

ORIGINAL ARTICLE

Classifying Factors Affecting Organizational Indifference Employees of the General Directorates of Sports and Youth

Najmeh Taheri¹, Atousa Ghaseminezhad Dehkordi^{2*}, Masood Naderian Jahromi³, Elham Moradi⁴

1. Ph.D Student, Department of Physical Education and Sport Sciences, Sho.C., Islamic Azad University, shoushtar, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Ahv.C., Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

3. Associate Professor, Department of Movement Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Physical Education, Iz.C., Islamic Azad University, Izeh, Iran.

***Correspondence**

Atousa Ghaseminezhad Dehkordi
E-mail: Dehkordi@iau.ac.ir

Received: 16/Feb/2026

Accepted: 19/April/2026

Published Online: 14/July/2026

How to cite

Taheri, N, Ghaseminezhad Dehkordi, A., Naderian Jahromi, M., Moradi, E. (2026). Classifying Factors Affecting Organizational Indifference Employees of the General Directorates of Sports and Youth *Applied Research of Sport Management*, 15(1), 115-128.

EXTENDED A B S T R A C T**Introduction**

One of the prevalent yet often overlooked issues in today's organizations is the phenomenon of organizational apathy. Organizational apathy refers to a condition in which employees show indifference toward the success or failure of their organization and feel no sense of belonging to it. Psychologists believe this phenomenon often arises from prolonged frustration and the resulting loss of hope in achieving personal goals within the organization. It is considered a silent crisis-a gradual decline and continuous, quiet deterioration-that, once it emerges, significantly influences the achievement or failure of organizational goals. Workplace apathy can stem from feelings of hopelessness, helplessness, boredom, and a loss of meaning. Determinism and learned helplessness are also motivation killers, fostering the belief that nothing can be done to improve one's situation.

Previous studies, including those by Setin et al. (2013), Jalilian et al. (2022), Zandi & Amani (2018), have identified factors such as lack of motivation, silence, disillusionment with organizational plans and future, unqualified opinions, and low levels of employee socialization as key contributors to organizational apathy. These studies have primarily employed quantitative methods and statistical analyses, often neglecting the personal experiences, perceptions, and narratives of employees.

As previously mentioned, organizational apathy can have numerous consequences for organizations. Failure to identify its underlying causes may hinder effective decision-making regarding its prevention or resolution.

Methodology

The study aimed to identify the causes of organizational apathy among employees of provincial Departments of Sports and Youth. The research had a fundamental goal in identifying causes and an applied goal in

prioritizing the factors. The first phase of the study, focused on identifying causes, was qualitative in nature and based on grounded theory using Glaser's (1992) model. Data collection in this phase involved qualitative interviews with experts and knowledgeable individuals on the subject. The researcher conducted interviews with informed individuals familiar with organizational apathy in provincial Departments of Sports and Youth across the country. A non-random, purposive sampling method was used based on two criteria: knowledge and experience. The sample size was determined by theoretical saturation, which was achieved after 12 interviews. For the structural-interpretive modeling phase, eight experts with organizational knowledge, particularly in sports, were consulted. The MICMAC software was used for structural-interpretive modeling.

Findings

A total of 41 open codes were categorized into eight axial codes: culture of silence, prevalence of negative behaviors, detachment from the organization, inappropriate behavioral patterns, value and belief conflicts, lack of intrinsic motivation, consumerist behaviors, and career plateauing-collectively forming the cultural-behavioral factors influencing organizational apathy.

The structural-interpretive modeling results indicated that the most influential factor was lack of intrinsic motivation. The second level of influence was attributed to value and belief conflicts. The third level included inappropriate behavioral patterns and organizational detachment. The fourth level comprised the prevalence of negative behaviors and career plateauing. The fifth level was the culture of silence, and the final level of influence was consumerist behaviors.

Discussion and Conclusion

This study revealed that organizational apathy among employees in sports organizations is primarily driven by a lack of intrinsic motivation, which in turn affects other cultural and behavioral factors such as value conflicts, inappropriate behaviors, detachment, and a culture of silence. In this cycle, consumerist behaviors emerge as a visible consequence of the phenomenon.

The MICMAC structural-interpretive analysis emphasizes that fostering intrinsic motivation, promoting shared values and beliefs, reforming organizational behaviors, and enhancing organizational culture can serve as effective starting points for reducing apathy and restoring employees' emotional and cognitive engagement. Strategic management of these factors not only improves commitment and productivity but also paves the way for sustainable performance and collective cohesion in sports organi.

KEY WORDS

Organizational Indifference, Cultural-Behavioral Factors, Sports Organization.



پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال پانزدهم، شماره یک، پیاپی پنجاه و هفتم، تابستان ۱۴۰۵ (۱۲۸-۱۱۵)

Doi: 10.30473/arism.2026.77450.4042

E-ISSN: 2345-5551

P-ISSN: 2538-5879

«مقاله پژوهشی»

سطح‌بندی عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان

نجمه طاهری^۱، آتوسا قاسمی‌نژاد دهکردی^{۲*}، مسعود نادریان جهرمی^۳، الهام مرادی^۴

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، سطح‌بندی عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان بود. پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و کاربردی، و از نظر روش کیفی، به شیوه داده‌بنیاد بود. جمع‌آوری داده‌ها به صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. شاخص انتخاب نمونه، آگاهی و تجربه از بین کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور بود؛ و ملاک حجم نمونه اشباع نظری بود که در نهایت با ۱۸ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. در بخش کمی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار میک‌مک و با ۱۸ نفر از کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان انجام شد. نتایج مصاحبه در نهایت منجر به ایجاد ۴۱ کد باز و ۸ کد محوری شد که در قالب عوامل فرهنگی-رفتاری ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی نام‌گذاری شدند. نتایج تحلیل میک‌مک نشان داد که فقدان انگیزش درونی در سطح اول تأثیرگذاری و مؤلفه رفتارهای مصرف‌گرایانه در سطح آخر قرار داشتند. ویژگی موقعیت مؤلفه‌ها نشان داد که مؤلفه‌های فقدان انگیزش درونی، بی‌تعلقی به سازمان و فلات زدگی شغلی از نوع متغیرهای استراتژیک بودند و مؤلفه‌های فرهنگ سکوت و شیوع رفتارهای منفی جزو متغیرهای تأثیرپذیر در سیستم ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی بود. بی‌تفاوتی سازمانی در بین کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان اجتناب‌ناپذیر است، بنابراین نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک راهنما جهت کاهش این پدیده در سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار بگیرد.

واژه‌های کلیدی

بی‌تفاوتی سازمانی، عوامل فرهنگی-رفتاری، سازمان ورزشی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۲. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.
۳. دانشیار، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
۴. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران.

*نویسنده مسئول: آتوسا قاسمی‌نژاد دهکردی

رایانامه: Dehkordi@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۳۰

تاریخ انتشارات آنلاین: ۱۴۰۵/۰۴/۲۳

استناد به این مقاله:

طاهری، نجمه؛ قاسمی‌نژاد دهکردی، آتوسا؛ نادریان جهرمی، مسعود و مرادی، الهام (۱۴۰۵). سطح‌بندی عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۱۵-۱۲۸.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://arismb.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

یکی از مسائلی که امروزه در سازمان‌ها شایع شده است اما توجه کمی به آن می‌شود، پدیده بی‌تفاوتی سازمانی است و سازمان‌های ورزشی می‌توانند نقش پررنگی در ارتقای جایگاه بین‌المللی کشورها داشته باشد (نادریان جهرمی و همکاران، بی‌تفاوتی سازمانی به شرایطی اشاره دارد که در آن کارکنان برای موفقیت و شکست سازمان اهمیتی قائل نباشند و نسبت به سازمان خود هیچ‌گونه حس وابستگی احساس نکنند. به عقیده روان‌شناسان این پدیده در اغلب اوقات به سبب ناکامی طولانی‌مدت و در نتیجه از دست رفتن امید افراد به تحقق اهداف خود در سازمان به وجود می‌آید (غازی و رحیمی، ۲۰۱۹). این پدیده نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صداست که در صورت بروز آن تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی و همچنین، موفقیت یا شکست سازمان کمک می‌کند (تانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۲).

در بسیاری از سازمان‌ها، افرادی که بنا به دلایلی علاقه شغلی خود را از دست می‌دهند به تدریج دچار فرسودگی شغلی و در نهایت بی‌تفاوتی سازمانی می‌شوند. گاهی افراد اعتراض خود را به دستورها به صورت اعتصابات و اعتراضات که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است، بروز می‌دهند و گاه غیبت زیاد بیان‌گر این امر است (وانگ و همکاران^۲، ۲۰۲۲). بی‌تفاوتی با فقدان عاطفه، علاقه و نگرانی مشخص می‌شود و در نتیجه فقدان انگیزه برای انجام کارهای اساسی روزانه ایجاد می‌شود (سینکلیر^۳، ۲۰۱۷).

بی‌تفاوتی در محل کار می‌تواند ناشی از احساس ناامیدی، ناتوانی، کسالت و از دست دادن معنا باشد. جبرگرایی و درماندگی آموخته شده نیز قاتلان انگیزه هستند: آن‌ها این باور را به وجود می‌آورند که هیچ کاری نمی‌تواند برای بهبود وضعیت خود انجام دهد. دلایل بی‌علاقگی در محل کار فراوان است، از محیط کاری مسموم و رئیس سخت‌گیر گرفته تا عدم تطابق بین

خطامشی سازمان و ارزش‌های شخصی، پیشرفت شغلی را کم و کار بدون چالش. مواجهه با این موانع در محل کار ممکن است منجر به این احساس شود که ایده‌ها و مشارکت‌ها توسط روسا و همکاران دیده نمی‌شود (وینگراف و سولاوا^۴، ۲۰۲۲). بی‌تفاوتی در محل کار همچنین می‌تواند ناشی از مسائل غیرمرتبط با کار باشد، مانند مبارزه یا مراقبت از کودک یا سالمند، مشکلات در روابط انسانی، مسائل مالی یا قانونی، یا سوءمصرف الکل و مواد مخدر (لی و ادریس^۵، ۲۰۲۳).

بی‌تفاوتی سازمانی، انگیزه کار و تلاش را از کارکنان می‌گیرد و در نتیجه کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت را شکل می‌دهند که منجر به کاهش یکپارچگی اجتماعی و بهره‌وری در سازمان می‌شود. چون این کارکنان تعهد کمتری نسبت به سازمان دارند در نتیجه تأثیر مستقیم و منفی روی عملکرد سازمان خواهند داشت (بای و همکاران^۶، ۲۰۲۳). افرادی که دچار این پدیده می‌شوند، به آینده توجهی ندارند، زیرا از نظر آن‌ها حال، گذشته و آینده تفاوتی با هم ندارند. بی‌تفاوتی سازمانی عامل مخربی در سازمان و نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا است که خلاقیت و ریسک‌پذیری را سرکوب می‌کند (کاظمی و همکاران، ۲۰۱۹).

به گفته برخی محققان علوم رفتاری، بی‌تفاوتی یک رفتار به شدت خصمانه و منفی است. اغلب منعکس‌کننده یک ناامیدی از طرف مردم یا احساس عدم کنترل بر زندگی آن‌ها است. بی‌تفاوتی شکلی از «رفتار کناره‌گیری» است که با رفتارهای «اجتناب/حمله» همسو است (آلن و شونک^۷، ۲۰۲۲). بی‌تفاوتی نیت‌های خوب را خفه می‌کند. «قلب» یک شخص یا یک سازمان را خواهد دزدید. بی‌تفاوتی انگیزه افراد مثبت را از بین می‌برد و تمام حرکت‌های روبه جلو یک گروه پویا را به بن‌بست می‌کشاند (دوو^۸، ۲۰۲۴). اگر به هر دلیل عوامل انسانی بی‌تفاوت بوده، انگیزه و رغبت کافی برای کار، فعالیت و تشریک‌مساعی را نداشته باشند، سازمان در

4. Vinogradov & Suslova

5. Lee & Idris

6. Bai et al

7. Allen & Shanock

8. Du

1. Tang et al

2. Wang et al

3. Sinclair

مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی و نحوه تأثیرگذاری آن ها بر عملکرد سازمان به صورت عمیق مورد بررسی قرار نگرفته است.

در این پژوهش، با استفاده از روش کیفی و مصاحبه نیمه ساختاریافته با کارکنان و مدیران سازمان های ورزشی، تلاش شده است تا این خلأ پر شود و عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی از دیدگاه مستقیم افراد شناسایی و تحلیل گردد، به طوری که تجربه ها، ادراک ها و روابط میان عوامل مختلف به صورت جامع مورد بررسی قرار گیرد. به نظر می رسد بی تفاوتی در سازمان با کاهش انگیزه در نهایت موجب عدم رسیدن به اهداف سازمانی می گردد. به طور کلی این افراد و یا نیروی انسانی هستند که فعالیت ها را در سازمان انجام می دهند و در صورت بروز بی تفاوتی در سازمان طبیعتاً فعالیت ها و برنامه ها دچار اشکال خواهد شد.

رابه و همکاران^۶ (۲۰۲۲)، عوامل مؤثر بر بی تفاوتی در سازمان را از دیدگاه زنان و مردان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد از دیدگاه مردان، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل انگیزشی و عوامل فردی و از دیدگاه زنان عوامل مدیریتی، عوامل انگیزشی، عوامل فردی و عوامل ساختاری از اهمیت بیشتری در بی تفاوتی سازمانی برخوردار بودند. از دیدگاه مردان در مجموعه عوامل ساختاری، بوروکراسی بیش از حد، در مجموعه عوامل مدیریتی، برخورد گزینشی، در مجموعه عوامل انگیزشی، پایین بودن حقوق در مجموعه عوامل فردی، عدم شناخت توانایی های فردی، بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص داده اند. از دیدگاه زنان در مجموعه عوامل مدیریتی، عدم شایسته سالاری، در مجموعه عوامل انگیزشی، عدم جذابیت شغل، در مجموعه عوامل فردی و در مجموعه عوامل ساختاری، عدم اطلاع رسانی نتایج ارزیابی عملکرد، بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص داده اند

تنگاریا و رومانجو^۷ (۲۰۲۰)، رابطه معناداری بین پاداش ها با بی تفاوتی سازمانی کارکنان باشگاه های بدنسازی و تناسب اندام یافتند.

رسیدن به اهداف خود با مشکل روبرو خواهد شد. به عبارتی مشارکت عوامل انسانی کلید موفقیت سازمان است. موفق ترین سازمان ها، آن هایی هستند که بتوانند بهترین افراد را جذب کرده، انگیزه داده و آنان را حفظ نمایند (لوردن^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). روح بی تفاوتی در رفتار منابع انسانی، انگیزه کار و تلاش را از آن ها می گیرد و بالطبع؛ کارمندان بی تفاوت، سازمان بی تفاوت را شکل می دهند (آلبرت و همکاران^۲، ۲۰۱۸). در برخی موارد نیز عدالت سازمانی می تواند منجر به کاهش انگیزه و حتی رفتارهای ضد تولید گردد (قاسمی نژاد و همکاران، ۲۰۱۷).

لی و ادريس^۳ (۲۰۲۳)، در پژوهش خود بیان می کند؛ بی تفاوتی، بی انگیزگی، سکوت و دلسردی نسبت به سرنوشت و برنامه های سازمان و عدم درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت، زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی است که توانایی حل مسائل جدید، رشد و پیشرفت مداوم را از آنان می گیرد. لوردن و همکاران^۴ (۲۰۱۴)، بی تفاوتی ناشی از اظهار نظر افراد غیر متخصص را مهم ترین عامل بروز بی تفاوتی دانسته اند.

زندى و امانى (۲۰۱۸)، رابطه جامع پذیرى با بی تفاوتی سازمانی را منفی و معنی دار به دست آورده اند. در پژوهش های گذشته، از جمله مطالعه میلیکین و همکاران^۵ (۲۰۲۲) و فلدمن (۲۰۲۱)، به عواملی مانند بی انگیزگی، سکوت، دلسردی نسبت به برنامه ها و سرنوشت سازمان، اظهار نظر های افراد غیر متخصص و سطح جامع پذیرى کارکنان به عنوان مهم ترین عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی اشاره شده است.

در بسیاری از پژوهش ها محیط های مورد مطالعه بیشتر سازمان های عمومی و ادارات دولتی بوده اند و سازمان های ورزشی که ویژگی های خاص ساختاری و فرهنگی دارند، کمتر مورد توجه قرار گرفته اند (فراهانی و همکاران، ۲۰۲۰). به علاوه، تعامل میان عوامل مختلف

1. Lorden
2. Albrecht et al
3. Lee & Idris
4. Lorden et al
5. Milliken

6. Raabe et al
7. Tangirala & Ramanujam

و پیامدهای آن کمک کند و خلأ موجود در شناخت دقیق این پدیده را پر نماید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نوع کیفی و دارای دو هدف است. در بخش شناسایی علل شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان هدف تحقیق بنیادی است و در بخش سطح‌بندی عوامل هدف کاربردی است. نوع تحقیق در شناسایی علل شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان برخاسته از نظریه داده‌بنیاد مدل گلیزر (۱۹۹۲) بود.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مصاحبه‌های کیفی با کارشناسان آگاه از موضوع پژوهش بود. با توجه به میزان دسترسی، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های تهران، خوزستان، خراسان رضوی، اصفهان، چهارمحال و بختیاری و کرمانشاه نمونه‌گیری به صورت هدفمند و براساس دو شاخص تجربه و دانش ۱۹ نفر انتخاب شدند. در این پژوهش، روایی درونی از طریق ارائه نتایج به دست آمده به مشارکت‌کنندگان در پژوهش بررسی گردید. به‌منظور افزایش روایی داخلی، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله به کارشناسان ارائه شد و این کار پس از مصاحبه انجام گردید تا مصاحبه، خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. در زمینه روایی بیرونی یا انتقال‌پذیری نیز، سعی شد با توجه به تخصص و جایگاه سازمانی هریک از مصاحبه‌شوندگان و لحاظ کردن این موضوع در انتخاب آن‌ها، احتمال انتقال مفاهیم به سایر محیط‌ها افزایش داده شود.

برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش هولستی استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به‌عنوان نمونه در یک فاصله ۸ روزه مورد کدگذاری مجدد قرار داد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد آن‌ها جدول زیر به دست خواهد آمد.

اندام و طاهری (۲۰۲۰)، هوش راهبردی را پیش‌بینی‌کننده معناداری برای بی‌تفاوتی کارمندان ادارات ورزش و جوانان دانستند.

روزن و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، نقش کیفیت زندگی کاری کارکنان در بی‌تفاوتی سازمانی را معنادار دانستند. از سویی فرهنگ‌سازمانی یکی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی است. این فرهنگ شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و شیوه‌های تعامل است که در یک سازمان حاکم‌اند. فرهنگی که بر پایه اقتدارگرایی، بی‌توجهی به نظرات کارکنان و ضعف در ارتباطات بین فردی شکل گرفته باشد، زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای منفعلانه و در نهایت بی‌تفاوتی در میان کارکنان خواهد شد. از سوی دیگر، رفتار مدیران و همکاران نیز نقش مهمی در ادراک کارکنان از ارزش و جایگاه خود در سازمان دارد. نبود عدالت سازمانی، حمایت روان‌شناختی و شفافیت رفتاری می‌تواند باعث شود کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند و به‌تدریج در لاک سکوت و بی‌تفاوتی فرو روند.

با بررسی پژوهش‌های پیشین مشخص می‌شود که بیشتر مطالعات انجام شده در حوزه بی‌تفاوتی سازمانی به روش‌های کمی و با استفاده از پرسشنامه و تحلیل آماری صورت گرفته است و تجربه‌ها و دیدگاه‌های فردی کارکنان به‌طور عمیق مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. تعدادی از این پژوهش‌ها در سازمان‌های دولتی یا عمومی انجام شده‌اند و سازمان‌های ورزشی به‌عنوان محیط‌هایی که عملکرد آن‌ها مستقیماً به انگیزه و مشارکت کارکنان وابسته است، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

مطالعات گذشته عمدتاً عوامل بی‌تفاوتی سازمانی را به صورت جداگانه، از جمله عوامل ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و فردی، بررسی کرده‌اند و تعامل میان این عوامل و تأثیر آن‌ها بر شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی هنوز به‌طور کامل شناسایی نشده است. بنابراین، با توجه به اهمیت انگیزه و مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی، یک مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به شناسایی عمیق عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی، تجربه‌های کارکنان

جدول ۱. میزان درصد پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کل کدها در مرحله اول	تعداد کل کدها در مرحله دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۴	۳	۳	۱	۰/۹۰۳
۲	۶	۵	۵	۱	
۳	۷	۶	۶	۱	
کل	۱۷	۱۴	۱۴	۳	

استفاده شد. نرم افزار مورد استفاده برای مدل سازی ساختاری تفسیری میک مک بود.

بنابراین می توان اطمینان حاصل کرد که مصاحبه های صورت گرفته از پایایی لازم برخوردار می باشند. به منظور مدل سازی ساختاری - تفسیری از ۸ نفر کارشناس مسلط به مدیریت منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

یافته ها

جدول ۲. ویژگی مشارکت کنندگان در مصاحبه

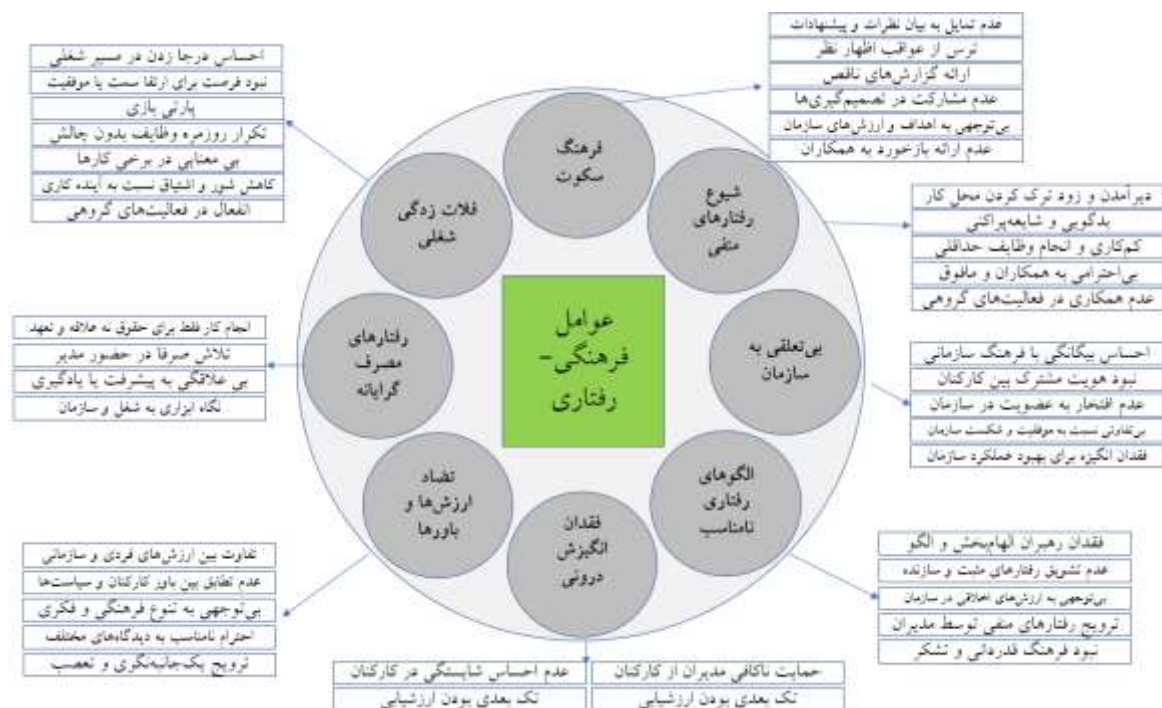
مصاحبه شونده	جنسیت	حوزه فعالیت	سابقه کاری	تحصیلات
P1, p2	مرد	کارشناسان توسعه امور ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان	۱۲ سال	دکتری
P3, p4	مرد	کارشناسان امور ورزش قهرمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی	۲۴ سال	کارشناسی ارشد
P5	مرد	کارشناس ورزش قهرمانی اداره کل ورزش و جوانان استان فارس	۲۵ سال	دکتری
P6	زن	کارشناس توسعه اماکن ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
P7	زن	کارشناس امور ورزش بانوان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه	۹ سال	کارشناسی ارشد
P8, p9	زن	کارشناسان دفتر استعدادیابی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
P10	مرد	کارشناس توسعه ورزش قهرمانی اداره کل ورزش و جوانان استان قم	۱۶ سال	کارشناسی ارشد
P11, p12	مرد	کارشناسان توسعه امور ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی	۱۸ سال	دکتری
P13, p14	مرد	کارشناسان جوانان اداره کل ورزش و جوانان چهارمحال و بختیاری	۲۱ سال	دانشجوی دکتری
P16, p15	مرد	کارشناسان هماهنگی امور هیئت ها اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۶ سال	کارشناسی ارشد
P17	مرد	کارشناس روابط عمومی اداره کل ورزش و جوانان استان همدان	۱۸ سال	دانشجوی دکتری
P19,18	مرد	کارشناسان دفتر استعدادیابی اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران	۱۵ سال	دانشجوی دکتری

جدول ۳. کدهای شناسایی شده عوامل رفتاری-فرهنگی بی‌تفاوتی سازمانی

کدهای باز	کدهای محوری	کد گزینشی
عدم تمایل به بیان نظرات و پیشنهادهای	فرهنگ سکوت	
ترس از عواقب اظهارنظر		
ارائه گزارش‌های ناقص		
عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها		
بی‌توجهی به اهداف و ارزش‌های سازمان		
عدم ارائه بازخورد به همکاران	شیوع رفتارهای منفی	
دیر آمدن و زود ترک کردن محل کار		
بدگویی و شایعه‌پراکنی		
کم‌کاری و انجام وظایف به‌صورت حداقلی		
بی‌احترامی به همکاران و مافوق		
عدم همکاری در فعالیت‌های گروهی	بی‌تعلقی به سازمان	
احساس بیگانگی با فرهنگ‌سازمانی		
نبود هویت مشترک بین کارکنان		
عدم افتخار به عضویت در سازمان		
بی‌تفاوتی نسبت به موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان		
فقدان انگیزه برای بهبود عملکرد سازمان	الگوهای رفتاری نامناسب	
فقدان رهبران الهام‌بخش و الگو		
عدم تشویق رفتارهای مثبت و سازنده		
بی‌توجهی به ارزش‌های اخلاقی در سازمان		
ترویج رفتارهای منفی توسط مدیران		
نبود فرهنگ قدردانی و تشکر	تضاد ارزش‌ها و باورها	
تفاوت بین ارزش‌های فردی و سازمانی		
عدم تطابق بین باورهای کارکنان و سیاست‌های سازمان		
بی‌توجهی به تنوع فرهنگی و فکری		
احترام نامناسب به دیدگاه‌های مختلف		
ترویج یک‌جانبه‌نگری و تعصب	فقدان انگیزش درونی	
کمبود احساس معنا و هدف در کار		
کمبود رضایت از انجام وظایف محوله		
کمبود اشتیاق برای یادگیری و توسعه		
احساس بی‌ارزشی و نادیده گرفته شدن		
انجام کار فقط برای حقوق نه علاقه و تعهد	رفتارهای مصرف‌گرایانه	
تلاش صرفاً در حضور مدیر		
بی‌علاقگی به پیشرفت یا یادگیری		
نگاه ابزاری به شغل و سازمان		
احساس درجا زدن در مسیر شغلی		
نبود فرصت برای ارتقا سمت یا موفقیت	فلات زدگی شغلی	
پارتنری‌بازی		
تکرار روزمره وظایف بدون چالش		
بی‌معنایی در برخی کارها		
کاهش شور و اشتیاق نسبت به آینده کاری		
انفعال در فعالیت‌های گروهی		

باز مربوط به فلات زدگی شغلی است و کمترین تعداد کدهای باز مربوط به دو کد محوری فقدان انگیزش درونی و رفتارهای مصرف‌گرایانه با چهار کد باز است.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ۴۱ کد باز در قالب ۸ کد محوری عوامل فرهنگی- رفتاری مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد. بیشترین تعداد کدهای



شکل ۱. شبکه مضامین مستخرج از تحلیل داده‌های کیفی

گرفتند به میزان (۰) یعنی بی‌اثر یا بی‌نفوذ تا امتیاز (۳) یعنی نفوذ بسیار زیاد بر مؤلفه‌هایی که ستون مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ماتریکس تعاملی در مدل‌سازی ساختاری- تفسیری به‌منظور بررسی میزان نفوذ و تأثیرپذیری عوامل مختلف در سیستم به کار می‌رود. در این مدل که از نظر نخبگان استفاده می‌شود در واقع مؤلفه‌هایی که در سطر قرار

جدول ۴. ماتریکس تعاملی تأثیرات مستقیم مؤلفه‌های عوامل فرهنگی- رفتاری

فلات‌زدگی شغلی	رفتارهای مصرف‌گرایانه	فقدان انگیزش	تضاد ارزش‌ها	الگوی نامناسب	بی‌تعلقی به سازمان	رفتارهای منفی	فرهنگ سکوت
۱	۰	۲	۱	۲	۰	۳	۰
۲	۱	۱	۱	۲	۳	۰	۱
۲	۱	۳	۱	۱	۰	۱	۳
۱	۲	۲	۲	۰	۱	۲	۲
۲	۱	۲	۰	۱	۲	۳	۲
۳	۱	۰	۱	۱	۳	۳	۲
۱	۰	۲	۱	۰	۱	۲	۱
۰	۱	۲	۱	۰	۳	۲	۲

ستون‌ها می‌گذارند. به‌عنوان مثال الگوهای رفتاری نامناسب بر فرهنگ سکوت به میزان ۲ واحد تأثیرگذار است و فرهنگ سکوت بر الگوهای رفتاری نامناسب نیز به میزان ۲ واحد تأثیرگذار است.

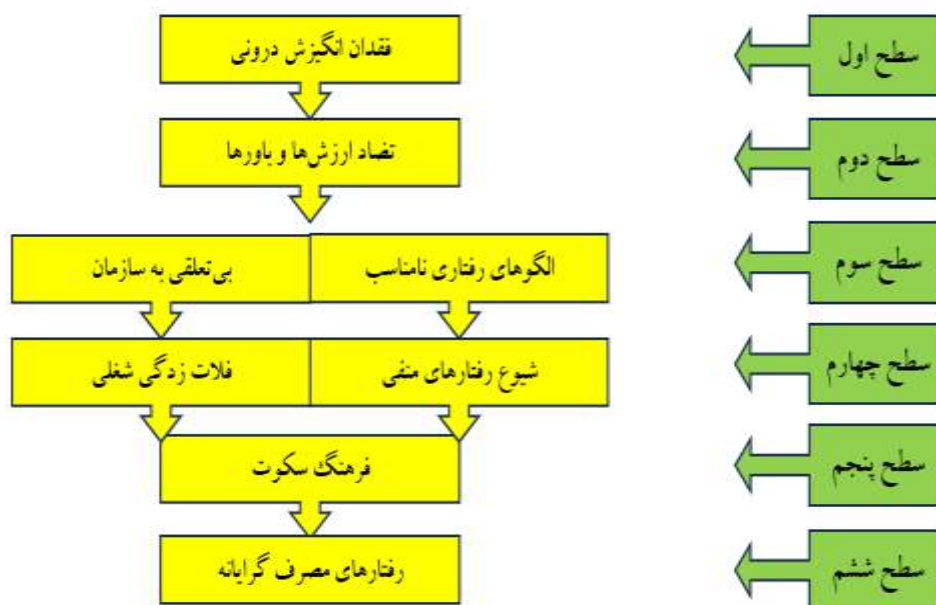
در این ماتریکس امتیازات از عدد ۰ تا ۳ تعلق می‌گیرد. عدد ۰ بدون تأثیر، عدد ۱ تأثیر ضعیف، عدد ۲ تأثیر متوسط، عدد ۳ تأثیر قوی را نشان می‌دهد. در این ماتریکس، امتیازات در واقع تأییداتی است که سطرها بر

جدول ۶. خلاصه مجموع ماتریکس تأثیرات مستقیم عوامل فرهنگی - رفتاری

سطح‌بندی بر مبنای تأثیرپذیری	سطح‌بندی بر مبنای تأثیرگذاری	مجموع امتیازات ستون	مجموع امتیازات سطر
سوم	پنجم	۱۳	۹
اول	چهارم	۱۶	۱۱
سوم	سوم	۱۳	۱۲
ششم	سوم	۷	۱۲
پنجم	دوم	۸	۱۳
دوم	اول	۱۴	۱۴
ششم	ششم	۷	۸
چهارم	چهارم	۱۲	۱۱

بر مبنای خروجی ماتریس تأثیرات غیرمستقیم با توجه به اینکه سیستم در این سیستم به ثبات می‌رسد، می‌توان مدل ساختاری-تفسیری عوامل فرهنگی - رفتاری بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های ورزشی را ترسیم کرد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود بیشترین میزان تأثیرگذاری مربوط به مؤلفه فقدان انگیزش درونی است و بیشترین میزان تأثیرپذیری نیز مربوط به مؤلفه شیوع رفتارهای منفی می‌باشد.



شکل ۲. مدل ساختاری-تفسیری شاخص‌های فرهنگی-رفتاری مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان

سرمایه اجتماعی کارکنان تأثیرگذار باشد. کارکنانی که احساس می کنند ارزش های شان توسط سازمان نادیده گرفته می شود، دچار نوعی «جدا افتادگی روانی» می شوند که به تدریج خود را در قالب سکوت، کناره گیری، یا حتی انجام حداقلی وظایف نشان می دهد.

یافته های پژوهش نشان داد که دو مؤلفه «الگوهای رفتاری نامناسب» و «بی تعلقی به سازمان» در سطح سوم تأثیرگذاری قرار دارند و در قالب کد گزینشی فرهنگی- رفتاری، نقشی واسطه ای و تثبیت کننده در شکل گیری بی تفاوتی سازمانی ایفا می کنند. این متغیرها نه تنها به صورت مستقیم تحت تأثیر عوامل کلیدی تری چون فقدان انگیزش درونی یا تضاد ارزش ها قرار می گیرند، بلکه خود نیز بستر لازم برای گسترش و نهادینه شدن بی تفاوتی در میان کارکنان را فراهم می سازند.

به طور خاص، الگوهای رفتاری نامناسب همچون عدم تشویق رفتارهای مثبت و سازنده، بی توجهی به ارزش های اخلاقی در سازمان، ترویج رفتارهای منفی توسط مدیران و نبود فرهنگ قدردانی و تشکر در محیط های ورزشی که مستلزم همکاری، همدلی و تعامل مداوم هستند، منجر به تضعیف اعتماد سازمانی و کاهش انسجام فرهنگی می شود (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱). در این راستا فراهانی و همکاران (۲۰۲۶) نشان دادند که فرصت های فرهنگی در فدراسیون ها بسیار می تواند به بهبود وضعیت کمک نمایند. در مجموع، می توان گفت که شاخص های یادشده در قالب الگوهای رفتاری نامناسب، زمینه ساز بی تفاوتی تدریجی کارکنان نسبت به مأموریت، اهداف و ارزش های سازمانی هستند. این شاخص ها، به ویژه در سازمان های ورزشی که انسجام فرهنگی، تعهد گروهی و اخلاق حرفه ای نقش محوری دارند، می توانند موجب فرسایش انگیزش جمعی شده و عملکرد کلی سازمان را با چالش مواجه سازند.

از سوی دیگر، نبود هویت مشترک و عدم احساس افتخار به عضویت در سازمان به معنای غیبت تعلق اجتماعی و روانی است (ایمبودن^۵، ۲۰۲۴).

مدل ساختاری تفسیری نشان می دهد که سازمان دهی فقدان انگیزش درونی در بالاترین سطح تأثیرگذاری قرار دارد و رفتارهای مصرف گرایانه در آخرین سطح قرار دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش شناسایی و سطح بندی عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان بود. عوامل فرهنگی- رفتاری در ۸ کد محوری و ۴۱ شاخص تدوین شدند. نتایج تحلیل میک مک نشان داد که فقدان انگیزش درونی در بالاترین سطح نفوذ و تأثیرگذاری داشت. ریشه بسیاری از رفتارهای غیرمتمهدهانه، سکوت سازمانی، کاهش تعلق خاطر و مشارکت در سازمان ها، به نبود یا ضعف انگیزش درونی بازمی گردد. انگیزش درونی به معنای تمایل فرد به انجام کار به خاطر لذت، علاقه یا احساس معناست، نه صرفاً برای پاداش بیرونی. زمانی که کارکنان فاقد انگیزش درونی باشند، نه تنها انرژی روانی لازم برای درگیر شدن با فعالیت های شغلی را ندارند، بلکه به تدریج دچار نوعی انفعال و بی تفاوتی روانی نسبت به سازمان می شوند.

مطالعه^۱ دسی و رایان (۲۰۰۰)، در نظریه خودتعیین گری^۲ تأکید دارد که نبود انگیزش درونی منجر به کاهش درگیری روانی در محیط کار و افزایش رفتارهای منفعلانه نظیر سکوت، کناره گیری و بی تفاوتی می شود. در سطح دوم تأثیرگذاری مؤلفه تضاد ارزش ها و باورها قرار داشت. این مؤلفه زمانی رخ می دهد که کارکنان احساس می کنند ارزش ها، باورها یا اهداف شخصی شان با فرهنگ حاکم یا سیاست های سازمانی در تعارض است. مطالعات جدید مانند تانگ و همکاران^۳ (۲۰۲۲) و اسشندر و همکاران^۴ (۲۰۲۱) نشان می دهند که تضاد ارزشی، یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر کاهش درگیری روانی و افزایش بی تفاوتی هیجانی و رفتاری در محیط کار است. در همین راستا فراهانی و همکاران (۲۰۱۴) نیز نشان دادند که همدلی و احترام می تواند بر

1. Deci & Ryan
2. Self-Determination Theory
3. Tang et al
4. Schneider et al

فرسایش تدریجی فضای روانی سازمان و تقویت سایر عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی غیرقابل انکار است.

فلات‌زدگی شغلی به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان احساس می‌کنند رشد شغلی، یادگیری و پیشرفت آن‌ها متوقف شده است. این تجربه می‌تواند هم‌افقی باشد (یعنی احساس رکود در نقش فعلی) و هم عمودی (یعنی نبود فرصت ارتقا). در سازمان‌های ورزشی که تغییرات سریع و رقابت‌پذیری بالا اهمیت دارد، وجود فلات شغلی می‌تواند منجر به احساس رکود، بی‌هدفی و در نهایت بی‌تفاوتی نسبت به عملکرد سازمانی شود (لیپکا^۲، ۲۰۲۰). از این نظر، فلات‌زدگی به‌عنوان یک متغیر خنثی‌کننده انگیزش، مستقیماً با بی‌انگیزگی و کاهش تعهد ارتباط دارد، هرچند در تحلیل ساختاری تأثیر سیستماتیک محدودتری دارد. فلات‌زدگی شغلی گرچه در ظاهر منفعل‌تر است، اما با توجه به موقعیت مرزی‌اش، می‌تواند به‌عنوان یک عامل پایدار و مزمن در فرسایش درونی کارکنان ایفای نقش کند. اگر کنترل نشود، به‌تدریج به بی‌تفاوتی و کناره‌گیری روانی می‌انجامد و از آنجا به رفتارهای منفی دامن می‌زند.

در سطح پنجم تأثیرگذاری فرهنگ سکوت قرار دارد. فرهنگ سکوت یکی از پیامدهای بارز نظام‌های سازمانی ناکارآمد است که در سطوح پایین‌تری از مدل‌های علی قرار می‌گیرد. در این پژوهش، این عامل در سطح پنجم تأثیرگذاری شناسایی شده که نشان‌دهنده نقش بالای تأثیرپذیری آن از متغیرهای بالادستی همچون فلات‌زدگی شغلی، انگیزش درونی، تضاد ارزش‌ها و الگوهای رفتاری نامناسب است. یافته‌های این تحقیق نشان دادند که شاخص‌هایی چون عدم تمایل به بیان نظرات و پیشنهادها و ترس از عواقب اظهارنظر، باعث می‌شوند کارکنان به‌تدریج خود را از فرایند تصمیم‌گیری و مشارکت سازمانی کنار بکشند؛ این انزوا به شکل‌گیری احساس بی‌تفاوتی و گسست روانی از اهداف جمعی سازمان منجر می‌شود (دوراه^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). این شاخص‌ها، به‌ویژه در محیط‌هایی که امنیت روانی پایین است، به‌سرعت به یک هنجار سازمانی منفی تبدیل می‌شوند و کارکنان برای

در سازمان‌های ورزشی که ماهیت عملکرد آن‌ها بر مبنای تعامل، وفاداری تیمی و روحیه جمعی تعریف می‌شود، غیبت این مؤلفه‌ها موجب کاهش همبستگی و تضعیف فرهنگ مشارکت‌محور می‌گردد (لورانکا^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، کارکنان خود را بخشی از «ما» سازمانی نمی‌دانند و در نتیجه رفتارهایی چون کم‌کاری، عدم همراهی با اهداف کلان و کاهش تعهد کاری، قابل انتظار خواهد بود.

در سطح چهارم تأثیرگذاری تحلیل ساختاری، دو مؤلفه شیوع رفتارهای منفی و فلات‌زدگی شغلی قرار گرفتند؛ جایگاهی که براساس رتبه‌بندی میک‌مک، اغلب به متغیرهایی اختصاص دارد که دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبتاً پایین‌تر هستند، اما همچنان بخشی از زنجیره علی-پیامدی پدیده مورد بررسی محسوب می‌شوند. این متغیرها می‌توانند نقشی تقویت‌کننده، پایدارکننده یا حتی پنهان در تداوم رفتارهای بی‌تفاوتانه در سازمان داشته باشند. شاخص‌هایی چون دیر آمدن و زود رفتن، بدگویی، کم‌کاری، بی‌احترامی و عدم همکاری نشان‌دهنده الگوهای رفتاری مخربی هستند که به‌تدریج فرهنگ سازمانی را فرسایش می‌دهند. این رفتارها اگرچه ممکن است در نگاه اول واکنش‌های منفرد کارکنان باشند، اما با گسترش و عادی‌سازی در سطح سازمان، تبدیل به هنجارهای مخرب و ضدامنیتی برای سلامت روانی سازمان می‌شوند.

رفتارهای منفی در سازمان مانند بدبینی، شایعه‌پراکنی، کم‌کاری آگاهانه و تخریب وجهه همکاران یا مدیران، زمانی که به‌صورت مکرر و فراگیر در سازمان دیده می‌شوند، به‌نوعی استاندارد فرهنگی جدید تبدیل می‌گردند که در بلندمدت منجر به عادی‌سازی بی‌تفاوتی می‌شود. تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به‌طور مزمن با چنین الگوهایی روبه‌رو هستند، مستعد افزایش فرسودگی روانی، کاهش مشارکت و تضعیف سرمایه اجتماعی درونی‌اند (ایمبودن، ۲۰۲۴). هرچند این متغیر تأثیر مستقیم بالایی بر سایر متغیرها ندارد، اما نقش آن در

2. Lypka
3. Durrah

1. Loranca

نشان دهند (دورچ و همکاران، ۲۰۱۷). این نگاه مصرفی به شغل و سازمان، در بلندمدت می تواند به فرهنگ بی تفاوتی، بی تعهدی و حتی بهره کشی منفعت طلبانه از منابع سازمانی منجر شود. بنابراین، می توان گفت که رفتارهای مصرف گرایانه، گرچه در سطح نهایی تأثیرگذاری قرار دارند، اما می توانند نقش تقویت کننده و تثبیت کننده در تداوم بی تفاوتی سازمانی ایفا کنند؛ به ویژه در محیط هایی که ساختارهای انگیزشی، ارزشی و رهبری دچار ضعف باشند. با توجه به نتایج به نظر می رسد ساده سازی ساختارهای پیچیده و کاهش بوروکراسی غیرضروری و همچنین حذف موانع ارتباطی و تسهیل جریان اطلاعات بین سطوح سازمانی می تواند منجر به کاهش بی تفاوتی سازمانی در سازمان های ورزشی گردد.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله این جانب تحت عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان ایران و ارائه الگو» می باشد. از کلیه استادان و پژوهشگرانی که در تدوین این پژوهش ما را یاری رساندند، تقدیر و تشکر می نمایم

References

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2022). Employee disengagement and psychological detachment: A multilevel analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 102–118. <https://doi.org/10.1037/apl0000893>
- Andam, R., Taheri, H. (2020). Modelling of Predictive Organizational Indifference Based on Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction (The Case: Women Teachers of Physical Education in Alborz Province). *Educational and Scholastic studies*, 8(2), 193-215. (In Persian)
- Dor: [20.1001.1.2423494.1398.8.2.9.2](https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042)
- Bai, Y., Zhou, J., & He, W. (2023). How employee job burnout, work engagement, and turnover intention relate to career plateau during the epidemic. *Social Sciences*, 12(7), 394. <https://doi.org/10.3390/socsci12070394>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dorsch, M. J., Törnblom, K. Y., & Kazemi, A. (2017). A review of resource theories and their implications for understanding consumer behavior. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(1), 5-25.
- Du, J. (2024). Leadership's Ripple Effect: How Trust Shapes Psychological Safety and

حفظ جایگاه یا پرهیز از تنش، سکوت را ترجیح می دهند. پیامد این رفتار، از بین رفتن کانال های بازخورد، تحلیل ارتباطات افقی و عمودی و در نهایت زوال تدریجی تعهد و مسئولیت پذیری است (لیپکا، ۲۰۲۰).

بنابراین، می توان گفت فرهنگ سکوت، هرچند متغیری تأثیرپذیر است، اما نقش تعیین کننده ای در تثبیت و بازتولید بی تفاوتی سازمانی دارد. در آخرین سطح تأثیرگذاری رفتارهای مصرف گرایانه قرار گرفته است. رفتارهای مصرف گرایانه در این پژوهش، در پایین ترین سطح تأثیرگذاری مدل قرار گرفته اند و در خانه متغیرهای منفعل و کاملاً تأثیرپذیر در تحلیل میک مک طبقه بندی شده اند. چنین جایگاهی نشان می دهد که این نوع رفتارها بیش از آن که نقشی علی و آغازگر در شکل گیری بی تفاوتی سازمانی داشته باشند، بازتاب شرایط سازمانی و فرهنگی موجود هستند؛ یعنی نتیجه تأثیر مجموعه ای از متغیرهای پیشینی مانند نبود انگیزش درونی، تضاد ارزش ها، فرهنگ سکوت و بی تعلقی به سازمان. در ادبیات رفتار سازمانی، رفتارهای مصرف گرایانه به الگوهایی اشاره دارند که در آن کارکنان، سازمان را صرفاً وسیله ای برای دریافت منابع مالی، مزایا و موقعیت های شخصی می دانند، بدون آنکه در قبال اهداف یا ارزش های آن احساس مسئولیت یا دل بستگی

- Employee Expression. *Trends in Sociology*, 2(2), 45-55. DOI:10.61187/ts.v2i2.109
- Du, J., & Jin, X. (2025). Exploring and Verifying the Process of Leading to Workplace Deviance: Testing the Moderated Mediation Effect of Fear of Negative Evaluation. *SAGE Open*, 15(1), 21582440251318075. DOI: 10.1177/21582440251318075
- Durrah, O., Alalyani, W. R., Allil, K., Al Shehab, A., Al Rawas, S., Hubais, A., & Hannawi, S. (2023). The Price of silence, isolation, and cynicism: The impact on occupational frustration. *Heliyon*, 9(11), e22278. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22278>
- Farahani, A., KEshavarz, L., & Marvi Esfahani, N. (2020). Analysis of Factors Influencing the Behavior of Sport Managers for Managing and Managing Crisis in Iranian Championship Sports. *Organizational Behavior Management In Sport Studies*, 7(2), 39-52. (In Persian) DOR: 20.1001.1.25384023.1397.5.1.10.3
- Farahani, A., Keshavarz, L., Ghasemi, H., & Azizian Kohan, N. (2014). Analysis of the Social Capital of Faculty Members of Iran's Physical Education Colleges. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 13(23), 101-116. (In Persian)
- Farahani, A., Safarnezhad, M., & Pirayaneh, N. (2026). Privatization of Iran's Sports (Threats and Opportunities) Looking at the Future. *Applied Research of Sport Management*, 14(4), 65-78. (In Persian) doi: 10.30473/arsm.2025.73001.3932
- Feldman, D. C. (2021). Organizational culture and employee disengagement: A longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 456-474. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12310>
- Freedman, J., Hage, S., & Quatromoni, P. A. (2021). Eating disorders in male athletes: Factors associated with onset and maintenance. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 15(3), 227-248. <https://doi.org/10.1123/jcsp.2020-0039>
- Ghaseminezhad Dehkordi, A., Amirtash, A., Aslankhani M. (2017). Effect of Organizational Justice on Counter-productive Behaviors with Mediating Role of Job Effects: Case Study of Employees of Sports and Youth Departments of Khuzestan Province. *Human Resource Management in Sports*, 5(1), 117-131. (In Persian) Doi: 10.22044/shm.2018.6408.1639
- Ghazi, S., & Rahimi, H. (2019). Determining Organizational Procrastination & Indifference Based on Personality Traits and Job Nature in Employees of Education Office in Qods City. *Teacher Professional Development*, 4(3), 27-44. (In Persian) <https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.01028>
- Imboden, M. T. (2024). Belonging: An essential human and organizational need. *American Journal of Health Promotion*, 38(6), 883-897.
- Johannes Raabe, Kim Tolentino, and Tucker Readdy(2022) An Exploration of National Collegiate Athletic Association Division I Assistant Coaches' Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration. *International Sport Coaching Journal*, 9(3), 331-341.
- Jones, K. S., Newman, D. A., Su, R., & Rounds, J. (2022). Vocational interests and adverse impact: How attraction and selection on vocational interests relate to adverse impact potential. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 604-627. <https://doi.org/10.1037/apl0000893>
- Kazemi, S., Yousefi, B., & Sadeghiborjerd, S. (2019). The effect of quality of life components on Career plateau and organizational indifference of the staff of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(4), 79-92.
- Lee, N., & Idris, M. A. (2023). Intrinsic motivation and employee detachment: The mediating role of work meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 22-38.
- Lin, S., Li, T., & Wang, H. (2023). Organizational identification and job disengagement: The role of emotional exhaustion and value misfit. *Journal of Business and Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09990-9>
- Loranca-Valle, C., Cuesta-Valiño, P., Núñez-Barriopedro, E., & Gutiérrez-Rodríguez, P. (2021). Management of loyalty and its main antecedents in sport organizations: a systematic analysis review. *Frontiers in psychology*, 12, 783781.

- Lorden, A. L., Zhang, Y., Lin, S. H., & Côté, M. J. (2014). Measures of success: the role of human factors in lean implementation in healthcare. *Quality Management Journal*, 21(3), 26-37. DOI:10.1080/10686967.2014.11918394
- Lypka, C. (2023). "I Look Straight into His Eyes... For the Last Time": Intimacy and Indifference in Jean Rhys's *Good Morning, Midnight*. *Journal of Modern Literature*, 46(4), 167-184.
- Methot, J. R., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017). The space between us: A social-functional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management*, 43(6), 1789-1819. <https://doi.org/10.1177/0149206316685853>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Raabe, J., Tolentino, K., & Readdy, T. (2022). An Exploration of National Collegiate Athletic Association Division I Assistant Coaches' Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration. *International Sport Coaching Journal*, 9(3), 331-341. <https://doi.org/10.1123/iscj.2021-0072>
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., & Johnson, R. E. (2020). Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1421-1435. <https://doi.org/10.1037/apl0000491>
- Tahmasebi, M. J., Naderian Jahromi, M., & Dast Barhagh, H. (2025). The functions of sports in promoting Iran's international status. *Sociological Studies in Sport*, 5(2), 144-152. (In Persian) DOI: 10.30486/4S.2025.1129621
- Tang, Y., Chen, Y., & Sun, J. (2022). Value misalignment and employee disengagement: The mediating role of work meaningfulness. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 425-440.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2020). Employee silence: A review of recent developments and their implications for future research. *Research in Organizational Behavior*, 40, 103-119
- Vasiliev, I., Vasilieva, M., & Vasilieva, I. (2024). Poor social relationships and apathy. *Special Journal of the Medical Academy and Other Life Sciences*, 2(10). <https://doi.org/10.58676/sjmas.v2i10.99>
- Vinogradov, M. Y., & Suslova, A. (2022). The Phenomenon of Social Apathy and Its Relevance in Modern Russia. *The Journal of Political Theory Political Philosophy and Sociology of Politics Politeia*, 107(4), 123-145. DOI:10.30570/2078-5089-2022-107-4-123-145
- Vough, H. C., Caza, B. B., & Maitlis, S. (2020). Making Sense of Myself. *The Oxford Handbook of Identities in Organizations*, 243-260. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.5>
- Wang, D., Muller, M., Yang, Q., Wang, Z., Tan, M., & Hobson, S. (2022). Organizational distance also matters: How organizational distance among industrial research teams affect their research productivity. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1-18.
- Winkler, B., Busch, T., & Jancsary, D. (2023). Silent resistance: How value misfit drives passive employee behavior in purpose-driven organizations. *Organization Studies*, 44(3), 453-478. DOI: <https://doi.org/10.58676/sjmas.v2i10.99>
- Yang, H. C. (2018). Young people, friendships and gender learning: insight from student-produced microfilms and curricular implications. *Journal of Gender Studies*, 27(6), 694-710. DOI:10.1080/09589236.2017.1301809
- Zandi, K., & Amani, S. (2018). The relationship between organizational socialization and organizational indifference in nurses. *Faslname-i mudiriyyat-e parastari*, 6(3), 9-16.
- Zhang, Y., Long, L., Wu, T., & Huang, X. (2021). When and why lack of intrinsic motivation leads to employee silence: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 36(2), 115-129.