

Research Paper**Organizational Loafing: Concepts, Effective Factors and Its Psychological Consequences in Sport Organizations****Sh. Rezaei¹, and A.H. Monazami²**

1. Associate Professor, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran (Corresponding Author)

2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran.

Received: 21
Jun 2020

Accepted: 10
Oct 2020

Keywords:
Organizational
Loafing, Sport
Organizations,
Qualitative
Approach.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the concepts, effective factors and consequences of organizational Loafing in Iranian sports organizations and sport federations. This study has a qualitative approach and we used the grounded theory as a research method. For gathering data we studied high level documents and we interviewed with 17 experts who were aware of this subject. The validity of this research was examined and approved by the interviewers and then expert professors. The reliability of it is %89 which was obtained by using the methodology of the interstitial agreement. For data analysis we used the continuous comparison method in three stages: open, axial and selective coding. The results showed that the factors of dissatisfaction, organizational loafing, structural change and reform, transformational leadership, teaching and learning mechanisms, monitoring and control mechanisms, nature of group, job and organization, nature of employee demographic, external and organizational climate factors, organizational culture and Increased performance and productivity were identified and extracted as effective components in organizational Loafing in Iranian sports federations and organizations. Based on these results, it is recommended that managers of sports organizations pay special attention to these factors.

Extended Abstract**Objective**

In today's changing world, the existence

of groups is an inevitable aspect of human life, and large organizations can survive despite effective and efficient

1. Email: sh.rezaei@Ilam.ac.ir

2. Email: amirhosein.monazami@yahoo.com

working groups. An effective and efficient group is a team that achieves excellent levels of performance and human resource satisfaction over time and this way to provide the ability to do great works today (Chen, Zhang and Latimer, 2014). The results of various studies show that teamwork due to its key effects on attitudes, workplace behaviors, mood, motivation, has attracted a lot of attention in the field of management and psychology, especially sports psychology (Rezaei, 2018). The amount of motivation to perform any activity in the field of sports (performing sports skills or performing administrative duties of employees) is one of the main topics in sports psychology; Because it is related to the principle of participation or non-participation of the individual or the amount of effort and perseverance in performing the assigned tasks for success (Aghdasi and Behzadnia, 2016). The results of various studies show that people tend to make less effort when participating in group activities, compared to doing individual tasks (Poursadegh, 2017). In such cases, it may be observed that the total efficiency of individuals is less than the sum of the efficiency of individual individuals. The term Organizational Loafing seems to be the most appropriate option for this new behavioral phenomenon. Organizational Loafing in the dictionary means wasting time at work. In management science, organizational Loafing is a situation according to which the effectiveness and efficiency of the workforce is greater than zero; But it is

not at the desired level (Feyz, Sharafi and Shool, 2016). In terms of job psychology, evasion is also a response to the constant stresses and pressures of the work environment, and when a person feels that he can no longer cope with these pressures and stressors, he tries to get rid of this stressful environment, one of the results of which is anti-behaviors. Citizenship is like evasion and procrastination (Alidost Ghahfarkhi, Safarpour and Shariati, 2020). The purpose of this study was to investigate the concepts, effective factors and consequences of organizational Loafing in Iranian sports organizations and sport federations.

Methodology

This study has a qualitative approach and we used the grounded theory as a research method. For gathering data we studied high level documents and we interviewed with 17 experts who were aware of this subject. The validity of this research was examined and approved by the interviewers and then expert professors. The reliability of it is %89 which was obtained by using the methodology of the interstitial agreement. For data analysis we used the continuous comparison method in three stages: open, axial and selective coding.

Results

The results showed that the factors of dissatisfaction, organizational loafing, structural change and reform, transformational leadership, teaching and learning mechanisms, monitoring and control mechanisms, nature of group, job and organization, nature of employee demographic, external and

organizational climate factors, organizational culture and Increased performance and productivity were identified and extracted as effective components in organizational Loading in Iranian sports federations and

organizations. Based on these results, it is recommended that managers of sports organizations pay special attention to these factors:

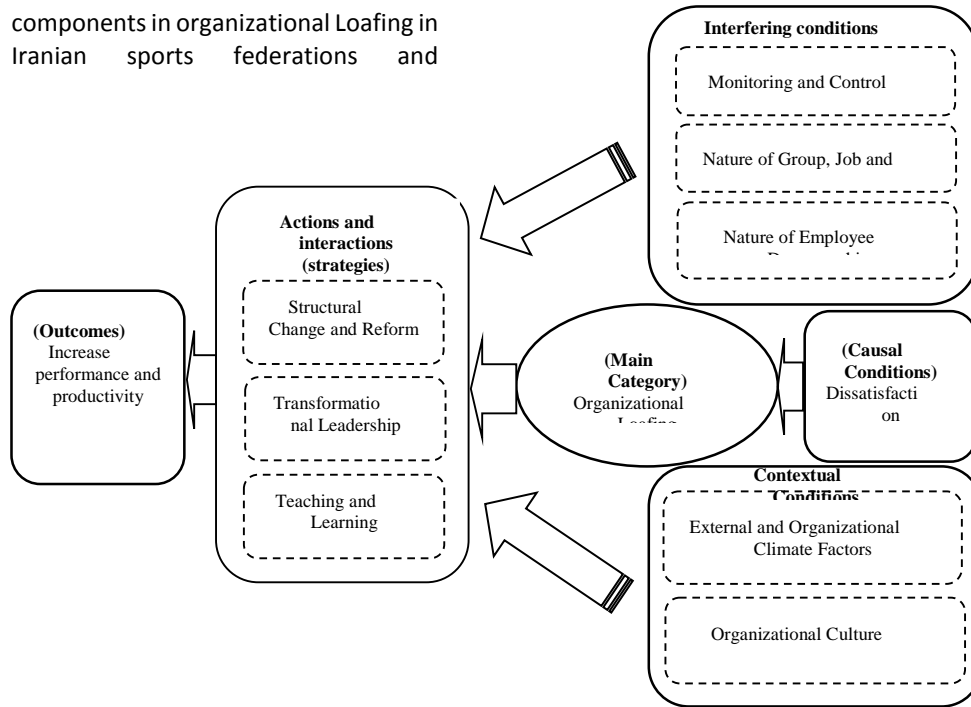


Figure 1- Axial coding based on paradigm model (organizational loading paradigm model)

Discussion and conclusion

Studying organizational loading in sports institutions and organizations with a grounded theory approach can, in addition to helping to find the central issue, provide an in-depth understanding of the current situation; This means that by creating an arrangement of causal conditions, contextual and intervening conditions, strategies of action and consequences

around the central category, it will help to create a complete and comprehensive understanding of the existing problem. According to the components of the paradigm model (Figure 1), it is necessary that managers and supervisors of sports organizations and institutions, instead of conflicts and creating friction and psychological tension with employees, make every effort to implement this model and its components. Undoubtedly, providing

solutions based on this model will be operational and practical. Finally, it is suggested that by holding workshops to get acquainted with the principles and indicators affecting organizational loafing, including the basics of sports psychology for managers and sports staff to try to identify and control such anti-citizenship behaviors in sports organizations.

Keywords: Organizational Loafing, Sport Organizations, Qualitative Approach.

References

Aghdasi, M.T. & Behzadnia, B. (2016). Predicting Psychological Needs and Well-being of Athlete Students: The role of Coaches. *Sport Psychology Studies*, 5(16): 1-18. Persian

Alidoust Ghahfarokhi, E. Safarpour, A. & Shariati, J. (2020). Modeling the Effect of Emotional Labor on the Turnover Intention of Sport Coaches (The Mediating Role of Coach's Burnout). *Sport Psychology Studies*, 8(30), 57-72. Persian. DOI: 10.22089/spsyj.2020.7995.1864

Chen, F., Zhang, L., Latimer, J. (2014). How much has my co-worker contributed? the impact of anonymity and feedback on social loafing in asynchronous virtual collaboration. *International Journal of Information Management*, 34(5), 652-659.

Feyz, D., Sharafi, V., Shool, H. (2016). Investigating th Relationship between Occupational Prestige and Soldiering by Considering Intermediate Role of Organizational Indifference. *ORMR*. 6(3), 107-128. Persian

Poursadegh, Nasser. (2017). Investigating the Effect of Religiosity on Employee organizational Loafing, *Strategic Interdisciplinary Studies*, 7(29), 7-28. Persian

Rezaei, Sh., (2018). *Fundamentals of Sports Organizations Management*. Ilam University Publications, Ilam, 1th Edition, Pp: 143-156. In Persian

مقاله پژوهشی

طفره‌روی سازمانی: مفاهیم، عوامل مؤثر و پیامدهای روان‌شناختی آن در سازمان‌های ورزشی

شمس‌الدین رضایی^۱، و امیرحسین منظمی^۲

۱. دانشیار، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول)
 ۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی مفاهیم، عوامل مؤثر و نتایج طفره‌روی سازمانی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی ایران بود. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بود و از روش نظریه داده بنیاد به عنوان روش تحقیق استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۱۷ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مورد بحث بود. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی نیز با استفاده از روش توافق درون موضوعی ۸۹٪ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد عوامل عدم رضایت، طفره‌روی سازمانی، تغییر و اصلاح ساختار، رهبری تحول‌آفرین، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری، مکانیزم‌های نظارت و کنترل، ماهیت گروه، شغل و سازمان، ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان، عوامل بیرونی و جو سازمانی، فرهنگ سازمانی و افزایش عملکرد و بهره‌وری به عنوان مؤلفه‌های مؤثر در طفره‌روی سازمانی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی و استخراج گردید. بر اساس این نتایج به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود به این مؤلفه‌ها توجه ویژه‌ای نمایند.

تاریخ دریافت:

۱۳۹۹/۰۴/۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۳۹۹/۰۷/۱۹

واژگان کلیدی:

طفره‌روی سازمانی،
 نهادهای ورزشی،
 رویکرد کیفی

مقدمه

می‌کنند و بدین وسیله سلطه خود را می‌افزایند، غفلت نسبت به کارجمعی و تیمی ممکن است وضعیت هر سازمانی را در میان رقبا تضعیف نماید. در دنیای متحول امروز، وجود گروه‌ها جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی بشری است و سازمان‌های بزرگ با وجود گروه‌های کاری اثربخش و کارا می‌توانند به حیات خود ادامه دهند. گروه اثربخش و کارا گروهی است که سطوح عالی عملکردی و رضایت منابع انسانی را در

رقابتی شدید شرایط در تکنولوژی، جهش‌های عصر در اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، عرصه‌های همه در از استفاده با رقبا که شرایطی در و سیاسی و ورزشی اجرا را طرح‌های بزرگی گروهی، فعالیت‌های بهره

1. Email: sh.rezaei@Ilam.ac.ir

2. Email: amirhosein.monazami@yahoo.com

گذر زمان کسب نماید و از این روش توانایی انجام کارهای عظیم امروزی فراهم شود (چن، ژانگ و لاتیمر، ۲۰۱۴). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد کار گروهی به دلیل تأثیرات کلیدی آن بر نگرش‌ها، رفتارهای محیط کاری، میزان روحیه افراد، برانگیختگی و میزان انگیزش، توجهات زیادی را در حوزه مدیریت و روان‌شناسی به خصوص روان‌شناسی ورزشی به خود جلب کرده است (رضایی، ۲۰۱۸). میزان انگیزش در انجام هر نوع فعالیتی در حوزه ورزش (اجرای مهارت‌های ورزشی یا انجام وظایف اداری کارکنان) از اصلی‌ترین موضوعات در روان‌شناسی ورزشی است؛ زیرا با اصل شرکت یا عدم شرکت فرد و یا میزان تلاش و مداومت در انجام وظایف محوله برای موفقیت مربوط می‌شود (اقدسی و بهزادنی، ۲۰۱۶). بنابراین تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری اغلب برای ادامه رشد و پیشرفت سازمان‌ها ضرورت دارند و انسان‌ها نیز همواره به یکدیگر نیازمند بوده و عمیقاً از فعالیت‌های یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. وجود گروه‌ها و تیم‌ها سبب می‌شود تا سازمان‌ها وظایف بزرگی را که از عهده یک فرد بر نمی‌آید، انجام دهند و با ایجاد هم‌افزایی عملکرد سازمان‌ها را ارتقاء دهند. از طرفی دیگر، بهره‌گیری از گروه‌ها و فعالیت‌های جمعی باعث افزایش خلاقیت و نوآوری در بین اعضای آنها می‌شود و به اتخاذ تصمیماتی بهتر در گروه منجر می‌گردد. همچنین تشکیل گروه‌های فعال کاری سبب می‌شود افراد دانش و تجربیات خود را بهتر تسهیم نموده و به یکدیگر انتقال دهند و از این طریق نیازهایی چون حسن تعلق، همکاری و سایر نیازهای اجتماعی و روانی نیز برآورده نمایند (سامانی و همکاران، ۲۰۱۷). اهمیت این موضوع در برخی حوزه‌ها مانند صنعت ورزش

دوچندان بوده و به حدی است که به عنوان یک راهبرد مهم برای تداوم موفقیت سازمان‌ها و نهادهای ورزشی شناخته می‌شود. آنچه مشخص است صنعت ورزش برای انجام مأموریت‌های خود، گروهی و جمعی اقدام می‌کنند و هر گونه خطا و بی‌توجهی در این حوزه صدمات جبران‌ناپذیری به بار خواهد آورد. بسیاری از کارها در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی در گروه‌ها و به وسیله تیم‌های کاری انجام می‌پذیرد و بخش قابل توجهی از این کارها انجام وظایفی را شامل می‌شود که در آن مشارکت اعضاء با یکدیگر ترکیب و تلفیق شده است. هر چند به رغم جنبه‌های مثبت عملکرد تیمی و گروهی که می‌تواند کمک زیادی در بهبود عملکرد سازمان‌ها داشته باشد؛ اما همیشه این هم‌افزایی حاصل نمی‌شود. مطابق گزارش‌های اولیه در حوزه روان‌شناسی اجتماعی کاهش کارایی افراد در گروه‌ها نیز مشاهده شده است (فاضلی و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع افرادی که کار جمعی انجام می‌دهند همیشه تمایل به همکاری بسیار زیاد یا سخت تلاش کردن ندارند. در چنین شرایطی آنها سعی می‌کنند تا با دور ماندن از گروه، پنهان شدن در جمعیت و اجتناب از مشارکت کامل در فعالیت‌های جمعی گروه تلاش خود را کاهش دهند. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد افراد تمایل دارند هنگام مشارکت در فعالیت‌های گروهی، در مقایسه با انجام کارهای فردی، کوشش کمتری نمایند (فاضلی و همکاران، ۲۰۱۸؛ پورصادق، ۲۰۱۷؛ سامانی و همکاران، ۲۰۱۷). در چنین شرایطی ممکن است مشاهده شود کارایی مجموع افراد کمتر از حاصل جمع کارایی تک‌تک افراد شود. به نظر می‌رسد واژه طفره‌روی سازمانی مناسب‌ترین گزینه برای این پدیده رفتاری جدید باشد. پدیده طفره‌روی سازمانی اولین بار

1. Chen, Zhang & Latimer

2. Organizational Loafing

توسط لاتان، ویلیامز و هارکینز در سال ۱۹۷۹ میلادی به کار رفت. البته قبل از آنها، موضوع کم‌کاری افراد در گروه را یک مهندس کشاورزی فرانسوی تبار به نام ماکس رینگلمن^۲ در سال ۱۹۱۳ میلادی متوجه شده بود. او در مسابقات طناب‌کشی، زمانی که تعداد نفرات شرکت‌کننده فرق می‌کرد شاهد میزان تلاش‌های متفاوتی بود. نتایج مشاهدات و گزارش‌های او بسیار جالب و جذاب بود. افراد زمانی که در گروه‌های دو، سه و هشت نفری بودند به ترتیب ۹۳ درصد، ۸۵ درصد و ۴۹ درصد توان خود را به کار می‌بردند (پورصادق، ۲۰۱۷). طفره‌روی سازمانی در فرهنگ لغت به معنای ائتلاف وقت در کار است. در اصطلاح علم مدیریت نیز طفره‌روی سازمانی موقعیتی است که بر اساس آن، اثربخشی و کارایی نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است؛ ولی در حد مطلوب نیست (فیض، شرفی و شول، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش‌های مختلف در حوزه روان‌شناختی اجتماعی نشان می‌دهد هنگامی که افراد در سازمان احساس بی‌عدالتی می‌کنند، بستر برای طفره‌روی سازمانی مهیا می‌شود. طفره‌روی سازمانی به عنوان یکی از اساسی‌ترین سازه‌های نظری تبیین‌کننده پویایی‌های تیمی در بسیاری از رشته‌ها مانند روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، علوم اجتماعی و علوم مدیریت مورد پژوهش قرار گرفته است. این سازه همواره در سطح تجزیه و تحلیل تیمی از اهمیت بسزا و از قدرت تبیین‌کنندگی بالایی برخوردار بوده است (سامانی و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج پژوهش‌های مختلف در حیطه روان‌شناسی عمومی نشان می‌دهد تعلل‌ورزی یا طفره‌روی سازمانی به عنوان یک رفتار ضد شهروندی، مقوله‌ای پیچیده و نشأت گرفته از نیازها و تقاضاهای احساسی، عملکردها، تجربه‌ها و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است (علی‌دوست

قهفرخی، صفرپور و شریعتی، ۲۰۲۰). با بررسی و جمع‌بندی پژوهش‌های مختلف سه دسته تعریف برای طفره‌روی سازمانی عنوان شده است: دسته اول این تعاریف بر جنبه‌های ملموس و قابل مشاهده طفره‌روی سازمانی مانند کاهش قابل توجه تلاش افراد در کارهای گروهی تأکید دارد. دسته دوم طفره‌روی سازمانی را به عنوان یک پدیده روان‌شناختی مانند کاهش انگیزه مطرح می‌نمایند. دسته سوم این تعاریف هر دو جنبه مطرح شده را (هم جنبه‌های نامشهود و درونی و هم جنبه‌های مشهود و بیرونی) به صورت هم‌زمان مطرح می‌کنند (فاضلی و همکاران، ۲۰۱۸؛ سبک‌رو و همکاران، ۲۰۱۹؛ سامانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ ایلماز^۳، ۲۰۱۸). طفره‌روی سازمانی به ناتوانی سازمان‌ها برای شناسایی کردن سهم افراد در عملکرد گروهی اشاره دارد. طفره‌روی سازمانی، بیماری اجتماعی و روان‌شناختی است و این مفهوم مخالف با این استدلال است که بر آن اساس تولید یا بازدهی گروه از مجموع تولید یا بازدهی تک‌تک اعضای تشکیل‌دهنده آن بیشتر است (سبک‌رو و همکاران، ۲۰۱۹). از نظر روان‌شناختی طفره‌روی سازمانی یعنی تنبلی ذهنی و به آینده محول کردن کاری که تصمیم به اجرای آن گرفته شده است. طفره‌روی سازمانی رفتاری ناپسند و ناراحت‌کننده است که پیامدهای روان‌شناختی و غیر روان‌شناختی گوناگونی در بردارد و هرگز نمی‌توان از طفره‌روی سازمانی به تصور و گمان بهتر انجام دادن کاری در آینده، دفاع کرد. این کار نه تنها موجب از بین رفتن بازدهی می‌شود؛ بلکه پشیمانی، تأسف و کاهش اعتماد به نفس را نیز به دنبال خواهد داشت. درک پیامدهای روان‌شناختی طفره‌روی سازمانی در فعالیتهای گروهی موجب اتخاذ تدابیری می‌شود که افراد در گروه‌ها همانند فعالیت‌های انفرادی

3. Yilmaz

1. Lattan, william & Harkin
2. Max Ringlemann

عملکرد مطلوبی داشته باشند (پورصادق، ۲۰۱۷).
 طفره‌روی سازمانی زمانی به وقوع می‌پیوندد که تلاش فرد هنگامی که در گروه کار می‌کند نسبت به زمانی که به صورت انفرادی کار می‌کند، کاهش پیدا نماید. در حقیقت می‌توان گفت هنگامی که افراد به صورت گروهی فعالیتی دارند، انگیزه‌های درونی آنها برای انجام کار کاهش پیدا می‌کند (جو، ۲۰۱۷). برای مثال تصور نمایید هر کارمند می‌تواند به‌تنهایی ۲۵ نامه در روز تایپ کند؛ اما اگر دو کارمند با هم نامه تایپ کنند حاصل کار آنان دیگر ۵۰ نامه نخواهد شد؛ بلکه ۴۰ نامه خواهد شد. طفره‌روی سازمانی رفتاری است فراگیر با منشأ روان‌شناختی که بین افراد جامعه در سطوح مختلف از افراد عامی گرفته تا دانشمندان فرهیخته، مصادیق مختلف آن دیده می‌شود. به عبارتی دیگر طفره‌روی سازمانی نوعی تقلب شایع است که ممکن است همه افراد شاغل در سازمان‌ها مرتکب آن شوند (سامانی و همکاران، ۲۰۱۷). به لحاظ روان‌شناسی شغلی هم طفره‌روی پاسخی به استرس‌ها و فشارهای مداوم محیط کاری است و زمانی که فرد احساس کند دیگر نمی‌تواند با این فشارها و عوامل استرس‌زا مقابله کند، سعی در رهایی خود از این محیط پر تنش دارد که یکی از نتایج آن بروز رفتارهای ضد شهروندی همانند طفره‌روی و تعلل‌ورزی است (علی‌دوست قهفرخی، صفربور و شریعی، ۲۰۲۰). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد طفره‌روی سازمانی تأثیر به‌سزایی بر عملکرد گروه‌ها دارد. به بیان دیگر، در طفره‌روی سازمانی برخی از اعضای گروه احساس می‌کنند که اعضای دیگر گروه تلاش کمتری نسبت به آنان انجام می‌دهند ولی عایدی آنها با هم برابر است و این باعث احساس بی‌عدالتی در گروه می‌شود (اعتمادی، غفاری و خرسندی، ۲۰۱۵). در این حالت بازده گروه در

توده‌ای از ابر سیاه پوشیده می‌شود و در چنین حالتی فرد وسوسه می‌شود که سواری مجانی بگیرد یا بر قایق دیگران سوار شود (سبک‌رو و همکاران، ۲۰۱۹).
 طفره‌روی سازمانی یکی از مسائل مهم در مسیر عملکرد بهینه سازمان‌ها است. این مقوله به موقعیتی اشاره دارد که در حین فعالیت‌های گروهی در سازمان، افراد از تمامی توان، نیرو و انرژی خود در انجام وظایف تیمی استفاده نمی‌کنند. طفره‌روی سازمانی هم‌افزایی فعالیت‌های گروهی را کاهش و نتیجه را به چیزی کمتر از مجموع تلاش‌های افراد شرکت‌کننده در کار مبدل می‌نماید (فاضلی و همکاران، ۲۰۱۸). گاهی اوقات این کم‌کاری زمانی آشکار می‌شود که افراد در بهره‌گیری از نتایج تلاش جمعی، بهره کمتر از انتظار خویش گرفته باشند و این موضوع موجب خشم، عصبانیت و ناراحتی درونی آنها شده و بازتاب این موضوع را به شکل طفره‌روی سازمانی بروز می‌دهند. گاهی نیز این مقوله به یک پدیده مسری تبدیل می‌شود، به نحوی که وقتی فردی در سازمان احساس می‌کند دیگران تلاش کمی برای رسیدن به نتیجه گروهی انجام می‌دهند، به شکلی تلافی‌جویانه دست به کم‌کاری و شانه خالی کردن از وظایف مربوط به خود می‌زند (سامانی و همکاران، ۲۰۱۷). طفره‌روی سازمانی می‌تواند مشتمل بر هر رفتاری باشد که با قصد سرباز زدن از مسئولیت، تمارض و فراموشی وظایف انجام می‌شود. به خصوص در مشاغلی که حضور فیزیکی و مداوم در یک محل مشخص کاری مطرح نیست؛ مانند وظایف بازاریاب‌ها که اغلب بیرون از محل سازمان‌ها فعالیت می‌کنند، طفره رفتن از انجام وظایف به منزله یک رفتار ضد شهروندی بیشتر نمود پیدا می‌کند. اگر چه طفره‌روی سازمانی معضلی است که کم یا بیش در اکثر سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است؛ مانند

تعطیلی کار، پرداختن به امور بی‌ربط، عدم پاسخ به نامه‌های الکترونیکی و تماس‌های تلفنی مربوط به کار، تأخیر در ارائه گزارش‌های کاری، فسخ بی‌مورد ملاقات‌های کاری و در دسترس نبودن به هنگام تماس‌های همکاران و مدیران؛ ولی پیامدها و نتایج آن واقعاً قابل تصور نیست (پورصادق، ۲۰۱۷). ناو و پارک^۱ (۲۰۱۹) در راستای این موضوع و از بُعد روان‌شناختی اظهار می‌کنند که وقتی فرد دریافتی آینده را کمتر از میزان سرمایه‌گذاری منابع عاطفی و روانی خود ادراک نماید، این موضوع سبب از دست رفتن منابع و همچنین کسب تجربه و پیامدهای منفی برای شخص می‌گردد و به صورت کلی این فرآیند ممکن است سبب شود که افراد حالت رضایت و حس خوب درونی خود را از دست داده و یا حتی تصمیم برای ترک شغل و سازمان بگیرند. طفره‌روی سازمانی ممکن است از هر یک از ابعاد سازمان مانند ساختار سازمان، فناوری‌ها و تکنولوژی‌های جدید، اهداف و مأموریت‌های سازمانی، کارکنان و منابع انسانی سازمان‌ها و یا حتی محیط پیرامونی سازمان‌ها، نشأت بگیرد (سامانی و همکاران، ۲۰۱۶). طفره‌روی سازمانی در بسیاری از موارد از عنصر انسانی سازمان‌ها یعنی کارکنان سازمان سرچشمه می‌گیرد. گاهی کم بودن نیروی انگیزاننده، میزان رضایت شغلی یا تعهد در کارکنان موجب بروز رفتارهای کناره‌گیرانه در آنها شده و مقوله طفره‌روی سازمانی اتفاق می‌افتد. هر گاه اندازه گروه‌های کاری بزرگ باشد، ارزیابی از کار فرد و کنترل او در گروه روشن نباشد و بالاخره محیط کاری گروه برای فرد ایجاد انگیزه نکند و یا از اعضای هم‌گروهی راضی نباشد، فرد تمام تلاش خود را به کار نمی‌گیرد که این عوامل به ماهیت سازمان، ساختار، ترکیب و هدایت گروه نیز بستگی دارد (سامانی و همکاران، ۲۰۱۷).

علی‌دوست قهفرخی، صفرپور و شریعی (۲۰۲۰) اذعان می‌کنند امروزه موضوع احساسات، عواطف و متغیرهای روانی در محیط‌های کار ورزشی نقش اساسی در رفتارهای سازمانی و مدیریت منابع انسانی دارد. سبک‌رو و همکاران (۲۰۱۹) عنوان کردند ویژگی‌های شخصیتی افراد شاغل در واحدهای عملیاتی انتظامی فوریت‌های پلیس ۱۱۰ بر طفره‌روی سازمانی و اجتماعی تأثیر معناداری دارد. بنابراین آگاهی از ویژگی‌های شخصیتی افراد می‌تواند به مدیران سازمان کمک نماید تا افراد واجد شرایط را در جایگاه‌های صحیح قرار دهند تا در مجموع رضایت و عملکرد شغلی ارتقاء یابد. جلیل‌وند و واعظ موسوی (۲۰۱۹) بر اهمیت محیط زمینه‌ای-اجتماعی در تسهیل انگیزش درونی و پیامدهای مثبت و سازگارانه تأکید کردند. بنابراین استنباط می‌شود که محیط‌های سازمان‌های ورزشی یکی از مؤلفه‌های مهم در میزان برانگیختگی کارکنان و عاملی برای مقابله با طفره‌روی است. فاضلی و همکاران (۲۰۱۸) عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی را در چهار گروه عوامل فردی، سازمانی، شغلی و گروهی دسته‌بندی نمودند. پژوهشگران همانندسازی اجتماعی اعتقاد دارند سطح هم‌هویتی با یک سازمان، مانع بروز تعلق‌ورزی و غفلت از کار کارکنان می‌شود که این عامل خود به میزان رضایتمندی از سازمان، شهرت سازمان، تکرار ارتباط و نسبت وابستگی و تعلق فرد بستگی دارد (ایزدی، ۲۰۱۸). نتایج سامانی و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات شامل عوامل انسانی، فناوری، ساختار، اهداف و محیط است. پورصادق (۲۰۱۷) عنوان نمود دین‌داری بر میزان طفره‌روی سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد. بر اساس این نتایج، انتخاب و استخدام کارکنان بر پایه اعتقادات

بخشند. هارکینز و پتی^۵ (۲۰۱۴) عنوان کردند احساس بی‌عدالتی و نابرابری بستر لازم را برای بروز طفره‌روی سازمانی محیا می‌سازد. در برخی موارد استفاده از افراد درون‌گرا در وظایف جمعی باعث افزایش طفره‌روی سازمانی می‌شود. پایین بودن علاقه، مهارت، دانش و استعداد نیز باعث بروز طفره‌روی سازمانی در کارمندان شود. کارا^۶ (۲۰۱۴) نیز اعتقاد دارد کارمندان برای این-که انگیزه کافی برای شرکت در کارهای گروهی داشته باشند، بایستی احساس کنند نظر و عقاید آنها در تصمیمات کلان سازمان مؤثر است.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد مهم‌ترین شاخص‌های طفره‌روی سازمانی شامل غیبت‌های غیر موجه، شدت و میزان تلاش، میزان در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، میزان انگیزش درونی و بیرونی، میزان اتلاف وقت در کار و میزان مرخصی‌های استعلاجی است. همچنین عدم انگیزشی بودن محیط‌های کاری، سبک‌های رهبری مدیران، اعمال پاداش و تنبیه به صورت نامناسب، مشکلات فردی، اولویت‌بندی نامناسب کارها، عدم آگاهی از نحوه انجام کارها، روشن نبودن انتظارات مدیران از کارکنان، عدم آگاهی از اهمیت و ضرورت کار، حقوق و دستمزد و فرسودگی شغلی به عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی عنوان شده‌اند. با توجه به اهمیت طفره‌روی سازمانی در سازمان‌های امروزی، بایستی عنوان نمود که مطالعات محدودی در این حوزه انجام شده و پژوهشگران داخلی و خارجی اندکی به این موضوع پرداخته‌اند؛ این در حالی است که در حوزه مدیریت ورزشی هیچ‌گونه پژوهش داخلی یافت نشد و تنها چند مورد در سطح بین‌المللی انجام شده است. با پذیرش این واقعیت، به نظر می‌رسد ضرورت انجام

دینی می‌تواند عامل مؤثری در جلوگیری و کنترل رفتارهای طفره‌آمیز باشد. انگیزشی نبودن کار و اهداف جمعی از جمله عواملی است که باعث کاهش تلاش و عملکرد افراد در قالب گروه می‌شود (سامانی، درویش، عابسی و صفرزاده، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش فیض و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد منزلت شغلی با بی‌تفاوتی و طفره‌روی سازمانی ارتباط مستقیم، معنادار و منفی دارد. بی‌تفاوتی سازمانی نیز با طفره‌روی رابطه مستقیم، معنادار و مثبت دارد. همچنین نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه بین منزلت شغلی و طفره‌روی سازمانی کارکنان تأیید شد. نتایج سامانی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد عامل محیطی بیشترین تأثیرگذاری را بر طفره‌روی سازمانی دارد. جنسر^۱ (۲۰۱۹) پویایی درون‌گروهی و درون‌سازمانی و اهداف جمعی را پادزهر رفتارهای ضد شهروندی عنوان می‌کند. نتایج این پژوهش مؤید این نکته است که پویایی سازمانی و اهداف جمعی باعث افزایش انگیزه افراد می‌شود. وینهارت و بانیکنایت^۲ (۲۰۱۷) طی پژوهشی که در لیتوانی انجام دادند مهم‌ترین عوامل مشوق طفره‌روی را شامل امیال فردی، شهرت و تصورات شخصی، میزان تعهد، میزان رضایت، رفتارهای مدیر، عدالت و انصاف، گرایش ضعیف به موفقیت، مشروبات الکلی، روابط بین فردی، جو و محیط گروه و فعالیت‌های غیرکاری عنوان کردند. سیز و همکاران^۳ (۲۰۱۶) مشارکت در ورزش‌های تیمی را محرک کاهش طفره‌روی سازمانی عنوان می‌کنند. والاس^۴ (۲۰۱۴) اظهار داشتند که اگر چه فلسفه تشکیل گروه‌ها افزایش بهره‌وری نسبت به انجام کارها به صورت فردی بود؛ اما نتایج پژوهش‌های مختلف نشان داده است که گروه‌ها نمی‌توانند به طور سینرژیکی عمل کنند و عملکرد سازمان را ارتقاء

4. Wallace
5. Harkins & Petty
6. Karra

1. Gencer
2. Veinhardt & Banikonyte
3. Czyz et al

انتخابی^۴ است:

گام اول: کدگذاری باز

این مرحله از روش نظریه داده بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌شود. به عبارت دیگر پژوهشگر پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آنها و ترکیب مفاهیم مرتبط می‌کند. مراحل کدگذاری باز عبارت است از:

۱. تحلیل و کدگذاری: در این مرحله پژوهشگر باید به کدگذاری همه رویدادها توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه یا متن کدهای زیادی استخراج شود؛ ولی وقتی داده‌ها به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرد کدهای جدید احصاء و کدهای نهایی مشخص می‌شوند.

۲. کشف طبقه‌ها: در این مرحله خود مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار طبقه‌سازی (تم‌سازی) گفته می‌شود. عناوینی که به طبقه‌ها اختصاص می‌دهیم، انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن طبقه را تشکیل می‌دهند. طبقه‌ها دارای قدرت مفهومی بالایی هستند، زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند.

۳. توصیف طبقه‌ها: به منظور روشن‌تر کردن طبقه‌ها، در گام بعدی خصوصیات آنها بیان می‌شود.

۴. جدول کدگذاری باز که شامل دو قسمت است: جدول کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها و جدول طبقه‌های استخراج شده از مفاهیم به همراه کدهای ثانویه آنها (دانایی فر و اسلامی، ۲۰۱۰).

گام دوم: کدگذاری محوری

مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده

پژوهشی در زمینه طفره‌روی سازمانی در نهادها و سازمان‌های ورزشی ضرورتی انکارناپذیر است. بنابراین هدف از انجام این پژوهش بررسی مفاهیم، عوامل مؤثر و نتایج طفره‌روی سازمانی در نهادها و سازمان‌های ورزشی ایران است.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی است که با روش گراند تئوری انجام شده است.

شرکت‌کنندگان

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه افراد متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی (شامل: مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان، اساتید مدیریت ورزشی و اساتید مدیریت) است که به روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای)^۵ انتخاب شده‌اند.

ابزار و شیوه گردآوری داده‌ها

روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه منابع معتبر علمی، سایت‌های اینترنتی و مصاحبه عمیق و باز است. در این مطالعه با ۱۷ نفر مصاحبه انجام شد. از مصاحبه یازدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه چهاردهم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۷ ادامه یافت. مصاحبه‌ها با طرح سئوالاتی در مورد «مفهوم و شرایط علی طفره‌روی سازمانی» آغاز و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه شونده طرح می‌شد.

روش پردازش داده‌ها

مراحل کدگذاری در گراند تئوری شامل سه گام کدگذاری باز^۶، کدگذاری محوری^۷ و کدگذاری

4. Axial Coding
5. Selective Coding

1. Grounded Theory
2. Snow Ball
3. Open Coding

بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.

۴. شرایط مداخله‌گر: شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند.

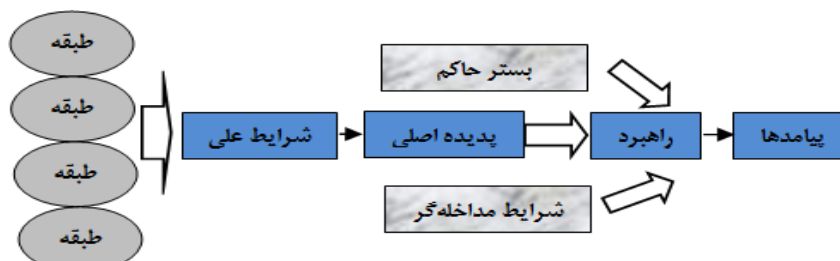
۵. پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری گفته می‌شود، توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول «محور» یک طبقه انجام می‌شود (شکل شماره ۱).

محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار می‌دهد و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد.

۱. شرایط علی: این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌های‌شان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲. راهبردها (کنش‌ها و تعاملات): بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.

۳. بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود و تمیز آنها از شرایط علی مشکل است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل



شکل ۱- مدل پارادایمی کدگذاری محوری (دانایی فر، ۲۰۱۰)

است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌ها است. آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸).

گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)

روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک با سایر مقوله‌ها شامل چند گام است: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر حول مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده است)

روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد)

روایی پاسخ به این سؤال است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شده است. پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. در این پژوهش از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع

دکتری آمار درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس پژوهشگر به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$100\% = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	سوم	۷۳	۳۴	۶	۹۳٪
۲	هفتم	۵۲	۲۲	۹	۸۵٪
۳	دهم	۴۷	۲۱	۱۱	۸۹٪
	کل	۱۷۲	۷۷	۲۶	۸۹٪

همان‌طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (پژوهشگر و فرد همکاری کننده) برابر ۱۷۲، تعداد کل توافقات بین این کدها ۷۷، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۶

است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۸۹٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بود. بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌ها

عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

جدول ۲- توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی
مدیران ادارات ورزش و جوانان	۷	۴۱/۱۷
اساتید مدیریت	۴	۲۳/۵۲
اساتید مدیریت ورزشی	۶	۳۵/۲۹
جمع	۱۷	۱۰۰

طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردید و به همین منوال کدگذاری‌های ۱۷ مصاحبه انجام گردید. در ادامه به دلیل محدودیت انتشار فقط قسمتی از متن یک مصاحبه، نحوه کدگذاری باز آنها، طبقات محوری و مدل را به ترتیب به معرض نمایش گذاشته می‌شود:

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق و باز بوده است؛ به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردید و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از

گام اول: کدگذاری باز

(الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها:

جدول ۳- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

قسمتی از مصاحبه M5: دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور تهران	متن مصاحبه
<p>استخراج کدهای اولیه (خام)</p> <ul style="list-style-type: none"> - رفتاری عامدانه و نوعی تقلب در کار - استفاده کمتر از توان خود - کاهش عملکرد افراد - متمایز نبودن کار و وظیفه افراد - فقدان استانداردهای کاری - بزرگ بودن سازمان و نبود ارزیابی دقیق و مستمر - جو سازمانی، سبک رهبری و شخصیت افراد - مانع رشد بهره‌وری و خلاقیت - خستگی و ناامیدی کارکنان - مشکلات جسمی و روحی افراد و افت عملکرد سازمان 	<p>« طفره‌روی سازمانی رفتاری عامدانه و نوعی تقلب است که به تمایل کارمندان برای استفاده کمتر از توان خود در دستیابی به اهداف سازمانی در زمان مشارکت در کار تیمی اطلاق می‌شود. » علی‌رغم نظر غالب مبنی بر اینکه زمانی که افراد به صورت تیمی یا جمعی کار می‌کنند، تیم یا گروه باعث افزایش عملکرد افراد می‌شود، در عالم واقعی این‌طور نیست و کار جمعی یا گروهی به کاهش عملکرد افراد در سازمان منجر می‌شود. « برخی از مهم‌ترین علل طفره‌روی سازمانی شامل متمایز نبودن سهم کار و وظیفه، تعریف نشدن کار و هدف، فقدان استاندارد کاری، انگیزشی نبودن وظایف و اهداف جمعی، بزرگ بودن سازمان، نبود ارزیابی و نظارت دقیق و مستمر، فضای حاکم بر سازمان، سبک مدیریت، شخصیت افراد و ... می‌باشد. » « طفره‌روی سازمانی دشمن سازمان و مانع رشد بهره‌وری و خلاقیت در آنها و موجب خستگی، ناامیدی، غیبت و ترک سازمان، مشکلات جسمی و روحی و افت عملکرد افراد می‌شود. »</p>

ادامه جدول ۳- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (M5)

۱.	تمایل افراد برای کاهش عامدانه تلاش‌های ذهنی و جسمی
۲.	تقلب در انجام وظایف و استفاده کمتر از توان خود
۳.	کاهش سطوح بهره‌وری و عملکردی فرد و سازمان
۴.	فرار از درگیر شدن در کارهای گروهی و جمعی
۵.	متمایز نبودن وظایف افراد و همچنین فقدان استانداردهای کاری
۶.	پرداختن به حاشیه به‌جای متن و نمایش ظاهری تلاش به‌جای فعالیت واقعی
۷.	مدیریت بهینه منابع انسانی
۸.	احساس بی‌عدالتی و در ادامه خمودگی و بی‌انگیزگی کارکنان
۹.	جو سازمانی، سبک رهبری و شخصیت افراد
۱۰.	اتخاذ سبک‌های رهبری مطلوب و سازوکارهای انگیزشی پاسخگو
۱۱.	ضرورت وجود مدل و طراحی مکانیزم‌های مؤثر بر پفره‌روی سازمانی
۱۲.	ساختار کار نامعلوم و خشک
۱۳.	محیط و فرهنگ کاری فردگرا
۱۴.	آینده‌نگری و آینده‌پژوهی با تعیین اهداف منسجم گروهی
۱۵.	تعهد، صداقت و وجدان کاری
۱۶.	...

ب) کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات: در مرحله بعد، کدهای اولیه (به‌علت تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. در ادامه قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است:

جدول ۴- کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
	تبعیض و پارتی‌بازی	- بدرفتاری‌های سازمانی و خشونت‌های بین فردی - عدم پرداخت به موقع حقوق و مزایا - عدم ادراک نقش و رواج ریاکاری و چاپلوسی - درگیر کردن همه کارکنان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی - متمایز نبودن سهم کار هر فرد و عدم تناسب درآمد و کار	۱۳
بی‌عدالتی سازمانی	عدم التزام به قوانین بالادستی	- نظم‌دهی و حاکمیت قانون و توجه به رفاه کارکنان - استفاده از سیستم‌های نظارت و ارزیابی دقیق - جبران عادلانه خدمات کارکنان - تقلب شایع و عدم پایبندی به قوانین و آیین‌نامه‌های مربوطه - طراحی مکانیزم پرداخت‌های عادلانه	۱۰
تنبلی سازمانی		- تعصبات خشک و قبیله‌ای و احساس دل‌سردی کارکنان - فرسودگی شغلی و عدم ثبات احساسی - عدم وظیفه‌شناسی و بی‌وجدانی - هوش هیجانی پایین و عدم تمایل به همکاری پر تلاش - انزوای اجتماعی و فلات‌زدگی - عدم تعهد کاری و زیاده‌خواهی کارکنان	۹

ادامه جدول ۴- کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
عوامل محیطی و پیرامونی	عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ...	- عدم ثبات و بلوغ اقتصادی، سیاسی و ...	۱۳
		- بی‌ثباتی و پیچیدگی‌های بیش از حد محیط بیرونی	
جو سازمانی	جو سازمانی	- سرعت تغییرات محیط بیرونی	۱۷
		- عوامل تکنولوژیکی جدید و پیچیده	
توسعه منابع انسانی	توسعه منابع انسانی	- فراهم کردن محیط کاری امن و سالم	۱۳
		- تعطیلات بیش از حد و کسالت فضا	
مدیریت بهینه منابع سازمانی	ماهیت شغل و همسویی اهداف	- عدم وجود بازخورد و انگیزشی نبودن کار و اهداف	۱۹
		- ماهیت سازمان و وجود ویژگی فردگرایی در کارکنان	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- رقابت‌های ناسالم درون‌گروهی و پایین بودن عزت و اعتماد به‌نفس	۹
		- کیفیت روابط انسانی و انسجام وظایف	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- تخصصی کردن مدیریت منابع انسانی	۹
		- وظیفه‌شناسی و وجدان کاری	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- ناکافی بودن زمان و منابع سازمانی	۹
		- سطح هوش مورد نیاز و استخدام افراد درون‌گرا	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- کنش‌گری و تجربه اندوزی کارکنان	۹
		- طراحی دقیق و علمی مشاغل و آموزش مهارت‌های شغلی	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- تسهیم و انتقال دانش و تجارب	۹
		- تأثیرگذاری گروه‌های مجازی	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- گرایش به چند شغله بودن و میزان دستمزد	۹
		- میزان اهمیت، درجه تمایل و جذابیت کار	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- سبک کار و مهارت شغلی و روش گروه‌سازی	۹
		- تعداد، تنوع و تضاد نقش	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- امنیت شغلی در بلندمدت	۹
		- ناهماهنگی بین امکانات و مسئولیت‌ها	
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	- تأکید بر ارزش‌های اخلاقی مشترک	۹
		- توجه به اعتقادات و الزامات دینی	

ج) شکل‌دهی طبقات اصلی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- شکل‌دهی طبقات اصلی نظریه

طبقات مدل پارادایمی	طبقات اصلی	مقولات
شرایط علی	عدم رضایت	<ul style="list-style-type: none"> - بی‌عدالتی سازمانی - عدم برنامه‌ریزی صحیح و تنبلی سازمانی - عدم مشارکت نیروی انسانی در تدوین، اجرا و نظارت - ناهماهنگی شناختی، روان‌رنجوری و عدم ثبات احساسی کارکنان - عوامل زمینه‌ای (استرس، فشار، شخصیت و ...)
پدیده اصلی	ظرفه‌روی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - ظرفه‌روی اینترنتی؛ سایبرلوفینگ و سایبراسلکینگ - حاضران غایب، اهمال کاری و رفتارهای غیرمولد و ناکارآمد - رفتارهای ضد شهروندی و افزایش هزینه‌های سازمانی - سختی کار و فقدان دانش و مهارت انجام کار
کنش‌ها و تعاملات (راهبردها)	رهبری تحول‌آفرین	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین کار با ساختار معلوم و پویا نمودن ساختار - انعطاف‌پذیری و استقبال از تجربه - چابکی و تعالی سازمانی - تخصیص عادلانه منابع و تفویض اختیار و کاهش سلسله مراتب سازمانی - تنظیم شرح وظایف و طراحی مناسب مشاغل
مکانیزم‌های آموزش و یادگیری	مکانیزم‌های آموزش و یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> - خودپایشی (سازگاری با موقعیت) - مدیریت زمان، تصمیم‌گیری و مشارکتی - حمایت سازمانی و توجه به شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران - ثبات شغلی و مدیریت
مکانیزم‌های نظارت و کنترل	مکانیزم‌های نظارت و کنترل	<ul style="list-style-type: none"> - دوره‌های کارآموزی و آموزش ضمن خدمت مهارت‌های شغلی - آموزش و تقویت پایبندی به مسائل دینی و الگویابی مدل‌های انتقادی - استمرار در دوره‌های مختلف آموزش و ارتقاء سطوح آن - عدالت آموزشی و پایش الگوهای نوظهور - توجه بیشتر به پژوهش‌های کاربردی در مدیریت منابع انسانی - تدوین و اجرای استانداردهای کاری - توانا ساختن سازمان در اصلاح خطای خود و ارائه بازخورد - استفاده از شاخص‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد - ارزیابی عملکرد منصفانه و طراحی سیستم پرداخت عادلانه
شرایط مداخله‌گر	ماهیت گروه، شغل و سازمان	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت بهینه منابع انسانی - اهداف منسجم، کمیت‌پذیر و انگیزشی - همسویی و توازن اهداف فردی و سازمانی - جلب اعتماد کارکنان و جذابیت پاداش‌ها - سبک‌های رهبری منعطف و سازگار - کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی
ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان	ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - کمال‌گرایی و خودکارآمدی کارکنان - پایگاه و تعاملات اجتماعی - توجه به تیپ‌های شخصیتی و استقلال - مدیریت استرس، سرخوردگی، خشم و دشمنی - توجه به تحصیلات، درآمد، جنسیت، شخصیت و تعهد

ادامه جدول ۵- شکل‌دهی طبقات اصلی نظریه

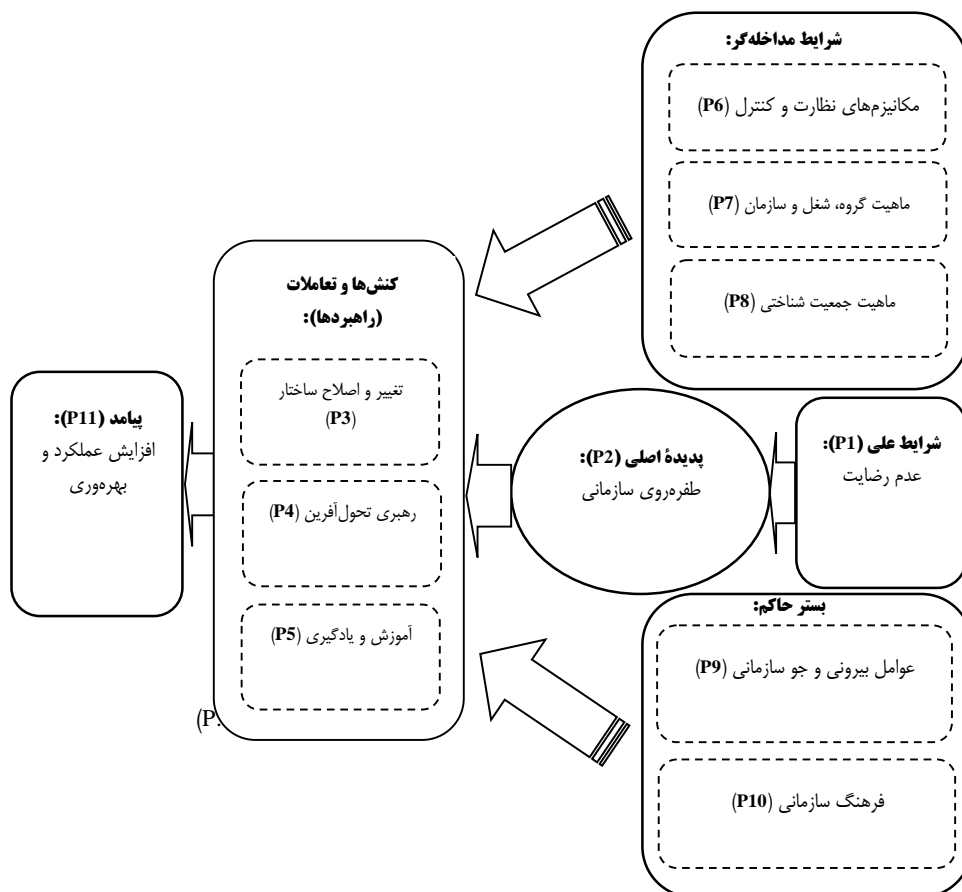
طبقات مدل پارادایمی	طبقات اصلی	مقولات
بستر حاکم	عوامل بیرونی و جو سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - تغییرات جمعیتی و عدم اطمینان محیطی - عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، فرهنگی، سیاسی (حاکمیت، دولت و مجلس) و ... - عوامل محیطی و پیرامونی - سبک‌های مدیریت و رهبری و اعمال پاداش یا تنبیه نادرست - فرهنگ کار جمعی در مقابل فردگرایی - فرهنگ، اعتقادات و الزامات دینی - شایعه پراکنی و فرهنگ کار ضعیف - فرهنگ مشارکت و تیم‌سازی ضعیف - تشویق فرهنگ برنامه‌محوری و ایجاد حس تعلق به سازمان
	فرهنگ سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش غیبت و جابجایی - افزایش چابکی و تعالی سازمانی - کاهش رفتارهای ضد شهروندی - افزایش ارزش افزوده به جامعه - کمال‌گرایی و خودکنترلی
پیامد	افزایش عملکرد و بهره‌وری	

گام دوم: کد گذاری محوری (شکل ۲)

هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه را به سهولت انجام دهد. بر اساس داده‌های به دست آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، عوامل عدم رضایت، طفره‌روی سازمانی، تغییر و اصلاح ساختار، رهبری تحول‌آفرین، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری، مکانیزم‌های نظارت و کنترل، ماهیت گروه، شغل و سازمان، ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان، عوامل بیرونی و جو سازمانی، فرهنگ سازمانی و افزایش عملکرد و بهره‌وری به عنوان یازده مؤلفه مؤثر در طفره‌روی سازمانی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی و استخراج گردید (شکل ۲).

گام سوم: تشریح مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی)

همان‌گونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند (دانایی‌فر و اسلامی، ۲۰۱۰). در ادامه ارتباط گام‌های دوم و سوم کدگذاری آمده است:



شکل ۲- کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم (مدل پارادایمی طفره‌روی سازمانی)

بحث و نتیجه‌گیری

در طی سال‌های اخیر پژوهشگران حوزه‌های علوم اجتماعی و روان‌شناسی به اهمیت عوامل درونی و بیرونی مانند انگیزه‌ها و احساسات و نقش حیاتی آنها در مدیریت منابع انسانی و رفتارهای آنها پی برده‌اند و روی این مهم تأکید بسیار دارند (رضایی، ۲۰۱۸). بنابراین هدف این پژوهش بررسی مفاهیم، عوامل مؤثر و پیامدهای طفره‌روی سازمانی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی ایران بود. بر اساس نتایج به دست

آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، عوامل عدم رضایت (P1)، طفره‌روی سازمانی (P2)، تغییر و اصلاح ساختار (P3)، رهبری تحول‌آفرین (P4)، مکانیزم‌های آموزش و یادگیری (P5)، مکانیزم‌های نظارت و کنترل (P6)، ماهیت گروه، شغل و سازمان (P7)، ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان (P8)، عوامل بیرونی و جو سازمانی (P9)، فرهنگ سازمانی (P10) و افزایش عملکرد و بهره‌وری (P11) به عنوان یازده مؤلفه مؤثر بر طفره‌روی سازمانی در

فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی گردید.

به طور کلی شرایط علی باعث ایجاد و توسعه طبقه اصلی (محوری) می‌شود. در این پژوهش طبقه «عدم رضایت» که متشکل از چندین مقوله است، به عنوان شرایط علی انتخاب گردید (P1). بنابر نظریه نیازهای اساسی که یکی از زیرساخت‌های نظریه خودمختاری^۲ است، خوشنودی یا میزان رضایت‌مندی از نیازهای اصلی روان‌شناختی (در مبحث تسهیل انگیزش خودمختاری و بهزیستی افراد) است و شامل احساسات درونی از میزان شایستگی، استقلال درونی و وابستگی است (اقدسی و بهزادینیا، ۲۰۱۶). علی‌دوست قهفرخی، صفروپور و شریعتی (۲۰۲۰) عنوان کردند عدم توجه به تقاضاهای احساسی و روانی مربیان ورزشی در محیط‌های کاری، باعث عدم رضایت آنها می‌شود که این مسئله ممکن است زمینه‌ساز ترک شغل آنها شود. همچنین آنها به مدیران سازمان‌ها و نهادهای ورزشی پیشنهاد کردند نسبت به مؤلفه‌های روان‌شناسی ورزشی مانند اداره احساسات در محیط‌های کاری ورزشی (تنظیم احساسات در محیط کار) توجه ویژه بنمایند. نتایج پژوهش محمدیاری و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد کارکنان نامرئی و مؤلفه‌های آن بر تنبلی سازمانی تأثیر معناداری دارند. سامانی و همکاران (۲۰۱۷) رضایت شغلی را مهم‌ترین مؤلفه مؤثر بر طفره‌روی سازمانی عنوان می‌کنند. لارا^۳ (۲۰۱۸) و رضایی (۲۰۱۸) بر نقش منابع انسانی کارآمد و کارکنان دانشی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی تأکید کردند. هارکینز و پتی (۲۰۱۴) عنوان نمودند وقتی افراد در سازمان احساس بی‌عدالتی می‌نمایند، بستر برای بروز طفره‌روی سازمانی فراهم می‌گردد.

طبقه محوری یا اصلی اساس و محور فرآیند پژوهش

است. با توجه به مطالعات اسنادی و تأکید مصاحبه‌شوندگان و تکرار آن در کدهای مصاحبه‌ها، مبحث «طفره‌روی سازمانی» در سازمان‌های ورزشی به عنوان پدیده اصلی این پژوهش انتخاب گردید (P2). طبقه شرایط علی باعث اهمیت، ایجاد و توسعه طبقه اصلی می‌شود؛ در واقع عدم رضایت باعث طفره‌روی سازمانی می‌شود. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد یکی از دلایل طفره‌روی سازمانی، عدم توجه به برآورده کردن نیازهای روان‌شناختی کارکنان به‌ویژه تأمین نیازهای درونی آنها است (رضایی، ۲۰۱۸). سیکرو و همکاران (۲۰۱۹) طفره‌روی سازمانی را نوعی بیماری اجتماعی می‌دانند که ریشه در ذهن افراد دارد. سامانی و همکاران (۲۰۱۷) عنوان کردند مدیریت طفره‌روی سازمانی می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان شود. والاس (۲۰۱۴) طفره‌روی سازمانی را امری عامدانه عنوان می‌کند که کاهش عملکرد را به دنبال دارد.

طبقه راهبردها بیانگر فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که در پاسخ به طبقه محوری (طفره‌روی سازمانی) و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر (مکانیزم‌های نظارت و کنترل، ماهیت گروه، شغل و سازمان و ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان) و بستر حاکم (عوامل بیرونی و جو سازمانی و فرهنگ سازمانی) ایجاد می‌شود. در نظریه طفره‌روی سازمانی، این مقوله منجر به پیامد و یا نتیجه که همان اجرای راهبردهاست، می‌شود. با «تغییر و اصلاح ساختار (P3)، رهبری تحول‌آفرین (P4) و مکانیزم‌های آموزش و یادگیری (P5)» در سازمان‌های ورزشی، می‌توان تحولات اساسی در این سازمان‌ها ایجاد کرد. سامانی و همکاران (۲۰۱۷) عنوان کردند طفره‌روی سازمانی ناشی از عوامل ساختاری بر

همکاران (۲۰۱۷) ویژگی‌های فردی را از عوامل مهم مؤثر بر طفره‌روی سازمانی ذکر کردند. فاضلی و همکاران (۲۰۱۸) عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی را در چهار گروه عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل گروهی دسته‌بندی نمودند. آیت‌اللهی و زرگران (۲۰۱۷) نظارت و کنترل استراتژیک را در فرآیند کوچک‌سازی دولت‌ها مهم تلقی کرد. سوزان (۲۰۱۸) کنترل استراتژیک را پاسخ سریع به تغییر در زمینه حفظ مزیت رقابتی عنوان می‌کند. ملک‌اخلاق (۲۰۱۸) بر ارزیابی عواملی محیط داخلی و بیرونی و شفاف‌سازی وظایف قبل از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا تأکید دارد. ایزدی (۲۰۱۸) عنوان می‌کند هویت‌یابی مشتریان نقش مهمی در اثربخشی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌های ورزشی دارد؛ بدین معنی که سازمان‌هایی که برنامه‌های اجتماعی مدونی برای جذب مشتریان خود دارند و توانسته‌اند افراد بیشتری را با سازمان خود هم‌هویت سازند. هم‌هویتی می‌تواند در آینده آنها را برای اجرای برنامه‌های اجتماعی بیشتری تشویق نماید. نتایج پژوهش اقدسی و بهزادنیا (۲۰۱۶) نشان داد همبستگی مثبت و معناداری بین حمایت استقلالی و فضای تکلیف‌محوری با نیازهای اساسی روان‌شناختی ورزشی (استقلال، شایستگی و وابستگی و عاطفه مثبت) وجود دارد. به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر حاکم گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم تعریف می‌کنند. در این پژوهش، «عوامل محیط بیرونی و جو سازمانی (P9)» و «فرهنگ سازمانی (P10)» (بستر حاکم) بر تغییر و اصلاح ساختار،

عملکرد سازمانی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تأثیر معناداری دارد. باروتو (۲۰۱۷) و رضایی (۲۰۱۸) ساختارهای سنتی موجود را مهم‌ترین مانع تغییر عنوان می‌کنند. رضایی و صالحی‌پور (۲۰۱۹) و امینی‌آلاشتی (۲۰۱۷) فناوری‌های نوین را برای بهبود فرآیندهای داخلی، تغییرات ساختاری و فرآیندی لازم می‌دانند. نیک‌پی و زندکریمی (۲۰۱۸) عنوان کردند رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد. به نظر می‌رسد که یک مربی با سبک رهبری تحول‌آفرین نقش خیلی مهمی در خلق فضای انگیزشی و بهزیستی شاگردان دارد (علی‌دوست قهفرخی، صفرپور و شریعتی، ۲۰۲۰؛ رضایی، ۲۰۱۸؛ اقدسی و بهزادنیا، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش رضایی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد بین سبک‌های رهبری و تعلل‌ورزی کارکنان پرستاری بیمارستان‌های تأمین اجتماعی شهر اصفهان رابطه معناداری وجود ندارد. ربینیاک^۱ (۲۰۰۶) بر آموزش بیشتر به جای تدوین تأکید دارند. کراسیون (۲۰۱۸) نیز سیستم‌های آموزش موجود را ناکارآمد می‌داند. رضایی و صالحی‌پور (۲۰۱۹) و سوزان^۲ (۲۰۱۸) بر شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران ورزشی تأکید کردند.

شرایط مداخله‌گر متشکل از مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط هستند که بر کنش‌ها و تعاملات (تغییر و اصلاح ساختار، رهبری تحول‌آفرین و مکانیزم‌های آموزش و یادگیری) تأثیر می‌گذارند. این شرایط در مکانیزم طفره‌روی سازمانی شامل طبقه‌های «مکانیزم‌های نظارت و کنترل (P6)»، «ماهیت گروه، شغل و سازمان (P7)» و «ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان (P8)» است. سبکو و همکاران (۲۰۱۹) عنوان کردند تمام ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بر طفره‌روی سازمانی تأثیر معناداری دارد. سامانی و

3. Susan

1. Boroto
2. Herbiniak

رهبری تحول‌آفرین و مکانیزم‌های آموزش و یادگیری به عنوان کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند. اقدسی و بهزادنیا (۲۰۱۶) فضا و محیط انگیزشی حاکم و انگیزش درونی را به عنوان توصیفاتی متعارف از انگیزش عنوان می‌کنند. فضای انگیزشی تبحر محور با تأکید بر تلاش، پیشرفت فردی و ارزیابی خودارجاعی با انگیزش خودمختاری قابل مقایسه است؛ به طوری که نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد چنین زمینه‌هایی، انگیزش درونی را افزایش می‌دهند و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده مثبتی بر بهزیستی افراد باشند.

نتایج پژوهش جلیوند و واعظ‌موسوی (۲۰۱۹) نشان می‌دهد محیط حامی خودمختاری، پیش‌بین‌کننده جهت‌گیری انگیزشی خودمختار نیست و تنها ارتباط مستقیمی با احساس لذت و رضایت‌مندی دارد. با این وجود، محیط کنترل‌کننده از طریق نقش واسطه‌ای شاخص خودمختاری انگیزش، احساس لذت و رضایت‌مندی را به طور منفی پیش‌بینی می‌کند. امینی (۲۰۱۷) بر توجه به همسوسازی عناصر سازمانی، تناسب با عوامل محیطی و استراتژی‌های فرادستی تأکید دارد. کوالتر (۲۰۰۸) اصلاح فرهنگ را از عوامل مهم و مؤثر در موفقیت باشگاه‌های ورزشی ذکر می‌کند. لورنژ (۲۰۱۰) بر این باور است که تمدن نقطه پایان تکامل فرهنگ است.

مقوله‌هایی که بیانگر پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ کنش‌ها و تعاملات به وجود می‌آیند را پیامد می‌نامند. در این نظریه، پیامد «افزایش عملکرد و بهره‌وری» شامل چندین مقوله است (P11). جنسر (۲۰۱۹) عنوان کرد پویایی گروهی و هویت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی بر عملکرد و بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارند. براون (۲۰۱۸) عقیده دارد نظارت و کنترل باعث تقویت تفکر رقابتی و افزایش بهره‌وری می‌شود. ایلماز

(۲۰۱۸) تأکید کرد طفره‌روی سازمانی عملکرد مالی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج پژوهش وینهارت و بانیکنایت (۲۰۱۷) نشان داد سبک‌های مدیریت و رعایت انصاف تأثیر بسیار زیادی در موفقیت سازمان‌ها دارند.

به طور کلی در زمینه طفره‌روی سازمانی در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی ایران هیچ‌گونه پژوهشی یافت نشد؛ هر چند که پژوهش‌های انجام شده درباره این موضوع در سایر سازمان‌ها و نهادها نیز بسیار محدود بود. مهم‌تر این که بررسی طفره‌روی سازمانی در نهادها و سازمان‌های ورزشی با رویکرد گراند تئوری می‌تواند علاوه بر کمک به پیدا کردن مسئله محوری، شناختی عمیق از شرایط موجود را فراهم کند. بدین معنی که با ایجاد یک چیدمان از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، استراتژی‌های کنش و پیامدها حول مقوله محوری، در ایجاد یک شناخت کامل و همه‌جانبه از مسئله موجود، به حل آن کمک خواهد کرد. این پژوهش با رویکرد آسیب‌شناسانه و اکتشافی و بر اساس شرایط زمینه‌ای موجود، از طریق مصاحبه و تجزیه و تحلیل اسناد بالادستی به بررسی طفره‌روی سازمانی در سازمان‌ها، نهادها و فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. پس از شناسایی مسئله و مقوله محوری (طفره‌روی سازمانی)، شرایط علی (عدم رضایت)، شرایط مداخله‌گر (مکانیزم‌های نظارت و کنترل، ماهیت گروه، شغل و سازمان و ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان)، بستر حاکم (عوامل بیرونی و جو سازمانی و فرهنگ سازمانی)، کنش‌ها و تعاملات (تغییر و اصلاح ساختار، رهبری تحول‌آفرین و مکانیزم‌های آموزش و یادگیری) و پیامدها (افزایش عملکرد و بهره‌وری) آنها را در یک مدل پارادایمی تصویر نمود و مورد بررسی قرار داد. بنابر مؤلفه‌های مدل پارادایمی (نمودار ۱) لازم است که مدیران و

شایان ذکر است این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به دشواری جلب نظر و دسترسی به اساتید متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی به مشارکت برای حضور در مصاحبه‌ها و پاسخ‌دهی به پرسش‌ها و همچنین محدود بودن منابع به‌روز مرتبط با این حوزه در کشور اشاره کرد. با این وجود، تلاش شد تا اجرای این پژوهش در قالب استانداردهای روش‌شناسی اجرا و نهایی گردد.

سرپرستان سازمان‌ها و نهادهای ورزشی به جای درگیری و ایجاد اصطکاک و تنش‌های روحی و روانی با کارکنان، تمام تلاش‌های خود را جهت پیاده‌سازی این مدل و مؤلفه‌های آن ایفا نمایند. بدون شک ارائه راهکارهای مبتنی بر این مدل عملیاتی و کاربردی خواهد بود. نکته آخر این که پیشنهاد می‌شود با برگزاری کارگاه‌های آشنایی با مبانی و شاخص‌های تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی از جمله مبانی روان‌شناسی ورزشی برای مدیران و کارکنان ورزشی در جهت شناخت و کنترل این‌گونه رفتارهای ضد شهروندی در سازمان‌های ورزشی بکوشیم.

منابع

1. Aghdasi, M.T. & Behzadnia, B. (2016). Predicting Psychological Needs and Well-being of Athlete Students: The role of Coaches. *Sport Psychology Studies*, 5(16), 1-18. Persian
2. Alidoust Ghahfarokhi, E. Safarpour, A. & Shariati, J. (2020). Modeling the Effect of Emotional Labor on the Turnover Intention of Sport Coaches (The Mediating Role of Coach's Burnout). *Sport Psychology Studies*, 8(30), 257-72. Persian. DOI: 10.22089/spsyj.2020.7995.1864.
3. Amini, M.T., Seyadat, S., Pirali, A. R. (2017). Harrison strategic control model implemented in the retail industry (Case study: Large food stores and consumer Shiraz). *Strategic management researches*, 22(63), 63-83. Persian
4. Amini Alashti A. A., Aa`rabi S. M. (2017). Strategy Implementation Model for Tehran Province Water and Wastewater Company. *Journal of Management and Development Process*, 29(4), 45-78. Persian
5. Ayatollahi, O., Zargaran, F. (2017). A Review of Strategic Control. The first conference of Management, Accounting and Economy in Iran, Pp: 1-12. Persian
6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1386505617304148>
7. Brown, Ch., Jennifer, W., Ruth, G. (2018). Sport management internships: Recommendations for improving upon experiential learning. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, (22), 75-81.
8. Chen, F., Zhang, L., Latimer, J. (2014). How much has my co-worker contributed? the impact of anonymity and feedback on social loafing in asynchronous virtual collaboration. *International Journal of Information Management*, 34(5), 652-659.
9. Coalter, F. (2008). Sport-in-development: Development for and through sport. *Sport and social capital*, 39-67.
10. Czyz, S., Szmajke, A., Kruger, A., Kubler, M. (2016). Participation in Team Sports Can Eliminate the Effect of Social Loafing, Perceptual and Motor Skills, 1-15.

11. Danaeifar, H., Eslami, A. (2010). Application of grounded theory of organizational indifference. Tehran: Imam Sadiq University publications. P: 112. Persian
12. Etemadi, M., Ghafari darab, M., Khorasani, E., Moradi, F., Vaziri nasab, H. (2015). Social loafing and organizational justice among nurses: A case study in a teaching hospital. *sjsph*. 12(4), 95-106. Persian
13. Fazeli, S. S., bamdad soofi, J., Safari nia, M., Mazyaki, A., arjmand, O. (2018). Identification of factors affecting social loafing among employees of private sector using causal cognitive maps. *IQBQ*. 22(3), 75-103. Persian
14. Feiz, D., Sharafi, V., Shool, H. (2016). Investigating the Relationship between Occupational Prestige and Soldiering by Considering Intermediate Role of Organizational Indifference. *ORMR*. 6(3), 107-128. Persian
15. Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behavior, *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223-229.
16. Harkins, S. G., & Petty, R. E. (2014). The effect of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14 (3), 2-9.
17. Hrebiniak, L., Joyce, W. (2005). *Making strategy work*. New York: *McMillan*. P: 178.
18. Izadi, B. (2018). The Effect of Football Fans Identification on Their Collective Self-Esteem. *Journal of Sport Psychology Studies*, 23, 83-98. Persian. Doi: 10.22089/spsyj.2017.3292.1340
19. Jalilvand, M., & Vaez Mousavi, M. K. (2019). The Relationships among Social-contextual Environments, Motivation, Enjoyment and Satisfaction in Physical Education Class, Based on Self-determination Theory. *Journal of Sport Psychology Studies*, 28, 13-26. Persian. Doi: 10.22089/SPSYJ.2017.3699.1375
20. Joo, M. H. (2017). Students' group work contribution: Influence of work preference, gender, and individual assessment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 19-28.
21. Karra, O. J. (2014). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 11(65), 681-706.
22. Lara, J., & Celine, M. (2018). Developing and using a Five C framework for implementing environmental sustainability strategies: A case study of Nordic insurers. *Journal of Cleaner Production*, 212-234. doi: 10.1016/j.jclepro.
23. Lorange, P. (2010). Considerations in implementing strategic control, *business strategy*, 4(4), 27.
24. Malekakhlagh, I., Taslimi, Z., Reihani, M., Salimi, N. (2018). Recognizing and prioritizing the effective factors on organizational strategy implementation in Iranian governmental sport organizations, *Sport Development and Management*, 6(10), 1-20. Persian
25. Mohamad yari, Z., Sepahvand, R., Vahdati, H., Moosavi, SN. (2017). Evaluating the Maturity of Human Resource Management Processes Based on Philips Model, *Human Resource Management Research*, 10(1), 51-75. Persian
26. Na, S. Y., & Park, H. (2019). The Effect of Nurse's Emotional Labor on Turnover Intention: Mediation Effect of Burnout and Moderated Mediation Effect of Authentic Leadership. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 49(3), 286-297.

27. Nikpay, E., Zandkarimi, M. (2018). The study relationship between Transformational Leadership and organizational indifference with the role of creativity in employees (Case Study: Employees of Lorestan University), *Innovation and Creativity in the Humanities*, 8(2), 229-264. Persian
28. Poursadegh, Nasser. (2017). Investigating the Effect of Religiosity on Employee organizational Loafing, *Strategic Interdisciplinary Studies*, 7(29), 7-28. Persian
29. Rezaei, B., Yarmohammadian, M.H., Mahmoodzadeh Ardakani, H. (2016). The Relationship Between Nurse Managers' Leadership Styles and Procrastination in Nursing Staff in Isfahan Social Welfare Hospitals. *Sci J Hamadan Nurs Midwifery Fac*, 25(1), 60-68. DOI: 10.21859/nmj-25018. Persian
30. Rezaei, Sh., (2018). *Fundamentals of Sports Organizations Management*. Ilam :Ilam University Publications. 1th Edition, P: 143-156. Persian
31. Rezaei, SH., Nasirzadeh, AM. (2018). Environmental analysis assignment football clubs in Iran Case study: Esteghlal and Persepolis clubs, *Applied Research of Sport Management*, 7(1), 105-115. Persian
32. Rezaei, SH., Salehipour, M. (2019). Analysis of Effective Factors in Development of Iran Sport Industry using Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 6(1), 89-107. Persian
33. Sabokro, M., Barahimi, N., Ebrahim zadeh pezeshki, R. (2019). The effect of personality traits on social avoidance (Case Study: Police Emergency Operations Units), *Development of Human Resource Management and Support*, 14 (52), 21-37. Persian
34. Samani, A., Darvish, H., Abesi, S., Safarzadeh, H. (2017). Designing a Model for Organizational Loafing and it s Impact on the Performance of Organization (Case Study: ICT ministry), *General Management Research*, 10(35),1-24. Persian
35. Samani, A., Darvish, H., Abesi, S., Safarzadeh, H. (2016). Identify Factors Affecting The Organizational Loafing; With The Approach of Administrative Reform Roadmap in ICT Ministry. *Quarterly Journal of Public Administration*, 4(4), 101-114. Persian
36. Straus, A., & Corbin, J. (2008). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Third Edition, Los Angeles: stage publication, 156.
37. Susan E., Marie L. (2018). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks, *Long Range Planning*, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.lrp>
38. Vveinhardt, J., Banikonytė, J. (2017). Managerial Solutions to Reduce Social Loafing in Group Activities of Companies, *professional Studies: Theory and practice*, 1(1), Pp: 1-9.
39. Wallace, M., And Storm, J. (2014). Organizational change in a regional local council, *Australian journal of business and social inquiry*, 11(4), 8-9.
40. Yilmaz, A., Gamze, E. (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.

ارجاع‌دهی

رضایی، شمس‌الدین؛ و منظمی، امیرحسین. (۱۳۹۹). طفره‌روی سازمانی: مفاهیم، عوامل مؤثر و پیامدهای روان‌شناختی آن در سازمان‌های ورزشی. *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*، ۹(۳۴)، ۷۰-۱۴۵. شناسه دیجیتال: 10.22089/spsyj.2020.9096.1984

Rezaei, Sh; & Monazami, A. H. (2021). Organizational Loafing: Concepts, Effective Factors and Its Psychological Consequences in Sport Organizations. *Sport Psychology Studies*, 9(34), 145-70. In Persian. DOI: 10.22089/spsyj.2020.9096.1984