

## طراحی الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران

معصومه منصوری کیا<sup>۱</sup>، حمید شفیع‌زاده<sup>۲\*</sup>، نادر سلیمانی<sup>۳</sup>

Received: 27/08/2020  
Accepted: 25/11/2020

صفحات: ۲۴۴-۲۶۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۶  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۰۵

### چکیده

در این پژوهش از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد برگرفته از نظریه Strauss & corbin استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را صاحب‌نظران و متخصصان با تجربه و آگاه در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی تشکیل دادند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و اشباع نظری تعداد ۱۸ نفر انتخاب و با آنان مصاحبه شد و از راهبرد نظریه داده‌بنیاد مشتعل بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. یافته‌ها منجر به شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی در معلمان دوره دوم متوسطه منطقه ۱۲ شهر تهران شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۱۴ مقوله کلی بود که در قالب الگوی: شامل شرایط علی (عوامل فردی، سازمانی، آموزشی و اقتصادی)، مقوله کانونی (بی‌تفاوتی سازمانی)، راهبردهای مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی (آموزش و به‌سازی، حمایت مادی و معنوی و مشاوره شغلی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل اجتماعی، عوامل مدرسه‌ای) شرایط مداخله‌گر (عوامل خانوادگی) و پیامدها (کیفیت آموزشی، اثربخشی، رضایت شغلی و سلامت روانی)؛ فرایند مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در بین معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کنند. براساس نتایج، برای پیش‌برد اهداف آموزش و پرورش در مدارس، مدیران و مسئولان باید به متغیرهای رفتار فردی و سازمانی معلمان توجه بیشتری داشته باشند.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش و پرورش، مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی، معلمان، طراحی الگو.

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

Email: shafizadeh11@gmail.com

\* نویسنده مسؤل:

۳- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

## مقدمه

آموزش و پرورش، اصلی‌ترین نهاد آموزشی و یکی از بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین سازمان‌های اجتماعی است که نقش اساسی و مهمی در تحقق اهداف فرهنگی، آموزشی، اجتماعی و اقتصادی جامعه ایفا می‌کند و خوشبختی یا بدبختی هر جامعه به سطح کیفی آن بستگی دارد (Andam, 195: 195). بنابراین، همه سازمان‌های آموزشی به ویژه آموزش و پرورش پایه و اساس استقلال و خودکفایی هر جامعه را شکل می‌دهند. جامعه‌ای که به توسعه و تعلیم و تربیت مطلوب می‌اندیشد، باید به آموزش و پرورش توجه ویژه داشته باشد (Mirjalili, 2018: 11).

سازمان آموزش و پرورش یکی از قوی‌ترین عوامل تعیین‌کننده سرمایه انسانی است (Viner, 165: 165). این سازمان نقش مهمی در توسعه پایدار جوامع به عنوان مراکز دانش و نوآوری دارند (Yanez, Uruburu, Moreno, & Lumbreras, 2019: 59). در همین راستا، در نظام تعلیم و تربیت نیز مانند سایر سازمان‌ها مهم‌ترین مؤلفه موفقیت، نیروی انسانی کارآمد است که در این میان، نقش معلم از همه برجسته‌تر و مهم‌تر است. در نتیجه، معلمان یکی از مهم‌ترین گروه‌های شغلی در هر جامعه هستند که آینده و سرنوشت آن جامعه به عملکرد آن‌ها بستگی دارد (Kocaeksi, Ozbal & Yavas, 2015: 189). بسیاری از کشورها تلاش‌های شگرفی در توسعه معلمان انجام داده‌اند. انگیزه این کار تمایل به بهبود نتایج دانش‌آموزان و کیفیت آموزش بود (Garira, 2020: 120).

معلم، مهم‌ترین عامل موفقیت نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شوند و با توجه به هدف نظام آموزش و پرورش که همانا تعلیم و تربیت انسان‌ها است، می‌توان گفت که نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد. امروزه حفظ، نگهداری و ایجاد انگیزه در معلمان، به یکی از چالش‌های عمده منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش تبدیل شده است. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند منجر به پدیده‌های زیادی مانند بی‌تفاوتی سازمانی در کارکنان و از جمله معلمان شود (ponna & chuah, 2010: 2678).

معلمان پرورش‌دهندگان، کارگزاران و آینده‌سازان هر جامعه هستند و مسؤلیت سنگین حفظ ارزش‌ها و تعلیم و تربیت را به عهده دارند. همچنین اگر شغل خود را دوست داشته باشند و از فعالیت در این شغل لذت ببرند، استعداد، خلاقیت و نبوغشان در زمینه تعلیم و تربیت شکوفا می‌شود و هرگز دچار دل‌زدگی و بی‌انگیزگی، نیز عواقب بعدی آن از قبیل بی‌تفاوتی سازمانی نخواهند شد (Koochi, Ahmadi, Ashouri, & Beyrami, 2017: 12). بی‌تفاوتی سازمانی فرایندی تدریجی و نوعی نگرش کارکنان نسبت به شغل و سازمان است که در نتیجه عوامل مختلف از جمله بی‌عدالتی ادراک شده کارکنان و نارضایتی‌های شغلی عمیق و طولانی مدت به

وجود می‌آید (Abolfazli, Yousefi Saidabadi & Fallah, 2016: 25). این پدیده نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا است که در صورت بروز آن تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی و همچنین، موفقیت یا شکست سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت ندارد و به فرصت‌هایی که به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، بی‌توجه‌اند. افرادی که دچار این پدیده می‌شوند، به آینده توجهی ندارند. بنابراین برای نیل به اهداف سازمان نمی‌توان بر کارکنانی که دچار بی‌تفاوتی سازمانی شده‌اند، تکیه کرد؛ در نتیجه، سازمان دچار عقب ماندگی فکری و حرکتی مزمز خواهد شد (Andam & Taheri, 2019: 197). از طرفی، اگر معلم به هر دلیلی در محیط کاری خود احساس نارضایتی داشته باشد، نمی‌تواند به نحو شایسته‌ای به وظایف خود عمل کند. از این رو، جامعه نیز دچار زیان خواهد شد (Kocaeksi, Ozbal & Yavas, 2015: 189). در عصر جدید مؤسسات آموزشی با چالش‌هایی نو رو به رو هستند و کار کردن در شرایط پیچیده و رقابتی از ویژگی‌های بنیادین سازمان‌های آموزشی است. از این رو سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس برای این‌که بتوانند در عرصه رقابت به نیازهای روزافزون جامعه پاسخگو باشند، ضروری است که روند بهبود خود را تحقق بخشند (Zand Karimi, Parvareh, Farahbakhsh, Kazemi, & Nikpi, 2018: 148). تحقق یافتن این امر وابسته به توجه به نیازها و انگیزه‌های معلمان در مدارس است. زیرا معلمان به منزله عنصری مؤثر در تشکیل سازمان‌های آموزشی و به تبع آن در فرایند آموزش و یادگیری، برای تحقق بخشیدن به اهداف آموزش و پرورش رسالتی مهم به عهده دارند. مسأله مورد نظر در این پژوهش، پدیده بی‌تفاوتی است. بی‌تفاوتی یک روند تدریجی است که کم‌کم در افراد نمایان می‌شود. افراد دارای این ویژگی توجهی به آینده ندارند، زیرا از نظر آنان هیچ تفاوتی میان حال، آینده و گذشته وجود ندارد. چنین افرادی از اعتماد به نفس کمی برخوردارند و معتقدند که تمکین مطلق سپر دفاعی آن‌ها است (Danaei Fard & Eslami, 2010: 452). Abdollahi et al (2014) در پژوهش خود نشان دادند که عوامل زیادی بر بی‌تفاوتی کارکنان مؤثر است. از جمله این عوامل می‌توان ضعف عدالت سازمانی، انگیزش، هوش مدیران در سازمان، مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی، سیستم حقوق و پاداش، سیستم ارزیابی عملکرد، انتصاب و ارتقا، توجه ناکافی به شخص و مسائل خانوادگی، ابهام نقش و رفتار شهروندی نامناسب را نام برد. این دلایل می‌تواند بی‌تفاوتی، ناکافی یا نامناسب بودن سبک‌های رهبری و روش‌های مدیریتی و مغشوش و بی‌ثبات بودن این روش‌ها باشد (Kramer, 2006: 14). بنابراین، تحقق‌پذیری نیازها و انگیزه‌های معلمان، به شیوه‌های رهبری مدیران در هدایت منابع انسانی نیازمند است. به عبارت دیگر، بی‌تفاوتی معلمان را

می‌توان نداشتن شناخت کافی مدیر از خود و کار خود دانست. این‌که مدیر ضعف‌های خود را نمی‌شناسد و فکر می‌کند چون مدیر است بر همه کس و همه چیز تسلط دارد، زمینه‌ساز از بین بردن پویایی و تحرک معلمان می‌شود. مدیر باید بداند که مدیریت آموزشی مستلزم برقراری ارتباط همه جانبه با معلمان است (Bolman & Deal, 2004: 3).

در خصوص بی‌تفاوتی معلمان در آموزش و پرورش، پژوهش‌های زیادی صورت نگرفته است و در پژوهش‌های مختصری که به صورت دو یا سه متغیری انجام شده است اکثر آن‌ها به برخی از عوامل تأثیرگذار اشاره کرده‌اند. فرهنگ سازمانی، عوامل انگیزشی، شرایط محیطی، توانمندسازی کارکنان و شیوه رهبری، مهم‌ترین عوامل ارتقای توجه به سازمان و بهره‌وری نیروی انسانی به شمار آمده‌اند (Mehrabian, Nasiripour, Keshavarz Mohammadian, 2011:98). Bilim (2014) در پژوهش خود با عنوان انگیزه‌های قبل خدمت معلمان با خودکارآمدی آن‌ها نشان داد که معلمان در حین خدمت کمترین انگیزه برای تدریس در مدرسه را دارند که بیشتر به آموزش‌های قبل استخدام مربوط می‌شود. متأسفانه، به‌رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرایند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به‌ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند (khaloundi & Abbaspour, 2013: 106). معلمان در سیستم آموزش و پرورش انگیزه لازم را برای ادامه کار در این سازمان ندارند. چراکه احساس می‌کنند توانایی‌ها و استعدادهای آن‌ها نادیده گرفته شده و در مقابل زمان و انرژی که می‌گذارند، مورد تقدیر قرار نمی‌گیرند. از این‌رو اذعان می‌دارند با وجود تأثیرگذاری نهاد آموزش و پرورش در آینده جامعه و دانش‌آموزان، نیروی انسانی در این سازمان مانند سایر سازمان ارج و منزلتی ندارند. نتایج تحقیقات و بررسی‌ها در استان ایلام در بین معلمان ابتدایی، راهنمایی و متوسطه نشان می‌دهد که میانگین عدم تمایل به ماندگاری معلمان به طور عام ۴۳٪ و در میان معلمانی که مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) دارند، بیش از ۸۰٪ است. عدم توجه به این مسئله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (Porashraf & tolabi, 2009: 140). از این‌رو این ارقام و آمار نشان دهنده بی‌تفاوت شدن معلمان به آموزش و پرورش و خروج از آن خواهد بود. فقر مطالعه در این زمینه و عدم وجود یک مدل برای مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در نظام آموزش و پرورش کشور و بی‌انگیزه بودن معلمان در محیط کاری و میل به ترک سازمان یکی از انگیزه‌های اصلی این پژوهش است. این مطالعه در راستای پاسخ به مسئله فوق کوشیده است با رویکردی اکتشافی نسبت به موضوع، ابعاد و چگونگی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی را در بین معلمان دوره دوم

متوسطه شهر تهران مشخص کند. با توجه به این‌که بیشتر معلمان آموزش و پرورش در دوره دوم متوسطه استقرار یافته‌اند و با تغییر ساختار این سازمان، با حذف پایه دهم از دوره متوسطه دوم، حدود یک چهارم نیروی انسانی این دوره فرصت کاری خود را از دست دادند و این عامل با نارضایتی بیشتر معلمان مواجه شد (Mohamad Aminzadeh, 2015: 3). از آنجایی که آینده هر کشور در دستان آموزش و پرورش و معلمان آن کشور است، داشتن معلمان بدون دغدغه و صاحب انگیزه و کارا برای این سازمان ضروری است. بنابراین نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و معلمان کمک کند تا ارتباط عوامل مختلف را با بی‌تفاوتی سازمانی معلمان دریابند و با به کار بردن روش‌های صحیح در بهبود شرایط حاکم بر مدرسه و ایجاد آمادگی در معلمان، برای کاهش بی‌تفاوتی سازمانی و انگیزه در آن‌ها اقدام کنند. در نتیجه پژوهش حاضر به بررسی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران می‌پردازد. مسئله این پژوهش این است که الگوی مناسب برای مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران چیست؟

### پیشینه پژوهش

در پژوهش Abdollahi & Kashef (2020) با عنوان «بررسی رابطه مؤلفه‌های سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی با سهل‌انگاری سازمانی معلمان تربیت بدنی» به این نتیجه دست یافتند که متغیرهای سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی قادر به پیش‌بینی سهل‌انگاری سازمانی بودند. در این زمینه، سهم متغیر بی‌تفاوتی سازمانی قابل توجه بود اما سهم سکوت سازمانی معنی‌دار نبود. نتیجه پژوهش نشان داده است که کاهش بی‌تفاوتی سازمانی معلمان، سهل‌انگاری سازمانی آن‌ها را کاهش می‌دهد و بالعکس. (Zandkarimi et al (2019) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان رهبری موثق و بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در میان معلمان» به این نتیجه دست یافتند که میان رهبری موثق و بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی رابطه وجود دارد. در این رابطه، وقتی که توانمندسازی روانشناختی به مثابه متغیر میانجی وارد معادله می‌شود، دارای قدرت بیشتری است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که رهبری موثق با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی سبب کاهش بی‌تفاوتی سازمانی در میان معلمان می‌شود. (Rahimi & Khayyami (2019) در پژوهشی با عنوان «بی‌تفاوتی سازمانی در معلمان شهر کاشان: پیشایندها و پسایندها» به این نتیجه دست یافتند که میانگین همه مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی، پایین‌تر از حد متوسط و میانگین پسایندهای بی‌تفاوتی سازمانی، بالاتر از حد متوسط بود. بین پیشایندها و بی‌تفاوتی سازمانی رابطه منفی و

غیرمعنادار و بین بی تفاوتی سازمانی و پسایندها رابطه منفی و معنادار وجود دارد، Le Heron . Apps & Husain (2018) در پژوهشی با عنوان «آناتومی بی تفاوتی: چارچوبی عصبی شناختی برای تحریک رفتار- اخلاق» به این نتیجه دست یافته‌اند که بازبینی یافته‌های عصب‌شناختی به ما امکان می‌دهد چارچوب عصبی شناختی را برای بررسی پتانسیل مکانیزم بی‌نظمی توسعه دهیم. با توجه به این دیدگاه یک گروه متصل به مناطق مغزی نقش مهمی در رفتارهای انگیزشی عادی ایفا می‌کند. آن‌ها استدلال کردند که رفتار با انگیزه نیازمند تمایل به کار، ادامه کار و یادگیری کارهای ارزشمند است. در پژوهش (Zbardast, Naderian, Massoud, 2016). با عنوان «نقش شخصیت در سکوت کارکنان و ایجاد بی تفاوتی سازمانی» نشان داده شده است که ارتباط معکوس و معنادار میان وظیفه‌شناسی، تجربه‌پذیری و برونگرایی با سکوت و بی تفاوتی سازمانی وجود دارد. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر نیز نشان داد شخصیت بر سکوت کارکنان و بی تفاوتی سازمانی تأثیری مستقیم دارد و سکوت کارکنان نیز بر بی تفاوتی اثر غیرمستقیم می‌گذارد. با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت کارکنان وظیفه‌شناس، تجربه‌پذیر و برونگرا، در مقابل مشکلات سازمان سکوت نخواهند کرد و به آینده سازمان حساس خواهند بود. در نتیجه اگر سازمان‌ها به دنبال ایجاد فرهنگ اظهار نظر در سازمان هستند، باید شخصیت را به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی در نظر بگیرند. در پژوهش (Ghanbari & Erfanizadeh (2017) با عنوان «نقش اعتماد سازمانی در تعدیل بدبینی سازمانی کارکنان» به این نتیجه دست یافته است که اثر اعتماد به همکاران بر بعد عاطفی بدبینی، منفی و معنی‌دار است ولی بر ابعاد رفتاری و شناختی بدبینی، معنی‌دار نیست. اثر اعتماد به مدیریت بر ابعاد عاطفی، رفتاری و شناختی بدبینی منفی و معنی‌دار است. اثر اعتماد به محیط کاری بر ابعاد عاطفی و رفتاری بدبینی معنی‌دار نیست ولی بر بعد شناختی بدبینی منفی و معنی‌دار است. (Jiang et al (2017) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی: مطالعه بین فرهنگی در چین» در یک مطالعه تطبیقی به این نتیجه دست یافتند که در استرالیا عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی ارتباط معنی‌داری دارد و اعتماد سازمانی در نقش میانجی در رابطه با این دو متغیر عمل می‌کند. در پژوهش (shekari, (Aliaei, Khairkhah, Hashem Zehi, 2015) با عنوان «عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی، مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان» با روش آمیخته اکتشافی عوامل مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی بر مبنای نظر خبرگان در دو بعد و ۱۲ عامل شناسایی شده است. نتایج حاصل از تست مدل نشان داده است که عدم شایسته‌سالاری، اهداف مبهم، انتقال بی تفاوتی به محیط کار به ترتیب مهم‌ترین عوامل در بروز این پدیده سازمانی از دیدگاه مدیران

است. این مدل به درک عوامل مهم مؤثر بر بی‌تفاوتی کمک می‌کند و یک مدل مفهومی مفید برای تحقیقات آینده فراهم می‌کند.

در پژوهش (Shaemi, Abzari & Moavayedi, 2016) با عنوان «بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان» به این نتیجه دست یافته‌اند که مدل اصلی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. در این مدل ویژگی‌های شغلی تأثیر مثبت و مستقیم بر تناسب فرد-سازمان و تأثیر منفی بر بی‌تفاوتی سازمانی دارد. از سوی دیگر، ویژگی‌های شغلی به طور غیرمستقیم با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیر منفی دارد. تناسب فرد-سازمان نیز تأثیر منفی بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دارد. هدف این پژوهش طراحی الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران است. سؤال تحقیق عبارت است از: ویژگی‌ها و ابعاد الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران کدام‌اند؟

### مبانی نظری

بی‌تفاوتی سازمانی به معنی آن است که فرد به آینده خود و سازمان توجهی ندارد. زیرا در نظر وی حال، گذشته و آینده تفاوتی ندارند. افراد با بی‌تفاوتی سازمانی اعتماد به نفس پایینی دارند و بدون هیچ واکنش یا اعتراضی، هر دستوری، حتی دستورات غیرمنصفانه را انجام می‌دهند و با بی‌اعتنایی رفتار می‌کنند. بی‌تفاوتی سازمانی انحراف از شرایط تعادل سازمانی و یک عامل مخرب در سازمان است که به عنوان تخریب مداوم، سقوط آرام و بحران استعداد در نظر گرفته می‌شود (Shokri & Samadi, 2019: 5). بی‌تفاوتی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که فردی امید خود را برای نائل آمدن به اهدافش از دست می‌دهد و می‌کوشد تا از منبع ناامیدیش کناره بگیرد (Rezaeian, 2016: 99). بی‌تفاوتی یک فرایند کند است که به تدریج در افراد ظاهر می‌شود. گاهی حالت بی‌تفاوتی هر علاقه‌ای را تخریب می‌کند (Danaeefard & Eslami, 2010: 51). بی‌تفاوتی انگیزه کار و تلاش را از کارکنان می‌گیرد و با وجد چنین کارکنانی، سازمان بی تفاوت شکل می‌گیرد (Keefe, 2003: 27).

نشانه‌های بی‌تفاوتی سازمانی را می‌توان در دو گروه طبقه‌بندی کرد. گروه اول، شامل نشانه‌های رفتاری است که در رفتار کلی افراد قابل مشاهده است. از جمله عدم احترام به قوانین سازمانی، مقررات، اهداف، اتلاف منابع و امکانات، نیز عدم وجود حس دلبستگی نسبت به سازمان. گروه دوم، نشانه‌های عملکردی است که در وظایف، عملکرد کارکنان و رفتار آن‌ها با مشتریان دیده می‌شود. متأسفانه در بخش دولتی به دلیل وجود تفاوت‌های بنیادی شاهد موارد

بیشتری از بی تفاوتی هستیم. کارکنان بی تفاوت نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نمی کنند بلکه باعث افزایش هزینه های سازمانی نیز خواهند شد. علاوه بر آن، فرد بی تفاوت به تحقق اهداف سازمانی نیز بی انگیزه می شود. (Ghorbani, Amiri, & Farokhi, 2013)

### روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. به این صورت که برای دستیابی به توصیفی اجمالی از تجربه ها، نگرش و ادراک مصاحبه شونده ها نسبت به ابعاد الگوی مدیریت بی تفاوتی سازمانی از روش پژوهش کیفی و به طور خاص از رهیافت نظریه داده بنیاد (Strauss & corbin, 1998) استفاده شده است. از آنجا که نظریه داده بنیاد، مبتنی بر روشی کاملاً استقرایی است؛ لذا پژوهشگر بجای آزمودن نظریه های موجود، خود به تدوین یک نظریه می پردازد. بنابراین، متغیرهای مورد بررسی بر اساس چارچوب نظری و بر اساس مقوله ها شناسایی و اکتشاف خواهند شد. پژوهشگر از مصاحبه عمیق بدون ساختار، مبتنی بر مطالعه اکتشافی بهره گرفته است. تحلیل داده ها در این روش، با استفاده از سیستم کدگذاری باز (شناسایی مقوله ها)، کدگذاری محوری (پروردن مقوله ها) و کدگذاری انتخابی با گزینشی (انتخاب نهایی مقوله ها) انجام شد. در این پژوهش با توجه به هدف تعیین راهبردها، جامعه حاضر در مرحله کیفی را صاحب نظران و متخصصان در حوزه های مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی تشکیل دادند که از طریق نمونه گیری هدفمند و اشباع نظری تعداد ۱۸ نفر انتخاب و با آنان مصاحبه شد. ملاک انتخاب متخصصین و صاحب نظران مجرب بودن و آگاهی آن ها در زمینه موضوع مورد مطالعه بود. تمامی مصاحبه ها با مدرسان به صورت رودررو و فردی و میانگین زمان مصاحبه ۴۵ دقیقه بود که در مدت ۵ ماه انجام شد. در این مدت برنامه ریزی زمانی استادان موجب شد تا فرایند مصاحبه در ۵ ماه صورت گیرد.

جدول ۱. مشخصات افراد مصاحبه شونده

ردیف	شغل	جنسیت	تحصیلات	سوابق کاری
۱	هیأت علمی	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۵ سال
۲	هیأت علمی	مرد	دکتری برنامه ریزی درسی	۷ سال
۳	هیأت علمی	زن	دکتری مشاوره	۴ سال
۴	مدرس دانشگاه	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۳ سال
۵	مدیر مدرسه	مرد	کارشناسی ارشد عربی	۵ سال
۶	مدیر مدرسه	زن	کارشناسی ارشد عربی	۸ سال



۱۲ سال	کارشناسی ارشد ادبیات فارسی	زن	مدیر مدرسه	۷
۹ سال	کارشناسی ارشد فیزیک	مرد	مدیر مدرسه	۸
۷ سال	کارشناسی ارشد شیمی	زن	معلم	۹
۱۲ سال	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	مرد	مدیر مدرسه	۱۰
۱۶ سال	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	زن	مدیر مدرسه	۱۱
۲۱ سال	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	زن	مدیر مدرسه	۱۲
۵ سال	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	زن	مدیر مدرسه	۱۳
۳ سال	دکتری مدیریت آموزشی	مرد	مدرس دانشگاه	۱۴
۴ سال	دکتری مدیریت آموزشی	مرد	مدرس دانشگاه	۱۵
۳ سال	دکتری تکنولوژی آموزشی	مرد	مدرس دانشگاه	۱۶
۳ سال	دکتری روانشناسی تربیتی	مرد	مدرس دانشگاه	۱۷
۶ سال	دکتری فلسفه آموزش و پرورش	مرد	هیأت علمی دانشگاه	۱۸

### یافته‌ها

کدگذاری رویه‌ای نظامند است که توسط (Strauss & corbin, 1998) برای کشف مقوله‌ها، مشخصه‌ها و ابعاد داده‌ها توسعه داده شده است. کدگذاری در روش نظریه زمینه‌ای، نشان دهنده عملیاتی است که در آن داده‌ها خرد شده، مفهوم‌پردازی می‌شوند و آنگاه با روش‌های تازه، دوباره به هم پیوند می‌خورند. هدف از تحلیل داده‌های کیفی کاوش مقوله‌ها، سازه‌ها، مفاهیم و ابعاد مشترک؛ کشف روابط بین این سازه‌ها و ساخت مدل نظری فرضی بود. در روش نظام‌دار نظریه زمینه‌ای مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری گزینشی<sup>۳</sup> انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد (Bazargan, 2008). گفتنی است فرایند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش، به صورت زیگزاگی و هم‌زمان انجام می‌گیرد. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که محقق در داده‌ها به مرز اشباع برسد و مفاهیم مرتبط با پدیده مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی که توسط مصاحبه‌شوندگان مختلف مطرح می‌شوند، تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. تحلیل جزئی داده‌ها، پرسش و تحلیل مقایسه‌ای، روش‌های اصلی تحلیل در

1. Open Coding

2. Axial Coding

3. Selective Coding

نظریه برخاسته از داده‌ها هستند. برای دست‌یابی به الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی، محقق به شکلی مداوم و هدفمند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کرده است. همان‌طور که اشتراوس و کوربین تأکید کرده‌اند، فرایند کدگذاری باز و محوری دو گام متوالی یک فرایند تحلیلی نیستند بلکه فرایند کدگذاری، پویا و شناور انجام می‌گیرد.

در ابتدای کدگذاری، تلاش می‌شود مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شود و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط می‌شوند. بعد از این که ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند. از طریق کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آن‌ها یکپارچه می‌شود تا مدل نظری توسعه یابد. شرایط علی: پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤالات مرتبط با هر یک از ابعاد مدل پارادایمی به تشریح پدیده مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی پرداختند. از تحلیل جملات و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تأکید تمامی مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای با اهمیت از دید محقق به عنوان کدهای نهایی به همراه منبع آن‌ها مشخص شدند. توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به شرایط علی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در جدول (۲) بیان شده است. این جدول شامل ۴ زیر مقوله و ۳۰ کد نهایی مستخرج از مصاحبه است. نظر مصاحبه‌شونده شماره ۲ در ارتباط با شرایط علی مؤثر بر مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی عبارت است از:

«آموزش نادرست و غیر هدفمند معلمان در مراکز دانشگاهی و وابسته به آموزش و پرورش و ناآگاهی آنان از مسیر پیش‌رو، در واقع دانشگاه فرهنگیان و سازمان‌های متولی تربیت معلم در این حوزه ضعیف بوده و انگیزه و دانش کافی برای مواجهه با شرایط سخت را در آنان پرورش نمی‌دهند، سطح پایین درآمد مالی و دستمزد در آموزش و پرورش در قیاس با سایر مشاغل می‌تواند مؤثر باشد. نیازهای اقتصادی و شرایط معیشت معلمان همواره به عنوان یکی از دغدغه‌های هر انسانی مطرح بوده که معلمان نیز از این امر مستثنی نیستند. عدم وجود فضای رقابت شغلی در بین خود معلمان، آنچه که در مدارس و سازمان‌های آموزشی دیده می‌شود این است که معلمان در هر شرایط (بد و خوب) به کار خود ادامه می‌دهند و نظارت و جدیت در این حوزه دیده نمی‌شود. نظام پرداخت دستمزد تقریباً یکسان، معلمان با هر عملکردی تقریباً از پرداختی ثابت برخوردار هستند و فعالیت بیشتر و عملکرد بهتر نقشی در پاداش و پرداختی آن‌ها ندارد. عدم استفاده از توانمندی‌ها (سطح دانش و مدرک و میزان فعالیت مؤثر معلمان) در ارتقا به مناصب شغلی حتی درون وزارتخانه. سایه افکندن برخی عوامل چون فاکتورهای

سیاسی، گروهی و وابستگی به جریان‌ات سیاسی و جناحی و قومی - قبیله ای بر نحوه ارتقا‌های شغلی و مدیریتی در آموزش و پرورش است»

جدول ۲. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	زیر مقوله	کدهای شناسایی شده در کدگذاری باز
شرایط علی	عوامل فردی	سن، جنس، سطح تحصیلات، سابقه کار، سبک شخصیت معلم و ویژگی‌های فردی، انتخاب شغل معلمی بدون توجه به علاقه و رغبت، مهارت ارتباطی، ضعف در تدریس، بیماری‌های جسمانی، مشکلات روانی، نگرش و باور معلم به خود و شغل معلمی، کفایت علمی، مسؤلیت اخلاقی، میزان مطالعه، ایمان و اعتقادات
	عوامل سازمانی	عدم تطبیق شغل و شاغل، ساختار متمرکز، بحران هویت شغلی، قوانین نامشخص و مبهم، تبعیض‌های درون سازمانی و برون سازمانی، تصمیم‌گیری متمرکز، نبود رقابت و فضای شغلی چالش‌برانگیز
	عوامل آموزشی	امکانات و تجهیزات آموزشی، تراکم دانش‌آموزان در کلاس، محتوای آموزشی و غیر مرتبط با نیاز دانش‌آموزان، تغییرات مداوم محتوای کتاب‌ها، دانش‌آموزان با نیازهای متفاوت
	عوامل اقتصادی	وضعیت رفاهی و معیشتی معلمان، بودجه ناکافی، پایین بودن حقوق و مزایا

شرایط زمینه‌ای: مصاحبه شونده‌گان در پاسخ مربوط به شرایط زمینه‌ای الگوی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی توضیحات و مصادیقی را بیان کردند که کدهایی از عبارات مهم آن‌ها استخراج شده است. در مرحله بعدی این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آن‌ها، کدهای نهایی شرایط زمینه‌ای را تشکیل داده است. در جدول (۳) کدهای نهایی ارائه شده است. این جدول

شامل ۲ زیر مقوله و ۹ کد نهایی استخراج شده از مصاحبه است. نظر مصاحبه شونده شماره ۶ در ارتباط با شرایط زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی عبارت است از:

« فراهم کردن فضای آموزشی مناسب برای مدارس و تجهیز مدارس با نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای روز می‌تواند زمینه را هر چه بهتر برای استفاده از توانایی‌های معلمان فراهم کند چرا که در دنیای امروزی استفاده از فناوری اطلاعات نقش به‌سزایی در موفقیت معلمان و مدیران دارد و باعث ایجاد انگیزه و حفظ منزلت و ارزش آن‌ها در مدرسه می‌شود»

جدول ۳. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله کلی	زیر مقوله	کدهای شناسایی شده در کدگذاری باز
عوامل زمینه‌ای	عوامل اجتماعی	کاهش منزلت اجتماعی، نگرش منفی و مصرفی نسبت به آموزش و پرورش، بی‌حرمتی و نگرش منفی نسبت به معلم، عدم حمایت والدین از معلم و دانش‌آموز در مقابل موج‌های منفی، پایگاه اجتماعی اقتصادی
	عوامل مدرسه‌ای	موقعیت مکانی مدرسه، شرایط کاری مدرسه، ساختمان و فضای فیزیکی کلاس، جو مدرسه، رابطه بین همکاران

شرایط مداخله‌گر: خبرگان مصاحبه شونده در پاسخ به سؤالاتی که مربوط به شرایط مداخله‌گر مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی بود، توضیحاتی دادند. در طی فرایند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، کدهایی از عبارات مهم آن‌ها استخراج شد و در مرحله بعدی این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آن‌ها به عنوان کدهای نهایی شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شد. در جدول (۴) کدهای نهایی ارائه شده است. این جدول شامل ۱ زیر مقوله و ۳ کد نهایی استخراج شده از مصاحبه است. نظر مصاحبه شونده شماره ۱۷ در ارتباط با شرایط مداخله‌ای مؤثر بر مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی عبارت است از:

« بنده به عنوان یک معلم مستعد و تحصیل کرده تأمین امکانات مالی و معنوی معلمان را یکی از عامل‌های تأثیرگذار بر بی‌تفاوتی معلمان می‌دانم. چراکه عدم تأمین امکانات مورد نیاز آن‌ها موجب کاهش منزلت شغلی آن‌ها در محیط خانواده می‌شود و همچنین پایین آمدن جایگاه معلمان در جامعه با توجه به ارزش‌گذاری ضعیف سیستم به این افراد موجب نابود شدن استعداد معلمان و در نتیجه بی‌تفاوتی آن‌ها نسبت به وظایفشان در مدرسه می‌شود»

جدول ۴. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقولهٔ کلی	زیر مقوله	کدهای شناسایی شده در کدگذاری باز
عوامل مداخله‌گر	عوامل خانوادگی	نگرش منفی اعضای خانواده نسبت به شغل معلمی، بیماری و کسالت اعضای خانواده، شاغل بودن همسر

پدیده و ابعاد: خبرگان مصاحبه شونده در پاسخ به سؤالاتی که مربوط به عوامل محوری مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی بود، توضیحاتی دادند. در طی فرایند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، کدهایی از عبارات مهم آن‌ها استخراج شد و در مرحله بعدی این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آنها به عنوان کدهای نهایی شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شد. در جدول (۵) کدهای نهایی ارائه شده است. این جدول شامل ۱ مفهوم و ۶ کد نهایی استخراج شده از مصاحبه است. نظر مصاحبه شونده شماره ۱۲ در ارتباط با پدیدهٔ اصلی مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی عبارت است از: «بیشتر معلمان اعتقاد دارند که زمینه برای ارتقای شغلی و پیشرفت آن‌ها در مسیر شغلی خود فراهم نیست. از نظر بنده شغل نباید ایستا باشد، بلکه باید به گونه‌ای باشد که فرد دائماً خود را در معرض یادگیری قرار دهد. باید به گونه‌ای باشد که نیاز به تلاش ذهنی داشته باشد و فرد را به چالش بکشد. پویا نبودن سازمان باعث شده است معلمان کمتر بتوانند اطلاعات خود را بروز دهند و بتوانند بیشتر در مدرسه تأثیرگذار باشند و به این خاطر انگیزهٔ آن‌ها برای تأثیرگذاری هر چه بیشتر بر دانش‌آموزان کاهش یافته و نسبت به این وظیفهٔ خود بی‌تفاوت شده‌اند»

جدول ۵. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیدهٔ اصلی

مقولهٔ اصلی	زیر مقوله	کدهای شناسایی شده در کدگذاری باز
ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی	بی‌تفاوتی سازمانی	عدم وجود ارتقاء شغلی، نبود رقابت‌های عادلانه برای ارتقاء، نبود فرصت عادلانه برای ارتقاء، نبود چالش‌های شغلی، کار یکنواخت و تکراری، عدم احساس نیاز به یادگیری

راهبردها و اقدامات: خبرگان مصاحبه شونده در پاسخ به سؤالاتی که مربوط به راهبردها و اقدامات مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی بود، توضیحاتی دادند. در طی فرایند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، کدهایی از عبارات مهم آن‌ها استخراج شد و در مرحلهٔ بعدی این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آن‌ها به عنوان کدهای نهایی راهبردها و اقدامات در نظر گرفته شد. در جدول (۵)

کدهای نهایی ارائه شده است. این جدول شامل ۳ مفهوم و ۱۲ کد نهایی استخراج شده از مصاحبه است. نظر مصاحبه شونده شماره ۹ در ارتباط با راهبردهای مدیریت بی تفاوتی سازمانی عبارت است از:

«روند جذب و استخدام معلمان باید بهبود پیدا کند و ملاک‌هایی برای استخدام در نظر گرفته شود که بتواند منجر به جذب افراد توانمند شود. تبعیض‌های درون سازمانی و برون سازمانی کاهش و از معلمان حمایت کافی شود. در صورت امکان تعداد دانش‌آموزان هر کلاس به حد استاندارد نزدیک شود. آموزش‌های ضمن خدمت مجدداً بازنگری شده و در طراحی و برگزاری این آزمون‌ها نیز بازنگری شود. امکان ارتقای شغلی معلمان فراهم شود یا فعالیت‌های فراوظیفه‌ای معلمان مورد توجه و تحسین قرار گرفته و به آنان پاداش داده شود»

جدول ۵. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها و اقدامات

مقوله کلی	زیر مقوله	کدهای شناسایی شده در کدگذاری باز
راهبردها و اقدامات	آموزش و بهسازی	آموزش‌های مستمر و مناسب، جذب و گزینش صحیح، آموزش دوره‌های ضد بی تفاوتی
	حمایت مادی و معنوی	سیستم مناسب تشویق، سیستم سالم ارتقا و ترفیع، رفاه اجتماعی مناسب، بودجه و اعتبارات بالا، شرایط کاری مناسب، حمایت‌های سازمانی و اجتماعی
	مشاوره شغلی	غنی‌سازی شغلی، نبود چرخش شغلی و جذاب کردن کار، توجه به استراتژی‌های روحی ضد بی تفاوتی

پیامدها: خبرگان مصاحبه شونده در پاسخ به سؤالاتی که مربوط به پیامدهای مدیریت بی تفاوتی سازمانی بود، توضیحاتی دادند. در طی فرایند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، کدهایی از عبارات مهم آن‌ها استخراج شد و در مرحله بعدی این کدها پالایش و مهم‌ترین آن‌ها به عنوان کدهای نهایی پیامدها در نظر گرفته شد. در جدول (۶) کدهای نهایی ارائه شده است. این جدول شامل ۴ مفهوم و ۲۲ کد نهایی استخراج شده از مصاحبه است. نظر مصاحبه شونده شماره ۶ در ارتباط با پیامدهای مدیریت بی تفاوتی سازمانی عبارت است از:

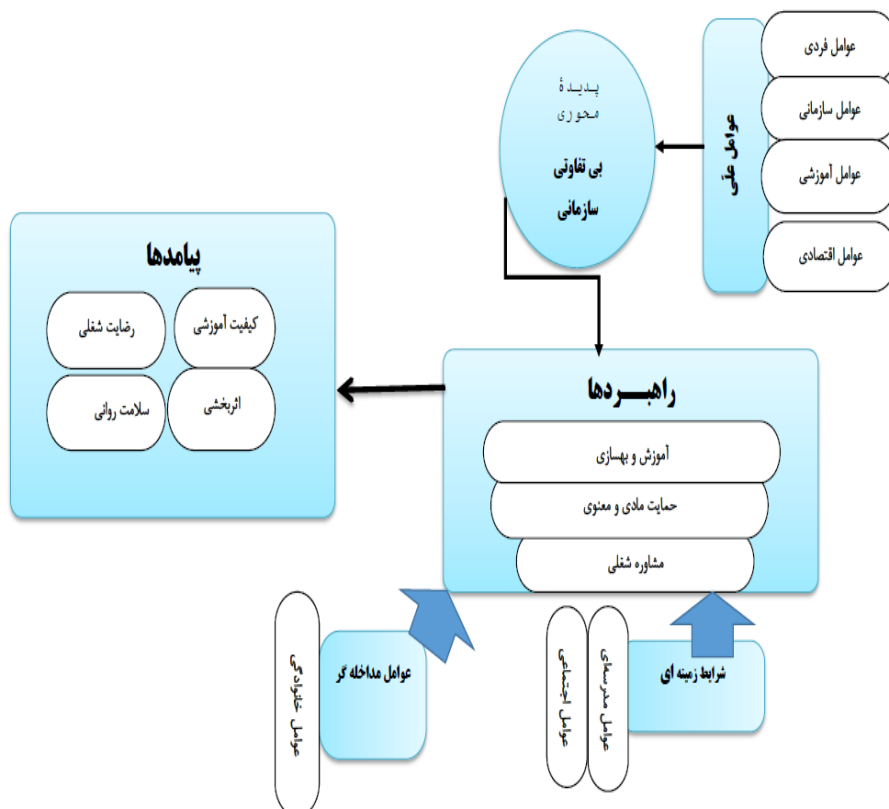
«اگر بی تفاوتی معلمان در سازمان مدیریت شود این عامل باعث بهبود کیفیت آموزشی به معنای واقعی خود می‌شود. منابع انسانی از لحاظ بهداشت روحی و روانی تأمین می‌شوند زیرا افراد با انگیزه همواره در جستجوی بهتری برای بهبود و شکوفایی و کاربرد

استعدادهای خود هستند و از طرفی دیگر کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف بیهوده منابع خواهد داشت و موجب افزایش سطح علمی معلمان و در نهایت به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان منجر خواهد شد»

جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله کلی	زیر مقوله	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
مدیریت بی تفاوتی سازمانی	کیفیت آموزشی	بهبود کیفیت آموزشی، ارتقای سطح دانش مدارس، افزایش کیفیت آموزش، بهبود کیفیت آموزشی معلمان، بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، بهبود سطح آموزشی دانش‌آموزان، پرورش دانش‌آموزان خلاق، بهبود سواد علمی معلمان، بهبود توان علمی مدارس، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، بهبود کیفیت
	اثر بخشی	طراحی هدف‌ها به صورت قابل فهم، اثربخشی، اثربخشی
	سلامت روانی	تأمین بهداشت روانی و روانی، سلامت روانی، سلامت روانی
	رضایت شغلی	انگیزه بخشی به افراد نخبه، ایجاد انگیزش و پویا کردن مدارس، پویایی مدارس، ایجاد انگیزه، بهبود انگیزه و کارایی، بهبود انگیزه، رضایت شغلی

تصریح مدل: در فرایند کدگذاری انتخابی و فرایند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند



شکل (۱) الگو کنونی پژوهش: مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان دوره متوسطه شهر تهران (بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد)

مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شد و مدیریت بی تفاوتی سازمانی به صورت یک الگوی مفهومی منعکس شد.

طبق شکل (۱) تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است که بی تفاوتی سازمانی بر مبنای عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل آموزشی، عوامل اقتصادی بر مبنای بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی شکل می‌یابد. بی تفاوتی سازمانی از طریق راهبردهای آموزش و بهسازی، حمایت مادی و معنوی، مشاوره شغلی مدیریت می‌شود. بستر فراهم کننده این راهبردها عوامل اجتماعی و عوامل مدرسه‌ای است. عوامل خانوادگی یکی از متغیرهای مداخله‌گر در مسیر راهبردها است. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اجرای مدیریت بی تفاوتی سازمانی در مدارس متوسطه در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد مدیریت بی تفاوتی سازمانی را در پی داشت. شکل بالا فرایند مدیریت بی تفاوتی سازمانی را در معلمان مدارس دوره دوم متوسطه را بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد منعکس می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج در رابطه با شرایط علی حاکمی از آن بود که بر مبنای کدگذاری داده‌های به دست آمده از مصاحبه، چهار مقوله عمده فردی، سازمانی، آموزشی، اقتصادی به عنوان شرایط علی مؤثر بر بی تفاوتی سازمانی معلمان دوره دوم متوسطه کشف و استخراج شدند که هر کدام خود زیر مقوله‌های زیادی را پوشش می‌دهند. طبق نتایج تحقیق عوامل فردی از جمله شرایط علی است که بر بی تفاوتی سازمانی تأثیر می‌گذارد. عوامل فردی از قبیل سبک شخصیت معلم و ویژگی‌های فردی بر بی تفاوتی سازمانی تأثیرگذار بوده است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Navi, Bazrafshan, Mojtaba, Shamsai, Davoodabadi, & Sadeghi, 2015). (Gholizadeh, & Karshki, 2015) هم‌سو است. (Shamsaei et al 2015) در پژوهشی نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی به عنوان مجموعه سازمان یافته دو واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً ثابت و پایدار در افراد است که بر روی هم، یک فرد را از فرد یا افراد دیگر متمایز می‌سازد. در تبیین این یافته پژوهشی می‌توان گفت که شخصیت هر فرد الگوهای معینی از رفتار و شیوه‌های تفکر وی است که نحوه سازگاری شخص با محیط را تعیین می‌کند. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل سازمانی از جمله شرایط علی است که بر بی تفاوتی سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Sangi, Azar, Jiang (2016)؛ (Jiang (2016) هم‌سو است. (Adel, Shafiee Nikobadi, Moghadam, 2017) در پژوهش



خود به نقش تناسب شغل و شاغل در پیشگیری از بی‌تفاوتی سازمانی اشاره کرده است. کار عنصر مهم و البته سازنده جوامع و سازمان‌هاست و برای این که با از خودبیگانگی و بی‌تفاوتی سازمانی همراه نباشد، لازم است تا از لحاظ فیزیولوژیک و روانشناسی برای کارمند مساعد باشد و از آنجایی که در قالب شغل شکل می‌گیرد، لازم است تا ویژگی‌های یک شغل در ارتباط با خصوصیات شاغل سنجیده و لحاظ شود. در تبیین تأثیر عوامل سازمانی مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی می‌توان گفت که علاوه بر فرد، خود سازمان آموزش و پرورش به دلایل مختلف در تجربه بی‌تفاوتی سازمانی توسط معلمان نقش دارد و به دلیل عدم تعریف سیستم ارتقا و پاداش مناسب، نبود حمایت‌های سازمانی از معلمان و جایگاه و پایگاه ضعیف سازمان آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمان‌ها به طور مستقیم در تجربه بی‌تفاوتی سازمانی و رکود معلمان تأثیر دارد. معلمی که در مقایسه با سایر کارکنان سازمان‌ها، احساس حمایت و منزلت و پایگاه کم‌تری می‌کند انگیزه کم‌تری داشته و نسبت به کلاس و دانش‌آموزان نگرش منفی پیدا می‌کند و به سمت بی‌تفاوتی سازمانی و رکود می‌رود. عدم تعریف سیستم ارتقا و پاداش در سازمان آموزش و پرورش در بین معلمان از جمله عوامل بی‌تفاوتی سازمانی بود که نشان می‌دهد سازمان آموزش و پرورش در این حوزه ضعیف عمل کرده و همچنین سایه افکندن جریان‌های حزبی در ارتقای معلمان و مدیران مزید بر علت بوده است (Sangi et al, 2017).

نتایج تحقیق نشان داد که عوامل آموزشی نیز از جمله شرایط علی است که بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Porshahbaz, 2016)؛ Sheibani, Mousavi (2014)؛ Mahdavi & Hasomi (2016) هم‌سو است. (Porshahbaz, 2016) در پژوهش خود به نقش استفاده از فناوری‌های آموزشی در کاهش بی‌تفاوتی سازمانی اشاره داشته‌اند. همچنین (Mahdavi & Hasomi, 2016) در پژوهش خود به رابطه مثبت بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد به تأثیر مثبت استفاده از فناوری‌های آموزشی بر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی اشاره داشته است. در واقع فناوری آموزشی از عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت فرایند یادگیری است. شناخت و کاربرست آن موجب تسهیل یادگیری دانش‌آموزان و اثربخش کردن فرایند یاددهی-یادگیری شده و به بهبود کیفیت فرایند یادگیری منجر می‌شود. مقوله دیگری که در شرایط علی مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی مطرح شد، عوامل اقتصادی بود که کدهای همچون وضعیت رفاهی و معیشتی معلمان، بودجه ناکافی مدارس، پایین بودن حقوق و مزایای معلمان را پوشش می‌دهد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Sepah Mansour et al, 2012)؛ Hasanvand (2016)

همسو است. (Sepah Mansour et al (2012) در پژوهش خود به نقش رضایت از پرداخت حقوق و مزایا در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش معنی‌داری شغل اشاره کرده‌اند. پایین بودن حقوق معلمان و رفاه پایین آن‌ها، مقایسه خود و تلاش و تأثیرات زحمات خود با سایر کارکنان سازمان‌ها همواره در کسانی که با نگرش مادی به این شغل رو آورده بودند تأثیر زیادی بر بی تفاوتی سازمانی گذاشته بود. بر اساس نتایج، عوامل مدرسه‌ای به عنوان عوامل زمینه‌ساز بی تفاوتی سازمانی در بین معلمان مطرح شد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های Bhavani et al (2013) همسو است. جو مدرسه گستره‌ای وسیع را در بر می‌گیرد؛ زیرا به یک تعبیر می‌توان هر چه را داخل مدرسه یا سازمان می‌گذرد در زمره این عامل برشمرد. با این حال، در نگاهی دقیق‌تر می‌توان گفت که جو سازمانی عبارت است از روابطی ظریف که بین کارکنان آن وجود دارد، هر چند ممکن است همه کارکنان قادر به دیدن یا لمس کردن یا درک این روابط نباشند ولی در هر صورت این فضا تقریباً هر چه را درون سازمان باشد، تحت تأثیر قرار می‌دهد (Sarmad, 2009). بر اساس نتایج، عوامل اجتماعی به عنوان عوامل زمینه‌ساز بی تفاوتی سازمانی در بین معلمان مطرح شد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های Jahangiri & Elmi (2015)؛ Bhavani, Prasad (2013) همسو است. (Jahangiri & Elmi (2015) معتقد بودند معلمان در فرایند آموزش و پرورش نقش کلیدی دارند و برای این که معلمان، به عنوان رکن اصلی آموزش و پرورش، بتوانند نقش خود را در فرایند تعلیم و تربیت به درستی ایفا کنند، باید از منزلت و موقعیت اجتماعی شایسته‌ای برخوردار باشند. معلمی که منزلت اجتماعی والایی برخوردار است، می‌تواند الگوی مطلوب برای دانش‌آموزان باشد. در جامعه ایرانی، از گذشته‌های دور معلمان به خاطر تأکیدات پیشوایان علمی، مذهبی و نقش سازندشان در تعلیم و تربیت افراد جامعه، همواره مورد احترام عامه مردم بوده و به رغم درآمد پایین‌تر از متوسط درآمد جامعه، احترام و منزلت اجتماعی والایی داشته‌اند. بر اساس نتایج، خانواده به عنوان عامل مداخله‌گر در بی تفاوتی سازمانی معلمان مطرح شد. عوامل خانوادگی، زیرمقوله‌هایی همچون نگرش اعضای خانواده، بیماری و کسالت اعضای خانواده همچنین شاغل بودن همسر به عنوان عواملی که می‌تواند بی تفاوتی سازمانی معلمان را تشدید کند، مطرح شده است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های Ghorbani & Jomeniya (2018)؛ Tremblay & Roger (2004) همسو است.

بر اساس نتایج آموزش و بهسازی به عنوان یکی از راهبردهای کاهش بی تفاوتی سازمانی معلمان مطرح شد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های Ozcan & Gunduz (2015)؛ Borghani et al (2016) همسو است. نیاز به آموزش و یادگیری در تمام مراحل زندگی انسان‌ها، به منظور درک بهتر و ارتقای محیط آن‌ها ضرورتی انکارناپذیر است. آموزش نه تنها موجب ارتقای توان و

قابلیت‌های افراد در ارائه خدمات و تولید می‌شود بلکه می‌توان به کمک این قابلیت‌ها در اداره و هدایت چرخه تولید کالاها و خدمات، به سطح بالاتر مراتب اجتماعی و اقتصادی دست یافت. جهان کنونی که دامنه علم به سرعت در حال گسترش است، توسعه و آموزش نیروی انسانی سهم عمده‌ای در حفظ، بقا و موفقیت یک سازمان دارد. Bourghani, Farahani, Abdarzadeh, & Fotovat (2016). بر اساس نتایج حمایت مادی و معنوی نیز به عنوان یکی از راهبردهای کاهش بی‌تفاوتی سازمانی معلمان مطرح شد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های Ghaderzade & Faraji (2014) هم‌سو است. در تبیین این یافته پژوهشی می‌توان گفت که مهم شمردن معلم به عنوان کارگزار اصلی جریان یاددهی-یادگیری اگرچه در جوامع معاصر همراه با تأمین مقدمات حفظ شأن و منزلت اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی آن‌ها صورت گرفته اما در عمل با کمبودهایی در حیطه اجرایی مواجه شده است. چنین کمبودهایی منجر به تلاش معلمان برای جبران و ترمیم نیازهای معیشتی شده است. مشاوره شغلی به عنوان یکی دیگر از راهبردهای کاهش بی‌تفاوتی سازمانی معلمان از طرف مصاحبه‌کنندگان مطرح شد. در مقوله مشاوره شغلی کدهای غنی‌سازی شغلی، نبود چرخش شغلی و جذاب کردن کار، توجه به استراتژی‌های روحی ضد بی‌تفاوتی مطرح شد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های Shirazi, Zakerian, & Mahmoodi (2015)، Kim, Knight, & Cruisinger (2009) هم‌سو است. در تبیین نتایج یافته می‌توان گفت که غنی‌سازی و چرخش شغلی موجب جذابیت بیشتر شغل شده و آن را اثربخش تر می‌سازد. طراحی شغل غنی شده موجب افزایش رضایت شغلی و کیفیت کار، افزایش عملکرد سازمانی و بهره‌وری و کاهش میزان غیبت در کار می‌شود. همچنین غنی‌سازی شغلی منجر به طراحی مجدد شغل برای مشارکت بیشتر کارکنان در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کار خود می‌شود (Kim et al, 2009). یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای مختلفی به همراه دارد. در واقع مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی معلمان موجب کیفیت آموزشی، اثربخشی، سلامت روانی و رضایت شغلی می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های Asadi, Nazari, Shakoori, & Saadat (2014)؛ Gravand & Abaspour (2012) هم‌سو است. در تبیین این یافته پژوهشی می‌توان گفت که با توجه به حساسیت سازمان آموزش و پرورش، برای اجرای موفقیت‌آمیز هر فعالیت آموزشی افزون بر منابع مالی، وسایل و فناوری، وجود نیروی انسانی سالم و متعهد، نقش اساسی را ایفا می‌کند. به عبارت دیگر تعهد کاری و واکنش عاطفی فرد نسبت به کار همچنین بالا بودن

- سلامت روانی، قابلیت کار را بالا می‌برد و موجب اثربخشی و دستیابی سازمان به اهدافش می‌شود. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود:
- ✓ با توجه به نقش حیاتی از بین بردن بی‌تفاوتی در سازمان‌های آموزشی و با در نظر گرفتن این که در زمینه پژوهش حاضر مطالعات اندکی صورت گرفته لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری در این زمینه انجام گیرد.
  - ✓ با توجه به این که نتایج پژوهش نشان داد که عوامل خانوادگی به عنوان عوامل مداخله‌گر در بی‌تفاوتی افراد بودند پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی به آسیب‌شناسی این دو مقوله در نظام آموزشی پرداخته شود.
  - ✓ پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی متغیرهای مورد بررسی با حمایت‌های سازمانی به صورت عمیق‌تر و به صورت طولی مورد بررسی قرار گیرد.
  - ✓ پیشنهاد می‌شود سایر عوامل تأثیرگذار در مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های آموزشی دیگر مورد مطالعه قرار گیرد.

#### منابع

- Abdollahi, G. R., & KASHE, S. M. (2020). Studying Relationship between Components of Silence and Organizational Indifference with Organizational Negligence of Physical Education Teachers. *Human Resource Management In Sport Journal*, 7(1): 137-150. [In Persian].
- Abolfazli, E., Yousefi Saidabadi, R., & Fallah, V. (2016). An analytical study on indifference management in educational system of Iran: Reflection on expert's opinions. *International Review*, 1(2): 22-37.
- Andam, R., & Taheri, H. (2019). Modeling of practive organizational indifference based on organizational justice, organizational commitment and job satisfaction (The case: women teachers of phusical education in alborz province). *Educational and scholastic studies*, 8(21): 193-215. [In Persian].
- Asadi, M., Nazari, A. M., Shakoori, Z., & Saadat, R. (2014). The relationship between dimensions of mental health and job satisfaction between male and female teachers. *Quarterly Journal of Women and Family Studies*, 7(25): 42-25. [In Persian].
- Bazargan, A. (2008). *Introduction to qualitative research methods and a combination of common approaches in behavioral sciences*. Ministerial, 5, Tehran, Didar. [In Persian].
- Bhavani, M., & Prasad, V. M. (2013). An Empirical Study of Organizational Climate and Career Plateau Causes and Effects of Enterprises in India. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(6): 69-73.

- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2004). Leading With Soul: An Uncommon Journey of Spirit. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 8(2): 1-12.
- Bourghani Farahani, S., Abdarzadeh, P., & Fotovat, B. (2016). The effect of intellectual capital on organizational innovation mediated by knowledge management and organizational learning in print media. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 6(1): 23-48. [In Persian].
- Danaee Fard, H., & Eslami, A. (2010). Discovering theory of organizational indifference: A grounded theory strategy. *European Journal of Scientific Research*. 40(3): 450-460. [In Persian].
- Ghorbani, O., Amiri, Z., & Farokhi, M. (2013). Identifying and Ranking the Effective Factors on the Organizational Indifference through Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) (Damavand Municipality as a Case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6): 64.
- Garira, E. (2020). Needs assessment for the development of educational interventions to improve quality of education: A case of Zimbabwean primary schools. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1): 10-20.
- Ghanbari, S., & Erfanzadeh, F. (2017). The Role of Organizational Trust in Measuring Organizational Pessimism of Employees. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 6 (149): 9-125. [In Persian].
- Gravand, M., & Abbaspour, A. (2012). Comparison of the effectiveness of teachers recruited from teacher training centers and tuition fees from the perspective of middle school principals in Tehran. *Quarterly Journal of Educational Psychology*, 8(24): 118-99. [In Persian].
- Hasanvand, M. (2016). The effect of satisfaction with payment of salaries and benefits and satisfaction with working conditions on burnout of Boroujerd Municipality employees. *International Conference on New Research in Management Studies*, Iran, Shiraz. [In Persian].
- Jahangiri, A., & Elmi, M. (2015). Social factors related to the promotion of social status of Meshkinshahr high school teachers from the perspective of teachers themselves. *Quarterly Journal of Sociological Studies*, 7(26): 23-7. [In Persian].
- Jiang, Zh. (2016). The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of Vocational Behavior*. 95(2): 1-10.
- Keefe, L. (2003). "How to overcome organizational indifference". *Women in Business*, 22-55.
- Khalundi, F. A , A. (2013). Designing a talent management process optimization model; Case study of Pars Oil and Gas Company. *Public Management Research*, 6(19): 103-128. [In Persian].

- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5): 548-556.
- Kocaeksi, S., Ozbal, A. F., & Yavas, H. (2015). Examination of Student control ideologies and leadership behaviors of physical education and sports teachers in terms of different variables. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 451-455.
- Koochi, A., Ahmadi, G. A., Ashouri, J., & Beyrami, R. (2017). Presenting a model based on managerial styles, creativity and organizational commitment with job satisfaction of managers. *Quarterly Journal of Educational Studies*, 19(17): 9-28. [In Persian].
- Kramer. R. (2006). *Overcome organizational indifference*. Nonprofit World, 24, :14.
- Le Heron, C., Apps, M. A. J., & Husain, M. (2018). The anatomy of apathy: a neurocognitive framework for amotivated behaviour. *Neuropsychologia*, 118, 54-67.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2): 95-106.
- Mahdavi, A., & Hasoumi, T. (2015). Determining the use of information and communication technology with job satisfaction of faculty members of Islamic Azad University, Roodehen Branch. *Educational Management Research Quarterly*, 7(3): 27-44. [In Persian].
- Mehrabian, F., Nasiripour, A., & Keshavarz Mohammadian, S. (2011). Investigating the importance of the identified components of human resource productivity from the perspective of staff and faculty members of Guilan University of Medical Sciences. *Journal of Guilan University of Medical Sciences*, 19(75): 106-94. [In Persian].
- Mirjalili, S. M. A. (2018). Investigating the role of professional development and empowerment of Farhangian University teachers on students' perception of teaching quality; Case Study. *Educational Studies*, 7(2): 38-9. [In Persian].
- Mirjalili, S. M. A. (2018). Investigating the role of professional development and empowerment of Farhangian University teachers on students' perception of teaching quality; Case Study. *Educational Studies*, 7(2): 38-9. [In Persian].
- Mohammad Aminzadeh, L. (2015). Investigating the change of Iran's educational system from 5-3-3-1 plan to 6-3-3 plan. International Conferences on New Research in Industrial Management and Engineering. Pp. 1-13. [In Persian].
- Navi, Z., Bazrafshan M., Mojtaba, H., Gholizadeh, R., & Karshki, H. (2015). The role of teachers' personality and job characteristics in predicting their organizational commitment. *Management and planning in educational systems*, 9(16): 162-143. [In Persian].

- Ozcan, D., & Gunduz, N. (2015). Evaluation Of In-Service Training Programs Of Associations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1028-1033.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13): 2676-2692.
- Poorashraf, Y; Tulabi, Z. (2009). Qualitative approach on the factors affecting the desire to stay with teachers' motivation (Case: Ilam province), *Quarterly Journal of Education*, 2(98): 153-176. [In Persian].
- Porshahbaz, Sh. (2016). The relationship between the use of technology in teaching and burnout of English teachers with the mediation of content knowledge of teacher technology. Unpublished master's thesis, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University. [In Persian].
- Qaderzadeh, O., & Faraji, S. (2014). Analysis of teachers' experiences of being two jobs. *Cultural Strategy Quarterly*, 7(26): 146-119. [In Persian].
- Rahimi, H., & Khayami, F. (2018). Organizational Indifference in Teachers in Kashan: Prerequisites and Consequences. *School Administration (JSA)*, 7(2): 40-19. [In Persian].
- Rezaeian, A. (2016). *Management of organizational behavior*, Tehran: Samt. [In Persian].
- Sangi, M., Azar, A., Shafiee Nikobadi, M., & Moghadam, A. (2017). Presenting a model for measuring the appropriateness of jobs and employees based on talents (Case study: Statistics Center of Iran). *Public Management Research*, 10(35): 34-5. [In Persian].
- Sarmad, Gh. A. (2009). A Study of Factors Affecting the Work Conscience of High School Principals. *Educational Management Research Quarterly*, 1(1): 74-61. [In Persian].
- Sepah Mansour, M., Shahriari Ahmadi, M., & Shahami, N. (2012). The relationship between quality of life and job satisfaction and burnout of teachers. *Educational Management Research*, 3(11): 20-1. [In Persian].
- Shaemi Barzegi, A., Abzari, M., & Moayedi, Z. (2015). Investigating the effect of job characteristics on organizational indifference with the mediating role of individual-organization fit, *organizational culture management*, 14(3): 693- 719. [In Persian].
- Shamsai, F., Davoodabadi, Z., & Sadeghi, A. (2015). Investigating the personality traits of managers with their leadership style. *Nursing Management*, 4(1): 9-17. [In Persian].
- Sheibani, H., & Mousavi, L. (2014). Identifying and investigating the factors affecting the occupational burnout of the employees of Iran Insurance Company. *Second International Conference on Accounting and Management*, Tehran. Industrial Management Institute. [In Persian].

- shekari, Gh., Aliaei, L., Khairkhah, M., & Hashem Zehi, R. (2015). Factors Affecting Organizational Indifference (Case Study: Khorasan Regional Electricity Company), *Quarterly Journal of Public Management Mission*, Year 7(22): 81-72. [In Persian].
- Shirazi, A., Zakerian, S. A., & Mahmoodi, M. (2016). A Study on the Relationship between Quality of Work Life and Job Enrichment among Electricity Operators. *Journal of health research in community*, 2(1): 46-54.
- Shokri, H., & Samadi, A. (2019). The Role of Employees' Indifference to the Organization on Organizational Maturity (Case Study: Social Insurance Fund for Farmers, Villagers and Nomads. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(18): 86-75. [In Persian].
- Tremblay, M. & Roger, A. (2004). Career plateauing relations: the moderating role of job scope, role ambiguity and participating among Canadian managers. *International Journal of human resource management*, 15(6): 996-1017.
- Viner, R. M., Hargreaves, D. S., Ward, J., Bonell, C., Mokdad, A. H., & Patton, G. (2017). The health benefits of secondary education in adolescents and young adults: an international analysis in 186 low-, middle-and high-income countries from 1990 to 2013. *SSM-population health*, 3, 162-171.
- Yanez, S., Uruburu, A., Moreno, A., & Lumbrellas, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 207, 57-66.
- Zand Karimi, M., Parvaresh, B., Farahbakhsh, S., Kazemi, M., & Nikpi, I. (2018). Investigating the Relationship between Reliable Leadership and Organizational Indifference with the Mediating Role of Psychological Empowerment among Teachers. *Quarterly Journal of Education*, 35(3):168-168. [In Persian].
- Zbardast, M., Naderian, J., & Massoud, H. S. (2016). The Role of Personality in Employee Silence and Creating Organizational Indifference, *Journal of Sports Management*, 9(2): 299-287. [In Persian].