



Designing a Model of Mental Absence of Employees with the approach of Grounded Theory in Mashhad Municipality

Document Type: Research- Survey

Mohammad Sadrinia

Ph.D. Candidate, Department of Management, Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch, Aliabad Katoul, Iran. E-mail: msadrinia773@gmail.com

Mohammadbaqher Gorji

***Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch, Aliabad Katoul, Iran. E- mail: gorjimb@gmail.com

Fereydoun Azma

Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch, Aliabad Katoul, Iran. E-mail: fereydoonazma@gmail.com

Mahmoudreza Cheraghali

Assistant Professor, Public Organization Management, Golestan University, Gorgan, Iran. E-mail: m.cheraghali@gu.ac.ir

Abstract

Today, one of the hidden issues that affect the reduction of productivity, efficiency, and effectiveness of organizations, which managers neglect, is the phenomenon of the "mental absence" of employees. Mental absence is a phenomenon in which the mind is absent despite the physical presence of people in the workplace. The present study seeks to explain the model of mental absence based on grounded theory in Mashhad Municipality. The data collection tool was semi-structured interviews and 25 managers and elites familiar with human resource management and psychology were selected as study samples. Data analysis was done in three open, axial, and selective coding stages, and the minds and opinions of respondents were extracted by using Atlas t software and through the qualitative model of the research. The result of this analysis shows the extraction of over 250 initial codes from interviews as well as 52 categories, which are presented in the form of a paradigm. According to this model, conditions such as housing problems, unsuitable neighborhood, family and personal, behavioral, infertility, child, legal, financial, non-timely payment of wages, non-payment of rewards, underestimation of work, insult and blame, cyberspace, and discrimination were identified as causal conditions affecting the central phenomenon, i.e. mental absence.

Keywords: Invisible Staff, Mental Absence, Grounded Theory.

Citation: Sadrinia, M., Gorji, M.B., Azma, F & Cheraghali, M.R. (2022). Designing a Model of Mental Absence of Employees with the approach of Grounded Theory in Mashhad Municipality. *Public Organizations Management*, 10(2), 93-106. (In Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2022.61335.4480
(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.2.5.6
Quarterly Journal of Public Organizations Management
Vol 10, No 2, (Series 38) Apr-Jun 2022, (93-106)
Received: (2021/Oct/21)
Accepted: (2022/Feb/23)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





طراحی مدل غیبت ذهنی کارکنان با رویکرد داده‌بنیاد در شهرداری مشهد

نوع مقاله: پژوهشی - پیمایشی

محمد صدری‌نیا

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول، علی‌آباد کتول، ایران.

E-mail: msadrinia773@gmail.com

محمدباقر گرجی

نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

E-mail: gorjimb@gmail.com

فریدون آزما

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

E-mail: fereydoonazma@gmail.com

محمودرضا چراغعلی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران.

E-mail: m.cheraghali@gu.ac.ir

چکیده

امروزه یکی از موضوعات پنهانی که بر کاهش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد بدون اینکه مدیران به آن توجه نمایند و از نظرها مغفول مانده پدیده «غیبت ذهنی» کارکنان است. غیبت ذهنی پدیده‌ای است که با توجه به حضور فیزیکی افراد در محل کار، ذهن در غیبت به سر می‌برد. پژوهش حاضر در پی تبیین مدل غیبت ذهنی با رویکرد داده‌بنیاد در شهرداری مشهد است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده که از ۲۵ نفر از مدیران و نخبگان آشنا به مباحث مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی تحلیل و مدل کیفی پژوهش از دل الگوهای ذهنی و نظرات افراد استخراج شد. نتیجه این تحلیل نشان‌دهنده استخراج بالغ بر ۲۵۰ کد اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصای ۵۲ مقوله است که در قالب پارادایمی ارائه شده است. براساس این مدل شرایطی از قبیل: (مشکل مسکن، محله نامناسب، خانوادگی و شخصی، رفتاری، نابرابری، فرزند، حقوقی، مالی، عدم پرداخت به موقع حقوق، ندادن پاداش، کوچک شمردن کار، توهین و ملامت، فضای مجازی و تبعیض) به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر پدیده محوری (غیبت ذهنی) شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی: کارکنان نامرتبی، غیبت ذهنی، رویکرد داده‌بنیاد.

استناد: صدری‌نیا، محمد؛ گرجی، محمدباقر؛ آزما، فریدون و چراغعلی، محمودرضا (۱۴۰۱). طراحی مدل غیبت ذهنی کارکنان با رویکرد داده‌بنیاد در شهرداری مشهد. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۲)، ۹۳-۱۰۶.

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/ipom.2022.61335.4480

(DOR):20.1001.1.2322522.1401.10.2.5.6

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۲، (پیاپی ۳۸)، بهار ۱۴۰۱، (۹۳-۱۰۶)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۷/۲۹)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۲/۰۴)

مقدمه

امروزه نظام‌های نوین مدیریت، منابع انسانی را مهم‌ترین دارایی سازمان به شمار می‌آورند و ارج نهادن به ارزش‌ها و نیازهای کارکنان را مؤثرترین گام در راه تحقق اهداف سازمان می‌دانند (چو و سای، ۲۰۱۳). همچنین در محیط‌های سازمانی و پرقابلیت هزاره سوم، به جرأت می‌توان گفت سرمایه انسانی عاملی است که بیش از هر عامل دیگری بر رشد و بقای سازمانی تأثیرگذار است (ساکیزاده، ۱۳۹۳). تقریباً تمام صاحب‌نظران، منابع انسانی را به‌عنوان اساسی‌ترین منبع سازمان قلمداد کرده‌اند و معتقدند که بایستی این منبع به‌عنوان سرمایه اصلی جامعه پرورش داده شود (هیپ و کریستوفر، ۲۰۱۵: ۲۸۹). در این میان نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان نقش مهم‌تر از دیگر عوامل دارد که باید به آن به‌عنوان یک عامل ذی‌شعور و دارای نیازهای مادی و معنوی، اهداف فردی، توقعات گروهی و سازمانی بیش از دیگر عوامل توجه شود (رضایی، ۱۳۹۲). امروزه پیشرفت سازمان‌ها در گروی استفاده بهینه از نیروی انسانی آن‌هاست و توجه به این منبع عظیم در حوزه مدیریت منابع انسانی و در نظر گرفتن نیازها و مشکلات کارکنان و جو فضای کاری، از عوامل مؤثر در موفقیت هر سازمانی است (درو و همکاران، ۲۰۱۱). توجه به مسائل معیشتی کارکنان، بهینه‌سازی محیط کار به‌گونه‌ای که نیازهای روانی، فرهنگی و اجتماعی کارکنان را ارضا کند و در نظر گرفتن امکانات رفاهی و فرهنگی از جمله اقداماتی است که هر سازمانی با توجه به منابع مالی و مقدرات خود سعی در انجام آن دارد. با این حال، پیچیدگی بیش از حد محیط‌های سازمانی امروزی، تعدد، تنوع و تضاد نقش، ناهمخوانی بین امکانات و مسئولیت‌هایی که به افراد واگذار می‌شود، اداره امور سازمان‌ها از طریق بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که از سطوح بالای سازمان صادر می‌شود و اغلب با شرایط، امکانات و ویژگی‌های فردی کارکنان سازگاری چندانی ندارد، موجب بروز پاره‌ای از مشکلات در کارکنان می‌شود. یکی از واکنش‌های عمده کارکنان به شرایط ناخوشایند محیط کار، اهمال‌کاری شغلی است که نتیجه آن پدیده‌ای به نام نامرئی شدن کارکنان است (کوماری و پاندی، ۲۰۱۱).

این احساس ممکن است در هر زمان، هر جا و برای هر

کسی رخ دهد. نامرئی شدن کارکنان، یعنی حضور حاضر غایب، افرادی که در محل کار خود حاضرند ولی ذهن و توجه ایشان جای دیگری است و توانایی روحی و جسمی و ذهنی ایشان در اثر مواردی که بیشتر به محیط کار مربوط است، دچار محدودیت شده است (الیس و جیمز، ۱۳۸۲).

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، ذهن در جای دیگری است و این موضوع از آنجا که سازمان را دچار سردرگمی می‌نماید، به‌عنوان یک معضل و مشکل مهم فرارو خواهد بود؛ چراکه 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 در جهت اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند (کرمانی، ۱۳۸۸). حاضران غایب در نتیجه نداشتن درک صحیح از این پدیده و نیافتن راه‌حل برای آن، منجر به این می‌شود که سازمان با آنتروپی مثبت مواجه شده و به تدریج از درون دچار فرسایش شده و کم‌کم از عرصه کسب‌وکار و رقابت خارج شود. این موضوع به‌ویژه در مورد کارکنان دانشور و فکور، بیشتر صادق است؛ چراکه اندیشه و تخصص آن‌ها برای آینده سازمان بسیار مهم و حیاتی است. بدیهی است که پیشایندها و پیامدهای نامرئی شدن کارکنان بایستی به‌دقت بررسی شده و در اصلاح و برچیده شدن موانع موجود تلاش کرد. به‌عنوان مثال، تنبلی سازمانی یکی از پیامدهای مهم نامرئی شدن کارکنان است که زمینه‌ساز شکست سازمان‌ها است (چو و سای، ۲۰۱۳).

درواقع، علل غیبت ذهنی کارکنان به عوامل مختلفی بستگی دارد. برخی از این عوامل به محیط و شرایط کاری مربوط می‌شود و برخی نیز می‌تواند به مسائل خانوادگی، اقتصادی، اجتماعی افراد مربوط شود. طی پژوهش‌های متعدد، همواره پژوهشگران در پی آن بوده‌اند که ضمن تشریح علل غیبت ذهنی کارکنان، میزان و نوع تأثیر هر که از آن‌ها را تعیین نمایند. لذا، پژوهش حاضر در نظر دارد تا ضمن پرداختن به مسئله غیبت ذهنی کارکنان در شهرداری مشهد به شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر غیبت ذهنی کارکنان در شهرداری مشهد با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد بپردازد.

1. Cho & Sai
2. Hipp & Christopher
3. DeRue & et al
4. Kumari & Pandey

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارکنان نامرئی

درواقع، با آغاز قرن بیست و یکم، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند. این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند که عدم توجه به آن‌ها بقا و موفقیت سازمان‌ها را به طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند (صفاری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲). غیبت ذهنی کارکنان در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌های نوینی است که در حوزه منابع انسانی است. حتی سازمان‌های محلی که در عرصه رقابت جهانی حضور ندارند، به نوعی درگیر این مسئله هستند (درو و همکاران، ۲۰۱۱). به همین دلیل سازمان‌هایی که بتوانند مؤثر در ترک خدمت مجازی کارکنان را شناسایی کنند، می‌توانند قبل ترک سازمان توسط کارکنان، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی به کار گیرند. موضوع غیبت ذهنی به عاملی مهم و بحرانی برای سازمان‌های دولتی مبدل شده که ضررهای مالی زیادی را برای آن‌ها به بار آورده است (دُست و همکاران^۱، ۲۰۰۹). غیبت ذهنی، یکی از همه‌گیرترین، چالش‌برانگیزترین و زمان‌برترین مشکلات پیشروی سازمان‌ها است و از دیدگاه اقتصادی، یکی از عوامل افزایش هزینه تولید است (هارولد و هولتز^۲، ۲۰۱۵). سازمان‌های دولتی، طی چند سال اخیر با تحولات زیادی چون به‌کارگیری فناوری‌های نوین آموزشی، تغییر در ساختارها، نیروی انسانی، ماهیت کارکردی، تنوع اهداف و غیره مواجه شده‌اند. اکنون باید دید که آیا کارکنان با این سازمان‌ها تعیین هویت کرده و به آن تعهد دارند، یا به دنبال راهی برای خروج از سازمان‌ها هستند. سازمان‌ها به‌طور اعم، و سازمان‌های دولتی به‌طور اخص، اگر بخواهند یاددهنده و یادگیرنده بمانند، باید به حفظ سرمایه‌های انسانی خود بیندیشند و در راستای چابکی و تعالی سازمانی پیش بروند (کشاورز حداد و محیط، ۱۳۹۸). وظایف متعدد و چندگانه و عدم ثبات شغلی و مدیریتی، مکفی نبودن حقوق و دستمزد موجب عدم رضایت شغلی و بی‌انگیزگی کارکنان شده و برخی از آنان را به کارکنانی نامرئی که صرفاً در حال سپری کردن وقت کاری می‌باشند، تبدیل کرده است که این امر سازمان‌ها را در طی مسیر چابکی و تعالی سازمانی با مشکل مواجه می‌سازد (کمالی، ۱۳۹۳).

یکی از مشکلات سازمان‌های امروزی را می‌توان حضور

حاضر غایب نامید. امروزه به‌آسانی می‌توان غایب‌ها را مشخص کرد، ولی حاضران غایب افرادی هستند که هر روز در محل کار خود حاضرند، ولی ذهن و توجه ایشان جای دیگری است. ایشان در محل کار حاضرند، ولی توانایی ذهنی و جسمی ایشان در اثر مسائل خانه یا اغلب در مواردی که بیش از اندازه به مشکلات محیط کار مربوط است، دچار محدودیت شده است. توانایی و انرژی بسیاری از آن‌ها در اثر فشار کارهای دشوار و توسط افراد مافوق به‌اندازه‌ای گرفته شده 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 و نامرئی شده‌اند که علاوه بر عدم استفاده از مزایای بی‌شمار وجود آنان، سازمان هزینه‌هایی را متحمل می‌شود. بیشتر رهبران سازمان در حالی که خواسته‌های افراد مافوق خود را کاملاً مورد توجه قرار می‌دهند، به شرایط ناسالم محیط کار کارکنانشان هیچ توجهی ندارند. به همین سبب امروزه سازمان‌ها با بحرانی به نام کارکنان نامرئی مواجه‌اند. کارکنان نامرئی با روش‌های خود از قبیل پنهان ماندن در حاشیه، رفع تکلیف، شکایت از این و آن و انتقال این تکنیک‌ها به کارکنان جدید با احساس نادیده گرفته شدن، بی‌اعتنایی و قدرناشناسی به مقابله می‌پردازند (گوستیک^۳، ۲۰۰۶). کارکنان نامرئی افرادی هستند که از این و آن و همکاران و مدیریت شکایت می‌کنند و احساس نادیده گرفته شدن دارند؛ افرادی که کسی از آنان قدرشناسی نمی‌کند و به آنان بی‌اعتنا هستند (کارتس و برون^۴، ۲۰۱۳). کارکنانی که رفع تکلیف می‌کنند، یعنی کار را ظاهری و صوری انجام می‌دهند یا ظاهراً خودشان را مشغول نگه می‌دارند یا کمتر به کار گرفته می‌شوند. این کارکنان در حاشیه مانده‌اند و کسی به آنان توجه نکرده و اهمیتی نمی‌دهد (ساکي‌زاده، ۱۳۹۳).

از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زایندهٔ مزیت رقابتی و ایجادکنندهٔ قابلیت‌های کلیدی هر سازمان‌اند، توجه ویژهٔ مدیران سازمان را می‌طلبند اما متأسفانه امروزه اغلب سازمان‌ها با بحرانی به نام نامرئی شدن کارکنان روبه‌رو هستند. کارکنان نامرئی، کارکنانی هستند که کسی به آن‌ها توجه نمی‌کند و در حاشیه مانده‌اند؛ کارکنانی که کار را صوری انجام می‌دهند و فقط رفع تکلیف می‌کنند یا ظاهراً خودشان را مشغول نگه می‌دارند یا کمتر به کار گرفته می‌شوند. کارکنان نامرئی افرادی هستند که از ارباب‌رجوع و همکاران و مدیریت شکایت می‌کنند و احساس نادیده گرفته شدن دارند؛

3. Gostick

4. Krats & Brown

1. Doucet & et al

2. Harold & Holtz

ترک خدمت مجازی: ترک خدمت مجازی به عمل کارکنانی اطلاق می‌شود که در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و تخصص، اندیشه، توان، و نیروی خود را برای اهداف شخصی خود در خارج از سازمان یا در جهت اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند (محمدیاری و همکاران، ۱۳۹۷).

غفلت از کار: غفلت از کار وضعیتی است که کارمندان از طریق صحبت با همکارانشان از کار کردن اجتناب می‌کنند؛ یعنی ارائه تلاش کمتر نسبت به کسانی که می‌شناسند، وقفه و استراحت طولانی‌تر نسبت به میزانی که به آن‌ها اجازه داده شده، اشتباهات عمدی، با تأخیر سر کار آمدن. (همان)

عوامل اثرگذار بر غیبت ذهنی

مهم‌ترین عوامل مؤثر بر غیبت ذهنی کارکنان در سازمان‌ها عبارت‌اند از: (۱) شوک‌های کاری و استرس ناشی از آن و همچنین مشکلات خانوادگی و هر نوع طرح و نقشه ذهنی قبلی برای ترک شغل و یا عواملی که باعث تخریب تصورات فرد شده است.

- (۲) کاهش شأن و منزلت کار در سازمان‌های بزرگ؛
 - (۳) عدم تناسب بین عملکرد و پرداخت؛
 - (۴) خصوصیات و ویژگی‌های مدیران و ساختار سازمانی؛
 - (۵) چالش به کارگیری افراد با تخصص بالاتر (غفاری، ۱۳۸۹).
- به‌طور کلی این علل را می‌توان در سه گروه عوامل فردی، سازمانی و محیطی طبقه‌بندی کرد.

افرادی که احساس می‌کنند کسی از آن‌ها قدرشناسی نمی‌کند (کارتس و برون، ۲۰۱۳). این کارکنان عمداً خود را در سایه قرار می‌دهند و به‌طور کامل کار نمی‌کنند و سعی می‌کنند از عملکرد سازمان و رادارهای استعداد ناپدید شوند. این کارکنان در جلسات شرکت می‌کنند، اما نه به‌طور کامل در واقع ممکن است بعد از همه بیایند و قبل از همه بروند. آن‌ها عملکرد کافی دارند، ولی مهم نیستند و چشم‌انداز روشنی از آینده سازمان و خودشان ندارند. این کارکنان به سازمان احساس تعلق نمی‌کنند و تمایل به ترک سازمان دارند و اگر تحمل می‌کنند و می‌مانند به این دلیل است که نمی‌توانند کار دیگری پیدا کنند (پت نایک و ست پاسی، ۲۰۱۳).

در ادامه به ابعاد اصلی متغیر کارکنان نامرئی پرداخته می‌شود: **زیرکاردرروی:** زیرکاردرروی در لغت به معنای اتلاف وقت در کار است. در اصطلاح دانش مدیریت زیرکاردرروی موقعیتی از بی‌کاری است که براساس آن بهره‌وری نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است؛ اما در حد مطلوب نیست. زیرکاردرروی به معنی گرایش به ارائه تلاش کمتر است (خلیلی، ۱۳۹۷).

طرفه رفتن از کار: طرفه رفتن از کار اصطلاحی است که بیشتر در علم اقتصادی به کار می‌رود و به معنی گرایش به ارائه تلاش کمتر است. به‌طور کلی، طرفه رفتن زمانی صورت می‌گیرد که کارمند تصور می‌کند می‌تواند اوقات فراغت بیشتری ایجاد کند و با نتیجه منفی مواجه نمی‌شود. با این فرض، کارمندان زمانی از کار طرفه می‌روند که کارفرما در حال نظارت کردن نباشد (ساکیزاده، ۱۳۹۳).



شکل ۱. عوامل مؤثر بر غیبت ذهنی (فیشر و همکاران، ۱۹۹۳).
Figure 1. Factors Affecting of Mental Absence

مطالعات تجربی

مطالعات پیشین درباره متغیرهای پژوهش حاضر به صورت

خلاصه در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱. مطالعات انجام گرفته در خصوص غیبت ذهنی

Table 1. Studies about Mental Absence

نویسنده(گان)	عناوین پژوهش	نتایج
کرمانی (۱۳۸۸)	نقش کارکنان نامرئی در استفاده مناسب از منابع بخش سلامت	مدیران باید از طرح‌ها و برنامه‌هایی جهت به کارگیری مؤثر افراد استفاده نمایند تا از نامرئی شدن آن‌ها جلوگیری کنند که نتیجه، تشکیل سازمانی از کارکنان بهره‌ور است که حس می‌کنند مرئی‌اند، به آن‌ها توجه شده، ارزش داده شده و مورد قدردانی قرار می‌گیرند که این باعث ارتقای بهره‌وری، اثربخشی، کارایی و کیفیت خدمات و استفاده بهینه از منابع می‌شود.
رستگاری‌نیا (۱۳۹۱)	کارکنان نامرئی	نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها دارای پیامدهایی همچون: بی‌تفاوتی سازمانی، کم‌کاری کارکنان، عقب‌ماندگی سازمان، تنبلی اجتماعی است. یکی از علل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان، سازمان و ماهیت مشاغل سازمانی است.
ساک‌زاده (۱۳۹۳)	بررسی علل و عوامل ترک کار نامرئی کارکنان	نتایج پژوهش نشان می‌دهد 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 شناسایی شده، عامل بی‌عدالتی و تبعیض سازمانی دارای تأثیر بیشتری نسبت به سایر عوامل است.
شمسی و ابراهیمی (۱۳۹۶)	شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام نور استان خوزستان	نتایج پژوهش مجازی، غفلت از کار، ریاکاری و طفره رفتن از کار بر تنبلی سازمانی دارای تأثیر معنی‌داری می‌باشند.
محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷)	نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی	آن‌ها معتقدند که امروزه نگاه‌ها با بحرانی به نام کارکنان نامرئی مواجه‌اند. کارکنان نامرئی با روش‌های خود از قبیل پنهان ماندن در حاشیه، رفع تکلیف، شکایت از این و آن و انتقال این تکنیک‌ها به کارکنان جدید با احساس نادیده گرفته شدن، بی‌اعتنایی و قدرناشناسی به مقابله می‌پردازند.
گوستیک (۲۰۰۶)	کارکنان نامرئی، کشف توانمندی‌های پنهان کارکنان	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 اخلاق محورانه مدیران است. 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 در نهایت کنترل کارکنان نامرئی موجب کارآمدی سازمانی، رضایت ارباب‌رجوع، افزایش پاسخگویی سازمان، افزایش مشارکت و تعهد کارکنان می‌شود.
سلیمی و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه الگوی کنترل کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که گزینش مناسب کارکنان، اصولاً ساختارها و قوانین، تقویت باورهای مذهبی و معنوی، آشناسازی کارکنان از پیامدهای عملکرد خود و اصولاً روابط سیاسی - اجتماعی می‌تواند کمک شایانی به کاهش پدیده کارکنان نامرئی کند.
منطقی (۱۳۹۸)	واکاوای الگوی رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان	تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)
موسوی و همکاران (۱۳۹۹)	تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)	نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ بوروکراتیک هم به صورت مستقیم هم از طریق رهبری منفعلانه موجب نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش: بنیادی، از نظر روش پژوهش کیفی، از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است؛ استراتژی پژوهش نظریه داده‌بنیاد؛ و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است؛ هدف پژوهش اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش تک مقطعی و شیوه گردآوری داده مصاحبه نیمه ساختاریافته است.

جامعه آماری این پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل مدیران و خبرگان و متخصصان در رشته مدیریت و روانشناسی است. برای محاسبه تعداد جامعه آماری خبرگان در روش‌های خبره محور، فرمول یا رابطه دقیق وجود ندارد. در این نوع روش‌ها دانش و تخصص خبرگان بر کمیت آن‌ها ارجحیت دارد، اما در مطالعات ساختاری عموماً تعداد خبرگان نباید کمتر از ۲۵ نفر باشد (گودت و همکاران^۱، ۲۰۰۸). در این پژوهش مصاحبه از نخبگان مدیریت منابع انسانی و روانشناسی انجام گرفته است. همچنین جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اطلس تی^۲ استفاده شده است.

به‌منظور دستیابی به داده‌هایی که بتواند پرسش پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان پژوهش انجام شد. زمان مصاحبه‌ها بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود و کلیه مصاحبه‌های انجام شده ضبط و متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار اطلس تی وارد شد. با استفاده از این نرم‌افزار داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی کدگذاری شدند. در فرآیند استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترک را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم دارند، سازمان‌دهی شدند و سرانجام، مقوله‌هایی که باز معنایی و محتوایی‌شان از قرابت بیشتری برخوردار بود، ذیل طبقه ویژه‌ای قرار گرفتند.

در روش نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها به معنی مقایسه مستمر داده‌ها با هدف مفهوم‌سازی است و همه مراحل از کدگذاری تا طبقه‌بندی را در برمی‌گیرد. این فرآیند تدوین نظریه را از طریق کدگذاری سیستماتیک مستمر و شیوه‌های تحلیلی میسر می‌سازد. برای تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری استفاده می‌شود: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که با آن مفاهیم‌ها شناسایی، ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این فرآیند ویژگی‌های کلی پدیده مورد مطالعه و ابعاد و متغیرهای مربوط به پدیده، شناسایی، نام‌گذاری و طبقه‌بندی می‌شوند (استراووس و کوربین^۳، ۱۳۹۰). در کدگذاری محوری سطح انتزاع بالاتر می‌رود و در آن مقوله‌های مرکزی و مقوله‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند. به‌عبارت‌دیگر، در کدگذاری محوری محقق داده‌هایی را که در کدگذاری باز تکه‌پاره شده‌اند را دوباره به یکدیگر مرتبط می‌کند. کدگذاری انتخابی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر است. مقوله محوری نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است (آرامون و همکاران، ۱۳۹۷).

کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها، 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 (استراووس و کوربین، ۱۳۹۰). این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد (لی^۴، ۲۰۰۱). استراووس در مرحله کدگذاری محوری از چند اقدام اصلی بحث کرده که در جدول زیر نشان داده شده است (استراووس، ۱۹۸۷).

جدول ۲. اقدامات اصلی کدگذاری محوری (استراووس، ۱۹۸۷)

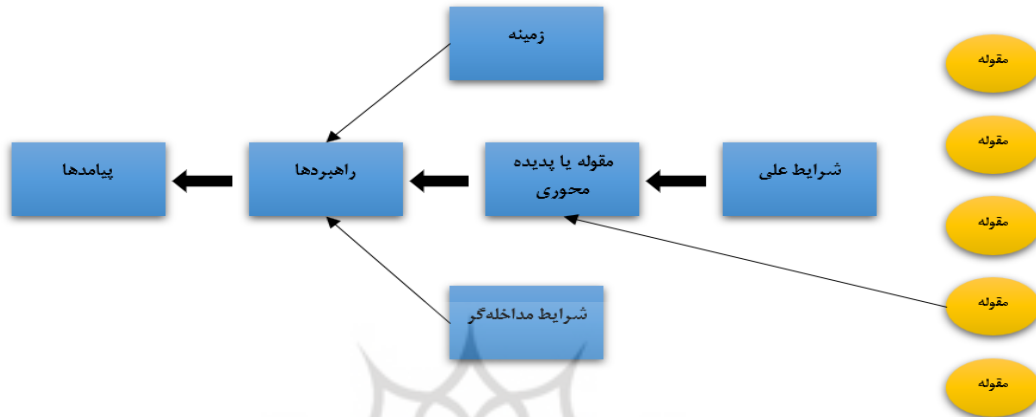
Table 2. The Main Actions of Axial Coding

۱	بیان کردن ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد آن‌ها؛ اقدامی که حین کدگذاری باز شروع می‌شود.
۲	شناسایی شرایط گوناگون، کنش یا برهم کنش‌های گوناگون و پیامدهای گوناگون مربوط به یک پدیده.
۳	ربط دهی یک مقوله به زیرمقوله‌هایش؛ از طریق گزاره‌هایی که چگونگی ربط آن‌ها به همدیگر را مطرح می‌کنند.
۴	جستجوی سرنخ‌هایی در داده‌ها که بر چگونگی ربط‌دهی‌های ممکن مقوله‌های اصلی به هم دلالت دارد.

1. Godet & et al
2. Atlas.ti
3. Strauss & Corbin
4. Lee & et al

شرایط زمینه‌ای: شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.
شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.
راهبردها: کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود.
پیامدها: خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها.

در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است (به‌عنوان «پدیده مرکزی») می‌دهد و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «شرایط مداخله‌گر»، «راهبردها» و «پیامدها».
شرایط علی: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند.



شکل ۲. کدگذاری نظریه‌پردازی داده بنیاد، از کدگذاری باز تا الگوی کدگذاری محوری (کرسول، ۲۰۰۵).
Figure 2. Grounded Theory Coding, from Open Coding to Axial Coding Pattern.

شرایطی از قبیل: (مشکل مسکن، محله نامناسب، خانوادگی و شخصی، رفتاری، ناباروری، فرزند، حقوقی، مالی، عدم پرداخت به موقع حقوق، ندادن پاداش، کوچک شمردن کار، توهین و ملامت، فضای مجازی و تبعیض) در این تحقیق به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر پدیده محوری (غیبت ذهنی) شناسایی شدند. جدول زیر نمایانگر کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی است.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، مصاحبه‌های ضبط شده به‌دقت پیاده شدند و داده‌های آن‌ها از طریق نرم‌افزار اطلس تی به رایانه وارد شدند. سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا، متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر مورد بررسی، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی قرار گرفتند و سپس ارتباطات بین کدهای باز از طریق نرم‌افزار ترسیم شد.

جدول ۳. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای (یافته‌های پژوهش)

Table 3. Open Codes and Categories Related to Contextual Conditions

مقوله‌ها	کدهای باز
مشکل مسکن	مشکل مسکن (عدم مالکیت (مانند منزل پدری، سازمانی و...)- مستأجر بودن- هزینه بالای اجاره- هزینه تعمیر و نگهداری ساختمان- عدم وجود پارکینگ- کوچک بودن مسکن)
زندگی در محله نامناسب	سکونت در جوار همسایه و محله نامناسب و بد
مشکلات جسمانی	مشکلات جسمانی و وجود بیماری (خود، همسر، فرزند، پدر و مادر و اطرافیان)- هزینه‌های بالای درمان
مشکلات خانوادگی	مشکلات خانوادگی، روحی، روانی، عاطفی، طلاق، مرگ اطرافیان
ناباروری	مشکلات ناباروری و نداشتن فرزند- هزینه‌های بالای درمان
مشکلات فرزند	مشکلات فرزندان نظیر تحصیل (ثبت نام مدارس، دانشگاه)- هزینه تحصیل- سربازی- ازدواج- طلاق- ازدواج ناموفق و...
مشکلات رفتاری	مشکلات رفتاری در روابط با فامیل و خانواده
مشکلات حقوقی	مشکلات حقوقی (درگیر بودن با کلانتری، دادگاه و...)

مقوله‌ها	کدهای باز
مشکلات مالی	مشکلات مالی (مقروض بودن و ...)
عدم پرداختی به موقع حقوق	عدم پرداختی به موقع حقوق و اضافه کار و مزایا
ندادن پاداش	عدم تشویق از سوی مدیر (ندادن پاداش)
کوچک شمردن کار	کوچک شمردن کار از سوی مدیر
توهین و ملامت توسط مدیر	توهین و ملامت توسط مدیر در صورت اشتباه و کم‌کاری
تبعیض	وجود تبعیض در میان کارکنان (نظیر اختصاص اتاق بزرگ‌تر، صندلی خوب به همکار)
فضای مجازی	وابستگی زیاد به فضای مجازی

در پژوهش حاضر و براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها مقوله‌های: (تجرد و طلاق، همکار بودن زن و شوهر، همکار بودن همسر سابق، ارتباطات خارج از عرف، سرپرست خانوار بودن زن، تمایل ازدواج با همکار، گرسنگی، مشکل خودرو، دیر رسیدن، حسادت، کینه‌توزی، پوشش بانوان و انتظارات زیاد شهروندان) به‌عنوان شرایط میانجی (مداخله‌گر) به دست آمدند. جدول زیر نمایانگر کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر است.

جدول ۴. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به راهبردها. (یافته‌های پژوهش)

Table 4. Open Codes and Categories Related to Strategies

مقوله‌ها	کدهای باز
تجرد و طلاق	تجرد و نداشتن همسر و در حال طلاق گرفتن
همکار بودن همسر سابق	زن و شوهر سابق (طلاق گرفته) و همکار بودن در شرایط فعلی
همکار بودن زن و شوهر	همکار بودن زن و شوهر مانند رئیس و مرئوس بودن زن و شوهر
تمایل ازدواج با همکار	در پی ازدواج بودن با همکار
سرپرست خانوار بودن زن	سرپرست خانوار بودن کارمند زن و شرایط مطلقگی، بیوه بودن، مجرد بودن
ارتباط خارج از عرف	ارتباط خارج از عرف با جنس مخالف
دیر رسیدن	تأخیر در ورود به محل کار
کینه‌توزی	کینه‌توزی زیاد
گرسنگی	گرسنگی
مشکلات خودرو	نداشتن خودروی شخصی - خرابی خودرو - تصادف - عدم توانایی پرداخت هزینه تعمیر و نگهداری خودرو
حسادت	وجود حسادت نسبت به همکاران مانند تفویض اختیار به همکار و مسئولیت پایین شما
پوشش بانوان	نوع پوشش و سستی‌های آن به‌ویژه در بانوان
انتظارات زیاد	انتظارات بیش از حد شهروندان از کارکنان

تجدد مداخله‌گر

در این پژوهش، پیامدهای ناشی از غیبت ذهنی کارکنان عبارت‌اند از: استرس شغلی، تنبلی سازمانی، کاهش بهره‌وری، کاهش کیفیت زندگی کاری، تضعیف عملکرد سازمان و کاهش کارایی.

جدول ۵. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پیامدها. (یافته‌های پژوهش)

Table 5. Open Codes and Categories Related to Consequences

مقوله‌ها	کدهای باز
استرس شغلی	حمایت نکردن مسئولان از کارکنان خود
تنبلی سازمانی	کارکنان قدیمی وظایف خود را بر دوش کارکنان جدید می‌اندازند
کاهش بهره‌وری	پایین آمدن میزان بهره‌وری از کار و خروجی و نتایج کار
کاهش کیفیت زندگی کاری	سردرگمی به دلیل شرایط فیزیکی اتاق کار
تضعیف عملکرد سازمان	پایین آمدن جایگاه و عملکرد سازمان و منطقه در مقایسه با مناطق و سازمان‌های دیگر
کاهش کارایی	کاهش پرونده‌های مورد بررسی و تعداد ارباب‌رجوعان

تجدد مداخله‌گر

شکل زیر مدل پارادایمی است که با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی استخراج و ترسیم شده است.

بحث و 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 به کل 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. هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل غیبت ذهنی کارکنان در شهرداری مشهد بود. پس از بررسی ادبیات نظری مشخص شد مدلی وجود ندارد که تبیین‌کننده این پدیده در شهرداری مشهد باشد. این امر سبب شد که محقق از رویکرد داده‌بنیاد برای استخراج مدل کیفی پژوهش استفاده نماید. نتایج این پژوهش نشان داد که شرایط علی که موجب ایجاد غیبت ذهنی می‌شود از عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی تشکیل شده است:

بعضی از عوامل که منجر به غیبت ذهنی می‌شود در بیرون از سازمان است و مربوط به مشکلات شخصی فرد است. عوامل مؤثر بر پدیده غیبت ذهنی کارکنان که منشأ برون‌سازمانی دارند عبارت‌اند از: مشکل مسکن، محله نامناسب، خانوادگی و شخصی، رفتاری، ناباروری و مشکلات فرزندان. همچنین متغیرهایی نظیر مالی، عدم پرداخت به موقع حقوق، ندادن پاداش، کوچک شمردن کار، توهین و ملامت، فضای مجازی و تبعیض عوامل مؤثر بر پدیده غیبت ذهنی کارکنان در شهرداری مشهد هستند که منشأ درون‌سازمانی دارند. شرایط زمینه‌ای که موجب غیبت ذهنی در کارکنان می‌شود، عبارت‌اند از: مشکلات محیطی، درگیری‌های شغلی، عدم تفویض اختیار، عدم تناسب کار با حقوق، عدم تناسب توانایی و کار، ارتباط نامناسب با همکاران و مدیر، خستگی شغلی، عدم شناخت از رسالت سازمان و اهداف سازمانی شرایط میانجی که موجب غیبت ذهنی در کارکنان می‌شود، ویژگی متمایز این پژوهش از سایر پژوهش‌ها است. پژوهش‌هایی که تاکنون در خصوص پدیده غیبت ذهنی انجام گرفته است در خصوص ابعاد پنهان این موضوع صورت نگرفته که در این پژوهش آن‌ها از طریق مصاحبه با نخبگان مدیریت منابع انسانی و روانشناسی استخراج شد. شرایط مداخله‌گر در این تحقیق عبارت‌اند از: تجرد و طلاق، همکار بودن زن و شوهر، همکار بودن همسر سابق، ارتباطات خارج از عرف، سرپرست خانوار بودن زن، تمایل ازدواج با همکار، گرسنگی، مشکل خودرو، دیر رسیدن، حسادت،

کینه‌توزی، پوشش بانوان و انتظارات زیاد شهروندان.

جکسون^۱ (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان «صفات شخصیتی و دستیابی شغلی» به این نتیجه دست یافت که کارفرمایان باید در هنگام استخدام افراد در انواع مختلف شغل‌های سازمانی به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها توجه کنند. محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی» نتیجه گرفتند که پارتی‌بازی و عدم انتخاب بر اساس شایسته‌سالاری موجب رفتارهایی مثل میل به ترک خدمت و بی‌تفاوتی سازمانی خواهد شد که در نهایت به تنبلی سازمان‌ها منجر می‌شود. شمسی و ابراهیمی (۱۳۹۶) در پژوهش 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. بردبار و همکاران (۱۳۹۳) نیز در پژوهش‌های خود به نتایجی دست یافتند که نشان می‌دهد غیبت ذهنی کارکنان ناشی از مشکلات مالی کارکنان است. همچنین گوستیک و التون^۲ (۲۰۱۹) نیز متغیرهای انگیزشی را در تحقق نامرئی شدن بسیار مؤثر می‌دانند. منطقی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «واکاوای الگوی رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان» به این نتیجه رسید که بیماری‌های جسمی، مشکلات مالی، انتصاب‌های ناعادلانه، تبعیض، مشکلات خانوادگی و بلندپروازی در غیبت ذهنی کارکنان مؤثرند. بنابراین، نتایج سایر مطالعات انجام گرفته در زمینه غیبت ذهنی کارکنان نشان می‌دهد که با دستاوردهای این پژوهش مطابقت و همخوانی دارند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی برای کاهش غیبت ذهنی در زیر ارائه شده است که عبارت‌اند از:

- مدیران تلاش و وقت ارزشمند خود را برای احترام به کارکنان صرف کنند. این کار مدیران، غرور و شخصیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. علاوه بر این قدردانی، لحظات مشترکی را پدید می‌آورد که این لحظات مشترک بین سازمان، مدیران و کارکنان، احترام متقابل و ارتباط عاطفی را به وجود خواهد آورد.

1. Jackson

2. Gostick & Elton

منفی روبه‌رو شود و اگر تلاش خوبی از خود نشان می‌دهد، ارائه بازخورد مثبت دریافت کند. نکته دیگری که شاید بتوان گفت جنبه روان‌شناختی بیشتری دارد، بهادادن به قدرت اختیار، اراده و حق نظر افراد در محیط‌های سازمانی است؛ به‌گونه‌ای که خود واقعی آن‌ها در نظر گرفته شود. در این صورت می‌توان انتظار داشت، تنبلی سازمانی یا تنبلی اجتماعی در سازمان به حداقل خود کاهش یابد.

- 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. سازمان‌های دولتی باید متناسب با نیاز واقعی خود، منابع انسانی را جذب کند و به نحو شایسته‌ای نگهداری و پرورش دهد. نظام ارزشیابی سازمان باید کارایی لازم را داشته باشد و اگر ایراداتی در این نظام وجود دارد، باید اصلاحات لازم را در آن به وجود آورد و تغییر و تحولات و تعدیلات موردنیاز را ایجاد کرد که اگر در این امر موفق عمل نشود، سازمان با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو می‌شود.

- برطرف کردن مشکلات محیطی از قبیل، روشنایی اتاق‌ها، وسایل گرمایش و سرمایش مناسب برای کارکنان.
- انتخاب پست‌ها و کارکنان برای برخی مقام‌ها از جمله نماینده سازمان در جلسات براساس شایسته‌سالاری صورت گیرند.

سپاسگزاری

این پژوهش مستخرج از رساله دکتری با عنوان «طراحی مدل غیبت ذهنی کارکنان با رویکرد داده‌بنیاد در شهرداری مشهد» است. بدین‌وسیله از همه استادان و افرادی که پژوهشگر را در انجام این پژوهش حمایت کردند تشکر و قدردانی می‌شود.

- برای بیشتر کارکنان بیانیه مأموریت، انباشته از اصطلاحات حرفه‌ای و نامفهوم است. رهبران بزرگ باید آن واژه‌های زیبا را به فعالیت‌های روزانه تبدیل کنند

- تا حد امکان ارگونومی روانی را در تخصیص اشتغال به کارکنان مورد توجه قرار دهید؛ به این معنی که شغل افراد متناسب با ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها باشد، به این ترتیب افراد در انجام وظایف خود دیرتر احساس خستگی می‌کنند و از این طریق می‌توان مدت‌زمانی که آن‌ها با رضایت به کار خود ادامه می‌دهند را افزایش داد.

- نگرانی‌های ناشی از دست دادن شغل باید از کارکنان دور شود. به این ترتیب افراد شغل خود را موقتی نمی‌بینند و لذا، نوعی رابطه بلندمدت بین خود و سازمان احساس می‌کنند.

- تفویض اختیار مناسب در سازمان باید اجرا شود، اختیارات با مسئولیت‌ها منطبق باشد. به این ترتیب به کارکنان فرصت داده خواهد شد تا قابلیت‌های خود را در افزایش کارایی و بهره‌وری خود، نشان دهند.

- در سازمان از یک سیستم حقوق و دستمزد که به‌اندازه کافی برای افراد انگیزشی باشد، باید استفاده شود.

- برای کارکنانی که علاوه‌بر انتقال دانش، به تولید دانش موردنیاز خود یا دیگر افراد سازمان اقدام می‌کنند، پاداش‌های معنوی و مادی مناسب که انگیزه چنین کارکنان ارزشی و همچنین دیگر کارکنان را افزایش می‌دهد، در نظر گرفته شود.

- یکی از راهکارهایی که برای حل مشکل سازمان‌ها و مشکلات شغلی توصیه می‌شود، مسئله تنظیم شرح وظایف برای هر یک از اعضا جهت حل مشکل تنبلی سازمان‌هاست. راهکار دیگر، ارائه بازخورد به اعضاست؛ یعنی اگر هر عضو فهمی از تلاش خود داشته باشد و تلاشش به یک بازخورد منجر شود - اعم از مثبت یا منفی، یعنی - فردی که تنبلی سازمانی دارد و تلاش کمی از خود نشان می‌دهد با بازخورد

Reference

- Aramoon, H., Feizy, T., & Gramipour, M. (2018). Designing Job Embeddedness Model Using Grounded Theory. *Journal of Governmental Organizations Management*, 4(4), 136-119. (In Persian)
- Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? *Review of Public Personnel Administration*, 33, 227-251.
- Creswell, J. W. (2005). Educational design: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.
- DanaeeFard, H., & Imami, M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 97-69. (In Persian)
- DanaeeFard, H., & Islami, A. (2011). *Application of Grounded Theory Constructing of organizational indifference*. Imam Sadegh University, Tehran. (In Persian)
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral

- theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Doucet, O. Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts", *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354.
- Ellis, A., & Jamesnal, W. (2003). *Overcoming Procrastination: Or how to Think and Act Rationally in Spite of Life's Inevitable*. Translated by Mohammad Ali Farjad, Tehran: Roshd Publications. (In Persian)
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J.B. (1993), *Human Resource Management*. Boston, MA: Houghton-Mifflin, Second edition.
- Ghaffari, A. (2010). *Virtual service leaving is an effective factor in the inefficiency of organizations*, Institute of Productivity Studies and Human Resources. (In Persian)
- Godet, M., Durance, P., & Gerber, A. (2008). Strategic foresight la prospective. *Cahiers du LIPSOR, Paris*.
- Gostick, A., & Elton, C. (2006). *The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone*. John Wiley & Sons.
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38.
- Hipp, L., & Christopher J. A. (2015). Laziness or liberation? Labor market policies and workers' attitudes toward employment flexibility. *International journal of social welfare*. 26(4), 287-296.
- Kamali, Y. (2014). The role of employee performance evaluation in the realization of meritocracy in the organization. *NAJA Human Resources Quarterly*, 9(37), 49-76. (In Persian)
- Kermani, B. (2009). The role of invisible employees in the proper use of health resources, *the seventh annual conference of health services management students across the country, Kerman Medical Sciences*. (In Persian)
- Keshavarz Haddad, G., & Mohit, S. (2013). Dual Job Holding in the Iran's Urban Labor Market. *Journal of Economic Research*, 47(3), 85-108. (In Persian)
- Khalili, k. (2018). The effect of poisonous (toxic) leadership style on social idleness with the role of sub-mediator on employees (Case study: Ilam Petrochemical Company). *Human Resource Management in the Oil Industry*, 9(36), 137-158. (In Persian)
- Krats, P., & Brown, T. C. (2013). Unionised employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system 1. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 396-412.
- Kumari, G., & Pandey, K. M. (2011). Analysis of an Individual's Behaviour in Work Environment for a Better Output, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(20), 324-331.
- Lee, J. (2001). *A grounded theory: integration and internalization in ERP adoption and use*. The University of Nebraska-Lincoln.
- Manteghi, M. (2020). Analyzing the Behavior Pattern of Invisible Employees in the Organization, *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 8(1), 125-140. (In Persian)
- Mohammadyari, Z., Sepahvand, R., Vahdati, H., & Mousavi, S.N. (2018). The role of invisible employees on organizational laziness in government organizations, *Human Resource Management Research*, 10(1), 51-75. (In Persian)
- Mousavi, S.N., Arefnejad, M., Fathi Chegini, F., & Sepahvand, M. (2020), An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on the Invisibility of Employees with the Mediating Role of Passive Leadership: A Case Study of Lorestan Province Governmental Organizations, *Organizational Culture Management*, 18(2), 296-273. (In Persian)
- Organizational Resources Management Researchs, 2(4), 111-131 (In Persian)
- Patnaik, C., & Satpathy, I. (2013). The Non-visual side of Invisible employee: A study. *Asian Journal of Multidimensional Research*, 2(6), 107-116.
- Rahsepar, Z. Salehi, K. Ezati, M. Zolfagharzade, M.M. (2019). Identification and structural analysis of the interactional effect of the change drivers on the field of education. *Quarterly Journal of Educational Innovation*, 18(2), 126-101. (In Persian)
- Rezaei, S.A. (2013). Organizational Commitment and Factors Affecting It, *Master Thesis in*

- Executive Management*, Islamic Azad University, Semnan Branch. (In Persian)
- Saffarinia, M., Amirkhani Razlighi, Z. (2013). Path Analysis relationship Organizational Procrastination with Cognitive arousal and Burn-out Tehran governmental employees
- Sakizadeh, E. (2014). Investigating the causes and factors of invisible employees leaving work, *Developmental View Monthly*, No. 45. (In Persian)
- Salimi, N., Taban, M., Pourashraf, Y., & Veisheh, V. (2020), Designing an Invisible Employee Control Pattern in Public Organizations. *Journal of Productivity Management*, 15(58), 121-143. (In Persian)
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.

