

## Employees Typology Based on the Efficiency in the Public Sector :A Classic Grounded Theory Approach

Rahman Esfahani <sup>1</sup> | Mehraban Hadi Peykani <sup>2</sup> | Mohammad Talari <sup>3</sup>

### Abstract

Retaining efficient staff and dealing with inefficiency as one of the most important goals of human resource management is necessary for the success of the organization. But in previous researches, less research has comprehensively and coherently addressed the typology of human resources in terms of efficiency and the most important purpose of this study is to theorize about efficient and inefficient employees and their typology in the public sector. Classic (Glaserian) Grounded Theory methodological principles were used in this study in relation to the use of literature, participant recruitment, data collection and analysis, and theory development. Data were mainly collected through semi-structured interviews. The interviewees were 17 water industry managers in Isfahan province. Findings from interviews analysis and coding in two stages of substantive coding and theoretical coding showed that employees in public organizations can be classified into four types: Proactive employees, Reactive employees, Procrastinator employees and Disobedient employees. Then the characteristics of each type are described. This study presents a new theory on the typology of human resources in public organizations. Identifying human resources in each of the above categories will help in their effective management.

**Keywords:** Human Resource Efficiency, Job Performance, Grounded Data Theory, Classic (Glaserian) Approach.

49

Vol. 14  
Autumn 2022

Research Paper

Received:  
7 February 2022  
Accepted:  
23 June 2022  
P.P: 167-191

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.4.9

1. Corresponding Author: Ph.D. Candidate , Department of Public Administration, Faculty of Islamic Governance, Khorasegan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. Rahman.isfahani@yahoo.com
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Governance, Khorasegan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran.

## نوع‌شناسی کارکنان براساس کارآمدی در بخش دولتی: رویکرد نظریه داده‌بنیاد کلاسیک

رحمان اصفهانی<sup>۱</sup> | مهربان هادی پیکانی<sup>۲</sup> | محمد طلاری<sup>۳</sup>

### چکیده

نگهداشت کارکنان کارآمد و مقابله با ناکارآمدی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف مدیریت منابع انسانی برای موفقیت سازمان لازم و ضروری است. اما در تحقیقات گذشته، کمتر تحقیقی به‌طور جامع و منسجم به نوع‌شناسی منابع انسانی از لحاظ کارآمدی پرداخته و مهم‌ترین هدف این پژوهش، تئوری‌پردازی در خصوص منابع انسانی کارآمد و ناکارآمد و نوع‌شناسی آنها در بخش دولتی است. این مطالعه از اصول روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد کلاسیک (گلگیری) در ارتباط با استفاده از ادبیات نظری، به‌کارگیری مشارکت کنندگان، جمع‌آوری داده، تحلیل و توسعه تئوری استفاده کرده است. داده‌ها عمدتاً به‌وسیله مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند. مصاحبه‌شوندگان تعداد ۱۷ نفر از مدیران صنعت آب استان اصفهان بودند. یافته‌های به‌دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها در دو مرحله کدگذاری جوهری و کدگذاری نظری، نشان داد که کارکنان را در سازمان‌های دولتی، می‌توان در چهار گروه کارکنان کنشگر، کارکنان واکنشگر، کارکنان اهمالگر و کارکنان نافرمان طبقه‌بندی کرد. در ادامه به تشریح ویژگی‌های هرگونه از کارکنان پرداخته شده است. این مطالعه یک نظریه جدید در زمینه گونه‌شناسی منابع انسانی در سازمانهای دولتی ارائه کرده است. شناسایی منابع انسانی در هر یک از طبقات فوق در مدیریت موثر آنها کمک شایانی خواهد نمود.

**کلیدواژه‌ها:** کارآمدی منابع انسانی؛ عملکرد شغلی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ رویکرد کلاسیک (گلگیری)

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۰/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۴/۲

صص: ۱۹۱-۱۶۷

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.4.9

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.  
M.peykani@khuisf.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه، قم، ایران.

## مقدمه

تحقق اهداف سازمان فقط با تکیه بر منابع انسانی امکان‌پذیر است و نقش نیروی انسانی کارآمد در هر سازمان، نقشی اساسی و محوری است. در محیط‌های اجتماعی و کسب‌وکار فعلی، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از اهمیت کارکنان با توانایی‌های برتر به‌منظور دستیابی به موفقیت آگاه هستند (ثانیسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۵۹). این کارکنان مستعد با پتانسیل‌های بالای‌شان به‌طور ویژه برای سازمان‌ها با ارزش هستند بنابراین، به‌عنوان منبع کمیابی که باید جذب گردیده و حفظ شوند، تلقی می‌شوند (ریس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۱؛ رودریگزسانچز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۲). نیروی انسانی کارآمد از جمله عوامل مهم تعالی سازمانی و زمینه‌ساز توسعه آن است. یک سازمان با تعدادی از کارکنان متوسط می‌تواند اداره شود؛ اما کارکنان شایسته و کارآمد هستند که می‌توانند موجب ترقی سازمان و بالارفتن سطح آن شوند. به همین ترتیب، کارکنان ناشایست و ناکارآمد می‌توانند یک سازمان بزرگ را به‌سوی سقوط بکشانند بنابراین، حفظ کارکنان کارآمد و هم‌چنین توسعه وفاداری آن‌ها به سازمان، پیوسته واجد اهمیت بوده و به یک چالش دائمی تبدیل گردیده است. ازطرفی سازمان‌های دولتی در عصر جدید و با افزایش توقعات جامعه، برای راضی نگه‌داشتن عموم، راهی به‌جز افزایش و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین منبع راهبردی خود ندارند؛ چراکه نیروی انسانی پرنگیزه و کارآمد، نقشی اساسی و مهم در افزایش اثربخشی هر سازمان ایفا می‌کند (رجب‌بیگی و پرتوی، ۱۳۸۷). با این وجود، مطالعات انجام‌شده در داخل کشور، حاکی از پایین‌بودن کارایی و ضعف عملکرد کارکنان به‌ویژه در بخش دولتی می‌باشد (نجف‌بیگی، ۱۳۸۸، قاسم‌پور و ویسه ۱۳۹۹) بنابراین، اکنون در کشور بیش از هر زمانی، به مدیریت منابع انسانی نیاز داریم تا در چنین شرایطی، از منابع انسانی به‌نحو احسن استفاده شود (رسولی، ۱۳۹۸).

با در نظر داشتن موارد مذکور، هرچند استفاده از لفظ کارکنان کارآمد یا ناکارآمد در ادبیات عامیانه سازمانی امری رایج است؛ لکن تحقیقات علمی که به‌طور خاص با این عنوان موضوعی انجام گرفته باشد، بسیار ناچیز بوده و هیچ مدل‌سازی خاصی در این زمینه، که چه کارکنانی را

1. Thunnissen
2. Reis
3. Rodríguez-Sánchez

می‌توان به‌عنوان کارآمد یا ناکارآمد طبقه‌بندی کرد، یافت نگردید؛ لذا یکی از اهداف این پژوهش، کمک به پرکردن این خلأ مطالعاتی در بخش دولتی است. از طرفی مدیریت مناسب و صحیح کارکنان در راستای حفظ و نگهداشت کارکنان کارآمد، استمرار کارآمدی آنان و همچنین نحوه برخورد با کارکنان ناکارآمد جهت بهبود و ارتقای عملکرد کاری ایشان، نیازمند شناسایی انواع کارکنان از لحاظ کارآمدی، سپس بررسی علل و شرایط این نیروها، ویژگی‌های آن‌ها و ارائه راه‌کارهای مؤثر مدیریت هریک از گونه‌های کارکنان می‌باشد بنابراین، با توجه به بررسی‌های انجام‌شده توسط محققین که بیانگر فقدان یک تحقیق جامع درخصوص شناسایی کارکنان کارآمد و ناکارآمد و تبیین ویژگی‌ها و تفاوت‌های آن‌ها می‌باشد، این مطالعه هدف‌گذاری گردیده است و تلاش دارد تا در بستر واقعی سازمان‌های دولتی، به مدل‌سازی و نظریه‌پردازی در این خصوص بپردازد.

## مبانی نظری

سرمایه انسانی امروزه یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود (دومینگوئز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۸۰). در هزاره سوم، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را علاوه‌بر مسائل مالی و بازاریابی، براساس منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع استراتژیک قرار داده و در تمامی برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود، نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌دانند (پوراسد و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۰). ناکارآمدی، فقدان موفقیت کارکنان در انجام وظایف یا انجام آن در سطح غیرقابل قبول تعریف شده است و کارکنان ناکارآمد، کارکنانی هستند که عملکرد ضعیف و سطح پایینی دارند (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۷۹).

مدیریت عملکرد ضعیف یا ناکارآمدی به‌وسیله اقدامات انضباطی در قرن بیستم، به‌عنوان یک واقعیت آشکار در سازمان‌ها مطرح بود؛ ولی در قرن بیست و یکم، بیشترین توجه به‌سوی مدیریت عملکرد معطوف گردیده است و پژوهش‌ها در مورد انضباط کارکنان کاهش یافته است (کول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در واقع بهبود عملکرد منابع انسانی به‌وسیله مدیریت عملکرد، یکی از رویکردهای نو در حوزه مدیریت ناکارآمدی است. کارکنان ناکارآمد از طریق مدیریت عملکرد مناسب و مبتنی‌بر

1. Dominguez

2. Cole

استعدادها، به محور نوآوری و خلاقیت در سازمان مبدل خواهند شد. مدیریت عملکرد، مفهومی فراتر از ارزیابی عملکرد دارد و به‌عنوان فرایندی سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان، از طریق توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها تعریف می‌گردد (آرمسترانگ، ۲۰۱۲: ۱۳۸). مدیریت عملکرد یک جنبه حیاتی از اثربخشی سازمانی است (کاردی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). مدل‌های فرآیند مدیریت عملکرد، عموماً متشکل از دنباله‌ای از مراحل یا فعالیت‌ها مانند توافق عملکرد/تعیین هدف، نظارت بر عملکرد/تسهیل، ارزیابی عملکرد/بازخورد و بهبود عملکرد است (گرومن و ساکس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۷).

### عملکرد شغلی

در بحث کارآمدی نیروی انسانی، بر عملکرد تأکید می‌شود (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۸۶: ۹۸، طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۷۹). درخصوص عملکرد، برخی پژوهشگران تعریفی شفاف و روشن از آن ارائه داده‌اند، برخی به ابعاد عملکرد پرداخته‌اند و برخی دیگر موضوع کار خود را، اندازه‌گیری عملکرد قرار داده‌اند (نیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ۸۲). در فرهنگ انگلیسی آکسفورد، عملکرد به‌عنوان «اجرا، به‌کار بستن و انجام دادن هر چیز منظم یا تعهدشده» تعریف گردیده است (آرمسترانگ، ۱۹۹۴: ۷). از نظر سوننتاگ و فرس<sup>۴</sup> (۲۰۰۲: ۵)، هنگام مفهوم‌سازی از عملکرد، باید بین دو بُعد از عملکرد تمایز قائل شد؛ رفتار و نتیجه حاصل از رفتار. جنبه رفتاری عملکرد، به اعمالی اشاره دارد که فرد در محیط کاری انجام می‌دهد. البته هر رفتاری را نمی‌توان تحت مقوله عملکرد قرار داد. تنها رفتارهایی که به اهداف سازمانی مرتبطند، تحت مفهوم عملکرد قرار می‌گیرند. در این زمینه کمپبل<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۳: ۴۰) عملکرد را این‌گونه تعریف می‌کنند: «عملکرد چیزی است که سازمان، فرد را برای انجام آن استخدام می‌کند تا آن را به‌خوبی انجام دهد» به‌عنوان مثال، مونتاژ کردن قطعات موتور خودرو، تعلیم خواندن به دانش‌آموزان یا انجام یک جراحی قلب. بُعد دیگر مفهوم عملکرد از نظر سوننتاگ و فرس (۲۰۰۲)، به نتایج حاصل از رفتار

1. Cardy
2. Gruman & Saks
3. Neely
4. Sonnentag and Frese
5. Campbell

فرد اشاره دارد که ممکن است کاملاً در کنترل فرد نیز نباشد. به عنوان مثال در خصوص موارد مذکور، تعداد موتورهای مونتاژ شده، مهارت خواندن توسط شاگردان یا تعداد جراحی‌های موفق قلب به عنوان نتایج رفتار محسوب می‌گردند. وو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰: ۳) نیز ضمن تأکید بر دو بعد رفتار، نتیجه در تعریف عملکرد، توجه همزمان به هر دو بعد را الزامی می‌داند. وی اشاره می‌کند که توجه صرف به رفتار، منجر به کوتاه‌بینی و مشغول شدن در امور کم‌اهمیت و بی‌اثر بر اهداف نهایی می‌شود. توجه تک‌بعدی بر نتایج نیز، منجر به نادیده گرفته شدن امر نظارت و هدایت هنگام اجرای فرایندهای کاری و افول کار گروهی، هماهنگی و تخصیص بهینه منابع می‌شود. از نظر آرمسترانگ (۲۰۰۹: ۳۱) نیز رفتار به عنوان درون‌داد و نتایج به عنوان برون‌داد، هر دو باید در تعریف مفهوم عملکرد مورد توجه قرار گیرند. به عقیده بایرز و رو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸: ۲۱۸)، عملکرد افراد در یک موقعیت به عنوان نتیجه تعامل متقابل بین تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش تلقی می‌گردد. تلاش از برانگیختگی ناشی می‌شود و به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) اشاره دارد که فرد در انجام وظیفه خود استفاده می‌کند. توانایی‌ها به عنوان ویژگی‌های شخصی که برای انجام یک شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد، تعریف شده و ادراکات نقش نیز به مسیرهایی اشاره دارد که افراد اعتقاد دارند باید تلاش‌هایشان را در راستای انجام شغل‌شان هدایت کنند. نوئه و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸: ۳۴۵) عملکرد را نشأت گرفته از ویژگی‌های شخصی هم‌چون مهارت‌ها و توانایی‌ها می‌دانند. دیگر مؤلفه اساسی مدل ایشان، راهبردهای سازمانی است. اکثراً ارتباط بین مدیریت عملکرد، راهبردها و اهداف سازمانی نادیده انگاشته می‌شود. نهایتاً مدل مذکور بیان می‌کند که محدودیت‌های موقعیتی نیز در عملکرد افراد نقش اساسی بازی می‌کند.

## پیشینه تحقیق

همان‌گونه که در مقدمه نیز اشاره شد، با بررسی‌های انجام‌شده توسط محقق، متن علمی یا مقاله جامعی که به مدل‌سازی کارآمدی منابع انسانی پرداخته باشد، در پژوهش‌های داخل و خارج از کشور یافت نشد و مهم‌ترین انگیزه محقق در پیشبرد این پژوهش، ارائه یک تئوری علمی در

1. Wu

2. Byars and Rue

3. Noe and et al

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

این زمینه بود تا اندکی خلأ مطالعاتی موجود در موضوع پژوهش را ترمیم نماید. با این وجود پژوهش‌های زیر اندکی با موضوع پژوهش حاضر قرابت دارند:

طباطبایی و همکاران (۱۳۹۴) در یک تحقیق تحلیلی – توصیفی و با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته، شش مؤلفه اصلی ناکارآمدی را شناسایی کردند که شامل مشکلات رفتاری، فقدان خودکارآمدی و خلاقیت، نتایج عملکردی پایین، به تأخیرانداختن کارها، خراب‌کاری و فردمحوری بود، سپس کارکنان ناکارآمد را در پنج خوشه بدرفتار، تنبل، سودجو، ناتوان و لب‌مرز خوشه‌بندی و درنهایت، گام‌هایی را برای بهبود عملکرد هر یک از خوشه‌ها ارائه کردند.

وحید و زعیم (۲۰۱۵) در پژوهشی در بررسی سیستم مدیریت استعداد که بر مبنای عملکرد و شایستگی‌های تعدادی از کارآموزان شرکتی مستقر در استانبول ترتیب داده شده بود، به مدلی مفهومی دست یافتند که بر مبنای درجات بالا یا پایین عملکرد و شایستگی<sup>۱</sup>، چهار دسته از کارکنان را شناسایی و مفهوم‌سازی کردند و شامل این موارد بود:

- ستاره<sup>۲</sup> (عملکرد و شایستگی بالا)؛
- ستون فقرات<sup>۳</sup> (عملکرد بالا و شایستگی پایین)؛
- ستاره در حال ظهور<sup>۴</sup> (عملکرد پایین و شایستگی بالا) و
- کوه یخ<sup>۵</sup> (عملکرد و شایستگی پایین).

پژوهشی در فاز اول با عنوان طرح سازمان مجازی و مدیریت نیروهای ناکارآمد استان خوزستان، که تحت عنوان «شناسایی نیروهای ناکارآمد در دستگاه‌های اجرایی و نحوه برخورد با آن‌ها» در سال ۱۳۹۵ توسط جهاد دانشگاهی استان خوزستان انجام گرفت، ضمن تدوین ابزاری شامل شاخص‌های عمومی و تخصصی برای ارزش‌یابی عملکرد کارکنان، آن‌ها را براساس نمره ارزش‌یابی عملکرد، به چهار دسته کارکنان کارآمد، متوسط، ضعیف و ناکارآمد تقسیم کرده، سپس راه‌کارهایی را برای برخورد با کارکنان جهت بهبود عملکرد پیشنهاد نمودند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خوزستان، ۱۳۹۵).

1. Performance and qualification  
2. star  
3. backbone  
4. rising star  
5. iceberg

باکزینسکا، رووینسکی و سیبیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیق خود برای مدل‌سازی شایستگی، براساس دو شایستگی اصلی؛ یعنی عملکرد (شامل مشارکت، سازمان‌دهی کار و جهت‌گیری بر مبنای هدف) و کارآفرینی (شامل نوآوری، ریسک‌پذیری حساب‌شده و پیشگام‌بودن)، چهارگونه از کارکنان را به صورت زیر مدل‌سازی کردند:

- با پتانسیل بالا<sup>۲</sup>: عملکرد و کارآفرینی بالا؛
- به دنبال جایگاه<sup>۳</sup>: عملکرد پایین و کارآفرینی بالا؛
- عملکرد برتر<sup>۴</sup>: عملکرد بالا و کارآفرینی پایین و
- با پتانسیل پایین<sup>۵</sup>: عملکرد و کارآفرینی پایین.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفی، تفسیری و از نظر ماهیت، اکتشافی است. در این راستا از رویکرد استقرایی استفاده شده است تا فرایند، از جزء به کل برای تدوین نظریه طی گردد. در این تحقیق از روش نظریه داده‌بنیاد برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده گردیده است؛ زیرا این اعتقاد وجود دارد که نظریه داده‌بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است (گلنزر، ۲۰۰۸). علاوه بر این، نظریه داده‌بنیاد برای مطالعات مربوط به مدیریت و سازمان بسیار مناسب است (لاک، ۲۰۰۱). روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، از طریق چندین رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد ظاهرشونده (گلنزی یا کلاسیک)، تلاش داشته است تا اهداف و مقاصد خود را محقق سازد؛ چراکه رویکرد کلاسیک اگرچه رویکردی چالشی است، لکن مدل‌سازی‌های منتج‌شده از آن، در فضایی بسیار گسترده به دست می‌آید و این موضوع، افق دید پژوهشگر را برای تحلیل داده‌ها گسترش می‌دهد. این رویکرد در روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، مفروضات مشخص از پیش تعریف شده‌ای ندارد، بلکه دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان در تحقیق و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف

1. Baczyńska, Rowiński & Cybis

2. high potencial

3. niche finders

4. top performers

5. low potencial

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)



می‌کند. در این زمینه گلایزر در اغلب مکتوبات خود، دائماً به لفظ «دغدغه اصلی»<sup>۱</sup> مشارکت‌کنندگان اشاره می‌کند؛ زیرا نظریه داده‌بنیاد توضیح می‌دهد که چگونه مشارکت‌کنندگان، دغدغه اصلی خود را حل می‌کنند، درحالی که ممکن است از نظر مفهومی از این قضیه آگاه نباشند در نتیجه از دیدگاه وی، در نظریه داده‌بنیاد، دعوت از مصاحبه‌شوندگان و مرور نظریه به وسیله آن‌ها، با این هدف که اعتبار نظریه مورد آزمون قرار گرفته یا کنترل شود، کار غلطی است (گلایزر، ۲۰۰۸).

رویکرد ظاهرشونده (کلاسیک) در روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، شامل چندین عنصر تغییرناپذیر است که عبارتند از ظهور/کشف، مفهوم‌سازی، دیدگاه مشارکت‌کنندگان، استدلال نظری و توسعه تئوری (ناتانیل، ۲۰۲۱) که پس از ۳ گام اصلی کدگذاری انجام می‌گیرد. کدگذاری به وسیله شکستن داده‌ها، محقق را از سطح تجربی حرکت می‌دهد، به طوری که وی داده‌ها را در کدهایی طبقه‌بندی می‌کند که درنهایت، به نظریه تبدیل خواهد گردید (گلایزر، ۱۹۷۸). رویکرد کلاسیک، ۳ گام (مرحله) اصلی کدگذاری دارد که عبارتند از:

۱. کدگذاری باز<sup>۲</sup>؛

۲. کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> و

۳. کدگذاری نظری<sup>۴</sup>.

معمولاً گام‌های اول و دوم را کدگذاری جوهری<sup>۵</sup> می‌نامند. این پژوهش نیز ضمن طی نمودن هر ۳ گام اصلی، اهداف خود را دنبال نموده که در ادامه بحث، نحوه کدگذاری در هر یک از این مراحل، تشریح گردیده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران صنعت آب استان اصفهان با حداقل ۱۰ سال سابقه کاری و حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی هستند که از میان ایشان، از طریق روش نمونه‌گیری نظری<sup>۶</sup>، نمونه‌گیری انجام شده است. در زمینه نمونه‌گیری نظری در رویکرد ظاهرشونده (کلاسیک)،

1. Mainconcern
2. Open coding
3. Selective coding
4. Theoretical coding
5. Substantive coding
6. Theoretical Sampling

گلیزر (۱۹۷۸) عنوان می‌کند که پژوهشگران لازم است افراد و مجموعه‌ها را خودشان انتخاب و به صورت هدف‌مند اقدام به نمونه‌گیری کنند؛ زیرا آن‌ها می‌توانند اطلاعات مفیدی را در حوزه موضوع موردنظر خود فراهم آورند؛ لذا در پژوهش حاضر نیز تا دست یافتن به اشباع نظری، با ۱۷ نفر از مدیران مطلع و صاحب‌نظر که توانایی ارائه اطلاعات غنی و مفیدی دارند، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد، چراکه این اعتقاد وجود دارد که در نظریه داده‌بنیاد، مصاحبه‌ها، مطلوب‌ترین داده‌ها هستند (گلیزر و هولتون، ۲۰۰۷). با این وجود گلیزر (۱۹۷۸) اعتقاد دارد پژوهشگر در فرایند جمع‌آوری داده‌ها از یک طرف باید تفکری باز داشته باشد و به داده‌های جدیدی که از هر کجا به دست می‌آیند حساس بوده و از طرف دیگر، باید آماده تغییر باشد (مثلاً در سبک مصاحبه‌ها، مکان مصاحبه‌ها و مصاحبه‌شوندگان) تا بتواند ایده‌های نو را دنبال کند؛ لذا به منظور ظهور مفاهیم و موضوعات جدید، سؤالات مصاحبه از ابتدا تا انتها دچار تغییر و تعدیل می‌گردید. این اصلاحات به منظور جمع‌آوری داده‌های مرتبط با موضوع اصلی و مقوله محوری پژوهش انجام می‌گیرند (هولتون و والش، ۲۰۱۷). در این پژوهش نیز هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، این تغییرات چندین بار اتفاق افتاد. به‌عنوان مثال سؤالات کلی تحقیق طی مصاحبه‌ها چندین بار موردبازنگری قرار گرفت و در بسیاری از موارد، اطلاعاتی که برخی کارکنان بدنه کارشناسی داشتند نیز استفاده شد. هم‌چنین از اطلاعات پرونده پرسنلی، آمار منابع انسانی و ... نیز استفاده به عمل آمد. مصاحبه‌ها بین ۳۵ تا ۱۲۰ دقیقه به طول انجامید و بعضاً برخی از مصاحبه‌ها به منظور بررسی‌های بیشتر تکرار شدند. پیش از مصاحبه کلیات و جهت‌گیری سؤالات به اطلاع مصاحبه‌شوندگان می‌رسید تا با آمادگی بیشتری گفت‌وگوها جریان یابد. در فرایند مصاحبه، صدای مصاحبه‌شوندگان ضبط می‌شد (و بعضاً صرفاً یادداشت‌برداری گردید) و بلافاصله بعد از اتمام مصاحبه، به صورت مکتوب پیاده‌سازی می‌گردید. جدول شماره ۱ شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| تعداد | متغیر         |             | تعداد | متغیر        |          |
|-------|---------------|-------------|-------|--------------|----------|
| ۸     | ۱۰ تا ۲۰      | سابقه (سال) | ۱۶    | مرد          | جنسیت    |
| ۹     | بالاتر از ۲۰  |             | ۱     | زن           |          |
| ۴     | کارشناسی      | تحصیلات     | ۱     | ۳۰ تا ۴۰     | سن (سال) |
| ۱۲    | کارشناسی ارشد |             | ۹     | ۴۰ تا ۵۰     |          |
| ۱     | دکتری         |             | ۷     | بالاتر از ۵۰ |          |

## یافته‌های پژوهش

### کدگذاری باز

براساس رویکرد کلاسیک (گلیزر)، کدگذاری باز، یعنی اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها، تا هنگامی ادامه می‌یابد که اثرات ظهور مقوله‌محوری<sup>۱</sup>، نمودار گردد تا بر این اساس در مرحله بعد، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری داده‌ها بر مبنای مقوله محوری، هدایت گردد. مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می‌دهد چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه اصلی خود را در زمینه مسائلی که پژوهشگر مطرح می‌نماید، حل می‌کنند (گلیزر، ۱۹۷۸).

در این تحقیق، اثراتی از مقوله‌محوری، حدوداً پس از پیاده‌سازی و کدگذاری مصاحبه هفتم نمودار گردید، به گونه‌ای که در این مرحله، محقق مقوله‌محوری را «کارآمدی منابع انسانی مبتنی بر عملکرد شغلی» نام‌گذاری نمود. این مقوله اشاره به میزان کارآمدی منابع انسانی براساس میزان و سطح عملکرد شغلی آنان دارد که با چهار مقوله دیگر که تحت عناوین کارمند کنش‌گر، واکنش‌گر، اهمال‌گر و نافرمان مفهوم‌سازی گردیدند، مرتبط است. این مقوله‌محوری و مقولات اصلی مرتبط با آن، که اصلی‌ترین تغییرات حول «دغدغه اصلی مشارکت کنندگان» را توضیح می‌دهد، تمرکز مطالعه حاضر و نیز داده‌های جمع‌آوری شده انتخابی در مراحل بعدی خواهد بود.

## کد گذاری انتخابی

در رویکرد کلاسیک، هنگامی که مقوله محوری آشکار گردید، کد گذاری انتخابی آغاز می‌گردد و مصاحبه‌ها، در جهت متغیر محوری، جهت گیری و کد گذاری می‌شوند. در واقع کد گذاری انتخابی همان کد گذاری حول متغیر محوری خواهد بود بنابراین، در ادامه، مصاحبه‌ها حول مقوله محوری به دست آمده در مرحله کد گذاری باز، یعنی «کارآمدی منابع انسانی بر مبنای عملکرد شغلی» و نیز چهار مقوله مرتبط با آن صورت گرفت. در مجموع بیش از ۳۵۰ کد از مجموع مصاحبه‌ها استخراج شد که حدود ۵۰ مورد به دلیل وجود موارد نقض در سایر مصاحبه‌ها یا ادبیات نظری موجود کنار گذاشته شدند، حدود ۱۰۰ کد تکراری نیز در نظر گرفته نشد و نهایتاً پس از تلخیص، حدود ۲۰۰ کد نهایی به دست آمد. در جدول شماره ۲، نمونه‌ای از مهم‌ترین کدها و مفاهیم مربوطه و مقوله‌ها فهرست شده‌اند.

جدول ۲. فهرست کدها، مفاهیم و مقوله‌ها در مرحله کد گذاری انتخابی

| مقوله            | مفهوم                  | کد   |
|------------------|------------------------|--|
| کارمند<br>کنش‌گر | انگیزه درونی           | با انگیزه هستند، انگیزه‌های درونی و شور و هیجان زیادی دارند، بیش از حقوق، ماهیت کار آن‌ها را ارضا می‌کند و با اشتیاق بالا کارها را انجام می‌دهند.  |
|                  | احساس تعهد و تعلق      | دغدغه‌های سازمان دغدغه خودشان است، از انجام کارهای محوله لذت می‌برند، تعلق سازمانی زیادی دارند، عاشق کارشان هستند و به سازمان علاقه دارند.   |
|                  | تمایل به بهبود و ترقی  | موفقیت خواه هستند، به دنبال یادگیری موضوعات جدید و بهبود هستند، انگیزه‌های پیشرفت زیاد و تمایل به دریافت بازخورد دارند، دانش‌شان را به روز نگه می‌دارند و توانایی‌ها و مهارت‌های‌شان را مستمراً بهبود می‌دهند.   |
|                  | خودکنترلی و خودمدیریتی | پیگیر کارهای‌شان و پاسخ‌گو هستند، مسئولیت‌پذیرند، استقلال طلبند، توانایی بالایی در حل مسأله دارند، وجدان کاری آن‌ها بالاست، نیاز به نظارت و کنترل زیادی ندارند، خودکنترل هستند، عواقب تصمیمات‌شان را می‌پذیرند و تمایل به اختیارات ویژه، میل به تصمیم‌گیری و احساس خودکارآمدی دارند. |

| مقوله                     | مفهوم  | کد  |
|---------------------------|--|---|
| کارمند<br>کنش‌گر          | نوآوری زیاد  | ایده‌های نو ارائه می‌دهند، به وضع موجود راضی نیستند، شرایط موجود را به چالش می‌کشند، تفکر می‌کنند، کنجکاو هستند و از ایده‌های جدید استقبال می‌کنند.   |
|                           | بهره‌وری بالا  | پرتلاش هستند، دیگران را به کار و تلاش بیشتر تشویق می‌کنند، زمان را هدر نمی‌دهند، مدیریت زمان دارند، کارها را به سرانجام می‌رسانند، انرژی زیادی دارند، از بیکاری گریزانند، توانمند هستند و کارها را با کیفیت بالا انجام می‌دهند.   |
|                           | مدیریت فشارها و چالش‌ها  | به وظایف چالشی علاقه‌مندند، به شرح شغل استناد نمی‌کنند، به وظایف از پیش تعیین شده تمایلی ندارند، از وظایف جدید استقبال می‌کنند، کارهای معمول را نمی‌پسندند، ریسک‌پذیرند، شجاع هستند، در مقابل کارهای دشوار شانه خالی نمی‌کنند، ضمن احترام به سلسله‌مراتب مقامات مافوق را به چالش می‌کشند و حتی تحت فشار هم خوب کار می‌کنند. |
|                           | رفتارهای فراتر از نقش  | به سایر همکاران کمک و بیش از انتظارات کار می‌کنند، داوطلبانه وظایف جدیدی را برعهده می‌گیرند.  |
| کارمند<br>اهمال‌گر        | انگیزه پایین   | انگیزه پایینی دارند، معمولاً کسل هستند و اشتیاق به کار ندارند.  |
|                           | نارضایتی   | از شرایط کار ناراضی و از همکاران گله‌مند هستند، سرخورده‌اند، فکر می‌کنند به حق خود نرسیده‌اند و شغل‌شان را دوست ندارند.   |
|                           | تعهد و تعلق پایین  | نسبت به مشکلات سازمان بی‌تفاوتند، احساس تعهد نمی‌کنند، تعلق سازمانی پایینی دارند و دلبستگی به کار ندارند.   |
|                           | مقاومت در برابر تغییر  | مخالف تغییرند، معمولاً نوآوری و ایده‌های جدید ندارند، به دنبال پیشرفت و ترقی نیستند، از یادگیری موضوعات جدید اجتناب می‌کنند و به دنبال حفظ وضع موجودند.   |
|                           | بهره‌وری پایین   | تلاش‌شان اندک است، کارها را در زمان طولانی انجام می‌دهند، امروز و فردا می‌کنند، برای کارهای غیرضرور وقت هدر می‌دهند، سهل‌انگار هستند، از زیر کار در می‌روند، در حد رفع تکلیف کار می‌کنند، معمولاً توانمندی پایینی دارند، در انجام کار سست هستند، غیبت‌شان زیاد است، فکر می‌کنند خدمت خود را کرده‌اند و دیگر تکلیفی ندارند.  |
| نیاز به نظارت شدید و تحکم | نیاز به نظارت و کنترل شدید دارند، از کار فراری‌اند، خود را پنهان می‌کنند، در انجام کار بهانه‌جویی و ظاهرسازی می‌کنند، به دنبال مسائل شخصی خود هستند و خودکنترل نیستند. |   |

| مقوله              | مفهوم                        | کد  |
|--------------------|------------------------------|---|
| کارمند<br>واکنش‌گر | نیاز به نظارت مستمر          | لازم است به‌طور مستمر مورد نظارت باشند، بیش از آنکه پی‌گیر باشند باید مورد پیگیری قرار گیرند و نیاز به ضرب‌العجل و مقررات الزامی دارند.   |
|                    | انگیزه بیرونی                | معمولاً بانگیزه‌اند و انگیزه‌های بیرونی آن‌ها غالب است.   |
|                    | بهره‌وری قابل قبول           | در صورت مراقبت بهره‌ور و معمولاً توانمند هستند، در صورت نیاز پرتلاشند.  |
| کارمند<br>نافرمان  | انگیزه ناچیز/بدون انگیزه     | معمولاً انگیزه‌ای برای کار و تمایلی به اقدام ندارند.  |
|                    | بهره‌وری ناچیز/بدون بهره‌وری | هیچ کاری انجام نمی‌دهند، صرفاً حضور فیزیکی دارند و سربار و هزینه‌اند.   |
|                    | خودبین/خودبرتربین            | بسیاری از وظایف را در شأن خود نمی‌دانند، انتظارتی بیش از اندازه از سازمان و همکاران دارند، فقط انتظار دارند دستور بدهند، بعضاً ادعاهای کاذب از سوابق و توانمندی‌های خود دارند و خودبرتربین هستند. |
|                    | ناسازگاری                    | ناسازگاری می‌کنند و همیشه ساز مخالف می‌زنند.  |
|                    | تمرد                         | از دستورات سرپیچی می‌کنند و پاسخ‌گو نیستند.   |

## کدگذاری نظری

یک نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، یک فرایند تکرارشونده و غیرخطی است که محقق، به‌طور مستمر داده‌ها را تحلیل و جمع‌آوری می‌کند بنابراین، همه داده‌ها قبل از شروع تحلیل جمع‌آوری نمی‌شوند (برک و میلز، ۲۰۱۵). مرحله کدگذاری نظری، اشاره به تلفیق میان مفاهیم، به‌وسیله یک الگوی ارتباطی دارد. در واقع این مرحله از کدگذاری، به پژوهشگر اجازه می‌دهد که به تفکر در مورد مقوله‌ها، که ممکن است به حوزه وسیعی از ممکنات ذهنی منتج گردد، نزدیک شود و به‌صورت تحلیلی، در مورد پیوند ممکن میان مقولات بیندیشد (نوه‌ریا و گولاتی، ۱۹۹۶). نظریه داده‌بنیاد، اشتباهات و انحرافات را از طریق مقایسه و برداشت مستمر اصلاح می‌کند که این موضوع، الگوهای پنهان را روشن می‌سازد (گلنزر، ۲۰۰۲).

کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها را در راستای یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلیزر و هون، ۲۰۰۵). کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای جوهری را که برای تلفیق به صورت یک تئوری مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند. آن‌ها مانند کدهای جوهری (که از فرایند کدگذاری باز و انتخابی به دست آمده‌اند)، ظهوریابنده و خودجوش هستند و داستان‌های تکه‌تکه شده را مجدداً به یکدیگر بافته و متصل می‌کنند؛ لذا کدهای جوهری بدون کدهای نظری، انتزاعاتی تهی خواهند بود (گلیزر، ۱۹۷۸).

گلیزر و هولتون (۲۰۰۷) در خصوص کدهای نظری بیان می‌کنند:

«کدهای نظری، قلمرو جامع، تصاویر گسترده و یک دیدگاه جدید را ارائه می‌کنند. این کدها به پژوهش‌گران اجازه می‌دهند تا هنگام مکتوب کردن مفاهیم و ارتباط بین آن‌ها، سطح مفهومی را حفظ کنند.»

گلیزر در کتابی که در سال ۱۹۷۸ منتشر کرده است، برای تلفیق کدهای جوهری، ۱۸ خانواده از کدهای نظری به عنوان الگوهای برای تلفیق کدهای جوهری معرفی می‌کند. وی تأکید می‌کند که این ۱۸ خانواده، نسبت به یکدیگر منحصر به فرد نیستند، بلکه به صورت قابل توجهی با یکدیگر هم‌پوشانی دارند. هم‌چنین یک خانواده از کدها می‌تواند خانواده دیگر را تقویت کرده یا خانواده دیگری را ایجاد نماید. به عنوان نمونه ۴ دسته از خانواده‌های کدگذاری عبارتند از:

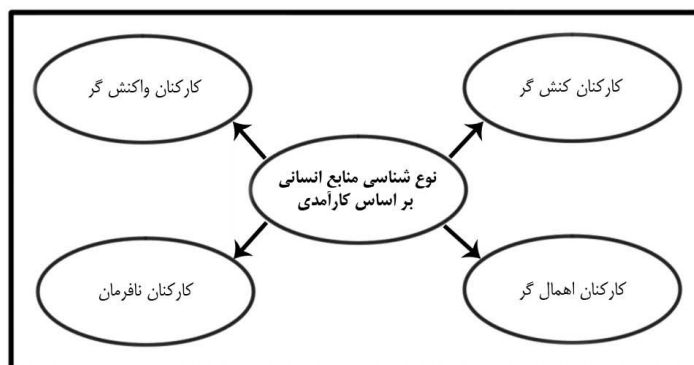
- خانواده ۶ سی‌ها<sup>۱</sup>: مجموعه‌ای است از واژه‌های مرتبط با علل<sup>۲</sup>، نتایج<sup>۳</sup>، اقتضائات<sup>۴</sup>، زمینه<sup>۵</sup>، شرایط<sup>۶</sup> و تغییرات همگام<sup>۷</sup>.
- خانواده نوع<sup>۸</sup>: مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به نوع اشاره دارد؛ هم‌چون اشکال<sup>۹</sup>، سبک‌ها<sup>۱۰</sup>، طبقات<sup>۱</sup> و ...

1. The 6C's family
2. Causes
3. Consequences
4. Contingencies
5. Context
6. Conditions
7. Covarinces
8. Type family
9. Forms
10. Styles

- خانواده فرایند: مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به فرایندها اشاره دارد؛ مانند مراحل، فازها، زنجیره‌ها، توالی‌ها و ...
- خانواده فرهنگی: این خانواده شامل مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به پدیده‌های فرهنگی اشاره می‌کند. به‌عنوان نمونه: هنجارهای اجتماعی، ارزش‌های اجتماعی، اعتقادات اجتماعی و ...

البته گلایز در مطالعات بعدی خود، تنها به این ۱۸ خانواده کدگذاری نظری بسنده نمی‌کند، بلکه در جریان مکتوبات بعدی خود، به نمونه‌های دیگری از کدهای نظری اشاره می‌کند که هر یک، دریچه‌های جدیدی را در ذهن محقق می‌گشاید و به وی این امکان را می‌دهد که با دیدگاه رشدیافته‌تری، مقولات خود را جهت ایجاد یک نظریه مبتنی بر داده‌ها تلفیق نماید (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳).

مطابق با بررسی‌های انجام‌شده به‌وسیله پژوهشگر، درخصوص ارتباط مفاهیم و مقوله‌ها با یکدیگر و براساس اهداف تحقیق، روشن است که در این پژوهش «خانواده نوع» در رویکرد گلایزری، به بهترین وجه ممکن، امکان تلفیق مقوله‌ها را به‌عمل می‌آورد، چراکه در این پژوهش، انواع متفاوتی از منابع انسانی براساس «کارآمدی» به‌دست آمده است؛ بنابراین مدل اصلی حاصل از پژوهش در «خانواده کدگذاری نوع» جای داده می‌شود که محقق آن‌را در شکل شماره ۲ ترسیم کرده است:



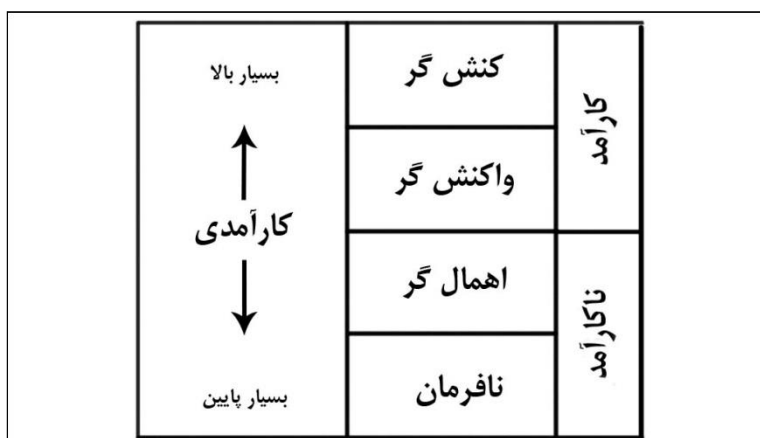
شکل ۱. الگوی نظری حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری



همان‌گونه که عنوان شد، براساس نتایج تحقیق می‌توان کارکنان را براساس کارآمدی در چهار گروه دسته‌بندی کرد که محقق، این چهار گروه را به‌صورت زیر مفهوم‌سازی کرده است:

- کارکنان کنش‌گر؛
- کارکنان واکنش‌گر؛
- کارکنان اهمال‌گر و
- کارکنان نافرمان.

در این دسته‌بندی، ما کارکنان کنش‌گر و واکنش‌گر را به‌عنوان کارکنان کارآمد و کارکنان اهمال‌گر و نافرمان را به‌عنوان کارکنان ناکارآمد طبقه‌بندی می‌کنیم، به‌طوری که در تقسیم‌بندی فوق، کارآمدی کارکنان از کنش‌گر به‌سمت نافرمان کاهش می‌یابد. این الگو در شکل شماره ۳ نمایش داده شده است:



شکل ۲. الگوی نظری حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری

### رویه‌های اعتبار بخشی پژوهش

براساس دیدگاه گلنزر (۱۹۹۸: ۲۳۶-۲۳۷)، منبع اعتماد در نظریه داده‌بنیاد، بر ۴ معیار استوار است که لازم است ارزیابی گردد:

۱. تناسب نظریه با داده‌ها: بر این اساس، تناسب با فرایند مقایسه مستمر نمود می‌یابد.
۲. مرتبط بودن نظریه داده‌بنیاد: زمانی که نظریه، آنچه را که واقعاً رخ می‌دهد، منعکس

سال چهاردهم | شماره چهل و نهم | پاییز ۱۴۰۱

می‌کند.

۳. عملی شدن و قابلیت اجرای نظریه<sup>۱</sup>: عملی شدن، مربوط به میزان ارتباط محکم نظریه با آنچه که در جریان است، می‌باشد.

۴. قابلیت اصلاح نظریه<sup>۲</sup>: بر این اساس، هرچه را که به آسانی از طریق مقایسه مستمر با نظریه پیوند می‌یابد، ازدست نمی‌رود. نظریه هنگامی که مناسب است، می‌تواند توسط نشانه‌های جدید یا مروری بر ادبیات، اصلاح گردد.

در تحقیق حاضر در خصوص معیار اول، از طریق دقت در پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، بررسی چندباره جملات و کدها و مقایسه مستمر داده‌ها تلاش گردیده مفاهیم، مقوله‌ها و نظریه‌هایی متناسب با داده‌ها و پیشامدها شناسایی و تبیین گردد. در زمینه معیار دوم، محقق از طریق انجام پژوهش در بستر واقعی بخش دولتی و انتخاب مصاحبه‌شوندگان از میان مدیران دولتی با سابقه و صاحب‌نظر، که تجارب مفید و مؤثر در مدیریت منابع انسانی دارند، تلاش نمود تا نگرانی‌ها و دغدغه‌های واقعی مشارکت‌کنندگان را شناسایی کند و نظریه حاصل نیز، دقیقاً متناسب با شرایط واقعی بخش دولتی ظهور یابد. در ارتباط با معیار سوم، محقق از طریق انجام مصاحبه‌های متنوع، بررسی‌های تکمیلی، تکرار برخی مصاحبه‌ها، تفکر، مشورت و... تلاش کرد تا نظریه‌هایی بتواند نگرانی‌های مشارکت‌کنندگان را منعکس و کنش‌ها و واکنش‌های موجود در واقعیت را تشریح نماید. علاوه بر این، نظریه حاصل شده با تعدادی از اساتید دانشگاهی و مشارکت‌کنندگان خبره در مصاحبه‌ها در میان گذاشته شده و مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص شود آیا نظریه حاصل، امکان توضیح و تفسیر واقعیت‌های سازمانی را دارد یا خیر که مورد تأیید تمامی صاحب‌نظران قرار گرفت. در مورد معیار چهارم، در طول تحقیق با انجام مقایسه مستمر در فرایندهای کدگذاری، این انعطاف وجود داشت که با به‌دست آمدن داده‌ها و نشانه‌های جدید، فرایند کدگذاری نظری به‌طور مستمر مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد و نظریه حاضر، حاصل بسیاری از جرح و تعدیل‌ها در فرایند کدگذاری نظری در طول تحقیق است.

1. applicability of the GT  
2. modifiability of the theory  
نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

## نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست‌آمده از این مطالعه، بیانگر این موضوع بود که کارکنان را، به‌ویژه کارکنان دولتی نظام اداری، می‌توان براساس کارآمدی به چهار دسته تقسیم کرد: کنش‌گر، اهمال‌گر، واکنش‌گر و کارکنان نافرمان. اکنون با تفصیل بیشتر به بررسی هر یک از گونه‌های اشاره‌شده می‌پردازیم:

### کارکنان کنش‌گر

این کارمندان، انگیزه‌های بسیار بالایی در انجام وظایف شغلی دارند، بسیار موفقیت‌خواهند، به سازمان خود بسیار متعهد و وفادارند، خودکنترل هستند، از وظایف معمول و تکراری بی‌زارند و همواره به‌دنبال فعالیت‌های چالشی هستند، وضع موجود را برنمی‌تابند و مرتب به‌دنبال بهبود هستند، ایده‌های جدید ارائه می‌دهند، به‌دنبال یادگیری و کسب تجارب و دانش جدید هستند، توان‌مندند، ارتباطات زیاد و مؤثری دارند، بدون نظارت و کنترل وظایف خود را به بهترین نحو انجام می‌دهند، از بیکاری گریزان و بسیار پرتلاش می‌باشند؛ هم‌چنین رفتارهای فراتر از وظایف رسمی سازمانی به رفتارهایی اشاره دارد که کارکنان یک سازمان، فراتر از وظایف رسمی موردانتظار از خود بروز می‌دهند و برای تقویت آن رفتارها، از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان اقدامی انجام نمی‌شود (ارگان، ۱۹۸۸ و ۱۹۹۷).

یکی از مدیران در توصیف یکی از کارکنان کنش‌گر چنین عنوان می‌کرد:

«بعضی همکاران هستند که بیش از آن چیزی که از آن‌ها می‌خواهیم، ارائه می‌دهند. یک پیشنهاد یک‌بندی می‌خواستیم، یک آیین‌نامه برای مان آورده ...»  
یا مدیری دیگر در توصیف آن‌ها می‌گفت:

«... اما در مقابل، ما کارکنانی هم داریم که خودجوش و فعالند. نیاز نداریم که مرتب وظایف‌شان را گوشزد کنیم، به‌صورت خودکار وظایف‌شان را به بهترین نحو انجام می‌دهند و

حتی بعضاً پیگیر برخی وظایف از مافوق هم می‌شوند! یک لحظه بی‌کار نیستند و مرتب در حال جست‌وجو و کار هستند ...»

## کارکنان اهمال‌گر

این کارکنان عملکرد پایینی دارند، کارها را در زمان طولانی انجام می‌دهند، انگیزه‌های آن‌ها پایین است، نیاز به نظارت و کنترل زیاد دارند، مرتب وظایف محوله را با شرح شغل خود تطبیق می‌دهند و از شرح شغل برای برعهده‌نگرفتن برخی وظایف استفاده می‌کنند؛ بنابراین این جمله را زیاد از آن‌ها می‌شنویم «این کار وظیفه من نیست». همواره برای تأخیر در انجام کار یا کیفیت پایین کار بهانه و عذر می‌آورند، فقط در حد استمرار دریافت حقوق و رفع تکلیف کار می‌کنند، سهل‌انگاری آن‌ها بسیار است و دقت کمی در انجام کار دارند، در انجام کارها مانع‌تراشی می‌کنند، انتظاراتی بیش از اندازه از سازمان و همکاران دارند، از سازمان و شرایط کاری ناراضی‌اند، در انجام کارها ظاهرسازی و اغراق می‌کنند، معمولاً پرادها هستند، نسبت به مشکلات سازمان بی‌تفاوتند، معمولاً توانایی آن‌ها پایین است و دانش‌شان به‌روز نیست.

توصیف زیر توسط یکی از مدیران برای این کارکنان مطرح شده است:

«بعضی از کارکنان را مرتب باید برای انجام وظایف هُل بدهیم. انگار هیچ رغبت و انگیزه‌ای برای سرکار آمدن ندارند و لحظه‌شماری می‌کنند ساعات کاری تمام شود. همیشه هم برای انجام‌دادن کار بهانه می‌آورند ... و تقصیرات را به گردن دیگران می‌اندازند.»

یا این توصیف که توسط یکی دیگر از مدیران مطرح گردید:

«مثلاً آقای ... بنده خدا دچار بیماری روحی شده و افسرده بود و نمی‌شد کار مهمی به او بدهیم؛ چون از عهده‌اش بر نمی‌آمد. باید با او مدارا می‌کردیم تا بازنشسته شود ... یا آقای ... که دو - سه سال پیش بازنشسته شد، از کارشناسان ما بود؛ ولی بلد نبود - حتی با وجودی که کلاس‌های آموزشی رفته بود و همکاران به او کمک می‌کردند - با ورد یا اکسل ساده کار کند. نسبت به بسیاری از همکاران جوان‌تر، توانایی‌های کمتری داشت و عملکردش خوب نبود.»

در مورد کارکنان اهمال‌گر براساس کدهای حاصل از مصاحبه‌ها، محقق، سه نوع معجزا از کارکنان اهمال‌گر را به شرح زیر شناسایی و مفهوم‌سازی کرد که به دلیل تفاوت در علل به‌وجودآورنده اهمال‌گری، برخی تفاوت‌ها در ویژگی‌ها داشتند.

**اهمال‌گر ناتوان:** این کارکنان معمولاً به علل فردی یا سازمانی؛ هم‌چون بیماری‌های جسمی یا روحی، فرسودگی شغلی، عدم آموزش‌های صحیح و لازم، عدم تناسب شغل و شاغل و ...، توانایی‌های لازم برای انجام وظایف محوله را ندارند.

**اهمال‌گر سرخورده:** این کارکنان به‌علت برخی شرایط محیط کار؛ هم‌چون حقوق و مزایای ناکافی، عدم علاقه‌مندی به شغل، بی‌توجهی مدیران به فرد، فقدان مکانیزم‌های تشویق و بازخورد، عدم پیشرفت شغلی و عدم امکان ترفیع، بی‌کفایتی مافوق و ...، در شغل خود سرخورده شده؛ لذا انگیزه‌های کافی برای انجام وظایف با عملکرد بالا را ندارند.

**اهمال‌گر خودبین:** این افراد معمولاً انتظارات نابه‌جا از سازمان و دیدگاه‌های اغراق‌آمیز از توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود دارند؛ لذا همواره اعتقاد دارند به حق خود نرسیده و مورد ظلم و بی‌توجهی واقع گردیده‌اند؛ پس با اهمال‌کاری درصدد ابراز اعتراض خود به شرایط موجود هستند.

#### کارکنان واکنش‌گر:

این کارکنان ویژگی‌هایی بین کارکنان کنش‌گر و اهمال‌گر دارند. نه مانند کارکنان کنش‌گر فعالانه و خودجوش در فعالیتهای شغلی درگیر می‌شوند و نه مانند کارکنان اهمال‌گر دچار رخوت و بی‌انگیزگی و عملکرد پایین هستند. بلکه چنانچه برای آن‌ها اهداف روشن و مشخص تعیین و بطور مستمر مورد نظارت قرار گیرند عملکرد قابل قبول و رضایت‌بخشی دارند. به نسبت کارکنان کنش‌گر انگیزه‌های بیرونی آن‌ها بر انگیزه‌های درونی شان غلبه دارد. بیکاری برایشان آزار دهنده نیست و چه بسا از آن استقبال کنند. معمولاً نوآوری زیادی ندارند ولی بعضاً ایده‌های جدیدی نیز ارائه می‌دهند. این کارکنان ممکن است در شرایط فشار کاری عملکردشان پایین آید. طی مصاحبه در توصیف این کارکنان اشاره گردید که:

«ما بسیاری از کارکنان خوب دیگر هم داریم که با وجودی که عملکرد خوبی دارند و از آن‌ها راضی هستیم ولی باید مراقب باشیم تا وقت و انرژی آن‌ها را سمت و سو بدهیم تا هدر نرود. باید پیگیر کارشان باشیم و مرتب ضرب‌العجل تعیین کنیم. در غیر این صورت ممکن است مثلاً به اینترنت گردی، گپ زدن با همکاران، پیگیری مسائل شخصی و... بپردازند. وقتی مراقبت میکنی عملکرد خوبی دارند.»

## کارکنان نافرمان

این کارکنان تقریباً عملکرد خاصی ندارند. برخلاف کارکنان اهمال‌گر که برای انجام ندادن کار عذر و بهانه می‌آورند به صراحت از دستورات سرپیچی می‌کنند و وظایف محوله را انجام نمی‌دهند. این افراد معمولاً فقط حضور فیزیکی دارند و به‌عنوان یک سربار هزینه برای سازمان محسوب می‌شوند. بعضاً چنانچه فعالیتی هم انجام دهند صرفاً در یک حیطه محدود بوده و سایر وظایف خارج از آن حیطه را نمی‌پذیرند. در بسیاری از سازمان‌های دولتی با این افراد مواجه هستیم و معمولاً به‌عنوان نیروهای مازاد دستگاه در نظر گرفته می‌شوند. برعکس بخش خصوصی که معمولاً با این کارکنان بطور قاطع از طریق فسخ رابطه و اخراج عمل می‌کند لیکن در بخش دولتی به دلیل برخی مصالح، ممکن است با آن‌ها مامشات شود.

در توصیف این افراد یکی از مصاحبه‌کنندگان چنین ابراز داشت:

«در شرکت که نگاه می‌کنید افرادی را می‌بینید که قدم از قدم بر نمی‌دارند. مثلاً من نمی‌دانم چرا عذر آقای..... را نمی‌خواستند. در..... که بود کار نمی‌کرد بعد او را به کارگزینی معرفی کردند. بعد به او گفتند به..... برود گفت آنجا با روحیات من سازگار نیست. چند وقت بعد گفتند به..... برود شاکی شده بود که چرا کاری که در شانش نیست به او پیشنهاد کرده اند.»

همانگونه که پیش‌تر اشاره شد هدف اصلی این مطالعه ارائه یک نوع‌شناسی در خصوص منابع انسانی بخش دولتی براساس کارآمدی بود که مطابق نتایج فوق محقق گردید لیکن مدیریت موثر هر یک از گونه‌های مذکور به تحقیقات علمی تکمیلی نیاز دارد تا بتوان منابع انسانی موجود را در جهت بهبود کارآمدی و تحقق اهداف سازمانی هدایت نمود لذا به سایر محققان پیشنهاد می‌شود در راستای بسط نظری موضوع سایر تحقیقات مرتبط را برنامه‌ریزی و عملیاتی نمایند. در همین راستا در جهت افزایش کارآمدی منابع انسانی در مجموعه صنعت آب و سایر دستگاه‌های بخش عمومی پیشنهاد می‌شود که مطابق نتایج تحقیق، کارکنان خود را بر مبنای ویژگی‌ها و براساس گونه‌های مذکور شناسایی نمایند و در جهت نگهداشت و نیز حفظ انگیزه‌های کارکنان کارآمد برنامه‌ریزی کنند. بدیهی است در صورتی که محیط کاری مناسب، آموزش‌های لازم و شرایط انگیزشی کافی تدارک دیده شود امکان بهبود کارآمدی منابع انسانی و ارتقای آن‌ها فراهم خواهد شد. بسیاری از کارکنان واکنش‌گر اگر دارای انگیزه‌های کافی شده و در مشاغل مناسب با

توانمندیهای خود بکارگیری شوند می‌توانند به کارکنان کنش‌گر بدل گردند و همینطور در صورتی که علل ناکارآمدی منابع انسانی شناسایی گردد می‌توان در جهت کارآمدتر نمودن ایشان برنامه ریزی کرد. شواهد حاکی است که بسیاری از کارکنان نافرمان که معمولاً هیچ بازدهی خاصی برای مجموعه ندارد در صورت تغییر شرایط کاری و حذف علل مربوطه امکان تبدیل شدن به کارکنان کارآمد را دارند.

## فهرست منابع

- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۸۶). تحلیل روانشناختی شخصیت کارآمد. *مطالعات مدیریت*، ۵۳، ۹۵-۱۲۳.
- پوراسد، مجتبی؛ احمدی، کیومرث و فاطمی، عادل (۱۴۰۰). ریشه یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۳۹-۷۰.
- رجب بیگی، مجتبی و پرتوی، بامداد (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران. *مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*. تهران: *کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران*.
- رسولی، غلامرضا و زمانی، عزت‌الله (۱۳۹۸). تاثیر جوانگرایی در پیشبرد و تحقق جامعه اسلامی بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب، *همایش ملی جستارهای پژوهشی با تاکید بر بیانیه گام دوم انقلاب*، گرگان.
- ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد و رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۳). تبیین کنش‌های مدیران صنعت، پیرامون تجهیز کارکنان با «ظرفیت‌های مازاد سازمانی»: راهبرد نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری). *بهبود مدیریت*، ۸(۳)، ۱۰۵-۱۲۲.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خوزستان (۱۳۹۵). شناسایی نیروهای ناکارآمد در دستگاه‌های اجرایی و نحوه برخورد با آنها. گرفته شده در تاریخ ۹۹/۱۰/۲۲ از آدرس <https://www.mpo-kz.ir/content/uploads/2019/09/employee00.pdf>
- طباطبائی، سیدمحسن؛ حبیبی باغی، معصومه؛ کاشیان، سیده بهاره و بیگلر، محمود (۱۳۹۴). شناسایی ابعاد ناکارآمدی و خوشه بندی کارکنان ناکارآمد: مطالعه موردی در حوزه معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران، *پیاورد سلامت*، ۹(۵)، ۴۸۸-۴۷۸.
- قاسم پور، حامدو ویسه، صیدمهدی (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ جهادی و اخلاق کار اسلامی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه ایلام). *فصلنامه علمی فرهنگ ایلام*، ۲۱(۶۶،۶۷): ۷-۳۳.
- نجف بیگی، رضا (۱۳۸۸). مدیریت تغییر نگاهی به نظام اداری ایران، تهران: *دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات*.

- Armstrong, M. (1994). *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*. Great Britain: **Kogan Page Limited**.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. **Kogan Page Publishers**.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: **Kogan Page Limited**.
- Baczyńska, A. K., Rowiński, T., & Cybis, N. (2016). Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling: Confirmation and Classification. *Frontiers in psychology*, 7, 273.
- Byars, L.I. & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management*. 9th Edition. New York: **Mc GrawHill**.
- Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE.



- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardy, R. L. (2004). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Cole, N. (2008). Consistency in employee discipline: An empirical exploration. *Personnel Review*, 37(1): 109-117.
- Dominguez, A.A. (2011). The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(4), 279-298.
- Locke, K. D. (2001). *Grounded theory in management research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Glaser, B. G., (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: **Sociology Press**.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Mill Valley, CA: **Sociology Press**.
- Glaser, B. G. (2002, rev. 2007). Constructivist grounded theory. *Forum Qualitative Social Research*, 3(3).
- Glaser, B. (2005). *The Grounded Theory Perspective III: Theoretical Coding*. Mill Valley, CA: **Sociology Press**.
- Glaser, B. G., (2008). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory, *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Glaser, B. G., & Holton, J., (2007). Remodeling grounded theory. *Historical Social Research, Supplement*, 19(32), 47-68.
- Glaser, B. G., Hon. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in GT. *the Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Holton, J. A. & Walsh, I. (2017). *Classic grounded theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nathaniel, A. (2021). Classic Grounded Theory: What it Is and What it Is Not. *The Grounded Theory Review*, 20(1), 1-7.
- Reis, I.; Sousa, M.J. & Dionisio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(1), 10698.
- Neely, A. D. (2007). *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, New York: **Cambridge University Press**.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: **Mc Graw Hill**.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: **Lexington Books**.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L.; Montero-Navarro, A.; Gallego-Losada, R. (2019). The opportunity presented by technological innovation to attract valuable human resources. *Sustainability*, 11, 5785.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–25). John Wiley & Sons.

- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72.
- Waheed, S., & Zaim, A.H. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1205-1213.
- Wu, B. (2020). *Government Performance Management in China: Theory and Practice*. **China Academic Library, Springer**.

