نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۳

# طراحی مدل طفره روی اجتماعی در گروه‌های کاری؛ مطالعه‌ای در بخش دولتی صنعت پالایش و پخش نفت

فرشته قلعه‌آقابابائی[۱] - بیژن عبدالهی[۲] - سعید جعفری‌نیا[۳] - جعفرحسنی[۴]

## چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل طفره روی اجتماعی جهت شناخت ابعاد، عوامل مؤثر و پیامدهای آن در بخش دولتی صنعت پالایش و پخش نفت بود. گردآوری داده‌های این پژوهش با رویکرد کیفی به‌وسیله ادبیات موضوع و ۱۲ مصاحبه نیمه ساختارمند به شیوه گلوله برفی با کارکنان خبره این صنعت در حوزه فعالیت‌های گروهی صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون (ترکیبی) استفاده شد. پس از کدگذاری داده‌ها، الگوی ارتباطی مضمون‌های کشف شده به‌صورت مدل ترسیم و روایی و قابلیت اطمینان یافته‌ها بررسی و تایید گردید. نتایج به دست آمده ۷۸ مفهوم منحصر به فرد را نشان داد که در ۲ بعد (طفره روی کفایتی و طفره روی رقابتی) برای پدیده طفره روی اجتماعی، ۵ عامل اثرگذار (عوامل مرتبط با کار، عوامل فردی، وضعیت گروه، عوامل سازمانی و مدیریتی و عوامل اجتماعی) و ۵ پیامد (عواطف فرد، عملکرد فرد، عملکرد گروه، جوّ گروه و وضعیت سازمان) قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: طفره روی اجتماعی، بیماری اجتماعی، گروه‌های کاری، تحلیل مضمون.

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (fereshtehbabai@ymail.com)
[۲] دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران..biabdollahi@khu.ac.ir
[۳] استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران..Shamsj58@yahoo.com
[۴] دانشیار روان‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران..Hasanimeher57@yahoo.com

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

## مقدمه

امروزه فعالیت‌ها به‌صورت گسترده‌ای پیچیده و وابسته به یکدیگرند و سازمان‌ها نیاز دارند منعطف‌تر از قبل عمل کنند، این تغییرات به استفاده بیش‌تر از گروه‌های کاری منجر شده است (Levi, 2017) تا جایی که گروه‌ها تبدیل به بلوک‌های اصلی سازمان‌دهی همکاری میان اعضا شده‌اند (Meyer, Schermuly, & Kauffeld, 2015) و گروه‌های کاری یک شکل معمول در سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند.

با این وجود همه گروه‌ها عملکرد قابل قبولی نداشته و همه اعضای گروه نیز تأثیر مثبتی بر عملکرد آن ندارند و هر چند که بسیاری از روان‌شناسان سازمانی و نظریه پردازان مدیریت در دره «توهم کارایی گروه»[1] سقوط کرده‌اند (Haslam, 2004). گروه‌های کاری که باید مجموعه منظمی باشند و الزامات رفتاری مناسب به افراد القا کنند و نیز به‌وسیله استانداردها، نگرش و امنیت خود تأثیر خوبی بر بازده کارکنان داشته باشند، نمی‌توانند آن چنان که باید، موفق عمل کنند و طفره روی اجتماعی[2] به‌عنوان یکی از رفتارهای ناخوشایند در گروه‌های کاری، تهدیدی برای پایداری آن‌ها شمار می‌آید.

طفره روی اجتماعی فرآیندی پویاست. توجه به ماهیت فرآیندی این پدیده می‌تواند شناخت بهتری از آن فراهم آورد، در حالی که مطالعات این حوزه تنها یک تصویر ایستا از طفره روی اجتماعی به نمایش می‌گذارد (Zhu & Wang, 2018). از طرفی غالب پژوهش‌های این حوزه در روان‌شناسی و آموزش انجام شده و گروه‌های کاری (Naicker, 2011; Schippers, 2014) کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در نتیجه تفاوت‌های چشم‌گیری که میان گروه‌های کاری (به معنای افرادی که برای تکمیل یک وظیفه در سازمان دور هم جمع می‌شوند (Robbins & Judge, 2008) با سایر گروه‌ها وجود دارد، نادیده گرفته شده است.

از طرف دیگر با وجود پژوهش‌های قابل توجهی که در زمینه طفره روی اجتماعی صورت گرفته، می‌توان گفت که درک درستی از آن وجود ندارد و مفهوم‌پردازی آن به

[1] Illusion of group effectivity
[2] Social loafing



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

درستی صورت نگرفته است (Deleau, 2017; Zhu & Wang, 2018)، زیرا با وجود پیچیدگی، فاقد بعد می‌باشد که این موضوع می‌تواند نشان‌دهنده عدم شناخت کافی آن باشد و به این جهت از سوی جاسوالا، سشیتال و ملشی[1] (۲۰۰۹) مورد انتقاد قرار گرفته است. بنابراین کمبود یک مدل برای طفره روی اجتماعی که فرآیند آن را به تصویر بکشد، یعنی آن چه موجب ایجاد طفره روی می‌شود، ماهیت و ابعاد و پیامدهایش را نشان دهد و در عین حال این مدل در فضای گروه‌های کاری باشد، به چشم می‌آید.

خلأ پژوهشی موجود، پژوهشگران را به طراحی مدل طفره روی اجتماعی در گروه‌های کاری صنعت پالایش و پخش نفت ترغیب نموده است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به پرسش اصلی ذیل است: مدل تبیین‌کننده طفره روی اجتماعی گروه‌های کاری در صنعت پالایش و پخش نفت ایران چگونه است؟ که به دنبال آن سه سؤال فرعی نیز مطرح می شود: ۱. ابعاد و نشانگرهای طفره روی اجتماعی گروه‌های کاری کدامند؟ ۲. عوامل اثرگذار بر طفره روی اجتماعی گروه‌های کاری کدامند؟ ۳. پیامدهای طفره روی اجتماعی گروه‌های کاری کدامند؟

پژوهش در خصوص پدیده طفره روی اجتماعی با یک سؤال ساده آغاز شده است؛ چرا تلاش افراد در گروه‌ها کمتر از زمانی است که به طور جداگانه فعالیت می‌کنند؟ این سؤال برای اولین بار در مطالعات رینگلمن[2] در دهه ۱۹۲۰ مطرح شد، در حالی که پیش از آن تفکر غالب نظریه تسهیل اجتماعی[3] بود که بر اساس آن افراد در حضور دیگران برانگیخته می‌شوند و این برانگیختگی به دلیل توجه ناظر و تحریک‌پذیری فیزیولوژیک است (Steinmetz & Pfattheicher, 2017)، وی در یک آزمایش طناب کشی از شرکت کنندگان می‌خواست تا یک بار به‌صورت انفرادی و بار دیگر به‌صورت گروهی طنابی را بکشند. او تلاش افراد را به‌وسیله نیروسنج اندازه‌گیری کرد و انتظار داشت تلاش یک گروه حداقل معادل مجموع تلاش اعضای آن باشد؛ یعنی اگر سه نفر طناب را می‌کشند، سه برابر یک

[1] Jassawalla, Sashittal, & Sashittal
[2] Ringelman
[3] Social Facilitation



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

نفر و اگر هشت نفر این کار را انجام می‌دهند، هشت برابر یک نفر نیرو وارد کنند، اما نتایجی خارج از انتظارش به دست آورد. اگر یک فرد قبلا به تنهایی در کشیدن طناب ۶۳ کیلوگرم نیرو وارد می‌کرد، این نیرو در یک گروه سه نفره به ۵۳ کیلوگرم و در یک گروه هشت نفره به ۳۱ کیلوگرم کاهش یافت (Robbins & Judge, 2008). او بهره‌وری افراد و گروه‌ها را با هم مقایسه نمود و در نهایت نتیجه گرفت که با افزایش تعداد افراد گروه، عملکرد اعضا کاهش می‌یابد (Haugen, Reinboth, Hetlelid, Peters, & Høigaard, 2016). این مفهوم به‌وسیله پژوهشگران بعدی پذیرفته شد، اما تلاشی برای شناخت اجزای مفهومی این سازه صورت نگرفت تا این که جاسوالا، سشیتال و ملشی (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای که در گروه‌های دانش آموزی انجام دادند به این موضوع اشاره می‌کنند که طفره روی اجتماعی می‌تواند یک پدیده تک بعدی نباشد و مطالعات بیش‌تری در این حوزه مورد نیاز است.

در مجموع، طفره روی اجتماعی یک پدیده فراگیر، البته نه یک قاعده کلی بلکه یک احتمال و انتظار است که بر اساس نظر لیدن، واینر، جاورسکی و بنت[1] (۲۰۰۴) نمی‌توان یک نظریه جامع برای آن در نظر گرفت و هر یک از نظریه‌های مرتبط با آن تنها یک تمایز ایجاد کرده‌اند و هیچ یک، تمامی انگیزه‌های متنوع و پیچیده آن را در برنمی گیرند. به دنبال تحقق هدف اصلی این پژوهش که ارائه یک مدل سیستمی، منسجم و غیرپیچیده جهت شناخت ابعاد، عوامل مؤثر و پیامدهای طفره روی اجتماعی است، خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه به تفکیک سه سؤال این مطالعه در جدول (۱) جمع‌آوری و نکات جالب توجه آن‌ها تحت عنوان مفهوم (کد) شناسایی شد. از پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه برای شناسایی مدل طفره روی اجتماعی استفاده شد، اما از آن‌جا که رفتار انسان‌ها به هنجارها و ارزش‌های جامعه بستگی دارد و رفع معضلات مرتبط با این پدیده در گروه‌های کاری بخش دولتی صنعت مورد مطالعه در اولویت قرار داشت، استفاده از نظرات خبرگانی که تجربه کار در گروه‌ها و آشنایی با مسائل آن‌ها را دارند، در

[1] Liden, Wayne, Jaworski, & Bennett



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

چارچوب کار قرار گرفت.

**جدول ۱- خلاصه مفاهیم استخراجی از مطالعه ادبیات نظری (تنظیم از پژوهشگران)**

| | مفاهیم شناسایی شده از پیشینه | نمونهٔ منبع |
|---|---|---|
| نشانگرهای طفره روی اجتماعی | بی تاثیری تلاش بر خروجی | Levi, (2017) |
| | عدم ضرورت تلاش زیاد | Vaartstra, (2012) |
| | مشارکت در هنجار کم کاری | Simms & Nichols,( 2014) |
| | پرهیز از سوء استفاده دیگران | Lin & Huang, (2009) |
| | عدم باور به شایستگی | Fast, Burris & Bartel, (2014) |
| عوامل اثرگذار بر طفره روی | تنبیه و پاداش | Welte & Kunishima, (2004) |
| | اندازه گروه | Aggarwal & O'Brien,(2008) |
| | عدالت | Backer, Boen, Cuyper, Høigaard & Vande Broek, (2015) |
| | تمایز وظیفه | Eikenhout, (2004) ;Price, Harrison & Gavin,(2006) |
| | تعریف و دشواری اهداف | چیت سازیان و مرتضوی،(۱۳۸۹) |
| | وابستگی وظیفه | Lam, (2015); Hoon & Tan, (2008) |
| | نبود استاندارد کاری | Voyles, Bailey & Durik, (2015) |
| | شرایط ارتباطات (فناوری) | Abraham & Trimutiasari, (2015) |
| | تداوم عضویت | Xu, Huang & Robinson, (2015) |
| | تعهد کارکنان | Luo, Qu & Marnburg, (2013) |
| | دیده شدن | Xu, et al., (2015); Voyles, et al., (2015) |
| | انگیزشی یا ابتکاری بودن هدف | Eikenhout, (2004) |
| | ویژگی‌های شخصیتی | Schippers, (2014) |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

| | مفاهیم شناسایی شده از پیشینه | نمونهٔ منبع |
|---|---|---|
| | اخلاقیات (کار پروتستان) | Mihelič & Culiberg, (2018) |
| | نوع عضویت | Harding, (2017) |
| | مراحل تشکیل گروه | Singh, Wang & Zhu, (2018) |
| | درگیری در وظیفه | Jassawalla, et al., (2009); Hoon & Tan, (2008) |
| | نظارت و ارزیابی | Torbjorn, Tommy, Michael, Derek & Rune, (2014) |
| | نگرش‌های فردگرایانه | Depillis, Furumo, Ray, Furumo & Higa, (2015) |
| | جنسیت | Depillis, et al., (2015) |
| | طفره روی اجتماعی ادراک شده | Chena, et al., (2014) |
| | قصد ترک شغل | Akgunduza & Eryilmazb, (2018) |
| | انسجام گروه | Chang, (2010) |
| پیامدهای طفره روی اجتماعی | کاهش خلاقیت | Shih, Shao & Wang, (2018) |
| | کاهش انگیزه اعضا | Price, et a, (2006) |
| | استرس و آسیب کارکنان | Bluhm, (2009) |
| | رضایت | Monzani, Ripoll, Peir & Van Dick, (2014) |
| | اشتراک گذاشتن دانش | Bououd, Skandrani, Boughzala & Makhlouf, (2016) |
| | جابه جایی و ترک کار | Luo, et al., (2013) |
| | عملکرد | Jones, Høigaard & Peters,( 2014) |
| | کاهش رفتار شهروندی سازمانی | Karadal & Saygın, (2013) |

## روش‌شناسی

این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری و مطالعات کیفی قرار می‌گیرد. برای تحلیل



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

داده‌ها از استراتژی تحلیل مضمون[1] استفاده شده است. در این پژوهش از میان سه رویکرد متداول تحلیل مضمون، رویکرد ترکیبی (استقرایی و قیاسی) به کار گرفته شده است؛ به این ترتیب که از مفاهیم شناسایی شده در مطالعات پیشین جدول (۱) به‌عنوان یک الگوی از پیش تعیین شده برای سازمان‌دهی به داده‌ها استفاده شد و مفاهیم جدید نیز در حین تحلیل و با انجام مصاحبه‌ها ظاهر شد که به منظور ایجاد یک توصیف جامع از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این مرحله مصاحبه‌هایی نیمه ساختارمند با کارشناسان و خبرگانی که در سال ۱۳۹۷ در شرکت‌های دولتی صنعت پخش و پالایش نفت ایران (شرکت ملی و مهندسی ساختمان و شرکت خطوط لوله و مخابرات) مشغول به کار بودند، انجام شد. در این بخش از نمونه‌گیری هدفمند[2] (مبتنی بر تحقق هدف خاص) به شیوه گلوله برفی استفاده، حجم نمونه با توجه به سطح اشباع تعیین شد و طی مصاحبه با ۱۲ نفر به اشباع نظری رسید. فرآیند تحلیل مضمون در این پژوهش طی پنج گام که در جدول (۲) نمایش داده شده، صورت گرفته است.

**جدول ۲- فرآیند تحلیل مضمون (گام‌های اجرا شده در این پژوهش)**

| مرحله | شرح مرحله |
|---|---|
| آشنایی با داده‌ها | اطلاعات به دست آمده از پیشینه بر اساس سوالات پژوهش تفکیک و چندین بار مطالعه شد. در این راستا پژوهشگران به یادداشت برداری و برجسته نمودن ایده‌ها پرداختند تا در گام‌های بعدی تحلیل بتواند به آن‌ها مراجعه نماید. |
| ایجاد کدهای اولیه | پس از آشنایی با داده‌های اولیه، جنبه‌های جالب توجه داده‌های مربوط به پیشینه مرتب و کدگذاری شدند. در این بخش توجه کامل و یکسانی به هر یک از عناصر وجود داشت تا مبنای الگوهای تکرارشونده (مضامین) در متن شناسایی شد و یک الگوی اولیه جدول (۱) به دست آمد. |
| استخراج مفاهیم و مضامین | پس از حذف، ادغام و توسعه مفاهیم به دست آمده از الگوی اولیه و مصاحبه‌ها، ۷۸ مفهوم منحصربه فرد به دست آمد. کلیه داده‌های مرتبط با هر یک از مضامین بالقوه جمع‌آوری، کدگذاری‌ها بازنگری و نهایتا مفاهیم در قالب ۱۲ مضمون دسته‌بندی شد. |

[1] Thematic Analysis
[2] Purposive Sampling



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

| مرحله | شرح مرحله |
|---|---|
| ترسیم شبکه مضامین | مجددا ارتباط مضامین با کدهای استخراج شده بررسی و کنترل شد تا تمامی مجموعه‌های داده، یک نقشه تماتیک از تحلیل ایجاد نمایند. هم‌چنین ارتباط بین مضامین در ابعاد، عوامل اثرگذار و پیامدها مشخص شد. |
| تحلیل و تشریح | مفاهیم و مضامین برگرفته از ادبیات نظری و مصاحبه‌ها تحلیل شدند. |

جهت اطمینان از روایی پژوهش، مفاهیم و مضامین به دست آمده مستمرا با داده‌ها مقایسه و تناسب آن‌ها با یکدیگر ارزیابی می‌شد. کدگذاری‌ها در اختیار مصاحبه شوندگان گذاشته شد تا نظرات خود را در خصوص آن‌ها ابراز کنند و بدین وسیله مفاهیم و مضامین مورد بازبینی قرار گرفت. در نهایت چند نفر از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها پرداختند و نظراتشان اعمال شد. در نتیجه تایید روایی محتوا توسط اساتید، دو مفهوم (جنسیت و مراحل تشکیل گروه) حداقل مقدار لازم برای باقی ماندن در ادامه فرآیند را به دست نیاورده و حذف شدند. بررسی پایایی نیز در این پژوهش به دو روش ۱. پایایی باز آزمون و ۲. پایایی بین دو کدگذار صورت گرفته است که نتایج قابل قبول تعیین شد.

## یافته‌ها

در رویکرد ترکیبی تحلیل مضمون از یک الگوی مستخرج از پژوهش‌های پیشین جدول (۱) برای سازمان‌دهی داده‌ها استفاده گردید و کدهای جدید و جزئی‌تر در فرآیند مصاحبه اضافه شد. در واقع مفاهیم از پیش تعیین شده به لحاظ نظری و مفاهیم ایجاد شده بعدی با هم ترکیب شدند تا شرح تماتیک کاملی از داده‌ها فراهم آید (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). در این فرآیند تلاش شده است که مضامین و مفاهیم مرزهای مشخص و تعریف شده‌ای داشته باشند و از هم پوشانی میان آن‌ها اجتناب گردد تا درک درستی حاصل شود. نمونه‌ای از کدگذاری‌ها و مفاهیم شناسایی شده بخشی از یک مصاحبه در جدول (۳) آورده شده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

**جدول ۳- نمونه کدگذاری و شکل‌گیری مفاهیم از کدها (منبع: یافته‌های پژوهش در بخش مصاحبه‌ها)**

| متن مصاحبه | مفاهیم شناسایی شده |
|---|---|
| به نظر می‌آید همه از زیر کار در می‌روند و هیچ کس کار نمی‌کند و این یک رفتار طبیعی است که نه تنها بد نیست بلکه با عنوان زرنگی هم شناخته می‌شود. سیستم طوری است که فردی که کار می‌کند با کسی که تمام روز را به بطالت در سازمان می‌گذراند، هیچ فرقی ندارد. | فرهنگ تنبلی- ادراک بی‌عدالتی در مزایا - |

تعداد ۳۶ مفهوم در ادبیات پژوهش شناسایی شد، که با انجام مصاحبه‌ها و توجه به وجوه تفاوت و شباهت مفاهیم، ادغام یا حذف گردیده و یا توسعه داده شدند و ۷۸ مفهوم منحصر به فرد به دست آمد. از گزینش مجموعه مفاهیم متفاوت ۱۲ مضمون به دست آمد که از این بین دو مضمون مربوط به سؤال اول پژوهش با ۸ مفهوم (نشانگر)، پنج مضمون و ۴۸ مفهوم متعلق به سؤال دوم پژوهش، عوامل اثرگذار بر طفره روی اجتماعی و ۲۲ مفهوم که در قالب پنج مضمون قرار گرفت، مربوط به پاسخ به سؤال سوم پژوهش است. در ادامه هر یک از مفاهیم به تفکیک سوالات پژوهش توضیح داده شده و مفاهیمی که بیش‌ترین فراوانی را از نظر مصاحبه شوندگان دارند، ذکر شده‌اند:

سؤال اول) ابعاد و نشانگرهای طفره روی اجتماعی گروه‌های کاری کدامند؟ در پاسخ به این سؤال دو بعد شناسایی شد:

- طفره روی کفایتی؛ کاهش تلاش با این تصور که نیازی به تلاش زیاد در گروه نیست و تلاش سایرین کافی است، با چهار نشانگر: الف) بی‌تاثیری تلاش بر خروجی؛ عضو تلاش خود را بر نتایج گروه مفید ندانسته و خود را دارای نفوذ کمی بر خروجی و نتایج گروه می‌داند، ب) عدم ضرورت تلاش زیاد؛ تلاش در راستای تحقق اهداف گروه لازم نیست و فرد با احساس غیرضروری بودن فعالیت‌ها، خود را در حاشیه قرار می دهد، پ) عدم باور به شایستگی‌ها؛ عضو توانایی و ظرفیت لازم برای فعالیت در گروه را در خود نمی‌بیند و به دلیل تصور ناتوانی برای تحقق هدف گروه تلاش نمی‌کند و



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

ت) عدم ارزش تلاش فردی؛ عضو، تلاش خود در گروه را مهم و ارزشمند نمی‌داند و روح بی‌تفاوتی بر رفتارش حاکم است.

۲- طفره روی رقابتی؛ به معنای کاهش تلاش از سر رقابت با دیگران با چهار نشانگر: الف) پرهیز از سوء استفاده دیگران؛ عضو با این تصور که مورد سوء استفاده دیگران قرار می گیرد، از تلاش خود می‌کاهد تا بدین وسیله شرایط سوء استفاده دیگران از تلاشش را از بین ببرد، ب) خودبرتربینی؛ فرد برای خود در مقایسه با سایرین امتیازاتی قائل است و خود را برتر و توانمندتر از آنان می داند، لذا همکاری لازم را با اعضای گروه ندارد، پ) پرهیز از عواقب نامطلوب کار؛ عضو گروه فعالیت خود را کاهش می‌دهد تا عواقب محتمل کار ضعیف را بر عهده نداشته باشد و به این ترتیب خود را در برابر سرزنش و مشکلات بعدی مصون نگه دارد و ت) مشارکت در هنجار کم کاری؛ عضو هم راستا با کاهش تلاش اعضای گروه، تلاش خود را نیز کاهش می دهد تا همرنگ همکاران باشد. در بین این مفاهیم بیش‌ترین فراوانی متعلق به عدم باور به شایستگی، پرهیز از سوء استفاده دیگران و مشارکت در هنجار کم کاری است.

سؤال دوم) عوامل اثرگذار بر طفره روی اجتماعی گروه‌های کاری کدامند؟ در این خصوص پنج مضمون شناسایی شد:

۱- عوامل مرتبط با کار؛ به ماهیت کار سپرده شده به گروه برمی گردد که مانعی برای عملکرد مناسب اعضا در گروه است: الف) نامتمایز بودن وظایف افراد؛ به این معنا که تمایزی در وظایفی که اعضای یک گروه کاری بر عهده دارند، وجود ندارد، ب) عدم شفافیت و آگاهی از اهداف کاری؛ هدف گروه به‌صورت شفاف در اختیار اعضا قرار ندارد، پ) کمّیت ناپذیری فعالیت‌های کاری؛ ماهیت وظایف اعضا انتزاعی، فکری و غیرقابل برآورد است، ت) نبود استاندارد کاری؛ یک استاندارد معین جهت سنجش انحرافات احتمالی اعضا وجود ندارد، ث) بی‌ثباتی اهداف کاری؛ اهداف کاری واگذار شده به گروه متغیر و بی‌ثبات است، ج) قابلیت تحقق اهداف کاری؛ اهداف کاری بسیار سخت یا غیرقابل دست‌یابی است، چ) تعریف نشده بودن وظایف؛ وظایف از قبل، برای اعضا تعیین و تبیین نشده و دستورالعملی برای انجام آن‌ها وجود ندارد،



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

ح) ناهماهنگی اهداف کاری فرد با گروه؛ اعضای گروه اهداف کاری متفاوتی دارند که همسو با هدف اصلی گروه نیست، خ) عدم وابستگی اعضا؛ رابطه وابستگی میان وظایفی که اعضای گروه انجام می‌دهند، وجود ندارد و د) عدم جذابیت و چالش برانگیزی اهداف؛ کار تعیین شده برای گروه غیرجذاب یا پیش پا افتاده است. بیش‌ترین فراوانی در این عامل متعلق به تعریف نشده بودن وظایف و عدم جذابیت و چالش برانگیزی اهداف است.

۲- عوامل فردی؛ گروهی از عوامل که به عضو، ادراکات، توانایی‌ها و شخصیت فرد مرتبط است: الف) از دست دادن هویت فردی؛ عضو هویت خود در گروه را از دست می‌دهد و احساس می‌کند تلاشش مشخص نیست، ب) ادراک رفتار شهروندی سازمانی همکاران؛ فرد همگروهی‌ها را دارای روحیه مساعدت (رفتار شهروندی سازمانی) بالایی می‌داند، پ) ادراک طفره روی همکاران؛ برداشت حسی عضو درخصوص همکاران به گونه‌ای است که سایرین تمام توان و تلاش خود را در جهت تحقق هدف گروه انجام نمی‌دهند، ت) درک ناتوانی کار با دیگری؛ عضو خود را در برقراری ارتباط و همکاری با دیگران توانمند نمی‌داند، ث) بی‌انگیزگی و عدم درگیری در وظیفه؛ تمایلات و انگیزه‌های عضو در جهت تحقق اهداف گروه نیست، ج) روحیه وظیفه شناسی؛ پایبندی فرد به اصول اخلاقی، عمل به تعهدات اخلاقی و نظارت وجدان بر کنش‌های او ضعیف است، چ) عدم تمایل به فعالیت‌های گروهی؛ عضو کار انفرادی را ترجیح می دهد، با کار گروهی انس ندارد و کار در گروه برای او دغدغه محسوب نمی‌شود، ح) روحیه ریسک گریزی؛ عضو دارای روحیه ریسک گریزی و اجتناب از فعالیت‌های چالش برانگیز در گروه است، خ) اعتقادات؛ اعتقادات جهت‌دهنده رفتار کاری، فرد را به تلاش زیاد در گروه ترغیب نمی‌کند (مثلا انجام کار جهادی و برای رضای خالق و مخلوقات)، د) ناتوانی در درک اقدام به جا؛ عضو درک درستی از اقدام به جا و متناسب با نیازهای گروه ندارد، ذ) جنسیت؛ در میان اعضای گروه، مردان بیش از زنان در طفره روی اجتماعی درگیر می‌شوند، س) قدرت و انحصارطلبی؛ اعضا به جای توجه به اکثریت و دیگرخواهی، روحیه قدرت و انحصارطلبی دارند، ش) ادراک بی



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

عدالتی در مزایای نمادین؛ عضو ادراک بی‌عدالتی در توزیع مزایای اجتماعی/ احساسی دارد، ص) ادراک بی‌عدالتی در مزایای ابزاری؛ فرد ادراک بی‌عدالتی در دریافت مزایای مادی دارد، ض) تجربیات ناموفق؛ عضو تجربیات ناموفقی در گروه‌های قبلی دارد، ع) قصد ترک شغل؛ عضو قصد ترک شغل و خروج از سازمان دارد و غ) کمال گرایی؛ عضو روحیه کمال‌گرایی (رعایت استانداردهای بسیار بالا و میل به تحقق اهداف غیرقابل دست‌یابی) ندارد. بیش‌ترین فراوانی در این عامل مربوط به درک ناتوانی در کار با دیگری و ادراک بی‌عدالتی در مزایای نمادین و ابزاری است.

۳- عوامل سازمانی و مدیریتی؛ مجموعه عوامل کاهش‌دهنده تلاش فرد در گروه که به مافوق و سازمان مرتبط است: الف) کنترل نامناسب؛ مدیر توانایی نظارت و کنترل بر امور را ندارد، ب) عدم اعتقاد و ترغیب مدیران به کار گروهی؛ مدیر اعتقادی به کار گروهی ندارد و از آن حمایت نمی‌کند، پ) بازخورد نامناسب مدیر؛ مدیر بازخوردهای متناسب با فعالیت هر یک از اعضای گروه را در اختیارشان قرار نمی‌دهد، ت) برقراری پاداش؛ پاداشی برای افرادی که در گروه به خوبی فعالیت می‌کنند، در نظر گرفته نمی شود، ث) عدم تشخیص تفاوت کار افراد؛ تفاوت کار انجام شده تشخیص داده نمی شود و ارزیابی نامناسب است، ج) فرهنگ سازمانی؛ عقاید مشترک سازمانی مؤثر بر الگوی رفتاری و هنجارهای کارکنان بر پایه کم کاری قرار دارد، چ) بی‌اطلاعی مدیریت از کمّیت و کیفیت کار؛ مدیر اشرافی بر فعالیتی که در گروه انجام می‌شود، ندارد و از آن آگاه نیست و ح) تهدید به تنبیه؛ تنبیه یا توبیخی برای افرادی که در گروه طفره می‌روند، وجود ندارد. ارزیابی نامناسب دارای بیش‌ترین فراوانی در این عامل می‌باشد.

۴- وضعیت گروه؛ این عامل به ویژگی‌های گروه کاری مرتبط است: الف) ناشناسی اعضا؛ شناخت اعضا از یکدیگر اندک است و اعضا تجربه‌ای از کار با یکدیگر ندارند، ب) نحوه ارتباط اعضا؛ شرایط ارتباطی اعضای گروه، کار از راه دور، کار در مجاورت یکدیگر یا نوع فناوری و وسایلی که در گروه استفاده می‌شود، پ) کمبود اعتماد؛ اعضا اعتماد کمی به یکدیگر دارند، ت) توزیع نادرست وظایف میان اعضا؛ وظایف بر اساس توانایی



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

افراد و به‌صورت عادلانه توزیع نشده است، ث) ترکیب گروه؛ اعضای گروه ویژگی‌های مشترک اندکی دارند، ج) نوع عضویت؛ حضور اعضا در گروه غیرداوطلبانه و از سر اجبار است، چ) تعداد اعضای گروه؛ تعداد اعضای گروه زیاد است، ح) تنش‌های ارتباطی؛ رابطه اعضا با یکدیگر کیفیت خوبی ندارد و اعضا سابقه برخورد یا همکاری ناموفق دارند و خ) تداوم عضویت؛ اعضای گروه مدت زمان کوتاهی با یکدیگر مشغول به همکاری هستند. توزیع نادرست وظایف میان اعضای گروه دارای بیش‌ترین فراوانی در میان نظرات مشارکت کنندگان است.

۵- عوامل اجتماعی؛ این گروه از عوامل مربوط به شرایط مختلف موجود در جامعه است: الف) آموزش نامناسب؛ آموزش مناسبی برای کار گروهی وجود نداشته است، ب) فرهنگ تنبلی؛ اکثریت جامعه به بی‌عملی و لذت‌طلبی تمایل دارند و پ) فرهنگ فردگرایی؛ فرهنگ جامعه بر حقوق فردی متکی بوده و فرد واحد مرکزی جامعه است. فرهنگ تنبلی بیش‌ترین فراوانی را در میان عوامل اجتماعی دارد.

سؤال سوم) پیامدهای طفره روی اجتماعی گروه‌های کاری کدامند؟ پنج مضمون در این رابطه شناسایی شد:

۱- عواطف فرد؛ این بخش به احساسات و هیجانات برمی گردد و شامل چهار مفهوم است: الف) نارضایتی از عملکرد شخصی؛ عضو از عملکرد خود در گروه ناراضی است، ب) نارضایتی از شرایط کار گروهی؛ عضو از فضا و جوّ غالب گروه یا همگروهی‌های خود ناراضی است، پ) بی‌علاقگی به کار گروهی؛ عضو تمایل و اشتیاق خود به کار گروهی را از دست می‌دهد، ت) تمایل به جابه جایی؛ عضو به جابه جایی و ترک گروه تمایل می‌یابد و ث) افزایش استرس؛ موقعیت‌های هیجانی ناخوشایندی (استرس) در فرد به دنبال رابطه با اعضای گروه در خصوص انجام کار و نتیجه کار گروهی ایجاد می‌شود. بیش‌ترین فراوانی متعلق به نارضایتی از شرایط کار گروهی است.

۲- عملکرد فرد؛ این مضمون مفاهیم مربوط به کارکرد فرد را در برمی گیرد: الف) عملکرد نامطلوب فرد؛ محصول کار عضو نامطلوب بوده و از آن چه باید باشد و



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

تخمین زده می‌شد، کمتر است، ب) غیبت در فعالیت‌ها؛ عضو در فعالیت‌های گروهی حضور نمی‌یابد (غیبت در جلسات، معرفی شخص دیگری به جای خود برای حضور در فعالیت گروه و ...)، پ) عدم تعهد به کار؛ عضو تعهدی به انجام کار خوب و به موقع ندارد، ت) کاهش رفتار شهروندی سازمانی؛ رفتارهای غیراجباری (رفتارهای شهروندی سازمانی) که می‌تواند منافعی برای سازمان داشته باشد، کاهش می‌یابد و ث) کاهش خلاقیت؛ توانایی تولید ایده‌های نو و بدیع عضو کاهش می‌یابد. عملکرد نامطلوب فرد دارای بیش‌ترین فراوانی در میان عوامل است.

- عملکرد گروه؛ این بخش از مفاهیم مربوط به کارکرد گروه است: الف) عملکرد نامطلوب گروه؛ محصول کار گروهی نامطلوب است و کار در بستر و شرایط گروهی به خوبی و به‌صورت شایسته (کمّیت و کیفیت) انجام نمی‌شود، ب) افزایش هزینه؛ انواع هزینه‌های تحمیل شده نسبت به انتظارات و برآوردهای صورت گرفته و نسبت به انجام کار به‌صورت انفرادی افزایش چشمگیر و بیش از حد معقول دارد، پ) ناتوانی در تامین رضایت متقاضیان؛ گروه در برآورده ساختن نیازهایی که به موجب آن‌ها ایجاد شده، ناکام است و رضایت متقاضیان خدمات (موسس، مافوق یا ارباب رجوع) گروه تامین نخواهد شد، ت) فعالیت‌های نیمه تمام گروه؛ گروه فعالیت‌های نیمه تمام زیادی دارد. عملکرد نامطلوب گروه دارای بیش‌ترین فراوانی از مجموعه پیامدهای مربوط به عملکرد گروه است.
- جوّ گروه؛ فضایی که در گروه‌های کاری به دنبال طفره روی اجتماعی اعضا پدید می آید، شامل این موارد است: الف) وابستگی به فرد؛ گروه به یک عضو وابسته است، به طوری که کنار گذاشتن آن فرد به معنای از بین رفتن گروه و ناتوانی در به انجام رساندن امور محوله است، ب) کاهش عمر گروه؛ ادامه حیات گروه به دلیل ناتوانی در تحقق اهداف، به خطر می‌افتد، پ) کاهش تعاملات بین فردی؛ ارتباط کاری، هم کنش و تبادل دانش و اطلاعات میان اعضا کاهش می‌یابد، ت) ناآرامی و درگیری؛ فضای گروه متشنج می‌باشد و عدم همکاری، تنش و هرج و مرج و ... میان اعضای گروه مشهود است و ث) کاهش انسجام؛ اتحاد اعضای گروه ضعیف است و اعضا



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

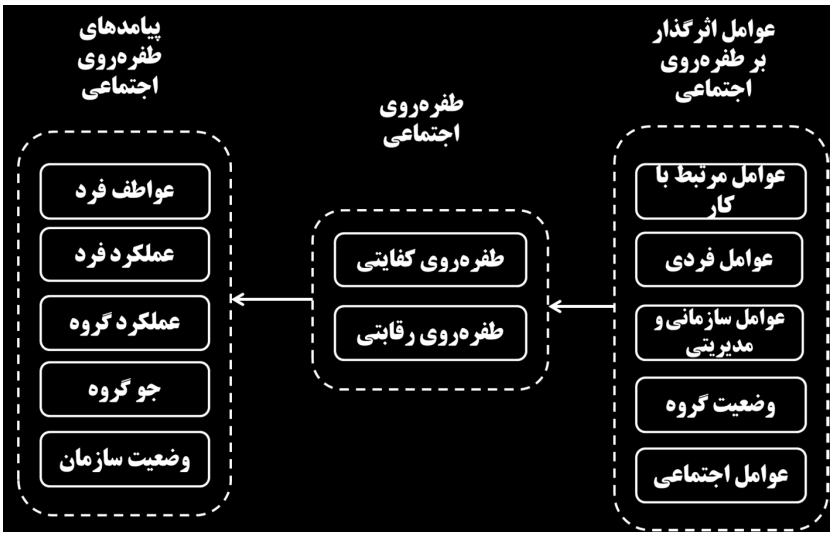
احساس یگانگی با یکدیگر ندارند. بیش‌ترین فراوانی در این پیامد متعلق به ناآرامی و درگیری است.

- وضعیت سازمان؛ این بخش از پیامدها متعلق به سازمان است: الف) بی‌اعتباری سازمان؛ ارزش و منزلت سازمان در نظر متقاضیان خدمات آن و جامعه کاهش می یابد، ب) بهره‌وری پایین؛ بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد و ث) رفتارهای سیاسی؛ گسترش مجموعه رفتارهایی که به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع شخصی اتفاق می‌افتد. در این بین رفتار سیاسی، دارای بیش‌ترین فراوانی از نظر مصاحبه شوندگان بوده است.

بر اساس نتایج تحلیل ادبیات این حوزه و دیدگاه و ذهنیت مشارکت کنندگان در پژوهش، پنج دسته عوامل کاری، فردی، سازمانی و مدیریتی، گروهی و اجتماعی بر ایجاد طفره روی اجتماعی در گروه‌های کاری تاثیرگذار است، هم‌چنین دو بعد کفایتی و رقابتی برای طفره روی اجتماعی قابل ملاحظه می‌باشد و در نهایت بروز طفره روی اجتماعی می تواند پنج دسته پیامد در رابطه با عواطف فرد، عملکرد فرد، عملکرد گروه، جوّ گروه و وضعیت سازمان در گروه‌های کاری بخش دولتی صنعت پالایش و پخش به همراه داشته باشد که این موضوع به‌صورت مدل ترسیم و در شکل (۱) نمایش داده شده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]




**شکل ۱- مدل ارائه شده پژوهش (برگرفته از نتایج پژوهش)**

## بحث و نتیجه‌گیری

گروه‌های کاری در همه سازمان‌ها وجود دارند و به شدت فضای کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اما هر روزه به تعداد افرادی که ادراک منفی نسبت به مزایای کار گروهی دارند و کار جمعی را موجب طفره روی اجتماعی می‌دانند، افزوده می‌شود (Naicker, 2011). این پژوهش به طراحی مدل طفره روی اجتماعی در گروه‌های کاری شرکت‌های دولتی صنعت پالایش و پخش نفت ایران پرداخته است تا با نگاه ویژه‌ای که به صیانت و توسعه منابع انسانی در این بخش وجود دارد، به‌وسیله ایجاد شرایط گروهی مطلوب در راستای تحقق چشم اندازهای ترسیم شده صنعت، گام برداشته شود، به این ترتیب که با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون ترکیبی، بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه و مصاحبه با خبرگان این صنعت، تلاش گردیده مدل منسجمی برای طفره روی اجتماعی ارائه شود.

شناخت ابعاد طفره روی اجتماعی می‌تواند به درک واقعیت امر از نگاه افرادی که در



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

گروه‌های کاری مشغولند و توجه به جنبه‌های اصلی آن کمک نماید. بدیهی است اگر درک پدیده‌ای به اندازه کافی دقیق نباشد، در آن راستا نمی‌توان الگوی ذهنی اعضای گروه را به خوبی شناسایی و رفتار آنان را پیش‌بینی کرد. با کمک داده‌های به دست آمده طفره روی اجتماعی در گروه‌های کاری، به دو بعد شکافته شد: ۱. طفره روی رقابتی؛ عضو گروه از تلاش خود در رقابت با سایرین می‌کاهد تا مشابه آنان عمل نماید، ۲. طفره روی کفایتی؛ عضو با این تصور که نیازی به تلاش در گروه نیست و سایرین اقدام خواهند کرد و فعالیت انجام خواهد شد، از تلاش خود در گروه می‌کاهد.

عوامل اثرگذار بر طفره روی اجتماعی در پنج گروه عوامل مرتبط با کار، عوامل فردی، عوامل مدیریتی و سازمانی، وضعیت گروه و عوامل اجتماعی قرار داده شد، در حالی که بیش‌تر پژوهش‌های این حوزه تنها بر ویژگی‌های کار تمرکز داشته و از طیف وسیعی از عوامل که می‌توانند بر طفره روی اجتماعی مؤثر باشند، غافل بوده‌اند (Klehe & Anderson, 2007)، در حالی که منفعت، انگیزه عمومی افراد برای حرکت است و اعضای گروه به گونه‌ای مثبت یا منفی تحت تأثیر محیط خود قرار می‌گیرند و رفتارشان بر اساس متغیرهای وابسته به تأمل، احساس، عاطفه و فعالیت شکل می‌گیرد. پژوهش چیت سازیان و مرتضوی (۱۳۸۹) موید بخشی از عوامل کاری شناخته شده در این مدل است، اما در این پژوهش علاوه بر ویژگی‌های کار، مفاهیم دیگری نیز شناسایی شد که مدل ترکیبی انگیزش (Robbins & Judge, 2008) موید آن‌هاست.

بر اساس نتایج پیامدهای طفره روی اجتماعی در پنج مضمون عملکرد فرد، عملکرد گروه، عواطف فرد، جوّ گروه و وضعیت سازمان قرار گرفته است. طفره روی اجتماعی می تواند به سادگی سطح دستیابی به اهداف فردی و گروهی را کاهش دهد. از طرفی چون عواطف آگاهانه کنترل نمی‌شوند و با حافظه و تجربه در ارتباطند، عضوی که تجربه ناخوشایندی از طفره روی اجتماعی داشته باشد، پاسخ عاطفی مناسبی به فعالیت‌های گروهی نشان نخواهد داد و جوّ گروه‌هایی که در این شرایط قرار دارند نیز نوعا غیرهمکارانه و نامنسجم در اجرای امور است. برای این که سازمان‌ها بتوانند به اهداف خود دست یابند، کارکنان و گروه‌ها باید عملکرد خود را به سطحی اثربخش و کارا برسانند چرا که عدم



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

موفقیت آن‌ها به منزله شکست در ارائه خدمات عمومی تلقی می‌شود. این در حالی است که در اکثر پژوهش‌های این حوزه طفره روی اجتماعی متغیر وابسته بوده و اثرات این پدیده کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (Schippers, 2014). عمده پیامدهایی که برای آن شناسایی شده و مورد بررسی قرار گرفته، مرتبط با عملکرد و سرمایه‌های مالی و فیزیکی سازمان می‌باشد در حالی که سایر انواع سرمایه‌های سازمان نادیده گرفته شده است. پیامدهایی مانند کاهش اعتبار سازمان، افزایش رفتارهای سیاسی، کاهش عمر گروه‌های کاری، افزایش فعالیت‌های نیمه تمام گروه، وابستگی به یک عضو، افزایش هزینه و ناتوانی در تامین رضایت متقاضیان گروه از جمله پیامدهای طفره روی اجتماعی است که کمتر بدان‌ها پرداخته شده است.

مدیران و سیاست‌گذاران فعالیت‌های گروهی در شرکت‌های دولتی پالایش و پخش نفت می‌توانند از مدل شناسایی شده به‌عنوان چارچوب و مرجعی برای استراتژی‌های توسعه گروه‌های کاری و بهبود مستمر آن‌ها استفاده نمایند و با توجه به این که ماهیت کارهای گروهی، ویژگی‌های مدیران و سرپرستان و ویژگی‌های گروه‌های تشکیل شده بیش از سایر عوامل اثرگذار بر طفره روی اجتماعی در اختیار مدیران این صنعت قرار دارد، پیشنهاد می شود:

- در به کارگیری اعضا در گروه‌ها با عنایت به ویژگی‌های فردی، توانمندی‌ها و الزامات کاری گروه بازنگری صورت گیرد تا با توجه به این که افراد از نظر توانایی و علاقمندی با یکدیگر متفاوتند، در موقعیت‌های شغلی متناسب قرار گیرند تا بیش‌ترین کارایی را داشته باشند.
- تدوین مرام نامه و تقویت نظام ارتباطی میان اعضای گروه‌های کاری تا فضای گروه کاری بدون تنش و همراه با اعتماد باشد و از طریق بالا بردن اعتماد، پیوستگی عاطفی میان اعضا افزایش یافته و به این ترتیب گروه‌های موثرتری ایجاد شود.
- تشکیل گروه با تعداد اعضای محدود و بدون اجبار برای عضویت باشد، چرا که در گروه‌های کوچکتر، ورودی هر عضو سهم قابل توجهی از مشارکت در رابطه با نتیجه



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

کلی را دارد و عضویت داوطبانه احساس ارزشمند بودن و احترام بیش‌تری برای فرد به همراه دارد.

- اشراف مدیران بر فرآیندهای گروه و برقراری شرایط نظارت و ارزیابی عادلانه بر مبنای نقش اعضا در فعالیت‌های گروهی، انجام ارزیابی مستمر اعضا و گروه‌ها به منظور آگاهی از کمّ و کیف فعالیت انجام شده و اختصاص پاداش به گروه‌های موفق. ارزیابی عینی فرد از طرف همکاران نیز می‌تواند به کاهش طفره روی اجتماعی کمک نمایند.

برنامه‌های آموزشی متناسب برای گروه‌های کاری طراحی و زمانی نیز برای اعضا در نظر گرفته شود تا در فعالیت‌های منظم ایجاد گروه شرکت نموده و آموزش‌هایی بر اساس پویایی‌های گروه‌های کارآمد دریافت کنند که متضمن پیشرفت گروه باشد.

## منابع


باقری، مسلم، سلیمی، باقر و اکبری، بنفشه (۱۳۹۳). طفره روی اجتماعی: ارائه الگویی برای اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر آن در تیم‌های تولید دانش علوم انسانی (با تأکید بر پایان‌نامه ها)، *بهبود مدیریت*، سال ۸، شماره ۳، صص۸۷-۶۵.

چیت سازیان، علیرضا و مرتضوی، سعید (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر پدیده «طفره روی اجتماعی» در فعالیت‌های گروهی مورد مطالعه: گروه‌های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق (ع) ، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۴، شماره ۱، صص ۱۸۰-۱۶۱.

Abraham, J. & Trimutiasari,M. (2015). Sociopsychotechnological Predictors of Individual's Social Loafing in Virtual Team. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 5 (6), 1500-1510.

Aggarwal, P. & O'Brien, C. L. (2008). Social loafing on group projects: Structural antecedent sand effect on student satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 30 (3), 255-264.

Akgunduza, Y. & Eryilmazb, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49.

Backer, M. D., Boen, F., Cuyper, B. D., Høigaard, R., & Vande Broek, G. (2015). A team fares well with a fair coach: Predictors of social loafing in




[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

interactive female sport teams. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports,* 25 (6), 897-908.

Bluhm, D. J. (2009). Adaptive Consequences of Social Loafing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6.

Bououd, I., Skandrani, S. R., Boughzala, I., & Makhlouf, M. (2016). Impact of object manipulation, customization and social loafing on competencies management in 3D Virtual Worlds. *Information Systems Frontiers*, 18 (6), 1191-1203.

Chang, K. Ch. (2010). *Perceived Social Loafing and Community Cohesion in Virtual Communities: a Perspective of Social Capital (Doctoral dissertation).* National Central University, Taiwan.

Chena, F., Zhangb, L., & Latimerca, J. (2014). How much has my co-worker contributed? The impact of anonymityand feedback on social loafing in asynchronous virtual collaboration. *International Journal of Information Management*, 34 (5), 652-659.

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

Depillis, E., Furumo, K., Ray, J., Furumo, H., & Higa, K. (2015). Deadbeats in Virtual Teams: How Gender, Conscientiousness, and Individualism/Collectivism Impact Performance. *International Journal of Business and Information*, 10 (3), 273-294.

Eikenhout, N. (2004). *The Effects of Task Structure and Group Target Monetary Incentives on Social Loafing, Dissertation*, Western Michigan University, August.

Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57 (4), 1013–1034.

Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (1), 80–92.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*, London: Sage.

Haugen, T., Reinboth, M., Hetlelid, K. J., Peters, D. M., & Høigaard, R. (2016). Mental Toughness Moderates Social Loafing in Cycle Time-Trial Performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 87 (3), 305-310.

Harding, L. M. (2017). Students of a Feather Flocked Together: A Group Assignment Method for Reducing Free-Riding and Improving Group and



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

Individual Learning Outcomes. *Journal of Marketing Education*, 40 (2), 117-127.

Hoon, H. & Tan, M. L. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality. Motives, and Contextual Factors. *Journal of Psychology*, 142 (1), 89–108.

Jassawalla, A., Sashittal, H., & Sashittal, A. (2009). Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. *Academy of Management Learning & Education*, 8 (1), 42–54.

Jones, G. W., Høigaard, R., & Peters, D. M. (2014). Just Going Through the Motions ....: A Qualitative Exploration of Athlete Perceptions of Social Loafing in Training and Competition Contexts – Implications for Team Sport Coaches, *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9 (5), 1067-1082.

Karadal, H. & Saygın, M. (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior, *Social and Behavioral Sciences*, 99 (6), 206-215.

Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4) ,681-706.

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.

Lam, C. (2015). The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects. *Business and Professional Communication Quarterly,* 78 (4), 454-475.

Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams,*5th Edition, *California*: Sage Publications.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30 (2), 285–304.

Lin, T. & Huang, Ch. Ch. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust. *Expert Systems with Applications*, 36 (3), 6156–6163.

Luo, Z., Qu, H., & Marnburg, E. (2013). Justice Perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 33, 456-464.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

Meyer, B., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2015). That's not my place: The interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behaviour in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (1), 31-49.

Mihelič, K. K. & Culiberg, B. (2018). Reaping the Fruits of Another's Labor: The Role of Moral Meaningfulness, Mindfulness, and Motivation in Social Loafing. *Journal of Business Ethics*,160 (1),1-15.

Monzani, L., Ripoll, P., Peir, 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.

Naicker, D. (2011). *The prevalence and magnitude of social loafing in an organizational setting*, university of Kwazulu-natal, South Africa.

Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing. *Journal of Applied Psychology,* 91 (6), 1375–1384.

Robbins, S. & Judge, T. (2008). *Organizational Behavior*, 13th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Schippers, M. C. (2014). Social loafing tendencies and team performance: The compensating effect of agreeableness and conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education,* 13 (1), 62-81.

Shih, Ch., Shao, C., & Wang, Y. (2018). Study of Social Loafing and Employee Creativity, *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 612, 821-830.

Singh, S., Wang, H., & Zhu, M. (2018). Perceptions of Social Loafing During the Process of Group Development. *SSRN Electronic Journal*, 1-28. https://ssrn. com/abstract=3161269.

Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and practice*, 15 (1), 58-67.

Steinmetz, J. & Pfattheicher, S. (2017). Beyond social facilitation: a review of the fan-reaching effects of social attention. *Social Cognition*, 35 (5), 585–599.

Torbjorn, N., Tommy, H., Michael, R., Derek M. P., & Rune, H. (2014). Explicit prior or knowledge of social loafing does not reduce social loafing in subsequent team cycle trial performance. *Kinesiologia Slovenica*, 20 (2), 17–25.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

Vaartstra, M. (2012). *Perfectionism and Perceptions of Social Loafing in Youth Soccer Players.* University of Alberta, Canada.

Voyles, E. C., Bailey, S. F., & Durik, A. M. (2015). New Pieces of the Jigsaw Classroom: Increasing Accountability to Reduce Social Loafing in Student Group Projects. *The New School Psychology Bulletin*, 13 (1), 11-20 .

Welte, K. & Kunishima, J. (2004). Effects of Punishment Threats on Social Loafing, *Journal of Young Investigators*, 10 (3), 1-9 .

Xu, E., Huang, X., & Robinson, S. L. (2015). When Self-View Is at Stake: Responses to Ostracism Through the Lens of Self-Verification Theory, *Journal of Management*, 42 (1), 1 –22

Zhu, M. & Wang, H. (2018). A Literature Review of Social Loafing and Teams with Group Development, *SSRN Electronic Journal*, 1-17. https://ssrn.com/abstract=3176383.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]