

Meta-Synthesis of Antecedents of Social Loafing in Organizations

Mohammad Mohammadi[✉]^{id}¹ | Alireza Soveidi^{id}²

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Birjand Branch, Birjand, Iran. (Corresponding Author). Email: Mohammadi@iaubir.ac.ir
2. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Birjand Branch, Birjand, Iran. Email: alirezasoveidi@yahoo.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 23 September 2022

Received in revised form: 3
November 2022

Accepted: 8 December 2022

Published online: 24
December 2022

Keywords:

Human resources, social
loafing, antecedents, Meta-
synthesis.

ABSTRACT

Today, human resources are recognized as the most important and valuable resource in the success of organizations, so that organizations make extensive efforts to improve the conditions of employees, improve their performance, and increase their motivation. In this path, there are obstacles that prevent the desired productivity from being achieved. Social loafing is one of the things that directly leads to a decrease in the performance and productivity of employees, especially in a group environment. Social loafing has many negative consequences for organizations and directly affects organizational performance. Considering the prevalence of the loafing phenomenon in organizations on the one hand and the lack of comprehensive studies regarding the antecedents of the said phenomenon, this research decided to examine this issue with a meta-synthesis method. In this regard, out of 93 articles with related content, 31 articles were qualitative in terms of research method, which were the basis of analysis. The Kappa coefficient was used to evaluate the reliability of the findings, and the Holstein, P-Scott, and Kerpinderoff's alpha coefficients were used to evaluate the reliability, transferability, confirmability. The obtained coefficients for these criteria are 0.711, 0.834, 0.770 and 0.860, respectively, which means confirming the above criteria. As a result of this analysis, 38 codes, 14 themes and 6 categories of factors were identified, which in order of importance were: managerial, occupational, environmental, personal, structural and technological.

Cite this article Mohammadi, M & Soveidi, A, (2022). Meta-synthesis of antecedents of social loafing in organizations. *Governance and Development Journal*, 2 (4), 97-122.

<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.388755.1104>



Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan

فرا ترکیب پیشایندهای طفره روی اجتماعی در سازمان‌ها

محمد محمدی^۱ | علیرضا سویدی^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بیرجند، بیرجند، ایران. رایانامه: Mohammadi@iaubir.ac.ir

۲. استاد، مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول). رایانامه: theory.management@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	امروزه نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. از همین‌رو، سازمان‌ها تلاش‌های گسترده‌ای برای بهبود شرایط کارکنان، بهبود عملکرد و افزایش انگیزه آنان انجام می‌دهند. در این مسیر موانعی وجود دارد که مانع از دستیابی به بهره‌وری مطلوب می‌شود. طفره روی اجتماعی یکی از مواردی است که به طور مستقیم منجر به کاهش عملکرد و بهره‌وری کارکنان به ویژه در یک محیط گروهی می‌شود. طفره روی اجتماعی پیامدهای منفی بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارد و به طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر منفی برجای می‌گذارد. با توجه به شیوع پدیده طفره روی در سازمان‌ها از یک سو و کمبود مطالعات جامع در خصوص پیشینه پدیده مذکور، پژوهش حاضر بر آن شد تا این موضوع را با روش فرا ترکیب بررسی کند. در این راستا از ۹۳ مقاله با محتوای مرتبط، ۳۱ مقاله از نظر روش تحقیق کیفی بودند که مبنای تحلیل قرار گرفتند. برای ارزیابی پایایی یافته‌ها از ضریب کاپا و برای ارزیابی پایایی انتقال پذیری، تایید پذیری و پایایی از ضرایب آلفای هلشتاین، پی اسکات و کرپیندرف استفاده شد. ضرایب بدست آمده برای این معیارها به ترتیب ۰/۷۱۱، ۰/۸۳۴، ۰/۷۷۰ و ۰/۸۶۰ بود که به معنای تایید معیارهای فوق می‌باشند. در نتیجه این تحلیل، ۳۸ کد، ۱۴ موضوع و ۶ دسته عامل شناسایی شد که به ترتیب اهمیت شامل عوامل مدیریتی، شغلی، محیطی، فردی، ساختاری و تکنولوژیک بودند. محیطی، شخصی، ساختاری و فناوری.
واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، طفره روی اجتماعی، پیشایندها، فرا ترکیب.	

استناد: محمدی، محمد و سویدی، علیرضا. (۱۴۰۱). فرا ترکیب پیشایندهای طفره روی اجتماعی در سازمان‌ها، حکمرانی و توسعه، ۲(۴)، ۹۷-۱۲۲.

<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.388755.1104>



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.

طفره‌روی^۱ به تمایل افراد برای تلاش کمتر هنگامی که در یک گروه فعالیت می‌کنند نسبت به زمانی که به‌صورت انفرادی کار می‌کنند، اشاره دارد. لاتان و همکاران (۱۹۷۹) طفره‌روی را یک نوع بیماری می‌دانند که نتایج منفی برای افراد، مؤسسات اجتماعی و جوامع دارد (اعتمادی و همکاران، ۱۳۹۳). در برخی موارد، افراد بر این نظرند، مشارکت آن‌ها در گروه واقعاً اهمیتی ندارد و بدین ترتیب یا وانمود به کار کردن می‌کنند یا کلاً مشارکتی نمی‌کنند؛ اما آن‌ها فراموش می‌کنند که گروه برای عملکرد بهتر با تلاش همه اعضا تشکیل شده است. بر اساس نظر لاتان^۲ و همکاران، طفره‌روی نوعی بیماری است که پیامدهای منفی برای افراد و جوامع دارد. طفره‌روی در سازمان هنگامی رخ می‌دهد که افراد به هنگام کار گروهی، در مقایسه با انجام کار فردی برای دستیابی به اهداف گروه، تلاش کمتری از خود نشان می‌دهد. برخی از پژوهشگران بر این باورند که طفره‌روی یک پدیده روانی است، بدان معنا که افراد به هنگام کار گروهی تمایل کمتری به انجام کار دارند؛ اما این وضعیت در کارهای مستقل نیست (فاضلی و همکاران، ۱۳۹۷).

پیمایش‌های انجام شده در خصوص میزان شیوع طفره‌روی نشان می‌دهد که این پدیده در مردان به دلیل ریسک‌پذیری و بالاتر بودن فردگرایی آنان بیشتر از زنان می‌باشد (استوتن و لیدن^۳، ۲۰۲۰). همچنین، در سطح سازمان‌های خدماتی بیش از تولیدی مشاهده شده است. با توجه به آنکه غیرقابل مشاهده بودن از ویژگی‌های خدمات می‌باشد، فرد می‌تواند در سایه عملکرد همکاران خود قرار گیرد و عملکرد دقیق وی، موردسنجش قرار نگیرد. نهایتاً، افراد در کارهای گروهی بیشتر از کارهای انفرادی تمایل به طفره‌روی دارند (اولیری^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). این در حالی است که امروزه اغلب سازمان‌ها به‌منظور ارتقاء بهره‌وری و سودآوری، به دنبال شکل‌گیری و بهره‌مندی از گروه‌ها هستند. اگر گروه بتواند از ظرفیت تک‌تک افراد به‌درستی و در جهت اهداف گروهی استفاده کند، نتایج بهتری برای سازمان به دست می‌آید و طبیعی است که بسیاری از سازمان‌ها در چنین وضعیتی به دنبال تشکیل گروه برای کارایی بیشتر در فعالیت‌هایشان باشند (پورصادق، ۱۳۹۶). با این وجود، همیشه گروه‌ها فرصت و موقعیت بهتری برای اعضای خود ایجاد نمی‌کنند و نتایج و دستاوردهای گروه همیشه آن‌گونه که انتظار می‌رود، مناسب و بهتر از کار انفرادی نیست و مشکلاتی هم به دنبال دارد، درواقع

1- Loafing

2- Latane

3- Stouten & Liden

4- O'Leary

هر چه کارهای بیشتری به گروه‌ها و تیم‌ها سپرده شود، مسائل و مشکلات بیشتری در رابطه با آنها بروز می‌کند (آگوندوز^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

کاهش یا حذف طفره‌روی اجتماعی می‌تواند مزیت‌های کار گروهی را افزایش دهد. از این رو، طبیعی است که سازمان‌ها با توجه خاص به این مسئله، درصدد حل این معضل باشند. بی‌توجهی به طفره‌روی اجتماعی کارکنان، علاوه بر مشکلات بهره‌وری، آنها را نسبت به کار گروهی و تیمی بی‌انگیزه و بی‌علاقه کرده و سازمان را از این منبع با ارزش محروم می‌کند (جوادی و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات نشان داده‌اند که نادیده گرفتن نقش کارکنان در موفقیت سازمان، سپردن کارهای غیرچالشی به کارکنان، عدم رضایت شخصی از شغل و فقدان حس تعلق به گروه مهم‌ترین خاستگاه‌های روانی بروز طفره‌روی در سازمان‌ها هستند. همچنین بسیاری از مطالعات به این نتیجه رسیده‌اند که یک کارمند زمانی که احساس کند سهم و نقش او در موفقیت کارهای گروهی مورد توجه سرپرستان و مدیران قرار نمی‌گیرد، دلیلی نمی‌بیند که حداکثر تلاش خود برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهد. اگرچه انجام کارهای گروهی می‌تواند نتایج بهتری را به همراه داشته باشد؛ با این حال اغلب مدیران متوجه شده‌اند که زمانی که یک کار، جدید یا پیچیده باشد در این صورت کارکنان ترجیح می‌دهند به صورت انفرادی آن کار را انجام دهند. این در حالی است که پشتیبانی و حمایت ادراک شده سرپرستان باعث می‌شود که تلاش کارکنان برای انجام صحیح کارها به شکل گروهی افزایش پیدا کند (سزیچی^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، مدل تلاش جمعی^۳ (CEM) با تلفیقی از تئوری انتظار، تئوری هویت گروهی و تئوری مقایسه اجتماعی در سطح گروه بیان می‌کند که وقتی یک کار به صورت گروهی انجام شود، انتظارات افراد از نتیجه مثبت آن کاهش می‌یابد، موفقیت ادراک شده برای انجام آن کار کاهش یافته و همچنین این احتمال که سایر افراد کمبودهای موجود را برطرف می‌کنند، افزایش پیدا می‌کند. ماحصل تمامی این واکنش‌های ذهنی این است که فرد تلاش کمتری برای دستیابی به اهداف گروه از خود نشان می‌دهد (الدور^۴، ۲۰۱۹).

اگرچه بسیاری از مدیران و همچنین صاحب‌نظران علم مدیریت توافق کاملی در رابطه با اهمیت مقوله طفره‌روی کارکنان داشته و همواره به دنبال راهکارهایی برای کاهش این پدیده مذموم هستند؛ با این وجود ناهمگنی زیادی در مطالعات پیشین در رابطه با عوامل موجد طفره‌روی مشاهده می‌شود. لذا ضروری است با رویکردی جامع به بررسی مقالات پیشین پرداخت تا از عمق این تحقیقات،

1- Akgunduz

2- Sezici

3- Collective Effort Model

4- Eldor

چشم‌اندازی کامل‌تر و قابل‌اعتمادتر در رابطه با پیشایندهای طفره‌روی سازمانی بدست آید. بر این مبنا، تحقیق حاضر به دنبال شناسایی پیشایندهای طفره‌روی با رویکرد فرا ترکیب انجام شده است.

ادبیات نظری پژوهش

واژه «طفره‌روی اجتماعی» اولین بار توسط لاتان، ویلیامز و هارکینز در سال ۱۹۷۹ میلادی به کار رفت. آنها این واژه را در توصیف پدیده کاهش تعمودی سطح تلاش از سوی افراد در ضمن انجام کارهای گروهی بکار بردند. از اینرو برخلاف عقاید رایج که تاکید داشتند افراد در قالب گروه‌های کاری، تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند، مدعی شدند در عالم واقع این امر صادق نیست و کار گروهی به کاهش بهره‌وری افراد می‌انجامد (هارکینز^۱ و همکاران، ۱۹۸۰). از سوی دیگر، طبق تئوری تبادل اجتماعی زمانی که افراد رابطه‌ای با کیفیت بالا دارند، طوری رفتار می‌کنند که بتوانند به شریک شان منفعتی برسانند، حتی ممکن است سطوح بالایی از عملکرد و تلاش اضافی از خود نشان دهند، حتی اگر برای چنین رفتار نوع دوستانه‌ای پاداشی نیز در نظر گرفته نشده باشد. با بهره‌گیری از تئوری تبادل اجتماعی می‌توان رابطه LMX (مبادله رهبر - عضو) و TMX (مبادله تیم - عضو) با طفره‌روی اجتماعی را نیز توجیه نمود (سبک رو و همکاران، ۱۳۹۸). در این خصوص، مورفی^۲ و همکاران (۲۰۰۳) نشان دادند که افراد کم‌کاری و طفره‌روی را به عنوان شیوه‌ای برای پاسخ‌گویی به کیفیت پایین روابط در تعاملات اجتماعی خود با سایر اعضای تیم به کار می‌گیرند. هنگامی که افراد ارتباطات با کیفیتی با گروه و یا سازمان ندارند، بعید بنظر می‌رسد برای کار و تلاش بیشتر برانگیخته شوند. برعکس، افرادی که با گروه و یا رهبران‌شان از روابط با کیفیتی برخوردارند ممکن است تلاش کنند تا با اجتناب از طفره‌روی، نتایج مثبتی را عاید آنها نموده و برای آنها سودمند واقع شوند.

ژو و همکاران (۲۰۱۹) گزارش کردند که این رفتارهای کارکنان در قالب تیم‌های کاری رابطه مستقیمی با فقدان هماهنگی و کنترل دارد. در صورت فقدان هماهنگی و کنترل مؤثر، طفره‌روی افراد باعث کاهش تلاش سایر افراد گروه گردیده و یا برعکس، مشاهده تلاش زیاد همکاران باعث شود که سایر کارکنان تلاش بیشتری برای انجام وظائف محوله انجام دهند. استوتن و لیدن (۲۰۲۰)، دلیل طفره‌روی را افزایش تعداد اعضای گروه و تشریک مسئولیت‌ها بین تعداد بیشتری از کارکنان دانسته‌اند. به اعتقاد آنها، با افزایش تعداد اعضاء و مسئولیت جمعی، فرد بر اساس این پنداشت که

1- Harkins

2- Murphy

تلاش وی به درستی دیده نمی‌شود، از تلاش زیاد برای انجام کار طفره می‌رود. وقتی که یک کار به تعدادی از افراد (گروه) محول شود در این صورت مسئولیت‌پذیری نیز بین افراد تقسیم می‌شود و برخلاف حالت انفرادی، شخص خود را متعهد به انجام تلاش حداکثری برای به پایان رساندن کار نمی‌داند؛ چراکه اعتقاد دارد دیگران این مسئولیت را بر عهده می‌گیرند. در عین حال به هر یک از افراد، احساس «گم‌شدن در جمع»^۱ دست می‌دهد؛ یعنی حس می‌کنند که پاداشی برای تلاش آنها در نظر گرفته نمی‌شود. همین تفکر باعث بروز احساس دیگری به نام «پنهان‌شدن در جمع»^۲ می‌شود؛ یعنی فرد احساس می‌کند که اگر به اندازه کافی تلاش نکند هم کسی متوجه این کم‌کاری او نمی‌شود (کارائو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، پناو^۴ و همکاران بر اساس تئوری اثرگذاری اثرگذاری اجتماعی به تبیین این پدیده پرداختند. به اعتقاد آنها، فشار وارده بر اعضای گروه متناسب با اندازه گروه و تکثر قدرت بین افراد گروه می‌تواند نتایج متفاوتی را به همراه داشته باشد. با این حال افزایش فشار به افراد گروه ممکن است پیامدهای عکس داشته باشد؛ بدین معنی که این فشار به جای آن که باعث ترغیب افراد به تلاش بیشتر شود، ممکن است باعث گردد که افراد از انجام متعهدانه کارها طفره روند (یوسال و همکاران، ۲۰۱۹). طفره‌روی اجتماعی یک پدیده نهفته خطرناک است که دلایل بسیاری در پشت آن وجود دارد. محققان ضمن بررسی زمینه طفره‌روی اجتماعی، الگوهای متعددی برای طبقه‌بندی آن شناسایی کرده‌اند. از جمله این عوامل می‌توان به کاهش حمایت ادراک شده (براون و هارکینز^۵، ۲۰۲۰)، کمبود عدالت سازمانی (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۲)، نبود نظارت کافی بر عملکرد کارکنان (مایر^۶ و همکاران، ۲۰۱۶)، فرهنگ سازمانی (چن^۷ و همکاران، ۲۰۱۸) و غیره اشاره نمود.

روش پژوهش

این تحقیق با هدف بررسی پیشایندهای طفره‌روی سازمانی با رویکرد فراترکیب انجام می‌شود؛ لذا از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی است. همچنین بر اساس ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی-تفسیری است که در آن، برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و اسنادکاوی استفاده شده است.

1- Lost in the crowd

2- Hide in the crowd

3- Karau

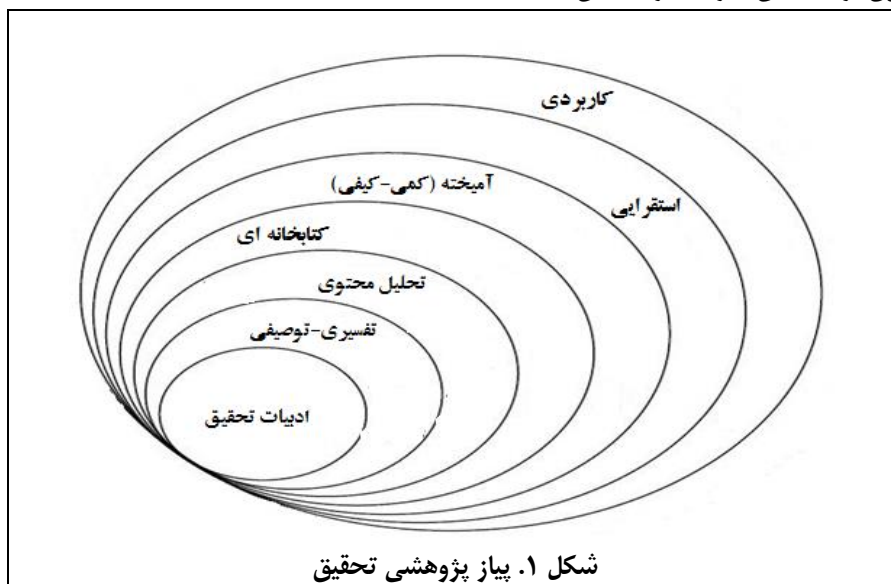
4- Peñarroja

5- Brown & Harkins

6- Meyer

7- Chen

همچنین، از آنجا که در پژوهش حاضر با در کنار هم قرار دادن نتایج مطالعات پیشین، نتیجه جدیدی در قالب مدل مفهومی بدست می‌آید، لذا می‌توان بیان کرد که این تحقیق از نوع استقرایی است. بر اساس روش‌شناسی و رویکرد مورد استفاده در زمره تحقیقات آمیخته قرار می‌گیرد که ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی در آن بکار گرفته شده است. در چنین تحقیقاتی که پژوهشگر می‌خواهد داده‌های به‌دست‌آمده و شواهد خود درباره پدیده مورد مطالعه از طریق اندازه‌گیری‌های کمی با گردآوری و تحلیل شواهد کیفی تکمیل کند، استفاده از روش‌های تحقیق آمیخته ضرورت می‌یابد. با توجه با ماهیت تحقیق حاضر، استفاده از رویکرد آمیخته در آن الزامی است؛ بدین منظور در بخش کیفی تحقیق از رویکرد فرا ترکیب برای شناسایی متغیرها استفاده شده و در بخش کمی، از آنتروپی شانون برای تعیین ضریب اثر شاخص‌ها استفاده شده است.



یافته‌های پژوهش

فرا ترکیب

در تحقیق حاضر برای بررسی پیشایندهای طفره‌روی سازمانی از رویکرد فرا ترکیب استفاده شده است. روش فرا ترکیب، عصاره پژوهش‌های انجام گرفته در یک موضوع خاص را به شیوه نظام‌مند و

علمی فراروی سایر محققان قرار می‌دهد، بنابراین نقش مهمی در روشن کردن ابعاد مختلف پدیده‌های سازمانی پیچیده دارد و یادگیری و مطلع شدن از پیشایندها و همچنین پیامدهای چنین پدیده‌هایی را تسهیل می‌کند. در روش فراترکیب هدف بررسی و مطالعه سیستماتیک پژوهش‌های قبلی انجام‌شده در حوزه موردنظر ما است و نهایتاً کار با تحلیل نتایج و یافته‌ها توسط محقق اتمام پیدا می‌کند و خروجی آن نقشه راهی برای یافتن خلأهای تحقیقاتی، نوآوری در متدولوژی و روش تحقیق برای حوزه موردنظر است.

مراحل فراترکیب

فراترکیب فرایند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است. در حال حاضر استفاده گسترده‌ای از رویکرد فراترکیب در حوزه مدیریت و روش تحقیق کیفی است. در کل سه هدف اصلی برای فراترکیب بیان شده است که شامل ساخت تئوری، شرح تئوری و توسعه مفهومی خاص می‌باشد. در این تحقیق از رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) برای انجام فراترکیب استفاده شده است.

گام نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش

نخستین گام فراترکیب تنظیم پرسش‌های پژوهش است. نخستین سؤال برای شروع فراترکیب چه چیزی است. همچنین می‌توان سؤالاتی را با مضمون چه؟ چه وقت؟ و چگونه مطرح کرد: شاخص‌های اصلی مقوله مورد مطالعه کدامند؟ شاخص‌های مقوله مورد مطالعه شامل چه مواردی است؟ شاخص‌های مقوله مورد مطالعه چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟ سؤالات موردنظر در تحقیق حاضر در جدول (۱) بیان شده است.

جدول ۱. سؤالات تحقیق

عنوان	سؤال
چه چیز	عواملی که باعث ایجاد طفره‌روی سازمانی می‌شوند کدامند؟
چه کسی یا چه وقت	عوامل مؤثر بر ایجاد طفره‌روی سازمانی در چه مقالاتی بررسی شده است؟
چگونه	عوامل ایجادکننده طفره‌روی سازمانی چه رابطه‌ای باهم دارند؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله به جستجوی سیستماتیک مقالات منتشرشده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی شامل SID، مگیران و علم نت همچنین پایگاه‌های بین‌المللی شامل Emerald insight، Google Scholar، Elsevier پرداخته شد. برای جستجوی نظام‌مند متون مرتبط، ابتدا کلمات

کلیدی مرتبط گزینش شده است. در پژوهش حاضر ۷ کلیدواژه در رابطه با طفره‌روی اجتماعی شناسایی شده و در پایگاه‌های علمی و مجلات داخلی و بین‌المللی مورد جستجو قرار گرفت. فهرست کلمات کلیدی مورد استفاده در تحقیق در جدول ۱ بیان شده است. بر اساس جستجوی کلیدواژه‌ها در مجلات مختلف، در مجموع ۱۹۳۲۰ مقاله یافت شد.

جدول ۲. کلیدواژه‌های جستجو شده مرتبط با طفره‌روی سازمانی

ردیف	کلیدواژه فارسی	کلیدواژه انگلیسی
۱	طفره‌روی	Loafing
۲	فردگرایی	Individualism
۳	طفره‌روی محیط کار	Workplace loafing
۴	سستی کارکنان	Employees' laziness
۵	گریز	Evading
۶	بطالت	Idleness
۷	طفره‌روی اجتماعی	Social loafing

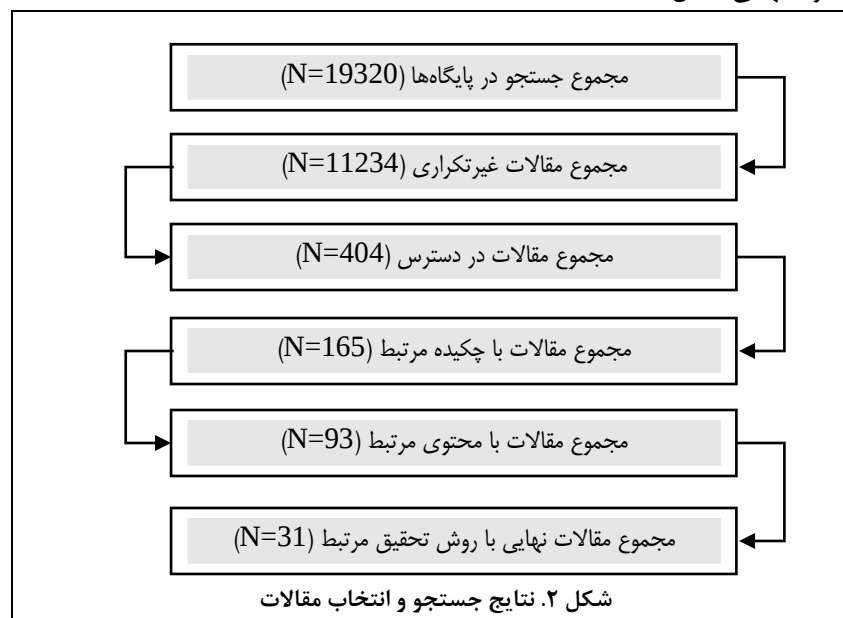
جدول ۳. پایگاه‌های علمی مورد جستجو در فراترکیب (۲۰۱۰-۲۰۱۹)

تاریخ	نتایج جستجو	پایگاه‌های داده
۹۸/۱۲/۱۲	Social loafing; About 18,800 results (0.09 sec)	Google Scholars
۹۸/۱۲/۱۲	antecedents social loafing; About 6,900 results (0.12 sec)	
۹۸/۱۲/۱۲	Loafing models; About 16,100 results (0.06 sec)	
۹۸/۱۱/۳۰	Workplace loafing; About 9,450 results (0.07 sec)	
۹۸/۱۱/۳۰	Employees' loafing; About 12,600 results (0.06 sec)	
۹۸/۱۱/۳۰	Loafing; About 23,000 results (0.07 sec)	
۹۸/۱۲/۱۵	Employees' idleness; About 16,900 results (0.07 sec)	
۹۸/۱۲/۱۲	Social loafing; 5,996 search results	Science direct
۹۸/۱۲/۱۲	antecedents social loafing; 6,072 search results	
۹۸/۱۲/۱۲	Loafing models; 15,979 search results	
۹۸/۱۱/۳۰	Workplace loafing; 546 search results	
۹۸/۱۱/۳۰	Employees' loafing; 1,264 search results	
۹۸/۱۲/۱۵	Loafing; 619 search results found	
۹۸/۱۲/۱۵	Employees' idleness; 1,309 search results	
۹۸/۱۲/۱۲	Social loafing; Article (885), Book part (165)	Emerald Insight
۹۸/۱۲/۱۲	antecedents social loafing; Article (247), Book part (63)	
۹۸/۱۲/۱۲	Loafing models; Article (779), Book part (149)	

۹۸/۱۱/۳۰	Workplace loafing; Article (294), Book part (80)	
۹۸/۱۱/۳۰	Employees' loafing; Article (812), Book part (111)	
۹۸/۱۱/۳۰	Loafing; Article (1365), Book part (175)	
۹۸/۱۲/۱۵	Employees' idleness; Article (241), Book part (41)	

گام سوم: جستجو و بررسی مقاله‌های مرتبط

از طریق جستجوی واژگان کلیدی مرتبط، مقالات مربوطه شناسایی شدند. در بخش بعدی جهت غربال مقالات یافت شده از معیارهایی چون تناسب چکیده، محتوی، روش تحقیق استفاده شده است. بدین منظور، غربال مقالات در چهار مرحله متوالی صورت گرفته است که در شکل (۲) نشان داده شده است. در مجموع ۱۹۳۲۰ مقاله یافت شد که با حذف مقالات تکراری، این تعداد به ۱۱۲۳۴ مورد رسید. از این میان ۴۰۴ مقاله قابل دسترسی بوده‌اند که با حذف مقالاتی با چکیده نامرتبط، ۱۶۵ مقاله انتخاب شد. در مرحله بعد بر اساس متناسب بودن محتوای مقالات، ۹۳ مقاله بدست آمد و در چهارمین مرحله از غربال‌گری، ۶۲ مقاله به دلیل داشتن روش تحقیق نامناسب حذف شده و بدین ترتیب نمونه نهایی شامل ۳۱ مقاله انتخاب شد.



گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

با مرور مکرر ۳۲ مقاله نهایی انتخاب‌شده درروش فراترکیب، اطلاعات موردنظر از مقالات فوق‌الذکر استخراج و اطلاعات آنها به‌صورت کد بازیابی گردیدند. درمجموع در این تحقیق، ۳۷ کد شناسایی و بر اساس مراجع، نام محققان و سال انتشار مقاله در جدولی در اختیار خبرگان قرار داده شد که درنهایت پس از دریافت نظرات آنها مطابق با جدول (۴) نهایی شد.

جدول ۴. خلاصه‌ای از کدهای احصا شده

کد	منابع
عدم تعهد	آبسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ ژو و همکاران (۲۰۱۹)؛ اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳)
عدم رضایت شغلی	وینهارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)؛ آگوندوز و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوسال و همکاران (۲۰۱۹)
بی‌علاقگی به شغل	یوسال (۲۰۱۹)؛ هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸)؛ بیون و همکاران (۲۰۱۸)؛ آبسی و همکاران (۲۰۱۷)
فقدان انگیزش	مایر و همکاران (۲۰۱۴)؛ جوادی و همکاران (۲۰۱۲)؛ میهلیچ و همکاران (۲۰۱۹)؛ چن و همکاران (۲۰۱۸)
عدم وجدان کاری	گوچر و همکاران (۲۰۱۷)؛ ایزه و همکاران (۲۰۱۸)؛ سبک رو و همکاران (۱۳۹۸)؛ اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳)
جنسیت	شیه و همکاران (۲۰۱۷)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ دای و همکاران (۲۰۱۸)
فردگرایی	نیو و همکاران (۲۰۱۷)؛ اولری و همکاران (۲۰۱۸)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)؛ آگوندوز و همکاران (۲۰۱۸)؛ سبک رو و همکاران (۱۳۹۷)
تنبلی در کار	سبزیچی و همکاران (۲۰۱۷)؛ رحیم نیا و همکاران (۲۰۱۵)
سطح پایین توانمندی ادراک‌شده	پورصادق (۱۳۹۶)؛ بورن و همکاران (۲۰۱۸)؛ مونزانی و همکاران (۲۰۱۴)
اقدامات تلافی‌جویانه	ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۲)؛ فاضلی و همکاران (۱۳۹۷)؛ چن و همکاران (۲۰۱۸)
اندازه سازمان	نیائی و همکاران (۲۰۱۴)؛ نیو و همکاران (۲۰۱۸)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)
اندازه تیم کاری	شیه و همکاران (۲۰۱۷)؛ اعتمادی و همکاران (۱۳۹۲)؛ یوسال (۲۰۱۹)؛ هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸)
نظارت سرپرستان	رحیم نیا و همکاران (۲۰۱۵)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)؛ سبزیچی و همکاران (۲۰۱۷)
پیچیدگی وظائف	وینهارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ شیه و همکاران (۲۰۱۷)؛ سبک رو و همکاران (۱۳۹۸)
فقدان استانداردهای کاری	فاضلی و همکاران (۱۳۹۷)؛ یوسال (۲۰۱۹)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)
پیچیدگی	وو و همکاران (۲۰۱۶)؛ چن و همکاران (۲۰۱۷)؛ مونزانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ ژو

و همکاران (۲۰۱۹)	
نیایی و همکاران (۲۰۱۴)؛ اولری و همکاران (۲۰۱۸)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)	کمیود دوره‌های آموزشی
سامانی و همکاران (۱۳۹۵)؛ آبی و همکاران (۲۰۱۷)	ناآشنایی با فناوری
دای و همکاران (۲۰۱۸)؛ باقری و همکاران (۱۳۹۳)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)	گسترده بودن فناوری
سبک رو و همکاران (۱۳۹۸)؛ نیو و همکاران (۲۰۱۸)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ وو و همکاران (۲۰۱۶)	سطح کاربردی بودن
چن و همکاران (۲۰۱۸)؛ دای و همکاران (۲۰۱۸)؛ زراعت کار (۱۳۹۷)؛ هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ وو و همکاران (۲۰۱۶)	فرهنگ‌سازمانی
مونزانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ فاضلی و همکاران (۱۳۹۷)؛ بورن و همکاران (۲۰۱۸)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)	رفتارهای انحرافی محیط کار
چن و همکاران (۲۰۱۷)؛ مونزانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ ژو و همکاران (۲۰۱۹)	سبک سرپرستی
میلهیج و همکاران (۲۰۱۹)؛ بورن و همکاران (۲۰۱۸)؛ جواد و همکاران (۲۰۱۲)	فقدان سیستم ارزیابی عملکرد
آبی و همکاران (۲۰۱۷)؛ ژو و همکاران (۲۰۱۹)؛ گوچر و همکاران (۲۰۱۷)؛ سبک رو و همکاران (۱۳۹۸)	فضای حاکم بر گروه
اولری و همکاران (۲۰۱۸)؛ کیسر و همکاران (۲۰۱۶)؛ سبک رو و همکاران (۱۳۹۷)؛ سامانی و همکاران (۱۳۹۵)؛ آگوندوز و همکاران (۲۰۱۸)	ادراک ظفره‌روی سایر کارکنان
هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸)؛ بیون و همکاران (۲۰۱۸)	نبود سیستم ترفیع شغلی
میلهیج و همکاران (۲۰۱۹)؛ گوچر و همکاران (۲۰۱۷)؛ ایزه و همکاران (۲۰۱۸)	پیشگیری شغلی
رحیم نیا و همکاران (۲۰۱۵)؛ اولری و همکاران (۲۰۱۸)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)	عدم تناسب شغل با توانایی کارکنان
مایر و همکاران (۲۰۱۶)؛ نیو و همکاران (۲۰۱۸)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ وو و همکاران (۲۰۱۶)	نبود سیستم پاداش
ژو و همکاران (۲۰۱۹)؛ وینهارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ شیه و همکاران (۲۰۱۷)؛ سبک رو و همکاران (۱۳۹۸)؛ زراعت کار (۱۳۹۷)؛ آبی و همکاران (۲۰۱۷)	انگیزی نبودن شغل
بورن و همکاران (۲۰۱۸)؛ رحیم نیا و همکاران (۲۰۱۵)	موازی کاری در گروه
سامانی و همکاران (۱۳۹۵)؛ فاضلی و همکاران (۱۳۹۷)؛ یوسال (۲۰۱۹)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)	ابهام نقش
ژو و همکاران (۲۰۱۹)؛ گوچر و همکاران (۲۰۱۷)؛ سبک رو و همکاران (۱۳۹۸)	عدم عدالت ادراک‌شده
کیسر و همکاران (۲۰۱۶)؛ چن و همکاران (۲۰۱۷)؛ مونزانی و همکاران (۲۰۱۴)	عدم حمایت ادراک‌شده
دای و همکاران (۲۰۱۸)؛ زراعت کار (۱۳۹۷)؛ هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸)؛ مایر و همکاران (۲۰۱۶)	مدیریت افراطی
وو و همکاران (۲۰۱۶)؛ چن و همکاران (۲۰۱۷)؛ جواد و همکاران (۲۰۱۲)	عدم توجه به تلاش کارکنان

عدم رسیدگی مدیریت به درخواست‌ها	فاضلی و همکاران (۱۳۹۷)؛ بورن و همکاران (۲۰۱۸)؛ مونزانی و همکاران (۲۰۱۴)
---------------------------------	---

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

ترکیب یافته‌های کیفی بیانگر مهمترین بخش فرا ترکیب است. اساساً روش فرا ترکیب برای این منظور مورداستفاده قرار می‌گیرد که با بررسی ادبیات پیشین، به یک تفسیر جدید و منسجم از یافته‌ها برسد. بدین منظور در این مرحله از فرا ترکیب، کدهای استخراج شده در مراحل قبلی در قالب مضامین (تم‌هایی) دسته‌بندی شدند. همچنین با ترکیب مضمون‌ها یا تم‌ها یک مقوله (یا طبقه) تشکیل داده شد. در مجموع، در این مرحله چارچوب مفهومی پیشنهادی تدوین و با نظر خبرگان تعدیل شد (جدول ۵).

جدول ۵. طبقه‌بندی یافته‌های استخراج شده از مقالات پس از غربال توسط خبرگان

بعد	تم	کد	
عوامل فردی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و رفتاری	جنسیت	
		فردگرایی	
		تنبلی در کار	
عوامل ساختاری	ادراکات منفی	سطح پایین توانمندی ادراک‌شده	
		اقدامات تلافی‌جویانه	
	ویژگی‌های اکتسابی	عدم تعهد	
		عدم رضایت شغلی	
		بی‌علاقگی به شغل	
		فقدان انگیزش	
		عدم وجدان کاری	
		اندازه واحدهای کاری	اندازه سازمان
			اندازه تیم کاری
عوامل تکنولوژیک	ویژگی‌های فناوری	گسترده بودن فناوری	
		سطح کاربردی بودن	
		پیچیدگی فناوری	
عوامل زمینه‌ای	نظام نگرشی و ارزشی سازمان	سواد فناوری	
		کمبود دوره‌های آموزشی(شعف آموزشی)	
		ناآشنایی با فناوری(ضعف فرهنگی)	
عوامل زمینه‌ای	نظام نگرشی و ارزشی سازمان	نگرش نسبت به رفتارهای انحرافی محیط کار	
		ادراک طفره‌روی سایر کارکنان	

فرهنگ سازمانی		
فضای حاکم بر گروه		
سبک سرپرستی	نظام نظارتی	
فقدان سیستم ارزیابی عملکرد		
نبود سیستم ترفیع شغلی	کار راهه شغلی	عوامل شغلی
ضعف سیستم پاداش(عدالت توزیعی)		
پیچیدگی شغلی	طراحی شغلی	
عدم تناسب شغل با توانایی کارکنان		
انگیزشی نبودن شغل		
موازی کاری در گروه		
ابهام نقش		
عدم عدالت مراوده‌ای ادراک شده	سبک مدیریت	عوامل مدیریتی
عدم حمایت ادراک شده		
مدیریت افراطی		
عدم توجه به تلاش کارکنان	نظام روابط با کارکنان	
عدم رسیدگی مدیریت به درخواست‌ها		

گام ششم: پایایی و اعتبار مدل (کنترل کیفیت)

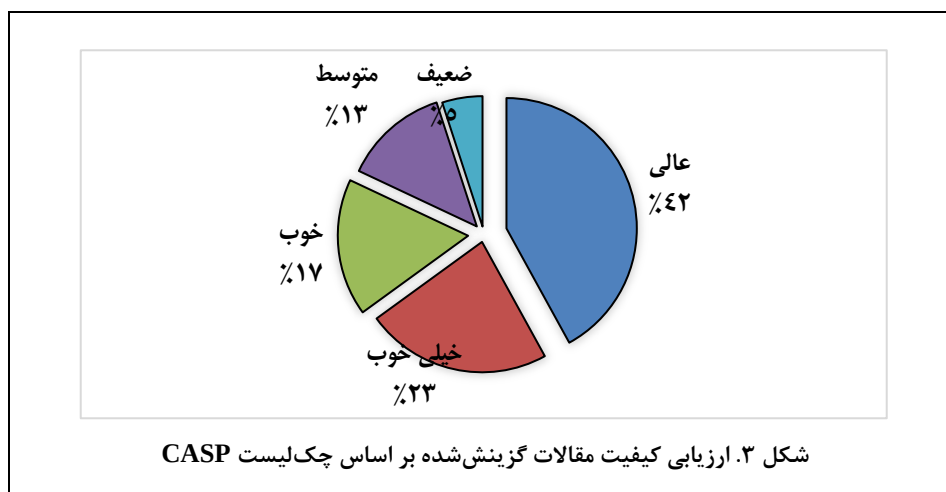
در پژوهش کیفی منظور از اعتبار، مفاهیمی شامل دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و حتی بازتاب‌پذیری نتایج تحقق است. جهت ارزیابی کیفیت مقالات انتخاب‌شده، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده شده است. بر اساس ۱۰ معیار معرفی‌شده در وب‌سایت CASP، (<http://casp-uk.net/casp-tools-checklists>)، نسبت به ارزیابی کمی کیفیت مقالات اقدام شد. چک‌لیست معرفی‌شده دارای ۱۰ معیار بوده که به هریک از شاخص‌های آن (متناسب با مقاله تحت بررسی) نمره‌ای بین ۱ (ضعیف) تا ۵ (عالی) تعلق می‌گیرد (جدول ۶).

جدول ۶. نمونه برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی

CASP	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	عالی
اهداف پژوهش					
منطق روش					
طرح پژوهش					
روش نمونه‌برداری					
جمع‌آوری داده‌ها					
انعکاس‌پذیری					

					ملاحظات اخلاقی
					دقت تحلیل
					بیان واضح یافته‌ها
					ارزش تحقیق

با استفاده از چک‌لیست CASP، مقالات به پنج طبقه عالی (۴۱ تا ۵۰)، خیلی خوب (۳۱-۴۰)، خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۱-۱۰) طبقه‌بندی شدند که در شکل (۳) نشان داده شده است.



یکی از مهمترین روش‌های مورد استفاده برای ارزیابی پایایی مدل در پژوهش‌های کیفی، محاسبه ضریب کاپا کوهن است. این ضریب با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{kappa} = \text{Pi} = (\text{PA}_o - \text{PA}_E) / (1 - \text{PA}_E)$$

نتایج حاصل از محاسبه ضریب کاپا که نسبت توافق میان دو کدگذار را نشان می‌دهد در جدول (۷) ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب کاپا برابر با ۰/۷۱۱ بدست آمد که بالاتر از مقدار قابل قبول است؛ بنابراین پایایی نتایج تأیید می‌شود. همچنین ضریب معناداری کمتر از ۰/۰۵ بدست آمد (۰/۰۰۲) که نشان‌دهنده تایید رابطه بین دو کدگذاری است. در این تحقیق، علاوه بر محاسبه ضریب کاپای کوهن، از سه معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات و آلفای کریپندروف. میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده شده» ۰/۸۳۴ بدست آمده است که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد

است شاخص پی-اسکات نیز محاسبه شده است که میزان آن ۰/۷۷ بدست آمده است. در نهایت نیز از آلفای کرپندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه ۰/۸۶ برآورد گردیده است که نشان دهنده اعتبار نتایج است.

جدول ۷. آزمون توافق کدگذاری میان پژوهشگر و یکی از خبرگان

شاخص های ارزیابی پایایی	مقدار محاسبه شده	نتیجه ارزیابی پایایی
شاخص کاپا	۰/۷۱۱	تأیید
ضریب هولستی	۰/۸۳۴	تأیید
ضریب پی اسکات	۰/۷۷۰	تأیید
آلفای کرپندروف	۰/۸۶۰	تأیید

گام هفتم: استخراج اطلاعات مقالات

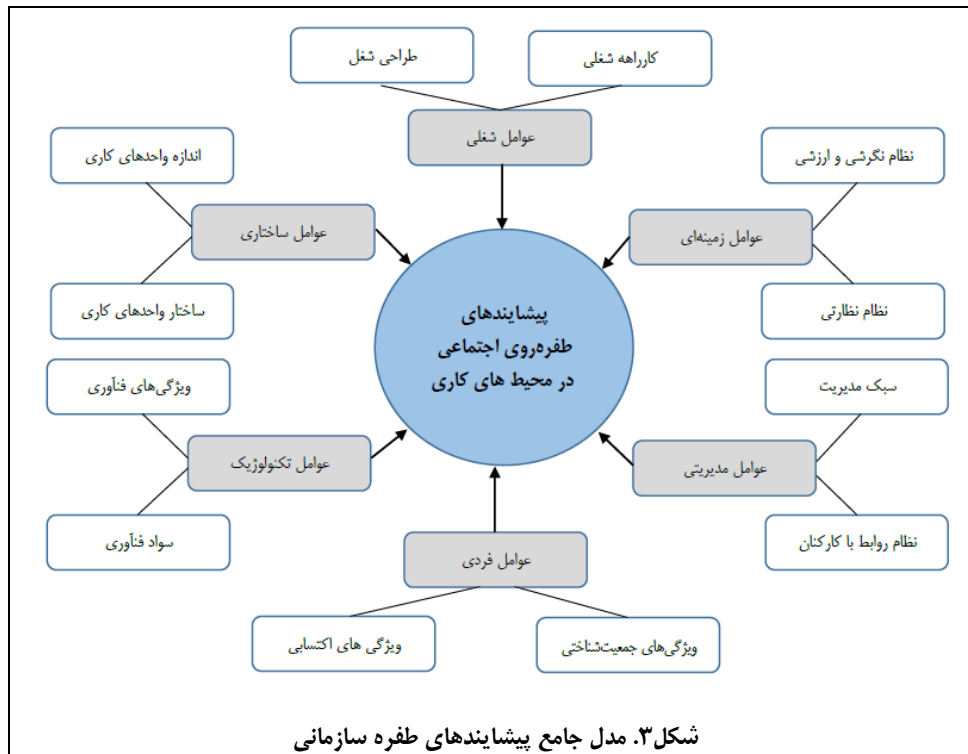
در این مرحله از فراترکیب یافته های حاصل از مراحل قبل ارائه می شود. استفاده از آنالیز شانون در این مرحله مرسوم است. نتایج حاصل از محاسبه آنالیز شانون در جدول ۸ بیان شده است.

جدول ۸. مدل نهایی تحقیق به همراه ضریب اهمیت محاسبه شده شاخص ها با استفاده از آنالیز شانون

بعد	تم	کد	فراوانی	ضریب اهمیت
عوامل فردی	ویژگی های جمعیت-شناختی و رفتاری	جنسیت	۳	۰/۰۰۷۲
		فردگرایی	۴	۰/۰۰۷۸
		تنبلی در کار	۲	۰/۰۰۷۰
	ادراکات منفی	سطح پایین توانمندی ادراک شده	۴	۰/۰۰۸۱
		اقدامات تلافی جویانه	۳	۰/۰۰۷۴
	ویژگی های اکتسابی	عدم تعهد	۵	۰/۰۰۹۲
		عدم رضایت شغلی	۶	۰/۰۰۹۵
		بی علاقه به شغل	۵	۰/۰۰۹۳
		فقدان انگیزش	۴	۰/۰۰۸۳
		عدم وجدان کاری	۴	۰/۰۰۸۵
عوامل ساختاری	اندازه واحدهای کاری	اندازه سازمان	۳	۰/۰۰۷۵
		اندازه تیم کاری	۳	۰/۰۰۷۱
	ساختار واحدهای کاری	نظارت سرپرستان	۴	۰/۰۰۸۱
		پیچیدگی وظائف	۶	۰/۰۰۹۶
		فقدان استانداردهای کاری	۴	۰/۰۰۸۲
عوامل تکنولوژیک	ویژگی های فناوری	گسترده بودن فناوری	۴	۰/۰۰۸۴
		سطح کاربردی بودن	۳	۰/۰۰۷۶

۰/۰۰۷۱	۲	پیچیدگی		
۰/۰۰۹۱	۵	کمبود دوره های آموزشی	سواد فناوری	
۰/۰۰۷۵	۳	ناآشنایی با فناوری		
۰/۰۰۹۸	۶	نگرش نسبت به رفتارهای انحرافی محیط کار	نظام نگرشی و ارزشی	عوامل زمینه ای
۰/۰۰۹۷	۶	ادراک طفره روی سایر کارکنان		
۰/۰۱۰۴	۷	فرهنگ سازمانی		
۰/۰۰۹۳	۵	فضای حاکم بر گروه		
۰/۰۱۳۴	۹	سبک سرپرستی	نظام نظارتی	
۰/۰۰۹۲	۵	فقدان سیستم ارزیابی عملکرد		
۰/۰۰۸۸	۴	نبود سیستم ترفیع شغلی	کار راهه شغلی	عوامل شغلی
۰/۰۱۱۲	۶	ضعف سیستم پاداش (عدالت توزیعی)		
۰/۰۰۹۴	۵	پیچیدگی شغلی	طراحی شغلی	
۰/۰۰۷۸	۳	عدم تناسب شغل با توانایی کارکنان		
۰/۰۱۰۵	۶	انگیزشی نبودن شغل		
۰/۰۰۷۶	۳	موازی کاری در گروه		
۰/۰۰۹۷	۵	ابهام نقش		
۰/۰۱۲۰	۸	عدم عدالت مرادهای ادراک شده	سبک مدیریت	عوامل مدیریتی
۰/۰۱۲۸	۹	عدم حمایت ادراک شده		
۰/۰۱۱۳	۶	مدیریت افراطی		
۰/۰۰۹۳	۵	عدم توجه به تلاش کارکنان	نظام روابط با کارکنان	
۰/۰۰۸۹	۴	عدم رسیدگی مدیریت به درخواستها		

با توجه به نتایج بدست آمده و مشخص شدن ضریب اهمیت شاخص های مختلف و تأیید اعتبار مضامین و ابعاد مورد بررسی، مدل نهایی تحقیق به صورت زیر ارائه می شود.



در ادامه و پس از مشخص شدن مدل تحقیق، نسبت به تعیین اوزان تم‌ها اقدام شد. نتایج بدست آمده در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۹. رتبه‌بندی تم‌ها بر اساس میانگین وزنی

رتبه	ضریب WJ	تم	
۲	۰/۱۵۵۳	ویژگی‌های جمعیت-شناختی و رفتاری	عوامل فردی
۱	۰/۱۶۰۲	ویژگی‌های اکتسابی	
۳	۰/۱۱۲۷	ادراکات منفی	
۲	۰/۱۴۳۹	اندازه واحدهای کاری	عوامل ساختاری
۱	۰/۱۶۰۵	ساختار واحدهای کاری	
۲	۰/۱۱۳۲	ویژگی‌های فناوری	عوامل تکنولوژیک
۱	۰/۱۲۷۶	سواد فناوری	
۱	۰/۱۳۸۸	نظام نگرشی و ارزشی	عوامل زمینه‌ای
۲	۰/۱۳۲۵	نظام نظارتی	
۲	۰/۰۹۸۷	کار راهه شغلی	عوامل شغلی

۱	۰/۱۱۴۶	طراحی شغلی	عوامل مدیریتی
۱	۰/۱۳۴۷	سبک مدیریت	
۲	۰/۱۰۸۳	نظام روابط با کارکنان	

در آخرین بخش از این تحلیل، میانگین وزنی هر یک از ابعاد شناسایی شده (عوامل فردی، عوامل محیطی، عوامل شغلی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و عوامل تکنولوژیک) نیز محاسبه شد. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص می شود که عوامل مدیریتی از بالاترین اهمیت برخوردارند.

جدول ۱۰. رتبه بندی ابعاد بر اساس میانگین وزنی

رتبه	ضریب w_j	ابعاد
۴	۰/۱۲۰۲	عوامل فردی
۳	۰/۱۳۱۳	عوامل زمینه ای
۱	۰/۱۵۱۹	عوامل مدیریتی
۵	۰/۱۱۶۵	عوامل ساختاری
۶	۰/۱۰۹۷	عوامل تکنولوژیک
۲	۰/۱۴۲۸	عوامل شغلی

نتیجه گیری

پدیده طفره روی سازمانی عارضه ای واحد و منحصر به فرد نیست و با توجه به ریشه های مختلفی که در ادراک فردی می تواند داشته باشد، انواع و گونه های متعددی دارد. تاکنون عوامل متعددی به عنوان پیشایندهای طفره روی معرفی شده اند؛ با این حال به دلیل کمبود مطالعات جامع در این زمینه، نیاز به انجام یک تحقیق منسجم جهت گرد هم آوردن کلیه عوامل موجد طفره روی از اهمیت زیادی برخوردار است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی پیشایندهای طفره روی اجتماعی با رویکرد فرا ترکیب انجام شده است.

بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که عوامل فردی یکی از ابعاد اصلی ایجاد طفره روی اجتماعی هستند که خود شامل تم هایی اعم از ویژگی های جمعیت شناختی و رفتاری، ویژگی های اکتسابی و ادراکات منفی هستند. برخی از ویژگی های جمعیت شناختی و رفتاری افراد در ایجاد طفره روی و افزایش تمایل کارکنان به کم کاری تأثیر دارند که از این میان می توان به جنسیت، فردگرایی ذاتی افراد و همچنین تمایل باطنی افراد جهت تنبلی در کار اشاره نمود. شیوه و همکاران

(۲۰۱۷)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ دای و همکاران (۲۰۱۸)؛ نیو و همکاران (۲۰۱۷)؛ اولری و همکاران (۲۰۱۸)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)؛ آگوندوز و همکاران (۲۰۱۸)؛ سبک رو و همکاران (۱۳۹۷)؛ سیزچی و همکاران (۲۰۱۷)؛ رحیم نیا و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقات خود به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و رفتاری افراد به‌عنوان عوامل ایجادکننده طفره‌روی اشاره داشته‌اند. این در حالی است که برخی دیگر از ویژگی‌ها همچون عدم تعهد، عدم رضایت شغلی، بی‌علاقگی به شغل، فقدان انگیزش و عدم وجدان کاری منبث از شرایط موجود در سازمان بوده و بدین دلیل می‌توان آنها را در زمره عوامل فردی اکتسابی موجد طفره‌روی در نظر گرفت. پیش از این نیز محققان دیگری چنین عواملی را به‌عنوان پیشایندهای طفره‌روی معرفی کرده‌اند. به‌عنوان مثال، یوسال (۲۰۱۹)؛ هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸)؛ بیون و همکاران (۲۰۱۸)؛ آبی و همکاران (۲۰۱۷) بی‌علاقگی شغلی را عاملی مؤثر در طفره‌روی در نظر گرفته‌اند. این در حالی است که برخی دیگر از محققان عواملی چون فقدان انگیزش، عدم تعهد و عدم رضایت شغلی را به‌عنوان پیشایندهای اصلی طفره‌روی معرفی کرده‌اند (وینهارت و همکاران، ۲۰۱۷؛ سن و همکاران، ۲۰۱۶؛ آگوندوز و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژو و همکاران، ۲۰۱۹؛ اعتمادی و همکاران، ۱۳۹۳).

عوامل زمینه‌ای دسته دیگری از عوامل هستند که در این تحقیق به‌عنوان پیشایندهای طفره‌روی شناسایی شدند. رفتارهای انحرافی محیط کار، ادراک طفره‌روی سایر کارکنان، فرهنگ‌سازمانی، فضای حاکم بر گروه، سبک سرپرستی و فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مهمترین کدهای شناسایی‌شده در این تحقیق هستند که ذیل عوامل محیطی تعریف می‌شوند. عوامل زمینه‌ای به این موضوع اشاره دارند که علاوه بر ویژگی‌های فردی، عوامل موجود در محیط سازمان اعم از رفتار سایر کارکنان، میزان نظارت بر عملکرد کارکنان و جوسازمانی نیز می‌توانند باعث افزایش تمایل کارکنان به طفره‌روی شود. به‌عنوان مثال، بورن و همکاران (۲۰۱۸) به این موضوع اشاره دارند که هنگامی که فرد احساس کند سایر کارکنان تمامی انرژی خود را برای انجام وظایف به کار نمی‌گیرند، در این صورت وی نیز خود را نسبت به انجام صحیح کارها مقید نخواهد دانست. همچنین در بسیاری از مطالعات پیشین به این موضوع اشاره شده است که در صورت ادراک نظارت ضعیف، بخش بزرگی از کارکنان رو به طفره‌روی می‌آورند و از تمامی توان خود برای اجراء وظایف محوله استفاده نمی‌کنند (چن و همکاران (۲۰۱۷)؛ مونزانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ ژو و همکاران (۲۰۱۹). از سوی دیگر جو سازمانی نیز یکی از پیشایندهای مهم طفره‌روی است به شکلی که جو حاکم بر سازمان اگر به شکلی باشد که کارکنان را به کار بیشتر تشویق نماید، در این صورت میزان طفره‌روی کاهش می‌یابد؛ این در حالی است که جو بسیاری از سازمان‌ها به شکلی است که مستقیماً کارکنان را به

طفره‌روی سوق می‌دهد. تأثیر جوسازمانی بر طفره‌روی در تعداد زیادی از مطالعات پیشین گزارش شده است، چن و همکاران (۲۰۱۸)؛ دای و همکاران (۲۰۱۸)؛ هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ وو و همکاران (۲۰۱۶).

ساختار سازمانی نیز می‌تواند تأثیر مستقیمی بر طفره‌روی کارکنان داشته باشد. ساختار سازمانی شیوه‌ای است که به‌وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند (سن و همکاران، ۲۰۱۶). اندازه سازمان و اندازه گروه از جمله زیرمعیارهای عوامل ساختاری هستند که بر طفره‌روی کارکنان تأثیر دارند. به دنبال افزایش اندازه گروه، افراد ناشناخته می‌مانند. این افزایش در ناشناخته بودن باعث می‌شود ارزیابی سهم هر فرد مشکل‌تر شوند. حضور دیگران نیز موجب تسهیل احساس عدم مسئولیت می‌شود. افراد ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه، زمانی که احساس کنند انجام کارشان بر نتایج تأثیر ندارد از تلاش خودداری کنند؛ بنابراین، افراد برای رسیدن به پاداش یکسان و بدست آوردن منافع بیشتر با کاهش هزینه‌ها از تلاش صرف‌نظر خواهند کرد (شیه و همکاران (۲۰۱۷)؛ اعتمادی و همکاران (۱۳۹۲)؛ یوسال (۲۰۱۹)؛ هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸). از سوی دیگر، فقدان استانداردهای کاری و سطح پیچیدگی وظایفی که برای کارکنان در نظر گرفته شده است نیز می‌تواند بر تمایل یا عدم تمایل کارکنان نسبت به طفره‌روی تأثیرگذار باشد. در این رابطه، یوسال (۲۰۱۹) و همچنین سینگ و همکاران (۲۰۱۷) به این موضوع اشاره دارند که در غیاب استانداردهای تعریف شده کاری، کارکنان تمایل بیشتری برای طفره‌روی نشان می‌دهند که این امر در درازمدت باعث پیامدهای منفی برای سازمان خواهد شد. همچنین مشخص شده است که رابطه مستقیمی بین سطح پیچیدگی وظائف کارکنان و تمایل به طفره‌روی سازمانی وجود دارد (فاضلی و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به رویکرد نوین سازمان‌ها در استفاده از فناوری‌های جدید، عوامل تکنولوژیک نیز به‌عنوان یکی از مهمترین پیشایندهای طفره‌روی در نظر گرفته شدند. به‌خصوص با افزایش اتکاء سازمان‌ها به فناوری اطلاعات در سازمان‌های معاصر، اهمیت عوامل تکنولوژیک به‌عنوان پیشایندهای طفره‌روی سازمانی بیش‌ازپیش مشخص شده است. در رابطه با عوامل تکنولوژیک باید به این موضوع اشاره نمود که از یک‌سو ویژگی‌های خاص فناوری مانند پیچیدگی و سختی استفاده از آن باعث می‌شود که کارکنان سعی کنند تا حد زیادی از انجام فعالیت‌های محوله طفره روند. از طرف دیگر، میزان آموزش کارکنان جهت یادگیری نحوه استفاده از فناوری‌ها نیز باعث افزایش طفره‌روی کارکنان می‌شود. پیش‌ازاین نیز محققان دیگری به اهمیت عوامل تکنولوژیک به‌عنوان یکی از پیشایندهای مهم طفره‌روی سازمانی اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال، در مطالعات انجام‌شده توسط نیایی و همکاران (۲۰۱۴)؛ اولری و همکاران (۲۰۱۸)؛ سن و همکاران (۲۰۱۶)، کمبود آموزش کارکنان به‌عنوان یکی

از عوامل مؤثر برافزایش طفره‌روی سازمانی معرفی شده‌اند. در عین برخی از مطالعات پیشین، ویژگی‌های خاص فناوری اعم از پیچیدگی، گسترده بودن فناوری و سطح کاربردی بودن آن را به‌عنوان پیشایندهای طفره‌روی سازمانی معرفی کرده‌اند (سامانی و همکاران (۱۳۹۵)؛ آرسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ دای و همکاران (۲۰۱۸)؛ باقری و همکاران (۱۳۹۳)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)).

پنجمین دسته از پیشایندهای طفره‌روی سازمانی که در این فراترکیب شناسایی شدند شامل عوامل شغلی می‌باشند. بر اساس مرور نظام‌مند متون کدهایی شامل نبود سیستم ترفیع شغلی، نبود سیستم پاداش، پیچیدگی شغلی، عدم تناسب شغل با توانایی کارکنان، انگیزشی نبودن شغل، موازی‌کاری در گروه و ابهام نقش به‌عنوان عوامل شغلی مؤثر بر طفره‌روی سازمانی شناسایی شدند. ویژگی‌های شغلی همواره به‌عنوان یک عامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی در نظر گرفته شده‌اند. زمانی که فرد ادراک کند که کار وی از دیگران تمیز پذیر نیست، یعنی کار آنها دیده نمی‌شود، از تلاش خود کم می‌نماید (سینگ و همکاران، ۲۰۱۷).

از دیگر ویژگی‌های شناخته شده که سبب طفره‌روی افراد از کار می‌شود، ابهام در نقش است. تحقیقات سامانی و همکاران (۱۳۹۵) و همچنین فاضلی و همکاران (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که اگر ساختارهای کاری برای افراد معلوم نباشد، سبب کاهش تلاش آنها و طفره‌روی بیشتر آنها از کار می‌شود. انگیزشی نبودن کار از جمله عوامل دیگری است که به‌عنوان سبب کاهش تلاش و عملکرد افراد در قالب گروه شناخته شده است. تحقیقات هیمتوگلو و همکاران (۲۰۱۸) و نیز تحقیقات سایر محققان مانند گوچر و همکاران (۲۰۱۷) و ایزه و همکاران (۲۰۱۸) که در حوزه طفره‌روی اجتماعی انجام داده‌اند، مؤید این نکته است که انگیزشی نبودن کار که از جمله نشانه‌های آن دشوار نبودن اهداف کاری است، سبب کاهش تلاش افراد می‌گردد. این عوامل درنهایت باعث تشدید طفره‌روی سازمانی در بین کارکنان می‌شوند.

همچنین در این تحقیق، عوامل مدیریتی شامل دو مضمون اصلی سبک مدیریت و رابطه با مافوق که خود بر اساس کدهایی شامل عدم عدالت ادراک شده، عدم حمایت ادراک شده، مدیریت افراطی، عدم توجه به تلاش کارکنان و عدم رسیدگی مدیریت به درخواست‌ها شکل گرفته‌اند به‌عنوان یکی دیگر از پیشایندهای طفره‌روی سازمانی شناسایی شدند. ادراک افراد از عدالت سازمانی تحت تأثیر برخورد سازمان با فرد در مقایسه با سایر کارکنان، حاصل می‌شود (کاسر و باتیگیج^۱، ۲۰۱۵). اگر فردی احساس نماید که توانمندی بالاتری نسبت به مافوق خود دارد اما باید از وی دستور بگیرد، ادراک ضعیف‌تری از عدالت سازمانی خواهد داشت و تحت این شرایط احتمال بیشتری وجود دارد که

1- Cassar & Buttigieg

به طفره‌روی، روی آورد(سلیمان^۱، ۲۰۱۳). کمبود حمایت سازمانی ادراک‌شده یکی دیگر از پیشایندهای طفره‌روی است. حمایت سازمانی ادراک‌شده، احساس واقعی افراد درباره اهمیت و مراقبت سازمان است. کارکنانی که بسیار حمایت می‌شوند، در رویدادهایی که نیاز به کمک سازمان دارند، احساس می‌کنند سازمان برای آنها احترام زیادی قائل است. زمانی که سازمان برای همکاری کارکنان ارزش قائل شود و به رفاه آنان اهمیت دهد، کارکنان احساس حمایت می‌کنند و تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت و علاوه بر آنکه تمام تلاش‌شان را برای ایفای مسئولیتی که دارند به کار می‌گیرند، در راستای اهداف سازمان، فراتر از مسئولیت‌ها و وظایف‌شان رفتار می‌کنند. در مقابل، با کاهش حمایت سازمانی ادراک‌شده میزان انگیزش شغلی کارکنان کاهش یافته و بالعکس، میزان طفره‌روی افزایش پیدا می‌کند.

با توجه به نتایج به اولویت پیشایندهای طفره‌روی اجتماعی در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به اولویت بالای عوامل مدیریتی، مدیران ارشد، میانی و همچنین سرپرستان نسبت به برقراری عدالت سازمانی در کلیه واحدها و سطوح سازمانی اقدام نمایند تا از این طریق مانع از دزدگی و طفره‌روی کارکنان شوند. در این راستا استفاده از نظام ترفیع و عدالت مراوده‌ای می‌تواند ضمن ترغیب کارکنان به فعالیت متعهدانه، به شکلی مؤثر مانع از بروز و گسترش پدیده طفره‌روی در بین کارکنان شود. از سوی دیگر به‌کارگیری سبک‌های رهبری سازمانی چون رهبری اصیل، این ادراک را در ذهن کارکنان به وجود می‌آورد که نه تنها از تلاش آنها قدردانی می‌شود؛ بلکه حمایت کافی نیز از آنان صورت می‌گیرد. در این صورت تمایل آنها به طفره‌روی کاهش خواهد یافت.
- در راستای عوامل شغلی پیشنهاد می‌شود اولاً کارراهه شغلی افراد براساس نظام ترفیع و عدالت توزیعی استوار گردد و ثانیاً طراحی مشاغل بصورت انگیزشی، مبتنی بر تناسب شغل-شاغل و حداقل موازی‌کاری صورت گیرد.
- در راستای عوامل زمینه‌ای درون سازمانی، می‌بایست نظام نگرشی و ارزشی به گونه‌ای اصلاح شود که طفره‌روی به عنوان یک ضدارزش نهادینه و تمایل به آن از جانب همکاران تقبیح گردد.
- در راستای عوامل فردی، تدابیر لازم برای اصلاح ادارکات منفی کارکنان و بهبود نگرش‌های سازمانی مانند تعهد، وفاداری و رضایت شغلی اندیشیده شود.
- در بعد عوامل ساختاری، اندازه سازمان و گروه‌های کاری با رعایت اصل حیطه نظارت اصلاح گردیده و میزان پیچیدگی وظایف شغلی افراد تعدیل گردد.

- با توجه به ادغام روزافزون تکنولوژی در امور سازمانی و وظایف شغلی افراد، آموزش های لازم به افراد داده شده و به گونه ای اقدام شود که آسیب های فناوری به حداقل کاهش یابد.

منابع

- اعتمادی، منال؛ محسن غفاری داراب، الهه خراسانی، فردین مرادی، حبیبه وزیری نسب. (۱۳۹۳). طفره‌روی اجتماعی و عدالت سازمانی در پرستاران: مطالعه موردی. دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی ۴. ۹۵-۱۰۶.
- پورصادق، ناصر. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر دینداری بر طفره‌روی سازمانی کارکنان. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی. ۷-۲۸.
- زراعت کار، سمیه. (۱۳۹۷). بررسی اثر اعتماد و عدالت بر طفره رفتن اجتماعی با استفاده از متغیر میانجی تعهد سازمانی. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. ۱۰۱-۱۱۷.
- سامانی، علی؛ حسن درویش، سعید عابسی، حسین صفرزاده. (۱۳۹۶). طراحی الگوی طفره‌روی سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۲۴۱-۲۶۵.
- سامانی، علی؛ حسن درویش، سعید عابسی، حسین صفرزاده. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری (مورد مطالعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹۹-۱۱۲.
- سیک‌رو، مهدی؛ رضا ابراهیم‌زاده پزشکی، نگار براهیمی، عالیہ حق بین. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر طفره‌روی اجتماعی (مورد مطالعه: فوریت‌های پزشکی شهرستان یزد). پی‌اورد سلامت. ۸۰-۸۹.
- فاضلی، سید سهیل؛ جهانیار بامداد صوفی، مجید صفاری نیا، امیر مزیکی، امید ارجمند قهستانی. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی در میان کارشناسان بخش خصوصی با استفاده از نقشه‌های شناخت علی. مدرس علوم انسانی (پژوهش‌های مدیریت در ایران). ۷۵-۱۰۳.

Abesi, S., & Samani, A. (2017). Identifying Factors affecting the Phenomenon of Organizational loafing; Using Structural Equation Modeling & Delphi Techniques. *International Journal of Business and Development Studies*, 9(1), 113-130.

Akgunduz, Y., & Eryilmaz, 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.

Brown, A. J., & Harkins, S. G. (2020). Social Facilitation and Social Loafing: Opposite Sides of the Same Coin. In *Individual Motivation within Groups* (pp. 297-330). Academic Press.

Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44-53.

Cassar V., Buttigieg S C. (2015), Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being , *Personnel Review*, Vol. 44, No. 2: 217-235.

Dai, Y. D., Hou, Y. H., Wang, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2018). TMX, social loafing, perceived accountability and OCB. *The Service Industries Journal*, 1-21.

Davoudi, S. M., Orazi, S., & Kayr, R. (2012). Social loafing as a latent factor in organizations: Productivity loss in group work. *A journal of Economics and Management*, 1(2), 1-12.

Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. A., & Keleş, Y. (2017). The impact of social loafing on intention to leave: a study on hotels. *Journal of Business Research-Turk*, 9(2), 14-36.

Harkins, S. G., Latane, B., & Williams, K. (1980). Social loafing: Allocating effort or taking it easy?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 457-465.

Hildreth, R. (2015). Strategies for Leaders to Counter Social Loafing Through The Use of Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. In *The Compass* (Vol. 1, No. 2, p. 9).

Himmetoglu, B., Aydog, D., & Terzi, C. (2018). Relationships between Political Behaviors of School Principals and Perceived Coworkers' Social Loafing among Teachers. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(76), 1-20.

Javadi, M., Karimi, S., Raiesi, A., Yaghoubi, M., Shams, A., & Kadkhodaie, M. (2012). Organizational justice and responsiveness in selected private and public hospitals of Isfahan, Iran. *Journal of school of public health and institute of public health research*, 9(4), 11-20.

Karau, S. J., & Wilhau, A. J. (2020). Social Loafing and Motivation Gains in Groups: An Integrative Review. In *Individual Motivation within Groups* (pp. 3-51). Academic Press.

Keser, H., Kavuk, M., & Numanoglu, G. (2016). The Relationship between Cyber-Loafing and Internet Addiction. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 11(1), 37-42.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of management*, 30(2), 285-304.

Meyer, B., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2016). 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. (2019). Reaping the fruits of another's labor: The role of moral meaningfulness, mindfulness, and motivation in social loafing. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 713-727.

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.

Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human relations*, 56(1), 61-84.

Niaei, M., Peidaei, M. M., & Nasiripour, A. A. (2014). The relation between staff cyberloafing and organizational commitment in organization of environmental protection. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(2534), 1-13.

Niu, Z., & Xie, H. (2018). The Effects of Individual Motivation and Organization Climate Perception on the Social Loafing of Innovation Teams. *Journal of Kunming University of Science and Technology (Social Science)*, (2), 10.

O'Leary, K., O'Reilly, P., Feller, J., Gleasure, R., Li, S., & Cristoforo, J. (2017, August). Exploring the application of blockchain technology to combat the effects of social loafing in cross functional group projects. In *Proceedings of the 13th International Symposium on Open Collaboration* (pp. 1-8).

Peñarroja, V., Orengo, V., & Zornoza, A. (2017). Reducing perceived social loafing in virtual teams: The effect of team feedback with guided reflexivity. *Journal of applied social Psychology*, 47(8), 424-435.

Rahimnia, F., & Mazidi, A. R. K. (2015). Functions of control mechanisms in mitigating workplace loafing; evidence from an Islamic society. *Computers in Human Behavior*, 48, 671-681.

Sezİcİ, E., & Güven, Ö. Z. (2017). The effect of abusive supervision on workplace loafing and the mediator role of emotional exhaustion in this relationship: an examination on hotel businesses. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 28(1), 58-68.

Shih, C. H., Shao, C. C., & Wang, Y. H. (2017, July). Study of social loafing and employee creativity. In *International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing* (pp. 821-830). Springer, Cham.

Singh, S., Wang, H., & Zhu, M. (2017). Perceptions of Social Loafing in Groups: Role of Conflict and Emotions. Available at SSRN 3132871.

Stouten, J., & Liden, R. C. (2020). Social Loafing in Organizational Work Groups: The Mitigating Effect of Servant Leadership. In Individual Motivation within Groups (pp. 55-80). Academic Press.

Suliman A. (2013). Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UAE. Journal of Management Development, Vol. 32, No. 9: 945-959.

Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. Journal of Applied Psychology, 101(3), 362.