

## طراحی الگویی از پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری در سازمان تأمین اجتماعی

حمید عبودی<sup>۱</sup>، \*سید محسن علامه<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۱/۲۱) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۶/۲۸)

### Designing a Model of Employee Incivility Customer in Social Security Organization

Hamid Aboodi<sup>1</sup>, \*Sayed Mohsen Allameh

1. Ph.D Candidate in Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Received: (12/Jun/2017) Accepted: (19/Sept/2017)

#### Abstract

The present study aimed to seek and design a model of employee incivility customers in Social Security Organization (SSO) of Iran. In this study, for collecting data we used a qualitative method of semi-structured interviews with 42 managers and supervisors of SSO in 6 metropolises, and to analyze the collected data, thematic analysis was used. To determine interrelationship between the identified and how they influence employee incivility toward customer, DEMATEL method was used. We gathered 10 academic experts' opinions to perform this procedure and design intended model. This model demonstrates how experienced customer incivility, witnessed customer incivility, job demands, job dissatisfaction, organizational injustice, life-work interference, emotional exhaustion and employee prejudice (ethnic, cultural, religious, etc.) as could directly or indirectly instigate employee incivility toward customer. Personality traits of employees (e.g. emotional stability, agreeableness, and conscientiousness) have moderating role in our arrow-shaped model. Finally, after discussing the results, limitations and practical implications, we recommended Empirical studies for future research.

#### Keywords

Antecedents of Employee incivility toward Customer, Deviant behavior, Negative behavior, Social Security Organization.

#### چکیده

پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگویی از پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری در سازمان تأمین اجتماعی است. در این مطالعه، با استفاده از روش کیفی از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۴۲ تن از مدیران و سرپرستان سازمان تأمین اجتماعی در سطح ۶ کلان‌شهر کشور و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون، پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری شناسایی و سپس از طریق اجرای روش کمی دیمتل، نظرات ۱۰ تن از استادان و صاحب‌نظران حوزه روانشناسی و رفتار سازمانی درباره روابط میان پیشایندها با یکدیگر و نحوه تأثیرگذاری آنها بر بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری گردآوری و سپس تحلیل گردید و الگوی مورد نظر طراحی شد. این الگو نشان می‌دهد که چگونه بی‌ملاحظگی تجربه شده از مشتری، بی‌ملاحظگی مشاهده شده از مشتری، تقاضاهای شغلی، تداخل کار- غیرکار، بی‌عدالتی سازمانی، نارضایتی کارمند، فرسودگی هیجانی و همچنین پیش‌داوری و تعصب (قومی، فرهنگی، مذهبی و غیره) کارمند به‌عنوان پیشایندها، بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری را تحریک می‌کنند. ویژگی‌های شخصیتی (مانند ثبات هیجانی، سازگاری و وظیفه‌شناسی) نیز نقشی تعدیل‌کننده را می‌توانند در مدل پیکان‌گونه پیشنهادی این پژوهشگران ایفا کنند. در پایان، پس از بحث و تشریح نتایج پژوهش، محدودیت‌ها و پیشنهادهای کاربردی تشریح و رهنمودهایی جهت پژوهش‌های آینده ارائه شد.

#### واژه‌های کلیدی

پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری، رفتار انحرافی، رفتار منفی، سازمان تأمین اجتماعی.

## مقدمه

امروزه سازمان‌هایی که اهمیت مشتری را به‌خوبی درک می‌نمایند با برقراری روابط بلندمدت با مشتریان و تأکید بر جذب و وفاداری مشتریان مزیت رقابتی پایدارتری را جستجو می‌کنند. این سازمان‌ها همگام با جذب مشتریان جدید در جهت حفظ مشتریان موجود و رشد آنان تلاش می‌کنند و علاوه بر محصولات و خدمات، بر کارکنان خود به‌عنوان پل ارتباطی با مشتریان تمرکز می‌نمایند. ارزش این روابط اغلب بیش از ارزش دارایی‌های فیزیکی سازمان است. یکی از معضلات سازمان‌های امروزی وجود رفتارهایی همچون بی‌ملاحظگی<sup>۱</sup>، پرخاشگری<sup>۲</sup> و خشونت<sup>۳</sup> از سوی برخی از کارکنان که ضمن مخدوش کردن اعتبار و وجهه سازمان، تأثیر منفی قابل‌توجهی بر عملکرد سازمان و همچنین روابط میان فردی و روحیه همکاری کارکنان بر جای می‌گذارد. واژه «بی‌ملاحظگی» اولین بار در سال ۱۹۹۹ توسط آندرسون و پیرسون معرفی شد (شیلپزند، دیپتر و ارز، ۲۰۱۴). بی‌ملاحظگی جزئی از دسته بزرگتری از رفتارهای منفی است که «رفتار انحرافی»<sup>۴</sup> نامیده می‌شوند. رایبیز و جاج (۱۳۸۹: ۴۳) رفتار انحرافی در محیط کار را نوعی رفتار عمدی می‌دانند که بر خلاف هنجارهای مهم سازمانی بوده و با انجام آن، سلامت سازمان یا اعضای آن مورد تهدید واقع می‌شود. انحراف طیف وسیعی دارد و از گوش‌دادن به موسیقی با صدای بلند تا ارتکاب جرم را در بر می‌گیرد (هور، مون و هان، ۲۰۱۵).

نتایج ۱۴ سال مطالعه پوراث و پیرسون (۲۰۱۳: ۱۱۵) از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۲ روی هزاران تن از کارکنان سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که تقریباً تمام (حدود ۹۸ درصد) شرکت‌کنندگان، در طول زندگی کاری خود بی‌ملاحظگی را تجربه نموده‌اند. بی‌ملاحظگی در محیط کار ممکن است میان همکاران، کارمند و رئیس و یا میان کارمند و مشتری رخ دهد. واقعیت این است که پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر میزان بی‌ملاحظگی و پیامدهای آن تمرکز داشته‌اند آن هم دسته‌ای از بی‌ملاحظگی‌ها که میان همکاران یا کارمند و مافوق رخ می‌دهد نه بی‌ملاحظگی رد و بدل شده میان کارمند و مشتری. لذا پژوهشگران از طریق این پژوهش مسأله مهم شناسایی پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری و نحوه تعامل

فی‌مابین و روابط آنها را مد نظر قرار داده‌اند.

مسأله اصلی این پژوهش، بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان است که با توجه به اهمیت برقراری روابط ارزش‌محور و مناسب با مشتریان تبدیل به مسأله‌ای مهم و حیاتی برای بسیاری از سازمان‌ها شده است. این پژوهش به دنبال شناسایی برجسته‌ترین پیشایندهای تأثیرگذار بر بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان و طراحی و آزمون الگویی از این پیشایندها است. یعنی اینکه در ابتدا این پرسش را باید پاسخ داد که مهم‌ترین پیشایندهای ارتکاب بی‌ملاحظگی از سوی کارکنان به مشتریان کدامند؟ منظور از پیشایندها، عواملی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در ارتکاب بی‌ملاحظگی به مشتریان مؤثر هستند. پس از شناسایی آنها، الگویی از روابط تأثیرگذاری این پیشایندها بر بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان طراحی خواهد شد.

با توجه به اهمیت درک موضوع برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خدماتی بزرگی مانند سازمان تأمین اجتماعی و اینکه علی‌رغم جستجوی فراوان در منابع کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اینترنتی، پژوهش‌های معدودی به مسأله بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری پرداخته‌اند، پژوهشگران بر آن شدند تا به دنبال تبیین و شناسایی پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان و همچنین ارائه مدلی از روابط این عوامل با بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان باشد. لازم است با توجه به اینکه انجام پژوهش در حوزه بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان در داخل کشور موضوعی نوین و نوپا است، لازم است که نمونه‌های بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان در این پژوهش مشخص شوند، شناسایی مصادیق و نمونه‌های رایج این پدیده، جهت طرح پرسشنامه برای پژوهش‌های میدانی آینده نیز کاربرد دارد. هرچند که نمونه‌ها و پرسشنامه‌هایی برای این کار وجود دارد اما لازم است نمونه‌های بومی بی‌ملاحظگی کارکنان داخل کشور نیز شناسایی شوند. از این رو، هدف اصلی این پژوهش ارائه الگویی از پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان در سازمان تأمین اجتماعی کشور به عنوان یکی از سازمان‌های بزرگ عمومی است که این هدف از طریق شناسایی پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان مشتریان و بررسی روابط میان این پیشایندها و در نهایت طراحی الگوی مورد نظر، محقق می‌شود. سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: الگوی پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان در سازمان تأمین اجتماعی کشور چگونه است؟

سؤال‌های فرعی این پژوهش نیز به شرح ذیل است:

1. Incivility
2. Agression
3. Violence
4. Schilpzand, De Pater & Erez
5. Deviant behavior
6. Hur, Moon & Han

عناوین «بی‌نزاکتی»، «گستاخی»، «رفتار نامحترمانه» و «رفتار غیرشهروندی» ترجمه شده است، اما پژوهشگران در مطالعه حاضر اصطلاح «بی‌ملاحظگی» را ترجمه مناسب‌تری می‌دانند. علامه، عبودی و کاظمیان (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش واسطه‌ای الزامات شغلی و فرسودگی عاطفی در رفتار غیرشهروندی میان مشتری و کارمند» کارکنانی که بیش از بقیه در معرض بی‌ملاحظگی مشتری قرار گرفته بودند بیش از دیگران از خود بی‌ملاحظگی نشان داده‌اند. نتایج این پژوهش به‌طور خاص نشان داد که رفتار غیرشهروندی یا همان بی‌ملاحظگی مشتری از طریق متغیر فرسودگی عاطفی به‌تنهایی و همچنین از طریق توالی دو متغیر میانجی الزامات شغلی و سپس فرسودگی عاطفی با رفتار غیرشهروندی کارمند رابطه دارد. بنابراین پیشایندهای بی‌ملاحظگی به مشتریان در این پژوهش شامل بی‌ملاحظگی خود مشتری به‌عنوان آغازگر بی‌ملاحظگی، فرسودگی هیجانی (عاطفی)<sup>۳</sup> و تقاضاهای (الزامات) شغلی<sup>۴</sup> هستند. براساس نتایج جستجوی پژوهشگران، این پژوهش تنها پژوهشی است که پیش‌ازین، موضوع بی‌ملاحظگی میان کارمند و مشتری را در داخل کشور مورد مطالعه قرار داده است. در داخل کشور پژوهش‌های دیگری نیز نقش تعدادی از متغیرها را به‌عنوان پیشایندهای مورد بررسی قرار داده‌اند، اما تفاوت در اینجاست که این مطالعات، بی‌ملاحظگی تجربه‌شده از جانب همکاران و مافوقان را هدف قرار داده‌اند. همچنین هریک از این پژوهش‌ها فقط نقش یک یا چند متغیر را به‌عنوان پیشایندهای بررسی نموده‌اند. به‌عنوان مثال، عرب و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «رابطه تجربه بی‌نزاکتی در محیط کار و عدالت سازمانی با ارتکاب بی‌نزاکتی در محیط کار: میانجی‌گری نقش عاطفه منفی و تعدیل‌گری روان رنجور خوبی» نشان دادند که تجربه بی‌نزاکتی در محیط کار، عدالت بین فردی، عدالت اطلاعاتی، روان رنجور خوبی و عاطفه منفی با ارتکاب بی‌نزاکتی در محیط کار رابطه معنی‌داری دارند. یافته‌های پژوهش رضایی، نوری و عربی (۱۳۹۰) تحت عنوان «بی‌نزاکتی در محیط کار و قصد ترک شغل با توجه به نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی» نشان داد که تجربه بی‌نزاکتی با قصد ترک شغل و عدالت سازمانی رابطه دارد.

در پژوهش‌های خارجی نیز علی‌رغم توجه نسبتاً خوب به مسئله بی‌ملاحظگی میان کارکنان در محیط کار، مسئله بی‌ملاحظگی میان کارمند و مشتری باوجود جستجوی فراوان

- ۱- نمونه‌های بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان کدامند؟
- ۲- پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان کدامند؟
- ۳- نحوه تأثیرگذاری پیشایندها بر بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان و همچنین رابطه میان این پیشایندها چگونه است؟

### پیشینه تحقیق

بی‌ملاحظگی در محیط کار رفتارهایی انحرافی هستند که با شدت کم و با نیت مبهم یعنی به صورت عمدی به منظور آسیب‌زدن به مخاطب یا به‌طور غیرعمدی صورت می‌گیرد (آندرسون و پیرسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۴۵۷). براساس این تعریف رفتارهایی بی‌ملاحظگی تلقی می‌شوند که دارای ۳ ویژگی شدت کم، ابهام در نیت و انحرافی بودن باشند. بی‌ملاحظگی ملایم‌ترین شکل رفتارهای انحرافی میان‌فردی هستند که به صورت کلامی (مانند شایعه‌سازی درباره همکار) یا غیرکلامی (مانند بی‌اعتنایی)، به صورت فعال (مانند استفاده از وسایل دیگران بدون دریافت اجازه از آنان) و یا غیرفعال (مانند عدم اطلاع‌رسانی به همکار درباره یک جلسه کاری یا رخداد مهم) بروز داده می‌شود. بنابراین رفتارهایی مانند حمله فیزیکی در زمره این رفتارها قرار نمی‌گیرد. دوم اینکه، بی‌ملاحظگی به صورت مبهم و فاقد نیت روشن است. بدین معنی که مخاطبین و شاهدان ممکن است عمدی بودن یا نبودن این رفتارها را تشخیص ندهند یا اینکه یک رفتار را برخی عمدی و برخی غیرعمدی تلقی نمایند (پیرسون، آندرسون و پوراث<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). ویژگی سوم آن هم انحرافی بودن به معنی عدول و عبور از هنجارهای جامعه یا سازمان مورد نظر است. بنابراین، بی‌ملاحظگی به صورت فعالانه‌ای تحت تأثیر تفاوت‌های فردی و فرهنگی قرار می‌گیرد. تفاوت‌هایی از قبیل شخصیت، اعتمادبه‌نفس و سوابق زندگی فردی و همچنین تفاوت میان هنجارها در جوامع و سازمان‌های مختلف که ادراکات و نگرش‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در داخل کشور علی‌رغم جستجوی فراوان در منابع و پایگاه‌های مختلف پژوهش‌های بسیار انگشت‌شماری در حوزه بی‌ملاحظگی یافت شد. تا آنجایی که پژوهشگران جستجو و پیگیری نمودند در زمینه بی‌ملاحظگی میان کارمند و مشتری فقط یک مورد پژوهش یافت شد. شایان ذکر است که در پژوهش‌های داخل کشور، واژه «Incivility» عمدتاً تحت

ایجاد هیجانات منفی منجر به بروز بی‌ملاحظگی در افراد شده‌اند. براساس مدل فرایند استرس شغلی<sup>۵</sup> اسپکتور (۱۹۹۸) اشخاص در پاسخ به عوامل فشارزای محیط کار از خود واکنش منفی نشان می‌دهند. اسلیتر، اسلیتر و ژکس<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «کارمند به‌عنوان یک کیسه بوکس: تأثیر منابع چندگانه بی‌ملاحظگی بر رفتارهای کناره‌گیری کارمند و بازدهی فروش» که تحویل‌داران بانکی را مورد مطالعه قرار داد دریافتند که بی‌ملاحظگی همکاران با ایام غیبت از کار رابطه مثبت دارد. بی‌ملاحظگی مشتری با بازدهی فروش رابطه منفی و با غیبت و احساس خستگی رابطه مثبت دارد. ویلسون و هولموال<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «توسعه و تصدیق بی‌ملاحظگی از مقیاس مشتریان» کارکنان خرده‌فروشی‌ها را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که بی‌ملاحظگی مشتریان با رضایت شغلی کارکنان رابطه منفی و با تمایل به ترک شغل و محدودیت‌های مربوط به شغل آنان رابطه مثبت دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش یک پژوهش ترکیبی کیفی-کمی با رویکردی اکتشافی است. در این پژوهش پس از مطالعه منابع متعدد از جمله پژوهش‌های انجام شده و کتب و مقالات مرتبط با موضوع، ادبیات و مبانی نظری پژوهش تدوین شد. سپس جهت اجرای بخش کیفی پژوهش پرسش‌های مصاحبه تدوین و نمونه آماری تعیین شد. پس از هماهنگی با نمونه آماری و کسب اجازه از آنها مصاحبه‌ها انجام گردید. سپس داده‌ها به روش تحلیل مضمون<sup>۸</sup> تجزیه و تحلیل شد. نتیجه این تحلیل شناسایی پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان، شناسایی نمونه‌ها و مصادیق بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان و ارائه پیشنهادها کاربردی جهت کاهش میزان ارتکاب این‌گونه بی‌ملاحظگی‌ها بود. در مرحله دوم روابط میان آنها و نحوه تأثیرگذاری بر متغیر وابسته بی‌ملاحظگی کارکنان به کمک تکنیک دیمتل<sup>۹</sup> مشخص گردید. بر این اساس روابط میان متغیرها تعیین و الگوی نهایی پژوهش ارائه شد.

پژوهشگر جز در تعداد معدودی پژوهش کماکان مورد غفلت واقع شده است. از بین این تعداد کم تعداد بسیار معدودی نیز به بحث پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری (مانند وان، جائرسولد، والکر و اسکارلیکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ هور، مون و هان، ۲۰۱۵) برخی از پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان مانند فرسودگی هیجانی، رفتار سطحی و تقاضاهای شغلی را بررسی نمودند. برخی پژوهش‌ها نیز پیشایندهای بی‌ملاحظگی را فارغ از اینکه مخاطب چه کسی (همکار، مافوق یا مشتری) باشد را مورد بررسی قرار دادند. سائرز، سیرز و کلی و هاربه<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «چه موقع افراد در محیط کار از خود بی‌ملاحظگی نشان می‌دهند: اثر تعاملی تخطی از قرارداد روانی و عدالت سازمانی» نشان دادند که رابطه مثبت میان تخطی از قرارداد روانی و بی‌ملاحظگی تحریک‌شده برای کارکنانی که احساس عدالت رویه‌ای و تعاملی بیشتری می‌کنند قوی‌تر است. رابرتز، شرر و بوویر<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «استرس شغلی و بی‌ملاحظگی: نقش سرمایه روانی» دریافتند دانشجویانی که مشاغل پاره‌وقت پراسترس را تصدیق می‌نمودند به آنانی که مشاغل کم‌استرس‌تری را قبول می‌کردند، بی‌ملاحظگی بیشتری از خود نشان می‌دهند. البته تاکنون تعداد زیادی از مؤلفه‌های سازمانی و فردی نیز به‌عنوان پیشایندها تأثیرگذار بر رفتارهای انحرافی به‌طور عام (فارغ از اینکه انحراف از نوع رفتار ضدتولیدی، پرخاشگری، قلدری، سوء استفاده مافوق و یا بی‌ملاحظگی باشد) تحت عناوین مختلف معرفی شده‌اند؛ از جمله: استرس شغلی، تنوع و گوناگونی کارکنان، مهندسی مجدد، فرهنگ غیررسمی، کاهش بودجه، واکنش‌های هیجانی و بی‌خوابی (استس و وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). اما کمتر به پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری پرداخته شده است. از بین رفتارهای انحرافی بیشتر به رفتار ضدتولیدی (CWB) پرداخته شده بود. رابرتز (۲۰۱۲) نیز در مطالعه‌ای با عنوان «به‌کارگیری مدل عامل فشارزا-هیجان رفتار ضدتولیدی در بی‌ملاحظگی» تأثیر عوامل فشارزای تقاضاهای شغلی، تغییر سازمانی، تعارض بین فردی و تداخل مسائل زندگی با کار با میانجی‌گری هیجانات منفی که در مطالعات پیشین در رابطه با رفتارهای ضدتولیدی تأیید شده بود در ارتباط با بی‌ملاحظگی مورد مطالعه قرار داد. نتیجه مطالعه نشان داد که سه متغیر تقاضاهای شغلی، تغییر سازمانی، تعارض بین فردی به‌واسطه

5. Job-stress process model

6. Sliter, Sliter & Jex

7. Wilson & Holmval

8. Thematic analysis

9. Decision Making Trial And Evaluation (DEMATEL)

1. Van Jaarsveld, Walker & Skarliki

2. Sayers, Sears, Kelly & Harbke

3. Roberts, Scherer & Bowyer

4- Estes & Wang

۲- چه عواملی کارمند را سوق می‌دهند که به مشتری از خود بی‌ملاحظگی نشان دهد؟ آیا ماهیت شغل می‌تواند در بروز بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری تأثیرگذار باشند؟ آیا نحوه برخورد مسئولین در تعیین نحوه برخورد کارمند با مراجعین مؤثر است؟ آیا خصوصیات فردی و شخصیتی کارکنان می‌توانند در بروز بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری تأثیرگذار باشند؟ به نظر شما تعصب قومی، مذهبی و پیش‌داوری فرد به مشتری مثلاً در شما یا اطرافیان بر نحوه تعامل با آن مشتری تأثیرگذار است؟

۳- چگونه می‌توان میزان بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری را به حداقل رساند؟ مدیران باید چگونه با کارکنان زیردست خود تعامل پیدا کنند که این‌گونه مسائل کاهش یابد؟ سازمان چه اقداماتی در حوزه محیط کار، استخدام، آموزش و فناوری برای کاهش این پدیده می‌تواند انجام دهد؟

هر مصاحبه حدود ۴۵ الی ۹۰ دقیقه به طول انجامید. در ابتدای مصاحبه، هدف پژوهش تشریح شد و به مصاحبه‌شوندگان دربارهٔ محرمانه‌ماندن هویت آنها اطمینان خاطر داده شد. همچنین محتوای مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط گردید. البته ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان با ضبط صدا مخالفت نمودند که از پاسخ‌های آنها یادداشت‌برداری شد.

جهت تضمین روایی در این پژوهش، همان‌گونه که پیش‌ازین نیز گفته شد پرسش‌های مصاحبه به صورت باز و نیمه‌ساختاریافته مطرح گردید و تمام مکالمات ضبط شد. همچنین جهت در خصوص افزایش روایی و دوری جستن از خطر سوگیری یا اعمال چارچوب‌های ذهنی پژوهشگران، نظرات و رهنمودهای ۱۰ تن از خبرگان در طراحی مدل نیز لحاظ شد.

ابزار تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه روش تحلیل مضمون است. این روش، روشی مبتنی بر کدگذاری داده‌هاست. در چند دهه اخیر، محققان و به‌ویژه جامعه‌شناسان به این نتیجه رسیدند که درک پدیده‌ها و رفتارها به‌طور قابل‌توجهی از طریق داده‌ها و روش‌های تحلیل کیفی کامل‌تر و عمیق‌تر می‌شود. تحلیل مضمون را می‌توان یکی از روش‌های بنیادین تحلیل کیفی در نظر گرفت که با دیگر روش‌های تحلیل مانند روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری، تحلیل گفتمان، نظریه داده بنیاد و تحلیل محتوا تفاوت دارد که به‌دنبال تشریح الگوهای داده‌های کیفی هستند. در تحلیل مضمون، واحد تحلیل بیشتر از یک کلمه یا اصطلاح است و به بافت داده‌ها و نکات ظریف آنها بیشتر توجه می‌شود (نامی و همکاران، ۲۰۰۷). این تحلیل

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی پژوهش شامل سرپرستان، مدیران با تجربه بیش از ۵ سال، شاغل در شعب تابعه اداره کل سازمان تأمین اجتماعی کشور است. علت انتخاب این جامعه آماری استفاده از تجارب این افراد برای شناسایی پیشایندها و نمونه‌های بی‌ملاحظگی کارکنان است. در این بخش، از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شد. بدین نحو که شش کلان‌شهر کشور شامل تهران، اصفهان، اهواز، مشهد، تبریز و شیراز با توجه به توزیع جغرافیایی مناسب و تعداد زیاد بیمه‌شدگان به‌عنوان خوشه‌های اصلی انتخاب شده‌اند. از بین تمام شعب هر کلان‌شهر نیمی از شعب به صورت تصادفی به‌عنوان خوشه فرعی انتخاب شدند. سپس به ازای هر شعبه یک نفر از بین سرپرستان سازمانی با تجربه بیش از ۵ سال به صورت تصادفی جهت انجام مصاحبه انتخاب گردید. بر این اساس با توجه به تعداد شعب مستقر در شهرهای مورد نظر نمونه اولیه آماری ۶۴ نفر بوده است، اما با توجه به اینکه پس از مصاحبه ۲۲ به‌تدریج اشباع داده اتفاق افتاد و عملاً مضمون جدیدی به دست نیامد اما مصاحبه جهت حصول اطمینان تا تعداد ۴۲ مصاحبه ادامه داده شد. جامعه آماری جهت انجام تکنیک دیمتال، تعدادی از استادان دانشگاهی حوزه مدیریت رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی دارای رتبه استادیاری و بالاتر به صورت تلفنی یا حضوری جهت پاسخگویی به پرسش‌ها دعوت شدند. پس از موافقت هر فرد نفرات بعدی به روش گلوله برفی انتخاب شدند که درنهایت با توجه به در دسترس بودن و موافقت این خبرگان به همکاری، تعداد ۱۰ نفر از آنها پرسشنامه مورد نظر را تکمیل و عودت دادند که همگی به بالا بوده‌اند.

با توجه به هدف پژوهش، برای گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و برای گردآوری داده‌های کمی از پرسشنامه دیمتال استفاده شده است. پرسش‌های اصلی مصاحبه عبارت‌اند از:

۱- نمونه‌ها و مصادیق بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان در سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟ آیا شما نیز گاهی به مشتریان بی‌ملاحظه می‌شوید؟ آیا مشتریان گاهی فکر می‌کنند در حق آنها کوتاهی می‌کنید؟ مثلاً کارشان را به‌موقع انجام ندهید یا توضیح کافی دربارهٔ مراحل کارشان ندهید؟ آیا شما یا همکارانتان گاهی با تندی با مراجعین سخن می‌گویید؟ یا اینکه مراجعین از لحن برخورد شما آزرده می‌شوند؟ آیا پیش آمده که مشتری به سبب اینکه جواب سلام یا سؤال او را نداده باشید دلگیر و ناراحت شود؟

کارشناسی، ۱۷ نفر کارشناسی ارشد، ۳ نفر دکتری) بوده است.

پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، متن به‌دقت بررسی شد و کدهای اولیه شناسایی شدند. سپس مضمون‌های فرعی و اصلی نیز استخراج شد که در ادامه مضمون‌های اصلی شناسایی شده و نمونه‌هایی از کدها و نقل‌قول‌های مرتبط با آنها آمده است.

**مضمون ۱:** نمونه‌های بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان مضمون اصلی شماره ۱ شامل ۹ مضمون فرعی است که نمونه‌ها و انواع بی‌ملاحظگی‌ها را بیان می‌کند و سؤال اول پژوهش را پاسخ می‌دهد. مضمون‌های فرعی عبارت‌اند از: (۱) صحبت کردن با صدای بلند یا لحن تند (۲) استفاده از کلمات یا تعابیر نامناسب یا توهین‌آمیز (۳) انتقاد شدید یا تحقیر افراد (۴) متهم کردن دیگران (۵) استفاده از لحن زننده در ارتباط با جنس مخالف (۶) بی‌اعتنایی و عدم توجه به حضور دیگران (۷) تلاش برای ورود به حریم خصوصی افراد (۸) بهانه‌جویی به‌جای انجام کار (۹) به تعویق انداختن کار (۱۰) حرکات یا وضعیت بدنی نامطلوب. در ادامه، نمونه‌ای از کدها و نقل‌قول‌های مرتبط با هر کد ارائه می‌شود:

کد ۵- لحن تند و صدای بلند: «...اینکه کارمند با صدای بلند و لحن تند با مراجعین صحبت کند...».

کد ۲۶- داد زدن سر مشتری: «...کارمند طعنه‌آمیز یا دوپهلوی صحبت کند طوری که مشتری احساس کند مورد استهزاء یا انتقاد غیرمستقیم قرار گرفته است...».

کد ۴۱- صمیمیت و عبور از مرزهای خصوصی افراد: «...کارمند بیش‌ازحد با مشتری صمیمی شود و گاهی وارد حریم خصوصی وی می‌شود...».

کد ۸۴- بی‌توجهی به حضور دیگران با تلفن صحبت کردن: «... گاهی کارمند آن‌قدر گرم صحبت کردن با همکارش یا تلفن همراهش می‌شود که اصلاً متوجه حضور ارباب‌رجوع نمی‌شود...».

کد ۲۵۶- کم‌کاری و اهمال: «...کارمند در انجام امورات مراجعین کم‌کاری و اهمال کند...».

کد ۳۱۱- بدون مدرک متهم کردن: «...کارمند بدون مدرک مستدل مشتری را مستقیم یا غیرمستقیم متهم به انجام یا عدم انجام کار معین یا تخلف کند...».

مضمون‌های شماره ۲ تا ۱۰ پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان هستند و سؤال شماره ۲ پژوهش را پاسخ می‌دهند. در ادامه، این مضمون‌ها به همراه نمونه‌ای از

شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طور کلی هیچ راه منحصربه‌فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل مضمون وجود ندارد (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۶).

جهت بررسی و اطمینان از پایایی ابزار تجزیه و تحلیل از روش توافق استفاده شد. بدین نحو که جهت کدگذاری داده‌های مصاحبه از ۲ نفر کدگذار مستقل استفاده شد، ضمن اینکه به‌طور موازی یکی از پژوهشگران کدگذاری را به کمک نرم‌افزار NVivo v.11 انجام داده است. سپس درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی) از نتایج کدگذاری داده‌ها که از طریق پژوهشگران و دو کدگذار دیگر دوبه‌دو مقایسه شد مشخص شد که این میزان در یک مورد ۹۴٪ و دربارهٔ دوم ۹۵٪ بوده است و حاکی از پایایی ابزار سنجش در این پژوهش است...

بدین ترتیب جهت تعیین روابط میان متغیرها و نحوه تأثیرگذاری این متغیرها بر متغیر بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان از تکنیک دیمتال استفاده شد. جهت اجرای این تکنیک، صاحب‌نظران میزان تأثیرگذاری عوامل موجود در سطرها بر عوامل متناظر ستون‌ها را به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از صفر تا ۴ نمره‌گذاری می‌کنند. نمره صفر به معنی بدون تأثیر، نمره ۱ تأثیر خیلی کم، نمره ۲ تأثیر کم، نمره ۳ تأثیر زیاد و نمره ۴ به معنی تأثیر خیلی زیاد در نظر گرفته شد. جهت تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های دیمتال، تمامی داده‌ها به صورت ماتریسی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متناظر وارد نرم‌افزار "Microsoft Excel 2010" استفاده شد و کلیه عملیات مورد نیاز جهت تحلیل داده‌ها مانند ضرب و تفریق و وارون‌سازی ماتریس‌ها به کمک این نرم‌افزار صورت گرفت. درنهایت جهت ترسیم نمودارها و الگوی پژوهش از نرم‌افزار "Microsoft Visio 2016" استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی مربوط به نمونه مصاحبه، براساس جنسیت (۱۱ نفر خانم و ۳۱ نفر آقا)، از نظر محدوده سنی (۳۵ تا ۵۶ سال با میانگین سنی ۴۶ سال) و از لحاظ سابقه کار در سازمان تأمین اجتماعی (۹ تا ۳۲ سال با میانگین ۱۷ سال)، از نظر تحصیلات (۳ نفر فوق‌دیپلم، ۱۹ نفر

موضوع استرس کارمند و شک مشتری را بیشتر می‌کند...».

کد ۱۳۴- استرس بالای کار: «...محیط کار مملو از استرس‌ها، نگرانی‌ها و تنش‌هایی است که افراد را تحریک‌پذیر می‌کند...».

کد ۲۵۸- نبود وقت کافی: «...کارمند در بسیاری موارد وقت کافی برای توجیه کامل یا توضیح کافی برای وی را ندارد...».

کد ۵۱۸- حجم بالای کار: «...حجم کار بالاست، نباید انتظار رفتارهای مطلوب را در این شرایط داشت...».

**مضمون ۶:** تأثیر بی‌عدالتی سازمانی بر بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری

کد ۳۲۲- ناراحتی از عدم دریافت ارتقاء: «...برخی کارکنان از اینکه هر کاری بکنند هم ارتقا پیدا نمی‌کنند ناراحت و نارضاضی هستند و به عبارتی انگیزه‌ای برای کار و پاسخگویی به مراجعان ندارند...».

کد ۳۴۴- ناراحتی از وجود تبعیض: «...مشاهده و به یادآوردن تبعیض‌ها و بی‌عدالتی‌ها، خلق انسان را مکدر می‌کند، انگیزه کارکردن را از آدم می‌گیرد، آدم بی‌حوصله می‌شود...».

**مضمون ۷:** تأثیر نارضایتی شغلی کارمند بر بی‌ملاحظگی به مشتری

کد ۷۶- قدرشناسی سازمان: «...بعضی از کارکنان احساس می‌کنند سازمان جوابگوی زحمات آنها نیست...».

کد ۵۵- نارضایتی از نحوه توزیع مزایا توسط مدیران: «...وقتی کارمند به نحوه تقسیم مزایا نارضاضی باشد ممکن است اعتراض خود را به‌طور غیرمستقیم از طریق تغلل در انجام کار یا برخورد نامناسب با مراجعان پاسخ دهد...».

کد ۵۹۹- بی‌علاقگی به شغل: «...خیلی از همکاران از شغل خود رضایت ندارند، دوست دارند جابجا شوند، به‌وضوح بی‌میلی و بی‌رغبتی را در بسیاری از همکاران می‌توان دید...».

**مضمون ۸:** تأثیر فرسودگی هیجانی کارمند بر بی‌ملاحظگی به مشتری

کد ۲۰۴- افت و خستگی هیجانی: «...گاهی کارمند نمی‌داند از چه چیزی ناراحت است، با همه سرد رفتار می‌کند، مشتری را خوب تحویل نمی‌گیرد و اصلاً دل به کار نمی‌بندد...».

کد ۴۱۳- نداشتن حس و حال کارکردن: «...نارضایتی از شغل، گرفتاری‌های زندگی، حساس بودن شخص و

کدها و نقل‌قول‌های مربوطه ارائه شده است.

**مضمون ۲:** تأثیر بی‌ملاحظگی تجربه شده از مشتری بر بی‌ملاحظگی کارمند

کد ۴۵- آغاز بی‌ملاحظگی از مشتری: «...بسیاری از اوقات مشتری خود رفتار نامناسبی دارد و درواقع خودش باعث می‌شود کارمند به آن بی‌ملاحظه باشد...».

کد ۴۲۴- لحن تند مشتری: «...لحن بسیاری از مراجعان به هر دلیلی تند است و کارمند ممکن است از این رفتار ناراحت شود و گاهی مستقیم یا غیرمستقیم در صدد تلافی باشد...».

**مضمون ۳:** تأثیر بی‌ملاحظگی مشاهده شده از مشتری بر بی‌ملاحظگی کارمند

کد ۱۴۰- اهانت یا بدرفتاری با کارمند: «...اهانت یا بدرفتاری به همکار، اهانت به همه همکاران به‌شمار می‌آید. لحن بد برخی مراجعین، الفاظ نامناسب و توقعات بی‌جا بسیاری از مراجعین حتی اگر متوجه همکار دیگری باشد آزاردهنده است...».

کد ۲۳۳- عدم رعایت نوبت: «...گاهی به هر دلیلی مشاهده می‌شود که بیمه‌شده یا کارفرما و یا مدیرعامل یک شرکت مراجعه می‌کند و توقع دارد کارش زودتر از بقیه راه بیفتد. این کار موجب آزرده‌گی دیگر مراجعان می‌شود، کارمند و همکاران دیگر هم با دیدن اصرار و چانه‌زنی وی حتی اگر با آنها صحبت نکنند، باعث آزرده‌گی خاطر آنها می‌شود...».

**مضمون ۴:** تأثیر پیش‌داوری منفی کارمند بر بی‌ملاحظگی به مشتری

کد ۵۹۳- پیش‌داوری براساس ظاهر، پوشش یا لهجه فرد:

«... برخی کارمندان ممکن است براساس لباس و طرز پوشش، لهجه و شغل مشتری رفتارشان را با وی تغییر دهند، البته یکی از معضلات فرهنگی ما همین است که از روی ظاهر خیلی سریع افراد را قضاوت می‌کنیم...».

۵۹- پیش‌داوری، تبعیض و تعصب قومی: «...احساس می‌کنم کارمندان به برخی قومیت‌ها یا اقشار جامعه پیش‌داوری یا ذهنیت قبلی دارند...» و «...برخی کارکنان به قومیت خود تعصب دارند و به اصطلاح هم‌قومان خود را بیشتر تحویل می‌گیرند...».

**مضمون ۵:** تأثیر تقاضاهای شغلی کارمند بر بی‌ملاحظگی به مشتری

کد ۷۳- ابهام در قوانین و مقررات: «...برخی از قوانین و بخشنامه‌های سازمان تأمین اجتماعی مبهم است و این

کارکنان به مشتریان مشخص گردد. بنابراین از تکنیک دیمتل جهت بررسی الگوی روابط میان متغیرهای شناسایی شده استفاده شد. در ابتدا ماتریس نظرات خبرگان تشکیل داده شد، در مرحله دوم ماتریس میانگین ساده نظرات خبرگان درباره روابط مستقیم میان متغیرها محاسبه شد. در مرحله سوم، ماتریس میانگین (A) به یک ماتریس بهنجار (نرمال) تبدیل شد. در مرحله چهارم ماتریس ارتباط کامل (مستقیم و غیرمستقیم) از رابطه (۱) ذیل محاسبه شد که نتیجه این محاسبه در جدول ۱ نمایش داده شده است. در این رابطه، ابتدا ماتریس همانی (I) را از ماتریس بهنجار (D) تفریق نموده و حاصل آن را وارون می‌کنیم و در ماتریس بهنجار مجدداً ضرب می‌کنیم.

$$T = D (I-D)^{-1} \quad (1)$$

در مرحله پنجم آستانه روابط محاسبه می‌شود. در اینجا آستانه روابط عددی برابر ۰/۰۶۷ بوده است. کاربرد آستانه روابط در این است که از طریق مقایسه مقادیر ماتریس روابط

کامل با مقدار آستانه، مقادیر کمتر از آستانه به‌عنوان روابط جزئی در نظر گرفته می‌شوند. در مرحله ششم تکنیک دیمتل رسم نمودار روابط تأثیر متقابل متغیرهاست که در شکل ۱ نشان داده شده است.

با توجه به اینکه در این پژوهش متغیر نهایی و وابسته ما بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری است تأثیرگذاری این متغیر بر متغیرهای بی‌ملاحظگی تجربه شده از مشتری و بی‌ملاحظگی مشاهده شده از مشتری از الگوی به‌دست‌آمده حذف می‌گردد و الگوی اولیه این پژوهش مانند شکل ۲ خواهد بود. پس از رسم الگوی پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان، این الگو جهت تأیید به رؤیت ۱۰ تن از صاحب‌نظران پاسخ‌دهنده پرسشنامه دیمتل رسانده شد و همگی آنها ضمن تأیید الگوی ترسیم‌شده، بر این باور بوده‌اند که متغیرهای تعدیل‌گر ویژگی‌های شخصیتی مانند ثبات هیجانی، سازگاری و وظیفه‌گرایی بر میزان روابط منتهی به فرسودگی هیجانی و بی‌ملاحظگی کارمند تأثیرگذار هستند.

بسیاری از عوامل دیگر ممکن سبب شود فرد خلق‌وخوی نامناسبی در محیط کار پیدا کند...».

**مضمون ۹:** تأثیر تداخل کار-غیرکار بر بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری

کد ۲۹- تداخل مشغله‌ها و مشکلات زندگی با حس و حال کارکردن: «...به عینه دیده‌ام که مشکلات معیشتی کارکنان چقدر بر خلق‌وخوی آنها اثرگذار است...».

کد ۱۳۷- تداخل کار با مسئولیت‌نگهداری و تربیت فرزندان: «...کارکنان مؤنث به سبب مسئولیت‌نگهداری و تربیت کودکان و انجام وظایف خانه‌داری فشار زیادی را متحمل می‌شوند...».

کد ۲۷۶- تأثیر مشکلات خانوادگی بر کار: «...فردی که در خانواده خود مشکلی مثلاً با همسرش دارد، بله ممکن است این تنش‌ها و استرس‌های روانی خود را به محل کارش بیاورد، کم‌حرف یا تندخو شود، با همکاران ناسازد، به مشتری بی‌اعتنایی کند...».

**مضمون ۱۰:** تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارمند بر ارتکاب بی‌ملاحظگی

کد ۷۰- خودکنترلی ضعیف: «...خودکنترلی و آستانه تحمل افراد مثل هم نیست، برخی افراد نمی‌توانند هیجانات منفی خود را مخفی کنند...».

کد ۲۹۱- آستانه کم‌تحمل: «...آستانه تحمل افراد مثل همدیگر نیست بعضی‌ها زود از کوره در می‌روند...».

کد ۴۰۱- صبر و حوصله کم: «... برخی کارکنان ذاتاً خشک و کم‌طاقت هستند، طبیعتاً مشتری از اینکه با وی خشک و سرد برخورد شود ناراضی خواهد بود...» و «...همین‌طور که همه مشتریان مثل هم نیستند کارکنان هم مانند هم نیستند برخی ظرفیت و تحملشان پایین است زود به دل می‌گیرند، زود تلافی می‌کنند...».

بنابراین، پیشایندهای شناسایی شده بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری عبارت‌اند از: بی‌ملاحظگی تجربه‌شده، بی‌ملاحظگی مشاهده‌شده، پیش‌داوری منفی کارمند، تقاضاهای شغلی، بی‌عدالتی (عدالت) سازمانی، نارضایتی (رضایت) کارمند، فرسودگی هیجانی، تداخل کار-غیرکار و ویژگی‌های شخصیتی.

در پاسخ به سؤال آخر پژوهش لازم است روابط میان این پیشایندها و نحوه تأثیرگذاری بر متغیر بی‌ملاحظگی



جدول ۱. ماتریس ارتباط کامل میان متغیرها

(T)	CI	CA	EP	OI	ED	JD <sub>s</sub>	WNI	EE	EI	r <sub>i</sub>	c <sub>j</sub>	r <sub>i</sub> +c <sub>j</sub>	r <sub>i</sub> -c <sub>j</sub>
CI	-.051	.142	-.048	-.035	.180	.159	-.064	-.181	-.275	1/135	-.513	1/648	-.621
CA	-.138	-.041	-.054	-.033	.161	.135	-.053	-.157	-.221	-.992	-.477	1/469	-.515
EP	-.056	.054	.005	.003	-.016	.014	-.005	.016	.143	-.312	.199	.511	.112
OI	-.24	.022	.017	-.012	.184	.041	-.008	.134	-.169	.611	-.209	.820	-.402
ED	-.23	.021	-.043	-.045	.021	.024	-.013	-.152	-.152	-.495	-.750	1/244	-.255
JD <sub>s</sub>	-.23	.021	.012	-.039	-.048	.016	-.093	.185	-.163	.600	.536	1/136	-.064
WNI	.020	.018	.004	.015	.040	.013	-.012	.116	-.139	-.446	.273	.739	.193
EE	-.27	.024	.004	-.020	.059	.009	-.011	.017	-.189	.361	.999	1/360	-.639
EI	-.150	.135	.012	-.008	.041	.035	-.014	.041	-.060	-.496	1/511	2/07	-1/014

بی‌ملاحظگی تجربه شده از مشتری: Experienced Customer Incivility (ECI)

بی‌ملاحظگی مشاهده شده از مشتری: Witnessed Customer Incivility (WCI)

فرسودگی هیجانی: Emotional Exhaustion (EE)

تقاضاهای شغلی: Job Demands (JDs)

پیش‌داوری کارمند: Employee Prejudice (EP)

تداخل کار- غیرکار: Work-Nonwork Interference (WNI)

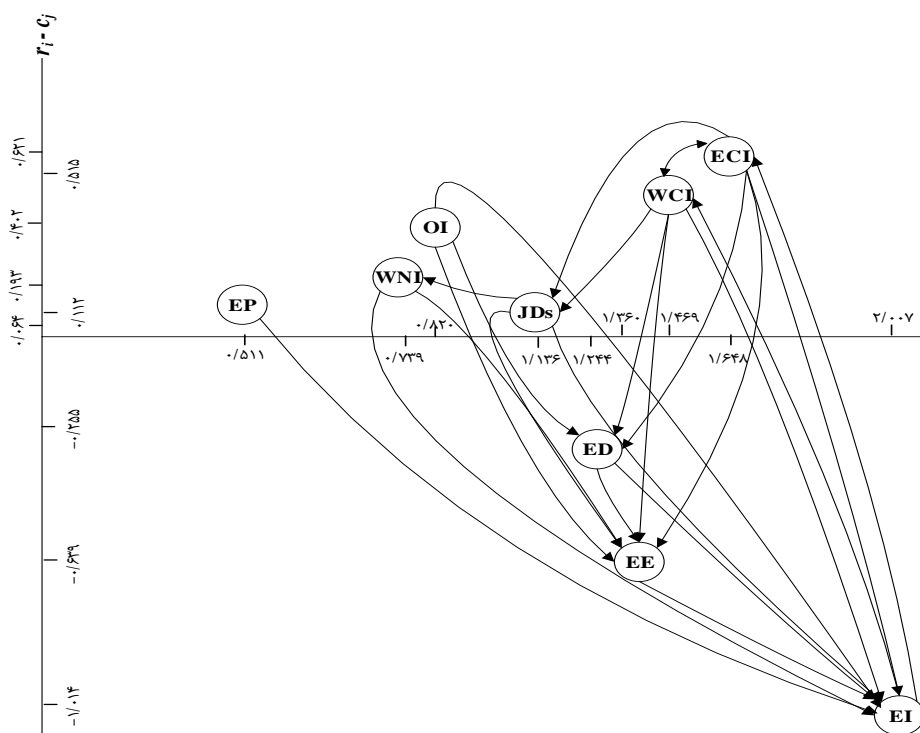
نارضایتی کارمند: Employee Dissatisfaction (ED)

بی‌عدالتی سازمانی: Organizational Injustice (OI)

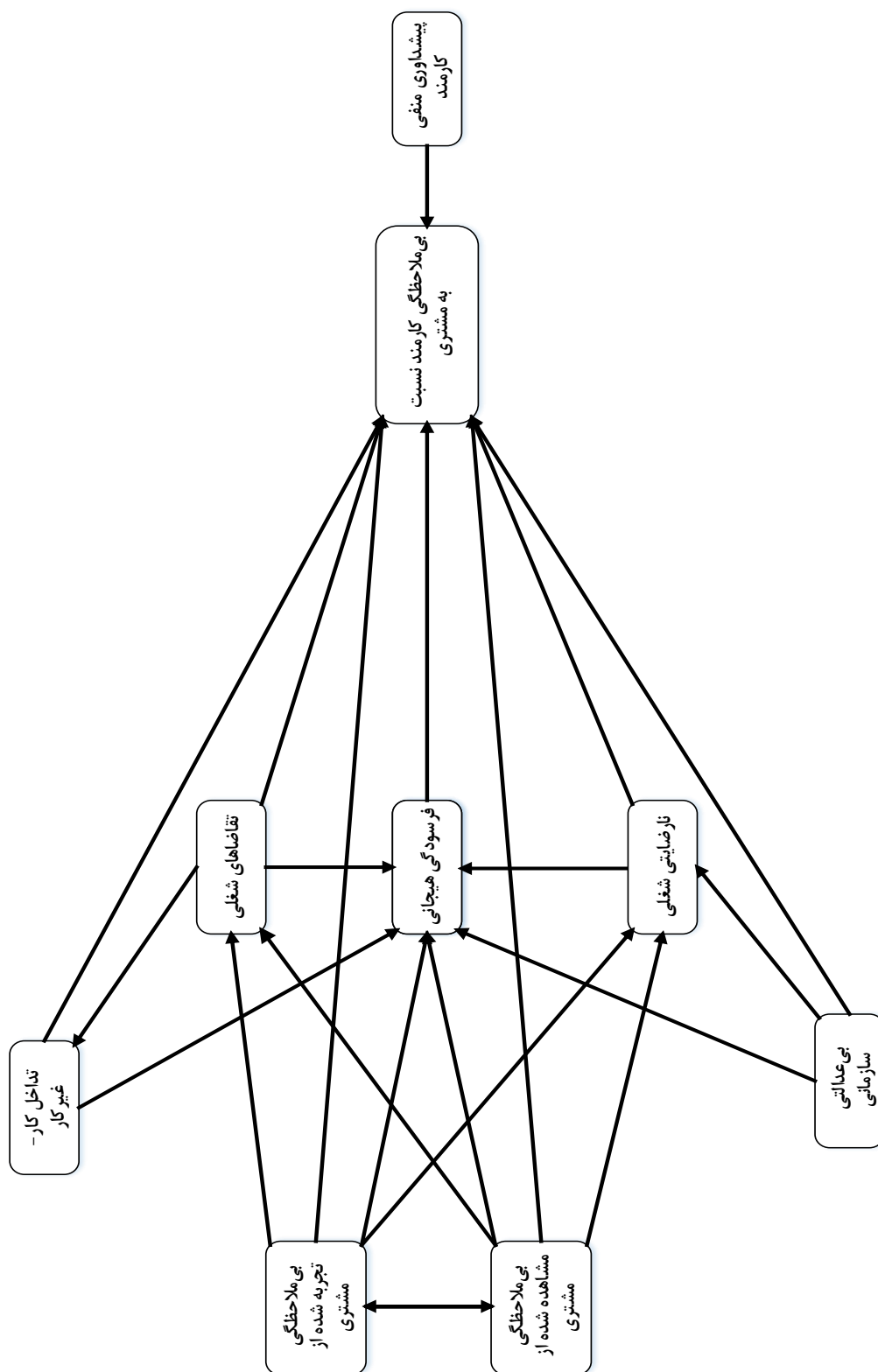
مجموع مقادیر ستون: C<sub>j</sub>

مجموع مقادیر ردیف: r<sub>i</sub>

بی‌ملاحظگی کارمند: Employee Incivility (EI)



شکل ۱. نمودار شبکه ارتباطات میان متغیرهای پژوهش



شکل ۲. الگوی پیشنهادی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی این پژوهش از لحاظ نظری از چند جهت اهمیت دارد. اول اینکه، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بی‌ملاحظگی کارکنان عمدتاً تحت‌تأثیر بی‌ملاحظگی تجربه شده یا مشاهده شده از مشتریان است. بدین نحو که هرگاه اشخاص در پاسخ با تعاملات منفی مواجه شوند در جهت منشأ آغازکننده واکنشی منفی و غیرسازنده خواهند داشت. این یافته‌ها با مدل فنر گونه بی‌ملاحظگی پیرسون و پوراث (۲۰۰۴) و همچنین مدل همسانی هدف لاول، راپ و بروکنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نیز سازگار است. پژوهش‌های پیشین دیگر (اسلیتر و همکاران، ۲۰۱۲؛ وان جاترسولد و همکاران، ۲۰۱۰؛ هور و همکاران، ۲۰۱۵) نیز وجود چنین تأثیری بر تحریک بی‌ملاحظگی کارمند را تأیید می‌کنند. به‌زعم، این پژوهشگران بی‌ملاحظگی تجربه شده از مشتری معمولاً به‌عنوان متغیر اصلی تأثیرگذار بر ارتکاب بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری عنوان می‌شود و تأثیر آن در تمام پژوهش‌های پیشین به اثبات رسیده است. دوم اینکه، علاوه بر این دو متغیر پیش‌بین اساسی، نقش دیگر پیشایندها نیز مورد توجه قرار گرفته است. از نتایج مهم پژوهش شناسایی متغیرهای تأثیرگذار در تحریک بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان است که از طریق تحلیل مضمون داده‌های مصاحبه به‌دست آمد. در اینجا ۸ متغیر تأثیرگذار شناسایی گردید که اثر آنها ممکن است تحت‌تأثیر متغیر نهم یعنی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان تعدیل گردد. متغیرهای تأثیرگذار شناسایی شده عبارت‌اند از: بی‌ملاحظگی تجربه شده از مشتری، بی‌ملاحظگی مشاهده شده از مشتری، تقاضاهای شغلی، فرسودگی هیجانی، نارضایتی شغلی، بی‌عدالتی سازمانی، تداخل کار- غیرکار و پیش‌داوری منفی کارمند.

یکی دیگر از نتایج این پژوهش این است که مصادیق و نمونه‌های بی‌ملاحظگی در سازمان تأمین اجتماعی ایران شناسایی شد. به نظر می‌رسد این نمونه از بی‌ملاحظگی‌ها در بسیاری از سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات در ایران وجود دارد. همچنین اجرای تکنیک دیمتل نیز منجر به تعیین روابط میان پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارکنان و نحوه تأثیرگذاری بر متغیر بی‌ملاحظگی کارکنان به مشتریان شد. طبق الگوی پیشنهادی این پژوهش، یکی دیگر از پیشایندهای بی‌ملاحظگی کارمند، بی‌ملاحظگی مشاهده شده از سوی مشتری به همکاران یا دیگر مشتریان است. تاکنون پژوهش‌های بسیار اندکی این نوع بی‌ملاحظگی را مورد توجه

قرار دادند.

تداخل کار- غیرکار نیز از جمله پیشایندهای تأثیرگذار بر بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری عنوان شده است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های کوراً و فریرا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) و لیوینگستون و جاج<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) سازگار است. آنان عنوان داشتند اشخاصی که نقش‌های کاری یا زندگی آنها با یکدیگر تداخل داشته باشد معمولاً هیجانات منفی و به‌ویژه احساس گناه را تجربه می‌کنند. رابرتز (۲۰۱۲) نیز عنوان می‌دارد کارکنانی که ساعت کاری آنها به گونه‌ای است که نمی‌توانند به کارهای روزمره زندگی خود رسیدگی کنند و یا وقتی را برای تفریح با خانواده خود اختصاص دهند ممکن است دچار احساس خستگی، ناامیدی و یا عدم رضایت شوند.

تقاضاهای شغلی نیز از جمله عوامل فشارزایی است که تا حدود زیادی در پژوهش‌های رفتار سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. دمروتی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) بیان داشتند که قرار گرفتن در معرض بی‌ملاحظگی مشتری می‌تواند درک کارکنان از میزان تقاضای شغلی کارکنان را افزایش دهد. در این پژوهش تقاضاهای شغلی نقشی میانجی داشته و ضمن تأثیرپذیری از بی‌ملاحظگی تجربه شده و مشاهده از مشتری، بر فرسودگی هیجانی، تداخل کار- غیرکار و بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری تأثیرگذار شناخته شده است.

فرسودگی هیجانی (خستگی مفرط هیجانی) عبارت‌اند از احساس تحلیل رفتگی و فرسودگی قوای هیجانی یک فرد (مازلاک، ۱۹۹۳: ۲۰-۲۱). یافته‌ی پژوهش‌های پیشین (علامه و همکاران، ۱۳۹۳؛ گردنی، کرن و فرون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷) نشان می‌دهد که رفتار ناشایست مشتری از جمله بی‌ملاحظگی مشتری در بروز فرسودگی هیجانی کارمند نقش دارد. در این پژوهش، فرسودگی هیجانی نقش میانجی‌گر اساسی در الگوی پیشنهادی را ایفا می‌کند و تأثیر غیرمستقیم بی‌ملاحظگی تجربه‌شده از مشتری، بی‌ملاحظگی مشاهده شده از مشتری، تداخل کار- غیرکار، تقاضاهای شغلی، نارضایتی شغلی و بی‌عدالتی سازمانی را بر بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری میانجی‌گری می‌کند.

نارضایتی شغلی کارمند نیز از دیگر پیشایندهای شناسایی شده بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری است که خود در اینجا نقشی میانجی دارد. طبق مدل پیشنهادی ما، نارضایتی کارمند از

2. Correa & Ferreira

3. Livingston & Judge

4. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli

5. Grandey, Kern & Frone

1. Lavelle, Rupp & Brockner

کاهش یابد. به‌عنوان مثال در صورت بروز اختلالات و تغییرات گسترده در فرایند خدمت‌رسانی به مشتریان، می‌توان با پخش آگهی از رسانه‌های جمعی مانند رادیو و تلویزیون، انتشار اطلاعیه در روزنامه‌های کثیرالانتشار و یا درج اطلاعیه‌ها به صورت بنر و پوستر در نقاط مهم شهر و شعب و بخش‌های مختلف سازمان موضوع را به اطلاع همگان رساند. چهارم اینکه، سازمان‌ها می‌توانند فرصت‌هایی را برای کارکنان خود فراهم سازند که نگرانی‌های خود را ابراز کنند. مدیران سازمان می‌توانند فرصت به اشتراک‌گذاری تجربیات کارکنان در رویارویی با بدرفتاری‌های مشتریان را از طریق ایجاد پایگاه اینترنتی یا کانال‌های ارتباطی مجازی جهت تجمع و ملاقات آنلاین فراهم سازد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و تمرین مهارت‌های ارتباطی و همچنین تمرین خویشتن‌داری به صورت عملی نیز می‌تواند جهت تقویت مهارت‌های ارتباطی و کنترل هیجانات منفی مفید واقع شود.

### پیشنهادها

در این تحقیق با توجه به محدودیت زمانی و دیگر محدودیت‌های موجود امکان آزمون میدانی یافته‌ها فراهم نگردید. به‌عنوان مثال یکی دیگر از مهم‌ترین محدودیت‌ها، محدودیت‌های ذاتی مصاحبه است که گاهی ممکن است مصاحبه‌شوندگان به صورت محافظه‌کارانه عمل کنند و در نتیجه از دادن اطلاعات دقیق‌تر درباره نحوه تعامل خود، همکاران و یا کارکنان زیرمجموعه خود با مشتریان امتناع کنند و یا اینکه دچار سوگیری یا تعصب خوش‌خدمتی شوند. لذا به علاقه‌مندان پیشنهاد می‌شود تمام یا بخشی از الگوی پیشنهادی این پژوهش را جهت آزمون و انجام پژوهش‌های میدانی در سازمان‌های مختلف خدماتی به‌کار گیرند.

درنهایت، با توجه به اینکه انجام پژوهش در حوزه بی‌ملاحظگی میان مشتریان و کارکنان در داخل کشور موضوعی نوین و نوپا است و همچنین در حوزه بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری وجود خلأ در ادبیات نظری پژوهش را به‌خوبی می‌توان احساس نمود به کلیه پژوهشگران علاقه‌مند به مطالعه در حوزه بی‌ملاحظگی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های میدانی بیشتری در حوزه موضوعی بی‌ملاحظگی و به‌ویژه بی‌ملاحظگی کارمند با مشتری انجام دهند.

وضعیت شغل یا سازمان تحت‌تأثیر عوامل فشارزایی مانند بی‌ملاحظگی تجربه شده مشتری، بی‌ملاحظگی مشاهده شده مشتری و بی‌عدالتی ادراک‌شده به‌وجود می‌آید. نارضایتی شغلی کارمند نیز ضمن میانجی‌گری تأثیر متغیرهای پیش گفته، بر فرسودگی هیجانی و بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری تأثیرگذار باشد.

وجود ارتباط مستقیم میان بی‌عدالتی ادراک‌شده و رفتارهای منفی کارکنان به صورت کلی در چندین فوق-تحلیل به اثبات رسیده است (به‌عنوان مثال: بری، وانز و ساکت، ۲۰۰۷؛ دلال، ۲۰۰۵). اما در این پژوهش به‌طور خاص بر تأثیرگذاری بی‌عدالتی سازمانی بر بی‌ملاحظگی کارمند به مشتری به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با میانجی‌گری نارضایتی شغلی و فرسودگی هیجانی تأکید شده است.

تعصب و پیش‌داوری کارکنان نیز یکی از عواملی است که می‌تواند بی‌ملاحظگی آنان به مشتریان را تحریک کند. این پیش‌بینی به‌ندرت در پژوهش‌های پیشین حوزه رفتارهای منفی به‌عنوان متغیر تأثیرگذار مورد توجه قرار گرفته است.

ویژگی‌های شخصیتی نیز در این پژوهش به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده در نظر گرفته شدند. پژوهشگران مختلف ابعاد مختلفی از شخصیت و یا هوش هیجانی را به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده مورد توجه قرار داده‌اند. نتایج پژوهش رابرتز (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که روان‌رنجوری تأثیر تقاضاهای شغلی، تغییر سازمانی، تداخل کار- غیرکار و تعارض بین فردی را بر هیجانات منفی به‌عنوان میانجی و درنهایت ارتکاب بی‌ملاحظگی تعدیل می‌کند. نتایج پژوهش عرب و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان داد که روان‌رنجوری رابطه میان عدالت رویه‌ای و ارتکاب بی‌ملاحظگی را تعدیل می‌کند.

مطالعه حاضر می‌تواند در تقویت بصیرت مدیران مراکز خدماتی را که معمولاً به‌دنبال ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان هستند مؤثر باشد. یک استراتژی پیشگیرانه برای کاهش این‌گونه رفتارهای منفی کارکنان، ارائه خدمات و محصولات باکیفیت در اولین محل تماس کارکنان با مشتریان است. دوم اینکه، مدیران سازمان تأمین اجتماعی و سازمان‌های دیگر می‌توانند نتایج این پژوهش را در مراحل مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله استخدام، گزینش و آموزش کارکنان مدنظر داشته باشند. سوم اینکه، سازمان‌ها می‌توانند راه‌هایی را بیابند که میزان تکرار تماس با مشتریان بی‌نزاکت و بی‌ملاحظه

عرب، نگار؛ هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل؛ قدیری، محبوبه و رضایی بادافشانی، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه تجربه بی‌نزاکتی در محیط کار و عدالت سازمانی با ارتکاب بی‌نزاکتی در محیط کار: میانجی‌گری نقش عاطفه منفی و تعدیل‌گری روان رنجور خوبی، ه پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، دوره ۴، شماره ۲(۷)، صص ۴۵-۵۸. علامه، سید محسن؛ عبودی، حمید و کاظمیان، فرشته (۱۳۹۳). بررسی نقش واسطه‌ای الزامات شغلی و فرسودگی عاطفی در رفتار غیرشهروندی میان مشتری و کارمند، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۶ شماره ۲۰، صص ۸۰-۱۰۱.

## منابع

- رایینز، استیفن پی.؛ و جاج، تیموتی ای. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی زارع، تهران: نص.
- رضایی، فاطمه؛ نوری، ابوالقاسم؛ عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۰). بی‌نزاکتی در محیط کار و قصد ترک شغل با توجه به نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی، فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربری، شماره ۴۶، صص ۴۰-۵۰.
- عرب، نگار؛ هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل و بشلیده، کیومرث (۱۳۹۲). پیشایندهای بی‌نزاکتی در محیط کار: بررسی برخی متغیرهای فردی و سازمانی، فصلنامه روانشناسی، دوره ۱۷، شماره ۶۷، صص ۲۹۴-۳۰۹.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Berry, C. M., Ones, D. S. & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Correa, A.P. & Ferreira, M.C. (2011). The impact of environmental stressors and types of work contract on occupational stress. *The Spanish Journal of Psychology*, 14, 215-262.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 124-1255.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Estes, B., & Wang, J. (2008). Workplace incivility: Impact on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7, 218-240.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 63-79.
- Halbesleben, J. R. B. & Bowler, W. M. (2005). *Organizational citizenship behaviors and burnout*. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behaviors: A review of good soldier activity*. Hauppauge, NY, Nova Science.
- Hur, W.M., Moon T.W., & Han, S.J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion, *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394-413
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Livingston, B. A. & Judge, T. A. (2008). Emotional responses to work-family conflict: An examination of gender role orientation among working men and women. *Journal of Applied Psychology*, 93, 207-216.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC, Taylor & Francis.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L. & Johnson,

- L. (2007). Data Reduction Techniques for Large Qualitative Data Sets, In Guest G. & MacQueen K. M. (Eds.), *Handbook for Team-Based Qualitative Research*, United Kingdom: AltaMira Press: 137-162.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2004). *On incivility, its impact and directions for future research*. In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Roberts, S. (2012). *Application of the stressor-emotion model of counterproductive work behavior to incivility*. dissertation for the degree doctor of Philosophy in psychology, university of Nebraska, Published by Proquest LLC, UMI Number: 3503620.
- Roberts, S., Scherer, L. & Bowyer, C. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 449-458.
- Sayers, J.K., Sears, K.L., Kelly, K.M. & Harbke, C.R. (2011). When Employees Engage in Workplace Incivility: The Interactive Effect of Psychological Contract Violation and Organizational Justice, *Employ Response Rights*, 23, 269–283.
- Schilpzand, P., De Pater I.E., Erez, A. (2014), Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future Research, *Journal of Organizational Behavior*, Wiley Online, doi:10.1002/job.1976
- Sliter, M.T., Pui, S.Y., Sliter, K.A., & Jex, S.M. (2011). The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 424-440.
- Sliter, M. T., Sliter, K.A., & Jex, S.M.A. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 121-139.
- Spector, P. E. (1998). A control theory of the job stress process. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress*. 153-169. New York: Oxford University Press.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker D. D. & Skarliki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.
- Wilson, N.L. & Holmvall, C.M. (2013). The development and validation of the Incivility from Customers Scale, *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 310-326.