مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۱۰/۰۸ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۲/۱۷

طراحی مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان؛ مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران

رضا فرشیان[۱] ـ فرزین فرحبد[۲*] ـ کرم‌اله دانشفرد[۳] ـ حمیدرضا رضایی‌کلیدبری[۴]

چکیده

اهمال‌کاری 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 مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران است. نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بنیادی، از لحاظ روش اجرا توصیفی ـ 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 به‌دست آمد. داده‌ها نیز با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. تعداد ۱۱۰ مفهوم از کدهای باز مصاحبه‌ها در قالب ۱۹ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند که به‌صورت مدل پارادایمی در قالب پدیده محوری (اهمال‌کاری کارکنان)، شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شدند که مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان را توصیف می‌نماید. شناخت عوامل مؤثر بر اهمال‌کاری کارکنان، راهبردها و پیامدهای آن با استفاده از مدل پیشنهادی، می‌تواند در مدیریت این پدیده مؤثر واقع شود.

۱. دانشجوی دکترا مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران(reza.farshyian@gmail.com)

۲. .استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران، نویسنده مسئول، (farzinfarahbod@yahoo.com)

۳. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (daneshfard@srbiau.ac.ir)

۴. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران، (hrezaee41@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

واژگان کلیدی: اهمال‌کاری کارکنان، مدیریت عملکرد و روش داده‌بنیاد.

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 مؤثر در راستای ایجاد تحول و رشد حرفه‌ای سازمانی هستند (Biswakarma, 2016، Wallace, 2020). اهمیت سرمایه انسانی سازمان در ارتقای رشد و بهره‌وری یکی از مهمترین موضوعاتی است که موردتوجه اندیشمندان قرار گرفته است. یکی از مهمترین متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری و سلامت جسمی و روانی کارکنان، مقوله اهمال‌کاری (یا تعللِ‌کاری) است (وهاب‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی، وجود تعهد سازمانی و کاهش میزان اهمال‌کاری کارکنان، یک الزام است (Ranto, 2022؛ Siebens, 2020؛ Hanaysha, 2016؛ Dhurup, 2016؛ Fatima, 2013).

اهمال‌کاری در کاهش عملکرد، بهره‌وری و سلامت کارکنان و سازمان، نقش مهمی دارد (نظری‌زاده، موغلی و عباسی، ۱۳۹۷). اهمال‌کاری را می‌توان به‌عنوان تأخیر در انجام یک اقدام تبیین کرد و این تأخیر در حالی رخ می‌دهد که شخص اهمال‌کار 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. به‌زعم (Klingsieck, 2013) اهمال‌کاری شکلی مخرب از تأخیر است و به‌طور عمده همراه با وجدان پایین، احترام اندک به خود، بدبینی زیاد و اضطراب شایان توجه است. همچنین اهمال‌کاری را می‌توان اجتناب از انجام اقدامات مدنظر دانست (Van Eerde, 2003). اهمال‌کاری، هم بر بهره‌وری فردی و هم بر بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارد. ازاین‌رو، بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن اهمیت وافری دارد (Gupta, Hershey, Gaur, 2012). اهمال‌کاری، پدیده‌ای جهان‌شمول است و مشاهدات میدانی نیز نشان‌دهنده وجود و وفور این پدیده در سازمان‌های ایرانی، اعم از دولتی و خصوصی، است. اهمال‌کاری 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. (خاکپور و قلی‌پور، ۱۳۹۶).

اهمال‌کاری در موقعیت‌های گوناگون زندگی فردی، خانوادگی، شغلی و اجتماعی رخ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

می‌دهد و یکی از مشکلات رفتاری است که شیوع بسیار زیادی دارد. این پدیده به مانند اغلب پدیده‌های روانشناسی دیگر، معلول سایر متغیرهای روانشناختی است و خود نیز می‌تواند علت پدیده‌هایی باشد که بر آن‌ها اثر می‌گذارد. اهمال‌کاری پدیده‌ای وابسته به فرهنگ است و براساس ارزش‌ها و آموزه‌های فرهنگی می‌توان تعبیر و تفسیر کرد (رومنجان و یونسی، ۱۳۹۴).

اهمال‌کاری شکاف بین نیت انجام کار و رفتار است و از آن به تأخیر انداختن و جایگزین کردن تکالیف ضروری با انجام فعالیت‌های غیرضروری دیگر تعبیر می‌شود. اهمال‌کاری اجتناب از شروع و ادامه کار است (خدابخشی و همکاران، ۱۳۹۴). دو عنصر اساسی در تعریف اهمال‌کاری، متمایز هستند: اول اینکه اهمال‌کاری، سندرمی است که به آسیب‌های فراوان جسمی و روحی برای فرد می‌انجامد و دوم آنکه، فرد به‌صورت غیرعقلایی از انجام کار یا وظیفه‌ای مشخص، اجتناب می‌کند. درمجموع اهمال‌کاری، به آینده محول کردن کاری است که به هر دلیل منطقی یا غیرمنطقی از زیر بار انجام آن شانه خالی می‌کنیم. به همین دلیل اغلب اهمال‌کاری با رنج و ناراحتی روانشناختی همراه است. مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند که اهمال‌کاری اثرات منفی بر سلامت جسمی، عادات غذایی و ورزش افراد بر جای می‌گذارد (Van Eerde, 2003). هدف از اهمال‌کاری ایجاد یک زندگی رضایت‌بخش است؛ اما آن تقریباً همیشه باعث افزایش استرس، به‌هم‌ریختگی و شکست می‌شود. اهمال‌کاری از فقدان یا کمبود انگیزش ایجاد می‌شود (Diaz-Morales, 2008). بسیار سخت است که در فردی که رفتار اهمال‌کاری از خود نشان می‌دهد و تا آخرین دقیقه بر این رفتار خود اصرار می‌ورزد، انگیزه ایجاد کنیم. به هر صورت، به‌سادگی می‌توان دریافت که انگیزش تأثیر معناداری بر اهمال‌کاری دارد (تاکمن، ۱۹۹۸ به نقل از خدابخشی و همکاران، ۱۳۹۴). از دیدگاه سازمانی، اهمال‌کاری دشمن سازمان و مانع رشد بهره‌وری و خلاقیت است. اهمال‌کاری سازمانی به تأخیر انداختن هدفمند شروع یا تکمیل تکالیف مختلف شغلی است (رئوف و همکاران، ۱۳۹۸).

آنچه محقق را به انجام پژوهش درمورد اهمال‌کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران ترغیب کرد، بروز اهمال‌کاری در بین برخی از کارکنان و پیامدهای منفی ناشی از آن همانند نارضایتی ذینفعان و استفاده‌کنندگان از خدمات شرکت است که جزء برخی از چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی نیز است (میرسپاسی، ۱۳۸۸). همچنین ناکافی بودن شناخت موجود درخصوص عوامل علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای این پدیده و ابهامات فراوانی که در این زمینه وجود دارد، انجام پژوهش و گردآوری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

داده‌های تجربی بیشتری را ضروری ساخته است. ضرورت نظری پژوهش حاضر از آن جهت است که علیرغم اهمیت نقش اهمال‌کاری کارکنان در بهره‌وری منابع انسانی، موضوع کمتر موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته است و در حال حاضر در کشور به‌دلیل کم‌توجهی به آن در عرصه اجرایی و دانشگاهی، از فرصت‌های پیش‌رو به‌خوبی استفاده نشده و آسیب‌های ناشی ازآن‌رو به گسترش است. بنابراین به نظر می‌رسد جهت به حداقل رساندن پیامدهای ناشی از اهمال‌کاری، نیاز به ارائه مدل مناسبی در این خصوص است؛ بنابراین در این پژوهش سعی شد تا مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران طراحی شود تا از این طریق خلأ پژوهشی مزبور پر شود.

اهمال‌کاری به تعویق انداختن اقدام مربوط به کار با درگیر شدن (از نظر رفتاری یا شناختی) در اقدامات غیرشغلی و جایگزین کردن تکالیف فردی با انجام فعالیت‌های غیرضروری دیگر، بدون اینکه قصد آسیب رساندن به کارفرما، کارمند، محل کار یا مشتری را داشته باشد، تعبیر شده است (Asio, Riego, 2021). در جدول ۱ تعاریف اهمال‌کاری آمده است.

جدول ۱. تعاریف اهمال‌کاری کارکنان

ردیف	تعاریف	منبع
۱	اهمال‌کاری یک رفتار رایج با چندین پیامد منفی است که می‌تواند در محل کار، برای سازمان‌ها و کارکنان مضر باشد.	هن و همکاران، ۲۰۲۱
۲	اهمال‌کاری و به تعویق انداختن کار بر تمام جنبه‌های زندگی تأثیر می‌گذارد.	مالوبابیک و همکاران، ۲۰۲۰
۳	در اهمال‌کاری 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	اهمال‌کاری، رفتاری رایج در جوامع امروزی است و مشکلی متداول با پیامدهای منفی بلندمدت و مزایای کوتاه‌مدت محسوب می‌شود.	چاوهان و همکاران، ۲۰۲۰
۶	پیچیل[1] می‌گوید اهمال‌کاری در کار در واقع یک زخم خودزنی است که به تدریج ارزشمندترین منبع جهان یعنی زمان را از بین می‌برد.	پیچیل، ۲۰۱۶
۷	اهمال‌کاری یک شکل رایج از شکست در خودنظم‌بخشی است که در	دراکویتکس، ۲۰۱۶؛

1. Pychyl

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

	آن به‌طورمعمول فرد، کاری را که انتظار می‌رود به‌موقع انجام دهد به‌صورت ارادی و عمدی به تأخیر می‌اندازد.	

در علم روانشناسی، برای بروز پدیده اهمال‌کاری، اسباب و علل مختلفی معرفی شده است. این عوامل را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد: عوامل درونی (احساس خودکم‌بینی، کوته‌بینی، توقع بیش از حد از خود، پایین بودن آستانه تحمل، کمال‌گرایی وسواس‌گونه، 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، اهمال‌کاری و پرخاشگری انفعالی، همنشینی و دوستی با همکاران، عوامل هوس‌انگیز و سرگرم‌کننده و توقع بیش از حد از دیگران) (ساتن، ۲۰۰۹، به نقل از وهاب‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). برخی دیگر از عوامل شکل‌گیری اهمال‌کاری عبارت‌اند از استرس، سلامت روان، اضطراب و افسردگی (خاکپور برازجانی و حشمتی‌جدا، ۱۳۹۵).

خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده درخصوص اهمال‌کاری ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه مطالعات و تحقیقات داخلی انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
وهاب‌زاده مقدم، خائف الهی و دلخواه (۱۴۰۰)	کاهش اهمال‌کاری کارکنان با گونه‌شناسی مزاج	نوع مزاج بر اهمال‌کاری کارکنان مؤثر است. میانگین مزاج‌های چهارگانه در زمینه‌های ابعاد اهمال‌کاری با یکدیگر تفاوت دارد. میانگین اهمال‌کاری در «مزاج سودا» بیشتر از مزاج‌های «دم» و «صفرا» است. «مزاج دم» میانگین اهمال‌کاری بیشتری نسبت به «مزاج صفرا» و «مزاج بلغم»، میانگین اهمال‌کاری بیشتری نسبت به «مزاج صفرا» دارد. اهمال‌کارترین مزاج، «سودا» است و «مزاج صفرا» کمترین اهمال‌کاری را دارد. کم‌انرژی‌ترین مزاج، «دم» و حواس‌پرت‌ترین مزاج «سودا» است.
قنبری و معجونی (۱۴۰۰)	نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال‌کاری	رهبری مخرب رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با فرسودگی شغلی و اهمال‌کاری معلمان دارد؛ و عدالت سازمانی به‌واسطه اهمال‌کاری رابطه غیرمستقیم و معنادار با فرسودگی شغلی دارد.
قاضی و رحیمی (۱۳۹۹)	تبیین اهمال‌کاری و بی‌تفاوتی سازمانی	بین ویژگی‌های شغلی و شخصیتی با اهمال‌کاری سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان، رابطه منفی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
	براساس ویژگی‌های شخصیتی و ماهیت شغلی	و معنادار وجود دارد. هم ویژگی‌های شغلی و هم شخصیتی، قابلیت پیش‌بینی اهمال‌کاری و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان را دارند.
عسکری‌تبار و عسکری‌تبار (۱۳۹۹)	ارتباط بین اهمال‌کاری شغلی پرستاران با اخلاق حرفه‌ای و حمایت اجتماعی	اخلاق حرفه‌ای و حمایت اجتماعی بخش زیادی از واریانس اهمال‌کاری شغلی پرستاران را تبیین می‌کنند.
آذر و همکاران (۱۳۹۹)	تأملی بر پیشایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با تأکید بر تعدیلگری شفافیت نقش در شرکت گاز استان سمنان	نظارت بر سرخوردگی شغلی تأثیر مثبت و معنادار و بر عدالت توزیعی تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین، سرخوردگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد. بااین‌وجود، بین عدالت توزیعی و رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه منفی و معناداری یافت شد.
برزگربفرویی و عارف‌منش (۱۳۹۸)	نقش ابعاد چشم‌انداز زمان و عوامل شخصیتی در اهمال‌کاری دانشجویان	بین چشم‌انداز آینده و اهمال‌کاری ارتباط منفی و معنادار و بین گذشته منفی و اهمال‌کاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین ۳۰ درصد از واریانس تمایل به اهمال‌کاری از طریق ابعاد چشم‌انداز زمان تبیین شد و بین صفات شخصیتی و اهمال‌کاری تحصیلی نیز ارتباط معناداری وجود دارد.
حاجی‌حسنی و همکاران (۱۳۹۷)	سرسختی روانشناختی و اهمال‌کاری شغلی	بین اهمال‌کاری شغلی و سخت‌رویی روانشناختی رابطه معنادار وجود دارد.

منبع: محقق

همانگونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه شناخت اهمال‌کاری کارکنان انجام شده است؛ اما کاستی موجود در آن‌ها این است که همه عوامل علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدهای اهمال‌کاری را به‌صورت یک‌جا و متمرکز و براساس شرایط بومی سازمان موردمطالعه قرار نداده و به تصویر نمی‌کشند و هرکدام از پژوهش‌ها به چند مورد از عوامل مؤثر یا پیامدها پرداخته‌اند؛ همچنین عمده پژوهش‌های انجام شده در قلمرو مکانی و محیط‌های آموزشی (مدارس و دانشگاه‌ها) انجام شده است و تحقیقات محدودی به بررسی موضوع در فضای سازمانی پرداخته‌اند. براساس بررسی‌های پژوهشگر، پژوهشی با رویکرد تعامل‌گرایی اجتماعی به بررسی موضوع نپرداخته است. لذا با توجه به شکاف نظری موجود در پیشینه‌های تجربی درخصوص اهمال‌کاری کارکنان، می‌توان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

استراتژی نظریه داده‌بنیاد را رویکردی مناسب برای بررسی جامع این مفهوم به شمار آورد؛

جدول ۳. خلاصه مطالعات و تحقیقات خارجی انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
ژانگ[1] و همکاران (۲۰۲۲)	برای پایداری کارکنان وقت بگذارید: نقش‌های رهبری موقت، اهمال‌کاری کارکنان و هنجارهای زمانی سازمانی	بین در دسترس بودن طولانی‌مدت کارکنان، اهمال‌کاری و هنجارهای زمان سازمانی رهبری موقت و هنجارهای زمانی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
هن و همکاران[2] (۲۰۲۱)	چگونه اهمال‌کاری قاطع و عمومی با تعلل در کار ارتباط دارد؟	شخصیت، تعلل در کار را به‌طور مثبت پیش‌بینی می‌کند. همچنین زمینه کاری، رابطه بین تعلل تصمیم‌گیری و تعلل در کار را تعدیل می‌کند که برای کارکنان دفتری این روابط قوی‌تر است. نتایج نشان داد که تعلل در کار تا حدودی با تمایل شخصیت به اهمال‌کاری رابطه دارد.
چی‌او و همکاران (۲۰۲۰)	به تعویق انداختن، وابستگی و طفره رفتن اجتماعی	اهمال‌کنندگان فعال ترجیح فشار، توانایی ضرب‌الاجل و قصد تأخیر بالاتری نسبت به تعویق‌کنندگان منفعل داشتند، اما با درجه مشابهی از کار ضدیت و ترس از شکست و با تعلل‌کنندگان منفعل، اهمال‌کنندگان منفعل با دید کمکار، به‌جای تعلل‌گران فعال، منجر به پدیده‌ی طفره رفتن اجتماعی بالاتری شدند.
زنتال (۲۰۲۰)	آیا تقویت شرطی در اهمال‌کاری نقش دارد؟	نتایج به‌دست آمده نشان داد که اهمال‌کاری با تقویت شرطی ارتباط معنی‌داری دارد.
هن (۲۰۱۸)	علل اهمال‌کاری در یک محل کار آموزشی منحصربه‌فرد	دلیل اصلی اهمال‌کاری 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 تحول‌آفرین، سبک رهبری سرپرست، تمایل به ترک سازمان و رفتار شهروندی سازمانی بر اهمال‌کاری فرد در محیط کار تأثیر دارند.

منبع: محقق

بنابراین با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از جمع‌آوری مصاحبه‌ها و شناسایی

1. Zhang
2. Hen

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

عوامل علّی، الزامات و زیرساخت‌ها، راهبردها و پیامدها و دستاوردهای اهمال‌کاری سازمانی، به طراحی مدل در این زمینه پرداخته شد. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران شرکت کمک کند تا درک درستی از چگونگی بروز اهمال‌کاری کارکنان و نتایج و پیامدهای آن داشته باشند. لذا سؤال اصلی تحقیق آن است که: «مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران شامل چه اجزایی است؟»؛ همچنین می‌توان سؤالات فرعی پژوهش را به شرح زیر مطرح نمود:

۱. ابعاد اهمال‌کاری کارکنان کدام‌اند؟
۲. شرایط علی اهمال‌کاری کارکنان چه هستند؟
۳. عوامل زمینه‌ای اهمال‌کاری کارکنان کدام‌اند؟
۴. عوامل مداخله‌گر اهمال‌کاری کارکنان کدام‌اند؟
۵. راهبردهای بهبود اهمال‌کاری کارکنان کدام‌اند؟
۶. پیامدهای بهبود اهمال‌کاری کارکنان کدام‌اند؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف «کاربردی»، از نظر زمان «مقطعی»، از نظر مکان اجرا «میدانی» و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی بود. با توجه به اینکه پژوهشگران به دنبال درک عمیقی از ابعاد اهمال‌کاری و عوامل مؤثر و پیامدهای آن بودند؛ از رویکرد کیفی داده‌بنیاد استفاده نمودند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی شرکت ملی نفت ایران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. شایان‌ذکر است در این مرحله، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که ابعاد اهمال‌کاری، عوامل مؤثر و پیامدهای آن موردشناسایی قرار گرفت و به‌نوعی داده‌های به‌دست آمده در مصاحبه‌ها به‌طور فراوانی با داده‌های قبلی مشابهت داشتند؛ به‌نحوی‌که انتخاب افراد جدید برای انجام مصاحبه، داده‌های بیشتری به پژوهش اضافه نکرد. به همین دلیل پژوهشگران بعد از انجام مصاحبه هجدهم به این نتیجه رسیدند که حجم زیادی از اطلاعات به‌دست آمده از مصاحبه‌های جدید، تکراری بوده و به عبارت دیگر به اشباع در داده‌های موردنظر رسیده‌اند؛ لذا فرایند مصاحبه با مصاحبه‌شونده هجدهم به اتمام رسید. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۹ نفر عضو هیئت‌علمی 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 مدنظر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

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 درنهایت از دل مقوله‌ها مدل نهایی به‌دست آمد.

روش‌شناسان کیفی به‌جای استفاده از واژه پایایی و روایی کمّی، از ملاک اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (صالحی، بازرگان، صادقی و شکوهی‌یکتا، 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 به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس محققان به همراه همکار پژوهش، سه متن را کدگذاری و درصد توافق درون‌موضوعی را که به‌عنوان شاخص پایایی پژوهش به‌کار می‌رود را محاسبه کردند که درنهایت ضریب پایایی ۸۷ درصد به‌دست آمد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به‌منظور شناسایی مفاهیم، در نخستین گام اقدام به جمع‌آوری مبانی نظری پیرامون موضوع شد. جامعه آماری مورداستفاده برای انجام نظریه داده‌بنیاد، 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 تشکیل‌دهنده مدل اضافه نمی‌کرد. برای استخراج داده‌ها از متون موردبررسی 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 به‌صورت یادداشت‌هایی استخراج شد. حاصل این فرایند، یادداشت‌هایی هستند که به‌صورت داده‌های اولیه در نظر گرفته

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

شدند که مفاهیم از دل آن‌ها استخراج شد. در طول انجام مصاحبه مفاهیم اولیه استخراج شد که در جدول ۴ براساس کدگذاری باز[1] نشان داده شده است.

جدول ۴. تحلیل نکات کلیدی مصاحبه‌ها

کد مفاهیم	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مصاحبه	گزاره‌های کلامی مصاحبه‌ها
A1	وقت تلف کردن	M7, M8, M9, M12, M17,M18	بیشتر وقت خودشان را صرف امور غیرضروری می‌کنند.
A2	عدم‌تعهد به قول‌ها	M9, M11, M12, M14, M15, M17,	تعهد داشتن در کار بسیار حائز اهمیت است. افراد اهمال‌کار در تعهد به قول‌هایی که به دیگران داده‌اند جدی نیستند.
A3	داشتن معیارهای غیرواقع‌گرایانه‌ای (خیلی‌بالا - غیرقابل دستیابی) برای انجام وظایف	M1, M5, M7, M9, M11, M12	برخی از افراد اهمال‌کار به‌دلیل بلندپروازی زیاد و عدم‌توانایی در نیل به آرمان‌های خود اهمال‌کار می‌شوند.
A4	تأخیر در تصمیم‌گیری و انجام وظایف از دست دادن فرصت‌های شغلی	M8, M10, M11, M12	شانس فقط یکبار در خانه آدم را می‌زند. فرصت‌سوزی و از دست دادن فرصت‌های زیادی شغلی را به‌خاطر تأخیر در تصمیم‌گیری و انجام وظایف یکی از ویژگی‌های افراد اهمال‌کار است.
A5	اولویت‌بندی نکردن کارها	M1, M2, M9, M15, M17	اولویت‌بندی کارها برای افراد اهمال‌کار بسیار دشوار است.
A6	عدم‌توانایی در تنظیم وقت و فعالیت‌ها	M1, M2, M5, M7, M12	نمی‌توانند وقت و فعالیت خود را طوری تنظیم کنند که کارهای محوله را به‌موقع تمام کنند.
A7	انداختن کار امروز به فردا	M1, M7, M9, M11	در سازمان‌ها اگر به میز کار افراد اهمال‌کار نگاه کنید، اغلب کارهایی روی میزشان وجود دارد که می‌خواستند در روزهای قبل آن‌ها را انجام بدهند اما به روز دیگری موکول نموده‌اند.
A8	انجام کارها با تأخیر	M2, M5, M7, M8, M11	اگر بعضی از کارها را زودتر انجام می‌دادند، زندگی بهتری داشتند. گاهی هم دلشان می‌خواهد کارشان را به‌موقع تحویل دهند، اما فراموش می‌کنند یا نمی‌توانند.
A9	از دست دادن فرصت‌های پیشرفت شغلی	M4, M8, M9, M11	کارکنان اهمال‌کار، آنقدر از انجام کارها طفره می‌روند که فرصت‌های پیشرفت شغلی را از دست می‌دهند.

1. Open code

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

کد مفاهیم	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مصاحبه	گزاره‌های کلامی مصاحبه‌ها
A10	هدر دادن منابع	M3, M2, M4, M5, M6, M7,M9	عدم انجام کار در زمانی طلایی منجر به هدر رفتن منابع و امکانات سازمان می‌شود.
A11	بدقولی	M1, M5, M12, M14	به‌دلیل بدقولی‌هایشان اغلب آرزو می‌کنند، قولی را که برای انجام کار به دیگران داده‌ام، فراموش کنند.
A12	تأخیر در انجام کار	M4, M5, M7, M11, M13	اغلب تمام کردن کارهای هرچند مهم را بی‌دلیل به تأخیر می‌اندازند.
A13	حواس‌پرتی در زمان انجام کار	M2, M3, M4, M6, M8, M9, M10, M11, M14	در هنگام انجام امور شغلی، مدام حواسشان پرت می‌شود.
A14	تأخیر جهت حضور در جلسات	M1, M3, M5, M8, M9, M11, M12	کارکنان و مدیران اهمال‌کار معمولاً با تأخیر به قرارهای ملاقات و جلسات می‌رسند.
A15	شروع سخت جهت انجام کار	M8, M10, M11, M12, M14	شروع کار، برایشان سخت است.
A16	نگرانی ذهنی درمورد وظایف محوله	M1, M4, M5,M9, M10, M11, M13	زمانی‌که در سازمان کاری به آن‌ها محول می‌شود، معمولاً نگرانی وجود دارد که مبادا وظیفه‌شان را به‌درستی انجام ندهند.
A17	احساس غرق‌شدگی در کار	M3, M4, M7, M9, M12, M13	برخی از افراد اهمال‌کار به‌دلیل به تأخیر انداختن کارهای خود، گاهی آنقدر کار دارند که نمی‌دانند از کجا باید شروع کنند و احساس غرق‌شدگی در کارهایشان را دارند.
A18	احساس عدم‌تأثیرگذاری بر سازمان حس عدم ضرورت تلاش زیاد	M5, M9, M10, M11, M14	احساس می‌کنند کسی برای کارشان ارزش قائل نیست و کارشان تأثیری بر خروجی سازمان ندارد لذا تلاش زیاد را ضروری نمی‌دانند
A19	استرس کارهای عقب‌افتاده	M1, M4, M9, M15, M17, M18,	کارشان بیش از مدت‌زمانی که پیش‌بینی کرده‌اند، طول می‌کشد لذا همیشه دغدغه‌مند و پراسترس هستند.
A20	خودبرتربینی و تصور سوءاستفاده دیگران	M3, M4, M7, M9, M12, M13	اینگونه افراد خود را برتر و توانمندتر از سایرین می‌دانند و تصور می‌کنند در صورت انجام کار از تلاش آن‌ها سوءاستفاده خواهد شد.
A25	عدم‌اتمام کار جهت پرهیز از پذیرش کار جدید	M4, M6, M7, M11, M12, M14	معتقدند اگر در زمان معین شده کار را انجام دهم، فوراً کار دیگری به من واگذار می‌شود.

مطابق با دیدگاه استراوس و کوربین (۲۰۰۸) هنگامی‌که مفاهیم ایجاد شدند، لازم است تحلیلگر، آن‌ها را تحت واژه‌هایی با قدرت تبیین بیشتر که مقوله نامیده می‌شوند، گروه‌بندی کند. ازاین‌رو در این مرحله، از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مفاهیم، استخراج و بررسی شده و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار داده شده‌اند؛ برای روایی و اعتبار تخصیص مفاهیم به زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها از نظرات خبرگان بهره گرفته شده است. شکل‌گیری مقوله‌ها در کدگذاری باز راهنمای انتخاب پرسش‌ها در مصاحبه‌های بعدی شده و جهت‌گیری انتخاب سؤالات به سمت ترتیب و توالی مقوله‌ها سوق پیدا کرده است. مرحلهٔ دوم کدگذاری داده‌ها به کدگذاری محوری مرسوم است. در این مرحله، مقوله‌ها به‌صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. هدف این مرحله از کدگذاری، بازگرداندن نظم و انسجام به داده‌های کدگذاری شده، دسته‌بندی، ترکیب و سازماندهی میزان زیاد داده‌ها و باز جمع کردن آن‌ها به شیوه‌های جدید است. در این مرحله از فرایند تحلیل داده‌های کیفی با رویکرد داده‌بنیاد، با مقایسه‌ی مستمر و چندین‌باره‌ی مفاهیم تولید شده در مرحله قبل، کدگذاری محوری انجام شد. در فرایند طبقه‌بندی و کدگذاری ممکن است تشابه لغوی بین مفاهیم وجود داشته باشد که این امر در پژوهش‌های کیفی امری طبیعی است و یک مفهوم را براساس نزدیکترین ارتباط معنایی و مفهومی که با هرکدام از مقولات دارد می‌توان طبقه‌بندی کرد. ۱۹ مقوله فرعی از ۱۱۰ مفهوم شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز استخراج شد. این مقولات از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مفاهیم مرحله قبل قرار دارند. سپس براساس مقوله‌های فرعی، ۱۲ مقوله اصلی ایجاد شد که در جدول ۵ نشان داده شده است؛ و درنهایت، شاخص‌های اهمال‌کاری کارکنان به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد و سایر مفاهیم و مقوله‌ها نیز در قالب مدل پارادایمی داده‌بنیاد (شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) قرار گرفتند که در نمودار ۱ نشان داده شده است.

جدول ۵. کدگذاری محوری

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم
پدیده محوری	ناکارآمدی	وقت تلف کردن، عدم‌تعهد به قول‌ها، داشتن معیارهای غیرواقع‌گرایانه‌ای برای انجام وظایف، تأخیر در تصمیم‌گیری، اولویت‌بندی نکردن کارها، عدم توانایی در تنظیم وقت فعالیت‌ها، انداختن کار امروز به فردا، از دست دادن فرصت‌های پیشرفت شغلی، هدر دادن منابع، بدقولی، حواس‌پرتی در زمان انجام کار و شروع سخت جهت انجام کار
	انگاره‌های ذهنی	نگرانی ذهنی درمورد وظایف محوله، احساس غرق‌شدگی در کار، احساس عدم تأثیرگذاری بر سازمان و عدم ضرورت تلاش زیاد، استرس کارهای عقب‌افتاده، خودبرتربینی و تصور سوءاستفاده دیگران و عدم باور به قابلیت‌های خود
	پرهیز از پذیرش مسئولیت	پرهیز از عواقب کار، بیزاری از تعیین مهلت برای انجام کارها، عدم برنامه‌ریزی جهت وظایف شغلی، عدم اتمام کار جهت پرهیز از پذیرش کار جدید

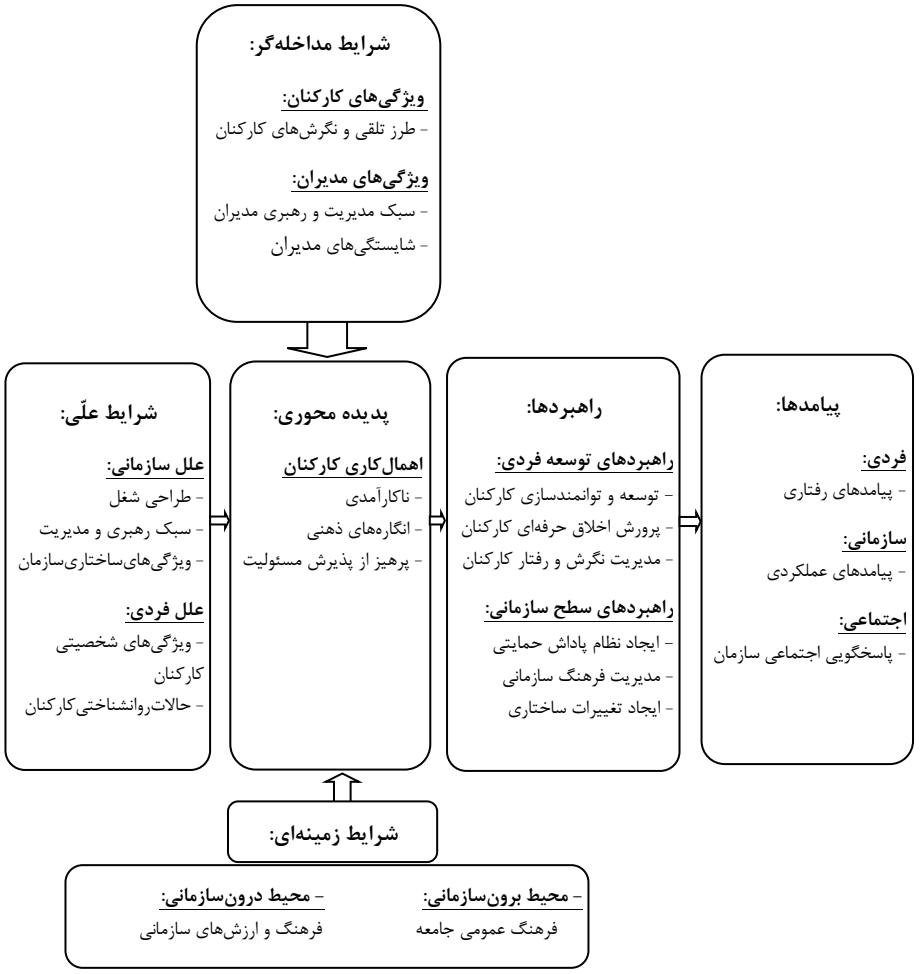
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم
شرایط علی	طراحی شغل	ابهام نقش کارکنان، تعارض نقش کارکنان، سکون (فلات‌زدگی) شغلی، نبود استاندارد ارزیابی عملکرد شغلی، نبودن استاندارد کاری، عدم تأمین نیازمندی‌ها و الزامات شغلی
	سبک مدیریت	وجود استرس شغلی بالا، عدم اعتقاد مدیریت به مشارکت کارکنان، عدم توجه مدیران به تلاش‌های کارکنان، عدم توانایی کنترل و نظارت مدیران، عدم اشراف مدیران به کم و کیف کار کارکنان و نبود استاندارد ارزیابی عملکرد شغلی
	ویژگی‌های ساختار سازمان	ضعف نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، رسمیت بالا، حیطه نظارت گسترده، تمرکز قدرت تصمیم‌گیری و عدم انعطاف و چابکی سازمانی
	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	نداشتن روحیه وظیفه‌شناسی و نداشتن روحیه همکاری
	حالات روانشناختی کارکنان	احساس ناکارآمدی، بی‌انگیزگی، فرسودگی شغلی، ادراک اهمال‌کاری همکاران، ادراک تبعیض و بی‌عدالتی، عزت‌نفس پایین، ادراک طردشدگی در محیط کار و بدبینی نسبت به سازمان
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	عدم حاکمیت فرهنگ همکاری در سازمان، غالب بودن فرهنگ فردگرایی در سازمان، عدم اعتماد بین افراد، ارزشمند بودن سکوت در سازمان، فرهنگ تنبلی در سازمان و حاکمیت حسادت در محیط کار
	فرهنگ عمومی جامعه	ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی حاکم بر جامعه درخصوص کار و تلاش، بی‌توجهی به ارزش‌های دینی درخصوص کار و تلاش، غالب بودن فرهنگ فردگرایی در جامعه و فرهنگ عمومی مشوق کم‌کاری
شرایط مداخله‌گر	طرز تلقی و نگرش‌های کارکنان	رضایت شغلی کارکنان، وفاداری کارکنان به سازمان، تعهد سازمانی کارکنان، پایبندی سازمانی کارکنان تعلق‌خاطر کارکنان نسبت به سازمان
	سبک رهبری مدیران	مبادله رهبر عضو، رهبری اصیل (موثق)، توجه به تفاوت‌های فردی و عملکردی کارکنان و رهبری استراتژیک
	قابلیت‌های مدیران	هوشمندی، انعطاف‌پذیری و اعتمادبه‌نفس
راهبردها	توسعه و توانمندسازی کارکنان	واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان، تقویت مهارت‌های ارتباط مؤثر، آموزش هوش معنوی به کارکنان، تقویت سطح تاب‌آوری کارکنان، تقویت سرمایه روانشناختی کارکنان و مشارکت دادن کارکنان در امور
	پرورش اخلاق حرفه‌ای	پرورش وقت‌شناسی، پرورش صداقت و پرهیز از فعالیت‌های پنهانی و تقویت فرهنگ همکاری در سازمان
	مدیریت نگرش و رفتار کارکنان	اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانه کارکنان، تقویت انگیزه کارکنان، حمایت از کارکنان، تقویت تعهد کارکنان و اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانه کارکنان
	ایجاد نظام پاداش حمایتی	استفاده از مشوق‌های مادی و معنوی، ارائه گزینه‌های مختلف پاداش جهت کارکنان و ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد
	مدیریت فرهنگ سازمانی	تقویت فرهنگ انتقادپذیری در سازمان، ایجاد فرهنگ کار تیمی و تقویت آن در سازمان، از بین بردن جو عدم اطمینان در سازمان و توسعه جو سازمانی همکارانه
	تغییرات ساختاری	ارائه بازخورد به کارکنان، بازطراحی مشاغل و متناسب‌سازی حجم کار کارکنان، بهبود نظام ارزشیابی سازمان و تقویت انعطاف و چابکی سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم
پیامدها	پیامدهای فردی	افزایش سطح اضطراب و استرس شغلی کارکنان، افزایش میزان سکوت سازمانی، افزایش تمایل به ترک شغل کارکنان خبره و کاهش رفتارهای فراتر از نقش کارکنان
	پیامدهای سازمانی	کاهش عملکرد سازمانی، کاهش ارزش‌آفرینی سازمان، کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان، کاهش انسجام سازمانی، افزایش میزان سکوت سازمانی و کاهش سلامت سازمانی
	پیامدهای اجتماعی	عدم تأمین رضایت ذینفعان فراسازمانی، عدم پاسخگویی به انتظارات ذینفعان فراسازمانی، کاهش اعتماد عمومی نسبت به سازمان و عدم تأمین اهداف ذینفعان فراسازمانی

نمودار ۱. مدل پارادایمی کاهش اهمال‌کاری کارکنان



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به توسعه یک تئوری نهایی می‌انجامد. طی فرایند کدگذاری انتخابی، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری برمی‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن ساماندهی می‌شوند. این مقوله محوری رابطه بین سه سطح کدگذاری را مفهوم‌پردازی کرده و به تشریح ویژگی‌های مقوله‌ها کمک می‌کند. در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز از روابط بین مقوله‌های به‌دست آمده در کدگذاری محوری، نظریه‌ای به نگارش درمی‌آورد که پدیده موردمطالعه را به‌گونه‌ای انتزاعی تشریح می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

شرح مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان به‌صورت روایت‌گونه و بر مبنای تئوری داده‌بنیاد بدین‌صورت است: یکی از مهمترین اقدامات لازم برای کاهش اهمال‌کاری کارکنان سازمان، شناسایی ناکارآمدی‌ها، انگاره‌های ذهنی و پرهیز از پذیرش مسئولیت است که زیربنای اهمال‌کاری کارکنان است. ازاین‌رو کاهش اهمال‌کاری کارکنان، نیازمند شناسایی علل فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و حالات روانشناختی کارکنان و علل سازمانی شامل طراحی شغل، سبک رهبری و مدیریت و ویژگی‌های ساختاری سازمان است؛ که این عوامل درصورت میسر بودن بسترهای لازم می‌توانند، اهمال‌کاری کارکنان را مشخص و معین نمایند. در راستای اهمال‌کاری کارکنان بایستی بسترها و زمینه‌های لازم نیز در این خصوص بر مبنای شرایط محیط سازمانی (برون‌سازمانی و درون‌سازمانی) فراهم شود. همچنین به‌منظور کاهش اهمال‌کاری کارکنان لازم است از راهبردهایی چون توسعه و توانمندسازی فردی شامل توسعه و توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان و مدیریت نگرش و رفتار کارکنان و همچنین راهبردهای توسعه سطح سازمانی شامل طراحی نظام پاداش، مدیریت فرهنگ سازمانی و ایجاد تغییرات ساختاری بهره برد. شایان‌ذکر است؛ مداخله‌گرهایی درخصوص راهبردهای فوق می‌توانند تسهیل‌گر باشند که در این میان متغیرهای؛ خصوصیات کارکنان شامل طرز تلقی و نگرش‌های کارکنان و خصوصیات مدیران شامل سبک رهبری و مدیریت و قابلیت‌های مدیران را دارند. درصورت طی این فرایندها، پیامدهای مثبتی در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی همچون پیامدهای رفتاری، عملکردی و تقویت پاسخگویی اجتماعی را می‌توان انتظار داشت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان بود. مسئله پژوهشگر بروز برخی از مظاهر اهمال‌کاری کارکنان در شرکت ملی نفت ایران و بروز پیامدهای منفی آن همچون نارضایتی ذینفعان شرکت و کم‌توجهی پژوهشگران عرصه سازمان و مدیریت به این حوزه مطالعاتی بود.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش با توجه به نتایج بررسی مبانی نظری و تحلیل مصاحبه‌ها، ابعاد اهمال‌کاری به‌عنوان پدیده محوری به شرح زیر تعیین شد: ناکارآمدی، انگاره‌های ذهنی و پرهیز از پذیرش مسئولیت. وقت تلف کردن، عدم تعهد به قول‌ها، داشتن معیارهای غیرواقع‌گرایانه‌ای برای انجام وظایف، تأخیر در تصمیم‌گیری، اولویت‌بندی نکردن کارها، عدم توانایی در تنظیم وقت فعالیت‌ها، انداختن کار امروز به فردا، از دست دادن فرصت‌های پیشرفت شغلی، هدر دادن منابع، بدقولی و حواس‌پرتی در زمان انجام کار و شروع سخت جهت انجام کار، شاخص‌های شناسایی شده برای بعد ناکارآمدی بود. نگرانی ذهنی درمورد وظایف محوله، احساس غرق‌شدگی در کار، احساس عدم تأثیرگذاری بر سازمان و عدم ضرورت تلاش زیاد، استرس کارهای عقب‌افتاده، خودبرتربینی و تصور سوءاستفاده دیگران و عدم باور به قابلیت‌های خود شاخص‌های شناسایی شده برای بعد انگاره‌های ذهنی بود. پرهیز از عواقب کار، بیزاری از تعیین مهلت برای انجام کارها، عدم برنامه‌ریزی جهت انجام وظایف شغلی و عدم اتمام کار جهت پرهیز از پذیرش کار جدید به‌عنوان شاخص‌های بعد پرهیز از پذیرش مسئولیت شناخته شدند. شاخص‌های احصا شده در این تحقیق با نتایج مطالعات انجام شده درخصوص اهمال‌کاری ازجمله جونز و رودوالت (۱۹۸۲)، سولومون و راث بلوم (۱۹۸۹)، تاکمن (۱۹۹۱) و صفاری نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۰) و استیل (۲۰۰۲) همخوانی دارد. در تبیین نتایج به‌دست آمده باید گفت مدیریت اهمال‌کاری کارکنان مستلزم سنجش و پایش مستمر آن است تا از طریق کاهش اهمال‌کاری کارکنان عملکرد کارکنان تقویت شود.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، شرایط علّی اثرگذار بر اهمال‌کاری کارکنان شناسایی شد. به این صورت که با توجه به نتایج بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق و تحلیل مصاحبه‌ها، «علل سازمانی و علل فردی» به‌عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در اهمال‌کاری کارکنان داشته و تا این عوامل مهیا نشوند مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان محقق نمی‌شوند. شرایط علّی مدل اهمال‌کاری کارکنان عبارت‌اند از: علل فردی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

(ویژگی‌های شخصیتی و حالات روانشناختی کارکنان) و علل سازمانی (طراحی شغل، سبک مدیریت در سازمان و ویژگی‌های ساختاری). بررسی پیشینه موجود درخصوص اهمال‌کاری کارکنان، مؤید همسویی نتایج به‌دست آمده با یافته‌های پژوهش‌های پیشین است. طبق نتایج مطالعه قنبری و معجونی (۱۴۰۰) بین عدالت سازمانی و اهمال‌کاری کارکنان رابطه مستقیم، منفی و معنادار وجود دارد. همچنین سبک رهبری مخرب بر اهمال‌کاری کارکنان تأثیر دارد. نتایج مطالعه سواری و همکاران (۱۳۹۹)، آذربادکان و همکاران (۱۳۹۷)، باقری شیخانگفشه و شباهنگ (۱۳۹۷) و سپهریان آذر (۱۳۹۰) مؤید ارتباط استرس افسردگی با اهمال‌کاری است. طبق نتایج مطالعه رئوف و همکاران (۱۳۹۸) نیز بین کمال‌گرایی منفی و اهمال‌کاری تحصیلی رابطه‌ی غیرمستقیم و معناداری وجود دارد و همچنین رابطه‌ی مستقیم خودکارآمدی تحصیلی با عزت‌نفس و خودناتوان‌سازی تحصیلی و اهمال‌کاری تحصیلی نیز معنادار است. براساس یافته‌های مطالعه برزگربفرویی و عارف‌منش (۱۳۹۸) بین صفات شخصیتی و اهمال‌کاری تحصیلی ارتباط معناداری وجود دارد و تغییرات متغیر اهمال‌کاری تحصیلی توسط عوامل شخصیتی قابل‌تبیین است. طبق نتایج تحقیق تمدنی و همکاران (۱۳۹۸) بین خودکارآمدی عمومی و اهمال‌کاری تحصیلی و پیشرفت تحصیلی رابطه منفی معنادار وجود دارد. جعفری و سیدخراسانی (۱۳۹۷) نشان داد که بین هوش هیجانی و سرمایه روانشناختی و اهمال‌کاری رابطه معنی‌دار وجود دارد. طبق نتایج تحقیق دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) بی‌کفایتی مدیران بی‌تعهدی کارکنان، چندشغله بودن کارکنان، نظارت ضعیف، جبران بی‌عدالتی‌ها، روابط شخصی با مدیران و حقوق و مزایای ناکافی از مهمترین عوامل اثرگذار بر اهمال‌کاری کارکنان هستند. همچنین نتیجه مطالعه رضایی و همکاران (۱۳۹۵) و جهانگیری (۱۳۹۵) و یازیچیوبلوت (۲۰۱۵)، تاکاکس (۲۰۱۰)، ون‌اِرده (۲۰۰۳) نشان داد که عوامل فردی همچون شخصیت و عوامل سازمانی همچون سبک‌های مدیریت می‌تواند اهمال‌کاری شغلی مدیران را پیش‌بینی کند که با یافته‌های این تحقیق همسویی دارد. براساس نتایج مطالعه دردارا و المخالد (۲۰۲۰) سن، جنسیت، افسردگی، استرس، اضطراب و بهزیستی پیش‌بینی‌کننده اهمال‌کاری 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 اهمال‌کاری کارکنان تأثیر دارد. نتایج مطالعه گونسو و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری سرپرست و رفتارهای شهروندی سازمانی بر اهمال‌کاری کارکنان در محیط کار تأثیر دارند. مبتنی بر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

نتایج تحقیق مِتین و همکاران (۲۰۱۸) عواملی همچون خستگی، جدایی روانی، استرس ناشی از شغل و درآمد کم، مکث طولانی یا انجام بازی‌های رایانه‌ای در ساعات کار، کمبود احساسات مثبت در محل کار، کسالت شغلی که حالت کم‌تحریک در کار، تحریک شناختی ـ جسمی، درگیر شدن در پیام‌های فوری یا استراحت‌های طولانی‌مدت، وظیفه‌شناسی با عملکرد تحصیلی با اهمال‌کاری کارکنان ارتباط دارد. بنابر عقیده لازاروس و فولکمن (۱۹۸۴) میان استرس و اهمال‌کاری رابطه وجود دارد که با عوامل شغلی شناسایی شده در این مطالعه همسویی دارد.

نظریه‌های رفتاری، اهمال‌کاری را یک مشکل رفتاری در نظر می‌گیرند و آن را برحسب نظریه تقویت، نتیجه اثر تقویتی سریع‌تر و بیشتری که به تأخیر انداختن فعالیت‌ها دارد و فقدان مشوق برای تشویق و مشارکت در کسب اهداف و انجام وظایفشان تبیین می‌کنند به‌عنوان‌مثال طبق دیدگاه فروید (۱۹۵۳)، رفتارهای اجتنابی را می‌توان با توجه به نقش اضطراب که عاملی فردی است تشریح کرد چراکه 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 عزت‌نفس شکننده از اهمال‌کاری به‌عنوان یک ابزار حفاظتی استفاده می‌کنند. طبق دیدگاه سولومون و روتبلوم (۱۹۸۴) افراد مبتلا به اضطراب شدید، به اهمال‌کاری می‌پردازند تا از اضطراب مرتبط با آن اجتناب کنند. آلیس و کناس هم به‌عنوان نظریه‌پردازان شناختی رفتاری در سال ۱۹۷۷ روی اثر ترس‌های غیرمنطقی و انتقاد از خود در اهمال‌کاری تأکید کردند. طبق استدلال آن‌ها، اهمال‌کاران به‌خاطر عدم اطمینان به توانایی خودشان در تکمیل یک تکلیف به اهمال‌کاری می‌پردازند. براساس نتایج مطالعات فراری (۲۰۰۸) و کامدن (۲۰۱۳) دیدگاه‌های خوش‌بینانه بر این باورند که خصوصیاتی چون رفتار، شناخت و انگیزش عامل اصلی بروز اهمال‌کاری هستند درحالی‌که دیدگاه‌های بدبینانه اهمال‌کاری را نوعی عادت یا اختلال شخصیت می‌دانند بنابراین علل فردی شناسایی شده در این تحقیق با نظریات موجود نیز همخوانی دارد.

علت تأثیرگذاری عوامل فردی بر اهمال‌کاری کارکنان را می‌توان ناشی از نقش عوامل فردی همچون شخصیت، توانایی‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و ... به‌عنوان پیشایندهای درونی بروز رفتارهای انسانی دانست. چراکه براساس نظریه‌های علم رفتار و مکتب رفتارگرایی، عوامل فردی نقش تعیین‌کننده‌ای در بروز رفتارها دارند. ازاین‌رو عوامل فردی می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده اهمال‌کاری کارکنان باشد؛ بنابراین باید به این حقیقت توجه شود که ویژگی‌های فردی در کنار ویژگی‌های سازمانی همچون سبک مدیریت و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ساختار سازمانی می‌توانند بر اهمال‌کاری کارکنان تأثیر بگذارند.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر اهمال‌کاری کارکنان به شرح زیر شناسایی شد: فرهنگ و ارزش‌های سازمانی و فرهنگ عمومی جامعه. عوامل زمینه‌ای به‌عنوان عوامل بسترساز کنش‌ها و تعاملات سازمانی، شامل مجموعه عواملی است که برخلاف عوامل علّی، به‌صورت غیرمستقیم بر اهمال‌کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که پژوهشگران زیادی همچون ماکس‌وبر و تالکوت پارسونز، جان گالبرایت، ابراهیمی حسنی نیاکی (۱۳۷۷) میرسپاسی (۱۳۶۱) و دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) به تأثیر فرهنگ جامعه و سازمان بر کم‌کاری کارکنان اشاره کرده‌اند. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و در هر سازمان پدیده‌ای به دور از تأثیر 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 عسکری‌تبار و عسکری‌تبار (۱۳۹۹) نشان داد که اخلاق حرفه‌ای و حمایت اجتماعی، واریانس اهمال‌کاری شغلی پرستاران را تبیین می‌کنند که با نتایج این تحقیق همسویی دارد. نتیجه مطالعه نظری‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که مؤثرترین عامل پیش‌بینی‌کننده اهمال‌کاری سازمانی پویایی گروهی است. طبق نتایج مطالعه سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶) استفاده‌ی بیش از اندازه از اینترنت بدون فرهنگ‌سازی یکی از علل اهمال‌کاری و انواع آن (اهمال‌کاری عمدی، اهمال‌کاری ناشی از خستگی جسمانی روانی، اهمال‌کاری ناشی از بی‌برنامگی) است. براساس نتایج تحقیق دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) فرهنگ زیر کار در روی حاکم بر جامعه یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر اهمال‌کاری کارکنان است. رومنجان و اسدی‌یونسی (۱۳۹۴) نیز علل اهمال‌کاری افراد را در چهار حیطه روانی و شخصیتی، محیطی، شناختی و فراشناختی دسته‌بندی نموده‌اند که با نتایج این تحقیق همسویی دارد.

دلیل تأثیرگذاری عوامل زمینه‌ای بر اهمال‌کاری کارکنان را می‌توان در تعامل سازمان با محیط برون‌سازمانی نیز تبیین نمود چراکه سازمان‌ها در یک محیط بسته که هیچ رابطه‌ای با بیرون از خود ندارند، فعالیت نمی‌کنند. بلکه در یک بده‌بستان دائمی با محیط (فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست‌محیطی، قانونی و...) اطراف خود فعالیت دارند. هم محیط بر سازمان اثرگذار است و هم سازمان می‌تواند بر محیط اثرگذار باشد چراکه طبق نظریه نهادگرایی جدید پاول و دیماجیو هنجارها و ارزش‌های محیطی در کنار الزامات قانونی و تقلیدی می‌تواند بر اهمال‌کاری کارکنان تأثیرگذار باشد؛ ازاین‌رو

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

بی‌توجهی به این عوامل به‌عنوان مانع از مدیریت مناسب اهمال‌کاری کارکنان خواهد بود.

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش، عواملی که در تحقیق حاضر در مدل کاهش اهمال‌کاری کارکنان نقش عوامل مداخله‌گر را ایفا می‌کنند عبارت‌اند از: ویژگی‌های کارکنان که دربرگیرنده طرز تلقی و نگرش‌های کارکنان هست و ویژگی‌های مدیران که شامل سبک مدیریت و رهبری مدیران و قابلیت‌های مدیران است. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج پژوهش‌های پیشین همسویی دارد به‌عنوان‌مثال طبق نتایج تحقیق هاشمی‌پور و همکاران (۱۴۰۰) داشتن باورهای منفی درباره هیجان‌ها، منجر به اضطراب شده و نهایتاً اهمال‌کاری را بالا می‌برد. نتایج تحقیق قاضی و رحیمی (۱۳۹۹) نشان داد که ویژگی‌های شغلی و هم شخصیتی، قابلیت پیش‌بینی اهمال‌کاری کارکنان را دارند. براساس یافته‌های مطالعه خاکپور و قلی‌پور (۱۳۹۶) و خسروی (۱۳۸۸) و سادیا شاهین و همکاران (۲۰۲۱) ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی، عوامل سازمانی و محیطی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزه شغلی، ویژگی‌های شغلی و سیستم حقوق و دستمزد بر تعلل کار و اهمال‌کاری تأثیر می‌گذارد. طابوسیان و برکت (۱۳۹۴) در مطالعه خود دریافتند که بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اهمال‌کاری رابطهٔ منفی وجود دارد؛ نتایج مطالعه هن و همکاران (۲۰۲۱) و رابین و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که تعلل در کار تا حدودی با تمایل شخصیت به تعویق انداختن رابطه دارد. علاوه‌براین کامکاجیز و همکاران (۲۰۱۴) نیز در مطالعه‌ای دریافتند که اهمال‌کاری رابطهٔ منفی معناداری با رضایت شغلی دارد که با یافته‌های این تحقیق همسویی دارد.

طبق دیدگاه اسکینر که طرفدار رویکرد رفتاری اهمال‌کاری است نیز می‌توان این نتیجه را تبیین کرد چراکه به اعتقاد او، رفتار وجود دارد، چون تقویت می‌شود. طبق نظریه تقویت او، اهمال‌کاری حاصل سوابق اهمال‌کاری موفق است. فردی که در انجام کار اصلی اهمال می‌کند، سایر امور را تقویت‌کننده‌تر می‌داند. طبق رویکردهای شناختی ـ رفتاری نیز اهمال‌کاران به‌خاطر عدم اطمینان از توانایی انجام تکالیف به اهمال‌کاری پناه می‌برند. به گفته آلیس و کناس (۱۹۹۷)، اهمال‌کاری یک رفتار ناسازگار و حاصل تعامل فرایند شناختی ناکارآمد و اجتناب رفتاری است و سازوکار آن شامل: تصمیم برای به تأخیر انداختن، قول دادن برای انجام آن در آینده، مشارکت در فعالیت‌های جانبی، بهانه‌جویی به‌خاطر توجیه تأخیرها و تبرئه شدن از سرزنش است. به اعتقاد رفتارگرایان، اهمال‌کاری را عادتی آموخته شده و حاصل ترجیح فعالیت‌های خوشایند و پاداش‌های کوتاه‌مدت در میان ابنای بشر می‌دانند. بندورا (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کند که عقاید ما درباره خودمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

به‌طور نیرومندی انتخاب تکالیف، سطوح تلاش‌هایمان، ثبات و انعطاف‌پذیری و چگونگی تعقیب عملکردها و اهدافمان را متأثر می‌کند که با عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در این تحقیق همسویی دارد؛ که مؤید تأثیر ویژگی‌های کارکنان و مدیران بر اهمال‌کاری است.

این نتیجه را می‌توان طبق نظریه سیستم همکاری بارنارد، تبیین کرد. چراکه وی تأکید داشت که سازمان‌ها اساساً سیستم‌های همکاری هستند که فعالیت‌های افراد را در خود منسجم می‌نمایند. بارنارد سازمان رسمی را نوعی همکاری آگاهانه و هدفمند بین افراد تعریف کرد. در نظریات بارنارد ایده‌هایی همچون پافشاری به مبانی غیرمادی، غیررسمی، روابط متقابل و در واقع زمینه‌های اخلاقی همکاری و سازمان غیررسمی مطرح شده است. طبق دیدگاه نهادی سلزنیک نیز نقش رهبری و مدیریت در اتخاذ تصمیمات حیاتی و تعریف ارزش‌های نهادی در زمینه توجه به معنی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ایجاد فرهنگ سازمانی بسیار تعیین‌کننده است که با متغیرهای مداخله‌گر شناسایی شده در این مطالعه (ویژگی‌های کارکنان که دربرگیرنده رضایت شغلی کارکنان، وفاداری کارکنان به سازمان، تعهد سازمانی کارکنان، پایبندی سازمانی کارکنان و تعلق‌خاطر کارکنان نسبت به سازمان) همخوانی دارد.

در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش، کنش‌ها و راهبردهای شناسایی شده برای بهبود اهمال‌کاری کارکنان عبارت بودند از: راهبردهای توسعه و توانمندسازی منابع انسانی که شامل توسعه و توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای، مدیریت نگرش و رفتار کارکنان و ایجاد نظام پاداش حمایتی است. راهبردهای بهبود سازمانی نیز شامل مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییرات ساختاری است. این نتایج تا حدودی با نتایج مطالعه بهاروند، احمدی و سراج خرمی (۱۳۹۸) و جلالی و پورشریفی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. نتایج مطالعه آنان نشان داد که مصاحبه انگیزشی موجب کاهش اهمال‌کاری تحصیلی و افزایش انگیزه تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود. طبق نتایج مطالعه زنتال (۲۰۲۰) اهمال‌کاری 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 اهمال‌کاری مؤثر است. همچنین اصفا و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه خود نشان دادند که اثر مستقیم بهزیستی روانشناختی بر اهمال‌کاری معنادار است. طبق نتایج تحقیق خرمایی و آزادی ده‌بیدی (۱۳۹۶) سازه دینی ـ اخلاقی صبر بر اهمال‌کاری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

دانشجویان است. براساس نتایج مطالعه زارع و همکاران (۱۳۹۴) آموزش شناختی ارتقا امید بر کاهش اهمال‌کاری کارکنان مؤثر است بر این اساس راهبردهای بهبود اهمال‌کاری کارکنان با تحقیقات پیشین همخوانی دارد.

مطابق با پاسخ سؤال ششم تحقیق، پیامدها عبارت است از آثار و نتایجی که در اثر راهبردهای اتخاذ شده توسط مدیران و برنامه‌ریزان به‌دست می‌آید. براساس نتایج تحلیل‌های مربوط به این سؤال، پیامدهای اهمال‌کاری کارکنان در سه دسته پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی شناسایی شدند. در پژوهش حاضر، رخداد پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده و تأثیرپذیر از شرایط علّی، مقولهٔ محوری و بستر پدیده است. مطالعه انجام شده توسط رضایی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که اهمال‌کاری کارکنان می‌تواند تأثیرات منفی را هم بر کارکنان و هم بر بازدهی سازمان بر جای بگذارد و می‌توان از آن به‌عنوان یکی از بزرگترین موانع کارایی نیروی انسانی، در کاهش عملکرد، بهره‌وری و سلامت کارکنان و سازمان نام برد. طبق نتایج مطالعه هوور (۲۰۰۵) اهمال‌کاری دارای تبعات منفی بسیاری ازجمله، از دست دادن زمان، افزایش استرس، کاهش سلامت فرد، کاهش یادگیری در درازمدت و کاهش اعتمادبه‌نفس می‌شود (زراع و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج تحقیقات اوزر و ساکز (۲۰۱۱) نشان می‌دهند که اهمال‌کاری تأثیر منفی روی سلامتی و بهداشت و رضایت از زندگی اقشار مختلف دارد (ذراتی و خیر، ۱۳۹۳). طبق نتایج مطالعه ون اِرده (۲۰۰۳) و تیس و فراری (۲۰۰۰) اهمال‌کاری کارکنان تأثیر منفی بر نتایج عملکرد فردی و سازمانی دارد. طبق نتایج مطالعه قنبری و معجونی (۱۴۰۰) اهمال‌کاری معلمان رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با فرسودگی شغلی آنان دارد. مطالعه صفاری نیا و امیرخانی رازلیق (۱۳۹۵) نشان داد که اهمال‌کاری سازمانی با فرسودگی شغلی در کارکنان ارتباط دارد. طبق نتایج تحقیق چی‌او و همکاران (۲۰۲۰) اهمال‌کاری کارکنان منجر به پدیده‌ی طفره رفتن اجتماعی بالاتری می‌شود که با پیامدهای فردی شناسایی شده در این مطالعه همسویی دارد. نتایج مطالعه داوتوو (۲۰۲۰) نشان داد که بین میزان اهمال‌کاری و عملکرد رابطه منفی وجود داشت که با پیامدهای فردی اهمال‌کاری شناخته شده در این مطالعه همسویی دارد.

ازآنجاکه در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوع‌شان موردمطالعه قرار می‌گیرند، نتایج به‌دست آمده نیز منحصر به بستر موردمطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ ازآنجاکه نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران شرکت ملی نفت ایران حاصل شده،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

بنابراین به‌راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها تعمیم داد. محققان در پژوهش‌های آینده می‌توانند نسبت به طراحی و تبیین مدل بومی کاهش اهمال‌کاری کارکنان، برای سازمان‌های تولیدی مشابه اقدام نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه نمایند.

منابع

آذر، عادل. عینعلی، محسن. باقری قره‌بلاغ، هوشمند (۱۳۹۹). تأملی بر پیشایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با تأکید بر تعدیل‌گری شفافیت نقش در شرکت گاز استان سمنان. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۲ (۴۵): ۳-۲۴.

برزگربفرویی، کاظم. عارف‌منش، مروارید. (۱۳۹۸). نقش ابعاد چشم‌انداز زمان و عوامل شخصیتی در اهمال‌کاری دانشجویان دانشگاه یزد. *فصلنامه پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی*، ۷ (۱ (پیاپی ۲۵))، ۵۹-۶۸.

حاجی‌حسنی، مهرداد و محمدی، عاطفه. (۱۳۹۷). سرسختی روانشناختی و اهمال‌کاری شغلی، *ششمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روانشناسی و مشاوره ایران*، تهران.

خاکپور، عباس. قلی‌پور، میترا. (۱۳۹۶). نقش اهمال‌کاری شغلی در عدالت سازمانی ادراک شده (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه پیام نور همدان). *فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)*، ۲۸ (۴ (پیاپی ۶۸))، ۱۱۳-۱۲۲.

خاکپور برازجانی، ساحل و حشمتی جدا، آرزو، (۱۳۹۵) بررسی اثر تعاملی استرس، سلامت روان، اضطراب و افسردگی با اهمال‌کاری تحصیلی. *همایش بین‌المللی استرس و بیماری‌های روانی*. تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، ۷۵ و ۷۷ اردیبهشت.

خدابخش‌زاده، سعید، و امیرزاده مرادآبادی، سمیرا، و خدابخش‌زاده، صادق، و بنی‌اسدی، محمد. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، موانع و راهکارها (مطالعه موردی: حوزه معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی بم). *مجله توسعه‌ی آموزش جندی شاپور*، ۶ (۴)، ۳۲۳-۳۳۱.

خدابخشی، مهدی. سپهوندی، محمدعلی. شیخ‌الاسلامی، علی. حبیبی، الهام. (۱۳۹۴). پیش‌بینی اهمال‌کاری سازمانی و رضایت از زندگی براساس فرسودگی شغلی و سابقه خدمت. *مجله طب نظامی*، ۱۷ (۴)، ۲۰۷-۲۱۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

رئوف، کوثر؛ خادمی، ملوک، و نقش، زهرا. (۱۳۹۸). رابطه‌ی کمال‌گرایی با اهمال‌کاری: نقش واسطه‌ای متغیرهای خودکارآمدی تحصیلی، عزت‌نفس و خودناتوان‌سازی تحصیلی. *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۵ (۱)، ۲۰۷-۲۳۵.

رومنجان، محمد ابراهیم؛ اسدی‌یونسی، محمدرضا (۱۳۹۴). علل‌یابی اهمال‌کاری، *سومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی*. تهران، ۴۵۳۰۷۵ /https://civilica.com/doc

قنبری معجونی، حسین. (۱۴۰۰). نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال‌کاری. *فصلنامه پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۱۰ (۳)، ۹۸-۶۹.

عسکری‌تبار، طیبه‌سادات و عسکری‌تبار، مرضیه‌سادات. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط بین اهمال‌کاری 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

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸). برخی از چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کشور، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳ (۷)، ۱۸-۷.

نظری‌زاده، امیرعباس. موغلی، علیرضا. عباسی، نرگس. (۱۳۹۷). طراحی مدل اهمال‌کاری 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.

وهاب‌زاده‌مقدم، فاطمه‌سادات؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ دلخواه، جلیل (۱۴۰۰). کاهش اهمال‌کاری کارکنان با گونه‌شناسی مزاج، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۱ (۱)، ۱۲۷-۱۵۰.

Asio, J. M. R., & Riego de Dios, E. (2021). Demographic Profiles and Procrastination of Employees: *Relationships and Determinants*

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.

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 ctive/passive procrastinators. *International Journal Psychiatry Research*, 3(2), 1-11. doi: 10.33425/2641-4317.1058

Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.

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.

Durakiewicz, T. (2016). A universal law of procrastination. *Physics Today*, *69*(2), 11-12.

Fatima, A., Iqbal, M. Z., & Imran, R. (2013). Organizational Commitment and Counterproductive Work Behavior: Role of Employee Empowerment. *InProceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 665-679). Springer London.

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, rumination, and mindfulness. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, *34*, 169-186.

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.

Gupta, R., Hershey, D. A., & Gaur, J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. *Current psychology*, *31*, 195-211.

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment.*Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.

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.

Hen, M. (2018). Causes for procrastination in a unique educational workplace. *Journal of prevention & intervention in the community*, 46(3), 215-227.

Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination in different life-domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, *32*, 175-185.

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.

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.

Ranto, D. W. P., Tjahjono, H. K., Muafi, M., & Prajogo, W. (2022). The

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

Influence of Organizational Justice on Interpersonal and Organizational Deviance: A Conceptual Paper. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 3(2), 87-97.

Siebens, H. (2020). Grand Theory of Antisocial and Destructive Behavior. *Journal of Scientific Theory*, *47*, 1-16.

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.

Zentall, T. R. (2020). Does conditioned reinforcement play a role in procrastination: a pigeon model. *Behavioural processes*, *178*, 104139.

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

Designing a model to reduce employee procrastination (Case study: National Iranian Oil Company)

Reza Farshyian[1] - Farzin Farahbod*[2]
Karamolah Daneshfard[3]- H. Rezaei Kalidbari[4]

Abstract

The present study aimed to designing a model to reduce employee procrastination in National Iranian Oil Company. The type of research is developmental in terms of purpose and Applied in terms of results, and qualitative and quantitative in terms of data type. The statistical population of the research in the qualitative section included 18 scientific experts and National Iranian Oil Company who were selected by probabilistic and purposeful non-probabilistic sampling method. In the quantitative section, there were 250 employees of National Iranian Oil Company, which according to Cochran formula, the sample size was 152 and were selected using random sampling. Data collection tools in the qualitative part included a semi-structured interview and in the quantitative part a researcher-made questionnaire. The validity of the interviews was confirmed by retesting. The content validity of the quantitative questionnaire was also confirmed by experts. The data analysis method in the qualitative part included the grounded theory and in the quantitative part the structural equation modeling was designed to validate the model. Findings indicate the model of employee procrastination reduce in National Iranian Oil Company include causal factors, contextual factors, intervening factors, central phenomena, strategies and consequences. The results of this research can be useful for to reduce employee procrastination and provide a good basis for other research.

Key words:
employee procrastination, performance management and grounded theory.

1. PhD student in Public Administration, Department of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (reza.farshyian@gmail.com)
2*. Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Islamic Azad University, Rasht, Iran,, Corresponding Author, (farzinfarahbod@yahoo.com)
3. Professor, Department of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran,, (daneshfard@srbiau.ac.ir)
4. Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Islamic Azad University, Rasht, Iran (hrezaee41@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]