

رابطه ساختار سازمانی با بی تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۸/۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۳/۲۸

سید هدایت الله داورپناه^۱، و رضا هویدا^۲

از صفحه ۱۵ تا ۳۶

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه ساختار سازمانی با بی تفاوتی سازمانی کارکنان اداری دانشگاه اصفهان است. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداری معاونت‌های (اداری و مالی، فرهنگی و دانشجویی، پژوهشی و آموزشی) دانشگاه اصفهان به تعداد ۳۴۴ نفر در سال ۹۵-۱۳۹۴ است. حجم نمونه پژوهش با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، ۱۸۲ نفر تعیین شد و روش نمونه‌گیری، تصادفی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه ساختار سازمانی رابینز (۱۳۹۳) و چن و هوانگ (۲۰۰۷)؛ و بی تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹)، استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون) انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ساختار سازمانی با بی تفاوتی سازمانی و مؤلفه‌های آن بجز بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که ساختار سازمانی و ابعاد آن قادر به پیش‌بینی بی تفاوتی سازمانی کارکنان هستند.

کلیدواژه‌ها

ساختار سازمانی؛ بی تفاوتی سازمانی؛ کارکنان؛ دانشگاه اصفهان

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه اصفهان (رایانامه نویسنده مسئول: h.davarpanah1991@gmail.com)

^۲ - دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان



مقدمه

در عصر جدید با توسعه و گسترش فناوری‌های نوین، جوامع شاهد تغییر و تحولات بنیادین در تمام عرصه‌ها از جمله در عرصه سازمان‌ها بوده‌اند، به گونه‌ای که سازمان‌های جدید هم از نظر سرعت ارائه خدمات و محصولات و انجام فعالیت‌ها و هم از نظر گستردگی و وسعت ارائه خدمات، با سازمان‌های گذشته بسیار متفاوت هستند. ولی با وجود پیشرفت‌های فناوری در زمینه‌های مختلف و مجهز شدن سازمان‌ها به ابزارهای جدید برای انجام کارها، نقش عامل انسانی در این بین و نیاز سازمان‌ها به نیروی انسانی غیرقابل انکار است و سازمان‌ها بیش از پیش به نیروی انسانی متعهد و با انگیزه نیازمندند و سرمایه انسانی مهم‌ترین سرمایه و منبع سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، زیرا فلسفه وجودی هر سازمان به نیروی انسانی آن وابسته است و سازمان‌ها بدون نیروی انسانی مفهومی نخواهند داشت؛ بنابراین به دلیل پیچیدگی و بی‌ثباتی محیطی، از طرفی مدیران همواره باید سازمان خود را پویا و خلاق نگاه‌دارند و از طرف دیگر پویا و خلاق نگاه‌داشتن سازمان، مستلزم این است که مدیران ابتدا نیروهای محرکه یعنی همان منابع انسانی را پویا و خلاق کنند و پویایی و خلاقیت نیروی انسانی نیز با شناخت و درک مسائل و عوامل بازدارنده آن امکان‌پذیر است. در این راستا، یکی از مهم‌ترین مسائل مرتبط با نیروی انسانی که در عصر حاضر مطرح است و مدیران و مسئولان باید آن را به طور جدی مورد توجه قرار دهند، «بی‌تفاوتی سازمانی»^۱ کارکنان است. بی‌تفاوتی سرمایه‌های انسانی با ترس و خیانت آمیخته شده است، نه با اطمینان و صداقت (کیونها میگوئل، کیونها ریتا و رگو^۲، ۲۰۰۹، ص ۹۲، به نقل از کشاورز حقیقی، ۱۳۹۰)؛ بنابراین مدیران و مسئولان سازمان، نمی‌توانند نسبت به کارکنانی که دچار بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی شده‌اند، برای تحقق اهداف سازمانی و موفقیت در عرصه رقابت با رقبای دلگرم و امیدوار باشند. زمانی که یک رویداد مهم در سازمان رخ می‌دهد و هیچ واکنشی از کارکنان آن مشاهده نمی‌شود؛ بی‌شک نشانه بی‌تفاوتی سازمانی است (غفارزاده دیگران^۳، ۲۰۱۵).

¹ Organizational indifference

² Cunha Miguel & Cunha Rita & Rego

³ Ghafarzadeh et al.

نیروی انسانی در دانشگاه‌ها نیز که مبنای فعالیت آن آموزش نیروی انسانی از طریق نیروی انسانی است، اهمیت بسیار زیادی دارد و دانشگاه‌ها به‌منظور به انجام رساندن وظایف خطیر خود و پویایی و ارتقاء آن‌ها، نیازمند کارکنان خلاق و متعهد هستند. از این رو همواره باید زمینه رشد، توسعه و ارتقای قابلیت‌های نیروی انسانی خود را فراهم سازند. از جمله مواردی که چنین بستری را در سازمان‌ها فراهم می‌آورد، فضای حاکم بر سازمان‌هاست و آنچه می‌تواند بیشترین تأثیر را در ایجاد این فضا داشته باشد، ساختار سازمانی است که به‌مثابه کالبد اصلی سازمان عمل می‌کند. پس واضح است که ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان و همچنین توانمندی‌های آن‌ها در دانشگاه جز در سایه ساختار سازمانی مناسب امکان‌پذیر نیست.

ساختار سازمانی وسیله‌ای است که مدیریت می‌تواند به‌وسیله آن به اهداف خود دست یابد. از این رو ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از فنون مدیریت و یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود و اثرات شگرفی بر اعضای سازمان دارد. پس با توجه به ساختار سازمان نیز می‌توان نوع رفتار کارکنان را توجیه یا پیش‌بینی کرد؛ یعنی علاوه بر عوامل فردی و گروهی، روابط ساختاری که در سازمان بین افراد به‌وجود می‌آید بر نوع نگرش و رفتار آن‌ها اثرات زیادی می‌گذارد (قجاوند، ۱۳۹۱). ساختار سازمانی از یک‌طرف، خود مخلوق فعالیت‌های کارکنان و از طرف دیگر بستر فعالیت‌های آن‌ها را تشکیل می‌دهد و در صورت فراهم نبودن این بستر، خلاقیت و نوآوری در سازمان حاصل نخواهد شد و برخورداری از بهترین کارکنان، بهره‌چندانی برای سازمان نخواهد داشت. ساختار سازمانی یکی از اجزای مهم تعیین‌کننده کارایی هر سازمان محسوب می‌شود. استفاده از ساختار سازمانی صحیح بهبودهای اساسی را در عملکرد سازمان موجب می‌شود و استقرار نظام اداری مناسب و دستیابی به ستانده مورد انتظار در شرایط وجود داده‌ها و منابع مطلوب، محتاج حضور این عامل است، اما در صورتی که ساختار سازمانی به‌درستی طراحی نشود خود می‌تواند منجر به بروز بی‌تفاوتی در کارکنان سازمان شود. ساختار سازمانی پیکره محکمی از وظایف و فعالیت‌ها را نشان می‌دهد. ساختار سازمانی نشان می‌دهد سازمان‌ها تا چه اندازه‌ای برای اختیار قدرت تصمیم‌گیری، استانداردسازی قوانین و رویه‌ها و انسجام اعضا سازمان خود، طرح‌ریزی می‌کنند (چن و هوانگ، ۲۰۱۰).



شناخت و بررسی عوامل ساختار سازمانی، سرآغاز هرگونه بهره‌گیری از منابع و منافع سازمانی، توانمندشدن سازمان برای شناسایی فرصت‌ها، ارائه ترکیب‌های جدید از منابع موجود و درنهایت زمینه‌سازی برای توسعه سازمانی است (یدالهی فارسی و دیگران، ۱۳۸۸). سازمانی که ساختار آن به‌خوبی طراحی شده است، کارآتر، کارکنانش راضی‌تر و از عملکرد بهتری برخوردارند و این نشان‌دهنده اهمیت پژوهش در حوزه ساختار سازمان‌ها ازجمله دانشگاه‌ها است. با عنایت به این‌که ساختار سازمانی کالبدی است که با متبلور شدن «وجود انسان» در آن به‌سوی تحقق اهداف سازمان گام برمی‌دارد، نیروی انسانی عنصر تفکیک‌ناپذیر و جزء اساسی هر سازمانی است که نه‌تنها می‌تواند سازمان را به مقصد هدایت نکند بلکه به ایجاد موانع متعددی در راه تحقق اهداف سازمان کمک شایان کند (قجاوند، ۱۳۹۱).

بنابراین با توجه به اهمیت بسیار زیاد نیروی انسانی، ساختار سازمانی در فضای رقابتی کنونی، پرداختن به این مباحث در حوزه سازمان‌ها ازجمله سازمان‌های آموزشی نظیر دانشگاه‌ها بسیار حائز اهمیت است. دانشگاه‌ها، سازمان‌هایی هستند که در هر جامعه، مسئولیت‌های عظیمی همچون پژوهش‌ها و تولید دانش نو، حفظ و انتقال میراث فرهنگی، تحکیم مبانی اخلاقی و اجتماعی دانشجویان، ایجاد مهارت‌ها و... را برعهده دارند. با توجه به شرایط محیطی و مسئولیت‌های گسترده دانشگاه‌ها، اعتلای کارایی این سازمان‌ها و بررسی و اصلاح ساختار آن‌ها ضروری است. گفتنی است که آگاهی از ابعاد ساختاری دانشگاه، بی‌شک برای تصمیم‌گیرندگان در سطوح عالی ضروری است و می‌تواند نقش بسزایی در انتخاب راهکارهای مناسب برای پیشبرد کارآمد اهداف سازمانی داشته باشد (فقیهی‌پور، ۱۳۹۲). با توجه به آنچه بیان شد این پژوهش در پی تعیین رابطه میان بی‌تفاوتی سازمانی و ساختار سازمانی در دانشگاه اصفهان است.

پیشینه پژوهش: با مطالعه پژوهش‌های انجام‌شده مشخص شد که تاکنون پژوهش مستقلی به بررسی رابطه بین دو متغیر بی‌تفاوتی سازمانی و ساختار سازمانی نپرداخته است، ولی هرکدام از این متغیرها به‌صورت جداگانه یا با متغیرهای دیگری و توسط نویسندگان مختلف در ایران و دیگر کشورها بررسی شده‌اند. بنابراین پژوهش حاضر کاری نو و تازه است. در ادامه به برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

امیری (۱۳۹۲)، در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه زنان و مردان با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی پرداخته است. نتایج نشان داد که از دیدگاه مردان، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل انگیزشی و عوامل فردی و از دیدگاه زنان عوامل مدیریتی، عوامل انگیزشی، عوامل فردی و عوامل ساختاری از اهمیت بیشتری در بی‌تفاوتی سازمانی برخوردار هستند. از دیدگاه مردان در مجموعه عوامل ساختاری، بوروکراسی بیش‌ازحد، در مجموعه عوامل مدیریتی، برخورد گزینشی، در مجموعه عوامل انگیزشی، پایین بودن حقوق در مجموعه عوامل فردی، ناآگاهی نسبت به توانایی‌های فردی، بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. از دیدگاه زنان در مجموعه عوامل مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری، در مجموعه عوامل انگیزشی، نبود جذابیت شغلی، در مجموعه عوامل فردی و در مجموعه عوامل ساختاری، فقدان اطلاع‌رسانی نتایج ارزیابی عملکرد، بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. در پژوهشی دیگر، تیمورزاده و دیگران (۱۳۹۴) نشان دادند که بین ساختار سازمانی و انگیزش شغلی در ادارات ۸ گانه امور مالیاتی اداره کل جنوب استان تهران رابطه منفی وجود دارد بدین معنی که با افزایش ساختار سازمانی، انگیزش کاهش می‌یابد. همچنین رجائی‌پور و دیگران^۱ (۲۰۱۲)، در پژوهش خود به بررسی ارتباط ساختار سازمانی با ازخودبیگانگی سازمانی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که رابطه مستقیمی بین ساختار سازمانی و ازخودبیگانگی سازمانی وجود دارد و از طریق واریانس رگرسیون رابطه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با ازخودبیگانگی سازمانی به این نتیجه دست یافتند که تمرکز سازمانی بیشترین تأثیر را بر ازخودبیگانگی دارد. همچنین نصر اصفهانی و دیگران (۲۰۱۳)، در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش یادشده نشان داد که عوامل ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و شخصی از عوامل اصلی مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی در شهرداری دماوند هستند. مؤثرترین عامل در عوامل ساختاری بوروکراسی، تبعیض در عوامل مدیریتی، حقوق و دستمزد کم در عوامل انگیزشی، ناآگاهی نسبت به توانایی‌های فردی در عوامل انگیزشی است. لیندر (۲۰۰۹)، طی پژوهش‌های انجام داده به این نتیجه رسید که شکل‌گیری حالت بی‌تفاوتی در سازمان تأثیر نامطلوبی بر سطح انگیزه کارکنان

^۱ Rajaeepour et al



و به دنبال آن بر روی سه مؤلفه تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی و ایجاد هویت سازمانی خواهد داشت. اورتگا و دیگران^۱ (۲۰۱۰) در پژوهشی این پرسش را بررسی کردند که «آیا رسمیت، پیچیدگی و تمرکز می‌توانند بر عملکرد مدیریت دانش اثر بگذارند؟» این پژوهش که بر روی ۱۶۴ شرکت بزرگ اسپانیایی، انجام شده است دارای این نتایج است: پیچیدگی و تمرکز سازمانی، به ترتیب تأثیر مثبت و منفی بر روی عملکرد دانش دارند؛ اما رسمیت و اجرای دانش، رابطه مثبت تأیید شده‌ای ندارند (رامشگر و دیگران، ۱۳۹۲). همچنین فرایز^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «کارآفرینی آموزشی: رابطه بین ساختار سازمانی و نوآوری»، به این نتایج دست یافت که ابعاد داخلی ساختار سازمانی به‌عنوان شاخص قابل توجهی از کارآفرینی آموزشی است و رابطه معناداری بین پشتیبانی مدیریت، اختیارات کار، پاداش/ تقویت و کارآفرینی آموزشی وجود دارد و بین زمان در دسترس بودن و کارآفرینی آموزشی رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین تفاوت معناداری در ساختار سازمانی بین مدارس مجوزدار و بدون مجوز وجود ندارد و تفاوت معناداری در ساختار سازمانی و سطوح کارآفرینی آموزشی بین برندگان زنگوله طلایی و برندگان دیگر مراسمات وجود دارد.

مبانی نظری

بی‌تفاوتی سازمانی یک عامل مخرب در سازمان بوده و نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا است. وجود بی‌تفاوتی در سازمان نشان‌دهنده وجود مشکل در سازمان است و مدیران باید خطرات ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی بین کارکنان را جدی بگیرند (سلحشوری و توکل، ۱۳۹۳). بسته به اینکه از چه زاویه‌ای و با چه رویکردی به پدیده بی‌تفاوتی بنگریم، تعریف آن متفاوت خواهد بود. بی‌تفاوتی در فرهنگ لغت به معنی خونسردی، بی‌علاقگی، لاقیدی و سهل‌انگاری است (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). حالتی که وقوع یا فقدان وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا فقدان تحقق اهداف سازمانی یا موفقیت و شکست آن سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت نکند را، بی‌تفاوتی سازمانی نامیده‌اند (بهداد، ۱۳۸۱). روان‌شناسان حالتی

¹ Ortega et al.

² Frias

که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا اهداف خود را در یک وضعیت ویژه از دست بدهد و بخواهد از واقعیت و منشأ ناکامی خود کناره بگیرد را بی‌تفاوتی می‌دانند. از نظر آن‌ها ناکامی خود نتیجه بی‌ثمر ماندن تلاش‌های فرد در راه رسیدن به هدف، به دلیل مواجه شدن با موانع و یا شکست در تعدیل و یا جایگزینی هدف (یا اهداف) است (میرحسینی زواره، ۱۳۷۴). در حوزه علوم سیاسی نیز بی‌تفاوتی معادل بی‌میلی در مشارکت و درگیری فعال در فرآیندهای سیاسی است. در نظام‌های لیبرال دموکرات این بی‌تفاوتی به شکل‌های مختلف ظاهر می‌شود که یکی از رایج‌ترین شکل آن را می‌توان بی‌تمایلی شهروندان برای شرکت در انتخابات و رای دادن به نامزدها اشاره کرد. در علوم اجتماعی، تابع‌ها یا بی‌تفاوت‌ها افرادی هستند که از نظر روابط اجتماعی منفعل بوده و به نتایج داده-ستاده بی‌اعتنا هستند. گانز^۱ (۱۹۵۲)، بی‌تفاوتی را مفهومی اخلاقی می‌داند که در درون خود دارای واقعیتی است که کمی علاقه و یا نبود آن، به‌عنوان پدیده مهم جامعه‌شناختی شناخته می‌شود (نادری و دیگران، 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 درگیر نشدن مدنی به‌عنوان یک شهروند را، بی‌تفاوت اجتماعی گویند (مرتین^۲، ۱۹۶۸، به نقل از مویدی، ۱۳۹۲).

علل و عواملی که منجر به بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان می‌شود را می‌توان به چهار دسته شامل: عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل انگیزشی و عوامل شخصی تقسیم کرد. عوامل مدیریتی عواملی هستند که بیشتر به دلیل مسائل ناشی از ضعف مدیریتی و برنامه‌ریزی نادرست توسط مدیران سازمان به وجود می‌آید. برخی از این عوامل عبارت‌اند از: بی‌توجهی سرپرستان نسبت به مسائل و اتفاقات سازمان، فقدان شایسته‌سالاری، نشناختن نیازهای کارکنان، وجود تبعیض و بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان. عوامل ساختاری، عواملی هستند که ساختار یک سازمان یا بهتر بگوییم ضعف در ساختار سازمان آن‌ها را به وجود می‌آورد، آگاه نشدن کارکنان از نتایج عملکرد خود، نبود نظام تشویق در سازمان، نبود اختیار و آزادی عمل و وجود هرم تصمیم‌گیری، از جمله عواملی

¹ Gans

² Merton



هستند که ساختار سازمانی آن‌ها را به وجود می‌آورد. نظام تشویق به این معنی است که کارکنان بدانند به‌طور نظام‌مند و از پیش تعریف‌شده در صورت انجام حد معینی از وظایف و مسئولیت‌ها، امتیازها و پاداش‌های ویژه‌ای دریافت خواهند کرد و نبود این نظام و کار با دستمزدهای ثابت، باعث بروز بی‌تفاوتی خواهد شد زیرا فرد می‌داند در هر صورت و با هر نوع کارکردی، دستمزد خود را دریافت خواهد کرد. نداشتن اختیار و آزادی عمل و همچنین وجود هرم تصمیم‌گیری در سازمان از دیگر عواملی است که باعث می‌شود فرد احساس کند جزئی از یک ساختار جامد و انعطاف‌ناپذیر است که هیچ‌گونه تأثیری در تصمیم‌گیری‌های سازمان ندارد و به همین دلیل دچار بی‌تفاوتی خواهد شد (جهانشاهی، ۱۳۸۹). عوامل انگیزشی عواملی هستند که در ایجاد انگیزه کارکنان برای انجام فعالیت‌ها دخیل هستند؛ برخی از این عوامل عبارت‌اند از: پایین بودن حقوق، پرداخت‌نشدن به‌موقع حقوق و جذاب نبودن پاداش‌ها. عوامل شخصی به عواملی اطلاق می‌شوند که مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی کارمند بود و مختص هر فرد است. برخی از این عوامل عبارت‌اند از: فقدان روحیه کار گروهی، نداشتن روحیه خلاقیت و نوآوری، ناآگاهی از توانایی‌های کارمندان (نصر اصفهانی و دیگران^۱، ۲۰۱۳).

پنج بعد را برای بی‌تفاوتی سازمانی مطرح کرده‌اند:

الف) بی‌تفاوتی نسبت به مدیر: کارمندان از ابراز توانایی‌های خود برای انجام فعالیت‌های بیشتر اجتناب می‌ورزند و مدیریت را از پیشرفت کارشان مطلع نمی‌سازند. از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، فرار از پاسخ‌گویی به مدیر، همراهی نکردن با تصمیم‌های مدیر، رفتار نامناسب با مدیر، به تعویق انداختن کار مدیر، توسل به دروغ‌های مصلحتی، در ابهام نگه‌داشتن مدیر و خودداری از اظهارنظر کردن در جلسات، است.

ب) بی‌تفاوتی به سازمان: از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی به سازمان کاهش مسئولیت‌پذیری فردی، ترک سریع‌تر محل کار، کمک به افزایش هزینه‌های سازمانی، استفاده شخصی از امکانات سازمانی، افزایش میزان مرخصی ساعتی و غیبت است.

^۱ Nasr Esfahani et al.



ج) بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع: به موقعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان ارائه خدمات به مشتریان را به یک زمان خاص محدود می‌سازند. از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع، در اولویت قرار ندادن ارباب‌رجوع، سردرگم کردن ارباب‌رجوع در سازمان، پرهیز از پاسخ‌گویی تلفنی به ارباب‌رجوع، به تعویق انداختن کار ارباب‌رجوع، برخورد تند و شدید با ارباب‌رجوع، است.

د) بی‌تفاوتی نسبت به همکاران: کارکنان در کار گروهی شرکت نمی‌کنند و هیچ رابطه دوستانه‌ای با همکاران خود ندارند. از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی به همکار کاهش همکاری با همکاران، همکاری نکردن در کارهای گروهی، برجسته کردن نقاط ضعف همکاران، داشتن رفتارهای سرد و رسمی با همکاران، ایجاد بدبینی نسبت به دیگران و محیط سازمان است.

ه) بی‌تفاوتی نسبت به کار: این نوع از بی‌تفاوتی نسبت به شرایطی اشاره دارد که در آن کارکنان دقت کافی در کار خود نشان نمی‌دهند و کار خود را به‌طور جدی دنبال نمی‌کنند. همچنین، آن‌ها هیچ خلاقیت و نوآوری در کار ندارند و به عملکرد سازمانی توجهی ندارند. از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی به کار، اهمیت ندادن به بهره‌وری، کاهش دقت و سرعت در کار، اهمیت ندادن به کیفیت کار، بدبینی نسبت به کار، داشتن احساس بی‌ارزشی و بی‌اهمیتی نسبت به کار است (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۹ و نصر اصفهانی و دیگران، ۲۰۱۳).

ساختار سازمانی

از جمله عوامل مؤثر در شکل‌گیری هر سازمانی ساختار آن است، که از آن به‌عنوان الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزای سازمان اطلاق می‌شود. ساختار سازمانی به همراه اهداف، فناوری و منابع انسانی جزو ارکان اصلی سازمان محسوب می‌شود. ساختار سازمانی به جنبه‌های متشکل یا تنظیم‌شده روابط موجود میان اجزای یک مجموعه سازمان‌دهی شده، اشاره دارد. شناخت و بررسی عامل ساختار سازمان، سرآغاز هرگونه بهره‌گیری از منابع و منافع سازمانی، توانمندشدن سازمان برای شناسایی فرصت‌ها، ارائه ترکیب‌های جدید از منابع موجود و درنهایت زمینه‌سازی برای توسعه سازمانی است (یدالهی فارسی و دیگران، ۱۳۸۸).

ساختار سازمانی، به مثابه کالبد اصلی سازمان عمل می‌کند. ساختار سازمانی یکی از اجزای مهم تعیین‌کننده کارایی هر سازمان محسوب می‌شود. استفاده از ساختار سازمانی صحیح بهبودهای اساسی را در عملکرد سازمان موجب می‌شود. استقرار نظام اداری مناسب و دستیابی به ستانده مورد انتظار در شرایط وجود داده‌ها و منابع مطلوب، محتاج حضور این عامل است (وندل فرنچ و سیسیل بل، ۱۳۹۴). در طراحی ساختار سازمانی سه وظیفه اساسی، به شرح زیر، باید مورد توجه قرار گیرد: الف) ساختار سازمانی، روابط گزارش‌دهی رسمی را در سازمان نشان می‌دهد؛ ب) ساختار سازمانی نحوه گروه‌بندی افراد به واحدها و گروه‌بندی واحدها به کل سازمان را نشان دهد؛ و ج) ساختار سازمانی چگونگی برقراری هماهنگی و انسجام واحدها و ارتباطات مؤثر میان آن‌ها را نشان دهد. دو وظیفه اول ساختار سازمانی، چارچوب ساختاری هستند که سلسله مراتب سطوح سازمانی را نشان می‌دهد و وظیفه سوم، دربرگیرنده ارتباطات در میان واحدهای سازمانی و در میان افراد سازمان است (زارعی‌متین، ۱۳۸۴).

دفت (۱۳۸۵)، ابعاد سازمانی را در دو دسته ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری طبقه‌بندی کرد. این عوامل یا به عبارت بهتر ابعاد، بیان‌کننده ویژگی‌های خاص سازمان هستند و به همان صورت سازمان را تشریح می‌کنند که شخصیت و ویژگی‌های فیزیکی معرف افراد هستند. ابعاد سازمان با یکدیگر رابطه متقابل (تعامل) دارند و برای تأمین اهداف سازمانی، یکی از این ابعاد خود را با دیگری وفق می‌دهد. ابعاد محتوایی معرف جایگاه سازمان به‌عنوان یک کل، هستند. این ابعاد شامل راهبرد، اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فناوری و محیط است. ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری سازمان اثر می‌گذارند و می‌توانند مبهم باشند، زیرا آن‌ها نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرند. ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و آن‌ها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان به‌وسیله آن‌ها سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد.

هر ساختاری دارای ابعادی است که آن را از دیگر ساختارها متمایز می‌سازد. از نظر رابینز (۱۳۹۳)، ساختار سازمانی از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. دامانیور (۱۹۹۶)، اظهار می‌دارد که پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. پیچیدگی ممکن است، به‌وسیله تعداد مکان‌هایی که کار در

آنجا صورت می‌گیرد، تعداد مشاغل و تعداد سلسله‌مراتبی که وجود دارد تعریف و اندازه‌گیری شود. افزایش پیچیدگی در سازمان باعث افزایش مشکلات کنترل و هماهنگی می‌شود (فراشی و رشادتجو، ۱۳۹۳). پیچیدگی سازمانی به سه شکل تفکیک افقی، تفکیک عمودی و تفکیک جغرافیایی تجلی می‌کند.

دومین جزو ساختار سازمانی، رسمیت است. رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است، رفتار کارکنان نسبتاً غیر برنامه‌ریزی شده است. در چنین موقعیتی، افراد در اعمال نقطه نظرات خود در شغلشان از آزادی عمل بیشتری برخوردارند (رابینز، ۱۳۹۳).

تمرکز در سلسله‌مراتب اختیارات، به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در رده‌های بالای سازمان گرفته می‌شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار شود، سازمان را غیرمتمرکز می‌گویند. به عبارت دیگر، تمرکز به سطوحی از سلسله‌مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند، حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیرمتمرکز، همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شوند (لی و کیم^۱، ۲۰۱۱).

با توجه به مطالب گفته‌شده و اینکه تاکنون پژوهشی که این دو متغیر را در کنار هم مورد مطالعه قرار داده باشد، یافت نشد، پژوهش حاضر، به دنبال بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی در بین کارکنان اداری معاونت‌های اداری-مالی، آموزش، دانشجویی و پژوهش دانشگاه اصفهان انجام شد و فرضیه‌های آن به صورت زیر است:

- ۱- بین ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین ساختار سازمانی و ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی (بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، نسبت به سازمان، نسبت به ارباب‌رجوع، نسبت به همکار، نسبت به کار)، رابطه وجود دارد.

^۱ Lee & Kim

۳- بین ابعاد ساختار سازمانی (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت) و بی تفاوتی سازمانی رابطه وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است و داده‌های آن به شکل میدانی جمع‌آوری شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداری معاونت‌های اداری-مالی، آموزش، دانشجویی و پژوهش دانشگاه اصفهان به تعداد ۳۴۴ نفر در سال ۹۵-۱۳۹۴ تشکیل دادند و حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، به تعداد ۱۸۲ نفر تعیین شد. با توجه به اینکه تعداد کارکنان اداری در چهار معاونت یادشده متفاوت بود، از روش نمونه‌گیری تصادفی متناسب با حجم استفاده شد. به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز از دو پرسشنامه استفاده شد:

(۱) پرسشنامه ساختار سازمانی: برای سنجش ساختار سازمانی از پرسشنامه محقق‌ساخته براساس پرسشنامه ساختار سازمانی رابینز (۱۹۸۷) و چن و هوانگ (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه به‌صورت پاسخ بسته و با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تنظیم شده است که دارای ۱۹ پرسش است و ساختار سازمانی را در سه بعد رسمیت، پیچیدگی و تمرکز مورد سنجش قرار می‌دهد.

(۲) پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی: برای سنجش بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان از پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی دانایی‌فرد و دیگران (۱۳۸۹) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۳۳ پرسش به‌صورت بسته پاسخ و با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است که بی‌تفاوتی سازمانی را در پنج بعد بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع، بی‌تفاوتی نسبت به همکار و بی‌تفاوتی نسبت به کار می‌سنجد.

همچنین به‌منظور تعیین روایی محتوایی و صوری پرسشنامه‌ها از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان بهره گرفته شده و پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه



شد و میزان این ضریب برای پرسشنامه ساختار سازمانی ۰/۸۱ و برای پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی ۰/۹۴ به دست آمد. این ضرایب نشانگر پایایی مطلوب هر دو پرسشنامه است. داده‌ها نیز با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

فرضیه اول: بین ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی

متغیر	r	ضریب تعیین	سطح معناداری
ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی	۰/۴۲۱	۰/۱۷۷	۰/۰۰۰۱

بنابر نتایج حاصل از جدول ۲، r مشاهده شده در سطح آلفا ۰/۰۵ همبستگی معنادار و مستقیمی را بین ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی نشان می‌دهد؛ و با توجه به ضریب تعیین به دست آمده می‌توان گفت ساختار سازمانی قادر است ۱۸ درصد از تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند.

فرضیه دوم: بین ساختار سازمانی و ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی (بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، نسبت به سازمان، نسبت به ارباب رجوع، نسبت به همکار، نسبت به کار) رابطه وجود دارد.

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین ساختار سازمانی و ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی

متغیر	r	ضریب تعیین	سطح معناداری
ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی نسبت به مدیر	۰/۴۷۳	۰/۲۲۳	۰/۰۰۰۱
ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی نسبت به سازمان	۰/۲۶۲	۰/۰۶۹	۰/۰۰۰۱
ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع	۰/۰۸۳	۰/۰۰۷	۰/۲۶۷
ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی نسبت به همکار	۰/۳۴۶	۰/۱۲۰	۰/۰۰۰۱
ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی نسبت به کار	۰/۴۶۷	۰/۲۱۸	۰/۰۰۰۱



بنابر نتایج حاصل از جدول ۳، ۲ مشاهده شده در سطح آلفا ۰/۰۵ همبستگی مستقیم و معناداری را بین ساختار سازمانی و ابعاد بی تفاوتی سازمانی بجز بعد بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع را نشان می دهد؛ و با توجه به ضرایب تعیین به دست آمده می توان گفت ساختار سازمانی قادر است ۲۲ درصد تغییرات مؤلفه بی تفاوتی نسبت به مدیر، ۷ درصد تغییرات مؤلفه بی تفاوتی نسبت به سازمان، ۱۲ درصد تغییرات مؤلفه بی تفاوتی نسبت به همکار و ۲۲ درصد تغییرات مربوط به مؤلفه بی تفاوتی نسبت به کار را پیش بینی کند. فرضیه سوم: بین ابعاد ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) و بی تفاوتی سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی بین ابعاد ساختار سازمانی و بی تفاوتی سازمانی

بی تفاوتی سازمانی	ضریب همبستگی	تمرکز	پیچیدگی	رسمیت
		۰/۵۸	۰/۴۷	۰/۴۵
سطح معناداری		۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱

جدول ۵. نتایج رگرسیون گام به گام پیش بینی بی تفاوتی سازمانی بر اساس ابعاد ساختار سازمانی

مدل رگرسیونی	ضریب رگرسیون	خطای معیار	بتا	مقدار تی	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
مدل ۱ تمرکز	۱/۰۵۷	۰/۱۱	۰/۵۸۱	۹/۵۶۹	۰/۵۸۱	۰/۳۳۷	۰/۰۰۰۱
مدل ۲ تمرکز	۰/۹۱۳	۰/۱۰۲	۰/۵۰۲	۸/۹۳۵	۰/۶۸۰	۰/۴۶۳	۰/۰۰۰۱
پیچیدگی	۰/۲۸۵	۰/۰۴۴	۰/۳۶۳	۶/۴۶۶			۰/۰۰۰۱
تمرکز	۰/۹۰۱	۰/۱۰۱	۰/۴۹۵	۸/۹۴۵			۰/۰۰۰۱
مدل ۳ پیچیدگی	۰/۱۷۲	۰/۰۶۲	۰/۲۱۹	۲/۷۸۲	۰/۶۹۴	۰/۴۸۲	۰/۰۰۰۶
رسمیت	۰/۱۹۱	۰/۰۷۴	۰/۲۰۱	۲/۵۶۹			۰/۰۱۱

یافته‌های جدول ۴، نشان می‌دهد که همبستگی و ارتباط بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با ابعاد ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) معنادار و مستقیم است. همچنین به‌منظور تعیین سهم هریک از ابعاد ساختار سازمانی در پیش‌بینی تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی از تحلیل رگرسیون خطی از نوع گام‌به‌گام استفاده شد. بنابر نتایج جدول ۵، بعد تمرکز، نخستین متغیری است که وارد معادله شده است و پس از آن ابعاد پیچیدگی و رسمیت، بیشترین توانایی را به‌صورت ساده و ترکیبی در پیش‌بینی متغیر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دارند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که در گام نخست بعد تمرکز به‌تنهایی ۳۴ درصد تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی را تبیین می‌کند. در گام دوم بعد پیچیدگی وارد معادله شده است که در تعامل با مؤلفه رسمیت ۴۶ درصد، تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. در گام سوم بعد رسمیت وارد معادله شده که در تعامل با دو بعد تمرکز و پیچیدگی قادر به پیش‌بینی ۴۸ درصد تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی هستند. علاوه بر این مقدار تی در تمام تحلیل‌ها از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است که یافته‌های یادشده را تایید می‌کند. جزئیات بیشتر در جدول ۵، قابل مشاهده است.

بحث و نتیجه‌گیری

در عرصه کسب‌وکار امروزی یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران و مسئولان سازمان‌ها برانگیختن کارکنان و ترغیب آن‌ها به انجام وظایف و مسئولیت‌های خود در راستای تحقق اهداف سازمانی است. یکی از موانع تحقق این مهم وجود پدیده بی‌تفاوتی در سازمان است. بی‌تفاوتی عاملی مخرب و بحرانی خاموشی برای سازمان به حساب می‌آید و وجود بی‌تفاوتی در سازمان نشان‌دهنده وجود مشکل در سازمان است. بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان منجر به از بین رفتن روح کار و تلاش در راستای تحقق اهداف سازمانی می‌شود. از آنجایی که مدیران نمی‌توانند به‌منظور تحقق اهداف روی کارکنان بی‌تفاوت حساب باز کنند و نسبت به وجود آن‌ها در سازمان دلگرم باشند، باید در جست‌وجوی راهکارهای پیشگیری، کنترل و رفع (در صورت وجود) بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی در کارکنان خود باشند. باوجود مجهزشدن سازمان‌ها به فناوری‌های جدید، نه‌تنها نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها کم‌رنگ نشده است بلکه اهمیت و نقش نیروی انسانی بیش‌ازپیش پررنگ‌تر جلوه می‌کند؛ بنابراین با توجه به نقش مهمی که کارکنان



در پیشرفت و تحقق اهداف سازمان ایفا می‌کنند، بررسی رفتار کارکنان در سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است. بر همین اساس در پژوهش حاضر نیز سعی شد به بررسی رابطه ساختار سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در دانشگاه اصفهان پرداخته شود. براساس نتایج و تحلیل‌های آماری انجام‌شده در این پژوهش مشخص شد که ساختار سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی و مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی بجز مؤلفه بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع، رابطه معنادار و مستقیمی دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که ساختار سازمانی قادر است ۱۸ درصد از تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان، ۲۲ درصد تغییرات مؤلفه بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، ۷ درصد تغییرات مؤلفه بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، ۱۲ درصد تغییرات مؤلفه بی‌تفاوتی نسبت به همکار و ۲۲ درصد تغییرات مربوط به مؤلفه بی‌تفاوتی نسبت به کار را پیش‌بینی کند.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که ازجمله مهم‌ترین عواملی که می‌تواند در شکل‌گیری پدیده بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان مؤثر باشد، ساختار سازمان است. با توجه به ساختار سازمانی می‌توان نوع رفتار کارکنان را توجیه کرد و یا پیش‌بینی کرد؛ یعنی علاوه بر عوامل فردی و گروهی، روابط ساختاری که در سازمان بین افراد به‌وجود می‌آید بر نوع نگرش و رفتار آن‌ها اثرات زیادی می‌گذارد. ازجمله مهم‌ترین عوامل ساختاری که منجر به بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان می‌شود را می‌توان موارد زیر دانست: آگاه‌نشدن کارکنان از نتایج عملکرد خود، نبود نظام تشویق در سازمان، نبود اختیار و آزادی عمل و وجود هرم تصمیم‌گیری؛ بنابراین لازم است مدیران و مسئولان دانشگاه اصفهان در سازمان خود انعطاف‌پذیری لازم را ایجاد کنند و درجایی که لازم است به کارکنان تفویض اختیار کنند و یا کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند. همچنین به کارکنان درباره نتایج کارشان بازخورد لازم را بدهند و متناسب با نتایج کار آن‌ها، از نظام اعطای پاداش و تنبیه استفاده کنند. همچنین سعی کنند بین اهداف سازمانی و اهداف افراد تا حد امکان همسویی لازم را ایجاد کنند تا از این طریق در کارکنان ایجاد انگیزه شود و از احساس بی‌ارزشی و بی‌تفاوتی در کارکنان جلوگیری شود. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیه سوم پژوهش نشان داد که هر سه بعد ساختار سازمانی (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت)، ارتباط مستقیم و معناداری با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دارد. یافته‌های حاصل از رگرسیون گام‌به‌گام به‌منظور بررسی رابطه

بین ابعاد ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی نشان داد که ابعاد ساختار سازمانی به ترتیب تمرکز، پیچیدگی و رسمیت بیشترین تأثیر را بر روی بی‌تفاوتی سازمانی داشته‌اند.

نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش امیری (۱۳۹۲)، تیمورزاده و دیگران (۱۳۹۴)، نصر اصفهانی و دیگران (۲۰۱۳)، رجائی‌پور و دیگران (۲۰۱۲) همسو است. علاوه بر همسویی یافته‌های پژوهش حاضر با پیشینه پژوهشی درخصوص رابطه بین ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان، یافته‌های به‌دست‌آمده با مبانی نظری پژوهش نیز هم‌راستا و همسو است. نظریه‌پردازان مختلف از جمله جهان‌شاهی (۱۳۸۹)، ویلیامسون و کرن (۲۰۰۳) اظهار می‌دارند که یکی از عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی کارکنان، عوامل ساختار سازمانی است.

یافته‌های به‌دست‌آمده را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که بین ابعاد ساختار سازمانی و بی‌تفاوتی و بی‌انگیزه بودن کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به‌عبارت دیگر، یکی از راه‌های دستیابی به کارکنان متعهد و باانگیزه، تجدیدنظر در ساختار سازمانی و اعمال تغییرات در ابعاد ساختاری است که رسمیت، پیچیدگی و تمرکز را شامل می‌شود؛ زیرا دارابودن کارکنان متعهد مستلزم ساختاری منعطف است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بعد تمرکز بیشترین تأثیر را بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دانشگاه دارد بنابراین مدیران و مسئولان دانشگاه باید تا حد امکان تصمیم‌گیری‌ها را در یک نقطه از دانشگاه و به یک فرد محدود نکنند، بلکه سعی شود تصمیم‌گیری‌ها به‌صورت مشارکتی انجام شود و کارکنان دانشگاه نیز در تصمیم‌گیری‌های مشارکت داده شوند؛ زیرا زمانی که کارکنان به فعالیتی مشغول می‌شوند که خودشان در مورد اجرای آن تصمیم‌گیری و اظهارنظر کرده باشند، نسبت به فعالیتی که از پیش تعیین شده و به آن‌ها تحمیل می‌شود، تعهد بیشتری دارند و آن را با انگیزه بیشتری انجام می‌دهند.

پیشنهادها

۱- با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان دانشگاه در ساختار سازمان خود تجدیدنظر کرده و ساختاری منعطف طراحی کنند تا خلاقیت در دانشگاه بارور شود و به پیشرفت نائل آیند؛ زیرا تجدیدنظر در ساختار و طراحی سازمان و ایجاد ساختار منعطف با کاهش میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، بستر لازم را برای



مشارکت افراد در مسائل سازمانی فراهم می‌سازد و باعث ایجاد انگیزه در کارکنان و به دلیل درگیر شدن کارکنان با مسائل سازمان منجر به تعهد کارکنان می‌شود؛ بنابراین به منظور طراحی ساختار سازمانی منعطف، به مدیران و مسئولان دانشگاه پیشنهاد می‌شود اقدامات زیر را انجام دهند:

- پیچیدگی ساختار سازمانی، به میزان بیشتری کاهش یابد. بنابراین باید با کاستن از سلسله‌مراتب سازمانی، برداشتن مرزهای افقی، کاستن از عناوین شغلی و استفاده از گروه‌ها در دانشگاه، از میزان پیچیدگی در دانشگاه کاسته شود.

- میزان رسمیت در دانشگاه از طریق کاستن از شرح شغل‌های مدون و غیرمنعطف، استانداردها و قوانین و مقررات و رویه‌های دست و پاگیر قابل تحقق است. به منظور کاهش رسمیت به کارکنان آموزش شغلی داده شود و با اعزام آن‌ها به دوره‌های علمی-تخصصی، به درونی‌شدن اصول و استانداردها و رویه‌های کار در کارکنان دانشگاه کمک شود.

- با توجه به رشد کارکنان دانشگاه از نظر شخصیتی و تحصیلی نسبت به گذشته، لازم است تا حد امکان اختیار و آزادی عمل شغلی داشته باشند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه فقط به صدور دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های کلی اکتفا کنند و از صدور دستورالعمل‌های غیرضروری و دست‌وپا گیر برای هر مورد جزئی خودداری کنند و با کاهش میزان دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مکتوب به کارکنان در انجام وظایفشان آزادی عمل بیشتری داده شود. باید از ارائه تعاریف ظریف شغلی و استفاده بیش از حد از بخشنامه‌ها برای کنترل رفتار کارکنان و روش کارها پرهیز کنند تا روابط و اختیارات موجود در دانشگاه انعطاف‌پذیر شود.

- مدیران و مسئولان دانشگاه در ابلاغ قوانین و مقررات تا آنجایی که امکان دارد انعطاف‌پذیر بوده و از ایجاد جو خشک و غیرقابل انعطاف در محیط کار پرهیز کنند.

- از میزان تمرکز در دانشگاه کاسته شود. به منظور کاستن از میزان تمرکز در دانشگاه، مدیران و مسئولان کارکنان خود را بیشتر از گذشته در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه مشارکت دهند، سعی شود تا حد امکان به کارکنان در انجام وظایف استقلال لازم داده شود و به آن‌ها اجازه دهند تا برای حل مسائل راه‌حل‌های متعددی را جست‌وجو کنند، در مورد تخصیص بودجه، نیروی انسانی، شیوه‌های انجام کار واحد



خود تصمیم‌گیری کنند و با تفویض اختیارات و مسئولیت‌های متناسب با آن، انگیزش و تعهد کارکنان را بهبود بخشند.

۲- با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران و مسئولان دانشگاه باید در سازمان خود فضا و بستری را فراهم کنند که منجر به ارتقای تعهد، انگیزه و اشتیاق کارکنان شود؛ بنابراین به منظور تحقق این مهم پیشنهاد می‌شود مدیران اقدامات زیر را انجام دهند:

- به منظور افزایش تعهد و انگیزه کارکنان، سعی شود بین اهداف دانشگاه و اهداف افراد تا حد امکان همسویی لازم را ایجاد کنند.

- به منظور ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان نسبت به شغل و حرفه خود از فنونی نظیر گردش در مشاغل و زیباسازی محل کار استفاده شود؛ زیرا زمانی که کارکنان دانشگاه به کارهای تکراری و کسل‌کننده مشغول باشند، نسبت به شغل خود بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شوند.

- استقرار واحدی در دانشگاه با عنوان واحد رسیدگی به شکایات و مشکلات کارکنان.

- مشارکت کارشناسان دانشگاه در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به منظور پیشگیری و کنترل بی‌تفاوتی و بی‌انگیزه شدن آنان.

فهرست منابع

- امیری، یدالله. (۱۳۹۲). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه زنان و مردان با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان دماوند). گرگان: دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین.
- بهداد، علی. (۱۳۸۱). روانشناسی صنعتی و سازمانی. تهران: انتشارات جنگل.
- تیمورزاده، محمد؛ مهدویان، امیر و عبدی، فردین. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و انگیزش شغلی کارشناسان مالیاتی (مطالعه موردی ادارات ۸ گانه امور مالیاتی اداره کل جنوب استان تهران). شیراز: کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی.
- جهانشاهی، میثم. (۱۳۸۹). بررسی نشانه‌ها و علل و پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی به روش گراند تئوری. هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

- دانایی فرد، حسن و اسلامی، آذر. (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل؛ ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی. چاپ اول، تهران: دانشگاه امام صادق (علیه السلام).
- دانایی فرد، حسن؛ حسن زاده، علیرضا و سالاریه، نورا. (۱۳۸۹). طراحی سنجه اندازه گیری بی تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۲)، صص ۷۹-۹۹.
- دفت، ریچارد. (۱۳۸۵). مبانی تئوری و طراحی سازمان (ترجمه علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم.
- رابینز، استیفن. (۱۳۹۳). تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). چاپ چهارم. تهران: انتشارات صفار.
- رامشگر، ریحانه؛ رجائی پور، سعید و سیادت، علی. (۱۳۹۲). رابطه ابعاد ساختار سازمانی و میزان کاربست مؤلفه های مدیریت استراتژیک در دانشگاه های دولتی اصفهان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد گرمسار، ۷(۳)، صص ۹-۳۲.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۴). مبانی سازمان و مدیریت: رویکردی اقتضایی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- سلحشوری، روح الله و توکل، سعید. (۱۳۹۳). تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر هویت سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری رودهن). شیراز: نخستین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه.
- صادقی، زینب و محتشمی، رضا. (۱۳۹۱). نوع شناسی ساختار سازمانی، عاملی مؤثر در اثربخشی سازمانی. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۱، صص ۲۵-۴۱.
- فراشی، مرجان و رشادت جو، حمیده. (۱۳۹۳). الگوسازی معادلات ساختاری تأثیر ساختار سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، دوره ۴۹، صص ۶۳-۷۸.
- فرنچ، وندال بل و سیسیل، اچ. (۱۳۹۴). مدیریت تحول در سازمان (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات صفار.
- فقیهی پور، جواد؛ عظیمی، حمید؛ فقیهی پور، سمیه و رادسر، مصطفی. (۱۳۹۲). بررسی میزان پیچیدگی تمرکز و رسمی بودن در دانشگاه امام علی (علیه السلام). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت نظامی، ۱۳(۴۹)، صص ۱۲۹-۱۵۲.
- قجاوند، محمود. (۱۳۹۱). تأثیر ساختار سازمانی بر ظرفیت سازی تسهیم دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی- نیروی انسانی، پردیس تحصیلات تکمیلی دانشگاه علامه طباطبائی.



- کشاورزحقیقی، مهدی. (۱۳۹۰). مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دانشگاه صنعتی مالک اشتر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- گیزلا، هاگمن. (۱۳۷۸). انگیزش و مدیریت تحول. (ترجمه محمدعلی گودرزی). تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر و آشنا، مصطفی. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور. تهران: اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- مویدی، زهرا. (۱۳۹۲). تحلیل تاثیر ویژگی‌های شغلی بر تناسب فرد - سازمان و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - تحول، دانشکده علوم اداری دانشگاه اصفهان.
- میرحسینی زواره، مهدی. (۱۳۷۴). بی‌تفاوتی سازمانی. فصلنامه تعاون، شماره ۵۳، صص ۶۸-۷۳.
- نادری، حمدالله؛ بنی‌فاطمی، حسین و حریری‌اکبری، محمد. (۱۳۸۹). الگوسازی ساختاری رابطه بین بیگانگی و بی‌تفاوتی اجتماعی. دوفصلنامه علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، ۶(۲)، صص ۲۹-۵۹.
- یدالهی فارسی، جهانگیر؛ عزیزی زیارت، امید و خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی: مطالعه موردی بانک‌های خصوصی شهر تهران. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۲(۵).
- Chen, C. J., Huang, J.W & Hsiao, Y.C. (2010). Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure. *International journal of manpower*. 31(8), pp 848-870.
- Chen, C. J & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—the social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), pp 104-118.
- Ghafarzadeh Ahangar, S., Boroumand, M., & Hami, M. (2015). Relationship between Organizational Indifference and Organizational Silence in Employees of Youth and Sport Offices in Mazandaran Province. *International Journal of Sport Studies*, 5(3), pp 296-300.
- Leander, N. P. (2009). *Losing the will: Automatic reactions to the indifference perceived in others* (Doctoral dissertation, Duke University).
- Lee, J., & Kim, S. (2010). Exploring the role of social networks in affective organizational commitment: Network centrality, strength of ties and structural holes, *the American Review of Public Administration*, 41(2), pp 205- 223.

- Lizette Frias, J. (2014). Educational Entrepreneurship: The Relationship between Organizational Structure and Innovation (Doctorate in Education), California State University, Fresno.
- Nasr Esfahani, A., Ghorbani, O., Amiri, Z., & Farokhi, M. (2013). Identifying and Ranking the Effective Factors 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, 3(6).
- Rajaeepour, S., Arbabisarjou, A., Zivari, M., & Shokohi, S. (2012). Relationship between organizational structure and organizational alienation, Journal of Contemporary Research in Business, 3(12), pp 188-196.
- Willemsen, M. C., & Keren, G. (2003). The meaning of indifference in choice behavior: Asymmetries in adjustments embodied in matching. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90(2), pp 342-359.