

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۳۰ - تابستان ۱۳۹۶

صص ۱۳۵ - ۱۵۴

## بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان و رابطه آن با بی‌تفاوتی سازمانی

محمد نصیری\*، عاطفه ساعدی\*\*، جواد نرگسیان\*\*\*، محمدرضا عبدلی\*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین میزان تعهد سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر اهواز و تعیین رابطه آن با بی‌تفاوتی سازمانی صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر ۱۹۴ نفر از کارکنان است که با بهره‌گیری از نمونه‌گیری خوشه‌ای، تعداد ۱۲۳ نفر به‌عنوان نمونه آماری برگزیده شدند؛ سپس با استفاده از پرسشنامه‌های OCQ و OIQ، داده‌های موردنیاز گردآوری شد. بررسی و تحلیل نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی و مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی ارتباط معکوس و معناداری وجود دارد؛ همچنین مشخص شد که کمترین همبستگی با متغیر وابسته تعهد سازمانی را بی‌تفاوتی به مدیر دارد.

کلیدواژه‌ها: تعهد سازمانی؛ بی‌تفاوتی سازمانی؛ کارکنان؛ سازمان آموزش و پرورش.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۱۷.

\* استادیار، مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* دانشجوی دکتری، مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

E- mail: satefeh20@yahoo.com

\*\*\* دانشجوی دکتری، مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبایی.

\*\*\*\* کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، مؤسسه عالی پژوهش و برنامه‌ریزی اصفهان.

## ۱. مقدمه

نقش «نظریه هرزبرگ» در تبیین عوامل انگیزشی بر رضایت و انگیزه شغلی غیرقابل انکار است. این عوامل نیز به نوبه خود نقش بسیار چشمگیری در ارتقای سطح تعهد سازمانی<sup>۱</sup> و افزایش وفاداری سازمانی بر فرد دارند. شکل‌گیری حالت بی‌تفاوتی به عنوان یک پدیده موجود در اغلب سازمان‌ها، یکی از عواملی است که بر سطح انگیزه و به دنبال آن تعهد سازمانی، بی‌تأثیر نیست.

حیطه بی‌تفاوتی در سازمان، رفتار فردی را توصیف می‌کند که به صورت ماشین‌وار و بدون به‌کاربردن نبوغ و خلاقیت خود، دستاوردهای سازمانی را بی‌چون‌وچرا انجام می‌دهد. به تبع چنین پذیرش دستوری که به‌دوراز هرگونه علاقه باشد، ممکن است در ظاهر باعث حفظ نظم سازمانی شود، ولی کارمند را به تلاش، پذیرش مسئولیت‌ها یا نشان‌دادن ابتکار تشویق نمی‌کند. نمود حیطه‌های بی‌تفاوتی در افراد سازمانی کاربرد عبارت «مأمور و معذور» است. با چنین واکنشی از طرف فردی که یاری‌گر سازمان خوانده می‌شود، معلوم می‌شود که او از خود ابتکار عمل و جوشی ندارد و آنچه به عنوان عملکرد سازمانی از او مشاهده می‌شود، اجرای صرف دستورهای مدیران است. گاهی افراد اعتراض خود را به دستورها به صورت اعتراض‌ها و اعتصابات که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است، بروز می‌دهد و گاه غیبت زیاد نمایانگر این امر است؛ ولی آنچه باعث تسلیم‌شدن و بی‌تفاوتی افراد می‌شود، نارضایتی عمیق و طولانی‌مدت است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

هر مدیر باید به خاطر داشته باشد که پرخاشگری، دلیل تراشی و بی‌تفاوتی، همگی عوارض عجز و ناکامی هستند و می‌توانند بر وجود مشکلات دلالت داشته باشند. این پدیده ویژگی افرادی است که به کارهای تکراری و کسل‌کننده اشتغال دارند و در کار خود اغلب به این واقعیت تسلیم می‌شوند که در محیط کار خود چندان امیدی به بهبود و پیشرفت وجود ندارد (رضائیان، ۱۳۸۵).

بی‌تفاوتی کارکنان در سازمان می‌تواند شامل بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، بی‌تفاوتی نسبت به کار، بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع و بی‌تفاوتی نسبت به همکاران سازمانی باشد؛ بنابراین در پژوهش حاضر نیز متغیر بی‌تفاوتی سازمانی<sup>۲</sup> نیز در چهار بُعد مطرح‌شده بررسی شده است. پدیده بی‌تفاوتی در تمام سازمان‌ها به‌طور نسبی وجود دارد و تمام سطوح سازمانی را شامل می‌شود و هیچ کارمندی از آن مصونیت ندارد. بی‌تفاوتی سازمانی عاملی مخرب در سازمان بوده و نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بی‌صدا است. به دنبال این بی‌تفاوتی موارد ناخوشایندی در سازمان به‌وجود می‌آید که پاره‌ای از آن‌ها عبارت‌اند از: کاهش سطح کیفیت

1. Organizational Commitment

2. Organizational Indifference

تولیدات و خدمات؛ کارمندان فقط برای دریافت حقوق ماهانه خودسر کار خواهند آمد و انگیزه قوی تر از این ندارند؛ استفاده از فرصتی برای گریز از کار؛ بی تفاوتی به مشکلات؛ تخریب سازمان و حتی کمک به سرعت بخشیدن آن؛ بی توجهی به حفظ و حراست از منابع ارزشمند سازمانی؛ بی توجهی به نوآوری و خلاقیت و زحمت ندادن به خود حتی برای فکر کردن و عدم مسئولیت پذیری در زمان بروز مشکلات و متهم کردن دیگران.

از سوی دیگر تعهد سازمانی مفهومی است که نشان می دهد فرد تا چه حد خودش را با اهداف سازمان تطبیق داده است، عضویت در آن سازمان را ارزشمند می داند و تمایل دارد با تمام توان برای نیل به اهداف کلی سازمان تلاش کند. از این منظر، «تعهد» با پیوستگی یا عضویت در سازمان متفاوت است؛ چراکه تعهد سازمانی مستلزم ایفای رابطه ای فعال بین کارکنان و سازمان است؛ به گونه ای که فرد با تمایل باطنی از رفتارهای از پیش تعیین شده و پذیرفته شده فراتر رفته و می خواهد که با ایفای نقش فعال تر به تحقق اهداف سازمان کمک کند. دلایل زیادی وجود دارد برای اینکه چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهد (Porter & Steers, 1992).

«سازمان آموزش و پرورش شهر اهواز» نیز به عنوان یکی از محوری ترین کانون های آموزش و تربیت نیروی انسانی در سطح منطقه، بنا بر شاخص های دفتر ارزیابی عملکرد سازمان، با افت و خیزهایی در این حوزه مواجه بوده است. بر این مبنا هدف اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان و تعیین رابطه آن با بی تفاوتی سازمانی کارکنان «سازمان آموزش و پرورش شهر اهواز».

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رایبند تعهد سازمانی را حالتی می داند که در آن کارکنان خود را با یک سازمان خاص و هدف های آن شناسایی و تعیین هویت می کنند و آرزوی باقی ماندن و عضویت در آن را دارند (Clark, 2007). از آنجاکه تعهد کاری، عکس العمل عاطفی و ذهنی فرد نسبت به کار است، در صورت بالابودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و قابلیت عملکرد افراد بالا می رود و در صورت فقدان این عامل نارضایتی شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کُند کاری و غیبت های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی افراد را به دنبال دارد. به طور کلی تعهد سازمانی در سه بُعد زیر دسته بندی می شود:

۱. تعهد عاطفی: بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است و اعتقاد قوی فرد نسبت به سازمان و پذیرش هدف های سازمان را می رساند.

۲. تعهد مستمر: دربردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است و تلاش مشتاقانه برای دستیابی به هدف‌های سازمان را می‌رساند.

۳. تعهد هنجاری: الزام و احساس تکلیف به باقی‌ماندن در سازمان را نشان می‌دهد و تمایل کامل به باقی‌ماندن در سازمان را می‌رساند (Clark, 2007).

پژوهش‌ها نشان داده است (Mathio & Zajak, 1990; Mowday, 1979) که تعهد سازمانی بهتر از رضایت شغلی و دلبستگی شغلی<sup>۱</sup>، رفتارهای کناره‌جویانه کارکنان نظیر غیبت<sup>۲</sup>، ترک کار<sup>۳</sup>، استعفا<sup>۴</sup> و غیره را پیش‌بینی می‌کند و از این حیث نگرش قوی‌تری است. شخص ممکن است از شغل خود به‌طور کلی ناراضی باشد؛ اما آن را تحمل کند و تا زمانی که این ناراضی‌تی به کل سازمان تعمیم نیافته باشد کار خود را ترک نکند (Mathio & Zajak, 1990).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بین پنج عامل شخصیت و تعهد سازمانی و نیز تعهد سازمانی با بی‌تفاوتی در سازمان رابطه وجود دارد که در زیر به آن‌ها اشاره خواهد شد. تعهد عاطفی، عکس‌العمل هیجانی مثبت کارکنان نسبت به سازمان را نشان می‌دهد. هیجانات مثبت مرکز برون‌گرایی هستند و منطقی است که فرض شود آن‌هایی که برون‌گرایی بالایی دارند، تعهد عاطفی بیشتری نسبت به آن‌هایی که برون‌گرایی پایین‌تری دارند داشته باشند. درحقیقت پژوهشگران دریافته‌اند که ارتباط معناداری بین هیجانات مثبت و تعهد عاطفی در جهت مثبت وجود دارد (Watson & Clark, 1997). برون‌گراها به دلیل اینکه فعالیت اجتماعی و تماس‌های بین‌فردی بیشتری نسبت به درون‌گراها دارند، فرصت‌های استخدامی بیشتری پیدا می‌کنند؛ درنتیجه تعهد مستمر ضعیف‌تری دارند (Watson & Clark, 1997).

تجربه‌گرایی با تفکر واگرا مرتبط است و افرادی که از لحاظ تجربه‌گرایی در سطح بالایی قرار دارند برای چیزهایی که ممکن است برای دیگران ارزشمند باشد، ارزش قائل نمی‌شوند (McCrae, 2005).

آن<sup>۵</sup> و می‌یر<sup>۶</sup>، (۱۹۹۱) و مودای<sup>۷</sup> و همکاران (۱۹۸۲)، تعهد سازمانی عاطفی را به‌عنوان یک باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان و همچنین تمایل به به‌کار بستن تلاش قابل‌ملاحظه به‌خاطر سازمان و علاقه شدید به حفظ عضویت در سازمان تعریف کرده‌اند. تعهد سازمانی عاطفی بر این دیدگاه استوار است که افراد به‌خاطر ترس از دست‌دادن منافع و قطع

- 
1. Job involvement
  2. Absence
  3. Leave of work
  4. Resignation
  5. Allen
  6. Meyer
  7. Mowday

حقوق سازمان را ترک نمی‌کنند؛ چراکه قادر نیستند شغل دیگری پیدا کنند (Murray et al., 1991).

ماتیو و زاجاک<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، با انجام فراتحلیلی به‌منظور شناسایی عوامل ضروری برای پدیدآوردن تعهد، تعهد سازمانی را این‌چنین معرفی کرده‌اند: از میان عوامل همبسته با تعهد سازمانی، انگیزه کل و درونی، دلبستگی و پایبندی شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی، فشار روانی شغلی، تعهد شغلی و رضایت شغلی به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای با تعهد سازمانی همبستگی داشته‌اند؛ در عوض از زمره پیامدهای اصلی تعهد سازمانی پایین، تمایل به ترک سازمان، کاهش توجه و دلبستگی به کار، تأخیر، جست‌وجوی کارهای دیگر و تغییر شغل را می‌توان برشمرد. دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و درازمدت هر سازمان بدون عزم جدی و پذیرش درونی و کوشش خودجوش عناصر و کارکنان میسر نیست. این اهداف زمانی تحقق می‌یابد که هر یک از کارکنان تعهد درونی و نسبتاً باثباتی نسبت به اهداف، راهبردها و شیوه‌های وصول و تحقق اهداف سازمانی داشته باشند و در عمل به شغل و کار خود بی‌تفاوت نبوده و به آن دلبستگی داشته باشند.

تعهد سازمانی کلی شامل تعهد همانندسازی‌شده، تعهد پیوستگی و تعهد مبادله‌ای است که مورد تأکید بالفور و وکسلر (۱۹۶۶)، قرار گرفته است. بالفور و وکسلر (۱۹۹۶)، تعهد همانندسازی‌شده را تعهد پدیدآمده بر مبنای عضویت در سازمان (برای عموم مورد احترام و ارزش است و در کارکنان سازمان احساس غرور به‌وجود می‌آورد) معرفی کرده‌اند. در تعهد پیوستگی، اعضای یک سازمان خود را مانند یک گروه پیوسته و در قالب یک خانواده تلقی می‌کنند. تعهد مبادله‌ای در قالب واکنش به توجه، حمایت و تشویق سازمان به کارکنان پدید می‌آید و نوعی پیوند هیجانی و دلبستگی عاطفی آنان به سازمان است؛ البته علاوه بر این ابعاد، ابعاد دیگری نیز در تعهد سازمانی از طرف پژوهشگرانی چون آلن و مایر (۱۹۹۰، ۱۹۹۶، ۲۰۰۰) مطرح شده است. از دیدگاه متخصصان، این سازه گاهی به‌عنوان سازه‌ای تک‌بعدی و گاهی چندبعدی معرفی شده است که پژوهش‌های زیادی نشان‌دهنده چندبعدی بودن تعهد است (آنجل، ۲۰۱۰). به باور میر و همکاران (۱۹۸۹)، به‌دلیل تفاوت در انگیزه‌های تعهد (بر مبنای تعهد مبتنی بر خواست درونی و یا نیاز به اجبار) ارزش تعهد کارکنان به سازمان وابسته به این نوع تعهد است. برای نمونه، تعهد سازمانی عاطفی مستدلی چون دلبستگی هیجانی و همانندسازی و پایبندی به سازمان و اهداف آن به همراه دارد (Mathieu & Zajac, 1990). مؤلفه‌های دیگر تعهد سازمانی پیامدهای خاص خود را دارند که این نوع پیامدها ممکن است مثبت و منفی باشند.

مینگ تین و چای چن (۲۰۰۸)، رابطه بین انواع جوّ اخلاقی، خشنودی شغلی و سه جزء تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از این است که جوّ

1. Mative & Zajac

اخلاقی سازمان می‌تواند خشنودی شغلی و تعهد سازمانی را بالا ببرد؛ اما جوّ ابزاری و وجود بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان، می‌تواند میزان متغیرهای خشنودی شغلی و تعهد سازمانی را کاهش دهد.

بیکر و همکاران (۲۰۰۶)، در پژوهشی با نمونه‌ای شامل ۴۸۹ نفر، بین تعهد سازمانی و نوع‌دوستی که از زمره متغیرهای مطرح در حوزه‌ی رفتارهای مدنی سازمانی است، رابطه معنادار ۰/۱۳۴ را گزارش کردند. این پژوهشگران بین جوانمردی با تعهد سازمانی، رابطه معناداری نیافتند. مدل گزارش شده توسط آن‌ها حاکی از آن است که تعهد سازمانی ابتدا باعث تمایل کارکنان به رفتارهای اخلاقی می‌شود و سپس رفتارهای اخلاقی باعث تمایل به نوع‌دوستی و جوانمردی می‌شوند.

اوتمن و انوگرا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط تعهد و موفقیت شغلی و نقش واسطه‌ای تعهد در ارتباط باهوش هیجانی و موفقیت شغلی» به این نتیجه رسیدند که ۱. افراد دارای هوش هیجانی بالا، تعهد بیشتری نسبت به شغل خود دارند؛ ۲. تعهد، رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کند؛ ۳. تعهد واسطه ارتباط بین هوش هیجانی و رضایت شغلی است.

سیچی و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری با مؤلفه‌های عملکرد زمینه‌ای (شامل تسهیل روابط بین‌فردی و خود را وقف شغل کردن) که همپوشی‌هایی با رفتارهای مدنی - سازمانی دارند، پرداختند. یافته این پژوهشگران حاکی از آن است که تعهد عاطفی با تسهیل در روابط بین‌فردی و خود را وقف شغل کردن دارای ضریب مسیر مثبت ۰/۳ و ۰/۱۵ ( $p > ۰/۰۱$ ) و تعهد مستمر با خود را وقف شغل کردن دارای ضریب مسیر منفی و معنادار برابر ۰/۲۳- است. شواهد ارائه شده توسط این پژوهشگران حاکی از آن است که احتمال می‌رود تمامی اشکال تعهد سازمانی با رفتارهای فرانتشی، رابطه مثبت نداشته باشند؛ بلکه ممکن است برخی از اشکال آن، این رفتارها را تضعیف کنند.

فیلستد<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، پژوهشی با عنوان «تعهد سازمانی تاکتیک‌های جامعه‌پذیری» در میان تازه‌واردان در دو شرکت بزرگ نروژ انجام داد. نتایجی که به دست آمد نشان داد که بین تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی رابطه معناداری در بستر و محتوا از بُعد عاطفی تعهد سازمانی وجود ندارد. این بدان معنی است که تسهیل آموزش‌های رسمی و جدول برنامه زمانی برای توسعه شغلی لزوماً به تعهد سازمانی منجر نمی‌شود. نتایج پژوهش نشان داد که به‌هرحال بین ابعاد اجتماعی نهادینه‌شده و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

نظیفی و همکاران (۱۳۹۳)، عقیده دارند، بی‌تفاوتی در سازمان‌های آموزشی می‌تواند از عوامل اثرگذار بر سازمان باشد که بعضاً جبران آسیب آن امکان‌پذیر نیست و احساس تفاوت، نیاز به

1. Othman & Anugerah

2. Filstad

انگیزه‌هایی قوی دارد که کارکنان نسبت به سازمان خود و نسبت به نتیجه فعالیت فردی خود در سازمان حساس باشند.

غفارزاده آهنگر (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران» که بر روی ۱۶۲ نفر صورت گرفته است به این نتیجه رسید که کارکنان سازمان متبوع نسبت به مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی بی‌تفاوت نبوده‌اند. وی همچنین به مدیران پیشنهاد می‌کند که به منظور جلوگیری از ایجاد بی‌تفاوتی در سازمان، اهداف و مقاصد خود را به شیوه‌ای ارزشمند تعریف کنند، مهارت‌های انسانی خود را با تک‌تک کارکنان قوت ببخشند و از توان و استعداد آن‌ها در حل و فصل مسائل مربوط به سازمان استفاده کنند.

در پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹)، تحلیل داده‌های حاصل مبنی بر تعیین رابطه متغیر تعهد سازمانی با یکایک ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی در این پژوهش نشان داده که برای بی‌تفاوتی به مدیر، ضریب این همبستگی با تعهد سازمانی برابر با  $-0/459$  و برای بُعد بی‌تفاوتی به سازمان، ضریب این همبستگی با تعهد سازمانی برابر با  $-0/561$  است؛ همچنین برای بُعد بی‌تفاوتی به ارباب رجوع، ضریب این همبستگی با تعهد سازمانی برابر با  $-0/549$  و برای بی‌تفاوتی به کار، ضریب این همبستگی با تعهد سازمانی برابر با  $-0/603$  است.

نتایج پژوهش ملاعباسی و همکاران (۲۰۱۳)، پیرامون بررسی تأثیر هوش هیجانی و بی‌تفاوتی سازمانی از طریق تعهد سازمانی حاکی از آن است که بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی و بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی و بین هوش هیجانی و تعهد عاطفی و بین هوش هیجانی و تعهد مستمر و در نهایت بین هوش هیجانی و تعهد هنجاری رابطه وجود دارد.

لطیفیان (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «بررسی بی‌تفاوتی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان بانک ملت» بیان می‌دارد که بین بی‌تفاوتی سازمانی و ابعاد آن و تعهد سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. وی عقیده دارد در شرایط بی‌تفاوتی، فرد نسبت به وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و تحقق اهداف سازمانی بی‌اعتنا است، کار محوله را با دقت و سرعت انجام نمی‌دهد، در ارائه پیشنهاد و ایده برای بهبود شرایط کار در سازمان حرکتی نمی‌کند، از مواجه شدن با مدیر اکراه داشته و از قبول مسئولیت پرهیز دارد. سازمان‌ها می‌توانند از طریق کاهش علائم بی‌تفاوتی سازمانی موجب دل‌بستگی کارکنان به کار و سازمان شوند و تعهدات سازمانی خود را به خوبی ایفا کنند. با توجه به اینکه بی‌تفاوتی سازمانی و تعهد سازمانی با ابعاد و مؤلفه‌های زیرمجموعه خود ممکن است در سازمان مورد بررسی در ارتباط با یکدیگر باشند و از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌های آموزشی (یکی از کلیدی‌ترین سازمان‌های امروزی) هستند، این پژوهش به دنبال آن است تا ضمن تعیین میزان تعهد سازمانی در سه بُعد

عاطفی، مستمر و هنجاری به بررسی رابطه آن با بی‌تفاوتی سازمانی در چهار مؤلفه بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، سازمان، ارباب‌رجوع و نسبت به همکار بپردازد.

### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر موضوع و ماهیت جزو پژوهش‌های کاربردی است و به لحاظ ارتباط متغیرها از نوع مطالعات توصیفی از نوع همبستگی است و همچنین از نظر زمان جمع‌آوری داده‌ها، در دسته پژوهش‌های تک‌مقطعی جای دارد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان نواحی چهارگانه «اداره آموزش و پرورش شهرستان اهواز» در سال ۱۳۹۵ است که بر اساس آمار سال تحصیلی ۱۳۹۵-۱۳۹۶، تعداد این افراد ۱۹۴ نفر گزارش شده است که از این تعداد ۱۵۵ مرد و ۳۹ نفر زن هستند (جدول ۱). برای برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده و بر اساس آن، حجم نمونه ۱۲۳ نفر برآورد گردید؛ درنهایت از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده در میان افراد نمونه، داده‌های ۱۰۰ پرسشنامه به منظور تحلیل آماری جمع‌آوری شد. با توجه به ماهیت موضوع و جامعه آماری پژوهش، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مدنظر قرار گرفت؛ بدین ترتیب که ابتدا کلیه ادارات نواحی چهارگانه شهر اهواز مدنظر قرار گرفتند و سپس با استفاده از روش طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه، حجم نمونه برآوردی هر اداره به دست آمد و درنهایت با استفاده از روش تصادفی، نمونه‌گیری در هر اداره صورت گرفت تا حجم نمونه موردنیاز حاصل شد.

جدول ۱. تعداد کارکنان نواحی چهارگانه سازمان آموزش و پرورش شهر اهواز به تفکیک جنسیت

جمع کل	مرد	زن	
۵۴	۳۹	۱۵	ناحیه یک
۵۶	۵۱	۵	ناحیه دو
۴۵	۳۳	۱۲	ناحیه سه
۳۹	۳۲	۷	ناحیه چهار
۱۹۴	۱۵۵	۳۹	جمع کل نواحی

به منظور جمع‌آوری داده‌های لازم برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از دو پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی مایر و آلن (۱۹۹۰) و پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی دانایی فرد (۲۰۱۰)، استفاده شد. پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) دارای ۲۴ عبارت توصیفی است که پاسخ‌دهنده باید به آن در یک طیف لیکرت از بسیار مخالفم تا بسیار موافقم پاسخ دهد که از ۱ تا ۷ نمره‌گذاری می‌شود. این پرسشنامه سه بُعد اصلی تعهد سازمانی، یعنی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را می‌سنجد. زیرمقیاس بُعد عاطفی سؤال‌ها ۱ تا ۸ و بُعد مستمر سؤال‌ها ۹ تا ۱۶ و



در نهایت زیرمقیاس بُعد هنجاری سؤال‌ها ۱۷ تا ۲۴ را مورد بررسی قرار می‌دهد. حداکثر نمره حاصله بر اساس این پرسشنامه ۱۶۸ و حداقل آن ۲۴ خواهد بود. بدیهی است که هر اندازه نمره فرد در این آزمون بالاتر باشد، گویای بالا بودن تعهد سازمانی وی است.

پرسشنامه تعهد سازمانی دانایی فرد (۲۰۱۰) از ۳۳ سؤال و چهار دسته‌بندی تشکیل شده است که این ابعاد عبارت‌اند از: بی‌تفاوتی نسبت به مدیر؛ بی‌تفاوتی نسبت به سازمان؛ بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع و بی‌تفاوتی نسبت به همکار. کلیه ابعاد ذکر شده در پرسشنامه به تفکیک قید شده‌اند.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد؛ بدین منظور پایایی سنجه تحقیق از طریق یک نمونه اولیه شامل ۳۰ نفر از «کارکنان اداره آموزش و پرورش اهواز» مورد بررسی قرار گرفت که با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها، میزان ضریب اعتماد پرسشنامه‌های پژوهش به تفکیک مؤلفه‌های مورد آزمون به شرح جدول ۲، حاصل شده است.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های به کار رفته در پژوهش

آلفای کرونباخ	مؤلفه‌های تعهد سازمانی	
۰/۸۱	تعهد عاطفی	۱
۰/۷۴	تعهد مسیر	۲
۰/۸۴	تعهد هنجاری	۳
آلفای کرونباخ	مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی	
۰/۷۸	بی‌تفاوتی به مدیر	۱
۰/۷۹	بی‌تفاوتی به سازمان	۲
۰/۸۷	بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع	۳
۰/۸۴	بی‌تفاوتی به همکار	۴

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در ابتدا سؤال‌های جمعیت‌شناختی پرسشنامه‌ها (سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت و غیره) بررسی شد و سپس مجموع آزمون‌های آماری مناسب با اهداف تحلیلی به کار رفت.

در جدول ۴، یافته‌های مربوط به همبستگی ساده میان متغیرهای پژوهش ارائه شده است. متغیرهایی که بین آن‌ها همبستگی یافته نشد عبارت‌اند از: بُعد تعهد عاطفی از سازه تعهد

سازمانی با ابعاد بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع و بی‌تفاوتی به همکار همبستگی ندارد. بُعد تعهد هنجاری از سازه تعهد سازمانی با سازه بی‌تفاوتی سازمانی و تمام ابعاد آن و با دو بُعد عاطفی و مستمر از سازه تعهد سازمانی و درنهایت سازه تعهد سازمانی با دو بُعد بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع و بی‌تفاوتی به همکار از سازه بی‌تفاوتی سازمانی، همبستگی ندارد.

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد مورد استفاده در پژوهش

نام متغیر / مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	نمونه آماری
تعهد سازمانی	۹۶/۹۱	۱۱/۲۱۹	۱۰۰
بُعد عاطفی	۳۲/۱۲	۴/۹۰۵	۱۰۰
بُعد مستمر	۳۰/۵۴	۷/۹۶۰	۱۰۰
بُعد هنجاری	۳۴/۲۵	۶/۵۰۱	۱۰۰
بی‌تفاوتی سازمانی	۵۶/۸۱	۱۵/۳۸۹	۱۰۰
بی‌تفاوتی به مدیر	۱۹/۶۲	۶/۳۳۲	۱۰۰
بی‌تفاوتی به سازمان	۱۲/۵۱	۴/۹۹۹	۱۰۰
بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع	۷/۸۸	۲/۱۴۲	۱۰۰
بی‌تفاوتی به همکار	۵/۹۸	۲/۳۱۸	۱۰۰
بی‌تفاوتی به کار	۱۰/۸۲	۴/۵۰۶	۱۰۰
تعهد سازمانی	۹۶/۹۱	۱۱/۲۱۹	۱۰۰

بیشترین همبستگی با متغیر وابسته تعهد سازمانی را بُعد تعهد مستمر با مقدار  $۰/۷۵۷$ ، کمترین همبستگی با متغیر وابسته تعهد سازمانی را بی‌تفاوتی به مدیر با مقدار  $p < 0/001$  و  $۰/۲۷۰$ ،  $p < 0/001$  دارد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی پژوهش

ضرایب همبستگی	بی‌تفاوتی سازمانی	بی‌تفاوتی به مدیر	بی‌تفاوتی به سازمان	بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع	بی‌تفاوتی به همکار	بی‌تفاوتی به کار	بعد عاطفی	بعد مستمر	بعد هنجاری	تعهد سازمانی
بی‌تفاوتی سازمانی	۱									
بی‌تفاوتی به مدیر	$۰/۸۲۷^{**}$	۱								
بی‌تفاوتی به سازمان	$۰/۸۵۹^{**}$	$۰/۷۰۸^{**}$	۱							
بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع	$۰/۴۲۹^{**}$	$۰/۲۶۲^{**}$	$۰/۲۵۸^{**}$	۱						
بی‌تفاوتی به همکار	$۰/۵۷۰^{**}$	$۰/۲۲۵^{*}$	$۰/۲۷۹^{**}$	$۰/۴۴۳^{**}$	۱					
بی‌تفاوتی به کار	$۰/۷۷۳^{**}$	$۰/۳۹۳^{**}$	$۰/۵۶۳^{**}$	$۰/۳۲۳^{**}$	$۰/۵۹۸^{**}$	۱				
بعد عاطفی	$۰/۱۸۱$	$۰/۱۲۴$	$۰/۲۲۴^{**}$	$-۰/۱۴۹$	$۰/۰۴۳$	$۰/۲۳۱^{**}$	۱			
بعد مستمر	$۰/۳۸۰^{**}$	$۰/۲۷۴^{**}$	$۰/۵۱۳^{**}$	$-۰/۰۸۳$	$-۰/۰۶۴$	$۰/۳۴۹^{**}$	$۰/۱۹۶$	۱		
بعد هنجاری	$۰/۰۶۲$	$۰/۰۲۹$	$۰/۰۲۸$	$۰/۰۷۸$	$۰/۰۴۶$	$۰/۰۷۹$	$-۰/۱۹۱$	$-۰/۰۶۷$	۱	
تعهد سازمانی	$۰/۳۸۵^{**}$	$۰/۲۷۰^{**}$	$۰/۴۷۹^{**}$	$-۰/۰۷۹$	$۰/۰۹۰$	$۰/۳۹۴^{**}$	$۰/۴۶۵^{**}$	$-۰/۷۵۷^{**}$	$۰/۴۴۸^{**}$	۱

\* $p < 0/05$ , \*\* $p < 0/01$

یافته‌های استنباطی. در این قسمت از پژوهش سعی شده است هر یک از فرضیه‌های پژوهش بررسی شوند و مشخص شود که کدام یک از آن‌ها تأیید و کدام یک رد شده‌اند.

جدول ۵. یافته‌های رگرسیون مدل ۱. رابطه ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) با بی‌تفاوتی سازمانی

تعداد مدل‌ها	R	مجذور R	مجذور R تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	شاخص D.W
۱	۰/۴۱۰	۰/۱۶۸	۰/۱۴۲	۱۴/۲۵	۱/۶۷

یافته‌های جدول ۵، مربوط به توانایی مدل پیشنهادی ۱ در تبیین میزان واریانس متغیر ملاک بی‌تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد. با توجه به این جدول، مقدار R این مدل برابر با ۰/۴۱۰ و مقدار مجذور R برابر با ۰/۱۶۸ و درنهایت مقدار مجذور R تعدیل شده که با حذف مقادیر خطای مدل به دست آمده است، برابر با ۰/۱۴۲ است که نشان می‌دهد این مدل قادر به تبیین ۱۴ درصد از تغییرات متغیر ملاک بی‌تفاوتی سازمانی است.

جدول ۶. یافته‌های F یک‌راهه مدل ۱. رابطه ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) با بی‌تفاوتی سازمانی

تعداد مدل‌ها	مجموع مجزورات ss	درجات آزادی df	میانگین مجزورات MS	F	Sig
۱	۳۹۳۷/۶۲۳	۳	۱۳۱۲/۵۴۱	۶/۴۵۹	۰/۰۰۰
رگرسیون					
باقی‌مانده	۱۹۵۰۷/۷۶۷	۹۶	۲۰۳/۲۰۶		
کل	۲۳۴۸۳/۳۹۰	۹۹			

جدول ۶ یافته‌های آزمون F برای بررسی میزان تأثیر ابعاد تعهد سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد. مقدار F برابر با ۶/۴۵۹ و سطح معناداری آن  $P < 0/0001$  است که به‌طور معناداری مؤثر بوده‌اند.

جدول ۷. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد روابط مدل ۱ و سطح معناداری آن‌ها

متغیر ملاک	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد		t	sig
	B	خطای استاندارد B	بتا	خطای استاندارد B		
مقدار ثابت	۱۳/۱۸۶				۰/۹۴۰	۰/۳۵۰
متغیرهای پیش‌بین						
تعهد عاطفی	۰/۴۱۳	۰/۳۰۳	۰/۱۳۲	۰/۳۶۴	۱/۳۶۴	۰/۱۷۶
تعهد مستمر	۰/۶۹۸	۰/۱۸۴	۰/۳۶۱	۳/۸۰۴		۰/۰۰۰
تعهد هنجاری	۰/۲۶۴	۰/۲۲۵	۰/۱۱۱	۱/۱۷۳		۰/۲۴۴

یافته‌های جدول ۷، به‌منظور تبیین رابطه هر یک از متغیرهای پیش‌بین با متغیر ملاک بی‌تفاوتی سازمانی و آزمون  $t$  مربوط به معناداری این روابط را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب رگرسیون استاندارد، بتاها، در روابط این مدل به‌ترتیب عبارت‌اند از: بُعد تعهد عاطفی با بی‌تفاوتی سازمانی ( $\beta=0/132$ )، بُعد تعهد مستمر با بی‌تفاوتی سازمانی ( $\beta=0/361$ ) و بُعد تعهد هنجاری با بی‌تفاوتی سازمانی ( $\beta=0/111$ )، با توجه به جدول ۷، آزمون‌های  $t$  گرفته‌شده برای بررسی معنادار بودن این روابط فقط رابطه بُعد تعهد مستمر با بی‌تفاوتی سازمانی ( $P<0/0001$ ) را نشان می‌دهد و دو رابطه دیگر این مدل، معنادار نیستند.

جدول ۸. یافته‌های رگرسیون مدل ۲. رابطه ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی (نسبت به مدیر، به سازمان، به همکار و به کار) با تعهد به ارباب‌رجوع، به سازمانی

تعداد مدل‌ها	R	مجذور R	مجذور R تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد	شاخص D.W
۱	۰/۵۶۹	۰/۳۲۴	۰/۲۸۸	۹/۴۶۷	۱/۷۴

یافته‌های جدول ۸، مربوط به توانایی مدل پیشنهادی ۲، در تبیین میزان واریانس متغیر ملاک تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. با توجه به این جدول، مقدار  $R$  این مدل برابر با ۰/۵۶۹ و مقدار مجذور  $R$  برابر با ۰/۳۲۴ و درنهایت مقدار مجذور  $R$  تعدیل‌شده که با حذف مقادیر خطای مدل به‌دست آمده، برابر با ۰/۲۸۸ است که نشان می‌دهد این مدل قادر به تبیین ۱۴ درصد از تغییرات متغیر ملاک بی‌تفاوتی سازمانی است؛ همچنین نتیجه آزمون دوربین واتسون که در به‌منظور تأیید مفروضه استقلال متغیرهای پیش‌بین از یکدیگر انجام شده است، مقدار ۱/۷۴ را نشان می‌دهد که بالاتر از ۱/۵ و پایین‌تر از ۲/۵ است؛ بنابراین استقلال متغیرهای پیش‌بین از یکدیگر در این پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۹. یافته‌های  $F$  یک‌راهه مدل ۱. رابطه ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی (نسبت به مدیر، به سازمان، به همکار و به کار) با تعهد سازمانی

تعداد مدل‌ها	مجموع مجزورات ss	درجات آزادی df	میانگین مجزورات MS	F	Sig
۱	۴۰۳۵/۹۸۲	۵	۸۰۷/۱۹۶	۹/۰۰۵	۰/۰۰۰
باقی‌مانده	۸۴۲۶/۲۰۸	۹۴	۸۹/۶۴۱		
کل	۱۲۴۶۲/۱۹۰	۹۹			





جدول ۱۴، نتایج اجرای آزمون F یک‌راهه برای مقایسه میانگین‌های سه گروه افراد با سابقه کم، با سابقه متوسط و با سابقه زیاد در میزان تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. با توجه به این جدول، مقدار F برابر با ۰/۸۲۶ با  $(p > 0/05)$  است و معنی‌دار نیست؛ بنابراین فرضیه مبنی بر وجود اختلاف معنادار میان سه گروه افراد کم‌سابقه، با سابقه متوسط و با سابقه زیاد از لحاظ میزان تعهد سازمانی تأیید نمی‌شود.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از مطالعه حاضر، بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان «سازمان آموزش و پرورش شهر اهواز» و رابطه آن بابت تفاوتی سازمانی است که نتایج پژوهش نشان داد بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی و مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی، ارتباط معکوس و معناداری وجود دارد. بر این اساس مدیران باید نیازها و ویژگی‌های پیروان خود را بشناسند و شخصاً با آن‌ها همراه شوند؛ همچنین آن‌ها باید نماینده، مربی، مشاور و فراهم‌کننده بازخورد برای رشد شخصی و بهبود عملکرد کارکنان خود باشند؛ در نتیجه کارکنان مسئولیت بیشتری را در زمینه رشد شخصی‌شان بر عهده می‌گیرند. مدیران باید نگاه جدید به مسائل داشته باشند و روش‌های قدیمی و زیرسؤال‌بردن فرضیات را در پیروان خود تشویق می‌کنند. آن‌ها باید بکوشند تا قدرت ابتکار را در کارکنان پرورش دهند. این ویژگی کارکنان را برمی‌انگیزد تا دست به فعالیت‌هایی بزنند که آنان را از دیگران متمایز کند. موفقیت سازمان‌ها در گرو داشتن نیروی انسانی کارآمد و خوب است. اگر نیروی انسانی در سازمان به‌طور شایسته کار کند، سازمان‌ها نه تنها خدمات موردنظر خود را به‌صورت مناسب به جامعه عرضه می‌کنند، بلکه طرح‌ها و راهبردهایی برای خود و جامعه نیز ترسیم خواهند کرد و از این رهگذر، هم به اهداف خود دست خواهند یافت و هم در ارتباط خود با محیط و مشتریان و مراجعان‌شان موفق می‌شوند.

کارایی، اثربخشی و بهبود عملکرد از مهم‌ترین اهداف سازمان محسوب می‌شوند و هر سازمانی سعی در تقویت این ستاده‌ها از راه‌های گوناگون دارد. برای رسیدن به اهداف بالا باید عوامل مرتبط و تقویت‌کننده آن شناسایی شوند و پس از شناسایی و بررسی، باید در جهت تقویت آن‌ها گام برداشت. یکی از این عوامل، تعهد سازمانی است که طی سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود معطوف کرده است؛ زیرا از بسیاری از متغیرها متأثر شده و بر بسیاری دیگر نظیر رضایت شغلی، غیبت، ترک خدمت، چالش شغلی و عملکرد تأثیرگذار است. در موارد بسیاری، سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که به نفع سازمان و فراتر از وظایف مقرر تلاش کنند. این امر به‌ویژه در سازمان‌هایی که پرمسئولیت هستند، اهمیت بسزایی دارد؛ زیرا کوتاهی در جهت ایجاد چنین تعهد

و وابستگی روانی اعضای سازمان، مستلزم افزایش هزینه‌ها برای ایجاد سیستم‌های کنترل و نظارت دقیق و پیچیده خواهد بود.

داشتن مدیران و کارکنانی که ارزش‌ها و اهداف سازمان در آن‌ها درونی شده باشد و آن‌ها را متعلق به خود بدانند، این اطمینان را به وجود می‌آورد که افراد باطناً در جهت تأمین منابع سازمان کار و تلاش کنند؛ بنابراین دلایل زیادی وجود دارد برای اینکه چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهد: نخست اینکه تعهد سازمانی یک مفهوم جدید است و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند؛ ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آن‌ها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جست‌وجو خواهند کرد یا برعکس پیش‌خدمت‌های رستوران‌ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند؛ اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به‌طور کلی همان شغل خود متنفر باشند؛ دوم اینکه پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، عملکرد شغلی و رفتار سازمانی فرا اجتماعی که از ضروریات سازمان به‌شمار می‌رود، رابطه مثبت دارد و سوم اینکه تعهد و پایداری می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایداری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند، مدیران باید تعهد و پایداری کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایداری را بیشتر کنند.

در بررسی علل وجود بی‌تفاوتی در کارکنان، بسیاری موارد به دلیل ناشناخته‌بودن قابل‌آموزش نیستند و چاره کار در برگزاری دوره‌های آموزشی نیست. یکی از مهارت‌های مهم مدیریت آشنا بودن با مشکلات غیرآموزشی و یافتن راه‌حل‌های کنترل آن برای افزایش مهارت‌های کارکنان است. عملکرد مدیر یا مدیران بیشترین تأثیر را در کسب موفقیت در هر سازمانی می‌گذارد. تأثیر عملکرد کارکنان در حد بسیار پایینی قرار دارد. نتیجه عملکرد مثبت یا منفی مدیران موجب می‌شود که یک سازمان عالی و یا یک مجموعه به‌هم‌ریخته و دارای مشکلات فراوان به‌وجود آید. برای گذر از مدیریت سنتی و حفظ بقای سازمان، مدیران باید در روش‌های مدیریتی خود تغییرات عمیق و اساسی ایجاد کنند. تغییر در نگرش به نیروی انسانی می‌تواند نتیجه خوبی برای مدیران به‌دنبال داشته باشد.

تمام مسائل مورد بحث در هر سازمانی به‌نوعی به نیروی انسانی برمی‌گردد. نگاه به نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه انسانی از موفقیت‌های سازمان است؛ در این صورت سازمان به هر کارمند خود به‌عنوان یک سرمایه و دارایی توجه می‌کند که موجب پیشرفت سازمان و سرآمدی



آن خواهد شد. لازمه رقابت و کسب سود بیشتر و مستمر، توجه فزاینده مدیران به منابع انسانی است که جزو سرمایه‌های اصلی و ستون‌های سازمان به‌شمار می‌روند

در کلیه مباحث ذکر شده، دو مطلب قابل توجه است: نخست اینکه بیشترین نشانه‌ها به سمت مدیران است و دوم اینکه محور اصلی انسان و مدیریت بر این سرمایه است؛ به عبارتی مدیران وقتی می‌توانند به موفقیت دست یابند که ابتدا به نیروی انسانی خود توجه کنند و بعد به کار. به گفته «ماتسوشیتا»، بنیان‌گذار صنعت الکترونیک ژاپن، نخست انسان؛ سپس کالا. یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص ارتباط معکوس بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمان با نتایج پژوهش غفارزاده آهنگر (۱۳۹۳) و دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹)، همسو است؛ همچنین در خصوص ارتباط معکوس بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری، مستمر) با مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمان (بی‌تفاوتی نسبت سازمان، نسبت به همکار، نسبت به مدیر، نسبت به مشتری، نسبت به کار) با نتایج پژوهش‌های ملاعباسی و همکاران (۲۰۱۳) و لطیفیان و همکاران (۱۳۹۲)، همسو است.

در همین راستا برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان «اداره آموزش و پرورش شهر اهواز» و کاهش و از بین بردن حس بی‌تفاوتی سازمانی آن‌ها پیشنهادها زیر ارائه می‌شود: با توجه به ارتباط معکوس و منفی بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی پیشنهاد می‌شود انتساب مدیران شایسته بر اساس تخصص، تجربه، وجدان کاری و علاقه به جای روابط و خصوصیات غیرمرتبط با کار باشد؛ با توجه به ارتباط معکوس و منفی بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی پیشنهاد می‌شود اجرای برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای شغلی و به‌منظور تعالی کارکنان برای ایجاد خرسندی از شغل به‌وجود آید؛ به‌کارگیری کارکنان بر اساس علاقه و توانایی و معیارهای قابل‌اندازه‌گیری و تلاش برای ارضای نیازهای کارکنان؛ احتساب سختی، حساسیت و پیچیدگی کار در تنظیم حقوق و مزایا و ارزیابی عملکرد کارکنان برای ایجاد امکان پیشرفت؛ ارائه فرصت و امکان لازم برای ترفیع کارکنان بر اساس معیارهای قبل از اندازه‌گیری برای تشویق و تنبیه کارکنان و شرکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر اساس تفویض اختیار و عدم تمرکز تا حد امکان و تقسیم کار مطلوب کارکنان؛ مدیران باید جو حمایتی ایجاد کنند که در آن به‌دقت به نیازهایی که این کارکنان گوش می‌دهند. این موضوع تأثیر مثبتی بر حس برابری، از منظر کارکنان و به‌طور کلی اثربخشی سازمانی دارد؛ کارکنان باید تلاش سازگار خود را برای رفتار با همکاران، به‌عنوان یک انسان مهم و تلاش برای ارتقای ظرفیت بالقوه سایر همکاران به‌کار گیرند. حال با توضیحاتی که بیان شد، به نظر می‌رسد تعهد سازمانی به‌عنوان یک مقوله مهم باید در سازمان‌ها گسترش یابد و به آن بیشتر توجه شود.

در پایان تعدادی از راهکارهای مهم برای ارتقای تعهد سازمان‌ها و کاهش مواردی که به بی‌تفاوتی سازمانی منجر می‌شوند، عنوان شده است. امید می‌رود «سازمان آموزش و پرورش شهر اهواز» با به‌کار بستن این موارد زمینه را برای توسعه همه‌جانبه خود مهیا کند؛ بالابردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان؛ بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار؛ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری؛ ارزیابی عملکرد کارکنان به‌منظور ایجاد بازخورد کاری؛ تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی؛ حذف موانع کاری؛ تأکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می‌شود؛ ایجاد سیستم‌های مناسب تشویق و تنبیه؛ حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار؛ استقلال نسبی برای انجام وظایف به‌طوری که موجب افزایش بهره‌وری کارکنان شود.

## منابع

۱. دانایی‌فرد، حسن؛ حسن‌زاده، علیرضا و سالاریه، نورا (۱۳۸۹). طراحی سنجش بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهشی ترکیبی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۴(۲).
۲. رضائیان، علی (۱۳۸۵). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت.
۳. لطیفیان، مختار؛ طولابی، زینب و لطیفیان، بهزاد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بی‌تفاوتی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان بانک ملت استان ایلام. شیراز: مدیریت چالش‌ها و راهکارها.
۴. غفارزاده آهنگر، ثریا؛ برومند، محمدرضا و حامی، محمد (۱۳۹۳). بررسی بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ورزش و جوانان استان مازندران. تهران: مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۵. نظیفی، مصطفی؛ داوودی، امیرحسین و حسین‌زاده، داوود (۱۳۹۳). بی‌تفاوتی سازمانی عامل اساسی سکوت و آوا در سازمان‌های آموزشی. تهران: کنفرانس بین‌المللی دست‌آوردهای نوین پژوهشی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد.
6. Anjali Patricia, (2010). Predicting burnout: assessing the incremental validity of emotional intelligence beyond personality. Alliant international university. Sandiegott, 133 Pages. 3428766.
7. Danaee Fard, H., & Eslami, A. (2010). Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory Strategy. *European Journal of Scientific Research*. 40(3), 450-460.
8. Ehrheart, D. (2014). The Organizational Effect of Indifference. *Lucile Packard Children's Hospital Stanford*. 46, 126-140.
9. Clerq, D. & Rius, I. B. (2007). Organizational Commitment in mexican small and medium-sized firms: the role of climate and entrepreneurial orientation. *journal of small business management*, 45(4), 467-490.
10. Gehani, R. Ray & Gehani. R. (2007). Mar y Parker Fol ET is Constructive Conflict: A Psychological Foundation of Busines Administration. For In ovation Global Enterprises. *International Journal of Public Administration*, 30, 387-404.
11. Grant, A., M., Campbel Elizabeth M., Chen Grace, Cot one Ke Nan, Lapedis David, Le Karen (2007). Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with.
12. [Http://www.americancityandcounty.com/issue20030801](http://www.americancityandcounty.com/issue20030801) (2015). How to overcome organizational indifference. Learn about ways to increase employee satisfaction for proven results.
13. Id. (2006). Overcome organizational indifference: Nonprofit world, 24.
14. McCrae, R.R., Terracciano, A. et al. (2005). Universal feature of personality traits from the observer's perspective: data from 50 cultures. *Journal of personality and social psychology*. 88:PP: 547-561.
15. Mollaabbasi, H. Rezaeemanesh, B., & Salehi Sadaghiani, J. (2013). A study on relationship between emotional intelligence and organizational indifference through the organizational commitment: A case study of an Iranian firm. *Management science letters*, 3, 1327-13320.
16. Murphy Michael, G., & Mackenzie, D. K. (2002). Ambiguity ,ambivalence and indifference in organizational values. *Human resource management journal* 12(1).

17. Mathieu, J. E., Zajac, P. M. (1990). A Review and meta - analysis of the antecedents, correlates and consequences of organization commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
18. Meyer, J. P., & Allen, N. G. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
19. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
20. Peryer, Ch., & Jordan, C. The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector. *Intl Journal of Public Administration*, 28, 379-396, 205. Public Services and Personal Relationships (1215).
21. Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1991).
22. Richardson Het ie, A., Yang, J., Vandenberg, Robert J., DE Joy David, M. & Wilson Mark, G. (2008). Perceived Organizational Support's Role in Stress or-Strain Relationships. *Journal of Managerial Psychology*. 23(7), 789-810.
23. Robnagel, S. Ch., & Guido, H. (2010). Older Workers' Motivation: Against the Myth of General Decline. *Management Decision*, 48(6).