

## نقش مدیران در اصلاح رفتار کارکنان بی تفاوت سازمان، با استفاده از رهیافت تئوری بازی‌ها

محمدرضا حصاری\*

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات دانشگاه فردوسی مشهد

رسید مقاله: ۱۷ دی ۱۳۹۱

پذیرش مقاله: ۲۵ اردیبهشت ۱۳۹۲

### چکیده

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

**کلمات کلیدی:** بی تفاوتی سازمانی، بهره‌وری سازمانی، تئوری بازی‌ها، بازی ایستا، تعادل نش، استراتژی، بازیکنان.

### ۱ مقدمه

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

#### ۱-۱ بدنه و یا نیمه‌ی انسانی سازمان

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

\* عهده دار مکاتبات

آدرس الکترونیک: mr.hesari.91@stu-mail.um.ac.ir

## ۱-۲ نیمه‌ی مادی سازمان

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

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

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

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

## ۲ تئوری بازی‌ها و مدیریت رفتار

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

باشد. در این شرایط پیش‌بینی رقیب و همچنین پیش‌بینی و حدس رفتار رقیب از رفتار خود در اتخاذ تصمیم بهینه امری حیاتی خواهد بود. نظریه بازی‌ها و تعادل نش (Nash Equilibrium) چنین امکانی را فراهم می‌کند [۵]. یکی از کاربردهای اصلی نظریه بازی‌ها در حوزه علوم مدیریت به بحث رفتار سازمان مربوط می‌شود. در حالی که منافع مدیر در جهت افزایش کارایی و سود سازمان می‌باشد برخی از کارکنان مایل نیستند کار را به درستی انجام دهند؛ موفقیت سازمان برای این گونه از کارکنان اهمیتی ندارد. مدیر با استفاده از ابزارهای گوناگون سعی در افزایش بهره‌وری کارکنان دارد اما باز هم ممکن است به بهره‌وری کاری حقیقی دست پیدا نکند.

### ۳ ادبیات موضوع

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

در تحقیقی با عنوان "بی تفاوتی سازمانی" که توسط اسلامی، (۱۳۸۷) در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشگاه علامه طباطبائی صورت گرفت؛ محقق با استفاده از روش گزند تئوری به مفهوم سازی این پدیده پرداخته است و مدل تئوری بی تفاوتی سازمانی را که شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله گر، بستر حاکم، کنش ها و تعاملات و پیامدها می باشد؛ را استخراج نموده است [۴]. دانایی فر (۱۳۸۹) در مقاله خود به طراحی سنجه اندازه گیری بی تفاوتی سازمانی می پردازد. وی با استفاده از پژوهش ترکیبی ابعاد، مولفه ها، شاخص ها و سنجه های بی تفاوتی سازمانی را استخراج می کند. در این پایان نامه بیان می شود که بی تفاوتی سازمانی از ۵ طریق توسط کارکنان اعمال می شود. این طرق شامل بی تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، ارباب رجوع، همکار و کار می باشد [۱۳].

در این مقاله با وارد کردن دو نوع اقدام مدیر (۱- صرف هزینه برای کاهش میزان بی تفاوتی کارکنان و ۲- عدم توجه به کارکنان بی تفاوت) مساله ی تابع هزینه و بهره وری مورد بررسی قرار گرفته و سطح هزینه بهینه که در آن مدیر به بهترین نتیجه دست پیدا می کند؛ استخراج گردیده است. مدیر می تواند با انجام اقدامات لازم و البته هزینه، بر میزان فعالیت کارکنان بی تفاوت را کاهش دهد و در نتیجه به بهره وری مناسب دست یابد. مقاله برای بررسی مبحث مذکور از بخش های آتی تشکیل شده است: ۱- بیان مساله ۲- مدل سازی ۳- حل مساله ۴- خلاصه و نتیجه گیری.

#### ۴ بیان مساله

امروزه در تمام سازمان ها نیروی انسانی به عنوان سرمایه یک آن سازمان در نظر گرفته می شود. به همین دلیل حساسیت ها در خصوص بهره وری کاری کارکنان افزایش پیدا کرده است. متأسفانه دلایل متعددی می تواند مانع از بهره وری کارکنان یک سازمان شود که یکی از مهم ترین آن ها بی تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان است. عوامل زیر پاره ای از علل بی تفاوتی و انزوای انسان ها را در سازمان نشان می دهند: ۱- عدم هم سویی بین اهداف سازمان و اهداف فرد ۲- بوروکراسی شدید در سازمان و نخبه گرایی در انتصاب ها ۳- ساختار سازمانی بلند و طولانی ۴- انجام دادن کار بدون دانستن دلیل آن ۵- عدم فرصت مشارکت در تصمیم گیری ۶- بی نیازی و یا عدم آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای خود و یا بی اطلاعی از راه ها و روش های ارتقاء و پیشرفت در سازمان ۷- ناکافی بودن و یا نامناسب بودن سبک های رهبری و روش های مدیریتی مدیران سازمان ۸- فقدان یا ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ۹- بی تفاوتی گروهی از کارکنان به دلیل شکست و عدم ارضای نیازهایشان در سازمان ۱۰- انتقال بی تفاوتی عده ای که به لحاظ وجود زمینه های روانی و شخصیتی خاص بی تفاوتند، به محیط کار.

مساله ی اساسی بدین صورت تبیین می گردد که مدیر چگونه باید از تبدیل شدن کارکنان متعهد و کارا به کارکنان بی تفاوت جلوگیری نماید. او با استفاده از ابزارهای مدیریت می تواند انگیزه و کارایی کارکنان را تا حد قابل قبولی ارتقا دهد اما مساله این است که تا چه مقدار اختصاص بودجه برای این کار مطلوب و مرقون به صرفه است. کارمند بی تفاوت می تواند با درست انجام ندادن کارهای خود سلامت و حیات سازمان را به خطر بیندازد.

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

## ۵ طرح مدل

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

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

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

## ۶ توصیف مدل و حل آن

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

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

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

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

## پیامد مدیر:

$$U_M(X, Y) = -XC^* - \frac{Y^*}{X}, C > 0 \quad (1)$$

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

### پیامد کارکنان بی تفاوت:

$$U_c(X, Y) = Y^{\frac{1}{2}} \left( \frac{1}{1+XY} \right) \quad (2)$$

$Y^{\frac{1}{2}}$ : ارزش اعمال کارکنان بی تفاوت مادامی که شناسایی نشده باشند.

$\left( \frac{1}{1+XY} \right)$ : احتمال عدم شناسایی (دستگیری) کارکنان بی تفاوت است. به این صورت که چه قدر میزان ابزارهای کنترلی و انگیزشی را زیاد کنیم و یا هر چه قدر میزان اعمال کارکنان بی تفاوت ( $Y$ ) زیاد شود؛ احتمال شناسایی و دستگیری کارکنان بی تفاوت در سازمان بالا می‌رود.

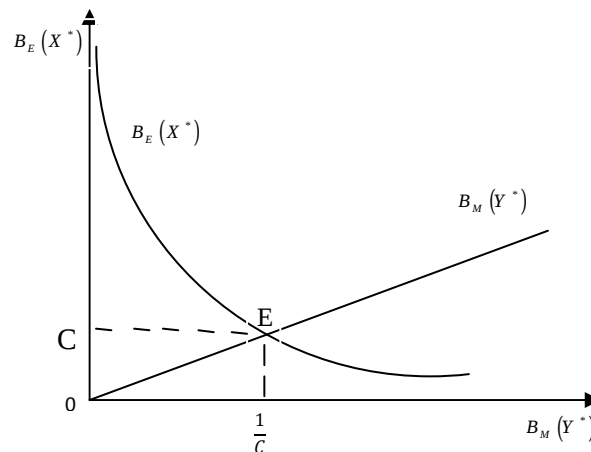
مسئله‌ی اصلی پیدا کردن تعادل نش است. یعنی مقدار نش  $X$  و  $Y$  در این بازی ایستا با اطلاعات کامل چگونه خواهد بود؟ با توجه به توابع پیامد بازیکنان، ابتدا توابع بهترین پاسخ هر بازیکن را نسبت به استراتژی حریف او به دست می‌آوریم.

$$\frac{dU_M(X, Y^*)}{dX} = -C^F + \frac{Y^{*\frac{1}{2}}}{X^{*\frac{3}{2}}} \quad (3)$$

$$B_M(Y^*) = \frac{Y^*}{C^F} \quad (4)$$

$$\frac{dU_E(X^*, Y)}{dY} = \frac{1}{2} Y^{*\frac{1}{2}} + \left( \frac{1}{1+X^* Y^*} \right) + Y^{*\frac{1}{2}} \left( \frac{-X^*}{(1+X^* Y^*)^2} \right) = 0 \quad (5)$$

$$B_E(X^*) = \frac{1}{X^*} \quad (6)$$



شکل ۱. بهترین پاسخ بازیکنان

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

$$\begin{aligned} B_M(Y^*) &= X^* \\ B_E(X^*) &= Y^* \end{aligned} \iff \begin{aligned} X^* &= \frac{Y^*}{C} \\ Y^* &= \frac{1}{X^*} \end{aligned} \implies N(M) = \left\{ (X^*, Y^*) = \left( \frac{1}{C}, C \right) \right\} \quad (7)$$

تعادل نش، نشان می دهد که با افزایش C میزان عدم انجام صحیح کار توسط کارکنان بی تفاوت سازمان افزایش و از طرفی دیگر با افزایش C، کاهش پیدا می کند (با در نظر گرفتن بودجه ثابت)، یعنی میزان استفاده از ابزارهایی هم چون آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... (صرف هزینه) توسط مدیر کاهش پیدا می کند و همین امر انگیزه را برای کارکنان بی تفاوت سازمان، افزایش می دهد. به عبارتی افزایش C، X را کاهش و به تبع آن احتمال عدم شناسایی کارکنان بی تفاوت در سازمان را افزایش می دهد و آن ها با فراق بال بیشتر می توانند دست به کارهای نادرست بزنند. پیامد آن ها در تعادل نش به صورت زیر است:

$$U_M\left(\frac{1}{C}, C\right) = -\left(\frac{1}{C}\right)C^r - \frac{C}{\frac{1}{C}} = -rC^r \leq 0 \quad (8)$$

$$U_E\left(\frac{1}{C}, C\right) = C^{\frac{1}{r}} - \frac{1}{1 + \left(\frac{1}{C}\right)C} = \frac{1}{r}C^{\frac{1}{r}} \geq 0 \quad (9)$$

همان طور که ملاحظه می شود در تعادل نش، مدیر پیامد منفی به دست می آورد زیرا استفاده از ابزاری هم چون آموزش، تغییر ساختار، طراحی مجدد مشاغل، کنترل، اخراج کارکنان و ... و همچنین وجود کارکنان بی تفاوت در سازمان برای او هزینه بر بوده؛ مطلوبیت منفی تلقی می شود؛ در حالی که کارکنان بی تفاوت پیامد مثبت به دست می آورند.

## ۷ نتیجه گیری

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

مهم ترین توصیه سیاستی که می توان از این مقاله استخراج کرد عبارت است از اینکه مدیر باید آن استراتژی را پیش بگیرد که در آن امکان کم کاری و خراب کاری کارکنان بی تفاوت در سازمان از بین برود. با توسل و توجه به نظریه‌های پیش گفته و سایر مبانی نظری و تجربی موجود می توان دو راه کار کلی را مطرح نمود. اولاً راه کارهای ارشادی و ساختاری، مانند:

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

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

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

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

ه- کوشش در جهت ساماندهی نیازهای کارکنان و تلاش برای ارضای نیازهای معقول و منطقی آن‌ها در سازمان. و- دقت در انتخاب و جذب افراد از طریق اعمال روش‌های صحیح و موثر انتخاب به ویژه استفاده از مصاحبه به گونه‌ای که افراد بی تفاوت و یا مستعد بی تفاوتی فرصت دستیابی را به مشاغل سازمانی، کمتر پیدا کنند.

ثانیاً راه کارهای تنبیهی، بر طبق یافته‌های این مقاله اگر احتمال شناسایی و به تبع آن جریمه کارکنان بی تفاوت افزایش داشته باشد (نه به صورت ثابت) در این صورت عدم انجام کار درست از جانب کارکنان بی تفاوت کاهش پیدا خواهد کرد. جریمه کارکنان بی تفاوت باید تابعی از کم کاری و نقص در امور باشد در این صورت حتی اگر کارکنان بی تفاوت ریسک پذیر هم باشند جریمه‌ها اثر مثبت خود را در کاهش میزان بی تفاوتی سازمانی خواهند گذاشت.

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

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

## منابع

- [۱] میرحسین زواره، س. م.، (۱۳۷۴). بی‌تفاوتی سازمانی، مجله تعاون، شماره ۵۳، تهران.
- [۲] رضائیان، ع.، (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
- [۳] گیزلا، ه.، (۱۳۷۸). انگیزش و مدیریت تحول، ترجمه محمدعلی گودرزی، ویرایش اول، چاپ چهارم، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- [۴] اسلامی، ع.، (۱۳۸۷). مفهوم‌سازی بی‌تفاوتی سازمانی با روش گزند تئوری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۵] حصاری، م. ر.، (۱۳۸۹). مکانیابی با استفاده از تئوری بازی‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۹] نویدی، ح. ر.، عبدلی، ق.، (۱۳۸۵). مدیریت دولت بر رفتار ماموران و مودیان در شرایط انحراف در اظهار نامه. دو ماهنامه دانشور، شماره ۲۰، تهران، دانشگاه شاهد.
- [۱۰] پرویزی، ر.، (۱۳۷۹). پیشگیری وضعی و نقش آن در پیشگیری از قتل، انتشارات معاونت آموزشی ناجا، تهران.
- [۱۱] محمد نسل، غ. ر.، اشرافی، م.، (۱۳۸۸). نقش موقعیت در بزهکاری، فصلنامه علمی و پژوهشی انتظام اجتماعی سال اول، شماره سوم، تهران.
- [۱۲] پرهیز، ف.، (۱۳۹۰). تشکیل پایگاه‌داده‌ای جرایم شهری با استفاده از تکنیک‌های گرافیک مبنای درون‌یابی مورد مطالعه جرایم ارتكابی شهر زنجان و سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی GIS، فصلنامه مطالعات اجتماعی، تهران.
- [۱۳] دانایی فر، ح.، (۱۳۸۹). طراحی سنجه اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی، فصلنامه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره دوم، تهران.
- [۱۴] عبدلی، ق.، (۱۳۸۷). نظریه بازی‌ها و کاربردهای آن، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- [۱۵] صفایی حائری، ع.، (۱۳۷۸). رشد، قم، انتشارات لیلہ القدر.
- [6] Allingham, M. G., Sandmo, A., (1972). 'Incom tax evasion a theoretical analysis', J. of public Economic, 1:323-338.
- [7] Tirole, J., (1986). 'Hierarchies and bureaucracies: on therole of collusion organization', J. of Law, Economic and organization, 2:181-214.
- [8] Hindriks, J., Keen, M., Muthoo, A., (1999). Corruption, Extortion and Evasion. Journal of Publish Economics, 74, N3, 395-369.