

واکاوی فرآیند مدیریت بی تفاوتی در سازمان‌های آموزشی

مؤلفان:

دکتر الهام ابوالفضلی

علیرضا جباری گیلانده

(عضو هیأت علمی دانشگاه فرهنگیان)

سرشناسه	ابوالفضل، الهام، ۱۳۵۵ -
عنوان و پدیدآور	واکاوی مدیریت بی تفاوتی در سازمان های آموزشی / مولف الهام ابوالفضل،
	علیرضا جباری گیلانده؛ ویراستار احمد نورمند
مشخصات نشر	تهران: طلوع دانش، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۱۵۲ ص: جدول
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۶۳۷-۴۰-۲:
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه
موضوع	تعهد سازمانی
موضوع:	Organizational commitment
موضوع:	سازمانی
موضوع:	Organizational behavior
شناسه افزوده:	جباری گیلانده، علیرضا، ۱۳۴۷.
رده بندی کنگره	۹۲۱۳۹۵: الف ۵۸/۷ HD
رده دیویی	۶۵۸/۳۱۴:
شماره کتابخانه ملی	۴۵۴۶۵۲۶:

انتشارات طلوع دانش

تهران- میدان شهداء- خ پیروزی - روبروی ایستگاه مترو شیخ لریس- کوچه ی رستمی- پلاک ۱
تلفکس: ۳۳۶۴۶۸۰۱ - تلفن: ۸۸۳۴۵۶۸۲ همراه: ۰۲۲۸-۰۹۲-۱۲۰۰

■ واکاوی فرآیند مدیریت بی تفاوتی در سازمان های آموزشی

■ مؤلفان: دکتر الهام ابوالفضلی - علیرضا جباری گیلانده

■ ویراستار: دکتر احمد نورمند

■ ناشر: طلوع دانش

■ نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۶

■ لیتوگرافی: موج نوین

■ چاپ و صحافی: صاحب کوثر

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۳۷-۴۰-۲

فهرست مطالب

پیش گفتار.....	۹
مقدمه.....	۱۱
فصل اول) بی تفاوتی، نشانه ها، علل و پیامدها.....	۱۷
مفهوم بی تفاوتی.....	۱۹
نشانه های بی تفاوتی.....	۲۱
علل بی تفاوتی مرمانی.....	۲۳
پیامدهای بی تفاوتی.....	۲۹
فصل دوم) رویکردها و نظریه پردازان حیطه ی بی تفاوتی.....	۳۳
رویکردهای بی تفاوتی.....	۳۵
نظریه پردازان حیطه ی بی تفاوتی.....	۳۷
امیل دورکیم.....	۳۷
دوکویل.....	۳۷
کارل مارکس و تبیین اقتصادی بی تفاوتی.....	۳۸
استرلین و تبیین اقتصادی و جمعیت شناختی بی تفاوتی.....	۳۸
رابرت دال و تحلیل روانشناختی بی تفاوتی.....	۳۹
دانیل لرنر و طرح همدلی.....	۴۰
تونیس، گماینشافت و گزلفشافت.....	۴۰
نظر جامعه شناسان.....	۴۱
فصل سوم) مدیریت بی تفاوتی و نظریه های مرتبط با آن.....	۴۳
مدیریت بی تفاوتی.....	۴۵
نظریه های مرتبط با مدیریت بی تفاوتی.....	۴۵
قرارداد روانی «ادگار شاین».....	۴۶

۴۶	تئوری مک کلند
۴۶	نظریه‌ی «رشد نیافتگی - رشد یافتگی» گریس آرگریس
۴۷	نظریه‌ی «یگانگی راستین هدفها»
۴۸	تئوری هرزبرگ
۴۹	تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو
۴۹	نظریه برابری آدامز
۵۵	فصل چهارم) چرا ما: مؤثر بر مدیریت بی تفاوتی
۵۷	توانمندسازی
۶۰	ابعاد توانمندسازی روان ساختن
۶۴	رشد حرفه ای کارکنان
۶۵	فواید رشد حرفه‌ای کارکنان
۶۶	ابعاد رشد حرفه‌ای کارکنان
۶۹	فرهنگ سازمانی
۷۱	کارکردهای فرهنگ سازمانی
۷۳	فرهنگ کار
۷۵	نقش انگیزه به کار در ارتقاء فرهنگ کار
۷۷	جو سازمانی
۸۱	مؤلفه‌های جو سازمانی
۸۴	مشخص بودن اهداف و عملکرد سازمان
۸۷	حمایت سازمانی ادراک شده
۸۸	وفاداری سازمانی
۹۱	عدالت سازمانی
۹۲	انواع عدالت سازمانی
۹۴	دلبستگی سازمانی
۹۵	ابعاد وابستگی شغلی
۹۸	رضایت شغلی

۱۰۰	عوامل مؤثر در انگیزش و رضایت شغلی
۱۰۴	مشارکت، تعامل و روابط سازمانی
۱۱۳	روش‌های مشارکت
۱۱۴	حقوق، دستمزد و پاداش
۱۱۵	تناسب شغل با مهارت‌ها و علایق
۱۱۶	کار راه‌ی شغلی
۱۱۸	اهمیت کار راه‌ی یا مسیر شغلی
۱۲۰	مؤلفه‌های توسعه‌ی کار راه‌ی کارکنان
۱۲۱	استقلال شغلی
۱۲۱	معنادار بردن کار
۱۲۲	ارزیابی عملکرد - عملکر
۱۲۴	هویت سازمانی
۱۲۴	مهارت‌های مدیریتی
۱۲۶	خلاصه و جمع بندی
۱۳۱	فصل پنجم) ابزار اندازه‌گیری
۱۴۱	مآخذ و منابع
۱۴۱	منابع فارسی
۱۴۸	منابع انگلیسی

پیش‌گفتار

جامعه‌ی آموزشی جامعه‌ی سازمانی است. بسیاری از دانشمندان معتقدند که ماهیت جوامع کنونی به وسیله‌ی سازمان‌ها به شکل‌های مختلف و با اهداف گوناگون تأسیس و سازماندهی می‌شود، اما بدون تردید همه‌ی این‌ها بر پایداری تلاش‌های جسمی و روانی نیروی انسانی خود، اداره و هدایت می‌شوند. از همه مهم‌تر وجود نیروی انسانی متعهد در سازمان‌ها می‌تواند ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابه‌جایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمانی و نیز دستیابی به اهداف فردی و گروهی گردد. با وجود اینکه در عصر اطلاعات، فناوری‌های نوین مبتنی بر فناوری اطلاعات با شتاب چشم‌گیر، تمام ابعاد زندگی انسان را تحت تأثیر قرار داده‌اند، اما این اتفاق نظر وجود دارد که هنوز بزرگترین و اصلی‌ترین عاملی که هر سازمان، سرمایه‌ی انسانی آن است؛ زیرا سرمایه‌ی انسانی است که سازمان‌ها را به وجود می‌آورد، و مسیر آنها را مشخص و هدایت می‌کند و به آنها حیات تازه می‌بخشد. در این میان یکی از مسائلی که در حال حاضر گریبانگیر بیشتر سازمان‌های دولتی و از جمله مراکز آموزشی در ایران شده است، مسئله‌ی بی‌تفاوتی در بین کارکنان می‌باشد. بی‌تفاوتی، انگیزه‌ی کار و تلاش را از آنها می‌گیرد. کارکنان بی‌تفاوت تعهد کمتری نسبت به سازمان دارند و در نتیجه، تأثیر مستقیم و منفی بر عملکرد سازمان می‌گذارند. افرادی که دچار این پدیده می‌شوند، به آینده توجهی ندارند، زیرا در نظر آنها حال، گذشته و آینده تفاوتی با هم ندارند. و سطح کاری آنها فقط در حدی است که مانع اخراج آنها از سازمان می‌شود.

با توجه به اهمیت مراکز آموزشی و اینکه این مراکز، مبداء همه‌ی تحولات هستند و مقدرات یک کشور به دست این مراکز شکل می‌گیرد و این مراکز، هم منشأ دردها و فسادهای موجود و هم منشأ اصلاح کشور است؛ استادان و دانشجویان و کارکنان باید جهت‌گیری‌هایی به سوی تعالی داشته باشند و تصمیماتی را اتخاذ نمایند که موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها را افزایش دهند. اما بحث مهمی که سال‌هاست پژوهشگران را به خود مشغول داشته، این است که چه عواملی موجب می‌شود که کارکنان، استادان و دانشجویان، نسبت به کار و حرفه‌ی خود بی‌تفاوت شوند و در برابر وظایف محوله احساس مسئولیت نداشته باشند؟

در این کتاب روی سخن با کسانی است که در محیط کار خویش مدیریت دارند و یا قرار است مسئولیت مدیریت بگیرند. شناسایی علل و عوامل بی تفاوتی و پیامدهای آن و عوامل مؤثر بر مدیریت بی تفاوتی در این کتاب به تشریح بیان شده است، باشد که در این روزگار پرشتاب و پرتغییر شمع کوچکی در راستای تعالی در سازمان‌ها افروخته باشیم.

علیرضا جباری گیلانده

دکتر الهام ابوالفضل

عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان اردبیل

مدرس دانشگاه فرهنگیان اردبیل

مقدمه

سازمان‌های امروزی در عصر تغییرات سریع و رقابت‌های تنگاتنگ و فشرده به سر می‌برند و برای حفظ بقای خود نیازمند سرمایه‌ی انسانی متعهد، بهره‌ور، خشنود و بالنده و وفادار هستند. دست یافتن به این دو، جز در سایه تعهدات مطلوب و بهینه بین سازمان و کارکنان امکان‌پذیر نیست. امروزه نیروی انسانی هر سازمانی به عنوان راهبردی‌ترین عامل، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، وجود نیروی انسانی کارآمد و متعهد نسبت به انجام وظایف و ارائه‌ی خدمات، نتایج مطلوبی را برای سازمان به ارمغان خواهد داشت. این رویتوجه به مقوله‌ی تعهد به سازمان، منابع انسانی و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آن‌ها و حتی رضایف فرانقشی منابع انسانی، یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌ها شده است (پارکینسون، مکاران ۲۰۰۹). چرا که سازمان محیطی است که از قبال آن کوشش‌های گروهی انسان‌ها برای تحقق اهداف معینی هماهنگ می‌شود. در واقع، سازمان‌ها تحقق اهدافی را برعهده دارند که از حیطة و ظرفیت هر بوال فردی خارج و اجرای آن تشکّل جمعی و تلاش گروهی را می‌طلبد. بر اساس این، سازمان را متشکّل از دو بدنه اصلی می‌دانند:

۱- بدنه یا نیمه‌ی انسانی سازمان

در کالبدشکافی سازمان این بخش دربرگیرنده‌ی انسان‌هایی است که بازگشایی امور مختلف سازمان را در ظرفیت‌های گوناگون مانند مدیر، متخصص، کارمند و کارگر ... به عهده دارند.

۲- نیمه‌ی مادی سازمان

این بخش از عناصر مختلفی تشکیل شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: ساختمان و فضا، تجهیزات و دستگاه‌ها، مواد اولیه، امکانات پولی و مالی و اطلاعات. نسبت‌های این اجزا تابع متغیرهایی اساسی و اصلی همچون «عملیات سازمان»، «هدف سازمان» و «محیط سازمان» است. به‌رغم اهمیت بدنه‌ی مادی سازمان و نقش آن در تحقق اهداف سازمانی، اگر به هر دلیل عوامل انسانی درون هر سازمان انگیزه و رغبت کافی برای کار و فعالیت و تشریک مساعی

برای رسیدن به اهداف را نداشته باشند، سازمان پویایی اصلی و اساس خود را از دست خواهد داد. یکی از پیامدهای بی تفاوتی به نیروی انسانی، ایجاد پدیده‌ای به نام «بی تفاوتی در سازمان» است (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۰). بی تفاوتی کارکنان سازمان‌ها در ایران گریبان‌گیر تعدادی از سازمان‌های دولتی و بعضی از سازمان‌های خصوصی و غیردولتی است. بی تفاوتی و دلسردی کارکنان به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی است که در سطح کلان‌تر به کل جامعه آسیب می‌رساند. یکی از دلایل کندکاری، بی تفاوتی سازمانی است. در واقع، روح بی تفاوتی در رفتار کارکنان، انگیزه‌ی کار و تلاش را از آن‌ها می‌گیرد و در پی کارکنان بی تفاوت، سازمان بی تفاوت شکل می‌گیرد (کئفه^۱، ۲۰۰۳) و رفع این بی تفاوتی می‌تواند مسئله‌ی کندکاری^۲ را حل کند (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۰). بدون شک انسان به عنوان برترین مخلوق، توانایی‌های فراوانی دارد که می‌تواند آن‌ها را در حیطه‌ی پیشبرد اهداف و دستیابی به رسالت سازمان به کار گیرد. این هم نیازمند فراهم آوردن شرایط و پیش نیازهای لازم برای کارکنان بوده، سرمایه‌گذاری و توجه همه جانبه به منابع انسانی را می‌داند.

سرعت تغییر و تحول در شرکت‌های مختلف جوامع انسانی سرعت قابل ملاحظه یافته، طوری که این تحولات سریع مبانی بسیاری از ارزش‌های اجتماعی را یک باره دگرگون ساخته است (زراروند^۳، ۲۰۱۰). امروزه بررسی رفتار کارکنان در سازمان‌ها امری اجتناب ناپذیر است و مدیران باید علاوه بر ارزیابی عملکرد کارکنان، 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 رفتارها بی تفاوتی سازمانی است که در سازمان‌ها به میزان قابل توجهی مشاهده شده ولی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اینکه کارکنان مزیت رقابتی واقعی به شمار می‌روند، لذا از مهم‌ترین مسائل و تبع انسانی در عصر حاضر، از بین بردن بی تفاوتی سازمانی کارکنان است. زیرا بی تفاوتی حالتی است که تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی برای یک عضو یا گروهی از اعضا انگیزه‌ای ایجاد نمی‌کند. در سطح سازمانی افرادی که علاقه‌ی شغلی نداشته باشند به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و نهایتاً بی تفاوتی می‌شوند (کشاورزحقیقی، ۱۳۹۱). این در حالی است که نظام‌های نوین مدیریت، منابع انسانی را مهم‌ترین دارایی سازمان به شمار می‌آورند و ارج نهادن به ارزش‌ها و نیازهای کارکنان را مؤثرترین گام در راه تحقق اهداف سازمان می‌دانند (چو و لويس^۴، ۲۰۱۲) به طوری که وجود نیروهای انسانی توانمند و متعهد به سازمان در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابه‌جایی، باعث افزایش چشم‌گیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد

^۱ keefe

^۲ Zarasvand

^۳ Choy J & Lewis G B.

شد (حسینی کوکمری و همکاران، ۱۳۹۴). مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان داشته باشند. این تأثیر بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان، بر رفتار کارکنان و نیز بر نوع تعامل با سایر سازمان‌ها و جامعه خواهد بود (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۹۳). لذا در سازمان عظیمی مانند آموزش و پرورش که نقش سازمانی انسان‌سازی را بر عهده دارد، مدیران مدارس نه تنها باید در مورد بی‌تفاوتی سازمانی آگاه باشند؛ با توجه به علل بی‌تفاوتی کارکنان از مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی ایشان غافل نشوند؛ چرا که مدیریت بی‌تفاوتی هنر تقلیل و از بین بردن انفصال، جدایی و عدم پیوند میان فرد و سازمان است.

امروزه، نیروی انسانی به عنوان راهبردی‌ترین عامل در رسیدن به اهداف مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است و وجود نیروی انسانی کارآمد و متعهد نسبت به انجام وظایف و ارائه خدمات، نتایج مطلوبی را برای سازمان خواهد داشت. مهم‌تر اینکه با انقلاب تکنولوژیک که در چند دهه‌ی اخیر اتفاق افتاده است، نقش سرمایه‌انسانی را به عنوان یک منبع مهم سازمانی پررنگتر کرده است. در این میان، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران، برانگیختن کارکنان به عنوان سرمایه‌های استراتژیک یک سازمان است. بی‌تفاوتی و دسردي کارکنان به سرنوشت و برنامه‌های سازمان، زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی است. «بی‌تفاوتی زمانی اتفاق می‌افتد که فردی امید خود را برای نایل آمدن به اهدافش از دست می‌دهد و می‌کوشد تا از منابع ناایندی‌اش کناره بگیرد» (رضائیان، ۱۳۹۳: ۱۰۰) یعنی روح بی‌تفاوتی در رفتار کارکنان، انگیزه‌ی کار و تلاش را از آن‌ها می‌گیرد. از نشانه‌های بی‌تفاوتی، اهمیت ندادن به قوانین سازمان و عدم پاسخ‌گویی به مراجع (بیرد، ۲۰۰۸)، بی‌اعتنایی به موفقیت یا عدم موفقیت سازمان و عدم ارائه‌ی پیشنهاد و راهکارهای خلاقانه (پیرحسینی زواره، ۱۳۷۴)، پایین بودن اعتماد به نفس (دانائی فرد و اسلامی، ۲۰۱۰)، بی‌دقتی در کار و بی‌تکلیفی و عدم اهتمام لازم در اجرای شرح وظایف (مقیمی، ۲۰۰۷) را می‌توان نام برد. بی‌تفاوتی پیاپی به معنای بسیاری را هم برای فرد و هم برای سازمان دارد که از آن جمله نبود انگیزه برای کارکردن، رانده شدن به سوی پایین، سلب مسئولیت و از دست دادن موقعیت‌های شغلی برای فرد بی‌تفاوت است که نهایتاً منتهی به ترک شغل یا احساس ناامنی در فرد می‌گردد. بنابراین بر روی کارکنانی که به بی‌تفاوتی سازمانی دچار شده‌اند نمی‌توان برای نیل به اهداف سازمان حساب باز کرد، زیرا شکل‌گیری حالت بی‌تفاوتی تأثیر نامطلوبی بر انگیزه‌ی کارکنان خواهد داشت. هر سازمانی در مسیر دستیابی به موفقیت و یا حتی بقا باید در کارکنان خود احساس تعهد به وجود آورد و بی‌تفاوتی را در وجود آن‌ها ریشه‌کن نماید. سازمان آموزش و پرورش به عنوان مرکز ثقل تربیت نیروی انسانی به‌سان دیگر سازمان‌ها، به منظور تحقق اهداف والای خود، نیازمند برخورداری از کارکنانی تلاشگر و دلسوز و متعهد است تا علاوه بر ماندگار بودن در سازمان و

جلوگیری از هزینه‌های زائد بابت استخدام نیروی جدید، کار مفید بیشتری در برابر مشاغل و وظایف خود انجام دهند. اگر در سازمان مهمی مانند آموزش و پرورش بر اثر روابط درون سازمانی و اقدامات ناصحیح و خودمحورانه و خودخواهانه‌ی مدیران راه برای خلاقیت و رسیدن به اهداف سازمان بسته شود، کارکنانی بی انگیزه خواهیم داشت که فقط برای روزمرگی به انجام امور خواهند پرداخت. کشاورز حقیقی (۱۳۹۱)، بهبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش؛ توجه بیشتر به مسائل رفاه شخصی و خانوادگی کارکنان، استفاده از بسته‌های معطف کاری و توجه به رفتار شهروندی - سازمانی ضمن اثر پذیری از مهارت مدیران را، عمل‌های انگیزشی برای مدیریت بی تفاوتی بیان نمود. تفکرهای غلط «سفره‌ی گسده بای همه» و «هر چه بهتر کار کنی، بدتر نتیجه می‌بینی» نشان از وجود بی تفاوتی‌هایی است در بخش دولتی و نیمه دولتی است. بی تفاوتی سازمانی یک عامل مخرب در سازمان است که به طور مثال سازمان را به سمت زوال پیش می‌برد و نشان‌دهنده‌ی وجود مشکل در سازمان است و مدیران باید خطرات ناشی از بی تفاوتی سازمانی بین کارکنان را جدی بگیرند.

امروزه، بیش از گذشته بر آموزش و پرورش با پدیده بی تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان مواجهه بوده ایم. بی شک، درمان بیماری آموزش و پرورش کشور برخلاف کثرت معالجاتی که بر روی آن صورت گرفته و نسخه‌های متعددی که برای شفای آن پیچیده شده، در غیبت عنصر مدیریت بی تفاوتی سازمانی، امکان پذیر نخواهد بود.

آموزش و پرورش محیطی است پویا که در آن توجه به برنامه‌های مختلف در طی سال شامل ثبت نام، برگزاری امتحانات، بیشتر به تحلیل مشکلات محصلین و کم و کیف آموزش و معلمان توجه شده و کمتر کسی به مشکلات و مسائل کارکنان و معلمان پرداخته است که این امر در سطحی وسیع تر منجر به بی تفاوتی از طرف کارکنان نسبت به مسائل آموزشی و تربیتی شده است. بی تفاوتی در مراکز آموزشی را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط اراده و تنگنای مستمر و بدون صدا نام نهاد اما، چنین نگرشی به موضوع بی تفاوتی با توجه به اینکه تأثیر زیادی بر کیفیت‌های مختلف در سازمان، به خصوص بر کیفیت خروجی‌های مدارس و نظام آموزشی دارد، بسیار جانی تأثیر است. بنابراین، بحث رفتار سازمانی و پارامترهای تأثیرگذار بر تعامل بین کارکنان و سازمان، بررسی موانع و پدیده‌های مخربی چون بی تفاوتی سازمانی که سبب ایجاد گسست روحی بین سازمان و کارکنان می‌شود، امری ضروری به نظر می‌رسد. یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها شناسایی مشکلات کارکنان خود و فراهم کردن زمینه‌های رفع آن‌هاست؛ چرا که بررسی و رفع موانع کاری کارکنان رابطه‌ی مستقیمی با ارتقای بهره‌وری دارد. متأسفانه باید گفت، بی تفاوتی در تمام سازمان‌ها و در تمام صنایع وجود دارد، مسأله‌ی بی تفاوتی تمام سطوح سازمانی را در بر می‌گیرد و هیچ کارمندی از آن مصونیت ندارد. روح بی تفاوتی بر رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آن‌ها می‌گیرد و بالطبع کارکنان بی تفاوتی، سازمان

بی تفاوتی را شکل می دهند (کئفه^۱، ۲۰۰۳). در دستگاه آموزش و پرورش که هدف آن تربیت و تعلیم نسل آینده است و به جهتی در فراهم سازی نیروی کار آموزش دیده نیز عمل می نماید، سگان هدایت نسل فردا در حقیقت در دستان معلمان قرار دارد که در مدارس کشور مشغول به کار هستند. بهره وری و کارآمدی این نیروها مرهون عوامل مختلفی است که نبود یا کمبود اطلاعات معتبر در این زمینه می تواند نتایج زیان باری داشته باشد.

پی بردن به اینکه چه مواردی و چه ویژگی هایی در دیگران باعث به وجود آمدن بی تفاوتی می گردد، منجر به خودآگاهی و در نتیجه مهار بی تفاوتی می شود.