



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2020.1873920.2550



## Designing an Invisible Employee Control Pattern in Public Organizations: The Case of Universities and Higher Education Institutes in Ilam Province

Neda Salimi<sup>1</sup>, Mohammad Taban(Ph.D.)<sup>2\*</sup>, Yasanallah Pourashraf(Ph.D.)<sup>3</sup>, Seidmehdi Veisheh(Ph.D.)<sup>4</sup>

(Receipt: 2021.01.25- Acceptance:2021.06.24)

### Abstract

The present qualitative research set out to design a model for invisible employee control in public organizations. The research sample included managers at various universities and educational institutes in Ilam selected based on snowball sampling. A semi-structured interview was conducted with the participants to collect the research data which were further analyzed based on Grounded Theory. The findings indicated that three sets of causal, contextual and intervening factors can influence invisible employee control. Causal factors include efficient evaluation system, adequate organizational supportive atmosphere, efficient supervision and control system and fair and unbiased employee promotion. Contextual factors comprise appreciating and rewarding effective services, taking personality characteristics into account and managers' ethical supportive behavior towards employees. Intervening factors were found to be maintaining rule-orientation, reducing hidden powers and existence of clear specific control plans. Control pattern strategies were found to include empowering managers, developing human resources, promoting organizational intimacy, matching jobs with employees' capabilities and adequate employment system. Finally, invisible employee control was construed as leading to organizational efficiency, customer satisfaction, promoting organizational accountability, and boosting employees' participation and commitment.

**KeyWords:** Grounded Theory, Invisible Employee Control, Public Organizations

---

1.MSc Public organizations Management, Ilam University, Ilam, Iran

2. Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.

\*.Corresponding Author: M.taban@ilam.ut.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran y.pourashraf@ilam.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran



10.30495/QJOPM.2020.1873920.2550

(مقاله پژوهشی)



## ارائه الگوی کنترل کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر ایلام)

ندا سلیمی<sup>۱</sup>، محمد تابان<sup>۲\*</sup>، یاسان‌اله پوراشرف<sup>۳</sup>، سیدمهدی ویسه<sup>۴</sup>  
(دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۶- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳)

### چکیده

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی، به طراحی الگویی برای کنترل کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی پرداخته است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته و برای تحلیل داده‌ها از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. جمعیت آماری پژوهش، مدیران دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر ایلام بودند که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد، کنترل کارکنان نامرئی تحت تأثیر شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر قرار دارد. شرایط علی الگوی کنترلی شامل: سیستم ارزشیابی کارآمد، جو حمایتگری سازمان، نظام کنترل و نظارت کارآمد و ارتقای منصفانه کارکنان است. شرایط زمینه‌ای شامل: جبران خدمات مؤثر، توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد، رفتار حمایتی و اخلاق‌محورانه مدیران می‌باشد. عوامل مداخله‌گر شامل: قانون محوری، کاهش قدرت‌های پنهان، داشتن برنامه‌های کنترلی شفاف و مشخص است. توانمندسازی مدیران، توسعه منابع انسانی، ارتقای صمیمیت سازمانی، هماهنگی شغل با توانایی کارکنان، نظام استخدامی مناسب راهبردهای الگوی کنترلی هستند و درنهایت کنترل کارکنان نامرئی موجب کارآمدی سازمانی، رضایت ارباب‌رجوع، افزایش پاسخگویی سازمان، افزایش مشارکت و تعهد کارکنان می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** کنترل، کارکنان نامرئی، سازمان‌های دولتی، نظریه داده بنیاد

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران  
۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

\* نویسنده مسؤول: M.taban@ilam.ut.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران y.pourashraf@ilam.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

## مقدمه

در عصر حاضر اهمیت و نقش سازمان‌ها و کارکنان در پیشرفت و ترقی جوامع بر هیچ‌کس پوشیده نیست. در سطح کارکنان، بی‌شک سرمایه‌گذاری صحیح بر روی توسعه نیروی انسانی موجب افزایش بهره‌وری کیفیت کار و خلاقیت کارکنان می‌شود. آیکر (۱۹۸۹) می‌گوید که برای به دست آوردن مزیت رقابتی‌ای که واقعاً پایدار باشد، باید دارایی‌ها و مهارت‌های مجذوب شرکت و همچنین کارمندان آن را در نظر گرفت (فرگوسن و ریوجونیور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۴۷۴). بهبود عملکرد منابع انسانی، به‌ویژه کارکنان برای بهبود بهره‌وری و پیشرفت در دستیابی به هدف شرکت بسیار مؤثر است (رحیم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۱). یکی از راه‌های کاربرد صحیح نیروی انسانی، کنترل است. کنترل به‌عنوان قواعد و فرایندهایی تعریف می‌شود که رفتار همکاران را برای ایجاد رفتارهای مطلوب مدیریت می‌کنند (لو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۶۲۸). مطالعات متعدد نشان داده است که کنترل کارکنان می‌تواند عملکرد آنها را به‌طور قابل‌توجهی بهبود بخشد (دو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷، ۲۱۴). شیوه‌های کنترل ممکن است پیش‌بینی سازمان، انصاف و قابلیت اطمینان سازمان و همچنین توانایی سازمان را نشان دهند. در نتیجه کنترل می‌تواند ارتباط مثبتی با اعتماد و صداقت کارمندان داشته باشد (وربورگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۸۱). متأسفانه سازمان‌ها امروزه به دلیل کنترل ضعیف با بحرانی به نام کارکنان نامرئی مواجه‌اند. افرادی که روزانه در محل کار خود حاضرند اما ذهن و توجه آنها جای دیگری است، که می‌توان آنها را کارکنان نامرئی یا حضور حاضران غایب نامید. امروزه به‌آسانی می‌توان غایب‌ها را مشخص کرد، ولی حاضران غایب افرادی هستند که هرروز در محل کار خود حاضرند، ولی ذهن و توجه آنها جای دیگری است و توانایی‌های ذهنی و جسمی آنها در اثر مسائل خانه یا اغلب در مواردی که بیش‌از اندازه به مشکلات محیط کار مربوط است، دچار محدودیت شده است. توانایی و انرژی بسیاری از آنها در اثر فشار کارهای دشوار و توسط افراد مافوق به‌اندازه‌ای گرفته‌شده که توان روحی و یا جسمی موردنیاز برای انجام کار را از دست داده‌اند، یا اینکه کمتر به کار گرفته شده‌اند و یا به‌راحتی مورد بی‌اعتنایی قرار گرفته‌اند (گوستیک و التون<sup>۶</sup>، ۱۹۶۵، ۴). در واقع بی‌توجهی مدیریت به نیروی شایسته و عدم تأمین نیازهای روحی و معنوی و نیازهای مادی افراد، انگیزش تلاش و انجام کار به بهترین شکل را کاهش می‌دهد و دلسردی نسبت به محیط کار و وظایف در کارکنان ایجاد

- 
1. Ferguson & Reio Jr
  2. Rahim
  3. Lu
  4. Du & et al
  5. verburg
  6. Gostick & Elto

می‌شود و در نهایت برخی از آنان را به کارکنان نامرئی که صرفاً در حال سپری کردن وقت کاری می‌باشند تبدیل می‌کند که این امر سازمان‌ها را در طی مسیر چابکی و تعالی سازمانی با مشکل مواجه می‌سازد (کمالی، ۵۸، ۱۳۹۳). همچنین از آنجاکه اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده پیشرفت و توسعه جامعه در شرایط متحول کنونی جهان میزان برخورداری از نیروی انسانی کارا و خلاق است که این خود به میزان برخورداری جوامع از دانش، آموزش و پژوهش بستگی دارد. برتری یک کشور پیش از آنکه به منابع طبیعی یا ظرفیت‌های موجود صنعتی متکی باشد، به پویایی نظام آموزش عالی آن کشور بستگی دارد. اما کیفیت پایین آموزش در مراکز آموزش عالی موجب فقر نیروی ماهر و متخصص انسانی شده است و در نتیجه اهداف و برنامه‌های رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور با مشکلات عمده‌ای مواجه می‌شود و این امر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را زیر سؤال می‌برد، چراکه نقش اساسی دانشگاه‌ها همانا اتخاذ استراتژی‌های سنجیده برای توسعه و تربیت نیروی انسانی متخصص و ماهر به‌منظور رشد و توسعه کشور است (شاهرضایی، ۱۳۸۹، ۴۱-۴۲). بنابراین اگر در جهت مقابله با این شرایط اقدامی صورت نگیرد، مانع تحقق اهداف سازمان‌ها می‌شود. لذا در صورت انجام این تحقیق به مدیران و مجریان در امر کنترل کمک شایانی خواهد کرد. از طرفی در صورت عدم انجام این تحقیق مؤلفه‌ها و مفاهیم مربوط به کنترل و کارکنان نامرئی در سازمان‌ها پنهان مانده و این امر سبب افزایش خطا در سازمان‌ها، کاهش عملکرد کارکنان، کاهش انعطاف‌پذیری و عدم انطباق و عدم انسجام با اهداف در سازمان‌ها می‌شود. همچنین در دو بخش تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مدیران ارشد آموزش عالی را یاری می‌نماید. با توجه به مطالب ذکر شده و ناکارآمدی نظام کنترلی در سازمان‌ها و همچنین عدم پاسخگویی مسئولان، محقق اقدام به طراحی الگوی کنترلی در مراکز دانشگاهی نموده است. لذا با توجه به اینکه تاکنون تحقیقی با این عنوان انجام نگرفته است، انجام تحقیق حاضر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نیروی انسانی اساس و بنیان هر سازمانی است. در بسیاری از سازمان‌ها نیروهای انسانی تعیین‌کننده موقعیت و وضعیت آن سازمان هستند. بنابراین برای هر سازمانی نیروی انسانی اهمیت فزاینده‌ای دارند (احمدی، غفاری و سپیانی، ۱۳۹۳، ۱۰۰). در مورد اهمیت کارکنان در سازمان گفته می‌شود که، در یک سازمان سالم نیازهای کارمندان در زمینه رفاه اجتماعی، عاطفی، روحی، جسمی و معنوی پشتیبانی می‌شود (بلانچارد، ۲۰۱۹، ۲۳). در حال حاضر یکی از مشکلات سازمان‌های امروزی، نامرئی شدن کارکنان است. این کارکنان در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و فکر،

اندیشه، توان و تخصص خود را در جهت اهداف شخصی خود در خارج از سازمان و یا درجهات اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند (کرمانی، ۱۳۸۸، ۱۱۵). از نشانه‌های شناخت کارکنان نامرئی این است که احساس نادیده گرفته شدن می‌کنند، احساس می‌کنند که مورد غفلت واقع شده‌اند، آنها را درک نمی‌کنند و از آنها تقدیر نمی‌شود (گوستیک و التون، ۲۰۱۰، ۶). در مورد کارکنان نامرئی، سازمان اطلاع ندارد که آیا کارکنان علی‌رغم حضور فیزیکی و در استخدام سازمان بودن در خدمت سازمان و تحقق اهداف و مأموریت‌های آن حضور واقعی نیز دارند و یا از نظر فکری در خدمت سازمان دیگری هستند و این موضوع از آنجاکه سازمان را دچار سردرگمی می‌نماید، به‌عنوان یک معضل و مشکل مهم فرارو خواهد بود (کرمانی، ۱۳۸۸، ۱۱۵). کارکنان نامرئی کارکنانی هستند که در حداقل ممکن کار انجام می‌دهند و به عبارتی رفع تکلیف می‌کنند. به گفته انجمن مدیریت منابع انسانی، ۷۹ درصد از افراد کار خود را به دلیل عدم شناخت آنها و یا عدم قدردانی از آنها، ترک می‌کنند. این کارکنان از مدیریت و همکاران و اطرافیان شکایت دارند و اعتراض می‌کنند و این رفتارها را به افراد جدید استخدام‌شده انتقال می‌دهند و از این طریق باحساسی (نادیده گرفته شدن) که دارند مقابله می‌کنند. به‌طور کلی، دلیل این‌گونه رفتارهای کارکنان نامرئی این است که وقتی کسی به دستاوردهای ما توجهی ندارد، چرا برای درخشیدن به خود زحمت بدهیم؟ چرا وقتی ممکن است در میان گروه بعدی اخراجی‌ها باشیم، تلاش کنیم؟ (گوستیک و التون، ۲۰۱۰، ۲۴). یکی از مباحث مرتبط با نامرئی شدن کارکنان، وجود خودداری از تلاش در میان کارکنان در سازمان‌هاست.

در واقع تلاش فردی که توسط کارکنان در هنگام کار در گروه‌ها انجام می‌شود، یک عامل مهم است که می‌تواند بر طراحی و مدیریت مؤثر گروه‌های کاری و عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان مؤثر باشد. گرایش به خودداری از تلاش به‌عنوان "احتمال اینکه یک فرد تلاش کمتری را در رابطه با وظایف شغلی خود ارائه دهد" تعریف شده است. کاهش تلاش به شکل‌های مختلفی رخ می‌دهد: که شامل تصمیم منطقی کارکنان برای کاهش تلاش به دلیل اینکه فعالیت‌ها و عملکرد آنها به‌طور مجزا در معرض دید نیست و تصمیم عاطفی کارکنان برای خودداری از تلاش به دلیل احساسات منفی که در مورد گروه و یا سازمان دارند، است (کیدول و روبی، ۲۰۰۳، ۵۳۷). در دنیای کارمندان مدیریت منابع انسانی که عمده‌اً از تلاش خودداری می‌کنند، شغل را "انحراف تولید" می‌نامند. به این معنی که کارگران وظیفه دارند به بهترین شکل ممکن عمل کنند، اما چرا باید این را بپذیریم؟ برای این سؤال سه پاسخ ارائه می‌شود. اولی می‌گوید: کارمندانی که از تلاش خودداری می‌کنند، محکوم به "سرقت زمان" یا سرقت از کارفرمایان خود هستند. دومی می‌گوید: فرد با خودداری از تلاش به

همکاران خود آسیب می‌زند. سومی اظهار داشت: کارمندان باید قدردان کارفرمایان خود باشند، که برای ادای آن بهتر است به همان اندازه تولید کنند (دوبوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۵۱۹). خودداری از تلاش‌های شغلی می‌تواند از طریق درک پدیده کارگروهي و ایجاد ارتباط بين تلاش و عملکرد بهبود يابد، که باید عملکرد سازمانی و فردی را افزایش دهند (کیدول و والتین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۱۶). با توجه به اینکه گوستیک و التون (۲۰۱۰، ۲۴) کارکنان نامرئی را کارکنانی دانسته‌اند که از حداقل توانایی و زمان در انجام کار استفاده می‌کنند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که خودداری از تلاش و ابعاد چندگانه آن که در زیر به آنها پرداخته شده است، از رفتارهای کارکنان نامرئی محسوب می‌شود. ابعاد چندگانه مفهوم خودداری از تلاش شامل: طفره رفتن از کار، طفره‌روی اجتماعی، سواری آزاد و غفلت از کار (اسنیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ۲۷۷؛ کیدول و روبی، ۲۰۰۳، ۵۳۸؛ کیدول و والتین، ۲۰۰۹، ۱۶).

همان‌طور که در متن بالا ذکر شد، یکی از ابعاد خودداری از تلاش، طفره رفتن از کار است. طفره رفتن از کار، اصطلاحی است که بیشتر در ادبیات اقتصادی به کار می‌رود و به‌عنوان گرایش به ارائه تلاش کمتر تعریف می‌شود. اساساً، طفره رفتن از کار زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند تصور کند که او می‌تواند وقت آزاد بیشتری داشته باشد و این کار عواقب منفی ندارد (بنتن و ناومن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ۱۱۴). طفره رفتن از کار می‌تواند منجر به مشکلات متعددی در موفقیت سازمان شود و همچنین باعث کاهش تلاش، کاهش بهره‌وری و کاهش تعهد گروهی می‌شود (آکگوندوز و آریلماز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸، ۴۲). فرضیه اصلی ادبیات طفره رفتن از کار این است که اگر بر کارکنان نظارت نشود، در نتیجه کارکنان از کار شانه خالی می‌کنند و به اصطلاح پدیده طفره رفتن از کار رخ می‌دهد. در واقع، کارکنان ترجیح می‌دهند برای یک دستمزد معین زمان بیشتری از وقت کاری را آزاد باشند. وقتی کارکنان منافی که از طفره رفتن از کار کسب می‌کنند، بیشتر از منافی است که با کار کردن به دست می‌آورند، در نتیجه از کار خسته می‌شوند و به اصطلاح از کار طفره می‌روند (بنتن و ناومن، ۲۰۰۵، ۱۱۴). بعد دیگر مفهوم خودداری از تلاش، طفره‌روی اجتماعی است. طفره‌روی اجتماعی تمایل به کاهش تلاش در هنگام کار جمعی (به‌عنوان مثال، در گروه‌ها) در مقایسه با کار انفرادی است. این پدیده در کارکنان به احساسات شخصی آنها در مورد اعضای گروه برمی‌گردد و همچنین عملکرد واقعی خود شخص را نشان می‌دهد (کیدول و روبی، ۲۰۰۳، ۵۳۸). طفره‌روی اجتماعی زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد بفهمد که در یک گروه می‌تواند از کار طفره برود و در عین حال از مزایای

1. Dobos
2. Kidwell & Valentine.
3. Schnake.
4. Bennett & Naumann
5. Akgunduz & Eryilmaz

این گروه در تناسب با سهم خود لذت ببرد (ژو و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹، ۵۶). این اصطلاح برای اولین بار توسط لاتن و همکاران (۱۹۷۹) استفاده شد. این پدیده یک بیماری است که در افرادی که در یک تیم کاری هستند، ظاهر می‌شود. چندین توضیح برای طفره‌روی اجتماعی ارائه شده است از جمله: عدم پذیرش تلاش، عدم توانایی در همکاری با افراد، و اینکه کارمندان از تلاش برای کار کردن خودداری کنند و به‌صورت عقلانی علاقه شخصی خود را دنبال کنند. با افزایش اعضای گروه، طفره‌روی اجتماعی نیز افزایش می‌یابد (اسنیک، ۲۰۰۷، ۲۸۱).

سواری آزاد بعد سوم مفهوم خودداری از است. اصطلاح "سواری آزاد" اشاره به یک عضو گروهی است که مزایای عضویت گروه را به دست می‌آورد، اما متناسب با هزینه‌های ارائه مزایا فعالیت انجام نمی‌دهد (آلبانیس و ون فلیت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵، ۲۴۴). افراد با خصوصیات سواری آزاد افرادی غیر مشارکتی هستند که در هنگام مصرف منابع با سایر کارکنان، همکاری می‌کنند اما هیچ منفعتی را به شرکت نمی‌رسانند (الوتیبی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۰۶۰). فاکتور کلیدی در مفهوم سواری آزاد، وجود یک منفعت عمومی تقسیم ناشدنی است، و کسانی که در این گروه قرار دارند، معتقدند که نمی‌توان آن را نادیده گرفت و بر این باورند، اگر تلاش کنند یا اصلاً تلاش نکنند، در این منفعت عمومی سهمیم هستند. به‌عنوان مثال، محیط کاری ایمن و سالم را نمی‌توان تقسیم کرد. اگر کسی برای آن تلاش کند و آن را به دست آورد، همه آن را دریافت کنند و منفعت آن فقط به آن فرد نمی‌رسد بلکه همه افراد گروه آن را دریافت می‌کنند. منفعت عمومی نیز می‌تواند شامل هزینه‌های تولید کم، خروجی کار کمیته‌های علمی، نمرات پروژه گروه کلاسی یا برنامه‌ریزی و اجرای یک بخش از شرکت باشد (کیدول و روبی، ۲۰۰۳، ۵۴۱). و آخرین بعد مفهوم خودداری از تلاش، غفلت از کار است. غفلت از کار یعنی کارکنان از طریق تمرکز بر علایق و منافع غیر کاری و نامشروط، اجازه دهند که شرایط بدتر شود. غفلت از کار عبارت از عدم تلاش کارکنان و تمرکز آنها بر سایر منافع (بنت و ناومن، ۲۰۰۵، ۱۱۵). غفلت شغلی نوعی رفتار سهل‌انگاری است که در قالب فضای مجازی نیز ایجاد می‌شود. سایبرلوفینگ (فضای مجازی) نوعی غفلت شغلی است که به‌عنوان استفاده از اینترنت توسط کارمندان در سازمان برای اهداف خصوصی در ساعات کاری تعریف می‌شود (اقبال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶، ۶۱۳). کیدول و روبی (۲۰۰۳) غفلت از کار را "یک پاسخ مخرب و درعین‌حال منفعل به نارضایتی از یک شغل" می‌دانند که به‌صورت کار کمتر، دوری از مدیر، گرفتن مرخصی طولانی و

- 
1. Zhu & wang
  2. Albanese & Van Fleet
  3. Alotibi
  4. Iqbal

تأخیر در کار در رفتارهای کارکنان ظاهر می‌شود. کارکنانی که دچار غفلت از کار هستند، برای انجام مسئولیت‌های خود نهایت تلاش خود را به کار نمی‌برند و نسبت به زمانی که غفلت از کار ندارند کارایی کمتری دارند (کریمی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۱۱). در پی همه‌گیری چنین رفتارهای در کارکنان، سازمان‌ها نیازمند یک الگوی کنترلی هستند. در ادبیات مربوط به کنترل، همواره کنترل را مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد، دانسته‌اند. به این ترتیب کنترل، فعالیتی است که باید با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودی‌ها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند (کوشکی‌چهرمی، سیدنقوی، حسن‌پور و محمدی‌مقدم، ۱۳۹۳، ۳۱). کنترل‌ها بلوک‌های اساسی ساختاری برای فرآیندهای بازخورد و یادگیری هستند و سازگاری که ایجاد می‌کنند می‌تواند به عنوان نوعی عدالت رویه‌ای تلقی شود. کنترل‌ها هماهنگی و ارتباطات را در داخل و بین تیم‌ها تسهیل می‌کنند، زیرا اهداف مشترک اساسی و قوانین مشترک کار را تعیین می‌کنند. این بدان معناست که کارمندان آنچه را که از آنها انتظار می‌رود و نقش‌های خود را، بهتر می‌فهمند، و این باعث می‌شود مطابق آنچه انتظار می‌رود انجام‌وظیفه کنند (وربورگ، ۲۰۱۸، ۱۸۴). سطح کنترل‌هایی که مدیران بر کارکنان اعمال می‌کنند، به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت مؤثر کارکنان در نظر گرفته شده است (آلن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع کنترل‌های اداری رفتار مستقیم کارکنان را از طریق طراحی و ساختار سازمانی، ساختارهای اداری و قوانین و سیاست‌ها کنترل می‌کنند (بوتن و هوزی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶، ۲). از این رو کنترل می‌تواند نقش بسزایی در جلوگیری از رفتارهای کارکنان نامرئی در سازمان‌ها داشته باشد.

محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به بررسی نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداخت. وی در این تحقیق به این نتیجه رسید که کارکنان نامرئی و مؤلفه‌های آن یعنی: ترک خدمت مجازی، غفلت از کار، ریاکاری و طفره رفتن از کار بر تنبلی سازمانی دارای تأثیر معنی‌داری می‌باشند. همچنین شمسی و ابراهیمی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای پیرامون شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام نور استان خوزستان پرداخت. وی در این تحقیق دریافت که شش عامل؛ تبعیض و بی‌عدالتی سازمانی، ناامنی شغلی، عدم شایسته‌سالاری، سبک تصمیم‌گیری، پاداش و قدردانی و سیستم کنترل و نظارت بر نامرئی شدن کارکنان تأثیرگذارند. همچنین در بین ۶ عامل شناسایی‌شده، عامل بی‌عدالتی و تبعیض سازمانی دارای تأثیر بیشتری نسبت به سایر عوامل است.

1. karimi
2. Allen
3. Bouten & Hoozee



در مطالعه خارجی نیز آدریان گوستیک و چستر التون (۱۹۶۵) در کتاب خود (کشف توانمندی‌های کارکنان نامرئی) به این نتیجه رسیدند که راز ایجاد مشارکت و تعهد در بین کارکنان و محیط کار موفق در شرکتی است که کارکنان آن صبح‌ها و در هنگام برخاستن از خواب مشت خود را تکان دهند و بگویند: « من امروز بیدار شده‌ام تا به سرکار بروم. » این موفقیت را تنها با تمرکز بر سه عنصر تعیین هدف، دیدن و شناخت و قدردانی می‌توان پدید آورد و اگر بر این سه عنصر تمرکز شود، موفقیت خیلی دور نخواهد بود. همچنین داس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی پیرامون کارمند نامرئی: احساس کارکنان خانه‌دار دانشگاه از فعالیت‌های بدنی پرداخت. وی بیان داشت که داشتن فعالیت‌های بدنی تأثیر زیادی در بازده این کارکنان دارد. و از آنجاکه به کارکنان توجه کمی می‌شود، این افراد را کارمندان نامرئی خوانده‌اند. زیرا آنها غالباً مورد توجه قرار نمی‌گیرند و بندرت مورد توجه یا تمرکز تلاش‌های ارتقای بهداشت دانشگاه قرار می‌گیرند. این گروه کارمندان اغلب از اقلیت‌هایی با وضعیت اقتصادی پایین تشکیل شده است. رستگاریا (۱۳۹۱) نیز در تحقیقی که بر روی کارکنان نامرئی داشت، دریافت که نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها دارای پیامدهایی همچون: بی‌تفاوتی سازمانی، کم‌کاری کارکنان، عقب‌ماندگی سازمان، تنبلی اجتماعی و... است.

این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤال اساسی زیرمی باشد:

الگوی مناسب به‌منظور دستیابی به کنترل کارکنان نامرئی در آموزش عالی چگونه است؟

هدف از پژوهش تدوین الگوی مناسب به‌منظور دستیابی به کنترل کارکنان نامرئی در آموزش عالی



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

Figure 1: Conceptual model of research

## ابزار و روش

در این پژوهش از روش داده بنیاد استفاده شده است. نظریه‌پردازی داده بنیاد، یک روش‌شناسی «استقرائی» کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از «ویژگی‌های عمومی» موضوع پرورش دهد، درحالی‌که به‌طور هم‌زمان پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۷۵). هدف این پژوهش طراحی الگوی کنترل کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. در این پژوهش، از مصاحبه به‌عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش مدیران دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر ایلام است که از طریق روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۸ نفر از آنها جهت مصاحبه انتخاب شدند. پس از انجام مصاحبه و طرح پرسش‌های نیمه‌باز، اطلاعات جمع‌آوری‌شده را با استفاده از روش نظریه داده بنیاد و طی فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی، یافته‌های تحقیق دسته‌بندی شده و نتایج در قالب مدل نهایی به‌دست آمده و پیکربندی شدند.

## یافته‌ها

حین انجام مصاحبه، کلیه شرح نظرات مصاحبه‌شوندگان ضبط و نگهداری شده و نظرات آنان به همراه مشاهدات پژوهشگران و برداشت آنها، به متن تبدیل شد. بعد از رسیدن به نقطه اشباع در نظرات ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان، داده‌های خام اولیه را کدگذاری کرده و کدهای اولیه ایجاد گردید. سپس از میان کدهای اولیه، کدهای مشترک را دسته‌بندی کرده و مقوله‌ها به دست آمد. در نظریه داده بنیاد، روش تحلیل این‌گونه است که هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از گردآوری آن قسمت (به‌طور موازی) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس محقق رهنمودهایی را از تحلیل داده‌های اولیه، برای دسترسی به داده‌های بعدی دریافت می‌کند. این رهنمودها می‌توانند از مقوله‌های توسعه‌نیافته، خلأهای اطلاعاتی و یا افرادی که نسبت به پدیده بصیرت کافی دارند، حاصل شود. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر برای گردآوری داده‌های دیگر وارد محیط پژوهش می‌شود. فرآیند زیگزاکی در گردآوری و تحلیل داده‌ها تا زمانی پیش می‌رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰، ۶۰). جدول (۲) حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه است. همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، در مرحله اول کدهای اولیه از متن مصاحبه استخراج و در مرحله بعدی کدهای ثانویه شناسایی شدند و در نهایت دسته‌بندی کلی‌تری انجام‌گرفته و مفهوم اصلی شناسایی شد. چنین اقدامی برای تمامی مصاحبه‌ها انجام شد.

جدول ۲: مراحل کدگذاری

Table 2: Coding steps

مفهوم اصلی	کد ثانویه	کد اولیه
کاهش قدرت‌های پنهان در سازمان‌ها	قطع دخالت‌های بیرونی	سیستم باید به گونه‌ای باشد که هیچ دستی از هیچ کجا اجازه دخالت نداشته باشد.
	حذف زد و بندها	در انتساب مدیران زد و بندهای مختلف از جهات گوناگون وجود دارد جریان دارد
	حذف بومی‌گرایی در سازمان‌ها	کارکنانی که بومی هستند به‌مرور روابطی برایشان پیش می‌آید که غیبت‌هایشان را پوشش می‌دهد
	گزینش سالم	همچنین هنگام استخدام افراد در سازمان‌ها رانت و رابطه نباید دخالت داشته باشد. و گزینش سالم انجام شود.
	دخالت مسائل حاشیه‌ای	استخدام افراد بر اساس مسائل حاشیه‌ای مثل قومی-عقیدتی، ایدئولوژیکی، سیاسی، روابط ایلی و قومی و طایفه‌ای است. افراد بر اساس شایستگی‌ها و ارزیابی‌های عینی در سازمان‌ها کار نمی‌کنند

اشتراوس و کوربین سه فن کدگذاری پیشنهاد دادند:

≠ کدگذاری باز

≠ کدگذاری محوری

≠ کدگذاری انتخابی (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰، ۵۸).

کدگذاری باز

در ضمن کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد می‌شوند و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌ها، با دقت بررسی می‌شوند و پرسش‌هایی درباره پدیده‌ها که داده‌ها حاکی از آن‌اند، مطرح می‌شوند. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به

نام‌گذاری (مفهوم‌پردازی) و مقوله‌بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰، ۶۲).

### جدول ۳: مقوله‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری محوری

Table 3: Categories derived from axial coding

مفاهیم اصلی	کد ثانویه
سیستم ارزشیابی کارآمد	نظام ارزشیابی مناسب - اصلاح سیستم ارزشیابی- تقویت سیستم ارزشیابی در سازمان‌ها- استفاده از شاخص‌های صحیح برای ارزیابی کارکنان
جو مناسب و حمایتگری سازمان	فرهنگ کار- بهبود شرایط محیط کار- فرهنگ مناسب سازمانی- فرهنگ‌سازی محیط کار مناسب- فضا و جو روانی محیط- برآورده کردن توقعات مالی کارکنان- توجه به وضعیت اقتصادی کارکنان
نظام کنترل و نظارت کارآمد	کنترل ورود و خروج کارکنان- نظارت- نظارت نامحسوس- سیستم‌های نظارتی درونی و بیرونی سازمان- وجود بازرسان در سازمان‌ها
ارتقای منصفانه کارکنان	قائل شدن تفاوت بین کارکنان کاری و غیر کاری- عدم وجود تبعیض در سازمان‌ها- حذف تعارف بازی‌ها- فرق گذاشتن بین کسی که کار می‌کند با کسی که کار نمی‌کند
نظام اجتماعی کارآمد	محیط مناسب خانواده- تربیت خانوادگی- محیط زندگی- گروه‌های مرجع- اعتقادات دینی کارکنان- اعتقاد کارمند به حرام و حلال بودن درآمد
جبران خدمات مؤثر	سیستم انگیزشی- قدردانی از کارکنان- سیستم‌های تشویقی- توجه به رفاه و رضایت کارکنان
توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد	خصوصیات ذاتی کارکنان- عوامل مربوط به خود فرد- توجه به شخصیت و روحیات افراد در هنگام استخدام آنها
رفتار حمایتی و اخلاق محورانه مدیران	شیوه برخورد مدیر با کارکنان- نحوه رفتار مدیر- توجه داشتن به دستاوردهای کارکنان- تأثیرپذیری از مدیران- هشدار مستقیم مدیر به کارمند خطا کار- اعتماد مدیر به کارمند
زیرساخت‌های مناسب	در اختیار گذاشتن تجهیزات کافی برای کارکنان- استفاده از سیستم‌های پیشرفته- تجهیز کردن محیط کار به تجهیزات پیشرفته
ارتقای مهارت‌ها و توانمندسازی مدیران	کار کردن روی رفتار مدیران ارشد- حمایت از مدیران، ارتقای هوش هیجانی مدیران- کار کردن روی مدیران سازمان‌ها- آموزش مدیران
توسعه منابع انسانی	کارگاه‌های آموزشی- آموزش کارکنان برای متعهد شدن- آموزش کارکنان و توانمند کردن آنها
ایجاد زیرساخت تنبیه و تشویق مناسب	تشویق‌ها و تنبیه‌های جدی- قدردانی از افراد پرکار- اجازه پیشرفت شغلی به کارکنان پرکار- تغییر نظام پاداش دهی- پرداخت حقوق متناسب با کار کارمند
ارتقای صمیمیت سازمانی	توجه به شرایط زندگی کارکنان و کمک به بهبود شرایط آنها- گوشزد کردن به کارکنان به صورت مستقیم- ایجاد روابط جدید و گرم و صمیمانه و محکم
هماهنگی شغل با توانایی کارکنان	داشتن تخصص‌های مرتبط با کاری که انجام می‌دهند- به کار بردن فرد درجایی که کارایی دارد- ارتقای افراد متناسب با توانایی‌هایشان

نظام استخدامی مناسب	اصلاح سیاست‌های استخدامی- به کار بردن فرد در جایی که کارایی دارد- حذف استخدامی‌های رسمی- مکانیسم‌های صحیح انتخاب و استخدام کارکنان
قانون محوری	قوانین دولتی و حکومتی- اصلاح قوانین کار- ضابطه‌مند شدن ادارات- قوانین متعارف- توجه به اجرای قوانین و مقررات- جلوگیری از بی‌قانونی- قوانین صحیح
کاهش قدرت‌های پنهان در سازمان‌ها	قطع دخالت‌های قدرت‌های خارج از سازمان- حذف زد و بندها در انتساب افراد- وجود فضایی شفاف در سازمان- کنترل تأثیرات منفی بومی‌گرایی- حذف رانت و رابطه در سازمان‌ها- جلوگیری از پارتی‌بازی - حذف مسائل حاشیه‌ای برای ارتقا کارکنان- وجود نظام شایسته‌سالاری
داشتن برنامه‌های راهبردی	سیاست‌های مدیریتی مؤثر- امکان اخراج کارکنان- بخشنامه‌های کنترلی و سازمانی
افزایش بهره‌وری سازمانی	کارآمد شدن سیستم- افزایش کارایی- افزایش کارآمدی- اثربخشی بالای سازمان- بالا رفتن بهره‌وری در سازمان‌ها
کارآمدی سازمانی	بازدهی مؤثر سیستم- تحقق اهداف سازمانی- افزایش عملکرد سازمان- ایجاد پیشرفت در کار- روان شدن کار مجموعه یا سازمان- توسعه سازمان‌ها- عدم اختلال در مدیریت- نظم‌بخشی در سازمان- جلوگیری از هدر رفت سرمایه- حل مشکلات و بحران‌های سازمان
رضایت ارباب‌رجوع	بالا رفتن رضایت کلی- ارتقای رضایت ارباب‌رجوع- افزایش رضایت مراجعه‌کنندگان
افزایش پاسخگویی	پاسخگویی بالای سیستم- افزایش پاسخگویی کارکنان
افزایش مشارکت کارکنان	افزایش مشارکت در میان کارکنان- تقویت فضای کار و فعالیت- ایجاد انگیزش در کارکنان
افزایش تعهد کارکنان	افزایش تعهد در کارکنان- تزریق حس وظیفه‌شناسی به کارکنان- تلقی بهتر کارکنان نسبت به وظایف خود

### کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (حق‌گویان، زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۳۴).

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی به این معنی است که کدگذاری باز را متوقف کرده و کدگذاری را فقط به متغیرهایی که متغیر اصلی را شرح می‌دهند، محدود کنند و یک نظریه را ارائه دهند. کدگذاری انتخابی تنها وقتی که تحلیلگر مطمئن باشد که متغیر اصلی را کشف کرده است آغاز می‌شود (گلاسر

و هولتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۱۵). شکل (۱) الگوی تبیین‌کننده کنترل کارکنان نامرئی بر اساس کدگذاری مرحله محوری را نشان می‌دهد.



شکل ۱: الگوی تبیین‌کننده کنترل کارکنان نامرئی بر اساس کدگذاری محوری

Figure 2: Explanatory model of invisible employees control based on axial coding

اعتبار سنجی فرآیند پژوهش

اعتبار به این موضوع می‌پردازد که آیا موضوعی که ادعا می‌شود، به‌طور واقعی بررسی شده است؟ (عباس زاده، ۱۳۹۱، ۲۲). برای اعتبارسنجی در این پژوهش از نظرات خبرگان استفاده شده است. به این ترتیب که مراحل کدگذاری و مدل به دست آمده در اختیار استادان و صاحب‌نظران مجرب قرار داده شد و نظرات و انتقادات آنها در کدگذاری و مدل موردنظر اعمال شد و در نهایت مورد تأیید واقع شد. جدول (۴) برای اتکاپذیری یافته‌ها تحقیق تنظیم شده است.

جدول ۴: ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های تحقیق  
**Table 4: Assessing the reliability of research findings**

شرح	معیار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ۶ ماه هدایت مصاحبه‌ها</li> <li>- نظارت اعضای تیم تحقیق بر فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها</li> <li>- مرور مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط محقق و اعضای تیم تحقیق</li> <li>- نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</li> </ul>	اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد پدیده<sup>۴</sup> تحقیق عنوان کردند.</li> <li>- نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات آنان پی برده شد.</li> </ul>	اتکاپذیری: میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آنها پرده از ماهیت پیچیده<sup>۴</sup> پدیده<sup>۴</sup> موردبررسی برداشت.</li> <li>- انجام ۱۸ مصاحبه</li> <li>- مصاحبه با افراد خبره.</li> <li>- نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده<sup>۴</sup> موردبررسی شناسایی شد.</li> </ul>	عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده <sup>۴</sup> موردبررسی را در خود جای داده‌اند.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصاحبه‌ها به‌صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه و به‌دوراز فشار یا تهدید انجام گرفت.</li> <li>- نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات موردبحث یافت نشد.</li> </ul>	راستی: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرارنگرفته است.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- محقق شدن از طریق روش‌های مورداستفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد، و تصدیق‌پذیری.</li> <li>- نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد.</li> </ul>	تطابق: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده <sup>۴</sup> مورد بررسی تطبیق دارد.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعضای تیم تحقیق بر برخی متغیرهای مطرح در نظریه کنترل دارند.</li> <li>- نتیجه: اعضا فعالانه در شکل‌گیری مدل اثرگذارند.</li> </ul>	کنترل‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل‌کنترل پدیده <sup>۴</sup> موردبررسی تمرکز شده است.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌ها باید کنترل را در بخش‌های مختلف و از راه‌های گوناگونی اعمال کنند و از این طریق کارکنان نامرئی را شناسایی و کنترل کنند. نامرئی شدن کارکنان یک پدیده مسری است و در صورتی که کنترل نشوند به‌کل سازمان سرایت می‌کند. علاوه بر این، سبب افزایش خطا در سازمان‌ها، کاهش عملکرد کارکنان، کاهش انعطاف‌پذیری و عدم انطباق و انسجام با اهداف در

سازمان‌ها می‌شود. بنابراین از طریق کنترل کارکنان در سازمان‌ها می‌توان در جهت تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان گام برداشت. این پژوهش الگویی را پیشنهاد می‌کند که سازگار با نظام آموزش عالی ایران است و می‌تواند برای کنترل کارکنان در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی در نظام آموزش عالی مؤثر واقع شود. در این تحقیق پس از انجام مصاحبه از ۱۸ نفر از مدیران دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر ایلام و تحلیل مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی به ترتیب زیر شناسایی شد. مقوله‌ها عبارت است از: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. در این پژوهش شرایط علی شناسایی شده اثرگذار بر کنترل کارکنان نامرئی شامل: سیستم ارزشیابی کارآمد، جو مناسب و حمایتگری سازمان، نظام کنترل و نظارت کارآمد، ارتقای منصفانه کارکنان است. شرایط زمینه‌ای عبارت است از: نظام اجتماعی مؤثر و کارآمد، جبران خدمات مؤثر، توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد، رفتار حمایتی و اخلاق محورانه مدیران. همچنین عوامل مداخله‌گر شناسایی شده عبارت است از: قانون محوری، کاهش قدرت‌های پنهان در سازمان‌ها، داشتن برنامه‌های کنترلی شفاف و مشخص. ارتقای مهارت‌ها و توانمندسازی مدیران، توسعه منابع انسانی، ایجاد زیرساخت تنبیه و تشویق مناسب، ارتقای صمیمیت سازمانی، هماهنگی شغل با توانایی کارکنان و نظام استخدامی مناسب راهبردهای شناسایی شده می‌باشند. و در نهایت پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش شامل افزایش بهره‌وری سازمانی، کارآمدی سازمانی، رضایت ارباب‌رجوع افزایش پاسخگویی سازمان، افزایش مشارکت کارکنان و افزایش تعهد کارکنان است.

با مقایسه تحقیقات پیشین در این زمینه با تحقیق حاضر نتایج زیر به دست آمد:

نتایج تحقیق محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان "نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی" نشان می‌دهد نظام ارزشیابی و نظارت سازمان می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. این نظام در سازمان باید به صورت مطلوب انتخاب شود که باعث کارایی کارکنان و سازمان شود. همچنین داس و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "کارمند نامرئی: احساس کارکنان خانه‌دار دانشگاه از فعالیت‌های بدنی" در این باره بیان می‌کنند که کارکنان نامرئی از اقلیت‌هایی با وضعیت اقتصادی ضعیف هستند و باید جو حمایتگری برای این کارکنان به وجود بیاید. بنابراین نتایج این تحقیقات کدهای به دست آمده شرایط علی در تحقیق حاضر را تأیید می‌کند. جکسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان صفات شخصیتی و دستیابی شغلی کارفرمایان باید در هنگام استخدام افراد در انواع مختلف شغل‌های سازمانی به ویژگی‌های شخصیتی آنها توجه کنند. در مورد رفتار حمایتی و اخلاق محورانه کارکنان در تحقیقی با عنوان "خوب و منصفانه باشید: درک

1. Jackson



دلایل رفتارهای انحرافی کارکنان<sup>۱</sup> که اورتون<sup>۱</sup> و همکارانش در سال ۲۰۰۷ انجام داده بودند نیز به آن اشاره شده است به این صورت که مدیران باید الگویی برای کارکنان باشند. مثلاً اگر مدیر رفتار خوب و نزاکت را به کارکنان در سازمان آموزش دهد، درواقع به کارکنان سازمان می‌فهماند که این مسئله را باید جدی بگیرند. این دو تحقیق نیز کدهای شرایط زمینه‌ای تحقیق حاضر را تأیید می‌کنند. محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی" نتیجه گرفتند که پارتی‌بازی موجب رفتارهایی مثل میل به ترک خدمت و بی‌تفاوتی سازمانی خواهد شد که درنهایت به تنبلی سازمان‌ها منجر می‌شود. درواقع منظور از پارتی‌بازی قدرت‌های پنهان متصدی در سازمان‌ها می‌باشند. نتایج این تحقیق نیز با کدهای به‌دست‌آمده از شرایط مداخله‌گر مطابقت دارد. شمسی و ابراهیمی (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام نور استان خوزستان" شش عامل را بر نامرئی شدن کارکنان مؤثر دانستند که پاداش و قدردانی و شایسته‌سالاری در سازمان‌ها جزء این عوامل بودند همچنین گوستیک و التون (۲۰۱۰) در کتاب خود در این باره می‌نویسند که مشارکت و تعهد در بین کارکنان و محیط کار موفق در سازمان را می‌توان با تمرکز بر سه عنصر تعیین هدف، دیدن و شناخت و قدردانی پدید آورد که این نتایج با راهبردهای تحقیق حاضر هم‌پوشانی دارند.

#### گزاره‌های پژوهش

جدول (۵) گزاره‌های پژوهش و شرح مقوله‌های به‌دست‌آمده را نشان می‌دهد.

#### جدول ۵: گزاره‌های پژوهش

Table 5: Research Propostion

مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	شرح
۵ ۳ ۴	سیستم ارزشیابی کارآمد	از طریق سیستم ارزیابی می‌توان در جهت اثربخشی، ایجاد انگیزه و نهایتاً افزایش کمی و کیفی عملکرد کارکنان گام‌های اساسی برداشت. اگر سیستم ارزشیابی را تقویت کنیم، کارمند مجبور به انجام وظایف خود می‌شود.
	جو مناسب و حمایتگری سازمان	جوسازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم، سرد، قابل اعتماد، غیرقابل اعتماد می‌سازد و سبب تمایز دو سازمان مشابه از هم می‌شود
	نظام کنترل و نظارت کارآمد	هدف و فلسفه وجودی نظارت و کنترل اصطلاح و بهبود است و اگر این ویژگی در نظام کنترلی موجود نباشد، سیستم دوام چندانی نخواهد یافت و به‌زودی به‌صورت یک وظیفه اجباری در مجموعه سازمانی جلوه‌گر خواهد شد.

شرایط زمینه‌ای	ارتقای منصفانه کارکنان	تمرکز اشتباه تصمیمات مدیریتی سازمان بر یک مؤلفه و تک‌بعدی بودن معیار ارتقا، ضربه‌های مخربی به پیکره سازمان وارد خواهد کرد. رشد غیرمنصفانه کارمندان باعث بی‌انگیزگی در سایر کارمندان می‌شود.
	نظام اجتماعی مؤثر و کارآمد	منظور از نظام اجتماعی بحث درباره پدیده‌های اجتماعی است که در خصوص نحوه زیست اجتماعی انسان و چگونگی تحقق اهداف زندگی اجتماعی او صحبت می‌کند و کاربرد اصلی آن ثبات و نظم جامعه انسانی است. مثلاً شرایط محیطی کار و خانواده بر رفتار کارمند تأثیرگذار است.
	جبران خدمات مؤثر	جبران خدمات کارکنان عبارت از پاداش‌های درونی و بیرونی است که در مقابل خدمت کارکنان در سازمان به‌طور منصفانه و عادلانه به آنها پرداخت می‌شود.
	توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد	یک مدیر باید بداند که با هریک از کارکنان خود چگونه رفتار کند، درواقع باید روحیات و شخصیت کارمند مشخص شود. باید شخصیت کارکنان شناخته شود و متناسب با شخصیت آنها رفتار کرد
	رفتار حمایتی و اخلاق محورانه مدیران	ثابت شده است که حمایت ادراک‌شده از سوی مافوق، ساختاری متمایز و منحصره‌فرد از حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان است. وقتی کارکنان می‌بینند که مدیر به کارکنان اهمیت می‌دهد و شرایط را برای آنها فراهم می‌کند، انگیزه بیشتری می‌گیرند.
راهبردها	ارتقای مهارت‌ها و توانمندسازی مدیران	اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به‌کارگیری آنها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد. مدیران ارشد الگویی برای کارکنان هستند.
	توسعه منابع انسانی	توسعه منابع انسانی در کوتاه‌مدت یا بلندمدت ظرفیت آگاهی پایه، تخصص، بهره‌وری و رضایت برای منافع سازمانی یا فردی، جامعه و ملت یا بشریت را توسعه می‌دهد. مثلاً برای کارکنان دوره‌های آموزشی دایر کنند که کارکنان بتوانند مهارت‌های خود را در انجام وظایف، ارتقا دهند.
	ایجاد زیرساخت تنبیه و تشویق مناسب	منظور از زیرساخت تنبیه و تشویق مناسب، ایجاد سیستمی مناسب جهت تشویق و تنبیه کارکنان است. مثلاً از کارمندی در انجام وظایف خود منظم و بی‌عیب است قدرانی شود.
	ارتقای صمیمیت سازمانی	ایجاد روابط جدید و گرم و صمیمانه و محکم بین کارمند و کارفرما، همکاری و اعتماد را بین آنها افزایش می‌دهد
	هماهنگی شغل با توانایی کارکنان	برای رسیدن به موفقیت در یک سازمان تعیین توانایی‌های حیاتی کارکنان با توجه به شغلی که دارند، لازم و ضروری است. کارمند را باید درجایی که کارایی دارد به کار بگیرند.
شرایط مداخله‌گر	نظام استخدامی مناسب	استخدام عبارت است از پذیرفتن شخص به خدمت دولت در یکی از وزارتخانه‌ها یا شرکت‌ها یا مؤسسات دولتی
	قانون محوری	قانون مجموعه‌ای از دستورالعمل‌هاست که از سوی مؤسسات به اجرا گذاشته می‌شود. نظارت بر اجرای قوانین اهمیت بسزایی دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، قانون هست اما اجرا نمی‌شود.
	کاهش قدرت‌های پنهان در سازمان‌ها	منظور از قدرت‌های پنهان، دست‌های پشت پرده‌ای هستند که مانع از اجرای قانونی روال کارها در سازمان می‌شوند. این قدرت‌ها روال عادی کارها را به هم می‌زنند و باعث بی‌قانونی می‌شوند و آنچه آنها بخواهند اتفاق می‌افتد. اگر این قدرت‌ها شناسایی و حذف شوند بسیاری از مشکلات حل می‌شوند.
داشتن برنامه‌های	برنامه‌ها و بخشنامه‌های سازمانی ابزارهای کنترلی هستند. مثلاً اگر بخش‌نامه‌ای تحت	

عنوان کارمند بیشتر از یک ماه نمی‌تواند مرخصی بگیرد و وجود داشته باشد، این خود می‌تواند به بهترین نحو کارکنان را کنترل کند.	کنترلی شفاف
بهره‌وری عبارت است از انجام درست کارهای درست. اگر کارکنان نامرئی کنترل شوند، آنها به‌صورت اثربخش و مؤثر وظایف خود را انجام می‌دهند و باعث می‌شود که سوددهی و کارایی سازمان افزایش یابد.	افزایش بهره‌وری سازمانی
زمانی که سازمان کارآمد یا اثربخش است، مؤلفه‌های لازم را برای بهبود کیفیت دارا می‌باشد. مثلاً وقتی افراد در سازمان نسبت به انجام وظایف خود جدی‌تر می‌شوند و کیفیت کاری و سازمانی را ارتقا می‌دهند، کار مجموعه روان‌تر می‌شود.	کارآمدی سازمانی
یکی از استراتژی‌های اول سازمان‌های کامیاب، مشتری مداری است. مثلاً اگر در یک موسسه آموزشی کارمندی سر پست نباشد، و ارباب‌رجوع معطل شود، ارباب‌رجوع شروع به انتقاد و اعتراض می‌کنند. بطور خلاصه حیات سازمان‌ها به رضایت ارباب‌رجوع بستگی دارد.	رضایت ارباب‌رجوع
افزایش پاسخگویی در سازمان بر همه جنبه‌ها تأثیرگذار است. مثلاً با افزایش پاسخگویی، رضایت ارباب‌رجوع، بهره‌وری و... نیز افزایش می‌یابد.	افزایش پاسخگویی سازمان
برخورداری از کارکنانی توانمند و دارای مهارت بالا و مشارکت آنها در فرایندهای مختلف سازمانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود.	افزایش مشارکت کارکنان
یک کارمند متعهد، وظیفه‌شناسی و حس درست‌تری نسبت به نقش‌ها و وظایف خود در سازمان پیدامی‌کنند و خألهایی را که در ذهن خود احساس می‌کنند، می‌توانند اصلاح شده ببینند.	افزایش تعهد کارکنان

تعارض

**تعارض منافع:** نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Abbaszadeh, M. (2012). Validity and reliability in qualitative researches. *Journal of Applied Sociology*, 23(1), 19-34. (in Persian)
- Ahmadi, Y., Ghaffari, M., Sepayani, M. (2015). Study of Enabling comparative human resources and employee education and training of bank employees in Isfahan. , 8(27), 99-120. (in Persian)
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49.
- Allen, M. R., Adomdza, G. K., & Meyer, M. H. (2015). Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes. *Journal of Business Research*, 68(2), 371-379.
- Alotibi, B., Alarifi, N., Abdulghani, M., & Altoaimy, L. (2019). Overcoming Free-Riding Behavior in Peer-to-Peer Networks Using Points System Approach. *Procedia Computer Science*, 151, 1060-1065.
- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1985). Rational behavior in groups: The free-riding tendency. *Academy of Management Review*, 10(2), 244-255.
- Bennett, N., & Naumann, S. E. (2005). Understanding and preventing shirking, job neglect, social loafing, and free riding (chapter 5). *Managing organizational deviance*, 113-129.
- Blanchard, C., Baker, A., Perreault, D., Mask, L., & Tremblay, M. (2019). The importance of keeping employees satisfied. *Journal of Health Organization and Management*, 34(1), 23-39.
- Bouten, L., & Hoozée, S. (2016). Let's do it safely: how Altrad Balliauw configured a package of control systems. *Journal of cleaner production*, 136, 172-180.
- Danaee Fard, H., & Imami, S. M. (2008). Qualitative Research Strategies: A Reflection on grounded theory, *Management thought Journal*, 1(2), 69-97. (in Persian)

- Danaee Fard, H., & Islami, A. (2012). Construction of the Institute's Imperative Theory: Application of the Research Strategy of grounded theory in Practice, Tehran, Imam Sadegh University, First Edition. (in Persian).
- Das, B. M., Sartore-Baldwin, M., & Mahar, M. T. (2016). The invisible employee: University housekeeping employees' perceptions of physical activity. *Journal of Physical Activity and Health*, 13(9), 952-956.
- Dobos, N. (2017). What's So Deviant about Production Deviance?: The Ethics of 'Withholding Effort' in the Workplace. *Social Theory and Practice*, 43(3), 519-540.
- Du, Y., Zhang, L., & Tekleab, A. G. (2018). Job strains, job control, and POS on employee performance: An interactionist perspective. *Journal of Business Research*, 82, 213-219.
- Ebrahimi, N., Shamsi, M. (2018). Identification of factors affecting invisibility Staff at Payam Noor University of Khuzestan Province. , 5(46), 47-59. (in Persian).
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
- Ferguson, K. L., & Reio Jr, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), 471-494.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *qualitative social research (fqs)*, 5(2), 1-22.
- Gostick, A., & Elton, C. (2010). *The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone*. John Wiley & Sons, 1-24.
- Gostick, A., & Elton, C. (1965). *The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone*. Translation by Ali Pourbaghasemi (2006). Eshareh press, Tehran. (in Persian)

- Haghgouan, Z., Zarei Matin, H., Jandaghi, Gh., Rahmati, M H. (2016). Understanding the Necht Formation Process Using the Basis grounded Theory, *Organizational Behavior Studies Journal*, 4(2), 119-141. (in Persian)
- Iqbal, Q. (2016). Organizational Politics, Transformational Leadership and Neglect in Banking Sector. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(10), 609-622.
- Jackson, M. (2006). Personality traits and occupational attainment. *European Sociological Review*, 22(2), 187-199.
- Karimi, L., Gilbreath, B., Kim, T. Y., & J. Grawitch, M. (2014). Come rain or come shine: supervisor behavior and employee job neglect. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 210-225.
- Kamali, Y. (2015). Investigating the Role of Personnel Performance Evaluation in the Realization of Meritocracy in the Organization, *Naja Human Resources Journal*, 9(37), 49-76. (in Persian)
- Kermani, B. (2010). The role of invisible staff in the proper use of health resources resources, 7th Annual Students Conference on Health Services Management, Kerman University of Medical Sciences, 112-127. (in Persian)
- Kidwell, R. E., & Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: Toward development and validation of a measure. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 537-561.
- Kidwell, R. E., & Valentine, S. R. (2009). Positive group context, work attitudes, and organizational misbehavior: The case of withholding job effort. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 15-28.
- Koushki Jahromi, A., Seyed Naghavi, M., Hosseinpour, D., & Mohammadi Moghadam, Y. (2015). A Coherent Pattern of Concepts of Organizational Behavior (Concepts of Motivation, Participation and Employees Control) for the Development of Bilateral Learning, *Organizational Behavior Studies Journal*, 3(3), 19-46. (in Persian).

- Lu, P., Yuan, S., & Wu, J. (2017). The interaction effect between intra-organizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1627-1638.
- Mohamad yari, Z., Sepahvand, R., Vahdati, H., moosavi, S. (2018). Evaluating the Maturity of Human Resource Management Processes Based on Philips Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 51-76. (in Persian).
- Rahim, R., Supiyandi, S., Siahaan, A. P. U., Listyorini, T., Utomo, A. P., Triyanto, W. A., & Khairunnisa, K. (2018). TOPSIS Method Application for Decision Support System in Internal Control for Selecting Best Employees. In *J. Phys. Conf. Ser*, 1028(1), 1-9.
- Rastgarnia, Zh. (2002). The invisible employee. *Journal of Correction and Education*, 123, 41-45. (in Persian).
- Shahrezaei S R. The State of Higher Education Evaluation in the Country and the Formulation of Conceptual Framework. *IRPHE*. 2011; 16 (2) :41-60. (in Persian).
- Strauss, A., & Corbin, J. (2012). *Principles of Qualitative Research Method: Basic Theory, Procedures and Methods*, Translation by Biok Mohammadi, Tehran, Human Sciences Research and Cultural Studies Institute press, Third Edition. (in Persian).
- Schnake, M. (2007). An integrative model of effort propensity. *Human Resource Management Review*, 17(3), 274-289.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.
- Zhu, M., & Wang, H.(2019).Social loafing with group development. *International Journal of Services, Economics and Management*,10(1),55-67.



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی