

## **Designing a Systematic Model for Organizational Evasiveness: Antecedents and Consequences**

**Alireza Fathiizadeh<sup>1\*</sup>, Reza Zare<sup>1</sup>, Moin Zabeti<sup>2</sup>**

*1. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran*

*2. Assistant Professor, Department of Political Science, Payame Noor University, Tehran, Iran*

(Received: July 20, 2021; Accepted: October 17, 2021)

### **Abstract**

The root of many human resource efficiency problems that organizations face and the increased clients' complaints about extreme waste of time during service provision in public organizations can be found in the counterproductive behaviors, especially organizational evasiveness. Thus, the identification of the factors that cause the formation of evasiveness in organizations and their removal is of utmost importance. Adopting a qualitative approach, this article uses grounded theory conceptualization approach to study the factors effective on the formation of evasiveness and its consequences in public organizations. To this end, semi-structured interviews were made with a sample of 17 purposively-selected experts who were among the managers of the public organizations of Sirjan city and faculty members. The interview transcripts were analyzed in three stages of open, axial, and selective coding. The designed model showed that structural and behavioral job destructors create the evasiveness culture. In line with this culture, the evasiveness atmosphere (which involves cyberspace, inappropriate physical atmosphere of the workplace, unfriendly relationships, and political discussions) together with amplifying conditions such as managers' incompetence and employees' physical and psychological problems lead to organizational evasiveness. Finally, it was found that organizational evasiveness will bring about numerous negative consequences for the individual, group, and organization.

### **Keywords**

organizational evasiveness, counterproductive work behavior, public organizations, grounded theory.

---

\* Corresponding Author, Email: A\_fathii@yahoo.com

## طراحی مدل سیستماتیک طفره‌روی سازمانی: پیشایندها و پیامدها

علی‌رضا فتحی‌زاده<sup>۱\*</sup>، رضا زارع<sup>۱</sup>، معین ضابطی<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه علوم سیاسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۹ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۵)

### چکیده

ریشه اغلب مشکلاتی که سازمان‌ها در زمینه کاهش بهره‌وری منابع انسانی با آن مواجه‌اند و نیز افزایش شکایت ارباب‌رجوعان از اتلاف زیاد وقت در دریافت خدمات از سازمان‌های دولتی را می‌توان در رفتارهای ضدتولید به‌ویژه طفره‌روی سازمانی جست‌وجو کرد. پس، پی بردن به عواملی که باعث شکل‌گیری طفره‌روی در سازمان می‌شود و تلاش در جهت رفع آن‌ها دارای اهمیت فراوان است. این مقاله، مبتنی بر پژوهشی کیفی، با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، به مطالعه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. در این زمینه با ۱۷ تن از متخصصان، شامل مدیران سازمان‌های دولتی شهر سیرجان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، به عنوان نمونه آماری، به شیوه هدفمند و به روش نیمه‌ساختاریافته مصاحبه شد و متون مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز و محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس مدل طراحی‌شده مخرب‌های ساختاری و رفتاری کار فرهنگ طفره‌روی را ایجاد می‌کند و در کنار این فرهنگ فضای طفره‌روی، که شامل فضای مجازی و فضای نامناسب فیزیکی کار و روابط غیردوستانه و بحث‌های سیاسی است، همراه شرایط تقویت‌کننده‌ای مانند عدم شایستگی مدیران و مشکلات جسمی و روحی کارکنان منجر به طفره‌روی سازمانی می‌شود و در نهایت طفره‌روی سازمانی پیامدهای منفی فراوانی برای فرد و گروه و سازمان در پی خواهد داشت.

### کلیدواژگان

رفتارهای ضدتولید، سازمان‌های دولتی، طفره‌روی سازمانی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

\* رایانامه نویسنده مسئول: A\_fathii@yahoo.com

## مقدمه

عصر جدید عصر تقویت یک‌دیگر در سطح سازمانی و گروهی و فردی است و کارکنان دائم برای دستیابی به اهداف تعیین شده از سوی سازمان با گروه‌های مختلف کاری در ارتباط‌اند. با وجود گروه‌ها و با حمایت پیشرفت‌های فناورانه، انتظار می‌رود نتایج و برآیندهای عملکرد گروه‌ها حداکثر شود (Supardi & Rosiana 2021). در این میان شناخت رفتارهای کارکنان در محل کار و یافتن علل و انگیزه‌های آن به منظور دستیابی به اهداف سازمانی اهمیت زیادی دارد. زیرا مدیران در سازمان‌ها انتظار دارند رفتار کارکنان به نفع موفقیت سازمان و در جهت تکمیل وظایف و مسئولیت‌های شغلی‌شان باشد. اما کارمندان دارای پتانسیل رفتارهایی انجام می‌دهند که برای سازمان مضر و حتی در برخی موارد مخرب است و به بهزیستی کارکنان نیز آسیب می‌زند. به این‌گونه رفتارهای منفی کارکنان در محل کار رفتارهای ضدتولید گفته می‌شود (نیک‌منش و همکاران ۱۳۹۸: ۱۶۹). در این‌گونه رفتارها، کارکنان نه تنها وظایف خود را اجرا نمی‌کنند؛ بلکه در روند کار اختلال به وجود می‌آورند و به همکاران خود و سازمان آسیب وارد می‌کنند (Czarnota-Bojarska 2015). یکی از تجربه‌های متداول میان کارکنان سازمان‌ها کار گروهی و اجرای پروژه‌های تیمی است (Byun et al. 2020). رهبران سازمان‌ها برای تقویت مهارت‌های کار تیمی و افزایش همکاری و همدلی سازمانی در کارکنان خود تلاش می‌کنند. با این حال بسیاری از کارکنان علاقه‌ای به کار تیمی، به‌رغم محبوبیتشان بین رهبران و مدیران، از خود نشان نمی‌دهند که اغلب به دلیل حضور اعضایی است که مشارکت چندانی در کار تیمی نمی‌کنند یا اهمال‌کاری می‌کنند (Rosch 2015).

به نظر می‌رسد افراد اهمال‌کار سازمانی - اعضای تیم‌های کاری که مشارکتی در تیم ندارند - تصورات کارکنان درباره کار تیمی را مخدوش می‌کنند و یکی از دلایل مهم انزجار افراد در سازمان از کار در گروه‌ها طفره‌روی اعضای تیم است (Coers et al. 2009). متأسفانه، طفره‌روی کارکنان در گروه‌ها و سازمان پدیده‌ای است که اغلب اتفاق می‌افتد و منجر به کاهش انگیزه و تلاش افرادی می‌شود که معمولاً به صورت گروهی فعالیت

می‌کنند و می‌تواند به کندی توسعه سازمان بینجامد و عواقب زیانباری به همراه داشته باشد (Rajaguru et al. 2020).

طفره‌روی افراد در گروه بر پویایی کل گروه تأثیر دارد. آن‌ها سهم عادلانه‌ای در کار گروهی ندارند؛ ولی از مزیت تلاش سایر اعضا بهره‌مند می‌شوند. همچنین افراد کم‌کار زمانی که برای یک هدف مشترک فعالیت می‌کنند در مقایسه با زمانی که کار فردی انجام می‌دهند مشارکت کمتری دارند. عوامل زیادی می‌تواند بر عدم مشارکت کارکنان تأثیر بگذارد. مثلاً ممکن است کارمندان از آشکار شدن عدم دانش و درک خود از مسائل ترس داشته باشند یا ممکن است ذاتاً جسارت و اعتماد به نفس کمتری داشته باشند یا کم‌حرف باشند یا برخی از کارکنان ممکن است معتقد باشند که تلاش آن‌ها اهمیتی ندارد یا کسی به سهم و اهمیت آن‌ها در کار تیمی توجه نمی‌کند (Aggarwal & O'Brien 2008). صرف‌نظر از دلایل طفره‌روی در سازمان، این واقعیت همچنان باقی است که طفره‌روی، فراتر از انجام دادن کاری با تبلی، بر نتایج کاری کل گروه و به‌طبع بر بهره‌وری سازمان و رضایت ارباب‌رجوع اثر منفی خواهد داشت. هنگامی که کارمندان احساس کنند همکارانشان از تلاش خودداری می‌کنند، این‌گونه ادراک می‌کنند که نوعی بی‌عدالتی سازمانی در حال وقوع است یا وقتی کارکنان تلاش و دستاوردهای خود را با بقیه همکاران مقایسه کنند (نظریه برابری) و متوجه شوند که تلاش فردی‌شان قابل تشخیص نبوده زمینه‌ای می‌شود برای کاهش تلاش‌های کاری که به صورت رفتار ضدتولید اجتناب از کار یا طفره‌روی نمایان می‌شود (اعتمادی و همکاران ۱۳۹۳: ۹۶).

روانشناسان اجتماعی و نظریه‌پردازان دولت به رشد فزاینده برنامه‌هایی پی برده‌اند که به منافع عامه بسیار بی‌اعتنا هستند و صحبت از پرورش و ایجاد نوعی فرهنگ خودستایی در سازمان‌ها می‌شود؛ رفتاری که مسئولیت اجتماعی را نادیده می‌گیرد. یکی از جلوه‌های بارز عدم مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان طفره‌روی و عدم انجام دادن به‌موقع کار مراجعه‌کنندگان است. طفره‌روی سازمانی و کم‌کاری کارمندان بی‌واسطه بر جامعه و مردم تأثیر می‌گذارد و به‌وضوح مشاهده می‌شود؛ صف‌های شلوغ، سرگردانی مردم،

رفت و آمدهای مکرر ارباب رجوع که گلایه مندی و شکایت‌های زیادی را به همراه دارد. با توجه به مطالب گفته شده این سؤالات مطرح است که علل شکل‌گیری طفره‌روی در نهادهای دولتی کدام‌اند؟ پیامدهای‌های زیانبار آن چیست؟ شرایط و بستر وقوع طفره‌روی سازمانی چیست؟

همچنین فضای حاکم بر سازمان‌ها نسبت به گذشته تفاوت‌های اساسی کرده و شرایط جدیدی بر سازمان‌ها حاکم شده است. این بیانگر آن است که زمینه‌های جدیدی برای طفره‌روی کارکنان شکل گرفته که قبلاً وجود نداشت. به همین دلیل این تحقیق می‌تواند در جهت شناسایی این عوامل گام اساسی و مهمی قلمداد شود.

در این پژوهش، جدای از اینکه عوامل شکل‌دهنده طفره‌روی مشخص می‌شود، مدلی از طفره‌روی طراحی می‌شود که بیانگر ساختار و ارتباط عوامل شکل‌دهنده طفره‌روی است که در تحقیقات گذشته به این ساختار و ارتباط پرداخته نشده است. و در نهایت تلاش برای بومی‌سازی نظریات با توجه به نقش مهم این تئوری‌ها در مسیر توسعه جوامع مختلف با در نظر گرفتن تفاوت‌های اقتصادی و سیاسی و فرهنگی آن‌ها دلیلی دیگر است که بر ضرورت انجام دادن این پژوهش تأکید می‌کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه طفره‌روی اولین بار توسط لاتان و همکارانش در سال ۱۹۷۹ به کار رفت. آن‌ها این واژه را در توصیف پدیده کاهش تلاش افراد در کار، زمانی که در یک کار گروهی شرکت می‌کنند، به کار بردند (Latane et al. 1979)؛ افرادی که به پروژه‌های تیمی کمک اندکی می‌کنند، اما هم انتظار دارند سایر اعضای تیم کمبود تلاششان را جبران کنند و هم انتظار دریافت پاداش‌های مشابه با هم‌تایان خود را دارند (Pieterse & Thompson 2010). مفهوم کار تیمی در مباحث سازمانی و مدیریت معمولاً با نتایج مثبت و بهبود عملکرد کارکنان همراه است. اما برخی مطالعات نشان داده است مشارکت افراد در گروه‌های کاری نتایجی کمتر از آنچه از مجموع توانایی‌های افراد انتظار می‌رود به دست می‌دهد. عامل اثرگذار بر وقوع این پدیده کاهش انگیزه است که به تلاش کارکنان برای اتمام کاری و طفره‌روی در

سازمان منجر می‌شود (باقری و همکاران ۱۳۹۳: ۶۷). از دیدگاه نظری، پدیده طفره‌روی را می‌توان با توجه به ماهیت و دامنه آن از خاص (با تمرکز بر روند میانجی‌گری) و یکپارچه (ترکیب بسیاری از متغیرها و فرایندها) تا بلندپروازانه (توضیح رفتارهای مختلف اجتماعی، از جمله انگیزه افراد در گروه‌ها) مانند نظریه‌های کلاسیک توضیح داد (Supardi & Rosiana 2021). به علاوه طفره‌روی سازمانی می‌تواند منتج از ابعاد سازمانی باشد؛ نظیر ساختار (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز)، فناوری، اهداف، برنامه‌ریزی منابع انسانی و محیط (سامانی و همکاران ۱۳۹۵: ۱۰۱ - ۱۱۴). برخی دانشمندان بر آن‌اند که نظریه انتظار-انگیزش و روم می‌تواند مبنایی برای تشریح طفره‌روی در سازمان باشد. آنها معتقدند وابستگی متقابل وظایف بر طفره‌روی تأثیر دارد و شفافیت وظایف و عدالت توزیعی در سازمان می‌تواند طفره‌روی را کاهش دهد (فاضلی و همکاران ۱۳۹۷: ۷۹).

با افزایش مطالعات در زمینه طفره‌روی، محققان شروع به جست‌وجوی عوامل تسهیل‌کننده و عوامل بازدارنده آن کردند. مثلاً سیمز<sup>۱</sup> و نیکولز (۲۰۱۴) ساختار پدیده را تجزیه و متغیرهایی را شناسایی کردند که ممکن است طفره‌روی را در سازمان‌ها کاهش یا افزایش دهند. آن‌ها اعلام کردند بهبود توانایی یک فرد در نشان دادن سهم منحصربه‌فرد در گروه با کاهش اندازه گروه و اطمینان از شناسایی مشارکت‌های فردی توسط دیگران از استراتژی‌های مؤثر در کاهش رفتارهای طفره‌روی در تیم‌های سازمانی است. شپرز<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) مطالعات خود را به بررسی تفاوت‌های فردی اعضای تیم‌ها در سازمان در جبران رفتارهای طفره‌روی در سازمان گسترش داد. وی دریافت که اعضای تیم با درجه بالایی از موافقت و وظیفه‌شناسی قادر به جبران مؤثر طفره‌روی اعضای دیگر هستند. او همچنین دریافت که اعضای تیم برای پوشاندن رفتارهای کم‌کاری اجتماعی کارکنان دیگر با توافق ضمنی همکاری می‌کنند. در صورتی که افراد کم‌کار اجتماعی در زمینه دیگر که از نظر اعضای تیم ارزشمند است توانایی خود را به اثبات برسانند (یعنی عملکرد بهتر در بخش

---

1. Simms

2. Schippers

دیگر و کمک به هم‌تیمی‌ها در انجام دادن کار) عدم مشارکت و فعالیت این افراد در کار تیمی توجیه‌پذیر است. نتایج برخی مطالعات حاکی از آن است که جنسیت بر طفره‌روی اجتماعی تأثیر می‌گذارد (احتمال کم‌کاری در مردان بیشتر از زنان است)، اما جنسیت به اندازه دیدگاه فرد در مورد منحصربه‌فرد بودن مهم نیست. این بدان معنا نیست که لزوماً افرادی که توانایی‌های منحصربه‌فردی دارند کم‌کاری می‌کنند. در واقع، برعکس؛ اگر کسی درک کند که توانایی‌های منحصربه‌فرد او برگرفته از گروه است، سخت‌تر کار خواهد کرد. به‌علاوه می‌توان از چگونگی تمایل فرهنگ‌های مختلف (فرهنگ‌های فردگرا و غربی) نسبت به سایر فرهنگ‌ها (فرهنگ‌های جمع‌گرایانه- شرقی) برای تشریح و بروز طفره‌روی اجتماعی استفاده کرد (Boren & Morales 2018).

تیم‌هایی که دارای یک رهبر رسمی و بانگیزه هستند عملکرد بهتری دارند و طفره‌روی کمتری از تیم‌های بدون رهبر رسمی دارند. همچنین کم‌کاری اجتماعی مرتبط با موقعیت نیست، بلکه با روانشناسی فرد همخوانی دارد (Pieterse & Thompson 2010).

کلهه<sup>۱</sup> و اندرسون (۲۰۰۷) به این سؤال پاسخ دادند که آیا فرهنگ بر کم‌کاری اجتماعی اثر دارد؟ در کنار فرهنگ، آن‌ها به مطالعه شخصیت و روانشناسی سازمانی و کار و اجتماعی پرداختند. آن‌ها از ابعاد شخصیتی وجدان و خونگرمی و گشودگی استفاده کردند و دریافتند که ابعاد فرهنگی فردگرایی در برابر جمع‌گرایی و فاصله قدرت بر تمایل فرد برای طفره‌روی در سازمان اثر دارد. افراد با فرهنگ فردگرایی تمایل زیادی برای اهمال‌کاری و طفره‌روی و افراد با فرهنگ جمع‌گرا انگیزه بیشتری برای کار گروهی دارند و افراد با فاصله قدرت بالا تمایل بیشتری برای طفره‌روی دارند (Robert 2020).

### نظریه‌های طفره‌روی

#### نظریه اثر اجتماعی<sup>۲</sup>

لاتانه و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) بر آن است که «مقدار نفوذ دیگران در یک وضعیت معین (میزان

- 
1. Klehe
  2. social impact theory
  3. Latane et al

تأثیر اجتماعی آنان) تابع سه عامل است: تعداد، نیرومندی، بی‌واسطگی. پس هرگاه تعداد افراد زیادت‌ر نفوذشان شدیدتر و فاصله فیزیکی‌شان کمتر می‌شود مخاطبان بیشتری تأثیر می‌پذیرند». پیامدهای رفتاری نفوذ اجتماعی عبارت‌اند از: پذیرش<sup>۱</sup>، اطاعت<sup>۲</sup>، هم‌رنگی<sup>۳</sup>. بر اساس این نظریه، تلاش بیشتر اعضای گروه برای انجام دادن یک وظیفه میان اعضای مختلف گروه تقسیم می‌شود و این موضوع سبب می‌شود تا با افزایش اندازه گروه تلاش اعضای گروه کاهش پیدا کند (Simms & Nichols 2014).

#### نظریه سواری مجانی<sup>۴</sup>

این نظریه در علم اقتصاد در عرصه کالای عمومی مطرح شده است. منظور آن کالاهای عمومی است که عده‌ای از آن‌ها استفاده می‌کنند بدون اینکه ارزش آن را بپردازند. در تعریف نظریه سواری مجانی می‌توان گفت حالتی است که افراد به صورت عقلانی و منطقی با کم کردن هزینه‌ها در مقابل منافع که دریافت می‌کنند سواری مجانی می‌گیرند. این گرایش تابعی از اندازه گروه، تغییرات علایق، و هزینه‌های سازمانی است (فاضلی ۱۳۹۶: ۷۷).

#### نظریه مقایسه اجتماعی<sup>۵</sup>

نظریه مقایسه اجتماعی، که توسط فستینگر مطرح شد، با در نظر گرفتن مفروضات انگیزشی بین اشخاص، این موضوع را مطرح می‌کند که آنان چگونه خود را با دیگران قیاس می‌کنند. این نظریه بر گرایش افراد به شناخت خود متمرکز است. نظریه مقایسه اجتماعی تمایل افراد برای در نظر گرفتن نقاط مرجع بیرونی برای ارزیابی توانایی و مهارت‌هایشان است. معمولاً اشخاص تمایل دارند وقتی به صورت گروهی مشغول کار هستند تلاش و کوشش خود را با سایرین هماهنگ کنند. بنابراین طفره‌روی اجتماعی به این دلیل اتفاق می‌افتد که افراد انتظار دارند دیگران در کار خود تنبلی و کاهلی پیشه کنند (فاضلی ۱۳۹۶: ۷۸).

- 
1. compliance
  2. obedience
  3. conformity
  4. free riding theory
  5. social comparison theory



### نظریه جبران خسارت اجتماعی<sup>۱</sup>

هنگامی که افراد در گروه‌ها وظایف جمعی را بر عهده دارند در شرایط نبود ارزیابی‌های جمعی در گروه به صورت شخصی کار بیشتری می‌کنند، پس سعی می‌کنند کمبود تلاش سایر اعضا را جبران کنند. در این حالت افراد مجبورند همکاری بیشتری برای هدف جمعی انجام دهند و برای جبران خسارت کمبود همکاری سایرین بیشتر فعالیت کنند که به این حالت نظریه جبران خسارت اجتماعی گفته می‌شود. اولین عامل برای رفتار جبران خسارت درک ناکافی بودن همکاری سایر اعضا و دومین عامل مهم بودن محصول گروه برای افراد مشارکت‌کننده در آن است (Williams & Karau 1991).

بر این اساس تا کنون محققان تئوری‌های طفره‌روی بیشتر بر تمایز این تئوری‌ها در زمینه طفره‌روی تمرکز داشته‌اند. به همین دلیل است که عوامل بازدارنده و ایجاد کننده طفره‌روی بر اساس شرایط مختلف سازمان‌ها مشخص شده است. در جهت کاهش طفره‌روی نیز پیشنهادهای مختلفی مطرح کرده‌اند.

اما درک ساختار و شکل‌گیری طفره‌روی تا کنون مورد توجه قرار نگرفته و محققان توجه اندکی به این موضوع داشته‌اند که چگونه عوامل مختلف از جنبه‌های رفتاری و فیزیکی و محیطی و شغلی باعث ایجاد فرایندهایی می‌شود که به طفره‌روی در سازمان‌ها می‌انجامد و به همین لحاظ تا کنون تئوری‌ای که به صورت جامع و کامل این عوامل را در ارتباط با یکدیگر بررسی کند ارائه نشده است.

### پیشینه پژوهش

برخی مطالعات پیشین در خصوص طفره‌روی در سازمان‌ها به وسیله سایر پژوهشگران در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش در ارتباط با متغیر طفره‌روی

عنوان پژوهش	پژوهشگران	نتایج	نقد و اشتراکات/ تفاوت‌ها	نوع استفاده
بررسی نقش طفره‌روی اجتماعی کارکنان در رابطه بین رضایت شغلی و رفتارهای ضدتولید کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر هشت‌پر	نیک‌منش و همکاران (۱۳۹۸)	نتایج این تحقیق کمی که به روش توصیفی-پیمایشی در یک نمونه ۱۱ نفری انجام شد نشان داد رضایت شغلی بر رفتارهای ضدتولید تأثیر منفی و معنادار دارد. همچنین نقش تعدیلگر طفره‌روی اجتماعی در رابطه رضایت شغلی و رفتار ضدتولید مورد تأیید قرار گرفت.	این مطالعه کمی است و با توجه به استفاده از پرسشنامه بسته، که برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده، نتایج آن را نمی‌توان به جوامع دیگر تعمیم داد. شیوه آزمون و بیان متغیر تعدیلگر در این تحقیق، که طفره‌روی است، مانند متغیر میانجی بحث شده است. این مطالعه نشان می‌دهد که نارضایتی از شغل و عدم درک عدالت سازمانی منجر به طفره‌روی می‌شود که مشابه مفاهیم شکل‌دهنده مخرب‌های رفتاری کار در مدل پژوهش ماست.	عدم استفاده در اکتشاف کدها و مقوله‌ها/ کمک کردن به تشخیص روابط میان اجزای مدل
شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی در میان کارشناسان بخش خصوصی با استفاده از نقشه‌های شناخت علی	فاضلی و همکاران (۱۳۹۷)	در این پژوهش، که با رویکرد کیفی نگاشت‌شناختی با یک نمونه ۵ نفری اجرا شده است، عوامل مؤثر بر طفره‌روی در چهار گروه عوامل فردی، سازمانی، شغلی، گروهی تقسیم شدند.	این پژوهش به صورت کیفی اجرا شده است و به کشف مقوله‌های اصلی و فرعی با توجه به نظرات افراد مختلف پرداخته است. توجه به ارزیابی عملکرد و پرداخت‌ها بر اساس آن و ظرفیت گروه‌های کاری نکات مهمی است که در این پژوهش به آن اشاره شده است. اما به مقوله فرهنگ و نتایج مخرب طفره‌روی اشاره نشده است.	کمک برای ساخت مفاهیم و کشف مقوله علی مخرب‌های رفتاری کار در مدل تحقیق ما
شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری (مورد مطالعه: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات)	سامانی و همکاران (۱۳۹۵)	در این مطالعه ترکیبی، با استفاده از فن دلفی و نمونه ۱۵ نفری، شاخص‌های تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی، محیط، ساختار، اهداف، کارکنان، و فناوری عنوان شد و با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در یک نمونه ۱۸۰ نفری مؤثرترین عامل تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی بعد محیط سازمان عنوان شد.	با توجه به اینکه از روش دلفی در این مطالعه استفاده شده صرفاً یک دسته‌بندی صورت گرفته و طبقه یا علل جدیدی کشف نشده است/ اشاره به فناوری و اهداف به عنوان عوامل مؤثر بر طفره‌روی کارکنان از جنبه‌های خوب این مطالعه است.	این مطالعه به استخراج کدها و مفهوم‌سازی در مدل در مقوله فضای طفره‌روی کمک کرد.
طفره‌روی اجتماعی: ارائه الگویی برای اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر آن در تیم‌های تولید دانش علوم انسانی (با تأکید بر پایان‌نامه‌ها)	باقری و همکاران (۱۳۹۳)	در این مطالعه ترکیبی در مرحله اول با روش تحلیل محتوا در یک نمونه ۱۶ نفری دو بعد عوامل تیمی و عوامل فرایمی با ۱۴ شاخص به عنوان عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی شناسایی شدند و در مرحله کمی با یک نمونه ۱۶ نفری با کمک تحلیل عاملی تأییدی و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد تأیید قرار گرفتند.	ترکیبی بودن و تأیید ابعاد و شاخص‌های اکتشافی با روش کمی تجلیل عاملی تأییدی نقطه قوت این مطالعه است. اما این تحقیق عوامل را در دو طبقه تقسیم کرده است و جای این را داشت که طبقات با جزئیات بیشتر ایجاد کرد. این تحقیق عوامل تیمی مؤثر بر طفره‌روی را به‌خوبی بیان کرده است.	عدم استفاده مستقیم در طراحی مدل و ترسیم روابط در مدل ما/ کمک به شناخت مفاهیم و طبقه‌بندی عوامل گروهی مؤثر بر طفره‌روی

ادامه جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش در ارتباط با متغیر طفره‌روی

عنوان پژوهش	پژوهشگران	نتایج	نقد و اشتراکات/ تفاوت‌ها	نوع استفاده
بررسی عوامل مؤثر بر پدیده «طفره‌روی اجتماعی» در فعالیتهای گروهی (مورد مطالعه: گروه‌های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق <sup>(۱)</sup> )	چیت‌سازیان و مرتضوی (۱۳۸۹)	نتایج این تحقیق کمی، که به روش پیمایشی در یک نمونه ۱۴۰ نفری انجام شد، نشان داد طراحی کارهای انگیزشی و ایجاد استانداردهای کاری و هویت‌بخشی به کار عمده‌ترین شاخص‌هایی هستند که منجر به کاهش یا حذف طفره‌روی اجتماعی می‌شوند.	این مطالعه کمی است و تعمیم‌پذیری نتایج آن پایین است و مانند سایر مطالعات به بیان سه دلیل عمده طفره‌روی که منشأ فردی و گروهی و کاری دارد اشاره دارد و از بستر و فرهنگ و ساختار غافل مانده است. نکته قوت در این پژوهش تقسیم‌بندی طفره‌روی به پنج بعد بر اساس دلایلی است که از فرد اجراکننده سر می‌زند و همچنین به صورت کمی نشان‌دهنده معناداری عوامل فردی و گروهی و کاری بر وقوع طفره‌روی است.	عدم استفاده در طراحی مدل ما/ صرفاً جهت تأیید تقسیم‌بندی صحیح مفهوم‌ها در طبقات فرعی؛ مانند فردمحوری و مخرب‌های ساختاری کار
چگونه محیط‌های تحصیلی باعث رشد اعمال‌کاری دانشگاهی می‌شوند: مرور کلی و توصیه‌ها	سوردال <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	در این مطالعه کیفی که به شیوه تحلیل مضمون در یک جامعه آماری دانشگاهی با مشارکت استادان و دانشجویان انجام شد عوامل اجتماعی، فرهنگی، سازمانی، و زمینه‌ای که ممکن است طفره‌روی را تقویت یا تسهیل کند (مانند آزادی زیاد در موقعیت مطالعه، مهلت‌های طولانی و وسوسه‌ها و حواس‌پرتی‌ها) شناسایی شد.	این مطالعه به اهمیت عوامل مداخله‌گر و زمینه وقوع طفره‌روی پرداخته است. اما بیشتر عوامل فردی و گروهی مؤثر بر طفره‌روی را مورد بررسی قرار داده است و نتایج مخرب طفره‌روی و همچنین فضای وقوع طفره‌روی را بررسی نکرده است.	کمک به پیشینه نظری پژوهش و ایجاد مقوله‌های فرعی در شناسایی بستر و مداخله‌گرهای وقوع طفره‌روی
معناداری رابطه و طفره‌روی اجتماعی در کارگران مکزیکی	هرناندز-پوزاس <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	در این مطالعه که در یک نمونه ۶۹۷ نفری از کارگران مکزیکی انجام گرفت داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ANOVA و همبستگی مورد تحلیل قرار گرفتند. در این مطالعه اثر منفی متغیرهای انتظار از همکاران، معناداری وظایف، و معناداری روابط بر طفره‌روی مورد بررسی قرار گرفتند.	این مطالعه صرفاً به بررسی کمی متغیرها از طریق تحلیل واریانس پرداخته و از تحلیل رگرسیون غافل مانده است. دیگر کاستی‌ها شامل نمونه غیراحتمالی پیشنهادی، طرح مقطعی آن، فقدان متغیرهای کنترلی، و خطر سوگیری مطلوبیت اجتماعی است.	این تحقیق برای بررسی پیشینه نظری پژوهش در مطالعه ما مورد استفاده قرار گرفت.

1. Svartdal

2. Hernandez-Pozas

ادامهٔ جدول ۱. پیش‌بینیهٔ تجربی پژوهش در ارتباط با متغیر طفره‌روی

عنوان پژوهش	پژوهشگران	نتایج	نقد و اشتراکات / تفاوت‌ها	نوع استفاده
نظریهٔ کنترل رفتار- ستاده؛ اعتماد و طفره‌روی اجتماعی در تیم‌های مجازی	رابرت ۱ (۲۰۲۰)	نتایج این تحقیق کمی، که با یک نمونهٔ ۲۷۲ نفری در ۳۹ تیم مجازی به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام گرفت، نشان می‌دهد کنترل و اعتماد منجر به کاهش طفره‌روی اجتماعی می‌شود.	یکی از نقدهای این مطالعه مربوط به اعتبار داخلی است. اقدامات از طریق گزارش‌های شخصی در یک زمان واحد جمع‌آوری شده که نشان‌دهنده یک مشکل احتمالی با واریانس روش معمول است. این مقاله این احتمال را بررسی نمی‌کند که نظارت تیم نیز می‌تواند اعتماد شناختی را افزایش دهد. اما، به محض ایجاد اعتماد شناختی، تأثیر نظارت تیمی ممکن است اهمیت کمتری پیدا کند. اندازه‌گیری طفره‌روی اجتماعی گروهی با جمع‌آوری مواردی که از فرد به عنوان مرجع و نه از تیم استفاده می‌کرد محاسبه شد.	این تحقیق برای بررسی پیش‌بینیهٔ نظری پژوهش در مطالعهٔ ما مورد استفاده قرار گرفت.
گسترش مسئولیت‌پذیری در تیم‌های کاری؛ طفره‌روی اجتماعی	توسانتاش ۲ (۲۰۲۰)	این تحقیق بین یک نمونهٔ ۸۴۶ نفری از دانشجویان کارشناسی در یک دانشگاه دولتی انجام شد و به بررسی تأثیر طفره‌روی اجتماعی و طفره‌روی در فضای مجازی در گروه‌های کاری به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری پرداخت. نتایج نشان داد رفتارهای طفره‌روی فردی بر خود- ارزیابی و همچنین رفتارهای طفره‌روی اجتماعی گروهی بر ارزیابی گروه تأثیر دارد.	این تحقیق از نظر بررسی رفتارهای اجتماعی، ارزیابی خود، و ارزیابی گروهی در زمینهٔ کار گروهی در آموزش عالی اهمیت دارد. با این حال، طراحی مقطعی مطالعه باید از نظر تعمیم‌پذیری نتایج مورد توجه قرار گیرد. این تحقیق با دانشجویان در سطح تحصیلات عالی و نه کارکنان یک سازمان انجام شد. از آنجا که داده‌های مطالعه از طریق مقیاس‌های خودگزارش گردآوری شده است، ممکن است سوگیری خودارزیابی وجود داشته باشد.	این تحقیق برای بررسی پیش‌بینیهٔ نظری پژوهش در مطالعهٔ ما مورد استفاده قرار گرفت.
افراد مشهور و اهمال‌کاری، نظریهٔ پردازی داده‌بنیاد در زمینهٔ محرک‌های طفره‌روی اجتماعی در میان تیم‌های دانشجویی	بورن و مورالس (۲۰۱۸)	این تحقیق کیفی، که با شیوهٔ داده‌بنیاد و نمونه‌ای ۴۹ نفری اجرا شد، بر نظریه‌های اسناد و ویژگی‌های وضعیت برای شناسایی و تشریح طفره‌روی اجتماعی بین اعضای تیم تکیه دارد. نتایج این پژوهش نشان داد وضعیت طفره‌روی اجتماعی در نظر هم‌تیمی‌ها بر تمایل به تطبیق یا رد طفره‌روی اجتماعی تأثیر دارد. همچنین در این تحقیق استراتژی‌هایی که اعضای تیم به منظور مدیریت طفره‌روی به کار می‌برند شناسایی شد.	اهمیت این مطالعه برای ما کیفی بودن و مشابهت در شیوهٔ انجام دادن تحقیق است. شناخت شرایط مداخله‌گر و بستر وقوع طفره‌روی است که با تحقیق ما مطابقت دارد. همچنین بیان محیط فرهنگی- اجتماعی به عنوان عامل محوری از نکات مثبت این تحقیق است. مشکلات ساختاری سازمان در این تحقیق مغفول مانده است و به نتایج مخرب طفره‌روی اشاره نشده است.	مورد استفاده برای تدوین طبقات فرعی مانند طفره‌روی شغلی، ارزش قائل نشدن برای کار، عدم شایستگی مدیریتی

1. Robert
2. Tosuntas

## روش پژوهش

نوعی روش‌شناسی برای پاسخگویی به سؤالات این پژوهش نیاز است تا بتواند نظرات مدیران مطلع از رفتار ضدتولید طفره‌روی در سازمان‌های دولتی شهرستان سیرجان را، که به طور معمول داده‌هایی کیفی هستند، بررسی و تحلیل کند و علاوه بر آن امکان ایجاد یک چارچوب نظری جدید را که حاصل استخراج و مفهوم‌سازی عوامل مشترک بین آن‌هاست فراهم سازد. از این رو تحقیق حاضر از شیوه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد بهره می‌گیرد. راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد نوعی روش کیفی است که از طرح‌های نظام‌مند، خودجوش، و ساخت‌گرا برای ایجاد نظریه درباره یک پدیده از روش استقرایی استفاده می‌کند (ایمان ۱۳۹۳) که در این مطالعه از شیوه نظام‌مند استفاده شده است. این پژوهش از لحاظ هدف جزء تحقیقات تبیینی است. زیرا به دنبال بسط نظریه و تبیین مدل طفره‌روی سازمانی است و این مطالعه مقطعی از نظر مخاطب جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود (نیومن ۱۳۹۷). زیرا با کاربرد نتایج آن در دنیای واقعی سازمان‌ها می‌توان علل رفتاری (فردی، گروهی، سازمانی) و محیطی و ساختاری شکل‌دهنده طفره‌روی سازمانی را شناخت و برای کاهش آن و نیز توسعه مهارت‌های کار تیمی بین کارمندان برای دستیابی به اهداف سازمان و افزایش بهره‌وری و عملکرد گروهی اقدام کرد. شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه تخصصی نیمه‌ساختاریافته با سؤالات باز است. مصاحبه‌ها پس از هماهنگی‌ها و توافق صورت گرفته با متخصصان دانشگاهی و مدیران پنج سازمان دولتی (جهادکشاورزی، صنعت، معدن و تجارت، امور مالیاتی، آموزش و پرورش، منابع طبیعی)، با به‌کارگیری شیوه نمونه‌گیری هدفمند، انجام شد. این نمونه‌گیری بر اساس تخصص مشارکت‌کنندگان انجام گرفت؛ بدین گونه که استادان دانشگاه دارای مدرک مدیریت دولتی با گرایش رفتار سازمانی بودند و مدیران سازمان‌های دولتی از بین مدیران میانی یا رؤسای بخش‌های مختلف آن سازمان‌ها انتخاب شدند. زیرا در ارتباط نزدیک با زیردستان خود بودند و از نحوه رفتار کارکنان خود آگاهی داشتند (نیومن ۱۳۹۷) و مدت زمان مصاحبه‌ها حداکثر ۶۰ دقیقه بود. در این پژوهش، مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری داده‌ها، که در مصاحبه سیزدهم رخ داد، انجام شد. اما برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه هفدهم ادامه یافت.

### تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها

در راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، تحلیل اطلاعات از طریق کدگذاری داده‌های کیفی مشتمل بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری، انتخابی انجام می‌شود.

#### الف) کدگذاری باز

در زمان مطالعه هر مصاحبه این سؤال‌ها مطرح شد که چه عواملی باعث شکل‌گیری طفره‌روی در سازمان می‌شود؟ چه پیامدهایی طفره‌روی ایجاد می‌کند؟ عوامل شغلی طفره‌روی چه مواردی است؟ فضا و فرهنگ حاکم بر سازمان که باعث طفره‌روی می‌شود چه مواردی را در بر می‌گیرد؟ عوامل مدیریتی مؤثر بر طفره‌روی چیست؟ سپس با طرح این پرسش که این مفاهیم در چه مواردی با یکدیگر مشابه‌اند، از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم بررسی شدند و مفاهیم شبیه به یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار گرفتند. پس از مطالعه مصاحبه‌ها ۱۸ مقوله اصلی و ۶ مفهوم اصلی پدیدار شدند. جدول ۲ مفاهیم و طبقه‌های استخراج‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از متون مصاحبه (کدگذاری باز)

مفهوم	طبقه
حجم کار (q3)، شفاف نبودن وظایف (q7)، تداخل وظایف (q1)، عدم تقسیم عادلانه کار (q3)، متناسب نبودن وظایف با تحصیلات (q2)، تکراری بودن کار (q2)، پراکندگی نیروی کار (q6)، جابه‌جایی نیروی کار (q11)	مخرب‌های ساختاری کار
علاقه‌مند نبودن به فعالیت (q9)، عدم تناسب شغل با علایق (q6)، عدم علاقه به شغل (q5)، نبود روحیه کار جمعی (q12)، نارضایتی از جایگاه شغلی (q1)، نبود یک‌دلی (q4)، تبعیض جنسیتی به لحاظ حجم کار (q9)، درگیر نشدن در فعالیت‌های جمعی (q14)	مخرب‌های رفتاری کار
اولویت ندادن به امور مربوط به کار (q7)، بی‌ارزش تلقی کردن کار (q2)، اهمین ندادن به کار (q8)، مرخصی‌های زیاد (q10)، دریافت بازخورد منفی از کار (q8)	ارزش قائل نشدن برای کار
دیرآمدن سر کار (q16)، نداشتن برنامه زمان بندی برای انجام کارها (q5)، استراحت بیش از حد سرکار (q6)، گذراندن وقت با همکاران (q5)، گفتگو با مراجعه کنندگان در مورد مسائل غیرکاری (q8)	ارزش قائل نشدن به زمان
درمحل کار خود حاضر نبودن (q11)، دنبال راه‌های گریز از کار (q9)، عدم مسئولیت پذیری (q11)	مسئولیت‌گریزی
دنبال منابع درآمدی خارج از موسسه (q11)، تمایل به کار به صورت فردی (q4)، درون‌گرا (q6)، گوشه‌گیری (q3)، عدم رغبت برای کارهای جمعی (q2)، تمایل نداشتن برای فراگیری کارهای جمعی (q4)	فردمحوری

ادامه جدول ۲. شکل گیری مفاهیم و مقوله‌ها از متون مصاحبه (کدگذاری باز)

مفهوم	طبقه
مشاهده‌های سیاسی (q7)، حمایت‌های سیاسی (q11)، تعصب‌های سیاسی (q12)، فعالیت‌های سیاسی (q14)، درگیرهای لفظی سیاسی (q17)، گفتگوهای مدام سیاسی (q15)، درگیر کردن ذهنی همکاران در مسائل سیاسی (q3)	فضای سیاسی
استفاده از اینترنت (q1)، استفاده از فضای مجازی (q12)، تشویق همکاران به استفاده از فضای مجازی (q5)، ارسال مطالب به همکاران در ساعات کار اداری از طریق فضای مجازی (q13)	فضای مجازی
درگیری و تنش بین کارکنان (q13)، رفتار نامناسب مدیران با کارکنان (q10)، روابط غیردوستانه بین همکاران (q6)، عدم اعتماد بین همکاران (q11)، رباط سرد بین کارکنان (q13)، نبود یکدلی و هم‌رنگی بین کارکنان (q4)، بی‌احترامی به یکدیگر (q7)، تفرقه بین کارکنان (q6)	فضای روابط غیر دوستانه
فراهم نبودن وسایل انجام کار (q14)، محیط شلوغ و پرسر و صدا (q12)، نداشتن سیستم مطبوع تهویه (q4)، گرمی و سردی هوا (q4)، کمبود فضای فیزیکی (q11)	فضای نامناسب فیزیکی کار
بی‌عدالتی مدیر نسبت به کارکنان (q9)، عدم نظارت بر کار کارکنان (q8)، سبک‌های نامناسب مدیریتی (q2)، طفره‌روی مدیر از انجام کار (q14)، رابطه بازی در انتصابات، عدم شایستگی مدیر (q17)	عدم شایستگی مدیریتی
بیماری‌های فیزیکی (q16)، بیماری‌های روحی (q15)	مشکلات جسمی و روانی
به تاخیر انداختن کارها (q10)، کارها را به زمان دیگر موکول کردن (q12)، کارها را به همکاران واگذار کردن (q11)	اهمال کاری فردی
کند کار کردن (q16)، انجام دادن کار به صورت ناقص (q7)، کم‌کاری (q3)، عدم فعالیت (q1)، حضور با تأخیر در محیط کار (q1)، انجام ندادن وظایف شغلی (q11)	طفره‌روی شغلی
عدم شرکت در فعالیت‌های گروهی (q2)، تمایل به انجام دادن کار به صورت انفرادی (q5)	طفره‌روی گروهی
انتقال به بخش دیگر (q12)، توییح شفاهی (q9)، توییح کتبی (q10)، کسر حقوق (q7)، تهدید به اخراج (q1)، اخراج (q8)	پیامدهای منفی فردی
کاهش کارایی گروه (q5)، عدم انسجام گروه (q12)، تنش‌ها و درگیری‌های گروهی (q1)، ازهم‌پاشیدگی گروه (q2)	پیامدهای منفی گروهی
کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان (q8)، خطر انحلال و نابودی سازمان (q11)، ضعف سازمان (q15)	پیامدهای منفی سازمانی

### ب) کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری تحت قالب مدل پارادایمی، محقق با لحاظ شرایطی یکی از مقوله‌ها را به عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند قرار می‌دهد و ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص

می‌کند. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان شرایط علی، راهبردها، کنش، زمینه، شرایط مداخله‌گر، و پیامدها می‌تواند تحقق یابد (دانایی فرد ۱۳۸۹).

### مدل پارادایمی تحقیق: طفره‌روی سازمانی

شکل ۱ روابط میان مقوله‌ها را بر اساس مدل پارادایمی نشان می‌دهد که در ادامه به اختصار تشریح می‌شود.

#### مقوله محوری

#### فرهنگ طفره‌روی

بر اساس نتیجه مصاحبه‌ها و پس از کدگذاری باز و محوری داده‌ها برای مقوله محوری «فرهنگ طفره‌روی»، چهار طبقه مهم «ارزش قائل نشدن برای کار»، «ارزش قائل نشدن برای زمان»، «مسئولیت‌گریزی»، و «فردمحوری» انتخاب گردید.

#### شرایط علی: مخرب‌های کاری

بنا به تعریف، شرایط علی در مدل پارادایمی شرایط و عواملی هستند که باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های تدوین‌شده، مقوله‌های مخرب‌های ساختاری کار و مخرب‌های رفتاری کار به عنوان مقوله‌های تشکیل‌دهنده شرایط علی و تحت عنوان «مخرب‌های کاری» در نظر گرفته شدند.

#### راهبردهای کنش: طفره‌روی سازمانی

این مقوله‌ها در این تحقیق تحت عنوان «طفره‌روی سازمانی» مشخص شده‌اند؛ شامل «اهمال کاری»، «طفره‌روی شغلی»، «طفره‌روی کار گروهی».

#### زمینه یا بستر حاکم: فضای طفره‌روی

این شرایط که بر راهبردهای کنش مؤثرند شامل مقوله‌هایی هستند که در مقایسه با شرایط علی، که متغیرهایی فعال‌ترند، از قدرت تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و در مدل طراحی شده تحت عنوان کلی «فضای طفره‌روی» شامل مقوله‌های «فضای سیاسی» و «فضای مجازی» و «فضای روابط غیردوستانه» و «فضای نامناسب فیزیکی کار» هستند.

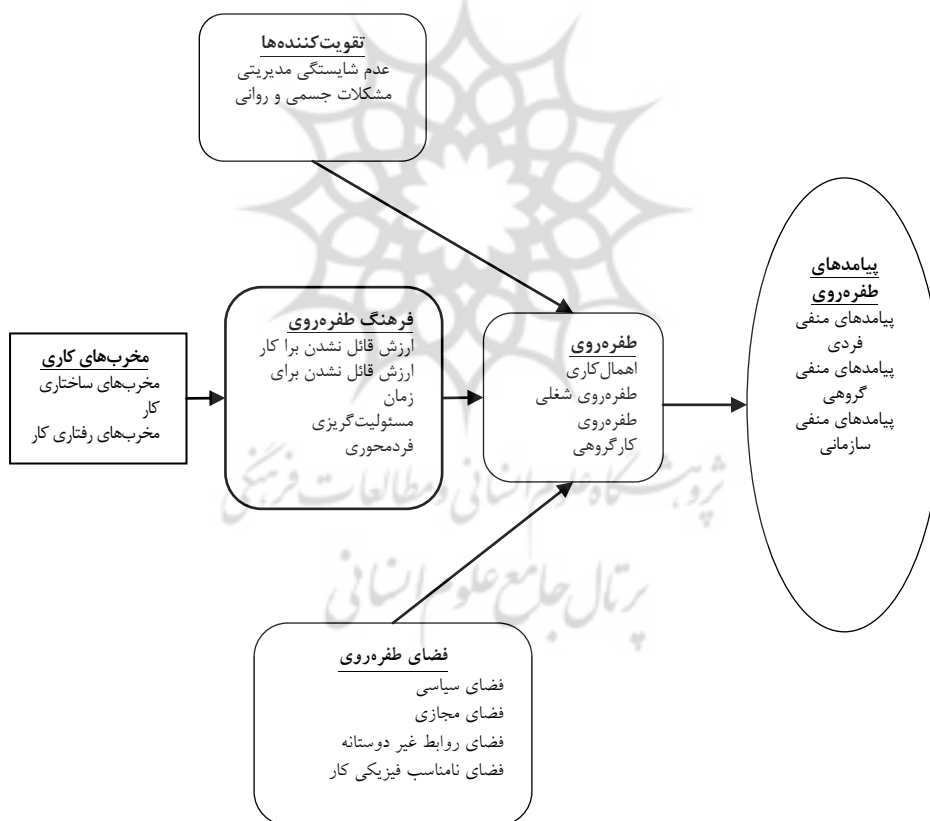


### شرایط مداخله گر: تقویت کننده‌ها

این شرایط مجموعه‌ای از وضعیت‌هایی هستند که ضمن تأثیر بر راهبردهای کنش مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. این شرایط شامل متغیرهای میانجی و واسطه‌ای هستند که در این مدل تحت عنوان «تقویت کننده‌ها» شامل «عدم شایستگی مدیریتی» و «مشکلات جسمی و روانی» هستند.

### پیامد: پیامدهای طفره‌روی

پیامد این عوامل شکل‌گیری پیامدهای طفره‌روی شامل مقوله‌های «پیامدهای منفی فردی»، «پیامدهای منفی گروهی»، و «پیامدهای منفی سازمانی» است.



شکل ۱. مدل طفره‌روی سازمانی (مدل پارادایمی تحقیق)

### نظریه طفره‌روی سازمانی

در مدل پارادایمی ارائه‌شده، مخرب‌های کاری مشتمل بر مخرب‌های ساختاری کار و مخرب‌های رفتاری کار به عنوان شرایط علی مطرح شد. مخرب‌های ساختاری کار مانند شفاف نبودن وظایف افراد، تداخل وظایف، عدم تقسیم عادلانه کار، متناسب نبودن وظایف با تحصیلات، و همچنین مخرب‌های رفتاری کار مانند عدم علاقه به فعالیت و کار، نامتناسب بودن شغل با علایق، نبود روحیه کار جمعی، نارضایتی از جایگاه شغلی، نبود یک‌دلی، تبعیض جنسیتی به لحاظ حجم کار باعث شکل‌گیری فرهنگ طفره‌روی در سازمان می‌شود که به عنوان مقوله محوری مطرح می‌شود. مسئولیت‌گریزی، عدم اهمیت دادن به زمان و ارزش قائل نشدن برای فعالیت در کنار فردگرایی به عنوان فرهنگ طفره‌روی باعث طفره‌روی در قالب اهمال‌کاری و طفره‌روی شغلی و گروهی در سازمان می‌شود. فضای سیاسی، فضای مجازی، فضای روابط غیردوستانه، و فضای نامناسب فیزیکی کار به عنوان فضای طفره‌روی در سازمان مطرح می‌شود. همچنین عدم شایسته‌سالاری مدیران و بیماری‌های جسمی و روحی کارکنان طفره‌روی در سازمان را تشدید می‌کند. و در نهایت طفره‌روی پیامدهای منفی فردی و گروهی و سازمانی را در پی دارد.

### بحث و نتیجه

نظریه طفره‌روی سازمانی، که با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد تدوین شده است، پاسخ به این سؤال اصلی تحقیق است که عوامل شکل‌دهنده و در پی آن پیامدهای طفره‌روی در سازمان چه مواردی است. در پیشینه مربوط به طفره‌روی، در بیشتر تحقیقات به عوامل کاهشنده طفره‌روی اشاره شده و کمتر به عوامل ایجادکننده طفره‌روی پرداخته شده است. به همین دلیل در این بخش سعی شده از این حیث تحقیق حاضر با تحقیقات دیگر مقایسه شود. در تحقیقات گذشته به این مورد اشاره شده که عوامل روانشناختی تأثیرگذار بر طفره‌روی اجتماعی شامل امید به خودکارآمدی و درگیری شغلی می‌شود. توسانتاش (۲۰۲۰) برای عامل خودکارآمد بودن دریافت که یک فرد با انتظار زیاد از خودکارآمدی، به دلیل پیش‌بینی دریافت بازخورد مثبت، عملکرد و بهره‌وری بهبودیافته‌تری نشان می‌دهد و

بنابراین توانایی‌های ناکافی همکاران خود را جبران می‌کند. این پدیده به مفهوم جبران خسارت اجتماعی اشاره دارد و باعث می‌شود فرد در گروه عملکرد بهتری از خود نشان دهد تا به صورت فردی. تحقیقات بورن و مورالس (۲۰۱۸) نشان داد افرادی که در یک گروه کار ارزشمند و معناداری انجام می‌دهند حتی برای جبران عملکرد پایین سایر اعضای گروه سخت‌تر کار خواهند کرد و خودارزیابی خود را بالا خواهند برد و از ایجاد طفره‌روی اجتماعی جلوگیری خواهند کرد. درگیری شغلی نشان‌دهنده این است که شغل از اهمیت ذاتی برای فرد برخوردار است یا معنای شخصی یا پیامدهای مهمی برای زندگی فرد دارد که به تمایل بیشتر برای سخت کار کردن در گروه و بهبود عملکرد می‌انجامد و همچنین احتمال کمتر درگیر شدن در طفره‌روی اجتماعی را منجر می‌شود. بنابراین، اگر گروهی در یک کار ذاتاً مهم درگیر شوند، اعضای آن بیشتر درگیر خواهند شد. زیرا تلاش‌های خود را کمک‌هایی ارزشمند و معنادار برای سازمان درک می‌کنند. در اعتلای هر سازمان افراد تأثیر بسزایی دارند. برای نیل به این هدف نیازمند نیروی انسانی فعال و توانمند و باانگیزه هستیم که با عملکرد مناسب به تعالی سازمان کمک کنند.

اما در مدل طفره‌روی مطرح‌شده عواملی مانند عدم علاقه به فعالیت، عدم علاقه به شغل، تبعیض‌های جنسیتی، و ... به عنوان عوامل روانشناختی و رفتاری مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی شناخته شده است. از طرف دیگر در این مدل عوامل ساختاری مربوط به کار و وظیفه مانند شفاف نبودن وظایف، تداخل وظایف، حجم کار، و ... به عنوان عوامل ساختاری کار که سبب طفره‌روی می‌شود اشاره شده است. در سال ۲۰۰۴ لیدن<sup>۱</sup> و همکارانش مطالعه‌ای در مورد طفره‌روی اجتماعی در گروه‌هایی از دو شرکت مختلف در دو سطح مختلف فردی و گروهی انجام دادند. ادراک شخص از شفافیت وظیفه با طفره‌روی اجتماعی ارتباط منفی دارد. زمانی که وظایف شفاف باشد و انتظارات از فرد در ارتباط با وظایف فرد مشخص باشد فرد با علاقه و انگیزه بیشتری کارها را انجام می‌دهد و کمتر طفره‌روی از انجام دادن کارها را شاهد هستیم.

---

1. Liden

در مدل مطرح‌شده فرهنگ طفره‌روی عواملی مانند عدم اهمیت دادن به کار و زمان و فردمحوری را شامل می‌شود. کلهه و اندرسون (۲۰۰۷) با تحقیقات بیشتر بر طفره‌روی اجتماعی تلاش کردند به این سؤال پاسخ دهند که آیا فرهنگ بر طفره‌روی اثر دارد یا خیر؟ بعد فرهنگی فردگرایی در برابر جمع‌گرایی بر طفره‌روی اثر دارد. افراد با فرهنگ فردگرایی تمایل زیادی برای طفره‌روی دارند و افراد با فرهنگ جمع‌گرا انگیزه بیشتری برای کار گروهی دارند.

در مدل طراحی‌شده نیز عدم توجه مدیران به وضعیت کارکنان از جنبه‌های گوناگون و همچنین فقدان نظارت بر کار کارکنان، طفره‌روی خود مدیر، و توجه نکردن به ویژگی‌ها و توانمندی کارکنان در انتصابات که منجر به طفره‌روی می‌شود اشاره شده است. در این میان نقش مدیران و رهبران در مبحث طفره‌روی برجسته است. آن‌ها اگر بتوانند رفتاری متناسب و منطقی و متعالی با کارکنان برقرار کنند می‌توانند بر نگرش و واکنش آن‌ها تأثیر مثبت بگذارند و انگیزه و تمایل آنان را نسبت به انجام دادن کار مضاعف کنند. این مهم از طریق «رفتارهای رهبری» می‌تواند انجام شود و حس تعلق و دلبستگی سازمانی کارکنان را تقویت کند. در این صورت زمینه بهبود عملکرد سازمانی و انگیزش کارکنان رقم می‌خورد و انگیزه کاری کارکنان افزایش می‌یابد. فرانته<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) آنچه رهبران گروه‌ها می‌توانند انجام دهند تا از طفره‌روی اجتماعی جلوگیری کنند را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تیم‌هایی که دارای یک رهبر رسمی و بانگیزه هستند عملکرد بهتری دارند و کم‌کاری کمتری از تیم‌های بدون رهبر رسمی دارند. همچنین محرک‌های مادی می‌توانند بسیار تأثیرگذار باشند. یکی از این عوامل اجرای سیستم پرداخت حقوق متغیر، مثل دادن پاداش به کارکنان، است. بر اساس این برنامه، با گذشت زمان کسانی که عملکرد ضعیف دارند پاداش کم و کسانی که عملکرد بالایی دارند پاداش بالاتری می‌گیرند. داشتن برنامه‌های پرداخت بر اساس مهارت و شایستگی‌ها می‌تواند منجر به تشویق کارکنان شود که مهارت‌های بیشتری را آموزش ببینند و از آن‌ها بهره بگیرند؛ یا

داشتن برنامه‌ها و مزایای انعطاف‌پذیر، به این ترتیب که کارمندان می‌توانند از بین مزایای پیشنهادی آن را که بیشتر تمایل دارند برگزینند. در این حالت به کارکنان این اختیار داده می‌شود که با توجه به نیازها و شرایطشان مزایا را دریافت کنند و از آن بهره‌مند شوند.

عامل دیگر در ترغیب کارکنان ترفیع شغلی است. هاکسما<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۸) و والر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) بر آن‌اند که ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان در سازمان می‌تواند در برنامه‌ریزی نیروی انسانی بهتر عمل کند و ناخودآگاه کارکنان تشویق و ترغیب خواهند شد تا کارایی بالاتری از خود بروز دهند. در نتیجه انگیزش آن‌ها بیشتر می‌شود. از سویی دیگر سازمان‌ها در بسیاری امور از گروه‌ها بهره می‌برند. حضور فعال کارکنان در گروه نقش زیادی در کارایی سازمان دارد. طفره‌روی اجتماعی کارایی گروه را کاهش می‌دهد و با کاهش کارایی افراد در گروه‌های کاری ضعف سازمانی بروز خواهد کرد. سازمان‌ها برای داشتن سازمان مطلوب باید تلاش کنند یک تصویر مطلوب در ذهن کارکنان از طریق اجرای عدالت، منصفانه بودن پاداش، احترام، و سایر عوامل انگیزشی ایجاد کنند تا از این طریق منجر به کاهش طفره‌روی اجتماعی شوند.

فضای طفره‌روی - شامل فضای غیردوستانه، فضای نامناسب محیط کاری، فضای سیاسی محیط کار، درگیری ذهنی و جسمی کارکنان در فضای مجازی - که طفره‌روی را شکل می‌دهد در تحقیقات پیشین مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین در این مدل الگوی منسجمی که عوامل شکل‌دهنده طفره‌روی و پیوند آن‌ها را به هم نشان می‌دهد مشاهده می‌کنیم که پیوند این عوامل منتج به پیامدهای منفی برای افراد و گروه‌ها و در نهایت برای سازمان می‌شود.

### پیشنهاد

در این تحقیق کیفی تلاش شد با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد به نظریه‌ای دست یابیم که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و پیامدهای طفره‌روی سازمانی را بیان کند. نتایج تحقیق

1. Hoeksema
2. Waller

از تحلیل و کدگذاری ۱۷ مصاحبه از مدیران دولتی شهر سیرجان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها استخراج و به تدوین نظریه طفره‌روی سازمانی منجر شد. بر اساس نظریه طفره‌روی سازمانی عواملی مانند مخرب‌های ساختاری و رفتاری کار فرهنگ طفره‌روی از کار را شکل می‌دهند و همچنین فضایی در سازمان تحت عنوان فضای طفره‌روی شکل می‌گیرد که دارای خصوصیتی از قبیل درگیری کارکنان در فضای مجازی، روابط غیردوستانه در محیط کار و بحث‌های سیاسی است و در این میان شرایط مداخله‌گری همچون عدم شایستگی مدیران و مشکلات جسمی و روحی کارکنان منجر به طفره‌روی سازمانی با علائمی همچون اهمال‌کاری، طفره رفتن از انجام دادن وظایف شغلی و عدم همیاری و همکاری در فعالیتهای گروهی می‌شود. و در نهایت، نتیجه این طفره‌روی پیامدهای منفی برای فرد و گروه و سازمان در پی دارد. بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- طراحی مجدد ساختار سازمان برای شفاف کردن وظایف شغلی افراد و همچنین مشخص کردن وظایف شغلی برای جلوگیری از تداخل وظایف؛
- شکل‌دهی ساختاری که توجه به علائق و نیازهای کارکنان را در انجام دادن وظایف شغلی مورد توجه قرار دهد؛
- مدیران با همکاری کارکنان فضای سازمان را به سمت فضای دوستانه، تلاش و کار، همکاری، و دور از سیاست سوق دهند و همچنین فرهنگ استفاده از فضای مجازی در محیط کار آموزش داده شود؛
- به سلامت کارکنان اهمیت داده شود و اگر کارکنان در زمینه سلامت جسمی و روحی مشکلی دارند مدیران در جهت برطرف کردن مشکل اهتمام ورزند؛
- در جهت توسعه و بومی‌سازی مدل طفره‌روی تحقیقاتی با توجه به مدل پارادایمی تحقیق در جهت تدوین پرسشنامه با هدف بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل مربوط و سنجش میزان طفره‌روی سازمان‌ها صورت پذیرد.

## منابع

- اعتمادی، منال؛ محسن غفاری داراب؛ الهه خراسانی؛ فردین مرادی؛ حبیبه وزیري نسب (۱۳۹۳). «طفره روی اجتماعی و عدالت سازمانی در پرستاران (مطالعه موردی)»، *مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی*، ۱۲(۴)، ص ۹۵ - ۱۰۶.
- ایمان، محمدتقی (۱۳۹۳). *روش‌شناسی تحقیقات کیفی*، چ ۲، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- باقری، مسلم؛ قاسم سلیمی؛ بنفشه اکبری (۱۳۹۳). «طفره روی اجتماعی: ارائه الگویی برای اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر آن در تیم‌های تولید دانش علوم انسانی (با تأکید بر پایان‌نامه‌ها)»، *بهبود مدیریت*، ۸(۳)، ص ۶۵ - ۸۷.
- چیت‌سازیان، علی‌رضا؛ سعید مرتضوی (۱۳۸۹). «بررسی عوامل مؤثر بر پدیده طفره روی اجتماعی در فعالیت‌های گروهی (مورد مطالعه: گروه‌های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق<sup>(ع)</sup>)»، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۴(۱)، ص ۱۶۱ - ۱۸۰.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۹). *استراتژی‌های نظریه‌پردازی*، تهران، سمت.
- سامانی، علی؛ حسن درویش؛ سعید عابسی؛ حسین صفرزاده (۱۳۹۵). «شناسایی عوامل مؤثر بر طفره روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۴ (پیاپی ۱۶))، ص ۱۰۱ - ۱۱۴.
- فاضلی، سید سهیل؛ جهانیار بامدادصوفی؛ مجید صفاری‌نیا؛ امیر مزیکی؛ امید ارجمند قهستانی (۱۳۹۷). «شناسایی عوامل مؤثر بر طفره روی اجتماعی در میان کارشناسان بخش خصوصی با استفاده از نقشه‌های شناخت علی»، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۲(۳)، ص ۷۵ - ۱۰۳.
- نیک‌منش، شمس‌الدین؛ فاطمه لیلی دوست؛ شبنم زرچو؛ مجید موسوی (۱۳۹۸). «بررسی نقش تأثیر طفره روی اجتماعی کارکنان در رابطه بین رضایت شغلی و رفتارهای ضدتولید کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر هشت‌پر»، *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۱(۱)، ص ۱۶۷ - ۱۸۶.
- نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۷). *روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کمی و کیفی*، مترجم: ابوالحسن فقیهی و غسل آغاز، چ ۴، تهران، ترمه، ج ۱.

## References

- Aggarwal, P. & O'Brien, C. L. (2008). "Social Loafing on Group Projects: Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction", *Journal of Marketing Education*, 30(3), pp. 255–264. <https://doi.org/10.1177/0273475308322283>
- Bagheri, M., Salimi, Q., & Akbari, B. (2014). "Social dodging: Providing a model for measuring the factors affecting it in humanities knowledge production teams (with emphasis on Dissertations)", *Journal of Management Improvement*, 8(3), pp. 65-87. (in Persian)
- Boren, A E. & Morales, S. (2018). "Celebrities and slackers: A grounded theory of the dynamics of social loafing on student teams", *Journal of Leadership Education*, 17(2), pp. 42-59.
- Byun, G., Lee, S., Karau, S.J., & Dai, Y. (2020). "Sustaining Collaborative Effort in Work Teams: Exchange Ideology and Employee Social Loafing", *Sustainability*, 12(15), p. 6241.
- Chitsazian, A. & Mortazavi, S. (2010). "Investigating the Effective Factors on Social Loafing in Group Activities; Case of Study: Student's Discussion Groups in Imam Sadiq University", *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 4(1), pp. 161-180. (in Persian)
- Coers, N., Lorensen, M., & Anderson, J.C. (2009). "Case study: Student perceptions of groups & teams in leadership education", *Journal of Leadership Education*, 8(1), pp. 93-110. doi:10.12806/v8/i1/rf1
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). "Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship", *Journal of Management & Organization*, 21(4), pp. 460-470.
- Danaeifard, H. (2010). *Theorizing Strategies*, Tehran, Samat. (in Persian)
- Dommeyer, C. J. (2007). "Using the diary method to deal with social loafers on the group project: Its effects on peer evaluations, group behavior, and attitudes", *Journal of Marketing Education*, 29, pp. 175-188.
- Etemadi, M., Ghafari darab, M., Khorasani, E., Moradi, F., & Vaziri nasab, H. (2015). "Social loafing and organizational justice among nurses: A case study in a teaching hospital", *Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, 12(4), pp. 95-106. (in Persian)
- Fazeli, S. S., bamdad soofi, J., Safari nia, M., Mazyaki, A., & Arjmand, O. (2018). "Identification of factors affecting social loafing among employees of private sector using causal cognitive maps", *Journal of Management Research in Iran*, 22(3), pp. 75-103. (in Persian)
- Ferrante, C. J., Green, S. G., & Forster, W. R. (2006). "Getting More out of Team Projects: Incentivizing Leadership to Enhance Performance", *Journal of Management Education*, 30(6), pp. 788-797.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71(20), pp. 340–342.
- Hoeksma-van Orden, C. Y. D., Buunk, B. P., & Gaillard, A. W. K. (1998). "Social loafing under fatigue", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), pp. 1179–1190. doi:10.1037//0022-3514.75.5.1179.



- Hernandez-Pozas, O. (2020). "Relationship meaningfulness and social loafing in Mexican workers", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(3/4), pp. 501-515. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2020-0067>
- Iman, M. (2014). *Qualitative Research Methodology*, Second Edition, Qom, Research Institute and University. (in Persian)
- Klehe, U.C. & Anderson, N. (2007). "The Moderating Influence of Personality and Culture on Social Loafing in Typical Versus Maximum Performance Situations", *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), pp. 250-262.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). "Many hands make light the worker: Causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6) pp. 822-832. doi:10.1037/0022-3514.37.6.822
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, 30(2), pp. 285-304.
- Newman, W. L. (2018). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*, translated by Abolhassan Faghihi and Asal Aghaz, Fourth Edition, Tehran, Termeh Publishing, Vol. 1. (in Persian)
- Nikmanesh, S., Leilidoost, F., zarjou, S., & Mousavi, M. (2019). "Investigating the Role of Employee Social Avoidance Effect on the Relationship between Job Satisfaction and Anti-Production Behaviors of Hashtpar Social Security Organization", *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), pp. 167-186. doi: 10.22080/shrm.2019.2808. (in Persian)
- Pieterse, V. & Thompson, L. (2010). "Academic alignment to reduce the presence of "social loafers" and "diligent isolates" in student teams", *Teaching in Higher Education*, 15(4), pp. 355-367. doi:10.1080/13562517.2010.493346
- Rajaguru, R., Narendran, R., & Rajesh, G. (2020). "Social loafing in group-based learning: student-created and instructor-created group perspectives", *Educ Train*, 62(4), pp. 483-501.
- Robert, Lionel, P. Jr. (2020). "Behavior-Output Control Theory, Trust and Social Loafing in Virtual Teams", *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(3), p. 39. <https://doi.org/10.3390/mti4030039>
- Rosch, D. (2015). "Effects of classroom-based team experiences on undergraduate student leadership development: When practice does not make perfect", *Journal of Leadership Education*, 14(3), pp. 104-118. doi:1012806/V14/13/R7
- Samani, A., Darvish, H., Abesi, S., & Safarzadeh, H. (2016). "Identify Factors Affecting the Organizational Loafing; with the Approach of Administrative Reform Roadmap", *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(4), pp. 101-114. (in Persian)
- Schippers, M.C. (2014). "Social loafing tendencies and team performance: The compensating effect of agreeableness and conscientiousness", *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), pp. 62-81. doi:10.5465/amle.2012.0191
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). "Social loafing: A review of the literature", *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), pp. 58-67.
- Supardi, H. S. & Rosiana, A. (2021). "Descriptive review of positive and negative

- antecedent social loafing during pandemic covid-19”, *International journal of current research and review*, 13, pp. 177-183.
- Svartdal, F., Klingsieck, K.B., Koppenborg, M., Gamst-klaussen, T., & Dahl T.I. (2020). “How study environments foster academic procrastination: Overview and recommendations”, *Front Psychol*, 11:3005. doi:10.3389/fpsyg.2020.540910
- Tosuntaş, Ş. B. (2020). “Diffusion of responsibility in group work: Social loafing”, *Journal of Pedagogical Research*, 4(3), pp. 344-358. <https://doi.org/10.33902/JPR.2020465073>
- Waller, J. E. (1996). “Social loafing and the group evaluation effect of dissimilarity in a social comparison standard”, *Psychological Reports*, 78(1), pp. 177–178. doi:10.2466/pr0.1996.78.1.177
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (1991). “Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), pp. 570-581.

