



## Identifying and Prioritizing the Factors Affecting Social Laziness Using the Combination of DEMTEL and ANP (Case Study: Public Organizations in Tehran)

**Iman Hakimi**

Assistant Professor, Business Management & IT Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran.

**Abbas Shol**

Assistant Professor, Industrial Management Department, Faculty of Administrative Sciences & Economics, Vali-e Asr University of Rafsanjan, Iran.

**Gholamreza Jalalian**

PhD Student of Human Resource Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sirjan Branch, Iran.

Received: 17/12/2019

Accepted: 18/01/2021

### Abstract:

The aim of this study is to identify the factors affecting the social laziness of organizations. This research is applied in terms of purpose, and in terms of nature and method of data collection is survey-analytical. The statistical population of the study in the screening phase is 15 experts including academic experts, managers, and supervisors of public organizations in Tehran that have two characteristics; first, complete, in-depth familiarity with the organization issues; second, interested in participating in the study. In this phase, judgmental sampling method was used to select the best people from the community of experts. The main data collection tool in this study is questionnaires that were designed for different purposes and distributed among the statistical population. It should be noted that in this study, the first questionnaire was designed to be open and to identify the factors. The second questionnaire was close, aiming at screening the factors. After data collection, the necessary analyses were conducted using SPSS software, the combined approach of DEMETEL, and ANP. The results of the research led to the identification and prioritization of 8 factors. Based on the combined approach, the criterion of order-law and injustice ranked first with a weight of 0.1634. Weak monitoring system ranked second with a weight of 0.1426 and space boredom and burnout ranked third with a weight of 0.1274.

**Keywords:** Organizational Laziness, Social Laziness, DEMETEL, ANP.

---

– Corresponding Author, Email: hakimi\_iman@pnu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2021.212240.1059

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی با استفاده از ترکیب دیمتل و ANP (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران)

ایمان حکیمی<sup>۱</sup>

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

عباس شول

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

غلامرضا جلالیان

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹

دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۶



**چکیده:** هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی سازمان‌ها است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی - تحلیلی است. پژوهش حاضر در فاز غربالگری گروهی از خبرگان دانشگاهی، مدیران و سرپرستان سازمان‌های دولتی شهر تهران را در بر می‌گیرد که دارای دو خصوصیت هستند ۱- آشنایی کامل و عمیق با مباحث سازمان ۲- علاقه به مشارکت در این پژوهش که به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند (سعی شد فهرستی حداقل پانزده نفره از خبرگان به عنوان جامعه آماری تهیه شود). در این فاز، از روش نمونه‌برداری قضاوتی برای انتخاب بهترین افراد از میان جامعه خبرگان استفاده شد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌هایی بودند که بنا به اهداف مختلف طراحی شدند و در میان جامعه آماری مدنظر توزیع شد. گفتمانی است که در این پژوهش پرسشنامه اول به صورت باز و به منظور شناسایی عوامل طراحی شد و پرسشنامه دوم به صورت بسته و با هدف غربالگری عوامل طراحی شد. بعد از توزیع و جمع‌آوری داده‌ها انجام تجزیه و تحلیل‌های لازم از طریق نرم‌افزارهای SPSS، رویکرد ترکیبی دیمتل و ANP انجام شد. نتایج پژوهش منجر به شناسایی و اولویت‌بندی هشت عامل شد که براساس رویکرد ترکیبی، معیار نظم-قانون و بی‌عدالتی با وزن ۰.۱۶۳۴ رتبه اول را کسب کرده است. سیستم نظارتی ضعیف با وزن ۰.۱۴۲۶ رتبه دوم و کسالت فضا و فرسودگی شغلی با وزن ۰.۱۲۷۴ رتبه سوم را به خود اختصاص داده است.

**واژگان کلیدی:** تنبلی سازمانی، تنبلی اجتماعی، دیمتل، ANP.

– نویسنده مسئول: hakimi\_iman@pnu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2021.212240.1059

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

## مقدمه

در قرن حاضر، بهره‌وری فردی و سازمانی یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران است. نیروی انسانی مسئولیت‌پذیر و کارآمد به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان به‌حساب می‌آید (Belenzon & Tsolmon, 2015). در این راستا شناخت خصوصیات نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر کارایی آنان یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها است. مقوله تنبلی اجتماعی، یکی از مقوله‌هایی است که نقش مهمی در میزان بهره‌وری و سلامت جسمی روانی کارکنان دارد، اما در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی توجه کافی به آن نشده است. نظام اداری بی‌هیچ تردیدی مهم‌ترین نظام سیاسی هر کشور است به‌نحوی که هرگونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام خواهد بود. سازگاری با تغییرات برای ادامه حیات سازمان ضروری است و سازمان‌ها باید از یک‌سو عملیات خود را با توجه به تغییرات محیط و از سوی دیگر، ساختار سازمانی خود را مطابق با مدل‌های عملیاتی جدید تغییر دهند. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت سازمان هنوز در مراحل اولیه شکل‌گیری خود باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در سازمان حاصل نمی‌شد. اگر سازمانها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند در چارچوب اولیه خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. با این حال، اغلب دیده می‌شود که سازمان‌ها برای تغییر و تحول از خود بی‌علاقگی نشان می‌دهند و نوعی رخوت و بی‌حالی در سازمان‌ها دیده می‌شود. عمده تغییرات ضروری و حیاتی سازمان و توان انطباق‌پذیری سازمان با عدم اطمینان‌های محیطی در باتلاق تنبلی گرفتار می‌شوند و ناکام می‌مانند (سپهوند و یاری، ۱۳۹۴: ۳۰-۱). با آغاز قرن ۲۱، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کردند. این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند که عدم توجه به آن‌ها بقاء و موفقیت سازمان‌ها را به‌طور فزاینده‌ای تهدید خواهد کرد (Sant-Amand, 2013). این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب و کار و دیدگاه‌های راهبردی خود تجدیدنظر کنند و تأکیدات خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار دهند (یاری و همکاران، ۱۳۹۷). مسأله تنبلی، یکی از چالش‌هایی است که اخیراً، سازمان‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. تنبلی مترادف با فقر حرکتی است (Arkin et al., 2013). در سازمانی که تنبلی رخنه می‌کند افراد آن برای انجام امور کوچک و بزرگ در زندگی شخصی، کاری و عمومی همیشه کار امروز را به فردا می‌اندازند، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار می‌کنند، میزان تحولات به‌شدت در زندگیشان کاسته خواهد شد و درنهایت به‌سختی می‌توانند در رابطه با

امور تصمیم‌گیری کنند (شاهرضایی، ۱۳۹۳: ۵).

در تنبلی با موقعیتی مواجه می‌شویم که فرد دچار نوعی تنبلی در رفتار و اعمال خود می‌شود؛ به عبارتی میزان تلاش فرد کمتر خواهد شد (Piezon & Ferree, 2010). تنبلی می‌تواند عوارض نامطلوبی در فرد و سازمان به‌جا بگذارد که افت عملکرد و کاهش بهره‌وری، معطل کردن مراجعین و ایجاد نارضایتی، کاهش انگیزه کارکنان، افزایش غیبت و جابه‌جایی و تأخیر در انجام وظایف شغلی فرد، اتلاف وقت و نگرش منفی فرد به سازمان از جمله آن‌ها است (Howell & Watson, 2008). چنین عوارضی فرد را وادار می‌کند برای موجه جلوه دادن عادات مدنظر دلایل متعددی بیاورد تا بتواند درگیری‌های ذهنی خود را مرتفع کند (Hipp et. al, 2015). تنبلی اجتماعی در سازمان از نداشتن یا کمبود انگیزه ایجاد می‌شود. ایجاد انگیزه در فردی بسیار سخت است که تنبلی مزمن دارد چرا که انگیزه تأثیر معناداری بر کاهش تنبلی دارد (رحیمیان و روحانی‌پور، ۱۳۹۴). در سازمان‌های دولتی و خصوصی عملکرد کارکنان به میزانی رضایت‌بخش نیست که مدیران انتظار دارند و اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر رفتار و انتظار کارکنان بی‌تأثیر نیست و باید اقداماتی به‌منظور افزایش انگیزه کارکنان در سازمان انجام شود. سازمان‌های دولتی و خصوصی با مسائل و مشکلاتی از قبیل: بی‌کفایتی مدیران ارشد سازمانی، عدم توجه به آموزش بیشتر کارکنان، عدم شرکت در جلسات هم‌اندیشی، کنفرانس‌ها و همایش‌های بین‌المللی، عدم پرداخت به‌موقع مزایای انگیزشی کارکنان، عدم ارتقاء به‌موقع رتبه، پست، ردیف‌ها و تشکیلات کارمندان سازمان، عدم حس انگیزه کاری در کارکنان و وجدان کاری با توجه به پرداخت بی‌موقع حقوق و مزایای پرسنل، و ... روبه‌رو هستند که باعث تنبلی کارکنان در سازمان می‌شود و همچنین با عنایت به مشکلات اقتصادی و داخلی کارکنان هنگام مراجعه ارباب رجوع‌ها، مشکلات و پیامدهایی در بر خواهد داشت که منجر به کاهش انگیزه کاری و در نتیجه تنبلی کارکنان از کارهای خود در سازمان می‌شود. مرور ادبیات حاکی از آن است که تاکنون هیچ مطالعه‌ای به‌طور کلی و همه‌جانبه به بررسی عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی در سازمان‌ها نپرداخته است (سپهوند و محمدیاری، ۱۳۹۴). از این‌رو، این دغدغه فکری محقق را بر آن داشت که عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی در سازمان‌های دولتی را در دست کاوش قرار دهد.

## مبانی نظری پژوهش

### تنبلی

تنبلی، کاهلی و تن‌پروری به معنی عدم تمایل به فعالیت یا تلاش به‌رغم برخوردارگی از توانایی

کافی است. تنبلی یا سستی از نظر لغوی در دو معنا استفاده می‌شود: ۱- دست کشیدن پس از استمرار در کار یا سکون بعد از حرکت و جنبش ۲- کسالت، بی‌حالی، سستی و تنبلی پس از شادابی و کوشش. در تنبلی فرد خودش میلی برای انجام کار ندارد و با به تأخیر انداختن و جایگزین کردن تکالیف فردی و یا انجام فعالیت‌های غیر ضروری خودش را مشغول می‌کند (Steel, 2010). به عبارتی؛ تنبلی شکلی از امتناع است که فرد تمایل به انجام کار دارد ولی کار را تا آخر برای رسیدن به هدف دنبال نمی‌کند (Owens et al., 2008)، چون در حوزه مطالعات جامعه‌شناختی تعریف مشخصی از تنبلی وجود ندارد. بنابراین، براساس مطالعات قبلی و در چارچوب نظریه انتخاب عقلایی و با استفاده از مقاله ریمون بودن تنبلی را به دو صورت تنبلی فردی و تنبلی اجتماعی طبقه‌بندی می‌کنند (جوادی و فولادین، ۱۳۹۱).

تنبلی فردی، حالتی است که فرد میان دو انتخاب مخیر می‌شود، یکی لذت آنی و دیگری نفعی شخصی در آینده که برای کسب آن نفع باید از این لذت گذشت. تنبلی اجتماعی گاه محصول تنبلی افراد جامعه و برآیند تنبلی آن‌ها است. یعنی وقتی تعداد زیادی از افراد بی‌عمل و لذت‌طلب هستند در سطح جامعه نیز این فرآیند مشاهده می‌شود. پایین بودن سطح بهره‌وری اداری، عدم اقبال به کار طولانی‌مدت و سخت و ... از این نمونه است (کریمیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۷).

### تنبلی اجتماعی

لاتان و همکارانش، اصطلاح تنبلی اجتماعی را در سال ۱۹۷۹، برگزیدند. آن‌ها تنبلی اجتماعی را در مقابل تلاشگری اجتماعی قرار دادند و معتقد بودند انسان‌ها در فرهنگ‌های مختلف از نظر میزان ابتلا به تنبلی اجتماعی با یکدیگر تفاوت دارند. فرهنگ‌های فردگرا، فرهنگ‌هایی هستند که آدم‌های تنبل‌تری را پرورش می‌دهند و فرهنگ‌های جمع‌گرا، فرهنگ‌هایی هستند که آدم‌های تلاشگری را پرورش می‌دهند (فیروزجائیان و مقدم، ۱۳۹۶). تنبلی اجتماعی به‌عنوان «کاهش چشم‌گیر تلاش افراد در کارهای گروهی در مقایسه با انجام همان کار به‌صورت انفرادی» تعریف شده است (زارع‌شاه‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷). تنبلی اجتماعی به تأخیر انداختن هدفمند شروع یا تکمیل تکالیف مختلف شغلی است (اسپادا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). از دیدگاه سازمانی، تنبلی اجتماعی، دشمن سازمان و مانع رشد بهره‌وری و خلاقیت است. تنبلی اجتماعی در سازمان رویکردی است که در آن فردی که قادر است کار را انجام دهد به‌طور مکرر از آغاز به‌موقع و اتمام تکالیف یا فعالیت‌های کاری امتناع می‌کند که باید در یک مدت معین انجام شود.

1. Spada et al

تنبلی سازمانی شکاف بین نیت انجام کار و رفتار است و از آن به تأخیر انداختن و جایگزین کردن تکالیف ضروری با انجام فعالیت‌های غیر ضروری دیگر تعبیر می‌شود. تنبلی اجتماعی براساس دو مؤلفه اساسی متمایز می‌شود: اول اینکه، تنبلی اجتماعی در سازمان سندرمی است که به آسیب‌های فراوان جسمی و روحی برای فرد می‌انجامد و دوم آنکه، فرد به صورت غیر عقلایی از انجام کار یا وظیفه‌ای مشخص اجتناب می‌کند (Wohl et al., 2010). در مجموع، تنبلی به آینده موکول کردن کاری است که به هر دلیل منطقی یا غیر منطقی از زیر بار انجام آن شانه خالی می‌کنیم. به همین دلیل اغلب تنبلی‌ها با رنج و ناراحتی روان‌شناختی همراه است. مطالعات اخیر، نشان داده‌اند که تنبلی در سازمان آثار منفی بر سلامت جسمی، نوع شخصیت افراد، نوع کار و ... دارد (کو و کوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۲۶۴-۲۴۵). هارکینز و زیمانسکی<sup>۲</sup> (۱۹۸۹)، عنوان کردند در شرایطی که امکان دیده شدن در تیم ضعیف است شاید افراد از نشان دادن مشارکت خود اجتناب ورزند و در نتیجه پدیده تنبلی اجتماعی روی دهد و همین مسئله می‌تواند باعث خسارت به تیم و کاهش بهره‌وری سازمان شود. به عقیده کیدول و بنت<sup>۳</sup> (۱۹۹۳)، نیز فرد به دلایل انگیزشی و شرایط موقعیتی حداکثر مشارکت و تلاش خود را در کارهای تیمی به کار نمی‌گیرد و به این ترتیب تنبلی اجتماعی بروز پیدا می‌کند؛ یعنی فرد با تصور اینکه تلاش کردن یا نکردن وی تفاوتی نمی‌کند یا به دلیل شناخته نشدن در موقعیت‌های تیمی مشارکت خود را کاهش می‌دهد. تنبلی اجتماعی در سازمان، تنبلی کارکنان آن در انجام کارهای خود در قالب جمعی است. یک سازمان توانمند را در نظر بگیرید که تک‌تک افراد آن توانایی‌های زیادی در رابطه با مأموریتی دارند که قرار است انجام بشود. این افراد ممکن است با همه این توانمندی‌ها و توانایی‌ها در اولین فرصت شروع به زیردررویی از کار، فراقکنی مسئولیت‌ها و به طور کلی ایجاد اختلال در امور کنند. به عبارت بهتر و عامیانه‌تر افراد دچار تنبلی اجتماعی در سازمان با این عبارت به تمام مخاصمه‌ها و دلایل پایان می‌دهند: چرا فلانی انجام نمی‌دهد و من انجام بدهم (Hipp et. al, 2015).

### مؤلفه‌های تنبلی اجتماعی

براساس مطالعه محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷) مؤلفه‌های تنبلی اجتماعی عبارتند از:

۱. غفلت از کار: غفلت از کار، شکلی از امتناع از تلاش است که در زمینه عملکرد فردی اتفاق می‌افتد. غفلت از کار، از طریق توجه و تمرکز بر علایق غیر کاری رخ می‌دهد. غفلت از کار

1. Chu & Choi
2. Harkins & Szymanski
3. Kidwell & Bennett

مربوط به زمانی است که کارمندان از طریق صحبت با همکارانشان از کار اجتناب می‌کنند (Hipp et. al, 2015).

۲. زیرکار درروی: زیرکار درروی موقعیتی از بیکاری است که براساس آن بهره‌وری نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است، اما در حد مطلوب نیست. زیرکار درروی به معنی گرایش به ارائه تلاش کمتر است (بدرافشان و باقرزاده، ۱۳۸۳).

۳. طفره‌روی از کار: طفره رفتن از کار، اصطلاحی است که بیشتر در ادبیات اقتصادی به کار می‌رود و به عنوان گرایش به ارائه تلاش کمتر است. اساساً طفره‌روی زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند تصور می‌کند که می‌تواند اوقات فراغت بیشتری را ایجاد کند و با نتیجه منفی مواجه نمی‌شود. با این فرض کارمندان زمانی از کار طفره خواهند رفت که کارفرما در حال نظارت نباشد. کارمندان چنین استدلال می‌کنند که منافع و علایق آن‌ها لزوماً با منافع سازمان منطبق نیست به همین دلیل تلاش کاری‌شان را کاهش می‌دهند (محمدیاری و همکاران، ۱۳۹۷).

### پیشینه پژوهش

جوادی و فولادین (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «تنبلی اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن» نشان دادند که حداقل میزان گرایش به تنبلی در تهران ۲۰ درصد است. تفسیر این یافته، روند گرایش به تنبلی در تهران را رو به افزایش نمی‌داند. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تنبلی در تحلیل‌های چندمتغیره عبارت است از: تقدیرگرایی، احساس بی‌قدرتی و خودمداری. نتیجه نهایی این است که پایین بودن میزان تمایل به تنبلی در تهران، نشانه پایین بودن میزان تنبلی نیست چون وضعیت اجتماعی تسهیل‌کننده تنبلی در جامعه است. شاهرزایی (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تنبلی در سازمان‌ها» نشان دادند که تنبلی در سازمان متأثر از دو دسته از عوامل است؛ عوامل درونی شامل: عوامل جسمانی، عاطفی و هیجانی، نگرش جمع‌گرایی و عدم تناسب روحیه شخص با محیط کار و عوامل بیرونی شامل: تناسب درآمد و کار، عدم نظم، قانون و بی‌عدالتی و کسالت فضا. فیروزجائیان و شریفی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «تحلیل تنبلی دانشگاهی به مثابه تنبلی اجتماعی در میان دانشجویان دانشگاه مازندران» نشان دادند که تنبلی دانشگاهی با متغیرهای نابسامانی در سطح نظام و ابعادش (درون و برون دانشگاه) رابطه معناداری وجود دارد که متغیرهای نبود نظارت و کنترل در دانشگاه، ضعف برنامه‌ریزی در دانشگاه، طفره‌روی آموزشی سیستمی، فرهنگ تنبلی در جامعه، پایین بودن هزینه‌های تنبلی در جامعه به جز متغیرهای نبود

امکانات و تجهیزات در دانشگاه و نبود آینده‌شغلی را شامل می‌شود. ریچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «تعریف راهبردهایی برای کاهش تنبلی اجتماعی در طرح‌های گروهی» نشان دادند که محدود کردن اندازه گروه تنبلی را کاهش می‌دهد یکپارچه و منسجم بودن گروه‌ها، مقیاس عملکرد، ارزشمند بودن دستاوردها، سهم اشخاص در کار گروهی و ارزیابی هم‌سالانه سبب کاهش تنبلی اجتماعی در گروه می‌شود. لین<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان «تنبلی اجتماعی و جهت‌گیری فرهنگی دانشجویان در کلاس درس» نشان داد جهت‌گیری فرهنگی مهم‌ترین تبیین‌کننده برای تنبلی اجتماعی است و دانشجویانی کمتر دچار تنبلی می‌شوند که گرایش به کار گروهی دارند.

بنابراین، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توان عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی در سازمان‌ها را به شرح جدول زیر بیان کرد:

جدول ۱. عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی

ردیف	محقق	عوامل
۱	یاری و همکاران (۱۳۹۶)، سپهوند و یاری (۱۳۹۴)، بدرافشان و باقرزاده (۱۳۸۳)، (Hipp et. al, 2015)	طفره رفتن از کار و رباکاری کارکنان و متفاوت بودن و زیرکاردرروی و غفلت از کار
۲	یاری و سپهوند (۱۳۹۴)، (Jemielniak, 2007)	احساس مسئولیت‌پذیری و کارگریزی
۳	یاری و سپهوند (۱۳۹۴)، (Hipp et. al, 2015)	سیستم نظارتی ضعیف و تبعیض بین کارکنان

1. Rich et al  
2. Lin



ادامه جدول ۱. عوامل مؤثر بر تبدیلی اجتماعی

ردیف	محقق	عوامل
۴	یاری و سپهوند (۱۳۹۴)، جوادی یگانه و فولادیان (۱۳۹۱)	نداشتن انگیزه و احساس بی‌قدرتی
۵	شاهرضایی (۱۳۹۳)، سپهوند و یاری (۱۳۹۴)	تناسب روحیه شخص با محیط کار، کسالت فضا و فرسودگی شغلی
۶	شاهرضایی (۱۳۹۳)	تناسب درآمد و کار
۷	شاهرضایی (۱۳۹۳)، یاری و سپهوند (۱۳۹۴)	نظم- قانون- بی‌عدالتی و پارتی بازی
۸	جوادی یگانه و فولادیان (۱۳۹۱)	خودمداری و تقدیرگرایی
۹	(Rich et. al, 2014)	یکپارچگی و مقیاس ارزش‌گذاری
۱۰	ریج و همکاران (۲۰۱۴)، شاهرضایی (۱۳۹۳)	سهم اشخاص در کار گروهی و نگرش جمع‌گرایی
۱۱	(Sant -Amand, 2013)	موفقیت و ترس از شکست
۱۲	(Rich et. al, 2014)	شایسته‌سالاری در سازمان

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که موضوع پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تبدیلی اجتماعی در سازمان است از این‌رو این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و سرپرستان سازمان‌های دولتی شهر تهران تشکیل می‌دهند. به منظور انجام تحلیل با رویکرد ترکیب دیمتل و ANP برخی خبرگان انتخاب شدند. از پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر استفاده شد. بدین منظور از دو پرسشنامه برای مقایسه به روش‌های ANP و دیمتل استفاده شد. پرسشنامه اول به منظور اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تبدیلی اجتماعی در سازمان‌ها بر اساس مقیاس‌های ۱-۹ گزینه‌ای طراحی شد. نمره یک نمایانگر اهمیت یکسان دو عنصر است و نمره ۹ نشان‌دهنده اهمیت بسیار زیاد یک عنصر در مقایسه با عنصر دیگر است. روایی پرسشنامه‌های پژوهش با نظرات چند تن از مدیران و متخصصین این حوزه بررسی و مطابق نظرات آنان تصحیح شد. پایایی پژوهش نیز با محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس‌های مقایسات زوجی محاسبه شده است. چنانچه نرخ ناسازگاری بیشتر از ۰/۱ باشد آن ماتریس ناسازگار بوده و از لیست حذف می‌شود. برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزارهای SPSS، ANP و دیمتل در دو بخش آمار توصیفی

و آمار استنباطی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

۲۰ درصد پاسخگویان را خانم‌ها و ۸۰ درصد آن‌ها را آقایان تشکیل داده‌اند. ۴۷ درصد پاسخگویان (معادل ۷ پاسخگو) دارای سمت معاونت و مدیر کل، ۳۳ درصد (معادل ۵ پاسخگو) سرپرست و ۲۰ درصد (معادل ۳ پاسخگو) کارشناس بودند. از بین ۱۵ خبره‌ای که به سؤال سابقه فعالیت پاسخ دادند؛ ۲۷ درصد دارای سابقه بین ۱۰-۰ سال، ۴۶ درصد دارای سابقه ۲۰-۱۱ سال، ۲۷ درصد دارای سابقه فعالیت بیش از ۲۰ سال بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۳۳ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی، ۴۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲۰ درصد دارای تحصیلات دکتری بودند. بدین ترتیب، فراوانی پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد در نمونه در دست بررسی بسیار بالاتر از سایر طبقات است. علاوه بر این، در بین ۱۵ پاسخ‌دهنده به گزینه سن ۷ درصد پاسخگویان بین ۳۰-۲۰ سال، ۵۳ درصد پاسخگویان بین ۴۰-۳۰ سال، ۲۷ درصد پاسخگویان بین ۵۰-۴۰ سال و ۱۳ درصد پاسخگویان بیش از ۵۰ سال داشتند به این ترتیب، بیشتر افراد شرکت‌کننده در رده سنی بین ۴۰-۳۰ سال بودند. از آنجا که پاسخ‌ها در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای از کاملاً نامناسب تا کاملاً مناسب طراحی شده بود ضرورت داشت تا در ابتدا میانگین حسابی هر کدام از زیرشاخص‌ها محاسبه شود. در ادامه زیرشاخص‌هایی حذف شدند که میانگین آن‌ها از عدد ۵ کمتر بود. پس از مشخص شدن اهم عوامل لازم از دیدگاه خبرگان در طرح دلفی ثانویه هدف آن است که به بررسی شاخص‌های مطرح شده برای هریک از عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی پرداخته شود و با توجه به نظرات و دیدگاه‌های خبرگان پاسخگو برای هریک از شاخص‌ها مؤلفه‌های لازم آن نیز طرح و تبیین شود.

جدول ۲. دیدگاه‌ها و نظرات نخست گروه خبرگان در رابطه با عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی

میانگین	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	زیرمعیارها
۳.۸۰	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۵	طفره رفتن از کار و ریاکاری کارکنان (M1)
۲.۶۰	۲	۲	۳	۳	۴	۴	۱	۳	۲	۲	احساس مسئولیت‌پذیری و کارگریزی
۳	۱	۲	۲	۵	۵	۴	۳	۳	۳	۲	سیستم نظارتی ضعیف (M2)
۳.۸۰	۳	۵	۲	۵	۴	۳	۳	۴	۴	۵	نداشتن انگیزه (M3)

ادامه جدول ۲. دیدگاه‌ها و نظرات نخست گروه خبرگان در رابطه با عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی

میانگین	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	زیرمعیارها
۲.۹۰	۴	۵	۲	۳	۱	۱	۲	۳	۴	۴	تناسب روحیه شخص با محیط کار
۲.۶۰	۱	۱	۱	۲	۴	۵	۴	۲	۳	۳	تناسب درآمد و کار
۳.۴۰	۱	۳	۲	۴	۵	۵	۳	۳	۴	۴	نظم - قانون - بی‌عدالتی (M4)
۲.۹۰	۱	۱	۴	۵	۵	۲	۳	۳	۲	۳	خودمداری
۲	۱	۱	۱	۱	۲	۲	۲	۳	۳	۴	یکپارچگی و مقیاس ارزش‌گذاری
۲.۷۰	۳	۱	۲	۲	۵	۴	۳	۳	۲	۲	سهم اشخاص در کار گروهی و نگرش جمع‌گرایی
۳.۳۰	۱	۳	۳	۲	۵	۵	۴	۴	۳	۳	موفقیت و ترس از شکست (M5)
۲.۹۰	۱	۱	۳	۳	۳	۲	۲	۵	۵	۴	شایسته‌سالاری در سازمان
۳.۵۰	۳	۴	۵	۵	۲	۲	۳	۳	۴	۴	تبعیض بین کارکنان (M6)
۲.۷۰	۳	۱	۲	۲	۱	۴	۴	۲	۳	۵	احساس بی‌قدرتی
۳	۲	۳	۳	۳	۳	۴	۵	۲	۲	۳	کسالت فضا و فرسودگی شغلی (M7)
۳.۱۰	۵	۲	۴	۴	۲	۲	۳	۳	۳	۳	پارتی‌بازی (M8)
۲.۸۰	۱	۲	۵	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۴	تقدیرگرایی

نتایج این جدول نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های طرح شده از دیدگاه اعضای پانل امتیازی بالاتر از ۳ را کسب نکرده‌اند پس تمامی شاخص‌های طرح شده، تأیید نشده و در این مرحله با استفاده از تکنیک دلفی شاخص‌های بالاتر از ۳ تأیید می‌شوند.

### رتبه‌بندی عوامل مبتنی بر رویکرد ترکیبی ANP و دیمتل

نتایج حاصل از اجرای گام‌به‌گام مدل ترکیبی در این بخش ارائه شده است. برای اجرای این پژوهش از نظرات ۱۵ نفر خبره منتخب از مدیران و سرپرستان سازمان‌های دولتی استفاده شده است. یافته‌های حاصل از اجرای گام‌های DEMATEL به صورت زیر است:  
در این پژوهش، ۸ شاخص استخراج شدند که در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. معرفی عوامل پژوهش

کد	شاخص
C1	طرفه رفتن از کار و ریاکاری کارکنان
C2	سیستم نظارتی ضعیف
C3	نداشتن انگیزه
C4	نظم - قانون - بی‌عدالتی
C5	موفقیت و ترس از شکست
C6	تبعیض بین کارکنان
C7	کسالت فضا و فرسودگی شغلی
C8	پارتنری بازی

### نتایج روش DANP

ابتدا ماتریس ارتباطات مستقیم عوامل پژوهش بر اساس رابطه ۱ برای ارزیابی روابط میان عوامل (تأثیر یک عامل بر عامل دیگر) با استفاده از نظر خبرگان بر اساس طیف ۰ تا ۴ (=۰ بدون تأثیر، ۱= تأثیر خیلی کم، ۲= تأثیر کم، ۳= تأثیر زیاد، ۴= تأثیر خیلی زیاد) استفاده شده است. به‌منظور تشکیل ماتریس ارتباطات مستقیم از نظر ۱۵ خبره استفاده شده است که ماتریس ارتباطات مستقیم از میانگین حسابی نظرات این ۱۵ خبره تشکیل می‌شود و در جدول ۲ آورده شده است. برای نرمال‌سازی جمع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم محاسبه شده است و سپس بزرگ‌ترین عدد انتخاب خواهد شد و درایه‌های ماتریس ارتباطات مستقیم بر بزرگ‌ترین عدد تقسیم می‌شوند که ماتریس نرمال در جدول ۵ آورده شده است. سپس ماتریس ارتباطات کل محاسبه می‌شود که در جدول ۶ آمده است.

جدول ۴. ماتریس ارتباطات مستقیم

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	۰	۳	۲.۴۶۷	۳	۲.۰۶۷	۲.۲	۲.۲۶۷	۲.۲
C2	۲.۶	۰	۱.۶۶۷	۳.۰۶۷	۱.۵۳۳	۱.۸۶۷	۲.۳۳۳	۱.۴
C3	۲	۲.۹۳۳	۰	۳.۰۶۶۶۷	۲	۲.۳۳۳	۲.۵۳۳	۲.۸۶۷
C4	۰.۹۳۳	۰	۲.۲۶۷	۰	۲	۲	۲.۱۳۳	۱.۸
C5	۲.۱۳۳	۲.۹۳۳	۱.۸۶۷	۲.۸	۰	۱.۶	۱.۷۳۳	۱.۴۶۷
C6	۱.۹۳۳	۳.۳۳۳	۱.۷۳۳	۲.۹۳۳	۱.۸۶۷	۰	۲.۴۶۷	۲.۴۶۷
C7	۲.۶	۳.۶۶۷	۲.۲۶۷	۳.۴	۱.۹۳۳	۱.۹۳۳	۰	۲
C8	۲.۱۳۳	۳.۴۶۷	۱.۴	۳.۰۶۷	۱.۸	۱.۹۳۳	۲.۲	۰

جدول ۵. ماتریس نرمال

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	۰	۰.۱۴۱	۰.۱۱۶	۰.۱۴۱	۰.۰۹۷	۰.۱۰۳	۰.۱۰۶	۰.۱۰۳
C2	۰.۱۲۲	۰	۰.۰۷۸	۰.۱۴۴	۰.۰۷۲	۰.۰۸۸	۰.۱۰۹	۰.۰۶۶
C3	۰.۰۹۴	۰.۱۳۸	۰	۰.۱۴۴	۰.۰۹۴	۰.۱۰۹	۰.۱۱۹	۰.۱۳۴
C4	۰.۰۴۴	۰	۰.۱۰۶	۰	۰.۰۹۴	۰.۰۹۴	۰.۱	۰.۰۸۴
C5	۰.۱	۰.۱۳۸	۰.۰۸۸	۰.۱۳۱	۰	۰.۰۷۵	۰.۰۸۱	۰.۰۶۹
C6	۰.۰۹۱	۰.۱۵۶	۰.۰۸۱	۰.۱۳۸	۰.۰۸۸	۰	۰.۱۱۶	۰.۱۱۶
C7	۰.۱۲۲	۰.۱۷۲	۰.۱۰۶	۰.۱۵۹	۰.۰۹۱	۰.۰۹۱	۰	۰.۰۹۴
C8	۰.۱	۰.۱۶۳	۰.۰۶۶	۰.۱۴۴	۰.۰۸۴	۰.۰۹۱	۰.۱۰۳	۰

جدول ۶. ماتریس ارتباطات کل (TC)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	۰.۲۵۱	۰.۴۴۱	۰.۳۴۹	۰.۴۸۷	۰.۳۲۴	۰.۳۴۰	۰.۳۷۲	۰.۳۴۲
C2	۰.۳۲۲	۰.۲۶۹	۰.۲۸۳	۰.۴۳۷	۰.۲۶۹	۰.۲۹۲	۰.۳۳۴	۰.۲۷۵
C3	۰.۳۴۴	۰.۴۴۸	۰.۲۵۱	۰.۵۰۰	۰.۳۲۸	۰.۳۵۲	۰.۳۹۰	۰.۳۷۵
C4	۰.۲۱۴	۰.۲۲۹	۰.۲۶۴	۰.۲۴۹	۰.۲۴۸	۰.۲۵۵	۰.۲۸۰	۰.۲۵۱
C5	۰.۳۰۴	۰.۳۹۰	۰.۲۹۰	۰.۴۲۶	۰.۲۰۰	۰.۲۸۰	۰.۳۱۰	۰.۲۷۶
C6	۰.۳۲۷	۰.۴۴۵	۰.۳۱۳	۰.۴۷۵	۰.۳۰۹	۰.۲۴۰	۰.۳۷۲	۰.۳۴۵
C7	۰.۳۶۶	۰.۴۷۲	۰.۳۴۸	۰.۵۱۲	۰.۳۲۴	۰.۳۳۷	۰.۲۸۳	۰.۳۴۰
C8	۰.۳۲۴	۰.۴۳۵	۰.۲۹۰	۰.۴۶۴	۰.۲۹۶	۰.۳۱۲	۰.۳۵۰	۰.۲۲۹

### تشکیل نمودار علی

در این بخش اساس ماتریس ارتباطات کل مقایر  $D$  و  $R$  محاسبه می‌شود که به ترتیب جمع سطر و ستون ماتریس ارتباطات کل هستند که در جدول ۵ آورده شده است. سپس بر اساس مقادیر  $D+R$  و  $D-R$  محور مختصات تشکیل می‌شود که محور  $X$ ها همان  $D+R$  و محور  $Y$ ها همان  $D-R$  است که هر شاخص روی محور مختصات مشخص می‌شود که در شکل ۱ آورده شده است. بر این اساس شاخصهایی دارای  $D-R$  مثبت هستند و جنبه علت دارند که در بالای محور  $X$ ها واقع شده‌اند و شاخصهایی دارای  $D-R$  منفی هستند و جنبه معلول دارند که پایین محور  $X$ ها قرار گرفته‌اند.

جدول ۷. مقادیر R و D

	D	R	D+R	D-R
C1	۲.۹۰۷	۲.۴۵۲	۵.۳۵۸	۰.۴۵۵
C2	۲.۴۸۰	۳.۱۲۹	۵.۶۱۰	-۰.۶۴۹
C3	۲.۹۸۹	۲.۳۸۸	۵.۳۷۷	۰.۶۰۱
C4	۱.۹۸۹	۳.۵۴۹	۵.۵۳۹	-۱.۵۶۰
C5	۲.۴۷۵	۲.۲۹۸	۴.۷۷۳	۰.۱۷۸
C6	۲.۸۲۵	۲.۴۰۷	۵.۲۳۲	۰.۴۱۸
C7	۲.۹۸۳	۲.۶۹۱	۵.۶۷۴	۰.۲۹۱
C8	۲.۶۹۸	۲.۴۳۳	۵.۱۳۱	۰.۲۶۶

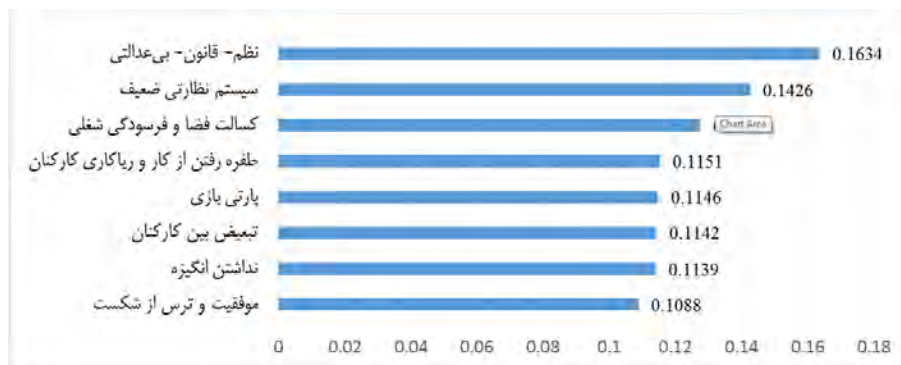
### تشکیل ماتریس ارتباط کامل ابعاد ( $T_D^{\infty}$ ) و نرمال‌سازی آن

در این گام ماتریس ارتباطات کامل ابعاد را ایجاد کرده و سپس این ماتریس را نرمال می‌کنیم. برای نرمال‌سازی هر درایه را بر مجموع هر سطرش تقسیم می‌کنیم، سپس ترانهاده آن را تشکیل می‌دهیم. نتایج در جدول ۸ آورده شده است.

جدول ۸. ترانهاده ماتریس نرمال ارتباط کامل ابعاد ( $T_D^{\infty}$ )

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	۰.۰۸۶	۰.۱۳۰	۰.۱۱۵	۰.۱۰۸	۰.۱۲۳	۰.۱۱۶	۰.۱۲۳	۰.۱۲۰
C2	۰.۱۵۲	۰.۱۰۸	۰.۱۵۰	۰.۱۱۵	۰.۱۵۷	۰.۱۵۸	۰.۱۵۸	۰.۱۶۱
C3	۰.۱۲۰	۰.۱۱۴	۰.۰۸۴	۰.۱۳۳	۰.۱۱۷	۰.۱۱۱	۰.۱۱۷	۰.۱۰۷
C4	۰.۱۶۸	۰.۱۷۶	۰.۱۶۷	۰.۱۲۵	۰.۱۷۲	۰.۱۶۸	۰.۱۷۲	۰.۱۷۲
C5	۰.۱۱۱	۰.۱۰۸	۰.۱۱۰	۰.۱۲۵	۰.۰۸۱	۰.۱۰۹	۰.۱۰۹	۰.۱۱۰
C6	۰.۱۱۷	۰.۱۱۸	۰.۱۱۸	۰.۱۲۸	۰.۱۱۳	۰.۰۸۵	۰.۱۱۳	۰.۱۱۶
C7	۰.۱۲۸	۰.۱۳۵	۰.۱۳۱	۰.۱۴۱	۰.۱۲۵	۰.۱۳۲	۰.۰۹۵	۰.۱۳۰
C8	۰.۱۱۸	۰.۱۱۱	۰.۱۲۵	۰.۱۲۶	۰.۱۱۱	۰.۱۲۲	۰.۱۱۴	۰.۰۸۵





شکل ۲. وزن معیارها

### بحث و نتیجه‌گیری

دنیای کسب و کار امروز، با چالش‌های چشم‌گیری در مقیاس جهانی مواجه شده است از آن جمله می‌توان به بحران مالی، افزایش رقابت، کاهش جریان نقدینگی و غیر قابل پیش‌بینی بودن منابع طبیعی مانند: نفت، افزایش هزینه و کاهش سود اشاره کرد. احیاء و احتمالاً ایجاد دوباره فرهنگ سازمان‌ها و نحوه انجام کار آن‌ها کلید دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری کارکنان و رضایت کارکنان است (صفاری‌نیا و امیرخانی‌رازلیقی، ۱۳۹۲). کارکنانی که به‌عنوان دارایی‌های سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند نقش مهمی در بقای سازمان‌ها در این محیط بی‌نظیر ایفا می‌کنند. اقتصادها و سازمان‌ها به‌طور مداوم در حال تغییر هستند و این تغییر سبب می‌شود که کارکنان در راستای بهره‌وری گام بردارند. در پژوهش حاضر سعی شد تا با انجام مطالعه‌ای علمی و سیستماتیک عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی سازمان‌ها شناسایی و بر اساس روش دیمتل و ANP رتبه‌بندی شوند. تنبلی سازمانی، یکی از معضلات ریشه‌ای سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی در میان بخش چشم‌گیری از شاغلین است و در ایجاد این معضل عوامل متعددی دخالت دارند که به نظر می‌رسد پایه و اساس آن مبانی فرهنگی است که عوامل اجتماعی، سازمانی و فردی مهم‌ترین آن‌ها به‌حساب می‌آیند. کم‌کاری مهم‌ترین پیامد تنبلی اجتماعی و عدم وظیفه‌شناسی کارکنان در نهادها و مراکز اشتغال است. نتیجه عادی این وضعیت افول نرخ بهره‌وری و کار مفید، عدم رشد تولید ناخالص ملی، وابستگی اقتصادی روزافزون و ... است. بر این اساس شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر تنبلی اجتماعی به‌منظور تأثیر آن بر رشد و تقویت بهره‌وری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این‌رو توجه به این سازه در بخش دولتی و خصوصی می‌تواند مدیران را در پیشرفت و بهبود کارکنان یاری رساند.



## پیشنادهای پژوهش

ایجاد انگیزه کار و جهت‌دهی به انگیزه‌های سالم، یکی از ابزارهای سازنده در کاربرد صحیح منابع انسانی است. بدیهی است هر مدیر با آگاهی از ویژگی انگیزش کارکنان سازمان، به ریشه‌یابی حرکات و رفتار افراد در محل کار خود نیازمند است. بی‌شک این نیاز مولد چراهایی درباره کار انسان در سازمان، علت برخورد فعال یا انفعالی با کار، عشق و یا دل‌زدگی فرد از کارش است. از این‌رو مدیران سازمان باید انگیزه لازم را در کارکنان، هم از نظر مادی و هم از نظر معنوی، تقویت کنند تا کارکنان حتی بدون نظارت مدیران وظایف خود را به‌نحو احسن انجام دهند.

نظام ارزشیابی و نظارت سازمان هم می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. این نظام در سازمان باید به‌صورت مطلوب انتخاب شود که کارایی کارکنان و سازمان را به همراه داشته باشد. سازمان‌های دولتی باید متناسب با نیاز واقعی خود منابع انسانی را جذب کنند و به‌نحو شایسته‌ای نگهداری کرده و پرورش دهد. نظام ارزشیابی سازمان باید کارایی لازم را داشته باشد و اگر ایراداتی در این نظام وجود داشته باشد باید اصلاحات لازم را در آن به‌وجود آورد و تغییر و تحولات و تعدیل‌های لازم را ایجاد کرد که اگر این کار خوب انجام نشود، سازمان با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو خواهد شد.

اگر سازمانی به پارتی‌بازی گرایش داشته باشد و این کار در سازمان محسوس باشد مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند به‌طور مستقل کار خود را انجام دهد از این‌رو کارایی لازم را از دست خواهد داد و شایسته‌سالاری در آن سازمان محال است. در سازمان‌هایی که شایسته‌سالاری وجود ندارد و به‌نوعی پارتی‌بازی رواج دارد کارکنان از انگیزه لازم برخوردار نیستند. به‌طور کلی پارتی‌بازی در سازمان‌ها می‌تواند بر اقدامات و عملکرد مدیریت منابع انسانی به‌طور منفی تأثیر بگذارد و همچنین اثر منفی بر سطوح رضایت کارکنان داشته باشد. از طرفی پارتی‌بازی موجب رفتارهایی مثل میل به ترک خدمت و بی‌تفاوتی سازمانی خواهد شد که درنهایت به تنبلی سازمان‌ها منجر می‌شود.

مشاغل دولتی عموماً مشاغلی یکنواخت، خسته‌کننده و کسالت‌آور هستند که کارکنان را با فرسودگی شغلی مواجه خواهند کرد. یکنواختی این مشاغل و فرسودگی حاصل از آن‌ها پیامدهایی منفی از جمله جدایی اهداف فردی و سازمانی و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر شغلی دارد که موجب می‌شود کارکنان احساس دل‌سردی، نارضایتی شغلی و خستگی کنند و از طریق کم‌کاری، طفره رفتن از کار، به تعویق انداختن وظایف محوله و عدم دقت کافی در انجام کارها موجب تنبلی سازمان می‌شود. از این‌رو توجه به مباحثی هم‌چون تنظیم شرح وظایف و شفاف‌سازی آن، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آموزش و ارزیابی مستمر، فعالیت‌های تیمی، توسعه و

غنی‌سازی شغلی، تشویق و اعطای پاداش به کارکنان خلاق و ایده‌های نوآور آن‌ها، شایسته  
سالاری، گسترش ادراک عدالت، افشای پارتی‌بازی و توییح رفتارهای منافقانه و ریاکارانه می‌تواند  
تا حدودی پدیده شوم تنبلی اجتماعی را در سازمان‌ها تضعیف کند.

یافته‌های پژوهش حاضر فرصت‌ها و جهت‌گیری‌های پژوهش‌های زیر را برای محققین آینده

پیشنهاد می‌دهد:

- 0 پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های دیگر و در سطح سایر استان‌های کشور و در  
قالب نمونه‌های بزرگ‌تر و وسیع‌تر نیز انجام شود.
- 0 تقویت کفایت مدل پیشنهادی پژوهش: بررسی متغیرها و روابط بین آن‌ها با استفاده از  
پژوهش‌های پیمایشی در سازمان‌های خدماتی دیگر برای افزایش تعمیم‌پذیری مدل.
- 0 بررسی تعمیم‌پذیری آماری مدل پژوهش: به‌کارگیری و تعدیل مدل پژوهش در سایر  
سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در حوزه‌های دیگر خدماتی. مثلاً سایر دانشگاه‌ها،  
بیمارستان‌ها و... و نیز بخش‌های تولیدی.
- 0 تعریف مقیاس‌های سنجش برای عناصر مدل پژوهش: استفاده از مقیاس‌های سنجش  
برای هر یک از متغیرها و ابعاد مدل و توسعه شاخص‌های تنبلی اجتماعی.
- 0 از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش تأثیر متغیرهایی است که از ویژگی‌های خاص  
علوم اجتماعی به حساب می‌آیند و کنترل آن‌ها خارج از دسترس پژوهش‌گر است و امکان  
تأثیرگذاری آن‌ها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست.
- 0 همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این مطالعه در بخش  
کیفی با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده است که این  
نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های پژوهش را با محدودیت‌هایی همراه کند.
- 0 تحلیل‌های کیفی متکی بر دیدگاه‌های کارشناسان و خبرنگاران نیازمند افراد صاحب‌نظر و  
با انگیزه است که متأسفانه همانند بسیاری از پژوهش‌های داخلی این پژوهش هم با  
کمبود خبره واقعی و نیز فرصت تعامل و بهره‌مندی از نظرات آن‌ها مواجه بود.

## مآخذ

- بدرافشان مقدم، مجتبی، باقرزاده، داوود (۱۳۸۳). دلایل کارکنان برای طفره رفتن از کار و راه‌های  
پیشگیری و مقابله با آن. *دو توسعه انسانی پلیس*، سال اول، شماره ۲، ۲۲-۱.
- جوادی‌یگانه، محمدرضا، فولادین، مجید (۱۳۹۱). تنبلی اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن. *جامعه  
شناسی ایران*، سال ۱۲، شماره ۴، ۱۳۷-۱۰۹.

خدابخشی، مهدی، سپهوندی، محمدعلی، شیخ‌الاسلامی، علی، حبیبی، الهام (۱۳۹۴). پیش‌بینی اهمال کاری سازمانی و رضایت از زندگی بر اساس فرسودگی شغلی و سابقه خدمت. *مجله طب نظامی*، سال ۱۷، شماره ۴، ۲۱۳-۲۰۷.

رحیمیان بوگار، اسحاق، روحانی‌پور، شیدا (۱۳۹۴). اهمال کاری تحصیلی در دانشجویان: نقش پیش‌بین عوامل جمعیتی و روانشناختی. *راهبردهای شناختی در یادگیری*، سال ۳، شماره ۴، ۱۹-۱.

زارع‌شاه‌آبادی، اکبر، مبارکی، محمد، بیرانوند، فاطمه (۱۳۹۷). تحلیل عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی (مطالعه مقایسه‌ای میان کارمندان دو شهر یزد و خرم‌آباد). *بررسی مسائل اجتماعی ایران*، سال ۹، شماره ۲، ۹۱-۱۱۶.

سپهوند، رضا، محمدیاری، زهره (۱۳۹۴). شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی با استفاده از روش کیو. *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۴، شماره ۳، ۳۰-۱.

شاهرضایی، سمیه (۱۳۹۳). بررسی تنبلی در سازمان‌ها. *دو ماهنامه پیام دریا*، سال ۲۵، شماره ۵، ۲۲۲.

صفاری‌نیا، مجید، امیرخانیرزلیقی، زهرا (۱۳۹۱). تحلیل مسیر ارتباط اهمالکاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان اداره‌های دولتی استان تهران. *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، سال ۲، شماره ۴، ۱۳۱-۱۱۱.

فیروزجانیان، علی‌اصغر، شریفی‌مقدم، پرویز (۱۳۹۶). تحلیل تنبلی دانشگاهی به‌مثابه تنبلی اجتماعی در میان دانشجویان دانشگاه مازندران. *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال ۲۸، شماره ۴، ۷۰-۵۳.

کریمیان‌پور، غفار، زاهدبیلان، عادل، خالق‌خواه، علی، رضایی‌شریف، علی (۱۳۹۷). رابطه بین ویژگی‌های فردی و تنبلی سازمانی در بین معلمان مدارس ابتدایی: نقش میانجی سکون‌زدگی شغلی. *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، سال ۵، شماره ۲، ۵۶-۴۱.

محمدیاری، زهره، سپهوند، رضا، وحدتی، حجت، موسوی، نجم‌الدین (۱۳۹۷). نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، سال ۱۰، شماره ۱، ۷۵-۵۱.

Arkin, E. M., Bender, M. A., Mitchell, J. S., & Skiena, S. S. (2003). The lazy bureaucrat scheduling problem. *Information and Computation*, 184(1), 129-146.

Belenzon, S., & Tsoimon, U. (2016). Market frictions and the competitive advantage of internal labor markets. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1280-1303.

- Chun Chu, A. H., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of " active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of social psychology*, 145(3), 245-264.
- Harkins, S. G., & Szymanski, K. (1989). Social loafing and group evaluation. *Journal of personality and social psychology*, 56(6), 934-941.
- Hipp, L., & Anderson, C. J. (2015). Laziness or liberation? Labor market policies and workers' attitudes toward employment flexibility. *International Journal of Social Welfare*, 24(4), 335-347.
- Howell, A. J., & Watson, D. C. (2007). Procrastination: Associations with achievement goal orientation and learning strategies. *Personality and Individual Differences*, 43(1), 167-178.
- Jemielniak, D. (2007). Managers as lazy, stupid careerists? *Journal of Organizational Change Management*, 20(4), 491-508.
- Kidwell Jr, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management review*, 18(3), 429-456.
- Lin, P. H. (2008). *A research on social loafing and students' cultural orientations in ESL/EFL classroom*. Unpublished Dissertation. Ming Chuan University, China.
- Owens, S. G., Bowman, C. G., & Dill, C. A. (2008). Overcoming Procrastination: The Effect of Implementation Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 366-384.
- Piezon, S. L., & Ferree, W. D. (2010). Perceptions of social loafing in online learning groups: A study of public university and US Naval War College students. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 9(2), 1-12.
- Rich Jr, J. D., Owens, D., Johnson, S., Mines, D., & Capote, K. (2014). Some strategies for reducing social loafing in group projects. *Psychology*, 50(5), 936-941.
- Sant - Amand, P. (2011). *The pursuit of laziness: an idle interpretation of the Enlightenment*. New jersey: Princeton University Press.
- Spada, M. M., Hiou, K., & Nikcevic, A. V. (2006). Metacognitions, emotions, and procrastination. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 20(3), 319-326.
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 926-934.
- Wohl, M. J., Pychyl, T. A., & Bennett, S. H. (2010). I forgive myself, now I can study: How self-forgiveness for procrastinating can reduce future procrastination. *Personality and Individual Differences*, 48(7), 803-808.