Academy of Organizational Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Autumn 2026 (Serial No. 59), Vol. 15, No. 3

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Designing a Model for Managing Non-Work-Related Digital Behaviors in Government Organizations Using Interpretive Structural Modeling

Reza Sepahvand[1], Nasim Mousavi[2]
Rezvan Mennati[3], Samaneh Ghahremani[4]

Abstract

Research Background: The non-work-related use of the Internet and digital technologies by employees during working hours referred to as "non-work-related digital behaviors"—has in recent years become a serious challenge for human resource management and organizational productivity, particularly in government organizations. Such behaviors lead to consequences including reduced concentration, diminished performance, time wastage, weakened information security, and lower service quality. Therefore, a deep understanding of the dimensions and mechanisms underlying this phenomenon is essential.

Research Objective: The present study aims to design a comprehensive and indigenous model of non-work-related digital behaviors in government organizations in Khorramabad, Iran, and to explain the structural relationships among the components affecting it.

Research Design; Methodology: This study is applied in terms of purpose and exploratory in nature, employing a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. The statistical population consisted of experts and specialists in management and organizational behavior working in government organizations in Khorramabad, who were selected through purposive sampling. Qualitative data were collected through semi-structured interviews, and quantitative data were gathered using matrix-based questionnaires. Thematic analysis was used to analyze qualitative data, and Interpretive Structural Modeling (ISM) was employed to explain the relationships among the identified components.

Findings: The findings revealed that non-work-related digital behaviors are a multidimensional phenomenon, explainable through four main categories of components: (1) contexts and underlying conditions (e.g., job stress, low satisfaction, and weak supervision), (2) intervening factors (organizational culture, policies, and leadership style), (3) types of non-work-related behaviors (social media use, web browsing, personal

1. Corresponding Author: Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran sepahvand.re@lu.ac.ir
2. PhD student in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran rezvanmennati75@gmail.com
3. PhD student in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran rezvanmennati75@gmail.com
4. Assistant Professor, Department of Business Administration, University of Lorestan, Khorramabad, Iran ghahremani.s@lu.ac.ir

email, and digital entertainment), and (4) individual and organizational consequences (reduced productivity, time wastage, security risks, and declining service quality). The ISM model further demonstrated that some components play a foundational and driving role, while others emerge as behavioral and organizational outcomes.

Conclusion: The proposed model, by mapping the causal hierarchy of factors, enables the identification of leverage points for managerial intervention. Based on this model, effective management of these behaviors requires multi-level actions ranging from reducing job pressures and reforming organizational culture to formulating clear policies and strengthening employees' self-control.

Research Innovation: This study possesses innovation and originality in several respects: First, it adopts a systemic and integrated approach, bringing together all dimensions of the phenomenon—from root causes to consequences—within a single hierarchical model, which is rarely seen in previous research. Second, for the first time in the context of government organizations in Khorramabad, the structural relationships among factors are discovered and mapped using ISM technique. Third, by distinguishing between driving, intervening, and outcome factors, the model provides practical tools for public managers to design interventions based on causal priorities rather than ad-hoc disciplinary actions. Therefore, this research holds theoretical value in enriching the indigenous literature on organizational behavior and practical value in improving productivity, information security, and service quality in government organizations.

Keywords: *Non-Work-Related Digital Behaviors, Organizational Productivity, Human Resource Management, Government Organizations, Interpretive Structural Modeling (ISM).*

انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

سال پانزدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۵۹)، پاییز ۱۴۰۵: ۶۹ ـ ۱۱۴

شاپا چاپی: ۲۳۲۲-۱۵۱۸
شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶

طراحی الگوی مدیریت رفتارهای غیرکاری دیجیتال در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری

رضا سپهوند*، سیده نسیم موسوی**
رضوان منتی*، سمانه قهرمانی******

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۱۹
تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۵/۲۲

چکیده

زمینه پژوهش: *استفاده غیرمرتبط کارکنان از اینترنت و فناوری‌های دیجیتال در ساعات کاری که از آن با عنوان «رفتارهای غیرکاری دیجیتال» یاد می‌شود، در سال‌های اخیر به‌ویژه در سازمان‌های دولتی به چالشی جدی برای مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری تبدیل شده است. این رفتار، پیامدهایی نظیر کاهش تمرکز، افت عملکرد، اتلاف وقت، تضعیف امنیت اطلاعات و کاهش کیفیت خدمات را درپی دارد؛ ازاین‌رو، شناخت عمیق ابعاد و سازوکارهای شکل‌گیری آن ضرورتی انکارناپذیر است.*

هدف پژوهش: *پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی جامع و بومیِ رفتارهای غیرکاری دیجیتال در سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد و تبیین روابط ساختاری میان مؤلفه‌های مؤثر بر آن انجام شده است.*

روش‌شناسی پژوهش: *این مطالعه ازنظر هدف، کاربردی و ازحیث ماهیت و روش، اکتشافی با رویکرد آمیخته (کیفی- کمی) است. جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی در سازمان‌های دولتی خرم‌آباد بود که به روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. داده‌های بخش کیفی ازطریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و داده‌های بخش کمی با استفاده از پرسشنامه‌های ماتریسی، گردآوری شد. تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و تبیین روابط میان مؤلفه‌ها با فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام پذیرفت.*

یافته‌های پژوهش: *یافته‌ها نشان داد که رفتارهای غیرکاری دیجیتال، پدیده‌ای چندبعدی است و درقالب چهار دسته مؤلفه اصلی قابل تبیین است: ۱. بسترها و زمینه‌های شکل‌گیری (مانند استرس شغلی، رضایت پایین و ضعف نظارت)، ۲.*

---

* نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران
sepahvand.re@lu.ac.ir
** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان ، خرم آباد، ایران
nasimmousavi701@yahoo.com
*** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان ، خرم آباد، ایران
rezvanmennati75@gmail.com
**** استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان ، خرم آباد، ایران ghahremani.s@lu.ac.ir

عوامل مداخله‌گر (فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و سبک رهبری)، ۳. انواع رفتارهای غیرکاری (استفاده از شبکه‌های اجتماعی، وب‌گردی، ایمیل شخصی و سرگرمی‌های دیجیتال) و ۴. پیامدهای فردی و سازمانی (کاهش بهره‌وری، اتلاف زمان، مخاطرات امنیتی و افت کیفیت خدمات). مدل ساختاری تفسیری نیز نشان داد که برخی مؤلفه‌ها نقش زیربنایی و پیشران دارند و برخی دیگر به‌عنوان پیامدهای رفتاری و سازمانی ظاهر می‌شوند.

نتیجه‌گیری: *الگوی ارائه‌شده با ترسیم سلسله‌مراتب علّی عوامل، امکان تشخیص نقاط اثرگذار برای مداخله مدیریتی را فراهم می‌کند. براساس این الگو، مدیریت مؤثر این رفتار، نیازمند اقدامات چندسطحی از کاهش فشارهای شغلی و اصلاح فرهنگ سازمانی تا تدوین سیاست‌های شفاف و تقویت خودکنترلی کارکنان است.*

نوآوری پژوهش: *این پژوهش از چند حیث، دارای نوآوری و اصالت است: نخست؛ با رویکردی سیستمی و یکپارچه، تمامی ابعاد پدیده را از علل ریشه‌ای تا پیامدها در یک مدل سلسله‌مراتبی گرد هم آورده است که در پژوهش‌های پیشین کمتر دیده می‌شود. دوم؛ برای اولین‌بار در بستر سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد، روابط ساختاری میان عوامل با استفاده از فن ISM کشف و ترسیم شده است. سوم؛ این الگو با تمایز قائل‌شدن میان عوامل پیشران، مداخله‌گر و پیامدی، ابزاری کاربردی برای مدیران دولتی فراهم می‌آورد تا به‌جای برخوردهای مقطعی، مداخلات خود را براساس اولویت علّی طراحی کنند. ازاین‌رو، این پژوهش از ارزش نظریِ غنی‌سازی ادبیات بومی رفتار سازمانی و نیز از ارزش کاربردیِ کمک به بهبود بهره‌وری، امنیت اطلاعات و کیفیت خدمات در سازمان‌های دولتی برخوردار است.*

کلیدواژه: رفتارهای غیرکاری دیجیتال؛ بهره‌وری سازمانی؛ مدیریت منابع انسانی؛ سازمان‌های دولتی؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM).

مقدمه

دسترسی به اینترنت و فناوری‌های رایانه‌ای، ارتباطات بین‌سازمانی را آسان‌تر و بهتر ساخته است (آرکورفول و آبایدو[1]، ۲۰۱۵). این منابع فناورانه علاوه‌بر بهبود فرایند ارتباطات، تولید و رویه‌های عملیاتی را نیز ارتقا داده‌اند. درحالی‌که این توسعه شگفت‌انگیز اینترنت رو به رشد است، کارمندان درمقابل، فنون جدیدی را برای فرار از تعهدات کاری خود ابداع کرده‌اند و از رایانه‌ها و وب شرکت برای انجام فعالیت‌های غیرمرتبط با کار در ساعات اداری استفاده می‌کنند (کیم، ۲۰۱۸). این رفتار تاحدی گسترش یافته است که تأثیر شدیدی بر بهره‌وری سازمانی گذاشته است، زیرا تعداد فزاینده‌ای از کارکنان وظایف خود را نادیده گرفته و به انجام رفتارهای غیرکاری دیجیتال مشغول می‌شوند (چاوان و همکاران[2]، ۲۰۲۱). درنتیجه توجه تقسیم‌شده کارکنان در زمان انجام رفتارهای غیرکاری دیجیتال، سازمان‌ها با مجموعه‌ای از چالش‌ها ازجمله کاهش بهره‌وری، افزایش نگرانی‌های امنیتی، اتلاف وقت، و فقدان نوآوری مواجه می‌شوند (بونتارانگین و فرانتزن، ۲۰۲۲). ازاین‌رو، این عمل یک چالش جدی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌عنوان استفاده شخصی از سامانه‌های فناوری در زمانی‌که کارمند باید مشغول انجام وظایف شغلی خود باشد، تعریف می‌شود (پیندک و همکاران[3]، ۲۰۱۸). رفتارهای غیرکاری دیجیتال نوعی رفتار کاری ضد بهره‌وری است که به‌صورت فعالیتی که به سازمان‌ها آسیب می‌زند، تعریف می‌شود (مرکادو[4]، ۲۰۱۷). رفتارکاری ضد بهره‌وری شامل چندین جنبه است، ازجمله: سوءاستفاده (مانند بدرفتاری کلامی با همکار)، انحراف از تولید (مانند تعمداً کند یا ناکارآمد کارکردن)، خرابکاری (مانند اتلاف عمدی مواد یا آسیب‌رساندن به وسایل)، دزدی (مانند ثبت ساعات کاری بیشتر از زمان واقعی یا برداشتن غیرمجاز محصولات به خانه)، و کناره‌گیری (مانند گرفتن استراحت‌های طولانی‌تر یا دیر رسیدن به محل کار). از نظر موضوعی، رفتارهای غیرکاری دیجیتال بیشترین شباهت را به کناره‌گیری دارد که به کمتر از حد لازم کارکردن مربوط می‌شود (پیندک و همکاران، ۲۰۱۸). رفتارغیرکاری دیجیتال اصطلاحی است که برای توصیف استفاده غیرمرتبط با کار از اینترنت و سایر فناوری‌های دیجیتال در ساعات کاری به‌کار می‌رود. این

1. Arkorful & Abaidoo
2. Chavan & et al
3. Pindek & et al
4. Mercado & et al

مفهوم مترادف‌های بسیاری دارد، ازجمله «سایبراسلکینگ» (Cyber slacking)، «سایبربولینگ» (Cyberbullying)، «استفاده ضدِ حاصل‌کننده از فناوری در محل کار» و «انحراف سایبری» (Cyber deviancy). اگرچه این اصطلاحات با یکدیگر تفاوت دارند، اما همگی به یک رفتار واحد اشاره می‌کنند. (ودربی[1]، ۲۰۱۰)، بیان می‌کند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال شکلی جزئی از سوءاستفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) است که در محیط‌های کاری بسیار رایج است. رفتارهایی نظیر قمار برخط، معامله در بازار سهام، روابط عاشقانه برخط، چت‌کردن یا بازدید از وب‌سایت‌های مستهجن، به‌عنوان «سایبر اسلکینگ» شناسایی شده‌اند (هندربادی و موستیکا[2]، ۲۰۲۳).

لیم و چن[3] (۲۰۱۲) دریافتند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال چگونه بر کار کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ به‌طوری‌که ۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان با این گزاره موافق بودند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال کار را جالب‌تر می‌کند. رفتارهای غیرکاری دیجیتال را می‌توان به‌عنوان نوعی رفتار انحرافی طبقه‌بندی کرد (یاشارو یوردوگل[4]، ۲۰۱۳).

رفتارهای غیرکاری دیجیتال، اصطلاحی است که برای تعریف استفاده کارکنان از اینترنت به‌کار می‌رود که ارتباطی با کار ندارد (لیم[5]، ۲۰۰۲). افزون‌براین، می‌توان آن را به‌عنوان اقداماتی تفسیر کرد که در آن کارکنان آگاهانه زمانی را صرف استفاده از دسترسی اینترنتی می‌کنند که به کارشان مرتبط نیست (لیبرمن و همکاران[6]، ۲۰۱۱).

رفتارهای غیرکاری دیجیتال در محل کار می‌تواند تمرکز شناختی کارکنان را مختل کند؛ ازاین‌رو، بازگشت مجدد به تمرکز بر کار، زمان و تلاش بیشتری می‌طلبد. این امر می‌تواند احتمال بروز خطاهای کاری را افزایش دهد. هنگام انجام این رفتار، زمان کاری نیز صرف وب‌گردی در اینترنت می‌شود و به هدر می‌رود. رفتارهای غیرکاری دیجیتال زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در محل کار از اینترنت برای سرگرمی شخصی، خرید برخط یا انجام سایر فعالیت‌های غیرمرتبط با کار استفاده می‌کنند. رفتارهای غیرکاری دیجیتال نوعی رفتار انضباطی‌گریز است که توجه کارکنان را میان انجام وظایف اداری و انجام

1. Weatherbee
2. Hendryadi & Mustika
3. Lim & Chen
4. Yaşar &Yurdugul
5. Lim
6. Liberman & et al

امور شخصی تقسیم می‌کند. در نتیجه این رفتار، کارها روی هم انباشته می‌شوند، کیفیت کار کاهش می‌یابد، بهره‌وری پایین می‌آید و خدمات عمومی با تأخیر ارائه می‌شوند. تداوم رفتار رفتارهای غیرکاری دیجیتال می‌تواند پیامدهای منفی متعددی به‌همراه داشته باشد، ازجمله ناتوانی در تکمیل کارها در موعد مقرر، کاهش وفاداری، اعتیاد به تلفن هوشمند و شکل‌گیری روابط نامطلوب میان همکاران. کارکنان اداره خدمات کشاورزی و دامپروری استان سولاوسی مرکزی گاهی به اینترنت دسترسی پیدا می‌کنند و در این حالت، این امر فعالیت‌های کاری را مختل می‌کند، هرچند این وضعیت درباره همه کارکنان صادق نیست. این موضوع، بدون تردید، بر کیفیت عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. هرچند درست است که رفتارهای غیرکاری دیجیتال جرم محسوب نمی‌شود، اما نوعی رفتار کاریِ غیرمولد است که با قواعد یک سازمان یا مؤسسه مغایرت دارد (فرید و همکاران[1]، ۲۰۲۴).

فناوری اینترنت به افراد اجازه می‌دهد تا به‌طور هم‌زمان در دو فضا حضور داشته باشند: فضای واقعی و فضای مجازی. برای‌نمونه، یک کارمند می‌تواند درحالی‌که پشت میز کار خود نشسته است (فضای واقعی)، ازطریق رسانه‌های اجتماعی با دوستان خود در شهری دیگر گفتگو کند (فضای مجازی) یا مسابقات جام جهانی را به‌صورت زنده ازطریق کانال‌های پخش برخط تماشا کند (فضای مجازی). این دوگانگیِ حضور می‌تواند به مسائل مختلفی ازجمله رفتارهای غیرکاری دیجیتال منجر شود. رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌عنوان استفاده از دسترسی اینترنتِ شرکت برای فعالیت‌های غیرمرتبط با کار در ساعات اداری تعریف می‌شود. محبوبیت فزاینده فناوری‌های شخصی، ازجمله رایانه‌ها، تبلت‌ها و تلفن‌های هوشمند که همگی به اینترنت متصل هستند، انجام رفتارهای غیرکاری دیجیتال را تسهیل کرده است. نظارت بر استفاده از دستگاه‌های شخصی که به دستگاه‌های کاری متصل هستند و محدودکردن آنها، تقریباً غیرممکن است، امری که مرز میان فعالیت‌های شغلی و علائق غیرشغلی را کم‌رنگ می‌کند. درنتیجه، گرایشی روبه‌رشد میان کارکنان برای استفاده از اینترنت جهت مقاصد شخصی در ساعات کاری مشاهده می‌شود (نورتجاهیانتی و همکاران، ۲۰۲۴).

رفتارهای غیرکاری دیجیتال، طبق تعریف لیم (۲۰۰۲) تنها شامل رفتارهایی است که از دسترسی به اینترنت یا ایمیل سازمانی استفاده می‌کنند. اگرچه این سازه‌ها با یکدیگر شباهت دارند، اما در رفتارهایی که هدفشان تبیین آن است تفاوت می‌کنند؛ امری که منجر به تفاوت در ابزارهای اندازه‌گیری و نتایج

1. Farid & et al

تجربی می‌شود. بااین‌حال، ذکر این نکته ضروری است که تمامی استفاده‌های اینترنتی در ساعات کاری، تحت عنوان رفتارهای غیرکاری دیجیتال طبقه‌بندی نمی‌شوند. برای‌مثال، وب‌گردی یا مشاهده رسانه‌های اجتماعی مانند تیک‌تاک و یوتیوب با اهداف مرتبط با کار، رفتارهای غیرکاری دیجیتال محسوب نمی‌شود. ازاین‌رو، کلید اصلی در تعریف رفتارهای غیرکاری دیجیتال، ماهیت «غیرمرتبط با کار» فعالیت است و انحراف از تولید که بر انجام کار به‌صورت نادرست یا ضعیف تمرکز دارد (اسکیو و باکنر[1]، ۲۰۱۷). هرگونه عمل داوطلبانه‌ای ازسوی کارکنان که در ساعات اداری، از دسترسی اینترنت شرکت برای گشت‌وگذار در وب‌سایت‌های غیرمرتبط با شغل و به منظور اهداف غیرکاری استفاده کنند، و همچنین دسترسی (شامل دریافت و ارسال) به ایمیل‌های غیرمرتبط با شغل(جندقی و همکاران[2]، ۲۰۱۵).

این امر به این دلیل است که برخی افراد بدون اطلاع خود به‌طور مرتب تلفن‌های همراه خود را چک می‌کنند و برخی دیگر از کارکنان آگاه نیستند که رفتارهای رفتارهای غیرکاری دیجیتال آنها بر کارایی و عملکرد شغلی‌شان تأثیر می‌گذارد. علاوه‌براین، دو دهه اخیر ازنظر فناوری، با معرفی سرویس‌های مبتنی‌بر وب مانند اینستاگرام، توییتر، فیس‌بوک و یوتیوب، دوره‌های پیشگامانه‌تری تلقی می‌شوند (کالینز و هالورسون[3]، ۲۰۱۸). این «شبکه‌های اجتماعی» نه‌تنها برای شرکت‌ها، بلکه برای افراد جهت به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و انجام تحقیقات مختلف، ضروری شده‌اند (اپل و همکاران[4]، ۲۰۱۹). درحال‌حاضر، اجتناب‌ناپذیر است که کسب‌وکارها از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی برای کسب مزیت رقابتی و پاسخگویی به درخواست‌های مشتریان به شیوه‌ای سریع و مؤثر استفاده کنند (آگراوال، ۲۰۱۹). براساس گزارشی از گروه بانک جهانی (۲۰۱۶)، سازمان‌ها از اینترنت برای بهبود عملکرد کارکنان، تسهیل ارتباطات و دسترسی به مشتریان در مناطق دورافتاده جهان استفاده می‌کنند. درمقابل، محققان دریافته‌اند که کارکنان از اینترنت فراهم‌شده توسط شرکت‌ها برای منافع شخصی به‌جای کار اداری سوءاستفاده می‌کنند (رحمان و همکاران[5]، ۲۰۲۲) که این امر منجر به عملکرد شغلی به‌طور قابل‌توجهی ضعیف می‌شود (هادلینگتون و پارسونز[6]، ۲۰۱۷). برخی دانشگاهیان رفتارهای غیرکاری دیجیتال را

1. Askew & Buckner
2. Jandaghi & et al
3. Collins & Halverson
4. Appel & et al
5. Rahman & et al
6. Hadlington & Parsons

اتلاف منابع و زیان‌آور برای سازمان می‌دانند (کوسکون و گوکچه‌ارسلان[1]، ۲۰۱۹). بااین‌حال، کارشناسان دیگر معتقدند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال برای سازمان‌ها مفید است. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که اوقات فراغت وب در محل کار با رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم مثبتی دارد، زیرا باعث می‌شود آنها در محل کار احساس آرامش کنند و این امر به کارایی و بهره‌وری بالاتر منجر می‌شود (محمد و همکاران[2]، ۲۰۱۹). علاوه‌براین، مرور وب سازنده است، زیرا به کارکنان اجازه می‌دهد اطلاعات را کسب و به‌اشتراک بگذارند و این امر به تولید ایده‌های جدید منجر می‌شود (وان لار و همکاران[3]، ۲۰۱۷).

در میان پژوهشگران سازمانی، استفاده نادرست کارکنان از منابع اینترنتی در سازمان‌های مختلف نگاه قابل‌توجهی را به خود جلب کرده است. اصطلاح رفتارهای غیرکاری دیجیتال در ادبیات اخیر بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد و به‌صورت عمل داوطلبانه کارکنانی تعریف می‌شود که از منابع اینترنتی شرکت خود، در ساعات کاری، برای استفاده شخصی و غیرکاری بهره می‌برند. این عمل همچنین به‌عنوان نوعی انحراف از بهره‌وری شناخته می‌شود (ساسیک[4]، ۲۰۲۲). مطالعات نشان داده‌اند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال یکی از نگرانی‌های اصلی برای کسب‌وکارهاست و به‌عنوان یکی از دلایل اصلی بهره‌وری پایین کارکنان شناخته می‌شود (اویس[5]، ۲۰۱۴).

ازآنجاکه رفتارهای غیرکاری دیجیتال به فعالیت‌های سایبری اشاره دارد، چندین پیش‌فرض پرخطر با آن مرتبط است (اندل و همکاران[6]، ۲۰۲۲). رفتار رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌عنوان رفتاری غیرمستند در محیط کار شناخته می‌شود (زغبی ـ مانزیک دلارا و همکاران[7]، ۲۰۲۰؛ تسای[8]، ۲۰۲۳). همچنین این رفتار منجر به استفاده غیرمولد از ساعات کاری می‌شود و کارکنان را تشویق می‌کند تا از انجام تعهدات و وظایف کاری خود سرباز زنند (عثمان و همکاران[9]، ۲۰۲۱).

برخی پژوهشگران، رفتارهای غیرکاری دیجیتال را رفتاری زیانبار برای کارکنان می‌دانند،

1. Coskun & Gokcearslan
2. Mohammad & et al
3. Van Laar & et al
4. Sasyk
5. Ewis
6. Andel & et al
7. Zoghbi-Manrique-de-Lara & et al
8. Tsai
9. Usman & et al

درحالی‌که دیگران بر این باورند که ممکن است درواقع بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد (پینگ و همکاران[1]، ۲۰۲۳؛ بلو و همکاران[2]، ۲۰۰۶). مثلاً انجام فعالیت‌هایی مانند ارسال و دریافت ایمیل‌های شخصی یا برقراری تماس‌های تلفنی شخصی در محل کار می‌تواند موجب تحریک و شادابی بیشتر کارکنان شود. درنتیجه، بسیاری از مدیران معتقدند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال باعث کاهش انرژی کارکنان می‌شود (شی و لیم[3]، ۲۰۲۳).

درگیرشدن در رفتارهای غیرکاری دیجیتال می‌تواند مسائل متعددی را به‌همراه داشته باشد، ازجمله: به‌خطرافتادن یکپارچگی سامانه امنیت اطلاعات، مصرف بی‌رویه منابع پهنای باند، درمعرض خطر قراردادن اطلاعات محرمانه مشتریان و ایجاد تأخیر در انجام وظایف کارکنان (زغبی ـ مانزیک دلارا و همکاران[4]، ۲۰۲۰). تنها تعداد اندکی از مطالعات پیشین به بررسی تأثیر نظارت بر اینترنت بر رفتارهای غیرکاری دیجیتال (استفاده غیرکاری از اینترنت) کارکنان پرداخته‌اند و چندین مسئله مهم شایسته بررسی بیشتر هستند. به‌طور مشخص، اگرچه مطالعات پیشین در زمینه نظارت بر اینترنت عمدتاً بر پایه نظریه تعیین هدف استوار بوده‌اند، اما یافته‌های این پژوهش‌ها اغلب متناقض است. برخی مطالعات نشان داده‌اند که نظارت بر اینترنت در بازدارندگی از رفتارهای غیرکاری دیجیتال مؤثر است، زیرا به‌طور بالقوه نگرانی کارکنان را نسبت به مجازات‌های احتمالی سازمان افزایش می‌دهد؛ حتی اگر در عمل هیچ مجازاتی اعمال نشود در مقابل، مطالعات دیگری نشان داده‌اند که اگر سازمان هیچ‌گونه مجازات اجرایی (ضمانت اجرایی) را اعمال نکند، نظارت بر اینترنت تأثیری بر رفتارهای غیرکاری دیجیتال نخواهد داشت (جیاانگ و همکاران[5]، ۲۰۲۳).

رفتارهای غیرکاری دیجیتال عمدتاً به‌عنوان یک سازه تک‌بعدی (یک‌عاملی) درنظر گرفته شده است که فعالیت‌های گوناگونی را توصیف می‌کند که فرد در طول رفتارهای غیرکاری دیجیتال به آنها می‌پردازد. جالب آنکه، یافته‌های مربوط به رفتارهای غیرکاری دیجیتال هم پیامدهای مثبت و هم منفی را نشان داده‌اند. درنظرگرفتن این پدیده به‌عنوان یک سازه چندبعدی (چندعاملی)، به‌جای یک سازه تک‌بعدی، ممکن است این پیامدهای متناقض رفتارهای غیرکاری دیجیتال را توضیح دهد. ازاین‌رو، در

1. Peng & et al
2. Blau & et al
3. Shi & Lim
4. Zoghbi-Manrique-de-Lara & et al
5. Jiang & et al

این پژوهش، رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌عنوان یک سازه چندبعدی (شامل رفتارهای رفتارهای غیرکاری دیجیتال و فعالیت‌های رفتارهای غیرکاری دیجیتال) رویکرد شده است که در پژوهش‌های گذشته توجه چندانی به آن نشده است. پژوهشگران عمدتاً پیشایندها و پیامدهای تفاوت‌های فردی در رفتارهای غیرکاری دیجیتال را بررسی کرده‌اند. اغلب تلاش شده است تا سازه‌های داخلی و خارجیِ مختلفی که موجب این رفتار می‌شوند، یافت شوند. بااین‌حال، پژوهش‌های کافی وجود ندارند که به تفکیک و ترتیب رفتارهای غیرکاری دیجیتال به سازه‌های رفتار و فعالیت بپردازند، به‌گونه‌ای‌که یکی به‌عنوان پیشایند دیگری عمل کند (کریشنا و آگراوال[1]، ۲۰۲۳).

در جهان رقابتی امروز، استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت دولتی شناخته می‌شود. بااین‌حال، استفاده نامطلوب کارکنان از این ابزارها برای اهداف شخصی و غیرکاری در ساعات اداری، تحت عنوان «رفتارهای غیرکاری دیجیتال» به یک معضل ساختاری تبدیل شده است. این رفتار که شامل فعالیت‌هایی نظیر مرور غیرضروری وب، شبکه‌های اجتماعی و خرید برخط است، در سازمان‌های دولتی به‌دلیل ماهیت خدمات عمومی، پیامدهایی فراتر از اتلاف وقت دارد؛ ازجمله افت بهره‌وری، تهدید امنیت داده‌ها و کاهش کیفیت خدمت‌رسانی. باتوجه‌به مشاهدات در سازمان‌های دولتی خرم‌آباد، خلأ یک الگوی مدیریتی بومی که بتواند ابعاد این پدیده را در بسترهای اداری خاص این منطقه تبیین نماید، کاملاً مشهود است. این پژوهش درپی آن است تا با شناخت سازوکارهای شکل‌گیری این پدیده، ابعاد آن را صورت‌بندی نماید. ضرورت این مطالعه از سه منظر قابل‌تأمل است. اثربخشی سازمانی، باتوجه‌به محدودیت منابع در سازمان‌های دولتی، مهار رفتارهای غیرکاری دیجیتال نه‌تنها به بازگشت زمان مفید کاری کمک می‌کند، بلکه باعث بهبود تمرکز کارکنان بر اهداف اصلی سازمان می‌شود. مدیریت رفتار سازمانی، باتوجه‌به اینکه رفتارهای انحرافی مانند رفتارهای غیرکاری دیجیتال ریشه در عوامل روان‌شناختی و سازمانی دارند، شناسایی این مؤلفه‌ها برای مدیران جهت طراحی راهکارهای پیشگیرانه حیاتی است. بومی‌سازی مدل‌ها، اکثر الگوهای موجود در ادبیات پژوهش، متأثر از جوامع غربی هستند؛ لذا طراحی الگویی متناسب با فرهنگ سازمانی و بستر مدیریتی در استان لرستان (خرم‌آباد)، شکاف نظری و عملی موجود را ترمیم کرده و به مدیران اجرایی در اتخاذ تصمیمات هوشمندانه کمک می‌کند. اگرچه پژوهش‌های متعددی در سطح بین‌المللی به

1. Krishnaa & Agrawal

بررسی رفتارهای غیرکاری دیجیتال پرداخته‌اند، اما شکاف‌های زیر در مطالعات فعلی مشهود است. عدم جامعیت الگوهای موجود، بسیاری از مطالعات تنها به بررسی یک یا دو متغیر (مثلاً عدالت سازمانی یا تعهد) پرداخته‌اند، درحالی‌که پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی سیستمی، تمامی ابعاد از «بسترها و علل» تا «پیامدها» را در یک مدل یکپارچه می‌بیند. استفاده از روش‌های ترکیبی، خلأ روش‌های تحلیل ساختاری (مانند ISM) در کنار تحلیل کیفی (تماتیک)، منجر به نادیده‌گرفته‌شدن روابط سلسله‌مراتبی میان عوامل شده است. این پژوهش با استفاده از این روش‌ها، برای نخستین‌بار ساختارِ روابطِ پدیدآیی رفتارهای غیرکاری دیجیتال را در بافت سازمان‌های دولتی خرم‌آباد ترسیم می‌کند. سؤال اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی رفتارهای غیرکاری دیجیتال درسازمان دولتی درشهرخرم آباد با استفاده ازمدل‌سازی ساختاری تفسیری است.

مبانی‌نظری و پیشینه پژوهش

رفتارهای غیرکاری دیجیتال

لیم (۲۰۰۲) رفتارهای غیرکاری دیجیتال را این‌گونه تعریف می‌کند: رفتارهای غیرکاری دیجیتال به اقدام کارکنان مبنی‌بر استفاده از دسترسی اینترنت شرکت جهت مقاصد شخصی در ساعات اداری اشاره دارد. نمونه‌هایی از رفتارهای غیرکاری دیجیتال شامل گشت‌وگذار در وب‌سایت‌های غیرمرتبط با شغل (مانند شبکه‌های اجتماعی، ورزش، اخبار و سرگرمی)، بررسی و ارسال ایمیل‌های شخصی و سایر فعالیت‌ها نظیر خرید و بازی‌های برخط است. جندقی[1] (۲۰۱۵) بیان می‌کند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال بر وضعیت مالی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و به‌نظر می‌رسد زمانی رخ می‌دهد که حجم کاریِ کارمند کم باشد. کنترل‌های سیستمی به‌تنهایی نمی‌توانند مانع از رفتارهای غیرکاری دیجیتال شوند؛ مدیران باید سیاست‌هایی را برای ارتقای آگاهی کارکنان نسبت به نحوه استفاده از اینترنت اتخاذ کنند. مطالعات تخمین زده‌اند که وب‌گردی کارکنان می‌تواند سالانه ۱۸۳ میلیارد دلار برای سازمان‌ها هزینه دربر داشته باشد. این رقم مربوط به خسارات وارده بر بهره‌وری، مشکلات پهنای باند، مسائل حقوقی و سایر هزینه‌ها و مشکلات مرتبط است. کارکنان به‌طور میانگین، شش ساعت از وقت هفتگی خود را

1. Jandaghi

صرف استفاده از اینترنت برای اهداف شخصی می‌کنند (مانوئل و همکاران[1]، ۲۰۱۹). رفتارهای غیرکاری دیجیتال را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: جزئی و شدید. رفتارهای غیرکاری دیجیتال جزئی شامل فعالیت‌هایی مانند ارسال و دریافت ایمیل‌های شخصی در ساعات کاری، مرور سایت‌های خبری و مالی، و خرید اینترنتی است. درمقابل، رفتارهای غیرکاری دیجیتال شدید شامل رفتارهایی نظیر دسترسی به وب‌سایت‌های غیراخلاقی، بازدید از سایت‌های خاص، گفتگوی برخط (چت)، نگهداری وبلاگ، شرکت در شرط‌بندی‌های اینترنتی، و دانلود فیلم و موسیقی می‌شود (توکر و باتورای[2]، ۲۰۲۱).

بلنچارد و هنل[3] (۲۰۰۸) رفتارهای غیرکاری دیجیتال را این‌گونه تعریف می‌کنند: استفاده داوطلبانه کارکنان از ایمیل و اینترنت شرکت برای امور غیرکاری حین انجام وظایف. این فعالیت‌ها شامل ارسال ایمیل‌های شخصی، گفتگوی اینترنتی (چت)، دانلود ترانه یا فیلم، خرید اینترنتی و دیگر فعالیت‌های برخط با هدف شخصی یا تفریحی است (شیخ و همکاران[4]، ۲۰۱۹). مفهوم رفتارهای غیرکاری دیجیتال (هرزگردی اینترنتی) هم‌زمان با به‌کارگیری علوم سایبری و بهویژه اینترنت در حیات کسب‌وکارظهور کرد. رفتارهای غیرکاری دیجیتال (تنبلی ـ بیکاری) که بخشی ازآن مفهوم اصلی است، به‌معنای اجتناب از انجام کار است (کاپتانگیل و همکاران[5]، ۲۰۲۱). تمرکز اصلی ادبیات پژوهشی رفتارهای غیرکاری دیجیتال بر شناسایی دسته‌بندی‌های آن است. یکی از اولین طبقه‌بندی‌های رفتارهای غیرکاری دیجیتال توسط لیم (Lim, 2002) معرفی شد. این مطالعه نشان داد که رفتارهای غیرکاری دیجیتال از دو عامل تشکیل شده است: ۱. گشت‌وگذار (ولگردی) در وب و ۲. استفاده از ایمیل. "گشت‌وگذار در وب" به خواندن وب‌سایت‌های خبری، خرید برخط و سایر فعالیت‌هایی اشاره دارد که غیر از ایمیل بوده و شامل وقت‌گذرانی در شبکه است. "استفاده از ایمیل" به‌معنای بررسی ایمیل‌ها و ارسال پیام‌های غیرمرتبط با کار است. لیم رفتارهای غیرکاری دیجیتال را به‌عنوان "سوءاستفاده از اینترنت در ساعات کاری" تعریف کرد. بااین‌حال، رفتارهای بسیاری وجود دارند که با تعریف لیم از رفتارهای غیرکاری دیجیتال سازگارند؛ برای‌مثال: درآمدزایی ازطریق اینترنت (استفاده از اینترنت برای کسب درآمد جانبی)، ارسال پیام، دانلود اطلاعات غیرتجاری، استفاده از اتاق‌های گفتگو (چت‌روم‌ها) و بازی‌های برخط. این مثال‌ها

1. Manuel & et al
2. Toker & Batturay
3. Henle & Blanchard
4. Sheikh & et al
5. Kaptangil & et al

همگی با تعریف لیم از رفتارهای غیرکاری دیجیتال همگن هستند. بااین‌حال، توسط مقیاس‌های (پرسشنامه‌های) او پوشش داده نمی‌شوند (جندقی و همکاران، ۲۰۱۵). طبق‌نظر لیم و تئو[1] (۲۰۲۲) رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌طورکلی به‌عنوان استفاده از اینترنت در محیط کار برای اهداف شخصی تعریف می‌شود. آنها خاطرنشان می‌کنند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال، پدیده‌ای پیچیده است که می‌تواند کارکردی مثبت (به‌عنوان زنگ تفریح یا استراحت) و یا کارکردی مخرب (به‌عنوان راهی برای فرارازکار) داشته باشد. بااین‌حال، تعریف آنچه درحال کارتلقی می‌شود. برای بسیاری ازمشاغل می‌تواند پیچیده باشد. افراد همیشه درمحل کار کارفرما مشغول به کارنیستند و مرز میان زمان کار و زمان غیرکاری، دیگر چندان شفاف و مشخص نیست (اسپکتور[2]، ۲۰۲۳).

رفتارهای غیرکاری دیجیتال به رویه‌ای اطلاق می‌شود که در آن کارکنان در ساعات کاری به فعالیت‌های اینترنتی غیرمرتبط با کار می‌پردازند. این فعالیت‌ها می‌تواند شامل گشت‌وگذار در شبکه‌های اجتماعی، بررسی ایمیل‌های شخصی، خرید برخط، یا سایر وب‌گردی‌های شخصی باشد. اگرچه این پدیده اغلب به‌دلیل زیان‌های احتمالی بهره‌وری، دیدگاهی منفی دارد، برخی تحقیقات نشان می‌دهند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال در مقیاس محدود ممکن است به کارکنان در مدیریت استرس و جلوگیری از افت رفاه کمک کند (محمدعلی مراوه و همکاران[3]، ۲۰۲۵). رفتارهای غیرکاری دیجیتال علاوه‌بر پیامدهای منفی، دارای اثرات مثبتی نیز هست ازآنجاکه این رفتار می‌تواند به بازیابی منابع (شناختی/ انرژی) کارکنان کمک کند، به‌عنوان یک «موهبت دوگانه» یا کنشی «دوگانه» با «ماهیتی دوگانه» توصیف شده است (مورالس و مورالس[4]، ۲۰۲۵).

علاوه‌براین، مدت زمان رفتارهای غیرکاری دیجیتال نیز به‌عنوان عامل تعیین‌کننده‌ای در سودمند یا زیانباربودن آن شناسایی شده است. تحقیقات نشان می‌دهند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت، عاملی برای تجدید قوا محسوب می‌شود، درحالی‌که تداوم آن در مدت زمان طولانی زیانبار تلقی می‌گردد (آسکیو[5]، ۲۰۱۴؛ شیمشک و شیمشک[6]، ۲۰۱۹؛ شی و لی، ۲۰۲۳). تلقی رفتارهای

1. Lim & Teo
2. Spector
3. Mohammad Ali Marwah & et al
4. Morales & Morales
5. Askew & et al
6. Simsek & Simsek

غیرکاری دیجیتال به‌عنوان یک رفتار منفی ممکن است ناشی از بافت پژوهشی (محیط کار) باشد. برای‌مثال، کارکنان در محیط‌های کاری که رفتارهای غیرکاری دیجیتال در آنها به وفور دیده می‌شود، احتمالاً اثرات منفی آن را ملموس‌تر درک می‌کنند. بااین‌حال، برخی پژوهشگران استدلال می‌کنند که فعالیت‌های جستجوگری (وب‌گردی) نسبت به ارسال ایمیل، مشکلات کمتری ایجاد می‌کنند، زیرا ثابت شده است که ارسال ایمیل باعث تحلیل‌رفتن منابع شناختی فرد می‌شود (لیم و چن، ۲۰۱۲؛ فرید و همکاران، ۲۰۲۴). تلاش ذهنی ناشی از ایمیل‌زدن، به‌ویژه در محیط‌های سیار، در پژوهش میدلتون و کوکیر (۲۰۰۶) به‌طور کاملاً واضح تبیین شده است. بااین‌وجود، برخی دیگر از پژوهشگران، رفتارهای غیرکاری دیجیتال را «اپیدمی پنهانی» می‌دانند که عملکرد فردی را مختل کرده و مانعی برای عملکرد کسب‌وکار محسوب می‌شود (جایاسوریا و همکاران[1]، ۲۰۲۵).

پیش‌نیازها و پیامدهای رفتارهای غیرکاری دیجیتال

پژوهش‌های گسترده‌ای درمورد اینکه چه عواملی کارکنان را به سمت انجام رفتارهای غیرکاری دیجیتال سوق می‌دهد، صورت گرفته است. برخی از پیش‌بینی‌کننده‌های کلیدی سازمانی برای این رفتار عبارتند از: حجم کاری کارکنان، تعارض نقش یا ابهام نقش. براساس نظریه الزامات ـ منابع شغلی حجم کاری کارمند (یعنی حجم کاری که فرد درک می‌کند)، الزامات شناختی (یعنی دشواری و پیچیدگی کار، فشار فکری) و تعارض نقش (ناسازگاری در زمینه مسئولیت‌ها) به‌عنوان استرس‌زاهای اصلی سازمانی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند مانع عملکرد شوند. در این بستر، مطالعات نشان دادند که حجم کار و الزامات شناختی، پیش‌بینی‌کننده‌های مهمی برای سطوح بالای استرس در محیط کار و استفاده بیش‌ازحد از اینترنت هستند. درمقابل، یافته‌های دیگر نشان داده‌اند که الزامات شغلی بالا ممکن است رفتارهای غیرکاری دیجیتال را کاهش دهد. یا سطوح پایین حجم کاری مشوق رفتارهای غیرکاری دیجیتال باشد. برخی محققان پیشنهاد می‌کنند که الزامات شغلی مضر به تجربه استرس و فرسودگی عاطفی کارکنان در محل کار کمک کرده و می‌تواند به رفتارهای غیرکاری دیجیتال منجر شود. کارکنان ممکن است رفتارهای غیرکاری دیجیتال را به‌عنوان راهی برای آرام شدن، کاهش استرس، بازیابی و تجدید منابع شخصی انتخاب کنند. براساس نظریه بقای منابع هنگامی که کارکنان به‌دلیل منابع محدود (مانند انرژی، تمرکز و زمان) قادر به مقابله با الزامات محیط کار نیستند، دچار استرس می‌شوند.

1. Jayasuriya & er al

درنتیجه، احتمال بیشتری دارد که برای فرار از این فشار، یافتن تسکین، حفظ آرامش و حالت عاطفی مثبت، به رفتارهای غیرکاری دیجیتال روی آورند. به این ترتیب، آنها ازدست‌دادن بیشتر منابع جلوگیری کرده و احتمالاً منابع از دست رفته را بازیابی می‌کنند. بنابراین، رفتارهای غیرکاری دیجیتال می‌تواند به‌عنوان یک سازوکار کاهش استرس در زمانی که حجم کار آزاردهنده می‌شود، درنظر گرفته شود. بااین‌حال، این راهبرد ممکن است کوتاه‌مدت باشد. رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌خودی‌خود می‌تواند به‌دلیل اختلال در کار، ازدست‌رفتن منابع توجهی و تکمیل دیرهنگام وظایف به منبعی از استرس و سرخوردگی تبدیل شود. این امر می‌تواند یک چرخه نزولی ازدست‌رفتن بیشتر منابع را ایجاد کند. این موضوع هنوز روشن نیست که آیا رفتارهای غیرکاری دیجیتال منجر به کسب منبع می‌شود یا درواقع تخلیه منابع است. آخرین بررسی‌های مطالعاتی نشان داد که میان عوامل خارجی مؤثر بر رفتارهای غیرکاری دیجیتال، عوامل مرتبط با کار، نظارت و سازمان وجود دارند. به‌عنوان‌مثال: سابقه کار، موقعیت سازمانی، درآمد، رهبری، معناداربودن کار، استقلال، سیاست کنترل اینترنت، هنجارهای سازمانی). رفتارهای غیرکاری دیجیتال بیشتر در حرفه‌هایی مشاهده می‌شود که ساعات کاری طولانی با کامپیوتر درگیر است. اگرچه بسیاری از محققان می‌گویند که رفتارهای غیرکاری دیجیتال ازطریق رایانه‌ها رخ می‌دهد، در گزارش خود بیان می‌کند که این رفتار می‌تواند ازطریق تلفن‌های همراه و تبلت‌ها نیز رخ دهد، زیرا تماس‌ها و پیامک‌ها نیز در حوزه رفتارهای غیرکاری دیجیتال قرار می‌گیرند.

سایر اصطلاحاتی که برای توصیف رفتارهای غیرکاری دیجیتال استفاده می‌شوند عبارتند از: محاسبات غیرمرتبط با کار بیکاری برخط، سایبرسلَکینگ، انحراف اینترنتی، استفاده مشکل‌ساز از اینترنت، استفاده شخصی از وب در محل کار، وابستگی به اینترنت، اختلال اعتیاد به اینترنت، سایبر ـ بلادجینگ و سوءاستفاده از اینترنت (باجکارو با بیاک[1]، ۲۰۲۰).

این رفتار همچنین می‌تواند به‌عنوان نوعی مدرن از رفتارکاری ضد بهره‌وری توصیف شود. دلیل آن این است که فعالیت‌های رفتارهای غیرکاری دیجیتال که در ساعات کاری انجام می‌شوند، تمرکز کارکنان را از کارشان منحرف کرده و منجر به اتلاف وقت می‌شوند. درنتیجه در برآورده ساختن الزامات کاری ناکام می‌مانند. بااین‌حال، بسیاری از محققان استدلال می‌کنند که اینترنت به‌عنوان یک انحراف ضروری از کار عمل می‌کند که می‌تواند به انعطاف‌پذیری بیشتر، خلاقیت و محیطی از یادگیری

1. Bajcar & Babiak

برای کارکنان منجر شود (بلانچارد و هنلی، ۲۰۰۸).

افرادی که در محل کار یا تحصیل احساس ناتوانی می‌کنند، برای فرار از واقعیت در فعالیت‌های رفتارهای غیرکاری دیجیتال شرکت می‌کنند که شامل بازی‌های آبرخط نیز می‌شود (صالح و همکاران، ۲۰۱۸). این رفتار همچنین می‌تواند به‌عنوان کناره‌گیری روان‌شناختی تعریف شود که فرد در تلاش است از محیط کار/ مطالعه فرار کند. آنها با انجام فعالیت‌های دیگر مانند استفاده از شبکه‌های اجتماعی، بازی برخط، یا خرید برخط می‌توانند احساس آرامش کنند (مورالس و مورالس، ۲۰۲۵).

براساس تعریف اورتا و سایگیلی[1] (۲۰۲۱) به‌اشتراک‌گذاری به ارسال پیام‌ها، عکس‌ها، ویدئوها، چت کردن با دوستان و نوشتن نظرات در شبکه‌های اجتماعی تعریف می‌شود.

به‌روزرسانی لحظه‌ای به ارسال یا بازنشر محتوا در شبکه‌های اجتماعی اشاره دارد.

دسترسی به محتوای برخط به‌معنای دانلود برنامه‌ها یا تماشای ویدئوها به‌صورت مجازی است.

خرید به‌معنای استفاده از اپلیکیشن‌های خرید برخط مانند شپی[2]» و «لازادا[3]» و انجام خریدهای اینترنتی است.

و درنهایت، بازی‌کردن در این زمینه مطالعه به‌معنای انجام بازی‌های برخط در طول کار/ تحصیل است (اورتا و سایگیلی، ۲۰۲۱).

براساس اطلاعات (بدون تاریخ)، ۶۵٪ از کارمندان در ساعات کاری از اینترنت برای اهداف شخصی خود استفاده می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، زمانی‌که صرف رفتارهای غیرکاری دیجیتال می‌شود، دراصل باید صرف کار می‌شد. بنابراین، اگر کارکنان یا دانشجویان فعالیت‌های رفتارهای غیرکاری دیجیتال را در طول کار یا مطالعه انجام دهند، باعث کاهش تمرکز و نرخ بهره‌وری آنها خواهد شد

رفتارهای غیرکاری دیجیتال، اصطلاحی که از کلمات "سایبر" (اشاره به اینترنت) و "لوفینگ" (به‌معنای طفره‌رفتن از کار) گرفته شده است، طیف وسیعی از فعالیت‌ها مانند مرور شبکه‌های اجتماعی، خرید برخط، خواندن اخبار، یا استفاده از ایمیل شخصی در ساعات کاری را دربر می‌گیرد. این رفتار شکلی از رفتار کاری ضد بهره‌وری است که می‌تواند بر عملکرد کلی سازمان تأثیر بگذارد. رفتارهای غیرکاری دیجیتال همچنین به‌عنوان رفتاری تفسیر می‌شود که در آن از امکانات موجود، مانند شبکه

1. Orta & Saygılı
2. Shopee
3. Lazada

اینترنت شرکت، برای علائق شخصی استفاده می‌شود (بلانچارد و هنلی، ۲۰۰۸).

بهزیستی روانی و رفتارهای غیرکاری دیجیتال

رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌عنوان استفاده افراد از اینترنت و ابزارهای فناوری اطلاعات در محیط کار/ مدرسه برای مقاصد شخصی در طول ساعات کار/ مدرسه تعریف می‌شود (اونیل و همبلی[1]، ۲۰۱۴). دون[2] (۲۰۱۱) ازطریق بررسی جنبه‌های مختلف رفتارهای غیرکاری دیجیتال در محیط کار، دریافت که رفتارهای غیرکاری دیجیتال دارای ساختاری چندبُعدی است. پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر فعالیت‌های رفتارهای غیرکاری دیجیتال تأکید کرده‌اند. این مطالعه، برای روشن‌ساختن دلایل درگیرشدن دانشجویان در رفتارهای رفتارهای غیرکاری دیجیتال را نیز دربرگرفت.

دون (۲۰۱۱) در پژوهش خود چهار رفتار اصلی رفتارهای غیرکاری دیجیتال را توضیح می‌دهد: رفتارهای توسعه‌ای، بازیابی، انحرافی و اعتیادآور (کریشنا و آگراول[3]، ۲۰۲۳).

رفتار توسعه‌ای: از فرایند رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌عنوان یک منبع بالقوه یادگیری استفاده می‌کند. این دیدگاه می‌تواند به افزایش مهارت‌هایی منجر شود که افراد می‌توانند در فعالیت‌های آتی خود از آنها بهره‌مند شوند.

رفتار بازیابی: ازمنظر سلامت فردی مورد توجه قرار می‌گیرد.

رفتار انحرافی: رفتارهای غیرکاری دیجیتال را رفتاری ناخواسته تلقی می‌کند که علیه بستری که در آن استفاده می‌شود، جهت‌گیری دارد. این رفتار دارای پیامدهای منفی (کاهش بهره‌وری) برای فرد است.

رفتار اعتیادآور: می‌تواند ناشی از درگیرشدن در رفتارهای غیرکاری دیجیتال به‌عنوان یک عادت باشد و منجر به بروز مشکلاتی شود.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه رفتارهای غیرکاری دیجیتال (سایبرلوفینگ) را می‌توان در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی کرد. دسته نخست، مطالعاتی هستند که به شناسایی عوامل و پیامدهای این پدیده

1. Oneil & Hambley
2. Doorn
3. Krishna & Agrawal

پرداخته‌اند. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به مطالعه رحمتی و همکاران (۱۴۰۳) اشاره کرد که با رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان انجام شد و نشان داد که عوامل شکل‌گیری رفتارهای غیرکاری دیجیتال در سه دسته کلی فردی (شامل ویژگی‌های شخصیتی، نگرش فرد به کار، انگیزه، احساسات و ادراک فرد از محیط)، گروهی (شامل ارتباطات، رفتارهای ترویج‌دهنده، بطالت اجتماعی، تضاد و تعارض) و سازمانی (شامل ساختار سازمانی، سیاست‌ها و قوانین، فرهنگ سازمانی غالب، تحول و فناوری سازمانی) قابل طبقه‌بندی هستند و پیامدهای آن نیز در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل رهگیری است. هرچند این پژوهش دامنه نسبتاً جامعی از عوامل را پوشش داده است، اما به تبیین روابط علّی و سلسله‌مراتبی میان این عوامل نپرداخته و همه متغیرها را در یک سطح درنظر گرفته است. همچنین این مطالعه صرفاً به شناسایی عوامل اکتفا کرده و نقش برخی عوامل به‌عنوان پیش‌ران یا پیامد را مشخص ننموده است. در همین راستا، امراللهی بیوکی و همکاران (۲۰۲۴) با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استفاده از وقت کاری برای فعالیت‌های غیرکاری دیجیتال پرداختند و دریافتند که سیاست‌های سازمانی، تعهد سازمانی و وجود زمان‌های فراغت زیاد، بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری این پدیده دارند، درحالی‌که تعارضات میان‌فردی، اضافه‌بار نقش و باور به بی‌نظمی کمترین تأثیر را داشته‌اند. نقطه قوت این پژوهش، اولویت‌بندی عوامل براساس میزان اهمیت آنهاست که می‌تواند برای مدیران مفید باشد، اما این مطالعه نیز به روابط علّی و سلسله‌مراتبی میان عوامل توجه نکرده و صرفاً به رتبه‌بندی مستقل عوامل پرداخته است، به‌گونه‌ای‌که مشخص نشده کدام عوامل زیربنایی‌تر هستند و اصلاح آنها می‌تواند بر سایر عوامل نیز تأثیر بگذارد.

دسته دوم از پژوهش‌ها به بررسی رابطه رفتارهای غیرکاری دیجیتال با عملکرد شغلی و ارائه چارچوب‌های نظری اختصاص یافته است. جایاسوریا و همکاران (۲۰۲۳) با هدف توسعه یک چارچوب نظری عملی در رابطه با این رفتارها و عملکرد شغلی در بخش تولید پوشاک، به شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی پرداختند و سه شکاف اصلی را شناسایی کردند و نظریه‌های حفظ منابع و تبادل اجتماعی را به‌عنوان مبانی نظری مناسب برای تبیین این رابطه معرفی نمودند. هرچند این پژوهش در شناسایی شکاف‌های نظری گام مهمی برداشته است، اما به آزمون تجربی مدل نپرداخته و صرفاً به ارائه چارچوب نظری اکتفا کرده است. همچنین این مطالعه در بستر صنعت تولید پوشاک انجام شده و تعمیم‌پذیری نتایج آن به سازمان‌های دولتی باتوجه‌به تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی، با تردید مواجه است. در

پژوهشی دیگر، آفتاب و وسیم (۲۰۲۳) در بخش تولیدی پاکستان به بررسی نقش رفتارهای غیرکاری دیجیتال در مقابله با بی‌ادبی محیط کار پرداختند و یافته‌های آنها نشان داد که بی‌ادبی محیط کار و ازخودبیگانگی شغلی تأثیر معناداری بر این رفتار ندارند، اما فرسودگی عاطفی و فشار شغلی به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر عمل می‌کنند. این پژوهش ازحیث روش‌شناختی، با استفاده از پرسشنامه و نمونه‌گیری از ۳۰۰ کارمند، از اعتبار قابل‌قبولی برخوردار است، اما این مطالعه نیز در بستری غیر از سازمان‌های دولتی انجام شده و به کشف روابط ساختاری و سلسله‌مراتبی میان عوامل نپرداخته است.

دسته سوم، مطالعات مروری نظام‌مند هستند که به جمع‌بندی و دسته‌بندی پژوهش‌های پیشین پرداخته‌اند. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به مطالعه تاندون و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرد که درقالب یک مرور نظام‌مند، به بررسی دستاوردهای گذشته و وعده‌های آینده در حوزه رفتارهای غیرکاری دیجیتال پرداختند و چهار حوزه تحقیقاتی موضوعی را شامل مفاهیم‌سازی، عملیاتی‌سازی، پیش‌زمینه‌ها، ذینفعان و پیامدها شناسایی کردند. با وجود جامعیت این مرور، این مطالعه صرفاً به جمع‌بندی و دسته‌بندی پژوهش‌های پیشین پرداخته و مدل جدیدی ارائه نداده است. همچنین این مرور عمدتاً بر پژوهش‌های بین‌المللی متمرکز بوده و به بومی‌سازی یافته‌ها در سازمان‌های دولتی ایران توجهی نداشته است. دسته چهارم، مطالعاتی هستند که به بررسی تأثیر این رفتار بر بهره‌وری کارکنان پرداخته‌اند. صالح و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافتند که افرادی که صفر ساعت از اینترنت استفاده می‌کنند، بهره‌وری بیشتری دارند، اما افزایش یک ساعت استفاده از اینترنت برای فعالیت‌های آموزشی، شانس بهره‌وربودن را سه برابر افزایش می‌دهد. این یافته نشان می‌دهد که نوع استفاده از اینترنت اهمیت دارد و نمی‌توان به‌صورت مطلق با آن مخالفت کرد، اما این پژوهش نیز به روابط ساختاری میان عوامل شکل‌دهنده رفتارهای غیرکاری دیجیتال نپرداخته و صرفاً به رابطه دودویی بین رفتار و بهره‌وری اکتفا کرده است.

براساس مرور انتقادی پیشینه، شکاف‌های اصلی پژوهشی را می‌توان در چند محور اساسی خلاصه کرد. نخست آنکه بیشتر مطالعات به بررسی تک‌عاملی یا دو عاملی اکتفا کرده‌اند، درحالی‌که رفتارهای غیرکاری دیجیتال پدیده‌ای چندبعدی و سیستمیک است که حاصل تعامل پیچیده عوامل فردی، گروهی، سازمانی و فناورانه می‌باشد. دوم آنکه پژوهش‌های پیشین عمدتاً به روابط خطی و همبستگی بسنده کرده‌اند و به سطوح مختلف اثرگذاری (پیشران، مداخله‌گر، پیامدی) توجه نکرده‌اند، به‌گونه‌ای‌که مشخص نیست کدام عوامل زیربنایی‌ترند و اصلاح آنها می‌تواند بر سایر عوامل تأثیر بگذارد. سوم آنکه

اکثر مدل‌های موجود برگرفته از جوامع غربی یا بخش خصوصی هستند و به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران (نظیر ساختار اداری پیچیده، فرهنگ سازمانی خاص، نظام نظارتی متمرکز و محدودیت‌های منابع انسانی) توجه ندارند. چهارم آنکه اگرچه برخی مطالعات از روش‌های کیفی (مصاحبه، تحلیل مضمون) یا کمی (پیمایش، تحلیل عاملی) استفاده کرده‌اند، اما تلفیق روش‌های کیفی برای شناسایی عمیق مؤلفه‌ها و روش‌های کمی ساختاری مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای کشف روابط سلسله‌مراتبی میان عوامل، تاکنون در این حوزه به کار گرفته نشده است. پنجم آنکه در پژوهش‌های پیشین، معمولاً همه عوامل در یک سطح درنظر گرفته شده‌اند، درحالی‌که برخی عوامل نقش زیربنایی و علّی (پیشران) دارند، برخی نقش واسطه‌ای (مداخله‌گر) ایفا می‌کنند و برخی دیگر صرفاً پیامد و نتیجه عملکرد سایر متغیرها هستند. ششم آنکه بیشتر پژوهش‌ها به شناسایی یا اولویت‌بندی عوامل اکتفا کرده‌اند و به ارائه یک نقشه راه عملیاتی و گام‌به‌گام برای مداخله مدیران در سازمان‌های دولتی نپرداخته‌اند.

باتوجه‌به شکاف‌های یادشده، انجام پژوهش حاضر از چند حیث ضروری و حائز اهمیت است. نخست، سازمان‌های دولتی خرم‌آباد با چالش‌های خاص خود مواجه هستند که نمی‌توان آنها را با الگوهای وارداتی یا مدل‌های استخراج‌شده از بخش خصوصی یا صنعت مدیریت کرد و طراحی الگوی بومی مبتنی‌بر داده‌های میدانی از خبرگان این سازمان‌ها، ضرورتی انکارناپذیر است. دوم، مدیران دولتی برای مقابله با این پدیده، نیازمند درک اولویت‌های علّی هستند تا منابع محدود خود را در نقاط اثرگذار متمرکز کنند و مدل‌های موجود که صرفاً به شناسایی یا اولویت‌بندی مستقل عوامل پرداخته‌اند، چنین اولویت‌بندی علّی را ارائه نمی‌دهند. سوم، رفتارهای غیرکاری دیجیتال نتیجه تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی است و این تعاملات را نمی‌توان با مدل‌های خطی ساده تبیین کرد. ازاین‌رو استفاده از روش‌های ساختاری مانند ISM که قادر به کشف روابط سلسله‌مراتبی هستند، برای درک این پیچیدگی ضروری است. چهارم، برای مداخله مؤثر، مدیران باید بدانند کدام عوامل را باید اصلاح کنند (پیشران‌ها) و کدام شاخص‌ها را برای ارزیابی موفقیت خود پایش نمایند (پیامدها) و این تمایز در پژوهش‌های پیشین وجود ندارد. پنجم، استفاده از تحلیل مضمون برای شناسایی دقیق مؤلفه‌ها و سپس استفاده از ISM برای کشف روابط ساختاری، رویکردی است که در هیچ‌یک از مطالعات پیشین در بستر سازمان‌های دولتی ایران به‌کار گرفته نشده است.

براساس تحلیل شکاف‌ها، پژوهش حاضر دارای نوآوری‌های متعددی است که آن را از مطالعات پیشین متمایز می‌سازد. نخستین نوآوری، نگرش سیستمی و یکپارچه است، به‌گونه‌ای‌که برخلاف پژوهش‌های پیشین که به عوامل پراکنده یا تک‌عاملی پرداخته‌اند، این مطالعه تمامی ابعاد پدیده را از «بسترها و زمینه‌های شکل‌گیری» تا «رفتارهای آشکار» و «پیامدهای فردی و سازمانی» در یک مدل واحد و یکپارچه گرد هم آورده است. دومین نوآوری، استفاده از روش ترکیبی (کیفی ـ کمی) است که در آن تلفیق تحلیل مضمون (برای شناسایی عمیق و بومی مؤلفه‌ها از دل مصاحبه‌های خبرگان) و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (برای کشف روابط سلسله‌مراتبی) برای نخستین‌بار در حوزه رفتارهای غیرکاری دیجیتال در بستر سازمان‌های دولتی ایران به‌کار گرفته شده است. سومین نوآوری، کشف روابط سلسله‌مراتبی با استفاده از فن ISM است که برای نخستین‌بار روابط غیرخطی و سلسله‌مراتبی میان عوامل شناسایی و ترسیم شده و عوامل به چهار سطح تفکیک شده‌اند که نشان می‌دهد کدام عوامل زیربنایی (پیشران)، کدام عوامل میانی (مداخله‌گر) و کدام عوامل سطح بالا (پیامدی) هستند. چهارمین نوآوری، تمایز عوامل پیشران، مداخله‌گر و پیامدی با استفاده از تحلیل MICMAC است که عوامل را به چهار دسته مستقل (پیشران)، متصل (دارای نقش دوگانه)، وابسته (پیامدی) و خودمختار تقسیم کرده و به مدیران امکان اولویت‌بندی دقیق مداخلات را می‌دهد، درحالی‌که این تمایز در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین دیده نمی‌شود. پنجمین نوآوری، بومی‌سازی الگو در سازمان‌های دولتی خرم‌آباد است که این مطالعه را به نخستین پژوهشی تبدیل می‌کند که با داده‌های میدانی از خبرگان سازمان‌های دولتی این شهر، الگویی متناسب با بافت اداری، فرهنگی، ساختاری و مدیریتی این منطقه ارائه می‌دهد. ششمین نوآوری، ارائه نقشه راه اجرایی برای مدیران است که برخلاف پژوهش‌های پیشین که عموماً به توصیف یا شناسایی عوامل اکتفا کرده‌اند، این مطالعه با ترسیم سلسله‌مراتب علّی و تعیین اولویت‌های مداخله، یک نقشه راه گام‌به‌گام و عملیاتی برای مدیران دولتی شامل چهار سطح مداخله از عوامل زیربنایی تا پیامدها ارائه می‌دهد. هفتمین نوآوری، ارائه شاخص‌های ارزیابی اثربخشی است که با شناسایی پیامدهای رفتارهای غیرکاری دیجیتال (کاهش بهره‌وری، اتلاف زمان، مخاطرات امنیتی و کاهش کیفیت خدمات) به‌عنوان شاخص‌های نتیجه‌ای، ابزارهایی برای ارزیابی اثربخشی مداخلات مدیریتی دراختیار مدیران قرار می‌دهد. درمجموع، پژوهش‌های پیشین در حوزه رفتارهای غیرکاری دیجیتال عمدتاً بر شناسایی عوامل و پیامدها به‌صورت مجزا متمرکز بوده‌اند و کمتر به روابط علّی، سلسله‌مراتب اثرگذاری، بومی‌سازی و

ارائه نقشه راه اجرایی توجه داشته‌اند. این پژوهش با بهره‌گیری از روش ترکیبی تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری تفسیری، گامی فراتر از مطالعات پیشین برداشته و با ارائه الگویی سیستمی، سلسله‌مراتبی و بومی، ضمن پرکردن شکاف‌های نظری و روش‌شناختی، ابزاری عملی و کاربردی برای مدیریت مؤثر این پدیده در سازمان‌های دولتی فراهم می‌آورد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر رفتارهای غیرکاری دیجیتال در سازمان‌های دولتی انجام شده است. براساس مدل پیاز پژوهش ساندرز، فلسفه حاکم بر این پژوهش، تفسیرگرایی است، زیرا پدیده موردبررسی (رفتارهای غیرکاری دیجیتال) یک پدیده اجتماعی و انسانی در بستر سازمان است که متأثر از ادراکات، نگرش‌ها، تجربیات و تعاملات کارکنان و مدیران می‌باشد و رویکرد تفسیرگرایی امکان درک ذهنیات و تفسیرهای متفاوت بازیگران سازمانی را فراهم می‌سازد. رویکرد پژوهش، استقرایی است، زیرا پژوهشگر با ورود به میدان پژوهش و گردآوری داده‌های کیفی ازطریق مصاحبه با خبرگان، به‌دنبال شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای پنهان در داده‌ها بوده و سپس با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به کشف روابط علّی و سلسله‌مراتبی میان این مؤلفه‌ها پرداخته است؛ به‌عبارت‌دیگر، نظریه و مدل نهایی از دل داده‌های میدانی استخراج شده است. راهبرد پژوهش در بخش کیفی، مطالعه موردی است که سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شده‌اند تا رفتارهای غیرکاری دیجیتال در بافت واقعی و طبیعی خود بررسی شود و در بخش کمی، از راهبرد پیمایش با استفاده از پرسشنامه‌های ماتریسی برای گردآوری داده‌های ساختاری از خبرگان استفاده شده است که این ترکیب راهبردی، امکان دستیابی به عمق و وسعت را هم‌زمان فراهم می‌سازد. انتخاب پژوهش، رویکرد آمیخته است که ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی را شامل می‌شود و این انتخاب به‌دلیل ماهیت چندبعدی پدیده مورد بررسی و نیاز به شناسایی عمیق مؤلفه‌ها در بخش کیفی و سپس کشف روابط ساختاری میان آنها در بخش کمی صورت گرفته است. افق زمانی این پژوهش، مقطعی است، زیرا داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند و پژوهش به‌دنبال بررسی تغییرات در طول زمان نیست، هرچند پدیده رفتارهای غیرکاری دیجیتال پویاست، اما هدف پژوهش حاضر، ترسیم یک مدل ساختاری در مقطع زمانی معین است. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان و متخصصان حوزه

مدیریت و رفتار سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد تشکیل دادند. باتوجه‌به ماهیت پژوهش که نیازمند دانش عمیق و تجربه عملی در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی است، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد. ملاک‌های انتخاب خبرگان عبارت بود از: داشتن حداقل ده سال سابقه کار مدیریتی یا تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی یا فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی، داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر در رشته‌های مدیریت، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی یا علوم کامپیوتر با گرایش مدیریت فناوری اطلاعات، اشتغال در سمت‌های مدیریتی یا کارشناسی ارشد با سابقه حداقل پنج سال فعالیت مستمر در حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد، داشتن آشنایی و تسلط نظری و عملی با مفاهیم رفتارهای انحرافی در محیط کار، بهره‌وری سازمانی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سازمان و درنهایت تمایل و توانایی برای مشارکت فعال در مصاحبه‌های عمیق و تکمیل پرسشنامه‌های ماتریسی با دقت و حوصله کافی. براساس این ملاک‌ها، بیست نفر از مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد انتخاب شدند. ترکیب خبرگان شامل شانزده مرد و چهار زن بود که ازنظر سابقه کاری در سه گروه پنج تا ده سال (نه نفر)، یازده تا پانزده سال (هشت نفر) و بیش از پانزده سال (سه نفر) توزیع شده بودند. ازنظر مدرک تحصیلی، پنج نفر دارای مدرک کارشناسی، ده نفر کارشناسی ارشد و پنج نفر مدرک دکترا بودند. همچنین هفت نفر از خبرگان در سمت‌های مدیریت ارشد و سیزده نفر در سمت‌های کارشناسی ارشد منابع انسانی فعالیت می‌کردند. این تنوع در ترکیب خبرگان، امکان دستیابی به دیدگاه‌های مختلف و جامع را فراهم ساخت. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که سؤالات آن حول محورهای اصلی زیر طراحی شدند: عوامل زمینه‌ساز و بسترهای شکل‌گیری رفتارهای غیرکاری دیجیتال، عوامل مداخله‌گر و تشدیدکننده، انواع و ابعاد این رفتارها در سازمان‌های دولتی و پیامدهای فردی و سازمانی ناشی از این رفتارها. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و تلفنی انجام شد و هر مصاحبه بین سی تا چهل دقیقه به طول انجامید. در طول مصاحبه، از نکات کلیدی مطرح‌شده توسط خبرگان یادداشت‌برداری دقیق به‌عمل آمد تا داده‌های غنی و عمیقی برای تحلیل کیفی فراهم شود. در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه ماتریسی شانزده در شانزده بود که براساس مؤلفه‌های استخراج‌شده از بخش کیفی طراحی شد و به‌صورت حضوری و ازطریق ایمیل دراختیار خبرگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا براساس الگوریتم مدل‌سازی ساختاری تفسیری، روابط میان هر جفت از

مؤلفه‌ها را درقالب چهار حالت مشخص کنند: وجود رابطه جهت‌دار، وجود رابطه دوطرفه، یا عدم وجود رابطه. برای اطمینان از کیفیت داده‌ها، در بخش کیفی، روایی نظری ازطریق بازبینی مصاحبه‌ها توسط دو نفر از خبرگان دانشگاهی که در حوزه رفتار سازمانی تخصص داشتند، تأمین شد و اصلاحات لازم اعمال شد. همچنین برای تأمین پایایی، از روش پایایی درون‌کدگذار استفاده شد؛ به‌این‌معناکه یک کدگذار در دو نوبت با فاصله زمانی دو هفته، داده‌ها را کدگذاری کرد و میزان توافق کدگذاری‌ها بالای هشتاد درصد محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبول است. در بخش کمی، روایی محتوایی پرسشنامه ماتریسی ازطریق بررسی ماتریس‌ها توسط خبرگان تأیید شد و پس از اعمال اصلاحات، روایی محتوایی به میزان هشتاد و هفت صدم محاسبه شد. همچنین برای تأمین پایایی ابزار کمی، از روش آزمون بازآزمایی با فاصله زمانی دو هفته روی پنج نفر از خبرگان استفاده شد و ضریب همبستگی نودصدم به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بسیار مطلوب ابزار است. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در بخش کیفی با استفاده از نرم‌افزار مکس‌کیودا ۲۰۲۰ و با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی و روش کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفتند. فرایند کدگذاری در سه مرحله انجام شد: کدگذاری باز که طی آن مفاهیم اولیه از دل متن مصاحبه‌ها استخراج شدند، کدگذاری محوری که طی آن مفاهیم مرتبط در دسته‌های معنایی بزرگ‌تر قرار گرفتند و کدگذاری انتخابی که طی آن مؤلفه‌های نهایی براساس مفاهیم محوری، دسته‌بندی و سازماندهی شدند. در نتیجه این فرایند، شانزده مؤلفه کلیدی مرتبط با رفتارهای غیرکاری دیجیتال استخراج شد که درقالب چهار دسته کلی: بسترهای شکل‌گیری، عوامل مداخله‌گر، ابعاد رفتار و پیامدها، طبقه‌بندی شدند. در بخش کمی، برای تحلیل روابط ساختاری و سلسله‌مراتبی میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد که یکی از فن‌های قدرتمند در حوزه پژوهش‌های عملیاتی و مدیریت است که برای ساختاردهی به روابط پیچیده میان متغیرها و ترسیم سلسله‌مراتب آنها به‌کار می‌رود. فرایند تحلیل کمی شامل چهار مرحله بود. در مرحله اول، براساس نظرات خبرگان، ماتریسی شانزده در شانزده تشکیل شد که در آن روابط زوجی میان هر دو مؤلفه با نمادهای مشخص شد. در مرحله دوم، براساس قواعد مشخص، ماتریس اولیه دستیابی تشکیل شد. در مرحله سوم، با استفاده از الگوریتم‌های محاسباتی در نرم‌افزار متلب، ماتریس دستیابی سازگار شد تا اصل انتقالی‌بودن روابط در آن رعایت گردد و این مرحله برای اطمینان از سازگاری درونی مدل ضروری است. در مرحله چهارم، براساس مجموعه‌های خروجی و ورودی برای هر متغیر و محاسبه مجموعه

مشترک، متغیرهایی که مجموعه خروجی آنها با مجموعه مشترک برابر بود، به‌عنوان متغیرهای سطح اول شناسایی و از جدول تحلیل حذف شدند و این فرایند به‌صورت تکرارشونده ادامه یافت تا همه متغیرها در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی قرار گیرند. درنهایت، براساس سطوح تعیین‌شده، مدل گرافیکی پژوهش ترسیم شد که روابط میان مؤلفه‌ها را به‌صورت سلسله‌مراتبی و از پایین‌ترین سطح (عوامل زیربنایی و پیشران) تا بالاترین سطح (عوامل پیامدی) نشان می‌دهد. پس از ترسیم مدل، از تحلیل میک مک برای طبقه‌بندی متغیرها براساس دو بعد «قدرت نفوذ» و «قدرت وابستگی» استفاده شد که متغیرها را در چهار دسته قرار می‌دهد: متغیرهای مستقل (نفوذ بالا و وابستگی پایین)، متغیرهای متصل (نفوذ و وابستگی هر دو بالا)، متغیرهای وابسته (نفوذ پایین و وابستگی بالا)، و متغیرهای خودمختار (نفوذ و وابستگی هر دو پایین). این طبقه‌بندی به مدیران کمک می‌کند تا تشخیص دهند کدام عوامل بیشترین اثر سیستمیک را دارند و باید در اولویت مداخله قرار گیرند. درمجموع، روش‌شناسی پژوهش حاضر براساس مدل پیاز ساندرز در شش لایه طراحی شده است که شامل فلسفه تفسیرگرایی، رویکرد استقرایی، راهبرد پیمایش و مطالعه موردی، انتخاب آمیخته، افق زمانی مقطعی، و روش‌ها و رویه‌های اجرایی شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، تحلیل محتوای کیفی با مکس‌کیودا، مدل‌سازی ساختاری تفسیری با متلب، و تحلیل میک مک است که همگی در یک زنجیره منطقی و نظام‌مند به طراحی الگوی مدیریت رفتارهای غیرکاری دیجیتال در سازمان‌های دولتی انجامیده‌اند و این ساختار منسجم، اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش را به حداکثر رسانده و امکان تعمیم‌پذیری و کاربردپذیری نتایج را برای مدیران دولتی فراهم آورده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	مدیران	فراوانی
مرد	۱۶	۵-۱۰	۹	کارشناسی	۵	ارشد	۷
زن	۴	۱۱-۱۵	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	منابع انسانی	۱۳
		بیشتر از ۱۵	۳	دکترا	۵		

یافته‌های بخش کمی

در این پژوهش و در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان داده‌های موردنظر مشتمل بر ۱۶ مؤلفه، شناسایی شد. این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Maxqda مورد شناسایی قرار گرفت. درخصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی لازم به ذکر است که باتوجه‌به ماهیت سؤالات و نحوه پاسخگویی خبرگان که عیناً واژگان و عبارات مورد اشاره ایشان به‌صورت مؤلفه‌های مرتبط با رفتارهای غیرکاری دیجیتال بود، از روش کدگذاری زنده استفاده شد که شرح کامل عوامل شناسایی شده به‌صورت جدول (۲) آمده است.

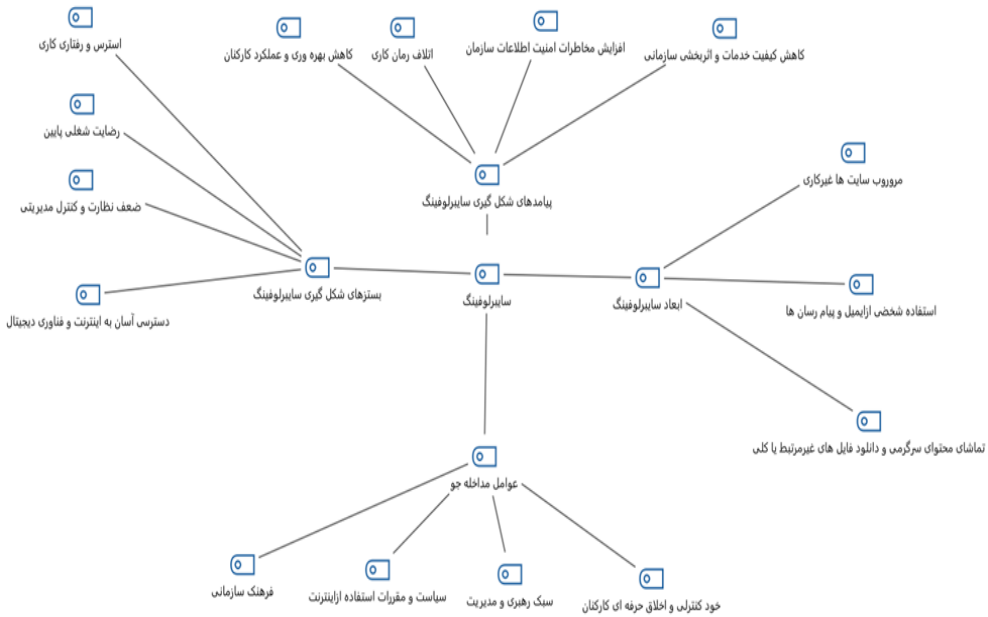
جدول ۲. عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتارهای غیرکاری دیجیتال

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	مقولات
خستگی ذهنی، تعدد پرونده‌ها، کمبود زمان استراحت، فشار ارباب‌رجوع، اضطراب شغلی، نیاز به استراحت ذهنی، یکنواختی کار، خستگی ناشی از اضافه‌کاری	فرسودگی شغلی، فشار زمانی، حجم بالای وظایف، تنش روانی	استرس و فشار کاری	بسترهای شکل‌گیری رفتارهای غیرکاری دیجیتال
احساس بی‌عدالتی، نبود فرصت پیشرفت، حقوق نامناسب، عدم قدردانی مدیران، کاهش علاقه به کار، احساس بی‌اهمیتی، نبود انگیزه عملکردی، تمایل به فرار از کار	بی‌انگیزگی شغلی، نارضایتی سازمانی، عدم تعلق سازمانی، کاهش تعهد کاری	رضایت شغلی پایین	
نبود پایش اینترنت، سهل‌گیری مدیران، فقدان گزارش‌گیری، نبود بازخورد مدیریتی، ضعف انضباط اداری، عدم برخورد با تخلفات، نبود ارزیابی مستمر، نظارت صوری	کنترل ناکافی، نظارت غیرمستمر، ابهام در قوانین، پاسخگویی ضعیف	ضعف نظارت و کنترل مدیریتی	
اینترنت پرسرعت، گوشی هوشمند شخصی، وای‌فای سازمانی، دسترسی به شبکه‌های اجتماعی، استفاده از لپ‌تاپ شخصی، نرم‌افزارهای ارتباطی، دسترسی بدون محدودیت، حضور دائمی برخط	فراگیری فناوری، سهولت دسترسی، وابستگی دیجیتال، دسترسی نامحدود	دسترسی آسان به اینترنت و فناوری‌های دیجیتال	
تأکید بر نظم کاری، فرهنگ پاسخگویی، تعهد سازمانی، ارزش‌گذاری عملکرد، همکاری کارکنان، رعایت قوانین، فرهنگ بهره‌وری، حساسیت نسبت به زمان	هنجارهای سازمانی، ارزش‌های کاری، جو سازمانی، فرهنگ مسئولیت‌پذیری	فرهنگ سازمانی	عوامل مداخله‌جو و همبسته در رفتارهای غیرکاری دیجیتال
محدودسازی سایت‌ها، تدوین آیین‌نامه، نظارت سیستمی، ثبت فعالیت کاربران، هشدارهای امنیتی، تعیین ساعات استفاده، فیلترینگ داخلی، ضمانت اجرایی قوانین	قوانین استفاده، کنترل دسترسی، خط‌مشی فناوری، الزامات انضباطی	سیاست‌ها و مقررات استفاده از اینترنت	
نظارت مدیر، حمایت از کارکنان، ارائه بازخورد، ایجاد انگیزه، مدیریت مشارکتی، کنترل عملکرد، ارتباط مؤثر مدیر، شفافیت مدیریتی	رهبری اثربخش، مدیریت حمایتی، مدیریت کنترلی، هدایت کارکنان	سبک رهبری و مدیریت	
مدیریت زمان شخصی، رعایت اخلاق اداری، اولویت‌بندی وظایف، پرهیز از اتلاف وقت، کنترل استفاده از اینترنت، احساس مسئولیت، پایبندی به قوانین، تمرکز بر اهداف شغلی	خودنظم‌دهی، مسئولیت‌پذیری فردی، تعهد اخلاقی، وجدان کاری	خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان	

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	مقولات
چک کردن اینستاگرام، مرور تلگرام، مشاهده استوری‌ها، ارسال پیام شخصی، عضویت در کانال‌ها، دنبال کردن اخبار غیرکاری، اشتراک‌گذاری محتوا، گفتگوی دوستانه برخط	تعامل اجتماعی برخط، مصرف محتوای شبکه‌ای، ارتباطات غیرکاری، سرگرمی مجازی	استفاده از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری	ابعاد رفتارهای غیرکاری دیجیتال
مطالعه اخبار عمومی، جستجوی خرید برخط، مشاهده سایت‌های ورزشی، دنبال‌کردن اخبار هنری، بازدید سایت‌های سرگرمی، مطالعه مطالب آموزشی شخصی، بررسی قیمت کالاها، مشاهده وبلاگ‌ها	جستجوی شخصی، مصرف اطلاعات غیرشغلی، وب‌گردی تفریحی، پیگیری علائق فردی	مرور وب‌سایت‌های غیرکاری	
ارسال ایمیل شخصی، دریافت فایل شخصی، هماهنگی خانوادگی، پیام‌رسانی دوستانه، پیگیری امور بانکی، برنامه‌ریزی سفر، ارتباط با بستگان، پاسخ به پیام‌های شخصی	ارتباطات شخصی، مدیریت امور فردی، تبادل اطلاعات غیرکاری، تعاملات روزمره	استفاده شخصی از ایمیل و پیام‌رسان‌ها	
تماشای ویدئو، مشاهده فیلم کوتاه، دانلود موسیقی، دانلود فیلم، بازی آنلاین، دنبال کردن برنامه‌های سرگرمی، مشاهده کلیپ‌های طنز، استفاده از پلتفرم‌های سرگرمی	مصرف سرگرمی دیجیتال، استفاده تفریحی از اینترنت، دانلود غیرکاری، اوقات‌گذرانی مجازی	تماشای محتوای سرگرمی و دانلود فایل‌های غیرمرتبط با کار	
کندی انجام کار، افزایش اشتباهات، کاهش کیفیت خروجی، اتلاف انرژی کاری، حواس‌پرتی مداوم، عدم تحقق اهداف، کاهش سرعت پاسخگویی، افت راندمان	افت عملکرد، کاهش کارایی، کاهش تمرکز، کاهش اثربخشی	کاهش بهره‌وری و عملکرد کارکنان	پیامدهای شکل‌گیری رفتارهای غیرکاری دیجیتال
مدیریت ضعیف زمان، تأخیر کاری، کاهش زمان مفید، وقفه در فعالیت‌ها	مدیریت ضعیف زمان، تأخیر کاری، کاهش زمان مفید، وقفه در فعالیت‌ها	اتلاف زمان کاری	
ورود بدافزار، دانلود فایل آلوده، افشای اطلاعات، استفاده از سایت‌های نامعتبر، حملات فیشینگ، سرقت داده‌ها، نفوذ سایبری، نقض محرمانگی	تهدید امنیتی، آسیب‌پذیری اطلاعاتی، نشت داده‌ها، مخاطرات سایبری	افزایش مخاطرات امنیت اطلاعات سازمان	
افزایش شکایات، تأخیر در خدمات، کاهش رضایت مراجعان، خطاهای اداری، افت کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش اعتماد عمومی، عملکرد نامطلوب سازمان، ضعف خدمت‌رسانی	افت کیفیت خدمات، نارضایتی ارباب‌رجوع، کاهش اثربخشی سازمان، ضعف پاسخگویی	کاهش کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی	

خروجی نرم‌افزارمکس کیودا (۲۰۲۰)

در شکل (۱) زیر عوامل رفتارهای غیرکاری دیجیتال نشان داده شده است.



شکل ۱. خروجی نرم‌افزارمکس کیودا عوامل مؤثر بر رفتارهای غیرکاری دیجیتال

یافته‌های بخش کمی

به‌دست‌آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها[1] (SSIM)

پس از شناسایی مؤلفه‌های مرتبط با رفتارهای غیرکاری دیجیتال گام بعدی، تدوین ماتریس ساختاری است. ابعاد این ماتریس متناسب با تعداد مؤلفه‌ها تعیین شده و تمامی آنها به‌ترتیب در سطرها و ستون‌های ماتریس جای می‌گیرند. درراستای تعیین روابط درونی میان متغیرها در روش ISM، از خبرگان درخواست می‌شود تا با رعایت اصول و قواعد مشخص، این ماتریس را تکمیل نمایند.

1. Structural self-interaction matrix

جدول ۳. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان دادن تأثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول شماره (۴) تشکیل شد.

جدول ٤. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
استرس و فشار کاری		V	A	V	O	V	X	V	V	V	O	V	O	O	V	V
رضایت شغلی پایین			A	X	O	A	O	O	O	O	V	V	V	O	V	V
خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان				V	O	V	X	V	V	O	O	V	O	O	O	O
ضعف نظارت و کنترل مدیریتی					O	A	X	V	O	V	V	X	O	V	V	O
کاهش بهره‌وری و عملکرد کارکنان						O	O	O	O	O	A	O	O	X	O	A
استفاده از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری							O	O	A	V	V	X	V	O	V	V
مرور وب‌سایت‌های غیرکاری								O	X	V	O	V	O	V	O	O
دسترسی آسان به اینترنت و فناوری‌های دیجیتال									A	O	O	A	A	O	A	O
استفاده شخصی از ایمیل و پیام‌رسان‌ها										V	O	V	V	O	V	O
سبک رهبری و مدیریت											X	O	X	V	V	O
اتلاف زمان کاری												A	V	O	O	V
سیاست‌ها و مقررات استفاده از اینترنت													V	O	V	O
تماشای محتوای سرگرمی و دانلود فایل‌های غیرمرتبط با کار														V	O	V
فرهنگ سازمانی															O	X
افزایش مخاطرات امنیت اطلاعات سازمان																O
کاهش کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی																

به‌دست آوردن ماتریس دستیابی[1]

ـ ماتریس دستیابی با جایگزین‌ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:

ـ اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.

ـ اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.

ـ اگر نماد خانه (i,j) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.

ـ اگر نماد خانه (i,j) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

1. Reach ability matrix

جدول ۵. ماتریس دستیابی اولیه

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
استرس و فشار کاری	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
رضایت شغلی پایین	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
ضعف نظارت و کنترل مدیریتی	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰
کاهش بهره‌وری و عملکرد کارکنان	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
استفاده از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
مرور وب‌سایت‌های غیرکاری	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰
دسترسی آسان به اینترنت و فناوری‌های دیجیتال	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
استفاده شخصی از ایمیل و پیام‌رسان‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰
سبک رهبری و مدیریت	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰
اتلاف زمان کاری	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱
سیاست‌ها و مقررات استفاده از اینترنت	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰
تماشای محتوای سرگرمی و دانلود فایل‌های غیرمرتبط با کار	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱
فرهنگ سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
افزایش مخاطرات امنیت اطلاعات سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
کاهش کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱

سازگارکردن ماتریس دستیابی

بعد از به‌دست‌آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، درنتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس، دستیابی این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگارکردن ماتریس از نرم‌افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول (۶) قابل مشاهده است.

جدول ٦. ماتریس دستیابی سازگاری‌شده

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	قدرت نفوذ
استرس و فشار کاری	۱	۱	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱۵
رضایت شغلی پایین	۰	۱	۰	۱	۱*	۱*	۰	۱*	۰	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱۲
خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱۵
ضعف نظارت و کنترل مدیریتی	۰	۱	۰	۱	۱	۱*	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱۲
کاهش بهره‌وری و عملکرد کارکنان	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱*	۱*	۶
استفاده از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری	۰	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱۳
مرور وب‌سایت‌های غیرکاری	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱۶
دسترسی آسان به اینترنت و فناوری‌های دیجیتال	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۲
استفاده شخصی از ایمیل و پیام‌رسان‌ها	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱۵
سبک رهبری و مدیریت	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۶
اتلاف زمان کاری	۰	۰	۰	۱*	۱	۱*	۰	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱۲
سیاست‌ها و مقررات استفاده از اینترنت	۰	۱*	۰	۱	۱*	۱	۰	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱۲
تماشای محتوای سرگرمی و دانلود فایل‌های غیرمرتبط با کار	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱	۱*	۱	۹
فرهنگ سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱	۵
افزایش مخاطرات امنیت اطلاعات سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۲
کاهش کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱*	۱*	۰	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۸
قدرت وابستگی	۴	۸	۴	۱۰	۹	۹	۴	۱۴	۸	۱۱	۱۱	۱۰	۱۴	۱۶	۱۷	۱۳	

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

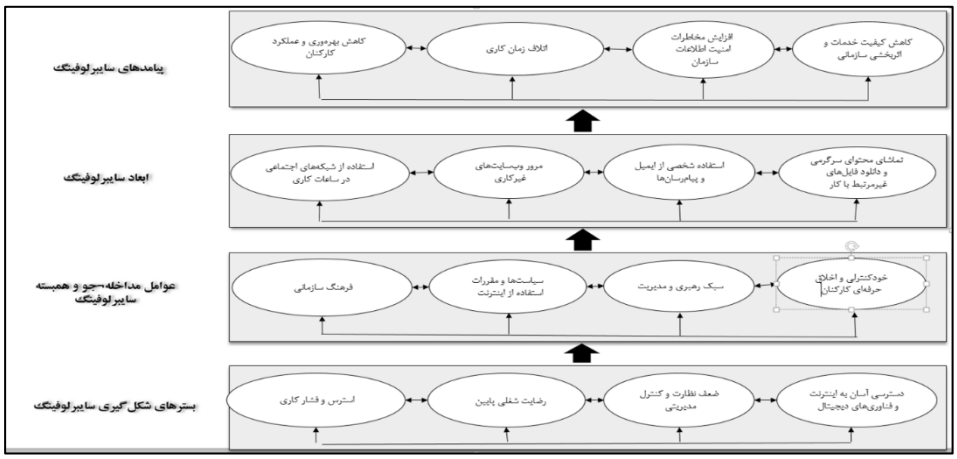
در گام‌های بعدی روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، تعیین سطوح و اولویت‌بندی متغیرها ازطریق تحلیل مجموعه‌های دستیابی (خروجی) و پیش‌نیاز (ورودی) صورت می‌گیرد. بدین‌منظور، نخست مجموعه مشترک (اشتراک مجموعه ورودی و خروجی) برای هر متغیر استخراج می‌شود. متغیرهایی که در آنها "مجموعه خروجی" دقیقاً با "مجموعه مشترک" برابر باشد، به‌عنوان عناصرِ سطح اول شناسایی شده و در بالاترین جایگاه سلسله‌مراتب قرار می‌گیرند. پس از تعیین این سطوح، متغیرهای مذکور از جدول تحلیل حذف شده و فرایند تکرارشونده برای سایر متغیرهای باقیمانده انجام می‌پذیرد؛ این چرخه تا زمان مشخص‌شدن جایگاه تمامی متغیرها در سطوح مختلف ادامه می‌یابد. جدول (۷) نتایج نهایی این سطح‌بندی را نشان می‌دهد.

جدول ۷. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
استرس و فشار کاری	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۲، ۱۷، ۲۲	۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲	۲، ۴، ۶، ۹، ۱۲، ۲۲	چهارم
رضایت شغلی پایین	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۷، ۲۲	۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲	۲، ۴، ۶، ۱۱، ۱۲، ۲۲	چهارم
خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۲۲	۵، ۸، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۲۰	۵، ۱۴، ۱۶	دوم
ضعف نظارت و کنترل مدیریتی	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۲	۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲	۲، ۴، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۸، ۲۲	چهارم
کاهش بهره‌وری و عملکرد کارکنان	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲	۸، ۱۵، ۲۰، ۲۱	۸، ۱۵، ۲۰، ۲۱	اول
استفاده از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۲	۸، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱	۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۱۸	سوم
مرور وب‌سایت‌های غیرکاری	۱، ۲، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۱۸، ۲۲	۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱	۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	سوم
دسترسی آسان به اینترنت و فناوری‌های دیجیتال	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۲	۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲	۲، ۴، ۶، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۸، ۲۲	چهارم
استفاده شخصی از ایمیل و پیام‌رسان‌ها	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۲	۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱	۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۸	سوم
سبک رهبری و مدیریت	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۲	۵، ۸، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۰، ۲۱	۵، ۱۴، ۱۶، ۱۹	دوم
اتلاف زمان کاری	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۲	۸، ۱۵، ۲۰، ۲۱	۸، ۱۵، ۲۰، ۲۱	اول
سیاست‌ها و مقررات استفاده از اینترنت	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۲	۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۰، ۲۱	۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۰، ۲۱	دوم
تماشای محتوای سرگرمی و دانلود فایل‌های غیرمرتبط با کار	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۱۸	۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱	۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۱۸	سوم
فرهنگ سازمانی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۲	۵، ۸، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۹	۵، ۸، ۱۴، ۱۶، ۱۹	دوم
افزایش مخاطرات امنیت اطلاعات سازمان	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۲	۸، ۱۵، ۱۶، ۲۰، ۲۱	۸، ۱۵، ۱۶، ۲۰، ۲۱	اول
کاهش کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۲	۸، ۱۵، ۲۰، ۲۱	۸، ۱۵، ۲۰، ۲۱	اول

ترسیم مدل

پس از اتمام فرایند سطح‌بندی و تبیین روابط میان متغیرها، مدل نهایی پژوهش براساس ماتریس دستیابی سازگارشده ترسیم شد. بدین‌منظور، مؤلفه‌ها مطابق با سطوح استخراج‌شده و از بالاترین به پایین‌ترین جایگاه، چیدمان شدند. براین‌اساس، در مطالعه حاضر، مؤلفه‌های مرتبط با «رفتارهای غیرکاری دیجیتال» در چهار سطحِ سلسله‌مراتبی طبقه‌بندی و مدل‌سازی شدند.

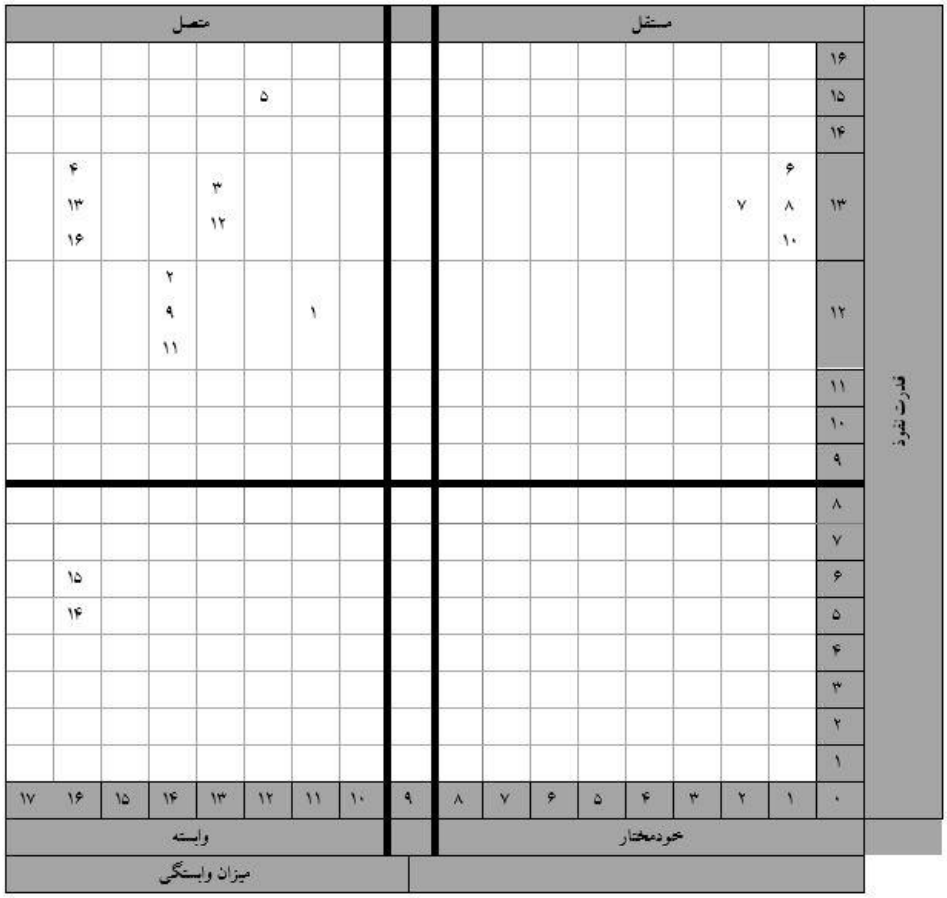


شکل ۱. مدل پژوهش

تجزیه‌وتحلیل MICMAC

در این تجزیه‌وتحلیل متغیرها برحسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و یا به‌عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته، دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردار می‌باشند. سومین دسته، متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این‌گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل می‌باشد که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. نمودار (۱) میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

براساس نمودار (۱) استفاده ازشبکه‌های اجتماعی درساعات کار، مروروب سایت‌های غیرکاری، دسترسی آسان به اینترنت و فناوری‌های دیجیتال، سبک رهبری و مدیریت دارای بیشترین نفوذ بودند و ازاین‌رو دردسته مؤلفه‌های مستقل قرارگرفتند. همچنین فرهنگ سازمانی و افزایش مخاطرات امنیت اطلاعات سازمان که به‌ترتیب دارای بیشترین میزان وابستگی بودند. در دسته مؤلفه‌های وابسته قراردارند. به‌طورعکس مؤلفه‌های استرس و فشاری کاری، رضایت شغلی پایین، خود کنترلی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان، ضعف نظارت و کنترل مدیریتی، کاهش بهره‌وری و عملکرد کارکنان، استفاده شخصی از ایمیل و پیام‌رسان، اتلاف زمان کاری، سیاست‌ها و مقررات استفاده از اینترنت، تماشای محتوای سرگرمی و دانلود فایل‌های غیرمرتبط با کار، کاهش کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند،در دسته متغیرهای متصل قرارگرفتند. در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان کرد که تأثیرپذیرترین متغیرهای وابسته و تأثیرپذیری متغیرهای متصل هستند.



نمودار ۱. تجزیه‌وتحلیل Micmac

بحث و نتیجه‌گیری

مدل ساختاری تفسیری ارائه‌شده در این پژوهش، رفتارهای غیرکاری دیجیتال را نه به‌عنوان یک پدیده منفرد و تک‌عاملی، بلکه به‌عنوان یک سیستم متشکل از مؤلفه‌های به‌هم‌پیوسته ترسیم می‌کند که در آن هر مؤلفه، نقشی مشخص در زنجیره علّی ایفا می‌نماید. براساس سطوح چهارگانه استخراج‌شده، برخی مؤلفه‌ها در پایین‌ترین سطح قرار گرفته‌اند و به‌عنوان پیشران‌های اصلی سیستم عمل می‌کنند؛ به‌گونه‌ای‌که هرگونه تغییر در آنها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و درمقابل، مؤلفه‌های سطح بالا، بیشتر پیامد هستند و تغییر در آنها بدون اصلاح پیشران‌ها، اثری پایدار نخواهد داشت. ارتباط میان

مؤلفه‌ها در این مدل نشان می‌دهد که استرس و فشار کاری، رضایت شغلی پایین، ضعف نظارت مدیریتی، دسترسی آسان به فناوری، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری، به‌عنوان عوامل زیربنایی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر شکل‌گیری رفتارهای غیرکاری دیجیتال اثر می‌گذارند و برای‌نمونه، استرس و فشار کاری نه‌تنها به‌عنوان یک عامل مستقل عمل می‌کند، بلکه ازطریق تضعیف رضایت شغلی و کاهش خودکنترلی، شدت رفتارهای غیرکاری را نیز افزایش می‌دهد که این یافته نشان می‌دهد رفتارهای غیرکاری دیجیتال، واکنشی به شرایط نامطلوب کاری است و نه صرفاً یک تخلف فردی یا ضعف انضباطی. در سطح میانی مدل، خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان، سیاست‌ها و مقررات استفاده از اینترنت و فرهنگ سازمانی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شده‌اند که شدت و ضعف تأثیر پیشران‌ها را تعدیل می‌کنند و به‌عبارت‌دیگر، حتی در شرایطی که استرس شغلی و دسترسی آسان به فناوری وجود دارد، وجود فرهنگ سازمانی مبتنی‌بر مسئولیت‌پذیری، سیاست‌های شفاف و خودکنترلی بالای کارکنان می‌تواند از بروز رفتارهای غیرکاری جلوگیری کند که این یافته نشان می‌دهد نظارت و کنترل مدیریتی به‌تنهایی کافی نیست و باید با توانمندسازی فردی و بازطراحی شرایط کاری همراه شود تا اثربخشی لازم را داشته باشد. در سطح بالای مدل، رفتارهای آشکار غیرکاری نظیر استفاده از شبکه‌های اجتماعی، وب‌گردی، ایمیل شخصی و تماشای محتوای سرگرمی قرار دارند که این رفتارها، نتیجه مستقیم تعامل عوامل زیربنایی و مداخله‌گر هستند و به‌عنوان متغیرهای وابسته عمل می‌کنند و به‌بیان‌دیگر، تا زمانی که عوامل پیشران و مداخله‌گر اصلاح نشوند، کنترل مستقیم این رفتارها ازطریق محدودسازی فنی یا برخوردهای انضباطی، اثری موقتی و سطحی خواهد داشت که این یافته با تحلیل MICMAC نیز تأیید می‌شود، زیرا مؤلفه‌های مرتبط با رفتارهای آشکار، دارای قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا هستند و به‌عنوان متغیرهای وابسته طبقه‌بندی شده‌اند. درنهایت، پیامدهای رفتارهای غیرکاری دیجیتال شامل کاهش بهره‌وری، اتلاف زمان، مخاطرات امنیتی و افت کیفیت خدمات، در بالاترین سطح مدل قرار گرفته‌اند که این پیامدها نه‌تنها نتیجه مستقیم رفتارهای آشکار هستند، بلکه به‌نوبه‌خود می‌توانند بر عوامل زیربنایی نیز بازخورد منفی داشته باشند و برای‌نمونه، کاهش بهره‌وری می‌تواند فشار کاری را افزایش دهد و اتلاف زمان، رضایت شغلی را کاهش دهد و بدین‌ترتیب، یک چرخه معیوب میان رفتارهای غیرکاری و پیامدهای آن شکل می‌گیرد که تنها با مداخله در سطح پیشران‌ها قابل شکستن است. نوآوری اصلی پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات پیشین، در کشف همین روابط سلسله‌مراتبی و تمایز میان

عوامل پیشران، مداخله‌گر، رفتار و پیامد است، درحالی‌که پژوهش‌های پیشین مانند مطالعه رحمتی و همکاران به شناسایی عوامل در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی پرداخته‌اند، اما نتوانسته‌اند روابط علّی و اولویت‌های مداخله را مشخص کنند و همچنین پژوهش امراللهی بیوکی و همکاران با وجود اولویت‌بندی عوامل، به ساختار سلسله‌مراتبی و نقش دوگانه برخی عوامل توجه نکرده است، اما در مطالعه حاضر، برای نخستین‌بار با استفاده از فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مشخص شده است که برخی عوامل مانند استرس و فشار کاری، نقش زیربنایی و پیشران دارند و برخی دیگر مانند کاهش بهره‌وری، صرفاً پیامد هستند و بنابراین، مدیران باید مداخلات خود را از سطح پیشران‌ها آغاز کنند، نه از سطح رفتارهای آشکار. براساس مدل ارائه‌شده، اولویت نخست مداخله باید بر کاهش استرس و فشار کاری، افزایش رضایت شغلی، تقویت نظارت مدیریتی و اصلاح سبک رهبری متمرکز باشد و اولویت دوم، تدوین سیاست‌های شفاف استفاده از اینترنت، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی‌بر مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان در زمینه خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای است و اولویت سوم، مدیریت رفتارهای آشکار ازطریق محدودسازی هدف‌مند، پایش هوشمند و آموزش کارکنان درباره پیامدهای فردی و سازمانی این رفتارهاست و اولویت چهارم، پایش مستمر پیامدها به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی اثربخشی مداخلات است تا مشخص شود آیا اقدامات انجام‌شده، بهره‌وری، کیفیت خدمات و امنیت اطلاعات را بهبود بخشیده‌اند یا خیر. ازسوی‌دیگر، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رویکردهای کنترلی صرف، بدون توجه به نیازهای کاری و روان‌شناختی کارکنان، اثربخشی محدودی دارند و برای‌نمونه، محدودسازی دسترسی به شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری، اگر با کاهش فشار کاری و افزایش رضایت شغلی همراه نباشد، ممکن است کارکنان را به سمت سایر اشکال رفتارهای غیرکاری مانند وب‌گردی یا استفاده شخصی از ایمیل سوق دهد که این یافته با دیدگاه صالح و همکاران هم‌راستاست که نشان دادند نوع استفاده از اینترنت اهمیت دارد و نمی‌توان به‌صورت مطلق با آن مخالفت کرد و همچنین، همسویی این پژوهش با نتایج آفتاب و وسیم نشان می‌دهد که استرس و فشار کاری، عامل کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای غیرکاری دیجیتال است و این رفتار می‌تواند واکنشی به شرایط کاری نامطلوب باشد، نه صرفاً یک تخلف انضباطی. درمجموع، مدل ارائه‌شده در این پژوهش، با ترسیم نقشه راه علّی و تعیین اولویت‌های مداخله، به مدیران سازمان‌های دولتی امکان می‌دهد تا به‌جای برخوردهای مقطعی و تنبیهی، رویکردی پیشگیرانه، سیستمیک و چندسطحی را برای کاهش رفتارهای غیرکاری

دیجیتال اتخاذ کنند و این رویکرد، ضمن کاهش هزینه‌های نظارت و کنترل، به بهبود پایدار بهره‌وری، ارتقای امنیت اطلاعات و افزایش کیفیت خدمات در سازمان‌های دولتی منجر خواهد شد. به‌بیان‌دیگر، مدل حاضر نه‌تنها یک ابزار تحلیلی، بلکه یک چارچوب عملیاتی است که به مدیران کمک می‌کند تا منابع محدود خود را در نقاط اثرگذار سیستم متمرکز کنند و از اتلاف منابع در اقدامات سطحی و بی‌نتیجه جلوگیری نمایند این پژوهش با طراحی الگوی مدیریت رفتارهای غیرکاری دیجیتال در سازمان‌های دولتی، نشان داد که این پدیده نتیجه تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و فناورانه است و نمی‌توان آن را صرفاً با محدودسازی فنی یا برخوردهای انضباطی کنترل کرد. نوآوری اصلی این مطالعه، کشف روابط سلسله‌مراتبی و علّی میان عوامل با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری است که نشان می‌دهد برخی عوامل نقش زیربنایی و پیشران دارند و برخی دیگر پیامدی و وابسته. براین‌اساس، به مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود که مداخلات خود را از سطح پیشران‌ها (کاهش استرس، افزایش رضایت، تقویت نظارت و اصلاح سبک رهبری) آغاز کرده و سپس به‌ترتیب به عوامل مداخله‌گر، رفتارهای آشکار و پیامدها بپردازند. اتخاذ چنین رویکردی، ضمن کاهش رفتارهای غیرکاری دیجیتال، به بهبود پایدار بهره‌وری، امنیت اطلاعات و کیفیت خدمات در سازمان‌های دولتی منجر خواهد شد و زمینه تحقق اهداف کلان سازمانی را فراهم می‌آورد.

پیشنهادها

براساس نتایج مدل ساختاری تفسیری (ISM) و تحلیل MICMAC، پیشنهادهای مدیریتی در چهار سطح و به‌ترتیب اولویت علّی ارائه می‌شوند؛ زیرا مداخله در سطوح زیربنایی، بیشترین اثر را بر سایر متغیرها و درنهایت بر کاهش رفتارهای غیرکاری دیجیتال خواهد داشت.

ـ پایین‌ترین سطح مدل شامل عواملی است که نقش بنیادین و علّی دارند. در این پژوهش، استرس و فشار کاری، رضایت شغلی پایین، ضعف نظارت مدیریتی، سیاست‌های اینترنتی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری به‌عنوان مهم‌ترین پیشران‌ها شناسایی شده‌اند. بنابراین، نخستین اقدامات مدیریتی باید بر کاهش فشار شغلی ازطریق توزیع عادلانه وظایف و ایجاد تناسب میان حجم کار و توانایی کارکنان، افزایش رضایت شغلی با طراحی نظام‌های عادلانه پرداخت و ارتقا و قدردانی از عملکرد مطلوب، تقویت نظارت مدیریتی ازطریق تدوین دستورالعمل‌های شفاف و نظام‌های ارزیابی مستمر، اصلاح سبک رهبری

به‌سوی رویکرد حمایتی و مشارکتی، و تدوین سیاست‌های روشن و شفاف درزمینه استفاده از اینترنت و فناوری‌های دیجیتال متمرکز باشد.

ـ در سطوح میانی مدل، عواملی قرار دارند که هم از پیشران‌ها تأثیر می‌پذیرند و هم بر رفتارهای آشکار اثر می‌گذارند. دسترسی آسان به فناوری، خودکنترلی، اخلاق حرفه‌ای و کنترل‌های سازمانی در این سطح اهمیت دارند. پیشنهاد می‌شود مدیران با برگزاری دوره‌های آموزش خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی کارکنان در مدیریت زمان و اولویت‌بندی وظایف، تقویت سواد دیجیتال و استفاده مسئولانه از فناوری و ایجاد نظام‌های کنترلی هوشمند و غیرتنبیهی، زمینه کاهش رفتارهای غیرکاری را فراهم کنند.

ـ در سطوح بالاتر، رفتارهای مستقیم غیرکاری قرار دارند؛ شامل استفاده از شبکه‌های اجتماعی، وب‌گردی غیرکاری، استفاده شخصی از ایمیل و پیام‌رسان‌ها و تماشای محتوای سرگرمی یا دانلود فایل‌های غیرمرتبط. برای این سطح، پیشنهادها معطوف به محدودسازی هدف‌مند و نه ممنوعیت کامل، پایش منطقی رفتار اینترنتی با رویکرد حمایتی، تعریف خطوط قرمز شفاف و اعلام پیامدهای تخلف و فرهنگ‌سازی درباره تأثیر این رفتارها بر تمرکز و بهره‌وری است.

ـ در بالاترین سطح، پیامدهای رفتارهای غیرکاری دیجیتال قرار دارند؛ ازجمله کاهش بهره‌وری، اتلاف زمان، افت کیفیت خدمات و مخاطرات امنیت اطلاعات. این پیامدها باید به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی اثربخشی مداخلات مورد استفاده قرار گیرند. پیشنهاد می‌شود مدیران به‌صورت دوره‌ای شاخص‌هایی نظیر متوسط زمان انجام فرایندهای اداری، تعداد پرونده‌های معوق، میزان رضایت مراجعان، مصرف پهنای باند غیرمرتبط با کار و تعداد رخدادهای امنیت اطلاعات را پایش کنند تا مشخص شود اقدامات انجام‌شده تا چه حد مؤثر بوده است.

ـ یافته‌های این پژوهش به مدیران سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا رفتارهای غیرکاری دیجیتال را نه صرفاً به‌عنوان تخلف فردی، بلکه به‌عنوان پدیده‌ای سیستمی و حاصل تعامل عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و فناورانه مدیریت کنند. کاربرد اصلی مدل ISM آن است که مدیران به‌جای اقدامات پراکنده و واکنشی، مداخلات را براساس توالی علّی و سلسله‌مراتب عوامل طراحی کنند. برای این منظور، پیشنهاد می‌شود مدیران پیش از هرگونه برخورد انضباطی، عوامل زیربنایی واحد خود را ازطریق بررسی حجم و توزیع وظایف، سنجش استرس و رضایت شغلی کارکنان، ارزیابی شفافیت سیاست‌های اینترنتی و

کیفیت نظارت سرپرستان ارزیابی کنند. همچنین با استفاده از تحلیل MICMAC، منابع مدیریتی را به عوامل مستقل (نفوذ بالا، وابستگی پایین) اختصاص دهند و عوامل متصل (نفوذ و وابستگی بالا) را به‌طور مستمر پایش نمایند. درنهایت، اجرای مداخلات به‌صورت آزمایشی در یک واحد و سپس تعمیم به کل سازمان، همراه با پایش مستمر شاخص‌های عملکردی، اثربخشی برنامه را تضمین خواهد کرد.

ـ مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل ISM می‌توانند میان عوامل زیربنایی، سازوکارهای میانی، رفتارهای آشکار و پیامدها تمایز قائل شوند و مداخلات را از عوامل پیشران آغاز کنند. کاهش استرس و فشار کاری، افزایش رضایت شغلی، تقویت نظارت مدیریتی، اصلاح سبک رهبری و تدوین سیاست‌های شفاف، بر محدودسازی صرف رفتارهای برخط مقدم است. در مرحله بعد، تقویت خودکنترلی و اخلاق حرفه‌ای، آموزش مدیریت زمان و مدیریت هوشمند دسترسی به فناوری ضرورت دارد. رفتارهای آشکار نیز باید ازطریق سیاست‌های متوازن، آموزش و نظارت هدف‌مند مدیریت شوند. درنهایت، کاهش اتلاف زمان، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و کاهش مخاطرات امنیت اطلاعات باید به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی اثربخشی برنامه درنظر گرفته شوند. این رویکرد پیشگیرانه، علّی و چندسطحی، مدیران دولتی را قادر می‌سازد تا به‌جای برخوردهای مقطعی و تنبیهی، رفتارهای غیرکاری دیجیتال را به‌صورت پایدار و مؤثر مدیریت کنند.

پیشنهادها به پژوهشگران آتی

باتوجه‌به یافته‌ها و محدودیت‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر برای مطالعات آتی ارائه می‌شود:

ـ گسترش دامنه پژوهش: پژوهشگران آتی می‌توانند با گسترش دامنه نمونه‌گیری به سایر شهرها و استان‌ها، یا مقایسه سازمان‌های دولتی و خصوصی، اعتبار بیرونی یافته‌ها را افزایش دهند و به درک جامع‌تری از پدیده رفتارهای غیرکاری دیجیتال در سطوح ملی دست یابند.

ـ استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر: علاوه‌بر روش ISM، استفاده از روش‌های دیگر تحلیل داده‌های کیفی و کمی، مانند شبکه‌های عصبی، یادگیری ماشین یا تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای اعتبارسنجی مدل، می‌تواند به غنای پژوهش بیفزاید.

ـ بررسی عوامل مداخله‌گر و تعدیل‌گر: مطالعات آینده می‌توانند بر شناسایی و تحلیل عوامل مداخله‌گر (مانند سبک رهبری، سیاست‌های سازمانی) و عوامل تعدیل‌گر (مانند فرهنگ سازمانی، میزان تعهد سازمانی) که بر رابطه بین مؤلفه‌های رفتارهای غیرکاری دیجیتال تأثیر می‌گذارند، تمرکز کنند.

ـ پژوهش‌های طولی: انجام مطالعات طولی می‌تواند به درک بهتر پویایی تغییرات رفتاری در طول زمان و تأثیر مداخلات مدیریتی بر کاهش رفتارهای غیرکاری دیجیتال کمک کند.

ـ ارزیابی اثربخشی مداخلات: طراحی و اجرای برنامه‌های مداخله‌ای مبتنی‌بر یافته‌های این پژوهش و ارزیابی اثربخشی آنها در کاهش رفتارهای غیرکاری دیجیتال در سازمان‌های دولتی، می‌تواند گام مهمی درجهت حل عملی این معضل باشد.

ـ استفاده از داده‌های عینی: درصورت‌امکان، تلفیق داده‌های خوداظهاری با داده‌های عینی (مانند لاگ‌های استفاده از اینترنت، داده‌های عملکردی) می‌تواند به کاهش سوگیری‌های احتمالی و افزایش دقت نتایج کمک کند.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با وجود تلاش برای دستیابی به نتایج معتبر، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که در تفسیر یافته‌ها باید مد نظر قرار گیرند:

ـ محدودیت در جامعه نمونه: پژوهش حاضر عمدتاً روی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد متمرکز بوده است. ازاین‌رو، تعمیم مستقیم یافته‌ها به سازمان‌های دولتی در سایر شهرها یا استان‌ها، یا به سازمان‌های خصوصی، ممکن است با احتیاط صورت گیرد، زیرا بستر فرهنگی، سازمانی و مدیریتی ممکن است متفاوت باشد.

ـ ماهیت خوداظهاری داده‌ها: داده‌های مربوط به رفتارهای رفتارهای غیرکاری دیجیتال عمدتاً ازطریق پرسشنامه و خوداظهاری کارکنان جمع‌آوری شده است. این روش ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهی، مانند تمایل به ارائه تصویری مطلوب از خود، قرار گیرد.

ـ محدودیت‌های زمانی و مکانی: محدودیت‌های زمانی در اجرای پژوهش و دسترسی به همه سازمان‌های دولتی موردنظر در خرم‌آباد، ممکن است بر حجم و گستردگی نمونه‌گیری تأثیر گذاشته باشد.

ـ پیچیدگی پدیده رفتارهای غیرکاری دیجیتال: رفتارهای غیرکاری دیجیتال پدیده‌ای چندوجهی است که تحت تأثیر عوامل متعدد فردی، سازمانی و فناورانه قرار دارد. پوشش‌دادن تمامی این عوامل در یک پژوهش واحد، امری دشوار است و ممکن است برخی عوامل نوظهور یا کمتر شناخته‌شده، در مدل نهایی لحاظ نشده باشند.

منابع

رحمتی، زهرا؛ شیروانی جوزدانی، علی‌رضا و دلوی، محمدرضا (۱٤۰۳)، شناسایی عوامل و پیامدهای سایبرلوفینگ با رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی(مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی شهراصفهان)، **فصلنامه مهندسی مدیریت نوین**، سال نهم، شماره دوم: ٥٦ ـ ۲.

References

Amrollahi Biuki , N., Imandar, F., & Azhdari,A.(2024). Identifying and Prioritizing Factors Behind Cyber loafing Use at Work Using Multi-Criteria Decision Making (MADM) Approach**, International Journal of Management, Accounting and Economics**, (11), (10), 1342-1365.DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13895220

Arkorful, V., & Abaidoo, N. (2015). The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education. **International Journal of Instructional Technology and Distance Learning**, 12(1), 29-42. http://doi.10.12691/education-8-2-4

Aftab, K., & Waseem, S. N. (2023). The alienated employee: The role of cyberloafing in coping withworkplace incivility in manufacturing sector of Pakistan. **International Journal of Health Sciences**, 7(S1), 2250²2271. https://doi.org/10.53730/ijhs.v7nS1.14456

Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? Cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. **Computers in Human Behavior**, 101, 124–130. https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.013

Askew, K, Buckner, J.E., Taing, M.U., Ilie, A, Bauer, J.A. and Coovert, M.D. (2014), "Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior", **Computers in Human Behavior**,.36,.510-519. DOI:10.1016/j.chb.2014.04.006

Askew, K.L., & Buckner, J.E. (2017). The role of the workstation: The visibility of one's computer screen to coworkers influences cyberloafing through self-efficacy to hide cyberloafing. **The PsychologistManager Journal**, 20(4), 267. https://doi.org 10.1037/mgr0000061

Agrawal, P., & Narain, R. (2021). Analysis of enablers for the digitalization of supply chain using an interpretive structural modelling approach**. International Journal of Productivity and Performance Management**. https://doi.org/ 10.1108/IJPPM-09-2020-0481.

Agarwal, U. A. (2019). Impact of supervisors' perceived communication style on subordinate's psychological capital and cyberloafing. **Australasian Journal of Information Systems**, 23.https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1759

Appel, G. et al. (2019). The future of social media in marketing, Journal of the Academy of Marketing Science. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1.

Blanchard, A., L,. & Henle, C., A., (2008), "Correlates of Different Forms of yberloafing: the Role of Norms and External Locus of control", **Computers in Human Behavior,** 24, 1067-1084.. www.elsevier.com/locate/comphumbeh

Blau, G., Yang, Y., & Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. **Journal of allied health**, 35(1), 9-17. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/

Bajcar, B., & Babiak, J.(2023). Excessive Internet Use in the Organizational Context: A Proposition of the New Instrument to Measure Cyberloafing at Work, ICCS Camera Ready Version, **To cite this paper please use the final published version**:1-15. https//:DOI. 10.1007/978-3-031-35995-8_36

Chavan, M., Galperin, B. L., Ostle, A., & Behl, A. (2021). Millennial's perception on cyberloafing:

Workplace deviance or cultural norm?. **Behaviour & Information Technology**, 1-18.https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.1956588

Coskun, T. K. & Gokcearslan, S. (2019). Examination of cyberloafing studies in education: A content analysis. **World Journal on Educational Technology: Current Issues**. 11(1), 094–103. https://files.eric.ed.gov

Collins, A., & Halverson, R. (2018). Rethinking education in the age of technology: The digital revolution and schooling in America. **Teachers College Press**. https://www.researchgate.net/

Doorn, O.V. (2011).Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework. Master's Thesis, **Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands**, https://pure.tue.nl

Elciyar, K., & Simsek, A. (2021). An Investigation of Cyberloafing in a Large-Scale Technology Organization From the Perspective of the Theory of Interpersonal Behavior. **Online Journal of Communication and Media Technologies,** 11(2), e202106. https://doi.org/10.30935/ojcmt/10823

Ewis,M.Z.(2014).Workplaceper ceptionsand workplace incivilityin Egypt:Themediating role of organizational cynicism .**International Journal of Customer Relationship Marketingand Management(IJCRMM)**,5(4), 58-82. DOI:10.4018/978-1-5225-3917-9.ch039

Farid, F., Akkas, N.,& Henni Mande, H.(2024).Cyberloafing behavior on employee performance, PPI$(Jurnal$Penelitian$Pendidikan$Indonesia), 10, 1, 390-398 https://doi.org/10.29210/020243789

Hendryadi & Mustika, M.(2023). Cyberloafing: A preliminary study from Indonesian workers, **Journal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis**, 6, No. 2, 385-398. https://doi.org/10.36407/jmsab.v6i2.1109 Published by LPMP **Imperium Journal homepage**: https://ejournal.imperiuminstitute.org/index.php/JMSAB

Henle, C. A., & Blanchard, A. L. (2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing.**Journal of Managerial Issues**, 383–400. https://www.researchgate.net

Hadlington, L., & Parsons, K. (2017). Can Cyberloafing and Internet Addiction Affect Organizational Information Security? Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 20(9), 567–571. https://doi.org/10.1089/cyber.2017.0239

Jandaghi, G. (2015). Cyberloafing Management in Organizations. **Iranian Journal of Management Studies**, 8(3), 335-349 https://ijms.ut.ac.ir/article_52634.html

Jayasuriya , D., C., P., Perera, G., D., N., & Padukkage,A.(2023). Developing a Practical Nomological Framework on Cyber loafing and Job performance for the Global Apparel Manufacturing Sector by Identifying Research Gaps, **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, VII(X):1422-1442, DOI:10.47772/IJRISS.2023.701110

Jiang, H., Siponen, M., Jiang, , Z., & Tsohou,A. (2023) The Impacts of Internet Monitoring on Employees'Cyberloafing and Organizational Citizenship Behavior: A Longitudinal Field Quasi-Experiment. **Information Systems Research Published**. https://doi.org/10.1287/isre.2020.0216

Jandaghi ,G., Mehdi Alvani,S., M., Zarei Matin , H., & Fakheri Kozekanan, S., (2015). Cyberloafing Management in Organizations, **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, 8, 3, 335-349. https://ijms.ut.ac.ir/article_52634.html

Jayasuriya, P., Perera, D. N.,& Amitha Padukkage,A.(2025). Cyberloafing and Job Performance: The Mediating Effect of Stress: Empirical Evidence from the Apparel Manufacturing in Sri Lanka, **Imternational Journal of Research and Ibbovation in Social Science (IJRISS)** . IX , V,313-329. DOI: https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90500029

Kaptangil, K, Asan, K. & Kinay, A., G.(2021). The effect of the cyberloafing behaviors of tourism business employees on business motivations and organizational identification, **Tourism & Management Studies**, 17(1), 2021, 31-43, https://doi.org/10.18089/tms.2021.170103

Kim .,K, del Carmen Triana ,M, Chung, K, & Oh, N. (2016). When do employees cyberloaf? an interactionist perspective examining personality, justice, and empowerment. **Human Resource Management**, 55(6): 1041-1058. DOI:10.1002/hrm.21699

Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. **Business Horizons**, 61(2), 261- 270. https://doi.org10.1016/j.bushor.2017.11.007

Krishna, S.M.; Agrawal, S.(2023). Cyberloafing**: Exploring the Role of Psychological Wellbeing and Social Media Learning. Behav**. **Sci.** 13, 649. https://doi.org/10.3390/ bs13080649

Lim, V. K. (2002). The IT Way of Loafing On the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. Journal of organizational behavior: the international journal of industrial, **occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 23(5), 675-694.https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.161

Liberman, Benjamín, Gwendolyn Seidman, Katelyn Y A McKenna, and Laura E Buffardi. 2011. "Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing." **Computers in Human behavior**, 27(6): 2192–99. https://doi.org/10.1016/J.CHB.2011.06.015

Lim, V., K., G. (2002). "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice." Journal of organizational behavior: the international journal of industrial, **occupational and Organizational Psychology and Behavior** 23(5): 675–94. DOI:10.1002/job.161

Lim, V., K., G., & Teo,T., S.,H.(2022). Cyberloafing: A review and research agenda, 2,**Applied Psychology**, 73(1):441-484,DOI:10.1111/apps.12452

Lim, V. K. G. & Chen, D. J. Q. (2012), "Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work?", **Behaviour & Information Technology**, 31 ,4, 343–353. DOI:10.1080/01449290903353054

Morales, S., & Morales, O. (2025). Cyberloafing: A mapping of recent literature. **Revista Colombiana de Ciencias Sociales**, 17(1), 162-191. https://doi.org/10.21501/22161201.4953

MohammadAliMarwah,A.,AliAlshowkan,A.&AdelShdaifat,E.(2025).TheImpact of Cyberloafing on the EmotionalWell-Being of Psychiatric Nursesin Saudi Arabia. LIFE: **Internationa lJournal of Healthand Life-Sciences**,11,1-17. https://doi.org/10.20319/lijhls.2025.11.117

Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of Cyberloafing. **Career Development International**, 22(5), 546-564. DOI:10.1108/CDI-08-2017-0142

Manuel, A.,J., Kindangen, P. & Saerang, R., T.(2019). The Infuluence of CYbrloafing and Employee Productivtty in Rsu. Ratatotok Buyat, International Business Administration, Management Program,**Faculty of Economics and Business University of Sam Ratulangi Manado**, 7 ,4 ,5256-5265. file:///C:/Users/33328857

Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., &Thurasamy, R.(2019). Workplace Internet leisure and employees' productivity. Internet Research 29(4), 725–748.

Nurtjahjanti,H., Hidayat , R., & Indrayanti, I.(2024). Development and psychometric evaluation of the Employee's Workplace Cyberloafing Scale (EWCS), **journal homepage**,10. 1-13.https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39376

Orta, I., M. & Saygılı, D., D.(2021). Cyberloafing behaviors among university students: Their relationships with positive and negative affect,**Current Psychologty**, 2(13):11101-11114, DOI:10.1007/s12144-021-02374-3

O'neill, T.A., & Hambley, L.A.,(2014). Chatellier, G.S. Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. **Comput. Hum. Behav**. 40, 152–160.

Peng, J., Nie, Q., & Chen, X. (2023). Managing hospitality employee cyberloafing: The role of empowering leadership. **International Journal of Hospitality Management**, 108. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103349

Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. **Computers in Human Behavior**, 86, 147-152. DOI:10.1016/j.chb.2018.04.040

Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Does cyberloafing and person-organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. **Global Business and Organizational Excellence**, 41(5), 44-64. DOI:10.1002/joe.22159

Saleh, M., Daqqa,I., Bassam AbdulRahim, M., & Sakallah,N.(2018). The effect of cyberloafing on employee productivity, **nternational Journal of Advanced and Applied Sciences**, 5(4), 87-92.https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.04.011

Sheikh,A., Aghaz,A., & Mohammadi, M. (2019): Cyberloafing and personality traits: an investigation among knowledge-workers across the Iranian knowledge-intensive sectors, **Behaviour & Information Technology**, DOI: 10.1080/0144929X.2019.1580311

She, Z., & Li, Q. (2023). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Cyberloafing and Task Performance in Public Organizations. **Journal of Business Ethics**, 183(4), 1141–1158. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05038-9

Sasyk,Z.M.(2022).**Work AlienationInA cademic Libraries.Librariesas Dysfunctional Organizationsand Workplaces**.

Spector,P., E., (2023). The dual nature of cyberloafing, **International Association of Applied Psychology**, 73(1):502-505, DOI: 10.1111/apps.12472

She, Z. &Li, Q. (2023), "When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between cyberloafing and task performance in public organizations", **Journal of Business Ethics**, 183, 4, 1141-1158. DOI:10.1007/s10551-022-05038-9

Simsek, A. & Simsek, E. (2019), "Beneficial and detrimental effects of cyberloafing in the workplace", **Journal of Organizational Behavior Review**, 1. 1, 97-114. **https://izlik.org/JA57LG98HD**

Tsai, H.-Y. (2023). Do you feel like being proactive day? How Daily Cyberloafing Influences Creativity and Proactive Behavior: The Moderating Roles of Work Environment. **Computers in Human Behavior**, 138, 107470. https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107470

Tandon, A., Puneet Kaur, P., Ruparel,N., Ul Islam, J., & Dhir,A.(2020). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace:systematicliteraturereviewofpast achievements and future promises, Internet Research, **Emerald Publishing Limited**, 1-35.https://www.emerald.com/insight/1066-2243.htm

Toker,S., & Baturay ,M., H.(2021). Factors affecting cyberloafing in computer laboratory teaching settings, **International Journal of Educational Technology in Higher Education** 18(1):20, DOI:10.1186/s41239-021-00250-5

Usman, M., Javed, U., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2021). Does meaningful work reduce cyberloafing? Important roles of affective commitment and leader-member exchange. **Behaviour and Information Technology**, 40(2), 206–220. https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1683607

van Laar, E., , Alexander J.A.M. van Deursen, A., J., A., M., van Dijk, J., A., G., M. & de Haan, J., (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review, **Computers in Human Behavior**, 72(1), 577-588.DOI:10.1016/j.chb.2017.03.010

Van Laar, E., van Deursen, A.J., van Dijk, J.A., & de Haan, J. 2019. Determinants of 21st-century digital skills: A large-scale survey among working professionals. **Computers in human behavior**, 100, 93- 104. https://doi.org10.1016/j.chb.2019.06.017

Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. **Human Resource Management Review**, 20(1), 35–44. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.012

Yaşar, S, & Yurdugül.H. (2013). "The Investigation of Relation between Cyberloafing Activities and Cyberloafing Behaviors in Higher Education." **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 83, 600–604. https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.06.114

Zoghbi-Manrique-de-Lara, Arístides,P. & Mesa,O., (2010) "Bringing Cyber loafers Back on the Right Track", **Industrial Management and Data System**s, 110,.7, 1038–1053. DOI:10.1080/0144929X.2010.549511