



Presenting a Model of Solutions for the Indifference of Employees of Government Sports Organizations in the Country

Mohammad Javad Rasekhi	PhD student, Department of Physical Education and Sport Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran
Ehsan Asadollahi [†]	Assistant Professor, Faculty Member, Sanabad Golbahar Institute of Higher Education, Mashhad, Iran
Seyed Mohammad Hossein Hosseini Rosh	Department of Physical Education and Sport Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran
Mehdi Esfahani	Assistant Professor, Sport Tourism, Sport Sciences, Department of Sport Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

Abstract

The aim of the current research was to present a model of the solution to the indifference of the employees of government sports organizations in the country. This research was applied in terms of purpose, which was done in a mixed way. This research is placed in the category of applied research in terms of its goal; From the point of view of the research method, it is mixed. This research was carried out in two separate stages, firstly, by using thematic analysis method, solutions were provided to solve the indifference of the employees of sports organizations, then a questionnaire was made from the findings of the qualitative part, and it was adapted to the broader part through Structural equation modeling was done. In the qualitative part, 17 interviews and in the quantitative part, 205 questionnaires were collected in a period of two months. SmartPLS version 3 software was used for data analysis. The results of the interviews for solutions to overcome the indifference of sports organization employees in the form of 3 main themes (primary, secondary and strengthening solutions), 9 sub-themes (selective, cultural, communication, managerial, educational, evaluation, organizational, support and motivation) and 31 basic themes were identified. Also, the results of structural justice modeling indicated the fit of the model and confirmed the qualitative findings. In a general conclusion, it should be mentioned that as the primary needs were raised first, planning proceeded from primary needs to secondary and then reinforcement and the order of the solutions should be followed.

Key words: Employee Indifference, Sports Organizations, Theme Analysis, Structural Equation Modeling.

[†] Corresponding Author: E-mail: ehs.asadollahi.spr@iauctb.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Employee indifference poses a significant threat to the efficiency and effectiveness of government sports organizations, leading to reduced productivity and service quality. Addressing this behavioral issue is critical for organizational development. The current research aimed to address this gap by presenting a comprehensive, structured model of solutions designed to overcome employee indifference specifically within public sector sports organizations in Iran.

Research Method

This study adopted an applied, mixed-methods design. The first, qualitative phase utilized thematic analysis to identify potential solutions, based on deep, semi-structured interviews with 17 selected experts from sports organizations and academia, employing the snowball sampling technique. In the second, quantitative phase, a questionnaire was developed from the qualitative findings and administered to a larger sample of 205 employees in Mashhad. Data analysis in the quantitative stage was performed using Structural Equation Modeling (SEM) via Smart PLS version 3 software to test the conceptual model's fit and validate the identified pathways.

Findings

The thematic analysis yielded 3 main themes, 9 sub-themes, and 31 basic themes for overcoming employee indifference. The three main solution themes were identified as: Primary (prerequisite) Solutions, Secondary Solutions, and Strengthening Solutions. The sub-themes included: Selective (staffing), Cultural, Communication, Managerial, Educational, Evaluation, Organizational, Supportive, and Motivational measures. The subsequent SEM analysis indicated a good fit for the structural model (SRMR = 0.040, NFI = 0.93) and confirmed the qualitative findings, demonstrating that all three main solution pathways have a positive and statistically significant effect.

Discussion and Conclusion

The model confirms that the strategies for combating employee indifference must be pursued in a sequential and prioritized manner, starting with the primary needs as foundational prerequisites. Primary solutions, such as professional staff selection, developing a participatory culture, fostering strong communication channels, and implementing sensitive managerial practices (e.g., providing greater autonomy and logical requests), must be established first. By progressing systematically from these primary steps to the secondary and then the strengthening solutions, sports organizations can effectively address and remediate employee indifference, thereby ensuring organizational health and fulfilling their public mandate.



ارائه مدل راهکارهای برون رفت بی تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی دولتی در کشور

محمد جواد راسخی

مشهد، ایران

احسان اسداللهی⁻

استادیار، عضو هیات علمی موسسه آموزش عالی سناباد گلپه‌هار، مشهد، ایران

سید محمد حسین حسینی روش

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

مهدی اصفهانی

استادیار، گردشگری ورزشی، علوم ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا، مشهد، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل راهکارهای برون رفت بی تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی دولتی در کشور بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بود که به صورت آمیخته انجام شد. این پژوهش از نظر هدف در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد؛ از منظر روش پژوهش، آمیخته است. این پژوهش در دو مرحله مجزا انجام شد، ابتدا با روش تحلیل مضمون به ارائه راهکارهای برون رفت از بی تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی پرداخته شد، سپس از یافته‌های بخش کیفی، پرسشنامه‌ای ساخته شد و در بخش وسیع‌تر مورد برآزش از طریق مدلسازی معادلات ساختاری قرار گرفت. در بخش کیفی ۱۷ مصاحبه و در بخش کمی ۲۰۵ پرسشنامه در بازه زمانی دو ماهه جمع‌آوری شد. جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ استفاده شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها برای راهکارهای برون رفت از بی تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی در قالب ۳ مضمون اصلی (راهکارهای اولیه، ثانویه و تقویتی)، ۹ مضمون فرعی (گزینشی، فرهنگی، ارتباطی، مدیریتی، آموزشی، ارزیابی، سازمانی، حمایتی و انگیزشی) و ۳۱ مضمون پایه شناسایی شد. همچنین نتایج مدلسازی معادلات ساختاری حاکی از برآزش مدل و تایید یافته‌های کیفی داد. در یک نتیجه‌گیری کلی باید ذکر کرد همانطور که ابتدا نیازهای اولیه مطرح شد، با برنامه ریزی از سمت نیازهای اولیه به ثانویه و سپس تقویتی پیش رفت و ترتیب راهکارها رعایت شود.

واژه‌های کلیدی: بی تفاوتی کارکنان، سازمان‌های ورزشی، تحلیل مضمون، مدلسازی معادلات ساختاری.

⁻ نویسنده مسئول: E-mail: ehs.asadollahi.spr@iauctb.ac.ir

راسخی محمد جواد، اسداللهی احسان، حسینی روش سید محمد حسین، اصفهانی مهدی، ارائه مدل راهکارهای برون رفت بی تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی دولتی در کشور، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، پاییز ۱۴۰۴، ۴(۳): ۵۱-۶۵.

مقدمه

امروزه محیط سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری، پیچیده، پویا و متحول شده است و دگرگونی‌ها یکی پس از دیگری مدیران را با چالش‌های جدید روبرو می‌سازد (بورمن و روالد^۱، ۲۰۱۶). در دورانی زندگی می‌کنیم که در آن پیشرفت‌های فن آوری سریع و در نتیجه تغییرات سیاسی، فرهنگی و اجتماعی اجتناب ناپذیر است (آلتینوز و همکاران^۲، ۲۰۱۳). به عبارتی دنیای امروز، دنیای تغییرات شتاب‌زا و عدم اطمینان نسبت به آینده است، تغییراتی که اگر سازمان خود را با آنها وفق ندهد، چه بسا به ورطه نابودی کشانده خواهند شد (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۷). در چنین شرایطی، دستیابی سازمان‌ها به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری در گرو برخورداری از نیروی انسانی کارا، اثربخش، هوشمند و متعهد است (ترک زاده و همکاران، ۱۳۹۵). یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران هر سازمان، برانگیختن کارکنان به عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان است، برطبق گفته استارلاد^۳ (۲۰۱۰) تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که نود درصد کارمندان یا انگیزه و تمایل به کار ندارند و یا رفتارشان در راستای اهداف سازمان نیست. یکی از علت‌های اصلی آن، بی‌تفاوتی است (کیفو^۴، ۲۰۱۱). در واقع، یکی از مسائلی که در سازمان‌ها شایع است؛ ولی توجه کمی به آن می‌شود یا بهتر است که بگوییم هیچ توجهی به آن نمی‌شود، پدیده بی‌تفاوتی در سازمان هاست. بی‌تفاوتی یک فرایند کند است که به تدریج در افراد ظاهر می‌شود (کانها و همکاران^۵، ۲۰۰۹).

گردون و همکاران^۶ (۲۰۱۵)، بی‌تفاوتی سازمانی نوع مشخصی از بی‌تفاوتی است که با شیوع آن، انگیزه فرد کاهش یافته و بر کار فرد تاثیر می‌گذارد. بی‌تفاوتی سازمانی دارای ابعاد مختلفی است: بی‌تفاوتی به ارباب رجوع اکثر افراد به عنوان ارباب رجوع از این بُعد بی‌تفاوتی را تجربه کرده‌اند. برای یک سازمان از بی‌تفاوتی به ارباب رجوع، چیزی بدتر وجود نخواهد داشت. در واقع بی‌تفاوتی

به ارباب رجوع مهم‌ترین دلیل از بین رفتن حمایت و وفاداری مشتریان از کسب و کار است. بی‌تفاوتی به کار: از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی به کار عبارتست از اهمیت ندادن به بهره‌وری، کاهش دقت و سرعت در کار، اهمیت ندادن به کیفیت کار، بدبینی به کار، داشتن احساس بی‌ارزشی به کار و بی‌تفاوتی به همکار: از جمله نشانه‌های بی‌تفاوتی همکار عبارتست از کاهش همکاری با همکاران، همکاری نکردن در فعالیت‌های گروهی، کاهش روحیه مشارکت و همدلی، داشتن رفتار خشک اداری و رسمی با همکاران و بی‌تفاوتی به مدیر: از جمله نشانه‌های بارز بی‌تفاوتی به مدیر عبارتست از عدم مسئولیت‌پذیری در قبال سرپرست، عدم همراهی مدیران در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، به تعویق انداختن کار مدیر، توسل به دروغ‌های مصلحتی، خودداری از ابراز عقیده و نظر در جلسات و ... (رحیمی و خیامی، ۱۳۹۸). دلایل بی‌تفاوتی سازمانی عبارت است از عدم همسویی بین اهداف سازمان و اهداف فرد: در این حالت فرد احساس می‌کند، تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمان هیچ تاثیری در منافع او ندارد و نسبت به سازمان و اهدافش بی‌خیال یا بی‌تفاوت می‌شود. بروکراسی شدید در سازمان و نخبه‌گرایی در انتصاب‌ها: بروکراسی شدید یعنی وسعت و گستردگی سازمان، متحدالشکل کردن عملیات، تقسیم بیش از حد وظایف، رسمی‌گرایی و قانونمند کردن افراطی مناسبات و رفتارها... وظایف را برای افراد بی‌معنی کرده و بر شدت بی‌علاقگی افراد می‌افزاید. ساختار سازمانی طولانی: این امر موجب می‌شود رده‌های پایین سازمان احساس پیوستگی و ارتباط درونی خود با سازمان و ارکان آن را از دست داده و به دلیل فاصله سازمانی زیاد، افراد گرفتار ضعف روحیه و در نهایت بی‌تفاوتی سازمانی می‌شوند. انجام دادن کار بدون دانستن دلیل آن: در بسیاری از سازمانها، نقش انسان سازمانی منحصر به انجام یک یا چند فعالیت و کار مشابه و محدود و دریافت حقوق بابت انجام آن شده است. در حالیکه تحقیقات روانشناختی نشان می‌دهند که افراد هنگام کار علاقه مند و حتی نیازمند این هستند که دلیل انجام آن را بدانند و تا حدودی قدرت و ابتکار شخصی خود را در آن اعمال کنند. عدم فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری: در اغلب سازمان‌ها، اختیار تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان متمرکز

¹ Bormann & Rowold

² Altinoz et al

³ Starlad

⁴ Keefo

⁵ Cunha et al

⁶ Gordon et al

انصبابها و ساختار سازمانی و انجام دادن کار بدون دانستن دلیل آن، عدم فرصت مشارکت در تصمیم گیری، بی نیاز و یا عدم آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای خود، ناکافی بودن یا نامناسب بودن سبکهای رهبری و روشهای مدیریتی فقدان یا ناکارآمدی نظام ارزشیابی و عملکرد کارکنان، بی تفاوتی گروهی از کارکنان باعث انتقال بی تفاوتی به محیط سازمان می باشد. پسایندهای بی تفاوتی سازمانی با توجه به تأثیری که بی تفاوتی روی عملکرد فرد و سازمان می گذارد به دو دسته پیامدهای فردی و سازمانی تقسیم می شوند. و بی تفاوتی نسبت به مدیر، بی تفاوتی نسبت به سازمان، بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع، بی تفاوتی نسبت به همکار، بی تفاوتی نسبت به کار از پسایندهای بی تفاوتی سازمانی می باشد. بنابراین پیامد اصلی بی تفاوتی سازمانی، کاهش بهره وری در سازمان است. عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی دریافتند که عوامل موثر بر طراحی مدل بی تفاوتی منابع انسانی عبارتند از ناهنجاریهای شخصیتی، بی عدالتی و تبعیض، نیازهای روانی، ضعف نظام ارزیابی عملکرد و اطلاع رسانی، مشکلات ساختاری، ضعف مهارت های مدیریت، سوء مدیریت و نیازهای مادی. اوزساهیین و یورر (۲۰۱۹) در یک پژوهش دریافتند که تأثیرات مثبت و معنی دار عدالت رویه ای و توزیعی بر ناهم اندیشی و بی تفاوتی سازمانی داشت. بی تفاوتی و ناهم اندیشی ناشی از اختلاف نظر با مدیران ارشد دارای ارتباط مثبت و معنی دار با عدالت مرآده ای دارد. ژان و فرانکل^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافتند که مدیران بد رفتار با القاء بی تفاوتی در کارکنان، سبب بروز رفتارهای ناهنجار در کارکنان و سرانجام ناامیدی آنها می شوند. لییندر^۴ (۲۰۱۷) در پژوهشی دریافتند که شکل گیری حالت بی تفاوتی در سازمان، تأثیری نامطلوب بر سطح انگیزه کارکنان و به تبع آن بر تعهد، وفاداری و هویت سازمانی خواهد داشت. یازیسای و بلوت^۵ (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند بین بی تفاوتی سازمانی و اهمال کاری معلمان با ویژگی های کمال گرایانه شخصیتی آنان ارتباط معناداری وجود دارد. که می توان گفت که یافته های مشترک تحقیقات گذشته نشان از آثار

بوده و کارکنان فرصت مشارکت زیادی در تصمیم گیریها ندارند. لذا علاقه و اعتقادی نسبت به تصمیمات متخذه نداشته و با بی اعتنایی و خونسردی به اجرای آنها می پردازند. بی نیازی یا عدم آگاهی و شناخت به نیازهای خود: بی اطلاعی افراد از روشها و دستورالعمل های ارتقاء و پیشرفت در سازمان باعث می شود ک فرد پس از ارضاء نیازهای سطوح پایین، متوجه نیازهای ثانویه نمی گردد و فقدان یا ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان (شکری و صمدی، ۱۳۹۸). در بحث پیامدهای بی تفاوتی سازمانی می توان گفت که بی تفاوتی سازمانی، انگیزه کار و تلاش را از کارکنان می گیرد و بالطبع کارکنان بی تفاوت، سازمان بی تفاوت را شکل می دهند که منجر به کاهش یکپارچگی اجتماعی سازمان می شود (عقل زاده و سلیمانی، ۲۰۱۷). چون این کارکنان تعهد کمتری نسبت به سازمان دارند در نتیجه تأثیر مستقیم و منفی روی عملکرد سازمان خواهند داشت (کروکین و همکاران^۱، ۲۰۱۴). افرادی که دچار این پدیده می شوند، به آینده توجهی ندارند، زیرا از نظر آنها حال، گذشته و آینده تفاوتی با هم ندارند. بی تفاوتی سازمانی عامل مخربی در سازمان و نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا است که خلاقیت و ریسک پذیری را سرکوب می کند (اوزساهیین و یورر^۲، ۲۰۱۹).

مطالعات مختلفی به بررسی علل بی تفاوتی کارکنان و پیامدها و آثار آن در سازمان های مختلف پرداخته اند. در این راستا مرادی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی دریافتند که رابطه منفی و معنی دار بین بی تفاوتی سازمانی با تعلق سازمانی و با عدالت سازمانی برقرار می باشد، که این رابطه در مورد بی تفاوتی سازمانی و تعلق سازمانی دارای ضریب بیشتری است. به عبارتی افزایش عدالت سازمانی و احساس تعلق سازمانی، موجب کاهش بی تفاوتی سازمانی می شود. نتایج پژوهش شکری و صمدی (۱۳۹۸) نشان داد که بی تفاوتی سازمانی بر بالندگی سازمانی تأثیر منفی گذاشت. قنبری و حیدری سورشجانی (۱۳۹۸) در پژوهشی دریافتند که پیشایندهای بی تفاوتی سازمانی شامل عدم همسوی بین اهداف سازمان و فرد بود، بورکراسی شدید در سازمان و نخبه پروری گرای در

³ Zhang & Frenkel

⁴ Leander

⁵ Yazcia and Bulut

¹ Crokin et al

² Ozsahin & Yurer

پدیده می‌توانیم گام‌های موثری در جهت از بین بردن بی‌تفاوتی کارکنان در سازمان‌های ورزشی برداریم. لذا هدف از انجام این تحقیق شناسایی و تبیین عوامل موثر بر بی‌تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌باشد. بنابراین، سوال اصلی تحقیق این است که راهکارهای برون رفت بی‌تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی کدامند؟

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد؛ از منظر روش پژوهش، آمیخته است. این پژوهش در دو مرحله مجزا انجام شد، ابتدا با روش تحلیل مضمون به ارائه راهکارهای برون رفت از بی‌تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی پرداخته شد، سپس از یافته‌های بخش کیفی، پرسشنامه ای ساخته شد و در بخش وسیع تر مورد برازش از طریق مدلسازی معادلات ساختاری قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش کلیه خبرگان سازمان‌های ورزشی کشور (وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی و اساتید دانشگاه) بودند که نسبت به موضوع رفتار سازمانی کارکنان صاحب نظر بودند. تعداد نمونه‌ها در این تحقیق با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شد و در مجموع ۱۷ مصاحبه انجام شد تا داده‌ها به اشباع نظری رسیدند. جامعه آماری در بخش کمی تمامی کارکنان سازمان‌های ورزشی در سطح کلان شهر مشهد بود. روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس بود و در بازه زمانی دو ماهه، ۲۰۵ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید. جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون در بخش کیفی و مدلسازی معادلات ساختاری در بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ انجام پذیرفت.

یافته‌ها

در جدول ۱ اطلاعات و مشخصات افراد مورد مصاحبه جهت شناسایی عوامل موثر بر بی‌تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی بیان شد. در جدول ۲ اطلاعات جمعیت شناختی نمونه تحقیق به طور خلاصه گزارش شد.

منفی بی‌تفاوتی کارکنان بر بهره‌وری و کارایی سازمانی دارد که ضرورت مطالعه در این زمینه برای مدیران سازمان‌ها برجسته می‌گردد.

سازمان‌های ورزشی کشور با توجه به اهداف خود در زمینه توسعه و ترویج ورزش در بین جامعه، سیاست‌گذاری در جهت توسعه زیر ساخت‌های ورزشی، حمایت و پشتیبانی از ورزش حرفه‌ای و لیگ‌های ورزشی، توجه و حمایت از ورزش قهرمانی و پرداختن به ورزش تربیتی در مدارس و دانشگاه‌ها، به عنوان سازمان‌های اجرایی هستند که خدمات مختلفی در این زمینه ارائه می‌نمایند که چه بسا نتایج آن در دراز مدت نمایان می‌گردد و البته که نیاز هست کارکنان این سازمان‌ها همواره با انگیزه در جهت اهداف سازمانی خود تلاش نمایند تا آثار و کارکردهای سازنده ورزش در کشور را شاهد باشیم. با توجه به مطالب گفته شده اداره و مدیریت سازمان‌ها به خصوص سازمان‌ها و ادارات ورزشی به دلیل اهمیت و جایگاه ورزش در مسائل اجتماعی جامعه، نیازمند مدیریت قوی، توجه به تغییرات فزاینده محیط درونی و بیرونی و سرمایه‌های انسانی که از موضوعات کلیدی عصر حاضر است می‌باشد. در واقع کارکنان مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌شوند و مهمترین ابزار مدیران در تحقق اهداف سازمان‌اند (عبدالهی و کاشف، ۱۳۹۸)؛ بنابراین باید به نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی توجه ویژه داشت. اهمیت و ارزش تحقیق حاضر از آنجا معلوم می‌شود که کاهش بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند باعث کاهش ترک شغل، افزایش انگیزه، رضایت شغلی، عملکرد کارکنان، کسب مزیت رقابتی، موفقیت سازمانی و میزان بهره‌وری شود. با توجه به اهمیت بی‌تفاوتی سازمانی، ضرورت بررسی عوامل تأثیر گذار بر بی‌تفاوتی در سازمان‌ها کاملاً نمایان است. مطالعه مبانی نظری تحقیق نشان داد که یکی از مشکلات اکثر سازمان‌های دولتی و غیردولتی، معضل بی‌تفاوتی سازمانی است، لذا، به منظور کاهش یا جلوگیری از شیوع آن در میان کارکنان، انجام مطالعات آسیب شناسانه و ریشه‌ای، از اهمیت بسزایی برخوردار است، همچنین با توجه به اینکه تا کنون تحقیقی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد داده بنیاد به مسئله بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان نپرداخته است، باور بر این است که با شناسایی عوامل مرتبط با این

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

ردیف	حیطه تخصص	تحصیلات	سابقه کار	زمان مصاحبه
۱	سمت	سابقه کاری	تحصیلات	مدت زمان مصاحبه (دقیقه)
۲	دانشیار مدیریت ورزشی	۱۸ سال	دکتری تخصصی	۵۵
۳	رئیس اداره ورزش و جوانان	۱۰ سال	دکتری تخصصی	۴۰
۴	رئیس هیات فوتبال	۸ سال	فوق لیسانس	۳۰
۵	کارمند خبره وزارت ورزش و جوانان	۱۵ سال	فوق لیسانس	۴۰
۶	استادیار مدیریت ورزشی	۸ سال	دکتری تخصصی	۴۵
۷	رئیس سابق فدراسیون ورزش دانشجویی	۲۵ سال	دکتری تخصصی	۶۵
۷	رئیس هیات فوتبال	۲۱ سال	فوق لیسانس	۳۵
۹	رئیس اداره ورزش و جوانان	۱۵ سال	دکتری تخصصی	۴۵
۱۰	استاد مدیریت ورزشی	۲۳ سال	دکتری تخصصی	۶۵
۱۱	عضو هیات علمی دانشگاه	۶ سال	دکتری تخصصی	۴۰
۱۲	مدیر سابق اداره ورزش و جوانان	۲۵ سال	فوق لیسانس	۵۰
۱۳	دبیر هیات فوتبال	۷ سال	فوق لیسانس	۴۵
۱۴	دبیر هیات ژیمناستیک	۱۲ سال	دکتری تخصصی	۵۵
۱۵	معاون تربیت بدنی دانشگاه	۲۰ سال	دکتری تخصصی	۶۰
۱۶	استاد مدیریت ورزشی	۲۶ سال	دکتری تخصصی	۵۰
۱۷	معاون اداره ورزش و جوانان	۱۲ سال	فوق لیسانس	۳۰

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی تکمیل کنندگان پرسشنامه تحقیق

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۲۰-۲۵ سال	۱۰	۵
	۲۶-۳۰ سال	۶۲	۳۰
	۳۱-۳۵ سال	۵۵	۲۷
	۳۶-۴۰ سال	۳۷	۱۸
	بالتر از ۴۰ سال	۴۱	۲۰
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۲۹	۱۴
	لیسانس	۶۱	۳۰
	فوق لیسانس	۸۶	۴۲
	دکتری	۲۹	۱۴
وضعیت تاهل	متاهل	۱۵۰	۷۳
	مجرد	۵۵	۲۷
جنسیت	مرد	۱۵۴	۷۵
	زن	۵۱	۲۵

مفهوم الگوی موجود در مجموع‌های از داده‌ها را نشان می‌دهد و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد. در گام دوم با دسته بندی این مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده استخراج شد و در نهایت در گام سوم این مضامین عالی در قالب استعاره‌های اساسی گنجانده شده و به صورت مضامین حاکم بر کل متن درآمدند و مضامین فراگیر را تشکیل دادند. در جدول ۳ مضامین اصلی و فرعی راهکارهای برون رفت از بی‌تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی ذکر شده است ذکر شده است.

برای پاسخ به سوال پژوهش از شبکه مضامین بهره گرفته شد. لذا در ابتدا از مصاحبه‌های صورت گرفته، مضامین پایه شناسایی شد. مضمون، بیانگر اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و پرسش‌های پژوهش است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموع‌های از داده‌ها را نشان می‌دهد و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد. مضمون، لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد؛ بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی درباره سؤالات تحقیق و بیانگر اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و پرسش‌های پژوهش است و تا حدی معنی و

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در قالب ۳ مضمون اصلی، ۹ مضمون فرعی و ۳۱ مضمون پایه شناسایی شد. در شکل ۱ راهکارهای برون رفت بی‌تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی مشاهده می‌شود. در ادامه با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری به بررسی برازش مدل مفهومی تحقیق پرداخته شد.

در این بخش پایایی مدل با سه شاخص ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مجذور واریانس استخراج شده ارزیابی شد. سپس روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده^۱ تحلیل شد و روایی واگرا نیز به روش فورنل - لارکر بررسی شد. نتایج بررسی شاخص‌های روایی و پایایی سازه تحقیق در جدول ۴ آورده شده است

جدول ۳. مضامین حاصل شده در تحقیق

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مضمون پایه
راهکارهای اولیه و پیش نیاز	گزینشی	۱. جذب کارکنان با تخصص‌های ورزشی مخصوص سازمان ۲. انطباق شغل و وظیفه کارکنان با علایق کاری آنها ۳. برخورد منطقی و علمی با تخصص کارکنان
	فرهنگی	۴. توسعه فرهنگ مشارکت گروهی کارکنان سازمان‌های ورزشی ۵. برگزاری مراسمات و همایش‌های سالانه تقدیر از کارکنان برتر سازمان‌های ورزشی ۶. جلوگیری از سیستم چاپلوسی و تملق در سازمان‌های ورزشی
	ارتباطی	۷. مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی ۸. تقسیم قدرت و تفویض اختیار به کارکنان در برخی امور مورد تخصص ۹. افزایش ارتباطات غیر رسمی بین کارکنان به جای ارتباطات رسمی
راهکارهای ثانویه	مدیریتی	۱۰. دادن آزادی عمل به کارکنان ۱۱. نهادینه کردن تخصص گرایی و شایسته‌سالاری ۱۲. جواب دهی به کارکنان ۱۳. گرفتن مشاوره از کارکنان متخصص ۱۴. درخواست‌های منطقی و عدم اعمال فشار کاری به کارکنان
	آموزشی	۱۵. استقبال از ایده‌ها و نظرات کارکنان ۱۶. افزایش دانش کارکنان ۱۷. موافقت و همراهی سازمان‌های ورزشی با تحصیلات تکمیلی کارکنان ۱۸. آموزش‌های مهارت‌های روانشناسی به کارکنان از جمله کنترل خشم، طریقه رفتار با ارباب رجوع، خودانگیزی و...
	ارزیابی	۱۹. انجام خود ارزیابی کارکنان در بازه‌های زمانی مختلف ۲۰. ترفیع کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد ۲۱. ایجاد معیارها و نرم‌های ارزیابی عملکرد
راهکارهای تقویتی	سازمانی	۲۲. تبیین اهداف و چشم اندازه‌های سازمان ورزشی به کارکنان ۲۳. ایجاد همپوشانی انتظارات سازمان و عملکرد کارکنان ۲۴. تقسیم وظایف منطقی (جلوگیری از پرکاری یا کم کاری کارکنان) ۲۵. اثربخشی سازمانی و تنظیم اهداف درست سازمان‌های ورزشی
	حمایتی	۲۶. ایجاد تضمین‌های شغلی به کارکنان سازمان‌های ورزشی ۲۷. ارائه بسته‌های حمایتی مالی در مناسبت‌های خاص سال به کارکنان سازمان‌های ورزشی ۲۸. اهمیت دادن به هر شغل یا وظیفه بدون مقایسه با سایر مشاغل یا وظیفه‌ها
	انگیزی	۲۹. ارائه پاداش‌های معنوی و مادی ۳۰. ایجاد فضای رقابتی سالم و دوستانه در محل کار ۳۱. زیبایی محل کار

¹ Average Variance extract (AVE)



شکل ۱. راهکارهای برون رفت از بی تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی

جدول ۴. بررسی شاخص‌های روایی و پایایی سازه تحقیق

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مجذور واریانس استخراج شده AVE
راهکارهای اولیه و پیش نیاز	۰/۸۹۰	۰/۹۰۷	۰/۷۵۶
راهکارهای برون رفت	۰/۹۰۱	۰/۹۱۲	۰/۷۹۴
راهکارهای تقویتی	۰/۸۰۶	۰/۸۴۲	۰/۹۱۴
راهکارهای ثانویه	۰/۸۵۹	۰/۸۶۶	۰/۷۸۱

شده (AVE) استفاده شد. مقادیر بالای ۰/۵ در این بخش قابل قبول است. طبق نتایج آزمون مدل در جدول بالا، روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری قابل قبول بود. دو روش رایج برای اندازه‌گیری روایی تفکیکی^۱ یا افتراقی در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ عبارتند از: (۱) تفسیر ماتریس فورنل و لارکر^۲ و. بارهای عاملی متقاطع^۳: با توجه به مقالات متعدد، گزارش مقادیر

بر اساس نتایج آزمون در جدول بالا میزان آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است که ثبات درونی بالای پرسشنامه را نشان می‌دهد. ضریب دیلون - گلد اشتاین یا پایایی ترکیبی (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌ها می‌باشد. این ملاک، معیار مدرن‌تری است که PLS برای ارزیابی پایایی مدل گزارش می‌دهد، که طی آن پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه می‌گردد که باید بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر بدست آمده برای این شاخص‌ها نیز حاکی از پایایی قابل قبول مدل تحقیق حاضر می‌باشد. همچنین برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج

^۱ Discriminant validity

^۲ Fornell & Lurker

^۳ Cross loading

مقدار قابل قبول است که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد. جدول ۸ ضریب تعیین متغیرهای درونزای تحقیق و جدول ۹ مقدار شاخص کوهن برای متغیرهای برونزای تحقیق حاضر را نشان می‌دهد. در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و از ۰/۶ به بالا خوب تفسیر می‌شود. معنی‌داری ضریب مسیر به روش BT و بوسیله بررسی شاخص t مشخص می‌شود، به طوری که مقادیر t بالاتر از ۱/۹۶ معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود. ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها در جدول ۱۰ نمایش داده شده است.

ماتریس فورنل و لارکر برای افتراقی کیفیت می‌کند. نتایج آزمون فورنل - لارکر در جدول ۶ آورده شده است. شاخص HTMT یکی از خروجی‌های نرم‌افزار SMRATPLS 3 است. حد مناسب شاخص HTMT برابر با ۰,۹ است. اگر اعداد موجود در ماتریس شاخص HTMT از ۰,۹ کمتر باشند، بیانگر این است که روایی و اگرایی ابزار مناسب است. همچنین نتایج شاخص HTMT در جدول ۷ گزارش شده است.

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین (R^2) و ضرایب مسیر اشاره کرد. بر اساس نتایج در جدول زیر، ضریب تعیین برای تمام متغیرهای درونزا

جدول ۵. نتایج آزمون فورنل - لارکر

سازه	راهکارهای اولیه و پیش نیاز	راهکارهای برون رفت	راهکارهای تقویتی	راهکارهای ثانویه
راهکارهای اولیه و پیش نیاز	۰/۸۶۹			
راهکارهای برون رفت	۰/۶۸۹	۰/۸۹۱		
راهکارهای تقویتی	۰/۸۵۴	۰/۸۰۱	۰/۹۵۶	
راهکارهای ثانویه	۰/۷۵۹	۰/۷۵۹	۰/۸۷۴	۰/۸۸۴

جدول ۶. نتایج شاخص HTMT

سازه	راهکارهای اولیه و پیش نیاز	راهکارهای برون رفت	راهکارهای تقویتی
راهکارهای برون رفت	۰/۷۲۳		
راهکارهای تقویتی	۰/۷۴۴	۰/۸۳۲	
راهکارهای ثانویه	۰/۷۶۴	۰/۸۱۲	۰/۶۵۹

جدول ۷. ضریب تعیین متغیرهای درونزای تحقیق

متغیرهای درون زا	راهکارهای اولیه و پیش نیاز	راهکارهای ثانویه	راهکارهای تقویتی
R Square	۰/۴۷۵	۰/۶۴۲	۰/۵۷۶

جدول ۸. مقدار شاخص (F^2) کوهن برای متغیرهای برون زای تحقیق

متغیرهای درون زا	راهکارهای اولیه و پیش نیاز	راهکارهای ثانویه	راهکارهای تقویتی
راهکارهای برون رفت	۰/۹۰۳	۰/۷۹۶	۰/۸۶۰

جدول ۹. ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

مسیر	ضریب اثر استاندارد	t-value	تفسیر
راهکارهای برون رفت به راهکارهای اولیه و پیش نیاز	۰/۶۸۹	۴/۹۱۹	معنی دار
راهکارهای برون رفت به راهکارهای ثانویه	۰/۷۵۹	۷/۷۱۰	معنی دار
راهکارهای برون رفت به راهکارهای تقویتی	۰/۸۰۱	۹/۱۵۰	معنی دار

شاخص‌های برازش مدل

از دو شاخص SRMR و NFI برای بررسی برازش مدل تحقیق استفاده شد.

شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده^۱ به معنی ریشه میانگین مجذور باقیمانده با استفاده از فرمول $\sqrt{R2-1}$ محاسبه می‌شود. هرچه این معیار به صفر نزدیکتر باشد نیکوتری برازش مدل بالاتر است. شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده SRMR در مطالعات جدیدتر پیشنهاد گردید. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۵ باشد مناسب است. شاخص NFI که شاخص بنتلر-بونت^۲ یا هم نامیده می‌شود برای مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است. جدول ۱۱ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. همچنین مدل تحقیق در حالت استاندارد در شکل ۲ و مدل تحقیق در حالت شاخص T در شکل ۳ آورده شده است.

جدول ۱۰. شاخص‌های برازش مدل

مدل اشیاع	مدل تخمینی	
SRMR	۰/۰۳۸	۰/۰۴۰
NFI	۰/۹۲	۰/۹۳

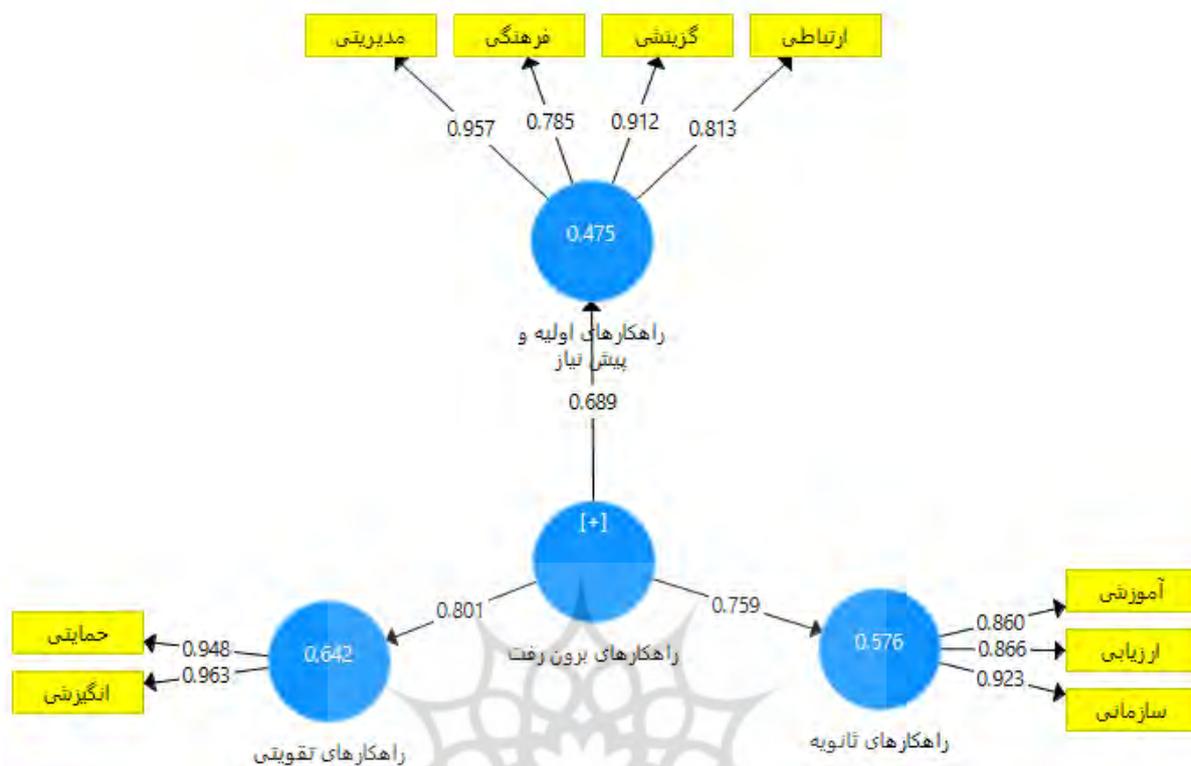
بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر مدل‌سازی راهکارهای برون رفت بی‌تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی کشور می‌باشد. از این رو برای پاسخ به این سوال از شبکه مضامین بهره گرفته شد. لذا در ابتدا از مصاحبه‌های صورت گرفته، مضامین پایه شناسایی شد. در گام دوم با دسته بندی این مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده استخراج شد و در نهایت در گام سوم این مضامین عالی در قالب استعاره-های اساسی گنجانده شده و به صورت مضامین حاکم بر کل متن درآمدند و مضامین فراگیر را تشکیل دادند. نتایج حاصل نشان داد که راهکارهای برون رفت در ۳ مضمون اصلی اصلی خلاصه می‌شوند. ابتدا راهکارهای اولیه و پیش نیاز بود. همانطور که از اسم این راهکار برمی آید، راهکارهای ابتدایی و مقدماتی می‌باشد که در ابتدای امر باید به آنها توجه شود. اولین راهکار اولیه مربوط به

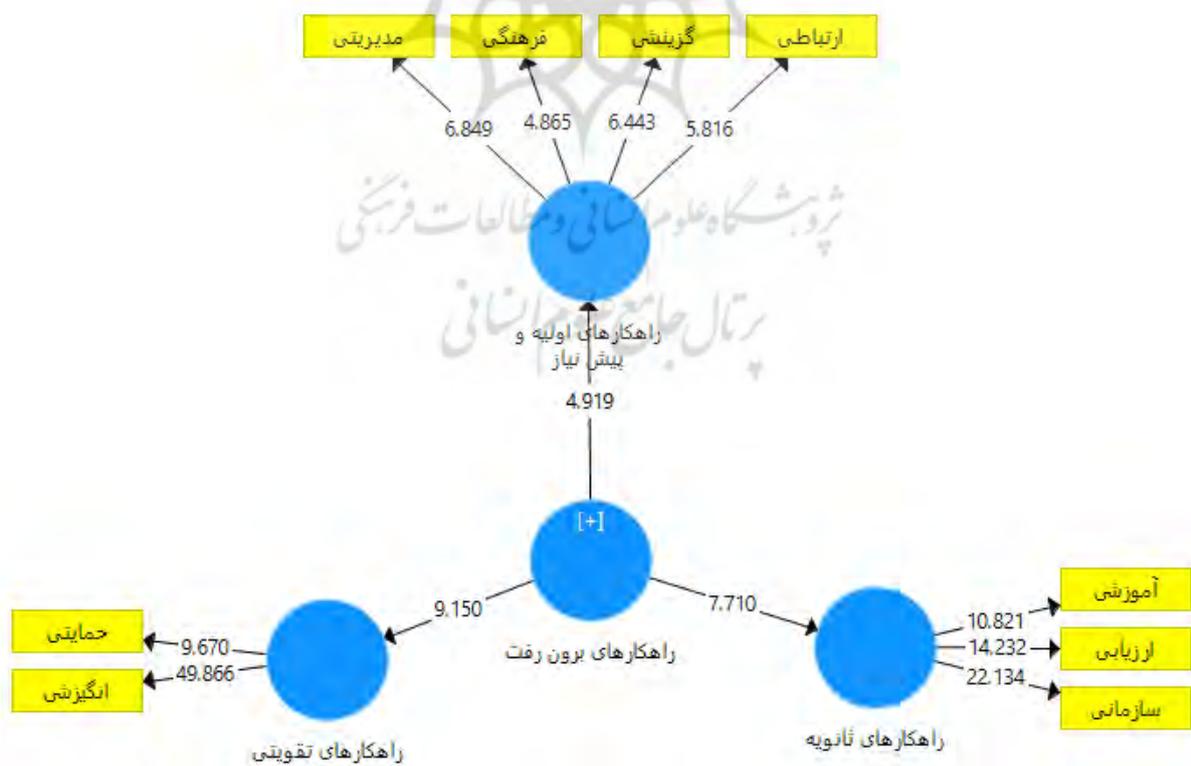
گزینش افراد بود، بدین معنی که افرادی باید وارد سازمان‌های ورزشی شوند که تخصص لازم را داشته باشند و اولین گام در انتخاب و گزینش مناسب افراد است. مانند جذب کارکنان با تخصص‌های ورزشی مخصوص سازمان، انطباق شغل و وظیفه کارکنان با علائق کاری آنها و برخورد منطقی و علمی با تخصص کارکنان نیز ۳ مضمون پایه شناسایی شده در این دسته بودند. دومین راهکار اولیه، فرهنگ و راهکارهای مربوط به حیطه فرهنگی بود. بدین منظور باید فرهنگ مشارکت گروهی کارکنان سازمان‌های ورزشی را توسعه داد، مراسمات و همایش‌های سالانه تقدیر از کارکنان برتر سازمان‌های ورزشی برگزار نمود و از سیستم همراه چاپلوسی و تملق در سازمان‌های ورزشی جلوگیری نمود. در این صورت سازمان می‌تواند به وسیله راهکارهای فرهنگی که یک راهکار مقدماتی محسوب می‌شود، از بی‌تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی جلوگیری نماید. راهکار ارتباطی نیز سومین در زمینه راهکارهای اولیه بود. در این راهکار باید سعی شود که ارتباطات قوی بین کارکنان با یکدیگر، با مدیران و ارباب رجوع شکل داد تا بی‌تفاوتی از بین برود. بدین منظور باید راهکارهای عملیاتی تری همچون مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، تقسیم قدرت و تفویض اختیار به کارکنان در برخی امور مورد تخصص و افزایش ارتباطات غیر رسمی بین کارکنان به جای ارتباطات رسمی را پیاده سازی کرد. راهکار آخر در زمینه راهکارهای اولیه و پیش نیاز در مورد مدیریت است. خود مدیریت همانطور که اشاره شد در بی‌تفاوتی کارکنان نقش به سزایی دارد و در مورد رفتار معکوس مدیران صحبت شد؛ به همان اندازه در مورد راهکارهای برون رفت از بی‌تفاوتی نیز نقش مدیریت حساس و پیش نیاز می‌باشد. به عنوان مثال با دادن آزادی عمل بیشتر به کارکنان، جواب دهی به کارمندان در مورد سوالات و ابهامات سازمانی، عدم اعمال فشار کاری، درخواست‌های منطقی و ... می‌تواند نقش پیش گیری از بی‌تفاوتی کارکنان را ایجاد نماید.

¹ Root Mean Square Residual

² Bentler-Bonett



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت شاخص تی

حمایتی و انگیزشی تقسیم شد. در دسته حمایتی باید راهکارهای عملیاتی همچون ایجاد تضمین‌های شغلی به کارکنان سازمان‌های ورزشی، ارائه بسته‌های حمایتی مالی در مناسبت‌های خاص سال به کارکنان سازمان‌های ورزشی و اهمیت دادن به هر شغل یا وظیفه بدون مقایسه با سایر مشاغل یا وظیفه‌ها توجه کرد و در راهکارهای انگیزشی باید پاداش‌های معنوی و مادی برای کارکنان در نظر گرفت، فضای رقابتی سالم و دوستانه ایجاد نمود و محیط کار زیبایی را فراهم کرد. آنچه واضح است، اهمیت این راهکارها در توسعه کارآیی کارکنان دارد و نه تنها بی‌تفاوتی را از بین می‌برد بلکه آثار مثبت دیگری نیز به همراه خواهد داشت.

در ادامه با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار اسمارت پی ال اس، نتایج حاکی از برآزش مناسب مدل تحقیق را دادند که در ادامه پیرامون مدل تحقیق بحث و نتیجه‌گیری می‌شود. ابتدا به ارزیابی مدل اندازه‌گیری تحقیق پرداخته شد و در این قسمت پایایی متغیرهای پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی واگرا به روش فورنل لارکر بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که تمامی متغیرهای پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار بودند و مجذور واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ بود که نشان دهنده روایی واگرا پرسشنامه بود. این یافته بدین معنی است که پیش فرض مدلسازی معادلات ساختاری طبق پرسشنامه و متغیرهای پژوهش برقرار است. در ادامه مدل ساختاری تحقیق ارزیابی شد. برای بررسی روایی افتراقی دو روش رایج وجود دارد که عبارت است از تفسیر ماتریس فورنل لارکر و بارهای عاملی متقاطع. تفسیر این ماتریس بدین گونه است که مجذور مربع میانگین یک سازه باید از مجذور مربع آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر باشد که یافته‌ها حاکی از مناسب بودن آن را دارد و در بارهای عاملی متقاطع، باید مقدار همبستگی گویه‌های یک سازه با مقدار همبستگی گویه‌های آن سازه با سازه‌های دیگر، بیشتر باشد که تایید شد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا می‌باشد. مقادیر R^2 برابر ۰/۱۸ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود. از آنجا که ضریب تعیین همه متغیرها بالاتر از ۰/۵۲ بود نیز نشان دهنده هر متغیر

دومین دسته راهکارهای اصلی، به راهکارهای ثانویه نام گذاری شد زیرا بعد از راهکارهای اولیه باید آنها را مورد بحث و مناقشه قرار داد. در راهکارهای ثانویه باید حتماً به موارد قبلی نیز توجه شده باشد تا بتوان اثرگذار این راهکارهای برون رفت را مثبت ارزیابی کرد. اولین راهکار آموزش است. همانطور که در راهکارهای اولیه، گزینش نقش به‌سزایی داشت در راهکارهای ثانویه، آموزش نقطه مقابل گزینش است که باید به کارکنان سازمان‌های ورزشی حتی اگر به درستی گزینش شده باشند، آموزش‌های لازم را داد. این آموزش‌ها به طور خاص به مواردی همچون استقبال از ایده‌ها و نظرات کارکنان، افزایش دانش کارکنان، موافقت و همراهی سازمان‌های ورزشی با تحصیلات تکمیلی کارکنان و آموزش‌های مهارت‌های روانشناسی به کارکنان از جمله کنترل خشم، طریقه رفتار با ارباب رجوع، خودانگیزشی و... اشاره دارد. راهکار بعدی ثانویه در مورد ارزیابی می‌باشد. در اهداف قبلی نیز مطرح شد که نظام ارزیابی نقش بسیار زیادی در بی‌تفاوتی کارکنان دارد، در نتیجه نقش مهمی در برون رفت از بی‌تفاوتی هم خواهد داشت. مهمترین راهکارهای عملیاتی مربوط به ارزیابی را می‌توان انجام خود ارزیابی کارکنان در بازه‌های زمانی مختلف، ترفیع کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد و ایجاد معیارها و نرم‌های ارزیابی عملکرد دانست. آخرین راهکار ثانویه به سازمان اشاره دارد که می‌تواند نقش برون رفت بی‌تفاوتی کارکنان را ایفا کند. گاهی اوقات مشکلات و ابهامات سازمانی نیز نقش زیادی در بی‌تفاوتی ایجاد می‌کند، در نتیجه لازم است که اهداف و چشم‌اندازهای سازمان ورزشی به کارکنان سازمان به خوبی تبیین شود، بین انتظارات سازمان و عملکرد کارکنان همپوشانی ایجاد شود و از تعارض جلوگیری شود، تقسیم وظایف بین کارکنان به خوبی و منطقی اعمال شود و اهداف درستی در جهت اثربخشی سازمانی تدوین و به کارکنان ابلاغ شود.

در نهایت آخرین راهکارهای اصلی به راهکارهای تقویتی مشهور است. همانطور که از اسم آن بر می‌آید در این راهکارها باید چیزی فراتر از نیازهای اولیه و ابتدایی کارکنان در نظر گرفت و علاوه بر اینکه بر بی‌تفاوتی کارکنان اثرگذار است، می‌تواند همچون داروی بهبود سازمانی نیز تجویز شود. راهکارهای تقویتی به دو دسته

جولوگیری شود و راهبردها و ساختارهای مناسب تری جایگزین شود.

۸- پیشنهاد می‌شود برای برون رفت از وضعیت بی‌تفاوتی کارکنان، همانطور که ابتدا نیازهای اولیه مطرح شد، با برنامه ریزی از سمت نیازهای اولیه به ثانویه و سپس تقویتی پیش رفت و ترتیب راهکارها رعایت شود.

فهرست منابع

ترک زاده، جعفر؛ سلیمی، قاسم؛ سنگی، فروغ (۱۳۹۵). کاهش بی‌تفاوتی سازمانی در پرتو توسعه ساختار سازمانی تواناساز. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۲۰(۳): ۸۳-۵۳.

جهانشاهی، میثم (۱۳۹۸). بی‌تفاوتی سازمانی: بررسی نشانه‌ها، علل و پیامدها به روش گراندد تئوری، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا،

حسینیان، ناهیده. یاری قلی، بهبود. یارمحمدزاده، پیمان (۱۳۹۷). نقش میانجی جو اخلاقی سازمان در رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی معلمان. نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۷(۱): ۱۳۳-۱۰۳.

رحیمی، حمید؛ خیامی، فائزه (۱۳۹۸). بی‌تفاوتی سازمانی در معلمان شهر کاشان: پیشایندها و پسایندها. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. ۷(۲): ۲۳-۱. رحیمی، حمید؛ خیامی، فائزه (۱۳۹۸). بی‌تفاوتی سازمانی در معلمان شهر کاشان: پیشایندها و پسایندها. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. ۷(۲): ۲۳-۱. شکر، حاتم. صمدی، عباس (۱۳۹۸). نقش بی‌تفاوتی کارکنان به سازمان بر بالندگی سازمانی (مورد مطالعه: صندوق بیمه اجتماعی کشاورزان، روستائیان و عشایر). فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۳(۱۸): ۸۶-۷۵.

عبداللهی گدلولو، رضا؛ کاشف، سیدمحمد (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی با اهمال کاری سازمانی معلمان تربیت بدنی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۷(۱): ۱۵۰-۱۳۷.

عبداللهی، محمد. موسوی، محمد. احمدی، علی اکبر. امیرخانی، امیرحسین (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل

مستقل مشاهده شده در مدل است که تغییرات موجود در متغیر وابسته را تبیین می‌کند. بنابراین درصد نشان داده شده توسط این شاخص با فرض تاثیر همه متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد. این شاخص بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. علاوه بر ضریب تعیین که توضیح داده شد، برای ارزیابی مدل ساختاری باید ضرایب مسیرها را بررسی کرد که بحث و تحلیل در مورد مدل تحقیق، حول محور این موضوع می‌چرخد. یافته‌های ضریب مسیر نشان داد که تمامی مسیرها مثبت و معنادار هستند و تمامی راهکارهای اولیه، ثانویه و تقویتی به عنوان سه مضمون اصلی نقش به سزایی دارند. از این رو یافته‌های بخش کیفی تحقیق تائید شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش و بحث‌های صورت گرفته، پیشنهادات کاربردی زیر می‌تواند راهگشا باشد:

۱- پیشنهاد می‌شود که ارتباطات طولی در سازمان‌های ورزشی کاهش پیدا کند و ارتباطات خطی و غیر رسمی رواج پیدا کند، در این صورت مسئله ارتباط به خوبی حل می‌شود و از بی‌تفاوتی کارکنان جلوگیری می‌نماید.

۲- پیشنهاد می‌شود کارکنان با تجربه ورزشی و متخصص در این زمینه برای سازمان‌های ورزشی استخدام شوند. ۳- پیشنهاد می‌شود در همه سازمان‌های ورزشی در تابلو اعلانات آن سازمان، اهداف بلند مدت، کوتاه مدت و وظایف مقطعی سازمان بیان شود تا کارکنان دچار سردرگمی و ابهامات درون سازمانی نشوند.

۴- پیشنهاد می‌شود که تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی تک بعدی و از بالا به پایین نباشد و همه افراد سازمان بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند.

۵- پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد به خوبی و منظم در هر سازمان ورزشی اعمال شود و از ارزیابی‌های درست و با معیار مشخص و دقیق استفاده شود.

۶- پیشنهاد می‌شود برای نیازهای ثانویه کارکنان سازمان‌های ورزشی نیز برنامه ریزی عملیاتی صورت گیرد تا کارکنان احساس ارزشمندی بیشتری داشته باشند.

۷- پیشنهاد می‌شود از کنش‌های منفی ایجاد شده در سازمان‌های ورزشی مانند کنش‌های فرهنگی

- Human Resource Management, 30(3-4), 225-245.
- Corkin, D. M., Yu, S. L., Wolters, C. A., & Wiesner, M. (2014). The role of the college classroom climate on academic procrastination. *Journal of Learning and Individual Differences* 32, 294-303.
- Cunha Miguel pina E., Cunha Rita Campol E. And Rego Arminetio. (2009). Exploring the Role of leader subordinate Interactions in the construction of organizational positivity leadership. 5.81
- Gordon B. Schmidt, Guihyun Park, Jessica Keeney & Sonia Ghumman (2015). Job apathy: Scale development and initial validation. *Journal of Career Assessment*, Volume25, issue 3, p 484-501.
- Keefo, L.(2011). Investigating factors of organizational indifference, *Journal of Human Resources management*, Vol.13.No.18.
- Leander, N. P. (2017). Losing the will: Automatic reactions to the indifference perceived in others. Doctoral dissertation, Duke University
- Ozsahin, M., & Yurur, S. (2019). Does Organizational Justice Increase or Decrease Organizational Dissent? *Research Journal of Business and Management*, 6(1), 1-8.
- Yazıcı, H., & Bulut, R. (2015). Investigation into the academic procrastination of teacher candidates' social studies with regard to their personality traits. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 2270-2277.
- Zhang, Y., & Frenkel, S. (2018). Employee Indifference and Inaction against Abusive Supervision. *Employee Relations*, 40(6), 981-998.
- بی تفاوتی منابع انسانی سازمان‌های دولتی در مسیر تحقق الگوی اقتصاد مقاومتی. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. ۲۰(۷۷): ۲۰۷-۱۷۷.
- قنبری، سیروس و حیدری سورشجانی نسرين. (۱۳۹۸). مفهوم شناسی و بررسی پیشایندها و پسایندهای بی تفاوتی سازمانی، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس
- مرادی، محسن؛ حمیدی، حمیدرضا؛ اسکندری، آتنا (۱۳۹۹). واکاوی رابطه بی تفاوتی سازمانی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی در بین کتابداران و کارکنان سازمان کتابخانه ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. نظریه کتابداری و اطلاع رسانی. ۲۳(۱): ۲۸-۵.
- Aghelzadeh v, Soleymani T. (2107). Investigating the Status of Teachers' Organizational Indifference (Case Study: Primary School Teachers in Ardabil City), *National Conference on Modern Research in Management*, (1396). Kazeron
- Altionz, M, Cakiroglu, D., And Cops, S. (2013). Effect of talent management on organizational trust: *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of*