



طراحی الگوی تبیین ظرفه‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۶ آبان	تاریخ چاپ اولیه: ۱۰ خرداد ۱۴۰۵	تاریخ پذیرش: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۵	تاریخ بازنگری: ۲۱ اردیبهشت ۱۴۰۵	تاریخ ارسال: ۱۳ بهمن ۱۴۰۴
تروسکه محمودنژاد ^۱	سلیمان احمدزاده ^۲	جلیل سبحانی ^۳	منصور ایران دوست ^۱	

شیوه استناددهی: محمودنژاد، تروسکه، احمدزاده، سلیمان، سبحانی، جلیل، و ایران دوست، منصور. (۱۴۰۶). طراحی الگوی تبیین ظرفه‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۴)، ۳۵-۱.

چکیده

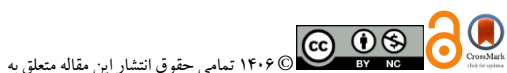
هدف این پژوهش، تبیین و اعتبارسنجی الگوی مفهومی ظرفه‌روی سازمانی در صنعت بیمه ایران و شناسایی شرایط، فرایندها، راهبردها و پیامدهای این پدیده در بستر سازمانی بومی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی، آمیخته با طرح اکتشافی توالی‌دار بود. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان منابع انسانی و خبرگان صنعت بیمه گردآوری شد و تحلیل داده‌ها با روش نظریه داده‌بنیاد و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی تدوین شد و در میان ۳۴۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت‌های بیمه که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده بودند، توزیع گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL انجام شد و روایی و پایایی ابزار از طریق تحلیل عاملی تأییدی، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و شاخص‌های روایی همگرا و واگرا مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های کیفی نشان داد ظرفه‌روی سازمانی در صنعت بیمه یک سازوکار دفاعی-نهادی است که در تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد. مهم‌ترین شرایط علی شامل فشار پاسخ‌گویی بدون ارزیابی منصفانه، ضعف نظام بازخورد و منطق حفظ موقعیت شغلی بود. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان داد تمامی سازه‌های مدل در سطحی بالاتر از میانگین نظری قرار دارند و بیشترین میانگین مربوط به راهبردها و شرایط علی بود. همچنین نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد شرایط علی (۰/۴۱)، شرایط زمینه‌ای (۰/۳۷) و شرایط مداخله‌گر (۰/۳۴) تأثیر مثبت و معناداری بر ظرفه‌روی سازمانی دارند. افزون بر این، راهبردهای سازمانی تأثیر معناداری بر ظرفه‌روی سازمانی و پیامدهای آن داشتند و شاخص‌های برازش مدل، برازش مطلوب الگوی پیشنهادی را تأیید کردند. نتایج پژوهش نشان داد ظرفه‌روی سازمانی در صنعت بیمه پدیده‌ای ساختاری، بازتولیدشونده و مبتنی بر عقلانیت دفاعی بوروکراتیک است که از طریق زبان رسمی، مستندسازی صوری و توزیع مسئولیت بازتولید می‌شود. استمرار این پدیده موجب فرسایش اعتماد سازمانی، گسترش فرهنگ سکوت، کاهش خلاقیت و افت مشروعیت نهادی می‌گردد. بنابراین اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، شفاف‌سازی پاسخ‌گویی، تقویت اعتماد سازمانی و بازنگری در سازوکارهای مدیریتی می‌تواند نقش مهمی در کاهش ظرفه‌روی سازمانی و ارتقای کارآمدی صنعت بیمه ایفا کند.

واژگان کلیدی: ظرفه‌روی سازمانی، صنعت بیمه، نظریه داده‌بنیاد، مدل‌سازی معادلات ساختاری، پاسخ‌گویی سازمانی، رفتارهای ضدتولید

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج ایران
۲. گروه مدیریت، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران
۳. گروه علوم اجتماعی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

پست الکترونیکی: soleiman57639@iau.ac.ir



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Designing an Explanatory Model of Organizational Shirking in Insurance Organizations

Trouske Mahmoudnejad ¹ Soleiman Ahmadzadeh ^{2*} Jalil Sahabi ³ Mansour Irandoust ¹	Submit Date: 02 February 2026 Revise Date: 11 May 2026 Accept Date: 18 May 2026 Initial Publish: 31 May 2026 Final Publish: 23 October 2027	How to cite: Mahmoudnejad, T., Ahmadzadeh, S., Sahabi, J., & Irandoust, M. (2027). Designing an Explanatory Model of Organizational Shirking in Insurance Organizations. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(4), 1-35.
---	---	---

Abstract

The present study aimed to explain and validate a conceptual model of organizational shirking in the Iranian insurance industry by identifying the underlying conditions, processes, strategies, and consequences of this phenomenon. This applied study employed a mixed-method exploratory sequential design. In the qualitative phase, data were collected through 15 semi-structured interviews with insurance industry experts, senior managers, and human resource specialists. The data were analyzed using grounded theory through open, axial, and selective coding procedures. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was developed based on the qualitative findings and administered to 340 employees and managers of insurance companies selected through stratified random sampling. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) with LISREL software. The validity and reliability of the instrument were confirmed through confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha, composite reliability, convergent validity, and discriminant validity indices. Qualitative findings revealed that organizational shirking in the insurance sector functions as a defensive institutional mechanism emerging from the interaction of causal, contextual, and intervening conditions. Major causal conditions included accountability pressure without fair evaluation systems, weak feedback mechanisms, and job-preservation logic. One-sample t-test results indicated that all model constructs were significantly above the theoretical mean, with strategies and causal conditions showing the highest averages. Structural equation modeling demonstrated that causal conditions (0.41), contextual conditions (0.37), and intervening conditions (0.34) had significant positive effects on organizational shirking. Furthermore, organizational strategies significantly influenced both organizational shirking and its consequences, while goodness-of-fit indices confirmed the adequacy of the proposed model. The findings indicated that organizational shirking in the insurance industry is a structural, self-reproducing, and bureaucratically rationalized phenomenon sustained through formal language, symbolic documentation, and diffusion of responsibility. The continuation of this phenomenon leads to erosion of organizational trust, spread of silence culture, decline in creativity, and reduction of institutional legitimacy. Therefore, reforming performance evaluation systems, strengthening accountability transparency, enhancing organizational trust, and redesigning managerial mechanisms are essential for reducing organizational shirking and improving efficiency in the insurance sector.

Keywords: *Organizational Shirking, Insurance Industry, Grounded Theory, Structural Equation Modeling, Organizational Accountability, Counterproductive Behaviors*

Authors' Information:

soleiman57639@iau.ac.ir

1. Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Department of Management, Mah.C., Islamic Azad University, Mahabad, Iran
3. Department of Social Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

ظرفه‌روی سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رفتارهای ضدتولید در سازمان‌های معاصر، در سال‌های اخیر به موضوعی محوری در مطالعات رفتار سازمانی، اقتصاد سازمان و مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. این پدیده به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان یا گروه‌های کاری، آگاهانه از انجام کامل وظایف، مشارکت فعال یا ایفای مسئولیت‌های حرفه‌ای خود اجتناب می‌کنند و در نتیجه، بخشی از ظرفیت عملکردی سازمان بلااستفاده باقی می‌ماند. برخلاف ناتوانی عملکردی ناشی از کمبود مهارت یا منابع، ظرفه‌روی ماهیتی رفتاری و انگیزشی دارد و اغلب به تعامل میان ساختارهای

قدرت، نظام‌های نظارتی، فرهنگ سازمانی و ادراک کارکنان از عدالت و اعتماد وابسته است (Aytaç, 2023; Weber et al., 2023).

در ادبیات کلاسیک سازمان و نظریه نمایندگی، ظرفه‌روی به‌عنوان پیامدی از تضاد منافع میان کارفرما و کارمند تحلیل شده است. در این رویکرد، کارکنان در شرایطی که نظارت ناکافی باشد یا هزینه کم کاری پایین ارزیابی شود، تمایل بیشتری به کاهش تلاش کاری پیدا می‌کنند. با این حال، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که تحلیل صرفاً اقتصادی از ظرفه‌روی برای تبیین پیچیدگی این رفتار کافی نیست و متغیرهای شناختی، فرهنگی و اجتماعی نیز در شکل‌گیری آن نقش دارند (Muinda et al., 2024, 2025). در واقع، سازمان‌ها تنها از طریق کنترل رسمی قادر به مهار

ظرفه‌روی نیستند، بلکه کیفیت روابط انسانی، احساس تعلق و اعتماد سازمانی نیز در این زمینه تعیین‌کننده‌اند (Kets, 2021; Mat-Artun & Küskü, 2024).

با گسترش ساختارهای تیمی و تولید گروهی در سازمان‌ها، مسئله ظرفه‌روی ابعاد تازه‌ای یافته است. در بسیاری از سازمان‌های خدماتی و دانشی، عملکرد فردی به‌صورت مستقل قابل سنجش نیست و نتایج به شکل جمعی تولید می‌شوند. این وضعیت احتمال «سواری مجانی» یا کاهش تلاش فردی در بستر کار گروهی را افزایش می‌دهد (Kamei & Tabero, 2023a, 2023b). مطالعات تجربی نشان داده‌اند که در تیم‌هایی که سهم

هر عضو در خروجی نهایی مبهم است، کارکنان انگیزه کمتری برای تلاش مضاعف دارند و مسئولیت‌پذیری فردی تضعیف می‌شود (Bayo-Moriones et al., 2025; Moriones et al., 2024). در چنین فضایی، ظرفه‌روی نه تنها یک رفتار فردی بلکه نوعی سازوکار جمعی برای

توزیع مسئولیت و کاهش فشار عملکردی محسوب می‌شود.

تحولات فناورانه و گسترش دیجیتالی‌سازی نیز بر ماهیت ظرفه‌روی سازمانی اثر گذاشته‌اند. توسعه دور کاری، سامانه‌های الکترونیکی و محیط‌های کاری مبتنی بر فناوری اطلاعات، از یک سو فرصت‌هایی برای افزایش انعطاف‌پذیری و استقلال شغلی فراهم کرده و از سوی دیگر، نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان را دشوارتر ساخته است (Kim et al., 2021; Yang et al., 2024). در محیط‌های دیجیتال، کارکنان می‌توانند بخشی از رفتارهای ظرفه‌آمیز را در پشت فرایندهای رسمی، مستندسازی‌های الکترونیکی و ارتباطات مجازی پنهان کنند. پژوهش‌های مرتبط با نظریه نمایندگی

در بستر دیجیتال شدن نشان می‌دهد که فناوری، هم می‌تواند ابزار کنترل باشد و هم بستری برای بازتولید رفتارهای اجتنابی (Muinda et al., 2024, 2025).

از منظر انگیزش شغلی، کیفیت نظام پاداش و عدالت ادراک شده نیز نقش مهمی در کاهش یا تشدید طفره‌روی دارد. کارکنانی که احساس می‌کنند میان تلاش آنان و پاداش دریافتی تناسبی وجود ندارد، به تدریج انگیزه خود را برای مشارکت فعال از دست می‌دهند و احتمال بروز رفتارهای کم‌کارانه افزایش می‌یابد (Chen, 2024; Ihemereze et al., 2023). در مقابل، نظام‌های جبران خدمت عادلانه، مزایای رفاهی و حمایت‌های سازمانی می‌توانند احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری را تقویت کنند (Muema, 2022). مطالعات حوزه مالکیت روان‌شناختی نیز نشان داده‌اند کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان «متعلق به آنان» است، کمتر به رفتارهای طفره‌آمیز گرایش پیدا می‌کنند و مشارکت بیشتری در تحقق اهداف جمعی دارند (Khan & Gul, 2021; Wilhelm et al., 2022).

در کنار عوامل اقتصادی و انگیزشی، فرهنگ سازمانی و ساختار قدرت نیز در شکل‌گیری طفره‌روی اهمیت اساسی دارند. برخی پژوهشگران معتقدند طفره‌روی در بسیاری از موارد، نه نشانه ضعف اخلاق کاری، بلکه نوعی واکنش دفاعی در برابر سلطه مدیریتی و فشارهای سازمانی است (Aytaç, 2023). هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان صرفاً از آنان به‌عنوان ابزار تولید استفاده می‌کند و امکان مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری وجود ندارد، مقاومت پنهان و رفتارهای اجتنابی افزایش می‌یابد. این دیدگاه نشان می‌دهد که طفره‌روی می‌تواند ریشه در نابرابری قدرت، بی‌عدالتی ادراک شده و فرسودگی روانی داشته باشد (Lotta et al., 2023; Osichuk, 2022).

پژوهش‌های مرتبط با اعتماد سازمانی نیز نشان داده‌اند که رابطه میان کارکنان و مدیران نقشی کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای طفره‌آمیز دارد. در محیط‌هایی که اعتماد متقابل پایین است و کارکنان مدیران را کنترل‌گر یا غیرحامی تلقی می‌کنند، سطح مشارکت و تعهد کاهش می‌یابد (Mat- Artun & Küskü, 2024). در مقابل، نظارت مبتنی بر اعتماد و ارتباطات حمایتی می‌تواند احتمال طفره‌روی را کاهش دهد و احساس مسئولیت مشترک را افزایش دهد (Dughera & Marciano, 2021). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های مبتنی بر دورکاری اهمیت بیشتری یافته است، زیرا نبود تعامل حضوری، وابستگی بیشتری به اعتماد متقابل ایجاد می‌کند (Kim et al., 2021).

مطالعات حوزه طراحی سازمانی نیز نشان می‌دهند که ساختارهای مشارکتی و دموکراتیک می‌توانند در کاهش رفتارهای طفره‌آمیز مؤثر باشند. پژوهش‌های آزمایشگاهی درباره تولید تیمی نشان داده‌اند زمانی که کارکنان در تصمیم‌گیری مشارکت دارند و احساس می‌کنند صدای آنان شنیده می‌شود، تمایل به همکاری و فداکاری گروهی افزایش می‌یابد (Kamei & Tabero, 2023a, 2023b). همچنین شرکت‌هایی که از الگوهای مالکیت کارکنان یا ساختارهای تعاونی استفاده می‌کنند، معمولاً سطح پایین‌تری از رفتارهای ضدتولید را تجربه می‌کنند، زیرا منافع فردی و سازمانی همسو می‌شود (Berti & Pitelis, 2022; Birkhead, 2023).

در سطح شناختی، پژوهش‌های جدید بر نقش انگیزش، ادراک و فرایندهای ذهنی در بروز شکست‌های سلسله‌مراتبی و طفره‌روی تأکید کرده‌اند. تحلیل‌های مرتبط با حکمرانی درونی سازمان نشان می‌دهد که کارکنان تصمیمات خود را صرفاً بر اساس پاداش‌های مالی اتخاذ نمی‌کنند، بلکه برداشت آنان از مشروعیت، معنا و ارزش اجتماعی کار نیز اهمیت دارد (Weber et al., 2023). اگر کارکنان احساس کنند تلاش آنان فاقد معناست یا سازمان از اصول اخلاقی فاصله گرفته است، احتمال بروز بیگانگی شغلی و رفتارهای اجتنابی افزایش می‌یابد (Osiichuk, 2022; Wahyudi et al., 2021).

صنعت بیمه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های خدماتی و مالی، بیش از بسیاری از صنایع دیگر در معرض پیامدهای طفره‌روی سازمانی قرار دارد. ماهیت فعالیت شرکت‌های بیمه مبتنی بر اعتماد، پاسخ‌گویی، دقت در ارزیابی ریسک و تعامل مستمر با مشتریان است. هرگونه کاهش تعهد کاری، تأخیر در رسیدگی به پرونده‌ها یا اجتناب از مسئولیت می‌تواند مستقیماً بر رضایت مشتریان، اعتبار شرکت و کارآمدی اقتصادی اثر بگذارد. افزون بر این، ساختار بوروکراتیک و چندلایه بسیاری از سازمان‌های بیمه‌گر، بستر مناسبی برای انتقال مسئولیت، ابهام در پاسخ‌گویی و شکل‌گیری رفتارهای دفاعی ایجاد می‌کند (Josipovic, 2021; Pratap & Meena, 2023).

با وجود اهمیت این موضوع، پژوهش‌های موجود در حوزه طفره‌روی سازمانی عمدتاً بر صنایع تولیدی، سازمان‌های عمومی یا محیط‌های آزمایشگاهی متمرکز بوده‌اند و مطالعات محدودی به تحلیل این پدیده در صنعت بیمه، به‌ویژه در بستر کشورهای در حال توسعه، پرداخته‌اند. بخش عمده‌ای از تحقیقات پیشین نیز رویکردی کمی و تک‌بعدی داشته و کمتر به سازوکارهای فرهنگی، شناختی و ساختاری طفره‌روی توجه کرده‌اند (Migrow & Squintani, 2023; Zhang et al., 2023). در نتیجه، هنوز الگوی جامعی که بتواند تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای، راهبردی و پیامدی طفره‌روی را در سازمان‌های بیمه‌گر تبیین کند، به‌طور کافی توسعه نیافته است.

از سوی دیگر، تغییرات محیطی و فشارهای رقابتی جدید، ضرورت بازاندیشی در رفتارهای سازمانی را دوچندان کرده است. گسترش رقابت، افزایش انتظارات مشتریان، فشارهای نظارتی و تحولات فناوری باعث شده است که شرکت‌های بیمه بیش از گذشته به بهره‌وری نیروی انسانی و کیفیت پاسخ‌گویی وابسته شوند (Environmental Performance, 2023; Flom, 2024). در چنین شرایطی، نادیده گرفتن طفره‌روی سازمانی می‌تواند به کاهش مزیت رقابتی، افزایش هزینه‌های پنهان و تضعیف اعتماد نهادی منجر شود.

همچنین برخی مطالعات نشان داده‌اند که پایداری سازمانی و ارزش‌های فرهنگی می‌تواند در کنترل رفتارهای ضدتولید نقش مهمی ایفا کنند. سازمان‌هایی که بر اخلاق حرفه‌ای، یادگیری جمعی و مسئولیت اجتماعی تأکید دارند، معمولاً سطح پایین‌تری از طفره‌روی را تجربه می‌کنند (Hidayati et al., 2023). در مقابل، محیط‌های کاری مبتنی بر فشار سیاسی، ناامنی روانی یا رقابت مخرب، احتمال بروز فرسودگی و رفتارهای اجتنابی را افزایش می‌دهند (Lotta et al., 2023; Zielinski & Grauer, 2020).

بر این اساس، مطالعه حاضر با تکیه بر رویکردی ترکیبی و بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد، در پی آن است که ضمن شناسایی ابعاد و زمینه‌های طفره‌روی سازمانی در صنعت بیمه، روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای این پدیده را تبیین و اعتبارسنجی کند. هدف این پژوهش، طراحی الگوی تبیین طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر و شناسایی سازوکارهای شکل‌گیری و بازتولید این رفتار در بستر سازمانی ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی، آمیخته با طرح اکتشافی توالی‌دار است. انتخاب این رویکرد با توجه به ماهیت چندبعدی، رفتاری و زمینه‌مند پدیده طفره‌روی سازمانی در صنعت بیمه انجام شده است؛ به گونه‌ای که ابتدا از طریق روش‌های کیفی، ابعاد و سازوکارهای پدیده شناسایی و تبیین می‌شود و سپس مدل مفهومی استخراج‌شده به صورت کمی آزمون و اعتبارسنجی می‌گردد. مرحله کیفی با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگان صنعت بیمه شامل مدیران ارشد، کارشناسان با سابقه منابع انسانی و متخصصان رفتار سازمانی گردآوری گردید. شیوه نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد و فرآیند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. معیارهای انتخاب خبرگان شامل حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در صنعت بیمه، آشنایی مستقیم با فرآیندهای رفتاری و مدیریتی و توان تحلیل تجربیات سازمانی بود. مصاحبه‌ها پس از اخذ رضایت آگاهانه ضبط، به صورت کامل پیاده‌سازی و همراه با تحلیل اسناد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل داده‌های کیفی بر اساس فرآیند سه‌مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از داده‌ها استخراج گردید؛ در مرحله محوری، مقوله‌ها در چارچوب الگوی پارادایمی (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) سامان‌دهی شدند و در مرحله انتخابی، پدیده محوری و روایت نظری نهایی بازسازی شد. برای اطمینان از روایی و اعتبار یافته‌های کیفی، از تکنیک‌های بازبینی متخصصان، بررسی همکار، بازخوردگیری از مشارکت‌کنندگان و سه‌سویه‌سازی داده‌ها استفاده شد. پایایی کدگذاری‌ها نیز از طریق روش بازآزمون و محاسبه درصد توافق درون‌موضوعی بررسی گردید که میانگین توافق ۹۲ درصد به دست آمد و دلالت بر ثبات قابل قبول تحلیل‌ها دارد. بخش کمی پژوهش با هدف آزمون و اعتبارسنجی مدل مفهومی استخراج‌شده از مرحله کیفی انجام شد. این مرحله از نظر روش، توصیفی-پیمایشی و از نظر رویکرد، قیاسی-تجربی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان، کارشناسان و مدیران شاغل در صنعت بیمه کشور (حدود ۲۵٬۰۰۰ نفر) بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۳۷۰ نفر تعیین و نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای بر اساس نوع شرکت (دولتی و خصوصی) و سطح شغلی انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر مبنای مقوله‌ها و سازه‌های شناسایی‌شده در بخش کیفی طراحی شد. تحلیل داده‌های این پژوهش در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و با بهره‌گیری از نرم‌افزار LISREL طی دو مرحله اساسی انجام شد. در مرحله نخست، مدل‌های اندازه‌گیری از طریق

تحلیل عاملی تأییدی (CFA) مورد آزمون قرار گرفتند؛ در این راستا، پایایی متغیرها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (GR) و روایی سازه از طریق روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا (به واسطه معیار فورنل-لارکر و شاخص HTMT) تأیید گردید. همچنین جهت اطمینان از عدم همخطی میان متغیرها، شاخص تورم واریانس (VIF) محاسبه شد. در مرحله دوم، مدل ساختاری جهت بررسی روابط میان سازه‌ها اجرا گردید. ارزیابی نهایی مدل بر اساس شاخص‌های برازش (χ^2/df ، RMSEA، GFI و CFI) صورت گرفت و معناداری ضرایب مسیر نیز با استناد به آماره t در سطح اطمینان ۹۵ درصد گزارش شد.

یافته‌ها

این بخش به تشریح و ارائه‌ی یافته‌های تحقیق اختصاص دارد و در پی آن است که مدل مفهومی استخراج‌شده از مرحله‌ی کیفی (نظریه داده‌بنیاد) را بر اساس داده‌های واقعی صنعت بیمه ایران اعتبارسنجی کند. بر پایه‌ی منطق روش تحقیق ترکیبی اکتشافی-توالی‌دار، در این بخش ابتدا نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی شامل استخراج مقوله‌ها، شکل‌گیری روابط میان سازه‌ها و مدل مفهومی اولیه ارائه می‌شود. سپس در ادامه، یافته‌های مرحله‌ی کمی به منظور ارزیابی روایی و پایایی مدل و سنجش سازه‌های نظری بیان می‌شوند.

یافته‌های مرحله‌ی کیفی

این بخش به تبیین نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان صنعت بیمه می‌پردازد. هدف اصلی، شناسایی مقوله‌ها و سازه‌های مفهومی مرتبط با پدیده‌ی طفره‌روی سازمانی است تا مدلی نظری بر پایه‌ی ادراکات و تجربه‌های واقعی مدیران و کارشناسان شکل گیرد. داده‌ها با بهره‌گیری از روش تحلیل استقرایی سه‌مرحله‌ای (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) بررسی شده‌اند و خروجی آن، مدل مفهومی نهایی طفره‌روی سازمانی است که پایه‌ی اعتبارسنجی کمی در مرحله‌ی بعد محسوب می‌شود.

در این فصل، تحلیل داده‌ها با هدف ارائه‌ی مدلی نظام‌مند انجام شده که ضمن تبیین سازه‌های مفهومی، به تفسیر و پاسخ‌گویی کلی به پرسش‌های تحقیق نیز می‌پردازد.

سوال اصلی تحقیق: الگوی تبیین طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر چگونه است و چه مؤلفه‌ها، زمینه‌ها و فرآیندهایی شکل‌دهنده این رفتار در بستر بومی ایران محسوب می‌شوند؟

در این مرحله داده‌های حاصل از مصاحبه و نتایج دو مرحله‌ی قبلی (کدگذاری باز و محوری) با هدف استخراج پدیده‌ی محوری نهایی تلفیق شدند. بر اساس منطق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، هسته‌ی نظری مدل در قالب روابط بین پنج دسته مقوله (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، کنشی و پیامدی) تبیین شد.

جدول ۱. گزاره‌های نظری انتخابی مربوط به "شرایط علی" در پیدایش طفره‌روی سازمانی

شماره گزاره	گزاره نظری انتخابی	تبیین نظری
۱	فشار پاسخ‌گویی در فقدان نظام ارزیابی عادلانه، به انگیزش دفاعی برای فرار از مسئولیت منجر می‌شود.	فشار نهادی زمانی که ابزار شفافیت ناکارآمد است، به جای پاسخ‌گویی واقعی، رفتارهای حفاظتی را تحریک می‌کند.
۲	تداوم تجربه‌های موفق در فرار از پاسخ‌گویی، به شکل سرمایه فرهنگی بقاء در سازمان رسوخ کرده است.	سازمان با نهادینه‌سازی درس‌های پنهان از گذشته، منطق بقاء را بر منطق اصلاح مقدم می‌دارد.
۳	زبان رسمی و کلیشه‌های اداری ابزار پنهان‌سازی خطا و مشروع‌سازی طفره‌روی‌اند.	بیان اداری از "خطا" زبانی غیرشخصی می‌سازد و تقصیر را به شبکه سازمانی منتقل می‌کند.
۴	ضعف در سازوکارهای ارزیابی و بازخورد، مسئولیت فردی را به سطحی نمادین تقلیل می‌دهد.	طفره‌روی در چنین فضایی به راهبرد عقلانی برای بقاء حرفه‌ای تبدیل می‌شود.

شرایط علی حامل نیروهای محرک شکل‌گیری پدیده‌اند. در این مرحله، گزاره‌های انتخابی نشان می‌دهند که طفره‌روی نه بر پایه تنبلی یا غفلت فردی، بلکه به‌مثابه پاسخ عقلانی سیستم به تناقض فشار و ارزیابی ظهور می‌کند. زبان رسمی و حافظه تاریخی سازمان، ابزارهای تثبیت این منطق دفاعی‌اند.

جدول ۲. گزاره‌های نظری انتخابی مربوط به "پدیده محوری"

شماره گزاره	گزاره نظری انتخابی	تبیین نظری
۱	طفره‌روی سازمانی سازوکار دفاعی نظام‌مند در برابر تنش پاسخ‌گویی است.	پدیده از سطح کنش فردی فراتر می‌رود و به "نظام معنایی دفاع" در ساختار اداری بدل می‌شود.
۲	این سازوکار از طریق زبان بوروکراتیک و نهادهای فرایندی بازتولید می‌شود.	پدیده با زبان فرم‌ها، جلسات و گزارش‌ها زنده می‌ماند نه با سکوت فردی.
۳	طفره‌روی، ظاهر نظم اداری را حفظ کرده و در عمل پاسخ‌گویی واقعی را تعلیق می‌کند.	نقشی دوگانه دارد: بیرون‌آشوب و درون‌آشوب بخشی از مسئولیت.

پدیده محوری در روایت انتخابی به صورت "عقلانیت دفاعی بوروکراتیک" تبیین می‌شود. کنش طفره از رفتار به سازوکار تبدیل شده است؛ کنشی که هم منطق بقاء می‌آفریند و هم مشروعیت ظاهری را حفظ می‌کند.

جدول ۳. گزاره‌های نظری انتخابی مربوط به "شرایط زمینه‌ای"

شماره گزاره	گزاره نظری انتخابی	تبیین نظری
۱	ساختار مقررات‌زده دولتی بستری فراهم می‌کند که طفره‌روی در آن هزینه‌ای ندارد.	کنترل بیرونی جایگزین خودتنظیمی شده و مسئولیت فردی تضعیف می‌شود.
۲	امنیت شغلی نسبی، رفتارهای دفاعی را بی‌خطر جلوه می‌دهد.	ترس از برکناری حذف می‌شود و انگیزه اصلاح عملکرد کم‌رنگ می‌گردد.
۳	گزارش‌دهی صوری و ساختار رسمی ارزیابی، طفره‌روی را به هنجار تبدیل می‌کند.	معیارهای ظاهری به سازوکار جدیدی برای مشروع‌سازی اجتناب از پاسخ‌گویی بدل می‌شوند.

در صنعت بیمه، امنیت شغلی، مقررات دولتی و بوروکراسی صوری، میدان بازی را برای بقاء بدون عملکرد واقعی فراهم کرده‌اند؛ در نتیجه، طرفه نه استثنا، بلکه قاعده‌ی پذیرفته شده است.

جدول ۴. گزاره‌های نظری انتخابی مربوط به "شرایط مداخله گر"

شماره گزاره	گزاره نظری انتخابی	تبیین نظری
۱	جابه‌جایی سریع مدیران چرخه‌ی پاسخ‌گویی را مختل کرده و طرفه را تقویت می‌کند.	با هر تغییر، زنجیره مسئولیت منقطع می‌شود و حافظه پاسخ‌گویی پاک می‌گردد.
۲	سیاست‌گذاری ناپایدار، رفتارهای کوتاه‌مدتی و محافظه‌کارانه تولید می‌کند.	سیاست متغیر موجب می‌شود کنشگران "بازی بقاء" را بر "بازی اصلاح" ترجیح دهند.
۳	فناوری‌های اداری جدید، طرفه را از طریق مستندسازی دیجیتال مشروع جلوه می‌دهند.	ابزار کنترل می‌تواند به ابزار پوشش بدل شود؛ طرفه در لایه‌های داده مخفی می‌گردد.
۴	فشار رسانه‌ای و اجتماعی، پاسخ‌گویی را به سطح نمایش و ظاهر می‌کشاند.	ترس از قضاوت بیرونی، رفتارهای نمایشی و غیرواقعی را تقویت می‌کند.

شرایط مداخله گر نقش تعدیل‌کننده دارند. در این حوزه، گردش مدیران و ناپایداری سیاسی باعث می‌شود زنجیره تعهدات ناپیوسته گردد. فناوری و رسانه نیز، به جای تقویت پاسخ‌گویی، صورت جلد دفاعی تازه‌ای برای آن فراهم می‌کنند.

جدول ۵. گزاره‌های نظری انتخابی مربوط به "راهبردها"

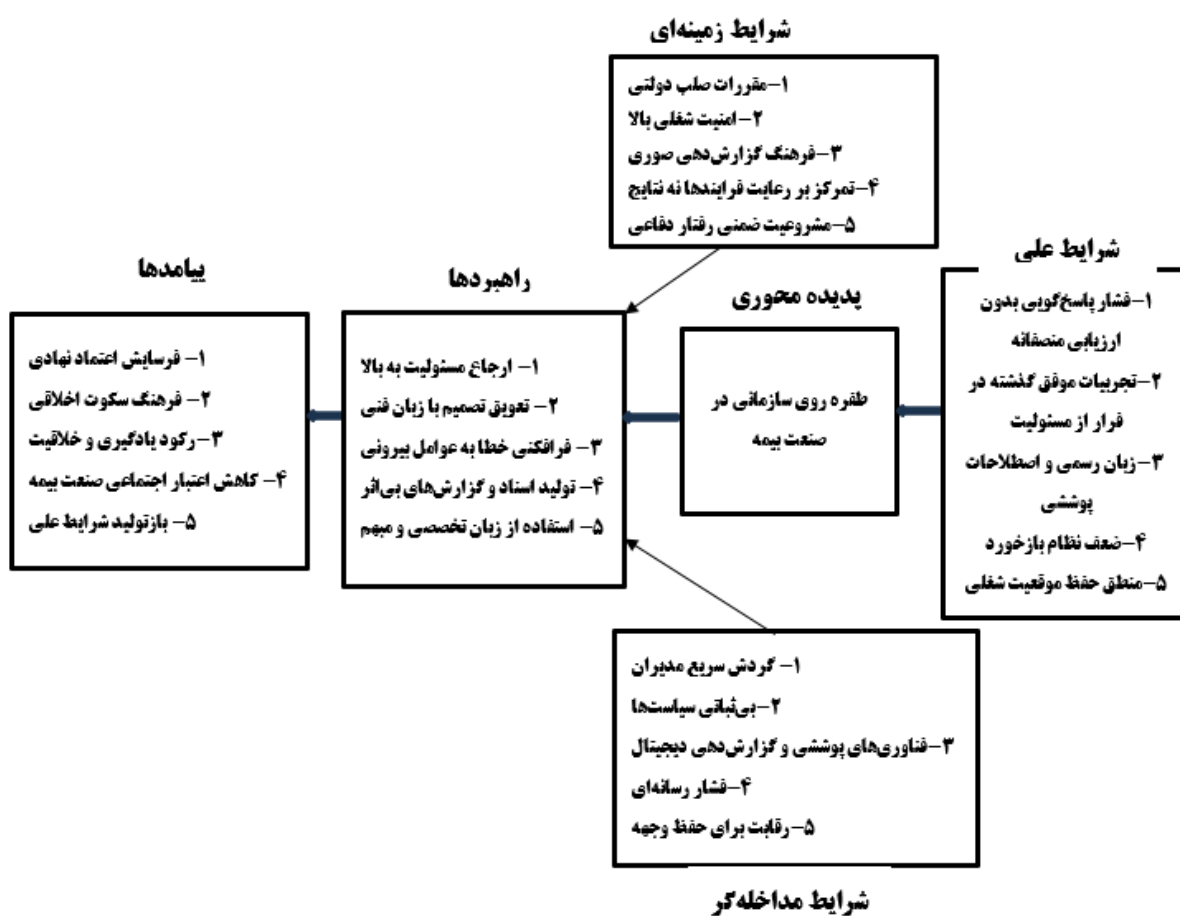
شماره گزاره	گزاره نظری انتخابی	تبیین نظری
۱	ارجاع مسئولیت به رده‌های بالاتر، راهبرد اصلی طرفه‌روی است.	نظام سلسله‌مراتبی به‌عنوان سد دفاعی عمل می‌کند؛ مسئولیت در زنجیره پخش می‌شود.
۲	تعویق تصمیم برای پوشش خطا، بخشی از عقلانیت بوروکراتیک محسوب می‌شود.	سازمان زمان را به‌عنوان سپر در برابر پاسخ‌گویی به کار می‌گیرد.
۳	فراکنی خطا به مقررات یا نهادهای بیرونی، وجه گفتاری مشروعیت طرفه است.	"ما مجبوریم" یا "شرایط اجازه نداد" عباراتی‌اند که از حیث زبانی طرفه را توجیه می‌کنند.
۴	تولید مکاتبات و مستندات بی‌اثر، پاسخی صوری به مطالبه پاسخ‌گویی است.	گزارش‌ها و فرم‌ها به "نقاب مستندسازی" برای پوشاندن تصمیم‌گریزی تبدیل می‌شوند.

راهبردها رفتار عملی طرفه‌روی را توضیح می‌دهند. از نظر نظری، این راهبردها نشان می‌دهند که سازمان نه تنها فرار می‌کند، بلکه با زبان، فرآیند و سند، آن فرار را تزیین می‌کند.

جدول ۶. گزاره‌های نظری انتخابی مربوط به "پیامدها"

شماره گزاره	گزاره نظری انتخابی	تبیین نظری
۱	ظرف‌های منجر به فرسایش اعتماد بین کارکنان و مدیران می‌شود.	شبکه ارتباطی سازمان به روابط صورتی بی‌اعتماد بدل می‌گردد.
۲	فرهنگ سکوت اخلاقی جایگزین گفت‌وگوی پاسخ‌گو می‌شود.	کارکنان یاد می‌گیرند که "سکوت، امن‌تر از شفافیت" است.
۳	نوآوری سرکوب و یادگیری سازمانی منجمد می‌شود.	تداوم فرار، روح تجربه‌گری را از میان می‌برد و سازمان را تدافعی می‌کند.
۴	اعتبار اجتماعی صنعت بیمه در بلندمدت فرو می‌ریزد.	پیامد بیرونی ظرف‌های، از دست رفتن مشروعیت نهادی است.

ظرف‌های با فرسایش اعتماد، رکود خلاقیت و تحریف پاسخ‌گویی، نوعی خود-ویرانگری نهادی رقم می‌زند که در نهایت بستر تولید مجدد همان شرایط علی اولیه می‌شود.



شکل ۱. نمودار مدل مفهومی تحقیق

ظرف‌های سازمانی، سازوکار دفاعی خودتداوم بخش است که در پاسخ به فشارهای پاسخ‌گویی و ارزیابی ناکارآمد، با زبان و فرایندهای بوروکراتیک مسئولیت را توزیع و پنهان می‌کند و با فرسایش اعتماد، چرخه بوروکراسی دفاعی را بازتولید می‌نماید.

سوال اول فرعی: عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر کدامند؟

۱. شرایط علی

۱. وجود فشارهای شدید برای پاسخ‌گویی بدون وجود نظام ارزیابی منصفانه و واقعی.
۲. نهادینه‌شدن تجربه‌های موفق گذشته در فرار از مسئولیت و تبدیل آن به الگوی بقاء سازمانی.
۳. استفاده از زبان رسمی و اصطلاحات اداری برای پوشش خطا و ایجاد تصویر ظاهراً حرفه‌ای.
۴. نبود سیستم بازخورد سازنده که موجب حذف پیگیری خطا و تقویت منطق دفاعی در سازمان می‌شود.
۵. غلبه منطق حفظ موقعیت و امنیت شغلی بر رویکرد صداقت عملکردی و گزارش‌دهی واقعی.

۲. پدیده محوری

۱. شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی به‌عنوان سازوکار دفاعی - بوروکراتیک برای حفظ ظاهر نظم و مشروعیت.
۲. تبدیل رفتار طفره‌جویانه به عقلانیت غالب در تعاملات اداری و مدیریتی.
۳. جایگزینی پاسخ‌گویی حقیقی با پاسخ‌گویی نمادین از طریق فرم‌ها، جلسات و اسناد رسمی.
۴. بازتولید پدیده در سطح گفتمان سازمانی؛ یعنی در گفتار و نوشتار کارکنان به‌صورت طبیعی و پذیرفته‌شده.
۵. تغییر جهت انرژی سازمان از حل مسئله به مدیریت ظاهر و پوشش خطا

۳. شرایط زمینه‌ای

۱. سلطه مقررات دولتی و ساختارهای صلب اداری که مانع انعطاف اخلاقی و مسئولیتی می‌شوند.
۲. وجود امنیت شغلی بالا که هزینه طفره‌روی را به شکل غیرمستقیم کاهش می‌دهد.
۳. فرهنگ گزارش‌دهی صوری و کم‌اهمیت‌انگاری نتیجه واقعی کار.
۴. تمرکز نظام مدیریتی بر رعایت فرایندها به جای ارزیابی اثربخشی و صداقت عملکرد.
۵. پذیرش ضمنی رفتارهای دفاعی به‌عنوان بخشی از «هنجار بوروکراتیک» و نه انحراف رفتاری.

۴. شرایط مداخله‌گر

۱. گردش سریع مدیران و جابه‌جایی‌های مکرر که زنجیره پیگیری مسئولیت را قطع می‌کند.
۲. بی‌ثباتی سیاست‌ها و تغییر اولویت‌های اجرایی که رفتارهای دفاعی را تقویت می‌کند.
۳. کاربرد فناوری‌های پوششی برای تولید گزارش‌های صوری و پاسخ‌گویی ظاهری.

۴. فشار رسانه‌ای یا افکار عمومی که موجب بازتعریف تاکتیکی زبان دفاعی در کوتاه‌مدت می‌شود.

۵. رقابت میان واحدهای سازمانی بر سر حفظ وجهه، که منجر به توجه جمعی طفره‌روی می‌گردد.

۵. راهبردها

۱. ارجاع مسئولیت به سطوح بالاتر یا کمیته‌های تصمیم‌گیری برای خنثی‌سازی فشار پاسخ‌گویی.

۲. تعویق تصمیم‌گیری از طریق استناد به مقررات یا نیاز به بررسی کارشناسی.

۳. فرافکنی خطا به عوامل محیطی، سیاسی، یا محدودیت فنی.

۴. تولید اسناد، گزارش‌ها و مکاتبات بی‌اثر ولی رسمی برای پوشش خطا و حفظ ظاهر قانونی.

۵. استفاده از زبان تخصصی و مبهم برای گم‌کردن مسیر پیگیری مسئولیت.

۶. پیامدها

۱. فرسایش اعتماد میان همکاران و سطوح مختلف مدیریتی.

۲. شکل‌گیری فرهنگ سازمانی سکوت و بی‌تفاوتی اخلاقی.

۳. رکود یادگیری، کاهش خلاقیت و انگیزه برای اصلاح رویه‌ها.

۴. افت اعتبار اجتماعی و حرفه‌ای صنعت بیمه در نگاه عمومی و درون حرفه‌ای.

۵. بازتولید شرایط علی‌الاولیه از طریق تثبیت رفتار دفاعی به‌عنوان منطق غالب سازمانی.

۷. گزاره مرکزی

طفره‌روی سازمانی، سازوکار دفاعی - نهادی خودتداوم‌بخش است که در پاسخ به فشارهای پاسخ‌گویی و ارزیابی ناکارآمد، با بهره‌گیری از زبان و

فرآیندهای بوروکراتیک، مسئولیت را توزیع و پنهان می‌کند و با فرسایش اعتماد و مشروعیت، چرخه بوروکراسی دفاعی را بازتولید می‌نماید. از

این‌رو، عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی نه تنها در سطح رفتار فردی، بلکه در سطح منطق نهادی و رویه‌های رسمی سازمان قابل شناسایی‌اند.

سوال دوم فرعی: طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر در چه وضعیتی قرار دارد؟

نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود

به‌منظور تعیین معناداری تفاوت میانگین پاسخ‌ها با مقدار نظری ۳، آزمون t تک‌نمونه‌ای اجرا شد.

جدول ۷. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای سازه‌های مدل

ردیف	سازه	میانگین مشاهده شده	میانگین فرضی	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	اختلاف میانگین	تفسیر
۱	شرایط علی	۳/۷۹	۳	۲۰/۲۳	۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۷۹+	تفاوت معنادار مثبت
۲	شرایط زمینه‌ای	۳/۴۳	۳	۱۰/۱۸	۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۴۳+	بالتر از حد متوسط
۳	شرایط مداخله‌گر	۳/۲۸	۳	۷/۳۱	۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۲۸+	بالتر از حد متوسط
۴	پدیدهٔ محوری (طفره‌روی سازمانی)	۳/۶۶	۳	۱۸/۴۲	۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۶۶+	تفاوت معنادار مثبت
۵	راهبردها	۳/۹۱	۳	۲۲/۵۱	۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۹۱+	بیشترین اختلاف مثبت
۶	پیامدها	۳/۵۷	۳	۱۵/۲۴	۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۵۷+	معنادار نسبت به حد متوسط

تمامی مقادیر **Sig** کمتر از ۰/۰۵ و مقادیر **t** بیش از ۱/۹۶ هستند؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر برابری میانگین واقعی با مقدار نظری ۳ رد می‌شود. در نتیجه، میانگین تمام سازه‌ها به‌طور معناداری بالاتر از حد متوسط نظری است. بیشترین اختلاف مربوط به سازه «راهبردها» (۰/۹۱+) و پس از آن «شرایط علی» (۰/۷۹+) می‌باشد که نشان‌دهنده اهمیت مؤلفه‌های مدیریتی و ساختاری در شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی است. بر اساس نتایج دو جدول فوق:

وضعیت موجود طفره‌روی سازمانی و تمامی سازه‌های مؤثر آن در سطحی بالاتر از میانگین نظری قرار دارد.

راهبردها و شرایط علی بیشترین تأثیر را در پدیده نشان داده‌اند، در حالی که شرایط مداخله‌گر کمترین سطح را داشته است.

توزیع داده‌ها نرمال است و شاخص‌های پراکندگی پایین نشان‌دهنده‌ی روایی داده‌ها برای ورود به تحلیل ساختاری هستند.

سوال سوم فرعی زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر کدامند؟

گام اول: معرفی و تبیین کیفی مقوله‌ها

۱. بخش کیفی: تحلیل مبتنی بر مدل پارادایمی (داده‌بنیاد)

بر اساس مدل پارادایمی استخراج‌شده از مرحله کیفی پژوهش، زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در قالب سه دسته اصلی قابل تبیین است:

الف) شرایط زمینه‌ای

این شرایط به بسترهای ساختاری و فرهنگی سازمان اشاره دارند که امکان بروز و تداوم طفره‌روی را فراهم می‌کنند:

ساختار بوروکراتیک صلب: سلطه مقررات دولتی و فرآیندهای طولانی اداری، انعطاف اخلاقی و پاسخگویی واقعی را محدود کرده و «رعایت

ظاهر قانونی» را به «حل مسئله» ترجیح می‌دهد.

فرهنگ سازمانی محافظه‌کار: وجود امنیت شغلی بالا، هزینه‌های طفره‌روی را به صورت غیرمستقیم کاهش می‌دهد و پذیرش رفتارهای تدافعی را به عنوان بخشی از “هنجار بوروکراتیک” نهادینه می‌کند.

نظام گزارش‌دهی صوری: تمرکز بر کمیت و فرم گزارش‌ها به جای کیفیت و اثربخشی کار، موجب تقویت “پاسخگویی نمادین” و کم‌اهمیت‌انگاری نتایج واقعی می‌شود.

سلسله‌مراتب شدید: ساختار عمودی و متمرکز، مانع از پاسخگویی سریع و شفاف شده و تصمیم‌گیری‌های دشوار را به سطوح بالاتر ارجاع می‌دهد. (ب) شرایط مداخله‌گر

این عوامل به عنوان شتاب‌دهنده یا تعدیل‌کننده در تعامل با شرایط زمینه‌ای عمل می‌کنند:

بی‌ثباتی مدیریتی: گردش سریع مدیران و تغییر مکرر سیاست‌ها، زنجیره پیگیری مسئولیت را قطع کرده و فضای بلا تکلیفی را برای طفره‌روی ایجاد می‌کند.

فناوری به مثابه ابزار پوشش: کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی برای تولید گزارش‌های صوری و مستندسازی افراطی، امکان پنهان‌کاری و پاسخگویی ظاهری را افزایش می‌دهد.

فشارهای بیرونی (رسانه‌ای و رقابتی): فشار افکار عمومی یا رقابت درون‌سازمانی، مدیران را به سمت اتخاذ زبان تدافعی و پرهیز از تصمیم‌گیری‌های جسورانه سوق می‌دهد.

ضعف نظام پاداش و تنبیه: نبود نظام انگیزشی مبتنی بر عملکرد واقعی، رفتارهای تدافعی را تقویت کرده و ریسک‌پذیری و نوآوری را کاهش می‌دهد.

(ج) شرایط علی

این شرایط به عنوان محرک‌های مستقیم و انگیزشی برای بروز پدیده محوری عمل می‌کنند:

فشار ارزیابی ناکارآمد: وجود فشار برای پاسخگویی، در غیاب یک نظام ارزیابی منصفانه و مبتنی بر واقعیت، رفتار تدافعی کارکنان را تحریک می‌کند.

تجربه موفق فرار از مسئولیت: نهادینه شدن تجربه‌های گذشته در “فرار موفقیت‌آمیز از مسئولیت”، آن را به یک الگوی یادگیری و بقای سازمانی تبدیل می‌کند.

منطق حفظ موقعیت: غلبه منطق موقعیت‌شغلی و امنیت فردی بر صداقت عملکردی، کارکنان را از پذیرش مسئولیت باز می‌دارد.

زبان رسمی به مثابه سپر: استفاده هدفمند از اصطلاحات اداری و زبان مبهم، به ابزاری برای پنهان کردن خطاها و ایجاد تصویری ظاهراً حرفه‌ای تبدیل می‌شود.

زمینه شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی، حاصل تعامل سه‌گانه این شرایط است. ساختار بوروکراتیک و فرهنگ محافظه‌کار (زمینه) بستر را فراهم می‌کند، بی‌ثباتی مدیریتی و فشارهای بیرونی (مداخله‌گر) آن را تشدید می‌نماید، و در نهایت فشار ارزیابی ناکارآمد و ترس از دست دادن موقعیت (علی) به عنوان جرقه‌ای برای فعال‌سازی این سازوکار دفاعی عمل می‌کنند.

گام دوم: تأیید کمی سطح وجود زمینه‌ها

در گام کمی پژوهش، برای آزمون وجود و شدت مقولات کیفی در جامعه‌ی آماری (۳۴۰ نفر از کارکنان صنعت بیمه)، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد تا میانگین مشاهده‌شده‌ی هر سازه با مقدار معیار نظری (۳) مقایسه گردد. نتایج در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای سازه‌های زمینه‌ساز شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی

ردیف	مقوله	نتیجه آماری	سطح معناداری (Sig)	مقدار t	اختلاف میانگین	میانگین معیار نظری (۳)	میانگین مشاهده‌شده
۱	شرایط علی	بالاتر از حد متوسط (معنادار)	۰/۰۰۰	۲۰/۲۳	۰/۷۹+	۳	۳/۷۹
۲	شرایط زمینه‌ای	بالاتر از حد متوسط (معنادار)	۰/۰۰۰	۱۰/۱۸	۰/۴۳+	۳	۳/۴۳
۳	شرایط مداخله‌گر	بالاتر از حد متوسط (معنادار)	۰/۰۰۰	۷/۳۱	۰/۲۸+	۳	۳/۲۸

۱. تأیید سطح وجود: از آنجا که مقدار احتمال ($\text{Sig} > ۰.۰۵$) برای هر سه سازه کمتر از سطح خطای ۵ درصد است، تفاوت میانگین‌ها از لحاظ آماری معنادار بوده و وجود واقعی این سازه‌ها در صنعت بیمه تأیید می‌شود.

۲. اهمیت نسبی: شرایط علی با میانگین ۳/۷۹ بیشترین تأثیر را دارد و نشانگر آن است که احساس بی‌عدالتی ارزیابی، فشار پاسخ‌گویی و ترس از ازدست‌دادن موقعیت شغلی محرک‌های اصلی طفره‌روی‌اند.

۳. نقش شرایط مداخله‌گر: با میانگین ۳/۲۸، این عوامل اثر تعدیلی دارند و عمدتاً شدت یا جهت اثر سایر شرایط را تغییر می‌دهند. نتایج کمی حاکی از تأیید سه‌گانه‌ی علی-زمینه‌ای-مداخله‌گر به‌عنوان بسترهای عینی و درک‌شده‌ی طفره‌روی سازمانی در صنعت بیمه است؛ این یافته مبنایی برای تدوین فرضیات پژوهش در گام بعد فراهم می‌کند.

گام سوم: تبیین و استخراج گزاره‌های نظری و طراحی مسیرهای ارتباطی برای سنجش مدل ساختاری

جهت پاسخ به سؤال سوم پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری با به کارگیری روش حداکثر درستنمایی^۱ در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. به منظور برازش مدل زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر، از شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری استفاده به عمل آمد که براساس آن، شاخص‌ها بدین گونه برآورد شده است:

جدول ۹: شاخص‌های کلی برازش برای مدل زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر

شاخص‌های برازندگی	برازش خوب	مقدار محاسبه شده
سطح معنی‌داری (P-value)	$P < 0.05$	0.617
نسبت مجذور کا به درجه آزادی (χ^2 / df)	$\chi^2 / df \leq 3$	1.07
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA ^۲)	$RMSEA \leq 0.1$	0.15
شاخص نیکویی برازش (GFI ^۳)	$0.9 \leq GFI \leq 1$	0.92
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI ^۴)	$0.9 \leq AGFI \leq 1$	0.91
شاخص برازندگی فزاینده (IFI ^۵)	$0.9 \leq IFI \leq 1$	0.95
شاخص برازش هنجار شده (NFI ^۶)	$0.9 \leq NFI \leq 1$	0.97
شاخص برازش هنجار نشده (NNFI ^۷)	$0.9 \leq NNFI \leq 1$	0.95
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI ^۸)	$0.9 \leq CFI \leq 1$	0.95
شاخص برازش نسبی (RFI ^۹)	$0.9 \leq RFI \leq 1$	0.92

همان‌طور که در جدول ۹ ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش مدل در محدوده برازش خوب قرار دارند، لذا مدل زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر برازش خوبی را نشان داده و مورد تأیید است. شکل ۲ (حالت استاندارد) و شکل ۳ (حالت اعداد معناداری) نتایج برازش مدل زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر را نشان می‌دهند.

¹ Maximum Likelihood Estimation Method

² root mean square error of approximation

³ goodness of fit index

⁴ adjusted goodness of fit index

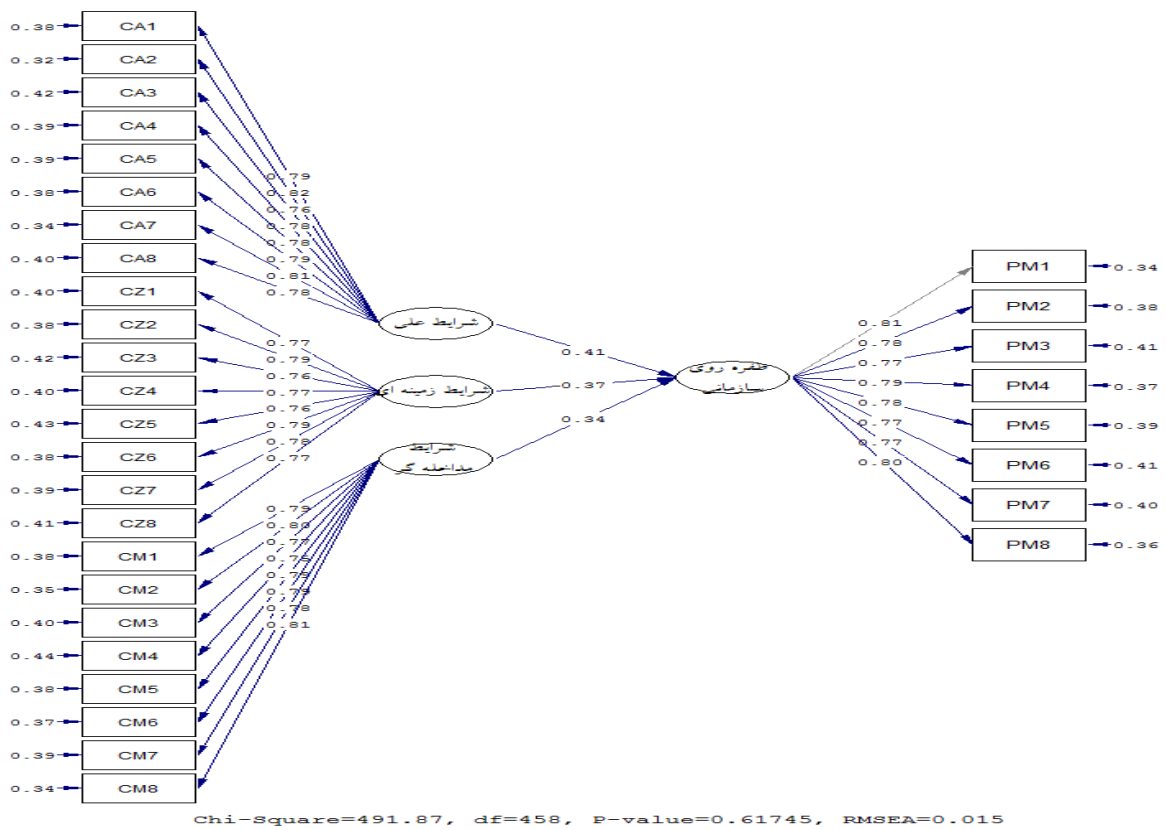
⁵ incremental fit index

⁶ normal fit index

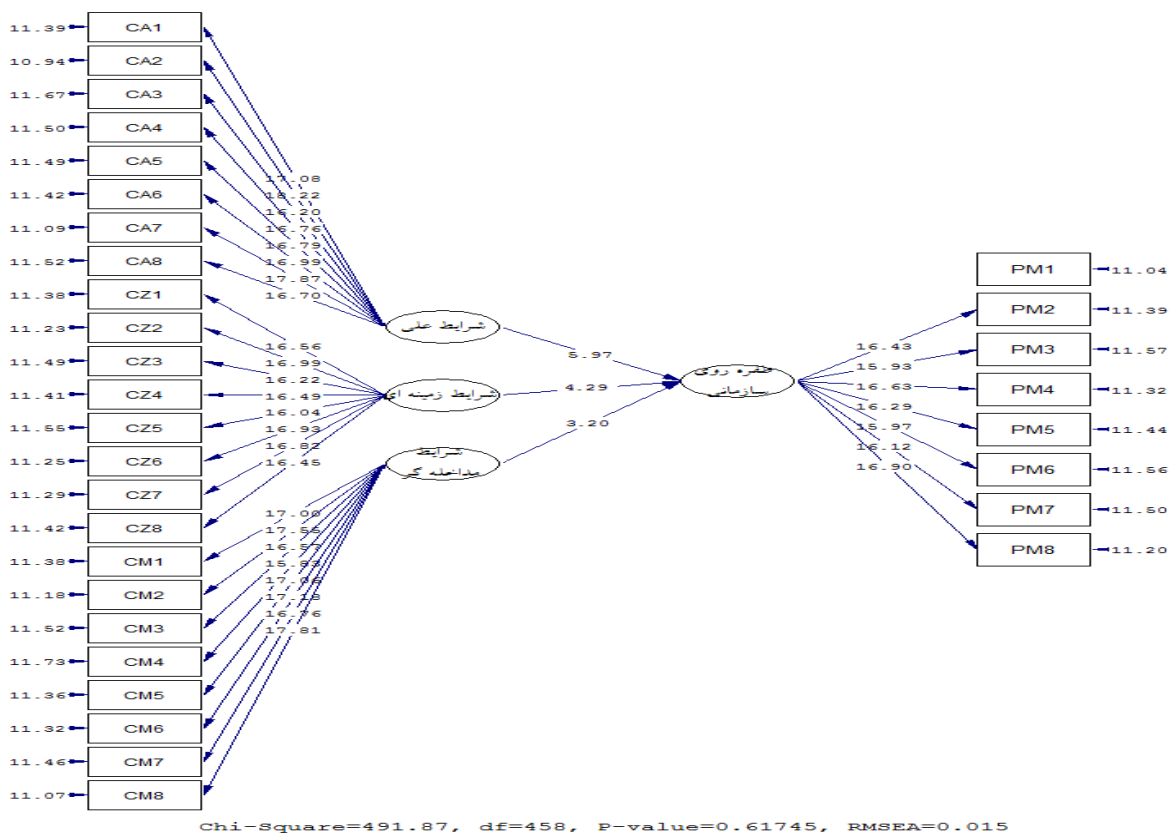
⁷ non-normal fit index

⁸ comparative fit index

⁹ relative fit index



شکل ۲: مدل زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر در حالت استاندارد



شکل ۳: مدل زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر در حالت اعداد معناداری

همان‌طور که در شکل ۳ ملاحظه می‌گردد، زمینه‌های شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر به ترتیب اهمیت عبارتند از: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر. میزان تأثیر شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر طفره‌روی سازمانی به ترتیب برابر است با ۰/۴۱، ۰/۳۷ و ۰/۳۴. از آنجایی که آماره تی مربوط به این ضرایب از مقدار ۱/۹۶ بزرگ‌تر شده‌اند، لذا می‌توان گفت تأثیر شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر طفره‌روی سازمانی در سطح خطای پنج درصد معنی‌دار شده است.

سوال فرعی چهارم: فرایندهای شکل‌گیری و کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر کدامند؟

تحلیل کیفی

بر اساس نتایج مرحله کیفی پژوهش و کدگذاری انجام‌شده در مدل داده‌بنیاد، فرایند طفره‌روی سازمانی در صنعت بیمه به صورت یک چرخه پویا و دوسویه قابل تبیین است که در آن نیروهای علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر نقش فعالی در بروز یا مهار رفتارهای طفره‌جویانه ایفا می‌کنند. در این تحلیل، دو مسیر متقابل شناسایی شد: چرخه‌ی شکل‌گیری و چرخه‌ی کاهش که هر یک مجموعه‌ای از تعامل‌های درونی میان سازه‌های مدل را بازنمایی می‌کنند.

الف) فرایند شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی

فرایند شکل‌گیری با شرایط علی آغاز می‌شود، جایی که عواملی نظیر ابهام در نقش‌ها، نبود نظام شفاف ارزیابی عملکرد، تمرکزگرایی تصمیم‌گیری و بی‌اعتمادی سازمانی، زمینه‌ی ذهنی و رفتاری را برای ظهور طفره‌روی ایجاد می‌کنند. این عناصر موجب شکل‌گیری برداشت‌های ناعادلانه و احساس گسست بین منافع فردی و سازمانی می‌شوند.

در مرحله دوم، شرایط زمینه‌ای نقش تشدیدکننده دارند. عواملی همچون فضای کاری غیرهمکارانه، نبود حس تعلق سازمانی، ساختار بوروکراتیک و ضعف در ارتباطات بین‌سطوحی باعث تثبیت و تکرار رفتارهای طفره‌جویانه در جریان کار روزانه می‌شوند. این شرایط زمینه‌ای محیطی «دل‌سرد» و کم‌اعتماد می‌سازند که در آن، طفره‌روی نه تنها نوعی دفاع در برابر فشارهای سازمانی بلکه ابزار حفظ منافع فردی تلقی می‌گردد.

در گام سوم، شرایط مداخله‌گر نقش تعدیل‌کننده دارند و می‌توانند هم باعث تشدید و هم کاهش پدیده شوند. ضعف در سازوکارهای نظارتی، پاداش‌های نامتوازن و عدم مدیریت مؤثر عملکرد، طفره‌روی را به سطح ساختاری‌تر می‌برند و آن را به «هنجار رفتاری غیررسمی» بدل می‌سازند. بنابراین در فرایند شکل‌گیری، تعامل میان سه دسته شرایط (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر) منجر به تبدیل رفتار منفرد به پدیده‌ای جمعی و سازمان‌یافته می‌شود.

به‌طور خلاصه، فرایند شکل‌گیری از چرخه‌ای شامل ادراک نابرابری → بی‌اعتمادی سازمانی → طفره‌روی فردی → تثبیت رفتاری و هنجاری تشکیل شده است.

ب) فرایند کاهش طفره‌روی سازمانی

در نقطه مقابل، فرایند کاهش طفره‌روی سازمانی بر مجموعه‌ای از راهبردهای مدیریتی و اصلاحی استوار است که هدف آن تعدیل انگیزه‌های طفره‌جویانه و بازگرداندن کارکنان به مسیر مسئولیت‌پذیری است. داده‌های کیفی نشان داد که سازمان‌های بیمه‌گر قادرند از طریق چهار محور اصلی، چرخه‌ی طفره‌روی را مهار کنند:

شفاف‌سازی عملکرد و پاسخ‌گویی: طراحی نظام ارزیابی عادلانه، اطلاع‌رسانی نتایج عملکرد و تعیین معیارهای دقیق برای مسئولیت فردی.

تقویت مشارکت و اعتماد سازمانی: ایجاد فضای گفت‌وگو، افزایش تعامل بین سطوحی و واگذاری بخشی از اختیارات تصمیم‌گیری.

مکانیزم‌های انگیزشی و پاداش جمعی: جایگزینی پاداش‌های فردمحور با مکانیزم‌های گروهی که همگرایی و همیاری را تقویت کند.

تربیت و رهیافت فرهنگی ضدطفره‌روی: تثبیت فرهنگ اخلاق حرفه‌ای از طریق آموزش، الگوسازی مدیران و ترویج ارزش‌های سازمانی.

این راهبردها در مدل داده‌بنیاد به‌عنوان حلقه‌ی بازدارندگی در مقابل چرخه‌ی شکل‌گیری عمل می‌کنند و با تقویت حس تعلق و اعتماد، چرخه‌ی معیوب را به فرآیند یادگیری و اصلاح سازمانی تبدیل می‌نمایند.

بر اساس تحلیل نظری، فرایند کاهش از چرخه‌ای مشتمل بر ادراک عدالت سازمانی → اعتماد → مشارکت مسئولانه → بازشناسی جمعی عملکرد تبعیت می‌کند.

مدل داده‌بنیاد نشان داد که طفره‌روی سازمانی پدیده‌ای ایستا نیست، بلکه در قالب دو چرخه‌ی همزمان شکل‌گیری و کاهش جریان دارد. چرخه‌ی اول با محور بی‌اعتمادی و گسست ارزش‌ها موجب بروز رفتارهای طفره‌جویانه می‌شود، در حالی که چرخه‌ی دوم بر پایه‌ی راهبردهای تعامل محور توان بازگرداندن سازمان به مسیر پاسخ‌گویی و یادگیری را دارد.

بنابراین، «فرایند شکل‌گیری و کاهش طفره‌روی سازمانی» را می‌توان بازنمایی پویای تعامل میان سه سطح شرایط (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر) و دو محور رفتاری (راهبردی و پیامدی) دانست که در مجموع، تعادل سازمانی را میان‌گریز از مسئولیت و پذیرش تعهد جمعی تعیین می‌کند.

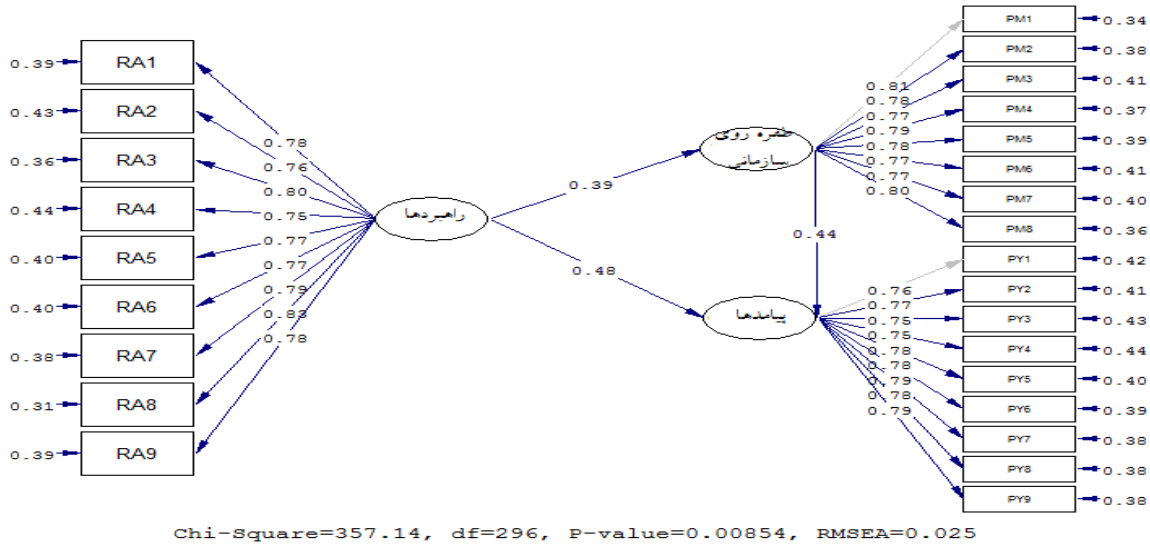
بخش کمی

جهت پاسخ به سؤال چهارم پژوهش نیز از مدل‌یابی معادلات ساختاری با به کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل فرایندهای شکل‌گیری و کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر، در جدول ۱۰ ارائه شده است.

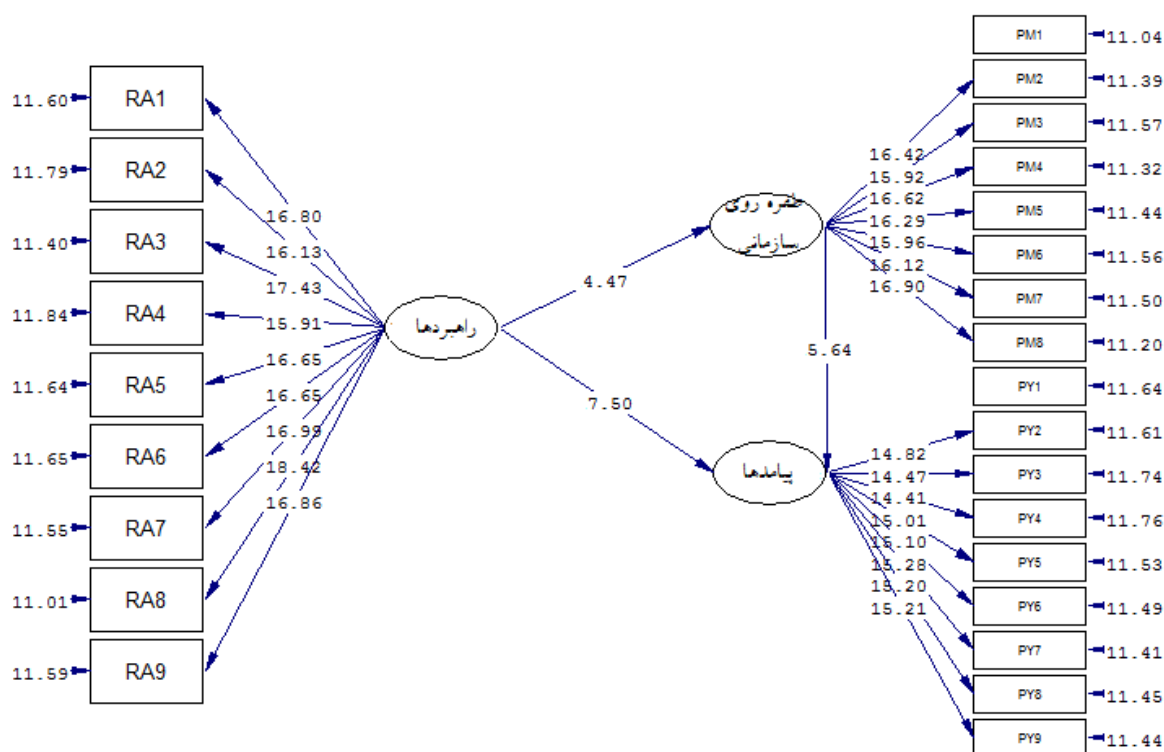
جدول ۱۰: شاخص‌های کلی برازش برای مدل فرایندهای شکل‌گیری و کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر

مقدار محاسبه شده	بrazش خوب	شاخص‌های برازندگی
۰/۰۰۹	$P < 0.05$	سطح معنی‌داری (P-value)
۱/۲۱	$\chi^2 / df \leq 3$ Error! Digit expected.	نسبت مجذور کا به درجه آزادی (χ^2 / df)
۰/۰۲۵	$0.1 \leq RMSEA \leq 0$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۹۳	$0.9 \leq GFI \leq 1$ Error! Digit expected.	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۱	$0.9 \leq AGFI \leq 1$	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۹	$0.9 \leq IFI \leq 1$	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)
۰/۹۷	$0.9 \leq NFI \leq 1$	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۹	$0.9 \leq NNFI \leq 1$	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
۰/۹۹	$0.9 \leq CFI \leq 1$	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۰/۹۷	$0.9 \leq RFI \leq 1$	شاخص برازش نسبی (RFI)

همان‌طور که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش مدل در محدوده برازش خوب قرار دارند، لذا مدل فرایندهای شکل‌گیری و کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر برازش خوبی را نشان داده و مورد تأیید است. شکل ۴-۵ (حالت استاندارد) و شکل ۴-۶ (حالت اعداد معناداری) نتایج برازش مدل فرایندهای شکل‌گیری و کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر را نشان می‌دهند.



شکل ۴: مدل فرایندهای شکل‌گیری و کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر در حالت استاندارد



Chi-Square=357.14, df=296, P-value=0.00854, RMSEA=0.025

شکل ۵: مدل فرایندهای شکل گیری و کاهش طفره روی سازمانی در سازمان های بیمه گر در حالت اعداد معناداری

همان طور که در شکل ۴ ملاحظه می گردد، میزان تأثیر راهبردها بر طفره روی سازمانی برابر ۰/۳۹ شده که با توجه به مقدار تی ۴/۴۷ (شکل ۵) در سطح خطای پنج درصد معنی دار شده است. همچنین، میزان تأثیر راهبردها بر پیامدها برابر با ۰/۴۸ شده که با توجه به مقدار تی ۷/۵۰ در سطح خطای پنج درصد معنی دار شده است. در نهایت، میزان تأثیر طفره روی سازمانی بر پیامدها برابر با ۰/۴۴ شده که با توجه به مقدار تی ۵/۶۴ در سطح خطای پنج درصد معنی دار شده است.

سوال فرعی پنجم: استراتژی های مدیریتی در زمینه کاهش طفره روی سازمانی در سازمان های بیمه گر کدامند؟

تحلیل کیفی راهبردها

در مرحله کیفی پژوهش، راهبردهای کنشی به عنوان مکانیسم های مدیریتی مقابله با رفتارهای طفره روانه استخراج شدند. این راهبردها از دیدگاه مدیران و خبرگان صنعت بیمه به سه دسته اصلی تقسیم می شوند:

۱. راهبردهای ساختاری: اصلاح نظام پاسخ گویی، ساده سازی رویه های رسمی، و تفویض اختیار شفاف که موجب کاهش امکان پنهان کاری در فرایندهای بیمه ای می شود.
۲. راهبردهای فرهنگی: ارتقای فرهنگ صداقت و اعتماد در روابط کاری، ایجاد فضاهای گفت و گو، و الگوسازی مدیران در پذیرش مسئولیت خطاها.

۳. راهبردهای رفتاری: آموزش مدیران در مدیریت خطا، تقویت بازخورد سازنده، و استفاده از کنترل‌های درون‌زا به جای کنترل‌های تنبیهی. منطق نظری داده‌بنیاد نشان می‌دهد که اجرای این راهبردها نه تنها سطح طفره‌روی را کاهش می‌دهد بلکه سبب بهبود پیامدهای سازمانی در قالب افزایش نوآوری، اعتماد متقابل و یادگیری سازمانی می‌گردد. در واقع، ترکیب راهبردهای کنشی با سازوکارهای یادگیری سبب «بازسازی اخلاق پاسخ‌گویی» در سازمان می‌شود.

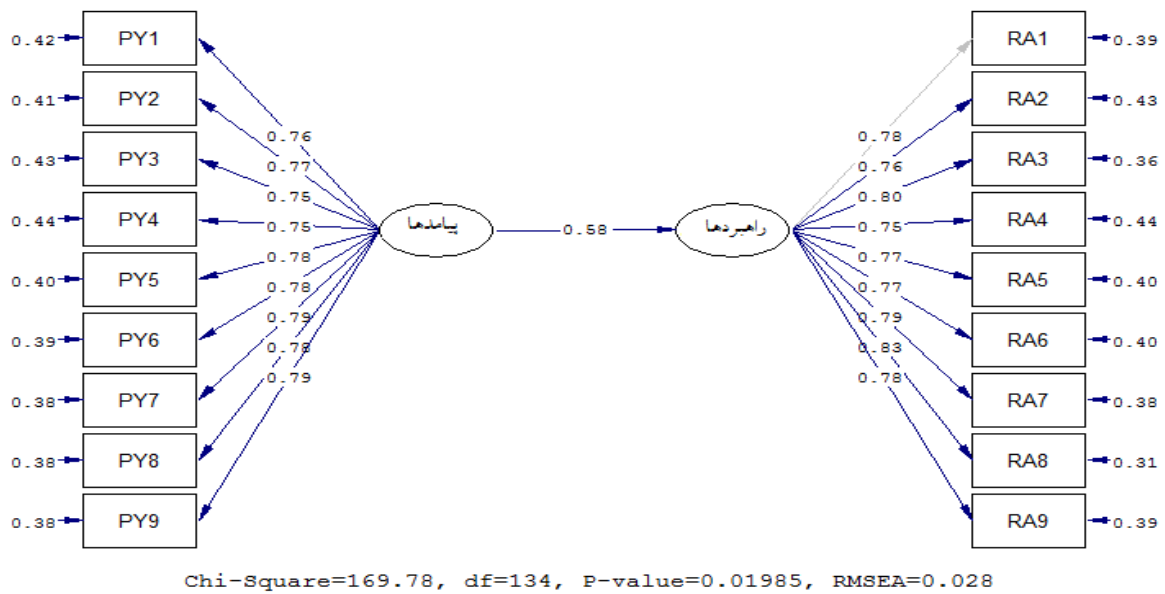
تحلیل کمی

جهت پاسخ به سؤال پنجم پژوهش در بخش کمی تحقیق نیز از مدل‌یابی معادلات ساختاری با به کارگیری روش حداکثر درستنمایی در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل استراتژی‌های مدیریتی در زمینه کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر، در جدول ۴-۲۱ ارائه شده است.

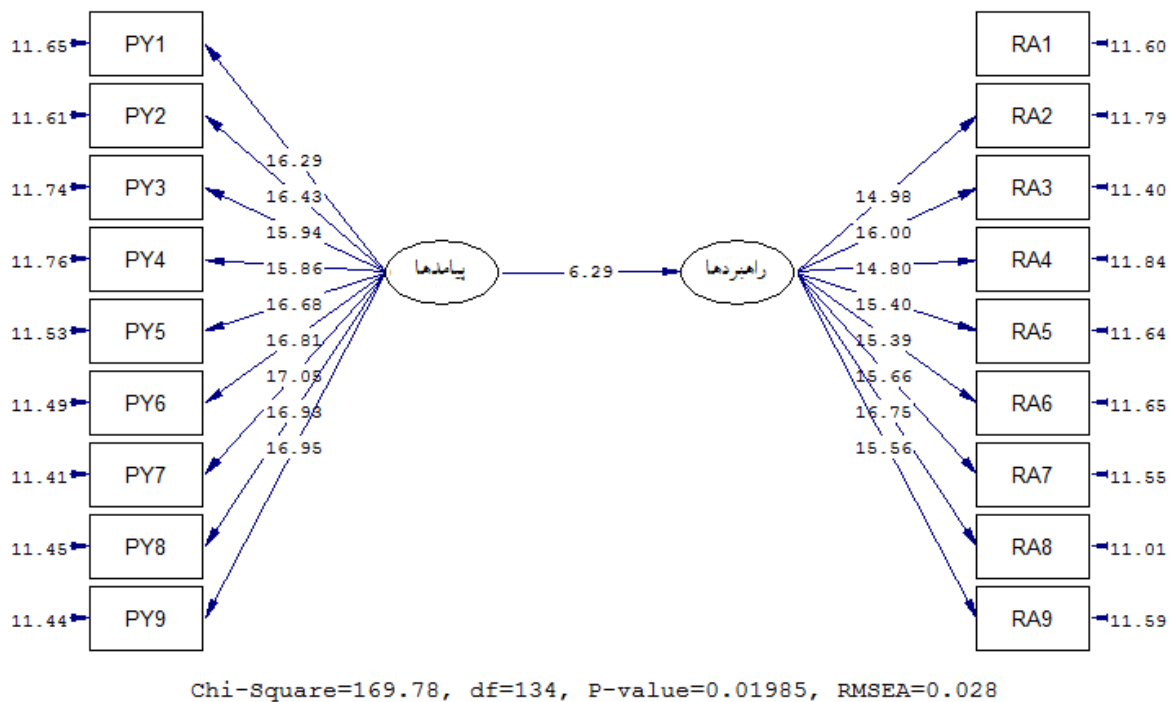
جدول ۱۱: شاخص‌های کلی برازش برای مدل استراتژی‌های مدیریتی در زمینه کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر

شاخص‌های برازندگی	برازش خوب	مقدار محاسبه شده
سطح معنی‌داری (P-value)	$P < 0.05$	۰/۰۲۰
نسبت مجذور کا به درجه آزادی (χ^2 / df)	$\chi^2 / df \leq 3$	۱/۲۷
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	$RMSEA \leq 0.1$	۰/۰۲۸
شاخص نیکویی برازش (GFI)	$0.9 \leq GFI \leq 1$	۰/۹۲
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	$0.9 \leq AGFI \leq 1$	۰/۹۰
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	$0.9 \leq IFI \leq 1$	۰/۹۸
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	$0.9 \leq NFI \leq 1$	۰/۹۵
شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	$0.9 \leq NNFI \leq 1$	۰/۹۸
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	$0.9 \leq CFI \leq 1$	۰/۹۷
شاخص برازش نسبی (RFI)	$0.9 \leq RFI \leq 1$	۰/۹۶

همان‌طور که در جدول ۱۱ ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش مدل در محدوده برازش خوب قرار دارند، لذا مدل استراتژی‌های مدیریتی در زمینه کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر برازش خوبی را نشان داده و مورد تأیید است. شکل ۶ (حالت استاندارد) و شکل ۷ (حالت اعداد معناداری) نتایج برازش مدل استراتژی‌های مدیریتی در زمینه کاهش طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر را نشان می‌دهند.



شکل ۶: مدل استراتژی‌های مدیریتی در زمینه کاهش طرفه‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر در حالت استاندارد



شکل ۷: مدل استراتژی‌های مدیریتی در زمینه کاهش طرفه‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر در حالت اعداد معناداری

همان‌طور که در شکل ۶ ملاحظه می‌گردد، میزان تأثیر پیامدها بر راهبردها برابر ۰/۵۸ شده که با توجه به مقدار تی ۶/۲۹ (شکل ۷) در سطح خطای پنج درصد معنی‌دار شده است.

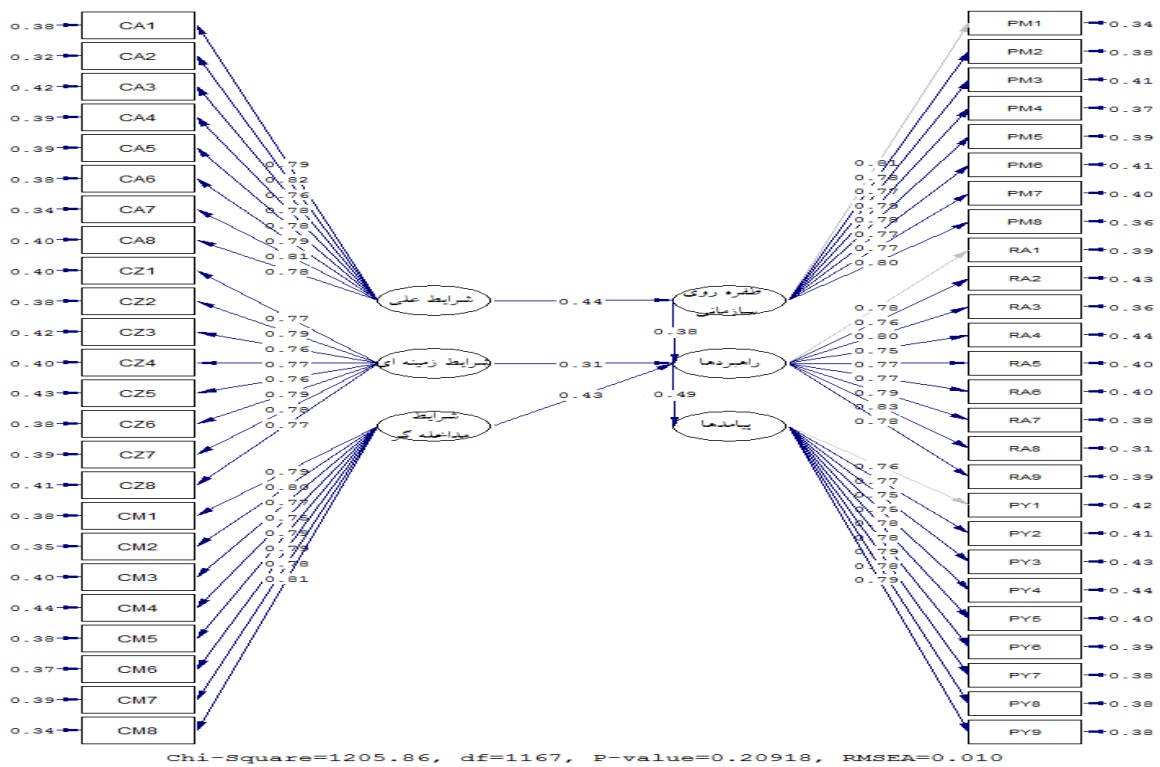
سؤال ششم: ارزیابی و برازش مدل مناسب طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر چگونه است؟

جهت پاسخ به سؤال ششم پژوهش نیز از مدل‌یابی معادلات ساختاری با به کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل مناسب طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر، در جدول ۴-۲۲ ارائه شده است.

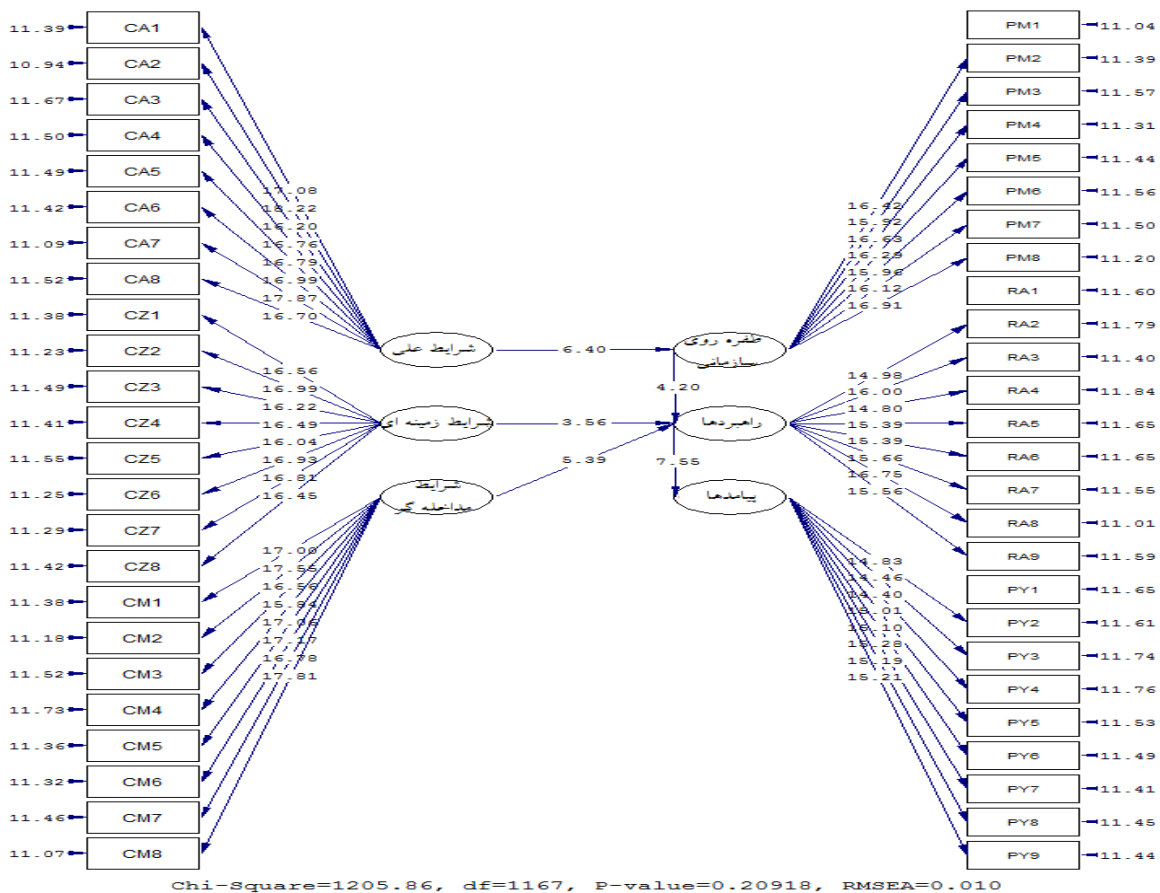
جدول ۱۲: شاخص‌های کلی برازش برای مدل مناسب طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر

شاخص‌های برازندگی	برازش خوب	مقدار محاسبه شده
سطح معنی‌داری (P-value)	$P < 0.05$	0.020
نسبت مجذور کا به درجه آزادی (χ^2 / df)	$3 \leq \chi^2 / df \leq 4$	1.27
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	$0.1 \leq RMSEA \leq 0.15$	0.028
شاخص نیکویی برازش (GFI)	$0.9 \leq GFI \leq 1$	0.92
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	$0.9 \leq AGFI \leq 1$	0.90
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	$0.9 \leq IFI \leq 1$	0.98
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	$0.9 \leq NFI \leq 1$	0.95
شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	$0.9 \leq NNFI \leq 1$	0.98
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	$0.9 \leq CFI \leq 1$	0.97
شاخص برازش نسبی (RFI)	$0.9 \leq RFI \leq 1$	0.96

همان‌طور که در جدول ۱۲ ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش مدل در محدوده برازش خوب قرار دارند، لذا مدل مناسب طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر برازش خوبی را نشان داده و مورد تأیید است. شکل ۸ (حالت استاندارد) و شکل ۹ (حالت اعداد معناداری) نتایج برازش مدل مناسب طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر را نشان می‌دهند.



شکل ۸: مدل مناسب ظرفه روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر در حالت استاندارد



شکل ۹: مدل مناسب ظرفه روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر در حالت اعداد معناداری

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های بیمه‌گر پدیده‌ای چندبعدی، ساختاری و متأثر از تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر است. نتایج بخش کیفی بیانگر آن بود که فشار پاسخ‌گویی در کنار ضعف نظام ارزیابی عملکرد، وجود زبان بوروکراتیک پوششی، تجربه‌های موفق گذشته در فرار از مسئولیت و غلبه منطق حفظ موقعیت شغلی، مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده طفره‌روی سازمانی محسوب می‌شوند. همچنین یافته‌های کمی نشان داد تمامی سازه‌های مدل در سطحی بالاتر از میانگین نظری قرار دارند و شرایط علی و راهبردهای سازمانی بیشترین اثر را در بازتولید این پدیده دارند. این نتایج بیانگر آن است که طفره‌روی در صنعت بیمه صرفاً یک رفتار فردی یا اخلاقی نیست، بلکه نوعی سازوکار دفاعی نهادی است که در دل ساختارهای رسمی و روابط سازمانی بازتولید می‌شود.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، نقش فشار پاسخ‌گویی بدون وجود نظام ارزیابی منصفانه در شکل‌گیری رفتارهای طفره‌آمیز بود. کارکنان زمانی که احساس می‌کنند عملکرد آنان به‌طور عادلانه سنجیده نمی‌شود یا پیامدهای اشتباهات سازمانی به‌صورت نامتوازن توزیع می‌شود، به رفتارهای تدافعی و اجتنابی روی می‌آورند. این یافته با نتایج پژوهش‌های مرتبط با نظریه نمایندگی و شکست حکمرانی درونی سازمان همسو است که نشان می‌دهند تضاد میان فشار عملکرد و نبود سازوکارهای منصفانه نظارتی، زمینه‌ساز کاهش تعهد کاری می‌شود (Muinda et al., 2024; Weber et al., 2023). همچنین پژوهش چن نشان داد که کارکنان در شرایط نااطمینانی شغلی و ریسک ارتقاء، رفتارهای محافظه‌کارانه و کم‌ریسک را ترجیح می‌دهند و این امر می‌تواند به کاهش تلاش واقعی منجر شود (Chen, 2024).

نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که ساختارهای بوروکراتیک و زبان رسمی سازمانی، نقش مهمی در پنهان‌سازی مسئولیت و مشروعیت‌بخشی به طفره‌روی دارند. این یافته بیانگر آن است که کارکنان و مدیران در بسیاری از مواقع از مکاتبات رسمی، اصطلاحات تخصصی و ارجاع مسئولیت به سطوح بالاتر به‌عنوان سپری دفاعی استفاده می‌کنند. این مسئله با دیدگاه وبر و همکاران درباره شکست سلسله‌مراتبی و فاصله گرفتن سازمان‌ها از پاسخ‌گویی واقعی همخوانی دارد (Weber et al., 2023). همچنین یافته‌های پژوهش میگرو و اسکویتانی نیز نشان داده بود که در سازمان‌های پیچیده، کنترل اطلاعات و نحوه اشتراک‌گذاری آن می‌تواند به ابزاری برای کنترل مسئولیت و کاهش شفافیت تبدیل شود (Migrow & Squintani, 2023).

از دیگر یافته‌های مهم تحقیق، نقش ساختارهای گروهی و تولید تیمی در افزایش یا کاهش طفره‌روی سازمانی بود. نتایج نشان داد در محیط‌هایی که مسئولیت‌ها به‌صورت مبهم میان اعضای گروه توزیع می‌شود، احتمال کاهش تلاش فردی و انتقال مسئولیت افزایش می‌یابد. این یافته با مطالعات تجربی کامٹی و تابرو درباره «سواری مجانی» در محیط‌های کاری همسو است که نشان دادند ابهام در سهم فردی از نتایج گروهی، انگیزه فداکاری و تلاش فردی را کاهش می‌دهد (Kamei & Tabero, 2023a, 2023b). همچنین بایو-موریونس و همکاران تأکید کردند که شدت انتخاب

و ارزیابی کارکنان در ساختارهای تیمی، تأثیر مستقیمی بر کاهش رفتارهای کم کارانه دارد (Bayo-Moriones et al., 2025; Moriones et al., 2024).

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که اعتماد سازمانی و کیفیت رابطه میان مدیران و کارکنان نیز نقشی اساسی در مهار یا تشدید طفره‌روی دارند. هرچه کارکنان سطح پایین‌تری از اعتماد به مدیران و نظام سازمانی را تجربه کنند، گرایش آنان به رفتارهای تدافعی و اجتنابی بیشتر می‌شود. این یافته با پژوهش مات-آرتون و کوسکو درباره اعتماد در روابط کاری از راه دور همسو است که نشان دادند اعتماد نظارتی، عامل کلیدی در حفظ تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان است (Mat-Artun & Küskü, 2024). همچنین پژوهش دوگرا و مارچیانو نیز نشان داد نظارت مبتنی بر روابط حمایتی، نسبت به کنترل سخت‌گیرانه رسمی، اثربخشی بیشتری در کاهش رفتارهای انحرافی دارد (Dughera & Marciano, 2021).

یافته‌های پژوهش همچنین بیانگر آن بود که بی‌ثباتی مدیریتی، جابه‌جایی سریع مدیران و تغییرات مکرر سیاست‌ها، چرخه پاسخ‌گویی را مختل می‌کند و طفره‌روی را به رفتاری عادی و پذیرفته‌شده تبدیل می‌سازد. این نتیجه با مطالعات حوزه فرسودگی بوروکراتیک و فشارهای سیاسی بر کارکنان دولت همخوانی دارد. لوتا و همکاران نشان دادند که حملات سیاسی و فشارهای سازمانی می‌تواند به تضعیف سلامت روان کارکنان و افزایش رفتارهای دفاعی منجر شود (Lotta et al., 2023). همچنین یافته‌های فلوم درباره مدیریت سیاسی خشونت اداری نیز نشان داد که ساختارهای قدرت می‌توانند رفتارهای نمایشی و صوری را جایگزین پاسخ‌گویی واقعی کنند (Flom, 2024).

از منظر فرهنگی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی محافظه‌کار و تأکید بر حفظ ظاهر اداری، بستر مناسبی برای بازتولید طفره‌روی فراهم می‌کند. در چنین فضایی، سکوت اخلاقی و اجتناب از پذیرش مسئولیت به هنجار تبدیل می‌شود. این یافته با پژوهش هیدایاتی و همکاران همسو است که بر نقش ارزش‌های فرهنگی و اخلاق حرفه‌ای در پایداری رفتارهای سازمانی تأکید کردند (Hidayati et al., 2023). همچنین اوسیچوک نشان داد که شکاف‌های ناعادلانه در سازمان و احساس بیگانگی شغلی می‌تواند تعهد کارکنان را تضعیف کرده و آنان را به رفتارهای تدافعی سوق دهد (Osiichuk, 2022).

نتایج بخش کمی تحقیق نیز نشان داد که راهبردهای سازمانی مانند تعویق تصمیم‌گیری، ارجاع مسئولیت به سطوح بالاتر، تولید مستندات صوری و استفاده از زبان تخصصی مبهم، تأثیر معناداری بر تشدید طفره‌روی دارند. این یافته با مطالعات مرتبط با رفتارهای انحرافی در ساختارهای بوروکراتیک همخوانی دارد. ژانگ و همکاران نشان دادند که فشارهای شهروندی سازمانی و تمایل به حفظ منافع سیاسی شخصی، می‌تواند کارکنان را به رفتارهای غیراخلاقی درون‌گروهی سوق دهد (Zhang et al., 2023). همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات مرتبط با غیبت شغلی و حمایت ناکافی از کارکنان نیز هماهنگ است (Pratap & Meena, 2023).

از دیگر نتایج مهم تحقیق، نقش فناوری و دیجیتالی‌سازی در تغییر شکل طفره‌روی سازمانی بود. یافته‌ها نشان دادند که فناوری‌های اداری جدید، در کنار افزایش شفافیت، می‌توانند ابزارهایی برای پنهان‌سازی خطا و مستندسازی صوری نیز باشند. این نتیجه با مطالعات مربوط به تحول دیجیتال و نظریه نمایندگی در محیط‌های فناورانه مطابقت دارد (Muinda et al., 2024, 2025). همچنین یانگ و همکاران تأکید کردند که سازمان‌های عصر هوش دیجیتال در صورت فقدان یادگیری سازمانی واقعی، ممکن است صرفاً به تولید انبوه اطلاعات بدون پاسخ‌گویی مؤثر دچار شوند (Yang et al., 2024).

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که طفره‌روی سازمانی پیامدهایی گسترده بر عملکرد و مشروعیت سازمان دارد. فرسایش اعتماد نهادی، کاهش خلاقیت، رکود یادگیری سازمانی، گسترش فرهنگ سکوت و کاهش اعتبار اجتماعی صنعت بیمه، مهم‌ترین پیامدهای شناسایی شده بودند. این نتایج با دیدگاه‌های مرتبط با عملکرد سازمانی و اثربخشی جمعی همسو است (Zielinski & Grauer, 2020). همچنین پژوهش برتی و بیتلیس نشان داد که ساختارهای مشارکتی و باز می‌توانند مزیت هیبریدی ایجاد کنند و از بازتولید رفتارهای ضدتولید جلوگیری نمایند (Berti & Pitelis, 2022).

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که طفره‌روی سازمانی در صنعت بیمه ایران پدیده‌ای صرفاً فردی یا اخلاقی نیست، بلکه نتیجه تعامل میان ساختارهای بوروکراتیک، فشارهای پاسخ‌گویی، ضعف اعتماد سازمانی، نابرابری ادراک‌شده و فرهنگ محافظه‌کارانه است. بر این اساس، مقابله با این پدیده نیازمند اصلاح همزمان ساختارهای ارزیابی، نظام‌های انگیزشی، فرهنگ سازمانی و روابط مدیریتی است. همچنین نتایج نشان داد که هرگونه راهبرد اصلاحی باید بر شفافیت، مشارکت کارکنان، اعتمادسازی و تقویت مسئولیت‌پذیری واقعی استوار باشد تا بتواند چرخه بازتولید طفره‌روی را متوقف کند (Kets, 2021; Wilhelm et al., 2022).

این پژوهش با وجود تلاش برای طراحی مدلی جامع از طفره‌روی سازمانی، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست آنکه جامعه آماری پژوهش محدود به کارکنان و مدیران صنعت بیمه بود و تعمیم نتایج به سایر صنایع باید با احتیاط انجام گیرد. دوم، بخشی از داده‌های تحقیق مبتنی بر ادراکات و پاسخ‌های خودگزارشی مشارکت‌کنندگان بود که ممکن است تحت تأثیر ملاحظات شخصی یا سازمانی قرار گرفته باشد. همچنین به دلیل حساسیت موضوع طفره‌روی، برخی پاسخ‌دهندگان احتمالاً از بیان کامل تجربیات یا نگرش‌های واقعی خود اجتناب کرده‌اند. محدودیت زمانی و دشواری دسترسی به برخی مدیران ارشد صنعت بیمه نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، مدل ارائه‌شده در این تحقیق را در سایر بخش‌های خدماتی و سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد آزمون قرار دهند تا امکان مقایسه میان صنایع مختلف فراهم شود. همچنین انجام مطالعات طولی می‌تواند به درک بهتر فرایند بازتولید طفره‌روی در طول زمان کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی همچون رهبری تحول‌آفرین، امنیت روانی، سرمایه اجتماعی و هوش مصنوعی سازمانی در کاهش رفتارهای

طرفه‌آمیز نیز می‌تواند مسیر جدیدی برای تحقیقات آینده باشد. افزون بر این، استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر و تحلیل شبکه‌های سازمانی می‌تواند ابعاد پنهان تعاملات مرتبط با طفره‌روی را آشکار سازد.

سازمان‌های بیمه‌گر برای کاهش طفره‌روی سازمانی باید نظام‌های ارزیابی عملکرد را بر مبنای شفافیت، عدالت و پاسخ‌گویی واقعی بازطراحی کنند. توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، مشارکت و اخلاق حرفه‌ای نیز می‌تواند از گسترش رفتارهای تدافعی جلوگیری کند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران از تمرکز صرف بر کنترل رسمی فاصله گرفته و بر توانمندسازی کارکنان، تقویت تعلق سازمانی و ایجاد امنیت روانی تمرکز کنند. طراحی نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد واقعی، کاهش ابهام نقش‌ها، بهبود ارتباطات بین‌سطوحی و استفاده هوشمندانه از فناوری برای افزایش شفافیت، از دیگر اقداماتی است که می‌تواند در کاهش طفره‌روی و ارتقای کارآمدی صنعت بیمه مؤثر باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Organizational shirking has emerged as one of the most significant counterproductive workplace behaviors in contemporary organizations, particularly in service-oriented sectors where accountability, responsiveness, and human interaction play a central role. Shirking refers to the intentional reduction of effort, avoidance of responsibility, or symbolic compliance with organizational duties despite the formal presence of role obligations. Unlike performance deficiencies caused by a lack of competence or resources, shirking is fundamentally rooted in motivational, structural, and behavioral dynamics within organizations (Aytaç, 2023; Weber et al., 2023). In highly bureaucratic organizations, employees often develop defensive behavioral mechanisms that allow them to preserve occupational security while minimizing direct accountability.

Recent organizational studies have emphasized that shirking is not merely an individual ethical failure but rather a structural and institutional phenomenon shaped by organizational culture, governance systems, incentive mechanisms, and supervisory practices (Muinda et al., 2024, 2025). In environments where evaluation systems are perceived as unfair, employees may strategically disengage from organizational responsibilities while simultaneously maintaining symbolic adherence to formal procedures. Such behaviors become particularly prevalent in bureaucratic organizations characterized by diffuse accountability structures and excessive proceduralism.

The emergence of teamwork and collaborative organizational structures has further complicated the dynamics of shirking. In collective production environments, individual effort often becomes difficult to observe directly, creating opportunities for free-riding and responsibility diffusion (Kamei & Tabero, 2023a, 2023b). Studies on team production demonstrate that ambiguity regarding individual contribution reduces personal accountability and increases the likelihood of reduced effort behaviors (Bayo-Moriones et al., 2025; Moriones et al., 2024). Consequently, shirking gradually transforms from an isolated individual behavior into an institutionalized collective coping strategy.

Digital transformation has also altered the nature of organizational shirking. The expansion of remote work systems, digital monitoring platforms, and electronic reporting mechanisms has simultaneously increased organizational flexibility and complicated direct supervision (Kim et al., 2021; Yang et al., 2024). In many cases, technological systems intended to improve transparency may paradoxically facilitate symbolic documentation and concealment of organizational inefficiencies (Muinda et al., 2024). Employees may comply formally with reporting requirements while substantively disengaging from organizational objectives. Motivational and psychological variables also play an important role in the formation of shirking behaviors. Research has shown that perceived injustice in reward systems, promotion opportunities, and organizational treatment reduces employee commitment and work engagement (Chen, 2024; Ihemereze et al., 2023). In contrast, psychological ownership, participatory governance, and organizational trust strengthen accountability and reduce counterproductive behaviors (Khan & Gul, 2021; Wilhelm et al., 2022). Organizational culture likewise shapes employees' interpretations of responsibility, cooperation, and ethical conduct within workplace settings (Kets, 2021).

The insurance industry represents a particularly sensitive context for studying organizational shirking due to its heavy reliance on trust, responsiveness, risk assessment accuracy, and customer interaction. Any reduction in employee responsibility or responsiveness may negatively affect customer satisfaction, institutional legitimacy, and service quality. Despite the significance of this issue, limited research has investigated shirking behavior specifically within insurance organizations, especially in developing-country contexts. Most existing studies have focused either on absenteeism, unethical organizational behavior, or generalized counterproductive work behaviors rather than examining shirking as a systemic bureaucratic phenomenon (Pratap & Meena, 2023; Zhang et al., 2023).

Furthermore, political pressure, bureaucratic instability, and organizational distrust have increasingly influenced employee behavior in modern organizations. Studies indicate that hostile organizational climates, managerial instability, and excessive political pressure may undermine employee well-being and intensify defensive workplace behaviors (Flom, 2024; Lotta et al., 2023). Consequently, understanding the structural and cultural mechanisms underlying organizational shirking has become essential for improving organizational governance and institutional accountability.

Therefore, the present study aimed to develop and validate an explanatory model of organizational shirking in Iranian insurance organizations using a mixed-method grounded theory approach. The study sought to identify the causal conditions, contextual factors, intervening conditions, organizational strategies, and consequences associated with shirking behavior in the insurance sector.

Methods and Materials

This study employed an applied mixed-method exploratory sequential design. The qualitative phase was conducted using grounded theory methodology to identify the conceptual dimensions and underlying mechanisms of organizational shirking in insurance organizations. Data were collected through 15 semi-structured in-depth interviews with insurance industry experts, senior managers, human resource specialists, and organizational behavior professionals. Participants were selected through purposive and snowball sampling methods based on professional experience, organizational familiarity, and expertise in managerial and behavioral processes within the insurance sector. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

Qualitative data analysis was conducted through open, axial, and selective coding procedures. During open coding, primary concepts and behavioral patterns related to shirking were extracted from interview transcripts. Axial coding was then used to organize categories according to the grounded theory paradigm model, including causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Finally, selective coding integrated the categories into a coherent conceptual narrative centered on organizational shirking as a defensive institutional mechanism.

To ensure qualitative rigor, several validation procedures were employed, including expert review, peer examination, member checking, and triangulation of interview and documentary data. Coding reliability was assessed using recoding techniques and inter-coder agreement procedures.

The quantitative phase aimed to validate the conceptual model extracted from the qualitative findings. The statistical population consisted of employees, managers, and specialists working in Iranian insurance organizations. Using Cochran's sampling formula and a 95% confidence level, a sample of 340 respondents was selected through stratified random sampling according to organizational type and occupational level.

A researcher-developed questionnaire was designed based on the qualitative categories identified in the grounded theory phase. The questionnaire measured causal conditions, contextual conditions, intervening

conditions, shirking behavior, organizational strategies, and organizational consequences. Structural equation modeling (SEM) using LISREL software was employed to analyze the quantitative data.

The measurement model was first assessed using confirmatory factor analysis (CFA). Reliability was evaluated through Cronbach's alpha and composite reliability coefficients, while convergent and discriminant validity were assessed using average variance extracted (AVE), the Fornell-Larcker criterion, and HTMT indices. Multicollinearity diagnostics were also performed using variance inflation factor (VIF) statistics. Subsequently, the structural model was tested to examine the relationships among latent variables and evaluate overall model fit.

Findings

The qualitative findings demonstrated that organizational shirking in insurance organizations functions as a defensive bureaucratic mechanism emerging from the interaction of causal, contextual, and intervening conditions. The most important causal conditions included accountability pressure without fair evaluation systems, previous successful experiences of escaping responsibility, weak feedback mechanisms, bureaucratic language concealment, and job-preservation logic.

Contextual conditions included rigid bureaucratic structures, excessive job security, symbolic reporting systems, emphasis on procedural compliance rather than actual performance outcomes, and normalization of defensive organizational behaviors. Intervening conditions included rapid managerial turnover, unstable organizational policies, digital reporting systems facilitating symbolic documentation, media pressure, and interdepartmental competition for organizational legitimacy.

The qualitative findings also identified several major organizational shirking strategies, including transferring responsibility to higher managerial levels, delaying decisions through technical and bureaucratic language, externalizing blame to environmental or regulatory factors, producing ineffective formal documentation, and using ambiguous professional terminology to obscure accountability.

The identified consequences of organizational shirking included erosion of institutional trust, development of ethical silence culture, suppression of organizational learning and innovation, reduction of social legitimacy within the insurance industry, and reproduction of the original causal conditions sustaining shirking behavior. The quantitative findings supported the validity of the proposed conceptual model. One-sample t-tests demonstrated that all constructs were significantly higher than the theoretical mean value of 3. The highest mean values were associated with organizational strategies and causal conditions, indicating the dominant role of structural and managerial mechanisms in reproducing shirking behaviors.

Structural equation modeling results revealed that causal conditions exerted a significant positive effect on organizational shirking ($\beta = 0.41$), followed by contextual conditions ($\beta = 0.37$) and intervening conditions ($\beta = 0.34$). Organizational strategies also significantly influenced both shirking behavior ($\beta = 0.39$) and organizational consequences ($\beta = 0.48$). Furthermore, organizational shirking itself significantly affected organizational consequences ($\beta = 0.44$).

Model fit indices confirmed the adequacy of the structural model. The ratio of chi-square to degrees of freedom was within the acceptable range, RMSEA values indicated excellent fit, and incremental fit indices including GFI, CFI, IFI, NFI, and NNFI all exceeded recommended thresholds.

Discussion and Conclusion

The findings of this study indicate that organizational shirking in insurance organizations is not merely an individual-level behavioral deviation but rather a structurally embedded and institutionally reproduced phenomenon. The results suggest that shirking emerges through the interaction of bureaucratic pressures, weak accountability systems, symbolic evaluation procedures, and organizational distrust. Employees operating in such environments gradually develop defensive coping mechanisms aimed at preserving occupational security while minimizing direct responsibility.

The study demonstrated that accountability pressure without fair evaluation systems represents one of the strongest drivers of shirking behavior. When employees perceive organizational evaluations as inconsistent, politically influenced, or disconnected from actual performance, they become more likely to engage in defensive and symbolic forms of compliance. Consequently, organizational members prioritize survival strategies over genuine organizational commitment.

The findings also revealed that bureaucratic language and formal documentation systems play an important role in legitimizing and reproducing shirking behavior. Employees and managers often rely on procedural complexity, symbolic reporting, and technical ambiguity to diffuse responsibility and avoid direct accountability. In this sense, shirking becomes institutionalized within organizational routines rather than remaining an isolated behavioral anomaly.

Another important finding concerns the role of organizational culture and managerial instability in reinforcing shirking dynamics. Frequent managerial turnover, unstable policies, and political pressures weaken accountability continuity and encourage employees to adopt short-term defensive strategies. Under such conditions, ethical silence and symbolic responsiveness gradually replace authentic organizational responsibility.

The study further demonstrated that organizational shirking has extensive negative consequences for institutional trust, organizational learning, innovation capacity, and public legitimacy. As shirking behaviors become normalized, organizations experience reduced cooperation, weakened employee engagement, and declining service quality. In the insurance industry specifically, such outcomes may undermine customer trust and institutional credibility.

Overall, the results suggest that reducing organizational shirking requires comprehensive structural and cultural reforms rather than isolated disciplinary interventions. Improving accountability systems, redesigning performance evaluation mechanisms, strengthening organizational trust, enhancing employee participation, and promoting transparent communication may significantly reduce defensive organizational behaviors.

Effective organizational reform should therefore focus on creating environments in which responsibility, trust, and ethical accountability are institutionally supported rather than symbolically performed.

References

- Aytaç, U. (2023). In Defense of Shirking in Capitalist Firms: Worker Resistance vs. Managerial Power. *Political Theory*, 52(4), 519-547. <https://doi.org/10.1177/00905917231205624>
- Bayo-Moriones, A., Galdón-Sánchez, J. E., & Martínez-de-Morentin, S. (2025). Does Team Production Rely on More or Fewer Employee Selection Procedures? *British Journal of Industrial Relations*. <https://doi.org/10.1111/bjir.70002>
- Berti, M., & Pitelis, C. N. (2022). Open Team Production, the New Cooperative Firm, and Hybrid Advantage. *Academy of Management Review*, 47(2), 309-330. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0416>
- Birkhead, C. (2023). Keeping Them Honest? Broad-based Employee Ownership and Earnings Management. *Corporate Governance an International Review*, 32(3), 500-521. <https://doi.org/10.1111/corg.12554>
- Chen, A. (2024). Firm Performance Pay as Insurance Against Promotion Risk. *The Journal of Finance*, 79(5), 3497-3541. <https://doi.org/10.1111/jofi.13379>
- Dughera, S., & Marciano, A. (2021). Supervise Me if You Can. Relational Feelings, Incentive Pays and Supervisory Violations. *Journal of Economics*, 136(1), 47-72. <https://doi.org/10.1007/s00712-021-00763-7>
- Environmental Performance. (2023). <https://doi.org/10.1787/2f336a4f-en>
- Flom, H. (2024). Voting With Their Guns: An Integrated Framework of How Police Politically Administer Violence. *Perspectives on Politics*, 23(1), 234-249. <https://doi.org/10.1017/s1537592724000653>
- Hidayati, L., Fakhrudin, F., Yulianto, A., & Prihatin, T. (2023). Sustainability as Cultural Value in Islamic Private Higher Education. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 44(1). <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2023.44.1.14>
- Ihemereze, K. C., Eyo-Udo, N. L., Egbokhaebho, B. A., Daraojimba, C., Ikwue, U., & Nwankwo, E. E. (2023). Impact of Monetary Incentives on Employee Performance in the Nigerian Automotive Sector: A Case Study. *International Journal of Advanced Economics*, 5(7), 162-186. <https://doi.org/10.51594/ijae.v5i7.548>
- Josipovic, R. (2021). Challenges and Enabling Practices in Management of External Consultants in ICT Projects: An Exploratory Study of Managers' Perspectives. <https://doi.org/10.32920/ryerson.14660667>
- Kamei, K., & Tabero, K. (2023a). Free Riding, Democracy and Sacrifice in the Workplace: Evidence From a Real Effort Experiment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4430600>
- Kamei, K., & Tabero, K. (2023b). Free Riding, Democracy, and Sacrifice in the Workplace: Evidence From a Real-effort Experiment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 34(1), 3-23. <https://doi.org/10.1111/jems.12570>
- Kets, W. (2021). Organizational Design: Culture and Incentives. <https://doi.org/10.31235/osf.io/3y8t4>
- Khan, K., & Gul, M. (2021). The Relationship Between Psychological Ownership and Subjective Happiness of the Employees: Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Professional & Applied Psychology*, 2(1), 10-20. <https://doi.org/10.52053/jpap.v2i1.30>
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Lotta, G., Tavares, G. M., & Story, J. (2023). Political Attacks and the Undermining of the Bureaucracy: The Impact on Civil Servants' Well-being. *Governance*, 37(2), 619-641. <https://doi.org/10.1111/gove.12792>
- Mat-Artun, D., & Küskü, F. (2024). Exploring Dual Narratives of Supervisory Trust in Remote Supervisor-subordinate Relationships. *International Social Science Journal*, 75(255), 81-96. <https://doi.org/10.1111/issj.12537>
- Migrow, D., & Squintani, F. (2023). The Design of Information Acquisition and Sharing. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(4), 710-745. <https://doi.org/10.1086/726580>
- Moriones, J. A. B., Galdón-Sánchez, J. E., & Martínez-de-Morentin, S. (2024). Complements or Substitutes? Examining the Relationship Between Teamwork and Selection Intensity. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4769913>
- Muema, E. (2022). Effects of Retirement Benefits on Organisational Performance in Kenya: A Case of Makueni County. *Journal of Public Policy & Governance*, 6(2), 115-124. <https://doi.org/10.53819/81018102t4099>
- Muinda, P. E., Basaza-Ejiri, A. H., Maiga, G., & Kituyi, G. M. (2024). A Digitization Model in Ugandan Technical, Vocational and Education Training Institutions: An Agency Theory Perspective. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4588303/v1>
- Muinda, P. E., Basaza-Ejiri, A. H., Maiga, G., & Kituyi, G. M. (2025). A Digitization Model for Ugandan Technical, Vocational and Education Training Institutions: An Agency Theory Perspective. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 91(2). <https://doi.org/10.1002/isd2.70008>
- Osiichuk, D. (2022). The Driver of Workplace Alienation or the Cost of Effective Stewardship? The Consequences of Wage Gap for Corporate Performance. *Sustainability*, 14(13), 8006. <https://doi.org/10.3390/su14138006>
- Pratap, S., & Meena, P. S. (2023). Impact of Type of Job and Support to Employee on Employee Absenteeism. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://doi.org/10.56726/irjmets42694>
- Wahyudi, T., Yusnaini, Y., & Novriansa, A. (2021). The Role of Ethical Environment in Reducing Escalation of Commitment Bias. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 129-138. <https://doi.org/10.29259/sijdeb.v4i2.129-138>

- Weber, L., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2023). The Role of Cognition and Motivation in Understanding Internal Governance and Hierarchical Failure: A Discriminating Alignment Analysis. *Academy of Management Review*, 48(2), 244-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0035>
- Wilhelm, B., Simarasl, N., Riar, F. J., & Kellermanns, F. W. (2022). Organizational Citizenship Behavior: Understanding Interaction Effects of Psychological Ownership and Agency Systems. *Review of managerial science*, 18(1), 1-27. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00610-z>
- Yang, Y., Yang, J., & Yang, X. (2024). Development of Manufacturing Enterprises in the Age of Digital Intelligence Problems Faced by Manufacturing Enterprises and Exploration of New Models of Organizational Learning. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(4), 2945-2949. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0424.1001>
- Zhang, H., Hu, M., Liu, X., Yu, X., & Jinyu, X. (2023). From Citizenship Pressure to Pro-Group Unethical Behavior: The Dual-Stage Moderating Role of Self-Serving Political Will. *Behavioral Sciences*, 13(7), 544. <https://doi.org/10.3390/bs13070544>
- Zielinski, R. C., & Grauer, R. (2020). Organizing for Performance: Coalition Effectiveness on the Battlefield. *European Journal of International Relations*, 26(4), 953-978. <https://doi.org/10.1177/1354066120903369>