



----- مطالعات مدیریت بهبود و تحول -----  
 دوره ۳۰، شماره ۱۰۰، بهار، ۱۴۰۰، ۱۶۲-۱۳۷  
 jmsd.atu.ac.ir  
 DOI: 10.22054/JMSD.2021.54823.3734

## طراحی الگوی حضور غیرموجه کارکنان سازمان ها با استفاده از نظریه داده بنیاد

میرهادی مؤذن جمشیدی \* استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
 دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران راضیه باقرزاده خداهشهری

### چکیده

حضور کارکنان در محل کار با وجود علائم و نشانه‌های بیماری معرف حضور غیرموجه منابع انسانی سازمان‌ها می‌باشد که عدم کنترل آن هزینه‌های آشکار و پنهانی هم‌چون افسردگی، فرسودگی، وخامت سلامتی و امثال آن را در پی دارد. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی مدیریت حضور غیرموجه منابع انسانی سازمان‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد است. پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های کیفی است که براساس نظریه داده بنیاد انجام شده است. جامعه آماری، کارکنان و مدیران شرکت‌های خصوصی در شهر صنعتی رشت می‌باشد. در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد که براساس قاعده اشباع با استفاده از ۲۵ مصاحبه این مهم حاصل شد و به جهت اطمینان بیشتر تا ۳۰ مصاحبه نیز ادامه یافت. برای بررسی و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی در دو سطح، شرایط زمینه‌ای در سه سطح، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حضور غیرموجه و در نهایت ارائه مدل نهایی مدیریت حضور غیرموجه منابع انسانی سازمان‌ها است. آگاهی از ماهیت حضور غیرموجه به ریشه یابی صحیح برای اجرای راهبردها و ساز و کارهای غلبه بر پیامد منفی حضور غیرموجه و افزایش شاخص عمومی سلامت و بهره‌وری کمک می‌نماید.

واژگان کلیدی: حضور غیر موجه، حفظ و نگهداشت کارکنان، سلامت کارکنان، نظریه داده بنیاد.

\* نویسنده مسئول: jamshidi.hadi@gmail.com

## مقدمه

غیبت بر بهره‌وری تأثیر گذار است. تصویری از غیبت خاموش نیز وجود دارد؛ زمانی است که کارکنان سازمان حضوری فیزیکی و غیراثربخش در سازمان دارند که به حضور غیرموجه<sup>۱</sup> معروف است و منجر به کاهش بهره‌وری و کیفیت پایین کار می‌گردد (Koopman et al., 2002:14). در واقع غیبت به عدم حضور کارکنان در محل کار به سبب بیماری، ناراحتی و... اشاره دارد و حضور غیرموجه به حضور غیراثربخش کارکنان با وجود بیماری، ناراحتی و... گفته می‌شود. افزایش حجم کار و در نتیجه آن اجبار درونی حضور کارکنان در سازمان که متأسفانه از لحاظ ذهنی با کار فاصله دارند منجر به افزایش میزان استرس، فرسودگی شغلی و کاهش رضایت شغلی می‌شود (Tang et al., 2019:182). شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد حضور غیرموجه در سطح جهان رواج یافته است. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد حضور غیرموجه مرتبط با کاهش سلامت جسمی، بهزیستی ذهنی ضعیف (Baptista et al., 2019:303) و افسردگی، تحلیل رفتگی، شکایات آتی کارکنان (Aboagye et al., 2019:2-3) و استرس شغلی (Deng et al., 2019:625) است.

تمهیدات مرخصی کارکنان در پاسخ به چالش‌هایی است که کارکنان جهت تعادل تقاضا در داخل و خارج محیط کار و تعادل کار و زندگی رو به رو می‌شوند (Okemwa et al., 2019:22). براساس ماده ۸۴ قانون خدمات کشوری، کارکنان حق مرخصی کاری، استعلاجی، مرخصی بدون حقوق و سایر مزایا را دارند. بروز پدیده حضور غیرموجه کارکنان را وادار می‌کند مرخصی استعلاجی خود را که ممکن است به طور مؤثری بیماری‌های جزئی را برطرف کند به تعویق اندازند و این امر موجب بروز بیماری‌های جدی در آن‌ها شود (محمد اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۵:۶۸). قانون « نحوه استفاده بانوان کارمند دولت از مرخصی زایمان » در سال ۱۳۶۷ به تصویب رسید و برای اولین بار، زنان کارمند در بحث مرخصی زایمان، به طور خاص مورد توجه واقع شدند. بارداری شدن و بارداری ممکن است برای زنان شاغلی که بخشی از هزینه زندگی را تأمین می‌کنند، نگرانی‌هایی ایجاد کند. یکی از دغدغه‌های مهم زنان باردار شاغل، امنیت شغلی آن‌ها در دوران بارداری و پس از آن است. در راستای بند ۳ سیاست‌های جمعیتی،

---

1. presenteeism

معاونت روابط کار موظف است در محیط‌های کار شرایط لازم را برای فعالیت مادران باردار فراهم ساخته تا مادران بتوانند بدون دغدغه پس از طی دوران بارداری به محیط کار بازگردند و هیأت‌های تشخیص و حل اختلاف در این زمینه موظف هستند در چارچوب قانون کار، اجازه اخراج پس از بازگشت از مرخصی زایمان را ندهند (کاردوانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۱) اما ممکن است برخی از شرکت‌ها و نهادها مشکل‌هایی را برای زنان باردار جهت بازگشت به کار یا استفاده از حقوق دوران شیردهی ایجاد کنند. در این صورت است که شاهد تقارن عدم امنیت شغلی و پدیده حضور غیرموجه و در نهایت آسیب رسیدن مهم‌ترین دارایی یک شخص یعنی سلامت فرد که به طور قابل ملاحظه‌ای بر توانایی فرد در انجام کارها موثر است؛ می‌شویم (MacGregor et al., 2008:607).

این پژوهش بر مبنای اهمیت و مسأله مندی معضلات و پیامدهای مرتبط با حوزه "پدیده حضور غیرموجه کارکنان" که به برخی از آن‌ها اشاره شد و اهمیت و ظرفیت ابزار سیاستی در مدیریت صحیح آن‌ها، قصد دارد به طراحی الگوی مدیریت پدیده حضور غیرموجه در منابع انسانی سازمان‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد پردازد. از این رو پس از آشنایی مختصر با پدیده حضور غیرموجه، با استفاده از راهبرد نظریه پردازای داده بنیاد به سؤال اصلی زیر پاسخ داده می‌شود:

الگوی مدیریت پدیده حضور غیرموجه چگونه است و از چه شاخص‌هایی تشکیل شده است؟

به منظور پاسخ‌گویی به این سؤال و با توجه به فقدان نظری و در جهت شناسایی شاخص‌های مدل، سؤال‌های فرعی زیر تدوین شد که عبارت است از:

۱. پدیده اصلی حضور غیرموجه در شرکت‌های خصوصی شهر صنعتی رشت چیست؟
۲. شرایط علی حضور غیرموجه در شرکت‌های خصوصی شهر صنعتی رشت چیست؟
۳. شرایط زمینه‌ای حضور غیرموجه در شرکت‌های خصوصی شهر صنعتی رشت چیست؟
۴. شرایط مداخله‌گر حضور غیرموجه در شرکت‌های خصوصی شهر صنعتی رشت چیست؟
۵. راهبردها و استراتژی مدیریت حضور غیرموجه در شرکت‌های خصوصی شهر صنعتی رشت چیست؟

۶. پیامدهای حضور غیرموجه در شرکت‌های خصوصی شهر صنعتی رشت چیست؟
- غیبت که عموماً به عنوان پدیده عدم حضور در برنامه‌های کاری تلقی می‌شود؛ به

دلیل تأثیر منفی آن بر بهره‌وری سازمان‌ها، در دهه‌های گذشته به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است. در مقابل، مفهوم حضور غیرموجه که به عنوان حضور در محل کار علی‌رغم مسائل مرتبط با تندرستی و سلامت می‌باشد و در گذشته غالباً به عنوان همتای غیبت شناخته شده بود، در ارزیابی کارآیی افراد در سازمان‌ها مورد توجه کافی قرار نگرفته است (Lohaus & Habermann, 2019:43). گروهی از محققان، حضور غیرموجه را از دست دادن بهره‌وری کار به دلیل مسائل مرتبط با تندرستی و سلامت شخص تعریف می‌کند (Wahl-Jorgensen, 2019:671). شرایط تندرستی می‌تواند شامل رفتارهای مضر برای سلامت فرد، ریسک‌ها و مشکلات جزئی در سلامت (مانند سرماخوردگی) و بیماری‌های مزمن و جدی‌تر (مانند دیابت، آرتروز و...) باشد. از این رو در پدیده حضور غیرموجه سوال اینجاست که چرا کارکنان در وضعیت سلامتی نامطلوب و با وجود دلیل منطقی برای ماندن در منزل و استراحت، در محل کار حضور می‌یابند؟ (Lohaus & Habermann, 2019:44). کوپر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، حضور غیرموجه را به صورت یک نیاز مضمحل‌کننده برای قرار گرفتن در ساعت‌های کاری بیشتر و حداقل حضور در سرکار در ساعت‌های طولانی تعریف کرده است. تعریف‌های گوناگونی از حضور غیرموجه ارائه شده است که به شرح زیر است:

- حضور در کار در تقابل با غایب بودن
- عدم تمایل به کار کردن به صورت پاره وقت به جای تمام وقت (محمد اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۵:۶۹)
- ناسالم و بیمار بودن اما نمایشی بر عدم حضور بیماری (Kivimaki et al., 2005:99)
- حضور غیرموجه می‌تواند در قطب مقابل غیبت تلقی شود. حضور غیرموجه به حضور در محل کار در صورت بیماری و یا شرایط نامساعد برای حضور در محل کار اشاره دارد و می‌تواند برای سازمان و کارکنان مضر باشد (Valentine et al., 2019:31)
- به دلیل بیماری یا سایر شرایط پزشکی، کارکنان در محل کار کاملاً کار نمی‌کنند.
- بازتاب گسترده‌ای از اثرات منفی آن بر بهزیستی کارکنان و تأثیر منفی آن بر بهره‌وری سازمانی است (Vieira, 2018:12).

---

1. Cooper, C.L

حضور غیرموجه به ویژه در بین بیمارانی که از داشتن مرخصی‌های باحقوق محروم می‌باشند و نیز افرادی که به دنبال دریافت گواهی‌های مرخصی استعلاجی نیستند (البته از آن‌جا که جزء مزایای اختیاری کارکنان محسوب شود)، بسیار مشهود است و هم‌چنین می‌تواند در افرادی که یک سری غیبت‌های کاری کوتاه مدت داشته‌اند نیز وجود داشته باشد (Sanderson & Cocker, 2013:173).

هزینه‌های پنهان حضور غیرموجه از جمله افسردگی، اضطراب و سرانجام کاهش بهره‌وری ممکن است برای شرکت‌ها بسیار گران‌تر از سایر هزینه‌های مرتبط با سلامتی، هزینه‌های پزشکی و دارویی باشد (Hemp, 2004:52). هنگامی که حضور غیرموجه رخ می‌دهد، کارکنان اغلب بهره‌وری و عملکرد پایین‌تری را نشان می‌دهند (Arjona- Fuentes et al., 2019:192) سطح پایین عملکرد و بهره‌وری فردی تأثیر مستقیم و نامطلوبی بر سطح عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها می‌گذارد (Chun & Hwang, 2018:4823).

دو رویکرد از حضور غیرموجه وجود دارد. رویکرد اول که محققان اروپایی بر تناوب حضور غیرموجه و به عبارتی اینکه هرچند وقت یکبار این پدیده رخ خواهد داد توجه نمودند و هم‌چنین به درک متغیرهایی که می‌توانند روی این پدیده تأثیرگذار باشند، مانند تقاضاهای شغلی<sup>۱</sup>، فشارهای اجتماعی<sup>۲</sup> و عدم اطمینان شغلی<sup>۳</sup> تمرکز نمودند.

رویکرد دوم که توسط محققان آمریکایی تعریف شده است؛ سعی می‌کنند عوامل تخریب‌گر بهره‌وری مرتبط با آن را درک کنند. این محققان بیشتر علاقه‌مندند که به جای مطالعه علل آن، از پیامدهای این رفتار آگاه گردند و مهم‌تر از آن، هنگامی که تأثیر بیماری بر بهره‌وری کارکنان وجود دارد (Vieira, 2018:12).

تحقیقات نشان داده است که پرزنتیسم در بین کارگران مسن، زنان و افرادی که دارای شخصیت‌های با وجدان<sup>۴</sup> هستند رایج‌تر است. حضور غیرموجه تحت تأثیر چگونگی درک فرد از سلامتی و با تأثیرات اجتماعی فرهنگی بر ادراک بیماری نقش خواهد داشت. ویژگی‌های کاری که احتمال پدیده حضور غیرموجه را افزایش می‌دهد

1. job demands
2. social pressure
3. job insecurity
4. conscientious personalities

شامل عدم امنیت شغلی، عدم دسترسی به مرخصی استعلاجی، فرصت های شغلی محدود و استخدام موقت است (Sanderson & Cocker, 2013:173). به عبارتی می توان اذعان داشت که حضور غیرموجه تحت تأثیر انگیزه های شخصی و فشارهای محل کار است (Sagvaag et al., 2019). انگیزه خارجی بر اساس دریافت پاداش های خارجی یا اجتناب از مجازات ها است، در حالی که انگیزه ذاتی مبتنی بر لذت بردن از عمل است. انگیزه اجتناب اشاره به عدم تمایل کارکنان به اخذ مرخصی استعلاجی به دلیل ضررهای احتمالی که ممکن است آنان متحمل شوند می باشد، در حالی که انگیزه عدم اجتناب اشاره به تمایل کارکنان برای مطابقت با ارزش های کاری و در نظر گرفتن منافع طرفین دارد. تفکیک بین این دو به ما کمک می کند تا درک کنیم چگونه کارکنان در شرایط کار یکسان می توانند واکنش متفاوتی نشان دهند (Wang et al., 2005:99).

حضور غیرموجه معمولاً به عنوان یک شاخص اقتصادی برای تحمل بیماری است. این گونه رفتارها، پیامدهای مثبت و منفی بالقوه برای سلامت خود بیمار، عملکرد شغلی و تصدی شغل دارند و این موارد باید هنگام کمک به بیماران برای مدیریت مسئولیت های کاری آنان سنجیده شود (Sanderson & Cocker, 2013:173). از پیامدهای حضور غیرموجه می توان به کاهش توانایی در عملکرد، اختلالات ذهنی هم چون فراموشی، اختلال در تمرکز (Rainbow, 2019:8) بهزیستی ذهنی و عملکرد سازمانی (Mach, 2018:1) است که در جدول زیر خلاصه ای از پیامدهای مثبت و منفی حضور غیرموجه و قطب مقابل آن غیبت بیان شده است (Sanderson & Cocker, 2013:173).

جدول ۱. خلاصه‌ی پیامدهای مثبت و منفی حضور غیرموجه و غیبت

پیامدهای مثبت بالقوه	پیامدهای منفی بالقوه	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درآمد / حفظ شغل</li> <li>- مقداری بهره‌وری</li> <li>- حمایت اجتماعی</li> <li>- سلامتی بهبود یافته</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- از دست دادن بهره‌وری</li> <li>- کاهش انسجام تیم کاری</li> <li>- حوادث</li> <li>- عدم امنیت شغلی/ ترک شغل داوطلبانه</li> <li>- وخیم تر و بدتر شدن سلامتی</li> <li>- مدت ریکاوری طولانی تر</li> </ul>	حضور غیرموجه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زمانی برای درمان</li> <li>- زمان کوتاه شده ریکاوری</li> <li>- سلامتی بهبود یافته</li> <li>- حفظ شغل</li> <li>- حذف عوامل استرس زا</li> <li>- انسجام تیم کاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- از دست دادن بهره‌وری</li> <li>- از دست دادن درآمد</li> <li>- عدم امنیت شغلی/ ترک شغل داوطلبانه</li> <li>- از دست دادن حمایت اجتماعی</li> <li>- غیبت طولانی مدت</li> </ul>	غیبت

هرچند حضور غیرموجه پرهزینه تر از پدیده غیبت‌گرایی برای سازمان‌ها است، سیاست‌ها و برنامه‌های طراحی شده برای کاهش غیبت‌گرایی می‌تواند به زیان خالص برای سازمان‌ها منتج شود. اگر این برنامه‌ها میزان عدم حضور در سر کار را کاهش دهند، این موضوع خود باعث افزایش هزینه‌های پدیده حضور غیرموجه در سازمان می‌شود؛ از این نظر زمینه‌های قانون‌گذاری در درک بعضی از موضوع‌های مرتبط با پدیده حضور غیرموجه مهم است. درک کارکنان از حقوق و منابع در دسترس‌شان ممکن است اثر کلیدی بر طرز تلقی آن‌ها نسبت به مرخصی استعلاجی یا جست و جوی راهی برای جبران صدمات داشته باشد (محمد اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۰).

پیشینه پژوهش

وانگ و همکاران در سال ۲۰۱۸ در تحقیقی تحت عنوان رابطه مبادله رهبر-عضو و حجم کار بر حضور غیرموجه نشان دادند که عامل موقعیتی تبادل رهبر و عضو با بعد عدم اجتناب انگیزه حضور غیرموجه مرتبط است و هم‌چنین حجم کار رابطه بین انگیزاننده حضور غیرموجه و رفتارهای حضور غیرموجه را تعدیل می‌کند به طوری‌که کارکنانی که حجم کاری بیشتری را تجربه می‌کنند، حضور غیرموجه بالاتری را نشان خواهند داد. استینک و بدورا (۲۰۱۱) خاطر نشان می‌کنند که حتی از دیدگاه یک کارمند، ممکن است مواردی

وجود داشته باشد که حضور در محل کار بیشتر از ماندن در هنگام بیماری در خانه مفید باشد. کار ممکن است برای عزت نفس کارکنان بیمار مثبت باشد، ممکن است آن‌ها را از مشکلات بهداشتی آن‌ها دور کند و ممکن است برای حفظ قابلیت استخدامی آن‌ها مفید باشد. تانگ و همکاران در سال ۲۰۱۹ در تحقیقی تحت عنوان تاثیر ذهن آگاهی و خودکارآمدی بر حضور غیرموجه، تاثیر منفی ذهن آگاهی و خودکارآمدی بر حضور غیرموجه و همچنین تاثیر مثبت ذهن آگاهی بر خودکارآمدی را بیان نمودند. در تحقیقی که تحت عنوان پدیده پرزنتیسم: بررسی پیامدها و راهکارهای مقابله با آن توسط محمد اسماعیلی و همکاران در سال ۱۳۹۵ انجام گرفت پیامدهای حضور غیرموجه را در سه سطح فرد، سازمان و جامعه بیان نمودند.

## روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است که در آن با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد مدلی را برای مدیریت پدیده حضور غیرموجه در منابع انسانی سازمان‌ها ارائه می‌کند. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. در این پژوهش با رویکردی کیفی، مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل محوری، عوامل زمینه‌ای و پیامدها است، در راستای مدیریت پدیده حضور غیرموجه ارائه می‌شود. در این پژوهش، از مصاحبه عمیق به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. شکلی از مصاحبه‌های بدون ساختار که به واقع غنی‌ترین داده‌ها را خلق و اغلب شواهدی شگفت‌آور فراهم می‌آورد، در فرهنگ بررسی‌های کیفی، مصاحبه عمیق نامیده می‌شود. مصاحبه عمیق یکی از روش‌های شناخته شده‌ای است که در گردآوری داده‌ها به صورت فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. مصاحبه عمیق گفتگوی هدف‌دار دوجانبه‌ای است بین یک مصاحبه‌کننده آموزش‌یافته مجرب و یک مصاحبه‌شونده انجام می‌شود. هدف این نوع مصاحبه استنباط عمیق جزئیات غنی و مواد مهمی است که بتوان از آن‌ها در تجزیه و تحلیل استفاده کرد. در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدف‌مند که از روش‌های نمونه‌برداری غیراحتمالی است استفاده می‌شود. مفهوم نمونه‌گیری هدف‌مند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود، بدین معناست که پژوهش‌گر افراد و مکان مطالعه را از این رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌توانند در



فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان و مدیران شرکت‌های خصوصی در شهر صنعتی رشت هستند که به جهت پاسخگویی سؤالات مرتبط با راهبردها و استراتژی‌های مدیریت پدیده حضور غیرموجه، مصاحبه از مدیران شرکت‌های خصوصی در شهر صنعتی رشت و در موارد دیگر مصاحبه از کارکنان انجام گرفت. اعضای نمونه از میان افرادی که تجربه، آگاهی و اطلاعات کافی و بهترین شرایط را برای ارائه اطلاعات موردنیاز در حوزه حضور غیرموجه داشته‌اند، انتخاب شده‌اند. در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد که براساس قاعده اشباع، در پژوهش حاضر با استفاده از ۲۵ مصاحبه این مهم حاصل شد و به جهت اطمینان بیشتر تا ۳۰ امین مصاحبه نیز ادامه یافت.

به جهت تعیین اعتبار نتایج این تحقیق، توامان از الگوهای پیشنهادی استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) و کرسول<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) استفاده گردید. استراوس و کوربین (۱۹۹۰) تعیین اعتبار تحقیق را به معنای امتحان کردن نتایج به روش‌های مرسوم کمی نمی‌دانند و تعیین اعتبار را به منزله‌ی رسیدن به درجه‌ای از اطمینان که نتیجه حاصل از تحقیق از داده‌های جمع‌آوری شده به درستی استخراج شده است عنوان می‌کنند. کرسول (۲۰۱۴) نیز پیشنهاد داده است که پژوهشگران کیفی در پژوهش‌های خود حداقل از دو استراتژی به شرح ذیل می‌توانند استفاده نمایند:

۱. تطبیق اعضا: مشارکت کنندگان نظر خود را درباره گزارش تحقیق و فرایند داده‌ها عرضه کردند و مطابق نظر آنها، نتایج بازبینی شد.
۲. کثرت گرایی: منظور تنوع سطوح مصاحبه‌شوندگان از نظر علمی و اجرایی است. داشتن حداقل تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی مدت، یکی از راه‌های افزایش اعتبار داده‌هاست.

بر این اساس اقدامات انجام شده در این تحقیق برای رسیدن به درجه‌ای از اعتبار عبارتند از:  
۱. در مرحله جمع‌آوری اطلاعات پس از رسیدن به درجه اشباع اطلاعات در مصاحبه بیست و پنجم، فرآیند تا مصاحبه سی ام ادامه یافت تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات جدیدی به اطلاعات پیشین اضافه نمی‌گردد.

---

1. Strauss, A., & Corbin, J.

2. Creswell, J.

۲. به جهت اجرای رویکرد کثرت‌گرایی، در انتخاب نمونه‌ها تلاش گردید که طیف متنوعی از افراد در سطح‌های گوناگون شغلی به عنوان مصاحبه‌شونده‌ها انتخاب گردند.

۳. در مرحله پیاده‌سازی داده‌ها و استخراج کدها و مقوله‌ها هر یک از محققان این تحقیق به تنهایی و جدا از هم اقدام به پیاده‌سازی متون ضبط شده و استخراج کدها و در نهایت مقایسه کدها و مقوله‌های یافت شده نمودند.

۴. مقوله‌ها و نتایج تحقیق مجدد به شرکت کنندگان تحقیق نشان داده شد تا از میزان انطباق نتایج با نظرات مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود.

### یافته‌ها

در نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری تشکیل شده است که عبارتند از کدگذاری باز<sup>۲</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup>. در پژوهش حاضر تحلیل داده‌های کیفی براساس این سه نوع کدگذاری فوق انجام شده است.

کدگذاری باز، فرآیندی تحلیلی است که به وسیله آن، مفاهیم شناسایی می‌شوند و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها تحلیل و مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ضمن کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا تقسیم شده و برای ایجاد مشابهت‌ها و افتراق‌ها با دقت بررسی شده و پرسش‌هایی درباره پدیده‌ها که داده‌ها حاکی از آنند، مطرح می‌شود (موسوی و همکاران، ۱۳۹۷:۱۳۲). برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شوند. نمونه‌ای از کدگذاری باز، در جدول ۲ نشان داده شده است. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از حجیم شدن متن مقاله، از آوردن تمامی نقل قول‌های مصاحبه‌های صورت گرفته خودداری شده است.

- 
1. open coding
  2. axial coding
  3. selective coding

جدول ۲. نمونه نقل قول‌ها و کدگذاری‌های باز

مفاهیم	کدهای باز	نقل قول
حجم کاری بالا	سختی کاری؛ محدودیت زمانی؛ مقدار کار.	روزانه کارهایی وجود دارند که انجام آن‌ها بسیار سخت و طاقت‌فرسا است. اغلب کارکنان برای انجام دادن وظایف شغلی خود زمان کمی در اختیار دارند و در عین حال روزانه کار زیادی برای انجام دادن دارند.
مهارت سیاسی‌گری	مدیریت محیط سیاسی؛ روابط با ذینفعان؛ توانایی و هوش مندی در جذب فرصت‌ها.	افرادی وجود دارند که بهتر می‌توانند محیط‌های سیاسی را مدیریت کنند و توانایی ایجاد روابط با ذینفعان را دارند. این افراد توانایی شکار فرصت‌ها جهت ارتقا و پیشرفت را دارند.
برنامه ریزی کارراه شغلی متنوع	مسیر شغلی متنوع؛ موفقیت شغلی؛ افزایش ظرفیت یادگیری؛ افزایش سطح مهارت‌های متنوع؛ فایق شدن بر عدم اطمینان شغلی.	در نظر گرفتن مسیر شغلی متنوع و مدیریت صحیح آن، موفقیت شغلی بیشتر در شرایط عدم اطمینان را امکان‌پذیر می‌کند. ظرفیت یادگیری و سطح مهارت-های متنوع در افراد کلید رفع عدم اطمینان شغلی است.
شایستگی اصلی سبز	هماهنگی، موزون و ترکیب دانش و مهارت اصلی موفقیت؛ حفاظت از منابع محیط زیست.	هماهنگی و موزون کردن و استفاده از ترکیبی از دانش و مهارت کارکنان به طور مداوم در طول زمان برای انجام موفقیت آمیز کار در شرایط کاری مورد نیاز سازمان با در نظر گرفتن حفاظت از منابع محیط زیست بسیار با اهمیت است.
تأکید بر حفظ کارکنان توانمند	اهداف استراتژیک؛ مزیت رقابتی؛ کاهش هزینه از طریق حفظ کارکنان.	مزایای ناشی از حفظ کارکنان، شامل توانایی سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی و کاهش هزینه از جمله هزینه آموزش می‌باشد.
تحصیلات هوشمندانه در جهت کاهش امنیت شغلی فرد	قابلیت سازگاری و انطباق با تغییرات مستمر؛ روزآمد نمودن دانش؛ تحصیلات مرتبط با حوزه صنعت؛ استخدام‌پذیری و ادامه همکاری.	اشتغال در سازمان مستلزم دارا بودن قابلیت‌هایی برای سازگاری و انطباق با تغییرات مستمر در فضای کسب و کار و نیز روزآمد نمودن دانش و تحصیلات مرتبط با حوزه صنعت برای عقب نماندن از مرزهای دانش است. آن دسته از کارکنان که فاقد شایستگی لازم برای انطباق با تحولات صنعت بوده و از یادگیری هوش-مندانه برای روزآمد کردن دانش تخصصی خود امتناع نمایند، شانس استخدام‌پذیری و ادامه همکاری با سازمان را از دست خواهند داد.
مدیریت سیستم-های ایمنی و بهداشتی	کفایت ایمنی ابزارهای کاری؛ کفایت ایمنی در ساختمان؛ تهویه هوا؛ ابزارات اطفای حریق.	در سازمان به اصول ایمنی توجه شده و ایمنی ابزار و وسایل کاری، ساختمان، تهویه هوا؛ ابزارات اطفای حریق و... مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد تا از حوادث جلوگیری شود.

کد گذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله ایجاد ارتباط بین طبقات ایجاد شده در کد گذاری باز است. این کار به نظریه پرداز کمک می کند که فرایند نظریه را با چیدمان صحیح داده ها به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط دهی با ایجاد طبقه محوری و بسط ارتباط سایر طبقات با طبقه مذکور می باشد (Charmaz & Belgrave, 2007:37).

در این مدل شرایط علی رویدادهایی هستند که موقعیت ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را خلق کرده و تشریح می کنند که افراد و گروه ها، چرا و چگونه به روش های خاصی پاسخ می دهند. شرایط علی شامل مواردی از مقولات است که به طور مستقیم بر پدیده حضور غیر موجه کارکنان تأثیر می گذارد یا این عوامل به گونه ای ایجاد کننده و توسعه دهنده پدیده هستند (رحیمی باغملک و همکاران، ۱۳۹۸:۱۳۱). بر مبنای یافته های پژوهش، مقوله های «ناامنی شغلی و فرصت شغلی اندک»، «فشار مدیران»، «کار شکنی»، «سیستم جبران خدمات ناکارآمد»، «اضطراب»، «بحران تنهایی»، «ریا کاری»، «احساس مسئولیت پذیری»، «شور و شوق به کار»، «تمایل به مشارکت و هم کاری» و «فرار از منزل» شرایط علی تأثیر گذار بر پدیده حضور غیر موجه می باشد. این شرایط در دو سطح ساختار فردی و سازمانی عمل می کنند. در جدول (۳) مفاهیم و مقوله های علی شرح داده شده است.

پدیده مد نظر باید محوریت داشته باشد، یعنی همه مقوله های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به تکرار در داده ها ظاهر شود. به این معنا که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می کنند. پدیده محوری، به ایده یا پدیده های اطلاق می شود که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله های اصلی دیگر به آن ربط داده می شود (همان، ۱۳۴). بر مبنای یافته های پژوهش، مقوله های «ترس از دست دادن شغل»، «ضرر اقتصادی»، «توهم توطئه»، «تحت فشار قرار گرفتن همکاران»، «اعتیاد به کار»، «وفاداری نسبت به مراجعان»، «تعهد به شغل»، «دیده شدن برای انجام کار»، «رفتارهای سیاسی گری» و «ظاهر سازی اخلاقی» به عنوان مقوله های پدیده محوری حضور غیر موجه که بر مبنای ماهیت اجتنابی، رویکردی و حسابگرانه تقسیم بندی گردیدند، شناسایی شدند. در جدول زیر مفاهیم و مقوله های پدیده محوری شرح داده شده است.

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

سطح ساختار علی	مقوله	مفاهیم
سازمانی	نامنی شغلی و فرصت شغلی اندک	عدم تطابق مهارت نیروی انسانی و تقاضای متغیر بازار؛ دو قطبی شدن و تبعیض کار بین زنان و مردان؛ ناپایداری شغلی؛ ورشکستگی و زیان-دهی سازمان‌ها؛ فقدان سیاست‌های تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری
	فشار مدیران	حجم کاری بالا؛ عدم تناسب انتظارات و توقعات نسبت به توانایی فردی؛ نگرانی مدیران از عقب ماندن از عرصه رقابت بین صنعت؛ عدم شفافیت وظایف تفویض شده؛ پیچیده‌تر شدن مشاغل؛ محدودیت زمان در ارائه خدمات؛ بوروکراسی و مقررات اداری بازدارنده.
	کارشکنی	خصوصیت در سازمان؛ عدم توافق و ناسازگاری در اهداف سازمانی؛ تعارض سازمانی؛ فقدان اعتماد سازمانی؛ بدبینی سازمانی.
	سیستم جبران خدمات ناکارآمد	تأخیر یا عدم پرداخت در زمان مرخصی؛ فقدان توانایی در طراحی برنامه‌های مزایای اختیاری؛ اضافه‌کاری اجباری؛ عدم تناسب اقدامات جبران خدمات با ساختار سازمان.
	اضطراب	انباشته شدن وظایف کاری؛ کمبودهای مالی؛ شکست خوردن و کاهش بازده شخصی؛ تعلل در تکمیل روند استخدامی و ارتقا.
فردی	بحران تنهایی	فرار از یادآوری ازدست دادن افراد مهم زندگی، کاستی‌ها و مصیبت‌های غیر قابل جبران؛ انزوای اجتماعی؛ انزوای عاطفی؛ بیگانه شدن با خود.
	ریاکاری	منفعت‌طلبی شخصی و برخورداری از منابع حمایتی؛ ناگزیر به رعایت هنجارهای مورد حمایت قدرت سیاسی؛ ترس از مجازات و مؤاخذه.
	احساس مسئولیت‌پذیری	پاسخ‌گویی، تعهد نسبت به انجام وظایف؛ وظیفه‌شناسی؛ توفیق‌گرایی.
	شور و شوق به کار	تلاش برای اهداف واقع‌گرایانه؛ کسب تجربه چیزهای جدید در محل کار؛ نیاز به ابراز وجود؛ دل‌بستگی عمیق به کار؛ درگیری عاطفی و شناختی با کار.
	تمایل به مشارکت و هم‌کاری	حس رفاقت بین افراد؛ گذشت؛ برنامه‌ریزی با هم‌کاری مدیران و کارکنان؛ ارتباطات چند جانبه؛ رضایت از توانمندی در شغل خود.
ارجحیت محل کار به منزل و فرار از زندگی شخصی	نابسامانی‌های خانوادگی؛ انسجام یا پیوستگی خانوادگی کم؛ شکاف عاطفی و ارتباطی خانوادگی؛ کنترل افراطی و سخت‌گیرانه و یا بی-توجهی اعضای خانواده؛ ارجحیت جذابیت خرده فرهنگ سازمان.	

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پدیده محوری

ماهیت پدیده محوری	مقوله	مفاهیم
اجتنابی	ترس از دست دادن شغل	وجود برنامه‌های تعدیل نیرو در سازمان؛ اخراج؛ ادغام و کوچک‌سازی ساختار سازمانی؛ کمبود بودجه مراکز استخدای.
	ضرر اقتصادی	افزایش هزینه زندگی؛ از دست دادن فرصت؛ تورم و بحران‌های اقتصادی.
	توهم توطئه	پنداشتی از صدمه به منافع و حقوق دیگران؛ سیستم سازمانی مبتنی بر سیستم اطلاعاتی افراد و توسعه شایعات؛ تضعیف فرهنگ و هنجارشکنی.
رویکردی	تحت فشار قرار گرفتن همکاران	رقابت ناسالم در محیط کار؛ انتقادات غیرمنصفانه؛ مدیریت بی ثبات و غیرمستقل.
	اعتیاد به کار	تمرکز شدید به کار و عدم واگذاری کارها به دیگران؛ کمال‌گرایی و جاه‌طلبی مفرط؛ الگوی کاری غیرمنعطف و استفاده نکردن از مزایای تفریحی سازمان؛ پذیرش مسئولیت‌های بیش از حد توان.
	وفاداری نسبت به مراجعان	جلب رضایتمندی ارباب رجوع؛ فرهنگ ارج نهادن و اولویت قرار دادن رضایت ارباب رجوع؛ ارائه بهترین خدمات در کمترین زمان؛ پافشاری در کاهش هزینه.
حساب‌گرانه (مزورانه و نمایشی)	تعهد به شغل	عدم غیبت طولانی در کار؛ احساس تعلق، وابستگی و مسئولیت‌پذیری نسبت به وظایف؛ همذات‌پنداری با سازمان؛ اشتیاق افراد برای پاسخگویی در زمان مناسب و با بهترین کیفیت.
	دیدن شدن برای انجام کار	رفتار شهروندی نمایشی؛ خوشایند و موجه شدن نزد مدیر سازمان.
	رفتارهای سیاسی‌گری	حلقه‌های پنهانی (باند)، فسادسازمانی؛ فعالیت گروه‌ها و شبکه‌سازی، نظام تصمیم‌گیری سیاسی؛ مهارت سیاسی‌گری؛ ارتباطات سیاسی رادیکال.
ظاهرسازی اخلاقی	ظاهرسازی اخلاقی	راهگشا بودن تملق در جامعه؛ تملق نوعی مهارت اجتماعی؛ کسب محبوبیت (پذیرش اجتماعی)؛ ایجاد دوستی و روابط؛ اعتقاد به طی کوتاه‌ترین راه برای کسب موفقیت.

راهبردها کنش‌های هدف‌مندی هستند که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و

واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند (دانیالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۷:۱۲۴). بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، راهبردهای «نیازسنجی کارکنان»، «استراتژی آموزشی مناسب»، «مدیریت کسب و کار و کانال‌های شبکه‌سازی»، «افزایش مهارت ارتباطی مدیران و کارکنان» و «تعادل کار و زندگی» راهبردهایی در جهت کاهش پدیده حضور غیرموجه هستند. در جدول زیر مفاهیم و مقوله‌های راهبردها شرح داده شده است.

جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

مفاهیم	مقوله	راهبردها
اشاعه فرهنگ ارجحیت سلامتی کارکنان برای سازمان تا سوددهی سازمان؛ ساعات کاری منعطف؛ ارائه کمک برای مراقبت از کودکان؛ دادن مرخصی به کارکنان برای رفع بیماری اعضای خانواده.	تعادل کار و زندگی	استراتژی‌های کاهش حضور غیر-موجه
تشخیص یا شناسایی مسائل مهم کارکنان؛ اولویت‌بندی نمودن نیازها؛ مشورت و مساعدت با کارکنان؛ شفاف-سازی برنامه‌های آتی شغلی برای کارکنان؛ پرداخت‌های مناسب و تأمین مخارج زندگی.	نیازسنجی کارکنان	
تحلیل ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها؛ آموزش ارتباطات؛ آگاه‌سازی کارکنان به قوانین کار؛ توسعه آموزش در زمینه پیشگیری و سلامت.	استراتژی آموزشی مناسب	
برنامه ریزی کارراهه شغلی متنوع؛ آزادی عمل و رشد؛ انعطاف‌پذیری مربوط به کار؛ تعهد حرفه‌ای؛ مسؤولیت و پاسخگویی فردی؛ خودآگاهی و عزت نفس؛ طراحی برنامه‌های مزایای منعطف.	مدیریت کسب و کار و کانال‌های شبکه‌سازی	
ایجاد حس اعتماد؛ برقراری جلسات منظم با کارکنان و ارائه اطلاعات واقعی؛ روابط کاری مبتنی بر همکاری و مشارکت؛ توسعه روابط طولانی مدت با کارکنان متخصص متعهد؛ دریافت پیشنهاد از کارکنان و در نظر گرفتن انگیزاننده‌هایی برای بهترین پیشنهادها.	افزایش مهارت ارتباطی مدیران و کارکنان	

شرایط زمینه‌ای مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد (دانیالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۷:۱۱۹). بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های «نوع کار یا حرفه»، «شرایط کاری»، «رفتار سرپرست و

اعضای تیم»، «تغییر ساختار»، «فرهنگ سازمانی»، «سیاست‌های HR»، «سیستم‌های پاداش»، «فرهنگ ملی»، «توسعه پایدار» و «روندهای اقتصادی و وضعیت بازار کار» به مثابه شرایط زمینه‌ای بر پدیده حضور غیرموجه عمل می‌کنند. این شرایط در حوزه‌های مرتبط با کار، سازمان و محیط تفکیک شده‌اند. در جدول زیر مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط زمینه‌ای شرح داده شده است.

جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله	قلمرو شرایط زمینه‌ای
تنوع مهارت؛ هویت کار؛ اهمیت کار؛ آزادی عمل؛ بازخورد نمودن نتیجه؛ میزان دانش و مهارت.	نوع و ویژگی‌های کار یا حرفه	مرتبط با کار
دیوانسالاری (بوروکراسی)؛ امکان ترکیب کارها؛ سیستم کاری انعطاف‌پذیر با وجود تکنولوژی؛ نامطمئن بودن محیط.	شرایط کاری	
رسیدگی به مشکلات کارکنان و بهبود روش کار؛ اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرای آن؛ ایجاد هماهنگی میان واحد خود و سایر واحدها؛ نظارت و مراقبت مستمر و غیر مستقیم؛ الگوی رفتاری مطلوب برای کارکنان.	رفتار سرپرست و اعضای تیم	
تمرکزگرایی؛ افزایش اندازه سازمان؛ استاندارد ساختن؛ تخصصی کردن؛ وابستگی زیاد واحدهای سازمانی.	تغییر ساختار	مرتبط با سازمان
میزان توجه به ره‌آوردها و یا فرآیندها؛ فرهنگ تیمی؛ فرهنگ تدافعی؛ فرهنگ باشگاهی؛ فرهنگ وظیفه‌مدار؛ فرهنگ توفیق‌مدار.	فرهنگ سازمانی	
برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر دیدگاه شایستگی محوری/ تساوی محوری؛ تأکید بر حفظ کارکنان توانمند؛ تمرکز آموزش بر نوآوری/ کارایی.	سیاست‌های HR	
پرداخت یکسان و پاداش رابطه‌ای ثابت؛ پرداخت مبتنی بر قطعه کاری و پاداش‌های مبادله‌ای ثابت؛ پرداخت بیشتر برای عملکرد بهتر و پاداش رابطه‌ای متغیر؛ سطح بالای پرداخت و پاداش مبادله‌ای متغیر.	سیستم‌های پاداش	مرتبط با محیط
هویت ملی؛ پیوندهای قومی، مذهبی، تاریخی.	فرهنگ ملی	
عملکرد محیطی؛ شایستگی اصلی سبز؛ چشم‌انداز استراتژیک زیست محیطی.	توسعه پایدار	
ساختار جمعیتی کشور؛ عرضه فراوان نیروی کار؛ فقدان امکانات مناسب با ویژگی‌ها و نیازهای نیروی کار؛ قانون کار و انعطاف‌پذیری آن و سختی قوانین کار.	روندهای اقتصادی و وضعیت بازار کار	



شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از شرایط هستند که در فرآیند پدیده حضور غیرموجه رخ می‌دهند. در واقع، شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری‌ای هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۵). بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های «خدمات اجتماعی»، «برنامه‌های توان‌مندسازی»، «قابلیت‌استخدامی»، «فضای اعتماد و احترام» و «عدالت سازمانی» به مثابه شرایط مداخله‌گر در پدیده حضور غیرموجه تأثیرگذار هستند. در جدول زیر مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر شرح داده شده است.

جدول ۷. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

شرایط مداخله‌گر	مقوله	مفاهیم
تسهیل‌گر / محدود-کننده	خدمات اجتماعی	بهداشت؛ درمان؛ مسکن؛ بازنشستگی؛ خدمات گردش‌گری و رفاهی.
	برنامه‌های توان‌مندسازی	تفویض اختیار؛ افزایش شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم‌نیروایی اعضای تیم؛ سبک‌های دموکراتیک؛ ارتباطات باز سازمانی و رسمیت کم.
	قابلیت‌استخدامی	تحصیلات هوش‌مندانه در جهت کاهش امنیت شغلی فرد؛ مهارت‌های متنوع؛ قدرت انطباق‌پذیر بالا با فرصت‌های شغلی متنوع.
	فضای اعتماد و احترام	صمیمیت و صداقت در سازمان؛ ایجاد محیط کاری بانشاط؛ شناخت و قدردانی از زحمات؛ ابتکارات و ابداعات کارکنان؛ حفظ روحیه کارکنان و توسعه مهارت‌های تعلق و همبستگی سازمانی؛ اجتناب از ایجاد مشکلات برای یکدیگر.
	عدالت سازمانی	ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان؛ سیستم پرداخت و سیستم ارتقاء کار بدون ابهام و عادلانه؛ شفافیت نظام تصمیم‌گیری.

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند (دانیالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۸). بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های «فرسودگی»، «تمایل به ترک شغل»، «کارگریزی»، «استعفای عاطفی»، «افسردگی»، «وخامت سلامتی» از پیامدهای منفی منتج از حضور غیرموجه در سازمان

می‌باشد و «کاهش حوادث کاری»، «کاهش اشتباهات و خطاهای جبران‌ناپذیر»، «کاهش آلودگی کالاها و جلوگیری از انتقال باکتری‌ها و ویروس‌های بیماری‌های مسری»، «افزایش بهره‌وری»، «سلامتی بهبود یافته»، «حفظ مشتریان»، «توسعه تصویر بیرونی مثبت از سازمان» و «داشتن تأثیر مثبت بر عملکرد کاری و رضایت فردی» از پیامدهای مثبت منتج از خنثی نمودن حضور غیرموجه در سازمان براساس استراتژی‌ها و راهبردها می‌باشد. در جدول زیر مفاهیم و مقوله‌های پیامدها شرح داده شده است.

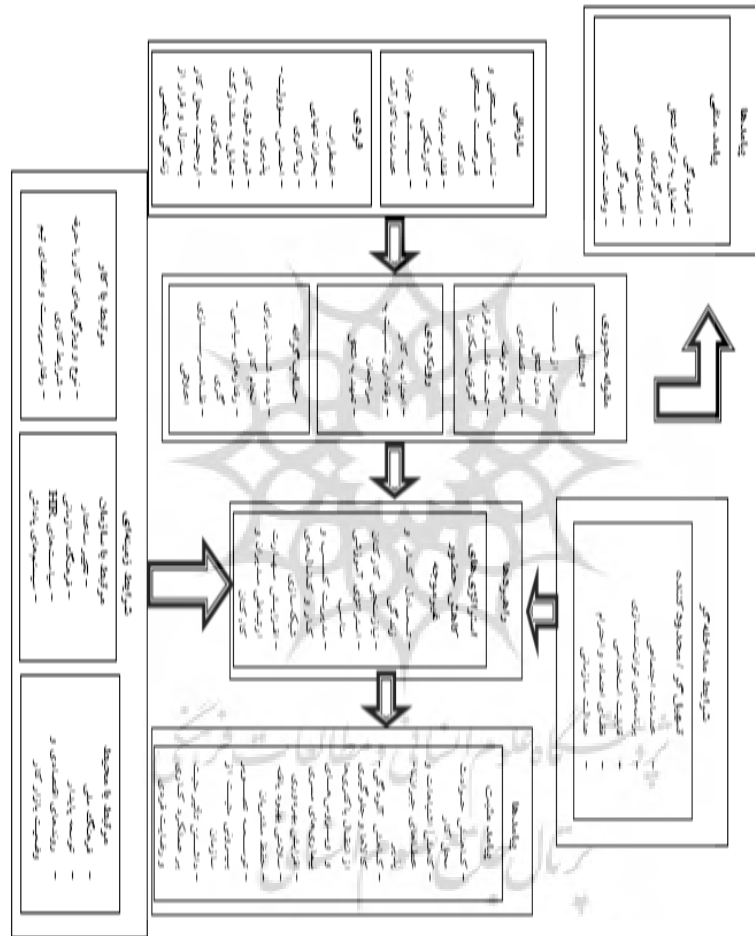
جدول ۸. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مفاهیم	مقوله	گستره ی پیامدها
احساس درماندگی و ناامیدی؛ از پافتادگی و خستگی؛ استفاده بیش از حد از منابع انرژی و توان فردی؛ کاهش بازدهی.	فرسودگی	پیامد منفی منتج از ماهیت طبیعی حضور غیر- موجه
عدم همخوانی شغل با انتظارات فردی؛ عدم تناسب مزایا با نیازهای فردی؛ عدم خشنودی شغلی؛ ناراحتی‌ها و تنش‌های روحی مرتبط با کار.	تمایل به ترک شغل	
بی انگیزگی در کار؛ ناقص انجام دادن امور؛ تبعیض و بی‌عدالتی در بین کارکنان.	کارگریزی	
بی تفاوتی نسبت به شغل؛ عدم تلاش و انگیزه برای بهبود اوضاع؛ شخصیتی منفعل در سازمان؛ عدم ارتباط اثربخش؛ صرف حضور فیزیکی و اتلاف وقت در محل کار.	استعفای عاطفی	
احساس غم و اندوه؛ احساس بی‌کفایتی؛ مشکل در تمرکز؛ کاهش اعتماد به نفس.	افسردگی	
بدتر شدن وضعیت فرد؛ انتقال بیماری به سایر افراد؛ تحمل درد مزاد؛ ضعیف شدن سیستم ایمنی بدن.	افسردگی و خنثی سلامتی	

ادامه جدول ۸

مفاهیم	مقوله	گستره ی پیامدها
مدیریت سیستم‌های ایمنی و بهداشتی؛ رعایت دستورالعمل‌های ایمنی؛ چک کردن همه‌جانبه محل کار از نظر بهداشت و سلامت؛ جدی گرفتن نقش سلامت کارکنان در سازمان.	کاهش حوادث محل کار	پیامد مثبت منتج از اعمال راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر
سیستم ساختاری مناسب؛ دیدگاه جامع نگر یا رویکرد سیستمی به عوامل برانگیزاننده خطا و اشتباهات؛ کاهش شیفت کاری و فعالیت های زیاد از حد؛ افزایش صادقانه خطا و جبران و حل مسأله آن.	کاهش اشتباهات و خطاهای جبران‌ناپذیر	
رعایت سیاست پیش‌گیری بهتر از درمان؛ عدم حضور کارکنان بیمار در محل کار با ابراز اطمینان شغلی به آنان.	کاهش آلودگی کالاها و جلوگیری از انتقال باکتری‌ها و ویروس‌های بیماری‌های مسری	
کاهش اتلاف وقت؛ کاهش میزان غیبت‌های غیرموجه؛ کاهش ترک خدمت‌های داوطلبانه کارکنان به دلیل احساس امنیت کسب شده از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های کاهش پرزنتیسم.	افزایش بهره‌وری	
مراقبت‌های به‌موقع سلامتی ارائه شده ( داروئی، جراحی، تصویربرداری و...)؛ ارتقاء کیفیت مراقبت‌های سلامتی.	سلامتی بهبودیافته	
توجه به مشتری؛ بهبود مستمر کیفیت در خدمات رسانی؛ خدمات رسانی به موقع؛ رعایت ادب و احترام در پاسخ‌گویی به مشتریان.	حفظ مشتریان	
مشارکت و مسؤولیت‌پذیری در زندگی سازمانی؛ نحوه خدمات‌دهی همگام با رضایت مشتری؛ تغییرات جدی در فرآیند خدمت رسانی در صورت وجود اشتباهات جبران‌ناپذیر؛ اصلاح فرآیندها در جهت تسهیل ارائه خدمات و ایجاد ذهنیت مثبت در افراد؛ آموزش موثر و استقرار سیستم های انگیزشی اثربخش برای کارکنان رودررو با ارباب رجوع؛ بهسازی محیط فیزیکی.	توسعه تصویر بیرونی مثبت از سازمان	
با اهمیت شمردن سلامت نیروی انسانی توسط سازمان و افزایش رضایت و عملکرد آنان؛ حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی در صورت داشتن شرایط عادی و تندرستی؛ داشتن احساسات مثبت نسبت به سازمان؛ یکپارچگی اجتماعی در محیط کار و استفاده بهینه از پتانسیل‌های کارکنان.	داشتن تأثیر مثبت بر عملکرد کاری و رضایت فردی	

با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی شده و الگوی مفهومی به صورت یکپارچه ارائه شده است. شکل (۱) بیانگر مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد است.



شکل ۱. مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد

## بحث و نتیجه گیری

حضور غیرموجه پدیده‌ای رایج در سازمان‌ها همراه با هزینه‌های گسترده آشکار و پنهان می‌باشد که عدم کنترل آن به تدریج منجر به ایجاد شکاف بین بهترین عملکرد و انتظارات رفتاری، اهداف سازمانی و فردی می‌گردد. به جهت افزایش شاخص عمومی سلامت و بهره‌وری، سازمان‌ها باید به ارتقای فرهنگ کاری و توسعه سیاست‌های کاهش حضور غیرموجه توجه و اهمیت ویژه نمایند. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مفهومی مدیریت پدیده حضور غیرموجه در منابع انسانی سازمان‌ها، با استفاده از روش‌شناسی تحقیق کیفی شامل استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام شد. در این پژوهش، عوامل ناامنی شغلی و فرصت شغلی اندک، فشار مدیران، کارشکنی و سیستم جبران خدمات ناکارآمد در سطح سازمانی و هم‌چنین اضطراب، بحران تنهایی، ریاکاری، احساس مسؤولیت‌پذیری، شور و شوق به کار، تمایل به مشارکت و فرار از زندگی شخصی در سطح فردی به عنوان شرایط علی ایجادکننده پدیده حضور غیرموجه در سازمان شناسایی شدند. عدم اطمینان شغلی نیروی کار در دنیای بسیار متغیر آینده و هم‌چنین عدم برخورداری اخلاق حرفه‌ای شماری از مدیران مبنی بر رعایت نمودن تعهدات آنان در هنگام بازگشت کارکنان از مرخصی‌ها از جمله مرخصی‌های استعلاجی، مرخصی دوران بارداری و ... علتی بر ظهور پدیده حضور غیرموجه در سازمان‌ها می‌باشد.

ضعف مدیریتی و عملکرد ضعیف مدیریت با اجبار کارکنان بر حضور در محل کار و سیستم جبران خدمات ناکارآمد، کارشکنی‌ها و اختلال در روند کارکرد شرکت افزایش حضور صرفاً فیزیکی فرد را به دلیل رهایی از شرایط نامطلوب احتمالی در پی دارد. اضطراب از بیکاری، جبران خلاء تنهایی با حضور در محل کار، احساس مسؤولت‌پذیری و روحیه وجدان کاری بالا، تمایل به مشارکت و همکاری بالا، غرق شدن در کار و جذابیت بالای شغلی برای فرد و نیز دور شدن از فضای پرتنش منزل از جمله عوامل فردی ظهور پدیده حضور غیرموجه در سازمان‌ها می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران شرایط علی حضور غیرموجه را در دو بعد فردی و سازمانی شناسایی نمایند و شکاف‌های مرتبط با عوامل سازمان را در برنامه‌ریزی‌های سازمانی از طریق مشارکت کارکنان بررسی نموده و شکاف‌های مرتبط با عوامل فردی را نیز از طریق آزمون‌های رفتاری، شخصیت و یا از طریق گفت‌گو با کارکنان شناسایی نمایند.

مفاهیم مستخرج در مقوله محوری پدیده حضور غیرموجه در سازمان در سه حوزه اجتنابی، رویکردی و حساب‌گرانه قرار دارد. در حوزه رویکردی، کارکنان به جهت تعهد به شغل، وفاداری نسبت به مراجعان و یا اعتیاد به کار در محل کار حضور می‌یابند. ترس از دست دادن شغل، ضررهای اقتصادی، تصور توطئه همکاران نسبت به فرد و تحت فشار قرار گرفتن از سوی همکاران در حوزه اجتنابی پدیده حضور غیرموجه قرار دارد و دیده شدن برای انجام کار، رفتارهای سیاسی‌گری و ظاهر سازی اخلاقی در حوزه حساب‌گرانه است که کارکنان از روی تزویر، ریا، چاپلوسی و به جهت فریب کارفرمایان در محل کار حضور می‌یابند. اطلاع و آگاهی از ماهیت حضور غیرموجه به ریشه‌یابی صحیح برای اجرای راهبردها و ساز و کارهای غلبه بر پیامد منفی حضور غیرموجه کمک می‌نماید.

استراتژی‌های کاهش حضور غیرموجه به عنوان راهبردها، مقوله‌های تعادل کار و زندگی، نیازسنجی کارکنان، استراتژی آموزشی مناسب، مدیریت کسب و کار و کانال‌های شبکه سازی و افزایش مهارت ارتباطی مدیران و کارکنان را شامل شد. تعادل کار و زندگی در بهره‌وری بلندمدت منابع انسانی بسیار مهم است. مدیریت مؤثر منابع انسانی باید از تضاد بین کار و زندگی پیش‌گیری کند. ترویج فرهنگ پشتیبانی از سیاست‌های تعادل بین کار و زندگی هم‌چون ساعات کاری منعطف، ارائه کمک برای مراقبت از کودکان و یا دادن مرخصی به کارکنان برای رفع بیماری اعضای خانواده از طریق القای احساس اطمینان و احساس مثبت به سازمان، ضامن سلامت جسم و روان و کاهش حضور غیرموجه کارکنان است. مدیران با علم و آگاهی از نیازهای کارکنان می‌توانند به‌طور اثربخش کاستی‌ها و کمبودهای کارکنان سازمان را مرتفع نمایند و از طریق سیستم جبران خدمات مناسب و شفاف نمودن برنامه‌های آتی شغلی و هم‌چنین آموزش در حوزه قانون کار، پیش‌گیری از بیماری از حضور غیر اثربخش آنان پیش‌گیری نمایند. از سویی دیگر برخورداری از طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌ها در کارکنان و توسعه ارتباطات درون و برون سازمانی ممکن است فرصتی برای آنان فراهم آورد تا ارزش خود را در حوزه‌های مختلف نشان داده و بازه فرصت‌ها شغلی را گسترش دهند و بنا بر این امنیت شغلی آنان ارتقاء یابد.

شرایط زمینه‌ای در سه حوزه مرتبط به کار، سازمان و محیط از طریق نوع و ویژگی‌های کار یا حرفه، شرایط کاری، رفتار سرپرست و اعضای تیم هم‌چون اعمال اصول ایمنی و

بهداشت در محیط کار و چگونگی نظارت بر اجرای آن، تغییر ساختار، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های HR، سیستم‌های پاداش، فرهنگ ملی، توسعه پایدار و روندهای اقتصادی و وضعیت بازار کار و همچنین شرایط مداخله‌گر از طریق خدمات اجتماعی و بهداشت و درمان، برنامه‌های توان‌مندسازی، قابلیت‌استخدامی، فضای اعتماد و احترام و عدالت سازمانی بر راهبردها اثرگذار هستند.

در نهایت پیامدهای اجرای استراتژی کاهش حضور غیرموجه کاهش حوادث محل کار، کاهش اشتباهات و خطاهای جبران‌ناپذیر، کاهش آلودگی کالاها و انتشار ویروس، افزایش بهره‌وری، سلامتی بهبودیافته، حفظ مشتریان، توسعه تصویر بیرونی مثبت از سازمان و داشتن تأثیر مثبت بر عملکرد کاری و رضایت فردی می‌باشند و پیامدهای منفی حضور غیرموجه و عدم مدیریت آن به فرسودگی، تمایل به ترک شغل، کارگریزی، استعفای عاطفی، افسردگی و وخامت سلامتی آنان منتهی خواهد شد.

وجه نوآوری پژوهش حاضر را با توجه به تعداد اندک شماری پژوهش که در خصوص حضور غیرموجه انجام شده می‌توان در قالب یک مدل جامع و غنی بیان کرد که با استفاده از نظریه داده بنیاد تدوین شده است. با توجه به اینکه یافته‌های این پژوهش با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد در شرایط واقعی محیط کار بدست آمده است، امکان تعمیم نتایج در شرایط و محیط کاری مشابه میسر می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان راهکاری در زمینه بهبود روابط سازمانی بین کارکنان و مدیران و برخورد با موقعیت‌های مختلف کاری باشد، همچنین می‌تواند موجبات بسط و گسترش مطالعات مربوط به مدیریت را فراهم آورد و نیز زمینه و بستر مناسبی را برای محققان و اندیشمندان علاقمند به این حوزه را فراهم آورد.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

**استناد به این مقاله:** مؤذن جمشیدی، (۱۴۰۰)، طراحی الگوی حضور غیرموجه کارکنان سازمان‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال (شماره)، ۱۶۲-۱۳۷.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## ORCID

Mir Hadi Moazen Jamshidi



<https://orcid.org/0000-0002-0745-8538>

Razieh Bagherzadeh Khodashahri



<https://orcid.org/0000-0001-6809-6860>

## منابع

- دانیالی ده حوض، محمود، علامه، سید محسن و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، (۱)، ۱۰-۱۴۰. doi: 10.22067/pmt.v10i1.61676
- رحیمی باغملک، جهانبخش، حقیقی، محمد و میرا، ابوالقاسم. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل وفاداری بر مبنای تجربه مشتری در صنعت هتلداری با استفاده از استراتژی تئوری داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، (۱)، ۱۱-۱۲۵، ۱۴۰. doi: 10.22059/jibm.2018.218111.2306
- کاردوانی، راحله، تاج مزینانی، علی اکبر، میرخانی، عزت السادات و سجادی، سیدمهدی. (۱۳۹۶). تبیین الگوهای سیاستی و تحولات سیاست گذاری اجتماعی ایران درحوزه «مادری/ اشتغال». *پژوهش نامه زنان*، (۲۲)، ۳۷-۶۴.
- محمد اسماعیلی، ندا، قائدی، شهرداد، یوسفی امیری، مظاهر و قلی پور، آرین. (۱۳۹۵). پدیده پرزنتیسم: بررسی پیامدها و راهکارهای مقابله با آن. *فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی*، (۷)، ۶۷-۹۳.
- موسوی، سید نجم الدین، شریعت نژاد، علی و ساعدی، عبدالله. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد. *مطالعات منابع انسانی*، (۲)، ۱۲۱-۱۴۲.

## References

- Aboagye, E., Björklund, C., Gustafsson, K., Hagberg, J., Aronsson, G., Marklund, S., & Bergström, G. (2019). Exhaustion and Impaired Work Performance in the Workplace: Associations with Presenteeism and Absenteeism. *Journal of occupational and environmental medicine*.
- Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 191-198.
- Baptista, M. C., Burton, W. N., Nahas, A. K., Wang, Y. P., Viana, M. C., & Andrade, L. H. (2019). Absenteeism and Presenteeism Associated With Common Health Conditions in Brazilian Workers. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(4), 303-313.
- Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2007). Grounded theory. *The Blackwell encyclopedia of sociology*.
- Chun, B. Y., & Hwang, Y. J. (2018). Gender, Presenteeism, and Turnover



- Intention and the Mediation Effect of Presenteeism in the Workplace. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 120(6), 4821-4836.
- Cooper, C.L. (1998). *The changing nature of work. Community, Work and Family*, 1(3), 313-317.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publication: UK.
- Danyali deh hoz, M., allameh, S., safari, A. (2019). Designing a Model of Succession Management with an Approach of the Grounded Theory. *Transformation Management Journal*, 10(1), 105-140. doi: 10.22067/pmt.v10i1.61676 [In Persian]
- Deng, J., Li, Y., Sun, Y., Lei, R., & Yang, T. (2019). Public service motivation as a mediator of the relationship between job stress and presenteeism: a cross-sectional study from Chinese public hospitals. *BMC health services research*, 19(1), 625.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard business review*, 82(10), 49-58.
- kardavani, R., taj ahmazyani, A., mirkhani, E., sajadi, S. (2018). The Analysis of policy patterns and Iran's Social Policy naking changes in the field of "maternal / Employment". *Women Studies*, 8(22), 37-64. [In Persian]
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: the Whitehall II study. *American journal of public health*, 95(1), 98-102.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of occupational and environmental medicine*, 44(1), 14-20.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58.
- MacGregor, J. N., Barton Cunningham, J., & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: Life events and health events. *Management Research News*, 31(8), 607-615.
- Mach Piera, M., Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lisowskaia, A., Dahger, G. K., & Pérez-Nebra, A. R. (2018). Working conditions revisited: A moderated-mediation model of job context and presenteeism. *PLoS One*, 2018, vol. 13, num. 10, p. e0205973-e0205973.
- Mohammad Esmaili, N., Ghaedi, S., Yousefi Amiri, M., Gholipour, A. (2016). Presenteeism Phenomenon: Investigating the Outcomes and the Solutions of Managing it. *Journal of Public Administration Perspective*, 1(7), 67-93. [In Persian]
- Mousavi, Seyed Najmoddin, Shariat Nejad, Ali and Saedi, Abdullah. (2018). Designing a human resource risk management model in government organizations using Grounded theory. *Journal of Human Resources management*, 8 (2), 121-142. [In Persian]
- Okemwa, D. O., Atambo, W. N., & Muturi, W. M. (2019). Influence of leave arrangements on commitment of nurses in public hospitals in Kenya.

- International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 6(2), 22-32.
- Rahimi Baghmalek, J., Haghighi, M., Mira, S. (2019). Developing a Loyalty Model Based on the Customers' Experience in Hotel Industry Using Grounded Theory Strategy. *Journal of Business Management*, 11(1), 125-140. doi: 10.22059/jibm.2018.218111.2306 [In Persian]
- Rainbow, J. G. (2019). Presenteeism: Nurse perceptions and consequences. *Journal of Nursing Management*.
- Sagvaag, H., Rimstad, S. L., Kinn, L. G., & Aas, R. W. (2019). Six shades of grey: Identifying drinking culture and potentially risky drinking behaviour in the grey zone between work and leisure. The WIRUS culture study. *Journal of Public Health Research*, 8(2).
- Sanderson, K., & Cocker, F. (2013). Presenteeism: Implications and health risks. *Australian family physician*, 42(4), 172-175.
- Steinke, M., & Badura, B. (2011). *Präsentismus: Ein Review zum Stand der Forschung. Baua, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Tang, N., Han, L., Yang, P., Zhao, Y., & Zhang, H. (2019). Are mindfulness and self-efficacy related to presenteeism among primary medical staff: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(1), 182-186.
- Valentine, D. S., Ferebee, S., & Heitner, K. L. (2019). The Effect of Wellness Programs on Long-Term Contract Employees' Workplace Stress, Absenteeism, and Presenteeism. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, 10(4), 30-40.
- Vieira, I. D. D. S. (2018). *Emotions, burnout and presenteeism in the workplace (Doctoral dissertation)*.
- Wahl-Jorgensen, K. (2019). Challenging presentism in journalism studies: An emotional life history approach to understanding the lived experience of journalists. *Journalism*, 20(5), 670-678.
- Wang, Y., Chen, C. C., Lu, L., Eisenberger, R., & Fosh, P. (2018). Effects of leader-member exchange and workload on presenteeism. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7/8), 511-523.