

واکاوی پیشایندهای سازمان سالم در وزارت کشور

قادر خداوردی زاده ^{ID}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

جعفر بیگ زاد ^{ID}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

حسین عماري ^{ID}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

یوسف بیگ زاده ^{ID}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.94327.1727>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این پژوهش با هدف واکاوی پیشایندهای سازمان سالم در وزارت کشور انجام گرفته است که از نظر فلسفه مبتنی بر پارادایم پراگماتیسم، از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و به لحاظ ماهیت داده، از نوع آمیخته اکتشافی است. استراتژی این پژوهش، کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است. جامعه مورد پژوهش شامل سه گروه خبرگان دانشگاهی، کارشناسان خبره و مدیران اجرایی استانداری استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل است. در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی استفاده شد که براساس قاعده اشباع با انجام ۱۳ مصاحبه این مهم حاصل شد. داده‌ها با استفاده از رهیافت ۳ مرحله‌ای روش تحلیل مضمون و با نرم‌افزار MAXQDA2020 تحلیل شدند. طبق تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، در این پژوهش مجموعاً ۴۳ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر است. براساس یافته‌های پژوهش، پیشایندهای سازمان سالم از چهار منظر "فرهنگ سازمانی"، "ساختار سازمانی"، "شبکه‌های رهبری" و "تعالی سازمانی" مورد توجه قرار گرفت. این پژوهش به‌طور کلی نشان می‌دهد که توجه هم‌زمان و یکپارچه به این ابعاد می‌تواند سلامت و کارایی سازمان‌ها را بهبود بخشد.

کلیدواژه‌ها: سلامت سازمانی، سازمان سالم، وزارت کشور.

^x نویسنده مسئول: beikzad.jafar@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۳

صفحات: ۲۰۳-۲۲۸

مقدمه

امروزه جوامع بشری بر پایه سازمان‌ها شکل گرفته‌اند و بخش عمده‌ای از خدمات و محصولات مورد نیاز افراد، توسط نهادهای مختلف ارائه می‌شود. هر سازمان با ایفای نقش تخصصی یا چندبعدی، اهداف گوناگونی را دنبال کرده و در تحقق نیازهای اجتماعی و اقتصادی سهم بسزایی دارد. در همین راستا، تداوم حیات جامعه و روند پیشرفت آن، وابسته به عملکرد کارآمد و اثربخش سازمان‌هاست ([Javanbakht et al., 2023](#)). از سوی دیگر، سازمان‌ها برای هدایت کارکنان در مسیر صحیح و ارتقای تعاملات سازمانی، به عوامل محرک و پویایی نیاز دارند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، ایجاد ساختاری مبتنی بر اصول سازمان سالم است ([AlHamad et al., 2022](#)).

سازمان سالم به نهادی اطلاق می‌شود که ضمن تحقق اهداف کلان خود، توانایی انطباق با شرایط محیطی را داشته و در بهبود مستمر عملکرد خود می‌کوشد. این سازمان‌ها با بهره‌گیری از ساختار مدیریتی کارآمد، فرهنگ سازمانی مناسب و فرایندهای مدیریتی شفاف، زمینه رشد کارکنان را فراهم کرده و تعادل بین مسئولیت‌های مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی را برقرار می‌کنند ([Pajouhan et al., 2023](#)). مفهوم سازمان سالم فراتر از دستیابی به اهداف اقتصادی است و شامل ایجاد محیطی مطلوب برای کارکنان، تقویت روحیه و افزایش اعتماد به نفس، ترویج صداقت و یکپارچگی سازمانی و توانمندی در مواجهه با تغییرات محیطی می‌شود ([Astriawati et al., 2023](#)). در این نوع سازمان‌ها، توجه به سلامت جسمی و روانی کارکنان در اولویت قرار دارد و با ایجاد فضای کاری مثبت و حمایتگر، انگیزه و بهره‌وری افزایش می‌یابد ([Seyedi Taji et al., 2023](#)). سازمان سالم، محیطی را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان از نظر روحی، جسمی و اجتماعی در شرایط مطلوب قرار داشته و قادر به انجام وظایف خود با حداکثر کارایی و کیفیت هستند. این مفهوم نه تنها بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، بلکه به عنوان معیاری برای سنجش اثربخشی، اعتماد عمومی و تحقق اهداف راهبردی سازمان نیز عمل می‌کند. در چنین سازمانی، روابط کاری مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و عدالت است و فرهنگ سازمانی بر اصول مشارکت، پاسخگویی و همدلی بنا شده است. سازمان سالم نه تنها از نظر عملکرد مالی و اجرایی موفق است، بلکه در تأمین نیازهای روانی و اجتماعی کارکنان نیز پیشرو عمل می‌کند.

رهبری و مدیریت در سازمان‌های سالم باید مبتنی بر اصولی همچون عدالت، شفافیت و اعتماد باشد. مدیران این سازمان‌ها نقش مؤثری در ایجاد انگیزه، حمایت از کارکنان در شرایط سخت و تقویت همکاری‌های درون سازمانی ایفا می‌کنند ([Torkzadeh et al., 2023](#)). افزون بر این، سیاست‌های حمایتی مانند انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، تخصیص مرخصی‌های متناسب و ایجاد تسهیلات رفاهی نیز به عنوان راهکارهایی برای حفظ تعادل بین کار و زندگی کارکنان، در این سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد ([Liu et al., 2024](#)). ضرورت

توجه به سازمان سالم از آنجا ناشی می‌شود که در نبود چنین فضایی، سازمان‌ها با مشکلاتی همچون کاهش بهره‌وری، افزایش تعارضات درون‌سازمانی و افت تعهد کارکنان مواجه خواهند شد. استرس‌های ناشی از محیط کاری ناسالم، نه تنها به عملکرد سازمان آسیب می‌زند، بلکه باعث افزایش هزینه‌های ناشی از غیبت کارکنان، جابجایی نیروها و درمان مشکلات سلامتی می‌شود. بنابراین، طراحی و پیاده‌سازی سیاست‌ها و فرآیندهایی که به سلامت سازمانی کمک کنند، امری اجتناب‌ناپذیر است. توجه به این مسئله، نه تنها به بهبود روابط کاری و تقویت انسجام سازمانی منجر می‌شود، بلکه زمینه را برای دستیابی به اهداف استراتژیک و موفقیت پایدار فراهم می‌آورد (Lott & Wöhrmann, 2023).

در این میان، ارزیابی وضعیت سلامت سازمان‌ها، به‌ویژه نهادهای دولتی، از مسائل مهم نظام اداری کشور محسوب می‌شود. سنجش میزان سلامت سازمانی، می‌تواند در انتخاب راهبردهای مدیریتی کارآمد و افزایش بهره‌وری نقش بسزایی داشته باشد. از این رو، بررسی مفهوم و مؤلفه‌های سازمان سالم، ضرورتی انکارناپذیر در مسیر توسعه و بهبود عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌رود. وزارت کشور به‌عنوان یکی از ارگان‌های کلیدی، نقش محوری در مدیریت امور مختلف کشور ایفا می‌کند و سلامت سازمانی در این وزارتخانه می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کارایی سایر نهادهای وابسته داشته باشد. به همین دلیل، تضمین سلامت سازمانی در این مجموعه، شرطی اساسی برای ارائه خدمات کیفی به شهروندان و افزایش رضایت عمومی است. از این منظر، مطالعه پیشایندهای سازمان سالم در وزارت کشور می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران این حوزه در تدوین برنامه‌های کارآمد و اجرای بهینه آن‌ها کمک شایانی نماید. بنابر اهمیت و ضرورت موضوع، هدف کلی پژوهش حاضر واکاوی پیشایندهای سازمان سالم در وزارت کشور می‌باشد. به‌طورکلی پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سؤال است که: پیشایندهای سازمان سالم در وزارت کشور کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

سلامت سازمانی به‌عنوان گویاترین و بدیهی‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمانی، به توانایی سازمان برای تداوم حیات خود اطلاق می‌شود؛ به‌طوری‌که با نیروهای مخرب بیرونی به‌طور موفقیت‌آمیزی مقابله کرده و نیروی آن‌ها به‌طور اثربخشی در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمانی هدایت می‌کند (Javanbakht et al., 2023). سازمان سالم تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به‌طور مؤثر نیست، بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود مداوم است (Seyedi Taji et al., 2023). سازمان سالم دارای سه بُعد انسجام، اثربخشی و پاسخگویی می‌باشد. انسجام سازمانی به معنای حفظ یکپارچگی، هماهنگی و همسویی فعالیت‌های سازمان جهت رسیدن به مطلوبیت‌ها می‌باشد. اثربخشی به معنی انجام دادن کار درست به‌گونه‌ای که سازمان به اهداف

خود در سازمان دست یابد، اشاره دارد و پاسخگویی به توانایی رفع مشکلات و نیازهای افراد و سازمان و توجه به شرایط، نیازها و مقتضیات محیطی توجه دارد (Torkzadeh et al., 2023).

مایلز یک سازمان سالم را به عنوان سازمانی تعریف می کند که نه تنها در محیط خود دوام می آورد، بلکه در برهه زمانی طولانی نیز به طور کافی سازش کرده و توانایی های بقاء و سازش خود را به طور مداوم توسعه داده و گسترش می دهد. چیزی که در این تعریف واضح است این است که سازمان سالم با نیروهای مانع بیرونی به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده و نیروهای آن ها را به طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می کند (Afkaneh & Jouri Sohrabi, 2023). از نظر کورکماز (۲۰۰۷)، سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می آیند و به کار کردن در این محل افتخار می کنند. در حقیقت، سازمان سالم از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته سالاری و ارزش گذاری به دانایی، تخصص و شخصیت ذی نفعان و رشد دادن به قابلیت های آن ها و انجام وظایف محول شده از سوی فرایستیم های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تأثیر بسزایی دارد (Panahi-Far et al., 2024). به طور کلی، سازمان سالم سازمانی است که نه تنها در حال حاضر عملکرد خوبی دارد، بلکه برای آینده نیز ظرفیت نوآوری، انعطاف پذیری و یادگیری را در خود توسعه می دهد (Ertiaei et al., 2022).

پیشینه پژوهش

پناهی فر و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی اثربخشی برنامه آموزشی هوش سازمانی بر روی میزان مسئولیت پذیری و سلامت سازمانی کارکنان نظامی» به این نتیجه دست یافتند که کاربرد برنامه آموزشی هوش سازمانی در فضای کار می تواند در ارتقای مؤلفه های هوش سازمانی و همچنین افزایش آگاهی و درک مفید و در نهایت در افزایش مسئولیت پذیری و سلامت سازمانی کارکنان اثربخش باشد. دریا قلی بیگی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی تطبیقی رابطه بین فرهنگ سازمانی با سلامت سازمانی در شرکت های دولتی ایران به منظور ارائه مدلی مطلوب» به این نتیجه دست یافتند که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه های آن: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ همانندی، فرهنگ انطباق پذیری و فرهنگ مأموریتی و سلامت سازمانی در شرکت گاز و آب و فاضلاب شهری استان کرمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. سیدی تاجی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان سالم مبتنی بر مشارکت جمعی در سازمان صمت مازندران» به این نتیجه دست یافتند که عوامل مؤثر بر سازمان سالم مبتنی بر مشارکت جمعی در سازمان صمت مازندران شامل ۶ مقوله اصلی (پاسخ گویی به محیط، سازوکار سازمانی، انسجام، سلامت سازمانی، اثربخشی و عوامل کلان) و ۲۱ زیرمقوله فرعی (از جمله راهبردها، هماهنگی، منابع انسانی،

عملکرد، ساختار، فرهنگ و قوانین) می‌باشد. جوانبخت و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی سلامت سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی» به این نتیجه دست یافتند که الگوی شایستگی‌های مدیریتی سلامت سازمانی شامل ۱۱۸ مفهوم در ۲۳ مقوله فرعی و ۱۱ مقوله اصلی می‌باشد که عوامل سازمانی، محیطی، شایستگی‌های مدیریتی، سلامت سازمانی، راهبردها و پیامدهای آن است و این عوامل الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر سلامت سازمانی را تبیین می‌کند. حسین‌پور و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «مروری بر عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی با رویکرد منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که در راستای ارتقای سلامت سازمانی نقش توسعه منابع انسانی و توجه به کارکنان که احیاکننده روند سلامت سازمانی است حائز اهمیت می‌باشد و منجر به توانمندسازی نیروهای یک سازمان خواهد شد.

طاهر و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با «بررسی سلامت سازمانی بین تئوری و عمل» به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های اساسی سلامت سازمانی بر رهبری شرکت‌ها به‌ویژه شرکت عمومی فرآورده‌های نفتی نقش برجسته‌ای دارند و موجب تقویت جو سازمانی و فضایی سالم و بدون فشار در شرکت‌های نفتی می‌شوند. کاپور (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «ترویج فرهنگ کار سالم، کلید ارتقاء ساختار کلی سازمان‌ها» به این نتیجه رسید که ارتقای فرهنگ کار سالم، کلید ارتقاء ساختار کلی سازمان‌ها است. هادیان و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های سلامت سازمانی برای سازمان‌های مراقبت بهداشتی: یک بررسی سیستماتیک» به این نتیجه دست یافتند که عناصر سلامت سازمانی به سه دسته اصلی (سلامت سازمانی، سواد سلامت سازمانی و مداخلات سلامت سازمانی) طبقه‌بندی می‌شوند. لیندرت و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «سواد سلامت سازمانی در زمینه سلامت کارکنان» به این نتیجه رسیدند که مفاهیم موجود در زمینه سلامت سازمانی می‌توانند به راحتی با زمینه خاص سلامت کارکنان سازگار شده و در تحلیل و بهبود وضعیت سلامت کارکنان مورد استفاده قرار گیرند. سانا و ماریا (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در ایجاد سازمان سالم» به این نتیجه رسیدند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در ایجاد سازمان سالم نقش کلیدی دارند و بستری مناسب برای افزایش مشارکت فردی و جمعی فراهم می‌آورند.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است. پارادایم غالب بر این پژوهش، پارادایم تفسیری-برساختی است. راهبرد کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر تحلیل مضمون است. جامعه موردپژوهش شامل سه گروه خبرگان دانشگاهی، کارشناسان خبره و مدیران اجرایی استانداری استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی ۱۳ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. و

فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر در جدول ۱ آورده شده است.

جدول (۱): مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه
۱	مرد	۴۴	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر اجرایی	۱۲
۲	زن	۴۹	دکتری تحقیقات آموزشی	کارشناس	۱۵
۳	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد مدیریت تحول	کارشناس	۸
۴	زن	۵۰	دکتری خط‌مشی‌گذاری	مدیر اجرایی	۱۹
۵	مرد	۵۱	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه	۱۰
۶	مرد	۵۰	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	استادیار دانشگاه	۱۷
۷	زن	۴۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر اجرایی	۱۴
۸	مرد	۵۵	دکتری مدیریت دولتی	مدیر اجرایی	۲۰
۹	مرد	۴۸	دکتری خط‌مشی‌گذاری	کارشناس	۱۵
۱۰	مرد	۵۱	دکتری مدیریت منابع انسانی	استادیار دانشگاه	۱۲
۱۱	مرد	۵۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر اجرایی	۱۸
۱۲	مرد	۴۱	دکتری مدیریت دولتی	مدیر اجرایی	۷
۱۳	مرد	۵۵	دکتری مدیریت کارآفرینی	کارشناس	۱۳

منبع: نتایج تحقیق

گردآوری داده‌های پژوهش حاضر از طریق ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که به‌صورت قیاسی پیاده شد. بدین معنی که ابتدا سؤالی کلی در ارتباط با سازمان سالم پرسیده شد و سپس بر اساس دیدگاه‌ها و پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، سؤالات جزئی‌تری در راستای هدف پژوهش مطرح گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها نیز با استفاده از مراحل سه‌گانه شبکه مضامین شامل؛ تحویل متن، تبدیل مضامین، کشف و توصیف شبکه مضامین و با نرم‌افزار MAXQDA2020 انجام پذیرفت.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقتی بودن یافته‌های پژوهش، اقدامات زیر انجام گردید: برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، فرایند پژوهش از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها به‌صورت کامل شرح داده شد. به‌منظور اعتبار بخشیدن به نتایج، مصاحبه‌ها چندین بار بررسی می‌شد و به دلیل اینکه فرایند تحلیل مضمون، شامل یک روند رفت و برگشتی در تحلیل داده‌ها می‌باشد با کمک اساتید راهنما و مشاور و با استفاده از مرور

مقالات و تحقیقات متعدد، نتایج تجزیه و تحلیل‌ها تأیید می‌شدند. و در انتها نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مضمون در اختیار ۷ نفر از خبرگان که آشنایی کامل به حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی داشتند، قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید.

برای تعیین پایایی از فرمول هولستی استفاده شده است. هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده شده» ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1+N2)$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد مطلوب می‌باشد.

$$PAO = 898/0 = (134+142)/(124)2$$

تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم به ترتیب ۱۴۲ و ۱۳۴ کد بوده است. همچنین مجموع کدهای موافق بین دو کدگذار ۱۲۴ کد بود که با جایگذاری این مقادیر در فرمول فوق، ضریب پایایی ۹۰٪ به دست آمد که حاکی از پایایی نتایج است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین و مربوط به سؤال یک بیشتر از ۰/۷ صدم و برابر با ۰/۹ صدم قرار دارد، بنابراین به لحاظ پایایی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته‌ها

در شکل در این قسمت به یافته‌های حاصل از پژوهش که مربوط به مصاحبه و تحلیل آن می‌باشد، پرداخته شده است. سه گام اصلی تحلیل شبکه مضامین شامل تجزیه متن، اکتشاف متن و سپس یکپارچه کردن اکتشاف‌ها است به تفصیل در ادامه توضیح داده شده است:

۱. تحویل متن: در گام نخست، پس از مرور دوباره ادبیات پژوهش، هدف از تحلیل مصاحبه در ذهن مشخص شده و مصاحبه‌ها بررسی شدند. تمام مصاحبه‌ها به صورت مکتوب نوشته و تکمیل شدند. پس از جداسازی جمله‌های با اهمیت در مصاحبه‌ها، به هریک از آن‌ها یک کد اختصاص داده شده و یک دسته مفهومی (مضمون پایه) برای آن در نظر گرفته شد. این کار به صورت مجزا برای تمامی مصاحبه‌ها انجام شد که در

صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای پیشین به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در این پژوهش ۵۱۰ کد اولیه به دست آمد که در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شدند. در جدول ۱ نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌های انجام شده آورده شده است.

جدول (۲): نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌های انجام شده

ردیف	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	احترام متقابل به این معناست که هر فرد در سازمان به‌عنوان یک انسان با ارزش شناخته شود، صرف‌نظر از نقش و جایگاهش. مدیران باید به کارکنان خود احترام بگذارند و احساس کرامت را در آنان تقویت کنند. این رفتار نه تنها به ایجاد جو مثبت در سازمان کمک می‌کند، بلکه به رشد فردی و تیمی نیز می‌انجامد. در چنین محیطی، هیچ‌کس احساس نمی‌کند که تحت فشار یا تحقیر قرار دارد.	احترام متقابل و کرامت انسانی
۲	مسئولیت‌پذیری یعنی هر فرد در سازمان، مسئول اقدامات و تصمیمات خود باشد و بابت نتایج آن‌ها پاسخگو باشد. این ویژگی باعث می‌شود که افراد احساس کنند در کار خود مؤثر هستند و این در نهایت به ایجاد حس مالکیت در کار می‌انجامد. هنگامی که افراد مسئولیت‌پذیر باشند، کار تیمی به شکل بهتری صورت می‌گیرد و روابط بین افراد تقویت می‌شود.	مسئولیت‌پذیری
۳	تشویق و قدردانی یکی از ابزارهای مؤثر در ایجاد انگیزه و رضایت شغلی است. وقتی که افراد بابت زحماتشان مورد تشویق قرار می‌گیرند، نه تنها انگیزه برای انجام بهتر کار پیدا می‌کنند، بلکه احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند. مدیران باید به‌طور منظم از تلاش‌ها و موفقیت‌های کوچک و بزرگ کارکنان قدردانی کنند تا فرهنگ تقدیر و تحسین در سازمان تقویت شود.	تشویق و قدردانی
۴	ایجاد یک محیط کاری که تعاملات سالم و مثبت را تشویق کند، نیازمند فضایی از احترام، شفافیت و اعتماد است. وقتی افراد به یکدیگر اعتماد داشته باشند و احساس امنیت کنند، تمایل بیشتری به برقراری ارتباطات مثبت و مؤثر دارند. برای تقویت این نوع تعاملات، نیاز به آموزش مهارت‌های ارتباطی، مدیریت استرس و مهارت‌های حل تعارض داریم.	تعاملات سالم و مثبت
۵	دسترسی برابر به فرصت‌ها به این معناست که هر فرد در سازمان، صرف‌نظر از جنسیت، نژاد، سن یا پیشینه اجتماعی، فرصتی برابر برای رشد، ارتقاء و پیشرفت دارد. این امر نه تنها به عدالت سازمانی کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش تنوع و ارتقاء استعدادهای مختلف می‌شود. سازمان‌هایی که	دسترسی برابر به فرصت‌ها

	فرصت‌های برابر را فراهم می‌کنند، انگیزه و بهره‌وری بیشتری از کارکنان خود خواهند داشت.	
پاسخگویی به انتظارات و نیازها	مدیران باید به انتظارات و نیازهای کارکنان گوش دهند و به آن‌ها پاسخ دهند. این پاسخگویی باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که نظرات و خواسته‌هایشان مهم است و می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها تأثیرگذار باشند. به این ترتیب، محیطی از اعتماد و احترام شکل می‌گیرد که کارکنان با انگیزه بیشتری در جهت اهداف سازمانی تلاش می‌کنند.	۶
مدیریت منصفانه تنش‌ها و تعارضات	مدیریت منصفانه تعارضات نیازمند شناخت علل اصلی آن‌ها و برخورد با طرفین به صورت عادلانه است. باید به همه طرف‌ها فرصت داده شود تا نظر خود را بیان کنند و سپس از طریق مذاکره و گفتگو به یک راه‌حل مشترک برسند. این فرآیند نه تنها منجر به حل تعارضات می‌شود، بلکه باعث ایجاد اعتماد و هم‌افزایی بیشتر در تیم خواهد شد.	۷
رفتار منصفانه	افراد در تمامی سطوح سازمان به طور یکسان و بدون تبعیض با یکدیگر برخورد کنند. این شامل تصمیم‌گیری‌ها، تخصیص منابع و ارتقاء شغلی است. مدیران باید با شفافیت عمل کنند و همه کارکنان را بر اساس شایستگی‌هایشان ارزیابی کنند تا احساس تبعیض در هیچ‌کسی ایجاد نشود.	۸
ترویج فرهنگ یادگیری و نوآوری	تشویق به تفکر خلاق و حل مشکلات به روش‌های نوین است. مدیران باید فضایی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس راحتی کنند تا ایده‌های جدید را مطرح کنند و از تجربیات خود بیاموزند. آموزش مستمر، مشارکت در دوره‌ها و ارزیابی نتایج و پیاده‌سازی ایده‌ها از جمله راهکارهایی است که می‌تواند در تقویت این فرهنگ مؤثر باشد.	۹
آموزش مستمر و توسعه فردی	آموزش مستمر باعث ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند که با تغییرات محیطی و تکنولوژیکی همگام شوند. این امر علاوه بر افزایش کارایی فردی، باعث ارتقاء کل سازمان خواهد شد. سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسبی برای کارکنان خود طراحی کنند تا آنان بتوانند به بالاترین پتانسیل خود دست یابند.	۱۰
حمایت از تجربه‌گرایی و یادگیری از خطاها	فرهنگ تجربه‌گرایی باعث می‌شود که از هر شکست یا خطا به عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود استفاده شود. در این نوع فرهنگ، خطاها مورد قضاوت قرار نمی‌گیرند بلکه به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری و رشد سازمان در نظر گرفته می‌شوند. مدیران باید کارکنان را تشویق کنند تا از تجربیات خود بیاموزند و بر اساس آن‌ها فرآیندهای بهینه‌تری ایجاد کنند.	۱۱

اشتراک گذاری دانش	۱۲	اشتراک گذاری دانش باعث می شود که اطلاعات و تجربیات ارزشمند بین افراد و تیم ها در سازمان جریان یابد. این امر به کارکنان کمک می کند که از تجارب یکدیگر بهره برداری کنند و از تلاش های تکراری جلوگیری شود. برای ترویج اشتراک گذاری دانش، سازمان ها باید ابزارهای مناسب فناوری و فرهنگ همکاری را فراهم کنند.
مشارکت فعال کارکنان	۱۳	برای تشویق مشارکت فعال کارکنان، سازمان ها باید فضایی ایجاد کنند که در آن نظرات و پیشنهادهای کارکنان به طور جدی شنیده شود. این مشارکت می تواند از طریق جلسات بازخورد، گروه های مشورتی و برگزاری جلسات تعاملی صورت گیرد. وقتی کارکنان احساس کنند که صدای آنان در تصمیم گیری ها شنیده می شود، انگیزه و تعهد آن ها به سازمان افزایش می یابد.
شفافیت در فرآیندهای تصمیم گیری	۱۴	شفافیت در فرآیندهای تصمیم گیری باعث ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران می شود. وقتی افراد در جریان دلایل پشت تصمیمات قرار می گیرند، به راحتی می توانند آن تصمیمات را درک کرده و به آن ها اعتماد کنند. این شفافیت باعث می شود که کارکنان احساس کنند در مسیر تصمیم گیری ها مشارکت دارند و نظرات آن ها مورد توجه قرار می گیرد.
ارزیابی و بازخورد مستمر	۱۵	ارزیابی و بازخورد مستمر به افراد این امکان را می دهد که به طور پیوسته درک دقیقی از نقاط قوت و ضعف خود پیدا کنند و در نتیجه، مسیر پیشرفت خود را به درستی هدایت کنند. زمانی که کارکنان به طور مرتب بازخورد دریافت می کنند، قادر خواهند بود که در هر لحظه عملکرد خود را بهبود دهند و از اشتباهات خود بیاموزند. علاوه بر این، این فرآیند باعث ایجاد یک فرهنگ شفاف و پاسخگو در سازمان می شود که در آن افراد نسبت به کار خود مسئول و متعهد می شوند. بازخورد مستمر به ویژه وقتی که به طور سازنده و محترمانه ارائه شود، می تواند انگیزه و بهره وری کارکنان را افزایش دهد و در نهایت به بهبود کلی عملکرد سازمان منجر شود.

منبع: نتایج تحقیق

۲. تبدیل مضامین: در این مرحله پس از استخراج مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده طی کدگذاری محوری دسته بندی شدند. در این مرحله تلاش شد با سازمان دهی مجدد مضامین پایه به مضامین انتزاعی تری دست یابیم که ما را به مضامین اصلی تر، فراگیرتر و مرکزی تر رهنمون سازد. در واقع، در این مرحله نام برخی از دسته های مفهومی (مضامین پایه) به روزرسانی شد و همچنین برخی نکاتی که مصاحبه شوندگان به صورت پراکنده در

پاسخ به سؤالات بیان کردند در کنار هم چیده شده و دسته‌بندی گردید. در این مرحله ۴۳ مضمون پایه و ۱۲ مضمون سازنده استخراج شد که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول (۳): نحوه شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
جو سازمانی	احترام متقابل و کرامت انسانی
	مسئولیت‌پذیری
	تشویق و قدردانی
	تعاملات سالم و مثبت
عدالت سازمانی	دسترسی برابر به فرصت‌ها
	پاسخگویی به انتظارات و نیازها
	مدیریت منصفانه تنش‌ها و تعارضات
	رفتار منصفانه
یادگیری سازمانی	ترویج فرهنگ یادگیری و نوآوری
	آموزش مستمر و توسعه فردی
	حمایت از تجربه‌گرایی و یادگیری از خطاها
	اشتراک‌گذاری دانش
ساختار دموکراتیک یا مشارکتی	مشارکت فعال کارکنان
	شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری
	ارزیابی و بازخورد مستمر
	تقویت اعتماد متقابل
ساختار مسطح	ارتباطات مستقیم و سریع
	انعطاف‌پذیری و سازگاری سریع
	تقویت ابتکار و نوآوری
	کار تیمی و همکاری بین‌دپارتمانی
ساختار ماتریسی	تقویت دانش محوری
	توسعه مهارت‌های متنوع
	الهام‌بخشی و انگیزه‌دهی
	رشد فردی و خودشناسی
رهبری تحول‌گرا	ترغیب ذهنی
	مدیریت عمل‌گرا

هماهنگی و همکاری مؤثر	رهبری تیمی
توانمندسازی اعضای تیم	
تقویت همدلی و صمیمیت	
ارتقای عملکرد جمعی	
تفکر و اندیشه ورزی نظام مند	رهبری حکمت محور
وحدت و انسجام سازمانی	
شایستگی محوری	
طرح ریزی آینده نگارانه	
توانایی تجزیه و تحلیل و پیش بینی روندهای آینده	آینده نگری در سازمان
تصمیم گیری مبتنی بر چشم انداز آینده سازمان	
تمرکز بر اهداف بلندمدت به جای موفقیت های کوتاه مدت	
تشویق به جستجوی ایده های جدید و تفکر خلاقانه	
ایجاد فضایی آزاد و پذیرای نوآوری های کارکنان	خلاقیت سازمانی
استفاده از تکنولوژی های جدید برای بهبود فرآیندها	
برنامه های آموزشی و توسعه ای برای ارتقای مهارت های کارکنان	
ایجاد فرصت های رشد شغلی و حرفه ای برای کارکنان	
شناسایی و جذب استعداد های جدید به سازمان	پشتیبانی از توسعه منابع انسانی

منبع: نتایج تحقیق

مطابق با جدول ۲ بعد از این که مضامین سازمان دهنده مشخص شدند وارد گام سوم و توصیف مضامین خواهیم شد.

۳. کشف و توصیف شبکه مضامین: در این مرحله پس از پالایش مضامین، تمامی مضامین پایه در قالب مضامین سازمان دهنده و فراگیر جای گرفتند و برخی مضامین پایه غیر مرتبط با اهداف و سؤالات پژوهش حذف گردیدند. مضامین سازمان دهنده شامل مقولات استخراج شده از مضامین پایه و مضامین فراگیر یا مضامین اصلی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل می باشد. با بررسی و تحلیل مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر، این مضامین به صورت شبکه مضامین ترسیم می شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از سه سطح نام برده شده است که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول (۴): نحوه شکل‌گیری مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
فرهنگ سازمانی	جو سازمانی	احترام متقابل و کرامت انسانی
		مسئولیت‌پذیری
		تشویق و قدردانی
		تعاملات سالم و مثبت
	عدالت سازمانی	دسترسی برابر به فرصت‌ها
		پاسخگویی به انتظارات و نیازها
		مدیریت منصفانه تنش‌ها و تعارضات
		رفتار منصفانه
	یادگیری سازمانی	ترویج فرهنگ یادگیری و نوآوری
		آموزش مستمر و توسعه فردی
		حمایت از تجربه‌گرایی و یادگیری از خطاها
		اشتراک‌گذاری دانش
ساختار سازمانی	ساختار دموکراتیک یا مشارکتی	مشارکت فعال کارکنان
		شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری
		ارزیابی و بازخورد مستمر
		تقویت اعتماد متقابل
	ساختار مسطح	ارتباطات مستقیم و سریع
		انعطاف‌پذیری و سازگاری سریع
		تقویت ابتکار و نوآوری
		کار تیمی و همکاری بین‌دپارتمانی
	ساختار ماتریسی	تقویت دانش محوری
		توسعه مهارت‌های متنوع
		الهام‌بخشی و انگیزه‌دهی
سبک‌های رهبری	رهبری تحول‌گرا	رشد فردی و خودشناسی
		ترغیب ذهنی
		مدیریت عمل‌گرا
		هماهنگی و همکاری مؤثر
	رهبری تیمی	توانمندسازی اعضای تیم
		تقویت همدلی و صمیمیت

ارتقای عملکرد جمعی	رهبری حکمت محور	
تفکر و اندیشه ورزی نظام مند		
وحدت و انسجام سازمانی		
شایستگی محوری		
طرح ریزی آینده نگارانه		
توانایی تجزیه و تحلیل و پیش بینی روندهای آینده	آینده نگری در سازمان	تعالی سازمانی
تصمیم گیری مبتنی بر چشم انداز آینده سازمان		
تمرکز بر اهداف بلندمدت به جای موفقیت های کوتاه مدت		
تشویق به جستجوی ایده های جدید و تفکر خلاقانه	خلاقیت سازمانی	
ایجاد فضایی آزاد و پذیرای نوآوری های کارکنان		
استفاده از تکنولوژی های جدید برای بهبود فرآیندها		
برنامه های آموزشی و توسعه ای برای ارتقای مهارت های کارکنان	پشتیبانی از توسعه منابع انسانی	
ایجاد فرصت های رشد شغلی و حرفه ای برای کارکنان		
شناسایی و جذب استعداد های جدید به سازمان		

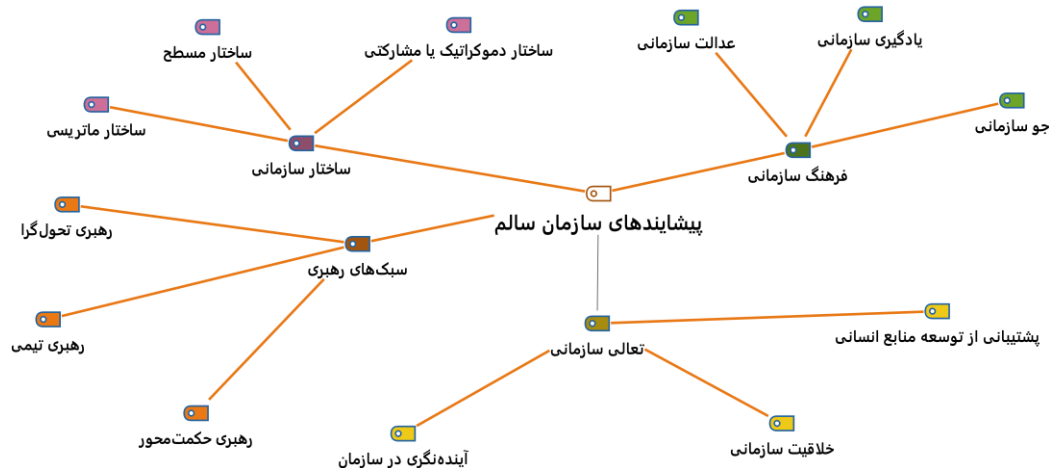
منبع: نتایج تحقیق

مطابق با جدول ۳ نتایج دسته بندی مفاهیم و کدها نشان داد که پیشنندهای سازمان سالم شامل ۴۳ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر می باشد. در شکل ۱ شبکه مضامین نشان داده شده است.

بحث و نتیجه

در این بخش، یافته های حاصل از بخش کیفی پژوهش جهت پاسخگویی به سؤالات زیر ارائه می شود:

سؤال اول پژوهش: پیشنندهای سازمان سالم در وزارت کشور کدامند؟



شکل ۱: شبکه مضامین (مستخرج از یافته‌های پژوهش)

برای پاسخگویی به سؤال فوق در بخش کیفی پژوهش حاضر، با استفاده از روش فراترکیب، پیشایندهای سازمان سالم در قالب ۴ مقوله و ۲۷ مفهوم شناسایی شدند. مرور و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از پیشایندهای مهم سازمان سالم، «عوامل نرم مدیریتی» است. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی چون «توسعه فرصت‌های رشد و توسعه کارکنان»، «سبک تصمیم‌گیری و مدیریت مشارکتی»، «حکمرانی خوب»، «توانایی مدیران در تأثیرگذاری»، «کاهش تعارض بین اهداف فردی و سازمانی»، «ترویج و اشاعه ارزش‌های اخلاقی» و «توجه به امنیت شغلی کارکنان» می‌باشد. عوامل سخت مدیریتی «یکی دیگر از مقوله‌های شناسایی شده است که موجب حرکت مدیران به سمت ایجاد سازمان سالم می‌شود. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون «تمرکززدایی اداری و برون‌سپاری»، «اصلاح ساختار اداری»، «اصلاح مستمر فرایندها و شیوه‌های انجام کار»، «شفافیت امور در نظام اداری» و «طراحی و استقرار نظام اثربخش انتخاب، انتصاب و ارتقاء» می‌باشد. یکی دیگر از پیشایندهای سازمان سالم شناسایی شده، «عوامل رفتاری» است که این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون «قانون‌گرایی مدیران و کارکنان»، «خودکنترلی و دگرکنترلی»، «تدوین منشور رفتاری متناسب با ویژگی‌های سازمانی»، «ایجاد جوی خاص و کارآمد در سازمان»، «ترویج فرهنگ کارآفرینی»، «ارتقاء فرهنگ وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری»، «ارتقاء روحیه خدمت‌گرایی» و «ترویج فرهنگ امانتداری، ساده زیستی و حفظ بیت‌المال» می‌باشد. درنهایت، یکی دیگر از پیشایندهای سازمان سالم

که از یافته‌های بخش کیفی پژوهش استخراج شد، «عوامل نظارتی» هست که این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون "سوت زنی سازمانی"، "بازنگری در وظایف نظارتی"، "تقویت نقش نظارتی و رفع تداخل وظایف"، "تقویت نظارت مردمی"، "به کارگیری مکانیزم‌های پایش و کنترل صحیح و کارآمد"، "انضباط اداری و مالی در سازمان" و "مدیریت عملکرد کارآمد" می‌باشد.

بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌ها در دسته‌بندی‌های مختلفی جای می‌گیرند. این سازمان‌ها می‌توانند سالم یا ناسالم باشند. سازمان سالم دارای ویژگی‌های مختلفی است. این سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به حیات خود ادامه دهند و همچنین به اهدافی که وجود دارند دست پیدا کنند، نیاز است تا تمامی موانع موجود را در ابتدا شناسایی و سپس آن‌ها را از میان بردارند. در واقع می‌توان این‌طور بیان کرد سازمانی سالم خواهد بود که در رابطه با هر موضوعی همچون خود و موقعیت موجود در آن، واقع‌بین باشد. همچنین سازمان‌های سالم باید دارای انعطاف‌پذیری بالایی باشند. این سازمان‌ها باید قادر باشند تا هر زمانی که با مشکل مواجه شدند، بهترین منابعی را که در اختیار دارند به کار بگیرند. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش پناهی‌فر و همکاران (۲۰۲۴)، دریا قلی بیگی و همکاران (۲۰۲۴)، جوانبخت و همکاران (۲۰۲۳)، کاپور (۲۰۲۳) و هادیان و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

سؤال دوم پژوهش: مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان سالم در وزارت کشور کدامند؟

برای پاسخگویی به سؤال فوق در بخش کیفی پژوهش حاضر، با استفاده از روش فراترکیب، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان سالم در قالب ۵ مقوله و ۲۴ مفهوم شناسایی شدند. یکی از مقوله‌های شناسایی شده، «رهبری فراگیر» می‌باشد که شامل مفاهیمی چون "هم‌راستایی با مأموریت و چشم‌انداز راهبرد سازمان"، "نگرش سیستمی"، "الهام‌بخشی"، "ارزش‌آفرینی" و "تیم‌محوری" می‌باشد. مقوله بعدی شناسایی شده مربوط به «پاسخگویی» هست. این مقوله در برگیرنده مفاهیمی همچون "پاسخگویی سازمانی"، "پاسخگویی قانونی"، "پاسخگویی حرفه‌ای" و "پاسخگویی سیاسی" می‌باشد. محیط کاری پویا «از دیگر مقوله‌های شناسایی شده می‌باشد که مفاهیم شناسایی شده برای این مقوله شامل "قابلیت‌های پویا"، "حمایتگری"، "چابکی سازمانی"، "توانایی‌ها و سازگاری محیطی"، "قابلیت انعطاف‌پذیری در سازمان" و "پذیرش تحولات آینده" می‌باشد. از دیگر مقوله‌های شناسایی شده، «کارکنان توانمند» می‌باشد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی چون "یادگیری از اشتباهات"، "تقویت پتانسیل‌های بالقوه"، "حس تعلق و وفاداری به سازمان"، "به فعلیت درآوردن استعدادها" و "احساس رشد و پرورش شخصی" می‌باشد. درنهایت، مرور و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که «اعتماد عمومی» یکی دیگر از مقوله‌های سازمان سالم هست که شامل مفاهیمی مانند "مسئولیت اجتماعی، محیطی و انسانی"، "صداقت در گفتار و عمل"، "انجام حرفه‌ای وظایف" و "سرمایه‌گذاری جمعی عاطفی" می‌باشد. در

این راستا می‌توان گفت که سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند. به کار کردن در این محل افتخار می‌کنند. در حقیقت سازمان سالم از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری به دانایی، تخصص و شخصیت ذینفعان و رشد دادن به قابلیت‌های آن‌ها و انجام وظایف محول شده از سوی فرا سیستم‌های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تأثیر بسزایی دارد. سازمان‌های سالم برای کارکنان خود موقعیت‌های آموزشی و یادگیری عادلانه فراهم می‌کنند تا بتوانند مهارت‌های خود را بیشتر کرده و یا بهبود بخشند. در واقع، یک سازمان سالم ساختاری دارد که به‌وضوح تعریف شده و درعین‌حال باعث محدودیت در نوآوری و رشد کارکنان و سازمان نمی‌شود. کارکنان این سازمان‌ها از این ساختار گلایه ندارند، چون می‌دانند این ساختار سبب انجام بهتر مؤثرتر امور و درنهایت منافع سازمان و خودشان می‌شود. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش دریا قلی بیگی و همکاران (۲۰۲۴)، سیدی تاجی و همکاران (۲۰۲۳)، هادیان و همکاران (۲۰۲۳) و لندرت و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد.

سؤال سوم پژوهش: پیامدهای سازمان سالم در وزارت کشور کدامند؟

برای پاسخگویی به سؤال فوق در بخش کیفی پژوهش حاضر، با استفاده از روش فراترکیب، پیامدهای سازمان سالم در قالب ۷ مقوله و ۳۱ مفهوم شناسایی شدند. مرور و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از پیامدهای مهم سازمان سالم، «ارتقا رفاه شغلی» است. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی چون «تقویت بهزیستی شغلی»، «بهبود سبک زندگی فردی»، «تعادل بین زندگی فردی-کاری»، «تعادل بین تقاضاهای شغلی و منابع شغلی» و «ایجاد وضوح و شفافیت شغل» می‌باشد. بهبود محیط کاری «یکی دیگر از پیامدهای شناسایی شده سازمان سالم است. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون «پیاده‌سازی استانداردهای محیط کاری»، «شناسایی و مدیریت ریسک‌های محیط کاری»، «تسهیم دانش ایجاد فرصت‌های آموزشی»، «بهبود محیط ارزشی و معنوی» و «بهبود محیط فرهنگی و اجتماعی» می‌باشد. پیشگیری از فعالیت‌های ناسالم سازمانی «از دیگر پیامدهای شناسایی شده سازمان سالم است. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون «ارتقاء سامت اداری»، «ایجاد راهروهای شنود مؤثر»، «کاهش پتانسیل رفتارهای فسادآمیز» و «کاهش و حذف رفتارهای غیرمولد» می‌باشد. یکی دیگر از پیامدهای سازمان سالم شناسایی شده، «عدالت‌گستری» است که این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون «پرهیز از امتیازخواهی»، «برقراری عدالت»، «حق‌ستیزی»، «عدم تبعیض در سازمان» و «رعایت حقوق افراد در سازمان» می‌باشد. از دیگر پیامدهای شناسایی شده «بهبود ارتباطات» می‌باشد که دربرگیرنده مفاهیمی چون «ایجاد صمیمیت و روابط متقابل بین کارکنان و مدیران»، «گسترش ارتباطات تعاملات»، «وجود شبکه‌های ارتباطی سالم در سازمان» و «همبستگی و انسجام سازمانی» می‌باشد. «ارتقاء فضیلت سازمانی» از دیگر پیامدهای شناسایی شده است که شامل مفاهیمی مانند «بهبود معنویت در

محیط کار"، "افزایش سعه صدر کارکنان"، "ارتقاء وجدان کاری" و "دلبستگی کارکنان به سازمان" می باشد. و در نهایت، یکی دیگر از پیامدهای سازمان سالم که از یافته های بخش کیفی پژوهش استخراج شد، «بهبود عملکرد سازمانی» هست که این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون "ارتقاء کارایی کارکنان"، "افزایش رضایتمندی کارکنان"، "مولد بودن کارکنان" و "افزایش بهره وری سازمانی" می باشد. بر این اساس می توان نتیجه گرفت که بیشتر کارکنانی که در یک سازمان سالم مشغول به کار هستند، به خوبی با اهداف موجود آشنا بوده و روشن بودن آن ها را درک کرده اند. تمامی فعالیت هایی که توسط این سازمان ها و کارکنان آن انجام می شوند، هم راستا با اهداف موجود هستند. کارکنانی که در سازمان سالم کار می کنند نسبت به مسئولیت هایی که بر روی دوش آن ها گذشته می شوند، کاملاً احساس تعلق خاطر دارند. این افراد در صورتی که مشکلی وجود داشته باشد، علاقه دارند تا نظرات خود را در قالب پیشنهاد و یا انتقاد بیان کنند؛ چراکه برای حل هر کدام از آن ها راهکارهایی با خوش بینی کامل در اختیار گذاشته می شوند. به طور کلی، اهداف مختلفی پشت تصمیم گیری سازمان سالم وجود دارند. افزایش کارایی سازمان از جمله این اهداف است. کارکنان و مدیران به منظور تصمیم گیری پارامترهای مختلفی را مورد توجه قرار می دهند که از جمله آن ها می توان به توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطاعات، حجم کار، زمان مناسب و همچنین تجزیه و تحلیل به صورت منطقی اشاره کرد. همچنین برای انجام برنامه ریزی نیز پایه و اساس گوناگونی را مورد توجه قرار می دهند. این پارامترها گزینه هایی همچون واقعیت، آینده نگری، عملکرد و همچنین برقراری نظم را به خود اختصاص داده اند. در رابطه با این موضوع روحیه همکاری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته های پژوهش پناهی فر و همکاران (۲۰۲۴)، دریا قلی بیگی و همکاران (۲۰۲۴)، سیدی تاجی و همکاران (۲۰۲۳)، کاپور (۲۰۲۳) و هادیان و همکاران (۲۰۲۳) همسویی دارد.

سؤال چهارم: الگوی مفهومی پیشایندها و پیامدهای سازمان سالم در وزارت کشور چگونه است؟

بر اساس مطالعه پژوهش های مرتبط با موضوع تحقیق و کدهای استخراج شده، پیشایندها، شاخص ها مؤلفه ها و پیامدهای سازمان سالم در قالب ۳ مقوله اصلی، ۱۶ مقوله فرعی و ۸۴ مفهوم دسته بندی شدند. پس از استخراج الگوی اولیه پژوهش با روش فراترکیب و در قالب چرخه علم طراحی (چرخه دقت)، نوبت به استفاده از روش کیفی جهت سفارشی سازی الگوی اولیه از طریق انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان رسید. در این مرحله از خبرگان پژوهش در خصوص هریک از مضامین کدها و نحوه طبقه بندی آن ها در قالب ۳ مفهوم پیشایندها، مؤلفه ها و شاخص ها و پیامدهای سازمان سالم سؤالاتی پرسیده شد و نظرات آن ها در این خصوص پرسیده شد. پس از انجام مصاحبه ها و گردآوری نظرات خبرگان، تحلیل محتوای داده های مصاحبه انجام شد. پس از تحلیل نتایج مصاحبه ۲ شاخص متناسب سازی میزان اختیارات با مسئولیت ها و تاش در شناسایی و حل

مسئله با کسب امتیاز ۵۳٪ از فهرست اولیه الگوی پیشنهادی پژوهش حذف شدند. در نهایت، الگوی مفهومی پیشایندها و پیامدهای سازمان سالم در وزارت کشور با ۱۶ مقوله فرعی و ۸۲ مفهوم طراحی شد. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش پناهی فر و همکاران (۲۰۲۴)، دریا قلی بیگی و همکاران (۲۰۲۴)، سیدی تاجی و همکاران (۲۰۲۳)، جوانبخت و همکاران (۲۰۲۳)، حسین‌پور و همکاران (۲۰۲۳)، طاهر و همکاران (۲۰۲۴)، کاپور (۲۰۲۳)، هادیان و همکاران (۲۰۲۳)، لیندرت و همکاران (۲۰۲۲)، سانا و ماریا (۲۰۲۱) همسویی دارد.

پیشنهادهای

در این بخش پیشنهادهای کاربردی و عملی در راستای یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود:

- توانمندسازی کلیه بدنه سازمان از طریق آموزش قوانین مبارزه با فساد، صیانت از حقوق مردم، ارتقاء سلامت اداری و نظایر آن انجام شود.
- به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که موضوع دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری به‌طور جدی در ستادها و شوراهای تحول در سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی، مطرح شود و در برنامه‌های بعدی نیز بر حفظ و تقویت آن‌ها تأکید گردد و ضمن ارائه راهکارهای لازم از سوی این نهادها، در راستای دسترسی سریع‌تر و سهل‌تر به اهداف خط‌مشی، برای مجریان بستر مناسبی مهیا شود تا در آینده‌ای نزدیک شاهد ساختار اداری کارا و اثربخش باشیم.
- در راستای ایجاد سازمان سالم نسبت به برگزاری دوره‌های مرتبط و متناسب اقداماتی مانند آموزش قوانین و مقررات، ترویج روحیه انتقاد و انتقادپذیری، آموزش کار تیمی و گروهی، تقویت مهارت گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، تقویت باورهای دینی کارکنان و مدیران انجام شود.
- مدیران سازمان باید در جهت تقویت سلسله‌مراتب سازمانی با استفاده از تفویض قدرت تلاش کنند تا زمینه لازم را برای نفوذ هرچه بیشتر مدیران بر کارکنان فراهم شود.
- چابک‌سازی ساختار سازمان و اصلاح مستمر فرایندها از طریق به‌کارگیری مدیریت دانش و اصلاح ساختار سازمانی انجام پذیرد.
- به‌منظور ارتقاء یادگیری کارکنان از خطاها، مدیران سازمان‌ها به تقویت فرهنگ یادگیری از طریق فرایندهای مناسب مانند ارائه بازخورد سازنده و مشاوره که ممکن است باعث تحریک یادگیری کارکنان از خطاها در محیط کار شود، توجه کنند.

References

- Afkaneh, S., & Jouri Sohrabi, M. (2023). Examining the relationship between organizational health and quality of work life and the performance of elementary school teachers in Rudehen. *Proceedings of the 1st International Conference on Management, Teaching, and Education Research in Education*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1999578/> (in Persian)
- AlHamad, A.; Alshurideh, M.; Alomari, K.; Kurdi, B.; Alzoubi, H.; Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.011>
- Astriawati, N.; Wibowo, W.; Santosa, P. S.; Hartanto, B., & Setiyantara, Y. (2023). Path analysis in the application of occupational health and safety in the ship machinery laboratory. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 9(11), 9713-9719. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i11.4666>
- Daryaqli Beigi, M.; Manzari Tavakoli, A.; Salajegheh, S., & Sheikhi, A. (2024). A comparative study of the relationship between organizational culture and organizational health in Iranian state-owned companies: Toward an optimal model. *Human Resources Excellence*, 1(5), 99-116. <https://doi.org/10.30495/EHR.1403.927112> (in Persian)
- Ertiaei, F.; Rezvanfar, A.; Hejazi, S. Y., & Alambaigi, A. (2022). Developing an organizational health model for the agricultural extension structure of Iran. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 28(1), 21-44. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2021.1888758>
- Hadian, S.; Yarmohammadian, M., & Shaarbafchizadeh, N. (2023). The organizational health components for small-sized health-care organizations: A systematic review. *Journal of Education and Health Promotion*, 12(1), 37. https://doi.org/10.4103/jehp.1307_21
- Hosseinpour, J.; Zamani, F., & Enayati, T. (2023). A review of factors affecting organizational health from a human resources perspective. *Razi Journal of Medical Sciences*, 30(4), 179-188. https://rjms.iums.ac.ir/browse.php?a_id=7644&ftxt=0&sid=1&slc_lang=fa (in Persian)
- Javanbakht, S.; Mohammadi, M., & Rezaeifar, H. (2023). Designing a managerial competency model based on organizational health using a mixed-methods approach. *Transformational Management Research*, 15(1), 268-300. <https://doi.org/10.22067/tmj.2023.76755.1306> (in Persian)

Kapur, R. (2023). Promotion of a healthy work culture is the key in leading to up-gradation of the overall structure of the organizations. *International Journal of Information, Business and Management*, 15(1), 116-125. <https://search.proquest.com/openview/cb544bc81aa3f9a297010f939afb892d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032142>

Lindert, L.; Kühn, L.; Kuper, P., & Choi, K.-E. (2022). Organizational health literacy in the context of employee health: An expert-panel-guided scoping review protocol. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4381. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074381>

Liu, H. C.; Wang, J. H.; Zhang, L., & Chen, Q. Y. (2024). An integrated model for occupational health and safety risk assessment based on probabilistic linguistic information and social network consensus analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 75, 1308-1324. <https://doi.org/10.1080/01605682.2023.2242371>

Lott, Y. & Wöhrmann, A. M. (2023). Spillover and crossover effects of working time demand on work-life balance satisfaction among dual-earner couples: The mediating role of work-life conflict. *Current Psychology*, 42(15), 12957-12973. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03850-0>

Pajouhan, A.; Safary, Y., & Naderi, N. (2023). Assessing the predictability of organizational health by the eight dimensions of organizational climate: A case study of Kermanshah University of Medical Sciences. *Management Strategies in Health System*, 8(1), 60-76. <https://doi.org/10.18502/mshsj.v8i1.12890> (in Persian)

Panahi-Far, S.; Farhang, S., & Safary, S. (2024). Effectiveness of an organizational intelligence training program on accountability and organizational health among military personnel. *Quarterly Journal of Marine Sciences Education*, 11(1), 58-68. <https://www.sid.ir/paper/1432269/fa> (in Persian)

Sana, B., & Maria, A. (2021). Examining high-performance work systems in creating a healthy organization. *Science and Innovation*, 2(D12), 158-165. <https://search.crossref.org/?q=Examining%20high-performance%20work%20systems%20in%20creating%20a%20healthy%20organization%20Sana%20Maria%202021>

Seyedi Taji, S. M.; Khatirpasha, K., & Fallah, V. (2023). Identifying factors influencing the creation of a healthy organization based on collective participation: A case study of the Mazandaran Industry, Mine and Trade Organization. *Supervision and Inspection*, 17(8), 61-100. <https://doi.org/10.22034/si.2023.101849> (in Persian)

Taher, M. H.; Muhsen, N. A., & Hameed, L. M. (2021). Organizational health between theory and practice: Field research in the General Company for Petroleum

Products. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 17(2), i-xii. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-10-2021-0184>

Torkzadeh, J.; Safaei, F., & Mazgin-Nejad, S. (2023). Modeling the simultaneous relationships among leadership styles, readiness for change, and organizational health: A case study of Shiraz University. *Educational Sciences Quarterly*, 30(2), 81-98. <https://doi.org/10.22055/edus.2022.38658.3278> (in Persian)