

**Achieve production leaps by providing a high-performance model with a social futility reduction approach in post-revolutionary government organizations**

**Abstract**

Iran's macroeconomic indicators, especially GDP growth and inflation, are not only undesirable, but also a threat to the country. High-performance work systems facilitate the achievement of high performance in government agencies and strengthen the leap of production. However, there are gaps in existing studies in this area. Therefore, the present study has been to explain and test the high performance formation model through the method of thematic analysis with the approach of reducing social void in government organizations. The present study is considered from a pragmatic research methodology perspective; first, to explain the model through a thematic method and through in-depth interviews with ۷۰ managers and experts in the field of public administration, and in the next step to measure the model of formation. High performance with the approach of reducing social invalidity among ۳۷۰ managers and employees of government organizations in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Provinces. The results of the coding of the interviews showed that the model of high-performance work systems with a social invalidity reduction approach includes three main themes of high-performance work procedures with a social invalidity reduction approach (structural and team-level procedures); Teamwork and organizational results); intermediate conditions (behavioral factors and psychological factors). Also, the results of structural equation analysis and path analysis by partial least squares (PLS) showed that structural levels (monitoring procedures, performance evaluation and reward procedures) on behavioral factors (organizational citizenship behavior; communication). ) And psychological factors (trust; employee affiliation) have a significant effect and through these factors lead to team results (behavioral results, motivational results, functional results) and organizational results (motivational results; functional results).

**Keywords:** Production Leap, High Performance Work Procedures, Structural Procedures, Social Invalidity, Post-Revolutionary Iranian Government Organizations

## تحقق جهش تولید از طریق ارائه الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان های دولتی پس از انقلاب

مصطفی طاهری<sup>۱</sup>

کرم الله دانشفرد<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۳

### چکیده

شاخص های کلان اقتصادی ایران به ویژه نرخ رشد تولید ناخالص داخلی (GDP) و نرخ تورم نه تنها در وضعیت دلخواه نیستند، بلکه به عنوان تهدیدی برای کشور تلقی می شوند. سیستم های کاری با عملکرد بالا دستیابی به عملکرد بالا در سازمان های دولتی را تسهیل و جهش تولید را تقویت می نماید. با این وجود، شکاف هایی در مطالعات موجود در این حوزه وجود دارد. از اینرو پژوهش حاضر بر آن بوده است تا از طریق روش تحلیل تماتیک به تبیین و آزمون مدل شکل گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان های دولتی بپردازد. مطالعه حاضر از منظر روش شناسی تحقیقی پراگماتیک محسوب می گردد؛ و در ابتدا به تبیین مدل از طریق روش تماتیک و از طریق مصاحبه عمیق با ۲۰ تن از مدیران و خبرگان در حوزه مدیریت دولتی و در گام بعد به سنجش مدل شکل گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در میان ۳۷۵ تن از مدیران و کارکنان سازمان های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد پرداخته است. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه ها نشان داد که مدل سیستم های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی شامل سه تم اصلی رویه های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی (رویه های در سطح ساختاری و رویه ها در سطح تیم)؛ نتایج (نتایج تیمی و نتایج سازمانی)؛ شرایط واسطه ای (عوامل رفتاری و عوامل روانشناختی) است. همچنین نتایج بررسی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) نشان داد که رویه ها در سطح ساختاری (رویه های مربوط به نظارت، رویه های مربوط به ارزیابی عملکرد و پاداش) بر عوامل رفتاری (رفتار شهروندی سازمانی، ارتباطات) و عوامل روانشناختی (اعتماد؛ تعلق کارکنان) تاثیر معنی داری دارد و از طریق این عوامل به نتایج تیمی (نتایج رفتاری، نتایج انگیزشی، نتایج عملکردی) و نتایج سازمانی (نتایج انگیزشی؛ نتایج عملکردی) منجر می شود.

**کلمات کلیدی:** جهش تولید، رویه های کاری با عملکرد بالا، رویه های ساختاری، بطالت اجتماعی، سازمان های دولتی ایران

پس از انقلاب

<sup>۱</sup> هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، ایران

<sup>۲</sup> استاد، مدیریت دولتی، دانشگاه علوم تحقیقات، تهران، ایران

اساساً اقتصاد ایران ظرفیت تحریم‌پذیری بسیار بالایی دارد و به راحتی قابل تحریم شدن است. دلیل این اتفاق را می‌توان در خام‌فروش بودن و نداشتن تنوع تولید کشور جستجو کرد. برای حل مشکل راحت تحریم شدن، قاعدتاً باید کاری کرد تا هزینه‌های اعمال تحریم علیه کشور افزایش یابد و این اتفاق با جهش و تنوع دادن به تولید کشور محقق می‌شود. از اقداماتی که باید در راستای تحقق جهش تولید صورت گیرد، حذف بروکراسی‌های اداری، اصلاح نظام اداری کشور، مبارزه رانت خواری و فساد و رفع موانع تولید است. در حقیقت با اصلاح نظام اداری کشور می‌توان از هدر رفت وقت و سرمایه تولید کنندگان جلوگیری شود. تولیدکنندگان محصولات، صنایع فعال، صنایع تبدیلی و جانبی نباید درگیر فرآیند طولانی مدت اداری برای دریافت مجوز باشند و اتلاف وقت در نهایت برای آنها صرفه اقتصادی ندارد و منصرف خواهند شد. مشکلات متعدد و مزمن فضای کسب و کار، و دیوانسالاری خفقان آور، رسوخ زد و بند و رفیق بازی در ارکان مختلف کشور از سایر موانع جهش تولید است.

این رفتارها در سازمان‌ها با اشکال مختلف رفتارهای غیراخلاقی خود را نشان می‌دهد. نمودهایی چون: گریز از محل کار، بی‌انگیزگی، اتلاف وقت در محل کار، بهره‌وری پایین، پایین بودن ساعات مفید کار و سرگردانی ارباب رجوع در مراجعه به سازمانها و ادارات، چاپلوسی، ارتشا، تهمت و افتراء و رفتارهای انحرافی نشان از ضعف اخلاق در جامعه به سازمانها و ادارات، چاپلوسی، ارتشا، تهمت و افتراء و رفتارهای انحرافی نشان از ضعف اخلاق در جامعه سازمانی دارد (شلیفر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در سازمانهای دولتی و وابسته به دولت نیز بررسی موضوع اخلاق سازمانی<sup>۲</sup> حائز اهمیت است (جوزف و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). 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 غیر اخلاقی در سازمان خواهد شد (دوچ و همکاران، ۲۰۱۰). بسیاری از این رفتارهای غیر اخلاقی در محیط کاری تحت عنوان بطلت اجتماعی معرفی می‌گردد.

بطلت اجتماعی<sup>۴</sup>، مفهومی روان‌شناختی (تنگ و لو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) و انگیزشی است (مایر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)، که در تیم‌ها و در حوزه وظایف شغلی کارکنان بروز می‌کند (وارشنی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). بطلت اجتماعی موقعی رخ می‌دهد که اعضای تیم از زیر وظایف خود شانه خالی می‌کنند و در حال سواری گرفتن مجانی از تلاش‌های همکاران خود هستند و همچنان از مزایای گروه استفاده می‌کنند (ژو و وانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). امروزه در سازمان‌ها، بطلت اجتماعی، به‌عنوان یک سندروم ناشی از شغل مطرح بوده که تبعات

<sup>۱</sup> . Shleifer

<sup>۲</sup> . Organizational ethics

<sup>۳</sup> . Joseph

<sup>۴</sup> Social Loafing

<sup>۵</sup> Teng & Luo

<sup>۶</sup> Meyer

<sup>۷</sup> Varshney

<sup>۸</sup> Zhu & Wang

منفی در سازمان‌ها برجای می‌گذارد (مایر و همکاران، ۲۰۱۶).

سازمان‌ها به‌منظور افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد تیمی درصدد حل مسئله رفتارهای بطالت گونه در راستای انسجام تیمی برآمده‌اند (لین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ فونسکا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). چراکه گسترش و ازدیاد رفتارهای غیراخلاقی مانند اهمال‌کاری و بطالت‌گذرانی در سازمان‌ها می‌تواند مانند یک «سیب فاسد»<sup>۳</sup> به دیگر بخش‌های سازمان و در حالت کلی، اجتماع، سرایت کند. بنابراین رفع این موانع و دستیابی به جهش تولید مستلزم برنامه ریزی درست در همه زمینه‌ها می‌باشد.

در این شرایط می‌بایست این واقعیت را پذیرفت که کارکنان منابع استراتژیک سازمان‌ها هستند، منابعی که برخلاف محصولات، فناوری و فرآیندهای سازمانی، قابل تقلید توسط رقبا نیستند (آفاجان‌پور و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). از این‌رو، در پژوهش‌های اخیر در حیطه مدیریت منابع انسانی<sup>۵</sup> بر سیستم‌های منابع انسانی<sup>۶</sup> که انتظار می‌رود به‌طور مثبتی با عملکرد سازمان و با یکدیگر مرتبط باشند، (هوسیلد، ۱۹۹۵) با عنوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا<sup>۷</sup> تمرکز شده است. در این مسیر، موانعی وجود دارد که سبب می‌شود تا سطح بهره‌وری موردنظر سازمان، محقق نشود. بطالت اجتماعی از جمله مواردی است که به‌طور مستقیم به کاهش عملکرد کارکنان و بازدهی آن‌ها به‌ویژه در فعالیت‌های گروهی، منجر می‌شود. بطالت اجتماعی، تبعات منفی زیادی برای سازمان‌ها به همراه دارد و به‌طور مستقیم عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. محققان اذعان دارند که بطالت اجتماعی به کاهش تعهد نسبت به گروه منجر می‌شود و ممکن است روابط درون سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (لو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). به‌طورکلی در مورد تبعات منفی بطالت اجتماعی در سازمان‌ها، توافق نظر وجود دارد و همگان بر لزوم کاهش سطح بطالت اجتماعی، تأکید دارند (زنگانه و همکاران، ۱۳۹۵). باین‌وجود تحقیقات به‌طور مشخص به ارائه الگوهایی برای افزایش عملکرد سازمان با ایجاد محیطی برای کاهش بطالت اجتماعی نپرداخته‌اند و شکاف تحقیقاتی در این حوزه قابل‌مشاهده است. از این‌رو و با توجه به اثرات سوء بطالت اجتماعی بر عملکرد سازمان، این تحقیق با این سؤال اساسی روبرو است که اجزای اصلی تشکیل‌دهنده مدل عملکرد بالای سازمانی با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران پس از انقلاب اسلامی کدام‌اند؟ بنابراین، هدف اصلی در این پژوهش طراحی و تبیین مدل عملکرد بالای سازمانی با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی است تا از این رهگذر بتوان ضمن پر کردن شکاف گسترده موجود در مطالعه رفتار سازمانی، به احیای موضوع بطالت اجتماعی در نظام اداری کشور به‌طور

<sup>۱</sup> Lin

<sup>۲</sup> Fonseca

<sup>۳</sup> Rotten Apple

<sup>۴</sup> Aghajanpoor

<sup>۵</sup> Human Resource Management (HRM)

<sup>۶</sup> Human Resource System (HRS)

<sup>۷</sup> High-Performance Working System (HPWS)

<sup>۸</sup> Lou

عام همت گماشت و به‌طور ویژه به کاهش وضعیت بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی، با توجه به مأموریت و اهداف آن ارائه راهکار نماید.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- سیستم‌ها و رویه‌های کاری با عملکرد بالا

بخشی از رویه‌های مدیریت منابع انسانی که بر عملکرد سازمان بیشترین اثر را داشته‌اند به‌عنوان رویه‌های با عملکرد بالا یا تعهد بالا و یا سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نامیده شدند (یزدانی و عطا، ۱۳۹۲). هانگ و همکاران (۲۰۱۷) سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی می‌دانند که برای افزایش عملکرد سازمان از طریق خلق نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده‌اند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مجموعه خاصی از اقدامات و فرایندهای منابع انسانی است که به کارکنان جهت بهبود دانش، مهارت، تعهد و انعطاف‌پذیری کمک کرده و بر نتایج دارای اهمیت و قابل‌اندازه‌گیری تأکید دارد (بارتلت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). گوتتری و همکاران (۲۰۰۹) سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌عنوان مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریتی تصور می‌کند که سطح مهارت، انگیزه و اختیار بیشتری را در اختیار کارمندان قرار می‌دهد.

بخش عظیمی از مطالعات در حوزه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دربرگیرنده فهرستی از اقدامات و برگرفته از نظریه «بهترین اقدام» (تاکیچی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و در قالب رویه‌های کاری با عملکرد بالا است. چانگ و لیاو و همکاران (۲۰۰۹)، رویه‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را شامل ۶ رویه کارمند یابی، آموزش، دخالت/ مشارکت، ارزیابی عملکرد، جریان خدمت/ پاداش‌ها و نگهداشت دانستند. در مطالعه‌ای دیگر، ژانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) رویه‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را شامل سه عامل اصلی فرایندهای مرتبط با مسیر شغلی کارکنان در داخل سازمان (همچون مسیر شغلی وسیع، ارتقای از داخل و امنیت شغلی)؛ فرایندهای مرتبط با ارزیابی و پاداش‌ها؛ و فرایندهای مرتبط با استخدام (شرح شغل‌های گسترده و انعطاف‌پذیری شغل) دانستند. دو (۲۰۱۶) در تحقیق خود رویه‌های سیستم کاری با عملکرد بالا را در قالب گروه‌هایی همچون استراتژی مبتنی بر نوآوری، سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر نوآوری، آموزش، اشتراک دانش، خدمات، پرداخت، ارزیابی عملکرد، خدمات داخلی و طراحی شغل طبقه‌بندی کرد. کامیز و همکاران (۲۰۰۶) به‌عنوان مثال متا آنالیز ۹۲ مطالعه را انجام داد و دریافت که مطالعات بررسی‌شده ارتباط بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و نتایج مرتبط با عملکرد را تأیید کرده است. علاوه بر این، ترگاسکیس و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد

<sup>۱</sup> Bartlett

<sup>۲</sup> Takeuchi

<sup>۳</sup> Zhang

بالا به افزایش مداوم در بهره‌وری و عملکرد ایمنی منجر می‌شود. علاوه بر این، مسراسمیت و گوتتری (۲۰۱۰) نشان دادند که استفاده از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رشد و نوآوری فروش تأثیر مثبت می‌گذارد.

## ۲-۲- بطلت اجتماعی

اولین بار مکس رینگلمن<sup>۱</sup> در اواخر دهه بیست میلادی متوجه مفهوم بطلت اجتماعی شد. او از شرکت‌کنندگان یک مسابقه طناب‌کشی خواست تا به دو شکل انفرادی و گروهی با هم رقابت کنند و سپس میزان تلاش آن‌ها را با استفاده از یک نیروسنج سنجید (سیمس و نیکولز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)؛ اما برخلاف انتظارش تلاش گروهی معادل مجموع تلاش افراد گروه نبود. برای مثال، فردی که به‌تنهایی برای کشیدن طناب ۶۳ کیلوگرم نیرو وارد می‌کرد، در حالتی که با دو نفر دیگر طناب را می‌کشیدند نیروی معادل ۵۳ کیلوگرم وارد می‌کرد و این وضعیت با افزودن تعداد افراد گروه بدتر می‌شد (رابینز و جاج<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۳). درنهایت او دریافت که با افزایش تعداد افراد گروه، عملکرد آنان کم می‌شود (سیمس و نیکولز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). این پدیده بعدها با مفهوم بطلت اجتماعی شناخته شد.

بسیاری از کارها در زندگی ما نیازمند تلاش جمعی یک گروه دارند. به‌طورکلی، کار گروهی اغلب با تأثیرات مثبت در مورد تلاش و عملکرد افراد همراه است (هویگارد<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). این وجود، کار جمعی ممکن است انگیزه و تلاش‌های فردی را کاهش دهد. این امر به‌عنوان بطلت اجتماعی شناخته می‌شود که به کاهش تلاش‌های فردی که افراد هنگام انجام کار گروهی در مقایسه با زمان انجام کار فردی نشان می‌دهند، اطلاق می‌شود (لتین<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۷۹). بطلت اجتماعی می‌تواند به بهره‌وری پایین و عملکرد ضعیف گروه منجر شود (بینگ و همکاران، ۲۰۱۴). بطلت اجتماعی تمایل کارمندان است که در حین کار به‌صورت گروهی، در مقایسه با کار به‌تنهایی تلاش کمتری می‌کنند. بطلت اجتماعی پدیده‌ای متداول است اما معمولاً مورد غفلت سازمان‌ها قرار می‌گیرد که می‌تواند باعث از دست رفتن پروژه شود. مطالعات گذشته نشان می‌دهد که تقریباً در همه گروه‌ها مقداری از بطلت اجتماعی وجود دارد. فردی دارای خصوصیت بطلت اجتماعی به‌عنوان فردی تعریف می‌شود که به دلیل شرایط یا

۱ Max Ringelman  
 ۲ Simms & Nichols  
 ۳ Robbins & Judge  
 ۴ Simms & Nichols  
 ۵ Høigaard  
 ۶ Latané

انگیزه 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 (احمد و همکاران، ۲۰۱۸).

### ۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از منظر رویکرد تحقیق مطالعه ای ترکیبی است به ترکیبی از استقرا و قیاس در تحقیق معتقد است. به‌طور مشخص در تحقیق حاضر محقق ابتدا با به کارگیری رویکرد استقرایی به سمت خلق نظریه حرکت کرده و سپس با رویکرد قیاسی به سنجش نظریه تبیین شده پرداخته است. از منظر روش تحقیق این مطالعه از روش ترکیبی یا میکس متد استفاده کرده است که به استفاده از ترکیب روش‌های کیفی و کمی در یک مطالعه اطلاق می‌شود (کرسول و همکاران، ۲۰۰۳). در تحقیق حاضر از ابزار مصاحبه در بخش کیفی و ابزار پرسشنامه در بخش کمی استفاده شد. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک و آزمون مدل‌سازی معادلات ساختار استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل دو بخش کیفی و کمی است. در بخش کیفی، جامعه آماری تحقیق شامل کلیه خبرگان علمی آشنا به موضوع و به‌طور اخص خبرگان شامل اساتید و صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی هستند. جامعه آماری بخش کمی، شامل خبرگان اجرائی یا تجربی است و منظور از این خبرگان نیز شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد می‌باشد. بر اساس آمار مأخوذه مجموعاً ۱۵۲۱۷ نفر در سازمان‌های اداری دولتی استان مشغول به کار هستند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با سطح خطای ۰,۰۵ درصد ۳۷۵ نفر تعیین شد.

به‌منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و جهت تعیین کفایت نمونه‌گیری از معیار اشباع نظری استفاده شد. نمونه‌گیری کیفی زمانی به اشباع رسیده است که داده جدیدی که به پژوهش وارد می‌شود سبب ایجاد طبقه جدید، یا توسعه و تعدیل تئوری موجود نشود (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). جهت نمونه‌گیری در بخش کمی از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. به‌گونه‌ای که پس از استخراج لیست سازمان‌های دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد، به‌صورت تصادفی ساده سازمان‌ها انتخاب و از کارکنان و مدیران آن‌ها مصاحبه شد. این روند تا رسیدن به تعداد نمونه ۳۷۵ نفر ادامه یافت.

### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تحقیق حاضر، روش تحلیل تماتیک در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری صورت پذیرفت. در مرحله کدگذاری باز با برجسته سازی نشانه‌های گفتاری اقدام به تبیین کدهای اولیه شد. در کدگذاری انتخابی کدهای باز در مجموعه بزرگتر با نام کدهای ثانویه طبقه بندی شدند و کدهای ثانویه نیز در مجموعه بزرگتر جای گرفتند و تم های فرعی را تشکیل دادند. در مرحله کدگذاری نظری چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را مفهوم سازی شد. در ادامه تم های اصلی، فرعی و کدهای باز شناسایی شده ارائه شده است.

جدول ۱- تم های اصلی و فرعی و کدگذاری مدل شکل گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت

اجتماعی

کدهای اولیه	کدهای ثانویه	تم فرعی	تم اصلی
کنترل	رویه های	رویه های	رویه های
اجتماعی،	مربوط به	در سطح	کاری با
ثبت کردن	نظارت	ساختاری	عملکرد
فعالیت های			بالا با
مربوط به			رویکرد
گروه،			کاهش
نظارت بر			بطالت
عملکرد			اجتماعی
اعضای تیم؛			
بازنگری و			
بازخور منظم			
ارائه پاداش	رویه های		
به افراد با	مربوط به		
عملکرد بهتر	ارزیابی		
در تیم؛	عملکرد		
ارزیابی	و پاداش		



تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
			عملکرد فردی در کنار ارزیابی عملکرد گروه؛ ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه؛ تعریف دقیق استانداردهای کاری
	رویه‌ها در سطح تیم	ترکیب تیم	انسجام و سازگاری تیم، اندازه تیم، شناخت اعضا نسبت به یکدیگر، ویژگی‌های شخصیتی اعضا، جنسیت اعضا
		رهبری تیم	رهبری اخلاق مدار، مدیریت

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
			تعارض، برنامه ریزی و تقسیم وظایف، تخصیص منابع مطابق با نیاز تیم
		رویه های مربوط به توسعه تیم	آموزش در حوزه کار تیمی و بطالت اجتماعی، توانمندسازی اعضای تیم
		تقسیم کار و وظایف در تیم	تمایز بودن وظیفه هر فرد با دیگری؛ تعریف دقیق کار و پروژه تیم؛ انگیزشی بودن کار؛ چالشی بودن وظیفه؛

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
			وظایف مشخص
نتایج	نتایج تیمی	نتایج رفتاری	کاهش بطالت اجتماعی تیم؛ کاهش خروج از تیم؛ کاهش غیبت؛ بهبود ایمنی و کاهش حوادث شغلی
		نتایج انگیزشی	تعهد به تیم؛ رضایت اعضای تیم، تلاش برای ترک تیم
		نتایج عملکردی	خلاقیت تیمی؛ بهبود کیفیت تصمیم‌گیری؛ اثربخشی تیمی؛ عملکرد تیم؛

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
			بهبود کیفیت کار تیم؛ نوآوری تیم؛ بهره‌وری تیم
	نتایج سازمانی	نتایج انگیزشی	وفاداری، ادراک عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت سازمانی
		نتایج عملکردی	خلاقیت سازمانی، بهره‌وری، ترک سازمان
شرایط واسطه‌ای	عوامل رفتاری	رفتار شهروندی سازمانی	وظیفه شناسی، نوع دوستی، وفاداری سازمانی، وجدان کاری
		ارتباطات	تعاملات بین اعضای تیم با یکدیگر؛

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
			تعاملات اعضای تیم و رهبر تیم
	عوامل روانشناختی	اعتماد به سازمان، اعتماد نسبت به تیم	اعتماد نسبت به سازمان، اعتماد نسبت به تیم
		تعلق کارکنان	مشارکت سازمانی، شیفتگی سازمانی، پذیرش اهداف و ارزشهای اساسی سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمانی، تمایل زیاد به همکاری با سازمان
		بطالت اجتماعی ادراک	بطالت اجتماعی ادراک شده

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
		شده	از همکار؛ بطالت اجتماعی ادراک شده از رهبر تیم

نتایج تحقیق نشان داد که الگوی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی ایران دارای سه تم اصلی رویه‌های کاری با عملکرد بالا، نتایج و شرایط واسطه‌ای است. در ادامه هر یک از تم‌های اصلی و فرعی و کدهای باز با ارائه مستنداتی از متن مصاحبه‌ها تشریح شده است.

#### ۴-۱- تم اصلی اول: رویه‌های کاری با عملکرد بالا

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

رویه‌ها در سطح ساختاری خود شامل کدهای ثانویه نظیر رویه‌های مربوط به نظارت کارکنان و رویه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و پاداش است. رویه‌های مربوط به نظارت از منظر مصاحبه‌شوندگان شامل کدهای اولیه‌ای نظیر کنترل اجتماعی، ثبت کردن فعالیت‌های مربوط به گروه، نظارت بر عملکرد اعضای تیم و بازنگری و بازخور منظم را در بر می‌گیرد. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان داشت: "اینکه فضای سازمان خودش بازدارنده باشد بسیار مهم است. اینکه فردی که از او بطالت اجتماعی سر میزند از نظر سایر همکاران ترد شود و به عبارتی یک نتیجه منفی در ارتباطاتش با دیگران محسوب شود موجب خواهد شد که این رفتار از فرد سر نزند." رویه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و پاداش شامل کدهای اولیه همچون ارائه پاداش به افراد با عملکرد بهتر در تیم، ارزیابی عملکرد فردی در کنار ارزیابی عملکرد گروه، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و تعریف دقیق استانداردهای کاری است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با بیان "ارزیابی عملکرد بسیار مهم است تا اعضای تیم کم کاری نکنند. چون کار تیمی کار جمعی است اگر ارزیابی عملکرد فقط مبتنی بر دستیابی بر اهداف تیم باشد نمی‌تواند

منجر به مشارکت همه اعضا شود. باید ارزیابی عملکرد هم به شکل فردی و هم به شکل تیمی صورت بگیرد. همچنین استانداردهای عملکردی مشخصی وجود داشته باشد تا افراد بدانند از آنها دقیقاً چه انتظاری وجود دارد. اگر اینطور باشد میشود به افرادی که عملکرد فردی بهتری داشتند پاداش داد و این انگیزه ای برای فعالیت بیشتر اعضا میشود." بر اهمیت پاداش به فعالیتهای فردی؛ ارزیابی عملکرد فردی در کنار ارزیابی عملکرد تیمی و همچنین تعریف دقیق استانداردها تاکید کرد.

رویه‌ها در سطح تیم شامل کدهای ثانویه نظیر ترکیب تیم، رهبری تیم، رویه‌های مربوط به توسعه تیم و تقسیم کار و وظایف در تیم است. ترکیب تیم با کدهای اولیه همچون انسجام و سازگاری تیم، اندازه تیم، شناخت اعضا نسبت به یکدیگر، ویژگی شخصیتی اعضا و جنسیت اعضا مشخص شده است. برای مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان به صفات شخصیتی و جنسیت به‌عنوان عاملی مهم در عملکرد تیم اشاره کرد و عنوان داشت: "در تیم سازی باید به صفات شخصیتی اعضای تیم توجه کرد. مثلاً ثابت شده افرادی که میل به موفقیت بیشتری دارند در کار تیمی موفق تر هستند. مسئولیت پذیری صفت دیگری است که باید به آن توجه شود. وجدان کاری همینطور. حتی جنسیت هم مهم است. در کل خانم‌ها افراد موفق تری در کار تیمی هستند همه اینها باید در تیم سازی مدنظر قرار گیرد." رهبری تیم شامل کدهای اولیه همچون رهبری اخلاق مدار، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف، و تخصیص منابع مطابق با نیازهای تیم است. برای مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان عنوان داشت: "در کارهای تیمی امکان تضاد و تعارض بیشتر از کارهای غیر تیمی است. این تعارض باید مدیریت شود تا انگیزه افراد را برای مشارکت در تیم از بین نبرد. مثلاً اگر فرد با رهبر یا سایر اعضا مشکل داشته باشد و یا به دلیل تعارض بالای تیم تمایل به همکاری نداشته باشد باعث طفره روی و بطالت میشود و بر روی عملکرد تیم تأثیر منفی دارد." رویه‌های مربوط به توسعه تیم شامل کدهای اولیه همچون آموزش در حوزه کار تیمی و بطالت اجتماعی و توانمندسازی اعضای تیم است. برای مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان داشت: "اگر کارکنان توانا باشند و بتوانند از پس مسئولیت‌ها و وظایف خود بر بیایند امکان بطالت اجتماعی آنها کم خواهد شد. خوب پس باید بر روی توانمندسازی اعضای تیم تمرکز کرد. چون یکی از دلایل از زیر کار در رفتن نداشتن توانایی لازم برای انجام درست آن کار است." تقسیم کار و وظایف در تیم شامل کدهای اولیه همچون متمایز بودن وظیفه هر فرد با دیگری، تعریف دقیق کار و پروژه، انگیزشی بودن کار، چالشی بودن وظیفه و وظایف مشخص است. برای مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان داشت: "اگر همپوشانی وظایف وجود داشته باشد یا وظیفه هر فرد در تیم به طور واضح و دقیق مشخص نباشد باعث میشود عده ای سو استفاده کنند. برای همین تعریف دقیق کار و وظیفه هر فرد بسیار مهم است."

تم اصلی نتایج شامل دو تم فرعی نتایج تیمی و نتایج سازمانی است. در ادامه هر یک از تم‌های فرعی با ارائه مستندات از متن مصاحبه‌ها تشریح شده‌اند.

نتایج در سطح تیم شامل سه کد ثانویه نتایج رفتاری، نتایج انگیزشی و نتایج عملکردی است که در ادامه و با اتکا به متن مصاحبه‌ها تشریح شده‌اند. نتایج رفتاری کدهای اولیه همچون کاهش بطلت اجتماعی، کاهش خروج از تیم، کاهش غیبت، بهبود ایمنی و کاهش حوادث شغلی را در بر می‌گیرد. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان داشت: "اقدامات در حوزه مدیریت منابع انسانی و به طور مشخص مدیریت تیم‌های کاری در سازمان حتما می‌تواند منجر به کاهش بطلت اجتماعی، کاهش خروج از تیم حتی شود. غیبت اعضا در تیم هم از این منظر کاهش می‌یابد به‌عنوان یک نتیجه دیگر." نتایج انگیزشی کدهای اولیه همچون تعهد به تیم، رضایت اعضای تیم، تلاش برای ترک تیم را در بر می‌گیرد. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان داشت: "تعهد به تیم یکی از نتایج مهم تیمی استفاده از سیستم‌های با عملکرد بالا در حوزه کار تیمی است. رضایت اعضا نیز می‌تواند یک نتیجه دیگر باشد که میتوان انتظار داشت." نتایج عملکردی مواردی همچون خلاقیت تیمی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، اثربخشی تیمی، عملکرد تیم، بهبود کیفیت کار تیم، نوآوری تیم و بهره‌وری تیم را در بر می‌گیرد. مفهومی که در حوزه عملکرد تیم اغلب بیان می‌شود اثربخشی تیم و گروه است. اثربخشی تیم عبارت است از خروجی‌های حاصل از فعالیت تیم‌ها در شرایطی که مطابق با استانداردهای از پیش تعیین‌شده باشد. بر این اساس تیم‌های اثربخش می‌بایست قابلیت اعضاء را جهت کار با یکدیگر بهبود بخشند (کواک، ۲۰۰۴، ۶۲). یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان داشت: "اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا منجر به افزایش اثربخشی تیم‌های کاری می‌شود. چراکه کارکنان شایسته، هدف‌های شفاف و انگیزشی و ساختار مناسب در گروه وجود دارد."

نتایج سازمانی در بر گیرنده دو کد ثانویه نتایج انگیزشی و نتایج عملکردی است. نتایج انگیزشی شامل کدهای اولیه وفاداری، ادراک عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت سازمانی است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان داشت: "علاوه بر تاثیری که رویه‌های عملکرد بالا در تیم‌ها دارند میتوان نتایج سازمانی را هم در بر داشته باشند. البته منظورم در سازمان‌های تیم محور است. از جمله این نتایج سازمانی میشود به وفاداری سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت سازمانی اشاره کرد." نتایج عملکردی شامل کدهای اولیه خلاقیت سازمانی، بهره‌وری و ترک سازمان است. برای مثال یکی از



مصاحبه شوندگان عنوان داشت: "خلاقیت سازمانی در نتیجه داشتن تیم‌های کارآمدتر بیشتر میشود. اگر کارکنان در تیم‌ها بیشترین سعی را برای دستیابی به نتیجه مطلوب بکنند مسلماً ایده پردازی بیشتر خواهد بود. کلاً در فعالیتهای تیمی میشود شاهد نوآوری و خلاقیت بیشتری نسبت به فعالیتهای فردی بود."

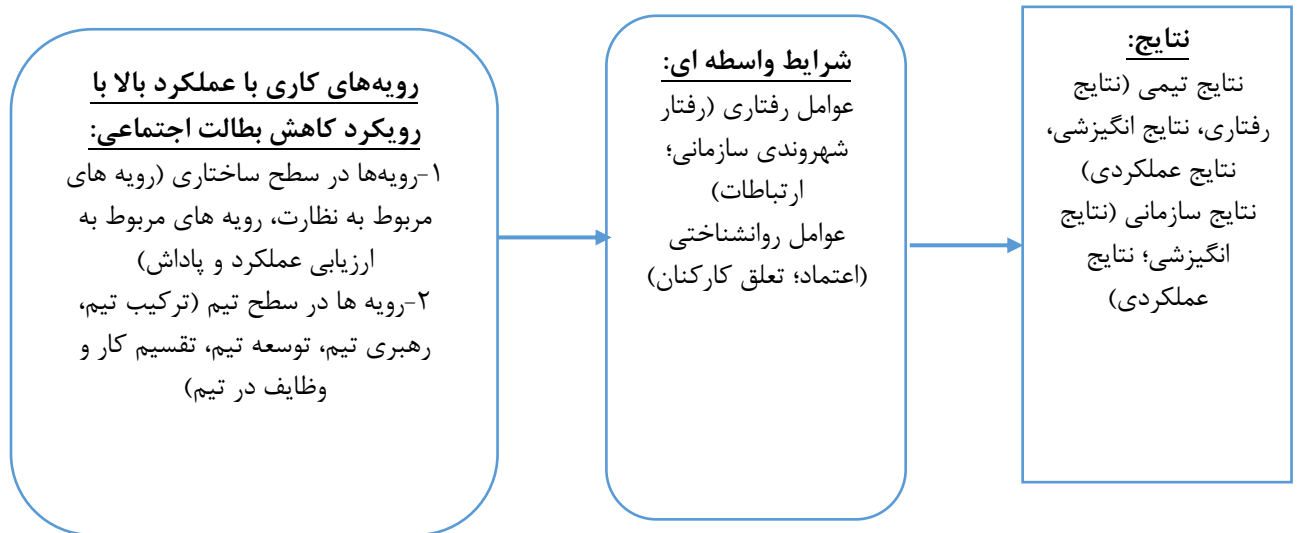
#### ۴-۳- تم اصلی سوم: شرایط واسطه‌ای

شرایط واسطه‌ای تم‌های فرعی همچون عوامل رفتاری و عوامل روانشناختی را در بر می‌گیرد. در ادامه هر یک از این تم‌ها و کدهای ثانویه ذیل آنها با ارائه مستندات از متن مصاحبه‌ها تبیین شده است.

عوامل رفتاری کدهای ثانویه همچون رفتار شهروندی سازمانی و ارتباطات را در بر می‌گیرد. رفتار شهروندی سازمانی شامل کدهای اولیه همچون وظیفه شناسی، نوع دوستی، وفاداری سازمانی و وجدان کاری است. برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان عنوان داشت: "رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به‌عنوان یکی از متغیرهای واسطه مطرح باشد. این رویه‌ها منجر به افزایش وظیفه شناسی و حتی وجدان کاری افراد میشوند و از طریق رفتار شهروندی سازمانی میتوانند عملکرد تیم و سازمان را افزایش دهند." ارتباطات شامل کدهای اولیه همچون تعاملات بین اعضای تیم با یکدیگر و تعاملات اعضای تیم و رهبر تیم خواهد شد. برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان عنوان داشت: "مواردی مثل رهبری اخلاق مدار و از این دست باعث بهبود روابط اعضا و رهبر و حتی روابط اعضا با یکدیگر میشود و از این طریق باعث عملکرد بالاتر خواهد شد. بنابراین این روابط می‌تواند به‌عنوان متغیر واسطه مدنظر باشد."

عوامل روانشناختی شامل عواملی همچون اعتماد (اعتماد نسبت به سازمان، اعتماد نسبت به تیم)؛ تعلق کارکنان (مشارکت سازمانی، شیفتگی سازمانی، پذیرش اهداف و ارزشهای اساسی سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمانی، تمایل زیاد به همکاری با سازمان) و بطالت اجتماعی ادراک شده (بطالت اجتماعی ادراک شده از همکار؛ بطالت اجتماعی ادراک شده از رهبر تیم) است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: "یکی از عوامل واسطه می‌تواند ادراک از بطالت اجتماعی همکار باشد. این عاملی است که بر روی عملکرد تیمی مؤثر است و می‌تواند از رویه‌ها تأثیر بپذیرد."

الگوی مستخرج از مصاحبه‌ها در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران

#### ۴-۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی

پایایی<sup>۱</sup> به تکرارپذیری نتایج آزمون اشاره دارد. معمولاً برای سنجش پایایی و همسانی درونی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. اگر ضرایب آلفای کرونباخ مساوی یا بالاتر از  $\alpha = 0/7$  باشد بیانگر پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است (خاکی، ۱۳۹۰). در این تحقیق در قالب یک پیش‌آزمون پرسشنامه بین نمونه‌ای ۳۰ نفره توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها به صورت زیر محاسبه شد. برای سنجش روایی سازه نیز مدل اندازه‌گیری و بارهای عاملی در ادامه ارائه شده‌اند. ضریب پایایی ترکیبی یکی از شاخص‌های سنجش اعتبار مدل است. مقادیر بالای ۰/۶ نشان دهنده وجود پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری است. لذا با توجه به خروجی‌های نرم افزار کلیه سازه‌های اندازه‌گیری از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

۱ . Reliability

شاخص‌ها

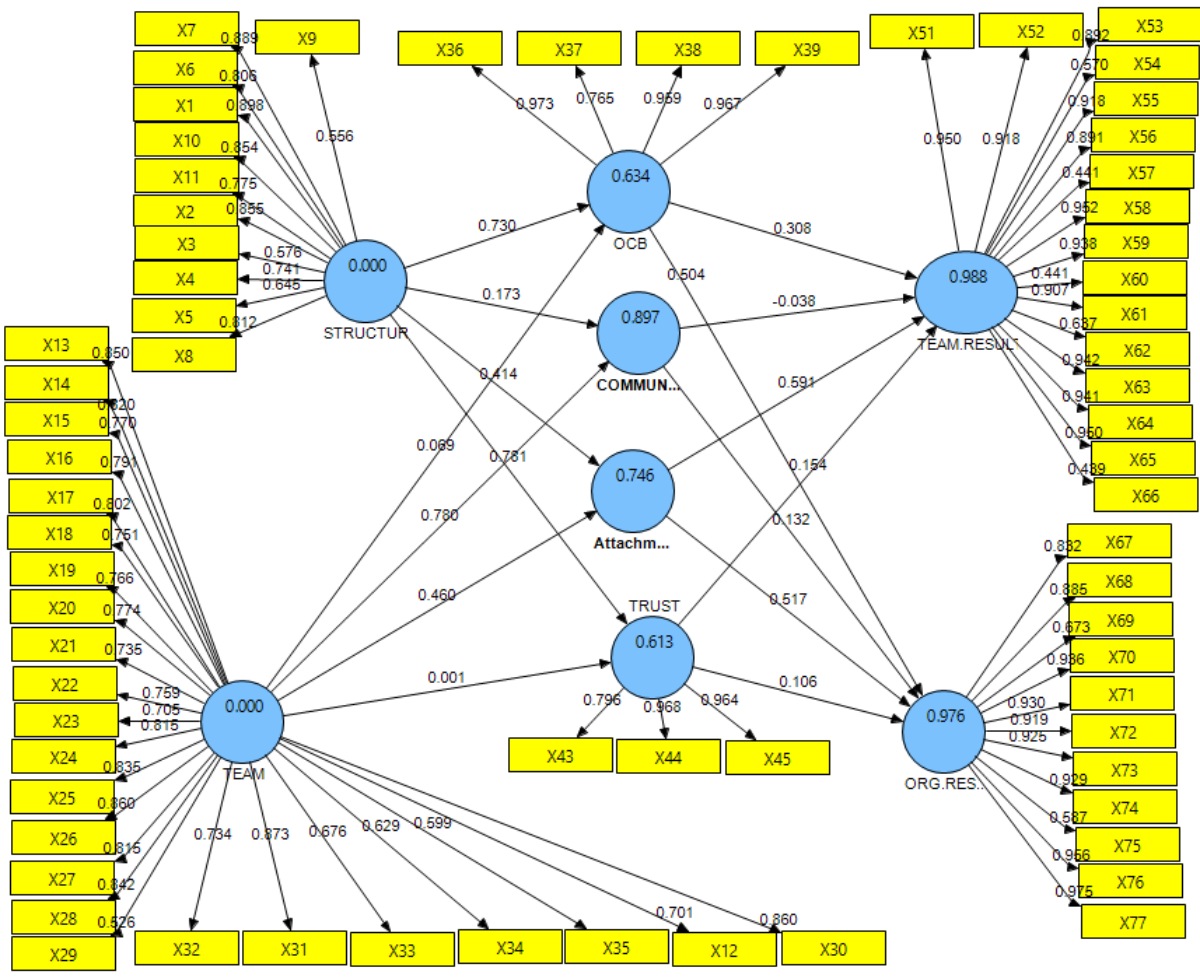
جدول ۲- معیارهای سنجش پایایی و روایی

متغیر	شاخص پایایی	شاخص پایایی همگرا	آلفای کرونباخ
رویه‌های ساختاری	۰,۹۴۱۰	۰,۹۴۱۰	۰,۹۲۶
رویه‌ها در سطح تیم	۰,۹۷۱۳	۰,۹۷۱۳	۰,۹۲۷
اعتماد	۰,۹۳۶۹	۰,۹۳۶۹	۰,۹۱۷
تعلق	۰,۹۰۸۶	۰,۶۷۴۶	۰,۹۱۹
ارتباطات	۰,۸۸۴۷	۰,۸۸۴۷	۰,۹۳۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰,۹۵۶۳	۰,۹۵۶۳	۰,۹۱۶
نتایج سازمانی	۰,۹۷۲۷	۰,۹۷۲۷	۰,۹۱۱
نتایج تیمی	۰,۹۶۸۷	۰,۹۶۸۷	۰,۹۲۳

معیار<sup>۱</sup> AVE نشان دهنده همبستگی بین هر سازه با شاخص‌های خود است که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. AVE از میانگین حسابی مربع ضرایب بارهای عاملی شاخص‌های مربوط به هر متغیر بدست می‌آید. مقدار AVE بالای ۰/۵ نشان دهنده روایی همگرای قابل قبول است. طبق داده‌های جدول AVE، برای سازه‌های مدل پژوهش مقادیر AVE به اندازه کافی روایی همگرا سنج‌ها را تأیید می‌کنند.

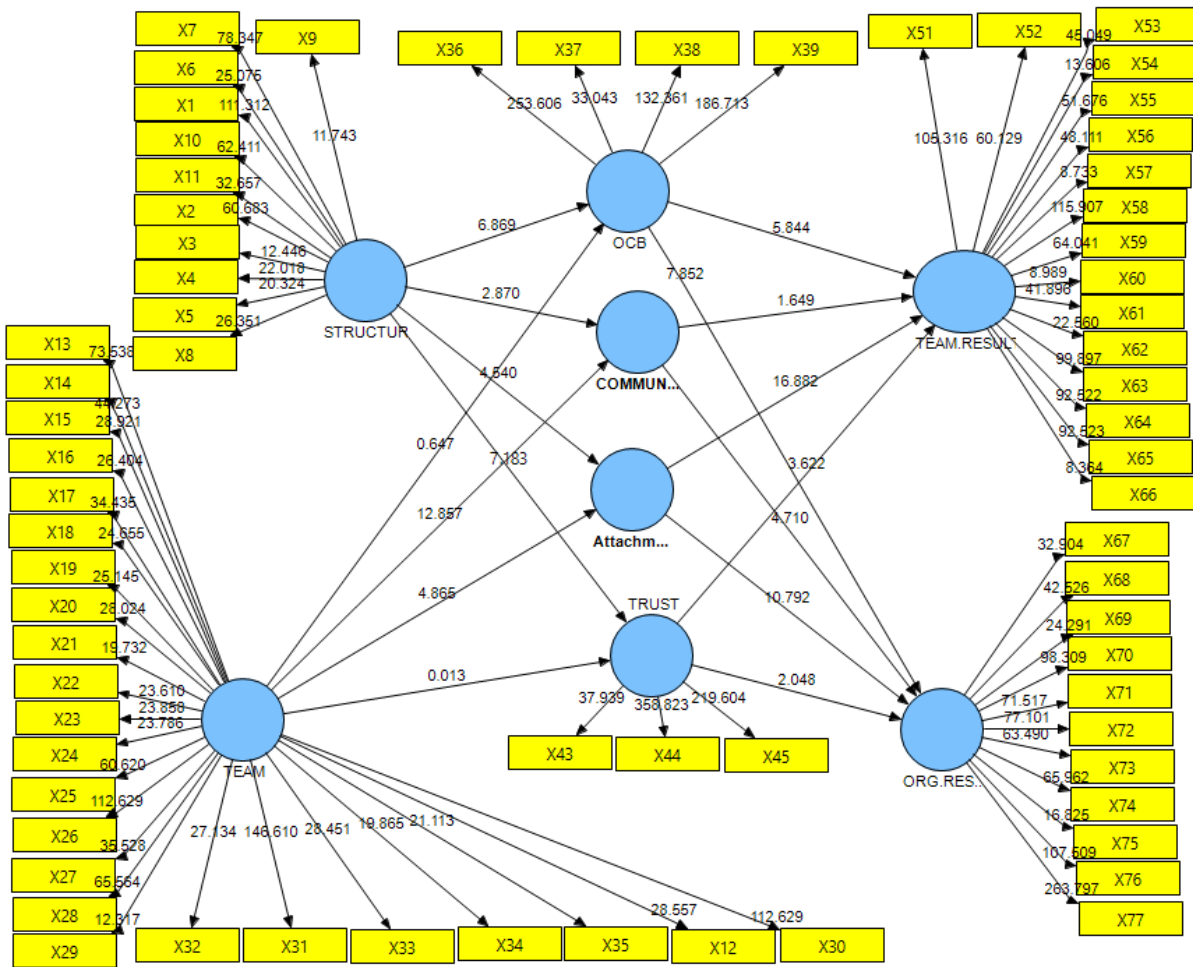
جهت سنجش تأثیر متغیرها بر یکدیگر، مدل مفهومی تحقیق در Smart PLS ترسیم و با استفاده از دستور PLS Algorithm اجرا شد. بر اساس مدل اندازه‌گیری سوالاتی که بار عاملی آنها کمتر از ۰,۷ بودند به خوبی متغیر مورد بررسی را نسنجیده و می‌بایست از مدل نهایی حذف شوند. از اینرو پرسش شماره ۶۳ حذف و مجدد مدل به اجرا درآمد. نتایج حاصل از اجرای مجدد مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت بارهای عاملی و عدد معناداری در شکل ۲ و ۳ ارائه شده است.

<sup>۱</sup> Average Variance Extracted



شکل ۲- آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در حالت ضریب استاندارد

ملکورد بالا با رویکرد کاهش مطالب اجتماعی در سازمان های دولتی پس از انقلاب



شکل ۳- آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در حالت عدد معناداری

بر اساس مدل اندازه‌گیری عدد معناداری همه پرسش‌ها بالای ۱,۹۶ یا کمتر از -۱,۹۶ است از اینرو پرسش‌ها به خوبی متغیرهای مورد بررسی را می‌سنجند. جهت تحلیل مدل ساختاری اگر عدد معناداری روابط بالاتر از ۱,۹۶ یا کمتر از -۱,۹۶ باشد می‌توان فرضیه را مورد تأیید قرار داد. همچنین بارهای عاملی شدت رابطه را معین می‌کنند. نتایج حاصل از آزمون روابط موجود در مدل در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون روابط مدل مفهومی تحقیق

فرضیه	بار عاملی	عدد معناداری	شدت رابطه	تأیید/رد
رویه‌های ساختاری -> ارتباطات	۰/۱۷۳	۲/۸۷۰	ضعیف	تأیید

فرضیه	بار عاملی	عدد معناداری	شدت رابطه	تائید/رد
رویه های ساختاری - رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۳۰	۶/۸۶۹	قوی	تأیید
رویه های ساختاری - اعتماد	۰/۷۸۱	۷/۱۸۳	قوی	تائید
رویه های ساختاری - تعلق	۰/۴۱۴	۴/۵۴۰	متوسط	تائید
رویه های تیمی - ارتباطات	۰/۷۸۰	۱۲/۵۸۷	قوی	تائید
رویه های تیمی - رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۶۹	۰/۶۴۷	-	رد
رویه های تیمی - اعتماد	۰/۰۰۱	۰/۰۱۳	-	رد
رویه های تیمی - تعلق	۰/۴۶۰	۴/۸۶۵	متوسط	تأیید
ارتباطات - نتایج تیمی	-۰/۰۳۸	۱/۶۴۱	-	رد
ارتباطات - نتایج سازمانی	۰/۱۳۲	۴/۷۱۰	ضعیف	تائید
رفتار شهروندی سازمانی - نتایج تیمی	۰/۳۰۸	۵/۸۴۴	متوسط	تأیید
رفتار شهروندی سازمانی - نتایج سازمانی	۰/۵۰۴	۷/۸۵۲	متوسط	تأیید
اعتماد - نتایج تیمی	۰/۱۵۴	۳/۶۲۲	ضعیف	تأیید
اعتماد - نتایج سازمانی	۰/۱۰۶	۲/۰۴۸	ضعیف	تأیید
تعلق - نتایج تیمی	۰/۵۹۱	۱۶/۸۸۲	متوسط	تأیید
تعلق - نتایج سازمانی	۰/۵۱۷	۱۰/۷۹۲	متوسط	تأیید

نتایج تحقیق نشان دادند که رویه‌های ساختاری بر ارتباطات ( $t\text{-value} > ۱,۹۶:۱۷۳/۰ = \beta$ )، رفتار شهروندی سازمانی ( $t\text{-value} > ۱,۹۶:۰,۷۳۰ = \beta$ )، اعتماد ( $t\text{-value} > ۱,۹۶:۷۸۱/۰ = \beta$ ) و تعلق ( $t\text{-value} > ۱,۹۶:۴۱۴/۰ = \beta$ ) مؤثر هستند. همچنین تأثیر رویه‌های تیمی بر ارتباطات ( $t\text{-value} > ۱,۹۶:۷۸۰/۰ = \beta$ ) و تعلق ( $t\text{-value} > ۱,۹۶:۴۶۰/۰ = \beta$ ) مورد تأیید قرار گرفت. از دیگر سو تأثیر همه متغیرهای میانجی بر حداقل یکی از متغیرهای نتایج تیمی یا سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

تغییر و تحولات در نظام اداری کشور پس از انقلاب و ظهور سازمان‌هایی انقلابی یکی از دستاوردهای انقلاب محسوب می‌شد و انتظار می‌رفت که الگوی عملکرد این سازمان‌ها به دیگر نهادها و سازمان‌های جمهوری اسلامی منتقل شود. پس از پایان جنگ نه تنها این اتفاق رخ نداد، بلکه خود این سازمان‌ها به تدریج به سمت ساختارهای نامطلوب پیشین حرکت کردند. این روزها، در سازمان‌های دولتی در ایران شاهد پایین بودن ساعات کار مفید کارکنان هستیم، به طوری که بر طبق آمار ساعات کار مفید در ادارات ۲۲ دقیقه در روز می‌باشد. متأسفانه بحث بطالت 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. کشور ما دربرگیرنده امکانات مادی فراوان است. بنابراین مقدمات لازم برای فعالیتهای تولیدی فراهم است و اگر بخواهیم جهش ایجاد کنیم و از وضع رکود کنونی خارج شویم و به رونق دست یابیم باید موانع را برداریم.

شرایط علی عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی با تم اصلی رویه‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی شامل تم‌های فرعی رویه‌های در سطح ساختاری و رویه‌ها در سطح تیم است. اگرچه مطالعه‌ای به طور مشخص به تبیین رویه‌های عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی نپرداخته است، با این وجود مطالعات به اهمیت کدهای ثانویه و اولیه تبیین شده بر عملکرد تیم و کاهش بطالت اجتماعی اشاره داشته‌اند. برای مثال سنور و اسوایلز (۲۰۰۴) بر تأثیر مدیریت تعارض و مشخصه‌های اعضا بر بطالت اجتماعی تأکید کرده است و لادوکرز و همکاران

(۲۰۰۸) و گیتل و همکاران (۲۰۱۰) نیز به تأثیر مشخصه‌های شخصیتی بر بطالت اجتماعی عضو پرداخته‌اند. بتمن و ویلسون (۲۰۰۵) به اهمیت تخصیص منابع مطابق با نیاز تیم اشاره کردند. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق نشان دادند که عملکرد بالا در سطح سازمان به دو دسته نتایج تیمی و سازمانی تقسیم می‌شود. در میان تحقیقات کار تیمی برخی به طور خاص به سنجش اثربخشی تیم‌ها پرداخته‌اند و شاخصهایی را برای آن ارائه نموده‌اند؛ یکی از تحقیقات مهم توسط کوهن و بایلی (۱۹۹۷) انجام شده است. آنان اثربخشی را به صورت سازهای سه بعدی متشکل از بهبود عملکرد، دستاوردهای رفتاری و دستاوردهای نگرشی تعریف نمودند. جامعترین مطالعه مرتبط توسط دلگادو و مارتینز (۲۰۰۷) انجام شد. در این تحقیق انواع مختلف تیمها مورد مطالعه قرار گرفته و شاخص‌های سنجش اثربخشی بعد دستاورد عملکردی از جمله بهره‌وری، کیفیت، هزینه، ایمنی کار، میزان نوآوری، اثربخشی ارتباطات از جمله موارد مشابه با تحقیق حاضر بوده است. از جمله دستاوردهای نگرشی از منظر دلگادو و مارتینز (۲۰۰۷) می‌توان به رضایت اعضا، رضایت تیمی، رضایت شغلی، رضایت مشتری، تعهد سازمانی، تلاش به ترک تیم، درک تغییرات مثبت، اعتماد، تعهد به تصمیم، توافق راهبردی، تعهد به تیم و دستاوردهای رفتاری را شامل خروج از تیم، غیبت، حوادث و ایمنی دانست که شباهت‌هایی با تحقیق حاضر دارد.

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق نشان دادند که شرایط واسطه‌شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی شامل تم فرعی عوامل رفتاری و عوامل روانشناختی است. در مطالعات اغلب به بررسی متغیرهای میانجی در ارتباط میان سیستم‌های کاری با عملکرد و عملکرد پرداخته شده و کاهش بطالت اجتماعی مدنظر نبوده است. باین‌وجود سنپور و سوایلز (۲۰۰۴) در مطالعه خود به نقش اعتماد به عنوان متغیری مؤثر بر کاهش بطالت اجتماعی و بهبود عملکرد اشاره کرده است.

نتایج بخش کمی تحقیق نشان داد که رویه‌های ساختاری شامل رویه‌های مربوط به نظارت (کنترل اجتماعی، ثبت کردن فعالیت‌های مربوط به گروه، نظارت بر عملکرد اعضای تیم؛ بازنگری و بازخور منظم) و رویه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و پاداش (ارائه پاداش به افراد با عملکرد بهتر در تیم؛ ارزیابی عملکرد فردی در کنار ارزیابی عملکرد گروه؛ ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه؛ تعریف دقیق استانداردهای کاری) بر ارتباطات، اعتماد، رفتار شهروندی و تعلق سازمانی تأثیر مثبت دارد. نتایج بخش کمی تحقیق نشان داد که رویه‌های تیمی شامل ترکیب تیم (انسجام و سازگاری تیم، اندازه تیم، شناخت اعضا نسبت به یکدیگر، ویژگی‌های شخصیتی اعضا، جنسیت اعضا)؛ رهبری تیم (رهبری اخلاق مدار، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف، تخصیص منابع مطابق با نیاز تیم)، رویه‌های مربوط به توسعه تیم (آموزش در حوزه کار تیمی و بطالت اجتماعی، توانمندسازی اعضای تیم) و تقسیم‌کار و



وظایف در تیم (متمایز بودن وظیفه هر فرد با دیگری؛ تعریف دقیق کار و پروژه تیم؛ انگیزشی بودن کار؛ چالشی بودن وظیفه؛ وظایف مشخص) بر ارتباطات و تعلق موثر است. همچنین تأثیر رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد، و تعلق بر نتایج تیمی شامل نتایج رفتاری (کاهش بطالت اجتماعی تیم؛ کاهش خروج از تیم؛ کاهش غیبت؛ بهبود ایمنی و کاهش حوادث شغلی)؛ نتایج انگیزشی (تعهد به تیم؛ رضایت اعضای تیم، تلاش برای ترک تیم) و نتایج عملکردی (خلاقیت تیمی؛ بهبود کیفیت تصمیم‌گیری؛ اثربخشی تیمی؛ عملکرد تیم؛ بهبود کیفیت کار تیم؛ نوآوری تیم؛ بهره‌وری تیم) مورد تأیید قرار گرفت. و در نهایت نتایج بخش کمی نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی، ارتباطات، اعتماد و تعلق بر نتایج سازمانی شامل نتایج انگیزشی (وفاداری، ادراک عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت سازمانی) و نتایج عملکردی (خلاقیت سازمانی، بهره‌وری، کاهش ترک سازمان) تأثیر مثبت و معنادار دارند. این تحقیق از نظر موضوعی حاوی نوآوری است. با وجود اینکه بطالت اجتماعی در تیم‌ها، از چالش‌های سازمان‌های امروزی است، این مطالعات بیشتر در سطح رفتار سازمانی باقی مانده است و لزوم انجام تحقیقاتی در زمینه تبیین رویه‌هایی با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی احساس می‌شد. از این منظر این مطالعه به نتایج و محتوای نویی در ادبیات موجود دست یافته است که می‌تواند به غنی بخشی ادبیات موجود کمک نماید. از آنجا که شرایط اقتضایی می‌تواند در الگوی عملکرد بالا با رویکرد بطالت اجتماعی و هم در الگوی عملکرد بالا مدنظر قرار گیرد، سایر محققان می‌توانند از طریق مصاحبه عوامل اقتضایی موثر را شناسایی نمایند. همچنین، انجام تحقیقی مشابه و مصاحبه با مدیران و نخبگان بخش خصوصی و مقایسه نتایج با تحقیق حاضر می‌تواند به تبیین بیشتر مفاهیم کمک نماید.

## منابع

- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، انتشارات بازتاب: تهران.
- رنجبر، هادی؛ حقدوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، علیرضا؛ بهرامی، نسیم (۱۳۹۱)، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال دهم، شماره ۳، صص. ۲۳۸-۲۵۰.

زنگانه، مهدی، زنگانه، طاهره؛ کاظمی، حسین؛ فیض‌آبادی، حمیده (۱۳۹۵). تأثیر بطالت اجتماعی همکار، عواطف منفی و عدالت سازمانی بر بطالت اجتماعی کارکنان از طریق تعهد سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۶۷-۸۲.

یزدانی، بیتا؛ عطاfer، علی (۱۳۹۲). تأثیر رویه‌های عملکرد بالا بر خروجی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱، صص ۴۳-۶۸.

Aghajanpoor Chahardeh, F.& Goodarzvand Chegini, M. (۲۰۱۵). "The Impact of Spiritual Leadership Dimensions On Turnover Intention Through Employee Empowerment, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: ۲۲۳۱-۶۳۴۵ (Online), ۲۰۱۵ Vol.۵ (S۱), pp. ۴۹۷۵-۴۹۸۴

Ahmad, Ashfaq, Jamshid. Saba, Rehman. Kashif ur (۲۰۱۸). International Journal of Management Research and Emerging Sciences, Volume ۸ Issue ۱, PP. ۱۱۹-۱۲۶

Bartlett, C. (۲۰۱۴). "Talent management and high performance work system". Journal of International Studies, ۷(۱)-۱۰۲-۱۰۸.

Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (۱۹۹۷). What makes teams work: group effectiveness research for the shopfloor to executive suite. Journal of Management, ۲۳ (۳), ۲۳۹-۹۰.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. ۲۰۰۶. How much do high - performance work practices matter? A meta - analysis of their effects on organisational performance. Personnel Psychology, ۵۹: ۵۰۱-۵۲۸.

Creswell, J. W; V. L. Plano Clark; M. L. Guttman and E. E. Hanson (۲۰۰۳). Advanced Mixed Methods Research Design. In A.Tashakkori and C. Teddlie (Eds.), Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research (pp. ۲۰۹-۲۴۰). Thousand Oaks, CA: Sage.

Delgado, M.I., Martínez, M.R. and Martínez, L.G. (۲۰۰۸), "Teams in organizations: a review on team effectiveness", Team Performance Management: An International Journal, Vol. ۱۴ Iss ۱/۲ pp. ۷ - ۲۱.

- Do, Hoa (۲۰۱۶). HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE VIETNAMESE SERVICE SECTOR, Aston University, Doctor of Philosophy thesis.
- Gittell, J.H., Seidner, R. and Wimbush, J. (۲۰۱۰), A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*; ۲۱: ۴۹۰-۵۰۶.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. ۲۰۰۹. High performance work systems in Ireland: human resource and organisational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۰: ۱۱۲-۱۲۵
- Høigaard, R., Säfvenbom, R., & Tønnessen, F. E. (۲۰۰۶). The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams. *Small Group Research*, ۳۷, ۲۱۷-۲۳۲
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (۲۰۱۷). High performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Huselid, M.A. (۱۹۹۵). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*. ۳۸(۳): ۶۳۵-۷۲.
- Joseph J, Berry K, Deshpande SP. (۲۰۰۹). Impact of emotional intelligence and other factors on perception of ethical behavior of peers. *Journal of Business Ethics*; ۸۹(۴): ۵۳۹-۵۴۶.
- Kwak, E.J.L. (۲۰۰۴) .Team Effectiveness And Characteristics: Apparel Product Development Teams. A Dissertation submitted to the Department of Textiles and Consumer Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy
- La Duckers, M., Wagner. C. and Groenewegen, P. (۲۰۰۸), Developing and testing an instrument to measure the presence of conditions for successful implementation of quality improvement collaboratives. *BMC Health Service Research*; ۸:۹.

- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (۱۹۷۹). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۳۷, ۸۲۲-۸۳۲.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. ۲۰۰۹. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, ۹۴: ۳۷۱
- Liden, c., Robert, and J. Wayne, Sandy, and A. Jaworski, Renata, and Bennett, Nathan, (۲۰۰۴) "Social loafing: A field Investigation", *Journal of management*, Vol. ۳۰ No. ۲, pp ۲۸۵-۳۰۴.
- Lou Z., Qu H., Marnburg E. (۲۰۱۳) "Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. ۳۳: ۴۵۶-۴۶۴.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. ۲۰۱۰. High performance work systems in emergent organisations: Implications for firm performance. *Human resource management*, ۴۹: ۲۴۱-۲۶۴
- Meyer, B., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (۲۰۱۶). That's not my place: The interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behaviour in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۲۵(۱), ۳۱-۴۹.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (۲۰۱۳). *Organizational Behavior* (۱۵th ed.). New Jersey, NJ: Pearson.
- Senior, Barbara; Swailes, Stephen (۲۰۰۴). "The dimensions of management team performance: a repertory grid study", *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. ۵۳, No. ۴, pp: ۳۱۷-۳۳۳.
- Shleifer A. (۲۰۰۴). Does competition destroy ethical behavior? *National Bureau of Economic Research*.
- Simms, A. & Nichols, T. (۲۰۱۴). Social loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice*, ۱۵(۱): ۵۸-۶۷

- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (۲۰۰۷). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, ۹۲(۴), ۱۰۶۹.
- Teng, C. C., & Luo, Y. P. (۲۰۱۵). Effects of perceived social loafing, social interdependence, and group affective tone on students' group learning performance. *The Asia-pacific education researcher*, ۲۴(۱), ۲۵۹-۲۶۹.
- Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P., & Meyer, M. ۲۰۱۳. High performance work practices and firm performance: A longitudinal case study. *British Journal of Management*, ۲۴: ۲۲۵-۲۴۴.
- Varshney, D. (۲۰۱۹). Relationship between social loafing and the self-concept: Mediating role of perceived organisational politics. *Journal of Indian Business Research*, ۱۱(۱), ۶۰-۷۴.
- Ying, X., Li, H., Jiang, S., Peng, F., & Lin, Z. (۲۰۱۴). Group laziness: The effect of social loafing on group performance. *Social Behavior and Personality*, ۴۲(۳), ۴۶۵-۴۷۱. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/۱۵۲۳۹۲۳۳۸۸?accountid=۲۵۷۰۴>
- Zhang, Z.; Wan, D.; Jia, M.; (۲۰۰۸), Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of High Technology Management Research*, ۱۹, PP:۱۲۸-۱۳۸.
- Zhu, M., & Wang, H. (۲۰۱۹). Social loafing with group development. *International Journal of Services, Economics and Management*, ۱۰(۱), ۵۵-۶۷.