



### Analyzing the Behavior Pattern of Invisible Employees in the Organization

**Mohsen Manteghi**

Assistant Profe. Department of Management, Imam Khomeini Education & Research Institute. Qom, Iran. Email: Manteghi@iki.ac.ir

#### Abstract

Organizations seek to accomplish their goals by hiring their staff. Organizational conditions in terms of physical space, workplace and laws, as well as the ethical and behavioral characteristics of employees provide the context for some employees to elude from work and absent in performance while they are present physically at work. Investigating the behavioral pattern of invisible employees is the aim of this research which has been done based on the foundation data method. The study, which was conducted in cultural organizations and educational centers in Qom, was based on limited theoretical literature and mainly based on interviews with 12 people (snowball method) from professors and experts in the humanities. The propositions of the study were obtained in the form of open coding, selective coding, and axial coding. Internal validity coefficient was used to ensure the validity of research and three stage-qualitative reliability was used to calculate research reliability. The results of this study show that proper staff selection, reforming structures and laws, reinforcing religious and spiritual beliefs, making employees aware of the consequences of their actions, and reforming socio-political relationships can greatly reduce the phenomenon of invisible employees.

**Keywords:** Invisible Employees, Elude of work, Data base.

**Citation:** Manteghi, M. (2020). "Analyze the behavior pattern of invisible employees in the organization". *Public Organizations Management*, 8(1), 125-140. (in Persian).  
(DOI): 10.30473/IPOM.2019.49228.3839

---

**Received:** (28/Sep/2019)

**Accepted:** (03/Mar/2020)



## واکاوی الگوی رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان

### محسن منطقی

استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، قم، ایران.

Email: Manteghi@iki.ac.ir

### چکیده

سازمان‌ها، با استخدام و به‌کارگیری کارکنان، درصدد تحقق اهداف خود هستند. شرایط سازمان‌ها از نظر فضای فیزیکی، کاری و قوانین و همچنین خصوصیات اخلاقی و رفتاری کارکنان زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که برخی از کارکنان، از زیر کار شانه خالی کنند و در عین حضور، از نظر عملکرد غایب باشند. بررسی الگوی رفتاری کارکنان نامرئی، موضوع این پژوهش است که با روش داده بنیاد انجام شده است. این پژوهش که در سازمان‌های فرهنگی و مراکز آموزشی شهر قم انجام شده است؛ بر مبنای ادبیات نظری محدود و عمدتاً با تکیه بر مصاحبه با ۱۲ نفر (به صورت گلوله برفی) از استادان و خبرگان در حوزه‌های علوم انسانی انجام شده است. گزاره‌های به دست آمده از مطالعات نظری و مصاحبه‌ها در قالب کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری انجام شد. برای روایی تحقیق، از ضریب توافق درونی و برای شناسایی پایایی تحقیق از سه مرحله پایایی کیفی استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که گزینش مناسب کارکنان، اصلاح ساختارها و قوانین، تقویت باورهای مذهبی و معنوی، آشناسازی کارکنان از پیامدهای عملکرد خود و اصلاح روابط سیاسی - اجتماعی می‌تواند کمک شایانی به کاهش پدیده کارکنان نامرئی کند.

### واژه‌های کلیدی

کارکنان نامرئی، از زیر کار در روی، داده بنیاد.

**استناد:** منطقی، محسن (۱۳۹۸). «واکاوی الگوی رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۸(۱)، ۱۴۰-۱۲۵.  
(DOI): 10.30473/IPOM.2019.49228.3839

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۶/۲۸)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۱۲/۱۳)

## مقدمه

پدیده را نیز مورد شناسایی قرار داد. چنان که می‌توان از پتانسیل فرهنگی و بومی کشور، برای بهبود این الگوی رفتاری سود جست. این موضوع در تحقیقات مشابه مورد توجه قرار نگرفته است.

## پیشینه‌های پژوهش

پیشینه مطالعات رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان، نامفهوم است. زیرا مطالعات اندکی در این زمینه صورت گرفته است. در عین حال براساس مطالعه انجام شده ممکن است اولین بار این موضوع در سال ۱۹۷۶ به وسیله استیگلیتز<sup>۳</sup> هنگام مطالعه پیرامون نقش دستمزد در بهبود اهتمام به کار، مورد استفاده قرار گرفته است.<sup>۴</sup> وی به این موضوع اشاره می‌کند که هنگامی که کارکنان احساس کنند که کارفرما دستمزد آن‌ها را به قدر کافی پرداخت نمی‌کند به کم‌کاری و مخفی شدن در محیط کار، می‌پردازند. اما تا سالیان اخیر مورد توجه اندیشمندان مدیریت نبوده و از این جهت با خلأ تئوریک مواجه هستیم. تلاش می‌شود این پیشینه به‌ویژه تحقیقاتی که در ایران شده است مورد توجه قرار گیرد. در شناسایی مفهوم کارکنان نامرئی، تلاش‌های خوبی انجام شده است که نشان از رشد مفهومی در آینده نزدیک دارد. «زیرکاردرروی»، یا «تنبلی کارکنان»، «اجتناب از کار» یا «طرفه رفتن از کار»، اصطلاحاتی هستند که بیان‌کننده وضعیت «کارکنان نامرئی» است. کارکنان نامرئی، کارکنانی هستند که با طرفه رفتن از انجام کار، روند فعالیت سازمان را کند یا مختل می‌کنند. زیرکاردرروی یا عدم انجام کار مفید برای سازمان، یک رفتار انحرافی تلقی می‌شود. رفتار انحرافی عبارت است از رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان را تهدید می‌کند (کولبرت<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۴). رفتار انحرافی نوعی رفتار ارادی است که کارکنان هنگامی که انگیزه کافی برای تطبیق با هنجارهای سازمانی ندارند؛ از خود بروز می‌دهند و استانداردهای کاری را نادیده می‌گیرند (رابینسون و بنت،<sup>۷</sup> ۱۹۹۵). هرچند مصادیق رفتارهای انحرافی می‌تواند طیف وسیعی از رفتارهای ناهنجار کارکنان را شامل شود؛ اما در عین حال همه صاحب‌نظران این‌گونه رفتارها را رفتارهای نامطلوب کارکنان

تداوم حیات سازمان‌ها، وابسته به حضور فعال کارکنان است. اگر کارکنان سازمان با جدیت وظایف خود را انجام دهند؛ اهداف سازمان تحقق خواهد یافت. اما پدیده‌ای که فعالیت سازمان‌ها را با کندی مواجه می‌کند، کم‌کاری برخی از کارکنان است. کارکنان کم‌کار، کسانی هستند که جزء ارباب جمعی سازمان‌ها، به حساب می‌آیند؛ اما برآیند کارهای آن‌ها ناچیز است. از این‌رو، آنان را «کارکنان نامرئی»<sup>۱</sup> نام‌گذاری کرده‌اند. این‌گونه افراد در بیشتر سازمان‌ها قابل مشاهده هستند. خواه سازمان خدماتی باشد یا تولیدی. آنان افرادی مسئولیتی هستند که در نقش افراد مؤثر در سازمان ظاهر شده‌اند و در هنگام کار و انجام وظایف، خدمت و محصولی را به سازمان ارائه نمی‌دهند و حتی گاهی مانع انجام کار دیگران نیز می‌شوند. بررسی و شناخت مختصات رفتاری این کارکنان، موضوع این پژوهش است.<sup>۲</sup> پژوهش پیرامون ابعاد حضور کارکنان در سازمان، می‌تواند کمک شایانی به توسعه بهره‌وری سازمانی داشته باشد. با گسترش امکانات دیجیتالی و امکان دسترسی آسان کارکنان به فضای اینترنت در محل کار، موضوع «حضور غایب کارکنان» یا «حضور کم‌رنگ کارکنان»، در سازمان، به‌عنوان یک پدیده نامطلوب و مشکل جدی فراروی مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است که از آن به ترک خدمت مجازی یا کارکنان نامرئی نیز یاد شده است (رستگاری‌نیا، ۱۳۹۱). بررسی موضوع «کارکنان نامرئی» به سازمان‌ها کمک خواهد کرد که بتوانند از هزینه‌های حقوق و دستمزد، برآیند مناسبی را برای سازمان به دست بیاورند. مطالعات نظری در این زمینه با خلأ تئوریک مواجه است و نیاز به تحقیقات عمیق در این زمینه است؛ تا بتواند از بروز خسارت‌های مادی و معنوی به سازمان‌ها و شرکت‌ها، جلوگیری کند. بنابراین، سؤال اساسی این پژوهش این است که الگوی رفتار کارکنان نامرئی در سازمان چگونه تبیین می‌شود؟ بر این اساس می‌توان راه‌های مقابله با این

### 1. Invisible staff

۲. لازم به یادآوری است که نباید مفهوم «کارکنان نامرئی» را با مفهوم «کار نامرئی» یا (invisible work) خلط کرد. کار نامرئی به معنای شناسایی ابعاد کارهایی است که در سازمان انجام می‌شود ولی به چشم نمی‌آید. چنین کارهایی، در عین حال که به‌عنوان کار شناخته نمی‌شود؛ اما برای تحقق اهداف بسیار حیاتی و اثرگذار است. برای مطالعه بیشتر ر. ک.:

Ian Hampson and Anne Junor, (2005) Invisible work, invisible skills: interactive customer service as articulation work, *New Technology Work and Employment*.

Doris Lydahl, (2017) Visible persons, invisible work?. *Sociologisk Forskning*, årgång 54, nr 3, sid 163–179.

مشخص است که چنین تعریفی از «کار نامرئی» منظور این پژوهش نیست.

3. Joseph E. Stiglitz.

4. Stiglitz J. (1976) "The efficiency wage hypothesis, surplus labor, and the distribution of income in LDCs", *Oxford Economic Papers* 28, pp. 185–207.

5. Avoidance

6. Colbert

7. Robinson & Bennett

همان‌گونه که در این مطالعات مشاهده می‌شود موضوع کارکنان نامرئی، کمتر مورد توجه دانش مدیریت قرار گرفته است. همان‌گونه که این مطالعات پیشینه اندکی در آثار علمی لاتین دارد؛ در کتب و مقالات فارسی نیز تعداد کمی تحقیق قابل‌مشاهده است. این در حالی است که کاهش میزان بهره‌وری و گسترش طفره‌روی در کار، نیازمند تحقیقات مناسب و گسترده است.

### ادبیات پژوهش؛ مفهوم‌سازی

در پژوهش حاضر تلاش شده است که برای اولین بار الگوی کارکنان نامرئی شناسایی شده و راه‌حل مقابله با آن، بر اساس ابعاد فرهنگی- اجتماعی و شرایط بومی - دینی کشور، مورد توجه قرار گیرد. مدیران و کارکنان، حسب قانون، موظف‌اند زمان مشخصی را در سازمان حضور داشته و به انجام وظایف محوله بپردازند. البته در سازمان‌های مجازی و دورکاری، حضور کارکنان به انجام کار در شرایط خاص، تعریف می‌شود. وظایف کارکنان در سازمان، ممکن است در بخش تولید، ارائه خدمات، نظارت و سرپرستی، نگهداری و حراست، مشورت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و دلایل مشابه این‌ها تعریف شده باشد. سازمان‌ها در برابر انجام این وظایف به کارکنان، حقوق و دستمزد، ارائه می‌کنند. از کارکنان انتظار می‌رود که در ساعاتی که در سازمان حضور دارند، به انجام کار دیگری نپردازند. سازمان‌ها ابزارهای متعددی را برای پایش وظایف کارکنان به کار می‌گیرند. مهم‌ترین ابزار آنان، کنترل ساعت حضور و غیاب است. بخشی از حقوق و دستمزد کارکنان نیز، بر مبنای میزان حضور آنان در سازمان پرداخت می‌شود. فرایندها، فناوری‌ها و نیروی انسانی به وسیله مدیران در سازمان‌ها، هدایت می‌شوند؛ اما تغییر فرایندها و فناوری‌ها، به‌راحتی صورت می‌گیرد. در حالی که تغییر و دگرگونی نیروی انسانی، مشکلات فراوانی دارد. مدیران تلاش دارند که از حضور نیروی انسانی، بیشترین استفاده را در سازمان داشته باشند.

منظور از حضور کارکنان در سازمان، انجام فعالیت (فکری یا فیزیکی) و صرف وقت، به‌منظور پیشبرد امور سازمان و کسب اهداف سازمان است. در سالیان اخیر، ابعاد موضوع حضور کارکنان در سازمان، به شکل‌های مختلفی در کتاب‌های مدیریت، مورد توجه قرار گرفته است و سنجه‌های جدیدی برای عملکرد کارکنان شناسایی شده است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵: ۱۰۰). یکی از مسائلی که برخی از سازمان‌ها را در معرض خطر قرار داده و به‌عنوان مشکل نوپیدا در مدیریت منابع انسانی، از آن یاد می‌شود؛ مربوط به حضور مفید کارکنان در سازمان است.

می‌دانند (گریفن<sup>۱</sup>، کلی<sup>۲</sup> و کولینس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸).

گوستیک و التون (۲۰۱۹) در کتاب خود<sup>۴</sup> ضمن تبیین یک داستان شگفت‌انگیز به تشریح نمونه‌های متعدد از مشکلات کارکنان نامرئی پرداخته است. این موضوع را برای سازمان‌ها ریشه‌دار دانسته و تأثیرات منفی آن را بر روند کار بیان می‌کند. پورقاسمی (۱۳۸۵) نیز اثر گوستیک و التون را با عنوان کارکنان نامرئی، کشف توانمندی‌های پنهان کارکنان، ترجمه کرده است این اثر که از شش فصل تشکیل شده است؛ ضمن تعریف مفهوم افراد نامرئی، بر این موضوع تأکید دارد که با شناخت مناسب از توانمندی‌ها و ظرفیت کارکنان و قدردانی از کارکنان و اهمیت دادن به پیشنهادها آن‌ها، می‌توان زمینه مناسبی برای آشکار شدن کارکنان نامرئی و بازگشت آن‌ها فراهم کرد. بردبار و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان ارائه چارچوبی برای پیش‌بینی غیبت کارکنان با رویکرد شبکه‌های عصبی مصنوعی، به موضوع غیبت کارکنان پرداخته است که غیبت به دلیل هزینه‌زا بودن در سازمان‌ها به‌عنوان یک موضوع مهم تلقی شده است. کارکنان با غیبت خود در کندی فعالیت‌ها و توقف آن‌ها، نقش دارند. بر همین اساس، کارکنان نامرئی با عدم انجام تعهدات خود سهم مهمی در کاهش تحقق اهداف سازمان‌ها، بر عهده دارند. از این جهت شاید بتوان برخی از دستاوردهای پژوهش پیرامون غیبت را در پژوهش‌های مربوط به کارکنان نامرئی به کار گرفت. شمسی و ابراهیمی (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام نور استان خوزستان، به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان پرداخته است. در این پژوهش، شش عامل به‌عنوان عوامل نامرئی شدن کارکنان مورد شناسایی قرار گرفته است. تبعیض بی‌عدالتی، ناامنی شغلی، عدم شایسته‌سالاری، سبک تصمیم‌گیری، پاداش و قدردانی و سیستم کنترل و نظارت شش عامل نامرئی شدن کارکنان است. از بین آن‌ها عامل بی‌عدالتی و تبعیض سازمانی بیشترین تأثیر را بر نامرئی شدن کارکنان دارد. فیض و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین منزلت شغلی و زیرکاردرروی، به عوامل متعدد بروز پدیده کم‌کاری» می‌پردازد. آنان بر این باورند که عوامل روانی و کاهش منزلت‌های اجتماعی و سازمانی می‌تواند نقش مهمی در کاهش عملکرد داشته و با شناسایی نقش منزلت شغلی، می‌توان پدیده زیرکاردرروی را کاهش داد.

1. Griffin
2. Kelly
3. Collins
4. Gostick & Elton (2006) The Invisible Employee: Realizing the Hidden Potential in Everyone

فعالیت‌های سازمانی آسیب فراوانی خواهد زد. موضوع کم‌کاری و غفلت در کار یکی از دغدغه‌های مسئولین کشور نیز است. مقام معظم رهبری در این زمینه فرمودند: باید مواظب باشیم که اولاً: کار انجام بگیرد؛ دوم: درست انجام بگیرد؛ یعنی غلط و بدانجام نگیرد؛ سوم: محکم کاری است. گاهی می‌شود که دو تا چکش باید روی میخ زد تا محکم بشود؛ اگر یکی زدی؛ این سستی کاری است. چهارم: سرعت عمل است. آن وقت شما آقایانی که مراجعه مردمی دارید یک پنجم هم دارید و آن گشاده‌رویی در کار است (حدیث ولایت، ۱۳۷۶، ج ۹: ۱۳۰).

در بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ‌سازمانی بر عملکرد شغلی این نتیجه به دست آمد که فرهنگ‌سازمانی می‌تواند ضمن ایجاد جذابیت‌های شغلی، نحوه عملکرد کارکنان را بهبود ببخشد. این تحقیق نشان داد برای افزایش بهره‌وری و مقابله با ساعت‌های از دست رفته در محیط کار، چهار عنصر فرهنگ‌سازمانی، یعنی مدیریت تغییر، دست‌یابی به اهداف، هماهنگی کار تیمی و قدرت فرهنگی، نقش ارزشمندی را در عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند (عباس و بن سعید، ۲۰۱۸).<sup>۳</sup> در جامعه ایران که فرهنگ دینی، وجهه غالب رفتارهای مردم است، نیز می‌توان از این ظرفیت، به نحو شایسته‌ای استفاده کرد و از پدیده زیرکاردرروی جلوگیری کرد. مفاهیمی همانند، حق الناس، بیت‌المال، باور به حسابرسی در قیامت، اعتقاد به ناظر بودن خداوند در رفتار، می‌تواند مانع زیرکاردرروی کارکنان شود. کارکنان در سازمان‌ها با فعالیت و حضور خود، امرار معاش کرده و درآمد کسب می‌کنند. بخش مهمی از حقوق یا دستمزدی که دریافت می‌کنند؛ درازای زمانی است که برای سازمان گذاشته‌اند. از این‌رو، باور به کسب حلال، آن‌ها را وای می‌دارد که این زمان اختصاص یافته به سازمان را، صرف کارهای دیگر نکرده و یا به بیهودگی نگذرانند.<sup>۴</sup>

حضور به‌موقع و فعال کارکنان یک واحد در محل کار، تسهیل اجتماعی را توسعه داده و افزایش عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت (واگنر، ۲۰۱۰: ۱۷۸).<sup>۵</sup> تحقیقات نشان داده است که غیبت، به‌عنوان رویدادی رفتاری محسوب شده و یکی از عوامل عدم حضور کارکنان در سازمان، ترکیب شخصیتی

برخی از تحقیقات نشان داده‌اند که حدود ۳۰ درصد از نیروی کار در سازمان‌ها عملاً در کار مشارکت ندارند (گوستیک و التون، ۱۳۸۶: ۴). مدیران سازمان‌ها به‌منظور کاهش تعداد کارکنان نامرئی در سازمان‌ها، از برنامه‌های متعددی مانند توییح، تنبیه و حتی اخراج استفاده می‌کنند تا هم انگیزه کار را تقویت کنند و کم‌کاری را در سازمان کاهش دهند. اما این برنامه‌های مجازاتی، مؤثر نبوده و همچنان طیفی از کارکنان تمایل به تلاش کمتر و غیبت بیشتر دارند (شاپیرو<sup>۱</sup> و استیگلیتز،<sup>۲</sup> ۱۹۸۴).

زیرکاردرروی یا طفره‌روی در کار، در دانش مدیریت به موقعیتی اطلاق می‌شود که بهره‌وری نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است، اما در حد مطلوب نیست (دانایی‌فرد و حسن‌زاده، ۱۳۸۹). کارکنان نامرئی، به کارکنانی گفته می‌شود که صرفاً در حال سپری کردن وقت کاری هستند. این «حاضران غایب»، کارکنانی هستند که در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و تلاشی در مسیر انجام وظایف خود نکرده و کارکردی برای سازمان ندارند. آنان فکر و اندیشه، توان و تخصص خود را در جهت اهداف شخصی خود در خارج از سازمان به کار می‌گیرند. در این حالت سازمان با آنتروپی مثبت مواجه شده و به‌تدریج از درون دچار فرسایش شده و کارایی خود را از دست خواهد داد. موضوع کارکنان نامرئی، از موضوعات مطرح در مدیریت منابع انسانی است. شناسایی الگوی رفتاری کارکنان نامرئی به سازمان کمک خواهد کرد که هم از هدر رفت منابع و امکانات سازمان جلوگیری شود و هم نسبت به تقویت انگیزش کارکنان، اقدام مثبتی صورت گیرد.

سازمان‌ها، با فعالیت کارکنان، هویت پیدا می‌کنند. کارکنان نیز با حضور خود در سازمان، به تولید و یا به ارائه خدمت می‌پردازند. حضور کارکنان در سازمان‌ها، به منزله زنده و پویا بودن سازمان‌ها، تلقی می‌شود. مأموریت اصلی دانش مدیریت منابع انسانی، سامان دادن به مؤلفه‌ها و عوارض حضور کارکنان در سازمان است. سازمان‌دهی در وظایف مدیریت، به دلایل متعددی صورت می‌گیرد. یکی از آن‌ها، طراحی سلسله‌مراتب و یا ترتیب قرار گرفتن کارکنان در سازمان، برای تحقق اهداف است. با سازمان‌دهی، تلاش می‌شود بعد از مشخص شدن واحدهای مختلف سازمانی، تقسیم‌کار صورت گرفته و افراد در پست‌های مختلف سازمان، به انجام وظایف خود بپردازند. بنابراین کم‌کاری و زیر کار درروی کارکنان، به چرخه

### 3. Abbas & Ben Saad

۴. مفسرین قرآن کریم در تفسیر آیات ابتدایی سوره مطففین گفته‌اند افرادی که در این سوره مورد مذمت قرار گرفته‌اند، کسانی هستند که حق را برای دیگران آن‌طور که برای خود رعایت می‌کنند؛ رعایت نمی‌نمایند. اگر در جامعه حقوق متقابل رعایت نشود، جامعه در معرض نابودی قرار خواهد گرفت. برای مطالعه بیشتر به ترجمه تفسیر المیزان ج ۲۰، ص ۳۷۹ مراجعه کنید.

### 5. Wagner

### 1. Shapiro.

### 2. Stiglitz.

بگذرانند. این سبک مدیریت فرصت مناسبی برای تعامل مدیران و کارکنان فراهم می‌سازد (میلک،<sup>۸</sup> ۲۰۰۹: ۵۱). برخی معتقدند که اگر برای کارکنان فرصت فراهم شود، رفتارهای فرصت‌طلبانه بین آنان گسترش خواهد یافت (واردی،<sup>۹</sup> ۲۰۰۱). دامنه شیوع میزان نامرئی شدن کارکنان متغیر است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۶). برخی در بیشتر مدت حضور خود در سازمان نامرئی هستند و برخی دیگر، در بین ساعات اداری، بخشی را به نامرئی شدن اختصاص می‌دهند.

کارکنان نامرئی تلاش می‌کنند در سایه پنهان سازمان زندگی کنند (گوستیک و التون<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۹) و به حداقل کار و تلاش اکتفا می‌کنند. عدم حضور کارکنان به‌عنوان غیبت قابل مشاهده است؛ اما حضور غایب کارکنان نامرئی، قابل مشاهده نیست (گوستیک و التون، ۱۳۸۵: ۴). آنان در عین حال که در سازمان حضور دارند؛ غایب هستند. آنان در بخش‌های مختلف و در محل کار خود حضور دارند؛ اما فعالیت آنان برآیند و نتیجه‌ای برای سازمان ندارد (محمد یاری، سپهوند، وحدتی و موسوی، ۱۳۹۷). به‌ظاهر هستند ولی در حقیقت نیستند. بنابراین، کارکنان نامرئی افرادی از اعضای سازمان هستند که به حداقل وظایف خود عمل کرده و فعالیت‌های آنان، نقش اثربخشی در روند دستیابی به اهداف ایفا نمی‌کند. آنان تلاش کمتری نسبت به همکاران خود دارند و استراحت طولانی و زیادتری نسبت به آن میزانی که به آن‌ها اجازه داده شده انجام می‌دهند و اشتباهات متعددی در کار دارند (هیپ<sup>۱۱</sup> و کریستوفر،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۵). از کارکنان نامرئی، در لسان همکاران با عناوین مختلفی، مانند «کم‌کار»، «زیرکار در رو» و گاهی به صورت نادرست «زرنگ»، نیز یاد می‌شود. این موضوع برخاسته از فرهنگ سازمانی است که نقش مهمی در تقویت یا کاهش کارکنان نامرئی دارد. از آنجا که فرهنگ سازمانی نتیجه روابط متقابل و تعاملی است که بین تعصبات و اصول مورد قبول بنیان‌گذاران و آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می‌آموزند و نیز آنچه بعدها خواهند آموخت برقرار می‌کند (رابینز، ۱۳۷۸: ۱۰۷۲). اصلاح و تقویت فرهنگ سازمانی در مسیر کارکنان نامرئی مؤثر است. چنانکه اصلاح ساختارها و قوانین شکل‌گیری فرهنگ کار نیازمند، اصلاح ساختارها و قوانین است. گوستیک و التون (۲۰۱۹)<sup>۱۲</sup> می‌گویند که اصول اساسی که در برابر کارمندان نامرئی باید مورد توجه قرار گیرد عبارت است از: (۱) به توافق رسیدن بر سر هدف‌های سازمانی برای هدایت

آنان است (کوهن، ۲۰۰۷).<sup>۱</sup> نتایج تحقیقات گویای این است که به هر میزان کارکنان در سازمان حضور بیشتری داشته باشند، تعهدکاری آنان بیشتر خواهد بود (میر و همکاران، ۱۹۹۷: ۲). بنابراین بین حضور و تعهد کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد. از این رو، حضور با انگیزه و مؤثر، تعهد بیشتری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. چنانچه حضور در بین همکاران زمینه کاهش استرس را فراهم می‌کند (واگنر، ۲۰۱۰: ۱۱۳). بنابراین، مشاهده می‌شود که حضور کارکنان در سازمان تأثیرات فراوانی در شخصیت و عملکرد آنان دارد و این موضوع نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است.

کارکنان نامرئی تلاش می‌کنند تکنیک‌های خود را به دیگران نیز بیاموزند تا در روند فعالیت‌های سازمان اختلال ایجاد کنند. دلیل اصلی کارمندان نامرئی چنین است: چرا وقتی کسی متوجه دستاوردهای شما نمی‌شود، می‌درخشید؟ چرا وقتی در نوبت اخراج هستید؛ تلاش زیادی انجام دهیم چرا آنان به پیشنهادها ما توجه نمی‌کنند. وقتی تصمیمات نادرست می‌گیرند، باید تاوان آن را بپردازند (التون<sup>۳</sup> و گوستیک،<sup>۴</sup> ۲۰۱۹). پنهان کاری برخی از کارکنان ممکن است ناشی از یک ناتوانی پنهان باشد. ممکن است این ناتوانی آشکار و یا به‌راحتی قابل تشخیص نباشد، ممکن است باعث محدودیت در انجام کار و یا نقص در حافظه شود (هارینگتون<sup>۵</sup> و ماتوس،<sup>۶</sup> ۲۰۰۰). همه ناتوانی‌ها، چه قابل مشاهده و یا نامرئی، باعث محدودیت فعالیت در محیط کار می‌شود. برخی از اختلالات در ظرفیت کار تأثیر می‌گذارد و ممکن است نیاز به اصلاح شغل یا سایر محل‌های عمومی محل کار باشد. این اثرات می‌تواند شامل شغل، محل کار، ساعات انجام کار شود (ویلیامز، ۲۰۰۶).

در دهه‌های اخیر سبک مدیریتی جدیدی مطرح شده است که از آن با نام «مدیریت از طریق گشت‌زنی»<sup>۷</sup> یاد می‌شود که بر مبنای حضور یافتن مدیران در فرایندهای سازمانی شکل گرفته است. مدیران با حضور خود در واحدهای سازمانی و ملاقات نزدیک با کارکنان، بهتر می‌توانند سخن همکاران خود را بشنوند و فرصت مناسبی برای یادگیری داشته باشند. چنین سبکی بسترهای نامرئی بودن کارکنان را کاهش داده و اجازه نخواهد داد که برخی از کارکنان در سایه سازمان به زیرکار در روی، روزگار

1. Cohen
2. Meyer
3. Elton
4. Gostick
5. Harrington
6. Matthews
7. Management by Wandering Around (MBWA).

8. Milke

9. Vardi

10. Hipp

11. Christopher

12. Adrian Gostick &amp; Chester

بستری خاص است (استراوس<sup>۳</sup> و کوربین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). از آنجا که تحقیقات پیشین گویای ضعف نظریه‌های موجود در تبیین مفهوم، ابعاد و نتایج کارکنان نامرئی است؛ این موضوع جدید بوده و مدل و نظریه‌ای در این رابطه وجود ندارد. روش داده بنیاد هنگامی توصیه می‌شود که در موضوع مطالعه، نظریه و پیشینه بسیار اندکی وجود دارد (عزیزی، ۱۳۹۵: ۱۹۶). بر این اساس به‌منظور شناسایی نظریه برخاسته از داده‌ها، به‌کارگیری روش نظریه داده بنیاد (استراس و کوربین، ۱۳۹۰) توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد.

کدگذاری در روش نظریه داده بنیاد گویای فرایندی است که از داده‌های خرد و ساخت مفهوم شروع شده و سپس با روش‌های نو مجدداً به هم پیوند می‌خورند. بنابراین، در این روش می‌توان برای کشف نظریه از روی داده‌هایی که به صورت روش‌اند در پژوهش‌های اجتماعی، صورت می‌گیرد، دست به تحلیل زد (استراوس و گلاسر<sup>۵</sup>، ۱۹۶۷). روش جمع‌آوری اطلاعات، با استفاده از متون منتشر شده و مصاحبه‌های اکتشافی است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۲ نفر از مدیران با سابقه در سطوح مختلف مدیریتی که دارای دانش علوم سیاسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و علوم حوزوی بودند؛ تشکیل داده است. این افراد در سازمان‌های فرهنگی و مراکز آموزشی شهر قم، خدمت کرده و دارای سوابق مدیریتی قابل قبولی هستند. مصاحبه‌ها با زمینه‌سازی مناسب آغاز می‌شد. یعنی مصاحبه‌شوندگان با هدف تحقیق آشنا شده و با تأکید بر محرمانه ماندن هویت آنان، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد با تکیه بر دانش علمی و مشاهدات و تحلیل‌های رفتاری که نسبت به کارکنان و همکاران خود دارند؛ اطلاعات را در اختیار محقق قرار دهند. در طول مصاحبه پرسش‌های کلید و شاخص مطرح شده و به‌تناسب پاسخ‌ها، بستر گفتگو توسعه می‌یافت. از این‌رو، پروتکل مصاحبه دو سؤال اصلی را درخصوص مفهوم کارکنان نامرئی و عوامل شکل‌گیری آن، تشکیل می‌داد که به اقتضای گفتگو، سؤالات ذیل پرسش‌های اصلی مطرح می‌شد. بازه زمانی هریک از مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. در سیر مصاحبه‌ها داده‌های اولیه جمع‌آوری شده و این کار تا اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی تا زمانی که به نظر رسید که داده جدیدی در ارتباط با مقوله‌ها به دست نمی‌آید. چنانکه محققان روش داده بنیاد بر این موضوع تأکید دارند (استراوس و گلاسر، ۱۹۶۷)؛ (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸). شناسایی افراد نیز به روش گلوله برفی انجام شد. به این معنا که برخی از افراد با توجه به

کارکنان، (۲) مورد حمایت قرار گرفتن کارکنانی که از برنامه به نحو شایسته‌ای حمایت می‌کنند و (۳) تقدیر از عملکرد و رفتار کارکنانی که همراهی می‌کنند. همچنین گوستیک و التون (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان کارکنان نامرئی<sup>۱</sup>، وجود چنین کارکنانی را تهدیدی جدی برای سازمان‌ها دانسته و توصیه‌هایی به‌منظور کاهش تعداد کارکنان ناراضی بیان کرده‌اند. از مهم‌ترین توصیه‌های آنان می‌توان از این موارد یاد کرد: ابتدا یک چشم‌انداز راهنما برای کارکنان تنظیم کنید. سپس نتایج تلاش کارمندان را مشخص کنید؛ تا آنان سهم‌شان را در تحقق اهداف سازمان ببینند. درنهایت، از تلاش‌های کارکنان به نحو شایسته‌ای تجلیل کنید. هنگامی که کارکنان قدردانی از کار خود را مشاهده کنند، احساس ارزشمند بودن و مولد بودن پیدا می‌کنند و این امر زمینه مرئی شدن آن‌ها را فراهم می‌سازد.

محققان برای کارکنان نامرئی علائم و مشخصات متعددی را بیان کرده‌اند که به برخی از آن‌ها به صورت فهرست‌وار اشاره می‌شود: ۱. بیشتر بر حضور فیزیکی خود تأکید دارند تا حضور روانی، ۲. اعلام ناراضی از کار و فعالیت در سازمان (گوستیک و التون، ۱۳۸۵: ۶)؛ ۳. افسردگی و کسالت در محیط کار، ۴. ناسزاگویی و آسیب‌زدن به تجهیزات و وسایل کار، ۵. غیبت‌های متعدد (به صورت ساعتی و روزانه)، ۶. انجام دادن کارها با تأخیر، ۷. گلابه از وضعیت کاری و بی‌انگیزه سازی همکاران، (گوستیک و التون، ۲۰۱۹)، ۸. کارکنان نامرئی فرصت‌طلبی هستند و شرایط را برای زیرکاردروری فراهم می‌کنند. آنان افرادی هستند که نزد مدیران وجهه خاصی دارند و در نتیجه به‌راحتی اخراج نمی‌شوند. بیان شده که دلایل نامرئی شدن کارکنان عبارت است از: ۱. هنگامی که کارکنان احساس نادیده گرفته شدن داشته باشند؛ ۲. هنگامی که احساس کنند مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند؛ ۳. رضایت داشتن به انجام حداقل کارها و وظایف؛ ۴. وقتی کارشان توسط افراد برتر به رسمیت شناخته نمی‌شود؛ (هیپ و کریستوفر، ۲۰۱۵).

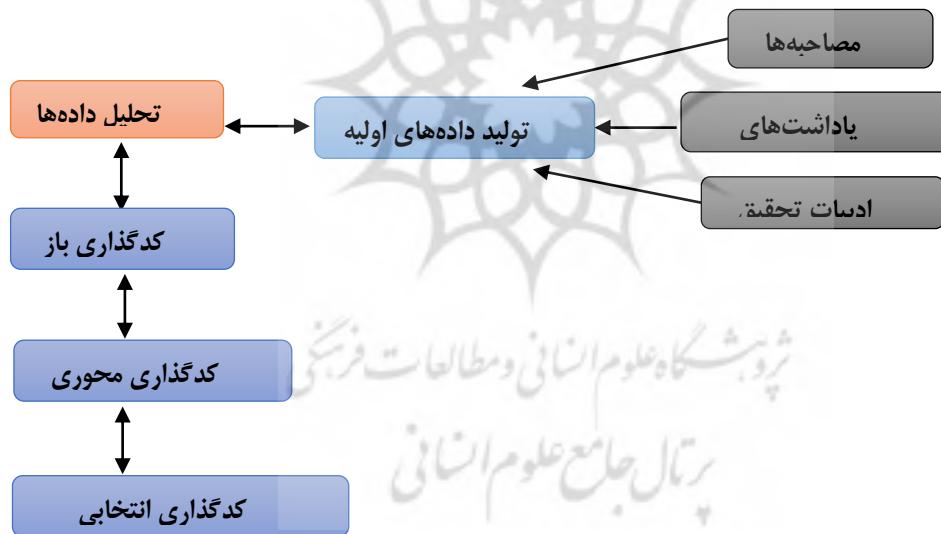
### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است. راهبرد آن روش نظریه داده بنیاد<sup>۲</sup> مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. نظریه‌پردازی داده بنیاد روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در

3. Strauss  
4. Corbin  
5. Glaser

1. Gostick & Elton, The Invisible Employee, American Management Association, Apr 08, 2019.  
2. Grounded theory (GT)

مصاحبه‌ها، چارچوب نظری مناسب برای تحقیق ترسیم شد. محقق با گفتگوی آزاد با مصاحبه‌شوندگان، نمونه‌گیری باز را در موضوع کارکنان نامرئی آغاز کرد. داده‌های جمع‌آوری شده در این گفتگوها به همراه یافته‌های حاصل از پیشینه، محتوای کدگذاری باز را شکل داد. تمام داده‌های مرتبط با سؤالات پژوهش کدگذاری شد و بقیه مطالب نامرتبط حذف شد. سپس در گام بعد تلاش شد که ارتباط کدهای اولیه با یکدیگر شناسایی شوند و کدهایی را که به لحاظ معنایی با هم ارتباط نزدیکی دارند با یکدیگر ترکیب شده و مفهوم‌ها را شکل دهند. این مفاهیم تحت عنوان کدگذاری محوری دسته‌بندی شدند. سپس کدگذاری انتخابی انجام شد. بنابراین، براساس داده‌های یافت شده در مطالعات پیشین و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مجموعه داده‌های اولیه مورد دقت قرار گرفت و نسبت به حذف داده‌های تکراری اقدام شد و در نهایت داده‌های خام، به صورت مفاهیم و مقولات استخراج و دسته‌بندی شد. مدل مفهومی برای این تحقیق به صورت شکل ۱ در زیر ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

قصد ارزیابی آن را دارند، توان سنجیدن دارد. اما در پژوهش‌های کیفی پژوهشگر به دنبال ارزیابی چیزی نیست (استنباکا، ۲۰۰۱: ۵۵۱). بلکه به دنبال درک و فهم پدیده‌های مورد مطالعه است. بر این اساس، در پژوهش‌های کیفی هنگامی که مفهوم یک گزاره توسط پژوهشگر و یا دیگران از زوایای مختلف مورد ارزیابی و بحث قرار گرفت و به نتایج مشابه رسیدند؛ می‌توان

سوابق کاری و مسئولیت در سازمان‌ها، شناسایی شدند و در طول مصاحبه، افراد مناسبی از سوی مصاحبه‌شوندگان معرفی می‌شدند و مصاحبه با آنان نیز صورت می‌گرفت. برآیند ارزشمند این مصاحبه‌ها این بود که ابعاد، عوامل و مختصات کارکنان نامرئی مورد شناسایی قرار گیرد. از آنجا که تحقیقات پیشین بسیار اندک بوده و حکایت از ضعف نظریه‌ها و مطالعات در زمینه کارکنان نامرئی است؛ اساساً توصیه می‌شود که در این وضعیت، از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شود (عزیزی، ۱۳۹۵: ۱۹۶). از این رو، بیشترین تکیه بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها صورت گرفت. البته این موضوع حکایت از جدید بودن موضوع نیز دارد و نیازمند این است که محققان در این زمینه، افق‌های نو را برای تحقیق بگشایند.

بخشی از گردآوری اطلاعات در این پژوهش با استفاده از منابع محدود کتاب‌ها و مقالات فارسی و لاتین، انجام شد که در پیشینه و مبانی نظری پژوهش مورد توجه قرار گرفت. تلاش شد که از جدیدترین منابع در این مطالعات استفاده شود. با دسته‌بندی اطلاعات جمع‌آوری شده از پیشینه تحقیق و داده‌های حاصل از

## روایی و پایایی پژوهش

در همه پژوهش‌ها لازم است که معنی‌داری تحقیق مورد ارزیابی علمی قرار گیرد. تا از صحت وقایع و توالی فرایند پژوهش اطمینان حاصل شود (کرسول، ۲۰۱۲: ۸۱). لازم به یادآوری است که معیار روایی در پژوهش‌های کمی رواج دارد و از آن انتظار دارند که نشان دهد که در یک تحقیق تا چه حد آنچه را که



می‌دهند که پژوهشگر چه طور داده‌ها را جهت آغاز تحلیل انتخاب کرده، جدا کرده و دسته‌بندی می‌کند (چارماز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۴۳). پژوهشگر پس از داده‌یابی از منابع، برای داده‌های به دست آمده یک مفهوم یا کد انتخاب می‌کند. این مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته به داده‌ها باعث تشریح و توصیف هر یک از داده‌ها می‌شود که در فرایند پژوهش داده‌ها را از طریق این مفاهیم و کدهای اختصاص یافته می‌شناسند (محمد پور، ۱۳۹۲: ۳۲۷). مفاهیم استخراج شده از داده‌ها به‌عنوان پایه‌های اصلی برای مراحل بعدی پژوهش محسوب می‌شوند. کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها محسوب می‌شود. با شناسایی منابع مرتبط و بررسی متون اعم از مقالات و کتب، نسبت به پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، اقدام شد. محقق نیز با توجه به مطالعه پیشینه، در تعامل‌های انجام شده با مصاحبه‌شوندگان، مفاهیم ارزنده‌ای استنباط شد که این موارد نیز یادداشت شد. گزاره‌های مرتبط که در پیشینه یافت شده بود، بخشی از کدگذاری باز را تأمین کرد. همچنین با انجام مصاحبه‌ها، جملات مصاحبه‌پایه شده بازخوانی شد و سپس برای جملات مستخرج از آن‌ها کدهایی تعیین شد. در این مرحله براساس توصیه گلاسر کدگذاری نکات و مضامین کلیدی مورد توجه قرار داشت. به‌عبارت‌دیگر، کدگذاری و مفهوم‌سازی فقط برای نکات و مضامین کلیدی انجام گرفت (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴). کدگذاری براساس مفاهیم کلیدی که به آن کدگذاری سطح کلان یا تحلیل سطح ماکرو نیز گفته می‌شود از مزایایی برخوردار است که مهم‌ترین آن عدم پیچیدگی در داده‌هایی است که به دست آمده است.

در این مرحله تلاش شد که مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های نیز از یکدیگر تفکیک شده و دسته‌بندی گردند. تعداد ۸۹ برچسب به‌عنوان کدگذاری باز استخراج شد. تعداد کدهای باز به تفکیک منابع استنباط شده در جدول ۱ آمده است.

گفت روایی لازم به دست آمده است. در روش داده بنیاد به‌منظور اطمینان از روایی درونی پژوهش می‌توان از ضریب توافق درونی یا کاپای کوهن<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) استفاده کرد. این ضریب بر اساس میزان توافق یا عدم توافق پژوهشگران در خصوص کدها محاسبه می‌شود. به این منظور مساعدت سه نفر از خبرگان، راهگشا بود و از آن‌ها خواسته شد که کدگذاری را به صورت مستقل انجام دهند. سپس نتایج به دست آمده با نتایج پژوهشگر مورد مقایسه قرار گرفت و ضریب کاپای کوهن که منعکس‌کننده توافق بین دو کدگذاری است، عدد ۰/۷۸ را نشان می‌داد که با توجه به اینکه در چنین پژوهش‌هایی مقدار ۰/۷ نشان از قابل‌قبول بودن تحقیق دارد (برنارد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)، این اطمینان حاصل شد که روایی درونی این پژوهش در سطح قابل‌قبولی قرار دارد.

به‌منظور شناسایی پایایی پژوهش‌های کیفی معیارهای گوناگونی توسط پژوهشگران کیفی ارائه شده است. یکی از معیارها، به وسیله روآ و پری (۲۰۰۳) برای پایایی پژوهش‌های کیفی ارائه شده است که در آن باید سه اقدام متوالی را انجام داد: نخست: مصاحبه‌ها با راهنما باعث می‌شود داده‌ها توسعه یابند. دوم: ایجاد یک فرایند ساختارمند برای اجرا و تفسیر داده‌ها صورت گیرد. سوم: استفاده از یک کمیته تخصصی که نقش فرمان را ایفا می‌کند. (روآ و پری، ۲۰۰۳: ۲۴۰). در این پژوهش طرح اولیه به تأیید خبرگان رسید و مراحل انجام کار نیز با همکاری مساعدت سه نفر از خبرگان صورت گرفت و به این وسیله پایایی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

### تحلیل اکتشافی داده‌ها

همان‌گونه که بیان شد تحلیل داده‌ها در این تحقیق با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) انجام شده است. مراحل انجام شده از کدگذاری باز شروع شده و با کدگذاری محوری و سپس کدگذاری انتخابی به اتمام رسیده است.

### کدگذاری باز

کدگذاری باز، یعنی مفهوم‌سازی به وسیله یک عنوان یا برچسب که هر داده را تشریح می‌کند. کدها نشان

## جدول ۱. کدهای باز به تفکیک منابع

مفاهیم	تعداد کدها
حاصل از ادبیات تحقیق	۲۱
حاصل از مصاحبه	۶۲
حاصل استنباط شده محقق	۶
جمع	۸۹

## کدگذاری محوری

کشف کرد که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه‌بندی‌های یکسان را فراهم می‌کند. وظیفه پژوهشگر در این مرحله، دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از داده‌ها است. در این مرحله ممکن است پژوهشگر برای تکمیل داده‌ها برحسب نیاز مجدداً به دنبال داده‌هایی باشد که وی را به اشباع نظری برساند؛ به همین دلیل در مرحله کدگذاری محوری نیز برحسب نیاز و توصیه خبرگان برخی از داده‌ها دستخوش تغییر و تعدیل و اصلاح قرار گرفتند. کدگذاری باز و محوری پدیده کارکنان نامرئی در سازمان در جدول ۲ آمده است.

در کدگذاری انتخابی یا کدگذاری محوری، تلاش شد که مفاهیم یافته شده در کدگذاری باز براساس اشتراکات و سازگاری معنایی در کنار هم قرار گیرند و دسته‌بندی جدیدی ارائه شود که مفاهیم به صورت کلی‌تر معین شده‌اند. کدگذاری محوری مرحله پالایش و تفکیک مفاهیم به دست آمده از کدگذاری باز است (فلیک، ۱۳۸۸: ۳۳۵). این مرحله نیز مستلزم استفاده از روش مقایسه است. در این مرحله نظریه به تدریج ظهور می‌یابد (محمدپور، ۱۳۹۲، ج ۱: ۳۳۵). در این مرحله با مقایسه مفاهیم مختلف می‌توان زمینه‌های مشترک بیشتری را میان کدها

## جدول ۲. کدگذاری باز و محوری پدیده کارکنان نامرئی در سازمان

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
اخلاق حرفه‌ای	رفتار ناهنجار، سوءظن به دیگران، بداخلاقی مدیر، تربیت ناصحیح، ضعف در صداقت مدیران، خشم و عصبانیت، دشمنی و عداوت، حس انتقام‌گیری، خودکم‌بینی، بلندپروازی،
تعهد سازمانی	استفاده از امکانات برای امور شخصی، استفاده از زمان برای استراحت، تظاهر به کار، فقدان انگیزه، عدم وظیفه‌شناسی.
بینش	ذهنیت منفی نسبت به مدیر، عدم درک شرایط کار
رضایت شغلی	تنبلی در کار، رفتار انحرافی، نارضایتی از کار، کسالت در کار، عدم توانایی انجام کار، عدم درک درست از کار، عدم روحیه انجام کار، نارضایتی نسبت به مدیر مستقیم، انجام کارهای تکراری
مهارت کاری	ناسازگاری مهارت با کار، عدم همخوانی دانش با کار، آموزش‌های ناکافی
تنوع شغلی	فشار کاری زیاد، عدم وابستگی شغل به مشاغل دیگر، مشاغل تکراری، دل‌بستگی شغلی.
سلامتی جسمی	مخفی کردن بیماری جسمی، معلولیت پنهان، نارسایی در تکلم، تصور بیماری
بهداشت روانی	مخفی کردن بیماری روحی، ترس و اضطراب، کم‌رویی، احساس کم‌توجهی، احساس بی‌ارزشی سرخوردگی، پایین بودن سطح تحمل، داشتن روحیه تعلل‌ورزی، مشاغل کسل‌کننده
مسائل شخصی	مشکلات خانوادگی، عدم آینده‌نگری، عدم توانایی برقراری ارتباط، ذهنیت منفی نسبت به دیگران، بی‌حوصلگی
فرهنگی	تبعیض، انتصاب‌های ناعادلانه بی‌عدالتی در پاداش، گلابه از نادیده گرفته شدن، گلابه از عدم پذیرش ایده، انجام کارهای قابل دیدن، ناسالم بودن روابط
جوسازمانی	احساس نادیده گرفته شدن، مقایسه با همکاران، فقدان جو صمیمیت، سطح توقعات زیاد، فشار همکاران، فشار اجتماعی
مسائل معنوی	باور به خداوند، معادپذیری، نان حلال، عدم توجه به آثار سوء حرام‌خواری، عدم ارشاد دیگران
انگیزشی	مقایسه با هم‌طرازان در دیگر سازمان‌ها، بی‌انگیزگی در کار، ناامیدی از بهبود وضعیت، عدم توجه به ایده‌ها
فشارهای مالی	مشکلات مادی کارکنان، مشکلات مادی مدیریت، درخواست تجهیزات غیر لازم
سازمان‌دهی	فشار کاری، ابهام در نقش، استقلال شغلی، فیزیک کار، چینش نیروها
روابط سیاسی	بی‌تفاوتی اجتماعی، رفتار سیاسی، گروه‌بندی سیاسی، فضای سیاسی

«فشارهای مالی»، «سازمان‌دهی» و «روابط سیاسی» قابلیت استخراج را دارند. در این مرحله به‌منظور تقویت فرایند پژوهش برای اطمینان از کدگذاری محوری، نتایج تحقیق در اختیار چهار تن از استادان مدیریت قرار گرفت و براساس دیدگاه آنان و گفتگوهای انجام شده، جدول مقولات انتخابی اصلاح و تکمیل شد. مضامین کدگذاری محوری و انتخابی پدیده کارکنان نامرئی در جدول ۳ آمده است.

در مرحله کدگذاری محوری ۱۶ مفهوم به دست آمد. در این مرحله با مقایسه مفاهیم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، آن‌ها در طبقه‌های کلی‌تر قرار گرفتند و برای هر طبقه مفاهیم انتزاعی‌تری نسبت به مرحله کدگذاری باز ایجاد شد. مطالعه انجام شده نشان داد که مؤلفه‌های محوری «اخلاق حرفه‌ای»، «تعهد سازمانی»، «بینش»، «رضایت شغلی»، «مهارت کاری»، «تنوع شغلی»، «سلامتی جسمی»، «بهداشت روانی»، «مسائل شخصی»، «فرهنگی»، «جوسازمانی»، «مسائل معنوی»، «انگیزشی» و

### جدول ۳. کدگذاری محوری و انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
	اخلاق حرفه‌ای
عوامل شخصی	تعهد سازمانی
	بینش
	رضایت شغلی
عوامل شغلی	مهارت کاری
	تنوع شغلی
	سلامتی جسمی
بهداشتی	بهداشت روانی
	مسائل شخصی
	فرهنگی
عوامل فرهنگی اجتماعی	جوسازمانی
	مسائل معنوی
	انگیزشی
مسائل مالی	فشارهای مالی
عوامل سازمانی	سازمان‌دهی
عوامل سیاسی	روابط سیاسی

محوری در حال حرکت است که آن را رویکرد پارادایمی (S-P-C)<sup>۱</sup> می‌نامند. از این‌رو، مقولات فرعی که در سلسله روابطی به یک مقوله مربوط می‌شوند؛ بیانی از شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها هستند (استراس و کوربین، ۱۳۸۷: ۹۷). در مرحله کدگذاری انتخابی با توجه به مصاحبه‌های انجام شده ارتباطات بین مقولات شش‌گانه بهتر کشف شد؛ شرایط علی: زمینه‌ها و شرایطی که می‌توان آن‌ها را در استخدام و گزینش نیرو و همچنین نگهداری نیرو مورد توجه قرار داد.

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که مقوله محوری را به شکل نظام‌یافته به دیگر مقوله‌ها ربط داده و روابط را می‌تواند در یک چارچوب منظم روایت‌گیری کرده و پایه‌های علمی کار را استحکام ببخشد. در این مرحله ضمن اثبات مقوله‌ها، می‌توان آن‌ها را توسعه داد و مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها را بهتر مورد شناسایی قرار داد. با تحلیل‌های انجام شده و براساس تأیید دیدگاه سه تن از خبرگان، کدگذاری انتخابی در هفت عنوان تدوین شد. در نظریه داده‌بنیاد، هنگامی که محقق به کار تجزیه و تحلیل می‌پردازد، به‌طور مرتب از کدگذاری باز به کدگذاری

1. Structure- Process-Consequence

برای کاهش شکل‌گیری کارکنان نامرئی می‌توان انجام داد. پیامدها: نتایج حاصل از عدم توجه به اصلاح وضعیت کارکنان نامرئی نشان داده شده است. به‌منظور استنباط این سلسله از روابط نیز نتایج تحقیق در اختیار سه تن از خیرگان قرار گرفت و با تأیید آنان مدل مفهومی تحقیق، تثبیت شد.

مقوله محوری: عرصه‌هایی که با اصلاح آن می‌توان، از شکل‌گیری کارکنان نامرئی در سازمان جلوگیری کرد. شرایط زمینه‌ای: وضعیتی که طرفه‌روی در کار را برای کارکنان توجیه می‌کند. شرایط مداخله‌گر: شرایط و زمینه‌هایی که روحیه از زیرکاردرروی را به‌طور غیر برنامه‌ریزی شده فراهم می‌سازد. راهبردها: اقداماتی که



شکل ۲. مدل پارادایمی پژوهشی

آنان در سازمان به آن‌ها حقوق و دستمزد می‌پردازد و انتظار دارد که فعالیت آنان تحقق اهداف سازمان را در پی داشته باشد. داده‌های پژوهشی، توانست ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر این الگوی رفتاری را شناسایی و تحلیل کند. همچنین میزان همخوانی یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های مرتبط

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگوی رفتاری کارکنان نامرئی سازمان انجام شد. کارکنان نامرئی افرادی هستند که در زمان مختص به سازمان، از انجام کار طرفه رفته و بازدهی برای سازمان ندارند. این در حالی است که سازمان در ازای حضور

در اینجا مورد توجه قرار می‌گیرد.

هدف این پژوهش شناسایی الگوی رفتاری کارکنان نامرئی بود که با روش داده‌بنیاد صورت گرفت. مهم‌ترین داده‌های تحقیق از شیوه مصاحبه به دست آمد که مصاحبه‌شوندگان نیز از شیوه گلوله برفی شناسایی شدند. بخشی از داده‌ها نیز با استفاده از منابع مکتوب که تعداد آن‌ها بسیار اندک بود؛ به دست آمد. این موضوع نشان‌دهنده آن است که ادبیات تحقیق در این زمینه بسیار اندک است و این موضوع نیازمند پژوهش‌های بیشتری است. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی شش مقوله اصلی در پژوهش‌های داده‌بنیاد شد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، اقدامات و پیامدها. از آنجا که این پژوهش بر الگوی رفتاری کارکنان (مقوله محوری) نامرئی تمرکز داشت؛ در داده‌های اولیه مصاحبه‌شوندگان به توصیف چستی و چرایی شکل‌گیری پدیده اصلی بر اساس تجربیات و دانش خود می‌پرداختند که حاصل آن استخراج مؤلفه‌ها و مقولات اصلی اثرگذار بر رفتار کارکنان نامرئی در سازمان بود. تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل آن‌ها، مسائل و ابعاد فرهنگی - اجتماعی این پدیده را مورد شناسایی قرار دهد. این در حالی بود که در تحقیقات گذشته به این ابعاد توجه جدی نشده بود. همچنین به مساعدت مصاحبه‌های انجام شده شرایط بومی-دینی سازمان‌ها برای کاهش کارکنان نامرئی مورد شناسایی قرار گرفت.

۱. شرایط علی یا انگیزاننده، بیان‌کننده مجموعه شرایطی هستند که با وقوع خود موجب تحقق و شکل‌گیری رفتار کارکنان نامرئی می‌شوند. این شرایط بیان‌کننده چرایی و عوامل شکل‌گیری رفتار نامرئی کارکنان هستند. این عوامل در سه گروه دسته‌بندی شدند. الف) عوامل فردی که شامل مواردی مانند بیماری‌های جسمی، معلولیت پنهان، نارسایی در تکلم، ترس و اضطراب، احساس کم دیده شدن، روحیه تعلل‌ورزی و احساس بی‌ارزشی، است. ب) عوامل اجتماعی، نیز شامل فشارهای اجتماعی، بالا بودن سطح توقعات در زندگی شخصی است. ج) عوامل سازمانی، نیز در برگیرنده احساس نادیده گرفته شدن در سازمان، مقایسه با همکاران از نظر حقوقی و جایگاه سازمانی و جوسازمانی از زیرکاردرروی می‌شود. براساس مطالعات پیشین روبینسون و بنت نیز در تحقیقات خود به این رفتارهای انحرافی در سازمان اشاره کرده‌اند (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵). بنابراین، به این نتیجه اساسی باید توجه کرد که گزینش نیرو در سازمان نیازمند تست‌های شخصیت و شناسایی سطح انتظارات فرد در سازمان است. چنانکه سازمان‌ها نیاز

تقویت فرهنگ دارند.

۲. مقوله محوری، بیان‌کننده عرصه‌هایی است که با اصلاح آن می‌توان، از شکل‌گیری کارکنان نامرئی در سازمان جلوگیری کرد. مقوله‌های محوری عبارت بودند از الف) عرصه‌های ساختاری شامل تقویت قوانین، ارتقای نظارت، کارگزینی مناسب و معماری مناسب سازمان است. ب) عرصه‌های فرهنگی - معنوی، شامل تأکید بر انجام وظیفه، کسب روزی حلال، باور به نظارت الهی، معادباوری، مکافات عمل در درآمد حرام و ج) عرصه‌های سیاسی - اجتماعی شامل کاهش تنش‌های سازمانی، رفتار سیاسی مناسب در سلسله‌مراتب، مراقبت همکاران با سازوکار امریبه‌معروف و نهی از منکر است. بنابراین، این نتیجه اساسی به دست می‌آید که شکل‌گیری پدیده کارکنان نامرئی برآمده از ساختارها و قوانین نامطلوب است. چنانکه تقویت باورهای مذهبی و معنوی در سازمان می‌تواند بر کاهش این پدیده کمک شایانی کند. روابط سیاسی - اجتماعی در سازمان گاهی تنش‌هایی را شکل می‌دهد که بر افزایش این پدیده کمک می‌کند و باید برای آن چارچوبی مناسبی انجام داد.

۳. شرایط زمینه‌ای، نشان‌دهنده سلسله خصوصیات و شرایطی است که معمولاً راهبردهای کلی الگوی رفتاری را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. این پژوهش گویای این است که شرایط زمینه‌ای را می‌توان در دو دسته انگیزشی و مسائل مالی مورد مطالعه قرار داد. الف) متغیرهای انگیزشی، عبارت‌اند از: مقایسه کارکنان با هم‌طرازان خود در سازمان‌های دیگر و همچنین ناامیدی از بهبود وضعیت در سازمان. ب) مسائل مالی نیز مشکلات مالی کارکنان، افزایش هزینه‌های زندگی، چند شغله بودن کارکنان است. بردبار و همکاران نیز در تحقیقات خود به همین نتیجه دست یافتند و تأکید دارند که بروز چنین رفتارهایی ناشی از مشکلات مالی کارکنان است (بردبار و همکاران ۱۳۹۳). همچنین التون و گوستیک نیز متغیرهای انگیزشی را در تحقق نامرئی شدن بسیار مؤثر می‌دانستند (گوستیک و التون، ۲۰۱۹). بنابراین، فراهم کردن شرایط انگیزشی و مساعدت‌های مناسب مالی می‌تواند زمینه کاهش کارکنان نامرئی را فراهم کند.

۴. متغیرهای مداخله‌گر یا عناصر اقتضایی، نیز بیان‌کننده شرایط گسترده‌تری هستند که می‌توان آن‌ها را در دو دسته شخصی و فرهنگی تقسیم کرد. الف) متغیرهای شخصی عبارت‌اند از عدم آینده‌نگری، عدم توانایی برقراری ارتباط، ذهنیت منفی نسبت به دیگران. ب) متغیرهای فرهنگی عبارت‌اند از انتصاب‌های ناعادلانه، خودکم‌بینی، ناسالم بودن

مساعدت کارکنان برای کاهش این پدیده کمک کند. چنانکه بیان خسارت‌های ناشی از این پدیده در وجهه سازمانی و افت عملکرد نیز برای کاهش این پدیده مؤثر خواهد بود.

### پیشنادهای پژوهش

مفهوم کارکنان نامرئی، یک پدیده نوپیدا و در حال گسترش است. از این رو، مدیران لازم است با شیوه‌های مختلف به رویارویی با این پدیده برآیند. به دلیل کمبود تحقیقات در این زمینه مناسب است که ابعاد بیشتری از این موضوع مورد پژوهش عمیق قرار گیرد. مدیران سازمان‌ها با استفاده از الگوی رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان می‌توانند به این پیشنهادها توجه بیشتری بکنند:

۱. فراهم‌سازی و تقویت سیستم ارزیابی عملکرد. سیستم‌های ارزیابی عملکرد می‌توانند بین حضور کارکنان در سازمان، با نتایج عملکردی پیوند مناسبی برقرار کنند. به هر میزان که این سیستم‌ها منطقی‌تر بوده و مورد اقبال کارکنان باشد؛ اثربخش‌تر خواهد بود.
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی. کارکنان در طول دوران خدمت خود نیاز به تقویت مهارت کاری دارند. تا بتوانند خدمات خود را بهبود ببخشند. از سوی دیگر برگزاری جلسات آموزشی و پرسش و پاسخ در زمینه مسائل اعتقادی، می‌تواند ظرفیت مناسبی را برای سازمان فراهم کند که آنان خداوند را ناظر اعمال خود دیده و از ارتکاب اعمال ناشایست برحذر باشند.
۳. ترویج روحیه همدلی بین کارکنان. فرهنگ سازمانی همدلی و مشارکت‌پذیری بین کارکنان، می‌تواند زمینه‌های تکروی و گوشه‌گیری کارکنان را از بین برده و همه را در کارها به مشارکت فراخواند.
۴. توجه دادن کارکنان به پیامدهای مادی و معنوی طفره رفتن از کار. باور به این که کم‌کاری در سازمان موجب بروز ضرر و زیان در درازمدت و صدمه دیدن سازمان شده و تبعات منفی آن گریبانگیر کارکنان می‌شود؛ بسیار لازم است. چنانکه باور کارکنان به این موضوع که در ازای دریافتی خود باید کار و خدمت انجام شود؛ تا حقوق و دستمزد حلال باشد؛ می‌تواند آنان را به جدیت در کار وادارد. این امر در رفتار مدیران باید نمایان بوده تا سرمشق مناسبی برای کارکنان باشد.
۵. درک مشکلات کارکنان. مدیران سازمان‌ها باید شناخت مناسبی از مشکلات خانوادگی و مسائل مالی کارکنان، داشته باشند. این شناخت به آن‌ها کمک می‌کند که با مساعدت خود روحیه کارکنان را بهبود بخشیده و زمینه موفقیت آن‌ها را در سازمان فراهم آورند.

روابط، تمایل به خودنمایی کارکنان، بلندپروازی. همان‌گونه که در مطالعات پیشین، واردی به سوءاستفاده از فرصت (واردی، ۲۰۰۱)، شمسی و ابراهیمی (۱۳۹۷) به بی‌عدالتی و تبعیض اشاره کرده‌اند. بنابراین، آموزش کارکنان و تقویت روحیه کارکنان از طریق اصلاح فرهنگ در سازمان می‌تواند به کاهش کارکنان نامرئی کمک شایانی کند.

۵. در بررسی عوامل راهبردی یا اقدامات، شش عامل اساسی مورد شناسایی قرار گرفت که عبارت بودند از استفاده از رابطه با مدیران مافوق، عدم تمکین از مقررات به دلیل ارشذیت و موقعیت کاری در سازمان، عدم تمکین به دلیل تخصص بالا و موردنیاز سازمان، عدم تمکین از مقررات به استناد ضعف قوانین موجود، وجود روابط عاطفی با همکاران (که زمینه سوءاستفاده برخی از کارکنان را فراهم می‌آورد)، اشتغال زیاد مدیران (که موجب این می‌شود که فرصت مناسب برای سرکشی به کارها و بخش‌های مختلف را نداشته باشند). بنابراین، مدیران برای کاهش پدیده کارکنان نامرئی نیاز به بازنگری رفتار خود با مافوق، الزام همه کارکنان و مدیران به اجرای قانون، توسعه تخصص‌های موردنیاز سازمان، رعایت حریم سازمانی با روابط عاطفی، دارند.

۶. بخش دیگر این الگو، نشان‌دهنده پیامدهاست. پیامدها در واقع کنش و واکنش‌هایی‌اند که در نتیجه بروز چنین رفتاری انتظار می‌رود که مشاهده شود. پیامدهای احصا شده این پژوهش به چهار دسته تقسیم شدند. الف) پیامدهای فردی: افزایش غیبت کارکنان، افزایش جابجایی نیروها، کاهش انگیزه کارکنان. ب) پیامدهای گروهی: کاهش مسئولیت‌پذیری کارکنان، نگرش منفی بین کارکنان، کاهش روحیه کارکنان. ج) پیامدهای خانوادگی: انتقال روحیه از زیرکاردروری به اعضای خانواده، پرخاشگری در خانواده (به دلیل عدم توانایی در پاسخ‌گویی انتظارات). د) پیامدهای سازمانی: ایجاد نارضایتی مشتریان (به دلیل تأخیر در تولید و یا ارائه خدمات)، اتلاف وقت سازمان، افت عملکرد و بهره‌وری، لطمه به وجهه سازمان. در برخی از تحقیقات پیشین به موضوع غیبت زیاد کارکنان، کاهش انگیزه و افسردگی در محل کار (التون و گوستیک، ۲۰۱۹) احساس بی‌مسئولیتی (هیپ و چریستوفر، ۲۰۱۵) شیوع رفتارهای ناهنجار در عملکرد کارکنان (گریفن، کلی و کلن، ۱۹۹۸) پرداخته‌اند که با دستاوردهای این پژوهش همخوانی دارد. یادآوری پیامدهای پدیده کارکنان نامرئی به کارکنان و تأثیر آن بر زندگی فردی و خانوادگی آنان می‌تواند به جلب

## منابع

- استراس، آنسلم و کورین، ژولیت (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی*. مترجم بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- (۱۳۸۷). *اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌های مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*. مترجم بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بردبار، غلامرضا؛ عزیزی، فاطمه و مروج، سمیه (۱۳۹۳). «ارائه چارچوبی برای پیش‌بینی غیبت کارکنان با رویکرد شبکه‌های عصبی مصنوعی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، ۶(۱)، ۱۵۶-۱۲۹.
- حدیث ولایت: مجموعه رهنمودهای مقام معظم رهبری (۱۳۷۶). تهیه و تنظیم دفتر مقام معظم رهبری، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ و نشر.
- دانایی‌فرد، حسن و حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۸۹). «طراحی سنج‌اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی». *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۴(۲)، ۹۹-۷۷.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). *نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی*. تهران: سمت. ج ۱.
- (۱۳۸۴). «تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرائی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی». *دوماهنامه دانشور رفتار*، ۱۲(۱۱) ۵۷-۷۰.
- رایزنز، استیون پی (۱۳۷۸). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)*. مترجم سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار. رستگاری‌نیا، ژیللا (۱۳۹۱). کارکنان نامرئی. *اصلاح و تربیت*، ۱۰(۱۲۳)، ۴۵-۴۱.
- رضایی، بهروز؛ یارمحمدیان، محمدحسین و محمودزاده اردکانی، حسین (۱۳۹۶). «ارتباط سبک رهبری مدیران پرستاری با تعلق‌ورزی کارکنان پرستاری در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان اصفهان». *مجله علمی دانشکده پرستاری و مامائی همدان*، ۲۵(۱)، ۷۵-۶۹.
- شمسی، ابراهیمی (۱۳۹۷). «شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام نور خراسان». *مجله روان‌شناسی اجتماعی*، ۱۲(۴۶)، ۵۹-۴۷.
- عزیزی، شهریار، (۱۳۹۵). *روش پژوهش در مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.
- فلیک، اووه (۱۳۸۸) *درآمدی بر تحقیق کیفی*، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی.
- گوستیک، آدریان رابرت و التون، چستر (۱۳۸۵). *کارکنان نامرئی (کشف توانمندی‌های پنهان کارکنان)*. مترجم علی پورقاسمی. تهران: معاونت منابع انسانی، مدیریت جذب و آموزش کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲). *روش تحقیق کیفی ضد روش*، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- محمدیاری، زهره؛ سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت و موسوی، سید نجم‌الدین (۱۳۹۷). «نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی تهران». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰(۱)، ۷۵-۵۱.
- Bernard, H. (2002). "Content analysis. In *Research in Anthropology*". *Qualitative and Quantitative Methods*, 43 (2), 479-83.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, London, SAGE Publications.
- Cohen, A. & Golan, R. (2007) Predicting Absenteeism and Turnover Intentions by Past Absenteeism and Work Attitudes an Empirical Examination of Female Employees in Long Term Nursing Care Facilities. s.l.: *Career Development International*, 12 (5), 416-432.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colbert, A. E., Mount M. K., Harter J. K., Witt, L. A. & Barrick, M. R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perception of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4) 599-609.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed)*. s.l.: Thousand Oaks, CA Sage.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research*. Pearson Education, Inc, Boston.
- Glaser & Strauss, B. & J. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.

- Gostick & Elton, Adrian & Chester (2019). *The Invisible Employee*. American Management Association, Apr 08, 2019. www.carrots.com.
- Griffin, R.W., A. O'Leary-Kelly & J. Collins. (1998). Dysfunctional work behavior in organizations. In C.L. Cooper and D.M. Rousseau (Eds.) *Trends in organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Hipp, L. & Christopher J. A. (2015). "Laziness or liberation? Labor market policies and workers' attitudes toward employment flexibility". *International journal of social welfare*. 26(4), 287-296.
- Matthews, C.K. & Harrington, N.G. (2000). Invisible disabilities. In D.O. Braithwaite and T.L. Thompson (Eds.), *Handbook of Communication and People with Disabilities: Research and Application*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 405-21.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage. s.l.: Sage, Thousand Oaks, CA.
- Milke, M. (2009). *Leadership Elements: A Guide to Building Trust*. new york: Blackwell.
- Rao. S. & Perry. C. (2003). "Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships". *Qualitative Marke Research: An International Journal*, 6 (4), 236-247.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multi dimensional scaling study". *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Saad, G. B., & Abbas, M. (2018). "The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work cultur'e. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207-218.
- Shapiro C. & Stiglitz J. (1984). "Equilibrium unemployment as a worker, discipline device". *American Economic Review*, 74 (3), 433-444.
- Stenbacka, C. (2001). "Qualitative research requires quality concepts of its own." *Management Decision*, 39 (7), 551-555.
- Stiglitz, J. E. (1976). The efficiency wage hypothesis, surplus labour, and the distribution of income in LDCs. *Oxford economic papers*, 28(2), 185-207.
- Vardi, Y. (2001). "The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work". *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
- Wagner, J. A. (2010). *Hollenbeck of Organizational Behavior*. New York. : Routledge.