

## بررسی انرژی کارکنان در سازمان‌های دولتی: پیشایندها و پسایندها

اسماعیل کاکه‌برایی<sup>۱</sup>، منصور ایران‌دوست<sup>۲</sup>، جمال ادهمی<sup>۳</sup>، رضا صالحی<sup>۴</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۱۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۲/۱۱ صفحات: ۵۲-۶۹

## چکیده

زمینه و هدف: انرژی کارکنان، به عنوان الهام، اشتیاق و توجه به وظایف مربوط به کار، مفهومی در حال ظهور است که در سال‌های اخیر به موضوعی مهم در ادبیات مدیریت تبدیل شده است. هدف این پژوهش، بررسی پیشایندها و پسایندهای انرژی کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

روش بررسی: پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی، و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان کرمانشاه بود که ۱۵۰ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متساوی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بود که میزان روایی آن به شیوه روایی صوری و میزان پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ تایید گردید. برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که عواملی همچون شوخ‌طبعی، اشتیاق، خودکارآمدی و ارتباطات اثربخش جزء پسایندهای انرژی کارکنان و عواملی مانند یادگیری، خلاقیت، عملکرد شغلی، رضایت شغلی و خودشکوفایی جزء پیشایندهای انرژی کارکنان معرفی می‌شوند.

نتیجه‌گیری: نهادینه کردن پسایندهای انرژی کارکنان در محیط کار، منجر به پیشایندهای اثربخشی می‌شود که منجر به تحقق اهداف سازمانی می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: انرژی کارکنان، سازمان‌های دولتی، پیشایندها، پسایندها

ارجاع: کاکه‌برایی، ا.، ایران‌دوست، م.، ادهمی، ج. و صالحی، ر. (۱۴۰۲). بررسی انرژی کارکنان در سازمان‌های دولتی: پیشایندها و پسایندها. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۵): ۵۲-۶۹.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی سنندج، ایران. (نویسنده مسئول: nwmi2005@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه جامعه‌شناسی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه آمار و ریاضی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

## مقدمه

در دنیای پیچیده و پویایی که سازمان‌های قرن بیست و یکم باید در آن فعالیت کنند، سازمان‌ها علاوه بر جنبه‌های اقتصادی و زیست محیطی، باید به بُعد انسانی کارکنان، مخصوصاً انرژی کارکنان توجه داشته باشند (نرستاد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۱۵۰۹). یک سازمان بدون داشتن سطح بالایی از انرژی کارکنان نمی‌تواند به بهبود بهره‌وری، رشد سریع و ایجاد نوآوری‌های بزرگی دست پیدا کند (کاف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). از سوی دیگر سازمان‌های معاصر انتظار دارند که کارمندان آن‌ها پیشگام بوده، ابتکار عمل نشان دهند، مسئولیت رشد حرفه‌ای خود را به عهده گیرند و به استانداردهای کیفیت بالا متعهد باشند؛ بنابراین کارکنانی مورد نیاز هستند که احساس انرژی کرده و به اهداف سازمان‌ها متعهد باشند (باکر و شافولی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۴۷). همچنین سازمان‌ها برای ارائه خدمات بیشتر با تعداد کارمندان کمتر چاره‌ای ندارند جز اینکه سعی کنند نه تنها جسم، بلکه ذهن و روح هر کارمند را برای دستیابی به اهداف خود به کارگیرند (باکر و اورلمانز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۱۷۸). بر این اساس طی دو دهه گذشته، تحقیقات در مورد انرژی کارکنان پیشرفت چشمگیری داشته و به‌عنوان متغیری برای محققانی که بر نقاط قوت و مثبت، تقویت‌کننده روندها و پویایی در سازمان‌ها تمرکز دارند، تبدیل شده است (کوین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۳۳۹).

محققان رفتار سازمانی تعاریف متعددی از انرژی کارکنان ارائه کرده‌اند. اتریونی<sup>۶</sup> (۱۹۶۸) انرژی را نوعی منبع روانی و اجتماعی تعریف می‌کند. بر اساس این دیدگاه، انسان عضو یک سیستم اجتماعی است و می‌تواند از طریق تجربیات تأمل‌برانگیز به منظور تعهد خود در یک مأموریت متعالی برای ایجاد تحولات اجتماعی فعال شود. اینگالس<sup>۷</sup> (۱۹۷۶)، انرژی را به‌عنوان سطحی از نیروی روانی و جسمی که در دسترس ما قرار دارد و تحقق انجام هر کار یا ایجاد رابطه‌ای که ما انتخاب می‌کنیم، تعریف می‌کند. نظریه اینگالس بیان می‌کند که هرگونه انحراف از یک رفتار مبتنی بر روابط بین فردی مؤثر و تحمل ابهام، منجر به یک راه‌حل انرژی غیر بهینه می‌شود. به‌عبارت دیگر، وقتی فرد با کمبود عینیت و اعتماد در کار خود روبرو می‌شود منجر به تعارض، سوء تفاهم بین فردی، ایجاد بی‌اعتمادی یا کشمکش با قدرت سازمانی می‌شود و این امر به هزینه کردن انرژی برای تعادل مجدد نیاز دارد (آلکسژیو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۵۹). در جامع‌ترین تعریف، انرژی کارکنان را می‌توان به‌عنوان برانگیختگی مثبت از جمله الهام، اشتیاق و توجه به وظایف مربوط به کار یاد کرد که می‌تواند به‌صورت احساسات تجربه شود (کوین و داتون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵: ۳۶)، این برانگیختگی‌ها ممکن است پاسخ‌های عاطفی کوتاه‌مدت به اتفاقات خاص یا حالت‌های روحی طولانی مدت باشد که لزوماً با رویداد خاصی ارتباط ندارند (روسو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶: ۱۷۷). از

<sup>1</sup> Nerstad

<sup>2</sup> Cuff

<sup>3</sup> Bakker & Schaufeli

<sup>4</sup> Bakker & Oerlemans

<sup>5</sup> Quinn

<sup>6</sup> Etzioni

<sup>7</sup> Ingalls

<sup>8</sup> Alexiou

<sup>9</sup> Quinn & Dutton

<sup>10</sup> Russo

آنجا که مدیران همیشه سعی در کشف مکانیسمی داشته‌اند که منجر به ایجاد عملکرد بالای آنان شود، مطالعه انرژی کارکنان همیشه یکی از عناصر اصلی در حوزه مدیریت بوده است، خصوصاً در شرایطی که مدیران با فشار کار، شکایات کارکنان و تغییرات محیطی بیشتری روبرو هستند (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۷۴۰)؛ آنچه می‌تواند به بهبود این شرایط کمک کند، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر انرژی کارکنان، به کارگیری و استفاده بهینه از آن است. بنا بر آمار ارائه شده از سوی مرکز پژوهش‌های مجلس، متوسط ساعات کار روزانه مفید در بخش دولتی تنها ۲۲ دقیقه ذکر شده است. این کاهش بهره‌وری و پایین بودن سرانه کار مفید می‌تواند مربوط به عوامل مختلفی باشد که سبب کاهش انرژی کارکنان می‌شود و تحقق اهداف فردی و سازمانی را با اختلال مواجه کند. بنابراین سؤال اصلی این پژوهش این است که پیشایندها و پسایندهای انرژی کارکنان در سازمان‌های دولتی کدامند؟

### مبانی نظری

انرژی فردی، نتیجه پیچیده‌ای از دلایل متعدد است که می‌توان بر اساس آن قوانین اساسی مؤثر بر شرایط رفاه ذهنی (سلامتی) را ترسیم کرد، مانند وضعیت جسمی (شرایط بدنی)، وضعیت شناختی (شرایط ذهن) و حالت عاطفی (احساسات خودآگاه و ناخودآگاه). بر این اساس انرژی فیزیکی «ظرفیت انجام کار» است. انرژی عاطفی در ارزش‌ها و غرایز درونی پایه‌ریزی شده است، درحالی‌که انرژی شناختی در احساسات ذاتی و علاقه‌های زندگی پایه‌ریزی می‌شود که به‌نوعی با شخصیت درهم‌تنیده‌اند (اسکوئما<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۷۰). در بررسی ادبیات مرتبط با انرژی کارکنان در محیط کار، شش نظریه شناسایی شده است که در ادامه هر یک از این نظریات به‌صورت خلاصه تشریح می‌شوند. نظریه اول مرتبط با انرژی کارکنان در محیط کار، نظریه تخلیه نفس<sup>۳</sup> است که توسط روانشناس اجتماعی، باومیستر<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۸) ارائه شده است. از نظر این محققان، تخلیه نفس عبارت است از کاهش موقتی توانایی افراد در انجام فعالیت‌های ارادی (فعالیتی از روی قصد و اراده) که این وضعیت می‌تواند به دلیل انجام فعالیت‌های قبلی باشد که از روی قصد و نیت غیرارادی (اجبار) آنان در انجام دادن وظایف محوله صورت گرفته است. دومین نظریه مرتبط با انرژی کارکنان کار، نظریه بازیابی توجه<sup>۵</sup> است که توسط روانشناسان کاپلان و کاپلان<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) ارائه شده است. این نظریه بیان می‌کند که چگونه تماس با طبیعت می‌تواند بر میزان توجه افراد تأثیرگذار باشد. محققین نظریه بازیابی توجه، انرژی را به‌عنوان توجه متمرکز و هدایت‌شده مفهوم‌سازی می‌کنند که به تلاشی که فرد برای متمرکز کردن توجه و پردازش اطلاعات انجام می‌دهد، اشاره دارد. سومین نظریه مرتبط، نظریه خودمختاری<sup>۷</sup> است که توسط روانشناسان رایان و دسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ارائه شد. این نظریه به‌منظور بررسی اینکه، آیا افراد در

<sup>1</sup> Chen

<sup>2</sup> Schioma

<sup>3</sup> Ego-Depletion Theory

<sup>4</sup> Baumeister

<sup>5</sup> Attention Restoration Theory

<sup>6</sup> Kaplan & Kaplan

<sup>7</sup> Self-Determination Theory

انجام فعالیت‌های خود به روشی کنجکاو و خودانگیخته عمل می‌کنند یا خیر، ایجاد شد. نظریه خودمختاری در هسته خود پیشنهاد می‌کند وقتی افراد به‌طور ذاتی دارای انگیزه هستند (انجام دادن کاری برای لذت یا علاقه شخصی در عوض مجبور بودن به دلایل ابزاری) احساس نشاط و انرژی بیشتری پیدا می‌کنند و رفتارهایشان نیاز به مقررات و اصلاحات کمتری دارد. چهارمین نظریه، فعال‌سازی انرژی‌زا و فعال‌سازی تنش‌زا<sup>۲</sup> است که توسط تایر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) ارائه شد. وی بیان می‌کند که فعال‌سازی انرژی‌زا تجربه ذهنی است که با فعال کردن سیستم‌های فرعی بدن همراه است، به‌گونه‌ای که احساس شور و شوق، هیجان و سرزندگی و انرژی را به وجود می‌آورد. فعال‌سازی انرژی‌زا همانند سازه‌ای است که سبب ایجاد فعالیت مثبت می‌شود و فعال‌سازی تنش‌زا یا فعال‌سازی منفی، یک احساس تنش یا اضطراب است که سیستم‌های فرعی بدن را برای اقدام در برابر تنش ایجاد شده مجبور می‌کند. پنجمین نظریه مرتبط با انرژی کارکنان، نظریه زنجیره مناسک تعامل<sup>۴</sup> رندال کالینز<sup>۵</sup> (۱۹۸۱) است. وی انرژی احساسی را به‌عنوان مکانیسمی برای کمک به درک اینکه چگونه تعاملات اجتماعی سبب ایجاد ساختارهای اجتماعی جامعه، از جمله سازمان‌ها، طبقه‌بندی لایه‌های اجتماع، بازارها و روندهای اجتماعی می‌شود، تشریح می‌کند. در نهایت، آخرین نظریه، نظریه حفاظت از منابع هابفول<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) است. تئوری حفاظت از منابع، انرژی را به‌عنوان یک منبع کمیاب در نظر می‌گیرد به‌گونه‌ای که هنگامی که این انرژی تخلیه می‌شود باید دوباره بازیابی شود. به‌عبارت‌دیگر، منابع باید برای حفظ سلامت روانی حفظ یا مجدداً تکمیل شوند (اسپریتزر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۶۰).

### پیشایندهای انرژی کارکنان

تحقیقات نشان داده است که عوامل متعددی در ایجاد انرژی کارکنان مؤثر است. اولین عامل به حس شوخ‌طبعی کارکنان اشاره دارد. شوخ‌طبعی توانایی ایجاد و خلق شوخی، لذت بردن از انواع خاص محرک‌های خنده‌آور، تمایل به گفتن جوک و سرگرم کردن دیگران، تمایل به خندیدن مکرر و غیره است. شوخ‌طبعی و خنده، اغلب برای حفظ انرژی در کارکنان بسیار مهم است. شوخ‌طبعی می‌تواند کارمند را از یک وضعیت ناراحت‌کننده و ملالت‌آور خارج و در صورت لزوم، وضعیت او را به حالت طبیعی برگرداند (کراس و پارکر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴: ۹). عامل دوم به اشتیاق کارکنان اشاره دارد. اشتیاق یک تفکر مثبت و واقعی است که به‌وسیله قدرت، فداکاری و جذابیت توصیف می‌شود و موجبات تمایل و رضایت افراد را در اشتیاق به انجام کار فراهم می‌نماید (استویا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). هالفورت و والراند<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳) اشتیاق را به‌عنوان یک تمایل یا میل شدید نسبت به فعالیتی

<sup>1</sup> Ryan & Deci

<sup>2</sup> Energetic and Tense Activation Theory

<sup>3</sup> Thayer

<sup>4</sup> Interactional Ritual Chain Theory

<sup>5</sup> Collins

<sup>6</sup> Hobfoll

<sup>7</sup> Spreitzer

<sup>8</sup> Cross & Parker

<sup>9</sup> Stoia

<sup>10</sup> Houlfort & Vallerand

تعریف می‌کنند که شخص آن را دوست دارد، مهم می‌داند و در انجام آن وقت و انرژی می‌گذارد (پرتولا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، بنابراین داشتن کارکنان با اشتیاق از ویژگی‌های مطلوب یک سازمان است. عامل سوم به احساس خودکارآمدی کارکنان اشاره دارد. احساس خودکارآمدی به این واقعیت اشاره دارد که افراد قابلیت‌ها لازم را برای انجام دادن موفقیت‌آمیز یک شغل را دارند (آتواتر و کارملی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۲۵۵). بندورا<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌کند که ادراک خود-کارآمدی فرآیندی شناختی است که توانایی کنترل مسائل بااهمیت را در شخص ایجاد کرده و او را قادر به مواجهه با مشکلات می‌سازد (عبداللهی و حیدری، ۱۳۸۸: ۱۱۶). در نتیجه خودکارآمدی، قابلیت است که بدان وسیله مهارت‌های شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف متنوع به گونه‌ای اثربخش سازمان‌دهی می‌شود (اقدمی‌باهر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۲). عامل بعد به ارتباطات اثربخش اشاره دارد. پویایی انرژی کارکنان توسط ارتباطات اجتماعی هدایت می‌شود. ارتباطات اثربخش خلق و خوی مثبتی ایجاد می‌کند که افراد را قادر می‌سازد تا در یک سازمان سهمی در آن داشته باشند. علاوه بر این افرادی که دارای تعاملات انرژی‌زا هستند، تجربه مثبت خود را به تعاملات بعدی منتقل می‌کنند و در نتیجه باعث سرریز شدن انرژی مثبت می‌شوند (گرباس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۴۲۷).

#### پسایندهای انرژی کارکنان

پرانرژی بودن در کار، پیامدهای مؤثری برای کارکنان دارد. اولین پیامد آن یادگیری کارکنان است. پیوند بین انرژی کارکنان و یادگیری زمانی واضح‌تر می‌شود که نقش ترکیبی احساسات، شناخت و رفتار را در فرایند یادگیری در نظر گرفت. احساسات بر مراحل مهم یادگیری مانند آمادگی برای یادگیری، جستجو و پردازش اطلاعات و تمایلات جدید برای تولید اطلاعات و دانش تأثیر می‌گذارد. افراد پرانرژی که با احساسات مثبت، تعامل شناختی و رفتارهای عامل شناخته می‌شوند، دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که برای یادگیری مفید است (آلکسیو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۵۹). پیامد دوم به خلاقیت کارکنان اشاره دارد. خلاقیت به صورت تولید ایده‌های بدیع و مناسب در هر قلمرو فعالیت انسانی، اعم از علم، هنر، آموزش، تجارت و زندگی روزمره تعریف می‌شود. بنابراین ایده‌ها باید جدید و متناسب با فرصت یا مسئله ارائه شده باشند (آل-ابابنه<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۲۴۵). به علاوه خلاقیت به عنوان خصوصیات شخصی با ویژگی‌هایی در نظر گرفته می‌شود که شامل مناطق وسیعی از علاقه و سطوح بالای انرژی است (بهشتی‌فر و زارع<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۲۴۲). رفتار خلاق معمولاً با مقادیر نسبتاً بالایی از انرژی همراه است و می‌توان نوعی توالی رشد را بر اساس این ایده از سطح انرژی فرض کرد (واوقان<sup>۸</sup>، ۱۹۷۳: ۳۶). در نتیجه

<sup>1</sup> Perttula

<sup>2</sup> Atwater & Carmeli

<sup>3</sup> Bandura

<sup>4</sup> Gerbas

<sup>5</sup> Alexiou

<sup>6</sup> Al-Ababneh

<sup>7</sup> Beheshtifar & Zare

<sup>8</sup> Vaughan

افرادی که از انرژی بالایی برخوردار هستند احتمالاً بیشتر از افرادی که در کار انرژی زیادی ندارند، درگیر خلاقیت می‌شوند. پیامد سوم به عملکرد شغلی کارکنان اشاره دارد. عملکرد مفهومی فراتر از داده یا ستاده دارد و عبارت است از مجموع رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸: ۸۵). هوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کند که تجربه احساسات مثبت و شدید باعث می‌شود که کارکنان بتوانند استمرار و تغییر را دنبال کنند. هنگامی که انرژی فعال می‌شود، کارکنان برای یافتن راه‌حل‌ها به مسائل مربوط به کار فکر کرده و به‌طور گسترده‌ای در فعالیت‌های وظیفه‌ای خود شرکت می‌کنند و به‌شدت با سایر کارمندان در ارتباط هستند. این مشارکت به‌منظور تسهیل ارتباط، همکاری و تقسیم منابع بین کارمندان و در نهایت تقویت بهره‌وری کلی و عملکرد دیده می‌شود (شودی و بروخ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). پیامد بعد به رضایت شغلی اشاره دارد. کارکنانی که در محیط کار پرانرژی هستند بهتر می‌توانند از عهده تقاضاهای مربوط به شغل برآیند (بوت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۳۸). در مشاغل با عدم توازن عاطفی زیاد، انرژی کارکنان به سرعت تخلیه شود و ممکن است منجر به یک مارپیچ نزولی انرژی یا حتی فرسودگی شغلی شود (شیپرز و هوگنس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۱۹۴). خودشکوفایی کارکنان نیز پیامد بعدی است. خودشکوفایی به‌عنوان عملکرد مطلوب انسان در محل کار و زندگی توصیف می‌شود. شکوفایی می‌تواند به‌عنوان مولد (انعطاف‌پذیری رفتاری)، رشد (پایدار بودن منابع شخصی و روابط مثبت) و انعطاف‌پذیری (سازگاری و توانایی کنار آمدن با مشکلات) مشخص شود. این حالت یک وضعیت سلامت روانی مثبت است که در آن کارکنان به طیف گسترده‌ای از منابع شخصی مجهز شده و از نظر روانی و رفاه اجتماعی در سطح عالی هستند (بونو و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۳۰).

### پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر تحقیقات اندکی پیرامون مفاهیم انرژی کارکنان در داخل کشور صورت گرفته است. در بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی، احساس انرژی در کار، متغیر جدیدی است به‌واسطه نقشی که می‌تواند در محیط‌های کار داشته باشد، به‌شدت مورد توجه قرار گرفته است. در مطالعه واحد اسرمی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان نقش میانجی احساس انرژی در رابطه بین اخلاق کاری اسلامی و تمایل به ترک خدمت، نتایج نشان داد اخلاق کاری اسلامی بر احساس انرژی کارکنان اثر مثبت معنی‌داری دارد. احساس انرژی کارکنان بر تمایل به ترک خدمت آن‌ها اثر منفی معنی‌داری دارد. در پژوهش گل‌پرور و واثقی (۱۳۹۰) با عنوان نقش واسطه‌ای احساس انرژی در پیوند بین استرس با خلاقیت، رفتارهای مدنی و رفتارهای انحرافی، این نتایج به‌دست آمد که ۱. بین احساس انرژی با استرس شغلی و رفتارهای انحرافی رابطه منفی وجود دارد، ۲. احساس انرژی با رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت دارای رابطه مثبت بود. پاداش و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان نقش احساس انرژی در رابطه رهبری تحولی با درگیر شدن کارکنان در خلاقیت کاری انجام دادند. نتایج حاصل از الگوسازی معادلات ساختاری، الگوی پژوهش را مبنی بر تأثیر رهبری تحولی بر احساس انرژی کارکنان و سپس تأثیر

<sup>1</sup> Huy

<sup>2</sup> Schudy & Bruch

<sup>3</sup> Butt

<sup>4</sup> Schippers & Hogenes

احساس انرژی بر خلاقیت در کار را مورد تأیید قرار داد. نتایج تحلیل رگرسیون واسطه‌ای نیز نشان داد که احساس انرژی در کار، نقش متغیر واسطه‌ای را بین رهبری تحولی با خلاقیت در کار ایفاء می‌کند. گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی، نشان دادند که رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم باعث تقویت توانمندی و احساس انرژی در محیط کار می‌شود. همچنین احساس انرژی در محیط کار باعث تقویت توانمندی می‌گردد؛ اما در یک تحلیل فرایندی، احساس انرژی و توانمندی روانی نیز پس از تقویت شدن از طریق رهبری اخلاقی، موجب تقویت خلاقیت کارکنان می‌شدند.

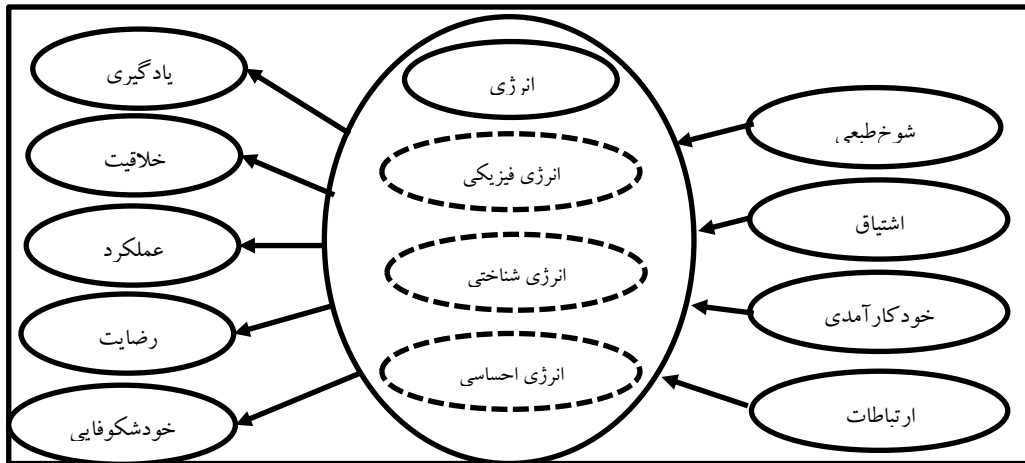
بوت و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی خود تحت عنوان انرژی کارکنان و رفاه ذهنی: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده، نشان دادند که شکوفایی نقش مهمی در توضیح ارتباط بین انرژی و رفاه ذهنی دارد. علاوه بر این، تأثیر تعاملی معنی‌دار و منفی از انگیزه اجتماعی و انرژی نشان می‌دهد که کارکنان با انگیزه اجتماعی بالاتر، مقدار قابل توجهی از انرژی را در کمک به همکاران خود سرمایه‌گذاری کرده که این امر شکوفایی آن‌ها و در نتیجه رفاه ذهنی آن‌ها را تضعیف می‌کند. پارت‌روشلو و ترمبلای<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان تقاطع انرژی از رهبر به پیروان: مطالعه با تأخیر در مورد اثرات اختلاف انرژی و مبادله رهبر-پیرو، به این نتیجه رسیدند تأثیر شکاف انرژی نامتقارن است، به‌طوری که کارکنانی که با یک رهبر پراثری در تماس بودند انرژی می‌گیرند، درحالی که کسانی که با رهبران فاقد انرژی کار می‌کنند انرژی خود را از دست می‌دهند. نرستاد و همکاران (۲۰۲۰) در یک بررسی با عنوان جو انگیزشی ادراک‌شده و انرژی کارمندان: نقش واسطه‌ای نیازهای اساسی روان‌شناختی، دریافتند جو تسلط به‌طور مثبت با نقش واسطه‌ای نیاز پایه رضایت روان‌شناختی (استقلال، وابستگی و صلاحیت) مرتبط است، در حالی که جو عملکرد با هر یک از سه نیاز اساسی منفی است. آتواتر و کارملی (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان مبادله رهبر و پیرو، احساس انرژی و درگیر شدن در کارهای خلاقانه، دریافتند تبادل رهبر-پیرو با احساس انرژی کارکنان رابطه مثبت دارد که منجر به سطح بالای درگیری در کارهای خلاقانه است. ولبورن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود تحت عنوان بازگشت به مبانی: یادگیری در مورد انرژی کارکنان و انگیزه از دویدن بر روی تردمیل نشان دادند که انرژی یک ساختار بهینه‌سازی است و تغییر در انرژی کارکنان در کار عواقب مخربی برای عملکرد و رضایت دارد.

### مدل مفهومی

شکل ۱ مدل استفاده‌شده در این تحقیق را نشان می‌دهد. در این پژوهش چهار متغیر مستقل شوخ‌طبعی، اشتیاق، خودکارآمدی و ارتباطات اثربخش در شکل‌گیری انرژی کارکنان مؤثر هستند. از سوی دیگر پنج متغیر وابسته یادگیری، خلاقیت، عملکرد شغلی، رضایت شغلی و خود شکوفایی به‌عنوان پیامدهای منتج شده از انرژی کارکنان هستند.

<sup>1</sup> Parent-Rochelleau & Tremblay

<sup>2</sup> Welbourne



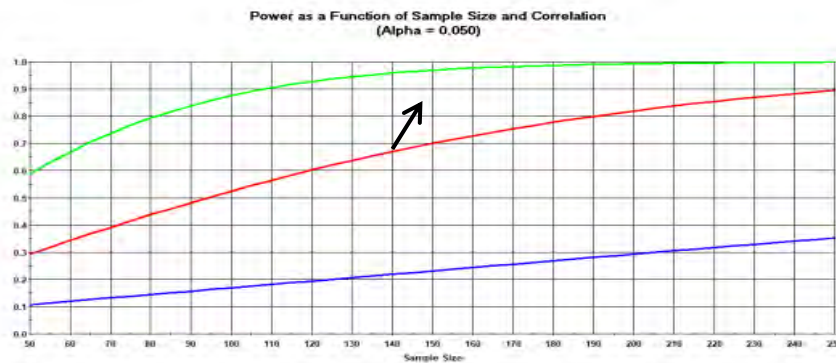
شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش بررسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها در گروه پژوهش‌های توصیفی - همبستگی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران ۱۰ سازمان دولتی شهرستان کرمانشاه بود که نمونه لازم با استفاده از نرم‌افزار (Sample Power) تعیین شد. همان‌طور که در شکل ۲ خروجی این نرم‌افزار مشاهده می‌شود با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد یعنی حداکثر خطای نوع اول ( $\alpha = 0/05$ ) و توان آزمون ۹۵ درصد یعنی خطای نوع دوم ( $\beta = 0/05$ ) و سنجش سطح دقت در حد (۰/۳)، تعداد ۱۵۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متساوی انتخاب و تعیین شد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای برای شناسایی پیشایندها و پسایندهای انرژی کارکنان و نیز پرسشنامه صورت گرفت. پرسشنامه پژوهش شامل چهار بخش بود. در بخش اول سؤالات مربوط به جمعیت شناختی ارائه شد. بخش دوم ۱۵ سؤال جهت سنجش پیشایندهای انرژی کارکنان و بخش سوم برای سنجش پسایندهای انرژی کارکنان بود. با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری یا روش حداقل مربعات جزئی داده تحلیل شدند.

روایی محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی از اساتید و خبرگان رشته مدیریت و طی چند مرحله به جهت اطمینان از مناسب بودن محتوای سؤالات پرسشنامه مورد بازبینی و در نهایت مورد تأیید قرار گرفت. از ۴ نفر از افراد شرکت‌کننده برای بررسی روایی صوری سؤالات پرسشنامه از حیث قابل‌فهم بودن و روان بودن سؤالات اطمینان حاصل شد. در جدول ۱ در زیر ستون (CR) و آلفای کرونباخ مقابل هر سازه یا متغیر پنهان عددی جهت پایایی مرکب آن نوشته شده است که مقادیر آن بیش از ۰/۷ برای اعتبار ترکیبی قابل قبول هستند. مقادیر به‌دست آمده نشان‌دهنده اعتبار ترکیبی سازه هستند. همچنین مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) بیانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است که مقدار آن باید بیشتر از ۰/۴ باشد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقادیر همه متغیرها بالای ۰/۴ است که روایی همگرایی سازه را برای متغیرهای تحقیق تأیید می‌کند.





شکل ۲. خروجی نمودار (Sample Power) برای تعیین حجم نمونه

جدول ۱. شاخص‌های پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

مقادیر اشتراکی	آلفای کرونباخ	توان دوم ضریب همبستگی $R^2$	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	
۰/۶۹	۰/۸۵	۰/۲۷	۰/۹۰	۰/۷۰	عملکرد شغلی
۰/۶۴	۰/۷۲	۰/۲۲	۰/۸۴	۰/۶۴	رضایت شغلی
۰/۵۲	۰/۸۱	۰/۵۵	۰/۸۶	۰/۵۲	انرژی کارکنان
۰/۵۰	۰/۷۹		۰/۸۵	۰/۵۱	ارتباطات اثربخش
۰/۷۷	۰/۸۵		۰/۹۱	۰/۷۷	اشتیاق
۰/۷۰	۰/۷۸	۰/۲۴	۰/۸۷	۰/۷۰	خلاقیت
۰/۷۲	۰/۸۰		۰/۸۸	۰/۷۲	خودکارآمدی
۰/۴۶	۰/۷۳		۰/۷۶	۰/۵۶	شوخ طبیعی
۰/۷۰	۰/۷۹	۰/۱۸	۰/۸۷	۰/۷۰	تحقق خودشکوفایی
۰/۶۲	۰/۷۰	۰/۴۱	۰/۸۳	۰/۶۲	یادگیری
$GOF = ۰/۴۴۷$					

برای ارزیابی برازش کلی مدل از معیار GOF استفاده می‌شود که طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{(Avg (Communality) \times Ave (R^2))}$$

برای بررسی برازش مدل کلی مقدار کم ( $GOF = ۰/۱$ )، مقدار متوسط ( $GOF = ۰/۲۵$ ) و مقدار بزرگ ( $GOF = ۰/۳۶$ ) برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود. حصول مقدار  $۰/۴۴۷$  برازش قوی و مناسب مدل کلی را تأیید می‌کند. بر اساس روش فورنل و لارکر در بررسی روایی واگرا، مقادیر جذر میانگین واریانس برای متغیرهای اصلی این تحقیق که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی میان متغیرها است که در خانه‌های زیرین قطر اصلی قرار گرفته‌اند. همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، جذر هر سازه از ضریب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است.

جدول ۲. ماتریس روایی و اگر با روش فورتل و لارکر

عملکرد شغلی	رضایت شغلی	انرژی کارکنان	ارتباطات اثربخش	اشتیاق	خلاقیت	خود کارآمدی	شوخی طبیعی	خود شکوفایی	یادگیری
عملکرد شغلی	۰/۸۳								
رضایت شغلی	۰/۵۳	۰/۸۰							
انرژی کارکنان	۰/۵۲	۰/۴۷	۰/۷۲						
ارتباطات اثربخش	۰/۶۶	۰/۵۰	۰/۶۱	۰/۷۰					
اشتیاق	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۵۱	۰/۴۵	۰/۸۷				
خلاقیت	۰/۳۵	۰/۴۴	۰/۴۹	۰/۴۲	۰/۴۳	۰/۸۳			
خود کارآمدی	۰/۵۸	۰/۳۵	۰/۶۰	۰/۵۷	۰/۴۷	۰/۳۸	۰/۸۴		
شوخی طبیعی	۰/۲۰	۰/۱۲	۰/۳۱	۰/۲۱	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۷۵	
خود شکوفایی	۰/۲۵	۰/۵۰	۰/۴۲	۰/۳۱	۰/۴۹	۰/۳۸	۰/۲۱	۰/۱۰	۰/۸۳
یادگیری	۰/۶۶	۰/۴۶	۰/۶۴	۰/۶۷	۰/۴۸	۰/۵۰	۰/۴۶	۰/۲۱	۰/۷۸

یافته ها

ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان به تفکیک در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. توزیع فراوانی ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان

درصد فراوانی	فراوانی	شاخص		درصد فراوانی	فراوانی	شاخص	
۲۳/۳۳	۳۵	زیر ۵ سال	سابقه کار	۱۱/۳۳	۱۷	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	سن
۱۷/۳۳	۲۶	زیر ۱۰ سال		۳۸	۵۷	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	
۱۵/۳۳	۲۳	زیر ۱۵ سال		۳۷/۷	۵۶	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	
۱۸/۷	۲۸	زیر ۲۰ سال		۱۳/۳۳	۲۰	بین ۵۱ تا ۶۰ سال	
۲۵/۳۳	۳۸	بالای ۲۰ سال		۱۰۰	۱۵۰	جمع	
۱۰۰	۱۵۰	جمع					
۵۰/۷	۷۶	رسمی	نوع استخدام	۳۸/۷	۵۸	زن	جنسیت
۶/۷	۱۰	پیمانی		۶۱/۳۳	۹۲	مرد	
۳۳/۳۳	۳۳	قراردادی		۱۰۰	۱۵۰	جمع	
۹/۳۳	۱۴	سایر					
۱۰۰	۱۵۰	جمع					
۱۶	۲۴	آموزشی	رسته شغلی	۳/۳۳	۵	دیپلم	تحصیلات
۲۰	۳۰	مالی		۲	۳	فوق دیپلم	
۴۸/۷	۷۳	اداری		۳۳/۳۳	۵۰	لیسانس	
۱۵/۳۳	۲۳	خدماتی		۴۹/۳۳	۷۴	فوق لیسانس	
۱۰۰	۱۵۰	جمع	۱۲	۱۸	دکتری		
				۱۰۰	۱۵۰	جمع	

## مدل تحلیل عاملی تأییدی

در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر به دنبال یافتن این پرسش است که آیا مجموعه سؤالات طراحی شده، یک سازه یا عامل مشخص را تبیین می کنند یا نه. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد بار عاملی همه گویه ها بیشتر از ۰/۵ است که از لحاظ آماری معنادار هستند و همه شاخص های برازش مدل در سطح قابل قبولی قرار دارند. برای بررسی معنی دار بودن روابط باید به مقادیر معنی داری توجه کرد. همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می شود مقادیر استاندارد بالای قدر مطلق ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار بودن روابط را تأیید می کند. در بخش اول به آزمون پیشایندهای انرژی کارکنان و در بخش دوم پسایندهای انرژی کارکنان پرداخته می شود.

جدول ۴. ضریب تأثیر و معناداری متغیرها

مسیرهای مورد بررسی	ضرایب	مقدار آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون
شوخ طبعی ← انرژی کارکنان	۰/۲۱	۳/۶۱	Sig<۰/۵۵	تأیید
اشتیاق ← انرژی کارکنان	۰/۲۳	۴/۲۱	Sig<۰/۵۵	تأیید
خودکارآمدی ← انرژی کارکنان	۰/۲۹	۳/۳۳	Sig<۰/۵۵	تأیید
ارتباطات اثربخش ← انرژی کارکنان	۰/۲۹	۳/۲۰	Sig<۰/۵۵	تأیید
انرژی کارکنان ← یادگیری	۰/۶۴	۱۳/۱۷	Sig<۰/۵۵	تأیید
انرژی کارکنان ← خلاقیت	۰/۴۹	۹/۴۳	Sig<۰/۵۵	تأیید
انرژی کارکنان ← عملکرد شغلی	۰/۵۲	۸/۴۰	Sig<۰/۵۵	تأیید
انرژی کارکنان ← رضایت شغلی	۰/۴۷	۵/۴۰	Sig<۰/۵۵	تأیید
انرژی کارکنان ← خودشکوفایی	۰/۴۲	۶/۲۱	Sig<۰/۵۵	تأیید

همانطور که مشاهده می شود ضرایب مسیر استاندارد و معناداری پیشایندها و پسایندها بیش از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۵ می باشد که به این معناست هر چه پیشایندها (شوخ طبعی، اشتیاق، خودکارآمدی و ارتباطات اثربخش) بیشتر باشند بر انرژی کارکنان تاثیر مثبت داشته و این تاثیر سبب ایجاد پسایندهای ( یادگیری، خلاقیت، عملکرد شغلی، رضایت شغلی و خودشکوفایی) شده است.

## نتیجه گیری

طبق یافته ها شوخ طبعی به عنوان یک پیشایندها در شکل گیری انرژی کارکنان تاثیر دارد. شوخ طبعی ارتباطات را تسهیل می کند، رابطه ها را مستحکم می کند، استرس را کاهش می دهد، به انسان دیدگاه می دهد و توجه را بالا برده و نشاط می بخشد

و سبب ایجاد تقویت و بهبود ارتباطات می‌شود. در تأیید این نتیجه، پژوهش هود<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که شوخ‌طبعی کارکنان می‌تواند به‌عنوان اهمی برای افزایش انرژی آنان و بالا بردن استقامت روانی کارکنان عمل کند. همچنین در پژوهش سپهوند و باقرزاده (۱۴۰۰) مشاهده می‌شود شوخ‌طبعی افراد نقش بسزایی در افزایش انرژی کارکنان دارد؛ بنابراین می‌توان استدلال کرد که اولاً، شوخ‌طبعی افراد نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش عوامل استرس‌زای زندگی شخصی و شغلی آنان دارد، ثانیاً، باعث افزایش انعطاف‌پذیری ذهنی بیشتر و تصمیم‌گیری واقع‌بینانه‌تر در مواجهه با مشکلات می‌شود، و ثالثاً، کارکنان شوخ‌طبع تمایل دارند در رفتارهای مثبت سازمانی مشارکت بیشتری داشته باشند که در این صورت ارتباط مثبتی با خود و با وظایف شغلی خود پیدا می‌کنند.

اشتیاق کارکنان به عنوان یک پیشاینده در شکل‌گیری انرژی کارکنان تأثیر دارد. کارکنان مشتاق ظرفیت‌های روان‌شناختی چشمگیری دارند که منابع خود را به‌وسیله آن خلق می‌کنند و در نهایت شادترند و انرژی و خوداثربخشی بالاتری دارند. پژوهش استویا (۲۰۱۸) نشان می‌دهد اشتیاق کارکنان باعث می‌شود که فرد کارش را دوست داشته، آن را مهم تلقی کرده چون می‌داند که خود تعیین‌کننده است و این امر سبب می‌شود فرد مقدار قابل‌توجهی از وقت و انرژی خود را سرمایه‌گذاری کند. علاوه بر این، شواهد تجربی پژوهش هالفورت و والراند (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که اشتیاق می‌تواند انگیزه ایجاد کند، رفاه ذهنی را تقویت کند و در زندگی روزمره معنا ایجاد کند. بنابراین چنین تصور می‌شود که اشتیاق کارکنان باعث می‌شود که افراد کاملاً در کار خود غرق شوند و عملکردشان بیش از حد انتظار باشد.

یافته‌ها نشان داد خودکارآمدی کارکنان تأثیر در شکل‌گیری انرژی کارکنان دارد. خودکارآمدی یک منبع شخصی کلیدی در تحول، سازش یافتگی و تغییر شخصی است. خودکارآمدی، کارکنان را قادر می‌سازد انرژی را که می‌توانند به درگیری‌های شغلی مانند اضطراب شغلی اختصاص دهند، ذخیره کنند و آن را برای اهداف مفید سازمان اختصاص دهند. پژوهش دالی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نشان می‌دهد خودکارآمدی افراد به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در نتایج فردی و سازمانی، از قبیل یادگیری، آموزش و توانایی و پذیرفتن نقشه‌ای متفاوت مشخص شده است. داتون و هیفی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که باور به خودکارآمدی، همراه با تعیین و دستیابی به اهداف، ممکن است در دیگران هیجان ایجاد کند و آن‌ها را به تلاش‌های جدید بکشانند که نمایانگر جنبه اصلی پیوندهای انرژی است. بنابراین می‌توان استدلال کرد افرادی که از خودکارآمدی بالاتری برخوردارند، به نتایج دست می‌یابند و حتی در مقابل موانع نیز استقامت و پایداری بیشتری دارند.

ارتباطات اثربخش کارکنان به عنوان آخرین پیشاینده در شکل‌گیری انرژی کارکنان تأثیر دارد. ارتباطات اثربخش در نقش حمایت اجتماعی و حمایت احساسی با سلامت روان رابطه مثبت داشته و روی سلامت روان افراد تأثیر مهمی دارد. ارتباطات به تمامی سطوح کارکنان در سازمان اجازه می‌دهد که با یکدیگر تعامل داشته، به اهداف مطلوب نائل شده، حمایت شوند و

<sup>1</sup> Hoad

<sup>2</sup> Daly

<sup>3</sup> Dutton & Heaphy

از ساختار رسمی سازمان بهره گیرند. راگینز و داتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان می کنند هرچه کیفیت ارتباط بین دو نفر بالاتر باشد، افراد انرژی بیشتری را احساس خواهند کرد و این روابط با کیفیت بالا منجر به احساسات مثبتی مانند شادی و علاقه می شود که به افزایش توانایی افراد برای تفکر و عمل در لحظه کمک می کند. در نتیجه می توان ادعا کرد که بر اساس زنجیره مناسک تعامل کالینز (۱۹۸۱)، انرژی افراد در تعاملات اجتماعی شکل می گیرد. این نظریه استدلال می کند که افراد با شرکت در موارد زیر انرژی به دست می آورند: ۱. فعالیت های مشترک و ارتباط متقابل، ۲. تکرار اقدامات و همکاری های متقابل عامه پسند که انرژی را افزایش می دهند و ۳. این تکرار زنجیره هایی را ایجاد می کند که در زندگی معمول افراد نهادینه می شوند.

یافته ها نشان داد یکی از پساایندها یا پیامدهای انرژی کارکنان، یادگیری می باشد. هنگامی که افراد در حال یادگیری هستند، در حال رشد و پیشرفت هستند که به نوبه خود منابع روانی ایجاد می کند یا بالعکس. علاوه بر این، هنگامی که افراد انرژی کافی دارند، نسبت به چیزهای جدید (به جای اینکه در برابر تغییر مقاوم باشند) جهت گیری یادگیری را در پیش می گیرند. پژوهش فریتز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نشان داد استراتژی های مربوط به یادگیری، به معنای کار فرد و روابط مثبت در محل کار به شدت با سطح انرژی بالای کارکنان مرتبط است. کارکنانی که انرژی مثبت را تجربه می کنند می توانند به عنوان یک قسمت از یادگیری مثبت بر ظرفیت رهبری خود تأکید کنند که بر تأثیر مثبت تجربه در کار تأکید دارد. از موارد فوق می توان نتیجه گرفت که افراد پرانرژی که با احساسات مثبت، تعامل شناختی و رفتارهای عامل شناخته می شوند، دارای ویژگی های مشترکی هستند که منجر به یادگیری مفید آنان می شود.

طبق یافته ها، خلاقیت یکی از پساایندهای انرژی کارکنان است. وقتی افراد انرژی می گیرند، بیشتر به دنبال فن آوری های جدید، تکنیک ها و فرایندها در محل کار و ایجاد ایده های خلاقانه تر هستند. انرژی دهنده ها افراد را برای حمایت از نوآوری های خود جمع می کنند و آنها نوآوری های خود را و انرژی را از طریق شبکه یک سازمان گسترش می دهند. پژوهش آتواتر و کارملی (۲۰۰۹) نشان داد عواطف مثبت و برانگیختگی عاطفی ذاتی در احساس انرژی باعث افزایش خلاقیت کارکنان می شود. وقتی فردی احساس انرژی می کند، خلاقیت و نوآوری هم برای انرژی دهنده و هم برای افرادی که انرژی دهنده با آنها ارتباط برقرار می کند، افزایش می یابد (کارملی و اسپریتزر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). افرادی که از انرژی بالایی برخوردار هستند احتمالاً بیشتر از افرادی که در کار کم انرژی هستند، درگیر خلاقیت می شوند. بدون انرژی، توانایی های خلاقیت بهینه نمی شود و کارکنان کمتر درگیر خلاقیت در کار می شوند. در نتیجه می توان ادعا کرد که افراد پرانرژی مولد، خلاق تر و تأثیر مثبتی بر دیگران دارند.

بر اساس یافته ها، بهبود عملکرد یکی از پساایندهای انرژی کارکنان است. انتقال انرژی از یک شخص به شخص دیگر مکانیسم مهمی است که از طریق آن افراد انگیزه انجام کار را دارند. این امر از طریق دریافت منابع روان شناختی برای کنار

<sup>۱</sup> Ragins & Dutton

<sup>۲</sup> Fritz

<sup>۳</sup> Carmeli & Spreitzer

آمدن با تقاضاهای شغلی و تأمین انتظارات عملکردی رخ می‌دهد. پژوهش بیکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که هرچه فرد انرژی بیشتری دریافت کند، عملکرد شغلی وی بهتر می‌شود و عوامل مختلفی را کنترل می‌کند؛ زیرا اعتقاد بر این است که هرچه فرد بیشتر انرژی داشته باشد، تلاش بیشتری برای کار خود خواهد کرد. بنابراین چنین تصور می‌شود کارکنانی که پرانرژی هستند احساس مثبت سرزندگی را تجربه می‌کنند که می‌تواند سطح تعامل افراد در کارهای روزمره و امور کلی زندگی وی را تحریک کند و در نهایت منجر به بهبود عملکرد افراد شود.

طبق یافته‌ها، رضایت یکی از پساایندهای انرژی کارکنان است. شواهد تجربی رابطه مثبت بین اشتیاق کاری هماهنگ و رضایت شغلی را نشان داده است. همان‌گونه که انرژی باعث ایجاد اشتیاق کاری می‌شود، هالفورت و والراند (۲۰۰۳) استدلال می‌کنند که اشتیاق می‌تواند انگیزه ایجاد کند، بهزیستی را تقویت کند و در زندگی روزمره آنان معنا ایجاد کند. پژوهش ولبورن و همکاران (۲۰۰۵) نشان داده است که می‌توان از انرژی کارکنان برای پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان استفاده کرد. کارکنانی که در محیط کار پرانرژی هستند بهتر می‌توانند از عهده تقاضاهای مربوط به شغل برآیند (بوت و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این در مشاغل با عدم توازن عاطفی زیاد، انرژی کارکنان به سرعت تخلیه شود و ممکن است منجر به یک مارپیچ نزولی انرژی یا حتی فرسودگی شغلی شود (شپرز و هوگنس، ۲۰۱۱). بنابراین چنین استدلال می‌شود که انرژی کارکنان، استرس در محل کار را کاهش داده و از فرسودگی شغلی اجتناب می‌کند و منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شود.

یافته‌ها نشان داد خودشکوفایی یکی از پساایندهای انرژی کارکنان است. وقتی افراد با انرژی هستند، گنجینه تفکر و کنش آن‌ها گسترش می‌یابد. این امر باعث می‌شود که رویکردهای پیشرفته شناختی و رفتاری در کارکنان حاصل شده، توسعه منابع پایدار شخصی (به‌عنوان مثال ویژگی‌های روان‌شناختی) و همچنین بین فردی (به‌عنوان مثال ارتباطات اجتماعی) را که موجب شکوفایی می‌شود، ترویج داده شود. پژوهش‌های بوت و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که انرژی کارکنان می‌تواند شکوفایی آنها را از طریق پرورش احساسات مثبت افزایش دهد. از آنجا که انرژی به‌عنوان یک عاطفه مثبت تلقی می‌شود، کارکنان با انرژی بیشتر در مقایسه با احساسات منفی مانند استرس، فرسودگی و افسردگی، احساسات مثبتی مانند اشتیاق، سرزندگی و نشاط را تجربه می‌کنند؛ بنابراین سطح انرژی کارکنان می‌تواند عملکرد روانی مطلوب کارکنان را که جنبه قابل توجهی از شکوفایی است، ارتقا دهد.

به‌صورت کلی می‌توان استنباط کرد کارکنانی که حامل انرژی مثبت هستند در مقایسه با سایرین، از نتایج مطلوب تری در محیط کار برخوردارند. با توجه به شناسایی پیشایندها و پساایندهای انرژی کارکنان، پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش دلفی فازی این عوامل در معرض نظر خبرگان قرار بگیرد. همچنین جهت اولویت بندی پیشایندها می‌توان از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده کرد تا بر اساس آن بتوان در نهادهای در حال مطالعه موفق‌تر عمل کرد.

<sup>1</sup> Bakker

## منابع

1. Al-Ababneh, M.M. (2020). The concept of creativity: definitions and theories. *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*. 2(1): 245-249 .
2. Abdollahi, B. & Heidari, S. (2009). Factors related to the empowerment of faculty members: A Case Study Teacher Training University Tehran. *Quarterly Board of Higher Education of Iran*. 2: 111-135 [In Persian].
3. Aghdami Baher, A., Najjarpour Ostadi, S. & Livarjani, S. (2009). Relation between Self-Efficiency Sense & Emotional Intelligence with Job Burnout among the Personnel of Islamic Azad University of Tabriz. *Journal of Instruction and Evaluation*. 2(7): 99-119 [In Persian].
4. Alexiou, A., Khanagha, S. & Schippers, M.C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*. 52(2): 155-172 .
5. Atwater, L. & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*. 20(3): 264-275 .
6. Baker, W.E. (2019). Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 6(1): 373-395 .
7. Bakker, A.B. & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. 49: 178-189.
8. Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 29(2): 147-154.
9. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*. 52(1): 1-26.
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 17(1): 99-120 .
11. Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Muraven, M. & Tice, D.M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*. 74(6): 1252-1265.
12. Beheshtifar, M. & Zare, E. (2013). Employee creativity: A compulsory factor in organizations. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 5(2): 242-247 .
13. Bono, J.E., Davies, S.E., & Rasch, R.L.(2011). Some Traits Associated with Flourishing at Work. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. 125-137.
14. Butt, T.H., Abid, G., Arya, B. & Farooqi, S. (2020). Employee energy and subjective well-being: a moderated mediation model. *The Service Industries Journal*. 40(1-2): 133-157.
15. Carmeli, A. & Spreitzer, G.M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*. 43(3): 169-191.
16. Chen, H., Cheng, H., Zhu, D. & Long, R. (2016). Dimensions of employee energy and their differences: Evidence from Chinese insurance companies. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 26(6): 740-753.
17. Collins, R. (1981). On the microfoundations of macrosociology. *American journal of sociology*. 86(5): 984-1014.
18. Cross, R., & Parker, A. (2004). Charged up: Creating energy in organizations. *Journal of Organizational Excellence*. 23(4): 3-14 .
19. Cuff, R.E. (2011). Exploring the validity of two organisational energy measures in the South African context. University of Pretoria.
20. Daly, A. J., Liou, Y.H. & Brown, C. (2016). Social red bull: Exploring energy relationships in a school district leadership team. *Harvard Educational Review*. 86(3): 412-448 .
21. Dutton, J. & Heaphy, E. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. 3: 263-278.
22. Etzioni, A. (1968). *The active society*. The Free Press (New York: NY).
23. Fritz, C., Lam, C.F. & Spreitzer, G.M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*. 25(3): 28-39.
24. Gerbasi, A., Porath, C.L., Parker, A., Spreitzer, G. & Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology*. 100(5): 1423-1433.

25. Golparvar, M. & Vaseghi, Z. (2011). Mediating Role of Energy at Work in Connection between Stress with Creativity and Organizational Citizenship Behaviors. *Psychological Methods and Models*. 1(4): 1-15 [In Persian].
26. Golparvar, M., Padas, F. & Atashpoor, H. (2010). Reinforcing model of feeling of energy, empowerment and employees' creativity through ethical leadership [Research]. *Iran Occupational Health Journal*. 7(3): 9-14 [In Persian].
27. Golparvar, M., Padas, F. & Atashpoor, H. (2010). Reinforcing model of feeling of energy, empowerment and employees' creativity through ethical leadership [Research]. *Iran Occupational Health Journal*. 7(3): 9-14 [In Persian].
28. Haghghi, M., Ahmadi, I. & Ramin Mehr, H. (2010). The Effect of Organizational Justice on Employee's Performance. *Organizational Culture Management*. 7(20): 79-101 [In Persian].
29. Hoad, C., Deed, C. & Lugg, A. (2013). The potential of humor as a trigger for emotional engagement in outdoor education. *Journal of Experiential Education*. 36(1): 37-50 .
30. Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*. 44(3): 513-524.
31. Houliort, N. & Vallerand, R. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. *Social issues in management*. 7: 175-204.
32. Huy, Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*. 47(1): 31-69.
33. Ingalls, J.D. (1976) *Human Energy*. Reading MA: Addison Wesley.
34. Kaplan, R. & Kaplan, S. (1989). The experience of nature: A psychological perspective. CUP Archive.
35. Nerstad, C.G., Caniels, M.C., Roberts, G.C. & Richardsen, A.M. (2020). Perceived motivational climates and employee energy: the mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*. 11: 1509-1523.
36. Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*. 39(3): 607-634.
37. Padash, F., Golparvar, M., Atashpour, H. & Davazdah Emami, H. (2011). Surveying Role of Feeling of Energy in Relation of Evolution Leadership with Staff Contribute in Work Creativity. *Teaching and Learning Research*. 8(2): 91-100 [In Persian].
38. Parent-Rochelleau, X. & Tremblay, M. (2020). Energy crossover from leader to followers: A time-lagged study of the effects of energy discrepancy and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 36(2): 135-145.
39. Perttula, K. (2010). Passion for work: initial measurement and construct validation. *Academy of Management Conference*. Chicago, IL.
40. Quinn, R.W. & Dutton, J.E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of management review*. 30(1): 36-57.
41. Quinn, R.W., Spreitzer, G. M. & Lam, C.F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*. 6(1): 337-396.
42. Ragins, B.R. & Dutton, J.E. (2017). Positive relationships at work: An introduction and invitation. In *Exploring positive relationships at work*. Psychology Press.
43. Russo, M., Shteigman, A. & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*. 11(2): 173-188.
44. Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*. 55(1): 68-78.
45. Schippers, M.C. & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: A review and research agenda. *Journal of business and psychology*. 26(2): 193-203 .
46. Schiuma, G., Mason, S. & Kennerley, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*. 11(3): 69-78.
47. Schudy, C. & Bruch, H. (2010). Productive organizational energy as a mediator in the contextual ambidexterity-performances relation. *Academy of Management Proceedings*. 1: 223-234.
48. Sepahvand, R. & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). The Impact of Humorous Behavior on Employee Work Engagement with the Mediating Role of Emotional Energy. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*. 10(1): 155-178 [In Persian].
49. Spreitzer, G.M., Lam, C.F. & Quinn, R.W. (2012). Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. 155-167.
50. Stoia, E. (2018). Employee work passion: A theoretical review. *Degree Master in Management*. Eunice.



51. Thayer, R.E. (1990). The biopsychology of mood and arousal. Oxford University Press.
52. Vahed Asrami, M.J., Moradzadeh, A. & Yaghoubi, N.M. (2015). The Mediating Role of Energetic Feeling in the Relationship between Islamic Work Ethic and Tend to Turnover. Public Management Researches. 8(28): 23-56. [In Persian].
53. Vaughan, M. M. (1973). Cultivating creative behavior: Energy levels and the process of creativity. Music educators journal. 59(8): 35-37 .
54. Welbourne, T.M., Andrews, S.B. & Andrews, A.O. (2005). Back to basics: Learning about employee energy and motivation from running on my treadmill. Human Resource Management. 44(1): 55-66.



research article

**Investigating employees' energy in public organizations: antecedents and consequences****Ismail Kakebraei<sup>1</sup>, Mansour Irandoost<sup>2</sup>, Jamal Adhami<sup>3</sup>, Reza Salehi<sup>4</sup>***Received the article: 2023-3-9 Accepted the article: 2023-5-1 PP: 52-69***Abstract**

**Background and purpose:** Employee energy, as inspiration, enthusiasm and attention to work related tasks, is an emerging concept that has become an important topic in management literature in recent years. The purpose of this research is to investigate the antecedents and consequences of employees' energy in government organizations.

**Research method:** The current research is descriptive of the correlational type, and the statistical population included all the employees of the government organizations of Kermanshah city, 150 people were selected as the sample size by equal stratified random sampling. The tools of data collection were library studies and questionnaires, the validity of which was confirmed by face validity and reliability through Cronbach's alpha test. To test the hypotheses, structural equation model method was used with the help of SmartPLS software.

**Findings:** The results of data analysis showed that factors such as humor, enthusiasm, self-efficacy and effective communication are among the antecedents of employee energy and factors such as learning, creativity, job performance, job satisfaction and self-actualization are introduced as antecedents of employee energy.

**Conclusion:** Institutionalizing the employees' energy resources in the work environment leads to the antecedents of effectiveness, which leads to the realization of organizational goals.

**Keywords:** employee energy, government organizations, antecedents, consequences

**Citation:** Kakebraei, I., Irandoost, M., Adhami, J. & Salehi, R. (2023). Investigating employees' energy in public organizations: antecedents and consequences. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(5): 52-69 [In Persian].

<sup>1</sup> PhD student in Organizational Behavior Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University of Sanandaj, Iran (Responsible author: nwmi2005@gmail.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Sociology, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Statistics & Mathematics, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran