

واکاوی مفهوم انرژی سازمانی و طراحی مدل فرآیندآزادسازی آن در سازمان

هاشم بهاروند^۱، فواد مکوندی^{۲*}، سیروس کراهی مقدم^۳، قنبر امیرنژاد^۴

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
^۲استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران (عهدهدار مکاتبات).
^۳استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران.
^۴دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
تاریخ دریافت: خرداد ماه ۱۳۹۹، اصلاحیه: تیرماه ۱۳۹۹، پذیرش: تیرماه ۱۳۹۹

چکیده

سازمان‌های دولتی به دلیل عدم وجود فضای رقابتی با معضل بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به اهداف و آینده سازمان مواجه‌اند. آنچه بیش از هر راهکاری می‌تواند سازمان را به برون‌رفت از این شرایط کمک کند، آزادسازی انرژی سازمانی است. هدف این پژوهش، طراحی مدل فرآیند آزادسازی انرژی سازمانی بود. روش پژوهش کیفی، از نوع نظریه داده بنیاد بود. از بین رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه غرب کشور، مدیران امور مالی و توسعه نیروی انسانی، معاونان توسعه مدیریت و منابع، اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت و علوم رفتاری و مدیران ارشد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۳۵ نفر برای مصاحبه عمیق انتخاب و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافتند. داده‌ها به روش سیستماتیک در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل و در نهایت تصویر عینی از نظریه ایجاد شده، ارائه گردید. نظریه به دست آمده نشان داد که پدیده محوری، یعنی انرژی سازمانی، در فرآیندی از عوامل علی (ارزش‌های اخلاقی، امنیت شغلی، حمایت مدیریت، جبران خدمت، شخصیت، احساس تعلق، آرمان مشترک، اعتماد و هوش هیجانی سازمانی)، زمینه‌ای (شرایط اداری-مدیریتی، شرایط فرهنگی-اجتماعی سازمان و شرایط اقتصادی)، مداخله‌گر (سیاست‌های سازمان، رفتار مدیران، رفتار همکاران، جو سازمانی و ملاحظات خاص سازمانی)، راهبردی (انعطاف‌پذیری، ایجاد هویت مشترک، تشویق و حمایت، مبارزه با فساد اداری، ارتباط اثربخش، کنترل سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی) آزاد می‌شود و این آزادسازی انرژی سازمانی پیامدهای فردی و سازمانی زیادی را برای کارکنان به همراه دارد.

واژه‌های اصلی: انرژی سازمانی، آزادسازی انرژی سازمانی، نظریه داده بنیاد

۱- مقدمه

سازمان‌های دولتی با توجه به عدم وجود فضای رقابتی با معضل بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارکنان خود نسبت به اهداف و آینده سازمان مواجه‌اند. از این رو، یکی از مسائلی که سازمان‌ها و از جمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با آن روبرو هستند، نحوه افزایش سطوح انرژی کارکنان‌شان می‌باشد. با ایجاد انرژی و اشتیاق کاری یک انسجام و وحدت میان کارکنان سازمان پدید می‌آید که به معنای رسیدن به نتایج مطلوب برای فرد و سازمان است [۴]. در واقع، در شرایط رقابتی امروز که سازمان‌ها در تلاش برای بهره‌گیری حداکثری از منابع موجود در تحقق اهداف استراتژیک خود هستند، نیروی انسانی و نحوه عملکرد آن تاثیر شگرفی بر موفقیت یا شکست، سوددهی یا متضرر شدن یک سازمان دارد. از این رو، سازمان‌های دولتی در عصر افزایش کارایی نیروی انسانی، به عنوان اصلی‌ترین منبع استراتژیک خود

سازمان‌ها به عنوان رکن اصلی اجتماعات کنونی نقش تعیین‌کننده‌ای در بر آوردن انتظارات جوامع دارند و نیروی انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان به شمار می‌آید [۲۹]. از این رو، در عصر جدید لزوم پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمان در اولویت اول قرار می‌گیرد. زیرا دستیابی به اهداف سازمانی در گرو تأمین اهداف و نیازهای منطقی آنان می‌باشد [۴]. چرا که منابع انسانی و کارکنان با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، لذا وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت رسیدن به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت به‌سازی کارکنان ضروری است [۴۳]. در این بین کارکنان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی-درمانی به‌عنوان مهم‌ترین واحدهای تولید دانش و خدمات نقش اساسی را در کمک به جوامع در حال گذر به سوی جوامع توسعه یافته ایفا می‌کنند [۲]. با این حال،

*foadmakvandi@gmail.com

سازمان‌هایی که از انرژی بالاتری برخوردارند، صعود به قله‌های پیشرفت با سرعت بالاتری در جریان است و کارکنان با حداکثر انرژی در راه رسیدن به آرمان‌ها و اهداف سازمان تلاش می‌کنند. مطالعات اخیر بر روی انرژی سازمانی ارتباط آن را با پیامدهای مثبت گوناگون برای سازمان بررسی کرده‌اند. در سطح کارکنان، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سطح بالایی از انرژی برای مثال با افزایش تندرستی و عملکرد، توسعه شخصی و سلامتی و همچنین با درگیر شدن در کاری خلاق همراه است. در سطح سازمانی، انرژی سازمانی با بهبود هماهنگی، افزایش تعهد، تغییر استراتژیک، تعهد در مقابل اهداف گروهی و رضایت شغلی از کار و بهبود عملکرد همراه بوده است [۱۰]. بر این اساس، از آنجا که انرژی سازمانی موجب می‌شود که سازمان‌ها به طور قابل توجهی بهره‌وری، نوآوری و رشد در سازمان را بهبود بخشند [۱۳]، تبیین ابعاد انرژی سازمانی باید با چشم انداز و اهداف استراتژیک سازمان مرتبط و همسو باشد و از استراتژی سازمان گرفته شده باشد و راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه کند، رویارویی با تحولات سازمان را آسان‌تر کند و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. این برنامه همچنین با تضمین بهترین کاربرد منابع به منظور رشد و بهره‌وری، برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند. هدف‌ها و مأموریت‌ها را تعریف و کارکنان را برای رسیدن به آنها آماده می‌کند [۲۵].

متأسفانه سال‌هاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی در سازمان‌های دولتی خودنمایی می‌کند و روش‌های انجام کار در سازمان‌های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از آن جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می‌توان نام برد. از این رو، آزادسازی انرژی کارکنان سازمان دولتی بر خلاف بخش خصوصی با چالش‌های خاص خود روبه‌رو است. در سازمان‌های خصوصی به دلیل ماهیت سودآوری، اکثر مشاغل رقابتی هستند و در نتیجه آزادسازی انرژی کارکنان به آسانی میسر است. اما در بخش دولتی آزادسازی انرژی نیازمند تغییرات عمده در مکانیزم‌های ساختاری و رفتاری می‌باشد [۱۵]. براساس مطالعات و بررسی‌های انجام شده در سازمان‌های دولتی مشخص شده است که کارکنان با توجه به عدم وجود فضای رقابتی با معضل بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارکنان خود نسبت به اهداف و آینده شرکت مواجه‌اند که بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، مشکلی است که گریبان‌گیر اکثر سازمان‌های دولتی است. مدیران در برخورد با این موضوع عکس‌العمل‌های متفاوت از خود نشان می‌دهند، بعضی فقط حرص می‌خورند، بعضی چون چاره‌ای نمی‌یابند بی‌تفاوت می‌گذرند، بعضی چاره کار را آموزش کارکنان می‌دانند، بعضی (مدیران بی‌تجربه) اصلاً متوجه آن نمی‌شوند، آنان در سازمان خود مشکلی نمی‌بینند [۴۱]. لذا،

جدید و با افزایش جمعیت، برای راضی نگه داشتن عموم، راهی به جز ندارند، چرا که منابع انسانی کارآمد و پرتوان و پراکنده در بهبود عملکرد هر سازمان نقش مهم و اساسی ایفا می‌کند. بهبود عملکرد به عنوان یک ضرورت، جهت بهتر شدن زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها و هدف اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود [۳]. لذا، بزرگترین چالش مدیران و سازمان‌ها این است که چه عوامل باعث افزایش کارایی و عملکرد نیروی انسانی در یک سازمان می‌شود و در واقع باید بر روی کدام عوامل جهت افزایش کارایی سازمان متمرکز شد [۸].

عوامل مختلفی در استفاده و بهره‌برداری حداکثری از توانایی کارکنان مطرح گردیده و یکی از تئوری‌های که روز به روز بیشتر مورد توجه سازمان‌های و مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد مبحث انرژی سازمانی^۱ است. انرژی سازمانی به دنبال آن است که احساسات برانگیزاننده کارکنان را به نحوی به کارگیرد که بتوان از این احساسات در نیل به اهداف سازمان بهره برد. در واقع، انرژی سازمانی به طور گسترده‌ای به نیروی یک واحد جمعی (یک سازمان، اداره یا تیم) در دستیابی به اهداف خود اشاره دارد. مطالعات نشان داده‌اند که واحدهای جمعی، زمانی پتانسیل انسانی خود را بسیج می‌کنند که سطح انرژی سازمانی در آن‌ها بالا باشد [۴۰]. به گونه‌ای اگر کارکنان در سازمان احساس خوبی داشته باشند، آنها آماده هستند تا بیشتر در کارایی و اثربخشی سازمان مشارکت داشته باشند، در نتیجه بر انرژی تولیدی سازمان تأثیر می‌گذارند. چنین کارمندان متعهد، کارآمدتر، خلاقانه، موفق‌تر خواهند بود و احساسات مثبتی مانند شادی، غرور و اشتیاق را در محیط کار تجربه می‌کنند [۳۴]. از این رو، آنچه که می‌تواند بیش از هر راهکار دیگری به برون رفت از این شرایط کمک نماید، آزادسازی انرژی سازمانی^۲ است. آزادسازی انرژی سازمانی به معنای آن است که چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به گونه‌ای برانگیزندگی هیجانی افراد را در جهت اهداف استراتژیک سازمان به خود جلب کند که ظرفیت‌های فکری آنان را درگیر و احساس فوریت برای اقدام در آنان ایجاد کند [۴۰].

اگر چه انرژی سازمانی را به دلیل غیر قابل روئیت بودن نمی‌توان بدرستی تعریف کرد، لیکن می‌توان اثراتش را ملاحظه نمود [۳۳]. اندازه‌گیری انرژی سازمانی تا حدودی مشکل است، اما محسوس بودن آن غیر قابل انکار است و زمانی که با قدرت، مثبت و پایدار باشد، فرآیند تغییر و نوآوری را به همراه دارد [۱۸]. انرژی سازمانی، تمایل، ظرفیت و پایداری یک سازمان در اجرای یک برنامه تغییر و نوآوری همه جانبه است، به نحوی که تمام نیروها با ذوق و شوق برای اجرای تغییر بسیج شوند [۳۵]. در واقع، انرژی سازمانی تحرک سازمانی و خروج سازمان از حالت سکون و یکنواختی به سمت شادابی و نشاط است [۳۹]. در

¹ Organizational energy

² Unleashing organizational energy

۲- مبانی نظری انرژی سازمانی

در زندگی مدرن امروزی مردم به طور پیوسته از خستگی و نداشتن انرژی کافی برای انجام کارهای روزمره خود ابراز نارضایتی می‌کنند. هر چند که افراد معمولاً مفهوم انرژی را مرتبط با امور فیزیکی می‌دانند، اما نقش آن در امور روانی و احساسی نیز پررنگ است. امروزه مصداق مفهوم انرژی در اجتماع بیشتر در امور فیزیکی مانند فعالیت‌هایی که باعث فرسایش انرژی کارکنان می‌شود، از قبیل: استرس، افسردگی و نارضایتی و ... دیده می‌شود. کین‌پرسکی و اسکریپنک^۱ (۲۰۰۴) انرژی را دارای مفاهیم پیچیده‌ای می‌دانند. انرژی مفهومی است که بیان شفاهی آن بسیار مشکل است، بخصوص آن جنبه‌هایی که در آن‌ها با انتقاد همراه است. انرژی تمام جنبه‌های زندگی افراد از حرکت کردن، رشد، تنفس گرفته تا سوخت و ساز بدن را تحت تاثیر قرار می‌دهد [۲۶].

نیروی انسانی یکی از مهمترین و با ارزش‌ترین عناصر هر سازمانی بحساب می‌آید که بدون آن سازمان معنا و مفهوم و وجود خارجی نخواهد داشت. یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای منابع انسانی آن در تمام ابعادش می‌باشد، طوری که بتوانیم حداکثر استفاده را از آن داشته باشیم، نظیر برنامه‌ریزی در مراحل جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین‌پروری^۲، نگهداری، اصلاح رفتارهای نامطلوب و غیره. با عنایت به افزایش و پیچیده‌تر شدن چالش‌های رقابتی در آینده و تغییرات سریع و گسترده در سازمان‌ها، لزوم مدیریت اینگونه چالش‌های موجود توسط مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر بخوبی احساس می‌شود. به همین خاطر مدیریت استعدادها و توجه به انرژی سازمانی در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز، روز به روز از اهمیت فوق العاده برخوردار می‌شود. داشتن انرژی سازمانی صرفاً به اینکه افرادی موفق به تصدی سمت‌های مدیریتی ارشد سازمان شوند، محدود نمی‌گردد. در واقع با داشتن انگیزه و انرژی سازمانی، مطالعات و بررسی‌های مختلفی در زمینه‌های سازمان، شغل، فرد، سیستم‌ها و روش‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای سازمان انجام می‌پذیرد که نتایج هر یک در تبیین وضعیت دیگری تاثیر خواهد داشت [۷].

به گفته ماریس^۳ (۲۰۰۹)، انرژی سازمانی، در رأس موفقیت یک سازمان است و اگر چه یک مفهوم انتزاعی است اما قابل سنجش و مدیریت است [۲۷]. پژوهشگران معتقد هستند که موضوع انرژی سازمانی چیزی نیست که در لابه لای صفحات مقالات اقتصادی بتوان به آن دست یافت بلکه این مفهوم در ذهن اجرا کنندگان آن است. تحلیل‌گران شهری^۴ انرژی را در توانایی مدیران و رهبران هنگام سازماندهی و کنترل سنجش سهام شرکت می‌بینند. گالوپ^۵، بعد از مصاحبه از میلیون‌ها کارمند، ثابت کرد که همبستگی زیادی میان نحوه کار کارمندان و رضایتمندی، سود و

مفهوم انرژی سازمانی نه تنها در بین مدیران، بلکه در جامعه علمی نیز موضوعی ناشناخته محسوب می‌شود که تا کنون مورد غفلت واقع شده است و پژوهش‌های بسیار محدودی در این زمینه صورت گرفته است؛ از این رو، تبیین و شفاف‌سازی مفهومی انرژی سازمانی، ضمن معرفی این نوع جدید سرمایه سازمانی و عوامل مرتبط با آن، می‌تواند زمینه را برای انجام پژوهش‌هایی در داخل کشور فراهم آورد.

به علاوه، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان مهمترین نهاد ارائه دهنده خدمات بهداشتی درمانی که با تسهیلات ویژه خود در بازگشت سلامت جسمانی و روانی افراد بیمار جامعه، آموزش نیروهای متخصص بهداشت و درمان، پژوهش‌های پزشکی و در نهایت، ارتقاء سطح سلامت جامعه نقش اساسی ایفا می‌کند. لذا وظیفه دارد به عنوان مقیاسی برای کنترل حساب‌های مالی، میزان کارایی، اثربخشی و بهبود وضعیت خدمت‌دهی اقدام به هدف‌گذاری برای تمام بخش‌ها و واحدهای اجرایی نماید تا مسیرهای کاری مشخص و افراد از سردرگمی، سکون و یکنواختی خارج و با انرژی مضاعف به ارائه خدمات بپردازند. در همین راستا، آزادسازی انرژی سازمانی توسط مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش می‌تواند باعث افزایش انگیزش و تعهد کاری کارکنان و در نهایت افزایش عملکرد سازمان شود. اما مسئله اساسی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، عدم توجه مدیران به آزادسازی انرژی کارکنان آن از جنبه‌های مختلف و ناشناخته بودن مدل فرایندی این پدیده در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است. از این رو، لزوم طراحی الگوی آزادسازی انرژی سازمانی در سطح کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی یک اولویت پژوهشی این سازمان محسوب می‌شود. به همین دلیل، پژوهش پیش رو نیز قصد خواهد داشت به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: "الگوی آزادسازی انرژی سازمانی در کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در راستای عملکرد سازمان به چه صورت است؟". به نظر می‌رسد پاسخگویی به این سؤال اصلی بتواند تا حدود زیادی به مدیران و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی این دید و ادراک را ارائه کند که در جهت حرکت به سمت رویکردهای شناسایی و توجه به انرژی‌های مثبت و منفی کارکنان باید به صورتی انجام شود تا سرمایه‌گذاری در این خصوص در درازمدت منجر به بهبود عملکرد سازمان شود و چه مواردی را باید مدنظر داشته باشند و چگونه باید در این مسیر گام بردارند.

هدف پژوهش طراحی مدل آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است. بر این اساس، پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱) نظریه بنیادی فرآیند آزادسازی انرژی سازمانی چیست؟
- ۲) عناصر تشکیل‌دهنده انرژی سازمانی کدامند؟
- ۳) چه ارتباطی بین عناصر تشکیل‌دهنده انرژی سازمانی وجود دارد؟

¹ Kinjerski & Skrypnik
² succession management
³ Marris
⁴ City analysis
⁵ Gallup

انگاره انرژی سازمانی توسط تازی (۱۹۹۹) توسعه یافت، این مدل به صورت ساده و واضح مفهوم ۷ چاکر اصلی را مطرح می‌کند و آنها را به عنوان چارچوب مفید در حوزه انرژی می‌آورد [۳۹]. تازی (۱۹۹۹) تمایز میان انرژی‌ها بواسطه اهداف مختلف سازمانی صورت می‌گیرد، اما صورت‌های مختلف انرژی در همه سازمان‌ها وجود دارد. به منظور درک این انگاره ما باید ساختار سازمان‌ها را درک کنیم [۳۹].

۲-۱. ابعاد انرژی سازمانی

۲-۱-۱. ابعاد انرژی سازمانی از دیدگاه ماسا و توسی (۲۰۱۳)

مدلی که به‌عنوان یک وسیله هدایت اکتشافی تجربه افراد از سازمان‌ها طراحی شده است، نشان دهنده آنچه که واقعا سازمان‌ها هستند، نیست؛ این موضوع می‌تواند نشان‌دهنده تنظیم همزمان جریان‌های چندگانه انرژی که شامل تجربه انسانی، و زندگی سازمانی می‌باشد؛ تعبیر شود [۲۸]. هدف از این مدل «قادرسازی مردم برای شناسایی و مقایسه تجربه، درک، استنباط و حقیقت آن‌ها» می‌باشد [۲۸]. وجه مشترک و میزان تعامل هر انرژی با دیگری در یک تلاش برای ثابت کردن اینکه جزو و مد انرژی‌ها در درون سازمان نسبت به ابعاد جداگانه با مرزهای مشخص وجود دارند، ملموس و قابل بررسی است. انرژی سازمانی از دیدگاه ماسا و توسی^۵ (۲۰۱۳) دارای ۷ بعد به شرح زیر است: ۱- انرژی الهام‌بخش (القاء)، ۲- انرژی یکپارچه‌سازی (ادغام)، ۳- انرژی معنا (مفهوم)، ۴- انرژی جامعه (اجتماع)، ۵- انرژی کنترل، ۶- انرژی فعالیت و ۷- انرژی وجود (موجودیت) [۲۸].

۲-۱-۲. ابعاد انرژی سازمانی از دیدگاه ماریس (۲۰۰۹) [۲۷]

یک مشاور سازمانی در انگلستان، ماریس (۲۰۰۹)، انرژی سازمانی را به‌عنوان محدوده‌ای که یک سازمان، تلاش در دسترس کامل افرادش را در پیگیری اهدافشان تجهیز و مهیا می‌کند تعریف می‌کند [۲۷]. ماریس (۲۰۰۹) انرژی را به‌عنوان داشتن دو بعد قابل اندازه‌گیری، نشان می‌دهد: اندازه (کمیت) و جهت. آنها چهار منبع از انرژی را شناسایی کردند، هر کدام با جنبه‌های عقلانی و عاطفی، که شناسایی شده‌اند به عنوان ۱- اتصال، ۲- محتوا، ۳- زمینه (بافت) و ۴- اقلیم (آب و هوا) [۲۷]. هر منبع به طور خلاصه در زیر شرح داده شده است.

- اتصال بعنوان محدوده‌ای تعریف شده که فرد می‌تواند کاری که آنها انجام می‌دهند و ارزش‌هایی که آنها برای هدف سازمان دارند، گزارش دهد. در سطح منطقی، کار فرد نه تنها به این نیاز دارد که به روشنی تعریف شود، بلکه روشی که کار (شغل) مربوط به اهداف اصلی سازمان نیز باید نوشته شود؛ مورد نیاز است. در سطح عاطفی، افراد به مشاهده‌ی مفهوم شغل خودشان و همچنین اهداف سازمان نیاز دارند.

منفعت مشتریان وجود دارد. ماریس (۲۰۰۹) ادعا کرد که فاکتورهای تعیین‌کننده انرژی سازمانی در میزان ابداع، تولید، اقتصاد و ... دیده می‌شود [۲۷].

تجربیات افراد در زندگی روزمره در گروه‌ها، جوامع، سازمان‌های محل کار و ... با انرژی سر و کار دارند. انرژی که ما تولید می‌کنیم می‌تواند تاثیر مثبت و یا منفی بر محیط اطراف ما داشته باشد. اسمیت و تازی^۱ (۱۹۹۹) می‌گویند انرژی در وجود ما، عواطف ما، افکار و اعمال ما وجود دارد [۳۹]. هاوکینز در کتابش با عنوان «قدرت در مقابل نیرو» بیان می‌کند که تفکرات، اعمال، تصمیمات و یا احساسات جریانی به هم پیوسته و متعادل را در میدان‌های انرژی زندگی روزمره ایجاد می‌کنند [۲۱]. بنابراین ما باید ببینیم که بر محیط اطرافمان تاثیر می‌گذاریم و در قبال انرژی‌هایی از خود در محیط ساطع می‌کنیم، مسئول هستیم. هنگامی که ما در محیط فیزیکی راه می‌رویم و یا هر گونه حرکتی انجام می‌دهیم، علاوه بر جسم فیزیکی خود دارای میدان‌هایی از انرژی در اطراف خود هستیم [۳۸]. ما از طریق این میدان‌های انرژی بر محیط اطراف خود و سازمان‌هایی که در آنها مشغول به کار هستیم، تاثیر می‌گذاریم اما بسیاری از ما به صورت ناخود آگاه این کار را انجام می‌دهیم زیرا از میدان‌های انرژی اطراف خود بی‌خبریم [۳۹].

کارت‌رایت و هولمز^۲ (۲۰۰۶) می‌گویند که سازمان‌ها از انرژی پویا و مثبت و محیط کار پرانرژی سود می‌برند زیرا کارمندان با همدیگر تعامل دارند، کار گروهی انجام می‌دهند و روحیه سازگاری با یکدیگر دارند. انرژی می‌تواند ویژگی درونی افراد باشد و به محیط کار آن‌ها سرایت می‌کند. بسیار مهم است که محیط کار صمیمانه، پرانرژی و ... باشد، زیرا این امر به صورت مستقیم بر کارمندان تاثیر می‌گذارد [۱۶]. ماسلاش و لیتر (۲۰۰۵) انرژی را نتیجه تعامل مثبت کارمندان با یکدیگر می‌داند. تازی (۱۹۹۹) می‌گوید در فرهنگ کار بریتانیا که احساس خوب تنها بعد از کار طولانی مدت حاصل می‌شود و آنها معتقد هستند که تحمل سختی باید قبل از احساس شادی باشد [۳۹].

بیرمن، ویتی و رابینز^۳ (۱۹۹۹) می‌گویند این مشاهدات دال بر این هستند که سازمان‌ها باید قدرت درونی افراد را برای ایجاد یک سیستم صمیمانه و پرانرژی کشف کنند و این نیروهای مثبت را به محیط سازمان انتقال دهند [۱۲].

تازی (۱۹۹۹) می‌گوید، امروزه نیازی نیست روش‌های مدیریتی جدیدی را در سازمان‌ها بکار بگیریم، بلکه باید همان درک گذشتگان را از شعور و عقلانیت افراد دوباره تفسیر کنیم و با محیط جدید وفق دهیم (که به تناسب محیط امروز بکارگیری درست انرژی است). با مطالعه انرژی و جریان‌های انرژی، ما می‌توانیم انرژی افراد و محیط سازمان‌ها را درک کنیم [۳۹].

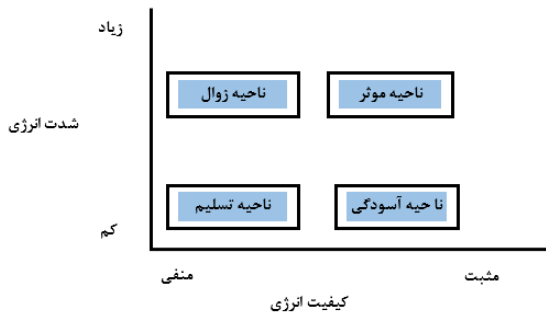
¹ Tosey

² Power Versus Force

³ Cartwright & Holmes

⁴ Biberman, Whitty & Robbins

⁵ Massa & Tucci



شکل (۱): چهار حالت انرژی سازمانی براساس گوشال (۲۰۰۳) [۵]

- ناحیه تسلیم: سازمان‌های که در این نواحی قرار دارند، از عواطف ضعیف و منفی پرسنل نظیر احساس محرومیت، ناامیدی، غم و اندوه و بی‌هویتی سازمانی رنج می‌برند؛ افراد هیجان و تحرک نداشته و خود را از اهداف سازمان جدا می‌دانند. در چنین حالتی که انرژی کم و کیفیت آن منفی باشد، سازمان از نظر بسیج همگانی در وضعیت سکون یا تسلیم قرار می‌گیرد یعنی کاری در سازمان صورت نمی‌گیرد.

- ناحیه زوال تدریجی: در صورتی که شدت انرژی سازمانی زیاد ولی کیفیت آن مثبت باشد سازمان از لحاظ انرژی برای بسیج همگانی در وضعیت تحلیل یا زوال تدریجی قرار دارد یعنی اقدامات به نتایج مورد نظر منتهی نمی‌شود. در این حالت شدت انرژی به سمت اشتیاق، لذت و رضایت از کار منجر نمی‌شود، بلکه به تخریب یا رقابت افراد بر سر منافع و بدست آوردن اهداف فردی منجر می‌گردد.

- ناحیه آسودگی: چنانچه میزان انرژی کم ولی ماهیت آن سازنده باشد سازمان از نظر بسیج همگانی در وضعیت رضایت بخش قرار دارد. بدین مفهوم که اقدامات در حدی مطلوب به نتایج مورد نظر منجر می‌شود. در این حالت کارکنان سطح بالایی از رضایت دارند، عواطف کم ولی مثبت است و جوی حاکی از آرامش و عدم مشاجره حکمفرماست اما کارکنان فاقد زنده دلی، شغف، تحرک و جسارت لازم در نوآوری یا تغییرات عمیق هستند.

- ناحیه مؤثر: در شرایطی که شدت انرژی زیاد و کیفیت آن مثبت باشد سازمان از نظر بسیج همگانی در وضعیت اقدامات برنامه‌ریزی شده در حد عالی به نتایج مورد نظر منجر می‌شود. در این حالت لذت از کار، افتخار و شور و نشاط در فضای کاری موج می‌زند ضمن آنکه کارکنان به اهداف اولویت‌های سازمانی توجه ویژه‌ای دارند [۵].

سازمان‌هایی که در ناحیه مؤثر قرار دارند نسبت به تهدیدات محیطی واکنش‌های مناسب‌تری از خود نشان می‌دهند. دسترسی به اطلاعات در

- محتوا به کار واقعی که مردم انجام می‌دهند و اینکه آیا آنان انگیزه را پیدا کرده‌اند و اگر می‌تواند مفهوم موفقیت را فراهم کند؛ مربوط است. در سمت عقلانی، کار باید با استفاده از مهارت‌های موجود ایجاد شود اما فرصت برای یادگیری و رشد نیز باید فراهم شود. در سمت عاطفی، نتایج ملموس باید نزدیک به زمانی دیده شود که کار به اتمام رسیده است
- متن (زمینه) مربوط به محدوده‌ای است که محیط کار به‌عنوان پشتیبان تجربه شده و فعال‌سازی می‌شود. سمت منطقی این منبع انرژی این است که آیا کارکنان انحرافات (حواس‌پرتی) خسته‌کننده مانند سطوح سر و صدا و یا قادر بودن به تمرکز روی کار به درگیر هستند. دستاورد چنین رویه‌ای منجر می‌شود به این افراد اینگونه استنباط می‌کنند که سازمان مجهز کننده است و نیز ارزش کارهای انجام شده را ارزیابی می‌کند.
- اقلیم سازمانی توسط بسیاری، به‌عنوان عامل مهم تعیین کننده موفقیت دیده می‌شود. یک سازمان زنده می‌ماند و با توجه به اقلیم (آب و هوای) غالب آن رونق می‌یابد.

۲-۱-۳. ابعاد انرژی سازمانی از دیدگاه دین و همکاران [۲۰]

دین، براندس و داروادکار^۱ (۱۹۹۸) یکی از وظایف جدید مدیریت در سازمان‌های پست مدرن را بوجود آوردن انرژی سازمانی و تمرکز بروی آن می‌دانند. انرژی رهبران و مدیران عالی بر نوع حالت انرژی افراد مؤثر است. انرژی سازمانی را می‌توان به دو بخش شدت و کیفیت انرژی تقسیم نمود [۲۰].

- شدت انرژی: به میزان و اندازه نیرویی که در تمامی سطوح سازمان در جریان است و با خود جوش و خروش، تحرک و سرزندگی را به همراه دارد، اشاره دارد. زمانی که شدت انرژی کم باشد اغلب کارکنان به سمت بی‌علاقگی سکون، دلزدگی از کار و عدم انعطاف‌پذیری سوق داده می‌شوند.

- کیفیت انرژی: کیفیت انرژی مثبت با حالاتی نظیر اشتیاق، لذت و رضایت از سازمان و شغل شناخته می‌شود و انرژی منفی ترس، ناامیدی و غم و اندوه را ببارمی‌آورد.

براش و گوشال (۲۰۰۳) در یک مدل خلاقانه با بکارگیری دو بعد بالا چهار حالت انرژی سازمانی را ترسیم نمودند که معمولاً انرژی سازمانی در یکی از این نواحی قرار می‌گیرد. سازمان‌ها بسته به شدت و کیفیت انرژی می‌توانند در این مدل به طور مداوم در حالت حرکت باشند. با تجزیه و تحلیل شدت و کیفیت انرژی می‌توان حالت‌های سازمان را در مدل زیر مشخص کرد [۵].

¹ Dean, Brandes & Dharwadkar

محتوای سازمانی: مقصود از محتوای سازمانی هماهنگی اهداف سازمان در یک مسیر مشخص می‌باشد. دراکر معتقد است که سازمان همانند یک ارکستر سمفونی است که باید کلیه نوازندگان با یکدیگر هارمونی داشته باشند. هر یک از نوازندگان این ارکستر متخصص عالی‌تر به هستند، ولی با این حال هر یک از سازها به تنهایی سمفونی را نمی‌سازد و ارائه سمفونی تنها از عهده کل ارکستر بر می‌آید. هر یک از سازها در حصول هدف مشترک توسط نوازندگان به کار می‌رود. پس بدون هدف‌گذاری، زمان‌بندی و سازماندهی آنها انرژی اعضای سازمان به هدر می‌رود و افراد در نهایت دچار یأس و سرخوردگی می‌شوند [۱].

زمینه سازمانی: زمینه سازمانی سازمان در سازمان‌های دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است. زمینه سازمانی عاملی است که بر فضای سازمان تأثیر مهمی ایفا می‌کند و مانند زیربنای فضای سازمانی عمل می‌کند، زیرا پتانسیل کارکنان به بالفعل تبدیل نمی‌شود مگر در زمینه مناسب که کارکنان را به سمت بالندگی و نوآوری رهنمون سازد [۲۲].

فضای سازمانی: فضای سازمانی ارائه دهنده نگرش کارکنان نسبت به سازمان است که شامل سبک مدیریت، مشارکت در تصمیم‌گیری فراهم سازی سود و مزایا، خط‌مشی‌های پرسنلی، شرایط کاری و نردبان کارراهه شغلی مناسب است [۹]. در فضای سازمانی گردش آزاد اطلاعات و عدم تمرکز سهم به‌سزایی در آزادسازی انرژی کارکنان دارد. قدرت در فضای سازمانی مناسب میان تمام کارکنان تقسیم می‌شود و آزادسازی اطلاعات انجام می‌گیرد. افراد اجازه دارند در سراسر سازمان به طور مستقل تصمیم‌گیری و دیگران را از تجربیاتی که بوسیله نوآوری به دست آورده‌اند سهیم کنند. این رویکرد به کارکنان اجازه می‌دهد که احساس نمایند مالک جایگاه سازمانی خویش‌اند و در هر جای سازمان که قرار دارند به خلق ارزش و نوآوری همت گمارند [۲۳].

۲-۴-۱. پیشینه پژوهش

پرسکار و ژیزک^۱ (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر انرژی سازمانی گزارش کردند که فرهنگ سازمانی بخش مهمی از زندگی سازمان را تشکیل می‌دهد، زیرا تعیین می‌کند که همه چیز در سازمان چگونه پیش می‌رود. هرچه کارمندان قواعد، هنجارها و ارزش‌هایی را که باید از آنها پیروی کنند بیشتر درک کنند، کارکنان فردی در سازمان احساس بهتری می‌کنند، زیرا این کار باعث ایجاد نظم و امنیت در سازمان می‌شود. اگر کارکنان احساس خوبی در سازمان داشته باشند، آنها آماده هستند تا بیشتر در کارآیی و اثربخشی سازمان مشارکت داشته باشند و از این طریق بر انرژی تولیدی سازمان تأثیر بگذارند. چنین کارمندان متعهد، کارآمدتر، خلاقانه، موفق‌تر خواهند بود و احساسات مثبتی مانند شادی، غرور و اشتیاق را در محیط کار تجربه می‌کنند. دانش در زمینه رفتار سازمانی می‌تواند تا حد زیادی در تشخیص چگونگی تأثیر فرهنگ سازمانی بر انرژی سازمانی مؤثر باشد [۳۴].

این نوع سازمان‌ها بسیار سریع، مداوم و فراگیر است. ریسک‌پذیری، نوآوری و خلاقیت بشدت تشویق می‌شود. اما سازمان‌های دارای انرژی کم استانداردسازی را ترجیح می‌دهند و اهداف فردی بر اهداف سازمانی ارجحیت پیدا می‌کند [۱۹]. در بخش دولتی رسیدن به ناحیه موثر و آزادسازی انرژی کارکنان به دلیل وجود بوروکراسی، ثبات محیط و عدم انعطاف، پیچیدگی‌های خاصی را ایجاد می‌کند. اما در مدیریت دولتی نوین با تغییر رویکردها و نزدیک‌تر شدن مفاهیم بخش خصوصی و دولتی به یکدیگر چالشی شدن مشاغل نیز در دستور کار قرار گرفته است. شاکله مدیریت دولتی نوین هدف‌گذاری و توجه به ستاده می‌باشد. اگر بتوان جهت‌دهی سازمان را مشخص نمود با هدایت انرژی افراد در مسیرهای پیش‌بینی شده می‌توان انرژی پرسنل را آزاد نمود. به‌همین دلیل مدیریت بر مبنای هدف جایگاه ویژه‌ای در مدیریت دولتی نوین دارد. بر اساس مدیریت بر مبنای هدف می‌توان عوامل درون سازمانی که نقش مهمی در آزاد سازی انرژی کارکنان بخش دولتی دارند به متغیرهای زیر دسته‌بندی کرد:

- آرمان مشترک: پیوند میان آرمان سازمان با تمایلات، ارزش‌ها و اهداف کارکنان.
- محتوا: هدف‌گذاری و سازماندهی امور به نحوی که علاوه بر انگیزش، کارکنان احساس کنند توانایی دستیابی به اهداف را نیز دارند.
- زمینه: آیا به‌صورت عملی سازمان در محیط کار از پرسنل حمایت می‌کند؟ آیا پرسنل این نگرش را دارند که چنانچه وظایف و مسئولیت‌های خود را به نحو صحیح انجام دهند، سازمان ارزش این کار را درک و به آن واکنش مناسب نشان می‌دهد؟
- فضای سازمانی: ایجاد محیطی آکنده از اعتماد متقابل و صداقت که کارکنان ترغیب شوند ضمن افزایش پتانسیل موجود نسبت به بالفعل در آوردن استعدادهای خود اقدام نمایند [۵].

آرمان مشترک: آرمان مشترک احساس مشترکی از آرزویی مشترک بوجود می‌آورد و در کل سازمان خود را نشر می‌کند و با استفاده از این عامل مشترک، فعالیت‌های خود را شکل می‌دهند. بنابراین یک آرمان زمانی واقعا مشترک محسوب می‌گردد که ارتباط کاملا مشخص بین افراد برقرار سازد تا آنها بتوانند از یک منبع مشترک الهام بگیرند [۳۷]. آرمان مشترک برای ایجاد سازمان فراگیر عنصر حیاتی است، زیرا انرژی لازم برای کل سازمان تأمین می‌کند. بوروکراسی به علت تمرکز به عوامل درونی و چشم انداز کوتاه مدت مورد انتقاد مداوم قرار گرفته، در بوروکراسی نیاز چندانی به برنامه‌ریزی و آینده‌نگری احساس نمی‌شود و یا در حد محدودی انجام می‌گیرد اما در مدیریت‌گرایی جدید هدف‌ها تعیین و چگونگی ارتباط آنها با مدیریت و رسالت سازمان مورد نظر قرار می‌گیرد [۲۴].

¹ Preskar & Žižek

هایدن^۵ (۲۰۱۰) در این خصوص پژوهشی انجام داد و دریافت که انرژی سازمانی عامل کلیدی مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها بوده خصوصاً در محیط کارکنان دانشی. همچنین تعلق خاطر، اعتماد، هویت سازمان اقدامات کلی منابع انسانی و وابستگی کارکنان را از عامل مهم تاثیرگذار بر ایجاد انرژی سازنده سازمانی بوده که در این تحقیق به آن دست یافت [۵].

بیرما^۶ (۲۰۰۸) دریافت انرژی سازنده سازمانی به طور چشمگیری بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است، بطوری که آن سازمان‌هایی که از انرژی سازمانی سازنده بالاتری برخوردارند، توان رقابتی بیشتر و ارزش بالاتری را برای ذی‌نفعان ایجاد می‌کند.

کارت‌رایت و هولمز (۲۰۰۶) نشان دادند که در سازمان‌هایی که از انرژی پویا و مثبت و محیط کار پرانرژی سود می‌برند، کارمندان با همدیگر تعامل دارند، کار گروهی انجام می‌دهند و روحیه سازگاری با یکدیگر دارند. انرژی می‌تواند ویژگی درونی افراد باشد و به محیط کار آن‌ها سرایت می‌کند، بسیار مهم است که محیط کار صمیمانه، پر انرژی و ... باشد زیرا این امر به صورت مستقیم بر کارمندان تاثیر می‌گذارد [۱۶].

کول و بروش^۷ (۲۰۰۶) گزارش کرد که انرژی سازمانی توان رقابت‌پذیری سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. وی انرژی سازمانی را مخزن سوختی می‌داند که سازمان را به حرکت در می‌آورد [۱۷].

بروش و گوشال^۸ (۲۰۰۳) در تحقیقی تحت عنوان آزادسازی انرژی اینگونه نتیجه گرفتند که چالش امروز برای رهبران این است که نسبت به دیدگاه و استراتژی‌های شرکت، از هیجان و تفکر کارکنان جهت استفاده بهینه در شرکت به کار گرفته شود و نشان دادند شرکت‌هایی که به تهدیدها و اهداف هیجان‌انگیز پاسخ می‌دهند احتمال موفقیتشان بیشتر است در غیر این صورت احتمال شکست شرکت افزایش می‌یابد و انرژی کارکنان در شرکت صرفه‌جویی نمی‌شود [۱۳].

ماریس (۲۰۰۹) به دنبال مطالعه‌ای جامع چهار منبع انرژی را شناسایی کرده که اتصال، محتوا، بافت (زمینه) و جو سازمانی نامیده می‌شوند و درون هر منبع، یک تمایز واضحی بین جنبه‌های عقلانی و عاطفی وجود دارد. مریس، ادعا کرد که فاکتورهای تعیین‌کننده انرژی سازمانی در میزان ابداع، تولید، اقتصاد و ... دیده می‌شود [۲۷].

در ایران، مکوندی و مکوندی (۱۳۹۴) راهکارهایی جهت ایجاد شرایط مناسب در راستای آزادسازی انرژی سازمانی پیشنهاد کردند که شامل، ۱- آرمان مشترک، ۲- محتوای سازمانی، ۳- زمینه سازمانی و ۴- فضای سازمانی بر آزادسازی انرژی سازمانی تاثیر بودند [۵].

در نهایت، مکوندی و مکوندی (۱۳۹۴) گزارش کردند که با ایجاد شرایطی که فرد در آن احساس خودگردانی، حمایت و تشخیص عدالت و نوآوری نماید، می‌توان بر انرژی سازمانی تاثیر گذاشت [۶].

ساترلند و هافمیر^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی که بر روی شرکت‌های فعال در صنعت معدن انجام دادند، به بررسی عواملی پرداخت که ایجاد کننده انرژی سازمانی بوده و باعث ایجاد انرژی سازمانی مولد می‌گردد. مجموعه عواملی که بیشترین میزان تاثیر را در ایجاد انرژی سازمانی داشته‌اند عبارتند از: قدردانی، امنیت شغلی، حمایت مدیریت، جبران خدمت، رشد فردی، احساس تعلق، ارتقای شغلی، کار تیمی، اعتماد، منابع کافی، احترام، محیط کاری امن. در این پژوهش قدردانی به عنوان مهم‌ترین عامل ایجاد انرژی سازمانی از نظر گروه‌های هدف می‌باشد. در بررسی عوامل مشخص گردید که قدردانی تنها شامل مباحث مادی نمی‌باشد، بلکه تمامی ابعاد غیر رسمی و شخصی قدردانی را شامل می‌شود. عوامل تاثیر گذار دیگر عبارتند از رشد فردی، احساس تعلق، ارتقای شغلی، کار تیمی، اعتماد، منابع کافی، احترام و محیط کاری امن [۳۶].

همچنین، ساترلند و هافمیر (۲۰۱۲) در بررسی عوامل فعال‌کننده و بازدارنده انرژی سازمانی ضمن بیان این موضوع که انرژی سازمانی در ادبیات به عنوان یک منبع تجدیدپذیر توصیف می‌شود که می‌تواند به عنوان یک تمایزدهنده بین عملکرد عالی و متوسط میان سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد، نشان دادند سطح شدت انرژی می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بر روی کارمندان بگذارد. عوامل اصلی فعال‌کننده توانمندسازی انرژی سازمانی تولیدی به شامل امنیت شغلی و پشتیبانی مدیریتی بودند. بازدارنده‌های اصلی بوروکراسی، فقدان نظم و انضباط و کمبود منابع بود [۳۶].

آماح^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی به قدرت بهره‌وری انرژی سازمانی پرداختند که این تحقیق به موضوع سبک‌های مدرن رهبری و انرژی سازمانی تولیدی می‌پردازد و ارتباط آن‌ها با سیستم آموزشی صعودی و محیط کسب و کار نشان می‌دهد که سازمان‌ها را در تشخیص نیاز خود به منظور خاص رهبری به منظور تقویت انرژی کارمندان سودمند شود. سازمان‌ها می‌توانند اهمیت انرژی سازمانی تولیدی را درک کنند که منجر به عملکرد بالاتر کارکنان در شرکت‌های مختلف خواهد شد [۱۱]. بول و جاندا^۳ (۲۰۱۲) دریافتند که گرایش‌های کارآفرینانه، هویت جمعی، سرمایه‌گذاری کارکنان و رهبری مهم‌ترین عامل شکل‌دهنده انرژی سازنده سازمانی بوده و نتایج نشان داد که بین انرژی سازمانی و بهبود عملکرد سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد [۱۴].

فريتز، لام و اسپريتزر^۴ (۲۰۱۱) گزارش کردند که انرژی سازمانی منبع مهمی است که تمام جنبه‌های رفتار و جو سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یافته‌ها نشان داد که بین انرژی سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین مهم‌ترین عوامل محرک انرژی سازمانی به ترتیب عبارت‌اند از: نوآوری، هویت جمعی و تعلق خاطر [۲۲].

⁵ Hayden

⁶ Bierema

⁷ Cole & Bruch

⁸ Bruch & Ghoshal

¹ Sutherland & Hofmeyr

² Amah

³ Bull & Janda

⁴ Fritz, Lam & Spreitzer

آزادسازی انرژی سازمانی که به مفهوم این است چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به گونه‌ای برانگیختگی هیجانی کارکنان را در جهت اهداف استراتژیک سازمان به خود جلب کند که ظرفیت‌های فکری آنان را درگیر و احساس فوریت برای اقدام در آنان ایجاد کند؛ تا کنون در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور مورد بحث و دقت نظر قرار گرفته است، ولی در داخل کشور تاکنون منجر به ارائه و طراحی مدل در جهت فهم فرآیند شکل‌گیری آن در سازمان نشده است. در واقع، بررسی پیشینه پژوهش نیز گواه بر یک خلاء مطالعاتی مشهود در زمینه موضوع آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان کشور دارد. برای این منظور در این پژوهش، فرآیند آزادسازی انرژی در سازمان مورد بررسی قرار گرفت تا پتانسیل و ظرفیت کارکنان در جهت بهبود عملکرد سازمان به کار گرفته شود.

۳- روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر به منظور طراحی مدل آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به شیوه کیفی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد^۱ انجام گرفت. روش داده بنیاد روشی است که نظریه‌ها، مفاهیم، فرضیه‌ها و قضایا را طی یک فرآیند منظم، به جای استنتاج از پیش‌فرض‌های قبلی، چارچوب‌های نظری موجود، به طور مستقیم از داده‌ها کشف می‌کند. فرآیند نظریه داده بنیاد مستلزم استفاده از چندین مرحله گردآوری اطلاعات، پالایش و بررسی روابط میان مقوله‌های اطلاعاتی است. در مطالعه‌های کیفی و بخصوص در نظریه داده بنیاد اطلاعات با استفاده از روش مصاحبه اکتشافی انجام می‌شود و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها همزمان انجام می‌شود تا به پیدایش نظریه مستقر در داده‌ها کمک کند. براین اساس، در این تحقیق برای طراحی مدل آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، نظرات، روایت‌ها و نقل قول‌های متخصصان و پژوهشگرها حوزه مدیریت و روانشناسی، شنیده شد و برای این منظور از تکنیک مصاحبه استفاده شد. در مجموع در این روش ابتدا با مرور مبانی نظری و ادبیات پژوهش سوالات مصاحبه بدون ساختار (عمیق) استخراج و سپس برای بررسی سوالات از لحاظ محتوایی و کفایت تعداد، سوالات در اختیار تعدادی متخصص و پژوهشگر حوزه مدیریت قرار گرفت. پس از تدوین سوالات نهایی، جلسات مصاحبه با متخصصان و پژوهشگرهای حوزه مدیریت و علوم رفتاری مشغول به خدمت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که تجربه مدیریت در سمت‌های اداری-مالی، آموزشی و دانشگاهی داشته‌اند، انجام شد تا مدل آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی طراحی

شود.

جامعه آماری پژوهش حاضر را رؤساء و مدیران وزارت بهداشت و معاونین توسعه مدیریت و منابع دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه غرب، اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت و مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی و علوم رفتاری مانند روان‌شناسی، اقتصاد و ... در این منطقه و مدیران وزارت بهداشت در نیمه دوم سال ۱۳۹۸ تشکیل داد.

از بین جامعه آماری تعداد ۳۵ نفر از آن‌هایی که حاضر همکاری بودند با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا حد اشباع مقوله یعنی تا جایی که در جریان مصاحبه‌ها هیچ اطلاعات جدیدی بدست نخواهد آمد، ادامه یافت. نمونه‌گیری تا حد اشباع مقوله یعنی تا جایی که در جریان مصاحبه‌ها هیچ اطلاعات جدیدی بدست نخواهد آمد، ادامه یافت.

معیارهای انتخاب نمونه برای اساتید دانشگاه عبارت بودند از: (أ) دارای رتبه حداقل استادیار دانشگاه در رشته‌های مدیریت و علوم رفتاری شامل مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، روان‌شناسی، اقتصاد و ... که در زمینه انگیزش، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی و حوزه‌های مرتبط دارای مقالات علمی-پژوهشی یا ISI باشد.

معیارهای انتخاب نمونه برای رؤساء، مدیران وزارت بهداشت و معاونین توسعه مدیریت و منابع دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز عبارت بودند از: (أ) داشتن حداقل ۵ سال سابقه در سمت‌های مدیریت وزارتخانه و معاونت توسعه مدیریت و منابع در دانشگاه‌های علوم پزشکی، (ب) ریاست یا داشتن سابقه ریاست در دانشگاه‌های علوم پزشکی.

روند اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا با مرور سیستماتیک نتایج پژوهش‌های پیشین سوالات مصاحبه اکتشافی در زمینه انرژی سازمانی و روش‌های آزادسازی آن استخراج شد و سپس برای بررسی سوالات از لحاظ محتوایی و کفایت تعداد سوالات در اختیار تعدادی از متخصصان و پژوهشگران حوزه مدیریت و علوم رفتاری قرار گرفت، پس از تدوین سوالات نهایی جلسات مصاحبه با اعضای گروه نمونه انجام گرفت. کار گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌ها و مشاهدات، تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کرد که ادامه گردآوری چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. یکی از نشانه‌های نقطه اشباع، روبرو شدن با گردآوری داده‌های تکراری است اطلاعاتی که از طریق مصاحبه و مشاهده جمع‌آوری شده است. به موازات فرآیند مصاحبه، یافته‌ها تحلیل شد و تعداد جلسات مصاحبه تا حد اشباع مقوله ادامه داشت تمام مکالمه‌ها روی نوار صوتی ضبط، و سپس به دقت روی کاغذ پیاده شدند. سپس متن‌های نسخه‌برداری شده مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، در مجموع در این مرحله ابتدا با مرور مبانی نظری و ادبیات پژوهش سوالات مصاحبه بدون ساختار (اکتشافی) استخراج شد و سپس برای بررسی سوالات از لحاظ محتوایی و کفایت تعداد سوالات در اختیار تعدادی از متخصصان و پژوهشگران حوزه مدیریت و علوم رفتاری قرار

^۱ Grounded Theory

دادن آنها با سایر مؤلفه‌ها، در این مرحله در یک دسته‌بندی کلی‌تر، داده‌های سازماندهی شده در قالب مؤلفه‌های گوناگون و در ابعاد محدودتری دسته‌بندی می‌شوند در مرحله کدگذاری انتخابی، وجوه مشترک مؤلفه‌های سرآمده از مراحل قبلی، شناسایی می‌شوند و با توجه به اشتراکات آنها در دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری سامان‌دهی خواهند شد.

۴- یافته‌های تحقیق

جدول ۱ مفاهیم، مقوله‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) و مقوله‌های اصلی (طبقه‌های اصلی) شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری مربوط به فرایند آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را که از مصاحبه‌ها به‌دست آمده‌اند، نشان می‌دهد.

جدول (۱): مفاهیم، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی شناسایی شده

در مرحله کدگذاری محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
انرژی سازمانی (مقوله محوری)	الهام‌بخشی (اخلاقی‌مداری)	چشم‌انداز، علاقه در خدمت به دیگران، تواضع و فروتنی، پیگیری منفعت عمومی نه منفعت شخصی، احساس مسئولیت
	یکپارچه‌سازی	پویایی کارکنان و سازمان، زنجیره‌سازی فعالیت‌ها در سازمان، ایجاد سازمان الکترونیک، یکپارچگی اطلاعات، توسعه و نگهداری پورتال سازمانی، همکاری درون سازمانی، همکاری بین سازمانی، تشکیل گروه‌های مجازی
	معناداری	وجدان، وفاداری، نوع‌دوستی، گذشت، خلوص نیت، معنویت در کار، انصاف، احترام، عدالت، اعتماد، صداقت، آرامش، معنا
	جمع‌گرایی	فضیلت مدنی، انسان‌گرایی، شفقت‌ورزی، تصمیم‌گیری مشارکتی، کار تیمی
	کنترل	انضباط، مدیریت زمان، تغییر برنامه‌ریزی شده، کنترل سازمان، سیستم‌های کنترلی، نهادهای نظارتی، مکانیسم خودنظارتی، منطق‌گرایی
	فعالیت	تحرک، رفتارهای فرافشی، عدم خستگی، عمل‌گرایی، کارآفرینی، اثربخشی
عوامل زمینه‌ای (محیطی)	شرایط اداری- مدیریتی (شایستگی کارفرمایی)	دریافت پشتیبانی، مدیریت پروژه، پیش‌بینی‌پذیری، ریسک‌پذیری، مدیریت دانش، تلاش و پشتکار
	شرایط فرهنگی- اجتماعی سازمان	شخصیت مدیر، توانمندی مدیر، نشاط مدیریت، مشارکت دادن کارکنان، حمایت مدیریت از کارکنان، تأمین نیازهای اساسی کارکنان، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، مدیریت تنش، فساد اداری
	شرایط اقتصادی	فرهنگ پاسخ‌خواهی، فرهنگ نوگرایی (دوران‌دیشانه)، بوروکراسی‌زدگی، رفتار صادقانه، وجود تنش در جامعه، منازعات اجتماعی-سیاسی، تخلف و کلاهبرداری، فرهنگ مشتریان
عوامل راهبردی	انعطاف‌پذیری	تحریم‌های اقتصادی، شرایط اقتصادی جامعه، مشکلات مالی، چندشغله بودن
	ایجاد هویت مشترک	انعطاف‌پذیری در رویه‌های کاری، سیستماتیک بودن فرایندها، انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات
	تشویق و حمایت	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیرهای و سیاست‌گذاری‌های سازمان، فضای رقابتی، برندسازی، تعیین اهداف سازمان، آزادی بیان، تشکیل جمع‌های صمیمی
	مبارزه با فساد	تشویق، حمایت، قدردانی، اجرای تعهدات شایسته‌گزینی، مبارزه با فساد اداری، ایجاد شفافیت

گرفت. پس از تدوین سوالات نهایی، جلسات مصاحبه با متخصصان و پژوهشگرها حوزه مدیریت و علوم رفتاری مشغول به خدمت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که تجربه مدیریت در سمت‌های اداری-مالی، آموزشی و دانشگاهی داشتند، انجام شد تا مدل آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی طراحی شود.

برای بررسی محتوای مصاحبه‌ها، مفهوم‌سازی و استخراج مقوله‌ها از روش سیستماتیک استفاده شد. طرح تحقیق سیستماتیک در نظریه داده بنیاد، بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز (مفاهیم حاصل می‌شود)، کدگذاری محوری (مؤلفه‌ها بدست می‌آید) و کدگذاری انتخابی (محوریت داده‌ها کشف و طبقه مرکزی انتخاب می‌شود) تاکید دارد. (الف) در کدگذاری باز، داده‌ها به دقت به کوچکترین اجزای ممکن شکسته خواهند شد. در این مرحله به هر یک از اجزاء و داده‌های جمع‌آوری شده، عنوان و برجسی داده می‌شود. این عنوان، که اصطلاحاً به آن «کد» گفته می‌شود، باید گویای محتوای داده باشد، به طوری که محقق و خواننده، با مشاهده این عنوان و تیتیر، تا حدود زیادی به مفهوم جملات پی ببرند. مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌هایی است که مشابه هستند. کدبندی باز در دو مرحله کدبندی اولیه و کدبندی ثانویه صورت می‌گیرد. کدبندی اولیه می‌تواند با کدگذاری سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف داده‌ها انجام شود. به هر کدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد الصاق می‌شود. در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد. سپس این مقوله‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته و به هم ارتباط می‌یابند. (ب) کدگذاری محوری^۱: در این مرحله هدف ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. در این مرحله با مقایسه مفاهیم مختلف زمینه‌های مشترک میان آنها کشف خواهد شد که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه‌بندی‌های یکسان را، فراهم خواهد ساخت که حاصل این مرحله شکل‌گیری مؤلفه‌ها خواهد بود. در این مرحله پژوهشگر یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن هست قرار خواهد داد (به‌عنوان پدیده مرکزی) و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها». (ج) کدگذاری انتخابی^۲: انتخاب مؤلفه‌های اصلی و ارتباط

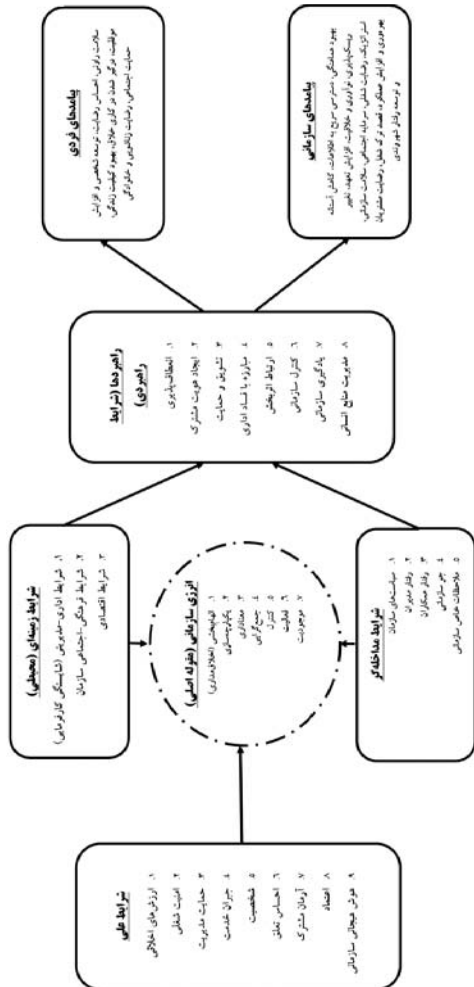
¹ open coding

² axial coding

³ selective coding

دسته‌بندی فوق، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده به صورت نظام‌مند به یکدیگر مرتبط و در قالب یک مدل پارادایمی در شکل ۲ ترسیم گردیدند (کدگذاری انتخابی). به طور خلاصه از مجموعه ۲۰۸ مفهوم اولیه، تعداد ۳۴ مقوله فرعی ساخته شده که این ۳۴ مقوله فرعی در ۶ مقوله اصلی دسته‌بندی گردیدند.

بر اساس الگوی پارادایمی می‌توان مدل انرژی سازمانی در راستای آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را به صورت شکل ۲ ارائه داد که توضیحات آن در ادامه می‌آید.



شکل (۲): مدل انرژی سازمانی جهت آزادسازی انرژی سازمانی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

در مدل ارائه شده در شکل شماره ۲، ۶ مقوله اصلی یا محوری و ۳۴ مقوله فرعی در قالب ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی شامل شرایط علی (۹ مقوله)، انرژی سازمانی یا مقوله اصلی (۷ مقوله)، راهبردها (۸ مقوله)، عوامل زمینه‌ای (۳ مقوله)، عوامل مداخله‌گر (۵ مقوله) و پیامدها (۲ مقوله)، مدل انرژی سازمانی در راستای آزادسازی انرژی سازمانی

	اداری	ایجاد تعامل سازنده، سیستم ارتباطات سازمانی، استفاده از دولت الکترونیک، استفاده از فناوری اطلاعات، استفاده از رسانه‌ها
	ارتباط اثربخش جمعی	کنترل عمومی عملکرد، سیستم‌های کنترلی سازمانی، کنترل به‌وسیله نهادهای نظارتی، استفاده از مکانیسم خودنظارتی، تطابق شغل و شاغل
	کنترل سازمانی	ایجاد بستر یادگیری سازمانی، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، ایجاد شبکه‌های دانش در سازمان، مشارکت کارکنان در اطلاعات سازمان
	یادگیری سازمانی	توانمندسازی کارکنان، تناسب حقوق و مزایا، تدوین بیانیه مأموریت، سیستم انضباطی، عدم پارتی‌بازی، شایسته‌گزینی، یگانگی اهداف فردی و سازمانی، هماهنگی دایره آموزش و بازخورد، ارزیابی عملکرد
	مدیریت منابع انسانی	بهبود هماهنگی، دسترسی سریع به اطلاعات، کاهش آستانه ریسک‌پذیری، نوآوری و خلاقیت، افزایش تعهد، تغییر استراتژیک، رضایت شغلی، سرمایه اجتماعی، سلامت سازمانی، بهره‌وری و افزایش عملکرد، قصد ترک شغل، رضایت مشتریان، توسعه رفتار شهروندی
عوامل پیامدی (پیامدها)	سازمانی	سلامت روانی، احساس رضایت، توسعه شخصی و افزایش موفقیت، درگیر شدن در کاری خلاق، بهبود کیفیت زندگی، حمایت اجتماعی، رضایت زناشویی و خانوادگی
	فردی	خصوصی سازی، امنیت شغلی، شایسته‌سالاری، سیاست آزادی بیان، عدم قطعیت برخورد با متخلفین، مبارزه با رانت اطلاعاتی
عوامل مداخله‌گر	سیاست‌های سازمان	همدلی مدیر، اولویت دادن به مسائل کارکنان، تطابق ارزشی و رفتاری مدیر، قدرشناسی مدیر، بازخورد مدیر، احترام مدیر، تقسیم عادلانه وظایف
	رفتار مدیران	شخصیت همکاران، مشکلات خانوادگی همکاران، نشاط همکاران، تعامل همکاران، تعارض بین همکاران
	رفتار همکاران	روزمرگی، تغییر جو سازمانی، زیباسازی فضا، نظم سازمان، عدم وجود جو سیاسی، جو رقابت سالم، دوری از رابطه‌مداری
	جو سازمانی	ملاحظات امنیتی، امنیت اطلاعات
	ملاحظات خاص سازمانی	سازگاری در نقش، حل مسئله، هدفمندی، حق الناس، رضایت الهی، اعتماد به خداوند
عوامل علی	ارزش‌های اخلاقی	جابجایی کمتر در شغل، تمرکز بر شغل توسط افراد، رضایت در شغل، رضایت اقتصادی، عاطفی بودن محیط کار، احساس آرامش، وابسته شدن به سازمان
	امنیت شغلی	راهمندی کارکنان، حمایت از حقوق کارکنان، فراهم آوردن تجهیزات کافی، دادن زمان، سیستم تشویق و تنبیه مناسب، اختصاص و مدیریت منابع مالی، تفویض اختیار در سازمان، مأموریت ویژه
	حمایت مدیریت	ارتقاء شغلی، تناسب پاداش، برآوردن تقاضاهای کارکنان، تنوع مزایا و خدمات رفاهی، تعادل کار-زندگی
	جبران خدمت	ثبات عاطفی، وظیفه‌شناس، برون‌گرایی، روان‌رنجوری، نوجویی، عزت نفس
	شخصیت	علاقتمند بودن به سازمان، وفاداری به سازمان
	احساس تعلق	همدل بودن کارکنان، اشتراک افکار و عقاید، آگاهی‌افزایی درباره اهداف، آزادی و مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی
	آرمان مشترک	درستی و صداقت، خیرخواهی، شایستگی، قابلیت اتکا، تعهد سازمانی، تعادل در توجه به کارکنان
	اعتماد	خودآگاهی، خودتنظیمی، مهارت‌های اجتماعی، همدلی
هوش هیجانی سازمانی		

همان‌طور که نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، اطلاعات به دست آمده

از فرآیند مصاحبه‌ها به‌دقت مورد کنکاش و بازبینی قرار گرفت و سپس از بطن متن مصاحبه‌ها، مفاهیم استخراج و ثبت گردید (کدگذاری باز) که تعداد ۲۰۸ مفهوم از مصاحبه‌ها شناسایی و استخراج گردید. در مرحله بعد مفاهیم مرتبط با یکدیگر شناسایی و در قالب ۳۴ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی دسته‌بندی گردیدند (کدگذاری محوری). پس از انجام

پیامدهای فردی و سازمانی زیادی را برای در کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به همراه دارد.

با توجه به مدل انرژی سازمانی در راستای آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مؤلفه‌های فردی مختلفی، نظیر، ارزش‌های اخلاقی، امنیت شغلی، حمایت مدیریت، جبران خدمت، شخصیت، احساس تعلق، آرمان مشترک، اعتماد و هوش هیجانی سازمانی، شرایط علی برای انرژی سازمانی کارکنان به شمار می‌رود. بنابراین بخش مهمی از عوامل مؤثر بر آزادسازی انرژی سازمانی به ویژگی‌های فردی ارتباط دارد. از آنجا که جنبه‌های مختلف سازمانی، شخصی و شخصیتی و محیطی در بروز رفتارهای سازمانی تأثیر دارد [۳۰]، می‌توان بیان نمود که با توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی محیطی سازمان و همچنین عوامل مداخله‌گر سیاست‌های سازمان، رفتار مدیران، رفتار همکاران، جو سازمانی و ملاحظات خاص سازمانی، منجر به بروز و آزادسازی انرژی سازمانی در سازمان می‌شود. لذا، محیط درونی هر سازمانی که تحت تأثیر ساختار، منابع، جو و فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد، می‌تواند زمینه‌ساز چگونگی رفتار و عملکرد سازمان در انجام مسؤلیت خود و در نتیجه اثربخشی و بقای آن باشد [۴۲]. راهبردهای تقویت این رفتار می‌تواند انعطاف‌پذیری، ایجاد هویت مشترک، تشویق و حمایت، مبارزه با فساد اداری، فرهنگ‌سازی، ارتباط سازمانی اثربخش، کنترل سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت درست منابع انسانی باشد.

پیامد راهبرد آزادسازی انرژی سازمانی می‌تواند به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم شود. البته باید بیان نمود که بر اساس داده‌های کیفی به دست آمده این پیامدها می‌تواند اثر واگشتی داشته باشد. افراد و سازمان وقتی این پیامدها را مشاهده کنند به مفید بودن داشتن انرژی سازمانی پی برده و ادراکات آنها در زمینه چگونگی رفتار در سازمان تغییر می‌کند. به گونه‌ای که جو سازمانی یعنی ادراکات افراد از فضا و شرایط کاری، تغییر کرده و منجر به تغییر رفتار افراد سازمان و در نهایت بهبود کل عملکرد سازمان می‌شود [۳۱]. بنابراین، این پیامدها با تأثیرگذاری بر عوامل فردی در آزادسازی انرژی سازمانی افراد سازمان و تقویت آن تأثیر گذاشته و در نهایت آزادسازی انرژی سازمانی کل سازمان را در پی خواهد داشت.

از آنجاکه عصر حاضر را عصر سازمان‌ها می‌نامند و بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی انسان‌ها در سازمان‌ها انجام می‌گردد به طوری که جوامع بشری را نهادها و سازمان‌ها اداره می‌کنند؛ بنابراین همواره ضرورت وجود آن در جامعه احساس می‌شود و در صورت حذف، خلأ آن به طور جدی احساس می‌شود. از سوی دیگر میل به بقا در هر سازمانی ذاتی است و در بخش خصوصی، سودی ضامن بقا است و در بخش دولتی رضایت مردم؛ بنابراین عمده تمرکز سازمان‌های دولتی با توجه به ماهیت خدمت‌رسانی‌شان، کسب رضایت آحاد جامعه است که به نحوی از انحاء مختلف از این خدمات بهره می‌برند. نیل به این هدف با

کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان گفت که مؤلفه‌های فردی مانند ارزش‌های اخلاقی، امنیت شغلی، حمایت مدیریت، جبران خدمت، نگرش فردی، شخصیت، احساس تعلق، آرمان مشترک، اعتماد و هوش هیجانی سازمانی، شرایط علی برای آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی محسوب می‌شوند.

انعطاف‌پذیری، ایجاد هویت مشترک، تشویق و حمایت، مبارزه با فساد اداری، فرهنگ‌سازی، ارتباط اثربخش، کنترل سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی، راهبردهای بروز هر چه بیشتر انرژی سازمانی کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی محسوب می‌شوند. شرایط اداری-مدیریتی (شایستگی کارفرمایی)، شرایط فرهنگی-اجتماعی سازمان و شرایط اقتصادی بستری برای تحقق آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به شمار می‌روند.

شرایط مداخله‌گر مانند سیاست‌های سازمان، رفتار مدیران، رفتار همکاران، جو سازمانی و ملاحظات خاص سازمانی زمینه را برای تحقق راهبردهای آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی فراهم می‌کنند.

عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای ضمن فراهم آوردن شرایطی برای آزادسازی انرژی سازمانی و تحقق راهبردهای آن، پیامدهای فردی (سلامت روانی، احساس رضایت، توسعه شخصی و افزایش موفقیت، درگیر شدن در کاری خلاق، بهبود کیفیت زندگی، حمایت اجتماعی، رضایت زناشویی و خانوادگی) و سازمانی (بهبود هماهنگی، دسترسی سریع به اطلاعات، کاهش آستانه ریسک‌پذیری، نوآوری و خلاقیت، افزایش تعهد، تغییر استراتژیک، رضایت شغلی، سرمایه اجتماعی، سلامت سازمانی، بهره‌وری و افزایش عملکرد، قصد ترک شغل، رضایت مشتریان و توسعه رفتار شهروندی) در پی خواهد داشت.

۵- نتیجه‌گیری

این پژوهش کیفی با هدف طراحی مدل آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام شد. نظریه به دست آمده نشان داد که پدیده محوری (مقوله اصلی) یعنی انرژی سازمانی در فرآیندی از عوامل علی (ارزش‌های اخلاقی، امنیت شغلی، حمایت مدیریت، جبران خدمت، شخصیت، احساس تعلق، آرمان مشترک، اعتماد و هوش هیجانی سازمانی)، زمینه‌ای (شرایط اداری-مدیریتی، شرایط فرهنگی-اجتماعی سازمان و شرایط اقتصادی)، مداخله‌گر (سیاست‌های سازمان، رفتار مدیران، رفتار همکاران، جو سازمانی و ملاحظات خاص سازمانی)، راهبردی (انعطاف‌پذیری، ایجاد هویت مشترک، تشویق و حمایت، مبارزه با فساد اداری، ارتباط اثربخش، کنترل سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی) آزاد می‌شود و این آزادسازی انرژی سازمانی

کنند و با عارضه‌یابی و تعیین وضعیت سازمان در هر یک از ابعاد مدل اقدام به تدوین پروژه‌های بهبود، اولویت‌بندی، و اجرای آن‌ها به منظور آزادسازی انرژی سازمانی کنند و در مقاطع زمانی گوناگون با استفاده از ابزارهای گوناگون به اندازه‌گیری و بهبود پروژه‌ها اقدام کنند.

منابع و مأخذ

- [۱] بینش، مسعود، (۱۳۸۵)، با اندیشمندان عرصه مدیریت: اندیشه‌های متفکران و پیشروان عرصه مدیریت، تهران: رسا.
- [۲] ثابتی، مریم، سپهر، محمدهمایون، احمدی، سپهر، (۱۳۹۳)، نقش آموزش عالی در توسعه ملی، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۴(۶)، ۵۹-۶۹.
- [۳] رجب بیگی، مجتبی، پرتوی، بامداد، علمداری، ناهید، (۱۳۸۷)، بررسی نیازهای آموزشی کارکنان کتابخانه‌های عمومی کشور، کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۴۱(۴)، ۲۱۰-۱۸۹.
- [۴] عسکری، مجید، سمیعی‌زفرقندی، مرتضی، (۱۳۹۸)، رابطه بین تحقق رهبری تحولی با خودکارآمدی و اشتیاق شغلی کارکنان وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، طب و تزکیه، ۳(۲۸)، ۴۵-۳۵.
- [۵] مکنونی، احسان، مکنونی، فواد، (۱۳۹۴)، آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان راهکاری در راستای پیشبرد سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، همایش ملی تفکر بسیجی، پژوهش و اقتصاد مقاومتی، مرکز بسیج وزارت نفت، پژوهشگاه صنعت نفت.
- [۶] مکنونی، احسان، مکنونی، فواد، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل موثر بر آزادسازی انرژی سازمانی در کارکنان بخش دولتی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، موسسه مدیران ایده پردازان پایتخت ایلین، انجمن اقتصاد انرژی.
- [۷] میرجانی، زینب، (۱۳۹۷)، تجزیه و تحلیل انرژی سازمانی در ادارات و نهادهای خصوصی و دولتی، تهران، انتشارات قان‌بار.
- [8] Adeloje, D., David, R. A., Olaogun, A. A., Auta, A., Adesokan, A., Gadanya, M., Iseolorunkanmi, A., (2017), **Health Workforce and Governance: the Crisis in Nigeria**, Human resources for health, 15(1), 32.
- [9] Adeniji, A.A., (2011), **Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic Staff in some Selected Private Universities in Southwest Nigeria (Doctoral dissertation, Covenant University)**.
- [10] Alexiou, A., Khanagha, S., Schippers, M. C., (2019), **Productive Organizational Energy Mediates the Impact of Organizational Structure on Absorptive Capacity**, Long Range Planning, 52(2), 155-172.
- [11] Amah, O. E., (2017), **Leadership Styles & Relational Energy in High Quality Mentoring Relationship**, Indian Journal of Industrial Relations, 53(1).
- [12] Biberman, J., Whitty, M., Robbins, L., (1999), **Lessons from Oz: Balance and Wholeness in Organizations**, Journal of Organizational Change Management.
- [13] Bruch, H., Ghoshal, S., (2003), **Unleashing Organizational Energy**, MIT Sloan Management Review, 45(1), 45.
- [14] Bull, R., Janda, K. B., (2018), **Beyond Feedback: Introducing the 'Engagement Gap' in Organizational Energy Management**, Building Research & Information, 46(3), 300-315.
- [15] Butt, T. H., Abid, G., Arya, B., Farooqi, S., (2020), **Employee Energy and Subjective Well-Being: A Moderated Mediation Model**, The Service Industries Journal, 40(1-2), 133-157.
- [16] Cartwright, S., Holmes, N., (2006), **The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism**, Human resource management review, 16(2), 199-208.
- [17] Cole, M. S., Bruch, H., (2006), **Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to**

عنایت به تغییر و تحولات روزافزون در عرصه‌های گوناگون و مفاهیم اداره امور و مدیریت، مستلزم اتخاذ راهبردی مناسب است که آزادسازی انرژی سازمانی، ابزاری مناسب برای این منظور تلقی می‌شود. چرا که امروزه سازمانی موفق خواهد بود که منابع انسانی کارا تر و با انگیزه‌تری داشته باشد و بتواند از نیروهای خود به صورت کارا تر استفاده کند در همین راستا، انرژی سازمانی و آزادسازی آن می‌تواند بر کارآمدی منابع انسانی و در نتیجه آن، بر رسیدن به اهداف سازمانی و توانمندی سازمان تاثیر گذارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌تواند برای ایجاد چشم‌انداز مشترکی، برنامه‌هایی را برای آشنایی کامل با اهداف و ارزش‌های سازمان تدوین و کارکنان را از فواید همسویی سازمان با اهداف فردی مانند استفاده از ارزش‌های مشترک، گفتگو، مشارکت در تصمیم‌گیری و شفاف‌سازی اهداف سازمان، افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران در راستا بهبود محتوای سازمان آگاه کنند، اهداف و استراتژی‌هایی را مورد ارزیابی قرار دهند که به طور علمی انتخاب شده و مربوط به شغل کارکنان و عینی باشد. سیستم جبران خدمت براساس شایستگی، نوآوری و خلاقیت پرسنل و این احساس را داشته باشند که ارتقاء و پرداخت حقوق براساس عملکرد آن‌هاست و نه مدت زمان خدمت و یا وفاداری به آن. مدیران با ایجاد فضای کاری متناسب قادر خواهند بود روحیه کارکنان را تقویت و با ایجاد انگیزه متناسب هدف‌های سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشد.

این پژوهش تا حدود زیادی به مدیران و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی این دید و ادراک را ارائه می‌کند که شناسایی و سرمایه‌گذاری در درازمدت توجه در خصوص آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان منجر به بهبود عملکرد سازمان شود و چه موارد را باید مدنظر داشته باشند و چگونه باید در این مسیر گام بردارند. از این رو، آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی نیازمند تغییرات عمده در مکانیسم‌های ساختاری و رفتار می‌باشد تا باعث بهبود روحیه کارکنان و عملکرد سازمان شود، لذا جهت‌دهی سازمان باید مشخص شود تا با هدایت کارکنان در مسیرهای پیش‌بینی شده انرژی آنان را آزاد نمود.

با به‌کارگیری این مدل در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌توان امیدوار بود که تحول شگرفی در زمینه آزادسازی انرژی سازمانی بین تمام کارکنان این وزارت ایجاد شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها و بیمارستان‌های تحت نظارت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به شرایط علی، راهبردها، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر انرژی سازمانی با هدف آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی توجه ویژه داشته باشند. در پایان، با توجه به ماهیت فرآیندی این مدل، مدیران ارشد در سازمان‌ها می‌توانند، با تکیه بر آن، چارچوبی برای مدیریت انرژی سازمانی در ذهن خود ایجاد

- Emotional Intelligence and Perceived Leadership Style**, Capella University.
- [42] Zain, M., Kassim, N. M., (2012), **The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firms Competitiveness and Performance**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 26-32.
- [43] Zheng, C., (2019), **Labor Relations and Human Resource Management in China**, Routledge.
- Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?**, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585-605.
- [18] Contino, M. S., (2005), **Organizational Readiness: Finding the Key Indicators of Performance Management Success**, *Journal of cost management*, 19(5), 24-30.
- [19] Cross, R., Baker, W., Parker, A., (2003), **What Creates Energy in Organizations?**, *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51.
- [20] Dean Jr, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R., (1998), **Organizational Cynicism**, *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- [21] Dyer, W. W., (2010), **the Power of Intention**, Hay House, Inc.
- [22] Fritz, C., Lam, C. F., Spreitzer, G. M., (2011), **It's the Little Things that Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management**, *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39.
- [23] Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M., (2009), **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World**, Harvard Business Press.
- [24] Hughes, O. E., (2012), **Public Management and Administration: An Introduction**, Macmillan International Higher Education.
- [25] Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004), **The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets**, Strategy & leadership.
- [26] Kinjerski, V. M., Skrypnik, B. J., (2004), **Defining Spirit at Work: Finding Common Ground**, *Journal of organizational change management*.
- [27] Marris, S., (2009), **Strategy Evolution: Adapting to a New World**.
- [28] Massa, L., Tucci, C. L., (2013), **Business Model Innovation**, *The Oxford handbook of innovation management*, 20(18), 420-441.
- [29] Mukhalipi, A., Shane, A., (2019), **A Determination of the Relationship between Emotional Intelligence and Critical Thinking among Human Resources Practitioners on the Copperbelt Province Zambia**, *Open Access Library Journal*, 6(10), 1-9.
- [30] Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., Vick, T. E., (2014), **Innovation Management Processes, their Internal Organizational Elements and Contextual Factors: An Investigation in Brazil**, *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 63-92.
- [31] Norton, T. A., Zacher, H., Ashkanasy, N. M., (2015), **Pro-Environmental Organizational Culture and Climate**.
- [32] Petrini, M., Pozzebon, M., (2009), **Managing Sustainability with the Support of Business Intelligence: Integrating Socio-Environmental Indicators and Organisational Context**, *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178-191.
- [33] Pines, A., Aronson, E., (1988), **Career Burnout: Causes and Cures**, Free press.
- [34] Preskar, M., Žižek, S. Š., (2020), **The Effect of Organizational Culture on Organizational Energy**, In *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior* (pp. 36-54). IGI Global.
- [35] Quinn, R. W., Dutton, J. E., (2005), **Coordination as Energy-in-Conversation**, *Academy of management review*, 30(1), 36-57.
- [36] Sutherland, M., Hofmeyr, K., (2012), **Enabling and Inhibiting Factors of Productive Organisational Energy**, *South African Journal of Labour Relations*, 36(2), 9-29.
- [37] Senge, P. M., (2014), **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, Crown Business.
- [38] Thornton, S. J., (2005), **Teaching Social Studies that Matters: Curriculum for Active Learning**, Teachers College Press.
- [39] Tosey, P., (1999), **The Peer Learning Community: a Contextual Design for Learning?**, *Management Decision*.
- [40] Vogel, B., Bruch, H., (2012), **Organizational Energy**, In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 691-702). Oxford University Press.
- [41] Woods, B. R., (2010), **The Relationship between a Manager's**