

شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری (مورد مطالعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات)

*علی سامانی^۱، حسن درویش^۲، سعید عابسی^۳، حسین صفرزاده^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(دریافت: ۱۳۹۵/۲/۴ پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۱)

Identify factors affecting the organizational loafing; with the approach of administrative reform roadmap (Case Study: ICT Ministry)

*Ali Samani¹, Hasan Darvish², Said Abesi³, Hossein Safarzadeh⁴

1. PhD student in Human Resource Management., payame Noor University, Tehran, Iran
2. Associate Professor of Department of Management, payame Noor University, Tehran, Iran
3. Associate Professor of Department of Management, payame Noor University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor of Department of Management Islamic Azad University, Tehran, Iran

چکیده:

Abstract:

Organizational loafing as one of the key issues in the Organizational optimal performance, is the phenomenon of a person exerting less effort to achieve a goal when they work in an organizational group than when they work alone. Since the organization's goals are often done in groups, this phenomenon is a serious problem in today's organizations. The research seeks to explain factors affecting the phenomenon of organizational loafing. First, through the Delphi technique, 15 experts in the field of human resources, have commented on the factors and indicators affecting organizational loafing. After designing the model, fitted with the survey questionnaire has been developed. The approach of This research is both quantitative and qualitative. The population of this study included 350 experts of the Ministry of Communications and Information Technology so the sample consisted of 180 employees of these people. Statistical analysis of research data, with the help of software Smart PLS and confirmatory factor analysis was performed. Eventually Proposed model with 5 criteria and 25 indicators, was approved. The results showed that the most influential factors affecting organization loafing is organization environment. Furthermore The most important Indexes affecting Organizational loafing, are satisfaction, commitment and organizational culture. So at the end of this, study was suggested to managers that, based on these indicators, achieve optimal organizational loafing management.

Keywords: Organizational loafing, environment, satisfaction, commitment.

طفره‌روی سازمانی به‌عنوان یکی از مسائل مهم در مسیر عملکرد مطلوب سازمان، پدیده‌ای است که به تمایل کارکنان برای بکارگیری انرژی کمتر در حین مشارکت در کارهای جمعی، نسبت به هنگامی که به‌تنهایی هدفی را دنبال می‌کنند، اشاره دارد. از آنجاکه اغلب اهداف سازمان به‌صورت جمعی دنبال می‌شوند، این مقوله یکی از مشکلات جدی پیش روی سازمان‌ها است. بر این اساس تحقیق حاضر، در پی یافتن مؤلفه‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی بوده، بدین منظور ابتدا، از طریق فن دلفی، نظر ۱۵ تن از خبرگان حوزه‌ی منابع انسانی، در خصوص شاخص‌های تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی، اخذ گردیده و پس از جمع‌بندی و طراحی مدل پیشنهادی، برآزش آن مورد پیمایش قرار گرفته است. این تحقیق با رویکرد آمیخته‌ی کمی و کیفی به طراحی مدل نهایی پرداخته است. جامعه تحقیق حاضر تعداد ۳۵۰ نفر از کارشناسان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بوده است، لذا با کمک فرمول کوکران تعداد ۱۸۰ نفر از آنان با روش تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفته‌اند. تجزیه و تحلیل آماری داده‌های تحقیق نیز با کمک معادلات ساختاری صورت پذیرفته است. بدین منظور پرسشنامه‌ای که روایی آنها از طریق روایی محتوایی، روایی معیار و روایی سازه و پایایی آنها با بدست آمدن آلفای کرونباخ برابر با ۰.۸۳۴ تأیید گردیده است، مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. پس از تأیید نرمال بودن توزیع داده‌ها، با کمک نرم‌افزار Smart PLS و آزمون تحلیل عاملی تأییدی، مدل ترسیم‌شده با ۵ مؤلفه و ۲۵ شاخص، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که مؤثرترین عامل تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی بعد محیطی سازمان است؛ لذا در پایان به مدیران پیشنهاد گردید با تکیه بر مهمترین شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی مانند رضایت شغلی، تعهد، فرهنگ سازمانی، به مدیریت بهینه طفره‌روی سازمانی نائل آیند.

واژه‌های کلیدی: طفره‌روی سازمانی، محیط، رضایت، تعهد.

* نویسنده مسئول: علی سامانی

E-mail: ali.samani1363@gmail.com

*Corresponding Author: Ali Samani

مقدمه

بی‌تردید زندگی سازمانی بدون مفهوم مشارکت و فعالیت جمعی، مقوله‌ای کاملاً بی‌معناست، لذا یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌های امروزی، جلب مشارکت حداکثری کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک سازمانی است. امروزه محققین حوزه‌ی سازمان و مدیریت دریافته‌اند که بدون تکیه بر مفاهیمی همچون رضایت، عدالت، تعهد و انگیزه، ارائه الگویی نوین و کارا برای افزایش مشارکت جمعی کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی، امری ناممکن است. بدیهی است که جلب مشارکت کارکنان، اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود؛ لذا یکی از اقدامات زیربنایی که باعث کارآمدی سازمان‌ها می‌شود، ایجاد شرایطی مساعد است که در آن کارکنان با رضایت و انگیزه و تعهد کامل برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش‌های جمعی نمایند. این موضوع در نقشه راه اصلاح نظام اداری به‌عنوان یک موضوع استراتژیک معرفی شده و به‌تبع آن در برنامه چهارم اصلاح نظام اداری به این مهم توجه ویژه‌ای شده است؛ به‌طوری‌که هدف راهبردی برنامه چهارم این نقشه، مدیریت بهینه سرمایه انسانی، با تکیه بر مشارکت فعال کارکنان و اصلاح موانعی همچون بی‌انگیزگی، خمودگی، کناره‌گیری و طفره‌روی در کارکنان نظام اداری می‌باشد.

در حوزه منابع انسانی، مفهوم طفره‌روی سازمانی^۱ به تمایل افراد برای استفاده‌ی کمتر از توان خود در دستیابی به اهداف جمعی در هنگام مشارکت در کار گروهی، اشاره می‌کند (گل و لیم، ۲۰۱۴).

این موضوع یکی از مسائل مبتلابه سازمان‌های عصر حاضر است. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نیز از این قاعده مستثنا نبوده و امروزه کارکنان این وزارت نیز، عملکرد جمعی مطلوبی در حرکت به سوی اهداف راهبردی سازمان نشان نمی‌دهند و خصوصاً اینکه وظایف حاکمیتی ستاد این وزارت که اکثراً مستلزم تلاش تیمی‌های ارزیابی، سیاست‌گذاری، نظارتی و حاکمیتی است، به‌خوبی انجام نمی‌گیرد. افراد میل و رغبتی به انجام تلاش‌های جمعی یا فرانش نشان نمی‌دهند و شانه خالی کردن در تلاش‌های گروهی، امری ملموس و آزاردهنده است. معمولاً هرگاه افراد در قالب گروه‌های کاری یا کمیته‌ها، تیم‌ها و شوراهای انجام امور را عهده‌دار می‌گردند، هریک از اعضا از پذیرش بار کار، طفره رفته و دیگران را مسئول انجام

اقدامات می‌داند. لذا یا این وظایف بر زمین می‌ماند یا در پایین‌ترین سطح خود و به شکلی ناقص انجام می‌گیرد. البته این مسئله علل گوناگونی می‌تواند داشته باشد اما از شواهد و نظرات کارکنان می‌توان دریافت، ریشه این امر در مسائلی همچون احساس بی‌انگیزگی، خمودگی، ناامیدی، بی‌عدالتی، وفاداری پایین کارکنان به سازمان و عدم رضایت آنان از وضعیت سازمان نهفته است. به‌رحال این امر موجب ایجاد وقفه در رسیدن به اهداف این وزارت گردیده است.

اظهارنظرهای غیررسمی و روزانه‌ی بین کارکنان این سازمان حاکی از گله‌مندی و بی‌انگیزگی از شرکت در تلاش‌های جمعی سازمان است. چنین فضایی حاکی از آن است که کارکنان این وزارت علاقه و رغبت کافی برای مشارکت فعال در کارهای تیمی و جمعی ندارند. در واقع بهانه تراشی‌های گوناگون، فرار از عجزین شدن در کارهای تیمی، پرداختن به حاشیه به جای متن، شانه خالی کردن از کار و مسئولیت و اهداف مشترک کاری، نمایش ظاهری تلاش بجای اقدام به فعالیت واقعی در حین کارهای گروهی، کم‌رنگ بودن افراد در حین مشارکت درباره‌ی تیمی، همه و همه از مظاهر این مسئله است. جمیع این موارد را می‌توان در مقوله‌ی طفره‌روی سازمانی خلاصه نمود. زیرا کارکنان این سازمان علی‌رغم داشتن شایستگی‌ها و توانمندی‌های برجسته و دانش و تحصیلات بالا، در فعالیت‌های جمعی فعالانه شرکت ننموده و پتانسیل و انرژی و توان خود را در اختیار دستیابی به اهداف سازمان نمی‌گذارند. این مسئله موجب پایین آمدن سطح عملکرد این وزارت و عدم تحقق اهداف حاکمیتی وزارت در حوزه ICT^۲ گردیده است. لذا یافتن مدلی جامع که بتواند معرف ابعاد گوناگون طفره‌روی سازمانی بوده و راهی برای مدیریت بهینه این مقوله سازمانی ارائه نماید، می‌تواند گامی اساسی در جهت رفع ریشه‌ای این مشکل در سازمان محسوب گردد.

از نگاه اسکات^۴، سازمان تشکلی است انسانی، ساختارمند، برخوردار از فناوری، هدفمند و محصور در محیط.

همچنان که در تعریف مشخص است، ارکان اصلی سازمان در این تعریف، شامل: افراد (کارکنان)، فناوری، اهداف، ساختار و محیط می‌باشند.

از آنجاکه این تحقیق در بخش طراحی و تبیین مدل، ماهیتاً از نوع اکتشافی است، در پی شناخت چگونگی تأثیر هریک از ارکان سازمان و شاخص‌های مربوطه‌ی آنها، بر طفره‌روی سازمانی می‌باشد.

بر اساس آنچه از نظر گذشت، این تحقیق با این سؤال

3 Information communication technology

4 Escot

1 Organizational loafing

2 Goll & Lim

به انحاء مختلف، موجب بروز طفره‌روی در کارکنان گردند (کارو و ویلیامز^۶، ۲۰۱۴).

انسان‌ها برای اینکه انگیزه کافی برای شرکت در فعالیت‌های گروهی بیابند، می‌بایست احساس کنند نظر و عقیده‌شان در تصمیمات گروهی و فرایند و ابعاد کار مؤثر است. در غیر این صورت نوعی کناره‌گیری در آنها رخ می‌دهد. در واقع این کناره‌گیری ناشی از بی‌توجهی به اعضای شرکت‌کننده در کارگروهی حاصل می‌گردد (دراسکات و ولف^۷، ۲۰۱۴). افراد در فعالیت‌های گروهی به توجه نیاز دارند. آنان علاقه‌مندند به ازای تلاشی که برای دست یافتن به اهداف سازمانی انجام می‌دهند، از سوی دیگران خصوصاً مدیران مورد تمجید و تشویق و توجه قرار گیرند (کارا^۸، ۲۰۱۴).

مدیران می‌بایست به تلاش کارکنان توجه کرده و پاداشی متناسب با کوشش آنان در نظرگیرند تا آنها نیز تمامی تلاش خود را در کار گروهی و در دستیابی به اهداف جمعی بکار گیرند و از گوشه‌گیری، کناره‌گیری و شانه خالی کردن، دوری جویند. در غیر این صورت افراد دچار طفره‌روی می‌گردند تا گروه قدر فعالیت آنها را بدانند (والاک^۹، ۲۰۱۴). گاهی در فعالیت‌های گروهی افراد شرکت‌کننده در کار احساس می‌کنند در رفتار سایر اعضاء صداقت و اعتماد واقعی وجود ندارد در این حالت نوعی گوشه‌گیری از فعالیت و تلاش را برمی‌گزینند (فورس^{۱۰}، ۲۰۱۴). این حالت وقتی پررنگ‌تر می‌گردد که افراد احساس کنند ممکن است نتایج تلاششان به هدر رود زیرا از نتیجه کار مطمئن نیستند در این حالت می‌بایست نقش پررنگ رهبر و مربی، افراد را دلگرم و همسو ساخته و از تردید آنها بکاهد (نوروزی^{۱۱}، ۲۰۱۴).

انسانها دارای تیپ‌های شخصیتی گوناگونی هستند. هر تیپ شخصیتی معمولاً برای دسته‌ای از امور مناسب است. به عنوان مثال افراد درون‌گرا از آنجا که ذاتاً فردگرا و انزواطلب هستند، علاقه‌ای به مشارکت در کارهای جمعی ندارند. این افراد در صورتی که در فعلیتهای گروهی بکار گرفته شوند معمولاً میل به کناره‌گیری و عدم مشارکت نشان داده و سطح عملکرد گروهی را کاهش می‌دهند. معمولاً افراد برون‌گرا، مناسب‌ترین تیپ شخصیتی برای کارهای گروهی اند (جورج^{۱۲}، ۲۰۱۴).

افراد در صورتی میل و رغبت کافی برای شرکت در

اساسی روبروست که: چه عوامل سازمانی موجب به وجود آمدن طفره‌روی سازمانی در این وزارت گردیده است؟ لذا هدف اصلی تحقیق حاضر، شناسایی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی می باشد.

مبانی نظری

طفره‌روی سازمانی یکی از مسائل بزرگ در مسیر عملکرد بهینه‌ی سازمان‌هاست. این مقوله به حالتی اشاره دارد که در حین فعالیت‌های گروهی در سازمان، افراد از تمامی توان و انرژی خود در انجام فعالیت جمعی بهره نمی‌گیرند (سیدین و کارادل^۱، ۲۰۱۳). طفره‌روی سازمانی، سینرژی فعالیت‌های گروهی را کاسته و نتیجه را به چیزی کمتر از مجموع تلاش‌های افراد شرکت‌کننده در کار تبدیل می‌کند (بریکنر و هارکینز^۲، ۲۰۱۴). گاهی این کم‌کاری زمانی ظهور می‌یابد که افراد در بهره‌گیری از نتایج تلاش جمعی بهره کمتر از انتظار خویش گرفته باشند و این موضوع موجب خشم و عصبانیت درونی آنها شده و بازتاب این موضوع را به شکل طفره‌روی بروز می‌دهند. گاهی نیز این مقوله به یک پدیده‌ی مسری تبدیل می‌گردد، به نحوی که وقتی فردی در سازمان احساس می‌کند دیگران تلاش کمی برای رسیدن به نتیجه گروهی انجام می‌دهند، به شکلی تلافی جویانه دست به کم‌کاری و شانه خالی کردن می‌زند (واین و لیندن^۳، ۲۰۱۴).

طفره‌روی سازمانی ممکن است از هریک از ابعاد سازمان مانند ساختار، فناوری‌های سازمانی، اهداف سازمانی، کارکنان سازمان، و یا حتی محیطی که سازمان در آن قرار گرفته است، نشات گیرد.

طفره‌روی سازمانی در بسیاری از موارد از عنصر انسانی سازمان یعنی کارکنان سازمان ریشه می‌یابد (کارویتز و مارتین^۴، ۲۰۱۴).

گاهی کم بودن انگیزه، رضایت شغلی و یا تعهد در کارکنان، موجب بروز رفتارهای کناره‌گیرانه در آنان گردیده و مقوله‌ی طفره‌روی سازمانی رخ می‌نمایاند (کافمن و اسپیندر^۵، ۲۰۱۴).

در برخی موارد به‌کارگیری افراد درون‌گرا در کارهای گروهی این طفره‌روی را در سازمان افزایش می‌دهد. پایین بودن سطح دانش، مهارت، علاقه و استعداد نیز می‌توانند

6 Karau & Williams
7 Druskat & Wolff
8 Karra
9 Wallace
10 Forsyth
11 Noruzi
12 George

1 seyedein & karadal
2 Brickner & Harkins
3 wayene & Linden
4 Kravitz & Martin
5 Kaufmann & Schneider

گردد. (منوریان، ۱۳۸۶، ۱۰)

در پیشینه تحقیق می‌توان آثار کم‌رنگی از تلاش‌های محققین گوناگون در خصوص استفاده از مدل‌هایی برای معرفی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی یافت اما در هیچ‌یک از این تحقیقات، مدلی مدون و جامع از عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی یافت نمی‌گردد. در اینجا به تعدادی از متغیرهای شناخته‌شده در تحقیقات انجام پذیرفته اشاره می‌گردد:

الف) متمایز نبودن سهم کار هر فرد: در تحقیقاتی که هارکینز^۳ (۱۹۸۷-۱۹۸۹) انجام داد مشخص گردید: زمانی که فرد ادراک کند که کار وی از کار دیگران تمیز پذیر نیست، یعنی کار وی دیده نمی‌شود، از تلاش خود کم می‌نماید.

ب) تعریف نشدن شفاف کار و هدف: از دیگر عللی است که سبب طفره‌روی افراد از کار دسته‌جمعی می‌شود. هارکینز در ۱۹۸۸ نشان می‌دهد که اگر هدف روشن نبوده یا ساختارهای کاری برای افراد معلوم نباشد، سبب کاهش تلاش آنها و طفره‌روی بیشتر آنها می‌شود (بامبرگر و مشولم^۴، ۱۳۹۳، ۱۱).

ج) نبود استاندارد کاری: هارکینز و زمانسکی^۵ (۱۹۸۷-۱۹۸۹) این عامل را به‌عنوان یکی دیگر از علل کاهش تلاش افراد معرفی نموده‌اند. هنگامی که افراد ندانند کارشان چیست و دقیقاً چه انتظارات و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد آنها وجود دارد، میل به طفره‌روی رخ می‌نمایند (منوریان، ۱۳۸۶، ۱۱).

د) انگیزشی نبودن کار و اهداف جمعی از جمله عوامل دیگری است که به‌عنوان یکی از علل کاهش تلاش افراد در قالب گروه شناخته شده است. تحقیقات هاگمن^۶ در سال ۲۰۰۴، مؤید مؤید این نکته است که انگیزشی نبودن کار یا سادگی اهداف کاری، سبب کاهش تلاش افراد در تلاش گروهی می‌گردد.

ه) بزرگ بودن اندازه سازمان، بریکنر و هارکینز^۷ در ۱۹۹۷ اندازه گروه را عاملی مؤثر در کاهش تلاش فردی در فعالیت‌های گروهی معرفی نمودند، البته از آن زمان که رینگلمن^۸ در سال ۱۹۱۳ به‌طور رسمی مطالعاتی در مورد کاهش تلاش افراد صورت داد، اولین عاملی که به آن توجه نمود، اندازه گروه بود. وی دریافت هر آنچه اندازه گروه بزرگتر باشد، افراد به میزان بیشتری از تلاش خود کم می‌نمایند.

و) نبود ارزیابی و نظارت بر افراد، هارکینز و زمانسکی^۹ (۱۹۸۹-۱۹۸۷) در دو مطالعه که به‌طور جداگانه انجام دادند، دریافتند

تلاش‌های جمعی و سازمانی و پرنرنگ گردیدن در این امور را دارند که از دانش و توان کافی در آن حوزه کاری برخوردار بوده و بتواند نقش آفرینی پرنرنگی در آن حیطة داشته باشند. در صورت فقدان دانش و تجربه و مهارت کافی، افراد در تلاش گروهی ترجیح می‌دهند کم‌رنگ‌تر ظاهر شده و کار جمعی را بر دوش دیگر اعضای گروه اندازند تا با حداقل مشارکت، در گروه باقی بمانند و از منافع تلاش دیگران بهره گیرند (هارکینز و پتی^۱، ۲۰۱۴). اهداف سازمان نیز می‌توانند موجب بروز طفره‌روی سازمانی گردند. اهداف منسجم و همسو با اهداف کارکنان می‌توانند سطح طفره‌روی سازمانی را بکاهند. در برخی از موارد، کم‌کاری و حاشیه رفتن کارکنان سازمان از شرکت فعال در کارهای جمعی، ناشی از ناهماهنگی ارزش‌های فردی آنان با اهداف گروهی است. در این حالت ناامیدی آنها موجب می‌گردد به فعالیت گروه توجه کافی نکرده و طفره‌روی سازمانی در شکل طفره‌روی ناامیدانه نمود یابد (واگنر^۲، ۲۰۱۳). برانگیزاننده و سودمند بودن اهداف، واقع‌بینانه بودن اهداف، قابل‌رصد و کمیت‌پذیری اهداف و شفافیت اهداف می‌تواند سطح طفره‌روی سازمانی را کاهش دهد (قلیچ، ۱۳۹۲) فناوری به طرق گوناگون بر طفره‌روی سازمانی اثرگذار است. انواع گوناگون فناوری‌های نوین می‌توانند این احساس را در کارکنان ایجاد کنند که در سازمان امروزی ابزارها و فن‌ها و فناوری‌ها ممکن است موجب حذف شدن افراد از سازمان‌ها گردند و این خود می‌تواند مقدمه‌ای برای کناره‌گیری و گوشه‌گیری آنان شود در مواردی نیز افراد توان همسو و منطبق شدن بر فناوری‌های نوین و پیشرفته را ندارند، لذا خود را از فعالیت کنار کشیده و به طفره‌روی سازمانی دامن می‌زنند (رحیمی، ۱۳۹۴، ۱۴).

محیط به‌عنوان بستری که سازمان را احاطه نموده است می‌تواند بر مقوله‌ی طفره‌روی سازمانی اثر بگذارد. محیط فرهنگی مشارکت محور، افراد را از طفره‌روی بر حذر می‌دارد، فشارهای اقتصادی یا بلوغ اقتصادی نیز می‌توانند بر کاهش یا افزایش سطح طفره‌روی سازمانی مؤثر باشند. از سوی دیگر فرهنگ درونی سازمان نیز تعیین‌کننده بسیاری از رفتارهای کارکنان است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳، ۲۱).

ابعاد ساختاری نیز می‌تواند بر طفره‌روی سازمانی مؤثر باشد. ساختار متمرکز، اجازه‌ی بیان نظرات و اندیشه‌ها را محدود ساخته و روح مشارکت را در سازمان کم‌رنگ می‌کند. رسمیت زیاد نیز روحیه فعالیت را در کارکنان کاهش داده و به همین طریق تعدد فرایندهای سازمانی و پیچیدگی، نقش کارکنان را کم‌رنگ‌تر کرده و می‌تواند موجب طفره‌روی سازمانی

1 Harkins & Petty
2 Wagner

3 Harkins
4 Bamberger & mashloum
5 Harkin & Zemaneski
6 Hocman
7 Brickner & Harkins
8 Ringelman
9 Harkins & zemaneski

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از این حیث که نتایج موردانتظار آن می‌تواند برای سازمان مورد مطالعه مورداستفاده قرار گیرد، به لحاظ هدف کاربردی است. علاوه بر این رویکرد تحقیق حاضر رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) دارد. این تحقیق در بخش کیفی به دلیل جستجو و کشف شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی، در زمره‌ی تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد.

این تحقیق از نظر روش تحقیق، توصیفی است چون پدیده‌ها را در حالت طبیعی و بدون دست‌کاری توسط محقق مورد مطالعه قرار می‌دهد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است.

تحقیق حاضر از نظر گردآوری داده‌ها پیمایشی است یعنی برای به دست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، باورها، نظرات، رفتارها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه آماری انجام می‌گردد (هومن، ۱۳۸۸، ۱۳).

گام‌های عملیاتی تحقیق:

گام‌های تحقیق حاضر در دو فاز کیفی و کمی قرار دارند. در بخش اکتشاف شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی از فنی دلفی که روشی کیفی است بهره می‌گیرد و در بخش سنجش برآزش مدل که با کمک معادلات ساختاری صورت می‌گیرد، ماهیتاً کمی است.

در فاز کیفی تحقیق ابتدا با مراجعه به بانک‌های اطلاعاتی، سایت‌های اینترنتی و کتابخانه‌ها و استفاده از منابع معتبر علمی به گردآوری الگوهای نظری و مطالعات مرتبط پرداخته شده است؛ در همین حین با کمک پرسش باز از خبرگان فن، شاخص‌های اصلی تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی شناسایی شده و با شاخص‌های حاصل از ادبیات تحقیق تلفیق گردیدند. با این روش مدل مفهومی اولیه تدوین گردید. سپس از طریق تکنیک دلفی مدل اولیه تعدیل و نهایی شد.

در فاز کمی تحقیق نیز با کمک پرسشنامه شکل گرفته از شاخص‌های شناسایی شده و توزیع آن در جامعه نمونه (کارکنان ستاد وزارت ارتباطات) تأثیر هر یک از ابعاد مدل بر کارکرد موفقیت‌آمیز آن، مورد سنجش قرار گرفت.

که عدم ارزیابی و کنترل لازم توسط مسئولان گروه‌ها و یا مدیران سازمان سبب کاهش تلاش افراد در قالب کار گروهی می‌گردد (هارکینز و مارتینز^۱، ۲۰۱۴).

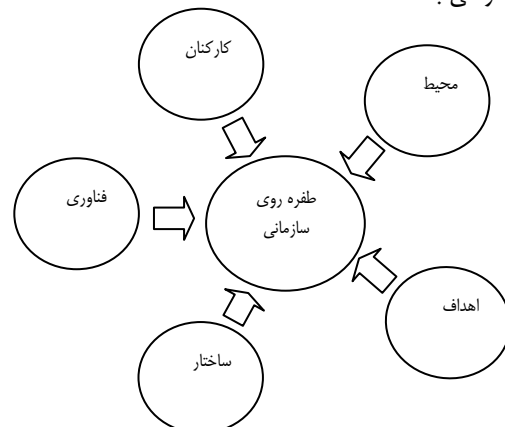
ز) شپرد و رایت^۲ (۱۹۸۹) نیز در تحقیقات خود نشان دادند که فضای حاکم بر گروه، فرهنگ سازمان و شیوه سرپرستی بر کاهش تلاش فردی مؤثر واقع می‌شود (قلیچ، ۱۳۹۲).

ح) ادراک طفره‌روی سایر اعضا توسط فرد: اسپیلکر^۳ در سال ۱۹۹۲ این عامل را به‌عنوان یکی از دلایل ایجاد طفره‌روی شناخت (کارا، ۲۰۱۴).

ط) وجود ویژگی فردگرایی در افراد: اورلی^۴ در سال ۱۹۸۸ این عامل را سبب ایجاد پدیده طفره‌روی دانست. در فرهنگ‌های فردگرا برخلاف فرهنگ‌های جمع‌گرا، افراد تمایل دارند تا در زمانی که در قالب گروه فعالیت می‌کنند، تلاش کمتری را از خود بروز دهند. از دیگر عوامل فردی می‌توان به ادراک وجود مشکل در عملکرد گروه اشاره کرد. اگر افراد مشاهده نمایند که عملکرد گروه مناسب نیست و تلاش آنها ممکن است نتیجه‌بخش نباشد، کمتر تلاش می‌کنند (قلیچ، ۱۳۹۲).

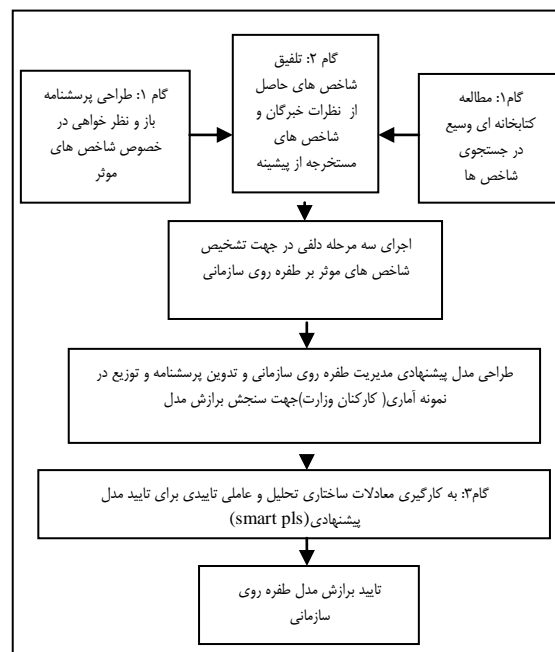
همچنان که پیشینه‌ی تحقیقات انجام شده در حوزه‌ی طفره‌روی سازمانی نشان می‌دهد، در اکثر تحقیقات تنها به عنصر انسانی توجه گردیده و تنها نقش کارکنان در ایجاد این رفتار کناره‌گیرانه در سازمان مورد توجه قرار گرفته است. اما این تحقیق به بررسی تأثیر همه‌ی ارکان سازمان بر مقوله‌ی طفره‌روی سازمانی می‌پردازد.

در این تحقیق ارکان اصلی سازمان شامل: افراد (کارکنان)، فناوری، اهداف، ساختار و محیط، مؤلفه‌های مدل اولیه طفره‌روی سازمانی می‌باشند لذا مدل اولیه تحقیق به شکل حاضر می‌باشد:



1 Kravitz & Martin
2 Sheperd & righte
3 Eschikler
4 orely

طرح عملیاتی تحقیق



پرسش باز از خبرگان فن، شاخص‌های اصلی تأثیرگذار بر طفره روی سازمانی شناسایی می‌شوند و با شاخص‌های حاصل از ادبیات تحقیق تلفیق و جمع‌بندی می‌گردند. با این روش مدل مفهومی اولیه تدوین می‌گردد در مرحله اول دلفی، پس از ارائه تعاریفی مختصر از سازمان و ابعاد سازمانی و ماهیت طفره روی سازمانی، با استفاده از پرسش‌های باز، نظر خبرگان را در مورد اینکه "چه شاخص‌های منبعث از مؤلفه‌های سازمانی می‌توانند بر طفره روی سازمانی تأثیرگذار باشند" جویا شده و نهایتاً شاخص‌های به‌دست‌آمده، به شکل ذیل (جدول شماره ۱) استخراج، خلاصه‌سازی و دسته‌بندی گردید:

جدول ۱. شاخص‌های حاصل از پرسش باز از خبرگان

ردیف	ابعاد	شاخص‌های حاصل از پرسش‌های باز
۱	انسان	تعهد- وجدان- صداقت- درستکاری- رضایت شغلی- عزت نفس- اعتمادبه نفس- جنسیت- میزان تحصیلات- استعداد- علاقه مندی به کار- صبر و بردباری- هوش و ذکاوت- استعداد- انگیزه- دانش- تجربه- وجدان کاری- شایستگی-
۲	ساختار	میزان تمرکز در سازمان- رسمیت- پیچیدگی- اندازه سازمان
۳	فناوری	جدید بودن- پیچیدگی- گسترده بودن- ساده بودن- کاربردی بودن
۴	اهداف	انجام در اهداف- کمیت پذیری- انگیزشی بودن اهداف- اندازه اهداف
۵	محیط بیرونی	اقتصادی- فرهنگی- اجتماعی- فیزیکی- سیاسی
	محیط درونی	فرهنگ سازمانی- سبک سرپرستی- همکاران

نتایج حاصل از بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی نیز بیانگر شناسایی شاخص‌هایی بودند که این موارد نیز در جدول شماره ۲ جمع‌آوری و دسته‌بندی گردیده‌اند:

تحلیل داده‌ها: در فاز کیفی از تکنیک دلفی برای تعیین اعتبار و اصلاح الگوی اولیه استفاده شد. سپس با داده‌های حاصله از تکنیک دلفی، مدل نهایی طراحی گردید. در بررسی اعتبار و پایایی مدل پیشنهادی از تحلیل عاملی تاییدی و نرم‌افزار Smart PLS و SPSS استفاده شد.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

در مرحله اول مهمترین پایگاه‌های اطلاعاتی در زمینه موضوع مورد مطالعه انتخاب و جستجو گردید. در مرحله دلفی نیز نمونه تحقیق از بین ۱۵ نفر از خبرگان صاحب‌نظر در حوزه تئوریک و عملی و مدیران این وزارت با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردید. در مرحله سنجش برازش مدل، جامعه تحقیق، تعداد ۳۵۰ نفر از کارشناسان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بوده است، لذا با توجه به همگن بودن جامعه‌ی آماری، با کمک فرمول کوکران تعداد ۱۸۰ نفر از آنان با روش تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفته‌اند.

تجزیه و تحلیل

گام عملیاتی شماره ۱

این گام از طریق مراجعه به بانک‌های اطلاعاتی و استفاده از منابع معتبر علمی انجام می‌شود. در همین حین با کمک

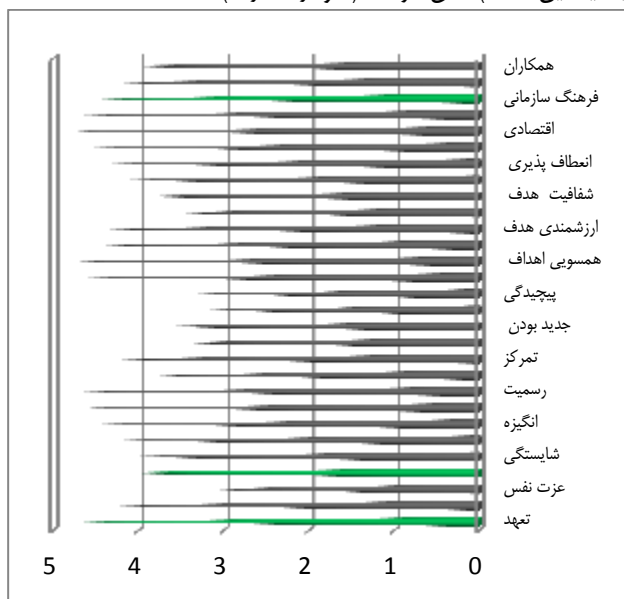
جدول ۲. شاخص‌های حاصل از پیشینه تحقیق

ردیف	انواع	شاخص‌های حاصل از پیشینه تحقیق	محققین
۱	فکر و نظر	تحصیلات- استعداد- علاقه به کار	تیمسفونی و همکاران، ۱۳۹۵- اکبری، ۱۳۹۴
		تعلق خاطر کاری- انگیزه- تیپ شخصیتی	کیسینجر و همکاران، ۲۰۱۲- اکبری ۱۳۹۲،
		شکیبایی- عزت نفس- رضایت شغلی	احمدی و همکاران، ۱۳۹۲- کیکانیان ۱۳۹۲
		صبر و بردباری- هوش و ذکاوت	صدافتی و همکاران، ۱۳۹۴- بورا، ۲۰۱۳
۲	فشاری	میزان تمرکز در سازمان- رسمیت- تمرکز- رسمیت- پیچیدگی	شهرابی و همکاران، ۱۳۹۱- شوپرز، ۲۰۱۳
		شکر فروش و پارسی، ۱۳۹۲- اسکویی ۱۳۹۴	
۳	فشاری	رسمیت- پیچیدگی- اندازه سازمان	شولمرسونزو همکاران، ۲۰۱۲- اکبری ۱۳۹۴،
		جدید بودن- پیچیدگی- گسترده بودن	طلوعی و همکاران، ۱۳۸۳
		ساده بودن- کاربردی بودن	سلوکی راد و همکاران، ۱۳۹۱- ستوده نیا، ۱۳۹۳
۴	اهداف	پیچیدگی- گسترده بودن- سادگی	بارسونر و همیر، ۲۰۱۴- هولمز و همکاران، ۲۰۱۴
		انجام در اهداف- کمیت پذیری- انگیزشی	جرالد و همکاران، ۲۰۱۱- بارنارد، ۲۰۱۴
۵	مقیاس	سودمند بودن- مورد تأیید بودن	شکر اندوز و طالبی، ۱۳۹۲- طلبو و تانی، ۱۳۹۰
		متناسب با منابع و امکانات بودن	احمدی و همکاران، ۱۳۹۴- رحمانی، ۱۳۹۳
		جغرافیایی- سیاسی- فرهنگی اجتماعی	شکر ریزان و یاراحمدی، ۱۳۹۴- ظلمی، ۱۳۹۴
		سیاسی- اقتصادی- اجتماعی فرهنگی	تاسون و همکاران، ۲۰۱۱- سلمن، ۲۰۱۳
		فیزیکی- سیاسی- اجتماعی فرهنگی	بارسونر و همیر، ۲۰۱۴- هولمز و هیکر، ۲۰۱۴
۶	ترویج	سبک سرپرستی- فرهنگ سازمانی	گوجانی و همکاران، ۱۳۹۴، گرجی، ۱۳۹۳
		سبک سرپرستی- رفتار همکاران	کیبری احمدی، ۱۳۹۰- فوجانی، ۱۳۹۱ سیلوسترون و همکاران، ۲۰۱۴- سامی، ۱۳۹۴

جدول ۳. نتایج نهایی دلفی

ردیف	ابعاد	میزان تأثیرگذاری شاخص‌ها	شماره پاسخ	میانگین پاسخ ها	تاریخ ارسال	تایید
۱	عوامل اساسی	تعهد	۱۵	۴/۸۰	۱/۱۲	تأیید
		استعداد	۱۵	۴/۵۹	۱/۱۰	تأیید
		عزت نفس	۱۵	۳/۵۰	۱/۱۲	تأیید
		رضایت شغلی	۱۵	۴/۸۲	۱/۱۰	تأیید
		شایستگی	۱۵	۴/۶۴	۱/۱۲	تأیید
		تعلق خاطر کاری	۱۵	۴/۶۰	۱/۰۹	تأیید
		انگیزه	۱۵	۴/۶۳	۱/۱۳	تأیید
۲	ساختاری	تیپ شخصیتی	۱۵	۴/۶۹	۱/۱۲	تأیید
		رسمیت	۱۵	۴/۶۹	۱/۱۰	تأیید
		پیچیدگی	۱۵	۴/۰۰	۱/۱۲	تأیید
۳	فشاری	تمرکز	۱۵	۴/۷۲	۱/۱۵	تأیید
		جدید بودن	۱۵	۴/۲۳	۱/۰۹	تأیید
		پیچیدگی	۱۵	۳/۵۱	۱/۱۲	تأیید
۴	اهداف	کاربردی بودن	۱۵	۴/۶۵	۱/۱۱	تأیید
		همسویی اهداف	۱۵	۴/۷۳	۱/۱۲	تأیید
		کمیت پذیری	۱۵	۴/۵۸	۱/۱۰	تأیید
۵	مقیاس	انگیزاننده بودن	۱۵	۴/۷۸	۱/۱۴	تأیید
		دست یافتنی بودن	۱۵	۴/۷۱	۱/۱۳	تأیید
		انعطاف پذیر بودن	۱۵	۴/۷۰	۱/۱۲	تأیید
		فیزیکی	۱۵	۴/۶۷	۱/۰۲	تأیید
		اقتصادی	۱۵	۴/۷۵	۱/۱۰	تأیید
۶	ترویج	فرهنگ اجتماعی	۱۵	۴/۷۴	۱/۱۲	تأیید
		فرهنگ سازمانی	۱۵	۴/۷۹	۱/۱۰	تأیید
		سبک سرپرستی	۱۵	۴/۷۶	۱/۱۳	تأیید
۵	۱۵	۴/۷۷	۱/۱۱	تأیید		

در بین شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی، رتبه‌های نخست تا سوم به ترتیب به شاخص‌های: رضایت شغلی (با میانگین ۴/۸۲)، تعهد (با میانگین ۴/۸۰) و فرهنگ سازمانی (با میانگین ۴/۷۹) تعلق گرفتند (نمودار شماره ۱).



نمودار ۱. نتایج نهایی دلفی به تفکیک شاخص‌ها

گام عملیاتی شماره ۲

از آنجاکه در پیشینه تحقیق نیز شاخص‌های گوناگونی مرتبط با هریک از ابعاد سازمانی معرفی شده بودند، نتایج به دست آمده از پرسش‌های باز تحقیق با نتایج حاصل از بررسی پیشینه تحقیق تلفیق گردیده و به شکل پرسشنامه‌ای بسته، به عنوان مرحله دوم دلفی در اختیار خبرگان امر قرار گرفت و پس از سه مرحله تکرار فن دلفی و انجام تعدیلات مکرر بر اساس نظرات خبرگان، نهایتاً نتایج ذیل به عنوان خروجی دلفی به عنوان شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی تعیین گردید (جدول شماره ۳).
پس از بهره‌گیری از فن دلفی (در سه مرحله) صو، نهایتاً تأثیر ۵ مؤلفه سازمان در قالب ۲۹ شاخص بر طفره‌روی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

به سنجش عوامل مؤثر بر طفره روی سازمانی در ستاد وزارت ارتباطات می‌پردازد. این پرسشنامه بر اساس مدل طراحی شده در بخش تبیین مدل (با کمک فن دلفی) تدوین گردیده است. این پرسشنامه در کل حاوی ۹۵ سوال بوده و مقیاس اندازه گیری سوالات پرسشنامه تحقیق حاضر بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت می‌باشد که میزان تأثیر هر یک از شاخص‌های ۲۹ گانه بر طفره روی سازمانی را با امتیاز ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) مشخص می‌سازند.

روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر برای اطمینان از دقت و کیفیت ابزار جمع‌آوری داده‌ها، به ارزیابی ویژگی‌های فنی سوالات پرسشنامه در دو بخش روایی و پایایی با استفاده از معیارهای مختلف پرداخته شد؛ به طوری که، برای سنجش پایایی از معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای سنجش روایی، از روایی سازه (در دو بخش روایی همگرا و واگرا) استفاده شده است. در تحقیق حاضر به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها ابتدا از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید و متخصصین این حوزه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت.

در مورد روایی سازه نیز از روش مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. برای روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس) استفاده شد که نتایج این معیار برای عوامل موثر بر طفره روی در جدول شماره ۴ نشان داده شده است:

جدول شماره ۴ (سنجش روایی همگرای سازه)

عوامل	انسانی	ساختاری	فناوری	اهداف	محیط
AVE	۰/۵۹۰	۰/۵۹۸	۰/۶۸۵	۰/۷۵۴	۰/۶۷۵

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ می‌باشد. همان‌گونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرای پرسشنامه در حد قابل قبول است.

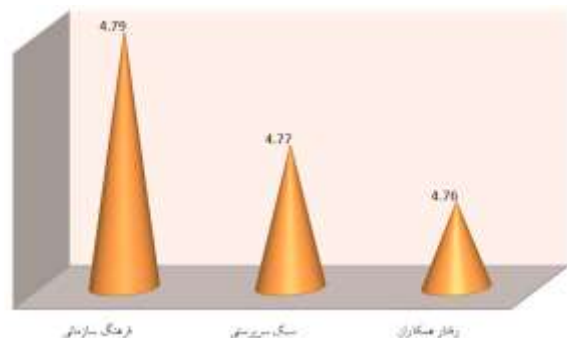
در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. روایی سازه یکی از مهمترین روشهای اطمینان از صحت ابزار است (طالعی فرو همکاران، ۱۳۹۴، ۱۶). در این تحقیق، این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب

بررسی داده‌ها نشان داد که مؤثرترین عامل تأثیرگذار بر طفره روی سازمانی بعد محیطی سازمان (با میانگینی برابر با ۴/۷۴) است و پس از این عامل به ترتیب عوامل دیگر سازمان، بر طفره روی سازمانی تأثیرگذارند (اهداف با میانگین ۴/۵۸، ساختار با میانگین ۴/۴۳، عوامل انسانی با میانگین ۴/۲۵ و فناوری با میانگین ۳/۹۸). (نمودار شماره ۲)



نمودار ۲. نتایج نهایی دلفی به تفکیک ابعاد سازمان

در بین ابعاد محیطی سازمان (که به عنوان تأثیرگذارترین عامل بر طفره روی سازمانی شناخته شد)، محیط داخلی به عنوان مهم‌ترین بعد فرعی محیط سازمان شناخته شد. در بین شاخص‌های محیط داخلی نیز به ترتیب فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی و رفتار همکاران دارای بیشترین تأثیر بر طفره روی سازمانی هستند (نمودار شماره ۳).



نمودار ۳. نتایج نهایی دلفی به تفکیک ابعاد محیط داخلی

گام عملیاتی شماره ۳

همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد، در این مرحله با کمک پرسشنامه شکل گرفته از متغیرهای شناسایی شده و توزیع آن‌ها در جامعه نمونه (کارکنان ستاد وزارت ارتباطات) تعیین می‌شود که هر یک از ابعاد برای کارکرد موفقیت‌آمیز مدل در وزارت، تا چه حد ضروری‌اند و ارتباط آن‌ها به چه نحو است. در واقع در این مرحله برآزش مدل پیشنهادی به شکل عملی مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای بررسی همه‌جانبه مدل مفهومی تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. پرسشنامه پژوهش حاضر در این بخش، یک ابزار محقق ساخته است که

عاملی تأییدی پیش فرض اساسی آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تأییدی این است که پژوهشگر در مورد تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل، پیش فرض معینی داشته باشد، ولی درعین حال پژوهشگر می‌تواند انتظارات خود مبنی بر روابط بین متغیرها و عامل‌ها را نیز در تحلیل وارد کند. همچنین کاربرد مهم دیگر تحلیل عاملی تأییدی، بررسی برازش مدل حاوی سؤال‌های یک متغیر است که در تحقیق حاضر نیز به کار گرفته شده است. در حقیقت، در تحقیق حاضر برای تأیید تأثیر هریک از عوامل ۲۹ کانه بر طفره‌روی سازمانی، از تحلیل عاملی و تکنیک‌های خاص این روش استفاده شده است. برای تعیین نرم افزار و آزمون متناسب با داده‌ها، در ابتدا می‌بایست نرمال بودن توزیع داده مورد آزمون قرار گیرد. در این تحقیق برای این کار از دو آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) و شاپیرو ویلک (S-W) استفاده گردیده است.

در این آزمون‌ها، اگر آماره آزمون کوچکتر از ۰.۰۵ به دست آید، در این صورت فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال نیست، رد می‌شود. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمال بودن فرضیه‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H0: توزیع داده‌های پژوهش نرمال نیست

H1: توزیع داده‌های پژوهش نرمال است

جدول شماره ۷، نتایج آزمون K-S و شاپیرو ویلک در مورد مولفه‌های پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول ۷. سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها

مولفه‌ها	سطح معناداری	آماره آزمون K-S	سطح معناداری شاپیرو ویلک	آماره آزمون شاپیرو ویلک
انسانی	۰/۰۰۰	۰/۰۹۳	۰/۰۰۰	۰/۹۴۳
ساختاری	۰/۰۰۰	۰/۰۹۷	۰/۰۰۰	۰/۹۹۲
فناوری	۰/۰۰۰	۰/۰۹۵	۰/۰۰۰	۰/۸۸۸
اهداف	۰/۰۰۰	۰/۰۹۰	۰/۰۰۰	۰/۸۹۲
محیط	۰/۰۰۰	۰/۰۹۸	۰/۰۰۰	۰/۸۸۳

مطابق با جدول شماره ۷، به دلیل کمتر شدن سطح معناداری تمامی مؤلفه‌ها از ۰/۰۵، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ بیان داشت که فرض صفر مبنی بر غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد شده و فرض یک مبنی بر نرمال بودن داده‌ها پذیرفته می‌شود.

همبستگی بین سازه‌ها محاسبه گردید، از این رو ماتریسی ساخته شد که مقادیر قطر اصلی ماتریس، جذر ضرایب AVE هر سازه بوده و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر استهمن گونه که در جدول شماره ۵ مشخص شده است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها می‌باشد.

جدول ۵. سنجش روایی واگرای سازه

عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی	عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی				
	ساختاری	فناوری	اهداف	محیط	انسانی
انسانی					۰/۷۴۸
محیط				۰/۷۱۱	۰/۶۴۵
اهداف			۰/۸۸۱	۰/۵۰	۰/۶۳۵
فناوری	۰/۸۸۱		۰/۲۷۸	۰/۵۰	۰/۶۵۰
ساختاری	۰/۸۸۲	۰/۲۲۱	۰/۶۱۱	۰/۶۳	۰/۶۴۳

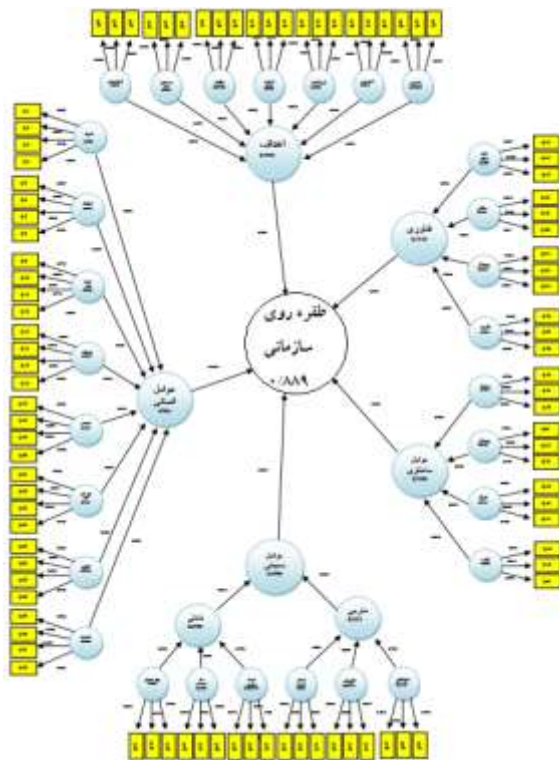
در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری بکار می‌رود و در صورت بیشتر شدن مقدار آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه از ۰/۷، می‌توان گفت که پایایی پرسشنامه در حد قابل قبول است (مؤمنی، ۱۳۸۹، ۲۱۲). علاوه بر ضریب آلفای کرونباخ از ضریب پایایی ترکیبی (CR) که با روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS به دست می‌آید نیز استفاده شد که مقادیر آلفا و CR مربوط به هر بعد محاسبه و در جدول زیر آورده شده است. به اعتقاد هالند (۱۹۹۹) بالاتر بودن ضرایب ترکیبی بالای ۰/۷ نشان از پایایی قابل قبول دارد که مطابق با جدول شماره ۶، پرسشنامه پژوهش از این لحاظ هم مناسب است.

جدول ۶. سنجش پایایی ابزار

عوامل	انسانی	ساختاری	فناوری	اهداف	محیط	تمام سوالات
آلفا	۰/۸۷۳	۰/۸۵۰	۰/۸۴۱	۰/۸۴۳	۰/۷۵۱	۰/۸۴۷
CR	۰/۸۹۸	۰/۸۹۷	۰/۹۰۱	۰/۸۹۲	۰/۸۵۵	-

یافته‌ها

بخش استنباطی این تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و با کمک نرم‌افزار smart PLS انجام شد. در این بخش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید؛ در تحلیل

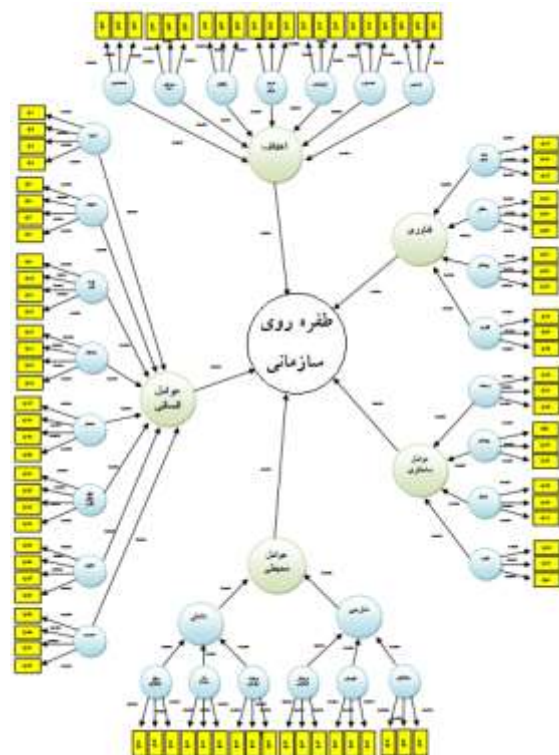


شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

نتایج بخش مدل سازی (سنجش برازش مدل) نیز که از طریق از طریق تحلیل عاملی تأییدی صورت پذیرفته است، مؤید مدل پیشنهادی بود. در حقیقت، معنادار بودن ۵ عامل و ۲۹ شاخص مؤثر بر طفره روی سازمانی، از طریق تحلیل عاملی مجدداً تأیید گردید لذا مدل حاصله از برازش لازم و کافی برخوردار بوده و نیاز به حذف هیچ یک از شاخص‌ها و سنجه‌ها از مدل نیست.

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر ابتدا با بهره‌گیری از فن دلفی، عوامل تأثیرگذار بر طفره روی را شناسایی نمود، سپس با کمک تکنیک معادلات ساختاری برازش مدل حاصله را سنجیده و تأثیر شاخص‌های حاصل از فن دلفی را مورد آزمون قرار داده و در نهایت مدل ترسیم شده را به تأیید رسانید. تحقیق حاضر با نگاهی همه‌جانبه به ابعاد گوناگون سازمان، به همهی عناصر مؤثر بر طفره روی سازمانی پرداخته است. این در حالی است که در پیشینه‌ی تحقیقات انجام شده در حوزه‌ی طفره روی سازمانی، تنها به عنصر انسانی توجه گردیده و تنها نقش کارکنان در ایجاد این رفتار کناره‌گیرانه در سازمان مورد توجه قرار گرفته است. اما یافته‌های این تحقیق نشان داد که سایر ارکان سازمان نیز تأثیراتی شگرف بر مقوله‌ی مورد مطالعه دارند. همچنان که نتایج تحقیق نشان داد، بعد محیطی سازمان مهم‌ترین بعد تأثیرگذار بر طفره روی سازمانی است و در بین ابعاد محیطی



شکل ۱. مدل تحقیق در حالت معناداری

در این بخش از تحقیق، با کمک معادلات ساختاری، به سنجش برازش مدل طفره روی سازمانی پرداخت شد. روند اجرای تحلیل عاملی تأییدی در تحقیق حاضر به این صورت بوده است که ابتدا مدل در حالت معناداری اجرا شد و معنادار بودن ۵ عامل و ۲۹ شاخص مؤثر بر طفره روی سازمانی تأیید گردید. نتیجه اجرای مدل توسط نرم‌افزار Smart PLS در حالت معناداری در شکل شماره ۱ آمده است:

اجرای مدل در حالت معناداری مشخص می‌سازد که تأثیر کدامیک از ابعاد معنادار و تأثیر کدامیک بی‌معنی بوده است. این کار به وسیله اعداد t مشخص می‌گردد. به طوری که اگر مقدار t بیشتر از $1/96$ باشد، می‌توان در سطح اطمینان 95% معناداری را تأیید نمود. لذا همان گونه که نتایج بیانگر است، معناداری تمامی ابعاد و شاخص‌ها مشهود است. بنابراین نیازی به حذف هیچ سؤالی برای کسب برازش بهتر نیست.

علاوه بر حالت معناداری، مدل تحقیق با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS در حالت تخمین استاندارد نیز اجرا گشت. با این کار، بارهای عاملی مربوط به سؤالات مشخص شدند. در اینجا نیز بارهای عاملی بیشتر از $0/4$ نشانه‌ی تأثیر قوی‌تر شاخص‌های مؤثر بر طفره روی سازمانی هستند. نتیجه اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد در شکل شماره ۲ نمایان است:

سازمانی، مؤثر خواهد بود. هنگامی که کارمندی سازمان را از آن خود دانسته و موفقیت سازمان را با موفقیت خود مشترک بشناسد، می‌توان گفت به شکلی عاطفی به سازمان خود متعهد است و حاضر است در فعالیت جمعی تلاشی محسوس داشته و با تمام توان و انرژی سازمان را در رسیدن به هدفش یاری کند و در مشارکت در این وظیفه جمعی کوتاهی ننماید. لذا می‌توان نتیجه گرفت آنچه موجب افزایش تعهد کارکنان می‌گردد، به شکلی مؤثر می‌تواند موجب کاهش سطح طفره‌روی سازمانی گردد.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستری که فعالیت‌های سازمانی در آن شکل می‌گیرد و بر عناصر دیگر سازمانی تأثیرگذار است، به‌عنوان سومین عامل مهم و تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی است. از آنجاکه فرهنگ سازمانی خود نمودی از مشارکت، درگیر شدن کارکنان در کار، انسجام رفتاری کارکنان و حرکت به سمت یک چشم انداز مشترک است، می‌تواند به تلاش جمعی کارکنان رنگی دوباره بخشیده و کارکنان را به‌سوی مشارکت فعالانه و پرانرژی در دستیابی به اهداف سازمانی حرکت داده و به‌نوعی طفره‌روی سازمانی را مدیریت نماید. میزان تمایل سازمان به تیم‌سازی و فعالیت‌های مشارکتی یکی از مظاهر مهم فرهنگ سازمانی است و از آنجاکه طفره‌روی سازمانی نیز مقوله ایست که در فعالیت‌های جمعی رخ می‌نمایند، لذا عنصر فرهنگی سازمان می‌تواند موجبات مدیریت مؤثر طفره‌روی سازمانی را فراهم نماید.

پیشنهادهای تحقیق

بر اساس آنچه از نظر گذشت، می‌توان با توجه نتایج این تحقیق، پیشنهادها زیر را مطرح نمود:

۱- از آنجاکه رضایت شغلی مهم‌ترین شاخص مؤثر بر طفره‌روی سازمانی است، پیشنهاد می‌گردد به مقوله جلب رضایت شغلی کارکنان از طریق جبران عادلانه و منصفانه خدمات، طراحی دقیق و علمی مشاغل سازمان و فراهم نمودن محیط کاری امن و سالم توجه ویژه معطوف گردد تا شاهد مشارکت فعال کارکنان بوده و طفره‌روی سازمانی به کمترین میزان ممکن برسد.

۲- با عنایت به تأیید تأثیر بالای عنصر تعهد کارکنان بر کاهش سطح طفره‌روی سازمانی، به مدیران و سرپرستان این سازمان پیشنهاد می‌گردد با جلب اعتماد کارکنان، آنان را به سازمان امیدوار و دل‌بسته‌تر نموده و تعهد عاطفی را در آنان افزایش دهند تا با دلگرمی و اشتیاق در رسیدن به اهداف جمعی با حداکثر توان خود تلاش نمایند و سطح طفره‌روی سازمانی کاهش یابد.

سازمان نیز، محیط داخلی (با ابعاد فرهنگ‌سازمانی، سبک‌سرپرستی، رفتار همکاران) به‌عنوان مهم‌ترین بعد محیطی تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمان شناخته شد.

محیط داخلی سازمان تعیین‌کننده روابط، ارتباطات و مناسبات و قوانین نانوشته بین روسا، مرئوسین و همکاران است. از آنجاکه این تحقیق به مقوله طفره‌روی سازمانی اشاره دارد، روشن است که تعامل کارکنان در انجام وظایف جمعی و اشتراکی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی است چراکه طفره‌روی سازمانی نیز مقوله‌ای است که در حین فعالیت مشترک جمعی در سازمان رخ می‌دهد. در این بین فرهنگ‌سازمانی مهم‌ترین شاخص محیطی سازمان است که می‌تواند بر طفره‌روی سازمانی تأثیرگذار باشد لذا با تکیه بر فرهنگ مشارکت محور، می‌توان امیدوار بود که سطح طفره‌روی در سازمان به میزان محسوس کاهش یابد.

از سوی دیگر، نتایج تحقیق بر تأثیر شاخص‌های ۲۹ گانه مربوطه بر طفره‌روی سازمانی تأکید داشتند لذا در این بخش، به بحثی مختصر در خصوص مهم‌ترین و تأثیرگذارترین این ابعاد پرداخته می‌شود:

- در این تحقیق رضایت شغلی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص تأثیرگذار بر طفره‌روی کارکنان شناخته‌شده است. بی‌تردید توجه به مقوله رضایت شغلی در هر سازمانی می‌تواند موجب افزایش سطح متغیرهای مثبت سازمانی گردد. در حوزه طفره‌روی سازمانی باید توجه داشت که تمایل به بهره‌گیری از سطح پایینی از انرژی در تلاش جمعی، می‌تواند ناشی از فقدان رضایت شغلی کارکنان باشد. هنگامی که کارمندی از سطح پرداخت‌ها و نحوه توزیع حقوق و مزایای سازمانش، نحوه رفتار و تعاملات با همکارانش، نحوه مدیریت و فرماندهی مدیران سازمانش، شرایط فیزیکی محل کارش، ماهیت شغلش یا عدم توازن بین عملکرد و شاخص رشد و توسعه در مسیر پیشرفت شغلی، راضی نباشد، بی‌شک بازخوردی نسبت به سازمان خود نشان خواهد داد. ممکن است یکی از مظاهر این بازخورد، به شکل کم‌کاری، کناره‌گیری از فعالیت جمعی، عدم بکارگیری سطح بالایی از انرژی در فعالیت‌های سازمانی یا به‌عبارت‌دیگر، به شکل طفره‌روی سازمانی نمود یابد.

متغیر تعهد، دومین عنصری است که به‌عنوان عاملی کلیدی مؤثر بر طفره‌روی سازمانی شناسایی گردیده است. زمانی که فرد خود را در مقابل سازمان متعهد و مسئول بشناسد، تلاش می‌کند انرژی بیشتری برای انجام وظایف خود به کار گرفته و بیشتر در فعالیت‌های جمعی سازمانی دخیل گردد. نتایج تحقیق نشان داد تعهد کارمند ناشی از هر یک از اشکال عاطفی، هنجاری یا مستمر که باشد، در طفره‌روی

۷- با عنایت به تأثیر عنصر ساختاری سازمان بر طفره‌روی سازمانی، پیشنهاد می‌گردد متخصصان و تصمیم‌گیران بخش امور ساختار و تشکیلات تلاش کنند از طریق اصلاح ساختار و سطح و پویا نمودن ساختار و کاهش سلسله‌مراتب ساختاری و بوروکراسی غیرضروری و همچنین با ایجاد زیرساخت‌های سالم برای تفویض اختیار منطقی به کارشناسان، از رسمیت و تمرکز ساختاری سازمان کاسته و بر پویایی و انعطاف آن بیفزایند تا میل به مشارکت جمعی پویا در کارکنان افزون گردیده و گرایش به طفره‌روی و کناره‌گیری در کارکنان کاهش یابد.

۸- از آنجاکه نتایج تحقیق بر لزوم شفافیت و سنجش‌پذیری اهداف و تقسیم‌کار بین کارکنان تأکید دارند، به مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد اهداف کمی‌پذیر، شفاف، دست‌یافتنی و متناسبی برای سازمان مشخص نمایند تا کارکنان دخیل در دستیابی به این اهداف، از دستیافتن به اهداف ناامید نشده و سهم خود را در این تلاش جمعی بشناسند و امیدوارانه به مشارکت فعال خود در تلاش جمعی سازمانی ادامه دهند.

۹- با توجه به اینکه در این تحقیق تأثیر عناصر استعداد، علاقه، تجربه، شایستگی و تیپ شخصیتی کارکنان بر مقوله‌ی طفره‌روی سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است، به مدیران ارشد حوزه‌ی منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌گردد در استخدام، جذب و به‌کارگیری کارکنان در فعالیت‌های تیمی در سازمان، به علاقه‌مندی و استعداد و توانایی و تجربه و شایستگی‌های لازم برای کار توجه نمایند. پیشنهاد مهم دیگر در این خصوص توجه به ایجاد توازن بین تیپ شخصیتی افراد و نحوه‌ی به‌کارگیری آن‌هاست به‌نحوی که به‌کارگیری افراد دارای تیپ شخصیت برون‌گرا در فعالیت‌های تیمی می‌تواند بازدهی فعالیت‌های جمعی را به شکلی معنادار افزون نموده و موجبات طفره‌روی را در سازمان کاهش دهد.

۳- با عنایت به شناخت عنصر فرهنگ سازمانی به‌عنوان مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر مقوله‌ی طفره‌روی، پیشنهاد می‌گردد سرپرستان سازمان، پیوسته بر فرهنگ مشارکتی و تیم‌سازی و روحیه مشارکت دادن کارکنان در امورات و تصمیمات تأکید ورزند تا شاهد سطح پایین‌تری از طفره‌روی در سازمان باشند.

۴- با توجه به نتایج تحقیق که نشانگر لزوم ایجاد همسویی و توازن بین اهداف فردی و سازمانی کارکنان دارد، به برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران راهبردی سازمان پیشنهاد می‌گردد در تعیین اهداف و چشم‌انداز سازمان، بین اهداف فردی و سازمانی کارکنان توازن منطقی ایجاد کنند تا افراد اهداف جمعی را ارزشمند و مهم تلقی نموده و با انگیزه‌ی بیشتر در رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت جسته و سطح طفره‌روی و کناره‌گیری در مشارکت در رسیدن به اهداف در سازمان کاهش یابد.

۵- با عنایت به اینکه رفتار سرپرستان به‌عنوان عنصری بسیار مهم در مقوله‌ی کاهش سطح طفره‌روی سازمانی شناخته شد، به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می‌گردد سرپرستانی را برای کارکنان برگزینند که دارای روحیه کار تیمی بوده و کارها را با مشارکت و تصمیم‌گیری جمعی پیش برند تا این رویه، رویه قالب سازمان شده و کارکنان با تکیه بر این روحیه، موجبات دامن زدن به طفره‌روی سازمانی را فراهم نمایند.

۶- با عنایت به تأثیر قوی مسائل اقتصادی بر معیشت کارکنان و به تبع آن سطح مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های جمعی سازمان، پیشنهاد می‌گردد در بخش جبران خدمات و معاونت توسعه و هماهنگی و امور پشتیبانی این سازمان تمهیداتی اندیشیده شود تا بین فشارهای اقتصادی وارد بر سازمان و رفتار سازمان با کارکنان توازن برقرار نمایند تا آنان احساس نکنند بار فشارهای اقتصادی و کمبود بودجه‌ی وارد بر سازمان مستقیماً به آنها منتقل می‌گردد و این حالت موجب غلبه‌ی روحیه ناامیدی در کارکنان سازمان گردد.

منابع

- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۹۴). "استراتژی منابع انسانی"، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ چهارم.
- رحیمی، مژگان (۱۳۹۴). "طراحی مدل فرهنگ سازمانی بر پایه توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران"، پایان‌نامه دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
- طالعی فر، رضا؛ درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا و عباسی، نرگس، (۱۳۹۴). "طراحی الگوی سازمانی پروژه محور مبتنی بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی جهاد دانشگاهی استان فارس)"، مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره سوم، ش ۴
- قلیچ، احمد (۱۳۹۲). "مدیریت دانش (فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کار)"، تهران: نشر مدیریت.
- منوربان، عباس، (۱۳۸۶). "ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون"، تهران: نشر مدیریت.
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۸). "راهنمای عملی پژوهش کیفی"، تهران: انتشارات سمت.

- Brickner, M.A. & Harkins, S.(2014). Social loafing A field investigation. *Journal of management*, 30(2) , 285-304.
- Druskat, V.U. & Wolff, S. B. (2014). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*,7(3), 5-9.
- Du Plessis, M .(2015). The role of knowledge management in innovation, *journal of information management*, 20(2) , 25-30.
- Forsyth, D. (2014). Social loafing & Group dynamics. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 11-18.
- George, J.M. (2014). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 10(3), 22-29.
- Goll, P.C. & Lim, K.P. (2014). Disclosing intellectual capital in company annual reports Evidence from Malaysia , *Journal of Intellectual Capital*, 12(4),1-4.
- Harkins, S.G. & Petty, R.E. (2014). The effect of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14(3), 2-9.
- Karau, S.J. & Williams, K.D. (2014). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(3), 16-22.
- Kardal, H. & saydin, M .(2013). The Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship among School Managers, *Journal of management and Psychology*, 24(4), 3-9.
- Karra, O.J. (2014). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 11(65),681-706.
- Kaufmann, L. & Schneider, Y. (2014). Intangibles A synthesis of current research, *Journal of Intellectual Capital*, 15(5), 81-96.
- Kravitz, D.A. & Martin, B. (2014). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 11(2), 11-19.
- Liden, R.C. & Wayne, R. (2014). Organizational Loafing: A Field Investigation, *Journal of Management*, (32) 2,191-202.
- Noruzi, A .(2014). Investigation the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support, *Indian Journal of Science and Technology*, 13(3), 89-99.
- Rahimi, M. (2014). Measuring role of human resources management in organizations. *Journal of human resources management University of Imam reza* , 1(2) , 9–10. (In Persian)
- Wagner, J.A.(2013). Studies of individualism /collectivism: Effects on cooperation in groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, (4)3, 30-39.
- Wallace, M. (2014), Organizational change in a regional local council, *Australian journal of business and social inquiry*, 11(4),8-9.

