

بنام خداوند جان و

بالندگی سازمانی

**چگونه بی تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی
بر بالندگی سازمانی تأثیر می گذارد؟**

حاتم شکری

سرشناسه	: شکری، حاتم. ۱۳۶۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: بالندگی سازمانی (چگونه بی تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی بر بالندگی سازمانی تأثیر می‌گذارد؟) / مؤلف: حاتم شکری.
مشخصات نشر	: همدان، فراگیران سینا، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۲۰ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۸۰-۶۷-۱
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: تحول سازمانی (Organizational change)
موضوع	: رفتار سازمانی (Organizational behavior)
موضوع	: انگیزش در کار (Employee motivation)
موضوع	: تصویر سازمانی (Corporatate image)
موضوع	: رضایت از کار (Job satisfaction)
رده‌بندی کنگره	: HD ۵۸/۸
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۹۴۱۶۴۷



عنوان کتاب:	بالندگی سازمانی (چگونه بی تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی بر بالندگی سازمانی تأثیر می‌گذارد؟)
مؤلف:	حاتم شکری
ناشر:	انتشارات فراگیران سینا
چاپ:	سینا
شمارگان:	جلد ۱۰۰۰
نوبت چاپ:	اول / ۱۳۹۸
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۷۷۸۰-۶۷-۱
قیمت:	۲۵۰۰۰ تومان

تقدیم به؛

پدر، مادر، همسر و دختر عزیزم

و به تمام آزاد مردانی که نیک می‌اندیشند و عقل و منطق را پیشه خود نموده و جز رضای الهی و پیشرفت و سعادت جامعه، هدفی ندارند.

دانشمندان، بزرگان، و جوانمردانی که جان و مال خود را در حفظ و اعتلای این مرز و بوم فدا نموده و می‌نمایند.

پیشگفتار

درباره عملکرد و وظایف مدیریت منابع انسانی و اهمیت این واحد در سازمان در چند سال اخیر در کشور متون بسیاری در اختیار مدیران و سیاست گذاران قرار گرفته است. اما به درستی می‌توان ادعا کرد که هنوز جایگاه کلیدی و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی، ایجاد تعهد و دبستگی شغلی و بالندگی سازمانی کارکنان برای بسیاری از دست اندرکاران اجرایی مشخص نشده و نیاز به داشتن چنین واحدی در سازمان به باور تبدیل نشده است. گواه این ادعا میزان کم سرمایه گذاری و تلاشی است که از سوی سازمان‌ها برای طراحی، تدوین و به کارگیری نظام‌های توسعه منابع انسانی و اجرایی کردن راهبردهای توسعه قابلیت‌های کارکنان، انجام می‌گیرد.

نوشتاری که فراروی شماست، می‌کوشد با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان برجسته ترین عامل مزیت رقابتی و اهمیت مهارت‌های مدیران در رهبری صحیح منابع انسانی، مؤلفه‌های اثرگذار در محیط سازمانی که به نحوی مستقیم در کارآمدی، اثر بخشی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثرند را بررسی و تحلیل کند، باشد که مدیران از این مؤلفه‌های اساسی غافل نشوند.

مقصود از نگارش این کتاب رسیدن به این هدف است که آیا بی‌تفاوتی سازمانی بر بالندگی سازمانی تأثیر دارد؟ و در این میان هویت سازمانی چه نقشی ایفا می‌کند؟

که خواننده بعد از مطالعه این کتاب با نقش بی‌تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی در بالندگی سازمانی آشنا شده و همچنین آگاه می‌شود که هر کدام از این عناصر چه اثرات مثبت و یا منفی بر بالندگی سازمانی دارند و در نتیجه می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان موفق‌تر عمل نماید و موجب اعتلای هرچه بیشتر سازمان خود شود.

کتاب حاضر برگرفته از تحقیقات دانشگاهی و مطالعات میدانی بوده، به گونه‌ای که برای دست‌یابی به نتایج، مطالعات میدانی صورت گرفته و ارتباط بین متغیرها با استفاده از روش‌های آماری انجام شده است. همچنین منابع مورد استفاده برای نوشتن کتاب از مقالات علمی داخلی و خارجی و کتاب‌های مرتبط و همچنین تجارب خود نویسنده استفاده شده است.

در آخر از همسر مهربانم و تمامی کسانی که بنده را در تألیف این کتاب یاری نمودند سپاسگزارم و امیدوارم این کتاب بتواند راهنمای مناسبی در راه رسیدن به بالندگی سازمانی باشد.

حاتم شکری

فهرست مطالب

فصل ۱.....	۱
مقدمه.....	۱
مفهوم بی تفاوتی سازمانی.....	۴
تعریف بی تفاوتی سازمانی.....	۶
بی تفاوتی از منظر روان شناسی.....	۸
بی تفاوتی از منظر سیاسی.....	۹
بی تفاوتی از منظر جامعه شناسی.....	۹
نمادها، مظاهر و نشانه های بی تفاوتی سازمانی.....	۱۰
بی تفاوتی سازمانی در سازمان های دولتی.....	۱۲
تأثیر ارتباطات چهره به چهره در غلبه بر بی تفاوتی.....	۱۳
بی تفاوتی سازمانی: استراتژی مفهوم سازی بنیادی.....	۱۳
تحلیل علل بی تفاوتی سازمانی.....	۱۳
مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان.....	۱۶
عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی.....	۱۹
فصل ۲.....	۲۳
مقدمه.....	۲۳
تاریخچه هویت سازمانی.....	۲۴
تعریف هویت.....	۲۵
انواع هویت.....	۲۵
هویت شخصی.....	۲۶
هویت اجتماعی.....	۲۶
هویت سازمانی.....	۲۸
تعریف هویت سازمانی.....	۲۹
مفهوم هویت سازمانی.....	۳۳
عناصر هویت سازمانی.....	۳۴
رویکردهای هویت سازمانی.....	۳۵
۱- رویکرد فوت.....	۳۵
۲- رهیافت لی.....	۳۶

۳- رویکرد پنچن	۳۶
۴- رویکرد هال و همکاران	۳۶
الگوها و نظریه‌های هویت سازمانی	۳۷
نظریه هویت اجتماعی	۴۰
هویت و اهداف سازمانی	۴۱
نتیجه‌گیری	۴۳
فصل ۳	۴۵
بالتدگی سازمانی	۴۵
مقدمه	۴۵
هدف‌ها، فرض‌ها، ارزش‌های بنیادی و راهبردهای بالتدگی سازمانی	۴۶
ریشه‌های پیدایش بالتدگی سازمانی	۴۶
تعاریف بالتدگی سازمان	۴۸
تاریخچه بالتدگی سازمانی	۵۰
نظریات بالتدگی سازمانی	۵۳
ابعاد بالتدگی سازمانی	۵۵
۱- گشودگی و شفاف بودن ارتباط	۵۵
۲- اعتماد به دیگران	۵۵
۳- بازخورد از درون و برون	۵۵
۴- مشارکت با دیگران	۵۶
۵- پروردن و اختیار کردن	۵۶
۶- کم لایه بودن ساختار سازمانی	۵۶
اجزای بنیادی یک برنامه بالتدگی سازمانی	۵۶
اجزای ترکیب‌کننده بالتدگی سازمانی	۵۷
۱- تشخیص	۵۷
۲- کنش یا دخالت	۵۸
شیوه‌های دخالت	۵۹
۳- نگهداری یا نگهداشت	۵۹
شاخص‌های سنجش بالتدگی سازمانی	۶۰
سطوح بالتدگی توانمندی کارکنان	۶۰
روندهای تسریع بالتدگی سازمانی	۶۵
آهنگ تغییرات کسب و کار	۶۵
برنامه‌های مربوط به کل سیستم سازمان	۶۶

استراتژی محور شدن برنامه‌های بالندگی سازمان.....	۶۶
توانایی‌های مورد نیاز در بالندگی سازمانی.....	۶۸
ایجاد ارزش در مسیر بالندگی سازمانی.....	۶۹
چرخه بالندگی سازمانی.....	۷۰
۱- مرحله شناخت.....	۷۱
۲- مرحله طراحی.....	۷۲
۳- مرحله استقرار.....	۷۲
۴- ارزیابی.....	۷۲
۵- مرحله ارتقا.....	۷۴

فصل ۴..... ۷۵

چگونه بی تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی بر بالندگی سازمانی تأثیر می گذارد؟.....	۷۵
مقدمه.....	۷۵
بالندگی سازمانی ثمره هویت سازمانی.....	۷۷
بی تفاوتی سازمانی و ابعاد آن.....	۷۸
بالندگی سازمانی با هویت سازمانی و بدون بی تفاوتی سازمانی.....	۸۰
مروری بر مطالعات انجام شده در این زمینه.....	۸۴
منابع.....	۹۱

فصل ۱

بی تفاوتی سازمانی

مقدمه

نقش مهم نیروی انسانی در سازمان‌ها، مدیران را بر آن داشته است تا برای به کارگیری کارآمد و مؤثر کارکنانشان به نکات مهمی که در ایجاد انگیزه و رضایت مداوم آنها مؤثر است، توجه کنند. هرسی و بلانچارد^۱ (۱۹۸۳) معتقدند بعضی از نیازهای کارکنان می‌تواند از طریق عوامل درون شغلی رفع شود و رضایت و انگیزه‌ای که از این روش ایجاد می‌شود، پایدار است (رضاییان، ۱۳۹۲). یکی از عوامل مؤثر در رضایت کارکنان، محتوای شغلی آنان است. کارکنان عمدتاً به دنبال شغلی هستند که با چالش روبرو بوده، مسئولیت انجام دادن آن به طور کلی بر عهده‌ی خود فرد بوده، و برای انجام دادن آن اختیار و آزادی عمل کافی داشته باشد (کیم و همکاران^۲، ۲۰۰۹). محققان بر این باورند که آثار مثبت ویژگی‌های شغلی بر شاغلان ممکن است یکسان نباشد. کارکنانی که اهداف و ارزش‌های سازمانشان را می‌شناسند و با آن همسو شده‌اند، و به منظور رساندن سازمان به مأموریت‌های کلی خود به سختی کار می‌کنند، با مشاهده‌ی ویژگی‌هایی مانند آزادی، تنوع، هویت و بازخورد در شغلشان، انگیزه‌ی بیشتری می‌یابند و نسبت به انجام دادن وظایف شغلی‌شان با کیفیت بهتر از قبل، ترغیب خواهند شد (اوه رایلی و همکاران^۳، ۱۹۸۰).

هاکمن و اولدهام^۴ (۱۹۸۰) به طور گسترده در زمینه‌ی تأثیر شغل بر رضایت و انگیزه‌ی نیروی کار مطالعه کردند و نتایج کار خود را در قالب مدل ویژگی‌های شغلی^۱ ارائه کردند. بر

1. Hersey and Blanchard

2. Kim

3. O'Reilly and et al

4. Hackman and Oldham

اساس مدل ویژگی‌های شغلی، ابعاد مهم شغلی عبارتند از: هویت وظیفه^۲، خودمختاری شغلی^۳، بازخورد شغلی^۴، تنوع وظیفه^۵ و اهمیت وظیفه^۶ (کریسمن^۷، ۲۰۱۲). کریسمن (۲۰۱۲) در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسید که دریافت بازخورد باعث بروز نتایج مثبتی مانند عملکرد بالای شغلی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بیشتر و همچنین، قصد ترک خدمت کمتر خواهد شد. محققان در بررسی دیگری دریافتند که مدیران باید درصدد غنی‌سازی شغل به ویژه توجه به آزادی عمل در کار، ماهیت شغلی و بازخورد برای چالشی‌تر کردن، برانگیزاننده کردن و رضایت‌بخش‌تر کردن مشاغل برآیند و با این کار تناسب بیشتری میان شغل و شاغل به وجود آورند تا سطح استرس شغلی و در نتیجه، فرسودگی شغلی را کاهش دهند و بدین وسیله از هزینه‌های ناشی از غیبت، ترک شغل و ناتوانی فرد در انجام دادن صحیح کار محوله ممانعت کنند (فرجی و همکاران، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر، صاحب نظران مدیریت توجه زیادی به مفهوم تناسب فرد-محیط^۸ کرده‌اند. این تناسب با رضایت شغلی و تعهد سازمانی، رابطه‌ی مثبت و با میزان ترک خدمت، ارتباط معکوس دارد (لاور و کریستوف^۹، ۲۰۰۱). تناسب فرد-محیط انواع مختلفی دارد که عبارت‌اند از سازگاری افراد با حرفه‌های خود^{۱۰}، تناسب فرد – سازمان^{۱۱}، تناسب فرد- شغل^{۱۲} و تناسب گروه- سازمان^{۱۳}. هر چند این تناسب‌ها از لحاظ مفهومی متفاوتند، ولی شواهدی تجربی مبنی بر این تفاوت وجود ندارد (ابزری و همکاران، ۱۳۸۹). کریستوف (۱۹۹۶) تناسب فرد- سازمان را سازگاری میان افراد و سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند، تعریف می‌کند. این

-
1. Job Characteristics Model (JCM)
 2. Task identity
 3. Job autonomy
 4. Job feedback
 5. Task variety
 6. Task Significance
 7. Krasman
 8. Person environment (P-E) fit
 9. Lawer and Kristof
 10. Individuals compatibility
 11. Person-organization (P-o)fit
 12. Person job (P-j)fit
 13. Person coworkers /group (P-g)fit

تناسب زمانی رخ می‌دهد که الف) یکی از این دو (فرد و سازمان) نیاز دیگری را برآورده کند، ب) خصوصیات مشترکی را با هم به اشتراک گذارند یا ج) هر دو حالت یاد شده اتفاق افتد. فرض اساسی نظریه‌ی تناسب فرد- سازمان این است که وقتی خصوصیات فرد و محیط کاری پیرامونش با هم سازگاری و تطابق داشته، یا حداقل همخوانی بالایی داشته باشند، اثربخشی افزایش می‌یابد (هوروراک و همکاران^۱، ۲۰۱۳). مثلاً، زمانی که تطابق میان ویژگی‌های فردی (مثل ارزش‌ها) و ویژگی‌های سازمانی (مثل ارزش‌های فرهنگی سازمان)، یا همخوانی میان شایستگی‌های فردی و الزامات شغلی وجود داشته باشد، افراد و سازمان‌ها مؤثرتر عمل خواهند کرد (شین^۲، ۲۰۰۴). به طور کلی، تناسب فرد- سازمان را می‌توان مشترک شدن فرد و سازمان در ارزش‌ها، الگوها، هنجارها، اعتقادات و جز آن تعریف کرد. همان‌طور که از این تعریف استنباط می‌شود، فرهنگ سازمانی از تناسب فرد- سازمان حاصل شده است و هر چه این میزان تناسب بیشتر باشد، فرهنگ حاکم بر سازمان استحکام و انسجام بیشتری خواهد داشت (ابزدی و عباسی، ۱۳۸۵). گمان می‌شود جایگاه سازمانی افراد بر درک آنها از تناسب فرد- سازمان تأثیرگذار است. به طور کلی، مدیران نسبت به زیردستان احساس تناسب بیشتری با سازمان دارند (هوروراک و همکاران، ۲۰۱۳).

هافمن و وهر (۲۰۰۶)، کریستوف و همکاران (۲۰۰۵) و رکوتر و همکاران^۳ (۲۰۰۳) و ویلر و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند تناسب بین فرد و سازمان با پیامدهای مختلف نگرشی و رفتاری از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، قصد ترک خدمت، ترک خدمت و عملکرد شغلی در ارتباط است (سیلوا و همکاران^۴، ۲۰۱۰). در زمینه‌ی معیارهای سنجش درجه تناسب فرد- سازمان، مبانی نظری و پژوهش‌های انجام گرفته پنج معیار برای اندازه‌گیری درجه‌ی تناسب فرد- سازمان پیشنهاد می‌کنند (نیکول و همکاران^۵، ۲۰۱۱). این معیارها عبارتند از سازگاری

1. Horverak and et al

2. Shin

3. Verquer

4. Silva

5. Nicol

ارزش، سازگاری اهداف، سازگاری شخصیت، سازگاری محیط کار و سازگاری مهارت، توانایی و دانش (کای اس ای^۱) (ابزری و همکاران، ۱۳۸۹).

ما هر روز ممکن است با عبارتی مواجه شویم، مثل اینکه این شغل من نیست؛ من نمی توانم به شما کمک کنم با مدیرم صحبت کنید، شخص دیگری باید این کار را انجام دهد. جملاتی از این قبیل علائم هشدار دهنده بی تفاوتی سازمانی زمانی اتفاق می افتد که کارکنان، دیگر دلوپس موفقیت شرکت نباشند. کارکنان بی تفاوت وظیفه‌ی خود در سازمان را تا حدی انجام می دهند که تضمینی برای دریافت حقوق و اخراج نشدنشان باشد و به دنبال فرصت‌هایی برای رشد و موفقیت سازمان نمی باشند. متأسفانه، بی تفاوتی سازمانی در هر سطحی از سازمان و در هر صنعتی وجود دارد؛ هیچ کسی در امان نیست (کیفی^۲، ۲۰۰۶). تعریف‌های مختلفی برای بی تفاوتی وجود دارد، بسته به اینکه از چه زاویه‌ای یا چه رویکردی به پدیده بی تفاوتی بنگری، تعریف آن متفاوت خواهد بود. در واقع، بی تفاوتی پدیده‌ای میان رشته‌ای^۳ است و در تبیین آن نباید دچار تقلیل گرایی^۴ شد و آن را به حوزه‌ای خاص نسبت داد (مسعودنیا، ۱۳۸۰). بی تفاوتی در فرهنگ لغت به معنای خونسردی، بی علاقه‌گی، لاقیدی و سهل انگاری است (لازم به ذکر است که پدیده و مسأله بی تفاوتی در مدیریت (رفتار سازمانی) و روانشناسی سازمانی، فاقد ادبیات موضوع بوده و جایگاه و تعریف نداشته و اگر مطالبی ارائه شده، جسته و گریخته، و ناقص است (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰).

مفهوم بی تفاوتی سازمانی

روان‌شناسان حالتی را که شخصی پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا هدف‌های خود را در یک وضعیت به خصوص از دست می دهد و می خواهد که از واقعیت و منشأ ناکامی خود کناره‌گیری کند؛ تسلیم، لاقیدی، کناره گرفتن و یا بی تفاوتی می گویند (میرحسینی‌زواره، ۱۳۷۴). بی تفاوتی زمانی اتفاق می افتد که فردی امید خود را برای نایل آمدن به اهدافش از

1. KSA

2. Keefe

3. Interdisciplinary

4. Reductionism

دست می‌دهد و می‌کوشد تا از منبع ناامیدی‌اش کناره بگیرد (رضائیان، ۱۳۹۴). آنچه باعث تسلیم شدن و بی‌تفاوت شدن افراد می‌گردد، نارضایتی عمیق افراد و به مدت طولانی است (اسلامی، ۱۳۸۷).

بی‌تفاوتی در سازمان، رفتار فردی را توصیف می‌کند که به صورت ماشینی و بدون به کار بردن نبوغ و خلاقیت خود دستاوردهای سازمانی را بدون چون و چرا انجام می‌دهد. در نتیجه چنین پذیرش دستوری‌ای که به دور از هر گونه علاقه باشد، ممکن است در ظاهر باعث حفظ نظم سازمانی شود، اما کارکنان را به تلاش، پذیرش مسئولیت‌ها و یا نشان دادن ابتکار برنمی‌انگیزد. گاهی افراد واکنش خود را به دستورهای به صورت اعتراض‌ها و اعتصاب‌ها که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است، بروز می‌دهند و گاه غیبت زیاد کارکنان بیانگر این امر است، ولی آنچه سبب تسلیم شدن و بی‌تفاوتی افراد می‌شود، نارضایتی عمیق به مدت طولانی است. این پدیده هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان نسبت به موفقیت سازمان نگرانی و دغدغه زیادی ندارند، تنها برای آنچه که دریافت می‌کنند، کار می‌کنند، برانگیخته نمی‌شوند و توجهی به فرصت‌هایی که به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، نشان نمی‌دهند (کفه، ۲۰۰۲). در واقع، روح بی‌تفاوتی سازمانی در رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آنان می‌گیرد و در پی کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت شکل می‌گیرد (کفه، ۲۰۰۳؛ دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۴). باید توجه داشت که سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و نبود درک مؤثر بین کارکنان و مدیریت به عنوان زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود که به نوبه خود به کل جامعه آسیب خواهد شد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ محمودی و همکاران، ۱۳۹۱).

با توجه به این که بی‌تفاوتی سازمانی مفهومی است که در سال‌های اخیر وارد حوزه مدیریت و سازمان شده است، تعریف‌های محدودی از این متغیر موجود است. رایچی^۱ (۲۰۱۰) آن را انحراف از شرایط تعادل سازمانی که به عنوان عامل زیان‌بار پیوسته، سقوط تدریجی و بحران

استعداد در نظر گرفته است. در واقع بی تفاوتی نتیجه‌ی شکست پیوسته فرد در دستیابی به هدف‌ها در شرایط خاص و احساس او درباره‌ی شکست است. سادوک و کاپلان اشاره می‌کنند که بی تفاوتی سازمانی شرایطی بدون احساس درونی و عاطفه، نبود علاقه و درگیری احساسی نسبت به محیط است (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲).

میشل (۱۹۸۸) و کانستن (۱۹۸۵)، بی تفاوتی سازمانی را به عنوان یک حس ذهنی و عینی از جدایی بین فرد و جامعه (مؤسسه‌ها و ساختارهای اجتماعی مانند سیاست، خانواده و دین) تعریف می‌کنند (جهانشاهی، ۱۳۸۹). بیرد^۱ (۲۰۰۸)، مشخصات فرد بی تفاوت را در نشانه‌های رفتاری و عملکردی خلاصه می‌کند. نشانه‌های رفتاری به نشانه‌هایی که در رفتار کلی افراد قابل مشاهده است، مانند نبود احترام به قانون‌های سازمانی، مقررات، هدف‌ها، هدر رفتن منابع و امکانات سازمانی و احساس نبود دلبستگی به سازمان اشاره دارد. در برابر نشانه‌های عملکردی به نشانه‌هایی که در عملکرد کارکنان، وظایف و رفتارشان با ارباب رجوع قابل مشاهده است، اشاره می‌کند.

تعریف بی تفاوتی سازمانی

با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان یکی از عامل‌های مهم کسب موفقیت و برتری رقابتی پایداری در سازمان یاد می‌شود (ترکزاده و همکاران، ۱۳۹۵؛ به نقل از هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰). یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران، برانگیختن کارکنان به عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). بر طبق گفته استالارد^۲ (۲۰۱۰) تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که نود درصد کارمندان یا انگیزه و تمایل ندارند و یا رفتارشان در راستای اهداف سازمان نیست. یکی از علت‌های اصلی، بی تفاوتی است. در مورد پدیده بی تفاوتی سازمانی، تعاریف گوناگونی توسط صاحبان فن ارائه شده است. اگرچه این تعاریف تا حدی به نکات مختلف اشاره دارند، اما در مجموع وضعیتی معین را با مجموعه‌ای از پیامدهای خاص به عنوان بی تفاوتی سازمانی تعریف می‌نمایند.

1. Byrd
2. Stallard

بی‌تفاوتی یک روند تدریجی است که کم کم در افراد نمایان می‌شود. افراد با این ویژگی خاص توجهی به آینده ندارند، زیرا هیچ تفاوتی بین حال و آینده و گذشته از نظر آنان وجود ندارد. چنین افرادی از اعتماد به نفس کمی برخوردارند و معتقدند که تمکین مطلق سپر دفاعی آنهاست. گاهی اوقات حالت بی‌تفاوتی هر گونه علاقه‌ای را تخریب خواهد کرد. در این صورت، فرد از عوامل و یا پاسخ مایوس‌کننده فاصله می‌گیرد و به جای یک پاسخ هیجانی، ظاهراً نسبت به موانع و یا حتی سرنوشت خود بی‌اعتنا است (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۸۹). در این وضعیت، شخص پس از ناکامی طولانی امید تحقق هدف یا هدف‌های خود را از دست داده و می‌خواهد از منشا ناکامی خود کناره‌گیری کند. این پدیده ویژگی افرادی است که به کارهای تکراری و کسل‌کننده اشتغال دارند و امیدی به بهبود و پیشرفت در کار خود ندارند (همان منبع). همچنین حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی یا موفقیت و شکست سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت نکند، بی‌تفاوتی سازمانی نامیده‌اند. در سطح سازمانی افرادی که علاقه شغلی نداشته باشند، به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و نهایتاً بی‌تفاوتی می‌شوند. در برخی متون از بی‌تفاوتی سازمانی تحت عنوان بی‌حسی^۱ نام برده شده است که بیانگر وضعیتی با عدم حضور و یا کمرنگی شوق و هیجان یا احساسات می‌باشد. همچنین می‌توان به عنوان کمبود رغبت در قبال مواردی که دیگران هیجان انگیز می‌پندارند، به آن اشاره کرد. کارمندانی که زمان زیادی را صرف فعالیت‌هایی غیرمرتبط با کار مانند گشت و گذار در اینترنت، تماس‌های تلفنی شخصی، یا فرستادن ایمیل‌های شخصی، خیال‌پردازی و ملاقات دیگران می‌کنند، احتمالاً دچار بی‌حسی در محیط کاری شده‌اند (لئوناردی^۲، ۲۰۱۱).

در دنیای سازمانی پدیده بی‌تفاوتی ویژگی افرادی است که به مشاغل کسل‌کننده و تکراری اشتغال دارند و در محیط کار خود به این واقعیت تسلیم می‌شوند که چندان امیدی برای بهبود و پیشرفت وجود ندارد. اصولاً به این حالت روانی-رفتاری مشخص، بی‌تفاوتی فردی می‌گویند و

1. Apathy
2. Leonardi

آن را نتیجه‌ی محرومیت فرد و نشانه‌ی وجود مشکل در محیط کار می‌دانند (میرحسینی زواره، ۱۳۷۴). 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 بی تفاوتی در سازمان‌هاست. بی تفاوتی یک فرایند کند است که به تدریج در افراد ظاهر می‌شود (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۸۹). همچنین می‌توان گفت حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی یا موفقیت و شکست سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت نکند «بی تفاوتی سازمانی» نامیده‌اند. در سطح سازمانی، افرادی که علاقه‌ی شغلی نداشته باشند، به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و نهایتاً بی تفاوتی می‌شوند (بهداد، ۱۳۹۴). بی تفاوتی با ترس و خیانت آمیخته شده است، و نه با اطمینان و صداقت (کیونها و همکاران^۱، ۲۰۰۹). بنابراین بی تفاوتی به همراه ویژگی‌های فرهنگی و ملی سازمان‌های رسمی می‌تواند موجب تحقیقات زود هنگام سازمانی پیش‌تر از آنکه خط تحقیق بهره‌ور بالقوه در زمینه‌ی تطبیقی سازمان سرآمد باشد، شود (میر^۲، ۱۹۹۵).

بی تفاوتی از منظر روان‌شناسی

روان‌شناسان حالتی را که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا اهداف خود را در یک وضعیت خاص از دست بدهد و بخواهد از واقعیت و منشأ ناکامی خود کناره بگیرد، بی تفاوتی می‌دانند. از نظر آنها ناکامی خود نتیجه‌ی بی حاصل ماندن تلاش‌های فرد در راه حصول به هدف، به دلیل مواجه شدن با موانع و یا عدم توفیق در تعدیل یا جایگزینی هدف (یا اهداف) است (طبائیان، ۱۳۸۱). در این دیدگاه، بی تفاوتی نوعی حالت روان‌پریشی^۳ است که نشانه‌ی شخصیتی ناسالم است. زمانی که فرد در معرض فشار روانی ناشی از تجربه‌های تهدیدکننده قرار گیرد که فرار فیزیکی از آن ممکن نباشد؛ ساز و کارهای حفاظتی ماهرانه‌ای ایجاد می‌کند و در واقع، به ناظری ذهنی تبدیل می‌شود که بی تفاوت و خونسرد نسبت به آنچه

1. Cunha Miguel, Cunha Rita and Rego

2. Meyer

3. Psychosis

انجام می‌دهد، یا به ذهنش می‌آید، فقط به نظاره می‌پردازد. برای چنین فردی دنیا زندانی بی‌حصار است. سراسر زندگی فرد بی‌تفاوتی آکنده از پوچی، بیهودگی و بی‌هدفی است (چهرازی، ۱۳۹۳).

بی‌تفاوتی از منظر سیاسی

در حوزه‌ی علوم سیاسی بی‌تفاوتی معادل بی‌میلی^۱ در مشارکت و درگیری فعال در فرآیندهای سیاسی است. در نظام‌های دموکرات لیبرال، این بی‌تفاوتی به اشکال مختلف ظاهر می‌شود که یکی از رایج‌ترین آنها را می‌توان بی‌تمایلی شهروندان برای شرکت در انتخابات و رأی دادن به نامزدها اشاره کرد (نادری و همکاران، ۱۳۸۹).

بی‌تفاوتی از منظر جامعه‌شناسی

به عقیده‌ی آلموند و پاول^۲ (۱۹۶۶) تابعه‌ها^۳ یا بی‌تفاوت‌ها افرادی‌اند که از نظر روابط اجتماعی منفعل بوده و نسبت به نتایج داده-ستاده بی‌اعتنا هستند. هربرت گانز^۴ (۱۹۵۲) (بی‌تفاوتی را مفهومی اخلاقی می‌داند که در درون خود حاوی واقعیتی است که کمی علاقه^۵ و یا نبود آن، به عنوان یک پدیده‌ی مهم جامعه‌شناختی شناخته می‌شود) (نادری و همکاران، ۱۳۸۹). زمانی که هم اهداف و هم شیوه‌های نهادی شده در جامعه مورد قبول افراد جامعه نباشد، بی‌تفاوتی اجتماعی رخ می‌دهد. در مجموع، کناره‌گیری و سهمیم نشدن در مسائل اجتماعی، دلسردی و بی‌علاقگی به مباحث اجتماعی و عدم درگیری مدنی به عنوان یک شهروند را بی‌تفاوتی اجتماعی گویند (مرتون^۶، ۲۰۱۲). ما معمولاً در سازمان‌ها با چرخه‌ای معمولی مواجهیم، زمانی که افراد مشغول کار جدیدی می‌شوند- خواه در سازمان ارتقاء یافته باشند یا به تازگی استخدام شده باشند- معمولاً شور و نشاط دارند. آن‌ها نسبت به فرصت‌های پیش رو، همکاران جدیدی که قرار است با آن‌ها کار کنند و اهدافی که به آن‌ها دست خواهند یافت، هیجان زده هستند.

-
1. Disinclination
 2. Almond and Powell
 3. Allegiance
 4. Gans
 5. Disinterest
 6. Merton

مشکل این جاست که در طول زمان این نگرش، شور و نشاط تغییر می کند. در نهایت، این همه شور و نشاط جای خود را به بی تفاوتی سازمانی می دهد (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۸۹). والتون^۱ (۲۰۰۱) بیان می کند بی تفاوتی سازمانی به نوعی نتیجه ی بی تفاوتی سازمان به کارکنانش است. این موضوع تهدیدی برای خلاقیت و مخاطره پذیری کارکنان است (شاهین پور و مت^۲، ۲۰۰۷). در این میان، تأثیر جنبه های شخصیتی کارکنان بر بی تفاوتی آنها تأیید شده است (جمشیدی و بخشی، ۱۳۸۹). در صورتی که سازمان ها راهکارهای مناسبی برای مقابله با بی تفاوتی سازمانی در پیش نگیرند،

هم افراد و هم سازمان ها به شدت متضرر خواهند شد (جهانشاهی، ۱۳۸۹). نتایج تحقیقات نشان می دهد بی تفاوتی سازمانی تأثیر منفی بر سه مؤلفه ی تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی و ایجاد هویت سازمانی خواهد داشت (لندر^۳، ۲۰۰۹). بهبود سیستم های ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش، ارتقا، انتصاب های شفاف و عادلانه، توجه بیشتر به مسائل رفاه شخصی و خانوادگی کارکنان، به کارگیری بسته های منعطف کاری و توجه به رفتار شهروندی سازمانی همگی از مواردی اند که ضمن اثرپذیری از مهارت مدیران با بهبود سیستم انگیزش، موجب خلاقانه تر شدن سازمان و بهتر شدن ادراک عدالت سازمانی کارکنان می شود که در نهایت، به مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان منجر می شود (کشاورز حقیقی، ۱۳۹۱).

نمادها، مظاهر و نشانه های بی تفاوتی سازمانی

۱- نسبت به وقوع یا عدم وقوع پدیده های پیرامونی و مشخصاً تحقق و یا عدم تحقق اهداف سازمانی، اجرا یا عدم اجرا برنامه ها و انجام یا عدم انجام مأموریت های سازمان و نهایتاً موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان بی خیال و بی اعتناست.

۲- مأموریت ها و تکالیف محوله را با دقت و سرعت و حساسیت لازم انجام نمی دهند.

1. Walton
2. Shahinpoor and Matt
3. Leander

۳- در ارائه پیشنهاد، ایده و راه کار جدید و چگونگی بهبود شرایط کار در سازمان، حرکتی و یا علاقه‌ای از خود نشان نمی‌دهد.

۴- از برنامه‌های آموزشی استقبال نمی‌کند.

۵- از مواجهه با مدیر اکراه دارد.

۶- تأخیر در ورود و تعجیل در خروج و سنگینی گذشت اوقات در درون سازمان معرف بیزاری او از در سازمان بودن است.

۷- به لحاظ پاره‌ای از ملاحظات مربوط به تأمین شغلی در سازمان می‌ماند اگر شرایط او هموار باشد، سازمان را ترک می‌کند (میرحسینی زواره، ۱۳۷۴).

نشانه‌های بی‌تفاوتی سازمانی را می‌توان در دو گروه طبقه‌بندی نمود. گروه اول، شامل نشانه‌های رفتاری است که در رفتار کلی افراد قابل مشاهده است؛ از جمله عدم احترام به قوانین سازمانی، مقررات، اهداف، اتلاف منابع و امکانات و عدم وجود حس دلبستگی نسبت به سازمان، گروه دیگر نشانه‌های عملکردی است که در وظایف، عملکرد کارکنان و رفتار آنها با مشتریان قابل مشاهده می‌باشد (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲). متأسفانه، در بخش دولتی به دلیل وجود تفاوت‌های بنیادی شاهد موارد بیشتری از بی‌تفاوتی هستیم. کارکنان بی‌تفاوت نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نمی‌کنند، بلکه باعث افزایش هزینه‌های سازمانی نیز خواهند شد. علاوه بر آن، فرد بی‌تفاوت به تحقق اهداف سازمانی نیز بی‌انگیزه می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹؛ به نقل از لیندر، ۲۰۰۹). به همین علت، جلوگیری از شیوع بی‌تفاوتی در میان کارکنان سازمان، موضوعی بسیار مهم و تعیین‌کننده برای مدیریت و مسئولان سازمان خواهد بود. قبل از انجام هر گونه اقدام در جهت رفع بی‌تفاوتی افراد، بررسی علل بی‌تفاوتی سازمانی که سبب ایجاد گسست روحی بین سازمان و کارکنان می‌شود، امری ضروری به نظر می‌رسد (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲).

بی تفاوتی سازمانی در سازمان های دولتی

بی تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، مشکلی است که گریبان گیر اکثر سازمان های دولتی و برخی سازمان های غیردولتی است. مدیران در برخورد با این موضوع عکس العمل های متفاوت نشان می دهند، بعضی فقط حرص می خورند، بعضی چون چاره ای نمی یابند خود نیز بی تفاوت می شوند، بعضی چاره را در آموزش می دانند و بعضی (از مدیران بی تجربه) اصلاً متوجه آن نمی شوند. بی تفاوتی نوعی انحراف از وضعیت نرمال در سازمان است. اگر به بی تفاوتی مانند دیگر عوامل بحران را از قبیل کاهش نقدینگی، کاهش درآمد، افزایش مطالبات معوق و مواردی از این دست توجه شود، می توان به آن به عنوان یک عامل تخریبی در سازمان نگاه کرد. بی تفاوتی را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد. چنین نگرشی به موضوع بی تفاوتی در مؤسسه ای مثل بانک ها با توجه به اینکه تأثیر زیادی بر سیستم های مختلف در سازمان به خصوص بر جذب منابع و سودآوری دارد، بسیار جای تأمل است. برخی از علل بروز بی تفاوتی عدم شایسته سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به بعضی از شغل ها، وجود تبعیض، وجود هرم تصمیم گیری، بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود می باشد (اسکویی، ۱۳۸۷). در بخش دولت به دلیل وجود تفاوت های بنیادی شاهد موارد بیشتری از بی تفاوتی هستیم. تفکرهای غلط (سفره ی گسترده برای همه) و (هر چه بهتر کار کنی، بدتر نتیجه می بینی) نشان از وجود بی تفاوتی های عمیق در بخش دولتی و نیمه دولتی است. بدون کوچکترین تردید همه بر این امر واقفند که متأسفانه به دلایل پاره ای از اشتباهات ناشی از بی تجربگی مدیران اداری کشور، آرام آرام و به تدریج غالب کارکنان اصالت و رسالت حرفه ای و ملی خویش را از دست داده و به عناصر بی تفاوت مبدل شده اند. بی تفاوتی در کشورهای دیگر نیز مورد توجه مسئولین می باشد مثلاً بیشترین انتقاد وارد بر مقامات رسمی صربستان تمرکز بر کمبود خلاقیت حس شده، کمبود شوق، بی تفاوتی و همچنین مواردی در بوسنی کمبود صلاحیت است (اسکویی، ۱۳۸۷).

تأثیر ارتباطات چهره به چهره در غلبه بر بی‌تفاوتی

ارتباط چهره به چهره و آشنایی نزدیک می‌تواند به غلبه بر سکون‌زدگی سایر افراد، خودخشنودی و بی‌تفاوتی کمک کند. ارتباط شخصی کاری به همدمی دوسویه، ایده جمعی و یا یک هدف رایج کمک کند (گهانی ری و گهانی رشمی^۱، ۲۰۰۷).

بی‌تفاوتی سازمانی: استراتژی مفهوم‌سازی بنیادی

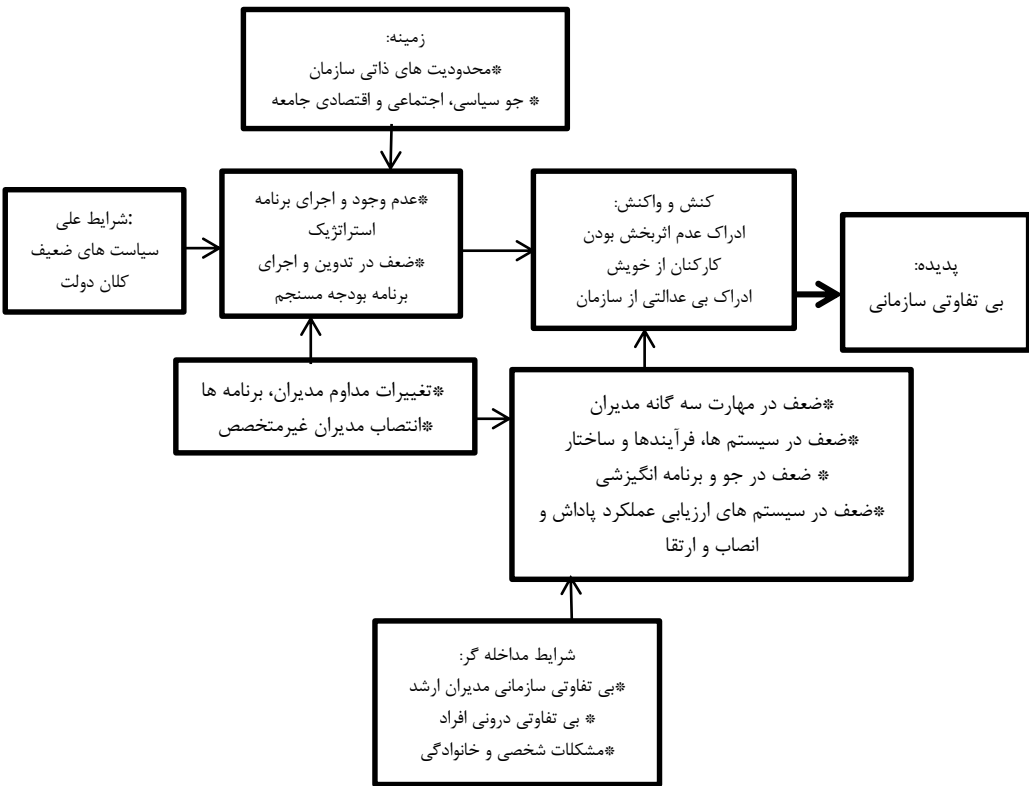
روح بی‌تفاوتی بر رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آنها می‌گیرد و بالطبع، کارکنان بی‌تفاوت سازمان بی‌تفاوت را شکل می‌دهند (اسلامی، ۱۳۸۷). افراد بی‌تفاوت در مورد آینده نگران نیستند، زیرا هر چقدر هم که نگران باشند، تفاوتی با زمان حال و گذشته و آینده ندارد. این چنین افرادی سطح پایینی از اعتماد به نفس 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 ترتیبی بی‌واکنش و ایراد (هر چند نادرست) می‌دهند. هجومی شدن و بحث کردن همیشه بهترین راه برای سازگاری نیست. گاهی حالت بی‌تفاوتی هر علاقه‌ای را تخریب می‌کند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۸۹).

تحلیل علل بی‌تفاوتی سازمانی

دولت عاملی برای شروع شرایط ایجاد کننده بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشد. انتصاب‌های مدیران غیرمتخصص نیز ناشی از سیاست‌های ضعیف دولت است. یکی از مقوله‌های محوری علل بی‌تفاوتی کارکنان، تغییرات بسیار زیاد برنامه‌ها و مدیران است که موجب سردرگمی کارکنان می‌شود. مدیران نه تنها با ایجاد ثبات، بلکه با احترام به هویت کارکنان به ایجاد و تقویت هویت سازمان کمک خواهند کرد. یکی از نقش‌های نهفته هویت سازمانی تصدیق و تأمین مشروعیت برای متصدیان مدیریت عالی می‌باشد (رودریگز و چالد^۲، ۲۰۰۸). تغییرات زیاد موجب ضعیف شدن هویت سازمان و به طبع آن هویت کارکنان می‌شود، در مجموع دانش اعتقادات افراد

1. Gehani Rayand Gehani Rashmi
2. Rodrigues and Child

و دلیلی ندارد که مدام نام، برنامه و ساختار آن با تغییر مدیران تغییر یابد.



شکل ۱: علل بے تفاوتی سازمانی (کشاورز حقیقی، ۱۳۹۰)

با انتصاب مدیران غیرمتخصص نوعی بی‌اعتمادی در کارکنان حاکم می‌گردد. این بی‌اعتمادی با اختلاف حرف و عمل مدیران و عدم اعتقاد مدیر به اهداف و بی‌تفاوتی خود

1. Dutton and Dukerich
2. Bjerregaard

مدیران شدت می‌گیرد. انتصاب مدیران غیرمتخصص و تغییرات بسیار آنان و برنامه‌های سازمان نیز موجب این شده‌اند که برنامه و مدیریت استراتژیک منسجمی وجود نداشته باشد و اجرا نگردد. اگر کارکنان استراتژی را نفهمند یا اینکه انگیزه و تمایلی برای پیاده‌سازی آن نداشته باشند، استراتژی سازمان محکوم به شکست است (دهقان، ۱۳۸۸).

یکی دیگر از علل بی‌تفاوتی سازمانی مدیران و کارکنان آنها ضعف در تدوین و اجرای برنامه بودجه در سازمان‌ها می‌باشد. مدیران و کارکنان زیاد به این موارد اشاره داشتند که خوابیدن کار به علت کمبود بودجه یکی از دلایل بی‌تفاوتی ایشان می‌باشد. مورد دیگر ضعف در سیستم‌های حقوق و پاداش، سیستم سنجش ارزیابی عملکرد و سیستم انتصاب و ارتقاء است که ضعف وجود آن در سازمان‌های مختلف به چشم می‌آید. یکی دیگر از مقولات متأثر از انتصاب غیرتخصصی مدیران و تغییرات مداوم مدیران و برنامه‌ها، ضعف در برنامه و جو انگیزشی می‌باشد. بسیاری از مشکلات سازمان‌ها نیز ریشه در ضعف در مهارت سه گانه مدیران دارد که تا حدودی متأثر از انتصاب‌های غیرتخصصی مدیران و نداشتن وقت برای فراگیری بیشتر این مهارت‌ها به دلیل تغییرات بسیار می‌باشد (آذر و علی‌پور درویش، ۱۳۹۰).

همه‌ی موارد ذکر شده در بخش مقوله محوری از آسیب‌های موجود و مهم سازمان بودند که اثر محوری در بی‌تفاوتی سازمانی دارند. همه‌ی این مقولات محوری موجب ایجاد دو خرده مقوله در کنش و واکنش می‌شود. یکی ادراک بی‌عدالتی از سازمان که بیشترین اثر را از خرده مقولاتی همچون ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش و انتصاب و ارتقاء پذیرفته است. چرا که وقتی سیستم مناسب و صفافی در تقسیم پاداش و حقوق وجود ندارد، مشخص نیست با چه معیاری افراد به پستی منصوب می‌شوند؛ یا ارتقاء می‌یابند و این موجب ایجاد ادراک بی‌عدالتی در سازمان می‌گردد عدالت سازمانی سازه‌ای است که کیفیت روابط متقابل در کار را معین می‌کند (همان منبع). یکی دیگر از کنش‌ها و واکنش‌ها ادراک عدم اثربخش بودن است. وقتی مدیران یا کارکنان به دلیل بودجه ناکافی در پروژه‌ها متوقف می‌گردند یا تغییرات زیاد و در کنار آن نبود برنامه استراتژیک موجب توقف برنامه‌های پیشین و اهداف می‌شود و

مخصوصاً با نبود سیستم ارزیابی عملکرد، زحمات آنان دیده نمی شود، همه از علل ایجاد ادراک عدم اثربخش بودن در کارکنان می باشد. ادراک عدم اثربخشی و بی عدالتی نیز موجب بی تفاوتی سازمانی می شود (سید نقوی و کشاورز حقیقی، ۱۳۹۰).

از شرایط زمینه‌ای ایجاد بی تفاوتی شدن کارکنان، محدودیت‌های خاص برخی سازمان‌ها می باشد. جو سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه نیز جزء مواردی است که بر فرآیند بی تفاوتی کردن کارکنان اثر می گذارد. مثلاً حاکم شدن روح بی تفاوتی در کالبد جامعه، تلاطم‌ها و چشم اندازهای نامناسب اقتصاد یا تغییرات نامطلوب سیاسی از مواردی است که در زمان‌های مختلف به صورت مختلفی اثرگذار است (همان منبع).

شرایط مداخله‌گر شرایطی‌اند که می توانند بر شدت پدیده در افراد و شرایط مختلف اثر می گذارد. مثلاً زمانی که مدیری منصوب می شود که خود دچار بی تفاوتی است و به اهداف و شعارهای خود پایبند نیست بر شدت بی تفاوتی سایرین می افزاید بی تفاوتی سازمانی در افرادی که به دلیل روان‌شناختی یا فرهنگی دچار بی تفاوتی‌های درونی و شخصی هستند، شدیدتر است. یکی دیگر از شرایط مداخله‌گر و تشدیدکننده بی تفاوتی‌های سازمانی برخی از افراد مشکلات شخصی و خانوادگی کارکنان است؛ مخصوصاً اگر سازمان و مدیرانش با نادیده گرفتن این مشکلات شخصی، فشارهای سازمانی را بر کارکنان وارد کنند (همان منبع).

مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان

چگونه می بایست بی تفاوتی سازمانی را مدیریت کرد؟ رفتار سازمانی تقریباً یک واژه عمومی است که به ادراکات و رفتار افراد و گروه‌های شاغل در سازمان می پردازد. نظام رفتار سازمانی به مطالعه‌ی سیستمی این ادراکات و رفتارها می پردازد. هدف رفتار سازمانی این است که به مدیران کمک می کند تا چگونه اداره کردن افراد و گروه‌ها را بیاموزند (افجه، ۱۳۹۶). امروزه بررسی رفتار کارکنان در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است و مدیران همواره باید علاوه بر ارزیابی عملکرد کارکنان خود رفتار آنها را نیز مورد توجه دایمی قرار دهند؛ چرا که رفتار کارکنان روی عملکرد آنها و در نهایت عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارد؛ از جمله این رفتارها

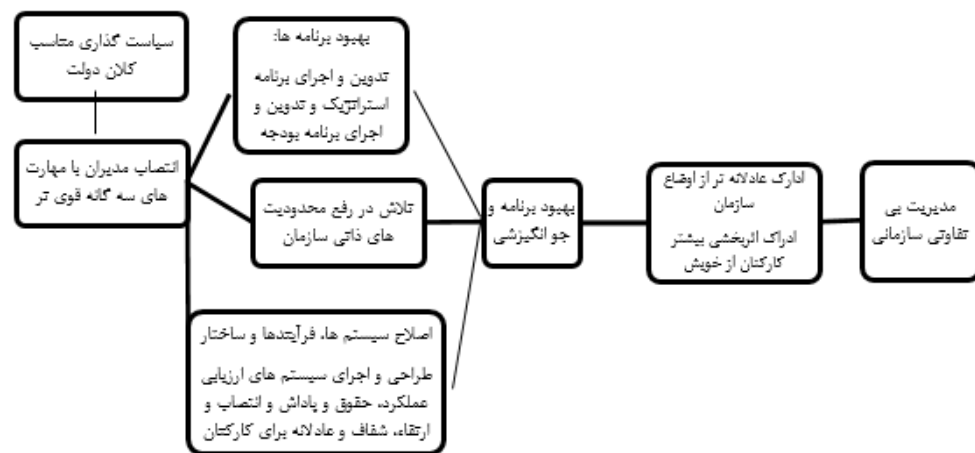
بی‌تفاوتی سازمانی است (جهانشاهی، ۱۳۸۹). بی‌تفاوتی سازمانی برای افراد مخرب است و خلاقیت و ریسک‌پذیری را سرکوب می‌کند (شاهین‌پور و مت، ۲۰۰۷). بی‌تفاوتی کارکنان می‌تواند انگیزش آنان را کاهش دهد (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۸۹).

کارکنان مزیت واقعی رقابت محسوب می‌شوند، که به عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان مهمترین ابزار مدیران در تحقق اهداف سازمان‌اند. بر روی کارکنانی که دچار بی‌تفاوتی سازمانی‌اند نمی‌توان برای نیل به اهداف سازمان حساب باز کرد. در رقابت فزاینده‌ی امروز سازمان‌ها، به سرمایه‌های انسانی متعهد و با انگیزه نیازمندند. پس لازم است که در این راه، سازمان‌ها نه تنها از وضعیت فعلی سرمایه‌ی انسانی سازمان در مورد بی‌تفاوتی سازمانی آگاه باشند، بلکه راهکار پیشگیری و کنترل (در صورت مواجهه با بی‌تفاوتی سازمانی در آینده) آن را نیز بدانند (یاوری‌گهر، ۱۳۸۸).

با وجه به علل احصاء شده‌ی بی‌تفاوتی سازمانی و نحوه‌ی تأثیرگذاری این علل در بی‌تفاوت کردن کارکنان، سیاست‌های مناسب کلان دولت می‌تواند مهمترین عامل در مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی باشد. در پی این اصلاح سیاست‌گذاری‌ها اگر مدیرانی با مهارت‌های سه‌گانه‌ی قوی‌تر منصوب شوند، آسیب‌شناسی و درمان سازمانی تسهیل می‌گردد. اگر یک مدیر متخصص و با مهارت سه‌گانه قوی زمام‌دار امور شود، مقامات بالاتر دولت با خیال آسوده می‌توانند از تمرکزگرایی خود بکاهند و مدیران سازمان‌ها را در یک سری امور مختار نمایند. از اهداف اولیه (البته نه تنها هدف) مرکزیت‌زدایی شامل غلبه بر بی‌تفاوتی بروکرات‌های دولتی برای ارضای نیازهای مردم، ارتقاء پاسخگویی دولت‌ها به مردم و بهبود کیفیت خدمات در دسترس می‌باشد (ویاس و سابرینا^۱، ۲۰۱۰). در این درمان سازمانی باید اصلاح برنامه‌ها، از جمله برنامه بودجه و برنامه استراتژیک در اولویت قرار گیرد. مدیریت استراتژیک سه مرحله دارد: تدوین، اجرا و ارزیابی (حسین‌پور، نجارزاده و کشاورز حقیقی، ۱۳۸۹). پس از تدوین و همزمان با اجرای برنامه لازم است که ساز و کار نظارت فراهم شود. باید توجه داشت که همه‌ی امور

دانشگاه باید با دید استراتژیک دیده شوند. یکی از مهمترین امور، مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که بر عکس دیدگاه سنتی می باشد. تمرکز بر توجه به روابط کارکنان معطوف می شود تا انگیزش و اثربخشی بهتری حاصل گردد (هارپز و ایلان^۱، ۲۰۱۰). محققان مدیریت منابع انسانی استراتژیک توجه وسیع تری به بسته های اقدامات منابع انسانی دارند که در ارتباطات مورد تأکید قرار می گیرند (لپاک و اسنل^۲، ۲۰۰۲). چند مقوله ی دیگر در آسیب شناسی و درمان سازمان در فرآیند مدیریت بی تفاوتی سازمانی، مقوله هایی مانند توجه بیشتر به رفاه مالی، تلاش در رفع محدودیت های ذاتی سازمان و اصلاح سیستم ها، فرآیند و ساختار قرار دارد. از مهمترین سیستم هایی که نیاز به اصلاح دارند، سیستم ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش و انتصاب می باشد. بهبود این مقولات در بهبود برنامه و جو انگیزشی نیز تأثیر می گذارد. اثر انگیزشی پاداش های درونی به صورت رک و رو راست تر بودن ظاهر می شود (کومونیس و امانوئل^۳، ۲۰۰۷). درونی یعنی تعلق طبیعی، وجود داشتن در درون؛ و برونی، اجرا و یا سازمان دادن از خارج است: انگیزش کاری داخلی به انگیزش شخصی توسط قلبش برمی گردد (برای مثال، احساس کمال و توسعه اعتماد به نفس) و انگیزش خارجی کار با پاداش های مالی صدق می کند. وقتی برنامه و جو انگیزشی با بهبود و درمان سازمان افزایش می یابد، موجب ادراک عادلانه از اوضاع سازمان و ادراک اثربخشی بیشتر کارکنان از خود می شود و نهایتاً این دو ادراک موجب مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان می شود (چیانگا و جانگ^۴، ۲۰۰۹).

-
1. Harpaz and Ilan
 2. Lepak and Snell
 3. Kominis and Emmanuel
 4. Chianga and Jang



شکل ۲: نظریه مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی (چیانگا و جانگ، ۲۰۰۹).

عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی

بررسی‌های تجربی چندی در ادبیات مدیریت وجود دارند که به عامل‌های مؤثر بر بروز و ظهور بی‌تفاوتی سازمانی اشاره کرده‌اند. به طور مثال، نتیجه‌های پژوهش نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲)، نشان می‌دهد که عامل‌های ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و شخصی عامل‌های اصلی مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی است و در این میان مهم‌ترین عامل ساختاری، دیوانسالاری، در عامل‌های مدیریتی، تبعیض، در عامل‌های انگیزشی؛ حقوق و دستمزد کم و در عامل‌های فردی؛ ناآگاهی در مورد توانایی‌های فردی می‌باشد. هم چنین نشانه‌هایی از ارتباط این متغیر با دیگر متغیرهای سازمانی در ادبیات مدیریت به چشم می‌خورند، به طور مثال، ملاعباسی، رضایی‌منش و صالحی صدقیانی (۲۰۱۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که ارتباط معناداری بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی وجود دارد و ارتباط معناداری بین هوش هیجانی و بی‌تفاوتی سازمانی وجود دارد. افزون بر آن یافته‌های پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰)، نشان دادند که رابطه‌ی منفی و معناداری بین بی‌تفاوتی سازمانی و تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی وجود دارد. بین بی‌تفاوتی سازمانی و گرایش به ترک خدمت ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. طباییان (۱۳۸۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که علت

بی تفاوتی آموزگاران در آموزشگاه‌ها، تحمیل دستورهای مدیران در زمینه‌ی مهارت‌های تدریس بوده است. همچنین، رستمی‌نیا (۱۳۷۹)، با بررسی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس تهران متوجه بروز آشکار احساس بی تفاوتی در عملکردها و صحبت‌های افراد شد. در این پژوهش مشخص شد که این حس به تدریج رو به افزایش است و تأثیر آن چه در روحیه‌ی کارکنان و چه در بازدهی عملکرد قابل مشاهده است.

در این زمینه گارتل و پایل^۱ (۱۹۹۷) بر این باورند که مسئولیت برای حذف یا کاهش پاداش، احتمالاً منجر به بی تفاوتی بیشتر می‌شود تا جایی که گزینش و مسئولیت شخصی برای پیامدهای منفی می‌تواند موجب بالارفتن حس بی طرفی در افراد شود. دیویسون و بینگ^۲ (۲۰۰۸)، در پژوهش خود در مورد تأثیر بی تفاوتی افراد بر ارزیابی عدالت چنین بیان می‌کنند که افراد ممکن است زمینه‌ی بی تفاوتی نسبت به عدالت پاداش‌ها را در خود داشته باشند. فرض آن دو بر این بوده که نبودن حس طرفی یا به تعبیری نبود تمرکز بر مشارکت و پیامدها و در نتیجه نبودن تمرکز بر عدالت و درستی پاداش‌ها می‌تواند با مفهوم بی تفاوتی هماهنگ و همسو باشد.

از آنجا که یکی از نشانه‌های نبود بهره‌وری نیروی انسانی بی تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان است، پرداختن به این پدیده و بررسی آن در سازمان دارای اهمیت است. بی تفاوتی سازمانی عاملی زیان‌بار در سازمان است که نتیجه‌ی آن رکود و زوال نهایی سازمان است. این پدیده نشان‌دهنده‌ی چالش‌های چندی در سازمان‌ها و در میان مدیران است که باید به پیامدهای زیان‌بار آن پرداخت (نصراصفهانی و همکاران، ۲۰۱۳؛ بیرد، ۲۰۰۸). کارکنان بی تفاوت رویکردی منفی نسبت به کار و زندگی دارند؛ آنان با کاهش رضایت شغلی و افزایش نرخ غیبت رو به رو می‌شوند (رابینز، ۱۹۹۸).

کارکنان بی تفاوت هیچ برتری رقابتی برای سازمان فراهم نمی‌کنند و هزینه‌های سازمانی را افزایش می‌دهند. همچنین افراد بی تفاوت احساس می‌کنند که هیچ انگیزه‌ای نسبت به تحقق

1. Gartell and Paille
2. Davison and Bing

هدف‌های سازمان ندارند. از این رو، اگرچه بررسی‌های پراکنده‌ای در زمینه بی‌تفاوتی سازمانی انجام شده است، اما، هنوز به طور کامل به اندازه‌گیری این متغیر پرداخته نشده است و پژوهش‌ها در این زمینه بسیار محدود است. بنابراین با توجه به این که بی‌تفاوتی و ابعاد آن در میان کارکنان یک مسأله بسیار مهم برای مدیران و مسئولان سازمانی است، باید به طور گسترده‌ای به آن پرداخت (لندر، ۲۰۰۹).

رستگاری‌نیا (۱۳۹۰) با مطالعات و بررسی‌های خود توانست به بعضی از علل ناراضیاتی کارکنان که به بروز بی‌تفاوتی سازمانی منجر شده است و راهکارهای برون رفت از آن‌ها پی ببرد. نتایج پژوهش وی نشان داد بی‌تفاوتی سازمانی به دلیل عواملی مانند عدم شایسته‌سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، نبود نظارت، نشناختن نیازهای کارکنان، توجه به بعضی مشاغل خاص و بی‌توجهی به همه‌ی مشاغل سازمانی، وجود تبعیض، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان، وجود هرم تصمیم‌گیری و بی‌اطلاعی کارکنان از نتایج عملکرد خود است. وی در ادامه راهکارهایی مانند دادن آزادی عمل به کارکنان در انجام دادن امور شغلی قسمت خود، اهمیت دادن به هر شغل بدون مقایسه با مشاغل دیگر سازمان، ارزیابی عملکرد، زیبایی محل کار، افزایش دانش کارکنان و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌های سازمانی را برای برون‌رفت از بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بیان می‌کند (شائمی برزکی و همکاران، ۱۳۹۵).

دانایی‌فرد و اسلامی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان (کشف بی‌تفاوتی سازمانی: استراتژی‌گرندد تئوری) در دانشگاه علوم پزشکی ایران، به این نتیجه رسیدند که عوامل بروز بی‌تفاوتی سازمانی به پنج گروه تقسیم‌بندی می‌شود که عبارت‌اند بی‌توجهی مدیریت، بی‌توجهی سازمان به کارکنان، مسمومیت جو سازمانی، عناصر درون سازمانی و عدم سلامت شغل. در این نظریه بی‌توجهی سازمان به کارکنان، که به عنوان پدیده‌ی اصلی و مرکزی موجب مسئولیت جو سازمان می‌شود، به دلیل بی‌توجهی مدیریت به وجود خواهد آمد. از طرفی، عدم سلامت شغل و عناصر درون سازمانی به عنوان عوامل تثبیت‌کننده یا گسترش‌دهنده مسمومیت جو سازمانی شناسایی شدند (همان منبع).

فصل ۲

هویت سازمانی

مقدمه

سازمان‌ها به گونه‌ای معنادار تغییر یافته و به سازمان‌هایی با ویژگی عدم تمرکز سازمان و جهانی شدن تبدیل شده‌اند. بر این اساس، مدیران بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌هایشان در گرو سرمایه‌های انسانی آن‌ها با ویژگی‌هایی همانند فعالیت و مشارکت‌کننده در سرنوشت سازمان قرار دارد، از این رو طی سال‌های اخیر، پژوهشگران سازمانی با تمرکز بیشتری به شناسایی عوامل مؤثر بر ادراک و رفتار کارکنان برای تحقق بهتر اهداف سازمان‌ها پرداخته‌اند (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۱). هویت یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود که در سال‌های اخیر اهمیت یافته است؛ چرا که شناخت هویت سازمانی و تلاش جهت توسعه و تقویت آن برای مدیران مهم است؛ زیرا هویت‌یابی افراد با سازمان پیامد مثبت زیادی دارد از جمله سبب کاهش میزان ترک خدمت کارکنان می‌شود، رفتارهای موفق و همسو با اهداف سازمان را افزایش می‌دهد و در نهایت موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). هویت برای فرد کیفیتی است که او را از افراد دیگر متمایز می‌سازد و از طریق ظاهر، رفتار و ارزش‌های شخص مشخص می‌شود، این مفهوم در مورد سازمان هم صادق است (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲). مفهوم هویت سازمانی که در سال ۱۳۵۸ توسط آلبرت وتن معرفی شد، شامل ویژگی‌های یک سازمان است که اعضا آنها را به منزله‌ی ویژگی‌های هسته‌ای، منحصر به فرد و مستمر سازمان درک کرده‌اند (اسدی‌گندمانی، ۱۳۹۳). هویت سازمانی مبتنی بر نظریه هویت اجتماعی شکل گرفته (کوشازاده و عزیزآبادی، ۱۳۹۳). و به عنوان چارچوب مفیدی تعریف شده است که به درک مفهوم (هم‌خانواده بودن) کمک می‌کند. هویت سازمانی شامل آن دسته از ویژگی‌هایی است که

اعضای سازمان به عنوان ویژگی اصلی سازمان احساس می کنند، ویژگی هایی که سازمان را به طور منحصر به فرد توصیف می نمایند و در طول زمان از ثبات نسبی برخوردارند. به عبارتی وقتی به گذشته، حال و آینده سازمان می نگریم، آن دسته از ویژگی های سازمان که محوری ترین، پایدارترین و متمایزترین ویژگی ها به شمار می آیند، هویت سازمان را تشکیل می دهند (پوسا^۱، ۲۰۰۶). به اعتقاد برخی هویت سازمانی به عنوان تجربه ها، احساسات و ایده هایی که کارکنان از سازمان دارند معرفی شده است. همچنین به حدی اشاره می کند که کارکنان یک سازمان خود را از طریق ویژگی های مشابهی که باور دارند مشخصه سازمان است، تعریف می کنند. مائل و اشفرث (۱۹۹۱) سه عامل را برای هویت سازمانی شناسایی کرده اند که این عوامل عبارتند از: ۱- عضویت یا احساس پیوستگی- تعلق، ۲- وفاداری یا حمایت از سازمان، ۳- تشابه یا ادراک از داشتن ویژگی های مشترک. آنیتی و همکاران شش مؤلفه را برای هویت سازمانی معرفی کردند که شامل: انسجام سازمانی دانش استراتژی، ابزارها و حمایت، کیفیت مدیران، ارتباطات داخلی، گشودگی و پویایی می باشند. اهمیت پژوهش در اینجاست که هویت سازمانی با بسیاری از رفتارها، نگرش ها و متغیرهای زمینه ای کاری در ارتباط است و نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می کند. از طریق هویت یابی، کارکنان ویژگی های مهم سازمان را به ویژگی های خود جذب می کنند. مدیران همواره به دنبال ارزیابی و ارتقای هویت سازمانی در میان کارکنان خود هستند، چرا که به نتایج مثبت آن علاقه مند هستند. زمانی که کارکنان سازمان احساس هویت قوی تری با سازمان داشته باشند، باور آنها درباره ی سازمان بیشتر جنبه ی مثبت می یابد و با آگاهی کامل برای تحقق اهداف سازمان تلاش می کنند (قاسم زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

تاریخچه هویت سازمانی

هویت به عنوان یک پدیده، برای سال های متمادی مورد علاقه فلاسفه و متفکران روان شناسی و جامعه شناسی بوده است. از این دیدگاه هویت را باید یک مقوله تاریخی دانست که ریشه های

آن را می‌توان در مطالعه هویت در سطح فردی جستجو کرد. به کارگیری واژه هویت از سال ۱۳۸۱ رایج شد و در دو حوزه نظری روان‌شناسی و جامعه‌شناسی مورد بحث قرار گرفته است. نظریه‌های حوزه روان‌شناسی با کارهای فروید آغاز شده و بر هسته درونی و ذهنی یک ساختار روانی و فیزیکی تأکید دارد. در حالی که در حوزه جامعه‌شناسی، نظریه‌های هویت با مفهوم (خود) در مکتب کنش متقابل نمادین، گره خورده است. نظریه‌های جامعه‌شناسی هویت ابتدا با کارهای ویلیام جیمز و جورج هربرت مید مطرح شد و بعدها به واسطه دستاوردهای حاصل از مطالعات تاجفر، گافمن، برگر^۱ و دیگران مفهوم هویت به طور گسترده‌تری وارد تحلیل‌های جامعه‌شناسان گردید (بطحایی، ۱۳۹۳).

تعریف هویت

با رجوع به فرهنگ لغات انگلیسی آکسفورد درمی‌یابیم که واژه هویت از "مشابه و یکسان" ریشه می‌گیرد. به طور سنتی ایدم^۲ از ایدنتیز^۳ ریشه در زبان لاتین دارد، "ایدنتیتی"^۴ مفهوم هویت در مقابل جمله "من کیستم" مطرح می‌گردد (بطحایی، ۱۳۹۳).

واژه هویت عبارت است از مجموعه عقاید یا معانی که به سؤال روبه رو پاسخ می‌دهد "من چه کسی هستم" و در سازمان "ما چه کسانی هستیم؟" (اسدی‌گندمانی، ۱۳۹۳). اریکسون می‌گوید: (هویت در بردارنده احساس فرد از خود می‌باشد مطابق نظریه اجتماعی- روانی وی درباره شخصیت، هویت به مثابه یک چهارچوب مرجع عمل می‌کند که فرد به منظور تغییر تجارب شخصی و گفتگو درباره‌ی معنا، هدف و جهت‌گیری زندگی خود از آن استفاده می‌کند (سلطانی و همکاران، ۱۳۸۹).

انواع هویت

محققان قرن‌هاست که سعی می‌کنند رابطه میان افراد و گروه‌ها را بشناسند، برخی از آنها انسان‌ها را موجوداتی خودمختار و متکی به خود می‌دانند که با اکراه به گروه‌ها ملحق می‌شوند.

-
1. Tajfar, Gaffman, Berger
 2. Idem
 3. Identities
 4. Identity

عده‌ای هم گروه را بسیار مهم می‌دانند و بر رابطه متقابل میان این دو کارکرد مهم گروه‌ها در شکل‌گیری شخصیت و هویت افراد اذعان دارد. بر همین اساس دو دسته‌بندی اصلی در این باره مطرح است که هویت اجتماعی و هویت شخصی نام دارد (نصری و سپهوند، ۱۳۹۴).

هویت شخصی

هویت شخصی، به بخشی از خودپنداره فرد اطلاق می‌شود که خصوصیات فردی مثل صفات، اعتقادات و مهارت‌ها را دربر می‌گیرد (لطف آبادی، ۱۳۹۵). هویت شخصی توصیف‌کننده خصوصیات بی‌همتا و فردی (من مفعولی می^۱) انسان‌هاست (اسدی گندمانی، ۱۳۹۳).

هویت اجتماعی

مفهوم هویت اجتماعی از پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی که علل و پیامدهای نگرش افراد نسبت به خودشان و اینکه توسط دیگران و به عنوان بخشی از یک گروه اجتماعی به چه شکل نگریسته می‌شوند را مورد آزمون قرار دادند، پدیدار شده است. انسان‌ها تنها یک هویت واحد ندارند بلکه با هویت‌های متفاوتی خود را معرفی می‌کنند. هر فردی می‌تواند هم زمان هویت اجتماعی، هویت سازمانی و هویت فردی داشته باشد. این هویت‌ها نسبی هستند و در طول زمان دچار تغییر می‌شوند. هویت‌ها نه تنها ثابت و دست‌نخورده باقی نمی‌مانند، بلکه همواره در حال تغییر و بازسازی نیازمند تأیید هستند. تصویری که هر فرد از خود می‌سازد در اصل بازتابی از نگرش دیگران در مورد خودش است. در واقع منطق نگرش هویت اجتماعی بیان می‌کند که در چه جاهایی زمینه‌های اجتماعی موجب می‌شود تا هویت برای افراد، برجسته و مبنای رفتار آنها شود (قلی‌پور و امیری، ۱۳۹۱).

هویت اجتماعی به آن بخش از خودپنداره گفته می‌شود که عضویت فرد در گروه‌های اجتماعی را در برمی‌گیرد، این مفهوم در واقع خودپنداره‌های مشترک اعضای یک گروه است. هویت اجتماعی به آن دسته از خصوصیات اطلاق می‌شود که محصول عضویت افراد در گروه‌های مختلف اجتماعی از جمله خانواده، گروه‌های شغلی و سازمانی، شهر و کشور،

همسایگان، مدرسه و به عقیده جرج هربرت مید هر فرد هویت خود را از طریق سازمان‌دهی نگرش‌های فردی دیگران در قالب نگرش‌های سازمان یافته‌های اجتماعی یا گروهی شکل می‌دهد (همان منبع). تاجفل هویت اجتماعی را با عضویت گروهی پیوند می‌زند و هویت اجتماعی را بخشی از برداشت یک فرد از خود می‌داند که از آگاهی او نسبت به عضویت در گروه سرچشمه می‌گیرد، بنابراین وی هویت اجتماعی را نوعی از خودشناسی فرد در رابطه با دیگران می‌داند (همان منبع). میل و آشغورث با اتکا بر این رویکرد هویت سازمانی را مفهوم‌سازی نمودند آنها هویت سازمانی را شکلی از هویت اجتماعی طبقه‌بندی کرده‌اند. مهمترین عنصر هویت اجتماعی که توجه آن دو به آن معطوف شد «ایده طبقه‌بندی فرد» است. بدین معنی که افراد این تصور را دارند که با سرنوشت سازمان در هم تنیده شدند. سپس داتون و دیگران بر ایده اینکه سازمان به عنوان شخصیتی که به کارکنان هویت می‌بخشد، نسبت به سایر شخصیت‌های هویت دهنده نقش برجسته‌تری دارد پافشاری کردند و اینکه اگر شباهت‌هایی میان ادراک از خود و سازمان وجود داشته باشد این احتمال وجود دارد که افراد سازمان را به عنوان یک گروه اجتماعی طبقه‌بندی کنند. این رهیافت از این جهت که به ویژگی مشترک سازمان و ادراک فرد از خود توجه دارد، با مفهوم‌سازی اولیه هویت سازمانی هم‌پوشانی دارد (اسدی گندمانی، ۱۳۹۳).

هسلم^۱ و همکارانش عقیده دارند، نتیجه کاربرد تئوریکی اصول هویت اجتماعی و هویت سازمانی این است که هویت اجتماعی هم واقعیتی اجتماعی و روان‌شناسی و هم یک واقعیت ذهنی و مادی است؛ زیرا هم شامل فرایندهای ذهنی افراد بوده و هم فعالیت‌های جمعی و تولیداتی که آن فرایندها ایجاد می‌کنند را در برمی‌گیرد. با پذیرش این مسأله، می‌توان چنین فرض کرد که کاربرد سازمانی هویت اجتماعی این است که وقتی یک هویت سازمانی خاص برای گروه سازمانی خاصی برجسته می‌شود و زمانی که هنجارهای خاص و ارزش‌های مرتبط با آن هویت، درونی می‌گردد، چنین هویتی نه تنها ساختار روانی افراد نظیر باورها، رفتارها و

نیات را شکل می دهد، بلکه اجازه می دهد آن ویژگی های روانی به ساختارها و محصولات (نظیر: برنامه ریزی برای چشم اندازها، کالاها و خدمات، اقدامات و نهاده که جنبه های مادی و عینی زندگی سازمانی هستند)، نیز تسریع یابد (بطحایی، ۱۳۹۳). یکی از طبقه بندی های کلی کلاسیک درباره هویت، تمایز بین هویت فردی و اجتماعی است (ابسکونکا و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

هویت سازمانی

در طی سال های اخیر، پژوهشگران سازمانی با تمرکز بیشتری به شناسایی عوامل مؤثر بر ادراک و رفتار کارکنان برای تحقق بهتر اهداف سازمان ها پرداخته اند که می توان گفت از جمله ی آنها، بررسی هویت در سازمان است (محمدزاده و همکاران، ۱۳۸۸). مفهوم هویت سازمانی در سال (۱۹۹۸) توسط آلبرت و وتن^۲ معرفی شد. بر اساس نظرات حاصل از تحقیقات تجربی، آنها چنین تعریفی از هویت سازمانی ارائه نمودند: هویت سازمانی شامل خصیصه هایی از یک سازمان است که اعضا آن خصیصه ها را به عنوان ویژگی های هسته ای، منحصر به فرد و مستمر (ادامه دار) سازمان درک کرده اند (به شرطی که گذشته، حال و آینده در نظر گرفته شود) (بطحایی، ۱۳۹۳). تعریف آلبرت و وتن، در رابطه با هویت سازمانی، دو دهه است که تعریف غالب بوده و بیشتر تحقیقات در این زمینه مبتنی بر این تعریف است. آلبرت و وتن در کار اصلی خود، چنین استدلال کردند که هویت سازمانی دربردارنده دو معناست.

۱. به عنوان یک مفهوم علمی که محققان جهت تعریف ویژگی های مشخصی از سازمان استفاده می کنند.

۲. به عنوان سؤال خودنگری که به وسیله آن، احساسی را نسبت به "آنچه ما هستیم"، ایجاد می کند. هویت سازمانی، چه به صورت مفهوم علمی، و چه به صورت یک سؤال خودنگری، باید دارای سه معیار باشد: محوریت، تمایز، تداوم (هی و باروچ^۳، ۲۰۰۹).

1. Obschonka
2. Albert and Watten
3. He and Baruch

تعریف هویت سازمانی

پیشگامان تغییر ایده هویت اجتماعی به هویت سازمانی، اشفورت و مائل^۱ (۱۹۸۹)، هویت سازمانی را درک یگانگی یا تعلق‌پذیری به سازمان تعریف می‌کنند. در واقع، بحث هویت در مطالعات سازمانی پیرامون مفهومی به نام هویت سازمانی مطرح شده که ادراک، احساسات و تفکرات اعضا از سازمان را نشان می‌دهد (هچ و شولتز^۲، ۱۹۹۷). اصلی‌ترین تعریف هویت سازمانی که پایه و اساس بیشتر پژوهش‌ها بر هویت در زمینه سازمانی، در برگیرنده آن دسته از ابعاد سازمان است که معیارهای «خصوصیت محوری، متمایز بودن و تداوم موقت»^۳ را برآورده می‌کنند (همان منبع). در مجموع، می‌توان گفت: هویت سازمانی ابزاری استراتژیک برای رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازهاست. جوهری هچ، پروفیسور در تئوری سازمانی در دانشگاه ویرجینیا، درباره هویت سازمانی این گونه می‌نویسد: "هویت سازمانی مربوط به تجارب و ایده‌هایی است که اعضا به طور کلی از سازمان دارند". وی می‌گوید که هویت سازمانی چیزی است که کارمندان درباره شرکت، دریافت، حس و فکر می‌کنند و به عنوان یک فهم معمول مشترک از ارزش‌ها و ویژگی‌های روشن سازمان، پذیرفته می‌شود (هچ، ۱۹۹۷). هچ تأکید می‌کند که هویت سازمانی نباید با چیزی که وی تصویر سازمان می‌خواند، اشتباه گرفته شود. در حالی که هویت به سوی داخل متمرکز است، تصویر، به دریافت خارج از سازمان مربوط می‌شود (همان منبع).

هویت سازمانی نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند، بویژه وقتی که رشد به شدت سریع است و تجدید ساختار سازمانی، هدف مهمی قلمداد می‌شود. هویت رفتار سازمانی در زمان و تاریخ ریشه گسترانیده است و به متعهد بودن به چیزی که در گذشته است، گرایش دارد. ندرتاً ویژگی‌های هویتی جدید، جانشین ویژگی‌های قدیم می‌شوند. در واقع، آنها صرفاً به چیزی که با عنوان پیامد تاریخ موجود است، اضافه می‌شود (مینر^۴، ۲۰۰۶).

1. Ashforth and Mael

2. Hatch and Shultz

3. The central character, distinct and continuing temporary

4. Minner

هویت سازمانی به احساس یکی بودن اعضا یا شناسایی با سازمان اشاره می کند که به وسیله ویژگی های "مرکزی و محوری"، "پایدار و بادوام"، "متمایز و متفاوت" متأثر می گردد. اگر کارکنان با سازمان شناسایی شوند، آنها تمایل خواهند داشت که برای تحقق اهداف آن کوشش کنند. این موضوع به خوبی توسط داتون و همکارانش (داتون و دوکریچ و هارکیوایل^۱، ۱۹۹۴) تصریح و تبیین شده است: "هویت سازمانی، علائق و رفتارهای فردی را با علائق و رفتارهایی همراستا می کند که به سازمان نفع می رساند و به معنای تلاش، جهد و جد به نفع و خاطر سازمان، و نیز به خاطر خود است". کرامر و همکارانش (کرامر و هانا و سو و وی^۲، ۲۰۰۱) استدلال نمودند قوت هویت سازمانی قویاً با باورهای اعضای سازمان درباره اعتماد و بی اعتمادی ارتباط دارد، که به پیامدهای عاطفی منتج می گردد. یک هویت سازمانی برجسته ممکن است فراوانی رفتارهای تجمعی و مشترک را افزایش دهد (لويسکی و بونکر^۳، ۱۹۹۶).

هویت سازمانی به وسیله افرادی ایجاد می شود، که خود را به عنوان عضوی از یک سازمان طبقه بندی می کنند (اشفورت و مل، ۱۹۸۹؛ داتون و دوکریچ و هارکیوایل، ۱۹۹۴) و درون چهارچوب نظریه هویت اجتماعی ریشه دارد (آبرامز و هوگ^۴، ۲۰۰۱؛ هوگ^۵، ۲۰۰۳؛ هوگ، ۲۰۰۱؛ تاجفل و ترنر^۶، ۱۹۸۵؛ وان کیپنبرگ^۷ و هوگ، ۲۰۰۳).

تعاریف هویت سازمانی معمولاً در دو قالب زیر عرضه می شود:

تعریف اولیه: معانی مشترکی که در خصوص ماهیت سازمان درک می شود، این معانی از آگاهی اعضای که به سازمان تعلق دارند، حاصل می شود.

تعریف ثانویه: آگاهی افرادی که به گروه سازمانی خاصی تعلق دارند (کورنی لایسن و همکاران^۸، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر، هویت سازمانی عبارت است از تعریفی که توسط اعضای

-
1. Dukerich and Harquail
 2. Kramer, Hanna, Suand Wei
 3. Lewicki and Bunker
 4. Abrams and Hogg
 5. Hogg
 6. Tajfel and Turner
 7. Van Knippenberg
 8. Cornelissen

سازمان، نسبت به آن سازمان مطرح می‌شود، به گونه‌ای که آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد (فهنس فیلد^۱، ۲۰۱۱).

هویت سازمانی شامل آن دسته از ویژگی‌هایی است که اعضای سازمان به عنوان ویژگی اصلی سازمان احساس می‌کنند، ویژگی‌هایی که سازمان را بطور منحصر به فرد توصیف می‌نمایند و در طول زمان از ثبات نسبی برخوردارند. به عبارتی وقتی به گذشته، حال و آینده سازمان می‌نگریم آن دسته از ویژگی‌های سازمان که محوری‌ترین، پایدارترین و متمایزترین ویژگی‌ها به شمار می‌آیند، هویت سازمان را تشکیل می‌دهند (پاوسو، ۲۰۰۶). در پاسخ به مواجهه فزاینده سازمان‌های کنونی با مسأله تغییر و به منظور اداره هر چه بهتر محیط پیچیده و متلاطمی که سازمان‌ها ناگزیر از فعالیت در آنند، ارائه تعریفی از هویت سازمانی مهم است. هویت سازمانی یعنی پیوند احساسی-شناختی بین تعریف سازمان و تعریف خود و به عبارت دیگر، یعنی ادغام خود و سازمان. وقتی فرد هویت خود را به اعتقادات، اهداف و فعالیت‌های یک سازمان گره می‌زند و نوعی هویت سازمانی پیدا می‌کند؛ در این حالت یک نوع یگانگی بین سازمان و فرد ایجاد می‌شود و هویت یک چیز داده شده به فرد نیست، بلکه در تعامل مستمر با جهان ساخته می‌شود.

بخشی از این تعامل، با سازمان‌هاست و افراد خودشان را بر حسب عضویت در یک سازمان با شغل تعریف می‌کنند یعنی افراد خودشان را بر اساس سازمانی که در آن کار می‌کنند (کار می‌کردند و یا به کار مشغول خواهند شد)، معرفی می‌کنند و نسبت به سازمان نوعی مالکیت روان‌شناختی احساس می‌کنند (اسدی گندمانی، ۱۳۹۳). به صورت سنتی، مفهوم هویت سازمانی به عنوان یک پدیده در سطح سازمانی که از سطوح تجزیه و تحلیل جمعی و فردی متمایز است، شناخته می‌شود. بر اساس دیدگاهی که معتقد است یک سازمان متشکل از جمعی از افراد نیست، بلکه در نگاهی استعاره‌ای یک ارگانیسم واحد یا انسانی است که می‌تواند یک هویت داشته باشد و این سؤال پدیده‌شناختی را از خود بپرسد که "من کیستم" (به عنوان

1. Fehsenfeld

یک سازمان) و پذیرش سطح تجزیه و تحلیل سازمانی، عده زیادی از نویسندگان معتقدند که درک هویت کلی سازمان مبنای پذیرش اطلاعات و درک حسی مناسب در سازمان‌هاست. بر اساس این دیدگاه، هویت سازمانی می‌تواند به عنوان یک سیستم تعبیر و تفسیر، یا به عنوان مجموعه‌ای از شناخت‌های مشترک و یا به عنوان زبان و رفتار مشترک نگریسته می‌شود. این دو ایده اول، بر درک رایج هویت سازمانی به عنوان چارچوب شناختی و یا نگرشی ادراکی که افراد را در درک حسی بهتر هدایت می‌کنند، منطبق هستند. به عبارت دیگر، به هویت سازمان به عنوان داشتن تعریفی از خود یا بازنمودی شناختی از خود نگریسته می‌شود که منطبق با اعضای سازمانی بوده و عمیقاً با سرشت و مفروضات اساسی و پنهان آنها عجین شده است. همچنین هویت سازمانی به عنوان آن دسته از ویژگی‌هایی که توسط اعضای هویت سازمان به عنوان ویژگی‌های محوری، مستمر و شاخص (متمایز) ادراک شده و در نحوه تعریف آنها از خود (به عنوان اعضای سازمان) و سازمانشان سهیم است، اطلاق می‌شود (کورنیلسن و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین سازمان‌ها به عنوان به وجود آورنده یک هویت، از طریق رفتارهای سمبلیک و زبانی که در زمینه‌های خاص سازمانی به کار می‌برند، هویت خود را شکل می‌دهند. مطابق با این دیدگاه هویت سازمانی از طریق زبان و عمل بر اساس الگوهای فرهنگی سازمان نظیر لباس مخصوص سازمانی، خط ایدئولوژی سازمان، مصنوعات و آداب و رسوم آن ایجاد می‌شود. هویت سازمانی نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌نماید. مدیران از سازوکارهای نمادین به منظور ترویج و تثبیت یک هویت ممتاز در سازمان استفاده نموده و این هویت ممتاز و برجسته باعث به وجود آمدن خودتنظیمی در نزد افراد برای دستیابی به اهداف عملکردی، جذب و نگهداری استعدادها، کسب شهرت و ایجاد امنیت ذهنی در سازمان شده و به افراد جهت مواجهه با موقعیت‌های ابهام‌آمیز کمک می‌نماید (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۹). هویت‌یابی از طریق فرآیند جامعه‌پذیری اتفاق افتاده و در تئوری هویت اجتماعی ریشه دارد که ضمن آن، فرد از ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات سازمان مطلع شده و به درونی‌سازی آنها می‌پردازد. از طریق هویت‌یابی، کارکنان ویژگی‌های مهم سازمان را به عنوان ویژگی‌های خود،

جذب می‌نمایند. هویت‌یابی را می‌توان به عنوان سازه‌ای در نظر گرفت که به صورت یک پل ذهنی میان فرد و سازمان، به ویژه در هنگام تغییر عمل می‌کند. هویت‌یابی به تحلیل افراد از ادراک از خود، ارتباط با دنیای پیرامون و ارتباط با سازمان متبوعشان کمک می‌کند. به اعتقاد محققان فرآیند هویت‌یابی ارتباط میان هویت‌ها در سطوح مختلف را فراهم ساخته و یک هویت سازمانی خوب تعریف شده، کاملاً متمایز، فراگیر و پذیرفته شده، می‌تواند نقطه ثقلی برای اعضای سازمان فراهم نماید که در یک بستر استخدای غیر مطمئن به تعیین هویت خود بپردازند.

مفهوم هویت سازمانی

هویت، یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود که در سال‌های اخیر اهمیت یافته است. هویت برای یک فرد، کیفیتی است که او را از افراد دیگران متمایز می‌سازد. این هویت از طریق ظاهر، رفتار و ارزش‌های شخص مشاهده می‌شود، این مفهوم در مورد سازمان نیز صادق است. هویت مثبت در سازمان می‌تواند از بروز پدیده‌ای به نام انزوای درونی کارکنان یا به بیان دیگر، سکوت سازمانی کارکنان که همان خودداری از بیان ایده‌ها و نظراتشان در سازمان است، جلوگیری نماید. تحقق رفتار سازمانی به رفتار کارکنان وابسته است و رفتار کارکنان تحت تأثیر قدرت هویت سازمانی است. هویت سازمانی به وسیله رفتارهای بیرونی درک شده تأثیر می‌پذیرد. هویت سازمانی، ابتدا بر رفتار کارکنان و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد و از این طریق، بر سکوت سازمانی کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲).

امروزه یکی از چالش‌برانگیزترین مباحث سازمانی بحث هویت سازمانی است. این واژه مفاهیمی را در بر دارد که تأثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع می‌گذارد و از سوی دیگر، رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان‌ها دارد. هویت سازمانی اصطلاح ارزشمندی است که محرک پنهان بسیاری از اعمال گروهی و تلاش‌های اجتماعی است. به طور خلاصه، هویت سازمانی، سازه‌ای زیربنایی در رویدادهای سازمانی است و تبدیل به عامل نهفته

بسیاری از رفتارهای سازمانی شده است. از این رو، توجه فزاینده‌ای را در پژوهش‌های مدیریت به خود جلب کرده است (همان منبع). اگرچه ممکن است ادعا شود که وبر^۱، مارکس^۲، سلزنیک^۳، دورکیم^۴ پایه‌های اولیه هویت را در ارتباطات سازمانی بنا نهادند، اما تنها در بیست سال اخیر مفهوم هویت سازمانی به بار نشسته است. از هویت سازمانی تعاریف متفاوتی ارائه شده است که نشان‌دهنده عدم توافق محققان در مفهوم‌سازی این اصطلاح است (هچ و شولتز، ۲۰۰۴).

هویت سازمانی بازتابی از هویت اجتماعی^۵ است. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، هویت فردی، ادراک فرد از خود است که مشمول خصوصیات وابسته به طرز تفکر یا شیوه خاص فرد (مثل گرایش‌ها و شایستگی‌ها) است. هویت اجتماعی به وفق دادن دو قطب هویت یعنی یگانه بودن فرد (هویت فردی) و یکی بودن با دیگران (هویت اجتماعی) در مطالعات میان رشته‌ای هویت کمک می‌کند (اشفورت، ۲۰۰۱). اصول اساسی تئوری هویت سازمانی در دو دهه اخیر ایجاد کرده است، به عبارت دیگر هویت سازمانی فرم ویژه‌ای از هویت اجتماعی است (گاتام و همکاران^۶، ۲۰۰۴).

عناصر هویت سازمانی

در عملیاتی‌سازی سازه هویت سازمانی، اندیشمندانی مانند پاچن، چنی^۷ و داتون و همکاران آن را به سه عنصر اساسی در نظر گرفته‌اند:

۱. ویژگی مشابهت: به معنای ویژگی‌های مشترک ادراک شده توسط اعضای سازمان که بر اساس آن فرد احساس می‌کند منافع و اهداف مشترکی با سایر اعضای سازمان دارد و خود با ویژگی‌های مشابه با سازمان استخدام‌کننده‌اش توصیف می‌کند.

1. Weber
 2. Marx
 3. Selznick
 4. Durkheim
 5. Social Identity
 6. Gautam
 7. Panchan, Cheney

۲. ویژگی عضویت: به معنای احساس انسجام با سازمان که بر اساس آن فرد نسبت به سازمان احساس تعلق کرده و از عضویت در آن احساس غرور و افتخار می‌کند.

۳. ویژگی وفاداری: به معنای حمایت از سازمان که بر اساس آن فرد از اهداف و خط مشی‌های سازمان دفاع و حمایت کرده و نسبت به تحقق آنها از خود اشتیاق نشان می‌دهد (آغاز و هاشمی، ۱۳۹۱).

۱. در درون و هسته هویت سازمانی، معنای خود بازبینی قرار دارد.

تاکنون در رابطه با هویت سازمان، تعاریف اندکی عرضه شده است؛ اما همه این تعاریف با یک سؤال «خودنگری» مشابه سروکار دارد. این سؤال عبارتست از: "ما کسی هستیم؟".

۲. هویت سازمانی، مربوط به زمینه و ذاتاً تطبیقی است. بنابراین هویت سازمانی، سازمان را از طریق اینکه شبیه و یا متفاوت با کدام سازمان است، آن را در فضای اجتماعی قرار می‌دهد.

۳. هویت سازمانی ساختاری، در سطح جمعی است (ساغروانی و دعائی، ۱۳۹۱).

رویکردهای هویت سازمانی

۱- رویکرد فوت

فوته^۱ (۱۹۵۱) از پیشگامانی است که واژه هویت را در زمینه سازمانی به کار گرفت. او هویت سازمانی را تعهد به یک گروه مشخص یا مجموعه‌ای از گروه‌هایی که به فرد هویت می‌بخشد، توصیف کرد. به عقیده او هویت عبارت است از احساس (ادراک) فرد نسبت به اینکه عضو یک گروه هستند. او هویت را مبنای انگیزه افراد در نظر گرفته است و معتقد است که این ادراک فرد، او را برمی‌انگیزاند تا به عنوان نماینده‌ای از جانب سازمان عمل کند. این واژه (ادراک فرد) در تئوری طبقه‌بندی فرد و تئوری هویت اجتماعی توسط تاجفل و ترنر (۱۹۸۵) تشریح شده است تعدادی از نویسندگان سعی کرده‌اند تا مفهوم هویت سازمانی را به شکل مستقلی بررسی کنند از جمله، رویکرد بروان^۲ که به مانند رویکرد فوته تأکید به فرد یا در برابر سازمان دارد اما به لحاظی از آن توسعه یافته‌تر است و بر چهار جنبه متمرکز است: گیرایی سازمان، سازگاری

1. Foote

2. Brown

اهداف فردی و سازمانی، وفاداری به سازمان و ارجاع فرد به عضویت سازمانی. این رویکرد به مانند رویکرد فوته به مفهوم فرد در برابر سازمان تأکید دارد (نصیری و سپهوند، ۱۳۹۴).

۲- رهیافت لی

هم‌زمان با رهیافت قبلی سازه هویت توسط لی به این صورت تعریف شد (نوعی از هویت فردی که به شکل گسترده‌تری با سازمان است). رویکرد او بر سه جنبه متمرکز است: اول اینکه او احساس تعلق را توصیف کرده است که در نتیجه سازگاری اهداف فردی و سازمانی و رفع نیازهای فردی از طریق عملیات سازمانی به وجود می‌آید. دومین ویژگی این تعریف وفاداری است که اشاره به نگرش‌ها و رفتارهایی در حمایت از اهداف سازمانی و یا دفاع از سازمان در مقابل سایرین دارد. در نهایت ویژگی‌های مشترک که دلالت بر شباهت‌های شخصی میان افراد با دیگران است. این رویکرد مانند رویکرد قبلی بر وفاداری تأکید دارد اما به دلیل تأکید بر حس تعلق و ویژگی‌های مشترک نسبت به رویکرد قبلی توسعه یافته‌تر شده است (همان منبع).

۳- رویکرد پنچن

پنچن در کتاب خود تحت عنوان «مشارکت، موفقیت و درگیری در کار» ارائه شده است. او علاوه بر تأکید کردن بر هم راستایی منافع و اهداف مشترک با سازمان و حمایت و دفاع از سازمان در برابر دیگران بر حس یکپارچگی، وحدت با سازمان، حس تعلق سازمانی و وجود ویژگی‌های مشترک با سازمان هم تأکید دارد (همان منبع).

۴- رویکرد هال و همکاران

آنها هویت سازمانی را فرایندی که اهداف سازمانی و فردی با یکدیگر هم سازند معرفی می‌کنند. این رویکرد بر پذیرش اهداف و ارزش‌ها و تعهد عاطفی با سازمان تأکید دارد. به عنوان نتیجه‌گیری این قسمت می‌توان گفت که در طی دوره‌های معینی تعدادی از مفهوم‌سازی‌های ابتدایی ظهور پیدا کردند. در حالی که هر یک از رویکردها بر جنبه‌های متفاوتی تأکید داشتند اما به شکل کلی هم پوشانی زیادی در قیاس فرد در برابر سازمان دارند. به علاوه به نظر می‌رسد که رویکردهای مورد اشاره شامل طیف وسیعی از حالت‌های روانی افراد می‌باشند و بنابراین

نمی‌توانیم هویت را سازه‌ای منحصر به فرد تعریف کنیم. اما در میان این رویکردها رویکرد کاملاً متمایزی وجود دارد که توسط چنی و تامپکین در سال ۱۹۸۹ عنوان شده است و بر خلاف رویکردهای گذشته بر سیال بودن هویت و در نتیجه به تغییرات آن توجه نشان داده است. بر اساس این رویکرد، هویت سازمانی فرآیندی پویاست که افراد خود را با عناصری در عرصه اجتماعی مربوط می‌سازند. این تعاریف بر هویت سازمانی، آن را فرآیندی از هویت‌یابی و هم به عنوان نتیجه آن فرآیند نگریسته‌اند که هویت در نتیجه استفاده از زبان (فرآیند) می‌باشد. به دیگر سخن افراد خود را بر اساس ارزش‌های تعیین هویت می‌کنند و با استفاده از ارتباط با سایر افراد، پدیده‌های پیرامون خود را درک می‌کنند (اسدی‌گندمانی، ۱۳۹۳).

الگوها و نظریه‌های هویت سازمانی

از هویت سازمانی تعاریف بسیار زیادی ارائه شده است که نشان‌دهنده دیدگاه‌های مختلف در این زمینه است. با توجه به محدودیت‌ها در این پژوهش، نمی‌توان تمامی دیدگاه‌های موجود را مطرح کرد. از این رو، تنها به ارائه دیدگاه‌های حائز اهمیت و زیربنایی اشاره می‌شود:

دیدگاه فوته: نخستین بار فوته (۱۹۵۱) از واژه تعیین هویت در زمینه سازمانی استفاده کرد و هویت را به عنوان پایه و اساس انگیزش مورد توجه قرار داد. فوته هویت سازمانی را تعهد به یک هویت ویژه یا دسته‌ای از هویت‌ها می‌داند. وی ادعا می‌کند که انسان تمایل به تعیین هویت با همراهانش در گروه‌ها دارد. این گروه‌ها دنیای اجتماع اطراف او را دسته‌بندی کرده، بر رفتار او تأثیر می‌گذارند. از دیدگاه او، هویت سازمانی مفهومی از فرد به عنوان عضو سازمان است. فوته از مفهوم خودپنداری برای تعریف هویت سازمانی استفاده کرد و این خودپنداری افراد را به حرکت در راستای منافع سازمان برمی‌انگیزاند (فوته، ۱۹۵۱).

دیدگاه لی^۱: لی (۱۹۷۱) هویت سازمانی را به عنوان (درجه‌ای از تعیین هویت فردی شخص یا سازمان) تعریف می‌کند. رویکرد وی به هویت سازمانی بر سه بعد اصلی تأکید دارد: اولین ویژگی حس تعلقی است که از اهداف مشترک با احساسات کارکنان یا کسانی که وظایفشان نیازهای فردیشان را تامین می‌کنند، منتج می‌شود. دومین ویژگی وفاداری است که به نگرش‌ها

و رفتارهایی اشاره می کند که از اهداف سازمانی پشتیبانی می کنند یا از سازمان در مقابل خارجی ها دفاع می کنند.

در نهایت، بعد سوم ویژگی های مشترکی است که به عنوان یک شباهت مشترک بین فرد و دیگران درون سازمان به کار برده می شود. تعریف لی متمایز بودن از سازه های دیگران مثل براون را نشان می دهد. وی از واژه وفاداری به عنوان قسمتی از تعریف هویت سازمانی استفاده کرد که مرتبط با نگرش و رفتارهایی است که از سازمان پشتیبانی و دفاع می کنند (لی، ۱۹۷۱).

دیدگاه هال، اشنایدر و نیگرن^۱: هال، اشنایدر و نیگرن (۱۹۷۰) تعیین هویت سازمانی را به عنوان «فرآیندی که به وسیله آن اهداف سازمان و اهداف فرد یکپارچه و متجانس می شوند» تعریف می کنند. کانون این دیدگاه، پذیرش اهداف و ارزش های سازمان از طرف فرد است. این دیدگاه بر دو عنصر پذیرش هدف و ارزش و تعهد عاطفی به سازمان تأکید می کند (هال، اشنایدر و نیگرن، ۱۹۷۰).

دیدگاه گادفری و تن: گادفری^۲ و وتن (۱۹۸۸) سه الگوی اصلی هویت سازمانی تعریف کردند که عبارتند از: کارکردگرا، تفسیری و پست مدرن^۳. الگوی کارکردگرا بر اساس عقاید کارکنان مفهوم سازی می شود که چگونه فکر می کنند، چه هستند، می خواهند چه باشند و در این الگو هویت سازمانی نمودی عینی است، به همین دلیل، قابل مشاهده و دستکاری است. بر اساس الگوی تفسیری، محققان به دنبال توضیح سؤال «ما چه کسانی هستیم» یا «می خواهیم باشیم» در نظر گرفته شده است و به عنوان پدیده ای اجتماعی توصیف می شود و گروه های اجتماعی سعی می کنند پیرامون این مفهوم همگرا شوند (جويا و چتتپدی^۴، ۱۹۹۱). در الگوی پست مدرن، هویت به عنوان بازتاب تفکر زودگذر در مورد این که چه کسانی هستیم، مطرح شده است و در این الگو به ناپایداری هویت و تجدید ساخت دائم آن تأکید شده است (هچ و شولتز، ۲۰۰۰).

1. Hall and Schneider and Nygren

2. Godfrey

3. Function-oriented, interpretive, postmodern

4. Gioia and Chittipeddi

دیدگاه اولینز^۱ : اولینز سازمان‌ها را بنا به هویت و ساختار به سه طبقه تقسیم می‌کند: مستقل^۲، تأییدی^۳ و نشان‌دار^۴ (اولینز، ۱۹۹۵).

• طبقه مستقل: در این طبقه سازمان‌ها با یک هویت مستقل، همیشه از یک نام و یک هویت تصویری و ساختار استفاده می‌کنند. همه محصولات و خدمات تامین شده به وسیله شرکت، یک نام، سبک خصوصیت دارند.

• طبقه تأییدی: در این طبقه هویت‌های تأییدی در جاهایی که سازمان‌ها به وسیله خرید شرکت‌های دیگر رشد کرده‌اند، یافت می‌شود. آنها غالباً در زمینه‌های گوناگون تجارت می‌کنند و محدوده وسیعی از فعالیت‌ها را دارند، زیرا گروه‌ها نام و هویت خود دارند، اما به سمت تصویر شرکت مادر متمایلند.

• طبقه نشانی: ساختارهای هویت نشانی از تعدادی نشان تشکیل می‌شوند، اما هیچ‌گونه ارتباط برون‌گرا ندارند. هویت سازمان از هویت نشان‌ها جداست (اولینز، ۱۹۹۵).

البرت و وتن^۵ بیان کردند که هویت سازمانی زمانی تغییر خواهد کرد که سازمان‌ها:

- شکل گیرند؛
- چیزی را به پایان رسانند؛
- رشد کنند؛
- تغییری در مفهوم (ما) تجربه کنند (مثل به عهده گرفتن چیزی یا ادغام شدن)؛
- تجربه کاهش کارکنان را داشته باشند (البرت و وتن، ۱۹۸۵).

دیدگاه البرت و وتن زیر بنای بیشتر پژوهش‌ها در هویت سازمانی قرار گرفت، اما تعدادی از پژوهشگران ابعاد تعریف اصلی هویت سازمان (مرکزیت، تمایز، پیوستگی) را به چالش کشیدند. جويا و همکارانش مطرح کردند که به علت تأثیر متقابل بین هویت و تصویر ذهنی- چگونه دیگران سازمان را می‌بینند و چگونه اعضای سازمان دیدگاه آنها را باور می‌کنند- هویت دوام و

1. Olins
2. Monolithic
3. Endorsed
4. Branded
5. Albert and Whetten

پایداری‌اش کمتر از مفهوم‌سازی قبلی است. همچنین، آنها ناپایداری‌اش کمتر از مفهوم‌سازی قبلی است. همچنین، آنها ناپایداری هویت را در تسهیل تغییر سازمانی در پاسخ به تقاضای محیطی مؤثر می‌دانند و ادعا می‌کنند که هویت می‌تواند به طور پیوسته تغییر کند و همچنین، یک سازمان می‌تواند چندین هویت سازمانی به طور همزمان داشته باشد (جویا و چتیپدی، ۱۹۹۱).

نظریه هویت اجتماعی

نظریه هویت اجتماعی دو انگیزه برای شناسایی طرح می‌کند (پرت^۱، ۱۹۹۸): الف- نیاز به خودطبقه‌بندی (هوغ، ۲۰۰۳؛ ترنر و همکاران^۲، ۱۹۸۷) که بر چگونگی تأثیر شناخت‌ها و تعاملات اجتماعی بر روی شکل‌گیری و استفاده از طبقات اجتماعی تمرکز می‌کند و ممکن است به تعریف موقعیت و جایگاه فرد در جامعه کمک کند (تاجفل، ۱۹۸۱). ب- نیاز به ارتقای خود یا خودافزایی، که لازم است به عضویت گروهی پاداش داده شود و ابزاری برای احساسات اعضا از خود ارزشمندی است. نظریه هویت اجتماعی، ماهیت عاطفی را علاوه بر ماهیت شناختی شناسایی را برجسته می‌سازد. تاج فل (تاجفل، ۱۹۷۸) شناسایی را دارنده مؤلفه‌های عاطفی و شناختی تعریف می‌کند و استدلال می‌کند هویت اجتماعی، دانش و شناخت فردی است، که او به گروه‌های اجتماعی مشخص، علاوه بر داشتن مقداری معنی ارزشمند و عاطفی برای او که از آن عضویت، تعلق دارد. مؤلفه شناختی شناسایی، گستره‌ای را منعکس می‌سازد که تا آن گستره، یک فرد خودش را متعلق به یک سازمان و یک عضو نوعی آن ادراک و تصور می‌کند و مؤلفه عاطفی، عواطف و تجارب فرد را به علت عضویت سازمانی انتقال می‌دهد، برای مثال، احساس غرور و مباهات به عضو سازمان بودن یا احساس تصدیق و تأیید شدن در آن و آن در ایجاد یک هویت اجتماعی مثبت برای فرد مهم است (اسمیث و پروین و وان ریل^۳، ۲۰۰۱؛ تاج فل، ۱۹۷۸). به قول هارکیوایل (۱۹۹۸)، شناخت و عاطفه در فرآیندهای شناسایی غیرقابل تفکیک هستند و احتمالاً وقتی افراد به خودشان به عنوان اعضای سازمان می‌اندیشند،

1. Pratt

2. Turner and et al

3. Smidts, Pruyn and Van Riel

آنها نیز احساس می‌کنند که خود را دوست دارند. بنابراین یک وجه مهم شناسایی فرد، شناختی است و به برجستگی عضویت سازمانی برای فرد بستگی دارد. هویت سازمانی ممکن است به وسیله خود فرآیندهای پویا، مانند تمایل به خودافزایی و ارتقای خود یا خوداثباتی و خودسازگاری برانگیخته شود (داتون و همکاران، ۱۹۹۴).

هویت و اهداف سازمانی

تحقق رفتار سازمانی به رفتار کارکنان وابسته است و رفتار کارکنان تحت تأثیر قدرت هویت سازمانی است. هویت سازمانی به وسیله مرکزیت، رفتار وجهه بیرونی درک شده تأثیر می‌پذیرد (ویتینگ^۱، ۲۰۰۶). هویت سازمانی ابتدا بر رفتار سازمانی و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد. همان طور که آلبرت، اشفورت و داتن (۲۰۰۰) مطرح کردند، زیبایی مفهوم هویت فراهم کردن راهی برای حساسی وظایف انسانی درون چارچوب سازمانی است (ویتینگ، ۲۰۰۶).

در سطوح سازمانی، اگر هویت سازمانی، خصوصیت مرکزی متمایز و پیوسته باشد، آنگاه می‌تواند اثربخشی و عملکرد سازمان را بهبود بخشد و به عنوان یک مکانیزم قالب‌دار برای تصمیم‌گیری سازمانی استفاده شود. این عوامل به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک می‌کند (استیمپرت و همکاران^۲، ۱۹۹۸).

وقتی یک فرد به طور قوی با سازمان خود تعیین هویت می‌شود، تعهدش درباره سازمان بیشتر می‌شود. هویت سازمانی همچنین به طور مستقیم بر اختیار اعضا اثر می‌گذارد. هر گاه فرد تصمیم‌گیری با اهداف سازمان سازگار شود و برای تحقق اهداف سازمان تمام تلاش خود را انجام دهد، به علت درک حرکت به سوی اهداف سازمان به رقابت درونی می‌رسد (بارونی و استوارت^۳، ۲۰۰۰).

هویت سازمانی وسیله‌ای برای تسهیل مفهوم و پیاده‌سازی اقدام استراتژیک است. در سطح فردی، هویت سازمانی بر اقدامات تصمیم‌گیری کارکنان در خصوص موضوعات عملیاتی،

-
1. Witing
 2. Stimpert and Gustafson and Sarason
 3. Barney and Stewart

سازمانی و استراتژیک تأثیر می‌گذارد. بنابراین، می‌توان پیش‌بینی کرد که هویت سازمانی قوی بر بینش کارکنان از اهداف سازمانی تأثیر بگذارد (همان منبع). برای تحقق هویت سازمان سه پیش‌فرض لازم است که عبارت است از: طول مدت مسئولیت، وجهه بیرونی درک شده و تجانس ارزش‌ها^۱. طول مدت مسئولیت: جذابیت هویت سازمانی با میزان حق تصدی اعضا تغییر می‌کند (داتن و همکاران، ۱۹۹۴).

باقی ماندن طولانی مدت فرد در سازمان، به افزایش تعاملات در سازمان منجر می‌گردد که متقابلاً تأمین اغلب نیازهای فرد درون سازمان را به همراه دارد و می‌توان بیان کرد که او بیشتر درون سازمان تعیین شده است. محققان اثر مستقیم حق تصدی را بر هویت سازمان تأیید کرده‌اند (مائل و اشفورث^۲، ۱۹۹۲).

وجهه بیرونی درک شده: نشان می‌دهد که چگونه کارمند دیدگاه بیرون از سازمان را درک می‌کند و بر تعیین هویت تأثیر می‌گذارد (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۱)، کارکنان از کارکردن در سازمان با یک وجهه خوب احساس غرور می‌کنند. این وجهه، حس ارزشمند بودن را در خود تقویت می‌کند. چنانچه وجهه بیرونی درک شده سازمان مطلوب باشد، از طریق تعیین هویت عزت نفس کارکنان ارتقا می‌یابد و برعکس، اگر کارمندی تصویر بیرونی سازمان را نامطلوب تفسیر کند، ممکن است نتایج فردی منفی مثل افسردگی و استرس را تجربه کند (داتن و همکاران، ۱۹۹۴). به علاوه، می‌تواند به نتایج نامطلوب سازمانی مثل افزایش رقابت میان کارکنان با کاهش تلاش برای وظایف بلندمدت منجر شود (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۱).

تجانس ارزش: بین ارزش‌های مدعی سازمان و ارزش‌هایی که برای کارکنان مطلوبند، تجانس وجود دارد. سطح بالایی از تناسب بین جو سازمانی نشان می‌دهد که تناسب قوی ارزشی، به نگرش‌ها و ارزش‌هایی منجر می‌شود که با هویت سازمانی قوی سازگار است. چنانچه ارزش‌های فرهنگ سازمانی با عقاید و ارزش‌های مطلوب کارکنان متجانس باشد، آنگاه عملکرد سازمانی ارتقا پیدا می‌کند (ویتینگ^۳، ۲۰۰۶).

1. Liability duration, perceived external prestige and value congruence

2. Mael and Ashforth

3. Witing

نتیجه‌گیری

هویت سازمانی از جمله مفاهیم نوین در عرصه مباحث رفتار سازمانی است. بسیاری از اندیشمندان معتقدند از آنجا که ارتباط افراد و سازمان پویا و تغییرپذیر است. هویت سازمانی در حلاء اتفاق نمی‌افتد و مدیران باید در پی یافتن راه‌کارهایی برای بهبود آن باشند. آنان بر این باورند که متغیرهایی مانند: شرایط کاری، رویه‌های عادلانه، روابط کاری خوب، سبک رهبری مناسب و فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی و شفافیت سازمانی و احساس امنیت شغلی می‌تواند بر میزان هویت افراد نسبت به سازمان تأثیر بگذارند (آغاز و هاشمی، ۱۳۹۱). هویت سازمانی، به علت ایجاد انگیزه‌های درونی در افراد می‌تواند از پیش‌بینی‌کننده‌های فعالیت‌های فرانقشی و عجین شدن با شغل باشد. همچنین اشفورت نیز بیان می‌کند که هویت سازمانی می‌تواند پیامدهای رفتاری، عاطفی و شناختی را پیش‌بینی کند. افراد با هویت سازمانی بالا دارای عملکرد و مسئولیت بالایی خواهند بود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مسئولین در سازمان‌ها برای یکپارچه‌سازی گروه‌های کاری و سازمان‌ها و افزایش هویت اعضا بکوشند. بی‌تردید توجه به نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع هر سازمان که منجر به کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود از اساسی‌ترین اهداف و وظایف مدیران است (قاسم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

فصل ۳

بالتدگی سازمانی

مقدمه

كانون بالتدگی سازمانی دگرگون كردن نكرش‌ها و رفتار است. با آنكه در برنامه بالتدگی سازمانی فراگردها، روش‌های كار، دستورها و زمینه‌هایی از این شمار دستخوش دگرگونی می‌گردند، ولی هدف عمده دگرگونی همواره بر نكرش، رفتار و كارکرد افراد در درون سازمان توجه و تمرکز دارد.

كوشش‌های بالتدگی سازمانی در مرتبه نخست به گروه‌ها توجه دارد. فرض بنیادی آن است كه برای گام برداشتن به سوی تندرستی و اثربخشی سازمانی، گروه‌ها و دسته‌ها، واحدهای پایه‌ای هستند كه باید دگرگون یا اصلاح گردند. یادگیری فردی و دگرگونی شخصی نیز در برنامه‌های بالتدگی سازمانی پدید می‌آید ولی تنها به صورت پرتوهای فرعی برنامه، زیرا این گونه دگرگونی‌های شخصی و فردی در شمار هدف‌های نخستین بالتدگی سازمانی نیستند.

كوشش‌های بالتدگی سازمانی سرشت كنشی دارند. همه دخالت‌ها و كوشش‌هایی كه سازمان و اعضای آن در آن شركت می‌كنند، متوجه به این هدف است كه پس از پایان آن كوشش و فعالیت چیزی دگرگون شود و بهگشت یابد. از این جهت كوشش‌های بالتدگی سازمانی با بسیاری از دیگر كوشش‌های آموزشی مانند دوره‌های آموزشی یا كار گروه‌های آموزشی مدیریت كه برای افزایش دانش، مهارت، یا بینش و درك شركت‌كنندگان طراحی شده است تفاوت دارد. در دوره‌های آموزشی عادی هدف آن است كه شركت‌كنندگان چیزی را بیاموزند سپس آن را در هنگام كار خود به كار بندند، در حالی كه در كوشش‌های بالتدگی سازمانی، گروه فعالیت‌هایی را طراحی می‌كند كه سرشت كنشی دارد و در پیوند با كوشش‌های بالتدگی سازمانی و به دنبال آنها بی‌درنگ به اجرا گذاشته می‌شوند. در برنامه‌های آموزشی

عادی یادگیری به گونه ساختگی است و به انتقال آن به بافت واقعی کار در سازمان نمی توان اطمینان داشت. در حالی که در برنامه های بالندگی سازمانی اعضای سازمانی شرکت فعالی دارند و فراگیری در سراسر برنامه صورت می گیرد (پژوهان، ۱۳۹۳).

هدف ها، فرض ها، ارزش های بنیادی و راهبردهای بالندگی سازمانی

با آنکه بالندگی سازمانی، کوشش علمی به نسبت تازه ای است که در سال های پس از جنگ جهانی دوم پدید آمده است و هنوز درباره بسیاری از ویژگی های آن اتفاق نظر دیده نمی شود، ولی هدف های فرعی نوعی و کلی آن را می توان چنین برشمرد (طوسی، ۱۳۹۵).

- بالا بردن تراز اعتماد و پشتیبانی اعضای سازمان از یکدیگر؛
- بالا بردن بسامد مقابله با دشواری های سازمانی، چه درون گروه ها و چه میان گروه ها؛
- پدید آوردن محیطی که در آن اختیار ناشی از نقش رسمی با اختیار حاصل از دانش و مهارت شخصی تقویت می شود؛
- بالا بردن میزان گشودگی و باز بودن ارتباط های افقی، عمودی و گوشه به گوشه یا پهلوی به پهلوی؛
- یافتن راه چاه های خلاق گروهی برای از میان بردن دشواری هایی که بسیار فراوان رخ می دهند؛
- بالا بردن تراز مسئولیت شخصی و گروهی در برنامه ریزی و به اجرا درآوردن کارها.

ریشه های پیدایش بالندگی سازمانی

برای پی بردن به اهمیت بالندگی سازمانی و رسالتی که این جنبش نویدبخش دارد شایسته است که ریشه و خاستگاه آن را از پیدایش «انقلاب صنعتی»^۱ آغاز کنیم. از آغاز قرن ۱۹ یک رشته دگرگونی در روشهای صنعتی و شیوه های کارگردانی سازمان های اجتماعی و اقتصادی در انگلستان پدید آمد. این دگرگونی ها را فردی به نام «جروم آدولف بلانکی»^۲ در سال ۱۸۳۷ به نام انقلاب صنعتی خواند. انقلاب صنعتی در معنای عام به مجموعه ای دگرگونی ها گفته می شود

1. Industrial Revolution
2. Jerome Adolphe Blanqui

که بر گرد شماری از فراگردها و سازمان‌های تولیدی و ساخت متمرکز هستند و بر گذر از اقتصاد کشاورزی و سنتی و کار دستی به اقتصادی که در آن صنعت و دستگاه حاکم است، اشاره دارد. در این زمان برای بهره‌گیری از یافته‌های علمی در صنعت تلاش سخت به وجود آمد و نوآوری در ریسندگی و بافندگی به وجود آمد؛ به نحوی که نساجی را نو کرد، بازدهی را بالا برد و هزینه تولید را کاهش داد. استفاده از دستگاه‌ها منجر به تولید انبوه شد و تولید انبوه، مصرف انبوه را به دنبال داشت. در نتیجه شرکت‌های بزرگ صنعتی، بازرگانی به وجود آمد. تولید سازمان یافت. کارگران و کارکنان بر پایه دستورهای ویژه در این کارخانه‌ها و شرکت‌ها به خدمت گرفته شدند و مدیریت علمی و دیوان‌سالاری در قرن بیستم پدیدار شد (طوسی، ۱۳۹۵).

وینسلو تیلور^۱ آمریکایی پدر مدیریت علمی، پیشگیری از هدر رفتن کارمایه‌های انسانی و افزایش کارایی اصول مدیریت علمی را به دنیا عرضه کرد. فشرده پیام این اصول چنین است (طوسی، ۱۳۹۵):

- برای انجام دادن هر کاری یک بهترین راه انجام دادن وجود دارد.
- برای انجام دادن هر کاری یک بهترین وسیله کارکردن وجود دارد.
- برای انجام دادن هر کاری باید نخست بهترین راه کار و بهترین وسیله کار را از راه مطالعه و بررسی علمی پیدا کرد.

«ماکس وبر» با شناختی که از ظرفیت توسعه و گسترش کوشش‌های صنعتی داشت به طراحی نظامی پرداخت که دارای خصوصیات ویژه است. او بر این باور بود که برای به جلو راندن کوشش‌های بزرگ گروه و رشد و شکوفایی صنعتی و بازرگانی و کارگردانی خدمات عمومی چاره‌ای نیست جز پدید آوردن نظامی که بر پایه دانش و خرد انسان استوار باشد. او نظام تازه خود را «دیوان‌سالاری» نامید. دیوان‌سالاری با به کار بستن رده‌بندی سازمانی، تقسیم کار و رواج ویژه‌کاری، به کار گماردن افراد بر پایه تخصص و کاردانی شغلی، تنظیم قوانین و دستورهای یکنواخت کار، تعیین دامنه وظیفه‌ها و اختیارات، دور ساختن رفتار و کردار سازمانی

از مهر و کین شخصی، جدا ساختن مدیریت از مالکیت، اهمیت بخشیدن به بایگانی و نگهداری پیشینه کار و سرانجام پدید آوردن انضباط عقلی و منطقی که بتواند سازمان‌های بزرگ و گسترده بر پا دارد و گروه بزرگی از کارکنان به طور منظم در آن به کار بپردازند (طوسی، ۱۳۹۵).

با استفاده از این اصول انسان‌ها به سان ابزارهای بی‌جان درآمدند، شخصیت انسان‌ها مورد تاخت و تاز قرار گرفت. در چنین فضایی عده‌ای از دانشمندان دریافتند که انسان عامل کلیدی و تنها عامل رونق و بالندگی سازمان‌هاست. هرگاه ارزش انسان‌ها شناخته شود از راه بزرگداشت وی پرورش و بالنده شدن او فراهم و دگرگونی‌های بسزایی پدید می‌آید که همه از آنها بهره‌مند خواهند شد. به طور مثال هرگاه متخصصان در کشورها سلسله‌جنبان امور بودند کشورها دچار تحول و پویایی شدند به این ترتیب جنبش بالندگی سازمانی آغاز شد. بالندگی سازمانی در حقیقت بازشناسی ارزش انسان‌ها در کوشش‌های بزرگ سازمانی است؛ بالندگی سازمانی یعنی فراهم کردن موجبات رشد و بالنده شدن سازمان‌ها از راه پرورش افرادی که در سازمان به عنوان گرانبهاترین سرمایه به کار می‌پردازند.

کرت لوین پایه‌گذار این اندیشه بود. این دانشمند آلمانی به دلیل مخالفت با شیوه‌های سیاسی حاکم بر آلمان نازی از کشور آلمان به آمریکا مهاجرت کرد و به آموزش و پژوهش در علوم رفتاری انسانی پرداخت (خواجه‌نیا، ۱۳۹۲).

تعاریف بالندگی سازمان

تاکنون تعاریف مختلفی از بالندگی سازمانی ارائه شده است. اشماک و مایلز، بالندگی سازمانی را یک کوشش برنامه‌ریزی شده و پایدار که دانش رفتاری را برای بهگشت نظام، از راه‌های به خود بازشکافی، به کار می‌بندد تعریف کرده‌اند. فرنچ^۱ و بل^۲ (۱۹۸۴) بالندگی سازمانی را کوشش بلندبرد برای بهگشت فراگردهای تازه‌گردانی و دشواری‌گشایی سازمان، به ویژه از راه کارگردانی اثربخش فرهنگ سازمانی می‌دانند و بکهارد^۳ می‌گوید بالندگی سازمانی کوششی

1. French
2. Bell
3. Beckhard

است ۱- برنامه‌ریزی شده؛ ۲- فراگیری در سازمان؛ ۳- کارگردانی شده از رده بالای سازمان؛ که هدف آن؛ ۴- بالا بردن اثربخشی و تندرستی سازمان از راه؛ ۵- دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمانی، با بهره گرفتن از دانش علوم رفتاری است. بنیس^۱ (۱۹۹۴) نیز معتقد است که بالندگی سازمانی یک پاسخ به دگرگونی است، یک راهبرد پیچیده آموزشی است برای دگرگون کردن باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان‌ها تا آنکه آنها بتوانند فن‌شناسی‌ها، بازارها، چالش‌های تازه را بپذیرند و همچنین با آهنگ گنج‌کننده دگرگونی بهتر سازگاری پیدا کنند. و بالاخره اینکه کونتز^۲، اودانل^۳ و ویهریخ^۴ بالندگی سازمانی را یک رویکرد منظم، منطقی، به‌هم‌بافته، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده می‌دانند که برای بهتر کردن اثربخشی سازمانی به کار گرفته می‌شود. بالندگی سازمانی برای گشودن دشواری‌هایی که کارآمدی عملی سازمانی را در همه رده‌ها کاهش می‌دهد، طراحی می‌شود (شفیعی‌زاده، ۱۳۹۲).

با توجه به تعریف‌هایی که از سوی دانشمندان علوم رفتاری از بالندگی سازمانی شده است و با در نظر گرفتن کاربردی که از آن به دست آمده است، می‌توان بالندگی سازمان را با بالندگی انسان مرتبط دانست و این دو پدیده را پیوسته به یکدیگر به شمار آورد. فشرده و چکیده آرای صاحب‌نظران را درباره بالندگی انسان می‌توان در تعریفی به این شرح گرد آورد: «انسان بالنده، انسانی پرورده و متعادل است که در کلیت هستی و ابعاد وجودی خویش به صورت خود فرمان عمل می‌کند» (طوسی، ۱۳۹۵). زمانی که انسان بتواند در همه ابعاد هستی چنان پرورده شود که عنان عقل، عاطفه، اخلاق و جسم خود را در دست داشته باشد و در برخورد با راه چاره‌های گوناگون زندگی با تکیه بر توانایی‌ها و دانش و تجربه خویش بهترین و یا مناسب‌ترین راه چاره را برگزیند آنگاه می‌توان وی را انسانی بالنده به شمار آورد. انسان زمانی که به بالندگی دست می‌یابد و استعدادهای خود را شکوفا می‌سازد، برای پیشرفت و دگرگونی و تازه‌گردانی خویش به بی‌نیازی از دیگران می‌رسد و خود به طور مستقل چرخ زندگی را می‌چرخاند. انسان بالنده نیاز به پشتیبانی دیگران ندارد و از ضرورت سرپرستی و نگرهبانی

-
1. Beenis
 2. koontz
 3. O'Donnell
 4. Weihrich

دیگران هم بی نیاز است. او چنان در هستی شکفتگی یافته که با استقلال عمل گذر زندگی را آسان و آسایش بخش می سازد (همان منبع).

تاریخچه بالندگی سازمانی

برای پی بردن به اهمیت بالندگی سازمانی و رسالتی که این جنبش نویدبخش دارد، شایسته است که ریشه و خاستگاه آن را از پیدایش «انقلاب صنعتی» آغاز کنیم (همان منبع). از آغاز قرن نوزدهم یک رشته دگرگونی در روش های صنعتی و شیوه های کارگردانی سازمان های اجتماعی و اقتصادی در انگلستان پدید آمد. این دگرگونی ها را فردی به نام «جروم آدولف بلانکی»^۱ در سال ۱۸۳۷ به نام انقلاب صنعتی خواند. انقلاب صنعتی در معنای عام به مجموعه ای از دگرگونی ها گفته شود که بر گردشگری از فراگردها و سازمان های تولیدی و ساخت متمرکزند و برگذر از اقتصاد کشاورزی و سنتی و کاردستی به اقتصادی که در آن صنعت و دستگاه حاکم است، اشاره دارد. در نتیجه، شرکت های بزرگ صنعتی و بازرگانی به وجود آمد و تولید سازمان یافت. کارگران و کارکنان بر پایه دستورهای ویژه در این کارخانه ها و شرکت ها به خدمت گرفته شدند و مدیریت علمی و دیوان سالاری در قرن بیستم پدیدار شد (صالحیان، ۱۳۸۳؛ نقل از رضایی، ۱۳۸۵).

پدر مدیریت علمی، پیشگیری از به هدر رفتن کارمایه های انسانی و افزایش کارایی اصول مدیریت علمی را به دنیا عرضه کرد (همان منبع). ماکس وبر با شناختی که از ظرفیت توسعه و گسترش کوشش های صنعتی داشت، به طراحی نظامی پرداخت که دارای خصوصیات ویژه است. او بر این باور بود که برای به جلو راندن کوشش های بزرگ گروه و رشد و شکوفایی صنعتی و بازرگانی و کارگردانی خدمات گوناگون عمومی چاره ای نیست جز پدیدآوردن نظامی که بر پایه دانش و خرد انسان استوار باشد. او نظام تازه خود را «دیوان سالاری»^۲ نامید. دیوان سالاری با به کار بستن رده بندی سازمانی، تقسیم کار و رواج ویژه کاری، به کار گماردن افراد بر پایه تخصص و کاردانی شغلی، تنظیم قوانین و دستورهای یکنواخت کار، تعیین دامنه

1. Adolphe Blanqui, Jerome
2. Bureaucracy

وظیفه‌ها و اختیارات، دور ساختن رفتار و کردار سازمانی از مهر و کین شخصی، جدا ساختن مدیریت از مالکیت، اهمیت بخشیدن به بایگانی و نگهداری پیشینه کار و سرانجام، پدیدآوردن انضباط عقل و منطقی که بتواند سازمان‌های بزرگ و گسترده بر پا دارد که گروه بزرگی از کارکنان به طور منظم در آن به کار بپردازند (طوسی، ۱۳۹۵). با استفاده از این اصول، انسان‌ها بسان ابزارهای بی‌جان درآمدند و شخصیت انسان‌ها مورد تاخت و تاز قرار گرفت. در چنین فضایی، عده‌ای از دانشمندان دریافتند که انسان عامل کلیدی و تنها عامل رونق و بالندگی سازمان‌هاست. هرگاه ارزش انسان‌ها شناخته شود، از راه بزرگداشت وی، پرورش و بالنده شدن او فراهم و دگرگونی‌های بسزایی پدید می‌آید که همه آنها بهره‌مند خواهند شد. به طور مثال، هرگاه متخصصان در کشورها سلسله‌جنبان امور بودند، کشورها دچار تحول و پویای شدند. به این ترتیب، جنبش بالندگی سازمانی آغاز شد. بالندگی سازمانی، در حقیقت بازشناسی ارزش انسان در کوشش‌های بزرگ سازمانی است. بالندگی سازمانی، یعنی فراهم کردن موجبات رشد و بالنده شدن سازمان‌ها از راه پرورش افرادی که در سازمان به عنوان گرانبهاترین سرمایه به کار می‌پردازند و کورت لوین پایه‌گذار این اندیشه بود (صالحیان، ۱۳۸۳؛ نقل از رضایی، ۱۳۸۵). با آنکه بالندگی سازمانی، کوششی علمی به نسبت تازه‌ای است که در مهر و موم‌های پس از جنگ جهانی دوم پدید آمده است و هنوز در بسیاری از ویژگی‌های آن اتفاق نظر دیده نمی‌شود، ولی هدف‌های نوعی و کلی آن را می‌توان چنین برشمرد: ۱. بالابردن تراز اعتماد و پشتیبانی اعضای سازمان از یکدیگر؛ ۲. بالا بردن بسامد مقابله با دشواری‌های سازمانی، چه درون گروه‌ها و چه میان گروه‌ها؛ ۳. پدیدآوردن محیطی که در آن اختیار ناشی از نقش رسمی به اختیار حاصل از دانش و مهارت تشخیصی تقویت شود؛ ۴. بالا بردن میزان گشودگی و بازبودن ارتباط‌های افقی، عمودی و گوشه به گوشه یا پهلوی به پهلوی؛ ۵. بالا بردن تراز شوق و خشنودی در سازمان؛ ۶. یافتن راه چاره‌های خلاق گروهی برای از میان بردن دشواری‌هایی که بسیار فراوان رخ می‌دهند؛ ۷. بالا بردن تراز مسئولیت شخصی و گروهی در برنامه‌ریزی و به اجرا درآوردن کارها (طوسی، ۱۳۹۵). تعاریف مختلفی از بالندگی سازمانی ارائه شده است. اشماک و

مایلز، بالندگی سازمانی را یک کوشش برنامه‌ریزی شده و پایدار که دانش رفتاری را برای بهگشت نظام از راه‌ها به خود بازشکافی به کار می‌بندد، تعریف کرده‌اند. فرنچ و بل (۱۹۸۴) بالندگی سازمانی را کوشش بلندبرد برای بهگشت فراگردهای تازه‌گردانی و دشواری‌گشایی سازمان، به ویژه از راه کارگردانی اثربخش‌تر از فرهنگ سازمانی می‌دانند. ریچارد بکهارد اظهار می‌دارد بالندگی سازمانی کوششی است برنامه‌ریزی شده، فراگیر در سازمان، کارگردانی شده از رده بالای سازمان، که هدف آن بالا بردن اثربخشی و تندرستی سازمان از راه دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمانی، با بهره گرفتن از دانش علوم رفتاری است. بنیس (۱۹۹۴) نیز معتقد است که بالندگی سازمانی یک پاسخ به دگرگونی است؛ یک راهبرد پیچیده آموزشی است برای دگرگون کردن باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان‌ها تا آنکه آنها بتوانند فن شناسی‌ها، بازارها، چالش‌های تازه را بپذیرند و همچنین با آهنگ گنج‌کننده دگرگونی بهتر سازگاری پیدا کنند (رضایی، ۱۳۸۵).

با توجه به تعاریفی که از سوی دانشمندان علوم رفتاری از بالندگی سازمانی شده است و با در نظر گرفتن کاربردی که از آن به دست آمده، می‌توان بالندگی سازمانی را با بالندگی سازمانی انسان مرتبط دانست و این دو پدیده را پیوسته به یکدیگر به شمار آورد. فشرده و چکیده آرای صاحب‌نظران را درباره بالندگی انسان می‌توان در تعریفی به این شرح گرد آورد: "انسان بالنده، انسانی پرورده و متعادل است که در کلیت هستی و ابعاد وجودی خویش به صورت خودفرمان عمل می‌کند". بی‌گمان باید یادآور شد که انسان بالنده، هم در بستر سازمان بالنده پرورده می‌شود و هم خود به بالنده کردن سازمان یاری می‌دهد. نتایج پژوهش نجارپور استادی و تقی‌زاده (۱۳۹۱) نشان داد که مؤلفه‌های تحمل فشار روانی و واقع‌گرایی، با بالندگی سازمانی رابطه معنادار دارند. نتایج پژوهش دیگری نیز نشان داد، بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی، همبستگی مثبت وجود دارد (طوسی، ۱۳۹۵).

نظریات بالندگی سازمانی

برخی از نظریه‌های مدیریت می‌توانند در تدوین معیارهای بالندگی سازمانی مورد استفاده قرار گیرند، از جمله: چرخه زندگی سازمان^۱، توسعه سازمانی^۲، یادگیری سازمانی^۳ و بالندگی شخصی^۴ (ویتک و همکاران^۵، ۲۰۱۴). امروزه با عنایت به تغییر سریع و رقابت گسترده، سازمان‌ها باید برای حصول اطمینان، فعالیت‌های بالندگی سازمانی خود را تداوم بخشند. بالندگی سازمانی، شامل فعالیت‌های توسعه و تغییر سنجیده است و از این واقعیت پدید آمده که «تغییر اجتناب‌ناپذیر است»^۶، اگر چه بالندگی سازمانی اساساً فرایندی مردم‌گرا^۷ است، این فرایند شامل دستاوردهایی در زمینه‌های شرایط کاری بهتر، فناوری تولید، زیرساخت‌های مالی و فیزیکی می‌باشد. بالندگی سازمانی، اهداف فردی و سازمانی را به منظور ایجاد گروه‌های منسجم و کارآمد در محل کار، مطابق با مأموریت و منافع سازمان، هماهنگ می‌کند. این هدف از طریق مسئولیت و مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های بهبود مستمر، باعث کاهش رفتارهای منفی شده و مانع تغییر در سازمان می‌شود. از لحاظ تاریخی، بالندگی سازمانی مبتنی بر تحقیقات روان‌شناسی و فلسفه کرت لوین است. محققان بالندگی سازمانی دو نظریه عمده را به ارث برده‌اند: نخست، نظریه میدانی و دوم، مفهوم پویایی‌شناسی گروه^۸. طبق نظریه میدانی، سازمان‌ها به عنوان یک نتیجه، از مبارزات بین گروه‌هایی که تغییر را هدایت و در برابر آن مقاومت می‌کنند، در یک حالت تعادلند. پویایی گروه به تغییر رفتارها در گروه‌ها مربوط است. در این مفهوم، تغییر سه مرحله دارد: این مراحل عبارتند از: عدم انجماد، تغییر و انجماد مجدد^۹. عدم انجماد، قضاوت و انتقاد از رفتار گروه و نیاز به تغییر را نشان می‌دهد. پس از تغییر رفتار، ابزار انجماد مجدد، جهت رفتار جدید و تقویت آن، مورد استفاده قرار می‌گیرد (برنز^{۱۰}، ۲۰۰۴، به نقل از کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳).

1. Life-Cycle
2. Organizational Development
3. Organizational Learning
4. Personal Development
5. Witek
6. Change is inevitable
7. People- oriented
8. Group Dynamics Concept
9. Unfreezing, Change and Refreezing
10. Burnes

بالندگی سازمانی، مفهومی جامعه و چندبعدی است. بنابراین، تعریف دقیق از آن وجود ندارد. در عوض، محققان بر روی نقاط تعاریف بالندگی سازمانی مطابق با علاقه خود تمرکز کرده‌اند. برخی از تعاریف سازمانی به منظور ارائه یک ایده در مورد طیف گسترده تعاریف، در زیر ذکر شده است: به طور عمده، سازمانی حصول اطمینان سازمان در رسیدن به اهداف خود از طریق بهبود عملکرد فردی و گروهی می‌باشد (برک^۱ و همکاران، ۲۰۰۴؛ نقل از کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳). فعالیت‌های بالندگی سازمانی، شامل تلاش‌های تغییر برنامه‌ریزی شده است. بالندگی سازمانی، عملی آگاهانه و برنامه‌ریزی شده از تغییر به طور مشترک توسط مدیران، متخصصان تغییر و کارکنان برای حل مسأله است. در قلب این عمل تغییر، دستیابی به بهره‌وری سازمانی با تأکید بر اصول انسان‌دوستانه و مردمی وجود دارد. به عبارت دیگر، بالندگی سازمانی بر رفتارهای انسانی تمرکز دارد (مایس^۲ و همکاران، ۲۰۱۴؛ نقل از کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳). بالندگی سازمانی می‌تواند در سطوح خرد و کلان در نظر گرفته شود. در حالی که در سطح خرد، بالندگی سازمانی حاوی اطلاعاتی در مورد افراد و تعاملات شخصی در داخل سازمان است و در سطح کلان بر روی اطلاعات در مورد توسعه استراتژی، هماهنگی نیروی کار و عوامل خارجی تمرکز دارد (اکتم و کوک اُغلو^۳، ۲۰۱۲؛ نقل از کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳). بالندگی سازمانی عبارت است از تلاش دوربرد سازمان به منظور بهبود توانایی‌های حل مسأله و مقابله با تغییرات محیط خارجی با کمک یک متخصص علوم رفتاری از داخل یا خارج سازمان که معمولاً «عامل تغییر»^۴ نامیده می‌شود (فرنچ^۵، ۱۹۶۹؛ نقل از کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳). بالندگی سازمانی، تلاش برای تغییر نگرش و رفتار کارکنان با کمک یک متخصص تغییر با استفاده از فنون علوم رفتاری به منظور بهبود بهره‌وری و سلامت سیستم کلی سازمان است. در این راه، هدف، شروع و انجام یک تغییر برنامه‌ریزی شده برای سازماندهی روابط بین فرهنگ سازمانی، ساختار، فرایندها و فناوری می‌باشد (داینسر^۶، ۲۰۰۸؛ نقل از کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳).

-
1. Berek
 2. Maes
 3. Oktem and Kocaoglu
 4. Change agent
 5. French
 6. Dincer

فعالیت‌های بالندگی سازمانی، پنج ویژگی متمایز و مجزا از سایر فنون مدیریت دارد: نخست، بالندگی سازمانی علاقه‌مند به تغییر در استراتژی، ساختار و فرایندهای یک سیستم است. دوم، فنون و برنامه‌های کاربردی بالندگی سازمانی به روش‌ها و اطلاعات علوم رفتاری بستگی دارد. این فنون و برنامه‌های کاربردی ممکن است شامل رهبری، پویایی گروه و طراحی کار در سطح خرد و استراتژی، طراحی، اجرا و تقویت تغییر است. در نهایت، بالندگی سازمانی بر افزایش بهره‌وری سازمانی تمرکز دارد (کامینگز و وُری^۱، ۲۰۰۸؛ نقل از کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳).

ابعاد بالندگی سازمانی

۱- گشودگی و شفاف بودن ارتباط

سازمان بالنده راه‌های ارتباطی و اطلاعاتی خود را به روی همه کسانی که در آن زندگی می‌کنند یا به کار می‌پردازند، گشوده می‌سازد و موجبات رشد و شکوفایی و افزایش آگاهی و دانش همگان را فراهم می‌آورد. اطلاعات و آگاهی‌ها در انحصار نیست. سازمان بالنده سیاست درهای باز و گشوده را به اجرا می‌گذارد و همه عملیات خود را به گونه شفاف در برابر کارکنان، مشتریان یا خریداران، صاحبان سهام و حتی مردم جامعه قرار می‌دهد (ضامنی و همکاران، ۱۳۹۲).

۲- اعتماد به دیگران

اعتماد یعنی باور داشتن درستی دیگران اعتماد کردن با گشودگی و باز بودن نظام مربوط است. بدین معنی که هر اندازه یک سازمان در عملیات خود گشوده و شفاف رفتار کند به جلب اعتماد دیگران می‌افزاید و اعتماد کردن به دیگران را در فضای کار افزایش می‌دهد.

۳- بازخورد از درون و برون

ساز و کار بازخورد در حقیقت وسیله‌ای است که از راه آن انسان، یک خانواده و یک سازمان می‌تواند از درون خود یا از بیرون خود اطلاعاتی را بدست آورد و از آن اطلاعات برای هدایت حرکت خود به جلو یا تصحیح حرکت خویش در راه رسیدن به هدف بهره بگیرد. بنابراین،

بازخورد یکی از ساز و کارهای حفظ حیات و تضمین پایدار ماندن آن است (محمدرضایی، ۱۳۸۵).

۴- مشارکت با دیگران

مشارکت را می توان یک پیوند دو سویه یا چند سویه سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن تعریف کرد. مشارکت با یکدیگر سبب می شود که نه تنها بار به پیش رانده یک سازمان بر دوش تنی چند از اعضای آن نهاده نشود، بلکه همگان بر حسب قدرت و توان فکری و جسمی خود در پیشبرد کنش های سازمانی یاری می دهند و هدف های سازمان را همانند هدف های خویش به شمار آورند (طیرانی دربندی، ۱۳۹۳).

۵- پروردن و اختیار کردن

آموزش دادن و آگاه کردن و پرورش افراد به صورت هسته های مستقل و خود فرمان و سرانجام سپردن اختیار به آنان برای هدایت مستقل و تهی از نظارت و سرپرستی دیگران که از ویژگی های سازمان های بالنده است (همان منبع).

۶- کم لایه بودن ساختار سازمانی

این ویژگی به اندک بودن رده ها و لایه های سازمانی در سازمان های بالنده اشاره دارد. کاهش رده های سازمانی موجب سهولت در ارتباطات و فرو بودن رده های سازمانی، کارکنان را به دور شدن از یکدیگر و ناآشنا ماندن از هم سوق می دهد و در نتیجه به احساس یکپارچگی در سازمان آسیب می رساند. به همین دلیل تلاش بر آن است که از شمار رده های سازمانی بکاهند و ساختارهای عمودی و مرتفع را به ساختارهای تخت، افقی و کم لایه مبدل گردانند (همان منبع).

اجزای بنیادی یک برنامه بالندگی سازمانی

نخستین گام در بالندگی پی بردن به وضعی است که سازمان در آن به سر می برد: نیرومندی های سازمان کدامند؟ منطقه های دشواری آن چه می باشند؟ در گام نخست به همه نظام و پاره نظام هایی که در آن به کار سرگرمند توجه می شود. در نتیجه به کار بستن گام نخست،

نیرومندی‌ها و دشواری‌های نظام آشکار می‌گردند، سپس طرح کنش‌های ضروری برای گشودن دشواری‌ها و پایدار نگهداشتن نیرومنداها فراهم می‌آید. طرح کنش بنا به روال از انواع دخالت‌های بالندگی سازمانی بهره می‌گیرد تا دشواری‌های موجود در تراز اثربخشی فردی، اثربخشی گروهی، پیوندهای میان گروهی و همچنین دشواری‌های نهفته در پاره نظام‌ها را درست کند و از میان بردارد گام سوم به بررسی و جست و جوی پیامدهای کنش‌های اصلاحی می‌پردازد. در این مرحله آشکار می‌شود که آیا پیامدهای دلخواه از به کار بستن کنش‌ها و دخالت‌های بالندگی سازمانی پدید آمده است یا نه؟

اگر پاسخ چنین جستجویی مثبت باشد آنگاه سازمان به سوی منطقه دشوار دیگری روی خواهد آورد، ولی اگر پاسخ منفی باشد، اعضای سازمان به فراهم آوردن کنش تازه‌ای برای گشودن همان دشواری می‌پردازند. هنگامی که با بکار بستن کنش‌های بایسته دشواری از میان برداشته نشد، نیاز به از نو تعریف کردن دشواری پیش می‌آید و در پی آن گام‌های اصلاحی به صورت کنش یا دخالت تازه پی‌ریزی می‌شود (محمدرضایی، ۱۳۸۵).

اجزای ترکیب‌کننده بالندگی سازمانی

به کار بستن یک برنامه بالندگی سازمانی نیاز به سه جزء یا عنصر پایه‌ای دارد (طیرانی‌دربندی، ۱۳۹۳).

- عنصر تشخیص؛

- عنصر کنش یا دخالت؛

- عنصر پایدار نگه داشتن یا نگهداشت.

۱- تشخیص

بالندگی سازمانی با عنصر تشخیص آغاز می‌شود. تشخیص یعنی وضع موجود سازمان تحلیل شود و اطلاعات درست درباره وضع موجود، دشواری‌ها و مشکلات حاصل شود و اینکه چه کاری در سازمان در جریان است و چگونه آن کار به انجام می‌رسد و روشن کردن وضع موجود و

راهکارهای دگرگون کردن آن برای دستیابی به وضع دلخواه و تغییر راندمان سازمان از وضع موجود به وضع دلخواه.

۲- کنش یا دخالت

پی بردن به مشکلات سازمان از راه تشخیص وضع کنونی و کارآمد کردن آنها از راه کوشش‌های اصلاحی که در نظام کارفرم به اجرا گذاشته می‌شود، به نام کنش یا دخالت خوانده می‌شود. کنش یا دخالت عبارت است از مجموعه‌ای از کوشش‌های برنامه‌ریزی شده و منظم که بر پایه آنها برخی از واحدهای مشخص سازمانی به کارهایی می‌پردازند که هدف آنها بالندگی سازمانی پیوسته است.

آرجریس^۱ نیز دخالت کردن را وارد شدن در یک نظام جاری ارتباطها و پیوندها تعریف کرده‌اند؛ یعنی وارد شدن به میان اشخاص یا اشیاء برای آنکه به آنها یاری داده شود (همان منبع).

برای آنکه دخالت‌های بالندگی به روش‌های بهتری سازمان داده شوند، فعالیت‌ها بایستی چنان سامان یابند که:

- ۱- همه کسانی که بایسته و شایسته هستند در آن شرکت جویند.
- ۲- هدف آن و راه رسیدن به آن هدف روشن باشد.
- ۳- احتمال زیادی برای رسیدن به هدف وجود داشته باشد.
- ۴- هم یادگیری تجربی فراهم آید و هم یادگیری نظری، ادراکی و پنداری را در برگیرد.
- ۵- افراد خود را آزاد یافته و فضایی دلپسند به وجود بیاید.
- ۶- شرکت‌کنندگان بیاموزند هم دشواری‌ها را بگشایند و هم شیوه یادگیری را فراگیرند.
- ۷- افراد مهارت‌های لازم را فراگیرند.
- ۸- افراد با تمام وجود در آن شرکت جویند، نه با بخشی از هستی خویش (همتی، ۱۳۸۹).

شیوه‌های دخالت

- ۱- آموزش یا تعلیم و تربیت: از شیوه‌های فنی چون سخنرانی، تمرین‌ها و شبیه‌سازی آموزش‌های گروهی استفاده شود.
- ۲- رایزنی: شامل مشاهده کردن و یاری دادن به فعالیت‌هایی است که در دست اجرا می‌باشد و کوشش شود تا از راه مربیگری آنها را برتری بخشید.
- ۳- رویارویی: اشخاص و گروه‌ها با هم رویارو می‌شوند و به طور معمول اطلاعات یاری‌دهنده را در هر زمینه در اختیار هم قرار می‌دهند.
- ۴- بازخورد اطلاعات: شامل گردآوری اطلاعات است. سپس این اطلاعات به واحدهای مناسب سازمانی گزارش می‌شود تا مبنای برنامه‌ریزی و حل مشکلات شود.
- ۵- گشودن دشواری: در این گونه نشست‌ها، دشواری‌ها آشکار می‌شوند و پس از تشخیص آنها، راه حل‌های مناسب به کار بسته می‌شود.
- ۶- برنامه‌ریزی: این فعالیت در مرتبه نخست بر برنامه‌ریزی و هدف قرار دارد.
- ۷- پدید آوردن نیروی ویژه: این فعالیت شامل برپا کردن گروه‌های دشواری‌گشا یا گروه‌های کارشناسان برای یاری دادن به سازمان است.
- ۸- فعالیت ساختی-فنی: این فعالیت دگرگون ساختار سازمانی، گردش کار و وسیله انجام رساندن کار را مورد هدف قرار می‌دهد (خواجوی‌نیا، ۱۳۹۲).

۳- نگهداری یا نگهداشت

این عنصر در واقع ارزشیابی از عملکرد سازمان و پاسخی است به سؤالات زیر:

- ۱- آیا دخالت‌ها به هنگام و برازنده بوده است.
- ۲- آیا کوشش‌های بالندگی سازمانی هدف را تأمین کرده است.
- ۳- نتایج و پیامدهای بالندگی کدامند.
- ۴- آیا کوشش‌های بالندگی دشواری‌های سازمان را به خوبی می‌گشاید (محمدرضایی، ۱۳۸۵).

شاخص‌های سنجش بالندگی سازمانی

الحسینی (۱۳۸۰) شاخص‌ها و عوامل بالندگی سازمانی را شامل موارد زیر می‌داند:

- ۱- تعهد و انگیزش کارکنان؛
- ۲- مأموریت‌ها، اهداف، خط مشی‌ها و رویه‌های تعریف شده و مورد پذیرش و حمایت کارکنان؛
- ۳- قانون‌گرایی، ضابطه‌مندی و انضباط کاری در سازمان برای ارتقاء عملکرد و کاهش تعارضات؛
- ۴- پاسخگویی سازمان نسبت به خواست مشتریان و مسئولیت‌های محوله؛
- ۵- شایسته‌سالاری و امنیت برای ارتقاء شغلی؛
- ۶- کارآیی، اثربخشی و محصول قابل دفاع؛
- ۷- قدرت تطبیق روزآمد با محیط؛
- ۸- قدرت تقابل با اثرات مخرب محیطی؛
- ۹- خلاقیت و نوآوری؛
- ۱۰- بوروکراسی پیش‌برنده و کارآمد؛
- ۱۱- فرهنگ انسانی و متناسب با پرورش شخصیت کارکنان و مشتریان؛
- ۱۲- آموزش‌پذیری؛
- ۱۳- نظام‌های اطلاعاتی برای تصمیم‌سازی؛
- ۱۴- منطقی بودن فاصله تصمیم‌گیری تا اجرا (فرایند حل مشکل)؛
- ۱۵- تناسب ساختار سازمانی با اهداف؛
- ۱۶- سبک مدیریت فکر سالار؛
- ۱۷- نظارت، کنترل و ارزیابی بر مبنای کار (همتی، ۱۳۸۹).

سطوح بالندگی توانمندی کارکنان

امروزه بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا در تکامل تدریجی فرآیندهای خویش، بلوغ بیشتری پیدا نمایند. درصد زیادی از این سازمان‌ها به مدل‌های بالندگی روی آورده‌اند تا بتوانند نقشه‌ی مسیری را طراحی نمایند که آن را در بلوغ سازمانی آماده و مستعد گردانند. مدل

بالندگی توانمندی کارکنان^۱ که توسط دانشگاه کارنگیج ملتون^۲ ایالات متحده ی آمریکا ارائه شده است، به سازمان ها کمک می کند تا نیازهای بلوغ سازمانی را شناسایی کنند، بالندگی نیروهای کار خود را افزایش دهند و مسائل بحرانی آن ها را مشخص نمایند. با توجه به اینکه یک سازمان نمی تواند تمام راهکارهای صحیح نیروی کار را در مدت کوتاهی به کار ببرد، از این رو مدل بالندگی توانمندی کارکنان یک رویکرد گام به گام را مطرح می کند (حکیمیان^۳، ۲۰۰۷).

مدل بالندگی توانمندی افراد، بر توسعه ی مهارت های انسانی سازمان به ویژه استعداد در توسعه ی سیستم های اطلاعاتی متمرکز می باشد. هدف از کاربرد مدل بالندگی توانمندی کارکنان در سازمان، توسعه توانایی سازمان برای جذب، توسعه، انگیزش، سازمان دهی و حفظ استعداد مورد نیاز برای جذب توسعه ی مهارت های اطلاعاتی می باشد (شارما^۴، ۲۰۰۷). سطوح بالندگی توانمندی کارکنان شامل موارد ذیل می باشند:

۱. سطح مقدماتی^۵: ویژگی های کلی: ناهماهنگی در اجرای کارها، جابه جایی مسئولیت ها، رواج کارهای تشریفاتی، تقسیم کردن سلیقه ای-احساسی نیروهای کاری.
۲. سطح مدیریت شده^۶، ویژگی های کلی: کار بیش از اندازه، نابسامانی های محیطی، اهداف اجرایی نیمه شفاف یا بازخوردهای مبهم، نبود دانش کافی یا مهارت های مربوط، ارتباطات ضعیف، روحیه ی پایین.
۳. سطح تعریف شده^۷. اگرچه عملکردهای اصلی اجرایی، مربوط به نیروی کار وجود دارد، اما در مورد چگونگی به کارگیری آن ها در واحدها، ناسازگاری وجود دارد و همکاری کمی برای انجام آن ها در سازمان موجود است. سازمان، فرصت ها را برای استاندارد کردن عملکرد نیروی

1. People Capability maturity model (PCMM)
 2. Carnegie Mellon
 3. Hakimian
 4. Sharma
 5. Initial level
 6. Managed level
 7. Defined level

کار از دست می دهد؛ چون دانش و مهارت برای هدایت فعالیت های شغلی به خوبی تعریف نشده است.

۴. سطح قابل پیش بینی^۱. سازمان قادر است توانمندی اجرای کار خود را پیش بینی نماید، چون می تواند توانمندی نیروی کار خود را به صورت کمی تعیین کند و فرآیندهای صلاحیت محوری که آن ها را در اجرای وظایف خود به کار می بندد، سنجش پذیر نماید.

۵. سطح بهینه^۲. تمام سازمان بر بهبود مستمر تکیه دارد. سازمان از نتایج حاصل از عملکردهای مدیریتی در سطح چهار برای پیشرفت در سطح پنج استفاده می کند. سازمان های دارای سطح پنج بالندگی با مدیریت تغییر به مانند یک فرآیند شغلی عادی برخورد می کنند که باید مطابق با روال گذشته و بر اساس قواعد به انجام برسد (حکیمیان، ۲۰۰۷).

در تحقیقی تحت عنوان "تجارب به دست آمده از به کارگیری مدل بالندگی توانمندی کارکنان" که توسط انستیتو مهندسی نرم افزار^۳ صورت گرفت، نتایج زیر به عنوان مزایای مدل به دست آمد: مزایای به کارگیری مدل بالندگی توانمندی کارکنان بستگی به سطح بلوغ به دست آمده دارد. سازمان هایی که به سطح دوی بلوغ می رسند، به طور قابل توجهی افزایش اصول اخلاقی نیروی کار و کاهش تغییر شغل اختیاری کارکنان را گزارش می کنند (کورتیس و همکاران^۴، ۲۰۰۳).

در تحقیق دیگری که تحت عنوان "کاربرد اتوماسیون جهت به کارگیری مدل بالندگی توانمندی کارکنان در هند" صورت گرفت، بیان شده است ما با مدل بالندگی توانمندی کارکنان سیستمی داریم که استاندارد را فراهم و کیفیت را به سومین بعد سازمان، یعنی کارکنان، تزریق می کند. مدل بالندگی توانمندی کارکنان کیفیت را برای فرآیندهای سازمان به ارمغان می آورد و به شما اطمینان می دهد که سازمان شما دارای پرسنل مناسب در جای مناسب برای شغل مناسب می باشد. از دید کارمند موجب رضایت او می شود، چون انتظارات و

1. Predictable level

2. Optimizing level

3. Software engineering institute (SEI)

4. Curtis, Hefley and Miller

نیازهای نیروی کار را شناسایی و برآورده می‌کند. از دید حرفه‌ای اطمینان می‌دهد که نیروی انسانی مهارت دیده و مناسب برای شغل مورد نظر وجود دارد. محقق بیان کرده است که به عنوان یک نتیجه‌ی کلی به کارگیری مدل بالندگی توانمندی کارکنان هم برای سازمان و هم برای کارکنان یک موفقیت به شمار می‌آید. در نهایت، اذعان شده است که کاربرد اتوماسیون و نرم‌افزارهای خاص در به کارگیری مدل بالندگی توانمندی کارکنان در هند، یک اصل محکم بوده است و به کارگیری آن‌ها در تعیین شکاف‌ها و نیازمندی‌های مختلف حوزه‌های فرآیندی مشخص شده است (مالهوترا و همکاران^۱، ۲۰۰۷).

در میان سازمان‌ها، بدون شک اهمیت سازمان‌های بهداشتی درمانی به ویژه بیمارستان‌ها بر کسی پوشیده نیست (موسادیراد^۲، ۲۰۰۴). در این سازمان‌ها اطلاعات، اساس تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی می‌باشد و منبع اولیه‌ی اطلاعات مراقبت بهداشتی، مدارک پزشکی بیمار می‌باشد. مدارک پزشکی به شکل دستی یا خودکار، اطلاعات پزشکی بیمار، یعنی تمام جنبه‌های مراقبت از وی را در برمی‌گیرد. تمام کادر پزشکی و تصمیم‌گیرندگان در بیمارستان به این اطلاعات نیاز دارند (کاظمی و طباطبایی، ۱۳۸۵).

مدیریت نمودن نظام اطلاعات سلامت، مستلزم استخدام نیروهای متخصص مدیریت اطلاعات سلامت در بخش مدارک پزشکی می‌باشد. این مطلب بیانگر آن است که فعالیت‌های شاغلین بخش مدارک پزشکی برای بیماران و مؤسسات مراقبت بهداشتی، از اهمیت خاصی برخوردار است. بخش مدارک پزشکی شامل واحدهای پذیرش، کدگذاری بیماری‌ها، بایگانی پزشکی و آمار بیمارستانی می‌باشد و با بیشتر بخش‌های بیمارستانی در ارتباط نزدیک است. این بخش با هدف ارائه‌ی خدمات به بیماران، پزشکان، مدیران بیمارستان و ارائه‌ی خدمات آموزشی و پژوهشی و حفظ مطلوب کیفیت خدمات درمانی و بهداشتی و حقوق بیماران و رعایت استانداردها، از مهمترین بخش‌های بیمارستان به شمار می‌آید. تحقق اهداف پیش گفته، بدون داشتن مدیریتی مؤثر و کارآمد، مشکل و بسیار دشوار خواهد بود و مستلزم صرف وقت و هزینه‌ی زیادی است (ناصری، ۱۳۸۶).

1. Malhotra and et al
2. Mosadeqrad

به فراگرد تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری و کنترل منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثربخشی و کارآمدی هدف‌های آن وظایف مدیریتی گفته می‌شود. برنامه‌ریزی، اولین وظیفه‌ی مدیریت محسوب می‌شود و نیازسنجی اولین و اساسی‌ترین گام در برنامه‌ریزی در هر سیستمی می‌باشد (یارمحمودیان و بهرامی، ۱۳۹۵).

شناسایی نیازهای مهم سازمان، مبنایی برای تعیین اهداف و بستر مناسبی برای سامان‌دهی سایر عناصر فراهم می‌سازد. کلیه‌ی تصمیمات در خصوص تدارک اهداف خاص، محتوای آموزشی مناسب و استفاده‌ی مؤثر از منابع و امکانات انسانی، مالی و مادی، تابعی از مطالعات نیازسنجی است (همان منبع).

با توجه به اینکه بخش مدارک پزشکی متولی مستندات پزشکی اعضای تیم مراقبتی است. در صورتی قادر به حفظ و نگهداری پرونده‌های پزشکی کامل و دقیق و مبنای تصمیم‌گیری منطقی مدیران بیمارستان‌ها خواهد بود که کلیه‌ی کارکنان آن به توسعه‌ی مستمر مهارت‌های خود در سطوح مختلف بپردازند. کارکنان مدارک پزشکی در بیمارستان‌ها به عنوان افرادی که با سیستم‌های اطلاعاتی و داده‌ها سر و کار دارند و مسئولیت حفظ محرمانه بودن، عدم افشا، نگهداری و پردازش این داده‌ها را به عهده دارند؛ به توسعه‌ی مستمر مهارت‌های خود در سطوح مختلف نیاز دارند. مدل بالندگی توانمندی کارکنان این امکان را فراهم می‌کند که سازمان سطح توانمندی و مهارت‌های کارکنان را اندازه‌گیری کند، سطح بلوغ آن‌ها را تعیین نماید و ویژگی‌ها و خصوصیات کارکنان و واحد بیمارستانی خود را برای رسیدن به بلوغ بیشتر بهبود دهد. در این مطالعه، با بهره‌گیری از مدل بالندگی توانمندی کارکنان، به شناسایی نیازهای سطوح بالندگی مهارت‌های انسانی بخش‌های مدارک پزشکی بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان به تعیین سطح دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فرآیندی در این کارکنان و توانایی آن‌ها برای به کارگیری این توانمندی‌ها برای بهبود عملکرد شغلی‌شان پرداخته شد و نقاط قوت و ضعف در خصوص جذب، توسعه، انگیزش، سازمان‌دهی و توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان بیمارستان تعیین گردید. همان طور که گفته شد، این مدل دارای پنج سطح است، اما از آنجا

که شناخت کافی از آن در بیمارستان‌ها حتی در سطح مقدماتی وجود نداشت، در این مرحله تنها نیازهای سطوح اول و دوم بالندگی عملیات کارکنان واحدهای مدارک بیمارستان‌های دولتی اصفهان از طریق اجرای پرسش‌نامه شناسایی شدند (نیازآذری و همکاران، ۱۳۹۵).

روندهای تسریع بالندگی سازمانی

حداقل سه روند عمده‌ای وجود دارد که سازمان‌ها را ناگزیر به تسریع چرخه بالندگی سازمانی می‌کند. این روندها عبارتند از (آندرسون^۱، ۲۰۱۴):

- سریع شدن آهنگ تغییرات کسب و کار؛
- درگیر شدن کل سیستم سازمانی در برنامه‌های بالندگی سازمان؛
- استراتژی‌محور شدن برنامه‌های بالندگی سازمان.

آهنگ تغییرات کسب و کار

با توجه به جهانی شدن فعالیت‌های اقتصادی و پیچیده‌تر شدن هرچه بیشتر اقتصاد جهان، سرعت انجام فعالیت‌ها به عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. امروزه فرق بین سازمان‌های بازنده و برنده در داشتن استراتژی‌های دقیق و درست نیست بلکه در اجرای سریع استراتژی است. به بیان دیگر، سازمان‌هایی که به طور اثربخش با واقعیت‌های موجود کسب و کار برخورد کنند و استراتژی خود را سریع‌تر به اجرا درآورند، در بازار مزیت‌هایی به دست خواهند آورد. ولی سازمان‌هایی که هیچ اقدامی نکنند تا آینده به طور صحیح پیش‌بینی شود و آنها استراتژی مناسبی را انتخاب کنند، بدون شک شکست خواهند خورد. با آنکه شناخت آینده برای بشر امکان ندارد، ولی آماده‌سازی سازمان برای مواجه شدن با چالش‌های جهانی آینده امکان‌پذیر است. مشاوران بالندگی سازمان با اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی نقش حیاتی در جهت آماده‌سازی سازمان‌ها در روبرو شدن با چالش‌های جهانی ایفا می‌کنند (جمشیدیان، ۱۳۹۰).

متخصصان بالندگی سازمان به این نکته پی برده‌اند که تنها راه حل برخورد با چالش‌های موجود جهانی، تجدیدنظر در زمان‌بندی چرخه تغییر سازمانی و افزایش سرعت آن است. اکنون

زمان آن رسیده است که متخصصان بالندگی سازمان در برنامه‌های تغییر سازمانی شعار «سریعتر، بهتر و ارزان‌تر» را مورد توجه قرار دهند. اغلب سازمان هم از متخصصان بالندگی سازمان انتظار دارند که برنامه‌های تغییر سازمانی را به طور سریع تر، اثربخش تر و با صرف منابع سازمانی کمتر انجام دهند (صادقی و محتشمی، ۱۳۸۹).

برنامه‌های مربوط به کل سیستم سازمان

دامنه فعالیت‌های مربوط به تغییر سازمانی تنها به زیرسیستم‌های سازمان محدود نمی‌شود، بلکه کل سیستم سازمان را در بر می‌گیرد. مدیران سازمان و متخصصان بالندگی سازمان به سازمان به عنوان یک سیستم پویا، پیچیده و منعطف می‌نگرند که از عناصر مرتبط و وابسته به یکدیگر از قبیل استراتژی، فرایند، ساختار، افراد، مکانیسم‌های پاداش، فرهنگ و سایر عناصر تشکیل شده است. در حال حاضر فعالیت‌های مربوط به تغییر سازمانی از قبیل مهندسی مجدد فرایندهای سازمان، طراحی مجدد ساختار سازمان و تنظیم فرایندهای پاداش برای حمایت کامل از این تغییرات سازمانی به طور روزمره انجام می‌شود. به عنوان مثال، برنامه‌های بزرگ مربوط به کل سیستم سازمان، صدها نماینده از کلیه واحدهای سازمانی را در داخل یک فعالیت کاملاً یکپارچه، هماهنگ و سازماندهی می‌کند. این برنامه‌ها به سازمان اطمینان می‌دهد که نمایندگان بخش‌های مختلف سازمان در یک فضای کاری (اغلب خیلی بزرگ) در جهت تدوین استراتژی و تعیین چشم‌انداز سازمان با هم تعامل کنند و در نهایت فعالیت‌های افراد را در رسیدن به یک هدف مشترک سازمانی هدایت کنند (خائف‌الهی و همکاران، ۱۳۸۸).

استراتژی محور شدن برنامه‌های بالندگی سازمان

بالندگی سازمانی به طور روز افزونی جنبه استراتژیک به خود می‌گیرد. به نظر می‌رسد این روند بازتابی از افزایش تمرکز استراتژیک بر مدیریت منابع انسانی باشد. سازمان‌ها از مشاوران بالندگی سازمان انتظار دارند برنامه‌هایی ارائه دهند که کل سیستم سازمان را در بر گیرد و روش‌های اثربخش‌تری را برای اجرای استراتژی پیدا کنند. اغلب مدیران مؤسسات به عدم توانایی خود در اجرای اثربخش استراتژی به عنوان یکی از بزرگترین موانع موفقیت خود اشاره می‌کنند. به طور روزافزون برنامه‌های بالندگی سازمان در کمک به مدیران سازمان‌ها برای غلبه

بر این موانع اهمیت چشم‌گیری پیدا می‌کنند و به سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های پیچیده و بسیار منطع نگریسته می‌شود. در نگرش سیستمی، سازمان‌ها با به کارگیری برنامه‌هایی از قبیل جلسات بحث و بررسی و تقویت سیستم‌های دورنگر کلیه بخش‌های سازمان را در برنامه بالندگی درگیر و به طور مشترک چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کنند. متخصصان بالندگی سازمان می‌توانند با تدوین برنامه‌های تغییر، توانایی سازمان‌ها را در اجرای استراتژی افزایش داده و آنها را برای مواجه شدن با فشارهای رقابتی جهانی آماده سازند (کرمی، ۱۳۹۲).

در سال‌های اخیر، تدوین و اجرای استراتژی بیشتر به صورت گروهی انجام می‌شود و افراد همه سطوح سازمان در آن مشارکت می‌کنند. دیگر نباید استراتژی تنها توسط مدیران در انزوا تدوین شود. عمر مفید استراتژی‌های مؤسسات کاهش یافته است و استراتژی‌هایی که سریع اجرا نمی‌شوند، از ارزش آنها کاسته می‌شود. داشتن نگرش‌های کاملاً مشارکتی در توسعه استراتژی، ارتباطات و تعهد به اجرای استراتژی با یکدیگر به طور اثربخش ادغام شوند. همچنین این نگرش‌ها باعث می‌شود به سرعت مبنایی برای درک استراتژی و تعهد به اجرای آن در سازمان ایجاد شده و در نتیجه زمان چرخه اجرای استراتژی کاهش یابد (کرمی، ۱۳۹۲).

با توجه به اینکه روز به روز متخصصان استراتژی علاقمند می‌شوند افراد مختلفی از سازمان در تدوین استراتژی مشارکت کنند و همچنین مشاوران بالندگی سازمان بیشتر بر اجرای استراتژی متمرکز می‌شوند بنابراین، وجود یک رابطه مثبت و طبیعی بین استراتژیک‌ها و مشاوران بالندگی سازمان نیز امکان‌پذیر می‌گردد. در واقع، نه تنها این رابطه امکان‌پذیر می‌شود، بلکه هر موفقیت گروهی و سازمانی به طور متقابل به همکاری آنها بستگی دارد. استراتژیک‌ها همراه با مدیران سازمان‌ها، استراتژی‌های مربوط به بازارها، تکنولوژی‌ها، دارائی‌ها و ... را انتخاب می‌کنند و متخصصان بالندگی سازمان برنامه‌هایی در سازمان مستقر می‌کنند که همه بخش‌های سازمان را در هضم این انتخاب‌های استراتژیک و تعیین مشترک آینده خود مشارکت می‌دهد. مشارکت افراد در انتخاب استراتژی به آنها کمک می‌کند تا در کارشان خلاق باشند و با تمایل بیشتری فعالیت‌هایشان را در جهت استراتژی سازمان هدایت کنند (میرکمالی، ۱۳۸۷).

توانایی‌های مورد نیاز در بالندگی سازمانی

میزان موفقیت متخصصان بالندگی سازمان در ارائه مشاوره‌های مربوط به تدوین و اجرای استراتژی با سطح توانایی‌های این افراد رابطه مستقیم دارد. توانایی‌های مورد نیاز متخصصان بالندگی سازمان برای مؤثر بودن در مشاوره اجرای استراتژی عبارتند از (جمشیدیان، ۱۳۹۰):

الف- متخصصان بالندگی سازمان باید زبان تجاری را به طور شیوا صحبت کنند و از مفاهیم پایه‌ای مدیریت مالی، تئوری‌ها و منطق تصمیم‌گیری‌های مالی شناخت کافی داشته باشند؛
ب- متخصصان بالندگی سازمان باید شناخت کاملی از ابزارهای تدوین استراتژی و مدل‌های مفهومی داشته باشند؛

ج- هر مشاور بالندگی سازمان در جهت انجام وظیفه تجاری خود، قبل از هرگونه توافق با مشتری لازم است مسائل و روندهای صنعت را بشناسند و از تاریخچه و سرگذشت شرکت مشتری آگاهی داشته باشد. پیشینه مدیران شرکت مشتری را مطالعه کند و توانایی ایجاد ارتباط بین هدف استراتژیک شرکت، قابلیت‌ها و توانایی‌های اصلی شرکت، فشارهای رقابتی و چالش‌های بازار را داشته باشد (لاور و گالبرایت^۱، ۲۰۱۵).

همچنین از متخصصان بالندگی سازمان انتظار می‌رود در کنار ارائه تجارب خود درباره مسائل مربوط به فرایند اجرای استراتژی، دانش محتوایی مربوط را نیز ارائه دهند. دیگر، تنها ارائه خدماتی که فرایند سازمان را تسهیل می‌کند و از محتوا برخوردار نیست، سازمان‌ها را قانع نمی‌کند. برای مثال، وقتی یک مشاور بالندگی سازمان برای توسعه یک گروه اجرایی دعوت به همکاری می‌شود، سازمان‌ها از این مشاور انتظار دارند دانش محتوایی خاص درباره توانایی‌های اصلی رهبری، دانش صنعتی درباره موضوع‌های استراتژیک رهبری و نمونه‌هایی از مطالعه موردی خاص ارائه کند تا سازمان بتواند به مقایسه خود با سایر سازمان‌ها بپردازد. البته در این زمینه خطر بالقوه‌ای نیز وجود دارد. تأکید بیش از حد یک مشاور بر دانش محتوایی، احتمال جایگزین شدن این دانش با تفکر و تأمل افراد سازمان که منابع ارزشمندی برای سازمان‌ها

هستند را تقویت می‌کند. همچنین این تأمل و تفکرات انسانی فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازند تا آنها فرضیات خود را درباره کسب و کار، تجدیدنظر در موضوع‌های استراتژیک و توسعه نگرش‌های خلاق و جدید در کسب و کار را به‌بوته آزمایش بسپارند. بنابراین، تأمل و تفکرات استراتژیک منبع یادگیری است و دانش محتوایی باید برای تحریک یادگیری ارائه شود، نه جایگزینی برای یادگیری (همان منبع).

ایجاد ارزش در مسیر بالندگی سازمانی

عبارت «ارزش» در این بخش به عنوان ایجاد تغییر مثبت و پایدار تعریف می‌شود که افراد، گروه و سازمان را قادر می‌سازد در راستای موفقیت سازمان کلیه ظرفیت‌های خود را به کار گیرند. توانایی اجرای استراتژی و یادگیری درباره نحوه بالندگی کسب و کار، دو ارزش پایداری هستند که برنامه‌های بالندگی سازمان برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند. متخصصان بالندگی سازمان، سازمان‌ها و عده‌ای دیگر برای طراحی و استقرار یک سلسله برنامه‌های بالندگی سازمان با هم همکاری می‌کنند. هر کدام از این برنامه‌ها باید در راستای استراتژی سازمان بوده و باید به طور دقیق مشخص شود که این برنامه‌ها در درجه اول برای تأثیرگذاری در کدام سطح (سازمان، گروه یا افراد) در نظر گرفته شده است. با استفاده از برنامه‌هایی که تغییر را در هر سه سطح دنبال می‌کنند، ایجاد ارزش برای سازمان تسریع می‌شود (کرمی، ۱۳۹۲).

تغییر بنیادی به برنامه‌هایی نیاز دارد که به طور همزمان در سطح افراد، گروه و سازمان اجرا شود. برای مثال ممکن است افراد در یک سازمان، یادگیری خود را تا حدود زیادی افزایش دهند، ولی اگر گروه‌های کاری که هر کدام از افراد عضو آنها هستند، به طور بنیادین روش کار خود را تغییر ندهند، در آن صورت فرد تغییر یافته به سرعت دوباره هم‌رنگ گروه خواهد شد. هنجارهای گروه تأثیر فوق‌العاده‌ای بر رفتار افراد دارد. افرادی که سعی می‌کنند تغییری در شرایط موجود ایجاد کرده و رفتارهای جدیدی را اجرا کنند، گرایش‌های گروه به طور منفعلانه آنها را منصرف می‌کند. در این شرایط، برای پذیرفتن نگرش‌ها و رفتارهای جدید افراد تازه

تغییر یافته، باید برنامه‌های تیم‌سازی که به طور بنیادین هنجارهای گروه را تغییر می‌دهد، اجرا شود (عالی، ۱۳۹۱).

همچنین گروه کاری که یاد گرفته است خود را تغییر دهد، قادر نیست عملکرد جدید را به مدت طولانی ادامه دهد، مگر اینکه فرایند کاری سازمان، ساختار قدرت، سیاست‌های منابع انسانی و سایر عناصر به طور کامل از عادات کاری و دیدگاه‌های جدید گروه حمایت کنند. برنامه‌های تغییر سازمانی باید طوری تنظیم شود که به همه گروه‌های کاری فرصت سهیم شدن در یادگیری‌های یکسان و مشابه را بدهد. برای مثال، جلسات استراتژیک بحث و بررسی می‌تواند طوری تنظیم گردد که همه گروه‌ها و بخش‌های اصلی سازمان در به دست آوردن یادگیری‌های جدید و ایجاد یک چشم‌انداز جدید برای سازمان مشارکت کنند (کامینگز و مورمن، ۱۹۸۸).

چرخه بالندگی سازمانی

مشاوران بالندگی سازمان برای سازمان‌ها از طریق ۵ مرحله فرایندی، ارزش مثبت و پایدار ایجاد می‌کنند (آندرسون، ۲۰۱۴). اغلب برنامه‌های بالندگی سازمان شامل این پنج مرحله فرایندی پایه‌ای است. البته، این مراحل پایه‌ای ممکن است در ترتیب‌های مختلف به صورت یکپارچه، یا تک مرحله‌ای و یا روش‌های خلاق دیگر اجرا شود. نکته حائز اهمیت این که ویژگی کلیه برنامه‌های موفقیت‌آمیز بالندگی سازمان، اجرای هر یک از این مراحل فرایندی است. ماهیت سرعت‌بخشی به چرخه بالندگی سازمان به معنای تسریع نحوه اجرای این مراحل به دو طریق زیر است (صادقی و محتشمی، ۱۳۸۹):

۱- یافتن روش‌هایی برای کاهش زمان چرخه؛

۲- اجرای این مراحل به صورت موازی به جای اجرای آن‌ها به روش ترتیبی.

برای آگاهی از نحوه اجرای برنامه‌های بالندگی سازمان و همچنین کسب بینش و آگاهی از نحوه کاهش زمان چرخه توسط مشاوران بالندگی سازمان، به طور اجمالی هر یک از مراحل چرخه بالندگی سازمان توضیح داده می‌شود (آندرسون، ۲۰۱۴).

۱- مرحله شناخت

شناخت افراد، گروه‌ها و سازمان اولین مرحله از چرخه بالندگی سازمان است. هدف از این شناخت، ایجاد توانایی در افراد در شناخت خود، گروه و سازمان است. در این مرحله متخصصان بالندگی سازمان اغلب نمایندگان بخش‌های مختلف سازمان و سهامداران را برای انجام یک سری تجزیه و تحلیل‌ها به مشارکت دعوت می‌کنند. همه داده‌ها و اطلاعات موجود و مرتبط از قبیل مطالعات سازمانی، گزارش‌های سرمایه‌گذاری، گزارش‌های سالانه، اسناد و مدارک مربوط به استراتژی و سایر اطلاعات مورد بررسی قرار می‌گیرد. از بررسی موارد فوق می‌توان روش‌های بهینه انجام کار در داخل سازمان را کشف و مستند کرد. برحسب مورد از مطالعات اختصاصی و موردی، تمرکز بر گروه‌ها، مصاحبه و سایر روش‌ها نیز می‌توان استفاده کرد. نتایج نهایی تجزیه و تحلیل عبارت است از:

- درک و شناخت سازمان (استراتژی، فرایندها، ساختار و غیره)؛
- شناخت چارچوب کسب و کار و محیط خارجی سازمان (بازارها و رقبا)؛
- شناخت فرصت‌های عمده بالندگی سازمان (به عنوان مثال، بالندگی فرایند فروش، کاهش هزینه‌های ثابت فعالیت‌های پشتیبانی و غیره) (عالی، ۱۳۹۱).

همچنین کل سازمان باید از انجام این تجزیه و تحلیل و نتایج مذکور آن آگاه شوند تا چارچوب و دلایل تغییر را به رسمیت بشناسند. در این مرحله ارتباطات یک عنصر کلیدی است. باید در سریع‌ترین زمان ممکن مبنایی برای شناخت، پذیرش و مالکیت تغییر سازمانی ایجاد شود. پیام‌های کلیدی باید به همه بخش‌های سازمان منتقل شود و برای اطمینان از درک پیام توسط بخش‌های مختلف سازمان باید ارزیابی صورت گیرد و تنها ارتباط محض کافی نیست. اغلب برای اطمینان از فهم کامل پیام توسط همه بخش‌های سازمان، پیام باید در چندین نوبت و به روشهای متفاوت ارسال شود (جمشیدیان، ۱۳۹۰).

۲- مرحله طراحی

مرحله بعدی در چرخه بالندگی سازمان، طراحی یک سری برنامه‌های مناسب مشاور بالندگی سازمان با همکاری سازمان است. در واقع این برنامه‌ها فرصت‌های بالندگی را بررسی می‌کند (یا حداقل راهنمایی‌هایی در رابطه با نحوه بررسی فرصت‌های بالندگی ارائه می‌کند) مشاوران بالندگی سازمان و سازمان‌ها درباره اهداف و نتایج تغییر، منابع مورد نیاز، زمان اتمام پروژه و مسئولیت خاص هر کدام در رابطه با کوشش‌های تغییر به توافق می‌رسند. در اغلب موارد، یک گانت چارت و رویکرد پروژه‌ای تدوین می‌شود که این کار به مدیریت بهتر کوشش‌های تغییر کمک می‌کند (میرکمالی، ۱۳۸۷).

رویکرد پروژه‌ای، فعالیت هر برنامه، محدوده، ترتیب، زمان و منابع مورد نیاز آن را مشخص می‌سازد. در جهت امکان بهسازی و تصحیح فعالیت‌ها در حین تغییر، کوشش‌های تغییر به صورت منعطف طراحی می‌شوند (عالی، ۱۳۹۱).

۳- مرحله استقرار

مرحله استقرار در حقیقت مرحله اجرای برنامه‌های توافق شده بین سازمان و مشاور بالندگی سازمان است. در اغلب موارد در این مرحله یک تیم تغییر متشکل از افراد سازمان و مشاور بالندگی سازمان ایجاد می‌شود. این تیم ضمن تسهیل انتقال اندیشه مدیریت به سازمان از طریق مشاور، مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مشاور را نیز به کار می‌گیرد. پیشرفت استقرار برنامه‌های تغییر به طور مستمر از طریق تیم مشترک تغییر و تیم مدیریت سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. موفقیت‌ها مورد تحسین واقع می‌شود و خطاها به بحث و بررسی گذاشته شده و بلافاصله اصلاح می‌گردند (همان منبع).

۴- ارزیابی

استقرار برنامه‌های تغییر به طور رسمی ارزیابی می‌شود و روش‌های بهینه انجام کار در سازمان تأیید و مستند می‌گردند. گروه‌های مختلفی در سازمان برای تعیین اینکه چه کاری به طور مطلوب انجام شده و چه درس‌هایی از فرایند تغییر یاد گرفته شده است، تشکیل می‌گردد. از

بررسی‌ها، تمرکز بر گروه‌ها، مصاحبه‌ها و سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات که در فاز شناخت از آنها استفاده شد، در این مرحله نیز در جهت مقایسه وضعیت قبل و بعد از استقرار برنامه‌های تغییر مجدداً از آنها استفاده می‌شود (کرمی، ۱۳۹۲).

یکی دیگر از جنبه‌های اصلی بازاریابی، تعیین میزان تأثیر اقتصادی (بازده سرمایه‌گذاری) است که مدیران سازمان‌ها در کوشش‌های تغییر ایجاد کردند. تأثیر اقتصادی به میزان تأثیری که برنامه‌هایی تغییر بر عملکرد عملیاتی سازمان دارد، اشاره می‌کند. برای مثال، یک فرایند تغییر طراحی شده برای بالندگی مدیریت موجودی، احتمالاً بر میزان گردش موجودی و بازده دارایی‌ها تأثیر می‌گذارد. بازده سرمایه‌گذاری به عنوان نسبت سود مالی بیان می‌شود که سازمان آن را به عنوان نتایج مستقیم برنامه تغییر می‌داند. همچنین در این مرحله ضروری است تیم تغییر نقش خود را در فرایند تغییر مورد ارزیابی قرار دهد. اعضای تیم تغییر برای آگاهی از نحوه تأثیر مدل‌های ذهنی خود بر شکل‌گیری ادراکات و فعالیت‌هایشان و همچنین در کمک به تعیین نتایج طرح، به بحث و گفتگو می‌نشینند. این بحث و گفتگو برای متخصصان بالندگی سازمان یک منبع یادگیری در جهت بالندگی مهارت‌هایشان و افزایش دانش و یادگیری‌های جدید خود در حین انجام بالندگی سازمان محسوب می‌شود. در واقع، این مرحله فرصت مناسبی برای کسب مهارت شخصی است از سؤال‌های زیر می‌توان برای کسب بینش بیشتر در فرایند تغییر استفاده کرد (حقیقی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۷):

- سازمان‌ها درباره خود چه چیزی یادگرفته‌اند؟
 - تا چه حد یادگیری‌های به دست آمده از خارج سازمان مفید بود؟
- بینش و آگاهی به دست آمده از جواب‌های این سؤال‌ها نه تنها ممکن است برای افزایش اثربخشی اجرای کوشش‌های تغییر مورد استفاده واقع شود، بلکه برای اثربخشی متودولوژی برنامه‌های تغییر نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵- مرحله ارتقا

ارزیابی نقادانه کوشش‌های تغییر مبنایی برای بالندگی مستمر سازمان و همچنین بالندگی نحوه اجرای تغییر فراهم می‌کند. روش‌های بهینه تأیید شده می‌تواند در کل سازمان تسری یابد. درس‌های یادگرفته شده می‌توانند به اقدامات مدیریت تغییر تبدیل شده و از فرصت‌های جدید برای بالندگی عملیات استفاده شود. وقتی برنامه‌های جدید تغییر طراحی و آغاز می‌شوند، چرخه بالندگی سازمان تکرار می‌شود. با تکرار چرخه بالندگی سازمان روش‌های جدید ایجاد ارزش شناسایی و سپس فرایندهای یادگیری ادامه می‌یابد (کرمی، ۱۳۹۲).

در هر مرحله از چرخه برای سازمان‌ها ارزش ایجاد می‌شود. مرحله شناخت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که بینش‌های جدید را در سازمان توسعه دهند. طراحی و برنامه‌ریزی تغییر به سازمان‌ها احساس بزرگ بودن اعطا می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه هر یک از واحدها به سازمان کمک می‌کند. استقرار برنامه‌های تغییر، بالندگیهای پایدار در سازمان ایجاد می‌کند و به آنهایی که در تغییر مشارکت می‌کنند، مهارت‌های اجرایی استراتژی، ارزیابی برنامه‌های تغییر اجرا شده در سازمان فرصت‌هایی را برای اعطای پاداش، قدردانی و یادگیری درس‌های ارزشمند ایجاد می‌کند. در مرحله ارتقاء روش‌های جدید ایجاد ارزش شناسایی می‌شود و توانایی یادگیری‌های سازمان افزایش می‌یابد. در حالت مطلوب، اجرا و تسریع چرخه بالندگی سازمان به عنوان فعالیت عادی و مستمر سازمان‌ها محسوب می‌شود و با این عمل تداوم یادگیری افراد، تداوم رشد سازمان و حتی نتایج اقتصادی سازمان باشکوه‌تر و پررنگ‌تر می‌شود (صادقی و محتشمی، ۱۳۸۹).

فصل ۴

چگونه بی تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی بر بالندگی سازمانی تأثیر می گذارد؟

مقدمه

در حوزه‌های سازمانی دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری در گرو برخورداری از مدیریت و نیروی انسانی کارآمد، اثربخش، هوشمند و متعهد است (حقیقت‌جو و ناظم، ۲۰۰۷). در واقع، نیروی انسانی در هر سازمان به عنوان مهمترین عامل استراتژیک توسط محققین در نظر گرفته می‌شود و نقش حیاتی در جلب رضایت ارباب‌رجوع بر عهده دارد (شاه و هارشا^۱، ۲۰۱۱) و جایگاه انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم به سزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره‌ی سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگتر شده و اکنون از آن به عنوان یکی از عامل‌های مهم کسب موفقیت و برتری رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود (هاشمی و پور امین‌زاد، ۱۳۹۰). در این راستا، در ادبیات توسعه‌ی منابع انسانی به این عنصر حیاتی سازمان توجه ویژه‌ای شده تا جایی که بررسی‌های تجربی نشان می‌دهند شناسایی نگرانی‌های کارکنان و ارایه‌ی ساز و کارهایی برای چیرگی بر آنها از وظایف اصلی مدیران است، زیرا این رفتار به طور مستقیم به ارتقای بهره‌وری مربوط می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). لذا بررسی رفتار کارکنان در سازمان‌ها امری اجتناب ناپذیر است و مدیران همواره باید علاوه بر ارزیابی عملکرد کارکنان خود رفتار آن‌ها را نیز مورد توجه دائمی قرار دهند؛ چرا که رفتار کارکنان روی عملکرد آنها و در نهایت عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارد، از جمله این

1. Shah and Harsha

رفتارها که امروز مورد توجه ویژه قرار گرفته است، بی تفاوتی سازمانی^۱ می باشد (جهانشاهی، ۱۳۸۹).

بی تفاوتی زمانی رخ می دهد که فرد دیگر امید خود را برای دست یافتن به اهداف تبیین شده از دست می دهد و در واقع آنچه باعث ایجاد بی تفاوتی در افراد می شود، نارضایتی به صورت عمیق و طولانی مدت است (نگوی و فارمر^۲، ۲۰۱۱). بی تفاوتی مفهومی اخلاقی است که در درون خود دارای واقعیتی است که کمی علاقه یا نبود آن به عنوان پدیده مهم جامعه شناختی شناخته می شود (برومند و همکاران، ۱۳۹۶). بی تفاوتی سازمانی کارکنان بر بالندگی سازمانی^۳ و اثربخشی سازمانی تأثیر معکوسی می گذارد (تلک آبادی، ۱۳۹۴).

ریشه بالندگی سازمانی و خاستگاه پیدایش آن انقلاب صنعتی می باشد (طوسی، ۱۳۹۶). اشماک و مایلز، بالندگی سازمانی را یک کوشش برنامه ریزی شده و پایدار که دانش رفتاری را برای به گشت نظام، از راه های به خود بازگشایی، به کار می بندد تعریف کرده اند. بالندگی سازمانی کوشش بلندبرد برای به گشت فراگردهای تازه گردانی و دشواری گشایی سازمان است. بالندگی سازمانی کوششی است؛ ۱- برنامه ریزی شده؛ ۲- فراگیری در سازمان؛ ۳- کارگردانی شده از رده بالای سازمان؛ ۴- بالا بردن اثربخشی و تندرستی سازمان از راه درست؛ ۵- دخالت های برنامه ریزی شده در فراگردهای سازمانی، با بهره گرفتن از دانش علوم رفتاری است (طیرانی دربندی، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر، متغیر دیگری که تحت تأثیر بی تفاوتی سازمانی است، هویت سازمانی^۴ می باشد (کنعانی کاشانی و سلیمان میگوئی، ۱۳۹۶). هویت سازمانی به معنی همگرایی ارزش های فرد- سازمان، ادراک یکی بودن با سازمان یا تعلق داشتن به سازمان و یا یک التزام و تعهد عاطفی به سازمان می باشد (خورشید، ۱۳۸۸). همچنین مشخص شد که هویت سازمانی

-
1. Organizational Indifference
 2. Naqvi and Farmer
 3. Organizational Growth
 4. corporate identity

بر جنبه‌های مختلف سازمانی از جمله بالندگی سازمانی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (میرزایی، ۱۳۹۳).

بالندگی سازمانی ثمره هویت سازمانی

از آن‌جا که امروزه در سازمان‌ها کارکنان مزیت واقعی رقابت محسوب می‌شوند (یاوری‌گهر، ۱۳۸۸)، و به عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان مهمترین ابزار مدیران در تحقق اهداف سازمان‌اند، بر روی کارکنانی که دچار بی‌تفاوتی سازمانی‌اند نمی‌توان برای نیل به اهداف سازمان حساب باز کرد و در رقابت فزاینده امروز سازمانها، به سرمایه‌های انسانی متعهد و با انگیزه نیازمندند. پس لازم است که در این راه، سازمان‌ها نه تنها از وضعیت فعلی سرمایه انسانی سازمان در مورد بی‌تفاوتی سازمانی آگاه باشند بلکه راهکارهای پیشگیری و کنترل آن را نیز به کار بندند تا سازمان بتواند با کنترل بی‌تفاوتی سازمانی به تعالی و بالندگی سازمانی دست یابد (برومند و همکاران، ۱۳۹۶). نقطه مقابل بی‌تفاوتی سازمانی، هویت سازمانی است. کارکنان زمانی که سازمان را جزیی از زندگی خود بدانند و نسبت به آن احساس مسئولیت کنند، می‌توان گفت که هویت سازمانی در آنان شکل گرفته است. در صورتی که کارکنان نسبت به سازمان بی‌تفاوت شوند، این بی‌تفاوتی می‌تواند بر هویت سازمانی تأثیر بگذارد. عدم وجود هویت در سازمان باعث ایجاد مشکلاتی چون، کاهش انگیزه و رغبت برای رسیدن به اهداف سازمان می‌شود (سلحشور و توکل، ۱۳۹۳). هویت سازمانی شامل خصیصه‌ها و ویژگی‌های یک سازمان است که اعضاء آن‌ها را به عنوان ویژگی‌های هسته‌ای منحصر به مستمر سازمان درک کرده‌اند، مفهوم هویت سازمانی به عنوان پدیده‌ای در سطح سازمان شناخته می‌شود. خصیصه هسته‌ای سازمان در سیستم عقاید، ارزش‌ها و هنجارهای محوری که در مأموریت سازمان بیان شده و باعث ایجاد ادراک و اقدام می‌شود ریشه دارد، ادراک اعضاء از منحصر به فرد بودن هویت سازمان بر اساس مقایسه آن با سازمان‌های مرجع و به خصوص رقبای اصلی شکل می‌گیرد (پوسا^۱، ۲۰۰۶).

هویت سازمانی به سرمایه گذاری بیشتر کارکنان در کارشان منجر می شود و سطح بالاتری از همکاری میان فردی و ارتباط بهتر با ذینفعان می شود. در بخش آموزش این امر باعث افزایش توانایی یک سازمان در ایجاد منابع مالی بیشتر می شود. هویت سازمانی و سایر شکل های تعلق و دلبستگی مانند تعهد و وفاداری نتایج مطلوبی مانند افزایش رضایت کاری، کاهش غیبت، کاهش جابجایی کارکنان و اثربخشی به همراه خواهد داشت (نیازآذری و همکاران، ۱۳۹۵) که در نهایت آن شاهد بهره وری و بالندگی سازمانی خواهیم بود (خداوردی زاده، ۱۳۹۵).

فعالیت های بالندگی سازمانی، پنج ویژگی متمایز و مجزا از سایر فنون مدیریت دارد: نخست، بالندگی سازمانی علاقه مند به تغییر در استراتژی، ساختار و فرایندهای یک سیستم است. دوم، فنون و برنامه های کاربردی بالندگی سازمانی به روش ها و اطلاعات علوم رفتاری بستگی دارد. این فنون و برنامه ریزی کاربردی ممکن است شامل رهبری، پویایی گروه و طراحی کار در سطح خرد و استراتژی، طراحی سازمان و روابط بین الملل در سطح کلان باشد. سوم، بالندگی سازمانی مدیریت تغییر برنامه ریزی شده است. تغییر برنامه ریزی شده شامل برنامه ریزی برای شناسایی و حل مشکلات سازمانی است. چهارم، بالندگی سازمانی طراحی، اجرا و تقویت تغییر است. در نهایت بالندگی سازمانی بر ارتقاء عملکرد و بهبود کیفیت عملکرد سازمانی تمرکز دارد (کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳).

بی تفاوتی سازمانی می تواند مسائل و مشکلات بی شماری از جمله فاصله گرفتن کارکنان از هدف های کاری، عدم اطمینان به چشم انداز سازمانی از سوی کارکنان، عدم مشارکت کارکنان در مسائل سازمانی و اتخاذ تصمیمات سازمانی، کاهش توانمندی کارکنان، نیز کاهش ارتباطات سازنده و مفید و تضعیف هویت سازمانی در کارکنان را به وجود آورد و این امر می تواند رفته رفته، سبب گردد سازمان از مسیر ترقی و بالندگی منحرف شود.

بی تفاوتی سازمانی و ابعاد آن

چرخ اقتصادی کشورها، یعنی سازمان ها، و سازمان ها یعنی نیروی انسانی. این نیروی انسانی است که امروزه مهمترین مزیت رقابتی برای تمامی سازمان ها و کشورها محسوب می شود

(ناهایپیت و گوشال^۱، ۱۹۹۸). درواقع نیروی انسانی چرخ دنده‌های اقتصادی هر کشوری است و موفقیت سازمان‌ها و درنتیجه، کسب برتری رقابتی راهبردی و پویا در محیط متلاطم و متحول و پویای امروزی به کیفیت، شایستگی، قابلیت و توانایی منابع انسانی که سازمان در اختیار دارد، بستگی دارد. مطالعه و بررسی ویژگی‌های سازمان‌های موفق توسط پیترز و واترمن نشان داده است که سازمان‌های موفق سازمان‌هایی بوده‌اند که از یکسو در ارزیابی، انتخاب و جذب نیروی انسانی دقت به خرج داده‌اند و از سوی دیگر بستر مناسبی را جهت رشد و تعالی آنها در سازمان فراهم کرده‌اند (پیترز و واترمن؛ ترجمه قراچه داغی، ۱۳۷۲) علی‌رغم اینکه نظریه‌پردازان و محققان ادعا می‌کنند که منابع انسانی مهمترین منبع استراتژیک سازمان‌ها و مزیت رقابتی آنها به حساب می‌آید، شاهد مشکلات فراوان این حوزه از منابع سازمانی هستیم. این مشکلات آثار مشهودی دارد که عمده‌ترین آنها بی‌تفاوتی سازمانی و بی‌انگیزگی کارکنان می‌باشد. ضرورت توجه به بی‌تفاوتی سازمانی در ابعاد متفاوت آن است که هر یک از آنها به نوعی به سازمان ضربه وارد می‌نمایند. طبق دسته‌بندی دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹) انواع ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی به شرح ذیل می‌باشند:

بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع: اکثر افراد به عنوان ارباب‌رجوع، این بعد از بی‌تفاوتی را تجربه نموده‌اند. برای یک سازمان چیزی بدتر از بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع وجود نخواهد داشت. در واقع بی‌تفاوتی به مشتری یا ارباب‌رجوع، قاتل کسب و کار است. با توجه به پژوهش‌های انجام گرفته در آمریکا در خصوص وفاداری مشتریان، بی‌تفاوتی نسبت به مشتری مهمترین عامل از بین رفتن حمایت و وفاداری مشتریان بوده است.

بی‌تفاوتی نسبت به مدیر: از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی نسبت به مدیر می‌توان به فرار از پاسخگویی به مدیر، همراهی نکردن با مدیر، رفتار نامناسب با مدیر، به تعویق انداختن کار مدیر، متوسل شدن به دروغ‌های مصلحتی، در ابهام نگه داشتن مدیر و خودداری از ابراز نظر در جلسات اشاره نمود.

بی تفاوتی نسبت به سازمان: از جمله نشانه‌های بی تفاوتی نسبت به سازمان می‌توان به کاهش مسئولیت پذیری فردی نسبت به سازمان، افزایش بی دلیل هزینه‌های سازمانی، تلاش برای ترک محل کار، استفاده شخصی از امکانات سازمان و افزایش میزان غیبت‌ها اشاره نمود. بی تفاوتی نسبت به همکار: از جمله نشانه‌های بی تفاوتی نسبت به همکار را می‌توان در کاهش تعامل و مشارکت با همکاران، رفتار نامناسب با همکاران، همکاری نکردن در کارهای گروهی، برجسته کردن نقاط ضعف همکاران، داشتن رفتارهای سرد و رسمی با همکاران و ایجاد بدبینی نسبت به سازمان در دیگران مشاهده نمود.

بی تفاوتی نسبت به کار: از جمله نشانه‌های بی تفاوتی نسبت به کار را می‌توان در اهمیت ندادن به بهره‌وری، بدبینی به کار، کاهش سرعت و دقت در کار، اهمیت ندادن به کیفیت کار، داشتن احساس بی‌ارزشی نسبت به کار مشاهده نمود که هر یک از این ابعاد آسیبی جبران‌ناپذیر بر سازمان وارد می‌نمایند که در نهایت بهره‌وری، تعالی و بالندگی سازمانی را به مخاطره می‌اندازند (تلک‌آبادی، ۱۳۹۴).

اهمیت بالندگی سازمانی در فراهم آوردن موجبات رشد و بالنده شدن سازمان از طریق کارکنانی می‌باشد که به عنوان گران‌بهاترین سرمایه به کار می‌پردازد. به عبارت دیگر، کوشش‌های بالندگی سازمانی در مرتبه نخست به کارکنان توجه دارد و فرض بنیادی آن است که برای گام برداشتن به سوی ارتقاء عملکرد و اثربخشی سازمانی، کارکنان، گروه‌ها و دسته‌ها، واحدهای پایه‌ای هستند که باید دگرگون یا اصلاح گردند (طوسی، ۱۳۸۰).

بالندگی سازمانی با هویت سازمانی و بدون بی تفاوتی سازمانی

زمانی که کارکنان نسبت به کلیات سازمان بی تفاوت می‌شوند و عملاً آینده و چشم‌انداز سازمان و مأموریتی که سازمان دارد، برای آنها بی‌معنی شده و معنای خاصی ندارد، سطح کیفی کارها کاهش می‌یابد و این امر باعث می‌شود که کارکنان خود را عضوی از سازمان ندانسته و در نتیجه میزان هویت سازمانی در نزد آنها کاهش می‌یابد. همچنین وقتی که میزان بی تفاوتی کارکنان به سازمان افزایش پیدا می‌کند، کارکنان دیدی منفی و بدبینانه به سازمان پیدا

می‌کنند که این امر باعث می‌شود که خیلی از جنبه‌های مختلف سازمان رضایت کافی نداشته باشند که چنین امری باعث می‌شود که کارکنان با تمام وجود و انرژی به انجام وظایف شغلی خود نپردازند که در نتیجه سطح مشارکت کارکنان در سازمان کاهش می‌یابد و از آنجا که مشارکت یکی از ابعاد بالندگی سازمانی است، چنین امری زمینه کاهش بالندگی سازمانی را فراهم می‌آورد.

از سوی دیگر بی‌تفاوتی سازمانی سبب می‌شود که کارکنان ارتباط چندانی با کار و حرفه خود برقرار نکنند که این امر زمینه عضویت کارکنان در تمامی جنبه‌های کاری را در بین آنها کاهش می‌دهد و در نتیجه هویت سازمانی از این طریق کاهش می‌یابد، زیرا عضویت یکی از ابعاد هویت سازمانی خواهد بود. زمانی که کارکنان به سازمان بی‌تفاوت می‌شوند و عملاً آینده سازمان برای آنان چندان اهمیتی ندارد، به تبع بازخوردهای سازمانی چه در حیطه درونی و چه در حیطه بیرونی برای آنها اهمیت چندانی نخواهد داشت و در نتیجه بالندگی سازمانی کاهش می‌یابد، زیرا یکی از ابعاد بالندگی سازمانی، بازخورد مثبت و مناسب درونی و بیرونی دادن به کارکنان است.

همچنین مشخص شد که هویت سازمانی بر بالندگی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. علت آن است که وقتی کارکنان خود را عضوی از سازمان دانسته و نسبت به اهداف سازمان وفادار باشند و همچنین هدف‌های کاری خود را جزئی از هدف‌های شخصی خویش قلمداد کنند، بیشتر سعی در افزایش دانش و آگاهی خود خواهند کرد و این امر رفته رفته زمینه پرورش و توانمندسازی کارکنان را مهیا می‌سازد و سبب می‌شود که سازمان به سوی بالندگی سوق پیدا کند. کارکنان با هویت سازمانی بالا، نسبت به سرنوشت و نتایج فعالیت آن حساس هستند و در نتیجه هویت خود را به نوعی از هویت سازمان می‌گیرند که این وفاداری و تعامل زیاد کارکنان با سازمان باعث می‌شود که مشارکت زیادی در امور شغلی خود داشته باشند و با افزایش سطح درگیری شغلی در نزد خویش، فعالیت‌ها و کارهای سازمانی را به درستی انجام دهند و چون

مشارکت یکی از ابعاد بالندگی سازمانی است، پس این امر می تواند بالندگی سازمانی را ارتقاء دهد.

همان طور که مشخص شد، هویت سازمانی به عنوان یک میانجی بین بی تفاوتی سازمانی و بالندگی سازمانی است؛ زیرا افراد بی تفاوت به سازمان در حقیقت هویتی را در زمینه شغل و سازمان در خود نمی بینند که این امر سبب می شود که آن طور که باید هم جهت با سازمان و معیارهای بالندگی آن قدم برندارند، بنابراین به همین علت است که هویت سازمانی نقش میانجی بین بی تفاوتی سازمانی و بالندگی سازمانی دارد. افراد بی تفاوت نسبت به سازمان ارتباط چندانی با حرفه خود برقرار نمی کنند و همین امر سبب می شود که خود را عضوی از سازمان ندانند و در نتیجه میزان هویت سازمانی در نزد آنها کاهش می یابد بالطبع هرچه کارکنان مشارکت بالایی در سازمان نداشته باشند و به عضویت فعالیت های سازمان در نیایند، سطح کیفی کار آنها کمتر شده و در نتیجه هم جهت با اهداف و مأموریت های سازمانی نخواهند بود و سبب می شود که سازمان از طریق این افراد نتواند به بالندگی مورد نظر خود دست پیدا کند. زیرا زمانی سازمان بالنده می شود که کارکنان به اهداف سازمان اهمیت بدهند و همچنین هویت بالایی نسبت به سازمان در وجود آنها باشد.

علت این تأثیرگذاری آن است که هنگامی که کارکنان از مسئولیت ها و وظایف شغلی خود شانه خالی می کنند و برای این کار از هر ترفند و دروغ مصلحت آمیزی استفاده می کنند، در واقع باعث می شوند که روند کارها به کندی و بدون کیفیت لازم پیش رود که این امر باعث می گردد که سازمان نتواند آن طور که می خواهد به اهداف و چشم انداز تعریف شده خود دست یابد و در نتیجه بالندگی سازمانی امری انتزاعی خواهد شد. زیرا بالندگی سازمانی و پیمودن بالندگی در سازمان نیازمند کارکنان مسئولیت پذیر و با وجدان می باشد، در حالی که کارمندی که سعی می کند ارتباط خوبی با مدیر خود نداشته باشد و همچنین به اهداف سازمان بی توجه است، نمی تواند سازمان را به سوی بالندگی سوق دهد.

هرچه کارکنان نسبت به نیازها و خواسته‌های ارباب‌رجوع و مراجعه‌کننده به سازمان بی‌تفاوت‌تر باشند، در حقیقت در حال ایجاد فرایندی هستند که می‌تواند به نارضایتی ارباب‌رجوع و عدم تکریم ارباب‌رجوع کمک کند که این امر باعث می‌شود که تعامل ارباب‌رجوع با سازمان نیز کمتر شده و ارباب‌رجوع نتواند به سازمان در پیشبرد آموزش کمک‌رسانی مناسبی نماید و همچنین سطح اعتماد عموم مردم جامعه به سازمان کمتر می‌شود که در این بین است که سازمان نمی‌تواند به هدف‌های تعریف شده و متعالی خود دست پیدا کند که در نتیجه از بالندگی سازمانی وا خواهد ماند.

علت این تأثیرگذاری آن است که وقتی کارکنان نسبت به سازمان و دیگر جنبه‌های آن بی‌تفاوت و بی‌اهمیت هستند، تلاشی برای بهتر کردن شرایط نمی‌کنند و عملاً هیچ گونه احساس تعلق خاطری نسبت به سازمان ندارند و چون احساس تعلق خاطر یکی از شاخص‌های هویت سازمانی است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بی‌تفاوتی سازمانی بر هویت سازمانی تأثیر معکوس می‌گذارد؛ زیرا هرچه کارکنان بی‌تفاوت‌تر به سازمان می‌شوند، در واقع از سازمان و ارزش‌های آن فاصله می‌گیرند و همین امر زمینه عدم افتخار به عضویت در سازمان را در نزد آنها افزایش می‌دهد و باعث می‌شود که فرد از این که در آن سازمان کار می‌کند، احساس غرور نداشته باشد و در نتیجه هویت خود را در سازمان به دست نیاورد و به عبارتی می‌توان گفت که هویت فرد بی‌تفاوت به سازمان هم جهت و همسو با هویت سازمانی نیست و در حقیقت ارزش‌های وی نمی‌تواند منطبق با ارزش‌های سازمانی باشد.

فردی که به سازمان بی‌تفاوت است، علاقه به بیان و تسهیم جزئیات شغلی خود و تجارب کاری خویش با دیگران ندارد و در نتیجه دیگران را به استخدام در سازمان تشویق نمی‌کند و همین امر زمینه عدم عضویت را در نزد وی فراهم می‌آورد و چون عضویت یکی از ابعاد هویت سازمانی است، بنابراین از این رهیافت می‌توان نتیجه گرفت که بی‌تفاوتی سازمانی بر هویت سازمانی تأثیرگذار است. افراد بی‌تفاوت علاقه چندانی به ایجاد نوآوری و خلاقیت در سازمان ندارند و در نتیجه محیط کاری آنها برایشان تکراری و غیرقابل تحمل می‌شود و این امر رفته

رفته باعث می شود که فرد احساس کند که هیچ گونه نقطه اشتراکی با هدف های سازمانی ندارد و سازمان نمی تواند نیازهای واقعی او را ارضاء نماید.

علت این اثرگذاری آن است که کارکنانی که از کار خود در سازمان لذت می برند و از این که به فعالیت های شغلی خود می پردازند، رضایت کافی دارند سعی می کنند که کارها را با کیفیت و دقت بیشتری انجام دهند و این امر باعث می شود که کیفیت کارها در سازمان افزایش یافته و در نتیجه زمینه بالندگی سازمانی به وجود آید؛ زیرا زمانی سازمان به سوی بالندگی سوق پیدا می کند که کارکنان آن با بالاترین توان و انرژی و با وفاداری و علاقه به عضویت در سازمان بتوانند وظایف شغلی خود را به درستی انجام دهند و با مسئولیت پذیری بالا خدمات در خور شأنی را به ذینفعان سازمان ارائه دهند که هرچه این امر بیشتر محقق شود، سازمان سریع تر و بهتر به هدف های خود دست پیدا خواهد کرد و این امر می تواند بالندگی سازمانی را در پی داشته باشد.

وقتی که کارکنان ارزش های فردی خود را با ارزش های سازمانی یکی می دانند، در واقع سعی در یافتن شباهت با سازمان دارند و در واقع هویت خود را در سازمان جستجو می کنند که چنین امری سبب می شود که فرد مشارکت بالایی در تمامی امور مربوط به خودش داشته باشد و چون مشارکت یکی از ابعاد کلیدی بالندگی سازمانی است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که هویت سازمانی بر بالندگی سازمانی تأثیر مثبت می گذارد.

مروری بر مطالعات انجام شده در این زمینه

برومند و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر بهره وری پرستاران بیمارستان های دولتی مشهد پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که میان بی تفاوتی سازمانی و بهره وری در پرستاران، رابطه معنادار و منفی وجود دارد، بدین معنا که در بیمارستان ها، بی تفاوتی سازمانی بر میزان بهره وری پرستاران تأثیر داشته و افزایش هر واحد در بی تفاوتی سازمانی بهره وری سازمان را به میزان ۱/۳۲۵- کاهش می دهد. با توجه به نتایج این پژوهش، یکی از عوامل کاهش بهره وری، بی تفاوتی سازمانی در بین پرستاران است. لذا ضروری است

تلاش گردد با به کارگیری از روش‌ها و ابزارهای موجود، بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان را کاهش داد تا از این طریق بهره‌وری پرستاران افزایش یابد.

عاقل‌زاده و سلیمانی (۱۳۹۶) تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر عملکرد شغلی را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش با هدف تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان اردبیل به روش توصیفی- همبستگی اجرا شد. نتایج این تحقیق نشان داد که بی‌تفاوتی سازمانی معلمان پایین‌تر از متوسط و عملکرد شغلی معلمان بالاتر از متوسط قرار دارد. نتایج آزمون رگرسیون ساده نیز نشان داد که بی‌تفاوتی سازمانی و ابعاد آن تأثیر منفی بر عملکرد شغلی معلمان دارد و همچنین بی‌تفاوتی به کار و همکار بیشترین تأثیر را بر عملکرد شغلی معلمان داشته‌اند.

ابوالفضلی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی در نظام آموزشی کشور ایران پرداختند. این مطالعه به دنبال کشف و تحلیل روند مدیریت بی‌تفاوتی در نظام آموزشی ایران بود و این تحقیق از طریق یک رویکرد کیفی و بر روی متخصصان مدیریت آموزشی و کارشناسان آموزشی که حداقل دو سال تجربه مدیریت داشته‌اند و بیست و چهار نفر بودند انجام شد. به منظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاری انجام شد. یافته‌ها پیشنهاد می‌کند که عوامل زیر سبب ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان می‌گردد: انگیزش شغلی، توسعه کارکنان، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، نگرش و عملکرد مدیر، نگرش کارکنان، محیط کار و ماهیت کار فرهنگ سازمانی، شرایط سازمانی و شرایط کاری که این عوامل بر سبب بروز رفتار بی‌تفاوتی کارکنان گردیده و موجب کاهش عملکرد کارکنان خواهند شد.

علیایی (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر رابطه بین عملکرد و رضایت شغلی کارکنان بانک رفاه استان فارس پرداخت. یافته‌ها و نتایج بیانگر آن است که بی‌تفاوتی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد، رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، رضایت شغلی بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد و متغیر بی‌تفاوتی سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی بر تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان ندارد.

تلک آبادی (۱۳۹۴) سنجش میزان بی تفاوتی کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی (مورد مطالعه: مدیریت توزیع برق شهرستان کاشان) را مورد بررسی قرار داد. هدف این پژوهش سنجش میزان بی تفاوتی سازمانی کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در مدیریت توزیع برق شهرستان کاشان بوده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که کلیه ابعاد تشکیل دهنده بی تفاوتی سازمانی (بی تفاوتی نسبت به سازمان، بی تفاوتی نسبت به مدیر، بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع، بی تفاوتی نسبت به کار، بی تفاوتی نسبت به همکاران) بر اثربخشی سازمانی در جامعه آماری مورد مطالعه (مدیریت توزیع برق شهرستان کاشان) تأثیر منفی دارد.

سلحشوری و توکل (۱۳۹۳) به بررسی تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر هویت سازمانی پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۱۰ نفر از کارکنان شهرداری رودهن بوده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین بی تفاوتی سازمانی و مؤلفه‌های آن با هویت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد و بی تفاوتی سازمانی و مؤلفه‌هایش بر هویت سازمانی تأثیر دارد.

زارعی رباط (۱۳۹۳) تأثیر استرس شغلی و بی تفاوتی سازمانی بر عملکرد کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق به بررسی تأثیر استرس شغلی و بی تفاوتی سازمانی بر عملکرد کارکنان پرداخت. یافته‌ها و نتایج مبین آن است استرس شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد، بی تفاوتی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد، استرس شغلی بر بی تفاوتی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و بی تفاوتی سازمانی تأثیر استرس شغلی بر عملکرد کارکنان را تعدیل می کند.

نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی از منظر کارکنان در شهرداری دماوند پرداختند. برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی از روش سلسله‌مراتبی تحلیلی فازی فرایند استفاده شده است. نتایج این مطالعه نشان داد که عامل‌های ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و شخصی عامل‌های اصلی مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی هستند و در این میان مهمترین عامل ساختاری، دیوان‌سالاری، در عامل‌های

مدیریتی؛ تبعیض، در عامل‌های انگیزشی؛ حقوق و دستمزد کم و در عامل‌های فردی؛ نا آگاهی در مورد توانایی‌های فردی می‌باشد.

هاشمی (۱۳۹۱) رابطه بین بی‌تفاوتی سازمانی و عملکرد را بررسی نمود. هدف پژوهش بررسی ارتباط بی‌تفاوتی سازمانی و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بود. به طور کلی یافته‌های این پژوهش نشان داد بین زیرمقیاس‌های بی‌تفاوتی به مدیر، بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع، بی‌تفاوتی به همکار و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ارتباط وجود دارد. در نهایت نتایج آزمون رگرسیون لجستیک نشان داد که تنها متغیر بی‌تفاوتی به همکار برای پیش‌بینی مورد استفاده قرار گرفت. محمودی و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر سازمان و عملکرد سازمانی پرداخت. نتایج حاصل از این مطالعه بیان داشت که سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و نبود درک مؤثر بین کارکنان و مدیریت به عنوان زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود که به نوبه خود به کل جامعه آسیب خواهد زد.

دانایی‌فرد و اسلامی (۱۳۸۹) به بررسی بی‌تفاوتی سازمانی به روش گزند تئوری پرداختند. نتایج حاصل از این مطالعه بیان داشت که بی‌تفاوتی سازمانی منجر به اجتناب از پذیرش مسئولیت، هدر رفتن زمان، عدم وجود خلاقیت در کارکنان، کاهش بهره‌وری و آمادگی برای خروج از کار و ترک سازمانی می‌گردد.

سوچون و ویلوال^۱ (۲۰۱۹) به بررسی اثر هویت سازمان و گروه بر اعتماد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که هرچه سطح هویت افراد گروه یا سازمان نسبت به شغل کمتر شود، میزان اعتمادی که به افراد درون و یا بیرون گروه می‌کنند، کمتر است.

سرگوا و روحریج^۲ (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر ایجاد هویت بر تحقق پیشرفت‌های عملکردی چند سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که یادگیری به عنوان یکی از ابعاد هویت سازمانی بر

1. Suchon and Villeval
2. Sergeeva and Roehrich

بهبود عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها از نظر اجتماعی هویت خود را به عنوان سازمان‌های یادگیری به شکل گفتاری، نمادین و نوشتاری می‌سازند.

ژانک و فرنکل^۱ (۲۰۱۸) به بررسی اثر بی تفاوتی سازمانی بر عملکرد شغلی با نقش واسطه هویت سازمانی پرداختند. این مطالعه به صورت کیفی و با ۱۳ مصاحبه و سه جلسه گروهی در بین کارکنان و مالکین یک رستوران انجام شد. نتایج بیانگر ساخت که هویت سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی اثر دارد و بی تفاوتی سبب کاهش عملکرد کارکنان می‌گردد.

مائوریآ و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی تأثیر هویت سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که هویت سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیرگذار است و می‌تواند سطح توانمندی اعضای آن را برای بهبود شرایط کلی سازمانی افزایش دهد.

لمرگارد و موهر^۲ (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر بی تفاوتی حرفه‌ای و هویت شغلی در یک زندان در کشور دانمارک پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که کارمندان غالباً برای مقابله با مشکلات عاطفی در محل کار از راهکارهای شناسایی غیرمجاز مانند طنز یا بدبینی استفاده می‌کنند. در این مقاله نشان داد شد که چگونه شناسایی غیرمستقیم در بین افسران به دلیل تضادهای عاطفی خاص ناشی از جنبه‌های سخت کارشان به هم می‌خورد. مأمورین با این معضل روبرو هستند که باید هم با زندانیان درگیر شوند تا آنها را توانبخشی کنند و هم برای حفظ امنیت به آنها مشکوک شوند. در عین حال، آنها باید با سختی‌ها و گرفتاری‌های شغل خود کنار بیایند و به راحتی نمی‌توانند تجربیات عاطفی خود را با اعضای خانواده‌شان به اشتراک بگذارند. بنابراین به منظور حفظ احساس شرافتمندانه از خود و نگرش مثبت نسبت به حرفه خویش، فضایی از بی تفاوتی حرفه‌ای ایجاد می‌کنند. در کل فضایی از بی تفاوتی حرفه‌ای در بین آنها ایجاد می‌شود تا احساس عزت نفس و نگرش شغلی مثبت داشته باشند و این امر می‌تواند بر هویت شغلی آنها اثر بگذارد.

-
1. Zhang and Frenkel
 2. Maurya
 3. Lemmergaard and Muhr

لندر (۲۰۰۹) به بررسی تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بر سازمان پرداخت. نتایج نشان داد که کارکنان بی‌تفاوت هیچ برتری رقابتی برای سازمان فراهم نمی‌کنند و هزینه‌های سازمانی را افزایش می‌دهند. همچنین افراد بی‌تفاوت احساس می‌کنند که هیچ انگیزه‌ای نسبت به تحقق هدف‌های سازمان ندارند.

منابع

- آذر، عادل، و علیپور درویشی، زهرا (۱۳۹۰). تدوین و اعتبار سنجی میزان درک عدالت در چارچوب نظریه انصاف رویکرد فازی. پژوهشهای مدیریت در ایران، ۱۴ (۳) ۸۹-۶۱.
- ابرزی، مهدی، و عباسی، عباس (۱۳۸۵). بررسی روابط میان تناسب فرد- سازمان و فرهنگ سازمانی در اجرای مدیریت کیفیت جامع. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، ۲۵ تا ۲ تیرماه، تهران.
- ابرزی، مهدی، عباسی، عباس، حق‌شناس، اصغر، و انصاری، محمد اسماعیل (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تناسب فرد- سازمان و فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها-مطالعه‌ی موردی: دانشگاه شهید باهنر کرمان. فصل‌نامه‌ی پژوهش‌های مدیریت، ۱۴ (۶۶)، ۲۱-۱.
- ابوالفضلی، الهام، سعیدآبادی، رضا، و فلاح، وحید (۱۳۹۵). یک مطالعه تحلیلی در مورد مدیریت بی‌تفاوتی در سیستم آموزشی ایران. تأمل در نظرات کارشناسان. نقد بین‌المللی، ۱ (۲-۱)، ۳۷-۲۲.
- اسدی گندمانی، فاطمه (۱۳۹۳). بررسی رابطه عزت نفس با سازگاری شغلی و تثبیت هویت سازمانی کارکنان بانک‌های ملی استان چهارمحال و بختیاری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- اسکویی، ابوالفضل (۱۳۸۷). علل بروز بی‌تفاوتی در کارکنان و روش‌های مقابله با آن. بانک
- اسلامی، آذر (۱۳۸۷). بی‌تفاوتی سازمانی: استراتژی مفهوم‌سازی بنیادی. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده نیمه حضوری دانشگاه علامه طباطبائی.
- افجه، علی‌اکبر (۱۳۹۶). مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی. سمت، تهران.

- برومند، نویدرضا، ریحانی‌یساولی، عبدالله، و احمدزاده، علی (۱۳۹۶). تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر بهره‌وری پرستاران بیمارستان‌های دولتی مشهد. پژوهش پرستاری ایران، ۱۲(۶)، ۲۴-۱۹.
- بطحایی، سید نیما (۱۳۹۳). تحلیل اثرات میان مسیر شغلی و هویت سازمان بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: شرکتهای همکاران سیستم). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- بهداد، علی (۱۳۹۴). روانشناسی صنعتی و سازمانی. انتشارات جنگل، تهران.
- پژوهان، ایوب (۱۳۹۳). ارتباط بالندگی سازمانی با عزت نفس و ابعاد آن در کارکنان دانشگاه پیام نور استان کردستان، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲)، ۷۸-۹۴.
- ترک‌زاده، جعفر، سلیمی، قاسم، و سنگی، فروغ (۱۳۹۵). کاهش بی تفاوتی سازمانی در پرتو توسعه ساختار سازمانی تواناساز. پژوهشهای مدیریت در ایران، ۲۰(۳)، ۵۳-۸۲.
- تلک‌آبادی، حمید (۱۳۹۴). سنجش میزان بی تفاوتی کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی (مورد مطالعه: مدیریت توزیع برق شهرستان کاشان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، اراک، دانشگاه پیام نور.
- جمشیدیان، مهدی (۱۳۹۰). بررسی فرایند مداخله بالندگی سازمانی در تغییر و تحول سازمان‌های دولتی در ایران. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی، ۵(۱)، ۷۴-۸۹.
- جهانشاهی، میثم (۱۳۸۹). بی تفاوتی سازمانی: بررسی نشانه‌ها، علل و پیامدها به روش گزند تئوری. هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ۲۷ تا ۲۹ آذرماه.
- چهارازی، ابراهیم (۱۳۹۳). سلامت فکر. چاپ اول، نشر میهن.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۹۷). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. چاپ اول، سمت.

- حسین پور، داوود، نجارزاده، سمیرا، و کشاورز حقیقی، مهدی (۱۳۸۹). یافتن الگوی نظارت استراتژیک ملی با مطالعه‌ی تطبیقی (جهت دستیابی به چشم‌انداز). کنفرانس ملی نقش مدیریت راهبردی در تحقق چشم‌انداز ج.ا.ا- دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران.
- حقیقی‌فرد، علی، مرادی، مرتضی، خلیل‌زاده، مهدی، و نوبخت ساهرود کلائی، جواد (۱۳۸۷). بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل مؤثر بر آن. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵(۲۰)، ۴۴-۲۳.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۷). روش تحقیق در مدیریت. چاپ دوم، نشر فوژان.
- خائف‌الهی، احمدعلی، رجب‌زاده، علی، و لاجوردی، اشرف (۱۳۸۸). ارایه مدل بهسازی منابع انسانی با تاکید بر نقش فن‌آوری‌های نوین. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۱)، ۲۶-۱.
- خداوردی‌زاده، نرجس (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین هویت سازمانی بر بهره‌وری سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور). کنگره بین‌المللی مطالعات رفتاری جامعه و سبک زندگی سالم، ۲۷ آذر ماه، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۵). بررسی روانی فلات شغلی و ارائه راهکارهای علمی برون‌رفت. فرهنگ مدیریت، ۴(۱۲)، ۸۳-۱۱۱.
- خواجه‌نیا، وحید (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سبک ارتباطی مدیران بر بالندگی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- خورشید، صدیقه (۱۳۸۸). مطالعه رابطه بین هویت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی شهر کرمان. پژوهش‌های مدیریت، ۲(۶)، ۱۵۸-۱۲۵.
- دانایی‌فرد، حسن، و اسلامی، آذر (۱۳۸۹). نظریه کشف بی‌تفاوتی سازمانی: یک استراتژی گراند تئوری. مجله تحقیقات علمی اروپا، ۴۰(۳)، ۴۶۰-۴۵۰.

- دانایی فرد، حسن، حسن زاده، علیرضا، و سالاریه، نورا (۱۳۸۹)، طراحی سنجه اندازه گیری بی تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی، اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۲)، ۷۹-۹۹.
- دانایی فرد، حسن، و اسلامی، آذر (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه ی داده بنیاد در عمل، ساخت نظریه ی بی تفاوتی سازمانی. چاپ اول، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- دانایی فرد، حسن، سالاریه، نورا، و نوروزی، محمد (۱۳۹۰). کاوش در بی تفاوتی سازمانی: ایجاد و اعتبار سنجی یک معیار. مجله مدیریت بازرگانی آفریقا، ۵(۳۱)، ۱۲۳۹۱-۱۲۳۸۱.
- دهقان، نبی الله (۱۳۸۸). ارائه الگوی بهتر عملکرد صادراتی. رساله ی دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- رحمان سرشت، حسین، و فرهادی نژاد، محسن (۱۳۸۹). مروری بر رابطه میان هویت سازمانی و تعهد سازمانی. دو ماهنامه منابع انسانی، ۲(۱۱)، ۳۷-۴۶.
- رستمی نیا، طاهره (۱۳۷۹). بررسی عوامل موجود فشارهای عصبی و نقش آن بر عملکرد دانشگاه تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- رضایی، علی محمد (۱۳۸۵). بالندگی سازمانی و شاخص های سنجش آن. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۳(۷)، ۶۳-۸۷.
- رضائیان، علی (۱۳۹۲). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ شانزدهم، انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ دهم، انتشارات سمت.
- ساغروانی، سیما، و دعائی، حبیب الله (۱۳۹۱). الگوی ارتباطی هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی و ارتباطات رضایتمند. مجله عصر ارتباطات، ۱۷(۱۸)، ۱۱-۱۵.

- سالارزهی، حبیب‌الله، مبارکی، مسلم، و مرادزاده، عبدالباسط (۱۳۹۵). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین برندسازی داخلی و تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت برند، ۳(۵)، ۹۷-۱۱۸.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، و حجازی، الهه (۱۳۹۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. نشر آگه.
- سلحشوری، روح‌الله، و توکل، سعید (۱۳۹۳). تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر هویت سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری رودهن). نخستین کنفرانس ملی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه، ۸ تیر ماه، تهران، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران (متانا).
- سلطانی، مهری، فولادوندی، خدیجه، و فتحی‌آشتیانی، علی (۱۳۸۹). رابطه هویت و هیجان خواهی با اعتیاد اینترنتی، مجله علوم رفتاری، ۴(۹)، ۱۹۷-۱۹۱.
- شائمی برزکی، علی، ابزری، مهدی، و مؤیدی، زهرا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳(۱۴)، ۷۱۹-۶۱۹.
- شفیعی‌زاده، رامین (۱۳۹۲). تعیین رابطه بالندگی سازمانی با تعهد سازمانی در بین کارمندان شعب تهران بانک سامان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- صادقی، زینب، و محتشمی، رضا (۱۳۸۹). نقش ارزشیابی آموزشی کارکنان در بالندگی سازمانی. توسعه انسانی پلیس، ۷(۳۳)، ۸۷-۱۰۶.
- صالحیان، علیرضا (۱۳۸۳). بالندگی سازمانی. مجله مدیریت دولتی، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳(۹۲-۹۱).

- ضامنی، فرشیده، خسروآبادی، سهیلا، جوکار، علی، و عسگری، جعفر (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی. ژورنال بین‌المللی مدیریت و منابع انسانی، ۳(۱۱)، ۳۶۳۳-۳۶۲۸.

- طبائیان، شیرین (۱۳۸۱). بررسی حیطه‌های بی‌تفاوتی دبیران دبیرستانهای شهر اصفهان نسبت به دستورات مدیران از دیدگاه دبیران. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت، مرکز علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران.

- طوسی، محمد علی (۱۳۹۶). بالندگی سازمانی. چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- طیرانی‌دربندی، بهرام (۱۳۹۳). پایش بلوغ منابع انسانی از طریق مدل بالندگی توانمندی افراد (P-CMM) در بانک انصار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

- عاقل‌زاده، ویدا، سلیمانی، توران (۱۳۹۶). تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر عملکرد شغلی (مطالعه موردی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان اردبیل). کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.

- عالی، صمد (۱۳۹۱). سرعت بخشی به برنامه‌های بالندگی سازمانی. ماهنامه تدبیر، ۱۲۶، ۵۶-۵۲.

- فرجی، عبیدالله، ولیئی، سینا، مریدی، گلرخ، رضانی، عباس علی، و رضایی‌فریمانی، مصطفی (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی ویژگیهای شغلی و سطح استرس شغلی در پرستاران بیمارستانهای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کردستان. پژوهش پرستاری، ۲۵، ۶۳-۵۴.

- قاسم‌زاده، ابوالفضل، ملکی، شیوا، و بروکی میلان، شعبان (۱۳۹۳). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار. مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی، ۷(۴)، ۶۶-۷۹.
- قلی‌پور، آرین، و امیری، بهنام (۱۳۹۱). تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی: بررسی چالش‌های هویتی در تیم‌های مجازی و تأثیر آن بر رفتار اعضای تیم. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱، ۹۴۱-۹۹۵.
- قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر، و محمدی، فرشته (۱۳۹۰). تبیین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر ساخت سازمانی هویت در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۷، ۱۶۶-۱۴۹.
- کاظمی، ف، و طباطبایی، ز (۱۳۸۵). مقایسه وضعیت شغلی کارکنان پرونده پزشکی در بخش سوابق پزشکی بیمارستانهای عمومی تبریز. مجموعه مقالات دومین سمینار دانشجویان سوابق پزشکی در ایران، شیراز.
- کرمی، اژدر (۱۳۹۲). بالندگی سازمانی از طریق کار تیمی. مطالعات مدیریت، ۱(۲)، ۷۷-۸۶.
- کشاورز حقیقی، مهدی (۱۳۹۰). مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی.
- کشاورز حقیقی، مهدی (۱۳۹۱). ارائه‌ی الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه یک بانک خصوصی). دو فصلنامه‌ی پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۴(۲)، ۱۸۳-۲۰۲.

- کنعانی کاشانی، علی، و سلیمان میگونی، علیرضا (۱۳۹۶). تأثیر بی تفاوتی شغلی کارکنان بر هویت سازمانی با نقش متغیر میانجی جمعیت شناختی. نشریه علمی-ترویجی منابع انسانی ناجا، ۱۲(۴۷)، ۹۹-۱۱۹.
- کوشازاده، سیدعلی، و عزیزآبادی، ابوالفضل (۱۳۹۳). تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت با میانجی گری هویت سازمانی، حمایت سازمانی و خشنودی شغلی. نشریه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۱۵(۱)، ۹۲-۱۱۰.
- لطف آبادی، حسین (۱۳۹۵). عواطف و هویت جوانان و نوجوانان. چاپ اول، نشر نسل سوم.
- محمدرضایی، علی (۱۳۸۵). بالندگی سازمانی و شاخص های سنجش آن. توسعه انسانی پلیس، ۷، ۶۳-۸۸.
- محمدزاده، زهرا، رحمان سرشت، حسین، و کوشازاده، سید علی (۱۳۸۸). اثر اعتماد شناختی و عاطفی به رهبر بر هویت سازمانی: نقش میانجی اعتماد به سازمان. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۹)، ۱-۱۱.
- محمودی میمند، محمد، آیدی، مهدی، شیری، امیر و دارابیفر، حسین (۱۳۹۱). تأثیر ابعاد بی تفاوتی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز در لامپرویزن. مجله علوم اجتماعی و رفتاری، ۶۲(۶۶)، ۶۶۶-۶۶۷.
- مسعودنیا، ابراهیم (۱۳۸۰). تبیین جامعه شناختی بی تفاوتی شهروندان در حیات اجتماعی و سیاسی. مجله ی اطلاعات سیاسی-اقتصادی، ۱۶۷، ۱۶۵-۱۵۲.
- سید نقوی، میرعلی، و کشاورز حقیقی، مهدی (۱۳۹۰). مدیریت بی تفاوتی سازمانی کارکنان. منابع انسانی ناجا، ۶(۲۶)، ۱-۱۵.

- میرحسینی زواره، سید مهدی (۱۳۷۴). بی تفاوتی سازمانی. مجله تعاون و کشاورزی، (۵۳)، ۶۸-۷۱.
- میرزایی، وحید (۱۳۹۳). بررسی تأثیر هویت سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی با تبیین نقش تعدیل‌گری عدالت سازمانی. کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، موسسه همایشگران مهر اشراق، مرکز همایش‌های دانشگاه تهران.
- میرکمالی، محمد (۱۳۸۷). آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. ۵(۱۷)، ۱۰-۵.
- نادری، حمدالله، بنی‌فاطمی، حسین، و حریری‌اکبری، محمد (۱۳۸۹). الگوسازی ساختاری رابطه‌ی بین بیگانگی و بی تفاوتی اجتماعی. دو فصل‌نامه‌ی علوم اجتماعی دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، ۶(۲)، ۵۹-۲۹.
- ناصری، طاهره (۱۳۸۶). مدل مدیریت خطرات احتمالی در بخش سوابق پزشکی بیمارستان الزهرا (س) اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت پزشکی و انفورماتیک، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- نصرافهانی، علی، قربانی، امیر، امیری، زهرا، و فرخی، محسن (۱۳۹۲). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی از طریق فرآیند سلسله‌مراتبی تحلیلی فازی (FAHP) شهرداری دماوند به عنوان یک مطالعه موردی. مجله بین‌المللی تحقیقات دانشگاهی در تجارت و علوم اجتماعی، ۳(۶)، ۶۴-۷۷.
- نصرافهانی، علی، و آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۴(۱۲۱)، ۱۳۹-۱۶۲.

- نصیری، فخرالسادات، و سپهوند، سمیه (۱۳۹۴). هویت سازمانی (مفاهیم، نظریه ها و رویکردها). اولین همایش علمی پژوهشی علوم مدیریت و برنامه ریزی، آموزش و استانداردسازی ایران در تاریخ ۷ آبان ۱۳۹۴ توسط انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین و تحت حمایت سیویلیکا در شهر تهران.
- نوابی، ارمغان (۱۳۹۰). تحلیل رابطه روش های جامعه پذیری سازمانی و هویت سازمانی در شهرداری اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- نیاز آذری، کیومرث، تقوایی یزدی، مریم، و محمدی البرزی، اعظم (۱۳۹۵). بررسی تأثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با ارائه مدل مناسب. مدیریت بهره وری، ۹(۳۶)، ۱۱۹-۲۲۱.
- نیکوفر، مرتضی، و مظاهری، مهرداد (۱۳۹۶). نقش ابعاد بالندگی سازمانی در تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی کشور. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶)، ۲۱۱-۲۳۲.
- هاشمی، سیدجامد، و پورامین زاد، سعید (۱۳۹۰). چالش های فرا روی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. کار و جامعه، ۱۳۶(۱)، ۴-۲۱.
- هرسی، پاول، و بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی و استفاده از منابع انسانی، ترجمه ی قاسم کبیری، انتشارات دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی.
- همتی، اسفندیار (۱۳۸۹). بررسی میزان بالندگی سازمانی کارکنان ناشی از آموزش های ضمن خدمت (مطالعه موردی کارکنان حوزه معاونت بهداشتی علوم پزشکی شهر بوشهر). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور فارس.

- یارمحمدیان، محمدحسین، و بهرامی، سوسن (۱۳۹۵). ارزیابی نیازها در سازمان‌های بهداشت عمومی. انتشارات هنرهای زیبا.

- یارمحمدیان، محمدحسین، بهرامی، سوسن، و فروغی ابری، احمدعلی (۱۳۸۵). مدیران و متخصصان بهداشت و الگوهای مناسب ارزیابی نیاز. مجله آموزش پزشکی ایران، ۳(۹)، ۷۵-۶۹.

- یآوری‌گهر، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه هماهنگی استراتژیهای سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمانی. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.

- Abrams, D. E., & Hogg, M. A. (2001). Collective identity: Group membership and self-conception. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-483.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *research in organizational behaviour*, 7, 263-295.
- Anderson, Merrill. C. (2014). Strategic Change. *Fast Cycle 2 Ogranization Development (ISTED)*. Internatinal, Thomson Publishing Inc.
- Ashforth, B. E. (2001). Role Transitions in Organizational Life An Identity Based Perspective. *United States of America Lawrence Erbaum Associates*.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity the Oryand the Organization. *Academy of Management Review*. 14(1), 20-39.
- Barney, J. B., & Stewart. A. C. (2000). Organizational Identity as Moral Philosophy. *Competitive Implications for Diversified Corporations (Eds)*. In Majken, J. Schultz, Mary Jo Hatch , and Mogens H. Larsen. *The expressive organization*, New York: Oxford university press.

- Bjerregaard, T. (2011). Studying institutional work in organizations: Uses and implications of ethnographic methodologies. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 51-64.
- Byrd, D. (2008). *The Tripping Point in Leadership: Overcoming Organizational A pathy*. Texas, slight Edge Publishing.
- Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patterning and products. *British Journal of Management*, 18(1), 1-16.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products. *British Journal of Management*, 18, 1-16.
- Cummings, T., & Morman, S. (1988). Self-Designing Organization. IN. R. Woodman & W Pasmore(eds) *research on Organization Change and Development*, 2.Green With CT.Jal press.
- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., & Rego, A. (2009). Exploring the role of leader—subordinate interactions in the construction of organizational positivity. *Leadership*, 5(1), 81-101.
- Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. A. (2003). Experiences applying the people capability maturity model. *Crosstalk: The Journal of Defense Software Engineering*, 16(4), 9-13.
- Davison, H. K., & Bing, M. N. (2008). The Multi dimensionality of The Equity Sensitivity Construct: Integrating Separate benevolence and entitlement dimensions for inhanced construct measurement. *Journal of managerial Issues*, 20(1), 131-150.
- Dutton Jane E. & Dukerich Janet M (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identify in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

- Dutton, J. E., Ducherich, J.M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Fehsenfeld, C. (2010). Founders' sensemaking and sensegiving behaviors effect on the organizational identities of new charter schools. University of Massachusetts Boston.
- Foote, N. N. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American sociological Review*, 16, 14-21.
- Gartell, C.D. & Paille, B.E. (1997). Wage Guts and The Fairness of pay in a Worker- Oriented Plywood Cooperative. *Social Psychology Quarterly*, 60,103-17.
- Gautam, T., Van Dich, R., & Wanger, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment; Distinct a aspects of two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*. 7(3), 301- 315.
- Gehani, R. R., & Gehani, R. (2007). Mary Parker Follett's constructive conflict: A “psychological foundation of business administration” for innovative global enterprises. *International Journal of Public Administration*, 30(4), 387-404.
- Gioia, D. A., & Chittipedi, K. (1991). Sense Making and Sense Giving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*,12(6), 443- 458.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 53-67.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Haghighat Joo, Z., & Nazem, F. (2007). Manegers creativity and staffs` productivity in Universities of Medical Sciences. *Health Information Management*, 4(1), 143-151.

- Hakimian, H. (2007). A strong combination to increase organizational maturity [Online]. Available from: URL: <http://www.pmir.com/filemain/CMMI%20and%20OPM3.doc/>
- Hall, D.T., Schneider, B., & Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Harpaz, I., & Meshoulam, I. (2010). The meaning of work, employment relations, and strategic human resources management in Israel. *Human Resource Management Review*, 20(3), 212-223.
- Harquail, C. V. (1998). Organizational identification and the “whole person”: Integrating affect, behavior, and cognition. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 223-231.
- Hatch, M. J. (1997). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* (KM Thorbjørnsen, Trans.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Hatch, M. J., & Shultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356- 65.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Land Culture in Organizations. In *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand* (pp. 11-35). Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (Eds.). (2004). *Organizational identity: A reader*. Oxford University Press on Demand.
- He, H., & Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.

- Heath, R. L. (2018). *Identification: Organizational Rhetoric* Malden. MA: Wiley-Blackwell.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A. (2003). Social identity. In M.R. Leary & J.P. Tangney (Eds.), *Handbook of Self and identity* (462-279). New York: Guilford.
- Horverak, J.G., Bye, H.H., Sandal, G.M. & Pallesen, S. (2013). Managers evaluations of immigrant job applicants: the influence of acculturation strategy on perceived person-organization fit (p-o fit) and hiring outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(1), 46-60.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration*, 28(13-14), 1211-1240.
- Karakaya, A., & Yılmaz, K. (2013). Problem solving approach at organizational development activities: A Research at Karabuk University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 322-331.
- Keefe, C. E. O. (2002). *Overcoming Organizational Indifference*. [www. sharedresults.com](http://www.sharedresults.com).
- Kim, H., Knight, D. K. & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(2), 548-556.
- Kominis, G., & Emmanuel, C. R. (2007). The expectancy–valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research*, 18(1), 49-75.
- Kramer, R. M., Hanna, B. A., Su, S., & Wei, J. (2014). Collective identity, collective trust, and social capital: Linking group identification and group cooperation. In *Groups at work* (pp. 187-210). Psychology Press.

- Krasman, J. (2012). Putting feedback- seeking into context: job characteristics and feedback- seeking behaviour. *Personnel Review*, 24(1), 11-20.
- Lauver, J. K., & Kristof, A.L. (2001). Distinguishing between employees perceptions of person job and person organization fit. *Vocational Behavior*, 59(3), 454- 470.
- Lawler, E.E., & Galbraith, J.R. (2015). New Roles for Staff: Strategic Support and Services in J.R Galbraith & E.E. Lawler(EDs) *Organization for The Future*. Sanfransisco: Jossey-Bass.
- Leander, P. N. (2009). Losing the will: Automatic reactions to the indifference perceived in others. Unpublished masters Thesis, Duke University.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organization Identity. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Lemmergaard, J., & Muhr, S. (2015). Golfing with a murderer- Professional indifference and identity work in a Danish prison. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 185-195.
- Leonardi, C. (2011). Organizations pay a high price for employee indifference.
- 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.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A Partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational behavior*, 13, 103-123.

- Malhotra, S., Ramesh, P., Tejpal, A. (2007). Automation For PCMM implementation [Online]. Available from: URL: http://www.qaiindia.com/conferences/presented/sidharth_csc.pdf/
- Merton, R. K. (2012). Social Theory and Social Structure. New York: Free press.
- Meyer, H. D. (1995). Organizational environments and organizational discourse: Bureaucracy between two worlds. *Organization Science*, 6(1), 32-43.
- Minner, G. B. (2006). Organizational Behaviors, Historical Orgins. united states of America: M. E. sharpe.
- Mollaabbasi, H., Rezaeemanesh, B., & Sadaghiani, J. (2013). A study on relationship between emotional intelligence and organizational indifference through the organizational commitment: A case study of an Iranian firm. *Management Science Letters*, 3(5), 1327-1332.
- Mosadeqrad, A. M. (2004). Lesson plan for the hospital organization and professional management. Tehran: Dibagaran Publication.
- Maurya, U., Mishra P., Anand, S., & Kumar, N. (2015). Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages. *IIMB Management Review*, 27(3), 159-174.
- Murphy, M. G., & Davey, K. M. (2002). Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 17-32.
- Naqvi, A., & Farmer, M. (2011). Indifference organizational management. *Hum Resources J Pol Q*, 2.
- Nicol, A.M., Rounding, K. & MacIntyre, A. (2011). The impact of social dominance orientation and right-wing authoritarianism on the relation between person organization fit with commitment, satisfaction, and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 51(2), 893-898.

- Obschonka, M., Goethner, M., Silbereisen, R. K., & Cantner, U. (2012). Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with workplace peers. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 137-147.
- Olins, W. (1995). *Guide Til Design of Identiter*, Dansk Design Center, Kobenhavn.
- O'Reilly, C.A., Parlette, G.N., & Bloom, J.R. (1980). Perceptual measures of task characteristics, the biasing effects of differing frames of reference and job attitudes. *Academy of Management Journal*, 23(1), 118-131.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification, D. Whetten, and P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, 171-207.
- Puusa, A. (2006). Conducting Research on Organizational Identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 11(2), 23-35.
- Ghadrli, R. (2013). The Reasons of the Employees' Indifference and the Methods of its prevention. available at: indifference: <http://athir.blogfa.com/post-839.aspx>.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts, theories, applications*, translation: Ali Parsaeian and Seyed Mohammad Aarabi. Tehran: Cultural Research Bureau.
- Sergeeva, N., & Roehrich, J. (2018). Temporary multi-organizations: Constructing identities to realize performance improvements. *Industrial Marketing Management*, 75, 184-192.
- Shah, S. & Harsha, P. P. (2011). Importance of Human Resource Management in Achiving Customer Relations. *Annals of Management Research*, 1(2), 7-13.
- Shahinpoor, N., & Matt, B.F. (2007). The power of one: dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.

-
- Sharma, S. (2007). PCMM Model for a Layman and its Application [Online]; .Available from: URL: <http://www.bpoindia.org/research/PCMM-model.html/>
 - Shin, Y. (2004). A person- environment fit model for virtual organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725-743.
 - Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G.D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: a person organization fit perspective. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(2), 145-161.
 - Smidts, A., Pruyn, A. H., & Van Riel, C .B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
 - Spridrez, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
 - Stimpert, J. L., Loren, T., & Yolanda, S. (1998). Organizational Identity Within the Strategic Management Conversation. In David A, Whetten. And Paul C. Godfrey. (Eds), *Identity in Organizations*, 83-98.
 - Suchon, R., & Villeval, M. (2019). The effects of status mobility and group identity on trust. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 163, 430-463.
 - Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity ,and social comparison In H. Tajfel (Eds.), *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*, London: Academic Press.
 - Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.
 - Tajfel, H., & Turner, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. worchel, & W.G. Austin(Eds.), *Psychology of Intergroup relations* (7- 24). Chicago :Nelson-Hall.

- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherdl, M. S. (1987). Rediscovering the social group. Oxford: Blackwell.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity analysis of leadership in organizations. In .M. Staw, & R.M.Kramer (Eds). Research in Organizational Behavior, (25), 243-295.
- Vyas, L., & Luk, S. (2010). Decentralization and Consumerization' of the Training Function: The Re-invention of the Central Training Institute of Hong Kong. International Journal of Public Administration, 33, 710-727.
- Witek Crabb, A. (2014). Business growth versus organizational development reflected in strategic management of Polish small, medium and large enterpris, 10 th International Strategic Management Conference, Available online at www.sciencedirect.com.
- Witing, M. (2006). Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives. Journal of Managerial psychology, 21(7), 432- 452.
- Zhang, Y., & Frenkel, S. J. (2018). Employee indifference and inaction against abusive supervision: An explanation based on organizational identification theory. Employee Relations.