

ارتباط بین بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس

زهرا تقی پور غوری* - امید صفری** - افشین رستمی***

کارشناسی ارشد گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران - استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران - استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران

چکیده

هدف از این مطالعه تعیین ارتباط بین بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان فارس بود. جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان به تعداد ۱۱۴ نفر بود که از این تعداد به روش نمونه گیری کل شمار ۹۴ نفر با محقق همکاری کردند. جهت گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه مشخصات فردی و سه پرسشنامه استاندارد بی تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴)، اینرسی سازمانی (گودکین و آلکرون، ۲۰۰۸) و سکوت سازمانی (دیمیترس و وکولا، ۲۰۰۷) استفاده گردید. به منظور توصیف داده‌ها از روشهای آمار توصیفی و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها از روش‌های آماری آزمون کلموگروف - اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون در نرم افزارهای SPSS و معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها این تحقیق نشان داد که بین بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی: بی تفاوتی سازمانی، اینرسی سازمانی، سکوت سازمانی، کارکنان، اداره کل ورزش و جوانان فارس.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۱۵

*Email: taghi@yahoo.com

**Email: omidsafari11@yahoo.com (نویسنده مسئول)

***Email: rostami@uahoo.com

مقدمه

امروزه فعالیت سازمان ها و بویژه سازمان های ورزشی در محیط رقابتی کنونی به خصوص با ورود فناوری اطلاعات و پیشرفت سریع در این حیطه بیشتر از گذشته نیازمند پویایی و تحرک است و سازمان ها و بویژه سازمان های ورزشی برای بقا و پویایی خود باید به نوآوری و تغییرات مستمر روی آورند. در صورتی که این سازمان ها، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کنند و از یادگیری و ایجاد تغییرات احتراز کنند، دچار نوعی سکون و بی تحرکی می شوند (حسین آبادی و همکاران، ۱۴۰۰). اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، سازمان ها بویژه سازمان های ورزشی هنوز در مرحله اول شکل گیری خود بودند و هیچ تغییر و تحولی در آنها دیده نمی شد (رجایی و همکاران، ۱۳۹۹). در سال های اخیر سازمان های ورزشی به عنوان یکی از مهمترین سازمان های کشور تبدیل شده اند، به نحوی که هر گونه پیشرفت و توسعه این سازمان های ورزشی منجر به عملکرد بهتر و رشد و پیشرفت جامعه می شود. یکی از انتقادهایی که وارد است بر این سازمان ها عدم انتقادپذیری این سازمان ها با تغییر و تحولات محیطی است. به طوری که در سیاست گذاری ها و خط مشی گذاری های سازمانی در ایران مشاهده می شود که استفاده مجدد از دانش قدیمی برای حل مشکلات جدید به یک قانون یا اصل تبدیل شده است و به همین دلیل در سازمان های ورزشی پدیده ها و رویداد های ورزشی اغلب ایستا و یکنواخت خواهند ماند و ما پیشرفت آنچنانی معمولاً در بعضی از این سازمان ها مشاهده نمی کنیم. این عدم انطباق پذیری ریشه در سکون و بی تحرکی سازمانی یا به عبارت دیگر اینرسی سازمانی دارد. انتقاد دیگری که وارد است بر سازمان های ورزشی، این است که چرا از روش ها و رویه های بسیار تکراری در انجام امور استفاده می کنند و دچار یک نوع سکون و بی تحرکی هستند. سازمان ها اغلب برای صرفه جویی در زمان و پرهیز از ریسک از رویکردهای حل مساله روتین استفاده می کنند و این خود منشا ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه حل های تکراری و رویکرد های قدیمی است (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵). بی تفاوتی سازمانی امروزه در سازمان های ما تبدیل به یک امر طبیعی شده است. به طوری که معمولاً افراد مدتی بعد از اینکه به سازمان وارد می شوند دیگر شور و نشاط اولیه را ندارند و به نوعی بی تفاوتی می شوند. به طور کلی بی تفاوتی سازمانی رفتار مخربی است که اگر بر روح و جسم سازمان سیطره یابد، سازمان دچار آسیب خواهد شد در چنین حالتی مشکلات، آینده، اهداف و ماموریت های سازمان و همچنین دیدگاه ارباب رجوع نسبت به سازمان برای کارکنان بی ارزش

است و فقط در حد دریافت حقوق و اخراج نشدن کار می کنند (رجایی و اسدزاده، ۱۴۰۰). معمولاً ما در سازمان ها با چرخه معمولی روبرو هستیم زمانی که افراد وارد کار جدیدی می شوند خواه در سازمان ارتقاء یافته باشند و خواه به تازگی استخدام شده باشند معمولاً شور و نشاط زیادی دارند اما متأسفانه بعد از مدتی این شور، نشاط و نگرش تغییر می کند و جای خود را به بی تفاوتی در سازمان می دهد (اسچمید، ۲۰۱۹). دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) معتقد هستند بی تفاوتی سازمانی، شیوع شایعه سازی، بی اعتمادی درونی، جدایی مدیریت از کارکنان و انزوای سازمانی کارکنان است. کارکنان بی تفاوت نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نمی کنند، بلکه باعث ایجاد افزایش هزینه های سازمانی می شوند. بعضی از مدیران بی تجربه، اصلاً متوجه آن نمی شوند و یا متوجه می شوند و اقدامی انجام نمی دهند در صورتی که نمی دانند که این بی تفاوتی منجر به برهم خوردن تعادل سازمان، ایجاد بحران در سازمان که به نوعی یک بحران خاموش از آن یاد می شود و همچنین سقوط آرام و و تخریب مستمر و بدون صدا و در نهایت منجر به سرکوب خلاقیت و ریسک پذیری می شود (ترک زاده و همکاران، ۱۳۹۵). متغیر دیگری که قابل بحث است در سازمان های ورزشی سکوت سازمانی است. زمانی که کارکنان به صورت آزادانه نظرها و پیشنهاد های خود را به سازمان ارائه نکنند با پدیده سکوت سازمانی روبرو خواهند شد (نظیفی و همکاران، ۱۳۹۴). سکوت سازمانی ممکن است به اشکال مختلف مانند سکوت دست جمعی در جلسات، میزان مشارکت کم در طرح های پیشنهادی و موارد دیگر باشد و اثرات مخربی بر تصمیم گیری و فرایند های تغییر داشته باشد (تانر، ۲۰۲۱). بنابراین با توجه چالش ها و مسائل اشاره شده فوق می توان گفت که در سازمان ها و از جمله اداره کل ورزش و جوانان فارس، احتمالاً شاید از دلایلی که می تواند باعث شود این سازمان ها نتوانند به حداکثر بهره وری برسند بی تفاوتی و سکوت کارکنان می باشد که باعث ایجاد اینرسی سازمانی می شود و مانعی بر سر راه ایجاد تغییرات و تحولات مناسب در زمینه های مختلف و در نتیجه کاهش کارایی و اثر بخشی در این سازمان ورزشی می شود. و همچنین این احتمال می رود که اینرسی سازمانی ایجاد شده در این سازمان که ممکن است بدلیل عوامل ذکر شده در درازمدت، موجب عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی، افزایش

میانگین و انحراف معیار و به منظور آزمون فرضیه های تحقیق آمارهای استنباطی مانند آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق، از رگرسیون خطی و رگرسیون چند گانه برای پیش بینی متغیر ملاک از روی متغیرهای پیش بین و همچنین از معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته های تحقیق

نتایج آمار توصیفی حاصل از تحقیق نشان داد که ۷۲ درصد از نمونه تحقیق را مردان و ۲۸ درصد هم زنان بودند، ۱۹ درصد از نمونه تحقیق افراد مجرد و ۸۱ درصد هم متاهل بودند. از بین شرکت کنندگان تحقیق تعداد ۱۲ نفر (برابر با ۱۲ درصد) دارای سن بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۷ نفر (برابر با ۴۹ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال و تعداد ۳۷ نفر (برابر با ۳۹ درصد) دارای سن ۴۱ سال به بالا بودند. تعداد ۹ نفر (برابر با ۱۰ درصد) دارای تحصیلات کاردانی از آن، ۵۱ نفر (برابر با ۵۴ درصد) دارای تحصیلات لیسانس و تعداد ۳۴ نفر (برابر با ۳۶ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. تعداد ۱۴ نفر (برابر با ۱۵ درصد) دارای سابقه کاری ۱ تا ۱۰ سال، ۵۲ نفر (برابر با ۵۵ درصد) دارای سابقه کاری ۱۱ تا ۲۰ سال و تعداد ۲۸ نفر (برابر با ۳۰ درصد) دارای سابقه کاری ۲۱ تا ۳۰ سال بودند. بر طبق جدول (۱)، بین متغیر بی تفاوتی سازمانی و همه مولفه های آن با متغیر اینرسی سازمانی آزمودنی ها رابطه مستقیم ($P \leq 0/01$) وجود دارد. و این رابطه از لحاظ آماری معنادار می باشد.

هزینه ها و کاهش درآمدهای سازمان، کاهش سرعت فعالیت ها، پابندی به اطلاعات محدود و برنامه ریزی اقتضایی ضعیف و موارد دیگر شود و این چالش ها مانع از تحقق اهداف سازمانی شود. بنابراین محقق برای غلبه بر این چالش ها و ایجاد راه کارهای مناسب در این تحقیق بدنبال پاسخ به این پرسش است که آیا بین بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه معناداری وجود دارد؟

روش شناسی تحقیق

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس به تعداد ۱۱۴ نفر بود که از این تعداد ۹۴ نفر به عنوان نمونه با محقق همکاری کردند. روش نمونه گیری کل شمار بود. در این پژوهش از پرسشنامه های استاندارد پرسشنامه استاندارد ۳۳ سوالی بی تفاوتی سازمانی فرد و همکاران (۱۳۹۴)، پرسشنامه استاندارد ۱۳ سوالی اینرسی سازمانی گودکین و آلکرون (۲۰۰۸) و پرسشنامه استاندارد ۱۳ سوالی سکوت سازمانی دیمیترس و کولا (۲۰۰۸) در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) استفاده گردید. میزان روایی با استفاده از نظرات متخصص مدیریت ورزشی در این رشته تایید شد و پایایی این پرسشنامه ها نیز با استفاده از آلفا کرنباخ، محاسبه و همگی بالاتر از ۰/۷ بود و مورد تایید قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از دو نوع روش آماری در این تحقیق استفاده شده است. از روش آماری توصیفی برای محاسبه فراوانی، درصد،

جدول ۱. همبستگی بین بی تفاوتی سازمانی و مولفه های آن با اینرسی سازمانی

متغیرها	اینرسی سازمانی	معناداری
بی تفاوتی سازمانی	۰/۴۶۴**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به کار	۰/۴۹**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به ارباب رجوع	۰/۴۵**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به سازمانی	۰/۴۳۶**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به همکار	۰/۴۷۱**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به مدیر	۰/۴۸۸	۰/۰۰۱

بر طبق جدول (۲)، بین متغیر بی تفاوتی سازمانی و همه مولفه های آن با متغیر سکوت سازمانی آزمودنی ها رابطه

مستقیم ($P \leq 0/01$) وجود دارد. و این رابطه از لحاظ آماری معنادار می باشد.

جدول ۲. همبستگی بین بی تفاوتی سازمانی و مولفه های آن با سکوت سازمانی

متغیرها	اینرسی سازمانی	معناداری
بی تفاوتی سازمانی	۰/۵۹۱**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به کار	۰/۵۸**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به ارباب رجوع	۰/۵۶**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به سازمانی	۰/۵۱۶**	۰/۰۰۱

بی تفاوتی به همکار	۰/۵۵۱**	۰/۰۰۱
بی تفاوتی به مدیر	۰/۵۹۰	۰/۰۰۱

بر طبق جدول (۳)، بین متغیر سکوت سازمانی و همه مولفه‌های آن با متغیر اینرسی سازمانی آزمودنی‌ها رابطه معنادار می‌باشد. ($P \leq 0/01$) وجود دارد. و این رابطه از لحاظ آماری

متغیر بی تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود، ضریب تعیین (تیبین) بدست آمده برابر با (۰/۲۱۵) است. پس می‌توان نتیجه

جدول ۳. سکوت سازمانی و مولفه‌های آن با اینرسی سازمانی در آزمودنی‌ها

متغیرها	اینرسی سازمانی	معناداری
سکوت سازمانی	۰/۵۴۹**	۰/۰۰۱
سکوت تدافعی	۰/۵۱۳**	۰/۰۰۱
سکوت رضایتمندانه	۰/۴۹۷**	۰/۰۰۱
سکوت مطیعانه	۰/۴۴۶**	۰/۰۰۱

گرفت که ۰/۲۱۵ (تقریباً ۲۲٪) اینرسی سازمانی از طریق بی تفاوتی سازمانی تبیین می‌شود.

جدول ۴، پیش‌بینی متغیر اینرسی سازمانی بر اساس متغیر بی تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود، ضریب تعیین (تیبین) بدست آمده برابر با (۰/۲۱۵) است. پس می‌توان نتیجه

جدول ۴. خلاصه‌ی مدل پیش‌بینی اینرسی سازمانی بر اساس بی تفاوتی سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۰/۴۶۴	۰/۲۱۵	۰/۲۱۳	۰/۴۲۳

می‌توان نتیجه گرفت که ۰/۳۴۹ (تقریباً ۳۵٪) متغیر سکوت سازمانی از طریق بی تفاوتی سازمانی تبیین می‌شود.

جدول ۵، خلاصه‌ی مدل پیش‌بینی متغیر سکوت سازمانی بر اساس بی تفاوتی سازمانی را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود، ضریب تعیین (تیبین) بدست آمده برابر با (۰/۳۴۹) است. پس

جدول ۵. خلاصه‌ی مدل پیش‌بینی متغیر سکوت سازمانی بر اساس بی تفاوتی سازمانی

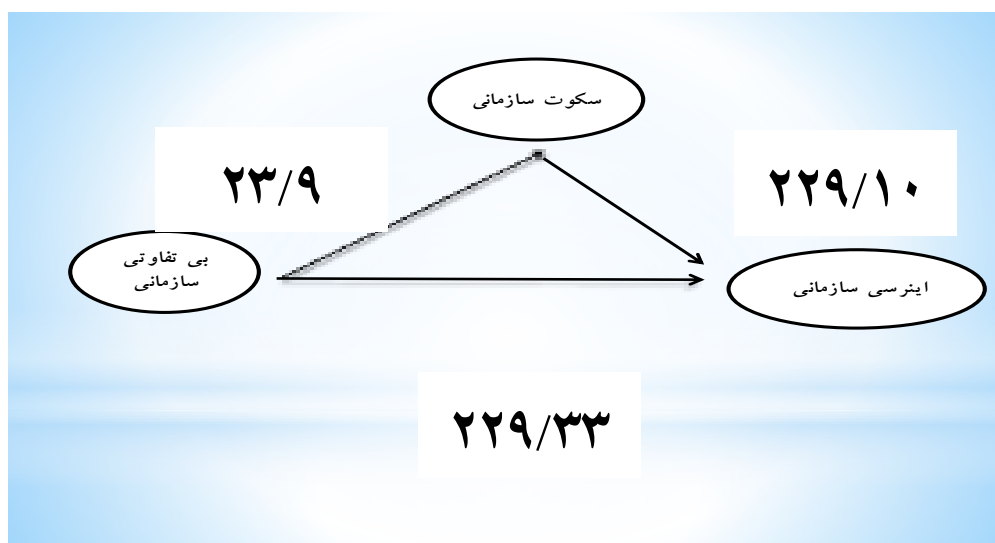
ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۰/۵۹۱	۰/۳۴۹	۰/۳۴۶	۰/۳۹۷

می‌توان نتیجه گرفت که ۰/۳۰۱ (تقریباً ۳۰٪) متغیر اینرسی سازمانی از طریق متغیر سکوت سازمانی تبیین می‌شود.

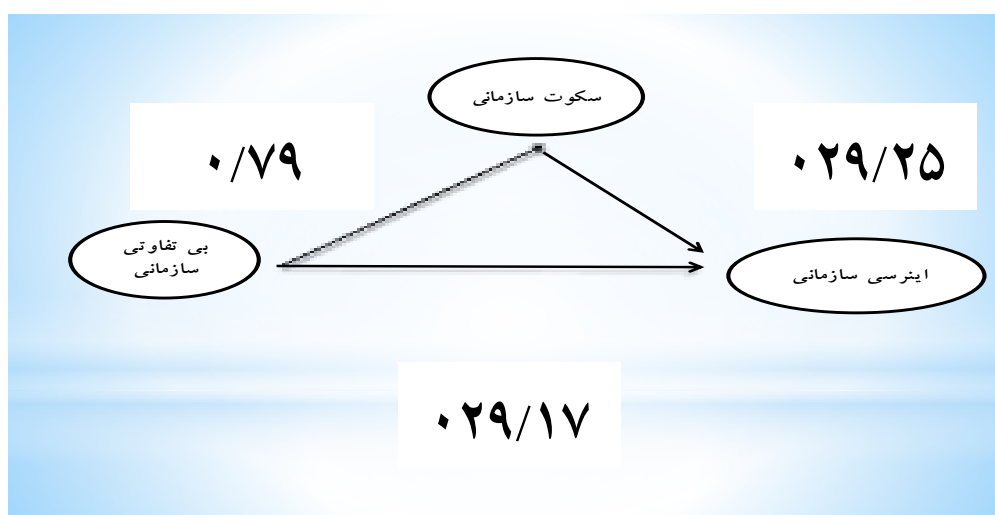
جدول ۶، خلاصه‌ی مدل پیش‌بینی متغیر اینرسی سازمانی بر اساس متغیر سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود، ضریب تعیین (تیبین) بدست آمده برابر با (۰/۳۰۱) است. پس

جدول ۶. خلاصه‌ی مدل پیش‌بینی متغیر اینرسی سازمانی بر اساس متغیر سکوت سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۰/۵۴۹	۰/۳۰۱	۰/۲۹۸	۰/۴۴۳



شکل ۱. رابطه علی متغیرها در حالت معناداری
 ② ملاک معناداری $\pm 1/96$ می باشد



شکل ۲. رابطه علی متغیرها در حالت استاندارد

سازمانی تأثیر مثبت دارد. ضریب مسیر سکوت سازمانی به اینرسی سازمانی برابر $0/25$ می باشد و این نشان می دهد که سکوت سازمانی به میزان $0/25$ بر اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همان طور که در جدول مشاهده می شود تأثیر غیر مستقیم بی تفاوتی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی به میزان $0/197$ می باشد.

طبق جدول ۷، و شکل ۲۱ نتایج مدل سازی معادله ساختاری مدل نهایی پژوهش را نشان می دهد. ضرایب الگوی پژوهش نشان می دهد که ضریب مسیر بی تفاوتی سازمانی به اینرسی سازمانی برابر $0/17$ می باشد و این نشان می دهد که با یک واحد افزایش در است سازمانی، اینرسی سازمانی به میزان $0/17$ تغییر می کند. ضریب مسیر است به به سکوت سازمانی برابر $0/79$ می باشد و این نشان می دهد که است به میزان $0/79$ بر سکوت

جدول ۷. نتایج مدل سازی معادله ساختاری متغیرهای پژوهش

ردیف	مسیرهای الگو	ضریب مسیر	t	نتیجه	اثر غیرمستقیم
۱	بی تفاوتی سازمانی ← اینرسی سازمانی	$0/17$	$2/33$	تایید فرضیه	-
۲	بی تفاوتی سازمانی ← سکوت سازمانی	$0/79$	$23/9$	تایید فرضیه	-
۳	سکوت سازمانی ← اینرسی سازمانی	$0/25$	$2/10$	تایید فرضیه	-
۴	بی تفاوتی سازمانی ← سکوت سازمانی اینرسی سازمانی	-	-	تایید فرضیه	$0/197$

بحث و بررسی یافته های تحقیق

مدیران سازمان ها نه تنها باید با محیط در حال تغییر سازگار باشند بلکه لازم است که از توانایی تشخیص مشکلات و ارایه برنامه های تغییر نیز برخوردار باشند. این احتمال وجود دارد که پذیرش هر تغییری که در محیط هر سازمانی رخ می دهد مطلوب و مورد نظر مدیران و کارکنان سازمان ها نباشد اما رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب ناپذیر است و افراد و سازمان ها می بایست با فراهم ساختن زمینه های لازم به گونه ای خود را با تغییرات هماهنگ ساخته و بیشترین بهره را از موقعیت های پیش آمده ببرند. مقاومت و عدم تمایل مدیران و کارکنان در رابطه با همگام شدن و سازگاری با این تغییرات منجر به ایجاد مشکلاتی تحت عنوان اینرسی می گردد. اینرسی و ایستایی در سازمان در بلند مدت منجر به ایجاد رکود و بی تحرکی در سازمان می شود. در این پژوهش برآن شدیم تا با توجه به نقش مخرب اینرسی سازمانی در عملکرد سازمان، به بررسی این متغیر پردازیم و با توجه به نقشی مخربی که بی تفاوتی و سکوت سازمانی در بهبود عملکرد سازمان دارد، فرض بر این نمودیم که اگر مدیران و کارکنان سازمان نتوانند به ایجاد جو مطلوب در سازمان کمک کنند و زمینه های لازم را در جهت از بین بردن بی تفاوتی فراهم نمایند این عامل می تواند رابطه معناداری با اینرسی سازمانی داشته باشد. در ادامه فرض بر این گردید که سکوت سازمانی به عنوان یکی از متغیرهایی که دستاورد بی تفاوتی سازمانی است، چه نقشی را به عنوان متغیر میانجی در این رابطه ایفا می نماید.

یافته های این پژوهش نشان می دهد که بی تفاوتی سازمانی و مولفه های آن رابطه معنادار و مثبتی با اینرسی سازمانی دارد و همچنین بی تفاوتی سازمانی قابلیت پیش بینی معنادار اینرسی سازمانی را دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش های اوستن (۲۰۱۴)، یوچنگ و فرنکل (۲۰۱۸)، رجائی و همکاران (۱۳۹۹) و رجائی و اسدزاده (۱۴۰۰) همسو می باشد. در تبیین این فرضیه می توان چنین بیان کرد که از جمله رفتارهایی که برای نیل به توسعه، مورد نیاز است، مشارکت فعال افراد در مشاغل و سازمانهای خود است. کارکنان منابعی بادوام و غیرقابل معامله برای سازمان به شمار می آیند و قادرند که سایر منابع سازمانی را در جهت درست به کار اندازند و سازمان را در تحقق اهدافش سوق دهند. در سازمانی که کارکنان بدون ابراز عقاید، ایده ها و عدم مشارکت در تصمیم گیریها، حتی یارای مخالفت در مورد مسائل گوناگون شغلی و سازمانی را ندارند؛ تنها به انجام امور محوله می پردازند، هیچگونه دانش و تغییری ایجاد نخواهد شد. به علاوه؛ پیچیدگی رفتار انسان در سازمان و نقش آن در تحقق اهداف سازمانی، دیرزمانی است که توجه مدیران را به خود جلب کرده است. با گذشت سالها، مدیران به این نتیجه رسیده اند که

یافته های این پژوهش نشان می دهد که بی تفاوتی سازمانی و مولفه های آن رابطه معنادار و مثبتی با اینرسی سازمانی دارد و همچنین بی تفاوتی سازمانی قابلیت پیش بینی معنادار اینرسی سازمانی را دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش های اوستن (۲۰۱۴)، یوچنگ و فرنکل (۲۰۱۸)، رجائی و همکاران (۱۳۹۹) و رجائی و اسدزاده (۱۴۰۰) همسو می باشد. در تبیین این فرضیه می توان چنین بیان کرد که از جمله رفتارهایی که برای نیل به توسعه، مورد نیاز است، مشارکت فعال افراد در مشاغل و سازمانهای خود است. کارکنان منابعی بادوام و غیرقابل معامله برای سازمان به شمار می آیند و قادرند که سایر منابع سازمانی را در جهت درست به کار اندازند و سازمان را در تحقق اهدافش سوق دهند. در سازمانی که کارکنان بدون ابراز عقاید، ایده ها و عدم مشارکت در تصمیم گیریها، حتی یارای مخالفت در مورد مسائل گوناگون شغلی و سازمانی را ندارند؛ تنها به انجام امور محوله می پردازند، هیچگونه دانش و تغییری ایجاد نخواهد شد. به علاوه؛ پیچیدگی رفتار انسان در سازمان و نقش آن در تحقق اهداف سازمانی، دیرزمانی است که توجه مدیران را به خود جلب کرده است. با گذشت سالها، مدیران به این نتیجه رسیده اند که

1. Osten
2. Yucheng and Frenkel

این پژوهش با نتایج پژوهش رجائی و اسدزاده (۱۴۰۰) همسو می باشد. در تبیین این فرضیه می توان چنین بیان کرد که با توجه به اینکه طرز برخورد کارکنان با تغییر سه تا از بزرگترین موانع در مدیریت فرایند تغییر را عدم حمایت مدیران و نداشتن میدان دید کافی، مقاومت در برابر تغییر کارکنان، مهارتهای ناکافی مدیران می باشد و خاطر نشان می شود که بعضی از این موانع به طور مستقیم توسط رهبران و مدیران قابل کنترل است و در مقابل موانعی نیز وجود دارند که تحت کنترل مستقیم کسی نیست. با توجه به موانع قابل کنترل، موارد پایه ای که عملکرد در این زمینه را تحت تاثیر خود قرار می دهد عبارتند از: فرهنگ سازمانی؛ مهارت های مدیر برای حل مسائل پیچیده؛ رویکردهای گروهی برای تصمیم گیری و اجرا؛ انتخابهای استراتژیک و ترتیبات ساختاری؛ طراحی سیستم پاداش. برای موثر بودن فرایند تغییر باید انتقالات مورد نیازی را دائم شناسایی کرده و بکار برد. موانع غیر قابل کنترل تنظیماتی می باشد که در سازمان موجود است و به کار برده می شود؛ همچنین روان آدمی یا مدلهای ذهنی ثابت و مجموعه فرضیاتی که در پشت تصمیمات و رفتار افراد نهفته است. با مرور تئوری ها و مدلهای موجود مدیریت تغییر، کمبود قابل توجهی در زمینه بکارگیری سودمند مقاومت در برابر تغییر ملاحظه می شود. در واقع زمانی که مدیران سطحی از مقاومت را تشخیص می دهند، انتظار برخورد و سرکوبیان را دارند. این طرز نگرش به مقاومت درست نمی باشد. برخی مقاومت را واکنش رفتاری غیر قابل اجتناب و طبیعی برای تغییر می دانند که از تغییر متصور می شود و آن را دارای انگیزه سیاسی و جزئی از پیکار هماهنگ تلاش طبقاتی در سازمان، یا عامل تعادل در تغییر و تحول سازمانی یا جلوه گر مشکلات به هنگام بازسازی سازمان می دانند. در اغلب متون موجود در ادبیات مدیریت تغییر، مقاومت مسئله ساز تلقی شده بطوریکه باید تحت کنترل درآید؛ تا بتوان موفقیت تغییر را تضمین کرد. بنابراین با مدیریت این فراین می تواند بی تفاوتی و سکوت سازمانی را نیز مدیریت کرد و از تمامی پتانسیل ها و توانمندی های نیروی انسانی خود می توان استفاده کرد و شاهد کارایی و اثر بخشی هر چه بیشتر در سازمان خواهیم بود.

با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

۱) ارتباط و تعامل بیشتر این سازمان با محیط و استقبال آنها از تغییر و حرکت به سمت سازمان یادگیرنده که در آن نوآوری و خلاقیت بسیار بالایی وجود دارد.

۲) به مدیران و مسولان این سازمان پیشنهاد می شود که چرایی ترس از تغییر و ترویج روحیه محافظه کاری را مد نظر قرار دهند و با استفاده از ایجاد فضای رقابتی اما دوستانه در این سازمان و با بوجود آوردن امنیت شغلی و ایجاد ثبات در وضعیت شغلی، باعث زدودن احساس ترس از تغییر و از بین بردن روحیه محافظه کارانه در کارکنان شوند.

۳) پیشنهاد می شود به کارکنان آموزش داده شود تا در زمان بروز مسئله جدید و متفاوت، با استفاده از دانش و

پذیری را سرکوب و سبب کاهش انگیزش کارکنان و در نتیجه کاهش اثربخشی و کارایی در سازمان می شود.

فرضیه ارتباط معنادار سکوت سازمانی و مولفه های آن با اینرسی سازمانی در این پژوهش نیز مورد تایید قرار گرفت. همچنین سکوت سازمانی قابلیت پیش بینی معنادار اینرسی سازمانی را دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش های، سلیک (۲۰۱۹)، حکاک و همکاران (۱۳۹۷) و شفیع و صفری (۱۴۰۱) همسو می باشد. در تبیین این فرضیه می توان چنین بیان کرد که، سکوت سازمانی باعث می گردد که کارکنان احساس بی ارزشی کنند و کنترلی بر کار خود نداشته باشند و از ناهنجاری، استرس و احساس فرسودگی شغلی رنج ببرند. در وضعیت سکوت سازمانی کارکنان حقایقی را در مورد مسائل سازمان می دانند اما شهامت صحبت در مورد آن را ندارند و با بی تفاوتی از کنار آن گذر می کنند. کارکنان بی تفاوت که اغلب نتیجه نادیده گرفته شدن سکوت کارکنان می باشد، باعث توسعه این نگرش در سازمان می شود که بی تفاوت باشید. در نتیجه چنین نگرشی افسردگی و استرس کارکنان که از عوامل موثر بر اینرسی سازمانی است افزایش می یابد. همچنین یکی از پیامدهای مهم دیگر سکوت سازمانی، تاثیر آن بر تصمیم گیری و تغییر سازمانی است. مبانی نظری درباره تصمیم-گیری گروهی نشان می دهد که کیفیت تصمیم گیری های سازمانی به توجه و بررسی چشم اندازها و بدیل-های مختلف یک تصمیم بستگی دارد. به همین ترتیب، تدوین استراتژی نیازمند بررسی دیدگاه های مختلف و متضاد در تیم-های مدیریت ارشد است که تأثیری مثبت هم بر کیفیت تصمیم-گیری سازمانی و هم بر عملکرد سازمان دارند. نیز نوآوری در سازمان، نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند دیدگاه ها یا ایده های جدید خود را بیان کنند یا باورها و روش های فعلی را زیر سؤال ببرند. همه این عوامل به اتفاق هم حکایت از آن دارند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده-های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می دهند کاهش می دهد. و در نهایت، سکوت، موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده ها و بدیل های تصمیم-گیری می-گردد که در اینصورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرآیند تصمیم گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرآیندهای تغییر سازمانی و فرآیندهای تصمیم گیری می گردد.

یافته های حاصل از فرضیه اصلی پژوهش نیز نشان می دهد که ارتباط بین بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس مثبت و معنادار می باشد. نتایج حاصل از

کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گناباد)، مجموعه مقالات اولین کنگره دو سالانه تازه های روانشناختی و علوم رفتاری.

شفیعی سرتنگ، حبیب. امید، صفری (۱۴۰۱). ارتباط بین جو مسموم سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کهگیلویه و بویراحمد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نورآباد ممسنی. عبدالهی گدلو، رضا. کاشف، سید محمد (۱۳۹۹). رابطه حسادت و قلدری سازمانی با بدبینی سازمانی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی سکون زدگی شغلی، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱۲، شماره ۴، ص ۱۰۷۶-۱۰۵۳.

نظیفی، مصطفی. محمد داوودی، امیرحسین. حسین زاده، داود (۱۳۹۴). بی تفاوتی سازمانی عامل اساسی سکوت و آوا در سازمانهای آموزشی، کنفرانس بین المللی دست آوردهای نوین پژوهشی مدیریت، حسابداری و اقتصاد.

Osten, R. (2014). *The Influence of Competition on Organizational Inertia*, Bachelor Thesis, Department of Economics, Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam, Netherlands.

Schmid, A.M. (2019) *Beyond resistance: Toward a multilevel perspective on socio-technical inertia in digital transformation*, In Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS), Stockholm and Uppsala,

Sillic, M. (2019) *Critical impact of organizational and individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the Shadow IT context*. *Computers and Security*, 80, 108-119.

Taner, Atmane. (2021) *Relationship Between Teachers' Organizational Silence Behaviors and Organizational Identification*; *Anadolu Journal Of Educational Sciences International*

Yucheng, Zh., Frenkel, S J. (2018). *Employee indifference and inaction against abusive supervision: An explanation based on organizational identification theory*, *Employee Relations*, Vol. 40 Issue: 6, pp.981- 998.

تجربه گذشته خود با مساله جدید برخورد نکنند و برای هر مساله از روش نوآورانه و خلاقانه استفاده کنند.

۴) پیشنهاد می شود به کارکنان مهارت ها و آموزش های لازم در برابر تحول داده شود تا آنها بتوانند بر استرس، اضطراب و ذهنیت منفی بوجد آمده در برابر تغییر و تحول اداری غلبه کنند.

۵) ایجاد فضای دوستانه و استقرار نظام پاداش مناسب برای نظارت و پیشنهادات خلاق و تدوین آیین نامه هایی جهت حمایت از نظرات و تشویق های کارکنان پیشنهاد می شود. و مدیران برای تقویت روحیه حمایت گری تلاش کنند.

۶) یکی از روش های کنترل از بین رفتن بی تفاوتی، تقسیم قدرت و اجازه دادن به کارکنان برای تصمیم گیری با توجه به سطح مسولیت آنهاست. در صورت مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، اختلاف در نظرات و تصمیم گیری از بین می رود و موجب نزدیک شدن کارکنان و مدیران سازمان می شود. و بجای بی تفاوتی کارکنان احساس تعلق و مسولیت پذیری می کنند.

۷) نظر به ارتباط مستقیم و معنی دار بین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی آزمودنی ها، پیشنهاد می گردد مدیریت بستری را مهیا سازد تا کارکنان احساس ارزشمندی داشته باشند و نگرش بی تفاوتی و اینرسی از آنها دور شود تا اینکه سازمان بتواند از تمامی ظرفیت ها و پتانسیلهای نیروی انسانی خود که بارزترین منبع سازمانی است نهایت استفاده را ببرد.

منابع

امین بیدختی، علی اکبر. کیهاری، حقیقت. محمدی، امین. حسینی، سید احمد (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی گری سکوت و بی تفاوتی کارکنان در اثر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی، نشریه توسعه منابع انسانی و پشتیبانی، دوره ۱۱، شماره ۴۴، صفحه ۱۹-۱۰۹.

ترک زاده، جعفر. سلیمی، قاسم. سنگی، فروغ (۱۳۹۵). کاهش بی تفاوتی سازمانی در پرتوی توسعه ساختار سازمانی توانا ساز، پژوهش های مدیریت در ایران، شماره ۱۹، صفحه ۵۳-۸۲.

حسین آبادی، بهاره. ظهرا، احمدرضا. محمدی، محمد رضا (۱۴۰۰). اثر اینرسی سازمانی بر سایش اجتماعی و تنبلی اجتماعی دبیران تربیت بدنی استان تهران، دو فصلنامه جامعه شناسی ورزش، سال ۷، شماره ۱۸، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، ص ۷۳-۵۳.

حکاک، محمد، سپهوند، رضا، زارع، فرجام، موسوی، سیدنجم الدین (۱۳۹۷). نقش جو مسموم سازمانی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی در شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۰، شماره ۲۹.

دانایی فرد، حسن، علی اصغر، فانی. الهام، براتی (۱۳۹۴). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. «چشمانداز مدیریت دولتی»، ش ۸۲: ۸-۶۱

رجائی، زهرا. فرشته، اسدزاده (۱۴۰۰). تاثیر بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی، نشریه پژوهش های مدیریت عمومی، سال چهاردهم، شماره ۵۲، صفحه ۳۰۱-۲۷۷.

رجائی، زهرا. پور، سمیرا، سپاهی، مهدی (۱۳۹۹). بررسی تاثیر بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی (مطالعه موردی):

The relationship between organizational indifference and organizational inertia through organizational silence in the employees of the General Department of Sports and Youth of Fars

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between organizational indifference and organizational inertia through organizational silence in the employees of the general sports and youth departments of Fars. The statistical population of this research was all the employees of the General Directorate of Sports and Youth of the province, numbering 114 people, of which 94 people cooperated with the researcher by sampling method. In order to collect data, a questionnaire of personal characteristics and three standard questionnaires of organizational indifference by Danai Fard et al. (2014), organizational inertia (Goodkin and Alkron, 2008) and organizational silence (Dimitris and Vekula, 2007) were used. In order to describe the data, descriptive statistics methods were used, and for the inferential analysis of the data, the statistical methods of Kolmogorov-Smirnov test, Pearson's correlation coefficient and regression in SPSS software and structural equations were used. The findings of this research showed that there is a positive and significant effect between organizational indifference and organizational inertia through organizational silence in the employees of the General Directorate of Sports and Youth of Fars.

Keywords: organizational indifference, organizational inertia, organizational silence, employees, the General Directorate of Sports and Youth of Fars.