

# کاهش بی‌تفاوتی سازمانی در پرتو توسعه ساختار سازمانی تواناساز

جعفر ترک‌زاده<sup>۱\*</sup>، قاسم سلیمی<sup>۲</sup>، فروغ سنگی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
۲. استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

پذیرش: ۹۵/۴/۲۲

دریافت: ۹۳/۸/۲۵

## چکیده

در راستای ارتقای برایندهای فردی و سازمانی، رویکرد بهسازی منابع انسانی از راهبردهای مختلفی بهره برده است. موضوع توجه به بی‌تفاوتی سازمانی و کاهش راهبردها و سازوکارهایی جهت کاهش این پدیده سازمانی از جمله مباحث مدیریتی چالش برانگیز است. یکی از مکانیزم‌های تاثیرگذار در کاهش بی‌تفاوتی، طراحی ساختارهای تواناساز سازمانی است. هدف از انجام این پژوهش، پیش‌بینی بی‌تفاوتی سازمانی بر اساس نوع ساختار سازمانی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس (۷۳۳ نفر) بود. جهت انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی استفاده شد و بر اساس فرمول کوکران این تعداد ۲۵۱ نفر محاسبه گردید. از این تعداد ۲۳۰ پرسشنامه تکمیل شد و مورد تحلیل قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تی وابسته، تی تک نمونه‌ای، تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار و ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشد. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان داد که با طراحی و توسعه ساختار سازمانی تواناساز، بی‌تفاوتی سازمانی کاهش خواهد یافت.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، ساختار تواناساز، ساختار بازدارنده.



## ۱- مقدمه

منابع انسانی کارآمد رمز موفقیت و مزیت رقابتی سازمانی هستند. بسیاری از اندیشمندان سازمان و مدیریت، مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان ابزاری برای مزیت رقابتی پایدار نام برده‌اند که در تبدیل کارکنان به دارایی‌های ارزشمند سازمان نقش حیاتی دارند [۱]. امروزه کارکنان به‌عنوان منابع پایدار و غیر قابل معاوضه سازمان محسوب می‌شوند که دیگر منابع را در جهت صحیح به کار می‌گیرند و سازمان را به سمت تحقق اهداف هدایت می‌کنند. در نتیجه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و باثبات در جهان در توسعه و بهبود توانایی‌های کارکنان است [۲]. در حقیقت نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم به‌سزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت [۳]. در این میان ساختار سازمانی یک هدایت‌کننده اساسی و عمده به شمار می‌رود که چارچوب اصلی را برای تصمیم‌ها و فرایندهای سازمانی مهیا می‌کند [۴] و به‌عنوان بازتاب اهداف و مقاصد سازمان، اندازه و پیچیدگی مشاغل، ماهیت تخصص مورد استفاده، سبک مورد نظر برای سرپرستی و مدیریت، وسایل و ابزار هماهنگی و کنترل معرفی می‌شود [۵].

ساختار سازمانی یک مفهوم انتزاعی است و به‌وسیله نمودار سازمانی که یک نماد قابل رؤیت از ساختار سازمانی است، نمود پیدا می‌کند [۶]، اما در عمل محقق می‌شود و کارکردها و آثار خود را نمایان می‌سازد. ساختار سازمانی روشی را که اطلاعات و دانش درون سازمان توزیع می‌شود و بهره‌وری استفاده از آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بازتاب می‌دهد. در نتیجه تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر توزیع و هماهنگی منابع شرکت، فرایندهای ارتباطات و تعامل اجتماعی بین اعضای سازمان و عملکرد سازمانی می‌گذارد [۷؛ ۸]. نتایج مطالعات انجام شده، نشان‌دهنده تأثیر نوع ساختار سازمانی بر فرایندهای سازمانی است؛ به‌گونه‌ای که ساختار سازمانی بازدارنده با تصمیم‌گیری یک‌جانبه و ایجاد احساس بی‌قدرتی و بی‌نفوذی در افراد، تعارض، بدگمانی، فریب و نیرنگ و جو بی‌اعتمادی را در سازمان ترویج می‌دهد؛ در حالی که ساختار سازمانی تواناساز با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و تسهیل فرایند حل مسئله، همکاری، ابتکار و نوآوری، گشودگی و صداقت و اعتبار و یکپارچگی را ترغیب می‌نماید و اعتماد را در سازمان پرورش می‌دهد [۹؛ ۱۰]. نوع ساختار سازمانی علاوه بر این که اثربخشی و کارآمدی گروهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۱؛ ۱۲] بر متغیرهایی مانند سرمایه اجتماعی،

رضایت تحصیلی، مطلوبیت جو و میزان بلوغ جو، عدالت سازمانی، توان پاسخگویی به شرایط محیطی و اعتماد سازمانی نیز تأثیرگذار است [۱۳-۲۳]. براساس این تأثیرات، می‌توان گفت نوع ساختار سازمانی بر احساس کارکنان در مورد کار در سازمان نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد و توان پیش‌بینی درجه اهمیتی را که کارکنان برای کار در سازمان قائل هستند، دارد. نتایج پژوهش‌ها و یافته‌های تجربی سازمانی نیز مؤید این موضوع است، به‌طور مثال نصر اصفهانی و همکاران عوامل ساختاری را به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر احساس بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان معرفی می‌کنند [۲۴].

بی‌تفاوتی سازمانی متغیری است که اخیراً مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران حوزه سازمان قرار گرفته است. این پدیده به‌تدریج در افراد سازمان ظاهر می‌شود. افرادی که دچار این پدیده می‌شوند توجهی به آینده خود و سازمان ندارند؛ زیرا در نظر آنها حال، گذشته و آینده تفاوتی با هم ندارد. آنها از اعتماد به نفس پایین برخوردارند و بدون هیچ‌گونه واکنش یا اعتراضی، هر دستوری، حتی دستورات غیرمنصفانه را انجام می‌دهند و بی‌تفاوت‌گونه رفتار می‌کنند [۲۵، ص ۹]. بی‌تفاوتی انحراف از شرایط تعادل سازمانی و یک عامل مخرب در سازمان است که به‌عنوان عامل تخریب مداوم، سقوط آرام و بحران استعداد در نظر گرفته می‌شود [۲۶] و تأثیر آن بر روحیه و عملکرد کارکنان قابل مشاهده است [۲۷]. در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت بررسی رابطه بین این متغیر و سایر متغیرها مانند تعهد سازمانی، هویت سازمانی، تمایل به ترک خدمت و هوش هیجانی مورد توجه بوده اما رابطه بی‌تفاوتی سازمانی با نوع ساختار سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ از این رو پرداختن به این سازه پراهمیت سازمانی و بررسی رابطه آن با نوع ساختار سازمانی (تواناساز یا بازدارنده) ضروری به نظر می‌رسد.

به‌علاوه بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند در توضیح و تبیین بخشی از واقعیت‌های سازمانی راهگشا باشد. درنهایت براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی به مدیران سازمان در جهت اصلاح نوع ساختار سازمانی و کاهش میزان بی‌تفاوتی در میان کارکنان سازمان ارائه شده است. این پژوهش در پی پاسخگویی به این پرسش بود که آیا سازمان‌هایی که از ساختار تواناساز برخوردارند، در زمینه بی‌تفاوتی سازمانی وضعیت بهتری خواهند داشت؟ در این راستا سؤالات زیر مطرح و بررسی شد:



۱. نوع غالب ساختار سازمانی قلمرو پژوهش کدام است؟
۲. بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان قلمرو پژوهش به چه میزان است؟
۳. آیا تفاوت معناداری بین ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی وجود دارد؟
۴. آیا نوع ساختار سازمانی پیش‌بینی‌کننده معنادار بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشد؟

## ۲- مرور ادبیات

### ۲-۱- ساختار سازمانی

ساختار سازمانی<sup>۱</sup>، فرایندی است مستمر از تغییرات محیط پیرامون، استراتژی و عوامل داخلی سازمان که به‌طور غیرقابل اجتناب با مرور زمان تغییر می‌کند [۲۸، ص ۱۹]. ساختار سازمانی متغیر تعیین‌کننده‌ای در سازمان‌هاست که به‌عنوان چارچوبی از پیچیدگی وظایف، میزان رسمیت قوانین و مقررات و تمرکز در امتیازات و الگوی روابط رسمی که شرط تحقق وظایف و اهداف سیستم است، تعریف شده است [۲۹]. همچنین کالبدی است که در آن حوزه‌های اصلی، مأموریت‌ها و مدیریت‌های اساسی، مأموریت‌های کلی، نظام ارتباطی و مرکز تصمیم‌گیری تعیین می‌شود [۳۰].

درواقع ساختار سازمانی حدودی است که شرکت‌ها، سازمان‌های خود را از لحاظ قدرت تصمیم‌گیری، استاندارد کردن قوانین و رویه‌ها و هماهنگی بین افراد و کار طراحی می‌کنند [۳۱] و به‌عنوان موقعیتی پایدار از وظایف و فعالیت‌ها [۳۲] روش پاسخگویی، قدرت اختصاص یافته، روندهای کاری که در میان اعضای سازمان انجام می‌شود [۳۳] و تخصیص رسمی نقش‌های کار و مکانیزم‌های مدیریتی برای کنترل و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های کاری تعریف شده است [۳۴-۳۶]. همچنین ساختار سازمانی به‌عنوان بازتاب اهداف و مقاصد سازمان، اندازه و پیچیدگی مشاغل، ماهیت تخصص مورد استفاده، سبک مورد نظر برای سرپرستی و مدیریت، وسایل و ابزار هماهنگی و کنترل معرفی می‌شود [۵]. ویلم و بولنس<sup>۲</sup> از ساختار سازمان به عنوان مجموع راه‌ها و روش‌هایی یاد می‌کنند که در آن کارها به وظایف مجزا تقسیم می‌شود و سپس هماهنگی بین آنها صورت می‌پذیرد [۳۷]، به عبارت دیگر ساختار سازمانی انتظار موجود از هر نقش و ارتباطات میان آنهاست که طی آن وظایف افراد تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌گردد و قابل تفکیک به دو نوع تواناساز و بازدارنده می‌باشد [۹؛ ۱۰].

هوی و همکاران (۲۰۱۳) ساختار تواناساز را به‌عنوان سلسله مراتب قدرت و سیستمی از قوانین و مقرراتی معرفی می‌کنند که به جای آنکه بازدارنده و مانع انجام فعالیت‌ها باشد، به فرایند یاددهی-یادگیری در محیط‌های آموزشی کمک کرده و به جای تنبیه اشتباهات، کارکنان را هدایت می‌کند [۱۰]. در ساختار تواناساز مدیران و کارکنان در شناسایی حدود اختیارات خود مشارکت دارند، قوانین و دستورالعمل‌ها راهنمایی‌های انعطاف‌پذیری را برای حل مسئله ایجاد می‌کند و هر دو سلسله مراتب و قوانین، سازوکارهایی برای حمایت از کارکنان هستند [۹؛ ۱۰]. مکتوب‌گایان و هوی مطرح می‌کنند که وجود این نوع ساختار در یک محیط آموزشی، کار معلم را بر اساس سیاست‌ها و رویه‌های اعلام‌شده تسهیل می‌کند و منجر به بهبود محیط آموزشی می‌گردد [۳۸-۴۱]. در این نوع ساختار رویه‌ها و نقش‌ها در عین مشخص بودن، منعطف هستند و اغلب مشکلات به‌عنوان فرصت‌های یادگیری که منجر به رشد، پیشرفت و کسب نتایج مطلوب در سازمان می‌گردند، تلقی می‌شوند [۹؛ ۱۸؛ ۴۲]. ساختار تواناساز نوآوری را تسهیل می‌کند؛ ابهام در روش‌های استاندارد انجام کار را کاهش می‌دهد و تعاملات، همکاری و هماهنگی بین شرکا را تسهیل می‌بخشد [۴۱؛ ۴۳-۴۵]. در نتیجه می‌توان گفت این نوع ساختار با تأکید بر قوانین و فرایندهای منعطف، زمینه ارتقای میزان اعتماد، انگیزه، تعهد، مشارکت و وفاداری بین افراد را فراهم می‌کند [۹؛ ۱۰؛ ۱۳؛ ۱۸؛ ۳۹]. در راستای رسیدن به ساختارهای توانا ساز مطالعات کنونی بر ساختارهایی تمرکز دارند که بتوانند سرمایه‌های دانشی در سازمان‌های دانش بنیان را هوشمند کنند [۴۶].

در مقابل ساختار سازمانی بازدارنده سلسله مراتب و سیستمی از قوانینی است که بازدارنده است و هدف اصلی آن تنظیم اجابت کارکنان است. در حقیقت این نوع ساختار برای اطمینان از انجام کارهای محول شده توسط کارکنانی که تمایلی به انجام کار ندارند و به‌عنوان افرادی بی‌کفایت و غیرمسئول شناخته شده‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین در این نوع ساختار قدرت مدیران افزایش یافته، اما در مقابل کار کارکنان کاهش می‌یابد [۱۰]. در ساختار بازدارنده نقش‌ها و رویه‌ها اجباری بوده و عمدتاً به مشکلات به دیده فشار، محدودیت و مانع نگریسته می‌شود و هدف از ایجاد آن کنترل دقیق اعضای سازمان است؛ سلسله مراتب اختیار انعطاف‌ناپذیر بوده و سیستمی از قواعد و مقررات تنبیهی حکم فرماست [۱۸؛ ۴۲]. آدلر و بورایز نیز بیان می‌کنند که بروکراسی بازدارنده مجازات محور است؛ خلاقیت را سرکوب



می‌کند؛ انگیزش کارکنان را از بین می‌برد و نارضایتی را در میان کارکنان پرورش می‌دهد [۳۹]. به‌علاوه در این نوع ساختار استقلال فردی کاهش می‌یابد. این نوع ساختارها، بی‌اعتمادی را پرورش می‌دهند و به دنبال اتفاق نظر جمعی هستند. علاوه بر این در این نوع ساختار تفاوت‌های فردی مورد ظن قرار می‌گیرد، اشتباهات مجازات می‌شوند و از ویژگی‌های اصلی آنها اطاعت کورکورانه از قوانین است و با تأکید بر قوانین، رویه‌ها و فرایندهای سازمانی انعطاف‌ناپذیر منجر به توسعه سوءظن، کاهش تعهد و میزان اعتماد و مشارکت بین افراد می‌گردد [۹:۱۰؛ ۱۳:۱۸؛ ۴۱:۴۲؛ ۴۷:۴۸]. بر این اساس ساختار تواناساز و بازدارنده براساس تجربیات کارکنان دو شکل متفاوت دارد، در دو فرایند کاملاً متفاوت توسعه می‌یابند و نتایج متفاوتی را به بار می‌آورند؛ به صورتی که ساختار تواناساز، نتایج مثبتی به دنبال دارد و کارکردی است در حالی که ساختار بازدارنده نتایج منفی به بار می‌آورد و مخرب است [۱۰]. در یک جمع‌بندی نسبتاً جدید، هوی و میسکل چهار بعد رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه را برای دو نوع ساختار سازمانی معرفی می‌کنند [۹۷، ۱۰، ۴۷].

پژوهش‌های متعددی در زمینه نوع ساختار سازمانی و ارتباط این متغیر با سایر متغیرها صورت پذیرفته است که در این مقاله به تعدادی از آنها اشاره می‌گردد. ترک‌زاده و محترم در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که نوع ساختار سازمانی و سرمایه اجتماعی به صورت مجزا پیش‌بینی‌کننده معناداری برای رضایت تحصیلی دانشجویان می‌باشند. همچنین مشخص شد زمانی که نوع ساختار سازمانی و سرمایه اجتماعی در تعامل با هم قرار گیرند، دارای توان پیش‌بینی‌کنندگی معناداری برای رضایت تحصیلی دانشجویان می‌باشند [۱۳]. یافته‌های پژوهش دیگری حاکی از آن است که ساختار تواناساز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار منابع قدرت چیرگی محیطی، تخصص، مرجعیت، اخلاق، مشروعیت و اطلاعات و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار منابع قدرت تنبیه، پاداش و فرهنگ می‌باشد. ساختار سازمانی بازدارنده نیز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار منابع قدرت تنبیه، پاداش و فرهنگ، و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار سایر منابع قدرت است [۴۹]. در این زمینه زینعلی در گزارش پژوهشی خود ذکر می‌کند که ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار پتانسیل انگیزش تحصیلی می‌باشد اما ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده معنادار پتانسیل انگیزش تحصیلی دانشجویان نمی‌باشد [۵۰]. به علاوه نتایج پژوهش ترک‌زاده و زینعلی حاکی از آن است که ساختار

سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار و ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار جو کلاسی می‌باشد [۱۴].

یافته‌های پژوهش دیگری نشان داد که ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار دستاوردهای دانشجویان در دانشگاه است. به‌علاوه مشخص شد که کیفیت آموزش در رابطه همزمانی با ساختار سازمانی، افزایش توان پیش‌بینی‌کنندگی معنادار برای دستاوردهای دانشجویان از تحصیل را به دنبال دارد [۵۱]. نتایج پژوهش مشهدی ابوالقاسم نیز حکایت از آن دارد که ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار میزان بلوغ جو می‌باشد [۱۵]. نتایج پژوهش دیگری نشان داد نوع ساختار دانشگاه رابطه معناداری با عدالت سازمانی و احساس خودکارآمدی حرفه‌ای اساتید از طریق تعامل متغیرهای نوع ساختار سازمانی و نوع عدالت سازمانی، با یکدیگر دارد و بین ساختار سازمانی دانشگاه با احساس خودکارآمدی حرفه‌ای اساتید و بین عدالت سازمانی با احساس خودکارآمدی حرفه‌ای رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۱۶]. نتایج پژوهش ترک‌زاده و نکومند نیز حاکی از آن است که ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار و ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار توان پاسخگویی دانشگاه به شرایط محیطی می‌باشد [۱۷]. افزون بر این موارد ترک‌زاده و مومنی [۵۲] در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که نوع ساختار سازمانی پیش‌بینی‌کننده معنادار کیفیت و کمیت توسعه سازمانی می‌باشد.

هوی و سوئیتلند در مطالعات خود به این نتیجه دست یافتند که اعتماد کارکنان به یکدیگر به صورت مثبتی با ساختار تواناساز مرتبط است و ناتوانی، وابستگی به قوانین و وابستگی به قدرت دارای ارتباط منفی با ساختار تواناساز است [۱۸]. نتایج پژوهش دیگری نشان داد اعتماد کارکنان به مدیران به طور مستقل پیش‌بینی‌کننده ساختار تواناساز است و ساختار تواناساز نیز به طور مستقل پیش‌بینی‌کننده اشتغال ذهنی کارکنان نسبت به موضوع است [۱۹]. گیلومر<sup>۳</sup> در پژوهش خود این نتیجه را گزارش کرد که بین متغیرهای تغییر، اعتماد میان مدیر و کارکنان و ساختار تواناساز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۲۰]. آدامز و فورسایت<sup>۴</sup> نیز در این زمینه، وجود رابطه بین ساختار تواناساز و اعتماد و همکاری بین‌فردی را تایید کردند [۲۱].

هوی و تارتر در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که ساختار تواناساز همبستگی منفی و معناداری با سیاست‌های مراکز آموزشی و همبستگی مثبتی با اثربخشی کلی کارکنان،



اعتماد، موفقیت دانش‌آموزان و اثر بخشی کلی مراکز آموزشی دارد [۲۲]. نتایج مطالعه دیگری همبستگی مثبتی بین ساختار تواناساز و فلسفه علمی، اثربخشی کلی و اعتماد کارکنان را نشان داد [۱۱]. همچنین یافته پژوهش گیست و هوی<sup>۵</sup> نشان داد که ساختارهای تواناساز دارای رابطه قوی با اعتماد کارکنان به مدیران می‌باشند [۲۳]. روآدز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که بین ساختار سازمانی تواناساز و کارآمدی گروهی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۱۲]. تالیوس<sup>۶</sup> نیز در مطالعه خود رابطه معناداری را بین ساختار تواناساز و ادراک معلم در مورد تغییر در فعالیت‌های آموزشی نشان داد [۵۳]. نتایج پژوهش واتس<sup>۷</sup> نشان داد زمانی که ساختار تواناساز و مشغولیت ذهنی کارکنان با هم مرتبط باشند، رابطه معناداری بین آنها و توانمندی وجود ندارد [۵۴].

## ۲-۲- بی‌تفاوتی سازمانی

بی‌تفاوتی در زبان شعور متعارف به حالتی گفته می‌شود که در آن، فرد خود را از عوامل ایجاد کننده ناکامی یا وضعیت ناکام‌کننده دور می‌کند و در ازای پاسخ هیجانی، نسبت به مانع یا حتی سرنوشت خود بی‌تفاوت می‌شود [۲۵، ص ۹]. ویلمسن و کرن بی‌تفاوتی را نوعی تردید و عدم ثبات در ارتباط با مشکل برای رسیدن به یک تصمیم می‌دانند. در اینجا مشکل تصمیم‌گیری در نهایت به بی‌تفاوتی منجر می‌شود که از دو منبع سرچشمه می‌گیرد: اول بی‌تفاوتی زمانی که شخص برای تصمیم‌گیری بین دو گزینه که بسیار مشابه هستند، تردید دارد و دوم زمانی که شخص برای تصمیم‌گیری بین دو گزینه که در ابعاد مختلف بسیار متفاوت هستند و هر دو مزایا و معایب مختلفی دارند و در عین حال هر دو به همان اندازه جذاب هستند، رخ می‌دهد [۵۵]. همچنین مک‌لگان و نل با این عنوان که بی‌تفاوتی نوعی تهدید است به مسئله تمایل افراد به عدم دخالت در امور و پذیرش مسئولیت اشاره کرده‌اند [۵۶].

بی‌تفاوتی انحراف از شرایط تعادل سازمانی و یک عامل مخرب در سازمان است که به عنوان عامل تخریب مداوم، سقوط آرام و بحران استعداد در نظر گرفته می‌شود [۲۶]. در واقع بی‌تفاوتی نتیجه شکست مداوم فرد در دستیابی به اهداف در شرایط خاص است. سادوک و کاپلان اشاره می‌کنند که بی‌تفاوتی سازمانی<sup>۸</sup> به عنوان شرایطی فاقد احساس درونی و عاطفه، عدم علاقه و درگیری احساسی نسبت به محیط است [۵۷]. میشل و کاننستن بی‌تفاوتی



سازمانی را به‌عنوان یک حس ذهنی و عینی از جدایی بین فرد و جامعه (مؤسسات و ساختارهای اجتماعی مانند سیاست، خانواده و دین) تعریف می‌کنند [۵۸]. در واقع بی‌تفاوتی سازمانی را در پنج حوزه می‌توان مشاهده نمود: بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، مدیر، کار، ارباب‌رجوع و همکاران [۲۴؛ ۵۸]. پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که با ارتقای سرمایه روان‌شناختی می‌توان بی‌توجهی کارکنان سازمانی را به حداقل برسانند [۶۴].

مطالعات مختلفی در زمینه بی‌تفاوتی سازمانی انجام شده است. نتایج پژوهش ملاعباسی و همکاران نشان داد که ارتباط معناداری بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی وجود دارد و همچنین ارتباط معناداری بین هوش هیجانی و بی‌تفاوتی سازمانی وجود دارد [۵۹]. به‌علاوه یافته‌های پژوهش دانایی‌فرد و همکاران نشان داد که رابطه منفی و معناداری بین بی‌تفاوتی سازمانی و تعهد سازمانی و همچنین بی‌تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی وجود دارد. به علاوه مشخص شد که بین بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل به ترک خدمت ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد [۵۸]. رستمی‌نیا با بررسی کارکنان شاغل در واحدهای مختلف دانشگاه تربیت مدرس تهران به این نتیجه دست یافت که بی‌تفاوتی بر روحیه کارکنان و بازدهی عملکرد، تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد [۲۷]. در این خصوص گارترل و پایل<sup>۱</sup> معتقدند که مسئولیت برای حذف یا کاهش پاداش، احتمالاً منجر به بی‌تفاوتی بیشتر می‌شود تا جایی که انتخاب و مسئولیت شخصی برای پیامدهای منفی می‌تواند موجب بالارفتن حس بی‌طرفی در افراد شود [۶۰]. دیویسون و بینگ<sup>۱</sup> در پژوهش خود در مورد تأثیر بی‌تفاوتی افراد روی ارزیابی از عدالت بیان می‌کنند که افراد ممکن است زمینه بی‌تفاوتی نسبت به عدالت پاداش‌ها را در خود داشته باشند، به عبارتی نبودن حس بی‌طرفی یا به تعبیری فقدان تمرکز روی مشارکت و پیامدها و در نتیجه نبودن تمرکز روی عدالت و درستی پاداش‌ها می‌تواند مطابق با مفهوم بی‌تفاوتی باشد [۶۱]. در زمینه بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی نتایج پژوهش نصر اصفهانی و همکاران نشان داد که عوامل ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و شخصی عوامل اصلی مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی است و در این میان مهم‌ترین عامل در عوامل ساختاری، بوروکراسی؛ در عوامل مدیریتی، تبعیض؛ در عوامل انگیزشی، حقوق و دستمزد کم و در عوامل فردی، عدم اطلاع در مورد توانایی‌های فردی می‌باشد [۲۴].



### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام مدیران و کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس در مجموع ۷۳۳ نفر بود که برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی استفاده شد و تعداد افراد نمونه براساس فرمول کوکران ۲۵۱ نفر محاسبه شدند. از این میان، تعداد ۲۳۰ پرسشنامه تکمیل شد و نرخ بازگشت پرسشنامه ۹۱٪ محاسبه گردید. در این پژوهش به منظور بررسی نوع ساختار سازمانی غالب بر سازمان از پرسشنامه نوع ساختار سازمانی ترک‌زاده و محترم (۱۳۹۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۳۵ گویه بوده و مشتمل بر دو بعد تواناساز و بازدارنده که به صورت مقیاس لیکرت و با یک طیف پنج گزینه‌ای تدوین شده است. همچنین داده‌های مربوط به بی‌تفاوتی سازمانی از طریق پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی دانایی‌فرد، حسن‌زاده و سالاریه (۱۳۸۹) جمع‌آوری گردید [۶۲]. این پرسشنامه در قالب مقیاس لیکرت و دارای ۳۳ گویه و مشتمل بر پنج بعد بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، ارباب‌رجوع، همکار و کار می‌باشد. روایی هر یک از ابعاد این پرسشنامه‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه و پایایی آنها با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید که طبق جدول ۱ هر دو پرسشنامه از روایی و پایایی بالایی برخوردار بودند.

جدول ۱ روایی و پایایی پرسشنامه‌های نوع ساختار سازمانی (۱۳) و بی‌تفاوتی سازمانی (۶۲)

متغیر	ابعاد	طیف ضرایب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
نوع ساختار سازمانی	ساختار سازمانی تواناساز	۰/۴۴ - ۰/۸۹	۰/۰۱ - ۰/۰۰۱	۰/۹۴
	ساختار سازمانی بازدارنده	۰/۵۵ - ۰/۷۶	۰/۰۰۲ - ۰/۰۰۱	۰/۸۵
بی‌تفاوتی سازمانی	بی‌تفاوتی نسبت به مدیر	۰/۳۸ - ۰/۸۵	۰/۰۳ - ۰/۰۰۱	۰/۶۶
	بی‌تفاوتی نسبت به سازمان	۰/۷۰ - ۰/۸۵	۰/۰۰۰۱	۰/۸۱
	بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع	۰/۷۹ - ۰/۸۹	۰/۰۰۰۱	۰/۸۹
	بی‌تفاوتی نسبت به همکار	۰/۵۴ - ۰/۸۶	۰/۰۰۲ - ۰/۰۰۱	۰/۷۰
	بی‌تفاوتی نسبت به کار	۰/۳۸ - ۰/۹۰	۰/۰۲ - ۰/۰۰۱	۰/۷۶

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در ادامه به یافته‌های پژوهش به تفکیک یافته‌های توصیفی و استنباطی اشاره شده است. جدول ۲ یافته‌های توصیفی پژوهش شامل میانگین و انحراف استاندارد ابعاد و کل مقیاس‌های نوع ساختار سازمانی، اعتماد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد و جدول ۳ همبستگی ابعاد ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۲ یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
ساختار سازمانی	۲۳۰	۳/۳۱	۰/۳۶	زمینه بازدارنده	۲۳۰	۲/۴۸	۰/۷۹
رسمیت تواناساز	۲۳۰	۳/۰۴	۰/۸۱	بی‌تفاوتی سازمانی	۲۳۰	۲/۲۴	۰/۵۴
تمرکز تواناساز	۲۳۰	۳/۰۸	۰/۷۹	بی‌تفاوتی نسبت به مدیر	۲۳۰	۲/۶۳	۰/۴۲
فرایند تواناساز	۲۳۰	۳/۰۳	۰/۷۲	بی‌تفاوتی نسبت به سازمان	۲۲۹	۲/۴۸	۰/۷۴
زمینه تواناساز	۲۳۰	۳/۱۹	۰/۷۳	بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع	۲۲۹	۱/۷۷	۰/۷۰
رسمیت بازدارنده	۲۳۰	۳/۶۲	۰/۵۳	بی‌تفاوتی نسبت به همکار	۲۲۹	۲/۰۳	۰/۷۰
تمرکز بازدارنده	۲۳۰	۳/۵۴	۰/۸۳	بی‌تفاوتی نسبت به کار	۲۲۹	۲/۲۹	۰/۸۳
فرایند بازدارنده	۲۳۰	۳/۴۰	۰/۶۵				



جدول ۳ ماتریس همبستگی ابعاد ساختار سازمانی و بی تفاوتی سازمانی

ابعاد	رسمیت تواناساز	تمرکز تواناساز	فرایند تواناساز	زمینه تواناساز	رسمیت بازدارنده	تمرکز بازدارنده	فرایند بازدارنده	زمینه بازدارنده	بی تفاوتی به مدیر	بی تفاوتی به سازمان	ارباب رجوع	بی تفاوتی به همکار	بی تفاوتی به کار
رسمیت تواناساز	۱												
تمرکز تواناساز	* ۰/۷۰	۱											
فرایند تواناساز	* ۰/۶۷	* ۰/۶۷	۱										
زمینه تواناساز	* ۰/۶۳	* ۰/۶۹	* ۰/۶۸	۱									
رسمیت بازدارنده	۰/۰۰۲	۰/۰۰۶	۰/۰۰۳	۰/۰۰۳	۱								
تمرکز بازدارنده	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۱۷	۰/۰۱۶	* ۰/۲۴	۱							
فرایند بازدارنده	۰/۰۰۲	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴	۰/۰۱۱	* ۰/۲۶	* ۰/۳۷	۱						
زمینه بازدارنده	۰/۰۲۷	۰/۰۳۴	۰/۰۳۶	۰/۰۴۱	* ۰/۲۰	* ۰/۴۱	* ۰/۲۰	۱					
بی تفاوتی به مدیر	۰/۰۲۲	* ۰/۸۷	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۰۵	۰/۰۱۷	۰/۰۰۱	* ۰/۲۶	۱				
بی تفاوتی به سازمان	۰/۰۲۵	۰/۰۲۳	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	۰/۰۰۳	۰/۰۲۰	۰/۰۱۹	* ۰/۲۲	* ۰/۴۴	۱			
ارباب رجوع	۰/۰۰۸	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۰۲	۰/۰۰۶	۰/۰۰۱	* ۰/۴۳	* ۰/۵۱	* ۰/۶۳	۱		
بی تفاوتی به همکار	۰/۰۱۹	* ۰/۱۵	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۰۷	۰/۰۱۳	۰/۰۰۲	* ۰/۴۸	* ۰/۴۹	* ۰/۶۳	* ۰/۵۱	۱	
بی تفاوتی به کار	۰/۰۲۷	* ۰/۲۳	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	۰/۰۰۹	۰/۰۱۰	۰/۰۰۶	* ۰/۴۷	* ۰/۴۷	* ۰/۶۳	* ۰/۵۱	* ۰/۵۱	۱

0/05 < 0/01 \*P < \*\*P

## ۵- سؤال اول: نوع غالب ساختار سازمانی جهاد کشاورزی از دیدگاه کارکنان کدام است؟

برای پاسخ به این سؤال از آزمون تی وابسته استفاده شد. با توجه به جدول 4 و براساس نتایج به دست آمده از آزمون تی وابسته می‌توان گفت بیشترین میانگین متعلق به نوع ساختار سازمانی بازدارنده (با میانگین: ۳/۵۴) بود که براساس مقدار  $t$  به دست آمده در درجه آزادی ۲۲۹ تفاوت معناداری بین میانگین نوع ساختار سازمانی تواناساز و ساختار سازمانی بازدارنده در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود داشت. به این ترتیب می‌توان گفت از دیدگاه کارکنان، ساختار سازمانی غالب در قلمرو پژوهش از نوع بازدارنده بود.

جدول ۴ نتایج آزمون تی وابسته جهت مقایسه انواع ساختار سازمانی

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار $t$	درجه آزادی	سطح معناداری
ساختار سازمانی تواناساز	۲۳۰	۳/۰۹	۰/۶۶	۷/۲۹	۲۲۹	۰/۰۰۰۱
ساختار سازمانی بازدارنده	۲۳۰	۳/۵۴	۰/۴۹			

## ۶- سؤال دوم: بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی به چه میزان است؟

جهت پاسخگویی به این سؤال از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که میانگین بی‌تفاوتی سازمانی از سطح متوسط (Q2) پایین‌تر و از سطح کم (Q1) بالاتر می‌باشد که براساس مقدار  $t$  به دست آمده در درجه آزادی ۲۲۹ تفاوت معناداری بین میانگین بی‌تفاوتی سازمانی با میانگین معیار در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود داشت. همچنین نتایج نشان داد که میانگین ابعاد بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، همکاران و کار از سطح کم (Q1) بالاتر و از سطح متوسط (Q2) پایین‌تر است که براساس مقدار  $T$  به دست آمده در درجه آزادی ۲۲۸ تفاوت معناداری بین میانگین ابعاد مذکور با میانگین معیار در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد، اما این تفاوت در مورد بعد بی‌تفاوتی نسبت به همکار در سطح Q1 معنادار نمی‌باشد. این یافته به این



معنا است که میانگین بی تفاوتی سازمانی و ابعاد بی تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، همکاران و کار بین سطح متوسط و سطح کم قرار دارد. به علاوه مشخص شد که میانگین بعد بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع هم از سطح کم ( $Q_1$ ) و هم از سطح متوسط ( $Q_2$ ) پایین تر می باشد.

جدول ۵ نتایج آزمون تی تک نمونه ای جهت مقایسه میانگین کل و ابعاد بی تفاوتی سازمانی

سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	سطح کم ( $Q_1$ )	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	سطح متوسط ( $Q_2$ )	انحراف استاندارد	میانگین	فراوانی	بی تفاوتی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۲۲۹	۶/۷۳	۲	۰/۰۰۰۱	۲۲۹	۲۱/۲۹	۳	۰/۵۴	۲/۲۴	۲۳۰	بی تفاوتی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۲۲۹	۲۲/۴۸	۲	۰/۰۰۰۱	۲۲۹	۱۳/۱۱	۳	۰/۴۲	۲/۶۳	۲۳۰	بی تفاوتی به مدیر
۰/۰۰۰۱	۲۲۸	۹/۷۷	۲	۰/۰۰۰۱	۲۲۸	۱۰/۵۵	۳	۰/۷۴	۲/۴۸	۲۲۹	بی تفاوتی به سازمان
۰/۰۰۰۱	۲۲۸	۴/۹۲	۲	۰/۰۰۰۱	۲۲۸	۲۶/۴۴	۳	۰/۷۰	۱/۷۷	۲۲۹	بی تفاوتی به ارباب رجوع
۰/۴۵	۲۲۸	۰/۷۵	۲	۰/۰۰۰۱	۲۲۸	۲۰/۷۹	۳	۰/۷۰	۲/۰۳	۲۲۹	بی تفاوتی به همکار
۰/۰۰۰۱	۲۲۸	۵/۳۸	۲	۰/۰۰۰۱	۲۲۸	۱۲/۷۰	۳	۰/۸۳	۲/۲۹	۲۲۹	بی تفاوتی به کار

## ۷- سؤال سوم: آیا تفاوت معناداری بین ابعاد بی تفاوتی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی وجود دارد؟

جهت پاسخگویی به این سؤال از آزمون تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر و آزمون تعقیبی بونفرونی استفاده شد که نتایج آن در جداول ۶ و ۷ ارائه شده است. براساس جدول ۵ می توان گفت از بین ابعاد بی تفاوتی سازمانی بالاترین میانگین متعلق به بعد بی تفاوتی نسبت به مدیر ( $۲/۶۳$ ) و کمترین میانگین متعلق به بعد بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع ( $۱/۷۷$ ) می باشد و با توجه به مقدار f به دست آمده در درجه آزادی ۴ و ۲۲۸ تفاوت معناداری بین میانگین های ابعاد

بی‌تفاوتی سازمانی در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود داشت و بعد بی‌تفاوتی نسبت به مدیر از دیدگاه کارکنان، بعد غالب بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشد.

جدول ۶ نتایج آزمون تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر جهت مقایسه ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی

ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار f	درجه آزادی	سطح معناداری
بی‌تفاوتی نسبت به مدیر	۲۲۹	۲/۶۲	۰/۴۱	۱/۲۵	۴ و ۲۲۸	۰/۰۰۰۱
بی‌تفاوتی نسبت به سازمان		۲/۴۸	۰/۷۴			
بی‌تفاوتی نسبت به کار		۲/۲۹	۰/۸۳			
بی‌تفاوتی نسبت به همکار		۲/۰۳	۰/۷۰			
بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع		۱/۷۷	۰/۷۰			

براساس جدول ۷ می‌توان اذعان کرد بین میانگین همه ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی تفاوت معنادار وجود دارد و بیشترین میانگین مربوط به بعد بی‌تفاوتی نسبت به مدیر است و پس از آن ابعاد بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، بی‌تفاوتی نسبت به کار، بی‌تفاوتی نسبت به همکار و بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع به ترتیب دارای بیشترین میانگین‌ها می‌باشند.

جدول ۷ نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی

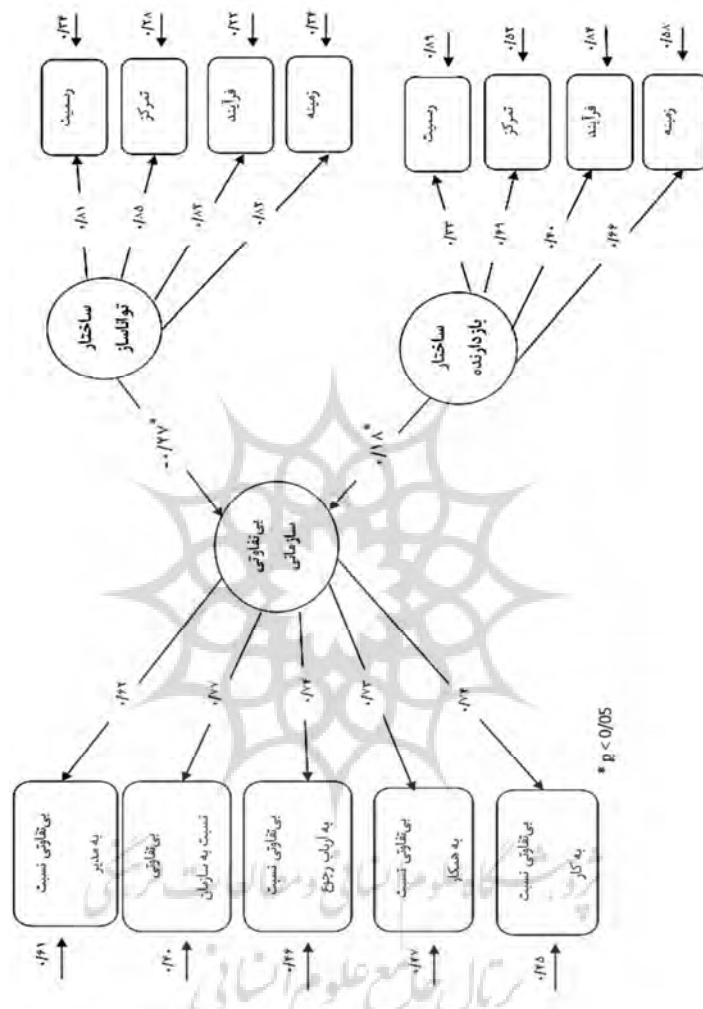
ابعاد	بی‌تفاوتی به مدیر	بی‌تفاوتی به سازمان	بی‌تفاوتی به ارباب رجوع	بی‌تفاوتی به همکار	بی‌تفاوتی به کار
بی‌تفاوتی به مدیر	۸				
بی‌تفاوتی به سازمان	$P < ۰/۰۰۵$	۱			
بی‌تفاوتی به ارباب رجوع	$P < ۰/۰۰۰۱$	$P < ۰/۰۰۰۱$	۱		
بی‌تفاوتی به همکاران	$P < ۰/۰۰۰۱$	$P < ۰/۰۰۰۱$	$P < ۰/۰۰۰۱$	۱	
بی‌تفاوتی به کار	$P < ۰/۰۰۰۱$	$P < ۰/۰۰۱$	$P < ۰/۰۰۰۱$	$P < ۰/۰۰۰۱$	۱



## ۸- سؤال چهارم: آیا نوع ساختار سازمانی پیش‌بینی‌کننده بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشد؟

جهت پاسخگویی به این سؤال از روش رگرسیون چند متغیره و از نرم‌افزار لیزرل<sup>۱۱</sup> استفاده شد. براساس شکل ۱، ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار ( $p < 0/05$ ) و  $\beta = -0/27$  و ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار ( $P < 0/05$ ) و  $\beta = 0/18$  بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشد. این یافته به این معنی است که ساختار سازمانی تواناساز به دلیل دارابودن ویژگی‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، ترویج اعتماد، مشارکت، همکاری و ... پیش‌بینی‌کننده قوی بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشد و هرچه ساختار سازمان توانمندتر باشد، احساس بی‌تفاوتی در سازمان کاهش پیدا می‌کند. همچنین براساس همین شکل ابعاد تمرکز با بار عاملی ۰/۸۵، فرایند و زمینه با بار عاملی ۰/۸۲ و رسمیت با بار عاملی ۰/۸۱ به ترتیب دارای قوی‌ترین تا ضعیف‌ترین قدرت تبیین‌کنندگی نوع ساختار سازمانی تواناساز می‌باشند. در ساختار سازمانی بازدارنده نیز ابعاد تمرکز، زمینه، فرایند و رسمیت با بار عاملی ۰/۶۹، ۰/۶۶، ۰/۴۰ و ۰/۳۳ به ترتیب دارای بیش‌ترین تا کمترین قدرت تبیین‌کنندگی نوع ساختار سازمانی بازدارنده می‌باشند. درنهایت در متغیر بی‌تفاوتی سازمانی، بعد بی‌تفاوتی نسبت به سازمان با بار عاملی ۰/۷۷ دارای بیش‌ترین قدرت تبیین‌کنندگی بی‌تفاوتی سازمانی است و پس از آن ابعاد بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع، کار، همکار و بی‌تفاوتی نسبت به مدیر به ترتیب با بار عاملی ۰/۷۴، ۰/۷۴، ۰/۷۳ و ۰/۶۲ دارای بیشترین تا کمترین قدرت تبیین‌کنندگی متغیر بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشند. در نتیجه برای کاهش احساس بی‌تفاوتی سازمانی در بین کارکنان سازمان مورد نظر باید بعد بی‌تفاوتی نسبت به سازمان را مورد توجه جدی قرار داد و از این طریق در جهت کاهش احساس بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به کل سازمان اقدام کرد. همچنین به دلیل قدرت بالای تبیین‌کنندگی همه‌ی ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی در توضیح این پدیده توجه ویژه به تمامی این ابعاد در کاهش احساس بی‌تفاوتی کارکنان جهاد کشاورزی حایز اهمیت است.





شکل ۱ رابطه بین نوع ساختار سازمانی با بی تفاوتی سازمانی



## ۹- نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی پرداخته شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ساختار سازمانی جهاد کشاورزی از دیدگاه کارکنان از نوع ساختار بازدارنده می‌باشد. نتایج مطالعات ترک‌زاده و محترم، مشهدی ابوالقاسم، فرخنده‌زاده، زینعلی و فرودی‌نژاد نیز حاکمیت ساختار بازدارنده را در سازمان‌های مورد بررسی نشان داد. بر این اساس با توجه به حاکمیت ساختار سازمانی بازدارنده در اکثر سازمان‌های کشور و نتایج نامطلوبی که حاکمیت این نوع ساختار موجب می‌گردد و به عبارتی منجر به توسعه سوءظن، کاهش تعهد و میزان اعتماد و مشارکت بین افراد می‌شود [۹؛ ۱۰؛ ۱۳؛ ۱۸؛ ۴۲؛ ۴۷]، ضرورت اصلاح و تغییر ساختار سازمانی از نوع ساختار بازدارنده و مکانیکی به ساختار تواناساز و یا ارگانیک در سازمان‌های کشور آشکار و نمایان می‌گردد.

همچنین مشخص شد که میزان بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان مورد مطالعه بین سطح متوسط و کم قرار دارد که این موضوع، یک امر مطلوب برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شود. منظور از بی‌تفاوتی سازمانی بروز بی‌خیالی و وقت‌کشی کاری، رکود فکری، بی‌رمقی کاری و کندکاری، اجتناب از پذیرش مسئولیت و بیزاری از سازمان است که در نهایت آمادگی برای ترک سازمان را برای کارکنان فراهم می‌کند [۲۵]. در تحلیل این یافته می‌توان گفت انجام ندادن امور شخصی در ساعت‌های کاری، هدرن دادن زمان، استفاده نکردن از امکانات سازمانی برای منافع شخصی و توجه به حفظ دارایی‌های عمومی سازمان، کاهش غیبت، پاسخگویی به ارباب‌رجوع به صورت تلفنی، انجام کارهای مشتریان در اسرع وقت و تکریم ارباب‌رجوع، شرکت در کارهای گروهی و تعامل گرم و غیررسمی مدیر با کارکنان، افزایش دقت، تمرکز و سرعت در کار، حضور در جلسه‌ها و شفاف‌سازی مدیر در خصوص نتایج کارها و صداقت در کار از عواملی است که منجر به کاهش احساس بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان می‌شود.

به‌طور کلی از دیدگاه کارکنان سازمان تفاوت معناداری بین میانگین ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی وجود دارد و از بین این ابعاد بالاترین میانگین متعلق به بعد بی‌تفاوتی نسبت به مدیر و پایین‌ترین میانگین متعلق به بعد بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع می‌باشد. بر این اساس می‌توان گفت، کارکنان سازمان از طریق فرار از پاسخگویی، عدم همکاری با مدیر، رفتار نامناسب با مدیر از قبیل تعاملات کمتر و نیز تعاملات سرد و رسمی با مدیر و اجتناب از

مواجهه با وی، احساس بی‌تفاوتی خود را نسبت به مدیر ابراز می‌نمایند و از وی کناره‌گیری می‌کنند. در توضیح نظریه بی‌تفاوتی سازمانی دانایی‌فرد و اسلامی (۱۳۹۰) و لنگاری مدیریتی (بی‌مسئولیتی مدیریتی) به‌عنوان شرایط علی و کلید اصلی بی‌اهمیتی سازمانی مطرح شده است که در نهایت بی‌تفاوتی سازمانی را در پی دارد. این بی‌مسئولیتی، موارد ضعف نظام ارزشیابی عملکرد، مهم‌نبودن شهروند/ مشتری از دیدگاه سازمان و آگاهی‌رسانی محدود به کارکنان را شامل می‌شود [۲۵]. لذا ضعف مدیریت در سازمان پیامدهای زیان باری از جمله بی‌تفاوتی سازمانی را به دنبال دارد که باید به آن توجه ویژه مبذول داشت. همچنین با توجه به بازدارندگی ساختار سازمانی جهاد کشاورزی، انتظار می‌رود که احساس بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، به‌عنوان طراح اصلی ساختار سازمانی، برنامه‌ریز و سیاست‌گذار سازمانی و نیز بی‌تفاوتی نسبت به سازمان بیشتر مشاهده شود که این یافته نیز مؤید این امر است. در مقابل کمترین احساس بی‌تفاوتی مربوط به ارباب‌رجوع می‌باشد. به دلیل طرح‌ها و اقدام‌های اساسی که در سال‌های اخیر در زمینه تکریم ارباب رجوع و احترام به حقوق وی در سطح کشور و در همه سازمان‌ها، مطرح و اجرا شده است، احساس بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع کاهش یافته و این اقدامات با موفقیت چشمگیری مواجه شده است و این یافته نشان‌دهنده حاکمیت مشتری‌مداری در سازمان است.

در نهایت در این پژوهش مشخص شد که ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار و ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشد. این یافته پژوهشی به این معنا است که هرچه ساختار سازمانی به سمت تواناسازی متمایل شود، احساس بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان کاهش یافته و مشارکت آنها در فعالیت‌های سازمانی افزایش پیدا می‌کند. در حالی که هر چه ساختار سازمانی بازدارنده‌تر باشد، احساس بی‌تفاوتی سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد و در این حالت کارکنان، به پذیرش دستورات عملی و انجام فعالیت‌های خود منطبق با قوانین و مقررات مکتوب اکتفا می‌کنند و خود را به انجام کار بیشتر در سازمان متعهد نمی‌دانند. در تبیین این یافته می‌توان گفت ساختار سازمانی تواناساز به دلیل دارا بودن ویژگی‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، ترویج اعتماد، فراهم کردن زمینه‌های مشارکت و همکاری بین افراد [۹؛ ۱۰؛ ۳۹] احساس رکود و رخوت ناشی از بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به کار و همچنین احساس کناره‌گیری آنان از شغل خود و عدم



پذیرش مسئولیت را از بین برده و با ایجاد زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری در افراد آنها را نسبت به انجام کار ترغیب نموده و انگیزش و تعهد را در آنها ایجاد می‌نماید. در مقابل در ساختار سازمانی بازدارنده، به دلیل عدم پذیرش تفاوت‌ها، تنبیه اشتباهات، ممانعت از تغییر و وجود قوانین مستبدانه، احساس بی‌اعتمادی، فریب و نیرنگ در میان کارکنان به وجود آمده و در نتیجه باعث به وجود آمدن تعارض در میان کارکنان و بالا رفتن احساس بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان، بی‌علاقگی نسبت به محیط و حس جدایی بین فرد و سازمان می‌شود.

نتایج پژوهش نصر اصفهانی و همکاران نشان داد که بروکراسی افراطی در سازمان، عدم هماهنگی بین اهداف فردی و سازمانی، تصمیم‌گیری هرمی و عدم آگاهی کارکنان از نتایج عملکردشان از مهم‌ترین عوامل ساختاری مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی است که این یافته پژوهشی با نتیجه حاصل از سؤال اول این پژوهش هم‌راستا می‌باشد. همچنین براساس نظریه بی‌تفاوتی سازمانی دانایی فرد و اسلامی عوامل درون سازمانی (شرایط مداخله‌گر) به‌عنوان شرایط ساختاری شناخته می‌شوند که مداخله سایر عوامل، در پدیده بی‌تفاوتی سازمانی را تسهیل یا محدود می‌کنند. در اصل رواج تظاهر، تقلب و قدرت طلبی، فقدان تخصص مدیریتی از رأس تا مدیریت میانی و نیز بی‌ارتباطی تخصص با پست اشغال شده، بروکراسی ناقص و تفسیر و اجرای نامناسب قوانین از عوامل درون سازمانی هستند که منجر به مسموم‌سازی فضای سازمان شده و بر احساس بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. علاوه بر آن، ساختار بیش از حد رسمی سازمانی، رهبری مبتنی بر دستور و کنترل مدیریت می‌تواند موجب بروز بی‌تفاوتی سازمانی شود. در مقایسه، زمانی که ساختار سازمانی مناسبی بر سازمان حاکم باشد، بالطبع کارکنان احساس مطلوب، نگرشی مثبت و علاقه بیشتری به سازمان و کار در سازمان خواهند داشت و در نتیجه کارایی کارکنان و بهره‌وری و اثربخشی سازمانی نیز افزایش خواهد یافت. به علاوه نتایج پژوهش‌های ملاحبسی و همکاران وجود رابطه معنادار بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی و همچنین نتایج پژوهش دانایی فرد و همکاران رابطه منفی و معنادار بین بی‌تفاوتی سازمانی و تعهد سازمانی و نیز بی‌تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی و رابطه مثبت و معنادار بین بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان را نشان می‌دهد. به‌علاوه نتایج پژوهش رستمی‌نیا مبنی بر تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر روحیه و بازدهی عملکرد کارکنان، با نتایج این پژوهش هم‌راستا می‌باشد.

در زمینه بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی تواناساز و بازدارنده در ابعاد چهارگانه رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه و متغیر بی‌تفاوتی سازمانی، چه در داخل و چه در خارج از کشور تاکنون پژوهشی صورت نپذیرفته است. لذا این یافته پژوهشی به‌عنوان اولین یافته پژوهشی در رابطه بین این دو متغیر مطرح می‌شود و در نوع خود یافته جدیدی در ادبیات مدیریت به شمار می‌رود. براساس نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان سازمان، زمینه‌های تغییر ساختار سازمانی را، از نوع ساختار بازدارنده به نوع ساختار تواناساز فراهم آورده و از طریق افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌ها و اقدام‌های سازمانی، احساس بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به کار در سازمان را کاهش داده و از بروز بی‌خیالی و وقت‌کشی کاری، رکود فکری و بی‌رمقی کاری در میان کارکنان ممانعت کرده و همچنین احساس بیزاری از سازمان را در بین کارکنان از بین ببرند. این امر در نهایت شرایط ارتقای رضایت شغلی کارکنان و افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری را در سازمان فراهم می‌کند.

با توجه به اینکه متغیر بی‌تفاوتی سازمانی به‌تازگی در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت مطرح شده است و پژوهش‌های مربوط به آن بسیار اندک است، لذا انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه و معرفی بیشتر این متغیر به حوزه سازمانی پیشنهاد می‌شود. همچنین جهت بررسی عوامل مؤثر بر آن و نیز تأثیرگذاری بی‌تفاوتی سازمانی بر سایر متغیرها از جمله رضایت شغلی، عملکرد و اثربخشی سازمانی در حوزه سازمانی بررسی رابطه بین این متغیر با سایر متغیرها پیشنهاد می‌شود. انجام این پژوهش در سایر سازمان‌ها در سطح کشور و تعیین نوع ساختار غالب و میزان بی‌تفاوتی سازمانی در سایر سازمان‌ها نیز پیشنهاد می‌شود.

#### ۱۰- پی‌نوشت‌ها

1. Organizational structure
2. Willem & Buelens
3. Gilmore
4. Adams & Forsyth
5. Geist & Hoy
6. Tylus
7. Watts
8. Organizational indifference
9. Gartrell & Paille



10. Davison & Bing
11. Lisrel

## ۱۱- منابع

- [1] Bhanugopan R., Aladwan K., Fish A. (2013) " A structure equation model for measuring human resource management practices in the Jordanian organizations ." *International Journal of Organizational Analysis*, 21( 4) : 565-587.
- [2] Leander P. N.(2009) *Losing the will: Automatic Reactions to the Indifference Perceived in Others*, Unpublished master's thesis, Duke University.
- [3] Hashemi Hamed, Pur amin zad Said (2011) " The challenges facing human resource development and the way to fix it ". *Business and Society*, No. 136, pp. 4-21.
- [4] Khanifar Hussain, Moqimi, Mohammad, Jandaghi GR, Zarvandi Nafiseh (2009). " The relationship between the components of trust and organizational commitment (in agriculture and education organization of Qom). " *Public Administration*, Vol 1, No. 2, pp. 3-18.
- [5] Pettinger Richard (2000) *Mastering organizational behavior* MACMILAN Press LTD, London, First Published.
- [6] Gholipour Aryan (2001) " Leadership style, organizational structure factor ". *Knowledge Management*, Issue 53, pp. 75-100.
- [7] Chen Chung-Jen, Huang Jing-Wen (2007) " How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective ", *International Journal of Information Management*, Vol. 27, pp.104–118.

- [8] Tang Taiwen (2006) *Multiple antenna downlink: Feedback reduction, interference suppression and relay transmission*, Dissertation of University of Texas at Austin.
- [9] Hoy Wayne, Miskel Cecil G. (2008) *Educational administration: Theory, research, and practice*, Published by McGraw-Hill.
- [10] Hoy W.K., Miskel C. G., Tarter C. J. (2013) *Educational administration*, 9<sup>TH</sup> ED, New York: Mc Graw-Hill.
- [11] MC Guigan I. (2005) *The role of enabling bureaucracy and academic optimism in academic achievement growth*", Dissertation of Ph.D., Ohio State University.
- [12] Rhoads D. H. (2009) *Enabling Structure and Collective Efficacy: A Study of Teacher Perceptions in Elementary Divisions of American Schools in Mexico*, Doctoral Dissertation, Seton Hall University.
- [13] Torkzadeh J., Mohtaram M. (2014) "The relationship between type of organizational structure and departments of social capital with the consent of the students at Shiraz University", *Journal of Applied Sociology*, Vol. 25, No. 1 (53): 175-194.
- [14] Torkzadeh J., Zeinali Fatemeh (2013) "The relationship between the type of organizational structure and utility class atmosphere at the university (Case Study: Shiraz University)", *Journal of Research of the Curriculum*. Vol. 3, Issue 1, pp. 87 -114.
- [15] Mashhadi Abolghasem Mitra (2012) *The relationship between type of organizational structure and perception of the maturity of students at the University of Bandar Abbas atmosphere*, Master's Thesis, International Branch of Shiraz University.
- [16] Farkhondeh Zadeh Alireza (2012) *The relationship between the type of*



*organizational structure, organizational justice and professional self*  
*Yasouj University*. End a Master's Degree in Educational Administration,  
International Branch of Shiraz University.

- [17] Torkzadeh J., Nekumand Samira "Forecasts based on the type of organizational structure capable of responding to the environment", *Journal of Strategic Management Thought*, In Press.
- [18] Hoy W.K., Sweetland S.R. (2001) "Designing better schools: the mining and nature of enabling school structure", *Educational Administration Quarterly*, 37(3): pp. 296-321.
- [19] Gage C. Q. (2004) *The meaning and measure of school mindfulness: An exploratory analysis*. (Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Columbus, *Dissertation Abstracts International*, 65(01A). (UMI No. 13119233).
- [20] Gilmore C.A. (2007) *Change, Principal, Trust and Enabling School Structures: An Analysis of Relationship in Southern Alberta School*, Dissertation of PH.D., The University of Montana Missoula, MT.
- [21] Adams C. M., Forsyth P. B. (2006) "Promoting a culture of parent collaboration and trust: an empirical study", *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, San Francisco: CA.
- [22] Hoy W.K., Tarter, C.J. (2004) "Organizational justice in schools: No justice without trust", *International Journal of Educational Management*, 18(4):250-259.
- [23] Geist S., Hoy W. K. (2004) "Cultivating a culture of trust: Enabling school structure, teacher professionalism, and academic press", *Leading and managing*, No. 10: 1-17.
- [24] Nasr Esfahani Ali, Ghorbani Omid, Amiri Zeynab, Farokhi Mojtaba



- (2013) "Identifying and ranking the effective factor on the organizational indifference through fuzzy analytical hierarchy process (FAHP) (Damavand Municipality as a Case Study)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2222-6990.
- [25] Danaeefard Hasan, Eslami Azar (2011) *Application management strategies grounded theory in practice, making the theory of organizational indifference*, University of Imam Sadeq (AS), The first Edition.
- [26] Raeichi Ghadrli (2010) "The reasons of the employees' indifference and the methods of its prevention, available at: Indifference": <http://athir.blogfa.com/post-839.aspx>.
- [27] Rostami Nia T. (2000) *Study on stress and its effect on the performance of Tarbiat Modarres University*, Management master's Thesis, Tarbiat Modarres University in Tehran.
- [28] Siadat A., Zare Hossein, Ghaseminejad Afsar, Rabbani Rasul (2000) *Organization and management issues in education*, The Sound of Light Publications, second edition, pp. 9-32.
- [29] Mirsepassi N., Goudarzvand Chegini (2003) "The relationship between environment, organizational structure and organizational effectiveness municipalities and proposing a model", *Journal of Urban Management*, Issue 14: 56-63.
- [30] Feghhi Farahmand Nasser (2003) *Sustainable management organizations*, Publications Forouzesheh, Tabriz,.
- [31] Chen Chung-Jen, Huang Jing-Wen, Hsiao Yung-Chang (2010) "Knowledge management and innovativeness: The role of organizational



- climate and structure". *International Journal of Manpower*; 31(8): 848 - 870.
- [32] Zheng W., Yang. B., McLean G. N. (2010) "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", *Journal of Business Research*, 63, pp. 763-771.
- [33] Nahm A. Y., Vonderembse M. A., Koufteros X. A. (2003) "The impact of organization structure on time-based manufacturing & plant performance". *Journal of Operations Management*; 21, pp. 281-306.
- [34] Ghani, K.A., Jayabalan, V. and Sugumar, M. (2002) "Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 13 No. 2, pp. 157-75.
- [35] Robbins SP. (1990) "Organization theory: Structure, design, and application". *Englewood Cliffs, NJ*: Prentice Hall.
- [36] Liao C., chdang S. H., To P.L. (2010) "How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational Structure", *Journal of Business Research*, 64 (7):pp.728-36.
- [37] Willem A., Buelens M. (2009) "Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions", *International Journal of Information Management*, 29 (2):151-60.
- [38] MC guigan I. (2005) *The role of enabling bureaucracy and academic optimism in academic achievement growth*, Dissertation of Ph.D., Ohio State University.
- [39] Adler, P. S. & Borys, B. (1996). "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive ". *Administrative Science Quarterly*, 41,1996, pp. 61-89.
- [40] Bolman, L. & Deal, T. (2008) *Reframing organizations: Artistry, choice,*

- and leadership*. 4th ed. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- [41] Anderson Karen (2012) *Examining relationships between enabling structures, academic optimism and student achievement*, A dissertation Submitted to The Graduate Faculty of Auburn University.
- [42] Hoy W.K., Sweetland S.R. (2000) "Bureaucracies that work: Enabling not coercive". *Journal of School Leadership*, 10, pp. 525-541.
- [43] Adler P. S. (2001) "Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism", *Organization Science*, Vol 1, No 2, pp. 215-234.
- [44] Kohtamaki Marko (2010) "Relationship governance and learning in partnerships", *Learning Organization*, Vol. 17, Iss: 1, pp. 41-57.
- [45] Kohtamaki Marko, Vesalainen Jukka, Henneberg Stephan, Naude Peter, Ventresca Mmark J. (2012) "Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, Iss. 8, pp. 1298- 1309.
- [46] Tabarsa GA, Nazarpouri, AH. (2013) "Factors affecting of smart upgrade human and structural knowledge-based organizations", *Management research in Iran*, Vol. 17, No. 1, pp. 200-180.
- [47] Arches J. (2010) "Social structure, burnout, and job satisfaction", in: *Social Work*, 36, pp. 202-206.
- [48] Hoy W. K., Miskel C. G. (2005) *Educational administration: Theory, research, and practice*. 7<sup>TH</sup> ED, New York: Mc Graw-hill.
- [49] Moeini Shahraki H., Torkzadeh J., Mohammadi M., Khademi Mohsen (2011) "The relationship between the type of organizational structure and management of power resources in staff units Shiraz University",



*Improvement and Change Management Studies*, Twenty Years, Number 66, pp. 165- 193.

- [50] Zeinali Fatemeh (2012) "The relationship between the type of organizational structure and potential students' motivation through the mediation of class atmosphere", *End a Master's Degree in Educational Administration*, University of Shiraz.
- [51] Foroudi Neghad Tahereh (2012) "The relationship between type of organizational structure, the quality of education and achievements of students at Shiraz University of Medical Sciences", *End a Master's Degree in Educational Administration*, University of Shiraz.
- [52] Torkzadeh J., Momeni Gholamreza, "The relationship between organizational structure and organizational development and martyr of Islamic Azad University of Ahvaz", *Journal of Social Development Martyr Chamran University*, in Press.
- [53] Tylus J D. (2009) *The impact of enabling school structure on the degree of internal school change as measured by the implementation of professional learning communities*, Doctoral Dissertation, Virginia Commonwealth University.
- [54] Watts D. M. (2009) *Enabling school structure, mindfulness, and teacher empowerment: test of a theory*, Dissertation of Educational leadership, Policy, and Technology Studies, The University of Alabama.
- [55] Willemsen, MC., Keren G. (2003) "The meaning of indifference in choice behavior: asymmetries in adjustments embodied in matching", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.10, No. 4, pp. 42-59.
- [56] Mohseni Tabrizi A. Sedaghati Fard M. (2011) "Research on social

- apathy in Iran (Case Study: Tehran residents)". *Applied Sociology*, The Twenty-Second Consecutive Numbers (43), The Third Number, pp. 1-22.
- [57] Rezaeian M. (2006) *Critical appraisal and evidence based public health*. In: Hatami H, Razavi SM, Eftekhari AH, Majlesi F, Sayed Nozadi M, Parizadeh MJ, Editors, *The Textbook of Public Health*. Tehran: Arjomand Publications, pp. 2052-61.
- [58] Danaee Fard Hassan, Salarieh Nora, Noruzi Mohammad reza (2011) "Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure", *African Journal of Business Management*, Vol. 5(31), pp. 12381-12391.
- [59] Mollaabbasi Hafez, Rezaeemanesh Behrooz, Salehi Sadaghiani Jamshid (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, pp. 1327–1332.
- [60] Gartell CD., Paille BE. (1997) "Wage guts and the fairness of pay in a worker- oriented plywood cooperative", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 60, pp. 17-103.
- [61] Davison HK, Bing MN. (2008) "The multidimensionality of the equity sensitivity construct: Integrating Separate benevolence and entitlement dimensions for enhanced construct measurement", *Journal of Managerial Issues*, 20 (1): 131-150.
- [62] Danaeefard Hassan, Hassan Zadeh Alireza; Salarieh Nora (2010) "Measures designed to measure organizational indifference: A combination study", *Strategic Management Thinking*, Issue II, pp. 79-99.
- [63] Hozuri MJ, Salehi Ali, Danaeefard Hassan, Najari Reza (2013)

"Psychological model to promote investment in the Iranian government organization: The role of human resource management functions",  
*Management Research in Iran*, Vol. 17, No. 3, pp. 47-23.

