



## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)

رضا فرشیان<sup>۱</sup>

فرزین فرحبند<sup>۲</sup>

کرم‌اله دانشفرد<sup>۳</sup>

حمیدرضا رضایی کلیدبری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۱۷

### چکیده

اهمال کاری به معنای ناکامی در خودتنظیمی و انجام وظایف کاری است و یکی از رفتارهایی است که در کاهش سطح خروجی سازمان نقش چشم‌گیری دارد. هدف این پژوهش طراحی مدلی جهت کاهش اهمال کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران می‌باشد. نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای، از لحاظ روش اجرا توصیفی - اکتشافی و از لحاظ نوع داده‌ها کیفی محسوب می‌شود. نمونه مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی شرکت ملی نفت ایران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با ابزار مصاحبه انجام شد؛ انجام مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی به مرحله اشباع نظری ادامه یافت و این اشباع بعد از ۱۸ مصاحبه به دست آمد. داده‌ها نیز با استفاده از روش تحلیل مضمون (تم) تحلیل شدند. تعداد ۹۲ مضمون پایه شناسایی شد که در قالب ۱۸ مضمون فراگیر و ۵ مضمون سازمان دهنده اصلی شامل اهمال کاری کارکنان، مدیریت شرایط شغلی کارکنان، مدیریت عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای کاهش اهمال کاری کارکنان دسته‌بندی شدند که مدل کاهش اهمال کاری کارکنان را توصیف می‌نماید. شناخت شرایط شغلی، زمینه‌ای و راهبردهای اهمال کاری کارکنان و پیامدهای آن با استفاده از مدل پیشنهادی، می‌تواند در مدیریت این پدیده موثر واقع شود.

### کلمات کلیدی

کاهش اهمال کاری کارکنان، مدیریت شرایط شغلی کارکنان، مدیریت عوامل زمینه‌ای، راهبردها و

پیامدهای کاهش اهمال کاری

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. reza.farshyian@gmail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. (نویسنده مسئول) farzinfarahbod@yahoo.com

۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. daneshfard@srbiau.ac.ir

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. hrezaee41@yahoo.com

## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

### مقدمه

در عصر تکنولوژی، نیروی انسانی از مهم‌ترین و پرارزش‌ترین منابع تولید و اداره سازمان محسوب می‌شود. امروزه سازمان‌ها حتی اگر دارای بهترین فناوری بوده و از بهترین امکانات بهره‌مند باشند، ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند؛ قادر نیستند بر محیط خود اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند. امروزه کارکنان سازمان‌ها، یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در راستای ایجاد تحول و رشد حرفه‌ای سازمانی می‌باشند (بیسواکارما، ۲۰۱۶ و ولاس و همکاران، ۲۰۲۰). اهمیت سرمایه انسانی سازمان در ارتقاء رشد و بهره‌وری یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است. یکی از مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری و سلامت جسمی و روانی کارکنان، مقوله اهمال کاری (یا تعلل کاری) است (وهاب‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی، وجود تعهد سازمانی و کاهش میزان اهمال کاری کارکنان، یک الزام است (رانتو و همکاران، ۲۰۲۲، سیبیز، ۲۰۲۰؛ هانایشا، ۲۰۱۶؛ دیهوراپ و همکاران، ۲۰۱۶؛ فاتیما و همکاران، ۲۰۱۳).

اهمال کاری در کاهش عملکرد، بهره‌وری و سلامت کارکنان و سازمان، نقش مهمی دارد (نظری‌زاده، موعلی و عباسی، ۱۳۹۷). تعلل کاری را می‌توان به عنوان تأخیر در انجام یک اقدام تبیین کرد و این تأخیر در حالی رخ می‌دهد که شخص اهمال کار می‌داند موجب بدتر شدن وضعیت خود خواهد شد (کاس و متین، ۲۰۱۸) و یک راهبرد اصلی برای زمانی است که از پیامد آن کار، مطمئن نبوده و به اطلاعات بیشتر نیاز باشد. به زعم کلینگسیک (۲۰۱۳) اهمال کاری شکلی مخرب از تاخیر است و به طور عمده همراه با وجدان پایین، احترام اندک به خود، بدبینی زیاد و اضطراب شایان توجه است. همچنین اهمال کاری را می‌توان اجتناب از انجام اقدامات مد نظر دانست (ون‌ارده، ۲۰۰۳). اهمال کاری، هم بر بهره‌وری فردی و هم بر بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارد. از این رو، بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن اهمیت وافری دارد (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۲). اهمال کاری، پدیده‌های جهان‌شمول است و مشاهدات میدانی نیز نشان‌دهنده وجود و وفور این پدیده در سازمان‌های ایرانی، اعم از دولتی و خصوصی، است. اهمال کاری شغلی یکی از بحث‌های مهم است که نقش به‌سزایی در میزان کارایی، اثربخشی و همچنین سلامت جسمی و روانی افراد دارد؛ اما متأسفانه در سازمان‌ها و مؤسسات به‌ویژه سازمان‌ها و مؤسسات ایرانی، توجه کافی به آن مبذول نشده است. (خاکیور و قلی‌پور، ۱۳۹۶).

اهمال کاری در موقعیت‌های گوناگون زندگی فردی، خانوادگی، شغلی و اجتماعی رخ می‌دهد و یکی از مشکلات رفتاری است که شیوع بسیار زیادی دارد. این پدیده بمانند اغلب پدیده‌های

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

روانشناسی دیگر، معلول سایر متغیرهای روانشناختی است و خود نیز می تواند علت پدیده هایی باشد که بر آن ها اثر می گذارد. اهمال کاری پدیده ای وابسته به فرهنگ است و بر اساس ارزش ها و آموزه های فرهنگی می توان تعبیر و تفسیر کرد (رومنجان و یونسی، ۱۳۹۴).

اهمال کاری شکاف بین نیت انجام کار و رفتار است و از آن به تأخیر انداختن و جایگزین کردن تکالیف ضروری با انجام فعالیت های غیر ضروری دیگر تعبیر می شود. اهمال کاری اجتناب از شروع و ادامه کار است (شوونبرگ، ۲۰۰۴، ۶ به نقل از خدابخشی و همکاران، ۱۳۹۴). دو عنصر اساسی در تعریف اهمال کاری، متمایز می باشند: اول اینکه اهمال کاری، سندرمی است که به آسیب های فراوان جسمی و روحی برای فرد می انجامد و دوم آنکه، فرد به صورت غیر عقلایی از انجام کار یا وظیفه ای مشخص، اجتناب می کند. در مجموع اهمال کاری، به آینده محول کردن کاری است که به هر دلیل منطقی یا غیر منطقی از زیر بار انجام آن شانه خالی می کنیم. به همین دلیل اغلب اهمال کاری با رنج و ناراحتی روان شناختی همراه است. مطالعات اخیر نیز نشان داده اند که اهمال کاری اثرات منفی بر سلامت جسمی، عادات غذایی و ورزش افراد بر جای می گذارد (ون ایرده، ۲۰۰۳). هدف از اهمال کاری ایجاد یک زندگی رضایت بخش می باشد. اما آن تقریباً همیشه باعث افزایش استرس، به هم ریختگی و شکست می شود. اهمال کاری از فقدان یا کمبود انگیزش ایجاد می شود (دیاز مورالس، ۲۰۰۸، ۷). بسیار سخت است که در فردی که رفتار اهمال کاری از خود نشان می دهد و تا آخرین دقیقه بر این رفتار خود اصرار می ورزد، انگیزه ایجاد کنیم. به هر صورت، به سادگی می توان دریافت که انگیزش تأثیر معناداری بر اهمال کاری دارد (تاکمن، ۱۹۹۸ به نقل از خدابخشی و همکاران، ۱۳۹۴). از دیدگاه سازمانی، اهمال کاری دشمن سازمان و مانع رشد بهره وری و خلاقیت است. اهمال کاری سازمانی به تأخیر انداختن هدفمند شروع یا تکمیل تکالیف مختلف شغلی است (رئوف و همکاران، ۱۳۹۸).

آنچه محقق را به انجام پژوهش در مورد اهمال کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران ترغیب کرد، بروز اهمال کاری در بین برخی از کارکنان و پیامدهای منفی ناشی از آن همانند نارضایتی ذینفعان و استفاده کنندگان از خدمات شرکت می باشد. همچنین ناکافی بودن شناخت موجود در خصوص عوامل علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدهای این پدیده و ابهامات فراوانی که در این زمینه وجود دارد، انجام پژوهش و گردآوری داده های تجربی بیشتری را ضروری ساخته است. ضرورت نظری پژوهش حاضر از آن جهت است که، علی رغم اهمیت نقش اهمال کاری کارکنان در بهره وری منابع انسانی، موضوع کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است و در حال حاضر در کشور به دلیل کم توجهی به آن در عرصه اجرایی و دانشگاهی، از فرصت های پیش رو به خوبی استفاده نشده و

## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

آسیب‌های ناشی از آن رو به گسترش است. بنابراین به نظر می‌رسد جهت به حداقل رساندن پیامدهای ناشی از اهمال کاری، نیاز به ارائه مدل مناسبی در این خصوص می‌باشد. بنابراین در این پژوهش سعی شد تا مدل کاهش اهمال کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران طراحی شود تا از این طریق خلاء پژوهشی مزبور پر شود. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران شرکت کمک کند تا درک درستی از چگونگی بروز اهمال کاری کارکنان و نتایج و پیامدهای آن داشته باشند. لذا سوال اصلی تحقیق آن است که: «مدل کاهش اهمال کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟» همچنین می‌توان سوالات فرعی پژوهش را به شکل زیر مطرح نمود:

ابعاد مدل کاهش اهمال کاری کارکنان کدامند؟

مولفه‌های مدل کاهش اهمال کاری کارکنان کدامند؟

شاخص‌های مدل کاهش اهمال کاری کارکنان کدامند؟

### مبانی نظری پژوهش

#### پیشینه نظری

اهمال کاری به تعویق انداختن اقدام مربوط به کار با درگیر شدن (از نظر رفتاری یا شناختی) در اقدامات غیر شغلی و جایگزین کردن تکالیف فردی با انجام فعالیت‌های غیر ضروری دیگر، بدون اینکه قصد آسیب رساندن به کارفرما، کارمند، محل کار یا مشتری را داشته باشد، تعبیر شده است (آسیو و همکاران، ۲۰۲۱). در جدول ۱ تعاریف اهمال کاری آمده است.

#### جدول ۱. تعاریف اهمال کاری کارکنان

ردیف	تعاریف	منبع
۱	اهمال کاری یک رفتار رایج با چندین پیامد منفی است که می‌تواند در محل کار، برای سازمان‌ها و کارکنان مضر باشد	هن و همکاران، ۲۰۲۱
۲	به تعویق انداختن کار بر تمام جنبه‌های زندگی تأثیر می‌گذارد	مالوبابیک و همکاران، ۲۰۲۰
۳	در اهمال کاری فرد اغلب کاری را انجام می‌دهد و خودش را مشغول نگه می‌دارد تا از انجام تکلیفی که باید در آن زمان انجام شود و اولویت دارد، اجتناب کند.	فلت و همکاران، ۲۰۲۰
۴	یک راهبرد اصلی برای زمانی است که از پیامد آن کار، مطمئن نبوده و به اطلاعات بیشتر نیاز باشد.	میلر و میلن، ۲۰۲۰
۵	اهمال کاری، رفتاری رایج در جوامع امروزی است و مشکلی متداول با پیامدهای منفی بلندمدت و مزایای کوتاه مدت محسوب می‌شود.	چاوهران و همکاران، ۲۰۲۰
۶	پیچیل ۸ می‌گوید اهمال کاری در کار در واقع یک زخم خودزنی است که به تدریج ارزشمندترین منبع جهان یعنی زمان را از بین می‌برد.	پیچیل، ۲۰۱۶

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳**

۷	اهمال کاری یک شکل رایج از شکست در خود نظم بخشی است که در آن به طور معمول فرد کاری را که انتظار می رود به موقع انجام دهد به صورت ارادی و عمدی به تأخیر می اندازد.	دراکوینکس، ۲۰۱۶؛
---	--	------------------

در علم روانشناسی، برای بروز پدیده اهمال کاری، اسباب و علل مختلفی معرفی شده است. این عوامل را می توان به دو دسته کلی تقسیم کرد: عوامل درونی (احساس خودکم بینی، کوتاه بینی، توقع بیش از حد از خود، پایین بودن آستانه تحمل، کمال گرایی و سواس گونه، فقدان قاطعیت، گناه یا شرمساری، افسردگی و اضطراب) و عوامل بیرونی (نارضایتی از وضع موجود، احساس نداشتن مسئولیت در برابر دیگران، لجبازی با دیگران، تلاش برای جلب رضایت همگان، اهمال کاری و پرخاشگری انفعالی، همنشینی و دوستی با همکاران، عوامل هوس انگیز و سرگرم کننده و توقع بیش از حد از دیگران (ساتن، ۲۰۰۹، به نقل از وهاب زاده و همکاران، ۱۴۰۰). برخی دیگر از عوامل شکل گیری اهمال کاری عبارتند از استرس، سلامت روان، اضطراب و افسردگی (خاکپور برازجانی و حشمتی جدا، ۱۳۹۵).

**پیشینه تجربی**

خلاصه ای از مطالعات انجام شده در خصوص اهمال کاری ارائه شده است.

**جدول ۲: خلاصه مطالعات و تحقیقات داخلی انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش (منبع: محقق)**

پژوهش گر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
وهاب زاده مقدم، خائف الهی و دلخواه (۱۴۰۰)	کاهش اهمال کاری کارکنان با گونه شناسی مزاج	نوع مزاج بر اهمال کاری کارکنان مؤثر است. میانگین مزاج های چهارگانه در زمینه های ابعاد اهمال کاری با یکدیگر تفاوت دارد. میانگین اهمال کاری در «مزاج سودا» بیشتر از مزاج های «دم» و «صفرا» است. «مزاج دم» میانگین اهمال کاری بیشتری نسبت به «مزاج صفرا» و «مزاج بلغم»، میانگین اهمال کاری بیشتری نسبت به «مزاج صفرا» دارد. اهمال کارترین مزاج، «سودا» است و «مزاج صفرا» کمترین اهمال کاری را دارد. کم انرژی ترین مزاج، «دم» و حواس پرت ترین مزاج «سودا» است.
قنبری و معجون (۱۴۰۰)	نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی گری عدالت سازمانی و اهمال کاری	رهبری مخرب رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با فرسودگی شغلی و اهمال کاری معلمان دارد. و عدالت سازمانی به واسطه اهمال کاری رابطه غیرمستقیم و معنادار با فرسودگی شغلی دارد.
قاضی و رحیمی (۱۳۹۹)	تبیین اهمال کاری و بی تفاوتی سازمانی بر اساس ویژگی های شخصیتی و ماهیت شغلی	بین ویژگی های شغلی و شخصیتی با اهمال کاری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان، رابطه منفی و معنا دار وجود دارد. هم ویژگی های شغلی و هم شخصیتی، قابلیت پیش بینی اهمال کاری و بی تفاوتی سازمانی کارکنان را دارند.
عسکری تبار و عسکری تبار (۱۳۹۹)	ارتباط بین اهمال کاری شغلی پرستاران با اخلاق حرفه ای و حمایت اجتماعی	اخلاق حرفه ای و حمایت اجتماعی بخش زیادی از واریانس اهمال کاری شغلی پرستاران را تبیین می کنند.
برزگر بروبی و عارف	نقش ابعاد چشم انداز زمان و عوامل	بین چشم انداز آینده و اهمال کاری ارتباط منفی و معنادار و بین گذشته منفی و

### طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

منش (۱۳۹۸)	شخصیتی در اهمال کاری دانشجویان	اهمال کاری رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. همچنین ۳۰ درصد از واریانس تمایل به اهمال کاری از طریق ابعاد چشم انداز زمان تبیین شد و بین صفات شخصیتی و اهمال کاری تحصیلی نیز ارتباط معناداری وجود دارد.
حاجی حسنی و همکاران (۱۳۹۷)	سرسختی روان شناختی و اهمال کاری شغلی	بین اهمال کاری شغلی و سخت رویی روان شناختی رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۳: خلاصه مطالعات و تحقیقات خارجی انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش (منبع: محقق)

پژوهش گر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)	برای پایداری کارکنان وقت بگذارید: نقش های رهبری موقت، اهمال کاری کارکنان و هنجارهای زمانی سازمانی	بین در دسترس بودن طولانی مدت کارکنان، اهمال کاری و هنجارهای زمان سازمانی رهبری موقت و هنجارهای زمانی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
هن و همکاران (۲۰۲۱)	چگونه اهمال کاری قاطع و عمومی با تعلل در کار ارتباط دارد؟	شخصیت، تعلل در کار را به طور مثبت پیش بینی می کند. همچنین زمینه کاری، رابطه بین تعلل تصمیم گیری و تعلل در کار را تعدیل می کند که برای کارکنان دفتری این روابط قوی تر است. نتایج نشان داد که تعلل در کار تا حدودی با تمایل شخصیت به تعویق انداختن رابطه دارد.
چی او و همکاران (۲۰۲۰)	به تعویق انداختن، وابستگی و طفره رفتن اجتماعی	اهمال کنندگان فعال ترجیح فشار، توانایی ضرب الاجل و قصد تأخیر بالاتری نسبت به تعویق کنندگان منفعل داشتند، اما با درجه مشابهی از کار ضدیت و ترس از شکست و با تعلل کنندگان منفعل. اهمال کنندگان منفعل با دید کم کار، به جای تعلل گران فعال، منجر به پدیده‌ی طفره رفتن اجتماعی بالاتری شدند.
زنتال (۲۰۲۰)	آیا تقویت شرطی در اهمال کاری نقش دارد؟	نتایج به دست آمده نشان داد که اهمال کاری با تقویت شرطی ارتباط معنی داری دارد.
هن (۲۰۱۸)	علل اهمال کاری در یک محل کار آموزشی منحصر به فرد	دلیل اصلی اهمال کاری معلمان، ابهام نقش حرفه‌ای با عوامل احساسی و عوامل موقعیتی است.
گونسو و همکاران (۲۰۱۸)	ارتباط سبک رهبری و تعلل در محل کار	سبک رهبری تحول آفرین، سبک رهبری سرپرست، تمایل به ترک سازمان و رفتار شهروندی سازمانی بر اهمال کاری فرد در محیط کار تأثیر دارند.

همان گونه که ملاحظه می شود، تاکنون تلاش هایی در زمینه اهمال کاری کارکنان انجام شده است؛ اما کاستی موجود در آنها این است و هر کدام از پژوهش ها به چند مورد از عوامل موثر یا پیامدهای اهمال کاری پرداخته اند؛ همچنین عمده پژوهش های انجام شده در قلمرو مکانی و محیط های آموزشی (مدارس و دانشگاه ها) انجام شده است و تحقیقات محدودی به بررسی موضوع در فضای سازمانی پرداخته اند. براساس بررسی های پژوهش گر، پژوهشی با رویکرد تعامل گرایی اجتماعی به بررسی موضوع نپرداخته است. لذا با توجه به شکاف نظری موجود در پیشینه های تجربی در خصوص اهمال کاری

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

کارکنان، می‌توان استراتژی تحقیق کیفی را رویکردی مناسب برای بررسی جامع این مفهوم به شمار آورد. بنابراین با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از جمع‌آوری مصاحبه‌ها و شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها و دستاوردهای اهمال‌کاری سازمانی، به طراحی مدل در این زمینه پرداخته شد.

#### **روش پژوهش**

طرح پژوهش حاضر از نوع کیفی است. نوع پژوهش از لحاظ هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای و از نوع استقرایی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی شرکت ملی نفت ایران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. فرایند انجام مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و بعد از ۱۸ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. از این تعداد مشارکت‌کننده در پژوهش، ۹ نفر عضو هیات علمی دانشگاه و ۹ نفر مدیر اجرایی شرکت ملی نفت بودند. که ۱۳ نفر آقا و ۵ نفر خانم بودند. سطح تحصیلات ۱۳ نفر دکتری، ۵ نفر کارشناسی ارشد بود. برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه استفاده شد و برای تحلیل داده‌ها، چارچوب نظریه داده‌بنیاد مد نظر قرار گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام شد؛ در مرحله نخست، یعنی کدگذاری باز، کدها و نشانه‌های اولیه احصا شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری) با حذف و ادغام مفاهیم موجود، مقوله‌های سطح اول شکل گرفتند، در راستای تشکیل مقوله‌ها، تمام مفاهیم تشکیل شده از طبقه‌بندی نشانه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مقوله‌ها شناسایی شوند. در این فرایند با ترکیب مفاهیم، مقوله‌ها شکل گرفتند. با تکرار این فرایند و ادغام مجدد مقوله‌ها در مرحله سوم کدگذاری (کدگذاری انتخابی)، دسته‌بندی مقولات شکل گرفت و در نهایت از دل مقوله‌ها الگوی نهایی به دست آمد.

روش‌شناسان کیفی به جای استفاده از واژه پایایی و روایی کمی، از ملاک اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (صالحی، بازرگان، صادقی و شکوهی‌بکتا، ۱۳۹۴). تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. پایایی به همسانی نتایج حاصل از مصاحبه و اعتبار به توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مدنظر اطلاق می‌شود. اعتبار به میزانی گفته می‌شود که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی کدگذاری استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس محققان به همراه همکار پژوهش، سه

## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

متن را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی را که به عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود با استفاده از فرمول ذیل محاسبه کردند که در نهایت ضریب پایایی ۸۷ درصد به دست آمد.

### یافته‌های پژوهش

#### نتایج حاصل از کدگذاری باز

در این پژوهش به منظور شناسایی مفاهیم، در نخستین گام اقدام به جمع‌آوری مبانی نظری پیرامون موضوع گردید. جامعه آماری مورد استفاده برای انجام تحقیق، ترکیبی از مبانی نظری موضوع و مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی بود. نمونه‌گیری در پژوهش تا جایی ادامه یافت که همه دسته‌بندی‌ها اشباع شدند و نمونه‌های بعدی، مطالب تکمیل‌کننده‌ای به اجزای تشکیل دهنده مدل اضافه نمی‌کرد. برای استخراج داده‌ها از متون مورد بررسی و تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده است. در مرحله کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها در نظر گرفته شد و پس از مطالعه خط به خط، نکات مربوط به موضوع به صورت یادداشت‌هایی استخراج شد. حاصل این فرایند، یادداشت‌هایی هستند که به صورت داده‌های اولیه در نظر گرفته شدند که مفاهیم از دل آنها استخراج شد. متن مصاحبه‌های انجام گرفته و همچنین کد(تم) اختصاص یافته به آن‌ها در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴: کدهای مربوط به مدل کاهش اهمال کاری کارکنان

ردیف	متن مصاحبه	کد
۱	بیشتر وقت خودشان را صرف امور غیر ضروری می‌کنند.	وقت تلف کردن
۲	تعهد داشتن در کار بسیار حائز اهمیت است. افراد اهمال کار در تعهد به قولهایی که به دیگران داداند جدی نیستند.	عدم تعهد به قول‌ها
۳	برخی از افراد اهمال کار به دلیل بلند پروازی زیاد و عدم توانایی در نیل به آرمانهای خود اهمال می‌شوند.	داشتن معیارهای غیرواقع‌گرایانه‌ای (خیلی بالا- غیرقابل دستیابی) برای انجام وظایف
۴	شانس فقط یکبار در خانه آدم را می‌زند. فرصت سوزی و از دست دادن فرصتهای زیادی شغلی را به خاطر تأخیر در تصمیم‌گیری و انجام وظایف یکی از ویژگی‌های افراد اهمال کار می‌باشد.	تأخیر در تصمیم‌گیری و انجام وظایف از دست دادن فرصتهای شغلی
۵	اولویت بندی کارها برای افراد اهمال کار بسیار دشوار است.	اولویت بندی نکردن کارها
۶	نمی‌توانند وقت و فعالیت خود را طوری تنظیم کنند که کارهای محوله را به موقع تمام کنند.	عدم توانایی در تنظیم وقت و فعالیت‌ها
۷	در سازمانها اگر به میز کار افراد اهمال کار نگاه کنید، اغلب کارهایی روی میزشان وجود دارد که میخواستند در روزهای قبل آنها را انجام بدهند اما به روز دیگری موکول نموده‌اند.	انداختن کار امروز به فردا
۸	اگر بعضی از کارها را زودتر انجام می‌دادند، زندگی بهتری داشتند. گاهی هم دل ششان میخواد کارشان را به موقع تحویل دهند، اما فراموش میکنند یا نمیتوانند.	انجام کارها با تاخیر



**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳**

ردیف	متن مصاحبه	کد
۹	کارکنان اهمال کار، آنقدر از انجام کارها طفره میروند که فرصت‌های پیشرفت شغلی را از دست می‌دهند.	از دست دادن فرصت‌های پیشرفت شغلی
۱۰	عدم انجام کار در زمانی طلایی منجر به هدر رفتن منابع و امکانات سازمان می‌شود.	هدر دادن منابع
۱۱	به دلیل بد قولی‌هاشون اغلب آرزو می‌کنند، قولی را که برای انجام کار به دیگران داده‌ام، فراموش کنند.	بد قولی
۱۲	اغلب تمام کردن کارهای هر چند مهم را بی دلیل به تأخیر می‌اندازند.	تاخیر در انجام کار
۱۳	در هنگام انجام امور شغلی، مدام حواسشان پرت می‌شود.	حواس پرتی در زمان انجام کار
۱۴	کارکنان و مدیران اهمال کار معمولاً با تأخیر به قرارهای ملاقات و جلسات میرسند.	تاخیر جهت حضور در جلسات
۱۵	شروع کار، برایشان سخت است.	شروع سخت جهت انجام کار
۱۶	زمانی که در سازمان کاری بهشون محول میشود، معمولاً نگرانی وجود دارد که مبادا وظیفه شان را به درستی انجام ندهند.	نگرانی ذهنی در مورد وظایف محوله
۱۷	برخی از افراد اهمالکار به دلیل به تاخیر انداختن کارهای خود، گاهی آنقدر کار دارند که نمی‌دانند از کجا باید شروع کنند و احساس غرق‌شدگی در کارهایم دارند.	احساس غرق‌شدگی در کار
۱۸	احساس می‌کنند کسی برای کارشان ارزش قائل نیست و کارشان تاثیری بر خروجی سازمان ندارد لذا تلاش زیاد را ضروری نمی‌دانند	احساس عدم تاثیرگذاری بر سازمان حس عدم ضرورت تلاش زیاد
۱۹	کارشان بیش از مدت زمانی که پیش بینی کرده اند، طول میکشد لذا همیشه دغدغه‌مند و پر استرس هستند.	استرس کارهای عقب افتاده
۲۰	اینگونه افراد خود را برتر و توانمندتر از سایرین می‌دانند و تصور می‌کنند در صورت انجام کار از تلاش آنها سو استفاده خواهد شد.	خودبرتربینی و تصور سو استفاده دیگران
۲۱	فرد توانایی و قابلیت‌های خود را دست کم می‌گیرد و لذا تلاش زیادی نمی‌کند.	عدم باور به قابلیت‌های خود
۲۲	این افراد به دلیل کاهش پیامدهای احتمالی کار نامناسب یا ضعیف خودشان، از کار کردن اجتناب می‌کنند.	پرهیز از عواقب کار
۲۳	تعیین مهلت برای انجام کارها را دوست ندارند.	بیزاری از تعیین مهلت برای انجام کارها
۲۴	کارها را همانطور که پیش می‌آید انجام می‌دهند، بدون اینکه از قبل برایشون برنامه ریزی کرده باشند.	عدم برنامه‌ریزی جهت وظایف شغلی.
۲۵	معتقدند اگر در زمان معین شده کار را انجام دهم، فوراً کار دیگری به من واگذار می‌شود.	عدم اتمام کار جهت پرهیز از پذیرش کار جدید

پس از شناسایی تم‌ها، در مرحله بعد جستجوی تم‌های انجام شد. این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده، در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند.

طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

جدول ۵: مدیریت کاهش اهمال کاری کارکنان

مضمون پایه	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
وقت تلف کردن	ناکارآمدی	اهمال کاری
عدم تعهد به قولها		
داشتن معیارهای غیرواقع گرایانه‌ای (خیلی بالا-غیرقابل دستیابی) برای انجام وظایف		
تأخیر در تصمیم‌گیری و انجام وظایف و از دست دادن فرصت‌های شغلی		
اولویت‌بندی نکردن کارها		
عدم توانایی در تنظیم وقت و فعالیت‌ها		
انداختن کار امروز به فردا		
انجام کارها با تاخیر		
از دست دادن فرصت‌های پیشرفت شغلی		
هدر دادن منابع		
بد قولی		
تأخیر در انجام کار		
حواس پرتی در زمان انجام کار		
تأخیر جهت حضور در جلسات	انگاره‌های ذهنی	
شروع سخت جهت انجام کار		
نگرانی ذهنی در مورد وظایف محوله		
احساس غرق شدگی در کار		
احساس عدم تاثیرگذاری بر سازمان و عدم ضرورت تلاش زیاد		
استرس کارهای عقب افتاده	پرهیز از پذیرش مسئولیت	
خودپرتربینی و تصور سو استفاده دیگران		
عدم باور به قابلیت‌های خود		
پرهیز از عواقب کار		
بیزاری از تعیین مهلت برای انجام کارها	طراحی شغل	مدیریت شرایط شغلی کارکنان
عدم برنامه‌ریزی جهت وظایف شغلی.		
عدم اتمام کار جهت پرهیز از پذیرش کار جدید		
کاهش ابهام نقش کارکنان		
مدیریت تعارض نقش‌های کارکنان		
کاهش سکون(فلات زدگی) شغلی		
تدوین استاندارد ارزیابی عملکرد شغلی		

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

مضمون پایه	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
مشخص نمودن استانداردهای کاری	سبک مدیریت	مضامین سازمان دهنده
تامین نیازمندی‌ها و الزامات شغلی		
مدیریت استرس شغلی کارکنان		
اعتقاد مدیریت به مشارکت کارکنان	سبک مدیریت	
توجه مدیران به تلاش‌های کارکنان		
تقویت توانایی کنترل و نظارت مدیران		
افزایش میزان اشراف مدیران به کم و کیف کار کارکنان	ویژگی‌های ساختاری	
تقویت نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان		
رسمیت بالا		
حیطه نظارت محدود	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	
عدم تمرکز قدرت تصمیم‌گیری		
انعطاف و چابکی سازمانی		
تقویت فرهنگ همکاری در سازمان	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	مدیریت عوامل زمینه‌ساز اهمال کاری
غالب نمودن فرهنگ جمع‌گرایی در سازمان		
اعتمادسازی بین افراد		
مدیریت سکوت در سازمان	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	
مدیریت فرهنگ تنبلی در سازمان		
مدیریت حسادت در محیط کار		
تقویت روحیه وظیفه‌شناسی	حالات روانشناختی	
تقویت روحیه همکاری		
احساس ناکارآمدی		
بی‌انگیزگی	حالات روانشناختی	
فرسودگی شغلی		
ادراک اهمال کاری همکاران		
ادراک تبعیض و بی‌عدالتی		
عزت نفس پایین		
ادراک طردشدگی در محیط کار		
بدبینی نسبت به سازمان	توسعه و توانمندسازی کارکنان	راهبردهای توسعه فردی
واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان		
تقویت مهارت‌های ارتباط موثر		

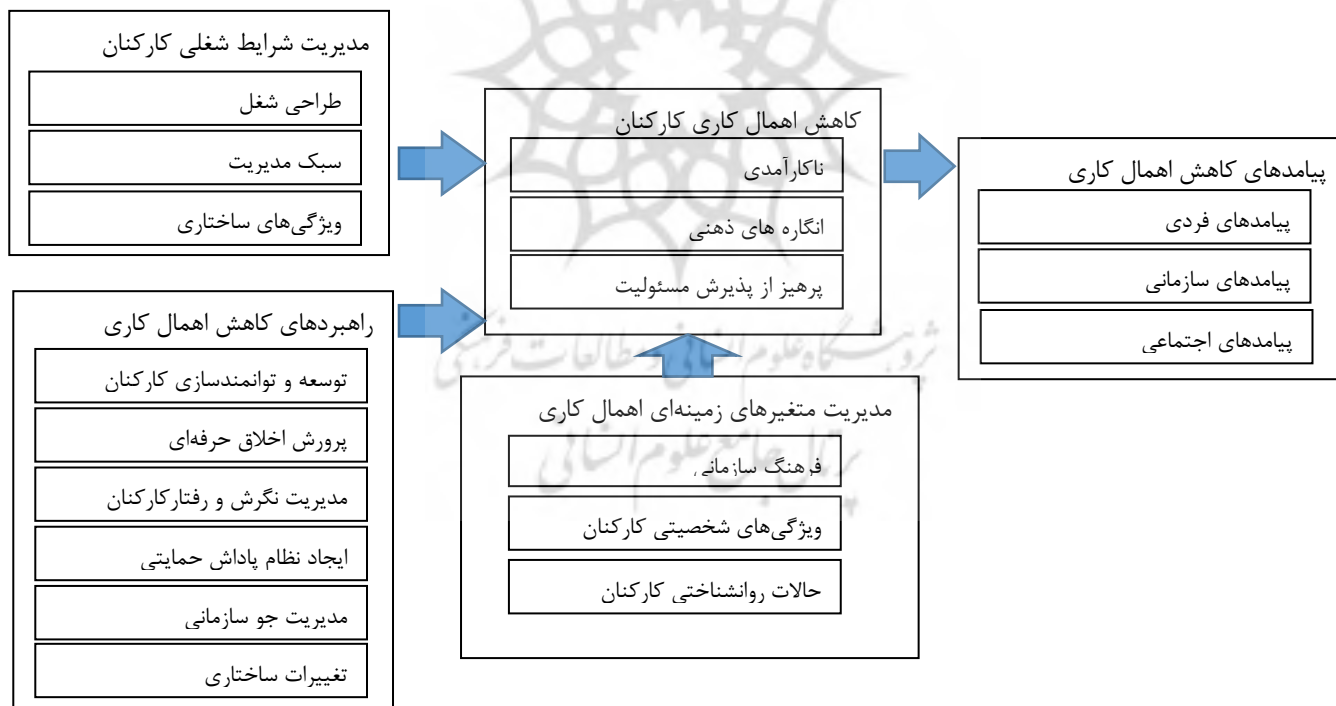
طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

مضمون پایه	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
آموزش هوش معنوی به کارکنان		
تقویت سطح تاب‌آوری کارکنان		
تقویت سرمایه روانشناختی کارکنان		
مشارکت دادن کارکنان در امور		
پرورش وقت شناسی	پرورش اخلاق حرفه‌ای	
پرورش صداقت و پرهیز از فعالیت‌های پنهانی		
تقویت فرهنگ همکاری در سازمان		
اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانه کارکنان	مدیریت نگرش و رفتار کارکنان	
تقویت انگیزه کارکنان		
حمایت از کارکنان		
تقویت تعهد کارکنان		
اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانه کارکنان	ایجاد نظام پاداش حمایتی	
استفاده از مشوق‌های مادی و معنوی		
ارائه گزینه‌های مختلف پاداش جهت کارکنان		
ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد	تغییر در جو سازمانی	
تقویت جو انتقادپذیری در سازمان		
تقویت جو کار تیمی و تقویت آن در سازمان		
از بین بردن جو عدم اطمینان در سازمان		
توسعه جو سازمانی همکارانه	تغییرات ساختاری	
ارائه بازخورد به کارکنان		
بازطراحی مشاغل و متناسب‌سازی حجم کار کارکنان		
بهبود نظام ارزشیابی سازمان		
تقویت انعطاف و چابکی سازمانی	پیامدهای فردی	پیامدها
کاهش سطح اضطراب و استرس شغلی کارکنان		
کاهش میزان سکوت سازمانی		
کاهش تمایل به ترک شغل کارکنان خبره		
افزایش رفتارهای فراتر از نقش کارکنان	پیامدهای سازمانی	
بهبود عملکرد سازمانی		
ارزش آفرینی سازمان		
تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان		

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳**

مضمین سازمان دهنده	مضمین فراگیر	مضمون پایه
		تقویت انسجام سازمانی
		افزایش سلامت سازمانی
	پیامدهای اجتماعی	تامین رضایت ذینفعان فراسازمانی
		پاسخگویی به انتظارات ذینفعان فراسازمانی
		افزایش اعتماد عمومی نسبت به سازمان
		تامین اهداف ذینفعان فراسازمانی

شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین فراگیر (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین سازمان دهنده (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. شبکه مضامین مربوط به کاهش اهمال کاری کارکنان که از تحلیل تم حاصل شده است، در نمودار ۱-۴ قابل مشاهده است.



نمودار ۱: شبکه مضامین کاهش اهمال کاری کارکنان

## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، طراحی مدلی جهت کاهش اهمال کاری کارکنان بود. مساله پژوهش گر بروز برخی از مظاهر اهمال کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران و بروز پیامدهای منفی آن همچون نارضایتی ذینفعان شرکت و کم توجهی پژوهش گران عرصه سازمان و مدیریت به این حوزه مطالعاتی بود. در پاسخ به سوال اول و دوم پژوهش با توجه به نتایج بررسی مبانی نظری و تحلیل مصاحبه‌ها، ابعاد و مولفه‌های مدل کاهش اهمال کاری به شرح زیر تعیین شد: در مجموع ۱۸ مولفه برای مدل کاهش اهمال کاری کارکنان تعیین شد. اولین بعد مدل شامل کاهش اهمال کاری کارکنان شامل سه مولفه کاهش ناکارآمدی، بهبود انگاره‌های ذهنی و پرهیز از پذیرش مسئولیت می‌باشد. دومین بعد مدل شامل مدیریت شرایط شغلی اهمال کاری کارکنان مشتمل بر سه مولفه طراحی شغل، سبک مدیریت و ویژگی‌های ساختاری می‌باشد. سومین بعد مدل شامل مدیریت عوامل زمینه ساز اهمال کاری کارکنان است که شامل سه مولفه مدیریت فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و حالات روان شناختی کارکنان است. بعد راهبردهای کاهش اهمال کاری کارکنان شامل شش مولفه توسعه و توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان، مدیریت نگرش و رفتار کارکنان، ایجاد نظام پاداش حمایتی، مدیریت جو سازمانی و تغییرات ساختاری، جزو چهارمین بعد مدل بوده و در نهایت بعد پنجم مدل پیامدهای کاهش اهمال کاری کارکنان است که شامل سه مولفه پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی می‌باشد.

بر اساس نتایج سوال سوم تحقیق و شاخص‌های احصا شده برای هر کدام از مولفه‌ها، در راستای کاهش اهمال کاری از طریق مدیریت شرایط شغلی، کاهش ابهام نقش کارکنان، مدیریت تعارض نقش‌های کارکنان، کاهش سکون (فلات زدگی) شغلی، تدوین استاندارد ارزیابی عملکرد شغلی، مشخص نمودن استانداردهای کاری، تامین نیازمندی‌ها و الزامات شغلی، سبک مدیریت و ویژگی‌های ساختاری ضروری می‌باشد. همچنین مدیریت استرس شغلی کارکنان، اعتقاد مدیریت به مشارکت کارکنان، توجه مدیران به تلاش‌های کارکنان، تقویت توانایی کنترل و نظارت مدیران، افزایش میزان اشراف مدیران به کم و کیف کار کارکنان از طریق سبک مدیریت ضرورت دارد. علاوه بر این، کاهش اهمال کاری کارکنان از طریق مدیریت ویژگی‌های ساختاری از طریق تقویت نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، افزایش میزان رسمیت، محدود نمودن حیطه نظارت، عدم تمرکز قدرت تصمیم‌گیری و تقویت انعطاف و چابکی سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

شاخص‌های احصا شده در این تحقیق با نتایج مطالعات انجام شده در خصوص اهمال کاری از جمله جونز و رودالت (۱۹۸۲)، سولومون و راث بلوم (۱۹۸۹)، تاکنن (۱۹۹۱) و صفاری نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۰) و استیل (۲۰۰۲) همخوانی دارد. در تبیین نتایج به دست آمده باید گفت مدیریت اهمال کاری کارکنان مستلزم سنجش و پایش مستمر آن است تا از طریق کاهش اهمال کاری کارکنان عملکرد کارکنان تقویت گردد.

طبق نتایج مطالعه قنبری و معجونی (۱۴۰۰) بین عدالت سازمانی و اهمال کاری کارکنان رابطه مستقیم، منفی و معنادار وجود دارد. همچنین سبک رهبری مخرب بر اهمال کاری کارکنان تاثیر دارد. نتایج مطالعه سواری و همکاران (۱۳۹۹)، آذربادکان و همکاران (۱۳۹۷)، باقری شیخانگشه و شباهنگ (۱۳۹۷) و سپهریان آذر (۱۳۹۰) موید ارتباط استرس افسردگی با اهمال کاری می باشد. طبق نتایج مطالعه رئوف و همکاران (۱۳۹۸) نیز بین کمال‌گرایی منفی و اهمال کاری تحصیلی رابطه‌ی غیر مستقیم و معناداری وجود دارد و همچنین رابطه‌ی مستقیم خودکارآمدی تحصیلی با عزت نفس و خودناتوان سازی تحصیلی و اهمال کاری تحصیلی نیز معنادار است. براساس یافته‌های مطالعه برزگر بفرویی و عارف منش (۱۳۹۸) بین صفات شخصیتی و اهمال کاری تحصیلی ارتباط معناداری وجود دارد و تغییرات متغیر اهمال کاری تحصیلی توسط عوامل شخصیتی قابل تبیین است. طبق نتایج تحقیق تمدنی و همکاران (۱۳۹۸) بین خودکارآمدی عمومی و اهمال کاری تحصیلی و پیشرفت تحصیلی رابطه منفی معنادار وجود دارد. جعفری و سیدخراسانی (۱۳۹۷) نشان داد که بین هوش هیجانی و سرمایه روانشناختی و اهمال کاری رابطه معنی دار وجود دارد. طبق نتایج تحقیق دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۵) بی‌کفایتی مدیران بی‌تعهدی کارکنان، چندشغله‌بودن کارکنان، نظارت ضعیف، جبران بی‌عدالتی‌ها، روابط شخصی با مدیران و حقوق و مزایای ناکافی از مهمترین عوامل اثر گذار بر اهمال کاری کارکنان می‌باشند. همچنین نتیجه مطالعه رضایی و همکاران (۱۳۹۵) و جهانگیری (۱۳۹۵) و یازچیوبلو (۲۰۱۵)، تاکاس (۲۰۱۰)، ون‌ارده (۲۰۰۳) نشان داد که عوامل فردی همچون شخصیت و عوامل سازمانی همچون سبک‌های مدیریت می‌تواند اهمال کاری شغلی مدیران را پیش بینی کند که با یافته‌های این تحقیق همسویی دارد. براساس نتایج مطالعه دردارا و المخالد (۲۰۲۰) سن، جنسیت، افسردگی، استرس، اضطراب و بهزیستی پیش‌بینی‌کننده اهمال کاری هستند که با عوامل فردی شناسایی شده در این مطالعه همسویی دارد. هن (۲۰۱۸) در مطالعه خود دریافت که ابهام نقش حرفه‌ای با عوامل احساسی و عوامل موقعیتی بر اهمال کاری کارکنان تاثیر دارد. نتایج مطالعه گونسو و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین، سبک رهبری سرپرست، و

## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

رفتارهای شهروندی سازمانی بر اهمال کاری کارکنان در محیط کار تأثیر دارند. مبتنی بر نتایج تحقیق متین و همکاران (۲۰۱۸) عواملی همچون خستگی، جدایی روانی، استرس ناشی از شغل و درآمد کم، مکث طولانی یا انجام بازی های رایانه ای در ساعات کار، کمبود احساسات مثبت در محل کار، کسالت شغلی، که حالت کم تحریک در کار، تحریک شناختی-جسمی، درگیر شدن در پیام های فوری یا استراحت های طولانی مدت، وظیفه شناسی با عملکرد تحصیلی با اهمال کاری کارکنان ارتباط دارد. بنا بر عقیده لازاروس و فولکمن (۱۹۸۴) میان استرس و اهمال کاری رابطه وجود دارد که با عوامل شغلی شناسایی شده در این مطالعه همسویی دارد.

نظریه های رفتاری، اهمال کاری را یک مشکل رفتاری در نظر می گیرند و آن را بر حسب نظریه تقویت، نتیجه اثر تقویتی سریعتر و بیشتری که به تأخیر انداختن فعالیت ها دارد و فقدان مشوق برای تشویق و مشارکت در کسب اهداف و انجام وظایفشان تبیین می کنند به عنوان مثال طبق دیدگاه فروید (۱۹۵۳)، رفتارهای اجتنابی را می توان با توجه به نقش اضطراب که عاملی فردی است تشریح کرد چرا که طبق دیدگاه وی انسان با تأخیر در انجام امور، سعی دارد تا از خود در برابر خطرات احتمالی محافظت نماید. براساس دیدگاه بورکا و یوئن (۱۹۸۳) افراد دارای عزت نفس شکننده از اهمال کاری به عنوان یک ابزار حفاظتی استفاده می کنند. طبق دیدگاه سولومون و روتبلوم (۱۹۸۴) افراد مبتلابه اضطراب شدید، به اهمال کاری می پردازند تا از اضطراب مرتبط با آن اجتناب کنند. آلیس و کناس هم به عنوان نظریه پردازان شناختی رفتاری در سال ۱۹۷۷ روی اثر ترس های غیرمنطقی و انتقاد از خود در اهمال کاری تأکید کردند. طبق استدلال آن ها، اهمال کاران به خاطر عدم اطمینان به توانایی خودشان در تکمیل یک تکلیف به اهمال کاری می پردازند. براساس نتایج مطالعات فراری (۲۰۰۸) و کامدن (۲۰۱۳) دیدگاه های خوش بینانه براین باورند که خصوصیات چون رفتار، شناخت و انگیزش عامل اصلی بروز اهمال کاری هستند در حالی که دیدگاه های بدبینانه اهمال کاری را نوعی عادت یا اختلال شخصیت می دانند بنابراین مدیریت علل فردی و سازمانی اهمال کاری با نظریات موجود نیز همخوانی دارد.

علت تاثیرگذاری عوامل فردی بر اهمال کاری کارکنان را می توان ناشی از نقش عوامل فردی همچون شخصیت، توانایی ها، ارزش ها، نگرش ها و... به عنوان پیش آیندهای درونی بروز رفتارهای انسانی دانست. چرا که براساس نظریه های علم رفتار و مکتب رفتارگرایی، عوامل فردی نقش تعیین کننده ای در بروز رفتارها دارند. از این رو عوامل فردی می تواند یکی از عوامل تعیین کننده اهمال کاری کارکنان



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

باشد. بنابراین باید به این حقیقت توجه شود که ویژگی‌های فردی در کنار ویژگی‌های سازمانی همچون سبک مدیریت و ساختار سازمانی می‌توانند بر اهمال کاری کارکنان تاثیر بگذارند.

در راستای مدیریت متغیرهای زمینه‌ای اهمال کاری، مدیریت فرهنگ سازمانی، توجه به ویژگی‌های شخصیتی و حالات روانشناختی کارکنان ضرورت دارد. تقویت فرهنگ همکاری در سازمان، غالب نمودن فرهنگ جمع‌گرایی، اعتمادسازی بین افراد، مدیریت نمودن سکوت در سازمان، مدیریت فرهنگ تنبلی در سازمان و مدیریت حسادت در جهت مدیریت فرهنگ سازمانی ضروری است. همچنین تقویت روحیه وظیفه‌شناسی و تقویت روحیه همکاری، ایجاد احساس کارآمدی، ایجاد انگیزه، مدیریت فرسودگی شغلی، کاهش ادراک اهمال کاری همکاران، مدیریت ادراک تبعیض و بی‌عدالتی، تقویت عزت نفس کارکنان، ایجاد ادراک عدم طردشدگی در محیط کار و خوش بینی نسبت به سازمان در جهت مدیریت ویژگی‌های شخصیتی و حالات روانشناختی کارکنان و کاهش اهمال کاری از آن طریق اجتناب ناپذیر است. عوامل زمینه‌ای به عنوان عوامل بسترساز کنش‌ها و تعاملات سازمانی، شامل مجموعه عواملی است که به صورت غیرمستقیم بر اهمال کاری کارکنان تاثیر می‌گذارد. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که پژوهشگران زیادی همچون ماکس وبر و تالکوت پارسونز، جان گالبرایت، ابراهیمی حسنی نیاکی (۱۳۷۷) میرسپاسی (۱۳۶۱) و دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۵) به تاثیر فرهنگ جامعه و سازمان بر کم‌کاری کارکنان اشاره کرده‌اند. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد و در هر سازمان پدیده‌ای به دور از تاثیر فرهنگ نیست. متأسفانه در کشور ما فرهنگ از زیر کار در رفتن و پذیرفتن مسئولیت‌های آسان به فرهنگ کار، مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری غالب شده است. نتیجه مطالعه عسکری تبار و عسکری تبار (۱۳۹۹) نشان داد که اخلاق حرفه‌ای و حمایت اجتماعی، واریانس اهمال کاری شغلی پرستاران را تبیین می‌کنند که با نتایج این تحقیق همسویی دارد. نتیجه مطالعه نظری زاده و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که موثرترین عامل پیش‌بینی کننده اهمال کاری سازمانی پویایی گروهی است. طبق نتایج مطالعه سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶) استفاده‌ی بیش از اندازه از اینترنت بدون فرهنگ‌سازی یکی از علل اهمال کاری و انواع آن (اهمال کاری عمدی، اهمال کاری ناشی از خستگی جسمانی روانی، اهمال کاری ناشی از بی‌برنامگی) می‌باشد. براساس نتایج تحقیق دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۵) فرهنگ زیرکار در روی حاکم بر جامعه یکی از مهمترین عوامل تاثیر گذار بر اهمال کاری کارکنان می‌باشد. رومنجان و اسدی یونسی (۱۳۹۴) نیز علل اهمال کاری افراد را در چهار حیطه روانی و شخصیتی، محیطی، شناختی و فراشناختی دسته بندی نموده‌اند که با نتایج این تحقیق همسویی دارد. براین اساس کاهش اهمال کاری کارکنان از

## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

طریق مدیریت متغیرهای زمینه‌ای ضروری است. چرا که سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز در یک بده بستان دائمی با محیط (فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست محیطی، قانونی و...) خود فعالیت دارند. هم محیط بر سازمان اثرگذار است و هم سازمان می‌تواند بر محیط اثرگذار باشد چرا که طبق نظریه نهادگرایی جدید پاول و دیماجیو هنجارها و ارزش‌های محیطی در کنار الزامات قانونی و تقلیدی می‌تواند بر اهمال کاری کارکنان تاثیرگذار باشد؛ از این رو کاهش اهمال کاری کارکنان، بدون توجه به متغیرهای زمینه‌ای محقق نخواهد شد.

توسعه و توانمندسازی کارکنان از واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به آنان، تقویت مهارت‌های ارتباط مؤثر، هوش معنوی کارکنان، تقویت سطح تاب‌آوری کارکنان، توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان و مشارکت دادن کارکنان در امور به عنوان یکی از مهمترین راهبردهای کاهش اهمال کاری کارکنان می‌باشد. مضاف بر آن پرورش وقت شناسی، صداقت و پرهیز از فعالیت‌های پنهانی و تقویت فرهنگ همکاری در سازمان در جهت پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان ضروری است. راهبرد بعدی کاهش اهمال کاری کارکنان مدیریت نگرش و رفتار کارکنان از طریق اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانه آنان، تقویت انگیزه کارکنان، حمایت از کارکنان، تقویت تعهد سازمانی کارکنان، اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانه کارکنان می‌باشد. همچنین استفاده از مشوق‌های مادی و معنوی، ارائه گزینه‌های مختلف پاداش جهت کارکنان و ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد نیز در جهت توسعه ایجاد نظام پاداش حمایتی از دیگر راهبردهای مؤثر در این زمینه می‌باشد. انجام تغییرات ساختاری از طریق ارائه بازخورد به کارکنان، بازطراحی مشاغل و متناسب‌سازی حجم کار کارکنان، بهبود نظام ارزشیابی سازمان و تقویت انعطاف و چابکی سازمانی نیز از دیگر راهبردهای مؤثر در این زمینه می‌باشد. این نتایج تا حدودی با نتایج مطالعه بهارونداحمدی و سراج خرمی (۱۳۹۸) و جلالی و پورشریفی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. نتایج مطالعه آنان نشان داد که مصاحبه انگیزشی موجب کاهش اهمال کاری تحصیلی و افزایش انگیزه تحصیلی دانش آموزان می‌گردد. طبق نتایج مطالعه زنتال (۲۰۲۰) اهمال کاری با تقویت مشروط ارتباط معنی‌داری دارد که با راهبرد توانمندسازی این تحقیق همخوانی دارد. نتیجه مطالعه علمی‌منش (۱۳۹۷) اصفا و همکاران (۱۳۹۶)، آخوندی (۱۳۹۶)، صالحی (۱۳۹۶) و اظه‌ری و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که تقویت سرمایه روانشناختی بر کاهش اهمال کاری مؤثر است. همچنین اصفا و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه خود نشان دادند که اثر مستقیم بهزیستی روان شناختی بر اهمال کاری معنادار است. طبق نتایج تحقیق خرمایی و آزادی‌ده بیدی (۱۳۹۶) سازه دینی- اخلاقی صبر بر اهمال کاری دانشجویان است. براساس نتایج مطالعه زارع و همکاران (۱۳۹۴) آموزش شناختی ارتقا امید بر کاهش اهمال کاری

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

کارکنان موثر است بر این اساس راهبردهای بهبود اهمال کاری کارکنان با تحقیقات پیشین همخوانی دارد.

بر اساس نتایج تحقیق، رخداد پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده و کاهش اهمال کاری کارکنان می‌باشد که کاهش سطح اضطراب و استرس شغلی، سکوت سازمانی، میزان تمایل به ترک شغل کارکنان خبره و افزایش رفتارهای فراتر از نقش کارکنان می‌باشد که در سطح فردی بروز می‌نماید. علاوه بر این بهبود عملکرد سازمانی، ارزش آفرینی برای سازمان، تقویت خلاقیت و نوآوری سازمانی و تقویت انسجام و سلامت سازمانی جزو پیامدهای سازمانی است که در نهایت به تامین اهداف ذینفعان فراسازمانی و پاسخگویی به انتظارات آنان و افزایش اعتماد عمومی نسبت به سازمان می‌گردد. مطالعه انجام شده توسط رضایی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که، اهمال کاری کارکنان می‌تواند تاثیرات منفی را هم بر کارکنان و هم بر بازدهی سازمان بر جای بگذارد و می‌توان از آن به عنوان یکی از بزرگ‌ترین موانع کارایی نیروی انسانی، در کاهش عملکرد، بهره‌وری و سلامت کارکنان و سازمان نام برد. طبق نتایج مطالعه هوور (۲۰۰۵) اهمال کاری دارای تبعات منفی بسیاری از جمله، از دست دادن زمان، افزایش استرس، کاهش سلامت فرد، کاهش یادگیری در درازمدت و کاهش اعتماد به نفس می‌شود (زرع و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج تحقیقات اوزر و ساکنز (۲۰۱۱) نشان می‌دهند که اهمال کاری تأثیر منفی روی سلامتی و بهداشت و رضایت از زندگی اقشار مختلف دارد (ذراتی و خیر، ۱۳۹۳). طبق نتایج مطالعه ون‌ارده (۲۰۰۳) و تیس و فراری (۲۰۰۰) اهمال کاری کارکنان تأثیر منفی بر نتایج عملکرد فردی و سازمانی دارد. طبق نتایج مطالعه قنبری و معجونی (۱۴۰۰) اهمال کاری معلمان رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با فرسودگی شغلی آنان دارد. مطالعه صفاری نیا و امیرخانی رازلیق (۱۳۹۵) نشان داد که اهمال کاری سازمانی با فرسودگی شغلی در کارکنان ارتباط دارد. طبق نتایج تحقیق چی‌او و همکاران (۲۰۲۰) اهمال کاری کارکنان منجر به پدیده‌ی طفره رفتن اجتماعی بالاتری می‌گردد که با پیامدهای فردی شناسایی شده در این مطالعه همسویی دارد. نتایج مطالعه داوتوو (۲۰۲۰) نشان داد که بین میزان اهمال کاری و عملکرد رابطه منفی وجود داشت که با پیامدهای فردی اهمال کاری شناخته شده در این مطالعه همسویی دارد.

از آنجایی که در این پژوهش از داده‌های مقطعی استفاده شده است؛ در تعمیم نتایج باید احتیاط شود چرا که به داده‌های طولی برای افزایش اطمینان به تعمیم نتایج نیاز است. محققان آینده می‌توانند نسبت به طراحی و تبیین الگوی بومی کاهش اهمال کاری کارکنان، برای سازمان‌های تولیدی مشابه

## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

اقدام نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه نمایند. در پایان پیشنهادهای کاربردی پژوهش براساس نتایج پژوهش و مدل مفهومی طراحی شده به شرح زیر ارائه شد:

براساس نتایج تحقیق و مدل طراحی شده، توسعه و توانمندسازی کارکنان جزو یکی از راهبردهای مؤثر در کاهش اهمال کاری کارکنان می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن واگذاری و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان، نسبت به تقویت مهارت‌های ارتباط مؤثر، هوش معنوی، تاب‌آوری کارکنان، از طریق تبیین اهمیت آنها در توسعه فردی اقدام شود.

از آنجایی که مدیریت شرایط شغلی و سازمانی، به عنوان یکی از اجزای مهم مدل کاهش اهمال کاری کارکنان می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد از طریق اقداماتی همچون بازطراحی مشاغل، همچنین آموزش مدیران نسبت به مدیریت استرس شغلی، جلب مشارکت کارکنان، توجه به تلاش‌های کارکنان و تقویت توانایی کنترل و نظارت مدیران و افزایش میزان انعطاف‌سازمانی و چابکی سازمانی از طریق حذف فرایندهای زاید و دست و پاگیر، زمینه‌های کاهش اهمال کاری کارکنان فراهم شود.

از آنجا که مدیریت عوامل زمینه‌ای اهمال کاری کارکنان، در کاهش آن تاثیرگذار است، پیشنهاد می‌شود از طریق مکانیزم‌های فرهنگ‌سازی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، به کارگیری افراد تاثیرگذار و گروه‌های مرجع در سازمان و الگوسازی افراد شاخص، نسبت به تقویت فرهنگ سازمانی همسو و کارکردی همچون حاکمیت فرهنگ همکاری در سازمان، صداقت و شفافیت و اعتماد بین افراد اقدام گردد.

شاخص‌های اهمال کاری احصا شده در این تحقیق به صورت مستمر مورد ارزیابی و پایش قرار گیرد و از طریق به کارگیری آنها در کانون‌های ارزیابی و سنجش عملکرد و شناسایی کارکنان ساعی و پرتلاش نسبت به ایجاد بانک اطلاعات کارکنان شایسته اقدام شود. وجود چنین سیستمی سبب می‌گردد حسب مورد و نیاز، از طریق مراجعه به بانک اطلاعاتی موجود و بررسی پروفایل هر فرد، تصمیم‌گیری مناسب در خصوص ارتقا، انتصاب، اعطای پاداش و مزایا و... اتخاذ نمود.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

### منابع

- ۱) برزگر بفرویی، کاظم، عارف منش، مروارید. (۱۳۹۸). نقش ابعاد چشم انداز زمان و عوامل شخصیتی در اهمال کاری دانشجویان دانشگاه یزد. پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، ۷(۱) (پیاپی ۲۵)، ۶۸-۵۹.
- ۲) حاجی حسنی، مهرداد و محمدی، عاطفه، ۱۳۹۷، سرسختی روان شناختی و اهمال کاری شغلی، ششمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روانشناسی و مشاوره ایران، تهران.
- ۳) خاکپور، عباس، قلی پور، میترا. (۱۳۹۶). نقش اهمال کاری شغلی در عدالت سازمانی ادراک شده (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه پیام نور همدان). جامعه شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)، ۲۸(۴) (پیاپی ۶۸)، ۱۱۳-۱۲۲.
- ۴) خاکپور برازجانی، ساحل و حشمتی جدا، آرزو، (۱۳۹۵) بررسی اثر تعاملی استرس، سلامت روان، اضطراب و افسردگی با اهمالکاری تحصیلی. همایش بین المللی استرس و بیماریهای روانی. تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، ۷۵ و ۷۷ اردیبهشت.
- ۵) خدابخش زاده، سعید، و امیرزاده مرادآبادی، سمیرا، و خدابخش زاده، صادق، و بنی اسدی، محمد (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی. موانع و راهکارها (مطالعه موردی: حوزه معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی بم). توسعه ی آموزش جندی شاپور، ۶(۴)، ۳۲۳-۳۳۱.
- ۶) خدابخشی، مهدی، و سپهوندی، محمدعلی، شیخ الاسلامی، علی، حبیبی، الهام (۱۳۹۴). پیش بینی اهمال کاری سازمانی و رضایت از زندگی بر اساس فرسودگی شغلی و سابقه خدمت. مجله طب نظامی، ۱۷(۴)، ۲۰۷-۲۱۳.
- ۷) رئوف، کوثر؛ خادمی، ملوک، و نقش، زهرا. (۱۳۹۸). رابطه ی کمال گرایی با اهمال کاری: نقش واسطه ای متغیرهای خودکارآمدی تحصیلی، عزت نفس و خودناتوان سازی تحصیلی. اندیشه های نوین تربیتی، ۱۵(۱)، ۲۰۷-۲۳۵.
- ۸) رومنجان، محمد ابراهیم؛ اسدی یونسی، محمدرضا (۱۳۹۴). علل یابی اهمال کاری، سومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی. تهران، ۴۵۳۰۷۵  
<https://civilica.com/doc/>

## طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدبری

- ۹) قنبری معجونی، حسین. (۱۴۰۰). نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال کاری. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۰(۳)، ۶۹-۹۸.
- ۱۰) عسکری تبار، طیبه سادات و عسکری تبار، مرضیه سادات، ۱۳۹۹، بررسی ارتباط بین اهمال کاری شغلی پرستاران با اخلاق حرفه‌ای و حمایت اجتماعی، هشتمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/1031025>
- ۱۱) نظری‌زاده، امیرعباس؛ موعلی، علیرضا و عباسی، نرگس. (۱۳۹۷). طراحی مدل اهمال کاری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران). فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(شماره ۳ (پیاپی ۲۳))، ۱۱-۳۰.
- ۱۲) وهاب‌زاده مقدم، فاطمه سادات؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ دلخواه، جلیل (۱۴۰۰). کاهش اهمال کاری کارکنان با گونه‌شناسی مزاج، مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۱)، ۱۲۷-۱۵۰.
- 13) Asio, J. M. R., & Riego de Dios, E. (2021). Demographic Profiles and Procrastination of Employees: Relationships and Determinants
- 14) Biswakarma, G. (2016). Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An empirical evidence from Nepalese Private Commercial Banks. *Human Resource Management*, 3(2), 10-26.
- 15) Chiu, S.-I., Chen, T.-Y., Chang, T.-L., & Chen, C. J. I. J. o. P. R. (2020). Procrastination, dependence and social loafing: comparison in High/low task visibility between active/passive procrastinators. *International Journal Psychiatry Research*, 3(2), 1-11. doi: 10.33425/2641-4317.1058
- 16) Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.
- 17) Diaz-Morales JF, Cohen JR, Ferrari JR. An integrated view of personality styles related to avoidant procrastination. *Personality and Individual Differences*. 2008; 45:554-558.
- 18) Durakiewicz, T. (2016). A universal law of procrastination. In *Physics Today*, 69 (2), 11-12. DOI: 10.1063/PT.3.3064.
- 19) Fatima, A., Iqbal, M. Z., & Imran, R. (2013). Organizational Commitment and Counterproductive Work Behavior: Role of Employee Empowerment. In *Proceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 665-679). Springer London.

- 20) Flett, A. L., Haghbin, M., & Pychyl, T. A. (2016). Procrastination and Depression from a Cognitive Perspective: An Exploration of the Associations Among Procrastinatory Automatic Thoughts, umination,
- 21) Göncü Köse, A., & Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of prevention & intervention in the community*, 46(3), 245-262.
- 22) Gupta, R., Hershey, D., A. Gaur, J. (2012). Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. *Current psychology (New Brunswick, N.J.) (CURR PSYCHOL)*, 31(2), 195-211. doi: <https://doi.org/10.1007/s12144-012-9136-3>.
- 23) Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- 24) Hen, M., Goroshit, M., & Viengarten, S. (2021). How decisional and general procrastination relate to procrastination at work: An investigation of office and non-office workers. *Personality and Individual Differences*, 172, 110581.
- 25) Hen, M. (2018). Causes for procrastination in a unique educational workplace. *Journal of prevention & intervention in the community*, 46(3), 215-227.
- 26) Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination in different life-domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, 32, 175-185. <https://doi.org/10.1007/s12144-013-9171-8>.
- 27) Kose, A.G., Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*. 46(3), 245-262. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470369>.
- 28) Pychyl, T. A., & Flett, G. L. (2012). Procrastination and self-regulatory failure: An introduction to the special issue. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 30, 203-212.
- 29) Ranto, D. W. P., Tjahjono, H. K., Muafi, M., & Prajogo, W. (2022). The Influence of Organizational Justice on Interpersonal and Organizational Deviance: A Conceptual Paper. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 3(2), 87-97.
- 30) Siebens, H. (2020) Grand Theory of Antisocial and Destructive Behavior. *VODENJE*, 47.

طراحی مدل کاهش اهمال کاری کارکنان/فرشیان، فرحبد، دانشفرد و رضایی کلیدیری

- 31) Van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and individual differences*, 35(6), 1401-1418.
- 32) Wallace, D. M., Luning, C. R., Rosenstein, J. E., Ledford, A., & Cyr-Roman, B. (2020). A culture of respect: Leader development and preventing destructive behavior. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(2), 225-229.
- 33) Zentall, T. R. (2020). Does conditioned reinforcement play a role in procrastination: A pigeon model: *Behavioural processes*, 178, 104139.
- 34) Zhang, J., Zhang, S., Liu, F., & Chen, W. (2022). Make Time for Employees to Be Sustainable: The Roles of Temporal Leadership, Employee Procrastination, and Organizational Time Norms. *Sustainability*, 14(14), 8778.

یادداشت‌ها:

- 1 Procrastination
- 2 Kose, Metin
- 3 Klingsieck
- 4 Van Eerde
- 5 Gupta
- 6 Schouwenberg
- 7 Diaz-Morales
- 8 Pychyl
- 9 Zhang
- 10 Hen





---

**Designing a model to reduce employee procrastination  
(Study case: National Iranian Oil Company)**

**Receipt: 06/01/2024**

**Acceptance: 06/06/2024**

**Reza Farshyian<sup>1</sup>**

**Farzin Farahbod<sup>2</sup>**

**Karamolah Daneshfard<sup>3</sup>**

**Hamid Rezaei Kalidbari<sup>4</sup>**

**Abstract**

Procrastination means failure in self-regulation and performance of work duties and is one of the behaviors that plays a significant role in reducing the output level of the organization. The purpose of this research is to design a model to reduce employee procrastination in the National Iranian Oil Company. The type of research is applied and developmental in terms of purpose, descriptive-exploratory in terms of execution method and qualitative in terms of data type. The sample of participants in the research included academic and executive experts of National Iranian Oil Company, who were selected by purposive sampling method. Data collection was done with the interview tool; Conducting interviews continued until the theoretical saturation stage was reached and this saturation was achieved after 18 interviews. The data were also analyzed using the theme analysis method. A number of 92 basic themes were identified, which were categorized into 18 overarching themes and 5 main organizing themes, including employee procrastination, management of employees' job conditions, management of contextual factors, strategies and consequences of reducing employee procrastination, which model It describes the reduction of employee procrastination. : Knowing the job conditions, background and procrastination strategies of employees and its consequences using the proposed model can be effective in managing this phenomenon.

**Keywords**

reducing employee procrastination, management of employees' job conditions, management of background factors, strategies and consequences of reducing procrastination

1-PhD student, Department of Public Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, reza.farshyian@gmail.com

2- Assistant Professor, Department of Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran. (Corresponding Author) farzinfarahbod@yahoo.com

3-Professor, Department of Public Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. daneshfard@srbiau.ac.ir

4- Assistant Professor, Department of Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran. hrezaee41@yahoo.com