

«Productivity Management»  
Vol.13, No.49, Summer 2019  
Date of receipt: 2018.02.16  
Date of acceptance:2019.06.03  
“Research Article”

## The Role of Empowering and Preventive Organizational Structures in Organizational Indifference

*Abdolkarim Ghazifar<sup>1</sup>*

*Jafar Torkzadeh <sup>\*†</sup>*

*Seyed Aliakbar Nilipoour Tabatabaei<sup>†</sup>*

### Abstract

The present enquiry explored the extent to which potential professional motivation at various empowering and preventive organizational structures can affect organizational indifference among faculty members and employees at different branches of Islamic Azad University, Kohgiluyeh and Boier Ahmad Branch. A descriptive survey design was adopted to conduct the study and the research data were gleaned via direct observation, interview and library research tools. The research population comprised 334 faculty members and 452 employees at various branches of Islamic Azad University in Kohgiluyeh and Boier Ahmad Province during the academic year of 2014-2015. A random sample of 400 participants were selected using relative stratified sampling procedure. The accumulated research data were analysed using SPSS and AMOS software and Baron and Kenny's (1986) Structural Equation Modelling. The findings revealed that potential motivation can promote cheerful working atmosphere, enhance satisfaction and respect for and compliance with workplace rules and regulations, reduce employee absence and increased personal endeavor to achieve organizational goals and implement organizational policies.

**Key Words:** Empowering Organizational Structures, Organizational Indifference, Preventive Organizational Structures, Professional Motivation

- 
- 1.Ph.D. Student, Department of Human Resource Management, Shakhes Project Research Center, Shiraz, Iran
  - 2.\*Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran. torkzadeh @ shirazu.zc.ir
  3. Assistant Professor, Department of Management, Shakhes Project Research

«مدیریت بهره‌وری»

سال سیزدهم - شماره چهل و نه - تابستان ۱۳۹۸

ص: ۹۳ - ۱۲۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۰۳

نوع مقاله: پژوهشی

doi:10.30495/QJOPM.2019.666881

## بررسی پتانسیل انگیزش شغلی در انواع ساختارهای سازمانی توانا ساز و بازدارنده در بروز پدیده بی تفاوتی سازمانی

سید عبدالکریم قاضی فر<sup>۱</sup>  
 دکتر جعفر ترک زاده<sup>۲\*</sup>  
 دکتر سید اکبر نیلی پور طباطبایی<sup>۳</sup>

### چکیده

در این تحقیق تلاش شده است تا به بررسی پتانسیل انگیزش شغلی در انواع ساختارهای سازمانی توانا ساز و بازدارنده در بروز پدیده بی تفاوتی سازمانی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد پرداخته شود. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و ابزار پژوهش، مصاحبه و مشاهدات میدانی و کتابخانه‌ای می باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه اعضای هیأت علمی (۳۳۴ نفر) و کارکنان (۴۵۲ نفر) دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد، در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ بوده که از بین آن‌ها ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه مورد تحقیق به‌طور تصادفی با استفاده از شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شده‌اند. برای تحلیل پرسش نامه و داده‌های آماری، از نرم افزارهای SPSS و AMOS و نیز از مدل معادله ساختاری «بارون و کنی» استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که پتانسیل انگیزشی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند باعث ایجاد فضایی با نشاط و شاد، کاهش سطح غیبت، افزایش رضایت‌مندی، محترم شمردن مقررات و ضوابط محیط کار شده و همچنین باعث شود افراد برای عملی شدن اهداف و استراتژی‌های سازمان تلاشی چشمگیر از خود نشان دهند.

### واژه‌های کلیدی:

ساختارهای سازمانی توانا ساز، ساختارهای سازمانی بازدارنده، بی تفاوتی، انگیزش شغلی

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت گرایش منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوه

۲- دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسؤول)  
 torkzadeh @ shirazu.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت پژوهشگاه شاخص پژوه

## مقدمه

امروزه نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمان ها و به عنوان مزیت رقابتی آن مطرح است و جزء با ارزش ترین منابع و سرمایه های آن سازمان محسوب می شود (حیدری، عسکریان و دوایی، ۱۳۸۹)، به همین دلیل حساسیت در خصوص بهره وری کاری آنها افزایش پیدا کرده است. متأسفانه دلایل متعددی می تواند مانع از بهره وری نیروی انسانی یک سازمان شود که یکی از مهم ترین آنها بی تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان است. لیندر (۲۰۰۹). بی تفاوتی را بی انگیزه شدن کارکنان نسبت به تحقق اهداف سازمانی می داند که تأثیر منفی بر عملکرد سازمان می گذارد. نتایج تحقیقات نشان می دهد، بی تفاوتی سازمانی تأثیر منفی بر سه مؤلفه تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی و ایجاد هویت سازمانی خواهد داشت (لیندر، ۲۰۰۹).

کسانی که دچار چنین پدیده ای می شوند، گذشته، حال و آینده از نظرشان تفاوتی با هم ندارد در نتیجه نسبت به آینده بی تفاوت می شوند (اسلامی، ۱۳۸۷)، خلاقیت و ریسک پذیری آنها سرکوب می شود (شاهین پور و مت، ۲۰۰۷) که در نهایت در سازمان، منجر به شیوع شایعه سازی، بی اعتمادی درونی، جدایی مدیریت از کارکنان و انزوای سازمانی کارکنان می شود (حصاری، ۱۳۹۰). بر این اساس توجه به پدیده بی تفاوتی در سازمان ها و عوامل کاهنده آن یکی از مهمترین مسائلی است که باید مورد توجه مدیران در سازمان ها ی مختلف از جمله دانشگاه ها به عنوان مهم ترین نهاد تولید علم و بالندگی کشور قرار بگیرد. یکی از مهم ترین عواملی که می تواند در ایجاد چنین فضایی، تأثیر داشته باشد، پتانسیل انگیزشی شغلی است.

انگیزش را می توان تأمین انرژی برای رسیدن به سطح بالایی از عملکرد و غلبه بر موانع به منظور تغییر رفتار برشمرد (توحیدی و جباری، ۲۰۱۲) که فرد را به حرکت و تداوم وا می دارد و جهت حرکت را مشخص می کند (پیترز، ۲۰۱۵؛ بلانچارد و هرسی، ۳، ۲۰۰۹). نیرویی درونی که افراد را برای ارضای نیازها، برآورده شدن خواسته ها و ایجاد گرایش هایی که تعیین کننده رفتار نو هستند سوق می دهد و آنها را به حالتی از تعادل می رساند (لام و تانگ، ۴،

1-Leander

2-Shahinpoor &amp; matt

3-Blanchard &amp; Hersey

4-Toller

۲۰۰۳). انگیزش، نقش اساسی و حیاتی در هر سازمانی دارد و سازمان بدون انگیزش مانند کالبدی بدون روح است که فاقد تحرک و نشاط کافی برای انجام وظایف خود خواهد بود (ترک زاده و زینعلی، ۱۳۹۱). لذا ایجاد انگیزش مناسب در افراد سازمان، وظیفه‌ای است که مدیران باید به بهترین وجه آن را به انجام رسانند (رابینز و جاج، ۲۰۰۹). چرا که انگیزش، افراد را به تلاش در جهت کسب اهداف متمایل می‌سازد (رابینز، ۲۰۰۱).

از سوی دیگر، ساختار سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد اعتماد، افزایش مشارکت کارکنان، تاکید بر همکاری، تسهیل حل مسأله، ترغیب نوآوری و ایجاد قوانین منعطف (لاسچینگر، فاینگان، شامیان و ویلک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) به رشد پتانسل انگیزشی در بین کارکنان کمک کند. ساختار سازمانی به عنوان آینه تمام نمای مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، الگوی ارتباطات، روابط گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، تلفیق وظایف و فعالیت‌ها، جریان اطلاعات، سلسله اختیار و مسؤولیت شناخته شده است (رامشگر، ۲۰۱۵).

در رابطه با ساختار سازمانی، طبقه بندی‌های متعددی انجام شده است که از جمله می‌توان به طبقه بندی و هوی و میسکل<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) اشاره نمود. هوی و میسکل (۲۰۰۸) با جمع بندی دیدگاه‌های صاحب نظران قبل از خود، دو نوع ساختار تواناساز<sup>۳</sup> و ساختار بازدارنده<sup>۴</sup> مشتمل بر چهار عنصر اساسی، رسمیت<sup>۵</sup>، تمرکز<sup>۶</sup>، فرآیند<sup>۷</sup> و زمینه<sup>۸</sup> را برای ساختار سازمانی معرفی می‌کنند. در ساختار تواناساز مسؤولیت‌های سازمان به روشنی مطرح گردیده و راهنمایی‌های لازم در رابطه با حل مشکلات سازمانی به اعضای سازمان ارائه می‌شود؛ و بدین طریق استرس آنها در محیط کار کاهش داده می‌شود. همچنین اعضای سازمان به واسطه توانایی‌ها و قابلیت‌های خویش همواره احساس اثربخش بودن می‌کنند (هوی و میسکل، ۲۰۰۸). ساختار سازمانی بازدارنده با سلسله مراتبی انعطاف‌ناپذیر و سیستمی از قواعد و مقررات تنبیهی، بر اجابت و هم‌نوایی اعضای سازمان متمرکز است (تایلوس<sup>۹</sup>،

- 
- 1.Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk
  - 2.Hoy & Miskle
  - 3.Enabling
  - 4.Hindering
  - 5.Formalization
  - 6.Centralization
  - 7.Process
  - 8.context
  - 9.Tylus

۲۰۰۹) و منجر به تقویت قدرت مدیران جهت اعمال کنترل بر کارکنان می‌شود (هوی و میسکل، ۲۰۰۸). از این رو باید گفت که ساختار بازدارنده از طریق ویژگی‌های ذکر شده می‌تواند باعث تضعیف انگیزه‌ی کارکنان شده و بی‌تفاوتی را در ابعاد مختلف در بین آنان گسترش دهد. ساختار سازمانی تواناساز می‌تواند از طریق ایفای قابلیت کارکردی خود باعث نظم دهی به چارچوب سازمانی، رشد تعهد و بهره‌وری کارکنان، خلاقیت و ایجاد انگیزه در بین آنان شود. از این رو می‌توان انتظار داشت که از طریق جهت دهی به انگیزه کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه و رشد پتانسیل انگیزشی شغلی آنان به موفقیت شغلی آنان نیز منجر شود (نائلی، ۱۳۷۳).

به طور کلی، می‌توان گفت که شناخت عوامل مؤثر در ساختار سازمانی از آن سو که باعث ایجاد هماهنگی بین کلیه فعالیت‌ها و اهداف سازمان می‌شود و به عنوان یکی از شرط‌های ضروری و اجتناب‌ناپذیر برای انطباق موفقیت‌آمیز با تحولات به شمار می‌رود (فرزانه، سهرابی و رئیسی وانانی، ۱۳۹۰)، از ضرورت‌هایی است که می‌بایست مورد توجه مدیران واقع‌گردد، چرا که چنین شناختی می‌تواند تأثیر بسیار زیادی را بر بهره‌وری کارکنان و پیشگیری از ابتلا به بی‌تفاوتی سازمانی داشته باشد. با توجه به مطالب ذکر شده، در این تحقیق تلاش شده است تا به بررسی پتانسیل انگیزش شغلی در انواع ساختارهای سازمانی تواناساز و بازدارنده در بروز پدیده بی‌تفاوتی سازمانی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد پرداخته شود، چرا که این شناخت می‌تواند برای دانشگاه مزیت رقابتی ایجاد کرده و از سوی دیگر، می‌تواند دانش و اطلاعات بسیار مفیدی را به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای و پیش‌بینی تغییرات اجتماعی فراهم سازد. بنابراین ضروری است که مدیران و مسؤولان دانشگاهی به اطلاعاتی پیرامون نوع ساختار سازمانی، پتانسیل انگیزشی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی دست یابند.

در راستای تحقیق حاضر که تحت عنوان «تبیین سهم تواناسازی و بازدارندگی ساختاری موجود در واحدهای دانشگاهی در بروز پدیده بی‌تفاوتی سازمانی» صورت گرفته است، تاکنون پژوهش‌های جامع و مستقلی تحت این عنوان صورت نگرفته است. البته درباره موضوعات پیرامون آن تألیفات متعددی در قالب کتب، مقالات و پایان‌نامه انجام شده است. که ذیلاً به چند مورد اشاره می‌کنیم:

طاهری، طهماسبی پور، صادقی کهمینه (۱۳۹۷) بررسی رابطه ساختار سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان شرکت گاز بیدبلند به این نتیجه دست یافتند که بین ساختار

سازمانی، رسمیت و تمرکز سازمان با انگیزش شغلی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. همچنین پژوهش نشان داد بین وضعیت استخدام و وضعیت تأهل با انگیزش شغلی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد، اما بین جنسیت، سن، سابقه و میزان تحصیلات با انگیزش شغلی رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد.

ترک زاده، سلیمی و سنگی (۱۳۹۶) کاهش بی تفاوتی سازمانی در پرتو توسعه ساختار سازمانی تواناساز یافته‌های پژوهش نشان داد ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار و ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بی تفاوتی سازمانی می‌باشد. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان داد که با طراحی و توسعه ساختار سازمانی تواناساز، بی تفاوتی سازمانی کاهش خواهد یافت.

ترک زاده و همکاران (۱۳۹۱) به ارزیابی وضعیت مؤلفه‌های انگیزشی کلانتری‌های شهر شیراز پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که میانگین همه‌ی مؤلفه‌های انگیزشی مشاغل کلانتری‌ها از نظر کارکنان به طور معناداری از سطح کفایت مطلوب بالاتر است؛ بالاترین میانگین در تمامی مؤلفه‌های انگیزشی مربوط به رؤسای کلانتری، کارکنان در این بین ۲۰ تا ۳۰ سال سن، کارکنان مجرد، درجه‌داران، کارکنان دارای مدرک دیپلم و زیر دیپلم و کارکنان دارای کمتر از ۱۰ سال سابقه کار می‌باشد. همچنین کمترین میانگین مؤلفه‌های انگیزش مربوط به کارکنان شیفتی، کارکنان دارای بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن، کارکنان متأهل، افسران جزء، کارکنان دارای مدرک لیسانس به بالا و در نهایت کارکنان دارای بیش از ۲۰ سال سابقه کار می‌باشد.

پارسا و فلاح زاده (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان "بررسی رابطه انگیزش شغلی با ویژگی‌های دموگرافیک افراد (موردکاوی کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان)" به این نتایج دست یافتند که بین نوع سکونت و رتبه شغلی با انگیزش رابطه‌ی معنادار وجود دارد. در حالی که بین سن، سطح تحصیلات و نوع استخدام با انگیزش رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید.

ترک زاده و زینعلی (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان "توسعه انگیزش و توانمندی آموزشگران: مدل سرمایه انسانی" ضمن تبیین رابطه متقابل ابعاد سه‌گانه دانش، توانش و انگیزش در توسعه سرمایه انسانی سیستم آموزشی، به تشریح ماهیت و جایگاه انگیزش در ارتقای سرمایه انسانی آموزشگران پرداخته و چارچوب منسجمی از ابعاد و مبانی انگیزش مبتنی بر نظریه‌های علمی مرتبط با موضوع ارائه گردید. این چارچوب می‌تواند مبنایی برای

درک بهتر فرایند و محتوای انگیزشی افراد در سیستم‌های آموزشی فراهم آورد و افراد را در طراحی، اجرا و ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌های انگیزشی برای ارتقای سطح انگیزش و به تبع آن توانمندی آموزشگران یاری نماید.

زینعلی (۱۳۹۰)، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین نوع ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی تحصیلی دانشجویان با واسطه‌گری جو کلاسی" به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار پتانسیل انگیزشی تحصیلی می‌باشد اما ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده‌ی معنادار پتانسیل انگیزشی تحصیلی دانشجویان نمی‌باشد.

امیری و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان "ارتباط ویژگی‌های شغل و نقش‌های شغلی با تحلیل رفتگی شغلی" به نتایج دست یافتند که به طور کلی می‌توان با استفاده از متغیرهای ویژگی‌های شغل (ابهام نقش، تعارض نقش، گرانباری نقش) و نقش‌های شغلی (آزادی عمل، هویت تکلیف، پس‌خوراند و چالش شغلی) هر سه مؤلفه تحلیل رفتگی شغلی را پیش‌بینی را کرد.

حموزاده، صادقی فر و مرادخانی (۱۳۹۰) در بررسی "عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی مدیران بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه از دیدگاه آن‌ها در سال ۱۳۸۸" به این نتیجه دست یافتند که عوامل روانی، رفاهی و فیزیکی به ترتیب بیشترین اهمیت را از نظر ایجاد انگیزش شغلی از دیدگاه مدیران به خود اختصاص دادند. علاوه بر این، بین عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی (عوامل فیزیکی، رفاهی و روانی) و ویژگی‌های دموگرافیک مدیران به لحاظ آماری، اختلاف معنی‌داری مشاهده نگردید. با توجه به یافته‌های پژوهش، عوامل روانی حائز بیشترین نقش در ایجاد انگیزش شغلی مابین مدیران مورد بررسی شدند.

## ابزار و روش

پژوهش حاضر، بر اساس هدف از نوع کاربردی و براساس نحوه گردآوری داده‌ها به روش: توصیفی-تحلیلی و توصیفی-پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه اعضای هیأت علمی (۳۳۴ نفر) و کارکنان (۴۵۲ نفر) دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد، در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳، می‌باشد. در این پژوهش به دلیل اینکه جامعه دارای زیر طبقات مختلف است و در نظر گرفتن هر طبقه در نمونه به معرف بودن

نمونه کمک می‌کند، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی استفاده و اطلاعات مورد نیاز از آنها جمع‌آوری شد. بدین صورت که ابتدا سهم هر کدام از طبقات در جامعه آماری مشخص و به نسبت سهم هر طبقه در جامعه، تعداد افراد نمونه برای آن طبقه محاسبه گردید. همچنین نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی و ۲۰۰ نفر از کارکنان انتخاب شدند. برای تدوین این پژوهش از دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. به این ترتیب که واحد مشاهده فرد بوده است و داده‌ها بر مبنای متغیرهای تحقیق با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. به منظور پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شده است. همچنین، تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از آمار توصیفی به محاسبه میانگین، انحراف استاندارد، واریانس، کشیدگی، چولگی، کمترین مقدار و بیشترین مقدار هر یک از متغیرهای پژوهش پرداخته و به منظور پاسخ‌گویی به پرسش‌های اصلی پژوهش مطابق با مدل معادله ساختاری (بارون و کنی، ۱۹۸۶) و از روش‌های آماری رگرسیون چند متغیره و به منظور پاسخ‌گویی به پرسش‌های فرعی پژوهش استفاده گردید. ابزار تحقیق شامل مقیاس‌های زیر نیز بوده است:

۱. به منظور ارزیابی نوع ساختار سازمانی (تواناساز و بازدارنده)، از مقیاس نوع ساختار سازمانی (ترکزاده و محترم، ۱۳۹۰) استفاده شد. این مقیاس دارای ۳۵ گویه بوده و متضمن دو بعد تواناساز و بازدارنده و چهار زیرمقیاس (رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه) با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. پاسخ‌ها از پنج (کاملاً موافقم) تا یک (کاملاً مخالفم)، نمره‌گذاری گردیده است.

۲. پتانسیل انگیزشی شغلی: در این پژوهش، برای سنجش پتانسیل انگیزشی شغلی اعضای هیأت علمی و کارکنان، از مقیاس ارزیابی پتانسیل انگیزشی مشاغل واگنر (۲۰۰۸) که توسط ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) و ترک‌زاده و زینعلی (۱۳۹۱) مورد بازسازی قرار گرفته و روایی و پایایی آن تایید شده، استفاده خواهد شد. این مقیاس شامل ۱۵ گویه می‌باشد که در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از طیف کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است.

۳. مقیاس بی‌تفاوتی سازمانی (دانایی فرد، حسن‌زاده و سالاریه، ۱۳۸۹) این مقیاس دارای ۳۳ گویه و مشتمل بر پنج بعد بی‌تفاوتی به مدیر، بی‌تفاوتی به سازمان، بی‌تفاوتی به



ارباب رجوع، بی تفاوتی به همکار و بی تفاوتی به کار می باشد. این مقیاس در مقیاس لیکرت و با یک طیف پنج گزینه ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تدوین شده است. برای مقایسه روایی مقیاس از روش اعتبار صوری و تحلیل گویه، «همبستگی هر گویه با نمره کل مقیاس مربوطه» و برای محاسبه پایایی مقیاس مربوطه از محاسبه «ضریب آلفای کرونباخ» استفاده شد.

### یافته ها

با استفاده از آزمون t تک نمونه و براساس دیدگاه اعضاء کارکنان و هیأت علمی به بررسی میزان اهمیت هر یک از عوامل پرداخته شده است. نتایج مربوط به محاسبات انجام شده آزمون t تک نمونه در ادامه آمده است.

جدول شماره ۱- فراوانی دیدگاه کارکنان و اعضای هیأت علمی در خصوص متغیرهای مورد بررسی

نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
ساختار سازمانی	۴۰۰	۳/۴۵	۰/۵۷۸۶	۰/۰۲۸۹
سازکار	۴۰۰	۳/۶۴	۰/۵۹۴۳	۰/۰۲۹۷
بازدارندگی	۴۰۰	۳/۴۷	۰/۶۱۵۶	۰/۰۳۰۷
انگیزش	۴۰۰	۵۳/۳	۰/۴۸۶۴	۰/۰۲۴۳
تنوع	۴۰۰	۳/۶۴	۰/۶۴۸۶	۰/۰۳۲۴
هویت	۴۰۰	۳/۲۸	۰/۷۲۰۱	۰/۰۳۶۰
اهمیت	۴۰۰	۳/۵۷	۰/۶۵۹۰	۰/۰۳۲۹
استقلال	۴۰۰	۲/۷۱	۰/۵۶۷۲	۰/۰۲۸۳
بازخورد	۴۰۰	۳/۴۵	۰/۶۷۳۶	۰/۰۳۳۶
بی تفاوتی	۴۰۰	۲/۳۷	۰/۴۷۸۲	۰/۰۲۲۹
مدیر	۴۰۰	۲/۶۹	۰/۶۱۸۵	۰/۰۳۰۹
سازمان	۴۰۰	۲/۵۵	۰/۷۲۰۳	۰/۰۳۶۰
ارباب	۴۰۰	۲/۱۶	۰/۶۴۵۳	۰/۰۳۲۲
همکار	۴۰۰	۲/۰۳	۰/۷۷۰۳	۰/۰۳۸۵
کار	۴۰۰	۲/۱۳	۰/۶۲۷۳	۰/۰۳۱۳

## جدول شماره ۲: آزمون t تک نمونه پیرامون دیدگاه اعضای هیأت علمی

## در خصوص متغیرهای مورد بررسی

نام متغیر	آماره t	درجه آزادی	مقدار معناداری	میانگین اختلافات	فاصله اطمینان	
					کران بالا	کران پایین
ساختار سازمانی	۱۵/۸	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۵۸۱	۰/۴۰۱۳	۰/۵۱۵۰
سازکار	۱۵/۶	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۶۳۹	۰/۴۰۵۵	۰/۵۲۲۴
بازدارندگی	۱۵/۲	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۷۰۳	۰/۴۰۹۸	۰/۵۳۰۸
انگیزش	۲۲	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۵۳۲۲	۰/۴۸۴۴	۰/۵۸۰۰
تنوع	۲۰	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۶۴۸۳	۰/۵۸۴۶	۰/۷۱۲۱
هویت	۷/۸	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۲۸۱۷	۰/۲۱۰۹	۰/۳۵۲۵
اهمیت	۱۷/۳	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۵۷۰۸	۰/۵۰۶۰	۰/۶۳۵۶
استقلال	۲۵	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۷۱۵۰	۰/۶۵۹۲	۰/۷۷۰۸
بازخورد	۱۳/۴	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۵۱۷	۰/۳۸۵۴	۰/۵۱۷۹
بی تفاوتی	۲۶	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۶۲۴۲	۰/۶۷۱۲	۰/۵۷۷۲
مدیر	۹/۷	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۳۰۱۰	۰/۳۶۱۸	۰/۲۴۰۲
سازمان	۱۲	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۴۱۳	۰/۵۱۲۱	۰/۳۷۰۴
ارباب	۲۵/۸	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۸۳۳۸	۰/۸۹۷۲	۰/۷۷۰۳
همکار	۲۵	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۹۶۴۴	۰/۱۴۰۱	۰/۸۸۸۶
کار	۲۷/۶	۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۸۶۸۶	۰/۹۳۰۲	۰/۸۰۶۹

همان‌طور که در جداول مشخص است در تمامی مواردی که مقدار عددی میانگین بالاتر از ۳ و مقدار عددی t بالاتر از ۲ بوده سطح معناداری کوچک‌تر از سطح خطای آزمون یعنی ۵٪ است بنابراین اختلاف میانگین مشاهده شده معنادار است.

۱. آیا نوع ساختار سازمانی دانشگاه پیش‌بینی‌کننده‌ی معنادار پتانسیل انگیزشی شغلی اعضای هیأت علمی می‌باشد؟

## جدول شماره ۳: ضرایب همبستگی ساده بین ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی

متغیر ملاک	شاخص آماری	ضریب همبستگی (r)	سطح معنی‌داری (p)	تعداد نمونه (n)
پتانسیل انگیزشی	ساختار سازمانی	۰/۵۶	۰/۰۰۱	۴۰۰

همان طوری که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد به طوری که سطح معنی داری و ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی به ترتیب ( $r = ۰/۵۶$  و  $P = ۰/۰۰۱$ ) می‌باشد. بنابراین با افزایش ساختار سازمانی پتانسیل انگیزشی نیز افزایش می‌یابد.

جدول شماره ۴: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون بر روی متغیرهای پژوهش  
(رابطه خطی بین ساختار سازمانی پتانسیل انگیزشی)

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب تعیین RS	نسبت F		ضرایب رگرسیون
			و احتمال آن	مقدار بتا (B)	
پتانسیل انگیزشی	ساختار سازمانی	۰/۳۰۹	$F=۱۱۷/۶$ $P<۰/۰۰۱$	۰/۵۵۵	۱۳
				t	سطح معنی داری
					$P<۰/۰۵$

طبق نتایج حاصل از رگرسیون با روش مرحله ای که در جدول ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی رابطه معنی داری وجود دارد. ( $P < ۰/۰۵$ ). به طوری که ۳۰٫۹٪ از تغییرات پتانسیل انگیزشی مربوط به ساختار سازمانی می‌باشد.

جدول شماره ۵: ضرایب همبستگی ساده بین ساختار سازمانی تواناسازی و پتانسیل انگیزشی

متغیر ملاک	شاخص آماری متغیر پیش بین	ضریب همبستگی (r)	سطح معنی داری (p)	تعداد نمونه (n)

همان طوری که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی تواناسازی و پتانسیل انگیزشی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد به طوری که سطح معنی داری و ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی تواناسازی و پتانسیل انگیزشی به ترتیب ( $r = ۰/۵۶$  و  $P = ۰/۰۰۱$ ) می‌باشد. بنابراین با افزایش ساختار سازمانی تواناسازی متغیر پتانسیل انگیزشی نیز افزایش می‌یابد.

جدول شماره ۶: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون بر روی متغیرهای پژوهش  
(رابطه خطی بین ساختار سازمانی تواناسازی و پتانسیل انگیزشی)

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب تعیین RS	نسبت F		ضرایب رگرسیون
			و احتمال آن	مقدار بتا (B)	
پتانسیل انگیزشی	ساختار سازمانی تواناسازی	۰/۳۱۲	$F=۱۸۰$ $P<۰/۰۰۱$	۰/۵۵۸	۱۳
				t	سطح معنی داری
					$P<۰/۰۵$

طبق نتایج حاصل از رگرسیون با روش مرحله‌ای که در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی تواناسازی و پتانسیل انگیزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد.  $(P < /0.05)$ . به طوری که ۳۱٫۲٪ از تغییرات پتانسیل انگیزشی مربوط به ساختار سازمانی تواناسازی می‌باشد.

جدول شماره ۷: ضرایب همبستگی ساده بین ساختار سازمانی بازدارنده و پتانسیل انگیزشی

متغیر ملاک	شاخص آماری		تعداد نمونه (n)
	متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی (r)	
پتانسیل انگیزشی	ساختار سازمانی بازدارنده	۰/۵۱	۴۰۰

همان طوری که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی بازدارنده و پتانسیل انگیزشی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد به طوری که سطح معنی‌داری و ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی بازدارنده و پتانسیل انگیزشی به ترتیب  $(r = 0.51$  و  $P = 0.001)$  می‌باشد. بنابراین با افزایش ساختار سازمانی بازدارنده متغیر پتانسیل انگیزشی نیز افزایش می‌یابد.

جدول شماره ۸: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون بر روی متغیرهای پژوهشی (رابطه خطی بین ساختار سازمانی بازدارنده و پتانسیل انگیزشی)

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب تعیین RS	ضرایب رگرسیون		نسبت F و احتمال آن
			مقدار بتا (B)	t	
پتانسیل انگیزشی	ساختار سازمانی بازدارنده	۰/۲۶	۰/۵۱۰	۱۲	$F = 140$ $P < /0.001$

طبق نتایج حاصل از رگرسیون با روش مرحله‌ای که در جدول ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی بازدارنده و پتانسیل انگیزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد.  $(P < /0.05)$ . به طوری که ۲۶٪ از تغییرات پتانسیل انگیزشی مربوط به ساختار سازمانی بازدارنده می‌باشد. توضیح اینکه بین اثر همزمان ابعاد ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی رابطه معنی‌داری وجود ندارد  $(P < /0.05)$ . و فقط متغیر تواناسازی مؤثر بوده که شرح آن در جدول شماره ۸ آمده است و متغیر بازدارندگی در اثر همزمان از گردونه مدل خارج و حذف شده و به طور همزمان بر پتانسیل انگیزشی مؤثر نبوده‌اند.

۲. آیا نوع ساختار سازمانی دانشگاه پیش‌بینی کننده معنادار بی تفاوتی سازمانی می باشد؟

جدول شماره ۹: ضرایب همبستگی ساده بین ساختار سازمانی و بی تفاوتی سازمانی

متغیر ملاک	شاخص آماری متغیر پیش بین	ضریب همبستگی (r)	سطح معنی داری (p)	تعداد نمونه (n)
بی تفاوتی سازمانی	ساختار سازمانی	-.۴۹	.۰۰۱	۴۰۰

همان طوری که در جدول شماره ۹ ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی و بی تفاوتی سازمانی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد به طوری که سطح معنی داری و ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی و بی تفاوتی سازمانی به ترتیب ( $r = -.49$  و  $P = .001$ ) می‌باشد. بنابراین با افزایش ساختار سازمانی متغیر بی تفاوتی سازمانی کاهش می‌یابد.

جدول شماره ۱۰: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون بر روی متغیرهای پژوهش

(رابطه خطی بین ساختار سازمانی و بی تفاوتی سازمانی)

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب تعیین RS	نسبت F و احتمال آن		ضرایب رگرسیون	
			مقدار بتا (B)	t	سطح معنی داری	متغیر ملاک
بی تفاوتی سازمانی	ساختار سازمانی	.۲۴۵	F=۱۲۹ P<.۰۰۱	-۰.۴۹۴	۱۱	P<.۰۵

طبق نتایج حاصل از رگرسیون با روش مرحله ای که در جدول ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی و بی تفاوتی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. ( $P < .05$ ). به طوری که ۲۴٪/۵ از تغییرات بی تفاوتی سازمانی مربوط به ساختار سازمانی می‌باشد.

جدول شماره ۱۱: ضرایب همبستگی ساده بین ساختار سازمانی تواناسازی و بی تفاوتی سازمانی

متغیر ملاک	شاخص آماری متغیر پیش بین	ضریب همبستگی (r)	سطح معنی داری (p)	تعداد نمونه (n)
بی تفاوتی	ساختار سازمانی تواناسازی	-.۴۷	.۰۰۱	۴۰۰

همان طوری که در جدول ۱۱ ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی تواناسازی و بی تفاوتی سازمانی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد به طوری که سطح معنی داری و ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی تواناسازی و بی تفاوتی سازمانی به ترتیب ( $P = .001$ )

و  $(r = -0.47)$  می‌باشد. بنابراین با افزایش ساختار سازمانی تواناسازی متغیر بی تفاوتی سازمانی کاهش می‌یابد.

جدول شماره ۱۲: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون بر روی متغیرهای پژوهش  
(رابطه خطی بین ساختار سازمانی تواناسازی و بی تفاوتی سازمانی)

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب تعیین RS	نسبت F و احتمال آن	ضرایب رگرسیون	
				t	مقدار بتا (B)
بی تفاوتی سازمانی	ساختار سازمانی تواناسازی	۰.۲۱۹	F=۱۱۲ P<۰.۰۱	۱۱	-۰.۴۶۸
					P<۰.۰۵

طبق نتایج حاصل از رگرسیون با روش مرحله ای که در جدول ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی تواناسازی و بی تفاوتی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.  $(P < 0.05)$ . به طوری که ۲۱.۹٪ از تغییرات بی تفاوتی سازمانی مربوط به ساختار سازمانی تواناسازی می‌باشد.

جدول شماره ۱۳: ضرایب همبستگی ساده بین ساختار سازمانی بازدارنده و بی تفاوتی سازمانی

متغیر ملاک	شاخص آماری	ضریب همبستگی (r)	سطح معنی داری (p)	تعداد نمونه (n)
بی تفاوتی سازمانی	ساختار سازمانی بازدارنده	-۰.۴۸	۰.۰۰۱	۴۰۰

همان طوری که در جدول ۱۳ ملاحظه می‌شود بین ساختار سازمانی بازدارنده و بی تفاوتی سازمانی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد به طوری که سطح معنی داری و ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی بازدارنده و بی تفاوتی سازمانی به ترتیب  $(P = 0.001)$  و  $(r = -0.48)$  می‌باشد. بنابراین با افزایش ساختار سازمانی بازدارنده متغیر بی تفاوتی سازمانی کاهش می‌یابد.

جدول شماره ۱۴: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون بر روی متغیرهای پژوهش  
(رابطه خطی بین ساختار سازمانی بازدارنده و بی تفاوتی سازمانی)

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب تعیین RS	نسبت F و احتمال آن	ضرایب رگرسیون	
				t	مقدار بتا (B)
بی تفاوتی سازمانی	ساختار سازمانی بازدارنده	۰.۲۳۳	F=۱۲۱ P<۰.۰۱	۱۱	-۰.۴۸۳
					P<۰.۰۵

طبق نتایج حاصل از رگرسیون با روش مرحله ای که در جدول ملاحظه می شود بین ساختار سازمانی بازدارنده و بی تفاوتی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد ( $P < /0.5$ ). به طوری که ۲۳,۳٪ از تغییرات بی تفاوتی سازمانی مربوط به ساختار سازمانی بازدارنده می باشد.

جدول ۱۵: ضرایب همبستگی چندگانه اثر همزمان ابعاد ساختار سازمانی و بی تفاوتی سازمانی با روش مرحله ای (stepwise).

متغیر ملاک	شاخص آماری متغیر پیش بین	همبستگی چندگانه MR	ضریب تعیین RS	ضریب تعیین چندگانه RS Adj	ضرایب رگرسیون (β)		
					نسبت F احتمال p	۱	۲
بی تفاوتی سازمانی	۱- ساختار سازمانی بازدارنده	۰/۴۸۳	۰/۲۳۳	۰/۲۳۲	F=۱۲۱ p=۰/۰۰۱	β= -/۴۸۳ t=۱۱ p=۰/۰۰۱	
	۲- ساختار سازمانی تواناساز	۰/۴۹۲	۰/۲۴۲	۰/۲۳۸	F=۶۳ p=۰/۰۰۱	β= -/۱۹۳ t=۲ p=۰/۰۰۱	β= -/۳۱۴ t=۳ p=۰/۰۰۱

همان طوری که در جدول نشان داده شده است، طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش مرحله ای، ضریب همبستگی چند متغیری برای ترکیب خطی ابعاد ساختار سازمانی با بی تفاوتی سازمانی معنی دار می باشد ( $p < /0.5$ ). بدین معنا که ۲۳/۲٪ از تغییرات بی تفاوتی سازمانی مربوط به ساختار سازمانی بازدارنده و ۲۳,۸٪ از تغییرات بی تفاوتی سازمانی مربوط به اثر همزمان ساختار سازمانی بازدارنده و ساختار سازمانی تواناساز می باشد.

۳. آیا نوع ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی شغلی در تعامل با همدیگر پیش بین معنادار بی تفاوتی سازمانی می باشند؟

جدول ۱۶: ضرایب همبستگی چندگانه اثر همزمان ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی شغلی و بی تفاوتی سازمانی با روش مرحله ای (stepwise).

متغیر ملاک	شاخص آماری متغیر پیش بین	همبستگی چندگانه MR	ضریب تعیین RS	ضریب تعیین چندگانه RS Adj	ضرایب رگرسیون (β)		
					نسبت F احتمال p	۱	۲
بی تفاوتی سازمانی	۱- ساختار سازمانی بازدارنده	۰/۴۹۴	۰/۲۴۵	۰/۲۴۳	F=۱۲۹ p=۰/۰۰۱	β= -/۴۹۴ t=۱۱ p=۰/۰۰۱	
	۲- ساختار سازمانی تواناساز	۰/۵۴۶	۰/۲۹۸	۰/۲۹۵	F=۸۴ p=۰/۰۰۱	β= -/۳۳۹ t=۵ p=۰/۰۰۱	β= -/۳۳۹ t=۶ p=۰/۰۰۱

طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش مرحله‌ای، ضریب همبستگی چند متغیری برای ترکیب خطی اثر همزمان ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی معنی‌دار می‌باشد ( $p < /05$ ). بدین معنا که ۲۴/۳٪ از تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی مربوط به ساختار سازمانی و ۲۹،۵٪ از تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی مربوط به اثر همزمان ساختار سازمانی و پتانسیل انگیزشی شغلی می‌باشد.

۴. نوع ساختار سازمانی غالب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد از دیدگاه اعضای هیأت علمی کدام است؟

جدول شماره ۱۷- فراوانی دیدگاه اعضا هیأت علمی در خصوص متغیرهای مورد بررسی

نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
ساختار سازمانی	۲۰۰	۳/۵	۰/۵۶۷۹	۰/۰۴۰۲
سازکار	۲۰۰	۳/۵	۰/۵۹۲۱	۰/۰۴۱۸
بازدارندگی	۲۰۰	۳/۵	۰/۵۹۲۹	۰/۰۴۱۹

جدول شماره ۱۸- آزمون t تک نمونه پیرامون دیدگاه اعضای هیأت علمی

در خصوص متغیرهای مورد بررسی

نام متغیر	آماره t	درجه آزادی	مقدار معناداری	میانگین اختلافات	فاصله اطمینان	
					کران پائین	کران بالا
ساختار سازمانی	۱۲	۱۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۹۵۷	۰/۴۱۶۳	۰/۵۷۵۳
سازکار	۱۲/۱	۱۹۹	۰/۰۰۱	۰/۵۰۷۴	۰/۴۲۴۸	۰/۵۸۹۹
بازدارندگی	۱۱/۹	۱۹۹	۰/۰۰۱	۰/۵۰۱۰	۰/۴۱۸۴	۰/۵۸۳۶

در تمامی مواردی که مقدار عددی میانگین بالاتر از ۳ و مقدار عددی t بالاتر از ۲ بوده سطح معناداری کوچک‌تر از سطح خطای آزمون یعنی ۵٪ است. به طوری که میانگین ساختار سازمانی ۳/۵، سازکار ۳/۵ و بازدارندگی ۳/۵ می‌باشد. بنابراین اختلاف میانگین مشاهده شده معنادار است.

۵. نوع ساختار سازمانی غالب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد از دیدگاه کارکنان کدام است؟



جدول شماره ۱۹- فراوانی دیدگاه کارکنان در خصوص متغیرهای مورد بررسی

نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
ساختار سازمانی	۲۰۰	۳/۴	۰/۵۸۶۳	۰/۰۴۱۴
سازکار	۲۰۰	۴/۳	۰/۵۹۴۸	۰/۰۴۲۰
بازدارندگی	۲۰۰	۴/۳	۰/۶۳۷۹	۰/۰۴۵۱

جدول شماره ۲۰- آزمون t تک نمونه پیرامون دیدگاه کارکنان در خصوص متغیرهای مورد بررسی

نام متغیر	آماره t	درجه آزادی	مقدار معناداری	میانگین اختلافات	فاصله اطمینان	
					کران پائین	کران بالا
ساختار سازمانی	۱۰/۱	۱۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۲۰۶	۰/۳۳۸۸	۰/۵۰۲۳
سازکار	۹/۹	۱۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۲۰۵	۰/۳۳۷۶	۰/۵۰۲۵
بازدارندگی	۹/۷	۱۹۹	۰/۰۰۱	۰/۴۳۹۷	۰/۳۵	۰/۵۲۸۶

در تمامی مواردی که مقدار عددی میانگین بالاتر از ۳ و مقدار عددی t بالاتر از ۲ بوده سطح معناداری کوچکتر از سطح خطای آزمون یعنی ۵٪ است. به طوری که میانگین ساختار سازمانی ۳/۴، سازکار ۴/۳ و بازدارندگی ۴/۳ می باشد. بنابراین اختلاف میانگین مشاهده شده معنادار است.

۶. پتانسیل انگیزشی شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد به چه میزان است؟

جدول شماره ۲۱- فراوانی دیدگاه اعضا هیأت علمی در خصوص پتانسیل انگیزشی شغلی و ابعاد آن

نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
پتانسیل انگیزشی شغلی	۲۰۰	۳/۵	۰/۴۹۳۴	۰/۰۳۴۸
تنوع	۲۰۰	۳/۶	۰/۶۵۱۳	۰/۰۴۶۰
هویت	۲۰۰	۳/۳	۰/۷۴۳۵	۰/۰۵۲۵
اهمیت	۲۰۰	۳/۶	۰/۶۳۶۴	۰/۰۴۵۰
استقلال	۲۰۰	۳/۷	۰/۵۵۲۶	۰/۰۳۹۰
بازخورد	۲۰۰	۳/۴	۰/۶۷۷۱	۰/۰۴۷۸

جدول شماره ۲۲-آزمون t تک نمونه پیرامون دیدگاه اعضا هیأت علمی در خصوص پتانسیل انگیزشی شغلی و ابعاد آن

فاصله اطمینان		میانگین اختلافات	مقدار معناداری	درجه آزادی	آماره t	نام متغیر
کران بالا	کران پایین					
۰/۶۳۱۸	۰/۴۴۴۲	۰/۵۶۳۰	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۶/۱	پتانسیل انگیزشی شغلی
۰/۷۶۷۵	۰/۱۵۸۵۸	۰/۶۷۶۷	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۴/۷	تنوع
۰/۴۱۵۳	۰/۲۰۸۰	۰/۳۱۱۷	۰/۰۰۱	۱۹۹	۶	هویت
۰/۷۰۰۴	۰/۵۲۳۹	۰/۶۱۱۷	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۳/۶	اهمیت
۰/۸۲۵۴	۰/۶۷۱۳	۰/۷۴۸۳	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۹/۱	استقلال
۰/۵۷۴۴	۰/۳۸۵۶	۰/۴۸۰۰	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۰	بازخورد

در تمامی مواردی که مقدار عددی میانگین بالاتر از ۳ و مقدار عددی t بالاتر از ۲ بوده سطح معناداری کوچک‌تر از سطح خطای آزمون یعنی ۵٪ است. به طوری که میانگین پتانسیل انگیزشی ۳/۵، تنوع ۳/۶، هویت ۳/۳، اهمیت ۳/۶، استقلال ۳/۷ و بازخورد ۳/۴ می‌باشد. بنابراین اختلاف میانگین مشاهده شده معنادار است.

۷. پتانسیل انگیزشی شغلی کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد به چه میزان است؟

جدول شماره ۲۳- فراوانی دیدگاه کارکنان در خصوص پتانسیل انگیزشی شغلی و ابعاد آن

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد	نام متغیر
۰/۳۳۸۴	۰/۴۷۸۵	۳/۵	۲۰۰	پتانسیل انگیزشی شغلی
۰/۰۴۵۷	۰/۶۴۴۲	۳/۶	۲۰۰	تنوع
۰/۰۴۹۲	۰/۶۹۶۵	۳/۲	۲۰۰	هویت
۰/۰۴۸۰	۰/۶۸۰۰	۳/۵	۲۰۰	اهمیت
۰/۰۴۱۰	۰/۵۸۱۰	۳/۶	۲۰۰	استقلال
۰/۰۴۷۴	۰/۶۷۰۶	۳/۴	۲۰۰	بازخورد

جدول شماره ۲۴: آزمون t تک نمونه پیرامون دیدگاه کارکنان

در خصوص پتانسیل انگیزشی شغلی و ابعاد

فاصله اطمینان		میانگین اختلافات	مقدار معناداری	درجه آزادی	آماره t	نام متغیر
کران بالا	کران پایین					
۰/۵۶۸۱	۰/۴۳۴۶	۰/۵۰۱۳	۰/۰۰۱	۲۰۰	۱۴/۸	پتانسیل انگیزشی شغلی
۰/۷۱۰۱	۰/۵۲۹۹	۰/۶۲۰۰	۰/۰۰۱	۲۰۰	۱۳/۵	تنوع
۰/۳۴۸۸	۰/۱۵۴۵	۰/۲۵۱۷	۰/۰۰۱	۲۰۰	۵/۱	هویت
۰/۶۲۴۸	۰/۴۳۵۲	۰/۵۳۰۰	۰/۰۰۱	۲۰۰	۱۱	اهمیت
۰/۷۶۲۷	۰/۶۰۰۷	۰/۶۸۱۷	۰/۰۰۱	۲۰۰	۱۶/۶	استقلال
۰/۵۱۶۸	۰/۳۲۹۸	۰/۴۲۳۳	۰/۰۰۱	۲۰۰	۸/۹	بازخورد

در تمامی مواردی که مقدار عددی میانگین بالاتر از ۳ و مقدار عددی t بالاتر از ۲ بوده سطح معناداری کوچکتر از سطح خطای آزمون یعنی ۵٪ است. میانگین پتانسیل انگیزشی ۳/۵، تنوع ۳/۶، هویت ۳/۳، اهمیت ۳/۵، استقلال ۳/۶ و بازخورد ۳/۴ می باشد. بنابراین اختلاف میانگین مشاهده شده معنادار است.

۸. بی تفاوتی سازمانی اعضای هیأت علمی کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان کهگیلویه و بویراحمد به چه میزان است؟

جدول شماره ۲۵- فراوانی دیدگاه اعضا هیأت علمی در خصوص بی تفاوتی سازمانی و ابعاد آن

نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
بی تفاوتی	۲۰۰	۲/۴	۰/۴۹	۰/۳۵
مدیر	۲۰۰	۲/۷	۰/۶۴۳۷	۰/۰۴۵۵
سازمان	۲۰۰	۲/۵	۰/۷۴۶۸	۰/۰۵۲۸
ارباب	۲۰۰	۲/۱	۰/۶۵۰۱	۰/۰۴۵۹
همکار	۲۰۰	۲	۰/۷۷۵۶	۰/۰۵۴۸
کار	۲۰۰	۲	۰/۶۲۶۱	۰/۰۴۴۲

جدول شماره ۲۶: آزمون t تک نمونه پیرامون دیدگاه اعضا هیأت علمی  
در خصوص بی تفاوتی سازمانی

فاصله اطمینان		میانگین اختلافات	مقدار معناداری	درجه آزادی	آماره t	نام متغیر
کران بالا	کران پایین					
۰/۵۳۴۲	۰/۶۷۳۴	۰/۶۰۲۸	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۸	بی تفاوتی
۰/۱۷۰۷	۰/۳۵۰۳	۰/۲۶۰۵	۰/۰۰۱	۱۹۹	۵/۷	مدیر
۰/۳۲۰۹	۰/۵۲۹۱	۰/۴۲۵۰	۰/۰۰۱	۱۹۹	۸	سازمان
۰/۷۳۰۲	۰/۹۱۱۵	۰/۸۲۰۸	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۷/۸	ارباب
۰/۸۸۱۸	۰/۱۹	۰/۹۹۰۰	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۸	همکار
۰/۷۵۳۴	۰/۹۲۸۰	۰/۸۴۰۷	۰/۰۰۱	۱۹۹	۱۹	کار

تمامی مواردی که مقدار عددی میانگین کمتر از ۳ و مقدار عددی t بالاتر از ۲ بوده سطح معناداری کوچک‌تر از سطح خطای آزمون یعنی ۵٪ است. به طوری که میانگین بی تفاوتی ۲/۴، مدیر ۲/۷، سازمان ۲/۵، ارباب ۲/۱، همکار ۲ و کار ۲ می باشد. بنابراین اختلاف میانگین مشاهده شده معنادار است.

### بحث و نتیجه گیری

امروزه در عصر اطلاعات، دانشگاه‌ها نیازمند اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر بی تفاوتی خویش هستند. به این منظور چارچوب‌ها و مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر بی تفاوتی توسعه داده شده‌اند. علاوه بر اهمیت اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی کاری برای دانشگاه‌ها اثربخشی فردی نیز اهمیت خاصی برای دانشگاه‌ها دارند. از طرف دیگر امروزه شاهد هستیم که انتظارات از مراکز دانشگاهی برای پاسخ‌گو بودن بیشتر به ذی نفعان و الزاماتی برای کارایی و اثربخشی بیشتر در عملیات دانشگاهی باعث افزایش تمرکز و نیاز به اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی شده است. حال با توجه به مسائل مطرح شده هدف این تحقیق بررسی این مسأله بود که آیا پتانسیل انگیزشی شغلی باعث بی تفاوتی سازمانی می‌شود؟ در جهت پاسخ به این سوال اثر پتانسیل انگیزشی شغلی و ابعاد آنها که بر هم بی تفاوتی سازمانی مؤثر بوده‌اند مورد بررسی قرار گرفته است تا با توجه به اینکه پتانسیل انگیزشی باعث می‌شوند که کارکنان در سازمان احساس خشنودی یا ناخشنودی می‌نمایند، تمایل یا عدم تمایل به همکاری بین اعضای هیأت علمی، کارکنان و مدیریت در آن فضا وجود دارد. ساختار سازمانی منعکس کننده نگرش افراد به سازمانی است

که نسبت به آن احساس دل‌بستگی می‌کنند و مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و عامل‌هایی است که توسط کارکنان سازمان وجود دارد و به عنوان نیروی اصلی در رفتار کارکنان مؤثر است. پتانسیل انگیزشی در هر سازمانی با ایجاد فضایی با نشاط و شاد و به دور از مشکلات، مجموعه مدیریتی پتانسیل گروهی و کار جمعی را بالا خواهد برد تا براساس نوع روابط مبتنی بر صمیمیت و ارزشمندی در بین اعضای هیأت علمی و برقراری روابط متعارف فردی و جمعی در راستای استیلاهی اهداف سازمان گام بردارد و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد اهداف را بالا ببرند. طبیعی است در چنین شرایطی فضای سالم ایجاد شده زمینه‌های بروز قابلیت و خلاقیت را در بین اعضای هیأت علمی و کارکنان رقم خواهد زد. و منجر به بروز توانمندی‌ها و بالا بردن توانایی‌ها خواهد شد و اعضای هیأت علمی و کارکنان در چنین جوی، مشارکت حداکثری خواهند داشت و با جلب مشارکت همکاران و هماهنگی و برقراری ارتباطات فنی و تخصصی یافته‌ها و داشته‌های خود را به همدیگر منتقل خواهند نمود. و همین تبادل تجربیات و انتقال مهارت‌ها و یادگیری‌های تخصصی منجر به احیاء سیستم و بالا رفتن انگیزه کاری اعضای هیأت علمی و کارکنان خواهد شد و روحیه دقت، علاقه به کار، داشتن انگیزه، وابستگی شغلی، بالا بردن توان، جاذبه‌های کاری در بین اعضای هیأت علمی باعث خواهد شد.

### پیشنهادات کاربردی

- پیشنهاد می‌شود در راستای ایجاد تغییرات پتانسیل انگیزشی در بین کارکنان نسبت به اصلاح ساختار و نظم و انضباط و توسعه ساختاری و حفظ انسجامی سازمانی براساس اصول علمی مدیریت به تناسب نیازها و خواسته‌های سازمان برنامه ریزی‌های لازم به عمل آید.
- پیشنهاد می‌شود به منظور پیشگیری از بی تفاوتی سازمانی با ایجاد اصلاحات ساختاری به منظور حفظ انسجام و تحرک بخشیدن به فعالیت‌های عملکردی برنامه ریزی‌های لازم به عمل آید.
- پیشنهاد می‌شود با توجه کردن به نوع ساختار سازمانی و افزایش پتانسیل انگیزشی شغلی در بین کارکنان نسبت به کاهش بی‌تفاوتی سازمانی و افزایش احساس مسئولیت و وظیفه‌شناسی و روحیه تعلق به سازمان زمینه‌های کاهش بی‌تفاوتی و افزایش انگیزش فراهم گردد.

-پیشنهاد می‌شود با نیاز سنجی آموزشی و اعمال نظرات اعضای هیأت علمی در راستای بهبود ساختاری دانشگاه آزاد و رفع اشکالات ساختاری زمینه‌های رشد و تعالی دانشگاه فراهم گردد.

-پیشنهاد می‌شود با توجه به تجربیات و شناختی که کارکنان نسبت به ساختار دانشگاه دارند با تقویت نقاط مثبت و اصلاحات ساختاری در نقاط منفی نسبت به بهبود کیفیت دانشگاه برنامه ریزی‌های لازم به عمل آید.

-از آنجا که از دیدگاه اعضای هیأت علمی پتانسیل انگیزشی شغلی نقش مهمی در ارتقاء کمی و کیفی دانشگاه آزاد دارد نسبت به ایجاد زمینه‌های انگیزشی و توجه به عوامل انگیزشی نسبت به توسعه و تقویت عوامل زمینه اقدامات لازم مد نظر قرار گیرد.

-بی‌تفاوتی سازمانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی نقش مهمی در رکورد و اختلالات سازمانی دارد لذا پیشنهاد می‌شود نسبت به حذف عوامل زمینه‌ای و کارکردی رکود و بی‌تفاوتی در سازمان مد نظر قرار گیرد.

-پیشنهاد می‌شود با توجه به شناخت عمیق اجرایی که کارکنان نسبت به عوامل زمینه ساز بی‌تفاوتی در سازمان دارند شرایطی فراهم گردد که نسبت به کاهش بی‌تفاوتی و جلوگیری از رکود و اختلال کاری برنامه ریزی لازم به عمل آید.

-از آنجا که هر دو گروه هیأت علمی و کارکنان بر اهمیت ساختار سازمانی تأکید داشته‌اند پیشنهاد می‌شود زمینه‌های بهبود و اصلاحات ساختاری در سطح دانشگاه آزاد که تقویت‌کننده عملکرد هر دو گروه مورد مطالعه باشد مد نظر قرار گیرد.

-پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن اهمیت کاربردی ابعاد پتانسیل انگیزشی شغلی اعضای هیأت علمی و کارکنان نسبت به ایجاد فرصت‌های لازم برای بالا بردن انگیزش و پتانسیل انگیزشی در بین هر دو گروه برنامه ریزی‌های لازم به عمل آید.

### محدودیت‌های تحقیق

✓ بررسی بی‌تفاوتی در مراکز دانشگاهی به علت خصوصیات و شرایط خود با محدودیت‌ها و شرایط ویژه‌ای روبرو بود، لذا مشاهده می‌شود که محدودیت‌های تحقیق ذاتی و از جنبه‌های مختلف اعمال می‌شود که هر کدام از جنبه‌های یکدیگر را تقویت نموده و محدودیت تحقیق را شدیدتر می‌نماید. در این تحقیق موانع و محدودیت‌هایی

وجود داشت که در طول تحقیق هر یک تا اندازه قابل قبولی رفع گردید این موانع عبارتند از:

- ✓ برای انجام مصاحبه، نظرسنجی و جمع‌آوری اطلاعات به منظور تحلیل‌های آماری با مشکلات فراوانی در دانشگاه‌ها مواجه بودیم.
- ✓ بازدید از دانشگاه‌ها، مذاکره با مسؤولین، محققین و مدیران و اعضاء هیأت علمی نیاز به هماهنگی‌های خاصی داشت به طوری که یکی از دلایل طولانی شدن زمان اجرای این پژوهش نیز محدودیت‌های مذکور بوده است
- ✓ در این تحقیق جستجو برای یافتن رساله‌های مشابه در داخل و خارج از کشور به نتیجه‌ای نرسید.
- ✓ میزان دقت و صداقت پاسخ گوینان را در پاسخ به سؤالات نمی‌توان کنترل کرد.
- ✓ هر دانشگاهی دارای فرهنگ و جو منحصر به فرد می‌باشد، لذا یافته‌های این پژوهش به سادگی قابل تعمیم برای هر دانشگاه دیگری نمی‌باشد.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند

## References

- Abzari, M & Sadri, H.(2003), Investigating the Factors Affecting Employees' Motivation in Electrical Distribution Company of Isfahan, 27th International Power System Conference, Tehran, Tavanir Co., Niroo Research Center (in Persian).
- Aiken LH, Clarke SP & Sloane DM. (2002), Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *AMA*: 288: Pp 1987-1993.
- Amiri, H, Mir Hashemi, M & Parsa Momen, k.(2011), Relationship between Job Characteristics and Job Roles with Job Burnout. *Journal of modern industrial/organizational psychology*, Second Year, No. 7. Pp 53-70 (in Persian).
- Baron, RM, Kenny, DA(1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and social psychology*; 51: Pp: 1173-1182.
- Danaeefard, H & Islam, A (2011), Application of grounded theory: construction of organizational indifference. Tehran: Imam Sadiq University (AS). (in Persian).
- Danaeifard, H., Hasanzadeh, A., Salarieh, N.(2010), Exploring Organizational Indifference: Creating and Validating a Measure. *Strategic Management Thought*, 4(2), Pp 79-99(in Persian).
- Farzaneh, M; Sohrabi, B & Raisi Vanani, I.(2011), Investigating the Role of Organizational Structure Dimensions in Agility Facilitation of Software Producer Organizations: A Case Study of a Software Company. *Human Resources Management Research*. Volume 1, Issue 3, Pp 135-167 (in Persian).



- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975), Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*,60(2),159-70
- Hamouzadeh P, Sadeghifar J, Moradkhani B(2011),FACTORS AFFECTING ON JOB MOTIVATION FROM THE MANAGERS POINT OF VIEW IN TEACHING HOSPITALS AFFILIATED TO URMIA UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES IN 2009. 9 (1) Pp 135-167(in Persian).
- Hassanzadeh, H., Khanifar, H., koolivand, H., Asgari, N.(2011), Organizational Structure Pathology of Islamic republicof Iranian central insurance. *Journal of Public Administration*,3(7),Pp 41-69( in Persian).
- Hatch, M (2007), *Organization Theory: Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* Translated by: Danaeifard, Hassan, Tehran: afkar(in Persian).
- Hersey, P. Blanchard, K.(2009), *Management of Organizational Behavior*, 8th Ed, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Hesari M. Leaders of the differences in behavior modification staff, using game theory approach. *Journal of Operational Research and its Applications (Journal of Applied Mathematics)*. 2013; 10(2): 51-9. Persian.
- Heydari, Z; Askariyan M & Dawaie, Mehdi (2007), Investigating the Relationship between Organizational Climate and Conflict Management, *Journal of Industrial/Organizational Psychology*, Volume 1, Issue 3, Pp 67-76 (in Persian).
- Hoy,W..K. & Miskel,C.G.(2008), *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. New Yourk: Mc Graw-Hill
- Islami, A,(2008) *Organizational Indifference: Strategic Conceptualization Theory*, Master's thesis, Allmah Tabataba'i University.

- Jafar Torkzadeh, J. Salimi, Gh. & Sangi, F. (2016), Reduction of Organizational Indifference in Light of Development of Enabling Organizational Structure. *Management Research in Iran*, Issue 3.
- Jahanshahi, M., & Nabi, B. (2010), From neglect to indifference: theoretical explanation of the problem of organizational indifference, a conference on leadership and leadership challenges in Iranian organizations, Isfahan, Islamic Azad University, Research Branch (in Persian).
- Jogaratnam, G; & Ching-Yick Tse, E. (2006), Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, No. 6, pp. 454-468.
- Johari, J., Mit, D.A.C., & Yahya, K.K. (2009), Construct validation of the job characteristics scale in the Malaysian public service setting. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), 58-71.
- Keefe L. (2003), How to overcome organizational indifference: Women in Bus., 55 (22): 27-29.
- Lam, M., Tang, P. (2003), "Managerial motivation: A neglected aspect of the performance appraisal interview", *Journal Of Business Research*, Vol. 15, No.1: 45-54.
- Leander, P, N. (2009), Losing the will: Automatic Reactions to the Indifference Perceived in Others. Unpublished master's thesis, dukeuniversity.
- Moieni Shahraki, H., Torkzadeh, J., Mohammadi, M., Khademi, M. (2012), A Survey of Relationship between Organizational Structure Types and Administrators' Power Resources at Shiraz University's Administration division. *Management Studies in Development and Evolution*, 18(66), Pp 165-193.

- Moeller, N.L. & Fitzgerald, M.P.(1985), A Meta-Analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Mohtaram, M. (2011), A Study of the Relationship between Type of Organizational Structure of University and Departmental Social Capital with Students' Academic Satisfaction at Shiraz University Model. Master's thesis, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University (in Persian).
- Mohtaram, M., torkzadeh, J.(2014), A Study of the Relationship between Type of Organizational Structure of University and Departmental Social Capital with Students' Academic Satisfaction at Shiraz University. *Journal of Applied Sociology*,25(1),Pp.175-194(in Persian).
- 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 ,pp: 1327–1332.
- Naeli, M,A ,(1994), Motivation in organizations. Shahid Chamran Ahvaz University. (in Persian).
- Nasr Esfahani, A; Ghorbani, O; Amiri, Z; Farokhi, M (2013), Identifying and Ranking the Effective Factor on the Organizational Indifference through Fuzzy nalytical Hierarchy Process (FAHP)(Damavand Mnicipality as a Case Study). *International ournal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2222-6990.
- Nelson D. L Campbell Quick, J.,(2008), *Organization Behavior*, 5th edition, Thomson, south western.
- Parsa, Sajjadi, p,. & Fallahzadeh, M,. H,(2012), A survey on the relationship between job motivation and demographic characteristics

of individuals (Case study of employees of the General Office of Ports and Marine Affairs of Sistan and Baluchestan Province). Makran coast and the maritime authority of the First National Congress of Iran, Chabahar Maritime and Marine University (in Persian).

Peters, R. S. (2015), *The concept of motivation*. Routledge.

Rameshgar R, Rajae Pour S, Siadat SA. A Comparative Study on the Organizational Structure of Isfahan University and Isfahan University of Medical Sciences. *Higher Education Letter*.7(27). pp77-98 [Persian]

Ranjbar, M & Vahidshahi, k,. (2007), *Investigating the Factors Affecting the Job Satisfaction of Faculty Members of the Faculty of Medicine of Mazandaran University of Medical Sciences, 2006. Developmental steps in medical education Strides in Development of Medical Education, Year 4, Issue 2, pp. 92-99.* (in Persian).

Robbin, S. P.(2001), *Organizational Behavior*, 9th Ed. New Delhi: Prentice Hall of India.

Robbins, Stefan (2000), *Organizational Behavior Management*. Tehran: mehraban book( in Persian).

Robbins. S. P., Timothy A. J. (2009), *Organizational Behavior*. (13th Edition). Pearson- Prentice Hall.

Shahinpoor N, Matt B. The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*. 2007; 37(1):29-48.

Taheri, A, Tahmasbipour, N & Sadeghi kahmine, M,. (2019), *Investigating the relation between organizational structure and job motivation for refinery employees of Bid Boland Gas Company. Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration, Issue 3.*

- Tohidi, H., & Jabbari, M.M.(2012), The effects of motivation in education.Procedia-Social and Behavioral Sciences, 31, 820-824.
- Torkatzadeh, J & Momeni, Gh,. (2013),The Study of Organizational Development based on Enabling and Hindering Abilities of the Organizational Structure (Case Study: Chamran University to Ahwaz), (Social Development (Extension of Human Behavior), Volume 7, Number 3) Pp 105-122 ( in Persian).
- Torkzadeh, J, Zeinali, F,. (2012), A Comparative Investigation Into The Western And Islamic Approaches To Motivation: Towards Developing The Indigenous Knowledge, Islam And Management, No. 2, Pp. 7-30
- Torkzadeh, J, Zeinali, F,. (2012), A Comparative Investigation Into The Western And Islamic Approaches To Motivation: Towards Developing The Indigenous Knowledge, Islam And Management, No. 2, Pp. 7-30.
- Torkzadeh, J, Zolfaghari, H, Sarvaghad, M & Naseri Jahromi, R,. (2012), Evaluation of the Motility Components of Shiraz Police Offices Based on Demographic Factors. Journal of Law Enforcement, Thirteenth, Fourth Edition, Pp: 207-183. (in Persian).
- Torkzadeh,. J, Sabaghian.,Z, & Yemeni Dozizi Sorkhabi ,. M,. (2009), An Analytical Study of the Successful Experiences of Organizational Development of Some Overseas Universities, Iranian Higher Education, Volume 2, Issue 3 (Series 7), pp. 89-13( in Persian).
- Tylus, J. D. (2009),The impact of Enabling School Structures on the Degree of Internal School Change as Measured By the Implementation of Professional Learning Communities. Dissertation of PHD, Virginia Commonwealth University.
- Zainali, Fatima (2012), A Study of Relationship between the Types of Organizational Structure and Academic Motivation Potential Score

---

of Students with the Mediation of Classroom Climate. Master's Degree, Shiraz University ( in Persian).