

شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری (در 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: (۱۳۹۲/۲/۴) پذیرش: (۱۳۹۲/۳/۱)

Identify Factors Affecting The Organizational Loafing; With The Approach of Administrative Reform Roadmap in ICT Ministry

Ali Samani^{*1}, Hasan Darvish², Said Abesi³, Hossein Safarzadeh⁴

1. PhD. Student of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. Associate Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Associate Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

4. Associate Professor of Public Management, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: (23/April/2014)

Accepted: (21/May/2014)

Abstract

Organizational loafing 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. This phenomenon is a serious problem in today's organizations. The research seeks to explain factors affecting the phenomenon of organizational loafing. First, the elites through Delphi technique, the indicators influencing the 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 sample consisted of 180 employees of the Ministry of Communications and Information Technology. 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.

Keywords

Organizational Loafing, Environment, Satisfaction, Commitment.

چکیده

طفره‌روی سازمانی به عنوان یکی از مسائل مهم در مسیر عملکرد مطلوب سازمان، پدیده‌ای است که به تمایل کارکنان برای به‌کارگیری انرژی کمتر در حین مشارکت در کارهای جمعی، نسبت به هنگامی که به تنهایی هدفی را دنبال می‌کنند اشاره دارد. از آنجا که اغلب اهداف سازمان به صورت جمعی دنبال می‌شوند این مقوله یکی از مشکلات جدی پیش روی سازمان‌های عصر حاضر است. بر این اساس تحقیق حاضر در پی یافتن مؤلفه‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی است. بدین منظور ابتدا از طریق فن دلفی، نظر ۱۵ تن از خبرگان حوزه منابع انسانی، در خصوص شاخص‌های تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی اخذ شده و پس از جمع‌بندی و طراحی مدل پیشنهادی، برآزش آن مورد پیمایش قرار گرفته است. این تحقیق از نوع اکتشافی بوده و با رویکرد آمیخته 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 به عنوان 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 محتوای معیار و روایی سازه و پایایی آنها با به دست آمدن آلفای کرونباخی برابر با ۰/۸۳۴ تأیید گردیده است، مورد بهره‌برداری قرار گرفته است و پس از تأیید نرمال بودن توزیع داده‌ها، با کمک نرم‌افزار Smart PLS و آزمون تحلیل عاملی تأییدی، مدل ترسیم شده با ۵ مؤلفه و ۲۵ شاخص، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که مؤثرترین عامل تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی بُعد محیطی سازمان است و پس از این عامل، به ترتیب ارکان دیگر سازمان از جمله اهداف، ساختار، عوامل انسانی و فناوری، بر طفره‌روی سازمانی تأثیرگذارند. علاوه بر این، در بین ابعاد محیطی سازمان نیز، محیط داخلی سازمان به عنوان مهم‌ترین عامل محیطی مؤثر بر طفره‌روی سازمانی شناخته شد. بنابراین، در پایان به مدیران پیشنهاد گردید با تکیه بر مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی مانند رضایت شغلی، تعهد و فرهنگ سازمانی به مدیریت بهینه طفره‌روی سازمانی نائل آیند.

واژه‌های کلیدی

طفره‌روی سازمانی، مشارکت، فرهنگ سازمانی، محیط.

مقدمه

بی‌تردید زندگی سازمانی بدون مفهوم مشارکت و فعالیت جمعی، مقوله‌ای کاملاً بی‌معناست. بنابراین، یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌های امروزی، جلب مشارکت حداکثری کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک سازمانی است. امروزه محققان حوزه سازمان و مدیریت دریافته‌اند که بدون تکیه بر مفاهیمی مانند 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. بنابراین، 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 تلاشی جمعی نمایند. این موضوع در نقشه راه اصلاح نظام اداری به عنوان یک موضوع استراتژیک معرفی شده و به تبع آن در برنامه چهارم اصلاح نظام اداری به این مهم توجه ویژه‌ای معطوف گردیده است. به طوری که 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 استفاده کمتر از توان خود در دستیابی به اهداف جمعی در هنگام مشارکت در کار گروهی، اشاره می‌کند (Goll & Lim, 2014).

این موضوع یکی از مسائل مبتلا به سازمان‌های عصر حاضر است. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نیز از این قاعده مستثنی نبوده و امروزه کارکنان این وزارت نیز، عملکرد جمعی مطلوبی در حرکت به سوی اهداف راهبردی سازمان نشان نمی‌دهند و به خصوص اینکه وظایف حاکمیتی ستاد این وزارت که بیشتر مستلزم تلاش تیمی‌های ارزیابی، سیاست‌گذاری نظارتی و حاکمیتی است، به خوبی انجام نمی‌گیرد. افراد میل و رغبتی به انجام تلاش‌های جمعی یا فرانش نشان نمی‌دهند و شانه خالی کردن از 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 اعضاء از پذیرش بار کار، طفره

رفته و دیگران را مسئول انجام اقدامات می‌داند. بنابراین، یا این وظایف بر زمین می‌ماند یا در پایین‌ترین سطح خود و به شکلی ناقص انجام می‌گردد. 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. به هر حال این امر موجب ایجاد وقفه در رسیدن به اهداف این وزارت گردیده است.

اظهارنظرهای غیررسمی و روزانه 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، پهنانه‌تراشی‌های گوناگون، فرار از عجب شدن در کارهای تیمی، پرداختن به حاشیه به جای متن، شانه خالی کردن از کار و مسئولیت و اهداف مشترک کاری، نمایش ظاهری تلاش به جای اقدام به فعالیت واقعی در حین کارهای گروهی، کم رنگ بودن افراد در حین مشارکت در کارهای تیمی، همه و همه از مظاهر این مسئله است. جمیع این موارد را می‌توان در مقوله طفره‌روی سازمانی خلاصه کرد. زیرا کارکنان این سازمان به‌رغم داشتن شایستگی‌ها و توانمندی‌های برجسته و دانش و تحصیلات بالا، در فعالیت‌های جمعی فعالانه شرکت نکرده 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 تحقق نیافتن اهداف حاکمیتی وزارت در حوزه ICT گردیده است. پس 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^۲، 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 آنجا که این تحقیق در بخش طراحی و تبیین مدل، ماهیتاً از نوع اکتشافی است، در پی شناخت چگونگی تأثیر هریک از ارکان سازمان و شاخص‌های مربوطه آنها، بر طفره‌روی سازمانی می‌باشد.

انحای مختلف، موجب بروز طفره‌روی در کارکنان گردند (Karau & Williams, 2014).

انسان‌ها برای اینکه انگیزه کافی برای شرکت در فعالیت‌های گروهی بیابند، باید 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 کار گروهی حاصل می‌گردد (Druskat & Wolff, 2014). 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 به خصوص مدیران مورد تمجید و تشویق و توجه قرار گیرند (Karra, 2014).

مدیران باید به تلاش کارکنان توجه کرده و پاداشی متناسب با کوشش آنان در نظر گیرند تا آنها نیز تمامی تلاش خود را در کار گروهی و در دستیابی به اهداف جمعی به کار 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 (Wallace, 2014). 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 بر می‌گزینند (Forsyth, 2014). این حالت وقتی پر رنگ‌تر می‌گردد که افراد احساس کنند ممکن است نتایج تلاش آنها به هدر رود زیرا از نتیجه کار مطمئن نیستند. در این حالت باید نقش پر رنگ رهبر و مربی، افراد را دلگرم و همسو ساخته و از تردید آنها بکاهد (Noruzy, 2014).

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 فعالیت‌های گروهی به کار 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 هستند (George, 2014).

افراد در صورتی میل و رغبت کافی برای شرکت در تلاش‌های جمعی و سازمانی و پر رنگ گردیدن در این امور را دارند که از دانش و توان کافی در آن حوزه کاری برخوردار بوده

بر اساس آنچه از نظر گذشت، این تحقیق با این سؤال اساسی روبه‌روست که: چه عوامل سازمانی موجب به وجود آمدن طفره روی سازمانی در این وزارت گردیده است؟ بنابراین، هدف اصلی تحقیق حاضر، شناسایی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی می‌باشد.

مبانی نظری

طفره‌روی سازمانی یکی از مسائل بزرگ در مسیر عملکرد بهینه 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 (Saydin & Kardal, 2013). طفره‌روی سازمانی سینه‌زنی فعالیت‌های گروهی را کاسته و نتیجه را به چیزی کمتر از مجموع تلاش‌های افراد شرکت‌کننده در کار تبدیل می‌کند (Brickner & Harkins, 2014). 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 پدیده مسری تبدیل می‌گردد، به نحوی که وقتی فردی در سازمان احساس می‌کند دیگران تلاش کمی برای رسیدن به نتیجه گروهی انجام می‌دهند، به شکلی تلافی‌جویانه دست به کم‌کاری و شانه خالی کردن می‌زند (Wayne & Liden, 2014).

طفره‌روی سازمانی ممکن است از هر یک از ابعاد سازمان مانند ساختار، فناوری‌های سازمانی، اهداف سازمانی، کارکنان سازمان یا حتی محیطی که سازمان در آن قرار گرفته است، نشأت گیرد.

طفره‌روی سازمانی در بسیاری از موارد از عنصر انسانی سازمان یعنی کارکنان سازمان ریشه می‌یابد (Kravitz & Martin, 2014).

گاهی کم بودن انگیزه، رضایت شغلی یا تعهد در کارکنان، موجب بروز رفتارهای کناره‌گیرانه در آنان گردیده و مقوله طفره‌روی سازمانی رخ می‌نمایاند (Kaufmann & Schneider, 2014).

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

و بتوانند نقش آفرینی پررنگی 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 (Harkins & Petty, 2014). اهداف سازمان نیز می‌توانند موجب بروز طفره‌روی سازمانی گردند. اهداف منسجم و همسو با اهداف کارکنان می‌توانند سطح طفره‌روی سازمانی را بکاهند. در برخی موارد، کم کاری 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 (Wagner, 2013). برانگیزاننده و سودمند بودن اهداف، واقع بینانه بودن اهداف، قابل رصد و کمیت‌پذیری اهداف، وضوح 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 تکنیک‌ها و فناوری‌ها ممکن است موجب حذف شدن افراد از سازمان‌ها گردند و این خود می‌تواند مقدمه‌ای برای کناره‌گیری و گوشه‌گیری آنان شود (رحیمی، ۱۳۹۴: ۱۴). در مواردی نیز افراد توان همسو و منطبق شدن بر فناوری‌های نوین و پیشرفته را ندارند. بنابراین، خود را از فعالیت کنار کشیده و به طفره‌روی سازمانی دامن می‌زنند (Karau & Williams, 2014).

محیط به عنوان بستری که سازمان را احاطه کرده است می‌تواند بر مقوله طفره‌روی سازمانی اثر بگذارد. محیط فرهنگی مشوق مشارکت اجتماعی است و افراد را از طفره‌روی بر حذر می‌دارد. فشارهای اقتصادی یا ثبات و 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 اجازه 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 گردد

(منوریان، ۱۳۸۶: ۱۱).

در پیشینه تحقیق می‌توان آثار کم‌رنگی از تلاش‌های محققان گوناگون درخصوص استفاده از مدل‌هایی برای معرفی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی یافت. اما در هیچ یک از این تحقیقات، مدلی مدون و جامع از عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی یافت نمی‌گردد. در اینجا به تعدادی از متغیرهای شناخته شده در تحقیقات انجام پذیرفته اشاره می‌گردد:

الف) متمایز نبودن سهم کار هر فرد: در تحقیقاتی که هارکینز^۱ (۱۹۸۷-۱۹۸۹) انجام داد مشخص گردید: زمانی که فرد ادراک کند که کار وی از کار دیگران تمیزپذیر نیست، یعنی کار وی دیده نمی‌شود، از تلاش خود کم می‌نماید (Wagner, 2013).

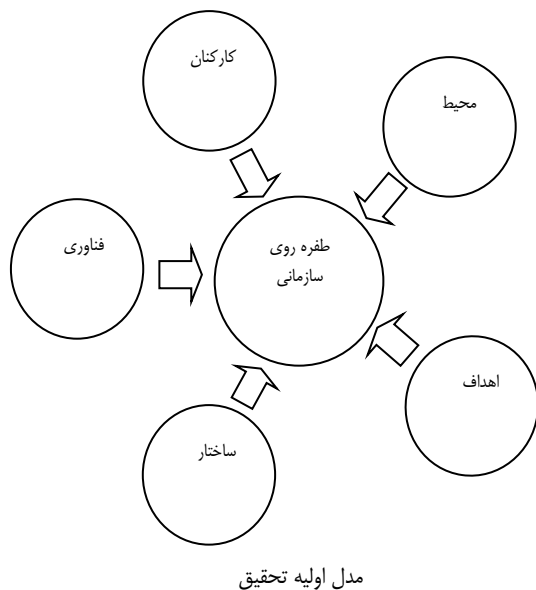
ب) تعریف نشدن شفاف کار و هدف: از دیگر عللی است که سبب طفره‌روی افراد از کار دسته جمعی می‌شود. هارکینز در سال ۱۹۸۸ نشان می‌دهد که اگر هدف روشن نبوده یا ساختارهای کاری برای افراد معلوم نباشد، سبب کاهش تلاش آنها و طفره‌روی بیشتر آنها می‌شود (بامبرگر و مشولم^۲، ۱۳۹۳: ۱۱).

ج) نبود استاندارد کاری: هارکینز و زمانسکی (۱۹۸۹-۱۹۸۷) این عامل را به‌عنوان یکی دیگر از علل کاهش تلاش افراد معرفی نموده‌اند. هنگامی که افراد ندانند کارشان چیست و به طور دقیق چه انتظارات و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد آنها وجود دارد، میل به طفره‌روی رخ می‌نماید (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 هاکمن^۳ در سال ۲۰۰۴، مؤید این نکته است که انگیزشی نبودن کار یا سادگی اهداف کاری، سبب کاهش تلاش افراد در تلاش گروهی می‌گردد (Saydin, 2013).

ه) بزرگ بودن اندازه گروه یا سازمان: بریکنر و هارکینز^۴ در سال ۱۹۹۷ اندازه گروه را عاملی مؤثر در کاهش تلاش فردی در فعالیتهای گروهی معرفی نمودند (Brickner & Harkins, 2014). البته از آن زمان که رینگلمن^۵ در سال ۱۹۱۳ به طور رسمی مطالعاتی در مورد کاهش تلاش افراد صورت داد، اولین متغیر و عاملی که به آن توجه نمود، اندازه گروه بود. وی دریافت هر آنچه اندازه گروه

1. Harkins
2. Bamberger #mashloum
3. Hocman
4. Brickner&Harkins
5. Ringelman



روش‌شناسی پژوهش

این مقاله از این حیث که نتایج مورد انتظار آن می‌تواند برای سازمان مورد مطالعه مورد استفاده 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 جست‌وجو و کشف شاخص‌های مؤثر بر طرفه‌روی سازمانی، در زمره 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 طرفه‌روی 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

بزرگ‌تر باشد، افراد به میزان بیشتری از تلاش خود کم می‌نمایند (Wayne & Liden, 2014).

و) نبود ارزیابی و نظارت بر افراد: هارکینز و زمانسکی^۱ (۱۹۸۷-۱۹۸۹) در دو مطالعه که به طور جداگانه انجام دادند، دریافتند که عدم ارزیابی و کنترل لازم توسط مسئولان گروه‌ها یا مدیران سازمان سبب کاهش تلاش افراد در قالب کار گروهی می‌گردد (Kravitz & Martin, 2014).

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 طرفه‌روی سایر اعضا توسط فرد: اسپیلکر^۳ در سال ۱۹۹۲ این عامل را به‌عنوان یکی از دلایل ایجاد طرفه‌روی شناخت. (Karra, 2014)

ط) وجود ویژگی فردگرایی در افراد: اورلی^۴ در سال ۱۹۸۸ این عامل را سبب ایجاد پدیده طرفه‌روی 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 (Karau & Williams, 2014). 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 نتیجه بخش نباشد، کمتر تلاش می‌کنند (Karra, 2014).

همچنان که پیشینه تحقیقات انجام شده در حوزه طرفه‌روی 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 همه ارکان سازمان بر مقوله طرفه‌روی سازمانی می‌پردازد.

در این تحقیق ارکان اصلی سازمان شامل افراد (کارکنان)، فناوری، اهداف، ساختار و محیط، مؤلفه‌های مدل اولیه طرفه‌روی سازمانی می‌باشند. بنابراین، مدل اولیه تحقیق به شکل ذیل می‌باشد:

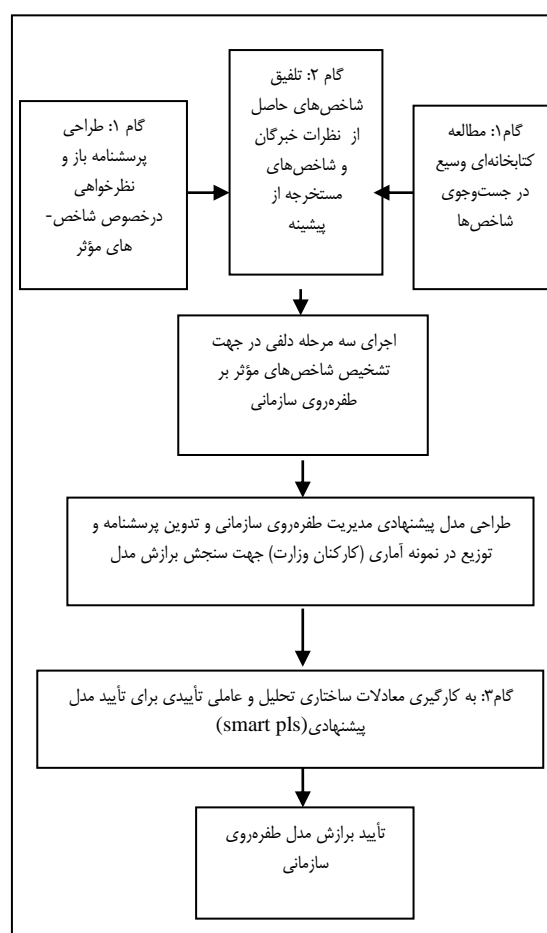
1. Harkins&zemanesky
2. Sheperd& righte
3. Eschikler
4. orely

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

در مرحله اول مهم‌ترین پایگاه‌های اطلاعاتی در زمینه موضوع مورد مطالعه انتخاب و جست‌وجو 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 برآزش مدل جامعه تحقیق، تعداد ۳۵۰ نفر از کارشناسان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بوده است. بنابراین، باتوجه به همگن بودن جامعه آماری، با کمک فرمول کوکران تعداد ۱۸۰ نفر از آنان با روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفته‌اند.

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.

طرح عملیاتی تحقیق



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 پرسش باز از خبرگان فن، شاخص‌های اصلی تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی شناسایی می‌شوند و با شاخص‌های حاصل از ادبیات تحقیق تلفیق و تجمیع 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 طفره‌روی سازمانی، با استفاده از پرسش‌های باز، نظر خبرگان را در مورد اینکه «چه شاخص‌های منبعث از مؤلفه‌های سازمانی می‌توانند بر طفره‌روی سازمانی تأثیرگذار باشند» جویا شده و در نهایت شاخص‌های به دست آمده، 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	تمهد- وجدان- صداقت- درستکاری- رضایت شغلی- عزت نفس- اعتماد به نفس- جنسیت- میزان تحصیلات- استعداد- علاقه‌مندی 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	انسجام در اهداف- کمیته‌پذیری- انگیزشی بودن اهداف- اندازه اهداف
۵	محیط	محیط بیرونی- اقتصادی- فرهنگی- اجتماعی- فیزیکی- سیاسی
	محیط درونی	فرهنگ سازمانی- سبک سرپرستی- همکاران

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 تأییدی و نرم-افزار Smart PLS و SPSS استفاده شد.

جدول ۲. شاخص‌های حاصل از پیشینه تحقیق

ردیف	ابعاد	شاخص‌های حاصل از پیشینه تحقیق	محققان
۱	تحقیق	تحصیلات- استعداد- علاقه به کار	تامسون و همکاران، ۲۰۱۴- سلزیت، ۲۰۱۳
		تعلق خاطر کاری- انگیزه- تیپ شخصیتی	کیسینجر و همکاران، ۲۰۱۲- اکبری، ۱۳۹۲
		شکلیابی- عزت نفس- رضایت شغلی	احمدی و همکاران، ۱۳۹۳- کیکانیان، ۱۳۹۲
		صبر و بردباری- هوش و ذکاوت	صداقتی و همکاران، ۱۳۹۴- بورا، ۲۰۱۳
۲	سازمانی	میزان تمرکز در سازمان- رسمیت- پیچیدگی	شهرابی و همکاران، ۱۳۹۱- شوپرز، ۲۰۱۳
		تمرکز- رسمیت- پیچیدگی	شکر فروش و پارسایی، ۱۳۹۲- اسکویی، ۱۳۹۴
		رسمیت- پیچیدگی- اندازه سازمان	شولمرسونو همکاران، ۲۰۱۲- اکبری، ۱۳۹۴
۳	فرهنگی	جدید بودن- پیچیدگی- گسترده بودن	طلوعی و همکاران، ۱۳۸۳
		ساده بودن- کاربردی بودن	سلوکی راد و همکاران، ۱۳۹۱- ستوده نیا، ۱۳۹۳
		پیچیدگی- گسترده بودن- سادگی	بارسونر و هیمر، ۲۰۱۴- هولمز و همکاران، ۲۰۱۴
۴	سودمند	انسجام در اهداف- کمیت پذیری- انگیزشی	چرالد و همکاران، ۲۰۱۱- بارنارد، ۲۰۱۴
		سودمند بودن- مورد تأیید بودن	شکر اندوز و طالبی، ۱۳۹۲- طلیلو و تاتی، ۱۳۹۰
۵	سیاسی	مناسب با منابع و امکانات بودن	احمدی و همکاران، ۱۳۹۴- رحمانی، ۱۳۹۴
		جغرافیایی- سیاسی- فرهنگی اجتماعی	شکر ریزان و یاراحمدی، ۱۳۹۴- ظلمی، ۱۳۹۴
		سیاسی- اقتصادی- اجتماعی فرهنگی	تامسون و همکاران، ۲۰۱۱- سلمن، ۲۰۱۳
	فرهنگی	فیزیکی- سیاسی- اجتماعی فرهنگی	بارسونر و هیمر، ۲۰۱۴- هولمز و هیکر، ۲۰۱۴
		سیک سرپرستی- فرهنگ سازمانی	گوجانی و همکاران، ۱۳۹۴، گرجی، ۱۳۹۳
		همکاران- فرهنگ سازمانی	کیبری احمدی، ۱۳۹۰- قوچانی، ۱۳۹۱
		سیک سرپرستی- رفتار همکاران	سیلوسترون و همکاران، ۲۰۱۴- سامی، ۱۳۹۴

مرحله دوم دلفی در اختیار خبرگان امر قرار گرفت و پس از سه مرحله تکرار فن دلفی و انجام جرح و تعدیلات مکرر بر اساس نظرات خبرگان، در نهایت نتایج ذیل به عنوان خروجی فن دلفی و شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی تعیین گردید (جدول شماره ۳).

در این تحقیق که با تکیه بر ادبیات و پیشینه موجود و بهره‌گیری از فن دلفی (در سه مرحله) صورت پذیرفت، در نهایت تأثیر ۵ مؤلفه سازمانی در قالب ۲۹ شاخص بر طفره‌روی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

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.

گام عملیاتی شماره ۲

از آنجا که در پیشینه تحقیق نیز شاخص‌های گوناگونی مرتبط با هر یک 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

جدول ۳. نتایج نهایی دلفی

ردیف	ابعاد	میزان تأثیرگذاری شاخص‌ها	تعداد پاسخ	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار	نتیجه	رتبه
۱	عوامل انسانی	تعهد	۱۵	۴/۸۰	۱/۱۲	تأیید	۲
		استعداد	۱۵	۴/۵۹	۱/۱۰	تأیید	۲۰
		عزت نفس	۱۵	۳/۵۰	۱/۱۲	تأیید	۲۹
		رضایت شغلی	۱۵	۴/۸۲	۱/۱۰	تأیید	۱
		شایستگی	۱۵	۴/۶۴	۱/۱۲	تأیید	۱۶
		تعلق خاطر کاری	۱۵	۴/۶۰	۱/۰۹	تأیید	۱۹
		انگیزه	۱۵	۴/۶۳	۱/۱۳	تأیید	۱۷
		تیپ شخصیتی	۱۵	۴/۶۱	۱/۱۲	تأیید	۱۸
۲	عوامل ساختاری	رسمیت	۱۵	۴/۶۹	۱/۱۰	تأیید	۱۳
		پیچیدگی	۱۵	۴/۰۰	۱/۱۲	تأیید	۲۶
		تمرکز	۱۵	۴/۷۲	۱/۱۵	تأیید	۱۰
۳	فناوری	جدید بودن	۱۵	۴/۲۳	۱/۰۹	تأیید	۲۳
		پیچیدگی	۱۵	۳/۵۱	۱/۱۲	تأیید	۲۸
		کاربردی بودن	۱۵	۴/۶۵	۱/۱۱	تأیید	۱۵
		همسویی اهداف	۱۵	۴/۷۳	۱/۱۲	تأیید	۹
۴	اهداف	کمیت‌پذیری	۱۵	۴/۵۸	۱/۱۰	تأیید	۲۲
		انگیزاننده و ارزشمند بودن	۱۵	۴/۷۸	۱/۱۴	تأیید	۴
		دست‌یافتنی بودن	۱۵	۴/۷۱	۱/۱۳	تأیید	۱۱
		انعطاف‌پذیر بودن	۱۵	۴/۷۰	۱/۱۲	تأیید	۱۲
۵	محیط	فیزیکی	۱۵	۴/۶۷	۱/۰۲	تأیید	۱۴
		اقتصادی	۱۵	۴/۷۵	۱/۱۰	تأیید	۷
		فرهنگی اجتماعی	۱۵	۴/۷۴	۱/۱۲	تأیید	۸
		فرهنگ سازمانی	۱۵	۴/۷۹	۱/۱۰	تأیید	۳
		سبک سرپرستی	۱۵	۴/۷۶	۱/۱۳	تأیید	۶
۵	رفتار همکاران	۱۵	۴/۷۷	۱/۱۱	تأیید	۵	

میانگین ۴.۸۲، تعهد (با میانگین ۴.۸۰) و فرهنگ سازمانی (با میانگین ۴.۷۹) تعلق گرفتند (نمودار شماره ۱).

در بین شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی، رتبه‌های نخست تا سوم به ترتیب به شاخص‌های رضایت شغلی (با

عامل بر طفره‌روی سازمانی شناخته شد)، محیط داخلی به عنوان مهم‌ترین بُعد فرعی محیط سازمان شناخته شد. در بین شاخص‌های محیط داخلی نیز به ترتیب فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی و رفتار همکاران دارای بیشترین تأثیر بر طفره‌روی سازمانی هستند (نمودار شماره ۳).

گام عملیاتی شماره ۳

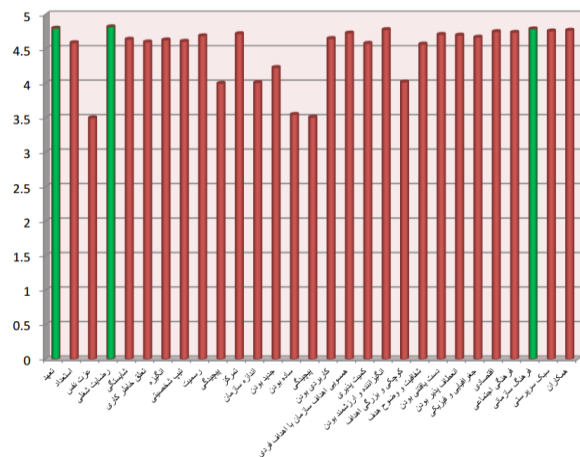
همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد، در این مرحله با کمک پرسشنامه شکل گرفته از متغیرهای شناسایی شده و توزیع آنها در جامعه نمونه (کارکنان ستاد وزارت ارتباطات) تعیین می‌شود که هر یک از ابعاد برای کارکرد موفقیت‌آمیز مدل در وزارت، تا چه حد ضروری هستند و ارتباط آنها به چه نحو است. در واقع، در این مرحله برازش 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 به سنجش عوامل مؤثر بر طفره‌روی 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 سؤال بوده و مقیاس اندازه‌گیری سؤالات پرسشنامه تحقیق حاضر بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت می‌باشد که میزان تأثیر هر یک از شاخص‌های ۲۹ گانه بر طفره‌روی 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 سؤالات 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.

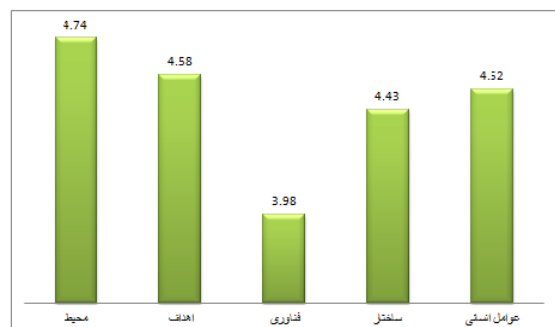
در تحقیق حاضر به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها ابتدا از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید و متخصصان این حوزه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت.

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

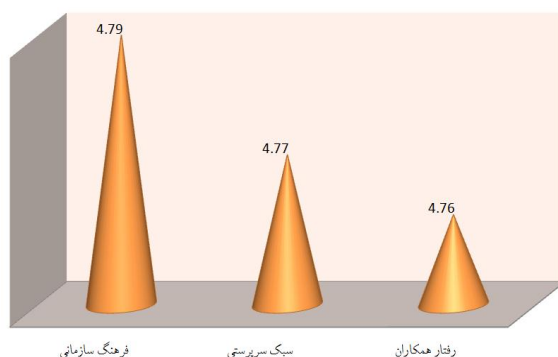


نمودار ۱. نتایج نهایی دلفی به تفکیک شاخص‌ها

بررسی داده‌ها نشان داد که مؤثرترین عامل تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی بُعد محیطی سازمان (با میانگینی برابر با ۴.۷۴) است و پس از این عامل به ترتیب عوامل دیگر سازمان، بر طفره‌روی 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



نمودار ۳. نتایج نهایی دلفی به تفکیک ابعاد محیط داخلی سازمان در بین ابعاد محیطی سازمان (که به‌عنوان تأثیرگذارترین

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 عاملی تأییدی پیش‌فرض 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، پیش‌فرض معینی داشته باشد، ولی در عین 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 هر یک از عوامل ۲۹ گانه بر طفره‌روی سازمانی، از تحلیل عاملی و تکنیک‌های خاص این روش استفاده شده است. برای تعیین نرم‌افزار و آزمون متناسب با داده‌ها، در ابتدا باید 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

مؤلفه‌های پژوهش را نشان می‌دهد:

از معیار AVE (میانگین واریانس) استفاده شد که نتایج این معیار برای عوامل مؤثر بر طفره‌روی در جدول شماره ۴ نشان داده شده است:

جدول ۴. سنجش روایی همگرایی 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 همگرایی پرسشنامه در حد قابل قبول است.

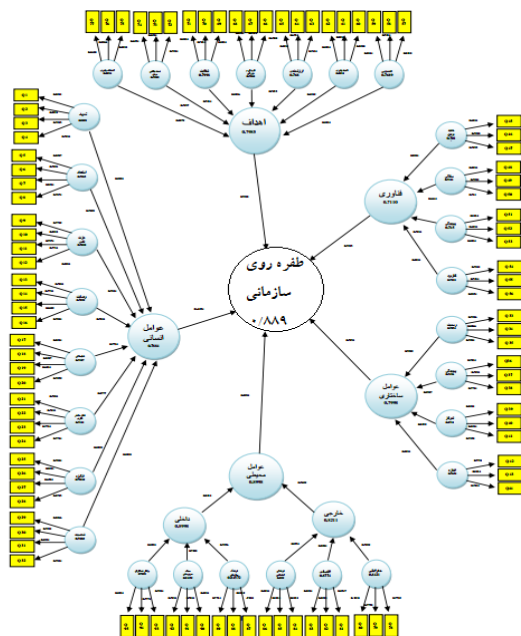
در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. در این تحقیق، این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه گردید. از این‌رو، ماتریسی ساخته شد که مقادیر قطر اصلی ماتریس، جذر ضرایب AVE هر سازه بوده و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. همان‌گونه 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 واگرایی سازه‌ها می‌باشد.

جدول ۵. سنجش روایی واگرایی سازه

عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی					
عوامل	انسانی	محیط	اهداف	فناوری	ساختاری
انسانی	۰.۷۴۸				
محیط	۰.۶۲۴	۰.۷۷۳			
اهداف	۰.۶۳۵	۰.۵۰۳	۰.۸۲۸		
فناوری	۰.۶۵۰	۰.۵۰۳	۰.۳۷۱	۰.۸۶۸	
ساختاری	۰.۶۷۳	۰.۶۳۰	۰.۶۵۳	۰.۳۱۴	۰.۸۲۲

در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری به کار 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

مقدار t بیشتر از ۱.۹۶ باشد، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معناداری را تأیید نمود. بنابراین، همان‌گونه که نتایج بیانگر است، معناداری تمامی ابعاد و شاخص‌ها مشهود است. پس نیازی به حذف هیچ سؤالی برای کسب برآزش 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 ۰.۴ نشانه تأثیر قوی‌تر شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی هستند. نتیجه اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد در شکل شماره ۲ نمایان است:



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

نتایج بخش مدل‌سازی (سنجش برآزش مدل) نیز که از طریق از طریق تحلیل عاملی تأییدی صورت پذیرفته است، مؤید مدل پیشنهادی بود. درحقیقت، معنادار بودن ۵ عامل و ۲۹ شاخص مؤثر بر طفره‌روی سازمانی، از طریق تحلیل عاملی مجدداً تأیید شد. بنابراین، مدل حاصله از برآزش لازم و کافی برخوردار بوده و نیاز به حذف هیچ یک از شاخص‌ها و سنججه‌ها از مدل نیست.

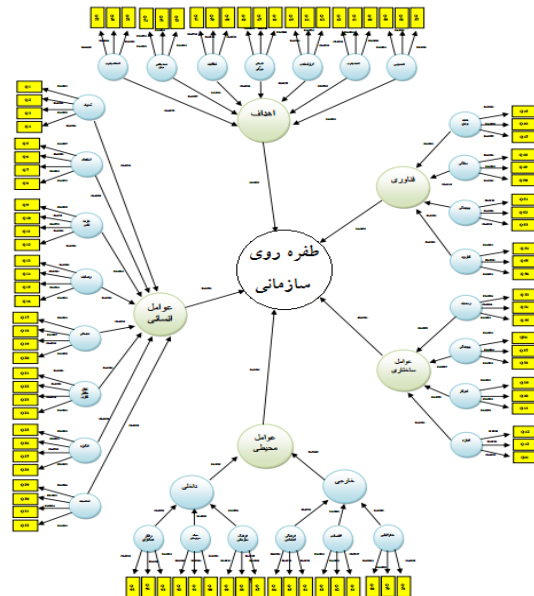
بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر ابتدا با بهره‌گیری از فن دلفی، عوامل تأثیرگذار بر

جدول ۷. سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها

مؤلفه‌ها	سطح معناداری	آماره آزمون SK-	سطح معناداری	آماره آزمون شاپیرو ویلک
انسانی	0/003	0/076	0/002	0/979
ساختاری	0/000	0/093	0/000	0/974
فناوری	0/000	0/101	0/000	0/962
اهداف	0/000	0/112	0/000	0/949
محیط	0/000	0/101	0/000	0/973

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 بوده داده‌ها پذیرفته می‌شود.



شکل ۱. مدل تحقیق در حالت معناداری

در این بخش از تحقیق، با کمک معادلات ساختاری، به سنجش برآزش مدل طفره‌روی سازمانی پرداخته 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 طفره‌روی 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 کدام یک از ابعاد معنادار و تأثیر کدام یک بی معنی بوده است. این کار به وسیله اعداد t مشخص می‌گردد. به طوری که اگر

سازمانش، شرایط فیزیکی محل کارش، ماهیت شغلش یا عدم توازن بین عملکرد و شاخص رشد و توسعه در مسیر پیشرفت شغلیش، راضی نباشد، بی‌شک بازخوردی نسبت به سازمان خود نشان خواهد داد. ممکن است یکی از مظاهر این بازخورد، به شکل کم کاری، کناره‌گیری از فعالیت جمعی، عدم به‌کارگیری سطح بالایی از انرژی در فعالیتهای سازمانی یا به عبارت دیگر، به شکل طفره‌روی سازمانی نمود یابد.

متغیر تعهد، دومین عنصری است که به عنوان 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 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. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت آنچه موجب افزایش تعهد کارکنان می‌گردد، به شکلی مؤثر می‌تواند موجب کاهش سطح طفره‌روی سازمانی گردد.

فرهنگ سازمانی به عنوان بستری که فعالیتهای سازمانی در آن شکل می‌گیرد و بر عناصر دیگر سازمانی تأثیرگذار است، به عنوان سومین عامل مهم و تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی است. از آنجا که فرهنگ سازمانی خود نمودی از مشارکت، در گیر شدن کارکنان در کار، انسجام رفتاری کارکنان و حرکت به سمت یک چشم‌انداز مشترک است، می‌تواند به تلاش جمعی کارکنان رنگی دوباره بخشیده و کارکنان را به سوی مشارکت فعالانه و پر انرژی در دستیابی به اهداف سازمانی حرکت داده و به نوعی طفره‌روی سازمانی را مدیریت نماید. میزان تمایل سازمان به تیم‌سازی و فعالیتهای مشارکتی یکی از مظاهر مهم فرهنگ سازمانی است و از آنجا که طفره‌روی سازمانی نیز مقوله‌ای است که در فعالیتهای جمعی رخ می‌نماید، پس عنصر فرهنگی سازمان می‌تواند موجبات مدیریت مؤثر طفره‌روی سازمانی را فراهم نماید.

پیشنادهای تحقیق

براساس آنچه از نظر گذشت، می‌توان با توجه نتایج این تحقیق، پیشنهادات زیر را مطرح کرد:

طفره‌روی سازمانی را شناسایی کرد، سپس با کمک تکنیک معادلات ساختاری برآزش 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. این تحقیق با نگاهی همه‌جانبه به ابعاد گوناگون سازمان، به همه عناصر مؤثر بر طفره‌روی سازمانی پرداخته است. این در حالی است که در پیشینه تحقیقات انجام شده در حوزه طفره‌روی 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 مقوله مورد مطالعه دارند. همچنان که نتایج تحقیق نشان داد، بُعد محیطی سازمان مهم‌ترین بُعد تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی است و در بین ابعاد محیطی سازمان نیز، محیط داخلی (با ابعاد فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی، رفتار همکاران) به عنوان مهم‌ترین بُعد محیطی تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمان شناخته شد.

محیط داخلی سازمان تعیین‌کننده روابط، ارتباطات و مناسبات و قوانین نانوشته بین رؤسا، مرئوسان و همکاران است. از آنجا که 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 چرا که طفره‌روی سازمانی نیز مقوله‌ای است که در حین فعالیت مشترک جمعی در سازمان رخ می‌دهد. در این بین فرهنگ سازمانی مهم‌ترین شاخص محیطی سازمان است که می‌تواند بر طفره‌روی سازمانی تأثیرگذار باشد. بنابراین، با تکیه بر فرهنگ مشارکت محور، می‌توان امیدوار بود که سطح طفره‌روی در سازمان به میزان محسوسی کاهش یابد.

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

- در این تحقیق رضایت شغلی به عنوان مهم‌ترین شاخص تأثیرگذار بر طفره‌روی کارکنان شناخته شده است. بی تردید 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

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 بودجه وارد بر سازمان مستقیماً به آنها منتقل می‌گردد و این حالت موجب غلبه روحیه ناامیدی در کارکنان سازمان گردد.

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 مسطح و پویا نمودن ساختار و کاهش سلسله مراتب ساختاری و بوروکراسی غیر ضروری 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 آنجا که نتایج تحقیق بر لزوم شفافیت و سنجش‌پذیری اهداف و تقسیم کار 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 دست یافتن 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 مقوله طفره‌روی سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است، به مدیران ارشد حوزه 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 نحوه به‌کارگیری آنهاست. به نحوی که به کارگیری 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.

۱. از آنجا که 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.

۳. با عنایت به شناخت عنصر فرهنگ سازمانی به عنوان مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر مقوله طفره‌روی سازمانی، 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 انگیزه 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 به عنوان عنصری بسیار مهم در مقوله 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 رویه، 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

منابع

بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۹۴). *استراتژی منابع انسانی*.

ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر

- پژوهش‌های فرهنگی.
رحیمی، مژگان (۱۳۹۴). طراحی مدل فرهنگ سازمانی بر پایه توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران. پایان نامه دکتری. مدیریت دولتی. دانشگاه تهران.
قلیچ، احمد (۱۳۹۲). مدیریت دانش (فرآیند خلق، تسهیم و
Psychology, 24(4), 31-39.
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.
Noruzy, 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.
کاربرد سرمایه فکری در کسب و کار. تهران: نشر مدیریت.
منوریان، عباس (۱۳۸۶). ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون. تهران: نشر مدیریت.
هومن، حیدرعلی (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*, 17(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), 22-30.
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*