

فهم زاویای نوینی از سازه «ظرفیت مازاد سازمانی»

دریافت: ۱۳۹۲/۷/۱

پذیرش: ۱۳۹۳/۵/۳

سیما ساغروانی*

سعید مرتضوی**

محمد لگزیان***

فریبرز رحیم نیا****

چکیده

مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی»، در ادبیات سازمان و مدیریت، جایگاه قابل توجهی داشته و اشاره به منابع سازمانی مازادی دارد که صاحبان نظران، نقطه نظرات متفاوتی در رابطه با آن ارائه داده‌اند و آن را عمدتاً از زاویه مالی مفهوم پردازی کرده‌اند. اما پژوهش حاضر بر آن بود تا با شناسایی انواع جدیدی از «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» زاویای نوینی از این مفهوم را واکاوی نماید بدین منظور با ۱۶ نفر از مدیران صنایع استان خراسان رضوی به عنوان جامعه مطالعه، مصاحبه عمیق صورت گرفت. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل داده‌ها نشان داد که سازمان‌ها، عمدتاً کارکنان خود را با ۵ دسته از «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» تجهیز می‌کنند؛ بطوریکه این ظرفیت‌ها، تنها به «منابع مالی مازاد»، ختم نمی‌شود. این ۵ دسته عبارتند از: «برقراری ارتباط مازاد با کارکنان»، «ارائه آموزش‌های مازاد به کارکنان»، «ارائه فرصت‌های مازاد جهت احیا قابلیت‌های کارکنان»، «توجه مازاد به دغدغه‌های شخصی و خانوادگی کارکنان»، «اعطای تسهیلات مالی و رفاهی مازاد به کارکنان». در واقع، یافته‌های حاصل از پژوهش، با ارائه اشکال دیگری از مفهوم ظرفیت‌های مازاد سازمانی، ضمن تأیید زاویه مالی ظرفیت مازاد سازمانی، مصادیق دیگری از این مفهوم را شناسایی کرد و زمینه را برای بسط این حوزه در مطالعات سازمانی، فراهم ساخت. این یافته می‌تواند دلالت‌های قابل توجهی برای خط مشی گذاران سازمانی داشته و کنش‌های آنان را در جهت اهداف سازمان، جهت دهد.

مفاهیم کلیدی: ظرفیت مازاد سازمانی، منابع سازمان، نظریه داده بنیاد، رویکرد گلپزری

Email: sima_s111@yahoo.com

* دانشجوی دکترای مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد

** استاد مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

*** دانشیار مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

**** دانشیار مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

هشتم، شماره ۳۲، زمستان ۱۳۹۲، ص ۴۶-۲۷

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال

مقدمه

اگرچه که مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی»^۱ در ادبیات سازمان و مدیریت، از سابقه ای طولانی برخوردار است، اما همچنان، بسیاری از زوایای این مفهوم در پرده ای از ابهام قرار دارد. همانطور که در ادامه خواهد آمد، این مفهوم اشاره به منابع سازمانی مازادی^۲ دارد که فراتر از الزامات فعلی سازمان ها، تدارک دیده می شود. در حقیقت، محوریت مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی» را «منابع سازمان»، تشکیل می دهد؛ اما نکته بحث انگیز آن است که اساساً در مطالعات تجربی در خصوص «ظرفیت مازاد سازمانی»، این سازه تنها با انواع محدودی از منابع و عمدتاً منابع مالی صورت بندی شده است (George, ۲۰۰۵) و سایر منابع ممکن برای عملیاتی شدن این مفهوم به حاشیه رانده شده اند. در حالیکه منابع سازمان بسیار گسترده است و تنها به منابع مالی، محدود نمی شود، بطوریکه ظرفیت مازاد سازمانی می تواند در اشکال دیگری از منابع سازمان، نمود یابد. از این منظر، بررسی اشکال دیگر این سازه، مسیری سودمند برای محورهای تحقیقاتی آینده است.

در این راستا پژوهش حاضر در تلاش است تا با طرح زاویه دیگری از «ظرفیت مازاد سازمانی» به طرح مصادیق متفاوت از این سازه سازمانی، نائل آید. اما از آنجا که منابع سازمان می توانند در گستره قابل توجهی قرار گیرند، جهت محدود کردن حیطه مطالعه، این پژوهش، تنها ظرفیت های مازادی را مورد توجه قرار می دهد که کارکنان سازمان، کانون توجه آن است. به عبارت دیگر، تنها به واکاوی منابع مازادی می پردازد که برای کارکنان تدارک دیده شده است.

مرور ادبیات پژوهش

مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی» به طور خاص در نظریه رفتاری شرکت^۳، توسط سایرت و مارچ^۴ (۱۹۶۳)، تعریف و تثبیت شد. این نظریه، سازمان را به عنوان ائتلافی از افراد می داند که در تلاش هستند تا مزایای خود را حداکثر سازند. در این نظریه، «ظرفیت مازاد سازمانی» مفهومی کلیدی است که به صورت زیر تعریف شده است:

«ظرفیت های مازاد، در بردارنده پرداخت اضافی به اعضای ائتلاف سازمان بوده، به گونه ای که این پرداختی، بیش از آن چیزی باشد که برای حفظ آنان در سازمان، مورد نیاز است.» بر اساس این تعریف، آنان انواع متفاوتی از ظرفیت های مازاد سازمانی را مورد توجه قرار دادند، به عنوان مثال: «سود اضافی سهام به سهام داران»؛ «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». در مجموع، بعد از جریان یافتن مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی»، در ادبیات سازمان و مدیریت، از این مفهوم، تعاریف متعددی صورت گرفت. در این راستا، اغلب تعاریف ارائه شده از مفهوم ظرفیت مازاد سازمانی، آشکارا و یا تلویحاً اشاره به منابع اضافی و مازادی دارند که ظرفیت های بیشتری را برای سازمان فراهم می‌آورند، بطوریکه این منابع می‌تواند به کارکنان و یا سایر اعضای ائتلاف سازمانی، تزریق شوند. در واقع، چنانچه حداقل منابع مورد نیاز برای سازمان، جهت انجام مجموعه ای از کارکردهایش را در نظر بگیریم، ظرفیت های مازاد عبارت از هر منبع و یا دارایی فراتر از این آستانه، می‌باشد. آدل (۱۹۷۲) نیز ظرفیت‌های مازاد سازمانی را تفاوت میان منابع موجود و مطالبات فعال، دانست. اما بورجیس در سال ۱۹۸۱، تعریف گسترده تری از «ظرفیت مازاد سازمانی» ارائه داد و این مفهوم را به صورت زیر، تعریف کرد:

«لایه ای نرم^۵ 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 راهبردی در پاسخ به محیط خارجی را آغاز نماید.»

نوریا و گیولاتی (۱۹۹۶)، نیز ظرفیت مازاد سازمانی را اینچنین تعریف کرده‌اند: «مخزنی از منابع است که فراتر از حداقل‌های مورد نیاز برای تولید سطح مشخصی از خروجی‌های سازمانی می‌باشد»

رویهم رفته، همانطور که عنوان شد، نظریه پردازان، تعاریف متعددی را از این مفهوم ارائه داده‌اند؛ اما نکته مهم آنجاست، که همه این تعاریف، «ظرفیت مازاد سازمانی» را به عنوان منابع کمکی و یا افزونی می‌دانند که سازمان را با ظرفیت‌های بیشتری، تجهیز می‌کنند.

رویکردهای متناقض نسبت به «ظرفیت مازاد سازمانی»

رویکردهای متناقض و واگرایی در ارتباط با «ظرفیت مازاد سازمانی» وجود دارد؛ بطوریکه در دیدگاه و نقطه نظرات صاحب‌نظران، می‌توان شکاف قابل توجهی را شاهد بود. به گونه ای که برخی از صاحب‌نظران، ایجاد این ظرفیت ها را مفید و ضروری و برخی دیگر تدارک این ظرفیت‌ها را نه تنها بی فایده، بلکه مضر دانسته‌اند. در نتیجه، دیدگاه‌های مخالف

و موافق، منطق‌های گوناگونی را در حمایت و یا ردّ ایجاد ظرفیت‌های مازاد سازمانی، ارائه کرده‌اند. به عنوان مثال، برخی از طرفداران معتقدند که از عمده‌ترین کارکرد‌های «ظرفیت مازاد سازمانی»، حل تعارضات (Moch & Pondy, ۱۹۷۷) و کاهش رفتارهای سیاسی (Cyert and March, ۱۹۶۳) است. آنها معتقدند که فراوانی منابع در چارچوب ظرفیت‌های مازاد، تعارض نهفته میان اعضای سازمان را که متقابلاً به هم وابسته هستند اما اهداف متفاوتی دارند را کاهش می‌دهد. در این خصوص ماچ و پوندی (۱۹۷۷) بر این عقیده‌اند که «ظرفیت‌های مازاد اجازه می‌دهد که به طور کلی، فرصت‌های انتخاب، میان همه مشارکت‌کنندگان توزیع شود.» از دیگر کارکردهایی که مدافعان ظرفیت‌های مازاد سازمانی، به آن اشاره دارند، این است که منابع مازاد، تکانه‌های محیطی را همانند یک ضربه گیر، جذب می‌کند. در واقع، آنها بر این باورند که وجود ظرفیت‌های مازاد سازمانی، به سازمان این امکان را می‌دهد تا در برابر تغییرات محیطی از جمله بحران‌ها، آشوب‌ها و ... به سلامت عبور کند. بنابراین ظرفیت‌های مازاد سازمانی، به عنوان ساز و کاری ضربه‌گیر در جذب نوسانات محیطی می‌باشد. بورجیس نیز معتقد است که این منابع به سازمان فرصتی می‌دهد که در برابر فشارهای داخلی و خارجی محیط، عکس‌العمل مناسبی را اتخاذ کند. بر این اساس عقیده شارفمن (۱۹۸۸) مدیریت صحیح منابع مازاد سازمانی، نشان از شایستگی‌های سازمانی داشته که ظرفیتی را برای تحول سازمانی، فراهم می‌آورد.

از طرفی دیگر، مخالفان وجود ظرفیت‌های مازاد سازمانی، منطق دیگری را برای ادعای خود ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، آنها با اتکا به نظریه عاملیت اظهار می‌کنند که مدیران به عنوان عاملانی که منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، ممکن است که ظرفیت‌های مازاد سازمانی و یا همان منابع مازاد را به خود اختصاص دهند (Williamson, ۱۹۶۷). منطق دیگری که مخالفان به آن تکیه می‌کنند، این است که ظرفیت‌های مازاد سازمانی، به رفتارهای غیر بهینه‌ای که نشان از ناکارایی در سازمان است، دامن می‌زند. به عنوان مثال لیبستاین (۱۹۶۹)، به واژه x-efficiency در اشاره به ناشایستگی سازمان در دستیابی به خروجی‌ها با استفاده از منابع، اشاره می‌کند. در این راستا، چایلد (۱۹۷۲) نیز معتقد است که ظرفیت‌های مازاد سازمانی، سازمان را تشویق می‌کند تا ملاحظات اقتصادی را نادیده گرفته و منابع خود را هدر دهد. بنابراین برخی از مدیران بر اساس این دیدگاه، اقدام به کوچک‌سازی و بهینه‌سازی سازمان خود می‌کنند. باید اذعان داشت که وجود رویکردهای متناقض از سوی صاحب‌نظران، اگرچه چالش‌زاست، اما از یک سو معرف اهمیت موضوع به دلیل کارکردهای

متنوع آن است و از سوی دیگر محققین را تشویق می‌کند تا مطالعات بیشتری را در خصوص این مفهوم صورت داده و پرده از زوایای پنهان یا سایر ابعاد آن بردارند و از این طریق به بسط دانش در این خصوص نائل شوند.

در این راستا به نظر می‌رسد که اختلاف دیدگاه‌ها و یافته‌های حاصل از تحقیقات تجربی همانطور که در جدول شماره (۱) نشان داده شده، حاکی از آن است که «ظرفیت مازاد سازمانی»، از زوایایی محدود، و عمدتاً با منابع مالی و ملموس، مفهوم پردازی و یا عملیاتی شده است.

جدول (۱) - شاخص‌های برآورد «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» در تحقیقات تجربی

محققین	یافته‌های پژوهش	شاخص‌های اندازه‌گیری (برآورد) ظرفیت‌های مازاد سازمانی
نوه‌ریا و گیولتی (۱۹۹۶)	وجود رابطه غیر خطی میان ظرفیت های مازاد سازمانی و نوآوری؛ و- لزوم ایجاد سطح بهینه ای از ظرفیت‌های مازاد سازمانی	-منابع مالی: مانند هزینه‌های سرمایه‌های غیرضروری و... -منابع انسانی (ملموس): مانند تعداد کارکنان مازاد بر احتیاج
چنگ و کسیر (۱۹۹۷)	افزایش میزان پاسخ محیطی شرکت، با اختصاص ظرفیت‌های مازاد سازمانی به فعالیت های بازار خارجی؛ و کاهش میزان پاسخ محیطی شرکت، با اختصاص ظرفیت های مازاد سازمانی به فعالیت‌های ارتقا داخلی	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؛ و تأثیر منفی ظرفیت های مازاد سازمانی جذب شده بر عملکرد سازمانی	منابع مالی: گزارش‌های اقتصادی آرشیوی
دانیل و همکاران (۲۰۰۴)	-رابطه مثبت میان ظرفیت های مازاد سازمانی و عملکرد شرکت	این پژوهش، فراتحلیلی از مطالعاتی است که تنها از شاخص‌های مالی، جهت برآورد ظرفیت های مازاد سازمانی، استفاده کرده‌اند.
ووس، سیردشماخ و ووس (۲۰۰۸)	تأثیر متفاوت اشکال مختلف ظرفیت های مازاد سازمانی، به روی اقدامات اکتشافی و بهره بردارانه در سازمان	منابع مالی: مانند اندوخته نقدی در 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 ظرفیت های مازاد سازمانی به روی عملکرد شرکت، در هنگام تکانه‌های محیطی	منابع مالی: نسبت دارایی جاری به بدهی جاری؛ و نسبت جریان نقدینگی به فروش
چن وهانگ (۲۰۱۰)	نقش تقویت کننده ظرفیت های مازاد سازمانی، در رابطه مثبت میان تراکم نیروی کار خلاق و عملکرد نوآوری	منابع مالی: مانند اندوخته موجودی کالا، سود انباشته و...
لیو (۲۰۱۰)	نقش تقویت کننده ظرفیت‌های مازاد سازمانی، در رابطه مثبت میان توسعه بین المللی به روی سود دهی شرکت	منابع مالی : جریان وجوه نقد حاصل از اقدامات عملیاتی، بعد از کسر مالیات و بهره. -منابع انسانی (ملموس): اختلاف میان نسبت کارکنان شرکت به فروش با نسبت کارکنان صنعت، به فروش.

منابع مالی: نسبت دارایی کل به بدهی؛ و نسبت اختلاف دارایی جاری با بدهی جاری، بر دارایی کل	تأثیر مثبت ظرفیت های مازاد سازمانی بر عملکرد شرکت	پنگ و همکاران (۲۰۱۰)
امکان انحراف از ضرب العجل های مورد توافق؛ و امکان انحراف از قابلیت های پروژه اصلی (دو شاخص بالا به عنوان قابلیت تحویل پروژه می باشد).	کاهش توانایی خلق دانش ضمنی، با کاهش ظرفیت های مازاد سازمانی	ریچنر و آلستروم (۲۰۱۰)
منابع ملموس: - منابع انسانی (تعداد کارکنان) - منابع زمانی (شاخصه های زمانی) - منابع فیزیکی (فضای فیزیکی)	ایجاد سنجه ای جدید از ظرفیت های مازاد سازمانی (فضا، زمان و نیروی کار)	مالیدو و همکاران (۲۰۱۱)
- منابع انسانی (ملموس): مانند تعداد کافی نیروی انسانی و... - منابع مالی: مانند سود انباشته کافی؛ ظرفیت استقراض...	نقش تقویت کننده ظرفیت های مازاد سازمانی، در رابطه مثبت میان یادگیری اکتشافی و عملکرد پروژه	هنگ و لی (۲۰۱۲)

در شاخص های ارائه شده در جدول (۱)، خلاصه توجیه به مفهوم «ظرفیت های مازاد سازمانی»، از زوایای دیگری، غیر از منابع مالی سازمان، کاملاً واضح است. جورج^۷ (۲۰۰۵)، نیز به این خلاصه موجود تأکید کرده و عنوان می کند که در آینده، بررسی اشکال مختلف «ظرفیت های مازاد سازمانی»، مانند سرمایه انسانی و ... ضروری و راهی مثمر ثمر در ادبیات سازمان، می باشد. چرا که منابع سازمان، تنها به منابع مالی، محدود نمی شود. دفت (۱۹۸۱)، منابع سازمانی را به صورت زیر تعریف می کند:

«منابع عبارتند از دارایی های ملموس و ناملموسی که یک شرکت برای سازماندهی و اجرای استراتژیهایش استفاده می کند... منابع و قابلیت ها را می توان در مقولات زیر طبقه بندی نمود: منابع مالی؛ منابع فیزیکی؛ منابع سازمانی و منابع انسانی.» (Daft, ۱۹۸۳)

با توجه به تعریف مفهوم ظرفیت های مازاد سازمانی و تعریف منابع سازمانی، بررسی اشکال دیگری از ظرفیت های مازاد سازمانی، در چارچوبی گسترده تر از منابع مالی، بسیار اهمیت داشته و می تواند در گسترش دانش منابع سازمانی سهم قابل توجهی داشته باشد.

روش پژوهش

در این پژوهش با استفاده از روش شناسی «نظریه داده بنیاد»^۸، محقق اهداف خود را دنبال می کند. این روش جهت به دست آوردن داده های غنی و روشن سازی فرآیندهای اجتماعی نهفته در تعاملات انسانی به کار می رود و پژوهشگر به تولید فهمی از یک فرآیند که

به موضوعی واقعی مربوط است، مبادرت می‌ورزد (دانایی فرد، الوانی و آذر ۱۳۹۱). اعتقاد بر این است که این روش شناسی به دلیل مفهوم سازی هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش های تشریحی است (Glaser, ۲۰۰۸). با این وجود، نظریه داده بنیاد با پارادیم های متعدد و رویکردهای گوناگونی مورد بهره برداری قرار می‌گیرد، که مهم ترین آنها عبارتند از: (۱) رویکرد استرواسی یا نظام مند؛ (۲) رویکرد گلیزری یا برآینده؛ (۳) رویکرد ساخت گرایانه^{۱۱}. این پژوهش، رویکرد برآینده و یا همان رویکرد گلیزری را دنبال نموده است، چرا که این رویکرد، الگوهای گسترده تر و متنوع تری را جهت تلفیق داده ها ارائه می‌دهد. در واقع این رویکرد به جای تحمیل نظریه به داده ها، نظریه را از بطن داده ها، کنکاش می‌کند و نسبت بهادو رویکرد دیگر، غیر ساختار یافته است (Hamid, Saman, & Saud, ۲۰۱۲). رویکرد برآینده (گلیزری)، با ۲ مرحله اصلی کدگذاری^{۱۲} و در طی ۳ گام، صورت می‌پذیرد؛ این ۳ گام عبارتند از: (۱) کدگذاری باز^{۱۳}؛ (۲) کدگذاری انتخابی^{۱۴}؛ (۳) کدگذاری نظری^{۱۵}. در این پژوهش نیز با طی گام های ذکر شده در رویکرد برآینده، اهداف تحقیق، دنبال شد. جزئیات هر یک از این گام ها در ادامه و در خلال بحث، تشریح شده است. شایان ذکر است که در راستای تحلیل و تفسیر داده ها در این پژوهش، از بسته نرم افزاری MAXQDA نسخه ده، برای طبقه بندی داده ها استفاده شده است. این نرم افزار به لحاظ روش شناسی، برای مطالعات متنی هرمنوتیک، نظریه داده بنیاد و رویه های متعددی از روش های آمیخته، به کار می‌رود.

جامعه و نمونه پژوهش

در این پژوهش، جامعه مطالعه، مدیران صنایع بخش خصوصی استان خراسان رضوی می‌باشند؛ که با روش نمونه گیری نظری^{۱۶}، از میان آنها نمونه گیری به عمل آمد. در نمونه گیری نظری، محققان باید افراد و مجموعه ها را خودشان انتخاب کرده و بصورت هدفمند، اقدام به نمونه گیری نمایند؛ زیرا آنها قادرند اطلاعات مفیدی را در حوزه موضوع منتخب^{۱۷} خود، فراهم آورند. در پژوهش حاضر نیز تا رسیدن به اشباع نظری، با شانزده نفر از افرادی که می‌توانستند اطلاعات غنی تری را در دسترس قرار دهند، مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت گرفت، زیرا در نظریه داده بنیاد، مصاحبه ها، مطلوب ترین نوع داده ها را در اختیار قرار می‌دهند (Glaser & Holton, ۲۰۰۷).

رویه‌های اعتبار بخشی پژوهش

بر اساس دیدگاه گلیرز، منبع اعتماد^{۱۸} در نظریه داده بنیاد، بر ۴ معیار استوار است که باید ارزیابی شود: ۱) تناسب نظریه با داده‌ها،^{۱۹} بر این اساس، تناسب با فرآیند مقایسه مستمر^{۲۰} نمود می‌یابد. ۲) مرتبط بودن نظریه داده بنیاد^{۲۱}، زمانی که نظریه آنچه را که واقعاً رخ می‌دهد، منعکس می‌کند. ۳) عملی شدن و قابلیت اجرای نظریه^{۲۲}: عملی شدن، وابسته است به میزان ارتباط محکم نظریه، با آنچه که در جریان می‌باشد... ۴) قابلیت اصلاح نظریه^{۲۳}، بر این اساس، هر چه 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 (Kerr, ۲۰۱۱). این ۴ معیاری که گلیرز، جهت اعتبار بخشی پژوهش، به آن اشاره دارد، در طی فرآیند پژوهش و از طریق گام‌های صحیح، تحقق می‌یابد. به عنوان مثال، در این پژوهش، فرآیند مقایسه مستمر، در هر ۳ مرحله کدگذاری، با دقت صورت گرفت، تا بدین ترتیب داده‌ها با نظریه، تناسب داشته باشد. سایر معیارهای اعتبار بخشی در این پژوهش، نیز رعایت شده است.

تحلیل داده‌های پژوهش

همانطور که عنوان شد، در رویکرد بر آینده، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، در طی ۳ گام اصلی کدگذاری، تحلیل می‌شوند، تا در نهایت، الگویی از فرآیندهایی را که در واقعیت، رخ می‌دهد، نمودار سازند بدین ترتیب، در این پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، در طی ۳ گام زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت جزئیات هر یک از این گامها، در ادامه تشریح شده است

کدگذاری باز

بر اساس رویکرد گلیرز، کدگذاری باز تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری^{۲۴}، نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس این مقوله هدایت شود. «مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می‌دهد چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه اصلی^{۲۵} خود را در رابطه با مسائلی که محقق مطرح می‌نماید، حل می‌کنند» (Glaser, ۱۹۷۸).

محقق برای کدگذاری باز، باید به صورت آگاهانه به جستجوی متغیر محوری بپردازد و از «حساسیت نظری^{۲۶}» در این مرحله برخوردار باشد، گلیرز در این رابطه چنین عنوان می‌کند:

همانطور که محقق به طور مداوم، پیشامدها و مفاهیم را مقایسه می‌کند، وی کدهای متعددی را ایجاد می‌نماید، در حالیکه حواس خود را نسبت به یک یا دو کد محوری، جمع می‌کند. محقق دائماً در جستجوی مضمون اصلی^{۳۷} است. (Glaser, ۱۹۷۸) با توجه به توصیه‌های گلیرز، در این پژوهش، اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه پنجم نمودار شد. بطوریکه در این مرحله، محقق این مقوله را «تغذیه کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی» نام گذاشت. این مقوله، گزاره‌ای استعاره‌ای است که اشاره به تغذیه روحی، فکری و جسمی کارکنان با «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» و به عبارت دیگر، با «منابع مازاد سازمانی» دارد. این مقوله حیاتی که نمایانگر دغدغه اصلی مصاحبه‌شوندگان در حوزه تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی می‌باشد، کانون توجه مطالعه و تمرکز داده‌های جمع‌آوری شده در مرحله بعدی است.

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی با ظهور مقوله محوری در مرحله کدگذاری باز، آغاز می‌شود، بطوریکه در این مرحله، کدگذاری‌ها حول این مقوله صورت می‌گیرد. بنابراین در ادامه مصاحبه‌ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، تحت عنوان «تجهیز کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، صورت گرفت. جدول شماره ۲ کدها و مفاهیم به دست آمده در این مرحله را نشان می‌دهد. البته نکته شایان ذکر آن است که در این جدول، تنها به عناوین کدها اکتفا شده است؛ این در حالی است که فراوانی هر یک از این کدها با هم متفاوت است

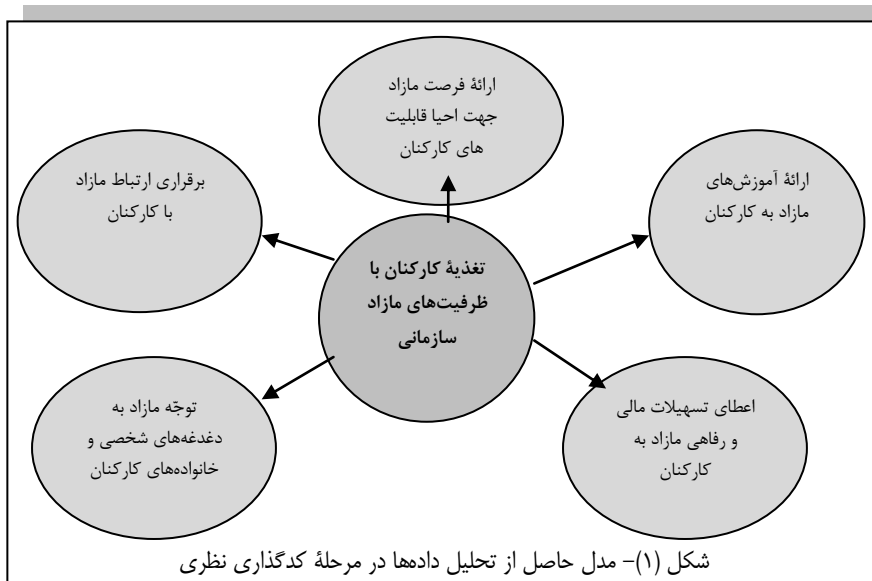
جدول (۲) - مفاهیم و نمونه کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مفهوم	کد
اعطای تسهیلات مالی و رفاهی مازاد به کارکنان	ایجاد صندوق کمک‌های مالی
	ارائه خدمات به کارکنان، فراتر از قانون
	فرستادن کارکنان به مسافرت‌های تفریحی
	تأمین محیط فیزیکی مطلوب برای کارکنان
	ارائه تسهیلات مازاد تفریحی و ورزشی برای کارکنان
	پرداخت حقوق مازاد به نیروی کار قدیمی و پیشکسوت و ...
	ارائه تسهیلات ورزشی مازاد برای کارکنان
	ارائه خدمات مالی مازاد برای مسائل شخصی کارکنان و ...

مفهوم	کد
توجه مازاد به دغدغه‌های شخصی و خانواده‌های کارکنان	توجه مازاد به دغدغه‌ها و مسائل خانوادگی و مقطعی کارکنان
	دعوت از خانواده‌های کارکنان برای شرکت در جشن‌های غیررسمی
	توجه مازاد به دغدغه‌های شخصی کارکنان
	ارائه خدمات درمانی مازاد به کارکنان
	پرداخت کمک هزینه مشاوره روانشناسی به کارکنان و ...
ارائه آموزش‌های مازاد به کارکنان	نصب تابلوهایی حاوی جملات آموزنده در محیط کار
	تدوین فصلنامه آموزشی و تربیتی به صورت مازاد
	آموزش مازاد به کارکنان
	ارائه نصایح مازاد معرفتی به کارکنان در بدو ورود
	ارائه آموزش‌های مازاد به مدیران جهت انجام نقش مدیریتی خود
تشریح و آموزش کل فرآیند تولید و کار به کارکنان و ...	
برقراری ارتباط مازاد با کارکنان	محوریت رفتار در مبحث ارائه کمک‌های مازاد سازمانی
	محوریت ارتباطات در مبحث کمک‌های مازاد روانی
	برقراری ارتباط مازاد با کارکنان موفق به عنوان تشویق
	رفاقت با نیروی کار
	برقراری ارتباط مازاد صمیمانه با کارکنان
	بررسی مستقیم درد دل‌های مکتوب کارکنان توسط کارفرما
	احترام لفظی مازاد به کارکنان
	برقراری ارتباط مازاد با کارکنان در نشست‌های غیر رسمی و ...
ارائه فرصت‌های مازاد جهت احیا پتانسیل‌های کارکنان	به فعلیت رساندن پتانسیل‌های کارکنان
	دادن فرصت مازاد به کارکنان جهت انجام شغل دیگر
	عقد قراردادهای بلند مدت با کارکنان
	تأکید کارفرما بر ایجاد فرصت ارتباطات مازاد کارکنان با جامعه
	ارائه فرصت مازاد جهت معرفی شدن کارکنان کلیدی در اجتماع
	ردیابی پتانسیل‌های کارکنان، در محور فعالیتی شرکت
	سرمایه گذاری به روی پتانسیل‌های کارکنان
	جانشین پروری
ارائه فرصت‌های مازاد برای تحصیل کارکنان و ...	

کدگذاری نظری

این مرحله از کدگذاری، اشاره به تلفیق میان مفاهیم، توسط یک الگوی ارتباطی دارد (Locke, ۲۰۰۱). کدهای نظری عبارتند از مدل های انتزاعی، که مقولات را در جهت یک نظریه تلفیق می کنند (Glaser & Hon, ۲۰۰۵). آنها مانند کدهای حقیقی (که از فرآیند کدگذاری باز و ان تخابی حاصل شده اند) بر آینده و خودجوش هستند (Glaser, ۱۹۷۸). گلایزر برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای تلفیق کدهای حقیقی، معرفی می کند. وی بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه ای از واژه ها اشاره می کند، که هر یک از آنها می توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشند. به عبارت دیگر، وی در اشاره به هر یک از خانواده های کدگذاری، بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه ها، محقق را آزاد می گذارد تا خود اقدام به تلفیق کدها و مدلسازی نماید. در این پژوهش با تلفیق مقولات به دست آمده، مدل حاصل، در «خانواده کدگذاری نوع^{۲۸}» قرار می گیرد و به صورت زیر، ترسیم می شود.



در ادامه، هر یک از انواع اقدامات مرتبط با تغذیه کارکنان با محوریت ظرفیت مازاد سازمانی، تشریح شده است.

ارائه فرصت‌های مازاد، جهت احیای قابلیت‌های کارکنان

در میان یکصد و هفتاد و یک عنوان کد که زیر مجموعه مفاهیم مرتبط با مقوله محوری هستند، بیشترین کدها به مفهوم «ارائه فرصت‌های مازاد، جهت احیای قابلیت‌های کارکنان»، اختصاص داشت که پنجاه و دو کد را شامل شد. احیای پتانسیل‌ها مربوط است به «آن کسی که شما هستید» یا «آنچه که شما می‌شوید». به عبارت دیگر مربوط است به رشد خود واقعی یک فرد که آنچه را که امکان دارد بشود، بطوریکه پتانسیل‌های درونی وی آزاد شود. همانطور که عنوان شد، از جمله انواع اقدامات جهت «تغذیه کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، عبارتست از کمک مازاد و کمک فراتری که کارفرمایان برای احیای قابلیت‌های واقعی کارکنان خود صورت می‌دهند. در این راستا، بسیاری از کارفرمایان، فرصت‌های مازادی را برای رشد خود واقعی کارکنان خود فراهم می‌آورند، که این می‌تواند نوعی کمک مازاد به کارکنان و توجه فراتر از حداقل‌های مورد نیاز برای انجام مسئولیت‌هایشان باشد. به عنوان مثال یکی از کارفرمایان در خصوص فرصت مازادی که وی جهت احیای و به فعلیت رساندن پتانسیل‌های کارکنان فراهم کرده بود، چنین می‌گفت:

چند وقت پیش، یکی از دستگاه‌ها خراب شد و یکی از شرکتهای هزینه تعمیرات اون رو نه میلیارد تومن اعلام کرد. اما کارگرشش کلاسی من، گفت: «من می‌تونم با بیست میلیون تومن هزینه روی این دستگاه، براتون درستش کنم. ما بهش اجازه این کار رو دادیم و موفق هم شد. سپس وی چنین ادامه داد:

چند وقت پیش، ما دو تا دستگاه دست دوم از ایتالیا، خریدیم. مهندس‌های خارجی اومدن، یکی رو نصب کردن، اما نتونستن دومی رو نصب کنن. اونها برای نصب دستگاه دومی، دو ماه تو کارخونه موندن. آخر کار هم نتونستن دستگاه رو نصب کنن و گذاشتن رفتن. همون زمان هم ما می‌خواستیم بریم آلمان. ما یک مهندس جوان هم داریم که مهندس الکترونیک است. گفت: «اگه اجازه بدین، من دستگاه رو بین یک ماه تا چهل و پنج روز، راه می‌اندازم». ما هم گفتیم: «مانعی ندارد». با خودمون گفتیم، که شاید این مهندس ما، چهار 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، توبیخش نمی‌کردیم.

چنین کارفرمایانی معتقدند که باید فرصت‌های بیشتر و یا به عبارتی، فرصت‌های مازادی را به کارکنان خود بدهند تا با آزمون و خطا و بدور از تنبیه، خود واقعی و به عبارتی دیگر، توانمندیهایشان را کشف نمایند، یکی دیگر از کارفرمایان، در این راستا، چنین می‌گفت:

مثلاً ما موردی داشتیم که می‌خواستیم ماشین آلات نصب کنیم، من می‌دونستم که کارگرم می‌تونه نصب کنه؛ اما کارگرم (به استعداد خودش واقف نبود) و نمی‌دونست که می‌تونه این دستگاه رو نصب کنه. من ازش خواستم که دستگاه رو نصب کنه، ولی اون گفت که من نمی‌تونم و قبول نمی‌کرد. من بهش گفتم که مسئولیت کارش رو من قبول می‌کنم. خوشبختانه اون کارگر، توانست دستگاه رو به بهترین شکل، نصب کنه.

برخی از کارفرمایان نیز جهت احیا قابلیت های کارکنان خود، اقدامات مازادی را جهت به فعلیت رساندن پتانسیل های کارکنان خود صورت می‌دهند. در این خصوص، اغلب صاحبان صنایع ادعان دارند که به فعلیت رسا ندن قابلیت ها، از جمله مهم ترین اقدامات کارفرما می باشد:

مهم ترین تلاشی که باید بکنم این است که بگم که خودش رو بشناسه؛ خودش رو پیدا کنه؛ با خودش همراهی کنه؛ تا بتونه مسیر موفقیت خودش رو بره.

البته برخی از کارفرمایان، تنها با این منظور، اقدامات مازادی را برای احیا پتانسیل های کارکنانشان انجام می‌دهند که این پتانسیلها در محور فعالیت های شرکت، به کار گرفته شود

برقراری ارتباط مزاد با کارکنان

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه ها نشان داد که برقراری ارتباط مزاد با کارکنان نیز به عنوان یکی دیگر از اقدامات، جهت تغذیه کارکنان با ظرفیت های مزاد سازمانی، می باشد. در این رابطه برخی از کارفرمایان جهت اقدام برای افزودن ظرفیت های مزاد در کارکنان خود به عنوان یک منبع قابل احیا، اقدام به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان می نمایند. در ادامه گفته های برخی از کارفرمایان، اشاره به اقدامات متعدد آنها در این خصوص دارد:

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

و

در اینجا، ارتباط چهره به چهره، یعنی مدیان و کارکنان، ارتباط کند و طولانی رحمت. یعنی تمام مدیان سازمان، ختلی راحت تو مجموعه کارگری، رفت و آمد دارند. این یک موضوع مهم است. معمولاً دیگه ما manage by walking around است. یعنی مدیعت ما، با بودن در محیط کارگری است. و

در واحدی که خودم مستقیم کار می‌کنم، در اتاق من همیشه بازه، مثل الان. بنابراین هر کس از این پرسنل کار داشته باشد، می‌تواند مستقیماً به من مراجعه کند. ... گاهی هم ممکن است که رو

راست بهش بگیریم که کاری که تو می‌خواهی نمی‌شه. بنابراین بچه‌هایی که با من کار می‌کنن، هیچ رودربایستی ندارند. و

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

بدین ترتیب، کارفرمایان با ایجاد ارتباطی صمیمانه، نزدیک، چهره به چهره و بدور از زبان بازی، به کارکنان خود نزدیک می‌شوند. چنین کارفرمایی به درد دل‌های کارکنان خود بیشتر گوش می‌دهند. علاوه بر اینها، برقراری ارتباط مازاد می‌تواند در شکل احترام لفظی مازاد نیز نمودار شود. به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص نحوه احترام مازاد 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 گفتم: «کارمندها

و پرسنل من، همه جواهر هستند.

البته نکته قابل توجه آن است که ارتباطات مازاد، صرفاً در روابط غیر رسمی سازمان خلاصه نمی‌شود، بلکه در برخی از مواقع، کارفرمایان با اتخاذ تدابیری رسمی، به الزام برای شکل‌گیری روابط مازاد و فراتر از میزان مورد نیاز برای انجام حداقل مسئولیت‌های کاری توسط کارکنان، مبادرت می‌ورزند. مثلاً به گفته یکی از کارفرمایان، برگزاری جلسات ادواری با حضور همه کارکنان، اقدامی رسمی است:

ما حداقل ماهی یکبار، جلسات درون سازمانی داریم که در این جلسات از کارگران رده پائین تا مدیریت و سرپرستی و مدیریت ارشد دور هم جمع می‌شوند. (برای هر یک از قسمت‌های این کارخانه، این جلسات جداگانه برگزار می‌شود، مثلاً قسمت تولید به صورت جدا...) اما تقریباً هر فصل یکبار، همه نیروهای کارخانه، دور هم جمع می‌شوند. این نشستی که همه کارگرا و کارمندان و مدیران.. در هر فصل دارند، کاربردی نیست، بلکه بیشتر روانی است.

ارائه آموزش‌های مازاد

ارائه آموزش‌های مازاد نیز از جمله ظرفیت‌سازی‌های افزونی است، که ممکن است کارفرمایان برای افراد زیرمجموعه خود ترتیب می‌دهند. یکی از جالب توجه‌ترین آموزش‌های مازادی که در مصاحبه‌ها بیشتر بدان اشاره شد، عبارتست از تشریح و آموزش کارکنان در خصوص کلیه فرآیندها و تمام آنچه‌ای که در سرتاسر سازمان رخ می‌دهد. این در

حالی است که ممکن است، کارمند برای انجام مسئولیت های 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 آموزش های مازاد، صرفاً به جنبه های فنی کار خلاصه نمی شود. برخی از کارفرمایان، زمینه آموزش های غیر فنی، تربیتی و روانشناختی را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند و با تخصیص بودجه‌هایی قابل توجه، برای این آموزش‌ها هزینه می‌کنند. به عنوان مثال تدوین فصلنامه های آموزشی، یکی از اقداماتی است که مدیران در این راستا انجام می‌دهند؛ و یا:

یکی از روش‌ها، روش‌های بصری است. از جمله ... تابلوها و شعارهای آموزنده. و یکسری تابلوهایی رو نصب کردیم که توش جملات آموزنده دارد.

توجه مازاد به دغدغه‌های شخصی و خانواده‌های کارکنان

در غالب موارد، توجه به دغدغه های شخصی و خانواده های کارکنان، اقدامی مازاد است که فراتر از الزامات توافقی میان کارفرما و کارمند، به آن می‌پردازند. در حقیقت، عمدتاً دغدغه‌های شخصی و خانواده های کارکنان، مرتبط با محیط کاری کارمند نمی باشد و مربوط به زندگی شخصی وی است که بر اساس نظریه بروکرسی، باید کاملاً از زندگی کاری فرد متمایز شود. اما در طی مصاحبه های صورت گرفته، اغلب کارخانجات اذعان داشتند که این اقدامات مازاد، بخشی از فعالیت های کلیدی شرکت آنهاست. به عنوان مثال، یکی از کارفرمایان برجسته صنعت استان بر این عقیده بود:

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

در ادامه به نمونه خدمات مازادی که کارفرمایان برای کارکنان خود صورت می‌دادند، اشاره می‌شود، مثلاً:

ما همکاری داریم به نام خانم... توی این بحران دارو، فرستادیم براش از خارج دارو آوردند. خدا می‌دونه که اگر کارگر روزمرد هم باشد و اینجا بیاید، ما براش همین کار رو می‌کنیم... اگر دارویی در ایران پیدا نشود، براش از خارج می‌آوریم.

اگر ازدواج می‌کنند، دسته گل بهشون می‌دهیم؛ یک فرش قسطی بهشون می‌دیم. اگر فرزندش ازدواج کنه، یک فرش ۲ در ۳ مجانی بهشون می‌دیم. اگر خدایی نکرده کسی از خانواده شان مرحوم شود، یک مینی بوس بهشون می‌دیم، یک دسته گل براشون می‌فرستیم. و برای همسر کارمندان بازدید از کارخانه داشتیم و بهشون نشان می‌دادیم که شوهرشان در کجا کار می‌کند.

البته نکته جالب توجه آن است که همه موارد این شکل از «خدمات مازاد برای کارکنان» به رویدادها و مسائل مقطعی کارکنان اختصاص دارد، نه اینکه به کلیه دغدغه های آنها پرداخته شود. در مجموع، این شکل از مقوله محوری پژوهش، عمده ترین اصل بروکراسی را مبنی بر جدایی زندگی شخصی از زندگی کاری، به چالش کشیده و تأکید دارد که باید به مسائل شخصی و خانوادگی کارکنان، به صورت مازاد و در فضای کاری بها داد.

اعطای تسهیلات رفاهی و مالی مازاد به کارکنان

اعطای تسهیلات رفاهی و مالی به کارکنان نیز از نمونه «خدمات مازاد» برای آنها می‌باشد. یکی از مدیران در ارتباط با تسهیلات مالی که برای کارکنان خود در نظر گرفته است، چنین عنوان می‌کرد:

ما در هر واحد، صندوقی داریم به اسم صندوق رفاه. که همه بچه‌ها ... ماهیانه توی این صندوق پول می‌ریزند و در مقابلش، وام‌های اضطراریشون را می‌گیرند. اداره این صندوق، کلاً به عهده خودشونه. ... ما هم به عنوان شرکت بزرگ‌تر، به همه این صندوق‌ها پول می‌دهیم، بدون اینکه اسم ما باشد. در نتیجه اینها می‌توانند وام‌های اضطراری بزرگتری رو دریافت کنند. این وام را با یک کارمندی، حدود یک و نیم درصد پس می‌دهند.

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

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

ه‌مان طور که ملاحظه شد، پیش از این، برآورد میزان ظرفیت های مازاد سازمانی، عمدتاً با شاخص های محدودی صورت می‌گرفت، بطوریکه اغلب تحقیقات تجربی، برای عملیاتی کردن آن، سنجه‌های محدودی را مورد توجه قرار می‌دادند. در واقع، اغلب شاخص‌ها

و سنجه‌هایی که برای برآورد ظرفیت‌های مازاد سازمانی، به کار گرفته می‌شد، غالباً اشاره به منابع مالی و یا منابع ملموس داشت. به عبارت دیگر، این شاخص‌ها «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» را تنها در طبقات محدودی از منابع، عملیاتی می‌کردند که عمدتاً منابع مالی را مبنای برآورد این سازه، قرار داده‌اند. این در حالی است که بر اساس مبانی نظری و تعاریف ارائه شده از ظرفیت‌های مازاد سازمانی، انواع دیگری از منابع، می‌تواند برای مطالعه این مفهوم، به کار گرفته شود. زیرا که از دیدگاه صاحب‌نظرانی از جمله مالدیو و همکارانش (۲۰۱۱)، سازه «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، سازه‌ای چند بعدی^{۲۹} است.

بنابراین پژوهش حاضر، به واکاوی اشکال دیگری از «ظرفیت‌های مازاد سازمانی» معطوف بود و به مقوله محوری استعاری، تحت عنوان «تغذیه کارکنان با ظرفیت‌های مازاد سازمانی»، دست یافت. در این مقوله، واژه تغذیه به تقویت کننده‌های مازادی اشاره دارد که به طور همزمان در ظرفیت‌سازی جنبه‌های روحی، فکری و جسمی کارکنان، ایفای نقش می‌کند که صرفاً ماهیت مالی و ملموس ندارند. ضمناً ترکیب آنها در قالب ظرفیت‌های مازاد سازمانی، معرف نوعی گونه شناسی، در قالب یکی از انواع خانواده‌های کدگذاری گلیزر است. این پژوهش مبین خطوط راهنمایی برای مدیران، جهت ظرفیت‌سازی مازاد سازمانی و گامی در جهت ارائه رویکردی مکمل به ظرفیت‌های مازاد سازمانی، از منظری فراتر از منابع مالی باشد.

پی‌نوشت‌ها

۱. Organizational slack
۲. Organizational slack resources
۳. Behavioral theory of the firm
۴. Cyert & March
۵. Cushion
۶. Agency theory
۷. George
۸. Grounded Theory
۹. Straussian or systematic approach
۱۰. Glaserian or emergent approach
۱۱. Constructivist approach

۱۲. رابطه اصلی میان داده‌ها و نظریه، عبارت از یک کد مفهومی^۱ است. کدگذاری از طریق شکستن داده‌ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت داده، بطوریکه وی داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد.

۱۳. Open coding
۱۴. Selective coding
۱۵. Theoretical coding
۱۶. Theoretical Sampling
۱۷. Chosen topic area
۱۸. Trust
۱۹. The "fit" of the theory to the data
۲۰. Constant comparison
۲۱. The "relevance" of the grounded theory
۲۲. The "work" or applicability of the GT
۲۳. "Modifiability" of the theory
۲۴. Core category
۲۵. Main concern
۲۶. Theoretical sensitivity
۲۷. Main theme
۲۸. Type family
۲۹. Multi dimensional

منابع

- دانایی فرد، حسن؛ مهدی الوانی و عادل آذر . (۱۳۹۱). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت : رویکردی جامع»، تهران: انتشارات صفار، چاپ اول.
- Bourgeois, L., & Singh, J. V. (۱۹۸۳). Organizational slack and political behavior within top management teams. *Academy of Management Proceedings*, ۴۳-۴۹.
- Bourgeois, L. J. (۱۹۸۱). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, ۶(۱), ۲۹-۳۹.
- 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.
- Child, J. (۱۹۷۲). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, ۶(۱), ۱-۲۲.
- Cyert, R., & March, J. (۱۹۶۳). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Daft, R. L. (۱۹۸۳). *Organization theory and design*: West Pub. Co.

- Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner, R. A. (۲۰۰۴). Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, ۵۷(۶), ۵۶۵-۵۷۴.
- George, G. (۲۰۰۵). Slack resources and the performance of privately held firms. *The Academy of Management Journal*, ۴۸(۴), ۶۶۱-۶۷۶.
- Glaser, B. G. (۱۹۷۸). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory* (Vol. ۲): Sociology Press Mill Valley, CA
- Glaser, B. G. (۲۰۰۸). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, ۱(۲), ۲۳-۳۸.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (۲۰۰۴). Remodeling grounded theory. *Forum: Qualitative Social Research*, ۴(۲), ۱-۱۷.
- Glaser, B. G., & Hon. (۲۰۰۵). Staying open: the use of theoretical codes in GT *The Grounded Theory Review*, ۴(۱), ۱-۲۰.
- Hamid, W. H. W., Saman, M. Z. M., & Saud, M. S. (۲۰۱۲). Exploring Factors Influencing the Transfer of Training using a Grounded Theory Study: Issues and Research Agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۵۶, ۶۶۲-۶۷۲.
- Huang, Y. F., & Chen, C. J. (۲۰۱۰). The impact of technological diversity and organizational slack on innovation. *Technovation*, ۳۰(۷-۸), ۴۲۰-۴۲۸.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (۲۰۱۲). Slack resources in team learning and project performance. *Journal of Business Research*, ۶۵(۳), ۳۸۱-۳۸۸.
- 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.
- Leibenstein, H. (۱۹۶۹). Organizational or frictional equilibria, X-efficiency, and the rate of innovation. *The Quarterly Journal of Economics*, ۸۳(۴), ۶۰۰-۶۲۳.
- Liu, A. (۲۰۱۰). *Organizational Slack, International Expansion and Firm Profitability*. Master thesis, Singapore Management University, Singapore.
- Locke, K. D. (۲۰۰۱). *Grounded theory in management research*: Sage Publications Limited.

- Mallidou, A. A., Cummings, G. G., Ginsburg, L. R., Chuang, Y. T., Kang, S., Norton, P. G., & Estabrooks, C. A. (۲۰۱۱). Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: A psychometric assessment. *Health Care Management Review*, ۳۶(۳), ۲۵۲-۲۶۳.
- Moch, M. K., & Pondy, L. R. (۱۹۷۷). The structure of chaos: Organized anarchy as a response to ambiguity. *Administrative Science Quarterly*, ۲۲, ۳۵۱-۳۶۲.
- 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.
- Nohria, N., & Gulati, R. (۱۹۹۶). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, ۳۹(۵), ۱۲۴۵-۱۲۶۴.
- Tan, J., & Peng, M. W. (۲۰۰۳). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, ۲۴(۱۳), ۱۲۴۹-۱۲۶۳.
- Odell, H. R. (۱۹۷۲). *Organizational slack as a measure of the discretionary allocation of resources by the Business Firm*. PhD thesis, Indiana University.
- Peng, M. W., Li, Y., Xie, E., & Su, Z. (۲۰۱۰). CEO duality, organizational slack, and firm performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, ۲۷(۴), ۶۱۱-۶۲۴.
- Richtnér, A., & Åhlström, P. (۲۰۱۰). Organizational slack and knowledge creation in product development projects: The role of project deliverables. *Creativity and Innovation Management*, ۱۹(۴), ۴۲۸-۴۳۷.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (۱۹۸۸). Antecedents of organizational slack. *Academy of Management Review*, ۱۳(۴), ۶۰۱-۶۱۴.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (۲۰۰۸). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, ۵۱(۱), ۱۴۷-۱۶۴.
- Wan, W. P., & Yiu, D. W. (۲۰۰۹). From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, ۳۰(۷), ۷۹۱-۸۰۱.
- Williamson, O. E. (۱۹۶۷). *The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm*: Markham Publishing Company Chicago, Illinois.

Organizational slack	¹
Organizational slack resources	²
Behavioral theory of the firm	³
Cyert & March	⁴
Cushion	⁵
Agency theory	⁶
George	⁷
Grounded Theory	⁸
Straussian or systematic approach	⁹
Glaserian or emergent approach	¹⁰
Constructivist approach	¹¹
رابطه اصلی میان داده ها و نظریه، عبارت از یک کد مفهومی 12 است. کد گذاری از طریق شکستن داده ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت داده، بطوریکه وی داده ها را در کدهایی گروه بندی می کند که به نظریه تبدیل خواهد شد	¹²
Open coding	¹³
Selective coding	¹⁴
Theoretical coding	¹⁵
Theoretical Sampling	¹⁶
Chosen topic area	¹⁷
Trust	¹⁸
The "fit" of the theory to the data	¹⁹
Constant comparison	²⁰
The "relevance" of the grounded theory	²¹
The "work" or applicability of the GT	²²

"Modifiability" of the theory ^{۲۳}

Core category ^{۲۴}

Main concern ^{۲۵}

Theoretical sensitivity ^{۲۶}

Main theme ^{۲۷}

Type family ^{۲۸}

Multi dimensional ^{۲۹}