

## ارائه الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی

(مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد)

مصطفی طاهری<sup>۱\*</sup> - عبدالخالق غلامی<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه و هدف پژوهش: مقاله حاضر با هدف تبیین الگوی شکل‌گیری سیستم‌ها با عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی است که به احیای موضوع بطالت اجتماعی در نظام اداری کشور پرداخته است.

روش‌ها: طرح مطالعه حاضر از نوع روش ترکیبی متوالی-اکتشافی است. به این معنا که در ابتدا رهیافت کیفی و سپس رهیافت کمی مورد استفاده قرار گرفته است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و جامعه آماری آن کلیه خبرگان علمی آشنا به موضوع که شامل اساتید و پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد می‌باشند و به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و جهت تعیین کفایت نمونه‌گیری از معیار اشباع نظری استفاده شده است. با مصاحبه عمیق با ۲۰ تن از خبرگان مدیریت دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد، به تبیین الگوی نظری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت پرداخته است. در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است و جامعه آماری آن شامل خبرگان اجرایی یا تجربی است و منظور از این خبرگان کلیه مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد است. از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده و از طریق فرمول کوکران حجم نمونه تعیین شد.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان داد که الگوی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی ایران دارای چهار تم اصلی رویه‌های کاری با عملکرد بالا، نتایج، شرایط واسطه‌ای و بستر مطالعه است.

نتیجه‌گیری: نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق زمینه و بافت شکل‌گیری عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی نشان دادند که زمینه و بافت شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی شامل رویه‌های کاری با عملکرد بالا (رویه‌ها در سطح ساختاری و رویه‌ها در سطح تیمی)، شرایط بستر (بستر فرهنگی و بستر سازمانی) و شرایط واسطه‌ای (عوامل رفتاری و عوامل روان‌شناختی) است.

واژگان کلیدی: عملکرد بالا، بطالت اجتماعی، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون

<sup>۱</sup> مربی، هیات علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد یاسوج، ایران.

(نویسنده مسئول) [m.taheri362@gmail.com](mailto:m.taheri362@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار، هیات علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

[gh.khalegh@yahoo.com](mailto:gh.khalegh@yahoo.com)

## مقدمه

توانمندسازی، پاداش دهی و سازمان‌دهی کارکنان و فراهم آوردن فرصت‌های پیشبردی برای آن‌ها در سازمان مانند کارکرد شیوه‌های کار با عملکرد بالا به دریافت بیشتر پشتیبانی سازمانی منجر می‌شود. بر اساس نظریه علامت‌دهی، فرض شده است که وجود شیوه‌های کار با عملکرد بالا این سیگنال را به کارکنان ارسال کرده تا نسبت آن‌ها با سازمان تشخیص داده‌شده، ارزش‌گذاری شده و پاداش داده شود و سازمان نیز به رفاه آن‌ها بپردازد که به واکنش مثبت کارکنان از نظر حمایت بیشتر سازمانی، کیفیت بهتر خدمات و کاهش بطلالت اجتماعی منجر می‌شود (چیانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

تعاریف گوناگونی از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در ادبیات مطرح شده است که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود. هانگ و منگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی می‌دانند که برای افزایش عملکرد سازمان از طریق خلق نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده‌اند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مجموعه خاصی از اقدامات و فرایندهای منابع انسانی است که به کارکنان جهت بهبود دانش، مهارت، تعهد و انعطاف پذیری کمک کرده و بر نتایج دارای اهمیت و قابل‌اندازه‌گیری تأکید دارد (بارتلت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). مروری بر ادبیات رویه‌های سیستم کاری با عملکرد بالا (از سال ۱۹۹۲ تا ۲۰۱۱) توسط پوسوما<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که ۶۱ رویه منابع انسانی در مجموع ۲۰۴۲ بار در تحقیقات تکرار شده است. آن‌ها تأکید بیشتر بر نه گروه متداول سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در ادبیات موجود، یعنی جبران خسارت و مزایا، طراحی شغل؛ آموزش و توسعه؛ استخدام و انتخاب؛ روابط کارمندان؛ ارتباطات؛ مدیریت عملکرد و ارزیابی؛ ترفیعات؛ و گردش مالی، نگهداشت و مدیریت خروج داشتند. چانگ و لیائو<sup>۷</sup> (۲۰۱۰)، رویه‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را شامل ۶ رویه کارمند یابی،

انسان‌ها موجوداتی اجتماعی‌اند و برای دستیابی به اهدافشان به مشارکت یکدیگر نیاز دارند؛ سازمان‌ها نیز ابزار دستیابی به اهداف محسوب می‌شوند. تغییرات پی‌درپی در وضعیت کاری و رقابت شدید، در شکل سازمان‌ها تحول ایجاد کرده است؛ به‌گونه‌ای که امروزه کار گروهی یکی از کارهای واجب به شمار می‌رود. اغلب سازمان‌ها به‌منظور ارتقای بهره‌وری و سودآوری، به دنبال شکل‌گیری و بهره‌مندی از گروه‌ها هستند. در نتیجه اگر گروه بتواند از پتانسیل تک‌تک افراد به‌درستی و در جهت اهداف گروه استفاده کند، نتایج بهتری برای سازمان به دست می‌آید و طبیعی است که بسیاری از سازمان‌ها در چنین وضعیتی به دنبال تشکیل گروه برای کارایی بیشتر در فعالیت‌هایشان باشند. از این‌رو، گروه و کار گروهی در سازمان‌ها به واژه‌های متداولی تبدیل شده‌اند. هرچند کار گروهی تاریخچه‌ای طولانی دارد، در دهه‌های اخیر طی تغییراتی با رشد سریع ماهیت کارها، ویژگی کارکنان و ساختار سازمان‌ها را تغییر داده است (لیوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی عملکرد بالا در تیم‌های سازمانی موضوعی کلیدی و اساسی در مطالعات کار تیمی به شمار می‌رود و بر این اساس مدل‌های مختلفی تاکنون باهدف شناسایی عوامل کلیدی کار تیمی در سازمان‌ها انجام شده‌اند و رابطه آن‌ها با موفقیت تیم نیز مورد بررسی قرار گرفته است. با این وجود مرزبندی عوامل مختلف تأثیرگذار بر اثربخشی عملکرد بالا در کار تیمی در سازمان‌ها و عملیاتی نمودن این عوامل همواره یکی از محدودیت‌های پژوهش‌های عملی در این حوزه بوده است. عوامل متعددی در عملکرد تیم‌ها و گروه‌های کاری مؤثر است از جمله این عوامل می‌توان به بطلالت اجتماعی اشاره کرد (بینگ و همکاران، ۲۰۱۴). طبق نظر کاراتپ و وطن‌خواه<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، وجود تعدادی از شیوه‌های کار با عملکرد بالا مانند برنامه‌های آموزشی باهدف استفاده بهتر از

آموزش، دخالت/ مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت/ پاداش‌ها و نگهداشت دانستند. دو<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود رویه‌های سیستم کاری با عملکرد بالا را در قالب گروه‌هایی همچون استراتژی مبتنی بر نوآوری، سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر نوآوری، آموزش، اشتراک دانش، خدمات، پرداخت، ارزیابی عملکرد، خدمات داخلی و طراحی شغل طبقه‌بندی کرد (استیری، ۱۳۹۵).

بطلت اجتماعی پدیده‌ای متداول است اما معمولاً مورد غفلت سازمان‌ها قرار می‌گیرد که می‌تواند باعث از دست رفتن پروژه شود. مطالعات گذشته نشان می‌دهد که تقریباً در همه گروه‌ها مقداری از بطلت اجتماعی وجود دارد. فردی دارای خصوصیت بطلت اجتماعی به‌عنوان فردی تعریف می‌شود که به دلیل شرایط یا انگیزه تلاش زیادی نمی‌کند. این پدیده در شرایطی اتفاق می‌افتد که افراد زیاد احتمالاً کارها را به شکل متناسب در گروه یا تیم به عهده نمی‌گیرند (احمد<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). هویگارد (۲۰۰۶) نشان داد که کلیه شاخص‌های انسجام تیم و هنجارهای تیمی با ادراک از بطلت اجتماعی ارتباط منفی داشتند. علاوه

بر این، نتایج نشان داد که انسجام وظیفه‌ای بازیکنان منجر به افزایش هنجارهای عملکردی و هنجارهای اجتماعی-پشتیبانی می‌شود. همچنین نشان داد که ترکیبی از انسجام اجتماعی بالا، کمبود انسجام وظیفه‌ای و هنجارهای کم تیم زیربنای ادراک از بطلت اجتماعی است. النوایمی<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود انتشار مسئولیت، اسناد سرزنش و غیرانسانی کردن همه میانجی ناقص در تأثیر اندازه تیم بر روی بطلت اجتماعی بیان کردند. احمد و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که کاهش بطلت اجتماعی می‌تواند نتایج عملکردی مثبتی در کارکنان ایجاد نماید. همچنین اهمیت وظایف و نقش اعضای تیم و همچنین ادراک اعضای تیم از تیم نقش اثرگذاری در کاهش بطلت اجتماعی اعضا داشت.

با توجه به مطالعات و بررسی‌های به‌عمل‌آمده اگرچه تاکنون تحقیقات مشابه اندکی در داخل و خارج انجام شده است لیکن برخی از تحقیقات داخلی و خارجی که از نظر موضوعی به این حوزه نزدیک هستند به‌صورت خلاصه در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
واندی <sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر بطلت اجتماعی و ساختار تشویقی فردی بر عملکرد تیم	دریافتند که هیچ تمایل اعضای گروه برای کاهش سهم خود در تعیین تکالیف وجود ندارد. علاوه بر این، از طریق طرح‌های تشویقی فردی و مسابقات تعاملات با رفتار بطلت اجتماعی نشان می‌دهد. گروه‌هایی که دارای طرح‌های تشویقی مختلف هستند عملکرد تیمی کمتری نسبت به مشوق‌های مسابقات دارند. این نتایج شواهدی را نشان می‌دهد که مقادیر بطلت اجتماعی می‌تواند از طریق محرک‌های فردی در تیم‌ها رخ دهد.
بیون <sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	پایداری تلاش مشارکتی در تیم‌های کاری: ایدئولوژی تبادل نظر و بطلت اجتماعی کارکنان	دریافتند که کارکنان با ایدئولوژی تبادل پایین بعید است درگیر بطلت اجتماعی شوند. علاوه بر این، ایدئولوژی تبادل با تأثیر وظیفه و احترام حرفه‌ای برای تأثیر بر بطلت اجتماعی ارتباط متقابل داشت. مشاهده وظیفه با بطلت اجتماعی ارتباط منفی داشت و این تأثیر زمانی بیشتر بود که کارمندان در ایدئولوژی تبدالی کم باشند، نه زیاد. علاوه بر این، احترام حرفه‌ای با بطلت اجتماعی ارتباط منفی داشت و این تأثیر در میان افرادی که

نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
		ایدئولوژی تبدلی کمتری داشتند، بیشتر بود. بنابراین، سطح پایین ایدئولوژی تبدلی می‌تواند بحث اجتماعی را کاهش دهد و همچنین می‌تواند پتانسیل دیده شدن وظیفه و احترام حرفه‌ای را برای تقویت سطح تلاش افزایش دهد. بر این اساس، این مطالعه نشان داد که خصوصیات فردی، به‌ویژه ایدئولوژی تبدلی، در کاهش بطالت اجتماعی مهم است.
توسونتا <sup>۱۳</sup> (۲۰۲۰)	انتشار مسئولیت در کارهای گروهی: بطالت اجتماعی	دریافتند که تقارن بطالت اجتماعی، بستر اینترنتی و ارزیابی شخصی از نظر جنسیت متفاوت است. اندازه گروه با رفتارهای بطالت اجتماعی ارتباط مثبت داشت، اما هیچ رابطه معنی‌داری باقابلیت مشاهده کار مشاهده نشد. مدل معادلات ساختاری ایجادشده در محدوده مطالعه با تجزیه و تحلیل مسیر مورد آزمایش قرار گرفت و نتیجه‌گیری شد که رفتارهای بطالت فردی بر ارزیابی خود تأثیر دارد و رفتارهای بطالت اجتماعی گروهی بر ارزیابی گروهی تأثیر دارد.
ژانگی <sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و قصد گردش کارکنان: اثر تعدیل‌کننده دل‌بستگی روان‌شناختی	دریافتند که بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و دل‌بستگی روان‌شناختی رابطه منفی وجود دارد. همچنین مشخص شد که بین سیستم‌های کاری با کارایی بالا و قصد گردش کارکنان رابطه منفی وجود دارد.
احمد و همکاران (۲۰۱۸)	بطالت اجتماعی و عملکرد کارکنان در بخش خدمات: مطالعه تجربی در بخش مخابرات	دریافتند که بین بطالت اجتماعی و عملکرد کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین نتایج نشان دادند که رابطه معنادار بین نقش فرد در تیم، ادراک فرد از اعضای تیم و عملکرد فرد در تیم وجود دارد.
ابویزید <sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: نقش واسطه‌ای نگرش کارمند	دریافتند که نقش کارمندان و یادگیری سازمانی الهام‌بخش کارکنان در جهت توانمندسازی مثبت و تعهد سازمانی آن‌ها است؛ بنابراین، نقش واسطه‌ای تعهد کارکنان و تعهد سازمانی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌منظور تقویت عملکرد سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد.
ریاض <sup>۱۶</sup> (۲۰۱۶)	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: یک مطالعه تجربی بر ساخت و سازمان‌های خدماتی در پاکستان	دریافتند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد و این رابطه را می‌توان از طریق مداخله توسعه سرمایه انسانی، درجه تبادل اجتماعی بین سازمان‌ها و اعضای آن و روابط مولد در میان کارکنان تقویت کرد. بیشتر بحث می‌شود که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به انگیزه کارکنان، رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی منجر می‌شود که در نهایت به عملکرد سازمانی بهتر می‌انجامد.
دمیرباگ <sup>۱۷</sup> (۲۰۱۴)	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی در اقتصادهای نوظهور	دریافتند که نتایج آموزش کارمندان، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، ارتقاء مبتنی بر شایستگی، ارتباطات داخلی، -توانمندسازی کارکنان ارتباط بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی است.
هفرمن و دونان <sup>۱۸</sup> (۲۰۱۶)	اثرات سطح مقطعی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رفاه کارمندان: اثر	دریافتند که رضایت شغلی؛ تعهد عاطفی؛ فشار کاری و عدالت سازمانی نشان‌دهنده ارتباط بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و

نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
	واسطه‌ای عدالت سازمانی	عملکرد سازمانی است.
مسرسمیت <sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۱)	باز کردن جعبه سیاه: کاوش پیوند بین سیستم‌های کاری با کارایی بالا و عملکرد	دریافتند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد تأثیر مثبت دارد.
افضل (۱۴۰۰)	بررسی نقش عدالت سازمانی ادراک‌شده بر طرفه‌روی اجتماعی کارکنان با نقش تعدیل‌کننده شخصیت کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل بیمه سلامت اصفهان)	دریافتند که عدالت سازمانی (تعاملی، مراوده‌ای و توزیعی) بر طرفه‌روی اجتماعی کارکنان با نقش تعدیل‌گر شخصیت تأثیر دارد.
صلواتی و همکاران (۱۳۹۹)	تبیین مفهوم مشارکت سازمانی و ارائه الگوی ارزیابی آن در سازمان‌های دولتی ایران	به ارائه مقوله نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان پدیده مرکزی انتخاب، روابط آن با مقوله‌ها تبیین و طبق روش علل اربعه ارسطو، الگوی ارزیابی در چهار بعد وضعیت غایی، وضعیت مادی، وضعیت صوری و وضعیت فاعلی، پرداختند. این الگو وضعیت مشارکت سازمانی را بر اساس ابعاد حاصل از نظریه داده بنیاد، به‌طور نظام‌مند اندازه‌گیری، ارزیابی و بازخورد آن در فرایند تحقق ارزش‌های اجتماعی تعریف‌شده در سازمان‌های دولتی بکار می‌رود.
قلعه آقابابایی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل طرفه‌روی اجتماعی در گروه‌های کاری؛ مطالعه‌ای در بخش دولتی صنعت پالایش و پخش نفت	به شناسایی ۲ بعد (طرفه‌روی کفایتی و طرفه‌روی رقابتی) برای پدیده طرفه‌روی اجتماعی، ۵ عامل اثرگذار (عوامل مرتبط با کار، عوامل فردی، وضعیت گروه، عوامل سازمانی و مدیریتی و عوامل اجتماعی) و ۵ پیامد (عواطف فرد، عملکرد فرد، عملکرد گروه، جو گروه و وضعیت سازمان) دست یافتند.
اکبری و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر طرفه‌روی اجتماعی بر عملکرد تیمی با نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی تیمی	دریافتند که طرفه‌روی اجتماعی بر عملکرد تیم‌های دانش‌بنیان مؤثر است. همچنین سرمایه اجتماعی در رابطه میان طرفه‌روی اجتماعی و عملکرد تیمی نقش میانجی ایفا می‌کند.

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

کردن بیش‌ازحد تلفن گرفته تا ورود به فضای مجازی یا حتی انجام بازی‌های کامپیوتری عملاً و علناً نوعی بار هزینه‌ای اضافی به نظام اداری و ارباب‌رجوع وارد می‌کنند و افتخار بسیاری از این کارکنان این است که با تأخیر سرکار نمی‌آیند. مشاهده نگارنده نشان می‌دهد بسیاری از کارمندان اعتراض می‌کنند که به فعالیت‌هایی که به آن‌ها سپرده می‌شود علاقه ندارند و یا نمی‌توانند آن‌ها را به‌خوبی انجام دهند؛ بنابراین این افراد ترجیح می‌دهند که بین هدر رفتن زمان و انجام کارهایی که دوست ندارند، هدر رفتن زمانشان را انتخاب کنند و بدین ترتیب بهره‌وری آن‌ها و کل سازمان کاهش می‌یابد.

در استان کهگیلویه و بویراحمد به‌مثابه سایر استان‌ها تعدد ادارات دولتی و متورم شدن بدنه ادارات موجب شده برای برخی از سمت‌های سازمانی چندین کارشناس و کارمند وجود داشته باشد و بسیاری از این کارکنان در حالت موازی کاری امور را انجام می‌دهند، بنابراین وجود برخی از سمت‌ها یا مشاغل با ماهیت فعالیت موازی سبب شده در این استان شاهد نوعی هدر رفت زمان یا بی‌اهمیتی کار باشیم. در بعد دوم مشاهده می‌شود که کارکنان ادارات دولتی در سازمان‌ها بیشتر به حضور در محیط کار اولویت قائل هستند تا مفید بودن در محیط کار و یا گروه که این موضوع سبب شده است که کارکنان در طی روز اغلب با مشغول شدن به انواع کارهای حاشیه‌ای از صحبت

## روش پژوهش

طرح مطالعه حاضر از نوع روش ترکیبی متوالی - اکتشافی است. به این معنا که در ابتدا رهیافت کیفی و سپس رهیافت کمی مورد استفاده قرار گرفته است. بر این اساس در مقاله حاضر محقق ابتدا با به کارگیری رویکرد استقرایی به سمت خلق نظریه حرکت کرده و سپس با رویکرد قیاسی به سنجش نظریه تبیین شده پرداخته است.

در بخش کیفی، جامعه آماری تحقیق کلیه خبرگان علمی آشنا به موضوع که شامل اساتید و صاحب نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد است که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، حداقل مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند. که نمونه‌های انتخابی ۲۰ تن از مدیران و خیرگان حوزه مدیریت دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد است. به منظور نمونه‌گیری پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و جهت تعیین کفایت نمونه‌گیری از معیار اشباع نظری استفاده شد. نمونه‌گیری کیفی زمانی به اشباع رسیده است که داده جدیدی که به پژوهش وارد می‌شود سبب ایجاد طبقه جدید، یا توسعه و تعدیل تئوری موجود نشود (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). در بخش کیفی از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق به صورت چهره به چهره استفاده شده است. در پژوهش‌های کیفی روایی به این پرسش پاسخ می‌دهد که آیا روش‌ها و فنون به کار گرفته شده در پژوهش باهم مرتبطاند و آنچه برایش طراحی شده‌اند را به خوبی ارزیابی می‌کنند یا خیر. در پژوهش حاضر جهت افزایش میزان اعتبار پذیری تلاش شد تا پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و در صورت امکان مصاحبه مکتوب برای مصاحبه‌شونده ارسال شده و تأیید ایشان در این باره اخذ شود. علاوه بر این مدل مفهومی نهایی مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد تا ایشان مدل را

از دیگر ابعاد وضعیتی کارکنان ادارات دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد این است که کارکنان تصور می‌کنند انتظارات مدیر از آن‌ها مشخص نیست، بنابراین کارها با تأخیر یا اتلاف زمان زیادی رخ می‌دهد. بسیاری از این کارکنان با این بهانه، عمده وقت خود را در شبکه‌های اجتماعی سپری می‌کنند. به نظر می‌رسد وضعیت کارکنان ادارات دولتی این استان در یک وضعیت چرخه‌ای هدر رفت زمان و منابع سازمانی گردش می‌کند، از یک سو کارکنان به طور آشکار بطالت اجتماعی برایشان کارکرد دارد چراکه با عقب انداختن کارها نوعی پایداری شغلی خود را تضمین می‌کنند از دیگر سو سازمان از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا که در کارکنان انگیزه‌های لازم را برای بهبود عملکرد و کاهش بطالت اجتماعی ایجاد نماید بی‌بهره است، همچنین در بخش کمی، الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد مورد سنجش قرار می‌گیرد. با این توصیف، پژوهشگران درصدد پاسخگویی به این سؤالات اصلی هستند که: (۱) الگوی شکل‌گیری سیستم کاری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی به چه شکل است؟ (۲) چه عواملی در شکل‌گیری سیستم کاری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی اثرگذارند؟ (۳) برآزش الگوی سیستم عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ بنابراین، هدف اصلی در این پژوهش طراحی و تبیین مدل عملکرد بالای سازمانی با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی است تا از این رهگذر بتوان ضمن پر کردن شکاف گسترده موجود در مطالعه رفتار سازمانی، به احیای موضوع بطالت اجتماعی در نظام اداری کشور به طور عام همت گماشت و به طور ویژه به کاهش وضعیت بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی، با توجه به مأموریت و اهداف آن ارائه راهکار نماید.

از نظر تطابق با واقعیت مورد تأیید قرار دهند. جهت تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

در بخش کمی، جامعه آماری شامل خبرگان اجرایی یا تجربی است و منظور از این خبرگان کلیه مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد است. بر اساس آمار مأخوذه مجموعاً ۱۵۲۱۷ نفر در سازمان‌های اداری دولتی استان مشغول به کار هستند. با توجه به حجم جامعه، حجم نمونه از طریق فرمول کوکران و در سطح خطای ۵٪ تعیین شد. جهت نمونه‌گیری در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. به گونه‌ای که پس از استخراج لیست سازمان‌های دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد، به صورت تصادفی ساده سازمان‌ها انتخاب و پرسشنامه تحقیق توسط کارکنان و مدیران فعال در گروه‌ها و تیم‌های کاری تکمیل شد. در این راستا در بخش مشخصات پاسخ‌دهنده از پاسخ‌دهنده خواسته شد که معین کند که آیا در تیم‌های کاری عضویت دارد یا خیر؛ و در صورت عضویت در تیم‌ها یا گروه‌های کاری در سازمان پرسشنامه را تکمیل کند. در نهایت ۳۷۵ پرسشنامه سالم جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه نهائی در دو بخش اطلاعات توصیفی پاسخگویان و سؤالات اصلی با گزینه پنج جوابی لیکرت تنظیم و اختیار نمونه آماری قرار گرفت. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. برای سنجش روایی محتوایی، پرسشنامه تحقیق در اختیار تعداد پنج نفر خبره و اساتید دانشگاهی قرار گرفت و ایشان روایی تحقیق را مورد تأیید قرار دادند. برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی روایی سازه‌ها و به منظور آزمون روابط میان متغیرها از آزمون

معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده گردیده است.

### یافته‌های تحقیق

در این مرحله در بخش کیفی به گزارش و توصیف فرآیند گردآوری، طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه پرداخته شده است و در بخش کمی داده‌های حاصل از توزیع پرسشنامه در میان جامعه تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

#### تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق کیفی

در این بخش مراحل طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری به تفصیل تشریح شده است. سپس هر یک از تم‌های فرعی و اصلی تحقیق با ارائه مستندات از متن مصاحبه‌ها تشریح شده است.

خبرگان مصاحبه بر اساس معیارهایی مطابق با اهداف پژوهش از بین مدیران و نخبگان بخش مدیریت دولتی انتخاب شدند. تعداد ۲۰ مدیر تا رسیدن به اشباع نظری به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب گردیدند. که ۱۴ نفر آن دارای مدرک دکتری و ۶ نفر دانشجوی دکتری بودند.

گام اول: کدگذاری باز در این مرحله پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری باز صورت پذیرفت و اقدام به برجسته‌سازی جملات مهم از متن مصاحبه‌ها و ایجاد کدهای اولیه شد. به عنوان مثال از نشانه گفتاری "برای کارکنان خیلی مهم است که از امنیت شغلی کافی برخوردار باشند. همچنین سازمان برایشان این امکان را فراهم کند که در کارشان پیشرفت داشته باشند و مسیر پیشرفت برایشان باز باشد." دو کد اولیه "امنیت شغلی" و "مسیر شغلی" وسیع استخراج گردید.

گام دوم: کدگذاری انتخابی بعد از شناسایی کدهای اولیه، کدهایی که شبیه یکدیگر بودند و در قالب کدهای ثانویه نام‌گذاری شدند. همچنین کدهای ثانویه

جدول ۲: یک نمونه از روند کدگذاری باز و انتخابی

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
رویه‌های کاری	رویه‌های مربوط به	رویه‌های مربوط به توسعه	مسیر شغلی وسیع، امنیت شغلی، برنامه‌های مشارکت کارکنان
با عملکرد بالا	مدیریت کارراه	رویه‌های مربوط به آموزش	آموزش همه‌جانبه، توانمندسازی
		رویه‌های مربوط به ارتقا	ارتقای از داخل، برنامه‌ریزی شغلی و پیشرفت، ارتقاء مبتنی بر شایستگی

مشابه در قالب تم‌های فرعی طبقه‌بندی شدند. برای مثال کد اولیه "امنیت شغلی"، "مسیر شغلی وسیع" و "برنامه مشارکت کارکنان" در یک مجموعه قرار گرفته و با عنوان کد ثانویه «رویه‌های مربوط به توسعه» برچسب‌گذاری شدند. همچنین کدهای ثانویه "رویه‌های مربوط به توسعه"، "رویه‌های مربوط به آموزش" و "رویه‌های مربوط به ارتقا" در یک مجموعه بزرگ‌تر با عنوان تم فرعی "رویه‌های مربوط به مدیریت کارراه" برچسب‌گذاری شدند. یک نمونه از روند کدگذاری باز و انتخابی در جدول (۲) ارائه شده است.

گام سوم: کدگذاری نظری کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را مفهوم-سازی می‌کنند. در واقع، کدهای نظری، الگویی را از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم، حول مقوله محوری ارائه می‌دهند. در ادامه تم‌های اصلی، فرعی و کدهای باز شناسایی شده در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: تم‌های اصلی و فرعی و کدهای اولیه و ثانویه

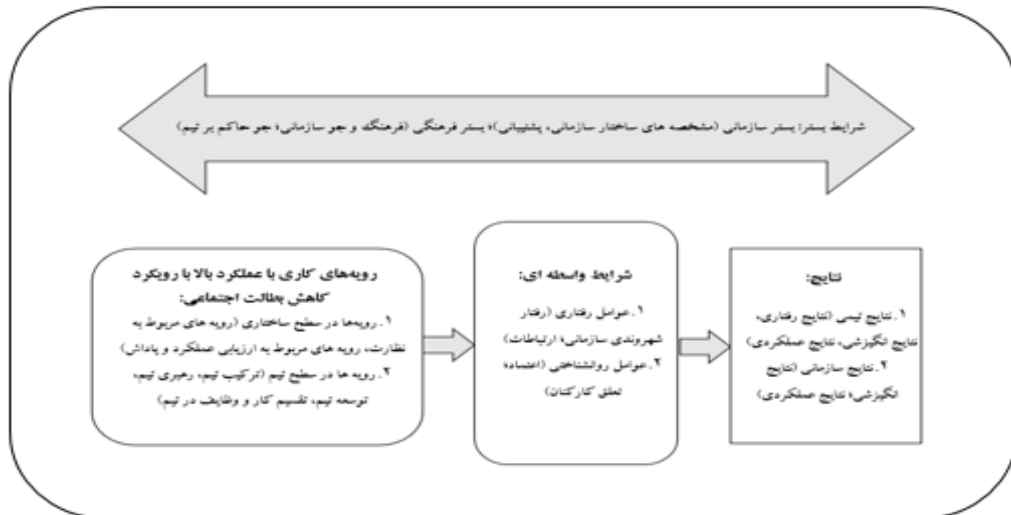
تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدگذاری اولیه	
رویه‌های کاری با عملکرد بالا	رویه‌های مربوط به	رویه‌های توسعه شغلی	مسیر شغلی وسیع، امنیت شغلی، برنامه‌های مشارکت کارکنان	
	مدیریت کارراه	رویه‌های آموزش	آموزش همه‌جانبه، توانمندسازی	
		رویه‌های ارتقا	ارتقای از داخل، برنامه‌ریزی شغلی و پیشرفت، ارتقاء مبتنی بر شایستگی	
	رویه‌های مربوط به	رویه‌های سیستم حقوق و	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، جبران خدمات و پاداش انعطاف‌پذیر، جبران خدمات	
	سیستم حقوق و	دستمزد	انگیزشی	
	دستمزد و پاداش	رویه‌های سیستم پاداش	سیستم پاداش برابر؛ پاداش بر مبنای عملکرد ویژه	
	رویه‌های مربوط به	رویه‌های طراحی شغل	شرح شغل‌های گسترده، انعطاف‌پذیری شغل	
	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	رویه‌های استخدام	استخدام انتخابی، انتخاب بر مبنای شایستگی	
	نتایج عملکردی و	نتایج در سطح فردی	عملکرد منابع انسانی، بهره‌وری پرسنل؛ قصد ترک سازمان	
	رفتاری	نتایج در سطح سازمانی	مزیت رقابتی، بهره‌وری سازمان، عملکرد کلی، عملکرد مالی سازمان	
عوامل رفتاری	نتایج انگیزشی	نتایج در سطح فردی	رضایت کارکنان، فرسودگی شغلی، اخلاقیت فردی،	
		نتایج در سطح سازمانی	اخلاقیت سازمانی؛ کیفیت زندگی کاری	
	عوامل رفتاری	رفتار شهروندی سازمانی	وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی، وفاداری سازمانی، وجدان کاری	
		بهریستی کارکنان	بهریستی روان‌شناختی، بهزیستی اجتماعی، بهزیستی عاطفی	
	عوامل روان‌شناختی	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری	
		نگرش کارکنان	نگرش نسبت به شغل، نگرش نسبت به سازمان	
		اعتماد	اعتماد نسبت به سازمان، اعتماد نسبت به سرپرست	
		عدالت ادراک شده	عدالت توزیعی ادراک شده، عدالت تعاملی ادراک شده، عدالت رویه‌ای ادراک شده	
	بستر سازمانی	تعلق کارکنان	مشارکت سازمانی، شایستگی سازمانی، پذیرش اهداف و ارزش‌های اساسی سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمانی، تمایل زیاد به همکاری	
		بستر ساختاری	ساختار سازمانی غیرمتمرکز؛ قدرت بخش مدیریت منابع انسانی؛ فرهنگ سازمانی توجه به نیروی انسانی	
بستر مدیریتی		سیک مدیریت غیراستبدادی؛ حمایت مدیریت از مدیریت منابع انسانی		



تبیین مدل شکل‌گیری عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی در مرحله کدگذاری باز با برجسته‌سازی نشانه‌های گفتاری اقدام به تبیین کدهای اولیه شد. در کدگذاری انتخابی کدهای باز در مجموعه بزرگ‌تر با نام کدهای ثانویه طبقه‌بندی شدند و کدهای ثانویه نیز در مجموعه بزرگ‌تر جای گرفتند و تم‌های فرعی را تشکیل دادند. در مرحله کدگذاری نظری چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را مفهوم‌سازی شد. تم‌های اصلی، فرعی و کدهای باز شناسایی شده در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴: تم‌های اصلی و فرعی و کدگذاری مدل شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی

تم اصلی	تم فرعی	کدهای ثانویه	کدهای اولیه
رویه‌های کاری با عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی	رویه‌های در سطح	رویه‌های مربوط به نظارت	کنترل اجتماعی، ثبت کردن فعالیت‌های مربوط به گروه، نظارت بر عملکرد اعضای تیم؛ بازنگری و بازخور منظم
		رویه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و پاداش	ارائه پاداش به افراد با عملکرد بهتر در تیم؛ ارزیابی عملکرد فردی در کنار ارزیابی عملکرد گروه؛ ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه؛ تعریف دقیق استانداردهای کاری
	رویه‌ها در سطح تیم	ترکیب تیم	انسجام و سازگاری تیم، اندازه تیم، شناخت اعضا نسبت به یکدیگر، ویژگی‌های شخصیتی اعضا، جنسیت اعضا
		رهبری تیم	رهبری اخلاق مدار، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف، تخصیص منابع مطابق با نیاز تیم
		رویه‌های توسعه تیم	آموزش در حوزه کار تیمی و بطالت اجتماعی، توانمندسازی اعضای تیم
		تقسیم کار و وظایف در تیم	متمايز بودن وظیفه هر فرد با دیگری؛ تعریف دقیق کار و پروژه تیم؛ انگیزشی بودن کار؛ چالشی بودن وظیفه؛ وظایف مشخص
شرایط واسطه‌ای	نتایج رفتاری	نتایج رفتاری	کاهش بطالت اجتماعی تیم؛ کاهش خروج از تیم؛ کاهش غیبت؛ بهبود ایمنی
		نتایج انگیزشی	تعهد به تیم؛ رضایت اعضای تیم، تلاش برای ترک تیم
		نتایج عملکردی	خلاقیت تیمی؛ بهبود کیفیت تصمیم‌گیری؛ اثربخشی تیمی؛ عملکرد تیم؛ بهبود کیفیت کار تیم؛ نوآوری تیم؛ بهره‌وری تیم
	عوامل رفتاری	نتایج انگیزشی	وفاداری، ادراک عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت سازمانی
		نتایج عملکردی	خلاقیت سازمانی، بهره‌وری، ترک سازمان
		رفتار شهروندی سازمانی	وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی، وفاداری سازمانی، وجدان کاری
عوامل روان‌شناختی	ارتباطات	تعاملات بین اعضای تیم با یکدیگر؛ تعاملات اعضای تیم و رهبر تیم	
	اعتماد	اعتماد نسبت به سازمان، اعتماد نسبت به تیم	
	تعلق کارکنان	مشارکت سازمانی، شیفتنگی سازمانی، پذیرش اهداف و ارزش‌های اساسی سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمانی، تمایل زیاد به همکاری با سازمان	
	بطالت اجتماعی درک شده	بطالت اجتماعی ادراک شده از همکار؛ بطالت اجتماعی ادراک شده از رهبر تیم	
شرایط بستری	فرهنگ و جو سازمانی	فرهنگ و جو سازمانی	الزامات ارزشی و اخلاقی؛ فرهنگ همکاری و مشارکت؛ فرهنگ کار تیمی
		جو حاکم بر تیم	جو همکاری بجای رقابت؛ انگیزشی بودن جو گروه
	پشتیبانی	مشخصه ساختار سازمانی	ساختار سازمانی غیرمتمرکز؛ ساختار سازمانی مبتنی بر کار تیمی؛ فرهنگ کار تیمی
		حمایت مدیریت از کار تیمی؛ تدارک عوامل زیرساختی نظیر محیط فیزیکی و فناوری	



شکل ۱: الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان های دولتی ایران

قوی دارند؟ به جهت بررسی روایی همگرا فورنل و لارکر (۱۹۸۱) متوسط واریانس استخراج شده AVE را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می کنند. حداقل مقدار AVE برابر با ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرایی کافی است، به این معنی که یک متغیر می تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف هایش را تبیین کند. همان طور که در جدول AVE مشاهده می شود کلیه مقادیر AVE برای تمام متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۵ است. با توجه به مقادیر نشان داده شده می توان گفت که مدل از روایی همگرایی مطلوبی برخوردار است. ضریب پایایی ترکیبی یکی از شاخص های سنجش اعتبار مدل است. مقادیر بالای ۰/۶ نشان دهنده وجود پایایی درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری است. لذا با توجه به خروجی های نرم افزار کلیه سازه های اندازه گیری از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

برای ارزیابی برازش مدل هم می توان بر اساس معیارهای اندازه گیری مدل قضاوت کرد. این معیارهای در جدول شماره (۵) ارائه شده اند. با توجه به اینکه همه معیارهای به دست آمده از حداقل قابل قبول آنها بیشتر بوده اند می توان اطمینان یافت مدل ارائه شده از برازش خوبی برخوردار است.

نتایج تحقیق نشان داد که الگوی سیستم های کاری با عملکرد بالا در سازمان های دولتی ایران دارای سه تم اصلی رویه های کاری با عملکرد بالا، نتایج، شرایط واسطه ای و بستر مطالعه است. الگوی حاصل در شکل یک ارائه شده است.

#### تجزیه و تحلیل داده های تحقیق کمی

برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، آمار تحلیلی به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی مطرح می گردد. که ۳۷۵ نفر از کارکنان و مدیران فعال در گروه ها و تیم های کاری به عنوان نمونه انتخاب شدند که درصد بیشتری (۵۸/۴۰٪) از پاسخ دهندگان مرد بوده اند، اما تعداد زنان پاسخ دهنده (۴۱/۶۰٪) نیز میزان قابل ملاحظه ای بوده است. در ادامه با استفاده از آمار استنباطی و جهت تبیین روابط میان مدل از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده شد. قبل از بررسی فرضیات تحقیق شاخص های پایایی و روایی مدل اندازه گیری بررسی شده و در ادامه آزمون هر یک از فرضیات تحقیق ارائه شده است.

روایی همگرا به این معنا است که آیا دو ابزاری را که برای اندازه گیری مفهوم به کار برده ایم همبستگی

جدول ۵: معیارهای اندازه‌گیری مدل

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)
رویه‌های ساختاری	۰/۹۲۶	۰/۵۹۷۵	۰/۹۴۱۰
رویه‌ها در سطح تیم	۰/۹۲۷	۰/۵۸۸۱	۰/۹۷۱۳
اعتماد	۰/۹۳۳	۰/۸۳۳۱	۰/۹۳۶۹
تعلق	۰/۹۱۶	۰/۶۷۴۶	۰/۹۰۸۶
ارتباطات	۰/۹۱۹	۰/۷۱۹۵	۰/۸۸۴۷
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۹۱۷	۰/۸۴۶۹	۰/۹۵۶۳
نتایج سازمانی	۰/۹۲۳	۰/۷۶۷۵	۰/۹۷۲۷
نتایج تیمی	۰/۹۱۱	۰/۶۷۳۵	۰/۹۶۸۷

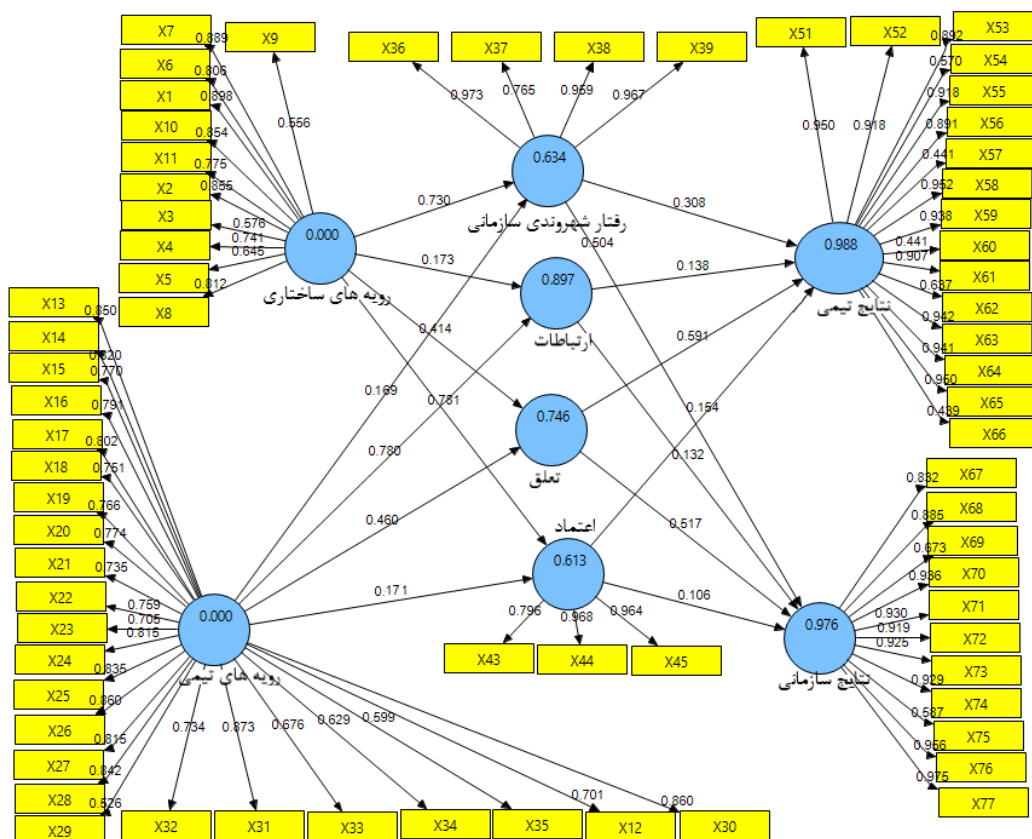
$$GOF = \sqrt{\text{Average communalities} * \text{Average R}^2}$$

$$GOF = \sqrt{0/7125 * 0/808} = 0/7587$$

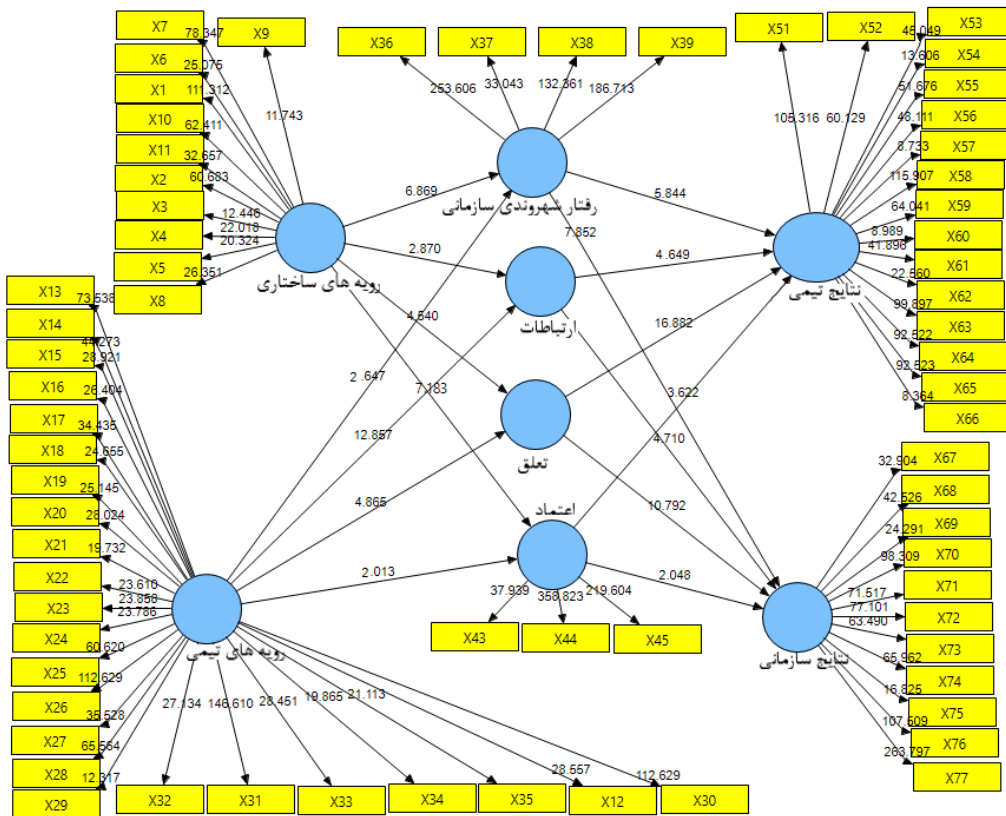
همچنین به منظور سنجش برازش کلی مدل از شاخص GOF استفاده شده است. این شاخص از رابطه زیر به دست می‌آید. در این شاخص سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شدند. از آنجایی که مقدار به دست آمده برای این شاخص برابر با ۰/۷۵۸۷ است. در نتیجه می‌توان گفت که برازش کلی مدل قوی است.

در ابتدا مدل مفهومی تحقیق در Smart PLS ترسیم و با استفاده از دستور PLS Algorithm اجرا شد. نتایج حاصل از اجرای مجدد مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت بارهای عاملی در شکل دو ارائه شده است.

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت



شکل ۲: آزمون معادلات ساختاری در حالت ضریب استاندارد



شکل ۳: نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت اعداد معناداری

جدول ۵: نتایج آزمون روابط مدل مفهومی تحقیق

فرضیه	بار عاملی	عدد معناداری	شدت رابطه	تأیید/رد
رویه‌های ساختاری - ارتباطات	۰/۱۷۳	۲/۸۷۰	ضعیف	تأیید
رویه‌های ساختاری - رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۳۰	۶/۸۶۹	قوی	تأیید
رویه‌های ساختاری - اعتماد	۰/۷۸۱	۷/۱۸۳	قوی	تأیید
رویه‌های ساختاری - تعلق	۰/۴۱۴	۴/۵۴۰	متوسط	تأیید
رویه‌های تیمی - ارتباطات	۰/۷۸۰	۱۲/۵۸۷	قوی	تأیید
رویه‌های تیمی - رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۹۱	۳/۶۴	متوسط	تأیید
رویه‌های تیمی - اعتماد	۰/۵۱۰	۲/۱۱	ضعیف	تأیید
رویه‌های تیمی - تعلق	۰/۴۶۰	۴/۸۶۵	متوسط	تأیید
ارتباطات - نتایج تیمی	۰/۱۱۰	۴/۶۴	متوسط	تأیید
ارتباطات - نتایج سازمانی	۰/۱۳۲	۴/۷۱۰	ضعیف	تأیید
رفتار شهروندی سازمانی - نتایج تیمی	۰/۳۰۸	۵/۸۴۴	متوسط	تأیید
رفتار شهروندی سازمانی - نتایج سازمانی	۰/۵۰۴	۷/۸۵۲	متوسط	تأیید
اعتماد - نتایج تیمی	۰/۱۵۴	۳/۶۲۲	ضعیف	تأیید
اعتماد - نتایج سازمانی	۰/۱۰۶	۲/۰۴۸	ضعیف	تأیید
تعلق - نتایج تیمی	۰/۵۹۱	۱۶/۸۸۲	متوسط	تأیید
تعلق - نتایج سازمانی	۰/۵۱۷	۱۰/۷۹۲	متوسط	تأیید

نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت اعداد معناداری در شکل ۳ ارائه شده است. بر اساس مدل اندازه‌گیری عدد معناداری همه پرسش‌ها بالای ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- است از این‌رو پرسش‌ها به‌خوبی متغیرهای موردبررسی را می‌سنجند. جهت تحلیل مدل ساختاری اگر عدد معناداری روابط بالاتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد می‌توان فرضیه را مورد تأیید قرار داد. همچنین بارهای عاملی شدت رابطه را معین می‌کنند. نتایج حاصل از آزمون روابط موجود در مدل در جدول ۵ ارائه شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

بخش کیفی پژوهش حاضر با دو پرسش اصلی و بخش کمی با یک پرسش اصلی آغاز شد. در ادامه به هر یک از پرسش‌ها با توجه به نتایج تحقیق پاسخ داده شده است. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق نشان دادند که عملکرد بالا در سطح سازمان به معنای دودسته نتایج عملکردی و رفتاری و نتایج انگیزشی است. تم اصلی نتایج شامل تم فرعی نتایج عملکردی و رفتاری (عملکرد منابع انسانی، بهره‌وری نیروی انسانی؛ قصد ترک سازمان، مزیت رقابتی، بهره‌وری سازمان، عملکرد کلی، عملکرد مالی سازمان) و نتایج انگیزشی (رضایت کارکنان، فرسودگی شغلی، خلاقیت فردی، خلاقیت سازمانی؛ کیفیت زندگی کاری) است. همچنین بر اساس نتایج تحقیق، رویه‌های کاری با عملکرد بالا متشکل از تم فرعی رویه‌های مربوط به مدیریت کاراره (رویه‌های مربوط به ارتقا، رویه‌های مربوط به توسعه و رویه‌های مربوط به آموزش)؛ رویه‌های مربوط به سیستم حقوق و دستمزد و پاداش و رویه‌های مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی (رویه‌های مرتبط با طراحی شغل و رویه‌های مربوط به استخدام) است. دمیرباگ و همکاران (۲۰۱۴) نیز آموزش کارمندان، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، ارتقاء

مبتنی بر شایستگی و توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی شناسایی کرد. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق نشان دادند که زمینه و بافت الگوی شکل‌گیری عملکرد بالا شامل تم فرعی بسترسازمانی است. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق نشان دادند که شرایط واسطه شکل‌گیری عملکرد بالا شامل تم فرعی عوامل رفتاری و عوامل روان‌شناختی است. این نتایج مطابق با نتایج سایر تحقیقات است. ازجمله مسراسمیت (۲۰۱۱) در مطالعه خود نشان دادند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. ابویزید و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود بیان داشتند که نقش واسطه‌ای تعهد کارکنان و تعهد سازمانی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به‌منظور تقویت عملکرد سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد. هفرمن و دوندان (۲۰۱۶) نیز عدالت سازمانی را متغیر میانجی در ارتباط میان رویه‌های عملکرد بالا و رضایت کارکنان دانست.

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق در خصوص تبیین مدل شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی نشان دادند که عملکرد بالا در سطح سازمان به دودسته نتایج تیمی و سازمانی تقسیم می‌شود. واندی و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود بیان داشتند که هیچ تمایل اعضای گروه برای کاهش سهم خود در تعیین تکالیف وجود ندارد و مقادیر بطالت اجتماعی می‌تواند از طریق محرک‌های فردی در تیم‌ها رخ دهد. بیون و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود بیان داشتند که خصوصیات فردی، به‌ویژه ایدئولوژی تبادلی، در کاهش بطالت اجتماعی مهم است.

یافته‌های تحقیق در خصوص شرایط علی شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت

(تعهد به تیم؛ رضایت اعضای تیم، تلاش برای ترک تیم) و نتایج عملکردی (خلافت تیمی؛ بهبود کیفیت تصمیم‌گیری؛ اثربخشی تیمی؛ عملکرد تیم؛ بهبود کیفیت کار تیم؛ نوآوری تیم؛ بهره‌وری تیم) مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی، ارتباطات، اعتماد و تعلق بر نتایج سازمانی شامل نتایج انگیزشی (وفاداری، ادراک عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت سازمانی) و نتایج عملکردی (خلافت سازمانی، بهره‌وری، کاهش ترک سازمان) تأثیر مثبت و معنادار دارند. با توجه به نتایج این تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

در راستای افزایش عملکرد و کاهش و کنترل بطالت اجتماعی کارکنان موارد زیر در جهت اصلاح ساختار سازمانی مورد توجه قرار گیرند:

- تیم سازی و تقویت کار تیمی؛ این کار موجب احساس مسئولیت و درگیر شدن در کار و تعامل و همکاری بیشتر افراد می‌شود.

- تقویت مدیریت مشارکتی؛ مشارکت در اظهارنظر، انتقاد، پیشنهاد و تصمیم‌گیری موجب می‌شود که افراد به‌جای بطالت احساس مسئولیت و تعهد نمایند و خود را در اهداف سازمانی شریک بدانند.

- غنی‌سازی شغلی و توسعه شغلی؛ که موجب ایجاد انگیزه و تحرک بیشتر فرد برای انجام وظیفه می‌شود و فرصت کم‌کاری را از افراد سلب می‌کند.

- تمرکززدایی و تفویض اختیار موجب می‌شود که مشغله کاری مدیران کمتر شده و به زیردستان مسئولیت بیشتری واگذار گردد و خود را در اهداف سازمانی شریک بدانند.

- رعایت عدالت و انصاف در سازمان می‌تواند کارکنان را به اهداف و فعالیت‌های سازمان علاقه‌مند کند تا جایی که آنان بیش از عملکردهای درون نقشی، عملکرد فرا نقشی نیز داشته باشند. همچنین مدیران

اجتماعی در سازمان‌های دولتی بیانگر آن است که اگرچه مطالعه‌ای به‌طور مشخص به تبیین رویه‌های عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی نپرداخته است، با این وجود مطالعات به اهمیت کدهای ثانویه و اولیه تبیین شده بر عملکرد تیم و کاهش بطالت اجتماعی اشاره داشته‌اند. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق زمینه و بافت شکل‌گیری عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی نشان دادند که زمینه و بافت شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی شامل تم فرعی بستر فرهنگی و بستر سازمانی است. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های تحقیق شرایط واسطه شکل‌گیری عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی نشان دادند که این شرایط شامل تم فرعی عوامل رفتاری و عوامل روان‌شناختی است.

در ادامه به‌منظور برازش الگوی عملکرد بالا با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی در سازمان‌های دولتی پرسشنامه‌ای محقق ساخته تدوین و در میان جامعه آماری پژوهش توزیع شد. نتایج بخش کمی تحقیق نشان داد که رویه‌های تیمی شامل ترکیب تیم (انسجام و سازگاری تیم، اندازه تیم، شناخت اعضا نسبت به یکدیگر، ویژگی‌های شخصیتی اعضا، جنسیت اعضا)؛ رهبری تیم (رهبری اخلاق مدار، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف، تخصیص منابع مطابق با نیاز تیم)، رویه‌های مربوط به توسعه تیم (آموزش در حوزه کار تیمی و بطالت اجتماعی، توانمندسازی اعضای تیم) و تقسیم‌کار و وظایف در تیم (تمتایز بودن وظیفه هر فرد با دیگری؛ تعریف دقیق کار و پروژه تیم؛ انگیزشی بودن کار؛ چالشی بودن وظیفه؛ وظایف مشخص) بر ارتباطات و تعلق مؤثر است. همچنین تأثیر رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد، و تعلق بر نتایج تیمی شامل نتایج رفتاری (کاهش بطالت اجتماعی تیم؛ کاهش خروج از تیم؛ کاهش غیبت؛ بهبود ایمنی و کاهش حوادث شغلی)؛ نتایج انگیزشی

دهند. بدین ترتیب انگیزه بیرونی افراد افزایش یافته و بطالت اجتماعی آن‌ها کاهش می‌یابد. مدیران می‌توانند با اقدامات مناسب رفتار بطالت اجتماعی را کاهش دهند. برای مثال، توجه مدیران به محیط نامناسب کاری و بهبود آن، نارضایتی شغلی شاغلین را کاهش می‌دهد و سبب می‌شود تا رفتار بطالت اجتماعی کاهش یابد. مدیران با توجه به شرح شغل مشخص می‌توانند ادراک سردرگمی در انجام وظایف و ادراک معطل ماندن برای انجام کار را کاهش داده و موجب کاهش بطالت اجتماعی شوند.

### منابع و مآخذ

استیری، مهرداد؛ شریفی، مهدی (۱۳۹۵). شناسایی و ارزیابی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مبنای رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری کشور، نوآوری و ارزش‌آفرینی، دوره ۵، شماره ۱۰.

اکبری، محسن؛ جهانشاهی، الهه؛ دانشوردیلیمی، محمدرضا (۱۳۹۸). تأثیر طفره‌روی اجتماعی بر عملکرد تیمی با نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی تیمی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)، دوره ۱۱، شماره ۲۲.

افضل، سیدامیرحسین (۱۴۰۰). بررسی نقش عدالت سازمانی ادراک‌شده بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان با نقش تعدیل‌کننده شخصیت کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل بیمه سلامت اصفهان). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی.

رنجیر، هادی؛ حقدوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، علیرضا؛ بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، دوره ۱۰، شماره ۳.

برای اجرای عدالت تنها به نگرش خود اکتفا نکنند، بلکه ادراک کارکنان را نیز مدنظر قرار دهند.

- حمایت و تشویق از افراد خلاق و نوآوری جهت ایجاد حس رقابت بین افراد و گروه‌ها

- تأکید بر نظم و انضباط کاری برای مقررات اداری در سرتاسر سازمان

- برخورد قانونی و عدم اغماض برای افرادی که عمداً اهمال‌کاری می‌کنند.

- تدوین منشور اخلاقی و توجیه تمامی افراد و واحدها برای پایبندی به مفاد این منشور و برخورد قاطع با افراد خاطی

- لغو قرارداد افرادی که بر رفتار نادرست خود اصرار می‌ورزند.

- تشکیل گروه با تعداد اعضای محدود و بدون اجبار برای عضویت باشد، چراکه در گروه‌های کوچک‌تر، ورودی هر عضو سهم قابل‌توجهی از مشارکت در رابطه با نتیجه کلی را دارد و عضویت داوطلبانه احساس ارزشمند بودن و احترام بیشتری برای فرد به همراه دارد.

- در سطح تیم می‌توان از عواملی همچون عدم ادراک انسجام، اندازه بیش از ظرفیت کار، پنهان شدن فرد در جمعیت و به تبع آن کاهش مسئولیت‌ها در تیم اشاره نمود. به همین دلیل توجه مدیران سازمان‌ها و به‌خصوص سرپرستان تیم‌های کاری به ضوابط تیم‌ها و تقسیم مناسب وظایف و برقراری جو اعتماد اعضا به یکدیگر می‌تواند بر عملکرد تیم تأثیرگذار باشد.

- برای کاهش بطالت اجتماعی، مدیران با توجه ویژه به استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مناسب می‌توانند سیستم ارزیابی عملکرد کاراتر و اثربخش‌تر و در نتیجه سیستم پرداخت حقوق و پاداش کاراتر و اثربخش‌تری در سازمان خود ایجاد کنند و از این طریق ادراک نا عدالتی در پرداخت حقوق و پاداش و در نتیجه ادراک نادیده گرفته شدن از سوی مدیران و سرپرستان را در میان شاغلین در سازمان کاهش

- care of business by taking care of employees & customers. *Pers Psychol*, 153-196.
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K., & Wood, G. (2014). High-Performance Work Systems and Organisational Performance in Emerging Economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 1-35.
- Do, Hoa (2016). HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE VIETNAMESE SERVICE SECTOR, Aston University, Doctor of Philosophy thesis.
- Edgar, F. & Geare, A., (2009), Inside the black box and iHRM, *International Journal of Manpower*. 30 (3):220-236.
- Hefferman, M., & Dundon, T. 2016. Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2017). High performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams*. *Academy of Management Learning and Education*, 8: 42-54.
- Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The Effects of High-Performance Work Practices on Perceived Organisational Support and Turnover Intentions: Evidence from the Airline Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13: 103-119.
- Levi, D. (2014). *Group Dynamics for Teams*. 4th Edition. Sage Publications, ISBN: 9781412999533.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96:1105.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39: 1184-1220.
- Riaz, S. (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan". *Public Organization Review*, 16 (4), 421 - 442.
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (1): 58-67
- صلواتی، عادل؛ احمدی، کیومرث؛ ایراندوست، منصور؛ افخمی، کرامت اله (۱۳۹۹). تبیین مفهوم مشارکت سازمانی و ارائه الگوی ارزیابی آن در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۱۰، شماره ۳۶.
- علیشاهی فولاد، امین؛ نمایان، فرشید؛ مرادی، علیرضا؛ معروفی، فخرالدین (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد کارکنان ستاد وزارت نفت با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌های فازی. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۱۱، شماره ۳۹.
- قلعه آقابابایی، فرشته؛ عبدالهی، بیژن؛ جعفری نیا، سعید؛ حسنی، جعفر (۱۳۹۹). طراحی مدل طفره‌روی اجتماعی در گروه‌های کاری؛ مطالعه‌ای در بخش دولتی صنعت پالایش و پخش نفت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۱۲، شماره ۴۵.
- Abu Yazid, Zaidatul Nadiah, Wan Kalthom Yahya, Maisarah Ishak (2017). High Performance Work System (HPWS) and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude. *Intervarsities Multidisciplinary International Conference 2017 (IMICO 2017)*.
- Ahmad, Ashfaq, Jamshid. Saba, Rehman. Kashifur (2018). *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, Volume 8 Issue 1, 119-126.
- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27 (1), 203-230.
- Bartlett, C. (2014). "Talent management and high performance work system". *Journal of International Studies*, 7 (1)-102-108.
- Byun, Gukdo, Soojin Lee, Steven J. Karau, Ye Dai (2020). Sustaining Collaborative Effort in Work Teams: Exchange Ideology and Employee Social Loafing. *Sustainability*, 12, 6241; doi:10.3390/su12156241.
- Chiang, Y.-H., Shih, H. A., & Hsu, C. C. (2014). High commitment work system, transactive memory system, and new product performance. *Journal of Business Research*, 67: 631-640.
- Chuang & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking



- systems on employees' attitudes". *Personnel Psychology*, 62 (1), 1-29.
- Tosuntaş, Şule Betül (2020) . Diffusion of responsibility in group work: Social loafing. *Journal of Pedagogical Research* 4 (3): 344-358.
- Wandi, Apriwandi, Obsatar Sinaga, Roeshartono Roespinoedji (2021) . The Effect of Individual Social Loafing And Incentive Structure on Team Performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17 (10): 1298-1308.
- Ying, X., Li, H., Jiang, S., Peng, F., & Lin, Z. (2014). Group laziness: The effect of social loafing on group performance. *Social Behavior and Personality*, 42 (3), 465-471.
- Zungbey, O. D. D., Bonsu, N. O., Ntow, M. A. O., & Sokro, E. (2019). High Performance Work Systems and Employee Turnover Intentions: Moderating Effect of Psychological Attachment. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, 240-250.
- Tosuntaş, Şule Betül (2020) . Diffusion of responsibility in group work: Social loafing. *Journal of Pedagogical Research* 4 (3): 344-358.
- Wandi, Apriwandi, Obsatar Sinaga, Roeshartono Roespinoedji (2021) . The Effect of Individual Social Loafing And Incentive Structure on Team Performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17 (10): 1298-1308.
- Ying, X., Li, H., Jiang, S., Peng, F., & Lin, Z. (2014). Group laziness: The effect of social loafing on group performance. *Social Behavior and Personality*, 42 (3), 465-471.
- Zungbey, O. D. D., Bonsu, N. O., Ntow, M. A. O., & Sokro, E. (2019). High Performance Work Systems and Employee Turnover Intentions: Moderating Effect of Psychological Attachment. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, 240-250.
- Kim, H., & Sung-Choon, K. 2013. Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30: 91-113.
- Levi, D. (2014). *Group Dynamics for Teams*. 4th Edition. Sage Publications, Journal of Management
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96:1105.
- Pabico J. P., Hermocilla J. A. C., Galang J. P. C., De Sagun C. C. (2008) "Perceived social loafing in undergraduate software engineering teams", *Philippine Information Technology Journal*, Vol. 1, No. 2: 22-28.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39: 1184-1220.
- Riaz, S. (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan". *Public Organization Review*, 16 (4), 421 - 442.
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (1): 58-67
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. (2009). "Through the looking glass of a social system: crosslevel effects of high performance work

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Levi

<sup>2</sup> Karatepe, O M, & Vatankhah

<sup>3</sup> Chiang

<sup>4</sup> Huang

<sup>5</sup> Bartlett

<sup>6</sup> Posthuma

<sup>7</sup> Chuang & Liao

<sup>8</sup> Do

<sup>9</sup> Ahmad

<sup>10</sup> Alnuaimi

<sup>11</sup> Wandi

<sup>12</sup> Byun

<sup>13</sup> Tosuntaş

<sup>14</sup> Zungbey

<sup>15</sup> Abu Yazid

<sup>16</sup> Riaz

<sup>17</sup> Demirbag

<sup>18</sup> Hefferman & Dundon

<sup>19</sup> Messersmith



## **Provide a High Performance Model with a Social Loafing Reduction Approach in Government Agencies** (Case study: Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad government organizations)

**Mustafa Taheri<sup>1\*</sup>- Abdul Khaliq Gholami<sup>2</sup>**

### **Abstract**

**Background and Aim:** The present article aims to explain the pattern of formation of high performance systems with the approach of reducing social void in government organizations that has revived the issue of social void in the administrative system of the country.

**Methods:** The design of the present study is a combined sequential-exploratory method. This means that first a qualitative approach and then a quantitative approach has been used. In the qualitative part of the content analysis method and its statistical population, all scientific experts familiar with the subject, including professors and researchers in the field of public management in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad provinces, used the theoretical saturation criterion to determine the adequacy of sampling. In-depth interviews with 20 government management experts in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Provinces have explained the theoretical model of high performance with the approach of reducing idleness. Structural equation modeling has been used in a small part and its statistical population includes executive or experimental experts and these experts mean all managers and employees of government organizations in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad provinces. Cluster sampling method was used and the sample size was determined through Cochran's formula.

**Results:** The results showed that the model of high performance work systems in Iranian government organizations has four main themes: high performance work procedures, results, intermediary conditions and study context.

**Conclusion:** The results of the analysis of research interviews in the context and context of high performance formation in government organizations showed that the context and context of high performance formation with the approach of reducing social void including high performance work procedures (procedures at the structural level and procedures at the team level), Context conditions (cultural context and organizational context) and mediating conditions (behavioral factors and psychological factors).

**Keywords:** high performance, social futility, government agencies, content analysis

---

<sup>1</sup> Instructor, Faculty of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, PhD Student, Yasouj Azad University, Iran. (Correspondence Author) *m.taheri362@gmail.com*

<sup>2</sup> Assistant Professor, Faculty of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Yasouj, Iran. *gh.khalegh@yahoo.com*