

نشریه ایرانی مطالعات شهروندی
سال دوم، شماره یک (پیاپی ۳) / بهار ۱۴۰۳ / صفحه ۱۳۹-۱۶۷

نوع مقاله: علمی پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۷

تجارب زیسته کارکنان بانک‌ها از عوامل مؤثر بی تفاوتی سازمانی:

یک مطالعه پدیدارشناسانه*

مجتبی امیری،^{۱*} محمدصادق آجورلو^۲

چکیده

به منظور تبیین تجارب زیسته کارکنان بانک‌ها به عنوان قشر زحمتکش از جامعه شهروندی کشور از عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی، محقق با یک پژوهش کیفی از طریق رویکرد پدیدارشناسی ترکیبی به شناسایی این عوامل پرداخته و به مدلی به منظور کاهش یا مدیریت این پدیده رسیده است. عوامل و موانع بی تفاوتی سازمانی در سه بستر ساختاری، رفتاری و محیطی و در دو حالت سلبی و ایجابی از طریق مصاحبه با تنی چند از خبرگان، مدیران و صاحب نظران نظام بانکی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. بستر ساختاری به مجموعه تمهیدات سازمانی و اقدامات مدیریتی مربوط به سازوکارهای سازمانی در راستای پیشگیری و واکنش نسبت به بروز رفتارهای بی تفاوتی در بین کارکنان بازمی گردد. دومین بستر دربرگیرنده عوامل رفتاری 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 می کند و در نهایت، بستر محیطی است که از بیرون سازمان و در رؤس تصمیم گیری سازمانی شکل می گیرد. این عوامل از جنس اهداف، خط مشی ها، سیاست ها، قوانین و مقررات و دستورالعمل هایی است که به صورت رسمی، مدیران را در راستای مدیریت بی تفاوتی کارکنان، هدایت و راهبری می نمایند.

کلیدواژه‌ها: بی تفاوتی سازمانی، پدیدارشناسی، رفتاری، ساختاری، محیطی.

* مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری نویسنده دوم با عنوان تجارب زیسته کارکنان بانک‌ها از عوامل مؤثر بی تفاوتی سازمانی؛ یک مطالعه پدیدارشناسانه است.

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، نویسنده مسئول. رایانامه: mamiri@ut.ac.ir

۲. دانشجوی مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، پردیس ارس، دانشگاه تهران. رایانامه:

msajorloo@ut.ac.ir

<https://doi.org/10.22052/IJCS.2025.255646.1036>

۱. مقدمه و بیان مسئله

بانک‌ها و مؤسسات مالی به‌عنوان بسترهای اجرای سیاست‌های اعتباری، پولی و ارزی دولت، دارای نقش مهمی در اقتصاد کشورند. بانک‌ها به‌عنوان شاکله اصلی ثبات مالی و اقتصادی کشور، هم‌اینک حدود ۹۰ درصد حجم تأمین مالی اقتصاد کشور را بر عهده داشته که این خود مبین بانک محور بودن اقتصاد کشور است. مؤسسات مالی و اعتباری و بانک‌ها از جمله نهادهایی هستند که وظیفه اصلی آنان تجهیز و تخصیص منابع مالی است. به تعبیر دیگر، بانک‌ها منابع مالی را از طرق مختلف، جمع‌آوری و در اختیار شرکت‌ها، افراد و مؤسساتی که به این منابع مالی احتیاج دارند، قرار می‌دهند و به‌عنوان بازوی و شریان مالی کشور نقش ایفا می‌کنند. در این میان سرمایه‌انسانی که همان کارکنان بانک‌ها و مؤسسات مالی هستند، مزیت رقابتی واقعی بانک‌ها به شمار رفته و جزء دارایی‌های انسانی باارزش بانک‌ها محسوب می‌شوند. رسیدن به اهداف عالی هر بانکی مستلزم همراهی و کمک این کارکنان در جهت نیل به این اهداف است. کارایی و اثربخشی بانک‌ها منوط به عملکرد کارکنان بوده و بی‌تفاوتی می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. بی‌تفاوتی نسبت به کارکردها و کارکردهای رفتاری از جمله موانع تحقق اهداف سازمان محسوب می‌شود. رفتار و مدیریت رفتارها، از اجزای جدانشدنی علوم انسانی است. رفتارهای منفی کارکنان مانند بی‌تفاوتی کاری و سازمانی یکی از موضوعات مدیریت رفتار سازمانی است و صرف‌نظر از اندازه، نوع و محل آن، موضوع مطالعه رشته‌هایی مانند روان‌شناسی، مدیریت و جامعه‌شناسی شده است (جلیلیان و همکاران، ۱۴۰۱: ۳۸). سازمان صحنه 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 حیطه سازمان‌ها همانا هنجارهای سازمانی اطلاق می‌شود. رفتارهای مخرب، رفتارهای آگاهانه‌ای هستند که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامت سازمان، کارکنان

و یا هر دو را تهدید می‌کنند (محترم و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۱۰). این دسته از رفتارها عموماً ضد بهره‌وری، خرابکارانه، و همراه با پذیرش رشوه و اتلاف منابع و کم‌کاری است (مهربان، ۱۴۰۱: ۵۰). لذا به نظر می‌رسد با درک بهتر کارکنان بانک‌ها، می‌توان آنان را در جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان بانک و در نهایت خدمات به مردم در جهت شکوفایی اقتصاد و تعالی کشور رهنمون ساخت. صنعت بانکداری به‌عنوان یک صنعت مالی و اقتصادی، به مدیران و کارکنانی نیاز دارد که بتوانند آن را به مأموریت‌ها و اهداف خود برسانند.

محقق درصدد است با انجام بررسی‌های میدانی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با مدیران و نیز مبتلایان به پدیده بی‌تفاوتی سازمانی، برخی چالش‌های موجود در صنعت بانکداری در حوزه منابع انسانی (همچون ضعف در روحیه مشارکت و کارگروهی در بین مدیران و کارکنان، ضعف در انتقال دانش و تجارب بین مدیران و کارکنان، عدم مشارکت کارکنان در اهداف بلندمدت و میان‌مدت بانک‌ها و برنامه‌های عملیاتی و در نهایت پایین آمدن عملکرد و بهره‌وری بانک‌ها) را درک نموده و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان را در پیدایش چنین دغدغه‌هایی بی‌ارتباط ندانسته است. براساس چالش‌ها و دغدغه‌های مطرح‌شده، فقدان مدلی یکپارچه و روشن از نحوه مدیریت و یا کاهش رفتارهای ناشی از بی‌تفاوتی و عوامل تأثیرگذار بر آن در این حوزه احساس شد. از این‌رو، با توجه به اهمیت موضوع بی‌تفاوتی کارکنان در بانک‌ها و نیز ضعیف بودن مبانی نظری موضوع در این صنعت، ضرورت انجام تحقیق از منظر نظری توجیه‌پذیر بوده و انجام آن برای شناخت و تحلیل رفتارهای بی‌تفاوتی کارکنان بانک‌ها که بخشی از قشر زحمت‌کش جامعه شهروندی کشورند، برای اجتناب از بروز چنین رفتارهایی، می‌تواند در پیشگیری و کاهش آن نقش بسزایی را ایفا نماید.

بنابراین به نظر می‌رسد بررسی بی‌تفاوتی سازمانی، در بعد ظرفیت‌سازی، موجب توسعه دانش رفتارشناسی کارکنان از منظر ارائه راهکارها و راهبردهای پیشگیرانه در صیانت از کارکنان و مدیران گردد. مقاله حاضر درصدد است تا با اخذ تجارب زیسته با استفاده از هر دو نوع روش پدیدارشناسی یعنی توصیفی و تفسیری از طریق مصاحبه با مدیران و خبرگان

نظام بانکی و نیز مبتلایان به این موضوع، نسبت به مدل‌سازی در زمینه رفتارشناسی جهت مدیریت، کاهش و یا حتی رفع معضل بی‌تفاوتی سازمانی در این سطح اقدام نماید.

۲. مبانی نظری و تجربی

بی‌تفاوتی و ناامیدی نسبت به برنامه‌ها و هدف‌های سازمان و همچنین نبود درک مؤثر از رابطه بین کارکنان و مدیریت برای کاهش عملکرد سازمان یک هشدار محسوب می‌شود؛ لذا بی‌تفاوتی در سازمان‌ها از موضوعات بااهمیت مربوط به منابع انسانی است. 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 است. بی‌تفاوتی سازمانی حالتی در افراد است که نسبت به محیط شغلی خود هیچ‌گونه حساسیت فکری و ذهنی ندارند (نسبی و باستانی، ۲۰۱۸: ۹۲۰).

بی‌تفاوتی سازمانی حاصل موقعیتی است که در آن افراد نسبت به تمامی اتفاقات اطراف خود و همچنین همکاران و افراد پیرامون خود بی‌تفاوت می‌گردند. این مسئله سبب شده است تا مدیریت و یا کاهش بی‌تفاوتی سازمانی نقش مهم و کلیدی در بهبود قابلیت‌های ذهنی و روانی افراد داشته باشد (مرلین^۱ و همکاران، ۲۰۲۳: ۸۸). بی‌تفاوتی سازمانی یکی از مسائل مهم در سازمان‌های امروزی است که ناشی از وجود فشارهای گسترده به کارکنان و عدم حمایت سازمان‌ها از کارکنان است. به عبارتی، بی‌تفاوتی سازمانی ناشی از دلسردی کارکنان نسبت به سازمان خود است که در آن کارکنان به وقایع رخ داده‌شده در سازمان خود توجه نمی‌کنند (زید،^۲ ۲۰۱۹: ۱۳۰). به نظر می‌رسد بی‌تفاوتی سازمانی ناشی از وجود رویه‌های مختلفی در سازمان‌هاست. بدون شک در مسیر شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی

1. Merlin

2. Zaid

برخی جنبه‌های سازمانی دخیل‌اند. آرزومجو و رحمان‌سرشت (۲۰۲۰: ۵۳۳) بیان می‌کنند که کارکنان نامرئی نقش مهمی در روند شکل‌گیری برخی بی‌تفاوتی‌های سازمان خواهند داشت. بی‌تفاوتی نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان است. در مدیریت بحران نیز، بحران را انحراف از وضعیت تعادل تعریف کرده‌اند؛ پس شاید بتوان بی‌تفاوتی را نیز «نوعی بحران» نامید. بی‌تفاوتی سازمانی یک عامل مخرب در سازمان بوده و نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صداست. نشانه‌های بی‌تفاوتی سازمانی را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد: نشانه‌های رفتاری و نشانه‌های عملکردی. نشانه‌های رفتاری، بیشتر در رفتار کلی افراد قابل مشاهده است؛ از جمله احترام نگذاشتن به قوانین سازمانی، اهداف، مقررات، اتلاف منابع و امکانات و فقدان حس دل‌بستگی به سازمان. اما در گروه دیگر یعنی نشانه‌های عملکردی، نشانه‌ها در وظایف و عملکرد کارکنان و رفتار آن‌ها با مشتریان قابل مشاهده است (طاهری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۲: ۶۰).

از مصادیق مرتبط با بی‌تفاوتی سازمانی می‌توان به پدیده‌هایی همچون فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی و سایش اجتماعی اشاره کرد. فلات‌زدگی شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که در آن احتمال ارتقای سلسله‌مراتبی برای فرد بسیار اندک است؛ یعنی احتمال ترفیع سلسله‌مراتبی 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.

از دیگر پدیده‌های مرتبط با بی‌تفاوتی سازمانی، سکوت سازمانی است که نباید با بی‌تفاوتی سازمانی اشتباه گرفته شود. سکوت سازمانی پدیده‌ی جدیدی است که در آن کارکنان، به دلایل مختلف از اظهارنظر در خصوص مشکلات سازمان خودداری ورزیده و سکوت می‌کنند. به پدیده‌ی نشنیدن صدای کارمندان، سکوت سازمانی گفته می‌شود. سکوت سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان دارای اطلاعات مفید یا ارزشمندی در مورد سازمان خود باشند، اما به‌صورت هدفمند سکوت کنند. این اطلاعات معمولاً شامل نظرات،

مشاهدات، نگرانی‌ها و یا سایر اطلاعاتی می‌شود که می‌تواند برای سایر افراد 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.

۳. ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی

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

- **بی‌تفاوتی به مدیر؛** کارمندان از ابراز توانایی‌های خود برای انجام فعالیت‌های بیشتر اجتناب می‌ورزند و مدیریت را از پیشرفت کارشان مطلع نمی‌سازند.
 - **بی‌تفاوتی به سازمان؛** در این شرایط کارکنان موفقیت و یا شکست سازمان برایشان اهمیتی ندارد و هیچ‌گونه دل‌بستگی یا علاقه‌ای به سازمان ندارند.
 - **بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع؛** به موقعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان ارائه خدمات به مشتریان را به یک زمان خاص محدود می‌سازند.
 - **بی‌تفاوتی به همکاران؛** کارکنان در کار گروهی شرکت نمی‌کنند و هیچ رابطه دوستانه‌ای با همکاران خود ندارند.
 - **بی‌تفاوتی به کار؛** این نوع از بی‌تفاوتی 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 بی‌تفاوتی سازمانی مطابق جدول (۱) شامل بی‌تفاوتی به مدیر، سازمان، مشتریان، همکاران و کار به شرح ذیل است (طاهری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۲):

جدول ۱: ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی

ابعاد	اجزا	شاخص‌ها
بی‌تفاوتی به مدیران	در قالب پاسخ‌های داری 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 قالب رفتار نامناسب با مدیر	- پرهیز از برخورد با مدیر - غیبت از مدیر - رفتار سرد و دور با مدیر
بی‌تفاوتی به سازمان	در قالب کاهش مسئولیت فردی	- انجام کارهای شخصی در محل کار - عدم فعالیت در ساعات اداری
	در قالب افزایش هزینه‌های غیرمنطقی سازمانی	- استفاده شخصی از امکانات سازمانی - بی‌تفاوتی به حفاظت از خواص
	در قالب تلاش برای ترک محل کار	- افزایش مرخصی ساعتی - افزایش غیبت
بی‌تفاوتی به مشتریان	در قالب عدم اولویت دادن به مشتریان	- محدود کردن کار به زمان خاص - پاسخ ندادن به تماس‌های تلفنی مشتریان
	در قالب گیج کردن عمدی مشتریان	- درخواست مدارک غیرمرتبط با کار - تعویق کار مشتریان به‌طور غیرمنطقی
	در قالب رفتار نامناسب با مشتریان	- پاسخ‌دهی با اکراه به مشتریان - رفتار پرخاشگرانه با مشتریان
بی‌تفاوتی 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
بی‌تفاوتی به کار	در قالب نبود کیفیت/ بهره‌وری	- به تعویق انداختن کارها - جدی دنبال نکردن کارها
	در قالب بدبینی یا اهمیت ندادن به کار	- احساس بی‌ارزشی برای کار - عدم دقت کافی در کار

۴. پیشینه تحقیق

بی تفاوتی سازمانی یکی از مسائلی است که امروزه در سازمان‌ها شایع شده است، اما توجه کمی به آن می‌شود. بی تفاوتی یک فرایند کند است که به تدریج در کارکنان ظاهر می‌شود؛ کارکنانی که به مشاغل کسل‌کننده و تکراری مشغول‌اند 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 بیانگر این امر است.

طاهری‌نیا و همکاران (۱۴۰۳: ۶۰) 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: ۱۰۲) در مقاله 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 تأثیر 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 تأثیر دارد.

معصومیان و همکاران (۱۴۰۱: ۲۴۱) در مقاله خود به شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر هوش اخلاقی اسلامی و تأثیر آن بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان اداره کل حفاظت محیط‌زیست خراسان رضوی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که متغیر هوش اخلاقی اسلامی با ضریب ۰/۶۲- بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان اداره کل حفاظت محیط‌زیست 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.

بخردی‌نسب و احمدی (۱۴۰۱: ۷۴) در مقاله 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 بوده و نیز حمایت سازمانی ادراک‌شده به صورت غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق عامل میانجی بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد.

فتحعلیان و همکاران (۱۴۰۱: ۵۹) به طراحی مدل نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجی‌گری 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. همچنین، رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی، قلدری سازمانی اثر منفی معناداری دارد، درحالی‌که قلدری سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد.

تقی‌پور غوزی و همکاران (۱۴۰۱: ۴۴) در مقاله خود به تبیین ارتباط بین بی‌تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان فارس پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین بی‌تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

فراز^۱ صالح و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی حاکمیت شرکتی به عنوان ابزار راهبردی در سازمان‌های عمومی پرداختند. نقش بی‌تفاوتی سازمانی و غرور سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که مسئولیت‌های اجتماعی به طور مستقیم بر بی‌تفاوتی 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. 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^۱ (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 به عنوان 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 میان‌رشته‌ای این موضوع نیازمند همکاری محققان در زمینه‌های اقتصاد کسب‌وکار، روان‌شناسی و علوم اعصاب برای پیشبرد تحقیقات آینده در مورد همدلی در رهبری است.

لورنکو^۲ و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی روابط بین مسئولیت‌های اجتماعی و بی‌تفاوتی سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که همدلی می‌تواند به عنوان محرک احساسی شرکت‌ها برای مشارکت در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در شرایط بحرانی در جامعه (همچون همه‌گیری ویروس کرونا) مد نظر قرار گیرد.

ژانگ^۳ و همکاران (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 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.

لاخی و ساروار^۱ (۲۰۲۱) در مقاله خود عامل ضدانسانی‌سازی سازمانی را مطرح می‌کنند که می‌تواند منجر به بی‌تفاوتی سازمانی شود. بر این اساس، هدف، بررسی تأثیرات ضدانسانی‌سازی سازمانی بر بی‌ادبی ادراک‌شده و بی‌تفاوتی کارکنان است. براساس نتایج تحقیق، عامل ضدانسانی‌سازی سازمانی منجر به بی‌ادبی ادراک‌شده می‌شود و در نتیجه، بی‌ادبی ادراک‌شده، بی‌تفاوتی را افزایش می‌دهد.

پیت و مک کارتی^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی بیان نمودند که در مقابله با بی‌تفاوتی، مدیران می‌توانند آن را درک کرده و تشخیص دهند؛ می‌توانند علیه آن عمل کنند و برای جلوگیری از وقوع آن در آینده اقداماتی انجام دهند. با انجام برخی مراحل مدیران می‌توانند در راستای مهار آن تلاش کنند.

با مطالعه پیشینه و مجموعه مقالات داخلی و خارجی، به‌طور خلاصه، برخی از دلایل شناسایی شده برای 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 نبود 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.

1. Lakhi & Sarvar

2. Pitt, Hannah & McCarthy

۴. عدم شفافیت و ارتباط نامناسب: عدم اطلاع‌رسانی مناسب و شفافیت درباره مسائل سازمانی، نبود مشارکت کارکنان در فرایندهای 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 به سازمان و اهدافش بی‌خیال یا بی‌تفاوت می‌شود.

۶. بروکراسی شدید در سازمان و نخبه‌زدایی در انتصاب‌ها: بروکراسی شدید یعنی وسعت و گستردگی سازمان، متحداً شکل کردن عملیات، تقسیم بیش از حد وظایف، رسمی‌گرایی و قانونمند کردن افراطی مناسبات و رفتارها که باعث می‌شود وظایف را برای افراد بی‌معنی کرده و بر شدت بی‌علاقگی افراد بیفزاید.

براساس تحقیقات انجام‌شده و ذکر برخی در بالا، محققان برای کاهش و یا حداقل مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی، پیشنهاد می‌کنند 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. ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف و انعطاف‌پذیری نیز می‌تواند به پیشگیری از بی‌تفاوتی سازمانی کمک کند.

مطالعات در زمینه بی‌تفاوتی سازمانی در داخل کشور بیشتر در سازمان‌هایی مثل آموزش و پرورش، تربیت بدنی، مراکز آموزشی و نظامی انجام شده، ولی در صنعت بانکداری با توجه به حساسیت‌های موجود در این صنعت، مطالعات کیفی با رویکرد پدیدارشناسی و تحقیقات جامع با در نظر گرفتن جمیع جوانب، کمتر صورت گرفته است. اغلب تحقیقات با روش همبستگی، و یا توسعه مفهومی صورت گرفته و به ارائه چالش‌ها، فرصت‌ها، امتیازات، ابعاد و مؤلفه‌های مربوط پرداخته شده است. پیش‌فرض انجام خیلی از این تحقیقات این بوده است که بی‌تفاوتی سازمانی بر روی چه متغیرهای دیگر همچون عدالت سازمانی، نگرش کارکنان، واکنش کارکنان، اهداف سازمانی، تبعات سازمانی و... تأثیر دارد؛ اما تحقیقی که براساس تجربیات زیسته مدیران و کارکنان صورت بگیرد، و دربرگیرنده مدلی باشد که ضمن در نظر گرفتن عوامل اساسی، ساختاری و بازدارنده بی‌تفاوتی سازمانی، به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان بانک‌ها بپردازد، کمتر یافت شد.

این مقاله سعی دارد با شناسایی عوامل و موانع مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی از طریق اخذ و تبیین تجارب زیسته افراد، مدلی برای مدیریت این پدیده در سطح کارکنان بانک‌ها ارائه نماید. در همین راستا، محقق با عنایت به دانش و تسلطی که در مورد پدیده یعنی بی‌تفاوتی سازمانی پیدا کرده است، سؤالاتی برای انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان مطرح می‌کند. به این سؤالات، سؤالات محرک می‌گویند. سؤالات محرک به این سبب طراحی می‌شوند که حیطه موضوعی مصاحبه‌ها از اشتراک بیشتری برخوردار باشد تا تحلیل آن‌ها راحت‌تر و اصولی‌تر انجام گیرند. محقق باید پس از نهایی شدن فهرست اولیه سؤالات محرک، آن‌ها را مورد اصلاح و بازنگری قرار دهد. پس از نهایی شدن سؤالات، باید برای مصاحبه اقدام شود و داده‌های لازم گردآوری گردد. مهم‌ترین معیار در زمینه انتخاب مشارکت‌کنندگان این است که شخص، پدیده بی‌تفاوتی را تجربه کرده و درباره آن آگاهی داشته باشد. معمولاً این‌گونه مشارکت‌کنندگان به صورت جامعه‌ای مشخص و قابل دسترسی وجود ندارند که بتوان مستقیماً به آن‌ها مراجعه کرد. درحقیقت این نوع جوامع عمدتاً جزء جوامع پنهان هستند. برای دستیابی به این‌گونه جوامع، استفاده از برخی راهبردهای انتخاب مشارکت‌کنندگان مثل راهبرد گلوله‌برفی (یا نمونه‌گیری مبتنی بر معرفی مشارکت‌کنندگان) بسیار سودمند است. به همین منظور، محقق با ۱۵ تن از مدیران، خبرگان، 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. البته تنها افراد درگیر و مبتلا به پدیده بی‌تفاوتی سازمانی به عنوان مشارکت‌کنندگان در تحقیق مد نظر نبودند. بلکه مدیران و صاحب‌نظران نظام بانکی که به موضوع بی‌تفاوتی سازمانی اشراف داشته و به نحوی درگیر این موضوع بوده و در صدد مدیریت آن برآمده بودند، جزو مشارکت‌کنندگان قرار گرفتند. بنابراین مشارکت‌کنندگان در دو دسته مبتلایان به پدیده بی‌تفاوتی و افراد و مدیرانی که مبادرت به مدیریت این پدیده نموده‌اند، طبقه‌بندی شدند. در راستای دستیابی به ادراک و تجزیه مصاحبه‌شوندگان از بی‌تفاوتی سازمانی در سطح کارکنان بانک‌ها، از سؤالات عمیق و نیمه‌ساختاریافته در قالب جلسات حضوری

استفاده شد و با استفاده از رویکرد کیفی پدیدارشناسی، ضمن طراحی سؤالات، محقق مبادرت به اخذ تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان در تحقیق نمود.

۵. روش پژوهش

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

الف) کاوش و جست‌وجوی اینترنتی: برخی از ورودی‌ها، از سایت‌ها و خبرگزاری‌های رسمی به‌منظور 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 مشاهده سامانه‌های نرم‌افزاری فعال در بانک‌ها به‌منظور استخراج عوامل و متغیرها به دست می‌آید.

ولی در بررسی وضعیت موجود برای دستیابی به هدف تحقیق، با استفاده از رویکرد کیفی پدیدارشناسی، از متون مصاحبه با خبرگان و کارکنان که در جهت اخذ تجارب زیسته آنان به عمل آمد، بخشی از ورودی‌ها و اطلاعات کسب‌شده از این طریق جمع‌آوری شد. تحقیق از نوع پدیدارشناسی یکی از مرسوم‌ترین روش‌های پژوهش کیفی باشد. روش پدیدارشناسی به دنبال کشف مفاهیم و نظریه از درون داده‌هاست؛ بدین ترتیب دانش نظری جدیدی در بستری خاص به دست می‌آید. در این روش نظریه‌ای جدید از درون داده‌های زمینه‌ای به دست می‌آید (کلارک و کرسول،^۱ ۲۰۰۷). پدیدار شدن عبارت است از شکل گرفتن و تشکیل شدن موضوعی یا پدیده‌ای در ذهن. «پدیدارشناسی» یعنی ظاهر شدن موضوعی در ذهن، به نحوی که آن موضوع در فضای اختصاصی ذهن ما، به آن صورت شکل گرفته و پدیدار شده است. پژوهشگر پدیدارشناسی، وارد میدان پژوهش می‌شود تا تصویر یک موضوع را در لایه‌های عمیق ذهن مشارکت‌کنندگان تحقیق خود کشف کند و

بیرون بکشد. پدیدارشناسی به بررسی ساختارهای تجربه و آگاهی می‌پردازد. پدیدارها همان نموده‌ها هستند. پدیدارشناسی تقدم عینیت بر ذهنیت بدون پیش‌فرض است. پدیدارشناسی مطالعه جهان زیسته یا جهان زندگی بوده و در پی نمایاندن ادراکات انسانی در مورد پدیده‌هاست. پدیدارشناسی مطالعه پدیده‌ها به‌منظور داشتن نحوه بروز و تجلی آن‌هاست. سارتر باور داشت که پدیدارشناسی به ما کمک می‌کند تا پدیده‌هایی را که مشاهده می‌کنیم، معنادار سازیم. پدیدارشناسی روشی است برای فهم ادراکات خود بدون کمترین قضاوتی. این روش زاده تأملات ادموند هوسرل^۱ فیلسوف آلمانی است که به دست متفکرانی چون هایدگر، سارتر و مرلوپونتی اصلاح و تکمیل گشت. همچنین به دست متفکران و ناقدان بعدی تنقیح گشت و در عرصه‌های مختلف به کار گرفته شد.

تجربه زیسته^۲ چیست؟

در تجربه زیسته مقصود آن است که برنامه‌ریز و سیاست‌گذار فرهنگی، نمی‌تواند از پشت میز کار و صرفاً براساس مطالعات و دانش نظری خود اقدام به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی نماید، بلکه این برنامه‌ریزی، نیاز به «داده‌های میدانی» دارد. دستیابی به این داده‌های میدانی، علاوه بر آنکه از تجربه زیسته خود محقق و سیاست‌گذار فرهنگی و اجتماعی حاصل می‌شود، می‌تواند حاصل تحقیق و پژوهش از تجربه زیسته افراد مختلف و گروه‌های گوناگون مردم نیز باشد. بنابراین، برنامه‌ریزی فرهنگی ناظر به هر سمت و سویی که هست، اولین گام آن اقدام به گردآوری داده‌های میدانی است که از جامعه هدف حاصل می‌آید.

کولایزی و دیکلمن براساس دیدگاه هوسرل (بنیان‌گذار روش پدیدارشناسی) هریک روشی هفت‌مرحله‌ای را ارائه کردند. یکی از مرسوم‌ترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی در مطالعات پدیدارشناسی الگویی هفت‌مرحله‌ای است. البته این روش‌ها توسط موس‌تاکاس توسعه پیدا کرد. دیکلمن در روش هفت‌مرحله‌ای خود به این موارد اشاره کرده است:

- خواندن مصاحبه‌ها برای دریافت یک ایده کلی؛

1. Edmund Husserl

2. Lived Experience

- نوشتن خلاصه‌های تفسیری و جست‌وجو برای مفاهیم و موضوعات بالقوه؛
 - تجزیه و تحلیل نوار پیاده‌شده به صورت گروهی برای یک موضوع تفسیری؛
 - رجوع به متن یا مشارکت‌کنندگان برای روشن نمودن موضوعات معین؛
 - مقایسه متون برای تعیین معانی رایج و اعمال مشترک؛
 - تعیین الگوهای مرتبط با موضوعات؛
 - سؤال از گروه مفسر و دیگر همکاران برای پیشنهادات در طرح نهایی.
- مصاحبه نیمه‌ساختارمند یکی از انواع مصاحبه‌های عمیق است که در این تحقیق به منظور فهم و تبیین پیچیدگی‌های پدیده بی تفاوتی به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌های کیفی استفاده شده است. روش این گونه است که قبل از انجام مصاحبه‌ها و تعیین وقت این مصاحبه‌ها، موضوع مصاحبه و هدف از انجام آن به سمع و نظر مشارکت‌کنندگان رسیده و پس از جلب نظر آنان تاریخ مصاحبه قطعی می‌گردد. در ابتدای هر مصاحبه با ارائه توضیحات دقیق، و موارد ابهامی رفع و سپس فرایند مصاحبه که حدود ۴۵ دقیقه تا یک ساعت به طول می‌انجامد، شروع می‌شود. این مصاحبه‌ها تماماً توسط محقق ضبط و پیاده‌سازی می‌گردند و نسبت به تجزیه و تحلیل آن‌ها با مطالعه دقیق متون پیاده‌سازی شده آغاز می‌شوند. مفاهیم و مصادیق مصاحبه‌ها و ایده‌های مطرح‌شده در قالب مقولات و طبقات فرعی و اصلی شناسایی شده و به هریک کد اختصاص می‌یابد. تمام این مراحل و موارد ذکرشده برای هریک از مصاحبه‌ها رعایت شده و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شده و مجدد مقولات مورد کاوش و بررسی قرار می‌گیرند. این مقولات و طبقات که نهایتاً به مؤلفه‌ها و ابعاد و عوامل بی تفاوتی سازمانی منتهی و منتج می‌شوند، استخراج شده و با تأویلات سایر محققان و تحقیقات صورت گرفته مقایسه و در نهایت به تأویل عمیق از پدیده بی تفاوتی سازمانی و نحوه مدیریت این پدیده در کارکنان بانک می‌انجامد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کولایزی بهره جسته و اعتبار داده‌های کیفی با استفاده از

روش‌های تأییدپذیری^۱ از طریق خودبازبینی محقق و خبرگان و کارشناسان صورت می‌پذیرد. البته متون مصاحبه‌ها و مقولات مستخرجه در اختیار سایرین و متخصصان و خبرگان قرار گرفته تا اعتمادپذیری با هدایت دقیق جریان گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها و اصل همسوسازی به اجرا درآید. البته دغدغه درخصوص پایایی و روایی در حیطه پژوهش‌های کیفی وجود دارد. از آنجاکه در این پژوهش کیفی به تفسیر موضوع بی‌تفاوتی پرداخته شده، بدون نیاز به ایجاد و ارائه مفهوم سستی 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 فرایند انجام پژوهش استفاده می‌شود. پژوهش کیفی خاصیت رفت و برگشتی دارد نه خطی.

اعتباریابی نتایج با استفاده از چهار عنصر «باورپذیری» (یعنی بازگویی و اخذ تأیید مصاحبه‌شونده)، «انتقال‌پذیری» (قابلیت انتقال داده‌ها در محیط‌های مشابه)، «تأییدپذیری» (عدم دخالت پیش‌فرض‌های ذهنی در روند تحقیق) و «اطمینان‌پذیری» (موشکافی و بررسی یافته‌ها توسط افراد دیگر) صورت می‌گیرد.

در طول روند تحقیق و انجام مصاحبه‌ها، داده‌ها به‌صورت منظم بازبینی 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 مشتق‌شده به مصاحبه‌شونده‌ها نشان داده شده تا صحت مطالب تأیید گردند. پس از آن، مدل شکل گرفته‌شده به مشارکت‌کنندگان و نیز خبرگان ارائه شده تا نظرات اصلاحی خود را در قالب تغییر، حذف و یا اضافه بیان کنند که درنهایت ممکن است به جابه‌جایی طبقه‌ها و یا حذف و اضافه برخی واژه‌ها و یا طبقه‌ها به‌عنوان نظرات اصلاحی منتهی شود. در روایی نیز که به تطابق یافته‌های محقق با دنیای واقعی اختصاص دارد،

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

برای آشنایی با نحوه کار دسته‌بندی مقولات و مفاهیم اصلی و فرعی، یک نمونه از آن در جدول ۲ به نمایش درآمده است:

جدول ۲: مصادیق مصاحبه و کدهای مطالعاتی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	بسامد	گویه
عامل ساختاری	هم‌راستا نبودن اهداف شخصی با اهداف سازمانی	بی‌اعتنایی نسبت به اهداف سازمان و رشد تعالی آن	۳	بی‌تفاوتی سامانی شرايطی است که کارکنان نسبت به سازمان متبوع خود، واکنش نشان می‌دهند و به اهداف سازمان و رشد و تعالی آن بی‌اعتنا هستند.
عامل رفتاری	عدم انگیزه	عدم انگیزه کافی برای ارتقای سازمانی	۲	کارکنان در حالت بی‌تفاوتی سازمانی، انگیزه کافی برای ارتقای سازمانی ندارند.
عامل ساختاری	پایین بودن حقوق و مزایا	اختلاف حقوق و دریافتی در بانک‌های خصوصی و دولتی	۳	پدیده بی‌تفاوتی سازمان در حال حاضر در شرایط فعلی بیش از گذشته نمایان شده است و دلیل آن اختلاف حقوق و دریافتی‌های بانک‌های خصوصی و دولتی است. حقوق یک بانک خصوصی خیلی بیشتر از بانک دولتی است.
عامل رفتاری	نداشتن انگیزه کافی	تفاوت در انگیزش افراد و ارتقای مسیر شغلی	۳	از آنجاکه نیاز اساسی انگیزش افراد و ارتقای مسیر شغلی در افراد متفاوت است و بخشی از آن مادی و طبق سلسله‌مراتب سازمانی و در بخش دیگر معنوی و نیاز به اقدام است و در بانک‌های دولتی مسیر ارتقای شغلی تا حدودی بسته است.
عامل ساختاری	شفاف نبودن مسیر ارتقای شغلی	بسته بودن مسیر ارتقای شغلی	۳	
عامل ساختاری	عوامل درونی و بیرونی	عوامل درون و برون‌سازمانی بی‌تفاوتی	۲	عوامل درون و برون سازمان دلایل بی‌تفاوتی را باعث می‌شود.
عامل ساختاری	شرایط تورمی و اقتصادی	تأثیرگذاری شرایط اقتصادی بر بی‌تفاوتی	۲	نحوه برخورد با کارکنان در مسیر شغلی در بخش درون‌سازمانی بوده و شرایط اقتصادی جامعه دلایل برون‌سازمانی را شامل می‌شود که البته نقش عوامل درون‌سازمانی بیشتر است.
عامل ساختاری	فرهنگ‌سازی	فرهنگ سازمانی	۴	پدیده بی‌تفاوتی را در افراد دیده‌ام و بخشی از آن قابل کنترل است و بخشی دیگر در اختیار مدیر نیست بلکه به فرهنگ سازمانی برمی‌گردد. قدرت مدیریت و امکانات وی اعم از اعطای پاداش و اضافه‌کاری کفایت کنترل این پدیده را نمی‌کند. از آنجاکه در بانک توسعه حقوق افراد تقریباً برای همه ثابت است، بسته‌های معیشتی و اضافه‌کاری ثابت است و ارزشیابی و ارزیابی عملکرد تقریباً یکسان است.
عامل ساختاری	سیستم پاداش‌دهی	عدم کفایت پاداش سازمانی	۵	
عامل ساختاری	پایین بودن حقوق و مزایا	عدم در نظر گرفتن بسته‌های معیشتی	۵	
عامل ساختاری	انعطاف در اضافه کاری	ثابت بودن اضافه‌کاری	۴	
عامل ساختاری	ضعف در ارزیابی عملکرد	ارزشیابی و ارزیابی عملکرد تقریباً یکسان	۳	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	پسامد	گویه
عامل ساختاری	شفاف نمودن مسیر ارتقای شغلی	جابه‌جایی شغلی و یا ارتقا	۳	کارکنان شعب از طریق جابه‌جایی شغلی و یا ارتقا می‌توانند انگیزه خوبی برای ادامه فعالیت پیدا کنند.
عامل ساختاری	فضای کاری	فضای کاری در بی‌تفاوتی سازمانی	۶	فضای کاری در بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند تأثیرگذار باشد. در بخش‌های مختلف بانک‌ها رمونی و هماهنگی وجود ندارد یک مدیر ارزشیابی بالایی می‌دهد و دیگر بسیار کم ارزشیابی می‌دهد که انسجام بانکی را در بانک کاهش می‌دهد.
عامل محیطی	نظارت راهبردی	سرکشی مدیران	۴	روش‌های مختلفی برای مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی وجود دارد که شامل سرکشی مدیران از صف و ستاد بانک است و با گرفتن اطلاعات مستقیم از افراد می‌توان آن را مدیریت کرد.
عامل ساختاری	دسترسی اطلاعاتی	گرفتن اطلاعات مستقیم از افراد		
عامل ساختاری	ارتباطات و تعاملات	نحوه برخورد مدیر با افراد	۴	نحوه برخورد مدیر با افراد و عدم ارتقای شغلی بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیرگذار است.
عامل ساختاری	شفاف نبودن مسیر شغلی	عدم ارتقای شغلی	۴	

۶. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه هر دو نوع کلی روش پدیدارشناسی یعنی توصیفی و تفسیری در این تجزیه و تحلیل به کار گرفته شده، 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 تجارب زیسته ظاهر و نمایان می‌شوند و برخی نیز در قالب تفاسیر و برداشت‌های افراد از این موضوع‌اند؛ یعنی افراد مصاحبه‌شونده علاوه بر تجارب خود، مطالبی را تحت عنوان ادراکات خود نیز بیان می‌دارند که به عنوان برون‌دادها، راهکارها و تبعات موضوع بی‌تفاوتی سازمانی قلمداد می‌شوند. مجموعه عواملی که به بی‌تفاوتی سازمانی دامن می‌زنند (پیشایندها)، با استفاده از تجربیات افراد و مصاحبه‌شوندگان از طریق پدیدارشناسی توصیفی به دست می‌آیند؛ ولی پسایندها را می‌توان از ادراکات و برداشت‌ها و تفاسیر از طریق پدیدارشناسی تفسیری حاصل نمود. فرایند تحلیل داده‌ها شامل راهبردهای کدگذاری است، یعنی خرد کردن مصاحبه‌ها و دیگر شکل‌های داده‌ها به واحدهای معنایی مجزایی که به منظور 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 به تدریج درون مقوله‌های سطح بالاتر یا محوری قرار

می‌گیرند. مراحل مختلفی برای پدیدارشناسی مطرح است، ولی آنچه عمومیت دارد این است که اولین مرحله یعنی گردآوری داده‌های میدانی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق، یا از طریق حضور محقق در میان جامعه هدف (همان مشارکت‌کنندگان) و کسب تجربه زیسته توسط خود او انجام می‌گیرد و یا با مصاحبه با آنان جهت کسب تجارب زیسته آنان، این مهم صورت می‌پذیرد. محقق با جمع‌آوری داده‌ها به تحلیل و باز تحلیل مکرر داده‌های به‌دست‌آمده می‌پردازد. داده‌ها باید در گروه‌ها و طبقات بزرگ‌تر و بزرگ‌تر طبقه‌بندی شوند تا زمانی که محقق به چند طبقه و دسته بزرگ دست یابد؛ طبقاتی که دیگر نتوان آن‌ها را در هم ادغام کرد و یا موضوعاتی مجزا از یکدیگر به حساب 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 عهده 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» جامعه هدف پی برده است؛ مسائلی که داده‌های میدانی به‌دست‌آمده دلالت بر آن‌ها می‌کنند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس مدل پیشنهادی «کولایزی» که شامل هفت مرحله است، مجدداً مرور می‌شود:

* مروری بر تمام اطلاعات: در این مرحله، اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه‌ها چندین مرتبه خوانده می‌شود تا محتوای کلی آن درک شود. این کار همراه با گوش دادن به بخش‌هایی از اطلاعات ضبط‌شده صورت می‌گیرد.

* بیرون کشیدن جملات مهم: عبارات و جملاتی مهم جدا شده و در فایل‌های جداگانه‌ای نگهداری می‌شوند.

* ایجاد معانی فرموله‌شده: برای هر جمله مهم، یک توصیف کوتاه از معنی پنهان در آن نوشته می‌شود و سپس معانی بیرون کشیده از جملات باهم ترکیب شده تا یک معنی مشترک حاصل شود.

* قرار دادن معانی فرموله‌شده در داخل دسته‌ها و شکل دادن خوشه‌ها و طبقات در درون دسته‌های مختلف: مفاهیم در این مرحله، عبارات و جملات کوتاهی از معانی فرموله‌شده است.

* مفاهیم توسط هریک از نفراتی که مرحله چهارم (قبل) را به انجام می‌رسانند، به‌طور جداگانه در دسته‌ها ایجاد شده و پس از آن به بحث گذاشته می‌شود. تکرار مفاهیم، یکی از شاخص‌های اعتبار است. برای تعیین اعتبار داده‌ها در این مرحله، یک نفر از افراد ذی‌صلاح، مضامین به‌دست‌آمده را با اطلاعات تطبیق می‌دهد.

* ایجاد یک توصیف روایتی مختصر: مفاهیم کلیدی اطلاعات به‌صورت خلاصه‌ای روایت‌وار نوشته می‌شوند. توصیف روایتی، به‌منظور بیان یافته‌ها در قالب جملات بدون ابهام و به‌صورت خلاصه است. این خلاصه توسط محقق نوشته شده و سپس نفری دیگر به اتفاق محقق به تصحیح آن می‌پردازد.

* بازگشت به‌منظور تعیین اعتبار: نتایج برای مشارکت‌کنندگان شرح داده شده و از آن‌ها خواسته می‌شود تا نظرات و واکنش‌های خود را درباره نتایج ارائه دهند.

ذهن انسان، یک ذهن تفسیرگراست که درک و تفسیر فرد از یک پدیده و پیامدهای آن مهم است. در بخش دوم پدیدارشناسی که تفسیری است، این‌گونه است که پدیده‌ها در یک بافت خاص چه معنایی دارند. در این مقاله سعی شده با بهره‌جستن از هر دو نوع پدیدارشناسی توصیفی و تفسیری، درک و فهم بهتری از موضوع بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بانک‌ها، ارائه و مدل بهینه‌ای برای مدیریت این پدیده طراحی شود.

۷. گزارش یافته‌های پژوهش

در نتایج به‌دست‌آمده از متون مصاحبه با خبرگان و کارشناسان و نیز تحقیقات میدانی و اسناد و مدارک در روند تحقیق، برای شناسایی و تبیین عوامل و موانع تأثیرگذار در پدیده بی‌تفاوتی سازمانی، محقق نهایتاً به سمت‌وسوی سه زمینه و بستر مهم که عوامل و موانع بی‌تفاوتی سازمانی در آن شکل گرفته‌اند، یعنی ساختاری، رفتاری و محیطی رهنمون گردید. برای هر سه جنبه ساختاری، رفتاری و محیطی مدل تحقیق، به مجموعه عوامل سلبی و

ایجابی برخورد شد که هریک دارای جنبه‌های مثبت و منفی در مدل تحقیق بودند که می‌توان با فراهم آوردن بسترهای لازم بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان بانک‌ها را به‌طور مؤثر مدیریت نمود و در جهت تعدیل و کاهش آن قدم برداشت. با بررسی‌های صورت‌گرفته و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار استخراج‌شده در قالب بسترهای مهم ساختاری، رفتاری و محیطی در این پژوهش، مشخص گردید که عوامل ساختاری، یکی از مؤثرترین عوامل در تشدید رفتارهای مخرب ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی بوده و نیز می‌تواند ظرفیت بازدارندگی متقابل را داشته باشد. این مؤلفه‌های ساختاری سلبی عبارت‌اند از: ساختار محدود و بسته و محدودیت در جابه‌جایی شغلی، رویه‌های مرسوم سازمانی، کمبود آموزش‌های لازم، پایین بودن حقوق و دستمزد، شفاف نبودن مسیر ارتقای شغلی، عدم انعطاف در پرداخت اضافه‌کاری؛ ساختار سلسله‌مراتبی متمرکز، ضعف در کنترل‌کننده‌های سازمانی، نبود حمایت‌های قضایی از کارکنان؛ ولی مؤلفه‌های ساختاری ایجابی شامل موارد ذیل می‌شوند: ایجاد چشم‌انداز مشترک، هم‌راستاسازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی با سهیم نمودن کارکنان در سود، اشتراک دانش مدیران و کارکنان.

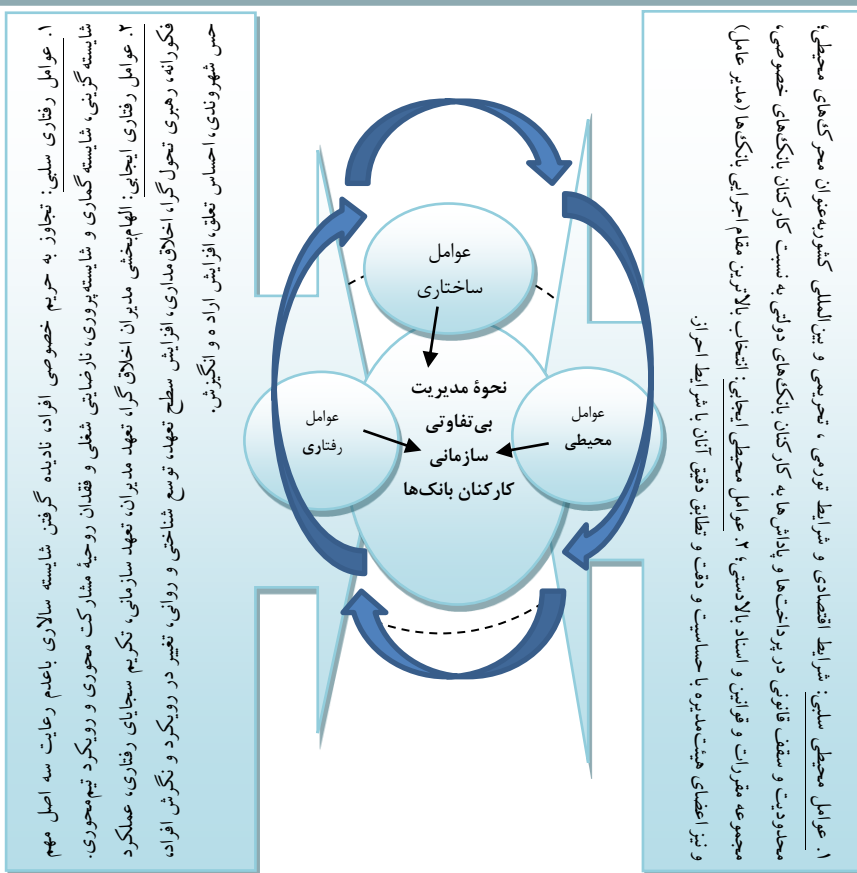
دومین بستر، رفتاری است که ناظر بر مجموعه عواملی است که مشخصه‌های فردی و روان‌شناختی کارکنان را تحت کنترل داشته و از منظر شناختی، سازمان را در راستای مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کمک می‌کند. در اینجا مؤلفه‌های ایجابی شامل مواردی همچون الهام‌بخشی مدیران اخلاق‌گرا، تعهد مدیران، تعهد سازمانی، تکریم سجایای رفتاری، عملکرد فکورانه، رهبری تحول‌گرا، اخلاق‌مداری، افزایش سطح تعهد، توسعه‌شناختی و روانی، تغییر در رویکرد و نگرش افراد، حس شهروندی، احساس تعلق، و نیز افزایش اراده و انگیزش می‌شود. در مؤلفه‌های سلبی نیز مواردی همچون نادیده گرفتن شایسته‌سالاری با عدم رعایت سه اصل مهم شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌پروری، نارضایتی شغلی، عدم به‌کارگیری افراد مبتنی بر ارتباطات بیرونی، عدم رعایت حریم خصوصی افراد، و نیز فقدان توسعه روحیه مشارکت محوری و ارتقای رویکرد تیم‌محوری مشاهده گردید.

درنهایت در مدل تحقیق، عوامل محیطی یافت می‌شوند که ناظر بر مجموعه عواملی هستند که از بیرون سازمان و در رئوس تصمیم‌گیری سازمانی شکل می‌گیرد. این عوامل از جنس 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 بانک‌ها، و در آخر، حساسیت در انتخاب بالاترین مقام اجرایی بانک و هیئت‌مدیره و تطابق احراز شرایط خاص در مجمع عمومی بانک‌ها، 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 بانک‌ها و اصلاح مجموعه مقررات دست‌وپاگیر می‌توان تا حدودی این پدیده را در بانک‌ها مدیریت نمود. همچنین انتخاب فرد یا افراد اصلح، خبره و کاربلد از بدنه نظام بانکی به‌عنوان مدیرعامل و یا اعضای هیئت‌مدیره بانک‌ها، موجبات تعامل بیشتر کارکنان با مدیران ارشد در سطح بانک‌ها را فراهم و در کاهش بی‌تفاوتی سازمانی نقشی مهم ایفا خواهد کرد.

۷. ارائه مدل تحقیق مبتنی بر تجربه زیسته

با توجه به یافته‌های تحقیق، مدل نهایی پژوهش به‌صورت شکل ۱ درآمده است:

۱. عوامل ساختاری سلبی: ساختار محدود و بسته، محدودیت در جابه‌جایی شغلی، رویه‌های مرسوم سازمانی، کمبود آموزش‌های لازم، پایین بودن حقوق و دستمزد، شفاف نبودن مسیر ارتقای شغلی، عدم انعطاف در پرداخت اضافه‌کاری، ساختار سلسله‌مراتبی متمرکز، ضعف در کنترل‌کننده‌های سازمانی و نبود حمایت قضایی از کارکنان؛
۲. عوامل ساختاری ایجابی: ایجاد چشم‌انداز مشترک، هم‌راستاسازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی با سهم نمودن کارکنان در سود، اشتراک دانش مدیران و کارکنان



شکل ۱: مدل تحقیق

۸ نتیجه‌گیری و بحث و بررسی یافته‌ها

رفتارهای ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی در بین شهروندان و کارکنان حوزه بانکی دارای جنبه‌های متعددی است که نیازمند شناسایی، بررسی و عارضه‌یابی است. محقق در این مقاله به دلایلی همچون شناسایی ریشه‌های بُروز بی‌تفاوتی سازمانی، توجه به عوامل پیش‌برنده و

بازدارنده بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بانک‌ها، شناسایی راهکارها و سازوکارهای پیشگیرانه به‌همراه واکنش‌ها و سیاست‌های مؤثر با اتخاذ تمهیدات سازمانی در راستای مدیریت این پدیده، نسبت به طرح موضوع بی‌تفاوتی سازمانی اقدام نمود. به نظر می‌رسد این سه عامل اساسی ساختاری، رفتاری و محیطی که در مدل تحقیق آشکار شد، نقش بسزایی در پیشگیری، کاهش و یا حداقل مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان بانک‌ها ایفا کنند. در پژوهش حاضر، در تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها و با شناسایی عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی و مؤلفه‌های تأثیرگذار آن‌ها، این نتیجه حاصل شد که تمامی موارد و مؤلفه‌های استخراجی به تناسب با یکدیگر مرتبط بوده و در هم پیچیده‌اند. به عبارت دیگر، مجموعه عوامل ساختاری با عوامل رفتاری و محیطی درهم‌تنیده بوده و ارتباط مستقیم و یا غیرمستقیم با یکدیگر دارند. چنانچه بخواهیم با مدل استخراجی به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان زحمتکش بانک‌ها بپردازیم، لازم است مؤلفه‌های مهم ساختاری، محیطی و رفتاری را به‌صورت همه‌جانبه و گسترده مد نظر قرار داده و با در نظر گرفتن این مصادیق از طریق ایجاد بسترهای مناسب ذکر شده در موارد ایجابی و رعایت آنان و همچنین ترک موارد سلبی، مسیر پیشگیری و جلوگیری از شیوع رفتارهای ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی را در بانک‌ها هموار نمود. تدوین سندی یا اسنادی الزام‌آور در قالب سند راهبردی، و نیز تدوین دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌هایی که در آن‌ها بر سیاست‌های ایجابی و سلبی به‌منظور کاهش رفتارهای مخرب کارکنان تأکید کند، به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان کمک شایانی خواهد نمود و از بروز مصادیق رفتارهای بی‌تفاوتی جلوگیری به عمل خواهد آورد.

۹. پیشنهادها

با عنایت به مطالب بیان‌شده در مدل تحقیق، پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

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

۲. با توجه به عامل نارضایتی شغلی ذکر شده به عنوان یکی از مؤلفه‌های یافت شده در مجموعه عوامل رفتاری، در راستای جلوگیری از بروز رفتارهای ناشی از بی تفاوتی 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 ارتقای شغلی و رویه‌های مرسوم سازمانی یافت شده در مجموعه عوامل ساختاری، پیشنهاد می‌شود به منظور کاهش تبعیض و فساد اداری نسبت به متناسب سازی پست سازمانی افراد با میزان تجربیات، سوابق و تحصیلات و براساس صلاحیت‌ها و شایستگی‌های فردی اقدام شود؛

۴. با عنایت به شرایط نابسامان اقتصادی ذکر شده در مدل به عنوان عامل محیطی، و توجه به تورم و به تبع آن فشارهای اقتصادی، پیشنهاد می‌شود نسبت به افزایش حقوق و مزایا و پاداش کارکنان به تناسب افزایش تورم اقدام شود؛

۵. در راستای مؤلفه انتخاب اصلح در عامل محیطی، پیشنهاد می‌شود تعیین مدیران با رویکرد رهبری الهام‌بخش و مؤثر صورت گرفته و انتخاب مدیریت ارشد بانک‌ها با وسواس و حساسیت بیشتر از طریق احراز شایستگی‌های لازم و کافی صورت پذیرد تا از بروز عوامل بی تفاوتی سازمانی در بین کارکنان بانک‌ها جلوگیری به عمل آید؛

۶. با توجه به عامل مهم آموزش در بخش عوامل ساختاری، پیشنهاد می‌شود دوره‌های توجیهی همراه با آگاه‌سازی به صورت نرم در بین کارکنان در راستای کاهش رفتارهای ناشی از بی تفاوتی سازمانی برگزار گردد؛

۷. با توجه به نبود انعطاف در پرداخت‌ها پیشنهاد می‌شود متناسب با ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخت‌های اضافی انجام تا از بروز رفتارهای مخرب در بانک اجتناب شود.

۸. با توجه به مؤلفه سهم نمودن کارکنان در سود و منافع بانک، پیشنهاد می‌شود سازوکارهای مناسبی برای اتخاذ تنبیه و مجازات برای اقدامات سلبی و پاداش‌دهی جهت اقدامات ایجابی در راستای کاهش بی تفاوتی سازمانی صورت گیرد؛

۹. با توجه به نبود حمایت قضایی مؤثر برای کارکنانی که دچار قصور و اشتباه به دلایل مختلف می‌شوند، پیشنهاد می‌شود معاونت نظارت و حقوقی بانک‌ها نقش پررنگ و فعالی در حمایت قضایی از کارکنان در محاکم قضایی بر عهده بگیرند.

۱۰. پیشنهاد می‌شود با توجه به جایگاه مهم شایسته‌سالاری و انتصابات در بانک‌ها، به سه اصل شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌پروری در حمایت از کارکنان در جهت مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی با نگاه ویژه به مؤلفه‌های مهم شایستگی افراد از جمله دانش، مهارت‌های فنی و ارتباطی، توانایی و قابلیت، توجه ویژه گردد.

منابع

- بخردی‌نسب، وحید و احمد، میلاد. (۱۴۰۱). تحلیل تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری بی‌تفاوتی سازمانی. فصلنامه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، شماره ۲، ۶۷-۷۹.
- تقی‌پور غوزی، زهرا، صفری، امید و رستمی، افشین. (۱۴۰۱). تعیین ارتباط بین بی‌تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان فارس. فصلنامه مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۱(۷)، ۲۵-۳۳.
- جلیلیان، سهیلا، عظیم‌پور، احسان، نجاتی، وجیهه و شهری، آذر. (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد اساسی بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳(۱)، ۳۱-۴۹.
- طاهری‌نیا، مسعود، شریعت‌نژاد، علی و فتحی، فریبرز. (۱۴۰۳). بررسی روابط بین خویشاوندسالاری و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی سرمایه اجتماعی. فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۱(۱)، ۵۱-۶۸.
- 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، ۹(۱)، ۱۰۱-۱۲۵.
- 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 محیط‌زیست خراسان رضوی. فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسان، ۴(۱۵)، ۲۳۰-۲۵۰.
- مهربان، جواد. (۱۴۰۱). نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۳(۱)، ۴۵-۵۶.
- هوسرل، ادموند. (۱۳۸۶). *ایده پدیدشناسی*. ترجمه عبدالکریم رشیدیان. تهران: انتشارات علمی.
- Arazmjoo, H., & Rahmanseresht, H. (2020). A multi-dimensional meta-heuristic model for managing organizational behavior. *Management Decision*, 58(3), 526-543.
- Creswell, J. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, Mixed Methods Approaches*. University of Nebraska.
- Faraz, S. & Le, T. (2023). The impact of corporate governance on firms' value in an emerging country: The mediating role of corporate social responsibility and organisational identification. *International Journal of Human Resource Management*.
- Lakhi, M. Sarwar. (2021). *When and why organizational dehumanization leads to deviant work behaviors in hospitality industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 99(5), 103044.
- Merlin, B Joseph, Kumar, F J Peter, Sudha, A G., 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://jrtdd.com/index.php/journal/article>.
- 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
- 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.
- Zikovitch, S. (2023). *Empathy in Leadership: How it Enhances Effectiveness*. Conference: 80th International Scientific Conference on Economic and Social Development.

Bank Employees' Lived Experiences of Effective Factors of Organizational Indifference: A Phenomenological Study

Mojtaba Amiri,¹ Mohammad Sadeq Ajurloo²

Received: 13/03/2024

Accepted: 16/05/2024

Abstract

In order to explain the lived experiences of bank employees as a hardworking sector of the country's citizenship community regarding factors influencing organizational indifference, the researcher, through a qualitative study using a combined phenomenological approach, identified these factors and developed a model for reducing or managing this phenomenon. The factors and obstacles of organizational indifference were examined and studied in three structural, behavioral, and environmental contexts, and in both negative and positive conditions through interviews with several experts, managers, and scholars of the banking system. The structural context refers to organizational measures and managerial actions related to organizational mechanisms aimed at preventing and reacting to the occurrence of indifferent behaviors among employees. The second context encompasses behavioral factors, which control the personal and psychological characteristics of employees and, from a cognitive perspective, help the organization manage organizational indifference. Finally, the environmental context is shaped from outside the organization and within the framework of organizational decision-making. These factors consist of goals, policies, laws, regulations, and instructions that officially guide and lead managers in managing employee indifference.

Keywords: organizational indifference, phenomenology, behavioral, structural, environmental.

1. Associate Professor, Faculty of Management, University of Tehran. Email: mamiri@ut.ac.ir

2. Business Administration student, Human Resource Management and Organizational Behavior major, Aras Campus, University of Tehran. (Corresponding Author). Email: msajorloo@ut.ac.ir