

# شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های کوچک

## استان همدان

محمد محمد ظاهری ۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۲۰

### چکیده:

امروزه، سازمان‌ها با توجه به شرایط رقابتی و پویایی محیط، نشاط سازمانی را به عنوان نیازی بلندمدت و استراتژیک قلمداد می‌کنند. در این پژوهش، ضمن بررسی و مطالعه دانش موجود ۳۰ عامل اثرگذار بر نشاط سازمانی در سه حوزه نهاده‌های سازمانی، شرایط و اقدامات داخلی و عوامل محیطی دسته‌بندی، استخراج و در قالب پرسشنامه با طیف لیکرت از بیشترین (۵) تا کمترین اثر (۱) در اختیار ۲۵ تن از خبرگان مدیریت و مدیران سازمان‌های کوچک استان همدان (به شیوه گلوله برفی) قرار گرفت سپس ۸ عامل که بیشترین اثر را بر نشاط سازمان‌های کوچک استان همدان داشتند، احصاء شد و با کمک مدیران این سازمان‌ها و از طریق روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و با کمک نرم‌افزار Expert choice به ترتیب: عقلانیت سازمانی، عدالت سازمانی، کارمندیابی، جبران خدمت، ارزش‌های اخلاقی، نیمرخ ذی نفعان، یادگیری سازمانی، ساختار اولویت‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: نشاط سازمانی، نهاده سازمانی، تحلیل سلسله‌مراتبی، اقدامات داخلی، عوامل محیطی

## مقدمه

در دنیای پر از تنش و استرس امروز و بازارهای رقابتی موجود وجود آرامش و بهره‌مندی از نشاط سازمانی<sup>۱</sup> هدفی است که بسیاری از سازمان‌ها در پی رسیدن به آن می‌باشند، بیشتر سازمان‌ها به این امر پی‌برده‌اند که وجود نشاط سازمانی ابزاری مهم و اثرگذار برای تحقق اهداف و استراتژی‌ها و عملکرد وظیفه‌ای مطلوب آن‌ها می‌باشد. منابع علمی ایجاد نشاط را پدید آوردن بستر و فضایی می‌دانند که در کارکنان خود طراوت و شادمانی را بر می‌انگیزد [۱]؛ به گونه‌ای که با انرژی مثبت بالایی برای دستیابی به اهداف موردنظر و نیز نتایج موردنظر تلاش کند [۲] و زمانی این نشاط حاصل می‌شود که در محیط کار کارکنان از توانایی و استعداد‌های خود به منظور دستیابی به اهداف کاری استفاده کنند. علاوه بر دانش موجود در زمینه مدیریت، دین اسلام نیز شادی‌های مناسب و حلال را مورد تأکید قرار داده و از پیروان خود می‌خواهد که خود و فضای کاری خود را از افسردگی و بی‌حالی دور نگه دارند [۳]. در این پژوهش ضمن پرداختن به مفهوم نشاط سازمانی و عوامل موثر بر آن در سازمان‌ها و کسب و کارهای کوچک استان همدان به دنبال اولویت‌بندی مؤثرترین عوامل نیز می‌باشیم.

امروزه کارکنان بیشترین وقت خود را در سازمان‌های خود می‌گذرانند داشتن فضایی پر نشاط و پرنرژی و بدور از کم توجهی نسبت به مسائل روحی کارکنان به اولویت اصلی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. با وجود اهمیت بالایی که برای یک سازمان پر نشاط وجود دارد، اما پژوهش‌های کمی در رابطه با عوامل مؤثر

برنشاط در سازمان‌های کوچک صورت گرفته است. برخی از پژوهش‌ها نشاط سازمانی را در گرو تحقق شاخص‌هایی همچون رضایت سازمانی و یا تعهد سازمانی دانسته‌اند [۴] اما برای رسیدن به این هدف مشخصه‌های دیگری نیز مورد نیاز می‌باشد. برخی دیگر از مؤلفه‌هایی چون دلبستگی شغلی و موفقیت سازمانی را نشانه‌های یک سازمان با نشاط دانسته‌اند [۵]. از سوی دیگر، سازمان‌های کوچک به عنوان نهادهایی که به سرمایه‌گذاری کمی نیاز داشته و در ایجاد اشتغال و فراهم آوردن بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش های فعالیت‌های اقتصادی نقش مهمی را ایفا می‌کنند به داشتن فضایی پر نشاط به منظور بقا و پیشرفت نیازمند می‌باشند [۶] در این پژوهش، سعی بر آن خواهد بود الگویی در جهت عملیاتی ساختن نشاط سازمانی در سازمان‌های کوچک ارائه گردد. در این راستا باید به این پرسش‌ها پاسخ داد که: مفهوم سازمان با نشاط چیست؟ چگونه می‌توان سازمان با اندازه کوچک را با نشاط ساخت؟ عوامل رتبه‌بندی شده مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های کوچک به چه ترتیب می‌باشد.

نشاط در معنای اصطلاحی خود به معنای احساس سالم بودن، توانایی و پر انرژی بودن می‌باشد. نشاط سازمانی نیز با سلامت و رشد سازمانی که به وسیله تغییراتی همچون شرایط مالی، سرمایه فکری و روحی ستجیده می‌شود [۷] نشاط سازمانی به ۴ دسته تقسیم‌بندی می‌شود: عملیاتی، فکری، احساسی و روحی [۸]. نشاط سازمانی زمانی به دست می‌آید که سازمان جهت دستیابی به اهداف خود از قابلیت‌ها استعدادها و توانایی‌های خود استفاده کند، استعدادها شامل آن دسته از توانایی‌های موجود در سازمان است که در هر سازمان می‌تواند متفاوت باشد و در عین حال خلق ارزش نماید این توانمندی‌های درونی بخشی از سرمایه‌های سازمان هستند که در صورت به کارگیری نشاط، طراوت و سرزندگی سازمانی ایجاد می‌کنند [۶]. برخی

از صاحب‌نظران مدیریت نشاط را رسیدن به حالت مثبت می‌دانند که در پاسخ به تعامل دائمی سازمان با کارکنان و محیط کار به دست آمده موجب احساس موفقیت در عملکرد وظیفه‌ای و شهروندی، انرژی مثبت فزاینده می‌شود [۵]. در نتیجه، تحقق نشاط هم با فاکتورهای روحی و هم وظیفه‌ای مرتبط است که با سرزندگی و انرژی بالای سازمان مشخص می‌شود.

نگاهی به نظام اقتصادی و اجتماعی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و نو توسعه یافته‌ی جهان نشان می‌دهد که ایجاد و حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط یکی از اولویت‌های اساسی در برنامه‌های توسعه فعالیت‌های اقتصادی این کشورها است. این واحدها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ضمن دستیابی به اهداف اصلی توسعه، نقش تعیین‌کننده‌ای در گسترش و تنوع تولیدات صنعتی دارند و در اتمام به یک سری اهداف بنیادین همچون ایجاد اشتغال، ریشه‌کن کردن فقر، بهبود توزیع درآمد و برآوردن نیازهای اساسی کشورهای در حال توسعه، دارای نقش مؤثری هستند. در بسیاری از کشورها، این صنایع تأمین‌کنندگان اصلی اشتغال جدید، مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری‌های جدید بوده‌اند. از سوی دیگر این صنایع به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود می‌تواند از جاذبه‌های فراوانی برای بخش خصوصی برخوردار باشد که این امر بسته به شرایط داخلی اقتصادی کشورها قوانین و سیاست‌های حمایتی در کشورهای مختلف به‌عنوان الگویی موفق برای توانمندسازی علمی و صنعتی معرفی شده است. تعریف صنایع کوچک و متوسط در کشورهای مختلف با یکدیگر تفاوت دارد و تابع شرایط اقتصادی و صنعتی حاکم است. برخی از معیارهایی که برای تعیین نوع صنایع (کوچک، متوسط و بزرگ) به کار می‌روند عبارتند از: تعداد کارکنان، سرمایه، دارایی کل، حجم فروش و ظرفیت تولید.

در این میان رایج‌ترین معیار، تعداد کارکنان است که این نیز از کشوری به کشور دیگر متفاوت تعیین می‌شود. در ایران نیز تعریف واحدی از بنگاه‌های کوچک و متوسط ارائه نشده است و از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. در یک طبقه‌بندی بنگاه‌های صنعتی ایران برحسب اندازه بنگاه به چهار گروه ۴۹-۱۰ نفر کارمند، ۹۹-۵۰ نفر کارمند، ۱۴۹-۱۰۰ نفر کارمند و ۱۵۰ نفر کارمند و بیشتر تفکیک شده‌اند که از این میان، سه گروه نخست در زمره بنگاه‌های کوچک و متوسط محسوب شده‌اند [۹].

سازمان‌های با نشاط آمیخته مسائلی همچون رقابت، رشد، بهبود عملکرد و موفقیت سازمانی می‌باشند [۸]. برای پرداختن به فرایندهای منجر به نشاط نیاز به نگاهی منسجم و یکپارچه در ارتباط با فرایندهای سازمانی وجود دارد [۱۰]. سازمانی که متمرکز بر رشد بقا و عملکرد می‌باشد و یادگیری سازمانی را محقق می‌سازد ضمن شناخت مطلوب و مناسب از محیط داخلی و خارجی به نسبت سازمان‌های مشابه خود از نشاط بالاتری بهره‌مند می‌باشد، چرا که یادگیری سازمانی منجر به حفظ و بقا، رشد بیشتر و بهبود عملکرد سازمان می‌شود [۸]. از دیگر شاخصه‌های مهم برای نشاط سازمانی خلاقیت و نوآوری می‌باشد. خلاقیت، اشتراک‌گذاری، یادگیری محوری، همکاری و البته اعتماد در میان اعضای سازمان از جمله عناصر شکل‌دهنده نوآوری می‌باشد [۱۱]. از دیگر موارد مؤثر بر نشاط انعطاف‌پذیر بودن سازمان (که نقشی استراتژیک در پیش‌بینی و مدیریت تغییرات ایفا می‌کند) و کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده به مشتری می‌باشد [۱۲]. پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون نشاط سازمانی در سال‌های اخیر عمدتاً بر دو محور ارائه مدل و بررسی اثر متغیرها بر نشاط صورت گرفته است. از سوی دیگر، تعدد پژوهش‌های انجام شده در سال‌های اخیر بیانگر اهمیت و نگاه ویژه و نیاز مبرم سازمان‌های امروزی به تحقق

این مفهوم دارد. در ادامه خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده را با ذکر نتایج پژوهش (اهدافی که فرضیه آن‌ها اثبات شده است) همین‌طور نام پژوهشگران و سال انجام پژوهش در قالب یک جدول ارائه شده است.

ردیف	پژوهشگران	سال	نتیجه ارائه شده از پژوهش
۱	زارعی متین و همکاران	۱۳۹۴	عوامل اصلی نشاط در سه سطح شغلی - فردی - سازمانی می باشند و عوامل مداخله گر خرد و کلان مورد بررسی و سپس ارائه شده است.
۲	آرین قلی پور - غریبی یامچی	۱۳۹۴	اخلاق بر نشاط کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۳	فانی - آقازارتی	۱۳۹۲	مؤلفه‌های نشاط فردی و سازمانی شناسایی شده و وضعیت این مؤلفه هاسنجش شده است.
۴	چاوش باشی - دهقان عقیفی	۱۳۹۲	عوامل اعتماد به نفس - تعهد بین کارکنان و مدیریت - تناسب فرهنگ کارکنان با فرهنگ سازمان - اعتقاد و باور کارکنان - مشارکت کارکنان در ایجاد نشاط موثر می‌باشند.
۵	نصر اصفهانی و همکاران	۱۳۹۱	سیرت نیکوی مدیران بر اساس آموزه های اسلامی منجر به نشاط کارکنان می شود.
۶	اشرفی - برای	۱۳۹۰	عوامل و انواع شادی در قرآن و عهدین به صورت مطالعه تطبیقی مورد بررسی قرار گرفته است.
۷	زارعی متین و همکاران	۱۳۸۸	الگوی ایجاد نشاط در بین کارکنان با عوامل: یادگیری مثبت اندیشی - خودکشودگی عدالت - معناداری ارائه شده است.
۸	زاهدی - طالبی	۱۳۸۴	عوامل منجر به شادی کارکنان در سه محدوده عوامل شغلی، سازمانی، مدیریتی، رفاهی دسته‌بندی می‌شوند.
۹	Armon & et al	۲۰۱۲	مشخصات شغلی رابطه مستقیم با احساس مثبت و نشاط دارد.
۱۰	Bajaj.H. Krishnan.V	۲۰۱۶	عدالت و روابط اجتماعی بر نشاط کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۱۱	Kark, R. and Carmeli	۲۰۰۹	نشاط نقشی میانجی را در بین امنیت روانی و درگیر ساختن کارکنان در کار ایفا می‌کند.
۱۲	Liang, S.K., Ling, H.C. and Huang, J.J	۲۰۰۷	شاخصه‌های نشاط در سازمانی تعریف و تشریح می‌گردد.

عوامل مؤثر بر نشاط کارکنان در سازمان‌های کوچک و متوسط شناسایی و ارازه شده است	۲۰۱۱	Chaiprasit & Santidhirak ul	۱۳
بررسی و تأیید عوامل فرهنگ سازمانی، محدوده کار و تعهد پایدار	۲۰۱۶	Peppy.M. Jesus.E	۱۴
فرایند تحقق نشاط در تجارت و کارهای تجاری معرفی و تحلیل شده است.	۲۰۰۹	Smith, S.W	۱۵
ارتباط رویکرد استراتژیک به کیفیت، با نشاط سازمانی	۲۰۱۵	Stoher.A	۱۶
چگونگی رسیدن به نشاط استراتژیک سازمانی با بررسی بخشی از مدیران و تحلیل نگاه آن‌ها ارائه گردیده است.	۲۰۱۱	Woodman, K.L	۱۷
رشد قابل محاسبه در سازمان تعیین کننده نشاط در یک سازمان می باشد.	۱۹۶۵	Burgess, W.H	۱۸
تاثیر توانایی انطباق مسیر شغلی به عنوان نقش میانجی بر رابطه بین استرس و نشاط	۲۰۱۳	Johnston & et.al	۱۹
مفهوم نشاط، جنبه های کلیدی آن و لزوم داشتن نگاهی منسجم به نشاط سازمانی بحث شده است.	۲۰۱۶	Bishwas.s ,Sushil	۲۰

### اهداف پژوهش

در این پژوهش، هدف اصلی شناسایی و رتبه‌بندی عواملی است که بر نشاط سازمان‌های کوچک در استان همدان تأثیرگذار می‌باشند که در این رابطه اهداف فرعی عبارتند از:

- ۱- شناسایی عوامل و پارامترهای مؤثر بر نشاط سازمان‌های کوچک
- ۲- بررسی میزان و اندازه گیری اهمیت هر یک از این عوامل
- ۳- اولویت و رتبه‌بندی این عوامل به ترتیب اهمیت و درجه اثرگذاری
- ۴- ارائه راه کار به منظور ایجاد نشاط در بین سازمان‌های کوچک استان همدان.

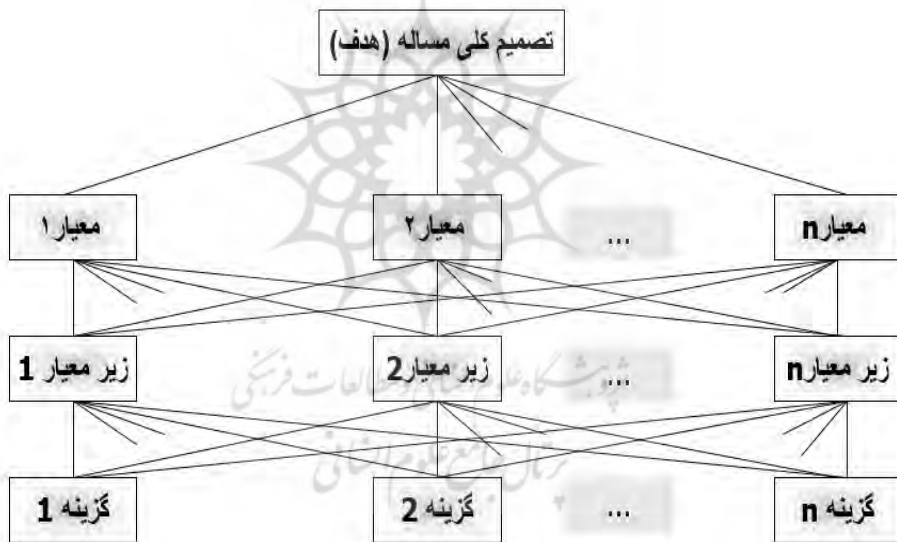
## روش تحقیق

از نظر هدف، این پژوهش کاربردی بوده و از نظر روش، با توجه به این که از شاخص‌های چند گانه استفاده کرده و در سازمان‌های کوچک استان همدان مورد استفاده قرار می‌گیرد، توصیفی می‌باشد. اطلاعات گردآوری شده نیز با مراجعه به دانش موجود و افراد جامعه آماری حاصل شد. برای به دست آوردن شاخص‌ها و معیارها در مرحله اول با بررسی و مطالعه عمیق دانش موجود مؤلفه‌های اثرگذاری شناسایی و استخراج شدند.

کدگذاری حاصل از داده‌های به دست آمده در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. کدگذاری باز مقوله‌های اولیه درباره پدیده را با شکل‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد (لی، ۲۰۰۱). این مرحله باز نامیده می‌شود؛ چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام گذاری مقوله‌ها می‌پردازد. در این پژوهش در میان منابع مطالعه شده و مصاحبه‌های صورت گرفته تعداد ۱۸۰ مقوله بدون توجه به تکراری بودن و حذف نکردن اشاره‌های غیرمستقیم به موضوع پژوهش یافت شد. در کدگذاری محوری که فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن آن‌ها در سطح ویژگی و ابعاد است. کدگذاری‌های باز دسته‌بندی شده بر اساس تکرار، فراوانی و همین‌طور روابط علی که میان مقوله‌ها یافت شد تشریح شد. سپس در کدگذاری انتخابی که فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تدوین و مدل اولیه به دست آمد. پس از کدگذاری و تحلیل داده‌ها، ۳۰ عامل اثرگذار بدست آمد سپس از طریق پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت بیشترین تا کمترین اثر (۵الی ۱) این ۳۰ عامل در اختیار ۲۵ تن از خبرگان مدیریت و مدیران کسب و کارها و سازمان‌های کوچک (گلوله برفی) قرار گرفت. در این بین ۸



معیار با فراوانی بیشتر در پرسشنامه استخراج و به صورت ماتریس مقایسه دو زوجی در اختیار ۱۵ تن از مدیران سازمان‌های کوچک (هدفمند و غیر تصادفی) قرار گرفت تا با استفاده از روش AHP و ضریب اهمیت، معیارهای به دست آمده رتبه‌بندی کردند. اعداد به دست جهت استفاده نهایی در ماتریس مقایسه زوجی حاصل میانگین نظرات ۱۵ تن از خبرگان می‌باشد. در روش AHP پس از ساخت سلسله مراتبی (شکل ۱)، مقایسه‌های زوجی (جدول ۲) صورت گرفت و سپس تحلیل وزن به روش حداقل مربعات (شکل ۲) انجام می‌شود.



شکل ۱-حالت کلی ساخت سلسله مراتبی

جدول ۲. مقایسه زوجی

مقدار عددی	ترجیحات	
۹	Extremely preferred	کاملاً مرجح، مهم تر یا مطلوبتر
۷	Very strongly preferred	ترجیح، اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی
۵	Strongly preferred	ترجیح یا مطلوبیت یا اهمیت قوی
۳	moderately preferred	کمی مرجح یا مطلوبتر یا مهمتر
۱	Equally preferred	ترجیح، مطلوبیت یا اهمیت یکسان
۲ و ۶ و ۸		ترجیحات بین فواصل

در حالت سازگاری (به ازاء کلیه  $j$  و  $i$  ها)  $a_{ij} = \frac{W_i}{W_j}$  یا  $W_i = a_{ij} W_j$

در حالت نلسازگاری (حداقل برای یک  $j$  و  $i$ )  $a_{ij} \neq \frac{W_i}{W_j}$  یا  $W_i \neq a_{ij} W_j$

$$MINZ = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (a_{ij} W_j - W_i)^2$$

ST:

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1$$

شکل ۲. روابط و نحوه استفاده از آن در روش تحلیل مربعات

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش مفهوم نشاط سازمانی و عوامل مؤثر بر آن و رتبه بندی این عوامل اثرگذار در مقطع زمانی کنونی و در شرایط مرتبط با سازمان های کوچک استان همدان مورد بررسی قرار گرفت. نشاط سازمانی با کمک به بقای سازمان و رشد آن

و بهبود بخشیدن به عملکرد، سازمان را قدرتمند می‌سازد. نشاط یک تجربه مستقیم از داشتن انرژی نسبت به خود است و سازمان با نشاط پر از انرژی مثبت برای تحقق اهداف خود می‌باشد. نگارندگان پژوهش بر اساس دانش موجود و پژوهش‌های دیگر صاحب‌نظران عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی را در سه حوزه کلی تقسیم‌بندی می‌کنند ۱-نهاده‌ها(کارمند یابی و جذب) ۲-فرآیند هاو اقدامات سازمانی ۳- عوامل محیطی. برخی معیارها همچون عقلانیت سازمانی، ساختار سازمان و کارمندیابی، تجزیه تحلیل ذی‌نفعان برای اولین در این پژوهش به عنوان معیارهایی تعیین کننده در نشاط سازمانی معرفی شدند و اولویت معیارهایی همچون عدالت سازمانی و جبران خدمت آنچه یک سازمان در طی فرآیند کارمند یابی انجام می‌دهد، برای فراهم ساختن نشاط سازمانی اهمیت دارد. هر چه یک سازمان بتواند به نیرو هایی متناسب با شرایط و اهداف خود دست یابد و جذب کند با مشکلات کم‌تری در مراحل بعد مواجه خواهد. برای برخی افراد اندازه سازمان در آورده انرژی آنها برای سازمان تأثیرگذار است. برخی شرایط فرهنگی و برخی دیگر شرایط عادی سازمان را تعیین کننده می‌دانند.

در حین جذب در انتقال واقع‌گرایانه یا آرمان‌گرایانه بودن تصویر ذهنی و پیام‌رسانی اقدامات مقتضی صورت گیرد که نبود این اقدامات و صحیح اجرا نشدن آنها در ایجاد نشاط سازمانی با اهمیت تلقی می‌شود. بر این اساس فرآیند کارمندیابی چه درونی و یا بیرونی با نیازهای سازمان و شغل مورد نظر باید متناسب باشد.

۲- فرآیندهای درون سازمانی، منظور از فرآیندها و اقدامات درون سازمانی هدف‌گذاری و تعیین استراتژی‌ها و اقدامات مرتبط با بهبود شرایط ساختاری و فرهنگی به‌منظور ارتقای عملکرد وظیفه‌ای و شهروندی می‌باشد. که شامل وجود

عقلانیت سازمانی در هدفگذاری و تعیین استراتژی‌ها، پیچیدگی سازمان، رسمیت و تمرکز تصمیم‌گیری‌ها، انعطاف‌پذیری، کارآفرینی، نوآوری، اندازه سازمان، ارتباطات، مسیر پیشرفت شغلی، یادگیری سازمانی، علاقه به کار و سازمان، جبران خدمت و مزایا، عدالت سازمانی، معنادار بودن کار، تقویت ارزش‌های اخلاقی، رهبری سازمانی، اعتماد، دوره‌های آموزشی و امنیت کاری می‌باشد.

۳- عوامل محیطی نیز بر نشاط سازمانی اثرگذار می‌باشند. محیط سازمانی مجموعه‌ای از عوامل خارج از کنترل که بر انتخاب جهت، فعالیت و سرانجام ساختار سازمانی و فرآیند درونی آن تاثیر می‌گذارند. این عوامل به دو زیر گروه مرتبط به هم می‌توان تقسیم کرد: محیط دور دست و محیط عملیاتی. محیط دور دست فراتر و معمولاً قطع نظر از وضعیت عملیاتی سازمان‌ها پدید می‌آیند. این نیروها عبارتند از: سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فن شناختی و عوامل صنعتی. محیط عملیاتی عوامل موجود در وضعیت بلافصل رقابتی را در برمی‌گیرد که بسیاری از چالش‌های فرا راه سازمان در جذب و به دست آوردن منابع لازم یا تلاش برای فروش سودآور کالاها و خدمات از آن ناشی می‌شوند. قدرت تأثیرگذاری سازمان بر محیط عملیاتی به مراتب بیش‌تر از محیط دور دست می‌باشد و در همین راستا سازمان می‌تواند با عوامل محیطی که مانع یا تقویت کننده نشاط سازمانی می‌باشد رفتار صحیح را اتخاذ کند. عوامل محیطی شامل: موضع رقابتی سازمان، نیمرخ مشتریان، شهرت در تامین کنندگان و بستانکاران، بازارکار در دسترس. بدین ترتیب هدف اصلی از پژوهش پیش رو شناسایی عوامل موثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های کوچک می‌باشد و سپس تعیین موثرترین عوامل مشخص شده و رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس شرایط موجود در سازمان‌های کوچک استان همدان جهت کاربردی شدن این مفهوم در این سازمان را می‌باشد.

کارمند یابی	تهاده ها	
انتخاب	فرایندهای عملیاتی مؤثر بر نشاط سازمانی	عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی
عقلانیت سازمانی		
هدفگذاری ها		
تدوین استراتژی		
رسمیت		
تمرکز		
پیچیدگی		
یادگیری سازمانی		
انعطاف پذیری		
کار آفرینی		
ساختار سازمانی		
نوآوری		
اندازه سازمان ها		
جبران خدمت		
عدالت سازمانی		
معنادار بودن کار		
اهمیت به ارزش های اخلاقی		
رهبری		
اعتماد سازمانی		
آموزش		
ارتباطات سازمانی		
مسیر پیشرفت شغلی		
یادگیری سازمانی		
علاقه به کار و سازمان		
امنیت کاری		
موضع رقابتی	عوامل محیطی مؤثر	
نیمرخ ذی نفعان		
شهرت در میان تامین کنندگان و پستانکاران		
بازار کار در دسترس		

جدول ۳-عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی بر اساس دانش موجود

از بین ۳۰ عامل موثر، ۸ عامل زیر به عنوان عوامل اصلی شکل دهنده نشاط سازمانی یافت شدند:

عقلانیت جامع سازمانی-عدالت سازمانی-جبران خدمت و مزایا-کارمند یابی-یادگیری سازمانی-ساختار سازمانی-نیمرخ ذی نفعان-ارزش های اخلاقی.

**عقلانیت جامع سازمانی<sup>۱</sup>:**

دیگر عامل موثر بر نشاط سازمانی عقلانیت سازمانی به معنای تدوین اهداف، استراتژی و خط و مشی ها مبتنی بر عقلانیت جامع می باشد. سازمان های موفق و پیشرو، اهداف و استراتژی های خود را بر پایه مجموعه ای از انواع عقلانیت ها تدوین می کنند به نحوی که نیازها و خواسته های مدیران، کارکنان و حتی جامعه (در قالب مسئولیت اجتماعی) را شامل شده و با پیش بینی صحیح آینده منافع ذی نفعان را تأمین سازد. عقلانیت سازمانی همان تطابق تصمیم ها، انتخاب فرایندها و نحوه ارزیابی ها بر اساس خرد و عقلانیت جامع (اقتصادی، قانونی، خط و مشی گذاری و ...) است که نقشی تعیین کننده در شکل گیری نشاط سازمانی ایفا می کند.

### **جبران خدمت و مزایا<sup>۲</sup>**

سازمانی که در پی رسیدن به نشاط سازمانی می باشد، به نظام جبران خدمت و مزایایی نیاز دارد که به شکلی مؤثر از اهداف فرهنگ و استراتژی های سازمان و همین طور انگیزه کارکنان پشتیبانی کند، منصفانه و عادلانه عمل کرده شایستگی ها را رصد کند و مورد تقدیر قرار دهد. زیر معیارهای پیشنهادی برای اثر بخش بودن جبران خدمت و مزایا: عادلانه و منصفانه - جذاب بودن - فاصله زمانی دریافت جبران خدمت (مادی و غیر مادی). برای این امر نیز از میان مطالعات صورت گرفته

راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد: سازمان در قبال عملکرد وظیفه‌ای و شهروندی مطلوب‌امور به آن‌ها پاداش دهد. نحوه‌ی تقدیر سازمان از کارکنان فعال در زمینه‌ی مشارکت و یا نحوه‌ی پرداخت پاداش جذاب به آن‌ها، به شکلی محرک و انگیزه بخش صورت گیرد.

### یادگیری سازمانی

یادگیری به عنوان تمایل درونی شناسایی جمع آوری و کسب دانش جدید سازمان‌ها را قادر می‌کند تا کارمندان خود را برای رسیدن به اهدافشان آماده کنند، زمانی که یادگیری در رفتار کارکنان درونی شد آنها نیز قادر به درک سهم مربوط به همکاری خودشان با سازمان خواهند شد [۱۴]. مزایای یادگیری سازمانی شامل افزایش دانش و تعهد به یادگیری، استقبال از ایده‌های تازه و افزایش بینش در عملکرد سازمانی. ترویج کسب دانش جدید از طریق یادگیری‌های جدید و توانایی پاسخ‌گویی به حوادث و تحولات محیط خارجی [۱۴]. یادگیری سازمانی به منظور رسیدن به نشاط سازمانی از دیدگاه ویک و لئون باید دارای مشخصه‌های زیر باشد:

ابعاد یادگیری سازمانی	شاخص
وهیری یا بینش	وجود چشم انداز روشن مدیر عمل کردن مدیران به گفته‌هایشان آگاهی کارکنان از چشم‌انداز مدیر حمایت سازمان از مدیر
اجرا (عملگرایی)	توانایی تصمیم‌گیری آگاهانه کنترل درونی افتخار سازمان به دست‌آوردهای خود لذت بردن از کار
خلاقیت	قابلیت پیاده‌سازی ایده‌ها استقبال از تغییر تشویق ایده‌های تازه حل مشکلات شرکت با ایده‌های داخلی
کسب و نشر اطلاعات	اطلاعات سایر بخش‌ها اطلاعات رقبا اطلاعات مشتریان اطلاعات تأمین‌کنندگان
برنامه‌ریزی / ارزیابی‌ها	هماهنگی برنامه‌ها به کارگیری فرم‌های استاندارد سرعت انعکاس انحرافات تحقق اهداف در سطح واحدها و سازمان

ارزش های اخلاقی<sup>۱</sup>: سازمان‌هایی که در آراسته بودن به ارزش‌های اخلاقی، اجرا و حاکمیت آن در سازمان خود موفق می‌باشند، راحت‌تر می‌توانند به موفقیت مطلوب از دیدگاه همه‌ی ذینفعان برسند. کاربرد استفاده از این ارزش‌ها بسیار ظریف و نیازمند مدیرانی است که خود با ارزش‌های اساسی و اخلاقی و انسانی پایبند باشند.

### عدالت سازمانی<sup>۲</sup>

از شاخص یک سازمان با نشاط در همه‌ی سازمان‌ها وجود و اهمیت دادن به عدالت سازمانی می‌باشد. چنین سازمانی پویا، پاینده و تأمین‌کننده توأم با رضایت و احقاق حق همه ذینفعان می‌باشد. پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: اگر بخواهید شما را از امارت(مدیریت) با خبر سازم، آغازش ملامت است و به دنبالش ندامت خواهد آمد و سرانجامش عذاب روز قیامت است مگر آنکسی که عدالت بورزد.

عدالت سازمانی به صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی یا فراورده‌ای تعریف می‌شود. مدیران باید ضمن توجه همه جانبه به مفهوم عدالت، مفهوم آن را در نظر گرفته و در راستای اجرایی کردن آن بکوشند. عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. بر این اساس سازمان باید در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌های سازمان عادلانه رفتار کند. عدالت رویه‌ای به برداشت افراد از عادلانه بودن روش‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمتشان(و نه توزیع واقعی درآمد) اشاره می‌کند. بنابراین، سازمان باید به نحوی شیوه‌های تصمیم‌گیری را اتخاذ کند که ادراک کارکنان از آنها عادلانه باشد. عدالت مراوده‌ای نیز استنباط اعضای سازمان از نوع برخوردی است که با آنها صورت می‌گیرد. بر این اساس سازمان نباید برای رسیدن به اهداف سازمانی خود

---

1. Ethical values

2. Organizational justice



مراوداتی غیرعادلانه بین خود و دیگران رقم بزنند. البته، عدالت مراوده‌ای خود به دو بخش تقسیم می‌شود:

جزء فرعی اول، همان رفتار منصفانه، محترمانه و مؤدبانه را شامل می‌شود و جزء فرعی دوم شامل توضیحات و گزارش‌های اجتماعی است که دلیل اتفاقات ناگوار و ناخوشایند را بیان می‌کند که در این زمینه نیز توجه و تسلط مدیران بر اجرایی و عملی ساختن آن ضروری می‌باشد.

### کارمندیابی<sup>۱</sup>

کارمندیابی فرایند شناسایی و جذب افراد برای کار در سازمان است. سازمان‌هایی که کارمندیابی را به بهترین صورت انجام می‌دهند از افزایش سودآوری و بهره‌وری بهره‌مند می‌شوند. کارمندیابی جهت تحقق نشاط سازمانی شامل موارد زیر می‌باشد: اولویت اول کارمندیابی از داخل سازمان باشد-فرد جذب شده با شایستگی‌های شغل و شرایط سازمان متناسب باشد-فرایند کارمندیابی با برنامه‌ریزی و مبتنی بر برنامه‌های استراتژیک سازمان باشد. سازمان جهت جذب بهترین افراد به صورت مستمر در پی کسب ویژگی‌های سازمان‌های جذاب باشد.

### ساختار مناسب سازمانی<sup>۲</sup>

وجود ساختار سازمانی مناسب که روابط، مقررات و قوانین موجود در آن نشاط سازمانی را تسهیل کند در موفقیت استراتژی نشاط سازمانی نقشی تعیین کننده ایفا می‌کند. به منظور استفاده هر چه موثرتر نقش ساختار در نشاط سازمان‌هایی نیاز به زیرمعیارهایی داریم: - رسمیت - تمرکز - سلسله مراتب. در ادامه به بیان زیر معیار های ساختار می‌پردازیم: کارکنان به راحتی بتوانند با مدیران سازمان و همکاران خود

1. Recruitment

2. Organization Structure

ارتباط برقرار کرده و نظرات و پیشنهادهای خود را ارائه دهند. در شرح وظایف کارکنان، چگونگی انجام کارها، شفافیت نقش و امکان تعامل با همکاران وجود داشته باشد. کارکنان در تصمیم گیری های واحد خود مشارکت داشته و همهی تصمیمها به تنهایی توسط مدیر گرفته نشود. به کارکنان در مورد چگونگی اجرای وظایف خود تا حد امکان اختیار داده شود و سازمان بیش از حد بر الزامات چگونگی اجرای امور تأکید و دخالت نکند.

**نیمرخ ذی نفعان:** شناسایی و فهم خواستهها، انتظارات و نیازمندی های مشتریان و سایر ذی نفعان از جمله عوامل موثر بر نشاط سازمان ها می باشد. به هر میزان که سازمان به شناخت عمیق تری از ذی نفعان دست پیدا کند در برنامه ریزی و دستیابی به اهداف خود موفق تر است. در این زمینه سازمان باید مشتریان داخلی و خارجی خود را به خوبی شناسایی دسته بندی و اولویت گذاری کند. انتظارات و خواسته های آنها را با روش های مناسب شناسایی و احصاء نماید. این خواسته ها را به خوبی تجزیه تحلیل، ارزیابی و به مشخصه های کمی تبدیل کند.



شکل ۴. نتایج نهایی شناسایی و رتبه بندی موثرترین عوامل نشاط سازمانی در سازمان های کوچک

به‌منظور اولویت‌گذاری اثرگذارترین عوامل از نرم افزار Expert choice استفاده شده است که خروجی های آن در قسمت زیر آورده شده است. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری در این محاسبات ۰/۰۸/ به‌دست آمده که کمتر از حداکثر میزان قابل قبول (۰/۱) می‌باشد.

### پیشنهاد های کاربردی

با توجه به نتایج و خروجی‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود ۱- راه کارهای بهبود عقلانیت سازمانی جهت ارتقای نشاط سازمانی مورد توجه قرار گیرد. ۲- میزان اثرگذاری زیر معیارهای عدالت سازمانی و اولویت آن‌ها بر نشاط سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. ۳- کارمندیابی در سازمان‌ها متغیر نشاط سازمانی را در نظر گرفته و راهکارهای انتخاب کارکنان با در نظر گرفتن ارتقای نشاط سازمانی صورت گیرد. ۴- نقش هر گروه از ذی‌نفعان سازمانی در میزان نشاط سازمانی مورد سنجش و بررسی قرار گیرد. ۵- ساختار سازمانی نشاط آفرین در سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف مورد پژوهش قرار گیرد.

منابع و ماخذ

- 1-Fani, A.A., & Aghziyarti, M. (2013). Identifying personal and organizational vitality elements and evaluating condition of these elements, organizational culture management, (11th Edition), 1, 69-75.
- 2-Zarei, M., Jandaghi, H., Haghguyan, Gh., & Zolfa, R. (2009). Identification vitality factors in work place and evaluation condition of these elements in executive organizations of Qom province, Public Administration, 2, 35-48.
- 3- Bakhtiar Nasrabadi, H.A., & Bahrami, S. (2002). Exploring effective factors on vitality in steel plant and its relationship with productivity.
- 4-Armon, G., Melamed, S. & Shirom, A. (2012). The Relationship of the Job Demand-ControlSupport Model with Vigor across Time: Testing for

Reciprocity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), 276-298.

5- Chaiprasit, K. & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavior Sciences*, 25, 189-200.

6- Veenhoven, R., & Berg, M. (2013). Has modernization gone too far? Happiness and modernity in 141 contemporary nations. *International Journal of Happiness and Development*, 1, 172-195.

7- Veenhoven, R., & Choi, Y. (2012). Does intelligence boost happiness? Smartness of all pays more than being smarter. *International Journal of Happiness and Development*, 1, 5-27.

8- Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. London, U.K.: Penguin.

9- Diener, E. and Biswas-Diener, R. (2008) *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*, Blackwell Publishing, Malden, MA.

11- Kjerulf, A. (2007), "make your business happy and rich (online) [http://positivesharing.com/category/happy at work/](http://positivesharing.com/category/happy-at-work/).

12- Meyer, David S. 2004. "Protest and Political Opportunities." *Annual Review of Sociology* 30:125-45.

13- Meyer, David S., and Debra Minkoff. 2004. "Conceptualizing Political Opportunity." *Social Forces* 82:1457-92.

14- Liang, S.K., Ling, H.C. and Huang, J.J. (2007), "The study on the vitality index of organization for an air conditioning factory", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 9 No. 2, pp. 78-86.

15- Ryan, R.M. and Bernstein, J.H. (2004), "Vitality", in Peterson, C. and Seligman, M.E.P. (Eds), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 273-290.

16- Sorensen, P.D. (2004), "Entrepreneurial orientation and sustained organizational vitality", available at: <http://library.hku.hk/record=b3757987> (accessed October 18, 2012).

17- Woodman, K.L. (2011), "Towards an organizational strategic vitality theory (electronic resource): a study of a public sector board of directors", available at: <http://library.hku.hk/record=b5007283> (accessed March 11, 2014)



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی