

Public Organizations Management *Open Access*

Spring (2024) 12(2): 157-180

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.70935.4972>

Received: 02/Apr/2024

Accepted: 21/July/2024

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Model for Reducing Social Loafing in Governmental Technology-Oriented and Remote Work Organizations with the Approach of Improving Productivity

Mohsen Ghadirinejadian¹, Karamollah Daneshfard^{2*}, Reza Najafbeigi³

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Professor of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Correspondence

Karamollah Daneshfard

E-mail: daneshfard@sbiau.ac.ir

How to cite

Ghadirinejadian, M., Daneshfard, K., & Najafbeigi, R. (2024). Designing a Model for Reducing Social Loafing in Governmental Technology-Oriented and Remote Work Organizations with the Approach of Improving Productivity. *Public Organizations Management*, 12(2), 157-180.

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of designing a model for reducing social loafing in governmental technology-oriented organizations with the approach of improving productivity. This research is considered descriptive from the point of view of applied methodology, and it was done using a mixed method (qualitative-quantitative), extracting 5 main dimensions from 16 components and 51 indicators. In the qualitative section using content analysis and interviews with 20 people. It was done from academic and organizational experts in the field of social loafing, and in order to obtain the model in the quantitative part, the Interpretive Structural Modeling (ISM) method and additionally a questionnaire were used. The statistical population in the quantitative part was the senior experts of the Informatics Services Company of the electronic technology arm of the Central Bank of Iran. Maxqda software was used to analyze the qualitative data and SPSS and PLS software and path analysis, regression and structural equations were used to analyze the quantitative data obtained from 96 questionnaires. The qualitative and quantitative data analysis of the research was to achieve 5 dimensions of organization, behavior, management systems, culture and goals/strategy. As mediator variable and finally behavioral and cultural variables were identified as interface variables. The model resulting from the ISM analysis and the use of the Mic-Mac analysis also resulted in presenting a 3-level model in which the organization dimension was the most influential and the goals/strategy dimension was recognized as the most influential dimension. Taking advantage of the results of the exploratory model of this research can practically lead to the reduction of social loafing in technology-oriented organizations affected by remote work mechanisms, and at the same time, it can increase productivity in these organizations.

KEYWORDS

Social Loafing, Productivity, Governmental Technology-Oriented Organizations and Remote Work.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

طراحی الگوی کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی فناوری محور و دورکار با رویکرد ارتقای بهره‌وری

محسن قدیری نژادیان^۱، کرم‌اله دانشفرد^{۲*}، رضا نجف‌بیگی^۳

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی دورکار با رویکرد ارتقای بهره‌وری انجام شد. این پژوهش از منظر نوع توصیفی و از منظر نتیجه کاربردی بوده و با استفاده از روش آمیخته (کمی - کیفی) به انجام رسید که استخراج ۵ بعد اصلی از ۱۶ مؤلفه و ۵۱ شاخص در بخش کیفی با استفاده از تحلیل مضمون مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه طفره‌روی اجتماعی صورت گرفت و برای دستیابی به الگو در بخش کمی از روش الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) و همچنین پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری در بخش کمی، کارشناسان ارشد شرکت خدمات انفورماتیک بودند. در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار Maxqda و در تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کمی حاصله از ۹۶ پرسشنامه و نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شد. تحلیل داده‌های کیفی و کمی پژوهش دستیابی به ۵ بعد سازمانی، رفتاری، نظام‌های مدیریتی، فرهنگی و اهداف/رویکردها بود که طی تحلیل‌های صورت گرفته متغیر سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل، متغیر اهداف/استراتژی به‌عنوان متغیر وابسته، متغیر نظام‌های مدیریتی به‌عنوان متغیر میانجی و در نهایت متغیرهای رفتاری و فرهنگی به‌عنوان متغیرهای رابط شناسایی شدند. الگوی حاصله از تحلیل ISM منتج به ارائه الگویی ۳ سطحی بود که بعد سازمان تأثیرگذارترین و بعد اهداف/رویکردها به‌عنوان تأثیرپذیرترین بعد شناخته شد. بهره‌گیری از نتایج الگوی اکتشافی این پژوهش می‌تواند به صورت عملی منتج به کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دورکار شده و در عین حال ارتقای بهره‌وری در این سازمان‌ها را به همراه داشته باشد.

واژه‌های کلیدی

طفره‌روی اجتماعی، بهره‌وری، سازمان‌های دولتی فناوری محور و دورکار.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: کرم‌اله دانشفرد
رایانامه: daneshfard@srbiau.ac.ir

استناد به این مقاله:

قدیری نژادیان، محسن؛ دانشفرد، کرم‌اله و نجف‌بیگی، رضا (۱۴۰۳). طراحی الگوی کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی فناوری محور و دورکار با رویکرد ارتقای بهره‌وری. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۲)، ۱۸۰-۱۵۷.

مقدمه

فناورانه، انتظار می‌رود که نتایج عملکرد حداکثر همواره حداکثر بماند، اما متأسفانه، در دهه‌های اخیر طفره‌روی اجتماعی در مطالعات تجربی پدیده‌ای است که اغلب در گروه‌ها رخ می‌دهد، در حالی که می‌توان آن را کاهش و یا حذف کرد (سپاردی و همکاران^۲، ۲۰۲۱). از طرفی، سازمان‌ها اقدامات گسترده‌ای را برای افزایش بهره‌وری و افزایش کارایی عملیاتی انجام می‌دهند که در نهایت منجر به ایجاد پایداری در رشد و بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌شود.

طفره‌روی اجتماعی در معنای عام به این معنی است که تلاش افراد در گروه کمتر از تلاش ایشان در فعالیت‌های فردی است (رینگلمن^۳، ۱۹۱۳). ایجاد گروه‌ها در بین کارکنان می‌تواند عملکرد مثبت و هم‌افزایی فعالیت‌ها را ایجاد کرده و منجر به بهره‌وری بهتر از نتایج شود، زیرا حمایت و انگیزه کارکنان در طول انجام یک فعالیت را به همراه دارد. اما مطالعات متعدد نشان می‌دهد که کارکنان شرکت‌کننده در فعالیت‌های گروهی کمتر به اهداف گروه کاری کمک می‌کنند و حتی در گروه‌ها تلاش‌هایی وجود دارد که منجر به ایجاد تأخیر انداختن در امور شده و در نهایت تأثیر منفی بر بهره‌وری سازمان را شاهد خواهیم بود (آفالی^۴، ۲۰۲۰).

طفره‌روی اجتماعی اشاره به وضعیتی دارد که سهم افراد در رضایت مشترک گروهی قابل محاسبه و اندازه‌گیری نیست (نقش هر فرد در میزان عملکرد کل گروه قابل اندازه‌گیری نیست)؛ از این رو، افراد تلاش کمتری [در ایفای نقش] می‌کنند. با توجه به شناخت نسبی طفره‌روی اجتماعی، توجه به فعالیت‌های اجتماعی می‌تواند گرایش‌ها و استعداد‌های فردی فرد را بهبود بخشد.

در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی در اوقات فراغت ورزشی دانشجویان دانشگاه‌های مشهد (فردوسی مشهد و امام رضا)» به این موضوع اشاره شد که جوامعی که به فکر بهبود وضعیت فعلی و تدارک آینده‌های بهتر برای خود هستند، به اوقات فراغت به‌ویژه در گروه سنی نوجوانان توجه می‌کنند، زیرا این افراد به‌عنوان افرادی پرنرزی و با استعداد و آینده‌های بالقوه جامعه هستند (نعیمی و عظیم‌خانی، ۲۰۲۱).

طفره‌روی اجتماعی پدیده‌ای متداول است اما معمولاً مورد غفلت سازمان‌ها قرار می‌گیرد که می‌تواند باعث از دست رفتن بهره‌وری شود. مطالعات گذشته نشان می‌دهد که تقریباً در همه

امروزه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند به‌طوری که سازمان‌ها، تلاش گسترده‌ای را برای بهبود شرایط کارکنان و تقویت عملکرد و انگیزه آنان انجام می‌دهند. در این مسیر موانع و چالش‌های بسیاری هم وجود دارد که به‌طور مستقیم منجر به کاهش کارایی و اثربخشی کارکنان به‌ویژه در قالب گروهی می‌شود. این چالش‌ها تبعات منفی زیادی را برای سازمان‌ها به دنبال دارد که کمترین آن از بین رفتن تعهدات در گروه‌های کاری است (پرایس و همکاران^۱، ۲۰۲۰). از سویی در سازمان‌های دولتی در ایران شاهد پایین بودن ساعات کار مفید کارکنان هستیم. متأسفانه بحث طفره‌روی اجتماعی در بسیاری از سازمان‌های دولتی در ایران قابل مشاهده است و این امر منجر به کاهش عملکرد سازمان‌ها شده است، چراکه کارایی و اثربخشی سازمان‌ها با کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن‌ها وابستگی مستقیمی دارد (طاهری و دانش‌فرد، ۲۰۲۱). به همین خاطر، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های دولتی و فناوری محور و دورکار در جوامع امروزی مشکلات و مسائل اخلاقی در محیط کار است. نمودهایی چون گریز از محل کار، بی‌انگیزگی، بهره‌وری پایین، پایین بودن ساعات کار مفید و سرگردانی ارباب‌رجوع در مراجعه به سازمان‌ها و ادارات، ارتشاء، چاپلوسی، تهمت و افتراء و رفتارهای انحرافی نشان از ضعف اخلاق در جامعه سازمانی دارد (واعظی و وثوقی، ۲۰۱۰).

در سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت نیز موضوع اخلاق سازمانی حائز اهمیت است. چرا که نتایج تحقیقات بیانگر آن است که ضعف اخلاق سازمانی موجب کمرنگ شدن حس مسئولیت‌پذیری در سازمان، کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمانی شده و تسهیلگر گسترش رفتار غیراخلاقی در سازمان خواهد شد. بسیاری از این رفتارهای غیراخلاقی و مسائل و مشکلات مربوط به آنان در محیط کاری تحت عنوان طفره‌روی اجتماعی معرفی می‌شود (طاهری و همکاران، ۲۰۲۰). محیط جدید و جوامع شهری و سازمانی کنونی، نیازمند تقویت روابط در سطوح مختلف سازمانی اعم از گروهی و فردی است. افراد سازمان همیشه با گروه‌هایی در ارتباط هستند تا در کنار فناوری اطلاعات به اهداف تعیین شده از طریق سازمان دست یابند که می‌تواند به صورت مجازی به انجام کارها کمک کند. با وجود گروه‌های کاری و با حمایت از پیشرفت‌های

2. Supardi
3. Ringleman
4. Ofole

1. Price

هماهنگی و نقصان در تلاش (لاتانه^۲ و...) برخی دیگر عوامل شخصی، شخصیتی، درونی و وراثتی (کیدول^۳، کامر^۴، شهباز و رستگار)، دسته‌ای اندازه و ساختار گروه (اینگهام^۵، رینگلمن و اشتاینر^۶) و گروهی سبک‌های مشارکتی و مبادلات و دریافته‌های درک شده کارکنان از سازمان (بی‌آن^۷ و...) را منشأ اصلی بروز و تقویت طفره‌روی اجتماعی می‌دانند. لذا این تحقیق بر آن است تا با تدقیق مطالعات قبلی به ارائه الگوی برای حل برخی اختلاف‌نظرات قبلی ممارست نماید. همچنین در حوزه خلأ تحقیقاتی گفتنی است تمرکز پژوهش‌های پیشین حول محور طفره‌روی اجتماعی بر متغیرهایی نظیر اندازه گروه، مشارکت گروهی، نحوه رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی و بهره‌وری بوده ولیکن ورود متغیرهای جدیدی همچون تحول دیجیتال، دورکاری، خدمات غیرحضوری در دولت الکترونیک و... بر ضرورت تحقیق حاضر صحنه می‌گذارد. همچنین اینکه رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) این پژوهش نیز می‌تواند از جنبه نظری خلأهای پژوهش‌های کمی را تا حد زیادی پوشش دهد و با اعتبار بیشتری به طراحی الگو در این زمینه بپردازد. در حوزه توجه استاد بالادستی به مقوله‌های طفره‌روی اجتماعی و بهره‌وری می‌توان به اشارات رهبر انقلاب در بیانیه گام دوم به لزوم ارتقای بهره‌وری، گزارش‌ها سازمان بهره‌وری ایران در خصوص عدم تحقق اهداف بهره‌ورانه در ارکان دولت (۳۳ نهاد)، تدوین ساختار کلی نظام‌نامه متولیان بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی از طریق سازمان ملی بهره‌وری ایران، تدوین نقشه راه اصلاح نظام اداری که نتیجه غایی اجرای دقیق آن، محقق شدن «نظام اداری بهره‌ور بر پایه ارزش‌های اسلامی» است، هدف‌گذاری توسعه سهمی برابر با ۲/۸ درصد از رشد اقتصادی ۸ درصدی از محل بهره‌وری در دولت سیزدهم، ایجاد، توسعه و استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعاتی در بیش از ۹۳ حکم در تمامی فصول لایحه برنامه هفتم و در نهایت پرداخت پاداش اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها برحسب شاخص بهره‌وری محاسبه شده سازمان ملی بهره‌وری پرداخت اشاره کرد که ضرورت پیشبرد پژوهش حاضر را تصدیق می‌نماید. مضافاً در باب مساعدت‌های نظری گفتنی است این پژوهش می‌تواند علاوه بر رفع کاستی‌های تحقیقات گذشته به نگاه جامع‌تری پرداخته و کاربردی‌تری تحقیق را ارتقا

گروه‌ها مقداری از طفره روی اجتماعی وجود دارد. فردی دارای خصوصیت طفره‌روی اجتماعی به‌عنوان فردی تعریف می‌شود که به دلیل شرایط یا انگیزه پایین تلاش زیادی نمی‌کند. این پدیده در شرایطی اتفاق می‌افتد که افراد زیاد احتمالاً کارها را به شکل متناسب در گروه یا تیم به عهده نمی‌گیرند (طاهری و غلامی، ۲۰۲۱).

باید توجه داشت که در سال‌های اخیر مباحث جدی حول محور امکان توسعه روش‌های کار از دور بر مبنای کاربرد زیاد ارتباطات از راه دور و فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی مطرح شده که می‌تواند به صورت عام برای جامعه و به صورت خاص برای سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. اتحادیه اروپا از دورکاری به‌عنوان وسیله‌ای برای کاهش ازدحام و آلوده‌شد حمایت می‌کند و فرصت‌های استخدام در این زمینه را فراهم می‌نماید. دورکاری موجب ایجاد ساعات کاری منعطف‌تر و رفت‌وآمد کمتر برای کارکنان شده و بهره‌وری را نیز افزایش داده است (الوانی، ۲۰۱۷). هم‌زمان با موج همه‌گیری کرونا در سال‌های اخیر، ایجاد سازوکارهای دورکاری در سازمان‌ها به‌عنوان یک الزام در سطح کلان کشور مطرح شد. هرچند که تجارب دورکاری در کشورهای متعددی وجود داشته ولیکن کشور ایران و سازمان‌های آن از این زیرساخت که خود مستلزم ایجاد راهکارهای فناورانه می‌باشد؛ کم‌بهره بوده‌اند. طبق آمار اعلامی نشریه فوربس، در سال ۲۰۲۳ معادل ۱۲/۷٪ از کارکنان به صورت کاملاً دورکار و ۲۸/۲٪ از کارکنان در حال کار با الگوهای کاری ترکیبی می‌باشند؛ اما زیرساخت‌های کافی برای نظارت بر عملکرد این دسته از کارکنان فراهم نیست (نشریه فوربس ۱، ۲۰۲۳). گزارش سازمان ملی بهره‌وری در اردیبهشت ۱۴۰۲ بر عدم تحقق اهداف بهره‌ورانه ۳۳ دستگاه دولتی (از جمله بانک مرکزی) در برنامه ششم توسعه اشاره دارد و شاخص بهره‌وری مجموع شرکت‌های دولتی در سال‌های ۹۸-۹۹ به‌طور متوسط سالانه ۲۰ واحد درصد کاهش یافته است. مقدار شاخص بهره‌وری کل عوامل تولید در کل اقتصاد (برحسب ساعات اشتغال) در سال ۱۳۹۰، ۱۰۷ بوده که در سال ۱۴۰۰ به ۱۰۰ کاهش یافته است. در کنار آمارهای فوق در باب اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر می‌توان به مواردی از قبیل اختلاف نظر محققان، خلأهای تحقیقاتی، توجه اسناد بالادستی به موضوعات طفره‌روی اجتماعی و بهره‌وری و در نهایت مساعدت‌های نظری و عملی اشاره داشت.

در خصوص اختلاف‌نظر محققان گفتنی است برخی عدم

2. Latane
3. Kaidle
4. Kamer
5. Ingham
6. Steiner
7. Byun

1. Forbes Magazine

حفظ و یا حتی افزایش خروجی و بهره‌وری کارکنان در شرایط دورکاری است (تاک^۲، ۲۰۱۹). علاوه بر این، بررسی مطالعات پیشین در زمینه طفره‌روی اجتماعی گویای این مطلب است که مطالعات انجام گرفته پیشین که در پیشینه پژوهش به آن‌ها اشاره خواهد شد بیشتر به دنبال یافتن اثرات طفره‌روی اجتماعی بر متغیرهای دیگر و یا یافتن ارتباط طفره‌روی اجتماعی با متغیرهای دیگر است. همچنین بیشتر مطالعات انجام گرفته در این حوزه با کمک روش‌های کمی پژوهش انجام گرفته است و پژوهش‌های صرفاً کمی نمی‌توانند به‌طور کامل مسئله طفره‌روی اجتماعی را پوشش دهند. لذا، انجام این پژوهش با رویکرد آمیخته (کمی-کمی) می‌تواند از جنبه نظری خلأهای پژوهش‌های کمی را تا حد زیادی جبران نماید و با اعتبار بیشتری به ارائه الگو در این زمینه بپردازد.

بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی فناوری محور و دورکار ایران با رویکرد ارتقای بهره‌وری چگونه است؟ طفره‌روی اجتماعی به دلایل مختلفی رخ می‌دهد. برخی از این دلایل ظریف هستند، در حالی که برخی دیگر آشکارتر هستند. مواردی از قبیل فقدان مسئولیت‌های روشن، اقدامات پاسخگویی تعیین نشده، پویایی ضعیف گروه از این جمله هستند. عقب ماندن در طول جلسات طوفان فکری، عدم حضور در جلسات گروهی و عدم مشارکت مثال‌های از طفره‌روی اجتماعی هستند. همچنین شفاف کردن نقش و مسئولیت‌های فردی، تقسیم یک تیم به گروه‌های کوچک‌تر و قدردانی از دستاوردهای فردی از جمله موارد و راهکارهای جلوگیری از طفره‌روی اجتماعی هستند (نشریه فوربس^۳، ۲۰۲۳).

مبانی نظری

طفره‌روی اجتماعی

در سال ۱۹۱۳ رینگلمن با بررسی عملکرد اسب‌ها به این نتیجه رسید که قدرت دو اسب زمانی که یک کالسکه را می‌کشند، دو برابر قدرت یک اسب وقتی همین کار را می‌کند، نیست. او دامنه پژوهش خود را به انسان‌ها گسترش داد. وی نیرویی را که چند مرد در کشیدن یک طناب به کار می‌برند، اندازه‌گیری کرد و به نتایج مشابهی دست پیدا کرد. این پدیده در آغاز اثر رینگلمن نام گرفت و بعدها به طفره‌روی اجتماعی شهرت پیدا کرد. واژه طفره‌روی اجتماعی اولین بار توسط لاتانه، ویلیامز و

دهد تا بتواند به اندوخته علمی این حوزه افزوده و تحقیقات آتی طفره‌روی اجتماعی مساعدت نماید. بهره‌گیری و به‌کارگیری الگوی این پژوهش در عمل می‌تواند منجر به موفقیت سازمان‌های دولتی و به خصوص نظام بانکی و سایر نهادهای سازگار با شرایط دورکاری در کاهش طفره‌روی اجتماعی و افزایش بهره‌وری شود. موارد یاد شده اهمیت و ضرورت هرچه بیشتر انجام پژوهش حاضر را آشکار می‌نماید. به صورت کلی مسئله اساسی توجه به این امر است که بنابر ضرورت‌های جدید جوامع و سازمان‌ها از جمله همه‌گیری کرونا، دشواری در دسترسی به نیروی کار در جغرافیای خاص و مشخص، افزایش هزینه‌های سازمانی در خصوص تأمین فضای کار و سایر هزینه‌های سربار و لزوم چابک‌سازی فرایندها لاجرم ساختارهای دورکاری در سازمان‌ها تسری می‌یابد و به تبع آن مسئله طفره‌روی اجتماعی به‌عنوان یکی از آسیب‌های جدی سازمانی دامن‌گیر سازمان‌ها خواهد بود که نتایجی چون کاهش بهره‌وری کارکنان را به دنبال خواهد داشت. طی اعلام سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۱ در همه کشورهایی که داده‌های قابل مقایسه برای آن‌ها در دسترس است، در طول همه‌گیری کووید-۱۹، نرخ دورکاری افزایش یافته است، اگرچه میزان افزایش بسیار متفاوت است. در استرالیا، فرانسه و بریتانیا، ۴۷ درصد از کارمندان در طول قرنطینه در سال ۲۰۲۰ از راه دور کار می‌کردند. در ژاپن، که قرنطینه سراسری ایجاد نکرد، نرخ دورکاری بین دسامبر ۲۰۱۹ تا مه ۲۰۲۰ از ۱۰ درصد به ۲۸ درصد افزایش یافت. صنایع رقم‌واره محور از جمله خدمات اطلاعات و ارتباطات، خدمات حرفه‌ای، علمی و فنی و همچنین خدمات مالی، بالاترین نرخ دورکاری را در طول همه‌گیری به دست آوردند. به‌طور متوسط بیش از ۵۰ درصد از کارکنان این صنایع دورکار شدند.

در شرکت خدمات انفورماتیک که جامعه آماری این پژوهش را نیز در بر دارد نرخ کارکنان دورکار متناسب با موج‌های ویروس کرونا تغییر کرده و بین ۳۰ تا ۷۰ درصد متفاوت بوده است. لذا عدم توجه به این سیر و عدم ارائه راهکارهای بازدارنده می‌تواند سازمان‌ها را با مخاطرات جدی تا مرز فروپاشی مواجه سازد. مشکل اصلی نحوه ایجاد تعادل در کاهش هزینه‌ها از طریق ایجاد سازوکارهای دورکاری و ترویج مفهوم سازمان دورکار در کشور از یک سو و ایجاد ابزارهای نظارتی برای کاهش اثرات سوء دورکاری و رفتارهای ضد بهره‌ور در کارکنان همچون طفره‌روی اجتماعی و در نهایت

2. Tok

3. Forbes Magazine

1. OECD

اجتماعی در سازمان‌های دولتی تأثیر معنی‌داری دارند (لی و همکاران^۵، ۲۰۱۹). با توجه به شناخت نسبی طفره‌روی اجتماعی، توجه به فعالیت‌های اجتماعی می‌تواند گرایش‌ها و استعداد‌های فردی فرد را بهبود بخشد. همچنین عدالت سازمانی تأثیر منفی بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان سازمان دارد. کارکنانی که درک بالایی از عدالت سازمانی دارند، احساس خواهند کرد که سازمان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌کند و تلاش‌های شخصی کارکنان به‌طور دقیق ارزیابی شده و براساس آن پاداش داده شده است. در این صورت، کارکنان احساسات بسیار مثبتی را تجربه خواهند کرد، تمایل بیشتری به انجام وظایف محول شده توسط سازمان با کیفیت بالا خواهند داشت و فعالانه‌تر خود را ابراز می‌کنند. به همین ترتیب، رفتار منفی طفره رفتن اجتماعی کارکنان سرکوب خواهد شد. (چانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

سازمان‌های دولتی فناوری محور و دور کار

یکی از ابعاد عصر اطلاعات، تغییرات عمیقی است که در روابط اقتصادی بین افراد، شرکت‌ها و دولت‌ها به وجود آمده، به‌طوری که پدیده جدیدی به نام کسب‌وکار الکترونیک و تجارت الکترونیک را مطرح ساخته و بسیاری از مفاهیم، اصول و نظریه‌های اقتصادی را دگرگون کرده است؛ تا جایی که «اقتصاد مبتنی بر اینترنت» کم‌کم جایگزین واژه «اقتصاد سنتی» شده است. برای واژه تجارت الکترونیک به علت کاربردها و زمینه‌های بسیار متنوع آن، تعاریف مختلفی بیان شده است. تجارت الکترونیک پدیده‌ای چندرشته‌ای است که از طرفی با پیشرفته‌ترین مفاهیم فناوری و از سوی دیگر با مباحثی مثل بازاریابی و فروش، مباحث مالی و اقتصادی و حقوقی ارتباط دارد. از این رو تعابیر گوناگونی از آن پدید آمده است. طبق تعریف توربان^۶ فرایند خرید، فروش یا مبادله کالاها، خدمات یا اطلاعات از طریق شبکه‌های کامپیوتری تجارت الکترونیک نامیده می‌شود. ظهور اینترنت و اقتصاد شبکه‌ای مبتنی بر آن از تأثیرگذارترین تحولات مربوط به قرن ۲۱ محسوب می‌شود که توانسته است به زندگی دولتی امروزی ارزش به خصوصی بیفزاید. مشاهدات انجام گرفته طی دهه گذشته حاکی از افزایش روند تمایل کاربران به حضور در اینترنت و استفاده از آن در انجام فعالیت‌های روزانه دارد (آغشلوئی و همکاران، ۲۰۲۳).

هارکینز در سال ۱۹۷۹ به کار رفت. آنان این واژه را در توصیف پدیده کاهش تلاش افراد در کار (زمانی که در قالب یک گروه همکاری می‌کنند) به کار بردند (شهباز و رستگار، ۲۰۲۱).

طفره‌روی اجتماعی تمایل به کاهش تلاش فردی هنگام کار در یک محیط جمعی در مقایسه با تلاش فردی است؛ این امکان وجود دارد که فردی انگیزه داشته باشد که تلاش خود را کاهش دهد تا سرعت کار خود را با همکاران کم‌کار تطبیق دهد. مهارت در همکاری با بقیه افراد گروه نتیجه کار را تعیین می‌کند. زمانی که کاهش تلاش استراتژیک، حفظ سرعت کاری هماهنگ، حفظ احساس امنیت نسبت به محیط کار و کمک به کل گروه در دستیابی به هدف معدل کل نتایج گروهی را تغییر ندهد، نباید به‌عنوان طفره‌روی اجتماعی تلقی شود (ژاو و وانگ^۱، ۲۰۲۱). در حین کار جمعی/گروهی، تک‌تک اعضای گروه ممکن است کار را به سایر اعضا واگذار کنند یا به‌گونه‌ای عمل کنند که برای خودشان منفعت ایجاد کند. چنین رفتارهای منفعت طلبانه را می‌توان با به‌کارگیری نظام‌های مدیریت دانش مؤثر در سازمان‌ها آشکار کرد. افراد به دو صورت می‌توانند نقش رفتاری اجتماعی را ایفا کنند: سواران آزاد و مکنده. سواران آزاد کسانی هستند که از نتایج تیمی بهره‌مند می‌شوند، اگرچه کمک کمتری به تکالیف گروهی می‌کنند یا تعهد کمی به اهداف جمعی گروه نشان می‌دهند (ستین‌کایا^۲، ۲۰۲۲).

طفره‌روی اجتماعی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد از انجام وظایف محول شده شانه خالی کند، تلاش‌های دیگران را نادیده گرفته و در عین حال از مزایای آن بهره‌مند شود. گروهی برخلاف دیگران اعتقاد دارند که در طفره‌روی اجتماعی افراد با کاهش سهم خود از طریق شانه خالی کردن از وظایف خود و انتقال هزینه به دیگری در حقیقت باعث از دست دادن انگیزه و به دنبال آن رفتار کاهش تلاش می‌شوند (ون^۳ و همکاران^۴، ۲۰۲۰).

دلیل اصلی طفره‌روی اجتماعی این است که افراد در کار تیمی احساس بی‌انگیزگی می‌کنند، زیرا فکر می‌کنند تلاش آنان در نظر گرفته نخواهد شد. فرهنگ بوروکراتیک دیوان‌سالاری نیز به طفره‌روی اجتماعی کمک می‌کند. همچنین کارکنان نامرئی و مؤلفه‌های آن، یعنی ترک خدمت مجازی، غفلت از کار، ریاکاری و طفره رفتن از کار بر طفره‌روی

5. Lee

6. Chang Chen

7. Efraim Turban

1. Zhu & Wang

2. Cetinkaya

3. Van

4. Wen

می‌شوند و در بیشتر موارد آثار این تغییرات موجب پویایی هر چه بیشتر ساختارها (و در نهایت منابع انسان) گردیده است که از آثار این امر می‌توان به کاهش ارتفاع هرم مدیریتی سازمان (کاهش منابع انسانی)، ایجاد هماهنگی در سازمان به واسطه فعالیت تیم‌های فناور محور، افزایش نیروهای دانش‌گرا، افزایش اختیارات و مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و بهبود هماهنگی و همکاری اشاره کرد. بهبود هماهنگی و همکاری شاید یکی از بزرگ‌ترین ره‌آوردهای به‌کارگیری فناوری اطلاعات باشد. استفاده از پست الکترونیکی، ویدئو کنفرانس، تلفن‌های اینترنتی و ... هزینه‌های هماهنگی و اطلاع‌رسانی را بسیار پایین آورده و از طرف دیگر سرعت آن را افزایش داده است. لذا به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان‌ها می‌تواند موجب هماهنگی بهتر در تصمیم‌گیری‌ها از یک طرف و بهبود رفتار گروهی از طرف دیگر گردد. در پژوهشی که در بین کارکنان و مدیران سازمان اسناد و کتابخانه ملی انجام پذیرفت تجارب سازمان از دورکاری در دوران همه‌گیری کرونا در قالب پنج مضمون اصلی و نوزده مضمون فرعی منتج از آن‌ها دسته‌بندی گردید. به عبارت دیگر، برای مدیریت دورکاری در زمان بحران کرونا مواجهه صحیح در پنج حیطه اصلی ضروری می‌گردد: ۱. فرهنگ سازمان، ۲. زیرساخت‌های سازمان، ۳. ادراکات، نگرش‌ها و مهارت‌های کارکنان، ۴. متناسب‌سازی سبک‌های مدیریت، ۵. راهبردها و کارکردهای سازمان (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۲۱).

همه‌گیری کرونا منجر به تغییرات گسترده‌ای در نحوه کار افراد شده است، از جمله افزایش کار از راه دور و تغییر در پویایی گروه. طفره‌روی اجتماعی پدیده کاهش تلاش فردی در محیط‌های گروهی، به‌طور گسترده در ادبیات مطالعه شده است، با این حال، کمتر به تأثیرات بالقوه طفره‌روی اجتماعی بر سلامت روان و قصد ترک کار اشاره شده و موارد یاد شده ضرورت توجه هرچه بیشتر به حوزه طفره‌روی اجتماعی به خصوص در سازمان‌های فناوری محور و دورکار را آشکار می‌نماید (الشائر و همکاران، ۲۰۲۳).

بهره‌وری

بهره‌وری در لغت به معنی قدرت تولید و بارور بودن و مولد بودن به کار رفته و در ادبیات فارسی به با فایده بودن و سود برندگی معنی شده است. در رابطه با تعریف کاربردی بهره‌وری نیز تعاریف مختلفی ارائه شده که برخی از آن‌ها به قرار زیر است: ماندلا بهره‌وری را چنین تعریف کرده است: بهره‌وری به

با توجه به مصادیق و تعاریف ارائه شده در بخش دورکاری، سازمان‌های فناوری محور و دورکار به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که با استفاده از زیرساخت‌ها و ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و فناوری‌های مربوطه نسبت به ایجاد و بهره‌برداری از سازوکارهای دورکاری مبادرت می‌ورزند. دولت الکترونیک عبارت از کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ارتقای کارایی، اثربخشی، شفافیت تبادلات و تعاملات اطلاعاتی میان دولت‌ها و درون دولت است. به صورت کلی دولت الکترونیک دارای تعاریف متعددی است. به‌عنوان مثال افریم توربان در کتاب فناوری اطلاعات بیان می‌دارد دولت الکترونیک به این معناست که به‌طور کلی از فناوری اطلاعات و به‌طور ویژه از تجارت الکترونیک برای ارائه اطلاعات و خدمات به شهروندان، کسب‌وکارها و کارکنان دولت استفاده گردد. همچنین سازمان همکاری اقتصادی و توسعه در تعریفی می‌گوید اصطلاح دولت الکترونیک بر این مفهوم تمرکز دارد که دولت‌ها در همه حوزه‌های عملکرد و فعالیت خود از ابزارهایی که فناوری اطلاعات و ارتباطات در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد استفاده کنند. به‌طور ویژه، ابزارهای شبکه‌سازی که اینترنت و فناوری‌های وابسته آن در اختیار دولت‌ها قرار می‌دهند این توانایی را دارد که ساختار و عملیات دولت‌ها را متحول و دگرگون سازد. برخی تعاریف هم به این نکته توجه کرده‌اند که در دولت الکترونیکی، باید خدمت‌رسانی به مردم به شکل الکترونیکی انجام شود. تا زمانی که مردم مجبور باشند به شکل فیزیکی و حضوری به اداره‌ها و نهادها مراجعه کنند، حتی به فرض این‌که تمام آن اداره‌ها بر پایه فناوری اطلاعات بنا شده باشند و فعالیت کنند، همچنان نمی‌شود گفت که دولت الکترونیک شکل گرفته است. دولت الکترونیک یک شکل پاسخگویی دولت می‌باشد که بهترین خدمات دولتی را به صورت بلافاصله به شهروندان ارائه می‌دهد و آن‌ها را در فعالیت‌های اجتماعی شرکت می‌دهد (قربانی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۸).

دورکاری یکی از اقدامات اصلی سازمان‌ها و شرکت‌ها در سراسر جهان طی همه‌گیری کووید ۱۹ بود که البته پیش‌تر نیز به دلایل مختلف، اما نه به گستردگی دوران همه‌گیری انجام می‌شد. در این دوره سازمان‌ها به فراخور مواردی از قبیل سطح فرهنگ و بلوغ سازمانی و همچنین برخورداری از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات از سازوکارهای دورکاری در سازمان خود بهره بردند. به‌کارگیری فناوری اطلاعات به‌مرور زمان بر طراحی و ساختارهای سازمان اثرات شگرفی خواهد گذاشت. به عبارت دیگر با ورود فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی، فرهنگ‌سازمانی، زندگی کاری، فرایند مدیریت و ... در سازمان دچار تغییر و تحولات اساسی

است که ۳۳ دستگاه دولتی، در حوزه بهره‌وری در برنامه ششم توسعه موفق به تحقق هدف نشدند که یکی از آن‌ها بانک مرکزی و بانکداری کشور است. در این گزارش ذکر شده است که در حوزه بهره‌وری بانک مرکزی تنها ۱۲ درصد پیشرفت داشته است (گزارش چکیده وضعیت بهره‌وری در ایران، ۲۰۲۳).

پیشینه پژوهش

در رابطه با طفره‌روی اجتماعی مطالعات و تحقیقات بسیاری به انجام رسیده است. ابتدا به تحقیقات انجام گرفته در خارج از کشور اشاره می‌شود.

بونیفاسیو^۲ (۲۰۲۴)، در پژوهشی که انجام داد دریافت طفره‌روی اجتماعی در کارکنان تأثیراتی همچون کاهش بهره‌وری و روحیه، نابرابری در توزیع حجم کار، سرکوب خلاقیت و نوآوری، احتمال درگیری، فرسایش فرهنگ سازمانی، کاهش مشارکت کارکنان و رضایت شغلی، موانع رشد و توسعه سازمانی و برخی پیامدهای مالی را به همراه دارد. برخی از پیامدهای طفره‌روی اجتماعی شامل تفاوت قابل توجه در توزیع حجم کار، کاهش مشارکت، کاهش کیفیت کار، مهلت‌های از دست رفته یا تمایل به بهانه‌تراشی برای کار ناقص است. افرادی را که به طفره‌روی اجتماعی روی می‌آورند را می‌توان تقسیم‌بندی کرد. افراد کنفورمیست^۳ و انطباق‌گرا که نوعی از افراد بی‌نظیر اجتماعی هستند که معمولاً با جریان حرکت می‌کنند و حداقل استانداردهای مورد نیاز تعیین شده توسط گروه را رعایت می‌کنند. افراد تماشاگر^۴ افرادی هستند که تمایل به جدا شدن و کنار گذاشتن از فعالیت‌های گروه هستند. افراد کمال‌گرا^۵ از تعویق انداختن یک چالش منحصربه‌فرد استفاده می‌نمایند. آن‌ها اغلب عدم مشارکت به موقع خود را با تلاش برای کمال توجیه می‌کنند. افراد خونسرد و بیخیال^۶ نیز گونه دیگری از افراد است که به طفره‌روی اجتماعی روی می‌آورند. این افراد با نگرش بی‌تفاوتی یا احساس برتری مشخص می‌شوند. آن‌ها ممکن است بر این باور باشند که وظیفه‌ای که در دست دارند کمتر از توانایی‌های آن‌ها است یا ارزش تلاش کامل آن‌ها را ندارد. گاهی اوقات، کاهش طفره‌روی اجتماعی ممکن است نیاز به تجدید ساختار تیم داشته باشد. این می‌تواند شامل تغییر اندازه گروه باشد، زیرا گروه‌های کوچک‌تر اغلب مسئولیت‌پذیری فردی را افزایش

مفهوم نسبت بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه دوره پایه مقایسه شده و به کار می‌رود (احدی‌نیا، ۲۰۱۵). رابطه بین خروجی بارکاری یا میزان کار انجام شده و ورودی میزان منابع در دسترس برای انجام کار را بهره‌وری می‌گویند (هراتی‌زاده، ۲۰۰۸). بهره‌وری رابطه بین استفاده از عوامل تولید و محصول تولید شده را نشان می‌دهد. به همین خاطر، بهره‌وری را ترکیبی از کارایی و اثربخشی می‌دانند (ایران‌زاده، ۲۰۱۶). مرکز بهره‌وری ژاپن بهره‌وری را به حداکثر رساندن استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به شیوه عامی تعریف می‌کند که منجر به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد جامعه می‌شود (رابرت و همکاران^۱، ۲۰۱۴). بهبود اثربخش بهره‌وری همانند سایر مؤلفه‌ها و فرایندهای نرم‌افزاری سازمانی از الزامات کار سازمانی است که در ذات و خمیرمایه بهره‌وری بهبود نهفته است و مشروعیت بهره‌وری در بهبود و اصلاح آن است. استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری موجب می‌گردد که بهره‌وری به صورت یک فرایند دائمی ارتقا یابد و مسیر بهره‌وری مشخص و بستر سازی‌های لازم صورت گیرد. حرکت بهره‌وری لازمه رشد و پیشرفت سازمان بوده و به نهادی شدن امر بهبود در نظام‌های مختلف سازمانی منجر خواهد شد (سلطانی، ۲۰۱۴).

بهره‌وری سازمان‌ها را می‌توان حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروه‌های کاری دانست. از بارزترین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری در سازمان و مدیریت آن «بازگشت سرمایه» است که خود این شاخص نیز به عامل مهم‌تری به نام «کارآمدی افراد» بستگی دارد. بهره‌وری سازمانی، برآیند عواملی مانند ساختار سازمان، دانش، منابع غیرانسانی، موقعیت حساس و فرایند انسانی است (چترچی و طبری، ۲۰۱۸). برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ‌سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و اجرا کرد. بعضاً مشاهده می‌شود که در سازمان‌ها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره‌وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آن‌ها به شکل معقول و منطقی استفاده شود. بر این اساس، سازمان‌ها بایستی به فکر طراحی سازوکارهای بهره‌ور باشند (کاظمی و ابطحی، ۲۰۱۴). مطابق گزارش تهیه شده سازمان ملی بهره‌وری ایران در اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۲، در خصوص وضعیت بهره‌وری ایران به‌وضوح بیان شده

2. Bonifacio

3. Conformist

4. Bystander

5. Procrastinating Perfectionist

6. Too Cool Member

1. Robert et al

رفتار طفره‌روی اجتماعی کارکنان با تأثیر تعدیل‌کننده رفتارهای فردگرایانه را مورد بررسی قرار داد. برای بررسی و تحلیل این پژوهش از پیمایش چند همبستگی استفاده شد. نمونه نظرسنجی شامل ۲۴۱ سرپرست و زیردستان بود که در نظرسنجی شرکت‌های تولیدی فعال در سه کشور آسیای جنوبی مانند پاکستان، بنگلادش و هند شرکت کردند. نتایج پژوهش نشان داد که یک رابطه منفی قابل‌توجهی بین وظیفه‌شناسی و طفره رفتن اجتماعی و یک ارتباط مثبت بین روان رنجوری و طفره رفتن اجتماعی وجود دارد. علاوه بر این، این رابطه بین متغیرها زمانی تقویت شد که یک رفتار فردی به‌عنوان تعدیل‌کننده گنجانده شد.

واندی و همکاران^۴ (۲۰۲۱)، تأثیر طفره روی اجتماعی و ساختار تشویقی فردی بر عملکرد تیم را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که هیچ تمایل اعضای گروه برای کاهش سهم خود در تعیین تکالیف وجود ندارد. علاوه بر این، از طریق طرح‌های تشویقی فردی و مسابقات تعاملات با رفتار طفره‌روی اجتماعی نشان می‌دهد. گروه‌هایی که دارای طرح‌های تشویقی مختلف هستند، عملکرد تیمی کمتری نسبت به مشوق‌های مسابقات دارند. این نتایج شواهدی را نشان می‌دهد که مقادیر طفره‌روی اجتماعی می‌تواند از طریق محرک‌های فردی در تیم‌ها رخ دهد.

تاسانتاس^۵ (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای در ترکیه تفاوت مسئولیت‌پذیری در گروه با رویکرد طفره‌روی اجتماعی را مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که برای انجام مطالعات گروهی مؤثر و پربار در حوزه طفره‌روی اجتماعی و آموزش عالی، می‌توان اندازه گروه و تشکیل گروه را در نظر گرفت. این نتایج ممکن است مطالعات آینده را در مورد پرداختن به عوامل مرتبط با طفره روی اجتماعی در زمینه کار گروهی هدایت کند، که جایگاه مهمی در فرایند یادگیری آموزش دارد.

ورشانی^۶ (۲۰۱۹)، در مطالعه خود به بررسی تأثیر نقش خودپنداره شغلی کارکنان بر طفره‌روی اجتماعی با نقش میانجی سیاست‌های سازمانی ادراک شده پرداختند. یافته‌های نشان داد که خودپنداره هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق نقش میانجی سیاست‌های سازمانی ادراک شده، رفتار طفره‌روی گونه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

می‌دهند یا اعضای تیم را برای ایجاد گروهی متعادل‌تر و پویاتر تغییر می‌دهند. تجدید ساختار باید با دقت در نظر گرفته شود و تأثیر بالقوه بر روحیه و بهره‌وری تیم ارزیابی شود.

تاپکوگلو و همکاران^۱ (۲۰۲۳)، در مطالعه‌ای تمرکز بر توانایی رهبری دیجیتال برای اجتناب از طفره‌روی اجتماعی، که رفتار سازمانی منفی است. را بررسی کردند و به‌طور خاص، میزان از دست دادن عملکرد شغلی ناشی از طفره‌روی اجتماعی توسط رهبری دیجیتال اندازه‌گیری شد. در این راستا پرسشنامه برای ۳۰۸ نفر از جامعه مخاطبان ارسال شد و داده‌های جمع‌آوری شده مشخص کرد که رهبری دیجیتالی تأثیر تعدیل‌کننده‌ای بر اثر طفره‌روی اجتماعی بر عملکرد شغلی دارد. گمان می‌رود که منشأ این تأثیر را می‌توان مطابق با نظریه تأثیر اجتماعی، نظریه رده بالا و نظریه منطقه اقدام استراتژیک توضیح داد.

ستین کایا^۲ (۲۰۲۲)، رابطه بین رفتار طفره روی اجتماعی و مدیریت دانش در سازمان‌های خدماتی را در یونان مورد بررسی قرار داد. یافته‌ها نشان داد که بین رفتار طفره‌روی اجتماعی و مدیریت دانش رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، زمانی که مدیریت دانش به‌طور کارآمد در سازمان‌ها اعمال شود، به احتمال زیاد رفتار طفره رفتن و طفره‌روی اجتماعی کاهش می‌یابد. زیرا مدیریت دانش مدیران یا سرپرستان را قادر می‌سازد تا مسیر عملکرد تک تک اعضای یک گروه یا تیم را به دست آورند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت در سازمان‌ها ابتدا باید اهداف سازمانی و وظایف هر یک از اعضای تیم را به‌وضوح تعریف کند. به عبارت دیگر، تک‌تک اعضای تیم باید در قبال وظایف محوله پاسخگو باشند. سپس باید یک نظام مدیریت دانش مؤثر در سازمان ایجاد شود تا ردیابی عملکرد هر یک از اعضای تیم را حفظ کند. هنگامی که یک زیرساخت و نظام دانش و فناوری اطلاعات به بخشی طبیعی از یک شغل تبدیل می‌شود، هر اقدام انجام شده توسط هر یک از اعضای تیم می‌تواند ثبت شود. این قابلیت شناسایی به‌نوبه خود به مقایسه عملکرد اعضای تیم با استانداردهای تعیین شده کمک می‌کند. هنگامی که کارکنان از ردیابی شدن توسط نظام مدیریت دانش آگاه شوند، کارمندان کمتر یا هیچ رفتار طفره‌روی اجتماعی در سازمان انجام نمی‌دهند.

بخاری و همکاران^۳ (۲۰۲۲)، بررسی ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی مانند وظیفه‌شناسی و روان رنجورخویی و

4. Wandi et al
5. Tosuntaş
6. Varshney

1. Topcuoglu et al
2. Cetinkaya
3. Bokhari et al

مورد مطالعه در بین دانشجویان ورزشکار، یکی از دلایل مهم چنین واقعیتی تغییر سبک زندگی و گرایش افراد به استفاده از فناوری‌های روز بوده که باعث کاهش فعالیت افراد جامعه شود. به‌ویژه جوانان، ورزشکاران جوان و دانشجویان جوان می‌گردند. بسیاری از این افراد، به دلیل حضور قوی در فعالیت‌های مجازی، تمایل کمتری به انجام کارهای گروهی دارند و تمایل بیشتری به انجام اقدامات فردی و رسیدن به اهداف شخصی خود داشتند.

طاهری و همکاران (۲۰۲۲)، تحقیق جهش تولید از طریق ارائه الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی پس از انقلاب را مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش الگویی را استخراج کرد که نشان داد رویه‌های کاری با عملکرد بالا، با ایجاد شرایط واسطه‌ای همچون عوامل رفتاری و روان‌شناختی منتج به تغییر در نتایج تیمی و عملکردی می‌شود.

افضل (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش عدالت سازمانی ادراک شده بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان با نقش تعدیل‌کننده شخصیت کارکنان را در اداره کل بیمه سلامت اصفهان» مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی (تعاملی، مرادده‌ای و توزیعی) بر طفره‌روی اجتماعی با نقش تعدیلگر شخصیت تأثیر دارد.

طاهری و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان «تأثیر عوامل سازمانی، فردی و گروهی بر گرایش به طفره‌روی اجتماعی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور شیراز» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش را ۱۵۷ نفر از کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور شیراز تشکیل دادند. نتایج نشان داد که سطح گروهی شامل متغیر سازگاری تیمی بیشتر از دو سطح فردی و سازمانی بر متغیر طفره‌روی اجتماعی مؤثر است.

خلیلی و دانشوری (۲۰۲۰)، به بررسی تأثیر سبک رهبری سمی بر طفره‌روی اجتماعی با توجه به نقش میانجی زیر کار درروی کارکنان پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند که سبک رهبری زهرآگین بر طفره‌روی اجتماعی و زیر کار درروی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین زیر کار درروی کارکنان نیز بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با نگاهی بر سیر تحقیقات به عمل آمده در حوزه طفره‌روی اجتماعی شاهد آن هستیم که از منظر زمانی از سال ۱۹۱۳ با نظریه رینگلمن از اندازه گروه و تعهد فردی شروع شد و به تدریج به سوی عملکرد فردی حرکت کرد و به مباحث تلاش

بایون^۱ (۲۰۱۸)، در مطالعه خود تأثیر سبک رهبری اخلاق مدار را در دو سطح بالا و پایین بر رفتار طفره‌روی گونه کارکنان و عملکرد وظیفه‌ای مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاق مدار در سطح بالا باعث کاهش رفتار طفره‌روی اجتماعی کارکنان و افزایش سطح عملکرد شغلی‌شان می‌گردد.

اسچاپیر^۲ (۲۰۱۷)، طفره‌روی اجتماعی و عملکرد تیم را مورد مطالعه قرار داد. در این مطالعه پیمایشی ۲۰۹ تیم و ۶۴۴ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج این پژوهش نشان داد که مطابق با پیش‌بینی‌ها، طفره‌روی اجتماعی به‌طور مثبتی با عملکرد تیم ارتباط داشتند.

در داخل کشور نیز مطالعاتی در زمینه طفره‌روی اجتماعی انجام شده است که در اینجا به آن‌ها اشاره می‌شود.

عامریان (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی و اینرسی سازمانی با نقش میانجی طفره‌روی اجتماعی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان» انجام داد. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بود که داده‌های آن به شیوه میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد. نمونه آماری مطالعه شامل ۳۷۲ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد برای کاهش اینرسی سازمانی و طفره‌روی اجتماعی در کارکنان می‌بایست به کاهش رفتارهای زهرآگین در رهبران و ترومای سازمانی در کارکنان تلاش کرد و با توجه به نتایج حاصله پیشنهاد گردید که اقدامات و سازوکارهای لازم در جهت پیش‌گیری از به وجود آمدن سبک رهبری زهرآگین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان به عمل آید. ۱

نعمی و عظیم‌خانی (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی در اوقات فراغت ورزشی دانشجویان دانشگاه‌های مشهد (فردوسی مشهد و امام رضا)» را مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش نشان داد، موارد مربوط به طفره‌روی ورزشی-اجتماعی دانش‌آموزان ۵۰/۲ درصد از کل واریانس را تشکیل می‌دهد و الگوی ارزیابی علل رخوت ورزشی-اجتماعی دانش‌آموزان براساس نتایج تحلیل عاملی از روایی مناسب برخوردار است. علاوه بر این، بین علل طفره‌روی ورزشی-اجتماعی (طفره رفتن، خودکم‌بینی، ویژگی‌های گروهی و خودمحوری) در دانش‌آموزان همبستگی معنی‌داری وجود دارد. با توجه به اهمیت نسبی هر یک از عوامل

اجتماعی بیشتر به همراه متغیرهای بهره‌وری و عملکرد فردی مورد بررسی قرار گرفته است.

۲- در پژوهش‌های پیشین بیشتر در خصوص دورکاری، استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها مدنظر قرار می‌گرفت و بحث خودکارسازی، تجهیزات و سازوکارها تمرکز مباحث بوده است. در واقع هرچند بُعد منابع انسانی اصلی‌ترین محور در دورکاری است؛ اما در پژوهش‌های گذشته بر روی این محور چنان‌که شایسته است تعمیق صورت پذیرفته است.

۳- با توجه به شرایط پاندمی و گسترش بهره‌برداری از زیرساخت‌ها و فرایندهای دورکاری، ارائه خدمات غیرحضوری و راهکارهای گسترش آن در بخش دولتی و خصوصی، توجه به این حوزه و ارتباط آن با طفره‌روی اجتماعی در ابعاد مختلف پژوهش‌های گذشته مورد توجه قرار نگرفته است.

۴- همواره طفره‌روی اجتماعی به‌عنوان یکی از محرک‌های کاهنده اثربخشی و بهره‌وری مطرح بوده است. لکن راهکارهای بازدارنده و یا درمانگر در این حوزه به‌ندرت مورد بررسی قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش طراحی الگوی کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی فناوری محور و دورکار با رویکرد ارتقای بهره‌وری با استفاده از یک روش پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) است. این پژوهش از منظر نوع توصیفی، از جنبه هدف کاربردی محسوب می‌شود. چرا که بیشترین کاربرد آن برای مدیران و سیاست‌گذاران حوزه‌دولت الکترونیک در ایران است.

در بخش کیفی به‌منظور درک، شناخت و استخراج متغیرها از مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل محتوا (تم) تا رسیدن به متغیر استفاده شده و در بخش کمی برای طراحی الگوی پژوهش علاوه‌بر استفاده از پرسشنامه، روش الگوسازی ساختاری تفسیری^۲ به کار گرفته شده که داده‌های موردنیاز برای تکمیل ماتریس خودتعاملی برگرفته از نظرات خبرگانی است که با روش الگوسازی ساختاری تفسیری و ماتریس خودتعاملی آشنایی دارند. الگوی ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته اند را تعیین نماید. الگوسازی ساختاری تفسیری مشتمل بر چهار گام اصلی است که عبارت‌اند از: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، تشکیل ماتریس سازگاری اولیه، تشکیل ماتریس وابستگی و تعیین سطح اهداف (نادعلی، ۲۰۲۰).

جامعه آماری این پژوهش شامل مجموعه‌ای از خبرگان

هم توسعه پیدا کرد و نهایتاً در سال ۱۹۹۵ با ویژگی‌های شخصی همانند ویژگی‌های شخصی و انگیزه درونی متوقف شد. از منظر متغیرهای محوری نیز از اندازه گروه در سال ۱۹۱۳ شروع به عملکرد فردی و گروهی ادامه یافت با توسعه درک گروه از طفره‌روی اجتماعی به اندازه گروه و تشکیل گروه و حتی جبران اجتماعی هم توسعه پیدا کرد که در سال ۲۰۲۲ است. حرکت متغیرها از اندازه گروه و تعهد فردی شروع شده و با گذشت زمان به سوی مشارکتی شدن حرکت کرده و پس از عملکرد فردی عملکرد گروهی مورد توجه قرار گرفته و به مشارکت افراد و کار گروهی هم بیشتر تأکید شده است. اگرچه، نقش انگیزش هم بسیار مهم قلمداد شده است. از نظر جغرافیایی چین و آمریکا در کاهش طفره‌روی اجتماعی بیشتر بر کار گروهی در تجارت الکترونیک تأکید دارند. کشورهای اروپایی در مباحث کاهش طفره‌روی اجتماعی تمایل به مشارکت کارکنان در فروش را بسیار مهم می‌دانند (تاسانتاس، ۲۰۲۰). در تانزانیا هنجارها و قوانین گروه را در کاهش طفره‌روی اجتماعی دخیل می‌دانند (میلینگا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). در انگلستان هم رویکردهای گروهی همچون جبران اجتماعی را بسیار قابل توجه می‌دانند. در اینجا متغیرهای پژوهش سیر خود را از تأکید بر متغیرهایی همچون جنسیت و به مرور نقش‌های سازمانی و در نهایت نقش‌های گروهی گذارده‌اند. هرچند که توجه به عوامل فردی در کسب‌وکارهای الکترونیک نیز کماکان در پژوهش‌ها به چشم می‌خورد. از منظر تجربیات و جامعه هدف تحقیقات نیز با توجه به تأکید این تحقیق بر کارکرد الگو در شرکت‌های فعال در کسب‌وکار الکترونیک بیشتر به بررسی پژوهش‌های طفره‌روی اجتماعی در کسب‌وکارهای الکترونیک در ایران پرداخته شد. در این خصوص نقش متغیرها در حوزه‌های سه‌گانه فردی، سازمانی و گروهی مورد بررسی قرار گرفته و لکن اثبات تأثیر عوامل گروهی بر میزان میل به طفره‌روی اجتماعی در این کسب‌وکارها بیش از سایر سطوح قابل ملاحظه است.

با توجه به بررسی و مذاقه در پژوهش‌های فوق‌الهامات و کاستی‌های پیشینه پژوهش‌های طفره‌روی اجتماعی مشخص و رویکردهای پژوهش حاضر با توجه به کاستی‌های موجود به شرح ادامه تبیین گردید:

۱- اگرچه روند پژوهش‌ها در حوزه طفره‌روی اجتماعی از چند دهه گذشته آغاز گردیده ولی صرفاً مباحث مربوط به طفره‌روی

فناوری محور و دور کار هستند. به منظور افزایش روایی و پایایی در بخش کیفی، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان برای بالا بردن روایی و با قرار دادن آن‌ها در جریان مسیر تحقیق به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، زمینه افزایش روایی داخلی فراهم گردید. به این منظور پس از انجام هر مصاحبه الگویی به دست آمده تا آن مرحله، به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و مصاحبه‌شوندگان نکاتی را که نسبت به الگو داشتند، طرح موضوع نمودند. این کار پس از انجام هر مصاحبه انجام شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش فرض و جهت‌گیری انجام شود. علاوه‌بر این به منظور افزایش پایایی این بخش ضمن استفاده از روش دو کدگذار، فرایندهای ساختاریافته‌ای از مصاحبه‌های همگرا، تلاش شد تا سازمان‌دهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌های احصا شده نیز فراهم گردد. در این پژوهش متغیرهای مورد نیاز از بطن مصاحبه‌ها استخراج شد. پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهش برابر ۰/۸۱ است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

در بخش کمی، از خبرگان بخش کیفی استفاده شد که با روش الگوسازی ساختاری تفسیری آشنایی داشتند و توانستند ماتریس خودتعاملی پژوهش را تکمیل کنند که، تعداد آن‌ها نیز ۱۶ نفر بود. برای تحلیل داده‌ها در بخش الگوسازی با روش ساختاری تفسیری، از نرم‌افزار ساختاری تفسیری متلب استفاده شد. همچنین از ابزار پرسشنامه نیز استفاده گردید و کارشناسان ارشد شرکت خدمات انفورماتیک بازوی فناورانه بانک مرکزی ج.ا.ا. به‌عنوان جامعه آماری مورد مطالعه قرار گرفتند که در نهایت با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۹۶ نمونه احصا گردید و برازش معیارها و خروجی‌ها نیز با آزمون‌های مختلف و روش‌های معناداری و تحلیل مسیر، رگرسیون و دیگر آزمون‌ها صحت سنجی شد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر توصیف پدیده طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی فناوری محور و دور کار ایران به مشروح‌ترین شکل ممکن در قالب یک الگوی بومی است، بنابراین از معیاری به نام اشباع داده یا اشباع نظری برای تعیین نقطه پایان بخش کیفی استفاده می‌شود، به عبارت بهتر در این وضعیت داده جدیدی که به پژوهش وارد می‌شود اطلاعات موجود در مورد طفره‌روی اجتماعی را تغییر نمی‌دهد.

پس از شناسه‌گذاری داده‌های حاصل از مصاحبه ۱۹۸

دانشگاهی (استادان رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی با رتبه علمی دانشیار و بالاتر) و سازمانی (مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات تجارت الکترونیک دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر و بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریت) در حوزه طفره‌روی اجتماعی است. با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی و فناوری محور و دور کار در نظام اقتصادی کشور و در جوامع شهری دولتی به‌عنوان یکی از پیشران‌های مهم در حوزه استفاده از فناوری اطلاعات و سازوکارهای تجارت الکترونیک در کشور محسوب می‌شود. لذا، تلاش شده است تا از خبرگان حوزه دولت الکترونیک که دارای تجارب قابل استنادی در دو حوزه دانشگاهی و سازمانی و به خصوص سازمان‌های فناوری محور و دور کار در جوامع دولتی شهری می‌باشند بهره گرفته شود.

در بخش کیفی، ملاک اندازه نمونه، کفایت نظری است؛ به این معنا که در مصاحبه با جامعه آماری خبرگان، شاخص یا متغیر جدیدی شناسایی نشود. بنابراین ملاک کفایت نمونه، اشباع نظری است. با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند در ابتدای امر تعداد ۱۲ نفر به‌عنوان نمونه خبرگان اولیه پژوهش مشخص و سپس داده‌های لازم جمع‌آوری شد. در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با ۲۰ نفر مصاحبه صورت پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد. اشباع نظری حاصل در این پژوهش زمانی حاصل شد که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن ابعاد پژوهش نمی‌کرد و داده‌های احصا شده پس از مصاحبه شانزدهم مشابه به نظری رسیدند. برای اطمینان از این موضوع ضمن ارائه الگو به برخی از اعضای جامعه آماری بخش کیفی بازخوردها نشان داد که افراد سؤال شده از تبیین نظری پژوهش اطمینان دارند و توصیه‌ای برای انجام مصاحبه‌های جدید با فرد یا افراد خاصی نداشتند. وضعیت نمونه خبرگان پژوهش نشان می‌دهد که ۵۷ درصد از نمونه خبرگان پژوهش دارای سابقه علمی و پژوهشی در دانشگاه‌ها و ۲۱ درصد آن‌ها نیز دارای سابقه مدیریتی و اجرایی در شرکت‌های با سابقه کار در سازمان‌های دولتی و فناوری محور در ایران در موضوع مورد مطالعه می‌باشند. علاوه‌بر دودسته فوق ۲۲ درصد از نمونه خبرگانی نیز دارای سابقه مشاور استقرار و ایجاد نظام‌های دولتی، شهر هوشمند و سازمان هوشمند هستند که دارای تحصیلات عالی به دانشگاهی می‌باشند. میانگین سابقه کار خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی کسب‌وکارهای دولت الکترونیک بین ۱۴ و ۱۷ سال و سابقه کار خبرگان مشاور نیز ۱۳ سال فعالیت می‌باشند، که نشان دهنده تجربه خوب و به دنبال آن آشنایی کامل به ابعاد موضوع طفره‌روی اجتماعی در جوامع دولتی و سازمان‌های

شناسه‌گذاری انجام و سپس متغیرها استخراج شد، که تعدادی از شناسه‌گذاری اولیه برگرفته از مصاحبه‌های میدانی به‌عنوان نمونه در جدول یک ارائه شده است. در واقع شناسه‌گذاری اولیه به این معناست که جملات کلیدی از لابه‌لای مصاحبه‌ها استخراج می‌گردد و این شناسه‌ها و جملات کلیدی شالوده اولیه از تحلیل نهایی را استخراج می‌نماید.

جدول ۱. شناسه‌گذاری اولیه برگرفته از مصاحبه‌های میدانی

Table 1. Primary Coding Derived from Field Interviews

شناسه‌گذاری اولیه
در نظر گرفتن پاداش مالی می‌تواند برای کاهش طفره‌روی اجتماعی در جوامع دولتی و سازمان‌های فناوری محور و دورکار مفید باشد.
واگذار کردن وظایفی که سرانجام آن‌ها مشخص نیست به کارکنان در سازمان‌های فناوری محور می‌تواند در این زمینه کمک کند.
تقویت خودباوری کارکنان از طرف سازمان و مدیریت کسب‌وکارهای الکترونیک تأثیرگذار است
تغییر نگرش کارکنان از منافع فردی به سوی منافع جمعی خیلی مهم است
تقویت سازگاری گروه‌ها با شرایط سازمان‌های فناوری محور دولتی
سنجش رضایت‌مندی کارکنان از عملکرد همکاران خود در گروه‌های کاری کسب‌وکارهای دولت الکترونیک
در نظر گرفتن هدایایی در برخی روزهای سال همانند روز بهره‌وری برای تشویق کارکنان به کار بیشتر و کاهش اتلاف و کم‌کاری
تأکید به دستیابی به اهداف سازمانی به وسیله کارکنان و تشریح اهمیت دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است
مهم بودن نتیجه کار و اگذار شده به گروه‌های کاری و انتظارات از آن‌ها را فراموش نکنید
بهبود سطح اعتماد به نفس کارکنان در جهت بهبود عملکرد سازمانی آن‌ها برای کسب‌وکارهای الکترونیک خیلی سودمند است.

در ادامه شناسه‌های فرعی به تعداد ۵۱ شناسه از شناسه‌های اولیه استخراج شدند که نمونه‌ای از آن‌ها مطابق با جدول ۲ نشان داده شده است. در این بخش سعی می‌گردد جملات کلیدی به دست آمده از شناسه‌گذاری اولیه را جمع‌بندی و

جدول ۲. مفاهیم و شناسه‌های فرعی به دست آمده از داده‌های کیفی با مصاحبه

Table 2. Concepts and Sub-Codes Obtained from Qualitative Data with Interviews

شناسه فرعی	شناسه‌های اولیه
پاداش همکاری با گروه	در نظر گرفتن پاداش مالی می‌تواند برای کاهش طفره‌روی اجتماعی در کسب‌وکارهای دولت الکترونیک مفید باشد.
	در نظر گرفتن هدایایی در برخی روزهای سال همانند روز بهره‌وری برای تشویق کارکنان به کار بیشتر و کاهش اتلاف و کم‌کاری
	در اختیار قرار دادن اتاق‌های آراسته و منظم برای کارکنانی که در انجام کارها حداقل بی‌بهره کاری را دارند.
	ارتقای سازمانی کارکنانی که در انجام امور بهتر عملکرد بهتری نسبت به بقیه همکاران دارند.
واگذاری کار چالشی به گروه‌ها و تیم‌های کاری	واگذار کردن وظایفی که سرانجام آن‌ها مشخص نیست به کارکنان سازمان‌ها می‌تواند در این زمینه کمک کند.

معناداری نسبت به هم می‌باشند را تحصیل نماییم. به‌عنوان مثال شناسه‌های فرعی مرحله قبل در حوزه‌های تعهد عاطفی کارکنان و وابستگی سازمانی را در دسته‌ای واحد و با عنوان نگرش بیان می‌داریم.

سپس در گام بعد مضامین سازمان‌دهنده از کدهای فرعی استخراج می‌شوند که این فرایند در جدول ۳ در زیر نشان داده شده است. در این بخش مجدداً دسته‌بندی دیگری به انجام رسیده و سعی می‌گردد مضامین فرعی که نسبتاً دارای تفاوت

جدول ۳. مفاهیم و مضامین سازمان‌دهنده به دست آمده از شناسه‌های فرعی

Table 3. Organizing Themes and Themes Derived from Sub-Identifiers

مضمون سازمان‌دهنده	شناسه فرعی	
رفتار فردی/گروهی	پاداش همکاری با گروه	۱
	اختصاص پاداش به مشارکت‌های ویژه	۲
	خودمراقبتی	۳
نگرش	تقویت تعهد عاطفی کارکنان غیرحضورى به سازمان	۴
	تقویت تعهد عاطفی همکاران به یکدیگر در زمان دورکاری	۵
	افزایش وابستگی سازمانی	۶
دانش	آموزش‌های غیرحضورى	۷
	تقویت مهارت‌های تخصصی	۸
	برگزاری دوره‌های آموزشی بلند/کوتاه‌مدت	۹
رهبری	اعتماد به رهبری	۱۰
	مبادله رهبر - پیرو	۱۱
	توانمندسازی گروه‌ها و تیم‌های چالشی	۱۲
کیفیت کاری	بهبود سطح انگیزش درونی کارکنان غیرحضورى	۱۳
	افزایش کارایی فردی	۱۴
	افزایش اثربخشی فردی	۱۵
ارزیابی الکترونیکی مدیریت عملکرد	استقرار نظام ارزیابی خودکار عملکرد کارکنان	۱۶
	بهبود عملکرد فردی در ساختار دورکار	۱۷
	برآورد میزان تأثیر عملکرد گروه بر عملکرد سازمان دورکار	۱۸
پاسخگویی	نظارت بر عملکرد گروه	۱۹
	بهبود تعامل و ارتباط سازمان با ذی‌نفعان از طریق ابزارهایی نظیر مدیریت ارتباط با مشتریان	۲۰
	نتیجه محوری	۲۱
پیچیدگی	بهبود زمان تعریف کار تا ارائه خروجی در ساختارهای الکترونیک	۲۲
	ارائه گزارش‌ها ادواری برخط	۲۳
	افزایش کنش اعضای گروه‌ها و تیم‌های کاری	۲۴
رسمیت	واگذاری چالش‌ها به گروه‌ها و تیم‌های کاری	۲۵
	وضع قوانین سازمانی کارا در الگوهای مجازی و دورکار	۲۶
	ایجاد ره‌نگاشت جایگاه مدیر در طفره‌روی اجتماعی	۲۷
ساختار	تبیین اسناد سیاست‌های مداخلات سازمانی مناسب	۲۸
	تفهم طفره‌روی اجتماعی در سلسله‌مراتب سازمان	۲۹
	ایجاد شبکه دسترسی به اطلاعات الکترونیکی سازمان	۳۰
تخصص‌گرایی	استفاده از الگوهای ماتریسی و ارتباطات مورب	۳۱
	ایجاد رویه‌های کاری ترکیبی حضوری/ غیرحضورى	۳۲
	ایجاد سازمان‌های تخت (افقی) و چابک	۳۳
تیم‌سازی	پرورش جهت‌گیری جمعی/تخصصی در گروه‌های کاری	۳۴
	پرورش جهت‌گیری کارکنان برای موفقیت کاری	۳۵
	مهارت کار گروهی	۳۶
تیم‌سازی	تخصیص وظایف جذاب به کارکنان دورکار	۳۷
	تقویت تیم‌های کاری	۳۸
	همکاری گروهی به صورت برخط و نظام‌مند و روش یافته	۳۹
	تشکیل تیم‌های کوچک و منسجم	۴۰

ادامه جدول ۳. مفاهیم و مضامین سازمان‌دهنده به دست آمده از شناسه‌های فرعی

مضمون سازمان‌دهنده	شناسه فرعی	
تعامل‌پذیری	نهادینه‌سازی سازوکارهای الکترونیک و بهره‌ور فرابخشی	۴۱
	بهبود ارتباطات و انسجام سازمانی	۴۲
	همگنی در نگرش به سازمان الکترونیک و دورکار	۴۳
انطباق‌پذیری	بهبود شهروند سازمانی	۴۴
	حذف ناهمگونی در تیم‌ها و بخش‌های سازمانی	۴۵
	مأنوس نمودن کارکنان با سازمان داده محور و فناورانه	۴۶
	وابسته کردن وظایف سازمانی به همدیگر	۴۷
تخصیص منابع فناورانه	اختصاص منابع کافی برای کارگروهی بر بستر الکترونیکی و برخط	۴۸
	به‌کارگیری فناوری‌های با سرعت بالا	۴۹
برنامه‌ریزی بلند کوتاه‌مدت	تبیین برنامه‌های بلند/کوتاه‌مدت و استفاده از راهکارهای مهندسی ارزش	۵۰
	بازمهندسی فرایندها و هدف‌گذاری مؤثر	۵۱

می‌نماییم. در ادامه مثال قبل موارد مرتبط از قبیل رفتار فردی/گروهی، نگرش و دانش در مضمون فراگیر و اصلی رفتاری (روان‌شناختی) قابل اجماع است.

در نهایت تعداد ۵ بعد و مضمون فراگیر از ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد که این فرایند در جدول ۴ در زیر نشان داده شده است. در این مرحله که مرحله نهایی کار است مضامین فراگیر که الگوی نهایی را شکل می‌دهد استخراج

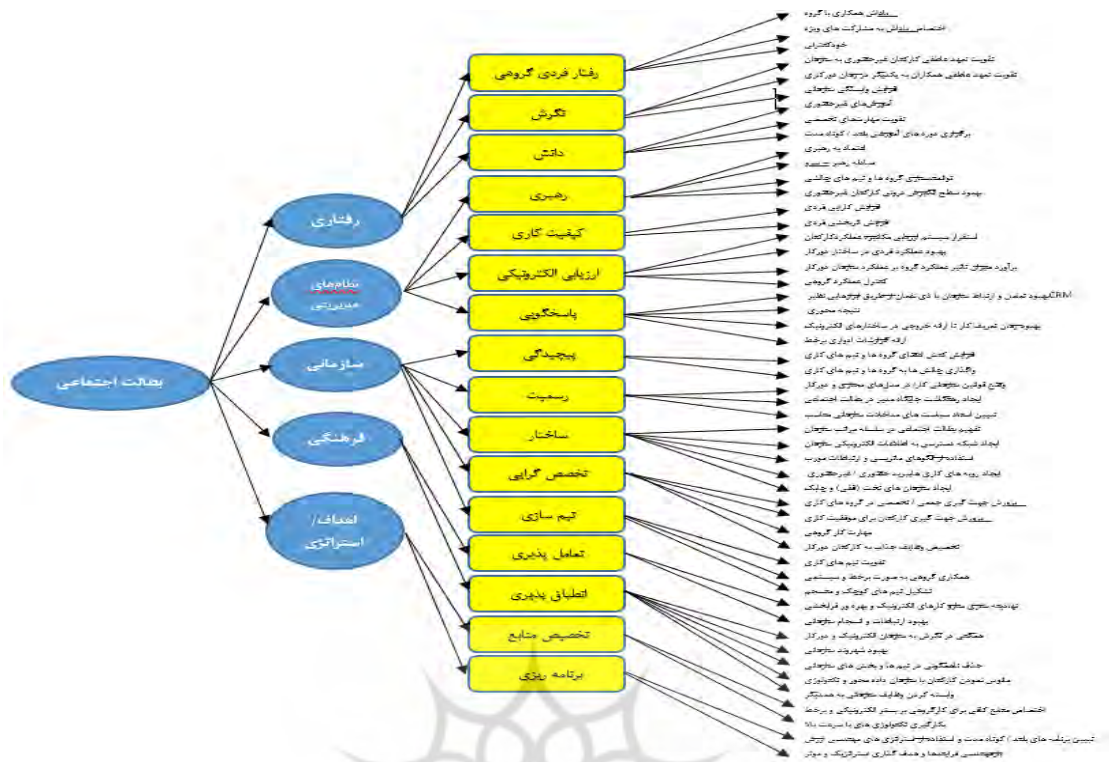
جدول ۴. مفاهیم و مضامین فراگیر به دست آمده از مضامین سازمان‌دهنده

Table 4. Comprehensive Concepts and Themes Obtained from Organizing Themes

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	
رفتاری (روان‌شناختی)	رفتار فردی/گروهی	۱
	نگرش	۲
	دانش	۳
نظام‌های مدیریتی	رهبری	۴
	کیفیت کاری	۵
	ارزیابی الکترونیکی مدیریت عملکرد	۶
	پاسخگویی	۷
سازمانی	پیچیدگی	۸
	رسمیت	۹
	ساختار	۱۰
	تخصیص‌گرایی	۱۱
فرهنگی	تیم‌سازی	۱۲
	تعامل‌پذیری	۱۳
	انطباق‌پذیری	۱۴
اهداف/استراتژی	تخصیص منابع فناورانه	۱۵
	برنامه‌ریزی بلند / کوتاه‌مدت	۱۶

می‌گیرد. بر این اساس الگوی حاصله از روش تحلیل مضمون به قرار ذیل احصا گردید:

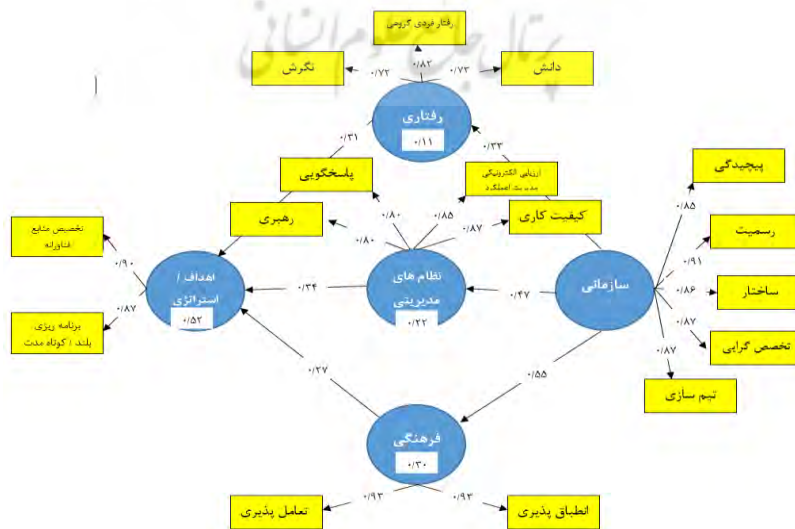
در واقع ۵ مضمون اصلی از بخش کیفی به شرح جدول ۴ در فوق استخراج شد که مبنای بخش کمی برای الگوسازی قرار



شکل ۱. درختواره مربوط به شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد طفره‌روی اجتماعی
 Figure 1. Graph Related to Indicators, Components and Dimensions of Social Loafing

سؤال می‌شود. بنابراین، همه گویه‌ها به‌طور معنادار به عامل زیربنایی خود مرتبط هستند و می‌توان گفت که الگوی اندازه‌گیری طی ارزیابی شاخص‌های جزئی مطلوب است و ضریب معناداری الگوی فرضیه‌ها نیز تأیید شد. در شکل زیر نیز روابط مضامین نهایی حاصله از تحلیل‌های کمی به همراه ضریب تعیین و معناداری قابل ملاحظه است.

شایان ذکر است در استفاده از ابزار کمی پرسشنامه نیز از ۹۶ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۷۸ نمونه استحصال و پایایی سازه‌ها با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تأیید گردید. بار عاملی استاندارد برای تک‌تک گویه‌ها جهت هر عامل در جدول مشخص شده‌اند. شاخص ارزیابی میزان ارتباط هر سؤال به عامل زیربنایی آن، مقدار بالای ۰/۵۵ رابطه هر سؤال با عامل مرتبط دلالت دارد که این مقدار بار عاملی باعث معناداری هر



شکل ۲. الگوی کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی و دور کار براساس تحلیل مضمون
 Figure 2. Model of Reducing Social Loafing in Government Organizations Based on Thematic Analysis

محقق شدن عامل ستون Z می‌شود: A . عامل ستون Z باعث محقق شدن عامل سطر I می‌شود: X . هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و z رابطه دوطرفه دارند) و O : بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. ماتریس خودتعاملی در جدول ۶ آورده شده است.

اکنون با استفاده از روش الگوسازی ساختاری تفسیری و با کمک نرم‌افزار ISM متلب سطوح و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل ارزیابی می‌شوند. در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان که خبرگان پژوهش هستند تشکیل می‌شود. برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر گرفته و براساس طیف V : عامل سطر I باعث

جدول ۵. شاخص‌های استخراج شده بخش کیفی پژوهش

Table 5. The Extracted Indicators of the Qualitative Part of the Research

شاخص	شناسه
رفتاری (روان‌شناختی)	C1
نظام‌های مدیریتی	C2
سازمانی	C3
فرهنگی	C4
اهداف/رویکردها	C5

جدول ۶. ماتریس خود تعاملی ساختاری

Table 6. Structural Self-Interaction Matrix

اهداف/رویکردها	فرهنگی	سازمانی	نظام‌های مدیریتی	رفتاری
اهداف/رویکردها	A	A	A	A
فرهنگی		V	O	V
سازمانی			A	A
نظام‌های مدیریتی				V
رفتاری (روان‌شناختی)				

است. تمام درایه‌هایی که در این جدول 1^* هستند در ماتریس اولیه مقدار صفر داشته‌اند.

سپس براساس جدول ۶ ماتریس دست‌یابی اولیه براساس اعداد صفر و یک تشکیل و سپس روابط تعدی ایجاد شده و ماتریس دست‌یابی نهایی تشکیل می‌شود که در جدول ۷ آورده شده

جدول ۷. ماتریس دست‌یابی نهایی (سازگار شده)

Table 7. Final Achievement Matrix (Adjusted)

قدرت نفوذ	اهداف/رویکردها	فرهنگی	سازمانی	نظام‌های مدیریتی	رفتاری
۱	۰	۰	۰	۰	۱
۴	۱	۰	۱	۱	۱
۲	۰	۰	۱	۰	۱
۵	۱	۱	۱	۱*	۱
۴	۱	۰	۱	۰	۱
۳	۳	۱	۴	۲	۵

سطح‌بندی می‌شوند که در جداول ۸، ۹ و ۱۰ آورده شده است.

سپس از روی ماتریس دست‌یابی نهایی، براساس گام چهارم، مجموعه دست‌یابی و پیش‌نیاز استخراج شده و معیارها

جدول ۸. تعیین سطوح ۱ شاخص‌ها

Table 8. Determining the Levels of 1 Indicators

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	C1	C1 -C2 -C3 -C4 -C5	C1	
C2	C1-C2-C3 -C4	C3 -C4	C2	
C3	C1-C3	C2 -C3 -C4 -C5	C3	
C4	C1 -C2 -C3 -C5	C4	C4	
C5	C1-C3 -C5	C2-C4 -C5	C5	1

جدول ۹. تعیین سطوح ۲ شاخص‌ها

Table 9. Determining the Levels of 2 Indicators

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	C1	C2 -C3 -C4 -C1	C1	2
C2	C1-C3-C2	C2 -C3 -C4	C2	2
C4	C1 -C2 -C3 -C4	C4	C4	2
C5	C1-C3-	C2 -C4	C1	

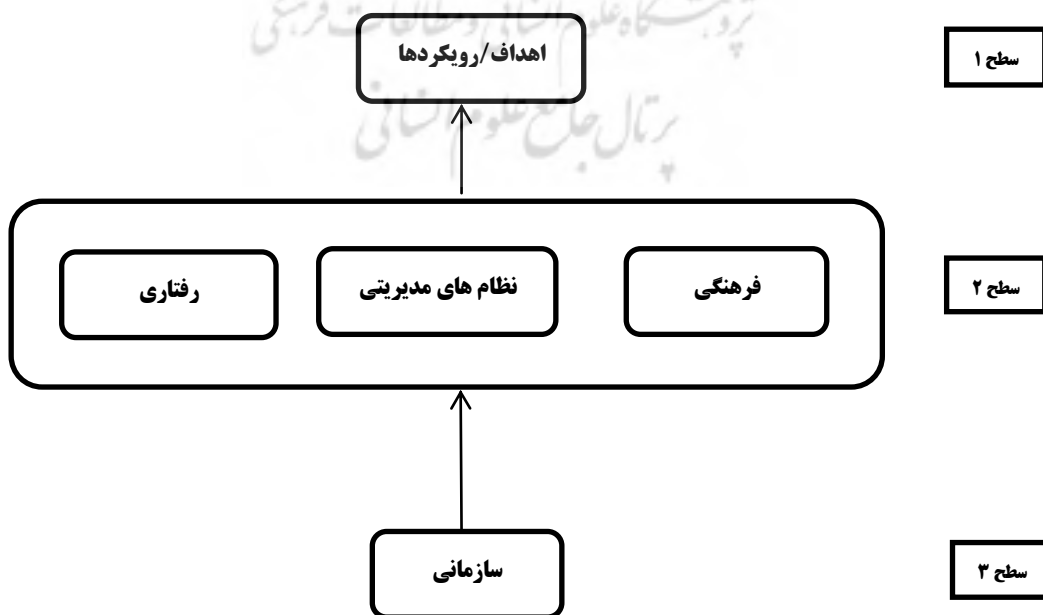
جدول ۱۰. تعیین سطوح ۳ شاخص‌ها

Table 10. Determining the Levels of 1 Indicators

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C3	C3-C5	C3-C5	C3	3

نشان می‌دهد تغییر در هر واحد از سطح سازمانی تأثیرگذارترین عامل بر طفره‌روی اجتماعی است. در همین ارتباط این تأثیر در سطوح بعدی کاهش می‌یابد. تا آنجا که در سطح سوم عامل طفره‌روی اجتماعی است که می‌تواند بر عامل اهداف/رویکردها تأثیر گذارد. در واقع می‌توان گفت عامل اهداف/ رویکردها دارای تأثیرپذیری از طفره‌روی اجتماعی است.

پس از مشخص شدن سطوح هر یک از شاخص‌ها و با در نظر گرفتن ماتریس دست‌یابی نهایی، الگوی ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود. الگوی نهایی در شکل یک مشاهده می‌شود. این الگو از سه سطح تشکیل شده است. که سطح اول آن تأثیرگذارترین سطح و سطح سوم آن تأثیرپذیرترین سطح می‌باشد. در واقع سطوح به دست آمده از تحلیل‌های کمی الگوسازی تفسیر ساختاری که براساس جداول فوق تبیین شد،



شکل ۳. الگوی کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی و دورکار

Figure 3. The Model of Reducing Social Loafing in Government and Telecommuting Organizations

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی فناوری محور و دورکار با رویکرد ارتقای بهره‌وری انجام شد. حاصل این پژوهش الگویی متشکل از پنج بعد اصلی، ۱۶ مؤلفه و ۵۱ شاخص طفره‌روی اجتماعی بود که با روش ISM این ۵ بعد در ۳ سطح قرار گرفتند.

سطح اول این الگو بعد سازمانی است که متغیری مستقل و در واقع تأثیرگذارترین و در سطح سوم متغیر اهداف/استراتژی به‌عنوان متغیر وابسته به‌عنوان تأثیرپذیرترین بعد شناسایی شد. وجود کسب‌وکارها و خدمات دولت الکترونیک و پیاده‌سازی زیرساخت‌های دورکاری در سازمان‌های فناوری محور در جوامع دولتی وابسته به ارتباطات است و هر مدبری معمولاً بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباط می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کارآمد و مؤثر، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است، زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت کسب‌وکارها و چرخه ارائه خدمات الکترونیکی متوقف می‌شود و در واقع می‌توان گفت که مدیریت با نگرش بهره‌وری به برقراری ارتباطات مؤثر وابستگی دارد.

تا چند دهه گذشته سازمان‌ها به‌عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف بودند ولی امروزه خدمات دولت الکترونیک با نگرش وسیع‌تر در نظر گرفته می‌شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه‌ای می‌شود تا ضمن کاهش طفره‌روی اجتماعی بهره‌وری آن‌ها نیز افزایش یابد. بنابراین، خدمات دولت الکترونیک و سازمان‌های دولتی ارائه‌دهنده این خدمات در ایران می‌بایست فرهنگ و ارتباطات سازمانی کارآمد را به‌عنوان یکی از اصول اساسی و مهم خود در نظر بگیرد. البته این مهم در الگوی پژوهش حاضر به‌خوبی بیان شده است. اما، باید توجه داشت که رهبران تحول‌آفرین عموماً افرادی پرانرژی پرشور و پراشتیاق در کارشان هستند. این دسته از رهبران نه‌تنها در روند کار سازمان درگیر هستند و نقشی فعال دارند بلکه درصد کمک به تک‌تک اعضای گروه خود جهت دستیابی به موفقیت نیز برمی‌آیند و الگوی این پژوهش هم به این واقعیت اشاره دارد که استفاده از چنین رهبرانی می‌تواند حرکت در جهت کاهش طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های فناوری محور و همین‌طور افزایش بهره‌وری آن‌ها باشد. به همین خاطر، به سازمان‌های فناوری محور و دولتی بهره‌بردار از سازوکارهای دورکار در ایران پیشنهاد می‌شود برای دستیابی به کمترین سطح طفره‌روی اجتماعی و همچنین بالاترین سطح از بهره‌وری از رویکرد مدیریت تحول‌آفرین و مشارکتی در کنار ارائه آموزش‌های مستمر و

فرهنگ‌سازی در سازمان استفاده کنند. در این حوزه نیاز است تا با تعریف پروژه‌های دانشی با محوریت فناوری‌های برفکن همچون هوش مصنوعی^۱ و یادگیری ماشین^۲ و هم‌زمان ایجاد بودجه‌های سازمانی برای استفاده حداکثری از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات جهت ایجاد زیرساخت‌های نظارتی بر عملکرد کارکنان دورکار اهتمام داشت و مضافاً با آموزش‌های ادواری و توسعه شبکه‌های ارتباطی با سطوح دسترسی و امنیت بالا، دسترسی‌پذیری به خدمات و دیگر کارکنان دورکار به همراه امنیت و نظارت مناسب را در سازمان‌های مدرن و فناوری محور محقق کرد.

ارائه الگوی پژوهش به‌خوبی نشان می‌دهد که با توجه سایر شاخص‌های نشان داده شده، بهبود پاسخگویی سازمانی و تیم‌سازی و بازتعریف ارتباطات سازمانی نیز از دیگر شاخص‌های قابل توجه است. به‌طور کلی در صورتی که همه شاخص‌ها در الگو با توجه به روابط تعریف شده آن‌ها در سازمان‌های دخیل در کسب‌وکارهای خدمات دولت الکترونیک رعایت و اعمال شوند می‌توانند به بهبود پاسخگویی سازمانی به مشتریان دست پیدا کرد و اثربخشی را در راستای بهبود بهره‌وری افزایش داد.

در بحث یافته‌های پژوهش حاضر در نگاهی جامع و مقایسه گونه در خصوص پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های گذشته به شرح نتایج پژوهش‌ها می‌پردازیم. با توجه به شرایط پاندمی و گسترش بهره‌برداری از زیرساخت‌ها و فرایندهای دورکاری، ارائه خدمات غیرحضور و راهکارهای گسترش آن در بخش دولتی و خصوصی، توجه به این حوزه و ارتباط آن با طفره‌روی اجتماعی در ابعاد مختلف مورد توجه قرار گرفت. همواره طفره‌روی اجتماعی به‌عنوان یکی از محرک‌های کاهنده اثربخشی و بهره‌وری مطرح بوده است. لکن راهکارهای بازدارنده و یا درمانگر در این حوزه به‌ندرت در سازمان‌های دورکار مورد بررسی قرار گرفته است. لذا این پژوهش بر آن است تا الگویی را هم در جهت کاهش طفره‌روی اجتماعی و هم در جهت ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و دورکار طراحی کند تا به‌عنوان نسخه‌ای کاربردی در سازمان‌ها مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

در پژوهش حاضر نیز عواملی همچون اندازه گروه و عملکردی فردی افراد مدنظر قرار گرفته است؛ اما در الگوی نهایی ارائه شده بیشتر به موضوعات رهبری تحول‌آفرین، پاسخگویی و تیم‌سازی توجه شده است. دلیل این موضوع می‌تواند توجه هم‌زمان در پژوهش به شاخص‌هایی همچون بهره‌وری و دورکاری است.

افضل (۲۰۲۰)، به بررسی نقش عدالت سازمانی در ظفره‌روی اجتماعی پرداخته است که در این پژوهش در قالب بهبود وضعیت و سیاست‌های سازمانی به آن اشاره شده است. اما، این پژوهش تنها به بررسی نقش یا رابطه اکتفا نکرده و مؤلفه‌های دیگری را نیز تدوین کرده است.

در کل می‌توان گفت، پژوهش حاضر به ارائه الگو در خصوص کاهش ظفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دورکار پرداخته است که در پژوهش‌های پیشین به‌ویژه در ایران و خاصه متمرکز بر تحقق منویات بیانیه گام دوم انقلاب به آن توجه نشده است.

پژوهش حاضر سعی کرده تا کاهش ظفره‌روی اجتماعی را در راستای ارتقای سطح بهره‌وری سازمان و کارکنان بررسی کند، که هیچ‌یک از پژوهش‌های انجام شده به مقوله بهره‌وری و ظفره‌روی اجتماعی در این دامنه موضوعی نپرداخته‌اند. در ضمن از منظر رویکرد نظریه‌های ظفره‌روی اجتماعی در پژوهش‌های گذشته حرکت متغیرها از اندازه گروه و تعهد فردی شروع شده و با گذشت زمان به سوی مشارکتی شدن حرکت کرده و پس از عملکرد فردی عملکرد گروهی مورد توجه قرار گرفته و به مشارکت افراد و کار گروهی هم بیشتر تأکید شده است. اگرچه، نقش انگیزش هم بسیار مهم قلمداد شده است. از آنجا که یکی از برنامه‌های دولت سیزدهم در ایران جبران بخشی از رشد اقتصادی کشور با افزایش سطح بهره‌وری است، بنابراین الگوی پژوهش کنونی می‌تواند جنبه کاربردی بیشتری نسبت به سایر پژوهش‌های دیگر داشته باشد. چرا که این الگوی بومی بوده و تناسب بیشتری با شرایط سازمانی، فرهنگی، مالی و اقتصادی کسب‌وکارهای فناوری محور و خدمات دولت الکترونیک ایران را دارد. هرچند در این پژوهش نیز از الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. ساختاری از آن جهت که الگو دارای سه سطح است و سطوح آن نیز مشخص است. تفسیری است از آن جهت که برای قضاوت از نظر خبرگان بهره گرفته شده است. همچنین به مدیران سازمان‌های دولتی فناوری محور و دورکار پیشنهاد می‌شود در جهت بهبود و ارتقای سطح فرهنگ سازمانی در راستای ارتقای بهره‌وری و ترویج فرهنگ بهره‌وری در کسب‌وکارها و خدمات الکترونیک از سازمان ملی بهره‌وری ایران کمک بگیرند و کارگروه‌های مشترک بهبود بهره‌وری با محوریت فرهنگ سازمانی متشکل از افراد متخصص را با برنامه‌های مدون تشکیل دهند. همچنین می‌بایست ارتباطات سازمانی کارآمد در سازمان‌های دورکار ایران به نحوی تعریف و تشریح شوند که بتوانند اجزاء فرایندها را به نحوی شایسته در سازمان به‌همدیگر مرتبط سازند که برای دستیابی به این هدف بهره‌گیری از متخصصان تحلیل زیرساخت‌ها در این زمینه ضروری به نظر

از دیگر تفاوت‌های پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های انجام شده می‌توان به صنعت مورد مطالعه، جامعه آماری تحقیق، تلفیق روش‌های مورد مطالعه کمی و کیفی، راهبردهای پژوهش و ورود شاخص‌های جدیدی مانند دورکاری و توجه به کیفیت سبک زندگی کاری و همچنین نگاه کاربردی و پیشگیرانه برای کاهش عوامل مؤثر بر بروز ظفره‌روی اجتماعی در سازمان‌ها اشاره کرد. به صورت جزئی‌نگران‌تر می‌توان گفت پژوهش ستین کایا (۲۰۲۲) تنها به بررسی رابطه مدیریت دانش با ظفره‌روی اجتماعی با استفاده از یک پژوهش کمی پرداخته و این رابطه را اثبات نموده است. در حالی که، مدل پژوهش حاضر سعی کرده نگاهی همه‌جانبه به ظفره‌روی اجتماعی داشته باشد و صرفاً کمی هم نباشد. در واقع، پژوهش حاضر تنها به بررسی یک رابطه بسنده نکرده است. بخاری (۲۰۲۲) هم به بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی با کمک روش همبستگی و پرسشنامه پرداخته است. اگرچه در شناسه‌گذاری‌های اولیه ویژگی‌های شخصیتی نیز در قالب کد همگنی در نگرش به سازمان در این پژوهش گنجانده شده است. در این بعد پژوهش حاضر با این پژوهش مشابهت دارد. واندی و همکاران (۲۰۲۱) هم به عملکرد و ظفره‌روی اجتماعی اشاره کردند که عملکرد در سطح دوم مدل پژوهش نیز نشان داده شده و می‌توان گفت از نگرش عملکردی به ظفره‌روی اجتماعی هر دو پژوهش نتایج یکسان دارند.

تاسانتاس (۲۰۲۰)، با استفاده از روش کمی بر اندازه گروه و تشکیل گروه برای تبیین تفاوت مسئولیت‌پذیری در رابطه با ظفره‌روی اجتماعی در ترکیه پرداخت، که همکاری گروهی هم به‌عنوان شاخصی مهم در الگوی این پژوهش نشان داده شده است و اشتراک نظر در این رابطه در هر دو پژوهش وجود دارد. اما، پژوهش حاضر شاخص‌های مهم دیگر را نیز نشان داده که پژوهش تاسانتاس نشان نداده و تک‌بعدی عمل کرده است.

نعیمی و عظیم خانی (۲۰۲۱)، با روش تحلیل عاملی و همبستگی عوامل مؤثر بر ظفره‌روی اجتماعی ورزشی را بررسی کرده و باز هم می‌توان گفت به ویژگی‌های شخصیتی رسیده است. اما، این پژوهش از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) بهره گرفته تا شاید جنبه بومی الگو در بازار را قوی‌تر کند.

طاهری و غلامی (۲۰۲۱)، هم به عملکرد و رابطه آن با ظفره‌روی اجتماعی اشاره کرده که در الگوی پژوهش نیز بدان اشاره شده و شاخص‌های دیگر هم بیان شده‌اند. لذا، از جنبه عملکرد و بهبود آن در رابطه با ظفره‌روی اجتماعی هر دو پژوهش دارای دیدگاهی مشترک هستند. اما، از منظر روش پژوهش و همچنین ارائه شاخص‌های دیگر علاوه بر عملکرد با همدیگر متفاوت هستند.

پاداش‌دهی به شاخص‌های مشارکت تیمی و گروهی کارکنان را به فعالیت‌های گروه و جمعی سوق دهیم.

در ادامه با تیم‌سازی و تقویت کار تیمی در سازمان‌های دورکار؛ این کار موجب احساس مسئولیت و درگیر شدن در کار و تعامل و همکاری بیشتر افراد می‌شود. در بعد فرهنگی می‌توان با بهبود و ارتقای سطح فرهنگ‌سازمانی در راستای ارتقای بهره‌وری و ترویج فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های دورکار و انطباق‌پذیری با سازوکارهای الکترونیک و فناوریانه با کمک گرفتن از گزارش‌ها سازمان ملی بهره‌وری ایران و ... و همچنین با تعریف ارتباطات سازمانی کارآمد که بتوانند اجزاء سازمان را به نحوی شایسته در سازمان‌های دورکار به همدیگر مرتبط سازند عمل نمود که برای دستیابی به این هدف بهره‌گیری از متخصصان تحلیل سیستم‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در بعد نظام‌های مدیریتی نیز تغییر روش‌های ارزیابی عملکرد بر پایه روش‌های خروجی‌محور برای حفظ و ارتقای کیفیت کاری کارکنان دورکار و امکان پایش و ارزیابی آن‌ها، ارزیابی عملکرد کارکنان دورکار با استفاده از روش‌های مکانیزه و الکترونیکی، استفاده از زیرساخت‌های الکترونیک و فناوریانه در جهت کنترل و نظارت بر کارکنان دورکار، برگزاری جلسات روزانه و تعاملی با کارکنان دورکار برای دریافت آخرین وضعیت کارهای تفویض شده و حداقل‌سازی طفره‌روی اجتماعی، استفاده از افراد دارای سابقه و رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌های دورکار در دولت الکترونیک می‌تواند پیشنهاد شد و در نهایت تقویت مدیریت مشارکتی؛ مشارکت در اظهارنظر، انتقاد، پیشنهاد و تصمیم‌گیری در سازمان‌های دورکار موجب می‌شود که افراد به‌جای بطالت احساس مسئولیت و تعهد نمایند و خود را در اهداف سازمانی شریک بدانند.

به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در آینده برای توسعه پژوهش در رابطه با طفره‌روی اجتماعی بهینه‌سازی طفره‌روی اجتماعی با استفاده از الگوریتم‌های فراابتکاری یا فراابتکارانه را انجام دهند. همچنین طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های صنعتی بزرگ و تأثیرگذار در اقتصاد کشور همانند صنعت خودروسازی و صنعت بانکداری الکترونیک را مطالعه کنند.

در نهایت به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی خود از مطالعات تطبیقی و همچنین الگوبرداری از کشورهای موفق در حوزه طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی و فناوری محور استفاده کنند.

سپاسگزاری

بر خویش لازم می‌دانم از تمامی استادان، خبرگان و متخصصانی که اینجانب را در تهیه و تدوین این پژوهش حاضر یاری نمودند،

می‌رسد. همچنین پیشنهاد می‌شود تیم‌های حل مسئله چالشی و با تعداد نفرات کم در سازمان‌های فناوری محور تشکیل شود و ارائه اختیارات با روش‌های کاری ماتریسی به این تیم‌ها برای پیشبرد اهداف مهم و اساسی این سازمان انجام گیرد. تدوین سند چشم‌انداز حداقل کردن طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دولتی فناوری محور و همچنین شناسایی سنجه‌های کمی و کیفی برای حفظ کیفیت کاری در کارکنان و ایجاد زیرساخت‌های فرایند محور در حوزه خروجی کاری کارکنان دورکار استقرار یابد. همچنین استفاده از روش‌های کاری ماتریسی و سازمان تخت و غنی‌سازی مشاغل و انس و الفت کارکنان دورکار با سازوکارهای دورکاری و فناوری محور نیز از دیگر الزامات این حوزه است. نتیجتاً نظام جبران خدمت و پاداش‌دهی به شاخص‌های مشارکت تیمی و گروهی برای سوق دادن کارکنان دورکار به فعالیت‌های گروه و جمعی و همچنین تیم‌سازی و تقویت کار تیمی در سازمان موجب احساس مسئولیت و درگیر شدن در کار و تعامل و همکاری بیشتر افراد می‌شود.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌شود: در بعد رفتاری می‌توان تعهد عاطفی و وابستگی کارکنان دورکار به سازمان و یکدیگر را از طریق ارائه پاداش‌های متناسب به فعالیت‌های گروهی تقویت نماییم. همچنین با برگزاری کلاس‌های آشنایی با پیامدها و عواقب طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌های دورکار به‌طور مستمر در مسیر کاهش طفره‌روی اجتماعی و مواردی مانند خودکنترلی و ارتقای شایستگی فردی گام برداریم. در بعد اهداف/استراتژی می‌توان با شناسایی سنجه‌های کمی و کیفی برای حفظ کیفیت کاری در کارکنان و ایجاد زیرساخت‌های فرایندمحور در حوزه خروجی کاری کارکنان دورکار و تدوین برنامه‌های استراتژیک کوتاه/میان و بلندمدت اقدام نماییم. همچنین با تقویت و روزآمدسازی زیرساخت‌های فناوریانه به‌منظور امکان پیاده‌سازی حداکثری سازوکارهای دورکاری در سازمان‌ها به همراه استفاده از منابع و ابزارهای لازم جهت امکان نظارت توأمان بر عملکرد کارکنان دورکار اقدام نماییم. در بعد سازمانی از برنامه‌های کاری مرکب شامل دورکاری و کار حضوری برای انعطاف‌پذیری بیشتر و امکان استفاده از کارکنان در مناطق جغرافیایی دیگر و کاهش هزینه‌های سازمان بهره جوییم. همچنین با اتصال و ارتباط شاخص‌های کلیدی عملکرد^۱ و نتیجتاً نظام جبران خدمت و

1. Key Performance Indicator(KPI)

تشکر و قدردانی نمایم. همچنین از جناب آقای دکتر رسول‌وندی که در طول تهیه این مقاله همواره از تجربیات و مساعدت ایشان بهره گرفتیم، کمال امتنان را دارم.

References

- Afzal, S. A. H. (2020). Investigating the role of perceived organizational justice on employees' social avoidance with the moderating role of employees' personality (Case Study: Isfahan General Directorate of Health Insurance). *2th International Conference on Management, Tourism and Technology*. (In Persian) <https://civilica.com/doc/1229105/>
- Agheshlouei, H., Mosadegh, M. J., & Rasi, R. E. (2023). Providing a suitable business model for the development of e-commerce startup based businesses and improvement of investment in them. *Value Creating in Business Management (JVCBM)*, 3(3), 292-264. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.407317.1141>
- Ahadinia, M. (2015). Presented the Model of the Role of Knowledge Management in Increasing the Productivity. *International Conference on Economics, Management and Social Sciences*, 14-15 April 2015 (Barcelona –Spain)
- Alvani, S. M. (2017). *Productivity from the perspective of activity theory, an article from the book Productivity in Management*. Tehran: Public Administration Education Center publications (In Persian).
- Ameryan, H., Fahimi Nezhad, A., Morsal, B., & Siavashi, M. (2023). A Structural Equation Modeling of Toxic Leadership and Organizational Trauma and Organizational Inertia Considering the Role of Social Loafing among the Ministry of Sport and Youth Staff. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(59), 431-450. (In Persian) DOI: 10.22034/ssys.2022.1886.2340
- Bokhari, S. A. A., & Aftab, M. (2022). Personality traits and social loafing among employees working in teams at small and medium enterprises: A cultural perspective data from emerging economies. *Data in brief*, 42, 108085. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108085>
- Bonifacio, R. (2024). Social Loafing: Impact and Strategies for Better Team Performance. <https://www.shiftbase.com/glossary/social-loafing>
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>
- Cetincaya, A. S. (2022). *The Relationship between Social Loafing and Knowledge Management, School of Economics and Business*. International Hellenic University, In book: Restarting tourism, travel and hospitality (pp.11-18).
- Chatrchi, N.F., & Tabari, M. (2018). Designing a succession management system in the Social Security Organization (Case Study: Social Security Department of the West of Tehran). *Social Security Quarterly*, 14(3), 157-185. (In Persian)
- Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: the mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-8. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02612-6>
- Chen, Z. (2022). The impact of megaproject stakeholders' psychological ownership on cooperative innovation performance: Territorial behavior and social loafing as mediator. *Advances in Civil Engineering*, 2022(1), 5536516. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3176383>
- Ebrahimi, E., Zendeheel Nobari, B., & Shoja, A (2021). The Corona Crisis and Development of Teleworking Process in the Iranian Administrative System: Experiences of the National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran. *Public Management Researches (PMR)*, 14(54), 143-168. (In Persian) Doi: [10.22111/JMR.2021.36453.5287](https://doi.org/10.22111/JMR.2021.36453.5287)
- Elshaer, I. A., Algezawy, M., Ghaleb, M. M., Mohamed, S. A., & Azazz, A. M. (2023). The impact of social loafing on turnover intention for tourism employees post COVID-19: The mediating role of mental health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5702. <https://doi.org/10.3390/ijerph20095702>
- Erkoc, M., Wang, H., & Ahmed, A. (2018). Optimal capacity investment, and pricing across international markets under exchange rate uncertainty and duopoly competition. Available at <https://ssrn.com/abstract=3152729>.

- Ghorbanizadeh, V., Taghavifard, M. T., & Hejaziniya, R. (2018). The model of requirements for the deployment of electronic government services in the context of social media: electronic government 2.0. *Public Management Research*, 12(46), 149-170. (In Persian) DOI: [10.22111/jmr.2020.31326.4741](https://doi.org/10.22111/jmr.2020.31326.4741)
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Haratizadeh, A. (2008). Fundamentals and theoretical framework of the background of internal and external research, the theoretical foundations of management and accounting book (In Persian) Iranzadeh, S., Mesbahi, N.A., Shokri, A.H., & Ebrahimi, R. (2016). A study of the relation between organizational agility dimensions and the productivity of Dana insurance company employees in East Azarbaijan province. *Productivity Management Journal*, 3(10), 117-146. (In Persian) Dor: [20.1001.1.27169979.1395.10.3.5.9](https://doi.org/20.1001.1.27169979.1395.10.3.5.9)
- Karimian, M., & Shatalebi, B. (2014). Analyzing the relationships between individual, group and work factors with social avoidance (case study: Isfahan education staff), Tehran: 5th *International Conference on Management, Economics and Human Sciences*.
- Kazemi, S. A., & Abtahi, M. (2007). *Productivity and its analysis in organizations*. Tehran: The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Islamic Sciences and the Humanities (SAMT). (In Persian)
- Khalili, S. A., & Danshvari, A. (2020). *Guide to Research and Writing and Scientific Articles and Academic Dissertations*, Mashhad: Printing and Publishing Institute of Ferdowsi University of Mashhad. 3rd edition. (In Persian)
- Lee, P. C., Chen, C. M., & Liou, K. T. (2015). Using citizens' leadership behaviors to enhance worker motivation: Reducing perceived social loafing in a coproductive tax service program. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 172-197. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071172>
- Nadali Jelokhani, A.H., Karbassian, M., Agha Davood, S.R., & Abdul Baghi, A.M. (2020). The Effect of Risk Dimensions on the Objectives of Construction Projects in Isfahan Municipality: An Integrated SEM and BBN Analysis. *Productivity Management Journal*, 15(3), 245-275. (In Persian) Doi: [10.30495/qjopm.2020.575033.2198](https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.575033.2198)
- Naeimi, H., & Azimkhani, A. (2022). Investigating the Effective Factors on Social Loafing in Sports Leisure Time of University Students. *Humanistic approach to sport and exercise studies (HASES)*, 2(1), 166-176. DOI: [10.1177/0273475308322283](https://doi.org/10.1177/0273475308322283)
- Ofole, N. M. (2022). Social loafing among learner support staff for open and distance education programmes in south-western Nigeria: the imperative for counselling intervention. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 37(1), 84-101. <https://doi.org/10.1080/02680513.2020.1736020>
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375. DOI: [10.1037/0021-9010.91.6.1375](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1375)
- Robert, E., Lucas J.R., & Moll, B. (2014). Knowledge growth and the allocation of time. *Journal of Political Economy*, 122(1), 1-51. <https://doi.org/10.1086/674363>
- Shahbaz, E., & Rastgar, A., (2021). The Effect of Blood Type on Social Loafing by Mediation DISC Personality Type (Case of Study: Staff of Shuttle Company in Tehran). *Organizational Resources Management Researches (ORMR)*, 11(2), 65-89. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22286977.1400.11.2.5.0](https://doi.org/20.1001.1.22286977.1400.11.2.5.0)
- Soltani, I. (2014). *Productivity of Human Resources*. Arkan Publications, Isfahan, third edition.
- Supardi, S. H., & Rosiana, A. (2021). Descriptive Review of Positive and Negative Antecedent Social Loafing During Pandemic Covid-19. *International Journal of Current Research and Review*, 13, 177-183. Doi: [10.31782/IJCRR.2021.SP177](https://doi.org/10.31782/IJCRR.2021.SP177)
- Taheri, M., & Daneshfard, K. (2022). Achieve Production Leaps by Providing a High-Performance Model with a Social Futility Reduction Approach in Post-Revolutionary Government Organizations. *Iranian Political Sociology Journal*, 5(7), 1124-1097. (In Persian) Dor: [20.1001.1.27171329.1399.14.1.6.4](https://doi.org/20.1001.1.27171329.1399.14.1.6.4)

- Taheri, M., & Gholami, A. KH. (2021). Provide a high performance model with a social loafing reduction approach in government agencies. *Journal of public Administration Mission*, 12(2), 95-111. (In Persian)
- Taheri, M., Daneshfard, K., & Gholami, A.kh. (2020), The effect of organizational, individual and group factors on the tendency to social unemployment of employees and faculty members of Payam Noor University, Shiraz. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Administration*, 14(1), 123-141. (In Persian) [Dor:20.1001.1.27171329.1399.14.1.6.4](https://doi.org/10.27171329.1399.14.1.6.4)
- Taheri, M., Daneshfard, K., & Gholami, A.Kh. (2020). Analysis of the Relationship between Managers Moral Behavior & Employees' Social Futility: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Ethics in Science and Technology* 15(3), 106-113. (In Persian) [Dor: 20.1001.1.22517634.1399.15.3.15.5](https://doi.org/10.22517634.1399.15.3.15.5)
- Tok, T. N. (2019). Relationship between Personality Features and Social Loafing Behaviors. *Journal of Teacher Education and Educators*, 8(1), 55-77. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jtee/issue/44909/540212>
- Topcuoglu, E., Kobanoglu, M. S., Kaygın, E., Karafakioglu, E., Erdogan, S. U., Torun, B. T., & Oktaysoy, O. (2023). The Improving Role of Digital Leadership in the Impact of Social Loafing on Job Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 22-40. (In Persian) [Doi: 10.33844/ijol.2023.60347](https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60347)
- Tosuntaş, Ş. B. (2020). Diffusion of responsibility in group work: Social loafing. *Journal of Pedagogical Research*, 4(3), 344-358. (In Persian) <https://doi.org/10.33902/JPR.2020465073>
- Vaezi, R., & Vosooghi, F. (2010). Implementing Organizational Excellence Model (EFQM) and Improving Human Resource Productivity A research in Tehran Oil Refinery. *Industrial Management Studies*, 8(19), 73-96. [Dor: 20.1001.1.22518029.1389.8.19.4.0](https://doi.org/10.22518029.1389.8.19.4.0)
- Varshney, D. (2019). Relationship between social loafing and the self-concept: Mediating role of perceived organisational politics. *Journal of Indian business research*, 11(1), 60-74. <https://doi.org/10.1108/JIBR-11-2017-0230>
- 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.
- Wen, L., Yang, H. C., Bu, D., Diers, L., & Wang, H. (2018). Public accounting vs private accounting, career choice of accounting students in China. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 8(1), 124-140. <https://doi.org/10.1108/JAEE-09-2016-0080>
- Zhu, M., & Wang, H. (2021). A Literature Review of Social Loafing and Teams with Group Development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 515-530. [http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3176383](https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3176383)