

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت
سال هشتم، شماره ۳، پیاپی ۲۵، پاییز ۱۳۹۳
صفحات ۱۲۲ - ۱۰۵

تبیین کنش‌های مدیران صنعت، پیرامون تجهیز کارکنان با «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»: راهبرد نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)

(تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۷)

سیما ساغروانی^{*۱}، سعید مرتضوی^۲، محمد لگزیان^۳، فریبرز رحیم‌نیا^۴

چکیده

پژوهش حاضر در تلاش است تا در بستر حقیقی سازمان، کنش‌ها و دیدگاه‌های مدیران صنایع را نسبت به مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی»، بررسی و تبیین نماید؛ چرا که صاحب‌نظران با نگرش‌ها و نقطه نظرات متناقض و متمایزی به این مفهوم پرداخته‌اند. در حقیقت، شکاف موجود در مبانی نظری، مطالعه دیدگاه‌های مدیرانی را که زندگی در بستر سازمان را تجربه کرده‌اند، ضروری می‌سازد. بدین منظور با استفاده از رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، در روش شناسی نظریه داده بنیاد، با ۱۶ نفر از مدیران مجرب صنایع بخش خصوصی استان خراسان رضوی، مصاحبه عمیق صورت گرفت. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری در دو مرحله کدگذاری حقیقی و کدگذاری نظری نشان داد که مدیران، عمدتاً تجهیز کارکنان با «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را با چهار رویکرد عمده مورد توجه قرار می‌دهند: «رویکرد راهبردی»؛ «رویکرد انسانی»؛ «رویکرد انفعالی»؛ و «رویکرد مخالف». در مجموع بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش بومی، تدارک «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، کارکردها و ناکارآمدی‌هایی دارد که باید به دقت مورد توجه قرار گیرد، در نتیجه نمی‌توان به طور قطع، الزام به ایجاد این ظرفیت‌ها را تایید و یا رد کرد، بنابراین لازم است که مدیران با بررسی جوانب و انجام مطالعات عمیق، سطح بهینه‌ای از «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را برای تجهیز کارکنان خود، برآورد نمایند.

واژگان کلیدی:

ظرفیت‌های مازاد سازمانی، نظریه داده بنیاد، رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)

۱- * دکترای مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسؤول): sima_s111@yahoo.com

۲- استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد mortazavi@ferdowsi.um.ac.ir

۳- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

۴- استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

۱- مقدمه

مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی»^۱، از سابقه‌ای طولانی در ادبیات سازمان و مدیریت برخوردار است؛ با این وجود، همچنان بسیاری از زوایای آن در پرده‌ای از ابهام قرار دارد، چرا که صاحب‌نظران، نقطه نظرات متمایز و عمدتاً متناقضی را در رابطه با آن ارائه داده‌اند. بنابراین انجام مطالعات کیفی در بستر حقیقی سازمان‌ها و واکاوی دیدگاه‌ها و کنش‌های مدیران در محیط بومی، می‌تواند فهم عمیق‌تری حاصل نموده و ابهامات موجود را مرتفع سازد. در واقع، همانطور که در ادامه خواهد آمد، مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که شکاف قابل توجهی در رویکردهای نظریه‌پردازان نسبت به تدارک «ظرفیت مازاد سازمانی» وجود دارد، که این مسأله ابهامات زیادی را در ذهن مخاطبان، بوجود می‌آورد. بنابراین لازم است تا در کنار دیدگاه‌های نظریه‌پردازان غربی، دیدگاه‌ها و کنش‌های مدیران و افراد مجرب بومی در صنایع کشور را نیز واکاوی نمائیم؛ چراکه آن‌ها در طی سالهای متمادی کار خود، مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی را از نزدیک و در بستر سازمان لمس کرده و آن را تجربه نموده‌اند.

۲- مبانی نظری

چستر بارنارد^۲ (۱۹۳۸)، نخستین فردی بود که در تئوری اداری^۳ و در مبحث «نسبت مشوق- مساعدت»^۴، تلویحاً به مفهوم «ظرفیت مازاد»^۵، اشاره کرد؛ اما واژه «ظرفیت مازاد»، اولین بار توسط مارچ و سایمون^۶ (۱۹۸۵)، به کار برده شد. به عقیده آن‌ها، در شرایطی که نسبت مشوق‌ها به مشارکت، بیشتر از یک باشد، به عبارت دیگر مشوق‌هایی که کارفرما به کارکنان می‌دهد، بیش از مساعدت‌هایی باشد که وی از آن‌ها دریافت می‌کند، مشوق‌های افزوده را «ظرفیت مازاد»، می‌نامیم.

با وجود این، سیرت و مارچ (۱۹۶۳)^۷، نخستین افرادی بودند که به صورت خاص، مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی» را در «تئوری رفتاری شرکت»^۸ تعریف نمودند. این تئوری، سازمان را به عنوان ائتلافی از افرادی می‌داند که در تلاش هستند تا مزایای خود را حداکثر سازند، در حالیکه برای رسیدن به اهداف سازمانی کوشش می‌کنند. در این تئوری، «ظرفیت مازاد سازمانی» مفهومی کلیدی است که به صورت زیر تعریف شده است:

«ظرفیت‌های مازاد، در بردارندهٔ پرداخت اضافی به اعضای ائتلاف سازمان بوده، به گونه‌ای که این پرداختی، بیش از آن چیزی باشد که برای حفظ آنان، مورد نیاز است.»

بر اساس این تعریف، آن‌ها انواع متفاوتی از ظرفیت‌های مازاد سازمانی را مورد توجه قرار دادند، به عنوان مثال: «سود اضافی سهام به سهام داران»؛ «قیمتهای کمتر از میزان ضروری برای حفظ خریداران»؛

۱ - Organizational slack
 ۲ - Chester Barnard
 ۳ - Administrative theory
 ۴ - Inducement-contribution ratio
 ۵ - Slack
 ۶ - March & Simon
 ۷ - Cyert & March
 ۸ - Behavioral theory of the firm

«دستمزدهای بیشتر از میزان مورد نیاز برای حفظ نیروی کار»؛ «عایدی اضافه بر حقوق به مدیران اجرایی»، «موجودی منابع هزینه نشده» و «منابعی که در جهت رضایت افراد و زیر گروهها، جاری شده است». در مجموع، بعد از جای گرفتن واژه «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» در ادبیات سازمان و مدیریت، این مفهوم به صورت گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفت، بطوریکه تاکنون تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. در این راستا، اغلب تعاریف ارائه شده از مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی، آشکارا و یا تلویحاً اشاره به منابع اضافی و مازادی دارند که ظرفیت‌های بیشتری را برای سازمان فراهم می‌آورند، بطوریکه این منابع می‌تواند به کارکنان و یا سایر اعضای ائتلاف سازمانی، تزریق شوند. به عنوان مثال ویلسون (۱۹۷۹) بر این عقیده است که چنانچه حداقل منابع مورد نیاز برای سازمان، جهت انجام مجموعه‌ای از کارکردهایش را در نظر بگیریم، ظرفیت‌های مازاد عبارت از هر منبع و یا دارایی فراتر از این آستانه، می‌باشد. در ادامه، بورجیس در سال ۱۹۸۱، تعریف گسترده‌تری از «ظرفیت مازاد سازمانی» را ارائه می‌دهد و این مفهوم را به صورت زیر، تعریف می‌کند:

لایه ای نرم^۱ از منابع بالقوه و یا واقعی، که به سازمان اجازه می‌دهد تا بتواند به شکلی موفق، در برابر فشارهای داخلی برای تعدیل، و یا فشارهای خارجی برای تغییرات در خط مشی، خود را منطبق نموده و به همان اندازه بتواند تغییراتی استراتژیک در پاسخ به محیط خارجی را آغاز نماید. نوریا و گیولاتی (۱۹۹۶)، نیز ظرفیت مازاد سازمانی را به عنوان «مخزنی از منابع که فراتر از حداقل‌های مورد نیاز برای تولید سطح مشخصی از خروجی‌های سازمانی می‌باشد» تعریف نموده‌اند. در مجموع، همانطور که عنوان شد، نظریه‌پردازان، تعاریف متعددی را از این مفهوم ارائه داده‌اند؛ اما نکته مهم آنجاست، که همه این تعاریف، به صورت تلویحی و یا آشکارا، «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را به عنوان منابع یدکی و یا افزوده‌ای می‌دانند که سازمان را با ظرفیت‌های بیشتری، تجهیز می‌کنند.

۱-۲- دیدگاه‌های متفاوت نسبت به تدارک ظرفیت‌های مازاد سازمانی

با وجود تعاریف گوناگون و طبقه بندی‌های متعدد از ابعاد «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، دیدگاه‌های متناقضی در خصوص تدارک این ظرفیت‌ها ارائه شده است؛ به گونه‌ای که برخی از صاحب‌نظران، ایجاد این ظرفیت‌ها را مفید و ضروری؛ و برخی دیگر تدارک این ظرفیت‌ها را نه تنها بی‌فایده، بلکه مضر، دانسته‌اند. در نتیجه، دیدگاه‌های مخالف و موافق، منطبق‌های گوناگونی را در حمایت و یا رد ایجاد «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» ارائه کرده‌اند؛ که در ادامه تشریح شده است.

۱-۲-۱- مدافعان ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی

نظریه‌پردازان مدافع ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی، به کارکردهای گوناگونی از ظرفیت‌های مازاد سازمانی، اشاره کرده‌اند، که عبارتند از:

۱- ظرفیت‌های مازاد، به عنوان منبعی برای حل تعارض و کاهش رفتارهای سیاسی در محیط داخلی

برخی از طرفداران معتقدند که حل تعارضات و کاهش رفتارهای سیاسی از کارکردهای ظرفیت‌های مازاد سازمانی هستند [۶]. آن‌ها بر این عقیده هستند که فراوانی منابع در چارچوب «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، تعارض نهفته میان اعضای سازمان را که متقابلاً به هم وابسته هستند، اما اهداف متفاوتی دارند را می‌کاهد. در این خصوص ماچ و پوندی^۱ (۱۹۷۷) عنوان می‌کنند که «ظرفیت‌های مازاد اجازه می‌دهد که به طور کلی، فرصت‌های انتخاب، میان همه مشارکت‌کنندگان توزیع شود»، زیرا بر اساس این دیدگاه، زمانیکه منابع محدود است، اعضای سازمان‌زمان بیشتری را برای شکل‌دهی ائتلافات و چانه‌زنی برای تسهیم منصفانه منابع، صرف می‌کنند. اما وفور منابع، تعارضات میان واحدهای فرعی و نیاز به موضع‌گیری سیاسی را کاهش می‌دهد [۵].

۲ - ظرفیت‌های مازاد به عنوان ضربه‌گیر و یا سپر دفاعی در برابر تغییرات و تکانه‌های محیطی یکی دیگر از کارکردهایی که توسط مدافعان ظرفیت‌های مازاد سازمانی، به آن اشاره شده است، این است که منابع مازاد، تکانه‌های محیطی^۲ را همانند یک ضربه‌گیر^۳، جذب می‌کند. در این دیدگاه، «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، به عنوان مکانیزمی در جذب نوسانات محیطی، امکان تطبیق با تغییرات فاحش^۴ را با حداقل آسیب، فراهم می‌سازند [۴]؛ بطوریکه عده‌ای آن را به عنوان ضربه‌گیری^۵ میان سازمان و اقتضات محیطی، در نظر می‌گیرند [۵].

بورجیس (۱۹۸۱) نیز معتقد است که این منابع به سازمان فرصتی می‌دهد که در برابر فشارهای داخلی و خارجی محیط، عکس‌العمل مناسبی را اتخاذ کند. در مجموع بر اساس این دیدگاه برخورداری از منابع اضافی کافی، برای شرکت‌ها، انعطاف‌پذیری لازم را جهت انطباق با محیطشان، فراهم می‌آورد، بطوریکه وجود منابع مازاد، شرکت‌ها را از ضربات شوک‌های محیطی حفظ می‌کند [۷].

۳ - ظرفیت‌های مازاد سازمانی به عنوان تسهیل‌گر رفتارهای خلاقانه و نوآورانه بر این اساس، مدافعان بر این عقیده هستند که «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، می‌توانند منابعی برای رفتار خلاقانه، فراهم آورند. به عبارتی دیگر یکی از کارکردهای استراتژیک این ظرفیت‌ها، فراهم آوردن منابعی برای تجربه نوآوری و خلاقیت است [۴]. بحث اصلی این است که نوآوری و تغییر، نیازمند منابع و مصرف آن است و در صورت وجود ظرفیت‌های مازاد، سازمانها شانس بیشتری برای اقدام به پروژه‌های خاص دارند. از نقطه نظر روانشناسی نیز نوآوری و تغییر، زمانی مورد پذیرش بیشتر قرار می‌گیرد، که منابعی اضافی، وجود داشته باشد؛ زیرا که این منابع اضافی، سازمان را از نقطه ضعف مخاطرات یا ریسک‌ها، حفاظت می‌کند [۵].

۱-۲-۲- مخالفان ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی

مخالفان تدارک ظرفیت‌های مازاد سازمانی، منطق دیگری را برای ادعای خود ارائه می‌دهند. که عبارت‌اند از:

۱ - ظرفیت‌های مازاد، به عنوان نشانه‌ای از ناکارایی

۱ - Moch & Pondy
 ۲ - Environmental jolt
 ۳ - Buffer
 ۴ - Gross shift
 ۵ - Buffer

گرایش‌های موجود در این دیدگاه، همگام با اقتصاد نئوکلاسیک هستند. در اقتصاد نئوکلاسیک، باید میزان ظرفیت‌های مازاد سازمانی صفر باشد؛ چرا که وجود منابع مازاد، نشانه‌ای از عدم توازن در شرکت است [۱۴]. برخی از اقتصاددانان، وجود ظرفیت‌های مازاد را مترادف با ضایعات^۱ دانسته و آن را به عنوان بازتابی از بی‌کفایتی و سستی می‌بینند. به عقیده آنها، «ظرفیت مازاد سازمانی»، هزینه‌ای اضافی است که باید حذف شود. بنابراین، مخالفان، منابع مازاد را نشانه‌ای از ناکارایی می‌دانند که از ارزش کلی یک شرکت، می‌کاهد. لیبنستاین^۲ (۱۹۶۹) در این خصوص واژه *x-efficiency* را در اشاره به ناشایستگی سازمان در دستیابی به خروجی‌ها با استفاده از منابعش، به کار می‌برد. با تکیه بر این دیدگاه، حقیقتاً بسیاری از مدیران امروزی، برای حذف منابع مازاد، اقدام به کوچک سازی^۳ و بهینه سازی^۴ می‌کنند. به عنوان مثال در طی دهه ۱۹۹۰، بسیاری از شرکت‌ها، ماشین آلات خود را متوقف کردند؛ کل بخش‌ها را تعطیل کردند؛ منابع تکراری را در میان واحدها، حذف نمودند؛ دستمزد و امتیازات مدیران اجرایی را کاهش دادند؛ پرسنل غیرضروری و اضافی را تعدیل کردند. از جمله دلایل حمایت از این اقدامات، این بود که چنین اقداماتی به شرکت‌ها کمک می‌کرد تا هزینه‌های خود را کمتر کرده و کارایی خود را ارتقا دهند [۵].

۲ - ظرفیت‌های مازاد سازمانی منبعی برای جذب منافع فردی (نگرش تئوری عاملیت)

در تئوری عاملیت^۵ فرض بر این است که مدیران به عنوان عاملان^۶ سهام داران، تنها اهداف فردی خود را دنبال می‌کنند. با توجه به این تئوری، چنانچه سازمان، ظرفیت‌های مازاد و یا به عبارتی دیگر، منابعی مازاد را در اختیار داشته باشد؛ مدیران این منابع را در راستای منافع شخصی خود، به کار خواهند گرفت. ویلیامسون بر این فرض بود که مدیران، دارای اهدافی با منافع فردی هستند. بر این اساس، در زمان‌های پر رونق^۷، برای سازمان‌ها، ظرفیت‌های مازادی ایجاد خواهد شد و مدیران با استفاده از اختیارات خود این ظرفیت‌ها را به دو طریق، مصرف خواهند کرد: ۱) حقوق بیشتری را برای خود در نظر خواهند گرفت و یا کارکنانی اضافی را برای پرستیزی خود، استخدام خواهند کرد. ۲) وجوه اضافی را هزینه خواهند کرد [۱۸].

لیبنستاین (۱۹۶۹) و ویلیامسون^۸ (۱۹۶۴)، مانند سایر و مارچ (۱۹۶۳)، سازمان را به عنوان ائتلاف‌هایی از منافع رقیب، تشریح می‌کردند. با این وجود، به عقیده آنها بهتر است که این منافع رقیب، را به عنوان سیستمی از روابط تو در تو اصیل - وکیل^۹، در نظر بگیریم. بطوریکه ممکن است مدیران (وکیل)، اقدام به انباشته کردن منابع مازاد نمایند تا از این طریق، منافع شخصی خود را به جای منافع سازمان، دنبال کنند [۲].

۳ - ظرفیت‌های مازاد سازمانی به عنوان تسهیل‌گر رفتارهای غیر بهینه

مخالفان ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی معتقدند که وجود ظرفیت‌های مازاد می‌تواند، فرصتهایی را برای اقدام به رفتارهای غیر بهینه^{۱۰}، فراهم آورد [۴]. در واقع «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، تصمیم‌گیران

۱ - Waste
 ۲ - Libenstein
 ۳ - Downsizing
 ۴ - Rightsizing
 ۵ - Agency theory
 ۶ - Agent
 ۷ - Prosperous time
 ۸ - Williamson
 ۹ - Principal-agent
 ۱۰ - Non-optimizing behaviors

استراتژیک را با گزینه‌های رضایت‌بخش بیشتری روبرو می‌کند و فرد را در انتخاب گزینه رضایت‌بخش، آزادتر می‌کند، به طوری که امکان انتخاب گزینه غیر بهینه‌تر، بیشتر می‌شود. به عبارت دیگر، مرز پذیرش تصمیمات استراتژیک، تحت تاثیر سطح حضور ظرفیت‌های مازاد، قرار می‌گیرد. در این حالت، گزینه‌هایی که در غیاب منابع مازاد، غیر قابل پذیرش بودند، ممکن است که در عمل، با وجود منابع اضافی، رضایت‌بخش تلقی شوند [۵]. بر این اساس، ممکن است مدیران، با در اختیار داشتن ظرفیت‌های مازاد، ترتیبات ساختاری^۱ غیربهینه‌ای را اتخاذ کنند، به گونه‌ای که این ترتیبات ساختاری، بیش از آنکه با کارایی اقتصادی، همگام باشد، با ترجیحات نیروی کار، همگام است. به عبارت دیگر، وجود «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» باعث می‌شود که بررسی دقیق و پویا گزینه‌ها در سازمان، کمتر شده و امکان اتخاذ ترتیبات ساختاری غیر بهینه، بیشتر شود [۴]. علاوه بر نگرش‌های منفی ذکر شده، نوه‌ریا و گیولتی، به دیدگاه‌های مخالفان، اشاره می‌کنند؛ به گونه‌ای که ظرفیت‌های مازاد، می‌تواند رفتارهای سیاسی را افزایش داده و ممکن است بی‌انضباطی را دامن بزند [۱۷].

به طور کلی، رویکردهای موافق و مخالف ذکر شده پارادوکسی بالقوه را نشان می‌دهند و تئورسین‌ها و محققین را به مطالعات بیشتری در این حوزه، تشویق می‌کنند. بنابراین با توجه به شکاف عمده و اختلافات مبانی صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان نسبت به ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی، بررسی کنش‌ها و نگرش‌های مدیرانی که در عمل، فضای زندگی سازمانی را تجربه کرده‌اند، بسیار ضروری است؛ چراکه آن‌ها دلایل گوناگون توجه به ظرفیت‌های مازاد سازمانی را در بستر واقعی سازمان‌ها، تشریح کرده و امکان درک بهتری از دیدگاه‌های ارایه شده را فراهم می‌آورند. منتهی از آنجا که ظرفیت‌های مازاد سازمانی در اشکال متعددی نمودار می‌شود، این پژوهش تنها به مطالعه دیدگاه در خصوص تدارک ظرفیت‌های مازاد سازمانی برای کارکنان، پرداخته است.

۳- روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش‌شناسی نظریه داده بنیاد، به منظور تحلیل داده‌ها استفاده به عمل آمده است، چرا که اعتقاد بر این است که نظریه داده بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است [۹]. روش‌شناسی نظریه داده بنیاد، با رویکردهای متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش با اتخاذ رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، در تلاش است تا اهداف خود را دنبال نماید، چرا که این رویکرد اگرچه چالشی است، اما مدل‌سازی‌های حاصل از آن، در فضایی بسیار گسترده صورت می‌گیرد و این مساله افق دید محقق را به منظور تحلیل داده‌ها، بسط می‌دهد.^۲ این رویکرد در نظریه داده بنیاد، مفروضات از پیش تعریف شده‌ای ندارد، بلکه دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند. در این رابطه گلیزر در غالب مکتوبات خود، دائماً به لفظ «دغدغه»

۱ - Structural arrangements

۲ - از آنجا که در متون فارسی، به صورت کم‌رنگی به رویکرد گلیزری در نظریه داده بنیاد، پرداخته شده است؛ درحالی‌که تحقیقات متعددی با رویکرد استرواسی، صورت گرفته است؛ در ادامه و در خلال بحث این دو رویکرد در کنار هم و در مقایسه با یکدیگر، تشریح خواهد شد تا درک بیشتری از روش گلیزری حاصل شود.

اصلی^۱ « مشارکت‌کنندگان اشاره می‌کند. زیرا که نظریه داده بنیاد توضیح می‌دهد که چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه عمده خود را حل می‌کنند، در حالی که ممکن است از نظر مفهومی از این قضیه آگاه نباشند. در نتیجه از نگاه وی، در نظریه داده بنیاد، دعوت از مصاحبه شونده‌گان و مرور نظریه توسط آن‌ها، با این هدف که اعتبار تئوری، آزمون شده و یا کنترل شود، کار غلطی است [۹]. به‌طور کلی، رویکرد ظاهر شونده در روش شناس نظریه داده بنیاد، با گذر از ۳ گام اصلی کدگذاری، حاصل می‌شود. کدگذاری از طریق شکستن داده‌ها، پژوهش‌گر را از سطح تجربی حرکت می‌دهد، به‌طوری‌که وی داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد [۸]. بر اساس این رویکرد، ۳ گام اصلی کدگذاری، عبارت‌اند از: (۱) کدگذاری باز^۲؛ (۲) کدگذاری انتخابی^۳ (گام اول و دوم را کدگذاری حقیقی^۴ می‌نامند)؛ (۳) کدگذاری نظری^۵

پژوهش حاضر نیز با طی کردن این ۳ گام اصلی، اهداف خود را دنبال نمود. که در ادامه و در خلال بحث، نحوه کدگذاری در هر یک از این گام‌ها، تشریح شده است. شایان ذکر است که در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از بسته نرم افزاری MAXQDA نسخه ۱۰ استفاده شده است. این نرم‌افزار از نظر روش‌شناسی، برای مطالعات متنی هرمنوتیک، نظریه داده بنیاد و رویه‌های متعددی از روش‌های آمیخته، به کار می‌رود.

۳-۱- جامعه و نمونه پژوهش

در این پژوهش، جامعه آماری، مدیران صنایع بخش خصوصی استان خراسان رضوی هستند؛ که با روش نمونه‌گیری نظری^۶، از میان آن‌ها نمونه‌گیری به عمل آمد. در رابطه با نمونه‌گیری نظری در رویکرد ظاهرشونده، گلپزر (۱۹۷۸)، تصدیق می‌کند که محققان باید افراد و مجموعه‌ها را خودشان انتخاب کرده و به‌صورت هدفمند اقدام به نمونه‌گیری نمایند؛ زیرا آن‌ها قادرند اطلاعات مفیدی را در حوزه موضوع منتخب^۷ خود، فراهم آورند. بنابراین در این پژوهش نیز تا رسیدن به اشباع نظری، با ۱۶ نفر از افرادی که می‌توانستند اطلاعات غنی‌تری^۸ را در دسترس قرار دهند، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت، چراکه در نظریه داده بنیاد، مصاحبه‌ها، مطلوب‌ترین داده‌ها هستند [۱۰].

۳-۲- رویه‌های اعتبار بخشی پژوهش

بر اساس دیدگاه گلپزر، منبع اعتماد^۹ در نظریه داده بنیاد، بر چهار معیار استوار است که باید ارزیابی شود: (۱) تناسب نظریه با داده‌ها: بر این اساس، تناسب با فرآیند مقایسه مستمر نمود می‌یابد (۲) مرتبط بودن نظریه داده بنیاد: زمانی که نظریه آن‌چه را که واقعاً رخ می‌دهد، منعکس می‌کند (۳) عملی شدن و قابلیت اجرای

۱ - Main concern
 ۲ - Open coding
 ۳ - Selective coding
 ۴ - Substantive coding
 ۵ - Theoretical coding
 ۶ - Theoretical Sampling
 ۷ - Chosen topic area

۸ - شایان ذکر است که این ۱۶ نفر از میان افرادی برگزیده شدند که مهندس برتر استان خراسان رضوی بر اساس تجربه کاری خود با صاحبان صنایع، آن‌ها را به محقق، معرفی نمود.

۹ - Trust

نظریه^۱: عملی شدن، مربوط به میزان ارتباط محکم نظریه، با آنچه که در جریان است، می‌باشد (۴) قابلیت اصلاح نظریه^۲: بر این اساس، هر چه را که به آسانی از طریق مقایسه مستمر با نظریه پیوند می‌یابد، از دست نمی‌رود. نظریه در زمانی که مناسب است می‌تواند توسط نشانه‌های جدید و یا مروری بر ادبیات، اصلاح شود [۱۳].

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- کدگذاری باز

بر اساس رویکرد ظاهر شونده (گلیزری)، کدگذاری باز با اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها، تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس مقوله محوری، هدایت شود.

«مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می‌دهد چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه اصلی خود را در رابطه با مسائلی که محقق مطرح می‌نماید، حل می‌کنند.»

در مجموع گلیزر (۱۹۷۸)، معتقد است که از ابتدای اقدام محقق برای کدگذاری باز، وی باید به صورت آگاهانه به جستجوی متغیر محوری بپردازد. با توجه به توصیه‌های گلیزر، در این پژوهش، اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه پنجم نمودار شد. به طوری که در این مرحله، محقق مقوله محوری را «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، نام گذاشت. این مقوله اشاره به تقویت توان منابع مازاد مالی و روان شناختی در کارکنان دارد، به طوری که اگرچه ممکن است که کارکنان با دریافت توجهات و حقوق و مزایای کمتر، انتظارات سازمان را محقق سازند، اما سازمان فراتر از نیاز و توقعات آن‌ها، اقدام به تجهیز این کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی می‌نماید. این مقوله محوری که بیشترین تغییرات حول دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را توضیح می‌دهد، تمرکز مطالعه و تمرکز داده‌های جمع آوری انتخابی در مراحل بعدی خواهد بود.

۴-۲- کدگذاری انتخابی

در رویکرد ظاهر شونده (گلیزری)، زمانی که مقوله محوری، نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها، در جهت متغیر محوری، کدگذاری می‌شوند. کدگذاری انتخابی، با کدگذاری برای متغیر محوری^۳، سر و کار دارد. بنابراین در ادامه مصاحبه‌ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، تحت عنوان «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، صورت گرفت. جدول ۱، کدها و مفاهیم به دست آمده در این مرحله را نشان می‌دهد.

۱ - The "work" or applicability of the GT
 ۲ - "Modifiability" of the theory
 ۳ - Core variable

جدول ۱ - مفاهیم و نمونه کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی^۱

مفهوم	کد
رویکرد انسانی کارفرما نسبت به تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی	محوریت انسان در ارائه خدمات مازاد سازمانی
	قبول ریسک حاصل از ارائه فرصت مازاد به نیروی کار
	توجه مازاد به نیروی کار به دلیل وجدان کارفرما
	به فعلیت رساندن پتانسیل‌های کارکنان با نیت انسانی
	ارائه سرویس‌های مازاد به دلیل توجه کارفرما به منافع کشور
	کمک‌های مادی مازاد به عنوان وظیفه کارفرما
رویکرد راهبردی کارفرما نسبت به تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی	کمک مازاد فراتر از قانون و با نگاه انسانی به کارکنان و...
	اثر توجه مازاد به کارکنان در بلند مدت
	مدیون کردن نیروی کار با هدف بهره برداری از او در آینده
	اهمیت توجه مازاد به کارکنان کلیدی برای منافع سازمان
	ارائه خدمات مازاد سازمانی به عنوان یک محرک
	تغذیه مازاد به عنوان جلیقه نجاتی در آینده
	خدمات مازاد به عنوان وسیله ای برای حفظ سیستم
	کمک مازاد مالی و روانی به کارکنان به عنوان کپسول اطفای حریق
	کمک بیشتر به کارکنان به عنوان استراتژی سازمان
	کمک مازاد مالی و روانی به عنوان سوپاپ اطمینان
کمک مازاد به عنوان سپر بسیار قوی و...	
رویکرد انفعالی (منفعلانه) کارفرما نسبت به تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی	ارائه سرویس‌های مازاد به صورت مقطعی و گسسته
	اقدامات فردی و غیر سیستماتیک در ارائه فرصت‌های مازاد به کارکنان
	عدم تدوین سیاست‌های مشخص در خصوص ارتباطات مازاد
	عدم توجه سیستماتیک و نظام مند به نحوه توجه مازاد به کارکنان
	اقدامات مقطعی و گسسته برای کمک‌های مازاد به کارکنان
	نداشتن برنامه و بودجه مدون برای کمک‌های مازاد به کارکنان
رویکرد مخالف کارفرما نسبت به تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی	اقدامات فردی و غیر سیستماتیک در توجه مازاد به کارکنان
	اداره شرکت بر اساس معامله پایاپای با کارکنان
	تخصیص حداقل‌های قانونی به کارکنان
	نگرش منفی مالکان نسبت به توجهات مازاد به کارکنان
	عدم ضرورت برقراری ارتباط مازاد با کارکنان در صنایع
	وظیفه نداشتن صنایع نسبت به کمک مازاد به کارکنان
ارائه هزینه‌های مازاد به عنوان هزینه ای غیر ضروری و...	

۱ - نکته شایان ذکر آن است که در این جدول، تنها به عناوین کدها اشاره شده است؛ این در حالی است که فراوانی هر یک از این کدها با هم متفاوت است.

۴-۳- کدگذاری نظری

این مرحله از کدگذاری، اشاره به تلفیق میان مفاهیم، توسط یک الگوی ارتباطی دارد. در واقع، این مرحله از کدگذاری، به محقق اجازه می‌دهد تا به تفکر راجع به مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از ممکنات ذهنی بیانجامد؛ نزدیک شود و به صورت تحلیلی، راجع به پیوند ممکن میان مقولات بیاندهد^۱ [۱۷]. کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی، که مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند [۱۱]. کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم سازی می‌کنند. آن‌ها مانند کدهای حقیقی (که از فرآیند کدگذاری باز و انتخابی حاصل شده‌اند)، ظهور یابنده و خودجوش هستند و داستان‌های تکه تکه شده را مجدداً به هم بافته و متصل می‌کنند. بنابراین کدهای حقیقی بدون کدهای نظری، انتزاعاتی تهی خواهند بود [۸]. گلنیز وهالتون (۲۰۰۷)، در این خصوص عنوان می‌کنند:

«کدهای نظری، قلمرو جامع، تصاویر وسیع و یک دیدگاه جدید را ارایه می‌دهند. این کدها به محققان اجازه می‌دهند تا هنگام مکتوب کردن مفاهیم و ارتباط میان آن‌ها، سطح مفهومی را حفظ نمایند.» [۱۰].

گلنیز در کتابی که در سال ۱۹۶۷، منتشر می‌سازد؛ برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای تلفیق کدهای حقیقی، معرفی می‌کند. وی تصریح می‌کند که این ۱۸ خانواده، نسبت به یکدیگر منحصر به فرد نیستند، بلکه به صورت قابل توجهی با یکدیگر همپوشانی دارند. همچنین یک خانواده می‌تواند خانواده دیگر را تقویت سازد و خانواده دیگری را ایجاد نماید. گلنیز در هر یک از خانواده‌های کدگذاری، بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه ای از واژه‌ها اشاره می‌کند، که هر یک از آن‌ها می‌توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشند. به عبارت دیگر، گلنیز در اشاره به هر یک از خانواده‌های کدگذاری، بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه‌ها، محقق را آزاد می‌گذارد تا خود اقدام به تلفیق کدها و مدلسازی، نماید. به عنوان مثال ۴ نمونه از خانواده‌های کدگذاری عبارتند از:

۱ - خانواده به اصطلاح ۶ سی‌ها^۱: مجموعه ای از واژه‌های مرتبط با علل^۲، نتایج^۳، اقتضات^۴، متن^۵، شرایط^۶ و تغییرات همگام^۸

۲ - خانواده نوع^۹: مجموعه ای از واژه‌هایی که به انواع اشاره دارد؛ مانند: اشکال^{۱۰}، سبک‌ها^{۱۱}، طبقات^{۱۲} طبقات^{۱۲} و...

۱ - در رویکرد استرواسی، این کدگذاری در مرحله کدگذاری محوری، صورت می‌گیرد. نکته قابل توجه آن است که استراوس، تلفیق مقولات را تنها با استفاده از یک «پارادایم کدگذاری»، صورت می‌دهد؛ در حالی که گلنیز جهت تلفیق مقوله‌ها، اشاره به «خانواده‌های کدگذاری» دارد و امکان پذیری‌های بیشتری را در جهت تلفیق مقوله‌ها و مدلسازی، ارائه می‌دهد.

۲- The ۶C's family: این اصطلاح اشاره به حرف اول هر یک از لغات اصلی این مدل دارد که با C شروع می‌شوند.

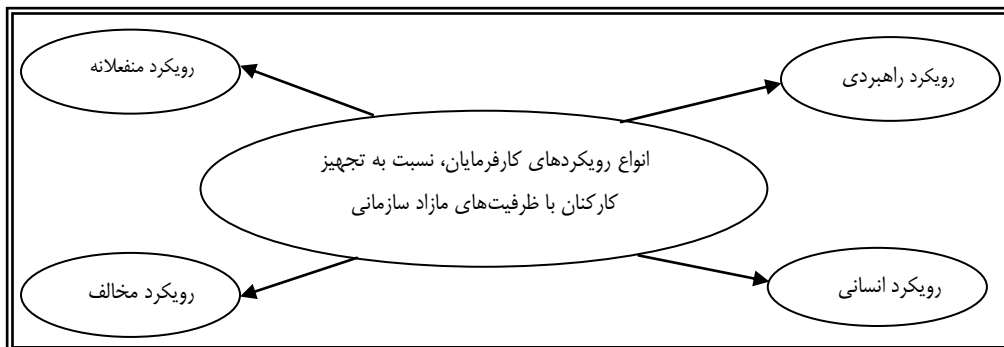
۳ - Causes
 ۴ - Consequences
 ۵ - Contingencies
 ۶ - Context
 ۷ - Conditions
 ۸ - Covarinces
 ۹ - Type family
 ۱۰ - Forms
 ۱۱ - Styles
 ۱۲ - Classes

۳ - خانواده فرآیند^۱: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به فرآیندها اشاره دارد؛ مانند: مراحل^۲، فازها^۳، زنجیره‌ها^۴، توالی‌ها^۵ و...

۴ - خانواده فرهنگی^۶: این خانواده شامل مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به پدیده‌های فرهنگی اشاره دارد؛ به عنوان مثال: هنجارهای اجتماعی^۷، ارزشهای اجتماعی^۸، اعتقادات اجتماعی^۹ و...

البته گلیر در مطالعات بعدی خود، تنها به این ۱۸ خانواده کدگذاری نظری بسنده نمی‌کند، بلکه در جریان مکتوبات بعدی خود به نمونه‌های دیگری از کدهای نظری اشاره می‌کند که هر یک در چپه‌های جدیدی را در ذهن محقق می‌گشاید و به وی این امکان را می‌دهد که با دیدگاه رشد یافته‌تری مقولات خود را در جهت ایجاد یک نظریه مبتنی بر داده‌ها تلفیق نماید.

با بررسی‌های به‌عمل آمده توسط محقق، در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر، به نظر می‌رسد که در پژوهش حاضر، «خانواده نوع» در رویکرد گلیر، به بهترین شکل، امکان تلفیق مقولات را به عمل می‌آورد؛ چرا که در این پژوهش، انواع متفاوتی از رویکرد کارفرمایان، نسبت به «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، به دست آمد. بنابراین مدل حاصل از پژوهش، در «خانواده کدگذاری نوع» جای داده می‌شود و محقق آن را به صورت زیر، ترسیم می‌کند.



شکل ۱ - الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری

در ادامه، هر یک از این رویکردها، نسبت به مقوله محوری، یعنی «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی» تشریح شده است. همان‌طور که عنوان شد، نتایج حاصل از تحلیل و تفسیر یافته‌ها نشان داد که

۱ - Process family
 ۲ - Stages
 ۳ - Phases
 ۴ - Chains
 ۵ - Progressions
 ۶ - Cultural family
 ۷ - Social norms
 ۸ - Social values
 ۹ - Social belief

نگرش کارفرمایان نسبت به «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را می‌توان در ۴ رویکرد عمده جای داد:

- رویکرد راهبردی
- رویکرد انسانی
- رویکرد منفعلانه
- رویکرد مخالف

❖ رویکرد راهبردی

کارفرمایانی که رویکرد راهبردی دارند، اساساً نیروهای کار را همانند قطعات پازل و مهره‌های بازی می‌پندارند که در جهت منافع سیستم، باید چیدمان صحیحی از آن‌ها داشت. در حقیقت، چنین کارفرمایانی با هدف حفظ منافع سیستم در مقاطع گوناگون زمانی، اقدام به سرویس‌دهی مازاد به کارکنان خود می‌نمایند. در این حالت، اگر کارفرما فرصت و یا سرویس مازادی را چه به لحاظ روانشناختی و چه به لحاظ مادی، در اختیار نیروی کار خود قرار می‌دهد، صرفاً با نیت بهره‌برداری از او در گذرگاه‌های گوناگون و بعضاً حساس و بحرانی است.

به عبارت دیگر کارفرمایانی که این رویکرد را نسبت به اراییه‌ی خدمات مازاد سازمانی دارند، در تلاش برای آماده‌سازی و جهت‌دهی به کنش‌های کارکنان در شرایط غیر قابل پیش‌بینی و بعضاً بحرانی هستند. چنین کارفرمایانی به اهمیت کلیدی اراییه‌ی خدمات مازاد، اذغان داشته و نه تنها این سرویس‌های مازاد را زاید نمی‌دانند، بلکه این اقدامات را در متن اصلی فرآیندهای سازمانی، جای می‌دهند.

نکته بسیار جالب توجه، استعاره‌هایی است که این کارفرمایان، برای تشریح «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، از آن استفاده می‌کنند. در این رویکرد از استعاره‌هایی استفاده می‌شود که عدم اطمینان از آینده را مبنای عمل کارفرما، قرار می‌دهند. از جمله استعاره‌هایی که این دسته از کارفرمایان، برای توجهات مازاد به کارکنان به کار می‌برند، عبارتست از:

سوپاپ اطمینان؛ جلیقه نجات؛ کپسول اطفاء حریق، سپر بسیار قوی....

به عنوان مثال یکی از کارفرمایان چنین عنوان می‌کرد که :

«هنر مدیریت، پیش‌بینی‌های اوست. هر چقدر که پیش‌بینی‌های من به شکل‌های مختلف دیده شود، من هنرمندتر هستم. من باید برای روزهای مبادا، همه‌گونه پیش‌بینی کنم. چطوریه که شما کپسول آتش‌نشانی می‌گذارید... سوپاپ اطمینان برای دیگ بخار چیه؟»

و یا:

«به نظر من این ظرفیت‌ها مثل یک سوپاپ اطمینان که به موقع عمل می‌کند. این کارها هزینه داره، وقت ما رو می‌گیره، انرژی مون رو می‌گیره. اما تو ایران مجبوری که انجام بدی.»

همان‌طور که این استعاره‌ها نشان می‌دهد، رویکرد این مدیران، حفظ سیستم در آینده‌ای غیر قابل پیش‌بینی است. در این رویکرد، عمدتاً اعتقاد کارفرما بر این است که توجهات مازاد به کارکنان و «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، باعث می‌شود که نیروی کار نسبت به سازمان، احساس دین کرده و تلاش کند در فرصت مناسبی درصدد جبران برآید. در واقع توجه مازاد به کارکنان، آن‌ها را نسبت به سازمان مدیون می‌کند و آن‌ها نه تنها در مقاطع بحرانی بلکه در شرایط دیگر نیز به ادای دین خود خواهند پرداخت.

در نتیجه این اقدام، بقای سازمان را تامین کرده و در بلندمدت به عنوان محرکی برای رشد بهره‌وری کارکنان مؤثر خواهد بود. به‌عنوان مثال یکی از کارفرمایان عنوان می‌کرد که ما برای آزادسازی پتانسیل کارکنان، فرصت بیشتری را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهیم؛ چرا که:

«... بعد احساس می‌کنم که دارم در حقش لطف می‌شود. اینجا ما زیاد داریم که خیلی بیشتر از اونچیزی که ازشون می‌خواهیم. برامون کار می‌کنند و انرژی می‌دارن.»

همان‌طور که از متن پیاده شده مصاحبه پیداست، کارمندان در صدد جبران ظرفیت‌های مازاد سازمانی، که به آن‌ها داده شده است، برخوانند آمد. یکی دیگر از کارفرمایان عنوان می‌کرد که توجه مازاد به دغدغه‌های شخصی کارکنان، باعث می‌شود که در زمان مناسب، آن کارمند را به کار بگیریم.

«من نیازهای شخصی و عاطفی شونو برآورده می‌کنم. مثلاً همین تازگی‌ها نگهبان من زنگ زد و گفت «مادر خانم من فوت کرده، چی کار کنیم؟ نگهبان دیگه هم رفته مرخصی».

بهبش گفتم «حتماً برو خونه به خانمت برس. از قول من بهش تسلیت بگو و اگه پولی نیاز داری، زنگ بزنی.» گفت: «کارخانه رو چی کار کنیم». گفتم: «نگران اون قسمت نباش.»

بالاخره نگهبان من تو موقعیت خاصه. اگه الان خدمات ندیم، بعداً نمی‌تونم توقع داشته باشم.»

❖ رویکرد انسانی

کارفرمایانی که این رویکرد را نسبت به «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، دارند، اساساً این اقدامات را وظیفه انسانی خود دانسته و اغلب اعتقاد دارند که این حداقل کاری است که آن‌ها باید در برابر کارکنان خود به عنوان یک انسان انجام دهند. این دسته از کارفرمایان هر آنچه را که فراتر از حداقل‌های مورد ادعای کارکنان در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند، با نیت انسانی و بعضاً الهی است. کنش‌های این دسته از کارکنان را می‌توان به عنوان شاخص مسئولیت اجتماعی دانست.

در این رویکرد، کارفرمایان بر این باورند که کارکنان نیز هم نوع آن‌ها بوده و باید به هم‌نوع خود به چشم یک انسان بنگرند. به عنوان مثال یکی از کارفرمایان چنین می‌گفت:

«وقتی ما کرامت انسان را در نظر بگیریم، کاری نداریم که طرف مرد است، زن است... پولدار است... پیامبران اولی العزم، سه تا مطلب را می‌گویند که در طول هم هستند، می‌گویند که مال انسان، جان انسان و آبروی انسان، نباید خدشه پذیر باشد. به عبارتی امنیت کارگر باید برقرار باشد. امنیت انسان، جانش است؛ مالش است و شرافتش است. ما به این ۳ تا توجه می‌کنیم. به عنوان مثال، سازمان ما، خودش رو موظف می‌داند که کارگرش را صاحبخانه بکند.»

نکته جالب توجه آن است که این دسته از کارفرمایان را می‌توان در دو گروه عمده جای داد: گروه اول، کارفرمایانی هستند که اذعان دارند که اگر چه ممکن است که این اقدامات فراقانونی و توجهات مزاد به کارکنان، تأثیری در منافع سازمان نداشته باشد؛ اما باید نیازها و مشکلات کارکنان را نه به عنوان محرکی برای منافع سازمان، بلکه به عنوان اقدامی انسان دوستانه مرتفع سازند.

جالب است که حتی برخی از این کارفرمایان، بر ریسک حاصل از این اقدامات مزاد، واقف اند. به عنوان مثال، یکی از این کارفرمایان عنوان می‌کرد که اگر چه کمک بیشتر به آزاد سازی پتانسیل کارکنان و تجهیز آن‌ها با ظرفیت‌های مزاد روانشناختی، ممکن است منجر به خروج نیروی کار برای کار در محیطی متناسب با پتانسیل‌های آزاد شده وی شود، اما این کار زکاتی است که کارفرما باید در زندگی اش بپردازد:

«شما در سیستم ما، خیلی‌ها رو می‌بینید که از همون پائین که شروع کردن، آرام آرام، بالا آمدند. ما کسی داشتیم که کارگر بوده و الان شده مدیر فنی کارخانه. بالایی‌ها هم به جاهای بهتری رفتند. مدیرانی هم که از پیش ما رفتند، همه رفتند و در رده‌های بالاتر کار می‌کنند. که این مسأله برای ما خیلی باعث خوشنودی هست. چون می‌بینیم که اگر او می‌رود و رئیس کارخونه دیگری می‌شود، خوشحال می‌شویم.»

وقتی از این کارفرما پرسیده شد که «آیا کمک مزاد به رشد کارمند را که منجر به خروج وی از سازمان شده است را به ضرر سیستم نمی‌دانید؟». وی پاسخ داد:

«من اینها را ضرر نمی‌بینم. اینها مثل یک جور مالیات است. شما باید جز زکات زندگی تان به همه جامعه سرویس بدهید. شما وقتی به افراد سرویس می‌دهید، یعنی چی؟ این مهربانی شما، سالم بودن شما را مشخص می‌کنید. مطمئن باشید که اگر کسی توی این مملکت با سوادتر شد، به نفع این مملکت کار می‌کنه.»

بنابراین، چنین کارفرمایانی، ریسک حاصل از ارائه سرویس‌های مزاد را قبول کرده و بیان می‌کنند که ما به نتایج سیستمی و سازمانی این کار خود نمی‌اندیشیم. به عبارت دیگر این کارفرمایان با رویکرد انسانی خود، منافع سازمان را در نظر نمی‌گیرند و ریسک حاصل از خروج کارکنان را که به علت کمک مزاد کارفرما به رشد آن‌ها شده است، را می‌پذیرند.

اما گروه دوم اعتقاد دارند که اگر چه این کمک‌های مزاد به کارکنان، اقدامی انسانی است، اما منافع سیستم را هم به دنبال خواهد داشت:

«چون که صد آید، نود هم پیش ماست. انسان خوب که باشد، کار هم خوب می‌شود. چه هدف انسانی باشد و چه نباشد، هر دو جواب می‌دهد.»

❖ رویکرد منفعلانه

کارفرمایانی که رویکرد انفعالی دارند، اساساً افرادی هستند که اگر چه اقدام به «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مزاد سازمانی»، می‌نمایند، اما آگاهانه و بر اساس مبانی تعریف شده ای دست به این اقدامات نمی‌زنند. به عبات دیگر، در حالی که ظرفیت‌های مزاد را در کارکنان خود افزوده می‌کنند، اما نسبت به

مبنای عمل خود واقف نیستند. به عنوان مثال یکی از این کارفرمایان عنوان می‌کرد که عادت به احترام لفظی مازاد به کارکنان خود دارد:

«من همیشه وقتی می‌خوام کاری رو بهشون بگم، از واژه «لطفاً» استفاده می‌کنم. این عادت منه...» بنابراین رویکرد انفعالی کارفرمایان نسبت به «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، نشانگر اقدامات فردی و غیر نظام مندی است که جهت معینی را دنبال نمی‌کند. «ما به صورت مشخص در این موارد، کاری رو انجام نمی‌دیم. نه صاحب کارخونه این کارها رو برامون تعریف کرده. نه قانون برامون تعریف کرده؛ و نه جامعه برامون تعریف کرده. من اگر، هم در ارتباط با این مورد، کاری رو کردم، صرفاً شخصیت انسانی خودم بوده در واقع فقط انفرادی بوده و سیستمی نبوده.» در مجموع، رویکرد انفعالی نشان می‌دهد که این کارفرمایان، اقداماتی گسسته و مقطعی را نسبت به توخهات مازاد صورت می‌دهند؛ چراکه برای این کار خود، نه منظور و نیت مشخصی دارند و نه انتظار دارند که با این کار، کنش‌های کارکنان خود را در جهت معینی هدایت کنند.

❖ رویکرد مخالف

کارفرمایان مخالف بر این باورند که توجه مازاد به کارکنان، اقدامی زائد است که بر خلاف رویکرد راهبردی، در اولویت فرآیندهای سازمانی قرار ندارد؛ بلکه هزینه‌های غیر ضروری و ریخت و پاش‌های زائدی است که هرگز نباید به آن پرداخت. این کارفرمایان تنها به تخصیص حداقل‌های قانونی به کارکنان خود بسنده کرده و کاملاً با ارائه خدمات مازاد مخالف هستند. یکی از کارفرمایان مخالف، چنین عنوان می‌کرد:

«چیزی که ما الان به کارگرامون می‌دهیم؛ حداقل‌های قانونی است. قانون می‌گه اگر یک ماه کار کرد، شما موظف هستید ۴۸۰ هزار تومان حقوق بدهید و بیمه کنید... ما تو این واحد، حداقل‌های قانونی رو به کارمند می‌دهیم. ولی مازاد، به اون شکلی که شما می‌گویید، نداریم.»

علاوه بر این آن‌ها نه تنها به اهمیت راهبردی این اقدامات مازاد توجه ندارند، بلکه اعتقاد دارند که این کارهای زائد، وظیفه آن‌ها نیست، بلکه دولت‌ها و یا سازمانهای مردم نهاد^۱ موظف به انجام این کارها هستند. برخی از این مدیران، عنوان می‌کردند:

«جامعه اقتصادی را نمی‌توان جامعه ایتار گذاشت. بله! ما نیرویی داشتیم که خونه اش آتش گرفته بود و بهش کمک کردیم؛ ولی این کمک‌ها تا چه اندازه می‌تواند ادامه پیدا کند. شما باید NGOهایی داشته باشید که می‌توانند این کارها را انجام دهند.»

و

«باید در این جامعه، NGOهایی ایجاد شده و باید بین دولت و NGOها مشارکت ایجاد شود. بحث شغلی، بحث تعریف شده ای است. این کارهایی که شما می‌گوئید، وظیفه دولت است. ما پیغمبر نیستیم که غم امت بخوریم.»

و

^۱ - Non Governmental Organization (N.G.O)

«اینایی که شما می‌گویید، خیلی خوب است، ولی کار ما نیست. دولت باید این کارها را انجام دهد.» در مجموع رویکرد مخالف در کارفرمایان نشانگر نگرش منفی آنها نسبت به «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی» است، به طوری که آن‌ها این اقدام را هزینه‌ای غیر ضروری می‌پندارند که کارایی سازمان را کاهش می‌دهد. بر این اساس، آن‌ها معتقدند که این اقدامات بر عهده دولت‌ها و سازمان‌های مردم نهاد است.

۵- مقایسه یافته‌های به دست آمده با ادبیات موجود

همان‌طور که عنوان شد، با مروری که بر ادبیات مرتبط با مفهوم «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» صورت گرفت، می‌توان دیدگاه‌های نظریه‌پردازان غربی را در دو گروه عمده جای داد:

۱) مدافعان ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی؛ ۲) مخالفان ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی اما با بررسی دقیق‌تر دیدگاه‌های هر یک از مدافعان و مخالفان، در این پژوهش، به نظر می‌رسد که نظریه‌پردازان غربی، دیدگاه‌های محدودی را اتخاذ کرده‌اند و مفهوم «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را تنها از دریچه منافع سازمانی، تحلیل نموده‌اند.

در حالی که، یافته‌های حاصل از این پژوهش در محیط بومی ایران، نشان داد که مدافعان ظرفیت‌های مازاد سازمانی، را می‌توان در دو رویکرد عمده، طبقه بندی نمود: ۱) رویکرد راهبردی؛ ۲) رویکرد انسانی. به طوری - که در «رویکرد انسانی»، کارفرمایان مدافع، از دریچه دیگری اهمیت «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را مورد توجه قرار می‌دهند و آن، منافع غیرسازمانی در شکل منافع کارکنان، منافع اجتماعی و ... می‌باشد. این دریچه، تحت عنوان «رویکرد انسانی» در این پژوهش به دست آمده است. علاوه بر این، رویکرد دیگری نیز وجود دارد و آن «رویکرد انفعالی» است. بر اساس این رویکرد، کارفرمایان، تماماً و بر اساس برنامه از پیش تعریف شده‌ای، به ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی، و تجهیز کارکنان با این ظرفیت‌ها، مبادرت نمی‌ورزند. در مجموع، یافته‌های حاصل از این پژوهش فهم جامع‌تری را نسبت به رویکردهای ممکن در خصوص «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» فراهم می‌آورد.

۶- بحث و نتیجه گیری

با مروری بر مبانی نظری، این نکته به دست آمد که ظرفیت‌های مازاد سازمانی، از جمله مباحث بحث‌انگیزی است که با دو دیدگاه کاملاً واگرا، مورد توجه قرار گرفته است. مخالفان بر این عقیده هستند که ظرفیت‌های مازاد سازمانی، نشانی از ناکارایی سازمان است و رفتارهای غیر بهینه را تسهیل می‌کند؛ در حالی که موافقان معتقدند که وجود ظرفیت‌های مازاد سازمانی، باعث کاهش رفتارهای سیاسی و تنش‌ها شده و ضربه‌گیری در برابر رویدادهای غیر قابل پیش‌بینی هستند. بنابراین با توجه به این واگرایی در منطق نظریه‌پردازان، این پژوهش در صدد برآمد تا با پژوهش کیفی، منطق کارفرمایان مجرب بومی را نیز در این راستا و در شکل تدارک ظرفیت‌های مازاد سازمانی برای کارکنان، مورد بررسی قرار داده و با تبیین کنش‌های

آنان، فهم جامع‌تری را نسبت به رویکردهای مرتبط با این مفهوم به دست آورد. بنابراین با استفاده از رویکرد ظاهرشونده (کلیزی) نظریه داده بنیاد «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی» ظهور یافت و نشان داد که کارفرمایان، عمدتاً با چهار رویکرد عمده، این مفهوم را مورد توجه قرار می‌دهند: ۱) رویکرد راهبردی؛ ۲) رویکرد انسانی؛ ۳) رویکرد انفعالی؛ ۴) رویکرد مخالف. به‌طور کلی نتایج حاصل از تبیین کنش مدیران مجرب در چهار رویکرد به‌دست آمده نشان می‌دهد که تدارک ظرفیت‌های مازاد سازمانی، می‌تواند کارکردها و ناکارآمدی‌هایی داشته باشد. بنابراین باید بر اساس اقتضائات، سطح بهینه‌ای از میزان ظرفیت‌های مازاد سازمانی را جهت تجهیز کارکنان، مورد توجه قرار داد؛ در نتیجه نمی‌توان در خصوص مزایا و مضرات این اقدام، حکم قطعی داد. در مجموع این پژوهش، افق وسیع‌تری را در خصوص مواضع موجود نسبت به مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی، ترسیم می‌کند و بر فهم محققین و مجریان امور نسبت به ابعاد و زوایای این مفهوم می‌افزاید.

References:

منابع :

۱. Annells, M., (۱۹۹۶), "Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism". *Qualitative health research*, ۶(۳), ۳۷۹-۳۹۳.
۲. Antle, R., Fellingham, J., (۱۹۹۰), "Resource rationing and organizational slack in a two-period model". *Journal of Accounting Research*, ۲۸(۱), ۱-۲۴.
۳. Bourgeois, L., & Singh, J. V., (۱۹۸۳), "Organizational slack and political behavior within top management teams". *Academy of Management Proceedings*, ۴۳-۴۹.
۴. Bourgeois, L. J. (۱۹۸۱). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, ۶(۱), ۲۹-۳۹.
۵. Cheng, J. L. C., & Kesner, I. F., (۱۹۹۷), "Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns", *Journal of Management*, ۲۳(۱), ۱-۱۸.
۶. Cyert, R., March, J., (۱۹۶۳), "A behavioral theory of the firm", Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
۷. George, G., (۲۰۰۵), "Slack resources and the performance of privately held firms", *The Academy of Management Journal*, ۸(۴), ۶۶۱-۶۷۶.
۸. Glaser, B. G., (۱۹۷۸), "Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory", Vol. ۲, Sociology Press Mill Valley, CA.
۹. Glaser, B. G., (۲۰۰۸), "Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory", *International Journal of Qualitative Methods*, ۱(۲), ۲۳-۳۸.
۱۰. Glaser, B. G., & Holton, J., (۲۰۰۷), "Remodeling grounded theory", *Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement* ۱۹(۳۲), ۴۷-۶۸.
۱۱. Glaser, B. G., , Hon., (۲۰۰۵), "Staying open: the use of theoretical codes in GT", *the Grounded Theory Review*, ۵(۱), ۱-۲۰.
۱۲. Joes, M., & Alony, I., (۲۰۱۱), "Guiding the use of Grounded Theory in Doctoral studies—an example from the Australian film industry", *International Journal of Doctoral Studies*, ۶, ۹۵-۱۱۴.
۱۳. Kerr, N. M., (۲۰۱۱), "Creating a protective picture: A grounded theory of how medical-surgical nurses decide to follow a "charting-by-exception policy on a day-to-day", patient-by-patient basis, Doctor of Philosophy, the State University of New Jersey.
۱۴. Lewin, A. Y., Weigelt, C. B., Emery, J. D., (۲۰۰۴), "Adaptation and selection in strategy and change", *Handbook of organizational change and innovation*, ۱۰۸-۱۶۰.
۱۵. Locke, K. D., (۲۰۰۱). "Grounded theory in management research", Sage Publications Limited.
۱۶. Nohria, N., & Gulati, R., (۱۹۹۷), "What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms", *European Management Journal*, ۱۵(۶), ۶۰۳-۶۱۱.
۱۷. Nohria, N., & Gulati, R., (۱۹۹۶), "Is slack good or bad for innovation?" *Academy of Management Journal*, ۳۹(۵), ۱۲۴۵-۱۲۶۴.
۱۸. Odell, H. R., (۱۹۷۲), "Organizational slack as a measure of the discretionary allocation of resources by the Business Firm", PhD thesis, Indiana University.