

## **Designing a Model for Organizational Loafing and its Impact on the Performance of Organization (Case Study: ICT ministry)**

**A.Samani<sup>1</sup>, \*H.Darvish<sup>2</sup>, S.Abesi<sup>3</sup>, H.Safarzadeh<sup>4</sup>**

1- PhD student in Human Resource Management., payame Noor University, P.O Box 19395-3697, Tehran, Iran.

2- Associate Professor of Department of Management, payame Noor University, P.O.Box 19395-3697, Tehran, Iran (Corresponding author)

3- Associate Professor of Department of Management, payame Noor University, P.O.Box 19395-3697, Tehran, Iran

4- Assistant Professor of Department of Management Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Received: 23/09/2016 ; Accepted: 09/04/2017**

### **Extended Abstract**

#### **Introduction :**

Certainly organizational life without the participation and collective action, being completely meaningless. Today's organizations live in a dynamic, competitive and risky atmosphere; And in such an environment can not succeed without the help of employees. So one of the big concerns that organizations face is Achieve maximum participation of workers to achieve common visions and goals. Today, researchers have found that Without relying on concepts such as job satisfaction, justice, commitment and motivation, can not create a New and efficient model to increase the participation of employees. Obviously, the participation of employees, is a strategic action that At the individual level leads to personal wealth, At the organizational level leads to improves and Development and At the national level, leading to increased productivity; so one of the underlying causes organizational efficiency is Creatting favorable conditions that Where employees with job satisfaction, motivation and commitment Strive to achieve the organization's goals. Organizational loafing In human resource management, is the phenomenon of Employees exerting less effort to achieve a goal when they work in a group than when they work

alone. This issue is a serious problem in today's organizations. The research seeks to explain the comprehensive model for managing organizational loafing and its impact on the performance of organization.

**Case study :** The sample consisted of 180 employees of the Ministry of Communications and Information Technology.

**Materials and Methods:**

the approach of This research is both quantitative and qualitative. Various methods were used through the data collection that is firstly an interview was carried out and then by using a questionnaire data were collected. Also a deep research was carried out via universities, digital libraries and databases.

The data collection tool consisted of three parts. First part of the tool included the demographical questions determining employees' profile that is age, gender, position, salary, marital status and how long they are experiencing this proficiency. In the second section, 95 questions which were designed to measure the organizational loafing tendency were used. Participants were instructed to indicate how characteristic each of the items was. The answers were placed with a rating scale system ranging from 1, "not at all characteristic," to 5, "very characteristic" and responses to these items were summed. Statistical analysis of research data, with the help of software Smart PLS and confirmatory factor analysis was performed.

**Discussion and Results**

The results showed that The most important factor influencing the management of organizational loafing is, organizational environment and Among the environmental aspects of the organization, internal factors (with dimensions of organizational culture, style of supervision, the behavior of colleagues) was recognized as the most important aspect of the organization's environment.

On the other hand, The results emphasized on the impact of the five aspects of organization and 29 related indicators on organizational loafing management.

**Conclusion**

The results showed that the most influential factors affecting organization loafing management is organization environment. Furthermore The most important factors affecting Organizational loafing and Organizational performance, are satisfaction, commitment and organizational culture.

**Keywords:** Organizational loafing , organizational culture, satisfaction

## طراحی الگوی طفره‌روی سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

علی سامانی\* - دکتر حسن درویش\*\* - دکتر سعید عابسی\*\*\*

دکتر حسین صفرزاده\*\*\*\*

### چکیده

طفره‌روی سازمانی، به تمایل فرد برای کاهش عامدانه تلاش ذهنی و جسمی خود، درحین فعالیت سازمانی اشاره دارد. لذا مدیریت این پدیده می‌تواند موجب بهبود سطح عملکرد سازمان گردد. بر این اساس تحقیق حاضر، بدنبال طراحی مدلی است که چگونگی تأثیر طفره‌روی سازمانی را بر عملکرد سازمان نشان دهد، بدین منظور ابتدا، نظر ۱۵ نفر از نخبگان حوزه منابع انسانی از طریق فن دلفی، در خصوص شاخص‌های تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی، حول محورهای پنجگانه سازمان اخذ گردیده و پس از جمع بندی و طراحی مدل پیشنهادی، برازش آن با تدوین پرسشنامه و توزیع آن در بین ۱۸۰ تن از کارکنان وزارت ارتباطات مورد پیمایش قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل آماری داده‌های تحقیق در بخش کیفی با کمک فن دلفی، در بخش طراحی مدل، با کمک معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS و در بخش استنباطی با کمک نرم افزار SPSS صورت پذیرفته است. بدین منظور ابتدا روایی و پایایی پرسشنامه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و پس از اثبات نرمال بودن توزیع داده‌ها، با کمک آزمون تحلیل عاملی تاییدی، مدل ترسیم شده با ۵ مولفه و ۲۵ شاخص، تایید گردید. پس از آن توسط پرسشنامه‌ای ترکیبی، تأثیر این مدل بر عملکرد سازمان مورد سنجش قرار گرفت. داده‌های این بخش از تحقیق توسط نرم افزار SPSS (با کمک آزمون t تک نمونه‌ای) بررسی شده و تأثیر همه ابعاد طفره‌روی سازمانی بر عملکرد سازمان توسط ۵ فرضیه سنجیده شده و تأیید گردید. لذا در پایان به مدیران پیشنهاداتی ارائه گردیده است تا با مدیریت بهینه طفره‌روی سازمانی، بتوانند عملکرد سازمان را بهبود بخشند.

**واژه‌های کلیدی:** طفره روی سازمانی، فرهنگ سازمانی، رضایت

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\* نویسنده مسئول-دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

در سازمان‌های عصر حاضر، تأکید زیاد بر گروه و کار گروهی، چالش بزرگی برای کارکنان و مدیران ایجاد کرده است. هر قدر کارهای بیشتری به گروه‌ها سپرده شود، مسائل و مشکلات بیشتری در رابطه با گروه‌ها بروز می‌کند. اعضای گروه و رهبران باید توانایی برخورد موثر با کم‌کاری برخی از افراد و همچنین تمایل برخی از افراد به پذیرش مسئولیت بیشتر را داشته باشند. تشکیل گروه‌های کاری اغلب برای اثربخشی سازمان‌ها ضرورت دارد و انسان‌ها نیز همواره به یکدیگر نیازمند و عمیقاً از فعالیت یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. گروه‌ها سبب می‌شوند تا سازمان‌ها کارهای بزرگی را که از عهده یک فرد بر نمی‌آید، انجام دهند و با ایجاد هم‌افزایی عملکرد سازمان را ارتقا بخشند.

از سوی دیگر، بهره‌گیری از گروه‌ها باعث افزایش خلاقیت در بین اعضای آن‌ها می‌گردد و به اتخاذ تصمیماتی بهتر در گروه منجر می‌شود همچنین، گروه سبب می‌شود افراد دانش و تجارب خود را بهتر تسهیم کنند و به یکدیگر منتقل نمایند و از این طریق نیازهایی چون حسن تعلق و سایر نیازهای اجتماعی نیز تأمین گردد. با توجه به این کارکردها است که کاربرد و اهمیت تیم‌ها، محققان را به بحث و بررسی پیرامون عملکرد تیم و گروه کاری معطوف نموده است. به رغم جنبه‌های مثبت عملکرد تیمی و گروهی که می‌تواند کمک زیادی در ارتقا عملکرد سازمان‌ها داشته باشد، اما همیشه این هم‌افزایی حاصل نمی‌گردد. یکی از مسائلی که بهره‌وری گروهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، کاهش تلاش آگاهانه افراد در گروه است. تحقیقات مؤید این است که افراد در بستر گروه، ممکن است تلاش کمتری را نسبت به زمانی که به‌طور انفرادی کار می‌کنند، از خود نشان می‌دهند در واقع، گرچه نفس تشکیل گروه در راستای افزایش هم‌افزایی است، فضای گروه بستری می‌شود تا عملکرد جمعی کاهش یابد؛ از این رو، یکی از مسائلی که مدیران و تصمیم‌گیران این سازمانها با آن مواجه‌اند، نیاز آن‌ها به گروه و درعین حال، کاهش بهره‌وری افراد است (Forsyth, 2014). بنظر می‌رسد واژه طفره‌روی سازمانی مناسب‌ترین گزینه برای توصیف این حالت رفتاری در سطح سازمان است. مفهوم طفره‌روی سازمانی به تمایل افراد برای استفاده کمتر از توان خود در دستیابی به اهداف سازمانی در هنگام مشارکت در کار گروهی، اشاره می‌کند (Goh & Lim, 2014).

طفره‌روی سازمانی یک رفتار عامدانه سازمانی است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که کارکنان سازمان با خود چنین بیاندیشند: چرا وقتی نیمی از کار را دیگران می‌کنند، من

باید تمام انرژی‌ها را به کار ببریم؟ به عبارت ساده‌تر طفره‌روی سازمانی نوعی تقلب شایع است که ممکن است همه کارکنان سازمان در همه سطوح به نوعی مرتکب شوند. وقتی افراد با هم کار می‌کنند، عملکرد شخصی کاهش می‌یابد. پدیده طفره‌روی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که یک یا تعدادی از اعضا گروه، زمان، کوشش، اندیشه و سایر منابع خود را در اختیار گروه قرار نمی‌دهند. این وضعیت ممکن است دیدگاه فرد، رفتاری معقول در قبال نافرایی در گروه یا واکنش نسبت به وضعیتی باشد که تلاش و کوشش او به ندرت مورد توجه قرار می‌گیرد. این پدیده گروه را طوری تغییر می‌دهد که در نهایت توانایی‌های ارزشمند و بالقوه گروه به وسیله افراد خاصی هدر می‌رود (Wallace, 2014).

وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نیز به عنوان بخش حاکمیتی دولت در حوزه نظارت کلان، سیاست‌گذاری و هدایت حوزه ICT کشور، با این مساله دست به گریبان است. یکی از مسائل پیش روی فعالیت‌های جمعی این حوزه، عملکرد پایین سازمانی است. بی‌شک علل گوناگونی می‌تواند موجب این مساله گردد اما آنچه که ذهن مدیران این حوزه را بیشتر به خود مشغول ساخته است، عدم مشارکت فعال کارکنان در تلاش‌های جمعی و به تبع آن عملکرد پایین این وزارت است. متأسفانه کارکنان این وزارت علاقه و رغبت کافی برای مشارکت فعال در کارهای تیمی و جمعی را ندارند. در واقع بهانه تراشی‌های گوناگون، فرار از درگیر شدن در کارهای تیمی، پرداختن به حاشیه به جای متن، شانه خالی کردن از کار و مسئولیت و اهداف مشترک کاری، نمایش ظاهری تلاش بجای فعالیت واقعی در حین کارهای گروهی، کم رنگ بودن افراد در حین مشارکت در کارهای تیمی، همه و همه از مظاهر این امر است. جمیع این موارد را می‌توان در مقوله طفره‌روی سازمانی جمع بست؛ زیرا کارکنان این سازمان در تلاش‌های فردی توانمندی و رغبت خوبی از خود نشان می‌دهند اما در حین فعالیت‌های جمعی، فعالانه تلاش ننموده و این موجب پایین آمدن سطح عملکرد این وزارت و عدم تحقق اهداف این وزارت گردیده است. لذا یافتن مدلی که بتواند به کشف ابعاد گوناگون مقوله طفره‌روی سازمانی پرداخته و تأثیرات آنها را بر عملکرد سازمان بیابد می‌تواند راهی اساسی در جهت رفع ریشه‌ای این مشکل در سازمان و بطور کلی در نظام اداری ایران گردد. در برنامه چهارم اصلاح نظام اداری نیز به این مهم توجه ویژه‌ای معطوف گردیده و از آن به عنوان عاملی مهم در جهت ایجاد تحول در نظام اداری یاد شده است؛ بطوری که هدف راهبردی برنامه چهارم این نقشه، مدیریت بهینه سرمایه انسانی، با تکیه بر مشارکت فعال کارکنان و اصلاح موانعی همچون بی‌انگیزگی، خمودگی،

کناره‌گیری و طفره‌روی در کارکنان نظام اداری می‌باشد. بر اساس آنچه از نظر گذشت، این تحقیق با این سوال اساسی روبروست که: چه عواملی موجب به وجود آمدن طفره‌روی سازمانی در این وزارت گردیده و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان چگونه است؟

### مبانی نظری تحقیق

مدیران سازمان‌های امروزی به این واقعیت دست یافته اند که؛ اگرچه گروه‌ها ایجاد شده‌اند تا بهره‌ورتر از افراد باشند، مدارک قابل توجهی وجود دارد که گروه‌ها نمی‌توانند به طرز سینرژیکی ظاهر شده و عملکرد سازمان را افزایش دهند ( *Albert & Mania, 2015*). با وجود پتانسیل گروه‌ها و تیم‌ها، یکی از جنبه‌های منفی کار گروهی تمایل افراد برای اعمال تلاش کمتر در هنگام کار در یک گروه است، این پدیده به عنوان طفره‌روی سازمانی شناخته شده است. تمایل به کار کمتر در یک محیط جمعی می‌تواند به طور قابل توجهی تأثیر منفی بر روی عملکرد سازمانی و زندگی افراد داشته باشد. طفره‌روی سازمانی تلاشی عمدی برای خودداری از تلاش، در گروه است ( *Aggarwal & Connie, 2015*). واژه طفره‌روی سازمانی اولین بار توسط لاتان، ویلیامز و هارکینز در سال ۱۹۷۹ به کار رفت ( *Noruzy, 2014*). آنها این واژه را در توصیف پدیده کاهش تلاش افراد در کار، زمانی که در قالب یک گروه همکاری می‌کنند، به کار بردند ( *George, 2014*). آنها معتقد بودند که برخلاف عقیده رایج مبنی بر اینکه زمانی که افراد با یکدیگر در قالب تیم یا گروه همکاری می‌کنند، تیم یا گروه، موجب تلاش بیشتر افراد می‌گردد، در عالم واقع صادق نیست، بلکه به کاهش سطح عملکرد آنها می‌انجامد ( *Babakus & Karatepe, 2014*). البته قبل از لاتان، این موضوع را یک مهندس کشاورزی فرانسوی تبار به نام رینگلمن در سال ۱۹۱۳ متوجه شده بود ( *سکات و ژافه، ۱۳۹۴: ۱۲*).

تجربه نشان می‌دهد، هنگامی که افراد در سازمان احساس بی‌عدالتی می‌نمایند، بستر برای بروز طفره‌روی سازمانی محیا می‌گردد ( *Harkins & Petty, 2014*). طفره‌روی سازمانی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین سازه‌های نظری تبیین‌کننده پویایی‌های تیمی در بسیاری از رشته‌ها مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی، مدیریت و اقتصاد مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است ( *Karau, 2014*). این سازه همواره در سطح تجزیه و تحلیل تیمی از اهمیت بسزا و قدرت تبیین‌کننده بالا برخوردار بوده است و ریشه مطالعات مرتبط با طفره‌روی سازمانی به اوایل قرن بیستم باز می‌گردد و

با پژوهش رینگلمن گره می‌خورد (Kaufmann & Schneider, 2014). وی با ترتیب دادن پژوهش در زمینه بررسی کاهش تلاش افراد به هنگام عضویت در تیم نسبت به حالت فردی، اولین پژوهش‌های مرتبط با این سازه را پایه‌گذاری کرد و تا مدت‌ها این کاهش تلاش فردی به هنگام عضویت در تیم، تحت عنوان اثر رینگلمن معرفی و شناخته می‌شد (رحیمی، ۱۳۹۴: ۱۴).

در پیشینه تحقیق می‌توان آثاری از مطالعات در خصوص پدیده طفره‌روی سازمانی یافت. برخی از محققان پژوهش‌هایی در مورد علل این پدیده انجام داده و عوامل زیادی را در خلال پژوهش‌های تجربی خود در خصوص ایجاد و تشدید طفره‌روی سازمانی یافته‌اند. برخی از این علل عبارتند از:

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

ب) تعریف نشدن کار و هدف: از دیگر عللی است که سبب طفره‌روی افراد از کار دسته جمعی می‌شود. بارکینز در ۱۹۸۸ نشان می‌دهد که اگر هدف روشن نبوده یا ساختارهای کاری برای افراد معلوم نباشد، سبب کاهش تلاش آنها و طفره‌روی بیشتر آنها می‌شود (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳: ۲۱).

ج) نبود استاندارد کاری: هارکینز و زمانسکی (۱۹۸۷-۱۹۸۹) این عامل را به‌عنوان یکی دیگر از علل کاهش تلاش افراد معرفی نموده‌اند. هنگامی که افراد ندانند کارشان چیست و دقیقاً چه انتظارات و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد آنها وجود دارد، میل به طفره‌روی رخ می‌نماید (منوریان، ۱۳۸۶: ۱۱).

د) انگیزشی نبودن کار و اهداف جمعی از جمله عوامل دیگری است که به‌عنوان یکی از علل کاهش تلاش و عملکرد افراد در قالب گروه شناخته شده است. تحقیقات هاکمن در سال ۲۰۰۴، موید این نکته است که انگیزشی نبودن کار یا سادگی اهداف کاری، سبب کاهش تلاش افراد در تلاش گروهی می‌گردد (Saydin, 2013).

ه) بزرگ بودن اندازه گروه یا سازمان، واگنر و گرین برگ در ۱۹۹۷ اندازه گروه را عاملی موثر در کاهش تلاش فردی در فعالیتهای گروهی معرفی نمودند (Harkins, 2014).

البته از آن زمان که رینگلمن در سال ۱۹۱۳ به طور رسمی مطالعاتی در مورد کاهش تلاش افراد صورت داد، اولین متغیر و عاملی که به آن توجه نمود، اندازه گروه بود. وی دریافت هر

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

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

ز) شپرد و رایت (۱۹۸۹) نیز در تحقیقات خود نشان دادند که فضای حاکم بر گروه، فرهنگ سازمان و شیوه سرپرستی بر کاهش تلاش فردی موثر واقع می‌شود (قلیچ، ۱۳۹۲).  
ح) ادراک طفره‌روی سایر اعضا توسط فرد: اسپیلکر در سال ۱۹۹۲ این عامل را به‌عنوان یکی از دلایل ایجاد طفره‌روی شناخت.

ط) وجود ویژگی فردگرایی در افراد: اورلی در سال ۱۹۸۸ این عامل را سبب ایجاد پدیده طفره‌روی دانست. در فرهنگ‌های فردگرا برخلاف فرهنگ‌های جمع‌گرا، افراد تمایل دارند تا در زمانی که در قالب گروه فعالیت می‌کنند، تلاش کمتری را از خود بروز دهند (Karau & Williams, 2014).

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از این حیث که نتایج مورد انتظار آن می‌تواند برای سازمان مورد مطالعه مورد استفاده قرار گیرد، به لحاظ هدف کاربردی است. علاوه بر این تحقیق حاضر رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) دارد. این تحقیق در بخش کیفی به‌دلیل جستجو و کشف شاخص‌های موثر بر مدیریت طفره‌روی سازمانی، در زمره تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد. تحقیق حاضر از نظر روش تحقیق، توصیفی است چون پدیده‌ها را در حالت طبیعی و بدون دست کاری مورد مطالعه قرار می‌دهد. این تحقیق از نظر گردآوری داده‌ها پیمایشی است. گام‌های تحقیق حاضر در دو فاز کیفی و کمی قرار دارند. در بخش اکتشاف شاخص‌های موثر بر مدیریت طفره‌روی از فنی دلفی که روشی کیفی است بهره می‌گیرد و در بخش سنجش برازش مدل که با کمک معادلات ساختاری صورت می‌گیرد، ماهیتاً کمی است.

### فاز کیفی تحقیق

گام عملیاتی شماره ۱: در این بخش گردآوری الگوهای تئوریک و مطالعات مرتبط انجام شده از طریق مراجعه به بانک‌های اطلاعاتی، سایت‌های اینترنتی و کتابخانه‌ها و استفاده



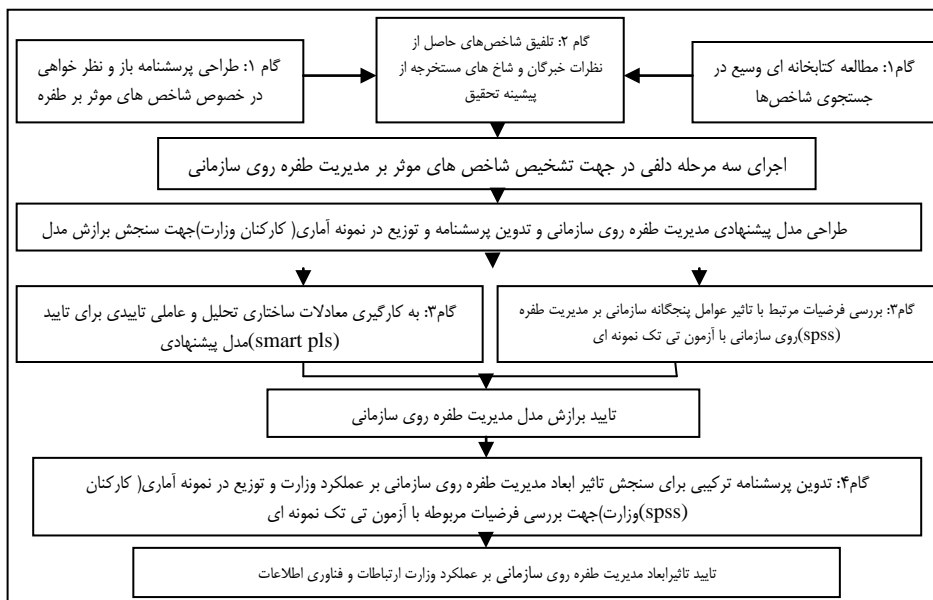
از منابع معتبر علمی صورت پذیرفته است. در همین حین با کمک پرسش باز از خبرگان فن، شاخص‌های اصلی تاثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی شناسایی شده و با شاخص‌های حاصل از ادبیات تحقیق تجمیع گردیدند. با این روش مدل مفهومی اولیه تدوین گردید.

**گام عملیاتی شماره ۲:** در این گام، از طریق تکنیک دلفی شاخص‌های اولیه تعدیل گردید؛ سپس با توزیع پرسشنامه تأثیر هر یک از عوامل بر کارایی مدل تعیین شد.

### فاز کمی تحقیق

**گام عملیاتی شماره ۳:** در این مرحله با کمک پرسشنامه شکل گرفته از متغیرها و شاخص‌های شناسایی شده و توزیع آنها در جامعه نمونه (کارکنان ستاد وزارت ارتباطات) تعیین می‌شود هر یک از ابعاد برای کارکرد موفقیت آمیز مدل در وزارت، تا چه حد ضروریند و ارتباط آنها به چه نحو است.

**گام عملیاتی شماره ۴:** در این مرحله با کمک پرسشنامه شکل گرفته از مدل طفره‌روی سازمانی و تلفیق آن بشکلی که تاثیر این ابعاد بر عملکرد سازمان را از نگاه کارکنان ستاد وزارت ارتباطات بسنجد، به فرضیات پایانی تحقیق پرداخته می‌شود.



شکل ۱: طرح عملیاتی تحقیق

**تحلیل داده‌ها:** در فاز کیفی از تکنیک دلفی برای تعیین اعتبار و اصلاح الگوی اولیه استفاده می‌شود. سپس با داده‌های حاصله از تکنیک دلفی، مدل نهایی طراحی می‌شود. در

بخش کمی تحقیق که شامل بررسی اعتبار و پایایی مدل پیشنهادی و بررسی فرضیات تحقیق است، از تحلیل عامل تاییدی (با کمک نرم افزار smart pls) و آزمون t تک نمونه-ای (با کمک نرم افزار SPSS) استفاده می‌شود.

### جامعه آماری و روش نمونه گیری

در مرحله اول مهمترین پایگاه های اطلاعاتی در زمینه موضوع مورد مطالعه انتخاب و جستجو می‌گردد. در مرحله دلفی نیز نمونه تحقیق از بین ۱۵ نفر از خبرگان صاحب‌نظر در حوزه تئویک و عملی و مدیران این وزارت با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس انتخاب می‌گردند. در مرحله سنجش برازش مدل و بخش بررسی فرضیات تحقیق، نیز با استفاده از فرمول کوکران از تعداد ۳۵۰ کارشناس ستاد وزارت، تعداد ۱۸۰ نمونه انتخاب و با پرسشنامه مورد پیمایش قرار می‌گیرند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

گام عملیاتی شماره ۱: همانطور که اشاره شد، این گام از طریق مراجعه به بانک‌های اطلاعاتی انجام می‌شود. در همین حین با کمک پرسش باز از خبرگان فن، شاخص‌های اصلی تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی شناسایی می‌شوند و با شاخص‌های حاصل از ادبیات تحقیق تجمیع می‌گردند. با این روش مدل مفهومی اولیه تدوین می‌گردد در مرحله اول دلفی، با استفاده از پرسش‌های باز، نظر خبرگان را در مورد اینکه چه شاخص‌های منبعث از مولفه‌های سازمانی می‌توانند بر طفره‌روی سازمانی تأثیرگذار باشند، جویا شده و این شاخص‌ها در دسته بندی مربوطه قرار گرفتند. شاخص‌های بدست آمده، بشکل ذیل (جدول شماره ۱) استخراج، خلاصه سازی و دسته بندی گردید:

جدول ۱: شاخص‌های حاصل از پرسش باز از خبرگان

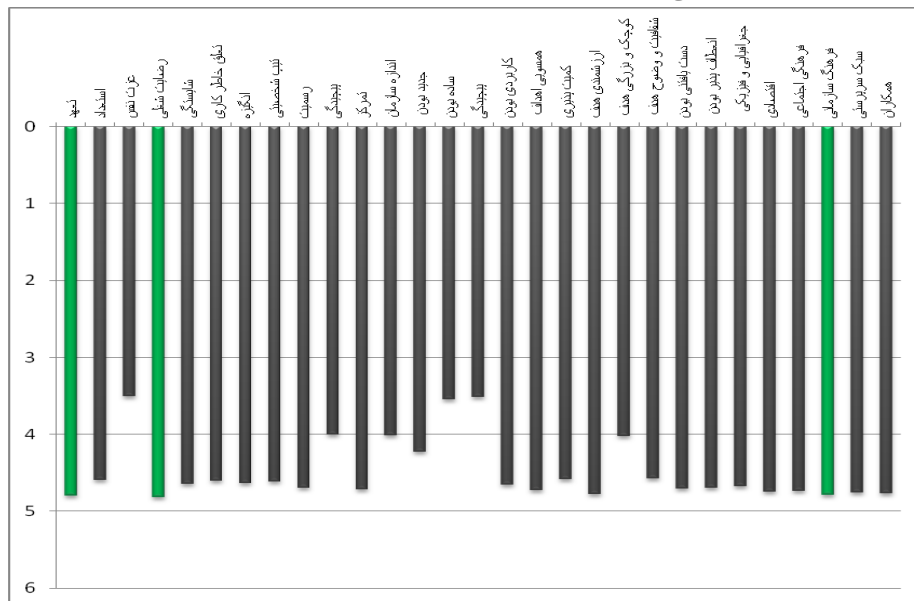
ردیف	ابعاد سازمانی	شاخص‌های حاصل از پرسش‌های باز
۱	انسانی	تعهد- وجدان- صداقت- درستکاری- رضایت شغلی- عزت نفس - اعتماد به نفس - جنسیت- میزان تحصیلات- استعداد- علاقه مندی به کار- صبر و بردباری- ذکاوت- استعداد، انگیزه، دانش - تدین- تجربه- وجدان کاری- شایستگی- وفاداری
۲	ساختاری	میزان تمرکز در سازمان- رسمیت- پیچیدگی - اندازه سازمان
۳	فناوری	جدید بودن- پیچیدگی- گسترده بودن - ساده بودن- کاربردی بودن
۴	اهداف	انسجام در اهداف- کمیت پذیری- انگیزشی بودن اهداف- کوچکی و بزرگی اهداف
۵	محیط بیرونی	اقتصادی- فرهنگی- اجتماعی- فیزیکی- سیاسی
	محیط درونی	فرهنگ سازمانی- سبک سرپرستی- همکاران

گام عملیاتی شماره ۲: نتایج بدست آمده از پرسش‌های باز تحقیق با نتایج حاصل از بررسی پیشینه تحقیق تلفیق گردیده و به شکل پرسشنامه‌ای بسته، به‌عنوان مرحله دوم دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفت؛ پس از ۳ مرحله تکرار فن دلفی و انجام جرح و تعدیلات مکرر براساس نظرات خبرگان، نهایتاً نتایج ذیل به‌عنوان خروجی دلفی به‌عنوان شاخص‌های موثر بر طفره‌روی سازمانی تعیین گردید: (جدول ۲)

جدول ۲: نتایج نهایی دلفی

ردیف	ابعاد سازمانی	عوامل موثر بر طفره‌روی سازمانی	تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ	انحراف معیار	تایید حاصله	رتبه	
۱	عوامل انسانی (مرتبط با کارمند)	تعهد	۱۵	۴.۸۰	۱.۱۲	تایید	۲	
		استعداد	۱۵	۴.۵۹	۱.۱۰	تایید	۲۰	
		عزت نفس	۱۵	۳.۵۰	۱.۱۲	تایید	۲۹	
		رضایت شغلی	۱۵	۴.۸۲	۱.۱۰	تایید	۱	
		شایستگی	۱۵	۴.۶۴	۱.۱۲	تایید	۱۶	
		تعلق خاطر کاری	۱۵	۴.۶۰	۱.۰۹	تایید	۱۹	
		تیپ شخصیتی	۱۵	۴.۶۱	۱.۱۹	تایید	۱۸	
۲	عوامل ساختاری	رسمیت	۱۵	۴.۶۹	۱.۱۰	تایید	۱۳	
		پیچیدگی	۱۵	۴.۰۰	۱.۱۴	تایید	۲۶	
		تمرکز	۱۵	۴.۷۲	۱.۱۳	تایید	۱۰	
۳	فناوری	جدید بودن	۱۵	۴.۲۳	۱.۱۲	تایید	۲۳	
		ساده بودن	۱۵	۳.۵۵	۱.۱۴	تایید	۲۷	
		پیچیدگی	۱۵	۳.۵۱	۱.۰۶	تایید	۲۸	
		کاربردی بودن	۱۵	۴.۶۵	۱.۱۰	تایید	۱۵	
۴	اهداف	همسویی اهداف سازمان با اهداف فردی	۱۵	۴.۷۳	۱.۱۲	تایید	۹	
		کمیت پذیری	۱۵	۴.۵۸	۱.۱۷	تایید	۲۲	
		انگیزاننده و ارزشمند بودن	۱۵	۴.۷۸	۱.۱۸	تایید	۴	
		شفافیت و وضوح هدف	۱۵	۴.۵۷	۱.۰۸	تایید	۲۱	
۵	محیط	بیرونی	۱۵	۴.۶۷	۱.۱۰	تایید	جغرافیایی و فیزیکی	۱۴
							اقتصادی	۷
							فرهنگی اجتماعی	۸
		درونی	۱۵	۴.۷۹	۱.۱۲	تایید	فرهنگ سازمانی	۳
							سبک سرپرستی	۶
							رفتار همکاران	۵
							۴.۷۷	۱.۰۱

در این تحقیق که با تکیه بر ادبیات و پیشینه موجود و بهره‌گیری از فن دلفی (در سه مرحله) صورت پذیرفت، نهایتاً تأثیر ۵ مولفه سازمان در قالب ۲۹ شاخص بر مدیریت طفره‌روی کارکنان مورد تایید قرار گرفت. در بین شاخص‌های موثر بر طفره‌روی سازمانی، رتبه‌های نخست تا سوم به ترتیب به شاخص‌های: رضایت شغلی (با میانگین ۴.۸۲)، تعهد (با میانگین ۴.۸۰) و فرهنگ سازمانی (با میانگین ۴.۷۹) تعلق گرفتند (شکل ۲).



شکل ۲: نتایج رتبه بندی شاخص‌ها

بررسی داده‌ها نشان داد که موثرترین عامل تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی بعد محیطی سازمان (با میانگینی برابر با ۴.۷۴) است و پس از این عامل به ترتیب عوامل دیگر سازمان، بر طفره‌روی سازمانی تأثیرگذارند (اهداف با میانگین ۴.۵۸، ساختار با میانگین ۴.۴۳، عوامل انسانی با میانگین ۴.۲۵ و فناوری با میانگین ۳.۹۸). (جدول ۳)

جدول ۳: نتایج نهایی دلفی به تفکیک ابعاد سازمان

ردیف	ابعاد سازمانی	میانگین
۱	عوامل انسانی	۴.۲۵
۲	عوامل ساختاری	۴.۴۳
۳	فناوری	۳.۹۸
۴	اهداف	۴.۵۸
۵	محیط	۴.۷۴

در بین ابعاد محیطی سازمان نیز (که به‌عنوان تأثیر گذارترین عامل بر طفره‌روی سازمانی شناخته شد)، محیط داخلی (با شاخص‌های فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی، رفتار همکاران) به‌عنوان مهمترین بعد فرعی محیطی سازمان شناخته شد. **گام عملیاتی شماره ۳:** در این مرحله با کمک پرسشنامه شکل گرفته از متغیرهای شناسایی شده و توزیع آنها در جامعه نمونه (کارکنان ستاد وزارت ارتباطات) تعیین می‌شود که هر یک از ابعاد برای کارکرد موفقیت آمیز مدل، تا چه حد ضروریند. در واقع در این مرحله برازش مدل پیشنهادی بشکل عملی مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای بررسی همه جانبه مدل مفهومی تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. پرسشنامه پژوهش حاضر در این بخش، یک ابزار محقق ساخته است که به سنجش عوامل موثر بر مدیریت طفره‌روی در ستاد وزارت ارتباطات می‌پردازد. این پرسشنامه بر اساس مدل طراحی شده در بخش تبیین مدل (با کمک فن دلفی) تدوین گردیده است. این پرسشنامه در کل حاوی ۹۵ سوال بوده و مقیاس اندازه‌گیری سوالات پرسشنامه تحقیق حاضر بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت می‌باشد که میزان تأثیر هر یک از شاخص‌های ۲۹ گانه بر طفره‌روی سازمانی را با امتیاز ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) مشخص می‌سازند.

#### روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر برای حصول اطمینان از دقت نتایج بدست آمده از تحقیق، به ارزیابی ویژگی‌های فنی سوالات پرسشنامه در دو بخش روایی و پایایی با استفاده از معیارهای مختلف پرداخته شد؛ بطوری که برای سنجش پایایی از معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای سنجش روایی، از روایی سازه (در دو بخش روایی همگرا و واگرا) استفاده شد. در تحقیق حاضر به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها ابتدا از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تأیید متخصصین این حوزه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت. در مورد روایی سازه نیز از روش مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. برای روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس) استفاده شد که نتایج این معیار برای عوامل موثر بر طفره‌روی در جدول ۴ نشان داده شده است:

جدول ۴: سنجش روایی همگرای سازه

عوامل	انسانی	ساختاری	فناوری	اهداف	محیط
AVE	۰.۵۹۰	۰.۵۹۸	۰.۶۸۵	۰.۷۵۴	۰.۶۷۵

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰.۵ می‌باشد. همانگونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰.۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرایی پرسشنامه در حد قابل قبول است. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. در این تحقیق، این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه گردید. از این رو یک ماتریس ساخته شد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه بود و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر. این ماتریس در جدول ۵ نشان داده شده است. همانگونه که جدول شماره ۶ حاکی است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها می‌باشد.

جدول ۵: سنجش روایی واگرای سازه

عوامل موثر بر طفره روی سازمانی					
عوامل	انسانی	محیط	اهداف	فناوری	ساختاری
عوامل موثر بر طفره روی سازمانی	انسانی	.۷۴۸			
	محیط	.۶۲۴	.۷۷۳		
	اهداف	.۶۳۵	.۵۰۳	.۸۲۸	
	فناوری	.۶۵۰	.۵۰۳	.۳۷۱	.۸۶۸
	ساختاری	.۶۷۳	.۶۳۰	.۶۵۳	.۳۱۴

در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری بکار می‌رود و در صورت بیشتر شدن مقدار آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه از ۰.۷، می‌توان گفت که پایایی پرسشنامه در حد قابل قبول است. علاوه بر ضریب آلفای کرونباخ از ضریب پایایی ترکیبی (CR) که با روش معادلات ساختاری و نرم افزار PLS بدست می‌آید نیز استفاده شد که مقادیر آلفا و CR مربوط به هر بعد محاسبه و در جدول زیر آورده شده است. به اعتقاد هالند (۱۹۹۹) بالاتر

بودن ضرایب ترکیبی بالای ۰.۷ نشان از پایایی قابل قبول دارد که مطابق با جدول ۶، پرسشنامه پژوهش از این لحاظ هم مناسب است.

جدول ۶: سنجش پایایی ابزار

عوامل	انسانی	ساختاری	فناوری	اهداف	محیط	تمام سوالات
آلفا	۰.۸۷۳	۰.۸۵۰	۰.۸۴۱	۰.۸۴۳	۰.۷۵۱	۰.۸۴۷
CR	۰.۸۹۸	۰.۸۹۷	۰.۹۰۱	۰.۸۹۲	۰.۸۵۵	

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

بخش استنباطی این تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و با کمک نرم افزار smart PLS انجام شد. در این بخش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید؛ در تحلیل عاملی تأییدی پیش فرض اساسی آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تأییدی این است که پژوهشگر در مورد تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل، پیش فرض معینی داشته باشد، ولی در عین حال پژوهشگر می‌تواند انتظارات خود مبنی بر روابط بین متغیرها و عامل‌ها را نیز در تحلیل وارد کند. همچنین کاربرد مهم دیگر تحلیل عاملی تأییدی، بررسی برازش مدل حاوی سوال‌های یک متغیر است که در تحقیق حاضر نیز به کار گرفته شده است. درحقیقت، در تحقیق حاضر برای تأیید تأثیر هریک از عوامل ۲۹ گانه بر طفره‌روی، از تحلیل عاملی استفاده شده است. برای تعیین آزمون آماری متناسب با داده‌ها، در ابتدا می‌بایست نرمال بودن توزیع داده مورد آزمون قرار گیرد. در این تحقیق برای این کار از دو آزمون کولموگروف-اسمیرنف (K-S) و شاپیرو ویلک (S-W) استفاده گردیده است. در این آزمون‌ها، اگر آماره آزمون کوچکتر از ۰.۰۵ بدست آید، در این صورت فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال نیست، رد می‌شود. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیتیه فرضیه‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H0: توزیع داده‌های پژوهش نرمال نیست.

H1: توزیع داده‌های پژوهش نرمال است.

جدول ۷ نتایج آزمون K-S و شاپیرو ویلک در مورد مولفه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۷: سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها

مولفه‌ها	سطح معناداری آزمون	آماره آزمون K-S	سطح معناداری آزمون شاپیرو ویلک	آماره آزمون شاپیرو ویلک
عوامل انسانی	.۰۰۳	.۰۷۶	.۰۰۲	.۹۷۹
عوامل ساختاری	.۰۰۰	.۰۹۳	.۰۰۰	.۹۷۴
فناوری	.۰۰۰	.۱۰۱	.۰۰۰	.۹۶۲
اهداف	.۰۰۰	.۱۱۲	.۰۰۰	.۹۴۹
محیط	.۰۰۰	.۱۰۱	.۰۰۰	.۹۷۳

مطابق با جدول فوق، به دلیل کمتر شدن سطح معناداری تمامی مولفه‌ها از  $0.05$ ، می‌توان در سطح اطمینان  $95\%$  بیان داشت که فرض صفر مبنی بر غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد شده و فرض یک مبنی بر نرمال بوده داده‌ها پذیرفته می‌شود. اولین مرحله تحلیل داده‌ها در این قسمت آزمون میانگین است که برای آزمودن  $5$  فرضیه تحقیق انجام شده است.

- ❖ عوامل محیطی بر طفره‌روی سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تاثیر دارد.
- ❖ فناوری سازمان بر طفره‌روی سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تاثیر دارد.
- ❖ اهداف سازمانی بر طفره‌روی سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تاثیر دارد.
- ❖ عوامل انسانی بر طفره‌روی سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تاثیر دارد.
- ❖ عوامل ساختاری بر طفره‌روی سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تاثیر دارد.

این پنج فرضیه برای پاسخگویی به این سوال تحقیق که: کدامیک از عوامل سازمانی بر طفره‌روی سازمانی تاثیرگذارند، مطرح شده‌اند. از این رو، آزمون تی تک نمونه‌ای که از آزمون‌های میانگین است در پژوهش حاضر برای تعیین معناداری تأثیر عوامل سازمانی بر طفره‌روی سازمانی استفاده شده است. این آزمون برای آزمون فرض پیرامون میانگین یک جامعه استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر برای اینکه مشخص شود که آیا میانگین داده‌های مربوط به عوامل شناسایی شده با میانگین جامعه فرضی (یعنی  $3$ ) برابر هستند یا خیر، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. به عبارت دیگر با اجرای این آزمون به بررسی معناداری تأثیر عوامل بر طفره‌روی می‌پردازیم. در این راستا فرض صفر و فرض یک در مورد آزمون‌های تی تک نمونه‌ای به صورت زیر طرح می‌شوند:

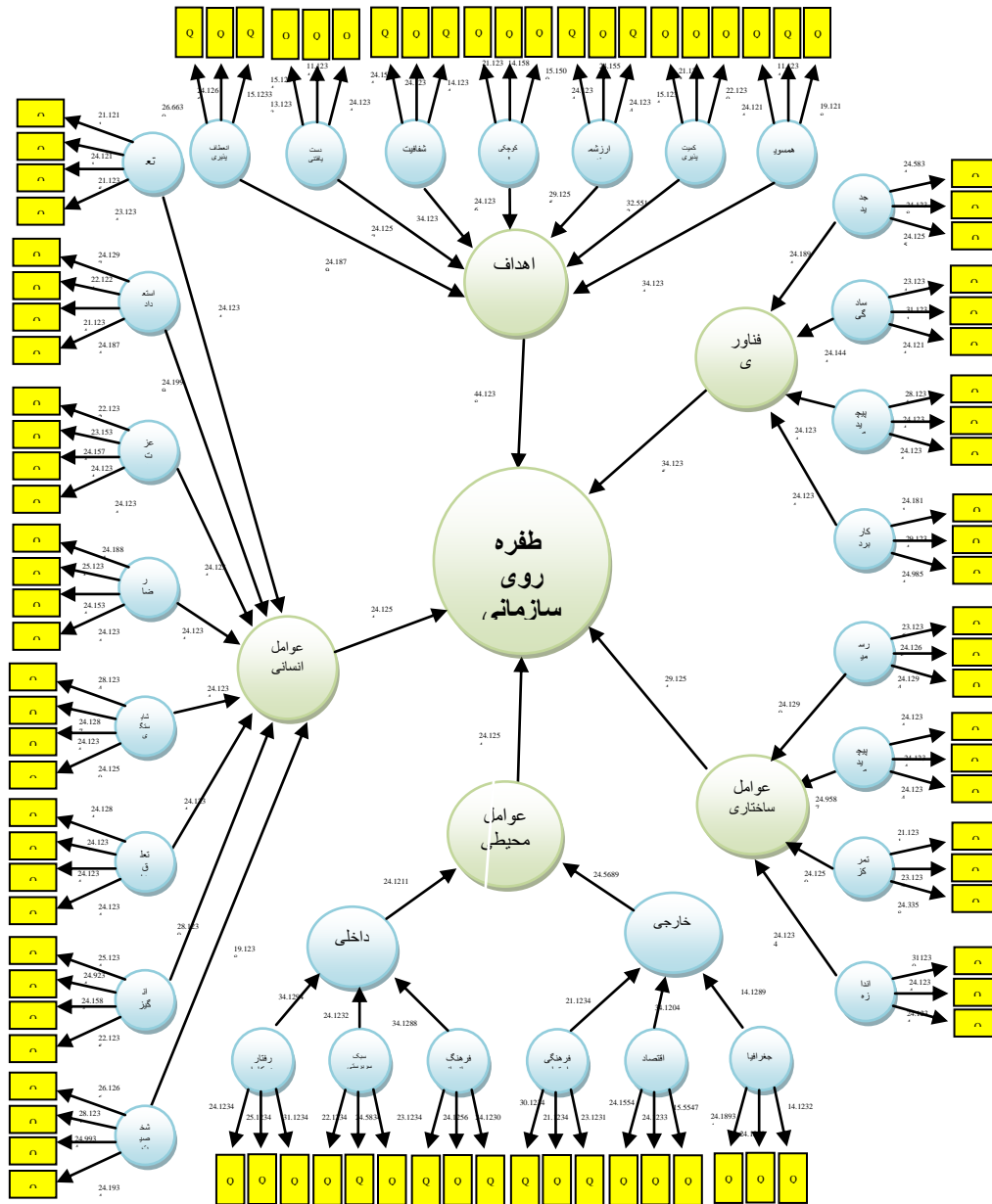


H0: امتیاز میانگین متغیر با میانگین فرضی (۳) تفاوت معناداری ندارد.  
 H1: امتیاز میانگین متغیر با میانگین فرضی (۳) تفاوت معناداری دارد.  
 در ادامه نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای فرضیات این بخش به صورت خلاصه در جدول ۸ آمده است:

جدول ۸: بررسی فرضیات

فرضیات	مقدار t	سطح معناداری	میزان خطا	نتیجه آزمون	فاصله تفاوت اختلاف 3-μ در سطح اطمینان ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
تأثیر عوامل محیطی	۴.۵۸۴۷	۰.۰۰۰	۰.۰۵	رد H0 و پذیرش H1	۰.۵۴	۰.۳۳
تأثیر عوامل فناوری	۴.۴۸۱۵	۰.۰۰۰	۰.۰۵	رد H0 و پذیرش H1	۰.۵۰	۰.۳۰
تأثیر عوامل انسانی	۴.۳۷۲۹	۰.۰۰۰	۰.۰۵	رد H0 و پذیرش H1	۰.۵۴	۰.۳۲
تأثیر اهداف	۴.۳۱۱۱	۰.۰۰۰	۰.۰۵	رد H0 و پذیرش H1	۰.۵۱	۰.۳۱
تأثیر عوامل ساختاری	۴.۲۹۶۸	۰.۰۰۰	۰.۰۵	رد H0 و پذیرش H1	۰.۴۰	۰.۳۳

با توجه به اینکه سطح معناداری (۰.۰۰۰) در همه فرضیات، کمتر از میزان خطا یعنی ۰.۰۵ شده است، فرض صفر (H0) رد شده و فرض یک (H1) پذیرفته می‌شود. بدین معنی که در فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری بین میانگین عامل محیطی و میانگین جامعه (۳) وجود دارد. مثبت بودن مقادیر حد بالا و پایین فاصله تفاوت اختلاف میانگین متغیر مذکور با ۳ نشان می‌دهد که میانگین امتیازات عامل محیطی از ۳ بیشتر می‌باشد. به عبارت دیگر، از دید پاسخ دهندگان، همه‌ی عوامل سازمانی بر طفره‌روی سازمانی تأثیر دارند. پس از تایید تأثیر عوامل سازمانی بر مدیریت طفره‌روی سازمانی، نوبت به سنجش برازش مدل پیشنهادی طراحی شده بر اساس عوامل و شاخص‌های سازمانی می‌رسد. مدل معادلات ساختاری ترکیبی از دو مدل اندازه‌گیری و مدل سازی می‌باشد. مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد که هر متغیر نهفته چگونه بوسیله شاخص‌ها یا متغیرهای آشکار و قابل مشاهده اندازه‌گیری و عملیاتی شده است و مدل سازی نشان دهنده روابط بین متغیرهای نهفته می‌باشد. روند اجرای تحلیل عاملی تأییدی در تحقیق حاضر به این صورت بوده است که ابتدا مدل در حالت معناداری اجرا شد تا اعداد t حاصل شده و بتوان با استفاده از آنها معنادار بودن ۵ عامل و ۲۹ شاخص موثر بر طفره‌روی سازمانی را تأیید نمود. نتیجه اجرای مدل توسط نرم افزار Smart PLS در حالت معناداری در شکل ۴ آمده است:

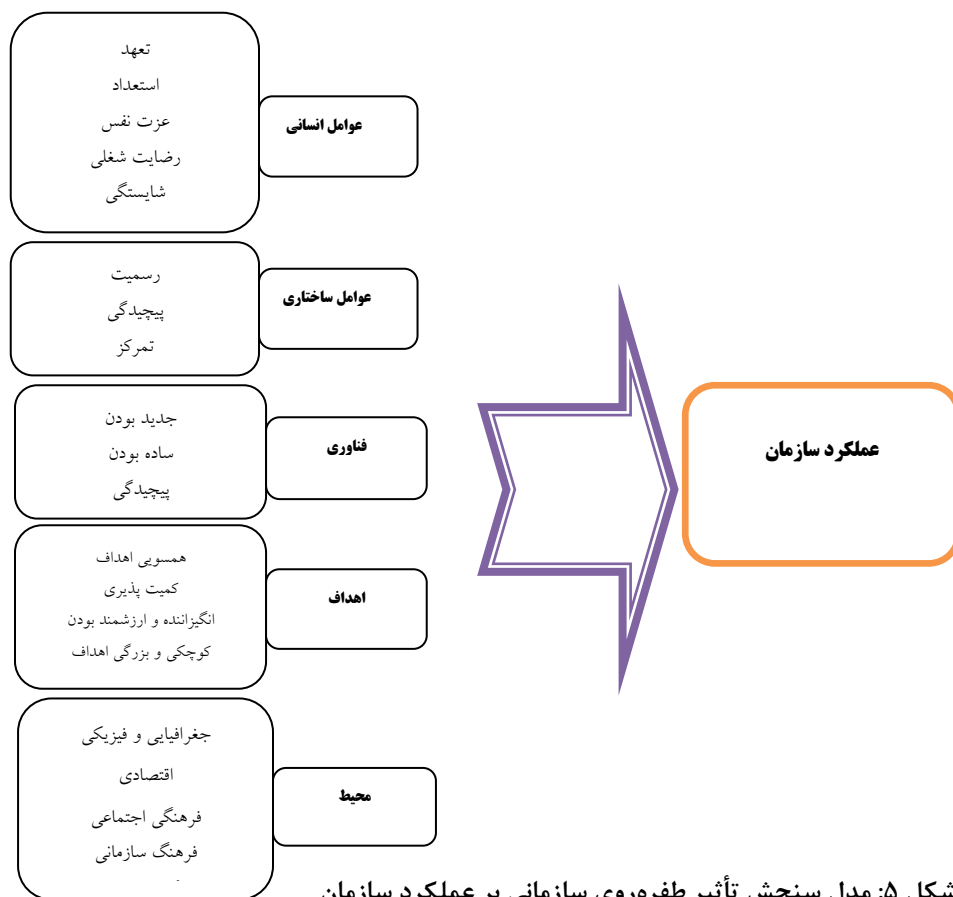


شکل ۴: مدل تحقیق در حالت در حالت معناداری

اجرای مدل در حالت معناداری مشخص می‌سازد که تأثیر کدام یک از ابعاد/سوالات معنادار و تأثیر کدامیک بی معنی بوده است. این کار به وسیله اعداد  $t$  مشخص می‌گردد. به طوری که اگر مقدار  $t$  بیشتر از ۱.۹۶ باشد، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معناداری را

تأیید نمود. لذا همانگونه که نتایج بیانگراست، معناداری تمامی ابعاد و سوالات (شاخص‌ها) مشهود است. بنابراین نیازی به حذف هیچ سوالی برای کسب برآزش بهتر نیست.

**گام عملیاتی شماره ۴:** همانطور که اشاره شد، در گام عملیاتی چهارم تحقیق، پرسشنامه‌ای ترکیبی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پرسشنامه که تاثیر ابعاد مدل طفره‌روی سازمانی را بر عملکرد سازمان از نگاه کارکنان ستاد وزارت ارتباطات می‌سنجد، به بررسی فرضیات پایانی تحقیق می‌پردازد. لذا می‌توان مدل مورد بررسی در این بخش از تحقیق را به شکل ذیل ترسیم نمود:



برای بررسی پایایی پرسشنامه از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شد. این مقدار برای پرسشنامه ۰.۸۴۱ بدست آمد. از آنجا که این مقدار بیش از ۰.۷ می‌باشد، بنابراین پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود.

جدول ۹: سنجش پایایی پرسشنامه

تأثیر ابعاد طفره روی سازمانی بر عملکرد سازمان	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
عوامل انسانی (مرتبط با کارمند)	۱۶	۰.۷۹۸
عوامل ساختاری	۸	۰.۷۹۹
فناوری	۸	۰.۸۱۸
اهداف	۱۴	۰.۸۹۸
محیط	۱۲	۰.۷۹۹

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها، ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها با کمک آزمون کلموگروف اسمیرنف مورد سنجش قرار گرفت. با توجه به نتایج، سطح معنی داری در تمام مولفه‌ها کمتر از ۰.۰۵ بوده و فرض ۱ مبنی بر نرمال بودن داده‌ها به اثبات رسید (جدول شماره ۱۰) پس در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون t استفاده شد.

H0: داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند.

H1: داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند.

جدول ۱۰: سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	Z	سطح معنی داری	نتایج فرضیه ۱ نرمال بودن داده‌ها
عوامل انسانی	۱.۷۹	۰.۶۰۰	پذیرش فرضیه ۱ مبنی بر نرمال بودن داده‌ها
عوامل ساختاری	۱.۶۹	۰.۲۱۰	پذیرش فرضیه ۱ مبنی بر نرمال بودن داده‌ها
فناوری	۱.۶۱	۰.۰۹۹	پذیرش فرضیه ۱ مبنی بر نرمال بودن داده‌ها
اهداف	۱.۶۹	۰.۸۸۰	پذیرش فرضیه ۱ مبنی بر نرمال بودن داده‌ها
محیط	۱.۶۸	۰.۲۵۰	پذیرش فرضیه ۱ مبنی بر نرمال بودن داده‌ها

پس از تایید نرمال بودن توزیع داده‌ها، با کمک آزمون پارامتریک t تک نمونه‌ای به سنجش فرضیات آماری تحقیق پرداخته می‌شود:

-آزمون فرضیه اول

طفره‌روی ناشی از محیط سازمانی بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تأثیر دارد.

H0: طفره‌روی ناشی از محیط سازمانی بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تأثیر ندارد.  
 H1: طفره‌روی ناشی از محیط سازمانی بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تأثیر دارد.  
 نتایج اجرای آزمون t تک نمونه‌ای برای این فرضیه در جدول ۱۱ آمده است.

جدول ۱۱: آزمون t تک نمونه‌ای فرضیه اول

فاصله تفاوت اختلاف $\mu-3$ در سطح اطمینان ۹۵٪	نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معناداری	مقدار t	حد	
					پایین	بالا
	رد H0 و پذیرش H1	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۳/۴۸۴	۰/۱۳	۰/۵۹

با توجه به اینکه سطح معناداری (۰/۰۰۰) کمتر از میزان خطا یعنی ۰/۰۵ شده است، فرض صفر (H0) رد شده و فرض یک (H1) پذیرفته می‌شود. بدین معنی که در فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری بین میانگین عامل مورد بررسی و میانگین فرضی جامعه (۳) وجود دارد. مثبت بودن مقادیر حد بالا و پایین فاصله تفاوت اختلاف میانگین متغیر مذکور با ۳ نشان می‌دهد که میانگین امتیازات عامل محیطی از ۳ بیشتر می‌باشد. به عبارت دیگر، از دید پاسخ دهندگان طفره‌روی ناشی از محیط سازمانی بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تأثیر دارد. پس از بررسی تمامی فرضیات تحقیق و به دست آمدن نتایج خلاصه‌ی بررسی‌ها در جدول ۱۲ ارائه گردید:

جدول شماره ۱۲: آزمون t تک نمونه‌ای فرضیات تحقیق

فاصله تفاوت اختلاف $\mu-3$ در سطح اطمینان ۹۵٪	نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معناداری	مقدار t	متغیر مورد بررسی	شماره فرضیه	حد	
							پایین	بالا
	رد H0 و پذیرش H1	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۴/۴۸۸	طفره روی محیطی	۱	۰/۱۰	۰/۵۹
	رد H0 و پذیرش H1	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۳/۵۴۹	طفره روی فناوری	۲	۰/۱۳	۰/۵۸
	رد H0 و پذیرش H1	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۳/۵۷۴	طفره روی افراد	۳	۰/۱۱	۰/۵۹
	رد H0 و پذیرش H1	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۳/۶۹۴	طفره روی اهداف	۴	۰/۱۴	۰/۵۲
	رد H0 و پذیرش H1	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۳/۴۸۸	طفره روی ساختاری	۵	۰/۱۲	۰/۵۵

مثبت بودن مقادیر حد بالا و پایین فاصله تفاوت اختلاف میانگین متغیرهای تحقیق با عدد ۳ در تمامی فرضیات نشان می‌دهد که میانگین امتیازات عامل محیطی از ۳ بیشتر می‌باشد. به عبارت دیگر، از دید پاسخ دهندگان طفره‌روی ناشی از همه عوامل سازمانی بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تأثیر دارد.

### بحث و نتیجه گیری

از آنجا منابع مالی هر موسسه محدود و با ارزشمند، می‌بایست تدابیری اندیشیده شود تا منابع در نقاط استراتژیک درستی هزینه شوند تا ارزش افزوده‌ی حاصل بتواند به بهترین شکل سازمان را در مسیر رشد و توسعه و در نتیجه موفقیت رهنمون سازد. بنابراین می‌بایست سازمان به تاثیرگذارترین عناصر توجه ویژه‌ای مبذول دارد و منابع محدود سازمان معطوف آنها گردد تا سازمان بتواند مسیر بلوغ خود را با سرعتی دوچندان ببیماید. نتایج تحقیق نشان داد که بعد محیطی سازمان مهمترین بعد تاثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی است و در بین ابعاد محیطی سازمان نیز، محیط داخلی (با ابعاد فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی، رفتار همکاران) به‌عنوان مهمترین بعد محیطی سازمان شناخته شد. محیط داخلی سازمان تعیین کننده روابط، ارتباطات و مناسبات و قوانین نانوشته بین روسا، مرئوسین و همکاران است. از آنجا که این تحقیق به مقوله طفره‌روی سازمانی توجه دارد، روشن است که تعامل کارکنان در انجام وظایف جمعی و اشتراکی مهمترین عامل تاثیرگذار بر طفره‌روی کارکنان است چرا که طفره‌روی سازمانی نیز مقوله‌ای است که در حین فعالیت مشترک جمعی در سازمان رخ می‌دهد. در این بین فرهنگ سازمانی مهمترین شاخص محیطی سازمان است که می‌تواند در طفره‌روی سازمانی نیز مقوله‌ای باشد لذا با تکیه بر فرهنگی مشارکت محور، می‌توان امیدوار بود که سطح طفره‌روی در سازمان به میزانی محسوس کاهش یابد.

از سوی دیگر، نتایج تحقیق بر تاثیر ارکان پنجگانه سازمانی و شاخص‌های ۲۹ گانه مربوطه بر طفره‌روی سازمانی تاکید داشتند لذا در این بخش، به بحثی مختصر در خصوص مهمترین و تاثیرگذارترین این ابعاد پرداخته می‌شود:

- در این تحقیق رضایت شغلی به‌عنوان مهمترین شاخص تاثیرگذار بر طفره‌روی کارکنان شناخته شده است. بی تردید توجه به مقوله رضایت شغلی در هر سازمانی می‌تواند موجب افزایش سطح متغیرهای مثبت سازمانی گردد. در حوزه طفره‌روی سازمانی باید توجه داشت که تمایل به بهره‌گیری از سطح پایینی از انرژی در تلاش جمعی سازمانی، می‌تواند نشأت گرفته از رضایت پایین کارکنان از مشاغل مورد تصدی در سازمان باشد. هنگامی که کارمندی از سطح پرداخت‌ها و نحوه توزیع حقوق و مزایای سازمانش، نحوه‌ی رفتار و تعاملات با همکارانش، نحوه‌ی مدیریت و فرماندهی مدیران سازمانش، شرایط فیزیکی محل کارش، ماهیت شغلش یا عدم توازن بین عملکرد و شاخص رشد و توسعه در مسیر پیشرفت

شغلیش، راضی نباشد، بی‌شک بازخوردی نسبت به سازمان خود نشان خواهد داد. یقیناً یکی از مظاهر این بازخورد، بشکل کم کاری، کناره‌گیری از فعالیت جمعی، عدم بکارگیری سطح بالایی از انرژی در فعالیتهای سازمانی یا به عبارت دیگر، به‌شکل طفره‌روی سازمانی، نمود می‌یابد.

- متغیر تعهد، دومین عنصری است که به‌عنوان عاملی کلیدی در طفره‌روی سازمانی شناسایی گردیده است. زمانی که فرد خود را در مقابل سازمان متعهد و مسئول بشناسد، تلاش می‌کند انرژی بیشتری برای انجام وظایف خود به‌کار گرفته و بیشتر در فعالیتهای جمعی سازمانی دخیل گردد. نتایج تحقیق نشان داد تعهد کارمند ناشی از هر یک از اشکال عاطفی، هنجاری یا مستمر که باشد، در مدیریت طفره‌روی سازمانی، موثر خواهد بود. هنگامی که کارمندی سازمان را از آن خود دانسته و موفقیت سازمان را با موفقیت خود مشترک بشناسد، می‌توان گفت به‌شکلی عاطفی به سازمان خود متعهد است و حاضر است در فعالیت جمعی تلاشی محسوس داشته و با تمام توان و انرژی سازمان را در رسیدن به هدفش یاری کند و در مشارکت در این وظیفه جمعی کوتاهی ننماید. لذا می‌توان نتیجه گرفت آنچه موجب افزایش تعهد کارکنان می‌گردد، به‌شکلی موثر می‌تواند موجب مدیریت بهتر طفره‌روی سازمانی گردد.

- فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستری که فعالیتهای سازمانی در آن شکل می‌گیرد و بر عناصر دیگر سازمانی تاثیرگذار است، به‌عنوان سومین عامل مهم و تاثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی است. از آنجا که فرهنگ سازمانی خود نمودی از مشارکت، در گیر شدن کارکنان در کار، انسجام رفتاری کارکنان و حرکت بسمت یک چشم انداز مشترک است، می‌تواند به تلاش جمعی کارکنان رنگی دوباره بخشیده و کارکنان را به سوی مشارکت فعالانه و پر انرژی در دستیابی به اهداف سازمانی حرکت داده و به نوعی طفره‌روی سازمانی را مدیریت نماید. میزان تمایل سازمان به تیم سازی و فعالیتهای مشارکتی یکی از مظاهر مهم فرهنگ سازمانی است و از آنجا که طفره‌روی سازمانی نیز مقوله ایست که در فعالیتهای جمعی رخ می‌نماید، لذا عنصر فرهنگی سازمان می‌تواند موجبات مدیریت موثر طفره‌روی سازمانی را فراهم نماید.

## References

- 1- Scoat, S. & Jafee, D. (2014). Empowerment in human resources management, tehran, MA: chakame. (in persian) pp. 84-87.- Amirkabiri, A. (2013). a survey in organizational behaviore and human resources management. Journal of organizational behaviore, 3(8): , 19 (3): 19–28. (in persian)
- 2- Babakus.E & Karatepe,O.M. (2014).The Effect of Management Commirment to Service Quality on Employees Affective and Performance Outcomes.Journal of the Academy of Marketing Science .272-286.
- 3- Bamberger, p. & mashloom, E. (2014). human resource Strategy (plan & performance& effects),(translaters: ali parsaeayan & seyed mohammad arabi), tehran, University of Tehran press (UTP). (in persian) .
- 4- Brickner, M. A., Harkins, S. G., & Ostrom, T. M, (2014). Social loafing A field investigation. Journal of management, 30(2): 285-304.
- 5- Druskat, V. U., & Wolff, S. B., (2014). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. Journal of Applied Psychology, 84: 58 74
- 6- Forsyth, D.R., (2014). Group dynamics (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, <http://books.google.com>.
- 7- George, J. M., (2014). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. Academy of Management Journal, 35, 191-202.
- 8- Goh, P.C and Lim, K.P. “Disclosing intellectual capital in company annual reports Evidence from Malaysia”, Journal of Intellectual Capital, 2014, Vol. 5, No. 3, pp. 5-8.
- 9- Harkins, S. G., & Petty, R. E., (2014). The effect of task difficulty and task uniqueness on social loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 43: 12141229.
- 10- Kardal.H .saydin.M .(2013). The Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship among School Managers, The 2nd International Conference on the Reform of Curriculum and Teaching and Teacher Development, 22-24March 2013, Hangzhou Normal University, Zhejiang, China.
- 11- Karau, S. J. & Williams, K. D., (2014). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. Group Dynamics, 1: 156168.



- 12- Karra, o. J. (2014). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, (65), 681-706.
- 13- Kaufmann, L. & Schneider, Y. Intangibles A synthesis of current research, *Journal of Intellectual Capital*, 2004 , Vol. 5 No. 3, pp. 366-388.
- 14- Kravitz, D. A., & Martin, B., (2014). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 936-941.
- 15- Liden, RC., Wayne, S.J., Jaworski, R.A. and Bennett, N., (2014). Social Loafing: A Field Investigation, *Journal of Management*, (30) 2, 285-304.
- Rahimi, M. . (2014). Measuring role of human resources management in organizations. . *Journal of human resources management*, 1(2): , 17 (2): 19–19. (in persian)
- 16- Noruzy, A , & Shatery, K, (2014). Investigation the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support, *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 4, No. 7, ISSN: 0974- 6846, pp. 842-847.
- 17- Wagner, J. A. (2013). Studies of individualism/collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38: 152172. *Journal of Personality and Social Psychology*, (4)3, 303-311.
- 18- Wallace, M. And Storm, J. (2014), “organizational change in a regional local council”, *Australian journal of business and social inquiry*,

