

## چکیده

انرژی سازمانی منبعی تجدید پذیر است که مبنایی برای سنجش عملکرد سازمانی می باشد که سطح و شدت آن می تواند بر عملکرد کارکنان اثرگذار باشد. هدف از این تحقیق شناسایی عوامل وادارنده و بازدارنده انرژی سازمانی بهره ور در قالب تحلیل میدان نیرو می باشد. در این تحقیق با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، از ۱۷ نفر از خبرگان اداره امور شعب بانک ملی استفاده شد. نتایج این تحقیق اکتشافی نشان داد که عوامل اصلی وادارنده انرژی سازمانی بهره ور شامل شناخته شدن، حمایت مدیریت، پاداش، و اعتماد بودند. عوامل اصلی بازدارنده انرژی سازمانی بهره ور نیز شامل قوانین دست و پاگیر، بی نظمی، کمبود منابع، و عدم تعادل بین کار/زندگی بودند. در ادامه پیامدهای این یافته ها نیز مورد بحث قرار گرفته است.

کلید واژه:

انرژی سازمانی بهره ور، تحلیل میدان نیرو، عملکرد سازمانی

تبیین انرژی سازمانی بهره ور با استفاده از تحلیل عوامل میدان نیرو

## مقدمه

انرژی لازم برای انعطاف پذیری و داشتن خلاقیت و نوآوری موتور محرکه ی سازمان ها در گذر از تغییرات محیطی است. اهمیت این موضوع چندان مهم است که بتواند از پس پیامدهای حاصل از تغییرات محیطی برآید. تصور رویارویی با تغییرات مستلزم داشتن انرژی لازم برای داشتن انعطاف و خلاقیت و نوآوری است. برای رهبری سازمان جریان های مختلفی از انرژی تجربه می شود. این انرژی متعلق به عوامل نامشهود اما بسیار قدرتمند و به اصطلاح عوامل نرم از پتانسیل های انسانی است که در هسته تمام سازمان ها نهفته است. ما این پدیده را «انرژی سازمانی»<sup>۱</sup> می نامیم و از آن به عنوان گستره ای تعریف می کنیم که در آن یک سازمان، بخش یا تیم، استعداد های شناختی، رفتاری و احساسی خود را برای دستیابی به اهداف بروز می دهد (بروج و وگل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). به طور ساده انرژی سازمانی نیرویی است که با آن شرکت توان کار کردن دارد. داشتن انرژی مثبت در سازمان ها تأثیرات گسترده ای برای کارکنان داشته و سبب کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها می شود. به تعبیر داتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) انرژی برای سازمان، به مثابه سوختی برای پیشبرد امور سازمان و منبعی تجدید پذیر است که هم به نفع سازمان ها و هم اعضای سازمان است (داتون، ۲۰۰۳: ۷). احساس انرژی سبب تأثیر مثبت و برانگیختگی عاطفی درونی شده و منجر به افزایش خلاقیت و کارایی فکری کارکنان می شود (آتواتر و کارملی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ فردریکسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). توجه به انرژی به کارکنان اجازه می دهد تا در مورد مشکلات کاری سازنده فکر کنند و بر وظایف مورد نظر متمرکز شوند (لیکن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). علاوه بر این، شدت و حجمی که انرژی کارکنان صرف سرمایه گذاری بر روی منابع فیزیکی می شود، نشان از تمایل آنان به تحقق اهداف سازمانی دارد (اسپریتزر، استاکلیف، داتون، سوننشین، و گرانت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). انرژی سازمانی فاکتورهای نامشهود اما بسیار قدرتمند و به اصطلاح نرم پتانسیل انسانی را که در هسته اصلی عملکرد شرکت قرار دارد، ضبط می کند. انرژی سازمانی به حدی است که یک سازمان پتانسیل های عاطفی، شناختی و رفتاری خود را برای دستیابی به اهداف بسیج کرده است. این پتانسیل عاطفی، شناختی و رفتاری فعال سازمان ها، دربرگیرنده اشتیاق مشترک، هوشیاری شناختی یا تلاش جمعی در داشتن ابتکارات مشترک است (بروج و وگل، ۲۰۱۱). این پویایی و تعامل بین افراد، فرآیندهایی مسری است و هم افزایی آنها را از جهات

علیرضا حسین بیگی: (نویسنده مسئول)  
عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد نی ریز، گروه مدیریت و  
حسابداری، واحد نی ریز، دانشگاه آزاد  
اسلامی، نی ریز، ایران  
Hoseinbeigui@gmail.com

سعیده نصرت آبادی: عضو هیأت علمی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد نی ریز، گروه  
مدیریت و حسابداری، واحد نی ریز،  
دانشگاه آزاد اسلامی، نی ریز، ایران  
snosratabadee@gmail.com  
عباس شول: استادیار گروه مدیریت  
صنعتی، دانشگاه ولی عصر (عج)  
رفسنجان، ایران

Shoul@vru.ac.ir  
حسین آرمان: عضو هیأت علمی دانشگاه  
آزاد اسلامی واحد نجف آباد، گروه  
مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد  
اسلامی، نجف آباد، ایران  
hosein.arman@gmail.com

تاریخ ارسال: ۹۸/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۵/۱۴



مثبت و منفی در نظر می‌گیرد. انرژی سازمانی انعطاف پذیر است و با اقدامات مدیران یا تغییرات محیطی، می‌تواند به سرعت جهش پیدا کند (لیکن، ۲۰۰۵). اندیشمندان سازمانی به طور سنتی انرژی را پدیده‌ای روانشناختی یا ذهنی می‌دانند. کوین و داتون (۲۰۰۵) انرژی در سطح فردی را به عنوان «نوعی برانگیختگی عاطفی مثبت» توصیف می‌کنند، که افراد می‌توانند در قالب هیجان‌ات، آن را حس کنند - پاسخ‌های کوتاه به وقایع خاص یا خلق و خوی - در حالی که حالت‌های عاطفی وضعیتی ماندگارتر و طولانی‌تر دارند که در پاسخ به حاتی خاص شکل می‌گیرند و از این سطح جدا هستند (کوین و داتون، ۳۶: ۲۰۰۵). شیروم<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) عنوان می‌کند که تأثیر اصلی این انرژی، وجود قدرت در کار است. او استدلال کرد که قدرت به حالت خلق و خوی فردی نزدیکتر است زیرا طولانی‌تر از احساسات لحظه‌ای است (شیروم، ۲۰۱۰: ۷۰). توانایی سازمان در شناسایی تهدیدات و حفظ اهداف خود از طریق این چالش می‌تواند سطح تولید انرژی را بالا ببرد. این در حالی است که در شرایط عادی، چالش رهبران برای ایجاد آگاهی از تهدیدات یا خطرات احتمالی بیشتر است. در این شرایط، در حالی که هیچ تهدید آشکار و ملموسی وجود ندارد، وظیفه اصلی رهبری، ایجاد نگرانی به عنوان یک چالش احتمالی و برانگیختن آگاهی افراد در مورد آن است؛ حتی در حالی که کارها همچنان به صورت روان و روزمره در حال انجام می‌باشند. چالش عمده برای رهبران و سازمانها درک عواملی است که منجر به تحریک انرژی سازمانی و عوامل موجد اثربخشی سازمانی است.

تعاریف مختلفی از انرژی سازمانی وجود دارد. بروچ و گوشال<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) از استعاره باد برای توصیف این سازه و اثرات آن استفاده می‌کنند. بر این اساس انرژی سازمانی یک نیروی محرک نامرئی است که می‌تواند بسیار قدرتمند باشد. در چارچوب سازمانی این نیرو یا انرژی انگیزشی است که می‌تواند همانند باد خلق شده یا به افول گراید و کارکنان را به انجام وظایف به شکلی مؤثر و بسته به وضعیت عاطفی خود سوق می‌دهد. این پیامدها حاصل شدت و کیفیت انرژی است. در حالی که شدت انرژی، به مقدار انرژی مربوط می‌شود، کیفیت انرژی مربوط به ماهیت آن است و با تجربه شخصی تعیین می‌شود (بروچ و گوشال، ۲۰۰۳؛ شیوما<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). انرژی سازمانی به عنوان یک منبع سازمانی تعریف شده که می‌تواند تجدید شود و بین نتایج عالی و عملکرد متوسط در سازمان‌ها تمایز قایل می‌شود (بروچ و گوشال، ۲۰۰۳؛ کول<sup>۱۱</sup>، بروچ و وگل، ۲۰۰۵؛ درمان، بارخیزون و استانز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱). جامروگ<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) ارتباط بین سطح انرژی سازمانی و عملکرد بازار را نشان داده اند. شرکت‌های دارای عملکرد بالا قادر به ایجاد انرژی لازم جهت پیشبرد اهداف سازمان هستند (کول و همکاران، ۲۰۰۵).

یک مسأله مهم برای سازمان این است که چگونه می‌توانند سازمانی پرنرژتی خلق کنند؟ ترکیبات یک سازمان پرنرژتی چیست؟

اگرچه مشخص شده است که شدت و جهت انرژی سازمانی تأثیر مثبت یا منفی بر عملکرد سازمان دارد، اما عوامل بازدارنده و وادارنده انرژی سازمانی به صورت تجربی ثابت نشده اند. در عین حال ممکن است که در سطوح مختلف کارمندان انرژی متفاوتی ایجاد شود. بنابراین ممکن است بازدارنده‌ها و وادارنده‌های انرژی در سازمان از یک سطح به سطح دیگر متفاوت باشند. این تحقیق با تکیه بر این تئوری و یافته‌های حاصل از تحقیق انجام شده توسط بروچ و وگل (۲۰۱۱)، لامبرتی<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۰) و شیوما و همکاران (۲۰۰۷) انجام شده است. در این تحقیق یک رویکرد کیفی با استفاده از تحلیل محتوا، عوامل بازدارنده و وادارنده در قالب تحلیل میدان نیروی انرژی در اداره امور شعب بانک ملی ارزیابی شده است. می‌توان با شناسایی عوامل مؤثر بر انرژی، تأثیر عوامل وادارنده را بطور مثبت افزایش داد، و عوامل بازدارنده منفی را از بین برد یا کاهش داد، در نتیجه به طور بالقوه کارایی فردی و تیمی و عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد. این تحقیق به دنبال درک عواملی است که انرژی سازمانی بهره‌ور را فعال یا مهار می‌کنند. با توجه به اینکه انرژی سازمانی به عنوان یک منبع تجدید پذیر توصیف شده که می‌تواند تمایز دهنده عملکرد عالی و متوسط باشد. برای درک این عامل مهم، در شرایط داخلی کشور، از این اطلاعات می‌توان برای ایجاد یک چارچوب عملی برای بهبود سطح انرژی در سازمانها استفاده کرد. سه سوال این پژوهش عبارتند از:

۱: عوامل مؤثر در خلق انرژی سازمانی کدامند؟

۲: عوامل بازدارنده و وادارنده انرژی بهره‌ور سازمانی کدامند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱ انرژی سازمانی

ساختار انرژی سازمانی از سال ۱۹۸۰ در ادبیات دانشگاهی رواج داشته است، اما در سالهای اخیر توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. اسمیت و توسی (۱۹۹۹) سازمانها را به عنوان سیستمهای انرژی متشکل از الهام بخشی، یکپارچگی، معنا دهی، اجتماع محوری، کنترل مداری، فعالیت گرایایی و هستی محوری تصور می‌کردند. شیوما و همکاران (۲۰۰۷) انرژی را به عنوان یک ویژگی گریزان توصیف می‌کنند که انگیزه را تقویت



می‌کند، خلاقیت را شکل می‌بخشد و به سازمان‌ها یک مزیت رقابتی می‌بخشد. انرژی یک بعد اساسی از رفتار با انگیزه است. عمدتاً فرض بر این است که «انرژی سازمانی بهره ور» محرک اصلی برای ارزش سهامداران و ذینفعان و نیروی قدرتمندی با ویژگی شدت، سرعت و استقامت است و بر کار سازمان تأثیر می‌گذارد (بروچ و گوشال، ۲۰۰۳). دلیل اصلی این گفته این است که هرچه افراد انرژی بیشتری داشته باشند، تلاش بیشتری برای کار خود می‌کنند (شیوما و همکاران ۲۰۰۷).

مفهوم انرژی سازمانی ارتباط نزدیکی با مفهوم مشارکت کارکنان دارد (لامبرتی، ۲۰۱۰؛ لاک و کرافورد، ۱۷، ۲۰۰۴). ویلدروموت و پاکن (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند که رهبری می‌تواند با الهام بخشی یا القای حس بیگانگی به کارکنان، بر مشارکت یا کناره‌گیری کارکنان اثرگذار باشد. آنها بر این باورند که کارکنان درگیر در کار، پرانرژی هستند و برای انجام هر چه سریعتر وظایف مورد نظر، افتخار می‌کنند و احساس شوق دارند. انرژی سازمانی بهره ور نتیجه وضعیت بهزیستی کارکنان است (بروچ و گوشال، ۲۰۰۳؛ کامرون، برایت، و کازا، ۱۹، ۲۰۰۴). برخی از تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر تیم و به تبع آن انرژی سازمانی شامل انرژی جسمی فرد، انرژی شناختی و انرژی عاطفی است (بروچ و گوشال، کول و بروچ، شیوما و همکاران، ۲۰۰۷). لامبرتی (۲۰۱۰) اظهار داشت که محرک‌های انرژی سازمانی بهره ور، همان هویت شرکت‌ها، تعامل، اعتماد، رهبری، هوش هیجانی و رویه‌های منابع انسانی هستند. بروچ و گوشال (۲۰۰۳) عنوان کردند که شرکت‌ها از نظر شدت و کیفیت انرژی تفاوت دارند. شدت اشاره به قدرت انرژی سازمانی دارد که در سطح فعالیت‌ها، میزان تعاملات، میزان هوشیاری و میزان هیجان هیجانی مشاهده می‌شود. کیفیت به انرژی‌های مثبت مانند شور و شوق، شادی و رضایت یا انرژی‌های منفی مانند ترس، ناامیدی یا اندوه. توان پایین، بی‌اختیاری و بی‌حرکی، خستگی، انعطاف پذیری و بدبینی اشاره دارد. در هر زمان معینی، سازمان در وضعیت انرژی خاصی قرار خواهد گرفت. علاوه بر این، انرژی، پیش بینی کننده خوبی در مورد درجه دستیابی فرد به نتایج است، زیرا افراد به احتمال زیاد می‌توانند توان متناسب با مقدار انرژی مورد استفاده خود را در فعالیت‌ها سرمایه گذاری کنند (شیوما و همکاران ۲۰۰۷).

شیوما و همکاران (۲۰۰۷) رابطه بین انرژی فردی و سازمانی و عملکرد کسب و کار را مورد بررسی قرار دادند. آنها سه نوع پویایی انرژی را در یک سازمان مشخص کردند: زیرساخت‌های سازمانی، تعاملات اجتماعی و رفتارهای فردی. آنها نتیجه گرفتند که در تحلیل موفقیت سازمانی و رقابت جویی، انرژی سازمانی یک متغیر وابسته است و نه یک متغیر مستقل. این انرژی از عناصر شناختی، جسمی و عاطفی تشکیل شده است که در ایجاد انگیزه نقش دارند. این انرژی به نوبه خود بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

به همین ترتیب، کول و همکاران (۲۰۰۵) ارتباط بین انرژی جمعی افراد در یک سازمان و عملکرد آن شرکت‌ها را تأیید کردند. در دو نظرسنجی انجام شده در ۹۲ سازمان، نویسندگان معیاری تحت عنوان «سنجه انرژی بهره ور» ۲۰ یا (PME) ابداع کردند. آنها همچنین ارتباط بین معیارهای درونی مانند تعهد به اهداف، تعهد سازمانی و رضایت شغلی را ارزیابی کردند. این معیارها در نقطه مقابل یک واحد انرژی بهره ور اندازه‌گیری شدند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین متغیرهای داخلی یک سازمان و بازده عملکرد آن در واحدهای «سنجه انرژی بهره ور» رابطه وجود دارد. انرژی بهره ور می‌تواند درک مثبتی در افراد ایجاد کند که به نوبه خود می‌تواند توانایی آنها در پرداختن به چالش‌های درون سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (دونلی، ۲۰۰۸، ۲۱؛ چرنسیس، اگزین، گلن و آیسبرگ، ۲۲، ۲۰۰۶). این احساسات مثبت منجر به افزایش خلاقیت در نیروهای دانشی و در نهایت سرعت بیشتری به بازیابی نیروها می‌دهد (بیرما، ۲۳، ۲۰۰۸). داوینی (۲۴، ۲۰۰۸) دریافت که جو عاطفی مثبت تأثیر معنی داری بر رضایت شغلی و اشتغال کارمندان دارد. مطابق گفته بروچ و وگل (۲۰۱۱، a)، «رهبرانی که یاد می‌گیرند انرژی بهره ور سازمان‌های خود را تقویت و به کار گیرند، می‌توانند الهام بخش نیروی کار خود با اهداف مشترک باشند، در حالی که می‌شد به دلیل ناراضیاتی کارکنان، استعفا، فرسودگی یا ترک شغل، توجه خاصی به نیروی انسانی نداشت.»

برای دسته بندی انواع انرژی باید انرژی را به عنوان «ظرفیت انجام کار» توصیف کرد (شیوما و همکاران ۲۰۰۷، ۷۰). یا «مخزن سوختی که باعث می‌شود سازمان‌های بزرگ اداره شوند» (کول و همکاران ۲۰۰۵). این منبعی است که بین سطوح بالا و پایین انرژی در نوسان است و بر عملکرد افراد و تیم‌ها تأثیر می‌گذارد. این انرژی به نوبه خود بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد زیرا انرژی این سازمان با مجموع انرژی افراد ارتباط دارد اما با آن برابر نیست (بروچ و گوشال، ۲۰۰۳). انرژی نتیجه تعامل بین انرژی فردی، انرژی تیمی و انرژی سازمانی است. هر نوع انرژی توسط عوامل مختلفی هدایت می‌شود. انرژی فردی توسط رفتار فردی هدایت می‌شود، در حالی که انرژی تیمی توسط تعامل اجتماعی در تیم‌ها هدایت می‌شود و انرژی سازمانی با زیرساخت‌های سازمانی هدایت می‌شود. انرژی بسیار بهره ور حاصل عملکرد بالای شرکت‌هاست (تاریس و شرورز، ۲۵، ۲۰۰۹).



انرژی فردی را می‌توان به عنوان محرک فرد برای انجام کار توصیف کرد. کول و همکاران (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند که انرژی فرد توسط دو ویژگی هدایت می‌شود. اولاً، انرژی از درون فرد سرچشمه می‌گیرد و در نتیجه تعامل معاشرت در گروه یا تیمی است که انرژی را در درون ایجاد می‌کند. ویژگی دوم ساختاری چند بعدی است که از ابعاد عاطفی، شناختی و رفتاری تشکیل شده است (بروچ و گوشال ۲۰۰۳؛ کول و همکاران ۲۰۰۵؛ شیوما و همکاران ۲۰۰۷). تارپس و شرورز (۲۰۰۹) دریافتند که کارکنانی که سطح بالایی از بهزیستی را گزارش می‌دهند، مولد هستند. یکی از عواملی که سهم مهمی در سطح بالایی از بهزیستی فردی دارند، تقاضای سازمانی است که همراه با کنترل و پشتیبانی است (تارپس و شرورز، ۲۰۰۹؛ دونالدسون-فیلدر و باند ۲۰۰۴). سطح بالای تقاضا همراه با سطح پایین حمایت و کنترل با بهزیستی پایین در افراد همراه بود. کاراسک (۱۹۷۹) یکی از مدل‌های قبلی پویایی انرژی را توسعه داد که مربوط به توانایی فرد در مقابله با مطالبات ناشی از اهداف یا انتظارات سازمان است. اگر فرد کنترل، اقتدار و پشتیبانی کافی از سوی مدیریت داشته باشد، به احتمال زیاد فرد برای مقابله با خواسته‌های شغلی، انرژی را به روشی مثبت هدایت می‌کند. اگر فرد کنترل خود را بر روی منابع نداشته باشد، انرژی به عنوان استرس آشکار می‌شود، که به انرژی سازمانی کمک نمی‌کند. تارپس و شرورز (۲۰۰۹) استدلال می‌کنند که عواملی که باعث خوشحالی افراد می‌شود، تأثیر مثبتی بر انرژی فرد دارند. تل (۲۰۱۱) به فعال کننده‌های انرژی و دفع عوامل مهار کننده انرژی اشاره دارد. فعال کننده‌ها تمرکز و انرژی را برای هدایت رفتارهایی که انجام می‌شود افزایش می‌دهند. عوامل مهار کننده انرژی ذهنی را کاهش داده و رفتار را کند یا کرده یا همراه می‌کنند. طبق گفته‌های تارپس و شرورز (۲۰۰۹)، عوامل وادار کننده آنهایی هستند که به فرسودگی عاطفی مربوط می‌شوند. آنها استدلال می‌کنند که سطوح بالای فرسودگی عاطفی منجر به کاهش تلاش یا انرژی می‌شود. آنها همچنین دریافتند که سطح بالای فشار شغلی همراه با سطح پایین کنترل بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد، که به نوبه خود منجر به خستگی عاطفی می‌شود.

انرژی تیمی بستر اجتماعی انرژی است که توسط کول و همکاران (۲۰۰۵) توصیف شده است. در این تعامل اجتماعی، دو ویژگی در سطح انرژی، یعنی معادلات شناختی و عاطفی نقش دارند. معامله شناختی مبتنی بر چرخه فرستنده - گیرنده است که شامل دانش، درک و واکنش است. ویژگی دیگر معامله عاطفی، درون تیمی است که بر اساس نمایش احساسات، واکنش‌ها و عقاید ساخته شده است (شیوما و همکاران، ۲۰۰۷). آنها اضافه می‌کنند که تنها مهمترین محرک انرژی تیم، تعاملات اجتماعی در تیم‌هایی است که احساسات اجتماعی بر اساس نمایش احساسات، واکنش‌ها و تعديلات ایجاد می‌شود. عواملی که انرژی تیم را فعال می‌کنند، عواملی هستند که تعامل اجتماعی را ترویج می‌کنند (کول و همکاران، ۲۰۰۵؛ شیوما و همکاران، ۲۰۰۷). شیوما و همکاران (۲۰۰۷) ادعا می‌کنند که فعالیتهای سازمانی باعث تعامل اجتماعی می‌شود و این محرک‌ها شامل فرایندهای اجتماعی شدن، حمایت اجتماعی، توسعه شغلی، روابط دوستی، انگیزه شخصی، رشد شخصی و اعتماد به نفس می‌شوند. وایت (۲۰۰۸) استدلال می‌کند که عوامل داخلی که در انرژی تیم نقش دارند، هدف، چالش، دوستی، مسئولیت، رشد و رهبری هستند. متیو (۲۰۰۷) پیشنهاد می‌کند که یک فرهنگ انرژی بهره ور شامل عناصری مانند نوع مناسب افراد، شناسایی با شغل، کار تیمی، اعتماد و پشتیبانی است. این امر با وضوح، در انسجام و سازگاری با تغییر مشخص می‌شود. متیو همچنین استدلال می‌کند که حمایت اجتماعی - عاطفی بر وضعیت شناختی افراد تأثیر می‌گذارد و اگر تأثیر مثبت باشد، این امر باعث ایجاد انگیزه بیشتر و افزایش بهره وری می‌شود. عواملی که انرژی تیم را مهار می‌کنند مواردی هستند که محدودیت و یا غلبه بالایی دارند. متیو همچنین استدلال می‌کند که حمایت اجتماعی - عاطفی بر وضعیت شناختی افراد تأثیر می‌گذارد و اگر تأثیر مثبت باشد، این امر باعث ایجاد انگیزه بیشتر و افزایش بهره وری می‌شود. عواملی که انرژی تیم را مهار می‌کنند، عواملی هستند که تعامل اجتماعی را محدود یا از آن جلوگیری می‌کنند (شیوما و همکاران، ۲۰۰۷). برخی از این عوامل می‌توانند منجر به شکل‌گیری ساختار سازمانی ضعیف، عدم اعتماد و یا ساعات کاری بیش از حد باشند.

در بیان انرژی سازمانی نیز، شیوما و همکاران (۲۰۰۷) بر اهمیت فعالیتهای سازمانی تأکید می‌کنند که بر عواملی مانند فرآیندهای اجتماعی شدن، پشتیبانی، توسعه شغلی، روابط دوستی، انگیزه و رشد و انواع جریان اطلاعاتی اثرگذار بر فرد، تأثیر می‌گذارد. فعالیتهای سازمانی به نوبه خود محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن انرژی تیم شکوفا می‌شود. طبق گفته‌های شیوما و همکاران (۲۰۰۷)، نقطه اتصال انرژی فردی و تیمی، بستر انرژی ایجاد شده توسط سازمان است. این بستر براساس یک فرهنگ سازمانی ساخته شده است که شامل هنجارها، ارزشها، احساسات و عبارات رفتاری سازنده است. تحقیقات لامبرتی (۲۰۱۰) شش عامل محرک انرژی سازمانی را شامل می‌شود که شامل مشارکت (از جمله ارتباطات، شناخت و کنترل شغلی)، رهبری، هوش هیجانی، هویت سازمانی، اعتماد و شیوه‌های منابع انسانی است. تاوورمینا (۲۰۰۸) به اهمیت فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی، شامل ارزشها، رضایت شغلی و درگیری کارکنان اشاره دارد. طبق گفته‌های بروچ و گوشال (۲۰۰۳)، عوامل بازدارنده،



انرژی کمتری ایجاد می‌کنند و با علائم بی میلی، بی تحرکی، خستگی، عدم انعطاف پذیری و بدبینی مشخص می‌شوند. برخی از علل مشخص شده این موارد توسط بروج و گوشال (۲۰۰۳) ناشی از اولویت‌های متناقض، عدم همکاری، اهداف نادرست و سطح پایین کارکرد تیمی است. انرژی فردی، انرژی تیمی و سازمانی را هدایت می‌کند. اگر انرژی فردی زیاد باشد به احتمال زیاد انرژی تیم بالا خواهد بود و منجر به انرژی سازمانی مثبت می‌شود. فرهنگ سازمانی و رهبری فرهنگ را تنظیم می‌کند (فرد، رستمی و تقی لو ۳۲، ۲۰۰۹؛ لوک و کرافورد ۳۳، ۲۰۰۴؛ متیو، ۲۰۰۷) و بنابراین بستری را ایجاد می‌کنند که انرژی سازمانی بالایی در آن تولید شده باشد. با این حال، این ادبیات حاوی شواهد تجربی کافی در مورد عوامل بازدارنده و وادارنده انرژی سازمانی بهره ور نیست. درمان (۲۰۰۸) در بخش محدودیت‌های مربوط به تحقیق خود عنوان کرد که نیاز به درخواست مستقیم اطلاعات از سوی کارمندان، به عنوان یکی از محدودیت‌های این تحقیقات احساس می‌شود.

## ۲.۲ تحلیل میدان نیرو

تحلیل میدانی نیرو ۳۴ (FFA) به عنوان یک روش سیستمیک با هدف بهبود مدیریت تغییر با خلق یک رویکرد تاکتیکی توسط لوین ۳۵ (۱۹۴۶) ابداع شد. همان طور که لوین (۱۹۴۶، صص. ۱۱۱-۱۱۳) اظهار داشت، رفتار در یک بافت نهادی ایستا نیست بلکه تعادل پویایی از نیروهای در جریان مقابل هم می‌باشد. بر این اساس، اگر یک تغییر با موفقیت انجام شود، شناسایی نیروهای وادارنده که از تغییرات پشتیبانی می‌کنند و همچنین نیروهای بازدارنده‌ای که مانع از تغییر می‌شوند، مهم است. پنج مرحله اصلی برای تحلیل میدانی نیرو وجود دارد: (۱) تغییر برنامه ریزی شده را مشخص کنید، (۲) نیروهای وادارنده را که تغییرات را تحریک می‌کنند، شناسایی کنید، (۳) نیروهای بازدارنده‌ای که موجب تغییر می‌شوند، را شناسایی کنید، (۴) راهکارهایی را برای تشویق نیروهای وادارنده تدوین کنید، و (۵) راهکارهایی را برای کاهش یا از بین بردن نیروهای بازدارنده تدوین کنید. بالکامب ۳۶ (۲۰۰۶) تأکید می‌کند که مهمترین مزیت تحلیل میدانی نیرو این است که محقق چارچوبی را برای شناسایی نیروهای وادارنده و بازدارنده از موضوعات مورد بررسی فراهم می‌کند. هارتویگ ۳۷ (۲۰۱۶) به صورت پیچیده تری تحلیل میدانی نیرو را به عنوان ابزاری مؤثر برای توصیف بادهای مخالف ۳۸ و شناسایی بادهای موافق ۳۹ برای تغییرات سازمانی پایدار تعریف می‌کند. تحلیل میدانی نیرو درکی عمیق از نیروهای موافق و مخالف تغییر را ترسیم می‌کند، و بنابراین، به عامل تغییر امکان می‌دهد تا اطلاعات را بر حسب اهمیت آن برای تغییر سازماندهی کند و استراتژی‌هایی را برای مدیریت مؤثر در تغییر ایجاد کند (شیویواستوا، شریواستوا، و راماسامی ۴۰، ۲۰۱۷؛ سوانسون و کرید ۴۱، ۲۰۱۴).

## ۰.۳ روش شناسی پژوهش

این پژوهش به روش کیفی انجام شده است و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا استفاده شده است. در این تحقیق، جامعه آماری شامل کارکنان اداره امور شعب بانک ملی می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۷ نفر از مدیران آن انتخاب شدند و از آنان مصاحبه به عمل آمد. پژوهش حاضر نیز با توجه به نوع و شیوه منتخب، با نمونه‌گیری گلوله برفی و نظری در پی انتخاب مشارکت‌کنندگان مطلع و آگاه بر محور پژوهش است. در این پژوهش با توجه به جدید بودن موضوع در سطح بانک، انتخاب مشارکت‌کنندگان براساس شاخص‌های مشخص، و در توالی تکمیل اطلاعات و هنگام طراحی و انتخاب مقوله‌های پژوهش، حساسیت بر انتخاب افراد خاص و تأثیرگذار در بانک بیشتر باشد. این اقدام به نیت غنی‌سازی مجموعه اطلاعات گردآوری شده می‌باشد، همچنین پیش‌بینی می‌گردد در طی مسیر، پژوهشگر از روش گلوله برفی در جهت اثربخشی تسهیم دانش و تکمیل مجموعه مشارکت‌کنندگان خود از طریق معرفی افراد مطلع استفاده خواهد کرد. این عمل معمولاً در پژوهش‌های نظام سازمان و مدیریت مرسوم است. برای طراحی سؤالات مصاحبه، ابتدا سه مصاحبه‌ای آزمایشی انجام گرفت و پس از آن سؤالات تحقیق طراحی شد. برای آشنایی مصاحبه‌شوندگان با مباحث کلی در مورد انرژی سازمانی، قبل از انجام هر مصاحبه، مباحث به آنها معرفی می‌شد و بدین وسیله، امکان آشنایی آنها با موضوع تحقیق و اطلاعات تکمیلی درباره‌ی آن فراهم می‌آمد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل محتوا استفاده شد و در طی آن، همه‌ی مصاحبه‌های انجام گرفته به دقت و به صورت نظام مند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و مفاهیم و مقوله‌های مهم شناسایی شدند.

## ۰.۴ یافته‌های تحقیق

در این بخش نتایج بحث‌های گروهی در هر سؤال تحقیق با بحث همراه با یافته‌ها با توجه به تحقیقات قبلی ارائه شده است.



پس از بررسی و ثبت کلیه مصاحبه‌های انجام شده، با استفاده از کد گذاری اولیه، مجموعه‌ای از مفاهیم بازیابی شدند و برای رسیدن به مقوله‌های مناسب، دسته‌های مفهومی گوناگون مورد بررسی قرار گرفتند و در مقوله‌های متناسب قرار داده شدند. در پایان مقوله‌های مورد نظر به دو دسته‌ی کلی عوامل و ادارنده‌ی انرژی سازمانی بهره‌ور و عوامل و ادارنده انرژی سازمانی بهره‌ور تقسیم شدند.

مهمترین عوامل و ادارنده از نظر مصاحبه‌شوندگان، شناخته شدن، حمایت مدیریت، پاداش، و اعتماد بود. شناخته شدن به عنوان یک عامل مهم در زمینه انرژی سازمانی در همه گروه‌های متمرکز شناخته شده است. در بحث در مورد عوامل مشخص شد که منظور از شناخته شدن نه تنها شناخت مادی، بلکه تمام جنبه‌های دیگر شناخت غیررسمی و شخصی است. برخی از شرکت کنندگان، این نوع شناخت را نوعی شناخت غیر رسمی و ملموس‌تر توصیف کردند. حمایت مدیریت همچنین به عنوان و ادارنده مهم انرژی سازمانی شناخته شد. پشتیبانی مدیریتی بیانگر تمایل شرکت کنندگان برای مشارکت در بهسازی و احساس آنها در جهت انجام این کار با حمایت مدیریت بود. حمایت مدیریت تضمین می‌کند که کیفیت و کمیت مناسب برای انجام کار وجود دارد. پاداش همچنین به عنوان یک عامل و ادارنده برجسته از سوی مصاحبه‌شوندگان شناخته شده است و نمی‌توان از آن به عنوان و ادارنده مهم انرژی سازمانی چشم پوشی کرد. پاداش به عنوان پاداشی عادلانه برای انجام کارها تعریف شد. این امر باید به ارزش آفرینی وابسته باشد و افراد باید احساس کنند که به طور عادلانه بهای آنچه برای شرکت ارزش داشته است، پرداخت می‌شود. اعتماد تعریف شده از سوی مشارکت کنندگان به این معنی بود که نه تنها احساس می‌کردند که به مدیر بلافصل خود اعتماد دارند بلکه این اعتماد در گزارش‌های مستقیم آنها منعکس شده که به آنها اعتماد به نفس داده است. افراد احساس می‌کردند که برای کنترل و مدیریت مسئولیت‌های خود با کمترین دخالت، به آزادی نیاز دارند

همانطور که در مورد عوامل و ادارنده مشخص شد، عوامل بازدارنده‌ای که توسط پاسخ دهندگان مشخص شده اند شامل قوانین دست و پاگیر، بی‌نظمی، کمبود منابع و کاستی در تعادل بین کار / زندگی بود. نمونه‌ای از قوانین دست و پاگیر، نیاز به اخذ تأیید مکرر برای دریافت منابع و مواد درون سازمانی بود. این به عنوان یک موضوع روزمره حاکمیتی دیده می‌شد که بر تصمیم‌گیری‌ها تأثیر می‌گذارد. مصاحبه‌شوندگان گزارش دادند که قوانین دست و پاگیر و عدم نظم و انضباط باعث عدم کنترل می‌شود که تأثیر منفی بر انرژی فرد می‌گذارد. بی‌نظمی به عنوان ناکامی کارکنان در پیروی از سیاست‌ها و رویه‌ها توصیف شده است و برای مقابله با آن نیاز به تلاش و انرژی از طرف مدیریت است. کمبود منابع مربوط به به منابع مالی، افراد، تجهیزات و سایر مواد لازم برای انجام کار اشاره دارد. مشکلات مربوط به تعادل بین کار / زندگی با اشاره خاص به ساعات کاری طولانی و همچنین انتظار این که کارمندان باید روزانه بیست و چهار ساعته برای مقابله با مشکلات مربوط به کار در دسترس باشند، ذکر شد. در طول بحث و گفتگو، مصاحبه‌شوندگان به این اشاره داشتند مسایلی در قالب عدم اعتماد مطرح می‌شود مبنی بر این که گفته می‌شود که چه کاری باید انجام شود و چگونه، که می‌تواند به عنوان عدم اعتماد توسط سرپرستان تعبیر شود. این امر به عدم اختیار افراد برای تصمیم‌گیری مرتبط است.

تعداد کدهای استخراجی حاصل از انجام مصاحبه‌ها برابر با ۱۲۴ کد بود که با تلخیص کدها تعداد ۹۸ کد محوری استخراج و با استفاده از آنها طبقه بندی لازم برای شناسایی عوامل بازدارنده و و ادارنده انرژی سازمانی بهره‌ور انجام شد. سپس در درون هر دو عامل مقوله‌های تحقیق شناسایی گردیدند.

جدول (۱) طبقه بندی کدهای مستخرج از مصاحبه - منبع: یافته‌های تحقیق

عامل	مقوله	مفاهیم
عوامل و ادارنده	شناخته شدن	معرفی، توجه، قدردانی، ارایه بازخورد
	حمایت مدیریت	مشاوره، ارشاد، تأیید، خطوط راهنما
	پاداش	حقوق و مزایا، امنیت مالی، پوشش بیمه
عوامل بازدارنده	اعتماد	تفویض اختیار، استقلال عمل، کار تیمی
	قوانین دست و پاگیر	دوباره کاری، کنترل بیش از حد، عدم اختیار
	بی‌نظمی	ابهام در مسئولیت‌ها، بی‌برنامگی،
	کمبود منابع	عدم تخصیص بودجه، محدودیت‌های زمانی
عدم تعادل بین کار / زندگی	ساعات زیاد کار، سختی معیشت، استرس شغلی	



مثلا برای سؤال تحقیق ۱: عوامل مؤثر در خلق انرژی سازمانی کدامند؟ یکی از مصاحبه‌های انجام شده به شرح زیر بود:

« برای داشتن انرژی سازمانی باید در سازمان تعهد وجود داشته باشد برای اینکه شخصی در سازمان متعهد بار بیاید باید از وی بابت زحماتش تشکر و تقدیر به عمل آید و به او کمک شود تا در سازمان به رشد و بالندگی برسد تا انرژی لازم برای داشتن یک سازمان پویا فراهم شود و و تلاش شود که موانع بروز خلاقیت و محدودیتهای تصمیم‌گیری رفع گردد. »

در این متن مفاهیم قدرانی، و عدم اختیار از کدهای « بابت زحماتش تشکر و تقدیر به عمل آید » و « محدودیتهای تصمیم‌گیری رفع گردد. » استخراج می‌شود.

و یا در این نمونه:

« در اداره امور شعب ما برای تهیه گزارش‌های مربوط به اعتبارات قوانین سخت گیرانه‌ای داریم و مجالی برای برای اعمال تجربیات و سوابق و توانایی‌های شخصی وجود ندارد. اگر از سوی مدیریت کل دستورالعملهای شفاف صادر شوند و آزادی عمل بر اساس قابلیت‌های فردی وجود داشته باشد می‌توان با همفکری همکاران پرونده‌ها را به نحو بهتری خاتمه داد. »

در این متن مفاهیم مربوط به کنترل بیش از حد، عدم اختیار، و کار تیمی از کدهای «قوانین سخت گیرانه‌ای داریم»، «آزادی عمل بر اساس قابلیت‌های فردی»، و «توان با همفکری همکاران پرونده‌ها را...» استخراج می‌شود.

شناخته شدن: آنچه در محیط کار اهمیت دارد، برجسته کردن قدرانی‌ها از کارکنان است. شناخت کارکنان تصدیق و تأیید به موقع، توجه به رفتارهای غیررسمی یا رسمی در کار، و ارزش قابل شدن به تلاش یا نتایج شخصی یا تیمی است که از اهداف و ارزشهای سازمان پشتیبانی می‌کند، و به وضوح فراتر از انتظارات عادی است. قدرانی یک نیاز اساسی بشر است. کارکنان به قدرانی از طریق تشخیص کار خوب خود پاسخ می‌دهند زیرا این امر تأیید می‌کند که کارشان توسط دیگران ارزشمند واقع شده است. وقتی به کارمندان و کارشان ارزش قائل می‌شوند، رضایت و بهره‌وری آنها بالا می‌رود و آنها برای حفظ یا بهبود کار خوب انگیزه می‌گیرند و سبب بهبود انرژی سازمانی می‌شود (آرونولدز و همکاران، ۲۰۱۰).

حمایت مدیریت: پشتیبانی مدیریتی می‌تواند بخش‌های مختلفی از سازمان را در بر بگیرد. حمایت مدیریت می‌تواند در توسعه استراتژی، تدوین طرح پروژه منابع موجود را ارزیابی کند؛ منابع اضافی لازم را پیشنهاد دهد؛ برنامه ارتباطات سازمان را تعریف کند؛ چارچوبی برای پایش و نظارت و مدیریت فرایندها را تعیین کند و یک استراتژی برای انتقال تجربیات و آموزش و بهبود عملیاتی تبیین کند. تلاش کارکنان در پرتو حمایت مدیریت منجر به دلگرمی و تعهد آنان به کار شده و می‌تواند به تقویت و بازآفرینی انرژی‌های خفته در بخش‌های عملیاتی منجر شود (دروتر و چاران، ۲۰۰۱).

پاداش: پاداش کارمندان به پاداش یا جبران خدمت داده شده به کارکنان برای انجام کارهای کاری خود اشاره دارد. پاداش جذابیت اساسی کار برای کارکنان جهت انجام کار مؤثر و مؤثر فراهم می‌کند. پاداش منجر به انگیزه کارکنان می‌شود. حقوق و دستمزد منبع مهمی از درآمد برای کارکنان محسوب می‌شود و سطح زندگی آنها را تعیین می‌کند و بر حقوق و دستاوردها و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین میزان و روش پاداش هم برای مدیریت و هم برای کارمندان بسیار مهم است. وجود یک نظام پاداش مؤثر، وحدت رویه کارمندان را ترغیب می‌کند زیرا کارکنان یک گروه / کادر خاص حقوق برابری دارند (تاریس و شرورز، ۲۰۰۹).

اعتماد: اسمیت و شوگلر ۴۲ (۲۰۱۰) عنوان می‌کند که که اعتماد در سطح بین فردی و نهادی وجود دارد، اما در سطح سازمانی اعتماد باید در نتیجه تعاملات سطح خرد بازیگران انفرادی ظاهر شود. پیش شرطها و پایه‌های اعتمادسازی برای تقویت انرژی سازمانی، مانند انتظارات پیش زمینه‌ای، انتظارات سازنده، عقاید مشترک، هنجارهای نهادی قابل اعتماد و مجموعه‌ای از ارزشهای مشترک متفاوت است. با این حال، این باورهای مشترک، ارزشهای مشترک یا آشنایی شرایطی مشترکی برای شکل‌گیری اعتماد به عنوان پیشران انرژی سازمانی هستند. در محیط سازمان‌ها نیز هرچه احساس عدم اطمینان بیشتر باشد، نیاز به اعتماد بیشتر می‌شود. هرچند که هرچه عدم اطمینان بیشتر باشد، اعتمادسازی دشوارتر خواهد بود (کوهن، ۲۰۱۵).

قوانین دست و پاگیر: پاشخگویان در خلال مصاحبه به مواردی اشاره کردند که نشان می‌داد وجود بوروکراسی بیش از حد در «قوانین کهنه و بیش از حد تفصیلی»، «نقص در فرم‌ها و به روز نبودن آنها»، و کنترل بیش از حد برای صدور مجوزها» و «تزلزل در تفسیر قوانین و مقررات» سبب





ایجاد قوانین دست و پاگیری شده است که باعث افت انرژی سازمانی می‌گردد. نل (۲۰۱۱) عنوان کرد که رسمی‌سازی بیش از حد سبب تحلیل انرژی سازمانی در سازمانهای نوآورانه می‌شود. قوانین دست و پاگیر و کاغذ بازی مدیریت و تمرکز بیش از حد بر تعاملات روزمره کارکنان سبب کاهلی و کاستن از نیروی آنان شده و، می‌تواند سبب بی‌اشتیاقی، عدم تعهد شده و به عنوان یک مانع عمده در برابر انرژی سازمانی قرار بگیرد. بی‌نظمی: پاسخگویان عنوان می‌کردند که مدیران فاقد فرآیندهای نظم و انضباطی برای تولید و پرورش ایده‌ها هستند. کدهایی مانند «بی‌نظمی نبود انضباط»، «کم شدن مشوقها و عدم ترغیب افراد برای کار با انرژی» از جمله کدهای بازدارنده انرژی سازمانی بودند. در عین حالی که بیشتر رهبران به اهمیت انرژی در تغییر سازمانی توجه دارند، اما بسیاری از آنها برای رها کردن انرژی سازمانی دچار بی‌برنامگی می‌شوند. مدیران اجرایی، در عین حالی که از یک ایده بزرگ هیجان زده می‌شوند و مستقیماً دست به ابتکار عمل می‌زنند؛ به اشتباه تصور می‌کنند که صرف یک سخنرانی از سوی مدیرعامل، همه توجهات را به سوی خود سوق می‌دهند. رعایت قوانین و مقررات به ویژه در اوایل تغییر و بهبود انرژی سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد (احمدی و همکاران، ۲۰۱۷).

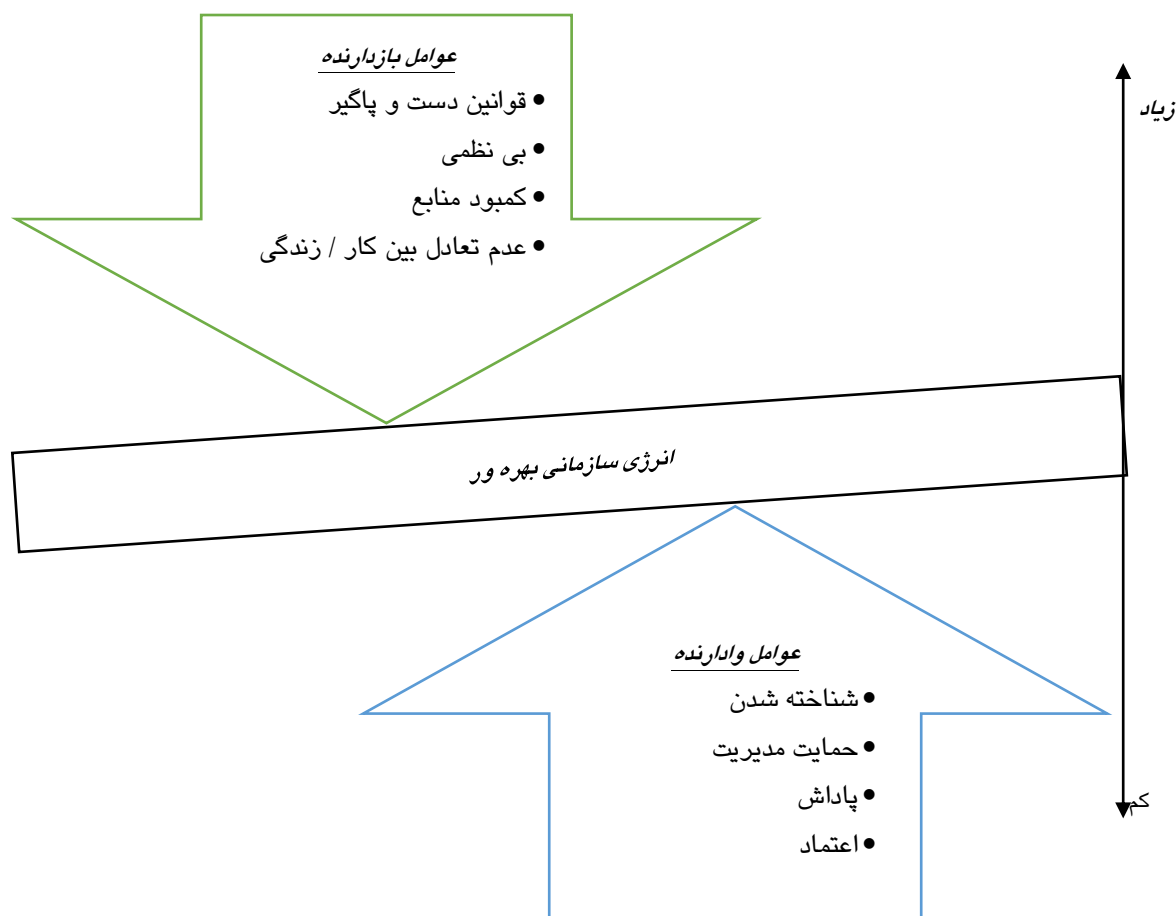
کمبود منابع: پاسخگویانی که در بخش‌های سرپرستی بودند، مجموعه متفاوتی از عوامل بازدارنده را فهرست کردند. اما یکی از نقاط مشترک آنها، تأکید بر کمبود منابع به عنوان یکی از عوامل بازدارنده بود. مثلاً «فقدان مهارت» به عنوان یکی از کدهای مربوط به کمبود منابع مطرح گردید که در مورد مهارت‌های خود و همچنین ضعف در تهیه‌ی گزارش‌ها مشهود بوده است. همچنین پاسخگویان به موارد دیگری اشاره کردند که مربوط به کمبود منابع بود از جمله که «نداشتن اطلاعات کافی برای تجزیه و تحلیل» که هنگام اشاره به تصمیم‌گیری ضعیف، کمبود منابع و فرهنگ مقصریابی مطرح گردید. همچنین کدهای «عدم تجربه»، «کمبود ملزومات» و «غیبت اعضای تیم» از جمله کدهای دیگر برای شکل‌گیری مقوله‌های مربوط به عامل بازدارنده کمبود منابع بودند.

عدم تعادل بین کار/ زندگی: از میان کدهای استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده، کدهایی مانند «فاصله خانه ام تا محل کار زیاد است و وقت و هزینه زیادی را صرف رفت و آمد در این فاصله می‌کنم» و یا «مجبورم برای تکمیل کارهای عقب مانده در ساعات اضافه کاری در بانک بمانم» و یا بیان این که «سختی معیشتی و نداشتن وقت برای فرزندانم به دلیل فشار کاری بیش از حد است»؛ از جمله مواردی بودند که شکل دهنده عامل بازدارنده عدم تعادل بین کار/ زندگی در بین کارکنان بودند.

## نتیجه گیری

این تحقیق با تکیه بر این تئوری و یافته‌های حاصل از تحقیق انجام شده توسط بروچ و گوشال (۲۰۰۳)، شیوما و همکاران (۲۰۰۷) و لامبرتی (۲۰۱۰) انجام شد. نتایج شامل داده‌های تجربی عوامل بازدارنده و وادارنده انرژی سازمانی بهره ور بود. در این مطالعه یک رویکرد کیفی امکان توسعه یک مدل را شناسایی کرده است که عوامل وادارنده و بازدارنده انرژی سازمانی را که می‌تواند در مدیریت و انگیزه کارمندان در یک اداره امور شعب بانک به کار بیاید، برای موفقیت سازمانی مفید باشد. به منظور تولید مدل، از چارچوب تحلیل میدان نیرو استفاده شده است. تجزیه و تحلیل میدانی نیرو که مبنای آن کار اصلی کرت لوین است، روشی برای ارزیابی و به تصویر کشیدن نیروهای است که بر یک وضعیت تأثیر می‌گذارند. شکل ۱ تحلیل‌هایی است که از داده‌های مربوط به هر ۸ مقوله مربوط به دو عامل بازدارنده و وادارنده تهیه شده است. فایده تحلیل میدان نیرو این است که به مدیران نشان می‌دهد به منظور افزایش سطح انرژی در سازمان، چگونه نیروها را به کار گیرند. برای انجام این کار، مدیران باید تأکید بیشتری بر روی عوامل بازدارنده داشته باشند و از تأثیر آنها بکاهند. تجزیه و تحلیل میدانی نیرو چهارچوبی عملی را برای مدیران فراهم می‌کند تا برای به حداکثر رساندن انرژی سازمانی از آن استفاده کنند. شکل (۱) تجزیه و تحلیل میدانی نیرو که توانمندسازان و مهارکنندگان اصلی را به تصویر می‌کشد عوامل بازدارنده انرژی را قوانین دست و پاگیر، عدم نظم و انضباط، کمبود منابع، و تعادل کار / زندگی ضعیف می‌داند. عوامل وادارنده براساس یافته‌های مطالعه، تمرکز بر عوامل مؤثر و فردی، زمینه‌های اصلی برای تقویت انرژی بهره ور هستند. نتایج نشان می‌دهد که به جنبه‌های عوامل نرم و بازخوردهای مثبت اهمیت بیشتری داده می‌شود. تقریباً عوامل وادارنده عواملی هستند که با نحوه برخورد با افراد ارتباط دارند (پشتیبانی مدیریتی، پاداش، منابع کافی، اعتماد). برای ایجاد محیطی که انرژی سازمانی به حداکثر برسد، باید این عوامل تا آنجا که ممکن است فراهم شود. هنگامی که شرایط به گونه‌ای فراهم شود که کارکنان احساس کنند این عوامل در محیط کارشان مورد توجه قرار گرفته است، می‌تواند متناسب با میزان شناخت از فرصتهای رشد شخصی، پیشرفت شخصی، اعتماد، و احترام مالکیت انرژی را در دست داشته باشند. ایجاد جو مناسب باید بر عهده سازمان یا مدیریت عالی باشد.





شکل شماره (۱) عوامل وادارنده و بازدارنده انرژی سازمانی بهره ور

منبع: یافته های تحقیق

لازم است از یک قرارداد صرفاً معاملاتی با کارکنان فاصله گرفته شود که در آن فرد صرفاً در پاسخ به مشوق های ارائه شده توسط سازمان، انرژی لازم را صرف می کند. در عوض، باید فرهنگ تملک و تعامل تشویق شود که در آن کارمندان با میل خود تلاش و انرژی صرف کنند، زیرا احساس می کنند بخشی از سازمان هستند و از کار خود لذت می برند (هندی ۴۳، ۱۹۹۳).

عوامل بازدارنده شامل قوانین دست و پاگیر، فقدان نظم و انضباط و منابع، و ضعف تعادل کار / زندگی با نحوه برخورد با کارکنان مرتبط هستند. یافته های این تحقیق از نتایج تحقیقات قبلی پشتیبانی می کند. از جمله کار شیوما و همکاران (۲۰۰۷) در زمینه توسعه شغلی، رشد و اعتماد؛ تحقیق متیو (۲۰۰۷) در زمینه کار گروهی، اعتماد و پشتیبانی؛ تحقیق لامبرتی (۲۰۱۰) در زمینه شناخت، اعتماد، رویه های منابع انسانی؛ و تحقیق کاراسک ۴۴ (۱۹۷۹) در زمینه کنترل و پشتیبانی. این یافته ها از مدل پویای انرژی در سازمان ها پشتیبانی می کند. در بحث و گفتگو با اعضای گروه و در تفسیر نتایج تحقیق، چندین توصیه ارائه شده که می تواند به بانک در افزایش انرژی سازمانی کمک کند. شرکت ها و مدیران در یافتن راه هایی برای افزایش انرژی سازمانی بهره ور، باید هم در زمینه تحریک عوامل وادارنده و هم مهار عوامل بازدارنده نقش داشته باشند. مدیریت عالی در این زمینه نقش مهمی ایفا می کند اما مدیران بخش ها نیز به طور علی السویه باید نسبت به تصاحب عوامل اثر گذار بر انرژی نقش داشته باشند. اما نقش عمده مدیریت عالی در این است که سیستم ها و رویه هایی ایجاد کند که جنبه های مربوط به شناخته شدن و حمایت مدیریت را ترویج می کند و تأثیرات منفی قوانین دست و پاگیر و بی نظمی را محدود کند. ضمن این که کارکنان باید با عزمی راسخ در تمامی سطوح عوامل اثر گذار بر انرژی را شناسایی و آنها را به توجه افراد تحت تأثیر تغییر دهند. از محدودیتهای تحقیق این است که حجم نمونه برای این تحقیق اکتشافی نسبتاً کم بود. به همین دلیل



نمی توان نتایج را برای کلیه کارمندان سازمانهای دیگر اعمال کرد، اگرچه انتظار می رود نتایج در سایر بانکها مشابه باشد. از آنجا که این یک تحقیق کیفی اکتشافی است، نمی توان آن را تعیین کننده دانست. بر اساس عوامل مشخص شده در این مطالعه، می توان یک مطالعه کمی در مقیاس بزرگتر برای اعتبارسنجی یافته ها انجام داد.

## منابع

۱. Ahmadi, S., Khanagha, S., Berchicci, L., Jansen, J. J. P. (۲۰۱۷). Are managers motivated to explore in the face of a new technological change? The role of regulatory focus, fit, and complexity of decision-making. *J. Manag. Stud.* ۲) ۵۴), ۲۰۹e۲۳۷.
۲. Arnolds, CA, Boshoff, C, Mazibuko, NE & Klemz BR. (2010). The motivational impact of job security, recognition, monetary incentives and training on the job performance of blue collar manufacturing employees. *South African Journal of Labour Relations* 34 (1) : 86-102.
۳. Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264-275.
۴. Bierema, LL. (2008). Adult learning in the workplace: Emotion work or emotion learning? *New Directions for Adult and Continuing Education* (120) : 55-64.
۵. Bruch, H & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review* ۴۵ (1) : ۴۵.
۶. Bruch, H & Ghoshal, S. (2004). Management is the art of doing and getting done. *Business Strategy Review* 15 (3) : 4.
۷. Bruch, H & Vogel, B. (2011b). Strategies for creating and sustaining organizational energy. *Employment Relations Today* 38 (2) : 51-61.
۸. Bruch, H & Vogel, B. (2011a). Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance. Boston: Harvard Business Review Press.
۹. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *The American Behavioral Scientist*, 47, 766-790.
۱۰. Cherniss, C, Extein, M, Golemand, D, & Weissberg, RP. (2006). Emotional Intelligence: What does the research really indicate. *Educational Psychologist* 41 (4) : 239-245.
۱۱. Cohen A. (2015) *Organizational Trust*. In: *Fairness in the Workplace*. Palgrave Macmillan, London
۱۲. Cole, MS, Bruch, H & Vogel, B. (2005). Development and validation of a measure of organizational energy. *Academy of Management Best Conference Paper*, VI, VI-V6.
۱۳. Derman, L., Barkhuizen, N., & Stanz, K. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. *South African Journal of Human Resource Management*, 9 (1) , 194-204.
۱۴. Donaldson-Feilder, E & Bond, FW. (2004). The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. *British Journal of Guidance and Counselling* ۳۲ (۲) : ۱۸۷-۲۰۳.
۱۵. Donnelly, R. (2008). Careers and temporal flexibility in the new economy: An Anglo-Dutch comparison of the organization of consultancy work. *Human Resource Journal*. 18 (3) : 197-215.
۱۶. Downey, JA. (2008). Hierarchy and happiness: The influence of emotion on administrative jobs
۱۷. Drotter, S & Charan, R. (2001). Building leaders at every level: A leadership pipeline. *Ivey Business Journal* May/June: 21-27.
۱۸. Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
۱۹. Fard, HD, Rostamy, AAA & Taghilo, H. (2009). How types of organizational cultures contribute in shaping learning organizations. *Singapore Management Review* 31 (1) : 49-61.
۲۰. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American Psychologist*, 56, 218-226.
۲۱. Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
۲۲. Hartwig, R. T. (2016). Walking the tightrope: A case study of church leadership team facilitation. *Group Facilitation*, (13) , 29.
۲۳. Jamrog, JJ, Vickers, M, Overholt, MH & Morrison, CL. (2008). High-performance organizations: Finding the elements of excellence. *People and Strategy* 31 (1) : 29.
۲۴. Karasek, RA. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly* 24 (2) : 285-285.



۲۵. Lamberti, H. (2010). *The drivers of productive organisational energy*. Unpublished MBA Research Report from Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, 1-95.
۲۶. Lewin K. (1973) *Force field analysis*. *The Annual Handbook for Group Facilitators*. 1946: 111–113.
۲۷. Lok, P & Crawford, J. (2004). *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*. *The Journal of Management Development* 23 (3/4) : 321-338.
۲۸. Lykken, D. T. (2005). *Mental energy*. *Intelligence*, 33, 331–335.
۲۹. Mathew, J. (2007). *The relationship of organisational culture with productivity and quality*. *Employee Relations* 29 (6) : 677-695.
۳۰. Nel, J. (2011). *Mindset transformation*. *Organization Management Journal* 6 (4) : 229-238.
۳۱. Quinn, RW & Dutton, JE. (2005). *Coordinating as energy-in-conversation*. *Academy of Management Review* 30 (1) : 36-57.
۳۲. RW & Dutton, JE. 2005. *Coordinating as energy-in-conversation*. *Academy of Management Review* ۳۰ (۱): ۳۶-۵۷.
۳۳. Schiuma, G, Mason, S & Kennerley, M. (2007). *Assessing energy within organisations*. *Measuring Business Excellence* 11 (3) : 69.
۳۴. Shirom, A. (2003). *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations*. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 135–164.
۳۵. Shirom, A. (2010). *Feeling energetic at work: On vigor's antecedents*. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 69–84). New York: Psychology Press.
۳۶. Shrivastava SR, Shrivastava PS, Ramasamy J. (۲۰۱۷). *Force field analysis: An effective tool in qualitative research*. *Journal of Current Research in Scientific Medicine*. 2017;3 (2) : 139.
۳۷. Smith, PAC & Tosey, P. (1999). *Assessing the earning organisation, part 1: Theoretical Foundations*. *The Learning Organisation* 6 (2) : 7-75.
۳۸. Smith, Ripley L. & Ulrike Schwegler (2010). *The Role of Trust in International Cooperation in Crisis Areas: A Comparison of German and US-America NGO Partnership Strategies*. In: *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. 281–310. Cambridge: Cambridge University Press.
۳۹. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant A. M. (2005). *A socially-embedded model of thriving at work*. *Organization Science*, 16, 537–549.
۴۰. Swanson, D. J., & Creed, A. S. (2014). *Sharpening the focus of force field analysis*. *Journal of Change Management*, 14 (1), 28–47.
۴۱. Taormina, RJ. (2008). *Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture*. *Leadership & Organization Development Journal* 29 (1) : 85–102.
۴۲. Taris, TW & Schreurs, PJG. (2009). *Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis*. *Work & Stress* 23 (2) : 120-1۳۶.
۴۳. White, RJ. (2008). *Six factors for building a team*. *Electrical Wholesaling*. Available at: <http://iims.uthscsa.edu/sites/iims-drupal/files/TeamProcess-8.pdf> (accessed on 10th October 2011).
۴۴. Wildermuth, CMS & Pauken, PD. (2008). *A perfect match: Decoding employee engagement - part I: Engaging cultures and leaders*. *Industrial and Commercial Training* 40 (3) : 122-128.

n *Economic Review*, Vol. 36, PP. 137-155.

Wang, J. Y. (1990), "Growth, Technology Transfer and the Long-Run Theory of International Capital Movements", *Journal of International Economics*, Vol. 29, No. 3-4, PP. 255-71.

بی نوشت:

<sup>۱</sup> -organizational energy

<sup>۲</sup> -Bruch and Vogel

<sup>۳</sup> -Dutton

<sup>۴</sup> - Atwater & Carmeli

<sup>۵</sup> - Fredrickson

<sup>۶</sup> - Lykken

<sup>۷</sup> - Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant

<sup>۸</sup> - Shirom

<sup>۹</sup> - Bruch and Ghoshal

<sup>۱۰</sup> - Schiuma



- 
- <sup>۱۱</sup> - Cole  
<sup>۱۲</sup> - Derman ,Barkhuizen & Stanz  
<sup>۱۳</sup> - Jamrog  
<sup>۱۴</sup> -Lamberti  
<sup>۱۵</sup> - Smith and Tosey  
<sup>۱۶</sup> -productive organizational energy  
<sup>۱۷</sup> - Lok & Crawford  
<sup>۱۸</sup> - Wildermuth and Pauken  
<sup>۱۹</sup> - Cameron ,Bright & Caza  
<sup>۲۰</sup> - productive measured energy  
<sup>۲۱</sup> - Donnelly  
<sup>۲۲</sup> - Cherniss, Extein, Goleman & Eissberg  
<sup>۲۳</sup> - Bierema  
<sup>۲۴</sup> -Downey  
<sup>۲۵</sup> - Taris & Schreurs  
<sup>۲۶</sup> - Donaldson-Feilder & Bond  
<sup>۲۷</sup> -Karasek  
<sup>۲۸</sup> - Nel  
<sup>۲۹</sup> -White  
<sup>۳۰</sup> -Mathew  
<sup>۳۱</sup> - Taormina  
<sup>۳۲</sup> - Fard, Rostamy & Taghiloo  
<sup>۳۳</sup> - Lok & Crawford  
<sup>۳۴</sup> - Force field analysis  
<sup>۳۵</sup> - Lewin  
<sup>۳۶</sup> - Baulcomb  
<sup>۳۷</sup> - Hartwig  
<sup>۳۸</sup> -headwinds  
<sup>۳۹</sup> - tailwinds  
<sup>۴۰</sup> - Shivivastava, Shrivastava & Ramasamy  
<sup>۴۱</sup> - Swanson & Creed  
<sup>۴۲</sup> - Smith and Schwegler  
<sup>۴۳</sup> - Handy  
<sup>۴۴</sup> -Karasek