

# Provide a High Performance Model with Organizational Disobedience Reduction Approach in Governmental Departments



\*Mostafa Taheri<sup>1</sup>, Karamallah Daneshfard<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Payam Nour University of Fars Province, Fars, Iran
2. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran



**Citation:** Taheri, M., & Daneshfard, K. (2022). [Provide a High Performance Model with Organizational Disobedience Reduction Approach in Governmental Departments]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 9 (4), 846-879. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2021.272107.2198>

<https://doi.org/10.30507/JMSP.2021.272107.2198>

20.1001.1.23452544.1400.9.36.7.9



**Funding:** See Page 875

**Received:** 15/05/2021

**Accepted:** 02/08/2021

**Available Online:** 22/12/2021

**Article Type:** Research paper

## Key words:

High performance;  
organizational  
disobedience;  
governmental  
organizations; theme  
analysis.

## ABSTRACT

Nowadays, the varied economic, social, and competitive environments in organizations have reduced their effectiveness, changing them to high performance organizations. These organizations employ managerial approaches to improve their performances via the contribution and intervention of most of their staff in organizational activities. The current study takes the model of systems with high performance with organizational disobedience reduction approach to fill in the current gap in investigating organizational behavior in order to help departments reduce the consequences of destructive disobedience. Employing a mixed method, so far as the qualitative analysis is concerned, the content analysis and interview with 20 experts in public management of Kohgiluyeh and Boyerahmad province provided a theoretical model for high performance with organizational disobedience approach. This model consists of 4 main themes: 1. work procedure with high performance with organizational disobedience reduction approach (procedures at the structural and team levels), 2. results (team and organizational results), 3. intermediary conditions (vandalistic behaviors), 4. context (cultural and organizational contexts). In the second phase, the confirmatory factors analysis and the structured equation modelling were used on 375 managers and staffs of governmental departments in Kohgiluyeh and Boyerahmad province to test, measure, and validate the model. The findings showed a positive significant relationship among the variables.

**JEL Classification:** H8, D23, P17.

## \* Corresponding Author:

**Mostafa Taheri, PhD**

**Address:** Payam Nour University, Fars

**Tel:** +98 (917) 1076617

**E-mail:** mtaheri362@gmail.com

# ارائه الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی در راستای سیاست کلی ارتقای سلامت اداری و اقتصادی

\*مصطفی طاهری<sup>۱</sup>، کریم‌الله دانشفرد<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور استان فارس، فارس، ایران  
۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

20.1001.1.23452544.1400.9.36.7.9

چیکید

تاریخ دریافت: ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۰  
تاریخ پذیرش: ۱۱ مرداد ۱۴۰۰  
تاریخ انتشار: ۱ دی ۱۴۰۰

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

عملکرد بالا، نافرمانی سازمانی، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون.

امروزه تغییرات گسترده در محیط اقتصادی، اجتماعی و رقابتی سازمان‌ها، اثربخشی آن‌ها را با مسائل جدی مواجه کرده و سبب روی آوردن آن‌ها به سوی تبدیل شدن به سازمان‌هایی با عملکرد بالا شده است. دستگاه‌های کاری با عملکرد بالا سازمان‌هایی هستند که با اتخاذ رویکرد مدیریتی متفاوت با دیگر سازمان‌ها می‌کوشند تا از طریق مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان در فعالیت‌های سازمان، سطح عملکرد خود را افزایش دهند. مقاله حاضر با هدف تبیین الگوی شکل‌گیری سیستم‌ها با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی درصدد است تا ضمن پر کردن شکاف گسترده موجود در مطالعه رفتار سازمانی، به سازمان‌ها در کاهش پیامدهای مخرب نافرمانی سازمانی کمک کند. از این رو با توجه به رویکرد ترکیبی در بخش کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه عمیق با ۲۰ تن از خبرگان مدیریت دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد، به تبیین الگوی نظری عملکرد بالا با رویکرد نافرمانی سازمانی پرداخته است. این الگو مشتمل بر ۴ تم اصلی است: ۱. رویه‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی (رویه‌های در سطح ساختاری و رویه‌ها در سطح تیم)؛ ۲. نتایج (نتایج تیمی و نتایج سازمانی)؛ ۳. شرایط واسطه‌ای (رفتارهای وندالیستی)؛ ۴. شرایط بستر (بستر فرهنگی و بستر سازمانی). در گام دوم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در میان ۳۷۵ تن از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد، مدل حاصله مورد برآزش، اعتباریابی و آزمون قرار گرفت. نتایج مثبت و معنادار بودن روابط بین متغیرهای پژوهش است.

طبقه‌بندی JEL: H8, D23, P17.

\* نویسنده مسئول:

دکتر مصطفی طاهری

نشانی: فارس، دانشگاه پیام نور

تلفن: ۱۰۷۶۶۱۷ (۹۱۷) +۹۸

پست الکترونیک: mtaheri362@gmail.com

## ۱. مقدمه

دستگاه‌های کاری با عملکرد بالا به مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی اشاره دارد که برای ارتقای عملکرد سازمان از طریق ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده‌اند (Zhang, Akhtar, Bal, Zhang & Talat, 2018). در جامعه صنعتی امروز و در دنیای رقابتی سازمان‌ها، انسان، در مقام سرمایه سازمانی، بزرگ‌ترین مزیت رقابت هر سازمان است. بررسی کنش‌های کارکنان در سازمان همواره از موضوعات اصلی دانشمندان بوده است. افزایش شمار نافرمانی‌ها، شورش‌ها و سرپیچی‌های داخلی به‌ویژه در چند دهه گذشته، به‌منزله یک از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها، سبب شده مدیران، با توجه به اینکه تولید و سازمان‌دهی را در خطر می‌بینند، به گونه‌های مختلف نافرمانی در سازمان توجه بیشتری کنند. البته هر نافرمانی الزاماً اهداف شورش‌گونه و مخرب ندارد؛ زیرا گاه اهداف نافرمانان اصلاحی و برای تغییر یک رویه بوده است؛ چه برای تحقق ارزش‌های فرد نافرمان، چه برای تحقق ارزش‌های جمع. اما مسلم است که هر نافرمانی ارزشی را با خود همراه دارد و نافرمان‌گر هر وجود برتری را با خود دست‌کم متناقض می‌شمارد و در پی نفی آن است. این وجه تمایز نافرمانی با دیگر گونه‌های کنش‌های اعتراضی است (Camus, 2014). پس نافرمانی واقعی است متعلق به انسان آگاهی که به حقوق خود واقف است. طبق آمار، در ایران، به‌ویژه در چند دهه اخیر، کنش‌های اعتراضی نیروی کار بر روش‌های مسالمت‌جویانه و بیان نمادین خواسته‌ها متمرکز شده و از کنش‌های اعتراضی رادیکال و سخت، مانند اعتصاب، شورش، تحصن و رفتارهای انحرافی و ضدتولید، فاصله گرفته است.

در استان کهگیلویه و بویراحمد، مسئله حائز اهمیت در سازمان‌های دولتی از یک سو کاهش سطح عملکرد منابع انسانی در این سازمان‌هاست؛ به‌طوری که نمودهای فراوانی از ترک سازمان و کارهای گروهی با عملکرد پایین در سازمان‌ها وجود دارد که عملکرد این سازمان‌ها را دچار نوسان می‌کند. از این رو سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با تمرکز بر نیروی انسانی و ایجاد نتایج عملکردی در سازمان، می‌توانند کارگشا باشند. از سوی دیگر نمود پدیده نافرمانی سازمانی در بسیاری از سازمان‌های دولتی است که این امر به کاهش عملکرد سازمان‌ها انجامیده است؛ چراکه کارایی و اثربخشی سازمان‌ها با کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن‌ها وابستگی مستقیمی دارد. برای مثال کارکنان ادارات دولتی بیشتر برای حضور در محیط کار خود اولویت قائل‌اند تا مفید بودن در محیط کار و یا گروه. هر مدیری با کارکنان و یا اعضای نافرمان در تیم مواجه می‌شود و معمولاً یک یا تعدادی از این افراد در هر شرکتی وجود دارند. این افراد سرکش بدون شک منابع شرکت، شامل زمان، انرژی و تمرکز تیم مدیریت، را تخلیه خواهند کرد. کارمندان نافرمان بارها رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که به‌طور قطع

با استراتژی مدیریتی شرکت در تضاد است؛ آن‌ها (اغلب) در شغل اشتباهی هستند، تمایل به جواب‌گویی ندارند، بسیار حساس‌اند، به‌خوبی فرمان نمی‌برند و علاقه‌ای به حرکت رو به جلو ندارند. تلاش‌های مدیریت (برای فرمان‌پذیر کردن آن‌ها) هم به‌طور مرتب شکست می‌خورد. به‌جای تحمیل راه‌حل‌ها به کارکنان نافرمان، مدیر باید شرایطی ایجاد کند که این کارکنان بتوانند انگیزه‌های خود را در جهت هدف‌های قابل دستیابی هدایت کنند. معنای چنین کاری این است که باید هر نوع مانعی که می‌تواند بازدارنده انگیزش کارکنان باشد (حتی روش دلسردکننده شخص مدیر) مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی در ایران یکی از بخش‌های مهم حاکمیتی و انحصاری جهت خدمات‌رسانی در کشور هستند و وجود نافرمانی سازمانی و عملکرد کاری پایین در این سازمان‌ها می‌تواند منجر به ایجاد خسارات سنگین و جبران‌ناپذیری در ابعاد ملی و بین‌المللی می‌شود، پژوهشگران درصدد پاسخ‌گویی به این سؤالات برآمده‌اند:

- چه عواملی در شکل‌گیری سیستم کاری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی اثرگذارند؟

- برآزش الگوی سیستم عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

## ۲. پیشینه تحقیق

مرور مطالعات داخلی و خارجی در حوزه پژوهش‌گویی این است که بیشتر تحقیقات به بررسی کمی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر متغیرهای میانجی و عملکردی پرداخته‌اند و پژوهشی به‌روش کیفی به تبیین مدل عملکرد بالا (مفهوم عملکرد بالا، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عوامل میانجی) نپرداخته است. همچنین بیشتر این مطالعات بر سطح سازمان متمرکز بوده‌اند و مطالعه‌ای جهت تبیین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی انجام نشده است.

ریاض<sup>۱</sup> (2016) در بررسی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی (درمورد سازمان‌های تولیدی و خدماتی در پاکستان)، بیان کرد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد و این رابطه را می‌توان از طریق مداخله توسعه سرمایه انسانی، درجه تبادل اجتماعی بین سازمان‌ها و اعضای آن و روابط مولد در میان کارکنان تقویت کرد.

1. Riaz

ابویزید، یحیی و اسحاق<sup>۲</sup> (2017) در پژوهش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: نقش واسطه‌های نگرش کارمند، نشان دادند که نقش کارمندان و یادگیری سازمانی الهام‌بخش کارکنان در جهت توانمندسازی مثبت و تعهد سازمانی آن‌هاست. ایشان به این نتیجه رسیدند که نقش واسطه‌ای تعهد کارکنان و تعهد سازمانی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌منظور تقویت عملکرد سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

احمد، صبا و کاشفور<sup>۳</sup> (2018) دریافتند که بین طفره‌روی اجتماعی و عملکرد کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد. ایشان همچنین بین نقش فرد در تیم، ادراک فرد از اعضای تیم و عملکرد فرد در تیم رابطه معنادار مشاهده کردند.

دستمالچیان، بیکن، مک‌نیل و استینکه<sup>۴</sup> (2020) به بررسی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی در فرهنگ‌های اجتماعی پرداختند و اظهار کردند که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی در فرهنگ‌های اجتماعی رابطه مثبتی وجود دارد. سه بُعد فرهنگ اجتماعی ارزیابی شده (فاصله قدرت، جمع‌گرایی درون‌گروهی و جمع‌گرایی نهادی) این رابطه را تعدیل نمی‌کند. از دیگر یافته‌های تحقیق این است که شیوه‌های افزایش‌دهنده فرصت (طراحی کار مشارکتی و تصمیم‌گیری) در فرهنگ‌های با فاصله زیاد کمتر مؤثر هستند.

مظهر، سرور، مالک و نظام<sup>۵</sup> (2020) تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را بر عملکرد سازمانی در بخش بانکی پاکستان بررسی و اثبات کردند که تعهد سازمانی، رضایت شغلی و قصد گردش کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

ما، گونگ و لانگ<sup>۶</sup> (2021) رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و خودکارآمدی و خلاقیت در سطح تیم با نقش تعدیل‌کننده تناسب شغل و دشواری هدف را مطالعه کردند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سطح تیم با تناسب شغل فردی و دشواری هدف برای تأثیر بر خودکارآمدی و خلاقیت ارتباط برقرار می‌کند. به‌طور خاص تناسب فردی و شغلی کارکنان و دشواری هدف رابطه غیرمستقیم مثبت سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سطح تیم با خلاقیت را از طریق خودکارآمدی کارکنان تعدیل می‌کنند.

سایاپینا و بوتون<sup>۷</sup> (2021) به بررسی رفتار کار ضدتولید در سازمان‌های فناوری نانو روسیه پرداختند و نشان دادند که بین متغیرهای «شدت صنعت فناوری نانو در داخل سازمان»،

- 
2. Abu Yazid, Yahya & Ishak
  3. Ahmad, Saba & Kashifur
  4. Daštmalchian, Bacon, McNeil & Steinke
  5. Mazhar, Sarwar, Malik & Nazam
  6. Ma, Gong & Long
  7. Sayapina & Botone

«ارشد بودن کارکنان در سازمان»، «سن کارکنان» و نمره کل رفتار کار ضدتولید ارتباط معناداری وجود دارد. با توجه به ابعاد رفتار کار ضدتولید، بالاترین میانگین نمرات برای «سطح پایین وظیفه‌شناسی» به‌دست آمد و پس از آن «سطح پایین رشد فردی» حاصل شد. به‌نظر می‌رسد در میان ابعاد رفتار کار ضدتولید، وظیفه‌شناسی کارکنان در ادامه فعالیت حرفه‌ای آن‌ها و در نتیجه افزایش سن کار در سازمان نقش اساسی دارد.

**واندی، سیناگا و روزپینوجی<sup>۸</sup> (2021)** در بررسی تأثیر نافرمانی و ساختار تشویقی فردی بر عملکرد تیم، دریافتند که هیچ تمایلی در میان اعضای گروه برای کاهش سهم خود در تعیین تکالیف وجود ندارد. همچنین طرح‌های تشویقی فردی و مسابقات نشان‌دهنده تعامل با رفتار نافرمانی است. گروه‌هایی که دارای طرح‌های تشویقی مختلف هستند، عملکرد تیمی کمتری از مشوق‌های مسابقات دارند. طبق این نتایج و شواهد، مقادیر نافرمانی می‌تواند از طریق محرک‌های فردی در تیم‌ها رخ دهد.

**توسونتاش<sup>۹</sup> (2020)** در بررسی طفره‌روی اجتماعی در کارهای گروهی، به این نتیجه رسید که تقارن طفره‌روی اجتماعی، بستر اینترنتی و ارزیابی شخصی از نظر جنسیت متفاوت است. اندازه گروه با رفتارهای طفره‌روی اجتماعی ارتباط مثبت داشت، اما هیچ رابطه معناداری با قابلیت مشاهده کار وجود نداشت. مدل معادلات ساختاری ایجادشده در محدوده مطالعه با تجزیه و تحلیل مسیر مورد آزمایش قرار گرفت و نتیجه‌گیری شد که رفتارهای طفره‌روی فردی بر ارزیابی خود، و رفتارهای طفره‌روی اجتماعی گروهی بر ارزیابی گروهی تأثیر می‌گذارد.

**استیری و شریفی (۱۳۹۵)** به شناسایی و ارزیابی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مبنای رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری کشور پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شامل آموزش، استخدام انتخابی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، ارزیابی عملکرد، کار تیمی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، کیفیت شغل و سرپرستی اثربخش است.

**رحمانی (۱۳۹۸)** با رویکرد تفسیرگرایی اجتماعی، دلایل تمرکز شهروندان از فرمان پلیس در استان خراسان شمالی را بررسی کرد. از یافته‌های پژوهش او این است که شرایط علی تمرکز از فرمان پلیس شامل سه مقوله عمده قانون نارسا و آموزش ناکارا، اجتماع تسهیل‌گر تمرکز و فرسایش سرمایه اجتماعی؛ شرایط زمینه‌ای شامل دو مقوله عمده برزخ زندگی و نارسایی زیرساخت‌ها و تجهیزات؛ شرایط مداخله‌گر شامل مقوله عمده مدیریت ضعیف صحنه تعامل؛ شرایط تعاملی شامل راهبردهای تمرکز کلامی و غیرکلامی؛ و پیامد تمرکز از فرمان پلیس شامل

8. Wandi, Sinaga & Roespinoedji

9. Tosuntas

دو مقوله عمده کاهش مشروعیت قانون و کاهش اقتدار پلیس‌اند.

**مرادزاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۹)** مطالعه‌ای را با عنوان «تحلیل گفتمان انتقادی نافرمانی مدنی در یک سازمان دولتی» انجام دادند. یافته‌ها به کشف سه گفتمان نافرمانی مدنی به‌مثابه رفتاری تابو، طبیعی و ضروری منجر شد. براساس گفتمان تابو، نافرمانی مدنی رفتاری غیررسمی و مخرب با پیامدهای کژکارکردی برای سازمان است؛ در گفتمان طبیعی، نافرمانی مدنی یک سازگار جبری نهفته در طبیعت سازمان است؛ در گفتمان ضروری، نافرمانی مدنی پدیده‌ای اکتسابی از سوی آن دسته از اعضای سازمان محسوب می‌شود که بر اثر بی‌عدالتی سازمانی به ناکامی و انسداد روان‌شناختی رسیده‌اند.

**شیخی، اعتباریان و ابراهیم‌زاده (۱۳۹۹)** به طراحی مدل عصیان سازمانی براساس نظریه داده‌بنیاد پرداختند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد «عوامل فردی، سازمانی و محیطی» به‌منزله شرایط علی عصیان سازمانی، «محرومیت نسبی و عدم عدالت» به‌مثابه پدیده اصلی پژوهش، «وجدان کاری و بی‌اعتمادی سازمانی و تعارض فرد و سازمان» به‌منزله عوامل مداخله‌گر، و «عدم توازن قدرت در سازمان، رفتارهای منافقانه، شک سازمانی، ضعف حاکمیت قانون، ضعف مشارکت در سازمان» به‌مثابه عوامل زمینه‌ای است. راهبردها در پنج بُعد شامل «اعتراض نمادین، نقش هنجارها، اعتراض پنهان، شکستن مشروعیت سازمان، سکوت سازمانی» و پیامدها شامل چهار محور «کاهش بهره‌وری، رفتار ضدتولید، خشونت مخفی و سوءرفتار شهروند سازمانی» است.

**ناظم (۱۴۰۰)** به ارائه مدل ساختاری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا براساس جو سازمانی نوآورانه، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی در دانشگاه علوم دریایی نوشهر پرداخت و به این نتیجه رسید که بُعد رهبری نوآورانه از متغیر جو سازمانی نوآورانه، بُعد خودمختاری از متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و بُعد هنجاری از متغیر تعهد سازمانی، بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا اثرگذار است.

### ۳. چارچوب نظری

#### ۳-۱. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

روند تحقیقاتی در حوزه مدیریت منابع انسانی از دهه ۱۹۹۰ م به سمت بررسی تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها حرکت کرده است. از این رو بخشی از رویه‌های مدیریت منابع انسانی که بر عملکرد سازمان بیشترین اثر را داشته‌اند، رویه‌های با عملکرد بالا یا تعهد بالا و یا سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نامیده شدند (یزدانی و عطاfer، ۱۳۹۲، ص. ۴۳). در جدول ۱، مفهوم‌سازی سیستم کاری با عملکرد بالا که محققان در سال‌های اخیر ارائه کرده‌اند، آمده است.

## جدول ۱. مفهوم‌سازی سیستم کاری با عملکرد بالا

تعریف	محقق (سال)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا یک بسته منابع انسانی است که برای ایجاد یک سازمان برای مقابله با موضوعات منابع انسانی که بر موفقیت شرکت تأثیر می‌گذارد، عمل می‌کند.	چوی <sup>۱۰</sup> (2014)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا روش‌های منابع انسانی است که برای افزایش کارایی تجارت با افزایش توانایی، انگیزه و فرصت مشارکت کارکنان طراحی شده است.	رابل، جایاسینگه، گرهارت و کولمان <sup>۱۱</sup> (2014)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مجموعه خاصی از اقدامات و فرایندهای منابع انسانی است که به کارکنان جهت بهبود دانش، مهارت، تعهد و انعطاف‌پذیری کمک می‌کند و بر نتایج مهم و قابل‌اندازه‌گیری تأکید دارد.	بارتلت <sup>۱۲</sup> (2014)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا گروهی از شیوه‌های منابع انسانی جداگانه اما بهم‌پیوسته طراحی شده برای ارتقای عملکرد کارکنان و شرکت‌ها از طریق افزایش مهارت، انگیزه و فرصت مشارکت کارکنان.	وندورد و بیجر <sup>۱۳</sup> (2015)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، به‌عنوان سیستم‌های مدیریتی سازمانی با مشارکت زیاد یا تعهد بالا، مجموعه‌ای از رویه‌های منابع انسانی است که عملکرد بالا را امکان‌پذیر می‌کند.	جیانگ و لیو <sup>۱۴</sup> (2015)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شامل طیف وسیعی از شیوه‌های نوآوری منابع انسانی و فرایندهای طراحی کار است که در صورت استفاده در ترکیب‌ها یا بسته‌های خاص، به‌طور متقابل تقویت می‌شود.	هافرمن و دوندان <sup>۱۵</sup> (2016)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مجموعه‌ای از رویه‌های منابع انسانی است که به‌منظور استفاده از قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی طراحی شده است؛ به‌گونه‌ای که تفسیر مناسب کارمندان از مدیریت منابع انسانی در شرکت خود می‌تواند آن‌ها را به سمت افزایش درک خود از جو سازمانی و اعتماد به کارفرما سوق دهد.	دو <sup>۱۶</sup> (2017)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی می‌دانند که برای افزایش عملکرد سازمان از طریق خلق نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده‌اند.	هانگ و منگ <sup>۱۷</sup> (2017)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا یک سیستم منسجم منابع انسانی است که عملکرد سازمان را از طریق افزایش مهارت، انگیزه و فرصت کارکنان بهبود می‌بخشد.	کلوتسینیوتیس و میحائیل <sup>۱۸</sup> (2020)

10. Choi
11. Rabl, Jayasinghe, Gerhart & Kühmann
12. Bartlett
13. Van De Voorde & Beijer
14. Jiang & Liu
15. Hefferman & Dundon
16. Do
17. Huang
18. Kloutsiniotis & Mihail



رویه های گوناگونی از سیستم های کاری با عملکرد بالا در منابع و تحقیقات مطرح شده است که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می شود. در جدول ۲، رویه های سیستم های کاری با عملکرد بالا، مستخرج از مطالعات مختلف، ارائه شده است.

### جدول ۲. رویه های سیستم های کاری با عملکرد بالا

نویسنده (سال)	بهترین رویه های سیستم کاری با عملکرد بالا
گانگ <sup>۱۹</sup> (2010)	استخدام انتخابی، مشارکت در تصمیم گیری از طریق تیم ها، پرداخت بالاتر بر مبنای عملکرد، آموزش گسترده، برنامه ریزی شغلی و پیشرفت و ارزیابی عملکرد منظم برای حقوق و دستمزد، اهداف ارتقا و توسعه.
چانگ و لیائو <sup>۲۰</sup> (2010)	کارمندیابی، آموزش، دخالت/ مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت/ پاداش ها و نگهداشت.
چنگ و چن <sup>۲۱</sup> (2011)	امنیت اشتغال، کارمندیابی انتخابی، آموزش جامع، کاهش تمایز مقام، جبران خدمات و مزایای رقابتی.
ژانگ (2013)	استخدام، آموزش، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، امنیت شغلی.
پوسوما، کمپیون، ماسیمووا و کمپیون <sup>۲۲</sup> (2013)	جبران خسارت و مزایا، طراحی شغل، آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب، روابط کارمندان، ارتباطات، مدیریت عملکرد و ارزیابی، ترفیعات، و گردش مالی، نگهداشت و مدیریت.
شین <sup>۲۳</sup> (2014)	کارمندیابی و انتخاب انتخابی، آموزش فشرده، مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد و بازخورد، دستمزد مبتنی بر عملکرد.
دمیرباگ، کولینگز، تاتوغلو، ملاحی و وود <sup>۲۴</sup> (2014)	آموزش کارمندان، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، ارتقای مبتنی بر شایستگی، ارتباطات داخلی، توانمندسازی کارکنان.
کاراآپ و وطن خواه <sup>۲۵</sup> (2014)	فرصت های شغلی، توانمندسازی، کارمندیابی انتخابی، پاداش، امنیت شغلی، کار گروهی، آموزش.
دو (2016)	استراتژی مبتنی بر نوآوری، سیاست های منابع انسانی مبتنی بر نوآوری، آموزش، اشتراک دانش، خدمات، پرداخت، ارزیابی عملکرد، خدمات داخلی و طراحی شغل.
هافرمن و دوندان (2016)	رضایت شغلی، تعهد عاطفی، فشار کاری و عدالت سازمانی.
فتاحی، گودزی و نوروزی (۱۳۹۰)	انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، پاداش مبتنی بر عملکرد، توانمندسازی کارکنان و امنیت شغلی.
ابوالفتحی، رسولی، ضماهنی و استیری (۱۳۹۸)	اقدامات توانمندساز (آموزش و فرایند استخدام دقیق)، اقدامات فرصت آفرین (انعطاف پذیری عملکرد کاری، کار تیمی، مشارکت کارکنان، وجود رویه های شکایت و دادخواهی و ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان و استقلال کاری)، اقدامات انگیزش زا (مدیریت عملکرد، جبران خدمات بر اساس عملکرد، امنیت شغلی، مسیر پیشرفت شغلی، بازار کار داخلی و توازن بین کار و زندگی).

19. Gong
20. Chuang & Liao
21. Chang & Chen
22. Poštuma, Campion, Masimova & Campion
23. Shin
24. Demirbag, Collings, Tatoglu, Mellahi & Wood
25. Karatepe & Vatankhah

### ۳-۲. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی

ارتقای عملکرد فردی و سازمانی یکی از هدف‌های اصلی هر سازمان فعال است. با توجه به نقش منابع انسانی در ارتقای عملکرد سازمان، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود. «عملکرد» ارزش کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که فرد در طول دوره‌ای مشخص از زمان انجام می‌دهد. بیشتر پژوهشگران بر این باورند که عملکرد شغلی سازه‌ای چندبُعدی است. برخی عملکرد شغلی را به دو بُعد عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تقسیم کرده‌اند. عملکرد وظیفه‌ای مربوط به مسئولیت‌هایی است که در برگیرنده مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان ثبت شده و با وظایف محوله کارکنان در ارتباط است؛ اما عملکرد زمینه‌ای مربوط به رفتارهایی است که بقای شبکه سازمانی و اجتماعی و جو روان‌شناختی که وظایف فنی را احاطه کرده، تداوم می‌بخشد (نسیمی و زارع، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۵). تشخیص مؤلفه‌های مؤثر بر اثربخشی عملکرد بالا در سازمان‌ها موضوع مهمی است؛ به همین دلیل تا کنون مدل‌های مختلفی به عوامل کلیدی کار تیمی در سازمان‌ها پرداخته و رابطه آن‌ها را با موفقیت تیم‌های کاری بررسی کرده‌اند. با وجود این، مرزبندی عوامل مختلف تأثیرگذار بر اثربخشی عملکرد بالا در کار تیمی در سازمان‌ها و عملیاتی نمودن این عوامل همواره یکی از محدودیت‌های پژوهش‌های عملی در این حوزه بوده است. بدون شک مهم‌ترین منبع هر سازمان، نیروی انسانی آن است. عوامل تشکیل‌دهنده این نیرو، موجودات با احساس و شعوری هستند که چنانچه انگیزش کافی داشته باشند، توان، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را به حرکت در خواهند آورد. بنابراین موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی آن بستگی مستقیم دارد. این موضوع اهمیت انگیزش کارکنان را مشخص می‌کند. اما اغلب سازمان‌ها اشتباه عمل می‌کنند. آن‌ها به جای انگیزه دادن به کارکنان خود، باید از بی‌انگیزه شدن آن‌ها جلوگیری کنند. مطالعات نشان داده است در اکثر سازمان‌ها به عوامل انگیزشی (انگیزش اجتماعی) توجه چندانی نمی‌شود و تلاش مدیران معطوف به برآورده کردن نیازهای سطح پایین کارکنان می‌شود. همچنین گاهی مدیریت به‌طور غیرعمدی کار کردن را برای کارکنان دشوار می‌کند. سطوح بیش‌ازحد برای تأیید یک موضوع، کاغذبازی دراز و طویل، آموزش ناکافی، کوتاهی در ارتباط برقرار کردن، اقتدار کم و کمبود یک دید یا تصور معتبر و قابل قبول، همه و همه به عجز کردن کارکنان دامن می‌زند. طبق نظریه برابری، هنگامی که کارکنان احساس کنند دریافت منصفانه‌ای عایدشان نشده، از میزان کوشش خود کم می‌کنند. بنابراین سازمان‌ها باید حقوق و مزایای عادلانه‌ای به کارکنان بپردازند؛ زیرا وقتی کارکنان دریابند که با آن‌ها عادلانه رفتار نمی‌شود، به‌طور حتم

از خشنودی شان کاسته می شود و در نتیجه تلاش هایشان کم رنگ می گردد و رفتار ناپهنجار و پرخاشگرانه و نابسامان بروز خواهند داد. گفتنی است که فقط بُعد مادی و مالی احساس نابرابری در کارکنان به وجود نمی آورد، بلکه نابرابری اجتماعی در سازمان هم موجبات نارضایتی کارکنان سازمان را فراهم می آورد (حسینیان، ۱۳۹۶، ص. ۱۰).

نافرمانی سازمانی در واقع پدیده ای نهفته است؛ اگر نتوان آن را مهار کرد، ممکن است عملکرد کل تیم را از بین ببرد. دلایل زیادی برای نافرمانی سازمانی وجود دارد. نافرمانی سازمانی بر جوامع و نیز بر عملکرد سازمان تأثیرات منفی دارد. پدیده نافرمانی سازمانی تأثیرات مخربی بر اعضای تیم، انجام وظایف و سازمان دارد. مطالعات اندکی برای بررسی نافرمانی سازمانی و تأثیر آن بر گروه ها انجام شده است. به طور طبیعی نافرمانی سازمانی بر عملکرد گروه، به ویژه گروه های بزرگ، تأثیر منفی می گذارد.

نافرمانی بر حسب نوع کنش می تواند نافرمانی ابزاری، نافرمانی اعتراضی یا نافرمانی خاص گرا باشد. زمانی که کنشگر سود و زیان ناشی از نافرمانی را محاسبه می کند و به این نکته آگاه می شود که نافرمانی در مجموع سود بیشتری برای او دارد و آن را انجام می دهد، نوع نافرمانی کنشگر نافرمانی ابزاری است که آگاهانه نیز هست. در نافرمانی اعتراضی، فرد نافرمانی را به نشانه اعتراض انجام می دهد و مشروعیت نداشتن قانون، نهادها و مجریان آن مبنای نافرمانی را شکل می دهند. در نافرمانی خاص گرا، شخص به عمد از فرمان رهبر نافرمانی نمی کند؛ بلکه دلیل نافرمانی او این است که تنها براساس آنچه خود درست می پندارد، عمل کرده و بر مبنای معیارهای خاص خود تخلف یا جرمی را مرتکب نشده است تا در برابر آن از فرمان رهبر پیروی کند. مهم ترین عامل در شکل گیری این نوع نافرمانی، تأکید بر هنجارهای شخصی و حاکمیت معیارهای خاص (نگرش شخصی به قانون) به جای معیارهای عام است (رحمانی، ۱۳۹۸، ص. ۶۳).

رفتارهایی که به شکستن هنجارها و مقررات موجود می انجامد، اجتناب از کار که با قصد سر باز زدن، انکار و فراموشی وظایف و مسئولیت های مربوطه انجام می شود، لجبازی و خودسری، انکار آشکار مقررات و اعلام مداوم مخالفت با سازمان، نافرمانی از سازمان محسوب می شود (حسینیان، ۱۳۹۶، ص. ۶).

#### ۴. روش تحقیق

طرح مطالعه حاضر از نوع روش ترکیبی متوالی - اکتشافی است؛ به این معنا که در ابتدا از رهیافت کیفی و سپس رهیافت کمی استفاده شده است. بر این اساس، در تحقیق حاضر،

محققان ابتدا با به‌کارگیری رویکرد استقرایی به‌سمت خلق نظریه حرکت کرده و سپس با رویکرد قیاسی به‌سنجش نظریه تبیین‌شده پرداخته‌اند.

#### ۱-۴. جامعه آماری و انتخاب نمونه

جامعه آماری این تحقیق شامل دو بخش کیفی و کمی است. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل تمام خبرگان علمی آشنا به موضوع و به‌طور اخص خبرگان شامل استادان و صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد است. جامعه آماری بخش کمی شامل خبرگان اجرایی یا تجربی است و منظور از این خبرگان تمام مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد است. براساس آمار اخذشده، مجموعاً ۱۵,۲۱۷ نفر در سازمان‌های اداری دولتی استان مشغول به کار هستند. برای نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند و برای تعیین کفایت نمونه‌گیری، از معیار اشباع نظری استفاده شد. نمونه تحقیق در بخش کیفی شامل استادان و صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی بودند که ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، حداقل مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه داشته باشند.

در بخش کمی، جامعه تحقیق شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد تعیین شد. در بخش کمی با توجه به حجم جامعه، حجم نمونه از طریق فرمول کوکران و در سطح خطای ۵ درصد تعیین شد. برای نمونه‌گیری نیز از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد؛ به‌گونه‌ای که پس از استخراج فهرست سازمان‌های دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد، به‌صورت تصادفی ساده سازمان‌ها انتخاب و از کارکنان و مدیران آن‌ها مصاحبه شد. این روند تا رسیدن به تعداد نمونه ۳۷۵ نفر ادامه یافت.

#### ۲-۴. ابزار گردآوری اطلاعات

در تحقیق حاضر، در بخش کیفی از ابزار از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق به‌صورت چهره‌به‌چهره استفاده شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته برای گردآوری داده‌ها به‌کار رفت. پرسش‌نامه نهایی در دو بخش اطلاعات توصیفی پاسخ‌گویان و سؤالات اصلی با گزینه پنج‌جوابی طیف لیکرت تنظیم و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت.

#### ۳-۴. روایی و پایایی ابزار تحقیق

در پژوهش‌های کیفی، روایی به این پرسش پاسخ می‌دهد که آیا روش‌ها و فنون به‌کارگرفته‌شده در پژوهش با هم مرتبط‌اند و آنچه را که برایش طراحی شده، به‌خوبی ارزیابی می‌کنند یا خیر. در پژوهش حاضر، جهت افزایش میزان اعتبارپذیری تلاش شد تا

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، مصاحبه به صورت مکتوب برای مصاحبه‌شونده ارسال و تأیید ایشان در این باره اخذ شود. علاوه بر این، مدل مفهومی نهایی مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد تا ایشان مدل را از نظر تطابق با واقعیت تأیید کنند.

در بخش کمی و جهت سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها، از روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. برای سنجش روایی محتوایی، پرسش‌نامه تحقیق در اختیار ۵ نفر خبره و استاد دانشگاه قرار گرفت و ایشان روایی تحقیق را مورد تأیید قرار دادند. برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. همچنین در خصوص پایایی ابزار پژوهش، برای سنجش پایایی و همسانی درونی پرسش‌نامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. در این تحقیق، در قالب پیش‌آزمون، پرسش‌نامه بین نمونه‌های ۳۰ نفر توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها به این صورت محاسبه شد: ضرایب آلفای کرونباخ مساوی یا بالاتر از  $\alpha = 0.7$  بیانگر پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است. بر این اساس، نتایج حاصل از آلفای کرونباخ نشان از پایایی بالای پرسش‌نامه تحقیق دارد.

#### ۴-۴. روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون به کمک نرم‌افزار مکس کیودی‌ای<sup>۲۶</sup> استفاده شد. در بخش کمی و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و برای بررسی روایی سازه‌ها و به منظور آزمون روابط میان متغیرها از آزمون معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس<sup>۲۷</sup> و اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲۸</sup> استفاده شد.

#### ۵. یافته‌های تحقیق

در این مرحله، در بخش کیفی، به گزارش و توصیف فرایند گردآوری، طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه پرداخته شده و در بخش کمی، داده‌های حاصل از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه از نمونه آماری تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

#### ۵-۱. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

در این بخش، مراحل طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری به تفصیل تشریح شده؛ سپس هریک از تم‌های فرعی و اصلی تحقیق با ارائه مستندات از متن مصاحبه‌ها تبیین شده است.

26. MAXQDA

27. SPSS

28. Smart PLS

### ۱-۱-۵. گام اول: کدگذاری باز

در این مرحله، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری باز صورت گرفت و اقدام به برجسته‌سازی جملات مهم از متن مصاحبه‌ها و ایجاد کدهای اولیه شد. مثلاً از نشانه گفتاری «برای کارکنان خیلی مهم است که از امنیت شغلی کافی برخوردار باشند. همچنین سازمان برایشان این امکان را فراهم کند که در کارشان پیشرفت داشته باشند و مسیر پیشرفت برایشان باز باشد» دو کد اولیه «امنیت شغلی» و «مسیر شغلی» وسیع استخراج گردید.

### ۲-۱-۵. گام دوم: کدگذاری انتخابی

پس از شناسایی کدهای اولیه، کدهای شبیه یکدیگر در قالب کدهای ثانویه نام‌گذاری شدند. همچنین کدهای ثانویه مشابه در قالب تم‌های فرعی طبقه‌بندی شدند. برای مثال کد اولیه «امنیت شغلی»، «مسیر شغلی وسیع» و «برنامه مشارکت کارکنان» در یک مجموعه قرار گرفتند و با عنوان کد ثانویه «رویه‌های مربوط به توسعه» برچسب‌گذاری شدند؛ همچنین کدهای ثانویه «رویه‌های مربوط به توسعه»، «رویه‌های مربوط به آموزش» و «رویه‌های مربوط به ارتقا» در یک مجموعه بزرگ‌تر با عنوان تم فرعی «رویه‌های مربوط به مدیریت کارراه» برچسب‌گذاری شدند.

### ۳-۱-۵. گام سوم: کدگذاری نظری

کدهای نظری چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را مفهوم‌سازی می‌کنند. درواقع کدهای نظری الگویی را از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم، حول مقوله محوری ارائه می‌دهند. در ادامه تم‌های اصلی، فرعی و کدهای باز شناسایی شده در **جدول ۳** آمده است.

### ۴-۱-۵. تبیین مدل شکل‌گیری عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی

در مرحله کدگذاری باز، با برجسته‌سازی نشانه‌های گفتاری، اقدام به تبیین کدهای اولیه شد. در کدگذاری انتخابی، کدهای باز در مجموعه بزرگ‌تری با نام کدهای ثانویه طبقه‌بندی شدند و کدهای ثانویه نیز در مجموعه وسیع‌تری جای گرفتند و تم‌های فرعی را تشکیل دادند. در مرحله کدگذاری نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی مفهوم‌سازی می‌شود.

نتایج تحقیق نشان داد که الگوی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی ایران دارای سه تم اصلی رویه‌های کاری با عملکرد بالا، نتایج، شرایط واسطه‌ای و بستر مطالعه است. الگوی حاصل در **شکل ۱** ارائه شده است.

## جدول ۳. تم‌های اصلی و فرعی و کدهای اولیه و ثانویه

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدگذاری اولیه	
رویه‌های کاری با عملکرد بالا	رویه‌های مربوط به مدیریت کارراه	رویه‌های توسعه شغلی	مسیر شغلی وسیع، امنیت شغلی، برنامه‌های مشارکت کارکنان	
		رویه‌های آموزش	آموزش همه‌جانبه، توانمندسازی	
		رویه‌های ارتقا	ارتقای از داخل، برنامه‌ریزی شغلی و پیشرفت، ارتقای مبتنی بر شایستگی	
	رویه‌های مربوط به سیستم حقوق و دستمزد و پاداش	رویه‌های سیستم حقوق و دستمزد	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، جبران خدمات و پاداش انعطاف‌پذیر، جبران خدمات انگیزشی	
		رویه‌های سیستم پاداش	سیستم پاداش برابر، پاداش بر مبنای عملکرد ویژه	
	رویه‌های مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی	رویه‌های طراحی شغل	شرح شغل‌های گسترده، انعطاف‌پذیری شغل	
		رویه‌های استخدام	استخدام انتخابی، انتخاب بر مبنای شایستگی	
	نتیج	نتایج عملکردی و رفتاری	نتایج در سطح فردی	عملکرد منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان، قصد ترک سازمان
			نتایج در سطح سازمانی	مزیت رقابتی، بهره‌وری سازمان، عملکرد کلی، عملکرد مالی سازمان، کاهش وندالیسم، کاهش هزینه‌های نوسازی اموال عمومی، ارتقای امنیت روانی، افزایش سرمایه اجتماعی
		نتایج انگیزشی	نتایج در سطح فردی	رضایت کارکنان، فرسودگی شغلی، خلاقیت فردی
نتایج در سطح سازمانی			خلاقیت سازمانی؛ کیفیت زندگی کاری	
رفتار شهروندی سازمانی			وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی، وفاداری سازمانی، وجدان کاری	
شرایط واسطه‌ای	کاهش رفتارهای وندالیستی	بهریستی کارکنان	بهریستی روان‌شناختی، بهزیستی اجتماعی، بهزیستی عاطفی	
		تعهد سازمانی	تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر	
	اعتماد	اعتماد	اعتماد به سازمان، اعتماد به سرپرست	
		قانونمند	نظم و قانون‌پذیری، درک صحیح از قوانین و مقررات، نظارت و کنترل، حفاظت از اموال و دارایی سازمان	
بستر سازی	بستر ساختاری	عدالت ادراک شده	عدالت توزیعی ادراک شده، عدالت تعاملی ادراک شده، عدالت رویه‌ای ادراک شده	
		تعلق کارکنان	مشارکت سازمانی، شیفتگی سازمانی، پذیرش اهداف و ارزش‌های اساسی سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمانی، تمایل زیاد به همکاری	
	بستر سازمانی	بستر مدیریتی	ساختار سازمانی غیرمتمرکز، قدرت بخش مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی توجه به نیروی انسانی	
		بستر مدیریتی	سیک مدیریت غیراستبدادی، حمایت مدیریت از مدیریت منابع انسانی	



### شکل ۱. الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران

رویه‌های کاری با عملکرد بالا: نتایج تحقیق نشان داد که تم اصلی رویه‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی متشکل از تم فرعی رویه‌ها در سطح ساختاری و رویه‌ها در سطح تیم است.

رویه‌ها در سطح ساختاری: شامل کدهای ثانویه نظیر رویه‌های مربوط به نظارت کارکنان و رویه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و پاداش است. رویه‌های مربوط به نظارت از منظر مصاحبه‌شوندگان کدهای اولیه‌ای مانند کنترل اجتماعی، ثبت کردن فعالیت‌های مربوط به گروه، نظارت بر عملکرد اعضای تیم و بازنگری و بازخور منظم را دربر می‌گیرد. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است: «اینکه فضای سازمان خودش بازدارنده باشد، بسیار مهم است. اینکه فردی که از او نافرمانی سازمانی سر می‌زند، از نظر سایر همکاران طرد شود و به عبارتی یک نتیجه منفی در ارتباطاتش با دیگران محسوب شود، موجب خواهد شد که این رفتار از فرد سر نزند». یا یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان با بیان اینکه «برای کاهش احتمال نافرمانی سازمانی در گروه باید فعالیت‌های روزانه گروه مکتوب شود» بر اهمیت ثبت کردن فعالیت‌های مربوط به گروه تأکید کرده است.



## جدول ۴. تم‌های اصلی و فرعی و کدگذاری مدل شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
رویه‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی	رویه‌های در سطح ساختاری	رویه‌های مربوط به نظارت	کنترل اجتماعی، ثبت کردن فعالیت‌های مربوط به گروه، نظارت بر عملکرد اعضای تیم، بازنگری و بازخور منظم
	رویه‌ها در سطح تیم	عوامل محیطی	ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، اداره امور با کمترین سطح شکایت، کوشش در حل و فصل مشکلات مراجعان، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی، توجه به سرعت انجام کار و انجام به‌موقع کار، رعایت قوانین و ضوابط تصویب شده در سازمان
	نتیج تیمی	تقسیم کار و وظایف در تیم	متمايز بودن وظیفه هر فرد با دیگری، تعریف دقیق کار و پروژه تیم، انگیزشی بودن کار، چالشی بودن وظیفه، وظایف مشخص
	نتیج سازمانی	نتایج عملکردی	خلاقیت تیمی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، اثربخشی تیمی، عملکرد تیم، بهبود کیفیت کار تیم، نوآوری تیم، بهره‌وری تیم
شرایط واسطه‌ای	عدم رفتارهای وندالیستی	رفتار شهروندی سازمانی	وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، وفاداری سازمانی، وجدان کاری و عدم رشوه‌خواری
	شرایط واسطه‌ای	سرمایه اجتماعی	تعاملات بین اعضای تیم با یکدیگر، تعاملات اعضای تیم و رهبر تیم، اعتماد به سازمان، اعتماد به تیم، مشارکت سازمانی، پذیرش اهداف و ارزش‌های اساسی سازمان، تمایل زیاد به همکاری با سازمان، تعهد به سازمان
		قانونمند	نظم و قانون‌پذیری، درک صحیح از قوانین و مقررات، نظارت و کنترل، حفاظت از اموال و دارایی سازمان
	فرهنگی	فرهنگ و جو سازمانی	الزامات ارزشی و اخلاقی، فرهنگ همکاری و مشارکت، فرهنگ کار تیمی
شرایط بستری	جو حاکم بر تیم	جو همکاری به‌جای رقابت، انگیزشی بودن جو گروه	
شرایط بستری	مشخصه ساختار سازمانی	ساختار سازمانی غیرمتمرکز، ساختار سازمانی مبتنی بر کار تیمی، فرهنگ کار تیمی	
	پشتیبانی	حمایت مدیریت از کار تیمی، تدارک عوامل زیرساختی نظیر محیط فیزیکی و فناوری	

رویه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و پاداش شامل کدهای اولیه همچون اعطای پاداش به افراد با عملکرد بهتر در تیم، ارزیابی عملکرد فردی در کنار ارزیابی عملکرد گروه، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و تعریف دقیق استانداردهای کاری است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان ضمن این اظهارات، بر اهمیت پاداش به فعالیت‌های فردی، ارزیابی عملکرد فردی در کنار ارزیابی عملکرد تیمی و همچنین تعریف دقیق استانداردها تأکید کرده است: «ارزیابی عملکرد بسیار مهم است تا اعضای تیم نافرمانی نکنند. چون کار تیمی کار جمعی است، اگر ارزیابی عملکرد فقط مبتنی بر دستیابی به اهداف تیم باشد، نمی‌تواند منجر به مشارکت همه اعضا شود. باید ارزیابی عملکرد هم به شکل فردی و هم به شکل تیمی صورت بگیرد. همچنین استانداردهای عملکردی مشخصی وجود داشته باشد تا افراد بدانند از آن‌ها دقیقاً چه انتظاری وجود دارد. اگر این‌طور باشد، می‌شود به افرادی که عملکرد فردی بهتری داشتند، پاداش داد و این انگیزه‌ای برای فعالیت بیشتر اعضا می‌شود».

رویه‌ها در سطح تیم: شامل کدهای ثانویه نظیر ترکیب تیم، رهبری تیم، رویه‌های مربوط به توسعه تیم و تقسیم کار و وظایف در تیم است.

ترکیب تیم با کدهای اولیه همچون انسجام و سازگاری تیم، اندازه تیم، شناخت اعضا با یکدیگر، ویژگی شخصیتی اعضا و جنسیت اعضا مشخص شده است. در این خصوص، یکی از مصاحبه‌شوندگان به صفات شخصیتی و جنسیت به عنوان عاملی مهم در عملکرد تیم اشاره کرده است: «در تیم‌سازی باید به صفات شخصیتی اعضای تیم توجه کرد. مثلاً ثابت شده افرادی که میل به موفقیت بیشتری دارند، در کار تیمی موفق‌ترند. مسئولیت‌پذیری صفت دیگری است که باید به آن توجه شود؛ وجدان کاری همین‌طور. حتی جنسیت هم مهم است. در کل خانم‌ها افراد موفق‌تری در کار تیمی هستند. همه این‌ها باید در تیم‌سازی مدنظر قرار گیرد».

رهبری تیم شامل کدهای اولیه همچون رهبری اخلاق‌مدار، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف، و تخصیص منابع مطابق با نیازهای تیم است. نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین است: «در کارهای تیمی امکان تضاد و تعارض بیشتر از کارهای غیرتیمی است. این تعارض باید مدیریت شود تا انگیزه افراد را برای مشارکت در تیم از بین نبرد. مثلاً اگر فرد با رهبر یا سایر اعضا مشکل داشته باشد و یا به دلیل تعارض بالای تیم تمایل به همکاری نداشته باشد، باعث نافرمانی می‌شود و بر عملکرد تیم تأثیر منفی دارد».

رویه‌های مربوط به توسعه تیم شامل کدهای اولیه همچون آموزش در حوزه کار تیمی و نافرمانی سازمانی و توانمندسازی اعضای تیم است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است: «آموزش در هر چیزی مهم است. اعضای تیم در زمینه نافرمانی سازمانی آموزش

ببینند». یا به گفته یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان: «اگر کارکنان توانا باشند و بتوانند از پس مسئولیت‌ها و وظایف خود برآیند، امکان نافرمانی سازمانی آن‌ها کم خواهد شد. خوب، پس باید بر توانمندسازی اعضای تیم تمرکز کرد؛ چون یکی از دلایل از زیر کار در رفتن، نداشتن توانایی لازم برای انجام درست آن کار است».

تقسیم کار و وظایف در تیم شامل کدهای اولیه همچون متمایز بودن وظیفه هر فرد با دیگری، تعریف دقیق کار و پروژه، انگیزشی بودن کار، چالشی بودن وظیفه و وظایف مشخص است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار کرده است: «اگر همپوشانی وظایف وجود داشته باشد یا وظیفه هر فرد در تیم به‌طور واضح و دقیق مشخص نباشد، باعث می‌شود عده‌ای سوءاستفاده کنند. برای همین تعریف دقیق کار و وظیفه هر فرد بسیار مهم است».

نتایج تیمی: نتایج در سطح تیم شامل سه کد ثانویه نتایج رفتاری، نتایج انگیزشی و نتایج عملکردی است که در ادامه و با اتکا به متن مصاحبه‌ها تشریح شده است.

نتایج رفتاری کدهای اولیه همچون کاهش نافرمانی سازمانی، کاهش خروج از تیم، کاهش غیبت، بهبود ایمنی و کاهش حوادث شغلی را دربر می‌گیرد. در این زمینه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است: «اقدامات در حوزه مدیریت منابع انسانی و به‌طور مشخص مدیریت تیم‌های کاری در سازمان حتماً می‌تواند منجر به کاهش نافرمانی سازمانی، کاهش خروج از تیم حتی شود. غیبت اعضا در تیم هم از این منظر کاهش می‌یابد، به‌عنوان یک نتیجه دیگر».

نتایج انگیزشی کدهای اولیه همچون تعهد به تیم، رضایت اعضای تیم و تلاش برای ترک تیم را دربر می‌گیرد. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است: «تعهد به تیم یکی از نتایج مهم تیمی استفاده از سیستم‌های با عملکرد بالا در حوزه کار تیمی است. رضایت اعضا نیز می‌تواند یک نتیجه دیگر باشد که می‌توان انتظار داشت».

نتایج عملکردی مواردی همچون خلاقیت تیمی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، اثربخشی تیمی، عملکرد تیم، بهبود کیفیت کار تیم، نوآوری تیم و بهره‌وری تیم را فرامی‌گیرد. مفهومی که در حوزه عملکرد تیم اغلب بیان می‌شود، اثربخشی تیم است. اثربخشی تیم عبارت است از خروجی‌های حاصل از فعالیت تیم‌ها در شرایطی که مطابق با استانداردهای از پیش تعیین‌شده باشد. بر این اساس، تیم‌های اثربخش باید قابلیت اعضا را جهت کار با یکدیگر بهبود بخشند (Kwak, 2004). یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده است: «اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا منجر به افزایش اثربخشی تیم‌های کاری می‌شود؛ چراکه کارکنان شایسته، هدف‌های شفاف و انگیزشی و ساختار مناسب در گروه وجود دارد». یکی

دیگر از مصاحبه‌شوندگان به افزایش خلاقیت تیمی اشاره کرده است: «نتیجه استفاده از سیاست‌های درست در حوزه مدیریت منابع انسانی افزایش خلاقیت فردی و تیمی است».

نتایج سازمانی: نتایج سازمانی دربرگیرنده دو کد ثانویه نتایج انگیزشی و نتایج عملکردی است. نتایج انگیزشی شامل کدهای اولیه وفاداری، ادراک عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت سازمانی است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است: «علاوه‌بر تأثیری که رویه‌های عملکرد بالا در تیم‌ها دارند، می‌توانند نتایج سازمانی را هم دربر داشته باشند. البته منظورم در سازمان‌های تیم‌محور است. ازجمله این نتایج سازمانی می‌شود به وفاداری سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت سازمانی اشاره کرد».

نتایج عملکردی شامل کدهای اولیه خلاقیت سازمانی، بهره‌وری و ترک سازمان است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه گفته است: «خلاقیت سازمانی در نتیجه داشتن تیم‌های کارآمدتر بیشتر می‌شود. اگر کارکنان در تیم‌ها بیشترین سعی را برای دستیابی به نتیجه مطلوب بکنند، مسلماً ایده‌پردازی بیشتر خواهد بود. کلاً در فعالیت‌های تیمی می‌شود شاهد نوآوری و خلاقیت بیشتری نسبت به فعالیت‌های فردی بود».

شرایط واسطه‌ای: شرایط واسطه‌ای تم فرعی عوامل کاهش رفتارهای وندالیستی را دربر می‌گیرد. در ادامه هریک از این تم‌ها و کدهای ثانویه ذیل آن‌ها با ارائه مستندات از متن مصاحبه‌ها تبیین شده است.

عوامل کاهش رفتارهای وندالیستی کدهای ثانویه همچون رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی شامل کدهای اولیه همچون وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی، وفاداری سازمانی و وجدان کاری است. نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین است: «رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به‌عنوان یکی از متغیرهای واسطه مطرح باشد. این رویه‌ها منجر به افزایش وظیفه‌شناسی و حتی وجدان کاری افراد می‌شود و از طریق رفتار شهروندی سازمانی می‌توانند عملکرد تیم و سازمان را افزایش دهند».

سرمایه اجتماعی شامل کدهای اولیه همچون تعاملات بین اعضای تیم با یکدیگر و تعاملات اعضای تیم و رهبر تیم خواهد شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفته است: «مواردی مثل رهبری اخلاق‌مدار و از این دست باعث بهبود روابط اعضا و رهبر و حتی روابط اعضا با یکدیگر می‌شود و از این طریق موجب عملکرد مطلوب‌تر خواهد شد. بنابراین این روابط می‌تواند به‌عنوان متغیر واسطه مدنظر باشد».

نافرمانی سازمانی ادراک‌شده (نافرمانی سازمانی ادراک‌شده از همکار، نافرمانی سازمانی ادراک‌شده از رهبر تیم) است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است: «یکی

از عوامل واسطه می‌تواند ادراک از نافرمانی سازمانی همکار باشد. این عاملی است که بر عملکرد تیمی مؤثر است و می‌تواند از رویه‌ها تأثیر بپذیرد».

## ۲-۵. تجزیه و تحلیل بخش کمی

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، آمار تحلیلی به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی مطرح می‌شود.

### ۲-۵-۱. آمارهای توصیفی

آمارهای جمعیت‌شناختی مرتبط با این پژوهش به اختصار در **جدول ۵** نشان داده شده است:

جدول ۵. متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرهای جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۴۱/۶۰
	مرد	۵۸/۴۰
سن	تا ۳۰ سال	۱۹/۲
	از ۳۱ تا ۴۰ سال	۳۴/۴
	از ۴۱ تا ۵۰ سال	۲۵/۹
	۵۰ سال به بالا	۲۰/۵
سطح تحصیلات	زیر دیپلم و دیپلم	۱۰/۷
	کارشناسی	۶۱/۹
	کارشناسی‌ارشد	۲۲/۱
	دکتر	۵/۳
	زیر دیپلم و دیپلم	۱۰/۷

### ۳-۵. آمار استنباطی

آمار استنباطی هنگامی موضوعیت پیدا می‌کند که نمونه‌گیری وجود داشته باشد. پس از بررسی آمار توصیفی، در ادامه با استفاده از آمار استنباطی و جهت تبیین روابط میان مدل، از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است.

#### ۱-۳-۵. آزمون فرضیات تحقیق

قبل از بررسی فرضیات تحقیق، شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری بررسی شده و در ادامه آزمون هم‌ریک از فرضیات تحقیق ارائه شده است.

#### ۲-۳-۵. پایایی و روایی شاخص‌ها

قبل از بررسی روابط مدل، شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری بررسی شده و در ادامه آزمون هم‌ریک از روابط تحقیق آمده است. در ادامه شاخص پایایی ترکیبی و روایی هم‌گرا ارائه شده است. برای سنجش روایی سازه نیز مدل اندازه‌گیری و بارهای عاملی آورده شده است.

#### الف. پایایی ترکیبی

ضریب پایایی ترکیبی یکی از شاخص‌های سنجش اعتبار مدل است. مقادیر بالای ۰/۶ نشان‌دهنده پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری است. لذا با توجه به خروجی‌های نرم‌افزار، تمام سازه‌های اندازه‌گیری از پایایی مناسبی برخوردارند.

#### ب. روایی هم‌گرا

معیار  $AVE$ <sup>۲۹</sup> نشان‌دهنده هم‌بستگی بین هر سازه با شاخص‌های خود است که هرچه این هم‌بستگی بیشتر باشد، برآزش نیز بیشتر است.  $AVE$  از میانگین حسابی مربع ضرایب بارهای عاملی شاخص‌های مربوط به هر متغیر به‌دست می‌آید. مقدار  $AVE$  بالای ۰/۵ نمایانگر روایی هم‌گرای قابل قبول است. طبق داده‌های جدول  $AVE$ ، برای سازه‌های مدل پژوهش مقادیر  $AVE$  به‌اندازه کافی روایی هم‌گرا سنجیده را تأیید می‌کنند.

### ۴-۵. آزمون مدل مفهومی پژوهش

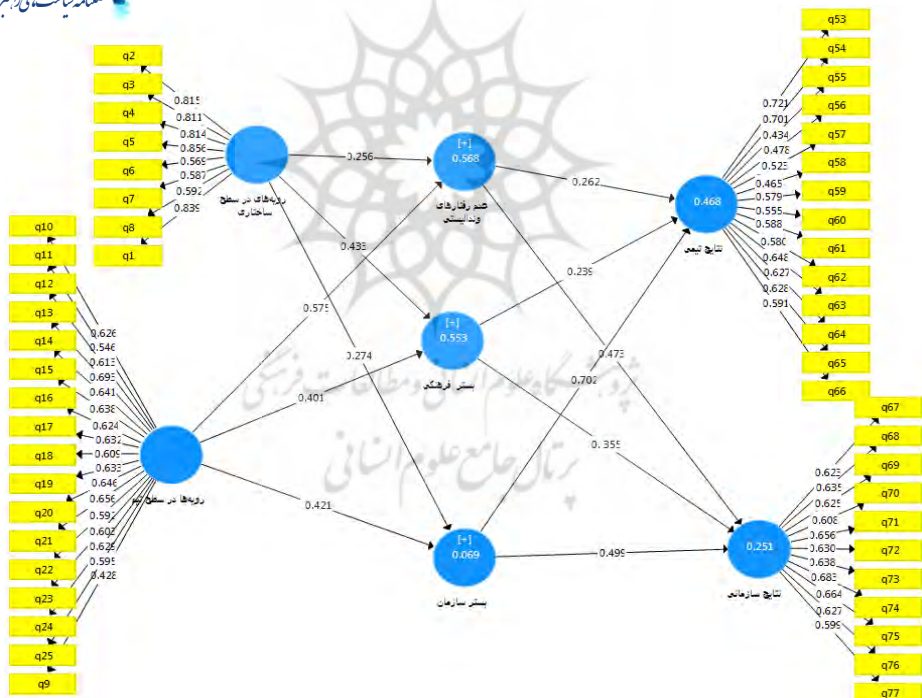
در ابتدا مدل مفهومی تحقیق در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ترسیم شد و با استفاده از دستور  $PLS$  Algorithm اجرا گردید. نتایج حاصل از اجرای مجدد مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت بارهای عاملی در شکل ۲ ارائه شده است.

29. Average Variance Extracted

جدول ۶. شاخص روایی هم‌گرا (AVE) و پایایی ترکیبی (CR)

متغیر	AVE	CR
رویه‌های ساختاری	۰/۸۹۶	۰/۸۳۲
رویه‌ها در سطح تیم	۰/۸۸۱	۰/۸۹۴
بستر فرهنگی	۰/۸۱۳	۰/۸۴۲
بستر سازمان	۰/۷۷۱	۰/۸۹۷
عدم رفتارهای وندالیستی	۰/۸۹۰	۰/۸۹۲
نتایج سازمانی	۰/۸۶۵	۰/۸۵۷
نتایج تیمی	۰/۸۵۳	۰/۸۶۶

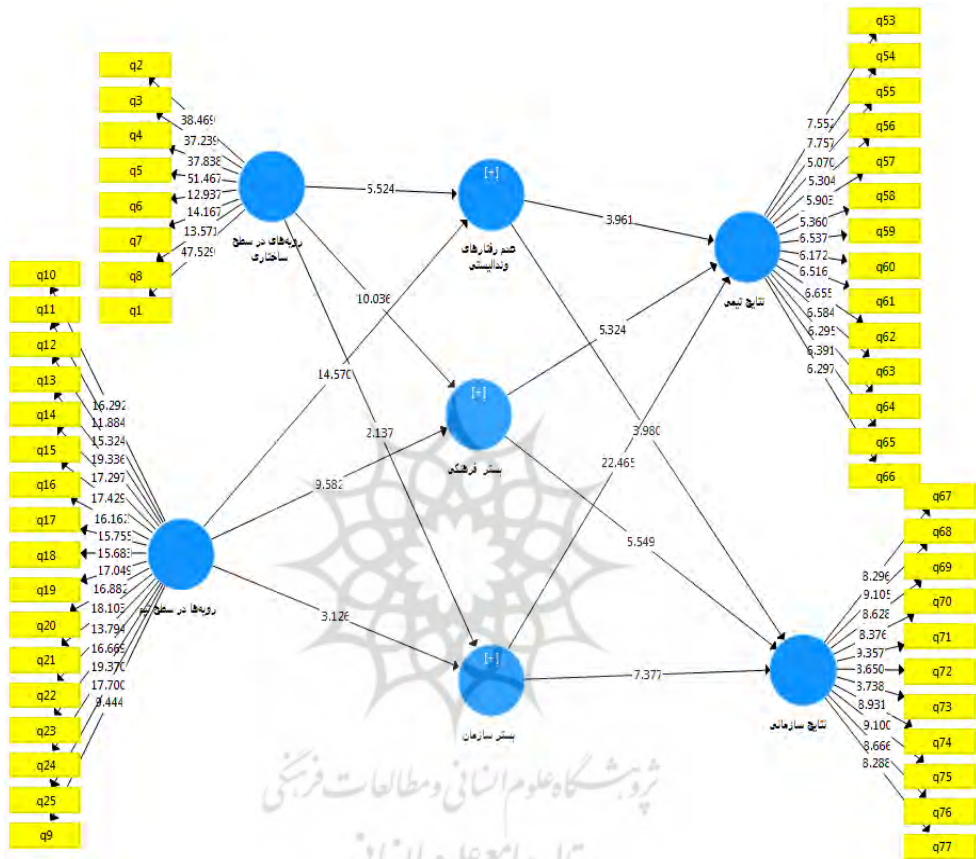
فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۲. آزمون معادلات ساختاری در حالت ضریب استاندارد

نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت اعداد معناداری در شکل ۳ آمده است.



شکل ۳. نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت اعداد معناداری

بر اساس مدل اندازه‌گیری، عدد معناداری همه پرسش‌ها بالای  $1/96$  یا کمتر از  $1/96$  است؛ از این رو پرسش‌ها به‌خوبی متغیرهای مورد بررسی را می‌سنجند. جهت تحلیل مدل ساختاری اگر عدد معناداری روابط بالاتر از  $1/96$  یا کمتر از  $1/96$  باشد، می‌توان فرضیه را مورد تأیید قرار داد. همچنین ضریب مسیر شدت رابطه را معین می‌کند. نتایج آزمون روابط موجود در مدل در جدول ۷ مشاهده می‌شود.



## جدول ۷. نتایج آزمون روابط مدل مفهومی تحقیق

تأیید / رد	شدت رابطه	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده $\beta$	فرضیه
تأیید	متوسط	۵/۵۲۴	۰/۲۵۶	رویه‌های ساختاری - کاهش رفتارهای وندالیستی
تأیید	قوی	۱۰/۰۳۶	۰/۴۳۳	رویه‌های ساختاری - بستر فرهنگی
تأیید	ضعیف	۲/۱۳۷	۰/۲۷۴	رویه‌های ساختاری - بستر سازمان
تأیید	قوی	۱۴/۵۷۰	۰/۵۷۵	رویه‌های تیمی - کاهش رفتارهای وندالیستی
تأیید	قوی	۹/۵۸۲	۰/۴۰۱	رویه‌های تیمی - بستر فرهنگی
تأیید	متوسط	۳/۱۲۶	۰/۴۲۱	رویه‌های تیمی - بستر سازمان
تأیید	متوسط	۳/۹۶۱	۰/۲۶۲	کاهش رفتارهای وندالیستی - نتایج تیمی
تأیید	متوسط	۳/۹۸۰	۰/۴۷۲	کاهش رفتارهای وندالیستی - نتایج سازمانی
تأیید	متوسط	۵/۳۲۴	۰/۲۳۹	بستر فرهنگی - نتایج تیمی
تأیید	متوسط	۵/۵۴۹	۰/۳۵۵	بستر فرهنگی - نتایج سازمانی
تأیید	قوی	۲۲/۴۶۵	۰/۷۰۲	بستر سازمان - نتایج تیمی
تأیید	قوی	۷/۳۷۷	۰/۴۹۹	بستر سازمان - نتایج سازمانی

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

## ۵-۵. مقایسه یافته‌های پژوهش با پیشینه پژوهش

در مقایسه نتایج کسب‌شده از تحلیل اطلاعات مصاحبه‌ها، مفاهیم کامل‌تری درباره پیشینه تحقیق حاصل شده است؛ البته چون هدف این تحقیق تبیین الگوی شکل‌گیری سیستم‌ها با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی است، امری طبیعی است که مفاهیم استخراجی در مدل فراتر و گسترده‌تر از پیشینه تحقیق باشد.

در الگوی شکل‌گیری عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی، ۴ تم رویه‌های کاری با عملکرد بالا، شرایط بستر، شرایط میانجی و نتایج شناسایی شدند. براساس نتایج تحقیق، رویه‌های کاری با عملکرد بالا متشکل از تم فرعی رویه‌های مربوط به مدیریت کارراهه (رویه‌های مربوط به ارتقا، رویه‌های مربوط به توسعه و رویه‌های مربوط به آموزش)، رویه‌های مربوط به سیستم حقوق و دستمزد و پاداش، و رویه‌های مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی (رویه‌های مرتبط با طراحی شغل و رویه‌های مربوط به استخدام) است. **استیری و شریفی**

(۱۳۹۵) نیز در مطالعه خود به شناسایی اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، شامل آموزش، استخدام انتخابی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، ارزیابی عملکرد، کار تیمی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، کیفیت شغل و سرپرستی اثربخش، پرداختند. **فتاحی و دیگران (۱۳۹۰)** نیز در بررسی خود نظام‌های کاری با عملکرد بالا را با ابعادی همچون انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، پاداش مبتنی بر عملکرد، توانمندسازی کارکنان و امنیت شغلی سنجیدند که مشابهت‌هایی با کدهای باز تحقیق حاضر دارد. **دمیرباگ و دیگران (۲۰۱۴)** نیز آموزش کارمندان، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، ارتقای مبتنی بر شایستگی و توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی شناسایی کردند که مشابهت‌هایی با کدهای باز شناسایی شده در تحقیق حاضر دارد.

تم اصلی نتایج شامل تم فرعی نتایج عملکردی و رفتاری (عملکرد منابع انسانی، بهره‌وری نیروی انسانی، قصد ترک سازمان، مزیت رقابتی، بهره‌وری سازمان، عملکرد کلی و عملکرد مالی سازمان) و نتایج انگیزشی (رضایت کارکنان، فرسودگی شغلی، خلاقیت فردی، خلاقیت سازمانی و کیفیت زندگی کاری) است. **ریاض (۲۰۱۶)** و **ابویزید و دیگران (۲۰۱۷)** بر تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی، و **هافرمن و دوندان (۲۰۱۶)** و **مظهر و دیگران (۲۰۲۰)** بر نتایجی همچون رضایت کارکنان تأکید کردند.

نتایج تحقیق نشان داد شرایط واسطه‌ای در الگوی شکل‌گیری عملکرد بالا شامل کاهش رفتارهای وندالیستی است که کدگذاری ثانویه مانند رفتار شهروندی سازمانی، بهزیستی کارکنان، تعهد سازمانی، اعتماد، قانونمندی، عدالت ادراک‌شده و تعلق کارکنان را دربر می‌گیرد. به عبارتی اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا در سطح سازمان از طریق اثرگذاری بر شرایط واسطه‌ای به افزایش عملکرد سازمان می‌انجامد. این نتایج مطابق با یافته‌های سایر تحقیقات است. **ابویزید و دیگران (۲۰۱۷)** و **مظهر و دیگران (۲۰۲۰)** در تحقیق خود بیان کردند که نقش واسطه‌ای تعهد کارکنان و تعهد سازمانی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌منظور تقویت عملکرد سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد. **بخارایی و شربتیان (۱۳۹۴)** در مطالعه خود به نقش رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی به‌عنوان متغیری مؤثر بر رفتارهای وندالیستی اشاره کرده‌اند.

در الگوی شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی، ۴ تم شناسایی شد: رویه‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد نافرمانی سازمانی، شرایط بستر، شرایط میانجی و نتایج. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد مفهوم عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی شامل تم فرعی نتایج تیمی و سازمانی است. نتایج تیمی، خود دربردارنده کد ثانویه نتایج رفتاری (کاهش نافرمانی سازمانی تیم، کاهش خروج از

تیم، کاهش غیبت، بهبود ایمنی و کاهش حوادث شغلی)، نتایج انگیزشی (تعهد به تیم، رضایت اعضای تیم و تلاش برای ترک تیم) و نتایج عملکردی (خلاقیت تیمی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، اثربخشی تیمی، عملکرد تیم، بهبود کیفیت کار تیم، نوآوری تیم و بهره‌وری تیم) است. به عبارتی اقدامات با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی نتایج را در سطح تیمی به دنبال دارد. از جمله نتایج سازمانی الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی می‌توان به نتایج انگیزشی (وفاداری، ادراک عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت سازمانی) و نتایج عملکردی (خلاقیت سازمانی، بهره‌وری و ترک سازمان) اشاره کرد. در میان تحقیقات کار تیمی، برخی به‌طور خاص به سنجش اثربخشی تیم‌ها پرداخته و شاخص‌هایی را برای آن ارائه کرده‌اند. یکی از تحقیقات مهم را **دلگادو و مارتینز<sup>۳۰</sup> (2007)** انجام داده‌اند. در این تحقیق، انواع مختلف تیم‌ها مطالعه شده و شاخص‌های سنجش اثربخشی بُعد دستاورد عملکردی، از جمله بهره‌وری، کیفیت، هزینه، ایمنی کار، میزان نوآوری و اثربخشی ارتباطات، از موارد مشابه با تحقیق حاضر بوده است. از جمله دستاوردهای نگرشی در تحقیق مذکور می‌توان به رضایت اعضا، رضایت تیمی، رضایت شغلی، رضایت مشتری، تعهد سازمانی، تلاش برای ترک تیم، درک تغییرات مثبت، اعتماد، تعهد به تصمیم، توافق راهبردی و تعهد به تیم اشاره کرد و دستاوردهای رفتاری را شامل خروج از تیم، غیبت، حوادث و ایمنی دانست که شباهت‌هایی با تحقیق حاضر دارد.

رویه‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی شامل ۲ تم فرعی رویه‌ها در سطح ساختاری و رویه‌ها در سطح تیمی است. رویه‌ها در سطح ساختاری بر نظارت، ارزیابی عملکرد و پاداش تیم‌های کاری متمرکز است. از سوی دیگر رویه‌ها در سطح تیم نیز شامل کدهای ثانویه ترکیب تیم، رهبری تیم، توسعه تیم و تقسیم وظایف در تیم است. اگرچه مطالعه‌ای به‌طور مشخص به تبیین رویه‌های عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی نپرداخته است، در پژوهش‌هایی به اهمیت کدهای ثانویه و اولیه تبیین‌شده عملکرد تیم و کاهش نافرمانی سازمانی اشاره شده است.

زمینه و بافت شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی شامل تم‌های فرعی بستر فرهنگی و بستر سازمانی است. بستر فرهنگی مناسب در بردارنده کدگذاری ثانویه فرهنگ و جو سازمانی و جو حاکم بر تیم است. به عبارتی چنانچه الزامات ارزشی و اخلاقی مناسب، فرهنگ همکاری و مشارکت، فرهنگ کار تیمی، جو همکاری به جای رقابت و جو انگیزشی در تیم وجود داشته باشد، شرایط مناسبی برای به‌کارگیری الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان برقرار خواهد بود. از سوی دیگر بستر سازمانی شامل ۲ کد ثانویه مشخصه‌های ساختار سازمانی (ساختار سازمانی غیرمتمرکز،

30. Delgado & Martínez

ساختار سازمانی مبتنی بر کار تیمی و فرهنگ کار تیمی) و پشتیبانی (حمایت مدیریت از کار تیمی، تدارک عوامل زیرساختی نظیر محیط فیزیکی و فناوری) است. به عبارتی چنانچه در سازمان ساختار سازمانی غیرمتمرکز و مبتنی بر کار تیمی، فرهنگ کار تیمی، حمایت مدیریت از کار تیمی و تدارک عوامل زیرساختی نظیر محیط فیزیکی و فناوری فراهم باشد، زمینه پیاده‌سازی الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی وجود دارد. پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد فرهنگ عامل مؤثر در میزان نافرمانی سازمانی افراد است. برای مثال در فرهنگ‌های جمع‌گرا، افراد به تشکیل تیم علاقه‌مندند و دریافت حمایت و توجه اعضای افراد تیم دارای اهمیت فراوانی برایشان است؛ از این رو کمتر از افراد با فرهنگ فردمحور درگیر نافرمانی سازمانی می‌شوند (Tsaw, Murphy & Detgen, 2011). محققانی همچون سیمز و نیکولز<sup>۳۱</sup> (2014) هم بر تأثیر فناوری بر تیم تأکید کرده‌اند.

شرایط واسطه‌ای در الگوی شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی شامل یک تم فرعی عوامل کاهش رفتارهای وندالیستی (رفتار شهروندی سازمانی، سرمایه اجتماعی و قانونمندی) است. به عبارتی رویه‌ها در سطح ساختاری و رویه‌ها در سطح تیم از طریق تأثیر بر شرایط واسطه‌ای، مانند رفتار شهروندی سازمانی، سرمایه اجتماعی و قانونمندی، موجب عملکرد بالا می‌شوند. در مطالعات، اغلب به بررسی متغیرهای میانجی در ارتباط میان سیستم‌های کاری با عملکرد و عملکرد پرداخته و از کاهش نافرمانی سازمانی غفلت شده است. محققانی همچون شیخی و دیگران (۱۳۹۹) و رحمانی (۱۳۹۸) بر این عوامل تأکید کرده‌اند.

## ۶. نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، تبیین مدل شکل‌گیری عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی و همچنین تشریح مدل شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی بوده است. براساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق، عملکرد بالا در سطح سازمان به معنای دو دسته نتایج عملکردی و رفتاری و نتایج انگیزشی است. همچنین براساس نتایج تحقیق، رویه‌های کاری با عملکرد بالا متشکل از تم فرعی رویه‌های مربوط به مدیریت کارراهه، رویه‌های مربوط به سیستم حقوق و دستمزد و پاداش و رویه‌های مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی است.

یافته‌های تحقیق در خصوص شرایط علی شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی بیانگر این است که اگرچه مطالعه‌ای به‌طور مشخص رویه‌های عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی را تبیین نکرده، در برخی پژوهش‌ها به اهمیت

31. Simms & Nichols

کدهای ثانویه و اولیه تبیین‌شده بر عملکرد تیم و کاهش نافرمانی سازمانی اشاره شده است. نتایج تحلیل مصاحبه‌های تحقیق زمینه و بافت شکل‌گیری عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی نشان داد زمینه و بافت شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی شامل تم فرعی بستر فرهنگی و بستر سازمانی است. نتایج تحلیل مصاحبه‌های تحقیق شرایط واسطه شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی حاکی از آن بود که این شرایط شامل تم فرعی عوامل کاهش رفتارهای وندالیستی است.

به‌منظور برآزش الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش نافرمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته تدوین و در میان جامعه آماری پژوهش توزیع شد. نتایج بخش کمی تحقیق گویای آن بود که رویه‌های تیمی (ترکیب تیم، رهبری تیم، رویه‌های مربوط به توسعه تیم و تقسیم کار و وظایف در تیم) و رویه‌های ساختاری (رویه‌های مربوط به نظارت، رویه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و پاداش) بر کاهش رفتارهای وندالیستی مؤثر است. همچنین تأثیر کاهش رفتارهای وندالیستی بر نتایج تیمی (نتایج رفتاری، نتایج انگیزشی و نتایج عملکردی) مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد کاهش رفتارهای وندالیستی بر نتایج سازمانی (نتایج انگیزشی و نتایج عملکردی) تأثیر مثبت و معنادار دارد.

## ۷. پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادهای آتی

- به کارگیری رویه‌هایی همچون رویه‌های مربوط به مدیریت کارراهه، سیستم حقوق و دستمزد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی در راستای بهبود عملکرد بالا در سطح عملکردی، انگیزشی و رفتاری در سطوح سازمانی و فردی باشد.
- نظارت دقیق بر عملکرد اعضای تیم، بازنگری و بازخور منظم و ثبت فعالیت‌های روزانه گروه‌ها جهت دستیابی تیم به عملکرد بالا و کاهش نافرمانی سازمانی اعضا.
- توجه به مسیر شغلی وسیع، امنیت شغلی و برنامه‌های مشارکت کارکنان، آموزش همه‌جانبه کارکنان و توانمندسازی آنان، همچنین ارتقای از داخل، برنامه‌ریزی شغلی و پیشرفت و ارتقای مبتنی بر شایستگی در سازمان.
- بهره‌گیری از سیستم جبران خدمات مبتنی بر ارزیابی عملکرد، جبران خدمات انعطاف‌پذیر و جبران خدمات انگیزشی، همچنین سیستم پاداش برابر و پاداش بر مبنای عملکرد ویژه در سطح سازمان.
- اعطای پاداش به افراد با عملکرد بهتر در تیم، ارزیابی عملکرد فردی در کنار ارزیابی عملکرد تیم، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و تعریف دقیق استانداردها در سازمان‌های تیم‌محور.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی:

- شرایط اقتضایی می‌تواند در الگوی عملکرد بالا با رویکرد نافرمانی سازمانی و هم در الگوی عملکرد بالا مد نظر قرار گیرد و از طریق مصاحبه، عوامل اقتضایی توسط سایر پژوهشگران استخراج شود.
- تحقیق حاضر با هدف تبیین مدل در سازمان‌های دولتی ایران صورت گرفت. انجام تحقیقی مشابه و مصاحبه با مدیران و نخبگان بخش خصوصی و مقایسه نتایج آن با تحقیق حاضر به تبیین بیشتر مفاهیم کمک خواهد کرد.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

پژوهش‌های علمی و فناوری  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Abolfathi, J., Rasooli, R., Zamahani, M., & Aštiri, M. (2019). Identifying the aspects of human resource management through work systems: the case of knowledge-based companies. *Management Research in Iran*, 23(1), 49-74. Received from: <http://mri.modares.ac.ir/article-19-21776-fa.html>. (Persain)
- Abu Yazid, Z., Yahya, W., & Ishak, M. (2017). High performance work system (HPWS) and organizational performance: the mediating role of employee attitude. *Intervarsities Multidisciplinary International Conference 2017 (IMICO 2017)*, 1-12.
- Ahmad, A., Jamshid, S., & Rehman, K. (2018). Emergence of social loafing and employee performance in services sector: empirical investigation of telecom sector. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 8(1), 119-126.
- Aštiri, M., & Sharifi, M. (2016). Analyzing the performances of human resource management based on work system approach for higher performance in banking services of the country. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(10), 93-108. (Persain)
- Bartlett, C. (2014). Talent management and high performance work system. *Journal of International Studies*, 7(1), 102-108.
- Bokharayi, A., & Sharbatian, M. (2015). A sociological analysis of effective factors of vandalism: the case of Mashhad. *Strategic Research on Security and Social Principle*, 4(10), 21-48. [DOR: 20.1001.1.23221453.1394.4.2.2.2] (Persain)
- Camus, A. (2014). *Homme Revolte* (Folio Essais Series: No 15) Gallimard, French language edition.
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 883-901. [DOI: 10.1080/09585192.2011.555130]
- Choi, J. H. (2014). Who should be the respondent? Comparing predictive powers between managers' and employees' responses in measuring high-performance work systems practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2667-2680. [DOI: 10.1080/09585192.2014.890121]
- Chuang, Ch. & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees & customers. *Pers Psychol*, 63(1), 153-196. [DOI: 10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x]
- Daštmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., & Steinke, C. (2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International*

*Business Studies*, 51(4), 1-18. [DOI: 10.5465/AMBPP.2018.161]

- Delgado, M. I., Martínez, M. R., & Martínez, L. G. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7-21. [DOI: 10.1108/13527590810860177]
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K., & Wood, G. (2014). High-Performance Work Systems and Organisational Performance in Emerging Economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54(3), 325-359. [DOI: 10.1007/s11575-014-0204-9]
- Do, H. (2016). *High-performance work systems and organisational performance: evidence from the vietnamese service sector*. Aston University, Doctor of Philosophy thesis.
- Fatahi, M., Goodarzi, S., & Noroozi, M. (2011). A study on the effect and labor systems with high performance and analyzing the mediating role of flexibility of human resources: the case of commercial companies in section 6 of Tehran. *Islam and Management Studies*, 1(3), 163-145. (Persain)
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20, 119-137. [DOI: 10.1111/j.1748-8583.2010.00123.x]
- Hefferman, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26, 1-22. [DOI: 10.1111/1748-8583.12095]
- Hosseinian, H. (2017). Analyzing the behavioral challenges of labor force in organization. In *Conference of New Research in Iran and World in Management. Economy, Accounting, and Humanities*, 1-15. (Persain)
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2017). High performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(4), 341-359. [DOI: 10.1111/1744-7941.12140]
- Jiang, J. Y., & Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: the mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25, 126-137. [DOI: 10.1016/j.hrmr.2014.09.001]
- Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices on perceived organisational support and turnover intentions: evidence from the airline industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13, 103-119. [DOI: 10.1080/15332845.2014.847292]
- Kloutsiniotis, P., & Mihail, D. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work



systems and emotional exhaustion: the mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579. [DOI: 10.1016/j.emj.2019.12.012]

Kwak, E. J. L. (2004). *Team effectiveness and characteristics: apparel product development teams*. A dissertation submitted to the Department of Textiles and Consumer Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.

Ma, Z., Gong, Y., & Long, L. (2021). Team-level high-performance work systems, self-efficacy and creativity: differential moderating roles of person–job fit and goal difficulty. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5),1-35. [DOI: 10.1080/09585192.2020.1854816]

Mazhar, R., Sarwar, M. A., Malik, M. Y., & Nazam, M. (2020). Impact of high performance work systems on organizational performance: a case of banking sector of Pakistan. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 11(4), 16-28. [DOI: 10.4018/IJABIM.2020100102]

Moradzadeh, F., & Hadavinezhad, M. (2020). Critical discourse analysis of civil disobedience in a governmental organization. *Organizational Resources Management Research*, 10(3), 147-173. Received from: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-41280-fa.html>. (Persain)

Nasimi, M., & Zare, A. (2019). The relationship of supporting social responsibility of organization and job performance of staff via identifying the role of organization and customer satisfaction. *Development of Logistics and Human Resource Management*, 15(55), 104-129. Received from: [magiran.com/p2135143](http://magiran.com/p2135143). (Persain)

Nazem, A. (2021). A structural model of labor systems with high performance based on innovative organizational atmosphere, psychological empowering, and institutional loyalty in maritime university of Noshahr. *Journal of Teaching in Marine Sciences*, 8(1), 1-17. Received from: <https://dx.doi.org/10.22034/rmt.2021.244047>. (Persain)

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39, 1184-1220. [DOI: 10.1177/0149206313478184]

Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system-business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99,1011-1041 . [DOI: 10.1037/a0037712]

Rahmani, M. (2019). A qualitative study of disobeying police in northern Khorasan based on grounded theory. *Strategic Research of Social Issues in Iran*, 7(22), 55-82. [DOR: 20.1001.1.23221453.1397.7.3.5.8] (Persain)

Riaz, S. (2016). High performance work systems and organizational performance: an empir-

- ical study on manufacturing and service organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16(4), 421-442. [DOI: 10.1007/s11115-015-0315-1]
- Sayapina, K., & Botone, D. (2021). Counterproductive work behavior in Russian Nanotechnology Organizations. *Psychology in Russia: State of the Art*, 14(1), 49-68. [DOI: 10.11621/pir.2021.0105]
- Sheikhi, M., Etebarian, A., & Ebrahimzadeh, R. (2020). A model of organizational rebel based on grounded theory. *Organizational Culture Management*, 18(4), 613-634. [DOI: 10.22059/JOMC.2020.278464.1007757] (Persain)
- Shin, E. (2014). Unions and the adoption of high-performance work systems in Korea: moderating roles of firms' competitive strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1858-1880. [DOI: 10.1080/09585192.2013.860386]
- Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: a review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58-67.
- Tosuntaş, S. (2020). Diffusion of responsibility in group work: Social loafing. *Journal of Pedagogical Research*, 4(3), 344-358. [DOI: 10.33902/JPR.2020465073]
- Tsaw, D., Murphy, S., & Detgen, J. (2011). Social loafing and culture: does gender matter?. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 1-8.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25, 62-78. [DOI: 10.1111/1748-8583.12062]
- Wandi, A., Sinaga, O., & Roespinoedji, R. (2021). The effect of individual social loafing and incentive structure on team performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(10), 1298-1308.
- Yazdani, B., & Atafar, A. (2013). The effect of high performance procedure on human resource output and organizational performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 5(1), 43-68. Received from: <https://civilica.com/doc/935235>. (Persain)
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U. (2018). How do high-performance work systems affect individual outcomes: a multilevel perspective. *Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology*, 9(586), 1-13. [DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00586]
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3196-3212. [DOI: 10.1080/09585192.2013.775026]