



## بررسی اثر عوامل سازمانی بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان

ناصر بای<sup>۱\*</sup>، امیر قنبر پور نصرتی<sup>۲</sup> و عیسی صادق خیجی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه کاشان

۳. مربی گروه تربیت بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۸/۳۰

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر عوامل سازمانی بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود. **روش‌شناسی:** تحقیق حاضر، توصیفی از نوع همبستگی بود که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان به تعداد ۲۲۰ نفر بود که بر اساس فرمول کوکران ۱۴۱ نفر به شیوه تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از پرسش‌نامه‌های عوامل سازمانی نایر و ووهر (۲۰۱۰) و بیگانگی از کار شانتز و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شد؛ همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی اثرات متغیرهای تحقیق، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که ساختار سازمانی بر بیگانگی از کار کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثرگذار است ( $t=0.57$  -  $t=0.29/4$ ، اما اثر ماهیت کار ( $t=0.45/1=0.20$ )، روابط کاری ( $t=0.37/0=0.04$ ) و درک عدالت ( $t=0.13/0=0.01$ )، بر بیگانگی از کار کارکنان معنی‌دار نبود.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که از عوامل سازمانی تنها ساختار سازمانی می‌تواند موجب بیگانگی از کار کارکنان گردد. پیشنهاد می‌شود، مدیران ادارات ورزش و جوانان استان گلستان با تغییر در ساختار سازمانی، موجب کاهش بیگانگی از کار کارکنان خود گردند.

**واژه‌های کلیدی:** بیگانگی از کار، درک عدالت، روابط کاری، ساختار سازمانی، ماهیت کار.

## مقدمه

منابع انسانی همواره از مهم‌ترین منابع سازمان‌ها به شمار می‌آیند. در محیط کسب و کار امروز، سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با جذب نیروی انسانی کارآمد و مدیریت صحیح آن به اهداف تجاری کسب و کار خود دست یابند (گوئرسی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). گوربوز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در این خصوص بیان می‌کند که جذب نیروی انسانی توانمند و تلاش برای حفظ و نگهداری آنان، از جمله استراتژی‌هایی می‌باشند که می‌توانند موفقیت سازمان‌ها را تضمین نمایند و موجب کسب مزیت رقابتی برای آن‌ها گردند. با توجه به اهمیت نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌های امروزی، محققان همواره به دنبال بررسی عوامل موثر بر عملکرد کاری کارکنان می‌باشند. به گفته گانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، هنر مدیران در سازمان‌های معاصر این است که بتوانند عوامل فردی، سازمانی و محیطی موثر بر رفتار کارکنان سازمان را شناسایی کنند و با ایجاد شرایط کاری مناسب، زمینه استفاده‌ی موثرتر از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان خود را فراهم سازند که حاصل آن بهبود عملکرد فردی کارکنان و در نهایت موفقیت سازمان خواهد بود.

یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر رفتارهای کاری کارکنان از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ترک خدمت در سازمان‌های امروز، بیگانگی از کار است. بیگانگی از کار از جمله حالت‌های روان‌شناختی است که بروز آن به دلیل دارا بودن مولفه‌های بیهودگی، بی‌بزاری از جامعه، بی‌هنجاری، ناتوانی، بی‌بزاری از کار و انزوای اجتماعی، می‌تواند بر تمام ابعاد وجودی فرد و سازمانی که به آن تعلق دارد، سایه افکند (مهداد، ۱۳۹۲). بارزترین دیدگاه و نظریه در رابطه با بیگانگی از کار را می‌توان در آثار مارکس<sup>۴</sup> (۱۹۶۱) مشاهده کرد (جان‌علی‌زاده و حسینی، ۲۰۱۴). به گفته سیرین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱) از دیدگاه مارکس (۱۹۶۱)، بیگانگی از کار به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن انسان تحت چیرگی نیروهای خود آفریده قرار می‌گیرد و این نیروها به عنوان قدرت‌های بیگانه در برابر فرد می‌ایستند و بر عملکرد فرد در محیط کار اثر منفی می‌گذارند. بیگانگی از کار نوعی حس شناختی است که به جدایی کارمند از کار و محیط کاری اشاره می‌کند و این به معنای عجین نشدن کارمند با شغل و هویت سازمانی است (بانای و ریسل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). از دیدگاه گو<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، بیگانگی از کار واقعیت شایع زندگی کاری حتی در کارکنان حرفه‌ای سازمان‌های تولیدی و خدماتی عصر حاضر است. بیگانگی از کار تناقض میان ماهیت نقش کار و ماهیت انسانی است و زمانی به وجود می‌آید که افراد کنترلی بر فرایندهای کاری خود نداشته باشند. چنین امری می‌تواند، موجب کاهش کنترل کارمند بر امورات کاری خود شده و انگیزه شغلی وی را نیز کاهش دهد (بانای<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). مندوزا و لارا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) در این خصوص بیان می‌کنند که بیگانگی از کار موجب می‌شود که کارکنان سازمان نتوانند به نیازهای اجتماعی خود در محیط کار دست یابند؛ همچنین بیگانگی از کار موجب ایجاد شکاف بین اهداف کاری سازمان با ارزش‌ها، نظرات و خواسته‌های کارکنان سازمان می‌شود. تامرس<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) نیز بیان می‌کند که بیگانگی از کار موجب از هم پاشیدگی ساخت اجتماعی می‌شود و می‌تواند تداوم حیات جامعه را به خطر اندازد. جامعه‌ای که در آن افراد توجیهات و دلایلی برای زندگی و کار خود ندارند و دچار بی‌بزاری اجتماعی شده‌اند، به توسعه نمی‌رسند.

عوامل موثر بر بیگانگی از کار یا حالت معکوس آن، یعنی دل‌بستگی به کار از جمله موضوعاتی هستند که توجه بسیاری از محققان

1. Guerci
2. Gurbuz
3. Gong
4. Work Alienation
5. Marx
6. Sirin
7. Banai and Reisel
8. Guo
9. Banai
10. Mendoza and Lara
11. Tummers

را به خود جلب نموده‌اند و بین محققان در این زمینه‌ها اتفاق نظر وجود ندارد، زیرا در مورد ابعاد و اهمیت بیگانگی از کار و دلبستگی به کار، مولفه‌های تشکیل دهنده آن‌ها و نحوه سنجش و اندازه‌گیری این مولفه‌ها، اختلاف نظرهای فراوانی وجود دارد (یوسفی و عزیزی زین‌الحاجلو، ۱۳۹۴)، اما با این وجود تحقیقات گوناگونی در خصوص عوامل موثر بر بیگانگی از کار و پیامدهای بیگانگی از کار در سازمان‌های مختلف انجام شده است. شرفی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی که روی کارکنان یک واحد صنعتی بزرگ انجام دادند، دریافتند که عدالت ارتباطی از بین ابعاد عدالت و بازخورد از بین ویژگی‌های شغل توانایی پیش‌بین بیگانگی از کار را دارند. نتایج تحقیق پاشا (۱۳۹۳)، در اداره کل بنادر و دریا نوردی استان مازندران نشان داد که بین حمایت سازمانی ادراک شده، ماهیت شغل، اهمیت شغل و استقلال در شغل با بیگانگی از کار رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. حقیقتیان و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی رابطه بین عوامل اجتماعی، سازمانی و فرهنگی با بیگانگی از کار کارکنان سازمان جهاد کشاورزی اصفهان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین مولفه‌های پایگاه اجتماعی اقتصادی، تعهد سازمانی، سن و پیشرفت شغلی با بیگانگی از کار رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. بین دین‌داری، جنسیت و تأهل با بیگانگی از کار، رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. یوسفی و عزیزی زین‌الحاجلو (۱۳۹۴) با انجام تحقیقی روی کارکنان اداره بیمه سلامت استان آذربایجان شرقی دریافتند که بین رضایت شغلی، اعتماد اجتماعی، ویژگی‌های شغلی، اثربخشی اجتماعی و درک عدالت سازمانی با بیگانگی از کار کارکنان، رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. نایر و ووهرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) با انجام تحقیقی روی کارکنان شش سازمان ارائه دهنده خدمات فناوری اطلاعات در هند دریافتند که از بین مولفه‌های ساختار سازمانی، ماهیت شغل، روابط کاری و درک عدالت تنها ماهیت شغل و روابط کاری، موجب بیگانگی از کار کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه شده‌اند. نتایج تحقیق شانترز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) با عنوان منشأ و پیامدهای بیگانگی از کار نشان داد که استقلال در تصمیم‌گیری، تنوع در وظایف، مشخص بودن وظایف و حمایت اجتماعی در سازمان موجب کاهش بیگانگی از کار کارکنان می‌گردند. تامرس و همکاران (۲۰۱۵) نیز با انجام تحقیقی روی ۷۹۰ کارمند یک سازمان تولیدی دریافتند که بیگانگی از کار موجب کاهش تلاش کارکنان در محیط کار و افزایش تمایل به ترک خدمت آن‌ها می‌شود. روسیناه<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) با انجام تحقیقی روی کارکنان دانشگاه فنی بغداد در عراق دریافتند که بیگانگی از کار به واسطه کاهش رضایت شغلی، موجب کاهش عملکرد شغلی کارکنان مورد مطالعه شده است. وانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی دریافت که اثر ساختار سازمانی، ماهیت شغل، روابط کاری، اختیار تصمیم‌گیری، درک عدالت و تنوع در وظایف بر بیگانگی از کار کارکنان اثری معنی‌داری نمی‌باشد.

همانند سایر سازمان‌ها، سازمان‌های ورزشی نیز برای کسب موفقیت به نیروی انسانی کارآمد و توانمند نیاز دارند. به گفته ون‌هاک<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، سازمان‌های ورزشی به دلیل گستردگی حیطه وظایف خود و داشتن مشتریانی با خواسته‌های متفاوت در جامعه بایستی بتوانند با اتخاذ استراتژی‌هایی مناسب به اهداف خود دست یابند که یکی از این استراتژی‌ها جذب، حفظ و توسعه نیروی انسانی توانمند است. پرک<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نیز بیان می‌کنند که شناسایی عوامل موثر بر عملکرد و رفتار نیروی انسانی می‌تواند موجب شکل‌گیری رفتارهای کاری مثبت در کارکنان سازمان‌های ورزشی گردد و در نهایت بر عملکرد این سازمان‌ها اثری مثبت بگذارد. بیگانگی از کار از جمله متغیرهایی است که می‌تواند بر عملکرد کارکنان سازمان‌های ورزشی اثری مخرب داشته باشد. بر اساس مبانی پژوهشی ارائه شده و بررسی‌های انجام گرفته، دلایل و عوامل مختلفی ممکن است، به بروز بیگانگی از کار در بین کارکنان یک سازمان منجر گردد. شناسایی عوامل موثر در بروز بیگانگی از کار و آگاهی از پیامدهای آن می‌تواند

1. Nair and Vohra
2. Shantz
3. Rusinah
4. Wang
5. Van Hoecke
6. Perck

به مدیران سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات ورزش و جوانان کمک نماید تا با استفاده از روش‌های مناسب، از بروز چنین پدیده‌ای در سازمان خود پیشگیری نمایند. همچنین بیشتر تحقیقات انجام شده در خصوص عوامل موثر بر بیگانگی از کار در محیط‌های غیر ورزشی انجام شده است که این امر ضرورت انجام چنین تحقیقاتی را در محیط‌های ورزشی آشکار می‌سازد. لذا با توجه به اهمیت موضوع پژوهش و وجود خلأهای علمی در این زمینه، محقق به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا عوامل سازمانی بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثر می‌گذارد؟

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان به تعداد ۲۲۰ نفر در سال ۱۳۹۵ بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۴۱ نفر تعیین گردید. حداقل نمونه مورد نیاز برای انجام مدلیابی معادلات ساختاری بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ مورد است (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). به دلیل برابر نبودن تعداد کارکنان ادارات ورزش و جوانان در شهرستان‌ها و شهرهای استان گلستان، برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد.

جدول ۱. تعداد پرسشنامه‌های عودت داده شده بر اساس شهرستان

شهرستان	تعداد	شهرستان	تعداد	شهرستان	تعداد
گرگان (اداره کل)	۶۳	علی‌آباد	۷	مرواه تپه	۳
گرگان	۹	گمیشان	۵	کلاله	۴
گنبد کاووس	۱۱	رامیان	۵	گالکش	۳
بندر ترکمن	۷	آزادشهر	۵	کردکوی	۴
بندرگز	۶	مینودشت	۴	آق‌قلا	۵
جمع کل: ۱۴۱ نفر					

برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسش‌نامه‌های عوامل سازمانی نایر و ووهر (۲۰۱۰) و بیگانگی از کار شانتر و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شد. پرسش‌نامه عوامل سازمانی دارای ۲۲ گویه و چهار مولفه ساختار سازمانی (۸ گویه)، ماهیت کار (۵ گویه)، روابط کاری (۴ گویه) و درک عدالت (۵ گویه) است که بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت سنجیده می‌شود. همچنین پرسش‌نامه بیگانگی از کار نیز مشتمل بر ۱۰ گویه است و بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت سنجیده می‌شود. جهت تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های تحقیق، از نظرات ۱۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد و سپس جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها، یک مطالعه مقدماتی (با تکمیل نمودن پرسش‌نامه‌ها توسط ۴۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای متغیرهای عوامل سازمانی ( $\alpha=0/83$ ) و بیگانگی از کار ( $\alpha=0/87$ ) به دست آمد که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود. پس از تعیین روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، پرسش‌نامه‌ها در بین جامعه آماری (کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان) توزیع و ۱۴۱ پرسش‌نامه سالم جمع‌آوری گردید. در این پژوهش، از آمار توصیفی به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی کردن و توصیف داده‌ها شامل فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد استفاده شده است. برای آزمون مدل تحقیق، از مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. این روش، مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای تحقیق و سؤالات پرسش‌نامه است. به عبارت دیگر، مدلیابی معادلات ساختاری روش آماری قدرت‌مندی است که مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را با یک آزمون آماری هم‌زمان ترکیب می‌کند. بدین منظور

نرم افزار اسمارت پی. ال. اس مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌ها

یافته‌های تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش توصیفی، برخی از ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در این خصوص، نتایج نشان داد که ۶۱/۳ درصد از کارکنان شرکت کننده در پژوهش مرد می‌باشند؛ همچنین بررسی توزیع سن کارکنان نشان داد که ۴۷/۹ درصد از کارکنان در دامنه سنی ۴۰ سال به بالا قرار دارند. ۵۹/۲ درصد از کارکنان دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۲۰ سال بودند. بررسی سطح تحصیلات کارکنان حاکی از این بود که ۵۲/۱ درصد از کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی می‌باشند.

ملاک‌های سه‌گانه فورنل و لارکر<sup>۲</sup> برای بررسی ثبات درونی یا پایایی سازه‌ها مدنظر قرار گرفت. بررسی بار عاملی متغیرهای مشاهده شده به عنوان اولین ملاک بررسی، نشان داد که میزان بار عاملی و مقادیر تی به دست آمده برای متغیرهای مشاهده شده در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است (شکل ۲). دومین ملاک بررسی پایایی سازه‌ها، ضریب دیلون-گلداشتاین یا پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌ها است که باید بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر تی به دست آمده برای این شاخص نیز، حاکی از پایایی قابل قبول سازه‌ها بود (جدول ۲). میانگین واریانس استخراج شده سومین ملاک جهت بررسی ثبات درونی سازه‌ها که در جدول ۲ ارائه شده است. مقادیر بالاتر از ۰/۵ برای این ملاک قابل قبول است (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج جدول ۲ سازه‌ها و نشان‌گرهای آن‌ها از پایایی قابل قبولی برای استفاده در تحقیق برخوردار هستند.

---

1. Smart PLS  
 2. Fornell and Larcker  
 3. Composite Reliability (CR)  
 4. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۲. شاخص‌های بررسی پایایی سازه‌های تحقیق

گویه‌ها	سازه	بار عاملی	ارزش تی (t)	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۱	بیگانگی از کار	۰/۷۱	۵/۳۴	۰/۶۴	۰/۹۴	۰/۹۳
۲		۰/۸۲	۲۵/۶۷			
۳		۰/۸۴	۲۲/۰۱			
۴		۰/۸۱	۱۸/۶۴			
۵		۰/۷۰	۹/۸۲			
۶		۰/۷۸	۱۷/۸۷			
۷		۰/۸۸	۲۸/۵۵			
۸		۰/۷۹	۱۴/۴۴			
۹		۰/۸۷	۲۱/۲۳			
۱۰		۰/۸۳	۲۴/۱۱			
۱۱	ساختار سازمانی	۰/۷۴	۴/۲۱	۰/۷۳	۰/۹۳	۰/۷۷
۱۲		۰/۷۰	۱۵/۰۹			
۱۳		۰/۷۲	۱۶/۳۱			
۱۴		۰/۷۶	۶/۲۵			
۱۵		۰/۸۳	۱۱/۷۳			
۱۶		۰/۸۰	۱۴/۳۸			
۱۷		۰/۸۲	۶/۲۹			
۱۸		۰/۷۸	۱۶/۱۴			
۱۹	ماهیت کار	۰/۷۷	۴/۱۸	۰/۵۸	۰/۸۴	۰/۸۳
۲۰		۰/۸۳	۶/۳۲			
۲۱		۰/۷۹	۱۱/۱۹			
۲۲		۰/۷۸	۳/۲۵			
۲۳		۰/۸۱	۶/۴۱			
۲۴	روابط کاری	۰/۸۹	۲۱/۵۳	۰/۵۱	۰/۷۸	۰/۷۶
۲۵		۰/۹۱	۲۴/۱۳			
۲۶		۰/۷۸	۴/۳۸			
۲۷		۰/۸۶	۷/۴۶			
۲۸	درک عدالت	۰/۷۷	۱۳/۳۰	۰/۵۴	۰/۷۳	۰/۷۱
۲۹		۰/۸۹	۲۹/۲۳			
۳۰		۰/۸۰	۱۶/۱۴			
۳۱		۰/۹۰	۲۰/۲۹			
۳۲		۰/۸۹	۲۴/۹۸			

برای این که یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرایی قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج جدول ۳ می‌توان چنین بیان کرد که سازه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار می‌باشند. همچنین در مدل‌یابی

معادلات ساختاری به روش پی. ال. اس. برای بررسی کیفیت یا برازش مدل اندازه‌گیری یا به عبارتی ابزارهای اندازه‌گیری، شاخص بررسی اعتبار اشتراک‌آدر نظر گرفته می‌شود. برای بررسی این شاخص، مجموع مجذورات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون (SSO) و مجموع مجذور خطاهای پیش‌بینی برای هر بلوک متغیر مکنون (SSE) در نظر گرفته می‌شود. مقادیر مثبت این شاخص نشان‌دهنده کیفیت مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج جداول ۳ و ۴ می‌توان چنین بیان کرد که ابزارهای مورد استفاده در تحقیق از کیفیت مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۳. نتایج بررسی روایی تشخیصی سازه‌های تحقیق

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵
ساختار سازمانی	۰/۸۵*				
ماهیت کار	۰/۴۸	۰/۷۶*			
روابط کاری	۰/۵۲	۰/۵۶	۰/۷۱*		
درک عدالت	۰/۷۱	۰/۵۷	۰/۶۵	۰/۷۳*	
بیگانگی از کار	۰/۵۶	۰/۵۰	۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۸۰*

\* جذر میانگین واریانس استخراج شده

جدول ۴. نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های تحقیق

سازه	SSO	SSE	1-SSE/SSO
ساختار سازمانی	۷۱۰	۵۴۲/۱۸	۰/۵۸
ماهیت کار	۵۶۸	۲۹۲/۴۹	۰/۳۶
روابط کاری	۶۹۰	۳۶۳/۳۹	۰/۳۵
درک عدالت	۵۳۴	۵۹۸/۸۳	۰/۴۹
بیگانگی از کار	۱۴۲۰	۶۴۰/۳۳	۰/۵۴

(SSO) مجموع مجذورات مشاهدات برای متغیر مکنون

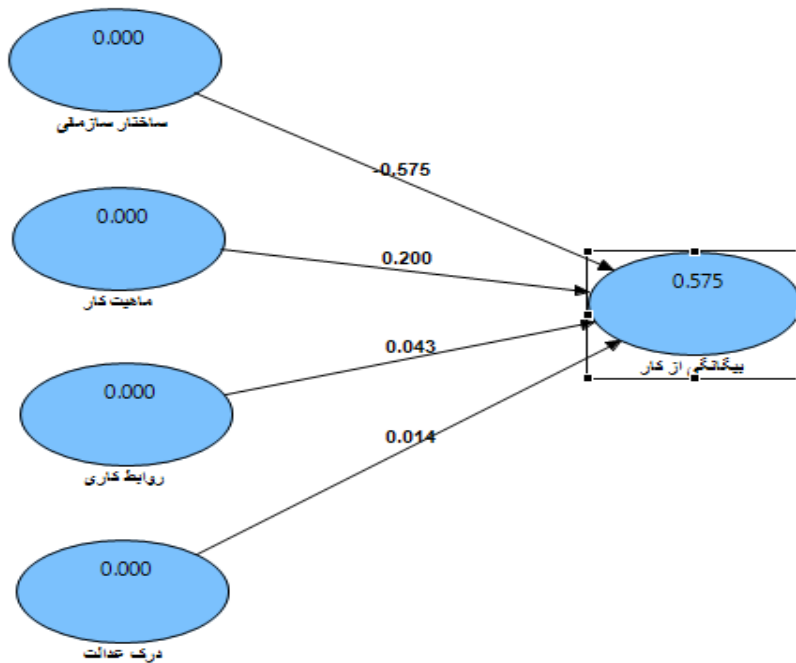
(SSE) مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بینی برای متغیر مکنون

(1-SSE/SSO) شاخص بررسی اعتبار اشتراک

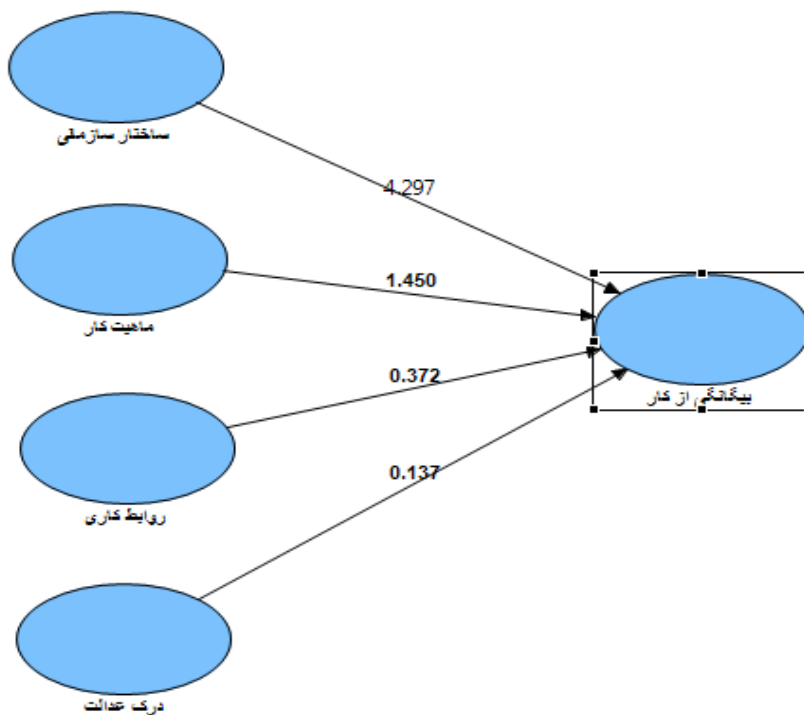
نتایج تحقیق نشان داد که اثر متغیر ساختار سازمانی ( $t = \beta, ۲۹/۴ = -۰/۵۷$ ) بر بیگانگی از کار معنی‌دار می‌باشد. دیگر یافته تحقیق نشان داد که اثر متغیرهای ماهیت کار ( $t = \beta, ۴۵/۱ = ۰/۲۰$ )، روابط کاری ( $t = \beta, ۳۷/۰ = ۰/۰۴$ ) و درک عدالت ( $t = \beta, ۱۳/۰ = ۰/۰۱$ ) بر بیگانگی از کار اثری معنی‌دار نمی‌باشد (شکل ۱ و ۲).

جدول ۵. اثر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک تحقیق

متغیرهای پیش‌بین	بیگانگی از کار	
	آماره تی (t)	ضریب بتا (β)
ساختار سازمانی	۴/۲۹	-۰/۵۷
ماهیت کار	۱/۴۵	۰/۲۰
روابط کاری	۰/۳۷	۰/۰۴
درک عدالت	۰/۱۳	۰/۰۱



شکل ۱. مدل آزمون شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق در حالت اعداد معنی داری

### بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر، مطالعه تأثیر عوامل سازمانی بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود. نتایج تحقیق نشان داد که اثر ساختار سازمانی بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثری معنی دار است. این نتیجه با نتایج تحقیقات نایر و ووهرا (۲۰۱۰) و وانگ (۲۰۱۶) همخوانی ندارد. دلیل این عدم همخوانی را شاید بتوان تفاوت در نوع سازمان‌های مورد مطالعه و عملکرد آنها ذکر کرد. تحقیق نیر و ووهرا (۲۰۱۰) در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات فناوری اطلاعات و تحقیق وانگ (۲۰۱۶) در شرکت‌های تولید قطعات الکترونیک انجام شده است و چنین شرکت‌هایی برای موفقیت



نیازمند ساختار سازمانی بسیار منطقی و پویا می‌باشند و چنین ساختارهایی کم‌تر موجب بیگانگی کارکنان از کار خود می‌شوند. یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر بیگانگی از کار در سازمان‌های امروزی، ساختار سازمانی است. سازمان‌های مختلف با انتخاب ساختارهای سازمانی متفاوت، تعیین‌کننده رفتار کارکنان خود هستند و به صورت مستقیم و غیر مستقیم عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا به اهداف خود دست یابند. ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان، آن را ایجاد می‌کنند (جان‌علی‌زاده و حسینی، ۲۰۱۴). نایر و ووهرا (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که عواملی همچون پیچیدگی، رسمیت، تخصص‌گرایی، حیطه کنترل، حیطه عمومی، ترکیب و تمرکز که از ابعاد مهم ساختار سازمانی به حساب می‌آیند، می‌توانند موجب بیگانگی از کار در کارکنان سازمان گردند. به گفته شانترز و همکاران (۲۰۱۵)، تأکید بیش از حد بر ساختار سازمانی و مولفه‌های آن، موجب دوری کارکنان سازمان از اهداف فردی و اجتماعی خود درون سازمان شده و حتی گاه ساختار سازمانی جایگزین اهداف سازمانی و فردی می‌شود. همچنین سازمان‌هایی که دارای ساختارهای سازمانی ثابت و ایستا هستند، بیشتر موجب بیگانگی از کار کارکنان خود می‌شوند. وانگ (۲۰۱۶) در این خصوص بیان می‌کند، در سازمان‌هایی که دارای ساختار سازمانی ثابت هستند، به دلیل عدم توانایی سازمان به تطبیق شرایط خود با تغییرات محیط، به استفاده بیشتر از کارکنان و فشار بر آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان تأکید می‌شود و نیازها و ارزش‌های کارکنان کم‌کم به دست فراموشی سپرده می‌شود و این امر در نهایت موجب دل‌زدگی و بیگانگی از کار کارکنان در محیط کار می‌گردد. سازمان‌های نوین به ساختاری نیاز دارند که هم متناسب با نیازهای درون سازمان باشد و هم بتوانند به تغییرات محیط بیرون به خوبی واکنش نشان دهند. چنین ساختاری می‌تواند موجب تسهیل در دستیابی کارکنان به اهداف فردی، اجتماعی و سازمانی گردد که حاصل آن رضایت شغلی، تعهد سازمانی و دلبستگی به کار خواهد بود.

از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که اثر ماهیت کار بر بیگانگی از کار اثری معنی‌دار نمی‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات پاشا (۱۳۹۳) و وانگ (۲۰۱۶) همخوانی دارد، اما با نتایج تحقیق نایر و ووهرا (۲۰۱۰) همخوانی ندارد. عدم همخوانی این نتیجه با نتایج تحقیق نایر و ووهرا (۲۰۱۰) را شاید بتوان تفاوت در ماهیت وظایف کارکنان مورد مطالعه ذکر نمود. یکی دیگر از عوامل موثر بر بیگانگی از کار در کارکنان سازمان‌های امروزی، ماهیت کار است. ماهیت کار به نوع کاری که یک کارمند انجام می‌دهد و ویژگی‌هایی که آن کار دارد، اشاره می‌کند. به گفته روسینه و همکاران (۲۰۱۶) زمانی که بین ویژگی‌ها، مهارت‌ها و شخصیت کارکنان با نوع کار و ویژگی‌های آن ارتباطی وجود نداشته باشد، به مرور زمان بین اهداف، آرمان و ارزش‌های کارکنان و کار شکاف ایجاد خواهد شد و حاصل آن جدایی و بیگانگی از کار در کارکنان خواهد بود. دادن مشاغل ساده، تکراری و بی‌اهمیت به کارکنان یا به عبارت دیگر فقدان ویژگی‌های شغلی مطلوب همچون تنوع در مهارت‌ها (انجام وظایف یکنواخت و تکراری توسط کارمند)، هویت وظیفه (عدم آگاهی کارمند از نتایج کاری خود)، اهمیت وظیفه (عدم آگاهی کارمند از نقش و اهمیت شغل در زندگی خود، همکاران و افراد جامعه)، اختیار (عدم استقلال و آزادی کارمند در اتخاذ تصمیمات کاری)، یادگیری (عدم ایجاد فرصت برای کسب و استفاده از دانش و علوم جدید)، حمایت سازمانی (عدم حمایت فرایندهای سازمانی و مدیریت از کارکنان) و بازخورد (عدم آگاهی کارمند از کیفیت و اثربخشی اقدامات خود) می‌توانند زمینه ساز بروز بیگانگی از کار در کارکنان سازمان گردند. در این خصوص، نایر و ووهرا (۲۰۱۰) در تحقیق خود نشان دادند که ماهیت کار یکی از عوامل موثر بر بیگانگی از کار کارکنان است. به گفته این محققان در سازمانی که کارکنان از مهارت‌های متنوع‌تری برخوردار هستند، احتمال بروز بیگانگی از کار کم‌تر است؛ زیرا زمانی که کارکنان از استعدادها و توانایی‌های ذهنی و عملی مختلفی در کار خود استفاده می‌کنند، با چالش‌های بیشتری مواجهه هستند که به اعتقاد مهداد (۱۳۹۲) یک شغل چالش برانگیز، یک شغل معنی‌دار خواهد بود؛ بنابراین در چنین مشاغلی که بستر مناسبی برای شکوفا شدن استعداد افراد وجود دارد، کارکنان کم‌تر به بیگانگی از کار مبتلا خواهند شد. شانترز و همکاران (۲۰۱۵) نیز در این خصوص بیان می‌کنند، بیشتر کارکنانی که در کارهای روزمره و یکنواخت به جای کارهای جالب، متنوع و

پیچیده درگیر هستند، بیگانگی از کار را بیشتر تجربه می‌کنند، زیرا از استقلال و تنوع کم‌تری در کار خود برخوردارند. نتایج تحقیق نشان داد که اثر روابط کاری بر بیگانگی از کار اثری معنی‌دار نمی‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات بانای و ریسل (۲۰۰۷) و وانگ (۲۰۱۶) همخوانی دارد؛ اما با نتایج تحقیق نایر و ووهرا (۲۰۱۰) همخوانی ندارد. یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر عملکرد و موفقیت نیروی انسانی سازمان‌ها، روابط کاری است. روابط کاری بیان‌گر ارتباطات بین اعضای سازمان اعم از مدیران و کارکنان است. به گفته بانای و ریسل (۲۰۰۷)، درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان سازمان و ایجاد ارتباطات موثر بین کارکنان سازمان، عاملی ضروری و مهم برای دستیابی به اهداف سازمان تلقی می‌شود. کارکنانی که دوست‌دار بهبود توان ارتباطی خود هستند، همواره برای موفقیت خود و سازمان تلاش خواهند کرد. توسعه روابط کاری بین کارکنان موجب افزایش اعتماد در بین کارکنان سازمان خواهد شد که حاصل آن اشتراک بیشتر دانش و مهارت‌ها بین کارکنان سازمان و تسهیل در انجام وظایف شغلی و مشکلات آن خواهد بود. مدیریت روابط کاری در سازمان می‌تواند موجب تقویت روابط احساسی و عاطفی بین کارکنان در روابط کاری سازمان گردد. از سوی دیگر، عدم توجه به روابط کاری بین کارکنان سازمان می‌تواند موجب بروز بیگانگی از کار در بین کارکنان سازمان شود. تامرس و همکاران (۲۰۱۵)، روابط کاری بین کارکنان و مدیران را عاملی مهم و ضروری در انجام وظایف کاری در سازمان قلمداد می‌کنند. ایجاد روابط کاری نامناسب و ضعیف بین مدیران و کارکنان می‌تواند موجب تغییر نگرش کارکنان نسبت به کار و ضعف در انجام وظایف کاری از سوی کارکنان گردد که این امر در نهایت موجب بیگانگی کارکنان از کار خواهد شد. همچنین کارمند علاوه بر روابطی که با مدیرش دارد، روابطی نیز با سایر افراد در سازمان همچون همکاران، زیر دستان و مراجعه‌کنندگان دارد. بنابراین ممکن است این فرضیه مطرح باشد که روابط کاری ضعیف که شامل رابطه با مافوقان و سایر روابط کاری در کل است، می‌تواند عاملی مهم در ایجاد بیگانگی از کار برای کارکنان تلقی گردد.

در نهایت نتایج تحقیق نشان داد که درک عدالت نیز بر بیگانگی از کار اثرگذار نمی‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات یوسفی و عزیزی زین‌الحاجلو (۱۳۹۴)، نایر و ووهرا (۲۰۱۰) و وانگ (۲۰۱۶) همخوانی دارد. از دیدگاه نایر و ووهرا (۲۰۱۰)، ادراک عدالت در سازمان به معنای بی‌طرفی در فرایند کار، پیامدهای آن و توزیع پاداش‌ها است. همچنین ادراک عدالت به حدی که کارکنان در محل کار رویه‌ها، کنش‌ها و واکنش‌ها، پیامدها و نتایج کار را منصفانه درک می‌کنند، اشاره می‌کند (گو و همکاران، ۲۰۱۶). ادراک عدالت به سه شکل عدالت رویه‌ای (مشارکت در رویه‌های تصمیم‌گیری و اصلاح رویه‌ها و اعمال رویه‌ها بر مبنای اطلاعات درست و دقیق)، عدالت توزیعی (رعایت عدالت در جبران تلاش کارکنان و دادن پاداش به آن‌ها) و عدالت تعاملی (روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود) صورت می‌پذیرد و این ادراک می‌تواند روی نگرش و رفتار کارکنان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. شرفی و همکاران (۱۳۹۲) در این خصوص بیان می‌کنند که عدالت سازمانی ضعیف می‌تواند به رفتارهای غیر اخلاقی از جمله رفتارهای تلافی‌جویانه سازمانی یا خشونت منتهی شود. همچنین روسیناه و همکاران (۲۰۱۶) چنین بیان می‌کنند که احساس بی‌عدالتی در سازمان توسط کارکنان می‌تواند منجر به احساس بی‌ارزشی، کاهش اعتماد به نفس، بیگانگی از کار و در نهایت قطع رابطه فرد با کارش گردد. شانتر و همکاران (۲۰۱۵) نیز، در این خصوص بیان می‌کنند که یکی از مهم‌ترین عوامل ایجادکننده بی‌عدالتی در سازمان‌ها، عوامل سازمانی از جمله سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، فرایندها و ارتباطات سازمانی است. سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و فرایندهای ناعادلانه و تبعیض‌آور می‌توانند در موارد گوناگونی در سازمان از جمله پرداختی‌ها، حقوق و مزایا، دستیابی به اطلاعات، پست‌های سازمانی، ساعات کاری، شیوه ارتقاء و مرخصی‌ها منظور گردند. کارکنان سازمان همواره اهمیت زیادی به رفتار عادلانه از سوی سازمان خود و مدیران آن قائل هستند. به همین دلیل هم نبودن عدالت در سازمان می‌تواند باعث ناراحتی، استرس و احساس محرومیت در کارکنان گردد که این امر در نهایت می‌تواند، موجب بیگانگی از کار در کارکنان سازمان گردد.

نتایج معادلات ساختاری نشان داد که تنها ساختار سازمانی بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان

اثرگذار می‌باشد؛ لذا در این خصوص، طراحی ساختار سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان گلستان متناسب با استراتژی‌ها و راهبردهای وزارت ورزش و جوانان، تغییر در ساختار سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان گلستان متناسب با نیاز کارکنان، نیاز محیط بیرون و نیاز مشتریان، ایجاد استقلال کاری و فرصت‌های رشد و پیشرفت برای کارکنان، استفاده از فناوری‌های نوین و تسهیل در انجام فرایندهای کاری ادارات ورزش و جوانان استان گلستان پیشنهاد می‌شود. در نهایت از این پژوهش و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان نتیجه گرفت که دو دسته عوامل فردی و سازمانی روی بیگانگی از کار کارکنان اثر گذار می‌باشند. اگرچه در این پژوهش تأثیر عوامل سازمانی بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بررسی قرار گرفت، اما سایر عوامل فردی از جمله سن، جنسیت، میزان تحصیلات، تخصص، رضایت شغلی و وفاداری می‌توانند بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثر گذار باشند که می‌توان آن را جزء محدودیت‌های تحقیق در نظر گرفت.

## منابع

- پاشا، حمید. (۱۳۹۴). رابطه ویژگی‌های شغلی با از خود بیگانگی شغلی و نقش تعدیلی ادراک از حمایت سازمانی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت، گرایش تحول، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان.
- حقیقتیان، منصور؛ هاشمی نژاد، سید هاشم و میرزاییان، الهه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه عوامل اجتماعی، سازمانی و فرهنگی با بیگانگی از کار کارکنان (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی اصفهان). مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۷(۲)، ۷۲-۶۱.
- سید عباس‌زاده، میرمحمد؛ امانی ساری‌بگلو، جواد؛ خضری آذر، هیمین و پاشوی، قاسم. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری. انتشارات دانشگاه ارومیه، چاپ اول، ص ۱۶۰.
- شرفی، لیلا؛ مهداد، علی و فاضل، امین‌الله. (۱۳۹۲). رابطه‌ی ویژگی‌های شغلی و ابعاد عدالت سازمانی با خود بیگانگی شغلی. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۴(۳)، ۵۱-۵۹.
- مهداد، علی. (۱۳۹۲). روان‌شناسی صنعتی و سازمانی. چاپ دهم، انتشارات جنگل، تهران، ص ۴۲۴.
- یوسفی، منصور و عزیزی زین‌الحاجلو، اکبر. (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر بیگانگی از کار در کارکنان اداره کل بیمه سلامت استان آذربایجان شرقی. تصویر سلامت، ۶(۴)، ۲۳-۳۱.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42 (4), pp. 463-476.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resource management and firm performance in China: The different role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 263-275.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business*, 126, 325-342.

- Guo, W. C., Dai, R., & Yang, J. (2016). The effect of leadership task behavior and relational behavior on job performance: Investigating the moderating role of work alienation. *Journal of Service Science and Management*, 9(02), 97-110.
- Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38(2), 110-123.
- Jan Alizadeh, M., & Hosseini, A. A. G. (2014). Description of bureaucracy structure of the university and job alienation of its staff. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 2567-2575.
- Mendoza, M. J. S., & Lara, P. Z. M. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H., & Breesch, D. (2016). Organizational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(2), 158-181.
- Rusinah, B., Siron, A., Zainal, A. A., & Tarsipan, M. A. B. (2016). The mediating role of job satisfaction on the relationship between work alienation and job performance. *International Business management*, 10(16), 3598-3606.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015) Drivers and outcomes of work alienation: reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393.
- Sirin, E. F., Duman, S., & Karakus, S. (2011). Work Alienation in predicting job satisfaction among physical education teachers in Turkey. *World Applied Science Journal*, 12(8), 1207-1213.
- Tummers, L. G. (2012). Policy alienation of public professionals: The construct and its measurement. *Public Administration Review*, 72(4), 516-525.
- Tummers, L. G., Bekkers, V. J. J. M., Van Thiel, S. & Steijn, A. J. (2015). The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees. *Administration & Society*, 47(5), 596-617.
- Van Hoecke, J., Schoukens, H., & De Knop, P. (2013). Quality and performance management of national sport organizations: measuring and steering the performance of the distribution network. *Foundations of Sport Management*, 1, 87-114.
- Wang, F. (2016). Organization factors that effect on work alienation in electronic companies. *International Conference of Management*, Beijing, 14 May, 68-75.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

بای، ناصر؛ قنبرپور نصرتی، امیر و صادق خیجی، عیسی. (۱۳۹۷). بررسی اثر عوامل سازمانی بر بیگانگی از کار در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۲۳۵-۲۴۷.

---



## Studying Effects of Organizational Factors on Work Alienation among Employers of Sport and Youth Offices in Golestan Province

Nasser Bai<sup>1</sup>, Amir Ghanbarpour Nosrati<sup>2</sup>, and Isa Sadegh Khiji<sup>3</sup>

1. Assistant Professor in Physical Education Department, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran
2. Assistant Professor in Sport Management, University of Kashan
3. Instructor in Physical Education Department, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran

Received: 21 November 2017

Accepted: 14 May 2018

### Abstract

**Objective:** The purpose of the present work was to study the effects of organizational factors on work alienation among the employers of the Sport and Youth offices in the Golestan Province.

**Methodology:** The present work was a descriptive research of correlational type, and it was carried out as a field study. The studied population consisted of all the employers of the Sport and Youth offices in the Golestan Province, and was equal to 220 persons. For the studied sample, 141 persons were selected based on the Cochran formula and the stratified sampling. In order to collect the data, the questionnaires of Nair & Vohra's (2010) organizational factors and Shantz et al. (2015) work alienation were used. Furthermore, in order to analyze the data and identify the effects of the research variables involved, the structural equation modeling using the PLS software was studied.

**Results:** The results obtained indicate that the organizational structure was effective on the work alienation of the employers of the Sport and Youth offices in the Golestan Province ( $t = 4.29$ ,  $\beta = -0.57$ ). The effects of the nature of work ( $t = 1.45$ ,  $\beta = 0.20$ ), work relations ( $t = 0.37$ ,  $\beta = 0.04$ ), and perception of justice ( $t = 0.13$ ,  $\beta = 0.01$ ) on the employers' work alienation were not significant.

**Conclusion:** With respect to the present study, it can be concluded that among the organizational factors involved, the organizational structure can lead to the employers' work alienation. Therefore, it can be suggested that the managers of the Sport and Youth offices in the Golestan Province can change their organizational structure in order to decrease the work alienation of their employers.

**Keywords:** Nature of Work, Organizational Structure, Perception of Justice, Work Alienation, Work Relations.

### To cite this article:

Bai, N., Ghanbarpour Nosrati, A. & Sadegh Khiji, I. (2018). Studying Effects of Organizational Factors on Work Alienation among Employers of Sport and Youth Offices in Golestan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(2), 235-247.

Corresponding Author: Nasser Bai

E-mail address: nbai@ut.ac.ir