

## مطالعه کیفی ابعاد و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان Qualitative Study of Dimensions and Factors Affecting the Formation of Teachers loafing

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۱۶، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۰۸/۲۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱۲

S.Mokhtari., (Ph.D student), &  
H.R.Zeinabaddi., (Ph.D)

سهیلا مختاری<sup>۱</sup> و حسن‌رضا زین‌آبادی<sup>۲</sup>

چکیده

### Abstract

**Aim:** The present study aimed to investigate the dimensions and factors affecting organizational loafing formation among school teachers. **Methods:** This research has been conducted using a qualitative approach as well as a descriptive phenomenological strategy. This study included 11 experienced female teachers who were generally highly educated in the group working in Tehran schools in the 2018-2019 academic years. They were selected from regions 6, 11, 2, and 5. Also, the participation of these individuals in the research was based on personal desire. According to the theoretical saturation rule, their participation was also based on standard sampling (over ten years of experience and group work participation). **Results:** Since the research strategy was qualitative, the data were collected using in-depth interviews with the participants. Data were analyzed in three stages, including open, axial, and selective coding. **Conclusion:** The results showed that the evasion includes two individual and organization dimensions with 13 sub-themes. The factors affecting loafing formation were identified in four main themes (management, culture, structure, and colleagues) and 15 sub-themes. A remarkable point in this study is that teachers have described four factors that have been considered influential in forming loafing and as corrective factors to prevent this phenomenon. The study found that school teachers are vulnerable to loafing. Therefore serious decisions should be made to prevent the outbreak.

**Keywords:** Loafing, Formation, Teachers

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی ابعاد و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی معلمان مدارس انجام گرفته است. روش: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی توصیفی انجام گرفته است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۱ نفر از معلمان زن با تجربه و عموماً با تحصیلات بالا در زمینه کار گروهی در مدارس شهر تهران در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ که از مناطق ۶، ۱۱، ۲، ۵ و انتخاب شدند. همچنین مشارکت این افراد در پژوهش براساس میل شخصی و براساس نمونه‌گیری معیار (تجربه بالای ۱۰ سال و مشارکت در کار گروهی) با توجه به قاعده اشباع نظری بوده است. یافته‌ها: از آنجا که استراتژی پژوهش، کیفی بوده داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان جمع‌آوری و در قالب سه مرحله کدگذاری آزاد یا باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد. نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که طفره‌روی شامل دو بعد فردی و سازمانی که ۱۳ مضمون فرعی می‌باشد. همچنین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی در ۴ مضمون اصلی (مدیریت، فرهنگ، ساختار و همکاران) و ۱۵ مضمون فرعی قابل شناسایی هستند. نکته قابل توجه در این پژوهش این است که معلمان ۴ عاملی را که در شکل‌گیری طفره‌روی مؤثر دانسته‌اند به‌عنوان عوامل اصلاحی برای جلوگیری از بروز این پدیده نیز بیان کردند. این پژوهش نشان داد که معلمان مدارس در معرض آسیب طفره‌روی قرار دارند و باید تصمیمات جدی برای جلوگیری از شیوع و مباره با آن اتخاذ نمود.

**کلیدواژه:** طفره‌روی، شکل‌گیری، معلمان.

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی.

s\_mokhtari67@yahoo.com

۲. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی.

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها برای افزایش عملکرد و بهره‌وری با یکدیگر به رقابت می‌پردازند و در این میان به دنبال شیوه‌ها و روش‌هایی هستند که بتوانند تلاش و عملکرد کارکنان خود را افزایش دهند. برخلاف سازمان‌های سنتی، سازمان‌های مدرن امروزی به کارکنانی نیاز دارند که نه تنها از آن چه به انجام آن موظف هستند شانه خالی نمی‌کنند بلکه فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل می‌نمایند. لذا تأکید بر گروه و کار گروهی چالشی است که بسیاری از مدیران سازمان‌ها با آن مواجه هستند. برخلاف آنچه که همگان تصور می‌کنند که بهره‌وری در سایه کار تیمی و گروهی افزایش پیدا می‌کند و با تیمی کار کردن نتایج بهتری عاید سازمان می‌شود (گازو و شی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲؛ ایلگن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ کرکمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) ممکن است رفتارهایی بروز کند که بهره‌وری تیمی و هم‌افزایی را کاهش می‌دهد. یکی از عواملی که باعث کاهش بهره‌وری گروه‌های کاری می‌شود تمایل افراد به کم کاری هنگام فعالیت در گروه است. که گاهی منجر به بروز رفتارهایی می‌شود که نه تنها مانع از انجام وظایف درون نقشی است بلکه سبب می‌شود افراد حتی کمتر از آن چه موظف به انجام آن هستند تلاش کنند و حتی برآیند عملکرد تیم‌شان را نیز کاهش دهند. از جمله این رفتارها پدیده‌ای به‌عنوان طفره‌روی اجتماعی و سازمانی است که به معنای تمایل افراد برای استفاده کمتر از توان خود در دستیابی به اهداف سازمانی در هنگام مشارکت در کار گروهی است (گو و لیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

این رفتار اولین بار توسط ماکس رینگلمن<sup>۵</sup> (۱۹۱۳) شناسایی شد. او در یک مسابقه طناب‌کشی متوجه شد که بهره‌وری ناشی از کار مشارکتی، ممکن است کمتر از مجموع نتایج همان افراد در کار انفرادی باشد. این اثر در ابتدا اثر رینگلمن و بعدها طفره‌روی اجتماعی نامیده شد. اینگهام، لوینگر، گراوز و پیکمن<sup>۶</sup> (۱۹۷۴) نیز در آزمایش دیگری دریافتند که با افزایش تعداد اعضای تیم، افراد کمتر تلاش می‌کنند و به تبع آن عملکرد نیز کاهش پیدا می‌کند. به همین خاطر مسأله طفره‌روی اجتماعی و سازمانی از جمله مواردی است که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است (ضیاپور، ذکایی و حیدرپور<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵؛ ارجمندنیا<sup>۸</sup>، ۱۳۸۸؛ فولادیان و همکاران<sup>۹</sup>، ۱۳۹۰؛ آقاتهرانی<sup>۱۰</sup>، ۱۳۸۳؛ جوادی یگانه<sup>۱۱</sup>، ۱۳۸۸؛ کیم<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۸ و جمیلنیاک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷) و

1. Guzzo & Shea
2. Ilgen
3. Kirkman
4. Goh & Lim
5. Ringelmann
6. Ingham, Levinger, Graves & Pickman
7. Kim
8. Jemielniak

به‌عنوان یک مشکل فراگیر که مانع از عملکرد تیم در دستیابی به پتانسیل کامل خود می‌شود از سوی محققان مطرح گردیده است (مونزانی<sup>۱</sup>، ریپول<sup>۲</sup>، پیرو<sup>۳</sup> و ون دیک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). این مسأله در مدارس و میان معلمان که الگو و ترویج‌دهنده رفتارها در بین دانش‌آموزان می‌باشند از اهمیت بسزایی برخوردار است. همان‌گونه که مشخص است چابکی، کارآیی و نوآوری از طریق تعامل در تیم اتفاق می‌افتد لذا معلمان برای افزایش دانش و عملکرد خود نیازمند همکاری‌های گروهی می‌باشند تا به یکدیگر و از همدیگر بیاموزند و نکات کلیدی را برای بهبود شیوه تدریس و محتوای مناسب الگوبرداری نمایند. بنابراین یکی از مسائلی که مدیران مدارس در عصر حاضر با آن مواجه‌اند از یک سو نیاز به تشکیل گروه و از سوی دیگر کاهش بهره‌روی افراد در گروه است. برای حل این مشکل باید عوامل و ابعاد کاهش بهره‌روی گروه شناسایی و راه‌هایی برای مقابله با آن یافت. لذا این پژوهش به دنبال بررسی ابعاد و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان در مدارس می‌باشد. پژوهشگران با توجه به هدف شناخت پدیده‌ی طفره‌روی معلمان در مدارس، از دیدگاه معلمان بر مبنای مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته، در راستای سؤالات زیر، پدیده طفره‌روی را مورد بررسی قرار دادند:

۱- طفره‌روی معلمان چه ابعادی را در بر می‌گیرد؟

۲- عوامل مؤثر در شکل‌گیری طفره‌روی معلمان کدام است؟

طفره‌روی اجتماعی که با عباراتی نظیر تنبلی اجتماعی یا انرژی منفی مساوی است برای نخستین بار توسط ماکس رینگلمن (۱۹۱۳) شناسایی شد. (هون تان و لیتان<sup>۵</sup> ۲۰۰۲). وی در سال ۱۸۸۰ نشان داد افراد هنگام قرارگرفتن در یک گروه در کشیدن طناب کمتر تلاش می‌کردند و همه انرژی خود را صرف کشیدن طناب و موفقیت گروه نمی‌کردند. علاوه بر این، مطالعات دیگری نیز انجام گرفته است که پدیده تنبلی اجتماعی و اثر آن بر کاهش عملکرد گروه را تأیید می‌کند (کارو و ویلیامز<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳؛ اینگهام و همکاران، ۱۹۷۴). طفره‌روی اجتماعی تمایل افراد به تلاش کمتر در کار گروهی نسبت به کار فردی است دلیل اصلی طفره‌روی اجتماعی این است که افراد در کار تیمی احساس بی‌انگیزگی می‌کنند زیرا فکر می‌کنند تلاش آن‌ها در نظر گرفته نخواهد شد. با مطالعه مبانی نظری طفره‌روی اجتماعی می‌توان به چند متغیر اصلی که بر طفره‌روی تأثیرگذار است اشاره کرد. قابلیت شناسایی فرد در گروه،

- 
1. Monzani
  2. Ripoll
  3. Peiró
  4. Van Dick
  5. Hoon Tan & Li Tan
  6. Karau & Williams

ارزیابی عملکرد افراد توسط اعضای دیگر تیم یا مدیر تیم، دشواری وظیفه و انتظارهای اعضای تیم از فرد (دامغانیان، موسوی داودی و فرتاش ۱۳۹۴).

بر اساس تأیید پژوهش‌های مختلف، طفره‌روی اجتماعی در سازمان علاوه بر کاهش عملکرد افراد، آثار مخرب دیگری نیز بر جا می‌گذارد. طفره‌روی اجتماعی باعث کاهش انسجام گروهی می‌شود که نتیجه آن افزایش غیبت کاری است. هم‌چنین این عارضه، مانع اصلی توسعه کار تیمی است و باعث ایجاد مخرب‌ترین شکل تعارض درون گروهی خواهد شد (ریدینگز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). محققان عوامل اصلی مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی را در دو بعد ساختاری و فرهنگی مطرح کرده‌اند. بعد ساختاری: قانون انحصارگرایی، نبود قانون‌گرایی، ضعف نظارت بر عملکرد، ضعف کنترل اجتماعی، ساخت سنتی، ناامنی و عدم امکان پیش‌بینی فرهنگی و بعد فرهنگی شامل: تقدیرگرایی، خودمداری، تمایل به کارهای زودبازده، فرار از مسئولیت، اعتقاد جبرگرایانه، بد نبودن تنبلی، ناآگاهی از مصادیق تنبلی، احساس بی‌قدرتی، بیگانگی اجتماعی و پایین بودن نیاز به موفقیت (فضائلی، ۱۳۹۲). به‌طور کلی عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی عبارت‌اند از: ۱. دلایل مربوط به ویژگی‌های کار نظیر متمایز نبودن سهم کار هر فرد، تعریف نشده بودن کار، نبود استانداردهای کاری و انگیزشی نبودن اهداف کاری؛ ۲. دلایل مربوط به ویژگی‌هایی نظیر بزرگ بودن اندازه گروه، نبود ارزیابی و نظارت بر افراد و انگیزشی نبودن فضای گروه؛ ۳. دلایل مربوط به ادراک‌های فردی نظیر ادراک تنبلی سایر اعضا توسط فرد، وجود نگرش فردگرایی در افراد، ادراک مشکلات در عملکرد گروه و وجود ادراک توانایی در کارهای مرتبط توسط افراد (گراوند، ۱۳۹۳) (جدول شماره ۱). هم‌چنین دیلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بیان نموده که دو عامل اندازه گروه (هرچه تعداد افراد در گروه بیشتر باشد طفره‌روی بیشتر بروز می‌کند) و سطح پایین انگیزه (فقدان انگیزه موجب مشارکت گروهی ضعیف می‌شود که در نتیجه قبول مسئولیت نیز کاهش پیدا می‌کند) منجر به طفره‌روی سازمانی می‌شود. به گفته دافی و شو<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) طفره‌روی اجتماعی باعث کاهش انسجام گروهی می‌شود که نتیجه آن افزایش غیبت کاری است. با توجه به نکات منفی ذکر شده درباره طفره‌روی اجتماعی، مدیران سازمان‌ها باید شرایطی را در سازمان پدید آورند که از بروز این پدیده تا حد ممکن جلوگیری شود.

هم‌چنین سیمز و نیکول<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) دریافتند که خستگی یکی از دلایل طفره‌روی سازمانی است. آن‌ها پیشنهاد دادند که وظایف کاری پیچیده‌تر نسبت به وظایف کاری ساده‌تر می‌تواند مانع از شکل‌گیری طفره‌روی سازمانی گردد. فرانته<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۶) به‌منظور کمک به جلوگیری از

1. Ridings
2. Deleau
3. Duffy & Shaw
4. Simms & Nichols
5. Ferrante

مطالعه کیفی ابعاد و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان

طفره‌روی سازمانی تحقیقی انجام دادند که در آن به مقایسه عملکرد تیم‌ها از نظر رهبران انگیزشی رسمی و فاقد چنین رهبرانی انجام شد. آن‌ها نتیجه گرفتند که تیم‌هایی که یک رهبر رسمی و مشوق دارند، کمتر از آن‌هایی که بدون رهبران رسمی کار می‌کنند، طفره‌روی سازمانی را نشان می‌دهند. در تحقیقی دیگر کله و اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و تان و تان<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) به دنبال بررسی تأثیر شخصیت بر طفره‌روی سازمانی پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که شخصیت نقش مهمی در بروز طفره‌روی اجتماعی دارد لذا پیشنهاد دادند که مدیران در هنگام استخدام از آزمون‌های شخصیت برای اطلاع از نوع شخصیت افراد استفاده نمایند. هم‌چنین کله و اندرسون (۲۰۰۷) به بررسی تأثیر فرهنگ بر طفره‌روی اجتماعی پرداختند و دریافتند که فرهنگ فردگرا نسبت به جمع‌گرا تمایل بیشتری به طفره‌روی دارند. درخصوص تأثیر جنسیت بر طفره‌روی سازمانی نیز کوگیهارا<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) تحقیقی انجام داد و به این نتیجه رسید که زنان کمتر از مردان دچار طفره‌روی می‌شوند.

جدول ۱: عوامل مؤثر بر پدیده طفره‌روی و شواهد و تحقیقات انجام شد (چیت‌سازان و مرتضوی،

۱۳۸۹، ص ۱۶۶)

عامل	مؤلفه	شواهد تحقیقات
ویژگی‌های کار	قابل تمایز نبودن کار	Cates, 1985 Price, 1987 Szymanski & harkins, 1992
	تعریف نشده بودن کار	Bartis et all, 1988
	نبود استاندارد کاری	Harkins & szymanski, 1989 Szymanski & harkins, 1987
ویژگی‌های گروه	انگیزشی نبودن اهداف کاری	Eikenhout, 2004 Heller, 1997
	نبود ارزیابی و نظارت بر افراد	Szymanski & harkins, 1987 Aiello & kolb, 1995 Harkins & szymanski, 1989 Szymanski & harkins, 1993
	تعداد اعضای گروه	Greenberg & Robert 1997 Wagner, 1995
	انگیزشی نبودن فضای گروه	Shepperd & wright, 1989
ویژگی‌های ادراک فردی	ادراک طفره رفتن سایر اعضا توسط فرد	Schlenker & weigold, 1992
	وجود نگرش فردگرایی در فرد	Earley, 1989 Charbonnier et all., 1998
	ادراک مشکلات در عملکرد گروه	Stohl & schell, 1991 Comer, 1995
	ادراک توانایی در کارهای مرتبط	Comer, 1995

1. Klehe & Anderson
2. Tan & Tan
3. Kugihara

در مطالعات گذشته شرایطی نیز معرفی شده است که در آن پدیده طفره‌روی اجتماعی در گروه مشاهده نخواهد شد: وقتی اعضای گروه اعتقاد داشته باشند که عملکرد آن‌ها به‌طور انفرادی به درستی قابل ارزیابی است (ویلیامز و همکاران، ۱۹۸۹؛ ویلیامز و همکاران، ۱۹۸۱؛ ویلیامز و کارو، ۱۹۹۱). وقتی اعضای گروه اعتقاد داشته باشند که عملکرد فردی آن‌ها برای موفقیت و رسیدن به اهداف تعیین شده ضروری است (کر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳؛ هارکینز و پرتی، ۱۹۸۲؛ هارکینز و پرتی، ۱۹۸۳). وقتی اعضای گروه اعتقاد داشته باشند که کار بااهمیتی را انجام می‌دهند (هارکینز و پرتی، ۱۹۸۲؛ زاکارو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴؛ بریکنر<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۸۶).

هم‌چنین کومر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) گونه‌ها و در واقع نمودهای این پدیده گروهی را زیر عنوان پنج دسته طبقه‌بندی و ارائه می‌نماید که در ادامه به آن اشاره می‌شود:

۱. طفره‌روی تلافی‌جویانه: در این حالت افراد برای جلوگیری از سوء استفاده دیگران از تلاش آن‌ها از سوی سایر اعضای گروه تلاش خود را کاهش می‌دهند تا به احساس خود در مورد این بهره‌کشی دیگران از آن‌ها پاسخ دهند.

۲. طفره‌روی ناشی از ناامیدی: زمانی که فرد حس کند بر خروجی کار تأثیر چندانی ندارد و تلاش وی در عملکرد گروه نقش مهمی بازی نمی‌نماید، احساس دل‌سردی در وی بوجود آمده و بالطبع با این احساس از تلاش خود کم می‌نماید. در این موارد نقش رهبری و انگیزشی مدیران گروه اثر زیادی در جلوگیری از این نوع طفره رفتن دارد.

۳. طفره‌روی برای کم رنگ کردن: افراد در گروه گاهی احساس می‌کنند که شایستگی لازم در آن‌ها نسبت به سایر اعضای گروه کمتر است، لذا تلاش می‌کنند با گم کردن خود در جمعیت و نشان ندادن خود در گروه از اینکه نالایق و بدون شایستگی دیده شوند جلوگیری می‌نماید.

۴. طفره‌روی برای گوشه‌گیری: در این حالت، فرد به سبب احساس غیرضروری بودن تلاش می‌نماید خود را به حاشیه کشانده و از دید افراد دور باشد. در اینجا وی نتایج کار خود را ارزشمند نمی‌بیند و از این رو گوشه‌گیری را برمی‌گزیند.

۵. طفره‌روی برای بالاتر بردن خود: از آنجا که انسان تمایل ندارد که نالایق و ناقص دیده شود، وقتی افراد در قالب گروه فعالیت می‌کنند و از سوی دیگر توانایی لازم در انجام وظایف خود

- 
1. Kerr
  2. Zaccaro
  3. Brickner
  4. Comer

مطالعه کیفی ابعاد و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان

را ندارند، مشارکت زیادی در گروه از خود نشان نمی‌دهد تا نقص خود را بروز ندهد و خود را بالاتر ببرد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی توصیفی انجام گرفته است. پدیدارشناسی توصیفی تحقیقی است که نه صرفاً بر شواهد تجربی متکی است و نه بر استدلال‌های منطقی، بلکه بر ساختار تجربه توجه می‌کند و اصولی را سازمان‌دهی می‌کند که به جهان زندگی، شکل و معنی می‌دهد. چنین تحقیقی درصدد روشن کردن ماهیت ساختارها است، به همان صورتی که در آگاهی ظاهر می‌شود. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۱ نفر از معلمان زن با تجربه (سابقه کار ۱۰ سال به بالا) و عموماً با تحصیلات فوق لیسانس به بالا در زمینه کار گروهی در مدارس شهر تهران در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ که از مناطق ۲، ۵، ۱۱ و ۶ انتخاب شدند، بودند. هدف ضمنی انتخاب مشارکت‌کنندگان چنین بوده تا با افرادی مصاحبه شود که در محیط مدرسه کار گروهی را تجربه و بعضاً موفق به دریافت رتبه و مقام در کار گروهی بوده‌اند. هم‌چنین مشارکت این افراد در پژوهش براساس میل شخصی و براساس نمونه‌گیری معیار با توجه به قاعده اشباع نظری بوده است. در این پژوهش معیار انتخاب معلمان سابقه کار ۱۰ سال به بالا و هم‌چنین افرادی که در کارگروهی مشارکت داشتند، بوده است.

در این پژوهش اطلاعات به روش مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته گردآوری شده است که براساس آن درک معلمان از پدیده طفره‌روی، براساس تجربه‌های‌شان مطالعه شد. کلیه مصاحبه‌ها به صورت عمیق و ضبط شده انجام گرفته و متوسط زمان هر مصاحبه ۴۵-۲۵ دقیقه بوده که توسط پژوهشگران انجام گرفته است. سوالات مصاحبه براساس سوالات پژوهش و با کمک ادبیات و پیشینه پژوهش طراحی شده‌اند. پژوهشگران بعد از انجام هر مصاحبه به یادداشت‌برداری و پیاده کردن آن پرداخته‌اند. رویکرد تحلیل داده‌های مصاحبه براساس تحلیل محتوا صورت گرفته است. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، سپس محوری و در نهایت منتخب تحلیل شدند. نام‌گذاری مقوله‌های به دست آمده در تعیین برجسته مقوله‌ها براساس سازه‌های شعوری خود تحلیل‌گران و اصطلاحات تکنیکی که از پیشینه نظری و تخصصی بیرون کشیده شده بود، انجام گرفت.

**یافته‌های پژوهش**

پژوهش حاضر به‌منظور بررسی ابعاد و عوامل مؤثر بر طفره‌روی معلمان مدارس شهر تهران انجام گردید. برای شناسایی نشانگان مذکور، ۱۱ نفر از معلمان با تجربه و عموماً با تحصیلات بالا در زمینه کار گروهی در مدارس شهر تهران در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ انتخاب و با استفاده از سؤالات باز مورد مصاحبه قرار گرفته و دیدگاه‌ها و تجارب آنان گردآوری، تحلیل و کدگذاری گردید. ویژگی‌های جمعیت شناختی معلمان زن در جدول ۲ و ۳ آورده شده است.

**جدول ۲: توزیع نمونه‌ها از نظر سن**

سن	فراوانی
۳۰-۴۰	۵
۴۱-۵۰	۴
۵۱-۶۰	۲

**جدول ۳: توزیع نمونه‌ها از نظر تحصیلات**

تحصیلات	فراوانی
لیسانس	۲
فوق لیسانس	۸
دکتری	۱

به این ترتیب در پاسخ به سؤال اول پژوهش این نتیجه حاصل شد که طفره‌روی شامل دو بعد فردی و سازمانی و ۱۳ مضمون فرعی می‌باشد. هم‌چنین در پاسخ به سوال دوم پژوهش این نتیجه حاصل گردید که نشانگرها و عوامل مؤثر بر طفره‌روی در ۴ مضمون اصلی و ۱۵ مضمون فرعی قابل شناسایی هستند.

**۱. طفره‌روی چه ابعادی را در بر می‌گیرد؟**

در پاسخ به سوال اول پژوهش، مصاحبه‌گران در ابتدا پدیده طفره‌روی را شامل دو بعد فردی و سازمانی در نظر گرفتند. اکثر قریب به اتفاق معلمان هنگام صحبت درخصوص پدیده طفره‌روی در ابتدا به سراغ ویژگی‌های فردی معلمان می‌رفتند و آن را عاملی بسیار مهم در



مطالعه کیفی ابعاد و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان

بروز این پدیده قلمداد می‌کردند و صراحتاً در جملات متفاوت مضامین بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی، فقدان تعهد، عدم مسئولیت‌پذیری، فقدان تخصص، کمبود تجربه، بالا بودن سن معلمان و عوامل اقتصادی (حقوق و مزایا) را برای بعد فردی و شخصی معلمان مطرح می‌کردند و معتقد بودند که جو و فرهنگ حاکم بر مدرسه به‌طور خاص و جامعه به‌طور عام تأثیر بسزایی بر شکل‌گیری این ویژگی‌ها دارد. سپس در ادامه به سراغ بعد سازمانی می‌رفتند و باور داشتند که قوانین اجباری در خصوص پاره‌ای از وظایف، عدم وجود سیستم پاداش‌دهی در مدرسه، مورد توجه قرار نگرفتن به صورت فردی، ابهام در وظایف و نقش‌ها، نداشتن اختیار در پیاده‌سازی روش‌های مورد نظر معلمان و روشن نبودن مسیر شغلی و ارتقاء باعث بروز طفره‌روی در میان معلمان می‌گردد (جدول ۴).

جدول ۴: مضامین اصلی و فرعی ابعاد طفره‌روی سازمانی

مضامین فرعی	مضامین اصلی	زمینه کلی
بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی	بعد فردی	ابعاد طفره‌روی معلمان
فقدان تعهد		
عدم مسئولیت‌پذیری		
فقدان تخصص		
کمبود تجربه		
بالا بودن سن معلمان		
عوامل اقتصادی		
اجباری بودن	بعد سازمانی	
دیده نشدن		
عدم تشویق		
مشخص نبودن وظایف		
نداشتن اختیار در پیاده‌سازی شیوه‌های تدریس		
مشخص نبودن مسیر شغلی و ارتقاء		

## ۲. عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان کدام‌اند؟

در پاسخ به سوال دوم پژوهش معلمان چهار مضمون اصلی را به عنوان عوامل مهم و تأثیرگذار در شکل‌گیری پدیده طفره‌روی در نظر گرفتند که شامل مضامین مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و

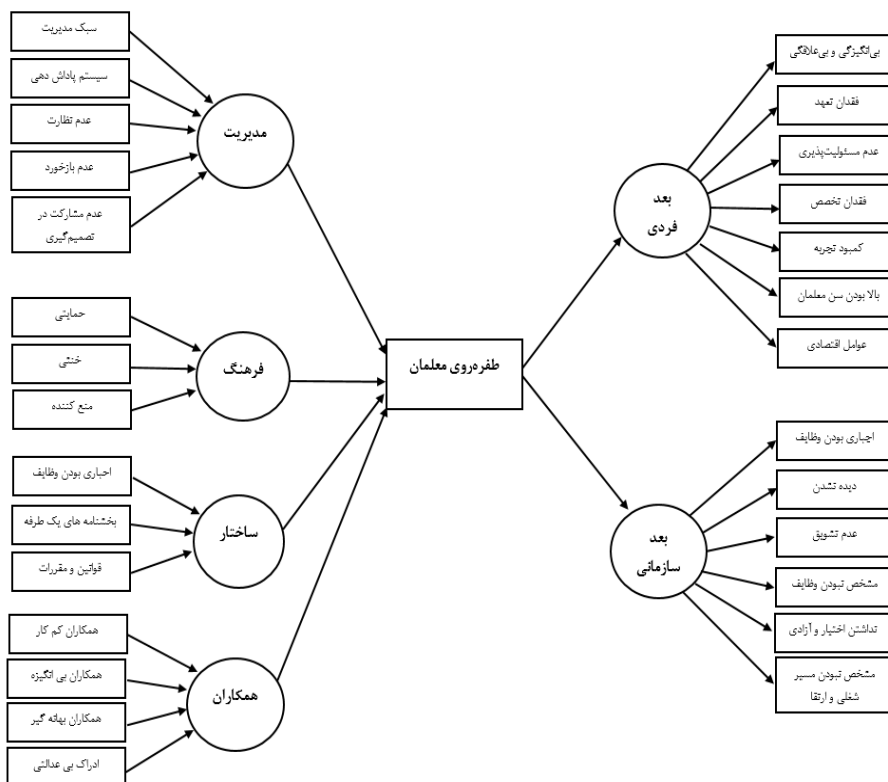
همکاران می‌باشد. در خصوص مضمون مدیریت معلمان اشاره کردند که سبک مدیریت یکی از عوامل مهم می‌باشد (مصاحبه کننده ۵: سبک مدیریت و رفتاری که مدیر در برخورد با معلمان اتخاذ می‌کند می‌تواند یکی از عوامل بروز طفره‌روی باشد). سبک مدیریت مقتدرانه فضایی را ایجاد می‌کند که معلمان حق هیچ‌گونه اظهارنظری را ندارند و صرفاً باید طبق دستورات مدیریت عمل نمایند که منجر به بی‌علاقگی و طفره رفتن معلمان خواهد شد در حالی که سبک مدیریت مبتنی بر روابط با استفاده از صمیمیت و مشارکت معلمان و مدیر در برنامه‌ریزی و انجام کارها باعث ایجاد حس اشتیاق و تلاش و تعهد در معلمان برای انجام درست وظایف و مسئولیت‌های‌شان می‌گردد. در این پژوهش معلمان معتقد بودند که مدیر باید سبکی متعادل و میانه (سبکی مابین مقتدرانه و رابطه‌گرا) داشته باشند. مضمون بعدی که از سوی معلمان مطرح گردید و به‌عنوان عامل زمینه‌ای و مهم در نظر گرفته شد فرهنگ حاکم بر مدرسه بود که آن را در سه نوع حمایتی، منع‌کننده و خنثی معرفی کردند و اذعان داشتند که فرهنگ منع‌کننده و خنثی بازداننده روحیه تلاش و کوشش در معلمان در انجام وظایف‌شان می‌باشد در حالی که فرهنگ حمایت‌کننده به‌عنوان پشتیبان معلمان عمل کرده و آزادی و مسئولیت به آن‌ها می‌دهد. موضوع بعدی درخصوص ساختار می‌باشد که معلمان قوانین و مقررات خشک، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های یک طرفه از سوی وزارتخانه و اجباری بودن پاره‌ای از وظایف اشاره نمودند. و در آخر نیز همکاران را به‌عنوان عامل تأثیرگذار بر طفره‌روی مطرح کردند و بیان نمودند که همکاران بی‌انگیزه، کم‌کار و بهانه‌گیر و هم‌چنین ادراک ناعدالتی درخصوص بازخورد نتایج می‌تواند در بروز طفره‌روی مؤثر باشد (جدول ۵).

جدول ۵: عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان

مضمین کلی	مضمین اصلی	مضمین فرعی
عوامل مؤثر بر ایجاد طفره‌روی معلمان	مدیریت	سبک مدیریت
		سیستم پاداش‌دهی
		عدم نظارت
		عدم ارائه بازخورد
		عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
	فرهنگ	حمایتی
		منع‌کننده
		خنثی
	ساختار و نقش‌ها	اجباری بودن کارها
		بخشنامه‌های یک طرفه از سوی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	زمینه کلی
همکاران	وزارتخانه	
	قوانین و مقررات	
	همکاران کم کار	
	همکاران بی‌انگیزه	
	همکاران بهانه‌گیر	
	ادراک بی‌عدالتی	

در یک جمع‌بندی کلی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در خصوص پدیده‌ی طفره‌روی را می‌توان در قالب شکل ۱ ارائه داد.



نمودار ۱: چارچوب مفهومی پدیده طفره‌روی معلمان

## بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی ابعاد و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان در مدارس شهر تهران انجام شده است که براساس پیشینه نظری برای پاسخ به دو سوال طراحی و تدوین گردید. در پی پاسخ به سوال اول پژوهش در خصوص ابعاد طفره‌روی، معلمان به دو بعد فردی و سازمانی طفره‌روی اشاره کردند که هر یک از این دو بعد نیز شامل مضامین فرعی بود. در خصوص بعد فردی معلمان بیان نمودند که این بعد بیشتر به ویژگی‌های شخصیتی معلمان اشاره می‌کند و آن را شامل بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی، فقدان تعهد، عدم مسئولیت‌پذیری، فقدان تخصص، کمبود تجربه، بالا بودن سن و عوامل اقتصادی (درآمد پایین معلمان) می‌دانند. انگیزه یک محرک درونی است که افراد را برای انجام دادن کار و وظایفش ترغیب می‌کند که اغلب مدیران مدارس و گاه مدیران مناطق از آن غفلت می‌کنند که منجر به بروز طفره‌روی معلمان در کارشان می‌گردد همانطور که لیدن و همکاران (۲۰۰۴) بنیادی‌ترین ریشه طفره‌روی را در انگیزه افراد می‌دانند و دیلو (۲۰۱۷) یکی از عوامل شکل‌گیری طفره‌روی را پایین بودن سطح انگیزه افراد در نظر گرفتند. مدیران باید با توجه به شناخت فردی معلمان انگیزه لازم را در آن‌ها ایجاد کنند که این انگیزه می‌تواند مادی و معنوی باشد. که عدم توجه به این موضوع، عدم تعهد و مسئولیت‌پذیری معلمان را در پی خواهد داشت. مورد بعدی که معلمان به آن اشاره نمودند موضوع فقدان تخصص بود آن‌ها اشاره کردند که در بسیاری از موارد به علت عدم تخصص و حتی عدم آموزش مناسب در خصوص مسائل، معلمان به دلیل ناآگاهی به طفره رفتن روی می‌آورند یا به اصطلاح به سر هم بندی کردن کار بسنده می‌کنند. معلمان اشاره نمودند که بهتر است قبل از اینکه چیزی از معلمان خواسته شود دوره توجیهی و آموزشی برای آنان تدارک ببینند تا به موضوع اشراف پیدا کنند و یا اینکه انجام برخی از مسائل را به دلیل تخصصی بودن بر عهده کسانی بگذارند که هم تخصص دارند و هم داوطلب انجام آن کار هستند که در این صورت با اشتیاق و تلاش در آن زمینه فعالیت می‌کنند و نتایج و پیامدهای خوبی را بدست می‌آورند. مورد دیگری که معلمان در خصوص طفره رفتن به آن اشاره نمودند بالا رفتن سن معلمان بود. آنان این عامل را به‌عنوان عاملی مؤثر در طفره رفتن بیان کردند. بالا بودن سن معلمان منجر به کم حوصلگی و خستگی ناشی از سال‌های زیاد کار در مدارس است که توان و انرژی لازم را برای انجام وظایف خود ندارند به همین دلیل از انجام کار طفره می‌روند. معلمان بیان نمودند که بهتر است از معلمان جدید و تازه نفس در کنار این معلمان با تجربه و مسن استفاده کرد که در این صورت از بی‌تجربگی معلمان جدید نیز تا حد زیادی

کاسته می‌شود. عامل بعدی موضوع اقتصادی بود که معلمان عنوان کردند. آنان اشاره نمودند درست است که معلمی شغلی سرشار از عشق و معنویت است اما در کنار آن نیاز به تشویق مالی نیز دارند چرا که معلمان باید با فکری آزاد و باز سر کلاس و در مدرسه حضور یابند تا بتوانند بر فعالیت‌هایشان تمرکز کنند و بدون دغدغه مالی برای تأمین معاش در مدرسه حضور پیدا کنند. هم‌چنین در خصوص مسابقات و فعالیت‌هایی که معلمان در آن شرکت کرده و رتبه می‌آورند هدایای آن را بسیار بسیار کمتر از زحماتی که طی چند ماه زمان گذاشتن روی آن پروژه می‌دانند که همین عامل را باعث دل‌سردی و انجام ندادن وظایف و طفره رفتن می‌دانند.

در پی پاسخ به سوال دوم پژوهش معلمان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی را در چهار بعد مدیریت، فرهنگ، ساختار و همکاران بیان نمودند که هر بعد نیز شامل زیر عنوان‌هایی بود. در خصوص بعد مدیریت معلمان به عوامل سبک مدیریت، سیستم پاداش‌دهی، عدم نظارت، عدم بازخورد و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری اشاره کردند. همانطور که می‌دانیم سبک مدیریتی می‌تواند زمینه بروز یا عدم بروز مشکلات سازمانی باشد. معلمان نیز به این نکته اشاره کردند و سبک مدیریت (مقتدرانه و رابطه‌گرا) را در بروز طفره‌روی از جمله عوامل مهم دانستند و بیان کردند که سبک مقتدرانه که مدیر نگاه از بالا به پایین دارد و تصمیم‌گیرنده نهایی است، کارها دستوری و بدون مشورت با معلمان انجام می‌شود و جوی خشک را به وجود می‌آورد باعث فرار معلمان از مدرسه و طفره‌روی از کارشان می‌گردد. در مقابل سبک رابطه مدار به معلمان بهای می‌دهد، با آن‌ها مشورت می‌کند نگاه از پایین به بالاست و جو صمیمی در مدرسه حاکم است که این نیز به دلیل رها شدن معلمان منجر به طفره‌روی خواهد شد. به همین دلیل معلمان سبکی مابین این دو سبک را مناسب دانستند. در این خصوص نیز فرانتیه و همکاران (۲۰۰۶) بیان کردند که وجود رهبر رسمی و مشوق مانع بروز طفره‌روی خواهد شد. سیستم پاداش‌دهی نیز از جمله مواردی است که می‌تواند در بروز طفره‌روی معلمان مؤثر باشد. زمانی که معلمان در مقابل کار خوب، به انجام رساندن موفقیت یک پروژه و ... پاداش مناسب دریافت کنند یا پاداش نامتناسب (ادراک بی‌عدالتی) دریافت کنند باعث دلزدگی و طفره‌روی خواهد شد. به همین دلیل در مدرسه باید سیستم پاداش‌دهی مناسب و شفاف وجود داشته باشد که همه معلمان از نحوه دریافت پاداش‌ها و میزان آن مطلع گردند تا احساس بی‌عدالتی کاهش و مشوقی برای انجام بهتر وظایف معلمان گردد. مورد بعدی مشارکت در تصمیم‌گیری معلمان بود. زمانی که معلمان در تک تک مسائل مربوط به مدرسه و کلاس درس اظهار نظر و مشارکت می‌کنند نسبت به آن موضوع تعهد پیدا کرده و نسبت به انجام آن اشتیاق دارند تا به

بهترین نحو بتوانند آن را انجام دهند در مقابل زمانی که تصمیمات بدون مشارکت آن‌ها گرفته شود و صرفاً معلمان اجراکننده تصمیمات مدیریت باشند احساس خواهند کرد که تنها به‌عنوان آدمکی هستند که مدیریت آن‌ها را به حرکت در می‌آورد در نتیجه منجر به مقاومت در برابر پذیرش و انجام دادن آن می‌گردند که این عامل زمینه بروز طفره‌روی را ایجاد می‌کند.

عامل دیگری که معلمان به آن اشاره کردند فرهنگ می‌باشد. فرهنگ مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌هاست که به‌عنوان چسب عمل کرده و افراد درون سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند. و در واقع زمینه و بستری را برای انجام کار در سازمان فراهم می‌کند. معلمان در این خصوص بیان کردند که سه نوع فرهنگ در مدرسه می‌تواند حاکم باشد: فرهنگ حمایت‌کننده، منع‌کننده و خنثی. آنان اشاره کردند که فرهنگ منع‌کننده و خنثی می‌تواند عاملی در بروز طفره‌روی در معلمان گردد در حالی که فرهنگ حمایت‌کننده که از معلمان در انجام کارها، روش انجام کار، مدت انجام کار و ... پرسیده می‌شود و در نتیجه بهترین راه انتخاب می‌گردد که هم معلم و هم مدیر خشنود گردند باعث می‌شود که معلمان بدون طفره رفتن به انجام وظایف خود بپردازند. در این خصوص نیز کله و همکاران (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ نقش بسزایی در بروز طفره‌روی سازمانی ایجاد می‌کند هم‌چنین آنان اشاره کردند که فرهنگ فردگرا نسبت به فرهنگ جمع‌گرا زمینه بیشتری را برای بروز طفره‌روی ایجاد می‌کند. عامل بعدی اشاره شده از سوی معلمان عامل ساختار می‌باشد. ساختار مدرسه ایجاب می‌کند که برخی وظایف اجباری هستند و معلمان حق هیچ‌گونه دخالتی را ندارند به‌عنوان مثال آنان اشاره کردند در بعضی از روزها باید بیشتر از ساعت اداری در مدرسه می‌مانند (اجبار بودن) بدون اینکه اضافه کاری برای آن‌ها در نظر گرفته شود و معلمان نیز بدون هیچ اعتراضی ملزم به انجام آن بودند. هم‌چنین معلمان به بخش‌نامه‌های یک طرفه از سوی وزارتخانه اشاره کردند و گفتند که این بخشنامه‌ها صرفاً در وزارتخانه تدوین می‌شود بدون اینکه توجهی به شرایط مدرسه و نیازهای دانش‌آموزان و معلمان کنند. این بخشنامه‌ها به مدیران ابلاغ می‌گردد و مدیران نیز به معلمان ابلاغ می‌کنند که آن را انجام دهند بدون اینکه احساس نیاز یا حتی در بعضی موارد آگاهی در آن مورد داشته باشند که این نیز منجر به سرهم بندی کردن کار و طفره رفتن می‌گردد.

نهایتاً عامل دیگری که معلمان اشاره نمودند عامل همکاران بود. آنان عنوان نمودند که زمانی که در گروه و جوی قرار می‌گیریم که همکاران بی‌انگیزه هستند، کمتر از آنچه باید کار می‌کنند، بهانه‌گیر هستند و از همه مهم‌تر احساس کنند که همکاران آنان در مقابل تلاش

مطالعه کیفی ابعاد و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری طفره‌روی معلمان

بسیار کم پاداش و توجه بسیار زیاد دریافت می‌کند باعث دلسری و طفره رفتن از کار و انجام وظایف‌شان می‌گردد. و تأکید بیشتر معلمان بر احساس درک بی‌عدالتی از جانب مدیریت مدرسه بود و معتقد بودند که عامل ارتباطات و پارتی بازی در بروز این احساس بسیار دخیل می‌باشد. در پایان معلمان اشاره کردند که برای جلوگیری از بروز طفره‌روی معلمان باید دقیقاً روی همان عواملی که منجر به بروز آن می‌شود توجه گردد و با بهبود چهار عامل مدیریت، فرهنگ، ساختار و همکاران می‌توان تا حد زیادی از بروز آن جلوگیری کرد. هم‌چنین معلمان بیان نمودند که برقراری سیستم پاداش‌دهی مناسب، دعوت به مشارکت معلمان در خصوص برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها و دادن آموزش‌های مناسب قبل از اجرای برنامه‌های جدید می‌تواند در کاهش طفره رفتن مؤثر باشد. از آنجا که هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه است این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نیست که این محدودیت‌ها عبارت‌اند از: ۱. در این پژوهش کلیه مصاحبه‌ها با معلمان زن انجام گرفت که می‌تواند نتیجه را تحت تأثیر قرار دهد ۲. این پژوهش در بعضی مناطق استان تهران انجام گرفت و بهتر است پژوهشی دیگر به صورت جامع و ملی انجام گیرد. ۳. در این پژوهش مصاحبه‌ها با معلمان انجام گرفت و از منظر مدیران و ناظران آموزشی بررسی نگردید. با توجه به اینکه این پژوهش در میان معلمان زن و در سطح استان تهران اجرا گردید پیشنهاد می‌گردد پژوهشی در سطح وسیع‌تر که در تمام استان‌ها و در بین معلمان زن و مرد انجام گیرد. هم‌چنین پیشنهاد می‌گردد پژوهشی درخصوص ساخت ابزار و اعتباریابی آن درخصوص طفره روی معلمان انجام گیرد.

## منابع

- ارجمندنی، علی اکبر (۱۳۸۸). تأملی بر پدیده تنبلی اجتماعی. *پژوهشنامه ویژه اخلاق و جهانی شدن (مرکز تحقیقات/استراتژیک)*. شماره ۴۸، ص ۳۷-۵۴.
- آقاتهرانی، مرتضی (۱۳۸۳). *اهمال کاری، بررسی علل و راهکارهای درمان*. موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، قم.
- جوادی یگانه، محمدرضا (۱۳۸۸). *تنبلی اجتماعی، علل و پیامدهای آن*. پژوهشی برای دبیرخانه شورای عالی.
- چیت‌سازیان، علیرضا و مرتضوی، سعید (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر پدیده طفره رو اجتماعی در فعالیت گروهی، مورد مطالعه: گروه‌های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق (ع). *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال چهارم، شماره اول بهار و تابستان، ص ۱۸۰-۱۶۱.

دامغانیان، حسین؛ موسوی داودی، سیدمهدی و فرتاش، کیارش (۱۳۹۴). بررسی رابطه عدالت سازمانی و تنبلی اجتماعی. *فصلنامه مدیرین فرهنگ سازمانی*. دوره ۱۳، شماره ۱: ۱۳۳-۱۱۵.

فضائی، احمد (۱۳۹۲). جایگاه جهانی ایران اسلامی از نظر تنبلی اجتماعی بررسی گزارش‌ها و تحقیقات مربوط به تنبلی اجتماعی در ایران. *راهبرد فرهنگ*. دوره ۶، شماره ۲۱، ص ۷۷-۵۷.

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

گراوند، س. (۱۳۹۳). *ساخت و هنجاریابی پرسشنامه تنبلی اجتماعی نوجوانان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

Brickner, M. A.; Harkins, S. G.; Ostrom, T. M. (1986). "Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 763-769.

Comer, Debra R. (1995), "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, Vol. 48.

Deleau, J. (2017). *Social Loafing Construct Validity in Higher Education: How Well Do Three Measures of Social Loafing Stand Up to Scrutiny?*. Doctoral Dissertations in The University of San Francisco.

Duffy, M. K.; Shaw, J. D. (2000). "The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups". *Small Group Research*, 31, 3-23.

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), 788-797.

Goh, P.C and Lim, K.P. "Disclosing intellectual capital in company annual reports Evidence from Malaysia", *Journal of Intellectual Capital*, 2014, Vol. 5, No. 3, pp. 5-8.

Guzzo, R.A., & Shea, G.P. (1992). "Group performance and intergroup relations in organizations", In M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). "Handbook of industrial and organizational psychology", Vol. 3: 269-313.

Harkins, S. G.; Petty, R. E. (1982). "Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing". *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214-1229. 25.

Harkins, S. G.; Petty, R. E. (1983). Social context effects in persuasion: The effects of multiple sources and multiple targets. In *Basic group processes* (pp.149-175). Springer New York.

Hoon Tan, H. Li Tan, M. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.

Ilgen, D. R. (1999). "Teams embedded in organizations: Some implications". *American Psychologist*, 54, 129-139.



- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckman, V. (1974). "The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance". *Journal of Experimental Social Psychology*, 10: 371-384.
- Jemielniak, D. (2007). Managers as lazy, stupid careerists? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 491-508.
- Karau, S.J. and Williams, K.D., (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*. 65(4), P. 681.
- Kerr, N. L. (1983). "Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis". *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 819-828.
- Kim, Marlene (1998). The working poor: lousy jobs or lazy workers? *Journal Of Economic Issues*, 32 (1):63-83.
- Kirkman, B.L. (2000). "Why do employees resist teams? Examining the "resistance barrier" to work team effectiveness". *International Journal of Conflict Management*, 11: 74-93.
- 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), 250-262.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Jaworski, Renata A., Bennett, Nathan (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2). 285-304.
- Monzani, L., Ripoll, P., Peiró, J. M., & Van Dick, R. (2014). Loafing in the digital age: The role of computer mediated communication in the relation between perceived loafing and group affective outcomes. *Computers in Human Behavior*, 33, 279-285.
- Ridings, C. Gefen, D.; Arinze, B. (2006). "Psychological barriers: Lurker and poster motivation and behavior in online communities". *Communications of AIS*, 18, 329-354.
- Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Renata A. Jaworski, Nathan Bennett (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2) 285-304.
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social Loafing: A Review of the Literature.. *Journal of Management Policy and Practice*. vol. 15(1).
- Tan, H. H., & Tan, M. L. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- 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), 570-581. 46.
- Williams, K. D.; Nida, S. A.; Baca, L. D.; Latané, B. (1989). "Social loafing and swimming: Effects of identifiability on individual and relay performance of intercollegiate swimmers". *Basic and Applied Social Psychology*, 10, 73-81. 47.
- Williams, K.; Harkins, S. G.; Latané, B. (1981). "Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments". *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.

- Zaccaro, S. J. (1984). "Social loafing: The role of task attractiveness". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 99-106.
- Ziapour, A., & Zokaei, A., & Haydar Pour, B. (2015). Association between Personal ity Traits and Social Laziness (Case Study: Staff of Kermanshah University of Medical Sciences in 2014), *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2015-5-1/49-54.