



Investigating the Effective Components of Organizational Health of Iranian Extension System

Fatemeh Ertiaei¹, Ahmad Rezvanfar², Seyed Yousef Hejazi³,
Amir Alambaigi⁴

1. Department of Agriculture Extension and Education, Faculty of Agricultural Economics and Development, University of Tehran, Karaj, Iran and Higher Education Complex of Saravan, Saravan, Iran. Email: f.ertiaei@ut.ac.ir
2. Corresponding author, Department of Agriculture Extension and Education, Faculty of Agricultural Economics and Development, University of Tehran, Karaj, Iran. Email: arezvan@ut.ac.ir
3. Department of Agriculture Extension and Education, Faculty of Agricultural Economics and Development, University of Tehran, Karaj, Iran. Email: Yhejazi@ut.ac.ir
4. Department of Agriculture Extension and Education, Faculty of Agricultural Economics and Development, University of Tehran, Karaj, Iran. Email: alambaigi@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Human resources are infrastructure of an effective agricultural extension system. What adds it, the importance of human resources for agricultural extension is the proper transformation of farmers and agricultural workers and the peasants, which is carried out by trained and experienced work force. For the purpose of respond to existing need, Iranian Agricultural Extension System must also prepare itself for effective management of future developments. Therefore, it is necessary to investigate the factors that influence the process of improving human resource management. One of the most important factor of this context is the organizational health of employees. The aim of this study was to identify the factors influencing the organizational health of the Iranian Agricultural Extension System, which was carried out using a qualitative approach. The survey population included faculty members of management at prestigious universities and managers of extension at the level of the Ministry of Agricultural Jihad, (deputy of extension) and the provinces. In the sampling method, the theoretical sampling method was emphasizes and the samples were selected to contribute to the creation of theory. In this study, 28 semi-structured interviews were conducted with experts related to the topic of research. Sampling was done by snowball sampling method in order to achieve theoretical saturation. To analyze the data, a continuous comparative analysis method was used and the extraction components in six categories include managerial competence, importance of human resources in healthy organization, inter-organizational factors, factors of workspace healthy, organizational constructive behaviors and organizational health impact, while interpretation of each component and constituent concept, recommendation and suggestions are presented.
Article history: Received: 2 May 2019 Received in revised form: 28 August 2019 Accepted: 31 August 2019 Published online: 23 September 2023	
Keywords: Construction, Healthy organization, Qualitative method, Grounded theory.	

Cite this article: Ertiaei, F., Rezvanfar, A., Hejazi, S. Y., & Alambaigi, A. (2023). Investigating the Effective Components of Organizational Health of Iranian Extension System. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 54-2 (3), 605-624. DOI: <http://doi.org/10.22059/IJAEDR.2019.280412.668743>



© The Author(s).

Publisher: The University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/IJAEDR.2019.280412.668743>

Extended Abstract Objective

In the present era, organizations are no longer focus on their mass production, financial reserves and human resources. Instead, the development of organizations depends on their intellectual capital (Movahedi & et al, 2018). Undoubtedly, human resources play a crucial role in achieving fundamental organizational goals (Karimi & Shahdousti, 2019). This issue is of particular importance in the agricultural extension system because the organization's behavior towards its audience is more sensitive and important. They can only progress and sustain their activities in extensional goals and agricultural development by preserving their true credibility and respect within the agricultural community. Considering that the agricultural system is considered a pioneer in achieving development goals of the millennium, the agricultural promotion system can assist farmers in connecting with various technical, non-technical, and market services (Kord & Piramoon, 2016). Review of studies has shown that the concept of organizational health initially emerged within academic environments, at the level of schools and universities educational environments. Only a few studies have

examined it within commercial, industrial, and service environments. Furthermore, even its tools are often designed in educational environments and their use in organizational environments requires adjustment and modification. Therefore, the present research aims to explain the effective components of organizational health in the management structure of agricultural extension in Iran, using a qualitative approach.

Methods

In grounded theory, instead of starting the study with a preconceived theory, the researcher begins with a specific field of study, allowing the theory to emerge from the data. Theory derived from data is more likely to reflect reality compared to theory based solely on the accumulation of concepts from experience or contemplation (Strauss & Corbin, 1994). The duration of each interview ranged from 40 to 70 minutes. Immediately after recording, the content was transcribed word by word onto paper and then analyzed using the Strauss and Corbin method. The selection of key expert individuals, data quality, saturation of categories and emerging theory, and reaching theoretical saturation were the main criteria for determining the number of interviews. After reading the text of each interview and understanding it, an appropriate code was assigned to the desired phrase or paragraph. All interviews were coded using this method. In fact, the data coding process was carried out in three stages: open coding, axial coding, and selective coding.

Results

Out of 28 interviews (excluding overlaps), 225 codes were obtained, which remained 70 themes by considering overlap and integrating them for more accurate coding and facilitating the research process. Through continuous comparative analysis, the determination of whether each event in the data belongs to a category that is more prevalent or should be placed in a new category was systematically conducted. The initial categories were compared and reviewed multiple times, resulting in the merging of some categories or the emergence of new ones, ultimately summarized into 23 sub-categories. The raw data of the present research interview after coding and categorizing in the form of concepts, themes and categories led to the extraction of a central theme and the main phenomenon of the research. Through this category, researchers were able to link all the subcategories and categories and discover the central process of the research. The extracted components were categorized into six main categories and twenty-three subcategories, including managerial competence (desired organizational evaluation system, employee empowerment, managerial stability, comprehensive leadership, appropriate managerial strategies), the importance of human resources in healthy organization (central theme), inter-organizational factors (optimal extensional system, positive organizational culture, internal trust, promotion of anti-corruption efforts), factors of workspace healthy (appropriate structure, organizational health precursors, financial resource equity), organizational constructive behaviors (effective and efficient communication, organizational participation, dynamic work environment, ethical management), and organizational health impact (organizational agility, improvement of human resource management, reduction of organizational indifference, organizational effectiveness).

Discussion

Extensional managers play a crucial role in organizations due to the influence they have on the behavior of subordinates and related individuals. This influence will affect the implementation of the organization's mission, employee behavior, and the type of interaction with other organizations and the agricultural community. Therefore, it is necessary for managers to pay attention to the appointment of deserving individuals to positions of importance and delegate responsibilities to them in a manner that they can fulfill them to the best of their abilities. Nowadays, the identification and implementation of a meritocracy system in administrative structures has become one of the tasks of organizations. The conditions governing organizations require that according to the meritocracy logic of each person to be employed in accordance with the required expertise and training in the appropriate place. An appropriate organizational culture, accompanied by effective management, leads to outcomes such as improved performance and organizational functioning, increased job satisfaction, enhanced employee commitment, encouragement of innovation, and promotion of organizational social responsibility.

Corruption in administrative systems causes serious damage to development and progress, and in developing countries, its importance and the need for its control and prevention are evident to all. Corruption hinders healthy competition and contributes to increased poverty and social injustice. Combating administrative corruption at all levels of the agricultural extension body is necessary to prevent the exacerbation of damages in the future. On the other hand, an empowering structure includes rules and regulations that serve as a guide for problem-solving, thereby improving the problem-solving process. This structure refers to supportive rules and regulations that organizational leaders use to exercise their authority in managing organizational transformations, providing a necessary foundation for organizational leadership in complex internal and environmental situations. A capable structure empowers the organization to achieve organizational health and promotes flexible rules and procedures, viewing problems as learning opportunities, accepting value differences, encouraging initiative and innovation, fostering trust, facilitating problem-solving processes, enhancing collaboration, supporting employees, fostering participation, participatory decision-making, trust, honesty, credibility, unity, and creating a sense of power and influence among employees in the agricultural extension system in four dimensions: recognition, focus, process, and context. Promoting positive values in the organization motivates employees to contribute more to the organization and discourages organizational misconduct and cognitive deviances. In other words, spirituality in the workplace is a framework of organizational values that indicates the existence of a culture that increasingly transcends work processes and improves their understanding of communication with others.



تبیین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سلامت سازمانی نظام ترویج کشاورزی ایران

فاطمه ارتیاعی^۱ | احمد رضوانفر^۲ | سید یوسف حجازی^۳ | امیر علم بیگی^۴^۱ گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران و مجتمع آموزش عالی سراوان، سراوان، ایران رایانامه:f.ertiaei@ut.ac.ir^۲ نویسنده مسئول، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران. رایانامه: arezvan@ut.ac.ir^۳ گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران. رایانامه: Yhejazi@ut.ac.ir^۴ گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران. رایانامه: alambaigi@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۲ تاریخ بازنگری: ۱۳۹۸/۰۶/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۹ تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱ کلیدواژه‌ها: سازه، سازمان سالم، روش تحقیق کیفی، تئوری داده بنیان.	منابع انسانی زیربنای یک نظام ترویج کشاورزی اثربخش است. آنچه بر اهمیت نیروی انسانی ترویج کشاورزی می‌افزاید، تحولات مناسب در کشاورزان، شاغلین بخش کشاورزی و روستاییان است که توسط نیروی انسانی کارآزموده و مجرب محقق می‌شود. نظام ترویج کشاورزی ایران ضمن پاسخگویی به نیازهای موجود، باید خود را برای مدیریت مؤثر تحولات آتی نیز آماده سازد. لذا ضرورت دارد که بسترهای تأثیرگذار بر روند بهبود مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرند. یکی از مهم‌ترین موارد شکل‌دهنده این بستر، سلامت سازمانی کارکنان است. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سلامت سازمانی نظام ترویج کشاورزی ایران بود که با استفاده از یک رویکرد کیفی به انجام رسید. جامعه آماری این تحقیق شامل اعضای هیأت علمی رشته های مدیریت در دانشگاه‌های معتبر و مدیران ترویج در سطح وزارت جهاد کشاورزی (معاونت ترویج) و استان ها بود. در انجام نمونه‌گیری بر روش نمونه‌گیری نظری تأکید شد و نمونه‌ها به شکلی انتخاب شدند که به خلق نظریه کمک کنند. در این پژوهش ۲۸ مصاحبه نیمه‌ساختارمند با متخصصان و خبرگان مرتبط با موضوع تحقیق صورت گرفت. نمونه‌گیری با روش گلوله برفی و به‌صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم استفاده شد و مؤلفه‌های استخراجی در شش طبقه شامل شایستگی مدیریتی، اهمیت منابع انسانی در سالم‌سازی سازمان، عوامل درون سازمانی، عوامل زمینه‌ای سالم‌سازی فضای کاری، رفتارهای سازنده سازمانی و پیامدهای سلامت سازمانی دسته‌بندی شد؛ سپس تفسیر هر یک از بخش‌ها و مفاهیم تشکیل‌دهنده، توصیه‌ها و پیشنهادات مناسب ارائه شد.

استناد: ارتیاعی، فاطمه؛ رضوانفر، احمد؛ حجازی، سید یوسف؛ و علم بیگی، امیر (۱۴۰۲). تبیین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سلامت سازمانی نظام ترویج کشاورزی ایران. *مجله تحقیقات**اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۲-۵۴، (۳)، ۶۰۵-۶۳۴. DOI: <http://doi.org/10.22059/IJAEDR.2019.280412.668743>

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/IJAEDR.2019.280412.668743>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اجتماعی مهم در این عصر، نقش کلیدی را برعهده دارند؛ به‌طوری‌که جامعه امروز را جامعه سازمانی نامیده‌اند. سلامت سازمانی با دیدگاهی کل‌نگر، جامع و استراتژیک در هر سازمانی به رشد و توسعه منابع انسانی که خود یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آن است توجه می‌کند؛ چون تخصص، کارایی و اثربخشی کارکنان در نهایت باعث رشد و اثربخشی سازمان خواهد شد (Hajkhazimeh & et.al, 2015).

سلامت سازمانی، توانایی سازمان در انجام وظایف خود به طور مؤثر، مقابله مناسب با تغییر و رشد و توسعه سازمان است؛ همچنین سلامت سازمانی مانند سلامت فردی ممکن است از یک سطح حداقل تا سطح حداکثر متفاوت باشد (Stanford, 2012). سلامت سازمانی توسط Lencioni به‌عنوان همگرایی بین مدیریت، عملیات، استراتژی و فرهنگ در سازمان تعریف شده است (Xenidis & Thtocharous, 2014). سلامت سازمانی یعنی توانایی سازمان برای رسیدن به اهداف خود، آن هم در محیطی که به دنبال بهبود عملکرد شغلی و حمایت از رفاه کارکنان است. به‌منظور این که سازمان از توانایی لازم برای داشتن عملکرد مؤثر برخوردار باشد باید دارای تمرکز کافی، تغییر مناسب و رشد از درون باشد (Omoyemiju & Adediwura, 2011). همچنین، قصد دارد بقای سازمان را برای تولید برون‌دادها، اداره و جهت‌گیری مناسب آن در برابر پویایی‌های محیط از طریق فرایندهای درون سازمانی کنترل کند (Gholifar & et al, 2016). در عصر حاضر دیگر سازمان‌ها به تولید انبوه، ذخایر مالی و فزونی نیروی انسانی خود نمی‌بالند بلکه بالندگی سازمان‌ها در گرو سرمایه‌گذاری آنها می‌باشد (Movahedi & et al, 2018). بدون تردید منابع انسانی در تحقق اهداف بنیادین سازمانی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند (Karimi & Shahdousti, 2019).

این موضوع در نظام ترویج کشاورزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه رفتار این سازمان نسبت به مخاطبان خود از حساسیت و اهمیت بالاتری برخوردار است و صرفاً زمانی می‌تواند در راه تحقق اهداف ترویجی و توسعه کشاورزی گام بردارد و ادامه حیات بدهد که اعتبار و احترام واقعی خود را در بین جامعه کشاورزی حفظ کند. با توجه به این که بخش کشاورزی به‌عنوان پیشرو در تحقق اهداف توسعه هزاره مطرح است، نظام ترویج کشاورزی می‌تواند به پیوند کشاورزان با انواع خدمات فنی، غیرفنی و بازارها کمک کند. یکی از دلایل عمده عدم توفیق استراتژی‌های توسعه در گذشته، عدم تشخیص اهمیت ترویج و سازه‌های نهادی و انسانی در توسعه هماهنگ جوامع روستایی بوده است. نظام ترویج کشاورزی یکی از نهادهای اساسی برای تحول نهادی و انسانی در جامعه روستایی محسوب می‌شود. از آن‌جا که اکثر کشورهای درحال توسعه دارای اقتصادی روستایی هستند، عاملین ترویج نیز در زمینه توسعه این کشورها، نقش حیاتی ایفا می‌کنند (Kord & Piramoon, 2016). طی ۷۰ سال از آغاز فعالیت‌های رسمی نظام ترویج کشاورزی در ایران و با وجود کوشش‌های فراوان و اثرات نسبتاً مثبت آن، امروزه بیش از هر زمان دیگر این نظام توانمندساز در حوزه اجرایی در معرض اظهارنظر، انتقاد، بحث و مجادله قرار گرفته است. در وضعیت فعلی، چالش‌ها و نارسایی‌هایی در نظام ترویج کشاورزی وجود دارد که تقویت یا اصلاح آن را ضروری می‌سازد (Feli & et. al, 2013). با توجه به این که یکی از اهداف نظام ترویج ارتقای بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت اجرایی مرتبط در بخش کشاورزی است، بنابراین، ارائه مدل سلامت سازمانی و بهره‌گیری از نتایج حاصل می‌تواند نقش به‌سزایی در روند بهبود ساختار مدیریتی نظام داشته باشد.

(Hamdan & et al 2016) تحقیقی به‌منظور بررسی سلامت سازمانی بر عملکرد کارکنان ترویج کشاورزی عراق انجام داده است. یافته‌ها حاکی از آن بود که ساختار سازمانی، سیستم ارتباطی، ماهیت کار و کارکنان، سبک‌های رهبری، سبک‌های تصمیم‌گیری و ماهیت فیزیکی محیط کار پیش‌بینی‌کننده‌های مهم سلامت کارکنان محسوب شدند.

در پژوهشی (Khammarnia & et al 2013) به بررسی ارتباط بین سلامت سازمانی و شاخص‌های عملکرد در مراکز آموزشی-درمانی ایران پرداختند. نتایج نشان دادند که ابعاد سلامت سازمانی با شاخص‌های عملکرد همبستگی بالایی دارد. همچنین دو بعد یکپارچگی نهادی و ساخته‌دهی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های قوی از شاخص‌های عملکرد محسوب می‌شوند.

Trong tuan (2013) دریافت که افزایش رفتارهای سازنده سازمانی باعث افزایش سلامت سازمان و افزایش رفتارهای مخرب و منفعت طلبانه موجب کاهش سلامت سازمانی می‌شود.

Ahmadi & Habibitabar (2011) دریافتند که تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر سلامت سازمانی مستقیم و معنی‌دار بوده و ارتقای عدالت سازمانی می‌تواند توسعه بخش سلامت سازمانی باشد. مدل سلامت سازمانی (2009) Fisher & Zahrandik نشان داد که سلامت سازمان نتیجه و پیامد فرهنگ سازمان بوده و شامل ارتباطات، اعتماد، احترام و تعادل کار-زندگی است. از این‌رو، تحقق مؤلفه‌های سلامت سازمانی در گرو فرهنگ سازمانی قوی و مطلوب است.

لین (۲۰۱۴) با بررسی یک مدل چند بعدی از فرهنگ سلامت سازمانی و تأثیر ترویج سلامتی، نشان داد که فرهنگ سلامت سازمانی تأثیر قابل توجهی بر کارایی این طرح و ایجاد ترویج سلامتی داشت. این نتایج مشخص کرد که تأثیر فرهنگ سلامت سازمانی بر روی مؤلفه کارایی کارکنان، به واسطه رفتار سالم است (Lin & Lin, 2014).

سلامت سازمانی مطابق با وظایف و مسئولیت‌های خود، به شرایط یک سازمان در نتیجه کار اشاره دارد که سبب بقای سازمان در میان محیط‌ها و موقعیت‌های گوناگون شده است و تا زمانی که به‌طور مداوم پیشرفت کند، قابلیت اصلاح یا تغییر دارد (Senyang et al, 2017).

با بررسی عوامل مؤثر بر سلامت سازمان، ارفانر و همکاران (۲۰۰۸) دریافتند سلامت سازمانی، بیش از هر چیز، به منابع انسانی سازمان وابسته است و به‌منظور بهره‌وری، اثربخشی مطلوب و افزایش سلامت سازمانی، باید توجه کافی به افراد سازمان، مبذول شود. زیرا وجود افراد متخصص و کارآمد در سطوح مختلف، اعم از فنی و اداری، عامل بسیار مهمی در رشد و بهبود مستمر سازمان و بقای آن است (Irfaner et al, 2008).

Ghahramani & et. al (2012) با ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی نشان دادند که وضعیت این دانشکده‌ها از نظر مؤلفه‌های سیزده‌گانه پژوهش در مؤلفه‌های ارتباطات، وفاداری و تعهد، روحیه کاری، اعتبار و شهرت، اخلاقیات، مسیر هدف، رهبری، توسعه کارکنان، سلامت و ایمنی در حد بالا، و همچنین در مؤلفه‌های مشارکت، شناسایی عملکرد، کاربرد بهینه منابع، شرایط فیزیکی در حد پایین ارزیابی شد که در این موارد نیازمند بهبود و رشد بیشتری است.

یافته‌های تحقیق Gholamzadeh & Tahvildar Khazaneh (2013) حاکی از رابطه معنی‌دار بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف در محیط کار است. پیشنهاد اصلی این تحقیق بهبود رفتارهای مدیریتی به منظور کاربرد سبک رهبری مناسب برای ایجاد سازمانی سالم و در نتیجه حل مشکل اجحاف است. (Miyandari & etal (2014) در پژوهشی با عنوان مدلی ترکیبی برای طراحی و تبیین سازمان سالم (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) دریافتند که رهبری جامع در این سازمان هم‌راستای مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد آن حرکت می‌کند و با خلق ارزش، تمرکز بر ذی‌نفعان، ایجاد فرهنگ مثبت، محیط کاری پویا و چابک و با تکیه بر دانش، نوآوری و کارکنان توانمند موجب موفقیت پایدار می‌شود. از این‌رو سازمان سالم با ساختارهای پیچیده، فرآیندهای مدیریت، سیستم دانش و فعالیت‌های منابع نه تنها در محیط خود پایدار می‌ماند، بلکه همواره خود را برای هرگونه تغییر و تحول آماده می‌سازد. پاسخگویی، کیفیت خدمات، رضایت ذی‌نفعان و اعتماد عمومی از معیارهای سنجش سازمان سالم است. نتایج پژوهش Rashidian & etal (2014) نشان داد که کارکنانی که سلامت سازمانی بالاتری را درک کرده‌اند، استرس و فرسودگی شغلی کمتری را هم گزارش داده‌اند و همچنین ادراک سلامت سازمانی بالاتر موجب افزایش تعهد سازمانی و بهزیستی روانی کارکنان شد. جمع‌بندی مطالعات انجام‌شده نشان داد که مفهوم سلامت سازمانی ابتدا در بستر محیط‌های آموزشی و دانشگاهی شکل گرفت و تکمیل نظریه‌ها و پژوهش‌های مربوط به آن هم اغلب در محیط‌های آموزشی در سطح مدارس و دانشگاه‌ها بوده است که پژوهش‌های معدودی آن را در محیط‌های تجاری، صنعتی و خدماتی بررسی کرده‌اند، به‌گونه‌ای که حتی ابزارهای آن نیز اغلب در محیط‌های آموزشی طراحی شده‌اند و استفاده از آن‌ها در

محیط‌های سازمانی نیازمند تعدیل و اصلاح است، بنابراین، پژوهش حاضر به تبیین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سلامت سازمانی در حوزه مدیریتی ساختار ترویج کشاورزی ایران با رویکرد کیفی پرداخته است.

روش تحقیق

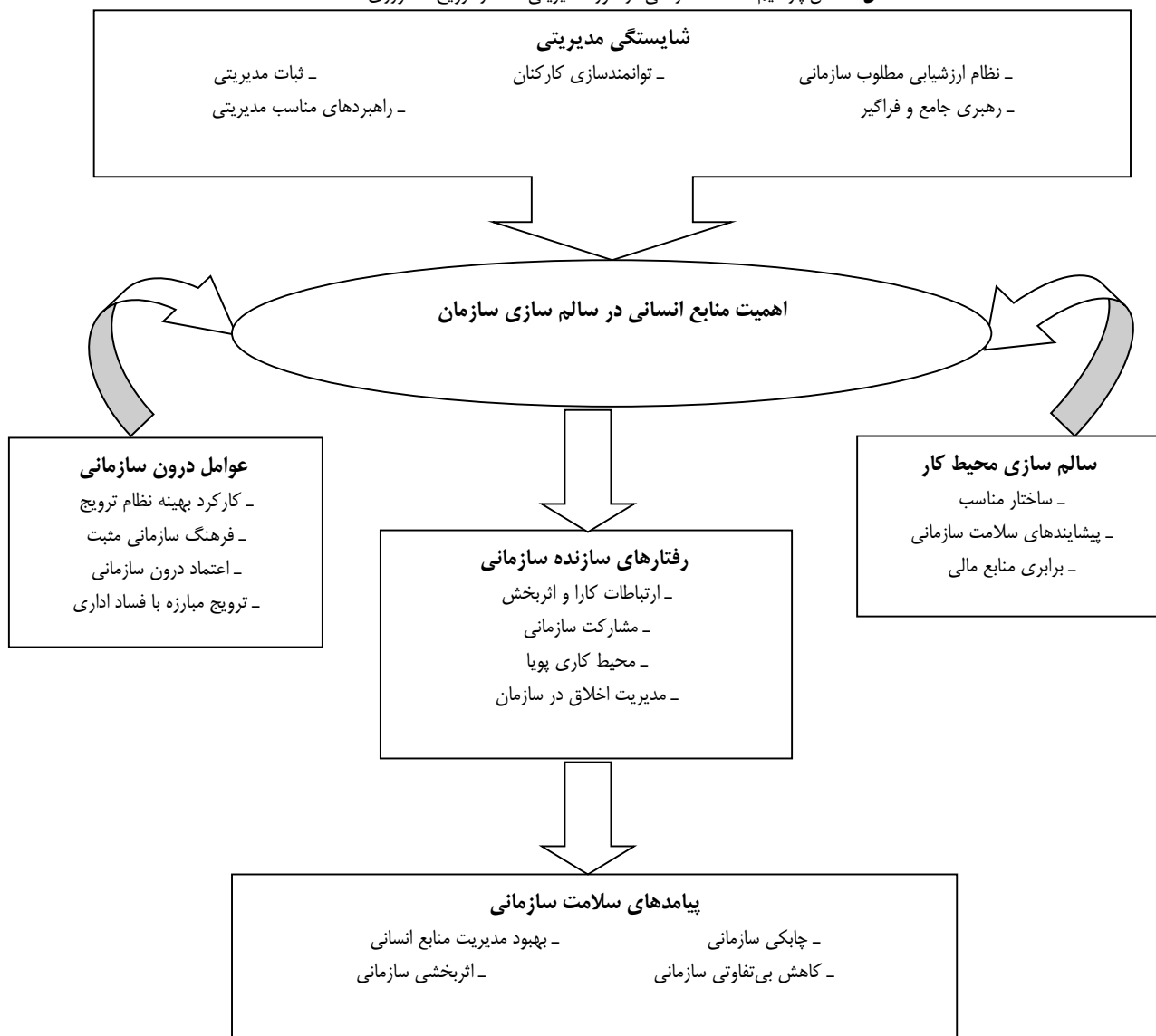
در تئوری داده بنیان، پژوهش‌گر به جای این که مطالعه خود را با نظریه‌ای از پیش تصور شده آغاز کند، کار را با یک حوزه مطالعاتی خاص شروع کرده، اجازه می‌دهد که نظریه از دل داده‌ها پدیدار شود. نظریه برگرفته از داده‌ها نسبت به نظریه‌ای که حاصل جمع شدن یک سلسله مفاهیم بر اساس تجربه یا تأملات صرف است، با احتمال بیشتری می‌تواند نمایانگر واقعیت باشد و از آنجا که نظریه‌های زمینه‌ای از داده‌ها استنتاج می‌شوند، می‌توانند با ایجاد بصیرت و ادراک عمیق‌تر، رهنمود مطمئنی برای عمل باشند (Strauss & Corbin, 1994). مدت زمان مصاحبه‌ها ۴۰-۷۰ دقیقه بود که بلافاصله پس از ضبط، محتوای آن‌ها به صورت کلمه به کلمه بر روی کاغذ پیاده‌سازی و تایپ و سپس به روش استراوس و کوربین تحلیل شد. استفاده از افراد متخصص کلیدی، کیفیت داده‌ها، طبقات و نظریه‌ی در حال ظهور و رسیدن به اشباع نظری معیار اصلی در خصوص تعداد مصاحبه‌ها بود. بعد از خواندن متن هر مصاحبه و درک آن، کد مناسبی به عبارت یا پاراگراف مورد نظر داده شد. تمام مصاحبه‌ها با همین روش کدگذاری شد. در واقع، کدگذاری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. تحلیل نهایی یافته‌ها به آشکار شدن متغیر مرکزی به عنوان اهمیت منابع انسانی در سالم‌سازی سازمان منجر شد. به منظور افزایش مقبولیت، استحکام و عمق اطلاعات در مطالعه حاضر، اقداماتی مانند بازبینی مصاحبه‌های کدگذاری شده و مرور دست‌نوشته‌ها برای شرکت‌کنندگان، توافق اعضا بر روی مصاحبه‌های تحلیل شده، دسته‌بندی کدهای مشابه و طبقات، تنوع در انتخاب مشارکت‌کنندگان، اختصاص مکان مناسب و کافی برای جمع‌آوری داده‌ها، حسن ارتباط با شرکت‌کنندگان، نسخه‌نویسی مصاحبه‌ها در اسرع وقت و استفاده از نظرات تکمیلی اساتید صورت گرفت. به منظور رعایت اصول اخلاقی پژوهش اقداماتی مانند توضیح هدف پژوهش و نحوه انجام آن، ارائه معرفی‌نامه پژوهش‌گران، کسب رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان به صورت شفاهی، توجه به حریم خصوصی آن‌ها، اطمینان از محرمانه‌نگهداشتن اطلاعات شرکت‌کنندگان و همچنین کسب اجازه ضبط مصاحبه‌ها انجام شد. برای اطمینان از مؤثق بودن داده‌ها از معیارهای اعتبار، تأییدپذیری، قابلیت اعتماد و انتقال-پذیری مطابق با Lincoln و Guba استفاده شد. روش مذکور ریشه در چهار محور ارزش واقعی، کاربردی بودن، تداوم و مبتنی بر واقعیت بودن دارد. درگیری طولانی مدت پژوهش‌گر با داده‌ها، حضور در عرصه تحقیق، ارتباط با مسئولان مربوط و مشارکت-کنندگان از یک سو به جلب اعتماد مشارکت‌کنندگان و از سوی دیگر به درک محیط پژوهش توسط پژوهش‌گر کمک کرد. از بازنگری مشارکت‌کنندگان برای تأیید صحت داده‌ها و کدهای استخراج شده استفاده شد که علاوه بر پژوهش‌گر؛ توسط دو نفر از محققان مورد بررسی قرار گرفت و توافق در میان نتایج استخراج شده، وجود داشت. همچنین پژوهش‌گر یافته‌ها را با برخی از صاحب‌نظرانی که در تحقیق شرکت نداشتند، در میان گذاشت و آنها نتایج را مورد تأیید قرار دادند. علاوه بر این، برای استحکام بیشتر یافته‌ها از تلفیق روش زمانی و مکانی (بررسی در زمان‌ها و مکان‌های مختلف) و تلفیق روش جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه و یادداشت‌های در عرصه) استفاده شد.

نتایج و بحث

از ۲۸ مصاحبه (بدون احتساب همپوشانی)، ۲۲۵ کد به دست آمد که با احتساب همپوشانی و ادغام آنها به منظور کدگذاری دقیق‌تر و تسهیل در روند پژوهش، ۷۰ مقوله باقی ماند. پس از تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای مداوم، برای تعیین اینکه آیا هر رخدادی در داده‌ها به طبقه‌ای تعلق دارد که بیشتر وجود داشته و یا این که باید در طبقه جدیدی قرار بگیرد، به طور مرتب انجام شد. طبقات اولیه چندین بار مورد مقایسه و بازبینی قرار گرفتند که نتیجه آن ادغام برخی از طبقات و یا به وجود آمدن طبقات جدید بود که در نهایت زیرطبقات در ۲۳ طبقه فرعی خلاصه شدند.

داده‌های خام مصاحبه پژوهش حاضر پس از کدبندی و دسته‌بندی، در قالب مفاهیم، مقولات و طبقات به استخراج یک مقوله محوری و پدیده اصلی پژوهش منتهی شد. پژوهش‌گران از طریق این مقوله توانستند تمام طبقات و مقولات زیر مجموعه را به یکدیگر ربط دهند و فرایند مرکزی پژوهش را کشف کنند. این فرایند در نظریه داده‌بنیان با عنوان الگوی پارادایمی شناخته شد. الگوی پارادایمی مؤلفه‌های تأثیرگذار در سلامت سازمانی در شکل ۱ آمده است. این تصویر نهایی قادر است که به پرسش‌های پژوهش پاسخ دهد و خود منشأ تولید پرسش‌های تازه شود. برای نیل به این هدف کلیه مقوله‌های عمده بر حسب جنبه‌های شریاطی، تعاملی و پیامدی با یکدیگر تلفیق و یک الگوی انتزاعی و عمومی‌تر که بیانگر سؤال اصلی پژوهش است استخراج شد و سپس الگوی زمینه‌ای حول مقوله نهایی هسته ترسیم شد. این الگوی نظری در واقع پاسخ اصلی به سؤال محوری پژوهش یعنی (تبیین فرایند و ارائه مدل مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سلامت سازمانی در حوزه مدیریتی نظام ترویج کشاورزی) بود. در ادامه، ضمن توصیف مؤلفه‌های شکل‌دهنده نظریه سلامت سازمانی حاصل، نمونه‌هایی از چندین مصاحبه ارائه می‌شود که مهر تأیید بر نتایج استخراج‌شده است.

شکل ۱. مدل پارادایم سلامت سازمانی در حوزه مدیریتی ساختار ترویج کشاورزی



شایستگی مدیریتی

شایستگی مدیریتی شامل مجموعه‌ای از طبقات فرعی به همراه ویژگی‌هایشان، باعث ایجاد و توسعه پدیده محوری شده و همواره در ارتباط با کارکنان و ارباب رجوع مورد توجه قرار می‌گیرد؛ نظام ارزشیابی مطلوب با درک ضرورت تغییرات سازمانی سبب درایت در چپش و جانمایی بهینه منابع انسانی در ساختار ترویج کشاورزی، می‌شود، ارزیابی کارکنان بر اساس صلاحیت و تخصص کارکنان و درک و شناخت متقابل کارکنان و مدیران انجام می‌گیرد. نقش ارباب رجوع همراه با اولویت‌بخشی به آن‌ها از دیدگاه سازمانی، بی‌ارتباط با جلب و افزایش رضایت شغلی کارکنان نیست؛ آن هم به‌عنوان گروهی که اصل فلسفه و اهداف سازمان برای ارائه خدمات و جلب رضایت آن‌ها بنا شده است. کارکنان نوآور با افزایش کیفیت نیروی کار علاوه بر ثبات در مدیریت سازمان؛ کوششی دوچندان در کسب رضایت مخاطبان نظام ترویج کشاورزی می‌کنند. در کنار این عوامل، رهبری جامع و فراگیر همراه با پاسخگویی دقیق در ساختار ترویج کشاورزی نسبت به قوانین و وظایف با ایجاد جو روشنگری، امنیت و تبادل مناسب اطلاعات در سلسله مراتب سازمانی نقش مدیریت شایسته را به وضوح در سلامت سازمانی مشخص می‌کند. کارکنان برای رشد و ارتقای شغلی و شکوفایی توانایی‌های بالقوه خود، نیازمند درک ضرورت تغییرات برای رشد، تحول و پویایی محیط سازمانی هستند. تبادل مناسب اطلاعات در سطوح مختلف ساختار ترویج سبب نوآوری اجتماعی و احساس مؤثر بودن در سازمان می‌شود که این عملکرد باید به‌گونه‌ای در سازمان ارزیابی شود. انتصاب مناسب سازمانی، کارایی را افزایش داده و فرد کوشش می‌کند وظایف خود را به نحو احسن انجام داده و همواره راهکارهای بهتری برای عملکرد مناسب در سازمان جستجو کند. کنترل و پایش مستمر کارکنان، سبب می‌شود که افراد درون سازمانی با سطح بالاتری از دانش، مهارت و رضامندی شغلی در برآورده کردن انتظارات برون سازمانی توانمندتر عمل کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره گفت: بزرگ‌ترین چالش نظام اداری این است که نمی‌تواند روی کارکنان پایش اثربخش داشته باشد در کنار بزرگ بودن نظام اداری در ساختار دولتی و عدم توان تعدیل به موقع کارکنان. در کنار چالش‌ها باید به فرصت‌ها و پتانسیل‌ها هم توجه کرد. یکی از پتانسیل‌های ساختار کنونی ترویج استفاده از افراد و کارشناسان با تجربه با سابقه کاری بالاست که به شرط واگذاری مسئولیت در رده‌های مختلف و پست‌های مدیریتی با شناخت از ظرفیت‌های سازمان و توزیع مناسب مسئولیت‌ها بین آن‌ها باعث می‌شود که جو سازمان‌ها سالم‌تر از این که هست باشد. یعنی کارشناسان سرمایه‌هایی هستند که اگر در مدیریت از آنها استفاده شود می‌توانند به سالم‌تر شدن جو سازمان کمک کنند. اصل نظارت و بازرسی و سیستم ارزیابی با توجه به فرآیند مدیریت و کنترل باعث شناخت منابع انسانی کارآمد خواهد شد و لذا پیش نیاز یک سازمان پویا که نیروی انسانی فعال و شایسته است مشخص می‌شود.

عدم دسترسی به اطلاعات و انحصاری کردن آن در سطح مدیریت ارشد، احساس بیگانگی را به کارکنان القاء می‌کند. آشنایی کارکنان با قوانین و مقررات سازمانی همراه با ایجاد فضای روشنگری و زمینه‌سازی فضای اطمینان سیستم به کارمند، باعث پاسخگویی فراگیر در سراسر ساختار نظام ترویج می‌شود. کارایی ساختار ترویج کشاورزی در بخش دولتی همواره به کاربرد درست و بهینه نیروی انسانی بستگی دارد. کارکنان در خلأ فعالیت نمی‌کنند، آنها همواره خود را با دیگران مقایسه می‌کنند؛ رفتار منصفانه تنها منحصر به پرداخت‌های مادی نبوده، بلکه فرصت‌هایی برای مشارکت، پیشرفت و یادگیری اثربخش، ساماندهی و رشد و ارتقای شغلی و تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها همراه با نوآوری باید به‌طور منطقی در اختیار کارکنان باشد. قدرت خلاقیت کارکنان از عوامل مؤثر در نوآوری کارکنان نظام ترویج کشاورزی است که یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اظهار کرد:

توجه مدیریت به کارکنان به‌عنوان سرمایه اجتماعی سازمان و نه به‌عنوان مهره‌های کاری، سوق دادن به سمت کار نتیجه محور به‌جای گزارش سازی، توجه به افراد با تجربه در سازمان و تلاش برای شکوفا کردن استعدادها و خلاقیت آنها مهم است. سازمان در راستای توانمندسازی و ترویج فضایل اخلاقی در بین کارکنان خود باید کوشا باشد و مکانیزم‌های تشویقی برای ترویج این موضوع را طراحی کند.

انسجام و یکپارچگی مدیریت با کارکنان در کنار نقش کلیدی مدیران در سالم‌سازی سازمان از دیگر راهبردهای مدیریتی محسوب می‌شود. آگاهی بیشتر مدیران درباره مؤلفه‌های سلامت سازمانی با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی برای تقویت تفکر سیستمی و تعهد سازمانی همراه با تأکید بر نقش ارتباطی به‌عنوان متغیری مؤثر بر رضایت شغلی و روحیه نشان‌گر اهمیت نقش مدیران در انتخاب راهبردهای مناسب مدیریتی در سطوح مختلف ساختار ترویج دولتی است. مدیران ژرف اندیش به‌خوبی می‌دانند که سازمان یعنی جمعی از کارکنان با روحیات، علایق، افکار، دانش و شرایط فیزیکی متفاوت که بدون آنها سازمان بالنده نخواهد بود. بنابراین، اگر سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد، هرگز محصول و فرایند مطلوبی در خروجی به‌دست نخواهد آمد. رهبری مبحثی است که همواره ذهن پژوهش‌گران را به خود معطوف ساخته است. راهبردهای رهبری مناسب بر اساس ویژگی‌های سازمان، کارکنان، شرایط زمانی و مکانی متفاوت است. مدیریت رهبرگونه، الگوی رفتاری خاصی است که در فرایندهای کاری و سازمانی مشخص می‌شود، داشتن روحیه، صبر و اعتماد به پرسنل و کارکنان، احترام به قوانین و مقررات سازمان‌ها نشانگر نقش پررنگ مدیر-رهبر است. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با مدیریت رهبرگونه بیان کرد:

اگر روابط انسان دوستانه باشد فساد اداری کمتر می‌شود. روحیه تیمی در سازمان گسترش می‌یابد چون همه افراد یک هدف را دنبال کرده و برای رسیدن به آن وظیفه مشخص دارند و هرکس ضمن ایفای وظیفه خود به اهداف تیمی نیز فکر کرده و برای رسیدن به آن تلاش می‌کند. گاهی پاداش‌های نابجا باعث بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود (کسب پست ورتبه) و گاه توبیخ مستقیم به نوعی سبب ایجاد انگیزه می‌شود چون باعث جلب توجه می‌شود. ارتباط انسانی مدیر با زیردستان (رهبر مآب و کاریزماتیک) ضمن تخصص و تعهد سازمان سالم را تشکیل می‌دهد.

اهمیت منابع انسانی در سالم‌سازی سازمان

کامیابی سازمانی، به آمیزه‌ای اثربخش از سخت افزار و نرم افزارهای سازمانی بستگی دارد و به علت پیچیدگی، گوناگونی و یگانگی سازمان‌ها، زمینه‌های تخصصی بسیاری پدید آمده‌اند تا منافع بالقوه هر یک از اجزای سازنده را به حداکثر برسانند. تداوم حیات سازمانی و بالندگی آن وابسته به زمینه‌هایی چون خلاقیت، نوآوری و توسعه است که می‌تواند منجر به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه شود. تحقق چنین شرایطی به علل و عوامل گوناگونی بستگی دارد که از جمله مهم‌ترین این عوامل جایگاه و نقش انکارناپذیر نیروی انسانی است. اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. بنابراین، اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین در سازمان به کار برده شود اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد هرگز فرایند مطلوبی در خروجی آن به‌دست نخواهد آمد. از آنجاکه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به‌شمار می‌آیند، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌هاست. بروز رفتارهای فراتر از نقش سازمانی در کارکنان به همراه مسئولیت‌پذیری و وظیفه-شناسی، رعایت اصل مهم شایسته‌سالاری و لیاقت محوری، توجه به نقش کارکنان و سازمان یادگیرنده، اجرای مکانیسم‌های بهبود و توسعه کارکنان و توجه به غنی‌سازی مادی و معنوی آن‌ها سبب شکوفایی و بالندگی منابع انسانی خواهد شد. یکی از راهبردهای توسعه منابع انسانی سازمان، بروز رفتارهای شهروند سازمانی است. اشتباهی که در این زمینه در کشور ما وجود دارد، این تصور است که افراد شایسته برای بروز شایستگی‌های خود باید حتماً در سطوح مدیریتی قرار بگیرند؛ این تفکر غلط گاهی منجر به انتصابات می‌شود که کارشناسان مجرب و شایسته را به مدیران بسیار ضعیف و با کارایی نه چندان مطلوب تبدیل می‌کند. از سوی دیگر، گاهی انتصاب و به نوعی انتخاب افراد در پست‌های مدیریتی و سرپرستی به شایستگی صورت

نمی‌گیرد و از پیامدهای آن ایجاد چالش کارمند با مدیر و سازمان می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با نقش مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی چنین بیان داشت:

در ارزیابی عملکرد شاخص‌های بسیاری از مصادیق اخلاقی در کارکنان می‌توان بیان کرد که یکی از شاخص‌های مهم از دیدگاه من، مسئولیت‌پذیری در سطح بالاتر از شرح وظایف کارشناس مسئول پهنه است که یکی از مصادیق رفتار شهروندی سازمانی محسوب می‌شود. رفتار نوع دوستانه و جوانمردی، فداکاری و گذشت در سازمان ترویج بسیار مهم است چراکه نقش اصلی نظام در عرصه کشاورزی آموزش است. نکته دیگر به زعم من این است که شاخص‌های ارزیابی سازمان سالم بیشتر درونی است. دستیابی افراد در دردهای مختلف سازمانی به سلسله مراتب هرم نیازهای مازلو در سطوح بالا یعنی خودشکوفایی که سبب احساس تعلق و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. وقتی مجموعه سلامت باشد کار به نحو احسن انجام می‌شود و افراد نقش فراسازمانی می‌پذیرند.

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز درباره نقش غنی‌سازی مادی و معنوی کارکنان اظهار کرد:

امکان ایجاد خلاقیت و ابتکارات فردی توسط کارکنان در حین انجام وظایف محوله و در راستای اهداف سازمان، وجود مشوق‌های مؤثر، تناسب میزان تحصیلات و رشته تحصیلی کارکنان با وظایف محوله از سوی مدیر یا رهبر سازمانی، فراهم کردن امکانات و تجهیزات موجود در سازمان و میزان هم‌راستایی آن‌ها با اهداف سازمانی، نوع مشوق‌ها و پاداش‌های اعطایی قابل ارائه به کارکنان فعال به گونه‌ای باشد که باعث افزایش روحیه و بهره‌وری در امور سازمانی شود. بهبود و توسعه کارکنان شامل مجموعه‌ای است از روش‌ها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در راستای بهبود و افزایش بهره‌وری و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد.

عوامل درون سازمانی

عوامل درون سازمانی شرایطی است که کنش‌ها و تعاملات از آنها متأثر می‌شوند. فرهنگ سازمانی سالم و عدالت محور بخشی از محیط داخلی سازمان را وصف کرده که در واقع هم‌افزایی مجموعه‌ای از تعهدات سازمانی، تعلقات خاطر سازمانی، باورها و ارزش‌های مشترکی است که سبب وحدت و یکپارچگی در سازمان و چراغ راهی مناسب برای اجرای صحیح وظایف و دستورالعمل‌های کاری در سازمان می‌شود. شتاب تحولات ملی و جهانی به‌ویژه مرزگستری دانش و فناوری‌ها، کارکردهای سازمان را به چالش می‌کشد. در گذر زمان، سازمان‌ها با چالش‌های تازه‌ای روبرو می‌شوند و برای بقا در عرصه رقابت‌ها و دگرگونی‌ها نیازمند کاربرد ساختارهای جدید و طراحی استراتژی‌ها و ابزارهای نوین است. یکی از ابزارهای یاری‌رسان در راستای تأمین اهداف سازمانی، برقراری اعتماد درون سازمانی و شفافیت سازمانی است که می‌تواند در شرایط پرتلاطم امروزی نقش مهمی در بهبود و توسعه درون سازمانی ایفا کند و سازمان را در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری کند. توسعه اعتماد سازمانی نیازمند آن است که کارکنان و مدیریت از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و در مقابل ایجاد جوی آکنده از اعتماد خود را مسئول بدانند. لزوم روشن بودن قوانین، مقررات و وظایف سازمانی، توجه به ذی‌نفعان درون و برون سازمانی سبب دوری از حواشی سازمان و کاهش ناهنجاری‌های قانونی می‌شود. با توجه به اهمیت ترویج کشاورزی در توسعه منابع انسانی و تنوع مخاطبان آن؛ کارکرد مطلوب در نظام فرایند پیچیده‌ای است که اهداف بسیاری را دنبال می‌کند مانند: متنوع شدن عرضه خدمات ترویج، شناسایی گروه‌های مختلف جامعه هدف و نیازهای متفاوت آن‌ها، همکاری‌های بین بخشی، تنوع بخشی کارکردی و بازاریابی در گستره نظام دانش و اطلاعات کشاورزی، بهره‌گیری از فرصت‌های هم‌افزایی و همکاری نهادی چندسویه و توانمندسازی کارکنان با توجه به کیفیت زندگی کاری و کشاورزان در پرتوی مشارکت سازنده و کارا. یافته‌ها حاکی از آن است که مفهوم کیفیت زندگی کاری در حال حاضر مربوط به فلسفه‌ای در سازمان است که سعی در افزایش شأن و منزلت و رفاه فیزیکی و روحی کارکنان دارد و اعتماد، درگیری، توانایی حل مسأله و رضایت شغلی در کارکنان را افزایش

می‌دهد. تأکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار این نظریه را تقویت می‌کند که افزایش این عوامل سبب کارکرد بهینه در نظام ترویج می‌شود. یکی از افراد جامعه هدف در این رابطه اظهار داشت:

در حال حاضر نظام دانش و اطلاعات به‌صورت پدیده‌ای در سازمان‌ها بروز یافته است که نمی‌توان با آن برخورد منفعلی داشت؛ اینکه ما در سازمان فقط به صورت رفع نیاز به آن نگاه کنیم یا مثلاً واحد خاصی برای این منظور اختصاص دهیم، در کارکرد نظام اختلال ایجاد می‌شود. دسترسی مناسب به اطلاعات در سطوح مختلف سازمانی و از سوی دیگر تلفیق و ادغام آن با عملکرد سازمانی یعنی کارکرد مناسب چون در این هنگام مدیران میانی و اجرایی به کمک اطلاعات درست و مؤثق و گردش آن در سازمان نسبت به اتخاذ تصمیمات و برنامه‌ریزی به‌طور مشخصی اقدام می‌کنند. البته باید توجه داشت که وضعیت سخت افزاری تجهیزات و در کل زیرساخت‌ها نیز همواره عامل مهمی است که نباید به آن بی‌توجه بود.

مشارکت‌کننده دانشگاهی دیگری در زمینه نقش پررنگ کیفیت زندگی کاری بیان کرد:

کیفیت زندگی کاری جنبه‌های متعددی در محیط کار را شامل می‌شود که روی سلامت سازمانی و سالم‌سازی منابع انسانی تأثیر دارد. کیفیت زندگی کاری؛ محیط کاری پویا، انعطاف‌پذیر، خلاق، انگیزشی توأم با صداقت و همدلی را پرورش و گسترش می‌دهد. انسجام و اتحاد در محیط کار، ارتباط مستقیم با نحوه برداشت کارکنان درباره مسئولیت شغلی در سازمان دارد که این امر با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و کار گروهی، اعتماد و احترام متقابل و احساس مسئولیت نسبت به کار فراهم می‌شود و به این طریق نوعی انگاره و پنداشت نسبت به این موضوع که اگر من وظیفه‌ام را خوب انجام دهم، دیگران هم وظایف خود را خوب انجام می‌دهند در میان کارکنان به وجود می‌آید.

وقتی جو سازمانی به‌گونه‌ای باشد که کارکنان را به ایجاد خلاقیت و نوآوری تشویق کند؛ آن زمان می‌توان انتظار داشت که زمینه برای توسعه قابلیت‌های افراد فراهم می‌شود که از ملزومات کارکرد بهینه در سیستم است. پس لازم است که مدیران در سازمان ما همواره به ابعاد مختلف این مقوله توجه کنند تا در کنار کارکنان زمینه مناسبی برای بهبود و ارتقای سایر ابعاد سازمانی از جمله کارکرد، عملکرد و رضایت را فراهم کنند. این نکته را هم اضافه کنم که درک و شناخت موضوعات کلیدی بستر کاری از طریق اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری باعث پیشبرد استراتژی سلامت سازمانی می‌شود.

رفتارهای سازنده سازمانی

ارتقای کیفیت رفتارهای سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر در آن مانند مشارکت، ارتباطات کارا و اثربخش و مدیریت اخلاق در سازمان ترویج ضرورت دارد. رعایت اخلاق توسط سازمان‌ها، تصویر بهتر و اعتبار و منافع بلندمدت را به همراه دارد. پژوهش‌گران، معنویت در محیط کار را در سه بعد فردی، احساس همبستگی در سطح گروهی و همسویی با ارزش‌ها در سطح سازمانی توصیف می‌کنند. مدیریت اخلاق عبارت است از شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتارها در سازمان. اگر کارکنان، مشارکت واقعی در روند برنامه‌ریزی و تعیین اهداف سازمان داشته باشند و احساس کنند این رویکرد در سرنوشت آنها مؤثر است و سبب برطرف شدن نیازها و انتظارات می‌شود، نسبت به سازمان متعهد شده، اهداف و ارزش‌های سازمان را در راستای خود می‌بینند و در تحقق آنها از هیچ تلاشی دریغ نخواهند کرد. از سویی دیگر، ارتباطات سازمانی تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی، وحدت سازمانی و بهبود شبکه‌های اجتماعی و تعاملات منابع انسانی می‌شود. ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری آن است. سازماندهی و مدیریت مستلزم برقراری ارتباط مؤثر است به‌گونه‌ای که کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود آگاه شوند. رهبری هم بدون وجود ارتباطات مطلوب موفق نخواهد بود و بنابراین ارتباطات کارا و اثربخش اساس کار مدیران را تشکیل می‌دهد. همواره توجه به کرامت و منزلت انسانی در سیاست‌های مدیریتی و نرمش و اعمال قدرت بجا، به‌عنوان راهکاری مناسب در پیاده‌سازی اخلاق در سازمان مورد توجه قرار گرفته است. فردی چنین گفت:

منشور اخلاقی در سازمان به ما کدهای رفتاری را معرفی می‌کند همراه با جزئیات بایدها و نبایدهایی که ابزار مناسبی برای هدایت رفتار افراد در مجموعه می‌شود. همانطور که در آموزه‌های دینی هم داریم در فرهنگ ایرانی اسلامی ما، انسان جایگاه والایی دارد و بالذات صاحب کرامت است و اشرف مخلوقات. پس در نظام اداری بر پایه نظام اسلامی باید این شرافت و کرامت پاس داشته شود. مدیران و کارکنان همه با هم باید حافظ حرمت و شخصیت افراد باشند با کاربرست اصول و شیوه‌هایی که به این حیثیت خدشه‌ای وارد نکند. تعاملات اجتماعی و روابط انسانی بر پایه نرمش مدبرانه راه خوبی برای نفوذ در افراد است البته در کنار سیستم انضباطی مناسبی که در زمان خود برخورد درست و منطقی می‌کند.

صاحب‌نظر دیگری در زمینه اهمیت ارتباط کارا در تبیین رفتارهای سازنده سازمانی چنین گفت: ارتباط انسانی مستمر، مداوم و حساب شده بین رؤسا و مسئولین در رده بالا با بدنه سازمان بسیار مهم است و برای گسترش جو سالم اگر همین اتفاق بیفتد تا حدی سالم است اما در حقیقت شایسته سالاری، توجه به دانش افراد و شناسایی صحیح افراد است. به عنوان مدیر نباید تنها به افراد کارا و مسئول که شاید واقعی هم نباشد و تنها فعالیت نمایی می‌کرده اند توجه کرد توجه کرد؛ بنابراین باید افرادی که توانمند نیستند را نیز مورد مشارکت قرار داد و به آنها نیز بها داده شود.

سالم‌سازی محیط کار

سلامتی فضای کاری عبارت است از شرایط خاصی که بر رفتارهای سازنده سازمانی تأثیر می‌گذارد و گاه تمایز آنها از شایستگی‌های مدیریتی مشکل می‌شود. این سازه را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. زمینه سالم‌سازی فضای کاری در بخش دولتی نظام ترویج کشاورزی بر کنش‌ها و تعاملات سازمانی اثر می‌گذارد. پویایی محیط کار در برابر اهداف، استراتژی و برنامه‌های سازمان، گسترش فضای نقادی، جو انگیزشی پویا و بهینه، انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی و فضای مناسب رشد و تعالی کارکنان بر اثر ساختار مناسب و حرکت به سمت همسان‌سازی ساختار تشکیلاتی ترویج و برقراری نگرش سیستمی حاکم می‌شود. به‌کارگیری نگرش سیستمی در مدیریت نظام ترویج کشاورزی که تصمیمات و اعمال آن‌ها به طور مستقیم و غیرمستقیم به سرنوشت جامعه کشاورزی و روستایی گره خورده است، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چراکه اخذ هر تصمیمی بدون در نظر گرفتن تمام جنبه‌های آن لطامت جبران‌ناپذیری خواهد داشت و مدیرانی که نگرش سیستمی دارند با تصمیماتشان حداقل از بروز بسیاری از مسائل بالقوه جلوگیری خواهند کرد. این رویه فرهنگ سازمانی سالم و عدالت محور را گسترش داده و قدرت نوآوری، خلاقیت، تحلیل امور و ابتکار را در منابع انسانی بهبود و ارتقا می‌بخشد. راهبردهای مناسب مدیریتی نیز اثر مثبتی بر کنش‌های کارکنان می‌گذارد. در شرایطی که درک و شناخت متقابل بین کارکنان و مدیران همراه با بهینه‌سازی کیفیت نیروی کار سبب پایداری در رویه و خطمشی‌های سازمانی ترویج می‌شود؛ مشارکت سازنده کارکنان و ایجاد انگیزه درونی سبب سالم‌سازی محیط کار می‌شود. چون در این حالت قدرت فقط در دست عده خاصی نیست و تفویض اختیار و عدم تمرکز تا پایین‌ترین سطح و رده سازمانی ادامه پیدا می‌کند که این امر علاقه‌مندی و وابستگی به سازمان و قابلیت انعطاف‌پذیری را در منابع انسانی افزایش می‌دهد.

عدالت در تخصیص منابع مالی و سازمانی، تعلق خاطر و تعهد سازمانی و توجه به رفاه کارکنان نیز سبب برابری منابع مادی و مالی حاکم بر سازمان می‌شود. اگرچه دریافتی‌ها در سازمان‌های دولتی تقریباً یکسان است اما کارکنان سطح دریافتی خود را با سایر سازمان‌های مشابه مقایسه می‌کنند. این بدان معناست که نقش پاداش و مزایا و به عبارتی عدالت در اعطای آنها از جمله ملاک‌های تأثیرگذار بر بسترسازی سلامت کاری است.

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان درباره اهمیت فرهنگ و هویت سازمانی چنین اظهار داشت:

زیرساخت و ستون فقرات شکل‌گیری سلامت سازمانی داشتن فرهنگ مثبت و قوی و ارزش‌مدار است. فرهنگ سالم هویت بخش است یعنی شرایط طوری فراهم می‌شود که رابطه دو طرفه‌ای برقرار شده، کارکنان وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا می‌کنند و از سویی دیگر سازمان هم سعی در نگهداری و جذب کارکنانی می‌کند که خلاق و با استعداد هستند.

این وابستگی یک حالت روحی و روانی به‌همراه داشته، بارها برای من شرایط کار کردن در مجموعه‌های بالاتر با دریافت بسیار بهتر و شرایط مناسب‌تر فراهم شد اما وابستگی عمیقی که نسبت به مجموعه داشتم مانع از جابجایی من می‌شد. فرهنگ قوی نشان می‌دهد که باورها و ارزش‌های فرهنگی چنان در میان همه اعضا رسوخ کرده که هم راضی هستند و هم موافق. از نظر من یک فرهنگ سالم ترویج دهنده مشارکت در بین کارکنان نسبت به تغییرات درونی و بیرونی است. فرهنگ مشارکتی خود خلق‌کننده حس مسئولیت و تعلق در افراد است.

یکی از مصاحبه‌شوندگان نیز در خصوص توجه به نقش رفاه مادی و معنوی در فراهم سازی فضای کاری سالم بیان کرد: مسئله انگیزش و حفظ نشاط و پویایی کارمندان چالش بزرگی در سازمان‌های دولتی است که بدنه ترویج هم از این حیث مستثنا نیست و می‌دانیم که بخشی از موفقیت آنها در شرایط رقابتی جهان امروز اساساً به انگیزش و حفظ کارکنان بستگی دارد. برقراری یک سیستم حقوق و دستمزد رقابتی عدالت محور می‌تواند نقش مهمی در انگیزش کارکنان ایفا کرده و برای جذب و نگهداشت آنها بالقوه حیاتی است. ولیکن، وجود یک سیستم حقوق و دستمزد رقابتی به تنهایی برای انگیزش و نگهداشت پرسنل متخصص و باکفایت کافی نیست؛ بلکه باید علاوه بر بهینه‌سازی منابع مالی و پشتیبانی سازمانی و عدالت در اعطای حقوق و مزایا حس غرور و تعهد نیز در کارکنان فعال و خروشان باشد. این حس می‌تواند سال‌ها کارکنان را در سازمان حفظ کند البته با پویایی و حس نشاط و طراوت نه فسیل بودن. درگیر بودن کارمندان به لحاظ عاطفی و روانی با کارشان منجر به وفاداری و غرور کارمندان و نهایتاً منجر به بهره‌وری و کارایی درکسب و کارشان می‌شود. این دسته از کارمندان در دستیابی سازمان به مأموریت و اهداف سازمانی بسیار مؤثرند و از حس مالکیتی برخوردارند که منجر به رضایت جامعه هدف که همان کشاورزان و روستاییان هستند، می‌شود.

سلامت سازمانی

برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ کنش‌ها و تعاملات پدید می‌آیند. سلامت سازمانی سبب بروز چابکی سازمانی، بهبود مدیریت منابع انسانی، کاهش بی‌تفاوتی سازمانی و اثربخشی سازمانی می‌شود و در نهایت حس تعلق و ماندگاری پایدار و پویایی در میان کارکنان ایجاد می‌شود. کاهش وقت‌کشی، کم‌کاری پنهان در کارکنان، دوری از سکوت سازمانی و فرهنگ سازش‌کاری سبب کاهش انفعال سازمانی شده و در مجموع باعث کاهش بی‌تفاوتی و مشارکت در تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و بازخورد و در نهایت سبب چابکی در سازمان می‌شود. بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص و متعهد، باعث تحقق فلسفه، اهداف و استراتژی‌های سازمانی در سطح خرد و کلان، پیشبرد اهداف با انتخاب مناسب و بجا، افزایش تعلق‌گرایی سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود که بستر مناسبی برای اثربخشی سازمانی فراهم می‌شود. در ساختار دولتی ترویج کشاورزی و در سازمان‌های ذی‌ربط، مدیران با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد، زمینه پرورش آنها را فراهم نموده و آنها برای جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش آگاهانه تلاش می‌کنند و این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌شود. صاحب‌نظری در این خصوص بیان کرد: سازمان‌ها باید تمام تلاش خود را برای اثربخشی به‌کار گیرند؛ روشن بودن مأموریت از جمله ابعاد تحقق فلسفه و رسالت سازمان است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز مخاطبان را مشخص می‌کند. وقتی استراتژی‌های سازمان روشن و شفاف باشد، فعالیت‌ها نیز همسو و هم‌جهت خواهد بود. ابعاد شفافیت سازمانی از جمله مأموریت، چشم‌انداز، هدف‌ها و عملکرد و نهادینه کردن آن در کارکنان از طریق آموزش می‌تواند سبب تقویت اثربخشی سازمانی شود.

رمز مزیت رقابتی باثبات و پایدار در دنیای سازمانی، پرورش کارکنانی است که فرهنگ سازش‌کاری را نمی‌پذیرند و نسبت به اهداف و آرمان‌های سازمان منفعل نیستند و به‌دلیل کم‌کاری پنهان و وقت‌کشی هزینه‌های سازمان را افزایش نمی‌دهند.

برای جلوگیری از ایجاد بی تفاوتی در سازمان ترویج همواره مدیران در سطوح مختلف باید نگرش و چشم انداز کلی مثبتی از سازمان در کارکنان ایجاد و همواره آن را تقویت کنند تا کارکنان فعالیت های خود را در راستای تحقق آرمان های سازمان سوق دهند و از بروز بی تفاوتی در سازمان جلوگیری کنند.

یکی از مشارکت کنندگان بیان کرد:

کارمندی که دچار بی تفاوتی شود خود را عضوی از سازمان احساس نمی کند و به تبع آن نسبت به تحقق اهداف سازمانی هم بی توجه می شود. وقتی فرد خود را عضوی از خانواده کاری احساس نکند، با انگیزه و هدفمند به محیط کار نمی رود و کاملاً مشخص است که کارایی چندانی هم از خود نشان نمی دهد. این عوامل منجر به افزایش بی دلیل هزینه های سازمانی خواهد شد. درست به همین دلیل است که جلوگیری از شیوع بی تفاوتی در میان کارکنان موضوعی بسیار مهم و تعیین کننده برای مدیریت مجموعه خواهد بود.

بی تفاوتی، انحراف از شرایط تعادل سازمانی و عاملی مخرب در سازمان است که به عنوان عامل تخریب مداوم، سقوط آرام و بحران استعداد شناخته می شود و نتیجه شکست مداوم فرد در دستیابی به اهداف در شرایط خاص است. با انتصاب مدیران غیر متخصص نوعی بی اعتمادی در کارکنان ایجاد می شود. انتصاب این افراد و تغییرات بسیار آن ها سبب می شود که برنامه و مدیریت استراتژیک منسجمی اجرا نشود. اگر کارکنان استراتژی را نفهمند یا اینکه انگیزه و تمایلی برای پیاده سازی نداشته باشند، استراتژی سازمان محکوم به شکست است. ضعف در سیستم های حقوق و پاداش، سنجش ارزیابی عملکرد و سیستم انتصاب و ارتقا نیز مزید بر علت است. یکی دیگر از مقولات متأثر از انتصاب غیر تخصصی مدیران و تغییرات مداوم مدیران و استراتژی ها، ضعف در جو انگیزشی است.

نتیجه گیری و پیشنهادها

ساماندهی، رشد و ارتقای شغلی کارکنان ترویج از ارکان توانمندسازی است و سبب می شود که بستر مناسبی برای بروز کارآمدی و ایده پردازی منابع انسانی در محیط کاری بخش دولتی ترویج کشاورزی فراهم شود. جلب رضایت و اولویت بخشی به مخاطبان از دیدگاه سازمانی به عنوان پایدارترین آرمان در عرصه چالش های مدیریت دولتی، همواره در کانون توجه قرار گرفته است و رهیافت انجام آن، ایجاد رضایت مندی منابع انسانی و بهبود کیفیت خدمات است. مدیران ترویج به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، نقش تعیین کننده ای در سازمان ایفا می کنند. این تأثیر بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان، رفتار کارکنان و نوع تعامل با سایر سازمان ها و جامعه کشاورزان خواهد بود؛ لذا لازم است مدیران ترویج در انتصاب افراد شایسته به مناصب در شأن آنها اهتمام ورزیده و مسئولیت هایی را به آن ها واگذار کنند که به بهترین وجه از عهده آن برآیند. امروزه شناسایی و اجرای نظام شایسته سالاری در ساختار اداری به یکی از وظایف سازمان ها مبدل شده است. شرایط حاکم بر سازمان ها ایجاب می کند تا بر اساس منطق شایسته سالاری هر کسی متناسب با تخصص و آموزش های مورد نیاز در محل مناسب به کار گمارده شود.

فرهنگ سازمانی مناسب همراه با مدیریت درست آنها، پیامدهایی نظیر ارتقای عملکرد و کارکرد سازمانی، افزایش میزان رضایت شغلی، بهبود تعهد کارکنان، تشویق به نوآوری و ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمان را به دنبال دارد.

فساد در نظام های اداری موجب آسیب رسانی جدی به توسعه و پیشرفت شده و در کشورهای در حال توسعه، اهمیت و مهار و کنترل آن نیز بر همگان آشکار است. فساد مانع رشد رقابت سالم و سبب افزایش فقر و بی عدالتی اجتماعی می شود. مبارزه با فساد اداری در تمام سطوح سازمانی بدنه ترویج کشاورزی یک ضرورت است تا از تشدید آسیب ها در آینده پیشگیری کند. از سویی دیگر ساختار تواناساز دربردارنده قواعد و مقرراتی است که راهنمای حل مشکلات است و بدین ترتیب فرایند حل مسأله را بهبود می بخشد. این ساختار به قواعد و مقرراتی حمایت گر اشاره دارد که رهبران سازمانی به مدد آنها از اختیارات خود برای مدیریت تحولات سازمانی استفاده می کنند، از این رو زمینه لازم برای فرایند رهبری سازمانی در موقعیت های پیچیده درونی و

محیطی را فراهم می‌کند. ساختار توانمند، سازمان را در راستای تحقق سلامت سازمانی توانا می‌سازد و سبب ارتقای قواعد و رویه‌های منعطف، تلقی مشکلات به‌عنوان فرصت‌های یادگیری، پذیرش تفاوت در ارزش‌ها، تشویق ابتکار و نوآوری‌ها، پرورش اعتماد، تسهیل فرایند حل مسأله، ارتقای همکاری، حمایت از کارمندان، مشارکت‌جویی، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، اعتماد، صداقت و اعتبار، یکپارچگی و ایجاد احساس قدرت و نفوذ در کارکنان نظام ترویج کشاورزی در چهار بعد رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه می‌شود. ترویج ارزش‌های مثبت در سازمان؛ سبب برانگیزانندگی کارکنان برای سودرسانی و خدمت بیشتر به مجموعه کاری و بازدارندگی از کج‌رفتاری‌های سازمانی و انحرافات فکری می‌شود. به‌عبارتی معنویت در محیط کار، چارچوبی از ارزش‌های سازمانی است که نشانه آن وجود فرهنگی است که کارکنان را به‌طور فزاینده‌ای به ورای فرایندهای کاری می‌برد و فهم آنها را از ارتباط با دیگران بهبود می‌بخشد. در جریان ارتباطات اثربخش با توجه به شاخص‌ها، باورها، ارزش‌ها و ایجاد درک و فهم مشترک از اهداف و آرمان‌ها بین کارکنان، مدیران قادر خواهند بود بین کلیه اجزای مختلف سازمان انسجام و پیوند ایجاد نموده و سازمان را در توانمندسازی و پیشبرد مأموریت‌ها و در نهایت سلامت سازمانی و دستیابی به سطح مطلوبی از آن یاری کنند. ایجاد شریطی که کارکنان در آن نقشی سازنده و فعال ایفا کنند و نسبت به سازمان ترویج، احساس تعلق و تعهد نموده و بین اهداف فردی و سازمانی احساس یگانگی کنند، ضروری است. بنابراین اثربخشی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین هدف، مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای حصول آن صورت می‌گیرد. ساختار دولتی نظام ترویج کشاورزی نیز برای اثربخشی و توسعه با چالش‌هایی پیچیده روبه‌رو هستند، عامل مشترکی که می‌تواند برای تحقق یافتن اثربخشی و توسعه ظرفیت‌های سازمانی و رفع چالش‌های آن کمک کند، تمرکز بر سلامت سازمانی است. سازمان ترویج برای اینکه اثربخش باشد قبل از هر چیز باید بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی بهترین منابع خود را به کار گرفته و با نیروهای تهدیدکننده خارجی به‌طور موفقیت آمیزی برخورد کرده و همواره با حفظ توانایی‌های بقای خود، آن را رشد و توسعه دهد و به تعبیری دیگر از سلامت سازمانی برخوردار باشد. نقش ادبیات پژوهش در پژوهش‌های کیفی و کمی متفاوت است. در پژوهش‌های کمی، ادبیات پژوهش علاوه بر اینکه جهت پژوهش را تعیین می‌کند؛ در انتهای گزارش پژوهش نیز، برای تأیید یا رد ادبیات گذشته استفاده می‌شود، ولی در پژوهش کیفی خود ادبیات پژوهش را خلق می‌کند و ادبیات قبلی را اصلاح یا حمایت می‌کند. در جدول (۱) ادبیات خلق شده این پژوهش با ادبیات موجود مقایسه شده است و نقاط مشترک آنها مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱. مقایسه مؤلفه‌های مدل سلامت سازمانی در نظام ترویج کشاورزی ایران با ادبیات موضوع

ادبیات موضوع	مدل سلامت سازمانی
DanaeiFard & et.al(2016), Kayzouri & et.al (2016), Poudineh & et.al (2015), MoradiKafraj & et.al(2013), Gholamzadeh & Tahvildar Khazaneh (2013), Hamdan & et.al (2016), Sivapragasam & Raya (2013), Arokiasamy & et.al (2016), Suwanyuha & Rinthaisong(2018) Ramdass & Lewis (2012), Sheibani (2013)	شرایط علی: شایستگی مدیریتی -نظام ارزشیابی مطلوب سازمانی -توانمندسازی کارکنان -ثبات مدیریتی -رهبری جامع و فراگیر -راهبردهای مناسب مدیریتی
Yen & Teng (2013), Apipalakula & Kummoonb (2017), Kant (2017), Alman(2011), Meng & et.al (2014), Hamdan & et.al (2016), Nair & et.al (2015), Miyandari & et.al (2014)	پدیده مرکزی: اهمیت منابع انسانی در سالم‌سازی سازمان -رفتار شهروندی سازمانی -شایسته‌سالاری -شکوفایی و بالندگی منابع انسانی
Ramdass & Lewis (2012), Zahedbabelan & Moenikia (2010), Iljins & et.al (2015), Nanda & Narayan (2011), Fisher & zehrandic (2009), Nair & et.al (2015), Gholami&etal (2015) Cameron & Quinn (2011)	شرایط مداخله‌گر: عوامل درون سازمانی -کارکرد نظام ترویج -فرهنگ سازمانی مثبت -اعتماد درون سازمانی -ترویج مبارزه با فساد اداری
Danaei Fard & et.al (2016), Suwanyuha & Rinthaisong (2018), Ramdass & Lewis (2012), Trong tuan (2013), Hamdan & et.al (2016), Rajabani & et.al (2014), Pemberton (2013), Hejazifar & et.al (2017)	کنش‌ها و تعاملات سازمانی: رفتارهای سازنده سازمانی -ارتباطات کارا و اثربخش -مشارکت سازمانی -محیط کاری پویا -مدیریت اخلاقی در سازمان
Demir(2011); Khammarnia & et.al (2013), Suwanyuha & Rinthaisong (2018), Ramdass & Lewis (2012), Apipalakula & Kummoonb (2017), Yuceler & et.al (2013), Bahramian & Saeidian (2013), Torkzadeh & et.al (2016), Ahmadi & Habibitabar (2011), Hamdan & et.al (2016), Rashidian & et.al (2014)	عوامل زمینه‌ای: سالم‌سازی محیط کار -ساختار مناسب -پیشایندهای سلامت سازمانی -برابری منابع مالی حاکم
Ramdass & Lewis (2012), Torkzadeh & et.al (2016), Sheehan & Griffiths (2011), Sevi (2010), Sang (2011), Nair & et.al (2015), Xinidis & Theocharous (2014), Senyang & et.al (2017)	پیامد: سلامت سازمانی -چابکی سازمانی -بهبود مدیریت منابع انسانی -کاهش بی‌تفاوتی سازمانی -اثربخشی سازمانی

پیشنهادهای

- پایداری مدیریتی، درک و شناخت متقابل کارکنان و مدیران و بهینه‌سازی کیفیت نیروی کار از عوامل مؤثر در سلامت سازمانی بوده و موجب بهره‌وری در سازمان‌ها می‌شود. ساختن محیطی اثربخش و افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی در گرو رهبری فراگیری است که در هدایت منابع به سوی آرمان‌های خود با کاربست شیوه‌های رهبری کارآمد، محیطی سالم در سازمان فراهم می‌کنند. این بخش از مهمترین افراد دخیل در سلامت سازمانی هستند چراکه در واقع ارزیابی نهایی نوع و میزان کیفیت خروجی فعالیت‌های یک سازمان توسط این گروه صورت می‌پذیرد.

- برگزاری دوره‌های آموزشی کارا، اثربخش و مقبول کارکنان و توجه مسئولان رده‌های بالا به آموزش کارکنان در سطوح پایین‌تر از دیگر عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان مجموعه مورد مطالعه است.

- سازوکارهای بهبود و توسعه کارکنان، تکنیکی مؤثر در راستای ارتقای کارایی سازمان از طریق بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به‌واسطه دانش، تجربه، مهارت و انگیزه خود صاحبان قدرت واقعی در سازمان هستند. این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی منابع انسانی که از آن استفاده کامل نشده، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی تعادلی بین نظارت از سوی مدیریت و آزادی عمل کارکنان فراهم می‌کند.

- بین سرمایه انسانی و توجه به کارایی و اثربخشی کارکنان در سیستم‌های سازمان رابطه مستقیمی وجود دارد. همان گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی می‌پردازند و بهبود مستمر را در اولویت قرار می‌دهند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و توجه به ارتقای دانش، نگرش و مهارت کارکنان احساس می‌شود
- سازمان‌های ترویج باید مکانیسم‌های داخلی را با توجه به محیط، متنوع و پیچیده سازند و در تعامل پیوسته با آن، تغییرات مناسب را ایجاد کنند.
- ساز و کارهای گزینش نیروهای جدید در سازمان باید به گونه‌ای تعریف شود که خروجی آن چیزی جز جذب افراد شایسته نباشد..
- شایستگی افراد ممکن است در یک یا چند زمینه باشد؛ پس لازم است برای ارتقای عمودی فرد، شایستگی‌های وی برای احراز پست‌های جدید مورد سنجش قرار گرفته و در صورتی که توان لازم برای احراز مسئولیت‌های بالاتر را دارا نیست، با ارتقای افقی و بسط و غنی‌سازی شرح شغلی وی، امکان توسعه و پیشرفت بیشتر را برای او مقدور ساخت.
- افزایش شفافیت بودجه‌های دولتی، ساده‌سازی روش‌ها و رویه‌های اداری و تا حد امکان کاهش بوروکراسی‌های اضافی و دست و پاگیر در انجام امور اداری مورد توجه قرار گیرد و نسبت به ترویج روحیه نقدپذیری در مدیران و کارکنان، تقویت فرهنگ مسئولیت‌خواهی و مسئولیت‌پذیری و پرهیز از فرهنگ باری به هر جهت بودن اقدام شود.

REFERENCES

- Ahmadi,F &Habibitabar,Z.(2011). Survey relationship between organizational justice and the organizational health in public organizations in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*.3 (20)484-496.
- Alman, D. (2010). Organizational health: improving organizational. Performance and employee wellbeing. Available at: <http://www.proventivesolutions.com.au/organizational>
- Apipalakula,Ch., Kummoonb,D.(2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Seventh International Conference on Intercultural Education "Education, Health and ICT for a Transcultural World"*, EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, Almeria, Spain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237, 1216-1222
- Arokiasamy, A.A., Abdullahb,A.K., Ahmad,M.Z., Ismailba,Sh.A.(2016). Transformational Leadership of School Principals And Organizational Health Of Primary School Teachers In Malaysia, *5th International Conference On Leadership, Technology, Innovation And Business Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 151-157
- Bahramian,A & Saeidian,N.(2013). The Relationship between Organizational Health, Teachers' Organizational Commitment and their Perception of Elementary Schools Principals at Region 2, Esfahan in the -Academic Year 2012-2013.*European online journal of natural and social science*, 2(3), 2388-2396.(In Persian)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Danaeefard,H., Davoodian,Z., & Ahmadi,H.(2016). Understanding the personnel strategies for the destruction of managers in government agencies, *Evolution of change management letter*,8(15).1-15.
- Demir, M.(2011). Effects of organizational justice,trust and commitment on employees deviant behavior.*Anatolia*,22(2), 204-221.
- Feli, S., Pezeshkirad,GH.R., Sadighi, H., Shahbazi, A.,& Ghoreyshiabhari, S.J.(2013).Iranian of agricultural extension system,current status and future.PhD dissertatin, Tarbiat Modaress University, Iran.(In Persian)
- Fisher,A., & Zahrandika,A.(2009). Intergenerational Differences and their relation to recruitment and retention in a rapidly changing public safety workplace: Applying a 12-factor, 4-tier Model

- of organizational health, presentation American society of public administration applying an organizational health model annual conference, Miami, FL
- Ghahramani, M., Abolghasemi, M., Arefi, M., & Khatami, M. (2012). Assessing the organizational health of Shahid Beheshti University, *Journal of Job and Organizational Counseling*, 10, 13-30. (In Persian)
- Gholami, S., Safari Keykala, M., Tir, M., Darzi Ramandi, F., Karimi, M., & Rajaei, R. (2015). Investigation the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior among staff in hospital, *International Journal of Public Health, Pharmacy and Pharmacology* 1 (1), 14-22. (In Persian)
- Gholamzadeh, D., & Tahvildarkhazaneh, A. (2013). Relationship between leadership styles, organizational health and abuse. (Case study: railway of the Islamic Republic of Iran), *Journal of Public Management*, 16, 157-174. (In Persian)
- Gholifar, E., Moradikafraji, M., & Rezvanfar, A. (2016). Effective organizational variables on improving the interactive status of Iranian agricultural faculties within the framework of organizational health, *Iranian Journal of Agricultural Economic and Development Research*, 46(1), 1, 185-195. (In Persian)
- Hajkhazimeh, M., Mirkamali, S. M., & Vaezi, M. (2015). Examination of the relationship between professional ethics of teachers and organizational health in government boys' primary school in Tehran. Master of science thesis, university of Tehran, Iran. (In-farsi)
- Hamdan Lafta, A., Man, N. B., Salih, J. M., Samah, B. A. Nawi, N., & Yousof, R. (2016). A need for investigation organization climate and its impact on the performance. *European journal of business and management*, 8(3). pp: 136-142.
- Hari, A. P., Nair, D. K. & Subramaniam S. R. (2015). Instrument development for organizational Health. *Asian Social Science*; 11(12); 200-214.
- Hejazifar, H., Rezaghi, H., & Hashemnia, Sh. (2017). Relationship of professional ethics and organizational discipline with employees administrative health, (Payam Noor Universities of Alborz Province). *Journal of Future Studies Management*, 28(108), 16-31. (In-farsi)
- Iljinsa, J., Sarkanec, V. S. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015). Procedia Social and Behavioral Sciences* 213, 944-950
- Irfaner, Ercetin, S. S. (2008). Organizational cleaner catfish. *World Applied Sciences Journal*, 3(4): 369-648
- Janjirapon P, Viroj J. (2014). The impact of perceived organizational health and employee health on organizational citizenship behavior via the mediating role of work happiness of university lecturers, *Journal of International Management Studies*, 14(1), 41-48
- Kant, R. (2017). Organizational health of secondary school teachers in relation to their adjustment, *Journal of Education Science and Psychology*. 3 (45). 63-72
- Karimi, S. & Shahdousti, M. (2019). Studying The mediating role of organizational commitment in the relationships among social capital, job motivation and job Performance in Agriculture Jihad organization of Hamedan Province, *Iranian Journal of Agricultural Economic and Development Research*, 49(2), 4, 703-717. (In Persian)
- Kayzouri, A. H., Mohammadi Hosseini, S. A. & Hosseinpour, O. (2017). The role of Transformational Leadership in Organizational health in schools: Testing the Mediator Role OF Organizational Justice, *Journal of school administration*, 5(2), 80-101. (In Persian)
- Khammarnia, M., Baghbanian, A., Mohammadi, R., & Safari, H. (2013). The relationship between organizational health and performance indicators of Iran university hospitals. *J Pak Med Assoc*. 63 (8). 1021-1026.
- Kord, A., & Piramoon, A. (2016). The necessities and requirements of the modern system of agricultural extension. *sixth national congress of agricultural extension and education and natural resources*. Shiraz: Shiraz university. (In-farsi)
- Meng, F., Zhang, J., & Huang, Z. (2014). Perceived organizational health as a mediator for job expectation(A Multidimensional Integrated Model). *Public Personal Management*. 43(3). 355-

- 370.
- Meyandari, K., Abedi Jafari, H., Najari, R., & Mahdipour, R. (2014). Providing a composite model for the design and explanation of a healthy organization. case study: ministry of cooperation, work and social welfare. *journal of studies of organizational behavior*, 1, 2, 47-74. (In Persian)
- Moradikafraj, M., Rezvanfar, A., & Gholifar, A. (2013). Organizational health of faculties of agriculture, *journal of Management Research of Agricultural Education*, 25, 3-15. (In Persian)
- Movahedi, R., Samian, M., & Mohammadimehr, S. (2018). The effect of intellectual capital on the innovative behavior of agriculture Jihad workers of Kermanshah Provin, , *Iranian Journal of Agricultural Economic and Development Research*, 48(2), 1, 123-136. (In Persian)
- Nanda, B. U., & Narayan, S. B. (2010). Organizational Health, Stress & Commitment during global financial crisis. *Indian Journal of Industrial Relations*: 112-125.
- Omoyemiju, M. A., & Adediwura, A. A. (2011). A study of teachers perception of schools organizational health in Osun State. *World Journal of Education*, 1(1), 165.
- Pemberton, J. M. (2013). A search for core value: toward model code of ethics for information professionals, *Journal of Information Ethics*, 9(1), 26-54.
- Poudineh, A., Yazdani, H., & Rakhshani, M. (2015). Evaluation of organizational health and identification and ranking of its component (case study: agricultural jahad organization of Sistan & Baluchestan province), *Fourth Conference of Modern Management Sciences*. Golestan: Gorgan. (In- farsi)
- Rajabani, N., Gholipour, A., & Ghaffari, M. (2014). Relationship of institutionalization of ethics relationship quality, job satisfaction and organizational commitment, *Management Research of organizational Resources*, 4(2), 15-32. (In Persian)
- Ramdass, M., Lewis, T. (2012). Towards a model for research on the effects of school organizational health factors on primary school performance in Trinidad & Tobago. *International Journal of Educational Development* 32, 482-492
- Rashidian, M., Fayyazi, M., & Amin, F. (2014). Examining the effect of organizational health on job attitudes in alborz industrial group. Master of science thesis, University of Tehran, Iran. (In Persian)
- Sang, M. C. (2011). Assessing Organizational Effectiveness in Human Service Organizations, *Journal of Social Service Research*, 6(4), 35-47
- Sevi, E. (2010). Effects of organizational citizenship behavior on group performance, *Journal of Modeling in Management*, 5(1), 25-37.
- Sheehan, M & Griffiths, J. (2011). Understanding the context of workplace health management as it relates to workplace bullying, *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 5-12.
- Sheibani, S (2013). The Effect of Management Style on Organizational Health in terms of Organizational Climate: A Case Study in Toranj Gaz Company E. *European online journal of natural and social science*. 2(3), 2944-2955. (In- farsi)
- Sivapragasam, P., Raya, P (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and environmental medicine*, 89, 3(17).
- Stanford, N (2012). Organizational health: an integrated approach to bulding optimum performance. Kogam page publisher.
- Suwanyuha, K., Rinthaisong, I. (2018). Structural equation modeling of organizational health in the marine fisheries management section under the fisheries management bureau. Kasetart *.Journal of Social Sciences*, 39, 387-392
- Torkzadeh, J., Salimi, Gh., & Sangi, F. (2016). Organizational apathy in the light of organizational structure development. *Research management in Iran*, 20(3), 53-82. (In Persian)
- Trong Tuan, L. (2013). Underneath organizational health: knowledge based sectoral employees. *SCMS journal of Indian management*: October -December.
- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: definition and assessment Creative Construction Conference. *procedia engineering*, 85, 562-570

- Yen, C.H., & Teng, H.Y. (2013). The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry. *Tourism Management*, 36, 401-410.
- Yuceler, A., Doganalp, B., & Didem Kaya, D. (2013). The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 781-788.
- Zahed-Babelana, A., Moenikiab, M. (2010). A study of simple and multiple relations between organizational health and faculty trust in female high schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 1532-1536. (In Persian)