



The University of Tehran Press

Authoritarian leadership and organizational indifference of employees: explaining the mediating role of bureaucratic culture

Fariborz Fathi Chegeni 

Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran. Email: fathi.f@lu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article History:

Received 12 January 2024

Revised 13 June 2024

Accepted 16 June 2024

Published online 11 September 2024

Keywords:

*Authoritarian Leadership,
Organizational Indifference,
Bureaucratic Culture,
Employee.*

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the impact of authoritarian leadership on the organizational indifference of employees with the mediating role of bureaucratic culture in Lorestan University. The current research is applied in terms of its purpose, which is included in descriptive survey research. The statistical population of the study was 360 employees of Lorestan University, based on Krejcie & Morgan's table, a sample of 186 people was selected by stratified random sampling. In order to measure the variables of the research, Standard questionnaires have been used. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha. In this research, descriptive and inferential statistical methods have been used and to analyze the research data, structural equation modeling and pls software have been used. The results of the research showed that authoritarian leadership through bureaucratic culture has a positive and significant effect on the organizational indifference of employees in Lorestan University.

Cite this article: Fathi Chegeni, F. (2024). Authoritarian leadership and organizational indifference of employees: explaining the mediating role of bureaucratic culture *Organizational Culture Management*, 22 (3), 293-307. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.370746.1008631>



© Fariborz Fathi Chegeni

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.370746.1008631>



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان: تبیین نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار

فریبرز فتحی چگنی*

گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: fathi.f@lu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۱

هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری اقتدارگرا بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار در دانشگاه لرستان بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش ۳۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان بودند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان از میان آن‌ها نمونه‌ای به حجم ۱۸۶ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به تأیید رسید. در این پژوهش از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی و برای تحلیل داده‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار pls استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد رهبری اقتدارگرا از طریق فرهنگ دیوان سالار اثر مثبت و معنادار بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در دانشگاه لرستان دارد.

کلیدواژه:

بی‌تفاوتی سازمانی،

رهبری اقتدارگرا،

فرهنگ دیوان سالار،

کارکنان.

استناد: فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۳). رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان: تبیین نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۳) ۲۹۳-۳۰۷.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.370746.1008631>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© فریبرز فتحی چگنی

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.370746.1008631>



مقدمه

امروزه توجه ویژه مدیران و رهبران سازمان‌ها، از جمله دانشگاه‌ها، به نیروی انسانی، به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای بهره‌وری، از اهمیت خاصی برخوردار است و هر گونه عاملی که موجب تلاش حداقلی و بی‌تفاوتی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمان شود باید به سرعت شناسایی و اصلاح شود. بی‌تفاوتی سازمانی^۱ هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان نسبت به موفقیت سازمان نگرانی و دغدغه زیادی ندارند، تنها برای آنچه دریافت می‌کنند کار می‌کنند، برانگیخته نمی‌شوند، و به فرصت‌هایی که به پیشرفت سازمان کمک می‌کند توجه نشان نمی‌دهند (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

بروز این پدیده در نهادی همچون دانشگاه، که وظیفه سنگین تربیت افراد را به دوش می‌کشد و با افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه و اعطای نقش اجتماعی به افراد تأثیر استراتژیک در پیشرفت کشور دارد، می‌تواند بسیار خطرناک باشد. از این رو، به منظور پیشگیری از بروز پیامدهای منفی بی‌تفاوتی کارکنان در سازمان‌ها شناخت عوامل ایجادکننده این پدیده بسیار مهم است. در زمینه علل بی‌تفاوتی کارکنان و از دست دادن اشتیاق آن‌ها برای پیگیری اهداف سازمانی عوامل متعددی بیان شده که سبک رهبری یکی از آن‌هاست. سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی، اثربخشی، و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌هاست (جعفری هرندی و نجفی، ۱۳۹۶). در میان سبک‌های مختلف رهبری به نظر می‌رسد رهبری اقتدارگرا^۲ عاملی است که می‌تواند بی‌تفاوتی کارکنان را تشدید کند. رهبری اقتدارگرا اشاره به دیکته کردن رویه‌ها و خطمشی‌ها توسط رهبر دارد. رهبر است که تصمیم می‌گیرد چه اهدافی را باید به دست آورد و همه فعالیت‌ها را بدون مشارکت زیردستان هدایت کند (Shu et al., 2018). همچنین یکی دیگر از عواملی که می‌تواند به صورت مستقیم یا میانجی بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان را تحت تأثیر قرار دهد فرهنگ دیوان‌سالار^۳ است (Kaufmann & Schneider, 2014).

زمانی که مدیران ارشد به دنبال برقراری شرایط باثبات در سازمان و حفظ وضعیت موجود باشند این نوع از فرهنگ بر سازمان غالب می‌شود که پشتیبان آن پارادایم عقلایی است (غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۶). این در شرایطی است که دانشگاه‌ها به عنوان شریانات اصلی گسترش علم و فرهنگ در جامعه نسبت به سایر ادارات دولتی باید از فرهنگ منعطف‌تر و سیال‌تری برخوردار باشند که با فراهم کردن زمینه مشارکت و خلاقیت برای کارکنان، به عنوان کانون اصلی علم و پژوهش، ارتقا و توسعه ملی را جهت بخشند.

نقطه قوت این تحقیق آن است که توجه سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی دانشگاه‌ها، از جمله دانشگاه لرستان، را به پدیده بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان و عوامل موجد آن، همچون سبک رهبری اقتدارگرا و فرهنگ دیوان‌سالار، جلب می‌کند تا برای دچار نشدن به این وضعیت و به‌کارگیری توان حداکثری کارکنان به فکر استفاده از شیوه‌های رهبری مشارکتی و فرهنگ مشارکت‌جویانه باشند. با اینکه پژوهش‌هایی به موضوعات رهبری اقتدارگرا، فرهنگ دیوان‌سالار، و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان به صورت مجزا پرداخته‌اند تا کنون تحقیق جامعی که ارتباط این سه متغیر را بررسی کرده و از فرهنگ دیوان‌سالار به عنوان متغیر میانجی بین رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان استفاده کرده باشد انجام نگرفته است. از این رو این تحقیق قصد دارد اثر رهبری اقتدارگرا بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در دانشگاه لرستان را بررسی کند و متغیر فرهنگ دیوان‌سالار را به عنوان متغیر میانجی مورد ملاحظه قرار دهد. بنابراین سؤال اساسی پژوهش حاضر آن است که آیا بین رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ دیوان‌سالار در کارکنان دانشگاه لرستان رابطه وجود دارد؟

مبانی نظری

بی‌تفاوتی

در فرهنگ لغت، بی‌تفاوتی یعنی سهل‌انگاری، لاقید بودن، بی‌علاقه بودن، و خونسرد بودن (طاهری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۳). در حالت بی‌تفاوتی هدف کارکنان فقط کار برای اخراج نشدن و گرفتن حقوق است و در فکر رشد خود و سازمان نیستند و

1. organizational indifference
2. authoritarian leadership
3. bureaucratic culture

موفقیت‌های سازمان را موفقیت‌های خود قلمداد نمی‌کنند. در این شرایط برای یک یا گروهی از افراد سازمان موفقیت و شکست سازمان یا محقق شدن یا نشدن اهداف سازمان اهمیت ندارد (عباسی و همکاران، ۱۴۰۲). در تعریف دیگری از بی‌تفاوتی سازمانی بیان شده است که بی‌تفاوتی حالتی است که برای یک یا گروهی از افراد سازمان بین وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی یا موفقیت و شکست سازمان تفاوتی وجود ندارد (پناهی، ۱۴۰۲). به طور کلی برای بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان پنج بعد مطرح شده است. بی‌تفاوتی نسبت به مدیر^۱؛ کارکنان با عدم ارائه توانایی‌هایشان از انجام دادن فعالیت‌های بیشتر خودداری می‌کنند و به مدیریت از پیشرفت کاری خود اطلاع نمی‌دهند. بی‌تفاوتی نسبت به سازمان^۲؛ در این شرایط برای کارکنان موفقیت یا شکست سازمان اهمیتی ندارد و هیچ‌گونه دلبستگی یا علاقه‌ای به سازمان ندارند. بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع^۳؛ به محدود کردن ارائه خدمات به مشتریان توسط کارکنان در یک زمان خاص اشاره دارد. بی‌تفاوتی نسبت به همکاران^۴؛ عدم شرکت افراد در کار گروهی و برقراری رابطه دوستانه با سایر همکاران. بی‌تفاوتی نسبت به کار^۵؛ یعنی افراد به صورت جدی کار خود را پیگیری نمی‌کنند و در کار خود دقت کافی ندارند (داورپناه و هویدا، ۱۳۹۷).

رهبری اقتدارگرا

authoritarian از کلمه autocratic در زبان یونانی گرفته شده است. auto به معنای خود و cratic به معنای قوانین است. مفهوم رهبری اقتدارگرا، که بخش مهمی از رهبری پدرسالارانه است، برای نخستین بار در مطالعاتی که در خصوص شرکت‌های تایوانی در دهه ۱۹۷۰ صورت گرفت مطرح شد (Wang et al., 2022). این نوع از سبک رهبری در سراسر دنیا توسط بسیاری از اندیشمندان مطالعه شده و توجهات بسیاری را به عنوان یک سبک رهبری مستقل به خود جلب کرده است (موسوی و همکاران، ۱۴۰۰). رهبری اقتدارگرا اشاره به دیکته کردن رویه‌ها و خط‌مشی‌ها توسط رهبر دارد. رهبر است که تصمیم می‌گیرد چه اهدافی را به دست آورد و همه فعالیت‌ها را بدون مشارکت زیردستان هدایت می‌کند (Shu et al., 2018). رهبرانی که رفتارهای اقتدارگرایانه از خود نشان می‌دهند به عنوان رهبرانی شناخته می‌شوند که از کنترل بیش از حد استفاده می‌کنند و ابتکار عمل دارند؛ طوری که کارکنانی که از قوانین و مقررات سازمان پیروی نمی‌کنند به شدت مجازات می‌شوند (Parlar et al., 2022). رهبری اقتدارگرا ترجیح می‌دهد بر کارها و نتایج کارها تمرکز داشته باشد تا کارکنان. این سبک رهبری فرض می‌کند افراد جاه‌طلبی اندکی دارند و ترجیح می‌دهند از پذیرش مسئولیت خودداری کنند (Wang & Guan, 2018). به طور کلی، رهبری اقتدارگرا به رفتار یک رهبر در ادای اقتدار و کنترل مطلق بر کارکنان و فرمان دادن غیر مستقیم از طریق تحمیل سختگیرانه نظم و انضباط بر کارکنان اشاره دارد (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰).

فرهنگ بوروکراتیک

فرهنگ یکی از جنبه‌های اصلی محیط داخلی سازمان است که نقش قابل ملاحظه‌ای در موفقیت یا شکست برنامه‌های سازمانی دارد (Karlsson et al., 2022). فرهنگ سازمانی همواره به عنوان ابزار مهمی برای سازمان‌ها در جهت یکپارچه کردن فرایندهای درونی و همچنین انطباق با شرایط محیط بیرونی مورد توجه قرار گرفته است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از انواع فرهنگ سازمانی که مورد توجه پژوهشگران حوزه منابع انسانی قرار گرفته فرهنگ بوروکراتیک است. اصطلاح فرهنگ دیوان‌سالار برای اولین بار توسط ماکس وبر^۶ بین سال‌های ۱۸۶۴ تا ۱۹۲۰، در اواخر قرن نوزدهم، در آلمان مطرح شد. ماکس وبر این نوع فرهنگ را مناسب سازمان‌های رسمی و منطقی می‌داند. فرهنگ دیوان‌سالار با رسمی‌سازی و تمرکز در سازمان ارتباط تنگاتنگی دارد. در واقع این نوع فرهنگ محافظه‌کارانه است و کارکنان آن با تصمیم‌گیری متمرکز شناخته می‌شوند (Belias & Koustelios, 2014). در سازمان‌هایی که این نوع فرهنگ بر آن‌ها غالب است مشارکت میان کارکنان اندک، اما،

1. indifference to manager
2. indifference to organization
3. indifference to clients
4. indifference to colleagues
5. indifference to job
6. Max Weber

نظارت و کنترل بسیار بالاست. نظم و انضباط، موقعیت، و سلسله‌مراتب سازمانی در این فرهنگ بسیار مهم است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸). عمده‌ترین ویژگی این نوع فرهنگ عبارت‌اند از:

یکپارچگی^۱: به انسجام و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان و توافق و اجماع کارکنان در مسائل مهم و کلیدی سازمان و برخوردار بودن سازمان از مجموعه‌ای هماهنگ و هم‌افزا از رویه‌ها، روش‌ها، نظام‌ها، ساختارها، و شبکه‌ی یکپارچه‌ی مدیریت و فرماندهی اشاره دارد. **ضابطه‌مندی^۲:** به وجود جایگاه‌ها و مسیرهای شغلی معین، نظم و انضباط، وجود روابط رسمی و زنجیره‌ای، سازمان‌یافته بودن امور، تبعیت‌پذیری، و رعایت قوانین و مقررات در سازمان اشاره دارد. **فرایندهای منطقی^۳:** به قابل پیش‌بینی و پایدار بودن روش‌های انجام دادن کار، وجود استانداردهای رسمی در سازمان، بهبود مستمر فرایندها، در دسترس بودن معیارهای سنجش فرایندها و روندها، و وجود روابط منطقی و هدفمند بین مشاغل اشاره دارد. **نظام‌های مدون^۴:** به وجود زیرساخت‌های ارتباطی و برخورداری از شبکه‌های اطلاعاتی دقیق و هوشمند، نظام‌های مفید و کارا، و وجود ارتباط سیستماتیک و هدفمند بین زیرنظام‌ها اشاره دارد (غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۶).

پیشینه پژوهش

حکاک و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «فرهنگ بوروکراتیک و سایبرلوفینگ کارکنان: تحلیل نقش میانجی تبدیلی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)» نشان دادند که فرهنگ بوروکراتیک هم به صورت مستقیم و هم از طریق تبدیلی سازمانی زمینه‌ساز اصلی سایبرلوفینگ (طفره‌روی اینترنتی) کارکنان است و این سوء رفتار را در آنان تشدید می‌کند. سپهوند و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ دیوان‌سالار بر سکون شایستگی سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد مرکزی بانک‌های دولتی استان خوزستان)» نشان دادند فرهنگ دیوان‌سالار هم به صورت مستقیم هم از طریق افزایش فلات‌زدگی شغلی در سازمان موجب توقف جریان شایستگی می‌شود و سکون شایستگی را افزایش می‌دهد. سپهوند و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر تبدیلی سازمانی با نقش میانجی بدبینی سازمانی» به این نتیجه رسیدند که فرهنگ بوروکراتیک بر تبدیلی و بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد و متغیر بدبینی سازمانی در تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر تبدیلی سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کند. غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود نشان دادند فرهنگ بوروکراتیک در سازمان‌های دولتی استان ایلام با تأکید بیش از حد بر قوانین و مقررات سختگیرانه، عدم شایسته‌سالاری، انعطاف‌ناپذیری در برابر تغییرات و مقاومت در برابر آن، و تأکید بر سلسله‌مراتب اختیارات رسمی و نظایر آن منجر به اینرسی (سکون) سازمانی می‌شود که متعاقب آن سازمان با از دست دادن اثربخشی تیم‌های کاری خود دچار تبدیلی اجتماعی می‌شود. امینی و مقیمی (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان دادند از آثار بوروکراسی در دستگاه‌های دولتی طفره‌روی اجتماعی و طفره‌روی اینترنتی است. موسوی‌مشهدی (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه سبک رهبری و بی‌تفاوتی سازمانی» نشان داد میان سبک رهبری و بی‌تفاوتی سازمانی رابطه وجود دارد.

ابوالفضل‌ی و همکارانش (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت بی‌تفاوتی در نظام آموزشی ایران» نشان دادند شرایط علی مؤثر بر مدیریت بی‌تفاوتی شامل هشت بعد انگیزش شغلی، توسعه کارکنان، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، نگرش و عملکرد مدیر، کارکنان، محیط کاری، و ماهیت کار است. وو^۵ و همکارانش (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رهبری اقتدارگرا و آوای کارکنان در سازمان‌های چینی» نتیجه گرفتند که رهبری اقتدارگرا اثر منفی و معنادار بر آوای کارکنان دارد و ایمنی روان‌شناختی نیز نقش میانجی را در این رابطه ایفا می‌کند. گو^۶ و همکارانش (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «رابطه رهبری اقتدارگرا با خلاقیت کارکنان» نشان دادند رهبری اقتدارگرا عامل مهمی است که تمایل و انگیزش کارکنان برای مشارکت در

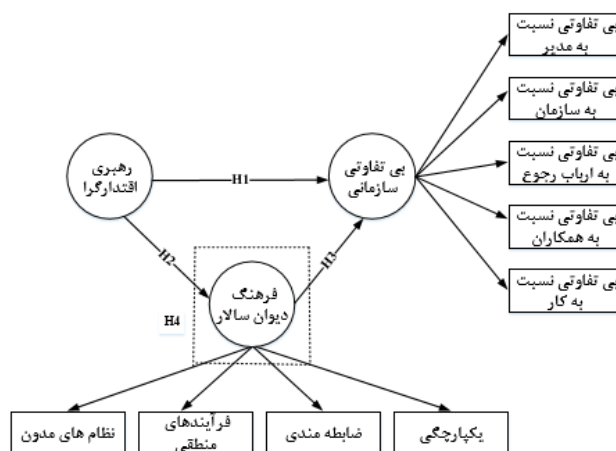
1. integrity
2. discipline
3. logical processes
4. codified systems
5. Wu
6. Guo

فعالیت‌های خلاقانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب انزوا و بی‌تفاوتی کارکنان می‌شود. چون این سبک رهبری بر اطاعت از قدرت و کم‌رنگ کردن تفکر خلاق کارکنان تأکید دارد. سکیب‌خان^۱ و همکارانش (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی انتقادی سبک‌های رهبری» به این نتیجه رسیدند که رهبری اقتدارگرا با اعمال کنترل بیش از حد و نظم و انضباط مخصوص به خود ابتکار عمل و آزادی کارکنان را کاهش می‌دهد و استقلال گروه‌های کاری را به حداقل می‌رساند و سلسله‌مراتب سازمانی را بیشتر می‌کند. چان^۲ و همکارانش (۲۰۱۳) نیز نشان دادند شیوه رهبری اقتدارگرا از طریق طراحی فرایندهای منطقی و قابل پیش‌بینی امکان‌پذیر است. زیرا این گونه فرایندها امکان هر گونه تعبیر و تفسیر و اعمال سلیقه را از کارکنان سلب و آن‌ها را مطیع بی‌چون‌وچرای رهبر اقتدارگرا در انجام دادن کارهای مشخص و قابل پیش‌بینی می‌کند. پلگرینی و اسکاندورا (۲۰۰۸) نیز نشان دادند رهبری اقتدارگرا جوئی از ترس و احتیاط در سازمان ایجاد می‌کند که این مسئله باعث به وجود آمدن محیط استرس‌زایی می‌شود که زمینه سکوت و بی‌تفاوتی کارکنان را فراهم می‌آورد.

با مرور پیشینه پژوهش، می‌توان بیان کرد که پژوهش‌های گذشته توجه خود را معطوف به بررسی یک یا دو متغیر از متغیرهای پژوهش حاضر کرده‌اند. به عبارتی نگاه غالب این پژوهش‌ها به بررسی روابط دوسویه حاصل از تأثیرگذاری یکی از متغیرها بر دیگری بوده است. در واقع پژوهش‌های گذشته به موضوع‌های رهبری اقتدارگرا، فرهنگ دیوان‌سالار، و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان به صورت مجزا پرداخته‌اند و تاکنون پژوهشی جامع که ارتباط این سه متغیر را بررسی کند و فرهنگ دیوان‌سالار را متغیر میانجی بین رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در نظر بگیرد انجام نگرفته است.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

ابتدا لازم است به منطق نظری فرضیه‌ها و سازکار شکل‌گیری روابط، پیش از طرح فرضیه‌های پژوهش، پرداخته شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

ادراک کارکنان از شغلشان تحت تأثیر رفتار مدیران سازمان قرار دارد و رفتار مدیران تأثیر مثبت یا منفی بر نگرش کارکنان نسبت به شغل و عملکردشان دارد (Akuffo & Kivipõld, 2019). مطابق با نظریه مبادله اجتماعی، افراد برای نشان دادن نگرش‌ها و رفتارهای مثبت نسبت به کسانی که برای آن‌ها و مشارکت‌هایشان ارزش قائل‌اند انگیزه دارند. در این دیدگاه، یک رابطه متقابل و با کیفیت بالا زمانی ایجاد خواهد شد که یک فرد برای دیگری ارزش قائل باشد و او را در نظر بگیرد (Blau, 1964). نظریه مبادله اجتماعی به طور گسترده به عنوان یک چارچوب نظری استفاده شده است که رفتارهای رهبری را با نتایج کارکنان مرتبط می‌کند (Chen et al., 2014; Wang et al., 2005). این در شرایطی است که رهبران اقتدارگرا خواهان اطاعت بدون چون‌وچرا از جانب کارکنان خود هستند و اجازه مشارکت به آن‌ها

1. Saqib-Khan

2. Chan

نمی‌دهند و با کنترل بیش از حد افراد ابتکار عمل آن‌ها را سلب و هر گونه تخطی از قوانین و مقررات سازمان را به شدت مجازات می‌کنند (Chen et al., 2014). همین رویکرد از جانب مدیران سازمان باعث می‌شود تا کارکنان انگیزه خلاقیت و اشتیاق شغلی خود را از دست بدهند. از طرفی این رویکرد از جانب مدیران باعث به وجود آمدن فرهنگ سازمانی انعطاف‌ناپذیری می‌شود که در آن کارکنان باید حتماً بر اساس رویه‌ها و خط‌مشی‌های از پیش تعیین شده حرکت کنند و حق هیچ گونه خلاقیت و انعطاف‌پذیری نداشته باشند.

مطابق نظریه رویدادهای عاطفی ویس^۱ و کروپانزانو (۱۹۹۶) رویدادهای روزانه‌ای که در محیط کار رخ می‌دهند می‌توانند بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارند. رویدادهای عاطفی مثبت باعث ایجاد پاسخ‌های هیجانی مثبت در کارکنان می‌شوند و بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان، مانند خشنودی شغلی و عملکرد شغلی، تأثیر می‌گذارند و رویدادهای عاطفی منفی بالعکس. این در شرایطی است که در فرهنگ بوروکراتیک نداشتن اختیار و استقلال لازم، روتین بودن کارها، و ... به مرور منجر به خستگی ذهنی کارکنان و در نهایت بی‌تفاوتی آن‌ها نسبت به شغل و سازمان می‌شود.

۱. رهبری اقتدارگرا بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دانشگاه لرستان اثر مثبت و معنادار دارد.

۲. رهبری اقتدارگرا بر فرهنگ دیوان‌سالار در دانشگاه لرستان اثر مثبت و معنادار دارد.

۳. فرهنگ دیوان‌سالار بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دانشگاه لرستان اثر مثبت و معنادار دارد.

۴. رهبری اقتدارگرا از طریق فرهنگ دیوان‌سالار بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دانشگاه لرستان اثر مثبت و معنادار دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی بر حسب هدف، توصیفی-پیمایشی بر حسب به دست آوردن داده‌ها، و کمی بر حسب نوع داده‌های گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان دانشگاه لرستان در سال ۱۴۰۲ - ۱۴۰۳ بوده است. از آنجا که حجم جامعه آماری ۳۶۰ نفر بوده، حجم نمونه طبق جدول کرجسی و مورگان ۱۸۶ نفر برآورد شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت تصادفی-طبقه‌ای بوده است. برای سنجش رهبری اقتدارگرا از پرسشنامه فارح^۲ و همکارانش (۲۰۰۶) که شامل ۹ گویه است استفاده شد. این پرسشنامه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت و به ترتیب با گزینه‌های ۱. خیلی کم؛ ۲. کم؛ ۳. متوسط؛ ۴. زیاد؛ ۵. خیلی زیاد تنظیم شده است. میزان پایایی این پرسشنامه توسط وانگ و گوان (۲۰۱۸) ۰/۸۳ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد که پایایی مناسب این پرسشنامه را نشان می‌دهد. برای سنجش فرهنگ دیوان‌سالار از پرسشنامه دنیسون^۳ (۱۹۹۰) که شامل ۴ بعد یکپارچگی (۳ گویه)، ضابطه‌مندی (۲ گویه)، فرایندهای منطقی (۲ گویه)، نظام‌های مدون (۲ گویه) است استفاده شد. این پرسشنامه با مقیاس شش‌درجه‌ای لیکرت و به ترتیب با گزینه‌های ۱. کاملاً مخالفم؛ ۲. مخالفم؛ ۳. تا حدی مخالفم؛ ۴. تا حدی موافقم؛ ۵. موافقم؛ ۶. کاملاً موافقم تنظیم شده است. میزان پایایی این پرسشنامه توسط سپهوند و همکارانش (۱۳۹۹) ۰/۸۳ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد که پایایی مناسب این پرسشنامه را نشان می‌دهد. و برای سنجش بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان از پرسشنامه دانایی‌فرد و همکارانش (۱۳۸۹) که شامل ۵ بعد بی‌تفاوتی نسبت به مدیر (۱۰ گویه)، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان (۶ گویه)، بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع (۶ گویه)، بی‌تفاوتی نسبت به همکاران (۴ گویه)، و بی‌تفاوتی نسبت به کار (۷ گویه) است استفاده شد. این پرسشنامه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت و به ترتیب با گزینه‌های ۱. کاملاً مخالفم؛ ۲. مخالفم؛ ۳. نظری ندارم؛ ۴. موافقم؛ ۵. کاملاً موافقم تنظیم شده است. میزان پایایی این پرسشنامه توسط نیک‌پی و زندکریمی (۱۳۹۷) ۰/۹۲ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمد که پایایی مناسب این پرسشنامه را نشان می‌دهد. روایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از روش روایی همگرا (رهبری اقتدارگرا ۰/۶۹۶، فرهنگ دیوان‌سالار ۰/۷۸۴، بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ۰/۷۶۱) و روایی صوری (استفاده از نظر استادان آشنا با موضوع)

1. Weiss
2. Farh
3. Denison

تأیید شده است. همچنین در این تحقیق برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل از روش‌های آماری استنباطی و توصیفی و تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. این تکنیک از قدرت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است و قادر است مدل را به خوبی برازش کند. حتی هنگامی که تعداد زیادی از سازه‌ها یا شاخص‌ها در مدل وجود داشته باشد این تکنیک به صورت هم‌زمان این امکان را فراهم می‌سازد تا روابط متغیرهای پنهان و سنجه‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) بررسی شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری پژوهش در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

تعداد	دانشکده	تعداد	جنسیت	تعداد	تحصیلات	تعداد	سابق‌آ کاری
۲۰	فنی و مهندسی	۱۰۲	مرد	۱۹	دیپلم	۱۵	کمتر از ۵ سال
۳۱	علوم پایه						
۲۶	ادبیات و علوم انسانی	۱۸		۱۵	فوق‌دیپلم	۳۶	۵-۱۰ سال
۱۸	مدیریت و اقتصاد						
۳۴	کشاورزی	۸۴	زن	۷۴	کارشناسی	۵۹	۱۰-۱۵ سال
۱۶	منابع طبیعی						
۲۲	دامپزشکی	۱۹		۶۱	کارشناسی‌ارشد	۵۴	۱۵-۲۰ سال
۱۹	شیمی						
					دکتری	۲۲	بیشتر از ۲۰ سال

برای بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS استفاده شد. بدین منظور ابتدا مدل اندازه‌گیری به وسیله سه معیار پایایی (ضرایب پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، بارهای عاملی) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بررسی حاکی از آن بود که همه سؤالات دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند که مناسب بودن این معیار را نشان می‌دهد. سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و روایی همگرا در جدول ۲ ارائه شده است. همچنین نتایج مربوط به روایی واگرایی متغیرهای پژوهش در جدول ۳ آمده است.

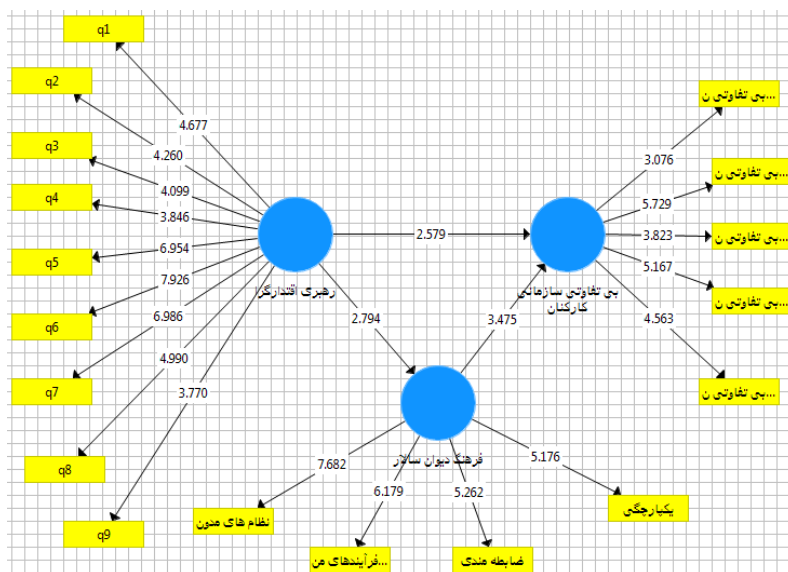
جدول ۲. روایی و پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ $\geq 0/7$	پایایی ترکیبی $\geq 0/7$	میانگین واریانس استخراج شده $\geq 0/5$
رهبری اقتدارگرا	۰/۸۳۷	۰/۷۹۵	۰/۶۹۶
فرهنگ دیوان‌سالار	۰/۸۸۵	۰/۸۲۹	۰/۷۸۴
بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان	۰/۸۱۴	۰/۷۸۷	۰/۷۶۱

جدول ۳. ماتریس سنجش روایی واگرایی به روش فورنل و لاکر

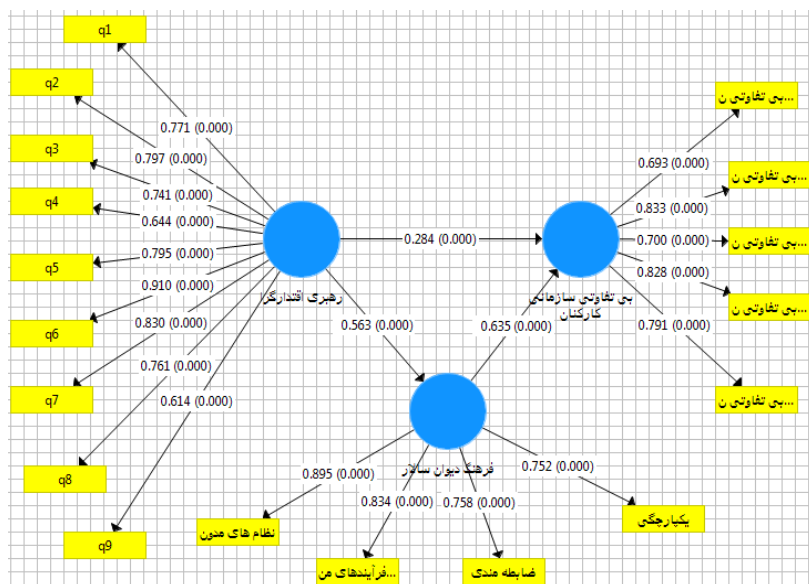
متغیر	رهبری اقتدارگرا	فرهنگ دیوان‌سالار	بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان
رهبری اقتدارگرا	۰/۸۳۴	-	-
فرهنگ دیوان‌سالار	۰/۷۰۳	۰/۸۸۵	-
بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان	۰/۶۸۶	۰/۷۲۸	۰/۸۷۲

بررسی مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها



شکل ۲. مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر آماره t

جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t یا همان t-value استفاده می‌شود. مطابق شکل ۲ مقادیر t یا ضریب معناداری مسیرهای روابط میان رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ۲/۵۷۹، رهبری اقتدارگرا و فرهنگ دیوان‌سالار ۲/۷۹۴، فرهنگ دیوان‌سالار و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ۳/۴۷۵ است که این مقادیر در سطح خطای ۰/۰۵ از قدر مطلق ۱/۹۶ (آستانه معناداری) بیشتر و بیانگر معنادار بودن روابط میان متغیرها هستند.



شکل ۳. مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب استاندارد و سطح معناداری فرضیه‌ها

اندازه ضریب مسیر نشان‌دهنده قدرت و قوت و علامت آن نشان‌دهنده نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) بین دو متغیر است. بسیاری از محققان بر این باورند که ضریب مسیر بزرگ‌تر از ۰/۱ ضریب مسیری تأثیرگذار در مدل است. مطابق شکل ۳ ضریب مسیر میان رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی، رهبری اقتدارگرا و فرهنگ دیوان‌سالار، فرهنگ دیوان‌سالار و بی‌تفاوتی سازمانی، به ترتیب، ۰/۲۸۴، ۰/۵۶۳، ۰/۶۳۵ است که رابطه مستقیم میان این متغیرها و شدت رابطه قوی میان آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره t	ضریب مسیر	رابطه
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۲/۵۷۹	۰/۲۸۴	رهبری اقتدارگرا ← بی تفاوتی سازمانی
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۲/۷۹۴	۰/۵۶۳	رهبری اقتدارگرا ← فرهنگ دیوان سالار
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۲/۴۷۵	۰/۶۳۵	فرهنگ دیوان سالار ← بی تفاوتی سازمانی
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	آزمون سوبل	۰/۳۵۷	نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار

برازش کلی مدل

یک شاخص به منظور برازش کلی مدل در نرم افزار PLS شاخص GOF است که مقدار آن بین صفر تا یک است و هر قدر مقدار آن به یک نزدیک تر باشد نشان دهنده کیفیت مناسب و بهتر مدل است. این شاخص به بررسی توانایی پیش بینی کلی مدل می پردازد و نشان دهنده موفقیت مدل در پیش بینی متغیرهای مکنون درون زا است. این معیار از طریق رابطه ۱ محاسبه می شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} \quad (1)$$

Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و R^2 نشان دهنده مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون زای مدل است. بر اساس جدول ۵ مقادیر ضریب تعیین R^2 به دست آمده متغیرهای درون زای مدل (فرهنگ دیوان سالار و بی تفاوتی سازمانی کارکنان) به ترتیب ۰/۵۹۴ و ۰/۵۶۹ و میانگین این ضرایب ۰/۵۸۱ است. مقادیر اشتراکی متغیرهای رهبری اقتدارگرا، فرهنگ دیوان سالار، و بی تفاوتی سازمانی کارکنان نیز به ترتیب ۰/۶۸۳، ۰/۷۳۱، و ۰/۶۴۴ و میانگین مقادیر اشتراکی این سه متغیر ۰/۶۸۶ است. بنابراین مقدار Gof مدل طبق رابطه ۱ برابر با ۰/۶۳۱ است. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای GOF معرفی شده اند حاصل شدن مقدار ۰/۶۳۱ برای GOF برازش قوی کلی مدل پژوهش را نشان می دهد. از آنجا که مقدار محاسبه شده GOF بزرگ تر از ۰/۳۶ به دست آمد برازش مدل پژوهش مناسب است. بنابراین می توان گفت برازش کلی مدل پژوهش مورد تأیید است.

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش مدل

R ²	Communalities	متغیر پنهان
-	۰/۶۸۳	رهبری اقتدارگرا
۰/۵۹۴	۰/۷۳۱	فرهنگ دیوان سالار
۰/۵۶۹	۰/۶۴۴	بی تفاوتی سازمانی کارکنان
۰/۵۸۱	۰/۶۸۶	میانگین
	۰/۶۳۱	GOF

بحث و نتیجه

یافته‌های پژوهش نشان دهنده آن است که میان رهبری اقتدارگرا و بی تفاوتی سازمانی کارکنان در دانشگاه لرستان با ضریب مسیر ۰/۲۸۴، میان رهبری اقتدارگرا و فرهنگ دیوان سالار در دانشگاه لرستان با ضریب مسیر ۰/۵۶۳، و میان فرهنگ دیوان سالار و بی تفاوتی سازمانی کارکنان در دانشگاه لرستان با ضریب مسیر ۰/۶۳۵ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان دهنده تأیید نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار در رابطه رهبری اقتدارگرا و بی تفاوتی سازمانی در کارکنان دانشگاه لرستان است.

در تبیین تأثیر مثبت رهبری اقتدارگرا بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان در دانشگاه لرستان می توان گفت سبک رهبری عامل اصلی و کلیدی سازمان است که نگرش و رفتارهای کارکنان نسبت به سازمان را شکل می دهد. بر همین اساس رهبری اقتدارگرا، که بر کنترل و تسلط بر زیردستان از طریق تهدید و ارباب تأکید می کند و اغلب پیشنهادها و نظر کارکنان را نادیده می گیرد و اجازه مشارکت به آن‌ها نمی دهد و ارزش چندانی برای دیدگاه‌های آن‌ها قائل نیست، باعث می شود کارکنان احساس

کنند سازمان برای آن‌ها ارزش قائل نمی‌شود و علایق و نظرات آن‌ها را در نظر نمی‌گیرد. همین مسئله موجب می‌شود افراد در اجرای شرح وظایفی که سازمان از آن‌ها می‌خواهد اهتمام لازم را نداشته باشند و برای کار خود ارزش قائل نباشند و نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان بی‌توجه باشند و به سوی آن حرکت نکنند. نتایج این فرضیه با یافته‌های گو و همکارانش (۲۰۱۸)، پلگرینی و اسکاندور (۲۰۰۸)، و وو و همکارانش (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

در تبیین تأثیر مثبت رهبری اقتدارگرا بر فرهنگ دیوان‌سالار در دانشگاه لرستان می‌توان گفت رهبری اقتدارگرا با مشخص کردن وظایف، تعیین اختیارات، تنظیم قوانین سختگیرانه، برقراری نظم و انضباط خاص، تصمیم‌گیری به صورت فردی، تعیین سیاست‌های سازمان، و رویه‌های دستیابی به اهداف به صورت یک‌جانبه و شفاف و با ایجاد ساختاری نظام‌مند که از رسمیت بالایی برخوردار است فرهنگ دیوان‌سالار را ایجاد می‌کند و از کارکنان می‌خواهد بدون چون‌وچرا و مخالفت با خواسته‌های رهبر کارها را انجام دهند و خود را با دستورها سازگار کنند. در واقع، یکی از مهم‌ترین ابزارهای رهبر اقتدارگرا برای اعمال سبک رهبری خویش فرهنگ دیوان‌سالار است. بنابراین هر گونه تخلف از رویه‌ها و قوانین سازمان مجازات شدیدی به همراه خواهد داشت. همین مسئله موجب می‌شود کارکنان تعهد کمتری نسبت به سازمان داشته باشند و سطح کاری آن‌ها در حدی باشد که مانع اخراج آن‌ها از سازمان شود. نتایج این فرضیه با یافته‌های سکیب‌خان و همکارانش (۲۰۱۵) و چان و همکارانش (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

در تبیین تأثیر مثبت فرهنگ دیوان‌سالار بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در دانشگاه لرستان می‌توان گفت در فرهنگ دیوان‌سالار مشخص بودن وظایف، گرفته شدن تصمیم‌ها در سطوح بالای سازمان، یکنواختی سیاست‌ها، اختیارات سلسله‌مراتبی، وجود قوانین سختگیرانه، نظم و انضباط، مشارکت اندک میان کارکنان، و وجود روابط رسمی و سلسله‌مراتبی همگی عواملی در جهت تضعیف آزادی عمل و خلاقیت کارکنان است و فقط بر انجام دادن وظایف حداقلی تأکید می‌شود. در این فرهنگ سازمانی از کارمندان انتظار می‌رود وظایف حداقلی معینی را با روش خاصی انجام دهند. بنابراین در به‌کارگیری خلاقیت و اعمال نظرات خود از آزادی عمل کمتری برخوردارند. در واقع رسمیت باعث افزایش بیگانگی از کار کارکنان می‌شود. چون آن‌ها را محدود می‌کند و فعالیت‌های افراد را مورد کنترل قرار می‌دهد. این فرهنگ سازمانی در بلندمدت کارکنان را به دلیل انجام دادن وظایف تکراری و کسل‌کننده دچار روزمرگی می‌کند و تنوع در کار و شادابی را کاهش می‌دهد.

این مسئله موجب می‌شود کارکنان احساس کنند تنها چیزی که برای سازمان مهم است رعایت قوانین و مقررات و خارج نشدن از چارچوب‌های سازمانی است. آن‌ها احساس می‌کنند سازمان قدر استعداد و توانایی‌های آن‌ها را نمی‌داند و آن‌طور که شایستگی‌اش را دارند از وجودشان استفاده نمی‌شود. بنابراین با مرور زمان در این کارکنان، با کاهش روحیه فعالیت و احساس مشارکت، یک حس بی‌تفاوتی نسبت به سازمان به وجود می‌آید و کارکنان به طور خودکار در حاشیه قرار می‌گیرند و صرفاً به منظور رفع تکلیف وظایف روزمره خود را انجام می‌دهند. نتایج این فرضیه با یافته‌های کافمن و اسپیندر (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

در تبیین نقش میانجی فرهنگ دیوان‌سالار در تأثیر رهبری اقتدارگرا بر بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان دانشگاه لرستان می‌توان گفت رهبران اقتدارگرا رهبرانی هستند که تمایل دارند فاصله خود با کارکنان را حفظ کنند و قدرت را به صورت متمرکز در اختیار داشته باشند. آن‌ها انتظارات خود را از کاری که باید انجام شود، نحوه انجام دادن کار، و زمان انجام دادن آن به روشنی مشخص می‌کنند و به‌شدت بر پیروی بدون چون‌وچرا از قوانین و رویه‌ها تأکید دارند. این رهبران در نقش فرمانده در برابر کارکنان رفتار می‌کنند و از آن‌ها انتظار دارند دقیقاً طبق دستورالعمل‌ها و قوانین عمل کنند و در صورت عدم پیروی از قوانین به‌شدت با آن‌ها برخورد و کارکنان را مجازات می‌کنند. همین مسئله موجب شده که تحقق اهداف سازمانی یا موفقیت و شکست سازمان برای کارکنان هیچ اهمیتی نداشته باشد و آن‌ها صرفاً کارهایی را که از آن‌ها خواسته می‌شود بدون هیچ شور و شوق یا رغبت خاصی به صورت روتین انجام دهند. در واقع این کارکنان سعی می‌کنند کارهای خود را خیلی سریع انجام دهند و زمان اضافی خود را صرف فعالیت‌های غیرمرتبط با کار، مانند گشت‌وگذار در اینترنت و تماس‌های تلفنی شخصی و فرستادن ایمیل‌های شخصی و خیال‌پردازی و ملاقات دیگران، کنند.

پیشنهاد

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده بر اساس فرضیه اول پیشنهاد می‌شود:

- مدیران ارشد دانشگاه، با اجتناب از تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه، مشارکت کارکنان را برای بهبود حس اهمیت در آن‌ها ترغیب کنند. زیرا این کار باعث افزایش احساس تأثیر کارمندان و در نهایت منجر به رفتارهای شهروندی سازمانی از طرف آن‌ها می‌شود.
- تصمیم‌گیرندگان دانشگاه باید با تعامل گرم و صمیمانه با کارکنان، دعوت از آن‌ها برای حضور در نشست‌ها، و نظرخواهی از آن‌ها در تصمیمات و اقدامات مهم سازمان و همچنین ارزیابی هدفمند فعالیت‌های آن‌ها در کاهش احساس بی‌تفاوتی کارکنان تلاش کنند.

بر اساس فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود:

- مدیران دانشگاه لرستان با به‌کارگیری سبک‌های رهبری، همچون رهبری تحولگرا و خدمتگزار، در بلندمدت به سمت تغییر فرهنگ دیوان‌سالار و تبدیل آن به فرهنگ مشارکتی برای حداقل‌سازی بی‌تفاوتی سازمان حرکت کنند.
- بر اساس فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود:
- مدیران دانشگاه با ایجاد ساختار منعطف و کاهش میزان رسمیت و تمرکز زمینه را برای مشارکت افراد در مسائل مهم سازمانی فراهم آورند. زیرا این کار به دلیل درگیر کردن کارکنان با امور سازمانی تعهد آن‌ها را افزایش می‌دهد و منجر به افزایش انگیزه آن‌ها می‌شود.
 - مدیران و افراد بانفوذ دانشگاه باید اختیار عمل کارکنان را با حذف قوانین و مقررات سختگیرانه افزایش دهند و تا حد امکان در ابلاغ قوانین و مقررات انعطاف‌پذیر باشند.

بر اساس فرضیه چهارم پیشنهاد می‌شود:

- مدیران با پرهیز از یک‌جانبه‌گرایی و خودرأیی جو سازمان را به سمت‌وسویی ببرند که کارکنان آزادی عمل و اختیار بیشتری داشته باشند. در این صورت است که افراد احساس عجین شدن با شغل خود می‌کنند و هویت سازمانی آن‌ها تقویت می‌شود و موفقیت خود را در گرو موفقیت سازمان می‌بینند.

منابع

- امینی، علی‌رضا و مقیمی، سید محمد (۱۳۹۵). استعاره‌پردازی رفتاری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳ (۱)، ۳۲-۱۳.
- پناهی، بلال (۱۴۰۲). بررسی ارتباط بین حکمرانی خوب و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجیگری احساس تعلق سازمانی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱ (۲ (پیاپی ۴۲))، ۱۴۵-۱۶۰.
- ترک‌زاده، جعفر؛ سلیمی، قاسم و سنگی، فروغ (۱۳۹۵). ارزیابی و تبیین پدیده بی‌تفاوتی سازمانی: رهنمودهایی برای سیاست‌گذاری مدیریت آموزش کشاورزی. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۸ (۳۶)، ۱۱۹-۱۳۰.
- جعفری هرندی، رضا و نجفی، حبیبه (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجیگری سکوت سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶ (۸۵)، ۵۷-۸۵.
- حکاک، محمد؛ عارف‌نژاد، محسن و فتحی‌چگنی، فریبرز (۱۳۹۹). فرهنگ بوروکراتیک و سایبرلوفینگ کارکنان: تحلیل نقش میانجی تنبلی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان). پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی، ۹ (۱)، ۱۱۳-۱۳۲.
- دانایی‌فرد، حسن؛ حسن‌زاده، علیرضا و سالاریه، نورا (۱۳۸۹). طراحی سنجه اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۴ (۲)، ۷۷-۹۹.
- داورپناه، سید هدایت‌الله و هویدا، رضا (۱۳۹۷). بررسی رابطه میان ساختار سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان). توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۳۹۷ (۴۹)، ۱۵-۳۶.
- سپهوند، رضا؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، مسعود و فتحی‌چگنی، فریبرز (۱۴۰۰). رهبری اقتدارگرا و کاهش استعدادها پروتئین: تحلیل نقش میانجی فرهنگ بروکراتیک (مورد مطالعه: شرکت‌های دارویی با مالکیت دولتی). مدیریت فرد، ۲۰ (۶۷)، ۵۳-۶۴.
- سپهوند، رضا؛ ساعدی، عبدالله و شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۸). تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی سازمانی با نقش میانجی بدبینی سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۷ (۴)، ۵۴۹-۵۶۷.
- سپهوند، رضا؛ شیخی‌زاده، ایوب و قهرمانی، سمانه (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ دیوان‌سالار بر سکون شایستگی سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد مرکزی بانک‌های دولتی استان خوزستان). توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۳۹۹ (۵۷)، ۸۳-۱۰۷.
- طاهری‌نیا، مسعود؛ شریعت‌نژاد، علی و فتحی‌چگنی، فریبرز (۱۴۰۲). خویشاوندسالاری و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان: تحلیل نقش میانجی سرمایه اجتماعی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۱ (۱)، ۵۱-۶۸.
- عباسی، حمیده؛ تقی‌زاده، حامد و جلوه، سجاد (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی‌تفاوتی سازمانی. رهبری آموزشی کاربردی، ۴ (۱)، ۹۷-۱۱۴.
- غفاری، رحمان و رستم‌نیا، یحیی (۱۳۹۶). اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک. مدیریت دولتی، ۲۹ (۲)، ۳۰۷-۳۳۲.
- موسوی، سید نجم‌الدین؛ عارف‌نژاد، محسن؛ فتحی‌چگنی، فریبرز و سپهوند، مهدیه (۱۴۰۰). رابطه درک رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار با میانجیگری نقض قرارداد روان‌شناختی. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۲۲ (۱)، ۶۶-۷۸.
- موسوی‌مشهدی، فاطمه‌السادات (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک رهبری و بی‌تفاوتی سازمانی در مدارس آموزش و پرورش شهرستان مشهد. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.
- نیک‌پی، ایرج و زندکریمی، مریم (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه لرستان). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۸ (۲)، ۲۲۹-۲۶۴.
- Abbasi, H., Taghizadeh, H., & Jelveh, S. (2023). Investigating the mediating role of Social undermining in the relationship between toxic leadership and organizational indifference. *Applied Educational Leadership*, 4(1), 97-114. (in Persian)
- Akuffo, I. N. & Kivipõld, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism favouritism and cronyism. *Journal of Management Research Review*, 43(4), 369-386.
- Amini, A. & Moghimi, S. M. (2016). Making Metaphor for Personnel Behavior of Iranian Public Organizations. *Public Organizations Management*, 5(1), 13-32. (in Persian)

- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley and Sons. New York: NY.
- Chan, S. C., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *J. Organ. Behav.*, 34(1), 108–128.
- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L., & Cheng, B.S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, Vol. 40, No. 3, 796-819.
- Danaeifard, H., Hasanzadeh, A., & Salarieh, N. (2010). Exploring Organizational Indifference: Creating and Validating a Measure. *Strategic Management Thought*, 4(2), 79-99. (in Persian)
- Davar-Panah, H. A. & Hoveida, R. (2018). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Indifference of Employees (Case study: Isfahan University staff). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1397(49), 15-36. (in Persian)
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2013). *Structural Equation Modeling with PLS Software*. Tehran: Jahad University Press. (in Persian)
- Denison, D.R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *New York: John Wiley & Sons*, 2(8), 78-92.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: employees' responses to paternalistic leadership in China, In Tsui, A. S. Tsui, Y. B. and Cheng, L. (Eds), *China's domestic private firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*. New York: Sharpe, 230-260.
- Ghaffari, R. & Rostamniya, Y. (2017). Organizational Social Inertia and laziness; Dysfunctions of the bureaucratic Organizational culture. *Journal of Public Administration*, 9(2), 307-332. (in Persian)
- Hakkak, M., Arefnezad, M., & Fathi Chegeni, F. (2020). Bureaucratic Culture and Staff Cyberlofing: An analysis of the Mediating Role of Organizational Laziness (Case Study: Governmental Organizations of Lorestan Province). *Strategic Research on Social Problems*, 9(1), 113-132. (in Persian)
- Jafariharandy, R. & Najafi, H. (2017). The Impact of Leadership Style on Human Resources Performance in Organization Mediated by Organizational Silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 57-85. (in Persian)
- Karlsson, M., Karlsson, F., Åström, J., & Denk, T. (2022). The effect of perceived organizational culture on employees' information security compliance. *Information and Computer Security*, 30(3), 382-401. <https://doi.org/10.1108/ICS-06-2021-0073>.
- Kaufmann, L. & Schneider, Y. (2004). Intangibles: A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 366-388.
- Mousavi-Mashhadhi, F. (2013). Investigating the relationship between leadership style and organizational indifference in educational schools of Mashhad city. *Master's thesis*. Ferdowsi University of Mashhad. (in Persian)
- Mousavi, S. N., Aref Nezhad, M., Fathi Chegeni, F., & Sepahvand, M. (2021). The Relationship Between perception Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors with the Mediating Role of Psychological Contract Violation. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 22(1), 66-78. (in Persian)
- Nikpay, E. & Zandkarimi, M. (2018). The study relationship between Transformational Leadership and organizational indifference with the role of creativity in employees (Case Study: Employees of Lorestan University). *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 8(2), 229-264. (in Persian)
- Panahi, B. (2023). Investigating the Relationship between Good Governance and Employees' Organizational Indifference with the Mediating Role of Sense of Organizational Belonging. *Public Organizations Management*, 11(Vol 2, Series 42), 145-160. (in Persian)
- Parlar, H., Türkoğlu, M.E., & Cansoy, R. (2022). Exploring how authoritarian leadership affects commitment: the mediating roles of trust in the school principal and silence. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 110-129. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0160>.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566–593.
- Saqib-Khan, M., Khan, I., Qureshi, Q.A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-93.
- Sarros, J.C., Tanewski, G.A., Winter, R.P., Santora, J.C., & Densten, I.L. (2003). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal Of Management*, 13(4), 285-304.

- Sepahvand, R., Hakkak, M., Sepahvand, M., & Fathi Chegeni, F. (2021). Authoritarian Leadership and Decrease in Protein Talent: An Analysis of the Mediating Role of Bureaucratic Culture (Case Study: State-Owned Pharmaceutical Companies). *Modiriate farad*, 20(67), 53-64. (in Persian)
- Sepahvand, R., Saedi, A., & Shariatnejad, A. (2019). An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on Organizational Laziness with the Mediating Role of Organizational Paranoia. *Organizational Culture Management*, 17(4), 549-567. (in Persian)
- Sepahvand, R., Sheikhezade, A., & Ghahremani, S. (2020). The Effect of Bureaucratic Culture On the Stagnation of Organizational Competence with The Mediating Role of Career Plateauing (Case Study: Employees of The Central Headquarters of State-Owned Banks in Khuzestan Province). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1399(57), 83-107. (in Persian)
- Shahinpoor, N. & Matt, B. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Shu, C.Y., Chiang, Y.H., & Lu, C.H. (2018). Authoritarian leadership supervisor support and workers' compulsory citizenship behavior. *International Journal of Manpower*, 39(3), 468-485.
- Taherinia, M., Shariat Nezhad, A., & Fathi Cehgeni, F. (2024). Nepotism and organizational indifference of employees: An analysis of the mediating role of social capital. *Social Capital Management*, 11(1), 51-68. (in Persian)