



## Identifying the Pattern of Employee's Procrastination Behavioral in Post Bank of Iran

Ali Asghar Nikou<sup>1</sup>  
Gholamreza Malekzadeh (Ph. D.)<sup>2</sup>  
Fariborz Rahimnia (Ph. D.)<sup>3</sup>  
Alireza Khorakian (Ph. D.)<sup>4</sup>

### Abstract

Employee procrastination behavior is one of the most important manifestations of deviant workplace behavior that significantly reduces the desired organizational output and increases undesirable organizational variables. Such behavior has adverse consequences for the individual, the organization, and the community. Therefore, this study aimed to discover the pattern of employee procrastination behavior in Post Bank of Iran. The present study used an interpretive philosophy, a qualitative approach, and a grounded strategy based on the emergent approach. The study sample is twelve Post Bank of Iran branch managers, selected using non-random purposive sampling to achieve theoretical saturation. Required data were collected using semi-structured interviews. According to interview analysis and real and theoretical coding, the employee procrastination behavior model includes 173 open codes. Among them, four codes are related to mediation conditions, five codes related to context, 28 codes related to results, seven codes related to requirements, 11 codes related to correlation factors, 101 codes related to causal conditions, and 17 codes related to central category, i.e., procrastination behavior. Knowing these factors can provide a basis to prevent the development and spread of these behaviors in organizations by accurately recognizing these factors. Given that negligence management skills are teachable, organizations can implement programs to teach negligence management behavior to employees and managers, thereby increasing the efficiency and effectiveness of the organization

**Keywords:** *Deviant Behaviors; Procrastination; Post Bank of Iran; Grounded Theory.*

1. PhD Student in Behavioral Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran (Corresponding Author), malekzadeh@um.ac.ir.
3. Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.



## شناسایی الگوی رفتاری مسامحه کارکنان در پست بانک ایران

علی اصغر نیکو\*، غلامرضا ملک‌زاده\*\*  
فریبرز رحیم‌نیا\*\*\*، علی‌رضا خوراکیان\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۷/۲۰

### چکیده

رفتار مسامحه در کارکنان، یکی از نمونه‌های مظاهر رفتار انحرافی کاری است که نقش مهمی در کاهش عملکرد مطلوب سازمان و افزایش متغیرهای نامطلوب سازمانی دارد. باتوجه به پیامدهای نامطلوب این رفتار برای فرد، سازمان و جامعه، این پژوهش به دنبال کشف الگوی رفتاری مسامحه کارکنان در پست بانک ایران است. فلسفه پژوهش، تفسیری است، رویکرد آن کیفی و راهبرد مورد استفاده، داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده است. نمونه مورد مطالعه، دوازده نفر از مدیران امور شعب در پست بانک ایران هستند که رسیدن به اشباع نظری به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. نتایج به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری در دو مرحله کدگذاری حقیقی و نظری نشان می‌دهد که الگوی رفتار مسامحه در کارکنان شامل ۱۷۳ کد باز است که چهار کد مربوط شرایط میانجی، تعداد پنج کد مربوط به زمینه، تعداد ۲۸ کد مربوط به نتایج، تعداد هفت کد مربوط به اقتضات، تعداد ۱۱ کد مربوط به عوامل همبسته، ۱۰۱ کد برای شرایط علی و تعداد ۱۷ کد مقوله محوری را که رفتار مسامحه‌آمیز است، دربر می‌گیرد. شناخت این عوامل می‌تواند زمینه‌ای را فراهم آورد تا با شناخت دقیق این عوامل، مانع از توسعه و گسترش این رفتارها در سازمان‌ها شد. باتوجه به اینکه مهارت مدیریت مسامحه‌کاری، قابل آموزش است، از این رو سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌هایی برای آموزش مدیریت رفتار مسامحه‌کاری برای کارکنان و مدیران اجرا کنند و از این راه کارایی و اثربخشی سازمان افزایش یابد.

**کلیدواژه:** رفتارهای انحرافی؛ مسامحه‌کاری؛ پست بانک ایران؛ تئوری داده‌بنیاد.

\* دانشجوی دکتری، مدیریت رفتار، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول)

malekzadeh @um.ac.ir

\*\*\* استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

## مقدمه

با آغاز قرن بیست و یکم، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند که عدم توجه به آنها بقا و موفقیت سازمان‌ها را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب و کار و دیدگاه‌های راهبردی خود تجدیدنظر کنند و تأکیدات خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار دهند (صفاری‌نیا و امیرخانی رازلیقی، ۱۳۹۱: ۱۲۵). در چنین شرایطی، سرعت عمل، نقش تعیین‌کننده‌ای در کارایی و اثربخشی فردی و سازمانی یافته است. گاه یک ثانیه زودتر کلیک کردن بر موس، سرنوشت افراد و سازمان‌ها را تغییر می‌دهد و لحظه‌ای غفلت و تعلل صدمات بسیاری بر آنها وارد می‌سازد. بنابراین، به‌نظر می‌رسد استفاده درست از زمان و انجام کارها در موعد مقرر، یک الزام فردی و سازمانی است؛ مطلب مهمی که در بسیاری از زمان‌ها فراموش می‌شود و تأثیرات نامطلوبی برجای می‌گذارد. مسامحه تقریباً همیشه بر بهره‌وری و بهزیستی افراد، عوارض منفی برجا می‌گذارد. بررسی‌های انجام‌شده، نشان می‌دهند که مسامحه برای ۱۵ تا ۲۰ درصد افراد همیشگی و به‌عنوان یک مشکل مطرح است (استیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۸۴). در یک تحقیق گزارش شده است که ۱۵ تا ۲۰ درصد کارکنان، وقت کاری خود را صرف استفاده از اینترنت برای اهداف غیرمرتبط با کار می‌کنند (صالح اردستانی و سیدنقوی، ۱۳۹۵: ۱۵۰). نتایج تحقیقات از بررسی وضعیت انگیزشی کارکنان نشان می‌دهد که آنها با به‌کارگیری حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود، می‌توانند شغل خود را حفظ نمایند و اخراج نشوند. حال چنانچه با انگیزه بیشتری فعالیت‌های کاری خود را دنبال نمایند، تقریباً ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌های خود را در راستای تحقق اثربخش اهداف سازمانی به کار می‌گیرند. اما اگر به هر دلیل، عوامل انسانی درون هر سازمان انگیزه و رغبت کافی برای کار و فعالیت و تشریک مساعی برای رسیدن به اهداف را نداشته باشند، سازمان پویایی اصلی و اساس خود را ازدست خواهد داد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۵: ۶). به‌عبارت‌دیگر، عدم تمایل و اهتمام کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و اهمال کاری در آن، چنانچه فراگیر شود، پیامدهای ناگواری برای سازمان داشته و اثربخشی سازمانی را به‌مخاطره می‌اندازد (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۷).

در نهایت می توان چنین اظهار داشت که مسامحه کاری در سازمان ها راهبرد مهمی برای توسعه سازمان ها محسوب می شود که سال های اخیر مورد توجه همه دست اندر کاران امور سازمان ها قرار گرفته است. عدم مسامحه کاری فرصت هایی است که به افراد برای خودمختاری، انتخاب مسئولیت پذیری و مشارکت در تصمیم گیری های سازمان داده می شود (فیاضی، ۱۳۸۸: ۲۸).

مؤسسات مالی و اعتباری برای تحقق مأموریت خویش و کسب موفقیت از جهت جذب سپرده های مردم از یک سو و تأمین منابع مالی سرمایه گذاران بخش های مختلف اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جامعه و نیز مشارکت در بهسازی جامعه باید بتوانند به مشتریان خود خدمت و نیازها و انتظارات آنها را با بهترین شیوه تأمین کنند و از این طریق، ضمن تولید ارزش برتر برای مشتریان خود، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند (خورشید، ۱۳۹۳: ۱۹۰). با توجه به موارد مطرح شده یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد بانک ها وجود کارکنان ماهر و توانمند است. در بانک ها و مؤسسات مالی، بیشتر خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می شود و تجهیز منابع در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی ماهر و آموزش دیده است. در بعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از فناوری جدید را داشته باشند و در شغل خود حرفه ای باشند. در بعد انسانی هم کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان پردازد. در واقع، در مسیر حفظ و نگهداری مشتری، نکته اصلی سرعت و دقت خدمات ارائه شده و انجام به موقع تعهدات توسط بانک است و عواملی همچون نرخ بهره بانکی و تجهیزات الکترونیکی و سیستم های نظارتی و اطلاع رسانی دقیق به مشتریان در اولویت های بعدی اهمیت قرار می گیرند (اکرامی، ۱۳۸۰: ۲۵). همچنین در سیاست های کلی نظام اداری که توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، از مجموع ۲۶ بند، در ۲ بند از آنها (بند ۱۱ و ۱۲) افزایش اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری لحاظ شده است. همچنین در مواد ۳۶ و ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز، دستگاه های اجرایی و کارمندان موظفند فرایندهای مورد عمل و روش های انجام کار خود را با هدف افزایش بهره وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت ها نظیر سرعت، دقت و... به مورد اجرا گذارند. از آنجا که پست بانک یک سازمان دولتی و خدماتی است، می باید در راستای دستیابی به اهداف که همانا خدمت رسانی بهتر و برتر است، از کارکنانی وقت شناس و منظم بهره برده تا بتواند به اثربخشی و کارایی در فعالیت های اداری خود دست یابد. بر همین اساس و با توجه به بیان مسئله مطروحه در خصوص معضل تسامح در کار توسط کارکنان

در پست بانک ایران، انجام تحقیقات گسترده در این حوزه برای بانک مذکور یک ضرورت تلقی می‌شود؛ چراکه اگر پست بانک این معضل خاص (و این گونه عارضه‌های حوزه منابع انسانی) را نادیده بگیرد و در پی شناخت دقیق و رفع آن بر نیاید، ممکن است مشکلات عمیق‌تر و بزرگتری را در آینده تجربه کند و بهره‌وری نیروی انسانی آن به شدت دچار افت شود. همچنین در انجام مصاحبه‌های اولیه با برخی از مدیران شعب پست بانک کشور، گواه این بود که اغلب این مدیران، در مجموعه تحت مدیریت خود با عارضه مسامحه کاری توسط کارکنان دست به گریبان هستند و به زعم آنان، مسامحه معضلات مختلفی از جمله کاهش رضایت مشتریان، افزایش شکایت مشتریان از کندی کارها، افزایش استرس و تنش‌های کاری بین همکاران و کاهش بهره‌وری را رقم زده است. با وجود چنین پیامدهای ناگواری که این رفتار برای افراد، سازمان و حتی جامعه دارد، شناسایی انواع علل این رفتار ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین با توجه به مسئله عنوان شده این تحقیق در پی یافتن پاسخ به این سؤال است که الگوی رفتاری مسامحه کارکنان در پست بانک ایران چیست؟

## مبانی نظری

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت مدرن، افزایش بهره‌وری نیروی کار است. یکی از عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری که اخیراً بیشتر به آن اشاره شده است، مسامحه است که تعویق داوطلبانه و غیرمنطقی از اقدامات برنامه‌ریزی شده است و با وجود اینکه هزینه زیادی خواهد داشت، تأثیر منفی بر فرد خواهد گذاشت (نظری زاده، ۱۳۹۷: ۱۳). میلگرام<sup>۱</sup> مسامحه را بیماری روزگار ما می‌نامد و نشان می‌دهد که مبتنی بر اصول و شرایط جامعه مدرن است. این بیماری (عادت به قراردادن امور مختلف "برای زمان بعد") بر اساس داده‌های مختلف، از ۲۰٪ به ۹۵٪ بزرگسالان در کشورهای غربی تسری یافته است. از این رو، زن و مرد در معرض مسامحه قرار دارند (زابلینا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۸۹). این عادت، با تأخیر انجام دادن کار یا مسئولیت توأم است و در نتیجه پیامدهای ناخوشایندی همراه دارد. اگرچه ممکن است پیامدهای منفی این عادت در زندگی روزمره نباشد، اما زیان‌های برخاسته از شیوع این رفتار بین افراد گروه‌های مختلف مهم و قابل ملاحظه است

1. Milgram  
2. Zabelina

و همین امر ضرورت جلوگیری از چنین رفتاری را نمایان می‌سازد. در یک کلمه می‌توان گفت: جوهره این آسیب روانی "به تعویق انداختن، تعلل ورزیدن، سبک گرفتن و سهل انگاری در کار" است. در نهایت می‌توان گفت: در همه این معانی نوعی "این دست آن دست" کردن نهفته است (صفاری‌نیا، ۱۳۹۷: ۳۹). تعریف روزنتال<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز شامل همان محتوا ولی با تأکید بر اولویت بندی، ناصحیح است؛ ناتوانی در تخصیص زمان بیشتر به کارهای مهم. به همین دلیل، اغلب مسامحه کاری‌ها با رنج و ناراحتی روان‌شناختی همراه است (استیل، ۲۰۱۰: ۹۳۰). به زبانی ساده‌تر، می‌توان گفت که مسامحه به معنای کار امروز را به فردا انداختن است و در معنای عام به تعویق انداختن نادرست یا غیرواقعی کارها و روند تکمیل کردن آنها و ارجاع عمل به آینده است (کارا کا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۴۰). مسامحه در محل کار می‌تواند به معنای "تأخیر در انجام کار از طریق مشارکت در اقدامات غیر کاربردی، بدون قصد صدمه زدن به کارفرما، کارمند، محل کار یا مشتری" باشد (کونسو کوزه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲۴۵). همچنین مسامحه به معنای به تعویق انداختن و اجتناب از کار است که باعث ایجاد حس منفی در سازمان می‌شود (شیخا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۹). تعلل سازمانی به معنای به تأخیر انداختن هدف‌مند شروع یا تکمیل وظایف شغلی است. در تعریف مسامحه، دو عنصر اساسی را متمایز ساخته‌اند: اول اینکه، مسامحه، سندر می‌است که به آسیب‌های فراوان جسمی و روحی برای فرد می‌انجامد و دوم اینکه، فرد به صورت غیر عقلایی از انجام کار یا وظیفه‌ای مشخص، اجتناب می‌کند (پیچیل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۸۸۸). در نهایت، مسامحه کار کسی است که می‌داند می‌خواهد کاری انجام دهد؛ آماده انجام وظیفه شده است؛ در حال تلاش و طرح ریزی کار است؛ وظیفه خود را به‌تمام نمی‌رساند. به گونه افراطی عمل به وظیفه را به تأخیر می‌اندازد. به گونه طبیعی، مسامحه کار به جای اتمام وظایف مهم‌تر، روی وظایف کم‌اهمیت‌تر کار خواهد کرد یا ممکن است وقت خود را صرف فعالیت‌های جزئی یا لذت‌طلبی کند (نظری‌زاده، ۱۳۹۷: ۱۳۵).

1. Rozental
2. Karaca
3. Göncü Köse
4. Shaikh
5. Pychyl

## پیشینه پژوهش

همان‌طور که اشاره شد در ادبیات موضوع علل و عوامل بروز رفتار مسامحه، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. احمد<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان آیا جنسیت می‌تواند رابطه ذهن آگاهی، تعلل‌ورزی و عملکرد شغلی را بین کارمندان مخابرات تعدیل کند؟ انجام داد. نتایج، نشان داد که کارکنان زن تمایل به ذهن آگاهی و به تعویق انداختن دارند، سپس کارمندان مرد. در حالی که کارکنان مرد در عملکرد شغلی بالاتر از کارمندان زن هستند. علاوه بر این، جنسیت تأثیر معناداری بر ذهن آگاهی، اهمال‌کاری و عملکرد شغلی کارکنان ندارد. همچنین مسامحه می‌تواند مانع عملکرد شغلی خوب در کارمندان شود. شیخا (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان شناسایی علل و راه‌حل‌های مسامحه‌کاری در محل کار در پاکستان انجام دادند. نتایج نشان داد که عدم انگیزه، مدیریت ضعیف زمان، اولویت‌بندی کارها، عدم توانایی در تصمیم‌گیری سریع، خودکارآمدی، مسائل شخصی و فشار حین کار می‌تواند سبب بروز رفتار مسامحه در کارکنان شود. جیاشکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان اعتبارسنجی مقیاس مسامحه در کار، نشان داد که مسامحه در محیط کار یک رفتار مشکل‌ساز است که پیوندهای منفی با وابستگی و عملکرد کار را نشان می‌دهد. زابلینا<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان چشم‌انداز زمان به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده مسامحه در روسیه انجام دادند. نتایج نشان داد که تجزیه و تحلیل تبعیض آمیز، نگرش منفی نسبت به گذشته، درک طاقت‌فرسا از آینده و عدم گرایش به آینده عوامل پیش‌بینی‌کننده مسامحه می‌باشند. گونسو کوزه (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان ارتباط بین سبک رهبری و مسامحه در محیط کار: نقش رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ترک خدمت در ترکیه و هلند انجام داد. نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا یک سبک مؤثر برای کاهش رفتارهای مسامحه در کارکنان است. پژوهشی که متین<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان اندازه‌گیری مسامحه در کار و جنبه‌های مربوط به آن در محیط کاری در ترکیه و هلند انجام دادند نشان داد که نیازهای شغلی سطح پائین، با خستگی شغلی دارای ارتباط معنی‌دار می‌باشند و متعاقب آن، خستگی شغلی نیز با اهمال‌کاری دارای ارتباط معنی‌دار است. با توجه به آنچه در این بخش ارائه شد، می‌توان بیان کرد که رفتار مسامحه یک رفتار نامطلوب در سازمان است که سبب کاهش عملکرد فرد و سازمان می‌شود و عوامل بسیاری در بروز

1. Ahmad
2. Gaiosshko
3. Zabelina
4. Metin et al



این رفتار سهم دارند. در نتیجه، بررسی این رفتار به عنوان یک سازه جداگانه ضروری به نظر می‌رسد، تا بتوان ضمن شناخت این رفتار، پیامدها و علل این رفتار را نیز بررسی نمود. در پایان این بخش، باید بیان کرد که در بیشتر پژوهش‌های انجام شده، رفتارها به صورت کلی و گسترده در نظر گرفته شده و کمتر به رفتارهای جزئی پرداخته شده است. به عبارت دیگر، رفتار مسامحه به عنوان یک سازه واحد و مجزا مورد بررسی قرار نگرفته است. با وجود این، به نظر می‌رسد که این رفتار دارای علل دیگری نیز باشد که شناسایی آن، جهت کنترل و پیش‌بینی این رفتار و همچنین، ارائه راهکارهایی برای کاهش آن مهم و ضروری است. حال آنکه به نظر می‌رسد، عوامل مهم دیگری در بروز چنین رفتارهایی نقش داشته باشند که از دید سایر محققین مغفول مانده است. نوآوری این پژوهش در روش انجام تحقیق می‌باشد که سعی دارد با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، انواع علل رفتار مسامحه را در پست بانک شهر مشهد مورد بحث و بررسی قرار دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

فلسفه این پژوهش تفسیری، رویکرد آن کیفی و راهبرد آن داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری است. راهبرد داده‌بنیاد روشی کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطح گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۱۲۵). از آنجا که کشف الگوی رفتاری مسامحه کارکنان در سازمان مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد با رویکردهای متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش، با اتخاذ رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، در تلاش است تا اهداف خود را دنبال نماید؛ چراکه این رویکرد اگرچه چالشی است، ولی مدل‌سازی‌های حاصل از آن، در فضایی بسیار گسترده صورت می‌گیرد و این مسئله، افق دید پژوهشگر را به منظور تحلیل داده‌ها بسط می‌دهد. این رویکرد در نظریه داده‌بنیاد، مفروض‌هایی از پیش تعیین شده ندارد، بلکه دغدغه اصلی مشارکت کنندگان و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند (گلیزر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۸: ۲۱).

جهت انتخاب مشارکت کنندگان مورد مطالعه در این پژوهش، از مدیران با سابقه بالای ۱۵ سال، سنوات مدیریتی بالای ۵ سال، مدرک تحصیلی لیسانس مدیریت به بالا استفاده شده است. همچنین به دلیل

1. Creswell  
2. Glaser



داشتن امنیت شغلی، تجربه کاری بالا و دارا بودن از شناخت مناسب نسبت به محیط کار، حرفه بانکداری و افراد علاقه‌مند به شرکت در مصاحبه انتخاب شده‌اند. با توجه به اینکه برای انتخاب نمونه مورد مطالعه ملاک‌های ذکر شده مد نظر بوده است، لذا روش نمونه‌گیری، غیر تصادفی هدف‌مند بوده است. تعداد اعضای نمونه مورد مطالعه پژوهش حاضر بستگی به کفایت نمونه‌گیری نیز دارد، بدین معنا که هرگاه داده‌های کافی برای همه جنبه‌های پدیده، گردآوری شود و با ادامه جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جدید تکرار داده‌های قبلی باشند، نمونه‌گیری متوقف خواهد شد. لذا در پژوهش کنونی تعداد نمونه‌های انتخاب شده برابر ۱۲ نفرند. در این پژوهش، دوازده نفر از مدیران امور شعب در پست بانک ایران به عنوان نمونه آماری که بر مبنای سابقه کاری، سنوات مدیریتی تحصیلات و دیگر معیارهایی که نشان از اطلاعات غنی آنها در حوزه مورد مطالعه می‌دهند، تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. شایان ذکر است که به دلیل نیمه ساختار یافته بودن مصاحبه‌ها، کیفیت و تعداد پرسش‌های مصاحبه‌شوندگان تا حدودی با هم متفاوت بودند. لازم به ذکر است که پروتکل مصاحبه شامل اطلاعات مربوط به موضوع مصاحبه، عنوان رساله و نام اساتید راهنما و مشاور بوده است که در آن سؤالات مصاحبه ذکر شد و از هریک از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد قبل از پاسخ به سؤالات مصاحبه، موضوع تحقیق را کاملاً مطالعه نمایند. در پروتکل مصاحبه عنوان شد که زمان مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه می‌باشد و تمامی موارد فقط با رضایت آنها در تحقیق ذکر خواهد شد. در ادامه، داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش مقایسه مستمر در فرایند کدگذاری تجزیه و تحلیل شد. کدگذاری با شکستن داده‌ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت داده، به طوری که وی داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد (گلنزر، ۱۹۷۸: ۲۲). دو فرایند اصلی کدگذاری در رویکرد ظاهرشونده عبارتند از: ۱. کدگذاری جوهری یا حقیقی که خود شامل دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی است؛ ۲. کدگذاری نظری. در ادامه، هریک از مراحل طی شده در کدگذاری تشریح شده‌اند. شایان اشاره است که برای کدگذاری داده‌ها در دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

در پژوهش‌های کیفی چهار مفهوم قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد، قابلیت تأیید و قابلیت انتقال وجود دارد. در این تحقیق جهت اخذ تأمین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شده است. همچنین برای افزایش قابلیت تأیید در این تحقیق، محقق پس از تحلیل، داده‌های خود را به سه نفر از متخصصان ارائه داده است و با اندکی اصلاحات تأیید

شده است. همچنین جهت اعتبار مدل، برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار اس پی اس مقدار ۰,۶۷۲ بوده است که باتوجه به اینکه بیشتر از ۰,۶ است و چون عدد معنی دار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰,۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می گردد.

## یافته‌های پژوهش

همان گونه که اشاره شد، کدگذاری داده‌ها در روش داده بنیاد با رویکرد گلگیری در دو مرحله صورت می گیرد؛ کدگذاری واقعی و کدگذاری نظری. کدگذاری واقعی خود شامل دو گام، کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی است که در ادامه، این دو مرحله همراه شرح داده شده و نتایج آن ارائه شده است.

### گام اول: کدگذاری باز

بر اساس رویکرد ظاهرشونده (گلگیری)، کدگذاری باز با اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها، تا زمانی ادامه پیدا می کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری براساس مقوله محوری، هدایت شود. در مجموع گلیر (۱۹۷۸) معتقد است که از ابتدای اقدام محقق برای کدگذاری باز، وی باید به صورت آگاهانه به جستجوی متغیر محوری بپردازد. در این پژوهش مقوله محوری رفتار مسامحه نام گرفت. رفتار مسامحه به معنای به تعویق انداختن و اجتناب از کارهایی است که باعث ایجاد حس منفی در سازمان می شود که باتوجه به اهمیت ارتباطات انسانی در سازمان‌ها، این مقوله از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

### گام دوم: کدگذاری انتخابی

در رویکرد ظاهرشونده، زمانی که مقوله محوری، نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها، در جهت متغیر محوری کدگذاری می شوند. کدگذاری انتخابی، با کدگذاری برای متغیر محوری، سروکار دارد. در این پژوهش بعد از شناسایی کدهای اولیه، تعداد ۱۷۳ کد اولیه یا باز کشف شد که کدهای مشابه حذف و تعداد ۱۳۶ کد نهایی شد (جدول ۱-). سپس کدهای ثانویه مشابه با یکدیگر

کنار هم قرار گرفته و طبقه‌ها را تشکیل دادند و برای هر طبقه عنوان مناسبی ذکر شد که قابلیت پوشش کلیه کدهای ثانویه یک مجموعه را داشته باشند.

جدول ۱. کدها و طبقه‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

کد گذاری باز و کد گذاری انتخابی			کد گذاری نظری
کد اولیه	کد ثانویه	طبقه	مقوله
واگذار کردن انجام کار به آینده	رفتار تعویقی	رفتار مسامحه‌آمیز	محوری
تأخیر در تکمیل تکالیف			
تأخیر در تصمیم‌گیری			
تمایل به اجتناب از فعالیت	رفتار اجتنابی		
اجتناب از انجام تکالیف با اهمیت			
جایگزینی تکالیف			
هدردادن وقت	رفتارهای انحرافی		
هدردادن منابع			
رد کردن هنجارهای سازمان	رفتار لذت‌طلبانه		
شامل کش دادن زمان استراحت			
دسترسی آسان به فضای مجازی			
استفاده گسترده از اینترنت			
اعتیاد به شبکه‌های اجتماعی			
چت کردن زیاد در شبکه‌های اجتماعی			
وب گردی			
اشتیاق به لذت‌جویی			
تمایل به انجام کارهای سرگرمکننده			
باورهای غیرمنطقی	باور	فردی	شرایط علی
عدم لیاقت			
ترس از شکست			
خودکارآمدی پایین			

کد گذاری باز و کد گذاری انتخابی			کد گذاری نظری			
کد اولیه	کد ثانویه	طبقه	مقوله			
اعتماد به نفس پایین						
عزت نفس پایین						
توقع بیش از حد از خود						
شک در توانایی های خود						
فقدان علاقه	انگیزش					
فقدان عشق به کار						
فقدان انگیزه						
خود کم بینی	نگرش	فردی				
حال نگری						
عدم گرایش به آینده						
تمرکز کمتر روی آینده						
وجود نگرش فرد گرایی						
نگرش منفی نسبت به کار						
تفاوت های نوع بینش و نگرش افراد						
نگرش محافظه کارانه شدید						
عدم شناخت اولویت های کاری				اختلالات شناختی	شناختی	
عدم شناخت امور جهت برنامه ریزی						
دشواری در تصمیم گیری						
عدم توانایی در ادراک و مدیریت زمان						
ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج فعالیت						
آشنانبودن به عواقب کار						
عصبانیت	اختلالات روان شناختی	شناختی	شرایط علی			
ناامیدی						
احساس حقارت						
هیجانات منفی						

کد گذاری باز و کد گذاری انتخابی			کد گذاری نظری
کد اولیه	کد ثانویه	طبقه	مقوله
استرس			
تمارض و لجبازی			
پایین بودن سطح تحمل			
بیزاری از شرایط			
بی حوصلگی			
نبود ارزیابی و نظارت بر افراد گروه			
عدم ارزیابی صحیح کارکنان			
برخورد غیرمنطقی با برخی از اشتباهات احتمالی کارکنان			
عدم تفاوت بین افراد تأثیرگذار و افراد منفعل			
عدم برخورد کافی و لازم با کارمند مربوطه			
نبود نظام تشویق و تنبیه مناسب برای بانک			
عدم وجود سامانه‌ها و شیوه‌های ارزیابی عملکرد			
<b>عدم تفاوت معنی‌دار بین افراد ساعی و پرتلاش با افراد ضعیف</b>			
جابه‌جایی ناکارآمد کارکنان			
عدم چرخش و ارتقای مسیر شغلی			
ضعف‌های آموزشی			
عدم توانایی انگیزه‌مند کردن کارکنان			
<b>فقدان شایسته‌سالاری</b>			
عدم فرصت ترفیع و ارتقا			
<b>عدم تقسیم کار مناسب بین کارکنان</b>			
عدم پاداش‌های اصولی و کارآمد			
فقدان پاداش‌های انگیزشی برای شغل			
عدم قدردانی از زحمات کارکنان			
حقوق و مزایا			
<b>اختلاف حقوق نیروی رسمی و قراردادی</b>			
	نظام ارزیابی عملکرد		
	نظام توانمندسازی کارکنان	سازمانی	
	نظام جبران خدمت		

کد گذاری باز و کد گذاری انتخابی			کد گذاری نظری
کد اولیه	کد ثانویه	طبقه	مقوله
میزان دریافتی اضافه کار	سبک رهبری		
نارضایتی از حقوق و مزایا			
تبعیض در پرداختی‌ها			
بی‌کفایتی مدیران			
<b>عدم برخورداری از مدیریت توانمند</b>	سبک رهبری		
ویژگی‌های رفتاری مدیران و الگوپردازی از آنان			
فساد مدیران			
<b>سبک ارتباطی مدیر با زیردستان</b>			
<b>بی‌عدالتی رهبر در رفتار</b>			
رفتارهای تبعیض آمیز مدیران			
ایجاد باند و گروه			
ایجاد رانت برای برخی کارمندان توسط مدیر			
<b>سبک رهبری غیر مشارکتی</b>			
شغل خسته کننده			
ابهام در پیشرفت رشد شغل			
فشار کاری بیش از اندازه			
تغییرات مستمر نرم افزارهای مرتبط با شغل			
فقدان مهارت و تخصص لازم در شغل	ویژگی‌های شغلی		
ابهام در وظایف شغلی			
ضعف در اطلاع رسانی کامل توسط سازمان به کارکنان			
فقدان استاندارد کاری			
چالشی نبودن اهداف کاری			
<b>عدم توازن کار کارکنان شعبه و ستاد</b>			
<b>نداشتن امنیت شغلی</b>			
<b>عدم وجود امکانات رفاهی</b>			
<b>نارضایتی شغلی</b>			

کد گذاری باز و کد گذاری انتخابی			کد گذاری نظری
کد اولیه	کد ثانویه	طبقه	مقوله
تنبل بودن در انجام کار	ویژگی های	همبسته	علل
تملق و چاپلوسی	شخصیتی		
خصوصیات ژنتیکی و وراثتی	ویژگی های	همبسته	
بی تفاوتی نسبت به وقایع			
غرور و تکبر			
پرتوقع بودن			
عدم تناسب شغل با شخصیت			
عدم خودجوش بودن در کار			
وجدان کم			
فقدان تعهد کاری	ویژگی های		
فقدان ارزش های انسانی	غیراخلاقی		
وضعیت سابقه خدمت	خدمت		
تجربه و سابقه کاری افراد	درآمد	ویژگی های	اقتضانات
تمایل به کسب سود در کوتاه مدت	تخریب موقعیت	جمعیت شناختی	
درگیری های ذهنی	فردی	تخریب موقعیت فردی و اجتماعی	میانجی
خودفریبی	تخریب موقعیت		
طردشدگی	اجتماعی		
از بین رفتن وجه اعتبار	افسردگی	اختلالات هیجانی	نتایج
پشیمانی و ناراحتی	آشفته گی هیجانی		
احساس پوچی و بی ارزشی	آشفته گی هیجانی		
نگرانی های مزمن			
آسیب به سلامت روان			
سرخوردگی			
عدم ایجاد همدلی بین همکاران	آشفته گی عاطفی		
عدم ایجاد رفاقت بین همکاران			



کد گذاری باز و کد گذاری انتخابی			کد گذاری نظری
کد اولیه	کد ثانویه	طبقه	مقوله
افت عملکرد	اختلالات عملکرد فردی	اختلالات عملکردی	
انباشت ناکارآمدی			
کاهش کارایی فرد و سایرین			
تسری رفتار مسامحه به دیگران	اختلالات عملکرد گروهی		
کاهش بهره‌وری			
کاهش رضایت مشتریان			
خداشه بر خوشنامی بانک			
عدم اجرای کامل برنامه‌ها			
باعث ازدست‌دادن سهم بازار	محیط کلان		
اجتماع و جامعه			
فرهنگ حاکم بر جامعه			
خانواده			
الگوپذیری از رفتار مسامحه افراد	محیط خرد		

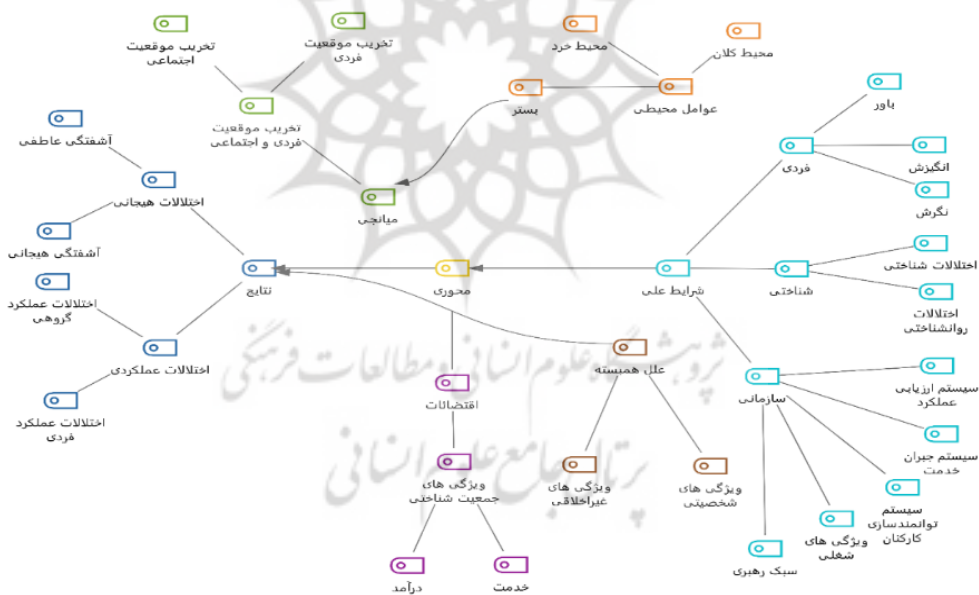
### گام سوم: کدگذاری نظری

مرحله نهایی، کدگذاری نظری است. کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند. در واقع، کدهای نظری، الگویی از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم، نزدیک مقوله محوری ارائه می‌دهند. در رویکرد ظاهرشونده، الگوهای متعددی برای شکل‌دهی ارتباط میان مقولات، نزدیک مقوله محوری وجود دارد، به گونه‌ای که گلیر، هجده خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهای برای تلفیق کدهای حقیقی معرفی می‌کند. وی بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه‌ای از واژه‌ها اشاره می‌کند که هر یک از آنها می‌توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشند. به عبارت دیگر، وی در اشاره به هر یک از خانواده‌های کدگذاری، بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه‌ها، پژوهشگر را آزاد می‌گذارد تا خودش اقدام به تلفیق کدها و مدل‌سازی نماید. با بررسی‌های انجام گرفته، پژوهشگران

در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر به نظر می‌رسد که «خانواده انواع» در رویکرد ظاهرشونده به بهترین شکل ممکن امکان ترکیب مفاهیم و مقولات را به عمل می‌آورد. در پژوهش حاضر، خانواده ۶ سی به بهترین شکل، امکان تلفیق مقولات را حول مقوله محوری این پژوهش، فراهم می‌آورد؛ چراکه در رویکرد ظاهرشونده، تأکید بر آن است که تلفیق داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری، باید حاصل ذوق مفهومی باشد که از دل داده‌ها، ظهور می‌کند (گلیرز، ۲۰۰۲). لذا مفاهیم شناسایی شده در ۶ مقوله اصلی و یک مقوله محوری دسته‌بندی شده و مدل نهایی این مطالعه را تشکیل دادند. در ادامه تعداد داده‌هایی که به تفکیک در نرم‌افزار وارد شده است به این شرح است که ۴ کد مربوط شرایط میانجی است، تعداد ۵ کد مربوط به زمینه، تعداد ۲۸ کد مربوط به نتایج، تعداد ۷ کد مربوط به اقتضائات، تعداد ۱۱ کد مربوط به عوامل همبسته، ۱۰۱ کد برای شرایط علی و تعداد ۱۷ کد مقوله محوری را که رفتار مسامحه‌آمیز است، دربر می‌گیرد (شکل ۱).

در ادامه هریک از عناصر این مدل به تفصیل و با جزئیات مبتنی بر مصادیق گفتاری مصاحبه‌شوندگان،

تشریح می‌شود.



شکل ۱: مدل اکتشافی تحقیق با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا

## مقوله محوری

**رفتار مسامحه آمیز:** مقوله محوری، مقوله‌ای است که دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را پیرامون مسئله پژوهش، نشان می‌دهد. رفتار مسامحه به آینده محول کردن کاری است که تصمیم به اجرای آن گرفته شده است که فرد به هر دلیل منطقی یا غیرمنطقی از زیر بار انجام آن شانه خالی می‌کند. رفتار مسامحه آمیز در کل، شامل یک مجموعه از رفتارها مانند رفتار تعویقی، اجتنابی، انحرافی و لذت طلبانه است که هر یک از مصاحبه‌شوندگان به بخش‌هایی از آن اشاره کرده‌اند و در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**رفتار تعویقی:** منظور از رفتار تعویقی، رفتاری است که فرد، در انجام وظایف خود، آنها را به زمان دیگری موکول می‌نماید و یا تصمیم‌گیری امور را با تأخیر انجام می‌دهد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "چک کردن شبکه‌های اجتماعی از طریق موبایل دقیقه‌ها بلکه ساعت‌ها وقت افراد را می‌گیرد و باعث می‌شود کارها به روز بعد موکول شود".

**رفتار اجتنابی:** منظور از رفتار اجتنابی، رفتاری است که فرد، از انجام وظایف خود، دوری می‌کند و یا آن وظیفه را با وظیفه‌ای دیگر جایگزین می‌کند که آن تکلیف را انجام ندهد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "همکاری داشتم که به شدت مسامحه کار بود، البته این کار را تعمداً انجام می‌داد، کاری می‌کرد که تا به او کار جدیدی ارجاع نشود".

**رفتارهای انحرافی:** منظور از رفتار انحرافی، رفتاری است که فرد، رفتار انحرافی در انجام وظایف خود، نشان می‌دهد. اعمالی مثل کجروی سازمانی یا رفتاری در این رفتار کاملاً مشهود است. به عبارت دیگر، شخص با بروز این رفتار به دنبال آسیب‌زدن به سازمان است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "برخی از مشغولیات کارکنان از جمله کار دوم بعد از ساعت کاری در خارج از سازمان که در ساعات اداری پیگیری می‌شود و در اولویت قرار بگیرد، متأسفانه از رفتار این همکاران است که با هدر دادن منابع و وقت سازمان، از وظیفه اصلی خود دور می‌شوند".

**رفتار لذت طلبانه:** منظور از رفتار لذت طلبانه، رفتاری است که فرد، در آن احساس لذت می‌کند. به عبارت دیگر، با ایجاد یک نوع سرگرمی برای خود لحظات کاری خود را به رفتاری صرف می‌کند که برایش کاملاً سرگرم‌کننده و لذت طلبانه است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "باتوجه به استفاده فراوان از اینترنت در ایران و سرگرمی‌های ناکافی در حال حاضر یکی از جذابیت‌ها و لذت‌ها و تفریحات و سرگرمی افراد استفاده‌های غیرمتعارف و افراطی از فضاهای مجازی است که در

محیط کار هم تسری یافته و ساعت کار مفید کارکنان را به خود اختصاص داده است". همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "بر اساس لذتی که افراد هنگام انجام یک کار تجربه می‌کنند علاقه ذهنی آنها برای آن تکلیف بیشتر می‌شود. لذا مداومت بیشتری به خرج می‌دهند".

### مقوله علل

علل، منعکس‌کننده دلایل و توضیحاتی برای وقوع مقوله محوری است. در پژوهش حاضر نیز دلایل منعکس‌کننده مقوله محوری، تحت عنوان "رفتار مسامحه‌آمیز" با علل فردی، سازمانی و شناختی به دست آمده است. افراد، اساساً به دلایل فردی یا عواملی که سازمان باعث آن شده است و یا عوامل شناختی، رفتار مسامحه از خود نشان می‌دهند.

**علل فردی:** منظور از علل فردی یا شرایط علل فردی، عللی است که فرد را وادار می‌کند که رفتار مسامحه‌آمیز از خود بروز دهد. به‌عنوان مثال، فردی که از لحاظ باور، باورهای غیرمنطقی داشته باشد و یا شک در توانایی‌های خود داشته باشد معمولاً رفتار مسامحه‌آمیز از خود بروز می‌دهد. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "افراد فاقد توانمندی لازم و دانش کافی از حرفه‌ای که مشغول به کار هستند یکی از دلایل مسامحه کاری است". همچنین نداشتن اعتماد به نفس در کارکنان جدید می‌تواند باعث ایجاد رفتار مسامحه در کارکنان بانک شود. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "بعضی وقت‌ها افراد مسامحه کار می‌گویند من باید بهترین را انجام دهم و همین باعث بروز این رفتار می‌شود، چون نمی‌توانند آن کار را انجام دهند".

**علل سازمانی:** منظور از علل سازمانی یا شرایط علل سازمانی، عللی است که از طرف سازمان، فرد را وادار می‌کند که رفتار مسامحه‌آمیز از خود بروز دهد. به‌عنوان مثال، زمانی که در سازمان، نظام ارزیابی عملکرد یا نظام جبران خدمت با مشکلاتی روبه‌رو باشد و یا در وضعیت بهینه نباشد و یا سبک رهبری مدیر، فرد را وادار به بروز رفتار مسامحه‌آمیز می‌نماید. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "به نظر من اگر در مجموعه کاری، تناسبی بین افراد تأثیرگذار و افراد منفعل توسط سازمان قائل نشود، کم‌کم رفتار و مسامحه به‌عنوان الگوی مورد قبول کارکنان گسترش می‌یابد".

**علل شناختی:** منظور از علل شناختی، علل شناختی و یا اختلالات روان‌شناختی در وجود فرد است که فرد را وادار می‌کند که رفتار مسامحه‌آمیز از خود بروز دهد. به‌عنوان مثال، فردی که عدم توانایی در

ادراک و مدیریت زمان دارد و یا ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج فعالیت مبهم است و یا از لحاظ روان‌شناختی سطح تحمل پایین دارد و احساس حقارت می‌کند باعث می‌شود که فرد رفتار مسامحه‌آمیز از خود بروز دهد. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "به نظر من عدم تشخیص اولویت های کاری به‌طور اخص از مهم‌ترین عوامل می‌باشد. همچنین از نظر کاری به دلیل اینکه این افراد کارها را به تعویق می‌اندازند و از سوی مشتری و مقام مافوق مورد بازخواست قرار می‌گیرند همیشه عصبی هستند و استرس بالایی دارند، برای همین مسامحه کار می‌شوند".

### مقوله عوامل همبسته

همان‌طور که اشاره شد، عوامل همبسته اشاره به مجموعه عواملی دارند که با علل فرایند اصلی نظریه داده‌بنیاد، همبستگی دارند و علل فرایند اصلی، همگام با آنها تغییر می‌کند. در این پژوهش نیز عوامل ویژگی‌های غیراخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی با مقوله محوری احصا شد؛ چراکه تا ویژگی‌های غیراخلاقی و برخی ویژگی‌های شخصیتی نباشد افراد رفتار مسامحه از خود نشان نمی‌دهند.

**ویژگی‌های شخصیتی:** منظور از ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌هایی در وجود فرد است که فرد را وادار می‌کند که رفتار مسامحه‌آمیز از خود بروز دهد. به‌عنوان مثال، فردی که ذاتاً تنبل است و یا کار دیگران برایش اهمیتی ندارد و یا نسبت به وقایع پیرامون خود بی‌تفاوت است، از خود رفتار مسامحه‌آمیز بروز می‌دهد. همچنین چنانچه شغل با ویژگی‌های شخصیتی فرد مغایر باشد و یا فرد تمایل به تملق و چاپلوسی داشته باشد می‌تواند باعث بروز این رفتار شود. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "به نظرم در درجه اول بحث شخصیت خود فرد مطرح است؛ بعضی‌ها خودجوش هستند، کار خود را سریع انجام می‌دهند ولی به بعضی از کارکنان باید صد دفعه بگیم چون در ذات خودش کار را با تأخیر انجام می‌دهد بعضی از افراد شخصیتی تنبل و کند کار دارند که خود باعث انباشت امور جاری و به تعویق افتادن آنها می‌شود که در صورت عدم چاره‌اندیشی توسط مدیر و بی‌توجهی به نتیجه کار و بازخواست، رویه‌ای مسامحه‌کار به وجود می‌آورد".

**ویژگی‌های غیراخلاقی:** منظور از ویژگی‌های غیراخلاقی، ویژگی‌های ضد ارزشی و غیرانسانی می‌باشد که فرد دارای این ویژگی‌هاست. این ویژگی‌ها در فرد به‌سختی قابل تغییر است و البته محیط نیز می‌تواند آن را تحت‌الشعاع قرار دهد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "وجدان

کم افراد معمولاً باعث می‌گردد که افراد مسامحه کار شوند. البته وجدان کار را با آموزش و تغییر نگرش می‌توان بیدار کرد. اگر کارکنان با وجدان باشند، خود را از سازمان طلبکار نمی‌دانند و فضاهای مجازی و... نمی‌تواند خللی در کارایی ایجاد کند". فردی که تعهد کاری لازم را ندارد دنبال بهانه‌ای است که به‌نوعی به سازمان فشار آورد.

### مقوله اقتضائات

اقتضائات به عوامل تعدیل‌گری، اشاره دارند که روابط میان مقولات را تعدیل می‌کند. در پژوهش حاضر، عوامل اقتضائی احصاء شده عواملی هستند که رابطه میان مقوله محوری و نتایج حاصل را تعدیل می‌کنند. عوامل به‌دست آمده عبارتند از:

**ویژگی‌های جمعیت شناختی:** منظور از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به‌عنوان اقتضائات در این تحقیق میزان خدمت فرد و یا میزان درآمد وی می‌باشد. وضعیت میزان سابقه خدمت و یا تجربه کاری آنها تأثیر رفتار مسامحه‌آمیز بر نتایج را که همان عملکرد فرد است، تعدیل می‌کند. در این زمینه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "دلایل متفاوتی در این زمینه وجود دارد؛ از جمله سابقه خدمت کارکنان (جدیدالاستخدام و یا قدیمی). اطلاعات و سابقه کاری افراد و تجربیات ناموفق گذشته آنان در ایجاد فضای مسامحه‌آمیز کاری کاملاً تأثیرگذار می‌باشد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "یا موضوعی که چند وقتی به‌عنوان معضل اساسی بین کارمندان زیاد شده است، اخذ کد بورسی و سرمایه‌گذاری در آن است و در چند ماه اخیر هم که بورس کشور دارای بازدهی خوبی بود، رفتارهای مسامحه‌گرانه و عدم انگیزه کارمندان با توجه به کسب سود زیاد در مقایسه با حقوق ماهانه بیشتر مشاهده شده است".

### مقوله شرایط میانجی

در این پژوهش، شرایط و یا متغیرهای میانجی، متغیرهایی هستند که قبل از پدیدارشدن، نتایج حاصل از مقوله محوری پژوهش را شکل می‌دهند. متغیر میانجی به‌دست‌آمده در این پژوهش تخریب موقعیت فردی و اجتماعی فرد است.

**تخریب موقعیت فردی و اجتماعی:** منظور از تخریب موقعیت فردی و اجتماعی در نتایج تحقیق،

موقعیت‌هایی است که فرد از لحاظ فردی دچار اختلالات و درگیری‌های ذهنی می‌شود و یا از لحاظ اجتماعی، بین همکاران و مدیر سازمان اعتبار خود را از دست می‌دهد. تخریب موقعیت فردی و اجتماعی فرد قبل از پیامد رفتار مسامحه‌آمیز پدیدار می‌شود. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "چون این افراد احساس می‌کنند به آنها در سازمان به آنها اهمیت داده نمی‌شود، در محل کار منزوی هستند و بعضاً از سوی سایر همکاران هم طرد می‌شوند که با توجه به از دست دادن موقعیت شغلی باعث از بین رفتن وجه اعتبار ایشان در میان همکاران و سازمان شده است".

### مقوله نتایج

در پژوهش حاضر، مقوله محوری، نتایج متعددی دارد که به صورت ذیل می‌باشد: اختلالات هیجانی و اختلالات عملکردی.

**اختلالات هیجانی:** منظور از اختلالات هیجانی در نتایج آن دسته از اختلالات عاطفی و هیجانی است که در فرد ایجاد خواهد شد که سلامت روان فرد مسامحه‌کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. احساس پشیمانی و یا احساس پوچی در فرد از نتایج بروز رفتارهای مسامحه‌آمیز می‌باشد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "افسردگی همکاران گرفتار در این نوع رفتار از نتایج رفتار مسامحه‌آمیز می‌باشد که به‌شخصه این نتایج را مشاهده نموده‌ام".

**اختلالات عملکردی:** منظور از اختلالات عملکردی در نتایج، آن دسته از اختلالات است که عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. افت عملکرد و یا انباشت ناکارآمدی نتایج بروز رفتار مسامحه‌آمیز در سازمان می‌باشد. همچنین از لحاظ گروهی نیز عملکرد گروه افت خواهد نمود و بهره‌وری کاهش می‌یابد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "قطعاً چون سایر کارکنان نیز رفتار همکار را مدنظر و مورد توجه قرار می‌دهند، کارایی آنها نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که "اولین و مهم‌ترین نتیجه آن، انباشت ناکارآمدی خواهد بود. طبیعتاً اگر عارضه که شناسایی می‌شود، ریشه‌یابی نشود، آسیب‌های فراوانی دارد. به نظر مسامحه یک معلول است، باید علت آن شناسایی شود و علت درمان شود نه برخورد با معلول!".

### مقوله زمینه

بستر محیطی پژوهش حاضر، شامل عوامل محیطی، یعنی عوامل محیط خرد و کلان می‌باشد.



**عوامل محیطی:** منظور از عوامل محیطی به عنوان بستر بروز رفتار مسامحه آمیز در این تحقیق عواملی است که به صورت محیط کلان در جامعه و به صورت محیط خرد در محیط خانواده وجود دارد. به عنوان مثال، الگوپذیری از رفتار مسامحه افراد بین افراد تسری پیدا می کند و زمینه بروز این رفتار را شکل می دهد. همچنین هنجارهای اجتماعی و مشکلات اجتماعی نیز به عنوان زمینه بروز این رفتار می باشد. در این زمینه یکی از مصاحبه شوندگان اشاره می کند که "وقتی در یک مجموعه سایر همکاران با نهایت تلاش در جهت انجام به موقع وظایف تلاش می کنند، قطعاً نیروی بغل دستی نیز نمی تواند کوتاهی و سهل انگاری زیادی داشته باشد".

### نتیجه گیری و پیشنهادها

شناخت خصوصیات و ویژگی های نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر کارآیی آنان، جهت به کارگیری هرچه مطلوب تر این سرمایه سازمان از دغدغه های رهبران و مدیران تمام سازمان ها بوده و می باشد. یکی از مقوله های مهم که نقش بسزایی در میزان کارآیی، اثربخشی و همچنین سلامت جسم و روان افراد دارد، مسامحه کاری است (عزیز و طریق<sup>۱</sup>، ۱۹:۲۰۱۳). مسامحه کاری به عنوان تعویق عمدی کار یا وظیفه ای تعریف شده است که باید تکمیل شود (تزکان<sup>۲</sup> و ییلماز، ۲۰۲۰:۸۳). مسامحه کاری نوعی سندرم فردا می باشد؛ یعنی کاری که تصمیم به اجرای آن گرفته می شود و حداقل می تواند برای فرد نتایجی در آینده دربر داشته باشد، بدون دلیل به آینده محول می شود، درعین حال عدم انجام آن نیز به زیان فرد است و از این بابت فرد خود را سرزنش می کند. بنابراین دامنه تعریف مسامحه کاری از تأخیر در شروع یا کامل کردن یک عمل تا تأخیر در پیوستگی عمل همراه با ناراحتی ذهنی را شامل می شود (خرمائی، ۱۳۹۷:۱۵). در نهایت براساس آنچه بیان شد نتایج پژوهش نشان داد که براساس دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش شامل ۱۷۳ کد باز است که ۴ کد مربوط شرایط میانجی است، تعداد ۵ کد مربوط به زمینه، تعداد ۲۸ کد مربوط به نتایج، تعداد ۷ کد مربوط به اقتضات، تعداد ۱۱ کد مربوط به عوامل همبسته، ۱۰۱ کد برای شرایط علی و تعداد ۱۷ کد مقوله محوری را که رفتار مسامحه آمیز است، دربر می گیرد. همچنین نتایج نشان داد که مقوله محوری بروز رفتار مسامحه است و شامل رفتارهای تعویقی، اجتنابی، انحرافی و

1. Aziz & Tariq  
2. Tezcan & Yilmaz

لذت طلبانه می باشد. رفتار تعویقی، رفتاری است که موجب کاهش کارایی و تأخیر در انجام فعالیت ها می شود (صفاری نیا، ۱۳۹۷: ۱۲۸). رفتار اجتنابی در این حالت به معنای اجتناب از انجام کاری که لازم است به سرانجام رسانده شود؛ یعنی شخص کارهایی را که بیشتر لذت بخش هستند یا فوریت کمتری دارند، جایگزین کارهای کمتر لذت بخش یا با فوریت بالا می کند (نظری زاده، ۱۳۹۷: ۲۶). در این زمینه رضائی (۱۳۹۵) بیان می کند که بیزاری از تکلیف یکی از عوامل مؤثر در اهمال کاری سازمانی می باشد. همچنین رابینسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) رفتارهای انحرافی در محیط های کاری را فقدان متابعت از هنجارها و انتظارات سازمان تعرف نموده اند (گل پرور، ۱۳۹۳: ۷۹). در رابطه با رفتارهای لذت آفرین کارکنان بدون هدف آسیب رساندن به دیگران یا تغییر کار روی سایر همکاران از فعالیت های مرتبط با کار خودداری می کنند. به عنوان مثال، استراحت طولانی تر برای صرف چای و قهوه، داشتن چت های بیش از حد طولانی یا شایعات زیاد در فضای اداری، تمیز کردن فضای اداری، سازماندهی مجدد اطاق ها می تواند نمونه ای از این رفتار باشد که فرد از آن لذت می برد (گونسو کوزه، ۲۰۱۸: ۲۵۰). در این زمینه شهبازیان خونیک (۱۳۹۷) بیان می کند که اعتیاد به تلفن همراه سبب اهمال کاری تحصیلی در دانشجویان می شود. همچنین اردوغان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، قیصر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و کریم منصور<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که بین استفاده مفرط از تلفن همراه و اهمال کاری رابطه معنی دار وجود داشت.

مقوله شرایط علی در سه طبقه فردی، شناختی و سازمانی است. منظور از علل فردی، عللی است که فرد را وادار می کند که رفتار مسامحه آمیز از خود بروز دهد. علل فردی در این پژوهش شامل باور، انگیزش و نگرش می باشد. باور افراد شامل باورهای عقلانی و غیرعقلانی است. باورهای منطقی بیان کننده آرزوها، امیدها، خواسته ها و ترجیحات افراد است، ولی باورهای غیرعقلانی شامل تقاضای افراد در مقابل آرزوها، بایدها (در مقابل ترجیحات) و نیازها (در مقابل خواسته ها) هستند. الیس و کناس (۲۰۰۲) مسامحه را به عنوان نتیجه اندیشه های غیرعقلانی می دانند و بیان می کند که باورهای غیرمنطقی اساساً از دو جنبه با اهمال ارتباط دارند: باور افراد به عدم لیاقت و باور به اینکه جهان خیلی سخت است (صالحی، ۱۳۹۶: ۲۷۵). مطالعه شکری (۲۰۱۳) نشان داد که تعلل ورزی با عزت نفس و اعتماد به نفس پایین ارتباط دارد. منظور از

1. Robinson  
2. Erdoğan  
3. Qaisar  
4. Karimmansour

علل شناختی، اختلالات شناختی و یا روان‌شناختی در وجود فرد است که فرد را وادار می‌کند که رفتار مسامحه‌آمیز از خود بروز دهد. طبق رویکردهای شناختی، باورها، افکار، نگرش‌ها و سایر عوامل شناختی در ایجاد و تداوم مسامحه‌کاری دخیل هستند و علاوه بر بعد رفتاری، بعد شناختی را هم در کنار آمدن با مسامحه‌کاری دخیل می‌دانند. صفاری‌نیا و رازلیقی (۱۳۹۱) معتقد است که عامل اصلی که سبب گرایش افراد به سمت اهمال‌کاری و به تعویق‌انداختن کارها می‌شود، نداشتن اولویت‌بندی، ترس، آرمان‌گرایی و مشکلات درون‌فردی است. ضعف در برنامه‌ریزی هم می‌تواند در نهایت خود را به شکل اهمال‌کاری و به تعویق‌انداختن، بروز دهد. شیخ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) بیان می‌دارد که اولویت‌بندی کارها، عدم توانایی در تصمیم‌گیری سریع، خودکارآمدی، مسائل شخصی و فشار حین کار از علل تعلل‌ورزی در محیط کار است. مک‌کنا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) دریافت که آموزش مدیریت زمان تعلل‌ورزی را کاهش می‌دهد. علل سازمانی یا شرایط علل سازمانی، عللی است که از طرف سازمان، فرد را وادار می‌کند که رفتار مسامحه‌آمیز از خود بروز دهد. افراد، اساساً به دلایل فردی یا عواملی که سازمان باعث آن شده است و یا عوامل شناختی، رفتار مسامحه از خود نشان می‌دهند. کاظمی (۱۳۸۹) بیان نمود که نداشتن نظام ارزیابی عملکرد درست، بیشترین تأثیر را در ایجاد و بروز تعلل داشته است. سوماکاداس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) به آموزش کارکنان و ارتباط آن کم‌کاری پرداخت و ضعف آموزش را در کم‌کاری کارکنان مؤثر دانستند. قاضی و رحیمی (۱۳۹۸) بیان می‌کنند که بین ویژگی‌های شغلی با اهمال‌کاری سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. متین، تاریس و پیترز<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) دریافتند که کمبود تقاضاها و منابع شغلی با خستگی و کسالت همراه بوده و کسالت منجر به اهمال‌کاری و تعلل در کار می‌شود. به باور دانایی‌فرد (۱۳۹۵) بی‌کفایتی مدیران، رفتار شخصی با مدیران و حقوق و مزایای ناکافی از عوامل اثرگذار بر کم‌کاری کارکنان بخش دولتی است. مقوله عوامل همبسته اشاره به مجموعه عواملی دارند که با علل فرایند اصلی نظریه داده‌بنیاد همبستگی دارند و علل فرایند اصلی، همگام با آنها تغییر می‌کند. در این پژوهش نیز عوامل ویژگی‌های غیراخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی با مقوله محوری احصا شد؛ چراکه تا ویژگی‌های غیراخلاقی و برخی ویژگی‌های شخصیتی نباشد، افراد رفتار مسامحه از خود نشان نمی‌دهند. کارمندان به‌عنوان بخشی از اجزای نظام اداری، دارای ویژگی‌های

1. Shaikh
2. Mc Kenna
3. Sumukadas
4. Metin, Taris & Peeters

جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی خاصی هستند. این ویژگی‌ها را می‌توان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در رفتار کارکنان در محیط کار در نظر گرفت. بنابراین، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مسائل مربوط به ساختار شخصیتی آنها می‌تواند از عوامل تأثیرگذار بر مسامحه‌کاری باشد (بابائیان، سامانی و کرمی، ۱۳۹۳: ۲۰). به‌زعم نصری (۱۳۹۵) ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند به‌طور معنی‌داری میزان اهمال‌کاری را پیش‌بینی کند. همچنین کاگان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز گزارش نمودند که ویژگی‌های شخصیتی متغیرهای مهمی هستند که اهمال‌کاری را تبیین می‌کنند. اخلاق کاری نقش مؤثری در پیشرفت و توفیق سازمان در رسیدن به اهدافش داراست و در مقابل بی‌توجهی به آن نیز ممکن است پیام‌های ناخوشایندی از جمله اثرات گروهی مانند، تقویت روابط غیررسمی منفی در گروه‌های کاری، اثرات سازمانی مانند، کاهش اثربخشی، مسامحه‌کاری و متغیرهای ساختاری را به‌دنبال داشته باشد که غیرقابل اصلاح است و مدیریت سازمان را دچار دردسر خواهد کرد. در این رابطه لاکا و ماسبول<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و والومبا و اورو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) دریافتند که از جمله عوامل بسیار مهم در کم‌کاری کارکنان، نداشتن تعهد و اخلاق کاری است. اقتضائات به عوامل تعدیل‌گری، اشاره دارند که روابط میان مقولات را تعدیل می‌کند. در پژوهش حاضر، عوامل اقتضائی احصاشده عواملی هستند که رابطه میان مقوله محوری و نتایج حاصل را تعدیل می‌کنند. عوامل به‌دست‌آمده عبارتند از: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در این پژوهش شامل دو کد ثانویه خدمت و درآمد است که شامل کدهای باز وضعیت سابقه خدمت، تجربه و سابقه کاری افراد و تمایل به کسب سود در کوتاه‌مدت می‌باشد. براساس تحقیقات پیشین هر قدر فرد از نظر سابقه خدمتی پیشرفت می‌کند، میزان مسامحه‌کاری وی کمتر می‌شود (وول<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۸۰۵). خدابخشی (۱۳۹۴) بیان می‌دارد که بین اهمال‌کاری و سابقه خدمتی نیز رابطه منفی معنی‌دار وجود داشت و به‌زعم اعتباریان خوراسگانی (۱۳۹۵) دو متغیر سن و سابقه خدمت بر بروز اهمال‌کاری در کارکنان تأثیر دارد. حسین‌زاده (۱۳۹۳) بیان می‌دارد که بین سابقه خدمت و مدرک تحصیلی افراد و اهمال‌کاری، رابطه مثبتی وجود دارد. شرایط و یا متغیرهای میانجی، متغیرهایی هستند که قبل از پدیدارشدن، نتایج حاصل از مقوله محوری پژوهش را شکل می‌دهند. متغیر میانجی به‌دست‌آمده در

1. Kagan et al  
2. Laka & Mathebula  
3. Walumbwa & Orwa  
4. Wohl

این پژوهش تخریب موقعیت فردی و اجتماعی فرد است. کارکنان غالباً تخریب موقعیت را به عنوان یک مسئله نگرشی یا برخورد شخصیتی توصیف می کنند. سبک توهین آمیز مدیران باعث وخامت روابط مدیران و زیردستانشان می شود (تاپر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۷۵). این رفتارها در جهت تلاش برای تخریب شهرت فرد موردهدف می باشد (اسلامی، ۱۳۹۷: ۵۱). احتمال دارد زیردستان چنین مدیرانی، کمتر به آنها اعتماد کنند، آنها را بپذیرند و از دستورالعمل های مدیریت استقبال کنند و به احتمال زیاد به دنبال رفتارهای تلافی جویانه<sup>۲</sup> به سمت مدیر و سازمان هستند و کارها را به تعویق می اندازند و انجام آن را به آینده موکول می نمایند (دافی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۳۴۰). در این رابطه کرد (۱۳۹۶) گزارش می دهد که طردشدگی با اهمال کاری رابطه معنی داری دارد. مقوله محوری، شامل اختلالات هیجانی و اختلالات عملکردی است. اختلالات هیجانی می تواند بر حس افراد تأثیر بگذارد و بر اساس اختلال موجود می تواند مهارت های جسمی، اجتماعی و رفتاری فرد را دچار مشکل سازد که سلامت روان فرد مسامحه کار را تحت تأثیر قرار می دهد. ذرراتی و خیر (۱۳۹۳) بیان می کنند که بین اهمال کاری و سلامت روانی همبستگی و ارتباط وجود دارد. همچنین استید<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نشان داده بودند که سطوح بالای اهمال کاری و تعلق ورزی با وضعیت سلامت روانی ضعیف، همبسته است. به باور اوکسز و گیون<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) بین انعطاف پذیری روانی معلمان با سطوح اهمال کاری آنان رابطه مثبت و قوی وجود دارد. اختلالات عملکردی در نتایج آن دسته از اختلالات است که عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار می دهد و بر آن اثر منفی داشته و سبب افت عملکرد فرد می شود. افت عملکرد و یا انباشت ناکارآمدی نتایج بروز رفتار مسامحه آمیز در سازمان می باشد. در این رابطه احمد<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) و جیاشوکو<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) بیان می دارند که تعلق ورزی می تواند مانع عملکرد شغلی کارمندان شود و در نهایت سبب افت عملکرد آنان شود. انباشت ناکارآمدی کارکنان در سازمان از نتایج مسامحه کاری است. بستر محیطی پژوهش حاضر، شامل عوامل محیطی، یعنی عوامل محیط خرد و کلان می باشد. منظور از عوامل محیطی به عنوان بستر بروز رفتار

1. Tepper et al
2. Retaliatory Behaviors
3. Duffy et al
4. Stead
5. Öksüz & Güven
6. Ahmad
7. Gaioshko

مسامحه آمیز در این تحقیق عواملی است که به صورت محیط کلان در جامعه و به صورت محیط خرد در محیط خانواده وجود دارد. در محیط کلان فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان تأثیر می گذارد و در هر سازمان پدیده ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست. متأسفانه در کشور ما فرهنگ از زیر کار در رفتن و پذیرفتن مسئولیت های آسان به فرهنگ کار، مسئولیت پذیری و وجدان کاری غالب شده است. نابسامانی در نظام اداری، پرونده های طولانی و تخلفات اداری و نارضایتی ارباب رجوع، از نشانه های کم کاری و بی توجهی به فرهنگ کار در کشور است (دانایی فرد، ۱۳۹۵). ایچینو و ریپان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که غیبت و از زیر کار در رفتن یکی از شاخص های کم کاری کارکنان است. در محیط خرد کدهای اولیه خانواده و الگوپذیری از رفتار مسامحه افراد قرار دارد. کارکنانی که دارای مشکلات خانوادگی هستند نمی توانند تمام حواس و توان خود را در محیط کار برای انجام وظیفه خویش به کار ببرند و در نتیجه انجام کارها را به بعد موکول می نمایند.

باتوجه به مباحث گفته شده در جهت کاهش این رفتارها در سازمان، به مدیران توصیه می شود که به تقویت بعد اخلاقیات در کارکنان بپردازند؛ زیرا باتوجه به اینکه کشور ما یک کشور اسلامی است، تقویت این بعد می تواند در کاهش مسامحه کاری در سازمان مؤثر باشد؛ زیرا افراد دارای جهت گیری اخلاقی، مسئولیت پذیر هستند، آنان برای دستیابی به ویژگی های اخلاقی، فعالانه با کار درگیر می شوند و همچنین از طریق بهره گیری از منابع دینی و مراجع اخلاقی، به کسب ویژگی های اخلاقی می پردازند. بنابراین، در انجام وظایف محوله، اهمال کاری نمی کنند و به موقع وظایف را به سرانجام می رسانند. همچنین مدیریت باید به ویژه در مورد استخدام برای مشاغل در سازمان، به ویژگی های شخصی افراد توجه نماید. حین انجام کار چنانچه ابهام و سردرگمی در انجام امور برای کارمند پیش آمد، ضمن بررسی و درک آن، اقدامات لازم را برای همکاری و مساعدت بیشتر با کارمند داشته باشد و نحوه صحیح انجام امور و روش های مختلف کار را به وی نشان دهد. از دیگر سو آموزش کارکنان نیز از مهم ترین ابزار پیشگیری از مسامحه کاری است. مسامحه کاری را می توان به راحتی با فعالیت ها و دستورالعمل ها و شرح شغل و آموزش های لازم برای روش درست انجام کار کاهش داد. باتوجه به اینکه برخی از مسامحه کاری ها به علت کمبود آگاهی های لازم کارکنان، به ویژه کارکنان تازه استخدام شده و کم تجربه، به وقوع می پیوندد، با

1. Ichino & Riphahn

آموزش می‌توان سطح آگاهی، مهارت و تخصص کارکنان را بالا برد و در نتیجه از بروز مسامحه کاری پیشگیری کرد. همچنین نظام جبران خدمات کارکنان، از جمله راهبردهای تأثیرگذار سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود و افزایش کارایی کارکنان می‌باشد. از جمله زیرنظام‌های این نظام پرداخت حقوق و مزایای کارکنان است که می‌باید متناسب و مطابق با شرایط و موقعیت شغل و شاغل و هماهنگ با راهبردهای سازمان باشد. اگر سازمان در این مقوله (نظام مدیریت حقوق و دستمزد) نتواند خود را با شرایط شاغل تطبیق دهد، موجب بروز مشکلاتی در سازمان، از جمله، در زمینه استخدام، کم‌کاری، ترک خدمت کارکنان و به عبارت دیگر، از دست رفتن کارکنان ارزشمند و باتجربه و در نتیجه ناخشنودی همگانی خواهد شد. در نهایت از آنجا که مسامحه کاری قابل یادگیری و قابل تسری به دیگران نیز هست، باید تدابیر لازم برای کاهش آن اتخاذ شود. مثلاً کتاب‌های مناسب در این باره توزیع شود و آزمون گرفته شود. از اساتید مجرب در این موضوع دعوت به همکاری شود. سازمان باید برنامه‌های عملی برای کاهش میزان مسامحه کاری افراد داشته باشد؛ از قبیل کارگاه‌های آموزشی و یا سمینارهای تخصصی.

در پایان، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که فرایند انجام‌شده در این پژوهش برای سایر رفتارهای غیراخلاقی و انحرافی مورد استفاده قرار گیرد. همان‌گونه که اشاره شد، هر رفتار می‌تواند دارای علل خاص خود باشد که با شناسایی این علل، امکان پیش‌بینی و کنترل این رفتارها فراهم می‌شود. همچنین، از آنجا که پژوهش حاضر صرفاً به صورت کیفی انجام شده است، پیشنهاد می‌شود تا مدل ارائه‌شده در این پژوهش، به صورت کمی نیز در بانک‌های دولتی مورد آزمون قرار گیرد و درستی روابط در نظر گرفته‌شده میان مقوله‌های مختلف، بررسی شود. در نهایت تفاوت پیشنهادهای پژوهش‌های پیشین و پژوهش پیش رو در این است که در تحقیقات گذشته بیشتر به توصیه‌های آکادمیک در رابطه با مسامحه کاری پرداخته شده است که برگرفته از روابط بین مسامحه کاری با سایر متغیرهای تحقیق بوده است، اما در این پژوهش به علت اینکه نتایج تحقیق از دل مصاحبه با خبرگان برآمده و حاصل تجربه عمیق مدیران در رابطه با کارکنان و شرایط کاری و سازمانی است، نتایج، قابلیت تعمیم و عملیاتی‌شدن را دارند.



## منابع

- اسلامی، قاسم (۱۳۹۷)، علل رفتار زیر آب زنی در سازمان های بخش دولتی، فرایند مدیریت و توسعه، دوره سی و یکم، شماره سوم: ۴۹-۸۳.
- اعتباریان خوراسگانی، اکبر (۱۳۹۵)، رابطه تعهد سازمانی، درک از فضیلت سازمانی و تعلق ورزی در کار باتوجه به نقش متغیرهای جمعیت شناختی، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره هفتم، شماره بیست و یکم: ۲۵-۱۱.
- اکرامی، احمد (۱۳۸۰)، ارتباط بین کیفیت خدمات دریافتی کارکنان سازمان با قابلیت خدمات رسانی آنها به مشتری، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- بابائیان، علی؛ سامانی، یوسف و کرمی، ذبیح الله (۱۳۹۳)، بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی با عملکرد شغلی کارکنان رسته های مأموریتی ناجا، فصلنامه منابع انسانی ناجا، دوره نهم، شماره سی و هفتم: ۲۸-۹.
- حسین زاده، محسن (۱۳۹۳)، بررسی رابطه شخصیت با اهمال کاری کارکنان شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات شاهرود.
- خدابخشی، مهدی (۱۳۹۴)، پیش بینی اهمال کاری سازمانی و رضایت از زندگی براساس فرسودگی شغلی و سابقه خدمت، مجله طب نظامی، دوره هفدهم، شماره چهارم: ۲۱۳-۲۰۷.
- خرمائی، فرهاد (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین سبک های حل مسئله و اهمال کاری تحصیلی دانش آموزان دبیرستانی: نقش میانجی خودکارآمدی تحصیلی، دوفصلنامه راهبردهای شناختی در یادگیری، دوره ششم، شماره دهم: ۱۹-۱.
- خورشید، صدیقه (۱۳۹۳)، مطالعه رفتارهای خدمت گذاری مدیران بانک ملی بر مبنای یک مدل رهبری خدمت گذار (مطالعه موردی: مدیران بانک ملی شهرستان کرمان)، مطالعات رفتار سازمانی، شماره سوم، دوره یکم: ۲۱۹-۱۸۵.
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ شول، حسین و شول، صدیقه (۱۳۹۵)، واکاوی پیشایندهای کم کاری کارکنان در بخش دولتی: پژوهش ترکیبی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره چهارم، شماره چهارم، پیاپی ۲۰: ۲۰-۱.

- ذراتی، ناهید و خیر، محمد (۱۳۹۳)، پیش‌بینی سلامت روان براساس ابعاد کمال‌گرایی و اهمال‌کاری در دانشجویان پزشکی، **مجله راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی**، دوره اول، شماره اول: ۱۰-۱.
- رضایی، بهروز؛ یارمحمدیان، محمدحسین و محمودزاده اردکانی، حسین (۱۳۹۵)، بررسی شیوع اهمال‌کاری سازمانی و عوامل فردی و شغلی مرتبط با آن در کارکنان پرستاری و مامایی، **فصلنامه مدیریت پرستاری**، دوره پنجم، شماره پنجم: ۲۸-۱۷.
- شهبازیان خونیق، آرش (۱۳۹۷)، بررسی نقش هوش اخلاقی و اعتیاد به تلفن همراه در اهمال‌کاری تحصیلی دانشجویان، **نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**، دوره یازدهم، شماره پنجم: ۸۳-۷۶.
- صالح اردستانی، عباس و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۵)، تبیین رابطه فلات زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، دوره نهم، شماره سی‌ویکم: ۱۴۵-۱۶۰.
- صالحی، لیلا (۱۳۹۶)، کاربست تئوری شناخت اجتماعی در پیش‌بینی عوامل موثر بر اهمال‌کاری تحصیلی در دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی البرز، **مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد**، دوره دوازدهم، شماره چهارم: ۲۸۱-۲۶۹.
- صفاری‌نیا، مجید (۱۳۹۷)، ساخت و استانداردسازی مقیاس اهمال‌کاری سازمانی، **مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی**، دوره اول، شماره پنجم: ۵۲-۳۷.
- صفاری‌نیا، مجید و امیرخانی رازلیقی، زهرا (۱۳۹۱)، تحلیل مسیر ارتباط اهمال‌کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان اداره دولتی استان تهران، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، دوره دوم، شماره چهارم: ۱۳۱-۱۱۰.
- فیاضی، مرجان و کاوه، منیژه (۱۳۸۸)، سندروم فردا، اهمال‌کاری، **مجله رشد آموزش مشاور مدرسه**، شماره هفدهم: ۲۸-۲۶.
- قاضی، سمیرا و رحیمی، حمید (۱۳۹۸)، تبیین اهمال‌کاری و بی‌تفاوتی سازمانی براساس ویژگی‌های شخصیتی و ماهیت شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهر قدس، **فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم**، دوره چهارم، شماره سوم: ۴۴-۲۷.
- کاظمی، مصطفی؛ فیاضی، مرجان و کاوه، منیژه (۱۳۸۹)، بررسی میزان شیوع تعلل و عوامل مؤثر بر آن در بین مدیران و کارکنان دانشگاه، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، دوره دوم، شماره چهارم: ۶۳-۴۲.

کرد، هیله (۱۳۹۶)، رابطه ساختاری طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با اهمال کاری شغلی در بین کارکنان درمان، پایان‌نامه کاشناسی ارشد، رشته روان‌شناسی عمومی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان.  
گل‌پرور، محسن (۱۳۹۳)، تبیین رابطه استرس شغلی با بیگانگی شغلی و رفتارهای انحرافی براساس نقش تعدیل‌کننده اسناد شناختی به علل استرس، **روان‌شناسی معاصر**، دوره نهم، شماره اول: ۷۱-۸۲.  
نصری، صادق (۱۳۹۵)، پیش‌بینی اهمال کاری تحصیلی براساس ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های هویت و تعهد، **فصلنامه شخصیت و تفاوت‌های فردی**، دوره سوم، شماره چهارم: ۱۷-۱.  
نظری‌زاده، امیرعباس (۱۳۹۷)، طراحی مدل اهمال کاری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران)، **فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی**، دوره ششم، شماره سوم: ۲۹-۱۱.

- Ahmad, Z.(2020). Can Gender Moderate the Relationship of Mindfulness, Procrastination and Job Performance Among Telecom Employees. **Review of Economics and Development Studies**, Vol. 6 (3) . 557-566.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative Research*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2012). Social undermining in the workplace. **Academy of Management Journal**. 45. 331-351.
- Erdoğan .U., Pamuk .M., Eren.Yürük S & Pamuk K. (2013).Academic procrastination and mobile phone. International Academic Conference on Education. **Teaching and E-learning**.40,547-590.
- Gaioshko, D .(2019). Validation of the Procrastination at Work Scale. **European Journal of Psychological Assessment** . <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000554>.
- Glaser, B. G. (1978). **Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory**. Sociology Pr.
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. **International journal of qualitative methods**, 1(2), 23-38.
- Göncü Köse, A .(2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention, **Journal of Prevention & Intervention in the Community**, Vol. 46. No. 3. 245-262.
- Ichino, A., Riphahn, R. (2015). The effect of employment protection on worker effort: absenteeism during and after probation. **Journal of the European Economic Association**1. 120-143.
- Kagan, M., Cakir, O., Ilhan, T & Kandemir, M. (2010). The explanation of the academic procrastination behavior of university students with perfectionism,. obsessive-compulsive and five factor personality traits. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. 2, 2121-2125.
- Karaca, H. (2013). an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organization: Turkish National Police Case. **European Scientific Journal**,(9923). pp. 38-50.

- Karimmansour F. (2017). The Relationship between Personality Characteristics, Alexithymia and academic procrastination with Mobile Phone Addiction in Gifted Students. The 4th International Conference on Recent Innovations in Psychology, **Counseling and Behavioral Sciences**; Tehran.
- Knaus, W. (2010). **End procrastination now**, new York: MC graw hill professional.
- Laka-Mathebula, M. R. (2014). **Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership style, Human Resource Management Practices and Organizational trust**. PhD Dissertation. University of Pretoria.
- Mc Kenna, S. (2015). Organisational Commitment in the Small Entrepreneurial Business in Singapore. **Cross Cultural Management**. 12(2). 16-20.
- Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. **Personality and Individual Differences**. 101. 254-263.
- Öksüz, Y., & Güven, E. (2014). The relationship between psychological resilience and procrastination levels of teacher candidates. **Social and Behavioral Sciences**. 11(6). 3189-3193.
- Pychyl, T. A. (2012). Review of The Procrastinator's Guide to Getting Things Done. **Cognitive Behavioral Therapy**. 99(3). 888.
- Qaisar .S., Akhter .N., Masood .A & Rashid S.(2017). Problematic Mobile Phone Use. Academic Procrastination and Academic Performance of College Students. **J Educ Res**. 5(201-214).
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. **Journal of Management**. 39(1). 203-231.
- Rozental, A. & Carlbring, P. (2013). Internet-Based Cognitive Behavior Therapy for Procrastination: Study Protocol for a Randomized Controlled Trial. **JMIR Research Protocols**. 2.
- Shaikh, M.(2020). Identifying Causes and Remedies of Workplace Procrastination in Pakistan. **Journal of Business and Management**. Volume 22. Issue 4. Ser. VIII .8-14.
- Shokri F., Alipour A & Agah Haris M. (2013).The effectiveness of cognitive- behavioral intervention based on procrastination on enhancing students' academic performance and self- Esteem. **Journal of Social Cognition** . 1(2).81-925. [Persian]
- Stead, R., Shanahan, M. J. & Neufeld, R. W.J. (2010). I'll go to therapy, eventually: Procrastination, stress and mental health. **Personality and Individual Differences**. Article in press.
- Steel P. (2005). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?. **Personality and Individual Differences**. 88(8).89-97
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. **Psychological Bulletin**.133(1).65-94.
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?. **Personality and Individual Differences**. 48(8). 926-934.
- Sumukadas N., & Sawhney R. (2014). Workforce Agility Through Employee Involvement.**III Transactions**. pp.1011-1021.

- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. **Academy of Management Journal**. 50. 1169-1180.
- Walumbwa, F.O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. **Leadership Quarterly**. 19.251-265.
- Wohl .MJ., Pychyl .TA & Bennett .SH.(2010). I forgive my-self, now I can study, How self-forgiveness for pro-crastinating can reduce future procrastination. **Per-sonality and Individual Differences**..48. 803-808.
- Zabelina , E, Chestyunina ,Yu., Trushina& Vedeneyeva.(2018). Time Perspective as a Predictor of Procrastination, **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 238 . 87-93.

