

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
مدیریت اسلامی

(تابستان ۱۴۰۰، سال ۲۹، شماره ۲: ۱۵۳ - ۱۲۹)



## معرفی مفهوم و مولفه‌های سپر سازی از مذهب در سازمان

فرزانه یگانه‌راد -

علی اصغر پورعزت -

داود کیاجوری -

محمدجواد تقی پوریان گیلانی -

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۲۵

پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۴/۱۳

### چکیده

هدف از این مقاله، فراهم آوردن چارچوبی مفهومی برای سپر سازی از مذهب در سازمانها است. سپر سازی از مذهب، ایده‌ی نوینی است که فقدان متون کافی در این زمینه، پژوهشگران را بر آن داشت طی مصاحبه‌های عمیق با ۱۳ خبره‌ی دانشگاهی در حوزه دین‌پژوهی و مدیریت رفتار سازمانی، با استفاده از رویکرد ساختاری نظریه داده‌بنیاد به ارائه الگوی جامع و منسجم برای مفهوم سازی سپر سازی از مذهب بپردازند. روایی پروتکل مصاحبه با استفاده از روایی صوری و محتوا و پایایی آن با توافق بین دو کدگذار حاصل شده است. الگوی نهایی، ضمن روشن ساختن ماهیت سپر سازی مذهبی، به تفکیک، عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر موثر در بروز این عارضه را نمایان می‌سازد و راهبردها و پیامدهای مثبت ناشی از مهار سپر سازی را در کنار پیامدهای منفی سپر سازی از مذهب معرفی می‌کند. نتایج این مطالعه نشان داد سپر سازی از مذهب مفهومی چند وجهی است که در چهار سطح: ذهنی، کنش وظیفه‌ای، کنش اجتماعی و سطح عملکردی قابل شناسایی است. همچنین مشخص گردید بروز سپر سازی از مذهب تابع عواملی خاص بوده، تا حدی قابل پیش‌بینی است. این مطالعه در نهایت به معرفی راهبردهای کنش سپر سازی از مذهب و زمینه بروز آن و پیامدهایش پرداخته است.

**کلیدواژه‌ها:** طفره‌روی اجتماعی، سپر سازی از مذهب، طفره روی سازمانی.

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

Farzaneh.yeganeh@yahoo.com

Pourezzat@ut.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: علی اصغر پورعزت، عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

\*\*\* عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

\*\*\*\* عضو هیئت علمی گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

## مقدمه

با در نظر گرفتن اهمیت پرداختن به مفهوم عملکرد، منابع و شبکه‌ای از ارتباطات، به منظور دستیابی به اهداف با کمترین سربار ممکن، مد نظر سازمانها قرار می‌گیرند. این امر ممکن است تحت تأثیر عوامل متعددی قرار گرفته و اثربخشی و کارایی سازمان را به طرق گوناگون تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین مطالعه آنها ضرورت دارد.

یکی از عواملی که می‌تواند نقشی اساسی در افت عملکرد سازمان داشته باشد، مفهوم طفره‌روی اجتماعی است. بنا به تعریف، طفره‌روی اجتماعی عبارت است از کاهش تلاش فردی هنگام شرکت در یک کار گروهی (گاوالا گنزالس و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۲۳)؛ این پدیده زمانی بروز می‌کند که انگیزه و تلاش فرد هنگام کار کردن در یک گروه نسبت به زمانی که به‌طور فردی کار می‌کند، کمتر می‌شود و به ویژه هنگامی بروز می‌کند که عملکرد فردی وی در گروه، قابل سنجش نباشد (التگاسن و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۶۲). پدیده طفره‌روی اجتماعی انواع گوناگونی دارد. پورعزت در ۱۳۹۷ با پدیده‌ای میان برخی افراد مدعی مذهب مواجه شد که با سپرسازی از مذهب، از آن طفره می‌رفتند. وی این پدیده را سپرسازی از مذهب نامید. تاکنون مطالعات چندانی به بررسی مفهوم سپرسازی از مذهب نپرداخته‌اند. باین حال پدیده مذکور نمود عینی بسیار بالایی در سطح سازمانهای دولتی کشورمان دارد. پورعزت (۱۳۹۷-الف)، بر آن است که از جمله بیماری‌های خاص جامعه ما سپرسازی از مذهب است. این پدیده کژکارکرد رویکرد مزورانه "ابزارسازی سیاسی از مذهب" بوده و به سوءاستفاده از باورهای لطیف مذهبی مردم انجامیده است. سپرسازی از مذهب ثمره گونه‌ای از "ریاکاری آموخته شده" در جریان زندگی کاری است. منظور از ریاکاری آموخته شده، گونه‌ای ریاکاری حرفه‌ای است که به تدریج به خصلت حرفه‌ای برخی از مدیران تبدیل شده است. درحالی که "مدیر مسلمان"، با اقتباس از خصال پرهیزگاران در روایت امام علی (ع) (خطاب به همام در نهج البلاغه، مشهور به خطبه متقین)، فردی متین، متواضع، سربه‌زیر، بی‌ادعا، مسئولیت‌پذیر و نسبت به همگان خدمت‌گزار است؛ در حالی که "مدیر ریاکار ابزارساز از مذهب"، زشت‌خو، متکبر، پرسروصدا، مدعی، تنبل، مسئولیت‌ناپذیر و از همه‌ی دنیا طلبکار است. بر دانش‌پژوه اداره دولت و حکومت است که انواع جلوه‌های رفتاری «تن‌پروری مذهبی در سازمان» را رصد و شناسایی کرده، علل بروز، ترویج، فراگیر شدن و متداول شدن آن را

ریشه‌یابی کند (پورعزت، ۱۳۹۷-ب).

همگرا با مقوله سپر سازی از مذهب، پدیده "تنبلی نهادی در سازمانهای دولتی" نیز در خور توجه است (پورعزت، ۱۳۹۷-ج). این مفاهیم بر واقعیتهایی بسیار دردناک و آسیب‌رسان به عملکرد در سازمانهای امروز ما دلالت دارند.

بنابراین مطالعه پدیده سپر سازی از مذهب، مفهوم‌پردازی از آن و شناسایی دلالت‌های آن، به منزله یکی از رویکردهای رایج به سوءاستفاده از مذهب و سپر سازی از آن، هم در سطح نظری و هم در سطح کاربرد، بسیار حائز اهمیت است. به‌ویژه از آن حیث که مطالعه‌ای را نمی‌توان یافت که به درستی به مفهوم سازی از پدیده مذکور پرداخته و الگویی برای کاستن از بار منفی و کژکارکردهای آن در سازمانها، ارائه نموده باشد.

مکنون ماندن پدیده مذکور ممکن است منجر به تشدید آثار زیان‌بار سپر سازی از مذهب و عرفی شدن آن در سازمانها شود و این منش نادرست، تا آینده‌ای نامحدود ادامه یافته و توان سازمانها را از دستیابی به اهدافشان کاهش دهد. در مقابل، سازمانها می‌توانند با به‌کارگیری راهبردهای مهار سپر سازی از مذهب، از زیان‌های محتمل این پدیده اجتناب نمایند. در نهایت نهادهای خط مشی‌گذار، به‌ویژه در حوزه رفتار اداری، می‌توانند بر اساس چنین الگویی، دیدی روشن‌تر برای خط مشی‌گذاری‌های آتی، اتخاذ نموده، از بروز تعارضات محتمل ناشی از ابهام در خط مشی‌ها پیشگیری نمایند.

در این مطالعه پژوهشگران بر آن بوده‌اند تا با ارائه‌ی الگوی مهار سپر سازی از مذهب، ابتدا به مفهوم سازی از پدیده مذکور پرداخته و ابهام موجود درباره این پدیده متداول را در سطح نظری برطرف سازند و با شناسایی راهبردهای مهار سپر سازی از مذهب، روشهایی کاربردی را به سازمانها و خط مشی‌گذاران پیشنهاد کنند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه مفهوم سپر سازی از مذهب ریشه در طفره‌روی اجتماعی دارد، در بخش پیشینه پژوهش ابتدا به‌مرور نظریه‌های موجود درباره طفره‌روی اجتماعی پرداخته و سپس با تمرکز مطالعه بر مباحث معطوف به سپر سازی از مذهب، مطالعات خود را ادامه داده‌اند. با مرور ادبیات پژوهشی موجود با مفاهیم بنیادین به کار رفته در این مطالعه، ملاحظه شد که صاحب‌نظران معتقدند پدیده

ظرفه‌روی اجتماعی، به منزله راهی برای کاهش تلاش و انگیزه فرد در کار جمعی، در مقابل کار انفرادی مد نظر قرار می‌گیرد؛ پدیده‌ای که وقتی رخ می‌دهد، فرد در هنگام کار در یک گروه، از عملکرد خود می‌کاهد. ظرفه‌روی اجتماعی در نتیجه کاهش پویایی اجتماعی، آگاهانه و ناخودآگاه پدیدار می‌شود (آکگوندوز و اریلماز، ۲۰۱۸: ۴۳). در تعریفی دیگر ظرفه‌روی اجتماعی به منزله عملی فردی تعریف شده است که متضمن صرف نظر از تلاش بیشتر برای رسیدن به اهداف گروه، از طریق انداختن کار خود بر دوش سایر اعضای گروه است (چیو و همکاران، ۲۰۱۸: ۹۵؛ فلتز و هیل؛ ۲۰۲۰: ۳۷۵؛ سن و همکاران، ۲۰۱۶: ۹۶). به‌طور خلاصه می‌توان چنین گفت که ظرفه‌روی اجتماعی، نوعی اجتناب از انجام وظیفه محوله است که در بافت یک گروه امکان بروز دارد؛ به طوری که کم‌کاری فرد از طریق کار سایر اعضای گروه، از نظر پنهان می‌ماند. چنین فردی به‌رغم کم‌کاری، مزایایی برابر با سایر اعضای گروه دریافت می‌نماید.

به‌طور مشخص‌تر و در بافت سازمان، غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶) دریافتند که مولفه فرهنگ بوروکراتیک بر انواعی از تنبلی موثر است. از دیدگاه ایشان اینرسی شناختی، رفتاری، شناختی-اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، متأثر از فرهنگ سازمانی است. همچنین متغیرهای ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه و ادراک فرد درباره رابطه فرهنگ بوروکراتیک و اینرسی سازمانی، نقش میانجی را ایفا می‌کند (غفاری، ۱۳۹۶، ۳۱). ضمن اینکه در پژوهشی با عنوان "بررسی نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمانهای دولتی" مشخص گردید که بروز پدیده "کارکنان نامرئی" و "مولفه‌های آن" یعنی ترک خدمت مجازی، غفلت از کار، ریاکاری و ظرفه رفتن از کار، بر تنبلی سازمانی تاثیر گذارند (محمدیاری و همکاران، ۱۳۹۶، ۵۱). در مطالعه‌ای دیگر مولفه‌های تنبلی سازمانی در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی شده‌اند:

یک) عوامل مدیریتی شامل: عقلانیت، ضعف برنامه‌ریزی، کفایت اجرایی و ارتباط با کارکنان. دو) عوامل سازمانی شامل: بی‌عدالتی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، فرهنگ سازمانی و ساختار.

سه) عوامل فردی شامل: وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری و وضعیت جسمانی.

چهار) عوامل محیطی شامل: پدیده‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی (سپهوند و همکاران،

۱۳۹۷، ۴۹).

در پژوهشی با هدف واکاوی علل کم‌کاری کارکنان سازمانهای دولتی ایران، پس از تجزیه و

تحلیل داده‌ها، عوامل تمایل به "از زیر کار در رفتن"، بی‌کفایتی مدیران و بی‌تعهدی کارکنان، به مثابه مهم‌ترین علل کم‌کاری در سازمانهای دولتی شناسایی شدند (شول، ۱۳۹۲، ۲). همچنین پژوهشی با عنوان "تاثیر غلبه بر اینرسی سازمانی با تقویت نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت، با تاکید بر نقش نوآوری باز"، اشاره به این دارد که سازمانهای امروزی برای کسب مزیت رقابتی، به مقوله نوآوری باز و نوآوری مدل کسب و کار نیاز دارند تا بتوانند ضمن غلبه بر اینرسی سازمانی، به نیروهای بیرونی تغییر و تغییرات درونی نیز واکنش مثبت نشان دهند. هدف پژوهش مذکور، بررسی تاثیر غلبه بر اینرسی سازمانی، با تقویت مراتب نوآوری در پردازش مدل کسب و کار برای بهبود عملکرد شرکت بود (دورودی و بابایی، ۱۳۹۴). همچنین، یافته‌های پژوهشی توصیفی با عنوان "رابطه تنبلی سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی" نشان داد که میزان تنبلی سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان در سطح پایین‌تر از حد متوسط قرار داشت. مقدار ضریب همبستگی همبستگی تنبلی سازمانی و زیر مولفه‌های آن: ویژگیهای کار، ویژگیهای گروه و ادراکات فردی با بی‌تفاوتی سازمانی مثبت و معنادار هستند. یافته‌های رگرسیون هم نشان داد که تنبلی سازمانی می‌تواند ۱/۴۹ درصد از تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند و در این میان، فقط مولفه‌ی ادراکات فردی با مقدار بتای ۰/۶۲۴ از توان پیش‌بینی تغییرات بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان، برخوردار بوده است (میرشکار و ناستی‌زایی، ۱۳۹۹).

سطح بالای تنبلی اجتماعی ممکن است به بروز نتایج منفی در عملکرد خرد و کلان سازمانها در سطح اجتماعی منجر گردد. برخی از متون نیز با رویکردی توصیفی، به بالا بودن سطح طفره‌روی اجتماعی در ایران اشاره داشتند (جوادی‌یگانه، فاطمی‌امین و فولادیان، ۱۳۹۰: ۱۱۳)، با این حال برخی دیگر به نتایجی کاملاً مغایر با این ادعا، دست یافتند (فضائلی، ۱۳۹۲: ۶۱).

تنبلی اجتماعی در سازمان هم‌زمان به منزله معلول سایر پدیده‌های سازمانی نیز مد نظر گرفته است. برای مثال، دامغانیان و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه عدالت سازمانی و تنبلی اجتماعی» با هدف بررسی رابطه عدالت سازمانی و تنبلی اجتماعی در بین کارکنان بانک ملت استان مازندران (در یک جامعه آماری ۱۱۰۰ نفره)، با حداقل حجم نمونه ۲۸۵ نفره بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) و روش نمونه‌گیری تصادفی سامانمند، با ۳۶۶ پرسشنامه توزیع شده و برگشت ۲۹۲ پرسشنامه تحلیل پذیر، با روش توصیفی از نوع همبستگی و تحلیل داده‌ها با مدل معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی با تنبلی اجتماعی رابطه منفی و معنادار

دارد و از بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای)، عدالت مراوده‌ای مهم‌ترین عامل در عدم بروز تنبلی اجتماعی کارکنان بانک ملت استان مازندران بوده است (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۵).

در سطح سازمانی، سامانی و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری؛ مورد مطالعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات» (۱۳۹۵) در پی یافتن مؤلفه‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی بوده، ابتدا از طریق فن دلفی، نظر ۱۵ تن از خبرگان حوزه منابع انسانی را درباره شاخص‌های تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی، اخذ کردند و پس از جمع‌بندی و طراحی مدل پیشنهادی، برازش آن مورد پیمایش قرار دادند. این پژوهش پیمایشی با رویکرد آمیخته کمی و کیفی برای طراحی مدل نهایی، در جامعه‌ای با حدود ۳۵۰ نفر از کارشناسان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، با انتخاب نمونه ۱۸۰ نفره از آنان با روش تصادفی ساده، به منزله نمونه انجام پذیرفت. تجزیه و تحلیل آماری داده‌های پژوهش نیز با کاربست معادلات ساختاری صورت پذیرفت. نتایج آن نشان داد که مؤثرترین عامل تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمانی، محیط سازمان است؛ بر این اساس به مدیران پیشنهاد شده است تا با تکیه بر مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر طفره‌روی سازمانی (رضایت شغلی، تعهد و فرهنگ سازمانی)، به مدیریت برتر و مهار بهتر پدیده طفره‌روی سازمانی، نائل آیند (سامانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۱). دامغانیان و دیگران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل نقش و اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر کاهش بطالت اجتماعی»، برای دستیابی به سازوکارهای کاهش بطالت اجتماعی، اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر بطالت اجتماعی را مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در شعبه‌های بیمه البرز شهر تهران (۲۲۰ نفر) و نمونه ۱۴۰ نفره براساس جدول کرجسی و مورگان، به روش تصادفی طبقه‌ای انجام گرفت. این پژوهش با روش توصیفی از نوع همبستگی اجرا شد و جمع‌آوری داده‌ها به کمک پرسشنامه انجام گرفت. داده‌ها نیز با بهره‌مندی از مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر منفی و معناداری بر بطالت اجتماعی دارد و می‌تواند موجب تعدیل آن شود (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۵).

برخی از مطالعات نیز نگرش‌های افراد را نسبت به این پدیده بررسی نموده‌اند. در پژوهشی با عنوان «شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی با استفاده از روش کیو» (۱۳۹۴)، هدف اصلی،

شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی در سازمانهای دولتی شهر ایلام بوده، با استفاده از روش کیو، نمونه ۱۰ نفره از مدیران متخصص، آشنا و شاغل در سازمانهای دولتی شهر ایلام انتخاب شدند. نتایج، حاکی از آن بود که مدیران سازمانهای دولتی در شهر ایلام نسبت به موضوع تنبلی سازمانی در سازمانهای دولتی سه الگوی ذهنی متفاوت دارند: کارکنان (عوامل فردی)، سازمان (عوامل سازمانی) و ماهیت مشاغل دولتی. مشاغل دولتی عموماً مشاغلی یکنواخت، خسته کننده و کسالت آورند که کارکنان را با فرسودگی شغلی مواجه می کنند. یکنواختی این مشاغل و فرسودگی حاصل از آنها، پیامدهایی منفی داشته، به جدایی اهداف فردی و سازمانی و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر شغلی می انجامد و موجب دلسردی کارکنان، نارضایتی شغلی و خستگی شده، به کم کاری، طفره رفتن از کار، به تعویق انداختن وظایف و بی دقتی در انجام کارها می انجامد (سپهوند و محمدیاری، ۱۳۹۴: ۲).

پورصادق نیز در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر دین داری بر طفره روی سازمانی کارکنان» (۱۳۹۶)، دریافت که درک رفتار طفره روی سازمانی در فعالیتهای گروهی، موجب اتخاذ تدابیری می شود که در پرتو آنها، افراد در گروه‌ها نیز همانند فعالیتهای انفرادی، عملکرد بالا داشته باشند. این پژوهش با اشاره به اثر کاهنده دین داری کارکنان بر طفره روی سازمانی، تأکید کرده است که آموزش مداوم رهنمودهای دینی، می تواند عامل درونی مؤثری در بروز رفتارهای شهروندی و دوری از رفتارهای طفره آمیز باشد (پورصادق، ۱۳۹۶: ۷).

به طور خلاصه، بررسی مطالعات نشان می دهد که شاخص طفره روی در جامعه ایرانی در مقایسه با میانگین جهانی، بالاتر است (جوادی یگانه و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۴). چنین وضعیتی بر ضرورت اهتمام به پژوهش و مفهوم پردازی و مهار طفره روی، به ویژه برای جامعه ایران تاکید دارد. در سازمانهای دولتی نیز گویا ماهیت «دولتی بودن» مشاغل و یکنواختی رایج در سازمانهای دولتی، به طفره روی اجتماعی می انجامد (سپهوند و محمدیاری، ۱۳۹۴: ۲۷).

ضمن اینکه مطالعات موجود، برخی از عوامل را بر کاهش طفره روی مؤثر می دانند که در پیوستاری گسترده از متغیرها، مانند برقراری عدالت سازمانی، سطح حمایت سازمانی ادراک شده (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳۳؛ روحانی و فرهادی نژاد، ۱۳۹۴: ۴۷)، عوامل محیطی، رضایت شغلی، تعهد، فرهنگ سازمانی (سامانی و همکاران، ۱۳۹۵)، تمایل به کار گروهی، برخورداری از سبک زندگی اسلامی (آذین و نوری، ۱۳۹۴: ۷۰؛ پورصادق، ۱۳۹۶: ۸) و در نهایت، کیفیت روابط

انسانی، مد نظر قرار می‌گیرند (روحانی و فرهادی‌نژاد، ۱۳۹۴: ۴۸). با این حال، چنین به نظر می‌رسد که پژوهشهای داخلی در زمینه طفره‌روی اجتماعی هنوز کفایت بخش نیستند (فضائلی، ۱۳۹۲: ۶۴). این کاستی به‌ویژه در بحث از "سپرسازی از مذهب" یا "سوءاستفاده از مذهب" بارزتر است؛ زیرا گویا افراد از نقد رفتارهای مرتبط با مذهب (مثبت یا منفی) واهمه دارند. به هر حال، شکاف نظری مستخرج از مرور ادبیات پژوهش، در قالب این سوال صورت‌بندی می‌شود:

ویژگیهای مفهوم سپرسازی از مذهب و مولفه‌های آن در سازمانها کدامند؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی بوده، پژوهشی کیفی با راهبرد داده‌بنیاد است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع، در زمینه‌ای خاص است (کوربین و استراس، ۲۰۱۴: ۱۶). نظریه داده‌بنیاد را می‌توان گونه‌ای روش ردیابی نظریه از رویدادهایی که به صورت روشمند در پژوهش‌های اجتماعی به دست می‌آیند، فرض کرد (گلیزر و استراس، ۱۹۶۷: ۹). این رویکرد زمانی به کار می‌رود که:

۱. چرایی و چگونگی بروز پدیده، خواست پژوهش باشد (کرسول، ۱۹۹۸: ۳۳)،
۲. دانش مدونی در این زمینه وجود نداشته باشد (لاز و فیدلر، ۲۰۱۲: ۷۹۷)،
۳. نیاز به ورود به زمینه بروز پدیده توسط پژوهشگر وجود داشته باشد (شوهام و استراس، ۲۰۰۷: ۴۸)، و
۴. تحلیل کمی درباره آن ممکن نباشد (الزهرانی و باچ، ۲۰۱۴: ۱۱)، علیزاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۹). این پژوهش همه ویژگی‌های بیان شده را دارا است.

جامعه خبرگان پژوهش حاضر در مرحله مصاحبه، ۱۳ نفر از متخصصان حوزه‌های دین‌پژوهی، مدیریت اسلامی و مدیران سازمانهای دولتی بود. نمونه‌گیری هر صورت هدفمند انجام گرفت و اشباع نظری با رویکرد گلوله برفی، در مصاحبه ۱۰ نفر به اشباع نظری رسید. با این حال تعداد ۳ مصاحبه دیگر جهت حصول اطمینان از اشباع نظری، انجام گرفت. گردآوری داده‌ها با رعایت پروتکل مصاحبه‌ای که بر اساس مرور ادبیات پژوهش ساخته شده بود، انجام یافت. روایی مصاحبه با رویکرد تحلیل روایی صوری و محتوایی بررسی شد و پایایی آن، با رویکرد درصد توافق وزنی



بین دو کدگذار حاصل گردید.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این مطالعه، در جدول شماره ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	جایگاه سازمانی (سمت)	رتبه علمی	سابقه کار (سال)	سابقه کار در حوزه مدیریت رفتار سازمانی (سال)
۱	هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	استاد تمام	۲۰	۱۲
۲	هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی	دانشیار	۱۷	۷
۳	هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	استاد تمام	۲۵	۱۶
۴	مدیر سازمان دولتی	مربی	۱۸	۱۶
۵	رئیس انجمن علمی رفتار سازمانی ایران	استادیار	۲۶	۲۰
۶	رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه جامع امام حسین (ع)	دانشیار	۲۴	۱۸
۷	هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)	دانشیار	۲۲	۹
۸	مدیر گروه مطالعات اسلام و غرب پژوهشگاه فرهنگ اسلامی	دانشیار	۱۵	۸
۹	هیئت علمی دانشگاه حضرت معصومه (س) قم	استادیار	۱۰	۱۰
۱۰	هیئت علمی دانشگاه پیام نور تبریز	استادیار	۲۰	۱۸
۱۱	مدرس دانشگاه آزاد قزوین	استادیار	۵	۵
۱۲	مدیر گروه اقتصاد دانش‌بنیان	استادیار	۱۲	۴
۱۳	مدیر حقوقی پردیس دانشگاه تهران	استادیار	۹	۲

جدول ۱ نشان دهنده سطح مطلوب ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد برای شرکت در این مطالعه است. سطح تحصیلات همه، دکتری در رشته مرتبط بوده. کدگذاری داده‌ها در دو مرحله

انجام شده است. در مرحله نخست کدگذاری (کدگذاری باز)، تعداد ۲۹۱ کد مقدماتی در ۶۱۴ گونه فعالیت، شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، مطابق جدول ۳، ۲۲۱ کد نهایی متمایز شدند. در جدول ۲ نیز نمونه گزاره‌های کلامی و کدهای باز مستخرج از آنها در مصاحبه اول، ارائه گردیده است:

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز درباره معنی و دلالت سپر سازی از مذهب

ردیف	گزاره‌های کلامی: سپر سازی از مذهب یعنی .....	کد باز
۱	یعنی با تمسک به مذهب از کار و مسئولیت خود طفره برویم	تمسک به مذهب
۲	یعنی با سپر قرار دادن مذهب از کار و مسئولیت خود طفره برویم	سپر سازی از مذهب
۳	یعنی با سوء استفاده از مذهب از کار و مسئولیت خود طفره برویم	سوء استفاده از مذهب
۴	یعنی ادعای تحمل شرایط نابخردانه به خاطر دین و خدا و امامان معصوم (ع)	گرافه‌گویی درباره صبر دین باورانه خویش
۵	یعنی مایه گذاشتن از دین برای جبران نارساییهای عملکرد خود	جبران ضعف عملکرد خویش با استخدام دین
.....	.....	.....
۵۳	یعنی بازی کردن با اعتقادات مردم در پوشش عوام فریبی	بازی با اعتقادات
۵۴	یعنی مواجهه ریاکارانه با مبانی اعتقادی و ارزشی	ریاکاری
۵۵	یعنی باورهای غیردینی در پوشش اندیشه‌های دینی	نفاق

جدول ۳. نمونه کدگذاری باز درباره مهارگرهای سپر سازی از مذهب

ردیف	گزاره‌های کلامی	کد باز
۱	پرداختن صریح به نتایج عملکرد فارغ از تمایلات و ارزشهای ادعایی	عملکردگرایی صریح
۲	باور به اینکه جلوه اجتماعی عبادت، خدمت به خلق است	تعهد به خدمت به اجتماع
۳	آگاه‌سازی راه مهار سپر سازی از مذهب است.	آگاه‌سازی برای مهار تنبلی
۴	خدمت صادقانه به دین، مستلزم درست انجام دادن وظایف است	اهتمام ریزدوده به انجام صحیح وظایف

طراحی معرفی مفهوم و مولفه‌های سپر سازی از مذهب در سازمان	۱۳۹ /
--	-------

ردیف	گزاره‌های کلامی	کد باز
.....	.....	.....
۵۳	ارزشیابی عملکرد دقیق و سالم منجر به دوری از ظفره‌روی مذهبی می‌شود	ارزشیابی عملکرد سالم
۵۴	درک ارزشهای اخلاقی به مهار سپر سازی از مذهب کمک می‌کند	درک صحیح ارزشهای اخلاقی
۵۵	در باور مسلمانان اگر متقالی کار خیر یا شر انجام شود، در دستگاه عدل الهی محاسبه خواهد شد	ارزشیابی دقیق در دستگاه آفرینش
۵۶	اهتمام به هدایت و کمال جامعه	ایجاد فهم عمیق از ارزش عملکرد برای دین‌داران واقعی
۵۷	اهتمام به معرفی ارزش خدمات اجتماعی	بیان ارزش خدمت به جامعه

جدول ۴. نتایج کدگذاری باز داده‌ها

ردیف	کد باز درباره سپر سازی از مذهب	شماره مصاحبه
۱	ابزار سازی برای سلطه روانی	۱
۲	ابزار سازی برای توجیه سلطه بر منابع عمومی	۱
۳	توجیه ضعف اثربخشی	۱-۴-۱۳
۴	توجیه اغراق آمیز از اثربخشی خویش	۱
۵	توجیه اجتناب از انجام کار	۱-۳-۷
۶	عدم التزام مسئولیت اخلاقی	۱-۴-۱۱-۱۳
۷	بی‌دغدگی به هدر رفت بیت‌المال	۱
۸	فهم نادرست از گزاره‌های دینی	۱-۲-۵-۸
۹	فقدان ارتباطات بین سازمانی مفید	۵
۱۰	توجیه کاهش بهره‌وری	۲
۱۱	ناباوری به امکان تحقق شایسته‌سالاری	۶
.....	.....	.....
۲۱۲	عدم ارتباط موثر بین منافع فردی و سازمانی	۴-۱۳

ردیف	کد باز درباره سپر سازی از مذهب	شماره مصاحبه
۲۱۳	نگرش نادرست به گزاره‌های دینی	۸
۲۱۴	دخالت نهادهای ریاسند در ارزشیابی‌های عملکرد افراد	۳
۲۱۵	نهادینه شدن تظاهر به دین	۵
۲۱۶	بی توجهی به ارزش عمل صادقانه معطوف به هدف	۲-۱
۲۱۷	تضاد منافع فردی و سازمانی	۱۳-۴
۲۱۸	کم ارزش انگاشتن عمر و زمان	۳
۲۱۹	جلب توجه صرف به کسب ارزشهای دنیوی	۵-۳
۲۲۰	جدی نگرفتن تعهد اجتماعی	۱
۲۲۱	نگرش ایزاری به مذهب	۱

در دومین مرحله، کدگذاری محوری، با استفاده از سازه‌های مدل کدگذاری (حول پدیده مورد بررسی)، انجام شده است که عبارت‌اند از:

۱. شرایط علی ۲. پدیده محوری ۳. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر ۴. راهبردهای عمل ۵. پیامدها (علیزاده و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۶).

جدول ۴. نتایج کدگذاری محوری کدها

ردیف	طبقه اصلی	نمونه کدهای باز
۱	پیش شرط‌های علی	تصور نیل به آرامش روانی
۲		توجیه شرایط برای استفاده از خدمت دیگران
۳		امکان آوردن بهانه از طریق اتکا به ارزش‌های مذهبی
۴		توجیه تنبلی و انگیزه کار نکردن
۵		توجیه انحراف از اهداف واقعی مذهب
۶	پدیده محوری (سپر سازی از مذهب)	ابزار سازی برای توجیه روانی
۷		توجیه اجتناب از انجام کار
۸		سوء استفاده از شعائر مذهبی
۹		توجیه اطلاع بی مورد کار
۱۰		اغراق در مورد عملکرد نارسا

ردیف	طبقه اصلی	نمونه کدهای باز
۱۱		پاک کردن صورت مساله انجام کار به جای جدیت به انجام آن
۱۲	راهبردها	ایجاد دغدغه استفاده خردمندانه از منابع عمومی
۱۳		تاکید بر اثربخشی
۱۴		باور به مختار بودن انسان، به دور از جبر و تفویض
۱۵		پرهیز از تفاسیر نادرست از مذهب و عمل صالح
۱۶		ارائه تفاسیر درست از مذهب و ترویج عقلانیت مذهبی
۱۷		معرفی صریح و شفاف گزاره‌های مذهبی
۱۸		اهتمام به ارزشیابی صحیح
۱۹		ترویج اخلاق‌مداری
۲۰		جدیت ارزشیابی عملکرد بودجه‌ای
۲۱		زمینه
۲۲	عدم جدیت در توجه به ارزش‌های سازمانی	
۲۳	فریفتگی ارزش‌های سیاسی حاکم	
۲۴	شیوع یافتگی فرهنگ بی‌اعتمادی	
۲۵	عدم درک صحیح رهنمودهای مذهبی	
۲۶	برخورد صوری با	
۲۷	الگوهای مذهبی در خانواده‌ها	
۲۸	رواج ضرب‌المثل‌های مخرب در فرهنگ عامه	
۲۹	شرایط مداخله‌گر	باور به مختار بودن انسان، به دور از جبر و تفویض (+)
۳۰		ایجاد ارتباطات سازنده بین سازمانی (+)
۳۱		انکار وجود مسئله (-)
۳۲		بی‌توجهی متولیان آموزش دینی به ابعاد خطرناک پدیده سیرسازی از مذهب (-)
۳۳		تغییر نگرش مردم به حقیقت مذهب (+)
۳۴		متغیرهای جمعیت شناختی (+/-)
۳۵		تنزل یافتگی سطح عزت نفس در جامعه
۳۶		عرفی شدگی و رواج یافتگی تبلی مذهبی

ردیف	طبقه اصلی	نمونه کدهای باز
۳۷	پیامدهای مهار	بالا رفتن بهره‌وری
۳۸		ارتقاء شایستگی‌ها
۳۹		جدیت در اهتمام به عملکرد
۴۰		افزایش پشتکار و کاهش راه‌های فرار از کار
۴۱		بازسازی وجهه مذهب سالم در سازمان
۴۲		کاهش بزهکاری
۴۳		بهبود مرادده فردی و سازمانی
۴۴		بهبود روند انجام وظایف

در سومین مرحله، کدگذاری انتخابی انجام شد که به شرح ذیل در جدول شماره ۳ ارائه گردیده است:

جدول ۵. کدگذاری انتخابی

ردیف	طبقه اصلی	طبقه فرعی	نمونه کدهای باز
۱	پیش شرط‌های علی	پیش شرط‌های اجتماعی	برخورداری طفره رو از امکان بهانه‌آوری
۲			برخورداری طفره رو از پایگاه مذهبی و اجتماعی
۳			باور خرافاتی و ناهوشمند عامه به ارزش مقدسات
۴			وجود سابقه تاریخی فرهنگ طفره‌روی
۵			ناباوری به آخرت
۶			جبرگرایی
۷		پیش شرط‌های روان‌شناختی	تمایل به مورد توجه واقع شدن از طریق توجیه
۸			تمایل به موفقیت‌های زودگذر دنیوی از طریق توجیه
۹		پیش شرط‌های سازمانی	دست و پا زدن برای حفظ منصب فعلی
۱۰			باور به کارگشایی رابطه مداری و رانت‌محوری
۱۱			بی‌توجهی به رفتار اخلاقی در ارزیابیها
۱۲			افول اعتماد بین سطوح سازمانی

ردیف	طبقه اصلی	طبقه فرعی	نمونه کدهای باز
۱۳	پدیده محوری (سپر سازی از مذهب)	سطح ذهنی	رواج قدرت‌نمایی کاذب و تفسیر ضعف به قدرت
۱۴			احساس ناامنی و استفاده از تنبلی مذهبی به منزله سازوکار دفاعی
۱۵			تمایل به توجیه شرایط برای کسب قدرت
۱۶			تمایل به کسب وجهه فردی از طریق توجیه عملکرد
۱۷		سطح کنش وظیفه‌ای	عدم تمایل جدی به انجام کار
۱۸			تمایل به کش دادن کار و عدم جدیت
۱۹			تمایل به انکار اهمیت کار برای پوشش ناتوانی
۲۰			باور نداشتن به اهمیت و منزلت ارائه خدمات اجتماعی
۲۱			شیوع فرهنگی تنبلی اجتماعی
۲۲		سطح کنش اجتماعی	سوءاستفاده ابزاری از شعائر مذهبی
۲۳			شیوع تظاهر مبتذل به دین‌داری
۲۴			مواجهه سطحی یا کزاندیشانه با باورهای دینی
۲۵			برخورد سطحی با روایات بزرگان دین و تمرکز بر پوسته دین
۲۶			سطح عملکردی
۲۷		شیفتگی بازده فرعی عمل به جای بازده اصلی آن	
۲۸		جبران کاستی عملکرد با هزینه کردن از مذهب	
۲۹		تمایل به شانه خالی کردن از مسئولیت خطاهای خویش	
۳۰	راهبردهای مهار سپر سازی از مذهب	راهبرد آگاه‌سازی	تلاش برای ارائه تفاسیر درست از کردار نیک <b>رواداری</b> شده در مذهب
۳۱			ارجاع به احادیث وثیق و محکم جهت کمک به درک صریح و شفاف از رهنمودهای مذهبی
۳۲			الگوپردازی صحیح از عمل صالح و ویژگی‌های آن
۳۳			اهتمام به ترویج و آموزش مستمر

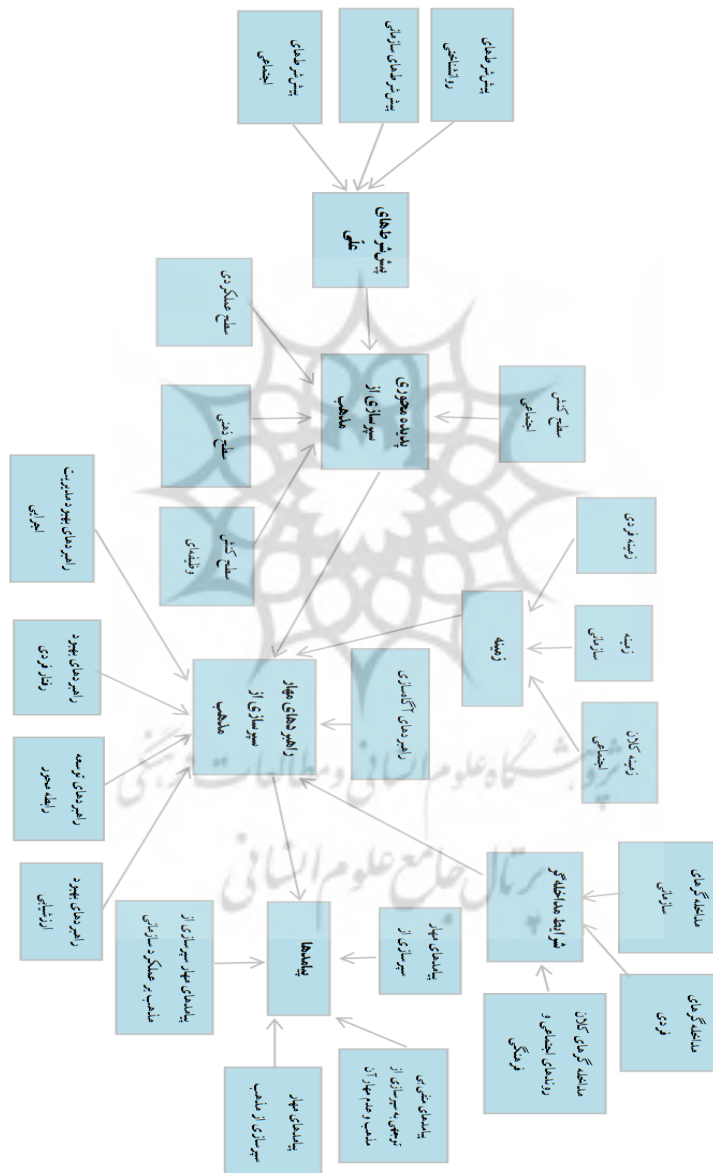
ردیف	طبقه اصلی	طبقه فرعی	نمونه کدهای باز
۳۴		راهبردهای بهبود ارزشیابی	اهتمام به ارزشیابی صریح و رشد دهنده
۳۵			ارزشیابی دقیق و صحیح عملکرد
۳۶			ارزشیابی عملکرد اخلاق مدار ریازدوده
۳۷			عمل به جای تظاهر
۳۸			در نظر گرفتن امتیاز متوازن برای مفاد ارزشیابی عملکرد بودجه‌ای با ملاحظه تنگناهای زمان و هزینه و هدایت ذهن کارگزار به مفاد و معیارهای گوناگون ارزشیابی
۳۹	راهبردهای توسعه رابطه محور		اصلاح رابطه صادقانه بین کارکنان
۴۰			ایجاد رابطه سالم بین مدیران و کارکنان
۴۱			ایجاد و توسعه رویکرد برد-برد بین کارکنان و سازمان
۴۲			رعایت حال کارکنان و هدایت آنان با تاکید بر ارزش صالح
۴۳			همگراسازی اهداف عملکرد فردی با اهداف سازمانی
۴۴	راهبردهای بهبود مدیریت اجرایی		برقراری ارتباط بین عملکرد فردی و اهداف سازمانی
۴۵			کمک به بهبود مستمر نگرشها و توانمندی‌های فردی
۴۶			پرداخت مبتنی بر عملکرد عینی
۴۷			توسعه سیستم پرداخت منصفانه
۴۸			کمک به درک مفهوم خوف و رجاء و ترویج امیدواری خردمندانه به عنایت پروردگار
۴۹	راهبردهای بهبود رفتار فردی		معنی بخشی به عمل صالح و معرفی جلوه‌های گوناگون تن‌پروری
۵۰			پرهیز از برخورد رفع تکلیفی با عملکرد
۵۱			تمایزسازی ماهیت حقوقی اهداف سازمانی و مسیرهای صحیح سازگارسازی آنها با اهداف دینی
۵۲			تمایزسازی ماهیت پاداش‌های دنیوی و اخروی و راه‌های صحیح سازگارسازی آنها



ردیف	طبقه اصلی	طبقه فرعی	نمونه کدهای باز
۵۳		زمینه فردی	کمک به افزایش سطح اعتماد به عمل خردمندان خویشتن
۵۴			اصلاح باورهای مذهبی انحرافی، ناآگاهانه و ادراک نشده
۵۵			ارزش قائل شدن برای افراد و زمان آنها
۵۶			بهبود نقش خانواده برای ترویج عمل خردمندان
۵۷	اصلاح زمینه	زمینه سازمانی	معطوف ساختن ارزش‌های سازمانی به عمل صالح و خردمندان
۵۸			منطقی ساختن فشار سازمانی در باب عملکرد
۵۹			منطقی ساختن قدرت نفوذ مدیریت
۶۰			منطقی ساختن ساختار سازمانی
۶۱		زمینه کلان اجتماعی	منکوب ساختن کژ- ارزش‌های منحرف‌ساز اجتماعی
۶۲			اصلاح شیوه‌های تبلیغ دین
۶۳			منع سوءاستفاده از قدرت و نفوذ مذهب
۶۴			مهار فشار اجتماعی منحرف‌ساز
۶۵			توسعه فرهنگ واقعیت‌گرا
۶۶	شرایط مداخله‌گر	مداخله‌گرهای فردی (اعتقادات فردی)	باور به مختار بودن انسان، به دور از جبر و تفویض
۶۷			بهبود نحوه مواجهه با متغیرهای جمعیت‌شناختی
۶۸			آگاه‌سازی جامعه
۶۹			مبارزه با کژفهمی از دین
۷۰		مداخله‌گرهای سازمانی	اصلاح مدل ذهنی افراد از مذهب
۷۱			مبارزه با باورهای غلط فرهنگی
۷۲			مهار ارتباطات بین سازمانی ناسالم
۷۳			مهار تمایلات مزورانه به انکار وجود مسئله
۷۴			ممانعت از دخالت نهادهای غیرمسئول سازمانی

ردیف	طبقه اصلی	طبقه فرعی	نمونه کدهای باز
۷۵		مداخله‌گرهای مربوط به کلان روندهای اجتماعی و فرهنگی	مهار روند ناسالم تنیدگی ارزش‌های دینی در سیاست
۷۶			توسعه جایگاه اجتماعی مطلوب برای ملازمان رفتار اخلاقی
۷۷			آگاه‌سازی افراد از وجود مسئله
۷۸			اصلاح نگرش مردم و روحانیون به کنه ابرازات رفتاری و گفتاری مرتبط با دین
۷۹			ایجاد انگیزه کافی برای کار صادقانه در میان مردم
۸۰	پیامدهای مهار سپر سازی از مذهب بر عملکرد سازمانی		ارتقاء بهره‌وری سازمان
۸۱			بهبود رفتار سازمانی
۸۲			اثربخشی سازمانی
۸۳			کاهش سطح بی‌کفایتی در سازمان
۸۴			افزایش سود یا بهبود عملکرد در کسب‌وکار و امور سازمانی
۸۵	پیامدهای مهار سپر سازی از مذهب بر عملکرد فردی		ارتقاء شایستگی‌های فردی
۸۶			بهبود عملکرد فردی
۸۷			بهبود تعادل بین فعالیت‌های جسمی و روحی کارکنان
۸۸			تغییر در نگرش‌های فردی
۸۹			تثبیت رفتار شهروندی سازمانی در مرام کارکنان
۹۰	پیامدهای مهار سپر سازی از مذهب بر اجتماع		بهبود سطح اشتغال و باور به کار در جامعه
۹۱			کاهش بزهکاری و ریاکاری در جامعه
۹۲	پیامدهای منفی بی‌توجهی به سپر سازی از مذهب و عدم مهار آن		افزایش آسیب به وجهه مذهب
۹۳			افزایش تعارضات بین فردی
۹۴			جریحه‌دار شدن احساسات مذهبی افراد
۹۵			تثبیت وجهه منفی توأم با سوء شهرت سازمان
۹۶			کاهش اثربخشی

در آخرین مرحله از تحلیل‌ها، همه طبقات، حول طبقه‌بندی محوری یکپارچه شده‌اند. نتایج این مرحله در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش برای مفهوم سیرسازی از مذهب

## نتیجه گیری و پیشنهادها

سپرسازی از مذهب یا طفره‌روی به بهانه مذهب، به منزله یکی از آفت‌های عملکردی "انسانهای مدعی مذهبی بودن"، به ویژه در سازمانهای مشهور به برخورداری از فرهنگ مذهبی، ظهور و بروز می‌یابد. این عارضه ممکن است بارها در روند گفتگوهای شخصی و غیررسمی در بین افراد و مراجعین سازمانها، برای توجیه ریاکارانه ناکارآمدی‌های عملکردی بارز گردد.

این پدیده، علی‌رغم شیوع و اهمیت، تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش، مفهوم طفره‌روی مذهبی، با مطالعه پیش شرطها و زمینه‌های بروز، با تمرکز بر پیشنهاد راهبردهای اجرایی برای مهار آن، بررسی گردید و تلاش شد تا پیامدهای مهار یا عدم مهار این پدیده نامطلوب، واکاوی گردد. یافته‌های پژوهش دال بر این بود که سپرسازی از مذهب، مفهومی چند سطحی است که از سطوح ذهنی تا کنش وظیفه‌ای، کنش اجتماعی و عملکردی توسعه می‌یابد.

همچنین مشاهده شد که برخی از مطالعات پیشین، با رویکردی اجتماعی، به مفهومی نزدیک به مفهوم مذکور در قلمروهای کارکردی دیگر، اشاره داشته‌اند (جوادی یگانه، فاطمی‌امین و فولادیان، ۱۳۹۰: ۱۱۳؛ فضائی، ۱۳۹۲: ۶۱؛ دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۵؛ آکگوندوز و اریلماز، ۲۰۱۸: ۴۳؛ آذین و نوری، ۱۳۹۴: ۷۰).

بنابراین، پژوهشگران حاضر برانگیخته شدند تا با شناسایی اجزای این پدیده، به توضیح مناسبی درباره اختلال‌های کارکردی مدعیان مذهبی بودن، دست یابند. توجیه پدیده طفره‌روی از کار با سپرسازی از مذهب، مفهومی نو و دستاورد اصیل پژوهش حاضر است.

پژوهشگران بر آنند که سپرسازی از مذهب، شکل خاصی از طفره‌روی اجتماعی است که به جهت خاستگاه دعاوی توجیه‌گر، از حیث نسبت داده شدن و اسناد به مذهب، متمایز می‌گردد.

این پدیده، در حالتی فعال و هوشیارانه، با تمسک به باورها، انگاره‌ها و نمادهای مذهبی شکل می‌گیرد؛ هر چند که ممکن است در اثر نادیده گرفته شدن و اغماض یا عدم رسیدگی، ماهیتی ناخودآگاه بیابد.

در مطالعه حاضر، همچنین چنین دریافته شد که بروز سپرسازی از مذهب، ناشی از پیش زمینه‌هایی با خاستگاه‌های اجتماعی، روانشناختی و به ویژه فرهنگی در سازمان است. علاوه بر این،

در مطالعه حاضر، برای شناسایی زمینه‌های بروز پدیده سپر سازی از مذهب در سازمان تلاش شد. یافته‌های پژوهش دال بر این مهم بودند که زمینه تمایلات فردی، زمینه فرهنگ سازمانی و زمینه ایدئولوژیک اجتماعی، هم ممکن است مستعد پایداری سپر سازی از مذهب شوند و هم ممکن است سازوکارهای مهار آن را تقویت نمایند.

این یافته نیز به منزله یک تحلیل بدیع، مشخص نمود که سپر سازی از مذهب در سازمان، از طریق تقویت سازوکارهای مهار گر، قابل پیشگیری و درمان است. بدین منظور، راهبردهایی به شرح زیر معرفی شدند: راهبرد آگاه سازی، راهبردهای بهبود ارزشیابی صریح عملکرد، راهبردهای توسعه رابطه محور، راهبردهای بهبود مدیریت اجرایی و راهبردهای بهبود رفتار فردی. مرور ادبیات پژوهش مرتبط با طفره روی اجتماعی (چیو و همکاران، ۲۰۱۸: ۹۵؛ فلتر و هیل، ۲۰۲۰: ۳۷۵؛ سن و همکاران، ۲۰۱۶)، نشان می‌دهد که این راهبردها، هم در وجه کلی مفهوم پردازی از مولفه‌های تنبلی اجتماعی و هم در وجه خاص مفهوم پردازی از سپر سازی از مذهب آن، بدیع و نویافته‌اند.

در نهایت در پژوهش حاضر، ضمن شناسایی پیامدهای منفی مهار نشدن سپر سازی از مذهب، موارد زیر فهرست شده است: آسیب به وجهه مذهب، افزایش تعارضات بین فردی، جریحه دار کردن احساسات مذهبی سایر افراد، سوء شهرت سازمان و کاهش اثربخشی. همچنین بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر، پیشنهاد های زیر ارائه شده‌اند:

الف) با توجه به اینکه سپر سازی از مذهب می‌تواند منجر به بروز پیامدهای منفی برای سازمان گردد، پیشنهاد می‌گردد که سازمانهای دولتی، با شناسایی مصادیق این پدیده، برای مهار آن تلاش کنند.

ب) تدوین شرح شغل روشن و تعیین معیارهای عملکردی شفاف، از امکان سوء استفاده نیروهای متمایل به سپر سازی از مذهب می‌کاهد.

ج) شایسته است که سازمانهای دولتی، با اتخاذ راهکارهایی مانند ارزشیابی عینی عملکرد و همین طور جدیت در معرفی نیروهای کارآمدتر، زمینه‌های بروز سپر سازی از مذهب را از میان بردارند.

د) آشکار است که فراهم آوردن تبیین‌های صحیح از مذهب، منجر به کاهش سوء استفاده از آن در محیط سازمان می‌گردد؛ از این رو پیشنهاد می‌گردد تا در محتوای برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها، به تبیین دقیق جایگاه کار و تلاش صادقانه در محیط کار پرداخته شود و ارزش کار

نتیجه‌بخش و مدیرانه از دیدگاه مذهب، مورد تاکید قرار گیرد.

ه) معرفی اسوه‌های کار و تلاش در بین بزرگان دین، امکان سوء برداشت از مذهب در سازمانها را کاهش می‌دهد.

و) آگاه‌سازی افراد از پدیده سپرسازی از مذهب، ممکن است از بروز این پدیده جلوگیری نماید؛ از این رو، پیشنهاد می‌گردد که در محیط سازمان، با تذکر به شیوه‌های گوناگون، از زبانی گرفته تا ارائه پاداش به عملکرد صریح، از تمایل به رفتارهای ریاکارانه و ایدئولوژیک کاسته شود و رفتارهای صادقانه معطوف به عملکرد بهتر، تشویق گردند.

ز) با توجه به تناقض سپرسازی از مذهب با رفتار شهروندی سازمانی، پیشنهاد می‌گردد تا برای آموزش اصول شهروندی سازمانی و راهبردهای توسعه آن برنامه‌ریزی شود.

ح) پژوهش حاضر صرفاً به شناسایی ماهیت سپرسازی از مذهب و راهبردهای مهار آن پرداخته است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌گردد تا در مطالعات آتی، با اتخاذ رویکردی تجربی، امکان تحلیل و اعتبارسنجی مدل حاضر، فراهم آید.

ط) پیشنهاد می‌گردد مراتب ارتکاب به سپرسازی از مذهب در میان سازمانهای خدماتی یا تولیدی، مورد بررسی تطبیقی قرار گیرد.

ی) پیشنهاد می‌شود درباره مفاهیم مرتبطی چون، گونه‌ها و پیامدهای اسناددهی مذهبی نیز مطالعات روانشناختی مکمل و عمیقی صورت پذیرد.

## منابع فارسی

- آذین، او، نوری، ک. س. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر تنبلی اجتماعی جوانان ۱۸ تا ۲۹ سال، مطالعه موردی: شهر یاسوج. کنفرانس ملی چارسوی علوم انسانی، شیراز، ایران.
- پورصادق، ن. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر دین‌داری بر طفره‌روی سازمانی کارکنان. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۷ (۲۹)، ۷-۲۸.
- پورعزت، ع. ا. (۱۳۹۷-الف). فاجعه سیرسازی از مذهب (طفره رفتن از مسئولیت به بهانه مذهب)، یادداشت ۳۰ در کانال تلگرامی دانش مدیریت و حکومت. بارگذاری: ۳۰/۲/۱۳۹۷؛ برداشت: ۱/۳/۱۳۹۷.
- پورعزت، ع. ا. (۱۳۹۷-ب). شناسایی ریشه‌ها و ابعاد سیرسازی از مذهب در سازمانهای دولتی، موضوع شناسی ۳۰ در کانال تلگرامی دانش مدیریت و حکومت. بارگذاری: ۳۱/۲/۱۳۹۷؛ برداشت: ۱/۳/۱۳۹۷.
- پورعزت، ع. ا. (۱۳۹۷-ج). تنبلی نهادی و رانت‌خواری مقدس انگاشته: ضرورت دموکراسی بودجه‌ای، یادداشت ۴۸ در کانال تلگرامی دانش مدیریت و حکومت. بارگذاری: ۱۴/۱۰/۱۳۹۷؛ برداشت: ۴/۳/۱۴۰۰.
- جوادی‌یگانه، م؛ فاطمی‌امین، ز؛ فولادیان، م. (۱۳۹۰). بررسی تطبیقی شاخص تنبلی در ایران و کشورهای جهان و برخی راه‌حل‌ها. راهبرد فرهنگ، ۴ (۱۲-۱۳)، ۱۱۱-۱۳۴.
- دامغانیان، ح؛ جمشیدی، ل؛ قلعه‌آقابابایی، ف. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری، مورد مطالعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. مدیریت دولتی، ۷ (۲)، ۲۲۹-۲۴۴.
- دامغانیان، ح؛ موسوی‌داوودی، س؛ فرتاش، ک. (۱۳۹۴). بررسی رابطه عدالت سازمانی و تنبلی اجتماعی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳ (۱)، ۱۱۵-۱۳۳.
- داوودی، ه.، & بابایی، ل. (۱۳۹۴). تأثیر غلبه بر اینرسی سازمانی با تقویت نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت با تأکید بر نقش میانجی نوآوری باز دومین کنفرانس بین‌المللی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی، مشهد.
- روحانی، م؛ فرهادی‌نژاد، م. (۱۳۹۴). اثر کیفیت روابط انسانی بر طفره‌روی اجتماعی با میانجیگری عدالت سازمانی در کارهای گروهی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران.
- سامانی، ع؛ درویش، ح؛ عابسی، س؛ صفرزاده، ح. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری، مورد مطالعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. مدیریت سازمانهای دولتی، ۴ (۴)، ۱۰۱-۱۱۴.
- سپهوند، ر؛ محمدیاری، ز. (۱۳۹۴). شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی با استفاده از روش کیو. مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۳)، ۱-۳۰.
- سپهوند، ر، حکاک، م، محمدظاهری، م. (۱۳۹۷). ارائه الگوی بومی تنبلی سازمانی در سازمانهای ایران با رویکرد DANP. فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس، ۱۴ (۶۳)، ۵۰-۷۳.

شول، صدیقه (۱۳۹۲). واکاوی علل کم‌کاری کاری کارکنان در سازمانهای دولتی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

علیزاده، م؛ حجازی، س. ر؛ کاشف‌آذر، ر. (۱۳۹۷). تحلیل جایگاه مفهوم برکت در کسب‌وکار. توسعه کارآفرینی، ۱۱ (۱)، ۱۲۱-۱۳۹.

غفاری، ر، نیا، ی. ر. (۱۳۹۶). اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک. فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۹ (۲)، ۳۰۷-۳۳۲.

فضائلی، ا. (۱۳۹۲). جایگاه جهانی ایران اسلامی از نظر تنبلی اجتماعی، بررسی گزارش‌ها و تحقیقات مربوط به تنبلی اجتماعی در ایران. راهبرد فرهنگ، ۶ (۲۱)، ۵۷-۷۷.

محمدیاری، ز، سپهوند، ر، وحدتی، ح، موسوی، س. ا. (۱۳۹۶). نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمانهای دولتی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۱ (۱۰)، ۵۱-۷۶.

میرشکار، ف، زایی، ن. ن. (۱۳۹۹). رابطه تنبلی سازمانی یا بی‌تفاوتی سازمانی اولین کنفرانس بین‌المللی چالشها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.

### منابع انگلیسی

- 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.
- Altgassen, M., Cohen, A. L., & Jansen, M. G. (2021). The effects of collaboration and punishment on prospective memory performance in a group setting. *Applied Cognitive Psychology*, 35(1), 160-168.
- Alzahrani, S., & Bach, C. (2014). Impact of social media on personality development. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 3(2), 111-116.
- Alizadeh, M., Soheili, S., & Bamshad, V. (2015). Bohm, A. (2004). *Theoretical Coding: Text Analysis in Grounded Theory A Companion to Qualitative Research* (pp. 270-274): London: Sage Publications. Hodgkin, Saralyn V. (2002). *BUSINESS SOCIAL ENTREPRENEURS*. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(2), 353-369.
- Chiu, V., Johnstone, G., Ren, S., Zeng, J., & Zhang, S. (2018). Everybody Clean Up: Group Cohesion and Social Loafing in Common Kitchens.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Feltz, D. L., & Hill, C. (2020). Köhler Effect and Social Comparison: Performance in Teams with Real and Virtual Partners. *Handbook of Sport Psychology*, 372-390.
- Gavala-González, J., Martins, B., Ponseti, F. J., & Garcia-Mas, A. (2020). Studying Well and Performing Well: A Bayesian Analysis on Team and Individual Rowing Performance in Dual Career Athletes. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*: Aldine Transaction. New Brunswick, NJ.
- Laws, T. A., & Fiedler, B. A. (2012). Universities' expectations of pastoral care: Trends, stressors, resource gaps and support needs for teaching staff. *Nurse Education Today*,



- 32(7), 796-802.
- Sen, E., Tozlu, E., Atesoglu, H., & Sahin, Z. (2016). The Effects of Organizational Commitment on Social Loafing Behaviour at Higher Education Institutions 1. IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal, 7(22), 96.
- Shoham, S., & Strauss, S. K. (2007). Information needs of North American immigrants to Israel. Journal of Information, Communication and Ethics in Society.



## تعريف مفهوم ومقومات التدريع (صنع الجُند) عن المذهب في المنظمة

فرزانه اليجانه الراد

على اصغر بور عزت

داود الكياكجورى

محمد جواد التقي بور الجبلاني

ان المقصود من هذه الرسالة، تهيئة إطار مفهومي للتدريع عن المذهب في المنظمات التدريع عن المذهب نظرية جديدة التي لاجل عدم وفور متون علمية كافية في هذه الأرضية، ألزمت المحققين أن يعرضوا بعد المصاحبات العميقة مع ثلاثة عشر طُلاب جامعية من خبراء فن التحقيق الديني وإدارة سلوك منظمي أسلوبا جامعا و منسجما لصنع المفهوم للتدريع عن المذهب، مع الإستمداد من الإتجاه البنائي لنظرية المبنية على البيان. مسرحية اتفاقية المصاحبة حصلت عن الموافقة بين المشفرتين مع الاستفادة عن مسرحية الصورية و المغزى و الختامي. الأسلوب النهائي مع إضافة هوية التدريع المذهبي، يظهر العوامل العلية و الأرضي و المداخلية المؤثرات في ظهور هذه العارضة على صورة مفككة و يعرف الإستراتيجيات و الإيعكاسات الايجابية الناشئة عن ممانعة التدريع على جنب آثار التدريع المذهبي السلبية. ثمرات هذه الدراسة أظهرت أن التدريع عن المذهب مفهوم ذو الوجوه الذي يمكن أن يعرف في أربعة مستويات:

١؛ العقلي

٢؛ الفعل التكليفي

٣؛ الفعل الاجتماعي

٤؛ المستوى العملية

قد إتقدح أيضاً أن ظهور تدريع المذهبي متتابع لعوامل خاصة و يمكن أن يتوقع على مقدار هذه الدراسة في النهاية يتمركز على تعريف استراتيجيات فعل التدريع المذهبي و أرضية ظهوره و آثاره

المفردات الرئيسية: التجنب الاجتماعي، التدريع عن المذهب، التجنب المنظمي

— فرزانه اليجانه الراد؛ الطالبة الجامعية في مستوى الدكتوراة حلقة مديرية الدولية وحدة الجالوس الجامعه الحرة الاسلامية،

الجالوس، الايران

— الكاتب المسؤول: من أعضاء اللجنة العلمية حلقة المديرية الحكومية جامعة طهران

— من أعضاء اللجنة العلمية حلقة المديرية الحكومية وحدة جالوس، الجامعه الحرة الاسلامية، الجالوس، الايران

— من أعضاء اللجنة العلمية حلقة مديرية الحكومية وحدة جالوس، الجامعه الحرة الاسلامية، الجالوس، الايران

## Introducing the Concept and Components of Religious Buffering in Organizations

Farzaneh Yeganeh Rad –  
Davood Kiakojoori —

Ali Asghar Poorezzat —  
Mohammad Javad Taghipoorian Guilani—

### Abstract

The purpose of this study is to design a conceptual framework for religious buffering in organizations. Religious buffering is a new term, the inefficient literature on which led the researchers to conduct in-depth interviews with 13 academic experts in the field of theology and organizational behavior management through a grounded theory for proposing a comprehensive and coherent model of the issue. The validity of the interview protocol was confirmed by measuring the face validity and content validity, and its reliability was achieved by agreement between two coders. Clarifying the nature of religious buffering, the final model distinguished the causal, underlying and intervening factors which influence this method and introduced strategies and positive consequences of the fulfillment of religious buffering along with its negative consequences. The results revealed that religious buffering contains a multifaceted concept identifiable at four mental, functional action level, social action level, and functional levels. It was also found out that the religious buffering is composed of specific factors which are predictable to some extent. Finally, this study introduces strategies of the performance of religious buffering and its context and consequences.

**Keywords:** *Social loafing, religious buffering, organizational loafing.*

– PhD candidate, Department of Public Administration, Islamic Azad University of Chalous, Iran

— Corresponding author: faculty member at the Department of Public Administration, University of Tehran

— Faculty member at the Department of Public Administration, Islamic Azad University of Chalous, Iran

— Faculty member at the Department of Management, Islamic Azad University of Chalous, Iran