

## Conceptualization and Discovery of Fanaticism Components in the Organization with Grounded Theory Approach

Ali Ziaei Boukani<sup>1</sup>, \*Fariborz Rahimnia<sup>2</sup>, Yaghoob Maharati<sup>3</sup> &  
Alireza Khorakian<sup>4</sup>

1-PhD Student of behavioral management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2-Professor of Management Department, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding Author)  
Email: r-nia@um.ac.ir

3-Assistant professor, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

4-Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Received: 23/09/2018; Accepted: 13/04/2019**

### Extended Abstract

#### Abstract

The concept of "fanaticism in the organization" is one of the concepts that has been considered less in the management literature. Fanaticism in the organization is a form of Organization members that works beyond the usual standards, routine tasks, and with more than usual ability to meet organizational goals. Fanaticism in an organization as an attitude can play an important role in maximizing organizational productivity. Researches carried out with this concept are often conducted with a negative view. From a positive point of view, fanaticism in the organization can be a sign of the high commitment of members to the organization, work group, job and organization. In this research, by exploring the views of industry experts and experts, we have studied the causes of fanaticism formation in the organization with a positive view. In this regard, the methodology of the data theory approach has been used with the apparent approach. The research community in this study was the employees working in industries of Khorasan Razavi province. Based on the theoretical sampling method in the data theory, 17 theoretical Saturation was obtained. In this research, after analyzes made during the coding process and the continuous

comparison, 46 codes or initial data and 5 concepts were plotted. The result of the codes, concepts, and categories derived from the emergence of the final model of research, led to the fanaticism of the organization.

### **Introduction**

When globalization and economic freedom have become widespread, employees are becoming a competitive advantage in organizations. Dynamic characteristics of the competition market have made organizations more aware of the need to adapt to their strategy, structure, processes and culture. Based on evaluations carried out on a number of organizations with high productivity, various factors were considered for the reasons for the success of these organizations. In fact, the main question is, what is the main reason for the success of these organizations?. One of the important factors that can cause people to take unconventional actions is fanaticism; fanaticism as an out-of-moderation behavior can be in the form of a curtain on the wisdom and personality of a person and put a picture opposing reality to the person. In fact, after conducting the investigations, one of the important factors in the success of organizations was the identification of the humanistic fanaticism of the organization. Fanaticism can sometimes be realized in relation to the tribe, country, race, religion, and sometimes to culture, language, opinion, or sometimes to a job, post and organization. The fanatics of the organization are far from the standard criteria and standard tasks assigned to the organization to take any action to achieve organizational goals. The term "prejudice" in the different cultures may have both a negative meaning and a positive meaning.

### **Case study**

In this research, the Khorasan Razavi Industries of the community studied. According to the opinions of the experts, the organizations that rank in the organizational rank, usually have more fanatics. Also, according to the research goal, among the employees working in the Khorasan Razavi Industries, individuals selected as managers who are not members of the supervisory board of the organization and have academic education, have a high degree of organization in relation to the duration of the organization. And in terms of affiliation and belonging to the organization, have a good reputation in the organization.

### **Materials and Methods**

The present research is orientated in fundamental research and the paradigm governing this research is Interpretivism. In this research, the strategy of data theory has been used with emerging approach. In this study, MAXQDA software was used to analyze the data.

### **Discussion and Results**

In this research, 46 codes and 5 related concepts were obtained. Based on interviewees' opinion, the causes of fanaticism in the organization are presented as five factors. In fact, in this research, fanaticism in an organization is affected by five factors;

1-The program-oriented activities of the organization. Organizations that consider programming as the first principle of the organization's existence and focus their activities on the basis of pre-designed programs not only clarify the future of the organization's way, but also provide a clear and transparent way for members of the organization. As programmatic can lead to fanatical behaviors in the organization, the confusion and lack of transparency in the future direction can lead to a lack of fanaticism in the organization. 2-Humanity is against the needs of employees. As the behavior of family members is emotional and sincere, the relationships of individuals and managers in the organization should be the same. If the attention of the organization passes through the material needs of the employees and addresses the needs of immaterial, one can expect that the members of the organization react to this concern of the organization and become fanatical towards the organization. 3-Purposeful employment. If the organization can use the best people to best fit their organizational goals and programs, they can be expected to become fanatical with the organization. 4-Training-centered and continuous employee empowerment. Organizations can achieve the fanaticism of the organization through training-centered and continuous employee empowerment. 5-Leadership in the organization. The effectiveness of some aspects of leadership is conditional on the fairness of the leaders' performance, and as a result, justice concerns directly or indirectly influence the leadership's response.

### **Conclusion**

The central issue in this research is "fanaticism in the organization". The research findings show that organizations often make false attempts (consciously or unknowingly) to create fanaticism in the organization, but none of these organizations have a specific pattern and program to create fanaticism in the organization. The five factors derived from the results of this study show that the existence of these factors can be unified by creating behavioral fanaticism in the organization. Among other things, the importance of planning in the organization and the formulation of organizational values is not only necessary during the development phase but also at the implementation stage. Unfortunately, most organizations are focusing on codified plans and organizational values until the compilation phase and play a minor role in its implementation. The second factor is humanity against the needs of employees. Paying attention to the basic needs of the members of the organization cannot help the organization to achieve fanaticism. Members of the organization need

more than basic needs to become fanatical workers. The third factor is the importance of recruiting and recruiting organization forces. Although definition of recruitment and recruitment may appear as a simple process, it is not easy to achieve an effective achievement. The fourth factor is training-based organization. Empowering is the easiest way to share other people in power. In this way, sense of trust, dual energy, pride, commitment and self-reliance are created in the people, and participation in organizational affairs increases, and ultimately, it can lead to the appearance of behavioral prejudices in the organization. Eventually, the last factor is leadership in the organization. Managers of the organization as leaders and leaders and the pattern of other members of the organization play a very important role in the behavior of fanaticism in the organization. Moralism, justice, the creation of a supportive atmosphere in the organization, and the creation of a sense of trust and honesty in the behavior of top executives can organize the organization's promise of a secure organization.

**Keywords:** Fanaticism, Commitment, Bias, Grounded Theory

## مفهوم‌سازی و کشف مولفه‌های تعصب‌گرایی در سازمان با رویکرد داده بنیاد

علی ضیائی بوکانی\* - دکتر فریبرز رحیم‌نیا\*\* - دکتر یعقوب مهارتی\*\*\*

دکتر علیرضا خوراکیان\*\*\*\*

### چکیده

مفهوم "تعصب‌گرایی در سازمان" از جمله مفاهیمی است که کمتر در ادبیات مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. تعصب‌گرایی در سازمان، حالتی در افراد سازمان است که به دور از معیارهای معمول، وظایف مقرر و عادی محوله و با بیش از توان معمول، در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، فعالیت نمایند. تعصب‌گرایی در سازمان به عنوان یک نگرش می‌تواند در به حداکثر رساندن بهره‌وری سازمانی نقش مهمی را داشته باشد. پژوهش‌های صورت گرفته با این مفهوم اغلب با دیدگاه منفی انجام شده‌اند. از دیدگاه مثبت، تعصب‌گرایی در سازمان می‌تواند نشانگر تعهد و تعلق بالای اعضاء به سازمان، گروه کاری، شغل و سازمان باشد. در این پژوهش، با بررسی نظرات صاحب نظران و مدیران صنایع، در جهت شناخت علل شکل‌گیری تعصب‌گرایی در سازمان از دیدگاه مثبت پرداخته شده است. در این راستا، از روش‌شناسی نظریه‌ی داده بنیاد با رویکرد ظاهرشونده، استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش را کارکنان شاغل در صنایع استان خراسان رضوی، تشکیل داد و با اتکا به اصل نمونه‌گیری نظری در نظریه‌ی داده بنیاد، با انجام هفده مصاحبه، اشباع نظری، حاصل شد. در این پژوهش پس از تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته در طی فرآیند کدگذاری و مقایسه‌ی مستمر، ۴۶ کد یا داده اولیه و ۵ مفهوم نمودار شد. حاصل کدها، مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده، به ظهور مدل نهایی پژوهش، تحت عنوان علل تعصب‌گرایی در سازمان منجر شد.

**واژه‌های کلیدی:** تعصب‌گرایی، تعهد، سوگیری، استراتژی داده بنیاد

\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت رفتاری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

\*\* نویسنده مسئول -استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. r-nia@um.ac.ir

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

## مقدمه

در دوره‌ای که جهانی شدن و آزادی اقتصادی فراگیر شده است، کارکنان در حال تبدیل شدن به یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها هستند. ویژگی‌های پویای بازار رقابت، باعث گردیده تا سازمان‌ها ضرورت برخورد نسبت به پیاده‌سازی و تغییر در استراتژی، ساختار، فرایندها و فرهنگ خود را بیشتر درک نمایند (Kalagan & Aksu, 2010). بر اساس ارزیابی‌های انجام شده بر روی تعدادی از سازمان‌هایی که دارای بهره‌وری بالایی بودند، عوامل مختلفی جهت علل موفقیت این سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در واقع سوال مطرح شده در این بررسی‌ها، دلایل موفقیت سازمانها چیست؟ بوده است. سازمان‌ها از یک‌سو خواهان موفقیت، بقا و حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب هستند و از سوی دیگر موفقیتشان مرهون نحوه برقراری ارتباط و تعامل مناسب با محیط است. موضوع اخلاق در سازمان‌ها نیز از همین تعامل سرچشمه می‌گیرد و ماهیت آن به چگونگی سامان‌دهی رفتار ارتباطی سازمان به عنوان شخصیتی حقوقی با محیط، برمی‌گردد. در سازمان‌ها، گاهی افراد برای دستیابی به اهداف شخصی مورد علاقه خود، از جمله پاداش‌های مادی و غیرمادی و پیشرفت‌های شغلی، ممکن است دست به اقدامات غیراخلاقی بزنند (Wang & Murnighan, 2011). یکی از عواملی که ممکن است سبب شود افراد اقداماتی نامتعارف انجام دهند، تعصب است؛ تعصب به عنوان یک رفتار خارج از اعتدال به شکل پرده‌ای بر عقل و شخصیت افراد قرار بگیرد و تصویری برخلاف واقعیت را در برابر فرد قرار دهد (Ordonez & Welsh, 2015). در واقع پس از انجام بررسی‌ها یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان‌ها، تعصب‌گرایی نیروهای انسانی به سازمان شناسایی گردید. تعصب گاهی اوقات نسبت به قوم و قبیله، کشور، نژاد، مذهب و گاهی اوقات نسبت به فرهنگ، زبان، عقیده و یا گاهی به شغل، پست و سازمان، می‌تواند تحقق یابد. افراد متعصب در سازمان، به دور از معیارهای معمول و وظایف استاندارد محوله در سازمان، حاضر هستند تا هر اقدامی را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند. ممکن است واژه تعصب در فرهنگ‌های متفاوت، هم دارای بارمعنایی منفی و هم دارای بارمعنایی مثبت باشد. در بازار بسیار رقابتی کنونی که سازمان‌ها بیش از پیش نیازمند وجود عناصر رقابتی می‌باشند، وجود نیروهای انسانی متعصب به سازمان که حاضر به انجام هرگونه اقدام و عملی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی هستند، می‌تواند جایگزینی مناسب در قبال

کاستی‌های سایر عناصر رقابتی همانند عناصر مالی، فیزیکی، سیاسی و غیره که سازمان در فراهم کردن و استفاده از آنها ممکن است با مشکل مواجه باشند، شود. در صورتی که مفهوم تعصب‌گرایی در سازمان به درستی مشخص شود، می‌توان انتظار داشت سازمان بتواند از این مفهوم در جهت دستیابی به اهداف خود و کسب موفقیت بهره‌مند گردد. در این پژوهش، علل شکل‌گیری تعصب‌گرایی در سازمان بررسی شده است.

### مبانی جهت‌دهنده پژوهش

دستیابی به اهداف سازمانی، مهمترین عامل وجودی هر سازمانی است و تحقق اهداف سازمانی نشان‌دهنده موفقیت آن سازمان می‌باشد. علل مختلفی در دستیابی سازمان به موفقیت نقش دارند از جمله، عوامل درون سازمانی همچون رهبری سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، مدیریت دانش، کارکنان سازمان و غیره، و عوامل برون سازمانی مانند محیط عمومی (اقتصادی، سیاسی، حقوقی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری) و محیط اختصاصی (مشتریان، تامین‌کنندگان، رقبا و اعتباردهندگان). عوامل درون سازمانی به عنوان بخش مهمی از عوامل که سازمان توانایی تاثیرگذاری مستقیم بر روی آنها را دارد، نقش بسزایی در موفقیت سازمان دارند. در این بین نقش اساسی کارکنان سازمان در دستیابی به این مهم حائز اهمیت است. بررسی عواملی که می‌تواند از طریق کارکنان در دستیابی به موفقیت سازمانی نقش داشته باشند، می‌تواند راه‌گشای دستیابی به موفقیت باشد. واقعیت‌ها نشان می‌دهد با گذشت زمان و پیچیده‌تر شدن محیط‌های کاری، ضرورت پرداختن به مباحث جدیدتر در عرصه مطالعات سازمانی که بر افزایش کارایی هرچه بیشتر اثرگذار است، روزبه‌روز بیشتر می‌شود (James, 2010).

یکی از عوامل مهمی که از طریق کارکنان می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها موثر باشد، نقش تعصب‌گرایی اعضاء سازمان می‌باشد. واژه "تعصب" از لفظ "عصب" گرفته شده و بدین معنا است که شخص نسبت به چیزی واکنش‌های عاطفی و احساسی به دور از معیارهای عقلانی داشته باشد. تعصب با دید مثبت، شکل افراطی از شور و اشتیاق تعریف شده است (Trefalt, 2005). که در آن شور و اشتیاق به سطح بالایی از مشارکت می‌انجامد. در حوزه‌های روان‌شناسی و رشته‌های مرتبط، تعصب‌گرایی با معنای منفی را معادل «پیش‌داوری» می‌دانند و منظور از آن را «نگرشی منفی و خصمانه نسبت به فرد یا گروهی خاص» است که «بر اساس اطلاعات ناقص یا نادرست و بدون داشتن تجربه مستقیم در مورد آن فرد

یا گروه»، شکل گرفته باشد و بر پایه آن، قضاوت شود. در نگرش منفی فرد متعصب، از دیدگاه شناختی، دچار خطایی بنیادین است و ذهن فرد متعصب، اطلاعات رسیده از جهان خارج را بازسازی و تفسیر و تعبیر مجدد می‌کند تا آن را با چارچوب درونی خود منطبق گرداند. با ظهور رفتار سازمانی مثبت، توجه و تمرکز پژوهشگرانی که تا پیش از آن بر ابعاد منفی و نقاط ضعف رفتاری کارکنان متمرکز بوده، بر توانمندی‌ها و ابعاد مثبت رفتاری متمرکز شد و از سال ۱۹۹۸ که روانشناسی مثبت توسط سلیگمن معرفی و از سال ۲۰۰۰ به صورت رسمی وارد متون روانشناسی شد، رفتار سازمانی نیز دستخوش تحولاتی در راستای کاربردی نمودن آن در محیط سازمان گردید ( Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

در نگرش مثبت به تعصب‌گرایی که مبنای این پژوهش نیز می‌باشد، ارزش‌های مثبت مبنای تصمیم‌گیری فرد قرار خواهند گرفت. ارزیابی‌های اولیه نشان می‌دهند که در سازمان‌های موفق، هنگامی که اعضاء سازمان با شور و علاقه بسیار زیاد و با از خودگذشتی، هر اقدامی را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند، این عمل می‌تواند یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها باشد. تعصب‌گرایی در سازمان مفهومی است که یکبارہ شکل نمی‌گیرد و اعضاء سازمان می‌بایست فرایندی را جهت رسیدن به این مفهوم در سازمان طی نمایند. اولین مرحله از فرایند دستیابی به تعصب‌گرایی در سازمان را می‌توان ایجاد رضایت شغلی معرفی نمود. از فردی که دارای رضایت شغلی باشد می‌تواند انتظار داشت در ادامه حضور در سازمان، تعلق خاطر شغلی و پس از آن نسبت به سازمان خود تعهد سازمانی داشته باشد. تعلق خاطر شغلی کارکنان به شرایط روانشناختی مثبت در فرد اشاره می‌کند که فرد را به درگیر نمودن فعالانه در نقش و سازمان خود سوق می‌دهد ( Avery, McKay & Wilson, 2007). تعصب‌گرایی با دیدگاه مثبت با برخی واژه‌های مشابه از جمله سوگیری<sup>۱</sup>، تبعیض<sup>۲</sup> و غرض‌ورزی<sup>۳</sup>، دارای تفاوت معنایی است. سوگیری از لحاظ لغوی هرگونه انحراف نظام‌مند یا خطای منظم در نتیجه‌گیری تعریف شده است (Moen, 2003). سوگیری به معنای خوب یا بد بودن یک ایده، یک فرد و یا یک گروه از نظر یک شخص است و برتعیین

1 -Bias

2 -Discrimination

3 -Prejudice



نحوه برخورد شخص با آن موضوع تاثیرگذار است (Jones, et al., 2016). با تعصب‌گرایی متفاوت است؛ و می‌توان سوگیری را یک حالت تبعیض‌آمیز نامید؛ در صورتیکه تعصب‌گرایی رفتاری در هریک از طرفداران و اعضای سازمان است که به باورهای بسیار شدید در یک موضوع خاص، اعتقاد شدید دارند (Thorne, 2011). تبعیض و تعصب از جمله مفاهیم و اصطلاحاتی است که در حوزه‌های مختلف علوم اجتماعی کاربرد فراوانی دارد. اگر چه این دو واژه غالباً به جای یکدیگر در محاوره به کار می‌روند ولی در واقع آن‌ها به دو پدیده‌ی اجتماعی مختلف؛ اگر چه مربوط به هم، یعنی گرایش‌ها و رفتار اشاره دارند. تبعیض، فرق گذاشتن ناعادلانه بین دو یا چند فرد یا گروه تعریف شده است و از لحاظ لغوی به معنای تقسیم و جداکردن بعضی را از بعضی، رجحان بعضی بر بعضی بدون مرجع می‌باشد (Moeen, 2003). تبعیض موقعیتی است که افراد در برابر نقش‌های یکسان از مزایای اجتماعی نابرابر برخوردار می‌شوند. تبعیض نژادی، تبعیض جنسی، تبعیض مذهبی و تبعیض سنی از انواع رایج تبعیض هستند (Rafipour, 1999).

ریشه پیش‌داوری به یک عقیده یا شخص باعث می‌شود که انسان به راحتی حرف بی‌دلیل یا بدون دلایل کافی را نه‌تنها بپذیرد، بلکه بر روی آن پافشاری هم داشته باشد (Dovidio & Gaertner, 2010). بر خلاف تعصب که یک رفتار با شور و علاقه جهت دستیابی به هدفی خاص است، غرض‌ورزی را یک احساس نسبت به یک چیز یا شخص، که بر اساس تجربه واقعی نیست، تعصب‌گرایی را "تعهد پایدار"<sup>۱</sup>، "وفاداری نهایی"<sup>۲</sup> و یا وفاداری بسیار شدید<sup>۳</sup> نیز تعریف کرده‌اند (Pichler & Hemetsberger, 2007). تعصب‌گرایی در سازمان موجب می‌شود تا افراد فعالیت‌های خود را در جهت منافع سازمان، نام تجاری و یا برند انجام دهند؛ حتی در مواقعی که عملکرد سازمان ضعیف باشد (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

در مورد عوامل موفقیت سازمان‌ها تحقیقات بسیاری انجام شده است، اما موضوع تعصب‌گرایی از مباحثی است که در مورد آن تحقیقات زیادی صورت نگرفته است. بیشتر تحقیقات انجام شده نیز در حوزه‌های علوم سیاسی، ورزشی و تعداد اندکی در زمینه علوم

---

1-Unfailing Commitment

2-Ultimate Loyalty

3-Intense Levels of Loyalty

رفتار مشتری انجام شده است. در برخی تحقیقات شدت و ضعف سطوح مختلف رفتار طرفداران مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اولین مطالعات صورت گرفته در زمینه تعصب‌گرایی توسط زلنر در سال ۱۹۹۵ صورت گرفت و سطوح مختلف رفتار طرفداران در فرقه‌های شیطان پرستی را مورد مطالعه قرار داده است. بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که واژه تعصب‌گرایی با دیدگاه مثبت بسیار نو و جدید می‌باشد. همچنین بررسی تحقیقات داخلی نشان می‌دهد که همچنان دیدگاه‌ها نسبت به این مفهوم منفی است و تحقیق و بررسی با دیدگاه مثبت در داخل صورت نگرفته است؛ با این حال در چندین تحقیق خارجی مفهوم تعصب‌گرایی با دید مثبت انجام پذیرفته است اما قلمرو انجام آنها حوزه ورزش بوده، کمپبل و همکاران در سال ۲۰۰۴ و تنها دو تحقیق در قلمرو رفتار مشتری انجام شده است، ثورن و برونر در سال ۲۰۰۶ و ثورن در سال ۲۰۱۱. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که در حال حاضر مدل و یا تئوری مشخص و منسجمی در مورد تعصب‌گرایی در سازمان وجود نداشته و جای خالی مفاهیم مربوط به آن در ادبیات مدیریت احساس می‌شود. توجه به مفهوم تعصب‌گرایی و دیدگاه علمی جهت شناخت علل شکل‌گیری تعصب‌گرایی در سازمان، مغفول مانده است و این مسئله می‌تواند مبنایی جهت پرداختن به مفهوم تعصب‌گرایی در سازمان باشد. سازمان‌ها اغلب اقدامات متفاوتی را جهت متعصب نمودن اعضای خود انجام می‌دهند؛ در این پژوهش سوال اصلی "علل تعصب‌گرایی در سازمان چیست؟" است و سعی بر آن است تا زمینه‌ها و شرایطی که در سازمان می‌تواند منجر به رفتار تعصب‌گرایانه در بین اعضای سازمان شود، مورد بررسی قرار گیرد. در این پژوهش علل تعصب‌گرایی در سازمان نشان می‌دهند که در صورت وجود چنین عواملی در سازمان، احتمال وجود رفتار تعصب‌گرایانه در بین اعضای سازمان افزایش می‌یابد و این عوامل می‌تواند به عنوان یکی از راه‌های کسب موفقیت، مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری، در زمره پژوهش‌های بنیادی قرار دارد و پارادایم حاکم بر این پژوهش، تفسیر‌گرایی است. در این پژوهش استراتژی نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار گرفته است. نظریه داده بنیاد با رویکردهای گوناگونی مورد بهره‌برداری قرار

می‌گیرد، که مهم‌ترین آنها عبارتند از: (۱) رویکرد استرواسی یا نظام‌مند<sup>۱</sup>، (۲) رویکرد گلیزری یا ظاهر شونده<sup>۲</sup> و (۳) رویکرد ساخت‌گرایانه<sup>۳</sup>. استراتژی یا راهبرد این پژوهش، نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده از منظر گلیزر، خواهد بود. بر اساس این رویکرد، ۳ گام اصلی کدگذاری مورد استفاده در این تحقیق، عبارتند از: کدگذاری حقیقی<sup>۴</sup> (شامل کدگذاری باز<sup>۵</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup>) و (۲) کدگذاری نظری<sup>۷</sup>. در این پژوهش، صنایع خراسان رضوی که بر اساس دسته‌بندی "سازمان مدیریت صنعتی" رتبه‌بندی شده‌اند، به عنوان جامعه مورد مطالعه، مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس جمع‌بندی نظرات خبرگان و صاحب‌نظران در مورد جامعه مورد مطالعه، سازمان‌هایی که در این رتبه‌بندی شرایط بهتر و رتبه بالاتری دارند، معمولاً دارای افراد متعصب بیشتری نسبت به سایر سازمان‌هایی هستند که رتبه پایین‌تری دارند. همچنین با توجه به هدف تحقیق، از بین کارکنان شاغل در صنایع خراسان رضوی، افرادی به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شده‌اند که جز مدیران و یا پست‌های سرپرستی سازمان بوده، دارای تحصیلات آکادمیک باشند، به نسبت مدت عمر سازمان، دارای سابقه بالایی در آن سازمان باشند و از نظر وابستگی و تعلق به سازمان، شهرت خوبی در سازمان داشته باشند. با توجه به استراتژی این پژوهش یعنی نظریه داده بنیاد، روش نمونه‌گیری، هدفمند بوده است. در این پژوهش معیار قضاوت در مورد حجم نمونه و زمان متوقف کردن نمونه‌گیری، اشباع نظری بوده است. منابع جمع‌آوری اطلاعات در روش نظریه داده بنیاد در دو دسته طبقه‌بندی می‌شوند، منابع اولیه که شامل مصاحبه و مشاهده است و منابع ثانویه که تجارب شخصی و ادبیات موجود را شامل می‌شود. نظریه‌ی داده بنیاد، از هر داده‌ای استفاده می‌کند، اما این به محقق بستگی دارد که معلوم کند که چه داده‌ای را به کار گیرد، البته در نظریه‌ی داده بنیاد، مصاحبه‌ها، مطلوب‌ترین نوع داده‌ها هستند (Glaser & Holton, 2007)؛ در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. در تحقیقات کیفی، چهار معیاری است که گوبا و لینکلن تحت عنوان

---

1 - Straussian or Systematic Approach

2- Glaserian or Emergent Approach

3-Constructivist Approach

4-Substantive Coding

5-Open Coding

6-Selective Coding

7-Theoretical Coding

قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> به عنوان جایگزین روایی و پایایی در تحقیقات کیفی مطرح کرده‌اند (Elliott & Lazenbatt, 2005) که در این پژوهش نیز این ۴ معیار مورد توجه قرار گرفته است. این چهار معیار عبارتند از: ۱- اعتبارپذیری<sup>۲</sup>: یعنی آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی محقق ذکر می‌شود، همانی باشد که در ذهن پاسخگو بوده است. در این تحقیق این معیار با انجام کامل پژوهش تا اشباع داده‌ها، ارائه داده‌ها به مشارکت‌کنندگان و نظرخواهی از آنان، تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری توسط چند نفر صورت گرفته است. ۲- انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>: به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌هاست. در این تحقیق با استفاده از به کارگیری نظرات مختلف در طیف گسترده از اعضای جامعه این مهم انجام شده است. ۳- قابلیت اطمینان<sup>۴</sup>: به معنای کفایت روند تجزیه و تحلیل داده‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری است. در این پژوهش با استفاده مستمر از نظرات اساتید و اعضای جامعه قابلیت اطمینان به دست آمده است. ۴- تائیدپذیری<sup>۵</sup>: به معنی قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تائید آنهاست. در این زمینه، محقق باید نشان دهد که یافته‌های وی عملاً و واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند. در این تحقیق این معیار از طریق دقت در انتخاب نمونه‌ها، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و یادداشت‌برداری انجام شده است. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA بهره برده شده است. در یک پژوهش کیفی با کیفیت مطلوب، جدا کردن پژوهشگر از مورد مطالعه و یا مشارکت‌کنندگان و عدم دخل و تصرف عالمانه پژوهشگر در نتایج پژوهش غیر ممکن به نظر می‌رسد زیرا که حساسیت مصاحبه‌کننده به جنبه‌های عینی رابطه‌اش با مصاحبه‌شونده، بخش اساسی فرایند پژوهش است. از این‌رو، پایایی و روایی به مفهوم آنچه در پژوهش‌های کمی مطرح است، اساساً غیرمرتبط است.

- 
- 1 - Trustworthiness
  - 2 - Credibility
  - 3 - Transferability
  - 4 - Dependability
  - 5 - Confirmability

## نتایج پژوهش

### کدگذاری باز

بر اساس رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، کدگذاری باز با اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها، تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس مقوله محوری، هدایت شود. گلیزر (۱۹۷۸) معتقد است از ابتدای اقدام، محقق برای کدگذاری باز، باید به صورت آگاهانه به جستجوی متغیر محوری بپردازد. با توجه به توصیه‌های گلیزر، در این پژوهش، اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه هفتم نمودار شد. در این مرحله، مقوله محوری درهم آمیختگی فرد و سازمان، نام گذاشته شد.

### کدگذاری انتخابی

در رویکرد ظاهر شونده (گلیزری)، زمانی که مقوله محوری، نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها، در جهت متغیر محوری، کدگذاری می‌شوند. کدگذاری انتخابی، با کدگذاری برای متغیر محوری، سر و کار دارد. بنابراین در ادامه مصاحبه‌ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، تحت عنوان تعصب‌گرایی در سازمان صورت پذیرفت. بر این اساس، ۴۶ کد و ۵ مفهوم مرتبط با آن احصاء شد. جدول (۱) کدها و مفاهیم به دست آمده از این مرحله را نشان می‌دهد. در این پژوهش، تعصب‌گرایی در سازمان تحت تاثیر ۵ عامل ایجاد می‌شود؛ این عوامل عبارتند از: (برنامه محور بودن فعالیت‌های سازمان)؛ (انسان‌دوستی در برابر نیازهای کارکنان)؛ (استخدام و جذب نیرو هدفمندانه)؛ (آموزش محور بودن و توانمندسازی مستمر کارکنان)؛ (رهبری محوری در سازمان) که در جدول (۱) به همراه کدهای احصاء شده، ارائه شده است.

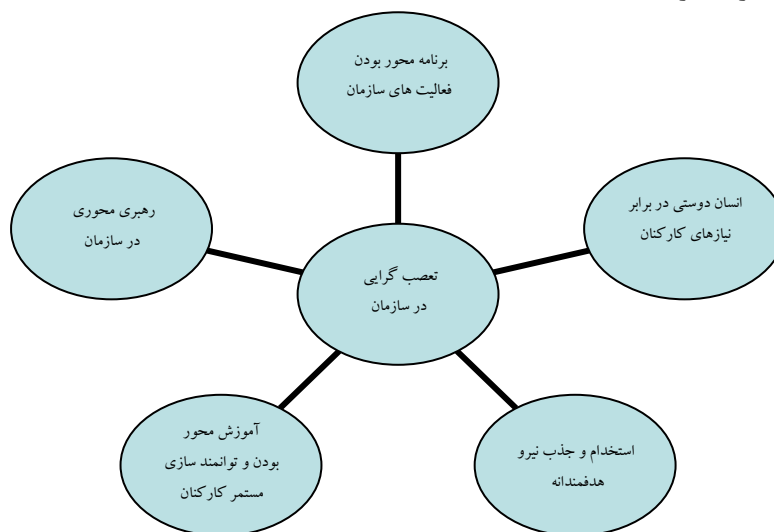
### جدول ۱: علل تعصب‌گرایی در سازمان به همراه کدها و مفاهیم مربوطه از کدگذاری انتخابی

| ردیف | کد  | مفهوم                              |
|------|---|------------------------------------|
| ۱    | تدوین برنامه استراتژیک سازمانی            | برنامه محور بودن فعالیت‌های سازمان |
| ۲    | تدوین چشم‌انداز و مأموریت مناسب           |                                    |
| ۳    | معنادار بودن چشم‌انداز و مأموریت سازمانی  |                                    |
| ۴    | تدوین ارزش‌های سازمانی                    |                                    |
| ۵    | تاکید بر عمل به ارزش‌های سازمانی          |                                    |
| ۶    | توجه و تاکید بر مسئولیت اجتماعی سازمان    |                                    |
| ۷    | شفافیت در تدوین و ارائه شرح وظایف سازمانی |                                    |

| مفهوم                                | کد   | ردیف |
|--------------------------------------|--|------|
|                                      | شفافیت در تعریف استانداردهای کاری و رفتاری           | ۸    |
| انسان دوستی در برابر نیازهای کارکنان | عدم ارزیابی عملکرد نامناسب                           | ۱    |
|                                      | توجه به نیازهای روانی علاوه بر نیازهای جسمی کارکنان  | ۲    |
|                                      | کمک‌های مادی علاوه بر حقوق و مزایای معمول            | ۳    |
|                                      | توجه به کارکنان با عنایت به اهمیت وجودی آنها         | ۴    |
|                                      | شناسایی نیازهای پنهان کارکنان                        | ۵    |
|                                      | محوریت انسان در سازمان                               | ۶    |
|                                      | تفویض اختیار متناسب با فرد                           | ۷    |
|                                      | استقلال فردی کارکنان                                 | ۸    |
|                                      | تدوین چشم انداز فردی برای کارکنان                    | ۹    |
|                                      | ارزش‌گذاری برای کارکنان                              | ۱۰   |
|                                      | ایجاد گروه و تیم‌های هم‌افزا                         | ۱۱   |
|                                      | شفافیت در خواسته‌های سازمانی از کارکنان              | ۱۲   |
|                                      | به چالش کشیدن کارکنان با توجه به توانمندی‌ها         | ۱۳   |
| استخدام و جذب نیرو هدفمندانه         | افزایش امکان سابقه حضور در سازمان                    | ۱    |
|                                      | تربیت مدیران جوان به جای استخدام مدیر                | ۲    |
|                                      | استخدام کارکنان به صورت مدت دار                      | ۳    |
|                                      | اهمیت توجه به اولین نیروهای ورودی به سازمان          | ۴    |
|                                      | ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان                        | ۵    |
| آموزش محور بودن                      | برگزاری دوره‌های آموزشی قبل از حضور در سازمان        | ۱    |
|                                      | برگزاری دوره‌های ضمن خدمت                            | ۲    |
|                                      | آموزش رفتارهای اخلاقی در سازمان                      | ۳    |
|                                      | آموزش جایگزین مچگیری سازمانی                         | ۴    |
|                                      | شفافیت تنبیه پس از آموزش‌های ارائه شده               | ۵    |
|                                      | رشد و توسعه رمز موفقیت در تعصب‌گرایی در سازمان       | ۶    |
| رهبری محوری در سازمان                | تاکید بر رعایت قوانین برای مدیران همانند کارکنان     | ۱    |
|                                      | اعتقاد مدیران برای رشد کارکنان به عنوان یک وظیفه     | ۲    |
|                                      | امکان برقراری ارتباط بین کلیه سطوح سازمانی           | ۳    |
|                                      | قبول ریسک ناشی از تفویض اختیار                       | ۴    |
|                                      | الگوی رفتاری بودن رهبران                             | ۵    |
|                                      | انتشار فرهنگ سازمانی توسط رهبران سازمان              | ۶    |
|                                      | اخلاق‌گرایی رهبران                                   | ۷    |
|                                      | مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی و فردی                  | ۸    |
|                                      | عدالت در ارتباط با کارکنان                           | ۹    |
|                                      | صداقت در ارتباط با کارکنان                           | ۱۰   |
|                                      | ایجاد حس اعتماد در کارکنان                           | ۱۱   |
|                                      | ایجاد جو سازمانی حمایتی (در مقابل جو سازمانی امنیتی) | ۱۲   |
|                                      | ایجاد ارتباط فردی با کارکنان                         | ۱۳   |
|                                      | نقش مدیر در تامین نیازها و رفع مشکلات کارکنان        | ۱۴   |

## کدگذاری نظری

کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی، که مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند؛ در واقع کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند (Glaser & Hon, 2005). در واقع، کدهای نظری، الگویی از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم را حول مقولهٔ محوری، ارائه می‌دهند. در رویکرد ظاهرشونده، تأکید بر آن است که تلفیق داده‌ها در مرحلهٔ کدگذاری نظری، باید حاصل ذوق مفهومی<sup>۱</sup> باشد که از دل داده‌ها، ظهور کدهای حقیقی به دست آمده است. در ادامه مدل پژوهش که نتایج به دست آمده مرتبط با تعصب‌گرایی در سازمان به صورت عواملی که موجب ایجاد رفتارهای متعصب‌گرایانه در بین اعضاء سازمان می‌شود را نشان می‌دهد، در شکل (۱) ارائه گردیده است.



شکل ۱: الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحلهٔ کدگذاری نظری

در ادامه و براساس نظرات مصاحبه‌شوندگان علل تعصب‌گرایی در سازمان به صورت ۵ عامل ارائه می‌شود. در واقع وجود چنین عواملی در سازمان می‌تواند موجب بروز رفتارهای

تعصب‌گرایانه در بین اعضاء سازمان شود. به عنوان مثال سازمان‌هایی که برنامه‌محور هستند با ارائه برنامه دقیق و پیش‌بینی آینده، موجب می‌شوند تا کارکنان با امید به آینده، به سازمان به عنوان مکان تحقق اهداف شغلی و شخصی خود بنگرند و احتمال بروز رفتار تعصب‌گرایانه در این کارکنان افزایش یابد. همچنین آموزش محور بودن و توانمندسازی مستمر کارکنان موجب می‌شود تا اعضاء سازمان دائماً در حال یادگیری و بهبود مهارت‌های خود بوده و به سازمان به چشم مکانی برای رشد و ترقی خود بنگرند و نسبت به سازمان خود رفتار متعصب‌گرایانه بروز دهند. همچنین سازمان‌هایی که در برابر نیازهای کارکنان رفتار انسان‌دوستانه داشته باشند، در کنار رفع کامل نیازهای مادی کارکنان، تاکید ویژه‌ای بر رفع نیازهای غیرمادی آنها داشته و در واقع به اعضاء سازمان به چشم عناصر ارزشمند در سازمان می‌نگرند؛ چنین دیدگاهی در سازمان، حس ارزشمند بودن را در کارکنان تقویت کرده و موجب می‌شود تا آنها به سازمان خود متعصب شوند. در ادامه عوامل بیان شده ارائه می‌شوند.

۱- برنامه محوربودن فعالیت‌های سازمان، اشاره به اهمیت وجود نقشه راه مناسب در سازمان دارد. این عامل بر اساس جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان به دست آمده است. به عنوان مثال بر اساس نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان: ...یعنی آدم‌ها حاضر نیستند به خاطر پول بیشتر جای دیگری بروند و دوست دارند در سازمان باشند اما چرا؟ به خاطر اینکه در سازمان ماموریت و چشم‌اندازی که تعریف شده است معنادار است و برای هر فردی این ماموریت و چشم‌انداز را جلوی او بگذارید معنادار و درست است. نه اینکه یکی نفر تایید بکند و یکی دیگر آن را تایید نکند... و یا بر اساس نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان: ...سازمان رفتارش و فرهنگش بر روی یک چراغ راهنمایی یا فانوس دریایی باید استوار باشد. این چراغ راهنما ارزش‌های سازمان است... یک چشم‌انداز سازمانی روشن و دقیق که بر مبنای اهداف سازمانی روشن و دقیق بیان شده است، نقش محوری در دستیابی به عملکرد سازمانی دارد. چشم‌انداز سازمان ارزش‌های سازمانی را بیان می‌کند و پذیرش و درک ذی‌نفعان بیرونی را افزایش می‌دهد؛ چشم‌اندازی که از ارزش‌های قوی می‌آید زندگی کاری ذی‌نفعان داخلی را نیز بهبود می‌دهد (Mayfield et al., 2015). سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی را اولین اصل وجودی سازمان می‌دانند و فعالیت‌های خود را بر پایه و اساس برنامه‌های از



قبل تدوین شده قرار می‌دهند نه تنها آینده راه سازمان را برای خود روشن می‌نمایند، بلکه برای اعضاء سازمان نیز مسیر روشن و شفافی را فراهم می‌آورند. همان‌طور که برنامه‌محور بودن می‌تواند موجب بروز رفتارهای متعصبانه در سازمان گردد، سردرگمی و عدم شفافیت مسیر آینده نیز، می‌تواند موجب عدم دستیابی به ایجاد تعصب‌گرایی در سازمان شود. تدوین مناسب برنامه‌های سازمانی از جمله برنامه استراتژیک، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها، تنها بخشی از راه موفقیت جهت دستیابی به تعصب‌گرایی در سازمان است و نکته مهم، اهمیت مدیران عالی سازمان در اجرای دقیق این برنامه‌ها در سازمان می‌باشد. در این راستا در کنار تدوین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمانی، نقش ارزش‌های سازمانی نیز بسیار با اهمیت می‌باشد. برخی ارزش‌های سازمانی با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، رضایت شغلی، عجزین‌شدن با کار، اعتماد، عملکرد تیمی و تعصب‌گرایی (مثبت) ارتباط مثبت دارند (James, 2010). آستر و فریمن، معتقد هستند ایده ساده عمل بر اساس ارزش‌ها، بهترین نقطه شروع هر حرکتی درباره اعتمادپذیر بودن است. آنها اشاره می‌کنند، اعتمادپذیر بودن در سازمان با ارزش‌ها شروع می‌شود (Auster & Freeman, 2013). دستیابی به اهداف سازمانی در چشم‌انداز و مأموریت سازمانی و ارزش‌ها، نیازمند یک تفکر جدی و بیان نقش ارزش‌های سازمانی توسط مدیریت منابع انسانی در همه سطوح می‌باشد؛ اما متأسفانه اغلب نقش ارزش‌های سازمانی و جاری‌سازی آن در سازمان به درستی درک نشده است (Hassan, 2007). اسکات بیان می‌دارد که ارزش‌های سازمانی در واقع با سه هدف اصلی سازمانی (بهره‌وری، رضایت و تعهد) در ارتباط است (Scott, 2002). ارزش‌های سازمانی زمانی که به درستی تدوین شوند و به خوبی هدایت شوند می‌توانند منجر به ایجاد تعصب‌گرایی در سازمان شده و عمل بر مبنای ارزش‌ها و هدایت کارکنان در تعاملات سازمانی شود (Florea et al., 2013). بیشتر سازمان‌هایی که بحران‌هایی را در دوران حیات خود سپری کرده‌اند بیان می‌کنند که درک ارزش‌های سازمان توسط اعضاء و استفاده از آنها برای بازسازی سازمان که منجر به ایجاد افراد متعصب در سازمان می‌شود، عامل تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و خروج از بحران سازمانی است. به صورت خلاصه تعریف دقیق و روشن چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها؛ ایجاد تناسب بین ارزش‌ها و اهداف سازمان؛ آگاهی افراد از ارزش‌های خود و سازمان؛ ایجاد تناسب بین ارزش‌های فرد و سازمان، می‌تواند به ایجاد رفتارهای متعصبانه در سازمان بیانجامد.

۲- انسان دوستی در برابر نیازهای کارکنان یکی دیگر از عوامل دستیابی به تعصب‌گرایی در سازمان می‌باشد. در جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان این عامل شناسایی گردید. به عنوان مثال بر اساس نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان: ...چیزی که من در شرکت خودم می‌گیرم خیلی فراتر از پوله و به این دلیل هیچ جای دیگری نمی‌روم... اینجا فرهنگی هست که من انسانیتیم حرمت داره، شخصیتیم حرمت داره و به کارم ارزش گذاری میشه با خطا هام درست برخورد می‌شه و من احساس می‌کنم وقتی در این سازمان هستم شخصیتیم رشد می‌کنه... و یا بر اساس نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان: ... رشد و توسعه افراد موجب خوشحالی ما است. چرا باید از ترقی یک فرد ناراحت شویم؟ مگر ما مالک افراد هستیم؟ سازمان ما این فرصت را برای همه افراد واجد شرایط فراهم می‌کند که در صورت وجود توانایی بتوانند در مسیر ترقی حرکت کنند و ما هم به آنها در این مسیر کمک می‌کنیم. این باعث خوشحالی است که مدیر فلان کارخانه، قبلا جز پرسنل ما بوده و موجبات رشد او در سازمان ما شکل گرفته است. و یا بر اساس نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان: ما جلوی رفت و آمد افراد به سازمان خودمان را نمی‌گیریم یعنی اگر روزی هر فردی بخواهد به هر دلیلی سازمان را ترک کند ما نمی‌توانیم جلوی او را بگیریم همانطور که ما نیز نمی‌توانیم تعهد بدهیم فرد را برای همه عمر استخدام کنیم بنابراین این رابطه فقط یک قرارداد است اما معتقدیم می‌توانیم کاری بکنیم که افراد سازمان را ترک نکنند. موفقیت سازمانها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت کارکنان آنها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی و اثربخشی سازمانها با کارآیی و اثربخشی کارکنان آنها وابستگی مستقیمی دارد. کارکنان برای ارائه رفتار مطلوب و موردپسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی‌یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت آنها، به منظور هدایت رفتار آنها به سوی کسب اهداف سازمانی می‌باشد. رهایی سازمان از قواعد و روش‌های منسوخ و قدیمی که تنها به جنبه‌های فیزیکی افراد در سازمان توجه می‌نمود، مانند ارزیابی‌های عملکرد قدیمی، می‌تواند نقطه مناسبی برای شروع فعالیت سازمان در جهت تعصب‌گرایی در سازمان باشد. ارزش‌گذاری و محوریت قرار گرفتن ذات حقیقی انسان در سازمان می‌تواند در بلند مدت دستیابی به اهداف سازمانی را تضمین نماید. هرگاه سازمان به اعضاء خود و شخصیت

آنها احترام و اعتبار بدهد، استعدادها و توانایی‌های آنها پرورش خواهد یافت؛ زیرا فقط به این واسطه است که می‌توان دل انسان‌ها را تسخیر کرد. باید از تحقیر افراد در سازمان و انتقادهای بیهوده در سازمان پرهیز کرد. اگر افراد در سازمان دچار خطا و لغزش هستند فقط خود آنها مقصر نیستند، بلکه شرایط آموزشی، تربیتی و رفتاری حاکم بر محیط کار نیز در لغزش آنان نقش دارد. برای اصلاح و به کارگیری ظرفیت‌های آنها، قبل از هر چیز باید به وی احترام گذاشت. رابطه مدیران سازمان با کارکنان باید مانند رابطه پدر با فرزند باشد. همان طور که رفتار اعضای خانواده با یکدیگر عاطفی و صمیمانه است، روابط افراد و مدیران در سازمان نیز باید چنین باشد. در صورتی که توجه سازمان از جنبه رفع نیازهای مادی و معمول کارکنان گذر نماید و به رفع نیازهای غیرمادی توجه شود، می‌توان انتظار داشت که اعضاء سازمان به این توجه سازمان واکنش نشان داده و نسبت به سازمان متعصب شوند.

۳- استخدام و جذب نیرو هدفمندانه یکی دیگر از علل مهم در جهت دستیابی به تعصب‌گرایی در سازمان می‌باشد. بررسی نظرات مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که نحوه استخدام و استانداردهای مورد استفاده نقش موثری در ایجاد رفتارهای متعصب‌گرایانه در سازمان دارند. به عنوان مثال بر اساس نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان:

...یادم می‌آید کارگر متعصبی داشتیم که بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشت. یک روز دست من را گرفت و به گوشه سالن تولید برد و جای کفش یک بچه را به من نشان داد و گفت هنگامیکه داشتند اینجا را می‌ساختند من اینجا بودم و این جای پسر من است که در آن زمان اینجا مشغول بازی بود... و یا بر اساس نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان: ...در سازمان ما جذب نیرو بسیار با اهمیت است و هر فردی را به راحتی استخدام نمی‌کنیم. اگر قرار است فردی را برای بخش خدمات استخدام کنیم با او صحبت می‌کنیم و بیان می‌شود که قرار است این فرد به چه کسانی خدمت کند. او قرار است برای اعضاء این سازمان که هر کدام افراد ویژه هستند خدمت کند. استاندارد‌ها بیان می‌شود و توضیح داده می‌شود که ما حتی برای او هم برنامه داریم... . دقیق‌ترین طرح‌های سازمانی، منطقی‌ترین ساختارهای سازمانی، پیچیده‌ترین برنامه‌های بازاریابی و پیشرفته‌ترین سیستم‌های کامپیوتری به تنهایی موفقیت یک سازمان را تضمین نمی‌کنند. طرح‌ها، ساختارها، برنامه‌ها و سیستم‌ها به خودی خود عمل نمی‌کنند بلکه آنها تنها بوسیله افراد هستند که اجرا، حفظ و محقق می‌شوند. بدون داشتن تعداد کافی نیروی انسانی واجد شرایط در مکان و زمان مناسب سازمان هرگز

به اهدافش نخواهد رسید. آغاز راه ورود اعضا به سازمان مهمترین قسمت جهت بررسی شرایط و انتخاب بهترین افراد است. تناسب شرایط افرادی که قصد ورود به سازمان را دارند با برنامه‌های سازمانی، خصوصیات سازمان و سایر متغیرهای مرتبط با فرد و سازمان، می‌تواند اولین گام در جهت روند متعصب کردن افراد به سازمان باشد. همچنین انتخاب افرادی که بیشترین تناسب را با اهداف و برنامه‌های سازمانی را دارند می‌تواند سرعت رسیدن به تعصب‌گرایی را افزایش دهد. در واقع از افرادی که نمی‌توانند خود را با اهداف سازمانی تطبیق دهند و یا اینکه گاهی با اهداف سازمانی تعارضاتی دارند، نمی‌توان انتظار داشت که به سازمان متعصب شوند؛ زیرا اینگونه افراد با ماهیت سازمان مشکل دارند. فرآیند جذب و تأمین نیرو انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد مورد نیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است؛ آن گونه که برخی صاحب‌نظران تأکید دارند حتی آموزش خوب نیز، جبران جذب و استخدام غلط را نخواهد کرد (Mello, 2002)؛ تحقیقات نشان داده است که اجرای یک فرآیند جذب و بکارگماری اثربخش ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد (Armstrong, 2009). در صورتی که سازمان بتواند بهترین افراد را با حداکثر تطابق با اهداف و برنامه‌های سازمانی به کارگیرد می‌توان انتظار داشته باشد تا این افراد نسبت به سازمان متعصب شوند.

۴- آموزش محور بودن و توانمندسازی مستمر کارکنان یکی دیگر از عوامل مهم جهت دستیابی به تعصب‌گرایی در سازمان می‌باشد. این عامل براساس جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان به دست آمده است. به عنوان مثال بر اساس نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان: ... آموزش مستمر در سازمان موجب می‌شود تا فرد کار خود را درست انجام دهد و بابت درست انجام ندادن کارها توبیخ نشود و خود او سرخورده نشود. همین امر موجب می‌شود فرد از نظر اجتماعی نیز رشد کند... آموزش و رشد و توسعه مستمر کلید اساسی موفقیت است... و یا بر اساس نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان: ... آموزش بسیار مهم و اساسی است. باید موارد اخلاقی و کاری به صورت مستمر آموزش داده شود. و یا بر اساس نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان: ... کلاس‌های آموزشی برای کارکنان دائماً در حال برگزاری است و ما از یک تیم خبره برای برنامه‌ریزی نیازهای آینده‌مان استفاده می‌کنیم... در کنار آموزش‌های تکنیکی و فنی اصول و ارزش‌ها، کلاس‌های روانشناسی و کلاس‌های درس زندگی هم

برگزار می‌کنیم... . تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است؛ چرا که سازمانها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. از طرفی اغلب خطاهای افراد در سازمان ناشی از عدم آگاهی و دانش افراد دارد که با آموزش‌های مستمر سازمانی قابلیت برطرف شدن دارند. آموزش محور بودن سازمان و ایجاد جو آموزشی در سازمان امکان توانمندسازی را برای اعضاء فراهم می‌آورد. سازمان‌ها می‌توانند از با آموزش محور بودن و توانمندسازی مستمر کارکنان به تعصب‌گرایی در سازمان دست یابند.

۵- رهبری محوری در سازمان نیز به عنوان عاملی دیگر در جهت تعصب‌گرایی در سازمان معرفی می‌شود. این عامل بر اساس جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان به دست آمده است. به عنوان مثال بر اساس نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان: ...من که صاحب افراد نیستم؛ اما مسئولشون هستم؛ باید بهشون کمک کنم تا هم اونها و هم سازمان رشد کنند... به حرفاشون، به درداشون، به مشکلاتشون گوش بدی نصف قضیه حله، حالا اگر تونستی یک کمکی هم میکنی؛ فکر می‌کنی این فرد واست هرکاری نمی‌کنه؟ باور کنید میکنه... . رهبران، نمایندگان بی‌واسطه یک سازمان هستند و از آنها انتظار می‌رود، در محیط کار رفتار عادلانه و اخلاقی داشته باشند، بنابراین لازم است عدالت سازمانی در رفتارهای رهبر به گونه‌ای منعکس شود که عدالت درک شده توسط کارکنان را افزایش دهد. اثربخشی برخی جنبه‌های رهبری مشروط به میزان عملکرد منصفانه رهبران است و در نتیجه، دغدغه مربوط به عدالت، پاسخ به رهبری را بطور مستقیم یا غیر مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد (Long, 2013). رهبری پدیده‌ای است که دربرگیرنده سطوح مفهومی چندگانه است زیرا می‌تواند میان یک رهبر و پیرو، گروهی از پیروان یا کل سازمان رخ دهد (Dionne et al., 2012). همچنین می‌تواند منجر به ایجاد پیامدهای مرتبط سازمانی در سطوح گوناگون شود. علیرغم عدم توافق در تعریف رهبری و ارائه تعاریف متفاوت، اکثر محققان اتفاق نظر دارند عمل یا

فرآیند رهبری، نیازمند رهبران، پیروان و زمینه یا موقعیت است. رهبری به عنوان یک فعل، اشاره به فرآیند هدایت کردن و رهبری دارد (Allio, 2012). عدالت سازمانی بر ادراک کارکنان درباره میزان برابری و انصاف در سازمان تأکید دارد و بعنوان یکی از ارزش‌های کلیدی که سازمانها به آن تمایل دارند تلقی می‌شود (Elamin & Alomain, 2011). مدیران سازمان به عنوان رهبران و سرلوحه و الگوی سایر اعضای سازمان نقش بسیار با اهمیت در تعصب‌گرایی در سازمان دارند. اخلاق‌گرایی، عدالت محوری، ایجاد جو حمایتی (در مقابل جو امنیتی) در سازمان، ایجاد حس اعتماد و صداقت در رفتار مدیران عالی می‌تواند نوید سازمانی ایمن را به سایر اعضا دهد. برابری حقوق انسانی به همراه برابری در مقابل قوانین مقررات در بین تمامی اعضای سازمان، یکی از مهمترین عوامل ایجاد تعصب‌گرایی در سازمان می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مقوله محوری در این پژوهش "تعصب‌گرایی در سازمان" می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها اغلب تلاش‌های جسته‌گریخته‌ای را (آگاهانه و یا غیرآگاهانه) در جهت ایجاد تعصب‌گرایی در سازمان انجام می‌دهند؛ اما هیچ کدام از این سازمان‌ها الگو، طرح و برنامه‌ای خاص برای ایجاد تعصب‌گرایی در سازمان ندارند. ۵ عامل به دست آمده از نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که به وجود این عوامل به صورت یکپارچه می‌تواند موجب ایجاد رفتارهای تعصب‌گونه در سازمان شوند. از جمله، اهمیت برنامه‌ریزی در سازمان و تدوین ارزش‌های سازمانی نه تنها در مرحله تدوین، بلکه در مرحله اجرا نیز بسیار ضروری است. افراد با برخی تصورات از پیش تعیین شده درباره «بایدها» و «نبایدها» به سازمان قدم می‌گذارند؛ این تصورات بی ارزش نبوده و تعبیری از درست و غلط را با خود به همراه دارند. همچنین مشخص می‌کند که برخی رفتارها یا پیامدهای خاص بر سایرین ارجحیت دارند در نتیجه ارزش‌ها بر عینیت و عقلانیت سایه می‌افکند. متأسفانه اغلب سازمان‌ها، توجه به برنامه‌های تدوین شده و ارزش‌های سازمانی را تا مرحله تدوین دنبال کرده و در زمینه اجرای آن نقش ناچیزی را ایفا می‌نمایند. عدم توجه به اجرای ارزش‌های سازمانی، مخصوصاً از ناحیه مدیران ارشد سازمان، می‌تواند کارکرد آن را در جهت دستیابی به تعصب‌گرایی در سازمان به شدت کاهش دهد. ارزش‌های سازمانی پایه و اساس فرهنگ سازمانی می‌باشند و

عدم توجه به تدوین و اجرای آن می‌تواند بروز رفتارهای تعصب‌گونه را در سازمان کاهش دهد. سازمان‌هایی که برنامه‌محور هستند با شفاف‌سازی آینده سازمان، موجب می‌شوند تا کارکنان و اعضاء سازمان با امید به آینده شغلی و شخصی خود نسبت به سازمان رفتارهای متعصبانه بروز دهند. دومین عامل، انسان‌دوستی در برابر نیازهای کارکنان است. توجه صرف به نیازهای اولیه اعضاء سازمان نمی‌تواند سازمان را در جهت دستیابی به تعصب‌گرایی یاری نماید. اعضاء سازمان به چیزی بیش از تامین نیازهای اولیه نیاز دارند تا به کارکنانی متعصب تبدیل شوند. رسیدگی به نیازهای غیرمادی اعضاء سازمان در کنار توجه دقیق به نیازهای مادی آنها از جمله نکات ضروری جهت دستیابی به رفتارهای تعصب‌گونه در سازمان است. سازمان‌هایی که کانون توجه خود را بر روی نیازهای اعضاء متمرکز می‌کند با ایجاد ارتباط عاطفی و روانی با کارکنان سازمان و ایجاد حس ارزشمندی بین آنها، پایه‌های ایجاد رفتارهای تعصب‌گرایانه در سازمان را بنا می‌کنند. در این رابطه اهمیت توجه به نیازهای غیرمادی بسیار بیشتر از اهمیت نیازهای مادی است، به گونه‌ای که در صورت ایجاد تعصب در بین اعضاء سازمان، حتی با قطع ارائه منابع مادی، تعصب‌گرایی از بین نرفته و سازمان می‌تواند به بقاء خود ادامه دهد. سومین عامل، اهمیت جذب و استخدام نیروهای سازمان است. هرچند ممکن است تعریف جذب و استخدام به صورت یک فرایند ساده ظاهر شود، اما دستیابی اثربخش به آن آسان نیست. اغلب اولین استخدام‌های سازمان از پراهمیت‌ترین استخدام‌ها می‌باشند. افرادی که با تولد سازمان، وارد آن می‌شوند در صورت تداوم همکاری آنها با سازمان احتمالاً جزء متعصب‌ترین افراد سازمان خواهند بود. خروج افراد باسابقه از سازمان و ورود افراد جدید که نیازمند آشنایی و آموزش‌های مجدد هستند، هزینه بسیاری زیادی را برای سازمان در پی خواهد داشت. هیچ سازمانی نیز بدون علت قصد خروج اعضاء باسابقه خود را ندارد. در صورتیکه استخدام‌های سازمان رویکرد هدفمند داشته باشد، با جذب نیروهای هم‌راستا با اهداف سازمانی موجب می‌شود تا زمینه بروز رفتارهای متعصبانه در این افراد افزایش یابد. چهارمین عامل، آموزش محور بودن سازمان است. توانمندسازی، راحت‌ترین روش سهیم نمودن دیگرکارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته، و درنهایت می‌تواند بروز رفتارهای تعصب‌گونه در سازمان را به دنبال داشته باشد. اولین آموزش‌های مورد نیاز افراد سازمان، آموزش خواسته‌های سازمان، از آنها

می‌باشد. تا زمانی که اعضای سازمان ندانند سازمان چه توقعی از آنها دارد نمی‌توانند خواسته‌های آن را برآورده سازند. عدم برآورده‌سازی خواسته‌های سازمانی می‌تواند موجب سرخوردگی افراد شده و سد راه بروز رفتارهای تعصب‌گرایانه در سازمان گردد. آموزش اهداف سازمانی، اصول اخلاقی سازمانی، شرایط کاری و شفاف‌سازی قوانین و مقررات سازمان می‌تواند بسیاری از سوءتفاهم‌هایی که سد راه بروز رفتارهای تعصب‌گونه در سازمان هستند را از بین ببرد و وجود چنین آموزش‌هایی می‌تواند با ایجاد شفافیت در اجرای فعالیت‌های سازمانی برای کارکنان سازمان، موجب بروز رفتارهای متعصبانه در سازمان گردد. نهایتاً آخرین عامل، رهبری محوری در سازمان است. مدیران سازمان به عنوان رهبران و سرلوحه و الگوی سایر اعضای سازمان نقش بسیار با اهمیتی در بروز رفتار تعصب‌گرایی در سازمان دارند. اخلاق‌گرایی، عدالت‌محوری، ایجاد جو حمایتی در سازمان، ایجاد حس اعتماد و صداقت در رفتار مدیران عالی می‌تواند نوید سازمانی ایمن را به اعضای سازمان دهد. عواملی همچون رضایت مدیران سازمان، تعلق خاطر مدیران به سازمان و حرفه‌ای بودن آنها می‌تواند به عنوان عوامل تاثیرگذار بر تعصب‌گرایی در سازمان، نقش مهمی را در این رابطه ایفا نمایند. مدیران حرفه‌ای و راضی که به سازمان خود تعلق خاطر داشته باشند، به اهمیت تعصب‌گرایی کارکنان در سازمان به خوبی واقف هستند و تلاش خود را برای به کارگیری روش‌های گوناگون جهت متعصب نمودن کارکنان سازمان انجام می‌دهند. سازمانی که در آن افراد می‌توانند بدون نگرانی از مسائل حاشیه‌ای، به دنبال کسب اهداف سازمانی و شخصی باشند. برابری حقوق انسانی به همراه برابری در مقابل قوانین مقررات در بین تمامی اعضای سازمان، از سطوح بالای مدیریت تا پایین‌ترین سطوح کارگری و کارمندی می‌تواند یکی از مهمترین عوامل ایجاد بروز رفتارهای تعصب‌گونه در سازمان باشد. هنگامی که پس از آموزش قوانین و مقررات به اعضای سازمان، به آنها این تضمین داده شود که تمامی افراد زیر سایه این قوانین و مقررات دارای مصونیت هستند، موجب خواهد شد تا اعضای سازمان مسیر تعصب‌گرایی به سازمان را بسیار سریعتر و راحت‌تر طی نمایند.



## References

- 1-Allio, R. (2012). Leaders and leadership many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership Journal*, Vol. 41 Issue: 1, 4-14
- 2-Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (11th Ed.) London: Kogan. 274-286
- 3-Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1-16.
- 4-Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction, with coworkers, and engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No .6, 1542-1556.
- 5-Cole, M. S; Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585–605
- 6-Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J., & Spangler, W. D. (2012). Levels of analysis incorporation and publication quality: An illustration with transformational/ charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 23, 1012-1042.
- 7-Dovidio, J. F., & Gaertner. S. L. (2010). Intergroup bias, In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (5th ed., Vol. 2). New York: Wiley.
- 8-Elamin, A. M & Alomain, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment, *international management review*, 27(1). 1-17
- 9-Elliott, N & Lazenbatt, A. (2005). How to Recognise a ‘Quality’ Grounded Theory Research Study, *The Australian journal of advanced nursing: a quarterly publication of the Royal Australian Nursing Federation* 22(3). 48-52
- 10-Florea, L. , Cheung, Y. & Herndon, N. (2013). For all Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393-408.
- 11-Fraering, Martin & Minor, Michael S. (2013). Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude, *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 Issue: 4,334-344.
- 12-Gautam, T. Van Dich, R. and Wanger, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment; Distinct an aspects of two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*. Vol. 7, No3,301- 315
- 13-Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory* (Vol. 2): Sociology Press Mill Valley, CA.
- 14-Glaser, B. G., & Holton, J. (2007). Remodeling grounded theory. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*. Supplement, 47-68.
- 15-Glaser, B. G., & Hon. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in GT *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.

- 16-Hassan, A. (2007). Human Resource Development and Organizational Values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.
- 17-Hunt, K. A., Bristol, T., Bashaw, E.R. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing* 13 (6), 439-452.
- 18-James, M. S. L. (2010). Antecedents and consequences of cynicism in organization: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. Tallahassee, Florida: The Florida State University.
- 19- Jones, B. Schultz, K. Adams, S. Baran, S. Spencer, S. (2016). Emotional bias of sleep-dependent processing shifts from negative to positive with aging, *Neurobiology of Aging*, Volume 45, Sep 2016, 178-189
- 20-Kalagan, G. & Aksu, B. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 4820-4825.
- 21-Mello, J.A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. South – Westrn: Thomson Learning.
- 22-Moeen, M.(2003). *Dictionary*, Tehran, Adena Pub. (in Persian)
- 23-Ordenez, L. D., & Welsh, D. T. (2015). Immoral goals: How goal setting may lead to unethical behavior. *Current Opinion in Psychology*, 6, 93-96.
- 24-Pichler, E.A., Hemetsberger, A. (2007). Hopelessly devoted to you towards an extended conceptualization of consumer devotion. *Advances in Consumer Research* 34, 194-197.
- 25-Pimentel, R.W., Reynolds, K.W., (2004). A model for consumer devotion: affective commitment with proactive sustaining behaviour. *Academy of Marketing Science Review* 2004(5), 1-45.
- 26-Rafipour, F, (1999). *Society Anatomy: An Introduction to Applied Sociology*, Tehran, Kaveh pub. (in Persian)
- 27-Schönfelder, Walter (2011). CAQDAS and Qualitative Syllogism Logic— NVivo8 and MAXQDA10 Compared *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Art. 21.
- 28-Scott, E. (2002). Organizational Moral Values. *Business Ethics Quarterly*, 12(1), 33-55.
- 29-Seligman, M. E., Csikszentmihalyi, M., (2000). *Positive psychology: Science of Optimism and Hope*, *The Research Essays in Honor of Martin E.P. Seligman*. 415-29
- 30-Sunders, M. Lewis, p. and Thornhill, A. (2009). *Research method for business student* (5th ed). prentice Hall, Financial Times: person Education
- 31-Thorne, Scott , (2011). An exploratory investigation of the theorized levels of consumer fanaticism, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.14 Issue: 2, pp.160 - 173
- 32-Trefalt, B. (2005). *Fanaticism, Japanese soldiers and the Pacific War-1937-45, Fanaticism and Conflict in the Modern Age*, Frank Cass, New York, 191-209
- 33-Wang, L., & Murnighan, J. K. (2011). Economics education and greed. *Academy of Management Learning and Education*, 10(4), 279-316.