

## طراحی الگوی آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی)

هاشم بهاروند<sup>۱</sup>، فواد مکوندی<sup>۲\*</sup>، سیروس کراهی مقدم<sup>۳</sup>، قنبر امیرنژاد<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

یافته / دوره ۲۲ / شماره ۲ / تابستان ۹۹ / مسلسل ۸۴

### چکیده

دریافت مقاله: ۹۹/۱/۲۲ پذیرش مقاله: ۹۹/۳/۶

مقدمه: سازمان‌های دولتی به دلیل فقدان فضای رقابتی با معضل بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارکنان خود نسبت به اهداف و آینده سازمان مواجه هستند؛ آنچه بیش از هر راهکار دیگری سازمان را به برون‌رفت از این شرایط کمک می‌کند، آزادسازی انرژی سازمانی است. این مهم، پژوهش حاضر را به سمت طراحی الگوی آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی سوق داد.

مواد و روش‌ها: روش پژوهش کیفی، از نوع نظریه داده بنیاد بود. از بین رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه غرب، مدیران امور مالی و توسعه نیروی انسانی، معاونان توسعه مدیریت و منابع، اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت و علوم رفتاری در این منطقه و مدیران ارشد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۳۵ نفر برای مصاحبه عمیق انتخاب شدند 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.

یافته‌ها: نظریه به دست آمده نشان داد که 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، فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی سازمان)، مداخله‌گر (سیاست‌های سازمان، رفتار مدیران، رفتار همکاران، جو سازمانی و ملاحظات خاص سازمانی) و 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 پیامدهای مثبت زیادی را برای کارکنان به همراه دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج این مطالعه الگویی برای آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان وزارت بهداشت و سایر نهادهای دولتی که با معضل بی‌انگیزگی و بی‌اشتیاقی کارکنان در مشارکت برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان مواجه هستند، است.

واژه‌های کلیدی: انرژی سازمانی، انرژی سازمان، کارکنان، کارکنان بخش دولتی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

\*آدرس مکاتبه: شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، گروه مدیریت دولتی.

پست الکترونیک: foadmakvandi@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌ها به عنوان رکن اصلی اجتماعات کنونی نقش تعیین‌کننده‌ای در برآوردن انتظارات جوامع دارند و نیروی انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان به شمار می‌آید (۱). از این رو، در عصر جدید لزوم پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمان در اولویت اول قرار می‌گیرد، چرا که منابع انسانی و کارکنان با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان هستند؛ لذا وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی برای رسیدن به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی کارکنان ضروری است (۲). در این بین، سازمان‌های دولتی با توجه به فقدان فضای رقابتی با معضل بی‌انگیزی و بی‌تفاوتی کارکنان خود نسبت به اهداف و آینده سازمان مواجه هستند (۳). از این رو، سازمان‌های دولتی در عصر جدید و با افزایش جمعیت، برای راضی نگه داشتن عموم، راهی به جز افزایش کارایی نیروی انسانی، به عنوان اصلی‌ترین منبع استراتژیک خود ندارند، چرا که منابع انسانی کارآمد، پرنگیزه و پرانرژی در بهبود عملکرد هر سازمان نقش مهم و اساسی ایفا می‌کنند (۴). لذا، بزرگ‌ترین چالش مدیران و سازمان‌ها این است که چه عواملی باعث افزایش کارایی و عملکرد نیروی انسانی در سازمان می‌شود و در واقع باید روی کدام عوامل برای افزایش کارایی سازمان متمرکز شد (۵). عوامل مختلفی در استفاده و بهره‌برداری حداکثری از توانایی کارکنان مطرح گردیده است و یکی از تئوری‌های که روز به روز بیشتر مورد توجه سازمان‌های و مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد، مبحث انرژی سازمانی (organizational energy) است. با انرژی سازمانی به دنبال آن هستند که احساسات برانگیزاننده کارکنان به نحوی به کارگرفته شود که بتوان از این احساسات در نیل به اهداف سازمان بهره برد. از این رو، انرژی سازمانی به طور گسترده‌ای به نیروی جمعی یک واحد (سازمان، اداره یا گروه) در تعقیب اهداف آن اشاره

دارد (۶). مطالعات نشان داده‌اند که واحدهای جمعی، زمانی پتانسیل انسانی خود را بسیج می‌کنند که سطح انرژی سازمانی در آنها بالا باشد (۶). به گونه‌ای که اگر کارکنان در سازمان احساس خوبی داشته باشند، آماده هستند تا در کارآیی و اثربخشی سازمان مشارکت داشته باشند، در نتیجه بر انرژی تولیدی سازمان تأثیر می‌گذارند. چنین کارمندانی متعهد، کارآمد، خلاق و موفق خواهند بود و احساسات مثبتی مانند شادی، غرور و اشتیاق را در محیط کار تجربه می‌کنند (۷). لذا آنچه که بیش از هر راهکار دیگری به برون رفت سازمان‌های دولتی از این شرایط کمک می‌نماید، آزادسازی انرژی سازمانی (organizational energy unleashing) است. آزادسازی انرژی سازمانی به معنای آن است که چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به گونه‌ای برانگیختگی هیجانی افراد را در جهت اهداف استراتژیک سازمان به خود جلب کنند که ظرفیت‌های فکری آنان را درگیر و احساس فوریت برای اقدام در آنان ایجاد کنند (۶).

اگر چه انرژی سازمانی را به دلیل غیر قابل رؤیت بودن نمی‌توان به درستی تعریف کرد، لیکن می‌توان اثرات آن را ملاحظه نمود (۸). اندازه‌گیری انرژی سازمانی تا حدودی مشکل است، اما محسوس بودن آن انکارناپذیر است و زمانی که با قدرت، مثبت و پایدار باشد، فرآیند تغییر و نوآوری را به همراه دارد (۹). انرژی سازمانی، تمایل، ظرفیت و پایداری سازمان در اجرای برنامه تغییر و نوآوری همه جانبه است به نحوی که تمام نیروها با ذوق و شوق برای اجرای تغییر بسیج شوند (۱۰). در واقع، انرژی سازمانی تحرک سازمانی و خروج سازمان از حالت سکون و یکنواختی به سمت شادابی و نشاط است (۱۱). در سازمان‌هایی که از انرژی بالاتری برخوردار هستند، 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. در مطالعات اخیر روی

میسر است. اما در بخش دولتی آزادسازی انرژی نیازمند تغییرات عمده در مکانیزم‌های ساختاری و رفتاری است (۱۵). همان‌طو که اشاره شد، بر اساس مطالعات و بررسی‌های انجام شده در سازمان‌های دولتی مشخص شده است که کارکنان این سازمان‌ها با توجه به نبود فضای رقابتی با معضل بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به اهداف و آینده سازمان مواجه هستند (۳) و این 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 و بعضی (مدیران بی‌تجربه) اصلاً متوجه آن نمی‌شوند، آنان در سازمان خود مشکلی نمی‌بینند (۱۶).

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان مهم‌ترین نهاد ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی درمانی با تسهیلات ویژه خود در بازگشت سلامت جسمانی و روانی افراد بیمار جامعه، آموزش نیروهای متخصص بهداشت و درمان، پژوهش‌های پزشکی و در نهایت، ارتقای 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 شوند و با انرژی مضاعف به ارائه خدمات بپردازند. در همین راستا، آزادسازی انرژی سازمانی توسط مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی باعث افزایش انگیزش و تعهد کاری کارکنان و در نهایت افزایش عملکرد سازمان می‌شود. اما مسئله اساسی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، بی‌توجهی مدیران به آزادسازی انرژی کارکنان آن از جنبه‌های مختلف و

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، رضایت شغلی از کار و بهبود عملکرد همراه بوده است (۱۲). 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، از استراتژی سازمان گرفته شده باشد، 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 (۱۴).

متأسفانه طی سال‌ها 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 است 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

خلاصه برای طراحی الگو، نظرات، روایت‌ها و نقل قول‌های متخصصان و پژوهشگرهای حوزه مدیریت و روان‌شناسی شنیده شد و برای این منظور از تکنیک مصاحبه استفاده شد. در این روش ابتدا با مرور مبانی نظری و ادبیات پژوهش سؤالات مصاحبه بدون ساختار (عمیق) استخراج و سپس برای بررسی سؤالات از لحاظ محتوایی و کفایت تعداد، سؤالات در اختیار تعدادی متخصص و پژوهشگر حوزه مدیریت قرار گرفت. پس از تدوین سؤالات 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 الگو طراحی شود.

جامعه آماری پژوهش حاضر را رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه غرب، مدیران امور مالی و توسعه نیروی انسانی، معاونان توسعه مدیریت و منابع، اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت و علوم رفتاری، شامل مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، سیاست‌گذاری سلامت، روان‌شناسی بالینی و اقتصاد سلامت در این منطقه و مدیران ارشد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در نیمه دوم سال ۱۳۹۸ تشکیل داد.

برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد، به این صورت که از بین جامعه آماری، تعداد ۳۵ نفر از کسانی که حاضر به همکاری بودند، انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا حد اشباع داده‌ها یعنی تا جایی که در جریان مصاحبه‌ها هیچ اطلاعات جدیدی به دست نیامد، ادامه یافت.

معیار انتخاب نمونه برای اساتید دانشگاه این بود که دارای رتبه حداقل استادیار دانشگاه در رشته‌های مدیریت و علوم رفتاری، شامل مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، سیاست‌گذاری سلامت، روان‌شناسی بالینی و اقتصاد سلامت باشند و در زمینه انگیزش، جو سازمانی، فرهنگ

ناشناخته بودن الگوی 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 اولویت پژوهشی این سازمان محسوب می‌شود. به همین دلیل، در این پژوهش قصد بر این بود به پرسش اصلی زیر پاسخ داده شود: "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 تا حدود زیادی راهنمای مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای شناسایی و ارتقاء انرژی‌های مثبت کارکنان باشد و به آنان در شناخت عوامل مؤثر بر آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان، راهبردهای ارتقاء و پیامدهای آن برای سازمان کمک کند تا با سرمایه‌گذاری درازمدت در این زمینه، منجر به بهبود عملکرد سازمان شوند.

## مواد و روش‌ها

روش پژوهش حاضر به منظور طراحی الگوی 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 (grounded theory) انجام گرفت. روش داده بنیاد روشی است که نظریه‌ها، مفاهیم، فرضیه‌ها و قضایا را طی فرایندی منظم، به جای استنتاج از پیش فرض‌های قبلی و چارچوب‌های نظری موجود، به طور مستقیم از داده‌ها کشف می‌کند. فرایند نظریه داده بنیاد مستلزم استفاده از چندین مرحله گردآوری اطلاعات، پالایش و بررسی روابط میان مقوله‌های اطلاعاتی است. در مطالعه‌های کیفی و به خصوص در نظریه داده بنیاد، اطلاعات با استفاده از روش مصاحبه اکتشافی انجام می‌شود و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها هم زمان انجام می‌شود تا به پیدایش نظریه مستقر در داده‌ها کمک کند. بر این اساس، در این تحقیق به طور

چیز تازه‌ای به دانسته‌ها نمی‌افزاید. یکی از نشانه‌های نقطه اشباع، روبرو شدن با داده‌های تکراری است. اطلاعاتی که از طریق مصاحبه جمع‌آوری شده بود به موازات فرایند مصاحبه، تحلیل شد. تمام مکالمه‌ها توسط دستگاه ضبط کننده صدای سونی الگوی ICD-TX650 ضبط و بعد به دقت روی کاغذ ثبت شدند. سپس متن‌های نسخه‌برداری شده مصاحبه‌ها تحلیل گردیدند.

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 به دست می‌آید) و کدگذاری انتخابی (محوریت داده‌ها کشف و طبقه مرکزی انتخاب می‌شود) تأکید دارد. الف) کدگذاری باز (open coding) فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، مشخص و خواص و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود. در طول کدگذاری باز، داده‌ها به قطعات مجزا شکسته شده، از نزدیک بررسی و نسبت به شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند، لذا در این مرحله مفاهیم، شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند. این مرحله به این دلیل باز نامیده می‌شود که پژوهشگر با ذهنی باز و بدون هیچ محدودیتی در تعداد کدها و مقوله‌ها اقدام به استخراج کدها و ساخت مقوله‌ها می‌کند. کدگذاری باز شامل ۳ مرحله است: ۱) مرحله اول، کدگذاری نکات کلیدی است که پژوهشگر تمام صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان را خط به خط مطالعه کرده و نکاتی را که از نظر ایشان مورد تأکید است در اصطلاح کدگذاری می‌کند و یا نشانه‌ای بر آن قرار می‌دهد، ۲) در مرحله دوم پیشامدها، وقایع و اتفاقات، به‌عنوان نشانه‌های بالقوه پدیده (کدهای باز) در نظر گرفته شده یا تحلیل می‌شوند و بدین‌سان برچسب مفهومی دریافت می‌کنند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در واقع کدهای باز احصا

سازمانی و حوزه‌های مرتبط دارای مقالات علمی-پژوهشی یا ISI نیز باشند.

معیار انتخاب نمونه برای رؤسای دانشگاه‌ها، مدیران ارشد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مدیران امور مالی و توسعه نیروی انسانی و معاونان توسعه مدیریت و منابع دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز این بود که حداقل ۵ سال سابقه در سمت‌های مدیریتی دانشگاه‌های علوم پزشکی داشته باشند.

روند اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا با مرور سیستماتیک نتایج پژوهش‌های پیشین، سؤالات مصاحبه بدون ساختار در زمینه انرژی سازمانی و روش‌های آزادسازی آن استخراج شد. در مرور سیستماتیک که به روش متن‌پژوهی انجام شد، مقاله‌هایی که در زمینه انرژی سازمانی به زبان انگلیسی از سال‌های ۲۰۰۰ تا ژوئن ۲۰۲۰ در پایگاه‌های اطلاعاتی Google Scholar، ProQuest، Elsevier، ScienceDirect، Scopus، Springer، و PubMed منتشر شده بودند با جستجوی کلیدواژه‌های *organizational energy*، *unleashing*، *organizational energy*، *work engagement*، *work engagement* و *work engagement* استخراج و واکاوی شد. معیارهای ورود به مرور سیستماتیک، وجود کلیدواژه‌های مربوط در عنوان و چکیده مقاله مورد نظر و با توجه به هدف مطالعه، ارتباط آنها با انرژی سازمانی و آزادسازی آن بود. معیارهای خروج، وجود فقط خلاصه مقاله و مقالات به زبانی غیر از انگلیسی در پایگاه‌های اطلاعاتی بود. سپس، برای بررسی سؤالات از لحاظ محتوایی و کفایت تعداد، سؤالات در اختیار ۲ نفر از اساتید رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، ۱ نفر از اساتید رشته سیاست‌گذاری سلامت و ۲ نفر از اساتید رشته روان‌شناسی بالینی قرار گرفت، پس از تدوین سؤالات نهایی جلسات مصاحبه با اعضای گروه نمونه انجام گرفت. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگران اطمینان حاصل کردند که ادامه گردآوری

(coding)، مقوله اصلی انتخاب و ارتباط آن با مقوله‌های فرعی مشخص می‌شود. 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 برآمده از مراحل قبلی، شناسایی می‌شوند و با توجه به اشتراکات آنها در دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری سامان‌دهی خواهند شد. به طور خلاصه، در نظریه‌پردازی داده بنیاد، مقوله‌های فرعی تحت سلسله روابطی به مقوله اصلی (محوری) مرتبط می‌شوند و روابط میان آنها با مقوله اصلی تحت الگویی مشخص می‌شود (نظریه‌پرداز، یکی از مقوله‌های اصلی کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را به‌عنوان مقوله (پدیده) اصلی (محوری) در کدگذاری محوری استفاده می‌کند). در پایان این مرحله از تحلیل داده‌ها به منظور ارزیابی اعتبار داده‌های میدانی به این معنا که آیا مشاهدات محقق درباره آزادسازی انرژی سازمانی در میدان دارای پایایی است یا نه، به بررسی پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها با استفاده از ضریب کاپای کوهن (Cohen's kappa coefficient) پرداخته شد.

### یافته‌ها

در ادامه با توجه به روند تحلیل داده‌ها، اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه نمونه در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۲، مفاهیم، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی مربوط به آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را نشان می‌دهد.

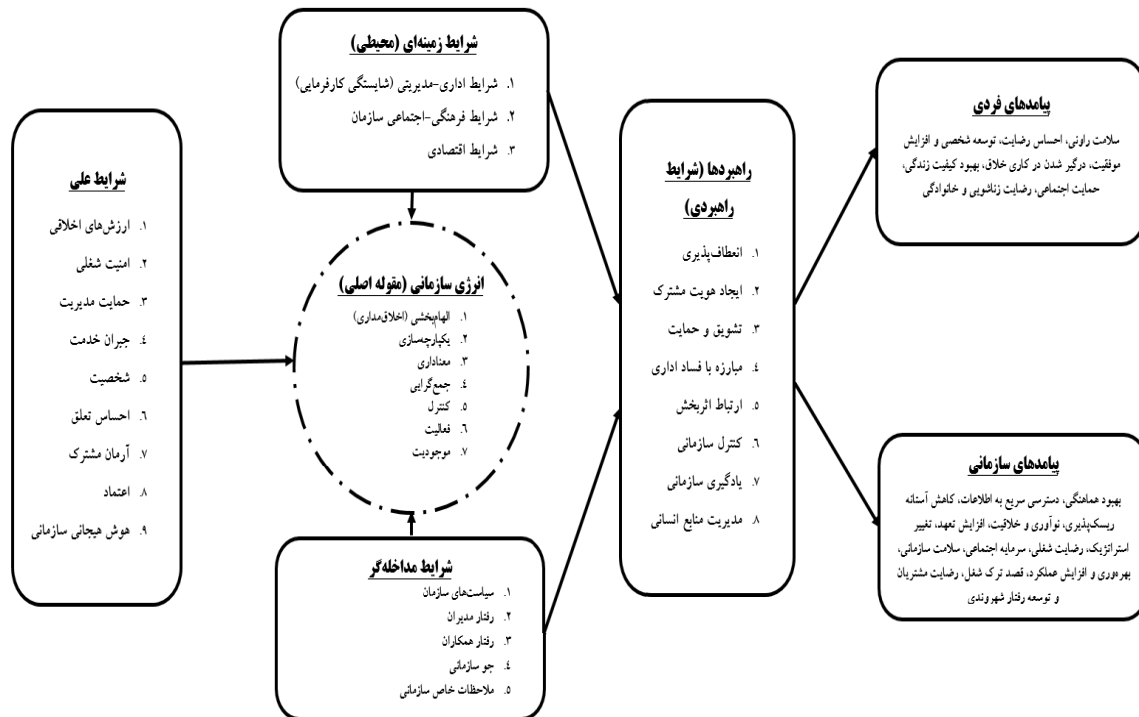
شده در ظاهر متفاوت، اما با مفهومی مشابه در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و مفاهیم را می‌سازند و ۳ مرحله سوم، ساخت مقوله‌ها است. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر هستند و سطحی بالاتری را نشان می‌دهند. آنها از طریق فرآیند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شده، تولید می‌شوند. مقوله‌ها، «شالوده‌های» ساختن نظریه هستند. (ب) کدگذاری محوری (axial coding): در این مرحله هدف ایجاد رابطه بین مفاهیم 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 مقوله‌ها خواهد بود. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله، نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده مرکزی) قرار می‌دهد و سپس، مقوله‌های دیگر را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت است از: شرایط (عوامل) علی، راهبردها (عوامل راهبردی)، شرایط (عوامل) زمینه‌ای، شرایط (عوامل) مداخله‌گر و پیامدها (عوامل پیامدی). این مرحله مشتمل بر ترسیم نموداری است که الگوی کدگذاری (Coding Paradigm) نامیده می‌شود. الگوی کدگذاری، روابط بین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را نمایان می‌کند. (ج) در کدگذاری انتخابی (selective



(پیامدها)		تغییر استراتژیک، رضایت شغلی، سرمایه اجتماعی، سلامت سازمانی، بهره‌وری و افزایش عملکرد، قصد ترک شغل، رضایت مشتریان، توسعه رفتار شهروندی
	فردی	سلامت روانی، احساس رضایت، توسعه شخصی و افزایش موفقیت، درگیر شدن در کاری خلاق، بهبود کیفیت زندگی، حمایت اجتماعی، رضایت زناشویی و خانوادگی
عوامل مداخله‌گر	سیاست‌های سازمان	خصوصی‌سازی، امنیت شغلی، شایسته‌سالاری، سیاست آزادی بیان، فقدان قاطعیت برخورد با متخلفان، مبارزه با رانت اطلاعاتی
	رفتار مدیران	همدلی مدیر، اولویت دادن به مسائل کارکنان، تطابق ارزشی و رفتاری مدیر، قدرشناسی مدیر، بازخورد مدیر، احترام مدیر، تقسیم عادلانه وظایف
	رفتار همکاران	شخصیت همکاران، مشکلات خانوادگی همکاران، نشاط همکاران، تعامل همکاران، تعارض بین همکاران
	جو سازمانی	روزمرگی، تغییر جو سازمانی، زیباسازی فضا، نظم سازمان، نبود جو سیاسی، جو رقابت سالم، دوری از رابطه‌مداری
	ملاحظات خاص سازمانی	ملاحظات امنیتی، امنیت اطلاعات
عوامل علی	ارزش‌های اخلاقی	سازگاری در نقش، حل مسئله، هدفمندی، حق‌الناس، رضایت الهی، اعتماد به خداوند
	امنیت شغلی	جایگاهی کمتر در شغل، تمرکز بر شغل توسط افراد، رضایت در شغل، رضایت اقتصادی، عاطفی بودن محیط کار، احساس آرامش، وابسته شدن به سازمان
	حمایت مدیریت	راهنمایی 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
	چیران خدمت	ارتقای شغلی، تناسب پاداش، برآوردن تقاضاهای کارکنان، تنوع مزایا و خدمات رفاهی، تعادل کار-زندگی
	شخصیت	ثبات عاطفی، وظیفه‌شناسی، برون‌گرایی، روان‌رنجوری، نوجویی، عزت نفس
	احساس تعلق	علاقه‌مند بودن به سازمان، وفاداری به سازمان
	آرمان مشترک	همدل بودن کارکنان، اشتراک افکار و عقاید، آگاهی‌افزایی درباره اهداف، آزادی و مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی
	اعتماد	درستی، صداقت، خیرخواهی، شایستگی، قابلیت اتکا، تعهد سازمانی، تعادل در توجه به کارکنان
	هوش هیجانی سازمانی	خودآگاهی، خودتنظیمی، مهارت‌های اجتماعی، همدلی

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را به صورت شکل ۱ ارائه داد که توضیحات آن در ادامه می‌آید.

بر اساس الگوی کدگذاری می‌توان الگوی انرژی سازمانی در راستای آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان



شکل ۱. الگوی آزادسازی انرژی سازمانی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی



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

با توجه به الگوی 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، شخصیتی و محیطی در بروز رفتارهای سازمانی تأثیر دارد (۱۸)، می‌توان بیان نمود که با توجه به شرایط اجتماعی-اقتصادی، فرهنگی-سیاسی و 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، زمینه‌ساز چگونگی رفتار و عملکرد سازمان در انجام مسئولیت خود و در نتیجه اثربخشی و بقای آن است (۱۹). راهبردهای تقویت این رفتار، انعطاف‌پذیری، ایجاد هویت مشترک، تشویق، حمایت، مبارزه با فساد اداری، فرهنگ‌سازی، ارتباط سازمانی اثربخش، کنترل سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت درست منابع انسانی است.

پیامد راهبرد آزادسازی انرژی سازمانی به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می‌شود. البته باید بیان نمود که بر اساس داده‌های کیفی به دست آمده این پیامدها ممکن است اثر واگشتی داشته باشد. افراد و سازمان وقتی این پیامدها را مشاهده کنند به مفید بودن داشتن انرژی سازمانی پی می‌برند و ادراکات آنها در زمینه چگونگی رفتار در سازمان تغییر می‌کند. به گونه‌ای که جو سازمانی

برای تعیین پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. از طریق این ضریب، می‌توان میزان توافق دو اندازه‌گیری (توسط دو نفر یا دو ابزار یا در دو مقطع زمانی) را ارزیابی کرد. در این پژوهش، برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها بعد از گذشت مدتی، به کدگذاری مجدد تعدادی از مصاحبه‌ها پرداخته شد. ضریب کاپای کوهن بین صفر تا یک متغیر است و به صورت درصد بیان می‌شود. در پژوهش حاضر، مقدار این ضریب ۰/۸۴ به دست آمد و با توجه به معیار گویت (۱۷) برای اعتمادپذیری مقادیر گوناگون ضریب کاپای کوهن در تعیین میزان توافق بین کدگذاری‌ها، می‌توان گفت که سطح توافق کدگذاری‌ها در دو مقطع زمانی ایده‌آل است. حداقل مقدار قابل قبول این ضریب، بیش از ۰/۶ است و مقدار بالاتر از ۰/۸ در توافق دو ارزشیابی، ایده‌آل محسوب می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش کیفی با هدف طراحی الگوی آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی وزارت بهداشت، درمان آموزش پزشکی و با استفاده از نظریه داده بنیاد 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 و اقتصادی)، مداخله‌گر (سیاست‌های سازمان، رفتار مدیران، رفتار همکاران، جو سازمانی و ملاحظات خاص سازمانی) و 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

مشترک، گفتگو، مشارکت در تصمیم‌گیری، شفاف‌سازی اهداف سازمان و افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران در راستای بهبود محتوای سازمان آگاه‌کننده و اهداف و استراتژی‌هایی را ارزیابی کند که به طور علمی انتخاب شده و مربوط به شغل کارکنان و عینی باشد. سیستم جبران خدمت بر اساس شایستگی، نوآوری و خلاقیت باشد و کارکنان این احساس را داشته باشند که ارتقا و پرداخت حقوق بر اساس عملکرد آنهاست و نه مدت زمان حضور آنان در سازمان. 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 بخشند.

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 و توجه در خصوص آزادسازی انرژی سازمانی در بین کارکنان منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود و این که چه مواردی 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 است 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 الگوی 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 توجه ویژه داشته باشند. در پایان،

یعنی ادراکات افراد از فضا و شرایط کاری تغییر کرده، منجر به تغییر رفتار افراد سازمان و در نهایت بهبود کل عملکرد سازمان می‌شود (۲۰). بنابراین، این پیامدها با تأثیرگذاری بر عوامل فردی در آزادسازی انرژی سازمانی افراد سازمان و تقویت آن در نهایت آزادسازی انرژی سازمانی کل سازمان را در پی خواهد داشت.

از آنجا که 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 به‌طور جدی احساس می‌شود. از سوی دیگر میل به بقا در هر سازمانی ذاتی است و در بخش خصوصی، سوددهی ضامن بقا است و در بخش دولتی رضایت مردم؛ بنابراین عمده تمرکز سازمان‌های دولتی با توجه به ماهیت خدمت‌رسانی آنها، کسب رضایت آحاد جامعه است که به نحوی از این خدمات بهره می‌برند. نیل به این هدف با 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 کارآتر و باانگیزه‌تری داشته باشد و بتواند از نیروهای خود به صورت کارآتر استفاده کند در همین راستا، انرژی سازمانی و آزادسازی آن بر کارآمدی منابع انسانی و در نتیجه آن، بر رسیدن به اهداف سازمانی و توانمندی سازمان تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌تواند برای ایجاد چشم‌انداز مشترک، 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

### تشکر و قدردانی

از تمامی رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه غرب، مدیران امور مالی و توسعه نیروی انسانی، معاونان توسعه مدیریت و منابع، اساتید دانشگاه در این منطقه و مدیران ارشد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که ما را در انجام این پژوهش یاری رساندند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

با توجه به ماهیت فرایندی این الگو، مدیران ارشد در سازمان‌ها می‌توانند با تکیه بر آن، چارچوبی برای مدیریت انرژی سازمانی در ذهن خود ایجاد کنند و با عارضه‌یابی و تعیین وضعیت سازمان در هر یک از ابعاد الگو 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.

## References

1. Mukhalipi A, Shane A. A Determination of the Relationship between Emotional Intelligence and Critical Thinking among Human Resources Practitioners on the Copperbelt Province, Zambia. *Open Access Library Journal*. 2019 Oct 1;6(10):1-9.
2. Zheng C. *Labor Relations and Human Resource Management in China*. England, UK: Routledge; 2019 May 20.
3. Askari M, Samie M. Relationship between Realization of Transformational with Self-Efficacy and Career enthusiasm in the Employees of the Iranian Ministry of Health and medical education. *Teb Va Tazkiye*. 2019 Autumn;28(3):35-45. (In Persian)
4. Rajabbeygi M, Partovi B, Ghanbarzadeh N. Investigating the educational needs of the staff of the country's public libraries. *Library and Information Science*. 2009 Winter;11(4):189-210. (In Persian)
5. Adeloeye D, David RA, Olaogun AA, Auta A, Adesokan A, Gadanya M, et al. Health workforce and governance: the crisis in Nigeria. *Human resources for health*. 2017 Dec;15(1):32.
6. Vogel B, Bruch H. Organizational energy. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 691–702). Oxfordshire: Oxford University Press; 2012.
7. Preskar M, Žižek SŠ. 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). Hershey, Pennsylvania: IGI Global. 2020 Sep 6.
8. Pines A, Aronson E. *Career burnout: Causes and cures*. Free press; 1988.
9. Contino MS. Organizational readiness: finding the key indicators of performance management success. *Journal of Cost Management*. 2005;19(5):24-30.
10. Quinn RW, Dutton JE. Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*. 2005 Jan 1;30(1):36-57.
11. Shaw P. *The 4 Vs of leadership: vision, values, value-added and vitality*. Minnesota: Capstone Ltd; 2006 Sep 11.
12. Alexiou A, Khanagha S, Schippers MC. Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*. 2019 Apr 1;52(2):155-72.
13. Bruch H, Ghoshal S. Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*. 2003 Oct 1;45(1):45.
14. Kaplan RS, Norton DP. *The strategy map: guide to aligning intangible assets*. Washington, D.C: Strategy & leadership. 2004 Oct 1.
15. Butt TH, Abid G, Arya B, Farooqi S. Employee energy and subjective well-being: A moderated mediation model. *The Service Industries Journal*. 2020 Jan 25;40(1-2):133-57.
16. Woods BR. *The relationship between a manager's emotional intelligence and perceived leadership style*. Capella University; 2010.

17. Gwet KL. Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters. Advanced Analytics, LLC; 2014 Sep 7.
18. Nagano MS, Stefanovitz JP, Vick TE. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. Journal of Engineering and Technology Management. 2014 Jul 1;33:63-92.
19. Zain M, Kassim NM. The influence of internal environment and continuous improvements on firms competitiveness and performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2012 Dec 3;65:26-32.
20. Kuenzi M, Schminke M. Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. Journal of management. 2009 Jun;35(3):634-717.

## Designing the Pattern of Unleashing Organizational Energy of Employees in Government Organizations (Case study: Ministry of Health and Medical Education)

*Baharvand H<sup>1</sup>, Makvandi F<sup>2\*</sup>, Korahi Moghaddam S<sup>3</sup>, Amirnejad Gh<sup>4</sup>*

1. PhD student, Department of Public Administration, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran, foadmakvandi@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Masjed Soleiman Branch, Islamic Azad University, Masjed Soleiman, Iran

4. Associate Professor, Department of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: April. 15, 2020

Accepted: May. 26, 2020

### Abstract

**Background:** Government organizations face the problem of lack of motivation and indifference of their employees towards the goals and future of the organization due to a lack of competitive environment; what can help the organization get out of this situation more than any other solution is the unleashing organizational energy. This led the present study to focus on the designing the pattern of unleashing organizational energy of employees in government organizations.

**Materials and Methods:** The research method was qualitative of a grounded theory. Among presidents of medical sciences universities in the west region, financial and human resource development managers, university professors in management and behavioral sciences in this region and senior managers of the Ministry of Health Medical Education, 35 people were selected by targeted sampling method for in-depth interview; the interviews continued until the theoretical saturation stage. The data were systematically analyzed in three stages of open, axial and selective coding and finally, an objective picture of the theory created was presented.

**Results:** The obtained theory showed that organizational energy is in a process of causal (ethical values, job security, management support, compensation, personality, sense of belonging, shared aspiration, trust and organizational emotional intelligence), contextual (administrative-managerial, socio-cultural and economic conditions of the organization), intervening (organizational policies, managers' behavior, colleagues' behavior, organizational climate, and specific organizational considerations), and strategic (flexibility, shared identity, encouragement and support, combating corruption, effective communication, organizational control, organizational learning and human resource management) factors and this unleashing has many positive consequences for employees.

**Conclusion:** The results of this study are a pattern for the unleashing organizational energy of employees of the ministry of health and medical education and other government agencies that face the problem of lack of motivation and lack of enthusiasm of employees to participate in achieving the strategic goals of the organization.

**Keywords:** Organizational energy, Employees, Public employees, Ministry of Health and Medical Education.

\*Citation: Baharvand H, Makvandi F, Korahi Moghaddam S, Amirnejad Gh. Design of Model the Unleashing Organizational Energy of employees in government organizations (Case study: Ministry of Health and Medical Education). Yafte. 2020; 22(2):22-35.