

## رابطه بین تفاوت نسل‌های کاری در بروز اهمال کاری کارکنان بخش بانکداری

فاطمه سادات وهاب‌زاده مقدم\*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات،

دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

حمیدرضا عسگری ده‌آبادی

دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، مرکز

تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

ناصر میرسپاسی

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و

تحقیقات، تهران، ایران

DOI: 10.22067/tmj.2021.71761.1162

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان اهمال کاری در نسل‌های مختلف کارکنان بخش خدمات صنعت بانکداری است. در این پژوهش از روش کمی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. پس از توزیع پرسشنامه‌ها بین ۴۱۰ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی در شهر تهران، از آزمون‌های تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی بونفرونی برای بررسی تفاوت‌های بین نسلی بهره گرفته شد. با عنایت به نتایج به دست آمده، معین شد که میزان اهمال کاری و مؤلفه‌های سه گانه آن، در میان سه نسل، با یکدیگر تفاوت معنادار دارد. بدین صورت که اختلاف معناداری بین نسل‌ها در فقدان انرژی، حواس پرتی و عدم پشتکار عاطفی وجود دارد و در مجموع، اختلاف معناداری بین نسل‌ها در میزان اهمال کاری وجود دارد. همچنین متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ شمسی اهمال کاری بیشتری نسبت به دو نسل دیگر دارند. این امر می‌تواند کاربست‌های مدیریتی با ارزشی برای مدیران در بانک (به‌طور اخص) و سایر سازمان‌ها (به‌طور اعم) به دنبال داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** تفاوت نسلی، اهمال کاری، فقدان انرژی، حواس پرتی، عدم پشتکار عاطفی.

## مقدمه

هر سازمان برای حفظ حیات و ارتقای دستاوردهای خود، باید به بهبود مستمر عملکرد بپردازد و در این راستا، منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های بنیادی سازمان تلقی شده و منشأ تحول و نوآوری هستند (Lauer mann & Konig, 2016). لذا شناخت ویژگی‌های نیروی انسانی و ارکان اثرگذار بر کارآیی آن‌ها، بسیار ضرورت دارد. از دیگر سو، نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها، نه تنها از نظر جنسیت، فرهنگ، ارزش‌ها و سبک‌های کاری با یکدیگر تفاوت دارند، بلکه از لحاظ سن نیز متنوع شده‌اند. در واقع، نیروی انسانی سازمان‌ها از نسل‌های گوناگونی تشکیل شده است (Jalali, Delkhah, & Afsar, 2019).

یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر کارایی کارکنان که البته در میان نسل‌های گوناگون به اندازه‌های مختلف وجود دارد، اهمال‌کاری آنان است که به‌عنوان مانعی بر سر راه بهره‌وری سازمان عمل می‌کند. اهمال‌کاری تأثیر منفی و مخرب بر سلامت جسمانی، عادت‌های غذایی و سبک زندگی انسان‌ها گذارده و همواره موجب افزایش استرس و فشار روانی، ناکامی و به‌هم‌ریختگی (هم در زندگی شخصی و هم در محیط کاری) می‌شود (Pourkarimi, Mousavi, & Mousavi, 2017). واژه اهمال‌کاری<sup>۱</sup>، از ریشه لاتین گرفته شده و متشکل از pro (به معنای جلو) و cras (به معنای فردا) است. این کلمه در معنای تحت‌اللفظی «تا فردا» و مترادف با دودلی<sup>۲</sup>، مسامحه<sup>۳</sup> و به عقب انداختن کاری خصوصاً به دلیل بی‌دقتی عادت‌گونه است. «اهمال‌کاری» یا «تعلل کاری» به‌منزله تأخیر در انجام یک اقدام تعریف می‌شود که این تأخیر در حالی رخ می‌دهد که شخص اهمال‌کار می‌داند تعلل در انجام وظایف، موجب وخیم‌تر شدن وضعیت او خواهد شد (Kose & Metin, 2018). هر گاه پیامد کار، نامطمئن بوده و نیاز به اطلاعات بیشتر باشد، اهمال‌کاری تبدیل به یک راهبرد اصلی خواهد شد (Azimi, Milnem & Miller, 2020). به‌زعم کلینگسیک (۲۰۱۳) اهمال‌کاری، جلوه‌ای منفی و مخرب از تأخیر است و عمدتاً در کنار عواملی مثل وجدان پایین، احترام کم یا بی‌احترامی به خود، بدبینی زیاد و اضطراب چشمگیر قرار می‌گیرد. از دیدگاهی دیگر، می‌توان اهمال‌کاری را به‌عنوان «اجتناب از انجام اقدامات مورد انتظار از فرد» تعریف نمود (Van Eerde, 2003). در تعریفی دیگر، اهمال‌کاری به‌مثابه طفره رفتن، عقب انداختن یا به آینده موکول کردن انجام کار یا فعالیتی که قاعدتاً باید در زمان حال انجام شود، تشریح شده است (Steel &

- 
- 1 . Procrastination
  - 2 . Shilly- shally
  - 3 . Cunctation

Klingsieck, 2016). یک رویکرد آن است که این به تأخیر انداختن را فقط مربوط به انجام کارهای مهم و مورد تأکید مدیریت سازمان دانست نه همه کارها (Li, Gao & Xu, 2020). اغلب افرادی که در صدد آن هستند که اهمال کار نباشند، می‌کوشند تا از طریق تعیین اهداف واقع‌گرایانه و ضرب‌الاجل‌های واقعی برای انجام وظایف در چارچوب زمانی منطقی، میزان اهمال کاری خود را کاهش دهند (Gupta, Hershey & Gaur, 2012).

از سوی دیگر، سازمان به‌عنوان یک پدیده اجتماعی، خرده سیستمی از سیستم اجتماعی بزرگ‌تر (یعنی جامعه) تلقی می‌شود و باید با توجه به آن مورد بررسی قرار گیرد. تمامی گونه‌های سازمان‌ها در بطن جامعه متولد شده، در آن رشد می‌کنند و مقبولیت و وجهه مثبت سازمان در جامعه، تضمین‌گر بقای آن است. بدیهی است که تحولات سازمان‌ها در کشور ما نیز جزئی از تغییرات و حوادث اجتماعی، تاریخی، سیاسی و فرهنگی است. لذا وجود نیروهای انسانی از نسل‌های متفاوت در سازمان (که دارای ویژگی‌ها و ابعاد گوناگون با یکدیگر هستند) چالشی برای مدیران است که شناسایی آن می‌تواند سنگ‌بنایی برای ارتقای انسجام، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی سازمان باشد (Mosaferi Qomi, Rastgar, & Wey Smola & Sutton, 2002; Meier & Hicklin, 2017). پژوهش‌های انجام شده (Damghanian, 2008) نشان می‌دهند که مدیریت کارکنان در سازمان باید بر مبنای این پیش‌فرض قرار داشته باشد که آنان در مقایسه با نسل‌های قبل از خود، در زمینه ارزش‌ها و انگیزه‌های کاری دارای تفاوت‌های محسوس هستند و لذا، ناکامی در درک این تفاوت‌ها می‌تواند باعث آشفتگی محیط کار، بهره‌وری پایین‌تر و کاهش رضایت شغلی شود.

موضوعی که در این پژوهش به آن پرداخته شده است، بررسی تفاوت‌های نسلی در میزان اهمال کاری کارکنان بخش خدمات صنعت بانکداری در شهر تهران (با تأکید بر بانک‌های خصوصی) است؛ زیرا اهمال کاری یکی از مشکلات شایع در سازمان‌هاست که باید میزان آن در گروه‌های سنی و نسل‌های مختلف موردسنجش قرار گیرد. به بیان ساده‌تر، در پژوهش حاضر، محققان به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که اولاً آیا میزان اهمال کاری در میان نسل‌های گوناگون کارکنان بانک‌های خصوصی با یکدیگر برابر است؟ ثانیاً آیا کارکنان مذکور، از لحاظ ابعاد اصلی اهمال کاری (یعنی فقدان انرژی، حواس‌پرتی و عدم پشتکار عاطفی) در سطح یکسانی قرار دارند یا تفاوت معناداری میان آنان وجود دارد؟ این امر با توجه به تأثیر چشمگیر اهمال کاری در کاهش بهره‌وری سازمان و لزوم اندیشیدن راهکارهایی برای رفع یا کاهش آن و نیز وجود شکاف دانشی در این حوزه، ضرورت و اهمیت دوچندانی دارد.

## مبانی نظری پژوهش

### تعلل/اهمال کاری

اهمال کاری، یک رفتار متداول در سازمان‌ها و جوامع کنونی است و یک معضل رایج با پیامدهای منفی بلندمدت و مزایای کوتاه‌مدت (یعنی اموری که شخص آن را مزیت می‌داند، ولی در واقع مزیت نیستند) تلقی می‌شود (Chauhan et al., 2020) که اغلب در زمان رویارویی افراد با وظیفه‌ای که از آن بیزارند و نسبت به آن احساس خوبی ندارند، رخ می‌دهد (Klingsieck, 2013). به‌طور کلی، تأخیر در انجام امور کاری، یک پدیده رایج است که در میان بسیاری از کارکنان وجود دارد (Gadosey Schnettler, Scheunemann, Fries, & Grunschel, 2021). طبق مطالعات انجام‌شده در برخی سازمان‌ها، حداقل ۲۵ درصد از کارمندان، خود را اهمال‌کار می‌دانند (Metin, Taris, & Peeters, 2016). به‌زعم استیل (۲۰۰۷) اهمال کاری، یک رویه وجدانی است و هرچه اهمال کاری افزایش یابد، از میزان شادی، سلامتی و رفاه فرد کاسته خواهد شد (Hen, 2018). اهمال کاری عمدتاً در محیط‌های دانشگاهی و آموزشی (با عنوان اهمال-کاری تحصیلی) و از جنبه‌های ذهنی، رفتاری، آکادمیک و عاطفی مورد مطالعه قرار گرفته است (Li et al., 2020; Meirav, 2018; Kim, Fernandez, & Terrier, 2017; Michinovm, Brunot, Bohec, Juhel, & Delaval, 2011; Wolters, 2003). برخی از پژوهشگران حوزه مدیریت نیز عقیده دارند که بخش اعظمی از پیشینه نظری، مربوط به اهمال کاری تحصیلی و عمومی است و در مقام مقایسه، توجه کمتری به موضوع اهمال کاری در محیط سازمان شده است (Crisostomo & Zeni, 2020; Kose & Metin, 2018). لذا جای دارد که اهمال کاری سازمانی مورد توجه و عنایت پژوهشگران قرار گیرد. اهمال کاری کارکنان، یک مشکل جهان‌شمول است و مشاهدات میدانی پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت نیز نشان‌دهنده وجود این پدیده در سازمان‌های ایرانی اعم از دولتی و خصوصی است. از سوی دیگر، «اهمال کاری» در کشور ما نیز همانند کشورهای دیگر، بیشتر در محیط‌های آموزشی (مثل دانشگاه‌ها) مورد بررسی قرار گرفته و لذا، لزوم مطالعه تخصصی آن در محیط‌های سازمانی، احساس می‌شود. اهمال کاری، هم‌ردیف با مفاهیمی از قبیل رضایت شغلی، نقش بسیار حیاتی در کارآیی و اثربخشی سازمان و نیز سلامت جسمی و روانی کارکنان دارد؛ اما مدیران و فعالان حوزه مدیریت توجه شایسته و کافی به آن نداشته‌اند (Nazarizadeh, Moghali, & Abbasi, 2018).

اهمال کاری که آن را سندرم فردا نیز نامیده‌اند، دارای علائم و نشانه‌هایی به این شرح است (Pekpazar, Aydin, Aydin, Beyhan, & Ari, 2021): الف) رفتار وقت‌کشی و هدر دادن وقت؛ ب) احساس غرق شدن در مسئولیت‌ها؛ ج) ناتوانی در رسیدن به هدف‌های مهم زندگی؛ د) انجام کارها با

سرعت زیاد، در آخرین دقایق؛ ها) خیال‌بافی و آرزو به جای انجام کارها؛ و) نداشتن برنامه‌ریزی مداوم برای زندگی؛ ز) دادن شعارهایی که هیچ‌گاه انجام نمی‌شوند.

دیدگاه‌های مرتبط با اهمال‌کاری در یک طیف خوش‌بینانه تا بدبینانه قرار دارند. دیدگاه‌های خوش‌بینانه بر این اساس‌اند که خصوصیات چگون رفتار، شناخت و انگیزش عامل مهم بروز اهمال‌کاری هستند (Al-Amri, 2018)؛ درحالی‌که دیدگاه‌های بدبینانه، اهمال‌کاری را نوعی عادت یا اختلال شخصیتی می‌دانند که نیازمند مداخلات روان‌شناختی است. اهمال‌کاری با افسردگی، احساس گناه، اضطراب، روان‌رنجوری، تفکرات غیر منطقی، فریب دادن دیگران و اعتمادبه‌نفس پایین ارتباط دارد. در نتیجه باعث می‌شود فرد به توان بالقوه‌اش دست پیدا نکند و در نهایت می‌تواند به یک بیماری روان‌شناختی ناتوان‌کننده تبدیل شود (Xiao & Spanjol, 2021). گاه این عارضه باعث می‌شود فرد نتواند بین کارهای ضروری و اولویت‌ها از کارهای کم‌اهمیت، تمایز قائل شود (Rahimi & Vallerand, 2021). در مجموع، روان‌شناسان همچنین عوامل گوناگونی را برای اهمال‌کاری برشمرده‌اند که می‌توان آن‌ها را در دو طبقه کلی قرار داد:

۱. عوامل درونی و روانی یعنی آسیب‌ها و ناهنجاری‌هایی که مربوط به خود فرد اهمال‌کار است؛ مانند احساس خودکم‌بینی، کوتاه‌بینی، توقع بیش‌ازحد خود، پایین بودن آستانه تحمل، کمال‌گرایی و سواس‌گونه، فقدان قاطعیت گناه یا شرمساری، افسردگی، اضطراب (Wartberg, Thomasius, & Paschke, 2021).
۲. عوامل بیرونی و محیطی یعنی آسیب‌هایی که هنگام ارتباط با دیگر اشخاص و یا محیط اطراف، خود را نشان می‌دهد. عواملی چون نارضایتی از وضع موجود، احساس عدم 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، توقع بیش‌ازحد از دیگران (Metin, Taris, & Peeters, 2016).

### نسل‌های کاری

با عنایت به اینکه اهمال‌کاری تبدیل به یک مشکل روزافزون جهانی شده است، لذا باید ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اهمال‌کاران نیز مورد شناسایی قرار گیرد (Chen et al. 2020). پدیده اهمال‌کاری، از

دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است که اهم آن‌ها عبارتند از شخصیتی، انگیزشی، کلینیکی و وضعیتی (Klingsieck, 2013). به‌زعم ون‌ارده (۲۰۱۶) که رویکرد تعاملی<sup>۱</sup> را برای سنجش اهمال‌کاری سازمانی پیشنهاد می‌دهد، «ویژگی‌های شخصی» و «عوامل زمینه‌ای» نقش بسیار مهمی در وقوع اهمال‌کاری دارند. در این راستا، سن و نسل اهمال‌کاران، در زمره مهم‌ترین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است که باید مورد بررسی قرار گیرد (van Eerde, 2016). اسکابینی و مارتا (۲۰۰۶) نیز در نقل‌قولی از مانهایم، نسل را به‌منزله گروهی از افراد تعریف می‌کند که رویدادهای اجتماعی یا تاریخی را به شکل مشابهی تجربه کرده‌اند. با پذیرش این دیدگاه جهانی از نسل، باید قائل به وجود تعارض بین نسلی بود (Laura, 2013).

طبقه‌بندی نسل‌ها، توسط پژوهشگران کشور ما نیز انجام شده است. یکی از تقسیم‌بندی‌های معروف از نسل‌های کاری در سازمان‌های ایران به‌صورت ذیل است (Chitsaz Ghomi, 2007):

- متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰: تشکیل‌دهنده نسل قبل از سازندگی هستند و در جریان انقلاب اسلامی و دفاع مقدس حضور برجسته داشته‌اند. این نسل را می‌توان در دسته‌بندی بین‌المللی نسل‌ها، متناظر با "نسل انفجار جمعیت"<sup>۲</sup> دانست.
- متولدین دهه ۵۰: نسل سازندگی نام دارند و در جریان جنگ تحمیلی، دارای خاطرات مشخص و برجسته هستند. در دسته‌بندی بین‌المللی نسل‌ها، متولدین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۵ (یعنی نسل X) متناظر با نسل سازندگی در ایران هستند.
- متولدین دهه ۶۰: نسل پس از سازندگی هستند که معمولاً خاطرات مشخصی از دوران دفاع مقدس ندارند. متولدین دهه ۶۰ را می‌توان متناظر با نسل وای (Y) در نظر گرفت.
- متولدین دهه ۷۰ و بعدازآن: این افراد در حال حاضر، فراوانی کمتری در سازمان‌های کشورمان دارند و می‌توان آن‌ها را متناظر با نسل زد (Z) یا نسل اینترنت در نظر گرفت (Moeeni, 2015).

1 . Interactional Approach

2 . Baby Boomers

جدول (۱): خصوصیات نسل‌ها در ایران

نسل چهارمی‌ها	نسل سومی‌ها	نسل انقلاب و جنگ	نسل قبل از انقلاب	سال تولد
دهه ۷۰ و بعد از آن	دهه ۶۰	دهه ۵۰	دهه‌های ۳۰ و ۴۰	
دوران انقلاب اسلامی	دوران انقلاب اسلامی	دوران حاکمیت پهلوی و دوران انقلاب اسلامی	دوران حاکمیت پهلوی	فرآیند جامعه-پذیری
پیشرفت‌های علمی و فناوریانه کشور	فرآیند متفاوت جامعه-پذیری بعد از انقلاب	اداره جنگ تحمیلی	قیام ۱۵ خرداد	تجارب نسلی (مختص هر نسل)

منبع: Moeeni Korbekandi (2015)

هر یک از نسل‌های ذکر شده در جداول ۱، علاوه بر دارا بودن ارزش‌های اجتماعی خاص خود، دارای ارزش‌های کاری متفاوتی نیز هستند. پژوهشگران حوزه نسل‌های کاری معاصر، اقدام به یکپارچه‌سازی تحلیل‌های گوناگون در مورد ارزش‌های کاری کرده و این ارزش‌ها را در قالب چهار عنوان دسته‌بندی نموده‌اند تا ارزش‌های منحصربه‌فرد هر گروه یا نسل کاری را بیان نمایند. جدول ۲ به بخش‌بندی کارکنان بر اساس دوره ورود آن‌ها به مشاغل خود در کشورهای غربی می‌پردازد (Robbins & Judge, 2013).

جدول (۲): ارزش‌های رایج در نسل‌های کاری امروزی

ارزش‌های کاری رایج	سن تقریبی فعلی	ورود به کار	نسل
موفقت و سربلندی، بلندهمتی، بیزاری از اختیار، وفاداری به کارراهه شغلی	۵۵ تا ۷۵ سالگی	۱۹۶۵-۱۹۸۵	نسل انفجار جمعیت
تعادل بین زندگی و کار، تیم‌گرا بودن، بیزاری از قواعد، وفاداری به روابط	۴۰ تا ۵۵ سالگی	۱۹۸۵-۲۰۰۰	نسل X
اعتمادبه‌نفس، موفقت مالی، خودمحور ولی تیم‌گرا، وفاداری به خود و وفاداری به روابط	نهایتاً ۲۱ سال	۲۰۰۰ به بعد	نسل بعدی <sup>۲</sup>

منبع: Robbins &amp; Judge (2013)

- 1 . Contemporary Work Cohorts
- 2 . Nexters

همان‌گونه که در جدول ۲ آمده است، رابینز و جاج (۲۰۱۳) اقدام به معرفی سه نسل کاری کرده‌اند که از اعتبار خوبی برخوردار است و بارها توسط پژوهشگران مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. در پژوهش حاضر از تقسیم‌بندی رابینز و جاج (۲۰۱۳) برای شناسایی میزان اهمال‌کاری کارکنان صنعت بانکداری در ایران بهره گرفته شده است. از این نظر، متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰ شمسی که نسل اول را تشکیل می‌دهند، معادل با «نسل انفجار جمعیت» در نظر گرفته شده‌اند. همچنین متولدین دهه ۵۰ شمسی معادل با «نسل X» و متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ نیز معادل با «نسل بعدی» در نظر گرفته شده‌اند. بر اساس معیارهای فوق، می‌توان با مبنا قرار دادن انقلاب اسلامی، سه نسل گوناگون را در حال حاضر از یکدیگر تفکیک نمود.

### روش و ابزار پژوهش

جهت‌گیری پژوهش برحسب نوع تحقیق کاربردی و افق زمانی، مقطعی است. جامعه آماری را کارکنان شاغل در بانک‌های خصوصی تشکیل داد و حداقل حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه شد و داده‌های ۴۰۶ پاسخ‌گو مبنای تحلیل واقع و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش سطح متغیر اهمال‌کاری از پرسشنامه ۱۹ گویه‌ای استیل (۲۰۰۲) در قالب ابعاد سه‌گانه فقدان انرژی (شش گویه)، حواس پرتی (شش گویه) و عدم پشتکار عاطفی (هفت گویه) استفاده به عمل آمد. پاسخ‌ها بر روی یک طیف لیکرت پنج‌امتیازی از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» درجه‌بندی شد. همچنین در ابتدای پرسشنامه نیز سؤالات جمعیت‌شناختی از قبیل سن، جنسیت، وضعیت تأهل و ... گنجانده شد. در این پژوهش، برای بررسی پایایی (سازگاری درونی) پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار محاسبه‌شده در مورد هر سه بعد متغیر اهمال‌کاری، بالاتر از ۰/۷ است که نشان از پایایی قابل قبول پرسشنامه مورد استفاده دارد. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نیز ۰/۸۸ است. برای بررسی روایی پرسشنامه نیز پس از تأیید روایی صوری آن توسط یک مترجم باتجربه، روایی سازه پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.



### فرضیه‌های پژوهش

- در این پژوهش، یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی به شرح ذیل مطرح شد:
- فرضیه اصلی: میزان اهمال کاری در نسل‌های مختلف کارکنان بانک با هم متفاوت است.
  - فرضیه فرعی ۱: میزان فقدان انرژی نسل‌های مختلف کارکنان بانک با هم متفاوت است.
  - فرضیه فرعی ۲: میزان حواس‌پرتی نسل‌های مختلف کارکنان بانک با هم متفاوت است.
  - فرضیه فرعی ۳: میزان عدم پشتکار عاطفی نسل‌های مختلف کارکنان بانک با هم متفاوت است.

### یافته‌های پژوهش

#### داده‌های جمعیت‌شناختی

تحلیل داده‌های وضعیت سنی نشان می‌دهد که متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰ هجری شمسی به‌عنوان نسل اول (۱۲۷ نفر)، متولدین دهه ۵۰ به‌عنوان نسل دوم (۱۴۴ نفر) و متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ به‌عنوان نسل سوم (۱۲۸ نفر) هستند که در تقسیم‌بندی ارائه‌شده توسط رابینز و جاج (۲۰۱۳) به ترتیب معادل با نسل نسل انفجار جمعیت، نسل ایکس و نسل بعدی هستند. همچنین تعداد مردان بیشتر از زنان و افراد متأهل بیشتر از افراد مجرد بوده است.

جدول (۳): داده‌های جمعیت‌شناختی

سن						
۲۰-۲۹ سال		۳۰-۳۹ سال		۴۰-۴۹ سال		۵۰ سال به بالا
٪ ۰/۸		٪ ۳۱/۳		٪ ۳۶/۱		٪ ۳۱/۸
جنسیت				وضعیت تاهل		
مرد		زن		مجرد		متاهل
٪ ۶۰/۴		٪ ۳۹/۶		٪ ۹/۱		٪ ۹۰/۹
تحصیلات				سابقه کاری		
دیپلم	لیسانس	فوق‌لیسانس	دکتری	کمتر از ۱۰ سال	۱۰-۲۰ سال	۲۰-۳۰ سال
٪ ۷/۹	٪ ۲۹/۵	٪ ۵۵/۴	٪ ۷/۲	٪ ۳/۸	٪ ۵۷/۸	٪ ۳۸/۴

### تحلیل آماری فرضیه‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه برای بررسی اختلاف بین میانگین اهمال کاری و ابعاد آن در بین چهار نسل استفاده شد. همچنین با عنایت به اینکه آزمون تحلیل واریانس معین نمی‌کند

که مشخصاً بین کدام دو جامعه اختلاف وجود دارد، لذا باید از آزمون تعقیبی بونفرونی نیز در کنار آن استفاده کرد. نتایج نشان داد که نسل ۳ (متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ شمسی) دارای بیشترین میزان اهمال‌کاری در مقایسه با سایر نسل‌ها است.

جدول (۴): نتایج تفاوت نسل‌ها در اهمال‌کاری و مؤلفه‌های آن

متغیر مورد بررسی	آماره F	نسل ۱		نسل ۲		نسل ۳	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
فقدان انرژی	*۰/۸۳۴	۳/۰۲۸	۰/۷۲۴	۱۰۲/۳	۰/۷۳۸	۳/۱۴۵	۰/۷۱۹
حواس‌پرتی	* ۱/۱۱۲	۱/۸۸۶	۰/۶۱۹	۱/۸۵۷	۰/۵۱۱	۱/۹۸۱	۰/۶۶۴
عدم پشتکار عاطفی	*۱/۶۳۳	۱/۷۹۴	۰/۷۸۵	۱/۷۶۳	۰/۷۴۸	۱/۹۲۴	۰/۷۶۴
اهمال‌کاری	**۱/۷۹۰	۲/۲۳۶	۰/۵۲۳	۲/۲۳۹	۰/۵۷۷	۲/۳۵۰	۰/۵۴۹

نکته‌ها: \*\* سطح معناداری > ۰/۰۱، \* سطح معناداری > ۰/۰۵، درجه آزادی (df) بین گروهی = ۳، درجه آزادی درون گروهی = ۳۹۴

جدول (۵): نتایج آزمون بونفرونی

متغیر مورد بررسی	نسل‌ها	میانگین تفاوت	اندازه اثر (d)
فقدان انرژی	نسل ۳ > نسل ۱	** ۰/۱۱۷	۰/۱۶۲
حواس‌پرتی	نسل ۲ > نسل ۳	** -۰/۱۲۴	۰/۴۷۸
عدم پشتکار عاطفی	نسل ۱ > نسل ۳	** -۰/۱۳۰	۰/۵۶۷
عدم پشتکار عاطفی	نسل ۲ > نسل ۳	* -۰/۱۶۰	۰/۷۱۲
اهمال‌کاری	نسل ۱ > نسل ۳	** -۰/۱۱۴	۰/۷۱۰
اهمال‌کاری	نسل ۲ > نسل ۳	** -۰/۱۶۰	۰/۵۹۷

نکته‌ها: \*\*\* سطح معناداری > ۰/۰۰۱، \*\* سطح معناداری > ۰/۰۱، \* سطح معناداری > ۰/۰۵

همان‌طور که در جدول ۴ مشهود است، از بین سه نسل مطالعه شده، حداقل بین دو نسل اختلاف معناداری از نظر میزان اهمال‌کاری و مؤلفه‌های سه گانه آن (فقدان انرژی، حواس‌پرتی و عدم پشتکار

عاطفی) وجود دارد. بدین صورت که اختلاف معناداری بین نسل‌های اول و سوم در فقدان انرژی وجود دارد ( $F=0/834$ ، سطح معناداری  $> 0/05$ ). آزمون تعقیبی بونفرونی نیز نشان داد که نسل ۳ (میانگین =  $3/145$ ) به طور معناداری انرژی بیشتری نسبت به نسل ۱ (میانگین =  $3/028$ ) دارد. همچنین اندازه اثر ( $d=0/162$ ) نیز نشان‌دهنده اثر کوچک است (بدین صورت که  $d=0/2$  کوچک؛  $d=0/5$  متوسط و  $d=0/8$  بزرگ در نظر گرفته می‌شود). به طور طبیعی نیز این نتیجه معنادار است. نسل ۳ جزو افراد بسیار جوان جامعه است و طبعاً انرژی بیشتری نسبت به اسلاف خود دارد. همچنین اختلاف معناداری بین نسل‌ها در حواس‌پرتی وجود دارد ( $F=1/112$ ، سطح معناداری  $> 0/05$ ). آزمون تعقیبی بونفرونی نیز نشان داد که نسل ۲ (میانگین =  $1/857$ ) به طور معنادار حواس‌پرتی بیشتری در مقایسه با نسل ۳ (میانگین =  $1/981$ ) دارد. همچنین اندازه اثر ( $d=0/478$ ) نیز نشان‌دهنده اثر متوسط است. در ادامه، اختلاف معناداری بین نسل‌ها از نظر عدم پشتکار عاطفی وجود دارد ( $F=1/633$ ، سطح معناداری  $> 0/05$ ). آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که نسل ۱ (میانگین =  $1/794$ ) به طور معنادار دارای عدم پشتکار عاطفی کمتری نسبت به نسل ۳ (میانگین =  $1/924$ ) است. در مقایسه نسل‌های ۱ و ۳ از نظر عدم پشتکار عاطفی، اندازه اثر ( $d=0/567$ ) نشان‌دهنده اثر نسبتاً متوسط است. همچنین نسل ۲ (میانگین =  $1/763$ ) به طور معنادار عدم پشتکار عاطفی کمتری نسبت به نسل ۳ دارد. در مقایسه نسل‌های ۲ و ۳ از نظر عدم پشتکار عاطفی، اندازه اثر ( $d=0/712$ ) نشان‌دهنده اثر نسبتاً بزرگ است.

از سوی دیگر، اختلاف معناداری بین نسل‌ها از نظر اهمال کاری وجود دارد ( $F=1/790$ ، سطح معناداری  $> 0/01$ ). آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که نسل ۱ (میانگین =  $2/236$ ) به طور معنادار اهمال کاری کمتری نسبت به نسل ۳ (میانگین =  $2/350$ ) دارد. اندازه اثر ( $d=0/710$ ) نیز نشان‌دهنده اثر نسبتاً بزرگ است. همچنین نسل ۲ (میانگین =  $2/239$ ) به طور معنادار اهمال کاری کمتری نسبت به نسل ۳ دارد. اندازه اثر ( $d=0/597$ ) نیز نشان‌دهنده اثر نسبتاً متوسط است.

سرانجام، این نتیجه حاصل می‌شود که تمام فرضیه‌های فرعی پژوهش تأیید می‌شوند؛ یعنی اولاً نسل‌های مختلف کارکنان بانک، از نظر میزان اهمال کاری با یکدیگر تفاوت دارند و ثانیاً میانگین نسل‌ها از نظر مؤلفه‌های سه‌گانه اهمال کاری، با یکدیگر تفاوت معناداری دارد.

### بحث و نتیجه

هدف اصلی پژوهش حاضر این بود که مطالعه نماید تفاوت نسل‌های مختلف کارکنان بانک از نظر اهمال‌کاری چگونه است و اینکه میانگین نسل‌ها از نظر مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده اهمال‌کاری، با یکدیگر چه تفاوتی دارد. تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، نشان‌دهنده تأیید فرضیه‌های پژوهش است. بدین صورت که میزان اهمال‌کاری در نسل‌های مختلف کارکنان، با یکدیگر تفاوت دارد. همچنین نسل ۳ (متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ یا «نسل‌های بعدی» طبق دسته‌بندی رابینز و جاج (۲۰۱۳)) دارای بیشترین مقدار اهمال‌کاری است و نسل‌های ۱ و ۲ از نظر مقدار اهمال‌کاری، تفاوت معناداری با یکدیگر ندارند ولی هر دو نسل، اهمال‌کاری کمتری نسبت به نسل ۳ دارند. همچنین نسل ۳ دارای بیشترین مقدار انرژی است که با عنایت به سن این نسل (بین ۲۰ تا ۴۰ سال) و شور و هیجان جوانی، طبیعی به نظر می‌رسد. همچنین نسل‌های ۱ و ۲ تفاوت معناداری از نظر فقدان انرژی با یکدیگر ندارند. از نظر حواس‌پرتی نیز، نسل ۳ دارای میانگین حواس‌پرتی بیشتری نسبت به نسل ۲ است؛ یعنی متولدین دهه‌های ۵۰ شمسی در مقایسه با متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰، تمرکز بیشتری در انجام امور دارند. البته این امر می‌تواند ناشی از تجربه بالای آنان (در مقایسه با نسل‌های جوان‌تر) نیز باشد. نسل ۱ تفاوت معناداری از نظر حواس‌پرتی با نسل ۳ نداشت. یکی از دلایل این امر می‌تواند روند طبیعی سن آن‌ها باشد؛ زیرا این افراد بین ۵۰ تا ۷۰ سال سن دارند و طبیعی است که از مقداری حواس‌پرتی نسبت به نسل‌های جوان‌تر خود برخوردار باشند. از لحاظ عدم پشتکار عاطفی نیز وضع به همین منوال است؛ یعنی نسل‌های ۱ و ۲ پشتکار عاطفی بیشتری نسبت به نسل ۳ دارند. این رتبه‌بندی نسل‌ها، با توجه به میانگین اهمال‌کاری هر یک از چهار نسل و نتایج حاصل از آزمون تعقیبی بونفرونی حاصل شده است.

با عنایت به نتایج حاصل از آزمون تعقیبی بونفرونی در این پژوهش، آشکار شد که فقط نسل بر اهمال‌کاری تأثیر ندارد و متغیرهایی دیگری هم بر اهمال‌کاری اثرگذار هستند؛ زیرا برخی از نسل‌ها از لحاظ اهمال‌کاری و ابعاد آن، تفاوت معناداری با یکدیگر نداشتند. این نتیجه، با نتایج حاصل از پژوهش تاکاکس (۲۰۱۰) همخوانی دارد. او عقیده دارد که ریشه اهمال‌کاری را فقط نمی‌توان مزاج دانست. تاکاکس بیان می‌دارد که در تعیین سطح اهمال‌کاری، عوامل شخصیتی و درونی (مثل خودمحوری و

اعتماد به نفس) نیز تأثیر معناداری دارند. این سخن، با نتایج این پژوهش نیز سازگار است زیرا سن هر فرد، یکی از عوامل جمعیت‌شناختی است که بر سایر ویژگی‌های شخصیتی او تأثیر دارد. از دیگر سو، دلخواه و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود بدین نتیجه رسیدند که نسل ۳ (متولدین دهه ۷۰) دارای انگیزه خدمت عمومی بیشتری در مقایسه با نسل ۱ (متولدین دهه ۳۰ و ۴۰) هستند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد؛ زیرا در این پژوهش این نتیجه به دست آمد که نسل ۳ دارای انرژی بیشتری نسبت به نسل ۱ هستند و انگیزه بیشتری برای انجام امور دارند. همچنین عدم پشتکار عاطفی نسل ۳ نیز بیشتر از نسل‌های ۱ و ۲ است که این امر نیز با نتایج پژوهش دلخواه و همکاران (۲۰۲۰) سازگاری ندارد و بر خلاف آن است.

در این پژوهش، آشکار شد که انگیزه و پشتکار عاطفی نسل‌های ۱ و ۲ با یکدیگر تفاوت معنادار ندارد ولی کمتر از نسل ۳ است. این نتیجه، با یافته‌های پژوهش اینولف (۲۰۱۶) که در آن انگیزه خدمت عمومی نسل ۳ بیشتر از نسل قبل‌تر خود یعنی نسل X است، تناقض دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر، با نتایج حاصل از پژوهش مسافری قمی و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. پژوهش ذکر شده بیان می‌دارد که در محل کار ایران، چهار نسل وجود دارد و بین این نسل‌ها، به جهات مختلف از جمله در نگرش راجع به سلسله‌مراتب سازمانی، احترام به مقام مافوق، سبک ارتباطات، میزان انگیزه و ... تفاوت وجود دارد. در پژوهش حاضر نیز بین نسل‌های سه‌گانه، از نظر اهمال‌کاری تفاوت معنادار وجود داشت. از دیگر سو، بین یافته‌های پژوهش حاضر و پژوهش کلارک (۲۰۱۷) نیز همخوانی وجود دارد. وی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که سازمان‌های امروزی اغلب مشتمل بر چهار نسل متمادی از کارکنان است و هر نسل، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و ویژگی‌های اصلی یک سازمان را به ارمغان می‌آورد. در پژوهش حاضر نیز هر نسل، دارای مجموعه‌ای منحصر به فرد از خصوصیات (همانند میزان انرژی، پشتکار عاطفی، عدم حواس‌پرتی و ...) بود. پارک و پارک (۲۰۱۷) در پژوهش خود بدین نتیجه رسیدند که نسل‌های کارکنان در کشور کره جنوبی، ویژگی‌های نسبتاً مشابهی با یکدیگر داشته ولی از بعضی جهات شکاف‌های گسترده‌تری بین نسل‌های پیر و جوان وجود دارد که ضرورت استفاده از شیوه‌های مدیریتی مختلف از نظر آموزش، تشویق، انگیزش و ارزیابی عملکرد را خاطر نشان می‌سازد. این یافته‌ها با نتایج حاصل از پژوهش حاضر سازگاری دارد. همچنین جلالی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود، کارکنان سازمان‌های دولتی

را در سه نسل جوان، میانسال و باتجربه تقسیم‌بندی می‌کنند که این سبک طبقه‌بندی، با روش مورد استفاده در پژوهش حاضر تشابه دارد و از این لحاظ، بین دو پژوهش همخوانی وجود دارد. آن‌ها کارکنان دارای ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه را دارای انرژی کمتری می‌دانند که درعین حال، آمادگی بیشتری برای مشارکت و ایجاد روابط با همکاران دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد زیرا در این پژوهش، نسل ۳ شامل افراد جوان است، انرژی بیشتری دارند.

یکی از کاربردهای اصلی نتایج حاصل از این پژوهش، بهره‌گیری از آموزه‌های دانش مدیریت منابع انسانی و توصیه‌های ارائه شده توسط پژوهشگران حاضر به مدیران بانک در جهت کاهش سطح اهمال کاری کارکنان است. لذا می‌توان توصیه‌های زیر را به مدیران بانک ارائه داد.

جدول (۶): جمع‌بندی پیشنهادها برای حوزه بانکداری به منظور کاهش میزان اهمال کاری کارکنان

در بخش جذب نیرو	در بخش نگهداشت نیرو	در بخش به‌کارگیری و انتصابات	در بخش آموزش و توسعه
۱. درج امتیاز تناسب شغل و شاغل از منظر سن و محتوای شغل	۱. فراهم آوردن زمینه ثابت شغلی برای کارکنان متعلق به نسل ۱ (متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰)	۱. معرفی مربی و منتور با هدف تصحیح اهمال کاری و استخراج نیازهای روان - شناختی هر نسل از کارکنان.	۱. برگزاری دوره‌های تخصصی مدیریت استراتژیک برای کارکنان نسل ۱
۲. تشکیل پرونده مهارتی <sup>۱</sup> برای تنظیم کارراه شغلی	۲. مشاوره شغلی به کارکنان متعلق به نسل ۲ (متولدین دهه ۵۰) به منظور تنظیم تعادل کار و خانواده	۲. گماردن افراد نسل ۱ در مشاغلی که زمینه‌ای برای نقش‌آفرینی آنان در جهت تعیین و تدوین استراتژی‌ها و دستورالعمل‌هاست.	۲. ارائه آموزش‌های جذاب در حوزه فناوری - های نوین به کارکنان نسل ۱
۳. استخدام متقاضیان پست‌های مختلف با توجه به سن آنان (برخی مشاغل نیاز به افراد جاافتاده و باتجربه دارند)	۳. معنادار کردن مشاغل در سازمان و افزودن جنبه‌های سرگرم‌کننده به پست‌هایی که اکثراً در اختیار کارکنان نسل ۳ است.	۳. گماردن کارکنان نسل ۳ به پست‌هایی که نیازمند ارتباطات اجتماعی و کار فکری بیشتری است.	۳. برگزاری دوره‌های آموزش در زمینه پیشرفت در کارراه شغلی، پابندی به شرح شغل و خلاقیت برای کارکنان نسل ۲

در بخش آموزش و توسعه	در بخش به‌کارگیری و انتصابات	در بخش نگهداشت نیرو	در بخش جذب نیرو
۴. برگزاری دوره‌های کارآموزی با محوریت شیوه‌های تحول در سازمان، ارتقای ارتباطات اجتماعی در شغل، اخلاق کاری و شیوه‌های تعامل با مدیران ارشد برای کارکنان نسل ۳	۴. انتصاب کارکنان نسل ۱ و ۲ به مشاغلی که تاحدی حاشیه امنیت دارند و موجب ایجاد حس ثبات برای آنها می‌شود.	۴. ایجاد محیط‌های کاری مناسب (از نظر حس مالکیت نسبت به سازمان، اصولگرایی در کار، میزان پایداری به شرح شغل) برای کارکنان فعلی بانک با توجه به نوع نسلی که به آن تعلق دارند.	۴. به‌کارگیری افراد جوان (نهایتاً تا ۳۵ سال) برای مناصبی که نیاز به جنب‌وجوش و انرژی بیشتری دارد (مثل کارمند پشت باجه، تحصیلدار و ...).
۵. تفکیک نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس بازه سنی آنان و برگزاری دوره‌های آموزشی با توجه به این عامل اساسی.	۵. توجه به لیست ارزش‌های اجتماعی و کاری هر نسل در هنگام انتصاب کارکنان به پست‌های مختلف	۵. فراهم کردن پاداش‌های بیرونی بیشتر برای کارکنان متعلق به نسل ۲	۵. به‌کارگیری افراد باتجربه و جاافتاده (سنین ۳۵ تا ۶۰ سال) برای مناصبی که نیاز به تجربه و پختگی دارد (مثل رئیس شعبه، مدیر ناحیه، مدیر منابع انسانی).

توضیح نهایی اینکه در پژوهش حاضر صرفاً به بررسی کارکنان حوزه بانکداری پرداخته و به عبارتی جامعه پژوهش محدود به این صنعت است. لذا، در تعمیم نتیجه به سایر صنایع و حوزه‌های خدماتی و تولیدی باید احتیاط نمود؛ زیرا ممکن است میزان تفاوت نسلی از لحاظ اهمال‌کاری و مؤلفه‌های آن در کارکنان بخش بانکی با دیگر حوزه‌ها، متفاوت باشند. همچنین پژوهشگران پژوهش حاضر، سایر متغیرهای مؤثر دیگر که بر اهمال‌کاری اثر دارند و همچنین سایر تفاوت‌های زمینه‌ای در مورد اهمال‌کاری کارکنان را مورد بررسی قرار نداده‌اند و به همین جهت، پیشنهاد می‌شود درباره سایر عوامل اثرگذار بر اهمال‌کاری پژوهش و بررسی نمایند.

### References

- Al-Amri, M. (2018). Student-led seminars as an active learning strategy to enhance English as a foreign language procrastinating students' achievement. *Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives*, 15(1), 2-13.

Azimi, Sh.; Milnem, G. R., & Miller, E. G. (2020). Why do consumers procrastinate and what happens next? *Journal of Consumer Marketing*, 7(37), 795-805.

Bartlett, J.; Kortlik, J., & Higgins, Ch. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.

Chauhan, R. S.; MacDougall, A. E.; Buckley, M. R.; Howe, D. C.; Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308.

Chen, Z.; Zhang, R.; Xu, T.; Yang, Y.; Wang, J., & Feng, T. (2020). Emotional attitudes towards procrastination in people: A large-scale sentiment-focused crawling analysis. *Computers in Human Behavior*, 110, 1-11.

Chitsaz Ghomi, M. J. (2007). Recognizing the concepts of generation and generation gap. *Quarterly journal of Youth and Generational Relations*, 1, 85-112. (in Persian)

Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.

Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308.

Delkhah, J.; Nayyeri, S., & Babaei, V. (2020). Generational differences in public service motivation. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 3(3), 1-30. (in Persian)

Einolf, C. (2016). Millennials and public service motivation: Findings from a survey of master's degree students. *Public Administration Quarterly*, 40(3), 429-457.

Gadosey, C. K.; Schnettler, T.; Scheunemann, A.; Fries, S., & Grunschel, C. (2021). The intraindividual co-occurrence of anxiety and hope in procrastination



episodes during exam preparations: An experience sampling study. *Learning and Individual Differences*, 88, 102-113.

Gupta, R.; Hershey, D., & Gaur, J. (2012). Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. *Current psychology (New Brunswick, N.J.) (CURR PSYCHOL)*, 31(2), 195-211.

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

Jalali, A.; Delkhah, J., & Afsar, A. (2019). Identification of Generational Differences in public Organizations Employees. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(3), 137-154. (in Persian)

Kim, S.; Fernandez, S., & Terrier, L. (2017). Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story. *Personality and Individual Differences*, 108, 154–157.

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

Köse, 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.

Laura, L. J. (2013). *Generational differences in work ethic between baby boomers, generation x, and millennial registered nurses*, (Doctoral Dissertation), University of Louisiana at Monroe, Available from ProQuest Dissertation and Theses database.

Lauermann, F., & König, J. (2016). Teachers' professional competence and wellbeing: Understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. *Learning and Instruction*, 45, 9-19.

Li, L.; Gao, H., & Xu, Y. (2020). The mediating and buffering effect of academic self-efficacy on the relationship between smartphone addiction and academic procrastination. *Computers & Education*, 159, 100-104.

Lonergan, J. M., & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 213–224.

Meier, K. J., & Hicklin, A. (2007). Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590.

Metin, U. B.; Taris, T. W., & Peeters, M. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254–263.

Michinovm N.; Brunot, S.; Bohec, O. L.; Juhel, J., & Delaval, M. (2011). Procrastination, participation, and performance in online learning environments. *Computers & Education*, 56, 243–252.

Moeni Korbekandi, M. (2015). *Investigating the effects of generational differences on work values and attitudes, case study: mapna power installation company*. Master Thesis, Management Faculty, Tehran University. (in Persian)

Mosaferi Qomi, M.; Rastgar, A., & Azar, A. Damghanian, H. (2017). Identification of Generations in the Workplace in Iran. *Organizational Culture Management*, 15(4), 947-975. (in Persian)

Nazarizadeh, A.; Moghali, A., & Abbasi, N. (2018). Designing of procrastination model in Iran's public sector organizations (Case Study: Iranian Airport Company). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(3), 11-30. (in Persian)

Park, S., & Park, S. (2017). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276-283

Pekpazar, A.; Aydin, G.; Aydin, U.; Beyhan, H., & Ari, E. (2021). Role of Instagram Addiction on Academic Performance among Turkish University Students: Mediating Effect of Procrastination. *Computers and Education Open*, 2, 1000-1049.

Pourkarimi, J.; Mousavi, S. M., & Mousavi, S. H. (2017). Identifying the Factors Affecting Employees' Procrastination. *Industrial & organizational Studies*, 5(2), 183-200. (in Persian)

Rahimi, S., & Vallerand, R. (2021). The role of passion and emotions in academic procrastination during a pandemic (COVID-19). *Personality and Individual Differences*, 179, 1-12.

Schraw, G., & Wadkins, T. (2007). Doing the things, we do: a grounded theory of academic procrastination. *Journal of Educational Psychology*, 99(1), 12-25.

Steel, P. (2002). Procrastination and personality, performance, and mood. *Personality and Individual Differences*, 30, 95-106.

Steel, P., & Klingsieck, K. B. (2016). Academic procrastination: Psychological antecedents revisited. *Australian Psychologist*, 51, 36-46.

Sutton, J. (2009). *Avoid procrastination*. New York: Prentice Hall.

Takács, I. (2010). The reasons of overextended studies: Relationship between temperament, character and procrastination. *Socialand Management Sciences*, 18(2), 51-61.

van Eerde, W. (2016). Procrastination and well-being at work. In F. M. Sirois, & T. A. Pychyl (Eds.), *Procrastination, Health, and Well-being*, 23(4), 233-253.

van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences*, 35, 1401-1418.

Wartberg, L.; Thomasius, R., & Paschke, K. (2021). The relevance of emotion regulation, procrastination, and perceived stress for problematic social media use in a representative sample of children and adolescents. *Computers in Human Behavior*, 121, 1067-1088.

Wellner, A. S. (2000). Generational divide. *american demographics*, 22(10), 52-58.

Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.

Wolters, C. A. (2003). Understanding procrastination from a self-regulated learning perspective. *Journal of Educational Psychology*, 95, 179–187.

Xiao, Y., & Spanjol, J. (2021). Yes, but not now! Why some users procrastinate in adopting digital product updates. *Journal of Business Research*, 135, 685-696.