه، تاثیر منفی بر نیروهای مستعد، متخصص و با تجربه سازمان دارد. در عین حال گونه‌ای هرج و مرج ایجاد می‌کند که ضمن آن که مخاطبان با یک رویه ثابت روبرو نیستند، قدرت و ابزار اجرایی را از منابع انسانی سازمان گرفته و بلا تکلیفی در میان این افراد ایجاد می‌کند. روابط فرد با سازمان بر عملکرد سازمان و نیز تاثیری که افراد از این رابطه می‌گیرند موثر است. تناسب فرد سازمان را میتوان اشتراک فرد و سازمان در ارزش‌ها، هنجارها و اعتقادات دانست که این همخوانی باعث کاهش احتمال بروز بی‌تفاوتی سازمانی خواهد بود. از دیگر سو بکارگیری صحیح افراد در جایگاه‌های شغلی تعریف شده، متناسب با انگیزه و روحیات آنها، موجب کاهش بی‌تفاوتی می‌شود. سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در سازمان از جمله عوامل تاثیرگذار بر رفتار کارکنان است. سازمان‌های فرهنگی به دلایل مختلف سازمانی و ساختاری از یک نظام جبران خدمات کارا در مقایسه با سایر سازمان‌ها برخوردار نیستند، همچنین سیستم ارزیابی عملکرد ناکارآمد و اشکال در سیستم ارتقای شغلی و ضعف در نظام تشویق و تنبیه، باعث نارضایتی شغلی و بی‌تفاوتی می‌شود. این موضوع وقتی در پارادوکس توجه و اهمیت فرهنگ در حکمرانی اسلامی قرار می‌گیرد؛ خود را بیشتر نمایان می‌کند. نکته قابل توجه دیگر حضور تعداد زیادی از هنرمندان در پست‌های سازمان‌های فرهنگی است که معمولاً نمی‌توانند خود را با ساختار اداری هماهنگ کنند و برای بهره‌وری بیشتر تمایل دارند از آزادی عمل برای انجام امور برخوردار باشند. هرچه سازمان‌ها از ساختار مکانیکی به سمت ساختار ارگانیکی حرکت کنند، کارکنان انگیزش بیشتری برای فعالیت دارند. با توجه به یافته‌های تحقیق، یکی از عواملی که نقش مهمی در فقدان سیستم‌های شایسته‌سازی

ناشی از شرایط، مدیریت ضعیف و برنامه ریزی نامناسب توسط مدیران است و بهبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد، انتصاب، ارتقا حقوق و پاداش متناسب با کار، توجه بیشتر به مسائل شخصی و رفاهی کارکنان، استفاده از بسته‌های منعطف کاری، موجب ایجاد شرایط بهتر کاری و بروز کمتر بی‌تفاوتی بین کارمندان در سازمان‌های فرهنگی است که با یافته‌های فیض و دیگران (۱۳۹۵) و عبداللهی و دیگران (۱۳۹۶) تناسب دارد. همچنین با یافته‌های پژوهش میرزایی و فرهادی محلی (۱۳۹۶)، یافته‌های ادویل و دیگران (۲۰۱۴) و اوژگور (۲۰۱۳)، اوزسahین و یورر (۲۰۱۹) و زکی امام اقلوو دیگران (۲۰۱۹) در مساله جبران خدمت مستقیم و غیر مستقیم همخوانی دارد. هنگامی که ملاک جذب و ترفیع افراد در سازمان، به جای شایستگی و صلاحیت، روابط خانوادگی و فامیلی باشد، فرد انگیزه‌ای برای توسعه فردی ندارد و به تدریج تمایلی نسبت به اوضاع نشان نمیدهد. سازمان فرهنگی باید با معیارهای منطقی و علمی بدنبال شایسته شناسی و بعد شایسته گماری و شایسته پروری برای تحقق آینده روشن در سازمان باشد. وجود مسیرهای شفاف کارراهه ای در سازمان و توجه به شایستگی فردی به عنوان ملاک انتصاب در پست‌ها روند پیشگیرانه مناسبی جهت جلوگیری از بی‌تفاوتی است و با نتایج پژوهش‌های کریمی زاده و دیگران (۱۳۹۴)، ترکزاده و دیگران (۱۳۹۵)، نیرومند (۱۳۹۶) و نیک پی و زند کریمی (۱۳۹۷) همخوانی دارد. همچنین بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع و ارتباطات ضعیف و نامناسب با ارباب رجوع از مواردی بود که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت که با یافته‌های سلحشوری و توکل (۱۳۹۳) نیز که بر رابطه منفی بی‌تفاوتی کارکنان بر ارتباط با ارباب رجوع تاکید دارد، تطبیق دارد. همچنین یافته‌ها با نتایج تحقیق آکاریا و اکتوراب (۲۰۱۵) که رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را بررسی کردند؛ هماهنگ می‌باشد. در بحث روابط فرد و سازمان، ضعف تناسب شغل و شاغل، ضعف تناسب فرد و سازمان از سوی مصاحبه شوندگان مورد توجه قرار گرفت که با یافته‌های پژوهش شائمی، ابزری و مویدی (۱۳۹۶) و قاسمی و دیگران (۲۰۱۵) که رابطه معکوس بین تناسب اهداف و شخصیت کارکنان با سازمان و رشد بی‌تفاوتی را نشان میدهد، نیز تناسب دارد.

جدول ۵- مقایسه تشابهات مدل‌های موجود با مدل استخراج شده از پژوهش - یافته‌های پژوهش

ردیف	محقق	مدل	ابعاد/عوامل	تشابهات
۱	شکاری و دیگران (۱۳۹۵)	شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر بی‌تفاوتی	عوامل فردی و سازمانی	عدم شایسته سالی، اهداف مبهم، سبک رهبری، انتقال بی‌تفاوتی به محیط کار
۲	پژوهش شائمی، ابزری و مویدی (۱۳۹۶)	مدل مفهومی بی‌تفاوتی سازمانی	سازگاری اهداف، ارزش، شخصیت، محیط، سازگاری KSA	سازگاری اهداف، ارزش، شخصیت، محیط، سازگاری KSA
۳	عبداللهی و دیگران (۱۳۹۶)	تبیین مدل بی‌تفاوتی منابع	ناهنجاری شخصیتی، بی‌عدالتی و تبعیض، نیازهای روانی، ضعف نظام	ناهنجاری شخصیتی، بی‌عدالتی و تبعیض، ضعف نظام

ارزیابی عملکرد، ضعف مهارت‌های مدیریتی، نیازهای مادی، عوامل برون سازمانی	ارزیابی عملکرد، مشکلات ساختاری، ضعف مهارت‌های مدیریتی، نیازهای مادی، عوامل برون سازمانی	انسانی سازمان‌های دولتی		
---	---	----------------------------	--	--

بر اساس یافته‌های استخراج شده از این پژوهش و الگوهای قبلی ارائه شده، علاوه بر مواردی که در سازمان‌های غیرفرهنگی بر بی‌تفاوتی سازمانی تاثیر می‌گذارند، نامشخص بودن سیاست‌های فرهنگی، تکثر منابع تصمیم‌گیرنده در سازمان و تصمیم‌گیری‌های غیر کارشناسانه با مدیران غیرمتخصص، ابهام در اهداف سازمان‌های فرهنگی، شکاف بین بخش‌های سیاست‌گذاری و اجرا در سیاست‌گذاری‌های کلان فرهنگی، فرهنگ عمومی بی‌مسئولیتی و فرهنگ راحت طلبی، فرهنگ خودمداری در بروز این پدیده در سازمان‌های فرهنگی نقش ویژه ای دارند، که در تحقیقات پیشین در سازمان‌های غیر فرهنگی مورد توجه قرار نگرفته اند، همچنین هرکدام این عوامل شناسایی شده در این پژوهش، بر روی شاخص‌های حکمرانی اسلامی (مسئولیت‌پذیری، مقابله با فساد، سوءاستفاده نکردن از قدرت، هدایت و نظارت بر کارگزاران، جلب رضایت عمومی، ارشاد عمومی، حاکمیت قانون، شفافیت، حاکمیت مقتدر و احترام متقابل حاکمیت و امت) که بر مبنای ارزش‌های الهی تعریف شده اند، تاثیر می‌گذارند. لذا با عنایت به نقش ویژه کارکنان در سازمان‌های فرهنگی، اهمیت دادن به این موارد و بررسی تاثیر آن‌ها بر کارکنان و سازمان آنها توجه خاصی را می‌طلبد.

۶) منابع

- ۱) ابراهیمی سید شبیر. (۱۴۰۲). بررسی عوامل فرهنگی موثر بر توسعه حکمرانی اسلامی در سازمان های دولتی شهرستان عسلویه. رهیافتهای نوین در مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی. ۱۲(۳): ۷۸-۹۹.
- ۲) بخردی نسب وحید و احمدی میلاد(۱۴۰۱). تحلیل تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی گری بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت فولاد تکنیک شهر، مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی. ۳(۲): ۱۷۶-۱۹۵.
- ۳) برومند نویدرضا، ریحانی یساونی عبدالله، احمد زاده خادمی علی. (۱۳۹۶). تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر بهره‌وری پرستاران بیمارستانهای دولتی مشهد. نشریه پژوهش پرستاری ایران، ۱۲(۶): ۱۸-۲۳.
- ۴) پناهی بلال. (۱۴۰۲). بررسی ارتباط بین حکمرانی خوب و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی‌گری احساس تعلق سازمانی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۴۲): ۱۴۵-۱۶۰. doi: 10.30473/ipom.2023.66939.4776
- ۵) درند ناروئی خدانور، ناستی زایی ناصر(۱۴۰۳). اثر رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی. رهبری آموزشی کاربردی. ۵(۱): ۲۲۹-۲۱۳. doi: ۲۱۳-۲۲۹

- ۶) سیدنقوی، میرعلی. رفعتی، کیمیا. (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. چاپ چهارم. تهران: مهکامه، ۲۸۸ صفحه.
- ۷) شائمی برزکی علی، ابزری مهدی، مویدی زهرا. (۱۳۹۶). تحلیل تأثیر تناسب فرد سازمان بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان. فصلنامه فرآیند توسعه و مدیریت، ۲۹(۳): ۱۵۱-۱۷۱.
- ۸) شکاری غلامعباس، علیایی لیلا، خیرخواه ملیحه، هاشم زهی ریحانه. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر بی تفاوتی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۷(۲۲): ۷۱-۸۱.
- ۹) عباسی، حمیده؛ تقی ماده، حامد و جلو، سجاد (۱۴۰۲) بررسی نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری مهرآگین و بی تفاوتی سازمانی. رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۱): ۹۷-۱۱۴.
- ۱۰) عبداللهی، محمد، موسوی محمد، احمدی، علی اکبر، امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل بی تفاوتی منابع انسانی سازمانهای دولتی در مسیر تحقق الگوی اقتصاد مقاومتی با کاربری رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری. مجله مطالعات راهبردی بسیج، ۲۰(۷۷): ۱۷۷-۲۰۵.
- ۱۱) علمی، محمود. برزی، عزیز محمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران و تعهد سازمانی دبیران متوسطه آموزش و پرورش شهر بوکان. ۲(۳): ۲۷-۵۰.
- ۱۲) قنبری سیروس، زندی خلیل، امانی سعادت. ۱۳۹۶. رابطه جامعه پذیری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی در پرستاران. مدیریت پرستاری، ۶(۴): ۹-۱۶.
- ۱۳) لک زایی، نجف، اکبری معلم، علی، حدادی، محسن. (۱۴۰۳). موضوع شناسی فقهی حکمرانی دینی. فصلنامه دین و قانون. 12(43), 51-78. doi: 10.225/qjrl.2024.243
- ۱۴) مرادی، محسن، حمیدی، حمیدرضا، اسکندری، آتنا. (۱۳۹۹). واکاوی رابطه بی تفاوتی سازمانی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی در بین کتابداران و کارکنان سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. کتابداری و اطلاع‌رسانی ۲۳(۱).
- ۱۵) نیک پی، ایرج. زندکریمی، مریم. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر بی تفاوتی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه لرستان). فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. ۸(۲): ۲۲۹-۲۶۳.

- 16) Abolfazli, Elham, Yousefi Saidabadi, Reza & Fallah, Vahid. (2016). An analytical study on indifference management in educational system of Iran: Reflection on expert's opinions. *International Review*, 1-2, 22-37.
- 17) Acaraya Ali. Akturann Abdulkadir. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 207. Pages 472-482.
- 18) Ahmadi. Seyed Ali Akbar.. & Fattahi. Maryam. (2016). Investigating Factors of Organization Indifference and Proper Strategies in Iran Infrastructural Communications Company. *International Business Management*. 10(6). 968-973. DOI: 10.3923/ibm.2016.968.973

- 19) Eldor, Liat, & Vigoda-Gadot, Eran. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*. 28(3), 1-27.
- 20) Enwereuzor, Ibeawuchi K., Onyishi, Amuche B. and Ekwesaranna, Fumnanya. (2024), "Climate of fear and job apathy as fallout of supervisory nonphysical hostility toward casual workers in the banking industry", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol.11No.4, pp.788-806. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2023-0300>
- 21) Ghafarzadeh Ahangar, Sudabeh, Boroumand, Mohammad Reza, & Hami, Mohammad. (2015). Relationship between Organizational Indifference and Organizational Silence in Employees of Youth and Sport Offices in Mazandaran Province. *International Journal of Sport Studies*. 5(3), 296-300.
- 22) Ozsahin, Mehtap & Yurur, Senay. (2019). Does Organizational Justice Increase or Decrease Organizational Dissent? *Research Journal of Business and Management*. 6(1)1-8.
DOI: 10.17261/Pressacademia.2019.1017
- 23) Ruiz Daniel, Leon-Gomez Ana, Garcia Loperab Francisca. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management* Volume 90, September 2020, 102637.
- 24) Zeki Imamoglu Salih, Ince Huseyin, Turkcan Hulya, Atakay Birsen. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science* Volume 158, 899-906.
- 25) Zhang, Yucheng & Frenkel, Stephen. (2018). Employee Indifference and Inaction against Abusive Supervision. *Employee Relations*. 40(6), 981-998.

7) abstract

A Phenomenological Analysis of Factors Affecting Organizational Indifference in Cultural Organizations with a Development Approach to Islamic Governance

Indifference exists at every level of an organization because it is part of human nature. This instinct constantly draws individuals to a comfort zone where no changes occur. At the same time, it can lead to deficiencies in the components of Islamic

governance. Organizational indifference is defined as a state where the achievement or non-achievement of organizational goals, or the success or failure of the organization, makes no difference to one or a group of members.

Therefore, the purpose of this study was to investigate employee indifference in cultural organizations. This study was conducted qualitatively using a phenomenological approach, and data were collected through semi-structured interviews and analyzed using an expert panel and the Delphi method. After completing the in-depth interviews, theoretical saturation was achieved, and the data analysis through Delphi revealed six main factors (policymaking, person-organization relationships, human resource functions, management style, culture, and political environment) contributing to organizational indifference in cultural organizations. The result of this research is the presentation of a model of factors affecting organizational indifference in cultural organizations of Isfahan province. By examining 394 concepts, six main themes were ultimately extracted, offering a new perspective on the factors affecting organizational indifference in cultural organizations.

Key words: Organizational indifference, phenomenological analysis, policymaking, culture, Islamic governance.

1 Zhang & Frenke

2 Zeki Imamoglu et al

3 Ruiz et al

4 -Enwereuzor

5 - Acaraya

6 - Akturanb

7- Ozsahin

8- Yurur