Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Spring & Summer 2025, 12(1), 143-160
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.48605.1459

Received: 21.11.2024
Received in revised form: 22.01.2025
Accepted: 23.02.2025

Explanation the Structural Factors Model of Organizational Indifference in Sports Organizations

Najmeh Taheri[1], Atousa Ghaseminezhad Dehkordi[2]*, Masood Naderian Jahromi [3], Elham Moradi [4]

1. PhD student, Department of Physical Education and Sport Sciences, shoushtar Branch., Islamic Azad University, shoushtar, Iran
2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Ahvaz Brach., 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, Izeh branch, Islamic Azad University, Izeh, Iran

Citation: Taheri, N., Ghaseminezhaddehkordi, A., Naderian Jahromi, M., & Moradi, E. (2025). Explanation the structural factors model of organizational indifference in sports organizations. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 12*(1), 143-160. doi: 10.22055/jiops.2025.48605.1459

Abstract

Introduction

One of the most common but under-recognized issues in organizations today is organizational apathy. Apathy is a slow process that gradually emerges in employees who are stuck in boring, repetitive jobs with little hope of improvement or advancement. At the organizational level, people who lose interest in their work for some reason gradually suffer from burnout and ultimately organizational indifference. Sometimes people express their objection to orders in the form of strikes and protests, which are the most obvious forms of expressing dissatisfaction, and sometimes this is expressed by high absenteeism.

Method

This research was exploratory and practical in terms of purpose, and data collection was done in the form of semi-structured interviews. The sample selection indices were knowledge and experience, and the sample size criterion was theoretical saturation, which was finally achieved with 12 theoretical saturation interviews. In the quantitative part, structural-interpretive modeling was done with Mic Mac software and with 8 experts who are proficient in the affairs of sports organizations.

* **Corresponding Author:** Atousa Ghaseminezhad Dehkordi
Email: Ghaseminezhad_sport@yahoo.com

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Results

The results of the interview finally led to the creation of 52 open codes and 5 central codes, which were placed in the form of structural factors of creating organizational indifference. The results of the analysis showed that relationship-oriented organization was at the first level of effectiveness and the components of severe bureaucracy, taste evaluation, misalignment of goals was at the second to fourth levels, and the components of disempowering employees were at the last level in terms of effectiveness. Also, the location plan of the components showed that the component of relationship-oriented organization was a strategic variable and the component of disempowering the exiting employees of the system was creating organizational indifference.

Discussion

Considering the high sensitivity of the relation-oriented organization component in creating organizational indifference, it is suggested that the selection indicators of managers and employees be examined and monitored so that a high degree of coordination between the adopted position and the expertise and experience of the people to exist.

Keywords: Organizational indifference, structural factors, sports organization

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

بهار و تابستان ۱٤۰٤، ۱۲(۱)، ۱٦۰-۱٤۳
https://doi.org/10.22055/jiops.2024.47562.1423

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۰۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۴

تبیین مدل عوامل ساختاری بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های ورزشی

نجمه طاهری [۱]* ، آتوسا قاسمی‌نژاد دهکردی [۲]، مسعود نادریان جهرمی [۳]، الهام مرادی [۴]

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

چکیده

هدف از انجام این پژوهش تبیین مدل عوامل ساختاری بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های ورزشی بود. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و کاربردی بود و جمع‌آوری داده‌ها به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. شاخص انتخاب نمونه آگاهی و تجربه بود و ملاک حجم نمونه اشباع نظری بود که در نهایت با ۱۲ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. در بخش کمی مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار میک مک و با ۸ نفر از افراد خبره مسلط به امور سازمان‌های ورزشی انجام شد. نتایج مصاحبه در نهایت منجر به ایجاد ۵۲ کد باز و ۵ کد محوری شد که در قالب عوامل ساختاری ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی نام‌گذاری شدند. نتایج تحلیل میک مک نشان داد که سازماندهی رابطه‌محور در سطح اول تأثیرگذاری و مؤلفه‌های بروکراسی شدید، ارزشیابی سلیقه‌ای، ناهمسویی اهداف در سطوح دوم تا چهارم قرار داشتند و مؤلفه‌ی ناتوانمندسازی کارکنان در سطح آخر از نظر تأثیرگذاری قرار داشت. همچنین پلان موقعیت مؤلفه‌ها نشان داد که مؤلفه سازماندهی رابطه‌محور یک متغیر استراتژیک بود و مؤلفه‌ی ناتوانمندسازی کارکنان خروجی سیستم ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی بود. با توجه به حساسیت بالای مؤلفه سازماندهی رابطه‌محور در ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی، پیشنهاد می‌شود شاخص‌های انتخاب مدیران و کارکنان مورد بررسی و نظارت قرار بگیرد به‌طوری‌که هماهنگی بالایی بین سمت اتخاذشده و تخصص و تجربه افراد وجود داشته باشد.

کلیدواژگان: بی‌تفاوتی سازمانی، عوامل ساختاری، سازمان‌های ورزشی

* **نویسنده مسئول:** آتوسا قاسمی‌نژاد دهکردی
رایانامه: Ghaseminezhad_sport@yahoo.com

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

مقدمه

یکی از مسایلی که امروزه در سازمان‌ها شایع شده است اما توجه اندکی به آن می‌شود، پدیده بی‌تفاوتی سازمانی است. بی‌تفاوتی یک فرآیند کُند است که به‌تدریج در کارکنانی ظاهر می‌شود که به مشاغل کسل‌کننده و تکراری مشغولند و امید چندانی به بهبود و پیشرفت اوضاع ندارند (Zahed Babelan & Ahmadi, 2022). در سطح سازمانی، افرادی که علاقه شغلی خود را به دلایلی از دست می‌دهند به‌تدریج 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 (Rezaei et al., 2020). بی‌تفاوتی با فقدان عاطفه، علاقه و نگرانی مشخص می‌شود و در نتیجه فقدان انگیزه برای انجام کارهای اساسی روزانه ایجاد می‌شود (Ghazi & Rahimi, 2019). بی‌تفاوتی در محل کار می‌تواند ناشی از احساس ناامیدی، ناتوانی، کسالت و از دست دادن معنا باشد. جبرگرایی و درماندگی آموخته‌شده نیز قاتلان انگیزه هستند: آن‌ها این باور را به‌وجود می‌آورند که هیچ کاری نمی‌توانند برای بهبود وضعیت خود انجام دهند. دلایل بی‌علاقگی در محل کار فراوان است، از محیط کاری مسموم و رئیس سخت‌گیر گرفته تا عدم تطابق بین خط‌مشی سازمان و ارزش‌های شخصی، پیشرفت شغلی راکد و کار بدون چالش. مواجهه با این موانع در محل کار ممکن است منجر به این احساس شود که ایده‌ها و مشارکت‌ها توسط رؤسا و همکاران دیده نمی‌شود (Kazemi et al., 2019). بی‌تفاوتی در محل کار همچنین می‌تواند ناشی از مسائل غیرمرتبط با کار باشد، مانند مبارزه یا مراقبت از کودک یا سالمند، مشکلات روابط، مسائل مالی یا قانونی، یا سوءمصرف الکل و مواد (Methot et al., 2017). بی‌تفاوتی سازمانی، انگیزه کار و تلاش را از کارکنان می‌گیرد و بالطبع کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت را شکل می‌دهند که منجر به کاهش یکپارچگی اجتماعی سازمان می‌شود. چون این کارکنان تعهد کمتری نسبت به سازمان دارند در نتیجه تأثیر مستقیم و منفی روی عملکرد سازمان خواهند داشت (Moradi et al., 2020). 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 (Nasiri et al., 2017). به گفته برخی محققان علوم رفتاری، بی‌تفاوتی یک رفتار به‌شدت خصمانه و منفی است. اغلب منعکس‌کننده یک ناامیدی از طرف مردم یا احساس عدم کنترل بر زندگی آنها است. بی‌تفاوتی شکلی از «رفتار کناره گیری» است که با رفتارهای «اجتناب/حمله» همسو است (Vadera & Pratt, 2013). 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 رو به جلو یک گروه پویا را به بن بست می‌کشاند (Ziegler et al., 2012).

حال با این توضیح؛ اگر به هر دلیل عوامل انسانی بی‌تفاوت بوده، انگیزه و رغبت کافی برای کار، فعالیت و تشریک مساعی را نداشته باشند سازمان در رسیدن به اهداف خود با مشکل روبرو خواهد شد. به عبارتی مشارکت عوامل انسانی کلید موفقیت سازمان است (Lorden et al., 2014) و موفق‌ترین سازمان‌ها، آن‌هایی هستند که بتوانند بهترین افراد را جذب کرده، انگیزه داده و آنان را حفظ نمایند (Stone et al., 2020). روح بی‌تفاوتی در رفتار منابع انسانی، انگیزه کار و تلاش را از آن‌ها می‌گیرد و بالطبع؛ کارمندان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت را شکل می‌دهند (Abbasi et al., 2015). Cetin (2014) در پژوهش خود بیان می‌کند؛ بی‌تفاوتی، بی‌انگیزگی، سکوت و دلسردی نسبت به سرنوشت و برنامه‌های 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 می‌گیرد. Jalilian et al. (2022) بی‌تفاوتی ناشی از اظهارنظر افراد غیرمتخصص را مهم‌ترین عامل بروز بی‌تفاوتی دانسته‌اند. Zandi & Amani (2018) رابطه‌ی جامعه‌پذیری با بی‌تفاوتی

سازمانی را منفی و معنی‌دار به‌دست آورده‌اند. با توجه به مواردی که گفته شد ضرورت بی‌تفاوتی در سازمان بیش از پیش از آشکار شد. به‌نظر می‌رسد بی‌تفاوتی در سازمان با کاهش انگیزه در نهایت موجب عدم رسیدن به اهداف سازمانی می‌گردد. به‌طورکلی این افراد و یا نیروی انسانی هستند که فعالیت‌ها را در سازمان انجام می‌دهند و در صورت بروز بی‌تفاوتی در سازمان طبیعتاً فعالیت‌ها و برنامه‌ها دچار اشکال خواهد شد. برخی از پژوهش‌ها دلایل بی‌تفاوتی در سازمان را بررسی کردند. Abbasi et al. (2015) رابطه معنی‌داری را بین عدالت سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه یافتند. Bakhit et al. (2015) هوش راهبردی را پیش‌پینی‌کننده معنی‌داری برای بی‌تفاوتی سازمانی دانستند. با توجه به مطالعاتی که تبعات بی‌تفاوتی سازمانی را نشان دادند و همچنین با توجه به اینکه پژوهش‌های بی‌تفاوتی در سازمان‌های ورزشی صرفا به پژوهش‌های کمی معطوف شده است، لذا نیاز است تا عواملی که موجب بی‌تفاوتی در سازمان‌های ورزشی می‌شود را مورد مطالعه قرارداد، تا درک بهتری نسبت به این پدیده در سازمان‌های ورزشی به‌وجود آید و برای پیشگیری از بروز و شیوع این پدیده در سازمان‌های ورزشی اقدامات لازم را انجام داد. حال با توجه به اینکه متولی ورزش در هر استان ادارات کل ورزش و جوانان هستند و نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین بخش‌های هر سازمانی است، لذا بررسی دلایل بی‌تفاوتی در ادارات کل ورزش و جوانان در کشور می‌تواند اهمیت زیادی برای توسعه ورزش در کشور داشته باشد.

همان‌طورکه پیش‌تر اشاره شد بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند تبعات زیادی برای سازمان‌ها داشته باشد و عدم شناسایی عوامل مؤثر بر آن می‌تواند تصمیم‌هایی که درباره بروز و یا درمان این پدیده در سازمان درنظر گرفته می‌شود را دچار اشکال کند.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

این پژوهش از نوع آمیخته است و در نتیجه هدف تحقیق نیز از دو جنبه بررسی می‌شود. در بخش شناسایی علل شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های ورزشی هدف تحقیق بنیادی است و در بخش سطح‌بندی عوامل هدف کاربردی است. نوع تحقیق در بخش اول یعنی شناسایی علل شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های ورزشی از نوع کیفی براساس مدل Glazer (1992) می‌باشد. این پژوهش به روش طرح‌های پژوهش کیفی اکتشافی انجام شد.

جامعه آماری در این پژوهش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور با سابقه بیشتر از پنج سال می‌باشد. بنابراین با توجه به میزان دسترسی، از ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های تهران، خوزستان، خراسان رضوی، اصفهان، چهارمحال و بختیاری و کرمانشاه نمونه‌گیری انجام شد. روش نمونه‌گیری در این بخش، نمونه‌گیری به روش هدفمند بر مبنای دو شاخص آگاهی و تجربه بود. تعداد نمونه براساس اشباع نظری تعیین شد و در نهایت با ۱۲ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد.

ابزار پژوهش

به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در این پژوهش، روایی درونی از طریق ارائه نتایج به‌دست آمده به آزمون‌شوندگان (مشارکت‌کنندگان در پژوهش) بررسی گردید. به‌طوری‌که اگر آن‌ها نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند؛ می‌توان نسبت به روایی پژوهش بیشتر مطمئن گردید. لذا به منظور افزایش روایی داخلی، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست آمده تا آن مرحله به افراد 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. همچنین برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی بازآزمون به روش Holsti 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 استخراج‌شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد آن‌ها جدول ۱ به‌دست خواهد آمد.

Table 1. Description of total codes (Phase 1 and 2)

Row	Total Codes (Phase 1)	Total Codes (Phase 2)	Agreements	Disagreements	Test-Retest Reliability (%)
1	4	3	3	1	0.903
2	6	5	5	1	
3	7	6	6	1	
Total	17	14	14	3	

بنابراین می‌توان اطمینان حاصل کرد که مصاحبه‌های صورت‌گرفته از پایایی لازم برخوردار می‌باشند. در بخش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری از ۸ نفر نخبه مسلط به امور سازمانی خصوصاً در ورزش استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده برای مدل‌سازی ساختاری تفسیری میک مک بود.

یافته‌ها

توصیف مختصری از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

Table 2. Description of the individual characteristics of the respondents

Interviewee	Gender	Field of Activity	Work Experience	Education
P1	Male	Faculty Member, Islamic Azad University, Ahvaz Branch	12 years	PhD
P2	Male	Deputy of Championship Sports, General Department of Sports and Youth, Khorasan Razavi Province	24 years	Master's
P3	Male	Deputy of Championship Sports, General Department of Sports and Youth, Khuzestan Province	25 years	PhD
P4	Female	Expert in Sports Facilities Development, General Department of Sports and Youth, Tehran Province	15 years	Master's
P5	Female	Expert in Women's Sports Affairs, General Department of Sports and Youth, Kermanshah Province	9 years	Master's
P6	Female	Expert in Talent Identification Office, General Department of Sports and Youth, Isfahan Province	15 years	Master's
P7	Male	Deputy of Championship Sports Development, General Department of Sports and Youth, Chaharmahal and Bakhtiari Province	16 years	Master's
P8	Male	Deputy of Sports Affairs Development, General Department of Sports and Youth, Khorasan Razavi Province	18 years	PhD
P9	Male	Deputy of Youth Affairs, General Department of Sports and Youth, Chaharmahal and Bakhtiari Province	21 years	PhD Candidate
P10	Male	Expert in Coordination of Sports Federations Affairs, General Department of Sports and Youth, Tehran Province	6 years	Master's
P11	Male	Public Relations Expert, General Department of Sports and Youth, Khuzestan Province	18 years	PhD Candidate
P12	Male	Expert in Talent Identification Office, General Department of Sports and Youth, Kermanshah Province	15 years	PhD Candidate

کدهای به‌دست آمده از مصاحبه‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

Table 3. Identified codes of structural factors of organizational indifference

Row	Open Codes	Axial Codes	Selective Code
1	Feeling of misaligned organizational and personal interests	Goal misalignment	Structural
2	Lack of employee involvement in organizational goals		
3	Conflict between organizational goals and personal opinions		
4	Indifference toward organizational goals		
5	Exclusive decision-making power of managers		
6	Incompatibility between individual and organizational values		
7	No permission for employee participation in decisions		
8	Responsibility without sufficient authority		
9	Being held accountable without enough decision-making power		
10	Perception of impersonal organization		
11	Lack of awareness of details		
12	Numerous hierarchical levels in the organization	Excessive bureaucracy	
13	Directive-based performance		
14	Delays in policy implementation		
15	Lack of a flexible strategic plan		
16	Long-term reforms		
17	Excessive and unnecessary costs		
18	Lack of desirable operational freedom		
19	Inflexible executive directives		
20	Rules prioritized over goal achievement		
21	Mechanistic view toward some employees		
22	Loss of information due to fear of reporting		
23	Inappropriate evaluation criteria	Subjective evaluation	
24	Measuring efficiency without considering effectiveness		
25	Excessive qualitative indicators		
26	Longitudinal evaluation for some, superficial for lower-level employees		
27	Biased and inappropriate feedback		
28	Inappropriate reward and punishment policies		
29	Varying evaluation criteria across managers		
30	Outcome-based, not performance-based evaluation		
31	Machiavellian nature of evaluation system		
32	One-dimensional evaluation		
33	Selective treatment of individuals	Relationship-based organization	
34	Promotion based on relationships		
35	Assigning positions without considering expertise/experience		
36	Non-systematic approach to tasks		
37	Ineffective subsystems within the main system		
38	Inefficiency in task linkage		
39	Discrimination in job assignments		
40	Unnecessary employee transfers		
41	Lack of synergy in achieving effectiveness		
42	Unclear tasks and consequently unidentified required expertise		
43	Lack of coordination between departments		
44	Performing duties in multiple departments		
45	Lack of practical training	Employee disempowerment	
46	Lack of system effort in improving employee skills		
47	Inability to improve job-related relationships		
48	No opportunity for job promotion		
49	Job-personality mismatch		
50	Inadequate managerial support for employees		
51	Lack of perceived competence in employees		
52	Performing meaningless and ineffective tasks		

همان‌طورکه در جدول ۴ مشاهده می‌شود، ۵۲ کد باز در قالب ۵ کد محوری عوامل ساختاری مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد. در این قسمت مؤلفه‌ها در قالب یک مدل بدون سطح‌بندی ارائه می‌شود.

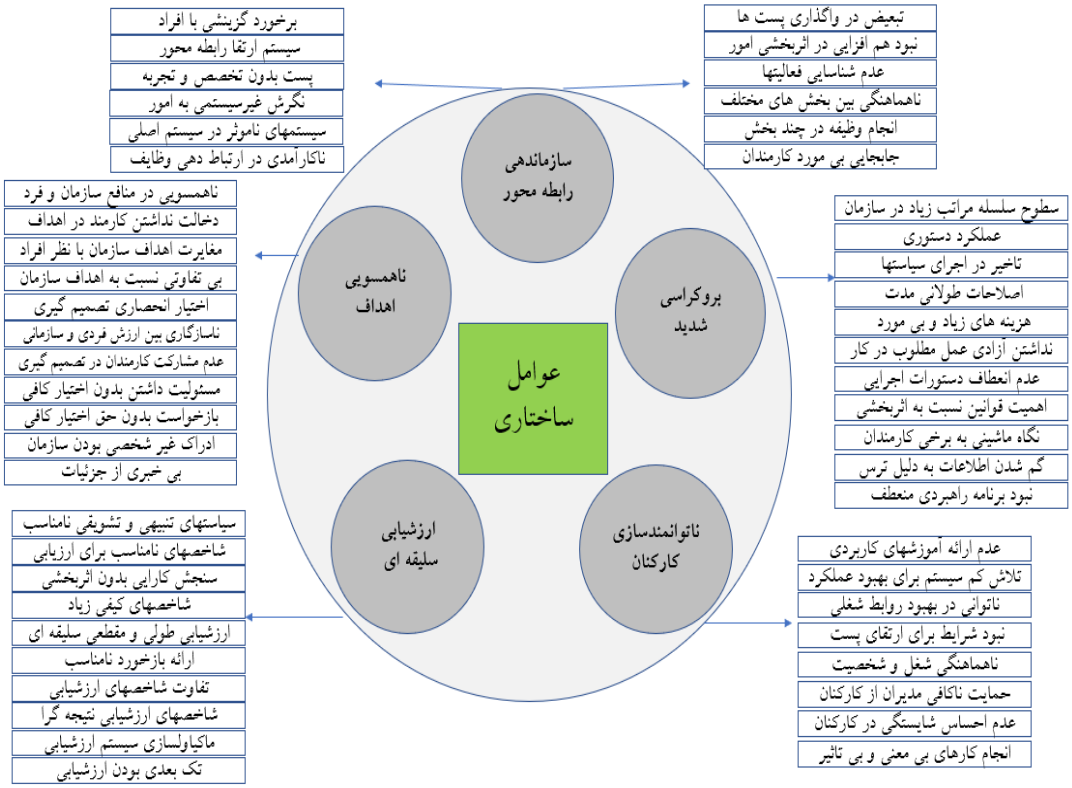


Figure 1. Concepts extracted from coding

Table 4. Interactive matrix of direct effects of components

Dominant selective code	Goal misalignment	Excessive bureaucracy	Subjective evaluation	Relationship-based organization	Employee disempowerment
Goal misalignment	0	1	1	1	2
Excessive bureaucracy	1	0	1	3	2
Subjective evaluation	1	0	0	2	3
Relationship-based organization	2	3	1	0	2
Employee disempowerment	0	0	1	1	0

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 تأثیراتی است که سطرها بر ستون‌ها می‌گذارند. به‌عنوان مثال سازماندهی رابطه‌محور بر بروکراسی شدید به میزان ۳ واحد تأثیرگذار است، و بروکراسی شدید نیز بر سازماندهی رابطه‌محور به میزان ۳ واحد تأثیرگذار است.

Table 5. Features of the Direct Impact Matrix

Indicator	Value
Matrix size	5
Number of rotations	2
Number of zeros	8
Number of 1s	9
Number of 2s	5
Number of 3s	3
Number of potentials	0
Total entries	17
Cell fill percentage	68%

همانگونه که مشخص است،اندازه ماتریکس ۵ است، به این معنی که یک ماتریکس ۵*۵ وجود دارد. تعداد خانه‌هایی که عدد صفر را به خود اختصاص داده‌اند ۸ خانه بوده است. تعداد خانه‌های عدد ۱، ۹ خانه، عدد ۲، ۵ خانه و عدد ۳، ۳ خانه بوده است. همچنین ۶۸ درصد از خانه عدد به خود اختصاص داده‌اند. یعنی ۶۸ درصد خانه‌ها غیر از عدد صفر بوده‌اند.

Table 6. Diagnostic validity of the research constructs

Selective code	Row score (being influenced)	Column score (influence)	Ranking by influence	Ranking by being influenced
Goal misalignment	5	4	Fourth	Third
Excessive bureaucracy	7	4	Second	Third
Subjective evaluation	6	4	Third	Third
Relationship-based organization	8	7	First	Second
Employee disempowerment	2	9	Fifth	First
Average	M=5.6	M=5.6		
Total	28	28		

همان‌طورکه ملاحظه می‌شود بیشترین میزان تأثیرگذاری مربوط به مؤلفه سازماندهی رابطه‌محور است و بیشترین میزان تأثیرپذیری نیز مربوط به مؤلفه‌ی بهبود مستمر می‌باشد.

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

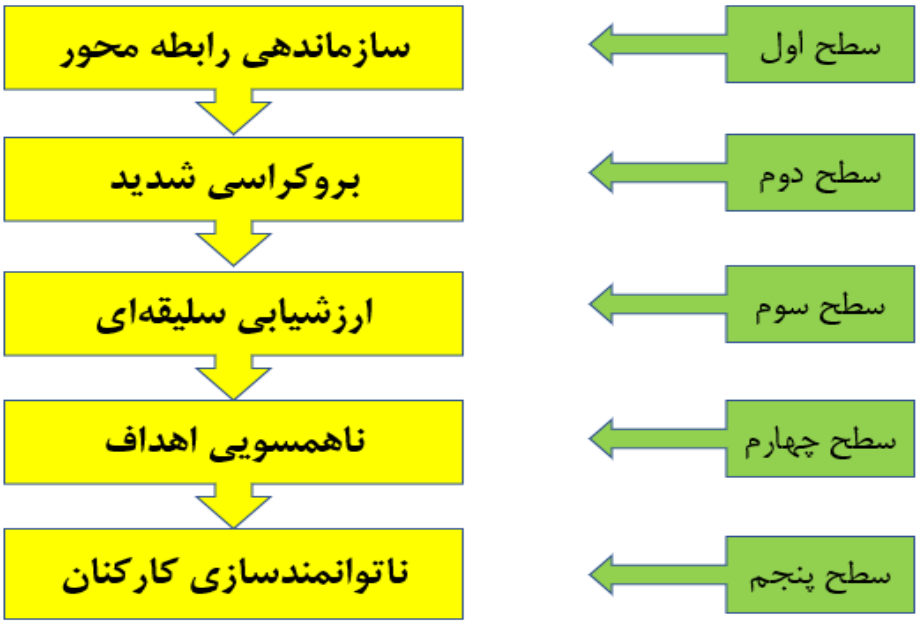


Figure 2. Structural-interpretive model of structural indicators affecting organizational indifference in sports organizations

مدل ساختاری تفسیری نشان می‌دهد که سازماندهی رابطه‌محور در بالاترین سطح تأثیرگذاری قرار دارد و ناتوانمندسازی کارکنان در آخرین سطح قرار دارد.

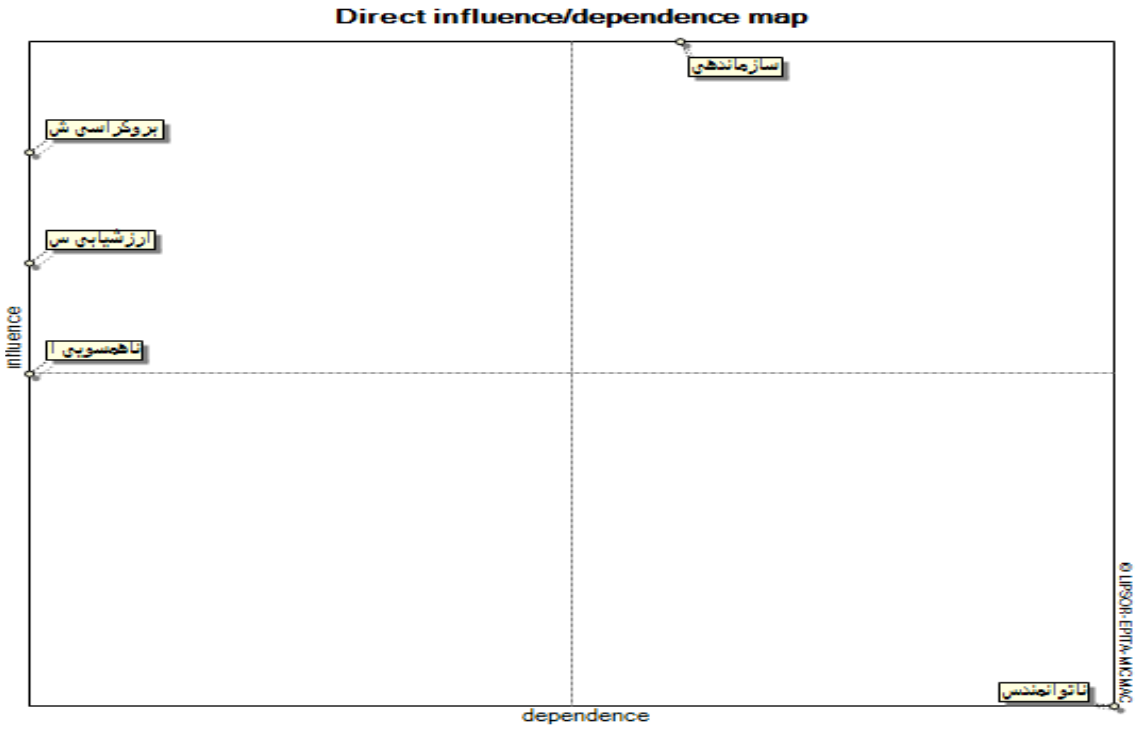


Figure 3. Position of components in the system

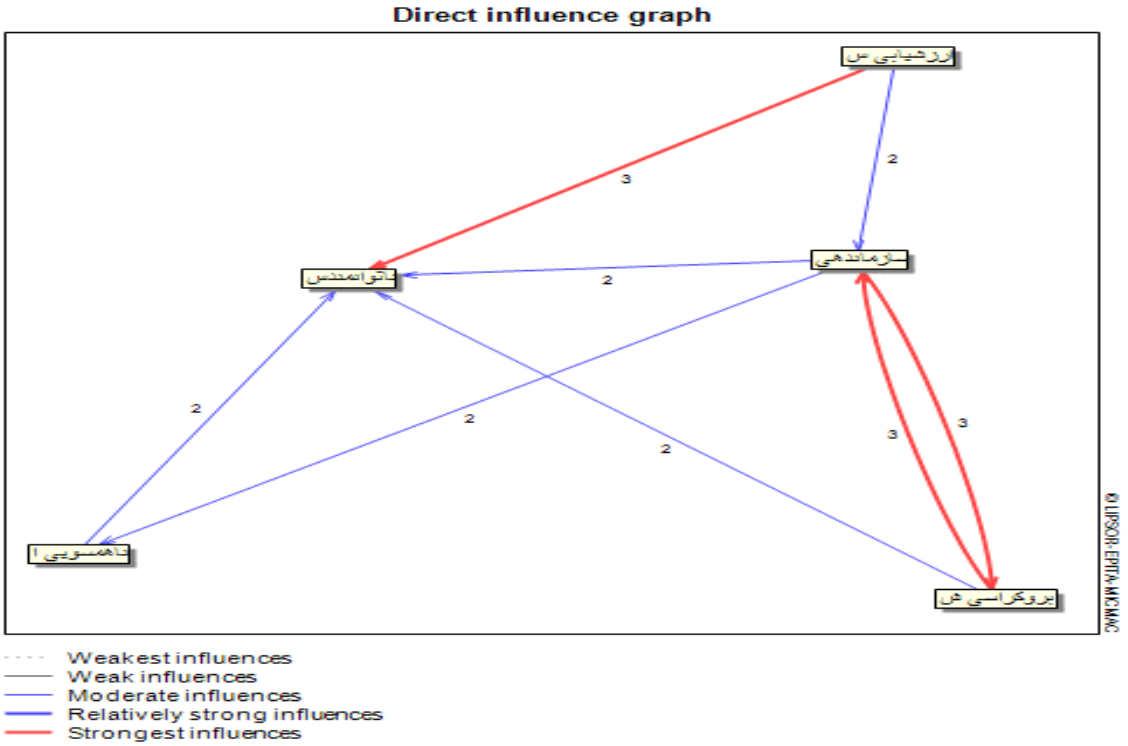


Figure 4. Direct effects diagram in 50% path mode

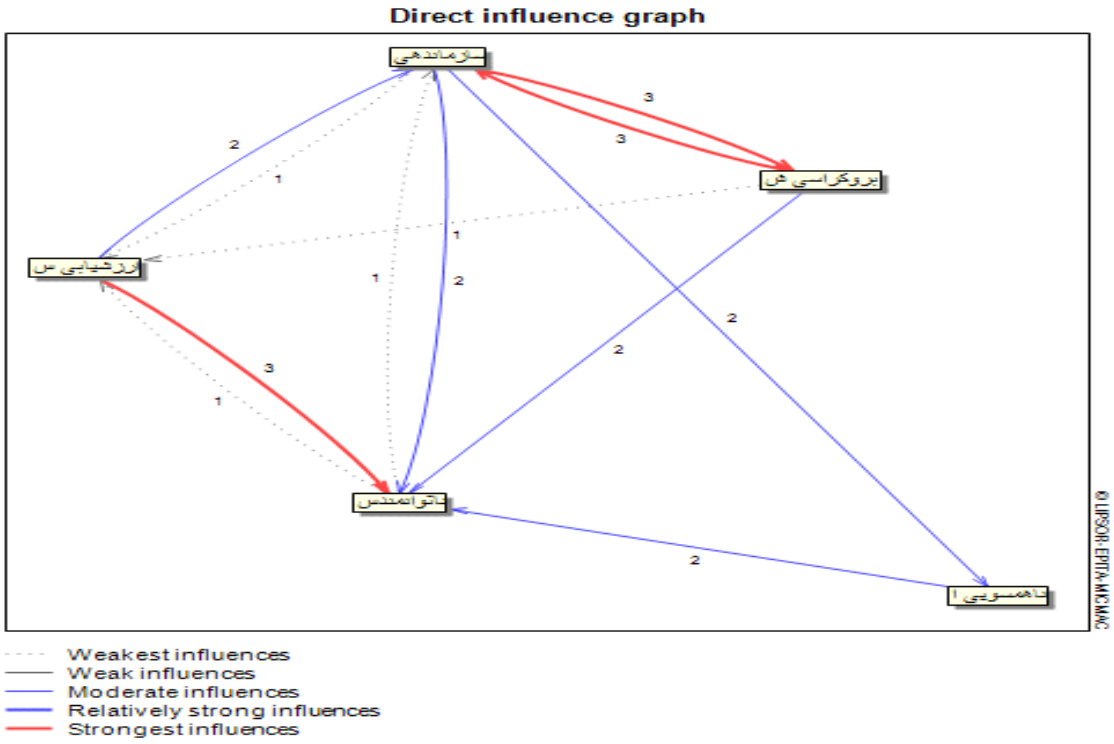


Figure 5. Direct effects diagram in 75% path mode

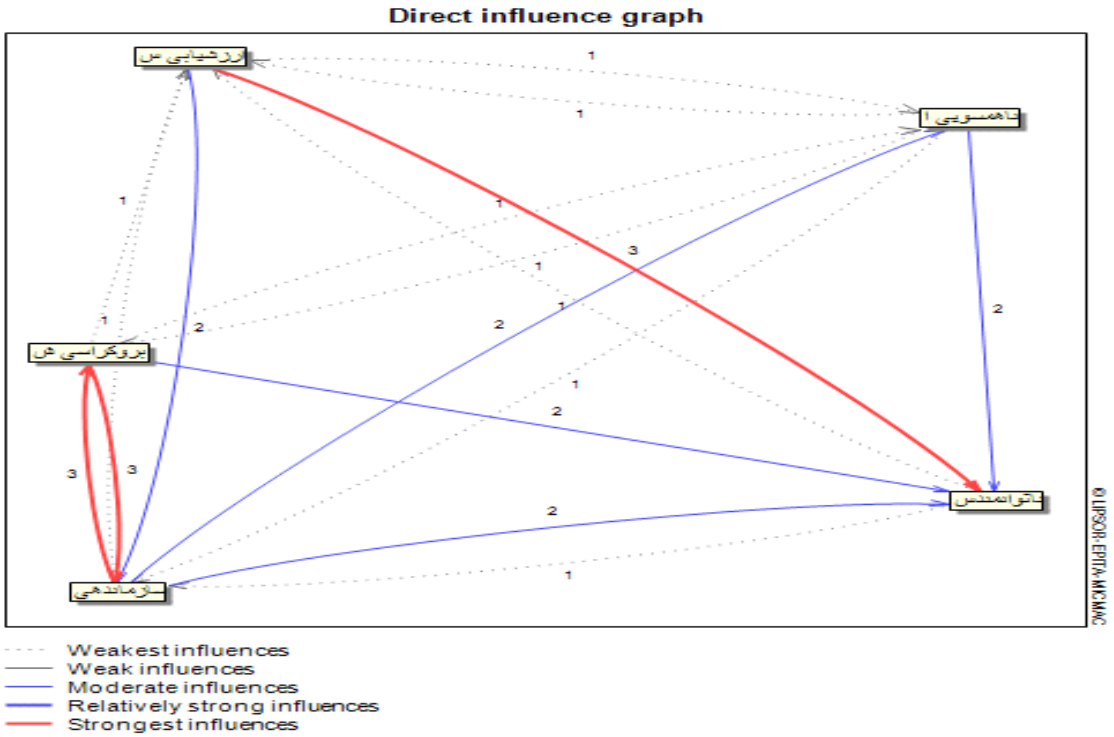


Figure 6. Direct effects diagram in 100% path mode

در شکل‌های ۴، ۵، ۶ شدت تأثیرات مؤلفه‌ها بر یکدیگر نشان داده شده است. به‌عنوان مثال در شکل ۶ خط بین ارزشیابی سلیقه‌ای به سمت ناتوانمندسازی کارکنان یک خط قرمز است که از سمت ارزشیابی سلیقه‌ای به سمت ناتوانمندسازی کشیده شده است. این بدین معنی است که ارزشیابی سلیقه‌ای تأثیر بسیار قوی بر ناتوانمندسازی کارکنان دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل عوامل ساختاری بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های ورزشی انجام شد. در نهایت عوامل ساختاری در ۵ کد محوری و ۵۲ شاخص تدوین شد. بر طبق سطح‌بندی انجام‌شده مؤلفه‌ی سازماندهی رابطه‌محور در سطح اول قرار دارد. Mirmajidi et al. (2024) نشان دادند که ضعف در سیستم انتصاب و ارتقاء، عدم شایسته‌سالاری، توجه گزینشی به مشاغل، برخورد گزینشی با تخصص افراد، از جمله مواردی هستند که می‌توانند منجر به بی‌تفاوتی سازمانی شود که به‌نظر می‌رسد با کدهای موجود در سازماندهی رابطه‌محور همخوانی داشته باشند. Danaeifard et al. (2010) کدهایی مشابه با کدهای موجود در سازماندهی رابطه‌محور یافتند. Laschinger et al. (2004) در پژوهش خود نشان دادند ساختار سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد اعتماد، افزایش مشارکت کارکنان، تاکید بر همکاری، تسهیل حل مسئله، ترغیب نوآوری و ایجاد قوانین منعطف به رشد انگیزش کارکنان کمک نماید. به نوعی در مفهوم سازماندهی رابطه‌مند می‌توان گفت افراد به‌واسطه رابطه سمت‌ها را در اختیار می‌گیرند و لذا شایسته سالاری از بین می‌رود و نوعی خویشاوندسالاری به‌وجود می‌آید. خویشاوندسالاری مصداق بارز عدم شایسته‌سالاری در سازمان است. اگر کارکنان این احساس را داشته باشند که هر چه تلاش کنند، نتیجه خاصی برای آن‌ها در پی نخواهد داشت و عوامل دیگری به غیر از عملکرد آن‌ها در ارتقاء و انتصابات آن‌ها تأثیرگذار است که آن‌ها فاقد این عوامل هستند دچار کاهش انگیزه می‌شوند و در نتیجه تمام تلاش خود را برای رسیدن سازمان به اهداف خود انجام نمی‌دهند (Hu & Yin, 2021). سازماندهی افراد بر مبنای عدم شایستگی و براساس رابطه، با پیامدهای منفی مانند کاهش اعتماد به نفس و توانایی‌های کارکنان، ترس مداوم و تفکر منفی، اخراج کارکنان شایسته، فقدان کار گروهی، ضعف خلاقیت و نوآوری و فرهنگ سازمانی، تصمیم‌گیری نامناسب و در نتیجه ناامیدی و بی‌تفاوتی کارکنان همراه است (Safina, 2015). از یک سو سازماندهی رابطه‌ای با توجه به این که افراد تخصص لازم را برای تصمیم‌گیری ندارند، لذا ارجاعات در سازمان زیاد می‌شود و ایجاد بوروکراسی می‌کند (Jakobus et al., 2022). از این رو می‌توان گفت سازماندهی رابطه‌محور می‌تواند تأثیر زیادی در ادارک بی‌تفاوتی سازمانی از سوی کارکنان در سازمان‌های ورزشی شود. این نکته نیز حائز اهمیت است که در سازمان‌های ورزشی، بسیاری از مدیران سطوح بالا و مدیران عملیاتی به واسطه رابطه و نه براساس شایستگی، بسیاری از سمت‌ها را احراز نموده‌اند و این مساله در سازمان‌های ورزشی به وفور یافت می‌شود. از این رو می‌توان توجیه نمود که چرا براساس نظر پاسخ‌دهندگان سازماندهی رابطه‌محور در سطح اول تأثیرگذاری قرار گرفته است.

در سطح دوم تأثیرگذاری بوروکراسی شدید قرار دارد. با توجه به تعریف پیشین که از بی‌تفاوتی ارائه شد می‌توان گفت یکی از شاخص‌های اصلی بی‌تفاوتی در سازمان کاهش انگیزه کارکنان است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بوروکراسی می‌توان منجر به کاهش انگیزه کارکنان شود (Lesmana et al., 2022). Kang et al. (2024) نیز در پژوهش خود به نتیجه مشابه دست یافتند. در واقع انعطاف ناپذیری مقررات و کاربرد نامناسب قوانین و مقررات و همچنین اهمیت بالای قوانین نسبت به اهداف و حتی ارزش‌های اخلاقی می‌تواند منجر به کاهش انگیزه کارکنان و

بی‌تفاوتی آنان نسبت به سازمان شود. بوروکراسی شدید در واقع می‌تواند استقلال کاری کارکنان را به مرور کاهش دهد (Holm et al., 2024) و از این رو کاهش استقلال می‌تواند منجر به بی‌انگیزگی (Muecke & Iseke, 2019) و در نهایت بی‌تفاوتی نسبت به سازمان شود. یکی از عوامل بوروکراسی شدید در سازمان، نگاه ماشینی به کارکنان و یا به عبارت دیگر تیلوریسم است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نگاه ماشینی به کارکنان سبب کاهش انگیزه شغلی خواهد شد (Uddin & Hossain, 2015). بوروکراسی شدید در واقع به سبب عدم انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها، کاهش استقلال شغلی، نگاه ماشینی، سلسله‌مراتب زیاد و عملکرد دستوری منجر به این می‌شود که علاقه و محبت کارکنان نسبت به سازمان کمتر می‌شود و به‌طور تدریجی سبب بی‌تفاوتی شود.

در سطح سوم تأثیرگذاری مؤلفه‌ی ارزشیابی سلیقه‌ای قرار دارد. بسیاری از پژوهش‌ها نشان دادند که ارزشیابی بد موجب کاهش انگیزه (Liu & Karahanna, 2017) و ارزشیابی صحیح موجب ایجاد انگیزه در کارکنان (Naemi, 2021) می‌شود. Jabeen (2011) در پژوهش خود نشان داد چگونه ارزیابی عملکرد غیر مؤثر می‌تواند بر انگیزه کارکنان و رضایت شغلی تأثیر منفی بگذارد، ارائه می‌کند. Tudor & Petre (2021) در پژوهش خود با عنوان آیا پاداش‌های ارزیابی عملکرد نقشی در ایجاد انگیزه و درگیر کردن کارکنان دارند؟ نشان دادند که هنگامی که شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مورد ارزیابی قرار نگیرند، ارزش‌های عملکرد ایستا می‌شوند و در نهایت انگیزه کارکنان کاهش می‌یابد. Brooks & Spillane (2016) نشان دادند که کنترل کیفیت نامناسب باعث بی‌انگیزگی کارگران می‌شود. Rosłon (2020) نشان داد که تنبیه و تشویق نامناسب می‌تواند موجب کاهش انگیزه شغلی کارگران شود. Orji et al. (2024) در پژوهش خود نشان دادند که تنبیه و تشویق می‌بایست دارای یک مکانیسم بسیار دقیق تدوین شود و در غیر اینصورت ممکن است به جای بهبود انگیزه، موجب کاهش انگیزه شود. از این‌رو نتایج به‌نظر می‌رسد متفاوت است و در واقع ارزشیابی بر مبنای شاخص‌های درست و مکانیسم دقیق موجب بهبود انگیزه و در ارزشیابی سلیقه‌ای می‌تواند موجب بی‌تفاوتی سازمانی شود.

در سطح چهارم تأثیرگذاری ناهمسویی اهداف قرار دارد. ناهمسویی اهداف به‌نظر می‌رسد ارتباط مستقیمی با بی‌تفاوتی سازمانی رابطه داشته باشد. یعنی از نظر منطقی می‌توان گفت وقتی کارمند احساس کند اهداف سازمان با اهداف او همسو نیست، طبیعتا دچار افت انگیزه و بی‌تفاوتی سازمانی می‌شود. Steers & Sánchez-Runde (2017) در پژوهش خود نشان دادند که ارزش‌های متفاوت در سازمان، ناهماهنگی ایجاد می‌کند. Rode et al. (2015) با بررسی شواهد تجربی نشان دادند که ازدحام انگیزه‌ها هنگامی اتفاق می‌افتد که ارزش‌ها متفاوت باشد. Liewendahl & Heinonen (2020) در پژوهش خود نشان دادند انگیزه در سازمان برای کارکنان هنگامی ایجاد می‌شود که تفاوت ارزشی بین افراد در سازمان در حداقل باشد. Polischuk (2015) از دلایل کاهش انگیزه و ایجاد انگیزه مجدد برای کارکنان را ناهماهنگی بین اهداف فردی و سازمانی می‌داند. Lammers (2019) نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری از سوی کارمندان می‌تواند علاقه به سازمان را در آنان افزایش دهد. Osborne & Hammoud (2017) در پژوهش خود نشان دادند مشارکت مؤثر کارکنان در محل کار می‌تواند تمایل به انجام کار و تعهد سازمانی را افزایش دهد. مشارکت دادن در امور تصمیم‌گیری باعث بروز خلاقیت کارکنان و حس مسئولیت درمیان آن‌ها شده و آن‌ها را از حالت خمودگی و اجراکننده‌های محض تصمیمات مافوق خارج می‌کند و در عین حال موجب انجام صحیح کارها و افزایش انگیزه و تعهد آنان به سازمان می‌شود.

در پایین‌ترین سطح تأثیرگذاری، مفهوم ناتوانمندسازی کارکنان قرار داشت. مفهوم ناتوانمندسازی در این پژوهش در واقع موقعیتی است که کارکنان فرصت و شرایط بهبود عملکرد خود از طریق سازمان را پیدا نمی‌کنند و در نتیجه مهارت‌های آنان افزایش پیدا نمی‌کند. یکی از شاخص‌های موجود در ناتوانمندسازی کارکنان، حمایت نامناسب مدیران از کارکنان است. Bakker (2015) نشان داد که یکی از نیازهای شغلی کارمندان در سازمان‌های

عمومی حمایت مدیران است. یکی از شاخص‌های ناتوانمندسازی کارکنان ناتوانی در بهبود روابط شغلی بود. (2010) Fernet et al در پژوهش خود نشان دادند که روابط با کیفیت بالا با همکاران برای آن دسته از کارکنانی که انگیزه کاری کمتری از خود بروز می‌دهند بسیار تأثیرگذار است.

Okello & Gilson (2015) نشان دادند تعاملات اجتماعی مطلوب در حین کار موجب ایجاد اعتماد می‌شود و این اعتماد موجب تعهد و انگیزه در کارکنان می‌شود. Salimi Pormehr et al. (2020) در پژوهش خود نشان دادند بی-تفاوتی سازمانی در پرتو توسعه ساختار سازمانی تواناساز می‌تواند کاهش پیدا کند. در واقع شکل ۳ نشان می‌دهد خروجی سیستم ناتوانمندی کارکنان است. در واقع پژوهش Salimi Pormehr et al. (2020) نیز نشان دادند که ساختار سازمانی تواناساز موجب کاهش بی‌تفاوتی سازمانی می‌شود. این بدین معنی است که ساختار در صورتی که مناسب نباشد، منجر به کاهش توانمندی و یا ایجاد ناتوانمندی در کارکنان می‌شود. از آنجایی که ماهیت ورزش بسیار اجتماعی و در بسیاری از مواقع ارزیابی کیفی دارد، لذا در سازمان‌های ورزشی نظر مسئولان می‌تواند بسیار متفاوت باشد و با توجه به این که بروکراسی شدید است، لذا به‌نظر می‌رسد خلاقیت و انگیزه کارکنان در اینگونه سازمان‌ها در صورتی که ساختار به صورت درستی طراحی نشود، کاهش می‌یابد.

در شکل ۳، همانطورکه مشاهده می‌شود در خانه شماره ۱ مؤلفه‌ی سازماندهی رابطه‌محور قرار دارد. در خانه‌ی ۱ مؤلفه‌های دووجهی قرار دارند. در واقع این مؤلفه‌ها هم بسیار تأثیرگذار هستند و هم بسیارتأثیرپذیر. در جدول ۵ مشاهده می‌شود که سازماندهی رابطه‌محور از نظر تأثیرگذاری در رتبه‌ی اول و از نظر تأثیرپذیری در رتبه دوم قرار دارد. به‌طور تجربی اینگونه مؤلفه‌ها را مؤلفه‌های استراتژیک درنظر می‌گیرند. در واقع به سبب تأثیرگذاری زیاد، طبیعتاً سازماندهی رابطه‌محور می‌تواند موجب تغییرات زیادی در سیستم شود. اما با توجه به اینکه بسیار تأثیرپذیر است، لذا مدیران و مسئولان باید دقت زیادی به این مؤلفه داشته باشند. یعنی تأثیرپذیری زیاد این مؤلفه می‌تواند برای سیستم خطرناک باشد، به این دلیل که تأثیرگذاری زیادی دارد. یعنی این مؤلفه می‌تواند کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در شکل ۶ نیز همانطورکه قابل مشاهده است، بروکراسی شدید تأثیر زیادی بر سازماندهی رابطه‌محور دارد که این تأثیر دو طرفه است. از سویی این شکل نشان می‌دهد بیشترین تأثیر بر مؤلفه‌ی ناتوانمندسازی کارکنان از سوی ارزشیابی سلیقه‌ای است.

دو مؤلفه‌ی ارزشیابی سلیقه‌ای و بروکراسی شدید با توجه به شکل ۳ در خانه ۲ قرار گرفتند که در نتیجه می-توان گفت این دو مؤلفه از نوع متغیرهای تأثیرگذار هستند. این بدین معنی است که تأثیرگذاری این مؤلفه‌ها از تأثیرپذیری آن‌ها بیشتر است. لذا مدیران سازمان‌های ورزشی باید بدانند که ارزشیابی سلیقه‌ای و بروکراسی شدید بسیار تأثیرگذار هستند و می‌توانند در سیستم ایجاد بی‌تفاوتی در سازمان، نقش مهمی داشته باشند و لذا می‌بایست به این دو متغیر توجه زیادی شود. ناهمسویی اهداف در مرز بین دو خانه ۲ و ۳ قرار دارد. اما با توجه به جدول ۵ به‌نظر می‌رسد ناهمسویی اهداف تأثیرگذاری بیشتری نسبت به تأثیرپذیری دارد.

در خانه شماره ۴ فقط مؤلفه‌ی ناتوانمندی سازی کارکنان قرار دارد. در واقع ناتوانمندسازی خروجی سیستم است. این بدین معنی است که در صورتی که شدت تأثیرات در سیستم ایجادکننده بی‌تفاوتی سازمانی، به این صورت باشد، در نهایت منجر به ناتوانمندسازی کارکنان خواهد شد. از سویی ممکن است ناتوانمندسازی در سیستم ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی، نسبت به سایر مؤلفه‌های رقیب تأثیرگذاری کمتری داشته باشد، اما اثرات سوء زیادی می-تواند بر سازمان داشته باشد.

در نهایت باید گفت با توجه به این که سازماندهی رابطه‌محور یک مؤلفه‌ی استراتژیک و بسیار حساس در ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی است، لذا مدیران سازمان‌های ورزشی باید توجه کنند تا حد امکان سازماندهی براساس شایستگی

افراد صورت گیرد و نگرش سیستمی وجود داشته باشد چراکه سازماندهی افراد براساس رابطه، می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر سیستم متحمل کند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در این جستار توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

Abbasi, H., Eydi, H., Bakhit, M., & Rezaei, G. (2015). Explore the relation between organization justice with organizational indifference employees in the departments of Youth and Sports Kermanshah Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies, 2*(2), 57–64. (Persian) https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_1838.html

Bakhit, M., Abbasi, H., Eydi, H., & EydiPour, K. (2015). Predicting organizational indifference in staff of sport and youth offices of Kermanshah Province through managers' strategic intelligence. *Organizational Behavior Management in Sport Studies, 3*(9), 71–81. (Persian) https://ntsmj.issma.ir/article-1-485-fa.html

Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review, 75*(5), 723–732. https://doi.org/10.1111/puar.12388

Brooks, T., & Spillane, J. P. (2016). *Does inappropriate quality control demotivate workers? A critical review.* https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168670208

Cetin, T. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews, 9*(21), 1190–1202. https://doi.org/10.5897/ERR2014.1891

Danaeifard, H., Hasanzadeh, A., & Salarieh, N. (2010). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. *Strategic Management Thought, 4*(2), 79–99. (Persian) https://doi.org/10.30497/smt.2010.145

Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1163–1180. https://doi.org/10.1002/job.673

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. (Persian) https://tpdevelopment.cfu.ac.ir/article_1239.html

Holm, J. R., Nielsen, K., & Timmermans, B. (2024). Bureaucracy, work organization, and the transition to entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1–17. https://doi.org/10.1007/s11187-024-00823-6

Hu, A., & Yin, C. (2021). Kinship ties to government staff and local political trust: Evidence from rural China. *Sociological Perspectives, 64*(6), 1122–1144. https://doi.org/10.1177/07311214211017415

Jabeen, M. (2011). Impact of performance appraisal on employee's motivation. *European Journal of Business and Management, 3*(4), 197–204. https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/307

Jakobus, B., Sena, P. H. L., & Souza, C. (2022). Bureaucracy. In *Leadership Paradigms for Remote Agile Development* (pp. 123–131). Berkeley, CA: Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-7706-6_10

Jalilian, S., Azimpour, E., Nejati, V., & Shahri, A. (2022). Identify the basic dimensions of organizational indifference in teachers: A mixed research. *Journal of New Approaches in Educational Administration, 13*(1), 31–49. (Persian) https://doi.org/10.30495/jedu.2022.24424.4898

Kang, J. K., Jiao, P. D., Tay, J. H., & Gan, S. K. E. (2024). The relationship between perceived workplace bureaucracies, self-efficacy and job motivation over the COVID-19 pandemic. *SAGE Open, 14*(4), 21582440241293505. https://doi.org/10.1177/21582440241293505

Kazemi, S., Yousefi, B., & Sadeghiborojerdi, 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. (Persian) https://doi.org/10.30473/fmss.2019.41911.1829

Lammers, C. J. (2019). Power and participation in decision-making in formal organizations. In *Managing Democratic Organizations, I* (pp. 129–144). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429030177-8

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 527–545. https://doi.org/10.1002/job.256

Lesmana, D., Rosadi, B., Hermana, D., Liu, R., & Winarno, A. (2022). Analyzing the effect of bureaucratic leadership on public service motivation and job performance. *Journal of Local Government Issues, 5*(2), 114–127. https://doi.org/10.22219/logos.v5i2.20904

Liewendahl, H. E., & Heinonen, K. (2020). Frontline employees' motivation to align with value propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing, 35*(3), 420–436. https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0317

Liu, Q. B., & Karahanna, E. (2017). The dark side of reviews. *MIS Quarterly, 41*(2), 427–448. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.2.07

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. 10.1080/10686967.2014.11918394

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/10.1177/0149206314554272

Mirmajidi, S. J., Kheirandish, M., Mokhtari Bayekolaie, M., & Kiakojouri, D. (2024). Examining the concept of organizational indifference: A meta-synthesis approach. *Quarterly of Supervision and Inspection, 18*(68), 177–210. (Persian) https://doi.org/10.22034/si.2023.101910

Moradi, M., Hamidi, H., & Eskandari, A. (2020). Investigating the relationship between organizational indifference, organizational justice, and organizational belonging among librarians and employees at the Astan-e Quds Razavi's Organization for Libraries, Museums, and Document Centers. *Library and Information Sciences, 23*(1), 5–27. (Persian) https://doi.org/10.30481/lis.2019.200147.1621

Muecke, S., & Iseke, A. (2019, July). How does job autonomy influence job performance? A meta-analytic test of theoretical mechanisms. In *Academy of Management Proceedings, 2019*(1), 14632. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.14632abstract

Naemi, A. (2021). Investigating the relationship between Qazvin Municipality staff evaluation system and motivation with the mediation of spiritual intelligence. *Comprehensive Studies in Urban Management, 1*(4), 30–41. (Persian) https://doi.org/CSUM-2101-1028(R1)

Nasiri, M., Saedi, A., Nargesian, J., & Abdoli, M. R. (2017). Investigating the level of organizational commitment of employees and its relationship with organizational indifference. *Public Management Perspectives Quarterly, 1*(30), 135–154. (Persian) https://jpap.sbu.ac.ir/article_96011.html

Okello, D. R., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: A systematic review. *Human Resources for Health, 13*, 1–18. https://doi.org/10.1186/s12960-015-0007-5

Orji, R., Alslaity, A., & Chan, G. (2024). Towards understanding the mechanism through which reward and punishment motivate or demotivate behaviours. *Behaviour & Information Technology, 43*(6), 1042–1066. https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2340795

Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology, 16*(1), 4. https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.02

Polischuk, O. (2015). Causes of demotivation and features of re-motivation at person's career. In *Educatia in Societatea Contemporana. Aplicatii* (pp. 21–32). Editura Lumen, Asociatia Lumen.

Rezaei, Z., Zarezadeh, Y., Karimianpour, G., & Yousefi, F. (2020). Modeling of the relationship among organizational justice, organizational indifference and organizational commitment in faculty members of Kurdistan University of Medical Sciences. *Journal of Medical Education Development, 13*(38), 86–96. (Persian) https://doi.org/10.29252/edcj.13.38.86

Rode, J., Gómez-Baggethun, E., & Krause, T. (2015). Motivation crowding by economic incentives in conservation policy: A review of the empirical evidence. *Ecological Economics, 117*, 270–282. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.11.019

Rosłon, J. (2020). Motivators and demotivators for employees. *Olsztyn Economic Journal, 15*(4), 327–338. https://doi.org/10.31648/oej.6564

Safina, D. (2015). Favouritism and nepotism in an organization: Causes and effects. *Procedia Economics and Finance, 23*, 630–634. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00416-5

Salimi Pormehr, S., Sattari, S., & Soleimani, T. (2020). Presenting a model explaining the factors affecting the faculty academic recession at Ardabil University of Medical Sciences. *International Journal of Organizational Leadership, 9*(4), 256–272. (Persian) https://doi.org/10.33844/ijol.2020.60510

Steers, R. M., & Sánchez-Runde, C. J. (2017). Culture, motivation, and work behavior. In *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 190–216). https://doi.org/10.1002/9781405164031.ch11

Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management.* John Wiley & Sons.

Tudor, A. D., & Petre, A. G. (2021). The performance evaluation system and the impact on employee motivation: Do performance appraisal rewards play a role in motivating and engaging employees? *Revista de Management Comparat International, 22*(5), 721–728. https://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v22y2021i5p721-728.html

Uddin, N., & Hossain, F. (2015). Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of scientific management comprising behavioral science. *Procedia Computer Science, 62*, 578–584. https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.551

Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. *Organization Science, 24*(1), 172–188. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0723

Zahed Babelan, A., & Ahmadi, H. (2022). Investigating the mediating role of organizational indifference in the relationship between organizational justice and organizational trust of Ardabil secondary school teachers. *Management and Educational Outlook, 11*(2), 85–107. (Persian) https://doi.org/10.52547/meo.11.2.85

Zandi, K., & Amani, S. (2018). The relationship between organizational socialization and organizational indifference in nurses. *Quarterly Journal of Nursing Management, 6*(3), 9–16. (Persian) https://doi.org/10.29252/ijnv.6.3.4.9

Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(8), 2019–2040. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00927.x