

## شناسایی و تحلیل موانع فرهنگ سازمانی، سرزندگی سازمانی در دانشگاه با رویکردی بر تحلیل مضمون

ناهید رادمنش<sup>۱</sup>، نوشین رزمی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> مربی، گروه مدیریت، واحد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف مطالعه حاضر، شناسایی و تحلیل موانع فرهنگ سازمانی، سرزندگی سازمانی در دانشگاه با رویکردی بر تحلیل مضمون می باشد. **روش:** روش پژوهش، آمیخته (کمی-کیفی)، از نوع پیمایشی می باشد و به صورت مقطعی انجام گرفته است، که با توجه به روش تحلیل مضمون، ۱۴ نفر از نخبگان اجرایی و اساتید دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس از طریق نمونه گیری هدفمند و بر مبنای روش گلوله برفی انجام گرفته است. **یافته ها:** موانع سرزندگی سازمانی، پدیده محوری پژوهش است، که با استفاده از فرآیند کدگذاری داده ها که به روش تحلیل مضمون استقرایی صورت گرفته است موانع را در دو بخش مضمون اصلی و فرعی مورد تقسیم بندی قرار می دهد که در مرحله اول مضمون ها را مورد بازخوانی، دسته بندی و بازبینی قرار داده ایم و سپس در مرحله دوم آن ها را مورد بازبینی و تصفیه و سپس ارتباط معنایی آنها را مورد بررسی قرار می دهیم. **نتایج:** با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می شود که برنامه ی چالش سرزندگی در محیط دانشگاه به شناخت عوامل مرتبط و همچنین به نقش عوامل مختلفی که به طور مستقیم و غیرمستقیم در برطرف کردن کلیه موانع فرهنگی می پردازد، توجه شود.

**واژه های کلیدی:** سرزندگی سازمانی، موانع فرهنگی، تحلیل مضمون

## مقدمه :

امروزه سرزندگی کارکنان، بعنوان جنبه‌ای حیاتی برای عملکرد کاری پایدار مورد توجه مدیران و محققان سازمان قرار گرفته است. برخورداری از نیروی کار متخصص و ماهر که علاوه بر آشنایی با وظایف خود، خلق و خوی سرزنده دارد، یک عامل مهم برای موفقیت سازمان و فرد بشمار می‌رود، چرا که سرزندگی در کار به عنوان یک عامل مهم برای به حداکثر رساندن عملکرد کاری و همچنین سلامت و رفاه کارکنان در محیط کار محسوب می‌شود. بنابراین سرزنده بودن کارکنان در محیط کار به موضوعی مهم برای محققان مدیریت رفتار سازمانی تبدیل شده است.

در ادبیات، برای سرزندگی، تعاریف مختلفی وجود دارد. فرهنگ لغت کمبریج سرزندگی را معادل انرژی و قدرت می‌داند. تعریف دیگری از سرزندگی، احساس مثبت داشتن و انرژی در دسترس برای خود است (نیکس و همکاران، ۱۹۹۷). علاوه بر این لاوروشوا (۲۰۲۰) اظهار می‌کند سرزندگی، یک انرژی روانی مثبت و در نوسان است که تابع اراده فردی است که می‌تواند آن را تنظیم و مهار کرد. شیروم<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، سرزندگی را به سه دسته، سرزندگی شناختی، انرژی عاطفی و قدرت بدنی تقسیم می‌کند. بنابراین، او نه تنها در دسته بندی خود به مؤلفه ذهنی سرزندگی، توجه دارد، بلکه مؤلفه فیزیکی را نیز خاطر نشان می‌کند. مفهوم سرزندگی کاری مفهومی مشابه سرزندگی فردی است با این تفاوت که در زمینه سازمانی و کاری قابل اجرا است. سرزندگی کارکنان اغلب با مفهوم توان و انرژی و همچنین تعلق کاری و با سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی در حین کار و تمایل به سرمایه‌گذاری در کار و پشتکار حتی در مواجهه با مشکلات در محیط کار، مشخص می‌شود (شافلی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

فردی که سرزنده است پرانرژی و از نظر جسمی و روانی احساس خوبی دارد [۵]. سازمان‌ها برای به دست آوردن کارکنان سالم، پرانرژی، متعهد و با غیرت تلاش می‌کنند (دی جونگ و پیترز<sup>۵</sup> ۲۰۱۹) همچنین فرض بر این است که سرزندگی افراد را انعطاف‌پذیرتر می‌کند و آنها را کمتر در برابر عوامل استرس‌زا و عملکرد منفی آسیب‌پذیر می‌کند [۶]. از آنجایی که نشاط در کار به عنوان یک عامل تعیین کننده برای عملکرد مؤثر انسان دیده می‌شود، سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی برای افزایش سرزندگی در محیط کار هستند. تحقیقات نشان می‌دهد وجود سرزندگی در کار موجب افزایش بهره‌وری [۷]، خلاقیت [۸] و نوآوری [۹]، عملکرد شغلی (احمد عمرانی و همکاران، ۲۰۲۰) رضایت شغلی، مشارکت، تعهد، رفاه، شادی (سالاس-والینیا<sup>۶</sup> ۲۰۱۸)، شهرت سازمانی (د وال<sup>۷</sup> ۲۰۱۸)، رفتار شهروند سازمانی (سالاس-والینا، آلگره و گوئررو<sup>۸</sup> ۲۰۱۷) می‌باشد. با

<sup>۱</sup>Nix et al<sup>۲</sup>Lavrusheva<sup>۳</sup>Shirom<sup>۴</sup>Schaufeli<sup>۵</sup>De Jong and Peters<sup>۶</sup>Ahmed Umrani et al<sup>۷</sup>Salas-Vallina<sup>۸</sup>D Wall

افزایش تاکیدات در زمینه ایجاد یک سازمان سرزنده به عنوان یکی از نیازهای اساسی برای موفقیت هر سازمان مسئله مهمی که به وجود آمده درک این موضوع است که چگونه می توان سرزندگی در محیط کار را برقرار کرد.

در حال حاضر، بسیاری از محققان علاقه زیادی به درک چگونگی بهینه سازی سلامت و رفاه کارکنان به روشی پایدار دارند. از نظر تاریخی، سرزندگی بیشتر در علوم پزشکی، روان سنجی و روانشناسی در رابطه با خلق و خوی و رفاه انسان مورد بررسی قرار گرفته است. اما علوم دیگر مانند، جامعه شناسی، رفتار سازمانی، اقتصاد، مدیریت، به موضوع سرزندگی توجه نشان داده اند. سرزندگی کارکنان جنبه ای حیاتی از مفهوم عملکرد کار پایدار در نظر گرفته می شود (ون شپینگن و همکاران، ۲۰۱۵).

سرزندگی سازمانی تحت تاثیر دانش استراتژیک، فرهنگ سازمان، عدم اطمینان محیطی است. در جهت ایجاد و حفظ سرزندگی در محیط سازمانی، درک فرهنگ سازمانی یکی از الزامات به حساب می آید. فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا می گیرد، به طوری که «مشکلات انطباق پذیری خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می کند، و به سبب عملکرد و تأثیر مثبت آن معتبر دانسته می شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس درباره سازمان است. فرهنگ سازمانی، محیط یک اداره را در بر می گیرد که شامل روابط اجتماعی با مدیریت و همکاران است.

مراکز آموزش عالی و دانشگاه ها که عهده دار تربیت نیروی انسانی آینده می باشند، یک نهاد فرهنگی است. فرهنگ دانشگاه می تواند به ایجاد و یا بهبود شرایط برای سرزندگی و شادکامی افراد (استاد، کارکنان و دانشجو) در حال و آینده، جامعه نقش بسزایی داشته باشد و همچنین می تواند به منزله مانعی برای ایجاد و یا بهبود شرایط سرزندگی و شادکامی افراد باشد. فرهنگ سازمانی در دانشگاه نقش کلیدی در سرزندگی، پویایی و پرنرژی بودن اساتید خود دارد. فرهنگی که موجب سرزنده بودن اساتید نشود، نوآوری، یادگیری جدید، انعطاف پذیری و کارافرینی و ... را تشویق نمی کند.

بی علاقه به کار، عدم لذت بردن از کار، وجود رابطه سرد و غیرصمیمانه میان اساتید و مدیران، بی قیدی اساتید در مشارکت کردن در امور دانشگاه، کناره گیری و حفظ فاصله میان مدیران دانشگاه و اساتید، بسته بودن و اعتماد نکردن همکاران به یکدیگر در محیط کار، وجود جو اقتدار، ناشاد بودن اساتید، ضروری است که با توجه به کمبود ادبیات نظری در باب سرزندگی و شادی در فرهنگ سازمانی دانشگاه و اهمیت روز افزون این مسئله در دانشگاه به بررسی وجوه و ابعاد آن بپردازیم. اگرچه محققان به سرزندگی در سازمان توجه می کنند، اما این موضوع هنوز در مراحل اولیه خود به ویژه در محیط های کاری است. بالاخص شناسایی موانع فرهنگی در عرصه روانشناختی و مقوله سرزندگی در محیط کار اساتید، پژوهش کافی انجام نشده است. در این پژوهش، محققان درصدد هستند که با پاسخ به پرسش های عنوان شده موانع فرهنگ سازمانی، سرزندگی در دانشگاه آزاد اسلامی را شناسایی و بررسی کنند. از این رو پژوهش حاضر درصدد است به سؤال های زیر پاسخ دهد که:

(۱) موانع سرزندگی مبتنی بر فرهنگ سازمانی در محیط دانشگاه کدامند؟

(۲) اولویت بندی و رتبه بندی موانع سرزندگی مبتنی بر فرهنگ سازمانی در محیط دانشگاه چگونه است؟

<sup>۱</sup> Salas-Vallina, Alegre, Guerrero

<sup>۲</sup> van Scheppingen

## ادبیات تحقیق

## تعریف مفهومی سرزندگی در محیط کار

سرزندگی در کار به عنوان یک عامل مهم برای عملکرد کارکنان و قابلیت اشتغال پایدار دیده می شود (ون وورن، ۲۰۱۱). بنابراین سرزندگی در کار به یک موضوع تحقیقاتی مهم در زمینه کار و سلامت تبدیل شده است. در مکتب روانشناسی مثبت‌گرا (سلیگمن و سیکسزنت میهالی، ۲۰۰۰)<sup>۱۲</sup> سرزندگی به عنوان شاخصی از سلامت و بهزیستی فردی (رایان و همکاران، ۱۹۹۷) و یک ارزش مهم انسانی (رایان و همکاران، ۲۰۰۸) در نظر گرفته می شود. فردی که سرزنده است، پرانرژی است و از نظر جسمی و روانی احساس خوبی دارد (کارملی و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین فرض بر این است که سرزندگی افراد را انعطاف پذیرتر می کند و آنها را کمتر در برابر عوامل استرس‌زا و عملکرد منفی آسیب پذیر می کند (رایان و همکاران، ۲۰۰۸). از آنجایی که سرزندگی در کار به عنوان یک عامل تعیین کننده برای عملکرد مؤثر انسان دیده می شود، سازمان ها به دنبال راه هایی برای افزایش سرزندگی و در نتیجه افزایش بهره‌وری (پنینکس و همکاران، ۲۰۰۴)، خلاقیت (کارک و کارملی، ۲۰۰۹) و رفتار نوآورانه (وینارسکی-پرتز، ۲۰۱۱) هستند. بنابراین، افزایش سرزندگی در سازمان ها ممکن است هم به سلامت و هم به منافع سازمان ها خدمت کند. این علایق به طور بالقوه امکان توجه طولانی مدت به سرزندگی در محیط سازمانی را فراهم می کند، که به نوبه خود ممکن است بر عملکرد و قابلیت اشتغال پایدار گروه های بزرگی از افراد تأثیر مثبت گذارد.

سرزندگی به عنوان یک سازه چند عاملی در زمینه های مختلف علمی مورد مطالعه قرار گرفته است. در علم بهداشت پزشکی، تمرکز اصلی بر شرایط فیزیکی یا آسیب شناسی است (ون دویین، ۲۰۱۳).<sup>۱۳</sup> در روانشناسی اجتماعی و شخصیتی، سرزندگی عمدتاً در رابطه با شرایط حمایتی برای رشد، خودتنظیمی و خودشکوفایی مورد بررسی قرار می گیرد (رایان و همکاران، ۲۰۰۸)، در روانشناسی و جامعه شناسی سازمانی، سرزندگی عمدتاً با شرایط اجتماعی و روابط میان فردی اعضای گروه مرتبط است (میسسی، اشنایدر، ۲۰۰۸).<sup>۱۴</sup> تحقیقات (لب، ۲۰۲۲) پنج عنصر یا ویژگی زیربنایی سرزندگی کاری شامل ادراک، ثبات، قابلیت دسترسی، ترمیم پذیری و انتقال پذیری را معرفی می کند [۶].

<sup>۱۲</sup>Van Vuuren<sup>۱۳</sup>Seligman and Csikszentmihalyi<sup>۱۴</sup>Ryan et al<sup>۱۵</sup>Carmeli et al<sup>۱۶</sup>Penninx et al<sup>۱۷</sup>Kark and Carmeli<sup>۱۸</sup>Vinarski-Peretz<sup>۱۹</sup>Van Duijn<sup>۲۰</sup>Macey and Schneider

اصطلاح "سرزندگی" و "انرژی درک شده" را به جای یکدیگر به کار می‌بردند. کارکنان زمانی سرزندگی کاری دارند که خود را سرزنده و پرانرژی بدانند. با حمایت از این استدلال، سرزندگی کاری از درون فرد زمانی نشأت می‌گیرد که خود را پرانرژی می‌داند. این به طور طبیعی برای کارکنانی اتفاق می‌افتد که عموماً شخصیت‌های بسیار مثبت و پرانرژی دارند. کارکنان سرزنده، کار را به عنوان یک طرز فکر، یک حالت ذهنی، تجربه و درک می‌کنند. سرزندگی دارای یک مؤلفه شناختی و یک مؤلفه عاطفی است. از این رو، سرزندگی در محیط کار به عنوان یک ویژگی قلمداد می‌شود و به عنوان یک حالت شناختی و عاطفی درک و قابل دسترسی است. ادراک مثبت و خوش‌بینی نسبت به خود برای سرزندگی در کار ضروری می‌باشند. (ون شپینگن و همکاران، ۲۰۱۵). از این رو، کارکنانی که دارای ویژگی‌های سرزندگی هستند، سرزندگی کاری را به طور پیوسته‌تری درک می‌کنند. ادراکات منفی، انرژی درونی منفی و ذهنیت منفی اجازه نمی‌دهد سرزندگی کاری رشد کند. (افشار جهانشاهی، برم و غلامی، ۲۰۱۹)

دومین عنصر سرزندگی در محیط کار، ثبات است. احساس سرزندگی دائمی نیست، چرا که سطح انرژی انسان ثابت باقی نمی‌ماند. مخزن انرژی یک فرد نامحدود نیست. هنگامی که انرژی در یک مکان استفاده می‌شود، در مکان دیگر دچار کمبود می‌شود (هابفول و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، مخزن انرژی کارکنان می‌تواند سرزندگی آنها را تحت تاثیر قرار دهد. علاوه بر این، محیط سازمانی و فردی همیشه یکسان نیست. نوسانات خلقی، اخبار ناخوشایند یا خوشایند در محل کار، هر گونه مشکل شخصی و نگرش سرپرست از دلایلی هستند که می‌توانند سرزندگی را تحت تاثیر قرار دهند.

سومین عنصر سرزندگی، دسترسی است. سرزندگی یک منبع روانشناختی است که فرد آن را کنترل می‌کند و برای انجام وظایف خاص از آن استفاده می‌کند. بیکر و همکاران (۲۰۲۰) استدلال کردند که کارکنان، افراد منفعل و واکنشی نیستند، بلکه فعال هستند. به طور مشابه، سرزندگی در درون یک فرد به عنوان یک حالت فعال وجود دارد. کارکنانی که شخصیتی پرانرژی دارند، بدون زحمت و به طور طبیعی در محل کار، به خود، انرژی داده و سرزنده باقی می‌مانند. از سوی دیگر، اگر ذهن، قلب و بدن فرد با یکدیگر هماهنگ نباشند، سرزنده بودن چالش‌برانگیز می‌شود. در این حالت، کارکنان باید برای دستیابی به سرزندگی تلاش کنند. به همین ترتیب، منفی‌گرایی، بدبینی، نگرش منفی، ذهنیت پراکنده و بی‌علاقگی نیز مانع دستیابی به سرزندگی می‌شود. در این شرایط، افراد برای ایجاد انگیزه در خود و جمع‌آوری انرژی سرزندگی از استراتژی‌های مختلفی استفاده می‌کنند.

یکی دیگر از عناصر سرزندگی کار، توانایی آن در بازیابی و بازسازی خود است. بر اساس نظریه حفاظت از منابع [۱] هر منبعی را می‌توان حفظ، بازسازی و بازیابی کرد. مخزن انرژی فرد به طور مداوم از آن انرژی می‌گیرد. آن مخزن انرژی، نیز خود را بازسازی و بازیابی می‌کند. سرزندگی در محیط کار، یک فرآیند مداوم است که به خودی خود رشد می‌کند و اثر گلوله برفی

<sup>۱</sup>Jahangir, Nida Usman, and Sania Zahra Malik

<sup>۲</sup>Van Scheppingen et al

<sup>۳</sup>Habfull et al

<sup>۴</sup>Baker et al

دارد. برخی عوامل زمینه‌ای، فیزیکی و یا احساسی می‌توانند سرزندگی کاری را افزایش یا کاهش دهند. قدرت شناخت و اراده مثبت، سرزندگی را بازیابی و تقویت می‌کند. سرزندگی کاری کارکنانی که مورد قدردانی قرار گرفته‌اند، بازخور مثبت دریافت کرده‌اند، تجربه محیط مطلوب داشته‌اند و از شرایط سازمانی مطلوبی برخوردار هستند، به راحتی قابل بازیابی است.

آخرین عنصر سرزندگی در محیط کار، توانایی آن، در انتقال خود است. انرژی قابل انتقال است و در متافیزیک، علوم فیزیکی و علوم اجتماعی این امر ثابت شده است. قوانین فیزیک بیان می‌کنند که انرژی می‌تواند شکل خود را تغییر دهد و از جسمی به جسم دیگر منتقل شود. نظریه بقای انرژی فرض می‌کند، انرژی قابلیت انتقال دارد [۱]. به طور مشابه، عنوان می‌کند، انرژی مثبت یا منفی ساطع شده توسط هر یک از کارکنان بر دیگر کارکنان اثرگذار است از آنجایی که سرزندگی یک ذهنیت مثبت و پرانرژی است، قابل انتقال و بسیار مسری است. بطوریکه در محل کار، از سرپرست به زیردستان، از همکار به همکار، از رهبر به پیروان و از یک گروه به گروه دیگر منتقل می‌شود.

ون‌شپینگن<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) فرض کردند، عوامل تعیین‌کننده سرزندگی در کار تابع سبک زندگی، نیازهای اساسی روانشناختی برای خود تعیینی و عوامل سازمانی- فرهنگی است.

سرزندگی ارتباط تنگاتنگی با سلامتی افراد دارد (استریجک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). مؤلفه فیزیکی سرزندگی به عنوان بخشی از سازه تناسب اندام، قدرت عضلانی، انعطاف‌پذیری و ترکیب بدن در نظر گرفته می‌شود (همان). فرض بر این است که سلامت جسمانی باعث افزایش سرزندگی می‌شود، در حالی که شرایط جسمی ناسالم، اختلال در عملکرد فیزیکی، درد و اضافه وزن، موجب کاهش سرزندگی است (ون وورن، ۲۰۱۱). بنابراین ترویج یک سبک زندگی سالم می‌تواند عامل مهمی برای سرزنده نگه‌داشتن نیروی کار باشد.

مؤلفه روان‌شناختی سرزندگی به‌ویژه در روان‌شناسی اجتماعی و شخصیتی مورد مطالعه قرار گرفته است و بیان‌کننده احساس بهزیستی، سطوح خستگی، انعطاف‌پذیری ذهنی و پشتکار است (استریجک و همکاران، ۲۰۰۹). در این زمینه، شرایطی که خودتنظیمی و خودشکوفایی را ارتقا می‌دهد، به عنوان عوامل تقویت‌کننده سرزندگی شناخته می‌شوند (رایان و دسی،<sup>۶</sup> ۲۰۰۸). از سوی دیگر، آسیب‌های روانی، افسردگی و اضطراب بر سرزندگی تأثیر منفی می‌گذارد (ون وورن، ۲۰۱۱). در این زمینه، نظریه خود تعیینی (SDT)، (رایان و دسی، ۲۰۰۰) سه نیاز روانشناختی اساسی، عبارتند از: استقلال، احساس شایستگی و ارتباط را برای سرزندگی در محیط کار پیشنهاد می‌کند. در مقابل، انتظار می‌رود که موقعیت‌های کنترل شده بیرونی، احساس بی‌کفایتی و عدم ارتباط با دیگران بر سرزندگی تأثیر منفی بگذارد (ون وورن، ۲۰۱۱). استقلال مربوط به مکانیسم‌های تنظیمی ارادی و درونی است که با هماهنگی با ارزش‌ها و علایق فرد مشخص می‌شود. رفتار مستقلانه باعث افزایش سرزندگی می‌شود. نیاز به شایستگی به عاملیت شخصی برای عمل موثر در تعامل با محیط، اشاره دارد. این نیاز روانی تا حدودی با خودکارآمدی یعنی ادراک توانایی شناختی خود برای تکمیل وظایف و رسیدن به اهداف مرتبط است. سومین نیاز اساسی روانشناختی، تلاش

<sup>۴</sup>Van Scheppingen

<sup>۵</sup>Strijk et al

<sup>۶</sup>Ryan and Deci

انسان برای تعلق و احساس ارتباط با دیگران، است. بنابراین، ترویج زمینه‌ای که در آن این سه نیاز اساسی روان‌شناختی ارضا شوند، ممکن است برای حفظ نیروی سرزندگی در محیط کار مهم باشد. (ون شپینگن، ۲۰۱۵)

در زمینه روانشناسی و جامعه‌شناسی سازمانی، شرایط اجتماعی کار، روابط بین‌فردی بین اعضای گروه‌ها و فرهنگ سازمانی اغلب با سرزندگی مرتبط است (کارملی و همکاران، ۲۰۰۹). فرهنگ سازمانی به طور کلی به عنوان یک تعامل پویا میان رفتار و سایر عوامل در سازمان، روابط بین‌فردی و ارزش‌های اساسی و مفروضات اساسی آن دیده می‌شود. بنابراین فرهنگ سازمانی ممکن است با رفتارها، روابط میان فردی و جهت‌گیری ارزشی منعکس شود. درک فرهنگ سازمانی به طور سنتی به عنوان راهی برای تجهیز، رهبران کسب و کار به ابزارهای مورد نیاز برای ایجاد عملکرد موثر از طریق ایجاد و مدیریت فرهنگ مناسب دیده باشد. کیفیت روابط میان همکاران به عنوان منبع کلیدی احساس سرزندگی افراد در نظر گرفته شده است. تعاملات اجتماعی می‌تواند افراد را پرانرژی کند، اما در عین حال استرس و تخلیه انرژی را نیز به همراه داشته باشد. کارکنان سرزنده احتمالاً با کسانی که در تعامل هستند انرژی روانی را مبادله می‌کنند (وینارسکی-پرتز، ۲۰۱۲). بنابراین سرزندگی به احتمال زیاد تحت تأثیر عناصر فیزیکی و روانی و محیط اجتماعی- فرهنگی قرار خواهد داشت.

اگرچه هر سه خوشه (عوامل سبک زندگی، نیازهای اساسی روان‌شناختی برای خودتعیینی و عوامل سازمانی- فرهنگی) با سرزندگی در کار مرتبط بودند، اما نتایج حاکی از نقش مهم فرهنگ سازمانی در سرزندگی محیط کار دارد. (هارتنل و همکاران، ۲۰۱۱<sup>۲۴</sup>) یک متاآنالیز انجام دادند و دریافتند که فرهنگ‌هایی که بر ارزش‌های وابستگی، پیوند، همکاری، اعتماد و حمایت تأکید دارند (فرهنگ قبیله‌ای) قوی‌ترین همبستگی مثبت را با سرزندگی و رضایت دارند و پس از آن فرهنگ‌هایی که به رشد، ارزش اخلاقی، تنوع، خودمختاری و توجه به جزئیات (فرهنگ ادوکرایی) و فرهنگ‌هایی که به ترتیب به ارتباطات، رقابت، برتری، شایستگی و دستیابی به اهداف (فرهنگ بازار) اهمیت می‌دهند سازمان‌های سرزنده‌تری هستند. به طور خلاصه، سرزندگی کارکنان، بر موفقیت کسب و کار تأثیرگذار است. این به تنهایی دلیل کافی برای تحقیقات بیشتر در مورد چگونگی دستیابی به یک فرهنگ سازمانی مثبت است که باعث افزایش سرزندگی کارکنان در محل کار است. متعاقباً فرض بر این است، سازمان‌ها با تغییر فرهنگ، می‌توانند سرزندگی کارکنان را بهبود بخشند.

### پیشینه پژوهش

با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، پژوهش‌های اندکی با عنوان سرزندگی سازمانی انجام شده است. همچنین پژوهشی که به بررسی موانع سرزندگی مبتنی بر فرهنگ سازمان اساتید دانشگاه‌های ایران صورت گرفته شده باشد، دیده نشده است. از مطالعات داخلی و همچنین مطالعات خارجی می‌توان چنین برداشت کرد که عوامل خرد و کلان بر سرزندگی در محیط کار، اثرگذار است. مطالعات نزدیک به پژوهش حاضر درحوزه سرزندگی به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند: دسته اول به پژوهش‌های مرتبط با مفهوم سرزندگی اختصاص دارد؛ دسته دوم به مطالعاتی که به چگونگی سرزندگی کاری از سایر سازه‌ها، سرزندگی کاری، مدیریت فعال سرزندگی، شکوفایی در کار، سرزندگی حرفه‌ای و سرزندگی سازمانی است، توجه

<sup>۲۴</sup>Vinarski-Peretz

<sup>۲۵</sup>Hartnell et al

کرده‌اند. در نهایت دسته سوم پژوهش‌هایی هستند که به تاثیر عوامل محیطی (اجتماعی و فرهنگی) بر سرزندگی در سازمان اشاره دارند.

یکی از وجوه تمایز پژوهش حاضر با تحقیقات پیشین را می‌توان در اهتمام این پژوهش به تاثیر فرهنگ سازمانی بر سرزندگی اساتید دانشگاه آزاد اسلامی جستجو کرد. درحالی‌که پژوهش‌های رایان و فردیک<sup>(۱۹۹۷)</sup>، استریجک و همکاران<sup>(۲۰۰۹)</sup>، جهانگیر و مالیک<sup>(۲۰۲۰)</sup>، دیجونگ و همکاران<sup>(۲۰۱۹)</sup>، بیکر و همکاران<sup>(۲۰۲۰)</sup> و وولرز و همکاران<sup>(۲۰۱۹)</sup>، که به موضوع پژوهش حاضر نزدیک است، پرداخته اند، تنها به بررسی عوامل فیزیکی در رابطه با سرزندگی در محیط کار همت‌گمارده‌اند و تمام پژوهش‌های ذکر شده کمی محور است و در جامعه غیر دانشگاهی بوده است. پژوهش‌های رایان و دسی<sup>(۲۰۰۸)</sup>، کارملی و همکاران<sup>(۲۰۰۹)</sup>، ون شپینگن<sup>(۲۰۱۵)</sup>، فقیه و سرلک<sup>(۲۰۲۱)</sup> و سپهوند و همکاران<sup>(۲۰۱۸)</sup> به طور مستقیم به بحث اجتماعی و فرهنگی سرزندگی در محیط کار با رویکرد روانشناسی مثبت‌گرا پرداخته‌اند. اما در مطالعات صورت گرفته پژوهشی به بررسی موانع سرزندگی مبتنی بر فرهنگ سازمانی در محل کار دانشگاه، با رویکرد کمی و کیفی دیده نشده است. خلاصه این پژوهش‌ها در جدول (۱) آمده است

جدول ۱: پژوهش‌های اخیر در ارتباط با شادی و نشاط

ردیف	نام پژوهشگر	سال پژوهش	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
۱	رتنادی و همکاران <sup>۳۷</sup>	۲۰۲۰	سرزندگی کارکنان مبتنی بر ارزش ویژه برندهای دارویی در اندونزی: رابطه بین حسابداری مدیریت محیطی و عملکرد سازمان	نتایج نشان می‌دهد کارکنان سرزنده بر تایید برند، رفتار ثابت برند، وفاداری به برند نقش مهمی ایفا می‌کنند
۲	لاوروشوا	۲۰۲۰	مفهوم سرزندگی مروری بر تحقیقات مربوط به دامنه سرزندگی	سرزندگی را به‌عنوان یک مفهوم مثبت ذهنی قابل سنجش متشکل از نوسان انرژی فیزیولوژیکی و روان‌شناختی نشان می‌دهند که می‌تواند

<sup>۱</sup>Ryan and Fredrik

<sup>۲</sup>Strijek et al

<sup>۳</sup>Jahangir and Malik

<sup>۴</sup>de Jonge et al

<sup>۵</sup>Bakke et al

<sup>۶</sup>Wohlers

<sup>۷</sup>Ryan and Deci

<sup>۸</sup>Van Scheppingen

<sup>۹</sup>Ratnadi et al

				توسط فردی که آن را دارد تنظیم و مهار شود.
۳	وولرز و همکاران	۲۰۱۹	رابطه بین محیط های کاری مبتنی بر فعالیت و نگرش و سرزندگی شغلی کارکنان اداری	استفاده مناسب از محیط های کاری مبتنی بر فعالیت به طور مثبت با اعتماد به مدیریت و با نیاز کارگران رابطه منفی دارد.
۳	آلتونل و کوچاک <sup>۳۸</sup>	۲۰۱۷	نقش سرزندگی ذهنی، مشارکت، کیفیت تجربه و رضایت در نیت رفتاری گردشگران	سرزندگی ذهنی و مشارکت پیش آیند کیفیت تجربه است.
۴	ون شپینگن و همکاران	۲۰۱۵	نشاط در کار و ارتباط آن با سبک زندگی، خودتعیین، فرهنگ سازمانی، و عملکرد کارکنان و قابلیت اشتغال پایدار	عوامل سبک زندگی، نیازهای اساسی روان شناختی و عوامل سازمانی - فرهنگی بر سرزندگی تاثیر دارد.
۵	بیشواز	۲۰۱۶	دیدگاهی یکپارچه از فرایند فرا سازمانی برای سرزندگی	چارچوب مفهومی به عنوان ابزاری راهنما برای اجرای بهتر فرآیندهای سازمانی و دستیابی به سرزندگی بالای سازمان است.
۶	بیکر و همکاران	۲۰۱۷	مدیریت سرزندگی پیشگیرانه، مشارکت کاری و خلاقیت: نقش جهت گیری هدف	کارکنانی که به طور فعال سرزندگی خود را مدیریت می کنند، بیشتر درگیر کار می شوند و عملکرد خلاقانه تری را نشان می دهند.
۷	فقیه و سرلک	۲۰۲۱	ارائه چارچوب سه شاخگی سرزندگی سازمانی	عوامل سازنده سرزندگی سازمانی در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه های اقدام شده است.
۸	سپهوند و همکاران	۲۰۱۸	تاثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری با نقش میانجی شادی کارکنان	فرهنگ سازمانی انسان گرا به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی شادی کارکنان بر نوآوری، تأثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین فرهنگ موفقیت گرا فقط به صورت غیرمستقیم از طریق شادی کارکنان بر نوآوری، تأثیر داشته و ازسوی دیگر شادی در محیط کار نیز اثر مثبت و معنی داری بر نوآوری دارد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف، بررسی موانع سرزندگی مبتنی بر فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد فارس انجام شد. نوع پژوهش حاضر پیمایشی بود و به صورت مقطعی انجام گرفت. طرح پژوهش برای گردآوری داده ها به صورت آمیخته (کمی - کیفی) صورت گرفت. مطالعه از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است. مایرینگ<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۳) برای روش تحلیل محتوای مضمون دو رویکرد قیاسی و رویکرد استقرایی را توصیه می کند، با توجه به عنوان پژوهش و ادبیات موجود یکی از این دو رویکرد به کار گرفته می شود. در تحلیل استقرایی در درجه اول از مطالعه دقیق داده های خام برای استخراج مفاهیم، مضامین، یا یک مدل از

<sup>۳۸</sup>Altoneil and Kochak

<sup>۳۹</sup>Mayring

طریق تفسیرهای حاصل از داده‌های خام توسط پژوهشگر استفاده می‌شود. بنابراین، استفاده از تحلیل مضمون استقرایی بیشتر زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اطلاعات کمی درباره موضوع وجود دارد و پژوهشگر قصد دارد دانش زمینه‌ای لازم درباره موضوع مورد نظر را افزایش دهد (توماس، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، در روش تحلیل محتوایی استقرایی، نقطه شروع آن براساس هدف و سؤال پژوهش است (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۴). در این روش ابتدا داده‌های کیفی و در مرحله دوم داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌گردد. فرایند کدگذاری در تحلیل محتوایی استقرایی شامل شش مرحله می‌باشد: مرحله اول، آشنایی با داده‌ها؛ مرحله دوم، ایجاد کدهای اولیه، مرحله سوم، ایجاد مضمون‌های فرعی؛ مرحله چهارم، مشاهده مجدد مضمون‌ها؛ مرحله پنجم، ایجاد مضمون‌های اصلی و مرحله ششم، گزارش نتایج است (توماس، ۲۰۰۶). بررسی پیشینه پژوهش حاضر نشان داد که موانع سرزندگی در محیط دانشگاه با رویکرد فرهنگ سازمانی به خوبی بررسی نشده است. از این رو، تحلیل محتوای استقرایی به عنوان روش کیفی پژوهش در نظر گرفته شد. به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز ابتدا به صورت کتابخانه‌ای و سپس میدانی اقدام شده است. گردآوری داده‌ها در روش کتابخانه‌ای از طریق مقالات منتشرشده در پایگاه داده معتبر با جستجوی کلید واژه "سرزندگی در محیط کار" و "فرهنگ سازمانی" انجام شد و در مرحله میدانی از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته برای داده‌های بخش کیفی و از پرسشنامه محقق‌ساخته برای داده‌های بخش کمی استفاده شده است. در بخش کیفی جامعه آماری شامل ۱۴ نفر از نخبگان اجرایی و اساتید دانشگاه آزاد استان فارس که آشنایی کامل با فرهنگ سازمانی و رفتار سازمانی داشتند تشکیل دادند. در پژوهش حاضر نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر مبنای روش گلوله برفی انجام پذیرفت. در نمونه‌گیری هدفمند، امکان تعمیم نتایج به جامعه آماری وجود ندارد. البته با توجه به ماهیت‌پذیری موضوع سرزندگی در محیط کار این یک نقطه ضعف تلقی نمی‌شود؛ چراکه این مفهوم از یک سازمان به سازمان دیگر تغییر می‌کند. از طرفی، در تحقیقات کیفی مهم است که، اگر مکان‌ها و افراد مورد مطالعه کم باشند، جزییات گسترده‌ای پیرامون هر مکان یا فرد گردآوری شود. هدف پژوهش حاضر نیز تعمیم‌دهی نتایج نیست، بلکه توضیح‌دادن و شفاف‌کردن موارد خاص و ویژه است. از این رو، در نمونه‌گیری برای مطالعه حاضر نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد تا یک نمونه به طور منطقی ایجاد شود که به طور فرضی نماینده جمعیت مورد مطالعه باشد (لاوراکاس، ۲۰۰۸). این کار اغلب توسط به‌کارگیری دانش متخصصان از جمعیت مورد مطالعه انجام می‌شود تا یک روش غیراحتمالی از اجزای نمونه را که معرف جمعیت مقطعی مورد مطالعه باشد، انتخاب کنیم (همان، ۶۲۷). در پژوهش حاضر معیارهای انتخاب افراد به روش نمونه‌گیری گلوله برفی عبارتند از: اساتید و مدیرانی دانشگاهی که با مفاهیم در زمینه منابع انسانی به خصوص رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی مطالعه و آشنایی دارند، برگزیده شد. برای تبیین بنیان نظری موانع سرزندگی با رویکرد فرهنگ سازمانی، ابتدا مصاحبه‌گر از تعریف شافلی و همکاران (۲۰۰۶) از سرزندگی در سازمان که مدنظر پژوهش حاضر بود "سرزندگی مفهوم توان و انرژی و همچنین تعلق‌کاری و با سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی در حین کار و تمایل به سرمایه‌گذاری در کار و پشتکار حتی در مواجهه با

<sup>۱</sup>Thomas<sup>۲</sup>Momenirad et al<sup>۳</sup>Thomas<sup>۴</sup>Lavrakas

**مشکلات در محیط کار، مشخص می شود"** استفاده کرد و به مصاحبه شونده ارائه داد. سپس سوالات پژوهش که شامل سه دسته سوال بود از مصاحبه گران پرسیده شد. سوالات عبارتند از:

- (۱) سوالات ابتدایی برای ورود به گفتگو و آمادگی طرفین مصاحبه.
  - (۲) سوالات اصلی مصاحبه که مطالب گوناگون در حوزه بحث را دربر گرفته و مصاحبه شونده را به بیان نظر ترغیب نماید.
- به عنوان مثال نمونه سوالات اصلی پروتکل مصاحبه: مصداق ها و فعالیت های که مانع سرزندگی در محل کارتان هست را بیان کنید؟ عوامل فرهنگ سازمانی که مانع سرزندگی در محل کار شما چیست؟ پیامدهای موانع سرزندگی مبتنی بر فرهنگ سازمانی در محل کار شما چیست؟ البته سوالات تعقیبی (فالوآپ) که با توجه به توضیحات منحصر به فردی که هر مصاحبه شونده ذکر می کرد بیان می گردید. سوالات انتهایی برای پوشش مطالبی که احیاناً بیان نشده اند و زمینه سازی برای اتمام مصاحبه است؟ مدت زمان هر مصاحبه به طور میانگین ۵۰ دقیقه بود. جدول توزیع جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در بخش کیفی در جدول (۲) نشان داده است.

**جدول ۲: توزیع جمعیت شناختی نمونه آماری بخش کیفی (یافته های پژوهش)**

ردیف	مدرک تحصیلی	تخصص و تجربه	سن	جنسیت	سابقه خدمت
۱	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۴۷	زن	۱۴
۲	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۳۷	مرد	۱۴
۳	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۳۸	زن	۱۲
۴	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۴۶	مرد	۲۰
۵	دکتر	مدیریت خط مش گذاری	۳۳	زن	۳
۶	کارشناسی ارشد	مدیریت تحول	۳۵	زن	۶
۷	دکتر	مدیریت آموزشی	۴۳	زن	۱۶
۸	دکتر	مدیریت آموزش عالی	۵۱	مرد	۲۴
۹	دکتر	مدیریت آموزشی	۴۲	زن	۱۵
۱۰	کارشناسی ارشد	روانشناسی	۵۵	زن	۳۰
۱۱	کارشناسی ارشد	روانشناسی	۶۵	مرد	۳۰
۱۲	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	۳۰	زن	۳
۱۳	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۹	زن	۶
۱۴	کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی	۳۳	مرد	۱۱

## یافته های پژوهش

## یافته های تحلیل کیفی

فرآیند کدگذاری داده ها به روش تحلیل مضمون استقرایی، درگام اول با بازخوانی مکرر مصاحبه ها کدهای اولیه استخراج شدند و درگام دوم کدهای مختلف در قالب تم های فرعی (ثانویه) دسته بندی شدند. درگام سوم بازبینی تم ها انجام شد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم ها بوده است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه های کدگذاری شده و مرحله دوم اعتبار تم ها در رابطه با مجموعه داده ها است. درگام سوم تم ها با توجه به ارتباط معنایشان با مبانی نظری تحقیق نام گذاری شدند و در نهایت براساس تمامی تم های فرعی شناسایی شده دسته بندی کلی تری بر اساس سطح تحلیل شان انجام شد که منجر به ایجاد تم های اصلی گردید.

در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی مصاحبه ها از روش ضریب هولستی استفاده شد. در این روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می رود. برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دوبار در یک فاصله زمانی ۱۰ روز کدگذاری شدند. سپس پاسخ ها مطابق فرمول زیر محاسبه گردید.

تعداد کل کدها / تعداد توافقات \* 2 = ضریب پایایی

یافته های جدول (۳) نشان می دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی ۱۰ روز برابر با ۱۴۷، تعداد کل توافقات انجام گرفته برابر ۷۳ و تعداد عدم توافقات برابر با ۳۸ است. ضریب پایایی با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۵٪ است و از آنجایی که پایایی بالای ۰/۷ درصد قابل قبول است بنابراین می توان نتیجه گرفت که کدگذاری های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول (۳): محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	p2	۴۹	۲۱	۱۳	۸۵٪
۲	p8	۵۳	۲۳	۱۵	۸۶٪
۳	P12	۴۵	۱۹	۱۰	۸۴٪
	کل	۱۴۷	۷۳	۳۸	۸۵٪

## فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت

سال پنجم، شماره ۱۶، پاییز ۱۴۰۲

جدول (۴): برخی از مضمون ها شناسایی شده در متن مصاحبه ها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	نقل قول
موانع سازمان یادگیرنده	ضعف توانمند سازی کارکنان	سازمانهای که سرزنده نیستند، افرادشان را توانمند نمی سازند. اعضای سازمان به کارشان تعهدی ندارند و خود را به عنوان جزئی از پیکره سازمان احساس نمی کنند. افراد احساس میکنند که در تصمیم گیری سازمان هیچ نقشی ندارند و آنها مانند رباتهای برنامه ریزی شده فقط اجرا کننده منویات مدیران هستند.
موانع فرهنگ مشارکتی	توجه اندک به سرمایه اجتماعی	تعامل میان افراد یکی از پیش نیاز ایجادکننده، سرمایه اجتماعی در دانشگاه است. تیم های کاری کوچک و انجمن های علمی و ورزشی کمتر وجود دارد تا زمینه افزایش اعتماد اجتماعی که می تواند تأثیر قابل توجهی در افزایش اعتماد و به نوبه خود سرزندگی داشته باشد، ایجاد نشده است
موانع فرهنگ مدیریتی	ضعف روحیه قدردانی مدیران	مدیران دانشگاه، تلاش، همکاری و موفقیت ها را نمی بینند. و بر این باورند، چرا باید برای وظایفی که بابتشان پول پرداخت می شود، قدردانی کنیم؟ این مدیران به محض انجام یک اشتباه فرد خاطی را توبیخ می کنند. در حالی که تلاشها و همکاریها وظیفه قلمداد می شود و زبانی هم تشکر و سپاسگذاری صورت نمی گیرد.
موانع فرهنگ ماموریتی	بدبینی به چشم انداز شغلی	نیاز به امنیت شغلی یکی از نیازهای پایه های کارکنان میباشد که در شرایط معمولی، بدون تأمین آن، امکان رسیدن به سطوح بالاتر نیازهای انسانی امکانپذیر نخواهد بود.
موانع فرهنگ مشارکتی	ضعف برقراری عدالت در سازمان	همه اعضای هیأت علمی امکان دریافت پستهای اجرایی و موقعیتهای ارتقاء را ندارند، برای گرفتن پست اجرایی در دانشگاه باید وارد لابی گری سیاسی شد و برای ارتقا ضوابط سخت گیرانه وجود دارد که برای برخی افراد این قواعد نیاز نیست در نتیجه احساس بی عدالتی و از خودبیگانگی در سازمان میکنند

جدول (۵): مضمون های اصلی و فرعی مشخص شده در مرحله کدگذاری محوری

مضمون اصلی	مضمون فرعی
موانع سازمان یادگیرنده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تاکید و توجه اندک به نوآوری در سازمان</li> <li>• توجه اندک به تحقیق و توسعه در سازمان</li> <li>• ضعف تبادل مستمر تجربیات (تسهیم دانش)</li> <li>• ضعف توانمندسازی کارکنان</li> <li>• ضعف یادگیری و تبدیل به سازمان یادگیرنده</li> <li>• کاهش فرصت کارآفرینانه در سازمان</li> <li>• ضعف خلاقیت</li> </ul>
موانع فرهنگ مشارکتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف برقراری عدالت در سازمان</li> <li>• توجه اندک به کرامت انسانی</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تاکید کم بر نظم و انضباط</li> <li>• توجه اندک به سرمایه اجتماعی</li> <li>• ضعف شایسته سالاری در سازمان</li> <li>• توجه اندک به حفظ و صیانت کارکنان</li> <li>• بی اعتمادی</li> <li>• کاهش خوش بینی (مثبت نگری) سازمانی</li> <li>• تاکید کم به خیرخواهی در سازمان</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف پاسخگویی مدیران</li> <li>• قدرت طلبی مدیران</li> <li>• انتقادپذیری کم مدیران</li> <li>• ضعف تناسب مسئولیت و اختیارمدیران</li> <li>• قانون گریزی</li> <li>• ضعف حمایت مدیران از کارکنان</li> <li>• ضعف روحیه قدردانی مدیران</li> </ul>	موانع فرهنگ مدیریتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بدبینی به چشم اندازشغلی در سازمان</li> <li>• ضعف استراتژی های سازمان</li> <li>• ضعف هدف گذاری در سازمان</li> </ul>	موانع فرهنگ ماموریتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعدد قوانین و مقررات در سازمان ،</li> <li>• تداخل قوانین و مقررات در سازمان</li> <li>• کمبود قوانین و مقررات روشن و صریح</li> <li>• کارآمدی پایین نظارت مدیران در سازمان</li> <li>• ضعف انسجام و وحدت در سازمان</li> <li>• ضعف ارتباط پاداش با عملکرد</li> <li>• تاکید کم به قانون مداری در سازمان</li> </ul>	موانع فرهنگ بورکراتیک

### یافته های پژوهش کمی

در این پژوهش در پاسخ به سوال دوم تحقیق مبنی بر: اولویت بندی و رتبه بندی موانع سرزندگی در محیط دانشگاه مبتنی بر فرهنگ سازمانی کدام است؟ از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۳۳ گویه بوده و بر مبنای یافته های حاصل از تحلیل بخش کیفی پژوهش طراحی شده است. برای سنجش گویه ها نیز از مقیاس لیکرت استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاه های آزاد اسلامی واحد استان فارس که شامل، ۱۸۰۰ نفر عضو هیئت علمی است. با استفاده از جدول آماری مورگان پرسشنامه آنلاین تهیه شده بین ۳۲۰ نفر از اعضاء هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فارس به صورت کاملاً تصادفی انتخاب شده اند، برای تحلیل داده های کمی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

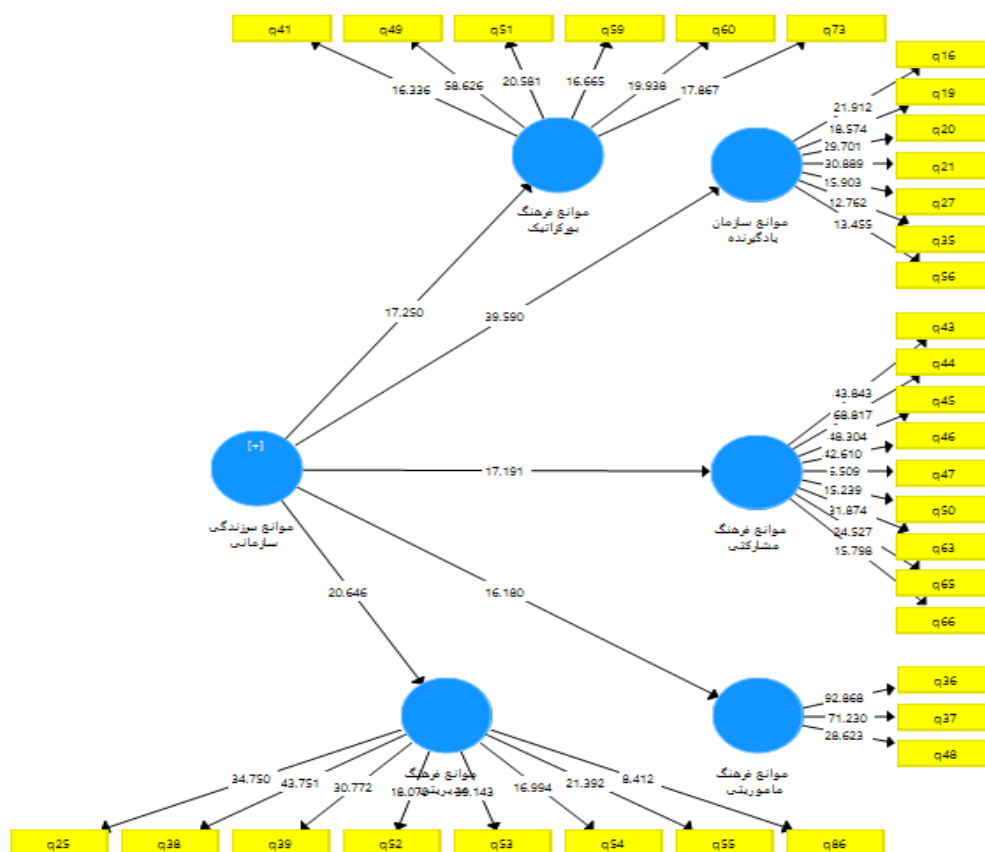
تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS 26 و Smart PLS 3 انجام شد. حداکثر سطح خطای آلفا جهت آزمون فرضیه ها، مقدار ۰/۰۵ تعیین شد ( $p < ۰/۰۵$ ). روایی پرسشنامه با شاخص های بارعاملی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد

و پایایی پرسشنامه با روش های پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تحلیل شد. همبستگی بین متغیرها با آزمون همبستگی پیرسون تحلیل شد و بررسی اهمیت عاملها با آزمون تی تک نمونه‌ای بررسی شد. نمونه پژوهش شامل ۳۲۰ نفر بود که از نظر جنسیت شامل ۲۱۴ مرد (۶۷/۱ درصد) و ۱۰۶ زن (۳۲/۹ درصد) بود. از نظر وضعیت تاهل ۲۵۳ نفر متاهل (۷۸/۸ درصد) و ۶۷ نفر مجرد (۲۱/۲ درصد) بودند. سابقه کار ۲۹ نفر (۹/۴ درصد) کمتر از ۵ سال، سابقه کار ۶۷ نفر (۲۱/۲ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال، سابقه کار ۱۳۸ نفر (۴۲/۴ درصد) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و سابقه کار ۸۶ نفر (۲۷/۱ درصد) بالای ۲۰ سال بود.

شکل (۱) مدل اندازه‌گیری مقیاس موانع سرزندگی سازمانی در حالت استاندارد است که به دلیل اکتشافی و محقق ساخته بودن پرسشنامه، با رویکرد و نرم افزار حداقل مجزورات جزئی (PLS) تحلیل شد. در جدول (۱) نتایج تحلیل عاملی تاییدی (بار عاملی و میانگین واریانس استخراج شده یا AVE) و آزمون پایایی (پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ) آمده است. همچنین میانگین هر کدام از سوالات نیز در جدول (۱) آمده است. در این پژوهش حداقل مقدار بار عاملی در تحلیل عاملی تاییدی، مقدار حداقل ۰/۵۰ تعیین شد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). نتایج نشان داد با توجه به مقدار بارهای عاملی بدست آمده برای تمامی سوالات که بیشتر از ۰/۵۰ است که تمامی مقادیر  $t$  بزرگتر از ۱/۹۶ شده است به معنای معنی دار بودن بارهای عاملی در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد است ( $p < 0/05$ ). لازم به ذکر است که سوال شماره ۴۷ با بار عاملی ۰/۴۹۳ و تفاوت بسیار جزئی با ۰/۵ دارای  $t$  مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد بنابراین این سوال را نیز در مدل خواهیم داشت. بدین ترتیب سوالات انتخابی از روایی سازه مناسبی برخوردار بودند.



شکل (۱): مدل اندازه‌گیری مقیاس موانع سرزندگی سازمانی در حالت بار عاملی (ضرایب استاندارد)



شکل (۲): مدل اندازه گیری مقیاس موانع سرزندگی سازمانی در حالت  $t$  مقدار (T-value)

برای سنجش پایایی از دو روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که مطابق نتایج تمامی مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷۰ بود و نشان داد تمامی مولفه‌ها از پایایی مناسبی برخوردار بودند. مقادیر آلفای کرونباخ از حداقل ۰/۸۷۷ برای مولفه موانع سازمان یادگیرنده تا حداکثر ۰/۹۴۷ برای مولفه موانع فرهنگ مشارکتی بدست آمد و همچنین مقادیر پایایی ترکیبی از حداقل ۰/۹۰۵ برای مولفه موانع سازمان یادگیرنده تا حداکثر ۰/۹۵۶ برای مولفه موانع فرهنگ مشارکتی بدست آمد که به معنای تایید پایایی پرسشنامه است.

از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) جهت بررسی روایی همگرا استفاده شد. میانگین واریانس استخراج شده که روایی همگرا را می‌سنجد از حداقل ۰/۵۷۸ برای مولفه موانع سازمان یادگیرنده تا حداکثر ۰/۸۲۱ برای مولفه موانع فرهنگ ماموریتی بدست آمد. نتایج نشان داد روایی همگرای تمامی مولفه‌ها بالاتر از معیار ۰/۵۰ حاصل شده است که بیانگر تایید روایی همگرا است. در مجموع نتایج نشان داد که می‌توان روایی و پایایی تمامی مولفه‌ها و سوالات مربوط به آن‌ها را مورد تایید دانست.

در جدول (۶) همبستگی بین مولفه‌ها و عوامل مرتبط با شادی در محل کار با آزمون همبستگی پیرسون بررسی شد. بررسی نرمال بودن نشان داد تمامی مقادیر کجی و کشیدگی در دامنه ۱+ تا ۱- قرار داشت که بر این اساس می‌توان توزیع تمامی متغیرها را نرمال دانست و در نتیجه از آزمون همبستگی پارامتریک پیرسون برای بررسی رابطه متغیرها استفاده شد.

جدول ۶: ماتریس همبستگی پیرسون با هدف بررسی رابطه بین مولفه های موانع سرزندگی سازمانی

متغیرها	موانع سازمان یادگیرنده	فرهنگ بورکراتیک	فرهنگ ماموریتی	موانع فرهنگ مدیریتی	موانع فرهنگ مشارکتی
موانع سازمان یادگیرنده	۰/۷۶۰				
موانع فرهنگ بورکراتیک	۰/۷۴۰**	۰/۷۹۲			
موانع فرهنگ ماموریتی	۰/۷۳۳**	۰/۷۹۷**	۰/۹۰۶		
موانع فرهنگ مدیریتی	۰/۷۷۶**	۰/۸۵۱**	۰/۸۲۰**	۰/۸۰۳	
موانع فرهنگ مشارکتی	۰/۷۱۶**	۰/۸۸۸**	۰/۸۰۹**	۰/۸۷۴**	۰/۸۲۰

\*\* :  $p < 0,001$ 

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که رابطه معنی داری بین تمامی مولفه ها یا موانع مرتبط با شادی در محل کار رابطه معنی دار مشاهده شد ( $p < 0,001$ ). جهت تمامی روابط مثبت بود. یافته ها نشان داد شدت همبستگی بین موانع فرهنگ مشارکتی و موانع فرهنگ بورکراتیک بیشترین میزان برابر با ۰/۸۸۸ و شدت همبستگی بین موانع فرهنگ مشارکتی و موانع سازمان یادگیرنده کمترین میزان برابر با ۰/۷۱۶ بدست آمد. همچنین شدت ارتباط بین متغیرهای دیگر نیز بین این دو مقدار می باشد.

همچنین جهت بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد که از نتایج جدول ۲ قابل استنتاج است. در جدول ۲ قطر اصلی مربوط به جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است و سایر اعداد مربوط به همبستگی بین متغیرها است. همانطور که مشاهده می شود تمامی مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده ی هر متغیر، بزرگتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای اصلی دیگر است و نشان دهنده تایید روایی واگرا است.

در جدول ۷ مقادیر ضریب تاثیر، انحراف معیار،  $t$  مقدار و  $P$ -value مولفه های مورد بررسی بر موانع سرزندگی سازمانی مشاهده می شود. بیشترین ضریب مربوط به موانع سازمان یادگیرنده با مقدار ۰,۸۴۱، بعد از آن به ترتیب موانع فرهنگ مدیریتی با مقدار ۰,۷۷۹، موانع فرهنگ مشارکتی با مقدار ۰,۷۵۳، موانع فرهنگ بورکراتیک با مقدار ۰,۷۱۵ و کمترین آن ها موانع فرهنگ ماموریتی با مقدار ۰,۷۰۶ بدست آمده است. تمامی مقادیر  $t$  بزرگتر از ۱/۹۶ شده است به معنای معنی دار بودن ضرایب تاثیر در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد است ( $p < 0,05$ ).

جدول ۷: ضرایب تاثیر مولفه های موانع سرزندگی سازمانی

	ضریب تاثیر	انحراف معیار	$T$ مقدار	$P$ -value
موانع سرزندگی سازمانی - موانع سازمان یادگیرنده	۰,۸۴۱	۰,۰۲۱	۳۹,۵۹	۰,۰۰۰

۰,۰۰۰	۱۷,۲۵	۰,۰۴۱	۰,۷۱۵	موانع سرزندگی سازمانی -> موانع فرهنگ بوروکراتیک
۰,۰۰۰	۱۶,۱۸	۰,۰۴۴	۰,۷۰۶	موانع سرزندگی سازمانی -> موانع فرهنگ ماموریتی
۰,۰۰۰	۲۰,۶۵	۰,۰۳۸	۰,۷۷۹	موانع سرزندگی سازمانی -> موانع فرهنگ مدیریتی
۰,۰۰۰	۱۷,۱۹	۰,۰۴۴	۰,۷۵۳	موانع سرزندگی سازمانی -> موانع فرهنگ مشارکتی

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی موانع سرزندگی در محل کار مبتنی بر فرهنگ سازمانی، در دانشگاه آزاد اسلامی واحد فارس انجام گرفت. سرزندگی اساتید دانشگاه نقش مهمی در عملکرد و موفقیت آموزش عالی دارد. لذا در این مسیر شناخت موانع مرتبط با آن و تلاش برای رفع آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش با هدف شناسایی موانع فرهنگی، سرزندگی در محیط دانشگاه انجام گرفت. این موضوع نقش و سهم پژوهش حاضر را در فرهنگ سازمانی آشکار می‌سازد. یافته‌های این تحقیق حاکی از شناسایی ۵ بعد و ۳۳ مولفه موانع فرهنگ سازمانی، سرزندگی در محیط کار است.

اطلاعات بدست آمده در پژوهش نشان از آن دارد که همه موانع فرهنگی در چالش سرزندگی در محیط دانشگاه نقش پررنگی دارد. برخی از موانع شناسایی شده با یافته‌های سپهوند و همکاران (۲۰۱۸)، فقیه و سرلک (۱۴۰۰)، بیشواز (۲۰۱۶)، جووری و همکاران (۲۰۱۹)، جونگ و پیتر (۲۰۱۹) و جهانگیر و مالیک (۲۰۲۰) همخوانی دارد. بر مبنای پژوهش حاضر، در شرایطی که افزایش تولیدات علمی و آموزش متخصصان تبدیل به عزم ملی شده است، گرایش سازمان‌ها به افزایش مداخله در تنظیمات فرهنگی سازمان، به سرزندگی در محیط کار تأکید می‌کند. برای ارتقا سرزندگی اساتید در دانشگاه به صورت عمومی پیشنهادات برای رفع موانع و چالش‌های فرهنگ سازمانی ارائه شده به صورت کلی زیر می‌باشد.

درخصوص برطرف کردن موانع فرهنگی سازمان یادگیرنده، پیشنهاد می‌شود در سازمان مذکور ریسک‌پذیری، نوآوری و تغییر استقبال شود. مدیران دانشگاه با ایجاد فضای احترام به یکدیگر و جو اعتماد، جلسات منظمی به منظور بحث و تبادل نظر برگزار شود و در این جلسات افراد به طور آزادانه دیدگاه‌های خود را به یکدیگر و به مسئولین مربوطه منعکس کنند. از دیگر سو با فراهم آوردن جو اعتماد و توجه و تشویق گروه‌ها با در نظر گرفتن صلاحیت‌های هر گروه و همچنین حمایت و پشتیبانی از ایجاد شبکه‌های تخصصی و حرفه‌ای مرکب از مدیران، استادان و سایر کارکنان سازمان از گروه‌های مختلف علمی می‌توان زمینه انجام فعالیتهای گروهی و تسهیم دانش و چشم انداز مشترک را فراهم آورند.

در خصوص رفع موانع فرهنگ مشارکتی، درگیر کردن اعضای هیئت علمی با کار، نتیجه علاقه‌مندی به آنها است. هر چه سطح درگیری اساتید بیشتر باشد، گرایش آنان به مشارکت داوطلبانه افزایش می‌یابد. اعضای هیئت علمی خواهان سهم بیشتر در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه هستند. بعلاوه مشارکت اعضای هیئت علمی در مسائل آموزشی، پژوهشی، امور مربوط به همکاران، مدیریت و همکاری پژوهشی با مراکز بین‌المللی افزون شود. توصیه می‌شود که مدیران به عوامل مؤثر در این وضعیت را به ترتیب اولویت، توجه به روحیه، دوری از مزاحمت، کاهش بی‌علاقگی و رفتار کناره‌گیری توجه نشان دهند.

در خصوص رفع موانع مدیریتی، مدیران عالی دانشگاه، در بعد رهبری راهبردی، با تفویض کردن اختیار به زیردستان و مدیران میانی، حمایت کردن از فرصت‌های یادگیری برای سایر افراد و ایفا کردن نقش مربی و راهنما از همکاران و اساتید پشتیبانی کنند. در این مورد پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه ضمن اینکه خود اطلاعات و دانش لازم را به همکاران منتقل می‌کنند، درخواست‌های مربوط به فرصت‌های آموزشی آنان را نیز مورد حمایت قرار دهند. مدیران با اصلاح رفتارها و عملکرد خود الگویی برای سایر کارکنان باشند. ازسوی دیگر انتخاب سبک رهبری مناسب (از جمله سبک‌های رهبری تحول‌آفرین) از سوی مدیران می‌تواند در بهبود عوامل فردی بویژه خلاقیت و نوآوری، خودباوری، روحیه همکاری، اعتماد و ... مؤثر باشند. در عین حال بیش از پیش لازم است به مدیریت منابع انسانی در دانشگاه توجه شود و در جهت کارآمدسازی نظام ارزیابی عملکرد، نظام پرداخت (جبران خدمت)، نظام ارتقا و انتصابات و سایر زیرسیستم‌هایی که بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و انگیزش کارکنان و در نهایت سرزندگی، مؤثر هستند، اقدام شود. در این زمینه مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران این حوزه می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند.

در خصوص رفع موانع فرهنگ ماموریتی، دانشگاه‌ها دارای ساختارهای متنوعی هستند، اما علی‌رغم تنوع، این ساختار باید طوری

طراحی شود که بتواند در برابر نوشدنهای پیاپی و انطباق با سطح پیچیدگی بالای هدفها، از پویایی لازم برخوردار باشد. برای تحقق این امر مدیران با اشتراک گذاشتن اهداف و توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک (از نظر اهداف سازمان) در تحقق رفع موانع تلاش کنند.

در خصوص رفع موانع فرهنگ بوروکراتیک، از آنجا که دانشگاه استعداد پذیرش بوروکراسی افراطی، از طریق تحمیل قواعد توسط مرجع خارجی را ندارد، تلاش برای اصلاح بوروکراسی در دانشگاه اقدام کند. برای تحقق این امر، کارآمدی هرچه بیشتر ساختار بوروکراسی در دانشگاه، باید به ویژگی‌های فرهنگی که از عقلانیت بیشتری برخوردارند، توجه شود که چنین ساختاری در بلندمدت متقابلاً می‌تواند گامی در جهت ایجاد تغییرات در سایر ویژگی‌های فرهنگی در دانشگاه باشد. برای تحقق عقلانیت باید از روش مشخص و باثبات، کارها براساس ایجاد هماهنگی و تشریک مساعی بین اعضاء انجام شود. ایجاد آزادی عمل، استقلال کاری و شناسایی و حذف قوانین و مقررات زائد به ارائه یک الگوی فرهنگی مناسب نیز کمک می‌کند. در این راستا، انتظار می‌رود که مدیران دانشگاه از ساختاری بوروکراسی حرفه‌ای بهره ببرند که دارای عملکرد (آموزش، پژوهش و خدمات تخصصی) کارا و دستاوردهای اثربخش باشد. در نهایت مدیران با ارزیابی ساختار بوروکراسی و با اولویت دادن به ارزش‌های اساسی، مانند عدم تبعیض، مشارکت، آزادی، استقلال که به نوبه خود، رفاه و سرزندگی را در محیط دانشگاه نهادینه می‌کنند، سرزندگی در دانشگاه، بوجود آورند.

محدودیت اصلی پژوهش حاضر، قابلیت تعمیم نتایج تحقیق حاضر به دیگر سازمان‌ها که ساختاری مشابه ساختار دانشگاه ندارند، است. نتایج این تحقیق براساس نظر خبرگان و مدیران دانشگاه می‌باشد و در بحث تعمیم پذیری نتایج به دیگر سازمانها باید احتیاط لازم را به عمل آورد.

## منابع

- (۱) سپهوند، رضا، شمس، زهرا & عارف نژاد، محسن (۲۰۱۸)، تاثیر فرهنگ سازمانی (انسان گرا، موفقیت گرا) بر نوآوری با نقش میانجی شادی کارکنان، **مطالعات رفتار سازمانی**، ۶(۴)، صفحه ۱۳۱-۱۶۰.
- (۲) جووری، بهنوش، محمدی مقدم، قهرمانی قاجار، سوسن، & حسن مرادی (۲۰۱۹). کاوشی داده بنیاد بر موانع سازمانی نشاط آفرینی در محیط دانشگاه (مورد مطالعه دانشگاه الزهرا). مدیریت در دانشگاه/سلامی، ۱۸(۸)، ۳۲۹-۳۵۰.
- (۳) فقیه، محمدباقر & سرلک، محمد علی (۲۰۲۱)، ارائه چارچوب سه شاخگی سرزندگی سازمانی. **فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی**، ۹(شماره ۴ (پیاپی ۳۶))، صفحه ۴۱-۵۴.
- (۴) مومنی راد، اکبر (۲۰۱۳)، تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج، **فصلنامه اندازه گیری تربیتی**، ۹(دوره ۴، شماره ۱۴)، صفحه ۱۸۷-۲۲۲.
- ۵) Afshar Jahanshahi, A., Brem, A., & Gholami, H. (2019). Working in a physically dangerous work environment: Employee vitality and sustainable behavior. *Sustainability*, 11(19), 51-۷۰. <https://doi.org/10.3390/su11195170>
- ۶) Ahmed, Umrani, W. A., Zaman, U., Rajput, S. M., & Aziz, T. (2020). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *SAGE Open*, 10(4), 1-۱۰.
- ۷) Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive Vitality Management, Work Engagement, and Creativity: The Role of Goal Orientation. **Applied Psychology**, 69(2), 351-378
- ۸) Carmeli A, Ben-Hador B, Waldman DA, Rupp DE, (2009), How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance. *J Appl Psychol*, 94(6): 1553-۱۵۶۱.
- ۹) de Jonge, J., & Peeters, M. C. (2019). The Vital Worker: Towards Sustainable Performance at Work. *16(6)*, 910
- ۱۰) Hartnell, Chad A., Amy Yi Ou, and Angelo Kinicki. (2011), "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions." *Journal of applied psychology* "۹۶، ۴: ۶۷۷.
- ۱۱) Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-1۲۸.
- ۱۲) Jahangir, N. U., & Malik, S. Z. (2020). Once Again! What Makes up Work Vitality? Refining the Construct and its Characteristics through a Qualitative Analysis. *Journal of Management and Research*, 7(2), 194-2۲۱.
- ۱۳) Kark R, Carmeli A. Alive and creating, (2009): The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *J Organ Behav*; 30(6): ۷۸۵-۸۰۴.
- ۱۴) Lavrusheva, O. (2020). The concept of vitality. Review of the vitality-related research domain. *New Ideas in Psychology*, 56, 100752
- ۱۵) Lavrakas, P. J. (2008). *Purposive Sample in Encyclopedia of Survey Research method*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. doi, 10, 9781412963947

- ۱۶) Mayring, Ph. (2003) in: A Companion To Qualitative Research. Edited by Uwe Flick, Ernest Von Kardorff, and Ines Steinke. London: sage
- ۱۷) Macey WH, Schneider B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology* 2008; 1: 3-30
- ۱۸) Nix, G.A.; Ryan, R.M.; Manly, J.B.; Deci, E.L. (1999) Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *J. Exp. Soc. Psychol.* ۳۵, ۲۶۶-۲۸۴. [□□□□□□□□]
- ۱۹) Penninx BWJH, Guralnik JM, Bandeen-Roche K, Kasper JD, Simonsick EM, Ferrucci L, et al. (2000) The protective effect of emotional vitality on adverse health outcomes in disabled older women. *J Am Geriatr*; 48(11): 1359-1366
- ۲۰) Ratnadi, N. M. D., Ariyanto, D., & Putra, I. N. W. A. (2020). The Vitality of Employee Based Pharmaceutical Brands' Equity in Indonesia: Relationship between Environmental Management Accounting and Organization Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 1۱(۱), ۵۵۴-۵۶۳.
- ۲۱) Ryan RM, Huta V, Deci EL, (2008) Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*; 9(1): 139-1۷۰.
- ۲۲) Ryan RM, Deci EL, (2008) From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings concerning the Facilitation of Energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass*; 2(2): ۷۰۲-۷۱۷.
- ۲۳) Ryan RM, Deci EL. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *Am Psychol*; 55(1): 68-7۸.
- ۲۴) Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European research on management and business economics*, 24(3), 149-1۵۹.
- ۲۵) Samani, A. Vatandoost, R., & Shariati, M. (2015). Identifying the dimensions of organizational happiness (Tehran Fire and Safety Services Organization). Second National Conference on Fire and Urban Safety. (In Persian)
- ۲۶) Schaufeli, W.B.; Bakker, A.B.; Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educ. Psychol. Meas.* 66, 701-716. [CrossRef]
- ۲۷) Seligman ME, Csikszentmihalyi M. (1997) Positive psychology. An introduction. *Am Psychol* ۲۰۰۰ □ ۵۵(۱): ۵-۱۴ Ryan RM, Frederick C. On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *J Pers*; 65(3): 529-565.
- ۲۸) Shirom, A. Perrewe, P.L., Ganster, D.C. (2004) Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Volume 3*; Eds.; Elsevier: Oxford, UK; pp. 135-1۶۴
- ۲۹) Strijk JE, Proper KI, Van der Beek AJ, Van Mechelen W, (2009), The systematic development of a lifestyle intervention to improve older workers' vitality and the design of a randomised controlled trial evaluating this intervention. *BMC Public Health*, 9: The vital@work study.
- ۳۰) Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- ۳۱) Van Duijn M, von Rosenstiel I, Schats W, Smallenbroek C, Dahmen. R. (2011), Vitality and health: A lifestyle programme for employees. *European Journal of Integrative Medici*; 3(2): e97-e۱۰۱
- ۳۲) Van Scheppingen, A.R.; De Vroome, E.M.M.; Ten Have, K.C.J.M.; Zwetsloot, G.I.J.M.; Wiezer, N.; Van Mechelen, W. (2015) Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability, 52, 45-55. [CrossRef] [PubMed]

- ۳۳) Van Vuuren T. (2011), Vitaliteitsmanagement. Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Vitality management. You do not have to be sick to get better. Inaugural speech; ISBN/EAN: 978 ۹۰ ۳۵۸ ۱۹۰۰ ۹
- ۳۴) Vinarski-Peretz H, Binyamin G, Carmeli A. (2011). Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace. *J Vocat Behav*; 78(2): 290-3۰۴.
- ۳۵) Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M., & Hertel, G. (2019). The relation between activity-based work environments and office workers' job attitudes and vitality. *Environment and Behavior*, ۵1(۲), ۱۶۷-۱۹۸.