

غیبت کارکنان در سازمان

نویسنده جعفر ممی زاده

چکیده

مطالعه رفتار در محیط کار به دلیل اهمیت نیروی انسانی در مقایسه با سایر منابع درون سازمانی (منابع مادی، مالی و اطلاعاتی) حایز اهمیت فراوانی است. غیبت کارکنان به شکلهای مختلف (نظیر عدم حضور فیزیکی و یا حضور بدون برنامه و از روی عدم رضایت و از سر اجبار) به عنوان یک واکنش منفی رفتاری، هم‌انگیزه، روحیه، رضایت و کارایی افراد و هم بهره‌وری و اثربخشی سازمان را به خطر می‌اندازد. به همین دلیل به مطالعه دقیق و مو شکافانه نیاز دارد. ما باید با تحلیل واقع‌بینانه و علمی علل بروز غیبت، در صدد یافتن راه‌ها و روشهای غلبه بر آن برآییم. در این مقاله سعی داریم پس از ارائه تئوریها و تجربیات ارزنده برخی از اندیشمندان مدیریت، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی به بررسی عوامل مؤثر در غیبت کارکنان پردازیم، عوارض و عواقب عدم حضور مفید و موثر آنان در محیط کار و سازمان را تحلیل کنیم و در انتها رهنمودها و پیشنهادهایی را جهت اداره بهینه نیروی انسانی و کنترل غیبت‌های (ناشی از ناتوانی و یا نارضایتی) کارکنان به مدیران عرضه کنیم تا بتوانند ضمن افزودن بر توانایی و خشنودی شغلی زیر دستانشان بر میزان حضور مستمر و مثمر ثمر آنان در کار بیفزایند و بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانی را بهبود بخشند.

مقدمه

نیروی انسانی و سایر فعالیتهای پرستلی‌ای که به منظور افزایش تناسب بین شخص با شغل و سازمان صورت می‌پذیرد، به شمار می‌آیند. در اینجا غیبت تنها شامل عدم حضور فیزیکی کارکنان نمی‌شود و در برگیرنده عدم حضور روانی یا حضور بی‌اثر و ناکارای آنان نیز هست.

مفهوم غیبت و تحلیل آن:

اگر چه ممکن است چنین بنماید که غیبت مسئله‌ای فردی است که صرفاً به متغیرهای شخصی وابسته است، اما

غیبت کارکنان و عدم حضور مفید و مستمر آنها در سازمان در کنار ترک خدمت یکی از مسائل مهمی است که به عنوان معیار رفتار غیر کارکردی در تحقیقات روان‌شناسی سازمانی و صنعتی بر آن تأکید می‌شود. هر دو واکنش رفتاری (غیبت و ترک خدمت) نتیجه نارضایتی از شغل یا سازمان و نداشتن تعهد سازمانی و التزام به مبانی آن تلقی می‌شوند و معیار موقّعت در جذب و تأمین نیروی انسانی، هم‌نوا سازی کارکنان با محیط کار، آموزش و بهسازی

پروژه‌ای) و در برخی دیگر غیبت هفتگی و ماهانه امری عادی به شمار می‌آید (مانند حساسرسی و بازرسی). البته در مواردی خاص غیبت سالانه نیز توجیه‌پذیر است (مانند ادامه تحصیل با استفاده از بورس خارج از کشور و یا استفاده از فرصت‌های مطالعاتی). با استفاده از فنون تحلیل آماری می‌توان بهنجاری یا نابهنجاری غیبت‌ها را با زبانی ساده و شیوا به نمایش گذاشت و نتایج کار هامر و لاندرا را در قالب متغیرهای وابسته در تحقیقات رفتاری و روان‌شناسی به کار بُرد (Folger & Belew, 1985).

وقتی با استفاده از فنون تحلیل آماری رابطه دو متغیر، که یک سوی آن غیبت است، روشن شود، نتیجه را می‌توان بسط داد و راه‌حلهای دقیقتری را از طریق مقایسه آنها به دست آورد و با قاطعیت علمی و پژوهشی بیشتری درباره آن قضاوت کرد.

بوپ و بیلولا (Popp & Belolaw, 1982) در زمینه میزان غیبت مردان و زنان مطالعه‌ای انجام داده‌اند و غیبت را تحلیل کرده‌اند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که میزان غیبت زنان در پنج روزکاری هفته بیش از مردان است و هر دوی آنها در آخرین روز کاری هفته بیش از سایر روزهای هفته در کار غیبت می‌کنند. آن دو در ادامه تحقیقات خود غیبت زنان و مردان را در فصول چهارگانه سال ارزیابی کردند، نتایج نشان داد که به طور کلی زنان بالاخص در زمستان (به منظور تهیه مقدمات جشن کریسمس و استفاده از تعطیلات سال نو مسیحی) بیش از مردان غیبت دارند. البته در سایر فصول سال این فزونی زیاد نیست. نتیجه دیگر آنکه در تابستان به دلیل بهره‌گیری کارکنان از تعطیلات تابستانی میزان غیبت از سایر فصول بیشتر است. مارکهم، دنسرا و آلتو (Markham, Dansereau & Alutto, 1982) سه تن از محققان روان‌شناسی سازمانی و صنعتی به تحلیل علت فزونی غیبت زنان نسبت به مردان پرداختند. آنها در تحلیلهای خود علت اصلی غیبت روزانه زنان را رسیدگی به مسائل خانوادگی (مانند رساندن کودک

از تعاریفی که در مورد آن ارائه شده است، چنین برمی‌آید که عوامل متعددی در غیبت موثر است.

لانگ و ارمسبی (Long & Ormsby, 1987) در کتاب روان‌شناسی سازمانی و صنعتی در کار (Industrial Organizational Psychology At Work) هزینه غیبت نیروی انسانی سازمانهای امریکایی را بالغ بر ۲۵ بلیون دلار در سال برآورد کرده‌اند که در مقایسه با بودجه پرسنلی سازمانهای دولتی و صنایع آن کشور رقم نسبتاً بالایی است. پژوهشهای دیگری که در این مورد صورت پذیرفته است، بیانگر این واقعیت است که غیبت کارکنان هر چند ظاهراً بی‌اهمیت است، اما نتایج بسیار سوئی دارد. غیبت می‌تواند پیش‌بینی شده یا پیش‌بینی نشده باشد، اما در هر دو مورد، غیبت به عنوان متغیر وابسته مطرح می‌شود و تحت تأثیر عوامل متعدد (فردی و سازمانی) و به طور کلی داخلی و خارجی قرار می‌گیرد.

هامر و لاندرا (Hammer & Landau, 1981) در تحلیل غیبت‌های کارکنان به مسئله آلوده‌سازی محیط کار و متشنج کردن فضای سازمان اشاره کرده‌اند و معتقدند که با غیبت‌هایی که جو حاکم بر سازمان را ناسالم می‌سازند باید به شدت مقابله شود. اما با غیبت‌هایی که چنین حالتی ایجاد نمی‌کنند باید به آرامی برخورد شود، چون حاد و خطرناک نیستند. آنها در ادامه تحقیقات خود معیار سنجش آلوده‌سازی بر اثر غیبت را در تعداد ساعات عدم حضور کارکنان (در طول روز، هفته، ماه و فصول مختلف سال) دانسته‌اند و به محاسبه آنها پرداخته‌اند. آن دو به مورد نسبتاً جالبی برخورده‌اند و آن اینکه هرگاه معیار سنجش را از ساعت به روز یا از روز به هفته و ماه و غیره تغییر دهند، نسبت غیبت‌ها و آهنگشان تغییر می‌کند. با مطالعه در متون روان‌شناسی سازمانی و صنعتی درمی‌یابیم که علت این تغییرها عوامل متعددی است که مهمترینشان نوع مشاغل و نوع روابط کارکنان است. برای مثال، در برخی از مشاغل غیبت روزانه تا حدودی عادی است (مانند کارهای تحقیقاتی و

کرده‌اند که در زیر به تشریحشان می‌پردازیم.

الف) متغیرهای شخصی:

تعدادی از ویژگیهای شخصی و جمعیت شناختی نظیر سن، جنسیت، نژاد، میزان تحصیلات، مجرد و تأهل، تعداد اولاد و افراد تحت تکفل در غیبت موثرتر شناخته شده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهند که همه این عوامل با مسئله غیبت کارکنان همبستگی دارند، اما ضریب همبستگی آنها با یکدیگر اختلاف چندانی ندارد.

یکی از ویژگیهای شخصی که بدان اشاره شده است، وجود همبستگی بین جنسیت و غیبت است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که نسبت غیبت زنان از مردان بالاتر است (Spencer & Steers, Fitgibbons & Moch, 1980؛ Markham, Dansereau & Alutto, 1982). یکی از

دلایلی که این محققان برای فزونی غیبت زنان نسبت به مردان یافته‌اند تعارض نقشهاست (زیرا، زنان همزمان با کار سازمانی باید به اداره خانه و تربیت فرزندان نیز پردازند. این واقعیتی است که سطح مشاغل اکثر زنان از مردان کم اهمیت‌تر است، از این رو وابستگیشان به خانه و خانواده بیش از وابستگی به سازمان است. این مسئله از تعهد سازمانی آنها می‌کاهد و احتمال غیبت و ترک خدمت را افزایش می‌دهد (Semyonov, 1980). پایین‌تر بودن میزان غیبت افراد دارای مشاغل سطح پایین نسبت به مشاغل سطح بالا تایید نشده است. این امر در جوامع مختلف به دلیل تفاوت در نگرشها و سیستم‌های کنترل و نظارت سازمانی متفاوت است.

ویژگی دیگری که در پژوهشهای متعدد بدان اشاره شده است، «سن» کارکنان است. نتایج مطالعات نشان می‌دهند که احتمال حضور مستمر افراد جوان و نیز مسن از افراد میانسال کمتر است. دلایل این امر در مورد جوانان تنوع طلبی، ماجراجویی، نیاز به فعالیتهای جنبی اجتماعی ... و در مورد سالخوردگان خستگی، بیماری و نظایر آن

به کودکان یا مدرسه، شرکت در جلسه‌های انجمن اولیا و مربیان، خرید مایحتاج خانه و ...) تشخیص دادند و دو علت برای فزونی غیبت زنان نسبت به مردان در فصل زمستان عنوان کردند:

الف) اغلب زنان استخدام رسمی و تمام وقت نیستند و کار نیمه وقت و فصلی دارند و در این فصل از سال، به امور منزل و خانه‌داری مشغول می‌شوند. به دلیل سرمای شدید نیمکره شمالی این امر در آنجا مشهودتر است.

ب) آمار موالید کشورهای نیمکره شمالی (که اکثریت کشورهای پیشرفته صنعتی را شامل می‌شود) بیانگر این واقعیت است که اغلب زایمانها در فصل زمستان صورت می‌گیرد و نسبت آن در این فصل از سایر فصول سال بیشتر است، زیرا زنان ترجیح می‌دهند از تعطیلات قانونی سه ماهه زایمان در این فصل استفاده نمایند.

عوامل مؤثر در غیبت کارکنان

مطالعه ویژگیهای فردی (شخصی) و متغیرهای سازمانی مرتبط با مسئله غیبت کارکنان نشان می‌دهد که عدم رضایت شغلی، که برخی آن را تنها دلیل غیبت مستمر کارکنان می‌دانند، یکی از عوامل مؤثر در غیبت کارکنان تلقی می‌شود؛ البته تحقیقات متعددی که در این زمینه صورت پذیرفته است، بیانگر آن است که در عدم رضایت شغلی عوامل فردی و سازمانی دیگری مؤثر است.

یکی از تحقیقات بنیادی توسط استیرز و رودز (Steers & Rhodes, 1984) انجام پذیرفته است. این دو پس از چند سال مطالعه، چارچوبی را برای بررسی مسئله غیبت کارکنان و تحلیل عوامل مؤثر در آن (عوامل تعیین کننده) ارائه دادند.

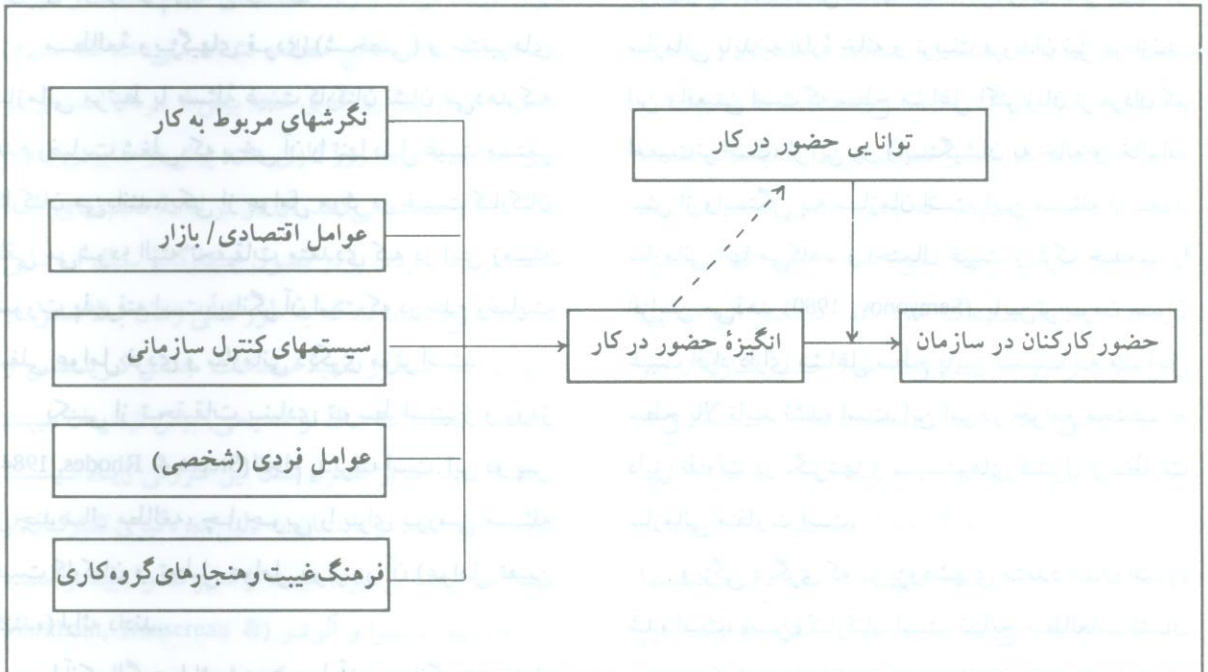
با آنکه الگوی ارائه شده توسط آن دو بیانگر پنج عامل اصلی تعیین کننده حضور یا عدم حضور کارکنان در کار است، آنان عوامل مؤثر در غیبت یا حضور کارکنان را به طور کلی به دو دسته متغیرهای شخصی و سازمانی تقسیم

اهمیت آن یکی از عوامل موثر در غیبت است. بدین شکل که هر چه مشاغل کارکنان مهمتر باشد، میزان رضایت شغلی آنها بیشتر و در نتیجه میزان غیبتشان کمتر است. در عوض هر چه مشاغل کم‌اهمیت‌تر باشد، ناراضی‌تری شاغلان بیشتر و میزان غیبت بالاتر است (Maier & Verser, 1982). نتایج بررسی‌های متعدد بعدی نیز فرضیه فوق را تأیید نمودند. البته برخی به قطع و یقین، آن را تأیید نکرده‌اند و معتقدند که تفاوت‌های فردی می‌تواند تأثیر نوع کار در غیبت کارکنان را تعدیل کند. دوّمین متغیر سازمانی که احتمال همبستگی آن را با غیبت کارکنان زیاد دانسته‌اند، اندازه سازمان است. در تحقیقات متعددی که در این زمینه صورت پذیرفته است، کسانی چون کلیلند (Cleland, 1955) بر اندازه سازمان و برخی دیگر چون مارکهم، دانسر و آلتو بر اندازه گروه‌های کاری تأکید کرده‌اند.

است. پژوهش‌های انجام پذیرفته در زمینه سنوات خدمت و ارتباط آن با غیبت کارکنان نشان می‌دهند که با افزایش سابقه کار کارکنان از میزان غیبتشان کاسته می‌شود. همچنین، بررسی‌ها بیانگر آن است که با افزایش سطح تحصیلات و تخصص کارکنان از میزان غیبتشان نیز کاسته می‌شود. بررسی‌هایی که به منظور تعیین همبستگی تأهل و تعداد اولاد و افراد تحت تکفل با غیبت کارکنان صورت پذیرفته است، نشان می‌دهد که درصد غیبت کارکنان متأهل از کارکنان مجرد اندکی بیشتر است. البته این مسئله دال بر ناراضی‌تری شغلی و یا تعهد سست آنها به سازمان نیست.

ب) متغیرهای سازمانی:

به منظور تعیین علل غیبت و عوامل موثر در آن، وجوه مختلف شغلی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. یکی از بررسی‌ها نشان می‌دهد که ماهیت کار و



شکل شماره ۱. چارچوبی برای مطالعه غیبت

اختیاری در نداشتن انگیزه برای حضور در سرکار و علت غیبت‌های غیرارادی یا غیراختیاری در عدم توانایی برای حضور است. سپس با اجرای تدابیری انگیزه حضور کارکنان و رضایت شغلی و سازمانی آنها را تقویت کند و از طریق ایجاد وابستگی منطقی سازمانی بر میزان تعهد آنها بیفزاید. این عوامل از میزان غیبت کارکنان می‌کاهد و در کنار آن مقدماتی را فراهم می‌نماید که درصد توانایی حضور کارکنان را افزایش می‌دهد و تداوم و استمرار آن را تضمین می‌نماید. از جمله این تدابیر می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

الف) انگیزه حضور در کار: غنی سازی مشاغل، تنوع بخشیدن به وظایف، انطباق اختیارات با مسئولیتها، پرداخت حقوق و مزایای مناسب، ارائه امکانات و وسایل اداری لازم، تدارکات و پشتیبانی بموقع، تشویق مستمر و دادن پاداش، تحکیم اخلاق کار، برانگیختن وجدان کاری، ایجاد وابستگی به سازمان و افزودن بر تعهدات سازمانی و غیره.

ب) توانایی حضور در کار: تأمین وسیله ایاب و ذهاب، پیشگیری از حوادث و ناخشنودیها، برنامه‌ریزی برای مسافرتها و اوقات فراغت، تنظیم مرخصیها و تعطیلات، اجرای قوانین ایمنی و بهداشت، کاستن از سایر مشغله‌ها و وابستگیها بالاخص مسئولیتهای خانوادگی و غیره.

پیامدهای غیبت کارکنان

کناره‌گیری از سازمان و محیط کار در قالب رفتارهایی نظیر غیبت و ترک خدمت بروز می‌کند. این رفتارها برای کارکنان این امکان را فراهم می‌آورد تا از ناخوشایندیهای کار یا مجازاتی که در محیط کار در انتظار آنهاست اجتناب ورزند. هر فردی نسبت به شغل و سازمان نگرشی خاص دارد که بدان نگرش شغلی گویند. اکثر تحقیقاتی که در زمینه نگرش شغلی صورت پذیرفته است بر سه نگرش

پژوهشها نشان دهنده آن است که غیبت در گروه‌ها و سازمانهای کوچک و محدود بسیار کمتر از گروه‌ها و سازمانهای بزرگ و وسیع است، اما این را هم نمی‌توان گفت که با بزرگ شدن گروه‌ها و سازمانها الزاماً بر میزان غیبت کارکنانشان افزوده می‌شود، بلکه در این میان عوامل میانجی متعددی چون رشد تکنولوژی، کنترل‌های غیرمستقیم، ارتباطهای باز و چند لایه، تفویض اختیار نامحدود و ... نقش دارند.

سایر متغیرهای سازمانی که احتمال دارد با غیبت کارکنان همبستگی داشته باشند و پژوهشگران جهت یافتن نوع و میزان این همبستگی تحقیقاتی انجام داده‌اند عبارت‌اند از: رفتار و منش رهبر (Johns, 1978)، کار شیفتی و کار شناور (Watson, 1981)، نوع مالکیت شرکت (Hammer, Landau & Stern, 1981) و اُفت شغلی و سازمانی (Leigh, 1986). یافته‌ها وجود همبستگی بین غیبت و متغیرهای سازمانی فوق را تأیید می‌نمایند، اما نقطه ضعف پژوهشهای انجام شده آن است که هیچ یک میزان اهمیت و تأثیر متغیرها را نشان نداده‌اند و آنها را مقایسه و اولویت‌بندی نکرده‌اند.

با نگاهی دقیق به شکل شماره یک مشاهده می‌کنیم که متغیرهای فردی و سازمانی در قالب نگرشهای مربوط به کار، شرایط اقتصادی و بازار، سیستمهای کنترل سازمانی، عوامل فردی و فرهنگ غیبت و هنجارهای گروه کاری انگیزه حضور در کار را فراهم می‌آورند. اما در این میان توانایی حضور در کار نیز نقش دارد. در واقع حضور کارکنان برآیند انگیزه و توانایی است. پس به طور کلی می‌توان گفت که غیبت یا به دلیل عدم وجود انگیزه در کارکنان است و یا به دلیل ناتوانی از حضور بر سر کار و یا به هر دو دلیل. مدیریت نیروی انسانی برای حفظ و نگهداری کارکنان و کاستن از غیبت‌های مختلف، ابتدا باید دلیل غیبت‌ها را بشناسد، غیبت‌های ارادی را از غیر ارادی (اختیاری، غیراختیاری) تمیز دهد، زیرا علت غیبت‌های ارادی و

تشویق و عدم رضایت کافی از شغل می‌شود.

غیبت قادر است روند عادی انجام عملیات یک موسسه را دچار وقفه نماید. چون استخدام پرسنل جایگزین برای جبران غیبت کارکنان دشوار و پُر هزینه است، این شکل از کناره‌گیری نیز مورد توجه سازمانهاست. **غیبت و تعهد سازمانی:** براساس نظریه‌های موجود، کارکنانی که در سطوح بالای تعهد قرار دارند، انگیزه بیشتری برای حضور در سازمان دارند و می‌توانند تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند و در جهت دستیابی به این اهداف بکوشند، اما اگر فرد نسبت به چیزی بجز سازمان متعهد باشد (مانند تعهد به خانواده، تیم ورزشی و یا سایر موارد) برای حضور در سازمان فشار درونی کمتری احساس خواهد کرد. منظور ما این نیست که بین تعهد و حضور در سازمان رابطه مستقیمی وجود دارد، بلکه می‌خواهیم بگوییم عوامل متعددی در حضور فرد در سازمان موثر است که یکی از آنها تعهد سازمانی است.

اغلب چنین استدلال شده است که غیبت و ترک خدمت پیش شرطهای مشترکی دارند، به همین دلیل با روشهای مشابهی قابل بررسی هستند. اما این امر هنوز به اثبات نرسیده است. از این رو باید با دقت و احتیاط در این مورد اظهار نظر کرد.

غیبت به عنوان یک رفتار شغلی با ترک خدمت سه تفاوت عمده دارد. (Porter & Steers, 1979).

- (۱) پیامدها و نتایج منفی غیبت به مراتب از پیامدهای منفی ترک خدمت کمتر است.
 - (۲) به احتمال زیاد غیبت نوعی تصمیم آنی و خودانگیخته است، در حالی که ترک خدمت عموماً با اندیشه و تفکر بیشتری انجام می‌گیرد.
 - (۳) غیبت غالباً جانشینی برای ترک خدمت محسوب می‌شود، به ویژه در شرایط نامطلوب اقتصادی که فرصتهای شغلی جایگزین کمیاب است.
- غیبت و هم‌نوایی شغلی: هم‌نوایی شغلی از جمله

عمده متمرکز بوده‌اند: رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هم‌نوایی شغلی.

غیبت و رضایت شغلی: نیکولسن، براون، چادویک و جونز (Nicholson, Brown, Chadwick & Jones, 1976) بر پایه تجربیات کاری و تحقیقاتی که در زمینه ارتباط بین غیبت و رضایت شغلی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که غیبت کارکنان واکنش رفتاری به منظور ابراز عدم رضایت از شغل است و این اصل سنتی روان‌شناسی توسط تعداد کثیری از تحقیقات کاربردی روان‌شناختی سازمانی و صنعتی به اثبات رسیده است. خلاصه یکی از متغیرهای سنجش رضایت شغلی می‌تواند بررسی میزان غیبت کارکنان در سازمان و محیط کار باشد.

رضایت شغلی با میزان غیبت کارکنان کاملاً ارتباط دارد. احتمال عدم حضور کارکنان ناراضی به دلایلی غیر از بیماری و یا کارهای شخصی بر سر کار زیاد است.

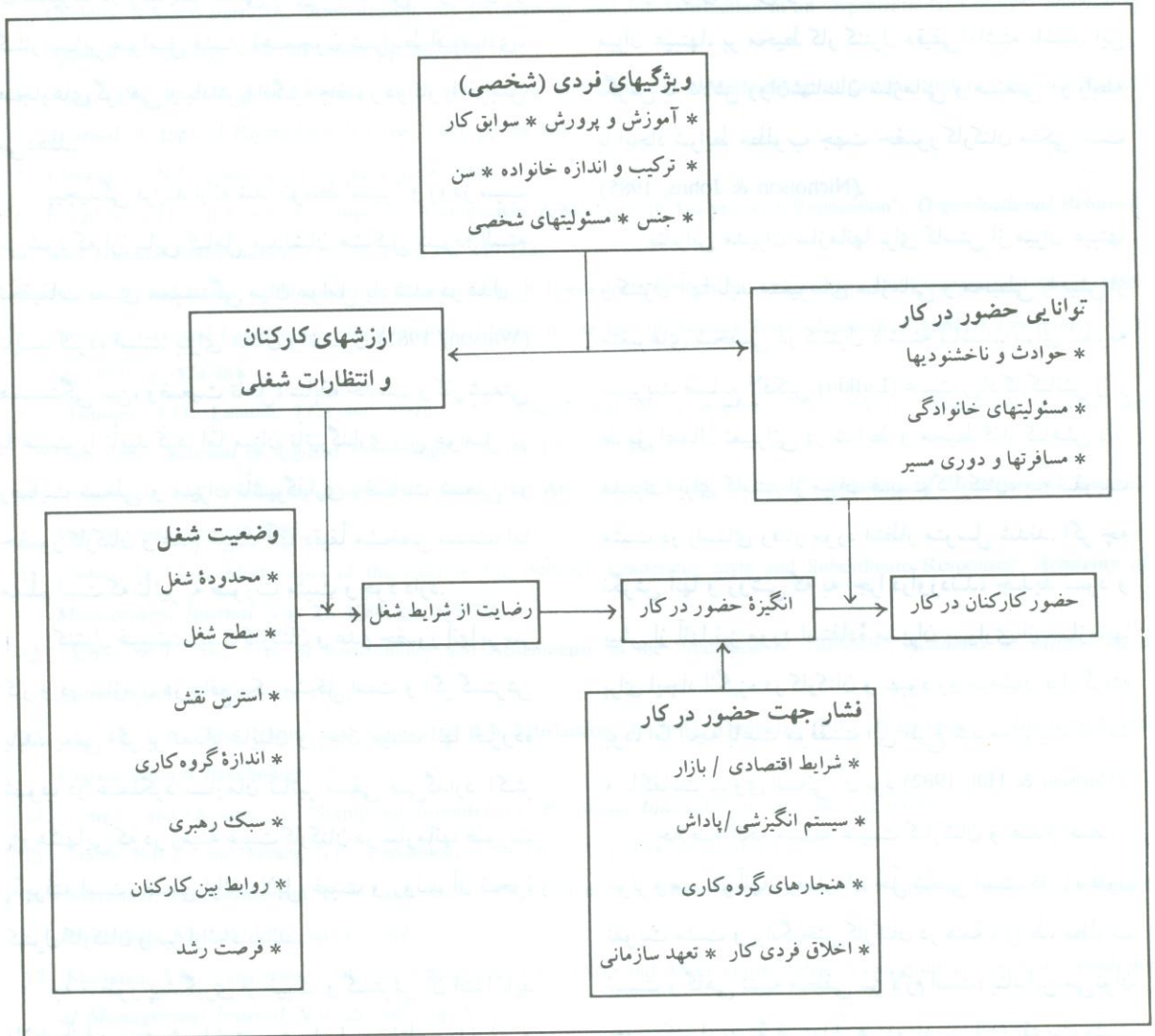
پژوهشها نشان می‌دهند که بین رضایت شغلی و غیبت همبستگی معکوس وجود دارد؛ یعنی هر چه غیبتها افزایش یابد، رضایت شغلی کاهش می‌یابد و هر چه غیبت کاهش بیابد و حضور کارکنان مستمرتر باشد بر میزان رضایت شغلی آنها افزوده می‌شود. به رغم رابطه معکوس رضایت و غیبت، ضریب همبستگی بین این دو متغیر از ۴۰٪ کمتر است و این به دلیل سایر متغیرهایی است که در این رابطه تأثیر می‌گذارند.

لاک و همکارانش (Lock, 1976) معتقدند که در سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان، تفاوت در غیبتها دارای اهمیت بسیار ناچیزی است. به تازگی پیشنهاد شده است که بررسی پیرامون غیبت متمرکزتر شود و علل و عوارض آن بیشتر شکافته شود و مورد مطالعه قرار گیرد، زیرا عوامل برون سازمانی نیز می‌توانند در جهت کاهش ضریب همبستگی رضایت شغلی و غیبت عمل نمایند، مانند موردی که کلگ (Clegg, 1983) بدان اشاره کرده است و آن اینکه شاید غیبت نتیجه تنفّری باشد که باعث بروز

پایین تر است (Robbins, 1990).

مدل حضور کارکنان در کار: استیروز و رودز (Steers & Rhodes, 1978) با ترکیب متغیرهای فردی (شخصی)، سازمانی و وضعیتی موثر در حضور یا عدم حضور کارکنان مدلی را تحت عنوان مدل حضور کارکنان ارائه داده‌اند (شکل ۲).

مفاهیمی است که به تازگی در متون رفتار سازمانی دیده می‌شود. با آنکه در مورد تعریف آن توافق کلی وجود ندارد، اما می‌توان گفت که هم‌نواپی شغلی مبین آن است که فرد از نظر روانی خودش را با کارش تا چه حد همانند می‌داند و در انجام آن فعالانه مشارکت می‌کند و برای خود ارزش قابل است. افرادی که دارای سطوح بالای هم‌نواپی شغلی هستند، معمولاً غیبت کمتری دارند و نرخ ترک خدمت آنان



شکل شماره ۲. مدل حضور کارکنان استیروز و رودز

وسيله برای پیش‌بینی غیبت‌های آینده بررسی غیبت‌های گذشته است، چون غیبت برآیند رفتار است و خصیصه‌ای شخصی نیست، از این رو ثبات آن در برخورد با مسائل اجتماعی بیشتر است. یعنی احتمال تداوم غیبت کسانی که در گذشته به طور مکرر غیبت نموده‌اند، زیاد است. اگر چه تحقیقاتی که در زمینه تفاوت‌های فردی توسط براگ و ایوانسویچ انجام پذیرفته است ارزشمند است، اما در حال حاضر نگرش عملی‌تر آن است که جهت کاستن از تعداد و میزان غیبت‌ها، بر محیط کار کنترل دقیقی داشته باشیم. این نگرش به تلاش روان‌شناسان سازمانی و صنعتی در رابطه با ایجاد شرایط مطلوب جهت حضور کارکنان متکی است (Nicholson & Johns, 1985).

بنابراین مدیران سازمانها برای کاستن از میزان غیبت‌ها و کنترل آنها باید متغیرهای سازمانی و محیطی را بیش از متغیرهای شخصی در کنترل داشته باشند. برای نمونه مدیریت صنایع لافکین (Lufkin) غیبت زیاد کارکنانش را از طریق اعمال تغییراتی در شرایط و محیط کار کاهش داد. مدیران، برای کاستن از میزان غیبت کارکنان، به تقویت مثبت در راستای رفتار مورد انتظار متوسل شدند. اگر چه نگرش آنها و روشی که به اجرا درآوردند، جدید نبود و پیش از آنها نیز مورد استفاده مدیران بسیاری از سازمانها برای ایجاد انگیزه در کارکنان و بهبود روحیه‌شان قرار گرفته بود، اما آنچه باعث موفقیت این طرح شد مدیریت کارآمد و با کفایت نیروی انسانی آن بود (Carlson & Hill, 1982).

خلاصه آنکه مسئله غیبت کارکنان و عدم حضور موثر و مستمر آنها در سازمان حل شدنی است. کاربرد فنون تقویت مثبت و برانگیختن کارکنان در همه شرایط، مطلوب نیست و گاهی تنبیه منطقی نیز لازم است؛ بنابراین می‌توان جهت کنترل بهینه غیبت‌ها از هر دو تدبیر: (۱) تقویت مثبت و تشویق کارکنان و (۲) تنبیه منطقی و محدود و بجا بهره

آنان مدلی فرایندی ارائه داده‌اند که بر همبستگی‌هایی مبتنی است که از نوشته‌های مربوط به غیبت اقتباس شده است. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌کنید، برخی از متغیرها (همچون توانایی حضور در کار) بر حضور کارکنان اثر مستقیم دارند، در صورتی که سایر متغیرها (همچون انتظارات و جنبه‌های مختلف وضعیت شغلی) در حضور کارکنان به طور غیرمستقیم تأثیر می‌گذارند. بدین شکل که آن متغیرها در رضایت شغلی تأثیر مثبت می‌گذارند و در کنار سایر عوامل فشار (همچون شرایط اقتصادی، هنجارهای گروهی و پاداش) انگیزه حضور در کار را افزایش می‌دهند.

پیچیدگی فرایند ارائه شده توسط استیز و رودز سبب می‌شود که ارزیابی کامل مدلشان مشکل شود؛ البته تحقیقات بعدی همبستگی میان عوامل یاد شده در مدل را تأیید کرده است. برای مثال واتسون (Watson, 1981) همبستگی سن، وضعیت تأهل، سابقه خدمت و کار شیفی با غیبت را تأیید کرد. اما میزان تأثیرگذاری این عوامل در رضایت شغلی و میزان تأثیرگذاری رضایت شغلی در حضور کارکنان و عدم غیبت آنها دقیقاً مشخص نیست، اما مسلم است که تأثیر به صورت مثبت وجود دارد.

کنترل غیبت: غیبت کارکنان و عدم حضور آنها بر سر کار و در سازمان در واقع یک مشکل است و اگر گسترش یابد، یعنی اگر بر تعداد غایبان و زمان غیبت آنها افزوده شود، در عملکرد سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. اکثر پژوهشهایی که در زمینه غیبت کارکنان در سازمانها صورت پذیرفته است، ضمن ارائه دلایل غیبت و روند آن نحوه کنترل کارکنان را نیز ارائه داده‌اند.

به منظور پیشگیری از غیبت و گسترش آن ابتدا باید دلایل آنرا درست شناخت و عوامل مختلف داخلی و خارجی اثرگذار بر آن را تحلیل کرد. به اعتقاد براگ (Breugh, 1981) و ایوانسویچ (Ivancevich, 1985) بهترین

منابع

- 1 - Breugh, J.A. "Predicting absenteeism from Prior Absenteeis and Work Attitudes" , *Journal of Applied Psychology*, 1981, pp. 555-60.
- 2 - Carlson, J.C and Hill, K.D. "The Effect of Gaming on Attendance and Attitude" , *Personnel Psychology*, 1982, pp. 63-73.
- 3 - Cheloha, R.S and Farr, J.L. "Absenteeism, Job Involvement, and Job Satisfaction in an Organizational Setting" , *Journal of Applied Psychology*, Vol., 65, 1980, pp. 467-473.
- 4 - Clegg, C.W. "Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, pp. 88-101.
- 5 - Cleland, S., N.J.: princeton University press, 1955.
- 6 - Fitzgibbons, D. and Moch, M. "Employee Absenteeism: A Multivariate Analysis with Replication" , *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26, 1980, pp. 349-372.
- 7 - Floger, R. and Belew, J. "Nonreactive Measurement: A Focus for Research on Absenteeism and Occupational Stress, 1985.
- 8 - Hammer T.H. and Landau, J.C. "Methodological Issues in the Use of Absence Data". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, 1981, pp. 574-581.
- 9 - Hammer, T.H., Landau, J.C., and Stern, R.N. "Absenteeism When Workers Have a Voice: The Case of Employee Ownership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, 1981, pp. 561-573.
- 10 - Ivancevich, J.M. "Predicting Absenteeism from Prior Absence and Work Attitudes". *Academy of Management Journal*, Vol. 28, 1985, pp. 219-228.
- 11 - Johns, G. "Task Moderators of the Relationship Between Leadership Style and Subordinate Responses", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, 1984, pp. 319-325.
- 12 - Keller, R.T. "The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 1984, pp. 176-183.
- 13 - Locke, E.A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976.
- 14 - Long, J. and Ormsby, J.C. "Stamp out Absenteeism", *Personnel Journal*, Vol. 66, 1987, pp. 94-96.
- 15 - Maier, N.R.F., and Verser, G.C, "Psychology in Industrial Organizations", 5th ed., 1982.
- 16 - Markham, S.E., Dansereau, F. Jr., and Alutto, J.A. "Female V.S. Male Absence Rates: A Temporal Analysis": *Personnel Psychology*, Vol. 35, 1982, pp. 371-382.
- 17 - Markham, S.E., Dansereau, F.JR, and Alutto, J.A. "Group Size and Absenteeism Rates: A Longitudinal Analysis", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 1982, pp. 921-927.
- 18 - Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M. "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", 1982.
- 19 - Nicholson, N., Brown, C.A, and chadwick - Jones, J.k. "Absence From Work and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 , 1976, pp. 728-737.

- 20 - Nicholson, N. and Johns, G. "The Absence Culture and The Psychological Contract - Who's in Control Of Absence?" *Academy of Management Review*, Vol. 10, 1985, pp. 397-407.
- 21 - Popp, P.O., and Belohlav, J.A. "Absenteeism in a Low Status Work Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 1982, pp. 677-83.
- 22 - Semyonov, M. "The Social Context Of Women's Labor Force Participation: A Comparative Analysis", *American Journal Of Sociology*, Vol. 86, 1980, pp. 534-550.
- 23 - Steers, R.M., and Porter, L.W. "Motivation and Work Behavior", 1983, pp. 441-442.
- 24 - Steers, R.M., and Rhodes, S.R. "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model", *Journal of Applied Psychology*, 1978, pp. 391-407.
- 25 - Watson, C.I. "An Evaluation of Some Aspects of the Steers and Rhodes Model Of Employee Attendance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66 , 1981, pp. 385-389.