

## ارایه الگوی تبدیل کارکنان نامرئی به مرئی در بخش دولتی ایران

امیر شایسته راد<sup>۱</sup>، وحید چناری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش خط مشی گذاری واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی شوشتر، ایران

### چکیده

سازمانها، با استخدام و به کارگیری کارکنان، درصدد تحقق اهداف خود هستند. کارکنان نامرئی، کارکنانی هستند که در حاشیه مانده اند یا به حاشیه رانده شده اند و کسی به آنها توجه نمی کند و اهمیت زیادی برای آنان قائل نمی شود و مدیران از تمام توان، ظرفیت، قابلیت و توانمندی های آن ها به معنای وسیع کلمه استفاده نمی کنند. پژوهش حاضر از نظرهدف کاربردی است و در زمره پژوهشهای توصیفی پیمایشی قرار می گیرد و با استفاده از روش داده بنیاد انجام شده است. برای به دست آوردن داده های موردنیاز در این پژوهش با ۱۳ نفر از کارکنان بخش دولتی که در چنین شرایط قرار داشتند مصاحبه نیمه ساختار یافته به عمل آمد و داده ها از مصاحبه ها استخراج شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش نظام دار استراوس و کوربین با کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده شده است. بعد از تحلیل داده ها الگویی برای تبدیل کارکنان نامرئی به کارکنان مرئی با نقش رهبری تحول آفرین ارایه شده است. بر اساس نتایج بدست آمده این الگو دارای مدل نهایی، در تبدیل کارکنان نامرئی به مرئی، شامل عوامل بستر ساز، شرایط زمینه ای، رهبرها، شرایط مداخله گر، و پیامدها در تبدیل کارکنان نامرئی به مرئی است که میتواند کمک شایانی به کاهش پدیده کارکنان نامرئی نماید.

**واژه های کلیدی:** کارکنان نامرئی، ایجاد بی تفاوتی سازمانی، رهبری تحول آفرین

## مقدمه:

سازمان های موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی ترین هدف سازمانها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمانهای و از حساسیت خاصی برخوردار است. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای او است. به همین منظور شناخت عوامل مؤثر برنامرتی شدن کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی در مدیریت بخش های دولتی است.

از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسؤولیت های محوله است. عده ای عملکرد نیروی انسانی را بهره وری کار اطاق کرده اند، ولی باید توجه داشت که عملکرد مفهومی فراتر از داده و ستاده دارد. عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می دهند. (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴) در تعریف دیگری عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. (کاسیکو ۱۹۸۹) در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارایی و اثر بخشی در وظایف محوله و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه آفرینی، می توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند. (رابینز، ۱۳۷۷، ص ۷۶۳) عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش. (رابینز ۱۳۷۷)

با اینکه اهمیت حضور کارآمد سرمایه های انسانی برای تحقق اهداف سازمان در بخشهای خصوصی و دولتی بر کسی پوشیده نیست و بیشترین هزینه های دولت مربوط به هزینه های پرسنلی و حقوق و دستمزد است، اغلب سازمانهای دولتی برای انجام دادن مأموریت های قانونی خود قادر به استفاده از همه توان تعدادی از کارکنان خود نیستند. کارکنان نامرتی با روشهای متفاوت از قبیل پنهان ماندن در حاشیه، رفع تکلیف، شکایت از این و آن و انتقاد این روشها به کارکنان جدید، با احساس نادیده گرفته شدن و مورد بی اعتنایی قرار گرفتن و قدرناشناسی مدیران و همکاران به مقابله می پردازند. (کرمانی ۱۳۸۸)

(۱۱۷)

## ادبیات نظری پژوهش :

## کارکنان نامرتی چه کسانی هستند؟

کارکنان نامرتی، کارکنانی هستند که در حاشیه مانده اند، کسی به آنها توجه نمی کند و اهمیت زیادی برای آنان قائل نمی شود. کارکنانی که رفع تکلیف می کنند، کاری را به صورت ظاهری و صورتی انجام می دهند و به طور ظاهری خودشان را پرمشغله نشان می دهند، در صورتی که واقعاً این طور نیست. در یک نوع دیگر، مدیران از تمام توان، ظرفیت، قابلیت و توانمندی های آن ها به معنای وسیع کلمه استفاده نمی کنند. کارکنان نامرتی زیاد غر می زنند و از همکارانشان شکایت می کنند. آنها همیشه احساس نادیده شدن در محیط های کاری را برای خودشان برجسته می کنند. آدم هایی هستند که کسی از آنها قدرشناسی نمی کند و نسبت به آنها بی اعتنا هستند. همین رفتار باعث می شود که آنها رفع تکلیف می کنند و فقط

خودشان را پرمشغله نشان می دهند. در صورتی که در ماهیت کاری چنین اتفاقی واقعاً وجود خارجی برای آنها ندارد و آنها حجم بالایی برای کار به خودشان اختصاص نمی دهند.

این کارکنان عمدتاً خود را در سایه قرار می دهند و به طور کامل کار نمی کنند و سعی می کنند از عملکرد سازمان و رادارهای استعداد ناپدید شوند این کارکنان در جلسات شرکت نمیکنند، اما نه به طور کامل در واقع ممکن است بعد از همه بیایند و قبل از همه بروند آنها عملکرد کافی دارند، ولی برجسته نیستند و چشم انداز روشنی از آینده سازمان و خودشان ندارند این کارکنان به سازمان احساس تعلق نمی کنند و تمایل به ترک سازمان دارند و اگر تحمل می کنند و می مانند به این دلیل است که نمیتوانند کار دیگری پیدا کنند. ( Satpathy & Patnaik ۲۰۱۳: ۱۱۱ )

### شناسایی کارکنان نامرئی

با استفاده از دو موضوع حضور فیزیکی و حضور واقعی شکل میگیرد: کارکنان نامرئی علاوه بر حضور فیزیکی که می توانند در یک مجموعه داشته باشند، حضور واقعی بسیار کم رنگی دارند. آنها تمام فکر و توان ذهنی و جسمی شان در اختیار سازمان ها نیست. همین موضوع یک سردرگمی را در سازمان ایجاد می کند. کارکنانی که صرفاً حضور فیزیکی در کار دارند، فکر و توان و تخصص خودشان جهت اهداف شخصی خودشان حتی سایر اهدافی در سازمان های مقابل و سازمان های رقیب می تواند باشد. سازمانی که آنتروپی مثبت تولید می کند و میل به بی نظمی، میل به کهولت و میل به مرگ در این سازمان در حال افزایش است. خصوصاً کارکنان دانشور و کارکنان فکور آنها اندیشه ها و تخصص های مهمی دارند که تمام آن را راغب نیستند در اختیار سازمان بگذارند. مدیران وظایف منابع انسانی را به درستی انجام نداده اند تا تمام توانایی های آنها در مکتب عدالت آدمزی و تئوری عدالت آدمزی به عنوان ورودی در یک سازمان صرف شود.

متأسفانه سازمانها امروزه به دلیل کنترل ضعیف با بحرانی به نام کارکنان نامرئی مواجه اند. امروزه به آسانی میتوان غایبها را مشخص کرد، ولی حاضران غایب افرادی هستند که هرروز در محل کار خود حاضرند، ولی ذهن و توجه آنها جای دیگری است و تواناییهای ذهنی و جسمی آنها در اثر مسائل خانه یا اغلب در مواردی که بیش از اندازه به مشکلات محیط کار مربوط است، دچار محدودیت شده است. توانایی و انرژی بسیاری از آنها در اثر فشار کارهای دشوار و توسط افراد مافوق به اندازه های گرفته شده که توان روحی و یا جسمی موردنیاز برای انجام کار را از دست داده اند، یا اینکه کمتر به کار گرفته شده اند و یا به راحتی مورد بی اعتنائی قرار گرفته اند (گوستیک و التون، ۱۱۰۵، ۴).

در فرهنگ بوروکراتی، اختیار و مسولیت و نیاز نوع فعالیت در سازمان طبقه بندی شده و سیستماتیک است در واقع، جریانهای اختیار سلسله مراتبی و بر اساس قدرت و کنترل نشان داده میشود به طور کلی، تسهیم اطلاعات در چنین سازمانهایی به ذهنیت کارکنان و نوع داده ها بستگی دارد. ( al et Saade ۲۰۱۷: ۱۹۵ )

### ویژگی های کارکنان نامرئی

کارکنان نامرئی، نادیده شدن، بی اعتنائی و عدم قدردانی مدیران شان را مهمترین نکاتی می دانند که باعث می شود تمام توانشان را درگیر سازمان هایشان نکنند. پنهان ماندن و در حاشیه باقی ماندن، رفع تکلیف کردن، شکوه کردن از این و آن و حتی این فرهنگ، این شکوه و این نارضایتی را یواشکی در ساختار غیررسمی، سازمان غیر رسمی و ارتباط غیررسمی در مدل کوه یخی به نسل ها و ورودی های جدید یک سازمان انتقال می دهند. آنها براین باورند که تمام قدرت در دست رهبران و

مدیران ارشد یک سازمان است. مدیران ارشد اند که با کانون قدرت و اخذ و افزایش تمرکز در دست خودشان تصمیم می گیرند که همه چه زمانی بیایند و چه زمانی بروند و چه کاری کنند. آوای آنها آوای سازنده نیست. آنها بهره وری و رسیدن به آن را به عنوان یک فرهنگ سازمانی که در سازمان ریشه می دواند و تبدیل به یک هویت سازمانی باید بشود، قبول ندارند، زیرا کم لطفی هایی که مدیران سطوح بالا می کنند، صدها کارمند و کارگر نمی توانند آن را انجام دهند. درباره اهداف و ارزش های شرکت شان اطلاعات مبهمی دارند. سال هاست حتی یک پیشنهاد برای بهبود سیستم های کاریشان ارائه نکرده اند. می گویند که رئیس ما حرف های ما را گوش نمی کند و آدم هایی هستند که در محیط کاریشان خودشان را با سایر اشیا سرگرم می کنند. جایزه و پاداشی که اخیراً مدیرشان به آنها داده است به اندازه ارزش زحمات شان نیست و یا آن پاداش در آنها ایجاد انگیزه نکرده است. حداقل یک سالی هست که به خاطر موفقیت هایی که در گذشته و در سال جاری داشته اند، مدیران شان از آنها تشکر نکرده اند.

به طور کلی، دلیل اینگونه رفتارهای کارکنان نامرئی این است که وقتی کسی به دستاوردهای ما توجهی ندارد، چرا برای درخشیدن به خود زحمت بدهیم؟ چرا وقتی ممکن است در گروه بعدی میان اخراجیها باشیم تلاش کنیم. (گوستیک و التون، ۲۰۱۰، ۲۴)

## خصیصه های کارکنان نامرئی

### ۱- طفره رفتن از کار:

اساساً، طفره رفتن از کار زمانی اتفاق می افتد که یک کارمند تصور کند که او میتواند وقت آزاد بیشتری داشته باشد و این کار عواقب منفی ندارد فرضیه اصلی ادبیات طفره رفتن از کار این است که اگر بر کارکنان نظارت نشود، در نتیجه کارکنان از کار شانه خالی میکنند و به اصلاح پدیده طفره رفتن از کار رخ میدهد. در واقع، کارکنان ترجیح میدهند برای یک دستمزد معین زمان بیشتری از وقت کاری را آزاد باشند. وقتی کارکنان منافی که از طفره رفتن از کار کسب میکنند، بیشتر از منافی است که با کار کردن به دست می آورند، در نتیجه از کار خسته میشوند و به اصطلاح از کار طفره می روند. (بنتن و ناومن ۲۰۰۵، ۱۱۴)

### ۲- غفلت از کار:

غفلت از کار یعنی کارکنان از طریق تمرکز بر علایق و منافع غیر کاری و نامشروط، اجازه دهند که شرایط بدتر شود. غفلت از کار عبارت از عدم تلاش کارکنان و تمرکز آنها بر سایر منافع. (بنتن و ناومن ۲۰۰۵، ۱۱۴)

کارمندانی که صرفاً با همکارانشان صحبت می کنند، تلاش کمتری می کنند، استراحت های طولانی مدت می روند، زیاد و به دفعات استراحت می کنند، اشتباهات عمدی دارند، با تأخیر سرکار می آیند. از زیر کار در می روند و موقعیتی از بیکاری را اصطلاحاً ایجاد می کنند. بهره وری آنها بزرگتر از صفر است، اما حد مطلوبی از بهره وری نیست. تحت فشارهای روانی هستند. مشوق هایی که ارائه می کنیم ارضایشان نمی کند. غیبت و افزایش غیبت. اضافه کاری های اجباری بدون حقوق، اتلاف وقت ایجاد می کند. انواع و اقسام مرخصی های استعلاجی را با هزاران ترفند ایجاد میکنند.

## ۳- ترک خدمت مجازی:

حضور فیزیکی دارند اما فکر، توان و اندیشه آنها در جهت اهداف شخصی و در محیط های خارج از سازمانی خودشان قرار میگیرد

## رهبری تحول آفرین :

پیشینه رهبری تحول آفرین توسعه های اخیر در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کارزماتیک که رهبری را موجودی غیر متفاوت فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست به سمت نظریه های نئوکارزماتیک و رهبری تحول گرا که به توسعه و توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند، تغییر کرده است. (Kark, ۲۰۰۴)

برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می دهند، تعریف می کند. رهبران تحول آفرین به پیروان خود کمک می کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آنها را برای تلاش فراتر از حد معمول بر می انگیزانند. رهبران تحول آفرین به پیروان خود چنین القاء می کنند که فراتر از اهداف و علایق شخصی بیاندیشند و بر اهداف بزرگتر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. این رهبران با ارائه چشم انداز آینده، چنان تاثیری بر پیروان خود می گذارند که آنها چشم انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش وافر برای رسیدن به آن نشان می دهند. این رهبران قادرند با هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه سازمانی را در جهت چشم انداز مورد نظر به حرکت در آورند (فراهانی، ۹۳۹، ۶)

رهبری تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد و به آنها در جهت عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می دهد و آنها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری می کند، تعریف می نماید. Kark, ۲۰۰۴ (.)

## مولفه های رهبری تحول آفرین:

طبق نظر بس (۱۹۹۹) و بس و اولیو (۱۹۹۰) رهبری تحول آفرین شامل ۴ مولفه اصلی است که رهبران عملکرد پیروان را از

جذب و نفوذ آرمانی	ارائه بینش و حس رسالت، تزریق غرور و سربلندی، کسب احترام و اعتماد
انگیزش الهام بخش	انتقال انتظارات سطح بالا، استفاده از نمادها برای تمرکز بر تلاش ها بیان اهداف مهم
ملاحظات فردی	توجه به تفاوت های فردی، رفتار با کارکنان به شکل انفرادی، مربیگری،
ترغیب ذهنی	ارتقای هوش، عقلانیت و حل مسئله دقیق

طریق این مولفه توسعه می دهند که شامل:

ابعاد ویژگی های روشن رهبر	توضیحات ویژگی روشن
پیروی از وجدان	تمایل به دستیابی به اهداف کارآمد، دقت، تعهد به تصمیم گیری دارد و مودب است
برونگرایی	قوی ترین و سازگارترین صفت رهبری تحول گرایانه است
سازگاری	رفتار عادلانه و دلسوزی که باعث اعتماد، بهبود عملکرد، روابط بین فردی و اثر بخش
باز بودن	از نظر فکری کنجکاو و خلاق هستند
خود ارزیابی مرکزی	ویژگی شخصیتی شامل عزت نفس، کنترل، خود کار آمدی و ثبات احساسی
هوش	هوش یعنی توانایی شناختی از مهمترین صفات رهبری
ثبات علطفی	آرام و سازگار و فاقد احساس منفی مانند استرس، حسادت و اضطراب
جذابیت یا کاریزما	تاثیر بر پیروان جهت تعهد به اهداف سازمان الهام بخشیدن به سطح بالایی از عملکرد
ابعاد ویژگی های تاریک رهبر	توضیحات ویژگی تاریک
خودشیفتگی	تصور منحصر بفرد بودن و مورد ستایش و تحسین بودن و گرفتن تصمیم های منعبانانه
غرور	اعتماد بنفس بیش از حد از نظر توانایی ها و دستاوردها
سلطه اجتماعی	ممکن است باعث استثمار افراد شود
ماکیاولی	استفاده از هر وسیله نامشروع برای دستیابی به اهداف و عدم پیروی از رویه های اخلاقی

عوامل موثر بر دلبستگی و دل زدگی کارکنان

عوامل دل زدگی	عوامل دلبستگی
وقتی به خاطر کارمن، مدیرم اعتبار کسب میکند	اعتماد؛ احساس اینکه سرپرست از من حمایت میکند
انتظارات غیرواقعی	احساس نقش داشتن در نتایج نهایی
نبود هدایت، بازخورد و پشتیبانی	احساس غرور از کاری که انجام میدهم
قدر ندانستن و دائماً پایین آوردن ارزش کار	احساس توانمندشدن و اعتماد به سرپرستم
نبود کلمات مؤدبانه مثل: سالم، متشکرم و...	داشتن فرصتهای رشد در سازمان

انتقادهایی که سازنده نیستند	داشتن اهداف روشن
خود را به آب و آتش میزنید اما، تالش شما دیده نمیشود	احترام دوطرفه و همه گیر در میان همکاران
وقتی شما جهت و هدف سازمان را نمیدانید	داشتن سرپرستی که احساس نکند دائم باید مواظب من باشد
به شما احترام گذاشته نمیشود	وقتی متوجه میشوم که کار چرا و چگونه مهم است
نبود حمایت از جانب مدیر	یک سرپرست که به من اعتماد دارد و میخواهد من رشد کنم
دیدن مدیرانی که درگیر کارها نیستند	وقتی این آزادی را داشته باشم که چگونه به اهدافم برسم
نبود قدردانی و تمجید	کارهای مورد علاقه ام به من تخصیص داده شود

مروری بر پیشینه پژوهش :

عنوان	پژوهشگر	زمان	مسئله اصلی	یافت ها
بررسی نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمانهای دولتی	محمدیاری و همکاران )	۱۳۹۷	تنبلی سازمانی	کارکنان نامرئی موجب تنبلی سازمانی میشود
اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتی	غفاری و رستم نیا	۱۳۹۶	کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتی	فرهنگ بوروکراتی باعث افزایش اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی میشود
تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه	سید نجمالدین موسوی و همکاران	۱۳۹۸	اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان	تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه رابطه معناداری دارد
ارائه کنترل کارکنان	ندا سلیمی و	۱۴۰۰	کنترل کارکنان نامرئی	کنترل کارکنان نامرئی موجب کارآمدی

سازمانی، رضایت ارباب رجوع، افزایش پاسخگویی سازمان، افزایش مشارکت و تعهد کارکنان میشود.			همکاران	نامرئی در سازمان های دولتی
شش و تبعیض عامل؛ بی شغلی، نامنی سازمانی، عدالتی عدم سالاری، شایسته سبک نظارت و کنترل سیستم و قدردانی و پاداش گیری، تصمیم بر تأثیرگذارند نانکارک شدن نامرئی.	شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان	۱۳۹۷	شمسی و ابراهیمی	شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان
نامرئی شدن کارکنان در سازمانها دارای پیامدهایی همچون: بیتفاوتی سازمانی، کمکاری کارکنان، عقبماندگی سازمان، تنبلی اجتماعی	پیامد های نامرئی شدن کارکنان در سازمانها اداری	۱۳۹۱	رستگاریا	کارمندان نامرئی و تنبلی سازمانی
این موفقیت را تنها تمرکز با بر سه عنصر تعیین هدف، دیدن و شناخت و نی قدردا می پدید آور	کشف توانمندیهای کارکنان نامرئی	۱۹۶۵	دریان التون (ن) چستر و	کتاب: کشف توانمندیهای کارکنان نامرئی
رهبری منفعلانه بر خشونت کاری تأثیر مثبت میگذارد	بررسی اثر رهبری منفعلانه بر خشونت کاری	۲۰۱۵	هارولد و هولتز	بررسی اثر رهبری منفعلانه بر خشونت کاری
داشتن فعالیتهای بدنی تأثیر زیادی در بازده این کارکنان دارد. و از آنجاکه به کارکنان توجه کمی میشود، این افراد را کارمندان نامرئی خواندهاند.	فعالیتهای بدنی تأثیر زیادی در بازده این کارکنان دارد	۲۰۱۶	داس و همکاران	کارمند نامرئی احساس کارکنان خانه دار دانشگاه از فعالیتهای بدنی
رهبری منفعلانه با عملکرد گروهی و رضایت شغلی و اثربخشی رهبری ارتباط منفی و معنادار دارد	رهبری منفعلانه با عملکرد گروهی	۲۰۱۱	دیروته و همکاران	رهبری منفعلانه با عملکرد گروهی و رضایت شغلی و اثربخشی رهبری

### سؤال اساسی پژوهش :

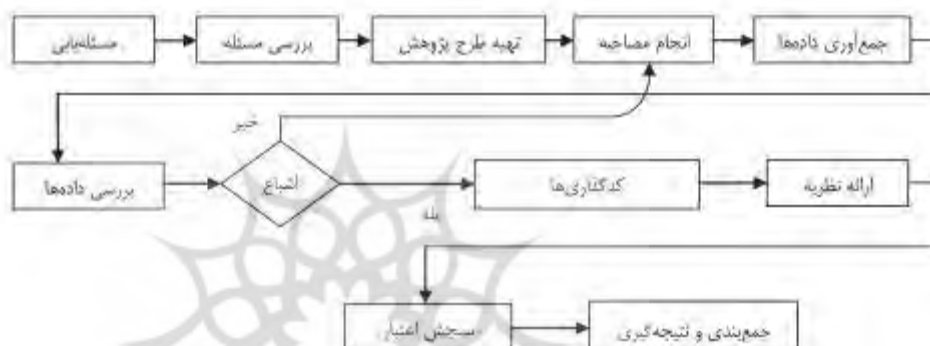
الگوی مناسب به منظور دستیابی به تبدیل کارکنان نامرئی به کارکنان مرئی در سازمان های دولتی ایران چگونه است ؟  
 هدف از پژوهش تدوین الگوی مناسب به منظور دستیابی به الگوی تبدیل کارکنان نامرئی به کارکنان مرئی در سازمان های دولتی ایران است.



### روش شناسی پژوهش

بر اساس هدف، جهت گیری کلی این پژوهش بنیادی است؛ زیرا با نظریه پردازی، مدلی تبدیل کارکنان نامرئی به کارکنان مرئی در سازمان های دولتی ایران است. روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه عمیق با کسانی که در چنین شرایط قرار داشتند.

این پژوهش رویکرد کیفی داشته و از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد به گردآوری و تحلیل داده ها می پردازد. وقتی برای تبیین یک فرایند نیازمند یک نظریه باشیم، تحقق این امر مستلزم استفاده از راهبردی است که متضمن ساخت نظریه باشد. در این شرایط پژوهشگران استفاده از روش داده بنیاد یا نظریه برخاسته از داده ها را پیشنهاد کرده اند، به ویژه هنگامی که نظریه های موجود به خوبی قادر به تبیین چنین فرایندی نباشند، به کمک نظریه برخاسته از داده ها می توان درباره وقوع این فرایند، یا مشکل، یا افراد مشاهده شده، نظریه ای را صورت بندی کرد. هدف نهایی نظریه برخاسته از داده ها، مرور تبیین های جامع نظری در مورد یک پدیده خاص است (بازرگان، ۱۳۸۹).



شکل شماره (۱) - مراحل و فعالیت‌های انجام پژوهش حاضر

استراوس و کوربین (۱۹۹۸) نمونه گیری نظری را ابزاری برای افزایش فرصت های شناسایی تنوع در میان مفاهیم و متراکم کردن مقوله ها می دانند. در اینجا نیز پژوهشگر با در نظر گرفتن هدف پژوهش در خصوص ارائه مدلی برای تبدیل کارکنان نامرئی به کارکنان مرئی در سازمان های دولتی ایران، در دوراول نمونه گیری به مصاحبه با افرادی پرداخت که در شغل خود به طور مستقیم با مفاهیم کارکنان نامرئی در سازمان های دولتی ایران سروکار داشتند. در این دور از مصاحبه محقق مقوله های اولیه ای از تبدیل کارکنان نامرئی به کارکنان مرئی در سازمان های دولتی ایران شناسایی کرد. با شناسایی مضامین و شکل گیری مقوله های اولیه، دور دوم مصاحبه ها با هدف توسعه این گروه از مقوله ها و شناسایی عوامل مؤثر تبدیل کارکنان نامرئی به کارکنان مرئی در سازمان های دولتی ایران پیگیری شد. بنابراین مصاحبه با افرادی ادامه یافت که به صورت تخصصی، اطلاعات دقیقی از مفهوم کارکنان نامرئی در سازمان های دولتی ایران داشتند. سرانجام دور سوم مصاحبه ها با بررسی ارتباط مقوله ها و مفاهیم و تشریح عمیق تر آنان انجام پذیرفت.

کرسول و میلر (۲۰۰۰) برای کسب اطمینان از روایی پژوهش یا به بیانی، دقیق بودن یافته ها، بازبینی اعضا و بررسی همکار را توصیه می کنند. در اینجا نیز برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده ها و تفسیرها، معیارهای مورد استفاده در ارزیابی پژوهش های کیفی به کار گرفته شد. در این خصوص، معیار اعتمادپذیری پژوهش های کیفی، شامل قابلیت اعتبار، انتقال پذیری اتکاپذیری و تأیید پذیری مطرح شد (فلینت، ۱۹۹۸) که برای دستیابی به معیارهای مطرح شده از روش های زیر استفاده شده است:

- کسب اطلاعات همگنان: بررسی دانشجویان دکتری

- توصیف دقیق و عمیق : توصیف مشروح و مفصل فرایند، متن و زمینه پژوهش
- بررسی مشارکت کنندگان : ارائه گزارشی از نتایج پژوهش به شرکت کنندگان در مصاحبه ها و کسب بازخور در مورد تفسیرهای محقق
- درگیری طولانی : مدت زمان سه ماهه برای مصاحبه ها و هدایت مستقیم مصاحبه ها

### یافته های پژوهش

کدگذاری داده ها شامل سه مرحله کدگذاری باز ، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است . البته نباید این سه نوع کدگذاری را متمایز از یکدیگر دانست، یا به لحاظ زمانی، مراحل مجزا در فرایند تفسیر به شمار آورد؛ بلکه اینها روش های مختلف برای کار با داده ه ای متنی هستند که محقق در صورت نیاز آنها را جابه جا یا با هم تلفیق می کند .فرایند تفسیر با کدگذاری باز آغاز و با نزدیک شدن به مراحل پایانی فرایند تحلیل کدگذاری ، گزینش های بیشتر مطرح می شود .اشتراس و کوربین به طور خلاصه مراحل زیر را برای تحلیل داده ها در روش داده بنیاد پیشنهاد می کنند (اشتراس، ۱۳۸۵ )

- ۱- گردآوری داده ها و کدگذاری باز (دسته بندی و تشکیل مفاهیم)
- ۲- کدگذاری محوری (انتخاب مقوله محوری و مرتبط کردن سایر مقوله ها با آن)
- ۳- تعیین راهبردها (عمل یا تعامل های حاصل از پدیده اصلی)
- ۴- تعیین زمینه و بستر (شرایط ویژه مؤثر بر راهبردها)
- ۵- تشخیص شرایط مداخله گر (شرایط عمومی محیطی مؤثر بر راهبردها)
- ۶- پیامدها (نتایج پدیدار شده در اثر راهبردها)

### کدگذاری باز

در این مرحله پژوهشگر با مرور مجموعه داده های گردآوری شده، تلاش می کند که مفاهیم مستتر در آن را بازشناسد و به آن، مرحله باز گفته می شود؛ چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام گذاری مقوله ها می پردازد. به بیان دیگر، در کدگذاری باز پژوهشگر با ذهنی باز مقوله ها را نام گذاری می کند و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله ها قائل نمی شود (گولدینگ، ۲۰۰۲)

پس از شناسایی کدهای اولیه و درنظر گرفتن کدهای مشابه ، صدوپنجاه ودو کد مفهومی استخراج شد و سپس در مرحله بعد با بررسی این کدها و طبقه بندی آنها، پانزده مقوله فرعی شناسایی شدند. در جدول ۱ مفاهیم و مقوله های فرعی مترتب بر آنها ذکر شده است.

### کد گذاری محوری :

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف این مرحله تعیین رابطه بین مقوله های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است . در کدگذاری محوری ،محقق پدیده مرکزی یا محوری را شناسایی می کند، شرایط علی را تشریح می کند، کنش ها و واکنش ها را مشخص میکند، شرایط مداخله گر و بستر را شناسایی می کند و پیامدها و نتایج راهبردها را برای این پدیده معین می کند (کندال، ۱۹۹۹) این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می شود و به نظریه پرداز کمک می کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد . اساس فرایندهای تباط دهی در کدگذاری محوری، بر گسترش یکی از طبقه ها قرار دارد .پژوهشگر در این مرحله با طرح پرسش هایی درباره مقوله که عموماً مشخص کننده نوعی رابطه است ، به

داده ها رجوع کرده به بررسی حوادث و وقایعی می پردازد که مؤید یا ردکننده پرسش ها است . مدل پارادایمی اشتراک و کوربین، در شکل ۱ نمایش داده شده است.



#### یافته های پژوهش :

حین انجام مصاحبه، کلیه شرح نظرات مصاحبه شوندهگان ضبط و نگهداری شده و نظرات آنان به همراه مشاهدات پژوهشگران و برداشت آنها، به متن تبدیل شد. بعد از رسیدن به نقطه اشباع در نظرات ارائه شده توسط مصاحبه شوندهگان، داده های خام اولیه را کد گذاری کرده و کد های اولیه ایجاد گردید. سپس از میان کد های اولیه کدهای مشترک را دسته بندی کرده و مقوله ها به دست آمد. در نظریه داده بنیاد، روش تحلیل اینگونه است که هر قسمت از داده ها، بلافاصله بعد از گردآوری آن قسمت (به طور موازی) مورد تحلیل قرار می گیرد سپس محقق رهنمودهایی را از تحلیل داده های اولیه برای دسترسی به داده های بعدی دریافت می کند این رهنمودها این رهنمودها می توانند از مقوله های توسعه نیافته خلا های اطلاعاتی و یا افرادی که نسبت به پدیده بصیرت کافی دارند حاصل شود . پس از کسب این رهنمودها پژوهشگر برای گردآوری داده های دیگر وارد محیط پژوهش میشود. فرایند زیگزاکی در گردآوری و تحلیل داده ها تا زمانی پیش می رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد (دانایی فرد و اسلامی ۱۳۹۰، ۶۰)

مقوله های فرعی	مقوله	ابعاد اصلی
رفتار عادلانه و دلسوزی که باعث اعتماد ، بهبود عملکرد، روابط بین فردی و اثر بخش	رهبری تحول گرا	عوامل بسترساز
تاثیر بر پیروان جهت تعهد به اهداف سازمان الهام بخشیدن به سطح بالایی از عملکرد		
انگیزش الهام بخش، نفوذ بر دلها		
توجه به شرایط و جو حاکم بر محیط کار		
نیاز به قدردانی ، نیاز به عزت نفس ، نیاز به خودشکوفایی ، نیاز به رشد و پیشرفت	توجه به نیازی ها	
تشویق و احساس رضایت از کار		
مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری		
ایجاد انگیزه ، افزایش عملکرد کارکنان (کمی و کیفی)	ارزشیابی موثر	
تعهد به انجام وظیفه محوله		
اشتیاق به انجام کار موثر		
شناخت ویژگی های فردی	توجه به ویژگی فردی کارکنان	شرایط زمینه ای
توانایی رفتار با ویژگی های مختلف کارکنان		
شناخت روحیات کارکنان		
پاداش های مادی و معنوی (بیرونی و درونی)	جبران خدمت	
منصفانه بودن پاداش ها به سایر کارکنان		
پاداش دادن به فعالیت های موردنیاز		
شناسایی توانمندی کارکنان	شناسایی کارکنان نامرئی	
خروج آنها از حاشیه		
توجه به توانمندی فردی کارکنان		
تلاش برای ارتقای مهارت ها و توانمندسازی کارکنان		
حمایت و درک کارکنان	رفتارهای اخلاقی	
اهمیت دادن به نظرات کارکنان		
مشارکت کارکنان در تصمیم گیری		
توجه به شرایط کاری و شرایط خانوادگی کارکنان		
توجه به دستاورد های مفید کارکنان از سوی مدیر	استفاده از توانمندی های کارکنان	راهبرد ها
توجه به رفتار کارکنانی که از ارزشهای اصلی پیروی میکنند یا ارزشهایی را ایجاد میکنند		
توجه به ایده های کارکنان برای تشویق سایرین به تولید ایده ها نو		
متناسب بودن شغل با روحیات شاغل		
نظام مند کردن تشویق ها	طراحی سیستم تشویق و جو سازمانی مناسب	
موثر بودن نوع تشویق		

متناسب بودن تشویق با فعالیت انجام شده		
ایجاد حس اعتماد بین کارکنان و مدیران		
ایجاد شرایط همکاری و مساعد بین کارکنان و مدیران		
برابری افراد در برابر قانون	اجرای یکسان قانون	شرایط مداخله گر
نظارت بر اجرای قوانین		
عدم هرگونه استبداد و خودکامگی و انحصار طلبی		
جلوگیری از وجود قدرت های پنهان	شناسایی قدرت های پنهان	
جلوگیری از نفوذ دست های پشت پرده برای عدم اجرای رویه ها		
بهروری فردی و بهروری سازمانی افزایش می یابد	افزایش بهروری	پیامد ها
تعهد و مشارکت بین همکاران افزایش می یابد		
تمایل بیشتر برای ادامه کار در سازمان به وجود می آید		
امار ایمنی بالا و حوادث کمتری در سازمان بوجود خواهد داشت		



شرایط زمینه ای

توجه به ویژگی فردی کارکنان

- شناخت ویژگی های فردی
- توانایی رفتار با ویژگی های مختلف کارکنان
- شناخت روحیات کارکنان
- **جبران خدمت**
- پاداش های مادی و معنوی (بیرونی و درونی)
- منصفانه بودن پاداش ها به سایر کارکنان
- پاداش دادن به فعالیت های موردنیاز

شناسایی کارکنان نامرئی

- شناسایی توانمندی کارکنان
- خروج آنها از حاشیه
- توجه به توانمندی فردی کارکنان
- تلاش برای ارتقای مهارت ها و توانمندسازی کارکنان
- **رفتارهای اخلاقی**
- حمایت و درک کارکنان
- اهمیت دادن به نظرات کارکنان
- مشارکت کارکنان در تصمیم

تبدیل کارکنان نامرئی به پدیده محوری

پدیده محوری

اجرای یکسان قانون

شرایط مداخله

- برای افراد
- نظارت بر اجرای موثر
- عدم هرگونه استبداد و خودکامگی و انحصار طلبی
- **شناسایی قدرت های پنهان**
- جلوگیری از وجود قدرت های پنهان
- جلوگیری از نفوذ دست های پشت پرده برای عدم اجرای رویه ها

عوامل بستر ساز

رفتار عادلانه و دلسوزی که باعث اعتماد ، بهبود عملکرد، روابط بین فردی و اثر بخش

- تاثیر بر پیروان جهت تعهد به اهداف سازمان الهام بخشیدن به سطح بالایی از عملکرد
- انگیزش الهام بخش، نفوذ بر دلها
- توجه به شرایط و جو حاکم بر محیط کار

توجه به نیازی ها

- نیاز به قدردانی ، نیاز به عزت نفس ، نیاز به خودشکوفایی ، نیاز به رشد و پیشرفت
- تشویق و احساس رضایت از کار
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری

ارزشیابی موثر

- ایجاد انگیزه ، افزایش عملکرد کارکنان ( کمی و کیفی)
- تعهد به انجام وظیفه محوله

استفاده از توانمندی های

راهبرد ها

- توجه به رفتار کارکنانی که از ارزشهای اصلی پیروی میکند یا ارزشهایی را ایجاد میکنند
- توجه به ایده های کارکنان برای تشویق سایرین به تولید ایده ها نو
- متناسب بودن شغل با روحیات شاغل

طراحی سیستم تشویق

وجود سازمانی مناسب

- نظام مند کردن تشویق ها
- موثر بودن نوع تشویق
- متناسب بودن تشویق با فعالیت انجام شده
- ایجاد حس اعتماد بین کارکنان و مدیران
- ایجاد شرایط همکاری و مساعد بین کارکنان و مدیران

افزایش بهره‌وری

- به پیامد های
- سازمانی افزایش می یابد
- تعهد و مشارکت بین همکاران افزایش می یابد
- تمایل بیشتر برای ادامه کار در سازمان به وجود می آید
- امار ایمنی بالا و حوادث کمتری در سازمان وجود خواهد داشت

### نتیجه گیری :

آنچه که کارکنان بیش از هر چیز در شغل خود به آن نیاز دارند قدردانی کامل از کار آنهاست. وقتی از کارکنان قدردانی میشود نیازهای عزت نفس، خودشکوفایی، رشد و پیشرفت آنان برآورده میشود و این عمل یکی از نیرومندترین، ساده ترین و کم هزینه ترین عامل برای تشویق و ایجاد احساس رضایت در کارافراد است. بزرگترین پاداشی که می توان به کارکنان داد این است که واقعاً به نظراتشان توجه شود و قدر تعهد و مشارکت آنان دانسته شود.

بیشتر رهبران و مدیران سازمان در حالی که خواسته های مافوق خود را کاملاً مورد توجه قرار می دهند (تملق و چاپلوسی)، به شرایط ناسالم محیط کار کارکنانشان هیچ توجهی ندارند. براساس چندین مطالعه که به تازگی انجام شده، حدود ۳۰ درصد از متوسط نیروی کار عمال در کارها مشارکتی ندارند یعنی در محیط کار از هر ۱۰ نفر ۳ نفر برای انجام وظایفشان دغدغه ای ندارند.

دیدن سعی و تلاش های کارکنان و پاداش دادن به این تلاش ها به عنوان یک نیروی استراتژیک به رفتارهایی پاداش داده شود که مایل به تکرارشان باشیم.

به عنوان روشی برای ارتباط برتر با افزایش تعهد مدیران و کارکنان دریافت جایزه سبب ایجاد احساس تعهد بیشتر در فرد و قدرت بخشیدن به اراده وی خواهد شد و با تحت تأثیر قراردادن نتیجه کار اگر فرد احساس کند که از او قدردانی شده کارش را بهتر انجام می دهد نتایج خوب و منحصر به فردی خواهد داشت.

کارکنان نامرئی سازمان یا تیم شناسایی شوند، آنها از سایه خارج شوند و تمام توانمندی های آنها به کار گرفته شود.

گر چه برای بسیاری از افراد، پول اولین راه چاره است و می توان کارکنان را با پرداختی سریع تحت تأثیر قرار داد ولی پول هرگز انگیزه، تعهد و مشارکت بلندمدت کارکنان را به همراه نخواهد داشت.

راهی برای ایجاد تعهد و مشارکت تبیین ارزشهای اصلی، مأموریت ها و اهداف سازمان را برای افراد تبیین شود.

ارزشهایی که به باور آنها سبب افزایش بهره وری خواهد بود :

دیدن: رفتار کارکنانی که از ارزشهای اصلی پیروی میکند یا ارزشهایی را ایجاد میکنند را ببینند.

قدردانی: با تمجید از این رفتارها در جمع از آنها قدرشناسی کنند.

رهبران بزرگ نه سیستم ها، نه فرایندها، نه تکنولوژی و نه وظایف را رهبری میکنند آنها انسان ها را رهبری می کنند

سبک رهبری تحول آفرین باعث ایجاد ارتباطی قوی و پایدار با کارکنان خواهد شد رهبران قدرتمند با فرهنگ احترام در سازمان خود، کارکنانی کاملاً دلبسته ایجاد میکنند.

صرفنظر از عقاید فلسفی در مورد اخلاق کاری، این حقیقت ساده وجود دارد که واقف بودن به تالش ها و تقدیر از تلاش کارکنان، احساس احترام و مباحثات آنها را افزایش میدهد. این مسئله نیز به نوبه خود باعث افزایش تلاش های داوطلبانه و دلبستگی آنها میشود. کارکنانی که تلاش های آنها مورد توجه قرار نگیرد، احساس بی احترامی و دلزدگی میکنند. در جعبه ابزار یک سرپرست هیچ ابزاری پایه ای تر یا قدرتمندتر از تقدیر نیست.

دکتر پاول ماریانو (نویسنده کتاب: چماق و هویج دیگر کارایی ندارد) میگوید: من هیچ استراتژی در کل مدیریت نمیشناسم که بازگشت سرمایه ای بیش از قدردانی داشته باشد.

مدیریت شهید سپهبد قاسم سلیمانی «نمونه ای برجسته از اصول رهبری در مدیریت» با داخل اتاق و پشت میز نشستن نمی شود مدیریت کرد باید امامت کرد و رفت جلو و گفت بیا (شهید قاسم سلیمانی)

#### منابع:

- کرمانی، بهناز (۱۳۸۸) نقش کارکنان ناامرتی در استفاده مناسب از منابع بخش سلامت»، هفتمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی سراسر کشور علوم پزشکی کرمان (ص، ۱۱۷)
- مورهد و گریفین ۱۳۷۴ رفتار سازمانی ترجمه دکتر الوانی، معمار زاده
- استیون پی. رابینز ۱۳۷۷ ترجمه سیدمحمد اعرابی، علی پارسایان ص ۷۶۳، ۳۶۰
- بازرگان عباس ۱۳۸۷ مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری تهران نشر دیدار
- کریستینا گولدینگ ناشران: موسسه پژوهشکده مدیریت سما، دفتر پژوهشهای فرهنگی مترجمان: سیدمحمد اعرابی، شهرام خلیل نژاد، سیدعلیرضا هاشمی
- حسن دانایی فرد، آذر اسلامی کتاب کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل؛ ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی آدریان گوستیک و چستر التون ترجمه: علی پورقاسمی پای (۱۳۶۸)
- Patnaik, C. & Satpathy, I. (2013). The Non-visual side of Invisible employee: A study. *Asian Journal of Multidimensional Research*, 2 (6), pp. 107-1۱۶
- Saade, R. Nijher, H., & Sharma, M. (2017). Why ERP Implementations Fall a Grounded Research Study. *Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference*, 5(31), pp. 191-2۰۰.
- Gostick, A., & Elton, C. (2010). *The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone*. John Wiley & Sons, 1-24.
- Bennett, N., & Naumann, S. E. (2005). Understanding and preventing shirking, job neglect, social loafing, and free riding (chapter 5). *Managing organizational deviance*, 113-129.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Qualitative social research (fqs)*, 5(2), 1-22