

فرامحرک‌های سازمانی: نظریه‌ای داده‌بنیاد از تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی

سیما ساغروانی*، سعید مرتضوی**، محمد لگزیان***، فریبرز رحیم‌نیا****

چکیده

پژوهش حاضر در تلاش است تا با واکاوی مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی»، زوایای گوناگون آن را در بستر حقیقی سازمان، شناسایی و تبیین کند. در این راستا از روش‌شناسی ظاهرشونده در نظریه‌ی داده‌بنیاد، استفاده شد و با اتکا به اصل نمونه‌گیری نظری، ۱۶ مصاحبه با مدیران صنایع بخش خصوصی استان خراسان رضوی تا رسیدن به اشباع نظری، صورت گرفت. تجربه‌وتحلیل‌های انجام‌شده از طریق روش مقایسه‌ی مستمر در فرآیند کدگذاری حقیقی و نظری، ۷۱۳ کد، ۳۴ مفهوم و ۶ مقوله را نشان داد که منجر به ظهور مدل‌نهایی پژوهش، پیرامون مقوله‌ی محوری، بات عنوان «فرامحرک‌های سازمانی» شد. مدل مربوطه به علل، عوامل همبسته، عوامل میانجی، اقتضائات و نتایج مربوط به مقوله‌ی محوری پژوهش و بستر مطالعه اشاره دارد؛ که در رویکرد ظاهرشونده به «خانواده‌ی عرسی‌ها» مصطلح است. در مجموع، این پژوهش، زوایای جدیدی از مفهوم «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را شناسایی کرده و با تبیین نظریه‌ی «فرامحرک‌های سازمانی»، برخی شکاف‌های موجود در رابطه با مفهوم «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را برطرف کرده و پرده از بسیاری ابهامات آن پرده برمی‌دارد.

کلیدواژه‌ها: ظرفیت‌های مازاد سازمانی؛ منابع مازاد؛ نظریه‌ی داده‌بنیاد؛ رویکرد ظاهرشونده.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۹/۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۷/۶.

* دانش آموخته‌ی دکترای، دانشگاه فردوسی مشهد.

E-mail: sima_s111@yahoo.com

** استاد، دانشگاه فردوسی مشهد.

*** دانشیار، دانشگاه فردوسی مشهد.

**** استاد، دانشگاه فردوسی مشهد.

۱. مقدمه

اگر چه مفهوم «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»^۱، جایگاه قابل توجهی در مبانی نظری سازمان و مدیریت دارد و پژوهش‌های گوناگونی در رابطه با آن صورت گرفته است؛ اما همان‌طور که در ادامه خواهد آمد، نه تنها در مبانی نظری^۲، بلکه در پژوهش‌های تجربی^۳ نیز بسیاری از جنبه‌های آن، مورد غفلت واقع شده و تنها از زوایای محدودی به آن پرداخته شده است. البته اندیشمندان بسیاری به این نکته اذعان دارند؛ به عنوان مثال جرارد جورج^۴ (۲۰۰۵) عنوان می‌کند: اگر چه مفهوم «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» به منابع مازاد^۵ اشاره دارد؛ اما عمدتاً آن را با منابع مالی مازاد، مفهوم‌سازی کرده‌اند؛ در حالی که منابع سازمان، در اشکال متعددی نمودار می‌شوند (George, 2005)؛ بنابراین خلأ عمده‌ای به چشم می‌خورد و آن بررسی مفهوم «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» با اشکال دیگری از منابع است. با توجه به این خلأ عمده، پژوهش حاضر در تلاش است تا بدون پیش‌فرض منابع مالی برای مفهوم‌سازی «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، آن را بررسی کرده و به کاوش نگرش مدیران در رابطه با این مفهوم بپردازد؛ و از این طریق در پر کردن این خلأ مشهود، سهمی داشته باشد. نکته شایان ذکر آن است که «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» می‌تواند به گروه‌های متعددی از اعضای ائتلاف سازمانی، تعلق گیرد و این گروه‌ها نیز طیف وسیعی از افراد از جمله: مدیران، کارگران، سهام‌داران، عرضه‌کنندگان، مشتریان، قانون‌گذاران، جمع‌آوری‌کنندگان مالیات و غیره را شامل می‌شود (Mahoney, 2004). با توجه به گستردگی طیف افرادی که امکان تدارک «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» برای آنها موجود است، جهت محدود کردن حیطه مطالعه، این پژوهش، تنها به بررسی مبحث تجهیز کارکنان با «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» پرداخته است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چستر بارنارد^۶ (۱۹۳۸)، نخستین فردی بود که در نظریه اداری^۷ و در مبحث «نسبت مشوق به مساعدت»^۸، سرشته به مفهوم «ظرفیت مازاد»^۹ اشاره کرد؛ اما این واژه اولین بار توسط مارچ و سایمون^{۱۰} (۱۹۸۵) به کار برده شد. به عقیده آنها در شرایطی که نسبت مشوق‌ها به مساعدت،

-
1. Organizational slack
 2. Theoretical foundation
 3. Practical research
 4. Gerard George
 5. Slack resources
 6. Chester Barnard
 7. Administrative theory
 8. Inducement-contribution ratio
 9. Slack
 10. March & Simon

بیشتر از یک باشد، مشوق‌های افزون را می‌توان «ظرفیت مازاد» نامید. با این همه، سایرت و مارچ (۱۹۶۳)^۱، نخستین افرادی بودند که به صورت خاص، مفهوم «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را در نظریهٔ تئوری رفتاری شرکت^۲ تعریف کردند. این نظریه، سازمان را به عنوان ائتلافی از افراد می‌داند که در تلاش هستند تا مزایای خود را حداکثر سازند. در این نظریه «ظرفیت‌های 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 در سازمان، 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 سهام‌داران؛ قیمت‌های کمتر از میزان ضروری برای حفظ خریداران؛ 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.

بعد از جریان یافتن مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی»، در مبانی نظری سازمان و مدیریت، این مفهوم، به صورت گسترده‌تری مورد توجه قرار گرفت، به طوری که تعریف‌های متعددی از آن ارائه شده و پژوهش‌های گوناگونی در ارتباط با آن صورت گرفت. در این راستا، اغلب تعریف‌های ارائه شده از مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی، آشکارا و یا سربسته اشاره به منابع اضافی و مازادی دارند که ظرفیت‌های بیشتری را برای سازمان فراهم می‌آورند، به طوری که این منابع می‌تواند به کارکنان و یا سایر اعضای ائتلاف سازمانی، تزریق شوند.

به عنوان مثال اختیار بیشتر در تخصیص منابع (Mohr, 1969)؛ تفاوت میان منابع سازمان و ترکیبی از مطالباتی که از سازمان وجود دارد (Cohen, March & Olsen, 1972)؛ تخصیص منابع به گروه‌های ذینفع غیرسهام‌دار، فراتر از حداقل‌های مورد ادعای آنها (Odell, 1972)؛ منابعی که سازمان به دست آورده و به مخارج ضروری، تعلق نگرفته است (Dimick & Murray, 1978)؛ منابع و منافع فوق العاده (Pfeffer & Salancik, 1978)؛ از جمله تعریف‌هایی است که از این مفهوم ارائه شده است. بورجیس (۱۹۸۱) نیز این مفهوم را به صورت زیر تعریف کرده است:

لایه‌ای نرم^۳ 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 خط‌مشی، خود را منطبق کرده و به همان اندازه بتواند تغییراتی راهبردی در پاسخ به محیط خارجی را آغاز کند.

1. Cyert & March
 2. Behavioral theory of the firm
 3. Cushion

به‌علاوه ظرفیت‌های مازاد، به‌عنوان مخزنی از منابع که فراتر از حداقل‌های مورد نیاز برای تولید سطح مشخصی از خروجی‌های سازمانی است تعریف شده است (Nohria & Gulati, 1996).

با وجود تعریف‌های گوناگون و طبقه‌بندی‌های متعدد از ابعاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی، دیدگاه‌های به ظاهر متناقضی در خصوص تدارک این ظرفیت‌ها، ارائه شده است؛ به‌طوری‌که 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، منطق‌های گوناگونی را در حمایت و یا ردّ ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی ارائه کرده‌اند، که در ادامه به‌اختصار به آنها اشاره شده است.

برخی از طرفداران معتقدند که حل تعارضات (Moch & Pondy, 1977) و کاهش رفتارهای سیاسی (Cyert & March, 1963) از کارکردهای ظرفیت‌های مازاد سازمانی هستند. آنها بر این عقیده هستند که فراوانی منابع در چارچوب ظرفیت‌های مازاد، تعارض نهفته میان اعضای سازمان را که متقابلاً به هم وابسته هستند؛ اما هدف‌های متفاوتی دارند را می‌کاهد. در این خصوص ماچ و پوندی (۱۹۷۷) گفته‌اند که «ظرفیت‌های مازاد اجازه می‌دهد که به‌طورکلی، فرصت‌های انتخاب، میان همه مشارکت‌کنندگان توزیع شود». یکی دیگر از کارکردهایی که توسط مدافعان ظرفیت‌های مازاد سازمانی به آن اشاره شده؛ این است که منابع مازاد، تکانه‌های محیطی را همانند یک ضربه‌گیر، جذب می‌کند؛ بنابراین ظرفیت‌های مازاد سازمانی، مکانیزمی ضربه‌گیر در جذب نوسانات محیطی است و هسته سازمان را حفظ می‌کند (Thompson, 1967). در واقع این منابع، به سازمان فرصتی می‌دهد که در برابر فشارهای داخلی و خارجی محیط، عکس‌العمل مناسبی را اتخاذ کند (Bourgeois, 1981). در این راستا اعتقاد مدافعان بر این است که مدیریت صحیح منابع مازاد سازمانی، نشان از شایستگی‌های سازمانی داشته و ظرفیتی را برای تحول سازمانی، فراهم می‌آورد (Sharfman, 1988)؛ اما مخالفان با اتکا به نظریه عاملیت^۱، عنوان می‌کنند که مدیران به‌عنوان عاملانی که منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، ممکن است که منابع مازاد را به خود اختصاص دهند (Williamson, 1967). منطق دیگر مخالفان، عبارت است از اینکه ظرفیت مازاد سازمانی، به رفتارهای غیر بهینه‌ای که نشان از ناکارایی در سازمان است، دامن می‌زند. به‌عنوان مثال واژه x-efficiency در اشاره به ناشایستگی سازمان در دستیابی به خروجی‌ها با استفاده از منابعش، ابداع شده است (Libenstein, 1980). بر این اساس، ظرفیت‌های مازاد سازمانی، سازمان را تشویق می‌کند تا ملاحظات اقتصادی را نادیده گرفته و منابع خود را هدر دهد (Child, 1972)؛

1. Agency theory

در نتیجه مدیرانی که چنین دیدگاهی دارند، اقدام به کوچک‌سازی و بهینه‌سازی سازمان خود می‌کنند.

نکته جالب توجه این است که برخی از متفکران به روی سطح بهینه‌ای از ظرفیت‌های مازاد سازمانی تمرکز کرده و رابطه‌ای غیر خطی میان ظرفیت‌های مازاد و پدیده‌های سازمانی در نظر می‌گیرند که این خود بر پیچیدگی این مبحث می‌افزاید. به عنوان مثال نوری و گیولاتی (۱۹۹۶) عنوان کردند که ظرفیت مازاد بسیار زیاد و ظرفیت مازاد بسیار کم، برای نوآوری مضر و خطرناک است.

علاوه بر اختلاف نظر و تنوع در مبانی نظری مرتبط با مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی، پژوهش‌های تجربی همان‌طور که در جدول ۱ ترسیم شده است حاکی از یافته‌های متعدد و گاه متناقضی در خصوص این مفهوم است که این مسأله، مبین اهمیت موضوع، به دلیل کارکردهای آن است. به نظر می‌رسد که یکی از علل اختلاف نظرها در مبانی نظری و اختلاف یافته‌ها در پژوهش‌های تجربی، در نظر گرفتن مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی و عملیاتی کردن آن از زوایای محدودی است. همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، بیشتر پژوهش‌ها، ظرفیت‌های مازاد سازمانی را با منابع مالی سازمان، عملیاتی کرده‌اند و آن را معادل منابع مالی مازاد^۱، در نظر گرفته‌اند؛ بنابراین در این میان، شکاف عمده‌ای به چشم می‌خورد و آن عدم توجه به ایجاد «ظرفیت مازاد سازمانی» در سایر منابع سازمانی است؛ زیرا منابع سازمان، تنها منحصر به منابع مالی، نیست.

«منابع عبارتند از: دارایی‌های ملموس و ناملموسی که یک شرکت برای سازماندهی و اجرای استراتژی‌هایش استفاده می‌کند. منابع و قابلیت‌ها را می‌توان در مقوله‌هاب زیر طبقه‌بندی کرد: منابع مالی؛ منابع فیزیکی؛ منابع سازمانی و منابع انسانی» (Daft, 1983).

با توجه به تعریف مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی و تعریف منابع سازمانی، بررسی اشکال دیگری از ظرفیت‌های مازاد سازمانی، در چارچوبی گسترده‌تر از منابع مالی، حائز اهمیت است.

جدول ۱. شاخص‌های برآورد «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» در تحقیقات تجربی

محققین	یافته‌های پژوهش	شاخص‌های اندازه‌گیری (برآورد) ظرفیت‌های مازاد سازمانی
نوریا و گیولتی (۱۹۹۶)	- وجود رابطه غیر خطی میان ظرفیت‌های مازاد سازمانی و نوآوری - لزوم ایجاد سطح بهینه‌ای از ظرفیت‌های مازاد سازمانی (Nohria & Gulati, 1996)	- منابع مالی: مانند هزینه‌های سرمایه‌های غیر ضروری و ... - منابع انسانی (ملموس): مانند تعداد کارکنان مازاد بر احتیاج
چنگ و کنسر (۱۹۹۷)	- افزایش میزان پاسخ محیطی شرکت، با اختصاص ظرفیت‌های مازاد سازمانی به فعالیت‌های بازار خارجی - کاهش میزان پاسخ محیطی شرکت، با اختصاص ظرفیت‌های مازاد سازمانی به فعالیت‌های ارتقا داخلی (Cheng & Kesner, 1997)	منابع مالی: مانند نسبت دارایی جاری به بدهی جاری؛ نسبت حقوق صاحبان سهام به بدهی و ...
تن و پنگ (۲۰۰۳)	- تأثیر مثبت ظرفیت‌های مازاد سازمانی جذب نشده بر عملکرد سازمانی - تأثیر منفی ظرفیت‌های مازاد سازمانی جذب شده بر عملکرد سازمانی (Tan & Peng, 2003)	منابع مالی: گزارش‌های اقتصادی آرشیمی
دانیل و همکاران (۲۰۰۴)	- رابطه مثبت میان ظرفیت‌های مازاد سازمانی و عملکرد شرکت (Daniel et al., 2004)	این پژوهش، فراتحلیلی از مطالعاتی است که تنها از شاخص‌های مالی، جهت برآورد ظرفیت‌های مازاد سازمانی، استفاده کرده‌اند.
ووس، سیردشماخ و ووس (۲۰۰۸)	تأثیر متفاوت اشکال مختلف ظرفیت‌های مازاد سازمانی، به روی اقدامات اکتشافی و بهره‌بردارانه در سازمان (Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008)	منابع مالی: مانند اندوخته نقدی پایان سال مالی - منابع انسانی (ملموس): مانند نسبت تعداد کارکنان تمام وقت در یکسال بر تعداد کل کارکنانی که در همان سال به کار گرفته شده‌اند.
ون و یو (۲۰۰۹)	تأثیر مثبت ظرفیت‌های مازاد سازمانی به روی عملکرد شرکت، در هنگام تکانه‌های محیطی (Wan & Yiu, 2009)	منابع مالی: نسبت دارایی جاری به بدهی جاری؛ و نسبت جریان نقدینگی به فروش
چن وهانگ (۲۰۱۰)	نقش تقویت‌کننده ظرفیت مازاد سازمانی، در رابطه مثبت میان تراکم نیروی کار خلاق و عملکرد نوآوری (Huang & Chen, 2010)	منابع مالی: مانند موجودی کالا، سود انباشته و ...
لیو (۲۰۱۰)	نقش تقویت‌کننده ظرفیت‌های مازاد سازمانی، در رابطه مثبت میان توسعه بین‌المللی به روی سوددهی شرکت (Liu, 2010)	منابع مالی: جریان وجه نقد حاصل از اقدامات عملیاتی، بعد از کسر مالیات و بهره. منابع انسانی (ملموس): اختلاف نسبت کارکنان شرکت به فروش با نسبت کارکنان صنعت، به فروش آن.
پنگ و همکاران (۲۰۱۰)	تأثیر مثبت ظرفیت‌های مازاد سازمانی بر عملکرد شرکت (Peng et al., 2010)	منابع مالی: نسبت دارایی کل به بدهی؛ و نسبت اختلاف دارایی جاری به بدهی جاری، بر دارایی کل
ریچنر و آستروم (۲۰۱۰)	کاهش توانایی خلق دانش ضمنی، با کاهش ظرفیت‌های مازاد سازمانی (Richtner & Ahlström, 2010)	امکان انحراف از ضرب العجل‌های مورد توافق؛ و امکان انحراف از قابلیت‌های پروژه اصلی (دو شاخص بالا به عنوان قابلیت تحویل پروژه می‌باشد).
مالیدو و همکاران (۲۰۱۱)	ایجاد سنج‌های جدید از ظرفیت‌های مازاد سازمانی (فضا، زمان و نیروی کار) (Mallidou et al., 2011)	منابع ملموس: منابع انسانی (تعداد کارکنان) / منابع زمانی (شاخصه‌های زمانی) / منابع فیزیکی (فضای فیزیکی)

۳. روش پژوهش

برای تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از این پژوهش، از روش شناسی نظریه داده بنیاد^۱ استفاده شد. نظریه داده بنیاد از زوایای متعدد و با رویکردهای گوناگونی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، که مهم‌ترین آنها عبارتند از: ۱. رویکرد استرواسی یا نظام‌مند^۲؛ ۲. رویکرد گلیزری یا ظاهرشونده^۳؛ ۳. رویکرد ساخت‌گرایانه^۴. از میان این سه رویکرد، پژوهش حاضر، رویکرد ظاهرشونده را دنبال کرده است، زیرا رویکرد ظاهرشونده یا گلیزری، الگوهای گسترده‌تر و متنوع‌تری را جهت تلفیق داده‌ها ارائه می‌دهد. این رویکرد به جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه را از بطن داده‌ها کنکاش می‌کند؛ بنابراین رویکرد گلیزری به محقق وسعت نظر بیشتری می‌دهد (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳).

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مدیران و کارفرمایان صنایع بخش خصوصی استان خراسان رضوی که حداقل ۱۰ میلیارد ریال در ماه، ظرفیت تولید داشتند به‌عنوان جامعه مطالعه انتخاب شدند. این رقم، نشان‌دهنده جایگاه قابل توجه این کارخانه‌ها در صنایع استان و قابلیت‌های مدیران آن است؛ از میان این مدیران شانزده نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای صاحب‌نام بودن مصاحبه‌شوندگان در حوزه صنعت، سابقه کاری مصاحبه‌شوندگان و دیگر معیارهایی که نشان از اطلاعات غنی آنها در حوزه مورد مطالعه می‌دهند، تا رسیدن به اشباع نظری^۵، شانزده نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. شایان ذکر است که به دلیل باز بودن مصاحبه‌ها، کیفیت و تعداد سؤالات مصاحبه‌شوندگان با یکدیگر متفاوت بود. در ادامه، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش مقایسه مستمر^۶ در فرآیند کدگذاری^۷، تجزیه و تحلیل شد. کدگذاری با شکستن داده‌ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت داده، به طوری که وی داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد (Glaser, 1978). دو فرآیند اصلی کدگذاری در رویکرد ظاهر شونده عبارتند از:

۱. کدگذاری حقیقی (جوهری)^۸ که شامل دو مرحله کدگذاری باز^۹ و کدگذاری انتخابی^۱ است؛ ۲. کدگذاری نظری^۲. در ادامه هر یک از مراحل طی شده در کدگذاری، تشریح شده‌اند.

1. Grounded theory methodology
2. Straussian or systematic approach
3. Glaserian or emergent approach
4. Constructivist approach
5. Theoretical saturation
6. Constant comparison
7. Coding
8. Substantive coding
9. Open coding

برای کدگذاری داده‌ها در دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

کدگذاری حقیقی (جوهری)

کدگذاری باز. در کدگذاری باز، هدف تحلیل‌گران، خلق مجموعه‌ای نوظهور از مفاهیم و مقوله‌ها است. آنها در این فرآیند، داده‌ها را به هر طریق ممکن کدگذاری می‌کنند. به عبارت دیگر، داده‌ها به صورت باز اداره می‌شوند. بر اساس رویکرد ظهوریابنده، کدگذاری باز تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری^۳، نمودار شود، زیرا خلق یک نظریه، پیرامون مقوله محوری، رخ می‌دهد. گلنزر (۱۹۷۸) مقوله محوری را به صورت زیر تعریف می‌کند:

«مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می‌دهد چگونه مشارکت‌کنندگان، دغدغه اصلی^۴ خود را در رابطه با مسائلی که محقق می‌گوید، حل می‌کنند».

بر این اساس، محقق باید از آغاز اقدام برای کدگذاری باز، به صورت آگاهانه به جست‌وجوی متغیر محوری^۵ بپردازد و از حساسیت نظری^۶ برخوردار باشد. به دنبال رویه‌های ارائه شده، در پژوهش حاضر، اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه پنجم نمودار شد. به طوری که در این مرحله، مقوله محوری «تغذیه کارکنان با فرصت‌ها و خدمات مازاد» ظهور یافت. این مقوله محوری که بیش‌ترین تغییرات پیرامون دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان را توضیح می‌دهد، تمرکز مطالعه و تمرکز داده‌های جمع‌آوری انتخابی در مراحل بعدی است. مقوله محوری توضیح می‌دهد که چگونه مشارکت‌کنندگان، دغدغه اصلی خود را حل می‌کنند (Glaser & Holton, 2004).

در این خصوص گلنزر (۱۹۷۸) اکیداً عنوان می‌کند نام‌گذاری و یا عنوانی که در این مرحله به مقوله محوری به دست آمده اختصاص می‌دهیم، ممکن است در مراحل بعدی کدگذاری تغییر کند. در پژوهش حاضر نیز مقوله محوری با پیشرفت فرآیند پژوهش، از «تغذیه کارکنان با فرصت‌ها و خدمات مازاد» به «فرا محرک‌های سازمانی» تغییر نام یافت.

کدگذاری انتخابی. زمانی که مقوله محوری در فرآیند کدگذاری باز، نمودار شده و ظهور یافت، کدگذاری انتخابی، آغاز شده و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری، کدگذاری می‌شوند.

-
1. Selective coding
 2. Theoretical coding
 3. Core category
 4. Main concern
 5. Core variable
 6. Theoretical sensitivity

کدگذاری انتخابی، با کدگذاری برای متغیر محوری، سروکار دارد؛ بنابراین در ادامه مصاحبه‌ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، تحت عنوان «تغذیه کارکنان با فرصت‌ها و خدمات مازاد»، صورت گرفت. در این مرحله، ۷۱۳ کد، ۳۴ مفهوم و ۶ مقوله نمودار شد؛ به طوری که هر یک از کدها نیز با مصادیق متعددی معین می‌شد.

کدگذاری نظری. کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (Glaser & Hon, 2005). آنها چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند (Glaser, 1978). گلیزر و هالتون (۲۰۰۴) در این خصوص عنوان می‌کنند:

«کدهای نظری، قلمرو جامع، تصاویر وسیع و یک دیدگاه جدید را ارائه می‌دهند. این کدها به پژوهشگران اجازه می‌دهند تا هنگام مکتوب کردن مفاهیم و ارتباط میان آنها، سطح مفهومی را حفظ کنند» (Glaser & Holton, 2004).

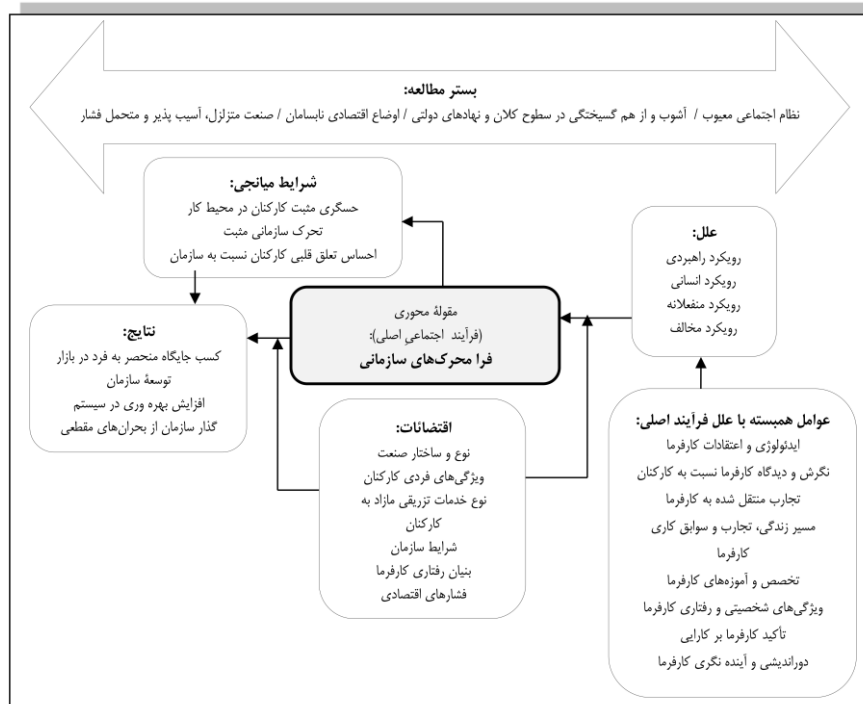
گلیزر (۱۹۶۷) برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهای برای تلفیق کدهای حقیقی، معرفی می‌کند؛ البته هر یک از خانواده‌های کدگذاری، بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، تنها به مجموعه‌ای از واژه‌ها اشاره می‌کند که می‌توانند در تلفیق کدهای حقیقی راهنما باشند.

در پژوهش حاضر، با بررسی‌های به عمل آمده درباره ارتباط مفاهیم با یکدیگر، به نظر می‌رسد که «خانواده ۶ سی‌ها^۱» از میان ۱۸ خانواده در رویکرد گلیزری، به بهترین شکل، امکان تلفیق مقوله‌ها را پیرامون مقوله محوری با عنوان «تغذیه کارکنان با فرصت‌ها و خدمات مازاد»، به فراهم کرده و مدل پژوهش را مطابق شکل ۱ ترسیم می‌کند.

«خانواده ۶ سی‌ها» به علل^۲، عوامل همبسته^۳، شرایط میانجی^۴، اقتضائات^۵، نتایج^۶ مربوط به مقوله محوری و بستر^۷ پژوهش، اشاره دارد. در ادامه، پس از تشریح مقوله محوری، هر یک از عناصر مدل، شرح داده خواهد شد. شکل ۱ مدل حاصل از پژوهش را نشان می‌دهد.

1. The 6C's family
2. Causes
3. Covarinces
4. Conditions
5. Contingencies
6. Consequences
7. Context

این اصطلاح اشاره به حرف اول هر یک از لغات اصلی این مدل دارد که با C شروع می‌شود.



شکل ۱. مدل حاصل از پژوهش

مقوله محوری پژوهش به عنوان فرآیند روانشناختی-اجتماعی اصلی همان‌طور که ملاحظه شد، مقوله محوری پژوهش، به «فرا محرک‌های سازمانی» تغییر نام یافت. «فرا محرک‌های سازمانی» به مجموعه سرویس‌ها و خدمات مازادی اشاره دارد که با پیشگامی کارفرمایان به کارکنان ارائه می‌شود. در حقیقت «فرا محرک‌های سازمانی» بر خلاف ارائه پاداش‌ها که با کنش‌های پیشگامانه کارکنان صورت می‌گیرد، با پیشگامی و کنش‌های کارفرمایان قبل از انجام اقدامات فراتر، از جانب کارکنان ارائه می‌شود. شایان ذکر است که در رویکرد ظاهرشونده، چنان‌چه مقوله محوری پژوهش، نسبت به سایر مقوله‌ها، نقطه گسیختگی^۱ قابل تشخیصی داشته باشد؛ به این معنا که توالی زمانی در آن قابل درک باشد، مقوله محوری یک فرآیند اجتماعی اصلی^۲ نامیده می‌شود (Glaser, 1978). در این پژوهش نیز، مقوله محوری، یک فرآیند اجتماعی اصلی است؛ زیرا همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد، میان مقوله اصلی و ۶ مقوله دیگر، به لحاظ توالی زمانی، گسیختگی وجود دارد.

1. Breaking point
2. Basic social process

نتایج این پژوهش، نشان داد که مقوله محوری با عنوان «فرامحرک‌های سازمانی»، یک فرآیند اجتماعی اصلی است که با ۵ نوع اقدام زیر، صورت می‌گیرد:

– ارائه فرصت‌های مزاد، برای احیا قابلیت‌های کارکنان از جمله اقداماتی است که مدیران در قالب «فرامحرک‌های سازمانی» انجام می‌دهند. در این راستا بسیاری از کارفرمایان، فرصت‌های مزادی را برای رشد کارکنان خود فراهم می‌آورند که می‌تواند نوعی کمک مزاد به کارکنان و فراتر از حداقل‌های مورد نیاز برای انجام مسئولیت‌هایشان باشد. به عنوان مثال یکی از کارفرمایان در خصوص اقدام خود در این مورد، چنین می‌گفت:

«چند وقت پیش، یکی از دستگاه‌ها خراب شد و یکی از شرکت‌ها، هزینه تعمیرات اون رو ۹ میلیارد تومان اعلام کرد. اما کارگر ۶ کلاسی من، گفت: «من می‌تونم با ۲۰ میلیون تومان هزینه روی این دستگاه، براتون درستش کنم.» ما بهش اجازه این کار رو دادیم و موفق هم شد ... با خودمون گفتیم، که شاید ۴ تا بُرد دستگاه رو هم بسوزونه، اما گفتیم به جهنم، تا چیزی خراب نشه، چیزی به دست نمی‌آید. البته این رو بگم که اگر دستگاه رو هم می‌سوزوند، تویبخش نمی‌کردیم.»

چنین کارفرمایانی معتقدند که باید فرصت‌های بیشتری به کارکنان خود بدهند تا با آزمون و خطا و به‌دور از تنبیه، خود واقعی و به عبارتی دیگر، پتانسیل‌ها و توانمندی‌هایشان را نشان دهند.

– برقراری ارتباط مزاد با کارکنان، یکی دیگر از اقدامات به عنوان «فرامحرک‌های سازمانی» است. برخی از کارفرمایان برای افزودن ظرفیت‌های مزاد در کارکنان خود به عنوان یک منبع قابل احیا، اقدام به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان می‌کنند. در ادامه گفته‌های دو تن از کارفرمایان، برقراری ارتباط مزاد را نشان می‌دهد:

«الان در اتاق من به روی همه باز است. گاهی وقت‌ها کارگره اومده و فقط در مورد ازدواج با یک شخص خاص، با من مشورت کرده.»

«من اول صبح که می‌یام، یک دور با همه سلام می‌کنم. پای هر دستگاه می‌ایستم و گاهی تا یک ربع، حال خانواده‌شان را می‌پرسم.»

برقراری ارتباط مزاد می‌تواند در شکل احترام لفظی مزاد نیز نمودار شود. به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص نحوه احترام مزاد به کارکنان عنوان می‌کرد:

«من همیشه وقتی می‌خوام کاری رو بهشون بگم، از واژه «لطفاً» استفاده می‌کنم.»

در این رابطه یکی دیگر از کارفرمایان چنین می‌گفت:

«پارسال در یک سخنرانی که از تمام شرکت‌های ایران آمده بودن، جلوی همه گفتیم: «کارمندا و پرسنل من، همه جواهر هستند.»

- ارائه آموزش‌های مازاد نیز از جمله اقداماتی است که ممکن است به عنوان «فرا محرک‌های سازمانی» ارائه شود. یکی از آموزش‌های مازاد، عبارت است از تشریح و آموزش کارکنان در رابطه با کلیه فرآیندها و تمام آنچه در سرتاسر سازمان رخ می‌دهد؛ در حالی که ممکن است، کارمند برای انجام مسئولیت‌های خود، نیازمند درک کل فرآیندهای سیستم نباشد، اما برخی از کارفرمایان با مبادرت به چنین امری، معتقدند که تشریح روندهای موجود در سیستم، اگرچه اقدامی مازاد است، اما هرگز زائد نیست. یکی از کارفرمایان در خصوص این اقدام، چنین عنوان می‌کند: «به او طوری آموزش می‌دهیم که کل فرآیند تولید را درک کند».

البته آموزش‌های مازاد، صرفاً به جنبه‌های فنی کار خلاصه نمی‌شود. برخی از کارفرمایان، زمینه آموزش‌های تربیتی و روانشناختی را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند و بودجه‌های قابل توجهی به این آموزش‌ها تخصیص می‌دهند.

- توجه مازاد به دغدغه‌های شخصی و خانواده‌های کارکنان نیز اقدامی مازاد است که به عنوان شکلی از «فرا محرک‌های سازمانی»، فراتر از الزامات توافقی میان کارفرما و کارمند، به آن پرداخته می‌شود. عمدتاً دغدغه‌های شخصی و خانواده‌های کارکنان، مرتبط با محیط کاری کارمند نیست و مربوط به زندگی شخصی وی است که بر اساس نظریه بروکرسی، باید کاملاً از زندگی کاری فرد متمایز شود؛ اما در مصاحبه‌های صورت گرفته، اغلب اذعان داشتند که این اقدامات مازاد، بخشی از فعالیت‌های کلیدی شرکت آنها است. به عنوان مثال، یکی از کارفرمایان برجسته صنعت استان بر این عقیده بود:

«همه مسائل کارگر به ما ربط دارد. مثلاً ما به مسائل خاص زندگی اش، مانند ازدواج و مرگ و میر و زایمان... توجه می‌کنیم.»

- اعطای تسهیلات رفاهی و مالی مازاد به کارکنان از جمله «فرا محرک‌های سازمانی» است. یکی از مدیران در ارتباط با تسهیلات مالی که برای کارکنان خود ارائه می‌دهد، چنین عنوان می‌کرد:

«ما در هر واحد، صندوقی داریم به اسم صندوق رفاه که همه بچه‌ها توی این صندوق شریک هستند و ماهیانه توی این صندوق پول می‌ریزند و در مقابلش، وام‌های اضطراریشون را می‌گیرند. اداره این صندوق، کلاً به عهده خودشونه. سالی یکبار و یا هر دو سال یکبار، انتخابات دارند... ما هم به عنوان شرکت بزرگ تر، به همه این صندوق‌ها پول می‌دهیم، بدون اینکه اسم ما باشد؛ در نتیجه می‌توانند وام‌های اضطراری بزرگتری رو بگیرن. این وام را با کارمندی، حدود یک و نیم درصد پس می‌دهند.»

به‌علاوه برخی از کارفرمایان می‌گفتند نسبت به توافقی که بین آنها و کارگزاران وجود دارد، آنها همیشه یک پله جلوتر هستند؛ به این معنا که بیشتر از آنچه که در قانون مشخص شده است به کارکنان خود تسهیلات می‌دهند؛ از جمله تسهیلات ورزشی، مسافرتی و تفریحی.

علل. اولین C در «خانوادهٔ عرسی‌ها» به حرف اول واژهٔ Causes به معنای علل اشاره دارد. علل، منعکس‌کنندهٔ دلایل و توضیحاتی برای وقوع مقولهٔ محوری است. کدگذاری داده‌ها در مرحلهٔ کدگذاری انتخابی، نشان داد که اساساً کارفرمایان، «فرامحرک‌های سازمانی» را به چهار دلیل و یا به عبارتی، با چهار رویکرد، مورد توجه قرار می‌دهند. این رویکردها عبارتند از:

رویکرد راهبردی. کارفرمایانی که با رویکرد راهبردی، کارکنان خود را با فرامحرک‌های سازمانی تجهیز می‌کنند، صرفاً با نیت بهره‌برداری از آنان در گذرگاه‌های مختلف و گاهی حساس و بحرانی دست به چنین اقداماتی می‌زنند. در واقع آن‌ها نه تنها این اقدامات مزاد را زائد نمی‌دانند؛ بلکه آن را در متن فرآیندهای اصلی سازمان جای می‌دهند؛ زیرا هدف آن‌ها جهت‌دهی به کنش‌های کارکنان در شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی است. از جمله استعاره‌هایی که این دسته از کارفرمایان، برای توجه مزاد به کارکنان به کار می‌برند، عبارت است از: سوپاپ اطمینان؛ جلیقهٔ نجات؛ کپسول اطفای حریق، سپر قوی و غیره.

در این رویکرد، عمدتاً اعتقاد کارفرما بر این است که ارائه «فرامحرک‌های سازمانی» باعث می‌شود که نیروی کار نسبت به سازمان، احساس دین کرده و تلاش کند در فرصت مناسبی درصد جبران برآید. توجه مزاد به کارکنان، آنها را نسبت به سازمان مدیون می‌کند و آنان نه تنها در مقاطع بحرانی بلکه در شرایط دیگر نیز به ادای دین خود خواهند پرداخت؛ به عقیدهٔ چنین کارفرمایانی این اقدام، بقای سازمان را تضمین کرده و در بلندمدت به‌عنوان محرکی برای رشد بهره‌وری کارکنان مؤثر خواهد بود. برای مثال یکی از کارفرمایان در این باره می‌گفت:

«بعد احساس می‌کنم که داره در حقش لطف می‌شه. اینجا ما زیاد داریم که خیلی بیشتر از اون چیزی که ازشون می‌خواهیم. برامون کار می‌کنند و انرژی می‌دارن».

رویکرد انسانی. کارفرمایانی که این رویکرد را نسبت به «فرامحرک‌های سازمانی» دارند، این اقدامات را وظیفهٔ 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. در این رویکرد، کارفرمایان بر این باورند که کارکنان نیز هم‌نوع آنها بوده و باید به هم‌نوع خود به چشم یک انسان بنگرند. به عنوان مثال، وقتی از یکی از کارفرمایان پرسیده شد، «آیا صرف هزینهٔ بیشتر برای کارکنان را به ضرر سیستم نمی‌دانید؟» وی پاسخ داد:

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

رویکرد منفعلانه. کارفرمایانی که رویکرد انفعالی دارند، اگرچه ممکن است که کارکنان خود را با «فرا محرک‌های سازمانی» تجهیز کنند؛ اما آگاهانه و بر اساس مبانی تعریف‌شده‌ای دست به این اقدامات نمی‌زنند؛ به عبارت دیگر، باوجود آنکه ظرفیت‌های مازادی را در کارکنان می‌افزایند، 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 من...»

درمجموع، رویکرد انفعالی نشان می‌دهد که این کارفرمایان، اقداماتی گسسته و مقطعی را نسبت به توجه مازاد انجام می‌دهد؛ زیرا برای این کار خود، نه منظور و نیت مشخصی دارند و نه انتظار دارند با این کار، کنش‌های کارکنان خود را در جهت معینی هدایت کنند.

رویکرد مخالف. این رویکرد در کارفرمایان نشان‌دهنده نگرش منفی آنها نسبت به «فرا محرک‌های سازمانی» است؛ به طوری که آنها این اقدامات را هزینه‌هایی غیرضروری و ریخت‌وپاش‌های زائدی می‌پندارند که کارایی سازمان را کاهش می‌دهد. بر این اساس آنها معتقدند که این اقدامات بر عهده دولت‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد است؛ بنابراین این کارفرمایان تنها به تخصیص حداقل‌های قانونی به کارکنان خود بسنده کرده و کاملاً با ارائه خدمات مازاد مخالف هستند. به عنوان مثال، به گفته یکی از آنان:

«اون چیزی که ما الان به کارگرمون 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... جامعه اقتصادی را نمی‌توان جامعه ایشار گذاشت.»

و یا یکی دیگر از صاحبان صنایع در این رابطه عنوان می‌کرد:

«اینایی که شما می‌گویید، خیلی خوب است؛ ولی کار ما نیست. دولت باید این کارها را انجام دهد.»

عوامل همبسته با علل. در «خانواده عرسی‌ها»، C دوم نشان‌دهنده کوواریانس‌ها و یا عوامل همبسته است که به مجموعه عواملی اشاره دارند که با علل مقوله محوری پژوهش، همبستگی دارند. همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد عوامل همبسته با علل و یا به عبارت دیگر عوامل همبسته با رویکردهای کارفرمایان نسبت به «فرامحرک‌های سازمانی»، شامل مفاهیمی است که در ادامه به اختصار تشریح شده است:

– اعتقادات و باورهای کارفرمایان، ارتباط تنگاتنگی با قصد و منظور آنها از سرمایه‌گذاری دارد. کارفرمایانی که با هدف ارتقا^۱ منافع اجتماعی، اقدام به سرمایه‌گذاری در صنعت می‌کنند، به احتمال بیشتر، نسبت به کمک مازاد به کارکنان خود رویکرد انسانی دارند؛ زیرا در باور آنها، منافع شخصی، جایگاه کمرنگ‌تری دارد. در این راستا، یکی از کارفرمایان، چنین عنوان می‌کرد: «ما کارخانه‌ای زدیم که سودی ببریم و این سود عاید همه شود... تو اگر نتوانستی تولیدت را به یک درآمد ملی برسونی و پولت رو بردی دلار خریدی، موفق نیستی... اگر من به جای این کارخونه می‌رفتم دلار می‌خریدم، وضع من بهتر بود. اگه من الان بیزنس کنم، سه برابر این صنعت سود می‌برم، اما اینکه نشد مدیر موفق».

– نگرش کارفرما به کارکنان نیز به شدت رویکرد آنها را نسبت به «فرامحرک‌های سازمانی» تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارفرمایانی که نگرش انسانی نسبت به کارکنان دارند، رویکرد آنها انسانی است. در عوض کارفرمایانی که نگرش ابزاری نسبت به زیرمجموعه خود دارند، غالباً با سه رویکرد دیگر به این مقوله محوری توجه دارند. به عنوان مثال، یکی از کارفرمایانی که با نگرش انسانی به کارکنان خود توجه داشت، در خصوص ارائه خدمات مازاد به کارکنان، چنین می‌گفت: «مثلاً وقتی من به نگبانم تسلیم می‌گم، پرده می‌نویسم، اینا ارزش گذاشتن به آدماست ...»

– دوراندیشی و آینده‌نگری، بیشتر، رویکرد راهبردی را در کارفرمایان تقویت می‌کند. به عبارت دیگر مدیرانی که دوراندیشی بیشتری داشته و آینده‌نگرتر هستند، عمدتاً نسبت به «فرامحرک‌های سازمانی» رویکردی راهبردی دارند. کارفرمایان آینده‌نگر، به ضرورت آمادگی برای بحران‌های غیرقابل‌پیش‌بینی اذعان داشته و عنوان می‌کنند هر اندازه خدمات بیشتری را به کارکنان خود بدهند، در آینده بیشتر برداشت خواهند کرد. در واقع این کارفرمایان با هدف بهره‌برداری در آینده، در انبار وجودی کارکنان خود، ذخایری را افزوده می‌کنند. در این رابطه، یکی از کارفرمایان آینده‌نگر، چنین عنوان می‌کرد:

«یک مدیر باید همیشه برای حوادث غیرمترقبه آماده باشد ... مفهومی در مدیریت داریم به نام مدیریت چابک، یعنی آماده بودن سازمان برای تغییرات غیرقابل پیش‌بینی. آدم‌ها هم باید در مسیرشان برای تغییر، چابکی داشته باشند».

- مسیر زندگی، تجارب و سوابق کاری کارفرمایان، نقش عمده‌ای در تعیین رویکرد آن‌ها دارد. به عنوان مثال، کارفرمایانی که زندگی سختی داشته‌اند، کارگران خود را بیشتر درک می‌کنند. در حقیقت چون آن‌ها بسیاری از سختی‌ها را در زندگی لمس کرده‌اند، درک متقابل بیشتری دارند؛ بنابراین، با احتمال بیشتری، در ارائه کمک‌های مازاد به کارکنان خود، رویکرد انسانی دارند. به عنوان مثال، یکی از صاحبان برجسته صنایع در تشریح مسیر زندگی خود، چنین عنوان می‌کرد:

«من یک ساختار سلسله مراتبی و هرمی رو از زیر صفر، شروع کردم. من اومدم پلکانی و در اثر گذشت عمرم و از کف کف، حرکت کردم ... تحصیلات من، مثل شما نبوده که از اول همه امکانات برام بوده. من .. تو پائین شهر، ثبت نام کردم ... باور بفرمائید که من شب‌ها ۲ ساعتی درس می‌خوندم، و بهترین نمره رو می‌آوردم ... من از ۶ صبح تا ۱۰ شب کار می‌کردم ... چون من اون مسیر رو رفتم و لمس کردم؛ امروز من می‌فهمم که باید با زیرمجموعه‌ام، چطوری حرف بزنم و از چه نگاهی به اون نگاه کنم».

گفته‌های بالا نشان می‌دهد که خودساختگی کارفرما و مسیر سخت طی شده در تجربه کاری او، رویکرد انسانی وی را نسبت به ارائه خدمات مازاد سازمانی، تقویت می‌کند.

- تأکید کارفرما بر کارایی نیز با رویکرد مخالف، همبستگی دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که کارفرمایانی که توجه ویژه‌ای به کارایی و کاهش هزینه‌ها دارند، عمدتاً نسبت به «فرامحرک‌های سازمانی»، رویکرد مخالف دارند. آنها حتی احترام مازاد را نیز با هزینه مالی برآورد می‌کنند؛ بنابراین هرگونه توجه مازاد به کارکنان را اقدامی زائد می‌پندارند که کارایی سیستم را کاهش داده و نباید به آن پرداخته شود. به عنوان نمونه یکی از مدیران معتقد بود:

«احترام، نهایتاً به هزینه مالی، منجر می‌شه. شما از هر مدل، احترامی رو که بخواهید، بگید تا به شما بگم که چطوری می‌شه ریالی‌اش کرد. مثلاً باید به جای من مدیر اجرایی، ۳ تا مدیر، سر کار بگذارند که وقت کافی داشته باشه و به حرف طرف گوش بده».

- تجارب منتقل شده به کارفرمایان شامل تجاربی است که آن‌ها از سایر شرکت‌ها و حتی تجارب کشورهای صنعتی جهان دریافت کرده‌اند و یا به هر ترتیبی، چه مستقیم و چه غیرمستقیم به آنها

منتقل شده است. این تجارب نیز رویکرد آن‌ها را متأثر می‌سازد. به عنوان مثال، هنگامی که از یکی از مدیران سؤال شد که بر چه اساسی کمک‌های مازادی را به کارکنان خود ارائه می‌دهد و فراتر از انتظارات آن‌ها برای انجام حداقل‌های کاری، سرویس‌دهی می‌کنید، وی پاسخ داد که: «من خیلی از این ترفندها رو از شرکت‌های دیگه یاد گرفتم؛ مثل شرکت ... یعنی من از اول با این دید، وارد کار نشدم، زمان به من نشون داد که باید این کارها رو بکنم ... الان در اتاق من به روی همه باز است. گاهی وقت‌ها کارگره اومده و فقط در مورد ازدواج با یک شخص خاص، با من مشورت کرده».

گفته‌های این کارفرما نشان می‌دهد که وی برقراری ارتباط مازاد با کارکنان را با رویکرد راهبردی انجام می‌دهد؛ زیرا وی این اقدامات را به عنوان ترفندهایی می‌داند که در راستای توفیق سازمان در آینده، از شرکت‌های دیگر آموخته است.

«تخصص و آموزه‌های کارفرمایان» هم می‌تواند مسبب «رویکرد مخالف» نسبت به «فرامحرک‌های سازمانی» شود و هم می‌تواند عکس آن را موجب شود. به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان، که خودش مالک کارخانه نبود، به تأثیر مثبت ارائه خدمات مازاد اذعان داشت، ولی عنوان می‌کرد که مالک کارخانه کاملاً با این اقدامات مازاد، مخالف بوده و آن را زائد می‌پندارد. وقتی از وی علت را جویا شدیم، وی پاسخ داد: «چون سوادش را ندارند...». این جمله نشان می‌دهد که به عقیده وی، نداشتن تخصص کافی در کارفرما، منجر به شکل‌گیری «رویکرد مخالف» نسبت به ارائه خدمات مازاد سازمانی شده است. این مسأله تأثیر مستقیم تخصص و آموزه‌های کارفرما را در نوع رویکرد آن‌ها متذکر می‌شود.

- ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارفرمایان نیز از جمله عواملی است که به شدت رویکرد آن‌ها را نسبت به مقوله محوری، تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، کارفرمایانی که به لحاظ شخصیتی، عادت به نقش‌بازی کردن و رفتارهای تصنعی دارند و تظاهر به دوست‌داشتن می‌کنند، رویکرد انسانی کم‌رنگ‌تری نسبت به «فرامحرک‌های سازمانی» دارند. یکی از مدیران برجسته صنایع، در این باره چنین می‌گفت:

«نمی‌شه به صورت تصنعی، ادای مدیریت محبوب و دوست‌داشتنی رو در آورد، ولی قالب تهری باشه، یعنی درونت تهری باشه. تو نمی‌تونی با یک رفتار متظاهر، یک چیزی رو به خورد یک جامعه و یا یک جمعیت، یا کارمندان بدی ...»

اقتضائات. سوّمین C در «خانواده کدگذاری عرسی‌ها»، از حرف اول واژه Contingencies به معنای اقتضائات است که به عوامل تعدیل‌گر، اشاره دارد. در این مدل، اقتضائات، عواملی هستند که رابطه میان رویکرد کارفرما و مقوله محوری و همچنین رابطه میان مقوله محوری و نتایج را تعدیل می‌کنند. مقوله‌های زیرمجموعه عوامل تعدیل‌گر در این مدل عبارتند از:

- ساختار صنعت تأثیر مقوله محوری را در نتایج سیستمی، تعدیل می‌کند. همان‌طور که عنوان شد، یکی از اقدامات در راستای ارائه «فرامحرک‌های سازمانی»، عبارت است از ارائه فرصت‌های مازاد به کارکنان در راستای آزادسازی پتانسیل‌های آنان. یافته‌ها نشان داد، زمانی که ساختار صنعت بسته باشد، یعنی امکان مشارکت مالی کارکنان و سهام‌دار شدن آن‌ها وجود نداشته باشد، فراهم آوردن فرصت مازاد برای احیا پتانسیل‌های کارکنان، به احتمال زیاد منجر به ترک داوطلبانه سیستم توسط آن‌ها خواهد شد؛ زیرا با رشد کارمند، وی به دنبال مکانی مناسب‌تر برای استفاده از توانمندی‌های ظهوریافته‌اش می‌رود؛ اما زمانی که ساختار صنعت باز باشد، یعنی هنگامی که امکان سهام‌دار شدن کارکنان در کارخانه وجود داشته باشد، آن‌ها توانمندی‌های ظهور یافته خود را در جریان فرآیندهای سیستم هدایت خواهند کرد؛ زیرا خود را در پیوند تنگاتنگ با سازمان می‌یابند.

یکی از مصاحبه شونده‌گان در این رابطه چنین عنوان می‌کرد:

«ببینید، ساختار صنعت در ایران... ساختار بسته‌ای است. این‌طور نیست که شما بتوانید کار بیشتری برای بچه‌ها بکنید. وقتی یک ذره کار بیشتری می‌کنید، باید آن نیروی شما، از پیش شما برود. مثلاً شما اگر کارشناس حسابداری هستی و بری دکترای حسابداری بگیری، از پیش ما می‌روی و در مؤسسه بزرگتری شروع به کار می‌کنی... در آمریکا، کانادا، اروپا، خیلی از شرکت ... دائماً به قیمت روز، سهم می‌فروشند ... در نتیجه (اگر کارمند اینا باشید) شما بعد از مدتی به این شرکت‌ها وابسته می‌شوید و سهام‌دار شرکت می‌شوید. این‌طوری که شما بعد از یک مدتی دیگه دلتون نمی‌خواهد از شرکت بیرون بروید».

- ویژگی‌های فردی کارکنان نیز رابطه میان مقوله محوری پژوهش و نتایج آن را تعدیل می‌کند. بر اساس تحلیل‌ها، برخی از کارکنان به لحاظ شخصیتی، ظرفیت لازم برای دریافت کمک‌های مازاد را ندارند؛ به طوری که هر اندازه بیشتر به آنها کمک شود، تنها باعث ایجاد توقعات کاذبی در آن‌ها می‌شود که باید در آینده به آن‌ها پاسخگو بود. در این خصوص می‌توان به یک ضرب المثل فارسی اشاره کرد: «لطف مکرر، حق مسلم». به این معنا که وقتی به برخی از افراد، بیشتر از حداقل‌های لازم بها داده می‌شود، به مرور زمان، آنها این اقدام را نه یک لطف، بلکه حق مسلم

خود می‌پندارند؛ در نتیجه به احتمال زیاد برای چنین شخصیت‌هایی، کمک‌های مازاد نتایج مثبت مورد انتظار را به دنبال نخواهد داشت. گفته‌های یکی از کارفرمایان در این رابطه، صحت این ادعا را تأیید می‌کند:

«وقتی که می‌خواهی این چیزهای اضافی رو به پرسنل بدهی، باید خیلی حواست جمع باشه؛ چون دو روز دیگه نمی‌تونی جواب بدی و ممکنه که برای آنها توقع کاذب، ایجاد بشه».

- نوع خدمات مازاد برای کارکنان، اثر تعدیل‌گری بر نتایج دارد. تحلیل‌ها و تفسیرهای صورت‌گرفته توسط محقق نشان داد که کمک‌های مالی مازاد، نسبت به خدمات غیرمالی از جمله برقراری ارتباط مازاد با کارکنان، تأثیری کم‌رنگ‌تر داشته و اثر آن مقطعی است. یکی از مالکان صنعت در این خصوص اکیداً بیان می‌داشت که:

«... پول نمی‌تونه خیلی اثر بذاره. پول یک مقطع گذرا داره. مثلاً شما تا حالا ۱۰۰ هزار تومن از من می‌گرفتی، من از فردا و بدون مقدمه به شما ۱۵۰ هزار تومن می‌دم. این پول یک اثر موقتی و مقطعی داره. روز بعد، یک توهم در طرف ایجاد می‌شه که «اینکه به من ۵۰ تومن بیشتر داد، ارزش من بیشتره، باید ۱۰۰ تومن بیشتر بده» ... البته درسته که زندگی طرف باید تأمین بشه. بله! ... ولی می‌خواهم بگم که این تنها چیزی نیست که بتونه در رشد اون، در کمالش، در صداقتش و در بهره‌وری‌اش تأثیرگذار باشه. این یک بخش کوچک است».

- شرایط سازمان به سن سازمان و جایگاه سازمان نسبت به نقطه سر به سری و غیره اشاره دارد. این عوامل، رابطه میان رویکرد کارفرما و مقوله محوری را تعدیل می‌کند. برای مثال، تا زمانی از نقطه سر به سری عبور نکنند، قادر به ارائه «فرامحرک‌های سازمانی» نخواهد بود. گفته یکی از کارفرمایان را می‌توان شاهد گویایی بر این مهم دانست:

«معمولاً وقتی که شرکت به یک ثباتی رسید و از نقطه‌ای رد شد که دیگه این نقطه، نقطه زیانده نیست. در واقع وقتی که شرکت، به نقطه سر به سری رسید، که دیگه از اونجا کارخانه زیانده نیست، در این هنگام، سازمان می‌تونه نسبت به برقراری یکسری موارد و امتیازاتی، فراتر از قرارداد کاری، اقدام بکند».

- بنیان رفتاری کارفرمایان نیز در تعدیل برونادهای حاصل از «فرامحرک‌های سازمانی»، نقش قابل توجهی دارد. به طوری که رفتارهای متظاهرانه کارفرمایان، در ارائه فرصت‌ها و خدمات مازاد به کارکنان، نمی‌تواند برون داد قابل قبولی داشته باشد. در این خصوص یکی از کارفرمایان بیان می‌کند:

«خدا شاهدی که توی این کارخونه، این احساس بهشون دست می‌ده که ما برادر بزرگترشون هستیم. مدیر، شاید یک بار بتونه ریا کنه، دو بار بتونه ریا کنه، ولی ما ۳۵ ساله که داریم اینجا کار می‌کنیم».

کارکنان به مرور زمان، رفتارهای متظاهرانه و یا ریاکارانه کارفرمای خود را تشخیص خواهند داد. در این صورت، یک مدیر هر اندازه به خوب بودن و انسانیت تظاهر کند، اما به مرور زمان، رفتار حقیقی و یا تصنعی او بر کارکنان روشن خواهد شد و کارکنان به رفتارهای تصنعی، پاسخ مثبت نخواهند داد.

- فشارهای اقتصادی بر کارکنان نیز یکی از مقوله‌هایی است که رابطه‌ی میان مقوله‌ی محوری و نتایج سیستمی حاصل از آن را تعدیل می‌کند. بر اساس تحلیل یافته‌ها، برقراری ارتباط مازاد با کارکنان، ارائه‌ی فرصت‌های مازاد جهت احیا پتانسیل‌های کارکنان و غیره در صورتی می‌تواند اثرات سیستمی بلندمدت داشته باشد، نیازهای اولیه‌ی آنان تا حدودی برطرف شده باشد. به عبارت دیگر، چنانچه کارکنان تحت فشارهای اقتصادی باشند، تغذیه‌ی مازاد روحی، نمی‌تواند نتایج بلندمدت سیستمی را تضمین کند. این نکته در گفته‌ی یکی از کارفرمایان، کاملاً مشهود است:

«تا نیازهای اولیه‌ی افراد برطرف نشود، شما نمی‌توانید، اثر سرمایه‌گذاری به روی نیازهای روانی رو ببینی ... در شرایطی که همه درگیر مسائل روزمره هستند، نمی‌توانید در درازمدت، انتظار نتایج داشته باشید».

- بستر محیطی جامعه اشاره به ویژگی‌های موجود در بافت محیط دارد که می‌تواند برون‌دادهای مقوله‌ی محوری را خنثی کند. به عنوان مثال گفته‌ی یکی از مدیران در این خصوص، شاهدی بر این نکته است:

«ما ۵۰ درصد هزینه‌ی مشاوره‌های روانی را پرداخت می‌کنیم. ولی معمولاً از مشاوره‌های روانی و روانشناسان، استفاده نمی‌کنند؛ چون هنوز در جامعه ما جا نیافتاده است. و مراجعه به این مشاوره‌های روانی، هنوز در جامعه ما قبح دارد».

بافت فرهنگی جامعه، مبنی بر شرم مردم از مراجعه به روانشناس، باعث می‌شود که کارکنان از این خدمات مازاد که برای تغذیه‌ی روحی آنان فراهم شده است، استفاده نکنند.

شرایط میانجی. چهارمین C از حرف اول واژه Condition به معنای شرایط است، که اشاره به متغیرهای میانجی یا مداخله‌گری دارد که قبل از ظهور نتایج مقوله‌ی محوری، پدیدار شده و نتایج اصلی را شکل می‌دهند. متغیرهای میانجی این پژوهش، عبارتند از:

- حسگری مثبت کارکنان در محیط کار از جمله نتایج میانجی حاصل از «فرا محرک‌های سازمانی» است. این مفهوم، به دریافت حسی مثبت و برداشت مثبت کارکنان نسبت به ابعاد مختلف کار و همچنین ابعاد مختلف محیط کاری، اشاره دارد؛ بنابراین، بر اساس تقسیم‌بندی‌های محقق، این واژه در بردارنده مفاهیمی از جمله: ایجاد حس علاقه به کار در کارکنان؛ آرامش در محیط کار؛ «حس کارمند از مفید بودن در شرکت و غیره است. یکی از کارفرمایان در خصوص احساس کارمندانش از توجه مازاد به آنها، عنوان می‌کرد:

«تصور من این است که اینهایی که با ما کار می‌کنند، در بخش‌های بالاتر (کارخونه) و یا اکثراً در بخش پائین‌تر، احساس می‌کنند که وجودشون برای کارخونه مفیده».

- تحرک مثبت سازمانی به واکنش‌های مثبت و روبه‌جلوی کارکنان، در نتیجه دریافت «فرا محرک‌های سازمانی»، اشاره دارد. ظهور و بروز خلاقیت‌ها می‌تواند از جمله تحرکات سازمانی مثبت باشد. به عنوان مثال یکی از مدیران، از تجربه خود در این مورد چنین می‌گفت:

«باید به کارگرا، فرصت داد. براتون که مثال زدم؛ گفتم کارگر ۶ کلاسی من، از من خواست که با ۲۰ میلیون تومان هزینه، دستگاه رو درست کنه. من می‌تونستم بهش اجازه این کار رو ندم، ولی من بهش فرصت دادم. چون کارگرا یک نیروی خلاق دارن، که اگر بهشون اجازه بدیم، خلاقیت اون‌ها به اثبات می‌رسه».

- احساس تعلق قلبی کارکنان نسبت به سازمان نشان‌دهنده حس همدلی و دلسوزی آنها است. این احساس را می‌توان در مفاهیم استخراج‌شده از کدهایی شامل: از خودگذشتگی؛ کاهش خطاهای پنهانی؛ ایجاد تعصب نسبت به سازمان و غیره، شاهد بود. یکی از کارفرمایان صنایع پربازده در استان عنوان می‌کرد:

«ما کسانی رو داریم که واقعاً وقت می‌ذارن و خیلی بیشتر از اون چیزی که می‌خواهیم کار می‌کنن اون‌ها می‌بینند که تو این مجموعه در کنار حقوقی که می‌گیرن، بهشون ارزش می‌دن و بعد خیلی جاها از خودگذشتگی می‌کند؛ چون می‌بیند که خیلی مواقع تو کارخونه برایش مایه گذاشتن.»

اغلب کارفرمایان بر این عقیده بودند که ایجاد حس همدلی در کارکنان در نتیجه توجه بیشتری است که به آنها می‌شود و نه برای پاداش. مثلاً به گفته یکی از مخاطبان:

«یک موقع هست که طرف، برای پاداش، برات کار بیشتری می‌کند. یک موقع هم هست که پرسنلت برات کار می‌کنه؛ ولی از قبل برایش وعده پاداش ندادی. این دو حالت، خیلی با هم فرق داره. اولی در ازای پول است. ولی دومی، در ازای روحیه‌ای است که در درون او ایجاد شده است.»

نتایج. پنجمین C از حرف اول واژه Consequences به معنای نتایج است. نتایج مدل حاصل، اشاره به خروجی‌هایی دارد که مدیران و صاحبان صنایع، به عنوان برون‌دادهای حاصل از مقوله محوری تجربه کرده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که «فرامحرک‌های سازمانی»، برون‌دادهای مثبت و قابل‌توجهی را به همراه خواهد داشت.

- افزایش بهره‌وری در سیستم یکی از مقوله‌های عمده‌ای است که در میان نتایج سیستمی حاصل از تغذیه کارکنان با فرصت‌ها و خدمات مزاد، بیشترین تعداد کدها را به خود اختصاص داده است. این مقوله، کارایی و اثربخشی را در کنار هم، مورد توجه قرار می‌دهد. در این رابطه یکی از کارفرمایان در پاسخ به تأثیر «فرامحرک‌های سازمانی» عنوان می‌کرد:

«کار بهتر می‌چرخه، راندمان تولید بالاتر می‌ره. افراد با انگیزه می‌توانند کوه رو بکنند. مثال است که می‌گوید: کوه را فرهاد نکند، عشق کند».

همان‌طور که در مرور مبانی نظری پژوهش عنوان شد، اگرچه طرفداران کارایی، دیدگاه مخالفی نسبت به ظرفیت‌های مزاد سازمانی دارند؛ اما نتایج تحلیل‌های پژوهشگر نشان می‌دهد که «ظرفیت‌های مزاد سازمانی» در شکل «فرامحرک‌های سازمانی»، در نهایت به نفع سیستم است و هزینه‌ها را به میزان قابل‌توجهی، کاهش می‌دهد.

- توسعه سازمان به گسترش فعالیت‌های شرکت و پیشرفت شرکت اشاره دارد. به عنوان مثال، در مصاحبه با مدیر یکی از کارخانه‌ها، که تجهیز کارکنان با «فرامحرک‌های سازمانی» را در متن اصلی اقدامات خود قرار داده بود، عنوان کرد که در نتیجه این اقدامات، اکنون فعالیت‌های آن‌ها به اندازه‌ای گسترش یافته که تعداد کارخانه‌های آن‌ها به ۹ عدد رسیده است.

- کسب جایگاه منحصر به فرد در بازار یکی از برون‌دادهای حاصل از «فرامحرک‌های سازمانی» است. در این رابطه، یکی از کارفرمایان موفق عنوان می‌کرد که به دلیل تعلق خاطر حاصل از کمک‌های مزاد به کارکنان، اکنون سازمان آنها جایگاه منحصر به فردی در بازار دارد. او چنین می‌گفت:

«من به جرأت به شما می‌گم که تعلق خاطری که به سازمان وجود داره، اینجا رو می‌گردونه و گرنه در ایران، ده‌ها کارخونه هست. ما سالی ۵ میلیون دلار صادرات داریم. به ژاپن، آمریکا، کانادا، یونان، اسپانیا، عربستان سعودی، متر مربعی ۸۰ دلار. همسایه کارخونه ما متر مربع، ۸ دلار صادر می‌کنه. شرکتی این‌چنین در دنیا نادر است ...»

- گذار سازمان از بحران‌های مقطعی یکی از برون‌دادهای قابل‌توجهی است که مدافعان تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مزاد سازمانی، نیز به آن اذعان دارند. از جمله بحران‌هایی که غالباً شرکت‌ها با آن مواجه هستند، بحران‌های مالی است که در حالت شدید، به تعویق حقوق کارکنان

منجر می‌شود؛ اما بسیاری از کارفرمایان اعتقاد داشتند چنانچه سازمان، پیش از وقوع بحران، کارکنان خود را با فرصت‌ها و خدمات مزاد تغذیه کند و «فرامحرک‌های سازمانی» را فراهم آورد، از بحران تعویق حقوق عبور خواهد کرد. در این راستا، از جمله کدهای به‌دست‌آمده در پژوهش، عبارتند از: عدم اعتراض و اعتصاب کارکنان، هنگام تأخیر در دریافت حقوق؛ عدم خسارت‌زدن به سیستم توسط کارکنان، علی‌رغم تأخیر در حقوق؛ نگهداری از سرمایه‌ها توسط کارکنان، علی‌رغم تأخیر در دریافت حقوق؛ تحمل کارکنان نسبت به تعویق حقوق بخاطر بحران مالی شرکت. یکی از کارفرمایان چنین عنوان می‌کرد که با فرصت‌ها و خدمات بیشتری که برای کارکنان خود فراهم کرده است، به‌راحتی از بحران‌های مالی، عبور می‌کند:

«الان توی این کارخونه ما ۲ ماه حقوق ندادیم ... کارگرها کلامی هم نمی‌آورند و هیچ حالت اعتصابی مثل کار نکردن و دستگاه‌ها را خراب کردن ... هیچ کدوم از این مسائل رو ندیدم».

بستر محیط. در نهایت، در «خانودهٔ ۶. سی‌ها» آخرین C از واژهٔ Context گرفته‌شده و اشاره به بافت محیطی دارد که جامعهٔ مورد مطالعه در آن قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های بستر محیطی این پژوهش، عبارتند از:

- صنعت متزلزل، آسیب‌پذیر و متحمل فشار از جمله ویژگی‌های بستر محیطی مورد مطالعه است که کارفرمایان با مصادیق متعددی به آن اشاره کرده‌اند. به عنوان مثال، یکی از فشارهای وارده بر صنایع، بی‌احترامی و عدم حمایت دولتی‌ها از صنعتگران است. یکی از مدیران در این رابطه، خاطرهٔ زیر را بازگو می‌کرد:

«در زمان ... وزیر بازرگانی در جلسه‌ای به اتاق بازرگانی آمد و همهٔ بزرگان صنعت خراسان نشسته بودند و ایشون هم پشت تریبون رفت و شروع کرد به توهین به مدیران؛ که شماها مدیر نیستید؛ بروید از ... کجا یاد بگیرید. یکی از کارفرماها گفت که «آقای وزیر، آیا شما خودت تا حالا نیم کیلو پسته صادر کردی؟» وزیر گفت: «نه». کارفرما هم گفت که «پس بی‌جا کردند که شما را وزیر گذاشتند. بعد به ما توهین می‌کنید؟» و بعد این کارفرما شروع به گریه کرد. گفت که «این از بیمه‌ای که می‌گیرید. این از مالیاتی که می‌گیرید و این هم از بی‌سوادی شما و بعدش توی سر ما می‌زنی و به صنعت توهین می‌کنی».

- **نظام اجتماعی معیوب** نیز از ویژگی‌های بستر جامعه‌ای است که پژوهش حاضر در آن انجام شده است. از جمله کدهایی که در این مقوله، نشان‌دهنده نظام اجتماعی معیوب است، عبارتند از: احترام به نابرابری‌ها در کشور؛ نگرش مادی جامعه؛ نگاه‌های کوتاه‌مدت مردم؛ بی‌توجهی

هنجارهای اجتماعی به مقوله کمک‌های مازاد به کارکنان» و غیره. نقل قول زیر، شاهدهی بر این ادعا است:

«متأسفانه و متأسفانه، ما توی این مملکت، اول پول رو می‌بینیم، بعدش مدیریت و تدبیر. توی این مملکت، همه چیز سیاسیه؛ نگاه‌ها کوتاه‌مدت است؛ استراتژی درستی نیست. همه چیز را اول پول می‌بینیم، بعد اجرا...»

- آشوب و از هم گسیختگی در سطوح کلان و نهادهای دولتی یکی از ویژگی‌های بستر محیطی است که به عوامل متعددی از جمله: بی‌ثباتی سیاست‌های کشور؛ اقدامات غیرسیستماتیک و بدون برنامه در کشور؛ عقب‌ماندگی ساختارها در کشور؛ برنامه‌های غیرقابل‌اتکا در سطوح کلان و غیره، اشاره دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این راستا چنین می‌گفت:

«ما نمی‌تونیم آینده رو ببینیم و برنامه‌ریزی کنیم، در این سیستم، برنامه‌ریزی نیست... چرا نمی‌تونیم بلندمدت فکر کنیم؟ چون مملکتی نداریم که سیاست‌های روشن داشته باشد. سیاست‌هاش، مثل تگرگی است که اول عید میاد و همه درخت‌ها رو می‌زنه... مگر تو می‌توانی یک گیاه را توی شرایطی پرورش بدی که صبح ۴۰ درجه است، عصر یخبندان...»

- اوضاع اقتصادی نابسامان از جمله عواملی است که نشان‌دهنده بستر محیطی این پژوهش است. در واقع اغلب صنعتگران اذعان داشتند که آنها تحت فشار اقتصادی و اوضاع اقتصادی نابسامان، کار می‌کنند. از جمله نابسامانی‌های اقتصادی که کارفرمایان به آن اشاره داشتند، سقوط ناگهانی ارزش پول، است:

«بینید تو این ۲ سال، تغییر و تحول بی‌سابقه‌ای رخ داد، و دلار ۱۰۰۰ تومانی، شد ۳۰۰۰ تومان؛ بنابراین ارزش ۱۰۰۰ تومانی ما شد ۳۰۰ تومان.»

به‌علاوه اقتصاد بیمار کشور نیز از جمله نابسامانی است که در بستر کاری جامعه آماری مورد مطالعه قرار دارد؛ به عنوان مثال یکی از مدیران چنین می‌گفت:

«من ۳ تا ۴ میلیارد تومان، اینجا سرمایه‌گذاری کرده بودم؛ اگر این مقدار رو تو [خیابان] هاشمیه سرمایه‌گذاری کرده بودم، الان ۴ برابر این را برداشت می‌کردم.»

با توجه به آنکه هر یک از کدهای نظری (شامل: علل؛ عوامل همبسته با علل؛ اقتضات؛ شرایط میانجی؛ نتایج و بستر پژوهش) که حول مقوله محوری ترسیم شده‌اند، مفاهیم و کدهای متعددی را در خود جای داده‌اند، و هر یک از کدها نیز با نشانه‌ها و یا مصادیق متعددی در مصاحبه‌ها تعیین می‌شوند. برای جلوگیری از اطاله کلام تنها به برخی از مصادیق و نشانه‌های مربوط به مفاهیم زیرمجموعه کدهای نظری اشاره شد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، با استفاده از رویکرد ظاهر شونده نظریه داده‌بنیاد و از طریق روش مقایسه مستمر در فرآیند کدگذاری حقیقی و کدگذاری نظری، نظریه داده‌بنیاد «فرامحرک‌های سازمانی» به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی-روانشناختی اصلی ظهور یافت. این مفهوم به تجهیز کارکنان با مجموعه فرصت‌ها و خدمات مازادی اشاره دارد که در صورت لحاظ کردن اقتضائات، درنهایت به رشد، بهبود و یا تحرکاتی منجر می‌شود که خروجی‌های مثبت آن غیرقابل انکار است.

یافته‌های این پژوهش، بسیاری از شکاف‌های موجود در مبانی نظری پیشین را پر کرده و از برخی ابهامات مرتبط با مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی، پرده برمی‌دارد. به‌عنوان مثال: پیش از این، مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی، با دو رویکرد کاملاً واگرا و با منطق‌های متمایزی، مورد مطالعه قرار می‌گرفت؛ اما پژوهش حاضر با واکاوی دیدگاه‌های کارفرمایان مجرب، به این نکته دست یافت که می‌توان مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی را از زوایایی گسترده‌تر و با ۴ رویکرد متمایز، مورد توجه قرار داد که عبارتند از:

۱. رویکرد راهبردی؛ ۲. رویکرد انسانی؛ ۳. رویکرد منفعلانه؛ ۴. رویکرد مخالف.

به‌عنوان مثال، شناسایی رویکرد انسانی نشان می‌دهد که ممکن است مدیران با هدفی فراسازمانی و انسانی، کارکنان خود را با ظرفیت‌های مازاد سازمانی تغذیه کنند. در حقیقت رویکرد انسانی به مسئولیت اجتماعی مدیران اشاره دارد و مانند رویکردهای موجود در مبانی نظری پیشین، تنها از دیدگاه اهداف سازمانی، به مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی نمی‌پردازد؛ به‌علاوه، رویکرد منفعلانه، یکی از رویکردهایی است که توجه گسسته، مقطعی و بدون هدف مدیران را نسبت به ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی، نشان می‌دهد که تاکنون صاحب‌نظران به آن اشاره نداشته‌اند. روی هم‌رفته ۴ رویکرد جدید، افق دید وسیع‌تری را نسبت به نگرش‌های مرتبط با مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی، ایجاد می‌کند.

همان‌طور که ملاحظه شد و در تحقیقات انجام‌شده و مبانی نظری مشهود است؛ اغلب پژوهشگران، ظرفیت‌های مازاد سازمانی را معادل ظرفیت‌های مازاد مالی در نظر گرفته‌اند؛ به‌طوری‌که در عملیاتی سازی این مفهوم، عمدتاً آن را با منابع مالی صورت‌بندی کرده‌اند. درحالی‌که انواع دیگری از منابع، می‌تواند برای مطالعه این مفهوم به کار گرفته شود؛ زیرا از دیدگاه صاحب‌نظرانی از جمله مالدیو و همکاران (۲۰۱۱)، سازه ظرفیت‌های مازاد سازمانی سازه‌ای چند بعدی^۱ است. در این راستا یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ظرفیت‌های مازاد سازمانی، تنها به منابع مالی خلاصه نمی‌شود، بلکه این مفهوم در انواع دیگری از منابع نمودار می‌شود؛ به گونه‌ای که تدارک «فرامحرک‌های سازمانی»، با اقدامات مختلفی صورت می‌گیرد

1. Multi dimensional

که تنها به منابع مالی محدود نمی‌شود. در حقیقت این پژوهش، نوع‌شناسی جالب‌توجهی از انواع «فرا محرک‌های سازمانی»، ارائه داده و به این نتیجه دست یافته است که این اقدامات، بروندهای سازمانی مثبتی را برای سازمان، به همراه خواهد داشت. به‌طورکلی این یافته‌ها انواع جدیدی از ظرفیت‌های مازاد سازمانی را معرفی و شناسایی کرده و با شفاف‌سازی و معرفی زوایای جدیدی از این مفهوم، تلاش کرده است که بر اساس توصیه صاحب‌نظران، شکاف‌ها و خلای‌های مرتبط با این مفهوم را تا حدودی برطرف کند و خطوط راهنمایی را برای پژوهشگران و مدیران سازمان و مدیریت، فراهم آورد.

منابع

۱. ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزبان، محمد؛ رحیم‌نیا، فریبرز. (۱۳۹۳). تحمیل نظریه به داده‌ها یا ظهور نظریه از داده‌ها: نظریه‌پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد. *پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت*، ۴ (۱)، ۱۷۰-۱۵۱.
2. Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
3. Cheng, J. L. C., & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23(1), 1-18.
4. Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
5. Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
6. Cyert, R., & March, J. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
7. Daft, R. L. (1983). *Organization theory and design*: West Pub. Co.
8. Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner, R. A. (2004). Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57(6), 565-574.
9. Dimick, D. E., & Murray, V. V. (1978). Correlates of substantive policy decisions in organizations: The case of human resource management. *Academy of Management Journal*, 21(4), 611-623.
10. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory* (Vol. 2 :Sociology Press Mill Valley, CA).
11. Glaser, B. G., & Hon. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in GT *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20 .
12. Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), 1-17.
13. Huang, Y. F., & Chen, C. J. (2010). The impact of technological diversity and organizational slack on innovation. *Technovation*, 30(7-8), 420-428.
14. Huang, J. W., & Li, Y. H. (2012). Slack resources in team learning and project performance. *Journal of Business Research*, 65(3), 381-388.
15. Leibenstein, H. (1976). *Beyond economic man: A new foundation for microeconomics*. Massachusetts: Harvard University Press Cambridge.
16. Liu, A. (2010). *Organizational Slack, International Expansion and Firm Profitability*. Master thesis, Singapore Management University, Singapore.
17. Locke, K. D. (2001). *Grounded theory in management research*: Sage Publications Limited.
18. Mahoney, J. T. (2004). *Economic foundations of strategy*: Sage Publications.
19. Mallidou, A. A., Cummings, G. G., Ginsburg, L. R., Chuang, Y. T., Kang, S., Norton, P. G., & Estabrooks, C. A. (2011). Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: A psychometric assessment. *Health Care Management Review*, 36(3), 252-263.

20. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
21. Moch, M. K., & Pondy, L. R. (1977). The structure of chaos: Organized anarchy as a response to ambiguity (Vol. 22, pp. 351-362): JSTOR.
22. Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *The American Political Science Review*, 63(1), 111-126.
23. Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
24. Odell, H. R. (1972). *Organizational slack as a measure of the discretionary allocation of resources by the Business Firm*. PhD thesis, Indiana University.
25. Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row Publishers.
26. Peng, M. W., Li, Y., Xie, E., & Su, Z. (2010). CEO duality, organizational slack, and firm performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 611-624.
27. Richtnér, A., & Åhlström, P. (2010). Organizational slack and knowledge creation in product development projects: The role of project deliverables. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 428-437
28. Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack. *Academy of Management review*, 13(4), 601-614.
29. Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249-1263.
30. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in actions*. New York: McGraw Hill.
31. Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
32. Wan, W. P., & Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(7), 791-801.
33. Williamson, O. E. (1967). *The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm*: Markham Publishing Company Chicago, Illinois.