

مقدمه

در ادامه سلسله بحث های انحراف کارکنان به بحث طفره روی اجتماعی در این شماره می پردازیم. پیچیدگی و آشفتگی محیط های کاری در جهان امروز موجب حرکت سازمان ها به سمت کارهای گروهی شده است و مدیران سازمان انتظار دارند کارکنان آنها از تک روی پرهیز نمایند. دلیل اصلی تشکیل گروه های کاری این است که زمانی که انجام وظایف نیاز به ترکیبی از چند مهارت و تجربه کاری داشته باشد، کار گروهی از تلاش های فردی بهتر عمل می کند. اگرچه کار گروهی می تواند منجر به افزایش اثربخشی و کارایی در انجام وظایف محوله و بهبود بهره روی به دلیل افزایش تعامل بین اعضای گروه شود، اما آفات متعددی می توانند اثر بخشی آن را تحت الشعاع قرار دهند که یکی از آنها طفره روی اجتماعی است و از رفتارهای انحرافی اعضای گروه در سطح سازمان به شمار می رود.

تعریف رفتار انحرافی

رفتارهای انحرافی به آن دسته از رفتارهای داوطلبانه و ارادی کارکنان اطلاق می شود که هنجارهای سازمان را نادیده می گیرند و برای سازمان و اعضای آن ایجاد مزاحمت و تهدید می کنند.

تعریف طفره روی اجتماعی

یکی از رفتارهای انحرافی در سازمان طفره روی اجتماعی است. طفره روی اجتماعی به معنای کاهش تلاش فرد در فعالیت های گروهی نسبت به فعالیت های انفرادی می باشد که کارکنان با نیت قبلی و آگاهانه مبادرت به آن می نمایند.

طفره روی اجتماعی زمانی اتفاق می افتد که کارکنان سازمان با خود می اندیشند که چرا وقتی نیمی از کار را دیگران می کنند، من باید تمام انرژی ام را به کار ببرم؟ طفره روی اجتماعی برخی اوقات "سواری مجانی" نیز نامیده می شود که افراد مقدار کارشان مساوی

نیست، اما در منافع گروه به طور یکسان سهیم هستند. زیرا نتیجه عملکرد گروه به طور مساوی بین همه اعضاء گروه، بدون در نظر گرفتن داده هایشان به اشتراک گذاشته می شود. به عبارت ساده تر، طفره روی اجتماعی یک تقلب شایع است که ممکن است همه کارکنان سازمان در همه سطوح به نوعی مرتکب شوند. این پدیده پیامدهای منفی زیادی از جمله کاهش عملکرد، کاهش رضایت و اعتماد گروهی، کاهش تعاملات بین فردی، کاهش اثر بخشی فردی و گروهی و در نتیجه کاهش اثر بخشی سازمان را به همراه دارد. دافی و شاو (۲۰۰۰) بیان می کنند که طفره روی اجتماعی ضمن تضعیف انسجام و اقتدار گروه، بر عملکرد و رضایت از کار گروهی نیز اثر منفی می گذارد.



پژوهش های صورت گرفته سه عامل را در ایجاد و یا تشدید طفره روی اجتماعی شناسایی کرده است:

الف) عوامل موجود در کار

۱- متمایز نبودن سهم کار هر فرد: یعنی زمانی که فرد درک کند که کار وی از کار دیگران تمیز پذیر نیست و کار او دیده نمی شود، از تلاش خود کم می کند.

۲- تعریف نشدن کار: اگر ساختار های کاری برای افراد

معلوم نباشد، سبب کاهش تلاش آنها و طفره روی بیشتر آن ها از کار می شود.

۳- نبود استاندارد کاری: به این معنا که افراد ندانند

کارشان چیست و دقیقاً چه انتظارات و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد آنها وجود دارد.

ب) عوامل موجود در گروه

۱- سبک رهبری: سبک رهبری یکی از متغیرهای

موجود در تیم بوده که تأثیر زیادی بر رفتار اعضا بر جای می گذارد. مطالعات نشان داده است در بین تیم های کاری که رهبران آنها دارای سطح بالایی از رفتار اخلاقی هستند، نوعی از اعتماد کارکنان به رهبر شکل می گیرد که باعث می شود طفره روی کمتری از سوی اعضاء آنها مشاهده می شود.

۲- عدم ارزیابی: عدم ارزیابی و کنترل لازم توسط

مسئولان گروه یا مدیران سازمان سبب کاهش تلاش افراد در قالب کار گروهی می شود.

۳- اندازه گروه: بزرگ بودن اندازه گروه نیز در

بسیاری از مطالعات به عنوان یک عامل موقعیتی در کاهش تلاش فردی در فعالیت های گروه معرفی شده است.

ج) عوامل موجود در ادراک فردی

علاوه بر عوامل یاد شده که به ماهیت، ساختار و ترکیب گروه مرتبط می شود، برخی عوامل موجود در نظام ادراکی افراد بر عملکرد آنها در درون گروه تأثیر می گذارد. چنانچه اعضای گروه کاری بر این باور برسند که از جانب دیگر اعضاء مورد سوء استفاده واقع شده و یا



دانشگاه علوم پزشکی شاهرود

معاونت آموزشی

مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی

(۱۸)



طرفه روی اجتماعی

پاداش: سازمان باید در سیستم پاداش تجدید نظر کند و آن را به گونه ای در آورد که مشارکت و همکاری اعضا (و نه رقابت) را تقویت نماید. ارتقای مقام، افزایش حقوق و سایر اقدامات تشویقی، به اعضای تیمی تعلق می گیرد که همکاری و مشارکت خود را به اثبات رسانیده باشد. این بدان معناست که در سازمان به فعالیتهای فردی توجه نمی شود و سیستم پاداش به گونه ای عمل می کند که به کارهای گروهی توجه می نماید.

منابع:

- ۱- رحیم نیا، فریبرز، حاجی زاده، آریتا، محمدی، محمد. بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده در اثر روابط مبادله ای بر طرفه روی اجتماعی. پژوهش های مدیریت عمومی. 1398; 12(46): 123-148. doi: 10.22111/jmr.2020.30297.4618
- ۲- مبانی رفتار سازمانی / استیفن پی. رابینز؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. [ویرایش ۲]-تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهل و نهم: ۱۳۹۸
- ۳- اکبری، محسن، جهانشاهی، الهه، دانشور دیلمی، محمدرضا. تأثیر طرفه روی اجتماعی بر عملکرد تیمی با نقش میانجی گری سرمایه اجتماعی تیمی. پژوهش نامه مدیریت تحول. doi: 1398; 11(2): 207-226. doi: 10.22067/pmt.v11i2.71897

اینکه بیش از دیگران تلاش می نمایند، ممکن است سعی در کاهش تلاش خود از طریق طرفه روی نمایند. افراد متمایل به کارهای انفرادی، زمانی که در قالب گروه فعالیت می کنند، اگر مشاهده نمایند که عملکرد گروه مناسب نیست و تلاش آنها ممکن است ضایع شود، میزان تلاش خود را کاهش می دهند. به منظور کاهش رفتار انحرافی طرفه روی اجتماعی موارد ذیل پیشنهاد می شود:

- گزینش:** در انتخاب افراد برای انجام کار تیمی باید دقت شود افرادی گزینش شوند که دارای مهارتهای ویژه در زمینه روابط انسانی هستند و هم چنین از نظر فنی دارای مهارتهای لازم برای شغل یا کار مورد نظر باشند. هنگامی که مدیر با افرادی که بسیار فرد گرا هستند روبرو می شود اصولاً باید به یکی از دو روش زیر اقدام نماید:
- داوطلب آموزش لازم را ببیند تا شرایط لازم برای کار کردن در تیم را بدست آورد.
 - داوطلب فرد گرا در واحدی به کار گرفته شود که نیازی به کار تیمی نیست.

آموزش: افرادی را که در محیط آکنده از فردگرایی پرورش یافته اند، می توان آموزش داد و آنها را به صورت بازیگران اصلی در تیم در آورد. متخصصان آموزش تمرینهایی را به اجرا در می آورند که کارکنان می توانند در اثر تجربه و آموزش، شیوه کارکردن با تیم را بیاموزند. معمولاً کارگاههایی تشکیل می شود تا به کارکنان آموزش داده شود که چگونه برای حل مسأله اقدام کنند، به شکلی ارتباط اثر بخش برقرار کنند، شیوه مذاکره و چانه زدن را بیاموزند، بتوانند تضاد و تعارض را از بین ببرند و مهارتهای لازم را، در زمینه سرپرستی و مربی گری فراگیرند.