

Public Organization Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2025

 <https://doi.org/>

ORIGINAL ARTICLE

Providing a Comprehensive Model to Control and Reduce Cyberloafing in Organizations

Rahmatollah Gholipor¹, Seyed kamal Vaezi², Maysam Karimi^{3*}

1. Professor, Department of Business Strategy and Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

3. MSc. Student, Department of Public Policy and Public Administration, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

*Correspondence

Maysam Karimi

E-mail: maysamkarimi@ut.ac.ir

Received:

Accepted:

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Cyberloafing—employees' use of internet-enabled devices for personal, non-work activities during paid working time—has become a pervasive issue in modern organizations. Although digital technologies facilitate communication and service delivery, they also enable off-task behaviors that may reduce productivity, disrupt workflows, and increase security risks. These concerns are particularly salient in public-sector organizations, where accountability, service continuity, and information integrity are critical to public value creation. In Iran, public organizations operate within a distinct socio-cultural and institutional context characterized by hierarchical governance structures, strong regulatory oversight, and uneven technological infrastructure. Such conditions shape both the antecedents of cyberloafing and the acceptability of managerial responses. Consequently, findings from private-sector or Western contexts cannot be directly generalized without contextual adaptation. This study aims to develop a context-sensitive model of cyberloafing in Iranian public organizations by identifying its key antecedents, feasible control mechanisms, and culturally appropriate preventive and mitigative strategies. Specifically, the research addresses three questions: (1) which individual, organizational, and technological factors contribute to cyberloafing; (2) which control mechanisms are perceived as effective, feasible, and ethically acceptable; and (3) which strategies can reduce cyberloafing while respecting employee privacy and organizational norms. By integrating behavioral and socio-technical perspectives, the study contributes both theoretical insight and practical guidance for public-sector managers and policymakers.

Methodology

This study adopted a qualitative, exploratory design using reflexive thematic analysis. Participants were selected through purposeful and snowball sampling and included managers, HR professionals, organizational development experts, and applied psychologists working in Iranian public-sector institutions. In total, twenty-one semi-structured interviews were conducted with professionals affiliated with governmental organizations, public universities, and quasi-public bodies. Interviews explored three domains: patterns of off-task online behavior, existing control practices and policies, and recommended preventive or mitigative strategies aligned with local norms. Interviews lasted 45–75 minutes, were audio-recorded with informed consent, and transcribed verbatim. Data analysis followed the three-stage approach proposed by King and Horrocks. First, open coding was used to capture descriptive accounts. Second, related codes were clustered through axial

coding to develop interpretive categories. Finally, higher-order themes were constructed to generate a coherent conceptual model encompassing antecedents, control mechanisms, and preventive strategies. Trustworthiness was enhanced through peer debriefing, member checking, reflexive memo-writing, and maintenance of an audit trail. Ethical principles—including confidentiality, anonymization, and voluntary participation—were strictly observed.

Findings

The analysis yielded three interrelated themes: antecedents of cyberloafing, control mechanisms and implementation challenges, and preventive and mitigative strategies. Antecedents of cyberloafing emerged from the interaction of individual, organizational, and technological factors. At the individual level, low intrinsic motivation, burnout, weak self-regulation, and generational digital habits encouraged short online “micro-breaks.” Organizational contributors included unclear job expectations, weak performance feedback, misaligned reward systems, and cultural tolerance of minor rule violations. Technological antecedents involved ubiquitous internet access, poor separation between work and personal use, and inefficient work systems that increased susceptibility to digital distractions. Control mechanisms and challenges ranged from restrictive technical measures (e.g., filtering and monitoring) to supportive tools (e.g., productivity dashboards and self-monitoring notifications). While restrictive approaches were seen as effective in the short term, they were widely criticized for undermining trust and provoking resistance. Key implementation challenges included privacy concerns, inaccurate monitoring data, administrative burden, and inconsistent enforcement. Preventive and mitigative strategies emphasized motivational and participatory approaches. Participants favored job redesign, transparent reward systems, digital literacy and stress-management training, and participatory policy development. Non-intrusive monitoring and aggregated feedback mechanisms were viewed as more acceptable and effective than punitive surveillance.

Discussion and Conclusion

This study demonstrates that cyberloafing in Iranian public organizations is a socio-technical phenomenon shaped by individual motivations, organizational structures, and digital affordances. Approaches relying solely on surveillance and restriction risk eroding trust and may generate counterproductive behaviors. In contrast, strategies that combine participatory governance, motivational job design, and responsible technology use appear more sustainable. The findings support an integrative framework linking behavioral factors—such as motivation and self-regulation—with systems-level elements including leadership practices, job design, and IT infrastructure. Practically, the study proposes a phased approach involving diagnostic assessment, co-designed internet usage policies, pilot implementation of non-intrusive monitoring tools, and complementary interventions such as training and reward realignment. While limited by its qualitative design and contextual scope, this research provides a grounded foundation for future mixed-method and intervention-based studies. Overall, effective cyberloafing management in the public sector requires balanced, ethical, and context-sensitive strategies that protect both organizational performance and employee well-being.

KEY WORDS

Cyberloafing, Public Organizations, Theme analysis , Productivity, Strategy.



مدیریت سازمان‌های دولتی

سال ۴، شماره ۴، پیاپی ۱۴۰۴ (۱۴۰۴)

<https://doi.org/doi>

«مقاله پژوهشی»

ارائه الگوی جامع جهت کنترل و کاهش پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان‌ها

رحمت‌اله قلی‌پور^۱، سیدکمال واعظی^۲، میثم کریمی^{۳*}

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی جامع برای شناسایی مؤلفه‌های سازنده، کنترلی، و کاهنده پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد تا راهکارهایی عملی برای افزایش بهره‌وری و کاهش خطرات سایبری ارائه دهد. بررسی مطالعات پیشین نشان‌دهنده شکاف عمیق در حوزه استراتژی‌های فرهنگی و غیرمحدودکننده برای مدیریت پرسه‌زنی است. این مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل مضمون، داده‌های حاصل از ۲۱ مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان مدیریت و روان‌شناسی از سازمان‌هایی مانند وزارت صنعت، معدن و تجارت، سازمان ملی بهره‌وری، اتاق بازرگانی، و دانشگاه‌ها را تحلیل کرد. تحلیل مضمون مصاحبه‌ها منجر به شناسایی سه مضمون فراگیر شد: علل و زمینه‌های پرسه‌زنی اینترنتی شامل عوامل فردی (بی‌انگیزگی، استرس، خودکنترلی پایین، فرسودگی شغلی، وابستگی نسلی، احساس تنهایی در محیط کار)، عوامل سازمانی (ضعف در نظارت، فرهنگ سازمانی ضعیف، ابهام شغلی، نبود شفافیت در نظام پاداش) و عوامل فناورانه (دسترسی آسان به اینترنت، محرک‌های دیجیتال)؛ مکانیزم‌های کنترلی شامل ابزارهای فناورانه (نظارت هوشمند، داشبوردهای بهره‌وری، اعلان‌های خودتنظیم‌کننده) و سیاست‌های سازمانی (خطمشی‌های شفاف، نظارت مشارکتی)، با چالش‌هایی نظیر نگرانی نسبت به حریم خصوصی و ضعف در اجرای سیاست‌ها؛ راهکارهای پیشگیرانه و کاهنده شامل برنامه‌های انگیزشی (پروژه‌های معنادار، خودمختاری شغلی، شفافیت پاداش‌ها)، آموزش (سواد دیجیتال، مدیریت زمان و استرس) و ارتقای فرهنگ سازمانی (رهبری تحول‌آفرین، فضاهای اشتراکی، ارتقاء حرفه‌ای‌گری). همچنین، پیشنهادهایی برای بهره‌گیری از پلتفرم‌های داخلی و فضاهای معاشرتی به‌عنوان راه‌حل‌های بومی ارائه شد. پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان‌های دولتی ایران پدیده‌ای چندوجهی است که از تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی و فناورانه ناشی می‌شود و مدیریت مؤثر آن نیازمند به‌کارگیری رویکردهای غیرمحدودکننده، نظارت مشارکتی و مداخلات انگیزشی است. چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند با ارائه راهکارهای بومی و قابل اجرا، به بهبود بهره‌وری سازمانی کمک کرده و مسیر پژوهش‌های آتی در حوزه پرسه‌زنی اینترنتی را هموار سازد.

واژه‌های کلیدی

پرسه‌زنی اینترنتی، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون، بهره‌وری، استراتژی.

۱. استاد، گروه استراتژی و سیاست گذاری کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
 ۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
 ۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه خطمشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: میثم کریمی
 رایانامه: maysamkarimi@ut.ac.ir

تاریخ پذیرش:
 تاریخ دریافت:

قلی‌پور، رحمت‌اله؛ واعظی، سیدکمال و کریمی، میثم (۱۴۰۴). ارائه الگوی جامع جهت کنترل و کاهش پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان‌ها. مدیریت سازمان‌های دولتی، سال (شماره)، صفحه.

مقدمه

بگذارد (خانسا و همکاران^۶، ۲۰۱۸). محققان این رفتارها را با نام‌های مختلفی از جمله رفتارهای انحرافی در محیط کار برچسب گذاری کرده‌اند (آگاروال^۷، ۲۰۱۹). از این نظر، رفتارهای انحرافی زمانی تشخیص داده می‌شود که آیین‌ها و آداب و رسوم و همچنین سیاست‌ها و مقررات داخلی یک سازمان توسط یک فرد یا گروه نقض شود (توکر و باتوری^۸، ۲۰۲). یکی از انواع رفتارهای انحرافی، پرسه‌زنی اینترنتی^۹ در زمان کار و محل کار است. پرسه‌زنی اینترنتی اصطلاحی است که محققان برای تشریح استفاده نادرست غیرکاری از اینترنت بکار می‌برند (سید و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۰).

در محل کار، هر گونه اقدام داوطلبانه کارکنان با استفاده از دسترسی به اینترنت شرکت‌هایشان در ساعات اداری برای گشت و گذار در وبسایت‌های غیرمرتبط با شغل برای اهداف شخصی و بررسی ایمیل شخصی از جمله دریافت و ارسال، سوء استفاده از اینترنت است. چنین فعالیتی معمولاً به عنوان پرسه‌زنی اینترنتی شناخته می‌شود (وو و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰). پرسه‌زنی اینترنتی به منبع اصلی نگرانی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. زیرا کارکنان اغلب هنگام اجرای وظایف مرتبط با شغل توجه خود را از دست می‌دهند که منجر به کاهش بهره‌وری شغلی می‌شود (لیم و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۱). ارسال ایمیل‌های شخصی، مرور وبسایت‌های غیرمرتبط با کار و تماشای ویدیوهای آنلاین همگی نمونه‌هایی از رفتار پرسه‌زنی اینترنتی هستند. به عنوان مثال، تخمین زده می‌شود که پرسه‌زنی اینترنتی هر سال حدود ۸۵ میلیارد دلار برای ایالات متحده هزینه دارد (واگنر و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۲). به طور متوسط، کارمندان ۲٫۵ ساعت را صرف فعالیت‌های آنلاینی می‌کنند که کاملاً بی‌ربط با شغلشان در ساعات اداری هستند (کوای و لای^{۱۴}، ۲۰۲۳). نمونه‌هایی از پرسه‌زنی اینترنتی شامل گشت و گذار در سایت‌های خبری، ایمیل‌های غیرمرتبط با کار،

توسعه علم و فناوری مردم را وادار کرده است که گوشی‌های هوشمند، تبلت‌ها، رایانه‌های شخصی و آی‌پد را به عنوان یکی از نیازهای اولیه خود بپذیرند و این دستگاه‌ها منجر به خاموش شدن ذهن کارکنان در محل کار و روشن شدن ذهن آن‌ها در شبکه‌های اجتماعی شده است. فناوری‌های اینترنتی در این عصر اطلاعات به جنبه‌ای جدایی ناپذیر از زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد تبدیل شده‌اند و همچنین مزایای بسیاری را به همراه داشته‌اند (انگولا و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۲). با این حال، محققان مشاهده کرده‌اند که کارمندان از اینترنت ارائه شده توسط سازمان‌ها برای مقاصد شخصی به جای کارهای اداری سوء استفاده می‌کنند (سائو و همکاران^{۱۶}، ۲۰۲۰). استفاده کارکنان از رایانه‌های کاری، برای فعالیت‌های شخصی، چالش‌های سازمانی جدیدی ایجاد کرده است. کارمندان با استفاده از این فناوری‌ها برای مقاصد شخصی، فرصت‌هایی برای اجتناب از کار پیدا کرده‌اند که منجر به کاهش قابل ملاحظه عملکرد کارکنان و همچنین بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود (سید و همکاران^{۱۷}، ۲۰۲۰).

طبق یافته‌های رامپتون (۲۰۱۸)، هر روز در یک محل کار، ۸۹ درصد از کارمندان مدتی را تلف می‌کنند. ۳۱ درصد از کارمندان حدود ۳۰ دقیقه و ۱۰ درصد سه ساعت یا بیشتر را با درگیر شدن در رفتارهای پرسه‌زنی اینترنتی تلف می‌کنند. از این رو، برای سازمان‌ها، اینترنت یک شمشیر دولبه است که به موجب آن کارکنان قرار است از اینترنت برای انجام وظایف اداری استفاده کنند، اما در عین حال ممکن است به دلیل رفتارهای انحرافی وسوسه شوند (سرفراز و خواجه^{۱۸}، ۲۰۲۳). بر اساس ادبیات قبلی، رفتارهای متفاوتی در کار وجود دارد (داش و همکاران^{۱۹}، ۲۰۲۳). زمانی که رفتارها در محل کار خارج از هنجارهای تعریف شده در سازمان باشد، پیامدهای آنها می‌تواند بسیار فراگیر شود و سپس بر کل سطوح یک سازمان مانند فرآیندهای تصمیم‌گیری، بهره‌وری و هزینه‌های مالی تأثیر

۶. Khansa et al

۷. Agarwal

۸. Tokar & Baturay

۹. Cyberlofing

۱۰. Syed et al

۱۱. Wu et al

۱۲. Lim et al

۱۳. Wagner et al

۱۴. Koay & Lai

۱۵. Ngowella et al

۱۶. Sao et al

۱۷. Syed et al

۱۸. Sarfraz & Khawaja

۱۹. Dash et al

هزینه دارد (کوای و همکاران^۸، ۲۰۲۲). همچنین، برخی از فعالیت‌های پرسه‌زنی اینترنتی ممکن است خطرات امنیت اطلاعات یا منجر به اختلافات قانونی از جمله دانه‌دانه نرم‌افزار یا موسیقی غیرقانونی یا شرکت در آزار جنسی آنلاین برای سازمان‌ها شود (هنسل و کاپرزاک^۹، ۲۰۲۱). پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان در یک سازمان، دارای پیامدهای اخلاقی و هزینه‌های هنگفت برای سازمان می‌گردد، برخی از شرکت‌ها در مقابله با پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان، گاه پهنای باند اینترنت را در یک سازمان محدود می‌کنند که با توجه به انجام اکثر کارها به صورت برخط، اختلالات و چالش‌های فراوانی را برای آن سازمان به همراه خواهد داشت (مانریکیو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۴). در واقع نتایج به دست آمده از پژوهش‌های انجام شده بیانگر این است که پرسه زنی کارکنان و کارمندان، جز رفتارهای تهاجمی در یک سازمان محسوب می‌شود که می‌تواند دارای علل محیطی و یا خارجی باشد، که تأثیرات نامطلوبی بر عملکرد کارکنان دارد و حتی گاهی باعث اخراج کارکنان و کارمندان می‌شود. البته باید در نظر داشت که مسئله پرسه زنی اینترنتی کارکنان و کارمندان در یک سازمان فقط به رفتار انحرافی کارکنان مربوط نمی‌شود، یعنی رفتار و سیاست‌های مدیریتی رهبران یک سازمان نیز می‌تواند نقش موثری بر شکل‌گیری این رفتارهای انحرافی و کنترل و مقابله با این رفتار انحرافی داشته باشد و بتوانند از شکل‌گیری آن‌ها جلوگیری کنند (جندقی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۵). پرسه‌زنی اینترنتی نه تنها بهره‌وری شغلی را کاهش می‌دهد، بلکه پیامدهای منفی مختلفی هم برای کارکنان و هم برای سازمان‌ها دارد (تاندون و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۲). باتوجه به پیامدهای منفی بالقوه پرسه‌زنی اینترنتی و همچنین افزایش سرانه مصرف اینترنت طی سالیان اخیر در کشور، ما در این پژوهش به شناسایی و ارائه استراتژی‌های مناسب برای کنترل و کاهش پرسه‌زنی اینترنتی خواهیم پرداخت. همچنین ادبیات مربوط به حوزه پرسه‌زنی اینترنتی ضرورت بررسی موضوع را دو چندان کرده است. در نهایت اهم شکاف‌های پژوهشی موجود در حوزه پرسه‌زنی اینترنتی را می‌توان در موضوعات زیر خلاصه کرد:

تحلیل کتاب‌سنجی انجام‌شده در این پژوهش، با استفاده از

بازدید از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی، رزرو سفر یا تعطیلات شخصی، و تجارت آنلاین سهام، خرید، بازی و چت می‌شود (جیانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۳). در مقایسه با سایر فعالیت‌های سنتی غیر مرتبط با کار در محل کار، مانند وقفه‌های طولانی ناهار یا معاشرت با همکاران، پرسه‌زنی اینترنتی مستلزم غیبت فیزیکی کارکنان از محل کار یا میز نیست. بنابراین، راحت‌تر و اغلب کمتر از سایر رفتارهای غیر مرتبط با کار قابل توجه است (خانسا و همکاران^۲، ۲۰۱۷) راحتی و غیرقابل توجه بودن آن ممکن است توضیح دهد که چرا پرسه‌زنی اینترنتی به عنوان شکل اصلی رفتار غیر مرتبط با کار در محل کار گزارش شده است (جیانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۳). به عنوان مثال، تخمین زده شده است که کارمندان تقریباً ۱۰٪ تا ۳۰٪ از زمان کار خود یا ۱ تا ۲ ساعت در روز کاری را صرف پرسه‌زنی اینترنتی می‌کنند (آگاروال^۴، ۲۰۱۹). شواهد جدیدتر نشان می‌دهد که کارمندان ممکن است از زمان شیوع بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ حتی زمان بیشتری را صرف پرسه‌زنی اینترنتی کنند، احتمالاً به این دلیل که این بیماری همه‌گیر باعث افزایش سریع کار از راه دور شده است (وانگ و همکاران^۵، ۲۰۲۱). اگرچه استدلال می‌شود که سطح متوسطی از پرسه‌زنی اینترنتی می‌تواند نتایج مثبتی در برخی موقعیت‌ها داشته باشد، به عنوان مثال، استراحت ذهنی کوتاه از طریق پرسه‌زنی اینترنتی، کارمندان اغلب اوقات کاری بیش از حد را صرف پرسه‌زنی اینترنتی می‌کنند، زیرا اغلب متوجه نمی‌شوند که پس از شروع، چقدر زمان گذشته است (ایواتوری و چو^۶، ۲۰۲۳). بعلاوه، اغلب زمان و تلاش برای برگشت توجه به وظایف کاری پس از پرسه‌زنی اینترنتی نیاز است (لیم و چن^۷، ۲۰۱۲). فراگیر بودن اینترنت باعث می‌شود که پرسه‌زنی اینترنتی منبع دائمی حواس پرتی کارکنان در مورد توجه و تمرکز آن‌ها باشد (جیانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۳). بنابراین، پرسه‌زنی اینترنتی ممکن است تهدید قابل توجهی برای بهره‌وری سازمانی باشد. یک مطالعه اخیر نشان می‌دهد که کاهش بهره‌وری ناشی از پرسه‌زنی اینترنتی تا ۸۵ میلیارد دلار در سال برای کارفرمایان

۸. Koay et al

۹. Hensel & Kacprzak

۱۰. Manrique

۱۱. Jandaghi et al

۱۲. Tandon et al

۱. Jiang et al

۲. Khansa et al

۳. Jiang et al

۴. Agarwal

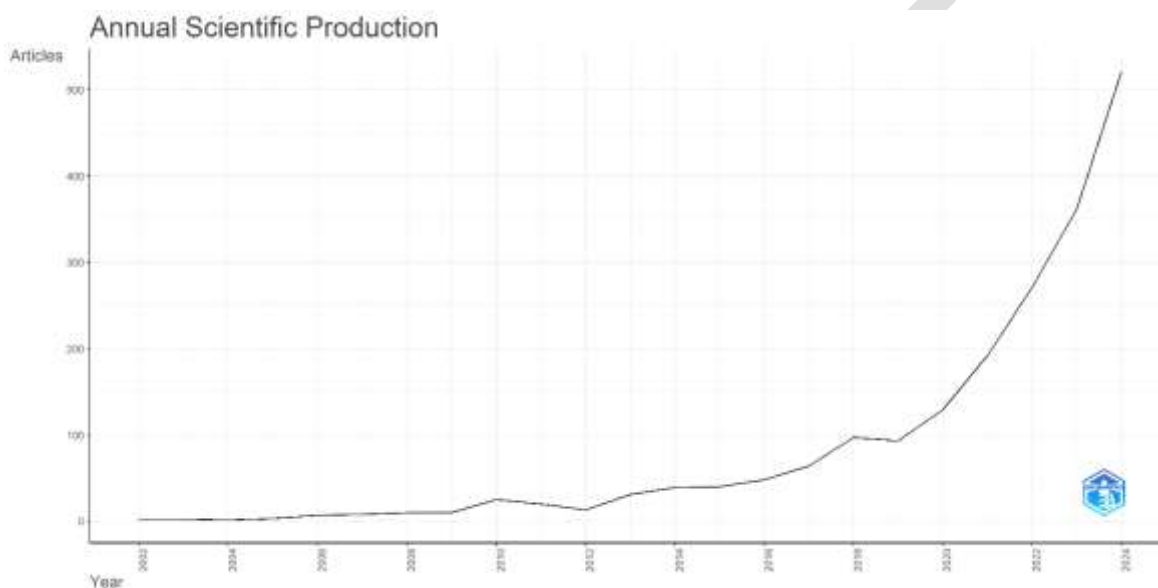
۵. Wang et al

۶. Ivaturi & Chua

۷. Lim, Chen

(۲۰۲۱) اما کمتر به فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی در نظارت یا اثرات تفاوت نسلی رفتار نسل زد پرداخته‌اند. در ایران، پژوهش‌های محدودی (مانند موسوی ارفع، ۱۳۹۲؛ رحمتی، ۱۴۰۲) به عوامل روان‌شناختی و سازمانی پرسه‌زنی توجه کرده‌اند، اما کمبود مطالعات کیفی عمیق و راهکارهای بومی، مانند استفاده از پلتفرم‌های داخلی برای جایگزینی شبکه‌های اجتماعی، همچنان مشهود است. این شکاف در بافت سازمانی ایران، جایی که دسترسی آسان به اینترنت و فرهنگ دیجیتال رو به رشد به‌ویژه در میان نسل جوان پرسه‌زنی را تشدید کرده، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

نرم‌افزار R و بررسی مقالات منتشرشده در بازه ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۴ در پایگاه داده علمی اسکوپوس نشان‌دهنده رشد چشمگیر پژوهش‌ها در این حوزه است. به‌ویژه، از سال ۲۰۲۰ به بعد، تعداد مقالات به‌صورت قابل‌توجهی افزایش یافته که می‌توان آن را به گسترش استفاده از شبکه‌های اجتماعی، دیجیتالی شدن محیط‌های کاری و تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ بر دورکاری و رفتار دیجیتال کارکنان نسبت داد. این رشد نشان‌دهنده اهمیت فزاینده پرسه‌زنی اینترنتی به‌عنوان یک مسئله سازمانی در سطح جهانی است (شکل ۱). بااین‌حال، علی‌رغم این حجم از پژوهش‌ها، شکاف‌های مهمی در ادبیات موضوع وجود دارد. در سطح جهانی، مطالعات عمدتاً بر عوامل فردی مانند بی‌انگیزگی و خودکنترلی پایین و ابزارهای کنترلی مانند فیلترینگ و نظارت متمرکز بوده‌اند (پکدلی و همکاران



شکل ۱. تحلیل کتاب‌سنجی روند پژوهش‌های منتشر شده با کلیدواژه (سایبرلوفینگ). منبع (محقق ساخته)

Figure 1. Bibliometric analysis of research trends published with the keyword ‘Cyberloafing’.
Source: Author’s own compilati.”

اساس مصاحبه عمیق با خبرگان و با استفاده از روش تحلیل مضمون بوده است. بدون شک استفاده از این مدل در سازمان‌ها برای کنترل و کاهش پرسه‌زنی اینترنتی، در نهایت باید به اجرای موفق آن و در نتیجه افزایش بهره‌وری و عملکرد برای سازمان‌های دولتی منجر شود. در ادامه به مرور ادبیات نظری پژوهش پرداخته شده، سپس روش‌شناسی پژوهش مورد بحث قرار می‌گیرد. در ادامه آن بخشی برای ارائه و بررسی

بنابراین سؤال تحقیقاتی که نیاز به بررسی دارد، این است که مدلی از مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان، به چه صورت خواهد بود؟ از آنجایی که بررسی پیشینه تحقیق و تحلیل موضوعی ادبیات موجود، نشان می‌دهد که تاکنون مدلی از عوامل یا مؤلفه‌های اثرگذار بر پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان ارائه نشده است، سهم اصلی این مقاله، ارائه مدلی جامع از مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پرسه‌زنی اینترنتی در بر

یافته‌ها اختصاص داده شده و در خاتمه جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ارائه می‌شود.

مبانی نظری

پرسه‌زنی اینترنتی عبارت پرسه‌زنی اینترنتی (سایبرلوفینگ) از دو بخش سایبر به معنای یک فضا که مربوط به دنیای رایانه و اطلاعات است و نخستین بار توسط نویسنده‌ای به نام ویلیام گیسون (۱۹۸۲) ارائه شد و لوفینگ اشاره به شخصی دارد که از زمان در دسترس به خوبی استفاده نمی‌کند. و به نحوی آن را هدر میدهد، تشکیل شده است؛ بنابراین پرسه‌زنی اینترنتی بیانگر مجموعه‌ای از رفتارها و فعالیت‌های الکترونیکی در محل کار است که یک کارمند درگیر آنها می‌شود و سرپرست ناظر، ارتباط این گونه رفتارها را با شغل در نظر نمی‌گیرد (کوی و همکاران، ۲۰۱۷). در دو دهه گذشته، تعدادی اصطلاحات برای توصیف پرسه‌زنی اینترنتی پیشنهاد شده است (جندقی و همکاران، ۲۰۱۵). اصطلاحات پرسه‌زنی اینترنتی، سایبراسلکینگ، محاسبات غیر مرتبط با کار، استفاده شخصی از وب، و محاسبات شخصی معرفی شدند و گاهی اوقات به جای یکدیگر مورد استفاده قرار گرفتند (بورلسون و گرین بیوم، ۲۰۱۹). پرسه‌زنی اینترنتی از چند جهت دسته بندی شده است.

بالانچارد و هنل (۲۰۰۸) پرسه‌زنی اینترنتی را به دو نوع تقسیم می‌کنند: خفیف و شدید. پرسه‌زنی اینترنتی جزئی شامل استفاده‌های متداول از ایمیل‌ها و اینترنت است که معمولاً مناسب نیستند. فعالیت‌های پرسه‌زنی اینترنتی شدید شامل قمار آنلاین، دانلود موسیقی و مشاهده وبسایت‌های بزرگسالان است (رزمی و همکاران، ۱۳۹۷). در مجموع، پرسه‌زنی اینترنتی دستخوش دگرگونی قابل توجهی شده است که با گسترش برچسب‌های مختلف مشخص شده است که برای توصیف و دسته‌بندی پرسه‌زنی اینترنتی پیشنهاد شده است. در حالی که اصطلاحات مورد استفاده در مطالعات متفاوت است، یک اشتراک اساسی در این مفهوم‌سازی این ایده است که پرسه‌زنی اینترنتی شامل فعالیت‌های آنلاینی است که در طول زمانی انجام می‌شوند که قرار است فرد در حال کار باشد.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مرتبط با کلیدواژه‌هایی همچون پرسه‌زنی اینترنتی، سایبراسلکینگ، محاسبات غیر مرتبط با کار، استفاده شخصی از وب و محاسبات شخصی بررسی شده‌اند. خلاصه‌ای از برخی مطالعات داخلی و خارجی انجام‌شده در حوزه پرسه‌زنی اینترنتی در ادامه ارائه می‌شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

Table 1. Review of Domestic and International Studies

محقق و سال	موضوع	ابزار گردآوری	یافته‌های پژوهش	تجزیه و تحلیل انتقادی
حصاری و همکاران (۲۰۲۵)	کاهش پرسه‌زنی از طریق سازگاری کارکنان: نقش رهبری موقت، کار تیمی، محیط رقابتی	پرسشنامه (کمی)	سازگاری پرسه‌زنی را کاهش می‌دهد و میانجی رهبری موقت، کار تیمی، و محیط رقابتی است. رهبری و تیمی سازگاری را افزایش و پرسه‌زنی را کاهش می‌دهند. محیط رقابتی پرسه‌زنی را افزایش می‌دهد.	این مطالعه بینش‌های جدیدی را در مورد پویایی پرسه‌زنی اینترنتی ارائه می‌دهد و بر نقش‌های حیاتی سازگاری، نگرش‌های کار تیمی و رهبری موقت در کاهش چنین رفتارهایی تأکید می‌کند. همچنین در فرهنگ حمایتی، تأکید بر بهره‌وری با پژوهش حاضر ارتباط دارد.
لیزات سیمون و همکاران (۲۰۲۴)	عوامل استرس‌زای چالش‌موانع و سایبرلوفینگ در دانشجویان	پرسشنامه (کمی)	استرس‌های چالشی سایبرلوفینگ را افزایش نمی‌دهند و با چالش‌ها مقابله می‌کنند. استرس‌های مانع موقعیت‌های استرس‌زا را تقویت و شایستگی را تضعیف می‌کنند.	۱- صرفاً در بین دانشجویان این پدیده را بررسی کرده است ۲- ورود نکردن به عوامل فناوری و تکنولوژی ۳- آوردن عوامل موثر و تکراری. به‌علاوه، تحقیق حاضر رویکردی کیفی با ابزار مصاحبه دارد و این تحقیق رویکردی کمی با ابزار پرسشنامه.
ورونیکا پکدلی (۲۰۲۱)	راهنماهای مانیورینگ و بازدارندگی برای کاهش پرسه‌زنی در کسب‌وکارهای کوچک	کیفی (مصاحبه/مطالعه موردی)	ابزارها، سیاست‌ها، و اعتماد نظارت و پیشگیری را تقویت می‌کنند. فناوری پرسه‌زنی را کاهش داده و پایداری را افزایش می‌دهد.	نقاط قوت: راهنماهای عملی با کنترل شما هم‌راستا. هردو استفاده از روش کیفی. نقاط ضعف: محدود به کسب‌وکار کوچک. بدون روان‌شناختی.
عثمان و همکاران	تأثیر کار معنادار بر	پرسشنامه (کمی)	کار معنادار و LMX پرسه‌زنی را	در زمینه کار معنادار و LMX نوآورانه. با مقاله

کاهش پرسه‌زنی با نقش تعهد و تبادل رهبر-عضو	کاهش می‌دهند، چون با خیر عمومی در تضاد است.	حاضر هم‌راستاست همچنین در تعهد مرتبط است، اما ما با آموزش و نظارت کامل‌تر است.
روچی ساو و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیر پرسه‌زنی اینترنتی بر عملکرد و رفتار شغلی کارکنان	نقاط قوت: اثرات مثبت (خلاصیت) نوآورانه. روش کمی. نقاط ضعف: بدون اثرات منفی یا راهکار.
ویشلقی و همکاران (۱۴۰۱)	تأثیر خودبرتری بر پرسه‌زنی با میانجی‌گری عدالت و تعدیل‌گری فاصله‌ی قدرت	نقاط قوت: خودبرتری نوآورانه. مدل میانجی علمی است. نقاط ضعف: بدون راهکار یا فناوری. عمق فرهنگی کم. با عدالت و قدرت مرتبط‌اند، اما پژوهش حاضر با نظارت و فرهنگ‌سازی شکاف را پر کرده است.
موسوی ارفع و روحانی، ۱۳۹۲	بررسی علل و پیامدهای سایبرلوفینگ	نقاط قوت: روش داده‌بنیاد برای شناسایی عوامل (فردی، سازمانی، محیطی) عمیق است. توجه به اینترنت با مضمون فناوریانه پژوهش حاضر هم‌راستاست. عدم ارائه راهکار. و همچنین فقط عوامل و پیامدهای پرسه‌زنی اینترنتی را شناسایی کرده است.
رزمی و همکاران، ۱۳۹۷ (ایران)	بررسی پیشایندهای مؤثر بر پرسه‌زنی اینترنتی	نقاط قوت: رگرسیون گام‌به‌گام پیشایندها (طفره‌روی، خودکارآمدی) را دقیق نشان داده. جامعه مشخص است. محدود به پتروشیمی، بدون تعمیم به دولتی. عدم ارائه راهکار. بدون عوامل فناوریانه (فیلترینگ). به‌علاوه تحقیق حاضر رویکردی کیفی با ابزار مصاحبه دارد و این تحقیق رویکردی کمی با ابزار پرسشنامه.
مکی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰	پیشایندها و پیامدهای پرسه‌زنی در سازمان‌های دولتی	صرفاً پیشایندها و پیامدها بررسی شده‌اند. و همچنین آوردن عوامل تکراری وسط‌حی و ورود نکردن به عوامل فناوری و تکنولوژی.
رحمتی و همکاران، ۱۴۰۲	شناسایی عوامل و پیامدهای پرسه‌زنی با تحلیل عاملی اکتشافی	صرفاً عوامل بوجودآورنده و پیامدها را شناسایی و دسته‌بندی جامعی دارد و بدون راه‌حل، پیامدهای مبهم، اما پژوهش حاضر با راهکارهای عملی پیشی گرفتیم.

اصفهان.

حمایت‌های سازمانی توجه نکرده‌اند و تفاوت‌های فرهنگی و اقتصادی در بستر ایران نیز به‌طور جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. در نهایت، اکثر این پژوهش‌ها در شناسایی عوامل موفق عمل کرده‌اند، اما راه‌حل‌های عملی و بومی‌سازی برای کاهش پرسه‌زنی یا مدیریت اثرات مثبت و منفی آن ارائه نکرده‌اند. پژوهش حاضر با ارائه الگوی جامع و بومی‌شده، خلأهای موجود در پیشینه را پر کرده و راهکارهایی برای مدیریت مؤثر پرسه‌زنی اینترنتی ارائه داده است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کیفی و از بعد هدف

با مرور ادبیات مرتبط با پرسه‌زنی اینترنتی، نقدهای زیر به پژوهش‌های پیشین وارد است: پژوهش‌های پیشین در زمینه پرسه‌زنی اینترنتی با چالش‌هایی مواجه بوده‌اند. بیشتر این پژوهش‌ها از روش‌های کمی استفاده کرده‌اند که علی‌رغم دقت آماری، توانسته‌اند تنها به نتایج سطحی دست یابند و دیدگاه‌های عمیق کارکنان را نادیده بگیرند. همچنین، در تحلیل پیشایندها و پیامدهای پرسه‌زنی، تمرکز کافی بر عوامل متنوع و راهکارهای عملی نبوده است و تنها به برخی عوامل خاص پرداخته شده است. علاوه بر این، بسیاری از این پژوهش‌ها به عوامل برون‌شغلی همچون تعادل کار و زندگی و

معیارهای لازم برای انتخاب باشند که ۲۱ خبره انتخاب شدند. جامعه پژوهشی این پژوهش را روسا، مدیران و کارمندان وزارت صمت، اتاق بازرگانی و سازمان ملی بهره‌وری ایران، اساتید دانشگاهی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار و کارمندان سطح پایین سازمان‌ها تشکیل می‌دهند. دلیل مصاحبه از افراد با سابقه‌ی کار بالای ۱۰ سال داشتن تجربه کافی و انتخاب نمونه‌ای بود که اطلاعات مناسب‌تر و کامل‌تری نسبت به موضوع تحقیق یعنی پرسه‌زنی اینترنتی را به همراه داشته باشند. در جدول شماره ۲ ویژگی‌ها و مشخصات مصاحبه‌شوندگان نمایش داده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌ها و مشخصات مصاحبه‌شوندگان

Table 2. Characteristics and Demographic Information of the Interviewees

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه کاری (سال)	مدت مصاحبه (دقیقه)
۱	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیر فناوری اطلاعات	۱۴	۴۵
۲	زن	۳۴	کارشناسی حسابداری	کارشناس مالی	۱۰	۴۰
۳	مرد	۴۵	دکتری مدیریت	استاد دانشگاه	۲۰	۴۸
۴	زن	۳۲	کارشناسی فناوری اطلاعات	کارشناس فنی	۷	۳۵
۵	مرد	۴۱	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	مدیر پروژه	۱۶	۴۱
۶	زن	۳۶	کارشناسی مدیریت بازرگانی	کارشناس منابع انسانی	۱۲	۴۲
۷	مرد	۳۹	دکتری فناوری اطلاعات	استاد دانشگاه	۱۵	۳۵
۸	زن	۳۸	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	مدیر منابع انسانی	۹	۴۰
۹	مرد	۳۷	کارشناسی مهندسی کامپیوتر	کارشناس فناوری اطلاعات	۱۱	۳۸
۱۰	زن	۳۱	کارشناسی روان‌شناسی	کارشناس پشتیبانی	۸	۳۶
۱۱	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک	مدیر ارشد	۱۵	۴۱
۱۲	زن	۴۰	دکتری رفتار سازمانی	استاد دانشگاه	۱۱	۳۹
۱۳	مرد	۴۰	کارشناسی مدیریت صنعتی	کارشناس عملیاتی	۱۴	۴۴
۱۴	زن	۳۳	کارشناسی ارشد حسابداری	کارشناس مالی	۱۰	۳۹
۱۵	مرد	۴۸	دکتری مدیریت منابع انسانی	استاد دانشگاه	۱۸	۴۰
۱۶	زن	۳۰	کارشناسی مهندسی صنایع	کارشناس برنامه‌ریزی	۶	۳۴
۱۷	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	مدیر نرم‌افزارها	۱۷	۴۶
۱۸	زن	۳۷	کارشناسی مدیریت دولتی	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۲	۴۱
۱۹	مرد	۳۹	کارشناسی مهندسی	کارشناس فنی	۱۳	۳۵
۲۰	زن	۴۴	دکتری مدیریت بازرگانی	استاد دانشگاه	۱۹	۳۸
۲۱	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	مدیر منابع انسانی	۱۵	۳۲

مطلب جدیدی به یافته‌های قبلی اضافه نکرده و عناصر اصلی یافته‌ها به حد اشباع رسیده است. اما برای اطمینان از این موضوع فرایند تحقیق را تا مصاحبه با نفر بیست‌ویکم از افراد نمونه ادامه داد. در جدول شماره ۳ جدول اشباع نظری نمایش داده شده است.

جدول ۳. جدول اشباع نظری

اکتشافی/ توصیفی است. این پژوهش از نوع توصیفی _ تحلیلی بوده زیرا نتیجه حاصل از این تحقیق ارائه تصویری مشروح از موضوع تحقیق است و تصویری از جزئیات خاص موقعیات را ارائه می‌دهد. در همین راستا سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح شد:

سوال اصلی: ارائه مدلی جامع از مؤلفه‌های مناسب و کلیدی اثرگذار بر پرسه‌زنی اینترنتی

جامعه پژوهش و روش نمونه‌گیری

جامعه این پژوهش، شخصیت‌های حقیقی با ملاک‌های ذیل بوده‌اند و در گزینش خبرگان سعی شد همگی حائز

در این پژوهش اشباع شدن اطلاعات مهم‌تر از تعداد افراد مورد مطالعه بوده به طوری که پژوهشگر، جمع آوری داده‌ها را تا زمانی که عناصر اساسی مطالعه به حد اشباع نظری رسیدند، ادامه داد. در پژوهش حاضر، محقق پس از انجام مصاحبه با ۱۷ نفر از افراد نمونه به این نتیجه رسید که مصاحبه‌شوندگان

Table 3. Theoretical Saturation Table

شماره مصاحبه	مضامین اصلی پوشش داده شده	کدها/مضامین فرعی جدید	توضیحات
۱	عوامل فردی، سازمانی، فناورانه، ابزارهای فناورانه، سیاست‌ها، چالش‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش، فرهنگ سازمانی	بی‌انگیزگی شغلی، استرس، خودکنترلی پایین، ضعف نظارت، فرهنگ ضعیف، دسترسی آسان، فیلترینگ، خط‌مشی شفاف، ضعف اجرا، پاداش، مدیریت زمان، محیط جذاب	مصاحبه اول طیف گسترده‌ای از کدها را معرفی کرد.
۲	عوامل فردی، سازمانی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، چالش‌ها، انگیزه‌بخشی، فرهنگ	تفاوت نسلی، دور زدن محدودیت‌ها، حرفه‌ای‌گری	تفاوت نسلی و دور زدن فیلترها به عنوان عوامل کلیدی ظاهر شدند.
۳	عوامل فردی، سازمانی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، چالش‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش	فرار از کار، حجم زیاد کار، نظارت دوره‌ای	حجم زیاد کار و فرار از کار به دلایل پرسه‌زنی اضافه شدند.
۴	عوامل فردی، سازمانی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، چالش‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش	ابهام شغلی، خطرات سایبری، خودمختاری، رهبری تحول‌آفرین	خطرات سایبری و رهبری تحول‌آفرین تحلیل را غنی کردند.
۵	عوامل فردی، سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، چالش‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش	نبود بازخورد، پیامدهای نقض سیاست، بازخورد مثبت	نبود بازخورد و پیامدهای نقض سیاست به کنترل و انگیزه افزوده شدند.
۶	عوامل فردی، سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، فرهنگ	تنهایی در محل کار، محدودیت پهنای باند	تنهایی به عنوان عامل سازمانی جدید شناسایی شد.
۷	عوامل فردی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش	بی‌حوصلگی، فناوری‌های پیشرفته (هوش مصنوعی)	فناوری‌های پیشرفته به ابزارهای کنترلی اضافه شد.
۸	عوامل سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، چالش‌ها، انگیزه‌بخشی، فرهنگ	عدم وضوح نقش، نگرانی‌های حریم خصوصی	عدم وضوح نقش افزوده شد.
۹	عوامل فردی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش، فرهنگ	وسوسه‌های دیجیتال، آموزش امنیت سایبری	وسوسه‌های دیجیتال عامل جدیدی بود.
۱۰	عوامل فردی، سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی	عادت‌سازی دیجیتال، پروژه‌های معنادار	عادت‌سازی دیجیتال و پروژه‌های معنادار به تحلیل عمق دادند.
۱۱	عوامل فردی، سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، فرهنگ	نبود فضا برای استراحت، عدالت سازمانی	نبود فضا برای استراحت اضافه شد.
۱۲	عوامل فردی، سازمانی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش	کار با هویت، توانمندسازی	کار با هویت و توانمندسازی به افزوده شدند.
۱۳	عوامل فردی، سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی	توجه به استعداد و تفاوت‌های فردی	توجه به استعداد اضافه شد.
۱۴	عوامل فردی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، فرهنگ	نرم‌افزارهای نظارتی، رابطه تعاملی مدیر و کارمند	روابط تعاملی افزوده شد.
۱۵	عوامل فردی، سازمانی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، چالش‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش، فرهنگ	گزارش‌دهی خودکار، شفافیت پاداش‌ها، مدیریت استرس، اخلاق حرفه‌ای	شامل پاداش، آموزش، و استرس. گزارش‌دهی خودکار.
۱۶	عوامل فردی، سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش	مدیریت انرژی کارکنان، فضاهای جایگزین دیجیتال	دو کد (مدیریت انرژی، پلتفرم داخلی) ظاهر شدند.
۱۷	عوامل فردی، سازمانی، فناورانه، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی	-	بدون کد جدید؛ نشانه‌های اولیه اشباع نظری.

فرهنگ		
۱۸	عوامل فردی، سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی	- تکرار مضامین (بی‌انگیزگی، ضعف نظارت، پاداش) بدون کد جدید.
۱۹	عوامل فردی، سازمانی، فناوری، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش	- تکرار مضامین (استرس، فیلترینگ، آموزش زمان) بدون کد جدید.
۲۰	عوامل فردی، سازمانی، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، فرهنگ	- تکرار مضامین (فرهنگ ضعیف، خودمختاری، عدالت) بدون کد جدید.
۲۱	عوامل فردی، سازمانی، فناوری، ابزارها، سیاست‌ها، انگیزه‌بخشی، آموزش، فرهنگ	- تکرار مضامین (عادت‌سازی دیجیتال، نظارت، فضاهای معاشرت) بدون کد جدید؛ تأیید نهایی اشباع.

روش گردآوری داده‌ها

به کارگرفتن روش مصاحبه در تحقیقات نیازمند رعایت مراحل خاصی است. طبق نظر وال، این فرایند شامل هفت مرحله است: ۱. تعیین موضوع؛ ۲. طراحی؛ ۳. موقعیت مصاحبه؛ ۴. رونویسی کردن؛ ۵. تحلیل؛ ۶. تأیید و ۷. گزارش‌دهی (خواستار، ۱۳۸۷).

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش کینگ و هاروکز که شامل کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و مضامین فراگیر و که یکی از روش‌های تحلیلی مضمونی می‌باشد استفاده شده است (شکل ۲).



شکل ۲. مراحل روش تحلیل داده‌ها

Figure 2. Steps of the Data Analysis Method

آمده از مصاحبه‌ها ۷۷ کد بود که به هر کدام از آن‌ها بر اساس شماره‌ی مصاحبه کد خاصی تخصیص داده شد. سپس با توجه به پیشینه پژوهش مجموع کدهای توصیفی حاصل از مرحله اول با استفاده از کدگذاری تفسیری به دسته‌های مرتبط به هم تقسیم‌بندی شدند. مجموع کدهای تفسیری ۱۱ عدد بود. پس از آن برای هر یک از کدهای تفسیری مرتبط به هم، یک مضمون فراگیر اختصاص داده شد، که نهایتاً ۳

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های تحقیق کنونی از تکنیک تحلیل تم و با استفاده از روش کینگ و هاروکز استفاده شد؛ بنابر آنچه مطرح شد، ابتدا متون مصاحبه‌ها به دقت بررسی و به هر تکه از متن مصاحبه که مرتبط با موضوع پژوهش بود کد تخصیص داده شد. برای هر یک از مصاحبه‌ها یک جدول جداگانه ترسیم و کدهای مرتبط با متن مصاحبه درون آن نوشته شد. مجموع کدهای توصیفی بدست

مضمون فراگیر از پژوهش حاضر حاصل گردید. در جدول ۴ شده، اشاره شده است. این فرایند منجر به تولید ۷۷ کد به‌طور خلاصه به تعدادی از آن‌ها که طی مرحله اول مشخص توصیفی شد.

جدول ۴. نمونه ای از کدهای توصیفی

Table 4. Examples of Descriptive Codes

شماره	نقل قول از مصاحبه	مضمون فرعی	مضمون اصلی
۱	کارهای روتین و بوروکراتیک مثل گزارش‌نویسی‌های تکراری خسته‌کننده‌ست. برای همین خیلی از کارمندا، مخصوصاً تو وقت‌های بیکاری، می‌رن سراغ شبکه‌های اجتماعی تا به کم سرگرم بشن و از این یکنواختی در بیان. من خودمم گاهی این کار رو می‌کنم	بی‌انگیزگی و نارضایتی شغلی	عوامل فردی و روان‌شناختی
۲	کارمندای جوون‌تر انگار نمی‌تونن به لحظه از گوشی‌شون دل بکنن. همیشه آنلاین و مدام شبکه‌های اجتماعی رو چک می‌کنن. فکر می‌کنم عادت کردن هر لحظه چیزی جدید ببینن، حتی وسط کار هم نمی‌تونن جلوی خودشون رو بگیرند	تفاوت نسلی و عادت‌سازی دیجیتال	عوامل فردی و روان‌شناختی
۳	وقتی وظایفم مشخص نیست و نمی‌دونیم دقیقاً باید چی کار کنیم، خیلیا وقتشون رو با اینترنت پر می‌کنن. مثلاً من بعضی روزا چون دستورالعمل واضحی ندارم، می‌رم تو شبکه‌های اجتماعی یا سایت‌ها می‌چرخم تا زمان بگذرد	عدم وضوح نقش	عوامل سازمانی
۴	شبکه‌های اجتماعی طوری طراحی شدن که واقعاً آدم رو معتاد می‌کنن. اعلان‌ها و محتواهای جذابشون باعث می‌شه حتی اگه نخوای، بازم بری چک کنی. تو محل کار هم همین اتفاق می‌افته و کارمندا ناخودآگاه وقت زیادی اونجا می‌گذروند	وسوسه‌های دیجیتال	عوامل فناورانه و محیطی
۵	اگه بخوایم بیش از حد روی کارمندا نظارت کنیم، مثلاً تک‌تک کلیک‌هاشون رو چک کنیم، حس می‌کنن حریم خصوصیشون داره نقض می‌شه. این باعث ناراحتی و حتی اعتراض بعضی کارمندا شده که می‌گن این کار اعتماد رو کم می‌کند	نگرانی‌های حریم خصوصی	چالش‌های کنترلی
۶	از وقتی پاداش‌های مالی و غیرمالی مثل مرخصی تشویقی یا تقدیرنامه راه انداختیم، کارمندا انگیزه بیشتری پیدا کردن که روی کارشون تمرکز کنن. این باعث شده خیلی کمتر برن سراغ شبکه‌های اجتماعی و پرسه‌زنی کم بشه	پاداش و تشویق	انگیزه‌بخشی و توانمندسازی
۷	فکر می‌کنم اگه به پلتفرم داخلی خوب داشته باشیم که کارمندا بتونن توش باهم در ارتباط باشن و کارای سازمانی رو انجام بدن، دیگه کمتر سراغ شبکه‌های اجتماعی خارجی می‌رن. اینجوری هم تعاملات کاری بهتر می‌شود	فضاهای جایگزین دیجیتال	بهبود فرهنگ و محیط سازمانی
۸	مدیرایی که الهام‌بخش و با کارمندا صمیمی برخورد می‌کنن، واقعاً می‌تونن تهدید ایجاد کنن. من دیدم که تو تیم‌هایی با اینجور مدیرا، کارمندا کمتر وقتشون رو تو شبکه‌های اجتماعی تلف می‌کنن و بیشتر روی کار متمرکزاند	رهبری تحول‌آفرین	بهبود فرهنگ و محیط سازمانی

مصاحبه‌ها به دست آمد، تحلیل شدند.

در پژوهش حاضر به‌منظور افزایش اعتبار تحلیل داده‌های کیفی و اطمینان از پایایی کدگذاری، از ضریب کاپای کوهن برای ارزیابی میزان توافق بین دو کدگذار مستقل استفاده شد. جهت محاسبه ضریب کاپا، پس از استخراج و پالایش داده‌های حاصل از ۲۱ مصاحبه، تعداد ۷۷ مؤلفه اولیه شناسایی شد. این مؤلفه‌ها توسط دو کدگذار مستقل مورد ارزیابی و کدگذاری قرار گرفتند. کدگذاری به‌صورت دو حالت (کدگذاری‌شده = ۱، کدگذاری‌نشده = ۰) برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. به‌منظور افزایش دقت محاسبه، کدگذار دوم با آگاهی از چارچوب نظری پژوهش ولی بدون اطلاع از نتایج کدگذاری کدگذار اول اقدام به کدگذاری مستقل نمود.

با بررسی مجدد مضمون‌های به دست آمده به گام تشریح مؤلفه‌های کلیدی مدل و ارائه مدل رسیدیم و به مطابقت مؤلفه‌های کلیدی (مضامین) با پیشینه ادبیات نظری پرداختیم. در نهایت مؤلفه‌های کلیدی مشخص و به تفسیر آن‌ها پرداخته شد و درگام یکپارچه‌سازی به منظور نقد مضمون‌های به دست آمده در اختیار برخی از صاحب نظران و مشارکت کنندگان قرار گرفت. شایان ذکر است که در این پژوهش در تحلیل داده‌ها پژوهشگر به تنهایی عمل نکرد و تفسیرهای وی در تعامل با برخی مشارکت کنندگان مراجعه به پیشینه موضوع و نظر خواهی از صاحب نظران اصلاح و ارائه شد. همچنین پژوهشگر از اعمال نظرهای شخصی در تحلیل بلوک‌های سازنده هر یک از مفاهیم خودداری کرد و لذا داده‌ها بر اساس شواهدی که از

جدول ۵. نتایج تحلیل پایایی کدگذاری با استفاده از ضریب کاپای کوهن

Table 5. Results of Coding Reliability Analysis Using Cohen's Kappa Coefficient

شاخص توافق	مقدار	خطای استاندارد نامتقارن (a)	آماره تقریبی (b)	سطح معناداری
ضریب کاپا (Kappa)	۰/۸۹۷	۰/۰۵۸	۷/۰۶۹	۰/۰۰۰
تعداد موارد ۷۷:				
الف) محاسبات با فرض عدم صفر بودن فرضیه‌ی صفر انجام شده است.				
ب) آماره t تقریبی با استفاده از خطای استاندارد در شرایط فرضیه‌ی صفر به‌دست آمده است.				
بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده، میزان توافق بین دو کدگذار از طریق ضریب کاپای کوهن محاسبه شد که مقدار آن				
یافته‌ها				

جدول ۶. مضامین و مقوله‌های به دست آمده

Table 6. Emergent Themes and Categories

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراگیر
عوامل فردی و روان‌شناختی	بی‌انگیزگی و نارضایتی شغلی	علا، زمینه‌ها و محرک‌ها
	استرس و فشار روانی	
	خودکنترلی پایین	
	وابستگی نسلی و نرمال‌سازی مصرف دیجیتال	
	فرسودگی شغلی	
	گریز از کار و بی‌معنایی فعالیت‌ها	
	خستگی شناختی و نیاز به وقفه ذهنی	
	سرایت رفتاری در میان همکاران	
	کسالت شغلی	
	نارضایتی شغلی	
شرایط کاری	بی‌حوصلگی	علا، زمینه‌ها و محرک‌ها
	فرسودگی عاطفی	
	استرس	
	بی‌قراری	
	حجم زیاد کار	
	زمان طولانی برای کار	
	درگیری نگرشی	
	طرد شدن در محل کار	
	رفتار غیراخلاقی در محل کار	
	عدم صداقت در محل کار	
روابط اجتماعی در محیط کار	بی‌تفاوتی نسبت به کار	علا، زمینه‌ها و محرک‌ها
	تفاوت‌های بین نسلی	
	ضعف نظارت مدیریتی	
	فرهنگ سازمانی ضعیف	
	سردرگمی در اولویت‌بندی وظایف و هدف‌های شغلی	
	ساختار و ارزیابی ناکارآمد	
	ابهام شغلی و نبود بازخورد	
عوامل سازمانی		علا، زمینه‌ها و محرک‌ها

حجم زیاد کار و نبود فضا برای استراحت	عوامل فناوریانه و محیطی
عدم شفافیت پاداش‌ها	
تنهایی در محل کار	
عدم وضوح نقش و کار بی‌معنا	
دسترسی آسان و ساده به اینترنت	
ابزارهای دیجیتال شخصی	ابزارهای فناوریانه
خطرات سایبری	
محرك‌های دیجیتال و جذابیت‌های پنهان محیط آنلاین	
بازخورد بلادرنگ از رفتار دیجیتال	
نرم‌افزارهای نظارتی و تحلیل‌گر هوشمند	
محدودیت پهنای باند	مکانیزم‌های کنترلی
داشبوردهای بهره‌وری دیجیتال	
اعلان‌های خودتنظیم‌کننده	
تایمرهای تمرکز و استراحت	
فناوری‌های پیشرفته	
گزارش‌دهی خودکار	سیاست‌ها و نظارت سازمانی
خط‌مشی‌های شفاف	
نظارت دوره‌ای و تبعیت از قانون	
پیامدهای نقض سیاست	
پیام‌رسان داخلی	
نظارت مشارکتی و خودتنظیمی جمعی	چالش‌های کنترلی
برنامه‌های نظارت سازمانی	
آموزش امنیت سایبری	
ضعف اجرا	
دور زدن محدودیت‌ها	
ساختارهای ناکارآمد منابع انسانی	انگیزه‌بخشی و توانمندسازی
دوگانگی بین کنترل و اعتماد سازمانی	
نگرانی‌های حریم خصوصی	
پاداش و تشویق	
پروژه‌های معنادار و کار با هویت	
خودمختاری و نوآوری	راهکارهای پیشگیرانه و کاهنده
بازخورد مثبت و همدلی	
تفکیک پرسه‌زنی خلاقانه از غیرسازنده	
توجه به استعداد و تفاوت‌های فردی	
شفافیت پاداش‌ها	
مدیریت زمان و بهره‌وری	آموزش و توسعه مهارت
مدیریت استرس و استراحت	
توسعه سواد دیجیتال سازمانی	
اخلاق حرفه‌ای و رفتار سازمانی	
توانمندسازی و ضمن خدمت	
مدیریت انرژی کارکنان	بهبود فرهنگ و محیط سازمانی
محیط کاری جذاب و فضاهای معاشرت	
تقویت حرفه‌ای‌گری و تعهد سازمانی	
عدالت سازمانی و تناسب فرد با سازمان	
ضعف فرهنگ گفت‌وگو و بازخورد	
رابطه تعاملی و دوطرفه بین مدیر و کارمند	

کارای روزمره مثل پر کردن فرم‌های تکراری و گزارش‌نویسی خیلی خسته‌کننده‌ست. وقتی وظایف جذابیتی ندارند، حس می‌کنم انگیزه کمه و برای فرار از این یکنواختی، می‌رم تو شبکه‌های اجتماعی. مثلاً پست‌های جدید رو چک می‌کنم یا تو گروه‌های دوستانه گپ می‌زنم تا به کم حالم بهتر شه و از این فضای کسل‌کننده فاصله بگیرم. یک کارمند دیگه افزود: حس می‌کنم کارم هیچ تأثیری نداره، برای همین دنبال سرگرمی توی اینترنت می‌رم. استرس و فشار روانی: فشارهای کاری و شخصی باعث می‌شود کارکنان از اینترنت به‌عنوان راهی برای فرار موقت استفاده کنند. به نقل از مصاحبه‌شونده‌ای: فشار گزارش‌های فوری تو سازمان ما خیلی زیاده. گاهی چند تا ددلاین همزمان داریم و استرسم بالا می‌ره. تو این موقعیت‌ها، برای اینکه ذهنم به کم آزاد شه، می‌رم تو شبکه‌های اجتماعی و ویدیوهای کوتاه یا پست‌های طنز نگاه می‌کنم. این کار به جور آرامش موقتی بهم می‌ده تا بتونم برگردم و کارم رو ادامه بدم. یکی دیگه افزود: بعضی روزا انقدر فشار کار زیاده که فقط با چک کردن اخبار یا گپ زدن توی تلگرام می‌تونم خودمو آروم کنم. خودکنترلی پایین: ناتوانی در مقاومت برابر وسوسه‌های دیجیتال، به‌ویژه در محیط‌های گروهی، پرسه‌زنی رو افزایش می‌دهد. این موضوع در فرهنگ دیجیتال ایران رایج است. یک استاد مدیریت رفتار سازمانی توضیح داد: کارمندی که خودکنترلی پایینی داره، به محض اینکه اعلان شبکه‌های اجتماعی می‌بیند، نمی‌تواند جلوی خودشون رو بگیرند و می‌روند چک می‌کنن. تفاوت نسلی و عادت‌سازی دیجیتال: کارکنان جوان‌تر، که در عصر دیجیتال بزرگ شده‌اند، عادت بیشتری به استفاده مداوم از شبکه‌های اجتماعی دارند. یک مدیر با سابقه اشاره داشت: کارمندی جوون‌تر یا همون نسل زد انگار نمی‌تونن به لحظه از گوشی‌شون دور باشن. حتی وسط کار هم شبکه‌های اجتماعی رو چک می‌کنند. یک کارمند هم تأیید کرد: ما عادت کردیم همیشه آنلاین باشیم، برای همین توی محل کار هم به شبکه‌های اجتماعی می‌ندازیم. فرار از کار و بی‌حوصلگی: وظایف کسل‌کننده یا بدون چالش

تحلیل داده‌های حاصل از ۲۱ مصاحبه نیمه‌ساختارمند نشان داد که پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای پیچیده و چندوجهی است که از تعامل عوامل فردی، سازمانی و فناورانه ناشی می‌شود. این رفتار نه تنها بهره‌وری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه می‌تواند به چالش‌های امنیتی و فرهنگی منجر شود. مصاحبه‌شوندگان، شامل مدیران ارشد با تجربه‌های ۱۲ تا ۱۸ سال، کارکنان با سابقه ۷ تا ۱۳ سال و اساتید دانشگاهی با تخصص در مدیریت و فناوری اطلاعات، دیدگاه‌های متنوعی ارائه کردند که به شناسایی علل پرسه‌زنی، روش‌های کنترل آن و راهکارهای کاهش بلندمدت کمک کرد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، یافته‌ها در قالب سه مضمون فراگیر سازمان‌دهی شدند: علل و عوامل پرسه‌زنی اینترنتی، مکانیزم‌های کنترلی پرسه‌زنی و راهکارهای پیشگیرانه و کاهنده. هر مضمون شامل مضامین اصلی و فرعی است که در ادامه با جزئیات و استناد به نظرات مصاحبه‌شوندگان شرح داده می‌شوند.

علل، زمینه و محرک‌های پرسه‌زنی اینترنتی

این مضمون به شناسایی دلایلی می‌پردازد که کارکنان را به استفاده غیرکاری از اینترنت مثل بررسی شبکه‌های اجتماعی، خرید آنلاین، یا تماشای ویدئو در ساعات کاری ترغیب می‌کنند. عوامل در سه دسته فردی و روان‌شناختی، سازمانی و فناورانه و محیطی طبقه‌بندی شدند، که هر یک جنبه‌های متفاوتی از این رفتار را روشن می‌کنند.

عوامل فردی و روان‌شناختی: ویژگی‌های

روان‌شناختی و انگیزشی کارکنان به‌عنوان محرک‌های اصلی پرسه‌زنی شناسایی شدند. این عوامل نشان‌دهنده تأثیر عمیق حالات درونی و عادات فردی بر رفتار دیجیتال هستند. بی‌انگیزگی و نارضایتی شغلی: کارهای تکراری و بدون جذابیت، انگیزه کارمندا رو کاهش می‌دهد و اونا رو به سمت شبکه‌های اجتماعی برای سرگرمی می‌برد. این مولفه به‌ویژه در سازمان‌های بوروکراتیک ایرانی شایع است. مصاحبه‌شونده‌ای حول این تم بیان کرد: من تو به اداره دولتی کار می‌کنم که

افزود: وقتی کارمند بازخورد سازنده نگیرد، حس می‌کند کارش مهم نیست و می‌رود سراغ اینترنت. حجم زیاد کار و نبود فضا برای استراحت: فشار کاری بالا و نبود فضاهای مناسب برای تجدید قوا پرسه‌زنی را افزایش می‌دهند. مصاحبه شونده‌ای اظهار داشت: کارمون انقدر زیاده که گاهی برای یه استراحت کوتاه می‌روم توی اینترنت گشتی بزنم، چون جای دیگه‌ای نداریم. یکی دیگر گفت: توی اداره ما هیچ فضایی برای یه گپ کوتاه یا استراحت نیست، برای همین همه سراغ گوشی‌شون می‌روند. تنهایی در محل کار: انزوای اجتماعی در محیط کار به پرسه‌زنی منجر می‌شود. عدم وضوح نقش: وقتی مسئولیت‌ها روشن نباشند، کارکنان وقت خود را تلف می‌کنند. به نقل از مدیر منابع انسانی: اگه کارمند نفهمه دقیقاً باید چیکار کند، وقتش رو با گشتن توی اینترنت پر می‌کند.

عوامل فناورانه و محیطی: دسترسی گسترده به فناوری و طراحی محیط‌های دیجیتال پرسه‌زنی را آسان تر و جذاب‌تر کرده‌اند. دسترسی آسان و ساده به اینترنت: اینترنت پرسرعت و بدون محدودیت در سازمان‌ها پرسه‌زنی را تسهیل می‌کند. مصاحبه‌شونده‌ای حول این تم بیان کرد: ما اینترنت پرسرعت داریم و هیچ محدودیتی روش نیست. این باعث می‌شه کارمندا راحت برن سراغ سایت‌های خبری. یکی دیگر افزود: اینترنت پرسرعت تو سازمان همه‌چیز رو راحت کرده. کارمندا به راحتی می‌تونن تو شبکه‌های اجتماعی بچرخن، ویدیو ببینن یا چت کنن بدون اینکه سرعت کم بیاره. این دسترسی آسون باعث شده پرسه‌زنی بیشتر بشه، چون هیچ مانعی جلوی راهشون نیست و همه‌چیز در دسترسشون است. خطرات سایبری: پرسه‌زنی می‌تواند امنیت سازمان را به خطر بیندازد. یک استاد فناوری اطلاعات با ۱۵ سال سابقه هشدار داد: کارمندا موقع پرسه‌زنی ممکن است روی لینک‌های مشکوک کلیک کنند و بدافزار بیارند که برای شبکه سازمان خطرناک است. یکی دیگر افزود: چند بار پیش اومده است که سیستم‌ها به خاطر دالودهای غیرمجاز کارمندا مشکل پیدا کنند. وسوسه‌های دیجیتال: طراحی اعتیادآور پلتفرم‌های اجتماعی کارکنان را به خود جذب می‌کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: شبکه‌های اجتماعی طوری طراحی شدن که آدم رو

باعث می‌شود کارکنان برای سرگرمی به اینترنت پناه ببرند. مصاحبه‌شونده‌ای حول این تم بیان کرد: وقتی کارم همش یه چیزه و حوصله‌م سر می‌ره، برای عوض کردن حال‌م می‌رم یه چیزی توی اینترنت بخونم. یکی دیگر افزود: بعضی روزا انقدر بی‌حوصله‌م که فقط با گشتن توی اینترنت می‌تونم خودمو سرگرم کنم. تأثیر همکاران: رفتارهای جمعی و تقلید از همکاران نیز پرسه‌زنی را تقویت می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: وقتی می‌بینم بقیه دور و برم دارن توی شبکه‌های اجتماعی گپ می‌زنند، منم وسوسه می‌شم یه نگاهی بندازم. به نقل از مصاحبه‌شونده‌ای: توی بخش ما انگار عادیه که همه یه کم توی اینترنت بچرخن، برای همین منم فکر می‌کنم اشکالی نداره.

عوامل سازمانی: ساختارها، فرآیندها، و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در ایجاد محیطی دارند که پرسه‌زنی را تسهیل یا تشدید می‌کند. ضعف نظارت مدیریتی: نبود نظارت فعال یا نامنظم بودن آن به کارکنان اجازه می‌دهد بدون نگرانی پرسه‌زنی کنند. یک مدیر ارشد با سابقه گفت: توی بخش ما نظارت قوی نداریم. مدیرا وقت نمی‌کنند چک کنن کارمندا دارن چی کار می‌کنند، برای همین پرسه‌زنی راحت است. فرهنگ سازمانی ضعیف: فقدان ارزش‌های حرفه‌ای و تعهد سازمانی پرسه‌زنی را عادی می‌کند. یک استاد با سابقه اظهار داشت: توی سازمانایی که فرهنگ حرفه‌ای ضعیفه، کارمندا حس نمی‌کنند باید متعهد باشند، برای همین راحت توی اینترنت می‌چرخند. یک مدیر منابع انسانی افزود: تا وقتی ارزش‌هایی مثل مسئولیت‌پذیری جا نیفته، پرسه‌زنی ادامه داره. ساختار و ارزیابی ناکارآمد: ارزیابی مبتنی بر حضور، نه عملکرد؛ نبود شفافیت در خروجی‌ها. یک مدیر ارشد منابع انسانی گفت: وقتی KPI درستی نباشه، یا براساس واقعیت سنجیده نشود، کارمند دلیلی برای تمرکز کامل نمی‌بینه و ذهنش می‌ره سمت کارهای دیگه. ابهام شغلی و نبود بازخورد: ندانستن وظایف دقیق یا عدم دریافت بازخورد عملکرد باعث سردرگمی و بی‌انگیزگی می‌شود. مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشت: نمی‌دونم دقیقاً ازم چی انتظار دارند. مدیرا هم هیچ راهنمایی نمی‌کنند که کارمون خوب بوده یا نه. یکی دیگر

رفتارهای غیرعادی رو بدون نقض حریم خصوصی تشخیص بدهند. یک مدیر فناوری افزود: ما داریم روی یه همچنین سیستمی کار می‌کنیم که گزارشهای دقیق‌تری بدهد. گزارش‌دهی خودکار: ارائه بازخورد مستقیم به کارکنان درباره رفتارشان نیز مطرح شد. مصاحبه‌شونده‌ای حول این تم بیان کرد: اگر سیستمی باشد که به خود کارمند نشون بدهد چقدر وقت توی سایتی غیرکاری صرف کرده است، می‌تواند کمک کنه که خودش را اصلاح کند.

سیاست‌ها و نظارت سازمانی: سیاست‌های رسمی و

نظارت ساختاریافته برای ایجاد چارچوب‌های روشن و منسجم ضروری هستند. مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت اجرا تأکید کردند. خط‌مشی‌های شفاف: دستورالعمل‌های مشخص استفاده غیرکاری از اینترنت را محدود می‌کنند. یک مدیر منابع انسانی اظهار داشت: ما یه دستورالعمل داریم که، استفاده از اینترنت فقط برای کارای سازمانی است، ولی باید شفاف‌تر به کارمندا توضیح داده بشود. یک کارمند گفت: اگر قانون واضح باشه و همه بدونند، کمتر تخلف می‌کنند. نظارت دوره‌ای و تبعیت از قانون: بررسی منظم رفتار کارکنان از سوی مدیران توصیه شد. یک مدیر ارشد با سابقه گفت: مدیرا باید هر هفته یه نگاه به عملکرد کارمندا بندازند، ولی نه طوری که حس بی‌اعتمادی بهشون بدهند. پیامدهای نقض سیاست: عواقب مشخص برای نقض قوانین به‌عنوان بازدارنده عمل می‌کنند. یک مدیر اظهار داشت: برای کسانی که مدام توی اینترنت می‌چرخند، باید یه هشدار کتبی بدیم یا حتی از پاداششون کم کنیم. یکی دیگر گفت: اگر عواقبش جدی باشه، کسی ریسک نمی‌کنه. برنامه‌های نظارت سازمانی: سیستم‌های نظارتی ساختاریافته برای کنترل مداوم پیشنهاد شدند. به نقل از مصاحبه‌شوندگان: ما یه برنامه نظارت داریم که هر ماه گزارش رفتارای غیرکاری رو می‌دهد، ولی باید دقیق‌تر بشود. آموزش امنیت سایبری: آموزش کارکنان برای کاهش خطرات پرسه‌زنی نیز مطرح شد. مصاحبه‌شوندگان در این باره اظهار کردند: اگر کارمندان متوجه باشند که پرسه‌زنی چه خطراتی برای سازمان دارد، مثل هک شدن سیستم‌ها، محتاط‌تر می‌شوند.

چالش‌های کنترلی: مصاحبه‌شوندگان موانعی را

شناسایی کردند که اثربخشی مکانیزم‌های کنترلی را کاهش می‌دهند و نیاز به راه‌حل‌های مکمل را نشان می‌دهند.

جذب می‌کنن. اعلان‌های مداوم و محتواهای سرگرم‌کننده باعث می‌شه حتی اگر نخوام، بازم برم چک کنم. مثلاً وسط کار یه اعلان میاد و ناخودآگاه می‌رم ببینم چیه. این باعث می‌شه ساعت‌ها تو شبکه‌های اجتماعی بچرخم و کارم عقب بیفتد. یک استاد دانشگاه تأیید کرد: الگوریتم‌های این پلتفرما عمداً اعتیادآورن و کارمندا رو ساعت‌ها نگه می‌دارند.

مکانیزم‌های کنترلی پرسه‌زنی

این مضمون ابزارها، سیاست‌ها، و فرآیندهایی را پوشش می‌دهد که سازمان‌ها برای محدود کردن پرسه‌زنی اینترنتی به کار می‌برند، همراه با چالش‌هایی که اثربخشی این مکانیزم‌ها را کاهش می‌دهند. مصاحبه‌شوندگان ترکیبی از راهکارهای فنی و مدیریتی را پیشنهاد کردند، اما موانع اجرایی را نیز برجسته کردند.

ابزارهای فناوریانه: فناوری به‌عنوان اولین ابزار برای

کنترل پرسه‌زنی مطرح شد، اما مصاحبه‌شوندگان بر محدودیت‌ها و نیاز به ابزارهای پیشرفته‌تر تأکید کردند. بازخورد بالادست از رفتار دیجیتال بازخورد فوری و روزانه درباره نحوه استفاده از اینترنت و ابزارهای دیجیتال، به‌گونه‌ای که فرد بدون نیاز به مداخله مدیریتی از میزان پرسه‌زنی خود آگاه شود. یک مدیر فناوری با ۱۵ سال سابقه بیان کرد: اگر کارمند خودش بدونه چقدر وقتشو کجا گذاشته، شاید خودش بخواد اصلاحش کنه. من با یه ابزار کار کرده بودم که آخر روز بهم می‌گفت چند درصد وقتم صرف سایت‌های غیرکاری شده بود. واقعاً تأثیر داشت. داشبوردهای بهره‌وری دیجیتال: نمایش بصری فعالیت‌های روزانه دیجیتال هر کارمند (سایت‌ها، زمان فعالیت، تمرکز)، مشابه نمودارهای سلامت دیجیتال گوشی‌ها. نقل قول یک استاد دانشگاه: یه نمودار بهت نشون می‌دهد تو روز چقدر واقعاً مفید بودی، آدم خودش چک می‌کند. داشبورد شخصی مثل آینه‌ست. بدون اینکه مدیر چیزی بگه، آدم خودش سعی می‌کنه بهتر بشود. محدودیت پهنای باند: اولویت‌بندی ترافیک کاری، سرعت دسترسی به محتوای غیرکاری را کاهش می‌دهد. یک مدیر اظهار داشت: پهنای باند رو برای سیستم‌های داخلی اولویت‌بندی کردیم. اینجوری سایتی غیرکاری خیلی کند لود می‌شوند و حتی باز نمی‌شوند. فناوری‌های پیشرفته: استفاده از هوش مصنوعی برای تشخیص الگوهای پرسه‌زنی پیشنهاد شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان توضیح داد: سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند

دادن اختیار به کارکنان خلاقیت و انگیزه را بالا می‌برد. یک مدیر اتاق بازرگانی گفت: ما به کارمندا اجازه دادیم به سری پروژه رو خودشون طراحی کنن. اینجوری انقدر درگیر شدن که دیگه وقتی برای اینترنت نداشتند. باز خورد مثبت و همدلی: تعاملات مثبت با مدیران حس ارزشمندی ایجاد می‌کنند و انگیزه کارمندان رو بالا می‌برد. یک مدیر بیان کرد: ما سعی می‌کنیم هر ماه با کارمندا گپ بنزیم و نظرشون رو بپرسیم. این کار پرسه‌زنی رو کم کرده است. تفکیک پرسه‌زنی خلاقانه از غیرسازنده: نوعی از پرسه‌زنی که منجر به ایده‌پردازی یا یادگیری می‌شود نباید به‌طور کلی سرکوب شود؛ نیاز به تمایزگذاری است. توجه به استعداد و تفاوت‌های فردی: شناخت توانمندی‌های منحصربه‌فرد کارکنان انگیزه را افزایش می‌دهد. یک مدیر اظهار داشت: هر کارمند به استعداد خاص دارد. اگه بهش بها بدیم، خودش دنبال کارش میره و اینترنت فراموشش می‌شود.

آموزش و توسعه مهارت: آموزش مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی به کارکنان کمک می‌کند تا متمرکزتر و متعهدتر باشند. مصاحبه‌شوندگان بر آموزش‌های کاربردی و مداوم تأکید کردند. مدیریت زمان و بهره‌وری: یادگیری مدیریت زمان پرسه‌زنی را کاهش می‌دهد. یک کارمند صمت گفت: یه بار توی یه کارگاه مدیریت زمان یاد گرفتم چطور کارامو اولویت‌بندی کنم. حالا خیلی کمتر وقت تلف می‌کنم. یک استاد فناوری اطلاعات افزود: آموزش مدیریت زمان باید توی هر سازمانی اجباری باشه. یک استاد مدیریت گفت: کارگاه‌هایی که به کارمندان یاد بدن چطور درست استراحت کنند، می‌تونند معجزه کند. اخلاق حرفه‌ای و رفتار سازمانی: ترویج ارزش‌های حرفه‌ای تعهد را تقویت می‌کند. یک مدیر منابع انسانی صمت گفت: ما یه دوره گذاشتیم که به کارمندا یاد بدیم حرفه‌ای بودن یعنی چی. بعش حس کردیم تعهدشون بیشتر شده. یک کارمند افزود: وقتی یاد گرفتم چطور باید توی کار متعهد باشم، خودم حواسم به وقتمه. وانمندی‌سازی و ضمن خدمت: آموزش‌های مداوم و ضمن خدمت حس رشد را القا می‌کنند.

بهبود فرهنگ و محیط سازمانی: ایجاد فرهنگ حرفه‌ای و محیط کاری مثبت به کاهش پرسه‌زنی کمک می‌کند. مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت تعاملات، عدالت و فضاهای کاری پویا تأکید کردند. محیط کاری جذاب و

اجرا: سیاست‌ها و ابزارها اغلب به دلیل کمبود منابع یا اولویت‌بندی ضعیف اجرا نمی‌شوند. یک مدیر افزود: ما ابزار داریم، ولی چون وقت نمی‌کنیم تحلیلشون کنیم، عملاً بی‌فایده‌اند. ساختارهای ناکارآمد منابع انسانی: نبود انعطاف، نبود مسیر شغلی، فاصله زیاد مدیران با کارمندان. یکی از استادان حوزه رفتار سازمانی تأکید کرد: وقتی منابع انسانی نقش راهبردی نداره، رفتارهای انحرافی مثل پرسه‌زنی اینترنتی به حال خودش رها می‌شن یا با برخورد سطحی مواجه می‌شوند. بنابراین، ناکارآمدی ساختار منابع انسانی نه‌تنها مانع از تدوین و اجرای سیاست‌های هدفمند برای مدیریت زمان و رفتار دیجیتال کارکنان می‌شود، بلکه خود به یک زمینه‌ساز بی‌تفاوتی، گسست روانی شغلی، و رفتارهای جبرانی دیجیتال در میان کارکنان تبدیل می‌شود. نگرانی‌های حریم خصوصی: نظارت بیش از حد باعث مقاومت کارکنان می‌شود. مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند: نظارت زیاد می‌تواند اعتماد کارمندان به سازمان رو کم کند، که خودش باعث مشکلات دیگه می‌شود.

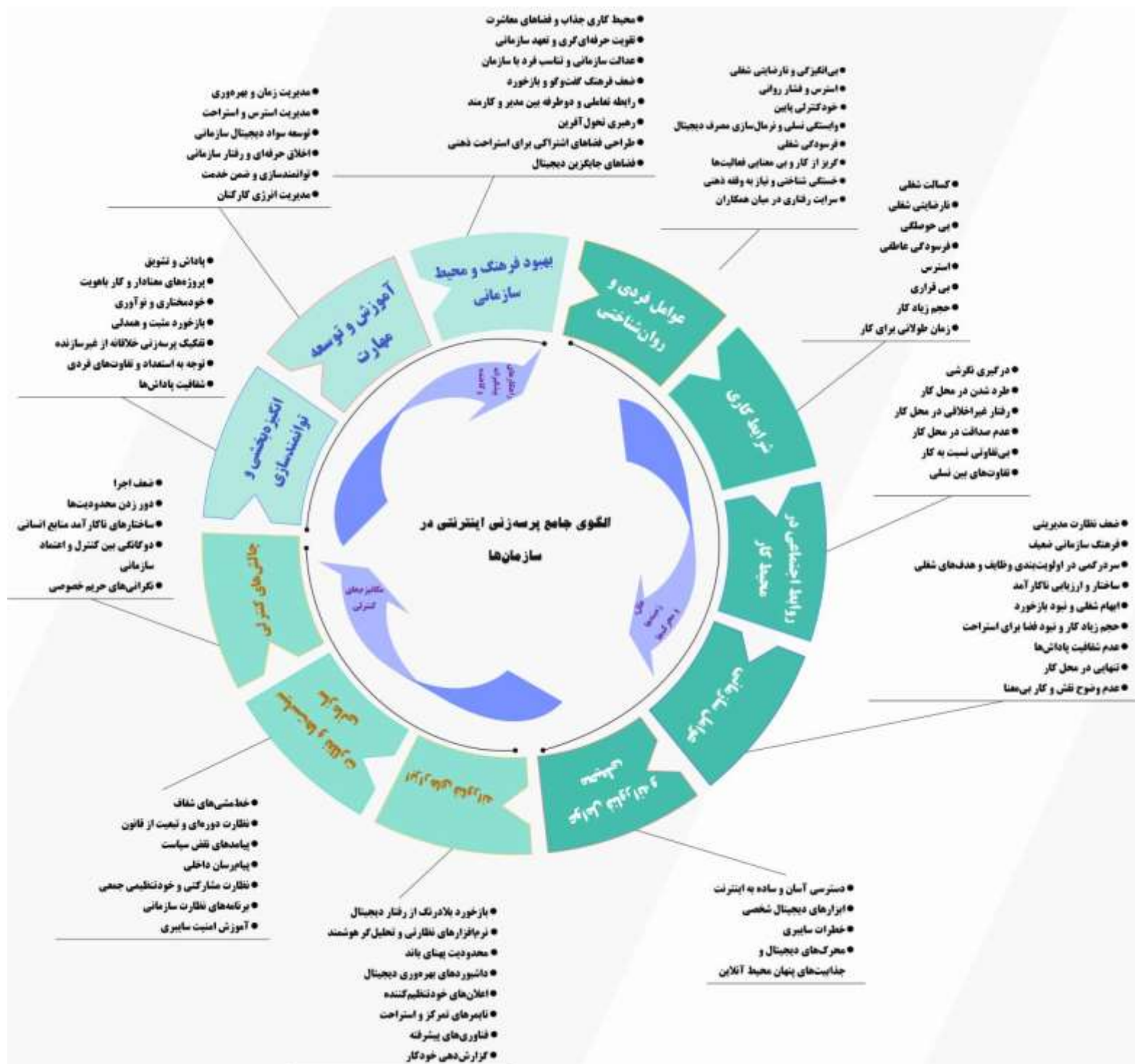
راهکارهای پیشگیرانه و کاهنده

این مضمون به اقداماتی می‌پردازد که انگیزه پرسه‌زنی را کاهش می‌دهند و از بروز آن در بلندمدت پیشگیری می‌کنند. مصاحبه‌شوندگان بر ایجاد محیطی انگیزشی، آموزشی و حرفه‌ای تأکید کردند که کارکنان را به تمرکز بر کار ترغیب کند.

انگیزه‌بخشی و توانمندسازی: افزایش انگیزه و حس ارزشمندی کارکنان به‌عنوان راهکاری کلیدی برای کاهش پرسه‌زنی مطرح شد. مصاحبه‌شوندگان بر پاداش، خودمختاری، و روابط مثبت تمرکز کردند. پاداش و تشویق: پاداش‌های مالی و غیرمالی بهره‌وری را افزایش می‌دهند مصاحبه‌شونده‌ای حول این تم بیان کرد: از وقتی سازمانمون پاداش‌های مالی و غیرمالی مثل اضافه‌کار یا تقدیرنامه راه انداخته، کارمندا انگیزه بیشتری دارن. قبلاً خیلی تو شبکه‌های اجتماعی وقت تلف می‌کردن، ولی حالا چون می‌دونن کار خوب پاداش دارد، ترجیح می‌دهند روی وظایفشون تمرکز کنند و پرسه‌زنی کمتر شده است. پروژه‌های معنادار و کار با هویت: وظایف ارزشمند و مرتبط با اهداف بزرگ سازمان، تعهد را تقویت می‌کنند. یک استاد مدیریت با ۲۰ سال سابقه اظهار داشت: اگه کارمند حس کنند کارش روی مهمه و اهمیت و اثر دارد، خودش متعهد می‌مونه و دچار پرسه‌زنی نمی‌شود. خودمختاری و نوآوری:

دنیا را حواس‌پرتی می‌روند. رابطه تعاملی مدیر و کارمند: ارتباطات صمیمی و دوسویه تعهد را افزایش می‌دهند. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: مدیرایی که با کارمندان تعامل صمیمی دارند، باعث می‌شوند کمتر در شبکه‌های اجتماعی پرسه‌زنی کنند. رهبری تحول‌آفرین: مدیران الهام‌بخش می‌توانند فرهنگ کاری را تغییر دهند. به نقل از یکی از مصاحبه‌شوندگان: مدیرای تحول‌آفرین واقعاً فرق ایجاد می‌کنند. تو سازمان ما به مدیر داریم که با انگیزه دادن به تیم، باعث شده همه متعهدتر باشند. این باعث می‌شود کمتر تو شبکه‌های اجتماعی پرسه‌زنی کنیم و به جای گشت زدن تو اینترنت، روی اهداف کاری تمرکز کنیم. طراحی فضاهای اشتراکی برای استراحت ذهنی: محیط‌های استراحت و تعامل آزاد می‌توانند جایگزین پرسه‌زنی بی‌هدف شوند. فضاهای جایگزین دیجیتال: ایجاد پلتفرم‌های داخلی برای تعاملات مجاز پیشنهاد شد. یک مدیر گفت: اگر به پلتفرم داخلی داشته باشیم که کارمندان بتوانند باهم گپ بزنند یا خبرای سازمان رو ببینند، بسیار مناسب و باعث پیشگیری هستش.

فضاهای معاشرت: فضاهای صمیمی و تعاملات پرسه‌زنی را کاهش می‌دهند. یک کارمند گفت: به محیط کاری جذاب با فضای دوستانه و امکانات خوب باعث می‌شود کارمندان کمتر سراغ شبکه‌های اجتماعی بزنند. مثلاً اگر سازمان ما فضایی برای تعامل یا سرگرمی‌های سالم داشته باشد، من ترجیح می‌دم وقتم رو اونجا بگذرونم تا اینکه تو شبکه‌های اجتماعی بچرخم. یکی دیگر افزود: ما به اتاق استراحت درست کردیم که کارمندان بتوانند به کم معاشرت کنند. بعدش پرسه‌زنی خیلی کم شد. ضعف فرهنگ گفت‌وگو و بازخورد: فقدان امکان گفت‌وگو و شنیده‌شدن منجر به نارضایتی پنهان و فرار ذهنی می‌شود. تقویت حرفه‌ای‌گری و تعهد سازمانی: ارزش‌های مشترک تعهد را تقویت می‌کنند. یک مدیر ارشد اظهار داشت: تا وقتی فرهنگ حرفه‌ای و تعهد توی سازمان جا نیفتد، پرسه‌زنی به چیز عادی. عدالت سازمانی و تناسب فرد با سازمان: برابری و انتخاب کارکنان مناسب انگیزه را بالا می‌برند. مصاحبه‌شونده‌ای حول این تم بیان کرد: اگر کارمند حس کند با سازمانش هماهنگی و عدالت رعایت می‌شود، کمتر



بر این اساس مدل مفهومی زیر ارائه شده است.

شکل ۳. مدل مفهومی عوامل کلیدی پرسه‌زنی اینترنتی

Figure 3. Conceptual Model of Key Factors of CyberLoafing

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جامع برای کنترل و

کاهش پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان‌های ایرانی انجام شد. داده‌ها از طریق تحلیل مضمون ۲۱ مصاحبه نیمه‌ساختارمند با

تعامل می‌توانند بخشی از نیازهای اجتماعی کارکنان را تأمین کرده و تمایل به استفاده از شبکه‌های اجتماعی بیرونی را کاهش دهند. مقایسه یافته‌ها با ادبیات پیشین نشان می‌دهد عوامل فردی، سازمانی و فناورانه شناسایی شده با پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی هم‌راستاست. باین‌حال، برجسته‌شدن تفاوت‌های نسلی، تنهایی در محیط کار، استفاده از فناوری‌های هوشمند و طراحی فضاهای دیجیتال جایگزین، از نوآوری‌های این پژوهش به‌شمار می‌رود که به‌طور خاص بافت سازمانی ایران را منعکس می‌کند. همچنین نقش رهبری تحول‌آفرین، عدالت سازمانی و محیط کاری جذاب در کاهش پرسه‌زنی، یافته‌هایی هستند که بر اهمیت مداخلات مدیریتی و فرهنگی در کنار ابزارهای فناورانه تأکید دارند. در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که رویکردهای ترکیبی مبتنی بر اعتماد، انگیزه‌بخشی، مشارکت کارکنان و تقویت زیرساخت‌های فرهنگی و منابع انسانی، نسبت به سیاست‌های کنترلی سخت‌گیرانه و فیلترینگ صرف، اثربخشی بیشتری در مدیریت پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان‌های ایرانی دارند.

محدودیت‌های تحقیق

یکی از محدودیت‌های این پژوهش به ماهیت روش مصاحبه بازمی‌گردد. هرچند مصاحبه امکان دستیابی به داده‌های عمیق و غنی از پدیده مورد مطالعه را فراهم می‌کند، اما فرایندی زمان‌بر، پرهزینه و نیازمند دقت و مهارت بالاست. همچنین، به دلیل محدود بودن حجم نمونه، تعمیم‌پذیری یافته‌ها کاهش می‌یابد و نتایج باید با احتیاط تفسیر شوند. علاوه بر این، محیط واکنشی مصاحبه می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های احتمالی مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده نظیر شیوه بیان، انتظارات، پذیرش اجتماعی و شرایط انجام مصاحبه قرار گیرد. محدودیت دیگر، دشواری جلب مشارکت مصاحبه‌شوندگان بود. بسیاری از افراد به دلیل برداشت زمان‌بر بودن مصاحبه، از همکاری امتناع می‌کردند که این امر فرآیند نمونه‌گیری و برنامه‌ریزی مصاحبه‌ها را با چالش مواجه ساخت. از دیگر محدودیت‌های پژوهش، نبود حمایت نهادی و سازمانی از پایان‌نامه بود. علی‌رغم مراجعه به چندین سازمان مرتبط، این پژوهش تحت حمایت هیچ نهاد رسمی قرار نگرفت. این مسئله

مدیران، کارکنان و اساتید دانشگاهی در سازمان‌هایی نظیر وزارت صنعت، معدن و تجارت، سازمان ملی بهره‌وری، اتاق بازرگانی و دانشگاه‌ها گردآوری شد. یافته‌ها در قالب سه مضمون فراگیر شامل علل و عوامل پرسه‌زنی اینترنتی، مکانیزم‌های کنترلی، و راهکارهای پیشگیرانه و کاهنده سازمان‌دهی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد پرسه‌زنی اینترنتی پدیده‌ای چندعاملی و پیچیده است که از تعامل عوامل فردی، سازمانی و فناورانه شکل می‌گیرد. در سطح فردی، خستگی شناختی، نارضایتی شغلی، ضعف خودتنظیمی، سردرگمی در اولویت‌بندی وظایف و تفاوت‌های نسلی به‌ویژه وابستگی بالای نسل‌های جدید به فضای آنلاین از محرک‌های اصلی پرسه‌زنی شناسایی شدند. در سطح سازمانی، ناکارآمدی ساختارهای منابع انسانی، ضعف فرهنگ گفت‌وگو و بازخورد، نبود شفافیت در نظام پاداش و ارزیابی عملکرد، و عادی‌سازی تخلفات جزئی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. در بعد فناورانه، دسترسی دائمی به ابزارهای دیجیتال، جذابیت‌های محیط آنلاین و نرمال‌سازی مصرف رسانه‌ای، زمینه بروز پرسه‌زنی را تشدید می‌کند. افزون بر این، پدیده سرایت رفتاری نیز به‌عنوان عاملی اجتماعی مطرح شد که موجب گسترش پرسه‌زنی حتی در میان کارکنان متعهد می‌شود. در بعد مکانیزم‌های کنترلی، ابزارهای فناورانه‌ای نظیر داشبوردهای بهره‌وری، اعلان‌های خودتنظیم‌کننده، تایمرهای تمرکز و سامانه‌های گزارش‌دهی هوشمند شناسایی شدند. باین‌حال، چالش‌هایی مانند نگرانی‌های حریم خصوصی، دور زدن محدودیت‌ها، ضعف اجرا و تعارض میان کنترل و اعتماد، اثربخشی این ابزارها را محدود می‌سازد. یافته‌ها نشان می‌دهد تمرکز صرف بر کنترل‌های سخت‌گیرانه فناورانه می‌تواند مقاومت کارکنان را افزایش داده و مشروعیت سیاست‌های کنترلی را تضعیف کند. در بخش راهکارهای پیشگیرانه و کاهنده، مشارکت‌کنندگان بر رویکردهای نرم و انگیزشی تأکید داشتند. این راهکارها شامل معنادارسازی کار، شفافیت در پاداش‌ها، آموزش مهارت‌های مدیریت زمان و استرس، توسعه سواد و اخلاق دیجیتال، تفکیک پرسه‌زنی خلاقانه از غیرسازنده، و طراحی فضاهای دیجیتال جایگزین درون سازمانی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که پلتفرم‌های داخلی

ملی برای استفاده بهینه از فناوری، تقویت سیاست‌های اعتمادمحور و حمایت از نوآوری در ابزارهای داخلی بهره‌وری دیجیتال پیشنهاد شده است. همچنین، جهت‌گیری‌های پژوهشی آینده شامل بررسی تأثیر فناوری‌های نوین، مطالعه تطبیقی پرسه‌زنی در بخش‌های دولتی و خصوصی، تحلیل مداخلات انگیزشی، بررسی نقش سلامت روان و کاوش در توسعه سواد دیجیتال و مسئولیت‌پذیری فناورانه برای نسل زد است.

سپاسگزاری

نویسندگان این پژوهش، بر اساس اصول اخلاق در پژوهش، از تمامی اشخاص و نهادهایی که در انجام این مطالعه یاری‌رسان بوده‌اند، صمیمانه سپاسگزارند. از صاحب‌هشوندگان محترم که با صبر و دقت نظرات ارزشمند خود را در اختیار ما قرار دادند، تشکر ویژه‌ای می‌کنیم. همچنین، از سازمان‌های دولتی (وزارت صمت، اتاق بازرگانی، سازمان ملی بهره‌وری ایران و دانشگاه تهران) که با همکاری در اجرای پژوهش و ارائه دسترسی به داده‌ها، این مطالعه را ممکن ساختند، قدردانی می‌کنیم. از اساتید و پژوهشگرانی که با بازبینی متن مقاله و ارائه نظرات سازنده به بهبود کیفیت آن کمک کردند، سپاسگزاریم.

نشان‌دهنده ضعف سیاست‌گذاری در حمایت از پژوهش‌های دانشجویی است، در حالی که هم‌راستاسازی فعالیت‌های تحقیق و توسعه با اهداف بلندمدت سازمان‌ها می‌تواند زمینه جذب پژوهشگران و تولید دانش کاربردی را فراهم سازد.

پیشنهادهای عملی

پیشنهادهای عملی برای کنترل و کاهش پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان‌ها شامل چهار سطح مختلف است. در سطح فردی، پیشنهادهای همچون برگزاری کارگاه‌های آموزش سواد دیجیتال، مدیریت زمان، آموزش تاب‌آوری روانی و مقابله با خستگی شناختی، توجه به تفاوت‌های نسلی در طراحی محیط کار، و مشاوره فردی برای مقابله با احساس بی‌معنایی شغلی ارائه می‌شود. در سطح سازمانی، انگیزه‌بخشی، طراحی شغل مناسب، اصلاح ساختار منابع انسانی ناکارآمد، ایجاد فضاهای استراحت ذهنی، راه‌اندازی پلتفرم داخلی تعاملی، تقویت فرهنگ سازمانی بر پایه گفت‌وگو و حمایت از رهبری تحول‌آفرین از جمله اقدامات پیشنهادی هستند. در سطح فناورانه، بهره‌گیری از نرم‌افزارهای نظارتی هوشمند، راه‌اندازی داشبورد بهره‌وری دیجیتال شخصی، استفاده از تایمرهای تمرکز، اعلان‌های خودتنظیم‌کننده دیجیتال، گزارش‌دهی خودکار عملکرد دیجیتال و تفکیک پرسه‌زنی خلاقانه از رفتار غیرسازنده مورد تأکید قرار دارد. در سطح سیاست‌گذاری کلان، تدوین دستورالعمل‌های

References

- Agarwal, U. A. (2019). Impact of supervisors' perceived communication style on subordinate's psychological capital and cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1759>
- Dash, S., Ranjan, S., Bhardwaj, N., & Rastogi, S. K. (2024). Workplace ostracism: a qualitative enquiry. *Personnel Review*, 53(4), 965-982. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2022-0454>
- Hensel, P. G., & Kacprzak, A. (2020). Job overload, organizational commitment, and motivation as antecedents of cyberloafing: evidence from employee monitoring software. *European Management Review*, 17(4), 931-942. <https://doi.org/10.1111/emre.12407>
- Ivaturi, K., & Chua, C. (2023). Rethinking time: ubichronic time and its impact on work. *European Journal of Information Systems*, 32(2), 315-330. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1966326>
- Jandaghi, G., Alvani, S. M., Zarei Matin, H., & Fakheri Kozekanan, S. (2015). Cyberloafing management in organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349. <https://doi.org/10.22059/ijms.2015.52634>
- Jiang, H., Siponen, M., & Tsohou, A. (2023). Personal use of technology at work: a literature review and a theoretical model for understanding how it affects employee job performance. *European Journal of Information Systems*, 32(2), 331-345. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1963193>
- Khansa, L., Barkhi, R., Ray, S., & Davis, Z. (2018). Cyberloafing in the workplace: mitigation tactics and their impact on individuals' behavior. *Information Technology and Management*, 19, 197-215. <https://doi.org/10.1007/s10799-017-0280-1>

- Khansa, L., Kuem, J., Siponen, M., & Kim, S. S. (2017). To cyberloaf or not to cyberloaf: The impact of the announcement of formal organizational controls. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 141-176. <https://doi.org/10.1080/07421222.2017.1297173>
- Koay, K. Y., & Lai, C. H. Y. (2023). Workplace ostracism and cyberloafing: a social cognitive perspective. *Management Research Review*, 46(12), 1769-1782. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2022-0490>
- Koay, K. Y., Lim, V. K., Soh, P. C. H., Ong, D. L. T., Ho, J. S. Y., & Lim, P. K. (2022). Abusive supervision and cyberloafing: A moderated moderation model of moral disengagement and negative reciprocity beliefs. *Information & Management*, 59(2), 103600. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103600>
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2021). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination. *Internet Research*, 31(2), 497-518. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2020-0165>
- Lim, V. K., & Chen, D. J. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work?. *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343-353. <https://doi.org/10.1080/01449290903353054>
- Ngowella, G. D., Loua, L. R., & Suharnomo, S. (2022). A Review on Cyberloafing: The Effects of Social Platforms on Work Performance. *Asia Pacific Fraud Journal*, 7(1), 27-39. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v7i1.249>
- Razmi, Ali, Gholipour, Arian and Piranejad, Ali. (2018). Investigating the antecedents of cyberloafing. *Journal of Organizational Culture Management*, 16(2), 503-519. doi: 10.22059/jomc.2018.219712.1007034. [In Persian].
- Saleh, M., Daqqa, I., AbdulRahim, M. B., & Sakallah, N. (2018). The effect of cyberloafing on employee productivity. *International journal of advanced and applied sciences*, 5(4), 87-92.
- Sao, R., Chandak, S., Patel, B., & Bhadade, P. (2020). Cyberloafing: Effects on employee job performance and behaviour. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(5), 1509-1515. DOI:10.35940/ijrte.E4832.018520
- Sao, R., Chandak, S., Patel, B., & Bhadade, P. (2020). Cyberloafing: Effects on employee job performance and behaviour. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(5), 1509-1515. DOI:10.35940/ijrte.E4832.018520
- Sarfraz, M., & Khawaja, K. F. (2023). Is the internet a double-edged sword for organizations? An empirical study on cyberloafing. *Information Technology and Management*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10799-022-00385-5>
- Syed, S., Singh, H., Thangaraju, S. K., Bakri, N. E., & Hwa, K. Y. (2020). The impact of cyberloafing on employees' job performance: A review of literature. *Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems*, 6, 16-28. <https://doi.org/10.6000/2371-1647.2020.06.02>
- Toker, S., & Baturay, M. H. (2021). Factors affecting cyberloafing in computer laboratory teaching settings. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00250-5>
- Usman, M., Javed, U., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2021). Does meaningful work reduce cyberloafing? Important roles of affective commitment and leader-member exchange. *Behaviour & Information Technology*, 40(2), 206-220. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1683607>
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K. G., & Ferris, D. L. (2012). Lost sleep and cyberloafing: Evidence from the laboratory and a daylight saving time quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1068-1076. <https://doi.org/10.1037/a0027557>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID- 19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wu, J., Mei, W., Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, 112, 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.043>
- Stratton, E., Lampit, A., Choi, I., Malmberg Gavelin, H., Aji, M., Taylor, J., ... & Glozier, N. (2022). Trends in effectiveness of organizational eHealth interventions in addressing employee mental health: systematic review and meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 24(9), e37776. <https://doi.org/10.2196/37776>
- Weinstein, A., & Lejoyeux, M. (2010). Internet addiction or excessive internet use. *The American journal of drug and alcohol abuse*, 36(5), 277-283. <https://doi.org/10.3109/00952990.2010.491880>