



شماره ۱ دوره ۳ بهار ۱۴۰۲

فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج



## مدل عوامل ایجاد کننده آنومی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان ایران

علی آقازاده<sup>۱</sup> سید احسان امیرحسینی<sup>۲\*</sup> ولی نوذری<sup>۳</sup>

۱- گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران ۲- گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران ۳- استادیار گروه علوم ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران

amirhosseini474@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۴

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدل عوامل ایجاد کننده آنومی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان ایران انجام شد. رویکرد این پژوهش مبتنی بر روش شناسی آمیخته کیفی و کمی است و جمع آوری اطلاعات از طریق مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند و تجزیه و تحلیل آن‌ها نیز بر اساس تحلیل مضمون انجام گرفت. روش پژوهش توصیفی و گردآوری داده‌ها، به صورت میدانی بود. داده‌های مرحله کیفی بررسی ۲۱ مقاله مرتبط، دو سند و مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند با ۱۵ نفر خبرگان مدیریت سازمانی و ورزش با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری به دست آمد و کدگذاری شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان ایران برابر با ۲۲۳۶ نفر بود که ابتدا به صورت تصادفی طبقه‌ای و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس و براساس جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۳۲۸ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی ابزار اندازه‌گیری به صورت روایی محتوا و سازه مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. براساس یافته‌ها، ۱۴۲ مضمون پایه، ۳۶ مضمون سازمان دهنده و مضامین فراگیر شامل عوامل درون سازمانی، عوامل نهادی، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی و هنجارها به دست آمد و اثر تمام مضامین فراگیر به دست آمده به جز عوامل نهادی بر ایجاد آنومی سازمانی معنی‌دار بود. تمرکز مدیران بر مضامین به دست آمده و تلاش در راستای رفع ناهنجاری‌ها، اهداف متناقض، رفع تعارض‌ها و اقدامات مدیریتی سنجیده که منجر به رضایتمندی و بهبود عملکرد شود، موجب کاهش ناهنجاری و آنومی در ادارات کل ورزش و جوانان خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** آشوب، آنومی سازمانی، ادارات ورزش و جوانان، هنجارها

## مقدمه

امروزه نظام هنجاری سازمان‌ها با آسیب بالقوه‌ای روبرو است که باید آن را شناسایی کرد و برای مقابله با آن چاره‌اندیشی نمود. از آنجا که سازمان پدیده‌ای اجتماعی است، لذا الگوها و هنجارهایی که سازمان‌ها از آن تبعیت می‌کنند، لازم است موزون و هماهنگ باشد تا ابهام و سردرگمی به حداقل برسد و اطمینان حاصل شود که سازمان دچار بی‌نظمی و آشوب نمی‌شود (Mousavi and et al, 2015). سازمان پدیده‌ای اجتماعی متشکل از افراد و گروه‌هایی است که برای دستیابی به اهدافی مشترک گرد هم آمده‌اند. سازمان‌ها به عنوان پدیده‌ای اجتماعی می‌توانند دچار بی‌هنجاری، آشفتگی، بی‌نظمی و آشوب شوند که از لحاظ نظری به این پدیده انومی سازمانی گفته می‌شود. انومی سازمانی در برگیرنده فرایندهایی است که از طریق آن، هنجارهای اخلاقی در سازمان مختل می‌شود یا هنجارهای فرهنگی خاصی که خودمحوری را مجال می‌دهند شیوع یابند. در شرایط انومیک به دلیل ضعف در حاکمیت هنجارها، تعارض میان آن‌ها و حتی پدید آمدن عرصه‌های فاقد هنجارهای روشن، عدم التزام به قواعد اخلاقی و سازمانی به وضوح قابل مشاهده است (Formiga and et al, 2020, Theriault and et al, 2021, Tari and et al, 2022).

انومی سازمانی مبین حالتی است که قواعد رفتاری و هنجارها در سازمان شکسته شده یا در طول دوره‌ای از تغییرات سریع، سازمان کارآمدی خود را از دست می‌دهد (Baah and et al, 2020). انومی در سازمان حالتی غیرعادی است که به دلیل نبودن کدهای رفتاری خاص (هنجارها)، که محدوده رفتارها را مشخص می‌سازد، به وجود می‌آید. زمانی که انومی گریبان‌گیر سازمان می‌شود کارکنان رفتارها و نگرش‌های ضد اجتماعی از خود نشان می‌دهند تا با انکار قوانین و مقررات و همچنین رفتارهای مخرب نیازهای خود را برآورده سازند (Choi and et al, 2018). سازمان‌های انومیک در دستیابی به حداقل‌های هنجاری مشترک با شکست مواجه می‌شوند. در حقیقت، این‌گونه سازمان‌ها فاقد ارزش یا چارچوب هنجاری خاص‌اند؛ سازمان‌هایی که فاقد نشانه‌های حیات، اتحاد و همبستگی هستند، رفتارهای غیراخلاقی کارکنان در کلیت آن‌ها به وضوح نمایان است (Abreu and et al, 2018, Amrai and et al, 2022).

چنانچه هنجارها قدرت تنظیم‌کنندگی خود را بر رفتار افراد جامعه از دست داده و افراد نسبت به هنجارهای موجود بی‌تفاوت شوند جامعه و سازمان دچار وضعیتی انومیک می‌شود (Safari and et al, 2020).

در چند دهه اخیر، مطالعات و پژوهش‌ها بر شناسایی ابعاد انومی سازمان و عوامل ایجادکننده آن متمرکز بوده‌اند؛ به طوری که فقدان هنجارها، ابهام هنجاری و ارزشی، تعارض هنجارها، تعدد و ضعف هنجارها، تعارض ساحت فردی و جمعی، از جمله ابعاد انومی سازمانی هستند که عوامل بسترساز آن ضعف در مدیریت تغییر، فقدان عدالت سازمانی، عدم تناسب ارزشی فرد و سازمان، فرهنگ سازمانی رقیب محور، ضعف در جامعه‌پذیری، ناسازگاری هدف و وسیله، شناسایی شده است (Sefidchian and et al, 2019, Basco R and et al, 2018). برخی هم بر این باورند که در درون سازمان عوامل برآمده از فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، علل و بستر بروز انومی را تشکیل می‌دهند (Rahman.Seresht and et al, 2017).

آنچه ضرورت بررسی مسأله انومی سازمانی را دوچندان می‌سازد، رخداد شرایطی در سازمان است که کارکنان به دلیل ناکارآمدی هنجارها و عرف، بی‌اعتمادی به نهادها و قوانین و ضوابط ساری و جاری در آن، بی‌اعتمادی در تعاملات با یکدیگر در برقراری کنش ارتباطی و تعاملی پویا و سازنده درمی‌مانند و سازمان در معرض فروپاشی ساختارها و بی‌سازمانی نهادینه شده قرار می‌گیرد (Tari and et al, 2022). به این ترتیب، زمانی که سازمان دچار انومی می‌شود هنجارها و ارزش‌های موجود در سازمان قدرت هماهنگ‌کنندگی و انسجام خود را بر کنش‌ها و رفتارهای کارکنان از دست می‌دهند و این وضعیت بی‌اعتنایی کارکنان به ارزش‌ها و هنجارها را شکل می‌دهد (Formiga and et al, 2020). در سازمان ورزشی نیز همانند بسیاری از دیگر سازمان‌ها، سبک رهبری و مدیریت نامناسب، انتصابات ناشایست، منابع انسانی ناکارآمد، تبعیض در سازمان، وابستگی به دولت، سنتگرایی مدیران، ضعف در اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی نامناسب زمینه‌ساز ایجاد انومی سازمانی هستند (Abdi & Hosseini Nia, 2018).

این درحالی است که ورزش در زندگی مردم وارد شده و سازمان‌های ورزشی از جمله مهم‌ترین سازمان‌ها به شمار می‌روند. امروزه ورزش و ابعاد گوناگون آن به عنوان یک مبحث مهم در محافل مختلف موردتوجه است و به عنوان ابزاری کارآمد و پدیده‌ای منحصر به فرد در جهت ایجاد جامعه‌ای پویا و شاداب و رفیع بسیاری از بحران‌های اجتماعی، فرهنگی و حتی اقتصادی و سیاسی کاربردهای فراوان خود را نمایان ساخته است. براین اساس بسیاری از متفکران معتقدند که ورزش در رشد فردی،

اجتماعی و سیاسی تأثیر داشته و ورزش هر جامعه، چون آینه‌ای انعکاس‌دهنده فرهنگ، خوبی‌ها و بدی‌های آن جامعه است و به‌راستی در جهان کنونی کمتر پدیده‌ای را می‌توان یافت که از چنین ویژگی و قابلیت‌های برخوردار باشد (Salimi, 2018). ورزش و سازمان‌های ورزشی به منظور حضور کارا و موثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی، و اجتماعی فرهنگی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف از جمله بحث آنومی سازمانی ندارند. تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. یکی از ابعدی که امروزه سازمان‌های ورزشی با آن مواجه هستند و باید برای آن چاره‌اندیشی نمایند آنومی و ابعاد آنومی در سازمان است. با توجه به مطالب بیان شده، یکی از سازمان‌های مهم در امر ورزش و امور جوانان، ادارات ورزش و جوانان هستند. ادارات ورزش و جوانان عهده‌دار امور مربوط به وزارت ورزش و جوانان در استان‌ها و شهرستان‌ها هستند و کلیه فعالیت‌های ورزشی یک استان را بر عهده دارند (Farahani and et al, 2014). عمده‌ترین وظایف ادارات مذکور توسعه و تعمیم ورزش در سطح استان، پرورش نیروی بدنی در افراد، تقویت روحیه سالم در افراد، تعلیم و تربیت مربی ورزش، تاسیس، تجتیز و اداره ورزشگاه‌ها، تئیه و تنظیم برنامه‌های توسعه کمی و کیفی تربیت بدنی و ورزش است (Hemtinejad and et al, 2012).

از آنجایی که نقش ادارات ورزش و جوانان در گسترش و ارتقا فرهنگ ورزشی، تربیت نیروی متخصص ورزشی مورد نیاز جامعه و ایجاد شرایط مناسب جهت توسعه کشور غیر قابل انکار است، یکی از سیاست‌های مهم این سازمان، افزایش کارایی کارمندان است. سازمان، پدیده‌های اجتماعی است که در راستای دستیابی به اهداف جمعی و مشترک، به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و حدود و ثغور مشخص دارد. عبارت پدیده اجتماعی بر این مفهوم، متمرکز است که سازمان، متشکل از افراد و گروه‌های در تعامل با یکدیگر است. الگوهایی که سازمان‌ها از آن پیروی می‌کنند جهت جلوگیری از بی‌نظمی باید هماهنگ باشند (Mousavi and et al, 2015).

بر اساس شواهد، افزایش هزینه‌ها در ادارات ورزش و جوانان و به عبارتی اختصاص منابع بیشتر به این سازمان‌ها در قبال بازده و فرآورده‌های کمتر، ناشی از فقر کیفیت در نظام تربیت بدنی و فعالیت‌های آن است. در ایران، عملکرد ادارات ورزش و جوانان از نظر کمی و کیفی در سطح مطلوب و قابل قبولی نیست و بر سر راه آن‌ها مشکلات بسیاری وجود دارد که به پایین آمدن سطح کیفی فعالیت‌های آن‌ها منجر شده است (Abbasi and et al, 2016) که وجود آنومی سازمانی در ایجاد عملکرد و بازده کمتر از حد انتظار بی‌تأثیر نبوده است. بنابراین دستیابی به الگویی از عوامل ایجادکننده آنومی در سازمان‌های ورزشی به‌خصوص ادارات کل ورزش و جوانان ایران، می‌تواند نقش مهمی در مدیریت کلان ورزش جهت مقابله با آنومی در سازمان‌های ورزشی کشور داشته باشد.

در ارتباط با آنومی سازمانی در داخل کشور تحقیقات اندکی انجام شده است. در ادامه یافته‌های برخی از تحقیقات به اختصار مرور می‌شود. امرایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی دریافتند که فضای غیراخلاقی حاکم بر سازمان، رهبری و مدیریت ضعیف، خویشاوندسالاری و تبعیض، ارتباطات ضعیف، عدم شایسته‌سالاری، و فقدان نظام ارزشیابی مناسب را مهم‌ترین پیشایندهای آنومی سازمانی و کاهش عملکرد فردی و سازمانی، فساد اداری، کاهش سودآوری و سهم بازار، عدم رقابت‌پذیری، کاهش وفاداری، و از دست دادن مشتریان مهم‌ترین پسایندهای آنومی سازمانی هستند. گل سرخی و توره (۱۴۰۰) در پژوهش دریافتند که رفتار اثرگذار مدیران و مؤلفه‌های آن رابطه معناداری با آنومی سازمانی دارد. صفری اقدام و همکاران (۱۳۹۹) به ترتیب آنومی اقتصادی و آنومی سیاسی تأثیر زیادی روی احساس آنومی اجتماعی دانشجویان دارند. سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی نشان دادند که معنویت سازمانی رابطه مثبت و معناداری با اخلاق کاری و رابطه معکوس و معناداری با آنومی سازمانی دارد. سفیدچیان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به ابعاد عدم التزام به هنجارها، تعارض در هنجارها، ضعیف‌بودن هنجارها، ابهام در هنجارها، و فقدان هنجار به عنوان عوامل ایجاد آنومی دست یافتند. عبدی و حسینی‌نیا (۱۳۹۷) در بررسی عوامل موثر بر آنومی سازمانی ادارات ورزش و جوانان به مقوله‌های سبک رهبری و مدیریت نامناسب، انتصابات ناشایست، منابع انسانی ناکارآمد، تبعیض در سازمان، وابستگی به دولت، سنت‌گرایی مدیران، ضعف در اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی نامناسب دست یافتند.

در خارج از کشور نیز تحقیقات اندکی در ارتباط با آنومی سازمانی انجام شده است. پیلائی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی تعادل کار و زندگی با دیدگاه نظریه آنومی نشان دادند که سازمان با کارمندانی که دارای پیشینه‌های فرهنگی و اجتماعی-جمعیتی متنوع هستند، مواجه می‌شود که توسط عوامل فرهنگی و اجتماعی تعدیل می‌شود و باعث ایجاد فشار یا تنش آنومیک متفاوتی می‌شود. مافرولا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای در زمینه ارتباط با آنومی نهادی نشان دادند که سرمایه‌گذاران، مدیران و سیاست‌گذاران باید ساختارهای جامعه‌شناختی جوامع را هنگام بحث در مورد امکان‌سنجی رفتارهای نادرست شرکت‌ها در نظر بگیرند، زیرا ترکیب تحلیل‌های سطح سازمان‌هایی می‌تواند به پیش‌بینی رفتارهای نادرست کمک کند. مک سوئی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در زمینه کارآفرینی اجتماعی در ورزش با اتکا به دیدگاه تغییرات اجتماعی در جامعه‌شناسی ورزش، نتیجه می‌گیرد که ظرفیت تغییر و اتکا به نقش ارتباطات در ورزش می‌تواند منجر به دیدگاه پایداری، نوآوری و روابط هنجاری برای توسعه و سازش در ورزش گردد. سیبی نیوسکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای، با بیان این‌که آنومی در محل کار در سازمان‌ها صرف نظر از نوع فعالیت شرکت، با فعالیت‌های حرفه‌ای در ارتباط است، نشان داد که پدیده ناهنجاری در محل کار در سازمان‌ها صرف نظر از نوع فعالیت شرکت، سرمایه و اندازه آن وجود دارد، اما به جنسیت، سن، تحصیلات، شکل اشتغال و موقعیت آن بستگی ندارد. فاندینو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان داد که مدل خودپنداره حرفه‌ای و پشتیبانی سازمانی ادراک شده بر آنومی سازمانی اثرگذار است.

شناسایی عوامل ایجاد کننده بی‌هنجاری در سازمان و ارائه راهکارهای مناسب برای حذف علل بروز آنومی، می‌تواند از بروز بسیاری از عوامل مخرب، پیشگیری نماید (رضانی و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین می‌توان گفت ادارات کل ورزش و جوانان و مدیریت ورزشی برای برون‌رفت از چالش‌های پیش رو و مبارزه با آنومی سازمانی و رسیدن به کارکردها و اهداف برنامه‌ریزی شده اولاً نیاز به دیدگاه‌های رشته‌های دیگر و انطباق آن با مدیریت ورزش دارند که در این پژوهش توجه به دیدگاه دورکیم که آنومی را محصول بروز تغییرات سریع در جامعه می‌بیند و همچنین دیدگاه مرتن که به‌جای تأکید بر تغییرات، به مسئله‌ی اهداف و وسایل دستیابی به اهداف توجه دارد و اتکا به دیگر دیدگاه‌ها خواهد شد. ثانیاً برای پیش برد برنامه‌های عمومی و کمک به هم‌نوایی، نظم، یکپارچگی، وحدت رویه و انسجام در ادارات کل ورزش و جوانان، بایستی به شناسایی عوامل ایجادکننده و زمینه‌ساز آنومی در سازمان‌های ورزشی توجه ویژه‌ای نمود که توجه این پژوهش به ادارات کل ورزش و جوانان ایران است. از این‌رو هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل عوامل ایجاد کننده آنومی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان ایران بود.

### روش شناسی تحقیق

در این تحقیق برای پاسخ به سؤالات از روش تحلیل مضمون و شیوه مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. تحلیل مضمون یکی از روش‌های تحلیل کیفی است که براساس آن متن مصاحبه‌های کیفی کاهش می‌یابد و بخش بندی، مقوله بندی و تلخیص و سپس به گونه‌ای بازسازی می‌شود که مفاهیم مهم درون مجموعه‌ای از داده‌ها استخراج شود. این رویکرد یکی از قویترین روش‌هایی است که قادر است قطعات گسسته و پراکنده را به روشی نظاممند در کنار هم سازمان دهد و تصویری جامع ارائه دهد. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، سررشته داری و همکاران، ۱۳۹۸). طبقه بندی مضمون‌ها براساس جایگاه مضمون در شبکه مضمون‌ها است که آن‌ها را در سه دسته قرار می‌دهد: مضمون‌های پایه که مبین نکته مهمی در متن است. مضمون‌های سازمان دهنده که واسط مضمون‌های فراگیر و مضمون‌های پایه شبکه است و از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه به دست می‌آید و مضمون‌های فراگیر که در کانون شبکه مضمون‌ها قرار می‌گیرد و مضمون‌های عالی است که دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان کل است (آتراید استرلینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱).

در این پژوهش روش گردآوری اطلاعات استفاده از روش کتابخانه‌ای و میدانی و بر اساس مصاحبه با خبرگان و تحلیل اسناد در طی دو مرحله کیفی و کمی است. ابزار گردآوری اطلاعات در مرحله کیفی، مقالات مرتبط، مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند

1- Pillay

2- Mafrolla

3- McSweeney

4- Sypniewska

5- Fandino & Marcos

6- Attride-Stirling

است. در این تحقیق نیز از روش تحلیل مضمون آتراید استرلینگ استفاده شد. در تجزیه مضامین و احراز به مدل غایی تحقیق از ابزار شبکه مضامین استفاده شد.

در مرحله کیفی ۲۱ مقاله مرتبط و دو سند بررسی و با ۱۵ نفر خبرگان مدیریت سازمان ورزش، مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند انجام شد. معیار انتخاب مشارکت کنندگان، سابقه کار بیش از ۱۰ سال، تسلط بر موضوع، مدرک تحصیلی (کارشناسی ارشد و دکتری)، دسترسی و تمایل بود. شایان ذکر است که با ۱۸ نفر از خبرگان مصاحبه شد اما پاسخ‌های مصاحبه‌های پانزدهم به بعد تکرار پاسخ‌های مصاحبه‌های قبل بود. بنابراین از داده‌های ۱۵ مصاحبه استفاده شد. با استفاده از تحلیل مضمون، ابتدا داده‌های حاصل از بررسی مقالات مرتبط، اسناد و متن مصاحبه‌ها کدگذاری شد و پس از غربالگری ۱۴۲ مضمون پایه حاصل شد. سپس مفاهیم پایه در کنار هم قرار گرفتند و دسته بندی شدند و مضامین سازمان دهنده استخراج شد (۳۶ مضمون سازمان دهنده). در نهایت در نهایت مضامین سازمان دهنده در کنار هم قرار گرفتند و مضامین فراگیر (عالی) استخراج شد که شامل عوامل درون سازمانی، عوامل نهادی، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی و هنجارها بود. به منظور روایی سنجش معیارهای دقت مطالعه اقداماتی مانند ارزیابی از سوی شرکت کنندگان و مرور توسط افراد غیر از شرکت کننده در تحقیق (استادان دانشگاه و کارشناسان و مدیران ادارات کل ورزش و جوانان و همچنین وزارت ورزش و جوانان) انجام شد. در بازنگری از آنان خواسته شد، نظر خود را درباره یافته‌های پژوهش ارائه دهند و بررسی کنند که تا چه اندازه مؤلفه‌های حاصل شده با تجارب و دیدگاه‌های آن‌ها مطابقت دارد. به همین منظور پرسشنامه‌ای تدوین شد و ۱۲ نفر از آن‌ها نظرات خود را ارائه نمودند. براساس نتایج در همه موارد، مضامین میانگین هر گویه از ۳/۷۰ بالاتر بود و از روایی قابل قبول برخوردار بودند. برای سنجش پایایی از نظرات دو کدگذار دیگر استفاده شد و اصلاحات مورد نیاز با نظر اساتید راهنما و مشاور انجام شد. همچنین به منظور موثق کردن داده پس از انجام مصاحبه و پیاده سازی آن، متن مصاحبه به اعضای هیئت علمی که مصاحبه از آنان صورت گرفته شده بود بازگردانده شده تا ضمن تأیید صحت گفته‌های آنان، در مورد نکاتی که درباره آن‌ها ابهاماتی وجود داشت، با مشارکت کنندگان بررسی و بحث شد و ابهامات برطرف شد. در بخش کمی جامعه آماری براساس اخذ آمار از وزارت ورزش و جوانان، برابر با ۲۲۳۶ نفر بود که ابتدا استان‌های فارس، یزد، اصفهان، مرکزی، تهران، البرز، کهگیلویه و بویراحمد، بوشهر، مازندران و کرمان به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد و سپس براساس جدول کرجسی و مورگان به صورت در دسترس تعداد ۳۲۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی به روش تحلیل مضمون و در مرحله کمی هم با استفاده از معادلات ساختاری (آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، درصد و ... آزمون‌های، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی) به برازش مدل مفهومی اقدام شد.

## یافته‌ها

نتایج کیفی مصاحبه (تعداد ۱۵ مصاحبه، ۲۱ مقاله و ۲ سند) مطابق با جدول ۱ گزارش شده شده است. نتایج در مجموع حاکی از ۵ مضمون فراگیر بود.

جدول ۱. بخش مشاهده مصاحبه، اسناد و مطالعات پیشین (مرحله اول کیفی)

شاخص‌ها	تعداد
تعداد مصاحبه	۱۷
سند تحلیل شده	۲
تعداد مقاله	۲۱
تعداد کدهای باز اولیه	۳۴۱
تعداد مضامین پایه	۱۴۲
تعداد کدهای مضامین سازمان دهنده	۳۶
تعداد کدهای مضامین فراگیر	۵

در جدول فوق مشخصات بخش تحلیل کیفی مصاحبه‌های پژوهش نشان داده شده است و در این پژوهش مصاحبه‌های صورت گرفته تحلیل شد که از این تحلیل ۱۴۲ مضمون پایه استخراج شده است. مفاهیم پایه در کنار هم قرار گرفتند و دسته بندی شدند و مضامین سازمان دهنده استخراج شد. تعداد مضمون‌های سازمان دهنده این تحقیق ۳۶ مضمون بود. در نهایت مضامین

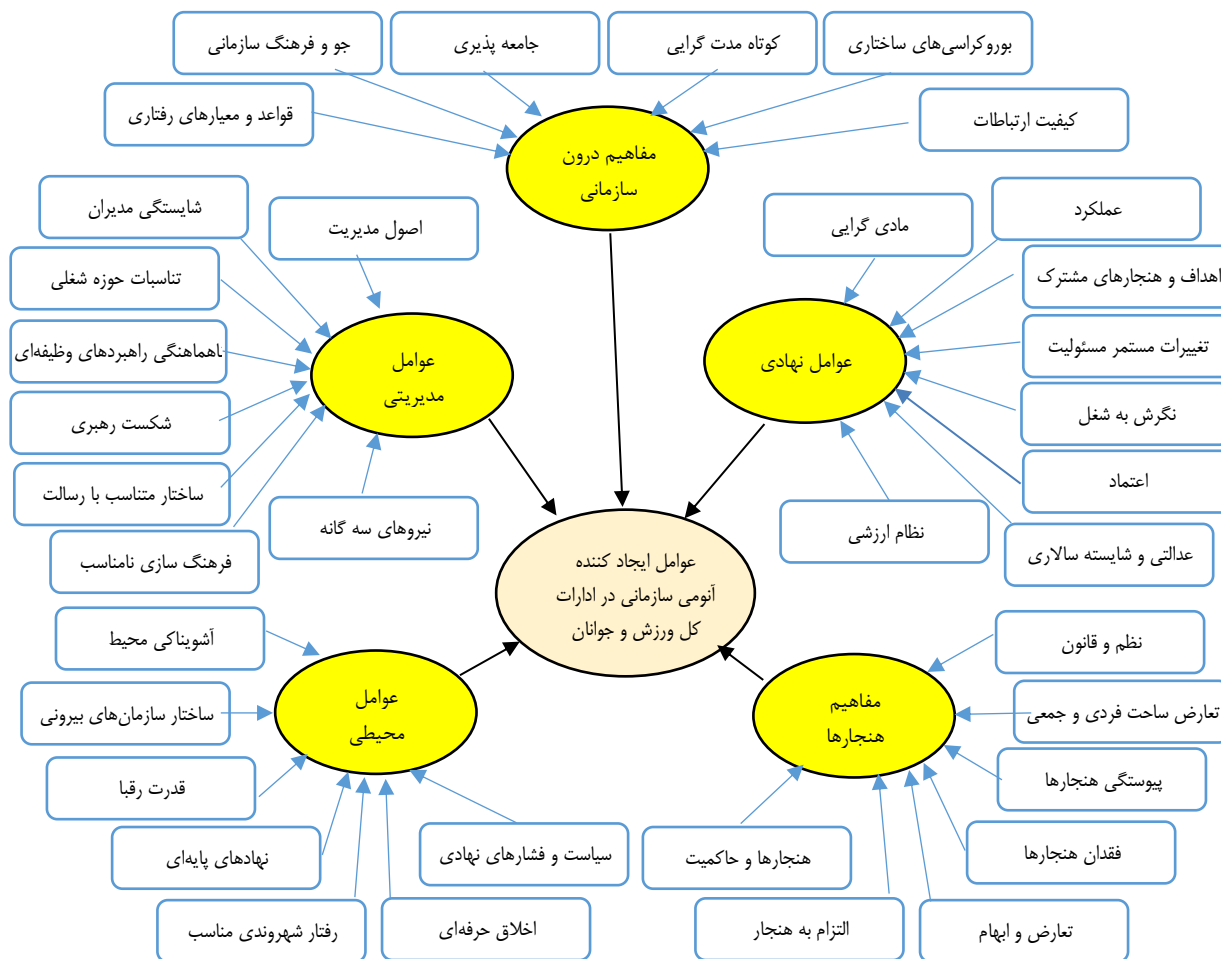
سازمان دهنده در کنار هم قرار گرفتند و مضامین فراگیر (نهایی) استخراج شدند که شامل ۵ مضمون فراگیر بود. نتایج در جدول شماره ۲ درج شده است.

جدول ۲. مضامین ایجاد کننده آنومی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر (مفاهیم)
وجود کانال های ارتباطی رسمی، کیفیت پایین ارتباطات، ارتباطات ضعیف در تعاملات و ارتباطات، فقدان توانایی سازمان در شناسایی راه های ارتباطی مؤثر	کیفیت ارتباطات	
بروکراسی های خشک، بروکراسی های شدید و سفت	بروکراسی های ساختاری	
عدم توجه به برنامه های دراز مدت، وجود برنامه های کوتاه مدت و آنی	کوتاه مدت گرایی	
فروپاشی ساختار اجتماعی، تاثیر محدودیت های اجتماعی بر نشاط و سلامت اخلاقی، کارکرد همبستگی اجتماعی در جرم، پیشرفت فرد گرایی، وجود هنجارهای اجتماعی سنتی، عدم تعادل اجتماعی، عدم پاسخگویی اجتماعی مدیران، سرمایه اجتماعی نامناسب، عدم درک هنجارهای اجتماعی سنتی، همسو نبودن دیدگاه نیروهای سنتی، تمایلات جمعی نامناسب در قبال باورها و اندیشه های جمعی	جامعه پذیری	عوامل درون سازمانی
ارزش های فرهنگی غلط تشویق شونده، عدم وجود فرهنگ نامناسب در ادارات، تاثیر جو سازمانی بر آنومی، ضعف در مدیریت تغییر فرهنگ، جو سازمانی متفاوت و شکننده، وسوسه های سازمانی در نزد کارکنان	جو و فرهنگ سازمانی	
فقدان قواعد رفتاری، عدم تعهد به کار نزد کارمندان، نبود معیارهای مشخص در خصوص توسعه رفتار مطلوب، روشن نبودن قواعد رفتاری	قواعد و معیارهای رفتاری	
عدم تعهد مدیران به ارزش های فرهنگ سازمانی، عدم تعریف و پیاده سازی مناسب ارزش های در فرهنگ سازمانی، آسیب بالقوه مرتبط بر نظام ارزشی فرهنگ سازمانی، قادر نبودن سازمان در ارائه اشکار ارزش های سازمان، تغییر ارزش های وجودی و اجتماعی	نظام ارزشی	
عدم شایسته سالاری در سازمان، عدالت سازمانی، وجود تبعیض در سازمان وجود بی عدالتی در سازمان، فقدان عدالت سازمانی، حس فقدان رعایت انصاف در وظایف، گزینش و انتخاب افراد نامناسب در مناصب مختلف	عدالتی و شایسته سالاری	
فقدان اعتماد به مدیران، بی اعتمادی سیاستگذاری ها در سازمان	اعتماد	عوامل نهادی
نگرش منفی کارکنان نسبت به شغل خود، عدم رضایت شغلی	نگرش به شغل	
منطق اخلاقی خودخواهانه، ماده گرایی پول گرایانه	مادی گرایی	
تغییرات مستمر و دائمی مسئولیت ها	تغییرات مستمر و دائمی مسئولیت	
نامشخص بودن و گاهی متفاوت بودن اهداف سازمان، فقدان هنجارهای مشترک در کار، ارزش های القایی در ورزش	اهداف و هنجارهای مشترک	
عدم توانایی سازمان در اجرای شاخص های عملکرد مطلوب، افت عملکرد، عدم توانایی سازمان در شناسایی معیار عملکرد مطلوب	عملکرد	
رهبری ضعیف، ضعف در مدیریت تغییر، مدیریت زمان نامطلوب، ضعف در توسعه مدیریت دانش، بروز نبودن آموزش های ضمن خدمت	نیروهای سه گانه (تغییر، زمان، دانش)	
ضعف در تقویت عناصر مؤثر در فرهنگ، فرهنگ سازمانی نامناسب و کپی عدم تناسب بین فرهنگ با راهبردها و ساختارها، عدم تناسب فرهنگ با خواسته ها	فرهنگ سازی نامناسب و عدم تناسب آن با اقتضاعات	
عدم تقسیم کار و تاثیر آن بر آنومی، ساختار نامطلوب، همبستگی مکانیکی عام گرایی، رسالت غیر شفاف سازمانی	ساختار متناسب با رسالت	

	استراتژی ضعیف در سازمان، سبک‌های رهبری متفاوت مدیران ارشد، عدم توانایی مدیر در کنترل سازمان	شکست رهبری و عدم تناسب با اقتضائات
عوامل مدیریتی	عدم وجود تناسب در راهبردها	ناهماهنگی راهبردهای وظیفه‌ها؛
	ناسازگاری هدف و وسیله، عدم شایسته‌سالاری در انتصابات، عدم تناسب ارزش‌های شغل و شاغل، عدم تناسب ارزش‌های شغلی، عدم تناسب ارزش‌های کار و شاغل، دوگانگی علم و تخصص اکادمیک	تناسبات حوزه شغلی
	نبود شایستگی‌های کافی در کارکنان، عدم شایستگی مدیران، فقدان مهارت‌های کافی فنی، انسانی، عدم مهارت‌های کافی فنی، انسانی مدیران	شایستگی مدیران
	ضعف در ایجاد هماهنگی بین عناصر سازمان، تصمیم‌گیری در خصوص عوامل زود بازده، عدم توجه به ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی، عدم توجه به ظرفیت‌های سازمان، عدم نظارت کافی بر عملکرد کارکنان، عدم برنامه‌ریزی اصولی در سازمان، عدم برنامه‌ریزی اصولی در مدیریت‌ها، عدم توانایی مدیر در کنترل، عدم آگاهی کافی اصول مدیریت	اصول مدیریت
عوامل محیطی	تسلط یافتن اقتصاد، نرخ تغییرهای فناورانه در صنعت، برهم خوردن ارزش‌های اقتصادی، وضعیت آشفته‌ای در جامعه، مصاحبه کاری‌ها و چشم‌پوشی‌ها، عدم استقرار سیستم مکانیزه، آشوبناکی محیط اقتصادی، رقابتی و فناورانه شدت فشارهای، اقتصاد بیمار جامعه و اثرات آن بر کمبودهای موجود در جامعه، شرایط سردرگم وضعیت اقتصادی و نوسان و ضعف وضعیت اقتصادی	آشوبناکی محیط (فناوری، اقتصاد و رقابت)
	قدرت نهادها و گروه‌های در محیط بیرونی سازمان، برهم‌ریختگی توازن نهادها، فروپاشی نهادی و اخلاقی، تداخل عوامل سیاسی با ابعاد مختلف، دخالت شدید سیاست‌های خارج از تداخل عوامل سیاسی با ابعاد مختلف	اثر سیاست و فشارهای نهادی
	ضعف اخلاق حرفه‌ای در صنعت، ضعف شدن هنجارهای سازمانی و ضعف اخلاق حرفه‌ای در صنعت	اخلاق حرفه‌ای
	تأثیر رفتار شهرونی سازمانی بر انومی، رفتارهای شهروندی متفاوت نیروها	رفتار شهروندی مناسب محیط بیرون
	تضعیف نهادهای خانواده و آموزش و پرورش و تبدیل شدن به حاصل ارزش، تضعیف نهادهای آموزش و پرورش و خانواده، پایین بودن مدرک تحصیلی و آگاهی وجود رقبا سازمانی خاص، پیروی محض از رقبا، تعداد رقبا و میزان قدرت آن‌ها	نهادهای پایه‌ای (خانواده و آموزش و پرورش)
	نگاه نامناسب به نهادینه سازی، وجود ساختار سازمانی غیر منعطف در بیرون سازمان، نبود عدالت سازمانی در ادارات، عدم وجود عدالت سازمانی، بی‌اعتمادی بین مردم و متولیان، عدم اعتماد اجتماعی در سطح گسترده	ساختار سازمان‌های بیرونی
	عدم التزام به هنجارهای سازمان، کنترل و کاهش عدم التزام به هنجارها	التزام به هنجار
هنجارها	ابهام در هنجارهای ادارات تربیت، ابهام هنجاری و ارزشی	تعارض و ابهام در هنجار
	تعارض در هنجارها	تعارض در هنجارها
	ضعف در هنجارها، ضعیف بودن هنجارهای سازمان، ضعف در حاکمیت هنجارها و شیوع، ضعف در حاکمیت هنجارها	هنجارها و حاکمیت
	فقدان هنجار در سازمان و تعارض، مترادف با بی‌هنجاری یا بی‌قاعدگی، فقدان هنجارهای اخلاقی و قانونی	فقدان هنجارها
	تعارض ساحت فردی و جمعی	تعارض ساحت فردی و جمعی
فضای بدون قانون یا نظم، فقدان هنجارها، فقدان قواعد، شیوع بی‌نظمی در سازمان	نظم و قانون	
تعدد و ضعف هنجارها، فاقد پیوستگی	پیوستگی هنجارها	

با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط پنج مضمون فراگیر شامل عوامل درون سازمانی، عوامل نهادی، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی و هنجارها استخراج شد. در نهایت مضامین فراگیر به صورت شبکه تارنما از مضامین ترسیم شد. شکل (۱) نشان دهنده شبکه مضامین عوامل ایجاد کننده آنومی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان است



شکل ۱. شبکه مضامین عوامل ایجاد کننده آنومی در ادارات کل ورزش و جوانان

جهت بررسی برازندگی مدل از شاخص‌های برازندگی استفاده شده است. به‌طور کلی از میان مشخصه‌های برازندگی متنوعی که وجود دارد، در این پژوهش در جدول شماره ۳ مشخصه‌های برازندگی مدل ارائه شده است.

### جدول ۳. مشخصه‌های تکوینی برازندگی مدل

مشخصه	برآورد
مجذور کای $(X^2)$ / درجه آزادی (df)	۱۲/۴۵
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰/۵۹
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۵۹
شاخص برازش فزاینده (IFI)	۰/۶۰
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۵۷
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۱۸

شاخص‌های برازش الگو = ۱۲/۴۵ = مجذور کای  $(X^2)$  / درجه آزادی (df)؛ GFI = ۰/۵۹؛ CFI = ۰/۵۹؛ IFI = ۰/۶۰؛ NFI = ۰/۵۷ و RMSEA = ۰/۱۸ در حد قابل قبولی نبودند و الگو نهایی پژوهش را تایید نمودند.



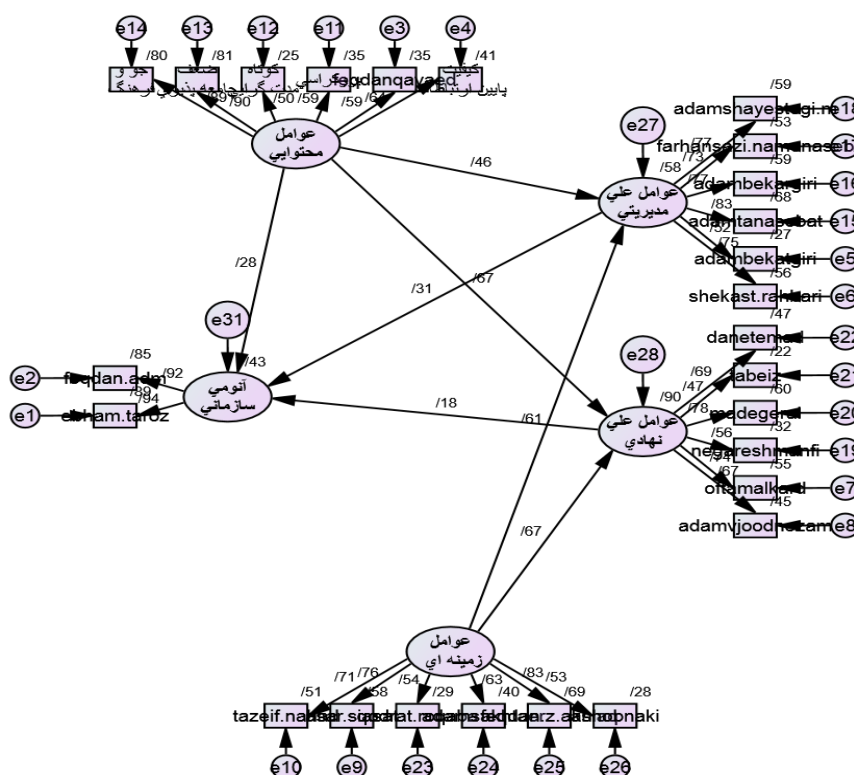
در جدول ۴ نتایج مربوط به تحلیل مسیر الگوی عوامل ایجادکننده آنومی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان ایران آورده شده است.

جدول ۴. تحلیل مسیر الگوی عوامل ایجادکننده آنومی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان ایران

مسیر	رگرسیون استاندارد ( $\beta$ )	تی (C.F.)	سطح معنی داری (p)
عوامل محتوایی (درون سازمانی) بر آنومی سازمانی	۰/۲۸	۲/۲۶	۰/۰۲
عوامل مدیریتی بر آنومی سازمانی	۰/۳۱	۳/۳۹	۰/۰۰۱
عوامل نهادی بر آنومی سازمانی	۰/۱۸	۱/۳۸	۰/۱۶
عوامل محتوایی بر عوامل مدیریتی	۰/۴۶	۸/۳۰	۰/۰۰۱
عوامل محتوایی بر نهادی	۰/۶۷	۵/۴۵	۰/۰۰۱
عوامل محیطی بر عوامل مدیریتی	۰/۶۱	۶/۵۶	۰/۰۰۱
عوامل محیطی بر نهادی	۰/۶۷	۹/۰۸	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که اثر عوامل محتوایی بر آنومی سازمانی ( $\beta=0/28$ ،  $p=0/02$ )؛ عوامل مدیریتی بر آنومی سازمانی ( $\beta=0/31$ ،  $p=0/001$ )؛ عوامل محتوایی بر عوامل مدیریتی ( $\beta=0/46$ ،  $p=0/001$ )؛ عوامل محتوایی بر نهادی ( $\beta=0/67$ ،  $p=0/001$ )؛ عوامل محیطی بر عوامل مدیریتی ( $\beta=0/61$ ،  $p=0/001$ )؛ عوامل محیطی بر نهادی ( $\beta=0/67$ ،  $p=0/001$ )؛ معنی دار بود ولی اثر عوامل نهادی بر آنومی سازمانی ( $\beta=0/18$ ،  $p=0/16$ ) معنی دار نبود.

در شکل ۲ مدل برازش شده ارتباط بین عوامل آنومی سازمانی آورده شده است.



شکل ۲. مدل برازش شده ارتباط بین عوامل آنومی سازمانی

براساس نتایج جدول ۴ و شکل ۱ برازش الگوی عوامل ایجادکننده آنومی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان ایران در حد مطلوبی نیست و فقط تحلیل مسیر پذیرفته می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، ارائه مدل عوامل ایجاد کننده آنومی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان ایران بود. نتیجه بررسی و استخراج داده‌ها، ۱۴۲ مضمون پایه، ۳۶ مضمون سازمان دهنده در قالب عوامل درون سازمانی، عوامل نهادی، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی و هنجارها به عنوان مضامین فراگیر بود. بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در مطالعات مربوط به آنومی، عوامل آنومی سازمانی را به صورت کلی مورد بررسی قرار دادند و کمتر پژوهشی به طبقه بندی عوامل آنومی مطابق با پژوهش حاضر پرداخته است. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های امرایی و همکاران (۱۴۰۱)، گل سرخی و توره (۱۴۰۰) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) همخوان است. همچنین می‌توان به پژوهش عبدی و همکاران (۱۳۹۷) اشاره نمود که فرهنگ سازمانی نامناسب را بصورت کلی در قالب آنومی سازمانی مطرح نمود. در صورتی که در پژوهش حاضر جزء عوامل محتوایی است. برخی از پژوهش‌های خارج از کشور نیز که به بررسی آنومی سازمانی پرداختند در برخی از مؤلفه‌ها با پژوهش حاضر همخوانی داشتند و برخی نیز فقط به یک یا چند عامل محدود از عوامل آنومی سازمانی اشاره کردند؛ از جمله پژوهش سیپی نیوسکا (۲۰۱۷) در بین پژوهش‌های خارجی از جمله مواردی است که با سوال حاضر همخوانی زیادی دارد و مطابق با یافته‌های این پژوهش به ناهنجاری‌های اجتماعی و فعالیت‌های ارتباطی بین کارمندان، فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل ایجاد کننده آنومی اشاره نموده است.

در خصوص مضامین فراگیر درون سازمانی، مضامین فراگیر حاصل شده، شامل کیفیت ارتباطات، بروکراسی‌های ساختاری، کوتاه مدت گرایی، جامعه پذیری، جو و فرهنگ سازمانی و قواعد و معیارهای رفتاری است. این یافته‌ها با یافته‌های سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، عبدی و حسینی‌نیا (۱۳۹۷)، مافرولا و همکاران (۲۰۲۲) و مک سوئنی (۲۰۲۰) همخوانی دارد. براساس یافته‌ها، کیفیت ارتباطات در ادارات کل ورزش و جوانان مطلوب نیست. در بروکراسی‌های اداری انعطاف وجود ندارد. برنامه‌ها آبی و کوتاه مدت و بدون چشم انداز است و همچنین دیدگاه نیروهای سنتی با نوآوری‌های سازمانی امروزی همسو نیست و فرهنگ و جو نامناسب در ادارات کل حاکم است. بنابراین ضرورت دارد که در ارتباط با ارتقاء ارتباطات مؤثر و برنامه مداری در ادارات کل ورزش و جوانان تمرکز شود و در مجموع نسبت به رفع عواملی که موجب ناهنجاری در سازمان می‌شود با راهکارهای مناسب مرتفع گردد. در خصوص عوامل علی نهادی ۲۳ مضمون پایه در قالب مضامین سازمان دهنده نظام ارزشی، عدالت و شایسته سالاری، اعتماد، نگرش به شغل، مادی گرایی، تغییرات مستمر و دائمی مسئولیت، اهداف و هنجارهای مشترک و عملکرد از داده‌های پژوهش استخراج گردید. پژوهش عبدی و همکاران (۱۳۹۷) تبعیض در سازمان را بصورت کلی در قالب آنومی سازمانی مطرح نمود. در صورتی که در پژوهش حاضر جزء عوامل نهادی است. امرایی و همکاران (۱۴۰۱) به خویشاوندسالاری و تبعیض، عدم شایسته‌سالاری، فقدان نظام ارزشیابی مناسب و کاهش عملکرد فردی و سازمانی اشاره کردند که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. در ادارات کل ورزش و جوانان ضعف در شایسته سالاری و عدالت وجود دارد و این‌ها موجب بی اعتمادی و فقدان رضایت شغلی خواهند شد. از طرفی نیز مادی گرا بودن در این سازمان‌ها قوت گرفته و اهداف متناقض در نزد مدیران وجود دارد که منجر به افت عملکرد سازمان و ایجاد آنومی خواهد شد. از اینرو نیاز است که مدیران نسبت به رفع این موارد غفلت نورزند. بی توجهی و غفلت مدیران آنومی و ناهنجاری را در ادارات کل تشدید خواهد کرد.

براساس یافته‌ها در قالب مضمون فراگیر مدیریتی ۳۸ مضمون پایه از درون مصاحبه‌ها و اسناد پژوهش استخراج گردید که در نهایت هشت مضمون سازمان دهنده عدم به کارگیری نیروهای سه گانه (تغییر، زمان، دانش)؛ فرهنگ سازی نامناسب و عدم تناسب آن با اقتضاعات؛ عدم بکارگیری ساختار متناسب با رسالت؛ شکست رهبری و عدم تناسب با اقتضاعات؛ ناهماهنگی راهبردهای وظیفه‌ای؛ تناسب حوزه شغلی؛ عدم شایستگی مدیران و عدم به کارگیری اصول مدیریت در استخراج شد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های امرایی و همکاران (۱۴۰۱)، گل سرخی و توره (۱۴۰۰) و عبدی و حسینی‌نیا (۱۳۹۷) همخوان است. اگر مدیران می‌خواهند که ناهنجاری در ادارات کل ورزش و جوانان کاهش یابد و به توسعه عملکرد سازمانی و شکوفایی و پیشرفت ورزش کمک شود، ضرورت دارد که بر رفع عوامل ایجاد کننده آنومی که در این تحقیق حاصل شده تمرکز نمایند.

در خصوص عوامل زمینه‌ای (محیطی) ۳۰ مضمون پایه از درون مصاحبه‌ها و اسناد پژوهش استخراج گردید که در نهایت هشت مضمون سازمان دهنده آشوبناکی محیط (افناوری، اقتصاد و رقابت)؛ اثر سیاست و شدت فشارهای نهادی؛ فقدان و ضعف اخلاق حرفه‌ای؛ عدم وجود رفتار شهروندی مناسب محیط بیرون؛ تضعیف نهادهای پایه‌ای (خانواده و آموزش و پرورش)؛ قدرت رقبا و اثرپذیری از آن‌ها؛ عدم ساختار غیر منعطف سازمان‌های بیرونی؛ عدم وجود اعتماد و عدالت نهادها در نزد مردم در استخراج شد. سفیدچیان و همکاران (۱۳۹۷) در الگوی خود از آنومی سازمانی به عوامل ایجاد کننده آنومی سازمانی نیز مطابق با پژوهش

حاضر اشاره نمود گرچه آنان این عوامل ایجادکننده را تحت عنوان عوامل زمینه‌ای نیز گزارش نمودند اما مواردی همچون فضای آشفته و آشوبناکی محیط ساختار و محیط، عدم وجود اعتماد و عدالت را به‌عنوان عوامل بسترساز و تضعیف‌کننده آنومی سازمانی اشاره نمودند. به عبارتی آنان عوامل ایجادکننده آنومی سازمانی را در قالب عوامل بسترساز معرفی نمودند اما بنظر می‌رسد که برخی از عوامل اشاره شده در پژوهش آن‌ها جزء عوامل زمینه‌ای نبودند و در پژوهش حاضر تحت عنوان عوامل محتوایی و عوامل علی-نهادی نام‌گذاری شده‌اند که از این حیث مغایرت با پژوهش حاضر دارد.

در ارتباط با مضمون فرگیر هنجارها (عوامل آنومی سازمانی) ۱۸ مضمون پایه از درون مصاحبه‌ها و اسناد پژوهش استخراج گردید که در نهایت هشت مضمون سازمان دهنده شامل عدم التزام به هنجار، ابهام در هنجار، تعارض در هنجار؛ ضعیف بودن هنجارها و حاکمیت هنجارهای موجود، فقدان هنجارها، تعارض ساحت فردی و جمعی، فضای بدون نظم و قانون، تعدد و عدم پیوستگی هنجارها استخراج شد. این یافته‌ها با یافته‌های مک سوئنی (۲۰۲۰)، سیپی نیوسکا (۲۰۱۷) و سفیدچیان و همکاران (۱۳۹۷) همخوان است. ابهام در هنجارهای ادارات ورزش و جوانان، تعارض در هنجارها، ضعیف بودن هنجارهای سازمان، فقدان هنجارهای اخلاقی و قانونی، تعارض ساحت فردی و جمعی، فضای بدون نظم یا نظم، شیوع بی نظمی در ادارات کل ورزش و جوانان و فقدان پیوستگی هنجارها موجب آنومی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان می‌شود. سروسامان دادن به بی نظمی‌ها و برطرف کردن تعارض‌ها می‌تواند به مطلوب شدن هنجارها و پیوستگی آن‌ها کمک نماید.

پس از مشخص شدن گویه‌های پرسشنامه و حذف گویه‌های نامربوط و همچنین مشخص شدن ابعاد مورد تایید، مدل نهایی پژوهش مشخص شد و داده‌های جمع‌آوری شده در مدل نهایی قرار گرفت و جهت تایید برازش مدل در نرم افزار ایموس مورد بررسی قرار گرفت. شاخص‌های برازش الگو از جمله مجذور کای ( $\chi^2$ )، درجه آزادی، GFI، CFI، IFI، NFI و RMSEA گزارش گردیدند، اما با توجه حداقل مقادیر قابل قبول شاخص‌ها، این شاخص‌ها در حد قابل قبولی نبودند و الگو نهایی پژوهش را تایید ننمودند. به عبارتی الگو در کل پذیرفته نشد و باید الگویی جدید با تغییر برخی عوامل ایجاد شود. اما مسیرهای مورد نظر در الگو بر اساس اطلاعات تحلیل مسیر به جز در یک مسیر در سایر مسیرها پذیرفته شد. انجام تحلیل مسیر در نرم افزار ایموس انجام شد و نتایج اثر عوامل محتوایی بر آنومی سازمانی؛ عوامل علی - مدیریتی بر آنومی سازمانی، عوامل محتوایی بر عوامل مدیریتی، عوامل محتوایی بر علی نهادی، عوامل زمینه‌ای بر عوامل مدیریتی، عوامل زمینه‌ای بر علی نهادی معنی دار بود ولی اثر عوامل علی - نهادی بر آنومی سازمانی معنی دار نبود. مسیرهای مربوط به عوامل محتوایی بر علی نهادی، و عوامل زمینه‌ای بر علی نهادی بالاترین شدت را داشتند و به نظر می‌رسد اثر پذیری عوامل علی نهادی از عوامل محتوایی و عوامل زمینه‌ای بالا بود، مسیر عوامل زمینه‌ای بر عوامل مدیریتی نیز قابل توجه بود ولی سایر مسیرها شدت‌های کمتری را نشان دادند. با توجه نتایج پژوهش در مرحله اول پیشنهاد می‌شود مدیران و متولیان سازمان‌های ورزشی با به‌کارگیری نیروهای سه گانه تغییر، زمان و دانش در ادارات ورزش و جوانان و آموزش کارکنان و مدیران آن‌ها آنومی و بی‌نظمی سازمانی آن‌ها را بهبود دهند. فرهنگ‌سازی مناسب و ایجاد تناسب فرهنگ با اقتضاعات ادارات ورزش و جوانان، بکارگیری ساختارهای متناسب و هم‌راستا با رسالت و مأموریت سازمانی ادارات ورزش و جوانان مانند تقسیم کار، ایجاد ساختار مناسب، بهره‌گیری از ساختارهای غیرمکانیکی و شفاف‌سازی رسالت سازمانی نیز پیشنهاد می‌گردد؛ آنچه سازمان را از وضعیت آنومی در امان نگاه می‌دارد، پیاده‌سازی اقدامات مدیریت تغییر و ایجاد ظرفیت تغییر است. ایجاد ظرفیت تغییر به سازمانهای ورزشی امکان می‌دهد با مدیریت آگاهانه فرایند گذار و تغییر، از بی‌هنجاری و ضعف‌های جاری جلوگیری کند. از طرفی عواملی که مانع از شکست رهبری مرتبط با اقتضاعات در ساختار ورزشی ادارات می‌شود مانند بهره‌گیری از استراتژی‌های مناسب رهبری و سبک‌های رهبری مناسب از سوی مدیران ارشد، بهره‌گیری از سیستم‌های کنترلی مدیران نیز از دیگر پیشنهادات است؛ از طرفی افزایش شایستگی مدیران نسبت به مهارت‌های مدیریت، نسبت به مسائل سازمانی می‌تواند آنومی سازمانی را بهبود دهند. عدم بکارگیری اصول مدیریت که از چالش‌های آنومی سازمانی است باید با ایجاد هماهنگی بین عناصر سازمانی توسط مدیران، توجه به ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی مدیران، بهبود سیستم‌های کنترل و نظارت، بهره‌گیری از برنامه‌ریزی اصولی و افزایش آگاهی مدیران ادارات شهرستان‌ها نسبت به اصول مدیریت بهبود یابد. در مرحله دوم توجه به مولفه‌های مربوط به عوامل محتوایی پس از توجه به عوامل علی مدیریتی در بهبود آنومی سازمانی نقش سازنده‌ای دارد به همین منظور پیشنهاد می‌شود با بهبود ارتباطات سازمانی و بهره‌گیری از

کانال‌های ارتباطی رسمی مناسب و توسعه سیستم‌های شناسایی در ادارات ورزش و جوانان به این امر کمک کرد؛ بروکراسی‌های ساختاری شدید از بین برده شود و قوانین و مقررات سخت و شدید که در شرایط اجتماعی حاکم بر ادارات اثرگذار هستند جای خود را به قوانین منعطف‌تر بدهند. از بین بردن فرهنگ‌های نامناسب و غلط تشویقی و همچنین ارزش‌های فرهنگی اشتباه، کوتاه مدت‌گرایی، عدم توجه به برنامه‌های درازمدت و وجود برنامه‌های لحظه‌ای و سلیقه‌ای در ادارات ورزش و جوانان نیز پیشنهاد می‌شود. از طرفی پیشنهاد می‌شود که متولیان اصلی ورزش در کشور ضعف‌های موجود در جامعه پذیرای ورزش را حل کنند که برای این منظور نیاز است که تعادل اجتماعی ایجاد شود، تمایلات جمعی نامناسب از کمرنگ شوند، باورهای و اندیشه‌های جمعی اشتباه موجود در ادارات شناسایی و مرتفع گردند. از طرفی فقدان قوائد و معیارهای رفتاری به عنوان یک عامل محتوایی ایجاد کننده آنومی سازمانی باید اصلاح شود، برای این منظور روشن نمودن قوائد رفتاری و ایجاد معیارهای مشخص در خصوص ایجاد قواعد، ایجاد تعهد به کار و قوانین در نزد کارکنان پیشنهاد می‌گردد. در مرحله سوم و به دلیل اثرگذاری عوامل علی‌نهادی بر آنومی سازمانی پیشنهاد می‌شود ایجاد نظام ارزشی مناسب و فراهم سازی شرایط تعهد به ارزش‌ها مد نظر قرار گیرد، ارزش‌های مناسب در فرهنگ سازمانی تعریف و پیاده سازی شوند، آسیب‌های بالقوه مرتبط با نظام‌های ارزشی شناسایی و مرتفع گردند، از تغییرات نابجای ارزش‌های وجودی و اجتماعی جلوگیری شود و شرایط ارائه آشکار ارزش‌های سازنده در ادارات ورزش و جوانان فراهم گردد. از طرفی در ادارات ورزش و جوانان باید تبعیض و بی‌عدالتی از بین برود و شایسته‌سالاری حکمفرما شود و حس رعایت انصاف در وظایف را در کارمندان ادارات و هیئت‌های ورزشی ایجاد کرد و شرایط گزینش و انتخاب افراد مناسب در پست‌های شغلی ادارت ورزش را فراهم کرد. ایجاد اعتماد همه‌جانبه، اعتماد بین مدیران و کارکنان نیز جهت مرتفع ساختن آنومی سازمانی پیشنهاد می‌شود. نگرش‌های منفی به شغل را در بین کارکنان از بین برد و تا حد ممکن رضایت شغلی آنان را بهبود داد. از طرفی از بین بردن نگاه پول‌گرایانه و مادی به نیروهای سازمان و ایجاد منطق‌های اخلاقی غیرخودخواهانه جهت کاهش آنومی سازمانی پیشنهاد می‌گردد. جلوگیری نسبت به افت عملکرد در ادارت و نشان دادن سازمان در رسیدن به عملکردهای واقعی و مثبت نیز کاهش آنومی سازمانی ادارت ورزش و جوانان را در پی دارد. در مرحله چهارم عوامل زمینه‌ای موثر بر سایر عوامل موثر بر آنومی سازمانی بهبود یابند؛ آسوبناکی محیط‌های موثر بر ادارت ورزش در ابعاد اقتصادی، فناوری و رقابت اصلاح یا جایگزین شوند، و در صورت امکان و در بعد کلان از تسلط یافتن اقتصاد بر ساختار ورزش جلوگیری شود، مصاحبه‌کاری‌ها و چشم‌پوشی‌ها کم شود، سیستم‌های مکانیزه در ساختار ورزش هم ایجاد شوند و از شدت فشارهای رقابتی و فناوریانه کاست؛ از طرفی اثر سیاست و شدت فشارهای نهادی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد آنومی ادارات ورزش و جوانان ایفا می‌کند که با از بین بردن این اثر و شدت فشارها مربوط به سیاست و کم کردن قدرت نهادها و گروه‌های خارج از محیط سازمانی ادارات ورزش در سطح کشور و جلوگیری از فروپاشی نهادی و اخلاقی مربوط به فشارهای این سیاست‌ها می‌توان آنومی سازمانی را تعدیل کرد. پیشنهاد می‌شود تداخل عوامل سیاسی مرتبط با ابعاد مختلف کاری در ادارات ورزش و جوانان تا حد امکان کم شود. از دیگر پیشنهادات می‌توان به ایجاد چارچوب مربوط به اخلاق حرفه‌ای و از بین بردن ضعف اخلاق حرفه‌ای که در نهایت هنجارهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان را تحت تاثیر قرار می‌دهند اشاره کرد. ایجاد رفتار شهروندی مناسب در محیط‌های بیرون که به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای موثر بر عوامل علی‌مدیریتی و علی‌نهادی توسط سازمان‌های متولی و حتی ادارات ورزش و جوانان می‌تواند بر تعادل و بهبود آنومی سازمانی ادارت ورزشی کمک کند. از طرفی تضعیف نهادهای پایه‌ای مانند خانواده و آموزش و پرورش در نهایت آثار منفی خود را بر تمام سازمان‌ها و محیط‌های کاری تحمیل می‌کند به همین منظور پیشنهاد می‌شود با تقویت آموزش و تربیت در این نهادها و انتظار ارزش‌سازی و ارزش‌گذاری توسط چنین نهادهایی که معمولاً می‌توان با افزایش آگاهی متولیان آن‌ها (از جمله معلمان)، ارتقای مدرک تحصیلی موردانتظار برای جذب نیروهای سازمانی در چنین ارگان‌هایی شرایط لازم برای جلوگیری از ایجاد آنومی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان را تقلیل کرد؛ علاوه بر این کم کردن تعداد رقبای سازمانی و عدم پیروی محض از رقبا می‌تواند آنومی سازمانی ادارات ورزش و جوانان را تعدیل کند. بر این اساس وقتی یک سازمان ارزش‌هایش را بطور شفاف بیان نمی‌کند، دچار آنومی می‌شود. در این حالت سازمان فاقد نشانه‌های حیات بوده، ضعف همبستگی در کلیت اجتماعی‌اش مشاهده می‌شود و به آسانی دستخوش بی‌اخلاقی می‌شود.

پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از ساختارهای سازمانی منعطف در داخل ادارات ورزش و جوانان و همچنین پیشنهاد بهره‌گیری از ساختارهای سازمانی منعطف به سازمان‌های موازی و همکار تا حدودی آنومی سازمانی را کاهش داد. با توجه به الگوی پژوهش

که مورد برآزش نیز قرار نگرفت و مطلوبیت مدل نیز تأیید نگردید پیشنهاد می‌گردد که با اصلاح و تغییر در مدل حاضر به یک مدل نهایی از آنومی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان دست یافت.

## منابع

- Abbasi, H; Khanumradi, S; Eidi, H. (2016) Strategic Pathology of the General Directorate of Sports and Youth of Kermanshah Province in the field of sports, *Sports Management*, 6, 891-905
- Abdi, F; Hosseini Nia, R. (2018) Identifying and prioritizing factors affecting the organizational anomie of sports and youth departments using interpretive structural modeling, Master's thesis, Shahrood University of Technology, Faculty of Physical Education.
- Abedi Jafari, H; Taslimi, M. S; Faqihi, A. H; Sheikhzadeh, M. (2011) Thematic analysis and network of themes: a simple and efficient method to explain the patterns in qualitative data, *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (persian)
- Abreu, E., Souza, M., & Fleury, L. (2018). "Influence of Anomie and Organizational Commitment on the Turnover Intention in Organizations", *Actualidades en Psicología*, 32(125), 51-69.
- Amrai, F; Mousavi, S; Sefhovan, R; Nazarpuri, A. (2022) Sociological analysis of the antecedents and consequences of organizational anomie (case study: Lorestan Province Workers' Welfare Bank), *Social Capital Management*, 9(1), 7-49. (persian)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research, *Journal of Qualitative Research*, Vol 1, No. 3. Pp 385-405.
- Baah, C., Jin, Z., & Tang, L. (2020). Organizational and regulatory stakeholder pressures friends or foes to green logistics practices and financial performance: investigating corporate reputation as a missing link. *Journal of cleaner production*, 247, 119125.
- Basco R., Calabrò A., Campopiano G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), Article 100249.
- Choi, Y., Myung, J., & Kim, J. (2018). "The Effect of Employees' Perceptions of CSR Activities on Employee Deviance: The Mediating Role of Anomie", *Sustainability*, pp.1-20.
- Farahani, A; Kashif, M.; Gholamzadeh Yamchi, A; Khodadadi, M. R. (2014) The relationship between comprehensive quality management and improvement in physical education departments of East Azarbaijan Province, *Sports Management*, 6, 1-17. (persian)
- Fandiño A, Marcos AdS, Formiga NS, Menezes R. (2015) Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management. *International Journal of Business and Social Science*, 6(1), 1-10.
- Formiga, N., Ferreira, L., & Souza, M. (2020). "Social anomie and organizational anomie: verification of a theoretical model in brazilian workers, Research", *Society and Development*, 9(8), pp. 43-66.
- Gol.Sorkhi K, Toureh N. (2021) Investigating the relationship between managers' effective behavior with organizational trauma and organizational anomie among employees of the General Department of Education in Kurdistan Province.: Payame Noor University of Hamadan. Payame Noor Malayer Center. (persian)
- Hemtinejad, M.; Hamidi, M.; Madani, S. M; Mirzaei Kalar, A. (2012) The study of the preparation of the employees of the general physical training departments of East Azarbaijan, West Azarbaijan and Ardabil provinces in Padiresh, *Comprehensive Quality Management, Sports Management*, 14, 123-138. (persian)
- Mafrolla, E., Matozza, F., D'Amico, E. (2022) Sociological Structures and Accounting Misbehavior: An Institutional Anomie Theory Explanation of Restatements in Family Firms, *Business and Society* 62(2), 434-469
- McSweeney MJ. (2020) Returning the social to social entrepreneurship: Future possibilities of critically exploring sport for development and peace and social entrepreneurship. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(1), 3-21.
- Mousavi SN, Shariatnejad A, Arefnejad M. (2015) Identifying and prioritizing the factors causing organizational anomie using fuzzy Delphi technique. *Quarterly Journal of Economic Management and Accounting*, 4, 115-30.(persian)
- Pillay, S., Riaz, Sh. Dorasamy, N. (2023) Examining the work-life balance of immigrants in Australia: An anomie theory perspective, *international Journal of Intercultural Relations*, Volume 93, March 2023, 101753, <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2023.101753>.
- Rahman.Seresht H, Mazloumi N, Sefidchian S. (2017) Organizational anomie (dimensions of the

- concept of stimulus and consequences). (persian)
- Ramezani F, Modi D, Keshtidar M. (2020) The Relationship between Anomie, Organizational Trauma and Professional Commitment in Physical Education Faculty Members of Farhangian University. *Journal of Sports Science*, 11(35), 59-72. (persian)
  - Safari M, Salehi SM, Javadi MH. (2020) Investigating the presence or absence of anomie in Urmia University: Urmia University. (persian)
  - Sefidchian S, Mazloumi N, Salehi.Sedghiani J. (2018) A Model of Organizational Anomie and Its Factors. *Organizational Behavior Studies*, 6(4), 107-30. (persian)
  - Salimi M. (2018) Providing a model for the development of professional ethics in sports organizations. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 12(1), 1-13. (persian)
  - Sarreshtehdari, M; Pourkiani, M; Emami, F. (2018) Compilation of a strategic model of customer loyalty with thematic analysis approach, *Strategic Studies of Sport and Youth*, 18(45), 299-314. (persian)
  - Sepahvand R, Arefnejad M, Sepahvand M. (2020) The effect of organizational spirituality on organizational anomie with emphasis on the mediating role of work ethic (Case study: Lorestan University). *Management in Islamic University*, 8(18), 387-406. (persian)
  - Sypniewska BA. Work Anomie in an Organisation. *International Journal of Contemporary Management*. 2017;16(2).
  - Tari, h; Mokhtari, M.; Kia Kejori, d. (2022) Identifying the effective factors on organizational anomie in Iran's government organizations with the approach of textual content analysis, *Islamic lifestyle with a focus on health*, 6(2), 349-363. (persian)
  - Tari, h; Mokhtari, M.; Kia Kejori, d. (2022) The Decline of Organizational Ethics: Presenting the Three-Pronged Model of Organizational Anomie, *Ethics in Science and Technology*, 17(5), 50-61. (persian)
  - Theriault, J. E., Young, L., & Barrett, L. F. (2021). The sense of should: A biologically-based framework for modeling social pressure. *Physics of Life Reviews*, 36, 100-136.

## Model of factors causing organizational anomie in sports and youth departments of Iran

Ali Aghazadeh<sup>1</sup> Seyad Ehsan Amirhosseini<sup>2</sup> vali nowzari<sup>3</sup>

1 Department of Sport Science, Yasooj Branch, Islamic Azad University, Yasooj, Iran 2  
Department of sport Science, Yasuj Branch, Islamic Aazad University, Yasuj, Iran 3  
Assistant Professor, Department of Sport Science, Arsanjan Branch, Islamic Azad University,  
Arsanjan, Iran  
amirhosseini474@gmail.com

**Received: 2023-03-04 Accepted: 2023-05-01**

### Abstract

This research was conducted with the aim of providing a model of the factors that cause organizational anomie in Iran's sports and youth departments. The approach of this research is based on qualitative and quantitative mixed methodology and data collection was done through deep semi-structured interviews and their analysis was done based on thematic analysis. The method of descriptive research and data collection was in the field. The data of the qualitative phase of the review of 21 related articles, two documents and semi-structured in-depth interviews with 15 experts in organizational management and sports were obtained and coded using the purposeful sampling method and the principle of theoretical saturation. In the quantitative part, the statistical population including all managers and employees of Iran's sports and youth administration was equal to 2236 people, who were first randomly selected by stratification and then using the available sampling method and based on the Karjesi and Morgan table, 328 people were selected. The tool for collecting data in the quantitative part was a researcher-made questionnaire. The validity of the measurement tool was confirmed in the form of content and construct validity. Exploratory and confirmatory factor analysis tests were used to analyze the data. Based on the findings, 142 basic themes, 36 organizing themes and overarching themes including internal organizational factors, institutional factors, management factors, environmental factors and norms were obtained and the effect of all overarching themes obtained except for institutional factors was significant on the creation of organizational anomie. . Managers' focus on the obtained themes and efforts to eliminate anomalies, conflicting goals, resolve conflicts and deliberate management measures that lead to satisfaction and improved performance will reduce anomalies and anomie in the general administrations of sports and youth.

**Keywords:** chaos, organizational anomie, sports and youth departments, norms