

Public Organizations Management

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

Presenting a Typology Matrix of Efficient and Inefficient Employees in the Public Sector: A Data Base Theory Approach

Rahman Isfahani¹, Mehraban Hadi Peykani^{2*}, Mohammad Talari³

¹ PhD Candidate, Department Public Management, Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

² Assistant Professor, Department of Public Management, Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

³ Assistant Professor, Department of Business Management Department, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran.

Correspondence

Mehraban Hadi Peykani

Email: m.peykani@khuish.ac.ir

How to cite

Isfahani, M., Hadi Peykani, M. & Talari, M. (2023). Presenting a Typology Matrix of Efficient and Inefficient Employees in the Public Sector: A Data Base Theory Approach. Public Organizations Management, 11(2), 117-132.

Abstract

The organization's excellence and inefficient employees are considered the cause of its problems and failures. However, less research has comprehensively and coherently addressed employee efficiency. The main purpose of this study was to provide a theoretical model of efficient and inefficient employees and investigate their characteristics in the public sector, not only to fill the existing study gap but also to help increase knowledge in this field. The methodological principles of classic database theory (Glaserian) were used in this study concerning theoretical literature, participant recruitment, data collection, analysis, and theory development. In this regard, in-depth semi-structured interviews were conducted with 17 experts in the water industry in Isfahan province, and the obtained data were analyzed in three stages: open coding, selective coding, and theoretical coding. Data analysis showed four types of employees in terms of efficiency, which were conceptualized with the titles of proactive employees, reactive employees, procrastinative employees, and restive employees. Data analysis also showed that the mentioned types were investigated and analyzed through the typology matrix of efficient and inefficient employees. Identifying the types of employees in terms of efficiency and explaining their characteristics will help improve the efficiency of human resources and deal with inefficiency.

KEYWORDS

Employee Efficiency, Job Performance, Data Base theory, Typology Matrix.

نشریه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی»

ارائه ماتریس گونه‌شناسی کارکنان کارآمد و ناکارآمد در بخش دولتی: رهیافت نظریه داده‌بنیاد

رحمان اصفهانی^۱، مهربان هادی پیکانی^{۲*}، محمد طالاری^۳

چکیده

کارکنان کارآمد عامل اصلی موفقیت و تعالی سازمان و کارکنان ناکارآمد نیز عامل مشکلات و شکست‌های سازمان هستند. با وجود این در پژوهش‌های پیشین، کمتر پژوهشی به‌طور جامع و منسجم به کارآمدی نیروی انسانی پرداخته و مهم‌ترین هدف این پژوهش ارائه یک مدل نظری در خصوص کارکنان کارآمد و ناکارآمد و بررسی ویژگی‌های آن‌ها در بخش دولتی بود تا ضمن پرکردن خلأ مطالعاتی موجود به دانش‌افزایی در این زمینه کمک نماید. این مطالعه از اصول روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد کلاسیک (گلایزر) در ارتباط با استفاده از ادبیات نظری، به‌کارگیری مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده، تحلیل و توسعه نظریه استفاده کرد. در این راستا با تعداد ۱۷ نفر از مدیران صاحب‌نظر صنعت آب استان اصفهان مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انجام و داده‌های حاصل در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل داده‌ها منتج به شناسایی چهار گونه از کارکنان از لحاظ کارآمدی بود که با عناوین کارکنان کنشگر، کارکنان واکنش‌گر، کارکنان اهمالگر و کارکنان نافرمان مفهوم‌سازی گردیدند. در ادامه تحلیل داده‌ها، گونه‌های مذکور از طریق ماتریس گونه‌شناسی کارکنان کارآمد و ناکارآمد مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. بدیهی است شناسایی انواع کارکنان از لحاظ کارآمدی و تبیین ویژگی‌های آن‌ها کمک شایانی در بهبود کارآمدی منابع انسانی و مقابله با ناکارآمدی خواهد نمود.

واژه‌های کلیدی

کارآمدی کارکنان، عملکرد شغلی، نظریه داده‌بنیاد، ماتریس گونه‌شناسی.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان، اصفهان، ایران.
^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه، قم، ایران.

نویسنده مسئول:

مهربان هادی پیکانی

رایانامه: m.peykani@khuif.ac.ir

استناد به این مقاله:

اصفهانی، رحمان، هادی پیکانی، مهربان و طالاری، محمد (۱۴۰۲). ارائه ماتریس گونه‌شناسی کارکنان کارآمد و ناکارآمد در بخش دولتی: رهیافت نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۲)، ۱۱۷-۱۳۲.

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

نیروی انسانی نقش بسیار زیادی در دستیابی به اهداف سازمان داشته و به عنوان ماشین محرکه اصلی در دستیابی به اهداف در جهت تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان مطرح می‌شود. از این رو، سازمان‌ها همچنان به حمایت از منابع انسانی برای حفظ کیفیت و توسعه مهارت‌های آن‌ها ادامه می‌دهند تا از مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار شوند. نیروی انسانی کارآمد و باکیفیت تمایل به عملکرد خوب دارد، بنابراین تلاش برای بهبود کیفیت ایشان برای سازمان‌ها بسیار مهم است (فرانسیسکا^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). نقش نیروی انسانی کارآمد در هر سازمان نقشی اساسی و محوری است. نیروی انسانی کارآمد از جمله عوامل مهم تعالی سازمانی و زمینه‌ساز توسعه سازمان است. بنابراین حفظ کارکنان کارآمد یک نیاز حیاتی برای سازمان‌ها و از وظایف کلیدی آن‌ها می‌باشد (می^۲ و همکاران، ۲۰۲۱؛ لازاری^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال همه کارمندان یکسان نیستند، افراد تحت شرایط یکسان متفاوت عمل می‌کنند (لوفتوس و هیگز^۴، ۲۰۱۰) و ترکیب نیروی انسانی سازمان‌ها الزاماً از کارکنان کارآمد تشکیل نشده است چرا که سازمان‌ها کم و بیش از وجود کارکنان ناکارآمد رنج می‌برند. کارکنان ناکارآمد می‌توانند یک سازمان بزرگ را به سوی سقوط بکشانند. این کارکنان افرادی هستند که در تعدادی از جنبه‌های کلیدی کار خود دارای نقص‌ها و ضعف‌های عمده هستند و براساس تعدادی از معیارها، پایین‌تر از آستانه عملکرد رضایت‌بخش قرار می‌گیرند (آتون و فیدلر^۵، ۲۰۰۵). وجود کارکنان ناکارآمد، نه تنها به خودی خود به معنای اتلاف منابع انسانی است، بلکه بر فرهنگ سازمانی و بر کارآمدی کارکنان دیگر تأثیر منفی می‌گذارد به عبارتی مدیریت نامناسب کارکنان ناکارآمد، به بروز ناکارآمدی در سایر افراد سازمان و کاهش بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود؛ در حالی که تجارب سازمان‌ها نشان می‌دهد کارکنان ناکارآمد را می‌توان به مؤثرترین کارکنان سازمان تبدیل کرد. بنابراین دستیابی به الگویی مناسب برای مدیریت کارکنان ناکارآمد در هر سازمانی ضرورت دارد (سینگ و موهانتی^۶، ۲۰۱۲).

موضوع کارکنان ناکارآمد در سازمان‌های دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که بخش خصوصی با محدودیت‌های

بسیار کمتری در برخورد با این کارکنان مواجه است در حالی که در بخش دولتی مقررات استخدامی، برخی محدودیت قانونی و بعضی از مصالح، مانع تصمیم‌گیری و برخورد آزادانه در مورد کارکنان ناکارآمد می‌شود. این وضعیت در حالی است که ناکارآمدی کارکنان متأسفانه یکی از آفت‌های نظام اداری کشور است. انگیزه‌های پایین، تعلق سازمانی اندک، بیگانگی از کار، عدم خلاقیت، احساس مسئولیت اندک، بی‌برنامه‌ای، بی‌تفاوتی و... را می‌توان از جمله آسیب‌های مربوط به کارکنان در نظام اداری کشور برشمرد (توسلی و قدیمی، ۲۰۰۱). اما وقتی از لزوم به‌کارگیری کارکنان کارآمد و حیاتی بودن حفظ این کارکنان برای سازمان صحبت می‌شود و یا به لزوم مقابله با ناکارآمدی کارکنان تأکید می‌گردد اولین سؤالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که کارکنان کارآمد و کارکنان ناکارآمد چه کسانی هستند؟ ما در اخبار، رسانه‌ها، سخنرانی‌ها، گفتگوها و... از کارکنان کارآمد و ناکارآمد، ناکارآمدی نیروی انسانی در نظام اداری و... زیاد می‌شنویم. از لزوم مقابله با ناکارآمدی کارکنان و نیز نگهداشت کارکنان کارآمد، بسیار صحبت به عمل می‌آید. اما هنگامی که می‌خواهیم در ارتباط با کارآمدی کارکنان و یا کارکنان کارآمد و ناکارآمد به متون علمی مراجعه کنیم مطالب قابل توجهی نمی‌یابیم. یک جستجوی ساده با واژگان کلیدی مذکور در موتورهای جستجوی اینترنتی و یا پایگاه‌های علمی، این موضوع را به‌روشنی اثبات خواهد نمود. به عبارت دیگر هرچند استفاده از لفظ کارکنان کارآمد یا ناکارآمد در ادبیات عامیانه سازمانی و نظام اداری امری رایج است لیکن تحقیقات علمی داخلی که به‌طور خاص با این عنوان موضوعی انجام گرفته باشد بسیار ناچیز بوده است که در قسمت پیشینه به دو مورد از آن‌ها که قابل توجه‌ترین آن‌ها محسوب می‌شوند اشاره می‌شد؛ هرچند تحقیقات مذکور فاقد جامعیت در خصوص کارکنان کارآمد و ناکارآمد ارزیابی می‌گردد.

در تحقیقات خارجی نیز محققان مطالب علمی مرتبط و قابل اعتنایی نیافتند که به گونه‌شناسی کارکنان بخش عمومی و بررسی ویژگی‌ها و وجوه اشتراک و افتراق آن‌ها پرداخته باشد. لذا یکی از اهداف این پژوهش که به عنوان جنبه نوآورانه و توسعه‌ای آن قابل طرح است کمک به پرکردن خلأ مطالعاتی موجود در خصوص کارکنان کارآمد و ناکارآمد در بخش دولتی است.

به عبارتی دیگر این پژوهش از طریق مدل‌سازی گونه‌شناسی کارکنان کارآمد و ناکارآمد به بررسی ویژگی‌های آن‌ها در بخش عمومی می‌پردازد. پرواضح است که مدیریت مناسب و صحیح کارکنان در راستای حفظ و نگهداشت کارکنان کارآمد و استمرار کارآمدی آنان و همچنین نحوه برخورد با کارکنان ناکارآمد در جهت

1. Francisca
2. Mey
3. Lazzari
4. Loftus & Higgs
5. Atton & Fidler
6. Singh & Mohanty

(گوپتا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). مک کیون^۲ (۲۰۰۲) کارکنان کارآمد را کارکنانی تعریف می‌کند که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، در موفقیت کلی سازمان مشارکت می‌کنند و الهام بخش دیگران هستند. می و همکاران (۲۰۲۱) عنوان می‌کنند که کارکنان کارآمد افرادی هستند که مهارت‌های بالایی دارند و برای موفقیت سازمان مشارکت کرده و درگیر می‌شوند. از نظر موریس^۳ و همکاران (۲۰۲۱) کارکنان کارآمد افرادی هستند که بهتر از کارکنان معمولی بوده و دارای عملکردی قابل توجه هستند. آموشیلا و بوسین^۴ (۲۰۲۱) کارکنان کارآمد را کسانی می‌دانند که سازمان برای نگهداری آن‌ها هدف‌گذاری می‌کند و تشویق می‌شوند تا در سازمان بمانند. بنابراین اگر کارفرما محیطی ایجاد نکند که از افراد با عملکرد بالا پشتیبانی کند، حفظ آن‌ها در سازمان دشوار خواهد بود (چارلز^۵، ۲۰۲۱).

کارکنان ناکارآمد

ناکارآمدی فقدان موفقیت کارکنان در انجام وظایف و یا انجام آن در سطح غیر قابل قبول تعریف شده است و کارکنان ناکارآمد کارکنانی هستند که عملکرد ضعیف و سطح پایینی دارند (طباطبائی و همکاران، ۲۰۱۶). ماینر (۱۹۶۳) به نقل از پارهام^۶، (۲۰۰۳) کارمند ناکارآمد را بدین صورت تعریف کرد: «فرد ناکارآمد فردی است که عملکردش از نظر مافوق یا از نظر استانداردهای سازمانی رضایت‌بخش نباشد». سانداری^۷ (۲۰۱۸) یک فرد ناکارآمد در محل کار را به‌عنوان فردی توصیف می‌کند که کمترین اولویت را برای رشد شغلی قائل است، انعطاف پذیر نیست، با تغییرات در محل کار ناسازگار است و کارهایی را انجام می‌دهد که به سازمان و همکاران آسیب می‌رساند.

با توجه به ماهیت مشارکتی فرآیندهای سازمانی، وجود کارکنان ناکارآمد می‌تواند چالش‌های جدی برای مدیریت تیم‌ها و سازمان‌ها ایجاد کند (تاگار و نوبرت^۸، ۲۰۰۴). لپین و ون داین^۹ (۲۰۰۱) استدلال کردند که وجود یک کارمند ناکارآمد، انگیزه سایر اعضای تیم را تضعیف می‌کند و به همین دلیل، عملکرد کلی تیم تضعیف خواهد شد. ازاین‌رو، مدیران باید با توجه ویژه به کارکنان ناکارآمد بپردازند. به‌ویژه برای سازمان‌های دولتی، موضوع مدیریت افراد ناکارآمد چالشی جدی ایجاد

بهبود و ارتقای عملکرد کاری ایشان نیازمند شناسایی انواع کارکنان از لحاظ کارآمدی و تبیین ویژگی‌ها و سطوح کارآمدی هریک از ایشان است. چراکه سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌ها که از کارکردهای مهم آن حفظ کارکنان کارآمد و برخورد با ناکارآمدی‌های نیروی انسانی است، بدون تفکیک میان کارکنان کارآمد و ناکارآمد نمی‌توانند موفق باشد. شایان ذکر است همان‌گونه که مفهوم متداول کارآمدی نیروی انسانی و کارکنان کارآمد و ناکارآمد در ادبیات اداری کشور الزاماً مترادف با کارایی نیروی انسانی نبوده و معنایی فراتر از آن را شامل می‌شود لذا مفهوم کارآمدی مدنظر این پژوهش نیز موضوعی فراتر از کارایی صرف نیروی انسانی بوده و جنبه‌های مختلف عملکرد فردی را در برمی‌گیرد.

به عبارت دیگر طبق تعریف پژوهش حاضر، کارکنان کارآمد کارکنانی هستند که دارای عملکرد شغلی بالا بوده و نقش مهم و قابل توجهی در تحقق اهداف بخش یا سازمان خود ایفا می‌کنند و در مقابل کارکنان ناکارآمد نیز طبق تعریف ما کارکنانی هستند که عملکرد شغلی آن‌ها پایین است و نقش ناچیزی در پیشبرد اهداف واحد سازمانی یا سازمان خود دارند.

مبانی نظری

همان‌گونه که در بخش قبل اشاره شد متأسفانه یکی از محدودیت پژوهش حاضر نبودن ادبیات نظری کافی در خصوص کارآمدی نیروی انسانی و کارکنان کارآمد و ناکارآمد در تحقیقات داخلی و خارجی است که البته این موضوع جنبه نوآورانه پژوهش حاضر را روشن می‌سازد. با این حال در ابتدا به برخی از مواردی که به‌طور پراکنده در خصوص کارکنان کارآمد و ناکارآمد مطرح گردیده اشاره می‌گردد.

کارکنان کارآمد

در عصر حاضر، با افزایش رقابت و حرکت جهان به سمت اقتصاد دانش بنیان، داشتن نیروی انسانی با انگیزه و کارا، از شرط‌های موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌شود (سیدجوادی و همکاران، ۲۰۲۱). در هزاره سوم، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی براساس منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع استراتژیک قرار داده و در تمامی برنامه ریزی‌های استراتژیک خود نقش منابع انسانی را بسیار پر رنگ می‌دانند (پوراسد و همکاران، ۲۰۲۱).

یک کارمند کارآمد فردی است آگاه، نوآور، باهوش و متخصص که به‌طور اثربخش و با احساس تعهد، در زمینه کاری خود کار می‌کند

1. Gupta
2. McKeown
3. Morris
4. Amushila & Bussin
5. Charles
6. Parham
7. Sundari
8. Taggar & Neubert
9. Lepine & Van Dyne

ابعاد عملکرد شغلی

عملکرد شغلی یک مفهوم چند بعدی است. در پایه‌ای‌ترین سطح، بورمن و ماتاویدلو^۶ (۱۹۹۳) بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تمایز قایل گردیده‌اند. عملکرد وظیفه‌ای شامل فعالیت‌های مشخص شده در شرح شغل رسمی هر شغل و مرتبط با هسته فنی هر سازمان^۷ است (ماتاویدلو، ۲۰۰۳). این ارتباط با هسته فنی می‌تواند مستقیم (همچون کارکنان خط تولید) یا غیرمستقیم (همچون کارکنان ستادی) باشد. عملکرد زمینه‌ای شامل فعالیت‌هایی است که مشارکتی در هسته فنی سازمان ندارد اما محیط سازمانی، اجتماعی و روان‌شناختی سازمان را که در آن اهداف سازمانی دنبال می‌شود، حمایت می‌کند. عملکرد زمینه‌ای نه فقط رفتارهایی همچون کمک به همکاران یا عضویت متعهد برای سازمان بودن را در برمی‌گیرد بلکه شامل مواردی همچون ارائه پیشنهاد برای بهبود روال‌های موجود سازمانی نیز می‌شود (بورمن و ماتاویدلو، ۱۹۹۳). عملکرد زمینه‌ای با عناوینی همچون رفتارهای شهروندی-سازمانی (ارگان^۸، ۱۹۸۸) و یا رفتارهای فرانش (ژو^۹، ۲۰۱۳) نیز نامیده شده است.

در خصوص تفاوت بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای سه فرض اساسی به شرح زیر وجود دارد:

۱) فعالیت‌های مرتبط با عملکرد وظیفه‌ای بین مشاغل مختلف متفاوت است در حالی که فعالیت‌های مرتبط با عملکرد زمینه‌ای در میان مشاغل گوناگون نسبتاً مشابه است.

۲) عملکرد وظیفه‌ای با توانایی‌های فرد مرتبط است در حالی که عملکرد زمینه‌ای با شخصیت و انگیزش مرتبط است.

۳) عملکرد وظیفه‌ای بیشتر تجویزی است و رفتارهای درون نقش را تشکیل می‌دهد در حالی که عملکرد زمینه‌ای بیشتر اختیاری است و رفتارهای فراتر از نقش را تشکیل می‌دهد (بورمن و ماتاویدلو، ۱۹۹۷ و ماتاویدلو و اشمیت، ۱۹۹۹).

گونه‌شناسی و اهمیت آن

یک تعریف معمول از گونه‌شناسی، طبقه‌بندی پدیده تحت مطالعه به انواع مختلف است (کرافت^{۱۰}، ۲۰۰۳). گونه‌شناسی از اهمیت

کرده است چراکه در سازمان‌های دولتی در مقایسه با شرکت‌های خصوصی محدودیت‌های قانونی بیشتری برای برخورد با کارکنان ناکارآمد وجود دارد (لی و ری^۱، ۲۰۲۰).

عملکرد شغلی

در بحث از کارآمدی نیروی انسانی، بر عملکرد تأکید می‌شود (ایزدی یزدان آبادی، ۲۰۰۷؛ طباطبائی و همکاران، ۲۰۱۶) و همان‌گونه که در تعاریف قبلی کارکنان کارآمد و ناکارآمد اشاره گردید موضوع محوری در تعریف کارکنان کارآمد و ناکارآمد موضوع عملکرد شغلی است. علاوه بر این همان‌گونه که در بخش یافته‌های تحقیق اشاره خواهد شد مقوله محوری تحقیق حاضر «کارآمدی منابع انسانی مبتنی بر عملکرد شغلی» تعیین و نام‌گذاری گردیده است. نویسندگان توافق دارند که وقتی عملکرد فردی را مفهوم‌سازی می‌کنیم لازم است بین دو جنبه عمل (رفتار) و نتایج عملکرد تفاوت قائل شویم (کمپل^۲، ۱۹۹۰؛ کمپل و همکاران، ۱۹۹۳؛ کانفر^۳، ۱۹۹۰ و روئه^۴، ۱۹۹۹). طی یک تعریف جامع، عملکرد شغلی رفتار و نتایج را توأمان در برمی‌گیرد. این تعریف از عملکرد به این موضوع اشاره دارد که در عملکرد شغلی باید هم ورودی‌ها (رفتار) و هم خروجی‌ها (نتایج) را مدنظر قرار داد (یائو و فان^۵، ۲۰۱۵).

جنبه رفتاری به آن چیزی که یک فرد در یک موقعیت کاری انجام می‌دهد اشاره دارد. این جنبه شامل رفتارهای همچون سر هم کردن قطعات یک خودرو، فروش رایانه‌های شخصی، تدریس مهارت‌های پایه‌ای خواندن به کودکان یا انجام جراحی قلب است. البته هر رفتاری زیرمجموعه مفهوم عملکرد قرار نمی‌گیرد بلکه فقط رفتارهایی که مربوط به اهداف سازمانی هستند در این مفهوم می‌گنجند: «عملکرد چیزی است که سازمان برای انجام آن، فرد را به کار می‌گیرد که آن را به بهترین نحو انجام دهد». جنبه نتایج به پیامدها و تبعات حاصل از رفتار فرد اشاره دارد. رفتارهای اشاره شده در فوق ممکن است شامل نتایجی همچون تعداد موتورهای مونتاژ شده، آمار فروش، مهارت خواندن دانش‌آموزان یا تعداد جراحی‌های موفقیت آمیز قلب باشد. نکته مهم این است که جنبه نتایج عملکرد ممکن است به عواملی به غیر از رفتار فرد بستگی داشته باشد (کمپل و همکاران، ۱۹۹۳).

6. Borman & Motowidlo
7. Organization's Technical Core
8. Organ
9. Zhu
10. Croft

1. Lee & Rhee
2. Campbell
3. Kanfer
4. Roe
5. Yao & Fan

مفهومی دست یافتند که بر مبنای درجات بالا یا پایین عملکرد^۲ و صلاحیت^۳، چهار گونه از کارکنان را شناسایی و مفهوم‌سازی کردند که شامل موارد زیر بود:

- star (عملکرد و صلاحیت بالا)،
- rising star (عملکرد پایین و صلاحیت بالا)،
- backbone (عملکرد بالا و صلاحیت پایین)،
- iceberg (عملکرد و صلاحیت پایین)

در فاز اول پژوهشی با عنوان طرح سازمان مجازی و مدیریت نیروهای ناکارآمد استان خوزستان که با نام: «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، کارکنان متوسط، کارکنان ضعیف و کارکنان ناکارآمد تقسیم کرده و سپس راهکارهایی را برای برخورد با کارکنان در جهت بهبود عملکرد پیشنهاد نمودند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خوزستان، ۲۰۱۵).

باکزیسکا^۴ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود برای مدل‌سازی شایستگی براساس دو شایستگی اصلی یعنی عملکرد (شامل مشارکت، سازمان‌دهی کار و جهت‌گیری بر مبنای هدف) و کارآفرینی (شامل نوآوری، ریسک‌پذیری حساب شده و پیشگام بودن)، چهار دسته از کارکنان را به صورت زیر مدل‌سازی نمودند:

- high potential: عملکرد و کارآفرینی بالا
- top performers: عملکرد بالا، کارآفرینی پایین
- niche finders: عملکرد پایین کارآفرینی بالا
- low potential: عملکرد و کارآفرینی پایین.

روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش ارائه یک مدل تئوریک در زمینه طبقه‌بندی و مفهوم‌سازی انواع کارکنان براساس کارآمدی و تعیین سطوح کارآمدی ایشان است و لذا برای دستیابی به این هدف از روش نظریه داده‌بنیاد کلاسیک (CGT)^۵ استفاده گردیده است که هدف آن مفهوم‌سازی

زیادی در بسط و توسعه دانش در حوزه‌های مختلف علمی برخوردار است. تا جایی که به‌زعم برخی چون «گوروویچ» کار اصلی دانش شمرده می‌شود (ساروخانی، ۲۰۰۱). دانشمندان علوم اجتماعی و از جمله جامعه‌شناسان، چه در نظر و چه در عمل، نشان داده‌اند که برای گونه‌شناسی اهمیت زیادی قائل بوده‌اند؛ چرا که طبقه‌بندی، حتی طبقه‌بندی‌های عرضی و کاربردی، تا اندازه زیادی از آشفتگی‌ها و درهم‌ریختگی‌های ذهنی می‌کاهد و نه تنها کار شناخت را به مراتب آسان‌تر می‌کند، بلکه یادگیری را سرعت می‌بخشد و قدرت تمیز پدیده‌های اجتماعی که غالباً مبهم و در هم آمیخته و در نظر اول غیرقابل تفکیک‌اند را فراهم می‌سازد. طبقه‌بندی‌های ذاتی و بنیادی و منطقی‌تر سبب می‌شوند که تفاوت‌های اساسی‌تر پدیده‌هایی که در نگاه نخست در پس مشابهت‌های فراوان اما بی‌اهمیت، پنهان مانده‌اند و همانند به نظر می‌رسند، شناخته شود و متقابلاً مشترکات بنیادی پدیده‌هایی که در پشت نقاب تفاوت‌های ظاهری و جزئی، ناهمانند به نظر می‌آیند، دانسته شود؛ و بدین ترتیب در شناخت ما نسبت به واقعیت، دگرگونی‌های اساسی ایجاد شود (آبرکرامبی و همکاران، ۱۹۹۱).

پیشینه پژوهش

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد پژوهش قابل‌توجهی در مطالعات داخلی و خارجی که به نوع شناسی کارکنان براساس کارآمدی پرداخته باشد توسط محققین یافت نگردید و در این راستا مهم‌ترین هدف این پژوهش پر کردن خلأ مطالعاتی موجود در این زمینه تعیین گردید. با وجود این تحقیقات زیر (به‌عنوان نمونه) از لحاظ موضوعی تا حدودی به پژوهش حاضر نزدیک هستند:

طباطبائی و همکاران (۲۰۱۶) در یک پژوهش تحلیلی-توصیفی و با به‌کارگیری پرسشنامه محقق ساخته، شش مؤلفه اصلی ناکارآمدی را شناسایی نمودند که شامل: فقدان خودکارآمدی و خلاقیت، نتایج عملکردی پایین، مشکلات رفتاری، به تأخیر انداختن کارها، خرابکاری و فردمحوری بود و سپس کارکنان ناکارآمد را در پنج خوشه: بدرفتار، سودجو، تبیل، ناتوان و لب مرز خوشه‌بندی کردند و در انتها گام‌هایی را برای بهبود عملکرد هر یک از خوشه‌ها ارائه نمودند.

وحید و زعیم^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی در بررسی سیستم مدیریت استعداد که بر مبنای عملکرد و صلاحیت‌های گروهی از کارآموزان یک شرکت مستقر در استانبول برنامه‌ریزی گردیده بود به یک مدل

2. performance
3. qualification
4. Baczyńska
5. Classic Grounded Theory

(گلیرز، ۱۹۷۸). پژوهش حاضر نیز از طریق طی نمودن هر ۳ گام فوق، اهداف موردنظر خود را دنبال نموده است.

جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران صنعت آب استان اصفهان بودند که حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت و حداقل ۵ سال سابقه مدیریت داشتند که از میان آن‌ها از طریق نمونه‌گیری نظری، نمونه‌های موردنظر انتخاب گردیدند. در ادبیات نمونه‌گیری در زمینه نظریه داده‌بنیاد، اغلب از نمونه‌گیری نظری و تا رسیدن به اشباع نظری صحبت به عمل می‌آید (کورشی^۵، ۲۰۱۸). چارماز (۲۰۰۶) نمونه‌گیری نظری را به عنوان «جستجو و جمع‌آوری داده‌های مربوط به بسط و اصلاح مقوله‌ها در نظریه در حال ظهور» تعریف کرده است. تمرکز در نمونه‌گیری نظری بر روی نمونه نیست، بلکه بر آنچه که آن نمونه باید بگوید است که در فرآیند ساخت نظریه مفید خواهد بود (کورشی، ۲۰۱۸). در این پژوهش نیز با ۱۷ نفر از مدیران با سابقه و صاحب‌نظر که دارای اطلاعات مفید و ارزشمندی برای تحقق اهداف تحقیق بودند تا دست یافتن به اشباع نظری، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انجام گرفت. این اعتقاد وجود دارد که در نظریه داده‌بنیاد، مصاحبه‌ها، مطلوب‌ترین داده‌ها هستند (گلیرز و هولتون، ۲۰۰۷). با وجود این گلیرز (۱۹۷۸) اعتقاد دارد پژوهشگر در فرایند جمع‌آوری داده‌ها از یک‌طرف باید تفکری باز داشته باشد و به داده‌های جدیدی که از هر کجا به دست می‌رسند حساس بوده و از طرف دیگر نیز باید آماده‌ی تغییر باشد (مثلاً در سبک مصاحبه‌ها، مکان مصاحبه‌ها و مصاحبه‌شوندگان) تا بتواند ایده‌های نو را دنبال کند. لذا به‌منظور دستیابی به مفاهیم و موضوعات جدیدتر، سؤالات مصاحبه‌ها از ابتدا تا انتها دچار تغییر و تعدیل‌هایی گردید. این اصلاحات به‌منظور جمع‌آوری داده‌های مرتبط با موضوع اصلی و مقوله محوری پژوهش انجام می‌گیرند (هولتون و والش، ۲۰۱۷).

در این تحقیق نیز این تغییرات چندین بار هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها اتفاق افتاد. به‌عنوان نمونه در طی مصاحبه‌ها سؤالات کلی تحقیق چندین بار موردبازنگری قرار گرفت و از اطلاعاتی که برخی کارکنان سطوح کارشناسی داشتند نیز در بسیاری از موارد استفاده به عمل آمد. همچنین اطلاعات پرونده‌های پرسنلی، آمار منابع انسانی و... نیز مورد استفاده قرار گرفت. مصاحبه‌ها معمولاً بین ۳۵ تا ۱۲۰ دقیقه به طول می‌انجامید و در چند مورد برخی از مصاحبه‌ها به دلیل کسب اطلاعات تکمیلی و بررسی‌های بیشتر تکرار می‌شدند. پیش از انجام مصاحبه کلیات و جهت‌گیری سؤالات مصاحبه به اطلاع مصاحبه‌شوندگان می‌رسید تا با آمادگی بیشتری در جلسه مصاحبه

الگوهای رفتار انسانی است (گلیرز و اشتراوس^۱، ۱۹۶۷؛ گلیرز، ۱۹۷۸؛ گلیرز، ۱۹۹۲؛ گلیرز، ۱۹۹۸؛ گلیرز، ۲۰۰۳)

نظریه داده‌بنیاد که برای اولین بار توسط گلیرز و اشتراوس (۱۹۶۷) پایه‌گذاری گردید یک روش‌شناسی کلی برای تجزیه و تحلیل توأم با جمع‌آوری داده‌ها است که از مجموعه‌ای نظام‌مند از روش‌ها برای ایجاد یک نظریه استقرایی در مورد موضوع مورد مطالعه استفاده می‌کند (گلیرز، ۱۹۹۲). دو دلیل اصلی برای استفاده از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد در این مطالعه وجود دارد: اول اینکه روش نظریه داده‌بنیاد بر ایجاد یک نظریه جدید تمرکز دارد و از آنجا که این مطالعه به دلیل خلأ مطالعاتی فعلی در خصوص کارکنان کارآمد و ناکارآمد با هدف نظریه‌پردازی جدید در این حوزه پایه‌ریزی گردیده است لذا این روش با هدف پژوهش مناسب خواهد داشت. دوم اینکه نظریه داده‌بنیاد برای مطالعه رفتار افراد (گنزالس تروئل و اباد-گارسیا^۲، ۲۰۱۲) و به‌ویژه برای مطالعات مربوط به مدیریت و سازمان (لاک^۳، ۲۰۰۱) مناسب است. نظریه داده‌بنیاد با رویکردهای گوناگونی مورد بهره‌برداری قرار گرفته است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: ۱) رویکرد گلیرزی یا ظاهرشونده (کلاسیک)، ۲) رویکرد اشتراوسی یا نظام‌مند و ۳) رویکرد ساخت‌گرایانه؛ از میان این ۳ رویکرد فوق، پژوهش حاضر، رویکرد کلاسیک را دنبال کرده است، چراکه این رویکرد الگوهای گسترده‌تر و متنوع‌تری را برای تلفیق داده‌ها ارائه می‌کند. این رویکرد به‌جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه را از بطن داده‌ها کنکاش می‌کند (ساغروانی و همکاران، ۲۰۱۴). رویکرد کلاسیک در روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، از چندین عنصر تغییرناپذیر تشکیل شده است که عبارت‌اند از: ظهور/کشف، مفهوم‌سازی، دیدگاه مشارکت‌کنندگان، استدلال نظری و توسعه تئوری (ناتانیل^۴، ۲۰۲۱). این رویکرد دارای ۲ گام (مرحله) اصلی کدگذاری است که عبارت‌اند از:

۱. کدگذاری جوهری،

۲. کدگذاری نظری.

کدگذاری جوهری دارای دو مرحله تحت عنوان کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی می‌باشد. کدگذاری به وسیله شکستن داده‌ها، محقق را از سطح تجربی حرکت می‌دهد، به‌طوری که وی داده‌ها را در کدهایی طبقه‌بندی می‌کند که در نهایت به نظریه تبدیل خواهد شد

1. Glaser & Strauss

2. González-Teruel & Abad-García

3. Locke

4. Nathaniel

5. Qureshi

مصاحبه‌ها به صورت مکتوب پیاده‌سازی می‌گردید. جدول ۱ شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان است.

حاضر گردند. در فرایند مصاحبه صدای مصاحبه‌شوندگان ذخیره می‌شد (و بعضاً صرفاً یادداشت‌برداری گردید) و بلافاصله پس از اتمام

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Demographic Information of the Interviewees

جنسیت			سن	
مرد	زن	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	بالتر از ۵۰ سال
۱۶	۱	۱	۹	۷
سابقه			تحصیلات	
۱۰ تا ۲۰ سال	بالتر از ۲۰ سال	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
۸	۹	۴	۱۲	۱

محوری برخوردارند و دو نوع کد را معرفی نمود: کدهای جوهری و کدهای نظری.

کدگذاری جوهری

این نوع کدگذاری، بنیان و شاکله تجربی در حوزه تحقیق را مفهوم سازی می‌کند و شامل کدگذاری باز و انتخابی می‌شود. در طول کدگذاری باز، تحلیلگر داده‌ها را به هر طریق ممکن کدگذاری می‌کند، به دنبال شناسایی هرچه بیشتر دسته‌بندی‌های مناسب است، نمونه‌های مختلف را تا حد ممکن در دسته‌بندی‌ها کدگذاری می‌کند و نمونه‌های جدید را در دسته‌های جدید یا موجود قرار می‌دهد. کدگذاری باز به محقق اجازه می‌دهد تا جهت جمع‌آوری داده‌های بیشتر را از طریق نمونه‌گیری نظری شناسایی کند. کدگذاری باز تا هنگامی ادامه می‌یابد که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار گردد تا بر این اساس در مرحله بعد یعنی مرحله‌ی 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 (گلنزر، ۱۹۷۸).

در این تحقیق، آثار پیدایش مقوله محوری، حدوداً پس از پیاده‌سازی و کدگذاری مصاحبه هفتم آشکار شد و محقق مقوله محوری را «کارآمدی منابع انسانی مبتنی بر عملکرد شغلی» نام گذاری کرد. 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، کارمند واکنش گر، کارمند اهمال گر و کارمند نافرمان مفهوم سازی گردیدند مرتبط است. این مقوله محوری و مقولات اصلی مرتبط با آنکه اصلی‌ترین تغییرات حول «دغدغه اصلی مشارکت کنندگان» را توضیح می‌دهد، تمرکز

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها از آنچه توسط گلنزر (۱۹۷۸، ۱۹۹۲، ۱۹۹۸) توصیه گردیده بود پیروی کرد که شامل استفاده از تکنیک‌های مقایسه مستمر، کدگذاری، یادداشت‌برداری و مرتب‌سازی بود.

مقایسه مستمر

روش مقایسه مستمر شامل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به طور هم‌زمان به منظور تولید مقوله‌ها و ویژگی‌های پدیده مورد بررسی است. بدین منظور مصاحبه‌ها در اسرع وقت پس از رونویسی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گرفت. گلنزر (۱۹۷۸) سه مرحله را برای این فرایند توصیه کرده است: مقایسه رویداد با رویداد، مقایسه مفهوم با رویدادهای بیشتر و مقایسه مفهوم با مفهوم. در مرحله بعد، با ادامه کدگذاری، مفاهیم با رویدادهای بیشتری مقایسه شدند که امکان شرح و بسط نظریه، اشباع، تأیید و ترکیب مفاهیم و تولید مفاهیم بیشتر را فراهم کرد. در این مطالعه رویدادهایی که به‌عنوان نتایج عملکردی یا ویژگی‌های کارکنان مختلف توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح می‌گردید به‌طور پیوسته مورد مقایسه قرار می‌گرفت و رویدادهای مرتبط و مشابه تحت یک مفهوم دسته‌بندی می‌گردید و با مقایسه مستمر با رویدادها و مفاهیم دیگر امکان شرح و بسط و تعدیل مفاهیم مختلف فراهم می‌گردید.

کدگذاری

کدگذاری عنصری جدایی‌ناپذیر از روش مقایسه مستمر برای تولید یک نظریه داده‌بنیاد است. به گفته گلنزر (۱۹۷۸) کدگذاری برای ایده‌های مفهومی به محقق اجازه می‌دهد تا داده‌ها را به اجزای کوچک‌تر جداسازی کند و تحلیلگر را آزاد می‌کند تا از ماهیت تجربی داده‌ها فراتر رود. وی عنوان نمود که کدها در تولید نظریه از اهمیت

مطالعه حاضر و نیز داده‌های جمع‌آوری شده انتخابی در مراحل بعدی فهرستی از کدهای باز شناسایی شده به شرح جدول شماره ۲ است: خواهد بود.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای باز

Table 2. Examples of Open Codes

F05	داوطلبانه وظایف جدیدی را بر عهده می‌گیرند	F10	از یادگیری موضوعات جدید اجتناب می‌کنند
D15	کارهای روتین را نمی‌پسندند	B29	امروز و فردا می‌کنند
B18	عاشق کارشان هستند	A03	کارها را در زمان طولانی انجام می‌دهند
N04	به شرایط کار معترض‌اند	G07	معمولاً نوآوری و ایده‌های جدید ندارند
I05	به دنبال یادگیری موضوعات جدید هستند	C12	از شرایط کار ناراضی‌اند
H09	نیاز به ضرب‌العجل دارند	A18	صرفاً حضور فیزیکی دارند
D30	در صورت نیاز پرتلاش‌اند	E20	از دستورات سرپیچی می‌کنند
C16	لازم است به‌طور مستمر مورد نظارت باشند	F16	انتظارتی بیش از اندازه از سازمان و همکاران دارند
E15	معمولاً توانمند هستند	C04	انگیزه‌ای برای کار ندارند
G05	نسبت به مشکلات سازمان بی‌تفاوت‌اند	J09	پاسخگو نیستند

گرفت. در مجموع بیشتر از ۳۵۰ کد از مصاحبه‌های انجام شده حاصل شد که تعداد حدود ۵۰ کد به دلیل وجود موارد نقض در دیگر مصاحبه‌ها و یا ادبیات نظری موجود کنار گذاشته شد و تعداد حدود ۱۰۰ کد تکراری نیز در نظر گرفته نشد و در نهایت و پس از تلخیص، حدود ۲۰۰ کد نهایی از نتایج مصاحبه‌ها به دست آمد. در جدول شماره ۳ نمونه‌ای از کدگذاری اولیه همراه با مفاهیم و مقولات مرتبط ارائه شده است:

در رویکرد کلاسیک در نظریه داده‌بنیاد، هنگامی که مقوله محوری نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز می‌شود و مصاحبه‌ها، در جهت متغیر محوری، برنامه ریزی شده و کدگذاری می‌گردند. در واقع کدگذاری انتخابی، کدگذاری حول متغیر محوری است. بنابراین در ادامه کار، مصاحبه‌ها حول مقوله محوری به دست آمده در مرحله کدگذاری باز یعنی «کارآمدی منابع انسانی بر مبنای عملکرد شغلی» و نیز چهار مقوله مرتبط با آن صورت

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری شامل مفاهیم و مقولات مرتبط

Table 3. An example of Coding Including Related Concepts and Categories

متن مصاحبه	کدهای باز	مفهوم	مقوله
این افراد همواره به دنبال کسب موفقیت‌های شغلی جدید هستند و انگیزه‌های آن‌ها برای رشد و ترقی بسیار زیاد است به همین دلیل همیشه تلاش می‌کنند دانششان را بروز نگه دارند تا بتوانند در جهت بهبود و پیشرفت که مدنظر آن‌هاست حرکت کنند	موفقیت خواه هستند انگیزه‌های پیشرفت زیادی دارند دانششان را بروز نگه می‌دارند	تمایل به بهبود و ترقی	کارمند کنشگر
من از خانم... در کل راضی هستم وظایفی که بر عهده‌اش هست را به‌خوبی انجام می‌دهد. البته انتظار دارم که برخی از مشکلاتی را که در کارش می‌بیند را بیشتر پیگیری و حل کند و منتظر نماند که حتماً به او بگوئیم و برایش تکلیف کنیم	اگر مراقب باشیم وظیفه‌شان را خوب انجام می‌دهند بیش از آنکه پیگیر باشند باید مورد پیگیری قرار گیرند	نیاز به نظارت مستمر	کارمند واکنش‌گر
بعضی کارکنان تنبل‌اند. وظایفشان را خوب انجام نمی‌دهند. همین موضوع باعث می‌شود دیگر کمتر به آن‌ها کاری داده شود و به‌جای آن به افرادی که کارها را بهتر انجام می‌دهند، کارها سپرده شود؛ بنابراین معمولاً حجم کارشان اندک است و همان کارها را هم آن‌طوری باید انجام نمی‌دهند	تنبل هستند کارشان را خوب انجام نمی‌دهند حجم کارشان اندک است	بهره‌وری اندک	کارمند اهمال‌گر
متأسفانه برخی مقررات موجود در سیستم اداری مانع برخورد با برخی از کارکنان می‌شود... ما نهایت می‌توانیم اضافه‌کار و برخی دیگر از مزایای غیرمستمر آن‌ها را تا حدی کسر کنیم ولی علناً به سرپیچی‌های خود ادامه می‌دهند	علناً سرپیچی می‌کنند	تمرد	کارمند نافرمان

می‌کند. بدین ترتیب که مطابق با نتایج حاصل شده، چهار گونه از کارکنان در بخش دولتی براساس کارآمدی شناسایی شدند که توسط محقق به صورت زیر مفهوم‌سازی گردیدند:

- کارکنان کنشگر
- کارکنان واکنش‌گر
- کارکنان اهمال‌گر
- کارکنان نافرمان

در میان گونه‌های فوق، کارکنان کنشگر و واکنش‌گر به‌عنوان کارکنان کارآمد و کارکنان اهمال‌گر و نافرمان تحت عنوان ناکارآمد طبقه‌بندی گردیده‌اند.

با بررسی‌های مستمر میان ویژگی‌های مشترک این چهار گونه از کارکنان، انجام یادداشت‌برداری‌های نظری حین تحقیق و مقایسه میان مفاهیم و مقوله‌ها، محقق ارتباط میان این چهارگونه از کارکنان را به شرح ماتریس ادامه در شکل شماره ۱ به‌عنوان الگوی نظری حاصل از مطالعه حاضر نشان داده است:

عملکرد شغلی ← →		بالا	زیاد
نافرمان	واکنش‌گر	کنترل	↑
اهمال‌گر	کنش‌گر		
		پایین	کم

شکل ۱. ماتریس گونه‌شناسی کارکنان کارآمد و ناکارآمد

Figure 1. Typology Matrix of Efficient and Inefficient Employees

ماتریس فوق از دو بُعد عملکرد (بالا در مقابل پایین) و کنترل (زیاد در مقابل کم) تشکیل یافته است. بعد عملکرد مرتبط با عملکرد شغلی فرد در وظایف مربوطه و بعد کنترل نیز مرتبط با کنترل مدیریتی بر وظایف فرد است. کنترل زیاد شامل شرایطی است که کنترل مدیریتی بر عملکرد فرد زیاد و الزامات عملکردی بالاست و کنترل کم هم شامل شرایطی است که کنترل مدیریتی بر عملکرد فرد اندک و الزامات عملکردی نیز پایین است.

رویه‌های اعتباربخشی پژوهش

براساس دیدگاه گلیزر (۱۹۹۸)، منبع اعتماد در نظریه‌ی داده‌بنیاد، بر ۴ معیار استوار است که می‌بایست ارزیابی شود:

کدگذاری نظری

کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها را در راستای یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلیزر و هولتون، ۲۰۰۵). این نوع از کدگذاری نحوه ارتباط میان کدهای جوهری با یکدیگر را مفهوم‌سازی می‌کند تا فرضیه‌ها را در یک تئوری ادغام کند. کدهای نظری ضمنی هستند و بین مفاهیم و ابعاد پیرامون متغیر محوری ارتباط برقرار می‌کنند. این ادغام منجر به تولید نظریه می‌شود (گلیزر، ۱۹۷۸). یک نظریه داده‌بنیاد کلاسیک یک فرایند تکرار شونده و غیرخطی است که پژوهشگر به‌طور مستمر هم داده‌ها را تحلیل کرده و هم جمع‌آوری می‌کند بنابراین همه داده‌ها قبل از شروع تحلیل جمع‌آوری نمی‌شوند (برک و میلز، ۲۰۱۵). گلیزر در کتابی که در سال ۱۹۷۸ منتشر کرده است؛ برای تلفیق کدهای جوهری، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای تلفیق کدهای جوهری، معرفی می‌کند. وی تأکید می‌کند که این ۱۸ خانواده، نسبت به یکدیگر منحصربه‌فرد نیستند، بلکه به صورت قابل توجهی با همدیگر همپوشانی دارند. همچنین یک خانواده از کدها می‌تواند خانواده دیگر را تقویت ساخته و یا خانواده‌ی دیگری را ایجاد نماید. به‌عنوان نمونه ۴ دسته از خانواده‌های کدگذاری عبارت‌اند از: خانواده ۶ سی‌ها (6Cs) (مجموعه‌ای است از واژه‌های مرتبط با علل، نتایج، اقتضائات، زمینه، شرایط و تغییرات همگام)، خانواده‌ی نوع (مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به نوع اشاره دارد)، خانواده فرایند (مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به فرایندها اشاره دارد) و خانواده‌ی فرهنگی (این خانواده شامل مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به پدیده‌های فرهنگی اشاره می‌کند).

البته گلیزر در مطالعات بعدی خود، تنها به این ۱۸ خانواده‌ی کدگذاری نظری بسنده نمی‌کند، بلکه در جریان مکتوبات بعدی خود به نمونه‌های دیگری از کدهای نظری اشاره می‌کند که هریک دریچه‌های جدیدی را در ذهن محقق می‌گشاید و به وی این امکان را می‌دهد که با دیدگاه رشد یافته تری مقولات خود را در جهت ایجاد یک نظریه مبتنی بر داده‌ها تلفیق نماید (ساغروانی و همکاران، ۲۰۱۴).

براساس بررسی‌های محقق و براساس هدف تحقیق حاضر، خانواده نوع از خانواده‌های کدگذاری معرفی شده توسط گلیزر، به بهترین نحو امکان تلفیق و ارتباط میان مقوله‌ها و مفاهیم را برقرار

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق نتایج حاصل از این مطالعه و مفاهیم و مقولات شناسایی شده برای گونه‌های مختلف منابع انسانی، توضیحات و ویژگی‌های هر یک از آن‌ها به شرح زیر ارائه می‌گردد:

کارکنان کنشگر

در شرایطی که کنترل مدیریتی بر عملکرد اندک و علی‌رغم این وضعیت، فرد عملکرد بالایی را از خود بروز دهد، با کارکنان کنشگر مواجه هستیم. این کارکنان افرادی بسیار با انگیزه و دارای انگیزه‌های درونی بوده و احساس تعهد و تعلق سازمانی زیادی دارند. برای انجام دادن وظایف با عملکرد بالا نیازی به نظارت‌های مستمر و پیگیری ندارند و خودشان به صورت خودانگیخته وظایفشان را به انجام می‌رسانند و چه‌بسا به دنبال تعریف وظایف و مسئولیت‌های جدید فراتر از وظایف محول شده هستند. این افراد همواره به دنبال بهبود و ترقی بوده و درصدد کسب دانش جدید، موفقیت‌های شغلی و پیشرفت در کار هستند.

کارکنان اهمال‌گر

در شرایطی که کنترل و نظارت بر عملکرد فرد اندک و الزامات عملکردی نیز به اندازه کافی و به‌روشنی مشخص نباشند و فرد نیز عملکرد بالایی را از خود بروز ندهد، با کارکنان اهمال‌گر مواجه هستیم. این کارکنان افراد بی‌انگیزه‌ای هستند که کارهایشان را در زمان طولانی به انجام می‌رسانند و برای انجام کارها امروز و فردا می‌کنند. معمولاً بی‌دقت‌اند. سهل‌انگاری می‌کنند و در حد استمرار دریافت حقوق کارشان را انجام می‌دهند.

کارکنان واکنش‌گر

در شرایطی که کنترل و نظارت بر عملکرد فرد بالا و الزامات عملکردی نیز کاملاً روشن و مشخص باشد و فرد نیز عملکرد بالایی را از خود بروز دهد، با کارکنان واکنش‌گر مواجه هستیم. این کارکنان علی‌رغم اینکه عملکرد بالایی دارند ولی این عملکرد معلول شرایط کاری الزام‌آور و نظارت‌های مستمر مدیریت است و چه‌بسا در صورت فقدان نظارت و یا عدم تعیین شاخص‌های عینی عملکرد از سوی مقام مافوق، عملکرد شغلی‌شان کاهش یابد. این کارکنان دارای ویژگی‌هایی بین کارکنان کنشگر و اهمال‌گر هستند. به عبارتی نه مانند کارکنان کنشگر خودجوش و فعال در فعالیت‌های شغلی درگیر می‌شوند و نه همانند کارکنان اهمال‌گر

- تناسب نظریه با داده‌ها: بر این اساس، تناسب با فرایند مقایسه مستمر نمود می‌یابد.
 - مرتبط بودن نظریه داده‌بنیاد: زمانی که نظریه آنچه را که واقعاً رخ می‌دهد، منعکس می‌کند.
 - عملی شدن و قابلیت اجرای نظریه: عملی شدن مربوط به میزان ارتباط محکم نظریه با آنچه در جریان است، می‌باشد.
 - قابلیت اصلاح نظریه: بر این اساس، هرچه را که به‌آسانی از طریق مقایسه مستمر با نظریه پیوند می‌یابد، از دست نمی‌رود. نظریه‌هنگامی که مناسب است می‌تواند توسط نشانه‌های جدید و یا مروری بر ادبیات، اصلاح گردد.
- در مطالعه حاضر درزمینه معیار اول از طریق دقت در پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، بررسی چندباره جملات و کدها و مقایسه مستمر داده‌ها تلاش شده مفاهیم، مقوله‌ها و نظریه‌هایی متناسب با داده‌ها و رویدادها شناسایی و تبیین شود. درزمینه معیار دوم محقق از طریق انجام پژوهش در بستر واقعی بخش دولتی و انتخاب مصاحبه‌شوندگان از میان مدیران دولتی با سابقه و صاحب‌نظر که دارای تجارب مفید و مؤثر در مدیریت منابع انسانی بودند 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 نمود تا نظریه نهایی بتواند نگرانی‌های مشارکت‌کنندگان را منعکس کرده و کنش‌ها و واکنش‌های موجود در واقعیت را تشریح نماید. علاوه‌بر این نظریه حاصل شده با تعدادی از استادان دانشگاهی و مصاحبه‌شوندگان خبره 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 بالاتفاق مورد تأیید و تصدیق تمامی صاحب‌نظران قرار گرفت و حتی تعدادی از ایشان نتایج و نظریه حاصل را تحسین کردند. در مورد معیار چهارم، در طول تحقیق با انجام مقایسه مستمر در فرایندهای کدگذاری این انعطاف وجود داشت که با به دست 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.

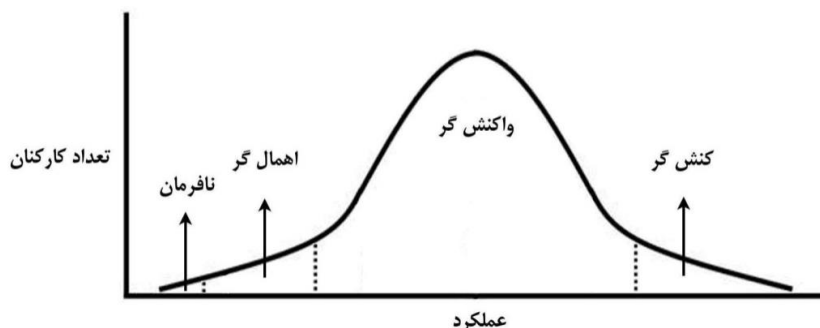
کارکنان قاطعانه از طریق فسخ قرارداد و اخراج اقدام می‌کنند، در بخش دولتی به دلیل برخی مصالح یا مقررات، ممکن است با ایشان مدارا شود.

شایان ذکر است که در جریان مصاحبه‌های تحقیق و به‌منظور شناسایی ویژگی‌های گونه‌های مختلف منابع انسانی، تعداد حدود ۶۱ نفر از کارمندان از لحاظ صفات و ویژگی‌ها مورد بررسی‌های دقیق قرار گرفتند که براساس یافته‌های تحقیق حدود ۱۲ نفر ایشان به‌عنوان کارکنان کنشگر، تعداد ۱۳ نفر به‌عنوان اهمال‌گر، تعداد ۳ نفر به‌عنوان نافرمان و سایرین (حدود ۳۳ نفر) به‌عنوان واکنش‌گر طبقه‌بندی گردیدند. لذا نمودار بعدی، براساس تعداد و فراوانی گونه‌های مختلف، این موضوع را تبیین می‌نماید. همان‌گونه که قابل‌رویت است و مطابق با برخی شواهد تجربی موجود، کارکنان واکنش‌گر معمولاً اکثریت کارکنان موجود دستگاه اجرایی را تشکیل می‌دهند و کارکنان کنشگر و اهمال‌گر در اقلیت هستند. همچنین کارکنان نافرمان نیز نمونه‌هایی خاص و انگشت‌شمار به‌شمار می‌آیند که در مقاطعی در سازمان ظهور می‌یابند. این موضوع در شکل ۲ نشان داده شده است.

دچار بی‌انگیزگی و رخوت و عملکرد پایین‌اند؛ بلکه اگر برای ایشان اهداف مشخص و روشن تعریف شده و به‌طور مستمر مورد نظارت قرار گیرند عملکرد رضایت‌بخش و قابل قبولی دارند. این افراد به نسبت کارکنان کنشگر انگیزه‌های بیرونی‌شان بر انگیزه‌های درونی‌شان غلبه دارد.

کارکنان نافرمان

در شرایطی که کنترل مدیریتی زیاد و شاخص‌های عملکردی تعریف شده برای عده‌ای از کارکنان به شکل عینی و مشخص و الزام‌آور باشد ولی فرد عملکرد پایینی را از خود بروز دهد، با کارکنان نافرمان مواجه هستیم. این کارکنان برخلاف کارکنان اهمال‌گر که برای انجام ندادن کار عذر و بهانه می‌آورند به روشنی از دستورات سرپیچی می‌کنند و وظایفشان را انجام نمی‌دهند. این افراد تقریباً عملکرد خاصی ندارند و چنانچه وظایفی را هم انجام دهند صرفاً در یک محدوده مشخص بوده و فراتر از آن را به‌صراحت نمی‌پذیرند. این کارکنان واقعیت نظام اداری در بخش دولتی هستند که کم‌وبیش در اکثر دستگاه‌های دولتی قابل مشاهده‌اند. برخلاف بخش خصوصی که معمولاً با این



شکل ۲. نمودار مربوط به فراوانی گونه‌های کارکنان

Figure 2. The Graph Related to the Frequency of Types of Employees

گونه‌های فوق‌الذکر قابل ارائه است:

طبق نتایج تحقیق جدول مقایسه‌ای جدول ۴ در خصوص

جدول ۴. مقایسه گونه‌های مختلف کارکنان

Table 4. Comparison of Different Types of Employees

گونه	محدوده اقدام	مسئولیت‌پذیری	فراوانی	مکانیزم کنترل موردنیاز	عملکرد	کارآمدی
کنشگر	فراتر از وظایف پست	زیاد	اقلیت	خودکنترلی	فراتر از انتظار	بسیار بالا
واکنش‌گر	در حد وظایف پست	قابل قبول	اکثریت	کنترل معمول	مورد انتظار	بالا
اهمال‌گر	کمتر از وظایف پست	اندک	اقلیت	کنترل زیاد	کمتر از انتظار	پایین
نافرمان	ناچیز یا صفر	ناچیز یا صفر	انگشت‌شمار	بی‌اثر بودن کنترل	ناچیز / بدون عملکرد	بسیار پایین

بسیاری از کارکنان نافرمان که معمولاً هیچ بازدهی خاصی برای مجموعه ندارند در صورت تغییر شرایط کاری و حذف علل مربوطه امکان تبدیل شدن به کارکنان کارآمد را دارند. با وجود این مدیریت مؤثر گونه‌های مذکور براساس ویژگی‌های خاص هر کدام از آن‌ها نیازمند بررسی‌ها و تحقیقات تکمیلی بیشتر خواهد بود. لذا به سایر پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود در خصوص شرایطی که موجب طبقه‌بندی هریک از کارکنان در هریک از گونه‌های مذکور می‌گردد و همچنین راهکارهای مدیریت اثربخش هریک از گونه‌ها، تحقیقات تکمیلی دیگری را برنامه‌ریزی نمایند.

سپاسگزاری

از کلیه استادان گران قدر و افرادی که در تدوین این مقاله همکاری کردند قدردانی می‌گردد.

همان گونه که پیش‌تر اشاره شد هدف اصلی مقاله حاضر پر کردن خلأ مطالعاتی موجود در زمینه کارکنان کارآمد و ناکارآمد و ارائه مدلی نظری در خصوص گونه‌شناسی این کارکنان در بخش دولتی بود که مطابق نتایج فوق محقق شد. شناسایی گونه‌های مختلف منابع انسانی از لحاظ کارآمدی از گام‌های اولیه در مدیریت عملکرد و از اقدامات اساسی برای برنامه‌ریزی در جهت بهبود کارآمدی و عملکرد کارکنان بوده و مدیریت صحیح و کارآمد کارکنان زمینه‌ساز ارتقای کارآمدی کارکنان است. قطعاً این اعتقاد که کارکنان ناکارآمد را می‌توان به کارکنانی مؤثر و کارآمد بدل نمود باید جزئی از پیش‌فرض‌های ذهنی مدیران باشد. 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 به کارگیری شوند می‌توانند به کارکنان کنشگر بدل گردند و همچنین در صورتی که علل ناکارآمدی منابع انسانی شناسایی شد می‌توان در جهت کارآمدتر نمودن ایشان برنامه‌ریزی کرد. شواهد حاکی است که

References

- Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. (1991). *Culture of Sociology*, translated by Hasan Pouyan. Tehran: Chapakhsh. (in persian)
- Amushila, J., & Bussin, M. H. R. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle-level administration staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0), a1485.
- Atton, T., & Fidler, B. (2005). *Poorly performing staff in schools and how to manage them: Capability, competence and motivation*. London: Routledge.
- 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, 1-13.
- Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco; Jossey-Bass., pp. 71-98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. In N. Schmitt & W.C. Borman and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Charles, M. A. (2021). *Motivation Strategies Healthcare Leaders Use With High Performing Employees* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 28772485).
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Croft, W. (2003). *Typology and universals*. New York: Cambridge University Press.
- Francisca, S. G., Dewiana, N., Dhaniel, H., Masduki, A., Joko, S. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: evidence from south east asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19): 67-88.

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. (2003). *The grounded theory perspective II – Description's remodeling of grounded theory methodology*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. G., Holton, J. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in GT. *the Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2007). Remodeling grounded theory. *Historical Social Research*, 19(32), 47-68.
- González-Teruel, A. & Abad-García, M. F. (2012). Grounded theory for generating theory in the study of behavior. *Library & Information Science Research*, 34(1), 31-36.
- Gupta, A., Vaish, A., & Singh, V. (2015). An exploratory study on factors affecting retention of talented professionals in Indian IT industry. *International Journal of Global Management*, 5(2), 36–48.
- Holton, J. A. & Walsh, I. (2017). *Classic grounded theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Izadi-Yazdanabadi, A. (2007). Psychological Analysis of Effective Personality. *Management Studies in Development and Evolution*, 18(53), 95-124. (in persian)
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75-170). Consulting Psychologists Press.
- Khuzestan Management and Planning Organization. (2015). Identify inefficient employees in the executive apparatus and how to deal with them. Retrieved on 2022/04/23 from the address <https://www.mpo-kz.ir/content/uploads/2019/09/employee00.pdf> (in persian)
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, available at: <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, H. W., & Rhee, D. Y. (2020). The practices of performance management and low performers in the US Federal Government. *International Journal of Manpower*, 41(4), 417-433.
- Lepine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Peer responses to low performers: an attributional model of helping in the context of groups. *Academy of Management Review*, 26(1), 67-84.
- Locke, K. D. (2001). *Grounded theory in management research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Loftus, S. & Higgs, J. (2010). Researching the individual in workplace research. *Journal of Education & Work*, 23(4), 377-388.
- McKeown, J. L. (2002). *Retaining Top Employees*. New York: McGraw-Hill.
- Mey, M. R., Poisat, P. & Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0), a1504.
- Morris, S., Oldroyd, J., & Bahr, K. (2021). It's Crowded at the Top: How to Retain and Reward Star Employees. In *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 396-406). Routledge.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). New York: Wiley.
- Motowidlo, S. J. and Schmit, M. J. (1999). *Performance Assessment in Unique Jobs*. in D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Job Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development* (pp. 56-86). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nathaniel, A. (2021). Classic Grounded Theory: What it Is and What it Is Not. *The Grounded Theory Review*, 20(1), 1-7.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Parham, C. P. J. (2003). *The Construct of Substance Abuse Enabling Applied to Poor Performance Management: How Managers Deal With Poor Performing Employees* (Doctoral dissertation). Retrieved from: <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/26517>

- Pourasad, M., Ahmadi, K., Fatemy, A. (2021). Investigating the Root Causes of the Problems in Human Resource Management Systems in Government Organizations on the Basis of RCA Method. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(3), 39-70. (in persian)
- Qureshi, H. A. (2018). Theoretical Sampling in Qualitative Research: A Multi-Layered Nested Sampling Scheme. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20218-20222.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* 1999, (Vol. 14, pp. 231-335). Wiley.
- Saghravani, S., Mortazavi, S., Lagzian, M., Rahimnia, F. (2014). Forcing theory on data or emerging theory from data Theory building in humanities using grounded theory methodology. *Foundations of Education*, 4(1), 151-170. (in persian)
- Sarukhani, B. (2001). An introduction to the encyclopedia of social sciences. Tehran: Keihan Publications. (in persian)
- Sayyed Javadin, S., Hassangholipour, T., Manian, A., Astarki, S. (2021). Designing a Human Resource Management Model for Startup Companies. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(1), 131-170. (in persian)
- Singh R, Mohanty M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Interscience Management Review*, 2(2), 87-92.
- Sundari, R. (2018). Workplace diversity and its impact on performance of employees. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 10(2), 145-156.
- Tabatabaei, S. M., Habibi Baghi, M., Kashian, S. B. & Biglar, M. (2016). Identifying Poor Performance Dimensions And Clustering Poor Performers: A Case Study In Tehran University Of Medical Sciences. *Payavard Salamat*, 9(5), 478-488. (in persian)
- Taggar, S. & Neubert, M. (2004). The impact of poor performers on team outcomes: an empirical examination of attribution theory. *Personnel Psychology*, 57(4), 935-968.
- Tavassoli, G. & Ghadimi, M. (2001). The phenomenon of work alienation in the structure of Iran's administrative system. *Journal of Human Sciences*, 30, 87-115. (in persian)
- Waheed, S. & Zaim, A. H. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1205-1213.
- Yao, J. & Fan, L. (2015). The Performance of Knowledge Workers Based on Behavioral Perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(1), 21-27.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.