



## بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای فلات‌زدگی شغلی

میثم عزیزی<sup>۱</sup>

ارلان فیلی<sup>۲</sup>

عباس ثابت<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۴/۱۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۷/۲۹

### چکیده

بروز بی تفاوتی سازمانی به عنوان یکی از عارضه‌های مهم سازمانی، زمان، توان و منابع مالی گسترده‌ای را در سازمان‌ها صرف خود کرده است. از طرفی بروز این عارضه سبب گردیده است تا بی تفاوتی سازمانی عوارض منفی بسیاری بر سازمان داشته باشد. از این رو تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای فلات‌زدگی شغلی طراحی و اجرا گردید. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد که از منظر هدف، جز تحقیقات کاربردی می‌باشد که به صورت میدانی انجام گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمامی کارکنان شعب بانک سپه در شهر شیراز می‌باشد که تعداد آنان مطابق بررسی‌ها انجام شده شامل ۵۰۰ نفر می‌باشند. بر اساس جدول حجم نمونه مورگان، تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه تحقیق مشخص گردیدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در نرم افزارهای SPSS و PLS انجام گردید. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که فلات‌زدگی شغلی نقش میانجی‌گری در نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی دارا می‌باشد. بنابراین مشخص گردید که ایجاد راهکارهایی در مسیر مدیریت فلات‌زدگی شغلی می‌تواند مسیر کاهش بی تفاوتی سازمانی را تقویت نماید.

### کلمات کلیدی

بی تفاوتی سازمانی، کارکنان نامرئی، فلات‌زدگی

۱- گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم انسانی، موسسه آموزش عالی اپادانا، شیراز ایران. meisam.azizi1@gmail.com

۲- گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم انسانی، موسسه آموزش عالی اپادانا، شیراز ایران. Feili@apadana.ac.ir

۳- گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم انسانی، موسسه آموزش عالی اپادانا، شیراز ایران. (نویسنده مسئول) Dr.sabet@apadana.ac.ir

سرمایه‌گذاری عاقلانه‌ای که با اختصاص زمان کافی برای دیدن و پاداش دادن به کارکنان صورت گیرد، سرمایه‌گذاری‌ای است که به موفقیت مستمر شرکت منجر خواهد شد. تعداد کارکنان سخت‌کوش در سازمان‌های بسیار موفق، نه برابر سازمان‌های ناموفق است (گوستیک و التون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بعضی از سازمان‌ها که عملکرد کارکنان‌شان بیست درصد بیشتر از سایرین است، به دلیل پرداخت دستمزد یا مزایای بیشتر به این مهم نرسیده‌اند، بلکه آنها اجازه داده‌اند کارکنانشان بدانند چه اهمیتی در موفقیت سازمان دارند، فرصت مشارکت به آنها داده‌اند، و به آنها کمک کرده‌اند به ارزش و اعتبار سازمان خود ایمان داشته باشند. دل‌بستگی کارکنان نه تنها برای ایجاد نیروی کاری با عملکرد برتر، حیاتی است بلکه برای شرکت‌هایی که نگران کمبود نیروی کار در بازار هستند، برای دفاع در برابر فرسایش ضروری است (داس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

کارکنان در سازمان‌های امروزی نقش تعیین‌کننده‌ای را ایفا می‌کنند. بدون کارکنان فعالیت هر سازمانی تحت شعاع قرار می‌گیرد. این مساله سبب گردیده است تا کارکنان به عنوان یکی از کلیدی‌ترین ارکان سازمان‌ها مشخص گردند (بودی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). بی‌تفاوتی سازمانی به عنوان یکی از مسائل مهم سازمان‌های امروزی مشخص می‌باشد که تلاش و منابع گسترده‌ای را در سازمان‌ها صرف خود نموده است (صالح‌زاده<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). بی‌تفاوتی سازمانی به عنوان یکی از عارضه‌های مهم سازمان‌های امروزی نقش مهمی در روند فعالیتی سازمان‌ها دارد. به عبارتی بی‌تفاوتی سازمانی سبب کاهش درگیری کارکنان در سازمان‌ها می‌گردد که این مساله سبب کاهش خلاقیت‌ها، نوآوری، مشارکت‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلیدی در سازمان‌ها می‌گردد (احمدی و رفیعی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). بی‌تفاوتی سازمانی به مفهوم ایجاد شرایطی در سازمان‌ها می‌باشد که کارکنان دچار حالت دل‌سردی از سازمان خود می‌گردند که نسبت به آینده و عملکرد سازمان خود بی‌تفاوت می‌گردند. به عبارتی بی‌تفاوتی سازمانی به معنای ایجاد حالت بی‌انگیزگی، کم‌اهمیتی و بی‌رغبتی کارکنان به فعالیت‌ها، اهداف و برنامه‌های سازمان خود می‌باشد (جهانشاهی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌ها می‌تواند ناشی از فشارها و کنش‌های مختلفی باشد (صالح‌زاده و همکاران، ۲۰۱۷). در این بین، کارکنان نامرئی می‌تواند ارتباط مستقیم و نزدیکی با بی‌تفاوتی سازمانی داشته باشد (صالح‌زاده و همکاران، ۲۰۱۷). امروزه سازمان‌ها با بحرانی به نام کارکنان نامرئی مواجهند و برخی از این سازمان‌ها تلاش‌های منظم و زیادی در جهت مقابله با این عارضه در سازمان‌های خود را انجام می‌دهند (محمدیاری و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). کارکنان نامرئی اشاره به کارکنانی در سازمان دارد که

### بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای .../عزیزی، فیلی و ثابت

با توجه به وجود خود اما تاثیرگذاری مثبتی بر روند عملکردی سازمان ندارد. به عبارتی کارکنان نامرئی به کارکنانی می‌گویند که در تصمیم‌گیری‌ها، فعالیت‌ها و برنامه‌های اصلی سازمان شرکت نمی‌کنند و تنها به صورت روزانه در سازمان‌ها حضور غیرفعال دارند (دالستروم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). 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 قدر ناشناسی به مقابله می‌پردازند. در محیط رقابتی امروز، همه ما به دنبال محصول، توانایی یا راه حل بزرگ بعدی هستیم. تنها راه دستیابی به این خواسته‌ها، برخورداری از نیروی کاری است که از کارکنان مریی، متعهد و مسئولیت‌پذیر تشکیل شده باشد (ابراهیمی و شمس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸).

اهمیت کارکنان نامرئی و لزوم بررسی و مدیریت این کارکنان سبب گردیده است تا امروزه تلاش‌هایی در سازمان‌ها در این خصوص ایجاد گردد. به نظر می‌رسد کارکنان نامرئی به واسطه برخی تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم سبب تاثیرگذاری بر کارکنان باشند (بلونت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). در این بین فلات‌زدگی شغلی به علت ماهیت مفهومی خود، ارتباطات نزدیکی با برخی جنبه‌های مربوط به کارکنان نامرئی دارا می‌باشد. فلات‌زدگی شغلی ناشی از نبود تحرکات مناسب در سلسله مراتب سازمانی می‌باشد. این مساله ناشی از فقدان سیستم عادلانه جهت پیشرفت شغلی کارکنان در محیط‌های شغلی خود می‌باشد (ها و پارک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸). به عبارتی فلات‌زدگی شغلی ناشی از خلا ارتقا کارکنان به سطوح بالاتر در رده سلسله مراتبی می‌باشد (باغبان و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). فلات‌زدگی شغلی به مفهوم وضعیتی در سازمان می‌باشد که امکان حرکت عمودی رو به بالا در سلسله مراتب سازمان جهت ارتقا و پیشرفت، کارکنان محدود می‌گردد و کارکنان ضمن درک این مساله، دچار احساس افسردگی و شکست به نسبت این مساله در سازمان می‌گردند. به عبارتی فلات‌زدگی شغلی پیامدهای روحی و روانی برخی گزینش‌های نامناسب در سازمان‌ها، عدم شایسته‌سالاری و کندی ارتقا سازمانی در میان کارکنان می‌باشد (ها و پارک، ۲۰۱۸). با توجه به اهمیت کارکنان نامرئی و فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های امروزی نیاز است تا تاثیرات مختلف این متغیرها بر برخی جنبه‌های سازمانی از جمله بی‌تفاوتی سازمانی را مورد مطالعه قرار داد. این مساله سبب گردیده است تا تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه کارکنان نامرئی با بی‌تفاوتی سازمانی نقش واسطه‌ای فلات‌زدگی شغلی طراحی و اجرا گردد.

## تعاریف

### بی تفاوتی سازمانی

بی تفاوتی سازمانی به حالتی گفته می شود که افراد نسبت به واقع موجود در محیط شغلی خود بی تفاوت باشند و عکس العملی نشان ندهند. به عبارتی بی تفاوتی سازمانی به مفهوم فقدان واکنش به اتفاقات محیط پیرامون کارکنان می باشد (صالحزاده و همکاران، ۲۰۱۷). این مساله نشان دهنده وضعیتی می باشد که کارکنان نسبت به آینده سازمان خود بی تفاوت باشند و عملاً تلاش و تحرک مناسبی جهت دستیابی به اهداف سازمانی از سوی آنان شکل نگیرد (جهانشاهی، ۲۰۱۰).

### کارکنان نامرئی

کارکنان نامرئی به کارکنانی اشاره دارد که به دلایل مختلفی از در حاشیه سازمان ها قرار می گیرند و مسئولیت های موجود در سازمان را به دوش نمی کشند. به عبارتی کارکنان نامرئی همچنین به واسطه ایجاد شرایطی برای کارکنان به منظور طفره رفتن از فعالیت ها و امور جاری سازمان ها، سبب شکل گیری وضعیتی می گردد که آنان در برنامه ها و فعالیت های مهم و کلیدی سازمان حضور فعال نخواهند داشت. در چنین وضعیتی بدون شک بار مسئولیت سازمان بر دوش سایر کارکنان قرار می گیرد و در نتیجه تعادل عملکردی در سازمان از حال استاندارد خود خارج می گردد (دالستروم، ۲۰۱۰).

### فلات زدگی شغلی

فلات زدگی شغلی اشاره به وضعیتی دارد که افراد بر خلاف توانایی و مهارت خود در یک سطح از سازمان باقی بمانند و در محیط شغلی خود ارتقا نداشته باشد. افراد در این وضعیت دچار فلات زدگی شغلی می گردند که این مساله ناشی از باوری در میان کارکنان می باشد که تلاش های آنان منجر به ارتقا آنان در رده شغلی خود نمی گردد (ها و پارک، ۲۰۱۸). از طرفی فلات زدگی شغلی می تواند ناشی از خستگی کارکنان از شغل و محیط شغلی خود نیز باشد. همچنین فلات زدگی شغلی می تواند به واسطه شکل گیری باورها و بینش های متفاوت در کارکنان در طول زمان شکل گیرد که آنان را نسبت به شغل خود دلسرد نماید (سونگ<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیش از قرن نوزدهم، سرمایه گذاری در سرمایه انسانی و صرف هزینه در مورد آموزش های ضمن خدمت از اهمیت چندانی برخوردار نبود. در قرن بیستم، آموزش، مهارت ها و دانش تبدیل به عوامل

### بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای .../عزیزی، فیلی و ثابت

تعیین کننده کارایی ملل و افراد شد؛ به طوری که قرن بیستم را می‌توان "عصر سرمایه انسانی" نامگذاری کرد (گوموس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳). به طور کلی می‌توان گفت که مهمترین سرمایه شکل گرفته در اجتماع برای توسعه، همانا سرمایه گذاری بر انسان‌هاست (مویرا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸). در واقع سرمایه انسانی مجموعه‌ای از دانش عمومی و رفاهی کارکنان و توانایی‌های رهبری و حل مشکل و خطرپذیری می‌باشد و نمایانگر ذخیره دانش یک سازمان است که در کارکنان آن، نمود پیدا می‌کند. سرمایه انسانی تحت عنوان دانش فردی، مهارت‌ها و توانایی‌ها و تجارب موجود در کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش و حل کردن مسایل و کسب و کار نیز تعریف شده است (مویرا، ۲۰۱۸). اهمیت منابع انسانی در عصر حاضر سبب گردیده است تا بی‌تفاوتی سازمانی به عنوان یکی از عارضه‌های مهم در سازمان‌ها مشخص گردد. بی‌تفاوتی در فرهنگ لغت به معنای خونسردی، بی‌علاقگی، لاقیدی و سهل انگاری است (دانایی<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

بی‌تفاوتی سازمانی حاصل موقعیتی می‌باشد که در آن افراد نسبت به تمامی اتفاقات اطراف خود و همچنین همکاران و افراد پیرامون خود بی‌تفاوت می‌گردند. این مساله سبب گردیده است تا مدیریت و کاهش بی‌تفاوتی سازمانی نقش مهم و کلیدی در بهبود قابلیت‌های ذهنی و روانی افراد داشته باشد (میل و آشفورث<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۲). بی‌تفاوتی سازمانی یکی از مسائل مهم در سازمان‌های امروزی می‌باشد که ناشی از وجود فشارهای گسترده به کارکنان و عدم حمایت سازمان‌ها از کارکنان می‌باشد. به عبارتی بی‌تفاوتی سازمانی ناشی از دلسردی کارکنان نسبت به سازمان خود می‌باشد که در آن کارکنان به وقایع رخ داده شده در سازمان خود توجه‌ای نمی‌کنند (فرد و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۱). باید توجه داشت که سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و نبود درک موثر بین کارکنان و مدیریت به عنوان زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود که به نوبه خود به کل جامعه آسیب خواهد زد (دانایی و همکاران، ۲۰۱۰).

بی‌تفاوتی سازمانی در اشکال مختلف نسبت به سازمان، همکار، مدیر، مشتریان و شغل ایجاد می‌گردد. بدون شک بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند آسیب‌های مخربی را متوجه سازمان‌ها نماید. این مساله سبب گردیده است تا تلاش‌های گسترده‌ای جهت کاهش و مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌ها ایجاد گردد (جهانشاهی، ۲۰۱۰). از این رو بی‌تفاوتی سازمانی همواره مورد تحقیق و پژوهش از سوی محققان قرار گرفته است و نتایج آنان در این خصوص مورد استفاده قرار گرفته است. بی‌تفاوتی نوعی تهدید است به مساله‌ی گرایش افراد به دخالت نداشتن در امور و پذیرش مسئولیت اشاره کرده‌اند (مهرداد<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۳). نسبی و باستانی (۲۰۱۸) بی‌تفاوتی سازمانی را حالتی در افراد می‌داند که نسبت به

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

محیط شغلی خود هیچ گونه حساسیت فکری و ذهنی ندارند (نسبی و بستانی<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۸). به نظر می‌رسد بی‌تفاوتی سازمانی ناشی از وجود رویه‌های مختلفی در سازمان‌ها می‌باشد. بدون شک در مسیر شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی برخی جنبه‌های سازمانی دخیل می‌باشند. فارمر<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۷) اشاره داشت که کارکنان نامرئی نقش مهمی در روند شکل‌گیری برخی بی‌تفاوتی‌های سازمان خواهد داشت. این مساله سبب گردیده است تا امروزه از کارکنان نامرئی به عنوان جریان تشکیل دهنده بی‌تفاوتی سازمانی یاد نمود (فارمر<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۷).

سازمانهای امروزی با بحرانی به نام کارکنان نامرئی یا کارکنان حاضر غایب مواجهند. به آسانی 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 توانایی‌های ذهنی و جسمی ایشان در اثر مسایل خانه یا اغلب در مواردی که بیش از اندازه به مشکلات محیط کار مربوط است دچار محدودیت شده است. آنها توان روحی و یا جسمی مورد نیاز برای انجام کار را از دست داده‌اند، یا اینکه کمتر به کار گرفته شده‌اند و یا به راحتی مورد بی‌اعتنایی قرار گرفته‌اند (دالستروم، ۲۰۱۰). گوستیک و التون<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۹) در کتاب خود اشاره دارد پدیده کارکنان نامرئی ممکن است برای هرکسی، در هر زمانی و در هر مکانی شکل گیرد. محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷) اشاره داشتند که کارکنان نامرئی سبب بروز برخی عارضه‌ها از جمله تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌گردد. رستگاری‌نیا (۱۳۹۱) مشخص نمود که وجود کارکنان نامرئی سبب بروز بحران‌های رفتاری در سازمان‌ها خواهد شد. دالستروم (۲۰۱۰) نیز مشخص نمودند که یکی از وظایف مهم مدیران ارشد، بررسی و تحلیل کارکنان نامرئی در سازمان‌های خود می‌باشد.

### **فرضیه اول: کارکنان نامرئی بر بی‌تفاوتی سازمانی تاثیر معناداری دارد.**

کارکنان نامرئی به عنوان برخی چهره‌های پنهان در سازمان همواره نقش مهمی در کاهش عملکرد سازمان دارند. کارکنان نامرئی با ایجاد تظاهر در سازمان و عدم دل‌سوزی برای سازمان، با توجه به حضور در سازمان اما عملاً دارای کارایی مناسبی در سازمان نخواهند داشت. این مساله سبب گردیده است تا کارکنان نامرئی به عنوان عناصری نامطلوب در سازمان‌ها مشخص گردد. از طرفی کارکردهای کارکنان نامرئی در سازمان در جهت کاهش اهمیت فعالیت‌های سازمان، منجر به کاهش انگیزش کارکنان جهت فعالیت در سازمان‌ها می‌گردد. این مساله سبب گردیده است تا کارکنان نامرئی سبب ایجاد دل‌سردی در میان کارکنان نسبت به شغل خود گردند. اگرچه کارکنان نامرئی همواره در تمامی مراحل و برنامه‌های سازمان حضور دارند اما تاثیرگذاری مثبت و عمیق آنان کمتر مشاهده می‌گردد. این

## بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای .../عزیزی، فیلی و ثابت

مساله سبب می‌گردد تا در مرور زمان آنان به عنوان نیروهای عادی در سازمان مشخص گردند که این مساله بدون شک برخی ارتقاهای آنان در ساختار سلسله مراتبی سازمان را نیز تحت شعاع قرار می‌دهد. به عبارتی اگرچه کارکنان نامرئی در سازمان مشغول به فعالیت می‌باشند اما به علت عدم تاثیرگذاری آنان در جریانات مهم سازمانی، بدون شک ارتقا آنان نیز تحت شعاع قرار می‌گیرد. این مساله بدون شک زمینه جهت بروز فلات‌زدگی شغلی را فراهم می‌نماید (دالستروم، ۲۰۱۰).

کارکنان نامرئی در سازمان‌ها مشکلاتی مختلفی را ایجاد می‌نمایند. کارکنان نامرئی یک تهدید بزرگ برای سازمان‌های امروزی می‌باشند. آنان به راحتی بر کارکنان جدید نفوذ کرده و آنان را نسبت به سازمان خود دل‌سرد می‌نمایند. کارکنان نامرئی دستاوردهایی برای سازمان‌ها خواهند داشت که سبب می‌گردد تا حس بی‌امیدی در سازمان‌ها شکل گیرد (فارمر، ۲۰۱۷). اگرچه فقدان شواهد علمی کافی در این خصوص سبب گردیده است تا ابهامات اساسی در این خصوص ایجاد گردد. هوانگ<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود مشخص نمود که شکل‌گیری کارکنان نامرئی سبب می‌گردد تا سایر کارکنان نیز تحت تاثیر قرار دهد. داس<sup>۲۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) اشاره داشتند که شکل‌گیری کارکنان نامرئی آثار سو در سازمان دارد که منجر به افزایش فلات‌زدگی سایر کارکنان می‌گردد. سونگ و همکاران (۲۰۱۸) نیز در تحقیق خود مشخص نمودند که در مسیر شکل‌گیری فلات‌زدگی شغلی برخی جریانات سازمانی از جمله کم‌کاری‌های کارکنان می‌تواند تاثیرات مثبتی بر روند شکل‌گیری فلات‌زدگی داشته باشد. از این رو به نظر می‌رسد کارکنان نامرئی به واسطه تاثیرگذاری‌های خود در نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و به طبع عملکرد آنان در سازمان‌ها، شرایطی جهت بروز فلات‌زدگی شغلی را فراهم آورد.

### **فرضیه دوم: کارکنان نامرئی بر فلات‌زدگی شغلی تاثیر معناداری دارد.**

فلات‌زدگی شغلی به عنوان یکی از متغیرهای مهم حوزه رفتار سازمانی نقش مهمی در مسیر بهبود و یا سکون سازمان‌ها دارد. بدون شک فلات‌زدگی شغلی عارضه‌ای مهم می‌باشد که مدیران سازمان‌ها می‌بایستی همواره نشان‌هایی از آن در محیط کاری مورد رصد و ارزیابی قرار دهد (ها و پارک، ۲۰۱۸). این مساله سبب گردیده است تا فلات‌زدگی شغلی به عنوان یکی از مسائل مهم در سازمان‌های امروزی مشخص گردد. واژه فلات در مباحث زمین‌شناسی و جغرافیا به مفهوم مسیری مرتفع در یک زمین مسطح است و البته، این تعریف چون بیانگر پایان صعود از سلسله مراتب ترقی است، شاید واژه و استعاره مناسبی نباشد. اگر مسیر شغلی قرار باشد فقط فرد را به بالاترین جایگاه سازمانی هدایت کند؛ یعنی اینکه وی به سکون رسیده و نشانه آن است که مسیر اشتباهی را پیموده است و به نقطه اوج دسترسی پیدا نخواهد کرد و فقط می‌تواند در همان سطحی که هست، به کار خود ادامه دهد و ارتقا و

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

پیشرفت بیش از این میسر نیست (سونگ و همکاران، ۲۰۱۸). فلات‌زدگی شغلی سبب کاهش تعهد و رضایت شغلی کارکنان و حتی خروج از خدمت شود. بنابراین تجدید ساختار و مهندسی مجدد شغل یا طراحی مجدد فرایند کارها و همچنین غنی‌سازی و توسعه شغلی و گردش شغلی از راهکارهای اساسی برای خروج از این بحران می‌باشد (باغبان و همکاران، ۲۰۱۸).

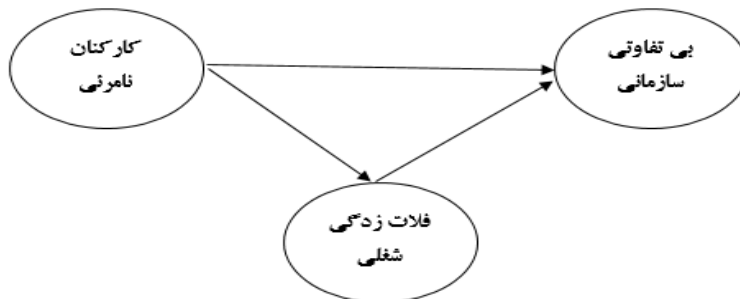
از طرفی فلات‌زدگی شغلی سبب می‌گردد تا شرایطی در سازمان‌ها ایجاد گردد که افراد نسبت به شغل خود دل‌سرد شوند. عدم ترفیع در سلسله مراتب اداری و همچنین خستگی ناشی از کار سبب می‌گردد تا کارکنان در محیط کاری خود ضمن برخورداری از فلات‌زدگی شغلی نسبت به شغل خود بی‌تفاوت باشند. داس و همکاران (۲۰۱۶) اشاره داشتند که کارکنان نامرئی در صورتی که محیط متناسب با شرایط آنان باشد سبب تشدید برخی مسائل مختلف از بی‌تفاوتی افراد می‌گردد. گوستیک و التون<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۶) اشاره داشتند که کارکنان نامرئی در صورتی که محیط سازمان دارای فلات‌زدگی شغلی باشد سبب آثار منفی در سازمان‌ها می‌گردد. بلونت<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۵) نیز مشخص نمودند که وجود فلات‌زدگی شغلی سبب می‌گردد تا کارکنان نامرئی آثار خود را به صورت قوی‌تری بر سازمان برجای بگذارند. صالح و سید نقوی<sup>۲۸</sup> (۱۳۹۵) در تحقیق خود مشخص نمودند که فلات‌زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی ارتباط معناداری دارند. این در حالی است که آنان در تحقیق خود مشخص نمودند که فلات‌زدگی شغلی با خروج از خدمت کارکنان ارتباط معناداری ندارد. بدین صورت که کارکنان ضمن مشاهده و درک فلات‌زدگی شغلی و ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی تمایلی به خروج از کار ندارند. این مساله بازگو کننده این واقعیت می‌باشد که در چنین شرایطی کارکنان نامرئی شکل می‌گیرد. فارمر (۲۰۱۷) اشاره دارد که کارکنان نامرئی به واسطه عدم رضایت خود از سازمان تشکیل تیم‌های غیررسمی می‌دهند که این مساله حتی منجر به تغییر سازمانی نیز می‌گردد و سازمان‌ها را با توجه به قدرت خود مجبور به تغییر نمایند. به عبارتی کارکنان نامرئی از نقش و قدرت زیادی در جهت نفوذ در ارکان مختلف کارکنان و سازمان برخوردار می‌باشد. این در حالی است که در این بین فلات‌زدگی شغلی می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای را داشته باشد. به عبارتی فلات‌زدگی شغلی با توجه به آثار خود از نقش مهمی در جهت تخریب فضای کلی سازمان‌ها دارا می‌باشد.

**فرضیه سوم: فلات‌زدگی شغلی نقش میانجی‌گری بر تاثیر کارکنان نامرئی بر بی‌تفاوتی سازمانی دارد.**

با توجه به فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی تحقیق، در شکل ۱ به نمایش گذاشته شده است.



## بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای .../عزیزی، فیلی و ثابت



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد که از منظر هدف، جز تحقیقات کاربردی می‌باشد که به صورت میدانی انجام گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمامی کارکنان شعب بانک سپه در شهر شیراز می‌باشد که تعداد آنان مطابق بررسی‌های انجام شده شامل ۵۰۰ نفر می‌باشند. بر اساس جدول حجم نمونه مورگان، تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه تحقیق مشخص گردیدند که پس از کسب مجوزهای لازم و تقسیم پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۹۶ پرسشنامه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. ابزار تحقیق حاضر شامل ۳ پرسشنامه استاندارد بود.

### پرسشنامه فلات‌زدگی شغلی میلین (۱۹۹۲)

پرسشنامه فلات‌زدگی شغلی در سال ۱۹۹۲ توسط میلین طراحی گردید. این پرسشنامه دارای ۱۲ سوال می‌باشد که سوالات آن به بررسی وضعیت فلات‌زدگی شغلی کارکنان می‌پردازد. میزان پایایی این پرسشنامه در تحقیق میلین (۱۹۹۲) ۰/۸۶ گزارش گردیده است. خدابنده (۱۳۹۶) میزان پایایی این پرسشنامه را ۰/۸۲۱ مشخص نمود. همچنین شجاعی میزان پایایی این پرسشنامه را ۰/۷۱ مشخص نمودند. روایی محتوی این پرسشنامه با استفاده از شاخص CVI و CVR مورد تأیید قرار گرفت. مقدار CVR، برای تمامی سوالات بالاتر از ۰/۹۹ و مقدار شاخص CVI برای تمامی سوالات بالاتر از ۰/۷۹ مشخص گردید. همچنین روایی سازه این پرسشنامه نیز به واسطه بررسی روش تحلیل عاملی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. میزان پایایی این پرسشنامه نیز پس از محاسبه آلفای کرونباخ میزان ۰/۸۶ مشخص گردید.

### پرسشنامه کارکنان نامرئی ریلوویک (۲۰۰۵)

پرسشنامه کارکنان نامرئی در سال ۲۰۰۵ توسط ریلوویک طراحی گردید. این پرسشنامه دارای ۱۲ سوال می‌باشد که سوالات آن به بررسی وضعیت کارکنان نامرئی در سازمان می‌پردازد. میزان پایایی این پرسشنامه در تحقیق ریلوویک (۲۰۰۵) ۰/۸۲ گزارش گردیده است. روایی محتوی این پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های CVR و CVI مورد تأیید قرار گرفت. مقدار CVR، برای تمامی سوالات بالاتر از ۰/۹۹ و مقدار CVI برای تمامی سوالات بالاتر از ۰/۷۹ مشخص گردید. همچنین روایی سازه این پرسشنامه نیز به واسطه بررسی روش تحلیل عاملی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. میزان پایایی این پرسشنامه نیز پس از محاسبه آلفای کرونباخ میزان ۰/۸۳ مشخص گردید.

### پرسشنامه بی تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹)

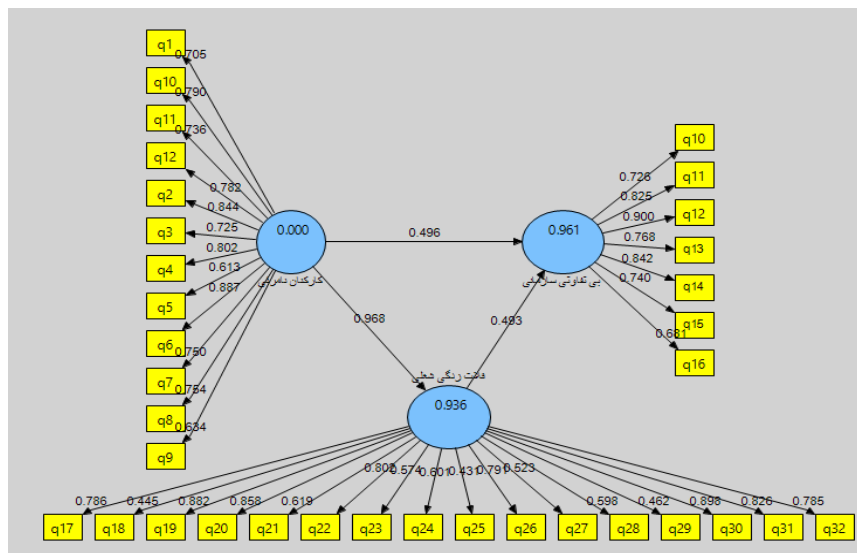
پرسشنامه بی تفاوتی سازمانی در سال ۱۳۸۹ توسط دانایی فرد و همکاران طراحی گردید. این پرسشنامه دارای ۷ سوال می‌باشد که سوالات آن به بررسی وضعیت بی تفاوتی سازمانی می‌پردازد. میزان پایایی این پرسشنامه در تحقیق دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) ۰/۹۳ گزارش گردیده است. روایی محتوی این پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های CVR و CVI مورد تأیید قرار گرفت. مقدار شاخص CVR، برای تمامی سوالات بالاتر از ۰/۹۹ و مقدار شاخص CVI برای تمامی سوالات بالاتر از ۰/۷۹ مشخص گردید. همچنین روایی سازه این پرسشنامه نیز به واسطه بررسی روش تحلیل عاملی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. میزان پایایی این پرسشنامه نیز پس از محاسبه آلفای کرونباخ میزان ۰/۸۶ مشخص گردید.

بنابراین می‌توان اعلام داشت که پرسشنامه‌های تحقیق حاضر از پایایی و روایی مناسبی برخوردار بودند. همچنین در قسمت تجزیه و تحلیل تحقیق، از روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

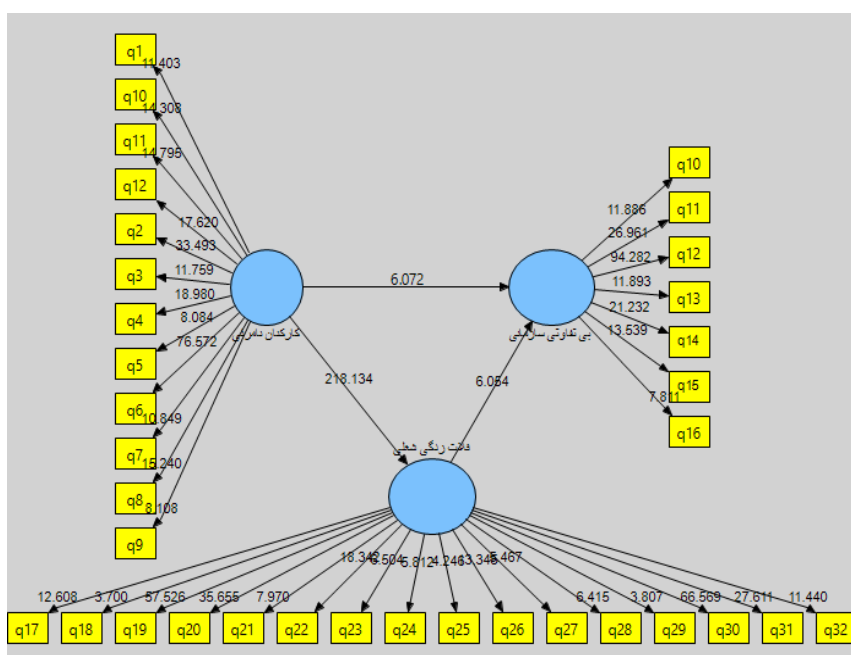
### یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای فلات‌زدگی شغلی از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. شکل ۲ و شکل ۳ نتایج مربوط به مدل تحقیق را ارائه نموده است.

بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای .../عزیزی، فیلی و ثابت



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری



شکل ۳: ضرایب معنی داری t مدل تحقیق

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹**

**جدول ۱: اطلاعات مربوط به مدل تحقیق**

تاثیر متغیرها	اثر مستقیم	T اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	T اثر غیرمستقیم	اثر کلی	T اثر کلی
کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی	۰/۴۹۶	۶/۰۷۲	۰/۴۷۶	۵/۸۷۴	۰/۹۷۲	۲۲۱/۷۸۱
کارکنان نامرئی بر فلات زدگی شغلی	۰/۹۶۸	۲۱۸/۱۳۴	-	-	۰/۹۶۸	۲۱۸/۱۳۴
فلات زدگی شغلی بر بی تفاوتی سازمانی	۰/۴۹۳	۶/۰۵۴	-	-	۰/۴۹۳	۶/۰۵۴

همان طور که نتایج تحقیق نشان داد، کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی دارای اثر مستقیم به میزان ۰/۴۹۶ می باشد. نتایج مدل تحقیق همچنین نشان داد که کارکنان نامرئی بر فلات زدگی شغلی تاثیری به میزان ۰/۹۶۸ دارد که این تاثیر معنادار بود. از طرفی فلات زدگی شغلی خود تاثیری به میزان ۰/۴۹۳ بر بی تفاوتی سازمانی داشتند که این تاثیر نیز معنادار بود. این مساله نشان دهنده وجود تاثیر غیرمستقیم کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی می باشد که این تاثیر به میزان ۰/۴۷۶ بود که این تاثیر معنادار می باشد. این مساله نشان دهنده این مهم می باشد که فلات زدگی شغلی نقش میانجی گری بین تاثیر کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی را دارا می باشد. این مساله نشان می دهد که کارکنان نامرئی به واسطه ایجاد فلات زدگی شغلی سبب افزایش بی تفاوتی سازمانی کارکنان شعب بانک سپه شهر شیراز می گردد. جدول ۲، شاخص برازش مدل را به نمایش گذاشته است.

**جدول ۲: شاخص های برازش مدل تحقیق**

شاخص های برازش	کارکنان نامرئی	بی تفاوتی سازمانی	فلات زدگی شغلی
CVR	بالاتر از ۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹۹
CVI	بالاتر از ۰/۷۹	بالاتر از ۰/۷۹	بالاتر از ۰/۷۹
پایایی ترکیبی	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۴
AVE	۰/۵۶	۰/۴۸	۰/۵۷
R2	-	۰/۹۷۸	۰/۹۳۸
Q2	-	۰/۵۰	۰/۴۵
GOF	-	۰/۶۹	۰/۶۴

نتایج مربوط به شاخص های برازش تحقیق نشان داد که مقدار پایایی ترکیبی متغیرها در همه متغیرها، بالاتر از ۰/۷ می باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین نتایج تحقیق مشخص نمود که میزان روایی همگرا برای تمامی متغیرها بالاتر از سطح معیار ۰/۴ می باشد که نشان دهنده

## بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای .../عزیزی، فیلی و ثابت

مناسب بودن میزان روایی همگرا تحقیق می‌باشد. همچنین روایی واگرا در تحقیق حاضر نیز در قالب ماتریس متغیر در متغیر، مورد بررسی و تایید قرار گرفت. همچنین مطابق با شکل ۱ تمامی بارهای عاملی مربوط به متغیرهای تحقیق، بیش از ۰/۴ می‌باشد که نشان دهنده مناسب بودن این معیار می‌باشد. با توجه به سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای R2 معرفی شده است و در همه متغیرها، مقدار بیشتر از ۰/۶۷ به دست آمد که نشان از مناسب بودن این شاخص دارد. با توجه به سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۲ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Q2 معرفی شده است و در همه متغیرها، مقدار بیشتر از ۰/۳۲ به دست آمد که نشان از مناسب بودن این شاخص دارد. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و در همه متغیرها، مقدار بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. با این توجه مشخص گردید که مدل ارائه شده در تحقیق حاضر، از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

### **نتیجه‌گیری و پیشنهادها**

امروزه بی تفاوتی سازمانی به عنوان عارضه‌ای مهم در سازمان‌ها مشخص گردیده است. این مساله سبب گردیده است تا بررسی متغیرهای درگیر با بی تفاوتی سازمانی به عنوان مساله‌ای مهم درک گردد. لذا تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان شعب بانک سپه شهر شیراز با نقش واسطه‌ای فلات‌زدگی شغلی طراحی و اجرا گردید. تحقیق حاضر نشان داد که کارکنان نامرئی سبب افزایش بی تفاوتی سازمانی می‌گردد. به عبارتی شکل‌گیری کارکنان نامرئی سبب می‌گردد تا شرایط جهت افزایش بی تفاوتی سازمانی ایجاد شود. محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷) اشاره داشتند که کارکنان نامرئی سبب بروز برخی عارضه‌ها از جمله تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. رستگاری‌نیا (۱۳۹۱) مشخص نمود که وجود کارکنان نامرئی سبب بروز بحران‌های رفتاری در سازمان‌ها خواهد شد. فارمر (۲۰۱۷) اشاره دارد که کارکنان نامرئی به واسطه عدم رضایت خود از سازمان تشکیل تیم‌های غیررسمی می‌دهند که این مساله حتی منجر به تغییر سازمانی نیز می‌گردد و سازمان‌ها را با توجه به قدرت خود مجبور به تغییر نمایند.

دالستروم (۲۰۱۰) در تحقیق خود مشخص نمود که کارکنان نامرئی به واسطه عدم جذب و درگیری در فرایندهای سازمانی به نوعی نسبت به سازمان خود بی تفاوت می‌شوند. به نظر می‌رسد شکل‌گیری کارکنان نامرئی به واسطه عدم بهره‌گیری مناسب سازمان از کارکنان خود در فرایندهای اجرایی سبب افزایش بی تفاوتی سازمانی در میان آنان می‌گردد. این مساله نشان دهنده این مهم

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

می‌باشد که کارکنان نامرئی زمینه را جهت کاهش اهمیت سازمان نزد کارکنان فراهم می‌آورد. بلونت (۲۰۱۵) مشخص نمود که کارکنان نامرئی به واسطه کاهش وفاداری کارکنان سبب می‌گردد تا آنان نسبت به سازمان خود بی‌تفاوت شوند. با این توجه می‌توان چنین اعلام داشت که کارکنان نامرئی به واسطه شکل‌گیری خود سبب می‌گردند تا نسبت به سازمان خود وفادار نباشند و در فرایندهای مختلف سازمان خود درگیر نشوند. این مساله زمینه ساز بروز بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان شعب بانک سپه شده است.

نتایج تحقیق حاضر همچنین مشخص نمود که کارکنان نامرئی بر فلات‌زدگی شغلی تاثیر معناداری دارد. این مساله بازگو کننده این مهم می‌باشد که کارکنان نامرئی به واسطه شکل‌گیری برخی جنبه‌های نگرشی و رفتاری در کارکنان سبب بروز فلات‌زدگی شغلی در کارکنان می‌گردد. سونگ و همکاران (۲۰۱۸) نیز در تحقیق خود مشخص نمودند که در مسیر شکل‌گیری فلات‌زدگی شغلی برخی جریان‌های سازمانی از جمله کم کاری‌های کارکنان خود می‌تواند تاثیرات مثبتی بر روند شکل‌گیری فلات‌زدگی داشته باشد. به نظر می‌رسد کارکنان نامرئی به واسطه شکل‌گیری فضای نامناسب در سازمان‌ها سبب بروز نشانه‌های از فلات‌زدگی شغلی می‌گردد. بدون شک کارکنان نامرئی اگرچه به نوعی رفتار می‌نمایند که عدم حضور و فعالیت آنان در سازمان مشخص نگردد اما بدون شک عملکرد آنان در بلندمدت بازگو کننده این مهم می‌باشد که کارکنان نامرئی در برخی شرایط نتوانسته‌اند کمک شایانی به سازمان نمایند. این موضوع سبب می‌گردد تا ارزیابی‌های کلی از آنان نیز مثبت نباشد و آنان به عنوان نیروهای عادی سازمان مشخص گردند که این امر بدون شک فرایند ارتقا آنان در ساختار سازمانی را دچار مشکل می‌نماید. این امر بدون شک سبب بروز پدیده فلات‌زدگی شغلی در سازمان می‌گردد.

نتایج تحقیق حاضر همچنین مشخص نمود که فلات‌زدگی شغلی بر بی‌تفاوتی سازمانی تاثیرگذار می‌باشد. به عبارتی با افزایش فلات‌زدگی شغلی کارکنان شعب بانک سپه شهر شیراز می‌توان انتظار داشت که میزان بی‌تفاوتی سازمانی آنان بیشتر شود. در تحقیقات مختلفی این مساله را مورد بررسی و پژوهش قرار داده‌اند. صالح و سید نقوی (۱۳۹۵) در تحقیق خود مشخص نمودند که فلات‌زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی ارتباط معناداری دارند. آنان در تحقیق خود مشخص نمودند که فلات‌زدگی شغلی به واسطه بروز برخی رفتارها و نگرش‌های منفی نسبت به سازمان سبب می‌گردد تا آنان نسبت به سازمان خود بی‌تفاوت باشند. به عبارتی فلات‌زدگی شغلی به واسطه کاهش انگیزش کارکنان جهت حضور در سازمان می‌تواند زمینه را جهت ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی فراهم نماید. به نظر می‌رسد فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌ها سبب بروز مشکلات روحی و نگرشی در میان کارکنان می‌گردد. به

### بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای .../عزیزی، فیلی و ثابت

واسطه بروز فلات‌زدگی شغلی، کارکنان برداشت منفی نسبت به سازمان خود ایجاد می‌نمایند. محیط شغلی افراد در چنین شرایطی تحت تاثیر قرار می‌گیرد و این شرایط برای کارکنان مناسب و مطلوب قلمداد نمی‌گردد. از این رو فلات‌زدگی شغلی به واسطه تاثیرات منفی که در سازمان ایجاد می‌نماید سبب می‌گردد تا میزان بی تفاوتی سازمانی کارکنان را افزایش دهد. از این رو فلات‌زدگی شغلی پتانسیلی در سازمان‌ها به خصوص بانک سپه فراهم می‌نمایند که زمینه بروز بی تفاوتی سازمانی را فراهم آورد.

نتایج تحقیق حاضر همچنین مشخص نمود که فلات‌زدگی شغلی نقش میانجی‌گری در نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی را دارا می‌باشد. به عبارتی فلات‌زدگی شغلی سبب می‌گردد تا کارکنان نامرئی به میزان بیشتری سبب بروز بی تفاوتی سازمانی گردد. این امر نشان می‌دهد که شکل‌گیری کارکنان نامرئی در سازمان‌ها به واسطه حضور فلات‌زدگی شغلی بیشتر سبب بروز بی تفاوتی سازمانی می‌گردد. صالح و سید نقوی (۱۳۹۵) در تحقیق خود مشخص نمودند که فلات‌زدگی شغلی به واسطه بروز برخی جنبه‌های منفی در سازمان‌ها سبب می‌شود تا شرایط جهت بروز بی تفاوتی سازمانی را فراهم آورند. از طرفی فارمر (۲۰۱۷) اشاره داشت که کارکردهای کارکنان نامرئی در سازمانی که دارای کارکنان دلسرد از سازمان خود می‌باشند، دارای تاثیرات قوی‌تری بر سازمان دارد. به عبارتی کارکنان نامرئی در شرایطی که سازمان دچار فلات‌زدگی شغلی باشد، به صورت کاملاً محسوس‌تری سبب شکل‌گیری بی تفاوتی سازمانی می‌گردد. این مساله نشان گر این مهم می‌باشد که در زمان بروز شکل‌گیری کارکنان نامرئی، وضعیت سازمان در رویه‌های ارتقا شغلی نقش مهمی را اعمال می‌نمایند. در چنین شرایطی اگر کارکنان این سازمان دارای فلات‌زدگی شغلی باشند، سبب بروز شرایط در راستای افزایش بی تفاوتی سازمانی می‌گردد.

با توجه این موضوع مشخص شد که در جهت مدیریت و کنترل بی تفاوتی سازمانی نقش برخی متغیرها از جمله کارکنان نامرئی و فلات‌زدگی شغلی مهم و اساسی می‌باشد. با این توجه پیشنهاد می‌گردد تا بانک سپه با ایجاد کمیته‌های نظارتی به ارزیابی دقیق عملکرد و فعالیت‌های واقعی کارکنان در سازمان خود اقدام نمایند تا روند شکل‌گیری و مدیریت کارکنان نامرئی در این بانک تحت کنترل قرار گیرد. همچنین با تعیین دقیق شاخص‌های ارزیابی و تدوین نظام کارراهه شغلی کارکنان بر اساس شایسته‌سالاری؛ می‌تواند از بی تفاوتی کارکنان جلوگیری شود.

پیشنهاد این پژوهش برای کاهش شاخص فلات‌زدگی شغلی، توسعه وظایف شغلی در کنار توسعه مسئولیت مشاغل از یکسو و ارائه مستمر بازخورد از نتایج عملکرد کارکنان است. از طرفی

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

پیشنهاد می‌گردد تا بانک سپه با افزایش زمینه‌های خودنظارتی در سازمان به واسطه ارتقا غنای فرهنگی کارکنان، شرایط را جهت مدیریت شکل‌گیری کارکنان نامرئی تقویت نماید.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌گردد تا بانک سپه با ایجاد استانداردهای شفاف و دقیق در روند ارتقا کارکنان در سلسله مراتب سازمانی، شرایط را جهت کاهش فلات‌زدگی شغلی فراهم آورند. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان در بانک سپه و ارتقا افراد با توجه به این عملکردها و کاهش ضد و بندهای سیاسی و شخصی در فرایند ارتقا کارکنان در سلسله مراتب سازمانی به ایجاد شرایط جهت بهبود و مدیریت فلات‌زدگی شغلی اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا بانک سپه با هدف گذاری‌های مشورتی و مشارکتی ضمن درگیری تمامی کارکنان به فرایندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی به کاهش بی‌تفاوتی آنان نسبت به سازمان خود اقدام نمایند.



- 1) Gostick, A., & Elton, C. (2006). The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone. John Wiley & Sons,
- 2) Das, B. M., Sartore-Baldwin, M., & Mahar, M. T. (2016). The invisible employee: University housekeeping employees' perceptions of physical activity. *Journal of Physical Activity and Health*, 13(9), 952-956.
- 3) Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2019). Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need based approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36-49.
- 4) Salehzadeh, R., Shahin, A., Jahanbazi, A. (2017). Investigating the Impact of Managers' Reverse Behaviors on Employees' Organizational Indifference (The Case of Study: Isfahan Province Gas Company). *Human Resource Management in Oil Industry*; 8 (31), 107-127
- 5) Ahmadi, S. A. A., & Rafiee, A. (2015). A study on emotional intelligence strategies to reduce organizational indifference. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4 (3), 169-178.
- 6) Jahanshahi, M. (2010). Organizational Indifference: Investigating Signs, Causes and Consequences by Grounded Theory, Eighth International Conference on Management, Tehran, Ariana Research Group, 1-10.
- 7) Mohammadyari, Z., Sepahvand, R., Vahdati, H., Mousavi, S. N. (2018). The role of invisible employees on organizational indifference in government agencies, *Human Resource Management Research*, 10 (1), 76-51.
- 8) Dahlstrom, T. (2010). Managing "invisible" employees. *Connections: The Newsletter of the Arizona League of Cities and Towns*,
- 9) Ebrahimi, N., Shamsi, M. (2018). Identification of factors affecting employees' invisibility at Payam Noor University of Khuzestan Province, *Journal of Social Psychology*, 2 (46), 47-59.
- 10) Blount, Y. (2015). Managing the invisible employee: Productivity and availability. *Governance Directions*, 67(6), 365.
- 11) Ha, J. C., & Park, H. S. (2018). Effect of regional public corporation women employee's career plateau upon subjective career success. *Journal of Industrial Distribution & Business* Vol, 9(10), 51-61.
- 12) Baghban, M., Hosseinian, Sh., Danaei, A. (2018). Investigating the Factors Affecting the Career Plateauing of Naja Staff, *Resource Management in Police Journal of the Management Dept.* 6 (3), 159-131.

- 13) Song, G. R., Kim, K. S., & Lee, M. W. (2018). The curvilinear relationship between career plateauing and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 1-22.
- 14) GÜMÜŞ, Sefer, et al. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808.
- 15) MOIRA, Anastasia. (2018). Human Development Tourism: Utilizing Cultural Heritage to Create a Universal Culture. In: *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*. Springer, Cham, p. 35-49.
- 16) Danaei, H., Hassanzadeh, A., Salariyeh, N. (2010). Organizational Indifference Measurement Design, *Strategic Management Thought*, 4 (2), 79-99.
- 17) Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their Alma Master: A Partial Test of the reformulated Model of Organizational Identification. *Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- 18) Fard, H. D., Salariyeh, N., & Noruzi, M. R. (2011). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. *African Journal of Business Management*, 5(31), 12381-12391.
- 19) Mahdad, A. (2013). *Industrial and Organizational Psychology*, Ninth Edition, Tehran; Jungle Publications,
- 20) Nasabi, N. A., & Bastani, P. (2018). The effect of quality of work life and job control on organizational indifference and turnover intention of nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 9(4), 915-923.
- 21) Farmer, N. (2017). *The invisible organization: How informal networks can lead organizational change*. Routledge,
- 22) Gostick, A., & Elton, C. (2009). *The invisible employee: Using carrots to see the hidden potential in everyone*. John Wiley & Sons,
- 23) Rasteghari Nia, J. (2012). *Invisible staff*, Eslah Tarbiyat, 123.
- 24) Huang, R. T. (2015). Overcoming invisible obstacles in organizational learning: the moderating effect of employee resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 356-368.
- 25) Saleh, A., Seyed Naghavi, M. A. (2016). Explaining the Relationship between Career Plateauing and Organizational Indifference and Employee Retirement, *Public Management Research*, 9, 145-160.

بررسی نقش کارکنان نامرئی بر بی تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای .../عزیزی، فیلی و ثابت

یادداشت‌ها :

- 
- 1 Gostick, & Elton
  - 2 Das
  - 3 Budie
  - 4 Salehzadeh
  - 5 Ahmadi, & Rafiee
  - 6 Jahanshahi
  - 7 Mohammadyari
  - 8 Dahlstrom
  - 9 Ebrahimi, Shamsi
  - 10 Blount
  - 11 Ha, & Park
  - 12 Baghban
  - 13 Song
  - 14 GÜMÜŞ
  - 15 MOIRA
  - 16 Danaei
  - 17 Mael, Ashforth
  - 18 Fard
  - 19 Mahdad
  - 20 Nasabi, & Bastani
  - 21 -Famer
  - 22 Farmer
  - 23 Gostick, & Elton
  - 24 -Huang
  - 25 -Das
  - 26 -Gostick & Elton
  - 27 -Blount
  - 28 Saleh, Seyed Naghavi