

## ارایه‌ی الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه یک بانک خصوصی)

مهدی کشاورز حقیقی\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۸/۲۸

### چکیده

کارکنان، مزیت رقابتی واقعی به‌شمار می‌روند. از مهم‌ترین مسایل منابع انسانی در عصر حاضر، بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان است. حالتی که تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی برای یک عضو یا گروهی از اعضا تفاوت نکند، «بی‌تفاوتی سازمانی» نامیده‌اند. هدف این مطالعه، دست‌یابی به نظریه‌ی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در یک بانک خصوصی است و محقق از روش نظریه‌ی داده‌بنیاد مبنایی بهره‌جسته است. براساس این روش، مصاحبه‌ها انجام شد و کدگذاری باز با توجه به علل بی‌تفاوتی سازمانی صورت گرفت. راه‌های مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی نیز با نمونه‌گیری گزینشی با توجه به علل یافت‌شده کدگذاری انتخابی تعیین شدند. بهبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش؛ ارتقا؛ انتصاب‌های شفاف و عادلانه، توجه بیش‌تر به مسایل و رفاه شخصی و خانوادگی کارکنان، استفاده از بسته‌های منعطف کاری و توجه به رفتار شهروندی سازمانی - همگی - از مواردی هستند که ضمن اثرپذیری از مهارت مدیران با بهبود سیستم انگیزش، موجب خلاقانه‌تر شدن سازمان و بهتر شدن ادراک عدالت سازمانی کارکنان می‌گردد که در نهایت به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان منجر می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی؛ سرمایه‌های انسانی؛ نظریه‌ی داده‌بنیاد مبنایی.

## مقدمه

### مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی

حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی (موفقیت با شکست سازمان) برای یک عضو یا گروهی از اعضا تفاوت نکند «بی‌تفاوتی سازمانی» نامیده‌اند. در سطح سازمانی، افرادی که علاقه‌ی شغلی نداشته باشند، به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و نهایتاً بی‌تفاوتی می‌شوند (بهداد، ۱۳۸۱: ۳۱۲). بی‌تفاوتی سازمانی برای افراد مخرب است و خلاقیت و ریسک‌پذیری را سرکوب می‌کند (شاهین‌پور و مت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۴۲). آن‌چه باعث تسلیم‌شدن و بی‌تفاوت‌شدن افراد می‌گردد، نارضایتی عمیق افراد به مدت طولانی است (اسلامی، ۱۳۸۷: ۲۳). در دنیای سازمانی، پدیده‌ی بی‌تفاوتی ویژگی افرادی است که به مشاغل کسل‌کننده و تکراری مشغولند و در محیط کار خود به این واقعیت تسلیم می‌شوند که چندان امیدی برای بهبود و پیشرفت وجود ندارد. بی‌تفاوتی زمانی اتفاق می‌افتد که فردی امید خود را برای نایل آمدن به اهدافش از دست می‌دهد و می‌کوشد تا از منبع ناامیدی‌اش کناره بگیرد (رضائیان، ۱۳۷۸: ۹۹). در واقع، یکی از مسائلی که در سازمان‌ها شایع است؛ ولی توجه کمی به آن می‌شود یا بهتر است که بگوییم هیچ توجهی به آن نمی‌شود، پدیده‌ی بی‌تفاوتی در سازمان‌هاست. بی‌تفاوتی یک فرایند کند است که به تدریج در افراد ظاهر می‌شود (دانایی فرد و اسلامی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱). بی‌تفاوتی سرمایه‌های انسانی با ترس و خیانت آمیخته شده است و نه با اطمینان و صداقت (کیونها میگوئل، کیونها ریتا و رگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۹۲). پس بر روی کارکنانی که به بی‌تفاوتی سازمانی دچار شده‌اند نمی‌توان برای نیل به اهداف سازمان حساب باز کرد. بنابراین، بی‌تفاوتی به همراه ویژگی‌های فرهنگی و ملی سازمان‌های رسمی می‌تواند موجب تحقیقات زود هنگام سازمانی شود (میر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵: ۳۲).

بانک مورد مطالعه، به‌عنوان یکی از بانک‌های نوظهور در عرصه‌ی رقابت‌های بازار بخش خصوصی نباید از رقابت با سایر رقبای خود در کشور و سایر کشورهای دنیا باز ماند. پس در این

1. Shahinpoor & Matt
2. Danaee fard & Eslami
3. Cunha Miguel & Cunha Rita & Rego
4. Meyer

رقابت، به سرمایه‌های انسانی متعهد و با انگیزه نیازمند است. لازم است در این راه، مدیران یک بانک خصوصی، نه تنها در مورد بی‌تفاوتی سازمانی آگاه باشند؛ بلکه با توجه به علل بی‌تفاوتی کارکنان از مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی ایشان غافل نشوند. با انجام این پژوهش و بازخورد نتایج این تحقیق، می‌توان سطحی بالاتر از کیفیت زندگی کاری، خلاقیت، تعهد و اثربخشی را تجربه کرد که در نتیجه‌ی آن دست‌یابی به اهداف سازمانی آسان می‌شود.

### پیشینه‌ی تحقیق

دو محقق استرالیایی به بررسی ماهیت ارتباط بین تعهد سازمانی و دو بعد رفتار رهبران، رفتار حمایتی پیروان و رفتار سوداگر در سازمان دولت فدرال استرالیا پرداختند. روش مقاله، استفاده از روش مقایسه‌ای ES<sup>1</sup> با کمک پرسش‌نامه است. نتایج تحقیق بدین شرح است: فهم ارتباط بین محرک و پاسخ به پیش‌بینی و سپس انطباق رفتار کمک می‌کند. از بین بردن رفتار بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به بخشی از بیانات رهبر در راستای تحقق اهداف سازمانی که اصلی رفتار رهبر است. فهم رابطه‌ی رفتارهای سوداگر به همان خوبی رفتارهای حمایتی، می‌تواند به رفتار کارمندان نوری بتاباند. رهبری سوداگر حتی می‌تواند برای تولید تعهد سازمانی کارمندان بخش‌های دولتی - که خود را بیش‌تر عضو یک مجموعه‌ی خدماتی می‌دانند تا عضو یک سازمان - در مقایسه با کارمندان بخش خصوصی اثر اساسی‌تر داشته باشد؛ زیرا رهبر سوداگر تمایل کم‌تری به درگیر ساختن کارمندان در اهداف سازمانی دارد (پریر و جوردن، ۱۹۹۵: ۳۸۳).<sup>۲</sup> در مطالعه‌ی دیگر، انگیزش مسن‌ترها با هدف بنیان نهادن یک طرح تجربی زمینه‌ای و داده‌بنیاد در یافتن ارتباط تغییرات سن در انگیزش کار و کسب اطلاعات درباره‌ی مداخله‌گرهای انگیزش در مدیریت کارکنان انجام شد. رویکرد روش‌شناسی مقاله، رویکرد انتقال مفهومی برای اتخاذ اصول روان‌شناسی از پدیده‌ها می‌باشد. رابناگل و گایدو<sup>۳</sup> نتایج مطالعه‌ی خود را بر روی افراد مسن‌تر سازمان‌ها و تأثیر طراحی مشاغل بر کار این‌گونه بیان می‌کنند: «سازمان‌ها به‌طور اساسی، با طراحی مشاغل و وظایف بر رشد انگیزش کارکنان در طول زندگی کاری اثر می‌گذارند.» به عبارت دیگر

1. Effect Size  
2. Peryerr & Jordan  
3. Robnagel & Guido

نیازهای کارکنان با سپری شدن سن کارکنان تغییر می‌کند (استامو و هرتل، ۲۰۱۰: ۹۰۳).<sup>۱</sup> در مطالعه‌ای دیگر، رابطه‌ی تغییرات زیاد مدیران و بی‌تفاوتی سازمانی بررسی شد. هدف این پژوهش، - به‌طور مشخص - مطالعه روی انگیزش کاری و رضایت شغلی در سطح مقامات بالای رسمی کشور استونی و یافتن عامل‌های مؤثر و راه‌های به چالش کشیدن آن بود. محقق، از سه شیوه‌ی آمارگیری نفوس، روش ارزش کار و نیاز و قدرت با استفاده از رویکرد آسیب‌شناسی هاکنم و الدهام<sup>۲</sup>، تست انگیزش شغلی هرزبرگ، پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی و تست چهار تپ شخصیت بهره‌جسته است. نتایج این پژوهش نشان داد که تغییرات اخیر وزرا در استونی به محیط کار بی‌ثبات انجامیده است که در نتیجه‌ی آن پایین آمدن انگیزه و بی‌تفاوتی در مورد نتایج کار بوده است. چیزی که اغلب فرهنگ خدمات عمومی را تعیین می‌کند رابطه‌ی بین خدمات عمومی و روابط کارمندان است (کامادرون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۲۱۵).

در یک مطالعه‌ی داخلی، به مفهوم‌سازی بی‌تفاوتی سازمانی پرداخته شده است و هدف آن دست‌یابی به علل بی‌تفاوتی سازمانی از طریق نظریه داده‌بنیاد در دانشگاه علوم پزشکی ایران می‌باشد. روح بی‌تفاوتی بر رفتار کارکنان، انگیزه‌ی کار و تلاش را از آن‌ها می‌گیرد و در نتیجه، کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت را شکل می‌دهند (اسلامی، ۱۳۸۷: ۴). افراد بی‌تفاوت، در مورد آینده نگران نیستند؛ زیرا هرچه هم که نگران باشند، تفاوتی با زمان حال و آینده و گذشته ندارد. این افراد سطح پایینی از اعتماد به نفس را دارند و معتقدند که خود را به سادگی و نفهمی زدن پوشش دفاعی آن‌هاست. با گذشت زمان، صحبت کردن با ارشد خود هیچ نتیجه‌ای ندارد زیرا مافوق آن‌ها به آن‌ها گوش نکرده و اگر هم گوش دهد، نتیجه‌ی نهایی به ضرر آن‌هاست. پس آن‌ها هیچ‌گونه واکنشی از خود نشان نمی‌دهند. هجومی شدن و بحث کردن همیشه بهترین راه برای سازگاری نیست. گاهی حالت بی‌تفاوتی هر علاقه‌ای را خراب می‌کند (دانایی فرد و اسلامی، ۲۰۱۰: ۵۱).<sup>۴</sup> نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بی‌توجهی مدیریت، موجب جهالت سازمانی به کارکنان، و جهالت سازمانی به کارکنان نیز موجب مسموم شدن جو سازمان می‌گردد

1. Hertel & Stamov  
2. Hackman & Oldham  
3. Kamdron  
4. Danaeefard & Eslami

که این به نوبه‌ی خود بی تفاوتی سازمانی را به وجود می‌آورد. این فرایند در بافت ناخوشی کاری و شرایط میانجی میان عنصرهای سازمانی رخ می‌دهد.

## هدف و سؤال تحقیق

هدف تحقیق، دستیابی به الگوی مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان یک بانک خصوصی است.  
سؤال تحقیق: ویژگی‌ها و ابعاد الگوی مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان کدامند و چه گونه است؟

## روش‌شناسی

این تحقیق براساس نوع داده‌ها در زمره‌ی تحقیقات کیفی به‌شمار می‌رود. با توجه به نتایج تحقیق، این تحقیق از نوع بنیادی و از حیث هدف تحقیقی اکتشافی است و در پی کشف نظریه‌ی مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان یک بانک خصوصی می‌باشد. جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر نیز کارکنان یک بانک خصوصی هستند. که با نمونه‌گیری نظری در کارکنان سومین شعبه و در نمونه‌ی چهاردهم، اشباع نظری به وجود آمد. در این پژوهش، برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و برای طراحی مدل و نظریه از مشاهده و مصاحبه استفاده شد.

## نتایج تحقیق

### ۱. راهبرد: نظریه‌ی مبنایی

محقق در این تحقیق با توجه به اقتضای تحقیق مبنی بر ارایه‌ی نظریه در زمینه مدیریت بی تفاوتی سازمانی به جای استفاده از روش‌های کمی معمول از روش کیفی نظریه‌ی مبنایی و سبک استراس و کورین بهره جسته است. نظریه‌ی مبنایی، امروزه یکی از مؤثرترین روش‌های تحقیقی در آموزش و علوم اجتماعی است (هیز و وود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۸۸). این روش به عنوان واکنشی

---

1. Hays & Wood,

به روش‌های کارکردگراها و ساختارگراها توسعه یافت (ایدرس، واسکنسلوس و کاکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۸۸). این روش‌شناسی برای اتخاذ قیاسی فهم نظری مستقیم از داده‌ها، بیش‌تر از این‌که آزمون کمی صورت گیرد، سودمند است (برانک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۶). زمانی که هدف اصلی پژوهشگر خلق نظریه است روش نظریه‌مبنایی جزء مؤثرترین و وسیع‌ترین مدل‌های مورد استفاده در اجرای تحقیقات کیفی می‌باشد (استراس و کوربین، ۱۹۹۷: ۱)<sup>۳</sup>. نظریه‌ی مبنایی در معرفی، کاوش و مطالعات تشریحی برای پدیده‌ها - جایی که تحقیقات محدودی انجام شده است - استفاده می‌شود (الدیابات<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۱۰۶۹).

محقق با نمونه‌گیری باز از کارکنان و پرسش درباره‌ی علل بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان مصاحبه‌ها را آغاز نمود. در گام کدگذاری محوری ضمن پیش‌رفتن مصاحبه‌ها، ارتباط مقولات در نمونه‌گیری‌های نسبی از کدهای مصاحبه‌ها و کارکنان تا حدودی مشخص شد. در آخرین گام کدگذاری انتخابی، نمونه‌گیری گزینشی از مقولات و کارکنان به عمل آمد و با توجه به علل مطرح شده‌ی بی‌تفاوتی توسط کارکنان، راه‌های مدیریت بی‌تفاوتی از کارکنان پرسیده و در مرحله‌ی تکمیلی با توجه به ادبیات علم مدیریت شکل نهایی نظریه تکمیل شد. محقق از تکنیک‌هایی چون مقایسه‌ی دایم، ماتریس شرطی و روند طی مصاحبه‌ها و با هدف کدگذاری دقیق‌تر براساس سبک استراس و کوربین بهره‌جسته است. در جدول (۱)، مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان موجود است.

#### ۱-۱. کدگذاری باز

با شروع مرحله‌ی گردآوری داده‌ها (از طریق مشاهده، پرسش‌نامه، خواندن متون و اسناد و مخصوصاً مصاحبه) کار کدگذاری نیز آغاز می‌گردد. کدگذاری، باز مراحل خردکردن داده‌ها در واحدهای معنایی مجزا است (گولدینگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹: ۹). وقتی در داده‌ها، پدیده‌های خاصی را مشخص کردیم، آن‌گاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه‌بندی کنیم. مفاهیم، پایه‌های

1. Idrees Vasconcelos & Cox  
2. Bronk  
3. Strauss & Corbin  
4. Aldiabat  
5. Goulding

اساسی ساختن نظریه است. کدگذاری باز در روش نظریه‌ی مبنایی، روندی است که در آن مفاهیم شناسایی می‌شوند و برحسب خصوصیات و ابعادشان گسترش می‌یابند. روش‌های تحلیلی که بدان وسیله این کار انجام می‌شود، عبارت است از: پرسیدن درباره‌ی داده‌ها، مقایسه‌ی موارد، حوادث و دیگر حالت‌های پدیده‌ها برای کسب مشابیه‌ها و تفاوت‌ها (استراس و کوربین، ۱۳۸۷: ۶۵ و ۷۴).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مشخصات	حالت‌ها	تعداد	درصد
۱	جنسیت	زن	۲	۱۴
		مرد	۱۲	۸۶
۲	پست	تحویل‌دار	۸	۵۷
		پست‌های میانی شعبه	۳	۲۱/۵
		معاون و رئیس شعبه	۳	۲۱/۵
۳	تحصیلات	دیپلم	۶	۴۳
		فوق دیپلم	۱	۷
		لیسانس	۷	۵۰
۴	سابقه‌ی کاری	تا ۵ سال	۱	۷
		۱۰ تا ۱۰ سال	۴	۲۸/۵
		۱۱ تا ۱۵ سال	۵	۳۶
		۱۶ تا ۲۰ سال	۴	۲۸/۵

جدول ۲. کدگذاری باز علل بی‌تفاوتی سازمانی

مقوله	مفهوم	کد
ادراک بی‌عدالتی	بی‌عدالتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجحاف در حق کارمندان</li> <li>• تبعیض</li> <li>• شرایط ناسالم رقابتی برای کارمندان</li> <li>• تفاوت بین کارمندان صف و ستاد</li> <li>• انتصاب‌های ناعادلانه</li> <li>• پارتی‌بازی</li> <li>• حقوق ناعادلانه</li> <li>• ناعدالتی در تقسیم پاداش‌ها</li> </ul>
ضعف در سیستم حقوق و پاداش، سیستم سنجش عملکرد، سیستم انتصاب و ارتقا	ضعف در سیستم حقوق و پاداش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حقوق نامناسب</li> <li>• مزایای نامناسب</li> <li>• پاداش نامناسب</li> <li>• تقسیم بد پاداش</li> </ul>
	ضعف در سیستم سنجش عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات کارمندان دیده نمی‌شود</li> <li>• بی‌توجهی به کارمندان لایق</li> <li>• عدم تناسب بین عملکرد و پاداش‌ها</li> </ul>
	ضعف در سیستم انتصاب و ارتقا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتصاب‌های ناشایسته</li> <li>• عدم تناسب کار با علم کارمند</li> <li>• سپردن پست به افراد نالایق</li> <li>• سنوات طولانی در یک پست ثابت</li> <li>• حذف پست و نزول پست</li> <li>• انتصاب ناصحیح مدیران شعبه‌ها</li> </ul>
ضعف در مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیران	ضعف در مهارت فنی مدیران عالی	
	ضعف در مهارت انسانی مدیران عالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف صداقت مدیران</li> <li>• لحن بد صحبت مدیران عالی</li> <li>• از بین رفتن جو همدلی</li> </ul>
	ضعف در مهارت ادراکی مدیران عالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباطات یک سویه</li> <li>• ضعف مدیریت</li> <li>• مدیریت آمرانه</li> <li>• عدم آشناسازی متقاضیان استخدام با واقعیات سازمان پیش از ورود به سازمان</li> <li>• قول‌های بی‌عمل</li> <li>• سیاست‌گذاری نکردن از کارمندان</li> <li>• سرکوب شدن</li> <li>• حمایت کم از کارمندان در مقابل مشکلات</li> <li>• کاهش امنیت شغلی در نتیجه‌ی خصوصی‌سازی</li> <li>• حمایت کم سازمان از خدمات ارائه‌شده به مشتریان</li> <li>• ناآشنایی کارمندان با اهداف سازمانی</li> </ul>



ارابه‌ی الگوی مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان

مقوله	مفهوم	کد
	ضعف در مهارت فنی مدیران میانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحصیلات بی‌ربط و ناکافی مدیریت امور شعب</li> </ul>
	ضعف در مهارت انسانی مدیران میانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم سیاست‌گذاری مدیران میانی</li> <li>ضعف صداقت مدیران</li> <li>از بین رفتن جو همدلی</li> </ul>
	ضعف در مهارت ادراکی مدیران میانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتباطات یک‌سویه</li> <li>سوء مدیریت</li> <li>مدیریت آمرانه</li> <li>سرکوب شدن</li> <li>انتخاب مسئولین ناشایسته (کم اطلاعات)</li> </ul>
	ضعف در مهارت فنی مدیران عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسئولین ناشایسته (کم اطلاعات)</li> </ul>
	ضعف در مهارت انسانی مدیران عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>سیاس‌گذاری نکردن مسئولین</li> <li>عدم حمایت از کارکنان در مقابل مشتری</li> <li>از بین رفتن جو همدلی</li> </ul>
	ضعف در مهارت ادراکی مدیران عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتباطات یک‌سویه</li> <li>ضعف مدیریت</li> <li>مدیریت آمرانه</li> <li>سرکوب شدن</li> </ul>
وضع نامناسب انگیزشی	عدم توجه به نظریه‌ی انگیزشی برابری	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع بهتر کارمندان سایر بانک‌ها</li> <li>وضع بهتر کارمندان بازنشسته‌ی یک بانک خصوصی پس از استخدام مجدد در بانک‌های خصوصی</li> </ul>
	انگیزش ناکافی، ناکارآمد و غیرمتنوع	<ul style="list-style-type: none"> <li>طرح‌های انگیزشی ناکارآمد</li> <li>تناسب کم بین خواسته‌ی مدیران و واقعیت</li> <li>هدف‌گذاری اشتباه انگیزشی مادی</li> <li>برخورد با کارمندان قدیمی مانند کارمندان تازه وارد</li> <li>استفاده‌ی کم از مشوق‌ها (مرخصی، مسافرت، تنوع کاری)</li> <li>طرح‌های انگیزشی ناکارآمد</li> <li>انگیزش ناکافی</li> </ul>
ساعات کار طولانی و غیرمتعطف	ساعات کار طولانی و غیرمتعطف	<ul style="list-style-type: none"> <li>کار بیش از حد</li> <li>ساعات کار طولانی</li> <li>ساعات طولانی کار به زندگی شخصی خلل وارد می‌کند</li> <li>وظایف روزمره و خسته‌کننده</li> <li>فشار کار زیاد</li> </ul>
توجه ناکافی به مسایل خانوادگی و شخصی	توجه ناکافی به مسایل خانوادگی و شخصی	<ul style="list-style-type: none"> <li>کم توجهی به مشکلات خانوادگی</li> <li>برگزاری کلاس‌های آموزشی در وقت شخصی</li> <li>امکانات کم رفاهی سازمان برای خانواده‌ی کارمندان</li> </ul>
رفتار شهروندی نامناسب	رفتار شهروندی نامناسب	فقدان حس همدلی در کارکنان
بی تفاوتی درونی	بی تفاوتی درونی	بی‌علاقگی به کار
اوضاع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه	اوضاع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>درآمد و رفاه ناکافی</li> <li>از بین رفتن جو همدلی</li> </ul>

## ۱-۲. کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی

کدگذاری محوری عبارت است از سلسله‌رویه‌هایی که با آن‌ها پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقولات به شیوه‌های جدیدی اطلاعات با یکدیگر مربوط می‌شوند. این‌گونه مشخص کردن ویژگی‌های مقوله، به آن دقت و ظرافت می‌بخشد، از این‌رو، ما آن‌ها را خرده‌مقوله می‌نامیم. اگرچه کدگذاری باز و محوری رویه‌های تحلیلی متفاوتی هستند؛ اما وقتی که محقق به کار تجزیه و تحلیل مشغول است، به‌طور مرتب از یکی به دیگری می‌پردازد. در نظریه‌ی مبنایی، مقولات فرعی را در سلسله‌روابطی به یک مقوله مربوط می‌سازیم که بیانی از شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط میانجی، راهبردهای کنش/کنش متقابل و پی‌آمد است (استراس و کوربین، ۱۳۸۷: ۹۷-۱۰۰).

در مرحله‌ی کدگذاری محوری و با توجه به مصاحبه‌ها، ارتباطات زیر بین مقولات کشف شد:

شرایط علی‌همه‌ی این مقولات، در ضعف در مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیران ریشه دارد. مقوله‌ی محوری در مرحله‌ی کدگذاری محوری به این صورت است: ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد سیستم حقوق و پاداش سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم انتصاب و ارتقا، وضع نامناسب انگیزش، ساعات کار طولانی و نامنعطف.

همه‌ی این مقولات و خرده‌مقولات یادشده، به ادراک بی‌عدالتی و جو نامناسب رفتار شهروندی می‌انجامد.

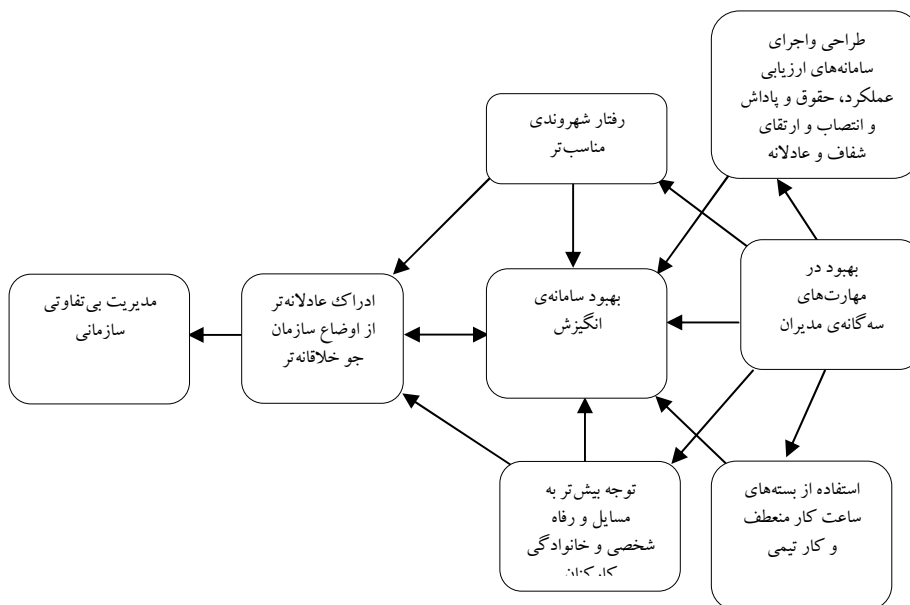
خصوصی‌سازی بانک و بالارفتن سطح تحصیلات کارکنان از شرایط زمینه‌ی بانک است که موجب افزایش فرایند بی‌تفاوتی می‌باشد.

در برخی از کارکنان، بی‌تفاوتی‌های درونی و مشکلات شخصی دیده می‌شود که این عوامل به‌عنوان شرایط میانجی موجب افزایش بی‌تفاوتی‌های سازمانی می‌شود.

ادراک بی‌عدالتی و جو نامناسب رفتار شهروندی سازمانی، به پدیده‌ی بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان منجر می‌گردد.

روند انتخاب مقوله‌ی اصلی - به‌صورت نظام‌مند - و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیش‌تر دارند را

کدگذاری انتخابی گویند (استراس و کوربین، ۱۳۸۷: ۱۱۸ و ۱۲۶). در گام سوم؛ یعنی، کدگذاری انتخابی، با توجه به علل کدگذاری شده در دو مرحله‌ی قبل، از راه‌های مدیریت این علل، کدگذاری گزینشی به عمل آمد. در زیر، شکل نهایی نظریه‌ی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بانک خصوصی مورد مطالعه مشاهده می‌شود که با توجه به نمونه‌گیری گزینشی از کدها، کارکنان و ادبیات علم مدیریت به‌دست آمده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان یک بانک خصوصی

## ۲. بحث و نتیجه‌گیری

پس از مطالعه و بررسی ادبیات موضوع، نمونه‌گیری نظری از کارکنان در نمونه‌ی چهاردهم به اشباع نظری منجر شد. مصاحبه‌ها برای کدگذاری باز درباره‌ی علل بی‌تفاوتی سازمانی انجام شد. در مرحله‌ی نمونه‌گیری نسبی، با مشخص کردن روابط مقولات، کدگذاری محوری انجام شد؛ سپس در مرحله‌ی نمونه‌گیری گزینشی با توجه به علل، از راه‌های مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی

نمونه‌گیری شد تا کدگذاری انتخابی و مرحله‌ی شکل‌گیری نهایی نظریه تکمیل گردد. با توجه به مطالعات کم بر روی بی‌تفاوتی و کیفی بودن موضوع مطرح شده، دسترسی به منابع مورد نظر آسان نبود. پس از انجام مصاحبه‌ها و کدگذاری سامان‌مند و روشمند نتایج زیر به دست آمد:

عدالت سازمانی سازه‌ای است که کیفیت روابط متقابل در کار را معین می‌کند (آذر و علی‌پور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۷۳۶۴). یکی از مؤثرترین عوامل در مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی، بهبود ادراک کارکنان از وضعیت موجود عدالت سازمانی است. نتایج این تحقیق نشان داد، ادراک عدالت به طور مستقیم با پدیده‌ی بی‌تفاوتی سازمانی رابطه دارند. به مدیران یک بانک خصوصی پیشنهاد می‌شود تا با توجه به نتایج این تحقیق و سایر تحقیقات، با بهبود در عوامل مؤثر بر ادراک عدالت سازمانی، به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی خود کمک نمایند. یکی از این مقولات مؤثر، سامانه‌های ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش و ارتقا و انتصاب‌های شفاف و عادلانه است. توجه بیش‌تر به رفاه شخصی و خانوادگی کارکنان، استفاده از بسته‌های منعطف کاری و توجه به رفتار شهروندی سازمانی همگی از مواردی هستند که ضمن اثرپذیری از مهارت سه‌گانه‌ی مدیران، با بهبود سیستم انگیزش، موجب خلاقانه‌تر شدن سازمان و بهبود ادراک عدالت سازمانی کارکنان می‌شود که در نهایت به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان منجر می‌شود.

به مدیران ارشد این بانک خصوصی پیشنهاد می‌شود تا به بهبود مهارت سه‌گانه‌ی مدیران خود اهتمام ورزند؛ چراکه بهبود این مهارت‌ها، می‌تواند به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان منجر شود. یکی از این مهارت‌ها مهارت انسانی است. مدیران با ارتباطات بهتر و صمیمی‌تر با کارکنان، می‌توانند این مهارت‌ها را تا حدودی بهبود بخشند. کارکنان یک سازمان مشتریان درون‌سازمانی سازمان هستند که در زنجیره‌ی ارزش به سازمان سود می‌رسانند (بغزیان، کشاورز حقیقی و پویا، ۱۳۸۹: ۴). مدیران با مهارت انسانی قوی‌تر باعث رضایت بیش‌تر این مشتریان درونی سازمان می‌شوند و رضایت کارکنان نیز به ایجاد ارزش افزوده‌ی بیش‌تر می‌انجامد.

یکی دیگر از نتایج مورد توجه تحقیق، خطر بی‌کار شدن کارکنان در پی تعدیل نیرو و پس از خصوصی‌سازی بانک است. کارکنانی که بخشی از هویت کاری خود را از بانک گرفته‌اند، با احساس خطر از این موضع، شاید دچار اختلال هویت سازمانی شوند. در مجموع، دانش اعتقادات افراد درباره‌ی هویت سازمان نیز برای تمیز دادن اهمیت یک موضوع، معانی‌اش و تهییج‌پذیری‌اش

حیاتی است. این تفسیر، به‌وسیله‌ی هویت سازمان شکل می‌گیرد و تعهد افراد، درگیر کردن، بی‌تفاوتی و ایستادگی در مسیرهای خاص و در نتیجه اعمال سازمانی را شکل می‌دهد (دوتن و دوکریچ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۵۴۷). یکی از نقش‌های نهفته‌ی هویت سازمانی تصدیق و تأمین مشروعیت برای متصدیان مدیریت عالی می‌باشد (رودریگز و چایلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۹۰۶).

این بانک خصوصی باید جایی برای منابع انسانی خود در برنامه‌ریزی راهبردی ببیند. یکی از مهم‌ترین امور، مدیریت منابع انسانی راهبردی<sup>۳</sup> است که برعکس دیدگاه سنتی<sup>۴</sup> می‌باشد. تمرکزش بر توجه به روابط کارکنان معطوف می‌شود تا انگیزش و اثربخشی بهتری به دست آید (هارپز و ایلان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۲۲۲). محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی توجه وسیع‌تری به بسته‌های اقدامات منابع انسانی دارند که در ارتباطات مورد تأکید قرار می‌گیرند (لپاک و اسنل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵: ۵۱۷).

یکی از علل بی‌تفاوتی سازمانی، ضعف در حوزه‌ی انگیزش است. از عوامل مؤثر بر انگیزش، ارتباطات سازمانی سالم است که می‌تواند از مدیریت سازمان شروع و تقویت شود. شواهد، رابطه‌ی مثبتی بین ارتباطات اثربخش و بهره‌وری کارکنان نشان می‌دهد. به علاوه، ارتباطات نقش مهمی در تعیین سطح انگیزش کارکنان دارد (اپلبام و دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸: ۳۸). انگیزش کاری داخلی به انگیزش شخصی توسط قلبش بر می‌گردد (برای مثال: احساس کمال و توسعه‌ی اعتماد به نفس) و انگیزش خارجی کار با پاداش‌های مالی صدق می‌کند (چیاگنا و جانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸: ۳۱۴).

ریچاردسون<sup>۹</sup> در پژوهشی عنوان می‌کند که هم موانع و هم استرس‌زاهای چالشی موجب خستگی بیش‌تر می‌شوند (ریچاردسون و دیگران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸: ۷۹۱). کارهای مالی فی‌نفسه دارای استرس است. ساعات کار طولانی و نامنعطف نیز بر این استرس می‌افزاید. استفاده از بسته‌های کار منعطف می‌تواند هم مدیران و هم کارکنان بانک را در حل این معضل کمک نماید.

با مقایسه‌ی پیشینه‌ی تحقیق با نتایج تحقیق، مشخص شد که:

1. Dutton & Dukerich
2. Rodrigues & Child
3. SHRM
4. HRM
5. Harpaz & Ilan
6. Lepak & Snell
7. Appelbaum, et al.
8. Chianga, & Jang
9. Richardson
10. Richardson et al

همان‌طور که گرنِت و همکاران اشاره داشتند: «ارتباط محترمانه با بهره‌وران، وسیله‌ی نرم و قابل اطمینانی برای زیاد کردن انگیزش بدون تغییر در وظایف تخصصی است که کار را شکل می‌دهند» (گرنِت و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۶۵). درباره‌ی کارکنان بانک به‌عنوان نزدیک‌ترین تعاملات با مشتریان نیز این موضوع صادق است. چرا که «ارتباط چهره‌به‌چهره و آشنایی نزدیک می‌تواند به غلبه بر سکون‌زدگی سایر افراد، خودخوشنودی و بی‌تفاوتی کمک کند» (گهانی ری و گهانی رشمی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۳۹۷).

(کارمندان ممکن است شروع به تغییری مثبت کنند؛ اما مدیر آن‌ها علاقه‌ی کارکنان را با چشم پوشی رد کند). راه‌اندازی این رفتار سیاسی شامل عقیده‌ی آغازکننده در تمایل به تغییر، که به‌طور مستقیم موجب بی‌تفاوتی اولیه می‌شود (بوکانان و بدهام، ۱۹۹۶: ۶۶۲)<sup>۳</sup>. این یافته بدین صورت مورد تأیید قرار گرفت: اگر مدیری با بی‌تفاوتی، بی‌برنامگی و سرکوب جلو تغییرات و اقدامات مثبت کارکنان را بگیرد، موجب تقویت بی‌تفاوتی می‌شود.

در سیستم کنترل بروکراتیک «هنجار مقابله به پرداخت» در مفهوم یک کار روزانه‌ی صادق برای یک پرداخت روزانه‌ی صادق است و این مخصوصاً این ایده را دارد که در معامله برای پرداخت، کارمندان، خودمختاری را در مکان‌های خاصی در مقابل ارشد سازمانی‌شان رها می‌کنند، بدین‌گونه به آن‌ها برای جهت‌دار کردن اقدامات کاری‌شان و نظارت بر عملکردشان اجازه می‌دهد (اوچی، ۱۹۷۹: ۸۳۸)<sup>۴</sup>. این یافته‌ی پژوهش اوچی مورد تأیید قرار گرفت. چنان‌که سیستم ارزیابی عملکرد، پاداش و انتصاب و ارتقای شفاف و عادلانه راه‌اندازی شود، کارکنان با توجه به این که عملکرد آن‌ها مهم‌ترین عامل برای گرفتن پاداش و ارتقا و انتصاب ایشان است، ضمن تلاش بیش‌تر، حرکت به‌سوی اهداف سازمانی نیز آسان می‌شود.

تحقیقات قبلی، رابطه‌ی رهبری کاریزماتیک و تعهد کاری و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرده است (بابوک ربرسون و استریکلند<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۳۱۴). نتایج پژوهش حاضر نیز بر این مورد تأکید دارد که از دلایل بی‌تفاوتی کاهش جو شهروندی سازمانی و نقش ضعیف مدیران به‌عنوان یک رهبر (ضعف در روابط انسانی) می‌باشد.

1. Grant & Etal
2. Gehani Ray & Gehani Rashmi
3. Buchanan & Badham
4. Ouchi
5. Babcock-Roberson & Strickland.

## فهرست منابع

- استراس، آنسلم و کورین، ژولیت (۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌ی مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه‌ی بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسلامی، آذر (۱۳۸۷). بی‌تفاوتی سازمانی: استراتژی مفهوم‌سازی بنیادی. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، به‌راهنمایی حسن دانایی‌فرد: دانشکده‌ی نیمه‌حضوری دانشگاه علامه طباطبایی.
- بغزیان، آلبرت؛ کشاورز حقیقی، مهدی و پویا حسن‌رضا (۱۳۸۹). مشتری‌مدار کردن یک شرکت از شراکت مشتری تا رضایت مشتری. تهران: کنفرانس مدیریت ارتباط با مشتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- بهداد، علی (۱۳۸۱). روان‌شناسی صنعتی و سازمانی. تهران: انتشارات جنگل.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش‌های کیفی در مدیریت. تهران: انتشارات صفار.
- رضاییان، علی (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- Aldiabat Khaldoun, M. (2011). Philosophical Roots of Classical Grounded Theory: Its Foundations in Symbolic Interactionism. *The Qualitative Report*. Vol. 16, No. 4, July 2011 1063-1080.
- Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore', Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo (2004). Organizational Citizenshipbehavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust. *Management Decision* Vol. 42, No. 1, pp. 13-40.
- Azar, Adel & Alipour Darvishi, Zahra (2011). Development and Validation of a Measure of Justice Perception in the Frame of Fairness Theory – Fuzzy Approach. *Expert Systems with Applications*. 38, 7364–7372.
- Bronk, Kendall Cotton (2011). A Grounded Theory of the Development of Noble Youth Purpose. Sagepub. *Journal of Adolescent Research*. XX(X) 1–32.
- Buchanan ,David & Badham, Richard (1999). Politics and Organizational Change: The Lived Experience. *Human Relations*, Vol. 52, No. 5.
- Chianga, Chun-Fang & Jang SooCheong (Shawn) (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313–322.
- Cunha Miguel Pina E., Cunha Rita Campos E. & Rego Arménio (2009). Exploring the Role of Leader Subordinate Interactions in the Construction of Organizational Positivity. *Leadership*. 5: 81.
- Danaee fard, Hassan & Eslami Azar (2010). Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory Strategy, *European Journal of Scientific*. © EuroJournals

- Publishing, Inc. 2010. ISSN 1450-216X, Vol. 40, No. 3, (2010), pp. 450-460 <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>
- Dutton Jane E. & Dukerich Janet M. (1991). Keeping an EYE on the Mirror: IMAGE and Identity in Organizational Adaptation. **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 3, 517-554.
- Gehani, R. Ray & Gehani. Rashmi (2007). Marry Parker Follett's Constructive Conflict: A Psychological Foundation of Business Administration. for Innovation Global Enterprises. **Intl Journal of Public Administration**, 30, 387-404.
- Grant Adam, M., Campbell Elizabeth M., Chen Grace, Cottone Keenan, Lapedis David, Lee Karen (2007). Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 103, 53-67.
- Harpaz Itzhak &, Meshoulam Ilan (2010). The Meaning of Work, Employment Relations, and Strategic Human Resources Management in Israel. **Human Resource Management Review**. 20, 212-223.
- Hays Danica & Wood Chris (2011). Infusing Qualitative Traditions in Counseling Research Designs. **Journal of Counseling and Development: JCD**; 2011; 89, 3; Proquest.
- Idrees Inaam, Vasconcelos Ana Cristina and Cox Andrew M. E. Use of Grounded Theory in PhD Research in Knowledge Management. Aslib Proceedings. **New Information Perspectives**, Vol. 63, No. 2/3, (2011), pp. 188-203.
- Kamdron Tiiu (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. **Intl Journal of Public Administration**, 28: 1211-1240.
- Lepak David P. & Snell Scott A (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. **Journal of Management**. 28(4), 517-543.
- Meyer Heinz-Dieter (1995). Organizational Environments and Organizational Discourse: Bureaucracy Between Two Worlds. **Organization Science**. Vol. 6, No. 1, January-February.
- Murphy Michael G. & Mackenzie Davey Kate (2002). Ambiguity, Ambivalence and Indifference in Organisational Values. **Human Resource Management Journal**, Vol. 12, No. 1.
- Ouchi William G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. **Management Science**, Vol. 25, No. 9, Sep., pp. 833-848.
- Peryerr Chris & Jordan Catherine. The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector. **Intl Journal of Public Administration**, 28:379-396, 2005. Public Services and Personal Relationships (1215).
- Richardson Hettie A. & Yang Jixia & Vandenberg Robert J. & DeJoy David M. & Wilson Mark G. (2008). Perceived Organizational Support's Role in Stressor-Strain Relationships. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 23, No. 7, pp. 789-810.
- Robnagel, Stamov Christian & Guido, Hertel (2010). Older Workers' Motivation: Against the Myth of General Decline. **Management Decision**. Vol. 48, No. 6, pp. 894-906.
- Rodrigues Suzana & Child John (2008). The Development of Corporate Identity: A Political Perspective. **Journal of Management Studies**. 45:5 July.



- Shahinpoor, Nasrin & Matt, Bernard F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. **Journal of Business Ethics**. 74:37-48.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet M. (1997). **Grounded Theory in Practice**. London: Sage Publication.