



Designing a Pattern of the Antecedents and Consequences for Employees' Mental Absence in Iran Using meta- Synthesis Approach

Hadi Teimouri* 

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Ali Asghar Mobasheri 

Ph.D Candidate in Organization Behavior and Human Resources Management, University of Isfahan, Isfahan , Iran.

Abstract

Employees' mental absent is a negative phenomenon which can make organizations face many challenges in order to achieve a competitive advantage. Therefore, the aim of the this study is to designing a pattern for antecedents and consequences of employees mental absence in Iran. This study conducted using the meta- synthesis method as a qualitative research. The results show that the antecedents of employees mental absence in Iran can be studied in to two individual (with two components of attitudinal-perceptual factors and behavioral-functional factors) and organizational levels (with three components of factors related to the nature of the job, factors related to the job environment and the weakness of internal processes of the

* Corresponding Author: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

How to Cite: : Teimouri, H., & Mobasheri, A. A. (2024). Designing a Pattern of the Antecedents and Consequences for Employees Mental Absence in Iran Using Meta-Synthesis Approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (111), 181- 206. Doi: [10.22054/jmsd.2024.75654.4366](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.75654.4366)

organization). The findings also indicate that the consequences of employees mental absence in Iran can be mentioned in to two individual (with two components of attitudinal-perceptual consequences and behavioral-functional consequences) and organizational levels (with two components of short-term consequences and long-term consequences).

Keywords: Employees' mental absence, Antecedents, Consequences, Meta-Synthesis.

Introduction

Research shows that mismanagement in relation to human capital has had many negative consequences at the individual and organizational levels and has made many organizations face serious challenges (Hadjisolomou, 2023). Mental absence is one of the serious consequences of mismanagement of human capital (Sadrinia et al., 2022). Mental absence describes a situation in which employees, despite being physically present at the workplace, do not play a positive and active role in the organization's decisions, activities and programs (Azizi et al., 2020). Mental absence causes employees to use minimal ability and time in the organization and in to performing job duties (Gostick & Elton, 2006), Perform the minimum tasks in order to fulfill the task, express dissatisfaction with the work and its environment and convey their dissatisfaction to others (Salimi et al., 2021).

Employee's mental absence also been identified as one of the common and harmful phenomena in Iranian organizations that is created as a result of mismanagement of employees and can cause Iranian organizations to face many problems (Godarzi et al., 2019; Salimi et al., 2021). Therefore, many researches have been designed and

implemented in the past years, in connection with the employee's mental absence in Iranian organizations and to identification of factors affecting it with different approaches and perspectives (Azizi et al., 2020; Sadrinia et al., 2022; Chayatri et al., 2018; Mehdizade, & karami, 2019). However, a coherent and integrated framework related to the antecedents and consequences of employee's mental absence has not been presented in the literature so far, and it is an issue that should be seriously considered. Identifying the antecedents and consequences of employee's mental absence can provide a basis for managing and controlling this destructive phenomenon in organizations. Therefore, the present study aims to identify the antecedents and consequences of employee's mental absence in Iran and provide a coherent and comprehensive framework in this relation.

Research Questions

- 1- What are the antecedents of employee's mental absence in the organization?
- 2- What are the consequences of employee's mental absence in the organization?

Literature Review

Mental absence refers to a situation in which employees are physically present at work, but their psychological and cognitive abilities and capital are focused on issues other than work issues. Absent attendees who are also introduced as invisible employees in human resources literature (Patnaik & Satpathy, 2013), are employees who use their abilities and intellectual and knowledge capital less in the organization, make themselves busy (show themselves busy) by formally performing their job duties, and their performance in the

organization is more a form of fulfilling tasks (Chayatri et al., 2018). Mental absence also means being on the sidelines and away from the responsibility of employees and is used to describe a situation in which employees do not actively participate in the key and strategic affairs of the organization and avoid accepting responsibility and placing important responsibilities on the shoulders of others. it creates the basis for deviation from the functional standards of the organization (Azizi et al., 2020).

Methodology

According to the type of data collection and analysis, the present study is included in the category of qualitative research that was carried out using the meta-synthesis method. When the subject of research has relative richness and has been researched from different dimensions and aspects, The meta-synthesis method provides the possibility for researchers to present a new framework and perspective of it through the combination of the analyzes performed in relation to the subject under investigation (Böhn & Deutscher, 2022). In the current research, the seven-step approach presented by Sandelowski & Barroso (2007) has been used to design a model of the antecedents and consequences of employee's mental absence in Iran.

Results

The results show that the antecedents of employee's mental absence in Iran can be classified in to two individual and organizational levels. The individual level includes two components of attitudinal-perceptual factors and behavioral-functional factors and the organizational level includes three components of factors related to the nature of the job, factors related to the job environment, and the

weakness of the organization's internal processes. The results also show that the consequences of employee's mental absence in Iran can be divided into two levels of individual consequences (with two components of attitudinal-perceptual consequences and behavioral-functional consequences) and organizational consequences (with two components of short-term consequences and long-term consequences).

Discussion

However, the results of this study have been emphasized as the antecedents and consequences of employee's mental absence in Iran in previous studies, these factors have not been mentioned in a coherent and integrated framework in any study. For example, some researchers have investigated the antecedents of employee's mental absence, but have not investigated the consequences of this phenomenon in organizations. While some researchers have focused their attention on the consequences of employees' mental absence and have overlooked the antecedents of this phenomenon.

Conclusion

The results can provide practical guidelines for managers of Iranian organizations. Managers in other countries can also use the results. Categorizing the various antecedents of this phenomenon increases managers' awareness of the issue and creates a clear understanding of the effective factors in the formation of this organizational problem for them. By knowing the antecedents of mental absence of employees in the organization, managers can take necessary measures to manage this phenomenon and prevent its occurrence.


Acknowledgments

Hereby, we fully appreciate the efforts of all the authors whose research activities have inspired our work.




طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران با رویکرد فراترکیب

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

هادی تیموری* 

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

علی اصغر مباشری 

چکیده

غیبت ذهنی کارکنان پدیده‌ای منفی است که می‌تواند سازمان‌ها را با چالش‌هایی بسیار در راستای دستیابی به مزیت رقابتی مواجه سازد. از این رو، مطالعه حاضر با هدف شناسایی الگوی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران طراحی و اجرا شده است. این مطالعه، پژوهشی کیفی است که با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد پیشایندهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران می‌توانند در دو سطح فردی (با دو مولفه عوامل نگرشی- ادراکی و عوامل رفتاری- عملکردی) و سازمانی (با سه مولفه عوامل مربوط به ماهیت شغل، عوامل مربوط به محیط شغل و ضعف فرایندهای داخلی سازمان) مورد مطالعه قرار گیرند. یافته‌ها همچنین حاکی است، پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران نیز می‌تواند در دو سطح فردی (با دو مولفه پیامدهای نگرشی- ادراکی و پیامدهای رفتاری- عملکردی) و سازمانی (با دو مولفه پیامدهای کوتاه‌مدت و پیامدهای بلندمدت) در مورد مطالعه قرار گیرند.

کلیدواژه‌ها: غیبت ذهنی کارکنان، پیشایندها، پیامدها، فراترکیب.

مقدمه

در دوران معاصر که از آن به عنوان عصر اطلاعات یاد می‌شود؛ حرکت از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش بنیان، سرمایه‌های انسانی را به عنوان مهمترین عامل ایجاد و حفظ مزیت رقابتی مطرح کرده و مدیریت سرمایه‌های انسانی را به یکی از مهمترین و چالشی‌ترین وظایف مدیران در هر صنعت و سازمانی تبدیل ساخته است (Gallardo-Gallardo et al., 2020). اندیشمندان نیز بر این باورند که ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار در دوران کنونی به چگونگی جذب و به خدمت گماری سرمایه‌های انسانی بستگی دارد (Afrahi et al., 2022). از این رو، یافتن، جذب و نگهداری کارکنان توانمند در سال‌های گذشته به یکی از موضوعات اصلی مورد توجه پژوهشگران و مدیران منابع انسانی در سرتاسر جهان تبدیل شده است (Kwon & Jang, 2022).

از طرفی، پژوهش‌ها نشان می‌دهد سوءمدیریت در ارتباط با سرمایه‌های انسانی پیامدهای منفی بسیاری در سطوح فردی و سازمانی به دنبال داشته و بسیاری از سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است (Hadjisolomou, 2023). یکی از پیامدهای سوء مدیریت سرمایه‌های انسانی، غیبت ذهنی^۱ است (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱). غیبت ذهنی توصیف‌کننده شرایطی است که در آن کارکنان علی‌رغم حضور فیزیکی در محل کار، نقش آفرینی مثبت و فعالی در امور بر عهده نداشته و یا حداقل مشارکت را در تصمیم‌گیری‌ها، فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان از خود نشان می‌دهند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹). غیبت ذهنی کارکنان، پیامدهای منفی بسیار به دنبال داشته و سازمان را با چالش‌های جدی مواجه خواهد ساخت. غیبت ذهنی باعث می‌شود کارکنان حداقل توانایی و زمان را در سازمان و انجام وظایف شغلی به کار گرفته (Gostick & Elton, 2006)؛ حداقل وظایف را به منظور رفع تکلیف انجام داده، از کار و محیط آن ابراز نارضایتی کرده و نارضایتی خود را به دیگران نیز انتقال دهند (سلیمی و همکاران، ۱۴۰۰). غیبت ذهنی حضور افراد را به نمایش‌هایی فیزیکی و بی‌اثر تبدیل ساخته و زمینه ترجیح اهداف شخصی بر اهداف سازمانی را ایجاد می‌کند. این پدیده همچنین آنتروپی مثبت را افزایش و موجبات فروپاشی سازمان از درون را فراهم می‌سازد (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱).

1 mental absence

غیبت ذهنی کارکنان در ایران نیز به عنوان یکی از پدیده‌های رایج و زیانبار مورد شناسایی قرار گرفته که در نتیجه سوءمدیریت کارکنان ایجاد شده و می‌تواند سازمان‌های ایرانی را با مشکلات بسیار مواجه سازد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۸؛ سلیمی و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو در سال‌های گذشته پژوهش‌های بسیاری در ارتباط با غیبت ذهنی کارکنان و شناسایی عوامل موثر بر آن با رویکردها و دیدگاه‌های مختلف طراحی و اجرا شده است (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱؛ عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مهدی‌زاده و کرمی، ۱۳۹۸؛ چای‌عطری و همکاران، ۱۳۹۷). با این وجود، بررسی مطالعات انجام شده در این ارتباط نشان می‌دهد، پژوهش‌های مختلف، این پدیده را در ابعاد و از دیدگاه‌های گوناگون و نیز جوامع آماری متفاوت مورد بررسی قرار داده‌اند و پیشایندها و پیامدهای مختلف و متفاوتی را در ارتباط با غیبت ذهنی کارکنان شناسایی کرده‌اند؛ ولی تاکنون چارچوبی منسجم و یکپارچه در ارتباط با پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ادبیات ارائه نشده است که این موضوعی است که باید به صورتی جدی مورد توجه قرار گیرد و از این طریق زمینه مدیریت و کنترل این پدیده مخرب در سازمان‌ها فراهم گردد (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱). زیرا مدیران و سیاست‌گذاران در هنگام تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نیازمند چارچوب‌هایی منسجم و یکپارچه بوده که آنان را به شناخت پدیده مورد بررسی توانمند سازد (Gehrels, 2019). از این رو، مطالعه حاضر به منظور شناسایی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران و ارائه چارچوبی منسجم و جامع در این ارتباط و پوشش گوشه‌ای از شکاف علمی موجود طراحی شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

غیبت ذهنی

غیبت ذهنی به عنوان یکی از چالش‌برانگیزترین مسائل پیش روی مدیریت منابع انسانی که هزینه‌های بسیاری را در سطح جهان به سازمان‌ها در تمامی اشکال و اندازه‌ها تحمیل کرده است (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱)؛ به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان به صورت فیزیکی در محل کار حضور داشته ولی قابلیت‌ها و سرمایه‌های روان‌شناختی و شناختی آنان معطوف مسائلی به غیر از مسائل و موضوعات کاری است. حاضرین غایب که در ادبیات منابع انسانی با عنوان کارکنان نامرئی نیز معرفی شده‌اند (Patnaik &

Satpathy, 2013)، کارکنانی هستند که توانایی‌ها و سرمایه‌های فکری و دانشی خود را در سازمان کمتر به کار گرفته، با انجام صوری وظایف شغلی خود را مشغول ساخته (مشغول نشان داده) و عملکرد آنان در سازمان بیشتر نوعی رفع تکلیف است (چای عطری و همکاران، ۱۳۹۷). عبارت غیبت ذهنی همچنین در حاشیه قرار گرفتن و دوری از مسئولیت‌پذیری کارکنان و به منظور توصیف شرایطی به کار گرفته شده است که در آن کارکنان در امور کلیدی و استراتژیک سازمان مشارکت و نقش‌آفرینی فعال نداشته و با طفره رفتن از مسئولیت‌پذیری و قرار دادن مسئولیت‌های مهم بر دوش دیگران، زمینه انحراف از استانداردهای عملکردی سازمان را ایجاد می‌کنند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹).

ابعاد و اشکال غیبت ذهنی کارکنان

بررسی ادبیات مرتبط با موضوع غیبت ذهنی نشان می‌دهد که پژوهشگران مختلف، مفهوم غیبت ذهنی را در چهار بعد اصلی (زیرکار درروی، ترک خدمت مجازی، طفره-روی اجتماعی و غفلت از کار) مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند.

زیرکار درروی به معنی گرایش به انجام کار کمتر بوده و وضعیتی است که در آن عملکرد کارکنان وضعیتی مثبت را نشان می‌دهد ولی با وضعیت مطلوب و قابل دسترسی فاصله دارد است (چای عطری و همکاران، ۱۳۹۷). در این وضعیت، فرد می‌داند که تلاش کمتر پیامد منفی به دنبال نخواهد داشت؛ از این‌رو، هرچند فرد وظایف خود را به انجام می‌رساند ولی به صورت آگاهانه در انجام وظایف شغلی از بهره‌وری مناسبی برخوردار نیست (Akgunduz & Eryilmaz, 2018).

ترک خدمت مجازی، زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان در سازمان حضور دارند ولی اندیشه، توان، تخصص و مهارت آنان به جای اهداف و برنامه‌های سازمانی به دنبال اهداف و برنامه‌های شخصی بوده و موضوعات برون سازمانی بیشترین انرژی و توان فرد را به خود معطوف می‌سازد (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱).

غفلت از کار به معنی بی‌توجهی و نادیده گرفتن وظایف و تکالیف شغلی و نوعی سهل‌انگاری و واکنش منفی از سوی کارکنان نسبت به نارضایتی است که به صورت کار کمتر، دوری از سازمان از طریق رفتارهایی مانند تاخیر، غیبت و مرخصی‌های طولانی

(Kidwell & Robie, 2003) و نیز پرسه‌زنی اینترنتی (سلیمی و همکاران، ۱۴۰۰) ظاهر می‌شود.

طرفه‌روی اجتماعی نیز بیانگر تمایل کارکنان به تلاش و صرف انرژی کمتر در موقعیت‌های گروهی است و زمانی اتفاق می‌افتد که فرد باور داشته باشد تلاش کمتر در عملکرد گروهی قابل پیگیری و شناسایی نبوده و منافع وی را با تهدید مواجه نمی‌سازد (Hüffmeier et al., 2022).

روش

با توجه به نوع گردآوری و تحلیل داده‌ها، مطالعه حاضر در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد که به روش فراترکیب^۱ انجام شده است. زمانی که موضوع مورد پژوهش از غنایی نسبی برخوردار بوده و مطالعات مختلفی در ارتباط با آن انجام شده باشد، روش فراترکیب این امکان را برای پژوهشگران فراهم می‌آورد که از طریق ترکیب تحلیل‌های انجام شده در ارتباط با موضوع مورد بررسی، نسبت به ارائه چارچوب و دیدگاهی جدید از آن اقدام نماید (Böhn & Deutscher, 2022).

با توجه به اینکه غیبت ذهنی در ایران از ابعاد مختلف و با دیدگاه‌های متفاوت مورد بررسی قرار گرفته و مطالعات متعددی در این ارتباط انجام شده است، به نظر می‌رسد بکارگیری روش فراترکیب می‌تواند ضمن ارائه چارچوبی منسجم در ارتباط با غیبت ذهنی کارکنان، بینشی جدید در این حوزه ارائه نماید. از این‌رو، در پژوهش حاضر رویکرد هفت مرحله‌ای ارائه شده توسط سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به منظور طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران (شکل ۱) مورد استفاده قرار گرفته است.

1 meta synthesis

شکل ۱: مراحل فراترکیب



(Sandelowski & Barroso, 2007)

یافته‌های پژوهش

به منظور تحقق هدف پژوهش و با توجه به رهنمودهای مراحل فراترکیب، ابتدا سوالات پژوهش (پیشایندهای غیبت ذهنی کارکنان در سازمان کدام است؟ و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در سازمان چیست؟) تدوین و در مرحله دوم، ادبیات مرتبط با موضوع و هدف پژوهش بررسی و در مرحله سوم از طریق جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط در پایگاه‌های داده فارسی نسبت به شناسایی منابع لازم اقدام گردید. جدول شماره ۱ کلیدواژه‌های مورد جستجو و پایگاه‌های اطلاعاتی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

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

در این مرحله ۳۴ مقاله شناسایی گردیده است. در گام بعد، مقالات شناسایی شده مورد ارزیابی قرار گرفته و در نهایت ۲۸ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب شده است. شکل ۲ فرایند ارزیابی و انتخاب منابع را نشان می‌دهد.

شکل ۲. فرایند ارزیابی و انتخاب منابع نهایی مورد استفاده در پژوهش



در مرحله چهارم نیز منابع منتخب با دقت بررسی و از این طریق پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان شناسایی و به عنوان کدهای اولیه استخراج گردید. جدول ۲، نمونه‌ای از نتایج حاصل از این مرحله از پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

ردیف	نویسنده	پیشایندهای غیبت ذهنی	پیامدهای غیبت ذهنی
۱	صدری‌نیا و همکاران (۱۴۰۰)	شوک‌های کاری و استرس ناشی از آن، عدم شناخت رسالت سازمان، عدم تفویض اختیار، خستگی شغلی، کوچک شمردن کار، حسادت و کینه-توزی، مشکلات خانوادگی، عدم تناسب بین عملکرد و پرداخت	کاهش کارایی سازمان، کاهش اثربخشی سازمان، استرس شغلی، تنبلی سازمانی
۲	گودرزی و دلوی اصفهانی (۱۳۹۸)	نارضایتی از شغل، عدم تعهد، مشکلات اقتصادی، افراد در محل کار، عدم توجه به حضور فرد در سازمان، عدم انطباق اختیارات با مسئولیت‌ها، عدم وجود سیستم انگیزه بخش مادی و معنوی مناسب	افزایش غیبت، افزایش مرخصی‌های استعلاجی
.....

ادامه جدول ۲.

ردیف	نویسنده	پیشایندهای غیبت ذهنی	پیامدهای غیبت ذهنی
۲۷	مهدی زاده و کرمی (۱۳۹۸)	بی توجهی به مسائل انگیزشی، ارج نهادن به خدمات کارکنان، نقص در سیستم تشویق و پاداش	کاهش مسئولیت پذیری کارکنان، افت راندمان کاری، رشد عوامل ضد انگیزشی، سکوت سازمانی
۲۸	منطقی (۱۳۹۸)	ترس و اضطراب، احساس کم دیده شدن، احساس بی ارزشی، ناامیدی از بهبود وضعیت، مشکلات مالی، افزایش هزینه های زندگی، چند شغله بودن	افزایش غیبت، افزایش جابجایی، کاهش انگیزه، ایجاد نارضایتی مشتریان، اتلاف وقت سازمان، لطمه به وجهه سازمان

در مرحله پنجم فراترکیب، ابتدا کدهای استخراج شده مربوط به پیشایندها به دقت مورد بررسی قرار گرفته و ضمن حذف کدهای تکراری، تلاش گردید مقوله های شناسایی شده با توجه به اشتراک معنایی و مفهومی در قالب مولفه هایی مشخص و متمایز دسته بندی گردند. نمونه ای از این دسته بندی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه ای از دسته بندی کدهای مربوط به پیشایندهای غیبت ذهنی کارکنان

مولفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مولفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
فرایندی	ضعف سیستم پرداخت و پاداش	فردی	چند شغله بودن و داشتن بار کاری ذهنی
	ضعف سیستم نظارتی سازمان		ضعف مهارت های ارتباطی
	ضعف سیستم مدیریت عملکرد		فرسودگی شغلی کارکنان
	ضعف سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری		خودکم بینی و عدم اعتماد به نفس

در مرحله بعد، پس از دسته بندی تمامی مقوله ها در قالب مولفه های مشخص و غیرتکراری، از طریق دسته بندی مولفه ها در قالب ابعاد، نسبت به مدل سازی پیشایندهای غیبت ذهنی کارکنان اقدام شده است. همانگونه که در جدول ۴ قابل مشاهده است، پیشایندهای غیبت ذهنی در ۲ بعد، ۵ مولفه و ۳۴ شاخص دسته بندی شده است.

جدول ۴: پیشایندهای غیبت ذهنی کارکنان

شاخص‌ها (مقوله‌ها)	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
بی‌عدالتی ادراک شده	عوامل نگرشی - ادراکی	سطح فردی
خودکم‌بینی و عدم اعتماد به نفس		
نارضایتی از شغل		
فرسودگی شغلی کارکنان		
عدم تعهد فرد نسبت به شغل و سازمان		
انسداد سازمانی ادراک شده		
فقدان حمایت سازمانی ادراک شده	عوامل رفتاری - عملکردی	
ضعف مهارت‌های ارتباطی		
عدم تجربه و دانش کافی		
وابستگی به فضای مجازی		
چند شغله بودن و داشتن بار کاری ذهنی		
داشتن مشکلات خانوادگی		
داشتن مشکلات اقتصادی	عوامل مربوط به ماهیت شغل	سطح سازمانی
بی‌اهمیتی وظایف		
فقدان تنوع مهارتی وظایف		
ابهام نقش	عوامل مربوط به محیط شغل	
فقدان استقلال شغلی		
مناسب نبودن فضای فیزیکی محل کار		
فقدان صمیمیت در سازمان		
رواج رفتارهای سیاسی و گروه‌بندی‌های سیاسی		
وجود حسادت و کینه توزی بین کارکنان		
ضعف ارتباطات و همکاری بین همکاران		
سبک‌رهبری و وظیفه‌مدار شدید		
سبک رهبری زهرآگین		
عدم امنیت شغلی		
شوک‌های کاری و استرس ناشی از آن		
رسمیت		
تمرکز تصمیم‌گیری		
ضعف سیستم پرداخت و پاداش		
ضعف سیستم نظارتی سازمان		
ضعف فرایندهای ارتباطی سازمان		
ضعف سیستم مدیریت عملکرد		
ضعف سیستم مسیر شغلی و جانشین‌پروری		
فقدان شایسته‌سالاری در سازمان		

در گام بعد، کدهای مربوط به پیامدها نیز مورد بررسی و پایش قرار گرفته و نسبت به دسته‌بندی این مقوله‌ها در قالب مولفه‌ها اقدام شده است. نمونه‌ای از این دسته‌بندی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: نمونه‌ای از دسته‌بندی پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
کوتاه‌مدت	کاهش بهره‌وری	فردی	کاهش کیفیت زندگی کاری کارکنان
	تنبلی سازمانی		افزایش بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده کارکنان
	افزایش ترک خدمت		کاهش تعهد سازمانی کارکنان
	کاهش ایمنی و افزایش حوادث و سوانح کاری		افزایش انسداد سازمانی ادراک شده

در گام بعد، از طریق دسته‌بندی مولفه‌ها در قالب ابعاد، نسبت به مدل‌سازی پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان اقدام گردید. همانگونه که در جدول ۶ ارائه شده است، پیامدهای غیبت ذهنی در ۲ بعد، ۴ مؤلفه و ۱۹ شاخص دسته‌بندی شده است.

جدول ۶: پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان

شاخص‌ها (مقوله‌ها)	مؤلفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
کاهش کیفیت زندگی کاری ادراک شده	نگرشی - ادراکی	پیامدهای فردی
افزایش بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده		
افزایش انسداد سازمانی ادراک شده		
کاهش تعهد سازمانی کارکنان		
افزایش تمایل کارکنان به ترک خدمت	رفتاری - عملکردی	
کاهش بهره‌وری کارکنان		
کاهش سلامت روانی کارکنان		
افزایش غیبت کارکنان		
افزایش رفتارهای ضد شهروندی		

ادامه جدول ۶.

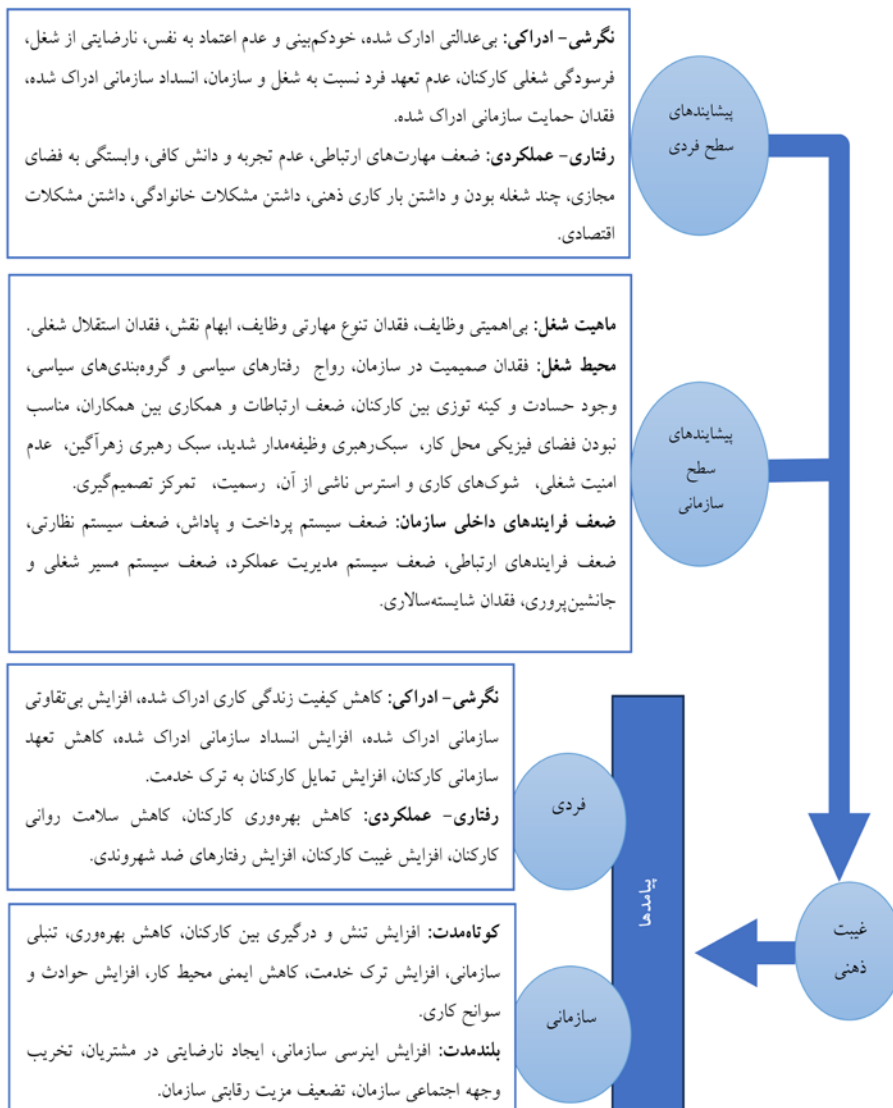
شاخص‌ها (مقوله‌ها)	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
افزایش تنش و درگیری بین کارکنان	کوتاه‌مدت	پیامدهای سازمانی
کاهش بهره‌وری		
تنبلی سازمانی		
افزایش نرخ ترک خدمت		
کاهش ایمنی محیط کار		
افزایش حوادث و سوانح کاری	بلندمدت	
افزایش اینرسی سازمانی		
ایجاد نارضایتی در مشتریان		
تخریب وجهه اجتماعی سازمان		
تضعیف مزیت رقابتی سازمان		

به منظور کنترل اعتبار تحلیل‌ها (مرحله ششم فراترکیب) نیز، شاخص کاپا مورد استفاده قرار گرفته است. بدین طریق که فردی دانش آموخته دکتری مدیریت و آشنا به ادبیات موضوع (به عنوان خبره) و بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگران، اقدام به گروه‌بندی مفاهیم کرده است. سپس گروه‌های ارائه شده توسط پژوهشگران با گروه‌های ارائه شده توسط فرد خبره، مقایسه شده است. پس از انجام محاسبات لازم، مقدار شاخص کاپا برای پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان بالاتر از ۰/۷ حاصل گردید که مطابق با استاندارد شاخص کاپا (Gwet, 2014)، تحلیل‌های انجام شده در سطح اعتبار معتبر قرار می‌گیرد. در مرحله آخر (مرحله هفتم فراترکیب) نیز گزارش پژوهش در قالب مطالعه حاضر تدوین و ارائه گردید.

الگوی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران

پس از مدل‌سازی پیشایندها و پیامدها و بررسی و ارزیابی اعتبار (کنترل کیفیت) تحلیل‌ها، در مرحله پایانی نسبت به طراحی الگوی پیشنهادی در قالب شکل ۳ اقدام گردید.

شکل ۳. الگوی پارادایمی غیبت ذهنی کارکنان در ایران



بحث و بررسی

نتایج نشان می‌دهد، پیشایندهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران می‌توانند در دو سطح فردی (با دو مولفه عوامل نگرشی - ادراکی و عوامل رفتاری - عملکردی) و سازمانی (با سه مولفه عوامل مربوط به ماهیت شغل، عوامل مربوط به محیط شغل و ضعف فرایندهای داخلی

سازمان) مورد بررسی قرار گیرند. نتایج همچنین گویای این است که پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران نیز می‌توانند در دو سطح پیامدهای فردی (با دو مولفه پیامدهای نگرشی-ادارکی و پیامدهای رفتاری- عملکردی) و پیامدهای سازمانی (با دو مولفه پیامدهای کوتاه‌مدت و پیامدهای بلندمدت) مورد توجه قرار گیرند. هرچند در مطالعات پیشین نیز بر این عوامل به عنوان پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران تاکید شده است؛ با این حال، این عوامل به صورت منسجم و یکپارچه در هیچ مطالعه‌ای مورد اشاره قرار نگرفته است. برای مثال، برخی پژوهشگران، پیشایندهای غیبت ذهنی را بررسی کرده ولی پیامدهای این پدیده در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار نداده‌اند (شمسی و ابراهیمی، ۱۳۹۶؛ گودرزی و دلوی اصفهان، ۱۳۹۸؛ کاسیانی و قنبرزاده، ۱۳۹۹؛ مهدی‌زاده و کرمی، ۱۳۹۸). در حالی که برخی پژوهشگران نیز توجه خود را معطوف پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان کرده و پیشایندهای این پدیده را از نظر دور داشته‌اند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹؛ چای عطری و همکاران، ۱۳۹۷؛ خلیلی و همکاران، ۱۳۹۸؛ بیگزاد و مرادی، ۱۴۰۰).

بررسی پیشینه مرتبط با موضوع همچنین نشان می‌دهد، بسیاری از پژوهشگران تنها بر یک عامل مانند کرونیسم سازمانی (فتحی چگینی، ۱۴۰۰)، فرهنگ بوروکراتیک (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹)، سبک مدیریت و رهبری (صالحی نودز، ۱۴۰۰) به عنوان پیشایندهای غیبت ذهنی کارکنان تاکید کرده و سایر عوامل موثر بر این پدیده را مورد توجه قرار نداده‌اند. این موضوع در ارتباط با شناسایی پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران نیز صادق است و بسیاری از مطالعات تنها بر مواردی مانند افزایش غیبت و افزایش مرخصی‌های استعلاجی (گودرزی و دلوی اصفهانی، ۱۳۹۸)، تنبلی سازمانی (محمدیاری و همکاران، ۱۳۹۶؛ خلیلی و همکاران، ۱۳۹۸)، اینرسی سازمانی (بیگزاد و مرادی، ۱۴۰۰) و مانند آن به عنوان پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران تاکید کرده‌اند و بررسی این موضوع به صورت کامل را مورد توجه قرار نداده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

غیبت ذهنی کارکنان، پدیده‌ای رایج و مخرب در سازمان‌های ایرانی است که می‌تواند هر سازمانی را به پرتگاه سقوط و افول نزدیک ساخته، چالش‌های بسیاری را پیش روی مدیران قرار دهد (صدری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱). در واقع، فعالیت در دنیایی که کسب مزیت رقابتی

در آن از طریق کارکنان توانمند، متعهد و مسئولیت‌پذیر فراهم می‌گردد؛ غیبت ذهنی کارکنان می‌تواند هزینه‌های بسیاری را به سازمان‌های ایرانی تحمیل نماید (گودرزی و دلوی اصفهان، ۱۳۹۸). بنابراین، غیبت ذهنی کارکنان موضوعی است که می‌بایست مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته، عوامل موثر بر آن و نیز تاثیرات آن در سازمان‌ها شناسایی گردد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹). در این راستا، مطالعه حاضر به منظور شناسایی پیشنهادهای پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران طراحی و اجرا گردیده است. نتایج می‌تواند رهنمودهای کاربردی برای مدیران سازمان‌های ایرانی به دنبال داشته باشد. دسته‌بندی پیشنهادهای مختلف این پدیده، آگاهی مدیران از موضوع را افزایش داده و درک روشنی از عوامل موثر در بروز این رفتار سازمانی برای آنان ایجاد می‌کند. مدیران می‌توانند با شناخت پیشنهادهای غیبت ذهنی کارکنان در سازمان، نسبت به مدیریت این پدیده و پیشگیری از بروز آن اقدامات لازم را انجام دهند. در این راستا برخی از پیشنهادات کاربردی (با توجه به سطوح پیشنهادهای) به شرح زیر ارائه شده است:

پیشنهادات سطح فردی

- ✓ افزایش اعتماد به نفس کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب؛
- ✓ توجه بیشتر به کارکنان و مشکلات کاری و غیرکاری آنان به منظور بهبود حمایت سازمانی ادراک شده؛
- ✓ توسعه مهارت‌های ارتباطی کارکنان سازمان؛
- ✓ استفاده از تست‌های شخصیتی مناسب به هنگام انتخاب و استخدام کارکنان در راستای افزایش تناسب فرد با شغل و سازمان؛

پیشنهادات سطح سازمان

- ✓ ترسیم اهداف کاری روشن و دقیق در تمامی سطوح سازمانی؛
- ✓ بهبود صمیمیت سازمانی از طریق برگزاری جلسات و ملاقات‌های غیررسمی در سازمان و بیرون سازمان؛
- ✓ توجه به توانمندسازی کارکنان در تمامی سطوح؛
- ✓ بازطراحی مشاغل با توجه به رویکردهای انگیزشی در طراحی مشاغل؛

۷. بازنگری و بازطراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مانند مدیریت و ارزیابی عملکرد، پاداش، جانشین‌پروری و ... در راستای بهبود ادراک کارکنان از عدالت سازمانی. نتایج می‌توانند رهنمودهایی پژوهشی برای سایر مطالعات نیز به دنبال داشته باشد. برای مثال، مطالعات آینده می‌توانند پیرامون شناسایی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان با توجه به تجربه زیسته مدیران و کارکنان درگیر با این پدیده طراحی و اجرا گردند. به علاوه، با توجه به ماهیت متفاوت سازمان‌های دولتی یا خصوصی، پژوهشگران می‌توانند نسبت به شناسایی و مقایسه پیشایندهای غیبت ذهنی کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی اقدام نمایند. مواردی مانند تکیه بر مطالعات انجام شده در داخل کشور و به زبان فارسی و مدل‌سازی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان با توجه به نتایج مطالعات پیشین نیز می‌توانند به عنوان محدودیت‌های پژوهش حاضر مطرح گردند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Hadi Teimouri



<http://orcid.org/0000-0003-3288-1319>

Ali Asghar Mobasheri



<http://orcid.org/0000-0003-2363-1465>

منابع

۱. ابراهیمی، نسرين و شمسی، مراد. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام‌نور استان خوزستان. *مجله روان‌شناسی اجتماعی*، ۱۲ (۴۶)، ۴۷-۵۹. DOI: [20.1001.1.23455098.1397.5.46.5.3](https://doi.org/10.23455/098.1397.5.46.5.3)
۲. بیگ‌زاد، جعفر و مرادی، حبیب. (۱۴۰۰). کارکنان نامرئی در سازمان و نقش آن در اینرسی سازمانی. *اولین کنفرانس بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری، موسسه آموزش عالی ادیب مازندران*.
۳. چای‌عطری، وحیده؛ جلیلی، سودابه و امینی سابق، زین‌العابدین. (۱۳۹۷). شناسایی میزان اثرگذاری سکوت سازمانی و کارکنان نامرئی بر بهره‌وری. *پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، ۱۷، ۱۶۱-۱۴۷.

۴. خلیلی، کرم؛ عیدی، پیام و سلیمانی، عزالدین. (۱۳۹۸). نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی. *چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت کسب و کار و بازرگانی*، تهران.
۵. 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. DOI: [10.30495/qjopm.2020.1873920.2550](https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1873920.2550)
۶. صالحی نودز، اسماء. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر رهبری تیمی و ابعاد آن بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان نامرئی (مورد مطالعه: کارکنان رسمی دانشگاه سیستان و بلوچستان). *هشتمین کنفرانس بین‌المللی ترفندهای نوین مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب‌وکارها*، دبی، امارات متحده عربی.
۷. صدری‌نیا، محمد؛ گرجی، محمدباقر؛ آزما، فریدون و چراغعلی، محمودرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل غیبت ذهنی کارکنان با رویکرد داده‌بنیاد در شهرداری مشهد. *مدیریت سازمانی-های دولتی*، ۱۰ (۲)، ۹۳-۱۰۶. DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2022.61335.4480>
۸. عزیزی، میثم؛ فیلی، ارلان و ثابت، عباس. (۱۳۹۹). بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای فلات‌زدگی شغلی. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۴۸، ۹۳-۷۵. DOI: [20.1001.1.22520104.1399.12.48.5.6](https://doi.org/10.1001.1.22520104.1399.12.48.5.6)
۹. فتحی‌چگنی، فریبرز. (۱۴۰۱). کرونایسم سازمانی و نامرئی شدن کارکنان: تبیین نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی. *توسعه منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۷ (۶۴)، ۱۳۳-۱۶۰. DOI: [20.1001.1.17359384.1401.17.64.6.2](https://doi.org/10.1001.1.17359384.1401.17.64.6.2)
۱۰. کاسیانی، مهدی و قنبرزاده، روح‌اله. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل موثر بر نامرئی شدن کارکنان (مورد مطالعه دادگستری شهرستان قزوین). *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع و حسابداری*، تهران، موسسه پژوهشی البرز.
۱۱. گودرزی، افشین و دلوی اصفهان، محمدرضا. (۱۳۹۸). طراحی و آزمون مدلی برای غیبت ذهنی کارکنان. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علم مدیریت*، ۲ (۱۳)، ۸۳-۶۹. DOI: <http://jnraims.ir/article-1-173-fa.html>
۱۲. محمدیاری، زهره؛ سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت و موسوی، سیدنجم‌الدین. (۱۳۹۷). نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمان در سازمان‌های دولتی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۱)، ۷۵-۵۱. DOI: [20.1001.1.82548002.1397.10.1.3.6](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1397.10.1.3.6)

۱۳. منطقی، محسن. (۱۳۹۸). واکاوی الگوی رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸ (۱)، ۱۴۰-۱۲۵. DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.49228.3839>
۱۴. مهدی‌زاده، سمانه و کرمی، حمید. (۱۳۹۸). جایگاه نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های امروزی. مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۵ (۱)، ۲۳۳-۲۲۴.
۱۵. موسوی، سیدنجم‌الدین؛ عارف‌نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز و سپهوند، مسعود. (۱۳۹۹). تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸ (۲)، ۲۹۶-۲۷۳. DOI: [10.22059/jomc.2019.278243.1007755](https://doi.org/10.22059/jomc.2019.278243.1007755)
16. Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
17. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
18. Böhn, S., & Deutscher, V. (2022). Dropout from initial vocational training—A meta-synthesis of reasons from the apprentice's point of view. *Educational Research Review*, 35, 100414. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100414>
19. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
20. Gehrels S (2019) *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
21. Gostick, A., & Elton, C. (2006). *The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone*. John Wiley & Sons.
22. Gwet, K. .L (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. USA: Advanced Analytics LLC.
23. [Hadjisolomou, A.](https://doi.org/10.1108/ER-03-2021-0096) (2023). Spaces of active disengagement across the food retail shop floor. *Employee Relations*, 45 (1), 140-155. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-03-2021-0096>

24. Hüffmeier, J., Hertel, G., Torka, A. K., Nohe, C., & Krumm, S. (2022). In field settings group members (often) show effort gains instead of social loafing. *European Review of Social Psychology*, 33(1), 131-170. DOI:<https://doi.org/10.1080/10463283.2021.1959125>
25. 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. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1023456319134>
26. Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94-120. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
27. Patnaik, B., & Satpathy, I. (2013). The non-visual side of invisible employees: A study. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, 2(6), 107-116.
28. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative research*. New York: Springer.

References [In Persian]

1. Azizi, M., feili, A., & sabet, A. (2020). Investigating the Role of Invisible Employees on Organizational indifference with the Mediating Role of Career Plateauing. *Journal of Business Management*, 12(48), 75-93. DOI:[20.1001.1.22520104.1399.12.48.5.6](https://doi.org/20.1001.1.22520104.1399.12.48.5.6)
2. Beigzade, g., & Moradi, H. (2022). Invisible employees in the organization and its role in organizational inertia. *1st international conference on the mutation of management science, economics and accounting*, Adib Mazandaran Non-Governmental Institute of Higher Education, Mazandaran
3. Chayatri, V., jalili. S., & Amini sabegh, Z. (2018). Identifying the impact of organizational silence and invisible employees on productivity. *Journal of Research in Management and Accounting*, 17, 147-161.
4. Ebrahimi, N., & Shamsi, M. (2018). Identification of factors affecting invisibility Staff at Payam Noor University of Khuzestan Province. *Scientific Journal of Social Psychology*, 5(46), 47-59. DOI:[20.1001.1.23455098.1397.5.46.5.3](https://doi.org/20.1001.1.23455098.1397.5.46.5.3)
5. Fathi Chegeni, F. (2021). Organizational cronyism and the invisibility of employees: explaining the mediating role of psychological contract violation in government organizations. *Journal of Development of*

- Logistics and Human Resoure Management*, 64, 133-160. DOI: [20.1001.1.17359384.1401.17.64.6.2](https://doi.org/10.1001.1.17359384.1401.17.64.6.2)
6. Godarzi, A., & dalvi, M. (2019). Designing and testing a model for mental absence of employees. *Journal of New Research Approaches in Management Science*, 2 (13), 69-83. DOI:<http://jnraims.ir/article-1-173-fa.html>
 7. Kasiani, M., & Ghanbarzade, R. (2021). Identifying factors affecting the invisibility of employees (case study of the judiciary of Qazvin city). *1st Conference on Management, Industrial Engineering and Accounting*, Tehran.
 8. 4. Khalili, Karam; Eidi, Payam and Soleimani, Ezzeddin. (2018). The role of invisible employees on organizational laziness. The 4th National Conference on Business and Commerce Management, Tehran.
 9. Manteghi, M. (2019). Analyzing the Behavior Pattern of Invisible Employees in the Organization. *Public Organizations Management*, 8(1), 125-140. DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.49228.3839>
 10. Mehdizade, S., & karami, H. (2019). The position of invisibility of employees in today's organizations. *Studies of Management and Entrepreneurship*, 5 (1), 224-233.
 11. Mohamad yari, Z., Sepahvand, R., Vahdati, H., & moosavi, S. N. D. (2018). Evaluating the Maturity of Human Resource Management Processes Based on Philips Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 51-76. DOI: [20.1001.1.82548002.1397.10.1.3.6](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1397.10.1.3.6)
 12. Mousavi, S. N., Aref Negad, M., Fathi Chegeni, 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), 273-296. DOI:[10.22059/jomc.2019.278243.1007755](https://doi.org/10.22059/jomc.2019.278243.1007755)
 13. Sadrinia, M., Gorji, M., 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 (8), 93-106. DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2022.61335.4480>
 14. Salehinozar, A. (2020). Investigating the impact of team leadership and its dimensions on the psychological empowerment of invisible workers (case study: official employees of Sistan and Baluchistan University). *8th International Conference on Modern Management, Accounting,*

Economics and Banking Tricks with a Business Growth Approach,
Dubai, United Arab Emirates.

15. Salimi, N., Taban, M., pourashraf, Y., & Veisheh, S. (2021). Designing an Invisible Employee Control Pattern in Public Organizations: The Case of Universities and Higher Education Institutes in Ilam Province. *The Journal of Productivity Management*, 15(3(58)Autumn), 121-143. DOI:[10.30495/qjopm.2020.1873920.2550](https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1873920.2550).

استناد به این مقاله: تیموری، هادی و مباشری، علی اصغر. (۱۴۰۳). طراحی الگوی پیشنهادها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران با رویکرد فراترکیب. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۱)، ۱۷۹-۲۰۶.

Doi: 10.22054/jmsd.2024.75654.4366



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