

# Public Organization Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2025

 <https://doi.org/>

## ORIGINAL ARTICLE

### Identifying and Ranking the Factors Affecting the Invisibility of Employees in Organizations

Mohadeseh Nadershahi \*<sup>1</sup>, Mohammad Javad Shakeri , Ali Asghar Mobasheri <sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Industrial engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. MSc. Department of Industrial Engineering, ACECR Institute of Higher Education Kermanshah, Kermanshah, Iran.
3. Ph.D Student, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan , Iran

#### \*Correspondence

Mohadeseh Nadershahi  
E-mail: m.nadershi@pnu.ac.ir

Received: 20/July/2024

Accepted: 13/oct//2024

**How to cite**  
Family 1, N., Family 2, N., & Family 3, N (2025). English Title. *Title of the publication*, 8(29), 1-13.

## EXTENDED A B S T R A C T

### Introduction

The emergence of the knowledge-based economy in recent years has transformed global competition into an arena in which talents and human capitals are considered a core competency in creating competitive advantage and sustainable organizational performance. In this new competitive environment, attracting talent has become a very important issue. However, studies have shown that the measures taken in relation to human capital management in current organizations have not always been effective and that many organizations, despite having a large amount of talent and human capital, have not only failed to positively affect the quality and work life experiences of these talents; they have also faced them with many challenges. One of the consequences of employee mismanagement in Iranian organizations is the invisibility of employees, which has faced many challenges for businesses of all shapes and sizes in the country. Therefore, this issue has been examined and studied from different dimensions and with different approaches. However, each of the previous studies has only considered limited aspects or dimensions of this issue, and the lack of a comprehensive and coherent framework in this regard is one of the research gaps in the literature in this field. Therefore, the present study was designed to identify and rank the factors affecting employee invisibility in Iranian organizations using the Type 2 Fuzzy Hierarchy Method.

### Methodology

The present study falls into the category of applied research in terms of its purpose and is mixed exploratory in terms of its nature and data collection method. In the qualitative part, the meta-synthesis method was used to identify the factors affecting the invisibility of employees, and in the quantitative part, the identified factors were ranked using the Type 2 Fuzzy Hierarchical Method. The statistical population of the research consists of two main parts. The statistical population in the qualitative part consists of previous studies. While the participants in the quantitative part are academic experts from Fars province. In order to select experts to

participate in the study (sample members), a purposive non-probability sampling method was used. The required data in the qualitative section was collected through a literature review and in the quantitative section using a questionnaire.

### **Findings**

In the first part of the research, research questions were formulated. In the second stage, the factors affecting the invisibility of employees in organizations were identified through a literature review. In this regard, first, appropriate keywords were searched in relevant databases in Persian databases to identify the necessary sources. In this stage, 34 articles were identified. Then, the identified articles were evaluated according to their scientific validity, researchers' access to their full text, title, abstract, and content, and finally 28 sources were selected for use in the research. In the next stage, the abstracts and findings of the selected sources were carefully reviewed, and appropriate codes were extracted from each source. After that, the identified codes were reviewed and revised, and by eliminating duplicate codes and combining and integrating similar codes, 15 final codes were identified in the form of three categories of factors, namely organizational factors, job factors, and individual factors, as factors affecting the invisibility of employees in Iranian organizations. The ranking of the identified components indicates that among these three factors, organizational factors have the greatest impact on employee invisibility, and individual and job factors rank second and third in this respect.

### **Discussion and Conclusion**

Although the factors identified in this study have also been emphasized in previous studies, in each of the previous studies, some factors have been identified and some have not been considered. For example, some researchers have only identified organizational factors that are influential in this relationship and have not included other factors in their analyses. Therefore, providing a comprehensive and coherent framework regarding the factors affecting employee invisibility is one of the distinguishing aspects of the present study among the research background. Although some researchers have tried to introduce the factors affecting the invisibility of employees in organizations in a more extensive and complete manner in studies, prioritizing (ranking) these factors according to their degree of impact on the invisibility of employees is an issue that has not been considered in previous studies. Therefore, ranking the factors affecting the invisibility of employees in organizations can be considered as another aspect of distinction and innovation of this study compared to the existing background. Given the applicability of the research, organizational managers can use the results to plan and take necessary measures to prevent or reduce employee invisibility.

### **KEYWORDS**

Invisible Employees, Employee's Mental Absence, Meta-Synthesis, Fuzzy Analytic Hierarchy Process Type 2.



## مدیریت سازمان‌های دولتی

سال - شماره - پیاپی - ۱۴۰۴ (---)

 <https://doi.org/>

«مقاله پژوهشی»

### شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها

محدثه نادرشاهی<sup>۱\*</sup>، محمدجواد شاکری<sup>۲</sup>، علی اصغر مباحثی<sup>۳</sup>

#### چکیده

با توجه به پیامدهای منفی نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها و نیاز به شناسایی عوامل موثر بر آن در راستای مدیریت این پدیده مخرب، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایرانی اجرا شد. پژوهش حاضر، از نظر هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و به لحاظ ماهیت و روش گردآوری داده‌ها آمیخته اکتشافی است. به این شکل که در بخش کیفی، با استفاده از روش فراترکیب، عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان شناسایی شد و در بخش کمی، عوامل شناسایی شده با استفاده از روش فازی سلسله‌مراتبی نوع ۲ رتبه‌بندی شدند. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی متشکل از مطالعات پیشین است که در این بین از طریق ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای منابع در دسترس، ۲۸ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب شد. مشارکت‌کنندگان بخش کمی نیز متشکل از خبرگان دانشگاهی استان فارس است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۸ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز در بخش کیفی از طریق مرور و بررسی ادبیات و در بخش کمی از طریق پرسشنامه گردآوری شد. یافته‌ها نشان داد که سه دسته عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل شغلی می‌توانند نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایران را تحت تاثیر قرار دهند.

#### واژه‌های کلیدی

کارکنان نامرئی، غیبت ذهنی کارکنان، فراترکیب، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی نوع ۲.

۱. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
۲. کارشناسی ارشد، گروه مهندسی صنایع، موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.  
۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

\*نویسنده مسئول: محدثه

نادرشاهی

رایانامه:

[m.nadershi@pnu.ac.ir](mailto:m.nadershi@pnu.ac.ir)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۱

#### استناد به این مقاله:

نام‌خانوادگی، نام؛ نام‌خانوادگی، نام و نام خانوادگی، نام (سال انتشار). عنوان مقاله. عنوان نشریه به صورت ایتالیک، سال(شماره)، صفحه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

رضایت شغلی و تمایل آنان به اشتراک دانش و تجربه را به صورت منفی تحت تاثیر قرار دهند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳<sup>۱۱</sup>). یکی از پیامدهای سوءمدیریت کارکنان در سازمان‌های ایرانی نامرئی شدن کارکنان است که کسب و کارهای کشور در هر شکل و اندازه را با چالش‌های بسیار مواجه ساخته است. این پدیده، وضعیتی را توصیف می‌کند که در آن، هرچند کارکنان در سازمان و در محل کار حضور دارند، ولی ذهن و توجه آنان مشغول اموری به غیر از امور شغلی و سازمانی آنان است و فرایندها و شایستگی‌های شناختی و روان‌شناختی آنان تاثیر مثبتی بر تحقق اهداف سازمان ندارند. در اقتصاد دانش‌بنیان کنونی که از سرمایه‌های انسانی (دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان) به عنوان مبنای ایجاد مزیت رقابتی یاد می‌شود؛ نامرئی شدن کارکنان می‌تواند پیامدهای منفی بسیار برای سازمان‌ها در هر صنعت و اندازه‌ای به دنبال داشته باشد (سلیمی و همکاران، ۱۴۰۰).

نامرئی شدن کارکنان باعث می‌شود آنان حداقل شایستگی‌های خود را در سازمان به کار گیرند (گاستیک و التون، ۲۰۰۶<sup>۱۲</sup>)، اشتیاق شغلی خود را از دست داده و انجام وظایف شغلی را تنها به عنوان رفع تکلیف پیگیری نمایند (صدری نیا و همکاران، ۱۴۰۱). نامرئی شدن کارکنان، نارضایتی آنان از شغل و سازمان را افزایش می‌دهد (سلیمی و همکاران، ۱۴۰۰)، حضور آنان در سازمان را به فعالیتی نمایشی تبدیل می‌کند (مهدی‌زاده و کرمی، ۱۳۹۸) و از طریق افزایش آنتروپی مثبت، به عنوان بستری برای فروپاشی سازمان از درون عمل می‌کند (صدری نیا و همکاران، ۱۴۰۱). بنابراین، نامرئی شدن کارکنان موضوعی است که لازم است به صورت جدی مورد توجه قرار گیرد و عوامل موثر بر بروز این پدیده در سازمان‌ها به روشی علمی و دقیق شناسایی و تحلیل شوند.

بررسی ادبیات نظری و پیشینه تجربی موضوع نیز نشان می‌دهد که نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایرانی در سال‌های گذشته مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و این موضوع از ابعاد مختلف و با رویکردهای متفاوت بررسی و مطالعه شده است. با این حال، هر کدام از مطالعات پیشین تنها جنبه‌ها یا ابعاد محدودی از این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند و عدم ارائه یک چارچوب جامع و منسجم در این خصوص یکی از شکاف‌های پژوهشی ادبیات این حوزه است.

جهانی‌شدن، توسعه فناوری، تغییرات اقتصادی - اجتماعی و روندهای جمعیت‌شناختی و مطرح شدن اقتصاد دانش‌بنیان در سال‌های اخیر، رقابت جهانی را به میدانی تبدیل ساخته است که در آن از استعدادها و سرمایه‌های انسانی به عنوان یک شایستگی محوری<sup>۱</sup> در راستای ایجاد مزیت رقابتی و عملکرد پایدار سازمانی یاد می‌شود. در این فضای رقابتی جدید، جذب استعدادها به موضوعی بسیار با اهمیت تبدیل شده (کافتزوپولوس و گاتزامانی، ۲۰۲۲<sup>۲</sup>) و توجه بسیاری از سازمان‌ها و نیز صاحب‌نظران دانشگاهی را به خود معطوف ساخته است (میکالووا و ات، ۲۰۱۹<sup>۳</sup>). این شرایط، رقابت برای جذب و بهره‌برداری از استعدادها (به عنوان دارایی‌هایی نادر، ارزشمند و غیرقابل تقلید) را به یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها تبدیل کرده و آن را در جایگاهی مرکزی در استراتژی‌های بسیاری از سازمان‌های پیشرو<sup>۴</sup> قرار داده است (لاتوخا و همکاران، ۲۰۲۲<sup>۵</sup>).

با این حال، بررسی‌ها نشان داده است اقدامات انجام شده در ارتباط با مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های کنونی همواره از اثربخشی لازم برخوردار نبوده‌اند و بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم در اختیار داشتن حجم بالایی از استعدادها و سرمایه‌های انسانی، نه تنها نتوانسته‌اند کیفیت و تجربه‌های زندگی کاری این استعدادها را به صورت مثبت تحت تاثیر قرار دهند؛ بلکه، آنان را با چالش‌های زیادی نیز مواجه ساخته‌اند (هاجیسالومو، ۲۰۲۳<sup>۶</sup>). چالش‌هایی که می‌توانند کیفیت زندگی و تجربه‌های کاری آنان را به شدت تحت تاثیر قرار دهند (پولات و همکاران، ۲۰۲۳<sup>۷</sup>)، معنا و مفهوم فعالیت‌ها و وظایف کاری آنان را از بین ببرند (زیمرمان و همکاران، ۲۰۱۶<sup>۸</sup>)، روابط بین فردی کارکنان در محیط کار را تخریب کنند (بیلال و همکاران، ۲۰۲۰<sup>۹</sup>)، اعتماد به نفس آنان را کاهش داده (ویلیامز، ۲۰۰۷<sup>۱۰</sup>) و

<sup>1</sup> basic competency

<sup>2</sup> Kafetzopoulos & Gotzamani

<sup>3</sup> Michailova & Ott

<sup>4</sup> proactive organizations

<sup>5</sup> Latukha et al

<sup>6</sup> Hadjisolomou

<sup>7</sup> Polat et al

<sup>8</sup> Zimmerman et al

<sup>9</sup> Bilal et al

<sup>10</sup> Williams

<sup>11</sup> Wang et al

<sup>12</sup> Gostick & Elton

دارند ولی شایستگی‌های خود را در راستای انجام وظایف شغلی و تحقق مأموریت و اهداف سازمان مورد استفاده قرار نمی‌دهند. عبارت کارکنان نامرئی (پاتنایک و ساتپاتی، ۲۰۱۳)<sup>۲</sup> همچنین برای توصیف کارکنانی مورد استفاده قرار گرفته است که به مانند حاضریت غایب در سازمان رفتار می‌کنند (صدری نیا و همکاران، ۱۴۰۱). حضور آنان در سازمان تنها جنبه ظاهری و نمایشی دارد و اقدامات آنان مجموعه رفتارهای صوری است که فقط آنان را مشغول به انجام وظایف شغلی نشان می‌دهد (تیموری و مباشری، ۱۴۰۳). نامرئی شدن کارکنان همچنین شرایطی را به تصویر می‌کشد که در آن کارکنان در حاشیه قرار می‌گیرند، از مسئولیت‌پذیری دوری می‌کنند، مسئولیت‌های حساس و مهم را بر عهده دیگران قرار می‌دهند و نقش‌آفرینی چندانی در امور مهم و استراتژیک سازمان ندارند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹).

بررسی ادبیات مرتبط با موضوع بیانگر این است که نامرئی شدن کارکنان از دیدگاه پژوهشگران مختلف از چهار مولفه اصلی یعنی زیرکار درروی، ترک خدمت مجازی، طفره‌روی اجتماعی و غفلت از کار برخوردار است (صدری نیا و همکاران، ۱۴۰۱). زیرکار در روی، گرایش و تمایل کارکنان به کمتر کار کردن را توضیح می‌دهد. ترک خدمت مجازی نیز وضعیتی را به تصویر می‌کشد که کارکنان حضور کارکنان در سازمان تنها در شکل فیزیکی آن اتفاق می‌افتد ولی ذهن و اندیشه آنان درگیر مسائلی بیرون از سازمان و یا مسائل شخصی کارکنان است (تیموری و مباشری، ۱۴۰۳). طفره‌روی اجتماعی نیز زمانی پدیدار می‌شود که تلاش کمتر آنان در هنگام ارزیابی عملکرد گروه یا تیم مشخص نمی‌شود و کم‌کاری نمی‌تواند منافع آنان را به خطر اندازد (چن و همکاران، ۲۰۲۴)<sup>۳</sup>. غفلت از کار نیز نوعی رفتار واکنشی از سوی کارکنان ناراضی نسبت به شغل و سازمان و به معنی بی‌توجهی و نادیده گرفتن وظایف شغلی و نوعی سهل‌انگاری است که در قالب رفتارهایی مانند کار کمتر، دوری از سازمان از طریق رفتارهایی مانند تاخیر، غیبت و مرخصی‌های طولانی (کیدول و رابی، ۲۰۰۳)<sup>۴</sup> ظاهر می‌شود.

### پیشینه تجربی پژوهش

بررسی پیشینه تجربی نشان می‌دهد پژوهش‌های مختلف، عوامل متفاوتی را به عنوان پیشایندهای نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند. برای مثال، منطقی (۱۳۹۸) عوامل فردی (مانند

برای مثال، برخی پژوهشگران تنها عوامل سازمانی تاثیرگذار در این ارتباط را شناسایی کرده‌اند و سایر عوامل را در تحلیل‌های خود دخیل نکرده‌اند (مهدوی‌زاده و کرمی، ۱۳۹۸؛ شمسی و ابراهیمی، ۱۳۹۶؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۹). بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد، برخی پژوهشگران تنها بر یک عامل مانند کرونیسم سازمانی (فتحی چگینی، ۱۴۰۰) و فرهنگ بوروکراتیک (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹)، به عنوان پیشایندهای نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها تاکید کرده و سایر عوامل موثر بر این پدیده را مورد توجه قرار نداده‌اند.

هرچند برخی پژوهشگران تلاش کرده‌اند عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها را به شکل گسترده‌تر و کامل‌تری (نسبت به پیشینه موجود) شناسایی و مدل‌سازی کنند (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰؛ گودرزی و دلوی اصفهانی، ۱۳۹۸؛ منطقی، ۱۳۹۸)، با این حال، این پژوهشگران نیز تمامی ابعاد و جنبه‌های حاکم بر پیدایش این پدیده را بررسی نکرده‌اند. به علاوه، این پژوهشگران اهمیت عوامل شناسایی شده در نامرئی شدن کارکنان در محیط کار را یکسان در نظر گرفته‌اند؛ که این امر نیز می‌تواند پیچیدگی موضوع را افزایش دهد. از این رو، در حالی که مدیران منابع انسانی به مانند سایر مدیران سازمان‌ها در هنگام برنامه‌ریزی و اجرای مداخلات مدیریتی در راستای بهبود شاخص‌های منابع انسانی نیازمند اطلاعات منسجم، یکپارچه و دسته‌بندی شده هستند (گرلز، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup>، این تنوع و گوناگونی می‌تواند پیچیدگی موضوع و به تبع آن ابهام و سردگمی آنان در ارتباط با چگونگی پیشگیری و مدیریت این پدیده منفی را افزایش و اقدامات آنان را در محدودیت قرار دهد. از این رو، پژوهش حاضر به منظور شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایرانی با استفاده از روش فازی سلسله‌مراتبی نوع ۲ طراحی شده است. شناسایی و سطح‌بندی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها (اولویت‌بندی عوامل بر اساس درجه تاثیرگذاری و اهمیت آن در شکل‌گیری این پدیده)، می‌تواند پیچیدگی موضوع را به شکلی قابل توجه کاهش داده و مدیران را در ارتباط با اجرای مداخلات سازمانی لازم، مورد حمایت قرار دهد.

### ادبیات نظری

#### نامرئی شدن کارکنان

نامرئی شدن کارکنان که در ایران تحت عناوینی مانند غیبت ذهنی کارکنان (گودرزی و دلوی اصفهانی، ۱۳۹۸) و کارکنان نامرئی (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹) نیز شناخته می‌شود؛ توصیف‌کننده وضعیتی است که هرچند کارکنان به شکل فیزیکی در سازمان و در محل کار حضور

<sup>2</sup> Patnaik & Satpathy

<sup>3</sup> Chen et al

<sup>4</sup> Kidwell & Robie

<sup>1</sup> Gehrels

است. به این شکل که در بخش کیفی، با استفاده از روش فراترکیب<sup>۱</sup> نسبت به شناسایی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان اقدام شده است و در بخش کمی، عوامل شناسایی شده با استفاده از روش فازی سلسله‌مراتبی نوع ۲<sup>۲</sup> رتبه‌بندی می‌گردند. روش فراترکیب، به پژوهشگران کمک می‌کند از طریق ترکیب تحلیل‌های متنوع و مختلف انجام شده در ارتباط با موضوع مورد بررسی در مطالعات پیشین، نسبت به ارائه چارچوب و دیدگاهی جدید در ارتباط با موضوع پژوهش اقدام کند (مباشری و همکاران، ۱۴۰۳). روش فازی سلسله‌مراتبی نوع ۲ نیز یک رویکرد ساختاریافته به تصمیم‌گیری است که توسط ساعتی<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) توسعه یافته است و یک مدل وزن‌بندی شده نمره دهی به عوامل<sup>۴</sup> است که از قابلیت مناسب به منظور تشخیص و ترکیب ناسازگاری‌های موجود در فرایند تصمیم‌گیری برخوردار است. در این روش، متخصصان و خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش می‌بایست به مقایسه زوجی عوامل پرداخته، اهمیت هر عامل در مقایسه با عامل دیگر را از طریق اختصاص نمره‌ای از ۱ تا ۹ مشخص کنند (کیلیک و کایا،<sup>۵</sup> ۲۰۱۵). اندیشمندان بر این باورند که به منظور ساماندهی، کنترل و کاهش بهتر عدم اطمینان و ابهام فرایند تصمیم‌گیری، مجموعه‌های فازی نوع ۲ ایتروال و AHP می‌توانند به صورتی یکپارچه مورد استفاده قرار گیرند (ساری و همکاران،<sup>۶</sup> ۲۰۱۳). با توجه به رهنمودهای صاحب‌نظران در این حوزه، مراحل کاربرد روش interval type-2 fuzzy AHP به شرح زیر است:

**مرحله اول:** مقایسات زوجی راهکارها با نظر خواهی از خبرگان و استفاده از متغیرهای زبانی استخراج می‌شوند.

**مرحله دوم:** میزان سازگاری مقایسات زوجی فازی تحلیل می‌شوند. در این مرحله اگر نتیجه ماتریس مقایسه زوجی (A) سازگار باشد، بنابراین ماتریس مقایسات زوجی فازی نوع ۲ ( $\tilde{A}$ ) نیز سازگار می‌باشد. نرخ سازگاری (CR) ۰/۱ یا کمتر قابل قبول تلقی می‌شود. در این پژوهش برای محاسبه نرخ سازگاری از روش کاهرمان<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است.

**مرحله سوم:** ماتریس مقایسات زوجی مطابق با اصطلاحات زبانی فازی نوع ۲ و استفاده از رابطه ۱ ساخته می‌شود. این اصطلاحات زبانی در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

بیماری جسمی، معلولیت پنهان، روحیه تعلل ورزی، عوامل سازمانی (نادیده گرفته شدن، مقایسه با همکاران و جو سازمانی) و عوامل اجتماعی (فشار اجتماعی بالا و بالا بودن سطح توقعات)، را به عنوان مهمترین عوامل موثر در نامرئی شدن کارکنان معرفی کرده است. مطالعه موسوی و همکاران (۱۳۹۹) نیز بیانگر این است که فرهنگ بوروکراتیک و رهبری منفعلانه می‌توانند موجب نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی شوند. صدری‌نیا و همکاران (۱۴۰۱) نیز، مشکل مسکن، زندگی در محله نامناسب، مشکلات جسمانی، مشکلات خانوادگی، مشکلات فرزند، مشکلات رفتاری، مشکلات حقوقی، مشکلات مالی، فضای مجازی، تبعیض، ملامت توسط مدیر، کوچک شمردن کار، عدم پرداخت به موقع حقوق و ندادن پاداش را به عنوان مهمترین پیشنهادهای نامرئی شدن کارکنان شناسایی کرده‌اند. تیموری و مباشری (۱۴۰۳) نیز پیشنهادهای غیبت ذهنی (نامرئی شدن) کارکنان را در دو سطح فردی (عوامل نگرشی - ادراکی و عوامل رفتاری - عملکردی) و سطح سازمانی (عوامل مربوط به ماهیت شغل، عوامل مربوط به محیط شغل و ضعف فرایندهای داخلی سازمان)، دسته‌بندی کرده‌اند. سایر عوامل شناسایی شده به عنوان پیشنهادهای نامرئی شدن کارکنان در مطالعات پیشین عبارت‌اند از: نارضایتی از شغل، مشکلات اقتصادی، نگرانی‌های شغلی، عدم تجربه و دانش کافی، عدم سلامت روان، افراد در محل کار (گودرزی و دلوی اصفهانی، ۱۳۹۸)، بی‌توجهی به مسائل انگیزشی، ارج نهادن به خدمات کارکنان، وجود تبعیض بین کارکنان، نقص در سیستم پاداش (مهدی‌زاده و کرمی، ۱۳۹۸)، تبعیض و بی‌عدالتی سازمانی، ناامنی شغلی، عدم شایسته‌سالاری، پاداش، سیستم کنترل و نظارت (شمسی و ابراهیمی، ۱۳۹۷).

بررسی پیشینه تجربی موضوع نشان می‌دهد مطالعات مختلف، عوامل تاثیرگذار متفاوتی را در نامرئی شدن کارکنان شناسایی کرده‌اند. با این حال، چگونگی تاثیرگذاری این عوامل بر نامرئی شدن کارکنان و دسته‌بندی پیشنهادهای این موضوع با توجه به سطح و شدت تاثیرگذاری هر کدام از این عوامل، تا کنون از سوی پژوهشگران مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین، با توجه به نیاز مدیران به در اختیار داشتن اطلاعات سازمان‌یافته و منسجم در هنگام تصمیم‌گیری و اجرای مداخلات مدیریتی (تیموری و مباشری، ۱۴۰۳)، ضروری است عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها در قالب چارچوب-هایی جامع و منسجم شناسایی و ارائه شوند.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و به لحاظ ماهیت و روش گردآوری داده‌ها آمیخته اکتشافی

<sup>1</sup> meta synthesis

<sup>2</sup> Fuzzy AHP Type2

<sup>3</sup>Saaty

<sup>4</sup> weighted factor-scoring model

<sup>5</sup> Kilic & Kaya

<sup>6</sup> Sari et al

<sup>7</sup> Kahraman

جدول ۱. مفهوم و مقیاس‌های متغیرهای زبانی فازی نوع ۲ (سلیک و آکیوز، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup>

**Table 1.** Concept and scales of type 2 fuzzy linguistic variables (Celik & Akyuz, 2018)

Linguistic variables	IT2FSs	Reciprocal IT2FSs
Extremely more important (9)	((8;9;9;10;1;1), (8.5;9;9;9.5;0.9;0.9))	((0.1;0.11;0.11;0.13;1;1), (0.11;0.11;0.11;0.12;0.9;0.9))
Intermediate value (8)	((7;8;8;9;1;1),(7.5;8;8;8.5;0.9;0.9))	((0.11;0.13;0.13;0.14;1;1), (0.12;0.13;0.13;0.13;0.9;0.9))
Very strong more important (7)	((6;7;7;8;1;1),(6.5;7;7;7.5;0.9;0.9))	((0.13;0.14;0.13;0.14;1;1), (0.13;0.14;0.13;0.13;0.9;0.9))
Intermediate value (6)	((5;6;6;7;1;1),(5.5;6;6;6.5;0.9;0.9))	((0.14;0.17;0.17;0.2;1;1), (0.15;0.17;0.17;0.18;0.9;0.9))
Strongly more important (5)	((4;5;5;6;1;1),(4.5;5;5;5.5;0.9;0.9))	((0.17;0.2;0.2;0.25;1;1), (0.18;0.2;0.2;0.22;0.9;0.9))
Intermediate value (4)	((3;4;4;5;1;1),(3.5;4;4;4.5;0.9;0.9))	((0.2;0.25;0.25;0.33;1;1), (0.22;0.25;0.25;0.29;0.9;0.9))
Moderately more important (3)	((2;3;3;4;1;1),(2.5;3;3;3.5;0.9;0.9))	((0.25;0.33;0.33;0.5;1;1), (0.29;0.33;0.33;0.4;0.9;0.9))
Intermediate value (2)	((1;2;2;3;1;1),(1.5;2;2;2.5;0.9;0.9))	((0.33;0.5;0.5;1;1;1), (0.4;0.5;0.67;0.9;0.9;0.9))
Exactly Equal (1)	((1;1;1;1;1;1),(1;1;1;1;0.9;0.9))	((1;1;1;1;1;1),(1;1;1;1;0.9;0.9))

<sup>1</sup> Celik & Akyuz



$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1m} \\ \tilde{a}_{21} & 1 & \dots & \tilde{a}_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{a}_{m1} & \tilde{a}_{m2} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1m} \\ \tilde{1}/\tilde{a}_{12} & 1 & \dots & \tilde{a}_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{1}/\tilde{a}_{1m} & \tilde{1}/\tilde{a}_{2m} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$\text{where } \tilde{1}/\tilde{a}_{ij} = \left( \left( \frac{1}{a_{ij4}^U}, \frac{1}{a_{ij3}^U}, \frac{1}{a_{ij2}^U}, \frac{1}{a_{ij1}^U}; H_1(a_{ij}^U), H_2(a_{ij}^U) \right), \left( \frac{1}{a_{ij4}^L}, \frac{1}{a_{ij3}^L}, \frac{1}{a_{ij2}^L}, \frac{1}{a_{ij1}^L}; H_1(a_{ij}^L), H_2(a_{ij}^L) \right) \right)$$

**مرحله چهارم:** برای بدست آوردن میانگین هندسی فازی به شرح رابطه ۲ از روش میانگین هندسی استفاده می‌شود.

$$\tilde{r}_j = (\tilde{a}_{j1} \times \tilde{a}_{j2} \times \dots \times \tilde{a}_{jm})^{1/n} \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$\text{where } \sqrt[n]{\tilde{a}_{ij}} = \left( \left( \sqrt[n]{a_{ij4}^U}, \sqrt[n]{a_{ij3}^U}, \sqrt[n]{a_{ij2}^U}, \sqrt[n]{a_{ij1}^U}; H_1(a_{ij}^U), H_2(a_{ij}^U) \right), \left( \sqrt[n]{a_{ij4}^L}, \sqrt[n]{a_{ij3}^L}, \sqrt[n]{a_{ij2}^L}, \sqrt[n]{a_{ij1}^L}; H_1(a_{ij}^L), H_2(a_{ij}^L) \right) \right)$$

**مرحله پنجم:** در این مرحله، وزن فازی هر راهکار به شرح زیر محاسبه می‌شود.

$$\tilde{w}_j = \tilde{r}_j \times (\tilde{r}_1 + \tilde{r}_2 + \dots + \tilde{r}_n)^{-1} \quad \text{رابطه (۳)}$$

**مرحله ششم:** برای بدست آوردن وزن هر راهکار از روش دیفازی حوزه مرکزی که توسط ارائه کاهرمان و همکاران (۲۰۱۴) ارائه شده است و مطابق با رابطه ۴ است، استفاده می‌شود.

$$\text{Defuzzified}(\tilde{w}_j) = \frac{\frac{(a_{j4}^U - a_{j1}^U) + (H_1(\lambda_j^U) \cdot a_{j2}^U - a_{j1}^U) + (H_2(\lambda_j^U) \cdot a_{j3}^U - a_{j1}^U)}{4} + a_{j1}^U}{\frac{(a_{j4}^L - a_{j1}^L) + (H_1(\lambda_j^L) \cdot a_{j2}^L - a_{j1}^L) + (H_2(\lambda_j^L) \cdot a_{j3}^L - a_{j1}^L)}{4} + a_{j1}^L} \quad \text{رابطه (۴)}$$

استفاده شده است. در این ارتباط با توجه به معیارهای از پیش انتخاب شده یعنی عضویت به عنوان هیات علمی، تحصیلات دانشگاهی در رشته‌های مدیریت و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، برخورداری از تجربه کار در سازمان‌های دولتی یا خصوصی (به عنوان مشاور، انجام طرح پژوهشی و مانند آن) و تمایل به مشارکت در پژوهش، ۸ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز در بخش کیفی به وسیله مرور ادبیات و در بخش کمی نیز با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده‌اند.

**مرحله هفتم:** در نهایت وزن راهکارها با استفاده از رابطه ۵ نرمال می‌شود و وزن نهایی بدست می‌آید.

$$w_j = \text{Defuzzified}(\tilde{w}_j) / \sum_{j=1}^n \text{Defuzzified}(\tilde{w}_j) \quad \text{رابطه (۵)}$$

با توجه به بخش‌های مختلف، جامعه آماری پژوهش از دو بخش اصلی تشکیل شده است. جامعه آماری در بخش کیفی متشکل از مطالعات پیشین است. در حالی که مشارکت‌کنندگان بخش کمی را خبرگان دانشگاهی استان فارس تشکیل می‌دهند. به منظور انتخاب خبرگان جهت مشارکت در مطالعه (اعضای نمونه) نیز روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند

## یافته‌های پژوهش

### شناسایی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان

در این مرحله ۳۴ مقاله شناسایی شد. سپس، مقالات شناسایی شده با توجه به اعتبار علمی، دسترسی پژوهشگران به متن کامل آن، عنوان، چکیده و محتوا ارزیابی شدند و در نهایت ۲۸ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب شد. در مرحله بعد، بخش‌های چکیده و یافته‌های منابع منتخب با دقت بررسی و از این طریق نسبت به استخراج کدهای مناسب از هر منبع اقدام شد. پس از آن کدهای شناسایی شده بررسی و بازبینی شدند و ضمن حذف کدهای تکراری و ترکیب و تلفیق کدهای مشابه، ۱۵ کد نهایی به عنوان عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایرانی شناسایی شدند. پس از آن، کدهای شناسایی شده، با توجه به اشتراکات معنایی و مفهومی دسته‌بندی شدند. همانگونه که در جدول ۳ قابل مشاهده است، عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایرانی در قالب ۳ مولفه اصلی و ۱۵ کد نهایی دسته‌بندی شده‌اند.

در بخش اول پژوهش، با توجه به اصول حاکم بر فراترکیب، پرسش‌های پژوهش (عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایرانی کدامند؟) تدوین شد. در مرحله دوم، نسبت به شناسایی عوامل اثرگذار بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها از طریق مرور ادبیات اقدام شد. در این راستا، ابتدا نسبت به جستجوی کلیدواژه‌های مناسب در پایگاه‌های داده مرتبط در پایگاه‌های داده فارسی نسبت به شناسایی منابع لازم اقدام شد. جدول ۲ کلیدواژه‌های مورد جستجو و پایگاه‌های اطلاعاتی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

**Table 2.** Keywords and databases used in the research

کلیدواژه‌های جستجو شده	پایگاه‌های اطلاعاتی
کارکنان نامرئی، عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان، غیبت ذهنی کارکنان، عوامل موثر بر غیبت ذهنی کارکنان،	مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (سید)، پورتال جامع علوم انسانی، مگایران (بانک اطلاعات نشریات کشور)، نورمگز (پایگاه مجلات تخصصی نور)، سیویلیکا

جدول ۳: عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایرانی

**Table 3.** Factors affecting the invisibility of employees in Iranian organizations

کد مربوطه در تحلیل - های کمی	کدهای نهایی	کد مربوطه در تحلیل - های کمی	مولفه
I1	ضعف اعتماد به نفس	I	عوامل فردی
I2	عدم رضایت شغلی		
I3	عدم حمایت سازمانی ادراک شده		
I4	فقدان مهارت‌های ارتباطی		
I5	اعتیاد به فضای مجازی		
I6	چندشغله بودن		
I7	داشتن مشکلات شخصی (اقتصادی، خانوادگی)		
J1	وظایف شغلی تکراری	J	عوامل شغلی
J2	وظایف شغلی کم اهمیت		
J3	فقدان امنیت شغلی (امنیت فیزیکی، روانی، استخدامی)		
J4	عدم استقلال در تصمیم‌گیری		
O1	وجود تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان	O	عوامل سازمانی
O2	رسمیت زیاد و نظارت شدید بر کارکنان		
O3	عدم کفایت حقوق و دستمزد		
O4	عدم شایسته‌سالاری در سازمان		

### رتبه‌بندی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان

جهت وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده از تکنیک فازی سلسله‌مراتبی نوع ۲ استفاده شد. در این ارتباط، داده‌های لازم از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی گردآوری و نسبت به تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری برای هر خبره به تفکیک مولفه‌های شناسایی شده اقدام گردید. نتایج این مرحله در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: تشکیل ماتریس مقایسات زوجی ابعاد مدل بر اساس نظر خبرگان

**Table 4.** Formation of the matrix of pairwise comparisons of model dimensions based on expert opinion

خبره ۴				خبره ۳				خبره ۲				خبره ۱			
C	B	A		C	B	A		C	B	A		C	B	A	
۲	۴	۱	A	۲	۳	۱	A	۲	۲	۱	A	۲	۳	۱	A
۰,۵	۱	۰,۲۵	B	۰,۵	۱	۰,۳۳	B	۱	۱	۰,۵	B	۰,۵	۱	۰,۳۳	B
۱	۲	۰,۵	C	۱	۲	۰,۵	C	۱	۱	۰,۵	C	۱	۲	۰,۵	C
خبره ۸				خبره ۷				خبره ۶				خبره ۵			
C	B	A		C	B	A		C	B	A		C	B	A	
۰,۵	۰,۵	۱	A	۰,۳۳	۰,۳۳	۱	A	۰,۳۳	۰,۵	۱	A	۳	۴	۱	A
۱	۱	۲	B	۱	۱	۳	B	۰,۳۳	۱	۲	B	۰,۵	۱	۰,۲۵	B
۱	۱	۲	C	۱	۱	۳	C	۱	۳	۳	C	۱	۲	۰,۳۳	C

خبره، نظرات خبرگان از طریق میانگین هندسی ترکیب شد (جدول ۵). لازم به ذکر است شاخص سازگاری برای همه مقایسات زوجی خبرگان کمتر از ۰/۱ بدست آمد که نشان از سازگاری ماتریس‌های تصمیم‌گیری است.

در مرحله بعد، اعداد مربوط به عبارتهای کلامی (جدول ۳) برای همه خبرگان به اعداد فازی نوع ۲ (بر اساس جدول ۱) تبدیل شدند. پس از تبدیل عبارتهای کلامی به اعداد فازی نوع ۲ برای هر

جدول ۵: ترکیب نظرات خبرگان

**Table 5.** Composition of expert opinions

مؤلفه	سازمانی	شغلی	فردی
سازمانی	((۱,۱؛۱,۱؛۱,۱)، (۰,۹؛۰,۹؛۱,۱؛۱,۱))	((۱,۱؛۱,۱؛۱,۱)، (۱,۱؛۱,۱؛۱,۱؛۱,۱))	((۰,۹؛۰,۹؛۱,۱؛۱,۱)، (۱,۱؛۱,۱؛۱,۱؛۱,۱))
شغلی	((۰,۹؛۰,۹؛۱,۱؛۱,۱))	((۰,۹؛۰,۹؛۱,۱؛۱,۱))	((۰,۹؛۰,۹؛۱,۱؛۱,۱))
فردی	((۰,۹؛۰,۹؛۱,۱؛۱,۱))	((۰,۹؛۰,۹؛۱,۱؛۱,۱))	((۰,۹؛۰,۹؛۱,۱؛۱,۱))

بدست آمد. در جدول ۶ نتایج نهایی اولویت‌بندی مولفه‌ها مشاهده می‌شود. مطابق نتایج بدست آمد، از حیث مولفه، عوامل سازمانی دارای بالاترین وزن و مهمترین مولفه محسوب می‌شود و مولفه عوامل فردی و عوامل شغلی در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند.

در مرحله بعد برای هر بُعد، از اعداد فازی نوع ۲ به صورت سطری میانگین هندسی گرفته شد. سپس ماتریس موزون بدست آمد و در نهایت عمل دیفازی انجام گرفت و وزن نهایی ابعاد و راهکارها

**جدول ۶: وزن ابعاد**

**Table 6. Weight Dimensions**

Normalized weights	Crisp weights	IT2F weights	IT2F geometric mean	مولفه
۰,۳۸۸	۰,۴۰۳	(۰,۱ ۰,۰۶۷ ۰,۰۳۹ ۰,۰۳۹ ۰,۰۲۲) ((۰,۹ ۰,۰۹ ۰,۰۵ ۰,۰۳۹ ۰,۰۳۹ ۰,۰۳))	(۰,۱ ۰,۱ ۰,۵۷ ۰,۱۹ ۰,۱۹ ۰,۰۸۸) ۰,۰۹ ۰,۱۳۶ ۰,۱۹ ۰,۱۹ ۰,۰۳ ((۰,۹	عوامل سازمانی
۰,۲۵۴	۰,۲۵۴	(۰,۱ ۰,۰۲۴ ۰,۰۲۴ ۰,۰۲۴ ۰,۰۱۵) ۰,۰۹ ۰,۰۳۱ ۰,۰۲۴ ۰,۰۲۴ ۰,۰۱۹ ((۰,۹	(۰,۱ ۰,۰۹۷ ۰,۰۷۵ ۰,۰۷۵ ۰,۰۶) ۰,۰۹ ۰,۰۸۴ ۰,۰۷۵ ۰,۰۷۵ ۰,۰۶۷ ))۰,۹	عوامل شغلی
۰,۳۶۷	۰,۳۸۱	(۰,۱ ۰,۰۶۲ ۰,۰۳۷ ۰,۰۳۷ ۰,۰۲۱) ۰,۰۹ ۰,۰۴۷ ۰,۰۳۷ ۰,۰۳۷ ۰,۰۲۹ ((۰,۹	(۰,۱ ۰,۱ ۰,۴۵ ۰,۱۳ ۰,۱۳ ۰,۰۸۶) ۰,۰۹ ۰,۱۲۷ ۰,۱۳ ۰,۱۳ ۰,۰۹۹ ((۰,۹	عوامل فردی

پس از تعیین وزن و اولویت‌بندی مولفه‌ها، نسبت به وزن‌بندی کدهای نهایی اقدام شد. همانگونه که در جدول ۷ قابل مشاهده است؛ وجود تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان (O1)، عدم کفایت حقوق و دستمزد (O3)، عدم حمایت سازمانی ادراک شده (I3)، فقدان امنیت شغلی (J3) و عدم شایسته‌سالاری در سازمان (O4) به ترتیب بیشترین نقش را در نامرئی شدن کارکنان در ایران بازی می‌کنند.

جدول ۷: وزن نهایی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در ایران  
 Table 7. Final weight of factors affecting employee invisibility in Iran

مؤلفه	وزن نهایی	کد مؤلفه	وزن نسبی	وزن نهایی	رتبه
عوامل سازمانی	۰,۳۸۸	۱	۰,۴۲۴	۰,۱۵۶	۱
		۸	۰,۲۵۰	۰,۰۶۱	۸
		۲	۰,۲۸۵	۰,۱۱۱	۲
		۵	۰,۳۷۴	۰,۰۹۱	۵
عوامل شغلی	۰,۲۴۵	۱۵	۰,۰۶۶	۰,۰۲۶	۱۵
		۱۰	۰,۱۱۸	۰,۰۴۶	۱۰
		۴	۰,۲۳۹	۰,۰۹۳	۴
		۱۱	۰,۱۱۲	۰,۰۴۱	۱۱
عوامل فردی	۰,۳۶۷	۱۳	۰,۱۱۶	۰,۰۲۸	۱۳
		۷	۰,۱۷۱	۰,۰۶۳	۷
		۳	۰,۲۹۲	۰,۱۰۷	۳
		۱۴	۰,۰۷۰	۰,۰۲۷	۱۴
		۹	۰,۱۳۶	۰,۰۵۳	۹
		۱۲	۰,۰۸۵	۰,۰۳۳	۱۲
		۶	۰,۲۶۰	۰,۰۶۴	۶

## بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که سه دسته عوامل یعنی عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل فردی می‌توانند موجبات نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها را فراهم کنند. رتبه‌بندی مولفه‌های شناسایی شده، بیانگر این است که در بین این سه عامل، عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را بر نامرئی شدن کارکنان دارند و عوامل فردی و عوامل شغلی نیز از این لحاظ در رتبه‌های دوم و سوم قرار می‌گیرند. منظور از عوامل سازمانی، شرایطی است که به ماهیت و بافت سازمان‌ها مربوط می‌شود. به عبارت دیگر، عوامل سازمانی، مجموعه ویژگی‌هایی از سازمان‌ها است که می‌تواند به عنوان بستر و یا عاملی تاثیرگذار در نامرئی شدن کارکنان عمل کنند. مطابق با یافته‌ها، عوامل سازمانی تاثیرگذار بر نامرئی شدن کارکنان به ترتیب تاثیرگذاری عبارت- اند از: وجود تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان، عدم کفایت حقوق و دستمزد، عدم شایسته سالاری در سازمان و رسمیت زیاد و نظارت شدید بر کارکنان.

عوامل فردی نیز مجموعه عوامل و ویژگی‌هایی را توضیح می‌دهد که به افراد درگیر با این موضوع مربوط می‌شوند. به عبارت بهتر، وجود این عوامل در کارکنان می‌تواند زمینه مناسبی برای نامرئی شدن آنان در سازمان ایجاد کنند. عوامل فردی، ۷ عامل تاثیرگذار بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها را شامل می‌شود که به ترتیب تاثیرگذاری عبارت‌اند از: عدم حمایت سازمانی ادراک شده، داشتن مشکلات شخصی (اقتصادی، خانوادگی)، عدم رضایت شغلی، اعتماد به فضای مجازی، چندشغله بودن و فقدان مهارت‌های ارتباطی.

عوامل شغلی نیز عناصر و ویژگی‌هایی را در بر می‌گیرد که به ماهیت مشاغل ارتباط دارند. عوامل شغلی، عناصری را توضیح می‌دهد که می‌تواند به عنوان ویژگی‌های شغلی در نظر گرفته شوند. نتایج حاکی از این است که عوامل شغلی تاثیرگذار در نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های ایرانی به ترتیب نقش آنها در اثرگذاری بر این پدیده عبارت‌اند از: فقدان امنیت شغلی (امنیت فیزیکی، روانی، استخدامی)، وظایف شغلی کم اهمیت، عدم استقلال در تصمیم‌گیری و وظایف شغلی تکراری.

هرچند عوامل شناسایی شده در این مطالعه، در مطالعات پیشین نیز مورد تاکید قرار گرفته‌اند، با این حال، در هر کدام از مطالعات گذشته، برخی از عوامل شناسایی شده‌اند و برخی مورد توجه قرار نگرفته‌اند. برای مثال، برخی پژوهشگران تنها عوامل سازمانی تاثیرگذار در این ارتباط را شناسایی کرده‌اند و سایر عوامل را در تحلیل‌های خود دخیل نکرده‌اند (مه‌دوی‌زاده و

کرمی، ۱۳۹۸؛ شمسی و ابراهیمی، ۱۳۹۶؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۹). بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد، برخی پژوهشگران تنها بر یک عامل مانند کرونیسیم سازمانی (فتمی چگینی، ۱۴۰۰)، فرهنگ بوروکراتیک (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹)، به عنوان پیشاینده غیبت ذهنی کارکنان تاکید کرده و سایر عوامل موثر بر این پدیده را مورد توجه قرار نداده‌اند. بنابراین، ارائه چارچوبی جامع و منسجم در ارتباط با عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان، یکی از وجوه تمایز پژوهش حاضر در بین پیشینه پژوهش است. هرچند برخی پژوهشگران تلاش کرده‌اند عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها را در مطالعات به شکل گسترده‌تر و کامل‌تری (نسبت به پیشینه موجود) شناسایی و مدل‌سازی کنند (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰؛ گودرزی و دلوی اصفهانی، ۱۳۹۸؛ منطقی، ۱۳۹۸)، با این حال، اولویت‌بندی (رتبه‌بندی) این عوامل با توجه به میزان تاثیرگذاری بر نامرئی شدن کارکنان، موضوعی است که در مطالعات پیشین مورد توجه نبوده است. بنابراین، رتبه‌بندی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها می‌تواند به عنوان یکی دیگر از وجوه تمایز و نوآوری این مطالعه نسبت به پیشینه موجود مطرح گردد.

## پیشنهادها

با توجه به کاربردی بودن پژوهش، مدیران سازمان‌ها می‌توانند نتایج را در راستای برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم در راستای پیشگیری و یا کاهش نامرئی شدن کارکنان مورد استفاده قرار دهند. رتبه‌بندی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان می‌تواند بینش و آگاهی لازم در ارتباط با مهمترین عوامل اثرگذار بر این پدیده را افزایش دهد و آنان می‌توانند اقدامات خود را با توجه به رتبه‌بندی پیشنهادی اولویت‌بندی کنند. در این ارتباط برخی از مهمترین پیشنهادها کاربردی مبتنی بر نتایج پژوهش عبارت‌اند از:

✓ بازنگری فرایندهای مدیریت و ارزیابی عملکرد و ایجاد امکان ارزیابی عملکرد کارکنان از سوی مشتریان و ارباب رجوع (خدمات گیرندگان) و ایجاد ارتباط سیستمی بین اقدامات و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، ارتقاء و انتصاب و مانند آن؛ در این ارتباط، استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه در ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند نتایج مناسبی به دنبال داشته باشد.

✓ بازنگری سیستم پاداش و جبران خدمات به منظور ایجاد تناسب بیشتر بین سطح پرداخت‌ها با وضعیت اقتصادی کشور؛

✓ همکاری با کارکنان در راستای رفع مشکلات و مسائل کاری و غیرکاری آنان از طریق برنامه‌های کارمندیاری به منظور بهبود وضعیت حمایت سازمانی ادراک شده؛

✓ در نظر گرفتن اقداماتی مانند بهبود شرایط محیط کار، تامین تجهیزات و امکانات استاندارد در راستای بهبود بهداشت و ایمنی محیط کار؛

✓ بازنگری قراردادهای استخدامی در راستای ایجاد امنیت شغلی منطقی و مبتنی بر عملکرد به منظور افزایش انگیزه کارکنان برای نقش‌آفرینی مثبت در امور سازمان؛

✓ عدم توجه به معیارهای غیرعملکردی به هنگام انتصاب و ارتقاء کارکنان در پست‌های سازمانی در راستای افزایش شایسته‌سالاری در سازمان؛

✓ بررسی و سنجش نگرش‌های کارکنان به صورت دوره‌ای و تعریف پروژه‌های بهبود در صورت لزوم در راستای بهبود رضایت شغلی کارکنان.

علاوه بر مدیران، پژوهشگران نیز می‌توانند در طراحی و اجرای پژوهش‌های آتی، یافته‌های این مطالعه را مورد استفاده قرار دهند. برای مثال، با توجه به این موضوع که عوامل شناسایی شده در این پژوهش بر مبنای دیدگاه خبرگان رتبه‌بندی شده‌اند؛ مطالعات آتی می‌توانند به منظور اولویت‌بندی این عوامل از دیدگاه کارکنان در سازمان‌های مختلف اجرا گردند. به علاوه، با توجه به ماهیت تفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی و سازمان‌های تولیدی و خدماتی، سایر پژوهشگران می‌توانند نسبت به شناسایی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در این سازمان‌ها اقدام کرده و ضمن مقایسه نتایج مطالعات خود، بینش بهتری در ارتباط با پیشایندها و علل نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های مختلف ایجاد کنند. بررسی موضوع از دیدگاه کارکنانی که این موضوع را تجربه کرده‌اند هم می‌تواند زوایای تازه‌ای از این پدیده را روشن سازد. در این ارتباط، به نظر می‌رسد استفاده از طرح‌های پدیدارشناسی به منظور بررسی تجربه زیسته کارکنان از این موضوع می‌تواند از اثربخشی مناسبی برخوردار باشد.

### محدودیت‌های پژوهش

مواردی مانند مقطعی بودن و استفاده از مطالعات پیشین به منظور گردآوری داده‌ها و عدم استفاده از سایر روش‌های

گردآوری داده‌ها به علت محدودیت زمانی نیز می‌توانند به عنوان محدودیت‌های مطالعه حاضر مطرح گردند.

### سپاسگزاری

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی کسانی که در فرایند انجام پژوهش با آنان همکاری کرده‌اند تقدیر و تشکر نمایند.

### منابع

تیموری، هادی و مباحثی، علی اصغر. (۱۴۰۳). طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران با رویکرد فراترکیب. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۱)، ۲۰۶-۱۸۱.

سلیمی، ندا؛ تابان، محمد؛ پوراشرف، یاسان‌اله و ویسه، سیدمهدی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی کنترل کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی شهر ایلام). *مدیریت بهره‌وری*، ۱۰ (۳)، ۱۴۳-۱۲۱.

شمسی، مراد و ابراهیمی، نسرين (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام‌نور خوزستان. *مجله روان‌شناسی اجتماعی*، ۱۲ (۴۶)، ۵۹-۴۷.

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

عزیزی، میثم؛ فیلی، ارلان و ثابت، عباس. (۱۳۹۹). بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای فلات‌زدگی شغلی. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۴۸ (۱۲)، ۹۳-۷۵.

فتحی چگنی، فریبرز. (۱۴۰۱). کرونیسیم سازمانی و نامرئی شدن کارکنان: تبیین نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی. *توسعه منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۷ (۶۴)، ۱۶۰-۱۳۳.

گودرزی، افشین و دلوی اصفهان، محمدرضا. (۱۳۹۸).

performance. *European Business Review*, 34 (6), 837-857.

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.

Kilic, M., & Kaya, I. (2015). Investment project evaluation by a decision making methodology based on type-2 fuzzy sets. *Applied Soft Computing*, 27 (1), 399-410.

Latukha, M., Michailova, S., Ott, D. L., Khasieva, D., & Kostyuk, D. (2022). Gender, talent management and firm performance: MNCs' female-focused talent management practices in Russia. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (4), 850-869.

Michailova, S., & Ott, D. L. (2019). *Talent Management in Small Advanced Economies*. Bingley, Emerald Publishing.

Patnaik, B., & Satpathy, I. (2013). The non-visual side of invisible employees: A study. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, 2(6), 107-116.

Polat, H., Karakose, T., Ozdemir, T. Y., Tülübaş, T., Yirci, R., & Demirkol, M. (2023). An Examination of the Relationships between Psychological Resilience, Organizational Ostracism, and Burnout in K-12 Teachers through Structural Equation Modelling. *Behavioral Sciences*, 13(2), 164-184.

Sari, I. U., Oztaysi, B., & Kahraman, C. (2013) Fuzzy AHP Using Type II Fuzzy Sets: An Application to Warehouse Location Selection. Doumpos, M., & Grigoroudis, E. (Eds). *Multicriteria Decision Aid and Artificial Intelligence: Links, Theory and Applications*, Wiley, 258-308.

Wang, G. H., Li, J. H., Liu, H., & Zaggia, C. (2023). The association between workplace ostracism and knowledge-sharing behaviors among Chinese university teachers: The chain mediating model of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14, 1030043.

Williams, K. D. (2007). Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236-247.

Zimmerman, C. A., Carter-Sowell, A. R., & Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia:

طراحی و آزمون مدلی برای غیبت ذهنی کارکنان. فصلنامه

رویکردهای پژوهشی نو در علم مدیریت، ۲ (۱۳)، ۶۹-۸۳  
منطقی، محسن. (۱۳۹۸). واکاوی الگوی رفتاری

کارکنان نامرئی در سازمان. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸ (۱)، ۱۴۰-۱۲۵.

مباشری، علی اصغر؛ نصرافهانی، علی و تیموری، هادی. (۱۴۰۳). الگوی واماندگی استعدادها با روش

فرا ترکیب. مدیریت دولتی، ۱۶ (۴)، ۸۲۴-۸۰۷.

موسوی، سیدنجم‌الدین؛ عارف‌نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریرز و سپهوند، مسعود. (۱۳۹۹). تحلیل اثر

فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری متعالانه (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸ (۲)، ۲۹۶-۲۷۳.

مهدی‌زاده، سمانه و کرمی، حمید. (۱۳۹۸). جایگاه

نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های امروزی. مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۵ (۱)، ۲۳۳-۲۲۴.

Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K.

(2020). Why ostracized full-time faculty should not be labeled as "low performer"? A qualitative insight from higher education in Pakistan. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 805-827.

Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: the mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-8.

Gehrels, S. (2019). *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.

Gostick, A., & Elton, C. (2006). *The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone*. John Wiley & Sons.

Hadjisolomou, A. (2023). Spaces of active disengagement across the food retail shop floor. *Employee Relations*, 45 (1), 140-155.

Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable

understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus.  
*Frontiers in psychology*, 7 (2), 1-9.

اماده به انتشار