مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، سال دهم، شماره دوم (پیاپی ۳۷)، تابستان ۹۲، ص ص ۵۹-۵۱
شاپا ۷۲۸۶-۲۲۵۱

نقش مدیران در اصلاح رفتار کارکنان بی‌تفاوت سازمان، با استفاده از رهیافت تئوری بازی‌ها

محمدرضا حصاری*
دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات دانشگاه فردوسی مشهد

رسید مقاله: ۱۷ دی ۱۳۹۱
پذیرش مقاله: ۲۵ اردیبهشت ۱۳۹۲

چکیده

در این مقاله مدلی از نظریه بازی‌ها در ارتباط با مدیریت رفتار کارکنان که به دلایل مختلف در شرایط بی‌تفاوتی سازمانی قرار دارند؛ مورد بررسی قرار گرفته است. در این مدل مدیر می‌تواند با استفاده از ابزارهای آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... از پایین بودن بهره‌وری کار کارکنان بی‌تفاوت در درون سازمان جلوگیری کند که البته برای اجرایی هر کدام از این ابزار متحمل هزینه‌هایی می‌شود. در مقابل اگر این اقدامات را انجام ندهد کارکنان بی‌تفاوت با انجام بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، ارباب رجوع، همکار وکار، موجب تحمیل هزینه‌هایی خواهند شد که این هزینه‌ها بقای سازمان را به خطر خواهند انداخت. بازیکنان یعنی مدیر و کارکنان بی‌تفاوت در تعامل با یکدیگر قرار دارند. مدیر به دنبال یافتن یک استراتژی از میان استراتژی‌های ممکن خود است تا با حداقل پرداخت هزینه، میزان بی‌تفاوتی کارکنان سازمان را حداقل و بهره‌وری سازمان را به حداکثر برساند. در این طرح، استراتژی‌های مدیر و کارکنان بی‌تفاوت، تابع هدف هر بازیکن و در نهایت استراتژی بهینه مدیر نسبت به استراتژی‌های طرفین بازی و پارامترهای مدل، به دست آورده شده است.

کلمات کلیدی: بی‌تفاوتی سازمانی، بهره‌وری سازمانی، تئوری بازی‌ها، بازی ایستا، تعادل نش، استراتژی، بازیکنان.

۱ مقدمه

برای شناخت سازمان که موضوع علم مدیریت است آن را به اجزای تشکیل‌دهنده‌اش تقسیم می‌کنند و اجزای آن را مورد بررسی قرار می‌دهند. در این رابطه، سازمان را متشکل از دو بدنه اصلی می‌دانند:

۱-۱ بدنه و یا نیمه‌ی انسانی سازمان

درکالبد شکافی سازمان، این بخش دربرگیرنده انسان‌هایی است که کارگزاری امور مختلف سازمان را در ظرفیت‌های گوناگون چون مدیر، متخصص، کارمند و کارگر و... به عهده دارند.

* عهده دار مکاتبات
آدرس الکترونیک: mr.hesari.91@stu-mail.um.ac.ir

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]

۲-۱ نیمه‌ی مادی سازمان

این بخش از سازمان خود به عناصر و اجزای متعددی تقسیم می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر قابل ذکر است:

ساختمان و فضا، تجهیزات و دستگاه‌ها، مواد اولیه، امکانات پولی و مالی، اطلاعات.

نسبت‌های این اجزای تابع متغیرهای اساسی و اصلی چون «عملیات سازمان»، «هدف سازمان» و «محیط سازمان» می‌باشد. علی‌رغم اهمیت بدنه‌ی مادی سازمان و نقش آن در تحقق اهداف سازمانی، اگر به هر دلیل عوامل انسانی درون یک سازمان انگیزه و رغبت کافی را برای کار و فعالیت و تشریک مساعی در جهت رسیدن به اهداف، نداشته باشند؛ سازمان دینامیزم اصلی و اساسی خود را از دست خواهد داد. به این ترتیب بررسی میزان و چگونگی تعلق خاطر و همراهی و وابستگی عوامل انسانی یعنی کارکنان یک سازمان با اهداف آن، موضوعی بسیار مهم و تعیین‌کننده برای مدیریت و مسولین آن سازمان خواهد بود [۱].

بی‌تفاوتی هنگامی به وجود می‌آید که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقیق هدف یا هدف‌های خود را در وضعیتی به خصوص از دست می‌دهد و می‌خواهد از منشأ ناکامی خود کناره‌گیری کند. این پدیده ویژگی افرادی است که به کارهای تکراری و کسل‌کننده اشتغال دارند و در کار خود اغلب به این واقعیت تسلیم می‌شوند که در محیط کار خود چندان امیدی به بهبودی و پیشرفت وجود ندارد. هر مدیر باید به خاطر داشته باشد که پرخاشگری، دلیل تراشی و بی‌تفاوتی همگی عوارض عجز و ناکامی هستند و می‌توانند بر وجود مشکلات دلالت داشته باشند [۲]. گاهی افراد اعتراض خود را به دستورها به صورت اعتراضات و اعتصابات که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است؛ بروز می‌دهند و گاه غیبت زیاد بیان‌گر این امر است. ولی آنچه باعث تسلیم شدن و بی‌تفاوتی افراد می‌شود، نارضایتی عمیق و به مدت طولانی است [۳]. این بی‌اهمیتی سازمانی را، ناسلامتی در بخش دولتی (بستر حاکم) و شرایط مداخله‌گری چون فرهنگ بی‌خیالی سازمانی و خط مشی و شرایط مالی حاکم (قوت بخشیده) همراهی می‌کنند که منجر به مسموم‌سازی فضای سازمانی (کنش‌ها و تعاملاتی) می‌شود. از جمله این کنش‌ها، شیوع شایعه‌سازی، بی‌اعتمادی درونی، جدایی مدیریت از کارکنان و انزوای سازمانی کارکنان می‌باشد. نتیجه و پیامد این مسموم‌سازی فضای سازمان، بروز پدیده بی‌تفاوتی سازمانی است [۴].

۲ تئوری بازی‌ها و مدیریت رفتار

از جمله مفروضات اساسی در اقتصاد نئوکلاسیک آن است که عاملان اقتصادی باید تصمیماتی را اتخاذ کنند که منافع آن‌ها را به حداکثر برساند. در بسیاری از موارد اتفاق می‌افتد که منافع یک عامل اقتصادی تحت تاثیر رفتار عاملان (عامل) اقتصادی دیگری قرار دارد. در چنین شرایطی، فرد باید در تصمیم‌گیری‌ها، اطلاعات و دانستنی‌های خود (حدس‌های خود) رفتار حریفان را نیز مد نظر قرار دهد تا بتواند تصمیمی که منافع او را حداکثر می‌کند؛ اتخاذ کند. نظریه بازی‌ها ابزار تحلیلی است که کمک می‌کند تا تحت چنین شرایطی تصمیم بهینه را اتخاذ نمایم. اهمیت این ابزار تحلیلی موقعی روشن می‌گردد که بین عاملان اقتصادی تعارض منافع وجود داشته

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]

باشد. در این شرایط پیش‌بینی رقیب و همچنین پیش‌بینی و حدس رفتار رقیب از رفتار خود در اتخاذ تصمیم بهینه امری حیاتی خواهد بود. نظریه بازی‌ها و تعادل نش (Nash Equilibrium) چنین امکانی را فراهم می‌کند [۵].

یکی از کاربردهای اصلی نظریه بازی‌ها در حوزه علوم مدیریت به بحث رفتار سازمان مربوط می شود. در حالی که منافع مدیر در جهت افزایش کارایی و سود سازمان می‌باشد برخی از کارکنان مایل نیستند کار را به درستی انجام دهند؛ موفقیت سازمان برای این‌گونه از کارکنان اهمیتی ندارد. مدیر با استفاده از ابزارهای گوناگون سعی در افزایش بهره‌وری کارکنان دارد اما باز هم ممکن است به بهره‌وری کاری حقیقی دست پیدا نکند.

۳ ادبیات موضوع

تحلیل مساله‌ی مذکور در چارچوب تعامل استراتژی دو گروه مذکور (مدیر وکارکنان بی‌تفاوت)- در بعضی موارد- با هم در تعارض منافع هستند؛ عملی می‌گردد. به همین دلیل اقتصاددانان و صاحب‌نظران علوم رفتاری با رویکردهای مختلف به کشف حقایق مساله‌ی مذکور پرداخته‌اند. مقاله‌ی کلاسیک در این زمینه مربوط به بیکر اقتصاددان معروف و برنده جایزه نوبل است که در آن به سال ۱۹۶۸ به فرمول‌بندی رفتار دو گروه پلیس و مجرم با استفاده از تئوری بازی‌ها پرداخته است. بر طبق این مدل جلوگیری از رفتار مجرمانه مستلزم هزینه‌های مالی و جانی برای پلیس است. مجرمان نیز بر این امر واقفند که تعقیب و گریز آن‌ها برای پلیس دارای هزینه است. پس هرچه‌قدر دستگاه پلیس گسترده‌تر شود جرم و جنایت کم می‌شود ولی دستگاه پلیس عریض‌تر شده برای جامعه هزینه دارد. در مقاله‌ی مذکور به طرح مساله برای توازن هزینه‌های پلیس و کاهش جرم و جنایت می-پردازد.آلیگام و ساندرما (۱۹۷۲) به بررسی رفتار دولت با مالیات دهندگان پرداخته است و برای اولین بار مدل تبانی را برای مالیات‌دهنده و مالیات‌گیرنده (یک بازی بین دولت و کارکنان رشوه‌گیر) را مدل‌سازی می‌کند [۶]. پس از آن تیرل (۱۹۸۶) تلاش کرد تا مساله‌ی مذکور را در چارچوب نظریه کارفرما- عامل که هر کدام به دنبال منافع خودشان بوده‌اند؛ را فرمول‌بندی کند [۷]. در ادامه هندریک (۱۹۹۹) به مدل‌سازی رفتار دولت با ماموران دولتی را که انگیزه دریافت رشوه دارند؛ پرداخته است [۸]. نویدی و عبدلی (۱۳۸۵) نیز در طرح تحقیقاتی خود رفتار ماموران دولت را در شرایط انحراف از اظهارنامه‌ها مدل‌سازی و بررسی کرده‌اند [۹]. پرویزی (۱۳۷۹) نیز در کتاب "پیشگیری وضعی و نقش آن در پیشگیری از قتل" بیان می‌کند که بزهکاران احتمالی تصمیم گیرندگان عاقلی هستند که به دنبال تامین منافع اقتصادی خویش می‌باشند از این رو رفتار دولت با مجرمان را بررسی و مدل‌سازی می‌کند [۱۰]. محمد نسل و اشراقی، (۱۳۸۸) در مقاله خود با عنوان نقش موقعیت در بزهکاری، بیان می‌کنند که مجرمان زمانی را برای ارتکاب جرم انتخاب می‌کنند که سود خالص حاصل از جرم بیشتر از ضررهای ناشی از آن باشد. همچنین مجرمان بر اساس عقلانیت ابزاری عمل می‌نمایند نه عقلانیت ارزشی؛ یعنی جرم تابعی از فرصت و پاداش‌هایی است که محیط فراهم می‌کند و نه صرفاً ناشی از کاستی‌هایی در ارزش‌ها، عقاید و جامعه‌پذیری بزهکاران، با این پیش فرض‌ها مدیریت رفتار دولت بررسی و تحلیل می‌گردد [۱۱]. فریاد پرهیز و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ی خود به بررسی و تجزیه و تحلیل مدیریت رفتار مجرمان توسط دولت پرداخته است [۱۲]. همچنین در خصوص بی‌تفاوتی سازمانی به صورت مستقل تحقیقاتی انجام شده است

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]

در تحقیقی با عنوان "بی تفاوتی سازمانی" که توسط اسلامی، (۱۳۸۷) در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد در دانشگاه علامه طباطبایی صورت گرفت؛ محقق با استفاده از روش گرند تئوری به مفهوم‌سازی این پدیده پرداخته است و مدل تئوری بی‌تفاوتی سازمانی را که شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، بستر حاکم، کنش‌ها و تعاملات و پیامدها می‌باشد؛ را استخراج نموده است [۴]. دانایی فر (۱۳۸۹) در مقاله خود به طراحی سنجه اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی می‌پردازد. وی با استفاده از پژوهش ترکیبی ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های بی‌تفاوتی سازمانی را استخراج می‌کند. در این پایان‌نامه بیان می‌شود که بی‌تفاوتی سازمانی از ۵ طریق توسط کارکنان اعمال می‌شود. این طرق شامل بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، ارباب رجوع، همکار و کار می‌باشد [۱۳].

در این مقاله با وارد کردن دو نوع اقدام مدیر (۱- صرف هزینه برای کاهش میزان بی‌تفاوتی کارکنان و ۲- عدم توجه به کارکنان بی‌تفاوت) مساله‌ی تابع هزینه و بهره‌وری مورد بررسی قرار گرفته و سطح هزینه بهینه که در آن مدیر به بهترین نتیجه دست پیدا می‌کند؛ استخراج گردیده است. مدیر می‌تواند با انجام اقدامات لازم و البته هزینه، بر میزان فعالیت کارکنان بی‌تفاوت را کاهش دهد و در نتیجه به بهره‌وری مناسب دست یابد. مقاله برای بررسی مبحث مذکور از بخش‌های آتی تشکیل شده است: ۱- بیان مساله ۲- مدل‌سازی ۳- حل مساله ۴- خلاصه و نتیجه‌گیری.

٤ بیان مساله

امروزه در تمام سازمان‌ها نیروی انسانی به عنوان سرمایه یک آن سازمان در نظر گرفته می‌شود. به همین دلیل حساسیت‌ها در خصوص بهره‌وری کاری کارکنان افزایش پیدا کرده است. متاسفانه دلایل متعددی می‌تواند مانع از بهره‌وری کارکنان یک سازمان شود که یکی از مهم‌ترین آن‌ها بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان است. عوامل زیر پاره‌ای از علل بی‌تفاوتی و انزوای انسان‌ها را در سازمان نشان می‌دهند: ۱- عدم هم‌سویی بین اهداف سازمان و اهداف فرد ۲- بوروکراسی شدید در سازمان و نخبه‌گرایی در انتصاب‌ها ۳- ساختار سازمانی بلند و طولانی ۴- انجام دادن کار بدون دانستن دلیل آن ۵- عدم فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری ۶- بی‌نیازی و یا عدم آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای خود و یا بی‌اطلاعی از راه‌ها و روش‌های ارتقاء و پیشرفت در سازمان ۷- ناکافی بودن و یا نامناسب بودن سبک‌های رهبری و روش‌های مدیریتی مدیران سازمان ۸- فقدان یا ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ۹- بی‌تفاوتی گروهی از کارکنان به دلیل شکست و عدم ارضای نیازهایشان در سازمان ۱۰- انتقال بی‌تفاوتی عده‌ای که به لحاظ وجود زمینه‌های روانی و شخصیتی خاص بی‌تفاوتند، به محیط کار.

مساله‌ی اساسی بدین صورت تبین می‌گردد که مدیر چگونه باید از تبدیل‌شدن کارکنان متعهد و کارا به کارکنان بی‌تفاوت جلوگیری نماید. او با استفاده از ابزارهای مدیریت می‌تواند انگیزه و کارایی کارکنان را تا حد قابل قبولی ارتقا دهد اما مساله این است که تا چه مقدار اختصاص بودجه برای این کار مطلوب و مرقون به صرفه است. کارمند بی‌تفاوت می‌تواند با درست انجام ندادن کارهای خود سلامت و حیات سازمان را به خطر بیندازد.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]

اگر مدیر بداند تا چه مقدار هزینه کند میزان بی‌تفاوت کارمندان، کم خواهد شد؛ می‌تواند تصمیم بگیرد که به نسبت تعدادکارکنان، این صرف هزینه را انجام بدهد یا خیر؟ لذا سوال اساسی این است که تحت چه شرایط در هر استراتژی، تابع بهره‌وری نیروی انسانی سازمان بهینه خواهد شد؟

۵ طرح مدل

در این مقاله یک مدل نظریه بازی‌ها در ارتباط با مدیریت رفتار کارکنان بی‌تفاوت سازمان ارایه می‌شود. یک بازی ایستا برای به دست آوردن نقطه تعادل یا نقطه نش. فرض کنید مدیر می‌تواند از دو طریق و یا دو استراتژی رفتار کارکنان بی‌تفاوت را اصلاح نماید.

استراتژی اول (V_1): مدیر با استفاده از ابزارهایی هم‌چون آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... از پایین بودن بهره‌وری کار کارکنان بی‌تفاوت در درون سازمان جلوگیری کند که البته برای اجرایی هر کدام از این ابزار متحمل هزینه‌هایی می‌شود.

استراتژی دوم (V_2): در مقابل اگر مدیر اقدامات فوق را انجام ندهد و در خصوص کارکنان بی‌تفاوت سازمان، بی‌تفاوت باشد؛ این کارکنان با انجام کارهای نامناسب (از جمله: بی‌تفاوتی به مدیر، سازمان، ارباب رجوع، همکار و کار) موجب تحمیل هزینه‌هایی خواهند شد که بقای سازمان را به خطر خواهند انداخت [۱۳].

٦ توصیف مدل و حل آن

فرض می‌کنیم بازی میان دو بازیکن برقرار است: کارکنان بی‌تفاوت (E) و مدیر (M). کارکنان بی‌تفاوت را به میزان عدم انجام صحیح کار و مدیر را به میزان استفاده از ابزارهای انگیزشی و بازدارنده (صرف هزینه) مقیاس‌بندی می‌کنیم:

$X\geq 0$: میزان استفاده از ابزارهایی هم‌چون آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... (صرف هزینه)

$Y\geq 0$: میزان عدم انجام صحیح کار توسط کارکنان بی‌تفاوت سازمان.

استراژی مدیر انتخاب ابزارهای انگیزشی و بازدارنده (صرف هزینه) $X \in [0,\infty]$ و استراتژی کارکنان بی‌تفاوت سازمان انتخاب میزان عدم انجام صحیح کار $Y \in [0,\infty]$ است. مدیر وکارکنان بی‌تفاوت X , Y را به طور مستقل و همزمان انتخاب می‌کنند و از انتخاب همدیگر اطلاع ندارند. پیامد بازیکنان را به صورت زیر می‌توان تعریف کرد [۱۴]:

پیامد مدیر:

$$U_M(X,Y) = -XC^{۴} - \frac{Y^{۲}}{X},\ C > ۰ \qquad (۱)$$

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]

در رابطه بالا $C^{۴}$ هزینه‌ی استفاده از هر ابزار برای مدیر است. $\frac{Y^{۲}}{X}$ اثر منفی عدم انجام صحیح کار برای سازمان می‌باشد. رابطه‌ی فوق نشان می‌دهد که هر چه‌قدر از ابزارهایی هم‌چون آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... بیشتر استفاده کنیم؛ میزان عدم انجام صحیح کار توسط کارکنان بی‌تفاوت سازمان کم ولی هزینه‌های سازمان زیاد خواهد شد.

پیامد کارکنان بی‌تفاوت:

$$U_{C}(X,Y)=Y^{\frac{۱}{۲}}\left(\frac{۱}{۱+XY}\right) \qquad (۲)$$

$Y^{\frac{۱}{۲}}$: ارزش اعمال کارکنان بی‌تفاوت مادامی که شناسایی نشده باشند.

$\left(\frac{۱}{۱+XY}\right)$: احتمال عدم شناسایی (دستگیری) کارکنان بی‌تفاوت است. به این صورت که چه‌قدر میزان ابزارهای کنترلی و انگیزشی را زیاد کنیم و یا هر چه‌قدر میزان اعمال کارکنان بی‌تفاوت (Y) زیاد شود؛ احتمال شناسایی و دستگیری کارکنان بی‌تفاوت در سازمان بالا می‌رود.

مساله‌ی اصلی پیدا کردن تعادل نش است. یعنی مقدار نش X و Yدر این بازی ایستا با اطلاعات کامل چگونه خواهد بود؟ با توجه به توابع پیامد بازیکنان، ابتدا توابع بهترین پاسخ هر بازیکن را نسبت به استراتژی حریف او به دست می‌آوریم.

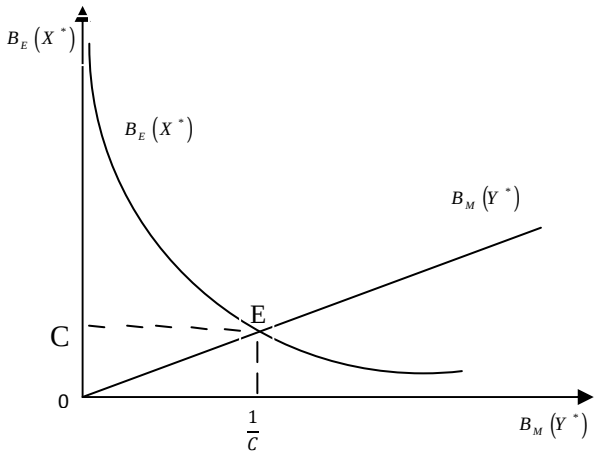
$$\frac{dU_{M}\left(X,Y^{*}\right)}{dX}=-C^{۴}+\frac{Y^{*۲}}{x^{*۲}} \qquad (۳)$$

$$B_{M}\left(Y^{*}\right)=\frac{Y^{*}}{C^{۲}} \qquad (۴)$$

$$\frac{dU_{E}\left(X^{*},Y\right)}{dY}=\frac{۱}{۲}Y^{*\frac{۱}{۲}}+\left(\frac{۱}{۱+X^{*}Y^{*}}\right)+Y^{*\frac{۱}{۲}}\left(\frac{-X^{*}}{\left(۱+X^{*}Y^{*}\right)^{۲}}\right)=۰ \qquad (۵)$$

$$B_{E}\left(X^{*}\right)=\frac{۱}{X^{*}} \qquad (۶)$$

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]



شکل ۱. بهترین پاسخ بازیکنان

تعادل نش در تلاقی توابع بهترین پاسخ بازیکنان رخ می‌دهد (نقطه E):

$$\begin{matrix} B_M(Y^*)=X^* \\ B_E(X^*)=Y^* \end{matrix} \Longleftrightarrow \begin{matrix} X^* = \frac{Y^*}{C^2} \\ Y^* = \frac{1}{X^*} \end{matrix} \Longrightarrow N(M)=\left\{(X^*,Y^*)=\left(\frac{1}{C},C\right)\right\} \qquad (۷)$$

تعادل نش، نشان می‌دهد که با افزایش C میزان عدم انجام صحیح کار توسط کارکنان بی‌تفاوت سازمان افزایش و از طرفی دیگر با افزایش C، X کاهش پیدا می‌کند (با در نظرگرفتن بودجه ثابت)، یعنی میزان استفاده از ابزارهایی هم‌چون آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... (صرف هزینه) توسط مدیر کاهش پیدا می‌کند و همین امر انگیزه را برای کارکنان بی‌تفاوت سازمان، افزایش می‌دهد. به عبارتی افزایش C، Xرا کاهش و به تبع آن احتمال عدم شناسایی کارکنان بی‌تفاوت در سازمان را افزایش می‌دهد و آن‌ها با فراق بال بیشتر می‌توانند دست به کارهای نادرست بزنند. پیامد آن‌ها در تعادل نش به صورت زیر است:

$$U_M\left(\frac{1}{C},C\right)=-\left(\frac{1}{C}\right)C^2-\frac{C}{\frac{1}{C}}=-2C^3\le 0 \qquad (۸)$$

$$U_E\left(\frac{1}{C},C\right)=C^{\frac{1}{2}}-\frac{1}{1+\left(\frac{1}{C}\right)C}=\frac{1}{2}C^{\frac{1}{2}}\ge 0 \qquad (۹)$$

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در تعادل نش، مدیر پیامد منفی به دست می‌آورد زیرا استفاده از ابزاری هم‌چون آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... و همچنین وجود کارکنان بی‌تفاوت در سازمان برای او هزینه بر بوده؛ مطلوبت منفی تلقی می‌شود؛ در حالی‌که کارکنان بی‌تفاوت پیامد مثبت به دست می‌آورند.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]

۷ نتیجه‌گیری

در مقاله‌ی حاضر، عکس العمل متقابل مدیر و کارکنان بی‌تفاوت در یک سازمان در خصوص دو استراتژی مورد بررسی قرار گرفت. در استراتژی اول (V_1): مدیر با استفاده از ابزاری هم‌چون آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... از پایین بودن بهره‌وری کار کارکنان بی‌تفاوت در درون سازمان جلوگیری کند که البته برای اجرایی هر کدام از این ابزار متحمل هزینه‌هایی می‌شود. در استراتژی دوم (V_2): مدیر اقدامات فوق را انجام ندهد و در خصوص کارکنان بی‌تفاوت سازمان بی‌تفاوت باشد. کارکنان بی‌تفاوت با انجام کارهای نامناسب (از جمله: بی‌تفاوتی به مدیر، سازمان، ارباب رجوع، همکار و کار) موجب تحمیل هزینه‌هایی خواهند شد که بقای سازمان را به خطر خواهند انداخت.

مهم‌ترین توصیه سیاستی که می‌توان از این مقاله استخراج کرد عبارت است از اینکه مدیر باید آن استراتژی را پیش بگیرد که در آن امکان کم کاری و خراب‌کاری کارکنان بی‌تفاوت در سازمان از بین برود. با توسل و توجه به نظریه‌های پیش‌گفته و سایر مبانی نظری و تجربی موجود می‌توان دو راه کار کلی را مطرح نمود. اولاً راه‌کارهای ارشادی و ساختاری، مانند:

الف- تلاش مدیریت در ایجاد همسویی و هماهنگی میان اهداف سازمانی و اهداف فردی با استفاده از همه عوامل موثر و از جمله تاکید بر به‌کارگیری مهارت انسانی در مدیریت سازمان.

ب- کاهش جنبه‌های بوروکراتیک سازمان به گونه‌ای که فرصت رشد و بلوغ و احساس قدرت و مشارکت را به کارکنان سازمان بدهد.

ج- معنی‌دارکردن نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و توزیع فرصت‌ها و امکانات و برخورداری‌های سازمانی بر اساس عملکرد آنان.

د- توجه به ماهیت شغل به جای تاکید صرف بر محیط کار و تلاش برای ارزشمند کردن مشاغل و در نتیجه جلوگیری از خود بیگانگی افراد در سازمان، در مجموع باید کاری کرد که افراد لایق خود را از محیط کار و شغل برنگرفته؛ به محیط خارجی معطوف نسازد.

ه- کوشش در جهت ساماندهی نیازهای کارکنان و تلاش برای ارضای نیازهای معقول و منطقی آن‌ها در سازمان.

و- دقت در انتخاب و جذب افراد از طریق اعمال روش‌های صحیح و موثر انتخاب به ویژه استفاده از مصاحبه به گونه‌ای که افراد بی‌تفاوت و یا مستعد بی‌تفاوتی فرصت دستیابی را به مشاغل سازمانی، کمتر پیدا کنند.

ثانیاً راه‌کار های تنبیهی، بر طبق یافته‌های این مقاله اگر احتمال شناسایی و به تبع آن جریمه کارکنان بی‌تفاوت افزایش داشته باشد (نه به صورت ثابت) در این صورت عدم انجام کار درست از جانب کارکنان بی‌تفاوت کاهش پیدا خواهد کرد. جریمه کارکنان بی‌تفاوت باید تابعی از کم‌کاری و نقص در امور باشد در این صورت حتی اگر کارکنان بی‌تفاوت ریسک‌پذیر هم باشند جریمه‌ها اثر مثبت خود را در کاهش میزان بی‌تفاوتی سازمانی خواهند گذاشت.

همچنین در پایان می‌توان بیان نمود که اگر مدیر در سازمان به فکر رشد افراد سازمان خود باشد چه از لحاظ فردی و چه از لحاظ اجتماعی و سازمانی، می‌تواند به میزان زیادی کارکنان را در انجام کار با انگیزه کند. رشد

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]

به معنای شناسایی استعدادها و رهبری و جهت دادن به آن است. انسان از سرمایه‌هایی سرشار است و با استعدادهایی همراه از نیروی‌های بدنی و عاطفی و غرایز فردی و اجتماعی و عالی گرفته تا مهم‌تر از این همه یعنی نیروی رهبری آن‌ها و جهت دادن به این همه استعداد [۱۵]. مدیر با شناسایی استعدادهای کارکنان و به کارگیری هر کس با توجه به استعدادهایش می‌تواند تاثیر بسیار زیادی را بر بهره‌وری کارکنان و پیشگیری از ابتلا به بی‌تفاوتی سازمانی، داشته باشد.

منابع

[۱] میرحسین زواره، س. م.، (۱۳۷۴). بی‌تفاوتی سازمانی، مجله تعاون، شماره ۵۳، تهران.

[۲] رضائیان، ع.، (۱۳۷۹). مدیریت رفتارسازمانی، تهران، انتشارات سمت.

[۳] گیزلا، ه.، (۱۳۷۸). انگیزش و مدیریت تحول، ترجمه محمدعلی گودرزی، ویرایش اول، چاپ چهارم، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.

[۴] اسلامی، ع.، (۱۳۸۷). مفهوم‌سازی بی‌تفاوتی سازمانی با روش گرند تئوری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

[۵] حصاری، م. ر.، (۱۳۸۹). مکانیابی با استفاده از تئوری بازی‌ها، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

[۹] نویدی، ح. ر.، عبدلی، ق.، (۱۳۸۵). مدیریت دولت بر رفتار ماموران و مودیان در شرایط انحراف در اظهار نامه. دو ماهنامه دانشور، شماره ۲۰، تهران، دانشگاه شاهد.

[۱۰] پرویزی، ر.، (۱۳۷۹). پیشگیری وضعی و نقش آن در پیشگیری از قتل، انتشارات معاونت آموزشی ناجا، تهران.

[۱۱] محمد نسل، غ. ر، اشراقی، م.، (۱۳۸۸). نقش موقعیت در بزهکاری، فصلنامه علمی و پژوهشی انتظام اجتماعی سال اول، شماره سوم، تهران.

[۱۲] پرهیز، ف.، (۱۳۹۰). تشکیل پایگاه‌داده‌ای جرایم شهری با استفاده از تکنیک‌های گرافیک مبنا، درون‌یابی مورد مطالعه جرایم ارتکابی شهر زنجان و سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی GIS، فصلنامه مطالعات اجتماعی، تهران.

[۱۳] دانایی فر،ح.، (۱۳۸۹). طراحی سنجه اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی، فصلنامه مدیریت راهبردی، سال چهارم،شماره دوم، تهران.

[۱۴] عبدلی، ق.، (۱۳۸۷). نظریه بازی‌ها و کاربردهای آن، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

[۱۵] صفایی حائری، ع.، (۱۳۷۸). رشد، قم، انتشارات لیله القدر.

[6] Allingham, M. G., Sandmo, A., (1972). 'Incom tax evasion a theoretical analysis', J. of public Economic, 1:323-338.

[7] Tirole, J., (1986). 'Hierarchies and bureaucracies: on therole of collusion organization', J. of Law, Economic and organization, 2:181-214.

[8] Hindriks, J., Keen, M., Muthoo, A., (1999). Corruption, Extortion and Evasion. Journal of Publish Economics, 74, N3, 395-369.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-02]