

واکاوی راهبردهای مواجهه با پدیده کم‌کاری در سازمان‌های دولتی ایران

امید اردلان^۱، حسن دانایی‌فرد^۲، علی اصغر شالبافیان^۳، سید محمد تقی میردامادنجف‌آبادی^{۴*}

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده گردشگری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- ۴- دانشجوی دکترای مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۳/۹/۱۴

پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۲

چکیده

هدف: بررسی رفتارهای انحرافی منابع انسانی، یکی از مسائل چالش‌برانگیز سازمان‌های دولتی است. یکی از این رفتارها کم‌کاری است. مواجهه با این پدیده از زاویه نگاه کارکنان یا مدیران الزام‌های خاصی را می‌طلبد و هدف مقاله به‌کارگرفتن راهبردهای مناسب در برابر آنها برای سطوح مختلف سازمانی است.

روش‌شناسی: این پژوهش با فلسفه تفسیرگرایی و رویکرد استقرایی، از راهبرد تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته و با روش‌شناسی کیفی و افق زمانی مقطعی اجرا شده است. داده‌ها از راه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۵۲ نفر از مدیران و کارکنان ۱۴ سازمان دولتی جمع‌آوری و با روش گرانهم و لودمن تحلیل شدند. تحلیل با کمک نرم‌افزار مکس کیو دی ای و با هدف استخراج مضامین و راهبردهای مواجهه با پدیده کم‌کاری انجام شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان از کشف ۱۱۵ عامل مؤثر بر کم‌کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی است که در ۹ حیطه دسته‌بندی شده‌اند. هر یک از حیطه‌ها ترکیبی از عوامل پدیدآورنده کم‌کاری

E-mail: smmirdamad@alum.semnan.ac.ir

* نویسنده مسئول مقاله:



ناظر بر کارکنان یا مدیران شامل حیطه‌های اجتماعی/اقتصادی/فرهنگی/سیاسی/فنی/مدیریتی/فردی/سازمانی و فرایندی است.

نتیجه‌گیری: بنابر نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، حیطه‌های مواجهه را باید از دو منظر کارکنان و مدیران و در سه سطح راهکار، راهبرد و وظیفه‌ای و راهبرد سازمانی بررسی کرد. نتایج نشان داد که در میان حیطه‌های مختلف نوع فرایندی و سازمانی حایز اکثریت عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری بوده و حیطه مدیریتی نیز تنها دسته‌ای است که هیچ عامل قابل توجه کارکنان در آن دیده نمی‌شود.

واژه‌های کلیدی: کم‌کاری، راهبردهای مواجهه، پدیده کم‌کاری، سازمان‌های دولتی.

۱- مقدمه

سازمان‌های دولتی، سکویی برای ارائه خدمات مختلف به عموم مردم و محل توزیع منافع عمومی در سطح جامعه است. اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بسیار حیاتی است چراکه تأثیر مستقیم و فراگیری بر عملکرد و اثربخشی این سازمان‌ها دارد. امروزه در سازمان‌های دولتی، نقش مدیریت منابع انسانی بیش از گذشته اهمیت پیدا کرده است چراکه این سازمان‌ها عهده‌دار ارائه خدمات راهبردی و متنوعی از جمله، بهداشت، آموزش، امنیت عمومی، حمل‌ونقل، اداره امور مالی و اقتصادی و ... هستند. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نقش مهمی در بهبود عملکرد و کیفیت خدمات ارائه شده دارد. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، انتخاب و استخدام نیروی کار متخصص و با توانمندی‌های لازم، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و پیشرفت حرفه‌ای، ارتقاء ارتباط‌های داخلی و برقراری هماهنگی مؤثر بین اعضای سازمان، تنها بخشی از اقدام‌هایی است که مدیران منابع انسانی در این سازمان‌ها باید انجام دهند، از این‌رو، توجه به ارتقای فرایندها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها، بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی خدمات عمومی را تضمین می‌کند [۱].

در سازمان‌های دولتی، خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی مدیریتی برای تنظیم و راهنمایی عملکرد سازمان به‌طور گسترده استفاده می‌شود. در این رابطه، مدیریت اثربخش منابع انسانی نقش مهمی در ارتباط با خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی دارد. این



ارتباط می‌تواند تأثیر گسترده‌ای بر کیفیت عملکرد سازمانی و بهبود اثربخشی خدمات عمومی داشته باشد. مدیریت منابع انسانی با تأمین نیروی کار متخصص و متعهد، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، بستر مناسبی را برای اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی فراهم می‌کند [۲].

اثربخشی راهبردها و خط‌مشی‌ها در سازمان‌های دولتی وابستگی مستقیم به کیفیت و تأمین منابع انسانی سازمان دارد. یک راهبرد مناسب، با تأمین نیروی کار متخصص، ایجاد روابط کاری مثبت و تشویق به همکاری و تعامل بین اعضای سازمان می‌تواند بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی را تضمین کند [۳].

باین‌حال، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی همچون محدودیت‌های بودجه، نیروی کار بیش از حد و مسائل اداری روبه‌رو است. برای مواجهه با این چالش‌ها، لازم است که سازمان‌های دولتی راهبردهای مدیریتی انعطاف‌پذیری اتخاذ کنند که براساس داده‌های علمی و تجربی و با همکاری بین مدیران منابع انسانی و تصمیم‌گیران ارشد سازمان، طراحی شده باشند.

یکی از جوانب مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، توسعه و ارتقای راهبردها و سیاست‌های منابع انسانی است که با هدف جلب و نگهداری نیروی کار متخصص و مؤثر، بهبود عملکرد و کارایی سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت ارائه می‌شود [۴]. از این‌رو، سرمایه‌گذاری در برنامه‌ها و فرایندهای منابع انسانی به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت برای سازمان‌های دولتی مطرح می‌شود که به‌طور مستقیم در بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، مدیریت توانمندی‌ها و ارتقای مهارت‌های کارکنان نیز از دیگر وظایف اساسی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است که با توجه به تغییرات سریع در فناوری و روش‌های کاری، ارتقای مهارت‌ها و آموزش مداوم کارکنان، امری ضروری است و باعث بهبود عملکرد و افزایش توانمندی‌های سازمانی می‌شود [۵].

امروزه، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی با چالش‌های فراوانی روبه‌روست. از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها، رفتارهای انحرافی کارکنان است. کم‌وبیش بیش از یک دهه است که به رفتارهای انحرافی در محیط‌های کاری به‌وسیله دانش‌پژوهان توجه شده است [۶:۷]. با افزایش پیچیدگی و تغییرات، سازمان‌های دولتی با چالش‌های بسیاری روبه‌رو شدند، از جمله پدیده

سولجرینگ^۱ که تأثیرات گسترده‌ای بر عملکرد و اثربخشی آنها دارد. کم‌کاری^۲ یا از زیرکاردرروی به معنای حضور فیزیکی کارکنان در محل کار درحالی‌که عملیات یا فعالیت‌های غیرمؤثر و بدون تولید ارزش را انجام می‌دهند، به‌شمار می‌رود [۸]. پژوهش‌های اخیر نشان داده است که پدیده کم‌کاری عوارض منفی بسیاری بر سازمان‌های دولتی دارد، ازجمله کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها [۹]. بنابراین، شناخت دقیق و درک عوامل مؤثر در ایجاد و پیشگیری از این پدیده ضروری است تا بتوان مواجهه سازمانی صحیح با آن را تضمین کرد. هدف این مقاله، واکاوی راهبردهای مواجهه مدیران و کارکنان با این پدیده در سازمان‌های دولتی است. این مقاله نخست به معرفی مفهوم کم‌کاری و عوامل مؤثر در ایجاد آن در سازمان‌های دولتی می‌پردازد، سپس آثار منفی آن بر عملکرد سازمانی و رفتار کارکنان را بررسی می‌کند. در ادامه، راهبردهای مواجهه و پیشگیری از این پدیده ارائه شده و پژوهش‌های موردی از سازمان‌های دولتی که با این پدیده مواجه شده‌اند، بررسی می‌شود.

در میان بررسی پیشینه پژوهش، ۳۶ مطالعه داخلی و ۳۲ مطالعه خارجی بررسی شد. در واکاوی‌های انجام شده مشخص شد که بیشتر پژوهش‌ها فقط عوامل مؤثر بر مقوله کم‌کاری را بررسی کرده‌اند. این بررسی‌ها با استفاده از کلیدواژه‌هایی نظیر Soldiering, Absenteeism^۱, Presenteeism^۲, Loafing^۳, Procrastination^۴ و ... صورت گرفته است. در پژوهش‌های داخلی نیز واژه‌هایی نظیر کم‌کاری، زیرکاردرروی، طفره‌روی، اهمال‌کاری و طیف وسیعی از مضامین پایه که بر پدیده Soldiering مؤثر بودند، استفاده شدند.

به‌طور طبیعی این کدهای پایه تحت دسته‌بندی‌های کلان‌تری قرار می‌گیرند. در پژوهش‌های مختلف، خوشه‌بندی‌های متنوعی بسته به نگاه نویسنده استفاده شده است، برای مثال آقایان پالیک و تورینی (۲۰۰۴)^۵ برای عوامل مؤثر مختلف، ماتریسی را طراحی کردند که

1. Soldiering
2. Soldiering

۳. درنگ‌ورزی و اهمال‌کاری یا به‌تأخیراندختن کار

۴. طفره‌روی، پرسه‌زنی، بیهوده گذراندن وقت

۵. حضور غیراثربخش و بیمارگونه فرد در محیط کار به‌صورت طولانی‌مدت

۶. غیبت کارکنان در محیط کار به‌دلایل عمدی یا غیرعمدی و موجه یا غیرموجه

7. Pulich & Tourigny



ستون‌های آن مربوط به سازمانی و بین‌فردی بودن عوامل و سطرهای آن مربوط به بررسی پرمخاطره یا کم‌مخاطره بودن عامل می‌باشد یا در پژوهشی دیگر که توسط آقای محمدجعفر منتظری یزدی (۱۳۹۹) انجام شد، مقوله‌های اصلی به سه دسته شخصی، سیستمی و کارکردگرایانه تقسیم شده‌اند. اما نگاه پژوهش حاضر با وجود اینکه تلاشی است برای تعمیم و تکمیل پژوهش‌های گذشته، تفاوت‌های مبنایی نیز دارد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد. همان‌طور که اشاره شد، در پژوهش‌های پیشین فقط به عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری سازمانی پرداخته شده است و اشاره‌های کم‌سویی نیز به راهکارهای مقابله با عوامل کم‌کاری سازمانی شده است. این پژوهش از آن جهت اهمیت دارد که به ضعف موجود در ادبیات پژوهش، یعنی تمرکز نداشتن بر یافتن راهکار مناسب پرداخته است، علاوه بر آن بحث نکردن در مورد تدوین و پیشنهاد راهبردهای مؤثر برای مواجهه با موضوع را نیز بررسی می‌کند. تبیین موضوع مواجهه با کم‌کاری سازمانی در سه سطح عوامل مؤثر، راهکارهای مقابله با عوامل و راهبردهای مواجهه سازمانی با آنها، از نوآوری‌های پژوهش حاضر خواهد بود. تفاوت اصلی بین راهکار و راهبرد در این است که راهکار به اقدام‌ها و تدابیر خاصی اشاره دارد که برای حل یک مشکل خاص یا دستیابی به یک هدف مشخص اتخاذ می‌شود در حالی که راهبرد به یک طرح یا نقشه کلی برای دستیابی به اهداف بلندمدت یا حل مسائل اطلاق می‌گردد. راهکارها بیشتر اقدام‌هایی فوری و موقت هستند که به حل یک مشکل یا رسیدن به هدفی معین کمک می‌کنند در حالی که راهبردها به طرحی عملی، مستمر و برنامه‌ریزی شده اشاره دارند که بر اهداف کلی و حل مسائل مشترک در سطح سازمان یا جامعه تمرکز دارند. براساس آنچه فرد دیوید^۱ سطوح تدوین راهبردهای سازمان نامید، راهبردهای سازمان در سه سطح وظیفه‌ای یا عملکردی^۲، شغلی یا بخشی^۳ و شرکتی یا سازمانی^۴ قابل تدوین می‌باشند از این رو، از این رو، جداسازی این سطوح (در این پژوهش سطح میانی حذف شده است) می‌تواند کمک شایانی به جنبه کاربردی پژوهش کند و الگوهایی دقیق‌تر را به دست دهد.

1. Fred.R.David
2. Functional Level
3. Business Level
4. Corporate Level

دیگر ضرورت این پژوهش جهت رفع بلا تکلیفی موجود در زاویه نگاه به مسئله است. در ادبیات پژوهش اشاره متقنی به این موضوع نشده است که عوامل مطروح شده مؤثر بر پدیده کم‌کاری از زاویه نگاه کارکنان است یا مدیران؟ راهکارها برای استفاده مدیران است یا کارکنان؟ این حقیقت بسیار حائز اهمیت است که مواجهه با موضوع از جانب چه طیفی صورت می‌پذیرد؟ این پژوهش اقدام به دسته‌بندی نتایج و یافته‌ها خواهد کرد تا راهکارها و راهبردهای مهم کارکنان و مدیران قابل شناسایی و تفکیک شده و به آسانی مورد استفاده جامعه هدف قرار گیرد.

از این‌رو، پژوهش حاضر از معرفی صرف عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری پا فراتر خواهد گذاشت و راهکارهایی را برای مقابله با آنها پیشنهاد داده و با ساختاردهی به راهکارها، راهبردهایی را برای استفاده جامعه هدف ارائه خواهد کرد. در ضمن تمام سطح‌بندی‌ها در دو فاز که یکی ناظر بر کارکنان و دیگری ناظر بر مدیران است، انجام خواهد شد.

۲- ادبیات پژوهش

نخستین بار، آقای فردریک وینسلو تیلور^۱ واژه کم‌کاری^۲ را مطرح کرد. او در سال ۱۹۱۵ در یک سخنرانی در شهر کلیولند^۳ چهار هشدار را در رابطه با گسترش این معضل، به شکل زیر مطرح کرد^۴:

اول- استفاده مدیران از قوانین سرانگشتی و غیرعلمی برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام یک از رویه‌های جاری درست هستند؛

دوم- خودمحموری کارکنان، سوءاستفاده از اعتماد مدیران و محدود کردن تولید از سوی کارگران با انگیزه حفظ وضع موجود؛

سوم- ایجاد یک هنجار غیر رسمی گروهی برای جلوگیری از افزایش نرخ تولید و عملکرد به وسیله آن دسته از کارمندانی که می‌خواستند بهترین عملکرد خود را داشته باشند؛

1. Frederick Winslow Taylor

2. Soldiering

3. Cleveland is located on the northeastern Ohio in the U.S

۴. آقای تیلور دو هفته بعد از این سخنرانی از دنیا رفت. این سخنرانی آخرین حضور ایشان در میان عموم مردم بود.



چهارم- تلاش برای پیدا کردن بهترین راه (عملکرد) را به دلیل افزایش اتلاف و هدررفت مواد خام احمقانه عنوان کردند.

آقای کانینگل^۱ در سال ۱۹۹۷ عنوان کرد که کم کاری سازمان یافته را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

حالت اول- کم کاری طبیعی^۲: گرایش غریزی کارگران به راحت طلبی و یا با انگیزه جلوگیری از کاهش نرخ دستمزد یا بیکار شدن.

حالت دوم- کم کاری نظام‌مند^۳: شکل‌گیری یک هنجار گروهی و البته غیررسمی برای پایین نگه داشتن عملکرد سازمان. این کار گونه‌ای از توطئه برای محدود ساختن تولیدات سازمان است.

با تمام این اوصاف برای این پدیده قدیمی اما همچنان زنده، چه تعریفی می‌توان در نظر گرفت؟ به‌رغم اینکه متون علمی چندانی از تیلور باقی نمانده است، اما برداشت ضمنی از مقاله مدیریت علمی او در مورد تعریف کم‌کاری می‌تواند اینگونه باشد: کم‌کاری سازمانی گونه‌ای از کم‌کاری عمدی، رندانه و مقاومت در برابر دستورهای کارفرماست که به دلیل نداشتن وجود انگیزه مالی، علاقه به حفظ وضع موجود یا ترس از دست‌دادن کار، از سوی کارگران انجام می‌شود [۱۰].

به‌رغم مشکلات مطرح شده در واحدهای تولیدی سراسر جامعه، تیلور برای مبارزه با این عدم بهینگی در تولید با تدوین چهار اصل اولیه مدیریت، گام بلندی برای اصلاح روش‌های مدیریت تولید برداشت. این اصول رفته‌رفته به‌عنوان اصول مدیریت علمی تیلور^۴ در تمام شاخه‌های مدیریت، معرفی و به‌کار گرفته شدند [۱۱].

1. Kanigel, 1997, 164 [99]

2. Natural Soldiering

3. Systematic Soldiering

4. F. W. Taylor, The principles of scientific management, 1915

۳- پیشینه پژوهش

پدیده کم‌کاری یا «سولجرینگ» به‌عنوان یکی از رفتارهای انحرافی در محیط‌های کاری، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که دیدگاه‌های متنوعی در تبیین علل و زمینه‌های بروز این پدیده مطرح شده‌اند؛ دیدگاه‌هایی که از ابعاد ساختاری و مدیریتی تا عوامل فردی و روان‌شناختی را در بر می‌گیرند.

در همین راستا، دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) در یک بررسی جامع علل ترک خدمت و کم‌کاری کارکنان در بخش دولتی ایران پرداختند. آنان با تمرکز بر عوامل فرهنگی، مدیریتی و ساختاری نشان دادند که کم‌کاری بیشتر از آنکه پدیده‌ای فردی باشد، در بسترهای سازمانی ریشه دارد. نبود عدالت سازمانی، ضعف در نظارت و کم‌توجهی به انگیزه‌های درونی کارکنان از جمله دلایل اصلی این پدیده در نهادهای دولتی عنوان شده است [۱۲].

در پژوهشی دیگر، منتظری یزدی (۱۳۹۹) با تقسیم‌بندی سه‌گانه عوامل فردی، سیستمی و کارکردی، تلاش کرد تا ابعاد مختلف کم‌کاری را در دستگاه‌های اجرایی کشور روشن سازد. یافته‌های وی نشان داد که این پدیده اغلب ناشی از ضعف در سیاست‌گذاری منابع انسانی، فرهنگ سازمانی ناکارآمد و ناتوانی در ایجاد حس تعلق سازمانی است. وی همچنین بر نقش فشارهای روانی، روزمرگی شغلی و ناتوانی در اولویت‌بندی وظایف تأکید کرده است [۱۶]. فیض و همکاران (۱۳۹۷) نیز، بر تأثیر فرهنگ سازمانی در تشدید یا تضعیف کم‌کاری تأکید می‌کنند. از نظر آنها، سازمان‌هایی که در آن‌ها ارزش‌هایی مانند تعهد، پاسخگویی و نوآوری نهادینه نشده‌اند، مستعد رشد رفتارهای کم‌کارانه هستند. در چنین فضایی، کارکنان با مشاهده بی‌تفاوتی همکاران و مدیران، خود نیز به تدریج درگیر این رفتار می‌شوند [۱۷].

کم‌کاری حاصل از ساختار ناکارآمد نظارت و ارزیابی عملکرد در نهادهای دولتی است و عدم وجود شاخص‌های شفاف و ابزارهای ارزیابی منجر به نوعی فضای خاکستری در سنجش عملکرد کارکنان می‌شود که در آن کم‌کاری به راحتی پنهان می‌ماند و حتی نادیده گرفته می‌شود [۲۴]. کاظمی و عطاریا (۱۳۹۹) نیز با تمرکز بر علت‌های فردی، عواملی چون بی‌تفاوتی، بی‌انگیزگی، نداشتن هدف شغلی و ضعف در مهارت‌های ارتباطی را از مهم‌ترین



دلایل بروز کم‌کاری دانستند. یافته‌های آنها نشان داد که نبود فرصت رشد، احساس عدم ارزشمندی و کم‌توجهی به آموزش و ارزیابی مستمر می‌تواند زمینه‌ساز رفتارهای ناکارآمد در سازمان‌های دولتی شود [۲۵].

در پژوهشی کمی‌نگر، کراوفورد و همکاران (۲۰۱۸) رابطه میان منابع شغلی، فشار محیطی و کم‌کاری را بررسی کردند. آنها دریافتند که کم‌کاری به‌ناچار ناشی از تنبلی یا بی‌تعهدی نیست، بلکه اغلب نتیجه ناهماهنگی میان خواسته‌های شغلی و توانمندی‌ها یا منابع دردسترس کارکنان است. این پژوهش نقش طراحی شغل، سیستم‌های انگیزشی و حمایت سازمانی را در کاهش این رفتار مخرب بسیار مؤثر می‌داند [۳۷]. کم‌کاری در سازمان‌های دولتی اغلب ناشی از عدم ارتباط میان تلاش کارکنان و پاداش‌های دریافتی است. زمانی که کارکنان احساس کنند که تلاش بیشتر منجر به مزایای ملموسی نمی‌شود، انگیزه خود را برای عملکرد بهینه از دست می‌دهند. این وضعیت در ساختارهای بوروکراتیک شدیدتر می‌شود، جایی که شایسته‌سالاری قربانی روابط رسمی و سیاست‌های داخلی می‌شود [۳۸].

پالیک و تورینی (۲۰۰۴) با ارائه الگوی ماتریسی، عوامل مؤثر بر کم‌کاری را در دو بُعد سازمانی / بین‌فردی و پرمخاطره / کم‌مخاطره دسته‌بندی کردند. تحلیل آنها نشان داد که عوامل به‌ظاهر کوچک می‌توانند در ترکیب با سایر عناصر سازمانی به رفتارهایی چون کم‌کاری نظام‌مند منجر شوند. این دو پژوهشگر، به‌ویژه نقش هنجارهای غیررسمی و فضای کاری مبهم در تعمیق این پدیده را بررسی کردند [۴۲].

از منظر روان‌شناختی نیز، جلینک و آهرن (۲۰۰۶) بر این باورند که کم‌کاری نوعی واکنش به فشارهای روانی‌های شغلی و تعارض‌های درونی است. آنها معتقدند در سازمان‌هایی که بازخورد مثبت، احساس امنیت و معنا در کار وجود ندارد، کارکنان به‌سمت رفتارهایی چون طفره‌روی، تأخیر در انجام وظایف و بی‌تفاوتی رفتاری سوق پیدا می‌کنند. یافته‌های آنها به ابعاد پنهان‌تر این پدیده از جمله انگیزه‌های درونی و خصومت‌های فردی توجه داشته است [۴۳]. ذکر این نکته حائز اهمیت است که امنیت شغلی بیش از حد در سازمان‌های دولتی می‌تواند به نوعی «بی‌تفاوتی ساختاری» را در پی داشته باشد. شک و البرنز (۲۰۱۷) استدلال می‌کنند که در نبود تهدید اخراج یا رقابت جدی، برخی کارکنان انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد ندارند و با کمترین تلاش به حفظ موقعیت شغلی خود قانع می‌شوند [۵۰].



۴- روش‌شناسی

۴-۱- فلسفه پژوهش

در این پژوهش، پژوهشگران به دنبال درک عمیق و تفسیری از رفتار کم‌کاری (سولجرینگ) در بستر سازمان‌های دولتی ایران هستند؛ پدیده‌ای که وابسته به نگرش‌ها، باورها و تجربیات انسانی است. از آنجا که هدف پژوهش، شناخت معانی و برداشت‌های صاحبان منافع (کارکنان و مدیران) از پدیده کم‌کاری است، فلسفه حاکم بر پژوهش از نوع تفسیرگرایی محسوب می‌شود.

۴-۲- رویکرد پژوهش

این پژوهش بر پایه گردآوری داده‌های تجربی از راه مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و استخراج مفاهیم از دل داده‌ها انجام شده است. به جای آزمون فرضیه‌ها، پژوهش به دنبال کشف الگوها و ساخت نظریه‌ای بومی از راهبردهای مواجهه با پدیده کم‌کاری بوده است. بنابراین، رویکرد پژوهش استقرایی است؛ یعنی حرکت از مشاهدات جزئی (دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان) به سوی الگوهای کلی و مفهومی.

۴-۳- راهبرد پژوهش

در این پژوهش از تحلیل محتوای کیفی هدایت شده براساس روش گرانهم و لودمن (۲۰۰۶) بهره گرفته شده است. راهبرد پژوهش مبتنی بر مطالعه کیفی است، که طی آن ۵۲ مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان حوزه مدیریت دولتی تحلیل شده است. تمرکز این تحلیل بر استخراج مضامین و دسته‌بندی مفهومی راهبردهای مواجهه با کم‌کاری می‌باشد.

۴-۴- انتخاب روش‌شناسی

پژوهش حاضر به‌طور کامل کیفی است. از هیچ ابزار کمی مانند پرسش‌نامه یا تحلیل آماری استفاده نشده است. تحلیل داده‌ها به‌صورت دستی و بر پایه کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها انجام



شده است. استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای نیز برای پشتیبانی از روند تحلیل محتوای کیفی می‌باشد.

۴-۵- افق زمانی پژوهش

در این پژوهش، داده‌ها در یک دوره زمانی معین (تابستان ۱۴۰۳) گردآوری شده‌اند. هیچ‌گونه داده‌گیری طولی یا بررسی روندهای زمانی در کار نبوده و افق زمانی این پژوهش از نوع مقطعی است.

۴-۶- روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها

۴-۶-۱- گردآوری داده‌ها

اسناد و مقاله‌های منتشر شده درباره پدیده کم‌کاری مطابق جدول شماره ۱ تحلیل شدند (تحلیل اسنادی مکمل). علاوه بر آن، مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۵۲ نفر از خبرگان (مدیران عالی، میانی، عملیاتی و کارکنان ۱۴ نهاد دولتی). مصاحبه‌ها به روش‌های حضوری، تلفنی، تصویری و صوتی انجام گرفت.

الف) بررسی پژوهش‌های پیشین، مطابق جدول شماره ۱:

جدول ۱. بررسی پژوهش‌های پیشین

ردیف	عامل مؤثر بر کم‌کاری	مطرح شده توسط (نویسنده/ پژوهشگر)
۱	فرهنگ شغلی ضعیف حاکم بر جامعه	[۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲]
۲	بی‌کفایتی مدیران	[۱۲]
۳	بی‌تعهدی و التزام نداشتن کارکنان	[۲۸-۲۷-۲۶-۲۵-۲۴-۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۲]
۴	چند شغله بودن کارکنان	[۲۹-۲۵-۱۲]
۵	نظارت ضعیف	[۱۲]
۶	جبران بی‌عدالتی‌ها	[۳۵-۳۴-۳۳-۳۲-۳۱-۳۰-۲۸-۱۷-۱۲]
۷	روابط شخصی با مدیران	[۳۷-۳۶-۱۲]
۸	حقوق و مزایای ناکافی	[۴۱-۴۰-۳۹-۳۸-۲۴-۱۷-۱۶-۱۲]
۹	تقابل سیاسی کارکنان با مدیران	[۴۲-۲۵-۱۲]



ردیف	عامل مؤثر بر کم‌کاری	مطرح شده توسط (نویسنده/ پژوهشگر)
۱۰	خصوصیت و تعارض‌های شخصی	[۲۵-۳۸-۴۲-۴۳-۴۴-۴۵-۴۶-۴۷]
۱۱	شایعه‌سازی	[۲۵-۴۲]
۱۲	مقاومت در برابر دستورها	[۴۳]
۱۳	کینه‌توزی و انتقام‌جویی	[۴۳]
۱۴	طفره رفتن از کار	[۴۳]
۱۵	انطباق نداشتن منافع کارکنان با سازمان	[۴۸-۴۹]
۱۶	برانگیزاننده نبودن کار	[۲۵-۳۱-۳۲-۳۸-۵۰-۵۱]
۱۷	مؤثر نبودن روش‌های کاری مدیران	[۲۵-۳۸]
۱۸	نامناسب بودن سیستم پاداش	[۱۶-۲۵-۲۷-۳۱-۳۲-۳۶-۳۷-۳۸-۴۹-۵۲]
۱۹	در اولویت قرار نداشتن کار مورد نظر	[۲۵-۳۸-۴۹]
۲۰	روشن نبودن انتظارات	[۱۶-۲۵-۳۸]
۲۱	روشن نبودن نقش‌ها و چگونگی انجام کار	[۲۵-۲۷-۳۸]
۲۲	عدم درک ضرورت و اهمیت کار	[۳۸]
۲۳	فرسودگی شغلی	[۲۵-۳۸]
۲۴	عوامل استرس‌زا	[۱۷-۴۴-۴۵-۵۳-۵۴-۵۵-۵۶]
۲۵	نبود وجدان کاری	[۵۷-۵۸]
۲۶	نبود مسئولیت‌پذیری	[۵۷-۵۸]
۲۷	رکود و تورم	[۲۴]
۲۸	ارزشیابی نامناسب کارکنان	[۱۶-۲۴-۲۵-۴۹]
۲۹	ضعف در آموزش کارکنان	[۱۶-۵۹-۶۰-۶۱-۶۲]
۳۰	جایگاه اجتماعی نازل	[۱۷-۲۴]
۳۱	توجه نکردن به توانمندسازی	[۶۳-۶۴-۶۵-۶۶]
۳۲	توجه نکردن به رفاه اجتماعی	[۶۷]
۳۳	توجه نکردن به مشارکت کارکنان	[۶۸-۶۹-۷۰]
۳۴	جامعه‌پذیری ناقص کارکنان در سازمان	[۷۱-۷۲-۷۳-۷۴-۷۵-۷۶-۷۷]
۳۵	فشار روانی	[۷۸-۷۹-۸۰-۸۱-۸۲-۸۳]
۳۶	غیبت بیش از حد	[۸۴-۸۵-۸۶]
۳۷	تناسب نداشتن شغل با شاغل	[۱۲-۱۶]
۳۸	تعطیلی زیاد در کشور	[۱۲]
۳۹	هماهنگی نداشتن بین کارمند و مدیر	[۱۲]
۴۰	بی‌تفاوتی کارکنان	[۱۲-۱۷]
۴۱	اقتصاد متکی به نفت	[۱۲]



ردیف	عامل مؤثر بر کم‌کاری	مطرح شده توسط (نویسنده/ پژوهشگر)
۴۲	تفاوت در نوع استخدام	[۱۲]
۴۳	وجود بروکراسی فربه	[۱۲-۱۶]
۴۴	فناوری‌های مزاحم	[۱۲-۱۶]
۴۵	بی‌برنامگی سازمانی	[۱۲]
۴۶	راهبردهای مخرب	[۱۲-۳۶-۳۷]
۴۷	ماهیت و ویژگی ذاتی کار	[۱۲-۲۸-۳۳-۳۶-۳۷]
۴۸	بار کاری زیاد	[۱۲]
۴۹	انحراف‌های اجتماعی	[۷-۱۲-۱۶]
۵۰	وجود نداشتن معنویت در سازمان	[۱۶]
۵۱	نظم سازمانی ضعیف	[۱۶]
۵۲	اعتماد به نفس ضعیف	[۱۶]
۵۳	نداشتن درک صحیح از کار گروهی	[۱۶-۲۵-۳۱-۳۲-۳۶-۳۷-۴۶-۴۷]
۵۴	نداشتن صبر و حوصله	[۱۶]
۵۵	روحیه فردگرایی	[۱۶-۲۵-۳۱]
۵۶	راحت‌طلبی افراطی	[۱۶]
۵۷	وجود نداشتن فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر	[۱۶]
۵۸	وجود نداشتن دانش و مهارت کافی	[۱۶]
۵۹	وجود نداشتن ارتباط‌های مناسب	[۱۶-۲۷-۳۶-۳۷-۴۶-۴۷-۴۹-۸۷-۸۸]
۶۰	مقابله با استقلال کارکنان	[۱۶-۴۹-۸۹-۹۰]
۶۱	مشکلات اخلاقی و تفکیک نشدن جنسیتی	[۱۶]
۶۲	نبود فرهنگ کار سیستمی	[۱۶-۵۲]
۶۳	نداشتن احساس تعلق و اشتیاق	[۹۱]
۶۴	وجود نداشتن رهبری قوی	[۳۱-۳۲-۹۱-۹۲-۹۳]
۶۵	وجود نداشتن فرصت‌های رشد و توسعه	[۳۱-۳۲-۳۶-۳۷-۵۰-۵۱-۵۲-۹۱]
۶۶	وجود نداشتن اعتماد سازمانی	[۲۸-۳۱-۳۲-۳۳-۳۵-۳۶-۳۷-۹۱]
۶۷	وجود نداشتن قرارداد روانی	[۳۱-۳۲-۹۱]
۶۸	نبود احساس ارزشمندی از سوی کارکنان	[۳۱-۳۲-۵۲-۹۱]
۶۹	وجود نداشتن امنیت شغلی	[۲۸-۳۳-۳۶-۳۷-۵۰-۵۱-۸۷-۸۸-۸۹-۹۱]
۷۰	وجود نداشتن حمایت سازمانی	[۳۴-۵۲-۸۷-۸۸-۹۱]
۷۱	تعصب‌های دینی و مذهبی	[۹۴-۹۵]
۷۲	وجود نداشتن بازخورد سازنده	[۹۰-۹۶]
۷۳	طرز فکر کارکنان	[۴۶-۴۷-۵۲]



موارد بیان شده مجموعه‌ای از عواملی به‌شمار می‌آیند که در ادبیات پژوهش به آنها اشاره شده است. البته باید به این نکته توجه داشت که کم‌کاری با بیکاری مطلق متفاوت است. کم‌کاری تأکید بر این موضوع دارد که هرچند بهره‌وری نهایی نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است، اما در حد مطلوب نیست. به عبارت دیگر، برای مثال نیروی کار به‌جای ۸ ساعت کار در روز، ۵ ساعت کار می‌کند. در نتیجه ۳ ساعت کم‌کاری وجود دارد. تفاوت آن با بیکاری آن است که در این حالت بهره‌وری نهایی کار معادل صفر است [۹۸].

ب) مصاحبه با خبرگان، مطابق لیست ارائه شده در جدول شماره ۲:

جدول ۲. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نام سازمان	تعداد
۱	اداره کل آموزش و پرورش استان قم	۶
۲	مدیریت شعب بانک توسعه صادرات استان قم	۵
۳	اداره کل بهزیستی استان قم	۶
۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان قم	۷
۵	دانشگاه قم	۲
۶	شهرداری قم	۴
۷	دانشگاه ادیان و مذاهب استان قم	۳
۸	وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی - تهران	۲
۹	فرماندهی انتظامی استان‌های قم، تهران و اصفهان (ناجا)	۲
۱۰	دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا - تهران	۲
۱۱	نهاد رهبری در دانشگاه تهران	۴
۱۲	اتاق اصناف استان قم	۳
۱۳	جامعه هتلداران استان قم	۴
۱۴	سازمان صنایع هوایی وزارت دفاع - تهران	۲
جمع	۱۴	۵۲



۴-۶-۲- تحلیل داده‌ها

استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی گرانهیم و لودمن (۲۰۰۶)^۱ و استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای آنالیتیکس ۲۰۲۱ برای سازماندهی داده‌های متنی

مراحل: اول- استخراج مضامین کلان، دوم- تشکیل طبقه‌های فرعی و اصلی، سوم- طبقه‌بندی کدهای مشابه، چهارم- حذف کدهای همپوشان، پنجم- کدگذاری، ششم- استخراج واحدهای معنا

پرسش‌های راهنمای انجام مصاحبه‌ها و تحلیل محتوای اسناد در این پژوهش مطابق جدول شماره ۳ عبارت است از:

جدول ۳. سوالات مصاحبه

شماره	سوال
۱	چه قدر با پدیده سولجرینگ آشنایی دارید؟
۲	آیا در سازمان شما پدیده سولجرینگ مشاهده شده است؟ اگر بله، می‌توانید مثال‌هایی از آن را بیان کنید؟
۳	به نظر شما چه عواملی باعث ایجاد سولجرینگ در محیط کار می‌شود؟
۴	سولجرینگ چه تاثیری بر عملکرد و سازمان شما دارد؟
۵	آیا در سازمان شما تا به حال تدابیری برای مقابله با سولجرینگ اتخاذ شده است؟ اگر بله، چه اقداماتی بوده‌اند؟
۶	مدیران و رهبران سازمان در مقابله با پدیده سولجرینگ چه نقشی می‌توانند داشته باشند؟
۷	آیا تأمین نیروی کار متخصص و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند به پیشگیری از سولجرینگ کمک کند؟
۸	چه تجربیات و آموزه‌هایی از مواجهه با سولجرینگ در سازمان شما وجود دارد که می‌توانید به دیگران پیشنهاد دهید؟
۹	آیا ابزارها و فناوری‌های مدرن می‌توانند به مدیران کمک کنند تا سولجرینگ را تشخیص دهند و مقابله با آن را سریع‌تر انجام دهند؟
۱۰	آیا سازمان شما برنامه‌هایی برای آموزش و افزایش آگاهی کارکنان درباره اثرات منفی سولجرینگ دارد؟
۱۱	آیا محیط کاری شما انعطاف‌پذیری کافی را برای جلوگیری از وقوع سولجرینگ دارد؟
۱۲	آیا سازمان شما سیاست‌هایی برای ارزیابی، تشویق و پاداش کارکنانی که به جای حضور بی‌مورد، به تولید و ارائه ارزش افزوده می‌پردازند، دارد؟
۱۳	آیا سیاست‌های منابع انسانی سازمان شما بر روی ارتقاء انگیزش و مشارکت کارکنان تمرکز دارد؟
۱۴	آیا وضعیت اقتصادی و شرایط کاری فعلی بر روی ایجاد یا کاهش پدیده سولجرینگ در سازمان شما تأثیر دارد؟
۱۵	به عنوان یک مدیر ارشد در سازمان خود چه اقداماتی برای ایجاد فرهنگ کاری سالم و جلوگیری از وقوع سولجرینگ می‌توانید انجام دهید؟
۱۶	ارتباطات سازمانی و روابط بین افراد چه نقشی در پیشگیری از سولجرینگ دارد؟
۱۷	مواجهه کارکنان و مدیران با پدیده سولجرینگ در زمینه‌های مختلف چه تفاوت‌هایی دارد؟

1. Graneheim & Lundman[97]



مصاحبه‌ها با دریافت اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط شد. ۶۰ مصاحبه انجام شد و بعد از بررسی محتوای ۵۲ مصاحبه از ۶۰ مصاحبه اشباع نظری در گردآوری داده‌ها حاصل شد. زمان مصاحبه تلفنی ۴۰ دقیقه و حضوری حدود ۶۰ دقیقه بوده است.

۱- یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان از کشف ۱۱۵ عامل مؤثر بر کم‌کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی است که در ۹ حیطه دسته‌بندی می‌شوند. هر یک از حیطه‌ها ترکیبی از عوامل پدیدآورنده کم‌کاری ناظر بر کارکنان یا مدیران هستند که به وسیله مصاحبه‌شوندگان تعدادی راهکار برای آنها ارائه شده است، سپس برای هر حیطه تعدادی راهبرد فرعی استخراج شده است که در نهایت راهبردی کلی معرفی می‌شود. دلالت هر یک از راهبردهای احصا شده بر راهبردهای ماتریس استوارت- براون می‌تواند راهنمایی باشد تا در صورتی که عوامل حیطه مدنظر در سازمان غالب شد، از استانداردهای استوارت و براون در شرایط مشابه استفاده شود. برای جمع‌بندی یافته‌ها نیز الگویی ارائه خواهد شد که به برخی پیامدهای حاصل از اجرای راهبردها اشاره می‌کند (پس‌زمینه سفید: استخراج شده از مصاحبه‌ها/ زیر خط‌دار: موارد ناظر بر کارکنان)

عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه اجتماعی، مطابق جدول شماره ۴ عبارت است از:

جدول ۴. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌های مربوط به حیطه اجتماعی

اول- حیطه اجتماعی

عامل (پدیده سولجینگ/ کم‌کاری)	حیطه	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا ماتریس استوارت و براون
عدم مسئولیت پذیری	آشنا	ایجاد سیستم های پاسخگویی	ایجاد محیط کاری امن، حمایتی و شاد برای کارکنان	استراتژی حمایتی با ترویج فرهنگ رشد و پیشرفت	Loyal Soldier
جاذبه اجتماعی نازل		برگزاری برنامه های گروهی و مشورتی	ایجاد و ترویج فرهنگ رشد و پاسخگویی بین کارکنان و مدیران		
تعلیمی زیاد در کشور		ترویج فرهنگ رشد و پیشرفت			
اجزای اجتماعی					
مسائل خانوادگی					
عدم توجه به رفاه اجتماعی					
عدم وجود همکاری، همدلی و صمیمیت					

تعداد ۹ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۴ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۵: (من نه مشاور هستم نه روانشناس، اما به تجربه به من ثابت شده است کارگری که در خانه درگیری داشته باشد، هیچ حسی نسبت به کار نخواهد داشت). در رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع پاسخگویی ناظر بر مسئولیت‌پذیری و انحراف‌ها است. برنامه‌های گروهی و مشورتی ناظر بر مسائل خانوادگی، صمیمیت و همکاری است و فرهنگ رشد و پیشرفت در ارتباط با جایگاه اجتماعی و موضوع تعطیلی و ... است. بهترین راهبرد در چنین شرایطی حمایت از کارکنان و ارتقای حس مسئولیت و همکاری در آنان است. دلالت راهبردهای حیطه اجتماعی بر ناحیه سرباز وفادار در ماتریس استوارت- براون از حیث تمرکز بر مسئله همکاری، ارتقا و توسعه افراد، رعایت استانداردهای سازمان و حفظ کارکنان است.

عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه اقتصادی، مطابق جدول شماره ۵ عبارت است از:

جدول ۵. تجمع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه اقتصادی

دوم- حیطه اقتصادی

عامل (پدیده سولجینگ/کم کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا ماتریس استوارت و براون
چند شقه بودن کارکنان	توجه و انگیزه	تامین منابع مالی لازم	تدوین سیستم پاداش و پرداخت عادلانه و متناسب با سابقه و تخصص کارکنان	استقرار سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر عملکرد به همراه فرصت سرمایه گذاری برای کارکنان	Free Agent
حقوق و مزایای ناکافی		اصلاح ساختار پاداش و پرداخت	ارائه تسهیلات و مشوق‌های اقتصادی مبتنی بر عملکرد برای افزایش انگیزه و تعهد کارکنان		
نامناسب بودن سیستم پاداش		حمایت از ایده‌های داخلی	ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای کارکنان		
رکود و تورم		ارائه تسهیلات و مشوق‌ها			
اقتصاد متکی به نفت					
عدم وجود امنیت شغلی					
نبود نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی					
تبعیض در پرداخت‌ها					

تعداد ۸ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۱ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.

مصاحبه‌شونده شماره ۲۸: (من متوجه هستم که پرداخت‌های یکسان نیز راه‌حل مناسبی برای سازمان‌ها نیست و هر یک از کارکنان شرایط، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص خود را دارند، اما این رتبه‌بندی نباید به‌گونه‌ای انجام شود که حس بی‌عدالتی و تبعیض در



حقوق‌ها را به انسان دهد. بلکه اگر استدلال درستی در پس تفاوت‌ها باشد، می‌تواند معترضان را متقاعد کند).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع تأمین منابع مالی ناظر بر کفایت حقوق و مزایا، اقتصاد متکی به نفت و رکود و تورم است. اصلاح ساختار پرداخت و پاداش ناظر بر نامناسب بودن سیستم پاداش و تبعیض در پرداخت‌ها است، حمایت از ایده‌های داخلی در راستای عامل توجه به شایستگی است و موضوع تسهیلات و مشوق‌ها می‌تواند روی چند شغله بودن تأثیرگذار تلقی شود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی استقرار سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر عملکرد به همراه فرصت سرمایه‌گذاری برای کارکنان است. دلالت راهبردهای حیطه اقتصادی بر ناحیه نیروهای آزاد در ماتریس استوارت - براون از حیث تمرکز بر مسئله جذب افراد با مهارت بالا، شکل‌گیری رقابت درونی و سازنده و ارتقای عملکرد کلی سازمان است. عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه سازمانی، مطابق جدول شماره ۶ عبارت است از:

جدول ۶. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه سازمانی

سوم - حیطه سازمانی					
عامل (پدیده سولجینگ/کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	کنسپت یا ماتریس استوارت و براون
برآورده نبودن کار	توسعه‌یافته	تدوین شرح وظایف دقیق	بازنگری و اصلاح ساختار و فرآیندهای سازمانی به منظور افزایش کارایی و اثربخشی.	بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی مبتنی بر سیستم های گزارش دهی و پاسخگویی	commited expert
روشن نبودن انتظارات		اصلاحات ساختاری	ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و مبتنی بر ارزش‌های سازمانی		
عدم درک ضرورت اهمیت کار		اصلاح و تقویت فرهنگ سازمانی	ایجاد سیستم های گزارش دهی و فرهنگ پاسخگویی		
تعطیل در آموزش کارکنان		استقرار سیستم مدیریت کیفیت			
عدم توجه به مشارکت کارکنان		استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی			
جمله بندی نامناسب کارکنان در سازمان		ایجاد سیستم های انگیزشی			
وجود برقراری فریه					
ای برنامگی سازمانی					
راهبردهای معکوس					
نظم سازمانی ضعیف					
مطابق با استقلال کارکنان					
عدم احساس تعالی و اشتیاق					
عدم وجود فرصتهای رشد و توسعه					
عدم وجود اعتماد سازمانی					
عدم حمایت سازمانی					
آگهی سازی ناموفق در سازمان					
عدم وجود خدمات مشاوره ای و روانشناختی					
عدم پایداری سازمان به تعهدات خود					
سهمی بودن بیش از حد سازمان					
مطالعات سازمانی تعمیم یافته					
عدم وجود شفافیت					
عدم وجود اعتقاد سازمانی					
کنترل های افراطی					

تعداد ۲۳ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۵ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۱۹: (بله به قول شما چتر سازمان باید همیشه بر سر کارکنان باز باشد. حالا این چتر می‌تواند حمایتی، مشاوره‌ای، کنترلی و یا حتی فنی باشد. نیروی سازمان اگر احساس رهاشدگی کند، اولین پیامد آن افزایش بطالت‌ها و پایبند نبودن به شرح وظایف و نقش تعریف شده برای اوست).

در رابطه با راهکارهای مطرح‌شده، موضوع تدوین دقیقی شرح وظایف ناظر بر روشن شدن انتظارات مدیران از کارکنان و شکل‌گیری نظم و برنامه سازمانی است. اصلاحات ساختاری و فرهنگی ناظر بر الگوسازی، اعتماد سازمانی و جامعه‌پذیری است، استقرار سیستم‌های HRM^۱ و TQM^۲ در راستای تعادل در سلسله مراتب و نیز تزریق انعطاف و شفافیت است و راهکار ایجاد سیستم‌های انگیزشی نیز می‌تواند روی مسائل روان‌شناختی، فرصت‌های رشد، احساس تعلق و اشتیاق تأثیرگذار تلقی شود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی مبتنی بر سیستم‌های گزارش‌دهی و پاسخگویی است. دلالت راهبردهای حیطه سازمانی بر ناحیه نخبگان متعهد در ماتریس استوارت - براون از حیث تمرکز بر مسئله توسعه افراد، مهارت‌های اساسی و نهادینه‌کردن فرهنگ مسئولیت‌پذیری است.

عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه سیاسی، مطابق جدول شماره ۷ عبارت است از:

جدول ۷. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه سیاسی

چهارم - حیطه سیاسی

عامل (پدیده سولجینگ/ کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا ماتریس استوارت و براون
تفکیلی سیاسی کارکنان یا مدیران	سیاسی	ارتباط نزدیک با کارکنان	ایجاد و ترویج ثبات و امنیت شغلی در سازمان و جامعه	تقویت جامعه مدنی و استفاده از ابزارهای دیپلماسی سازمانی برای ارتقاء امنیت شغلی در سازمان	bargain laborer
مقاومت در برابر دستورات		ایجاد خط مشی محوری	حمایت از دولت و نهادهای قانونی برای ایجاد ثبات و امنیت در جامعه		
تعارضات ارزشی یا فکری		افزایش حمایت‌ها	تقویت جامعه مدنی و استفاده از ابزارهای دیپلماسی سازمانی		
تعارض بر سر دستبندی به منابع					
تلاش برای حفظ قدرت و تأثیرگذاری					
تلاش برای حفظ وضع موجود					

تعداد ۶ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که تمام موارد ناظر بر کارکنان می‌باشد.

1. Human Resource Management
2. Total Quality Management



مصاحبه شونده شماره ۳۰: (باید به لحاظ روانی کارکنان زیر نظر گرفته شوند. این بعد روانی تمام ساختار و اهداف ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برای مثال برخی کارمندان به‌طور ذاتی ستیزه‌جو و بعضی به‌طور ذاتی سلطه‌طلب و جاه‌طلب هستند. بنابراین این دو گروه نمی‌توانند مسالمت‌آمیز کنار یکدیگر کار کنند. هنر مدیر در جانمایی درست و سرکوب کردن تعارض‌ها است. البته منظور بنده تضادها و تعارض‌های منفی است).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع ایجاد خط‌مشی محوری ناظر بر مقاومت کارکنان در برابر دستورها و تقابل‌های سیاسی مخرب است. راهکار حمایتی ناظر بر هدایت خصلت جاه‌طلبی و دستیابی به قدرت در مسیر مثبت است و موضوع ارتباط‌های نزدیک و صمیمی نیز می‌تواند روی تمام نزاع‌ها و تعارض‌ها به‌شکل کلی تأثیرگذار تلقی شود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی تقویت جامعه مدنی و استفاده از ابزارهای دیپلماسی سازمانی برای ارتقای امنیت شغلی در سازمان است. دلالت راهبردهای حیطه سیاسی بر ناحیه کارکنان مزدور در ماتریس استوارت- براون از حیث تمرکز فرصت‌طلبی کارکنان، احتمال ناسازگاری و ترک خدمت زیاد، ورود نکردن به مسیر توسعه و رضایت به حداقل‌ها است.

عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه فرآیندی، مطابق جدول شماره ۸ عبارت است از:

جدول ۸. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه فرآیندی

پنجم - حیطه فرآیندی				
عامل (پدیده سولجرینگ/کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی
لگاریت، خمیازه	۱-۳	ایجاد سیستم‌های نظارتی	استانداردسازی و بهبود فرآیندهای کاری به منظور افزایش سرعت، دقت و کیفیت کار	loyal soldier
حیرکت بی‌عدالتی‌ها		استانداردسازی فرآیندها	استفاده از روش‌های نوین مدیریت فرآیند مانند شش سیگما و ناب	
عدم انطباق منابع کارکنان با نیازها		استفاده از فناوری اطلاعات	ایجاد سیستم‌های فرآیندها	
عدم انطباق توانمندی و تعویضات		ایجاد سیستم‌های	ایجاد سیستم‌های ارتباطی و استفاده از شاخص‌های کلیدی	
درجین نبودن نقش‌ها و چگونگی انجام کار		تقویت وفایت سالم	استفاده از تکنیک‌های	
آزادسازی نامناسب کارکنان		تجزیه و تحلیل فرآیندها	تقویت وفایت سالم	
عدم توجه به توانمندسازی		استفاده از تکنیک‌های	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
کمبود نیازهای خود		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
کمبود در نوع استفاده‌ها		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
فرآیندهای رده		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم شرکت مستقیم از کارکنان		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	
عدم توجه به ارتباطات نامناسب		تقویت وفایت سالم	تجزیه و تحلیل فرآیندها	

تعداد ۲۴ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۷ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۲۲: (ببینید کارکنان باید دیده بشوند، کار خوب باید دیده بشود، تشویق شود و پاداش بگیرد. باید نشان بدهیم که چهاردانگ حواس ما به خروجی کار هست. وقتی بالادستی‌ها به جزئیات اهمیت دهند نیروهای عملیاتی پایین هرم احساس استقلال و ارزشمندی بیشتری خواند داشت).

رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع ایجاد سیستم‌های نظارتی و بازخوردگیری، ناظر بر جبران بی‌عدالتی‌ها، ارزشیابی نکردن مناسب و بارکاری زیاد است. تقویت رقابت سالم ناظر بر روزمرگی، اهمال‌کاری و کارزدگی است. استفاده از فناوری اطلاعات در راستای رفع عواملی چون وجود نداشتن ارتباطات یا بازخوردگیری مناسب است و راهکار تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندها بر عواملی نظیر دخالت نداشتن در فرایند تصمیم‌گیری، تفاوت در نوع استخدام و رضایت نداشتن از شغل و مزایای آن مؤثر خواهد بود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی، استقرار سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر عملکرد به همراه فرصت سرمایه‌گذاری برای کارکنان است. دلالت راهبردهای حیطه اقتصادی بر ناحیه نیروهای آزاد در ماتریس استوارت- براون از حیث تمرکز بر مسئله جذب افراد با مهارت بالا، شکل‌گیری رقابت درونی و سازنده و ارتقای عملکرد کلی سازمان است.

عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه فردی، مطابق جدول شماره ۹ عبارت است از:

جدول ۹. تجمع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه فردی

ششم - حیطه فردی

عامل (پدیده سولجر/نگ/کم کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا ماتریس استوارت و براون
خصوصیات و کمالات شخصی	۳ ۲	ارائه مشاوره و روانشناسی	ارتقای مهارت‌های فردی و انگیزه کارکنان	bergain labor	ارتقاء انگیزه و مهارت‌های بین فردی زیر سایه سلامت جسمی و روانی
کیفیت تفریح و انتقام جویی		شناسایی و ارتقاء استعدادها	ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان		
منظور رفیق از کتک		برگزاری دوره‌های مهارتی	توسعه فرهنگ فردی در بین کارکنان		
در اولویت قرار نداشتن کار مورد نظر		ایجاد محیط کاری شاد و پر نشاط			
فشار روحی					
بی‌تفاوتی کارکنان					
انگیزه به نفس شصت					
نداشتن صبر و حوصله					
روحیه فردگرایی					
طرد فکر کارکنان					
مشکلات جسمانی					
افسردگی کارکنان					
تندم تعمر کتک					
احساس ناامیدی					
تندم تعادل بین کار و زندگی					

تعداد ۱۵ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که تمامی آنها ناظر بر اقدامات کارکنان می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۱۳: (شما فکر می‌کنید مسئله بیمه کارکنان در همه مشاغل چرا اجباری است؟ دلیل آن این است که سلامت جسمانی کارکنان در شرکت‌ها و سازمان‌ها تضمین شود، زیرا سلامت جسمانی آغاز و ورودی تمام اتفاق‌ها و حالت‌های انسانی است. شکل‌دهی یک تعادل پایدار میان بعد جسمانی و روحی بسیار اهمیت دارد. در رابطه با محیط کار و محیط زندگی نیز همین‌طور. رعایت تعادل در این زمینه به‌طور قطع تأثیر مستقیم بر بهره‌وری دارد).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع ارائه مشاوره و روان‌شناسی، ناظر بر احساس ناامیدی، افسردگی کارکنان و اعتمادبه‌نفس ضعیف است. برگزاری دوره‌های مهارتی ناظر بر نداشتن تمرکز و نداشتن صبر و حوصله است، ایجاد محیط کاری شاد و پر نشاط در راستای رفع عواملی چون فشار روانی یا خصومت و تعارض‌های شخصی است و راهکار شناسایی و ارتقای استعدادها بر عواملی نظیر طرز فکر کارکنان و بی‌تفاوتی کارکنان مؤثر خواهد بود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی ارتقای انگیزه و مهارت‌های بین‌فردی زیر سایه سلامت جسمی و روانی است. دلالت راهبردهای حیطه فردی بر ناحیه کارکنان مزدور در ماتریس استوارت- براون از حیث تمرکز بر تأکید بر وظایف، کاهش ترک خدمت و تضمین حداقل‌ها است.

عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه فرهنگی، مطابق جدول شماره ۱۰ عبارت است از:

جدول ۱۰. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه فرهنگی

هفتم- حیطه فرهنگی

عامل (پدیده سولجرینگ / کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکته	تناسب با ماتریس استوارت و براون
فرهنگ شفاهی منطبق با کم‌برجسته	فرهنگ	ترویج فرهنگ ارتقاء و تلاش	ترویج فرهنگ کار و تلاش، نظم و انضباط، و تعهد در سازمان	ترویج فرهنگ کار، تلاش، نظم و تعهد در سازمان	loyal soldier
بی‌تعهدی و عدم التزام کارکنان		تقویت ارزش‌های معنوی	ترویج فرهنگ کار و تلاش و تعهد در سازمان		
شایعه‌سازی		برگزاری برنامه‌های فرهنگی			
نبود وجدان کاری					
عدم وجود مسئولیت در سازمان					
راحت‌طلبی انفرادی					
عدم وجود فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر					
مشکلات اخلاقی و عدم تکنیک جنسی					
نبود فرهنگ کار سیمانی					
انضباط دینی و مذهبی					
انضباط فرهنگ خلافت و پویایی					
روح فرهنگ نمایی اجتماعی					
ایمان و اعتقادات منطبق					
ناپایداری فرهنگی					

تعداد ۱۴ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۷ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه‌شونده شماره ۱۷: (همان‌طور که راهبرد کلان سازمان قابل تعریف است، ارزش‌ها و فرهنگ ساری در آن نیز قابل تعیین است. بعضی سازمان‌ها چندگانگی در ارزش دارند چراکه یکپارچگی لازم در کارکنان آنها نیست. این چندگانگی به یک ناپایداری منتهی می‌شود که حاصل آن چیزی نیست جز تعارض).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، ترویج فرهنگ ارتقا و تلاش، ناظر بر راحت‌طلبی افراطی، بی‌تعهدی و التزام نداشتن کارکنان و رواج فرهنگ تنبلی اجتماعی است. برگزاری برنامه‌های فرهنگی ناظر بر فرهنگ شغلی ضعیف حاکم بر جامعه و نبود وجدان کاری است، تقویت ارزش‌های معنوی نیز در راستای رفع عواملی چون ایمان و اعتقادهای ضعیف، وجود نداشتن معنویت در سازمان و تعصب‌های دینی و مذهبی است. بهترین راهبرد در چنین شرایطی ترویج فرهنگ کار، تلاش، نظم و تعهد در سازمان است. دلالت راهبردهای حیطه فرهنگی بر ناحیه سربازان وفادار در ماتریس استوارت- براون از جهت تمرکز تأکید بر تناسب سازمانی، همکاری و حفظ کارکنان به صورت بلندمدت است.

عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه فنی، مطابق جدول شماره ۱۱ عبارت است

از:

جدول ۱۱. تجميع عوامل مستخرج از ادبيات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه فنی

هشتم - حیطه فنی

عامل (پدیده سولترینگ / کم کاری)	دسته	راهکار	راهبرد و وظیفه ای	راهبرد شرکتی	تناسب با ماتریس استوارت و براون			
نامناسب بودن محیط	3	به روز رسانی و نگهداری تجهیزات و فناوریها	تدوین و اجرای برنامه‌ای جامع برای به‌روزرسانی و نگهداری تجهیزات و فناوری‌های موجود در سازمان.	اجرای برنامه‌ای جامع برای نگهداری و به‌روزرسانی تجهیزات و بکارگیری فناوری های نوین در سازمان	free agent			
فرسودگی شغلی		ارائه آموزش های لازم به کارکنان	استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، رباتیک و اینترنت اشیا برای افزایش سرعت، دقت و کارایی فرآیندها.					
عوامل استرس‌زا		استخدام متخصصان فنی						
تخصص گراپی افراطی		استفاده از فناوری‌های نوین						
عدم تناسب شغل با شایستگی								
فناوری‌های مدرن								
ماهیت و ویژگی ذاتی کار								
عدم وجود دانش و مهارت کافی								
عدم وجود قرارداد روانی								
ابزار و تجهیزات نامناسب								
تعصب مذهب‌گرا/تکنولوژیستی								
عدم قطعیت بالا								
پیچیدگی افراطی								
اطلاعات ناقص، یا غلط از شغل یا سازمان								

تعداد ۱۴ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۴ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۲: (بله شما بهتر می‌دانید که در دنیای امروز جنگ اصلی بر سر اطلاعات است. هر سازمانی اطلاعات بیشتری از زمینه کاری خود در اختیار داشته باشد، برنده است. حالا این اطلاعات می‌تواند شامل اطلاعات بازار، صنعت، رقبا، مشرب ملی و ... شود. اطلاعات کافی روی محیط هم مؤثر است. محیطی که دیتای زیادی در آن وجود داشته باشد، پیچیده می‌شود یا محیطی که کمبود دیتا در مورد آن باشد، پر ابهام و بدون اطمینان کافی خواهد بود).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، به‌روزرسانی و نگهداری تجهیزات، ناظر بر عقب‌ماندگی فناورانه و ابزار تجهیزات ناکافی است. ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان ناظر بر عوامل استرس‌زا، فناوری‌های مزاحم، ماهیت و ویژگی ذاتی کار و وجود نداشتن دانش و مهارت کافی است. استفاده از متخصصان فنی نیز در راستای رفع عواملی چون وجود قرارداد روانی، فرسودگی شغلی و تخصص‌گرایی افراطی است و راهکار استفاده از فناوری‌های نوین نیز در جهت مواجهه با عواملی چون نداشتن قطعیت بالا، پیچیدگی افراطی و کمبود اطلاعات در سازمان می‌باشد. بهترین راهبرد در چنین شرایطی اجرای برنامه‌ای جامع برای نگهداری و به‌روزرسانی تجهیزات و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در سازمان است. دلالت راهبردهای حیطه فنی بر ناحیه نیروهای آزاد در ماتریس استوارت- براون از حیث تأکید بر مسئله وظایف پیچیده و جذب افراد ماهر، کنار گذاشتن افراد با عملکرد پایین و توسعه و آموزش برای نیروهای سطح بالا و ایجاد کننده ارزش افزوده است. عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه مدیریتی، مطابق جدول شماره ۱۲ عبارت است از:

جدول ۱۲. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه مدیریتی

نهم- حیطه مدیریتی

عامل (پدیده سولجینگ/کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا ماتریس استوارت و براون
بی‌کفایتی مدیران	۱ ۲ ۳	تفویض مهارت‌های مدیریتی	ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران در سطوح مختلف سازمان.	ارتقای مهارت‌های مدیریتی	comitted expert
روابط شخصی با مدیران		تفویض اختیار به کارکنان	ایجاد سیستم‌های مدیریتی ارزش برای نظارت و کنترل عملکرد کارکنان.	مدیریتی در سطوح مختلف و استفاده از سیستم‌هایی	
مؤثر نبودن روش‌های کاری مدیران		برگزاری جلسات منظم	ایجاد سیستم‌های شفاف و عادلانه مبتنی بر اعتماد و احترام	شفاف جهت نظارت و کنترل	
عدم هماهنگی بین کارمندان و مدیر					
عدم وجود رهبری قوی					

تعداد ۵ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که تمامی آنها ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.

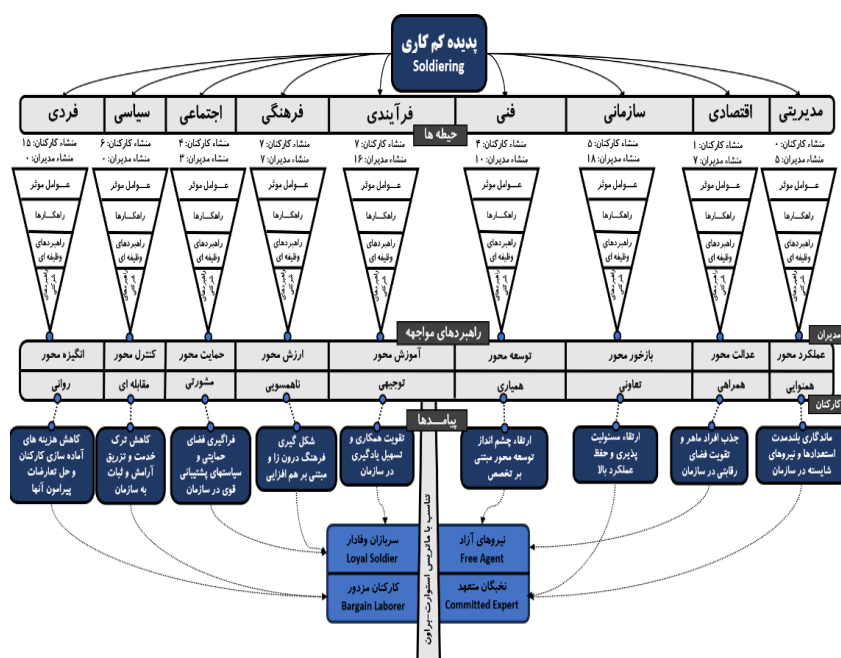


با توجه به اینکه تمامی عوامل این حیطه از پژوهش‌های پیشین استخراج شده است، هیچ نقل قولی از مصاحبه‌شوندگان ذکر نشده است. در رابطه با راهکارهای مطرح شده نیز موضوع تقویت مهارت‌های مدیریتی، ناظر بر بی‌کفایتی مدیران، مؤثر نبودن روش‌های کاری مدیران و روابط شخصی با مدیران است. تفویض اختیار به کارکنان ناظر بر وجود نداشتن رهبری قوی است و راهکار برگزاری جلسه‌های منظم بر عواملی نظیر هماهنگی نداشتن بین کارمند و مدیر مؤثر خواهد بود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی، ارتقای مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف و استفاده از سیستم‌هایی شفاف برای نظارت است. دلالت راهبردهای حیطه مدیریتی بر ناحیه نخبگان متعهد در ماتریس استوارت- براون از حیث تأکید بر مسئولیت‌پذیری زیاد و توسعه برای مشاغل آینده است.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف نهایی این پژوهش، واکاوی راهبردهای مواجهه سازمان‌های دولتی ایران با پدیده کم‌کاری سازمانی بوده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بخش دولتی ایران در ۹ حیطه (اجتماعی/ اقتصادی/ فرهنگی/ سیاسی/ فنی/ مدیریتی/ فردی/ سازمانی/ فرایندی) با مسئله کم‌کاری سازمانی دست به گریبان است. هر کدام از این حیطه‌ها شامل عوامل مؤثر بر متغیر وابسته و همچنین راهکارها و راهبردهایی برای تأثیرگذاری روی آن می‌باشند. یافته‌های این پژوهش، نوعی گونه‌شناسی جدید علمی از انواع راهکارها و راهبردهای خرد و کلان به ادبیات کم‌کاری یا زیرکاردررو در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد و از طرف دیگر الگویی برای راهنمای عملی مدیران برای شناخت عرصه‌های مختلف اثرگذار بر کم‌کاری سازمانی عرضه می‌کند. اگرچه در پژوهش‌های گذشته به‌صورت پراکنده به عوامل مؤثر بر کم‌کاری سازمانی اشاره شده است، اما تاکنون الگو و چارچوبی جامع به‌عنوان راهنمای پژوهش در این زمینه و همین‌طور راهنمای عمل راهبردننگاری مدیران برای کم‌کاری سازمانی ارائه نشده است. از طرف دیگر، بسیاری از عناصر موجود در این الگو در پژوهش‌های گذشته نیز تأیید شده است. عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری سازمانی مطرح شده در این الگو به جهت حیطه در ۹ دسته و به لحاظ منشأ اثر در ۲ گروه مؤثر، دسته‌بندی شده‌اند که برای هر حیطه راهکارها و

راهبردهایی را در دو سطح پیشنهاد می‌دهد. حاصل قیف راهبردها، به‌دست‌آوردن یک راهبرد کلان در هر حیطه و برای هر یک از گروه‌های مدیران و کارکنان می‌باشد. در ناحیه پایین، الگو پیامدهای اقدام در هر یک از حیطه‌ها جداگانه عنوان شده و تناسب این رشته از راهبردها با هر یک از خانه‌های ماتریس استوارت و براون تعیین شده است. این الگو می‌تواند به‌عنوان الگویی عملی و الهام‌بخش برای مدیران و کارکنان استفاده شود، چراکه به‌صورت گام‌به‌گام از مرحله تشخیص عوامل و جداسازی آنها تا مرحله پیش‌بینی پیامدها، استفاده‌کنندگان را همراهی کرده و از توصیف تا تجویز نقشه روشنی را ترسیم می‌کند (مطابق شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مفهومی پدیده کم کاری و مفاهیم پیرامون آن



در حیطه اجتماعی مطالعات جوانمرد (۱۳۸۹)، سرمد (۱۳۸۸)، فیض و شرفی (۱۳۹۶)، موسوی (۱۳۸۷)، نبوی (۱۳۸۸)، دانایی‌فرد و شول (۱۳۹۵)، کیدل و مارتین (۲۰۰۵) به عواملی ازجمله میزان رفاه اجتماعی، انحراف‌های اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و جایگاه اجتماعی اشاره کرده‌اند که در این پژوهش نیز به تأیید مشارکت‌کنندگان رسیده است، اما مصاحبه‌شوندگان در بین ارائه نظرها به عواملی ازجمله مسائل خانوادگی و وجود نداشتن همکاری، همدلی و صمیمیت نیز توجه داشتند که در هیچ یک از پژوهش‌های گذشته ذکر نشده است. کارشناسان به عامل بطلان سازمانی تعمیم یافته نیز اشاره کرده‌اند که در اینجا ذیل دسته‌بندی سازمانی قرار گرفت. این عامل با مورد بطلان اجتماعی که در ادبیات پژوهش طاهری و همکاران (۱۳۹۹)، آلساندری^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، گنجعلی (۱۳۹۸) و میرزایی (۱۳۹۶) آن را متذکر شده‌اند، مشابهت دارد؛ اما در این پژوهش‌ها تنها به سه گونه حیطه‌بندی سازمانی، فردی و گروهی پرداخته شده است در حالی که پژوهش حاضر به واسطه یافته‌ها، جزء حیطه گروهی، گونه‌های دیگر را نیز داراست. دیگر تفاوت آن است که پژوهش حاضر بطلان را در سطح سازمان در نظر می‌گیرد درحالی که پژوهش‌های بالا دامنه این معضل را گسترده‌تر و در مقیاس جامعه دیده‌اند.

یافته‌های پژوهش در حیطه اقتصادی شامل مواردی از قبیل تبعیض در پرداخت‌ها و نبود نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی است. این دو عامل که به نقش مالی دپارتمان منابع انسانی اشاره دارد، در ادبیات پژوهش مغفول مانده‌اند. اما عوامل مالی مرتبط با حقوق و مزایای ناکافی، نامناسب بودن سیستم پاداش، وجود نداشتن امنیت شغلی، رکود و تورم در بسیاری از پژوهش‌ها ازجمله کراوفورد و همکاران (۲۰۱۸)، بیکر و دمروتی (۲۰۰۸)، رایلی و همکاران (۲۰۰۹)، شک و البرنز (۲۰۱۷)، کشاورز و محیط (۱۳۹۱) و مهپاترا و شارما (۲۰۱۴) و سایر نگارندگان ذکر شده در پیشینه عنوان شده‌اند که بیانگر میزان تأثیر آن در پیدایش پدیده کم‌کاری سازمانی است.

در حیطه سازمانی، نویسندگانی چون هسلین (۲۰۱۶)، حسن‌خانی و همکاران (۱۳۹۸)، دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵)، ژانتوپولو و همکاران (۲۰۱۵)، باور و گرین (۲۰۰۴)، نویانن

1. Alessandri et al

(۲۰۱۰) به عواملی چون جامعه‌پذیری ناقص کارکنان در سازمان، نداشتن حمایت سازمانی، وجود نداشتن اعتماد سازمانی، وجود نداشتن احساس تعلق، اشتیاق و بی‌برنامگی سازمانی اشاره داشته‌اند. اما یافته‌های پژوهش حاضر در رابطه با حیطه سازمانی موفق به افزودن عواملی نظیر نظارت‌های افراطی، وجود نداشتن شفافیت، الگوسازی ناموفق در سازمان، وجود نداشتن خدمات مشاوره‌ای و روان‌شناختی و بطلان سازمانی تعمیم‌یافته، دست پیدا کرده است که در پژوهش‌های دیگر به‌صراحت به‌عنوان عوامل مؤثر بر کم‌کاری سازمانی عنوان نشده‌اند. اما سایر عوامل استخراج‌شده در این حیطه ازجمله وجود نداشتن انعطاف سازمانی، مسطح بودن بیش از حد سازمان و پایبند نبودن سازمان به تعهدات خود در پژوهش‌های نجارپور استادی و همکاران (۱۳۸۷)، فن سانی^۱ و همکاران (۲۰۰۳)، آگوندوز و اريلماز^۲ (۲۰۱۸) و النعمی^۳ و همکاران (۲۰۱۰) به‌صورت ضمنی اشاراتی را به عوامل ذکر شده داشته‌اند، اما ارتباطی بین این عوامل و کم‌کاری سازمانی متصور نبوده‌اند.

یکی از حیطه‌هایی که به هیچ‌عنوان و در هیچ پژوهشی به‌عنوان یک دسته خاص از عوامل مؤثر بر کم‌کاری سازمانی به آن اشاره نشده است، حیطه سیاسی است. فقط دو عامل تقابل سیاسی کارکنان و مدیران (پالیک و تورینی، ۲۰۰۴) و مقاومت در برابر دستورها (جلیک و آهرن، ۲۰۰۶) به‌صورت آزاد ذکر شده و تحت هیچ حیطه خاصی قرار نگرفته بودند. یافته‌های این تحقیق شامل چهار عامل سیاسی دیگر ازجمله تعارض‌های ارزشی یا قومی، تعارض بر سر دستیابی به منابع، تلاش برای حفظ قدرت و تأثیرگذاری و تلاش برای حفظ وضع موجود است که هیچ نگارنده‌ای تاکنون درباره آنها صحبتی به میان نیاورده است.

از آنجایی که حیطه فرایندی ناظر بر رویه‌های جاری در بخش‌های مختلف سازمان است، لذا پژوهش‌های گذشته هر یک از صاحب‌نظران از زاویه نگاه خود عواملی را مطرح کرده‌اند. آقایان دانایی‌فرد و شول (۱۳۹۵)، نیر و صالح (۲۰۱۸)، اگروال (۲۰۱۴)، دوبیز (۱۹۸۰)، جاج و چندلر (۱۹۹۶) بر تأثیر عوامل نظارت ضعیف، جبران بی‌عدالتی‌ها و انطباق نداشتن منافع کارکنان و سازمان صحه گذاشته‌اند. روشن نبودن نقش‌ها و چگونگی انجام کار، ارزشیابی نامناسب کارکنان، توجه نکردن به توانمندسازی، غیبت بیش از حد، تفاوت در نوع استخدام و

1. Vansaani et al
2. Akgunduz & Eryilmaz
3. Alnuaimi et al



وجود نداشتن بازخورد سازنده، گزیده‌ای از عواملی است که منگوک و همکاران (۲۰۱۶)، دمروتی (۲۰۱۸)، دانایی‌فرد و شول (۱۳۹۵)، دفت (۲۰۰۳)، اسکات و ژافه (۲۰۰۶) و بذرافشان مقدم و باقرزاده (۱۳۸۳) مورد توجه قرار دادند که در مجموعه مضامین این مطالعه نیز به‌طور کامل جمع‌آوری شده است. اما از آنجایی که کارشناسان، متخصصان و مدیران مشارکت‌کننده در این پژوهش حائز تجربه‌های مفید و مؤثری در زمینه اجرا و اداره بودند، عواملی را برای افزودن به ادبیات پژوهش عنوان کردند که جالب توجه است، ازجمله این عوامل می‌توان به تأثیر سکوت سازمانی، رضایت نداشتن از شغل و مزایای آن، تناسب نداشتن تشویقات و توبیخ‌ها، ارزیابی نشدن نتایج، ایجاد و توسعه سیاست‌های بازدارنده، دخالت نداشتن در فرایندهای تصمیم‌گیری، کارزدگی، روزمرگی سازمانی، اهمال‌کاری سازمان یافته و هویت شغلی ضعیف توجه داشت.

در حیطه فردی، جلینک و آهرن (۲۰۰۶) و منتظری یزدی (۱۳۹۹) پژوهش‌های چشمگیری داشته‌اند. نقطه ضعف این پژوهش‌ها نگاه تک‌بعدی فردی به مسئله است، اما نقطه قوت آنها طیف گسترده عواملی است که ارائه کرده‌اند. پژوهش‌های پالیک و تورینی (۲۰۰۴)، اسپکتو و همکاران (۲۰۱۰)، کاظمی و عطارنیا (۱۳۹۹)، کیتینگ و هسلین (۲۰۲۰)، فدرمن (۲۰۰۹)، بیلوک و کار (۲۰۱۱)، دومن (۲۰۰۸) و ورثی و همکاران (۲۰۱۴) نیز تأثیر عواملی مانند خصومت و تعارض‌های شخصی، کینه‌توزی و انتقام‌جویی، طفره رفتن از کار، در اولویت قرار نداشتن کار مورد نظر، فشار روانی، بی‌تفاوتی کارکنان، نداشتن صبر و حوصله، اعتمادبه‌نفس ضعیف، روحیه فردگرایی و طرز فکر کارکنان را بررسی کرده‌اند، اما عوامل فردی که جنبه درونی بیشتری دارند، در ادبیات پژوهش کمتر مورد بحث قرار گرفته‌اند، ازجمله احساس ناامیدی، تمرکز نداشتن، افسردگی کارکنان یا حتی مشکلات جسمانی و نداشتن تعادل بین کار و زندگی، اینها عواملی هستند که افزودن آنها به خزانه، موضوع خالی از لطف نبوده است و در این پژوهش واکاوی شده‌اند.

یکی از حیطه‌های پر اهمیتی که توجه به آن بر بسیاری از حیطه‌های دیگر نیز تأثیر مثبت می‌گذارد و با توجه به الگوی پژوهش کم‌وبیش در میانه طیف عوامل قابل توجه کارکنان و مدیران واقع شده است، دسته یا حیطه فرهنگی است. نوآوری این پژوهش ارائه برچسب‌های بدیعی نظیر ناپایداری فرهنگی در سازمان، رواج فرهنگ تنبلی اجتماعی، ایمان و اعتقادهای

ضعیف و ترویج فرهنگ خلاقیت و پویایی در حیطه فرهنگی است. کاهش یا افزایش در این عوامل می‌تواند به حکم اثر پروانه‌ای تأثیرات شگرفی را روی معضل کم‌کاری سازمانی داشته باشد. لازم به ذکر است نگارندگانی چون رابینز (۱۹۹۱)، سات (۱۹۹۳)، ابراهیمی حسینی نیاکی (۱۳۸۷)، پارسل و همکاران (۲۰۱۳)، سیدرز و همکاران (۲۰۱۱)، کلوزتن و دارفمن (۲۰۰۰)، کاظمی و عطارنیا (۱۳۹۹)، هسلین (۲۰۱۶) و منتظری یزدی (۱۳۹۹) به عواملی مانند تعصب‌های دینی و مذهبی، مشکلات اخلاقی و تفکیک نبودن جنسیتی، فرهنگ شغلی ضعیف حاکم بر جامعه، شایعه‌سازی، راحت‌طلبی افراطی، نبود فرهنگ کار نظام‌مند، بی‌تعهدی و التزام‌نداشتن کارکنان، نبود وجدان کاری و وجودنداشتن معنویت در سازمان توجه داشته‌اند که در خلال مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌های این مطالعه نیز تکرار و تأیید شد.

حیطه فنی، یکی دیگر از دسته‌بندی‌هایی است که در سراسر ادبیات پژوهش به آن توجه نشده است. در این حیطه تمرکز بر عوامل محیطی و فناورانه است که می‌تواند بر سرانه بهره‌وری فردی، رضایت شغلی و کاهش کم‌کاری تأثیر به‌سزایی داشته باشد. در پژوهش‌های دانایی‌فرد و شول (۱۳۹۵)، بذرافشان مقدم و باقرزاده (۱۳۸۳)، کوپر (۲۰۰۶)، فوکس و همکاران (۲۰۰۱)، ارراس (۱۳۷۷)، لی (۲۰۰۱)، ساکس (۲۰۱۴)، کراوفورد و همکاران (۲۰۱۸)، آنتیا (۲۰۱۴) حسن‌خانی و همکاران (۱۳۹۸) به‌صورت پراکنده به عواملی ازجمله تناسب‌نداشتن شغل با شاغل، فناوری‌های مزاحم، وجودنداشتن قرارداد روانی، عوامل استرس‌زا، وجودنداشتن دانش، مهارت کافی و ماهیت و ویژگی‌های ذاتی کار اشاره شده است. در این پژوهش این عوامل با عنوان حیطه فنی دیده شده‌اند و حاصل یافته‌ها نیز افزودن مواردی مثل تخصص‌گرایی افراطی، نامناسب بودن محیط، اطلاعات ناقص یا غلط از شغل یا سازمان، نداشتن قطعیت بالا، عقب‌ماندگی فناورانه، پیچیدگی افراطی، ابزار و تجهیزات ناکافی می‌باشد که بر کم‌کاری از این منظر مؤثر است.

حیطه مدیریتی، آخرین دسته‌بندی در این مطالعه است که براساس ادبیات پژوهش شامل ۵ عامل است. این عوامل همگی از پژوهش‌های گذشته احصا شده و تمامی عوامل اشاره‌شده از سوی مشارکت‌کنندگان این پژوهش نشان‌دهنده این ۵ عامل است. مواردی نظیر بی‌کفایتی مدیران، روابط شخصی با مدیران، مؤثر نبودن روش‌های کاری مدیران، هماهنگی‌نداشتن بین کارمند و مدیر و وجودنداشتن رهبری قوی که در پژوهش‌های رایلی و همکاران (۲۰۰۹)،



کارتر و بارست (۲۰۱۶)، ریوارت و همکاران (۲۰۱۸)، حسن‌خانی و همکاران (۱۳۹۸) و کاظمی و عطارنیا (۱۳۹۹)، نه در حیطه مدیریتی بلکه با عنوان عوامل مؤثر بر کم‌کاری کارکنان عنوان شده است.

در پایان، می‌توان ادعا داشت که این دسته‌بندی نوآورانه قابلیت تبدیل شدن به ابزاری برای شناخت حیطه‌بندی ۹ گانه عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری سازمانی و منشأ اثر آن باشد و پیش‌بینی‌ها و تجویزهایی را به عنوان الگویی الهام‌بخش برای دستور کار مدیران ارائه دهد.

۶- منابع

- [1] Cascio WF, Boudreau JW. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Pearson Prentice Hall; 2008.
- [2] Brown C, Williams D. The Impact of Solgering on Organizational Performance: A Meta-Analysis. J Appl Psychol. 2022;78(3):321–35.
- [3] Wang Y, Li J. Employee Engagement and Solgering: The Mediating Role of Job Satisfaction. Hum Resour Manag Rev. 2023;67(1):56–71.
- [4] Jabbour CJC, de Sousa Jabbour ABL, Govindan K, et al. Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. J Clean Prod. 2017;162:339–50.
- [5] Martinez-Jurado PJ, Moyano-Fuentes J. Human resource management practices, competitive strategies and firm performance: The Aida Model. J Bus Res. 2015;68(7):1581–4.
- [6] Appelbaum SH, Iaconi GD, Matousek A. Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. Corp Gov. 2007;7(5):586–98.
- [7] Kidwell RE, Martin CL. The prevalence (and ambiguity) of deviant behavior at work. In: Kidwell RE, Martin CL, editors. Managing organizational deviance. Thousand Oaks: Sage; 2006. p. 1–21.
- [8] Nikokar A. Managing the phenomenon of soldiering in government organizations: challenges and solutions. J Public Manag. 1400;12(3):215–30.
- [9] Rezaei F, Mohammadi A. Investigating the Impact of Effective Human Resource Management on Employee Attrition in Government Organizations. J Public Adm. 2017;8(4):111–26.
- [10] Taylor FW. The Principles of Scientific Management. Bull Taylor Soc. 1916.

- [11] Reshef Y. Taylors Scientific Management, Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) Principles of Scientific Management. Edmonton: University of Alberta; 2002. Available from: <http://courses.bus.ualberta.ca/orga417-reshef/taylor.htm>.
- [12] Danaei Fard H, Fani AA, Sholl H, Sholl S. Analyzing the Antecedents of Employee Attrition in the Public Sector: A Mixed-Use Research. Q J Organ Behav Stud. 2016;5(4):1-20.
- [13] Ebrahimi Hassani Niaki SR. Designing and explaining a model for increasing conscientiousness in employees [Master's thesis]. Tehran: University of Tehran; 2008.
- [14] Robbins S. Organizational Behavior Management. Vol. 3. Parsaian A, Arabi SM, translators. Tehran: Business Studies and Research Institute; 1995.
- [15] Sathe V. Some action implications of corporate culture: A manager's guide to action. Organ Dyn. 1993;12(2):4-23.
- [16] Montazeri Yazdi MJ. Investigating the causes of underperformance in government departments from three dimensions: personal, systemic, and functional problems. J Manag Islam. 2019;41:73-86.
- [17] Faiz D, Sharafi V, Sholl H. The relationship between job status and job performance: Examining the role of organizational indifference. J Organ Resour Manag Res. 2017;6(3):107-28.
- [18] Laka A, Mathebula MR. Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management Practices, and Organizational Trust [PhD dissertation]. Pretoria: University of Pretoria; 2014.
- [19] Walumbwa FO, Wu C, Orwa B. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. Leadersh Q. 2008;19:251-65.
- [20] Akroyd D, Legg J, Jacowski MB, Adams RD. The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment. Radiography. 2008;15(2):113-20.
- [21] Clugston M, Howell JP, Dorfman PW. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? [Internet]. 2000.
- [22] Siders MA, George G, Dharwadkar R. The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. Acad Manag J. 2011;44:580-90.
- [23] Golparvar M, Areezi MR. Predicting Organizational Commitment and Its Components Based on Seventeen Individual and Organizational Variables. Knowl Res Psychol. 2016;8(29):41-68.



- [24] Mousavi E. Identifying factors related to useful working hours in Iranian government organizations [Master's thesis]. Tehran: University of Tehran; 2008.
- [25] Kazemi H, Attarnia A. Identifying individual factors affecting underemployment (Case study: Qom Province Education Organization). *Q J New Res Approaches Manag Sci*. 2019;3(1):155-66.
- [26] Purcell J. Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. London: CIPD Publishing; 2003.
- [27] Mohapatra M, Sharma BR. Study of Employee Engagement and its Predictors in an Indian Public Sector Undertaking. *Glob Bus Rev*. 2014;11(2):281-301.
- [28] Nair MS, Salleh R. Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework. *Procedia Soc Behav Sci*. 2018;211:1155-62.
- [29] Keshavarz Haddad G, Mohit S. The phenomenon of dual employment in the labor market of urban areas of Iran. *J Econ Res*. 2012;47:85-108.
- [30] Dubois P. Sabotage in industry. Harmondsworth, UK: Penguin Books; 1980.
- [31] Robinson S, Bennett R. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Acad Manag J*. 2006;38:555-72.
- [32] Anitha J. Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *Int J Prod Perform Manag*. 2014;63(3):308-19.
- [33] Saks AM. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *J Manag Psychol*. 2014;21(7):600-19.
- [34] Ahmed N, Rasheed A, Jehanzeb K. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. *Int J Bus Humanit Technol*. 2012;2(4):99-106.
- [35] Agarwal U. Linking Justice, Trust, and Innovative Work Behaviour to Work Engagement. *Pers Rev*. 2014;43(1):41-73.
- [36] Ruyle K, Eichinger R, DeMeuse K. FYI for Talent Engagement: Drivers of Best Practice for Managers and Business Leaders. Minneapolis: Korn/Ferry International; 2009.
- [37] Crawford ER, LePine JA, Rich BL. Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *J Appl Psychol*. 2018;95(5):834-50.
- [38] Bazrafshan Moghadam M, Bagherzadeh D. Reasons for employees to avoid work and ways to prevent and deal with it. *Police Hum Dev Mon*. 2004;1(2):72-86.
- [39] Shishko R, Rostker B. The economics of multiple job holding. *Am Econ Rev*. 1996;66:298-308.

- [40] Mirsapasi N. Human Resource Management (Systemic Approach). Tehran: Dehkhoda; 2012.
- [41] Gillespie A. Management of wage payment systems. London: Kogan Page; 2009.
- [42] Pulich M, Tourigny L. Workplace deviance: strategies for modifying employee behavior. *Health Care Manag.* 2004;23(4):290-301.
- [43] Jelinek R, Ahearn MA. The ABC's of ACB: Unveiling a Clear and Present Danger in the Sales Force. *Ind Mark Manag.* 2006;35:457-64.
- [44] Fox S, Spector PE, Miles D. Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *J Vocat Behav.* 2001;59:291-309.
- [45] Spector PE, Bauer JA, Fox S. Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *J Appl Psychol.* 2010;95(4):781-90.
- [46] Andrew OC, Sofian S. Engaging People who Drive Execution and Organizational Performance. *Am J Econ Bus Adm.* 2013;3(3):569-75.
- [47] Keating LA, Heslin PA. The Potential Role of Mindsets in Unleashing Employee Engagement. *Hum Resour Manag Rev.* 2020;25(4):329-41.
- [48] Judge T, Chandler TD. Individual-level determinants of employee shirking. *Ind Relat.* 1996;5(3):468-86.
- [49] Federman B. Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty. Hoboken: Wiley; 2009.
- [50] Shuck B, Albornoz C. Below the Salary Line: Employee Engagement of Non-Salaried Employees. Online Submission. 2017.
- [51] Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *J Vocat Behav.* 2013;74(3):235-41.
- [52] Heslin PA. Mindsets and Employee Engagement: Theoretical Linkages and Practical Interventions. In: *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice.* 2016. p. 218.
- [53] Arras RM, Eltamayer A. Occupational Stress. Translated by Khajepour G. Tehran: Industrial Management Organization Publications; 1998.
- [54] Li CY, Chen KR, Wu CH. Job stress and dissatisfaction in association with non-fatal injuries on the job in a cross-sectional sample of petrochemical workers. *J Occup Psychol.* 2001;51:50-4.
- [55] Luthans F. Organizational Behavior. 11th ed. New York: McGraw Hill; 2007.
- [56] Cooper DR, Schindler PS. Business Research Methods. 9th ed. McGraw Hill; 2006.



- [57] Javanmard H, Afraz M. Determining the relationship between teamwork factors, political commitment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Perspective*. 2010;(2).
- [58] Sarmad GA. Study of factors affecting the work conscience of secondary school principals. *Q J Educ Manag Res*. 2009;(1):Autumn.
- [59] Abili K. Evaluation of the existing government employee evaluation plan. *J Psychol Educ Sci*. 2011;6(1):91-103.
- [60] Grote D. Public Sector Organization. *Public Pers Manag*. 2010;29(1):1-20.
- [61] Sumukadas N, Sawhney R. Workforce Agility Through Employee Involvement. *III Trans*. 2004;p. 1011-21.
- [62] Hamidi N, Hassanpour A, Kabaei M, Mousavi H. The Role of Human Resource Management in Organizational Agility. *J Ind Manag*. 2019;4(8):Summer.
- [63] Dennis K. Human Resources Empowerment. Translated by Irannejad Parizi M, Salimian MA. Tehran: Iran Publishing House; 2014.
- [64] Mohammadiari Z, Sepahvand R, Vahdati H, Mousavi SN. The role of invisible employees on organizational laziness in government organizations. *Q J Hum Resour Manag Res*. 2018;10(1):51-75.
- [65] Scott S, Jaffe D. Employee Empowerment. Translated by Irannejad Parizi M. Tehran: Management Research and Education Development; 2006.
- [66] Deft R. Organization Theory and Design. USA: South-Western College Publishing; 2003.
- [67] Nabavi MH. Islamic Management. 4th ed. Qom: Seminary Propaganda Office; 2009.
- [68] Sashkin M. Participative Management is an Ethical Imperative. *Organ Dyn*. 1996;12:5-22.
- [69] Kearny RC, Hays SW. Labor-Management Relations and Participative Decision-Making: Toward a New Paradigm. *Public Adm Rev*. 2004;54(1):44-5.
- [70] Benn S, Teo ST, Martin A. Employee Participation and Engagement in Working for the Environment. *Pers Rev*. 2020;44(4):492-510.
- [71] Nguyen Q, Kuntz J, Näswall K, Malinen S. Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *N Z J Psychol*. 2016;45(2):13-21.
- [72] Feldman DC. The multiple socialization of organization member. *Acad Manag Rev*. 1991;6:309-1.
- [73] Bauer TN, Green SG. The effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *J Appl Psychol*. 2004;79(2).

- [74] Anderson N, Ostroff C. Selection as socialization. In: Anderson N, Herriot P, editors. *International Handbook of Selection and Assessment*. John Wiley Chichester; 2007. p. 40-413.
- [76] Schein E. *Organizational Culture Management and Leadership*. Translated by Farhi Bozenjani B, Najafi N. Tehran: Simay Javan Publications; 2004.
- [77] Dolan SL, Schuler RS. *Personnel and Human Resources Management*. Translated by Tusi MA, Saebi M. 2nd ed. Tehran: Public Administration Training Center; 1997.
- [78] Beilock S, Carr T. On the fragility of skilled performance: What governs choking under pressure? *J Exp Psychol Gen*. 2011;130:701-78.
- [79] DeCaro M, Thomas R, Albert N, Beilock S. Choking under pressure: multiple routes to skill failure. *J Exp Psychol Gen*. 2016;140:56.
- [80] Ariely D, Gneezy U, Loewenstein G, Mazar N. Large stakes and big mistakes. *Rev Econ Stud*. 2009;76(2):451-80.
- [81] Dohmen T. Do professionals choke under pressure? *J Econ Behav Organ*. 2008;65:636.
- [82] Worthy D, Markman A, Maddox W. Choking and excelling at the free throw line. *Int J Creativ Problem Solv*. 2009;19(1):53-82.
- [83] Cao Z, Price J, Stone D. Performance under pressure in the NBA. *J Sports Econ*. 2011;12(1):231-83.
- [85] Ichino A, Riphahn R. The effect of employment protection on worker effort: absenteeism during and after probation. *J Eur Econ Assoc*. 2005;1:120-43.
- [87] May DR, Gilson RL, Harter LM. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *J Occup Organ Psychol*. 2004;77(1):11-37.
- [88] Allen MW, Armstrong DJ, Reid MF, Riemenschneider CK. Factors Impacting the Perceived Organizational Support of IT Employees. *Inf Manag*. 2008;45(8):556-88.
- [89] Bakker AB, Demerouti E. Towards a Model of Work Engagement. *Career Dev Int*. 2008;13(3):209-89.
- [90] Menguc B, Auh S, Fisher M, Haddad A. To be engaged or not to be engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *J Bus Res*. 2013;66(11):2163-70.
- [91] Hassankhani M, Rahnavard F, Taherpour H, Hamidi N. Structural Model of Employee Commitment in Iranian Government Organizations. *J Manag Dev Process*. 2019;32(2).
- [92] Carter D, Baghurst T. The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *J Bus Ethics*. 2014;124(3):453-92.



- [93] Breevaart K, Bakker A, Hetland J, Demerouti E, Olsen OK, Espevik R. Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. J Occup Organ Psychol. 2014;87(1):138-93.
- [94] Mitroff II, Denton EA. A study of spirituality in the workplace. Sloan Manag Rev. 2009;40(4):83-94.
- [95] Abu Bakar R. Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia. [Thesis]. University of Malaya; 2013.
- [97] Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. Nurse Educ Today. 2004;24:105-97.
- [98] Danaei Fard H, Venous D. Comprehensive Dictionary of Management (Containing More Than 50,000 Terms). Tehran: Saffar Publications; 2012.
- [99] Kanigel R. The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency. Am Hist Rev. 2001;106(4):1369-70.