

## نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی<sup>۱</sup>

زهرة محمدیاری<sup>\*</sup>، رضا سپهوند<sup>\*\*</sup>، حجت وحدتی<sup>\*\*\*</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>\*\*\*\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۸

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی است. روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام است که تعداد آنها ۲۷۳۰۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم است که برای هریک از این سازمان‌ها سهمیه‌ای در نظر گرفته شده است. برای محاسبه حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۸۰ نفر به دست آمده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های استاندارد است که روایی محتوایی و صوری آن با استفاده از نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. برای بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که کارکنان نامرئی و مؤلفه‌های آن یعنی: ترک خدمت مجازی، غفلت از کار، ریاکاری و طفره رفتن از کار بر تنبلی سازمانی دارای تأثیر معنی‌داری می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** تنبلی؛ تنبلی سازمانی؛ کارکنان نامرئی؛ سازمان‌های دولتی

۱. مقاله حاضر، خروجی رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی در دانشگاه لرستان است.

\*. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

mrezasep@yahoo.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

## مقدمه

با آغاز قرن بیست‌ویکم، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند. این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند که عدم توجه به آنها بقا و موفقیت سازمان‌ها را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار و دیدگاه‌های راهبردی خود تجدیدنظر کنند و تأکیدات خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب‌وکار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار دهند (صفاری‌نیا و امیرخانی رازلیقی، ۱۳۹۲: ۱۱۳). یکی از چالش‌هایی که اخیراً سازمان‌ها با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند، مسئله تنبلی سازمانی است. در کلی‌ترین برداشت، تنبلی را مترادف با فقر حرکتی می‌دانند. در سازمانی که تنبلی رخه می‌کند، افراد آن برای انجام امور کوچک و بزرگ در زندگی شخصی، کاری و عمومی، همیشه کار امروز را به فردا می‌اندازند، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار می‌کنند، تغییر و تحولی را که آرزو می‌کنند - بدون کوچک‌ترین اقدامی - از دیگران انتظار می‌کشند، عادت به فکر کردن ندارند و برای هر انتخابی تعلل می‌ورزند (شاهرضایی، ۱۳۹۳: ۵۲). بالطبع در چنین سازمانی میزان تولید و بازده شغلی بسیار پایین و علاقه و اشتیاق به کار کم است، سازندگی به‌کندی پیش می‌رود و زمان از ارزش واقعی برخوردار نیست (وینسنت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۵۳۱).

عوامل فردی (کارکنان) عمده‌ترین عامل تنبلی در سازمان‌ها شناخته شده است. از نشانه‌های این بحران در سازمان، وجود کارکنانی است که در حاشیه مانده‌اند و کسی به آنان توجه و اهمیتی نمی‌دهد. کارکنانی که رفع تکلیف می‌کنند یعنی کار را ظاهری و صوری انجام می‌دهند یا ظاهراً خودشان را مشغول نگه می‌دارند یا کمتر به کار گرفته می‌شوند. کارکنان نامرئی افرادی هستند که از این‌وآن و همکاران و مدیریت شکایت می‌کنند و احساس نادیده گرفته شدن دارند؛ افرادی که کسی از آنان قدرشناسی نمی‌کند و به آنان بی‌اعتنا هستند (کراتز و براون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۴۰۱). کارکنانی که رفع تکلیف می‌کنند، یعنی کار را ظاهری و صوری انجام می‌دهند یا ظاهراً خودشان را مشغول

1. Vincent  
2. Krats & Brown

نگه می‌دارند یا کمتر به کار گرفته می‌شوند. این کارکنان در حاشیه مانده‌اند و کسی به آنان توجه نکرده و اهمیتی نمی‌دهد (ساکای زاده، ۱۳۹۳: ۱۹).

در مورد کارکنان نامرئی، سازمان اطلاع ندارد که آیا کارکنان علی‌رغم حضور فیزیکی و در استخدام سازمان بودن در خدمت سازمان و تحقق اهداف و مأموریت‌های آن حضور واقعی نیز دارند و یا از نظر فکری در خدمت سازمان دیگری هستند و این موضوع از آنجا که سازمان را دچار سردرگمی می‌نماید، به‌عنوان یک معضل و مشکل مهم فرارو خواهد بود؛ چراکه این کارکنان در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و فکر، اندیشه، توان و تخصص خود را در جهت اهداف شخصی خود در خارج از سازمان و یا در جهت اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند (کرمانی، ۱۳۸۸: ۱۱۵). حاضران غایب در نتیجه نداشتن درک صحیح از این پدیده و نیافتن راه‌حل برای آن، منجر به این می‌شود که سازمان با آنتروپی مثبت مواجه شده و به تدریج از درون دچار فرسایش شده و کم‌کم از عرصه کسب‌وکار و رقابت خارج شود. این موضوع به‌ویژه در مورد کارکنان دانشور و فکور، بیشتر صادق است؛ چراکه اندیشه و تخصص آنها برای آینده سازمان بسیار مهم و حیاتی است. بدیهی است که پیش‌آیندها و پیامدهای نامرئی شدن کارکنان بایستی به‌دقت بررسی شده و در اصلاح در برچیده شدن موانع موجود تلاش نمود. به‌عنوان مثال، تنبلی سازمانی یکی از پیامدهای مهم نامرئی شدن کارکنان است که زمینه‌ساز شکست سازمان‌ها می‌باشد (چو و سای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۲۲۸).

سازمان‌های دولتی، طی چند سال اخیر با تحولات زیادی چون به‌کارگیری فناوری‌های نوین آموزشی، تغییر در ساختارها، نیروی انسانی، ماهیت کارکردی، تنوع اهداف و غیره مواجه شده‌اند. اکنون باید دید که آیا کارکنان با این سازمان‌ها تعیین هویت کرده و به آن تعهد دارند، یا به‌دنبال راهی برای خروج از سازمان‌ها هستند. سازمان‌ها به‌طور اعم، و سازمان‌های دولتی به‌طور اخص، اگر بخواهند یاددهنده و یادگیرنده بمانند، باید به حفظ سرمایه‌های انسانی خود بیندیشند و در راستای چابکی و تعالی سازمانی پیش بروند (کشاورز حداد و محیط، ۱۳۹۱: ۸۸). وظایف متعدد و

1. Cho & Sai

چندگانه و عدم ثبات شغلی و مدیریتی، مکفی نبودن حقوق و دستمزد و... موجب عدم رضایت شغلی و بی‌انگیزگی کارکنان شده و برخی از آنان را به کارکنانی نامرئی که صرفاً در حال سپری کردن وقت کاری می‌باشند، تبدیل کرده است که این امر سازمان‌ها را در طی مسیر چابکی و تعالی سازمانی با مشکل مواجه می‌سازد (کمالی، ۱۳۹۳: ۵۲). لذا این مسئله محققین را برآن داشت تا با توجه به اهمیت موضوع تنبلی سازمانی و نامرئی شدن کارکنان، به بررسی نقش کارکنان نامرئی در تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی بپردازد.

## ادبیات پژوهش

### تنبلی

تنبلی به معنای تن‌پروری، بیکارگی، کاهلی، اهمال و سستی به کار رفته است (جوادی یگانه و فولادیان، ۱۳۸۸: ۱۱۳). تنبلی یا سستی (فتور) از نظر لغوی به دو معنی استفاده می‌شود: دست کشیدن پس از استمرار در کاری، یا سکون بعد از حرکت و جنبش و کسالت، بی‌حالی، یا سستی و تنبلی پس از شادابی و کوشش. از لحاظ اصطلاحی نیز تنبلی، دردی است که ممکن است گریبان‌گیر بعضی اشخاص دارای فعالیت و کار شود. البته هر انسانی احتمالاً دچار آن می‌گردد. درجه پایین آن، کسالت، سستی یا تنبلی است و درجه شدیدتر آن، دست کشیدن از کار و آرام و سکون گرفتن پس از شور و شوق مداوم و تحرک و فعالیت پیوسته است (ارجمندینا، ۱۳۸۸: ۳۷). جامعه ایرانی در یکی دو دهه اخیر، از سوی صاحب‌نظران و مسئولان مورد نقد قرار گرفته و انتقادات زیادی به رفتار اجتماعی مردم وارد شده است. یکی از انتقاداتی که از سوی آنان وارد شده، تنبلی است. تنبلی اجتماعی از مواردی است که به ایرانیان نسبت داده می‌شود و نمودهای آن نیز در جامعه ایرانی موجود است؛ از جمله پایین بودن بهره‌وری، تعطیلات فراوان، اضافه‌وزن و کم‌حرکی (فولادیان، جوادی یگانه و فاطمی امین، ۱۳۹۰: ۱۱۶). تنبلی اجتماعی گاه محصول تنبلی افراد جامعه و برآیند تنبلی آنهاست؛ یعنی وقتی کثیری از افراد، بی‌عمل و لذت‌طلب هستند، این فرایند در سطح جامعه نیز مشاهده می‌شود (دامغانیان، موسوی داودی و فرتاش، ۱۳۹۴: ۱۲۱).

## تنبلی سازمانی

تنبلی اجتماعی از جمله مواردی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است (ضیاءپور، ذکایی و حیدرپور (۲۰۱۵)، ارجمندنیا (۱۳۸۸)، فولادیان و همکاران (۱۳۹۰)، آفاتهرانی (۱۳۸۳)، جوادی یگانه (۱۳۸۸)، کیم (۱۹۹۸)، جمیلنیاک (۲۰۰۷)). این نوع از تنبلی، پیامدهای متعدد دارد، از جمله: پایین‌بودن سطح بهره‌وری اداری، عدم اقبال به کار طولانی‌مدت و سخت. تنبلی سازمانی شاخه‌ای از تنبلی اجتماعی است (ضیاءپور و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۰، شاهرضایی، ۱۳۹۳: ۵۲). تنبلی سازمانی در یک تعریف ساده، تنبلی کارکنان آن در انجام کارهای خود در قالب جمعی است. یک سازمان توانمند را در نظر بگیرید که تک‌تک افراد آن توانایی‌های زیادی در رابطه با مأموریتی که قرار است انجام بشود، دارند. این افراد ممکن است با همه این توانمندی‌ها و توانایی‌ها، در اولین فرصت شروع به زیردررویی از کار، فرافکنی مسئولیت‌ها و به‌طور کلی ایجاد اختلال در امور بنمایند. به‌عبارت‌بهرتر و عامیانه‌تر، افراد دچار تنبلی سازمانی با این عبارت به تمام مخاصمه‌ها و دلایل پایان می‌دهند: چرا فلانی انجام نمی‌دهد و من انجام بدهم (هیپ، کریستوفر و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۲۹۰). شکل تنبلی سازمانی به شکل عمده آن بین افراد باهوش‌تر بیشتر بروز می‌نماید. سازمان‌ها با بزرگ‌شدن، به‌طور چشمگیر با این چنین دینامیک منفی‌ای رشد می‌کنند و روزی می‌رسد که یک سازمان با داشتن گروه ستاره‌ها بر زمین یخبندان تعاملات سازمانی خود، در شرایط لغزنده قرار می‌گیرد. تحقیقات به‌عمل‌آمده در زمینه ایجاد یا افزایش تنبلی خصوصاً در جوامع کاری نشان می‌دهد که یکی از این عوامل، اضافه‌شدن تعداد افراد در سازمان است. در این تحقیقات مشاهده شده است که با اضافه‌شدن فرد جدید به سازمان، به‌دلیل ایجاد بی‌تفاوتی در آن سازمان، به‌جای افزایش تولید، نتیجه عکس حاصل می‌شود. هر فردی فکر می‌کند که فرد دیگری برای انجام کار محول‌شده به وی وجود دارد و اگر او کاری را انجام ندهد، بالاخره کار توسط دیگری انجام می‌شود. به‌این‌ترتیب معمولاً افراد قدیمی سعی می‌کنند کارهای خود را به دوش افراد تازه‌وارد بیندازند (سپهوند و محمدیاری، ۱۳۹۴: ۳).

1. Hipp, Christopher & Anderson

## کارکنان نامرئی

نظام‌های نوین مدیریت، منابع انسانی را مهم‌ترین دارایی سازمان به‌شمار می‌آورند و ارج نهادن به ارزش‌ها و نیازهای کارکنان را مؤثرترین گام در راه تحقق اهداف سازمان می‌دانند (چو و سای، ۲۰۱۳: ۲۲۹). توجه به مسائل معیشتی کارکنان، بهینه‌سازی محیط کار به گونه‌ای که نیازهای روانی، فرهنگی و اجتماعی کارکنان را ارضا کند و در نظر گرفتن امکانات رفاهی و فرهنگی از جمله اقداماتی است که هر سازمانی با توجه به منابع مالی و مقدرات خود سعی در انجام آن دارد. با این حال، پیچیدگی بیش‌ازحد محیط‌های سازمانی امروزی، تعدد، تنوع و تضاد نقش، ناهمخوانی بین امکانات و مسئولیت‌هایی که به افراد واگذار می‌شود، اداره امور سازمان‌ها از طریق بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که از سطوح بالای سازمان صادر می‌شود و اغلب با شرایط، امکانات و ویژگی‌های فردی کارکنان سازگاری چندانی ندارد، موجب بروز پاره‌ای از مشکلات در کارکنان می‌شود. یکی از واکنش‌های عمده کارکنان به شرایط ناخوشایند محیط کار، اهمال‌کاری شغلی است که نتیجه آن پدیده‌ای به نام نامرئی‌شدن کارکنان است (کوماری و پاندی، ۲۰۱۱: ۳۲۵). این احساس ممکن است در هر زمان، هر جا و برای هر کسی رخ دهد. نامرئی‌شدن کارکنان، یعنی حضور حاضر غایب، افرادی که در محل کار خود حاضرند ولی ذهن و توجه ایشان جای دیگری است و توانایی روحی و جسمی و ذهنی ایشان در اثر مواردی که بیشتر به محیط کار مربوط است، دچار محدودیت شده است (آلیس و جیمز، ۱۳۸۲: ۹۲). کارکنان نامرئی احساس نادیده گرفته شدن، بی‌اعتنایی و عدم‌قدردانی را تنها راه می‌شناسند؛ یعنی پنهان ماندن در حاشیه، رفع تکلیف و شکوه از این‌وآن و با انتقال روش‌های خود به تازه‌واردین به مقابله می‌پردازند. به نظر این کارکنان تمام قدرت در دست مدیران و رهبران ارشد است. مدیران تصمیم می‌گیرند که چه زمانی بیایند، چه زمانی بروند، چه کاری را انجام دهند و چقدر به آنها پرداخت شود. به‌طور کلی، منطق کارکنان نامرئی بدین گونه است که وقتی کسی به دستاوردهای ما توجهی ندارد، چرا برای درخشیدن به خود زحمت بدهیم؟ چرا وقتی ممکن است در میان گروه

بعدهی اخراجی‌ها باشیم، به خود زحمت تلاش بدهیم؟ (شکری، ۱۳۸۸: ۳۹).

### غفلت از کار

شکلی از امتناع از تلاش که در زمینه عملکرد فردی اتفاق می‌افتد، غفلت از کار است (آتش‌پور و امیری، ۱۳۷۸: ۳۷). غفلت از کار، از طریق توجه و تمرکز بر علایق غیرکاری صورت می‌گیرد. به‌عنوان مثال، کسی که زمان کاری خود را صرف چت کردن در اینترنت می‌کند، نوعی غفلت از کار است. در یک تحقیق گزارش شده است که ۳۰ تا ۴۰ درصد کارکنان، وقت کاری خود را صرف استفاده از اینترنت برای اهداف غیرمرتبط با کار می‌کنند (صالح اردستانی و سیدنقوی، ۱۳۹۵: ۱۴۶). غفلت از کار مربوط به زمانی است که کارمندان از طریق صحبت با همکارانشان، از کار اجتناب می‌کنند؛ یعنی ارائه تلاش کمتر نسبت به کسانی که می‌شناسند، وقفه و استراحت طولانی و زیادتر نسبت به آن میزانی که به آنها اجازه داده شده، اشتباهات عمدی، با تأخیر سرکار آمدن و... (هیپ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

### زیرکاردرروی

در اصطلاح دانش مدیریت، زیرکاردرروی موقعیتی از بیکاری است که براساس آن، بهره‌وری نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است، اما در حد مطلوب نیست. زیرکاردرروی به معنی گرایش به ارائه تلاش کمتر است (بدرافشان مقدم و باقرزاده، ۱۳۸۳: ۳). تلاش‌های زیادی برای جلوگیری از بروز این پدیده در سازمان‌ها شده است، به‌طوری‌که سازوکار معمول و مورد استفاده شرکت‌ها برای ایجاد انگیزه در کارکنان و جلوگیری از زیرکاردرروی آنها از طریق تهدید به اخراجشان در صورت تشخیص زیرکاردرروی آنها بوده است، اما این تهدید اثربخش نبوده و کارکنان تمایل به تلاش کمتر و غیبت بیشتری را داشته‌اند (فیض و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین الگوهای کارایی دستمزد استدلال می‌کند که دستمزد بالاتر اغلب به بهره‌وری بالاتر و مانع از زیرکاردرروی منجر می‌شود (وینست، ۲۰۱۳: ۵۳۱). اما مطالعات تجربی دیگر در روان‌شناسی و اقتصاد نشان می‌دهد، وقتی یک شخص تحت فشار روانی باشد، حتی باوجود مشوق‌های زیاد

1. Hipp & et al

می‌تواند سطح عملکرد پایینی داشته باشد. در تحقیقات اخیر از غیبت، شدت و میزان کار، در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین و ارباب رجوع، اضافه کاری بدون حقوق، میزان اتلاف وقت در کار و میزان مرخصی‌های استعلاجی به عنوان شاخص‌های زیرکاردرروی کارمندان استفاده شده است (بخیت و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۲).

### طفره رفتن از کار

طفره رفتن از کار، اصطلاحی است که بیشتر در ادبیات اقتصادی به کار می‌رود و به عنوان گرایش به ارائه تلاش کمتر است. اساساً طفره رفتن زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند تصور می‌کند که می‌تواند اوقات فراغت بیشتری را ایجاد کند و با نتیجه منفی مواجه نمی‌شود. تحت این فرض، کارمندان زمانی از کار طفره خواهند رفت که کارفرما در حال نظارت کردن نباشد. کارمندان چنین استدلال می‌کنند که منافع و علایق آنها لزوماً با منافع سازمان منطبق نیست، به همین دلیل تلاش کاریشان را کاهش می‌دهند (بدرافشان مقدم و باقرزاده، ۱۳۸۳: ۵). در حقیقت بررسی شده است که کارمندان اوقات فراغت بیشتری را در محیط کار، نسبت به حقوق پرداخت شده ترجیح می‌دهند (آلیس و جیمز، ۱۳۸۲). طفره رفتن از کار زمانی اتفاق می‌افتد، که منافع به دست آمده از طفره رفتن، بیشتر از منافع کار کردن باشد. بنابراین سیاست‌های مدیریتی که انگیزه از زیرکار در رفتن را محدود می‌کند، برای افزایش هزینه طفره رفتن از کار یا افزایش ارزش کار کردن، طراحی شده است (فیض و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۳).

### ترک خدمت مجازی

کلمات استعفا، تعدیل، اخراج، واژه‌هایی تلخ هستند، اما ترک خدمت مجازی بسیار تلخ‌تر و نگران‌کننده‌تر است؛ چراکه در موارد پیشین، تکلیف سازمان و کارکنان روشن است و سازمان از نبود فرد در محل خدمت اطلاع داشته و نوع فعالیت، حجم کار و به‌طور کلی اهداف و راهبرد خود را براساس نیروهای موجود بازطراحی و برنامه‌ریزی مجدد می‌نماید؛ اما در ترک خدمت مجازی، سازمان اطلاع ندارد که آیا کارکنان علی‌رغم حضور فیزیکی و در استخدام سازمان بودن در خدمت سازمان و تحقق اهداف و مأموریت‌های آن حضور واقعی نیز دارند و یا از نظر فکری



در خدمت سازمان دیگری هستند و این موضوع از آنجا که سازمان را دچار سردرگمی می‌نماید به‌عنوان یک معضل و مشکل مهم فراروی سازمان خواهد بود؛ بنابراین برای روشن شدن این مهم نیاز به تعریف ترک خدمت مجازی است (رستگاری‌نیا، ۱۳۹۱: ۴۳).

ترک خدمت مجازی به عمل کارکنانی اطلاق می‌شود که در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و فکر، اندیشه، توان و تخصص خود را برای اهداف شخصی خود در خارج از سازمان و یا در جهت اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند (کرمانی، ۱۳۸۸). در نتیجه نداشتن درک صحیح از این پدیده و نیافتن راه‌حل برای آن، منجر به این می‌شود که سازمان با آنتروپی مثبت مواجه شده و به تدریج از درون دچار فرسایش شده و کم‌کم از عرصه کسب‌وکار و رقابت خارج شود. این موضوع به‌ویژه در مورد کارکنان دانشور و فکور، بیشتر صادق است؛ چراکه اندیشه و تخصص آنها برای آینده سازمان بسیار مهم و حیاتی است (ساکی‌زاده، ۱۳۹۳: ۲۰).

### مطالعات تجربی

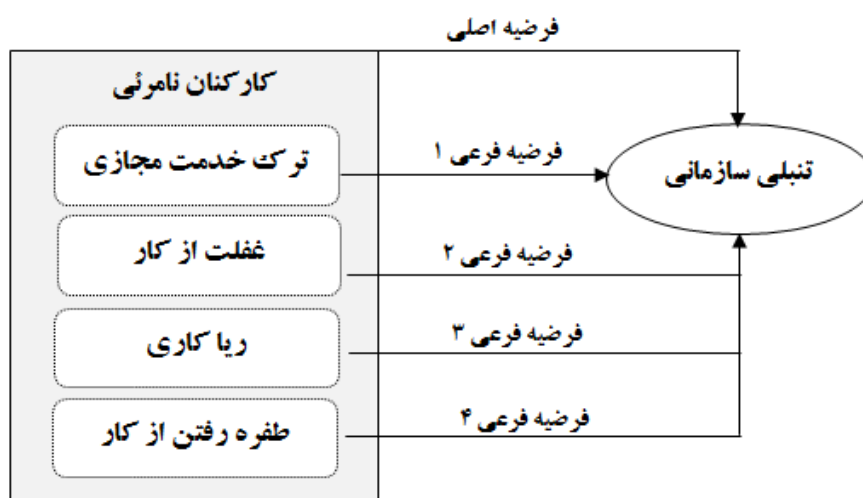
مطالعات پیشین درباره متغیرهای تحقیق حاضر به‌صورت خلاصه در جدول (۱) گزارش شده است.

جدول ۱. مطالعات تجربی تحقیق

ردیف	نویسنده (گان)	عنوان	نتایج
۱	شاهرضایی (۱۳۹۳)	بررسی تنبلی در سازمان‌ها	تنبلی در سازمان‌ها متأثر از دو دسته عوامل است: عوامل درونی، شامل: عوامل جسمانی، عاطفی و هیجانی، نگرش جمع‌گرایی و عدم تناسب روحیه شخص با محیط کار و عوامل بیرونی، شامل: تناسب درآمد و کار، عدم نظم، قانون و بی‌عدالتی و کسالت فضا.
۲	جوادی یگانه و فولادیان (۱۳۹۱)	تنبلی اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن	مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تنبلی در تحلیل‌های چندمتغیره عبارت است از: تقدیرگرایی، احساس بی‌قدرتی و خودمداری.
۳	ارجمندنیا (۱۳۸۸)	تأملی در پدیده تنبلی اجتماعی	عوامل تأثیرگذار بر تنبلی اجتماعی عبارتند از: عوامل شخصی، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی.
۴	ساکی‌زاده (۱۳۹۳)	بررسی علل و عوامل ترک کار نامرئی کارکنان	یکی از علل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان، سازمان و ماهیت مشاغل سازمانی است.
۵	رستگاری‌نیا (۱۳۹۱)	کارکنان نامرئی	نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها دارای پیامدهایی همچون: بی‌تفاوتی سازمانی، کم‌کاری کارکنان، عقب‌ماندگی سازمان، تنبلی اجتماعی و... است.
۶	مارشال (۲۰۱۲)	علل نامرئی شدن کارکنان	علت اصلی نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی، عدم شایسته‌سالاری و سیستم نظارت و کنترل ضعیف در این سازمان‌ها می‌باشد.

## مدل مفهومی تحقیق

باتوجه به ادبیات پژوهش و متغیرهای تحقیق، چارچوب مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت شکل (۱) است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: محقق ساخته براساس ادبیات پژوهش)

## فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اصلی: کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی، تأثیر معنی‌داری دارند.  
فرضیه فرعی ۱: ترک خدمت مجازی کارکنان بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی، تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی ۲: غفلت از کار کارکنان بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی، تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی ۳: ریاکاری کارکنان بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی، تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی ۴: طفره‌رفتن از کار کارکنان بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی، تأثیر معنی‌داری دارد.

## روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام است که تعداد آنها ۲۷۳۰۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم است که برای هر یک از این سازمان‌ها با توجه به حجم کارکنان آن نمونه‌ای در نظر گرفته شده است. برای محاسبه حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۸۰ نفر به دست آمده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های استاندارد است که روایی محتوایی و صوری آن با استفاده از نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. برای بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شده است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیر	تعداد گویه‌ها	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (C.R)
نامرئی شدن کارکنان	ترک خدمت مجازی	۳	۰/۸۸	۰/۹۰
	غفلت از کار	۳	۰/۹۰	۰/۹۲
	ریاکاری	۳	۰/۸۵	۰/۸۶
	طفره‌رفتن از کار	۳	۰/۸۷	۰/۸۹
تنبلی سازمانی	---	۶	۰/۸۹	۰/۹۰

باتوجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای همه ابعاد و متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از ۰/۷۰ و

همچنین ضریب پایایی ترکیبی نیز برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ شده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار تحقیق از پایایی مناسب و خوبی برخوردار است.

### یافته‌های تحقیق

برای بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه آماری از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول ۲: آمار توصیفی

توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی	تحصیلات			جنسیت	
		ارشد و بالاتر	لیسانس	تا کاردانی	زن
	۰/۳۷	۰/۵۲	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۸۳
	سن			سابقه خدمت	
	بالاتر از ۴۰ سال	۳۵ - ۴۰ سال	کمتر از ۳۵ سال	۵ - ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال
	۰/۲۸	۰/۵۸	۰/۱۴	۰/۴۷	۰/۲۱

برای تعمیم نتایج و آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در این تحقیق با نرم‌افزار LISREL 8.53 انجام گرفته است و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. فرضیه اصلی تحقیق در یک مدل و فرضیه‌های فرعی در مدلی جداگانه مورد آزمون قرار گرفته است. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برون‌زا (کارکنان نامرئی) و متغیر درون‌زا (تنبلی سازمانی) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم صورت گرفته است.

جدول ۴: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر کارکنان نامرئی

متغیر	بار عاملی	ابعاد	سؤالات	بار عاملی	AVE
کارکنان نامرئی	۰/۸۰	ترک خدمت مجازی	سؤال ۱	۰/۸۰	۰/۶۳
			سؤال ۲	۰/۷۵	
			سؤال ۳	۰/۸۷	
	۰/۸۶	غفلت از کار	سؤال ۱	۰/۷۴	۰/۵۹
			سؤال ۲	۰/۷۶	
			سؤال ۳	۰/۷۲	
	۰/۸۲	ریاکاری	سؤال ۱	۰/۸۱	۰/۶۰
			سؤال ۲	۰/۷۸	
			سؤال ۳	۰/۷۳	
	۰/۷۸	ظفره رفتن از کار	سؤال ۱	۰/۸۴	۰/۶۱
			سؤال ۲	۰/۷۷	
			سؤال ۳	۰/۷۸	

نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر کارکنان نامرئی نشان داد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و عوامل مدل معنی‌دار است. با توجه به خروجی نرم‌افزار و نتایج آن در جدول ۴ می‌توان ملاحظه نمود که همه بارهای عاملی ابعاد کارکنان نامرئی بزرگ‌تر از ۰/۷ هستند. همچنین مقدار AVE نیز برای هر چهار بعد نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند، پس می‌توان گفت که متغیر کارکنان نامرئی از روایی همگرا برخوردار است.

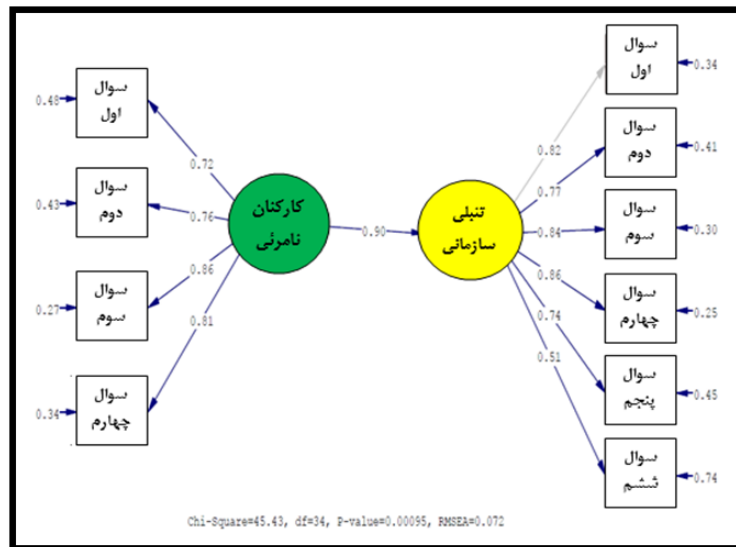
جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر تنبلی سازمانی

متغیر	سؤالات	بار عاملی	AVE
تنبلی سازمانی	سؤال ۱	۰/۵۴	۰/۵۲
	سؤال ۲	۰/۸۱	
	سؤال ۳	۰/۶۱	
	سؤال ۴	۰/۸۰	
	سؤال ۵	۰/۸۳	
	سؤال ۶	۰/۶۷	

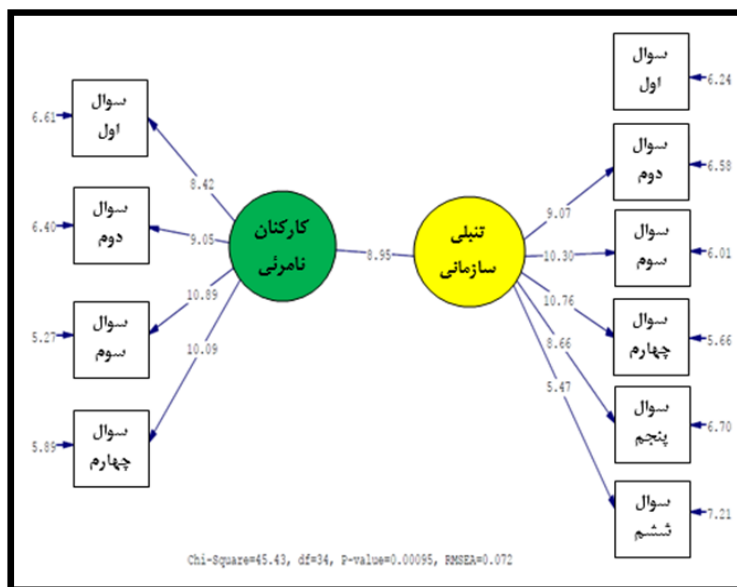
نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر درون‌زا نشان داد که مدل اندازه‌گیری متغیر درون‌زا مناسب و کلیه اعداد و عوامل مدل، معنی‌دار است. مطابق جدول شماره ۵ چون همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵۰ و نیز مقدار AVE بزرگ‌تر از ۰/۵۰ هست، پس روایی همگرا وجود دارد.

### مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق

در این قسمت به دنبال اثبات فرضیه‌های تحقیق هستیم. برای این کار دو مدل ارائه می‌شود، یکی مدل فرضیه اصلی تحقیق و دیگری مدل فرضیات فرعی تحقیق که در ادامه به‌طور مفصل توضیح داده شده‌اند.



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق در حالت تخمین استاندارد (منبع: یافته‌های محقق)



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق در حالت ضرایب معنی‌داری (منبع: یافته‌های محقق)

### بررسی فرضیه اصلی تحقیق و برازش مدل‌ها

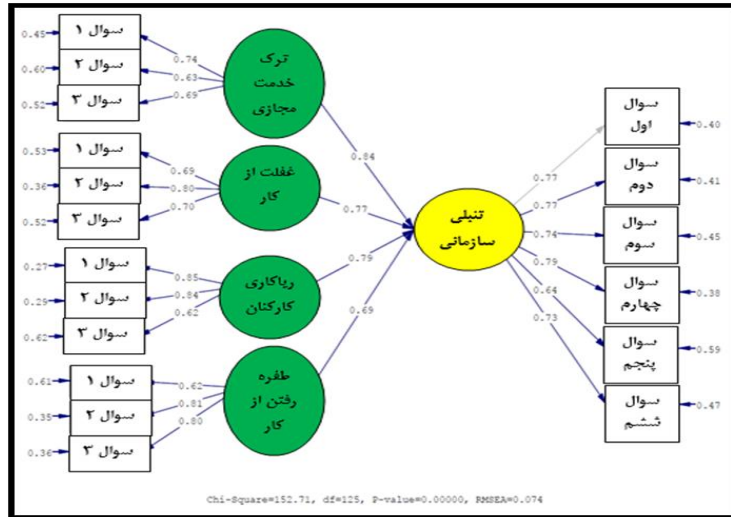
نتایج بررسی فرضیه اصلی تحقیق و شاخص‌های برازش مدل در جدول شماره (۶) گزارش

شده است.

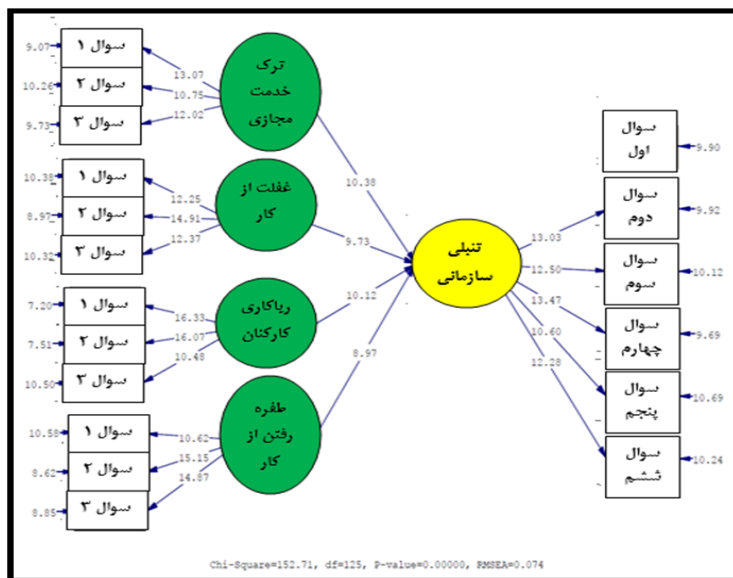
جدول ۶. نتایج فرضیه اصلی و برازش مدل ساختاری

کای دو	RMSEA	DF	GFI	AGFI	روابط علی	میزان اثر	عدد معنی‌داری	نتیجه فرضیه
۴۵/۴۳	۰/۰۷۲	۳۴	۰/۹۷	۰/۹۴	کارکنان نامرئی → تنبلی سازمانی	۰/۹۰	۸/۹۵	تأیید

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اولاً با توجه به معنی‌دار بودن ارزش  $t$ ، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود؛ چراکه مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و نسبت کای دو به درجه آزادی نیز کمتر از عدد ۳ و مقدار GFI و AGFI نیز بالای ۹۰ درصد است. لذا فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود.



شکل ۴. مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق در حالت تخمین استاندارد (منبع: یافته‌های محقق)



شکل ۵. مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق در حالت ضرایب معنی داری (منبع: یافته‌های محقق)



## بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق و برازش مدل‌ها

نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق در جدول شماره (۷) گزارش شده است.

جدول ۷. نتایج فرضیه‌های فرعی

فرضیه	روابط علی	میزان اثر	عدد معنی‌داری	نتیجه فرضیه
فرعی ۱	ترک خدمت مجازی ← تنبلی سازمانی	۰/۸۴	۱۰/۳۸	تأیید
فرعی ۲	غفلت از کار ← تنبلی سازمانی	۰/۷۷	۹/۷۳	تأیید
فرعی ۳	ریاکاری کارکنان ← تنبلی سازمانی	۰/۷۹	۱۰/۱۲	تأیید
فرعی ۴	طفره‌رفتن از کار ← تنبلی سازمانی	۰/۶۹	۸/۹۷	تأیید

همان‌طور که مشاهده می‌شود، باتوجه به معنی‌دار بودن ارزش  $t$ ، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود. باتوجه به اینکه همه اعداد معنی‌داری بزرگ‌تر از  $۱/۹۶$  می‌باشند، لذا هر چهار فرضیه فرعی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرند.

جدول ۸. برازش مدل فرعی تحقیق

کای دو	RMSEA	DF	GFI	AGFI
۱۵۲/۷۱	۰/۰۷۴	۱۲۵	۰/۹۴	۰/۹۹

باتوجه به اینکه مقدار RMSEA کمتر از  $۰/۰۸$  و نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از عدد ۳ و مقدار GFI و AGFI نیز بالای ۹۰ درصد است. لذا برازش مدل فرضیه‌های فرعی تحقیق مناسب است.

## بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر کارکنان نامرئی در تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است که براساس پیشینه نظری و مطالعات تجربی در مجموع ۵ فرضیه (یک فرضیه

اصلی و چهار فرضیه فرعی) طراحی و تدوین شد. قلمرو مکانی تحقیق حاضر سازمان‌های دولتی شهر ایلام بوده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه‌های استاندارد و تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، در نهایت مشخص شد که هر پنج فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. بدین معنا که کارکنان نامرئی و مؤلفه‌های آن یعنی ترک خدمت مجازی، غفلت از کار، ریاکاری و طفره‌رفتن از کار بر تبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی تأثیر معنی‌داری دارند. تاکنون در مورد کارکنان نامرئی و تبلی سازمانی، مطالعات محدودی صورت گرفته است. شول (۱۳۹۲) در مطالعه خود می‌نویسد که فرهنگ کار در سازمان‌های دولتی ایران یک فرهنگ ضعیف است و عمدتاً غفلت از کار و زیرکار در روی در این سازمان‌ها وجود دارد. وی بیان می‌کند که اگر در یک جامعه و یا یک سازمان، فرهنگ کار ضعیف است، سازوکارهای آن جامعه و یا آن سازمان چنین فرهنگی را به وجود آورده است. بدین معنی که اگر مثلاً در یک سازمان، رسم چنین باشد که اگر افراد به دقت ارزیابی نشوند و مطابق شایستگی به آنان پاداش داده نشود و یا به تعبیری دیگر افراد شایسته از مواهب زندگی بهتر و امتیازات بیشتر سازمان برخوردار نشوند، به تدریج فرهنگ کم‌کاری و زیرکار در روی و... به وجود می‌آید. برای حرکت به سوی رشد و توسعه اقتصادی، حمایت از فرهنگ کار مطلوب مورد نیاز است؛ لذا وضعیت فرهنگ کار بایستی از طریق دخالت در عوامل شناخته‌شده فرهنگ کار متحول و گرایش‌ها، بینش‌ها و دانش لازم نسبت به کار در جامعه و سازمان‌ها ایجاد شود.

از موارد دیگری که بر تبلی سازمانی تأثیر دارد، طفره‌روی است؛ ورتون (۲۰۰۰) در این باره می‌نویسد: فناوری‌های نوین، وسایل آسایش و راحتی انسان‌ها را فراهم کرده و مزیت‌های بسیاری در زندگی فردی و سازمانی انسان به وجود آورده است؛ با وجود این، فناوری‌های نوین پیامدهای منفی نیز داشته‌اند. از جمله موضوعات مطرح‌شده در دهه‌های اخیر، بحث رایانه و فناوری‌های الکترونیکی، به‌ویژه اینترنت و چگونگی استفاده از آن است. استفاده افراطی از اینترنت، به‌ویژه در جهت مقاصد غیرعلمی، با افزایش مشکلات اجتماعی و فردی همراه بوده است. بحث پیرامون سوءاستفاده از اینترنت و وابستگی به آن و عوارض ناشی از آن برای اولین بار

به‌وسیله پانگ مطرح شده است. یکی از موارد سوءاستفاده از اینترنت در فضای کسب‌وکار، پدیده "ظرفه‌روی اینترنتی" است. ظرفه‌روی اینترنتی را می‌توان استفاده از اینترنت سازمان، برای انجام کارهای شخصی، همچون خواندن و ارسال ایمیل‌های شخصی، خواندن مطالب سایت‌ها و وبگاه‌های خیری و بازی و سرگرمی تعریف کرد.

گاهی رفتار کاری مخرب کارکنان موجب تنبلی افراد و درنهایت تنبلی سازمان‌ها می‌شود. در این زمینه نویسندگانی مانند بورمن و همکاران (۱۹۹۱) و ویسوسوارن و انز (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که رفتارهای کاری مخرب، رفتارهای ارادی هستند که باعث نقض هنجارهای سازمانی، ضرر به منافع سازمان و همچنین مانع دستیابی به اهداف سازمان می‌شوند و البته شامل رفتارهای مختلفی مانند انحراف انضباط شخصی، رفتارهای ضداجتماعی، ریاکاری و چاپلوسی می‌شود و همچنین شامل رفتارهایی مانند: شایعه‌پراکنی، رفتارهایی از قبیل آزار و اذیت، تخریب تجهیزات و سرقت است. این رفتارهای انحرافی، هم برای کارکنان و هم برای سازمان هزینه‌آور هستند.

یکی از مواردی که با خروج کارکنان به سازمان‌ها لطمه می‌زند، زمانی است که کارکنان دانشی و باسابقه از سازمان جدا می‌شوند. جایگزینی کارکنان جدید و کم‌تجربه، موجب کندی فعالیت‌های سازمان می‌شود. ساکی‌زاده (۱۳۹۳) در این ارتباط می‌نویسد که خروج برخی کارکنان مانند کارکنان دانشی و باتجربه سرعت عمل سازمان را پایین آورده و در نتیجه موجب کندی فعالیت‌ها و کاهش مطلوبیت و اثربخشی آنها می‌شود.

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

وجدان کاری باعث می‌شود که افراد در سازمان با عشق و علاقه زیاد به وظایف خود عمل کنند. وجدان کاری به‌عنوان راهنمای الگوسازی و تقویت زمینه‌های توسعه انسانی و نهایتاً توسعه پایدار اجتماعی و اقتصادی است که اثرات تعیین‌کننده‌ای دارد. اگر در یک سازمان انگیزه لازم برای انجام وظایف وجود نداشته باشد و یا افراد دارای وجدان کاری نباشند، از هر فرصتی استفاده می‌کنند که از زیر کار فرار کنند. پس سازمان باید محیط کاری را طوری برای کارکنان فراهم کند که وظایفی را که مسئولین از کارکنان می‌خواهند، به‌خوبی انجام دهند.

نظام ارزشیابی و نظارت سازمان می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. این نظام در سازمان باید به‌صورت مطلوب انتخاب شود که باعث کارایی کارکنان و سازمان شود. سازمان‌های دولتی باید متناسب با نیاز واقعی خود به منابع انسانی را جذب کند و به‌نحو شایسته‌ای نگهداری و پرورش دهد. نظام ارزشیابی سازمان باید کارایی لازم را داشته باشد و اگر ایراداتی در این نظام وجود داشته باشد، باید اصلاحات لازم را در آن به‌وجود آورد و تغییر و تحولات و تعدیلات موردنیاز را ایجاد کرد که اگر در این امر موفق عمل نشود، سازمان با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو می‌شود.

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

مشاغل دولتی عموماً مشاغلی یکنواخت، خسته‌کننده و کسالت‌آور هستند که کارکنان را با

فرسودگی شغلی مواجه خواهند کرد، یکنواخت بودن این مشاغل و فرسودگی حاصل از آنها پیامدهای منفی از جمله جدایی اهداف فردی و سازمانی و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر شغلی دارند که موجب می‌شود کارکنان احساس دل‌سردی، نارضایتی شغلی و خستگی کنند و از طریق کم‌کاری، طفره رفتن از کار، به تعویق انداختن وظایف محوله و عدم دقت کافی در انجام کارها موجب تنبلی سازمان می‌شود.

عوامل فرهنگی و محیطی از جمله: نزدیکی و آشنابودن کارمند با مدیر، تعصبات خشک و قبیله‌ای، عدم تناسب روحیه شخص با محیط کار، عدم شور و نشاط و یکنواختی و کسالت فضا و... می‌باشد.

باتوجه به نتایج کسب شده، پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

یکی از روش‌های نظارت و از بین بردن "کارگریزی" (طفره‌روی و غفلت از کار) تقسیم قدرت و اجازه دادن به کارکنان برای تصمیم‌گیری براساس سطح مسئولیت و وظیفه اداری کارکنان است. مشارکت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که استرس ناشی از انتظارات نامشخص و در حال تغییر مدیریت کاهش یابد که در نهایت می‌تواند به افزایش انگیزه کار بهبود کمیت و کیفیت در عملکرد کارکنان و... منجر شود.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از خروج نیروهای دانشی و باتجربه خود جلوگیری کنند، در آنها انگیزه ماندن ایجاد کنند و شرایطی را فراهم آورند تا کارکنان از شغل خود لذت ببرند و همچنین از نظر فکری تأمین باشند و نیازی به جستجوی شغل دیگر نداشته باشند.

برای جلوگیری از ریاکاری و چاپلوسی کارکنان در محیط کاری، پیشنهاد می‌شود شایسته‌سالاری و انتخاب افراد شایسته در سرلوحه کار مدیران قرار گیرد. "شایسته‌سالاری" را می‌توان انتخاب بهترین‌ها در مناسب‌ترین جایگاه تعریف کرد؛ اگرچه هیچ‌کسی یافت نخواهد شد که خواهان شایسته‌سالاری نباشد اما هر فردی، "شایسته" را به نوعی تعریف می‌کند. لذا باید در انتخاب افراد ابتدا معیارهای اساسی انتخاب شود، به نحوی که تخصص‌گرایی، استعداد و علاقه به شغل در درجه اول این معیارها قرار گیرد تا زمینه‌ساز فرهنگ مناسب کار در جامعه شود.

پیشنهاد می‌شود برای بالابردن بهره‌وری و کارایی و کاهش پدیده تنبلی سازمانی آموزش‌های ضمن خدمت مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی و علائم تنبلی و عوارض سازمانی و شخصی تنبلی همراه با نظام پاداش، تسهیلات و امکانات رفاهی ویژه برگزار شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات بیشتری در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شود و در این رابطه انجام بررسی‌های مقایسه‌ای می‌تواند مفید باشد.

یکی از راهکارهایی که به صورت سنتی برای حل مشکل سازمان‌ها و مشکلات شغلی توصیه می‌شود، مسئله تنظیم شرح وظایف برای هر یک از اعضا جهت حل مشکل تنبلی سازمان‌هاست. راهکار دیگر، ارائه بازخورد به اعضاست؛ یعنی اگر هر عضو فهمی از تلاش خود داشته باشد و تلاشش به یک بازخورد منجر شود - اعم از مثبت یا منفی -، یعنی فردی که تنبلی سازمانی دارد و تلاش کمی از خود نشان می‌دهد با بازخورد منفی روبه‌رو شود و اگر تلاش خوبی از خود نشان می‌دهد، ارائه بازخورد مثبت دریافت کند. نکته دیگری که شاید بتوان گفت جنبه روان‌شناختی بیشتری دارد، بهادادن به قدرت اختیار، اراده و حق نظر افراد در محیط‌های سازمانی است؛ به گونه‌ای که خود واقعی آنها در نظر گرفته شود. در این صورت می‌توان انتظار داشت، تنبلی سازمانی یا تنبلی اجتماعی در سازمان به حداقل خود کاهش یابد.

## منابع

- آتش‌پور، سیدحمید و امیری، ساناز (۱۳۷۸)، چگونه می‌توان در محیط کار از تعلل ورزیدن جلوگیری کرد، *مجله فولاد*، ۴۲: ۴۱-۳۶.
- آقاتهرانی، مرتضی (۱۳۸۳)، اهمال‌کاری؛ بررسی علل و راهکارهای درمان، *موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)*، قم.
- الیس، آلبرت و جیمزال، ویلیام (۱۳۸۲)، *روان‌شناسی اهمال‌کاری غلبه بر تعلل‌ورزیدن*، ترجمه محمدعلی فرجاد، تهران: انتشارات رشد.
- ارجمندنیان، علی‌اکبر (۱۳۸۸)، تأملی در پدیده تنبلی اجتماعی، *پژوهشنامه ویژه اخلاق و جهانی‌شدن*، مرکز تحقیقات استراتژیک، شماره ۴۸: ۵۴-۳۷.
- بخیت، معصومه؛ عباسی، همایون؛ عیدی، حسین و عیدی‌پور، کامران (۱۳۹۴)، پیش‌بینی بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان از طریق هوش راهبردی مدیران، *فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، دوره ۳، شماره ۹: ۸۱-۷۱.
- بدرافشان مقدم، مجتبی و باقرزاده، داود (۱۳۸۳)، دلایل کارکنان برای طفره‌رفتن از کار و راه‌های پیشگیری و مقابله با آن، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال اول، شماره ۲: ۲۲-۱.
- جوادی یگانه، محمدرضا (۱۳۸۸)، تنبلی اجتماعی، علل و پیامدهای آن، *پژوهشی برای دبیرخانه شورای عالی*.
- جوادی یگانه، محمدرضا و فولادیان، مجید (۱۳۹۱)، تنبلی اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن، *مجله جامعه‌شناسی ایران*، دوره دوازدهم، شماره ۴: ۱۳۷-۱۰۹.
- دامغانیان، حسین؛ موسوی داودی، سیدمهدی و فرناش، کیارش (۱۳۹۴)، بررسی رابطه عدالت سازمانی و تنبلی اجتماعی، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۱: ۱۳۳-۱۱۵.
- رستگاری‌نیا، ژیلا (۱۳۹۱)، *کارکنان نامرئی: اصلاح و تربیت*، تهران، انتشارات نور علم.
- ساک‌زاده، عصمت‌الله (۱۳۹۳)، بررسی علل و عوامل ترک کار نامرئی کارکنان، *ماهنامه نگاه توسعه*، شماره ۴۵: ۲۰-۱۹.
- سپهوند، رضا و محمدیاری، زهره (۱۳۹۴)، شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی با استفاده از روش کیو، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره ۳: ۳۰-۱.
- شاهرضائی، مرضیه (۱۳۹۳)، بررسی تنبلی در سازمان‌ها، *دوماهنامه پیام دریا*، سال ۵۲ شماره ۲۲۲.

شکری، پروین (۱۳۸۸)، تحلیل مفهوم کم‌کاری و عوامل آن از دیدگاه قرآن و روایات، انتشارات دانشگاه تهران، دانشکده الهیات و معارف اسلامی.

شول، صدیقه (۱۳۹۲)، **واکاوی علل کم‌کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

صالح اردستانی، عباس و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۵)، تبیین رابطه فلات‌زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، سال نهم، شماره ۳۱: ۱۶۰-۱۴۵.

صفاری‌نیا، مجید و امیرخانی رازلیقی، زهرا (۱۳۹۲)، تحلیل مسیر ارتباط اهمال‌کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان اداره‌های دولتی استان تهران، **مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، دوره ۲، شماره ۴: ۱۳۱-۱۱۱.

فولادیان، مجید؛ جوادی یگانه، محمدرضا و فاطمی امین، زینب (۱۳۹۰)، بررسی تطبیقی شاخص تنبلی در ایران و کشورهای جهان و برخی راه‌حل‌ها، **مجله راهبرد فرهنگ**، شماره ۱۲ و ۱۳: ۱۱۱-۱۳۴.

فیض، داود؛ شرفی، وحید و شول، حسین (۱۳۹۵)، رابطه بین منزلت شغلی و زیرکاردرروی: بررسی نقش بی‌تفاوتی سازمانی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، دوره ششم، شماره ۳: ۱۲۸-۱۰۷.

کرمانی، بهناز (۱۳۸۸)، **نقش کارکنان نامرئی در استفاده مناسب از منابع بخش سلامت**، هفتمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی سراسر کشور علوم پزشکی کرمان: ۱۲۷-۱۱۲.

کشاورز حداد، غلامرضا و محیط، صادق (۱۳۹۱)، پدیده دوشغله‌بودن در بازار کار مناطق شهری ایران، کاربردی از مدل‌های انتخاب مضاعف در داده‌های پانل فردی، **مجله تحقیقات اقتصادی**، دوره ۴۷: ۱۰۸-۸۵.

کمالی، یحیی (۱۳۹۳)، بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته‌سالاری در سازمان، **فصلنامه منابع انسانی ناجا**، سال نهم، شماره ۳۷: ۷۶-۴۹.

Borman WC, White LA, Pulakos EB, Oppler SH. (1991). "Models of supervisory job performance rating. **Journal of Applied Psychology**, 76, 863-872.

Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? **Review of Public Personnel Administration**, 33, 227-251.

Hipp, L., & Christopher J. Anderson. (2015). Laziness or liberation? Labor market policies and workers' attitudes toward employment flexibility, **International journal of social welfare**, 26 (4):287-296.

Jemielniak, D. (2007). Managers as lazy, stupid careerists? **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 20 No. 4, pp. 491-508.



- Kim, Marlene (1998). The working poor: lousy jobs or lazy workers? **Journal Of Economic Issues**, 32 (1):63-83.
- Krats, P., & Brown, T. C. (2013). Unionised employee's reactions to the introduction of a goalbased performance appraisal system. **Human Resource Management Journal**, 23, 396-412.
- Kumari, G., & Pandey, K. M. (2011). Analysis of an Individual's Behaviour in Work Environment for a Better Output, **International Journal of Innovation, Management and Technology**, Vol. 2, No. 2. pp. 324-331.
- Verton D. (2000): "Employers ok with e-surfung " :computerword 34 :16
- Vincent, K. (2013). The Pursuit of Laziness: An Idle Interpretation of the Enlightenment, **The European Legacy: Toward New Paradigms**, 18:4, 531-532, DOI: 10.1080/10848770.2013.791467.
- Viswesvaren C, Ones DS. (2000). " Perspectives on models of job performance. **International Journal of Selection and Assessment**, 8, 216–226.
- Ziapour, A., & Zokaei, A., & Haydar Pour, B. (2015). Association between Personal ity Traits and Social Laziness (Case Study: Staff of Kermanshah University of Medical Sciences in 2014), **Technical Journal of Engineering and Applied Sciences**, 2015-5-1/49-54.