

## بررسی تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با میانجیگری تسهیم دانش

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۶

مهران مصری<sup>۱</sup>، مریم غفارزاده<sup>۲</sup>، بلال پناهی<sup>۳</sup>

از صفحه ۲۲ تا ۴۵

### چکیده

امروزه اغلب سازمان‌ها با یکی از معضلات منابع انسانی تحت عنوان پدیده کارکنان نامرئی مواجه هستند که پیامدهای مهمی برای کارکنان و سازمان‌ها به همراه داشته و نقش مهمی در عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با نقش تعدیل‌گر تسهیم دانش می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و به روش توصیفی و پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان سقز می‌باشد که با شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۸۵ نفر از آنان انتخاب شدند. اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل و با استفاده از روش معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که رابطه معناداری بین چابکی رهبری منابع انسانی و کاهش پدیده کارکنان نامرئی با نقش تعدیل‌گر تسهیم دانش وجود دارد. همچنین رابطه معناداری بین مؤلفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی با کاهش پدیده کارکنان نامرئی وجود دارد؛ بنابراین با تقویت چابکی رهبری منابع انسانی از طریق مشارکت افراد، ترغیب افراد برای مطرح کردن نظرات، ایجاد گروه‌های کاری منسجم، تفویض اختیار و همچنین تسهیم دانش می‌توان پدیده کارکنان نامرئی را کاهش داد.

### کلمات کلیدی

چابکی رهبری منابع انسانی، کارکنان نامرئی، تسهیم دانش.

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز مراغه، مراغه، ایران (رایانامه نویسنده مسئول: mesri1373@gmail.com)

۲. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز مراغه، مراغه، ایران  
m.ghaffarzadeh072@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور مرکز مراغه، مراغه، ایران panahi1980@yahoo.com

## مقدمه

پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع در عصر حاضر، رهبرانی کارا برای اداره بهتر امور سازمان‌ها می‌طلبد. منشأ بسیاری از چالش‌هایی که در سازمان‌ها وجود دارد، هم‌سو نشدن با تغییرات و فقدان مدل جامع چابکی رهبری منابع انسانی می‌باشد. چابکی به عنوان پارادایم جدیدی برای سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. در مطالعات مربوط به چابکی تعاریف زیادی برای چابکی ارائه شده است؛ اما هیچ‌یک، مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر را نقض نمی‌کند. عموماً این تعاریف‌ها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار را نشان می‌دهند. سال‌ها پیش، برخی معتقد بودند که چابکی و پاسخگویی راهبردی را می‌توان از طریق فناوری‌های پیشرفته‌ای چون تولید یکپارچه مکانیزه احصا کرد؛ اما در پژوهش‌های اخیر مشخص گردید که انعطاف تولید، بیش از فناوری به خود کارکنان بستگی دارد و این امر مستلزم پرورش کارکنان با مهارت، شایسته و سازگار با فناوری‌ها است. به عبارت دیگر، بدون اهرم‌سازی دانش و مهارت کارکنان نمی‌توان به چابکی دست‌یافت.

یکی از چالش‌هایی که اخیراً سازمان‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، مسئله تنبلی سازمانی است و در این راستا عوامل فردی (کارکنان) عمده‌ترین عامل تنبلی در سازمان‌ها شناخته شده است. از نشانه‌های این بحران در سازمان، وجود کارکنانی است که در حاشیه مانده‌اند و کسی به آنان اهمیتی نمی‌دهد. کارکنان نامرئی افرادی هستند که از همه افراد و به‌ویژه از همکاران خود و مدیریت شکایت می‌کنند و احساس نادیده گرفته شدن دارند؛ افرادی هستند که اعتقاد دارند کسی از آنان قدرشناسی نمی‌کند و همه به آنان بی‌اعتنا هستند (کراتز و براون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۴۰۱).

کارکنانی که رفع تکلیف می‌کنند، یعنی کار را ظاهری و صوری انجام می‌دهند یا ظاهراً خودشان را مشغول نگه می‌دارند یا کمتر به کار گرفته می‌شوند (ساکیزاده، ۱۳۹۳: ۱۹). همچنین با افزایش سطوح رقابت در محیط‌های کار، هزینه‌های بالای منابع انسانی، بی‌ثباتی و ناپایداری نیروهای کار و کاهش دانش کاری کیفی سازمان‌ها متقاعد شده‌اند که از دانش و تخصصی که به سرمایه فکری معروف بوده و در اذهان نیروی انسانی نهفته است استفاده مؤثرتری به عمل آورند

<sup>1</sup>. Krats & Brown

(علوی و لیدنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). دانش در عصر فناوری اطلاعات، یکی از منابع اصلی دستیابی به مزیت رقابتی در فضایی پویا به شمار می‌آید (برنت و ویتال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ ونگ و نو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). تسهیم دانش از مهم‌ترین عوامل و پایه بسیاری از راهبردهای مدیریت دانش (افتخاری، ۱۳۸۷) و ابزاری بنیادین در راستای به کارگیری دانش، ایجاد نوآوری و دستیابی به مزیت رقابتی است.

یکی از چالش‌هایی که اخیراً سازمان‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، مسئله کارکنان نامرئی است یکی از مشکلات سازمان‌های امروزی را می‌توان حضور و غایب نامید. بر کسی پوشیده نیست که مهم‌ترین دارایی هر سازمان سرمایه انسانی سازمان است، با این حال اگر پدیده کارکنان نامرئی در سازمان ظهور یابد، زیان قابل توجهی به سازمان وارد می‌شود. مشاهدات محقق بیانگر این بود که در سازمان‌های دولتی کارکنانی وجود دارند که تمایل به درگیر شدن در فعالیت‌های اصلی سازمان نداشتند و شباهت زیادی به خصوصیات کارکنان نامرئی داشتند، وجود داشت. با بررسی بیشتر درباره موضوع کارکنان نامرئی این نتیجه حاصل شد که پدیده کارکنان نامرئی سازگاری بیشتری با سازمان‌های دولتی دارد تا سازمان‌های خصوصی. برای این منظور محقق برای حل این مشکل به دنبال تغییری بود که نقش مهمی را بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی داشته باشد و همچنین از نوآوری‌های پژوهشی برخوردار باشد. در انتخاب متغیر چابکی رهبری منابع انسانی از چند تن از اساتید حوزه مدیریت مشارکت گرفته شد. همچنین با مشاهده این موضوع که بخشی از پدیده کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی بر اثر کمبود دانش و مهارت بود برای متغیر میانجی از تسهیم دانش استفاده شد. برای متغیرهای مستقل و وابسته از مدل‌های جدید که در سال گذشته مدل‌سازی شده بودند استفاده گردید. در ادامه مدل مفهومی پژوهش با عنوان بررسی تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با میانجیگری تسهیم دانش شکل گرفت. هدف پژوهش بررسی تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با میانجی‌گری تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی شهرستان سقز بود.

### پیشینه پژوهش

امینی حاجی باشی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی خود با عنوان طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی به مدل نهایی پژوهش دست یافتند.

<sup>۱</sup>.Leidner

<sup>۲</sup>.Brent & Vittal

<sup>۳</sup>.Wang & Noe

یافته‌های آنان شامل این موارد می‌گردد: ۱- شناسایی مؤلفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی، ۲- یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از چابکی رهبری منابع انسانی، ۳- شناسایی روابط بین مؤلفه‌ها. نتایج به دست‌آمده از پژوهش شمسی و ابراهیمی (۱۳۹۷) با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام نور استان خوزستان نشان داد که شش عامل: تبعیض و بی‌عدالتی سازمانی، ناامنی شغلی، عدم شایسته‌سالاری، سبک تصمیم‌گیری، پاداش و قدردانی و نظام کنترل و نظارت بر نامرئی شدن کارکنان تأثیرگذارند. همچنین در بین ۶ عامل شناسایی‌شده، عامل بی‌عدالتی و تبعیض سازمانی دارای تأثیر بیشتری نسبت به سایر عوامل است. گوستیک و التون (۱۳۸۵) در پژوهش خود با عنوان کارکنان نامرئی کشف توانمندی‌های پنهان کارکنان نشان دادند اگر در شغل خود به چیزی علاقه‌مند نباشی، اهمیتی ندارد که چقدر درآمد داری. حتی مایل نخواهی بود که صبح‌ها از خواب برخیزی. راز ایجاد، مشارکت و تعهد در بین کارکنان و محیط کار موفق در شرکتی است که کارکنان آن صبح‌ها و در هنگام برخاستن از خواب مشت خود را تکان دهند این موفقیت را تنها با «من امروز بیدار شده‌ام تا به سر کار بروم» بگویند. با تمرکز بر سه عنصر تعیین هدف، دیدن و شناخت و قدردانی و تمرکز بر آن‌ها، موفقیت خیلی دور نخواهد بود.

بیکر<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان پنج اولویت برتر رهبران، نشان می‌دهد که تنها ۹٪ از مسئولان ارشد منابع انسانی موافق هستند که سازمان آن‌ها برای آینده کار آماده است. برای دستیابی به رشد مشاغل، رهبران منابع انسانی باید اقدامات زیر را انجام دهند: ۱- تضمین نیروی کار مهارت‌های لازم برای آینده را دارد. ۲- تجهیز رهبران برای موفقیت به مطالبات روزافزون. ۳- آسان‌تر کردن کار از طریق طراحی سازمان و مدیریت تغییر. ۴- بستن شکاف استعدادی برای ایجاد تحول در تجارت دیجیتال. ۵- دستیابی به بازده بالاتر از سرمایه‌گذاری در تجربه کارکنان. جوینر<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان چابکی رهبری برای چابکی سازمانی: توسعه سطح چابکی سازمانی متناسب با شرایط محیطی آشفته، تأکید دارد که مدیران باید بر سه حوزه شامل: چابکی راهبردی، چابکی عملیاتی (از جمله فرهنگ و همچنین ساختارها و سیستم‌ها) و چابکی رهبری تأکید کنند. در این مقاله نقش اصلی که چابکی رهبری در ایجاد سازمان‌های چابک ایفا می‌کند،

<sup>1</sup>. Baker

<sup>2</sup>. Joiner

برجسته شده است و چارچوبی برای درک و توسعه چابکی رهبری ارائه می‌دهد. موهاجان<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان: اشتراک دانش در بین کارمندان در سازمان‌ها نشان داد که دانش به عنوان پایه و اساس توسعه مزیت رقابتی طولانی مدت برای هر سازمان در نظر گرفته می‌شود. در قرن بیست و یکم، هر سازمانی مبتنی بر توسعه پایدار می‌شود. اشتراک دانش ابزار مهمی است که دانش فردی را به دانش سازمانی گروهی تبدیل کند و در حال حاضر از اصلی‌ترین فرایندهای دانش در یک دوره پویا و رقابتی برای توسعه سازمان‌ها است. عمل به اشتراک‌گذاری دانش نقش مهمی در توسعه و نوآوری در بسیاری از زمینه‌های سازمان‌ها دارد. احمدزاده آراجی، دانائی فر و ابطحی (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان دادند که اخلاق مدیریت قادر به وساطت چابکی سازمانی و حل بحران است. در سازمان‌های رسانه‌ای چابکی سازمانی با تأثیرگذاری بر اخلاق مدیریت توانایی تأثیر غیرمستقیم بر قطعنامه رسانه را دارد؛ بنابراین توجه به یادگیری چابکی و توجه مدیریت اخلاق در سازمان‌ها می‌تواند یکی از راهبردهای اصلی برای مدیریت بحران در سازمان‌ها باشد.

از بررسی پیشینه پژوهش این نتیجه حاصل شد که تاکنون پژوهشگری برای کاهش پدیده کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی از متغیر چابکی رهبری منابع انسانی استفاده نکرده است و موضوع پژوهش نوآوری لازم را داراست. از طرف دیگر مدل‌های استفاده‌شده برای متغیر مستقل و متغیر وابسته در پژوهش، در سال گذشته مدل‌سازی شده‌اند و هنوز پژوهش کمی با این مدل‌ها صورت نگرفته است. با توجه به همسویی متغیرهای چابکی رهبری منابع انسانی و کاهش پدیده کارکنان نامرئی و عدم وجود پژوهش با استفاده از این متغیرها، پژوهشگر تصمیم به انتخاب این متغیرها و شکل‌گیری الگوی مفهومی گرفت.

### مبانی نظری

**چابکی سازمانی و چابکی رهبری منابع انسانی:** چابکی سازمانی برای شرکت‌هایی در سراسر جهان که می‌خواهند در محیط کار امروز با تغییر بیش از حد و پیچیدگی، رقابتی و دارای ارزش افزوده باشند، ضروری است. با این حال، مدیران و دانشگاهیان به‌طور یکسان قبول دارند که سطح فعلی چابکی در اکثر قریب به اتفاق شرکت‌ها تقریباً چیزی نیست که باید باشد. برای توسعه سطح چابکی سازمانی متناسب با شرایط محیطی آشفته، مدیران باید بر سه بخش تأکید کنند: چابک استراتژیک، چابک عملیاتی (از جمله فرهنگ و همچنین ساختار و سیستم) و چابکی

<sup>۱</sup>.Mohajan

رهبری. چابکی رهبری، توانایی رهبری، توانایی در تصمیم‌گیری هوشمندانه و مؤثر در دنیایی است که به سرعت در حال تغییر است. این قادر است بهترین راه را برای پیشبرد پیش‌بینی کند. چابکی رهبری یک مهارت ساده نیست، بلکه ترکیبی از مهارت‌هایی است متناسب و هماهنگ با هم است. چابکی رهبری یک چارچوب پیشرفت و توسعه قدرتمند رهبری است که توسط بیل وینر و استفان جوزف ساخته شده است و سطح مشخصی از بلوغ رهبری را مشخص می‌کند. شایستگی‌های مورد نیاز برای یک رهبر چابک عبارتند از: پیش‌بینی تغییر: تفسیر تأثیر بالقوه شرایط محیطی، به همراه کاربردهای مدیریتی آن برای سازمان؛ خلق اعتماد: ایجاد فرهنگ اعتماد در سازمان؛ شروع‌کننده اقدام؛ فراهم آوردن سازوکارهایی که باعث می‌شود در تمام سطوح سازمان کارها به صورت فعالانه به اجرا درآیند؛ آزاد کردن تفکر: ایجاد شرایطی برای ارائه راه‌حل‌های تازه به وسیله توانمندسازی، تشویق و آموزش افراد برای نوآوری؛ ارزیابی نتایج: تمرکز، مدیریت و یادگیری از اقدامات انجام‌شده (امینی حاجی باشی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۹). لازمه موفقیت در شرایط متغیر سازمان‌های امروزی، رهبری منابع انسانی می‌باشد. مدل مدیریتی دستور دادن دیگر در شرایط متغیر امروزی مناسب نیست. در این شرایط نیاز به مدل جدیدی از رهبری منابع انسانی است؛ یعنی فقط مهارت‌های متناسب به میزان مناسب برای هر لحظه رهبری فراهم شود (یاورباوم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

دو دلیل عمده برای این اقدام که رهبری باید مورد مطالعه قرار گیرد وجود دارد: نخست رهبری یکی از اقدامات عملی مهم سازمان‌ها است. دوم بعضی از متغیرهایی که بر اثر بخشی رهبری اثر می‌گذارند باید تفکیک و مورد بررسی قرار گیرند (بیدار، جعفری و محمدی‌مقدم، ۱۳۹۸: ۶۵). استفاده مطلوب از منابع انسانی توانایی، شخصیت و ... را در اختیار افراد قرار می‌دهد و خلق و خوی متناسب با فرهنگ و رسالت سازمان را فراهم می‌سازد. در چابکی منابع انسانی، تمرکز اصلی روی منابع انسانی هوشمند و توجه به نیازها و درک آن‌ها است. چابکی منابع انسانی در سازمانی تحقق پیدا می‌کند که از فرایندهای دانش بهره می‌برد و باید به توازن منابع انسانی با اهداف آن سازمان توجه کند. چابکی سازمانی را نیز می‌توان ترکیبی از فرایندها و ویژگی‌های سازمانی دانست.

<sup>۱</sup>.Yaverbaum

چابکی ممکن است به عنوان یک مهارت اصلی و تجربیات و دانش در نظر گرفته شود که سازمان را قادر می‌سازد تا نتایج بنیادی را تحقق بخشد (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۳: ۴). مسئله چابکی در منابع انسانی سازمان‌ها به عنوان موضوع مهم در پژوهش‌های انجام شده معرفی شده است. محققان مختلفی (تسنگ و لین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)، عوامل مهمی را بررسی کرده‌اند و تأثیر آن‌ها بر چابکی نیروی انسانی در سازمان‌ها مطالعه نمودند. در پژوهش دیگری (سوموکاداس و ساوهنی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) نحوه یادگیری منابع انسانی در سازمان‌های چابک مورد مطالعه قرار گرفته است. آقاحسینی اشکوندی و همکاران (۲۰۱۵) نقش چابکی منابع انسانی را بررسی کرد که در آن قابلیت‌های عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که قابلیت‌های چابکی منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. به طور کلی می‌توان گفت که چابکی رهبری منابع انسانی، اطلاع از وضعیت موجود و شناسایی وضع مطلوب و فرصت‌های توسعه در آینده از طریق ایجاد گروه‌های کاری منسجم، ایجاد انگیزه و نگرش مثبت به تغییرات است (امینی حاجی‌باشی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۰۱).

**کارکنان نامرئی:** مدیریت سرمایه انسانی مهم‌ترین و اصلی‌ترین عنصر هر سازمانی محسوب می‌شود و کامیابی هر سازمانی در دستیابی به اهدافش در گرو سرمایه انسانی مطلوب است. توجه به کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی و پرورش انسان‌های زنده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای ماندگاری، پیشرفت و تحول و بهره‌وری در هر مقطع زمانی به آن نیازمند هستند (بیدار و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۴). در گزارش سالانه سازمان‌ها، اغلب عنوان می‌شود که کارکنان مهم‌ترین دارایی هستند (وانهالا، هیلمان و سالمین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). در این میان نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان نقش برجسته‌تر از سایر عوامل دارد که باید به آن به عنوان یک عامل ذی‌شعور و دارای نیازهای مادی و معنوی، اهداف فردی، توقعات گروهی و سازمانی بیش از سایر عوامل توجه نمود (رضایی، ۱۳۹۲). عدم شناخت و درک صحیح از انگیزش کارکنان مشکلات بسیاری را در محیط‌های سازمانی از قبیل بی‌تفاوتی نسبت به کار، کاهش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها، ائتلاف وقت، بالا رفتن ضایعات، ائتلاف منابع و... ایجاد می‌کند (عزیززاده و اریمی، ۱۳۹۳).

<sup>۱</sup>.Tseng & Lin

<sup>۲</sup>.Sumukadas & Sawhney

<sup>۳</sup>.Vanhala, Heilmann & Salminen

امروزه سازمان‌ها با بحرانی به نام کارکنان نامرئی مواجه‌اند. کارکنان نامرئی احساس نادیده گرفته شدن، بی‌اعتنایی و عدم قدردانی را با تنها راهی که می‌شناسند، یعنی پنهان ماندن در حاشیه‌های شرکت، رفع تکلیف و شکوه از همه پاسخ می‌دهند و با انتقال روش‌های خود به افراد تازه‌وارد به مقابله با سازمان می‌پردازند. همچنین بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، مشکلی است که در ایران نیز گریبان گیر اکثر سازمان‌های دولتی و بعضی سازمان‌های غیردولتی است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۰۰). این احساس ممکن است در هر زمان، هر جا و برای هرکسی رخ دهد. نامرئی شدن کارکنان، یعنی حضور افرادی که در محل کار خود حاضرند ولی ذهن و توجه ایشان جای دیگری است و توانایی روحی و جسمی و ذهنی ایشان در اثر مواردی که بیشتر به محیط کار مربوط است، دچار محدودیت شده است (آلیس و جیم سون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۲: ۹۲). با این حال، پیچیدگی بیش‌ازحد محیط‌های سازمانی امروزی، تعدد، تنوع و تضاد نقش، ناهمخوانی بین امکانات و مسئولیت‌هایی که به افراد واگذار می‌شود، اداره امور سازمان‌ها از طریق بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که از سطوح بالای سازمان صادر می‌شود و اغلب با شرایط، امکانات و ویژگی‌های فردی کارکنان سازگاری چندانی ندارد، موجب بروز پاره‌ای از مشکلات در کارکنان می‌شود. یکی از واکنش‌های عمده کارکنان به شرایط ناخوشایند محیط کار، اهمال کاری شغلی است که نتیجه آن پدیده‌ای به نام نامرئی شدن کارکنان است (کوماری و پاندی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۳۲۵).

کارکنان نامرئی حداقل یکی از علائم زیر را دارند: کارکنان نامرئی، اغلب در نظرسنجی‌ها شرکت نمی‌کنند، کارکنان نامرئی، غیبت‌های متعددی دارند، افسردگی و عدم مشارکت در امور شغلی از مهم‌ترین صفات کارکنان نامرئی است، سرباززدن از وظایف شغلی و هراس از دریافت وظیفه‌ای جدید از دیگر ویژگی‌های کارکنان نامرئی است، کارکنان نامرئی اغلب اطرافیان خود را نیز بی‌انگیزه می‌کنند، اغلب کارکنان نامرئی حضور فیزیکی دارند ولی حضور روانی خیر، کارکنان نامرئی علیرغم شایستگی‌های اندک خود حقوق می‌گیرند و این باعث کاهش عزت‌نفس می‌شود، گاهی اوقات نیز کارکنان نامرئی را افرادی تشکیل می‌دهند که نزد مدیران وجهه خاصی دارند و در نتیجه اخراج نمی‌شوند.

<sup>1</sup>.Alice & Jameson

<sup>2</sup>.Kumari & Pandey



تسهیم دانش: امروزه در دنیای تجارت و اقتصاد، دانش به‌عنوان یکی از منابع کلیدی توسعه و پیشرفت در جوامع بشری ایفای نقش می‌کند. برای بسیاری از سازمان‌ها به‌عنوان دارایی ارزشمندی تلقی می‌شود که موجب افزایش موقعیت استراتژیک آنان می‌شود و در مقابل رقبا موجب مزیت نسبی می‌گردد و عاملی بنیادین در پشت پرده بسیاری از فعالیت‌های سازمان‌ها است. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تولید و خلق دانش در سازمان‌ها، تبادل و تسهیم دانش اعضای جامعه‌سازمانی به‌ویژه کارمندان با یکدیگر است. تسهیم دانش تسهیم داوطلبانه مهارت‌ها و تجربه‌های اکتسابی به سایر افراد است و همچنین قدرتی برای تشویق مبادله و خلق دانش شناخت مزایای رقابتی آن‌ها است (لیائو و همکاران، ۲۰۰۴<sup>۱</sup>). تسهیم دانش یکی از فرایندهای حیاتی مدیریت دانش است و در چرخه حیات دانش فرایند مهمی به شمار می‌رود و جایگاه ویژه‌ای در مدیریت دانش دارد (خلیل نژاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۶). رفتار هر فرد داوطلبانه تلقی می‌شود و هر فرد برای رفتار خود اختیار دارد در نتیجه همه افراد این‌گونه نیستند که تمایل داشته باشند دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. به‌عنوان مثال، در یک محیط بسیار رقابتی، افراد ممکن است تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش نداشته باشند، زیرا احساس تهدیدی برای افراد خود تلقی می‌کنند مزیت رقابتی، قدرت یا وضعیت. در نتیجه، به اشتراک‌گذاری موفق دانش دستیابی به راه‌حل مشکل دشوار است و تشویق فرد برای به اشتراک گذاشتن دانش کار ساده‌ای نیست (نوین و همکاران، ۲۰۱۹: ۳).

نخستین گام برای درک چگونگی مدیریت تسهیم دانش در بین کارکنان هر سازمانی، شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش است که گاهی این عوامل پیش برنده و گاهی بازدارنده هستند. مدیریت دانش فرایندی است مبتنی بر فعالیت‌های مختلف که تسهیم دانش یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین آن‌ها محسوب می‌شود. این فعالیت یکی از ضرورت‌های مهم برای سازمان‌هایی است که قصد دارند در شرایط کاملاً رقابتی به حیات خود ادامه دهند. اشتراک دانش که فعالیتی پیچیده و ارزش‌آفرین است بنیان و پایه بسیاری از فعالیت‌های استراتژیک مدیریت دانش در سازمان‌ها هست. چنانچه یونسکو در حرکت به سمت جامعه دانشی، الزام اخلاقی حرکت از تقسیم دانش به تسهیم دانش در سطح جهانی را لازمه تحقق جامعه دانشی می‌داند (سیبولد<sup>۲</sup>،

<sup>۱</sup>.Liao

<sup>۲</sup>.Nguyen

<sup>۳</sup>.Seibold

۲۰۰۹:۲۶۲) و راب کراس از قدرت پنهان شبکه‌های اجتماعی (به نقل از کاستلز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰:۵۴۵) سخن می‌گوید.

تسهیم دانش به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای تحقق و تولید جامعه دانشی شناخته شده است. اهمیت ویژگی‌های روان‌شناختی افراد در فرایند تسهیم دانش بر اساس آنچه ذکر شد بر کسی پوشیده نیست و در این میان هوش عاطفی افراد از مهم‌ترین موضوع روان‌شناختی است که بر تسهیم دانش در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. با توجه به اینکه در این موضوع شکاف تحقیقاتی دیده شد، پژوهشگران سعی کردند با انجام تحقیقی در این موضوع و ارائه آن، نقشی هرچند کوچک در بیان اهمیت این موضوع بردارند (حسینی صدر و اباصلتیان، ۳۵: ۱۳۹۲). در طی پانزده سال گذشته، مدیریت دانش از طریق پیشرفت‌ها و دیدگاه‌های جدید از نسلی به نسل دیگر تغییر یافته است. پژوهشگران روش‌شناسی‌ها، چارچوب‌ها و فناوری‌های بی‌شماری ارائه داده‌اند و درباره مسائل گوناگون مدیریت دانش از جنبه نظری و عملی بحث کرده‌اند ولی با این وجود، مدیریت دانش هنوز نیازمند رشد و توسعه است (عصار و اباصلتیان، ۳: ۱۳۹۴).

#### فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اصلی:** چابکی رهبری منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر تسهیم دانش بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی ۱: ایجاد دید مثبت در برابر تغییر بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر دارد؛

فرضیه فرعی ۲: ترغیب کارکنان به نوآوری بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر دارد؛

فرضیه فرعی ۳: ایجاد انگیزه از طریق مشارکت پیروان بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر

دارد؛

فرضیه فرعی ۴: ترغیب اعضا جهت مطرح کردن نظرات و تبادل نظر با یکدیگر بر کاهش

پدیده کارکنان نامرئی تأثیر دارد؛

فرضیه فرعی ۵: ایجاد گروه‌های کاری منسجم و ایجاد مشارکت بین اعضا بر کاهش پدیده

کارکنان نامرئی تأثیر دارد؛

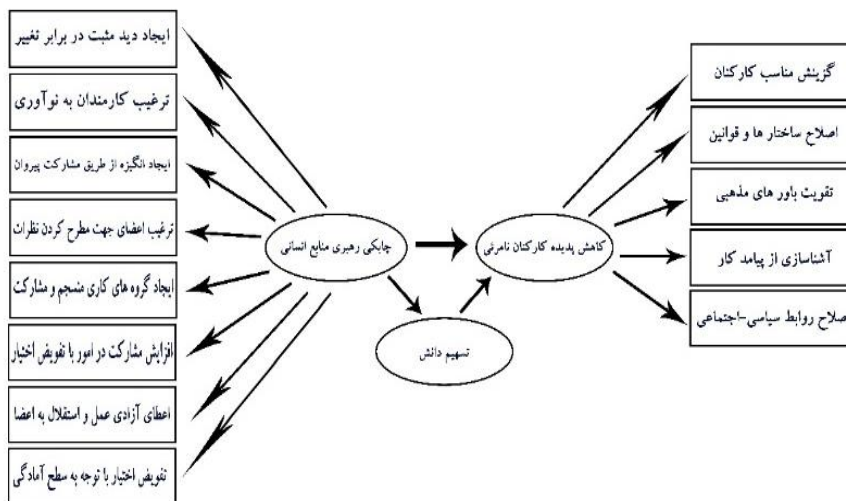
<sup>1</sup>.Castells

فرضیه فرعی ۶: افزایش مشارکت در امور با تفویض اختیار بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر دارد؛

فرضیه فرعی ۷: اعطای آزادی عمل و استقلال به اعضا بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر دارد؛

فرضیه فرعی ۸: تفویض اختیار با توجه به سطح آمادگی کارکنان بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر دارد؛

### الگوی مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: امینی حاجی باشی، ۱۳۹۸، منطقی، ۱۳۹۸، و یان یو، ۲۰۱۳)

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان سقز است که تعداد آن‌ها ۱۰۶۶ هست. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم است که برای هر یک از سازمان‌ها با توجه به حجم کارکنان آن نمونه‌ای در نظر گرفته شده است. برای محاسبه حجم

<sup>1</sup>.Yan Yo

نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۸۵ نفر به دست آمده است. حجم نمونه هر کدام از طبقه‌ها در جدول شماره ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. سازمان‌ها و تعداد نمونه‌ها

طبقه‌ها	شهرداری	س.آب	س.برق	گاز	منابع طبیعی	آموزش پ
حجم نمونه	۹۲	۳۲	۴۸	۴۴	۲۵	۴۴

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های استاندارد است که با توجه به این موضوع که برای متغیرهای چابکی رهبری منابع انسانی و کاهش پدیده کارکنان نامرئی تاکنون پژوهش‌های کمی صورت نگرفته است (به دلیل جدید بودن متغیرها) که بتوان از پرسشنامه‌های آن‌ها استفاده کرد. از این روی، پژوهشگر با استفاده از مؤلفه‌های پژوهش امینی حاجی باشی و همکاران (۱۳۹۸) پرسشنامه‌ای با مقیاس فاصله‌ای طیف لیکرت برای متغیر چابکی رهبری منابع انسانی و با استفاده از مؤلفه‌های پژوهش منطقی (۱۳۹۸) پرسشنامه‌ای با مقیاس فاصله‌ای طیف لیکرت برای متغیر کاهش پدیده کارکنان نامرئی طراحی کرد که پس از طراحی در اختیار خبرگان حوزه مدیریت قرار گرفت و توسط آن‌ها اصلاحاتی خواسته شد و سپس روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط خبرگان تأیید شد. در نهایت برای متغیر میانجی (تسهیم دانش) از پرسشنامه استاندارد یان یو (۲۰۱۳) با مقیاس فاصله‌ای طیف لیکرت استفاده شد. در پژوهش رجا (۱۳۹۳) برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه‌ها، در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت قرار گرفته است در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید و سرانجام پس از اعمال اصلاحات در پاره‌ای از موارد پرسشنامه نهایی مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است که نتایج در جدول ۲ گزارش شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شده است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیر	مؤلفه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
چابکی رهبری منابع انسانی	ایجاد دید مثبت در برابر تغییر	۰/۸۴	۰/۸۲
	ترغیب کارمندان به نوآوری	۰/۷۹	۰/۸۴
	ایجاد انگیزه از طریق مشارکت	۰/۷۷	۰/۸۶
	ترغیب اعضای جهت مطرح کردن نظرات	۰/۷۴	۰/۸۶
	ایجاد گروه‌های کاری منسجم و مشارکت بین اعضا	۰/۷۵	۰/۸۶
	افزایش مشارکت در امور با تفویض اختیار	۰/۷۶	۰/۸۶
	اعطای آزادی عمل و استقلال به اعضا	۰/۷۸	۰/۸۸
	تفویض اختیار با توجه به سطح آمادگی کارکنان	۰/۷۴	۰/۹۰
<b>جمع</b>			۰/۸۶
کاهش پدیده کارکنان نامرئی	گزینش مناسب کارکنان	۰/۹۱	۰/۸۸
	اصلاح ساختارها و قوانین	۰/۹۰	۰/۷۹
	تقویت باورهای مذهبی	۰/۸۵	۰/۸۷
	آشناسازی از پیامد کار	۰/۸۴	۰/۸۹
	اصلاح روابط سیاسی-اجتماعی	۰/۷۵	۰/۹۰
<b>جمع</b>			۰/۸۶
تسهیم دانش	تسهیم دانش آشکار	۰/۸۷	۰/۸۵
	تسهیم دانش پنهان	۰/۸۸	۰/۹۳
<b>جمع</b>			۰/۸۹

با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه مؤلفه‌ها و متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷۰ شده‌اند، می‌توان گفت که ابزار پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است.

#### یافته‌ها

برای بررسی متغیرهای جمعیت شناختی نمونه آماری از نرم‌افزار اس پی اس اس استفاده شده که نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. آمار توصیفی

جنسیت		تحصیلات			
مرد	زن	تا کاردانی	لیسانس	ارشد و بالاتر	
۷۶٪	۲۴٪	۳۵٪	۴۶٪	۱۹٪	
سابقه خدمت			سن		
کمتر از ۵ سال	۵-۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال	کمتر از ۳۵ سال	۳۵-۴۰ سال	بالاتر از ۴۰ سال
۲۲٪	۲۹٪	۴۹٪	۱۴٪	۵۸٪	۲۸٪

برای تعمیم نتایج و آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در این پژوهش با نرم‌افزار لیزرل ۸،۸۰ انجام گرفته است و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. فرضیه اصلی پژوهش در یک مدل و فرضیات فرعی در مدلی جداگانه مورد آزمون قرار گرفته است. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری چابکی رهبری منابع انسانی، کاهش پدیده کارکنان نامرئی و تسهیم دانش اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این سه متغیر به ترتیب آورده می‌شود که در این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی و آزمون بارتلت صورت گرفته است.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی چابکی رهبری منابع انسانی

متغیر	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی	AVE
چابکی رهبری منابع انسانی	۰/۹۲	ایجاد دید مثبت در برابر تغییر	۰/۸۵	۰/۹۱
		ترغیب کارکنان به نوآوری		۰/۹۳
		ایجاد انگیزه از طریق مشارکت		۰/۹۴
		ترغیب اعضا جهت مطرح کردن نظرات		۰/۹۴
		ایجاد گروه‌های کاری منسجم		۰/۹۴
		افزایش مشارکت با تفویض اختیار		۰/۹۴
		اعطای آزادی عمل و استقلال به اعضا		۰/۹۲
تفویض اختیار با توجه به سطح آمادگی	۰/۹۱			

نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر چابکی رهبری منابع انسانی نشان داد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و عوامل مدل معنی‌دار است. با توجه به خروجی نرم‌افزار و نتایج آن در جدول فوق می‌توان ملاحظه نمود که همه بارهای عاملی ابعاد چابکی رهبری منابع انسانی بزرگ‌تر

از ۰/۷ هستند و همچنین مقدار AVE نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ است، پس می‌توان گفت که متغیر جابجی رهبری منابع انسانی از روایی همگرایی برخوردار است.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی کاهش پدیده کارکنان نامرئی

متغیر	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی	AVE
کاهش پدیده کارکنان نامرئی	۰/۹۳	گزینش مناسب کارکنان	۰/۸۶	۰/۹۴
		اصلاح ساختار و قوانین		
		تقویت باورهای مذهبی		
		آشناسازی از پیامد کار		
		اصلاح روابط سیاسی-اجتماعی		

نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر کاهش پدیده کارکنان نامرئی نشان داد که مدل اندازه این متغیر مناسب و کلیه اعداد و عوامل مدل، معنی‌دار است. مطابق جدول فوق چون همه بارهای عاملی بزرگ‌تر ۰/۷ و نیز مقدار AVE بزرگ‌تر از ۰/۵ هست، پس روایی همگرایی وجود دارد.

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی تسهیم دانش

متغیر	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی	AVE
تسهیم دانش	۰/۹۴	تسهیم دانش آشکار	۰/۸۹	۰/۹۴
		تسهیم دانش پنهان		

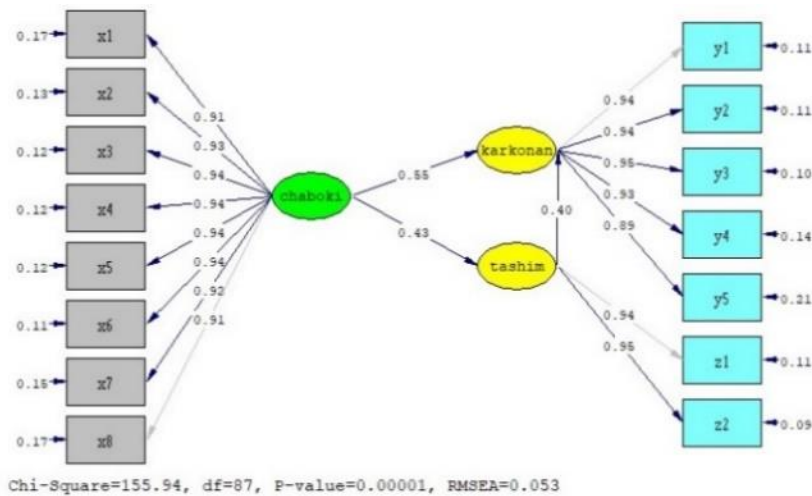
نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر تسهیم دانش نشان داد که مدل اندازه این متغیر مناسب و کلیه اعداد و عوامل مدل، معنی‌دار است. مطابق جدول فوق چون همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۷ است و نیز مقدار AVE بزرگ‌تر ۰/۵ است، پس روایی همگرایی وجود دارد.

در آزمون بعدی برای اطمینان از کافی بودن حجم نمونه و تأیید همبستگی مناسب بین متغیرها از آزمون بارتلت استفاده شد. سوالات پرسشنامه باید در حد معینی با یکدیگر همبستگی داشته باشند و وجود همبستگی بیش از حد موجب ایجاد هم خطی چندگانه می‌شود که این امر مانع استخراج عامل‌های مستقل می‌شود. معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت نشان‌دهنده این است که در ماتریس داده‌ها به اندازه کافی همبستگی وجود دارد که بتوان تحلیل را ادامه داد. همچنان از آزمون کرویت بارتلت برای اطمینان از کافی بودن حجم نمونه استفاده می‌شود. این شاخص باید بالای ۰/۷ باشد البته بین ۰/۵ تا ۰/۷ نیز با احتیاط قابل قبول است. در خروجی نرم‌افزار مقدار

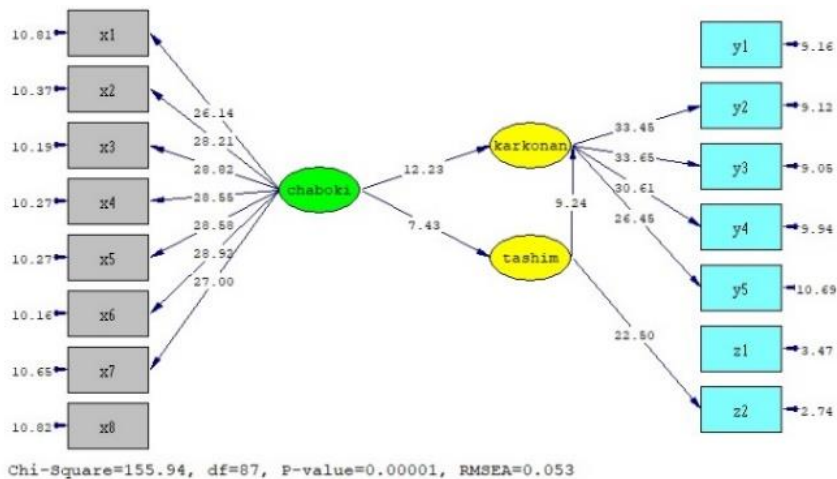
آماره آزمون بارتلت برای پرسشنامه طرح شده عدد ۰/۹۵۴ را نشان می‌دهد که از مناسب بودن حجم نمونه و همبستگی مناسب بین متغیرها خبر می‌دهد.

### مدل ساختاری فرضیه اصلی

در این قسمت برای بررسی فرضیات پژوهش نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده است که این نتایج در ادامه تشریح شده‌اند.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت معنی‌داری



جدول ۷. شاخص‌های برازش کلی مدل اصلی پژوهش

شاخص	سطح پوشش کای دو/درجه آزادی	شاخص نیکویی برازش	شاخص برازش تطبیقی	شاخص برازش فزاینده	شاخص برازش هنجار شده	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
مقدار	۱/۷۸	۰/۹۳	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۵۳

با توجه به شاخص‌های برازش و مقدار به‌دست‌آمده از مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد که ضریب تأثیر ۰/۵۵ به‌دست‌آمده و همچنین عدد معنی‌داری که ۱۲/۲۳ به دست آمد و این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است، فرضیه اصلی تأیید می‌شود. طبق فرمول مسیر کل یا اثر کل برای فرضیه اصلی (رابطه معناداری بین چابکی رهبری منابع انسانی و کاهش پدیده کارکنان نامرئی با نقش تعدیل گر تسهیم دانش وجود دارد) مقدار ۰/۷۲ وجود دارد. با این تفاسیر نتیجه حاصله حاکی از آن است که چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی و نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش به‌اندازه قابل توجهی اثرگذار هست.

$$\text{اثر کل} = (a \times b) + c = 0/72$$

**a:** مقدار ضریب میان متغیر مستقل و میانجی

**b:** مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

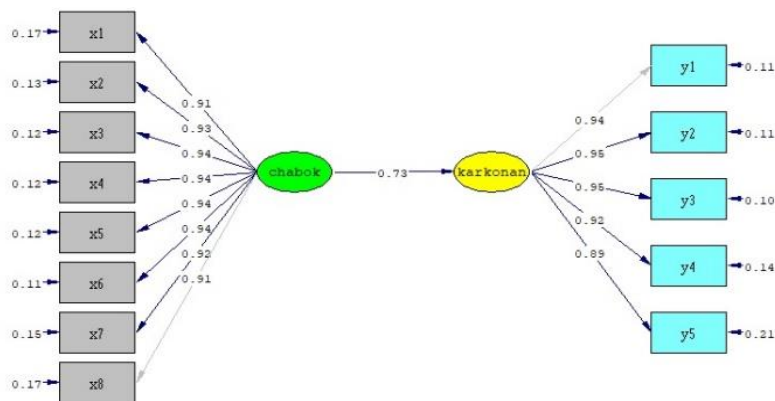
**c:** مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته

در ادامه از شاخص **VAF** برای محاسبه اثر غیرمستقیم استفاده شد.

$$vaf = \frac{(a \times b)}{(a \times b) + c} = 0/22$$

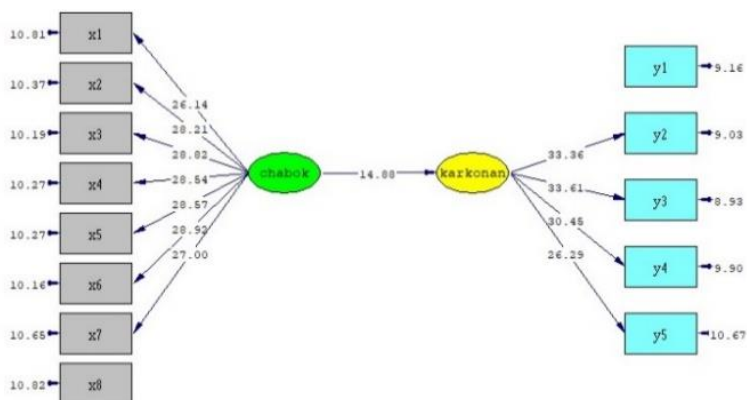
اگر مقدار **vaf** کوچک‌تر ۰/۲ باشد، متغیر تعدیل‌گر بدون اثر است، اگر بین ۰/۲ تا ۰/۸ باشد، متغیر تعدیل‌گر دارای اثر جزئی و اگر بیشتر از ۰/۸ باشد، اثر کامل می‌گذارد. با این تفاسیر این نتیجه یافت شد که متغیر تعدیل‌گر (تسهیم دانش) نقش تعدیل‌گری جزئی را در رابطه بین چابکی رهبری منابع انسانی و کاهش پدیده کارکنان نامرئی ایفا می‌کند.

مدل ساختاری بررسی فرضیات فرعی



Chi-Square=141.83, df=64, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

شکل ۴. مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی پژوهش در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=141.83, df=64, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

جدول ۸. شاخص‌های برازش کلی فرضیه‌های فرعی

شاخص	سطح پوشش کای دو/درجه آزادی	شاخص نیکویی برازش	شاخص برازش تطبیقی	شاخص برازش فزاینده	شاخص برازش هنجار شده	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
مقدار	۲/۲۱	۰/۹۳	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۶۵

جدول ۹. نتایج فرضیه‌های فرعی

فرضیه	روابط	میزان اثر	مقدار آماره تی	نتیجه
فرعی ۱	ایجاد دید مثبت در برابر تغییر ← کاهش پدیده کارکنان نامرئی	۰/۹۱	۲۶/۱۴	تأیید
فرعی ۲	ترغیب کارکنان به نوآوری ← کاهش پدیده کارکنان نامرئی	۰/۹۳	۲۸/۲۱	تأیید
فرعی ۳	ایجاد انگیزه از طریق مشارکت ← کاهش پدیده کارکنان نامرئی	۰/۹۴	۲۸/۸۲	تأیید
فرعی ۴	ترغیب اعضا جهت مطرح کردن نظرات ← کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر می‌گذارد.	۰/۹۴	۲۸/۵۴	تأیید
فرعی ۵	ایجاد گروه‌های کاری منسجم ← کاهش پدیده کارکنان نامرئی	۰/۹۴	۲۸/۵۷	تأیید
فرعی ۶	افزایش مشارکت در امور با تفویض اختیار ← کاهش پدیده کارکنان نامرئی	۰/۹۴	۲۸/۹۲	تأیید
فرعی ۷	اعطای آزادی عمل و استقلال به اعضا ← کاهش پدیده کارکنان نامرئی	۰/۹۲	۲۷	تأیید
فرعی ۸	تفویض اختیار با توجه به سطح آمادگی کارکنان ← کاهش پدیده کارکنان نامرئی	۰/۹۱	۲۶/۱۴	تأیید

همچنان که مشاهده می‌شود، با توجه به معنی‌دار بودن روابط، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود. با توجه به این که همه اعداد آماره **T** بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشند، لذا هر ۸ فرضیه فرعی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با نقش تعدیل گر تسهیم دانش انجام شد که بر اساس پیشینه نظری و مطالعات تجربی در مجموع ۹ فرضیه (یک فرضیه اصلی و ۸ فرضیه فرعی) طراحی و تدوین شد. قلمرو مکانی پژوهش حاضر سازمان‌های دولتی شهرستان سقز بوده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه‌های استاندارد و تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، در نهایت مشخص شد که هر نه فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. بدین معنی که چابکی رهبری منابع انسانی و مؤلفه‌های آن یعنی ایجاد دید مثبت در برابر تغییر، ترغیب کارکنان به نوآوری، ایجاد انگیزه از طریق مشارکت پیروان، ترغیب اعضا جهت مطرح کردن نظرات، ایجاد گروه‌های کاری منسجم و مشارکت بین اعضا، افزایش مشارکت در امور با تفویض اختیار، اعطای آزادی عمل و استقلال به اعضا و تفویض اختیار با توجه به سطح آمادگی کارکنان بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی در سازمان‌های دولتی تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیه اصلی پژوهش در یک مدل ساختاری جداگانه

مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و هشت فرضیه فرعی در مدل ساختاری دیگری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

فرضیه اصلی به دنبال میزان تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با نقش تعدیل‌گر تسهیم دانش بود. برای این منظور مدل ساختاری که هر سه متغیر مستقل، وابسته و تعدیل‌گر در آن حضور داشتند، برازش شد. با توجه به شاخص‌های برازش کلی مدل ساختاری و مقدار به دست آمده در دو حالت تخمین استاندارد و معنی‌داری، فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل این فرضیه نشان داد که چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با نقش تعدیل‌گر تسهیم دانش اثر قابل توجهی می‌گذارد. سپس در مدل ساختاری جداگانه‌ای با حضور متغیر مستقل (چابکی رهبری منابع انسانی) و متغیر وابسته (کاهش پدیده کارکنان نامرئی) به بررسی فرضیه‌های فرعی پرداخته شد. نتایج تجزیه و تحلیل این مدل ساختاری با توجه شاخص‌های برازش کلی و مدل ساختاری در دو حالت تخمین استاندارد و معنی‌داری به این صورت که همه مؤلفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی تأثیر دارند. در بین مؤلفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی مؤلفه‌های ایجاد انگیزه از طریق مشارکت پیروان، ترغیب اعضا جهت مطرح کردن نظرات، ایجاد گروه‌های کاری منسجم و مشارکت بین اعضا و افزایش مشارکت در امور با تفویض اختیار دارای بیشترین تأثیر بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی داشتند و پس از آن‌ها بقیه مؤلفه‌ها به ترتیب، ترغیب کارکنان به نوآوری، اعطای آزادی عمل و استقلال به اعضا، ایجاد دید مثبت در برابر تغییر و تفویض اختیار با توجه به سطح آمادگی بیشترین تأثیر را دارند.

تاکنون در مورد چابکی رهبری سازمان و کاهش پدیده کارکنان نامرئی مطالعات محدودی صورت گرفته است. امینی حاجی باشی (۱۳۹۸) در مطالعه خود به مدلی برای چابکی رهبری منابع انسانی دست یافت که متغیر مستقل در پژوهش از این مدل بهره گرفته است. در پژوهش نام‌برده پیامدهای برای چابکی رهبری منابع انسانی شناسایی شد که شامل برند شدن سازمان، تربیت نیروی انسانی متخصص و با انگیزه و پاسخ به نیازهای محیط و حل مسائل جامعه هست. با تمرکز بر موضوع کارکنان نامرئی و کاهش پدیده کارکنان نامرئی به این نتیجه دست یافتیم که پیامدهای شناسایی شده برای چابکی رهبری منابع انسانی می‌تواند اثرات قابل توجهی بر کاهش

پدیده کارکنان نامرئی داشته باشد. سپس فرضیه بر اساس مدل طراحی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

مطالعه شمسی و ابراهیمی (۱۳۹۷) نشان داد که شش عامل: تبعیض و بی‌عدالتی سازمانی، ناامنی شغلی، عدم شایسته‌سالاری، سبک تصمیم‌گیری، پاداش و قدردانی و سیستم کنترل و نظارت بر نامرئی شدن کارکنان تأثیرگذارند. همچنین در بین ۶ عامل شناسایی شده، عامل بی‌عدالتی و تبعیض سازمانی دارای تأثیر بیشتری نسبت به سایر عوامل است. عوامل یافت شده در این پژوهش در مقایسه با پژوهش انجام شده گویای این موضوع است که عوامل یافت شده برای کاهش پدیده کارکنان نامرئی در نقطه مقابل عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان قرار دارد. جونیر (۲۰۱۹) در پژوهش خود برای توسعه چابکی سازمانی متناسب با شرایط محیطی آشفته، مدیران باید بر سه حوزه تأکید کنند که شامل چابکی استراتژیک، چابکی عملیاتی و چابکی رهبری هست. شباهت این پژوهش با پژوهش انجام شده در هدف آن است که هر دو در جهت پاسخگوتر کردن سازمان‌ها برمی‌آیند ولی با این تفاوت که پژوهش انجام شده از طریق کاهش پدیده کارکنان نامرئی بر پاسخگویی سازمان‌ها تأکید دارد.

#### پیشنهادها

- ✓ سازمان‌های دولتی که در آن‌ها دلایل زیادی برای تبدیل شدن کارکنان به کارکنان نامرئی وجود دارد، می‌توانند با به‌کارگیری مؤلفه‌های همچون ایجاد انگیزه از طریق مشارکت، ترغیب اعضا جهت مطرح کردن نظرات و ایجاد گروه‌های منسجم کاری که دارای بیشترین تأثیر بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی است، پدیده کارکنان نامرئی را به حداقل برسانند؛
- ✓ در سازمان‌های دولتی که پاسخگویی از وظایف اصلی آن بشمار می‌آید، در صورتی که کارکنان نامرئی وجود داشته باشند می‌تواند حداکثر آسیب را به پاسخگویی سازمان برساند از این رو طبق نتایج این پژوهش یافت شد که به‌کارگیری مؤلفه‌های ایجاد دید مثبت در برابر تغییر و ترغیب کارکنان به نوآوری انعطاف‌پذیری و در نتیجه پاسخگویی به سازمان اعطا می‌کند؛
- ✓ نتایج این پژوهش علاوه بر سازمان‌های دولتی می‌تواند برای شرکت‌های خصوصی که از داشتن کارکنان نامرئی رنج می‌برند مفید باشد؛
- ✓ نتایج پژوهش حاضر برای ارگان‌های نظامی که حساسیت مشاغل و ایفای نقش صحیح کارکنان به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردار است، می‌تواند قابل استفاده است؛

✓ از دیگر نتایج این پژوهش می‌توان به این اشاره کرد که به‌کارگیری مؤلفه‌های تسهیم دانش برای سازمان‌های که وجود کارکنان نامرئی در آن‌ها احساس می‌شود تا حدودی این پدیده را کاهش دهد.

### تشکر و قدردانی

برخود لازم می‌دانیم از زحمات معاونت سیاسی فرمانداری ویژه سقز و همچنین ریاست و معاونین شهرداری سقز، اداره آب و فاضلاب، اداره برق، اداره گاز، سازمان منابع طبیعی و اداره آموزش و پرورش تشکر نماییم.

### منابع

- آلیس، آ و جیمزنا و. (۱۳۸۲). روانشناسی اهمال‌کاری غلبه بر تعلل ورزیدن (ترجمه محمدعلی فرجاد). تهران: انتشارات رشد.
- افتخاری، لیلا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلام. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور واحد تهران.
- امینی حاجی باشی، آناهیتا؛ سید جوادین، سیدرضا؛ امیری، مجتبی و یزدان پناه، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۱۱(۳۶)، ۸۷-۱۱۲.
- بیدار، علیرضا؛ جعفری، محمدرضا و محمدی مقدم، رضا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا). فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۱۳(۵۵)، ۶۳-۱۰۴.
- حسینی صدر، اقبال و اباصلتیان، علی. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر ابعاد هوش هیجانی بر تمایل افراد به تسهیم دانش در سازمان ناجا. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۸(۳۳)، ۴۵-۶۲.
- خلیل‌نژاد، شهرام؛ گل‌محمدی، عماد و مرادزاده سوماری، سپیده. (۱۳۹۷). تأثیر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش تسهیم دانش. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۳(۴۸)، ۳۷-۵۶.
- دانایی‌فرد، حسن؛ شیخی‌نژاد، فاطمه؛ اصغرسانی، علی. (۱۳۹۳). بررسی اثرات تعدیل‌کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین درک سیاست‌های سازمانی و رفتار سیاسی (مورد مطالعه: صنعت آب ایران). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۱)، ۲۲۱-۱۹۳.
- رجا، مصطفی. (۱۳۹۳). بررسی سرمایه اجتماعی (در ابعاد فردی و تیمی) با تسهیم دانش (آشکار و پنهان) در کارکنان مرد اداره ثبت اسناد و املاک استان گیلان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- رضایی، بتول. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت اشتراک دانش و عوامل مؤثر بر آن در سازمان برق منطقه‌ای اهواز به منظور ارائه راهکارهایی برای پیاده‌سازی سازوکارهای عملی اشتراک دانش در این سازمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- ساک‌زاده، عصمت‌اله. (۱۳۹۳). بررسی علل و عوامل ترک کار نامرئی کارکنان. ماهنامه نگاه توسعه، ۴۵، ۲۰-۱۹.

- شمسی، مراد و ابراهیمی، نسرين. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر نامرئی شدن کارکنان در دانشگاه پیام نور استان خوزستان. فصلنامه روان‌شناسی اجتماعی، ۱۲(۴۶)، ۴۷-۵۹.
- عزیززاده، فرشته و اریمی، محمدمبین. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر بی‌انگیزگی کارکنان (مطالعه موردی: بانگ پاسارگاد استان مازندران). شیراز: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها.
- عصار، محمدتقی و اباصلتیان، علی. (۱۳۹۴). مطالعه رفتار تسهیم دانش با در نظر گرفتن سازه‌های شخصیتی و شایستگی هوشی افراد (مورد مطالعه: سازمان‌های پروژه محور منتخب ناجا). فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۳۹(۶)، ۱-۲۰.
- کاستلز، مانوئل. (۱۳۸۰). عصر اطلاعات، ظهور جامعه شبکه‌ای (ترجمه: احمد علیقلیان، افشین خاک‌باز و حسن چاووشیان). تهران: طرح نو.
- منطقی، محسن. (۱۳۹۸). واکاوی الگوی رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۸(۱)، ۱۲۵-۱۴۰.

- Aghahosseini Eshkavandi, M., Rezaie Dolatabadi, H., & Nilpour Tabatabayi, S. A. (2015). Identifying and prioritizing the components of strategic foresight capabilities, crisis management and human resource agility in the blood transfusion organization using Delphi method and aph. *Journal of management futures resechers*, 26(102), 55-68.
- Ahmazadeh, A, SH., Danaei, D., & Abtahi, A. (2017). Modeling Human Resource Agility and Ethics Management in Resolving the Crisis of Media Organizations. *Iranian journal of educational Sociology*, 1(6), September 2017.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Baker, M. (2020). Gartner Identifies the Top Five Priorities for HR Leaders in 2020. ARLINGTON, Va., December 4, 2019.
- Brent, M. H., & Vittal, S. A. (2007). Knowledge sharing in large IT organizations: a case study. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 37(4), 421-439.
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of creating value*, 5(2), 139-149.
- Krats, P., & Brown, T. C. (2013). Unionised employee's reactions to the introduction of a goalbased performance appraisal system. *Human Resource Management Journal*, 23, 396-412.
- Kumari, G., & Pandey, K. M. (2011). Analysis of an Individual's Behaviour in Work Environment for a Better Output. *International Journal of Innovation. Management and Technology*, 2(2), 324-331.
- Liao, S., Chang, J., Cheng, S., & Kuo, C. (2004). Employee relationship and knowledge sharing: a case study of a Taiwanese finance and securities firm. *Knowledge Management Research & Practice*, 2, 24-34.
- Mohajan, H. K. (2019). Knowledge Sharing among Employees in Organizations, DOI: 10.26458/jedep.v8i1.612.

- Nguyen, T. M., Nham, P. T., & Hoang, V. N. (2019). "The theory of planned behavior and knowledge sharing: A systematic review and meta-analytic structural equation modelling". VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2018-0086>.
- Sakizadeh, E. (2014). Investigating the Causes and Factors of Invisible Employment of Employees. *Negah Tose'e Monthly*, 45, 20-19.
- Seibold, B. (2009). The global digital divide is an innovation and learning divide. Ethical challenges and solutions based on capacity building. In: Dabrowski, Martin.
- Soltani, M., Shahmandi, E., & Marvi N. (2013). providing a comprehensive model of human resources management for Agile organizational crisis. The first National Conference on accounting, auditing and management, Institute of higher education, Isfahan, Jami, 3-10.
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce Agility Through Employee Involvement. *IIL Transactions*, 1011-1021.
- Tseng, Y., & Lin, C.T. (2011). Enhancing organizational agility by developing organizational information systems. *Information Sciences*, 181, 3693– 3708.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2019). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23 (1), 46-61.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). KS: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*. 20(2), 115-131.
- Yan, Y, Jin, X., Xiao, Y., & Mohamed, Kh. (2013). A multilevel model for effects of social capital and knowledge sharing in knowledge-intensive work teams. *International Journal of Information Management*, 33(5), 780-790.
- Yaverbaum, E. (2004). *Leadership Secrets of the worlds Most Successful CEOs*. Dearborn Financial Publishing, US.
- Zhou, H., Yuan, Y., & Liu, X. (2019). Explore Knowledge-Sharing Strategy and Evolutionary Mechanism for Integrated Project Team Based on Evolutionary Game Model. Volume 2019, Article ID 4365358, 23 pages.