

# فهم تجربه‌زیسته مدیران از مفهوم کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

شیوه استناددهی: فتایی، احمدحسین، احمدی، کیومرث، و سهرابی، فاطمه. (۱۴۰۵). فهم تجربه‌زیسته مدیران از مفهوم کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۱۹(۱)، ۱-۱۹.

احمدحسین فتایی<sup>۱</sup>، کیومرث احمدی<sup>۲</sup>، فاطمه سهرابی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد سندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سندج، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: Ahmadi.kumars@gmail.com

### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۲ آبان ۱۴۰۴


تاریخ پذیرش: ۲۸ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۱ مهر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲۶ تیر ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر، فهم عمیق تجربه‌زیسته مدیران از مفهوم کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی و تبیین ابعاد روان‌شناختی، ساختاری و فرهنگی این پدیده با تأکید بر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیری انجام شد. از روش پدیدارشناسی توصیفی کلایزی (۱۹۷۸) برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۴ نفر از مدیران سطوح مختلف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بودند که به‌صورت هدفمند و بر اساس معیارهایی همچون سابقه مدیریتی، تجربه مستقیم و تنوع جایگاه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و برای اعتبارسنجی یافته‌ها از معیارهای گویا و لینکلن (۱۹۸۵) شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. نتایج نشان داد که پدیده کارکنان نامرئی از دیدگاه مدیران، نوعی گسست میان حضور فیزیکی و درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان است که در قالب انفعال عملکردی و رفتار اجتنابی بروز می‌کند. این وضعیت معمولاً در واکنش به عواملی چون بوروکراسی سنگین، ارتقای مبتنی بر سابقه، نبود مسیر شغلی شفاف و ضعف رهبری الهام‌بخش شکل می‌گیرد. پیامدهای آن در سه سطح مشاهده شد: در سطح سازمانی شامل مرگ خلاقیت و ازدست‌رفتن دانش ضمنی؛ در سطح گروهی شامل بی‌تفاوتی، فرسودگی و افت همکاری؛ و در سطح فردی شامل آسیب روانی، بحران معنا و احساس بی‌ارزشی شغلی. پدیده کارکنان نامرئی، یک عارضه سازمانی عمیق است که ریشه در تعامل عوامل ساختاری، مدیریتی و فرهنگی دارد. مدیران راه‌حل را در ترکیب راهبردهای مدیریتی، سیستمی و فرهنگی برای گذار از مدیریت فرآیندگرا به رهبری انسان‌محور می‌دانند. استقرار نظام شایسته‌سالاری، طراحی مسیرهای شغلی شفاف، ایجاد فرهنگ قدردانی و ارتقای امنیت روانی از جمله پیش‌نیازهای احیای تعلق و پویایی سازمانی است.

**کلیدواژگان:** کارکنان نامرئی، تجربه‌زیسته، کناره‌گیری روان‌شناختی، حضورگرایی، رهبری انسان‌محور، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

 تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

# Personal Development and Organizational Transformation

## Managers' Lived Experiences of the Concept of Invisible Employees in Governmental Organizations: A Case Study of the Ministry of Culture and Islamic Guidance

Ahmadhosein Fataei<sup>1</sup>, Kumars Ahmadi<sup>1\*</sup>, Fatemeh Sohrabi<sup>1</sup>

1. Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

\*Corresponding Author's Email: Ahmadi.kumars@gmail.com

**How to cite:** Fataei, A., Ahmadi, K., & Sohrabi, F. (2026). Managers' Lived Experiences of the Concept of Invisible Employees in Governmental Organizations: A Case Study of the Ministry of Culture and Islamic Guidance. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-19.

Submit Date: 17 July 2025

Revise Date: 13 October 2025

Accept Date: 20 October 2025

Initial Publish: 03 November 2025

Final Publish: 21 March 2026

### Abstract

This study aimed to explore managers' lived experiences of the concept of invisible employees in governmental organizations and to interpret its psychological, structural, and cultural dimensions within the Ministry of Culture and Islamic Guidance. A qualitative design within an interpretive paradigm was employed. Data were analyzed using Colaizzi's (1978) descriptive phenomenological method. Participants consisted of 14 managers from different levels of the Ministry, selected purposefully based on managerial experience, direct exposure, and positional diversity. Semi-structured interviews were conducted as the primary data collection tool, and data trustworthiness was ensured through Guba and Lincoln's (1985) four criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. The results showed that, from the managers' perspectives, invisible employees represent a psychological detachment manifested in functional passivity and avoidance behaviors. This detachment often arises from bureaucratic overload, seniority-based promotion, unclear career paths, and uninspired leadership. The consequences occur at three levels: organizational (loss of creativity and tacit knowledge), group (indifference and burnout), and individual (psychological distress and loss of meaning in work). The phenomenon of invisible employees is a deep organizational pathology rooted in structural rigidity, weak leadership, and cultural dysfunction. Managers view the solution as a multidimensional transformation—moving from process-oriented management to human-centered leadership. Establishing merit-based promotion systems, transparent career development, appreciation culture, and psychological safety are key steps toward restoring engagement and vitality in public organizations.

**Keywords:** *Invisible employees; Lived experience; Psychological withdrawal; Presenteeism; Human-centered leadership; Ministry of Culture and Islamic Guidance*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

در محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های امروزی، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود و نقش تعیین‌کننده‌ای در خلق ارزش، نوآوری و پویایی سازمان‌ها دارد (Yang et al., 2024). در چنین بستری، صرف حضور فیزیکی کارکنان در محیط کار نمی‌تواند تضمین‌کننده عملکرد مؤثر باشد، بلکه مشارکت شناختی، هیجانی و انگیزشی آنان در تحقق اهداف سازمانی عامل اصلی بقا و رشد سازمان به شمار می‌رود (Lemon & Tackett, 2025). با این حال، بسیاری از سازمان‌های دولتی با پدیده‌ای مواجه‌اند که به ظاهر در تضاد با حضور فیزیکی کارکنان قرار دارد، اما در واقع از عمق بیشتری در رفتار سازمانی برخوردار است؛ این پدیده با عنوان «کارکنان نامرئی» شناخته می‌شود (Gostick & Elton, 2006).

کارکنان نامرئی به آن دسته از افرادی اطلاق می‌شود که علی‌رغم حضور روزمره در محل کار، از نظر شناختی، هیجانی و انگیزشی از وظایف و اهداف سازمان جدا شده‌اند (Mousavi et al., 2020). به تعبیر گوستیک و التون، این افراد «حاضران غایب» سازمان هستند که در چارچوب ساختارهای صلب و غیرانسان‌محور، حضور فیزیکی خود را حفظ می‌کنند اما از نظر روانی و عملکردی در سازمان غایب‌اند (Gostick & Elton, 2019). این پدیده، نوعی کناره‌گیری روان‌شناختی است که برخلاف غیبت، در بستر حضور مداوم و تکراری شکل می‌گیرد (Hasan et al., 2024). به بیان دیگر، کارکنان نامرئی همان نیروهای خاموشی هستند که انرژی، خلاقیت و عاملیت خود را کنار گذاشته‌اند و تنها حداقل الزامات نقش را انجام می‌دهند.

ریشه‌های این پدیده را باید در تعامل میان سه سطح ساختاری، مدیریتی و فردی جست‌وجو کرد (Afrahi et al., 2022). در سطح ساختاری، بوروکراسی سنگین، نظام ارتقای مبتنی بر سابقه به جای شایستگی و فقدان مسیر شغلی شفاف، زمینه‌ساز بی‌انگیزگی و احساس بی‌عدالتی در کارکنان می‌شود (Masri et al., 2021). از منظر مدیریتی، سبک‌های رهبری منفعل و نبود بازخورد سازنده موجب از دست رفتن حس تعلق و مشارکت فعال کارکنان می‌گردد (Shayestahrad & Chenari, 2022). همچنین در سطح فردی، عواملی نظیر بدبینی سازمانی، خستگی هیجانی و ناامیدی آموخته‌شده، رفتارهای انفعالی را در کارکنان تقویت می‌کند (Aydın, 2023). این عوامل، در کنار ساختارهای سخت و کم‌انعطاف، موجب می‌شوند که کارمند به مرور از سازمان فاصله گرفته و حضورش به شکلی نمادین و فاقد اثربخشی تبدیل شود (Shariati Nejad & Aini Nargesseh, 2024).

پدیده کارکنان نامرئی، جلوه‌ای از بیگانگی شغلی و حضورگرایی است که در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران مشاهده می‌شود. در این شرایط، کارکنان به ظاهر در سازمان حضور دارند، اما از درون نسبت به اهداف آن بی‌تفاوت‌اند و انرژی خود را صرف بقا و حفظ وضعیت موجود می‌کنند (Manteghi, 2019). این وضعیت نه تنها به افت بهره‌وری منجر می‌شود، بلکه زمینه‌ساز شکل‌گیری چرخه‌ای از بی‌اعتمادی، تعلل‌ورزی و کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان است (Sadri Nia et al., 2022). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که چنین کارکنانی، معمولاً برای پنهان کردن ناکارآمدی سیستم یا حفظ حاشیه امن خود، ترجیح می‌دهند دیده نشوند یا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نکنند (Azizi et al., 2020).

از منظر نظری، پدیده کارکنان نامرئی را می‌توان در چارچوب چند نظریه تبیین کرد. «نظریه قرارداد روان‌شناختی» بیان می‌کند که وقتی سازمان در ایفای تعهدات ضمنی خود نسبت به عدالت، قدردانی و حمایت از کارکنان ناکام بماند، کارکنان برای حفظ تعادل روانی، میزان درگیری خود را کاهش داده و به سکوت و کناره‌گیری روی می‌آورند (Fathi Chaghani, 2022). «نظریه مبادله اجتماعی» نیز بر این باور است که

افراد در مواجهه با احساس تبعیض و نابرابری، ورودی‌های خود را به سازمان کم می‌کنند تا توازن ادراک شده را حفظ کنند (Gibney et al., 2009). از سوی دیگر، بر اساس «نظریه حفظ منابع»، کارکنان برای جلوگیری از تحلیل انرژی روانی و هیجانی، در شرایط استرس‌زا و پرتقاضا، به رفتارهای صرفه‌جویانه همچون حداقل‌گرایی و کناره‌گیری روی می‌آورند (Huang et al., 2022). این رفتارها، در نهایت منجر به کاهش اثربخشی عملکرد و شکل‌گیری سکوت سازمانی می‌شود (De Clercq et al., 2022).

یکی از دلایل عمده نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، تسلط فرهنگ بوروکراتیک و رابطه‌مدار بر ساختارهای اداری است (Mousavi et al., 2024). در چنین فضایی، شایستگی و خلاقیت جای خود را به وفاداری صوری و پیروی از قواعد غیررسمی می‌دهد و کارمندانی که انگیزه اصلاح و نوآوری دارند، به تدریج از چرخه تصمیم‌سازی کنار گذاشته می‌شوند (Fathi Chaghani, 2022). این فرایند در بلندمدت به انزوای روانی، احساس بی‌عدالتی و گسست عاطفی میان فرد و سازمان منجر می‌شود (Sadri Nia et al., 2022). یافته‌های پژوهش‌های داخلی نیز تأیید می‌کند که «امنیت شغلی بدون شایسته‌سالاری» در بخش دولتی، به جای ایجاد آرامش، به سکون و رکود انگیزشی منجر می‌شود (Salimi et al., 2021).

از سوی دیگر، در سطح بین‌المللی، پژوهش‌ها به نقش عوامل نوین‌تری چون فناوری‌های ارتباطی، فشارهای کاری و ساختارهای دیجیتالی در تقویت پدیده کناره‌گیری روانی اشاره کرده‌اند (Li et al., 2024). استفاده مکرر از ابزارهای ارتباطی در خارج از ساعات کاری، موجب خستگی ذهنی و افت انگیزش روز بعد می‌شود و در نتیجه، میزان تعلل‌ورزی و انفعال کارکنان افزایش می‌یابد (Kausar et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که حتی در محیط‌های دیجیتال و مدرن نیز، پدیده «حضور فیزیکی و غیبت روانی» همچنان تداوم دارد و صرف دیجیتالی شدن سازمان‌ها نمی‌تواند جایگزین تعامل انسانی و حس معنا در کار شود (Yang et al., 2024).

مطالعات متعددی به رابطه میان «کرونیسیم سازمانی» و «نامرئی شدن کارکنان» پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که تبعیض در انتصاب‌ها و پاداش‌ها موجب نقض قرارداد روان‌شناختی و بی‌اعتمادی در کارکنان می‌شود (De Clercq et al., 2022). این بی‌اعتمادی، افراد را به سمت سکوت و کناره‌گیری سوق می‌دهد (Mousavi et al., 2024). در چنین شرایطی، کارکنان به جای تلاش برای تغییر، راهبرد بقا را در «ناپیدا بودن» می‌بینند تا از انتقاد، تعارض یا شکست دور بمانند (Shariati Nejad & Aini Nargesseh, 2024). نتیجه چنین فرآیندی، شکل‌گیری محیطی ساکت اما ناکارآمد است که در آن، افراد بدون ترک فیزیکی سازمان، از نظر فکری و هیجانی آن را رها کرده‌اند (Rastgarinia, 2014).

در این میان، آثار پدیده کارکنان نامرئی بسیار گسترده است. در سطح فردی، این پدیده موجب کاهش رضایت شغلی، از دست رفتن معنا و افزایش اضطراب می‌شود (Aydm, 2023). در سطح گروهی، بی‌تفاوتی و بدبینی به سایر اعضا سرایت می‌کند و روحیه تیمی را تضعیف می‌نماید (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). در سطح سازمانی نیز، این وضعیت با کاهش نوآوری، اتلاف منابع و از دست رفتن دانش ضمنی همراه است (Da, 2017). نتیجه نهایی، شکل‌گیری نوعی «سمیت سازمانی» است که در آن، بی‌تفاوتی و سکوت جایگزین پویایی و مشارکت می‌شود (Deyhimpour, 2024).

در مقابل، پژوهشگران معتقدند که مقابله با این پدیده نیازمند گذار از مدیریت فرآیندگرا به رهبری انسان‌محور است (Liu et al., 2025). رهبری تحول‌گرا، از طریق ایجاد معنا در کار، افزایش اعتماد، تشویق به بازخورد و تقویت حس تعلق، می‌تواند انگیزه و خلاقیت را در کارکنان

احیا کند (Shayestahrad & Chenari, 2022). از این منظر، کارمند نامرئی نه تهدید بلکه نشانه‌ای از بحران فرهنگی و مدیریتی است که باید با سیاست‌های انسانی و الهام‌بخش به آن پاسخ داد (Mousavi et al., 2020). همچنین یافته‌های پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی می‌توانند نقش تعدیل‌گر در کاهش آثار منفی کارکنان نامرئی ایفا کنند (Deyhimpour, 2024). در سازمان‌هایی که ارتباطات مبتنی بر اعتماد، همکاری و احترام متقابل برقرار است، احتمال بروز رفتارهای انفعالی و پنهان کاهش می‌یابد (Maurya & Mishra, 2025). از سوی دیگر، توجه به فرهنگ قدردانی، امنیت روانی و طراحی نظام‌های ارزیابی منصفانه می‌تواند زمینه بازگشت کارکنان نامرئی به چرخه فعال سازمان را فراهم کند (Sharbatzadeh et al., 2022). با وجود گسترش پژوهش‌ها در زمینه فرسودگی شغلی، حضورگرایی و بی‌تفاوتی کاری، هنوز مطالعات اندکی به بررسی پدیده کارکنان نامرئی از دیدگاه مدیران در بافت سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند (Salimi et al., 2021). در حالی که نقش مدیران در شناسایی، درک و مدیریت این پدیده حیاتی است، بسیاری از مطالعات پیشین تنها بر ابعاد کمی یا رفتاری تمرکز داشته‌اند و از تحلیل تجربیات زیسته مدیران غافل مانده‌اند (Sarria, 2024). از این رو، ضرورت دارد تا با اتخاذ رویکردی پدیدارشناسانه، به درک عمیق‌تری از تجربه مدیران در مواجهه با کارکنان نامرئی دست یابیم.

پژوهش حاضر با تمرکز بر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تلاشی است برای واکاوی تجربه زیسته مدیران از پدیده کارکنان نامرئی، شناسایی عوامل زمینه‌ساز، درک پیامدهای چندسطحی آن، و ارائه راهکارهای مدیریتی و فرهنگی برای مواجهه مؤثر با این چالش سازمانی. هدف نهایی این پژوهش، تبیین ماهیت و ساختار پدیده‌ای است که در ظاهر خاموش و پنهان است،

### روش شناسی

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیری انجام پذیرفت. با توجه به هدف اصلی تحقیق که دستیابی به فهمی عمیق و توصیفی از «تجربه زیسته مدیران از پدیده کارکنان نامرئی» بود، از استراتژی پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد. این رویکرد، بر توصیف دقیق و غنی تجارب زیسته افراد از یک پدیده تمرکز دارد و تلاش می‌کند ماهیت و ساختار مشترک آن را آن‌گونه که توسط مشارکت‌کنندگان تجربه و درک شده است، آشکار سازد. هرچند تجربه‌های فردی همواره منحصر به فرد هستند، اما پدیدارشناسی توصیفی به دنبال کشف معانی و الگوهای مشترک در میان آن‌هاست. در میان رویکردهای مختلف پدیدارشناسی، از مدل هفت‌مرحله‌ای کلایزی<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. این روش، به دلیل ساختار نظام‌مند و تمرکز بر بازنمایی جوهره تجربه انسانی، ابزار مناسبی برای پژوهش‌های معطوف به درک عمیق از پدیده‌های سازمانی پیچیده به شمار می‌رود. از آنجا که پدیده کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی ایران کمتر مورد بررسی عمیق قرار گرفته است، این روش امکان پرداختن چندوجهی به ابعاد و معانی نهفته در تجارب مدیران را فراهم ساخت.

مشارکت‌کنندگان پژوهش را کلیه مدیران شاغل در سطوح مختلف (پایه، میانی و ارشد) وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در شهر تهران تشکیل دادند. انتخاب این جامعه به دلیل نقش مستقیم آنان در مدیریت منابع انسانی و مواجهه روزمره با چالش‌های انگیزشی و عملکردی کارکنان صورت گرفت. این مدیران به واسطه موقعیت شغلی و تجربه عملی خود، دارای بینش و ادراک دست‌اول از پدیده مورد مطالعه بودند و لذا به عنوان «موارد غنی از اطلاعات» برای کشف و توصیف عمیق پدیده کارکنان نامرئی انتخاب شدند. با توجه به ماهیت اکتشافی و کیفی پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک‌محور استفاده شد. هدف از این شیوه، گزینش افرادی بود که تجربه زیسته و آگاهی عمیق

<sup>1</sup> Colaizzi

از پدیده کارکنان نامرئی داشته باشند. معیارهای ورود به مطالعه شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در یکی از سطوح پایه، میانی یا ارشد؛ تجربه مستقیم در مدیریت یا همکاری با کارکنانی که نشانه‌های «نامرئی بودن» را بروز داده‌اند؛ تنوع جایگاه سازمانی جهت دستیابی به دیدگاه‌های چندسطحی و تمایل آگاهانه و توانایی بیان آزادانه تجربیات در مصاحبه بود. تعیین حجم نمونه نهایی بر اساس اصل اشباع نظری داده‌ها صورت گرفت. فرایند نمونه‌گیری و تحلیل همزمان مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید منجر به ظهور مضامین تازه نمی‌شد. بر این اساس، پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران، داده‌ها به سطح اشباع رسید و نمونه‌گیری متوقف گردید.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. این ابزار به پژوهشگر اجازه داد تا ضمن پیروی از پرسش‌های راهنمای از پیش طراحی‌شده، از انعطاف لازم برای طرح سؤالات کاوشی و پیگیری نکات مطرح‌شده توسط مشارکت‌کنندگان برخوردار باشد. هدف از این مصاحبه‌ها، بازسازی دقیق تجربه زیسته مدیران و درک لایه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری آن‌ها در مواجهه با کارکنان نامرئی بود. هر مصاحبه با پرسش‌های جمعیت‌شناختی آغاز شد و سپس سؤالات اصلی، بر اساس اهداف چهارگانه پژوهش (تعریف پدیده، دلایل شکل‌گیری، پیامدها و راهکارهای مدیریتی)، مطرح گردید. در طول مصاحبه، پژوهشگر با بهره‌گیری از مهارت گوش‌دادن فعال، طرح پرسش‌های تکمیلی و ارائه بازخوردهای خلاصه، از درک صحیح مفاهیم اطمینان حاصل کرد. تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه انجام شد.

در این مطالعه برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از چارچوب گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) شامل چهار مؤلفه‌ی باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده گردید. باورپذیری از طریق درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با داده‌ها، بازبینی نتایج توسط مشارکت‌کنندگان و ارزیابی همکاران متخصص حاصل شد. انتقال‌پذیری با ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و نقل‌قول‌های مستقیم، امکان قضاوت خوانندگان درباره کاربرد نتایج در موقعیت‌های مشابه فراهم گردید. اطمینان‌پذیری با ایجاد ردپای حسابرسی و مستندسازی تمامی مراحل تحقیق، از انتخاب نمونه تا تحلیل نهایی داده‌ها، قابلیت پیگیری و بازبینی فرآیند پژوهش تضمین شد. تأییدپذیری از طریق شفاف‌سازی استدلال‌ها و ارتباط منطقی بین داده‌ها و تفاسیر نهایی و نیز یادداشت‌برداری تأملی برای کنترل سوگیری‌های پژوهشگر تحقق یافت.

فرآیند گردآوری داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های حضوری در محل کار مدیران و در فضایی آرام و اطمینان‌بخش انجام شد. در ابتدای هر جلسه، هدف پژوهش، اهمیت مشارکت و تضمین محرمانگی اطلاعات به‌طور کامل توضیح داده شد. پس از اخذ رضایت آگاهانه، مصاحبه آغاز گردید. گفت‌وگوها میان ۴۵ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید و پس از پایان هر جلسه، مصاحبه‌ها به‌صورت کامل پیاده‌سازی و بازخوانی شدند. علاوه بر این، پژوهشگر یادداشت‌های میدانی مربوط به مشاهدات غیرکلامی، حالات عاطفی مشارکت‌کنندگان و برداشت‌های اولیه تحلیلی خود را نیز ثبت کرد تا غنای داده‌ها افزایش یابد.

برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از روش هفت‌مرحله‌ای پدیدارشناسی توصیفی کلایزی (۱۹۷۸) استفاده شد. در این فرآیند، پژوهشگر ابتدا با مطالعه مکرر متون پیاده‌سازی‌شده در داده‌ها غوطه‌ور شد تا درک کلی و عمیقی از تجارب مشارکت‌کنندگان به‌دست آورد. سپس، در مرحله دوم، عبارات معنادار مرتبط با پدیده مورد مطالعه شناسایی و استخراج گردید. در مرحله سوم، برای هر عبارت استخراج‌شده، معانی مفهومی نهفته با حفظ وفاداری به گفتار مشارکت‌کنندگان فرمول‌بندی شد. در مرحله چهارم، معانی مشابه و مرتبط در قالب خوشه‌هایی از مضامین اصلی و فرعی گروه‌بندی شدند. مرحله پنجم به توسعه توصیف جامع از پدیده اختصاص یافت، به‌گونه‌ای که کلیه مضامین شناسایی‌شده در یک روایت منسجم و غنی از تجربه زیسته مدیران ادغام گردید. در مرحله ششم، این توصیف جامع به ساختار بنیادین یا

<sup>1</sup> Guba & Lincoln

## توسعه فردی و تحول سازمانی

جوهره اصلی پدیده تقلیل یافت تا ماهیت ناب تجربه مشارکت‌کنندگان بازنمایی شود. در نهایت در مرحله هفتم، اعتبارسنجی یافته‌ها از طریق بازگرداندن توصیف و ساختار نهایی به تعدادی از مشارکت‌کنندگان و دریافت بازخورد آنان انجام شد تا از میزان انطباق تحلیل‌ها با تجارب واقعی ایشان اطمینان حاصل گردد.

### یافته‌ها

نمونه پژوهش شامل ۱۴ نفر از مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بود. از نظر جنسیت، اکثریت مشارکت‌کنندگان (۱۱ نفر، ۷۸/۵٪) مرد و ۳ نفر (۲۱/۵٪) زن بودند. میانگین سنی مدیران بین ۴۴ تا ۵۸ سال قرار داشت که نشان‌دهنده تمرکز نمونه بر مدیران میانسال و دارای تجربه مدیریتی قابل توجه است. میانگین سابقه خدمت کل ۲۵ سال و میانگین سابقه مدیریتی ۱۶ سال بود. از نظر تحصیلات، سطح علمی نمونه بالا بود؛ ۶ نفر (۴۲/۸٪) دارای مدرک دکتری، ۷ نفر (۵۰٪) کارشناسی‌ارشد و ۱ نفر (۷/۲٪) کارشناسی بودند (جدول ۱).

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

کد مشارکت‌کننده	جنسیت	سن (سال)	سابقه خدمت کل (سال)	سابقه مدیریتی (سال)	سطح تحصیلات
M1	مرد	۵۷	۳۲	۲۱	دکتری
M2	مرد	۵۴	۲۸	۱۸	کارشناسی ارشد
M3	زن	۵۰	۲۴	۱۵	دکتری
M4	مرد	۴۴	۱۹	۱۱	کارشناسی ارشد
M5	مرد	۵۳	۲۶	۱۶	دکتری
M6	مرد	۴۹	۲۲	۱۴	کارشناسی ارشد
M7	زن	۴۴	۱۸	۹	کارشناسی ارشد
M8	مرد	۵۷	۳۰	۲۴	کارشناسی ارشد
M9	مرد	۵۰	۱۵	۷	دکتری
M10	مرد	۵۵	۲۷	۱۹	کارشناسی
M11	زن	۴۹	۲۵	۱۷	دکتری
M12	مرد	۴۴	۲۰	۱۰	کارشناسی ارشد
M13	مرد	۵۸	۳۳	۲۵	کارشناسی ارشد
M14	مرد	۵۲	۲۳	۱۲	دکتری

همانطور که پیش‌تر اشاره شد تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل کلایزی (۱۹۷۸)، انجام شد. در نخستین مرحله، پژوهشگر با گوش دادن مکرر به فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها و بازخوانی دقیق متون پیاده‌سازی‌شده، تلاش کرد تا در فضای ذهنی و احساسی مشارکت‌کنندگان غوطه‌ور شود. هدف، درک کامل محتوای بیانی و عاطفی مصاحبه‌ها بود تا زمینه برای شناسایی عناصر معنادار فراهم گردد. پس از مطالعه مکرر متون، تمام جملات و بخش‌هایی که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به پدیده مورد مطالعه یعنی «کارکنان نامرئی» اشاره داشتند، استخراج شدند. در مجموع، ۱۲۸ عبارت معنادار از ۱۴ مصاحبه به دست آمد که بازتاب‌دهنده‌ی عمق و تنوع تجارب مدیران در درک و مدیریت این پدیده بود. نمونه‌ای از این عبارات در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌های از عبارات معنادار

شماره مصاحبه	متن	عبارت معنادار	نشانگر
مصاحبه ۱	«به نظر من، کارمند نامرئی یک مفهوم پیچیده‌تر از تنبلی یا کم‌کاری است. او در واقع یک روح سرگردان در کالبد سازمان است. جسمش هر روز پشت میز می‌نشیند، اما فکر، ایده و روحش مدت‌هاست که سازمان را ترک کرده است. او دیگر خودش را بخشی از این مجموعه نمی‌داند.»	جدایی کامل روح و فکر کارمند از سازمان، علی‌رغم حضور فیزیکی او.	M1-001
	«نامرئی بودن یک وضعیت ثابت نیست، یک فرآیند تدریجی است. فرد ذره‌ذره از سازمان و اهدافش فاصله می‌گیرد تا جایی که دیگر خودش را جزئی از آن هویت جمعی نمی‌بیند و کاملاً منفک می‌شود.»	نامرئی شدن یک اتفاق لحظه‌ای نیست، بلکه فرآیندی است که در آن کارمند به تدریج از هویت سازمانی جدا می‌شود.	M1-002
	«این پدیده، مرز بین حضور و غیاب را از بین برده است. کارمند حاضر است، اما در دسترس نیست؛ حقوق می‌گیرد، اما بهره‌وری ندارد. این یک پارادوکس خطرناک است.»	کارمند نامرئی با وجود حضور فیزیکی، هیچ‌گونه بهره‌وری و اثربخشی مفیدی برای سازمان ندارد.	M1-003
	«ما با انتصاب‌های دستوری و غیرتخصصی، خودمان بذر این نامرئی شدن را می‌کاریم. فردی که تخصصی در جایگاهش ندارد، برای اینکه ضعفش آشکار نشود، ترجیح می‌دهد دیده نشود و سکوت کند.»	قرار دادن افراد در جایگاه‌های غیرمرتبط با تخصصشان، آن‌ها را برای پنهان کردن ضعف خود به سمت نامرئی شدن سوق می‌دهد.	M1-004
	«این‌ها محصول یک فرهنگ معیوب هستند. فرهنگی که در آن، کار نکردن و حاشیه امن داشتن، هوشمندانه‌تر از تلاش کردن و ریسک پذیرفتن تلقی می‌شود. وقتی تلاش و خلاقیت دیده نشود و پاداشی نگیرد، پنهان شدن یک استراتژی منطقی برای بقا می‌شود.»	فرهنگ سازمانی که در آن تلاش و نوآوری نادیده گرفته می‌شود، انفعال و پنهان شدن را به یک استراتژی بقای هوشمندانه تبدیل می‌کند.	M1-005
	«مدیری که خودش بخشی از این سیستم معیوب است و بقایش در حفظ وضعیت موجود است، هرگز نمی‌تواند کارمند نامرئی را ببیند، چون اساساً به دنبال تغییر و بهبود نیست و این وضعیت برایش مطلوب است.»	مدیرانی که خود با سیستم ناکارآمد همسو هستند، توانایی یا تمایلی برای شناسایی و مدیریت کارکنان نامرئی ندارند.	M1-006
	«ما در سازمان‌هایمان به جای مدیریت افراد و استعدادها، در حال مدیریت رویه‌ها و نامه‌ها هستیم. در این مدل بوروکراتیک، آدم‌ها و انگیزه‌هایشان فراموش می‌شوند و به شماره پرونده تقلیل پیدا می‌کنند.»	تمرکز بیش از حد بر رویه‌ها به جای افراد، باعث نادیده گرفته شدن انگیزه‌ها و نیازهای انسانی و بروز نامرئی شدن می‌شود.	M1-007
	«وقتی عدالت در توزیع فرصت‌ها و منابع وجود نداشته باشد، نامرئی شدن و سکوت، به شکلی از اعتراض مدنی خاموش در سازمان تبدیل می‌شود. فرد با انفعالش، سیستم را به چالش می‌کشد.»	انفعال و نامرئی شدن می‌تواند نوعی واکنش اعتراضی به بی‌عدالتی‌های مشاهده‌شده در سازمان باشد.	M1-008
	«اصلاح این پدیده یک شبه و با یک دستورالعمل اتفاق نمی‌افتد. این موضوع نیاز به یک تحول فرهنگی عمیق و در سطح کلان سازمان دارد. از مدیر ارشد سازمان گرفته تا مدیران میانی و کارمندان جزء، همه باید بخواهند که این وضعیت تغییر کند.»	مقابله ریشه‌ای با این پدیده نیازمند یک اراده جمعی و ایجاد تحول فرهنگی در تمام سطوح سازمان است، نه اقدامات مقطعی.	M1-009
	«باید به این افراد فرصت داد تا در پروژه‌هایی که به آن علاقه دارند مشارکت کنند. گاهی یک پروژه کوچک ولی معنادار، می‌تواند یک کارمند خاموش را دوباره به چرخه فعالیت بازگرداند.»	(راهکار مدیریتی: استفاده از پروژه‌های مورد علاقه): درگیر کردن کارکنان در پروژه‌هایی که با علایق شخصی آن‌ها همسوست، راهی مؤثر برای احیای انگیزه آن‌هاست.	M1-010
	«راه حل در بازگرداندن "معنا" به کار است. تا وقتی کارمند احساس نکند که کارش ارزشمند و مؤثر است و در تصویر بزرگتر سازمان نقشی دارد، دلیلی برای مرئی بودن و تلاش بیشتر پیدا نمی‌کند.»	ایجاد حس ارزشمندی و تأثیرگذاری در شغل، کلید اصلی برای بازگرداندن انگیزه و فعال کردن کارکنان نامرئی است.	M1-011
	«بزرگترین و مخرب‌ترین تبعاتش، سکون و مرگ خلاقیت در سازمان است. سازمانی که تعداد زیادی کارمند نامرئی داشته باشد، به یک سازمان مرده تبدیل می‌شود که فقط نفس می‌کشد و هیچ پویایی و نوآوری در آن رخ نمی‌دهد.»	حضور کارکنان نامرئی منجر به توقف کامل نوآوری و ایجاد رکود و جمود در کل سازمان می‌شود.	M1-012
	«اثر دومینویی دارد. بی‌تفاوتی یک نفر، انگیزه نفر کناری‌اش را هدف قرار می‌دهد. کارمند فعال می‌بیند که تلاش او با سکون دیگری تفاوتی ندارد و کم‌کم او هم دلسرد می‌شود. این زنجیره ادامه پیدا می‌کند تا کل واحد را فلج کند.»	بی‌تفاوتی کارکنان نامرئی به سایر اعضای تیم سرایت کرده و انگیزه افراد فعال را نیز از بین می‌برد.	M1-013

در مرحله سوم که فرمول‌بندی معانی بود پژوهشگر با بازخوانی هر عبارت معنادار، معنای مفهومی و جوهره آن را استخراج کرد. برای مثال، عبارت «جدایی کامل روح و فکر کارمند از سازمان، علی‌رغم حضور فیزیکی او» به معنای «ادراک پدیده به عنوان یک گسست کامل میان حضور فیزیکی کارمند و درگیری ذهنی و عاطفی او؛ فرد به یک کالبد بی‌روح در سازمان تقلیل می‌یابد» فرموله شد. این فرمول‌بندی‌ها مبنای خوشه‌بندی مضامین در مرحله چهارم بودند. این فرآیند تحلیلی که ماهیتی پویا و استقرایی داشت، شامل مقایسه مداوم معانی فرمول‌بندی‌شده با یکدیگر و دسته‌بندی آن‌ها بر اساس شباهت و قرابت مفهومی بود. معانی مشابه در قالب "مضامین فرعی" سازماندهی شدند و سپس این مضامین فرعی، تحت "مضامین اصلی" بزرگ‌تری قرار گرفتند که هر یک به طور مستقیم به یکی از سؤال‌های چهارگانه پژوهش پاسخ می‌دهند. این ساختار سلسله‌مراتبی، شالوده اصلی را برای نگارش توصیف جامع پدیده در مرحله بعدی فراهم آورد (جدول ۳).

**جدول ۳. سازماندهی معانی در خوشه‌های مضامین**

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای مفهومی
ماهیت و نموده‌های پدیده کارکنان نامرئی	گسست و انفکاک روانی از سازمان	انفکاک روانی از سازمان؛ فرآیند تدریجی فاصله گرفتن؛ تجلی ناامیدی از سیستم؛ یک تراژدی انسانی خاموش؛ فقدان کامل تعلق سازمانی؛ فقدان حس مالکیت؛ فرار مغزهای داخلی؛ کناره‌گیری روانشناختی؛ شکست قرارداد روانشناختی؛ فقدان احساس تأثیرگذاری
نامرئی	انفعال عملکردی	حضور بی‌اثر؛ اشغال‌کننده فضای بدون کارکرد؛ عملکرد در نقطه صفر؛ مقاومت منفی؛ فقدان داده عملکردی؛ تعریف کار به مثابه حضور؛ بی‌اثری مطلق
رفتار اجتنابی و حاشیه‌گزینی	اجتنابی و حاشیه‌نشینی خودخواسته؛ فرار از مسئولیت‌پذیری؛ مقاومت در برابر یادگیری؛ انزوای فعال از جریان اصلی؛ انزوای ارتباطی	حاشیه‌نشینی خودخواسته؛ فرار از مسئولیت‌پذیری؛ مقاومت در برابر یادگیری؛ انزوای فعال از جریان اصلی؛ انزوای ارتباطی
استراتژی بقا و اعتراض خاموش	استراتژی بقا و اعتراض خاموش	اعتراض خاموش به بی‌عدالتی؛ مکانیزم دفاعی در برابر تبعیض؛ استراتژی بقا در نقطه خاکستری؛ واکنشی به نادیده گرفته شدن؛ فریادی خاموش برای کمک؛ استراتژی بقا در سیستم ناسالم
بسترهای شکل‌گیری کارکنان نامرئی	عوامل ساختاری سیستمی	انتصاب‌های غیرتخصصی؛ غلبه بوروکراسی بر انسان‌محوری؛ نبود پیوند بین عملکرد و پاداش؛ فرمالیته بودن ارزیابی عملکرد؛ امنیت شغلی کاذب؛ محدودیت‌های قانونی در پاداش؛ بوروکراسی فلج‌کننده؛ تمرکزگرایی شدید؛ ارتقا مبتنی بر سابقه؛ ابهام در شرح وظایف؛ طراحی شغل نامناسب؛ فقدان مسیر شغلی شفاف؛ نقص در نظام پاداش و ارتقا؛ حاکمیت روابط بر ضوابط؛ ابهام در مسیر شغلی؛ جنگ قدرت داخلی؛ بی‌عدالتی ادراک‌شده
عوامل مدیریتی رهبری	مدیریتی و رهبری	مدیران بی‌تفاوت؛ مدیریت ذره‌بینی؛ هراس از ارائه بازخورد؛ بی‌ثباتی مدیریتی؛ یکسان‌نگاری عملکردها؛ فقدان اعتماد؛ فقدان رهبری الهام‌بخش؛ تغییرات مدیریتی و تیم‌گرایی
عوامل فرهنگی محیطی	فرهنگی و محیطی	ترویج انفعال؛ ماشینی شدن روابط؛ نبود امنیت روانی؛ فرهنگ کار نمایشی؛ تغییر قرارداد روانشناختی؛ تغییر در ارزش‌های کاری نسل‌ها
عوامل فردی روانشناختی	فردی و روانشناختی	سرخوردگی ناشی از تلاش بی‌حاصل؛ سوگیری‌های ناخودآگاه مدیران؛ عدم حمایت از تعادل کار و زندگی؛ مقاومت در برابر شفافیت فناوریانه؛ شکست در تئوری انتظار؛ ناامیدی آموخته‌شده
راهکارهای مدیریت اصلاح پدیده	راهبردهای مدیریتی و رهبری	استفاده از پروژه‌های مورد علاقه؛ گفتگوی همدلانه؛ توانمندسازی تدریجی؛ آموزش مهارت‌های نرم؛ شناسایی فعالانه؛ آموزش مهارت رویارویی؛ تقویت کار تیمی؛ ایفای نقش مربی‌گری؛ همسوسازی وظایف با علایق؛ اعطای استقلال عمل؛ رویکرد تشخیصی و فردی؛ توانمندسازی و اعتمادسازی؛ خرد کردن اهداف؛ پیاده‌سازی رهبری تحول‌آفرین
راهبردهای سیستمی ساختاری	راهبردهای سیستمی و ساختاری	مدیریت پروژه‌محور؛ شفاف‌سازی عملکرد؛ پاسخگو کردن مدیران؛ ساده‌سازی و تفویض اختیار؛ مدیریت استعداد؛ برنامه بهبود عملکرد؛ غنی‌سازی شغلی؛ برنامه توسعه فردی؛ تفویض اختیار به مدیران صف؛ شفاف‌سازی فرآیندها؛ لزوم اصلاحات کلان؛ بازمهندسی مدیریت استعداد؛ تحلیل شغل و تطابق فرد و شغل
راهبردهای فرهنگی انگیزشی	فرهنگی و انگیزشی	لزوم تحول فراگیر؛ معنابخشی به مشاغل؛ ایجاد فرهنگ پاسخگویی؛ نهادینه کردن فرهنگ تقدیر؛ استقرار نظام منتورینگ؛ الگوسازی از سطوح بالا؛ استفاده از قدرت قدردانی

## Personal Development and Organizational Transformation

آثار و تبعات پدیده کارکنان نامرئی	تبعات در سطح سازمان	مرگ خلاقیت و سکون؛ اتلاف منابع؛ فرسایش تدریجی و کاهش چابکی؛ سوخت شدن سرمایه انسانی؛ کاهش کیفیت خدمات عمومی؛ از دست رفتن دانش ضمنی؛ وابستگی به افراد کلیدی؛ تضعیف بدنه کارشناسی؛ ترمز تحول؛ اختلال در حافظه سازمانی؛ تضعیف سلامت سازمانی
تبعات در سطح گروه و فرهنگ	سرایت دلسردی؛ تضعیف روحیه کارکنان فعال؛ ترویج حاشیه‌پردازی؛ فرسودگی کارکنان فعال؛ انتشار انرژی منفی؛ فروپاشی کار تیمی؛ ایجاد جو مسموم؛ سرایت ویروسی بی‌تفاوتی	
تبعات در سطح فردی	آسیب به سلامت روان؛ کاهش عزت‌نفس شغلی؛ قطع ارتباط بین تلاش فردی و موفقیت سازمانی؛ از دست دادن انگیزه درونی و احساس بی‌اثر بودن؛ تشدید احساس طرد شدگی و نادیده گرفته شدن؛ بروز بحران معنا و گم‌گشتگی شغلی؛ بروز رفتارهای تدافعی در روابط کاری؛ احساس بی‌عدالتی شخصی و درونی شدن بی‌ارزشی	

در مرحله پنجم، پژوهشگر با اتکا بر مضامین اصلی و فرعی استخراج‌شده، توصیفی جامع، منسجم و غنی از تجربه زیسته مدیران در مواجهه با پدیده کارکنان نامرئی تدوین نمود.

بر اساس تجارب مشارکت‌کنندگان، پدیده کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، نوعی گسست تدریجی میان حضور فیزیکی و درگیری ذهنی، عاطفی و عملکردی کارکنان است. این پدیده نه به‌عنوان یک رفتار منفعل ساده، بلکه به‌مثابه فرآیندی چندبعدی و پویا تجربه می‌شود که در آن، کارمند در واکنش به ناکامی‌های ساختاری و روانی، از نقش فعال خود در سازمان فاصله گرفته و به «حضور حداقلی» بسنده می‌کند. از دیدگاه مدیران، این وضعیت اغلب با احساس بی‌عدالتی، تبعیض، بی‌معنایی در کار، و فقدان شایسته‌سالاری آغاز می‌شود و در ادامه، به خاموشی انگیزه، فرسایش تعلق سازمانی و بروز انزوا و کناره‌گیری روان‌شناختی می‌انجامد.

مدیران تأکید داشتند که ریشه‌های این پدیده در سه سطح قابل ردیابی است: در سطح ساختاری، بوروکراسی سنگین، ارزیابی‌های صوری، امنیت شغلی افراطی و انتصاب‌های غیرتخصصی موجب شکل‌گیری احساس بی‌عدالتی و بی‌تفاوتی می‌شود؛ در سطح مدیریتی، فقدان رهبری الهام‌بخش، کمبود بازخورد سازنده و ضعف در روابط انسانی، زمینه بی‌اعتمادی و فاصله روانی کارکنان را تقویت می‌کند؛ و در سطح فردی، فرسودگی شغلی، ناامیدی آموخته‌شده و احساس نادیده‌گرفته‌شدن، افراد را به سمت سکوت و انفعال سوق می‌دهد.

به باور مدیران، کارکنان نامرئی را می‌توان «حاضران غایب» نامید؛ افرادی که در سازمان حضور دارند اما از نظر فکری، احساسی و تعهدی غایب‌اند. این کارکنان، نه دشمن سازمان، بلکه قربانیان یک چرخه معیوب مدیریتی و فرهنگی هستند که در آن تلاش دیده نمی‌شود، پاداش‌ها عادلانه نیست و فرصت رشد و ابراز وجود فراهم نمی‌شود. آنان در واقع، با انتخاب آگاهانه سکوت و انزوا، نوعی اعتراض خاموش را نسبت به بی‌عدالتی و ناکارآمدی سیستم ابراز می‌کنند.

از منظر پیامدها، مدیران گزارش کردند که حضور کارکنان نامرئی آثار گسترده‌ای بر عملکرد سازمان دارد. در سطح فردی، موجب آسیب به سلامت روان، کاهش عزت‌نفس و فروپاشی معنا در کار می‌شود؛ در سطح گروهی، موجب سرایت دلسردی و تضعیف روحیه تیمی می‌گردد؛ و در سطح سازمانی، باعث رکود نوآوری، از دست رفتن دانش ضمنی و شکل‌گیری نوعی «سمیت سازمانی» می‌شود که در نهایت به تضعیف سرمایه انسانی و کاهش کارایی نظام اداری منجر می‌گردد.

مدیران معتقد بودند که اصلاح این وضعیت تنها از مسیر تغییرات سطحی و صدور بخشنامه‌ها حاصل نخواهد شد، بلکه مستلزم تحولی فرهنگی، مدیریتی و سیستمی است. به‌زعم آنان، بازگرداندن «معنا» به کار، طراحی نظام پاداش و ارتقای مبتنی بر شایستگی، ایجاد ارتباطات انسانی واقعی، تقویت حس اعتماد و امنیت روانی، و اتخاذ سبک‌های رهبری مربی‌گرانه، مهم‌ترین پیش‌شرط‌های احیای کارکنان نامرئی و بازگشت آنان به چرخه فعال سازمان هستند.

در مرحله ششم، پژوهشگر با تقلیل توصیف جامع به مؤلفه‌های بنیادین، جوهره پدیده را استخراج نمود. بر این اساس، ماهیت اصلی تجربه زیسته مدیران از پدیده کارکنان نامرئی در قالب مفهوم «گسست حضور» تبیین شد؛ گسستی میان بودن فیزیکی و نبودن روانی. این جوهره بیانگر آن است که کارکنان نامرئی نتیجه یک چرخه معیوب سازمانی‌اند؛ چرخه‌ای که از بی‌عدالتی و ناکارآمدی ساختاری آغاز می‌شود، از بی‌اعتمادی و ضعف رهبری عبور می‌کند و نهایتاً به انفعال، سکوت و بی‌تفاوتی جمعی منتهی می‌گردد. در چنین بستری، حضور فیزیکی کارکنان دیگر معادل مشارکت، خلاقیت یا تعهد نیست، بلکه به رفتاری نمادین تبدیل می‌شود که در پس آن، جدایی ذهنی، عاطفی و روانی پنهان است. از منظر مدیران، «گسست حضور» بازتابی از فرسایش سرمایه انسانی و نادیده‌گرفتن ابعاد انسانی کار در سازمان‌های دولتی است. شکستن این چرخه، نیازمند بازتعریف مفهوم کار، بازسازی اعتماد و گذار از مدیریت فرآیندگرا به رهبری انسان‌محور است.

در مرحله نهایی، به‌منظور اطمینان از اعتبار یافته‌ها، خلاصه مضامین اصلی و توصیف جامع پدیده در اختیار پنج نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق تحلیل‌ها با تجارب واقعی آنان بررسی شود. نتایج بازخوردها نشان داد که همه مشارکت‌کنندگان، یافته‌های پژوهش را با تجربه زیسته خود منطبق دانستند. آنان ضمن تأیید مضامین شناسایی‌شده، بر نقش بی‌عدالتی، ضعف نظام ارزیابی، تغییرات مدیریتی مکرر و فرسودگی انگیزشی تأکید ویژه داشتند. یکی از مدیران اظهار داشت: «کارمند نامرئی نتیجه نبود امید در سیستم است، نه نتیجه کم‌کاری فرد.» بازخوردهای دریافتی، منجر به انجام اصلاحات جزئی در نحوه گروه‌بندی مضامین و تقویت دقت مفهومی تحلیل‌ها شد. بدین ترتیب، صحت، استحکام و باورپذیری یافته‌ها مورد تأیید نهایی قرار گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که پدیده «کارکنان نامرئی» در سازمان‌های دولتی، مفهومی چندوجهی و چندسطحی است که از تعامل میان ساختارهای بوروکراتیک، سبک‌های رهبری ناکارآمد، و فرایندهای روان‌شناختی کارکنان ناشی می‌شود. از دیدگاه مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، این پدیده نه صرفاً یک وضعیت رفتاری، بلکه نوعی «گسست حضور» است؛ یعنی جدایی میان حضور فیزیکی کارکنان و مشارکت شناختی، عاطفی و انگیزشی آنان در سازمان. این نتیجه با رویکردهای نظری معاصر در حوزه رفتار سازمانی همسو است که حضورگرایی و بیگانگی شغلی را به عنوان شکل‌های پنهان کناره‌گیری روانی معرفی کرده‌اند (Hasan et al., 2024; Liu et al., 2025). به بیان دیگر، کارکنان نامرئی همان «حاضران غایب» هستند که بدنشان در سازمان حضور دارد اما ذهن و معنا و خلاقیتشان از آن جدا شده است (Gostick & Elton, 2006, 2019).

از نتایج کلیدی پژوهش حاضر آن بود که مدیران، پدیده نامرئی شدن را یک فرایند تدریجی دانستند که در اثر تداوم ناکامی‌های ساختاری و مدیریتی شکل می‌گیرد. این یافته با مطالعه (Manteghi, 2019) همسو است که نشان داد در سازمان‌های دولتی، فرایند نامرئی شدن کارکنان معمولاً با احساس بی‌عدالتی، تبعیض و بی‌معنایی کار آغاز می‌شود و در نهایت به انفعال رفتاری و سکوت سازمانی ختم می‌گردد. بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان، زمانی که تلاش‌های فرد دیده نمی‌شود، پاداش‌ها منصفانه توزیع نمی‌گردد و مسیر رشد مبهم است، کارکنان به تدریج احساس تعلق خود را از دست می‌دهند. این نتایج با پژوهش (Fathi Chaghani, 2022) هم‌راستا است که نشان داد کرونیزم سازمانی و رابطه‌گرایی در محیط‌های دولتی از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی، به بی‌اعتمادی و انفعال منجر می‌شود.

تحلیل مضامین نشان داد که پدیده کارکنان نامرئی در سه سطح علی قابل تبیین است: عوامل ساختاری، مدیریتی و فردی. در سطح ساختاری، یافته‌ها بر نقش بوروکراسی فرساینده، ارزیابی‌های صوری، و ارتقای مبتنی بر سابقه تأکید داشتند. این نتایج با پژوهش (Sadri Nia et al.,

2022) همخوان است که نظام ارتقای مبتنی بر ارشدیت و تمرکزگرایی شدید را از علل اصلی «غیبت ذهنی» کارکنان در شهرداری‌ها دانسته بود. همچنین، مطالعه (Masri et al., 2021) نشان داد که چابکی رهبری منابع انسانی و وجود نظام‌های تسهیم دانش می‌تواند با کاهش رفتارهای انفعالی و نامرئی، احساس تعلق کارکنان را تقویت کند؛ یافته‌ای که بر اهمیت اصلاح ساختارهای ناکارآمد و ایجاد شفافیت عملکردی تأکید دارد.

در سطح مدیریتی، ضعف رهبری الهام‌بخش، کمبود بازخورد سازنده، و بی‌ثباتی مدیریتی از جمله عوامل اصلی تداوم نامرئی شدن کارکنان معرفی شدند. این نتیجه با تحقیق (Shayestahrad & Chenari, 2022) مطابقت دارد که تأکید می‌کند مدیران دولتی زمانی می‌توانند کارکنان نامرئی را به نیروهای مرئی و مؤثر تبدیل کنند که نقش مربی‌گراانه و تحول‌آفرین ایفا نمایند. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر از نظر ارتباط بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان، با نتایج (Shariati Nejad & Aini Nargesseh, 2024) هم‌راستا است که رهبری منفعل و فقدان بازخورد مؤثر را عامل کلیدی بروز حضورگرایی و فرسودگی روانی دانسته است. در همین راستا، (Liu et al., 2025) در مرور نظام‌مند خود درباره رابطه بین قلدری شغلی و حضورگرایی نشان داد که فقدان حمایت رهبری، احتمال درگیری کارکنان در رفتارهای کناره‌گیرانه را دوچندان می‌کند.

در سطح فردی، نتایج نشان داد که نامرئی شدن کارکنان اغلب با فرسودگی شغلی، ناامیدی آموخته‌شده و احساس بی‌اثر بودن همراه است. این یافته‌ها با نتایج (Afrahi et al., 2022) همخوان است که در مرور خود بر ادبیات «بی‌درگیری شغلی» بیان می‌کند که از دست دادن احساس کنترل و شایستگی، نقطه آغاز انفعال شغلی است. همچنین پژوهش (Aydin, 2023) نشان داد که نقض قرارداد روان‌شناختی به شکل مستقیم از طریق بدبینی سازمانی به تعلل‌ورزی در کار منجر می‌شود، که این الگو دقیقاً همان چرخه‌ای است که مدیران در این پژوهش توصیف کردند. یافته‌های (Sarría, 2024) نیز مؤید آن است که تعلل‌ورزی شغلی و انفعال، نه حاصل تنبلی، بلکه نتیجه ادراک از بی‌عدالتی و نادیده‌گرفته شدن است.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، نقش عوامل فرهنگی در تشدید پدیده کارکنان نامرئی بود. مدیران اذعان داشتند که در فرهنگ‌های سازمانی محافظه‌کار و غیرپاسخ‌گو، «سکوت» به یک استراتژی بقا تبدیل می‌شود. این مشاهده با پژوهش (Mousavi et al., 2024) هم‌راستا است که نشان داد کرونیم سازمانی در بخش دولتی از طریق تضعیف سرمایه اجتماعی، موجب افزایش رفتارهای تعلل‌ورزانه و کناره‌گیرانه می‌شود. در حالی که در سازمان‌هایی با شبکه‌های اعتماد قوی و روابط بین‌فردی مثبت، احتمال بروز نامرئی شدن به شدت کاهش می‌یابد (Deyhimpour, 2024). این امر با دیدگاه نظریه «حفظ منابع» نیز سازگار است؛ زمانی که کارکنان احساس کنند منابع روانی آن‌ها تهدید می‌شود، برای محافظت از خود به کناره‌گیری روی می‌آورند (Huang et al., 2022).

بر اساس یافته‌ها، پدیده کارکنان نامرئی پیامدهایی چندسطحی دارد. در سطح فردی، منجر به کاهش عزت‌نفس شغلی، افت انگیزش و افزایش احساس بی‌معنایی می‌شود. در سطح گروهی، این انفعال به سایر همکاران سرایت کرده و موجب کاهش روحیه تیمی و افزایش بدبینی متقابل می‌گردد. در سطح سازمانی، نامرئی شدن به مرگ خلاقیت، اتلاف منابع و ازدست‌رفتن دانش ضمنی منجر می‌شود. این نتایج با یافته‌های (Da, 2017) هم‌خوانی دارد که بیان می‌کند کارکنان غیرمولد و کم‌انگیزه، در بلندمدت به کاهش عملکرد کل سیستم منتهی می‌شوند. همچنین پژوهش (Deyhimpour, 2024) نشان داد که کارکنان نامرئی از طریق افزایش مسمومیت سازمانی، سلامت روان جمعی را مختل می‌کنند؛ مسئله‌ای که در یافته‌های این پژوهش نیز به وضوح مشاهده شد.

به‌علاوه، مدیران شرکت‌کننده در این پژوهش بر این باور بودند که نامرئی شدن کارکنان نوعی اعتراض خاموش نسبت به بی‌عدالتی سازمانی است. این یافته با دیدگاه (De Clercq et al., 2022) همسو است که نشان داد کارکنان در مواجهه با کرونیزم و تبعیض، از راهبردهای غیرفعال مانند سکوت و تعلل‌ورزی به عنوان مکانیسم دفاعی استفاده می‌کنند. از این منظر، کارکنان نامرئی نه مخالف سازمان بلکه قربانیان ساختارهای معیوب هستند. در همین راستا، (Akgunduz & Eryilmaz, 2018) نیز نشان داد که در شرایط ناامن شغلی و نبود حمایت همکاران، پدیده «سستی اجتماعی» افزایش می‌یابد و کارکنان برای حفظ خود، حداقل تلاش را انجام می‌دهند.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، تأکید مدیران بر نقش «رهبری انسان‌محور» به عنوان راه‌حل کلیدی در احیای کارکنان نامرئی بود. این دیدگاه با پژوهش (Shayestahrad & Chenari, 2022) هماهنگ است که رهبری مری‌گراانه و معناگرا را یکی از مؤثرترین ابزارهای کاهش بی‌تفاوتی سازمانی معرفی می‌کند. مدیران در این مطالعه معتقد بودند که باید معنا و ارزش کار را به کارکنان بازگرداند تا آنان دوباره احساس کنند بخشی از هدف سازمان هستند. این نتیجه با مطالعه (Lemon & Tackett, 2025) در خصوص تجربه درگیری کاری کارکنان دورکار هم‌راستا است که نشان داد ایجاد معنا و احساس ارزشمندی، پیش‌شرط درگیری و رضایت شغلی است. به همین ترتیب، یافته (Kausar et al., 2024) نیز تأکید می‌کند که ارضای نیازهای خودمختاری، شایستگی و ارتباط، انگیزش درونی را تقویت و تعلل‌ورزی را کاهش می‌دهد.

همچنین، نتایج پژوهش حاضر در بخش راهکارها نشان داد که اصلاح وضعیت کارکنان نامرئی مستلزم مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ در سطوح ساختاری، فرهنگی و مدیریتی است. این نتیجه با مطالعه (Salimi et al., 2021) هم‌خوان است که نشان داد برای کنترل کارکنان نامرئی، وجود ارزیابی‌های شفاف، جبران خدمات منصفانه، و فرهنگ قدردانی ضروری است. در کنار آن، یافته‌های (Mousavi et al., 2020) نیز تأکید می‌کند که بی‌توجهی به عوامل انگیزشی و فرهنگی در بخش دولتی، موجب تشدید «سستی سازمانی» می‌شود. بنابراین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تنها اصلاح فرآیندهای اداری کافی نیست، بلکه باید تغییرات عمیق‌تری در ساختار ذهنی و فرهنگی مدیران و کارکنان رخ دهد.

از نظر نظری، یافته‌های این مطالعه با مدل‌های «تعلل‌ورزی کاری» نیز مطابقت دارد. بر اساس پژوهش (Wang & Zong, 2023)، ادراک از وظایف نامشروع و بی‌معنا منجر به بروز هیجانات منفی و تعلل در کار می‌شود؛ موضوعی که در روایت مدیران این پژوهش نیز دیده شد. در عین حال، پژوهش (Abdalla & Mohamad, 2024) نشان داد که جای‌گیری خارج از کار می‌تواند اثر منفی جای‌گیری شغلی را بر تعلل‌ورزی تقویت کند؛ به بیان دیگر، زمانی که کارکنان احساس می‌کنند تعلق آنان به محیط کار کاهش یافته است، احتمال انفعال و بی‌تفاوتی افزایش می‌یابد. این یافته‌ها همگی بر اهمیت «احساس تعلق» به عنوان مؤلفه‌ای بنیادین در حفظ حضور مؤثر کارکنان تأکید دارند.

در نهایت، نتایج این پژوهش با دیدگاه (Afrahi et al., 2022; De Clercq et al., 2022; Huang et al., 2022) هم‌راستا است که بی‌عدالتی سازمانی، فقدان قدردانی، و بوروکراسی فرساینده را منبع اصلی بیگانگی روانی در محیط‌های کاری می‌دانند. یافته‌های (Mousavi et al., 2024) و (Deyhimpour, 2024) نیز نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی و رهبری اخلاق‌محور می‌توانند نقش تعدیل‌گر مؤثری در کاهش آثار منفی این پدیده داشته باشند. بر این اساس، نتیجه‌گیری کلی پژوهش حاضر آن است که پدیده کارکنان نامرئی را باید به عنوان یک «اختلال سیستمی» در نظر گرفت که تنها از طریق رویکردی انسان‌محور، چندسطحی و هماهنگ قابل اصلاح است.

این پژوهش همانند سایر مطالعات کیفی دارای محدودیت‌هایی است که باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرد. نخست آن‌که ماهیت تفسیری روش پدیدارشناسی، امکان کنترل کامل پیش‌فرض‌های پژوهشگر را کاهش می‌دهد؛ از این رو احتمال تأثیر ذهنیت پژوهشگر بر فرآیند تحلیل وجود دارد. دوم، داده‌ها بر اساس مصاحبه با مدیران گردآوری شده است و تجربه خود کارکنان نامرئی به‌طور مستقیم بررسی نشده است؛ بنابراین نتایج صرفاً دیدگاه مدیریتی پدیده را منعکس می‌کند. سوم، زمینه فرهنگی و ساختاری پژوهش محدود به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بود و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها، به‌ویژه بخش خصوصی یا دانش‌بنیان، باید با احتیاط انجام گیرد. همچنین، داده‌ها مبتنی بر بازخوانی تجربیات گذشته مدیران بود و به همین دلیل، امکان خطا یا بازسازی ذهنی خاطرات وجود دارد.

برای گسترش درک علمی از پدیده کارکنان نامرئی، پیشنهاد می‌شود در آینده پژوهش‌هایی با تمرکز بر تجربه زیسته خود کارکنان نامرئی انجام گیرد تا دیدگاه دوطرفه (مدیر و کارمند) نسبت به این پدیده حاصل شود. همچنین، انجام مطالعات طولی برای بررسی چگونگی شکل‌گیری و تداوم رفتارهای نامرئی در گذر زمان می‌تواند به روشن‌تر شدن سازوکارهای علی این پدیده کمک کند. پژوهش‌های تطبیقی میان بخش دولتی و خصوصی نیز می‌تواند نشان دهد که کدام عوامل خاص بافت بوروکراتیک ایران است و کدام دارای ماهیت جهانی‌اند. علاوه بر این، آزمون مدل مفهومی استخراج‌شده از این پژوهش با روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌تواند به اعتبار تجربی نتایج کمک کند. در نهایت، مطالعات میان‌رشته‌ای در حوزه روان‌شناسی سازمانی، علوم اعصاب و مدیریت می‌توانند ابعاد زیستی و هیجانی این پدیده را با دقت بیشتری آشکار سازند.

مدیران سازمان‌های دولتی باید نگاه خود را از مدیریت فرآیندگرا به رهبری انسان‌محور تغییر دهند و تمرکز خود را بر معنا، اعتماد و ارتباط انسانی در کار قرار دهند. طراحی نظام‌های ارزیابی شفاف، استقرار مسیرهای شغلی مشخص، و گسترش فرهنگ قدردانی می‌تواند زمینه‌ساز بازگشت کارکنان نامرئی به چرخه فعال سازمان شود. اجرای برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ، آموزش مهارت‌های نرم، و ایجاد فضاهای گفت‌وگوی آزاد برای بیان احساسات و تجربیات کارکنان، از دیگر اقدامات ضروری است. همچنین، فراهم‌سازی محیطی امن برای ابراز خطا، تشویق نوآوری، و بازنگری در نظام پاداش بر اساس شایستگی، می‌تواند انگیزه و خلاقیت را احیا کند. در نهایت، رویکرد جامع به مدیریت سرمایه انسانی—که ترکیبی از اصلاح ساختار، ارتقای رهبری و بازسازی فرهنگ است—تنها مسیر پایدار برای مقابله با پدیده کارکنان نامرئی در نظام اداری محسوب می‌شود.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract Introduction

In contemporary organizational environments, the human factor is regarded as the cornerstone of competitiveness and innovation (Yang et al., 2024). However, in many public institutions—especially those governed by bureaucratic systems—the vitality of this human factor often diminishes due to psychological detachment and motivational depletion (Lemon & Tackett, 2025). The phenomenon known as *invisible employees* represents a subtle yet destructive manifestation of disengagement, where individuals are physically present in their organizations but psychologically and emotionally withdrawn from their roles (Gostick & Elton, 2006, 2019).

Invisible employees are characterized by minimal behavioral engagement, cognitive withdrawal, and emotional detachment, often functioning at the lowest acceptable performance level (Mousavi et al., 2020). They fulfill formal obligations but lack genuine enthusiasm, creativity, and sense of purpose. This hidden disengagement contributes to declining productivity, deteriorating organizational trust, and the erosion of social capital (Aydm, 2023). The concept has become increasingly relevant as organizations face not only absenteeism but also *presenteeism*—a condition where employees attend work despite low energy, motivation, or health, resulting in reduced overall efficiency (Liu et al., 2025).

According to organizational behavior literature, invisible employees emerge from complex interactions between structural, managerial, and psychological factors (Afrahi et al., 2022). Structurally, bureaucratic rigidity, procedural overload, and promotion systems based on seniority rather than merit suppress employee initiative and innovation (Masri et al., 2021). Managerially, uninspiring leadership and the absence of supportive communication foster alienation and cynicism among employees (Shayestahrad & Chenari, 2022). Psychologically, learned helplessness and perceived injustice lead to a gradual erosion of meaning in work (Aydm, 2023).

Several theoretical frameworks can explain this phenomenon. The *psychological contract theory* suggests that when organizations fail to meet implicit expectations such as fairness and appreciation, employees reciprocate by reducing their engagement and emotional investment (Fathi Chaghani, 2022). Similarly, *social exchange theory* posits that when individuals perceive inequity in the organizational relationship, they restore balance by minimizing their contributions (Gibney et al., 2009). Moreover, *conservation of resources theory* highlights that employees under continuous stress adopt resource-saving behaviors, such as cognitive withdrawal or reduced effort, to preserve psychological energy (Huang et al., 2022).

Recent studies have linked invisibility to organizational cronyism, where favoritism in promotions and rewards undermines trust and encourages disengagement (De Clercq et al., 2022). This alignment of loyalty over competence results in alienation, particularly among capable employees who perceive systemic injustice (Mousavi et al., 2024). In public institutions, such practices create a self-reinforcing cycle of silence, mistrust, and demotivation (Sadri Nia et al., 2022). Furthermore, technological advancements have added new dimensions to disengagement. Digital overload, constant connectivity, and blurred boundaries between work and rest have been shown to exacerbate mental exhaustion and next-day procrastination (Li et al., 2024).

Research within Iranian governmental organizations has indicated that invisible employees are often a by-product of deeply rooted administrative inertia (Salimi et al., 2021). Employees operating under repetitive routines and constrained autonomy gradually internalize passivity, leading to emotional exhaustion and loss of purpose (Manteghi, 2019). In such contexts, invisibility becomes not merely an individual coping mechanism but a systemic issue reflecting organizational inefficiency and lack of human-centered leadership (Mousavi et al., 2020).

In line with these perspectives, the current study seeks to explore managers' lived experiences of the phenomenon of invisible employees within the Ministry of Culture and Islamic Guidance in Iran. By focusing on the perceptual, psychological, and managerial dimensions of invisibility, this study aims to illuminate how this phenomenon develops, how it manifests, and what implications it holds for organizational effectiveness and employee well-being.

### **Methods and Materials**

This qualitative research was conducted using a descriptive phenomenological approach based on Colaizzi's (1978) framework. The study adopted an interpretive paradigm to explore the lived experiences of managers and their subjective understanding of invisible employees. Participants included 14 managers at various hierarchical levels within the Ministry of Culture and Islamic Guidance, selected through purposive sampling based on managerial experience, tenure, and direct exposure to employee disengagement. Data were collected through semi-structured interviews that encouraged participants to describe real experiences and perceptions. Each interview lasted between 60 and 90 minutes, was recorded with consent, and subsequently transcribed verbatim. Data analysis followed Colaizzi's seven-step process: familiarization, extraction of significant statements, formulation of meanings, clustering of themes, development of exhaustive descriptions, identification of the fundamental structure, and validation by participants. Credibility, dependability, and transferability were ensured through Guba and Lincoln's (1985) criteria.

### **Findings**

The thematic analysis of managers' narratives revealed that invisibility among employees arises as a progressive psychological and organizational process. Three overarching dimensions emerged: structural rigidity, managerial detachment, and psychological withdrawal.

At the structural level, participants highlighted that bureaucratic constraints, unclear promotion systems, and limited career mobility created an environment of stagnation. Over time, employees lost motivation to innovate and adopted passive behaviors to avoid conflict or failure. Additionally, redundant administrative layers and performance evaluations focused on compliance rather than creativity intensified feelings of futility and disengagement.

At the managerial level, lack of inspirational leadership, inconsistent feedback, and limited recognition were frequently cited. Managers observed that when leadership fails to provide meaning, acknowledgment, and emotional connection, employees begin to perceive their efforts as unnoticed or irrelevant. This lack of appreciation fostered emotional numbness and led to what one participant termed "psychological absenteeism." Managers further noted that invisible employees are not inherently resistant but rather become emotionally silent due to prolonged exposure to indifferent managerial practices.

At the psychological level, invisibility was associated with loss of self-efficacy, exhaustion, and emotional dissonance. Participants described how employees who initially demonstrated high engagement eventually experienced disillusionment due to persistent injustice or lack of growth. This gradual decline in enthusiasm was often accompanied by self-preservative behaviors such as minimalism, avoidance of responsibility, and surface-level participation in teamwork.

The findings also revealed that the consequences of invisibility manifest across three interconnected layers. On the individual level, employees experience lowered self-esteem, anxiety, and a diminished sense of identity. On the group level, indifference becomes contagious, eroding trust and cooperation. On the organizational level, creativity, knowledge-sharing, and collective energy deteriorate, producing what managers referred to as a "silent organizational climate."

Participants also identified several triggers of invisibility: managerial favoritism, rigid control systems, lack of merit-based recognition, and the absence of psychological safety. Furthermore, gender dynamics and generational differences were found to shape how invisibility was expressed; younger employees tended to disengage faster due to unmet expectations for growth and autonomy, while older employees adopted passive compliance as a survival strategy.

### Discussion and Conclusion

The results indicate that invisible employees represent an advanced stage of disengagement, rooted not in individual laziness but in systemic failure to nurture meaning, recognition, and trust. The finding that invisibility stems from long-term structural and managerial deficiencies aligns with prior studies emphasizing the detrimental effects of bureaucracy and inequity on motivation and performance (Masri et al., 2021; Sadri Nia et al., 2022). Within the conservation of resources framework, invisibility can be seen as a defense mechanism against emotional exhaustion: when employees sense that their contributions are undervalued, they conserve energy by withdrawing cognitively and emotionally (Huang et al., 2022).

The study also reinforces the view that leadership style plays a critical role in either mitigating or exacerbating invisibility. Transformational and human-centered leadership—characterized by empathy, communication, and empowerment—can reverse the process by restoring meaning and belonging (Lemon & Tackett, 2025; Shayestahrad & Chenari, 2022). Conversely, transactional or authoritarian leadership fosters fear, dependence, and emotional detachment, which accelerate psychological withdrawal (Aydm, 2023).

The prominence of bureaucratic and cultural factors in this study supports the argument that invisibility is not merely a behavioral issue but an organizational pathology reflective of outdated administrative mindsets (Manteghi, 2019; Mousavi et al., 2020). The recurrence of favoritism and cronyism in the managers' accounts mirrors findings from (De Clercq et al., 2022) and (Fathi Chaghani, 2022), both of which linked perceived organizational injustice to silence and disengagement. Invisibility, in this sense, becomes a *silent protest*—a nonverbal expression of resistance against structural inequity and managerial neglect.

Furthermore, the data reveal that invisibility propagates through social contagion: disengaged employees demotivate others, creating a collective state of apathy and reduced productivity. This finding echoes (Afrahi et al., 2022), who described work disengagement as a “viral” organizational condition spreading through emotional mimicry and shared hopelessness. Addressing this contagion requires a systemic reorientation of culture—from compliance and hierarchy to trust, transparency, and recognition.

This study expands the conceptual understanding of invisible employees by demonstrating that they are not simply unproductive individuals but indicators of organizational dysfunction. They reflect an underlying misalignment between employees' intrinsic motivations and the system's extrinsic controls. Therefore, remedying invisibility requires more than supervision or sanctions; it demands redesigning organizational structures, leadership philosophies, and value systems toward human-centered paradigms (Liu et al., 2025; Yang et al., 2024).

In conclusion, the phenomenon of invisible employees represents a deep-seated organizational and cultural challenge that undermines both performance and psychological well-being. While invisible employees appear passive, they symbolize the cumulative failures of bureaucratic inertia, managerial insensitivity, and neglected human potential. To address this, organizations—especially in the public sector—must transition from process-oriented management to purpose-driven leadership. Building transparent evaluation systems, promoting meritocracy, fostering appreciation,

and ensuring psychological safety can transform invisibility into engagement. Ultimately, recognizing and re-engaging invisible employees is not only a managerial responsibility but also an ethical imperative for sustaining organizational vitality and human dignity.

### References

- Abdalla, B. A., & Mohamad, P. S. (2024). The Moderating Role of "Off-the-Job Embeddedness" in the relationship between "On-the-Job Embeddedness" And Procrastination at Work among Public University Employees: an analytical study. *The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya*, 8(1), 449-474. <https://journal.sulicihan.edu.krd/index.php/sjcus/article/view/296>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Aydin, E. (2023). Does psychological contract breach lead to procrastination at work? The mediation function of organizational cynicism. *Journal of Management and Economics Research*, 21(1), 224-243. <https://doi.org/10.11611/yead.1238902>
- Azizi, M., Filli, A., & Sabat, A. (2020). Examining the Role of Invisible Employees on Organizational Apathy with the Mediating Role of Job Flattening. *Quarterly Journal of Business Management*, 12(48), 75-93.
- Da, L. H. (2017). Managing a lazy employee. *The Journal of Medical Practice Management*, 32(4), 265-274. <https://search.proquest.com/openview/b07692e3c26279c452ef77aa94a8e84c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32264>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of work and organizational psychology*, 31(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1928076>
- Deyhimpour, M. (2024). Invisible Employees and the Creation of Organizational Toxicity with the Moderating Role of Social Capital. *Journal of Social Capital Management*, 10(4), 411-425.
- Fathi Chaghieni, F. (2022). Organizational Cronyism and the Invisibility of Employees: Explaining the Mediating Role of Psychological Contract Breach in Public Organizations. *Scientific Quarterly of Human Resource Management and Support Development*, 17(64), 133-160.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., & Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational obstruction. *Group & Organization Management*, 34(6), 665-697. <https://doi.org/10.1177/1059601109350987>
- Gostick, A., & Elton, C. (2006). *The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone*. John Wiley & Sons. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=hG2ttqQa\\_RAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gostick,+A.+and+C.+Elton+\(2006\).+The+invisible+employee:+Realizing+the+hidden+potential+in+everyone,+John+Wiley+%26+Sons.+%09&ots=tqLZkcGfXZ&sig=dpwJW2GP\\_bAMkYrJnrsuzt0GFNA](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=hG2ttqQa_RAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gostick,+A.+and+C.+Elton+(2006).+The+invisible+employee:+Realizing+the+hidden+potential+in+everyone,+John+Wiley+%26+Sons.+%09&ots=tqLZkcGfXZ&sig=dpwJW2GP_bAMkYrJnrsuzt0GFNA)
- Gostick, A., & Elton, C. (2019). *The invisible employee: Using carrots to see the hidden potential in everyone*. John Wiley & Sons. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=GYhJIKQM53EC&oi=fnd&pg=PT27&dq=Gostick,+A.+and+C.+Elton+\(2019\).+The+invisible+employee:+Using+carrots+to+see+the+hidden+potential+in+everyone,+John+Wiley+%26+Sons.+%09&ots=wHjt6qOY19&sig=ihRJ\\_P-t1fxp71bHXQGYJtbm2cw](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=GYhJIKQM53EC&oi=fnd&pg=PT27&dq=Gostick,+A.+and+C.+Elton+(2019).+The+invisible+employee:+Using+carrots+to+see+the+hidden+potential+in+everyone,+John+Wiley+%26+Sons.+%09&ots=wHjt6qOY19&sig=ihRJ_P-t1fxp71bHXQGYJtbm2cw)
- Hasan, S. A., Naseem, A., Mahmood, M., Sajjad, Z., & Mirza, M. Z. (2024). Impact of supervisor phubbing on workplace incivility and workplace presenteeism: mediation and moderation effect of self-esteem and power distance. *Journal of Management Development*, 43(1), 68-86. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2023-0230>
- Huang, Q., Zhang, K., Bodla, A. A., & Wang, Y. (2022). The influence of perceived red tape on public employees' procrastination: The conservation of resource theory perspective. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 4368. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074368>
- Kausar, F., Ijaz, M. U., Rasheed, M., Suhail, A., & Islam, U. (2024). Empowered, Accountable, and Committed? Applying self-determination theory to examine work-place procrastination. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4281333/v1>
- Lemon, L. L., & Tackett, T. (2025). The Work from Home (WFH) Employee Engagement Experience. *Journal of Public Relations Research*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2455718>
- Li, Q., Jiang, P., She, Z., & Ma, L. (2024). Too depleted to work? A daily study on how work-related ICT use after hours influences employee next-day work procrastination behaviour. *Work & Stress*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2364601>

- Liu, M., Cheng, L., Wang, Y., Zeng, Q., & Zeng, Y. (2025). The Bidirectional Relationship Between Workplace Bullying and Presenteeism: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Workplace Health & Safety*. <https://doi.org/10.1177/21650799241302824>
- Manteghi, M. (2019). Examining the Behavioral Patterns of Invisible Employees in Organizations. *Public Organization Management*, 8(1), 125-140. [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_6360\\_en.html?lang=en](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_6360_en.html?lang=en)
- Masri, M., Ghafarzadeh, M., & Panahi, B. (2021). Investigating the Impact of Human Resource Leadership Agility on Reducing the Phenomenon of Invisible Employees with Knowledge Sharing as a Mediator. *Management and Human Resource Development and Support*, 16(59), 22-45. <https://www.sid.ir/paper/965537/en>
- Maurya, M. A. K., & Mishra, M. K. A. (2025). A comparative analysis of sports achievement motivation among football, handball, and volleyball players of Lucknow University. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, 9(5), 1-5. <https://ijobsms.org/index.php/ijobsms/article/view/413>
- Mousavi, S. N. a.-D., Sepahvand, R., & Fathi Chaghieni, F. (2024). Organizational Cronyism and Procrastination: Analyzing the Preventive Effect of Social Capital in Public Organizations. *Journal of Social Capital Management*, 10(1), 31-45. [https://journals.ut.ac.ir/article\\_86099.html](https://journals.ut.ac.ir/article_86099.html)
- Mousavi, S. N. a.-D., Sepahvand, R., Mohammadiyari, Z., & Vahdati, H. (2020). The Role of Invisible Employees in Organizational Laziness in Public Organizations. *Research in Human Resource Management*, 10(1), 51-76. [https://hrmj.ihu.ac.ir/ml:%20https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_28850.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/ml:%20https://hrmj.ihu.ac.ir/article_28850.html)
- Rastgarinia, Z. (2014). *Invisible Employees: Reform and Training*. Tehran: Noor Elm Publications.
- Sadri Nia, M., Baqer Gorji, M., Azma, F., & Cheragali, M. R. (2022). Designing a Model for Employees' Mental Absence Using a Grounded Theory Approach in Municipalities. *Public Organization Management*, 10(2), 93-106. [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_8706.html](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_8706.html)
- Salimi, N., Taban, M., Pourashraf, Y. A., & Viseh, S. M. (2021). Proposing a Model for Controlling Invisible Employees in Public Organizations (Case Study: Universities and Higher Education Institutions in Ilam City). *Journal of Productivity Management*, 15(58), 121-143. [https://journals.iau.ir/article\\_684611.html](https://journals.iau.ir/article_684611.html)
- Sarria, M. Z. S. (2024). Understanding Work Procrastination: Causes, Impacts, and Management Strategies. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights And Innovations*, 2, 245. <https://doi.org/10.56294/piii2024245>
- Sharbatzadeh, R., Fouladi, J., Noori, M., & Navkhasi, J. (2022). Foresight of Human Resource Development in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran with a Structural Analysis Approach. *Sports Science and Combat Readiness Quarterly*, 2(3), 1-17.
- Shariati Nejad, A., & Aini Nargesseh, Z. (2024). Identifying and Analyzing the Causes and Consequences of Presence Syndrome Using a Fuzzy Cognitive Mapping Approach. *Public Organization Management*, 12(2), 19-40.
- Shayestahrad, A., & Chenari, V. (2022). Proposing a Model for Transforming Invisible Employees into Visible Ones in Iran's Public Sector. *Quarterly Journal of Management Sciences Research*, 4(11), 34-49.
- Wang, H., & Zong, G. (2023). Relationship between employees' perceived illegitimate tasks and their work procrastination behavior: Role of negative emotions and paternalistic dimensions. *Heliyon*, 9(4), e15372. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14984>
- Yang, F., Luo, C., & Pan, L. (2024). Do digitalization and intellectual capital drive sustainable open innovation of natural resources sector? Evidence from China. *Resources Policy*, 88, 104345. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104345>