

الحمد لله الذي
خلقنا من
الحمم



دانشکده مدیریت و صنایع
پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

بررسی تاثیر همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی
(مورد مطالعه: شرکت گاز گلستان)

(این پایان نامه با حمایت و پشتیبانی شرکت گاز استان گلستان اجرا شده است.)

نگارنده: الهام شمس آرا

استاد راهنما

دکترسید حسن حسینی

اساتید مشاور

دکترسعید آیبافی اصفهانی

دکتر علی فرهادی محلی

مهر ۱۳۹۹



شماره: ۱۴-۹۸-۶۹۰۳

تاریخ: ۹۶۹/۲۳

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای شمس آرا الهام
با شماره دانشجویی ۹۷۰۹۹۳۴ رشته و گرایش: مدیریت صنعتی-تولید و عملیات تحت عنوان
بررسی همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز گلستان) که در
تاریخ ۹۹-۰۷-۲۱ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل
اعلام می گردد:

قبول (با درجه:): ☒ مردود: ☐ نوع تحقیق: نظری ☐ عملی ☐			
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر سید محمد حسن حسینی		
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور	دکتر سعید آبیایی		
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر مجتبی غیائی		
۵- استاد ممتحن اول	دکتر محمد فتاحی		
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر بزرگمهر اشرفی		

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تبصره: در صورتی که کسی مردود شود حداکثر یکبار دیگر (در مدت مجاز تحصیل) می تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).

تقدیم اثر

تقدیم به خانواده ام ؛

به پاس قدر دانی از قلبی آکنده از عشق و معرفت که محیطی سرشار از سلامت و امنیت و آرامش و آسایش
برای من فراهم آورده اند.

تشکر و قدردانی

از اساتید بزرگوارم جناب آقای دکتر سید محمدحسن حسینی، جناب آقای دکتر سعید آیبافی
اصفهانی و جناب آقای دکتر علی فرهادی محلی برای تمام حمایت‌ها و زحمات بی دریغشان
سپاسگزاری می‌کنم.

از مدیران و پرسنل شرکت گاز استان گلستان به ویژه خانم دکتر پریناز سلیمانی پژوهشگر محترم شرکت
گاز، که مرا در رسیدن به اهدافم یاری نمودند صمیمانه تقدیر می‌کنم.

تعهد نامه

اینجانب الهام شمس آرا دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و صنایع دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی تاثیر همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز گلستان) تحت راهنمایی جناب آقای دکتر سید محمد حسینی متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود. استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی عوامل موثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی و پایداری سازمانی است. از نظر هدف، این تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت و روش این تحقیق توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شرکت گاز استان گلستان می باشد که از طریق نمونه گیری طبقه ای و با استفاده از فرمول کوکران اقدام به انتخاب نمونه آماری گردید. ابزار گردآوری داده ها نیز یک پرسشنامه است که شامل ۳۸ سوال بوده و داده های حاصل از آن با کمک مدلیابی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس تحلیل شده است. نتایج این تحلیل نشان می دهد:

شفاف سازی، نظارت و کنترل، نظام انگیزشی، مدیریت مشارکتی و معنویت در محیط کار بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد و تاثیر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تایید گردید. علاوه بر این، نقش میانجی گری همسوسازی اهداف فردی و سازمانی در رابطه بین متغیرهای ذکر شده با پایداری سازمانی تایید گردید.

واژگان کلیدی: پایداری سازمانی، اهداف سازمانی، همسوسازی

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات تحقیق.....	۱
۱-۱ مقدمه.....	۲
۲-۱ بیان مساله.....	۳
۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق.....	۵
۴-۱ چارچوب نظری.....	۷
۵-۱ اهداف تحقیق.....	۹
۱-۵-۱ هدف کلی.....	۹
۲-۵-۱ اهداف فرعی.....	۹
۶-۱ فرضیات.....	۱۰
۷-۱ قلمرو تحقیق.....	۱۱
۱-۷-۱ قلمرو مکانی.....	۱۱
۲-۷-۱ قلمرو زمانی.....	۱۱
۳-۷-۱ قلمرو موضوعی.....	۱۱
۸-۱ شرح اصطلاحات و واژگان به کار رفته در تحقیق.....	۱۱
فصل دوم: ادبیات تحقیق.....	۱۵
۱-۲ مقدمه.....	۱۶
۲-۲ اهداف فردی.....	۱۷
۲-۳ اهداف سازمانی.....	۱۹
۴-۲ همسویی اهداف فردی و سازمانی.....	۲۰
۱-۴-۲ عدم اطمینان محیطی.....	۲۶
۲-۴-۲ مدیریت بر مبنای ارزش.....	۲۸
۳-۴-۲ نظارت و کنترل.....	۳۲
۴-۴-۲ نظام انگیزشی پرداخت.....	۳۴
۵-۴-۲ مدیریت مشارکتی.....	۳۷

۴۲	۲-۴-۶-شفافیت
۴۸	۲-۴-۷-معنویت در محیط کار
۵۶	۲-۵-نوع استخدام
۵۸	۱-۵-۲-انواع استخدام
۶۲	۲-۶-پایداری سازمانی
۷۲	۱-۶-۲-شاخص های عملکرد پایداری سازمان
۷۷	۲-۷-پیشینه تحقیق
۷۷	۲-۷-۱-پیشینه داخلی تحقیق
۸۲	۲-۷-۲-پیشینه خارجی تحقیق
۹۱	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۹۲	۳-۱-مقدمه
۹۲	۳-۲-روش تحقیق
۹۳	۳-۳-طبقه بندی بر اساس هدف
۹۳	۳-۴-جامعه آماری
۹۵	۳-۵-نمونه آماری
۹۷	۳-۶-روش جمع آوری اطلاعات
۹۷	۳-۷-ابزار گردآوری داده ها
۹۹	۳-۸-روایی یا اعتبار ابزار اندازه گیری پژوهش
۱۰۰	۳-۹-پایایی ابزار اندازه گیری پژوهش
۱۰۲	۳-۱۰-روش تجزیه و تحلیل داده ها
۱۰۳	۳-۱۰-۱-ضرورت استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری
۱۰۴	۳-۱۱-خلاصه فصل
۱۰۵	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۱۰۶	۴-۱-مقدمه
۱۰۶	۴-۲-توصیف داده های پژوهشی
۱۰۶	۴-۲-۱-اطلاعات مربوط به جنسیت

۱۰۷.....	۴-۲-۲ اطلاعات مربوط به رده سنی
۱۰۸.....	۴-۲-۳ اطلاعات مربوط به وضعیت تحصیلی
۱۰۹.....	۴-۲-۴ اطلاعات مربوط به وضعیت نوع استخدام
۱۱۰.....	۴-۲-۵ اطلاعات مربوط به وضعیت سابقه خدمت
۱۱۱.....	۴-۳ تحلیل داده‌ها
۱۱۲.....	۴-۳-۱ مراحل اساسی اجرای تحلیل SEM
۱۱۲.....	۴-۳-۲ شکل کلی مدل معادلات ساختاری
۱۱۳.....	۴-۳-۳ برآورد مدل تحقیق
۱۱۵.....	۴-۳-۴ ارزیابی تناسب مدل
۱۱۵.....	۴-۳-۵ معیارهای ارزیابی برازش مدل (مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی)
۱۱۹.....	۴-۶ نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق
۱۳۰.....	۴-۷ خلاصه فصل
۱۳۱.....	فصل پنجم: نتیجه‌گیری
۱۳۲.....	۵-۱ مقدمه
۱۳۲.....	۵-۲ نتایج فرضیات پژوهشی
۱۳۲.....	۵-۲-۱ فرضیه اول
۱۳۳.....	۵-۲-۲ فرضیه دوم
۱۳۳.....	۵-۲-۳ فرضیه سوم
۱۳۳.....	۵-۲-۴ فرضیه چهارم
۱۳۴.....	۵-۲-۵ فرضیه پنجم
۱۳۴.....	۵-۲-۶ فرضیه ششم
۱۳۴.....	۵-۲-۷ فرضیه هفتم
۱۳۴.....	۵-۲-۸ فرضیه هشتم
۱۳۵.....	۵-۲-۹ فرضیه نهم
۱۳۵.....	۵-۲-۱۰ فرضیه دهم
۱۳۵.....	۵-۲-۱۱ فرضیه یازدهم

۱۳۶.....	۵-۲-۱۲ فرضیه دوازدهم
۱۳۶.....	۵-۲-۱۳ فرضیه سیزدهم
۱۳۶.....	۵-۲-۱۴ فرضیه چهاردهم
۱۳۷.....	۵-۲-۱۵ فرضیه پانزدهم
۱۳۷.....	۵-۲-۱۶ فرضیه شانزدهم
۱۳۸.....	۵-۳ بحث و نتیجه گیری مبتنی بر فرضیات
۱۴۷.....	۵-۴ پیشنهادات مبتنی بر فرضیات
۱۵۲.....	۵-۵ پیشنهادات به محققین آتی
۱۵۳.....	۵-۶ محدودیت ها
۱۵۹.....	منابع

فهرست جداول

جدول ۱-۲: تعاریف پایداری	۶۳
جدول ۱-۳: مشخصات جامعه آماری	۹۴
جدول ۲-۳: مشخصات نمونه آماری	۹۵
جدول ۳-۳: متغیرها و شماره گویه‌های پرسشنامه	۹۸
جدول ۴-۳: امتیازبندی مقیاس تحقیق	۹۹
جدول ۵-۳: ضرایب مربوط به آلفای کرونباخ	۱۰۲
جدول ۱-۴: توزیع جنسیت پاسخ دهندگان	۱۰۷
جدول ۲-۴: وضعیت رده سنی پاسخ دهندگان	۱۰۸
جدول ۳-۴: وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان	۱۰۹
جدول ۴-۴: وضعیت نوع استخدام پاسخ دهندگان	۱۱۰
جدول ۵-۴: وضعیت سابقه خدمت پاسخ دهندگان	۱۱۱
جدول ۶-۴: مقادیر اشتراکی و پایایی ترکیبی متغیرها	۱۱۶
جدول ۷-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۱	۱۱۹
جدول ۸-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۲	۱۲۰
جدول ۹-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۳	۱۲۰
جدول ۱۰-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۴	۱۲۱
جدول ۱۱-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۵	۱۲۱
جدول ۱۲-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۶	۱۲۲
جدول ۱۳-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۷	۱۲۲
جدول ۱۴-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۸	۱۲۳
جدول ۱۵-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۹	۱۲۴
جدول ۱۶-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۱۰	۱۲۴
جدول ۱۷-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۱۱	۱۲۵
جدول ۱۸-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۱۲	۱۲۶
جدول ۱۹-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۱۳	۱۲۶
جدول ۲۰-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۱۴	۱۲۷
جدول ۲۱-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۱۵	۱۲۸
جدول ۲۲-۴: خلاصه نتایج فرضیه ۱۶	۱۲۸
جدول ۲۳-۴: خلاصه نتایج تحقیق	۱۲۹

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۱ مدل مفهومی تحقیق	۸
نمودار ۴-۱ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت	۱۰۷
نمودار ۴-۲ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب رده سنی	۱۰۸
نمودار ۴-۳ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات	۱۰۹
نمودار ۴-۴ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب نوع استخدام	۱۱۰
نمودار ۴-۵ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت	۱۱۱
نمودار ۴-۶ نمایش مراحل اساسی اجرای SEM	۱۱۲
نمودار ۴-۷ مدل ضرایب استاندارد شده تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS	۱۱۴
نمودار ۴-۸ مدل مقادیر z (t-value) تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS	۱۱۸

فصل اول: کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

یکی از منازعه‌های تاریخی که بین سازمان و فرد وجود داشته و تا عصر حاضر ذهن مدیران، مسئولان سازمانی و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده است، همسویی اهداف فرد و سازمان است. مدیران، مسئولان سازمانی و نظریه‌پردازان مدیریت همواره در این فکر بوده‌اند که چگونه می‌توان بین هدف‌های فرد و سازمان آشتی برقرار کرد و این تفکر در تمامی نظریه‌های سازمان و مدیریت تبلور یافته است. فرضاً نظریه‌های انگیزشی، اعم از فرآیندی یا محتوایی، کوشیده‌اند تا تبیینی از کار در سازمان و انگیزه‌های آدمی ارائه دهند. بر اساس برخی از این نظریه‌ها، زمانی فرد به کار برانگیخته می‌شود که نیازهای او، خواه مادی یا غیرمادی ارضا شوند. در چنین حالتی، کار که هدف سازمان است، هدف فرد نیز قرار می‌گیرد زیرا که ارضا کننده نیازهای اوست. در نظریه‌هایی دیگر، نفس کار را برانگیزاننده می‌دانند و می‌کوشند تا کار را برای فرد به گونه‌ای طراحی کنند که موجب انگیزش وی شود، در این صورت کار باعث انگیزش فرد می‌شود و هدف‌های سازمان نیز با انجام آن تحقق می‌یابند. از طرف دیگر، با توجه به مباحثی مانند گرم شدن زمین، محدودیت منابع، لزوم توجه به پایداری سازمانی و حفظ یک ثبات در بستر همواره متغیر مسایل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. لذا، این مساله مهم است که بین اهداف فردی و سازمانی به گونه‌ای همسویی رخ دهد که در نهایت پایداری سازمانی در بهترین حالت ممکن صورت پذیرد و کلیه شاکله سازمان و اجزای آن بتوانند از مزایای آن بهره‌مند شوند. لذا با توجه به این مهم، در این فصل ابتدا به طرح مساله‌ای در این باب پرداخته شده و بعد از بررسی ادبیات تحقیق، به طرح اهداف، مدل و فرضیات مرتبط پرداخته و در ادامه با تعیین قلمرو تحقیق و تعریف اصطلاحات پژوهش، این فصل به پایان می‌رسد.

۱-۲ بیان مساله

کارایی و اثربخشی هر سازمانی تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمانی به کار گیرند (بحرینی، ۱۳۹۷، ۱). هدف‌گذاری فرآیندی رسمی است که طی آن مقاصد و اهدافی که برای کسب و کار، واحد سازمانی و یا گروه کاری در نظر گرفته می‌شود. تحقق این اهداف و مقاصد ممکن است به همراهی افرادی بیرون از واحد، مانند همکاران و یا مدیران ارشد بخش‌های دیگر سازمان نیاز داشته باشد. وقتی هدفی تعیین می‌شود، کلیه کارکنان عهده‌دار دستیابی به نتایجی مشخص در سطح فردی یا تیمی می‌شوند، چراکه هدف‌گذاری چشم‌اندازی بلندمدت برای فرد خلق می‌نماید و به این ترتیب انگیزه‌ای قوی در فرد و تیم برای رسیدن به آن ایجاد می‌کند. مزیت دیگر تعیین هدف، کمک به شما در نحوه تمرکز روی منابع و وقت‌تان است. اهداف فردی در سازمان نشان می‌دهند که هر فردی در تحقق اهداف واحد سازمان چگونه نقش دارد و اهداف سازمانی، شامل مواردی است که گروه کاری در یک دوره زمانی مشخص، می‌خواهد به آن دست یابد (لوسی و هیل، ۱۳۹۰، ۱۵). حال در این بین مدیران باید بر اهداف سازمانی تأکید داشته باشند. این اهداف باید قابل لمس، قابل تأیید و قابل سنجش یا اندازه‌گیری باشند که با استفاده از این اهداف، بتوان موجبات انگیزش و تحریک کارکنان را به وجود آورد. ارزش مدیریت مبتنی بر هدف در این است که می‌تواند هدف‌های کوچک سازمانی را به صورت هدف‌های خاص، برای واحد سازمان و اعضای آن درآورده و سازمان را به واحدها و اجزای کوچکتر تبدیل کند. این سلسله اهداف باعث می‌شود که بین هدف‌های یک سطح سازمان با هدف‌های سطح دیگر سازمان ارتباط برقرار شود (رابینز، ۱۳۹۸، ۲۵). در این میان همسویی اهداف سازمان، موجب اثربخشی در سازمان می‌شود، در سازمان‌های همسو، کارکنان و مشتریان از رضایت بالاتری برخوردارند و منافع بیشتری به ذینفعان، باز می‌گردد، البته لازم به ذکر است که مدیریت، هدف فرد و

سازمان هیچگاه با هم یکی نمی‌شوند بلکه تلاش در آن است که هدف‌های مذکور حتی‌المقدور به هم نزدیک شده و از شدت تضاد بین آنها کاسته شود (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۴، ۷۶). با توجه به اینکه در دهه‌های اخیر به دلیل اهمیت یافتن اقتصاد دانش محور، انسان ارزشمندترین سرمایه سازمان تلقی شده و اهمیت انسان به عنوان دارایی فکری و سرمایه معنوی روز به روز در سازمان در حال افزایش است و درواقع به عنوان یک ابزار مولد به حساب می‌آید (قلی پور، ۱۳۹۶، ۵). بنابراین، قدرت واقعی همسوسازی زمانی مشخص می‌شود که اهداف جاری شده در واحدهای سازمان، در هماهنگی با اهداف و استراتژی های سازمان باشد و ایده‌آل آن است که هر فردی اهداف خودش را بداند و از ارتباط آنها با اهداف واحد سازمانی خود درک درستی داشته باشد و متوجه باشد که فعالیت‌های واحدش چه نقشی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد (لوسی و هیل، ۱۳۹۰، ۱۶). تحقیقات محدودی در خصوص همسوسازی اهداف فردی و سازمانی در داخل کشور انجام شده است (فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۴)؛ فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳)؛ سیدجوادین و پورولی (۱۳۸۸)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۸۵)). هم چنین، تاثیر این همسویی بر پایداری سازمانی در تحقیقات داخلی اصلا مورد بحث قرار نگرفته است و شواهد چنین تحقیقاتی در خارج از کشور نیز بسیار محدود و کم است. لذا، در حوزه همسوسازی اهداف فردی و سازمانی، شکاف تحقیقاتی ملموسی قابل مشاهده است که این تحقیق می‌تواند به این مهم پرداخته و به شفاف سازی این رابطه کمک نماید. بنابراین با توجه به توضیحات داده شده، هدف از تحقیق حاضر بررسی عوامل موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و نقش آن در پایداری سازمانی است. پایداری یک سازمان نیز دربرگیرنده ابعادی مانند پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی است که نقش بسیار مهمی در مانایی یک صنعت دارد. هر چقدر وسعت یک صنعت بیشتر باشد، اهمیت همسوسازی اهداف و پایداری سازمانی پررنگ تر خواهد بود. یکی از این صنایع مادر و بسیار حیاتی در کشور، صنعت گاز است که در ابعاد پایداری سازمانی به ویژه بعد اقتصادی و محیط زیستی نقش کلیدی بازی می‌کند و اختلال در هر بخش از این صنعت می‌تواند منجر به ضررهای اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی بسیاری برای کشور گردد.

در این بین، شرکت گاز استان گلستان به عنوان یکی از زیرمجموعه های صنعت گاز کشور، نقش پررنگی در اقتصاد این استان و کشور بازی می نماید که به نظر می رسد بررسی همسوسازی اهداف و پایداری سازمانی در آن بتواند به شناخت فضای حاکم بر شرکت و تدوین استراتژی های مناسب در این زمینه و رفع نواقص احتمالی کمک نماید. شرکت گاز گلستان در محدوده این استان که شامل مساحتی حدود ۲۰۴۳۷ کیلومتر مربع و متشکل از ۱۴ شهرستان، ۲۹ شهر، ۱۵ بخش و ۶۰ دهستان که حدود ۴۹ درصد آن روستایی و ۵۱ درصد آن شهری می باشد مشغول به فعالیت است. این شرکت همگام با سایر شرکتهای گاز استانی در بهار توسعه صنعت نفت می کوشد همسو با فرآیند پرشتاب توسعه ایفاگر نقشی متناسب و شایسته در این استان باشد. نگاهی کوتاه به کارنامه پنج ساله استان گلستان گویای این مدعاست که مدیریت و کارکنان این شرکت هر سال را با کارآیی و راندمانی بهتر از سال گذشته پشت سر می گذارند و بر این باورند به تمامی اهداف سازمان که اساسی ترین آن رضایت مندی مشتریان و توسعه خدمات گازرسانی در کوتاهترین زمان ممکن است دست یابند. لذا با توجه به این مهم که نشان از همسویی اهداف فردی با اهداف سازمانی در این شرکت دارد، این سوال مطرح می شود که چنین همسویی چه نقشی در پایداری سازمانی شرکت گاز دارد و نوع استخدام (قطعی یا قراردادی) در این بین چه تاثیری می گذارد؟

۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق

پایداری سازمانی موضوعی است که در سالهای اخیر مورد توجه بیشتری قرار گرفته و به معنای حفظ و توسعه عملکرد سازمان در بلندمدت است تا از این طریق، بتوان رضایت ذی نفعان را در طول زمان به دست آورد. کمیته جهانی محیط زیست و توسعه، توسعه پایدار را این گونه تعریف می کند: «پیشرفت و توسعه ای که نیاز نسل فعلی را برآورده سازد، بدون آنکه حق و توان نسل آتی را در برآورده کردن نیازهایش از محیط زیست و منابع طبیعی به مخاطره اندازد». به طور کلی یک سازمان اگر بخواهد پایدار بماند، باید نه تنها در زمان حال بلکه در آینده نیز خوب کار کند و همواره سعی در کسب رضایت گروه های متعدد ذی نفعان

داشته باشد. در سازمان‌های پایدار، هدف، ایجاد توازن بین منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در بلندمدت است. بقای سازمان‌ها در شرایط پیچیده و متغیر کنونی، مستلزم به‌کارگیری نگرشی نو در تدوین استراتژی‌های سازمانی است و کاملاً بجا است که در دنیای تجاری امروزی، فقط «تغییر» را ثابت و پایدار بدانیم. در چنین شرایطی، برگزیدن دیدگاه سیستمی و همه‌جانبه برای مدیریت سازمان‌ها الزامی است. در گذشته‌ای نه‌چندان دور، تصمیمات سازمان‌ها تنها متأثر از نیازهای فعلی مشتریان و سودآوری مورد نظر سهامداران سازمانی بود، اما امروزه با ظهور ذی‌نفعان متعدد، رقابت سازمان‌ها گسترده‌تر شده و کسب رضایت گروه‌های متعدد ذی‌نفعان، لازمه توسعه و بقای سازمانی محسوب می‌شود. انواع ذی‌نفعان سازمان‌ها عبارت است از: مدیران، سهامداران، کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان، اتحادیه‌های کارگری، رسانه‌های جمعی، رقبا، موسسات مالی، دولت‌ها، ذی‌نفعان با اهداف خاص مانند گروه‌های دوست‌دار محیط‌زیست. ذی‌نفعان از آن جهت که به سازمان در دستیابی به اهدافش کمک می‌کنند، باارزش هستند و شرط ماندگاری سازمان‌ها، پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان گوناگون و تلاش برای جلب رضایت آنها است. بخش مهمی از گروه ذی‌نفعان داخلی را کارکنان سازمان‌ها تشکیل می‌دهند که با نام مشتریان داخلی نیز شناخته می‌شوند. همسو بودن اهداف این ذی‌نفعان با اهداف سازمان می‌تواند پتانسیل بسیار مهم و حیاتی برای دستیابی به پایداری سازمانی باشد که تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد. این مساله اهمیت بررسی رابطه بین همسوسازی اهداف فردی و سازمانی با پایداری سازمانی را مشخص می‌نماید.

از طرف دیگر، توجه روزافزون فرآیند بهبود مستمر کیفیت محیط کار و محیط زیست و همچنین حفظ و صیانت از منابع مادی بویژه ارتقای سطح سلامت و کیفیت زندگی موجب شده که برنامه ریزیهای توسعه در بسیاری از کشورهای جهان بر اصول توسعه پایدار و سیاست حفظ منابع انسانی و محیط‌های زیست و کار استوار شود. براین اساس، هر ساله به منظور کنترل جنبه های زیست محیطی و در صورت نیاز، انجام اقدامهای اصلاحی، اندازه گیری آلاینده های زیست محیطی (گازهای خروجی ازدودکش هیتر ایستگاههای CGS و آلودگی صوتی ناشی از فعالیت ایستگاههای TBS در زمان اوج مصرف گاز در شرکت گاز استان

گلستان انجام می شود. بنابراین، این شرکت همواره به منابع انسانی و اقتصادی خود مسئولانه توجه نموده و خواهان این است که با ایجاد یک همراهی بین نیروهای داخلی با سازمان به رشد و بهره وری بالاتر دست یابد. لذا با توجه به لزوم حفظ پایداری سازمانی به منظور مانایی در بازار و حفظ ارزش ها برای نسل های فعلی و آتی رسیدگی به عوامل موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و تاثیر آن ها بر پایداری سازمانی از اهمیت و ضرورت لازم برخوردار می باشد.

۴-۱ چارچوب نظری

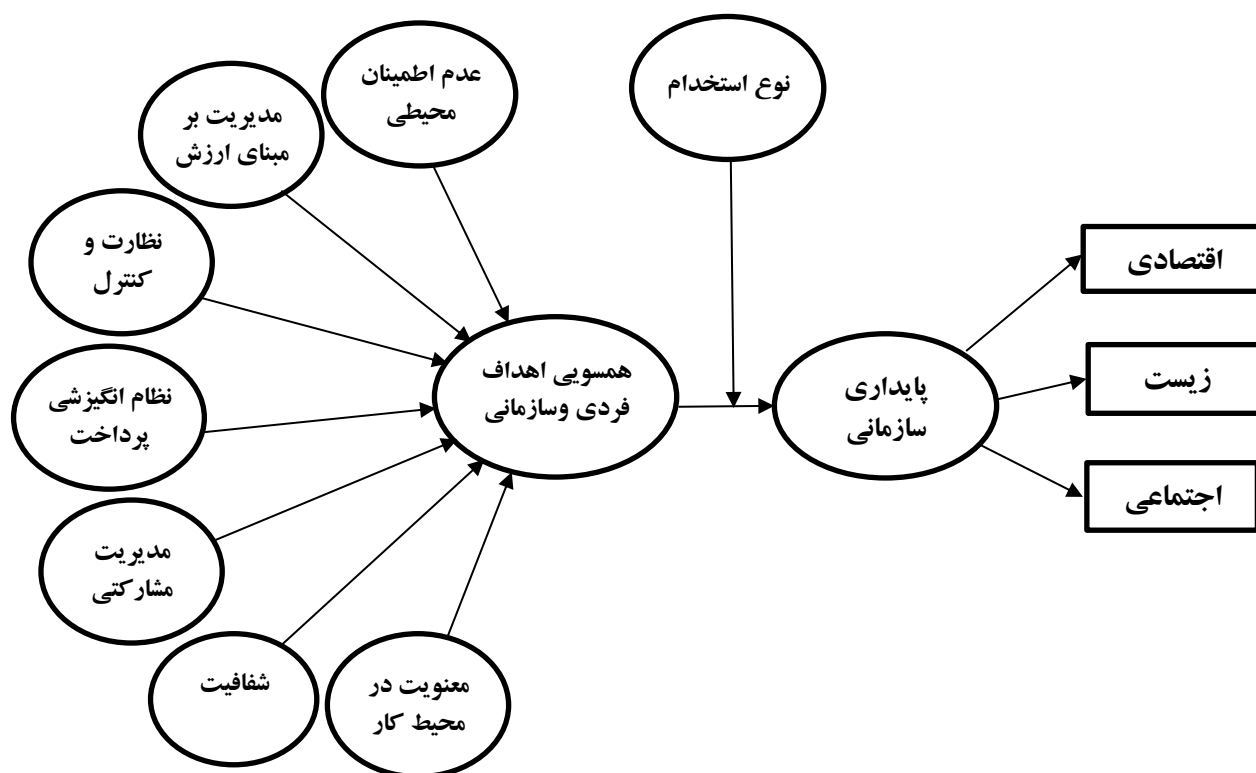
مدل تحقیق حاضر در بخش عوامل موثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی از دل تحقیق سیدجوادین و پورولی (۱۳۸۸)، بخش ابعاد پایداری سازمانی از مقاله نسترن و همکاران (۱۳۹۲) و هم چنین در بخش ارتباط همسویی اهداف و پایداری از مقاله سجادی و بنایی قدیم (۱۳۹۳) و پودگورودنیچنچو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) و دیک و همکاران^۲ (۲۰۱۹) استخراج شده است. سید جوادین و پورولی (۱۳۸۸) در تحقیق خود به بررسی تاثیر ابعاد موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی پرداخته و نشان دادند که به ترتیب معنویت در محیط کار و نظام انگیزشی پرداخت بیشترین تاثیر و نظارت و کنترل کمترین تاثیر را دارند. نسترن و همکاران (۱۳۹۲) سه اصل را در توسعه پایدار مطرح می سازند که می توانند به عنوان ابعاد پایداری سازمان لحاظ شوند. این ابعاد شامل پایداری اجتماعی، پایداری اقتصادی و پایداری زیست محیطی است.

دیک و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با ابعاد پایداری سازمانی پرداخته و نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر ابعاد پایداری سازمانی تاثیرگذار است این در حالی است که پودگورودنیچنچو و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود، همسوسازی اهداف را یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی معرفی می کند. سجادی و بنایی قدیم (۱۳۹۳) در تحقیق خود اشاره می کنند مدیریت پایداری نیازمند

^۱ - Podgorodnichenko et al

^۲ - Dyck et al

تعریف اهداف پایداری است که از طریق استراتژی ها و شاخص ها باید دایما بررسی و ارزیابی شوند. هم چنین، به نقل از فیکسل و همکاران (۱۹۹۹) اشاره می کند که فرآیند ارزشیابی عملکرد پایداری شامل سه مرحله برنامه ریزی است که در بخش برنامه ریزی، مراحل شامل توسعه یک سیاست پایداری، شناسایی جنبه های مهم، تعریف اهداف، انتخاب شاخص ها و تعیین اهداف است. این مساله نشان می دهد که اهداف همواره در رسیدن به پایداری سازمانی موثر هستند. با توجه به بررسی های مطرح شده می توان گفت که همسوسازی اهداف در پایداری سازمانی نقش داشته و همسوسازی اهداف نیز متاثر از متغیرهای ذکر شده در شکل ۱-۱ می باشد.



نمودار ۱-۱ مدل مفهومی تحقیق

(منبع: برگرفته از تحقیقات گذشته)

۱-۵ اهداف تحقيق

۱-۵-۱ هدف كلي

بررسی تاثیر همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی

۱-۵-۲ اهداف فرعی

۱. تعیین تاثیر عدم اطمینان محیطی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی
۲. تعیین تاثیر مدیریت بر مبنای ارزش بر همسویی اهداف فردی و سازمانی
۳. تعیین تاثیر نظارت و کنترل بر همسویی اهداف فردی و سازمانی
۴. تعیین تاثیر نظام انگیزشی پرداخت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی
۵. تعیین تاثیر مدیریت مشارکتی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی
۶. تعیین تاثیر شفافیت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی
۷. تعیین تاثیر معنویت در محیط کار بر همسویی اهداف فردی و سازمانی
۸. تعیین تاثیر همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی
۹. تعیین تاثیر عدم اطمینان محیطی بر پایداری سازمانی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی
۱۰. تعیین تاثیر مدیریت بر مبنای ارزش بر پایداری سازمانی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی
۱۱. تعیین تاثیر نظارت و کنترل بر پایداری سازمانی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی
۱۲. تعیین تاثیر نظام انگیزشی پرداخت بر پایداری سازمانی از طریق اهداف فردی و سازمانی
۱۳. تعیین تاثیر مدیریت مشارکتی بر پایداری سازمانی از طریق اهداف فردی و سازمانی
۱۴. تعیین تاثیر شفافیت بر پایداری سازمانی از طریق اهداف فردی و سازمانی
۱۵. تعیین تاثیر معنویت بر پایداری سازمانی از طریق اهداف فردی و سازمانی
۱۶. تعیین تاثیر تعدیل کنندگی نوع استخدام، بر رابطه بین همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی

۱-۶ فرضیات

۱. عدم اطمینان محیطی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.
۲. مدیریت بر مبنای ارزش بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.
۳. نظارت و کنترل بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.
۴. نظام انگیزشی پرداخت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.
۵. مدیریت مشارکتی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.
۶. شفافیت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.
۷. معنویت در محیط کار بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.
۸. همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.
۹. عدم اطمینان محیطی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.
۱۰. مدیریت بر مبنای ارزش از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.
۱۱. نظارت و کنترل از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.
۱۲. نظام انگیزشی پرداخت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.
۱۳. مدیریت مشارکتی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.
۱۴. شفافیت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.
۱۵. معنویت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.
۱۶. نوع استخدام، تاثیر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی را تعدیل می کند.

۷-۱ قلمرو تحقیق

۱-۷-۱ قلمرو مکانی

جامعه آماری در پژوهش حاضر، کارکنان شرکت گاز استان گلستان می باشد.

۲-۷-۱ قلمرو زمانی

تحقیق از بهمن ماه ۱۳۹۸ تا شهریور ماه ۱۳۹۹ به طول انجامیده است.

۳-۷-۱ قلمرو موضوعی

این تحقیق در حوزه صنعت، مدیریت منابع انسانی و پایداری محیط زیست قرار می گیرد.

۸-۱ شرح اصطلاحات و واژگان به کار رفته در تحقیق

- **همسوسازی اهداف فردی و سازمانی:** همسویی حالت بهینه ای است که در آن استراتژی، کارکنان، مشتریان و فرایندهای کاری کلیدی با هم در راستای تحقق سود، منافع و رشد جهت گیری می کنند. در سازمان های همسو، کارکنان و مشتریان از رضایت بالاتری برخوردارند و منافع بیشتری به ذی نفعان بازمی گردد (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۸۵، ۴-۵). ادبیات مدیریت استراتژیک اعلام می دارد که همسویی ارجحیت ها منجر به افزایش و تقویت عملکرد سازمانی می گردد. بر طبق نظریه هدف گذاری، افراد زمانی انگیزه بیشتری خواهند یافت و به اهدافشان خواهند رسید که انتظارات پیش روی خود در سازمان را بشناسند (آیزز^۱، ۲۰۱۵، ۱۷۱-۱۷۲).
- **عدم اطمینان محیطی:** عدم اطمینان نشان از آن دارد که تصمیم گیران اطلاعات کافی درباره عوامل محیطی در اختیار نداشته و به راحتی قادر به پیش بینی تغییرات خارجی و بیرونی نیستند.

¹ Ayers

عدم اطمینان محیطی ریسک شکست در پاسخ های سازمانی را افزایش داده و محاسبه هزینه ها و احتمالات پیش روی تصمیمات مختلف را دشوار می سازد (مادیندا^۱، ۲۰۱۴، ۷۷۵).

- **مدیریت بر مبنای ارزش:** مدیریت بر اساس ارزشها یک ابزار رهبری استراتژیک نوین است که شالوده ارزشی دارد. اصولاً این ابزار نو اهداف ساده سازی، هدایت و تضمین تعهد را محقق می سازد. در سازمانی که به وسیله ارزشها مدیریت می شود و مدیریت بر مبنای ارزش اعمال می گردد، تنها یک رئیس وجود دارد و آن ارزشهایی است که سازمان برای خود تعیین کرده است (بریمانی و نیازآذری، ۱۳۹۵، ۳).

- **نظارت و کنترل:** سازمان ها برای هدایت فعالیت های خود در مسیر نیل به اهداف تعیین شده، به برنامه ریزی می پردازند؛ در این مسیر همواره ممکن است که موانع و محدودیت هایی بروز کنند و سیستم سازمانی را منحرف سازند. هر یک از این موانع ممکن است عاملی برای انصراف یا متوقف ساختن حرکت سازمان گردد؛ بنابراین، همواره باید از یک ساز و کار اصلاح کننده یا خرده سیستم کنترل برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دست یابی به اهداف تعیین شده استفاده گردد (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۳۴).

- **نظام انگیزشی پرداخت:** یکی از این ابزارها، شناسایی و درک ابزار انگیزشی در جهت دست یابی به اهداف سازمانی می باشد. در این راستا نظام جبران خدمات یا نظام پرداخت حقوق و دستمزد می تواند به عنوان ابزار انگیزشی به کار آید. آنچه که حایز اهمیت است آن که سازمان ها در نظام جبران خدمات بایستی هم انتظارات متقابل کارکنان و هم عدالت و برابری را رعایت نمایند (سیدجوادین و پورولی، ۱۳۸۸، ۶۶-۶۵).

¹ Madinda

- **معنویت در محیط کار:** معنویت در محیط کار شامل تلاش ها در جهت یافتن مقصد نهایی در زندگی کاری، گسترش و بهبود ارتباطات قوی با همکاران و دیگر افراد مرتبط در کار، و همسویی بین باورهای اصلی افراد و ارزش های سازمانی آنها می باشد (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۲۹-۲۸).
- **پایداری سازمانی:** پایداری سازمانی نیازمند نظام راهبری پایداری است. پایداری سازمان به منافع درازمدت سازمان و اینکه سازمان در بلند مدت بتواند رضایت ذی نفعان را جلب کند، توجه دارد (قوجاخانلوزارع، ۱۳۹۵، ۳۱-۳۰).
- **مدیریت مشارکتی:** مدیریت مشارکتی یکی از رویکردهای نسبتاً جدید مدیریت به شمار می رود که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی، تلاش می کند راهکارهایی برای حضور فعالانه کلیه افراد در سازمان ها بیابد (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۳۷).
- **شفافیت:** شفافیت به معنای ادراک از کیفیت اطلاعاتی است که به طور آگاهانه از جانب فرستنده اطلاعات به اشتراک گذاشته شده است و بر خلاف آنچه که اکثر پژوهشگران تصور می کنند، شفافیت یک سازه تک بعدی نیست بلکه این مفهوم ترکیبی از ویژگی هایی همچون آشکار سازی اطلاعات، وضوح اطلاعات، و صحت اطلاعات است (درخشان و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۴۹-۱۴۸).

فصل دوم: ادبیات تحقیق

۲-۱ مقدمه

همسویی سازمانی به عنوان راهی برای افزایش اثربخشی سازمانی معرفی شده است و در نتیجه در موفقیت سازمان سهم به سزایی دارد. این مفهوم بسیار پیچیده بوده و از دیدگاه های مختلفی به آن نگریسته شده است و از ابعاد مختلفی توضیح یافته است. اما علی رغم اهمیت فزاینده این مفهوم و نقش آن در موفقیت و پایداری سازمانی، تلاش های اندکی برای سنجش و ارزیابی آن صورت گرفته اند (لیمانی و همکاران^۱، ۲۰۱۵، ۵۲). از دیگر سو، مدیریت پایداری و تلفیق آن در سازمان ها از دیدگاه های مختلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. عوامل گنجانده شده در پایداری سازمانی شامل مدیریت استراتژیک، توسعه سازمانی و تغییر، عوامل تغییر و رهبری، یادگیری سازمانی، مشارک ذی نفعان، سازمان پایدار، و مدل های کسب و کار پایدار می گردند. عوامل درونی و بیرونی مختلفی در سازمان بر وقوع پایداری سازمانی تاثیر می گذارند که باید به دقت مورد بررسی و سنجش قرار گیرند. به این ترتیب، دیدگاه یکپارچه ای مورد نیاز است تا واحدهای فردی و سازمانی به عنوان عوامل تغییر برای تحقق پایداری را شناسایی کند و سپس انگیزه ها و محرک های این واحدها را مشخص سازد. به این ترتیب شناسایی عوامل زمینه ساز (درونی و بیرونی) پایداری سازمانی و پیامد های آن از اهمیت فوق العاده ای برخوردار خواهد بود (کیسنری و بامگارتنر^۲، ۲۰۱۹، ۳). فصل حاضر تلاش دارد تا مروری بر ادبیات تحقیقاتی مربوط به همسویی اهداف فردی و سازمانی با توجه به عواملی همچون عدم اطمینان محیطی، مدیریت بر مبنای ارزش، نظارت و کنترل، نظام انگیزشی پرداخت، مدیریت مشارکتی، شفافیت و معنویت در محیط کار، نوع استخدام، پایداری سازمانی از جهات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی داشته و تعریف و تبیین هر کدام از این مولفه ها را به اختصار بیان کند. این فصل همچنین گزیده ای از تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق حاضر را ارائه نموده و در انتها خلاصه ای از عناوین گنجانده شده در این فصل را مطرح می کند.

¹ Limani

² Kiesnere and Baumgartner

۲-۲-اهداف فردی

آنچه که امروز در مطالعات سازمانی مطرح می باشد، توجه به افراد و کارکنان به عنوان یک موجود انسانی با نیازها و اهداف گوناگون است. انسان موجودی با خصوصیات منحصر به فردی می باشد، او کار را سنجیده و بر اساس اهداف خود آن را انتخاب می نماید. افراد هدفی را انتخاب نموده و مقدمات کار خویش را به گونه ای می چینند که در جهت ارضای نیازها و انگیزه هایشان باشد و در همین راستا احساس می کند که این کار را انجام می دهد تا به اهداف مورد نظر دست یابد. شواهد در علوم رفتاری نشان می دهد که تنظیم اهداف، موجب افزایش عملکرد کارکنان می گردد. از دیدگاه تئوری چند سطحی انتخاب، افراد در گروه های کاری نیز به دنبال حداکثر کردن منافع شخصی خود، از طریق دنبال نمودن اهداف شخصی شان با هزینه اهداف گروهی هستند. بنابراین یک مسئله اساسی در مدیریت گروه های کاری، افزایش همسویی اهداف فردی و گروهی است که از این طریق، افراد سازمانی شاهد ایجاد تعارض بین اهداف خود و اهداف گروهی نمی باشند. در چنین شرایطی، افراد و کارکنان احساس می کنند که با گروه یکی هستند، زیرا در می یابند که اهداف گروهی همسو با اهداف فردی آن ها می باشد (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۳، ۷).

افراد برای رسیدن به خواسته ها و اهداف خود تلاش می کنند و سازمان می تواند وسیله ای برای نیل به این اهداف باشد، سازمان ها نیز برای بقا خود باید به طور دقیق اهداف افراد را شناسایی و در جهت ارضای آنها به شکل معقول، منطقی و هدفمند اقدام کنند. به عبارت دیگر، وجود نیاز، فرد را وادار می دارد که در جهت آن تلاش کند. افرادی که از روحیه بالایی برخوردارند به تلاش بیشتری برای رسیدن به اهداف سازمانی دست می زنند. در مباحث مربوط به نظریه های نیاز که آبراهام مازلو^۱ آن را سلسله مراتب نیازها و فردریک هرزبرگ^۲ آن را تئوری دو عاملی و داگلاس مک گریگور^۳ آن را تئوری Y و X نامیده اند، همه آنها به این نکته می پردازند که یک بخش از نیازها مربوط به تحقق اهداف فردی یا شخصی است که فرد در جهت آن تلاش

¹ Abraham Maslow

² Frederick Herzberg

³ Douglas McGregor

می کند. به طور کلی، فرد برای اینکه به یک سازمان بپیوندد یا در یک سازمان با میل و علاقه تلاش کند، اهدافی را در نظر می گیرد که اگر آنها را در یک طیف پیوستار قرار دهیم، یک سمت آن توجه به عوامل مادی (انسان اقتصادی) و سمت دیگر آن توجه به عوامل معنوی (انسان اجتماعی، انسان کمال خواه) قرار می گیرد. مهم ترین اهداف فردی عبارتند از:

(۱) **داشتن شغل متناسب با توانایی فردی:** افراد دوست دارند از نظر مالی متکی به خود باشند و نیازهای مادی خود را تامین کنند که لازمه آن داشتن شغل متناسب با توانایی های جسمی، ذهنی و روحی است. به عبارت دیگر، فرد زمانی از توانایی های لازم شغلی برخوردار است که قادر به شناخت و درک مسئله یا مشکل باشد و بتواند بهترین گزینه را برای حل آن انتخاب کند.

(۲) **برخورداری از حقوق و مزایای معقول:** افراد دوست دارند بر پایه رابطه مبادله و عدل و انصاف، حقوق و مزایا دریافت کنند. نظریه برابری این موضوع را به روشنی بیان می کند. بر اساس نظریه مذکور، هر فرد خود را با یکی از کارکنان سازمان یا خود را با دوستان و همکاران در سایر سازمان ها و یا با مشاغل قبلی، با توجه به سطح تحصیلات، سابقه خدمت و میزان فعالیت و سختی کار مقایسه می کند. در صورتی که از حقوق و مزایای هم سطح یا بیشتر برخوردار باشد، احساس رضایت می کند که با عملکرد بهتر و انگیزه بیشتر همراه خواهد بود و زمانی که نسبت ستاده (حقوق و مزایا) به داده (تحصیلات، سابقه خدمت، میزان و نوع فعالیت) در مقایسه با دیگران کمتر باشد، ممکن است سطح انگیزش را کاهش دهد.

(۳) **برخورداری از محیط کار مناسب:** در محیط آرام، سرعت تغییرات بسیار کند است به طوری که عوامل موثر بر تصمیم گیری قابل پیش بینی است. در حالی که در محیط پیچیده یا متغیر از آنجا که سرعت تغییرات زیاد است و عوامل متعددی در تصمیم گیری دخالت دارند، اتخاذ تصمیم با سطح اطمینان بالا (ضریب اطمینان بالا) بسیار مشکل و گاهی ناممکن می گردد و همین ابهام در تصمیم گیری منتهی به فشار روحی، فرسودگی جسمی و خستگی خواهد شد (اعلایی و امی، ۱۳۹۴، ۳).

۳-۲ اهداف سازمانی

جهان ما، خود یک سازمان محسوب می شود. همه ما متولد می شویم، به مدرسه می رویم، کار می کنیم و در سازمان ها بازنشسته می شویم. با انتخاب اهداف، سازمان، افراد سازمانی خود را تعیین و مسیر کاری و فعالیت آنان را معین می سازد. اهداف سازمانی، مسیر یا جهت را تعیین می کنند. افراد و سازمان های بی هدف، گیج و مبہوت می مانند و در برابر تغییرات محیط، بدون اینکه بدانند چه می خواهند، دست به تلاش و فعالیت بیهوده می زنند. اهداف سازمان موجب ایجاد یک مقصد مشترک یا تلفیق اهداف، پیرامون آنچه تلاش های اعضا می تواند بر آن متمرکز شود می باشد. هدف سازمانی نوعی وضعیت مطلوب است که سازمان قصد رسیدن به آن را دارد و نمایانگر یک نتیجه یا نقطه نهایی است که تلاش های سازمان در آن جهت صورت می گیرد. اهداف و نتایج در سه سطح مختلف در سازمان ها مطرح می شوند: (۱) اهداف سطح فردی، (۲) اهداف سطح گروهی و (۳) اهداف سطح سازمانی. هر چند در بین این اهداف، اهداف سازمانی بر سایر اهداف اولویت دارد. اما همسویی بین آن ها و رابطه متقابل آنها می تواند منجر به اثر بخشی سازمان گردد (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۳، ۷).

وقتی فعالیت های افراد به صورت مشترک با محدوده های مشخص تعریف شود، یک سازمان شکل می گیرد. برای تشکیل سازمان افراد ابتدا به شکل غیررسمی در یک جا جمع می شوند و نتیجه تصمیمات خود را برای تشکیل یک سازمان به شکل مدون و مکتوب در می آورند و سازمان رسمی را شکل می دهند. وقتی سازمان رسمی تشکیل شد، افراد در داخل سازمان برای رفع نیازهای اجتماعی خود، دوباره سازمان های غیررسمی را به وجود می آورند. از نظر محققین، سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی با یک ساختار آگاهانه و هدفمند فعالیت های مشخصی را انجام می دهد و دارای مرزهای شناخته شده ای است. این تعریف چهار رکن اساسی دارد:

- (۱) سازمان یک نهاد اجتماعی تلقی می شود، چون سنگ زیربنای سازمان افراد هستند که دارای نقش ها و روابط متقابل و وظایف مهم هستند؛
- (۲) سازمان در جهت رسیدن به یک هدف یا مقصود یا مأموریت خاصی تلاش می کند؛
- (۳) سازمان دارای ساختاری است که از چند زیرسیستم به صورت آگاهانه و هماهنگ تشکیل می شود؛
- (۴) سازمان دارای محدوده و مرزهای مشخصی است که قلمرو آن به وسیله اعضای سازمان یا توسط قانون تعیین می گردد.

زمانی که سازمان شکل می گیرد، در جریان رشد و توسعه، عوامل سازمانی (عوامل علی) مانند استراتژی ها، خط مشی ها، تصمیمات مدیریت، مسیر حرکت سازمان را مشخص می سازد وقتی این عوامل سازمانی با اهداف فردی (گرایش ها، ارزش ها، ادراکات و انتظارات) در قالب متغیرهای میانجی یکسو و هماهنگ گردد، متغیرهای بازده به اشکال مختلف تحت عنوان اهداف سازمانی ظاهر می گردند. اهداف سازمانی که عموماً در مأموریت ها و خط مشی های سازمانی نهفته است، عبارتند از: کاهش هزینه های تولید و ضایعات، کاهش هزینه های فرصت از دست رفته سرمایه، کاهش دوباره کاری ها و اشتباهات، کاهش زمان مرده یا زمان تلف شده جهت تحویل به موقع، افزایش سطح رضایت و وفاداری به مشتری با ارائه خدمات قبل، حین و بعد از فروش، افزایش سهم فروش به منظور بالابردن سطح درآمد و سود، افزایش سطح کیفیت محصول یا خدمات، افزایش سطح انگیزه کارکنان از طریق اجرای دوره های آموزشی و برگزاری سمینارها، و توسعه و غنی سازی شغلی (اعلایی و امی، ۱۳۹۴، ۳).

۲-۴- همسویی اهداف فردی و سازمانی

مفهوم همسویی، یکی از مفاهیم مهم در ادبیات مدیریت استراتژیک است. فرهنگ لغات لانگمن واژه همسویی را به عنوان ترتیب دادن چیزها به گونه ای که در یک خط و یا اینکه به صورت موازی با یکدیگر قرار گیرند،

تعریف کرده است. همسویی، حالتی است که یک رابطه علی با مزیت رقابتی دارد. همسویی به عنوان منبع ارزش اقتصادی^۱ برای سازمان تلقی می شود. به عقیده فرد اسمیت^۲ همسویی ضرورت و جوهره مدیریت است. تحقیقات نشان می دهد که همسویی سازمان ها، موجب اثربخشی سازمان می شود. در سازمان های همسو، کارکنان و مشتریان از رضایت بالاتری برخوردارند و منافع بیشتری به ذینفعان، باز می گردد. به اعتراف برخی نویسندگان مدیریت، هدف فرد و سازمان هیچگاه با هم یکی نمی شوند، بلکه تلاش در آن است که اهداف مذکور حتی المقدور به هم نزدیک شده و از شدت تضاد بین آنها کاسته شود. برخی نظریه های مدیریت، به ویژه نظریه های انگیزشی تلاشی در جهت همسویی اهداف فرد و سازمان هستند. به ویژه آنکه به عقیده صاحب نظران، عملکرد کارکنان تابعی از توانایی و انگیزش آنان می باشد (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۴، ۷۶).

ایجاد همسویی اهداف در سیستم های مدیریت سازمان امری حیاتی برای افزایش و ارتقای عملکرد به حساب می آید. اگرچه مفهوم همسویی اهداف در ادبیات تحقیقاتی به طور جامعی تبیین نشده است، اما این مفهوم در مدیریت استراتژیک و نظریه های هدف گذاری مورد حمایت و پشتیبانی قرار گرفته است. ادبیات مدیریت استراتژیک اعلام می دارد که همسویی ارجحیت ها منجر به افزایش و تقویت عملکرد سازمانی می گردد. بر طبق نظریه هدف گذاری، افراد زمانی انگیزه بیشتری خواهند یافت و به اهدافشان خواهند رسید که انتظارات پیش روی خود در سازمان را بشناسند. مطالعات نشان می دهند که تعیین اهداف خاص و قابل تحقق منجر به ارتقای عملکرد شده و رابطه ای خطی بین دشواری اهداف و عملکرد کاری برقرار است. یکی از اقدامات کلیدی برای مدیریت موثر عملکرد، همسویی انتظارات عملکردی فردی با اهداف سازمانی می باشد. به این ترتیب، همسویی اهداف تضمین می کند که کارکنان تلاش های خود را به سمت اهداف سازمانی و مدیریتی هدایت می نمایند. بر طبق این دیدگاه، بر اهمیت پیوند فعالیت های فردی با پیامدهای

¹ A source of economic value

² Fred Smith

سازمانی تاکید می شود. هر سازمانی باید در نهایت کارکنان خود را در قبال نتایج مورد نظر مسئول بداند، اما این کارکنان باید استانداردها و پیامدهای مورد نظر را بشناسند و با آن موافق باشند.

نقش همسویی اهداف در افزایش عملکرد سازمانی در مقایسه با سایر شیوه های ارزیابی عملکرد دارای دو وجه می باشد. اول آنکه اهمیت اهداف استراتژیک سازمان را به کارکنان گوشزد می کند. همسویی اهداف به کارکنان کمک می کند تا بفهمند چگونه فعالیت های روزمره آنان از اهداف استراتژیک سازمان حمایت می نمایند. دوم آنکه همسویی اهداف تضمین می کند که فعالیت های کارکنان منجر به ارتقا و ترویج اهداف استراتژیک و شاخص های مرتبط با پیامد های مطلوب اهداف استراتژیک، می شوند. به عنوان مثال اگر هدف سازمان، بهبود کیفیت خدمات مشتریان و افزایش رضایتمندی مشتریان باشد، انتظار داریم که معیارهای ارزیابی عملکرد افراد شامل تعیین بازخورد های مشتریان یا امتیاز بالای رضایت آنان باشند. در تعریف ساده همسویی اهداف، پیوند پیامد های هدف افراد با پیامد های هدف سازمان مطرح شده است. همسویی اهداف از طریق فرایندهای سازمانی، ارتباطات، ساختار، رهبری، و مدیریت رخ می دهد. کلید این موضوع، ارتباط فعالیت های فردی با فعالیت های سازمانی می باشد (آیزز^۱، ۲۰۱۵، ۱۷۱-۱۷۲).

برای نیل به موفقیت سازمانی، اهداف و مسیر اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن باید با اهداف و مسیر سازمان در یک راستا قرار گیرند. نتایج بیش از سی سال تحقیقات دانشکده بازرگانی هاروارد نشان می دهد که همسویی ابعاد و ارکان مختلف سازمان باعث اثربخشی سازمان می شود و مسئله هم راستایی می تواند به عنوان یکی از مهم ترین مزایای رقابتی سازمان تلقی شود. در واقع، هم راستایی ضرورت و جوهره مدیریت است. در نگاهی به سازمان از دیدگاه سیستم، همواره دو ویژگی تفکیک و انسجام مطرح می گردند. بر طبق ویژگی تفکیک، وظایف تخصصی سبب شکل گیری بخش های گوناگون سازمانی با اهداف تخصصی مختلف می شوند که در برخی موارد ممکن است هدف کلی سازمان را تحت الشعاع قرار دهند. این امر سبب جهت گیری های متنوع بخش های مختلف سازمان می شود؛ موضوعی که در ادبیات سیستم از آن به عنوان

¹ Ayers

گسستگی یا عدم انسجام^۱ یاد می شود. لذا با توجه به ویژگی دوم، ضروری است که ساز و کارهای هماهنگی لازم برای این تفکیک طراحی گردد. پدیده تفکیک در تعامل با مراحل مختلف تکامل سازمان که گرینر^۲ از آن به عنوان چرخه حیات سازمان^۳ یاد می کند، اثرات واگرایی موصوف را تشدید خواهد نمود. در ادبیات مدیریت همواره بر لزوم همسویی اهداف فردی و سازمانی تاکید شده است و تا عصر حاضر، ذهن مدیران، مسئولان سازمانی و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده است. این تفکر در تمام نظریه های سازمان و مدیریت تبلور یافته است؛ به گونه ای که موفقیت سازمانی را در گرو تحقق این دو و تحقق این دو را در گرو یکدیگر می دانند. مفاهیمی که در رابطه ای متقابل بر یکدیگر تاثیرگذارده و همدیگر را تعیین می کنند و بدون وجود یکی از آنها بقا و وجود دیگری در بلند مدت تضمینی نخواهد داشت. بر اساس این دیدگاه، برآیند تحقق اهداف فردی و سازمانی تعیین کننده سطح موفقیت سازمانی خواهد بود (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۸۵، ۲-۳).

هم راستایی حالت بهینه ای است که در آن استراتژی، کارکنان، مشتریان و فرایندهای کاری کلیدی با هم در راستای تحقق سود، منافع و رشد جهت گیری می کنند. در سازمان های هم راستا، کارکنان و مشتریان از رضایت بالاتری برخوردارند و منافع بیشتری به ذی نفعان باز می گردد. شرکت های هم راستا بر کارکنان و کار آنها جهت تحقق اهداف کلیدی تمرکز نموده و از تکیه و تمرکز صرف بر سلسله مراتب اجتناب می ورزند و رهبری را از طریق تفویض اختیار، اطلاعات، دانش و داده های مشتری توزیع می کنند. در یک سازمان هم راستا، هر کدام از کارکنان از مدیر عالی تا سطح عملیاتی، نه تنها استراتژی و اهداف تجاری را می فهمند، بلکه از این که کارشان چه کمکی به تحقق آنها می کند، نیز به خوبی آگاهی دارند. هم راستایی بهتر احتمال تحقق مأموریت را افزایش داده و هزینه ها را از طریق کارایی فرایندی و سازمانی کاهش می دهد. هنگامی که در یک سازمان هم راستایی اجرا می شود، هر کسی از سطوح پایین تا بالای سازمان سهم خود را از

¹ Incoherence

² Grainer

³ Organization life cycle

اهداف و مقاصد سازمان درک می کند و در پی ایفای نقش و انجام سهم خود است. هم راستا سازی سازمان یک تلاش مستمر و مداوم می باشد که شامل سنجش مستمر فرایندها و سیستم ها می شود. بررسی هم راستایی استراتژیک جهت اندازه گیری موارد زیر ضروری به نظر می رسد:

-درجه یا میزانی که کارکنان با مقصود، ارزش ها و چشم انداز سازمان هم راستا شده اند.

-سطح اعتمادی که در سازمان وجود دارد.

-میزانی که سازمان بر حسب ارزش های اعتمادزا کار می کند.

-سطح مشارکت کارکنان.

زمانی که کارکنان نسبت به مقاصد و دیدگاه سازمان احساس ارتباط و وابستگی داشته باشند، از میزان اهمیت خدمات و محصولاتی که برای مشتریان و جامعه تدارک می بینند، درک واضحی خواهند داشت. همچنین ارتباط شفاف بین آنچه انجام می دهند و موفقیت سازمان در تحقق اهدافش خواهند دید (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۸۵، ۴-۵).

مفهوم همسویی یکی از مفاهیم مهم در ادبیات مدیریت استراتژیک است. همسویی سازمان زمانی رخ می دهد که:

-همه کارکنان هدف مشترکی داشته باشند،

-همه کارکنان از چگونگی همکاری همکاریشان در پیشبرد استراتژی های اصلی سازمان در جهت انجام اهداف سازمانی آگاه باشند،

-کارها، فرایندها و فعالیت ها در جهت انجام اهداف انجام پذیرند،

-اولویت ها ساده و آشکار شوند.

همسویی حالتی است که می تواند ایجاد شود و دارای رابطه علی با مزیت رقابتی است. کارایی سازمان تا حد زیادی بستگی به میزان انطباق و سازگاری اهداف کارکنان با اهداف و مقاصد سازمان دارد. لازمه این همسویی، رسیدن به فهم مشترک از اهداف سازمانی است که می تواند در سطوح مختلف سازمان صورت

پذیرد. نتایج مطالعه ای که سازمان های با عملکرد بالا را با سازمان های دارای عملکرد ضعیف مقایسه تنوده است نشان می دهد که در سازمان های موفق، ۶۷ درصد کارکنان درک خوبی از اهداف سازمانی دارند، در حالی که این نسبت در سازمان های دارای عملکرد ضعیف، ۲۳ درصد می باشد. همچنین در مطالعاتی که اخیراً انجام شده، محققان همبستگی زیادی بین عملکرد مالی شرکت ها و فرایند موثر تنظیم اهدافشان یافته اند. به عبارتی، شرکت هایی که اهداف را در سازمانشان به مقدار زیادی همسو نموده اند، به موفقیت بیشتری در زمینه های مالی نائل آمده اند. همچنین، مطالعات مشخص نموده اند که کارکنان در سازمان های با عملکرد ضعیف، ارتباط بین تلاش های فردی خود با اهداف کلی کارفرمایشان را درک نمی کنند، این افراد در مورد نقششان در سازمان دچار سرگردانی می شوند که موجب کاهش تمرکز بر کار و در نهایت بهره وری پایین تر می گردد. لذا موفقیت در سازمان، مرهون تنظیم همسویی بین اهداف کارکنان و کسب و کار می باشد، این کار علاوه بر احساس رضایت در جبران تلاش های کارکنان، موجب می شود که آنها ارتباط کاریشان با اهداف کسب و کار را بهتر درک کنند. تاکید بر همسویی بین اهداف فردی و سازمانی مستلزم در نظر گرفتن این واقعیت است که دلایل گوناگونی برای ناسازگاری و تخاصم بین اهداف فردی و سازمانی وجود دارد. مواردی از ناسازگاری بین این اهداف وجود دارد و بنابراین یکی از چالش های اساسی پیش روی مدیریت، یافتن راه های منطقی برای سازگاری اهداف فردی و سازمانی است. لازم به ذکر است که افراد بر اساس عضویت در سازمان، بخشی از استقلال عمل خود را از دست داده و خود را تسلیم محدودیت های سازمان و گروه می کنند. این امر می تواند نوعی تنش اساسی بین تلاش های افراد برای تحقق فردیت خود و تلاش های سازمان برای تحقق قانون و فرمانبرداری ایجاد نماید. روابط و وابستگی های متقابل کارکنان و سازمان می تواند بستری مناسب برای همسویی اهداف فردی و سازمانی فراهم آورد. و این همسویی تعیین کننده سطح موفقیت سازمانی خواهد بود. بدیهی است که هر چه میزان این همسویی در سطح بالاتری باشد، وضعیت و شرایط بهتری را می توان برای سازمان متصور شد (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۳، ۸-۷).

۲-۴-۱-عدم اطمینان محیطی

سازمان ها در محیط قرار دارند، بنابراین تغییر عوامل محیطی بر آنها اثرگذار است. لذا قدرت سازمان در تحلیل تغییرات عوامل محیطی بر پایداری سازمان تأثیر می گذارد. محققین، محیط اثرگذار بر سازمان را در دو بخش دور و نزدیک مورد مطالعه قرار داده اند. محیط دور سازمان متشکل از عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فناوری، زیست محیطی و قانونی است. محیط نزدیک سازمان یا به عبارتی محیط صنعت نیز متشکل از عواملی چون تهدید ورود رقبای جدید، شدت رقابت بین رقبای موجود، قدرت چانه زنی مشتریان، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین و قدرت چانه زنی تأمین کنندگان است. تحلیل محیط نزدیک سازمان غالباً از طریق تجزیه و تحلیل پورتر^۱ انجام می گیرد (افرازه و همکاران، ۱۳۸۹، ۴۳).

مطالعات و بررسی ها نشان داده است که چنانچه کارکنان و اعضای سازمانی، این وضعیت و شرایط را درک نمایند که سازمان در راستای تحقق اهداف خود در معرض آسیب قرار دارد و هم چنین بقای سازمان هر لحظه ممکن است دچار خلل گردد و به علاوه اینکه کارکنان درک نمایند که در بیرون سازمان خود (مفروض) موقعیت شغلی مناسبی برای آنان یافت نخواهد شد؛ لذا این مسأله می تواند در عین اینکه نشانگر وجود تهدید برای سازمان تلقی گردد، ولیکن مدیریت می تواند از آن به عنوان یک فرصت نیز استفاده بهینه نموده و به تهییج و تحریک کارکنان و اجزاء سازمانی خود پرداخته و در راستای انسجام و ائتلاف اعضا و اجزا و بالاخره همسویی با اهداف سازمانی گام های مؤثری را بردارد. احساس و درک این موضوع از سوی کارکنان مبنی بر اینکه فعالیت و کارکرد آنان به عنوان یک جزء و عنصر اساسی و حیاتی در سازمان می تواند به بقای سازمان منجر گردد، می تواند چنان احساس دلپذیری در آنان ایجاد نماید که در نهایت از هیچ تلاش و کوششی در این راستا فروگذار ننمایند. کارکنان درک می کنند که آنها علاوه بر اینکه در سازمان چیزی را می سازند، در واقع، خود نیز در این امتداد ساخته می شوند. آنان در می یابند که چرا در سازمان هستند، چه می سازند و چه جایگاهی در این سازمان دارند. مدیریت و سازمان بایستی این موضوع را برای کارکنان

^۱ Porter analysis

خود روشن سازند که وجود و بقای سازمان، به کارکنان کوشا، هدفمند و با صلاحیت بستگی دارد، از طرف دیگر عضویت افراد در سازمان و ماهیت وجودی آنان نیز به بقا و موجودیت سازمان و نیز تحقق اهداف سازمان بستگی دارد، لذا آگاهی کارکنان از این رابطه دو سویه می تواند بر همسویی اهداف کارکنان در راستای اهداف سازمانی بیانجامد.

اسکات و داویس^۱ (۲۰۰۶) عنوان می دارند که میزان و تعدد مراکز و موقعیت های قدرت و به تبع آن اندازه و سایز ائتلاف^۲ اعضا و گروه ها هم تحت تأثیر ماهیت تکنولوژی و فنی سازمان است و هم تحت تأثیر محیط های سازمانی قرار می گیرد. هر چه منابع سازمانی و نیز تکنولوژی و فن آوری سازمانی از عدم اطمینان بیش تری برخوردار باشد، انواع و اشکال زیادی از ائتلاف های قدرت و نیز بزرگ تر شدن این ائتلاف ها به وجود خواهند آمد. به عبارت بهتر، سازمان هایی که با عدم اطمینان فن آوری و تکنولوژی روبرو می شوند و هم چنین هنگامی که سازمان ها با افزایش عدم اطمینان محیطی مواجه می گردند، انتظار می رود که کسانی که با این مشکلات روبرو می شوند، در فرایند سازمانی و تصمیم سازی های مرتبط با آن یک صدا گردند (سیدجوادی و پورولی، ۱۳۸۸، ۶۸-۶۷).

سازمان ها سیستم های بازی هستند که بر محیطی فراتر از مرزهای خود تأثیر گذارده و از آن تأثیر می پذیرند. محیط سازمان اشاره به شرایط، موقعیت ها و عوامل تأثیرگذاری دارد که بر توانایی سازمان برای تحقق اهدافش تأثیر می گذارند. عدم اطمینان نشان از آن دارد که تصمیم گیران اطلاعات کافی درباره عوامل محیطی در اختیار نداشته و به سختی قادر به پیش بینی تغییرات خارجی و بیرونی هستند. عدم اطمینان محیطی ریسک شکست در پاسخ های سازمانی را افزایش داده و محاسبه هزینه ها و احتمالات پیش روی تصمیمات مختلف را دشوار می سازد. محیط سازمانی شامل محیط درونی^۳، محیط رقابتی^۴، محیط کلی^۵ و

¹ Scott & Davis

² Coalition

³ Internal environment

⁴ Competitive environment

⁵ General Environment

محیط خارجی^۱ سازمان می گردد. محیط درونی متشکل از افراد، فرایندهای کسب و کار، ساختار، اهداف، فرهنگ، قدرت، و تکنولوژی می باشد که همگی می توانند باعث عدم اطمینان محیطی برای سازمان ها شوند. محیط رقابتی سازمان شامل خریداران، تامین کنندگان، کالاهای رقبا و شرکت های بالقوه وارد شونده به بازار می گردد. و محیط کلی سازمان بر جوی که سازمان در آن عملکرد خود را انجام می دهد، تاثیر می گذارد. محیط کلی دربرگیرنده محیط اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، محیط طبیعی، و عوامل حقوقی و قانونی است که تمامی سازمان ها را تحت تاثیر قرار می دهند. آخرین محیط موثر بر سازمان، محیط خارجی است که اشاره به عوامل خارج از سازمان دارد و می تواند موفقیت احتمالی سازمان را تا حد زیادی تحت الشعاع قرار دهد. بقای هر سازمانی وابسته به میزان انطباق موثر آن با عوامل محیط خارجی است. محیط خارجی ترکیبی از شرایط رقابتی و محیط کلی می باشد و همچنین شامل ابعاد اقتصادی، جهانی، سیاسی، قانونی، اجتماعی-فرهنگی، جمعیت شناختی و تکنولوژیکی می شود (مادیندا^۲، ۲۰۱۴، ۷۷۵).

۲-۴-۲- مدیریت بر مبنای ارزش

ارزش های موجود در یک سازمان از اهمیت زیادی در درک و تغییر درون سازمان دارند. ارزش ها، موجب می شوند که هویت سازمان شناخته شده و به عنوان راهنمای عمل برای یک آینده موفق به کار روند. هدف بسیاری از سازمان ها، حفظ و به کارگیری ارزش ها در عمل و آشکار شدن آن ها در درون و بیرون سازمان است. در سازمان های موفق راهنمای واقعی، ارزش ها هستند. ارزش ها رفتار و سبک مدیران و کارکنان را هدایت می کنند. در چنین سازمان هایی، ارزش ها در برنامه ریزی، سیاست گذاری، تصمیمات و عملیات نقش مهمی را ایفا می نمایند (بریمانی و نیازآذری، ۱۳۹۵، ۲). بسیاری از اقدامات و تنش ها در سازمان ها تحت راهنمایی ارزش، مبانی و اصول سازمانی قرار دارند. همان گونه که قوانین و مقررات، در جهت تنظیم رفتار کارکنان عمل می نمایند، می توان با برقراری ارزش های مشترک در راستای اهداف و آرمان مشترک^۲

^۱ External environment

^۲ Madinda

سازمانی گام های مؤثری برداشت. لازم به ذکر است که ارزش های مشترک سازمانی می تواند ذهن، روح و تفکرات کارکنان را کنترل نموده و در جهت تنظیم رفتار کارکنان عمل کنند. در واقع این ارزش های سازمانی است که توانایی این را دارد که افراد و کارکنان سازمانی را حول یک محور واحد متحد نموده و به سوی اهداف سازمانی گسیل دارد. شاید در یک جمله بتوان گفت که آنچه که افراد و اعضای یک سازمان را می تواند هم داستان نماید ارزش های سازمانی است (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۲۶). لذا، مدیریت نمودن این ارزش ها و پایبندی مدیریت و کارکنان به ارزش ها موفقیت در فعالیت ها، فرایندها و عملیات سازمان را تضمین می کند. با توجه به موارد مطروحه، علی رغم تحقیقات گسترده در زمینه مدیریت و بیان نظریات متعدد برای درک نقش مدیریت در سازمان ها، هنوز هیچ مدلی برای اجرای تاثیر مدیریت بر مبنای ارزش بر ابعاد مختلف فعالیت های سازمانی وجود ندارد (بریمانی و نیازآذری، ۱۳۹۵، ۲).

در این راستا، رویکرد مدیریت بر مبنای ارزش را می توان در سه گام خلاصه و معرفی نمود:

گام اول: شفاف سازی ارزش ها

در این مرحله قبل از هر چیز بایستی تصمیم گیری شود که با چه ارزش های کلیدی می توان راهبردها و تاکتیک های سازمانی را تحت تاثیر قرار داد و هم چنین ترتیب و اولویت آنها چگونه خواهد بود. آنچه که مهم است، جاری و ساری شدن ارزش ها در طول مدت زمان مناسب در سازمان خواهد بود. هرچه ارزش ها ساده تر، شفاف تر، روشن تر و قابل فهم تر باشند، پذیرش آنها ساده تر خواهد بود. علاوه بر این، ارزش ها باید با رسالت ها و اهداف سازمانی هم راستا باشند. بنابراین در این صورت است که می توان اطمینان یافت که این رویکرد به تزریق انرژی در سازمان انجامیده و موفقیت سازمان را تضمین خواهد کرد. باید به این نکته توجه داشت که ارزش ها را نمی توان به افراد تحمیل نمود، بلکه بایستی همراه با اعضا و افراد سازمانی به ارزش ها دست یافت؛ و این کار صرفاً در یک فرایند همکاری صورت می پذیرد. مدیریت و سازمان بایستی از طریق قانع کردن افراد به جای استفاده از ترس و وحشت به نهادینه کردن ارزش اقدام نماید.

گام دوم: نشانیدن مأموریت ها و ارزش ها در جان و دل کارکنان

در سازمان هایی که از رویکرد مدیریت بر مبنای ارزش استفاده می کنند، این ارزش های برگزیده سازمان هستند که رییس حقیقی بوده و همگان بایستی در خدمت این ریاست باشند. و بنابراین افراد سازمانی از ارزش ها به عنوان منبع واقعی قدرت سازمانی الهام می گیرند. در واقع می توان گفت که موفقیت راستین از اعلام کردن ارزش ها حاصل نمی شود، بلکه از به کار بستن دائمی آنها در اقدامات روزانه به دست می آید. این هدف به خودی خود انجام نمی گیرد و مسؤولان سازمان باید با تدابیری که اتخاذ می کنند، موجبات آشنایی افراد را با محیط آداب و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن به آن فراهم آورند. یکی از این ابزار که مدیریت و سازمان را در این راستا کمک می نماید، فرایند اجتماعی سازی^۱ می باشد. این فرایند به اعضای سازمانی خود می گوید که تحت هر وضعیت محیطی مشخصی چه کارهایی را باید انجام دهند و چه کارهایی را نباید انجام دهند.

از ضرورت های انجام اجتماعی سازی سازمان می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- آشنا سازی فرد با آداب، اصول و ارزش های سازمانی در ایجاد ثبات نقش مهمی دارد.

- اجتماعی سازی باعث شکل گیری یک تصویر اولیه^۲ از سازمان می شود، چنان چه این تصویر اولیه مثبت باشد فرد به تعامل با سازمان و محیط خود ادامه می دهد و در صورتی که این تصویر اولیه منفی باشد، فرد تعامل خود را کاهش می دهد.

- اجتماعی سازی باعث یگانگی نسبی اهداف فردی و سازمانی و افزایش تعهد به سازمان می شود.

- این فرایند باعث شکل گیری انتظارات منطقی می گردد، به عبارتی این فرایند رابطه بین انتظار و عملکرد را تبیین می نماید.

¹ Socialization

² First image

زمان شروع شکل گیری رابطه فرد با سازمان، بهترین زمان ممکن برای فعال کردن و علاقه مند نمودن فرد به سازمان است. برخورد منصفانه بارز و به هنگام بعد ها ثمره حمایت از سازمان، از خود گذشتگی در راه اهداف سازمان و پذیرش مسئولیت در سازمان را به بار می آورد.

گام سوم: همسو سازی اقدامات روزمره با مأموریت ها و ارزش های سازمانی

همسو سازی اقدامات اعضا، کارکنان و مدیریت با این ارزش ها، مهم ترین گام در فرایند مدیریت بر مبنای ارزش است. بسیاری از سازمان ها برای تشخیص همسویی و غیر همسویی اقدامات و فعالیت های اعضا از واحدهای رسیدگی کننده به شکایت، مصاحبه های سنجش رضایت بخشی، ارزیابی مدیریت و ابزار مبتنی بر بازخورد استفاده می نمایند (سیدجوادین و پورولی، ۱۳۸۸، ۶۲-۶۰).

بسیاری از اقدامات و تنش ها در سازمان ها تحت راهنمایی ارزش، مبانی و اصول سازمانی قرار دارند. همان گونه که قوانین و مقررات، در جهت تنظیم رفتار کارکنان عمل می کنند، برقراری ارزش های مشترک در راستای اهداف و آرمان مشترک سازمانی می تواند گام موثری باشد. لازم به ذکر است که ارزش های مشترک سازمانی می تواند ذهن، روح و تفکرات کارکنان را کنترل نموده و در جهت تنظیم رفتار کارکنان عمل کند. در واقع این ارزش های سازمانی هستند که توانایی این را دارند تا افراد و کارکنان سازمانی را حول یک محور واحد متحد نموده و به سوی اهداف سازمانی گسیل سازند. شاید در یک جمله بتوان گفت که آنچه می تواند افراد و اعضای یک سازمان را هم داستان نماید، ارزش های سازمانی است (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۲۶).

بنابراین، یکی از روش های مناسب جهت بهبود عملکرد، به کار گیری مدیریت مبتنی بر ارزش در سازمان است. در این شیوه سعی می گردد با توجه به ارزش های حاکم بر سازمان به شرایط پرتلاطم پاسخی مثبت ارائه شود و مفاهیم مدیریت از دیدگاه های ارزشی بررسی شوند. مدیریت نمودن ارزش ها در سازمان یک الگوی مدیریتی است که تاکید بر تحریک افراد، توسعه مهارت ها، و ارتقای هم افزایی و نوآوری با هدف بهبود عملکرد سازمان را به دنبال دارد. ارزش های محوری سازمان و مدیریت سازمان بر اساس راهنمای

بسیار خوبی جهت رشد و ادامه حیات سازمان ها هستند. هر تغییر پایدار و ماندگاری باید در سطح ارزش ها تحقق یابد. در مدیریت مبتنی بر ارزش، طرح ها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزش ها هدایت و رهبری می شوند. در واقع، اولین گام در بکارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش، پذیرش خالصانه فلسفه آن از سوی عموم است. کارکنان باید ایمان بیاورند که مدیریت بر اساس ارزش ها مسئله ای ارزشمند برای سازمان است. در واقع ضرورت ارزش ها از این جهت اهمیت دارد که بر طبق ارزش ها، همه کارکنان دارای جایگاهی مطلوب در پیشبرد اهداف سازمانی هستند.

بنابراین توجه به فرهنگ، ارزش ها و هنجارها به منظور تقویت مشارکت جویی کارکنان در ارتقای سطح علمی، تخصصی و مادی و معنوی کارکنان و اجتماعی کردن نسل های جدید جامعه در سازمان اهمیت بسیاری دارد. اما مدیریت جدید در سازمان ها با چالش ها و ویژگی های محیطی و روش مدیریتی مانند محیط رقابتی تر و متلاطم تر، سیستم های پیچیده و پدیده های پویا، تحول در دید و نگرش افراد، سازمان ها و جوامع، نیاز سازمان ها به انسجام درونی و اعتماد متقابل بین افراد، عدم قطعیت و تغییرات پرشتاب محیطی، تمرکز و توجه به ارزش های سازمانی، همسویی و تلفیق وظایف سازمانی و اخلاقیات را ضروری ساخته اند (بریمانی و همکاران، ۱۳۹۵، ۲۷).

۲-۴-۳- نظارت و کنترل

سازمان ها برای هدایت فعالیت های خود در مسیر نیل به اهداف تعیین شده، به برنامه ریزی می پردازند؛ در این مسیر همواره ممکن است که موانع و محدودیت هایی بروز کنند و سیستم سازمانی را منحرف سازند. هر یک از این موانع ممکن است عاملی برای انصراف یا متوقف ساختن حرکت سازمان گردد؛ بنابراین، همواره باید از یک ساز و کار اصلاح کننده یا خرده سیستم کنترل برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دست یابی

به اهداف تعیین شده استفاده گردد. از آن جایی که سازمان ها متشکل از افرادی با منافع واگرا^۱ می باشند، بسیاری از اندیشمندان علوم مدیریت بر استفاده از ساز و کارهایی برای کنترل رفتار کارکنان تأکید دارند تا اطمینان حاصل کنند که از طریق فعالیت هایی که درون و از جانب سازمان انجام شده، منفعت طلبی شخصی افراد حداقل می شود و منافع سازمانی تحقق می یابد. در همین راستا برخی از محققان علوم مدیریتی نیز مسأله کنترل را به عنوان مسأله تحقق همکاری میان افرادی که دارای اهداف نسبتاً واگرایی هستند، تعریف می نمایند (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۳۴).

کولمن^۲ (۱۹۹۰) اشاره می نماید که اساسی ترین فرض مشخصه در نگرش کنترل رسمی این است که رفتارهای انسانی بر اساس منافع شخصی صورت می پذیرد که به طور ناباورانه ای مفهوم عدم اعتماد مدیریتی را ارتقا می بخشد. بسیار روشن است که رفتارهای مبتنی بر منافع شخصی، مسأله اعتماد را افزایش نمی دهند، اما کنترل و روابط و قراردادهای رسمی را افزایش و ارتقا می بخشد. یکی از راه کارهای مورد استفاده در این راستا، استفاده از روش مدیریت بر مبنای هدف^۳ است که در آن هم مسأله تفویض اختیار (عدم تمرکز) لحاظ گردیده و هم مسأله کنترل در آن وجود دارد. این رویکرد، عدم تمرکز و نوعی آزادی و استقلال و مشارکت سازمانی بر مبنای اعتماد محوری را تفسیر می نماید. سوول^۴ (۲۰۰۰) معتقد است که رسمیت زیاد سیستم های کنترل می تواند در شرایط زیر به افزایش عدم اعتماد منتهی شود:

- اگر سیستم های کنترل مدیریت در انجام وظایف نامناسب و بد عمل نمایند.

- مفهوم وفاق و تجانس ارزش ها را تضعیف نماید.

- نوعی بی حرمتی را انتقال دهند.

- مفهوم شایستگی و توانایی و استقلال حرفه ای را تهدید نماید.

- بی توجهی اخلاقی و توهین به غرور حرفه ای را تشدید نماید (سیدجوادی و پورولی، ۱۳۸۸، ۶۷-۶۶).

¹ Divergent interest

² Coleman

³ Management by objective

⁴ Sewell

۲-۴-۴-نظام انگیزشی پرداخت

اصطلاح انگیزش به معنی حرکت است و انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر، هیچ رفتار را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارتست از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می دارد. تعریف دیگر انگیزه میل به کوشش فراوان در جهت تأمین اهداف سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود. یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می باشد، یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می کنند، به طور منظم سرکار حاضر می شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است. انگیزش یک فرایند زنجیره ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می شود که محصول آن رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می گردند، در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی مطرح می باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست. انگیزش یعنی ایجاد انگیزه و رغبت در بسیج نیروهای نهفته انسان ها و جامعه، جهت تحقق اهداف در یک تشکیلات و مجموعه (اسدی، ۱۳۹۴، ۵).

به طور متوسط، سازمان ها در حدود چهل درصد از منابع و ارزش های مالی^۱ بالقوه خود را به دلیل فقدان مدیریت مناسب و نیز عملکرد ضعیف از دست می دهند. فهم دقیق و روشن از اهداف فردی و سازمانی و همسوسازی آنان می تواند یک استراتژی مهم در سازمان تلقی گردد. یکی از این ابزار، شناسایی و درک ابزار

¹ Financial value

انگیزشی در جهت دست یابی به اهداف سازمانی می باشد. در این راستا نظام جبران خدمات یا نظام پرداخت حقوق و دستمزد می تواند به عنوان ابزار انگیزشی به کار آید. آنچه که حایز اهمیت است آن که سازمان ها در نظام جبران خدمات بایستی هم انتظارات متقابل کارکنان و هم عدالت و برابری را رعایت نمایند. در صورتی که سازمان ها در پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش ها به گونه ای ناعادلانه عمل نمایند، این مسأله موجب می گردد که افراد درباره نحوه تخصیص منابع خود به سازمان با توجه به مزایای اقتصادی و اجتماعی تصمیم گیری نمایند (سیدجوادین و پورولی، ۱۳۸۸، ۶۶-۶۵).

اساساً هر جا سخن از تناسب نظام پرداخت حقوق مطرح می گردد، بحث های مربوط به انگیزه مطرح می شوند. کارکنان برای آگاهی از میزان پرداخت حقوق سایر سازمان ها به مقایسه پرداخت سازمان خود و آنها می پردازند و بر همین اساس میزان خشنودی یا نارضایتی آنها شکل می گیرد؛ بنابراین برقراری هماهنگی و ارتباط میان ویژگی های نظام پرداخت با انگیزه ها و تمایلات افرادی که سازمان، تصمیم به جذب و حفظ و پرورش آنان دارد، ضروری است. در این راستا، سازمان ها باید به نیازها و انگیزه های کارکنان خود آگاهی یابند و برای برآوردن آنها اقدامات لازم را انجام دهند؛ در این صورت کارکنان با رضایت خاطر در سازمان باقی خواهند ماند و همکاری صمیمانه خواهند داشت. علاوه بر آن، انتقال این اطلاعات به بیرون از سازمان در جذب متقاضیان شایسته موثر خواهد بود (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۳۱).

پرداخت حقوق و مزایای کارکنان از جمله راهبردهای تأثیرگذار سازمان به منظور رسیدن به اهداف خود و افزایش بهره وری کارکنان خود می باشد که بایستی متناسب و مطابق با شرایط و موقعیت شغل و شاغل و هماهنگ با راهبرد های سازمان باشد. اگر سازمان در مقوله نظام مدیریت حقوق و دستمزد نتواند خود را با شرایط شاغل تطبیق دهد موجب بروز مشکلاتی در سازمان از جمله در زمینه استخدام، ترک خدمت کارکنان و به عبارت دیگر از دست رفتن کارکنان ارزشمند و با تجربه خواهد شد. به طور کلی استراتژی های جبران خدمات باید دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل کنند و اثربخش باشند، به عبارتی قابلیت دستیابی به اهدافی همچون بهره وری، سودآوری، نگهداری و حفظ کارکنان را افزایش دهند. بهره وری مفهومی است

جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت در جهت ارتقاء سطح زندگی، آرامش و آسایش انسان ها و ساختن اجتماعی مرفه تر که هدف ملی و اساسی برای همه کشورهای جهان است، همواره مدنظر صاحب نظران سیاست، اقتصاد و دولتمردان بوده است. حقوق و مزایای مناسب بر طرز سلوک و رفتار سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی و روانی کارکنان تأثیر فراوان دارد و در نهایت باعث افزایش بهره وری در سازمان می گردد. عدم رضایت از پرداخت نیز نه تنها بر کارایی سازمان اثر منفی دارد، بلکه کیفیت زندگی کاری شاغلین را نیز کاهش می دهد و در نهایت به کاهش کارایی، رفتارهای ناهنجار و مفساد اجتماعی کارکنان می انجامد (ابدالی و همکاران، ۱۳۹۷، ۷۶).

هر سازمان نظام یافته بر اساس مأموریت خود دارای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت است و برای رسیدن به این اهداف، باید استراتژی هایی تدوین، اجرا و ارزیابی نماید. مسلماً نظام انگیزشی و پرداخت کارکنان نیز از این قاعد مستثنی نمی باشد. مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام انگیزشی و پرداخت استفاده کنند. نظام انگیزشی و پرداخت مناسب می تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد، به همین منظور نظام انگیزشی و پرداخت باید انگیزه آور باشد. نظام انگیزشی و پرداخت نیز همانند سایر فعالیت های مدیریت منابع انسانی، زمانی بیشترین اثر بخشی را خواهد داشت که با استراتژی های کلی منابع انسانی، هم سو و هماهنگ گردد. از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام انگیزشی و پرداخت می تواند بر تصمیم های کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا بهره وری بیشتر، تأثیر قابل توجهی بگذارد. چالش پیچیده ای در این زمینه وجود دارد، زیرا پرداخت ها بازخوردی را در زمینه عملکرد موفقیت آمیز فراهم می آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی ایفا می کنند. از طرف دیگر نظام انگیزشی و پرداخت، تحت تأثیر عوامل مختلفی چون انتظاراتها و ادراکات کارکنان از عدالت پرداخت، سطح دستمزدها و پرداخت های رایج در جامعه، میزان مزایای دریافتی کارکنان، توانایی پرداخت سازمان و قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت ها قرار دارد. در روش های سنتی اطمینان و تضمینی برای دریافت معین وجود دارد و از لحاظ

حسابداری، محاسبه نظام پرداخت بسیار ساده است و رقابت بین کارکنان را تضعیف می نماید. قابلیت انطباق و انعطاف روش های سنتی با وضعیت اقتصادی کم است و به همین سبب نمی تواند برای کارکنان انگیزشی باشد ضمن آنکه در نگهداری استعدادهای سازمانی و کارکنان توانا و متخصص موفق نخواهد بود. در این رویکرد، طراحی برنامه های حقوق و دستمزد عموماً بر امور ذهنی مبتنی است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۱۸).

۲-۴-۵- مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی در حقیقت یک ایده قدیمی است. پیشگام این حوزه، فردریک تایلور^۱ در اواخر دهه ۱۸۰۰ بود. وی به عنوان پدر مدیریت علمی شناخته شده است. رویکرد اتخاذی تایلور مبتنی بر بهبود کارایی شغلی از طریق طراحی "بهترین راه ممکن" بود. فلسفه مدیریتی تایلور تحت تاثیر چهار اصل پایه قرار داشت. اول توسعه مشاغل کارآمد، دوم کاهش کار منقطع و تکه ای، سوم نگرش ذهنی مطلوب درباره کار و چهارم همکاری مدیریتی کارکنان.

محققین بر این باورند که افراد برای تحقق اهدافی که به تنهایی قادر به تحقق آنها نیستند، سازمان ها را تشکیل می دهند. سازمان ها تنها در صورتی کارآمد خواهند بود که اهداف سازمان با اهداف کارکنان در یک راستا قرار بگیرند. یکی از الزامات چنین رابطه ای وجود مدیریت مشارکتی است. یافته های مطالعاتی همچنین نشان داده اند که مدیریت مشارکتی دارای تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، حمایت ادراکی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، روابط نیروی کار و مدیریت، و عملکرد شغلی می باشد. مدیریت مشارکتی به عنوان یک رویکرد چند بعدی شامل اجزای مختلفی می باشد که از بین آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

¹ Fredrick Taylor

- اعتماد:** مدیریت مشارکتی سطح اعتماد را افزایش می دهد، و سطح بالای اعتماد منجر به شکل گیری شبکه های قوی بین اعضای سازمان می گردد.
- تصمیم گیری:** مدیریت مشارکتی کلید فرایند های تصمیم گیری است و توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی را به دنبال دارد.
- کار تیمی:** مدیریت مشارکتی سبب افزایش تصمیم گیری ناشی از مشارکت های گروهی می شود.
- تقسیم قدرت:** مدیریت مشارکتی فرایندی است که در آن قدرت و نفوذ در بین افرادی تقسیم می شود که بدون مشارکت، قدرت آنها به شکل سلسله مراتبی و نابرابر است.
- انگیزش:** رویکردهای مشارکتی در تصمیم گیری منجر به انگیزه های عملی برای کسب نتایج ارزشمند سازمانی می گردند.
- ارتباطات:** مدیریت مشارکتی منجر به ارتباطات موثر با زیردستان می شود.
- مشارکت:** مدیریت مشارکتی شامل طرح های مختلف مشارکت کارکنان در تعیین همکارانه شرایط کاری می باشد.
- همکاری:** رهبران از طریق استفاده دقیق از مدیریت مشارکتی می توانند تصمیمات صحیحی را اتخاذ کنند و از تخصص جمعی، تجربه و خرد کارکنان بهره بگیرند.
- دموکراسی:** یکی از منافع مهم مدیریت مشارکتی، دموکراسی است.
- شفافیت:** یکی دیگر از منافع و مزایای مدیریت مشارکتی، شفافیت می باشد.
- نوآوری:** مدیریت مشارکتی مشوق نوآوری است.
- احترام:** مدیریت مشارکتی موقعیتی را فراهم می آورد که در آن زیردستان دارای عملکرد شغلی مطلوب، مورد تحسین قرار می گیرند.
- حل مسئله:** مدیریت مشارکتی مروج حل مسئله، انعطاف پذیری و تغییر است.

-**تشخیص اهداف مشترک:** مدیریت مشارکتی به عنوان همکاری بین مدیران و زیردستان در جهت تعیین اهداف عمل می کند.

-**ایجاد برابری:** مدیریت مشارکتی منجر به ایجاد توازن و تعادل در نابرابری های قدرت می گردد (شاقلی و حسین^۱، ۲۰۰۹، ۱۹۴۰-۱۹۴۱).

مدیریت مشارکتی در قالب تغییرات سازمانی شکل می گیرد. تغییر سازمانی به عنوان مشاهده تجربی تفاوت در فرم، کیفیت یا وضعیت دراز مدت ماهیت سازمانی در پی معرفی سبک های جدید تفکر، اقدام یا عمل برای سازگاری با محیط یا بهبود عملکرد، شناخته می شود. مدیریت مشارکتی برای مواجهه با تغییرات به کار می آید و بر سیستم ارتباطی سازمان تاثیر می گذارد. اثربخشی جمعی به عنوان مجموعه ای از اقدامات با هدف مشارکت دادن کارکنان در تعریف و پیاده سازی اهداف سازمانی، به عنوان جزئی از مدیریت مشارکتی شناخته می شود. هدف آن مشارکت افراد بیشتر در عملیات کسب و کار برای تحقق عملکرد بهتر و تحقق کارآمدی جمعی است. واگنر باربیر^۲ (۱۹۸۹) فهرستی از ویژگی های مدیریت مشارکتی را ارائه داده است که شامل جامعیت و سرعت پاسخ گویی، انعطاف پذیری، سیالت امور، کیفیت، یکپارچگی و باز بودن^۳ می گردد (ساپلی-پیرارد و روبرت^۴، ۲۰۱۷، ۳).

هاجزلر^۵ (۲۰۱۱) چهار ویژگی را برای مدیریت مشارکتی بر می شمارد که عبارتند از:

-**تعهد:** کارکنان داوطلبانه خود را متعهد به کارشان می دانند و تمایل دارند که درباره اهداف و رویه ها گفتگو و بحث کنند.

-**تسلط، استقلال عمل و معناداری:** این سه نیاز تشکیل دهنده سیستم سازمانی هستند. هر چه بیشتر بر آنها تاکید شود، انگیزه درونی کارکنان بیشتر خواهد بود.

¹ Shagholi and Hussin

² Wagner Barbier

³ Openness

⁴ Souply-Pierard and Robert

⁵ Hajzler

-**خود مدیریتی:** مدیریت مشارکتی به نحوی آرایش بندی می شود که ضرورت مدیریت افراد توسط مدیران از بین می رود.

-**مشارکت:** هر چه نیازهای تسلط و استقلال عمل بهتر رفع شوند، افراد خود را درگیرتر یافته و تمایل بیشتری برای کار می یابند (رولکوا و فارکاسووا^۱، ۲۰۱۵، ۱۳۸۴).

بدون مشارکت واقعی، افراد همچون عوامل منفعل عمل نموده و قادر نخواهند بود که به عنوان کارگزاران و فعالان واقعی، وظایف خود را به طور کامل انجام دهند. مشارکت مؤثر افراد را انگیزه مند می کند تا کلیه توانایی ها و قابلیت های خود را در مسیر ارائه خدمات سازمان قرار دهند. مشارکت، به افزایش خلاقیت سازمان ها و نیز به توسعه کارکنان منجر می گردد. مشارکت باعث می شود که از واگرایی اهداف فردی و سازمانی جلوگیری به عمل آید؛ چرا که مشارکت در واقع فرایندی است که در آن کارکنان بر تصمیم های سازمانی تأثیر گذار می باشند. آنچه مسلم است این که در این تعریف سه مفهوم مهم نهفته است: اول درگیر شدن (مشارکت نوعی درگیری ذهنی و عاطفی است و به جنبه های همکاری توجه می کند)؛ دوم، یاری دادن (مشارکت نوعی داد و ستد دو سویه میان کارکنان است)، و سوم، پذیرش مسئولیت (کارکنان در کوشش های خود مسئولیت پذیر باشند).

از عمده ویژگی ها و نتایج مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری آن است که مشارکت تأکید زیادی بر فرایندهای انسانی نظیر ارتباطات، کار تیمی، تنش زدایی و بهبود کیفیت تصمیم گیری دارد. به علاوه اینکه مشارکت، استراتژی مناسبی را برای یکپارچگی وظایف مستقل فراهم نموده و روشی مناسب برای همسوسازی اهداف سازمانی و افراد به شمار می آید. برخی از صاحب نظران مدعی هستند که در بطن مفهوم مشارکت نوعی مفهوم اعتماد نهفته است که به عنوان ساز و کار انسجام دهنده عمل نموده و وحدت را در سیستم های اجتماعی ایجاد و حفظ می کند و نیز به مثابه پدیده ای است تسهیل گر که باعث بهره وری بیش تر سازمان می شود. اندیشمندان علوم مدیریتی در این راستا عنوان می دارند که اعتماد عامل مهمی

¹ Rolkova and Farkasova

در همکاری و تعارض، سبک های رهبری، پیش فرض های مدیریتی نسبت به کارکنان، ارضای نیازها، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت و ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می باشد (سیدجوادین و پورولی، ۱۳۸۸، ۷-۶۹).

از میان انبوه روش های مدیریت، مدیریت مشارکتی یکی از رویکردهای نسبتاً جدید مدیریت به شمار می رود که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی، تلاش می کند راهکارهایی برای حضور فعالانه کلیه افراد در سازمان ها بیابد. اهمیت مدیریت مشارکتی به حدی است که عده ای از صاحب نظران معتقدند نظام حکومتی آرمانی در جهان آینده مبتنی بر مشارکت کلیه آحاد جامعه، نه نخبگان و برگزیدگان آنان می باشد. در شیوه مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها یکی از مفیدترین راهکارهایی است که در آن کلیه کارکنان این امکان را می یابند تا با ارائه نظرات و پیشنهادات خود گاهی در جهت ارتقای عملکرد سازمان خود بردارند. البته اعتقاد و باور مدیران ارشد به این نظام، پیش نیاز مهم و اساسی اجرای موفقیت آمیز آن بوده و به عنوان اولین قدم در جهت پیاده سازی نظام از اهمیت و حساسیت به سزایی برخوردار می باشد.

ضرورت مشارکت کارکنان در سازمان های امروزی مانند اکسیژن تازه برای یک موجود زنده است، نظام مشارکت که از دیر باز ریشه در فرهنگ ما داشته است از دویست سال پیش در روند تغییر نظام های حکومتی کشورهای غربی مجدداً احیا شده است. نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویا است که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرایند توسعه ملی دارد. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده است و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۳۷).

۲-۴-۶-شفافیت

شفافیت به معنای ادراک از کیفیت اطلاعاتی است که به طور آگاهانه از جانب فرستنده اطلاعات به اشتراک گذاشته شده است و بر خلاف آنچه که اکثر پژوهشگران تصور می کنند، شفافیت یک سازه تک بعدی نیست بلکه این مفهوم ترکیبی از ویژگی هایی همچون آشکار سازی اطلاعات، وضوح اطلاعات، و صحت اطلاعات است. در بافت سازمان ها، شفافیت معمولاً به معنای باز بودن و سهولت دسترسی به اطلاعات است. محققین پیشین شفافیت سازمانی را فرایند تضمین پاسخ گویی از طریق آشکار سازی به موقع اطلاعات تعریف می کنند. بر اساس یکی از کامل ترین تعاریف، شفافیت تلاش هایی آگاهانه برای در دسترس قرار دادن اطلاعاتی خواه مثبت و خواه منفی است که از لحاظ قانونی قابل افشا سازی هستند، اطلاعاتی که دقیق، به هنگام، متوازن و خالی از ابهام باشند، و با هدف حفظ و ارتقای قابلیت پاسخگویی منطقی سازمان ها در قبال اعمال، خط مشی ها و فعالیت هایشان در دسترس عموم قرار گیرند. تلویحات بسیاری وجود دارد که نشان می دهد شفافیت منجر به اثربخش تر شدن سازمان ها می گردد و لذا بسیاری از سازمان ها الگو های ارتباطی خود را باز طراحی نموده و از طریق توجه بیشتر به واحد های روابط عمومی درصدد ارتقای میزان مسئولیت پذیری و پاسخ گویی خود در قبال ذی نفعان برآمده اند (درخشان و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۴۹-۱۴۸).

شفافیت در حوزه های مختلفی همچون مدیریت، روابط عمومی، سیاست و امور مالی ارزشمند است و به عنوان یکی از ویژگی های مثبت روابط به شمار می رود، زیرا افشای اطلاعات و شفافیت منجر به تسهیل شکل گیری اعتماد می گردد. به رغم حضور گسترده شفافیت در بررسی های تحقیقاتی و اقدامات سازمانی، به ندرت ارزیابی بنیادی و انتقادی آن اجرا شده است. دامنه گسترده دیدگاه های مربوط به شفافیت نشان از آن دارد که شفافیت مفهومی فرار و ناپایدار است و از این رو بررسی آن دشوار می باشد (آلبو و فلایوربوم^۱، ۲۰۱۶، ۲).

¹ Albu and Flyverbom

شفافیت اطلاعاتی شاخص عملکرد مدیریت در ارائه اطلاعات ضروری به شکلی صحیح، روشن، به موقع و قابل دسترس است. همچنین، شفافیت در گزارش گری مالی سبب تسهیل نظارت بر عملکرد مدیران از سوی سهام داران می شود. حال آنکه با وجود عدم شفافیت در گزارشگری مالی، کنترل و نظارت سهامداران بر مدیران کاهش خواهد یافت. به بیان دیگر، افشای صحیح و مناسب اطلاعات مالی، مسئله نمایندگی را با پر کردن شکاف عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیران و سهامداران تعدیل می نماید. افشای مالی ضعیف موجب گمراه شدن سهام داران می شود و اثر نامطلوبی بر ثروت آنان دارد. از سوی دیگر، تصمیم گیری در مورد شفافیت اطلاعاتی شرکت می تواند متأثر از توانایی های مدیریتی شرکت ها باشد. پژوهش های متعددی نشان داده اند که مدیران عامل با توانایی بیشتر،

عملکرد بهتری در شرکت برای سهامداران خود دارند (نیکبخت و همکاران، ۱۳۹۸، ۱۶۴).

یکی از قابلیت های مهمی که بر عملکرد سازمان ها تاثیر می گذارد، شفافیت سازمانی است. شفافیت موجب شکل گیری ارتباطات اثربخش، افزایش رقابت، ارتقای اعتماد سازمانی، کاهش تنش ها و تعارضات سازمانی شده و بهبود کیفیت تصمیم گیری را به دنبال دارد. مفهوم شفافیت بیشتر به قابلیت دسترسی به اطلاعات اشاره دارد و از منظر لغوی، امکان نگاه کردن به درون چیزی را نشان می دهد. یک سازمان شفاف سازمانی است که افراد و ذینفعان آن بتوانند به راحتی اطلاعات مورد نیازشان را کسب کرده و به منظور شکل دادن به نظراتشان و تصمیم گیری صحیح و به موقع در مورد اقدامات و فرایندهای درون و بیرون از سازمان از آن استفاده نمایند. در مبانی نظری و تئوری های مختلف نیز اهمیت شفافیت سازمان مورد تاکید قرار گرفته است (پناهی، ۱۳۹۸، ۲۶).

شفافیت در ساده ترین تعریف مترادف با گشودگی در نظر گرفته می شود و بیانگر اطمینان از باز بودن درون سازمان است به گونه ای که کارکنان بتوانند رفتارها را به درستی تغییر دهند یا اصلاح کنند. در اصطلاح، استعمال شفافیت در مورد اطلاعات، داده ها و رویه ها به معنای آشکار بودن، و در دسترس بودن آنها در جهت بررسی و نظارت بر آنها است. شفافیت سازمانی، متضاد اختفا و پنهان کاری است و از منظر بسیاری از

محققین شفافیت پیش نیاز عملکرد مؤثر سازمانی است و در دنیای امروز به دلایل زیر یک مزیت رقابتی به شمار می رود:

۱- تغییر نقش های سازمانی از حالت بوروکراتیک و مدل های کنترل و فرماندهی به سیستم های نظارتی و سرپرستی.

۲- آگاهی بیشتر کارمندان از حقوق فردی.

۳- بیشتر شدن علاقه و اشتیاق سازمان ها در جهت ارتقاء مدیریت کیفیت و همچنین تبادل دانش و اطلاعات. باید توجه داشت، از آنجا که ماهیت و ذات شفافیت بستگی به نگرش و دیدگاه افراد دارد، سازمانها باید شناخت کاملی از ذینفعان متعدد خود، علایق و تمایلات آنها داشته باشند. غالباً انتظار میرود که شفافیت سازمانی دارای پیامدهای مثبتی از قبیل کمک به انتخاب آگاهانه، ارزیابی عملکرد بهتر، افزایش رقابت و ارتقای تصمیم گیری، مشارکت بیشتر کارمندان، ایجاد اعتماد نسبت به مدیریت سازمان، افزایش خلاقیت، یادگیری از خطاها و اشتباهات، بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی کارمندان، کاهش رفتارهای مخرب کارمندان و افزایش شفافیت و وضوح نقش داشته باشد (دیپیم پور، ۱۳۹۸، ۴۴).

سازمان های شفاف، بر اساس یک فرهنگ مبتنی برشفافیت و پاسخگویی عمل می کنند. این سازمان ها در قبال مردم، بسیار باز (علنی)، گشوده و پاسخگو هستند. شفافیت از لحاظ نظری معانی متعددی دارد، و بر اساس تحقیقات پیشین، تحلیل های امروزی شفافیت بر یک مفهوم گسترده، معین، و دقیق متکی می باشد و شفافیت به عنوان قابلیت رویت و استنتاج اطلاعات بررسی می گردد. محققین در توضیح مفهوم شفافیت چنین می گویند: شفافیت بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد، از لحاظ لغوی، شفافیت به معنای "امکان نگاه کردن به درون یک چیز است" به منظور فهمیدن آنچه در آن می گذرد. شفافیت موضوعی است که به واسطه انتظارات بازیگران اصلی سازمان از قبیل مدیریت ارشد، مشاوران، متخصصان و سایر ذینفعان سازمان پدید می آید. از آنجا که ماهیت و ذات شفافیت بستگی به نگرش و دیدگاه افراد در سازمان ها دارد، لذا باید شناخت کاملی از ذینفعان متعدد خود، علایق و تمایلات آنها داشته باشند. شفافیت به مجموعه ای از

شیوه های سازمانی اشاره دارد که حاکمیت خوب و فرایندهای دموکراتیک را ارتقاء می دهند. شفافیت دارای دو بعد مشترک لازم و ملزوم است یعنی هم باید قابل استنتاج باشد (بدین معنا که کامل و قابل دسترس باشد) و هم محسوس باشد، به گونه ای که اطلاعات بتواند منجر به دستاورد دقیق گردد (کاشف و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۱۳).

در باب ابعاد شفافیت سازمانی از دیدگاه صاحب نظران، کلارک و همکاران^۱ (۲۰۱۵) عناصر اصلی شفافیت مدیریت سازمانی را مبتنی بر دسترسی به اطلاعات کاملاً به روز، صحیح و مشارکت عمومی افراد در تصمیم گیری و دسترسی به نتایج آن می دانند. جابنون^۲ (۲۰۱۴) ابعاد شفافیت سازمانی که بتواند تضمین کننده کیفیت در آموزش باشد را در سه فاکتور مهم معرفی کرد که عبارت بودند از (۱) شایسته سالاری در استخدام، (۲) ارزیابی دانشجویان و اعضای هیئت علمی و (۳) انصاف در اعطای بودجه های تحقیقاتی. رازالی و ادنان^۳ (۲۰۱۰) شاخص های شفافیت سازمانی را مبتنی بر پنج ویژگی عمده می دانند که عبارتند از (۱) سنجش عملکرد، (۲) اصول بنیادی بازار (داد و ستد)، (۳) لیست کردن ابزار، (۴) محیط قانونی و نظارتی، و (۵) فرایند معامله. راولینز^۴ (۲۰۰۸) نظریه های شفافیت را بررسی کرد، و در مبانی نظری مربوط به شفافیت، به تعریف عملیاتی دیگر محققین، بعد چهارمی با عنوان اطلاعات واقعی، مشارکت کارکنان را اضافه نمود، وی چهار بعد اطلاعات واقعی، مشارکت کارکنان، پاسخگویی، و پنهان کاری را که عامل معکوس اندازه گیری در مقابل صراحت بود، به عنوان ابعاد شفافیت سازمانی مطرح کرد. هیس (۲۰۰۰) ابعاد سازمان شفاف را به این شرح توصیف کرد: دسترسی عمومی به تمام اطلاعات (اعم از مثبت یا منفی) که از نظر قانونی به شیوه های دقیق، به موقع، متعادل و بدون ابهام قابل انتشار باشد، تا به هدف افزایش توانایی استدلال و درک عموم مردم و پاسخگویی سازمان ها در برابر اعمال، سیاست ها و شیوه های خود محقق شود. بوشمن و

¹ Clark et al.

² Jabnoun

³ Razali & Adnan

⁴ Rawlins

همکاران^۱ (۲۰۰۴) چارچوبی برای شفافیت سازمان مطرح کردند، آنها گزارش دهی سازمان، دسترسی به اطلاعات خصوصی و انتشار اطلاعات را در این چارچوب قرار دادند. بالکین^۲ (۱۹۹۹) سه نوع شفافیت اطلاعاتی، مشارکتی و پاسخگویی را شناسایی کرد (همان، ۱۱۵-۱۱۴).

شفافیت در ابعاد و اشکال متفاوت آن (سیاسی، اجتماعی، اداری، حسابرسی، اطلاعات) یک جزء لازم در مدیریت است. برای تقریباً دو دهه است که واژه شفافیت به طور گسترده در گفتمان مدیریتی به کار می رود، و به طور ویژه امروزه در مباحث حکومتی و دولتی مورد استفاده قرار می گیرد. در مورد واژه شفافیت از سوی اندیشمندان و صاحب نظران تفسیرها و برداشت های گوناگونی وجود دارد؛ عده ای آن را به باز و منعطف بودن فرایندهای اداری مرتبط می دانند و بعضی آنرا به موضوع پاسخ دهی و جواب گویی^۳ مرتبط می دانند. آنچه مسلم است این که تفاوت های مشخص بین مفهوم شفافیت در نقاط مختلف جهان وجود دارد و بسیار مورد کنکاش قرار گرفته است. به لحاظ مفهوم، در بیش تر کشورهای توسعه یافته استفاده رایج از مفهوم شفافیت به طور تنگاتنگی با توسعه دموکراسی در تصمیم گیری مرتبط گردیده است. از طرف دیگر در کشورهای در حال توسعه و غیر صنعتی، نگرش به سمت شفافیت بیش تر در مبارزه با تخلفات اداری در معنای عام خود پیوند می خورد. ذکر این نکته حایز اهمیت است که تخلفات اداری مظهر غیر همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی هستند. پس شفافیت می تواند گام های اساسی در این راستا بردارد. مدیریت و سازمان در این راستا و در گام نخست می تواند تعریف روشنی از استراتژی سازمان را برای سرمایه انسانی خود مطرح نماید. این استراتژی ها سپس می توانند در قالب اهداف فردی تقسیم گردند. تحقیقات و بررسی ها نشان داده است که این شفافیت اهداف، مستقیماً منجر به همکاری بین کارکنان و کارمندان می گردد (سیدجوادین و پورولی، ۱۳۸۸، ۶۴).

^۱ Bushman et al.

^۲ Balcain

^۳ Accountability

از آنجایی که بعضی از افراد و کارکنان در مواقعی می توانند به گونه ای فرصت طلبانه رفتار نموده و به دنبال منافع شخصی خویشتن باشند، بنابراین چنین موضوعی می تواند به نوعی به رفتار ملامت آمیز^۱ منجر گردد. یکی از ابزار مهم در جلوگیری، نظارت و مراقبت از این اقدامات، شفافیت می باشد که می تواند به عنوان مهم ترین تدبیر و وسیله ظاهر گردد. وقتی اهداف به صورت مناسب و مرتبط و نیز به طور دست یافتنی برای کارکنان مشخص شده باشند، این امر می تواند به همسویی اهداف و نیز افزایش سطح موفقیت استراتژی های سازمان بیانجامد. بنابراین عدم تعریف مناسب از اهداف و استراتژی های سازمانی می تواند به عملکرد ضعیف تر سازمانی منجر گردد.

یکی دیگر از موضوعات مهم مربوط به شفافیت، تشریح نقش^۲ است. تشریح و وضوح نقش مطرح می سازد که کارکنان بایستی با وظایف، کارکردها و جایگاه خویش در زمینه و بستری که مشغول به فعالیت هستند آشنا باشند و به عبارتی فهم و شناخت درستی از آن داشته باشند. کارکنانی که از نقش های سازمانی خود به روشنی آگاه هستند، کم تر دچار تشویش و نگرانی شده و هم چنین در آنها درجه زیادی از تعهد سازمانی مشهود می باشد. بسیاری از محققان و دانشمندان علوم مدیریتی بر این باورند که ظهور شفافیت کمک می کند که حس اعتماد بیش تر به دولت پدید آمده و این امر موجب کارا تر شدن حکومت و دولت گردد، چرا که همگان بر این باورند که شفافیت باعث افزایش کیفیت سیستم های ارائه کننده خدمات می گردد و بنابراین، این مسأله منجر به کاهش مسایلی چون کم کاری های پنهان، رفع تکلیف، غیبت و غیره می گردد و سرانجام در همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی مؤثر می باشد (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۳۱).

^۱ Reprehensible

^۲ Role clarity

۲-۴-۷- معنویت در محیط کار

توجه به نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه هر سازمان، احتمال موفقیت، پویایی و بقای آن را در شرایط پیچیده و متغیر جهان امروز فراهم می آورد. سازمانها با شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر روند فعالیتهای و اهداف سازمانی و فردی بیش ازپیش به دنبال ارتقای کیفیت نیروی انسانی خود هستند. یکی از متغیرهای تأثیرگذار میتواند نهادینه کردن معنویت در محیط کار باشد. معنویت در محیط کار می تواند مرهمی برای التیام بخشیدن زخمهایی باشد که در نتیجه بی هویتی در سازمانها پدیدار گشته است و اولین علامت به سازمانها در این زمینه را با ظهور نظریه روابط انسانی می توان مورد بررسی قرار داد. یافته های روابط انسانی با پررنگ کردن نقش انسان در بهره وری سازمانها و اینکه اگر آنها نخواهند همکاری کنند مدیران هیچ کاری از آنها برنمی آید به گونه ای توجه به انسان و ارزش های او مورد توجه قرار گرفت. معنویت در محیط کار، از مفاهیم جدیدی است که در سالیان اخیر در ادبیات مدیریت و کسب وکار در غرب ظهور کرده است و از آن به عنوان یک پارادایم جدید یاد می شود که اداره و هدایت آن در سازمان، یکی از مهمترین فعالیت های آینده مدیران سازمانها خواهد بود. صاحب نظران، معنویت در محیط کار را تمایل به جستجوی هدف نهایی در زندگی و زیستن بر اساس آن هدف تعریف می کنند. محققین معتقدند معنویت در محیط کار، چارچوب ارزشهای سازمانی و فرهنگی است که طی آن کارکنان، برتری در فرایند کار و تسهیل در برقراری ارتباط با دیگران را به همراه حس کمال و نشاط، تجربه می کنند. امروزه به نظر می رسد که کارکنان در هر کجا که فعالیت می کنند چیزی فراتر از پاداش های مادی در کار جستجو می کنند. آنان در جستجوی کاری بامعنا، امیدبخش و خواستار متعادل ساختن زندگیشان هستند. در اکثر مطالعات، سه بعد کار معنی دار، احساس همبستگی و همسویی با ارزشهای سازمان برای معنویت در محیط کار در نظر گرفته شده است.

-کار معنی دار (در سطح فردی): جنبه اساسی معنویت در کار، احساس عمیق معنا و هدف داشتن در کار فردی است،

-احساس همبستگی (در سطح گروهی): شامل احساس نوعی پیوند و احساس همبستگی عمیق با دیگران است،

-همسویی ارزش های سازمانی (در سطح سازمانی): سومین جنبه معنویت در محیط کاری زمانی است که افراد، به طور قوی حس هماهنگی میان ارزش های شخصی، مأموریت و هدف سازمان را تجربه می کنند. به نظر میرسد که معنویت در محیط کار با دیگر متغیرها در سازمان رابطه دارد. پژوهشگران در تحقیقات خود از متغیرهای گوناگونی در این زمینه نام برده اند (درفش و گلشن پور، ۱۳۹۷، ۲).

پارادایم معنویت در محیط کار برگرفته از علوم سایبرنتیک، علوم آشوب، علوم شناختی، مذاهب و آیین های شرقی و غربی می باشد، و در واقع عکس العملی به پارادایم خشک و مکانیستی مدرن است. به واقع در دهه های اخیر توجه به معنویت در سازمان ها و منافع حاصل از آن برای افراد، گروه ها و سازمان ها روندی رو به افزایش داشته است و می تواند به عنوان یک سازه در حال ظهور در بافت گسترده تر معنویت در محیط کار دیده شود. به نظر می تروف و دنتون معنویت در کار، تلاش برای جستجو و یافتن هدف غایی در یک فرد برای زندگی کاری، به منظور برقراری ارتباط قوی بین فرد و همکاران و دیگر افرادی که به نحوی در کار مشارکت دارند و هم چنین سازگاری و یگانگی بین باورهای اساسی یک فرد با ارزش های سازمانش می باشد. معنویت در کار درک و شناسایی بعدی از زندگی کاری یک فرد است که درونی و قابل پرورش می باشد و به واسطه انجام کارهای با معنا در زندگی اجتماعی پرورش می یابد. معنویت در کار، وضعیت ویژه ای است که دارای ابعاد روحی، عاطفی بوده و شامل کار جذاب است که از ویژگی های آن می توان به احساس مطلوب به روزی و اعتقاد به انجام کار معناداری است که هدف والایی را دنبال می کند و همسویی ارزش ها، اعتقادات کاری فرد و احساس استقلال با این ویژگی که با چیزی بالاتر از خود، پیوند و ارتباط معنوی یافته و احساس همبستگی که همان احساس ارتباط با دیگران و هدف مشترک است. معنویت در کار شامل تلاش جهت یافتن هدف نهایی فرد در زندگی، برقراری ارتباط قوی با همکاران و سایر افراد مرتبط با کار و سازگاری میان باورهای شخصی و ارزش های سازمانی می باشد (نمازی و آریانی، ۱۳۹۷، ۱۳۲).

به مدت یک دهه است که مفهوم معنویت در محیط کار در مباحث سازمانی مورد توجه محققان قرار گرفته است. پیش از آن این موضوع بیشتر به صورت انحصاری و در مباحث مذهبی و عرفانی مطرح می گردید، اما در حال حاضر به عنوان یک عامل جدایی ناپذیر از مباحث سازمانی در نظر گرفته می شود. محققین اعلام کرده اند که جنبه هایی نظیر ویژگی های جمعیت شناختی، تغییرات مذهبی، تحول در محیط کار و بهبود استانداردهای زندگی عواملی هستند که به محبوبیت مفهوم معنویت در محیط کار در غرب کمک نموده است. ادبیات معنویت در محیط کار به واژه های هم معنی مختلفی اشاره نموده است، همچون معنویت سازمانی، معنویت در کار، محیط کار معنوی، روح در کار و معنویت در کسب و کار. معنویت را به رسمیت شناختن این موضوع تعریف می کنند که کارکنان دارای یک زندگی درونی هستند که به وسیله کار معنادار (که باعث گرفتن جایگاه در بستر جامعه می گردد) تغذیه می شود. در این تعریف معنویت در محیط کار شامل سه مؤلفه می گردد که عبارتند از زندگی درونی، حسی از اجتماع و کار معنادار؛ زندگی درونی زمانی است که افراد قدرت درونی خود را پیدا می کنند و از آن برای انجام فعالیت های خود در محل کار، استفاده می کنند. حسی از اجتماع در ارتباط با کار کردن در محیطی سرشار از ارتباطات با دیگران است و کار معنادار نیز به فعالیت هایی اشاره دارد که برای کارکنان مهم است.

تعاریف متعددی دیگری در زمینه معنویت در محیط کار وجود دارد. به عنوان مثال برخی آن را به عنوان یک رفتار، برخی دیگر به عنوان یک واقعیت عینی و برخی به طور خاص آن را به عنوان یک تجربه ذهنی در نظر گرفته اند. اما هیچ یک از این تعاریف به طور کامل این مفهوم را توضیح نداده و هنوز تعریفی که کاملاً مورد پذیرش قرار گرفته باشد، به دست نیامده است. در ادبیات این موضوع، توافقی بر سر یک تعریف واحد از معنویت در محیط کار وجود ندارد. این مسئله در تعریف این مفهوم به علت انتزاعی بودن آن، فقدان دقت تجربی، همپوشانی با حوزه مذهب، شخصی و پیچیده بودن و طبیعت آن است. معنویت در محیط کار را می توان تجربه کارمند از معنا در محیط کار دانست. معنویت در محیط کار را چارچوبی از ارزش های سازمانی ثابت شده در فرهنگ می دانند که تجربه کارکنان از تعالی را از طریق فرایند کار ترقی می دهد و احساس

آنها از پیوند داشتن با دیگران را به روشی که احساس کامل بودن و لذت را برای آنها فراهم می کند. این تعریف تأکید می کند که معنویت در محیط کار به طور قابل توجهی به ایجاد یک محیط خاص یاری می رساند و اینکه آن محیط یک عنصر مهم در فرهنگ سازمانی است. در مجموع می توان گفت که معنویت در محیط کار عبارت است از شناختی از این موضوع که کارکنان دارای یک زندگی درونی هستند که به وسیله کار معناداری که در بستر اجتماعی رخ میدهد، تغذیه می گردد و همچنین تغذیه می نماید (صفری و همکاران، ۱۳۹۸، ۸۴-۸۲).

معمولاً دو اصطلاح معنویت در کار و معنویت در محیط کار با هم متفاوتند. معنویت در کار به جنبه های فردی و معنویت در محیط کار به جنبه های سازمانی آن اشاره دارند. در برخی از نوشته ها واژه روح کار را برای معنویت در کار، یعنی سطح فردی می آورند و واژه روح در محیط کاربری معنویت در محیط کار، یعنی سطح سازمانی به کار می گیرند. این تقسیم بندی به این علت است که بیان معنویت افراد در محیط کار نه از طریق دین بلکه از طریق راه های دیگری صورت می گیرد. در واقع، معنویت در کار توصیف کننده تجربه کارکنانی است که کارشان ارضا کننده، بامعنا و هدفدار است. همچنین تجربه معنویت در کار، با افزایش خلاقیت، صداقت، اعتماد و تعهد در کار همراه است. همچنین، معنویت در محیط کار یک روند در حال ظهور است که برای افراد مختلف معانی متفاوت دارد. برای بسیاری از افراد، به معنای ارتباط با خداوند است. برای بعضی از مدیران و کارآفرینان مذهبی، معنویت به معنای تصدیق خداوند و کتاب های مذهبی است. در بسیاری از سازمان های امروزی، افراد، تنها مغز و دستان خود را به کار مشغول می کنند نه روح خود را؛ نتیجه این است که سازمان نمی تواند به طور کامل از خلاقیت و پتانسیل های کارمندان خود بهره مند شود؛ همچنین کارمندان نیز به نوبه خود از پیشرفت به سمت تبدیل شدن به یک شخص جامع نگر باز می ماند. مادام که روند ارتقای معنویت محیط کار بر مبنای احترام به شأن و منزلت افراد باشد، هیچ مشکلی در بهبود تعهد کارکنان و عملکرد سازمان به وجود نمی آید. برای اینکه معنویت در محیط کار رونق بگیرد افراد بایستی به طور کامل در کار خود غرق شوند تا بتوانند روح و جان و جسم خود را با کارشان گره بزنند. به

عبارت دیگر وقتی کارکنان احساس می کنند کارشان هدفمند و بامعناست، برانگیختگی کاری شان بیشتر می شود. لازم به ذکر است که هدفمندی و معنایابی، بیشتر به ارتباط با دیگران و محیط طبیعی مربوط می شود نه به خدا و خود (قاسمی زاد و سلامی، ۱۳۹۸، ۱۵۷-۱۵۶).

مفهوم معنویت در کار همانند خود معنویت، هم گوناگون و هم دشوار است. برای معنویت در محیط کار تعاریفی ارائه شده که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود:

- در برگیرنده مفهومی از احساس تمامیت، پیوستگی در کار و درک ارزش های عمیق در کار،
- دربرگیرنده تلاش برای جستجو و یافتن هدف غایی در یک فرد برای زندگی کاری، به منظور برقراری ارتباط قوی بین فرد و همکاران و دیگر افرادی که نحوی در کار با وی مشارکت دارند و هم چنین سازگاری یا یگانگی بین باورهای اساسی یک فرد با ارزش های سازمانش،
- درک و شناسایی بعدی از زندگی کاری یک فرد که درونی و قابل ایجاد است و به واسطه انجام کارهای با معنا در زندگی اجتماعی ایجاد می یابد،

- در برگیرنده سلامت، شادکامی، فرزاندگی، موفقیت و ارضای انجام کار (سورنی و ارشاد، ۱۳۹۸، ۱۰۴).
- معنویت در محیط کار در فرهنگ اسلامی، در قالب اخلاق کار اسلامی مطرح می شود. اخلاق کار اسلامی، مسلمانان را به تعهد بیشتر به سازمان، همکاری، مشارکت، مشورت، بخشش و غیره تشویق می کند. از دیدگاه اسلام، یک مسلمان باید معنویت خویش را بر اساس دین اسلام استوار سازد. حدود و ثغور معنویت این فرد را، دین وی معین می کند و نوع ارتباط چهارگانه یک فرد مسلمان؛ یعنی ارتباط با خدا، خویشتن، دیگران و محیط، بر اساس آموزه ها و تعالیم دینی معین می شود. مبانی اخلاق اسلامی کار، تنها به بعد اقتصادی مربوط نیست، بلکه ابعاد اخلاقی، روانی و اجتماعی را نیز شامل می شود و اینکه، کار باید به طور وسیعی برای فرد و جامعه معنا دار باشد؛ زیرا در دیدگاه های اسلامی به کار، به عنوان فعالیت حتمی و الزامی و فضیلت و تقوا توجه می شود و منبع قابل توجهی برای استقلال فرد و در بر دارنده معانی رشد شخصی، عزت نفس، رضایت و خود شکوفایی وی به شمار می رود. همچنین تحقیق وی نشان داد، رضایت شغلی با

اخلاق کار و تعهد سازمانی رابطه معنادار دارد (میرزایی توکلی و شریعتمداری، ۱۳۹۴، ۶۰). یکی از مهم ترین گرایش‌ها در سازمان، بنگاه و اصولاً تجارت در قرن ۲۱ تمرکز بر ویژگی‌های بارز معنویت محیط، معنویت در محیط کاری است، کاری از طریق تعریف چشم انداز سازمانی در یک زندگی کاری شکل می گیرد. این ویژگی‌ها به وسیله عواملی چون کار، تکنولوژی، رقابت، اندازه سازمان و ویژگی‌های اساسی ساختاری و فرایندی تحت تأثیر قرار می گیرد. معنویت در محیط کاری شامل تلاش‌ها در جهت پیدا کردن مقصد نهایی در زندگی کاری، گسترش و بهبود ارتباطات قوی با همکاران و دیگر افراد مرتبط در کار و همسویی بین باورهای اصلی افراد و ارزش‌های سازمانی آنها می باشد. در همین اساس، معنویت محیط کاری را می توان به این گونه تعریف نمود: "دانستن این موضوع که کارکنان از یک حیات و زندگی درونی برخوردار می باشند که از طریق کار پر معنی که در یک بستر ارتباطی اتفاق می افتد تقویت می گردند. در زمینه معنویت در محیط کاری نیل و بنت^۱ (۲۰۰۰) سه سطح تحلیلی را مطرح می کنند که عبارتند از سطح فردی، گروهی و سازمانی. سطح فردی اشاره به احساس کار پر معنی دارد. یک جنبه اساسی معنویت در کار شامل یک حس عمیق از معنی، مفهوم و مقصود در کار افراد می باشد. این بعد نشان می دهد که چگونه کارکنان با کار خویش در سطح فردی در تعامل هستند. هم چنین در این سطح شاهد مواردی چون لذت بردن از کار و دادن شخصیت و معنا به کارکنان به واسطه کار می باشیم. در سطح گروهی نوعی احساس همبستگی رخ می دهد. این سطح شامل یک ارتباط عمیق با همکاران، حمایت و پشتیبانی کارکنان از یکدیگر و نیز مرتبط شدن کارکنان به یکدیگر از طریق مقصد مشترک می باشد. و سرانجام در سطح سازمانی، همسویی با ارزش‌های سازمانی به وجود می آید. در این سطح، همسویی کارکنان و ارزش‌های سازمانی رخ می دهد که شامل ارتباط با اهداف سازمانی شناسایی ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمانی می باشد. این جزء از معنویت محیط کاری درواقع دربرگیرنده تعاملات کارکنان با اهداف و مقاصد سازمانی است.

¹ Neal & Bennett

بنابراین، بر اساس آنچه که گفته شد، می توان به این نتیجه رسید که هنگامی که کارکنان از کار خود لذت می برند و نوعی احساس معنا از طریق کار می نمایند، هم چنین هنگامی که نوعی احساس ارتباط عمیق با همکاران داشته و حمایت و پشتیبانی مدیریت و کارکنان را حس می کنند، و نیز هنگامی که خود را مرتبط با اهداف سازمانی و ارزش های آن می دانند، این موضوع می تواند منجر به نوعی احساس قید و بند، پیوستگی و عهد و میثاق در کارکنان نسبت به سازمان شود و منتهی به همسویی با ارزش ها و اهداف و سازمانی گردد و بنابراین در همین نقطه است که کارکنان و افراد خود را بیش تر سازگار نموده و در جهت کسب موفقیت سازمانی کمک می نمایند (سیدجوادین و پورولی، ۱۳۸۸، ۶۳-۶۲).

یکی از مهم ترین گرایشات در سازمان، بنگاه و اصولاً تجارت در قرن بیست و یکم، تمرکز بر معنویت در محیط کار است. ویژگی های بارز معنویت محیط کار از طریق تعریف چشم انداز سازمانی در یک زندگی کاری شکل می گیرد. این ویژگی ها به وسیله عواملی چون کار، فناوری، رقابت، اندازه سازمان و ویژگی های اساسی ساختاری و فرایندی تحت تاثیر قرار می گیرند. معنویت در محیط کار شامل تلاش ها در جهت یافتن مقصد نهایی در زندگی کاری، گسترش و بهبود ارتباطات قوی با همکاران و دیگر افراد مرتبط در کار، و همسویی بین باورهای اصلی افراد و ارزش های سازمانی آنها می باشد. بر همین اساس، معنویت در محل کار چنین تعریف می شود: دانستن این موضوع که کارکنان از یک حیات و زندگی درونی برخوردار می باشند که از طریق کار پرمعنا - که در یک بستر ارتباطی رخ می دهد- تقویت می گردند. در زمینه معنویت در محیط کار، سه سطح تحلیلی مطرح شده است که عبارتند از سطح فردی، سطح گروهی و سطح سازمانی.

- **سطح فردی**، اشاره به احساس کار پرمعنا دارد. یکی از جنبه های اساسی معنویت در کار شامل حس عمیق از معنا، مفهوم و مقصود در کار افراد می باشد. این بعد نشان می دهد که چگونه کارکنان با کار خویش در سطح فردی در تعامل می باشند. همچنین در این سطح مواردی همچون لذت از کار و دادن شخصیت و معنا به کارکنان به واسطه کار رخ می دهند.

- **در سطح گروهی،** نوعی احساس همبستگی شکل می گیرد. این سطح شامل ارتباط عمیق با همکاران، حمایت و پشتیبانی کارکنان از یکدیگر، و نیز مرتبط شدن کارکنان به یکدیگر از طریق مقاصد مشترک می گردد.

- **سطح سازمانی،** شامل ارتباط با اهداف سازمانی، شناسایی ارزش ها و مأموریت های سازمانی می شود. این جزء از معنویت محیط کار در واقع دربرگیرنده تعاملات کارکنان با اهداف و مقاصد سازمانی می باشد. بنابراین می توان چنین استنباط کرد که وقتی کارکنان از کار خود لذت می برند و نوعی احساس معنا از طریق کار کسب می کنند، همچنین هنگامی که نوعی ارتباط عمیق با همکاران داشته و حمایت و پشتیبانی مدیریت و کارکنان را حس می نمایند، و خود را با اهداف سازمانی و ارزش های آن مرتبط می دانند، این موضوع می تواند به نوعی منجر به احساس قید و بند، پیوستگی و عهد و میثاق در کارکنان نسبت به سازمان شود و منتهی به همسویی با ارزش ها و اهداف سازمانی گردد؛ در همین نقطه ست که کارکنان و افراد خود را بیشتر سازگار نموده و در جهت کسب موفقیت سازمانی تلاش می نمایند (کلهری فدایی، ۱۳۹۴، ۲۹-۲۸).

معنویت در محیط کار عبارت است از تلاش های فرد برای یافتن هدف در زندگی، تعلق و همبستگی با همکاران و دیگر افراد در محل کار و هماهنگ و همسو بودن با ارزش ها و اهداف سازمان. شایان ذکر است که معنویت در محیط کار می تواند مشتمل بر دیدگاه معنوی باشد، یا این گونه نباشد. در هر صورت، از لحاظ تاریخی علاقه به معنویت در سازمان به دین خاصی وابسته نبوده و بر ارزش ها و دیدگاه های فردی استوار است. در مجموع، ابعادی که از سوی صاحب نظران در رابطه با معنویت مشخص شده اند عبارتند از کار بامعنا، احساس همبستگی و تعلق، همسویی و انطباق با اهداف سازمان، و گرایش دینی. معنویت بر این مبنا است که کار فقط ابزاری برای جذابیت و چالش نیست بلکه در واقع تلاشی برای جستجوی هدف و معنایی عمیق، حقیقت یافتن رویاهای فرد، نحوه برآورده کردن نیازهای زندگی باطنی از طریق جستجوی کار بامعنا و یاری رساندن به دیگران است. ابعاد معنویت شامل خودآگاهی، اهمیت اعتقادات معنوی در

زندگی، فعالیت معنوی و نیازهای معنوی می گردد. خودآگاهی اشاره به طرز تلقی، تفکر و نگرش کارکنان در رابطه با خودشان دارد و اینکه فرد چه دیدگاه و باوری نسبت به خود دارد، و با شناختی که کارکنان نسبت به خود پیدا می کنند، بهتر می توانند در برقراری ارتباط با دیگران موفق باشند. اهمیت اعتقادات معنوی در زندگی به نقشی اشاره دارد که معنویت می تواند بر زندگی سازمانی فرد داشته باشد. معنویت گرایی در سازمان می تواند در تعیین اهداف فردی و سازمانی، تعدیل نگرش فرد نسبت به سازمان و همکاران و دست یابی به موفقیت، تاثیر به سزایی داشته باشد. فعالیت های معنوی به عنوان بعد سوم معنویت بیانگر میزان تلاشی هستند که فرد جهت انجام فعالیت های معنوی صرف می کند و این فعالیت ها شامل مواردی همچون شرکت در فعالیت های مذهبی و فرهنگی می گردند. بعد دیگر معنویت، بعد نیازهای معنوی است که اشاره به وجود نیرویی باطنی در فرد دارد که باعث سوق دادن وی به سمت هدفی معنادار و انتخاب طریقی مستقیم جهت برآورده نمودن نیازهای فردی و همچنین کمک به سازمان برای دست یابی به اهدافش می گردد (موسوی و زارع، ۱۳۹۶، ۱۶۹-۱۶۸).

۲-۵- نوع استخدام

یکی از مهم ترین منابع، نیروی انسانی است که در سازمان ها به شیوه های گوناگون- بسته به توان و نوع کار سازمان و علایق نیروی انسانی یک جامعه به کار گرفته می شود. استفاده از منابع انسانی از طریق استخدام صورت می پذیرد. استخدام عبارت است از مجموعه ای از تصمیمات و فعالیت هایی که بر تعداد و نوع افراد پذیرفته شده یا به کار گرفته شده در سازمان اثر می گذارند. فرایندهای استخدامی در پاسخ به دو عدم اطمینانی که سازمان ها با آن روبه رو هستند، تنوع می یابند: (۱) عدم اطمینان نسبت به متقاضی شغل و (۲) عدم اطمینان نسبت به توانایی شغلی. انواع استخدام از دو دیدگاه قابل بررسی هستند:

-دیدگاه جهانی: در این دیدگاه می توان انواع استخدام را به دو دسته استخدام با ساعات کار منعطف و استخدام تمام وقت تقسیم کرد.

-دیدگاه بومی: استخدام از دید بومی هر کشور، که یا دائم است و یا موقت.

استخدام دائم شامل استخدام رسمی و استخدام موقت شامل استخدام پیمانی، قراردادی و شرکته می باشد. نوع استخدام می تواند بر عوامل بسیاری در سازمان از جمله تعهد سازمانی و حرفه ای، وجدان کاری، پاسخگویی و مسئولیت سازمانی افراد تاثیر به سزایی بگذارد. اگر سازمان را به کالبد زنده ای تشبیه کنیم، مستخدمین در حکم سلول های متشکل آن هستند. بنابراین یکی از مهم ترین وظایف مدیریت نیروی انسانی امور استخدامی است که نیروی انسانی لازم را برای احراز مشاغل و تصدی مسئولیت های سازمان استخدام نموده و در نگهداری آن اقدامات مقتضی را به عمل می آورد. استخدام نیروی انسانی، در ابتدای کار و در موقع جایگزینی پرسنل و گسترش سازمان صورت می گیرد. استخدام در هر زمان و برای هر منظوری که انجام شود، لازم است سه مورد در رابطه با وظیفه و شغل را مورد توجه قرار دهد. به این معنی که روشن شود که هدف از استخدام فرد چیست؟ شاغل چه کاری را انجام خواهد داد؟ برای انجام کاری که به حکم وظیفه برایش تعیین می شود، باید دارای چه کیفیتی باشد؟ استخدام نیروی انسانی باید به گونه ای صورت گیرد که موجب تقلیل هزینه های سازمانی شود. لذا تشخیص کیفیت های داوطلبان شاغل از اهم وظایف امور استخدامی است.

استخدام به مفهوم مصدري آن یعنی به خدمت در آوردن یک نیرو در یک شرایط خاص و با یک قرار داد معین. در مفهوم مصطلح امروزی آن که در جامعه ما مطرح می باشد، استخدام به معنی به خدمت درآمدن و در یکی از سازمان های دولتی یا وابسته به دولت به طور رسمی وارد کار شدن است. استخدام عبارت از سپردن تعهد و پذیرش کلیه قوانین و خط مشی های سازمانی از طرف یک فرد و دادن تامین در قبال اعمال آن تعهد ها از طرف یک سازمان است. استخدام یعنی به خدمت درآوردن نیروهایی که ویژگی های آنها با ویژگی های مندرج در قوانین و مقرر استخدامی انطباق دارد، از طریق صدور حکم رسمی برای آنها که به موجب آن در کار راه شغلی قرار می گیرند و متعهد به انجام وظایف خاص می گردند و از حقوق و مزایای ویژه ای برخوردار می شوند. استخدام عبارتست از پذیرفته شدن شخصی به خدمت دولت در یکی از

وزارتخانه و یا شرکت ها و موسسات دولتی. تفاوت استخدام و گزینش در این است که استخدام به حداقل ویژگی های داوطلبانی که قابلیت استخدام دارند تاکید می ورزد و گزینش به حداکثر ویژگی ها و انتخاب آن افرادی که نمرات و امتیازات بالاتری از نظر ویژگی ها کسب می کنند، می پردازد (برقی، ۱۳۹۵، ۱۲-۱۱).

قابلیت استخدام مفهومی است که برای مواجهه با عدم امنیت شغلی در استخدام مطرح می گردد. قابلیت استخدام، امنیت جدیدی است که اگر افراد آن را به دست آورند و حفظ کنند، در صورت از دست دادن شغل خود می توانند جای دیگری استخدام شوند. مفهوم قابلیت استخدام در زمینه های مختلف هم برای کسانی که شاغلند و هم برای افراد جویای کار، مورد استفاده قرار می گیرد. قابلیت استخدام توانایی و قابلیت جابجایی و تحرک در بازار کار و امکان بالفعل کردن ظرفیت های بالقوه از طریق استخدام پایدار و قابل دسترس است. از نظر افراد، قابلیت استخدام به عوامل زیر بستگی دارد:

-ویژگی های شخصی مورد نیاز بازار کار

-دانش

-زمینه اجتماعی و محیطی که افراد در آن جویای کار هستند

-مهارت ها

-نگرش افراد

توانایی استخدام شامل حرکت مستقلانه و آزادانه افراد در بازار کار به منظور تحقق بخشیدن به نیروهای بالقوه خویش است (آقای کردشامی، ۱۳۹۳، ۲۱).

۱-۵-۲ انواع استخدام

۲-۱-۵ استخدام رسمی

این نوع استخدام که می توان گفت دائمی و استمراری است و تا زمان بازنشستگی تداوم دارد و به موجب حکم برقرار می شود، در قانون استخدام کشوری سابق، روش اصلی استخدام محسوب می شد و به عبارت

دیگر در استخدام کشوری اصل بر این نوع استخدام بود؛ لیکن در سال های اخیر در رویه استخدامی دولت عمال رعایت نمی شود. استخدام رسمی اگرچه به علت ایجاد ثبات و امنیت شغلی مورد علاقه و استقبال افراد داوطلب استخدام است و با توجه به حساسیت و اهمیت مشاغل عمومی با ماهیت این مشاغل بیشتر سازگاری دارد، با عنایت به تبعات منفی آن، از جمله کاهش انگیزش و بهره وری کارکنان ضعیف و ناتوان، تقلیل نیروی انسانی توانمند و کارا و انعطاف ناپذیری آن در جهت شایسته گزینی، کم کم اصل بودن آن از سیاست استخدامی بیشتر کشورها رخت بر بسته است و امروزه در دنیا شاهد چرخش نظام استخدامی به سمت استخدام غیر رسمی هستیم و استخدام رسمی حذف و یا به مشاغل حساس و مهم مثل مشاغل حاکمیتی، امنیتی و قضایی محدود شده است.

در لایحه مدیریت خدمات کشوری مصوب دولت نیز با توجه به ملاحظات مذکور، استخدام رسمی پیش بینی نشده و در واقع حذف شده بود که از تغییر و تحول اساسی در سیاست استخدام کشوری حکایت می کرد، اما در مراحل تصویب این لایحه در کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی، این سیاست استخدامی تعدیل شد و در متن نهایی مدیریت خدمات کشوری، این نوع استخدام به عنوان یکی از دو روش اصلی استخدام به شرح مذکور در ماده ۴۵ پذیرفته شد؛ لیکن در بند الف این ماده، به تصدی پست های ثابت در مشاغل حاکمیتی اختصاص یافت که خود بیانگر سیاست استخدامی جدید و متفاوتی در نظام استخدامی کشور است. البته با توجه به اصل فعالیت دولت در امر حاکمیتی مذکور در فصل دوم قانون موصوف که طبق تبصره ۲ ماده فوق، مشاغل حاکمیتی با توجه به ویژگی های امور حاکمیتی مذکور در ماده ۸ مصوب خواهند شد، می توان گفت که اصل کماکان بر استخدام رسمی است؛ ولی تداوم مشاغل غیر حاکمیتی و طولانی بودن کاهش تدریجی آنها، این اصل را تحت الشعاع قرار می دهد. مستخدم رسمی کسی است که به موجب حکم رسمی و برای تصدی یکی از پست های ثابت سازمانی در یکی از گروه های جداول حقوق موضوع مواد ۳۰ و ۳۲، برای تصدی یکی از پست های سازمانی وزارت خانه ها یا مؤسسات دولتی مشمول این قانون استخدام شده باشد. فرق عمده مستخدم رسمی با دیگر مستخدمان یا مأموران به خدمت های کشوری در ثابت بودن وضع

استخدامی مستخدمان رسمی و چگونگی ورود آنان به خدمت کشور و در حقوق و تکلیف های آنان و به ویژه در استفاده از حقوق بازنشستگی است. مستخدمان رسمی هسته اصلی و عمده مستخدمان کشور را تشکیل می دهند.

۲-۱-۵-۲- استخدام آزمایشی رسمی

بر طبق ماده ۱۷ قانون استخدام کشوری، کسانی که در امتحان یا مسابقه ورودی استخدام رسمی قبول شده اند، پیش از ورود به خدمت رسمی یک دوره آزمایشی را طی خواهند کرد. ماده ۱۲۴ قانون استخدام کشوری، حالت آزمایشی را حالت مستقلى شناخته است. ماده ۱۸ قانون استخدام کشوری مدت خدمت آزمایشی داوطلبان ورود به استخدام رسمی وزارت خانه ها و مؤسسه های استخدام کننده مربوطه را، تعیین کرده است. این مدت نباید از شش ماه کمتر و از دو سال بیشتر باشد. مستخدم آزمایشی در حکم مستخدم رسمی است، یعنی هنگام دوره آزمایشی، مستخدم آزمایشی مکلف به انجام همه وظیفه هایی است که بر عهده مستخدم رسمی قطعی شاغل شغل همانند می باشد. همچنین از تمام حقوق و مزایای آن شغل برخوردار است. تنها فرق مستخدم آزمایشی با مستخدم رسمی این است که دوره آزمایشی، دوره کوتاه و ناپایدار است و هرگاه اداره بخواهد، می تواند به خدمت وی پایان دهد. مستخدم آزمایشی که هنگام یا در دوره آزمایشی، حکم برکناریش صادر می شود، حق هیچ گونه شکایتی را نسبت به این حکم ندارد.

۲-۱-۵-۳ استخدام پیمانی

به موجب ماده ۶ قانون استخدام کشوری، مستخدم پیمانی کسی است که به موجب قرارداد و به طور موقت و برای مدت معین و کار مشخصی استخدام می شود. امروز در ایران و در بسیاری از کشورها، در سازمان های اداری، مستخدم پیمانی هست.

۲-۵-۱-۴ مستخدمین خرید خدمتی

در سال های اخیر، در پی دشواری های استخدامی سازمان های کشوری و نیاز آنها به استخدام، راه حل تازه ای در سازمان های اداری برای استخدام پدید آمد که به خرید خدمت شناخته شده است، یعنی همان گونه که سازمان های اداری کشوری برای انجام وظیفه های خود، وسیله های مختلف می خرند، خدمت اشخاص را خریداری می کنند. مستخدمان خرید خدمتی، برای انجام خدمت ویژه ای استخدام می شوند. بسیاری از خدمات امروز در سازمان های دولتی به دست اینگونه مستخدمان انجام می شود. منظور از خرید خدمت، استفاده از خدمت افراد در دستگاه دولتی برای انجام دادن وظایف معین و در مواردی است که امکان جذب افراد از طریق قوانین و مقررات و ضوابط استخدام رسمی یا پیمانی یا ثابت یا مشابه آن نباشد. استخدام خرید خدمتی جنبه استخدامی ندارد و هیچ گونه مزایای استخدام رسمی به آن تعلق نمی گیرد. فرق مستخدم خرید خدمتی با مستخدم پیمانی این است که مستخدم پیمانی برای مدت معین و معمولاً قبل از انقضاء مدت به خدمت او پایان داده نمی شود، اغلب یک سال استخدام می گردد و اداره می تواند بدون هیچ گونه تعهدی به خدمت مستخدم خرید خدمتی پایان دهد. استفاده از خرید خدمتی تابع مقررات مالی است.

۲-۵-۱-۵ -مستخدمین روزمزد

همان طور که از عنوان پیداست، این گروه به صورت روزمزد استخدام شده اند؛ یعنی خدمت آنها برای یک یا چند روز است و مزد آنها هم روزانه پرداخت می شود. مستخدمین روزمزد به دو دسته تقسیم می شوند: موقت و ثابت. دسته اول برای خدمات موقت و استثنائی به مدت یک یا چند روز استخدام می گردند مانند کارگران ساختمان ها و تأسیسات و غیره؛ دسته دوم برای انجام کارهای اداری و فنی به مدت نامعینی استخدام می شوند.

۲-۵-۱-۶ مستخدمین حکمی

وزیران و مدیران مؤسسه های مستقل در کشور بر اساس اختیارات قانونی مخصوص و اعتبارهای ویژه، مستخدمانی در ازاء حقوق معین و بی تعیین مدت به کارهایی می گمارند. این مستخدمان جزء مستخدمان رسمی نیستند و از امتیازات مربوط به استخدام رسمی استفاده نمی کنند. وضع مستخدمین حکمی از لحاظ آنکه آنان برای مدت نامعین استخدام شده اند و مشاغل آنها کم و بیش حساس و ثابت است، شبیه وضع مستخدمین رسمی است؛ بدون آنکه از مزایای استخدام رسمی یا پیمانی برخوردار باشند (برقی، ۱۳۹۵، ۱۲-۱۱).

۲-۶-۲ پایداری سازمانی

اصطلاح «پایداری» در روشهای بسیار متنوعی با دامنه ای از یک موقعیت فلسفی بین نسلی تا یک اصطلاح چند بعدی برای مدیریت تجاری تفسیر شده است. ابتکارات اولیه ی پایداری گرایش به تمرکز روی مسائل زیست محیطی داشتند اما آنها در طول زمان به طور فزاینده ای رویکرد هایی با چشم انداز زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی را برای پایداری اتخاذ کردند (مینگ لانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۵، ۵). مفهوم پایداری عبارت است از، استفاده از منابع برای نسل حاضر بدون آنکه توانایی نسل آینده را به مخاطره بیندازد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳).

واژه پایداری رایج شده در ادبیات مدیریت، دربردارنده ی معانی و برداشت های مختلف است. در حوزه صنایع پرخطر مانند پتروشیمی، در معانی عام، توصیف کننده ی آن است که چگونه سیستم های زنده در گذر زمان متفاوت و بهره ور باقی می ماند. امروزه پایداری به مقدار زیادی توسط شرکت ها در اندازه های مختلف مورد توجه قرار گرفته است و حتی درگیر طیف گسترده ای از صنایع شده است. واژه پایداری هر دو بخش مدیریت و عملیات شرکت ها را شامل می شود. علاوه بر این، این موضوع توجه بسیاری از محققین زنجیره

³⁻ MingLang et al

تامین را به خود جلب کرده است (رعیت پیشه و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۲۸). برخی از تعاریف پایداری در جدول ۱-۲ اشاره شده است.

جدول ۱-۲: تعاریف پایداری (تقی زاده یزدی و زلفی، ۱۳۹۴، ۶)

منبع	تعریف
کستر و راجرز (۲۰۰۸)	پایداری به معنی تلفیق مسائل اقتصادی، محیطی و اجتماعی است.
شیرواستاوا (۱۹۹۵)	پایداری، توان کاهش ریسک های بلندمدت مرتبط با مصرف منابع، نوسانات هزینه انرژی، تعهدات محصول و مدیریت آلودگی و ضایعات است.
سیکدار (۲۰۰۳)	پایداری، یک تعادل مناسب بین توسعه اقتصادی، نظارت محیطی و دارایی اجتماعی است.
کستر و راجرز (۲۰۰۸)	پایداری، دستیابی استراتژیک و تلفیق اهداف اجتماعی، محیطی و اقتصادی سازمان از طریق هماهنگی سیستماتیک فرآیندهای تجاری درون سازمانی اصلی برای بهبود عملکرد اقتصادی بلندمدت یک شرکت و شبکه ارزش شرکت می باشد.
پدرسن (۲۰۰۹)	پایداری، تعقیب همزمان رونق اقتصادی، کیفیت محیطی و دارایی اجتماعی است، در حالی که هیچ ضرری نرسانیم.
اوزدمیر و همکاران (۲۰۰۱)	توسعه پایدار به معنای ارضای نیاز نسل فعلی بدون محدود کردن توانایی نسل های بعدی در توسعه نیازهایشان می باشد.

تا پیش از دهه ۱۹۶۰ تلاشهای توسعه ای بیشتر معطوف به جنبه های اقتصادی می شد، اما بعد از این دهه به جنبه های غیراقتصادی فعالیتهای توسعه ای توجه شد تا اینکه در دهه ۱۹۸۰ مفهوم «توسعه پایدار»

مطرح شد. به طور کلی توسعه پایدار توسعه ای است که همزمان سه بعد محیطی، اقتصادی و اجتماعی در آن در نظر گرفته شده باشد. در گزارشی با عنوان «آینده مشترک ما» در کمیسیون جهانی توسعه و محیط زیست مفهوم توسعه پایدار به صورت شناخته شده و عمومی درآمد. در این گزارش توسعه پایدار به صورت زیر تعریف شده است: «توسعه پایدار توسعه ای است که نیازهای نسل حاضر را تأمین می کند، بدون اینکه توانایی نسل های بعدی را در برآورده ساختن نیازهایشان تضعیف کند» (صادقی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴، ۵۳۴).

لزوم توجه سازمان ها به مدیریت پایداری در کنار موفقیت ها در بازارهای کسب و کار رقابتی امروزه، سازمان جهانی استاندارد را بر آن داشته تا ضمن ارائه الگویی برای مدیریت پایداری سازمان در قالب پیش نویس یک استاندارد بین المللی، ادبیات مفهومی مورد انتظار از ایجاد استانداردهای مدیریتی را شفاف تر سازد. از منظر سازمان جهانی استاندارد، پایداری یک سازمان به توانایی آن در پایش محیط خارجی برای فرصت ها، تغییرات، روندها و ریسک ها مرتبط است. استاندارد ایزو ۲۰۰۷، یک سازمان را وابسته به ایجاد توازن بین منافع مالی - اقتصادی و اجتماعی - زیست محیطی سازمان دانسته و آن را به ذینفعان مستقیم یا غیرمستقیم سازمان مرتبط می کند. این استاندارد که پیش نویس آن در سال ۲۰۰۷ ارائه شده و مطابق برنامه زمان بندی ارائه شده، در سال ۲۰۱۰ به یک نسخه نهایی تبدیل می گردد، درجات پایداری سازمانی را به پنج سطح مبتدی، پیش فعال، منعطف، نوآور و پایدار تقسیم نموده است و دستیابی به پایداری را در گرو قدرت سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی خود می داند. این استاندارد در نهایت الگویی برای مدیریت پایداری سازمان با رویکرد مدیریت کیفیت ارائه می نماید. حلقه بهبود درجه پایداری سازمان چرخه دمیگ یا چرخه^۱ PDCA است (افرازه و همکاران، ۱۳۸۹، ۳۹).

توسعه، رهاورد پیشرفت بشری و مرحله ای نو از زندگی انسان معاصر است که مرزهای بسیاری را درنور دیده و امکانات و رفاه بی سابقه ای در اختیار بشر قرار داده است؛ اما با ادامه پیشرفتهای مشخص گردید که روند به

^۱ Plan, Do, Check, Action

گونه ای است که حفظ تداوم این پیشرفت ها منوط به سازگاری با محیط زیست و استفاده درست از منابع است. فناوری اطلاعات و ارتباطات به شکلی بنیادی کسب و کار و زندگی را تغییر داده و بهره وری، اقتصاد و رفاه اجتماعی را بهبود بخشیده است. امروزه محیط زیست سبزتر و پایدارتر با در نظر گرفتن منافع اقتصادی به اولویت اول سازمان ها تبدیل شده است (تقوا و همکاران، ۱۳۹۸، ۶).

روش های مختلفی برای اندازه گیری ابعاد پایداری مطرح شده اند. این روش ها نتوانسته اند جامعیت خود را نشان دهند. به منظور بررسی این روش ها، در جدول زیر این روش ها را به همراه ابعادی که در آن شاخص ارایه می کنند مشخص شده است. البته به دلیل حجم بالای شاخص ها، از ذکر شاخص ها خودداری شده است (الفت و مزروعی نصرآبادی، ۱۳۹۳، ۳۴).

سازمان ها سیستم هایی هستند که تحت شرایطی با پویایی متغیر، ریسک ها و عدم قطعیت ها فعالیت می کنند. هدف توسعه پایدار مبتنی بر برآورده نمودن نیازهای نسل فعلی با کارآمدی اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی بدون تحدید توانایی نسل های آتی می باشد. پیشرفت های تکنولوژیکی سازمان ها را به سمت تغییر سوق داده اند و سیاست های مدیریتی به این ترتیب باید نسبت به پویایی بازار، محیط، قوانین و تکنولوژی پاسخ گو باشند و اقدامات و نوآوری های مبتنی بر پایداری را به اهداف و اقدامات قابل تحقق تبدیل کنند تا در نهایت پایداری سازمانی را ارتقا بخشند. از این منظر، پایداری سازمانی را می توان به عنوان توانایی سازمان برای تحقق اهدافش و افزایش ارزش های بلندمدت آن از طریق تلفیق ملاحظات زیست محیطی، اقتصادی، و اجتماعی در استراتژی های سازمانی تعریف کرد. بر طبق مطالعات، چهار سطح برای ایجاد سیستم پایدار در سازمان به اجرا در می آید:

-**سطح ۱. آغاز تغییر از بالا؛** ذهنیت و اهداف مدیریت ارشد باید به نفع حمایت از تغییرات به سمت پایداری سازمانی و خلق برنامه های کلی و بیان مأموریت سازمانی، متحول شود.

-سطح ۲. گنجاندن مفاهیم و اصول پایداری در مرکز و نگرش رسالت و اهداف سازمانی؛ در این

سطح بهبودهای نوآورانه برای توسعه محصولات و فرایندها به اجرا درمی آیند.

-سطح ۳. ایجاد زنجیره های ارزش جدید برای افزایش همکاری پایداری بین تمامی ایفاگران نقش؛

در این سطح، ذینفعان، تامین کنندگان، مشتریان و نخبگان مشارکت دارند.

-سطح ۴. اجرای تغییرات سیستم تدریجی؛ وقوع این تغییرات نه تنها برای شکل دهی سازمان ها و

اجتماعات کوچک، بلکه برای سیستم های جهانی اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی ضرورت می یابد.

از آنجا که پایداری سازمانی یکی از حوزه های نوین تحقیقاتی است، تقریباً تعداد اندکی از تحقیقات در این باره چاپ و نشر یافته اند. محققین معتقدند که توسعه پایدار تنها راه پیش روی سازمان ها برای رشد، کاهش هزینه ها و حداکثر سازی درآمدهای ناشی از توسعه کسب و کار و یا محصولات نوآورانه می باشد. به این ترتیب، علاوه بر سود اقتصادی، ارجحیت های اجتماعی و زیست محیطی باید به مدل های فعلی کسب و کار افزوده شوند تا در نهایت پایداری سازمانی تحقق یابد. گنجاندن ابعاد پایداری در مدل های کسب و کار سازمان می تواند منجر به خلق مزیت رقابتی گردد (مصطفی و نجم^۱، ۲۰۱۸، ۱۰۰۹-۱۰۰۸).

کلبرت و کوروچ^۲ (۲۰۰۷) پایداری را استمرار در فعالیت کسب و کار تعریف کرده اند، حال آنکه از آن به عنوان "آینده ثباتی"^۳ سازمان نیز یاد شده است. بودرو و رامستاد^۴ (۲۰۰۵) پایداری سازمانی را تحت عنوان "دست یابی به موفقیت امروز بدون تحدید نیازهای آتی" معرفی کرده اند. یکی از مفاهیم مرتبط با توسعه پایدار، رشد پایدار است که نشان از توانایی برآورده نمودن نیازهای مشتریان فعلی در عین توجه به نیازهای نسل های آتی دارد. رشد پایدار شامل مدل کسب و کاری می گردد که منجر به خلق ارزش بر طبق حفاظت و ارتقای بلندمدت سرمایه مالی، زیست محیطی و اجتماعی می شود. جوهره پایداری در شرایط سازمانی، اصل ارتقای سیستم های اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی است که سازمان در قالب آنها عملکرد خود را

¹ Mostafa and Nagm

² Colbert and Kurucz

³ Future proofing

⁴ Boudreau and Ramstad

صورت می دهد. این امر منجر به معرفی مفهوم تمرکز سه گانه سازمان های پیرو پایداری می گردد. بر این مبنا، پایداری مبین تمرکز هم زمان بر عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی می باشد. سازمان ها سیاست های پایداری را توسعه می بخشند اما این سیاست ها با هدف گسترش فرهنگ پایداری و تاکید بر اهمیت عملکرد مالی، زیست محیطی و اجتماعی به اجرا در می آیند. هدف این سیاست ها، گسترش فرهنگ پایداری از طریق ایجاد ارزش ها و باورهای پشتیبان اهداف سازمانی می باشد. محققین پیشین بر اهمیت فرهنگ سازمانی در تلاش برای درک پایداری سازمانی تاکید گذاشته اند، و به خلق ارزش های معناداری اشاره کرده اند که تصمیم گیری های استراتژیک را شکل می دهند و فرهنگ مشوق رفتارهای مطلوب پایداری را بنا می نهند (ولز^۱، ۲۰۱۳، ۳۹).

در پی طرح توسعه پایداری سازمان ها، مفهوم مدیریت عملیاتی پایدار نیز عنوان شده است که نشانگر تلفیق جهت گیری مبتنی بر سود و اثربخشی در مدیریت عملیاتی سنتی با ملاحظات گسترده تر مرتبط با ذینفعان داخلی و خارجی و تاثیرات محیطی می باشد. در سایه این توسعه ها، چشم انداز عملیات شرکت ها از تمرکز صرف اقتصادی به ابعاد محیطی و اجتماعی گسترش یافته است. شرکت ها نه تنها بهبود عملیات خود از منظر انعطاف پذیری، تحویل، کیفیت و هزینه را دنبال می کنند، بلکه تلاش دارند تا قابلیت رقابتی خود را به لحاظ مسائل زیست محیطی و اجتماعی نیز حفظ کنند. برای شرکت ها در محیط رقابتی امروز، مطالعه مسائل پایداری ضرورت دارد و باید از سوی مدیریت شرکت در فرآیندهای تصمیم گیری ارجحیت یابد. در غیر این صورت، شرکت ها قادر به حفظ مزایای رقابتی خود در دراز مدت نخواهند بود. اما هنوز مشخص نیست که آیا سرمایه گذاری در اقدامات مدیریت محیط زیست و سایر مسئولیت های اجتماعی شرکت ها می تواند بازگشت های مستقیمی به لحاظ بهبود عملکرد شرکت داشته باشد یا خیر. مطالعات متعددی تایید کرده اند که رابطه مثبتی بین اقدامات پایداری و عملکرد بهتر شرکت ها برقرار است. در مطالعات اولیه مشخص گردید که رابطه مثبت تا قوی ای بین شاخص های مالی مانند سوددهی و برخی از شاخص های

¹ Wales

زیست محیطی مانند کنترل آلودگی برقرار است. در حقیقت، محققین دریافته اند که بهبود اقدامات زیست محیطی و اجتماعی می تواند به شرکت ها کمک کند تا به مزایای رقابتی بیشتری دست یافته و عملکرد خود را بهبود بخشند (چن^۱، ۲۰۱۵، ۲-۱).

پایداری سازمانی را می توان یک سازمان به خوبی مدیریت شده تعریف کرد که دارای ساختاری انعطاف پذیر و پاسخگو می باشد. ساختار و اداره خوب چنین سازمانی به آن اجازه پاسخگویی به تغییر اولویت های حامیان خود و مسئولیت های جدید نسبت به مشتریان را می دهد. مدل پایداری سازمانی مدلی است که یک راه نظام مند برای رهبران سازمانی جهت تدوین استراتژی ها و برنامه های راهبردی و یکپارچه سازی اهداف پایداری مالی، اجتماعی و زیست محیطی فراهم می کند. همچنین می تواند به مفهوم یک سیستم کنترل مدیریت رسمی نیز به کار رود. موضوع پایداری شرکت ها بخشی از توسعه پایداری است که برای اولین بار در سال ۱۹۸۷ در کمیته جهانی توسعه و محیط زیست درباره تولید گازهای گلخانه ای مطرح شد. پایداری مفهومی است که هم در مباحث جهانی سازی و هم در مباحث عملکرد شرکت مطرح است. یکی از نخستین تعاریف پایداری سازمانی چنین مطرح شده است: رفع نیازهای حال حاضر بدون به خطر انداختن توانایی های نسل آینده برای رفع نیازهای خود. پایداری سازمانی نشان دهنده یک فرایند مستمر است و نه یک حالت کمال. پایداری سازمانی همانند یک گیاه می باشد که اگر به آن آب بدهیم و مراقب آن باشیم، به رشد و رونق می رسد اما در غیر این صورت پژمرده و نابود می شود (آقایی کردشامی، ۱۳۹۳، ۱۱).

پایداری به عنوان وجه وصفی توسعه، وضعیتی است که در آن مطلوب بودن و امکانات موجود در طول زمان کاهش پیدا نمی کند. پایداری در معنای وسیع خود به توانایی جامعه، اکوسیستم یا هر سیستم جاری برای تداوم کارکرد در آینده نامحدود اطلاق می شود، بدون اینکه به طور اجبار در نتیجه تحلیل رفتن منابعی که سیستم به آن وابسته است یا به دلیل تحمیل بار بیش از حد روی آنها، به ضعف کشیده شود. از طرف دیگر توانایی سیستم برای استقامت و پایداری به گونه ای اجتناب ناپذیر وابسته به موفقیتی است که سیستم در

¹ Chen

ایجاد ارتباط با محیط بیرونی کسب می کند؛ به عبارت دیگر پایداری سیستم به طور کامل وابسته به قابلیت سیستم برای سازگاری و انطباق، تغییر و تحول و پاسخ گویی به محیط است و از آنجا که محیط به نوبه خود همواره در حال تغییر می باشد، این فرایند سازگاری و انطباق سیستم باید یک فرآیند پویا و حساس در نظر گرفته شود. بنابراین سیستم پایدار به کارکرد مناسب درونی و به رابطه سازگار با محیط و به عبارت بهتر به پایداری در درون و به پایداری در بیرون (در تعامل با محیط) نیازمند است تا در مجموع به عنوان سیستم پایدار عمل کند (زاهدی و نجفی، ۱۳۸۵، ۴۸-۴۷).

از منظر دیگری، پایداری به پایداری سطحی^۱ (کوتاه مدت و نمادین) و عمیق (بلند مدت و بنیادین) تقسیم می شود. پایداری سطحی روی کارایی و استراتژی های جایگزین با توجه به مصرف منابع متمرکز می شود و معمولاً اهداف غالب در جامعه را بدون پرسش می پذیرد و برای حل مسائل، راه حل های درمانی را هدف گذاری می کند. پایداری عمیق، اهداف را در ارتباط با ارزش های بالاتر ارزشیابی نموده و سیستم های لازم را با توجه به محدودیت های اکولوژیکی برای دستیابی به این اهداف طراحی می کند (همان، ۴۹).

پایداری سازمانی موضوعی به معنای حفظ و توسعه عملکرد سازمان در بلندمدت است تا از طریق آن بتوان رضایت ذینفعان را در طول زمان به دست آورد. کمیته جهانی محیط زیست و توسعه، توسعه پایدار را چنین تعریف می کند: پیشرفت و توسعه ای که نیاز نسل فعلی را برآورده سازد، بدون آنکه حق و توان نسل آتی را در تحقق نیازهایش از محیط زیست و منابع طبیعی به مخاطره اندازد. به طور کلی، یک سازمان اگر بخواهد پایدار بماند، باید نه تنها در زمان حال بلکه در آینده نیز خوب کار کند و همواره سعی در کسب رضایت گروه های متعدد ذینفعان داشته باشد. در سازمان های پایدار، هدف ایجاد توازن بین منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در بلندمدت است. عوامل پایداری سازمان ها در دو دسته کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی قرار می گیرند. عوامل داخلی به عواملی اعم از توسعه و پیاده سازی ساز و کارهای انگیزشی کارکنان به منظور توسعه خلاقیت های پایداری و افزایش عملکرد پایدار، بهبود سلامت کارکنان، بهبود

¹ Shallow sustainability

شرایط کاری، دست یابی به اثربخشی انرژی، کاهش هزینه ها، نوآوری های فناوری و تعهد در مقابل ذی نفعان اشاره دارد. در حالی که عوامل خارجی پایداری، عواملی مانند عرضه محصولات متفاوت، ترویج و نهادینه سازی فرهنگ درست مصرف کردن، پذیرش قوانین و مقررات کاری بین المللی، و تعهد در مقابل ذی نفعان را در بر می گیرد. چنان که گفته شد، عامل تعهد در مقابل ذینفعان در هر دو مجموعه عوامل داخلی و خارجی پایداری قرار می گیرد. منظور از ذینفع در عوامل داخلی پایداری، سهام داران، مدیران و کارکنان هستند و مفهوم ذینفع در عوامل خارجی پایداری، عموم افراد جامعه را دربر می گیرد. پایداری سازمانی نیازمند نظام راهبری پایداری است. پایداری سازمان به منافع درازمدت سازمان و اینکه سازمان در بلند مدت بتواند رضایت ذینفعان را جلب کند، توجه دارد. از طرف دیگر، راهبری پایداری به چگونگی تامین منافع ذینفعان می پردازد. نظام راهبری، مجموعه روش ها، سیاست ها و قوانین ناظر بر هدایت و کنترل صحیح سازمان ها است که الگوهای مدیریت سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. تجربه کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته در بیش از نیم قرن، ضرورت وجود این نوع سازمان ها را بیش از پیش اثبات کرده است. توسعه اجتماعی برای تامین نیازهای انسان و بالا بردن سطح زندگی همه گروه ها مطرح می شود، این نیازها گسترده و نامحدود بوده و دولت ها به تنهایی قادر به تامین آنها نیستند. از طرف دیگر، مفهوم توسعه از کارکردهای اقتصادی به توسعه فراگیر و پایدار تغییر جهت داده و مشخص شده است که بدون مشارکت فعال مردم، رسیدن به ثبات امکان پذیر نمی باشد (قوجاخانلو زارع، ۱۳۹۵، ۳۱-۳۰).

شالوده و زیربنای پایداری سازمانی از نظر صاحب نظران، پرداختن به علت شکست ها؛ اجتناب از ساده سازی بیش از حد رویدادها؛ حساس بودن نسبت به کیفیت اقداماتی که انجام می گیرد؛ انعطاف پذیری افراد و سازمان؛ وجود ساختارهای مسطح و منعطف؛ احترام به مهارت و خبرگی است. این فرایندها نقاط کور مقاومت و خودداری افراد برای پذیرش تغییرات را که به شکست اجازه می دهد تا پیامدهای فاجعه انگیز تولید نماید یا انباشته سازد، کاهش می دهند (پهلوان صادق، ۱۳۹۶، ۱۰۶).

سازمان ها باید از خطا یا شکست اجتناب ورزند، زیرا هزینه های پنهانی شکست برای جامعه غیر قابل قبول می باشد. مدیران سازمان ها باید با هزینه های وقایع مصیبت بار مواجه گردند و سازمان خود را با هنجارهای قوی از فرهنگ های پایدار استحکام بخشند. اینگونه فرهنگ ها شامل فرهنگ امنیت، پاسخگویی، مسئولیت پذیری می باشد. نکته مهم در تئوری سازمانی آن است که سازمان های پایدار فعالانه کوشش می کنند تا موقعیت بحرانی را پشت سر بگذارند، و این بدان معناست که آنها منابع مهمی از بینش درباره شرایطی هستند که تحت آن شرایط اینرسی و سکون یک وضعیت طبیعی برای سازمان محسوب نمی گردد. بنابراین سازمان های پایدار با مذاکرات متفکرانه و مدبرانه مستمر در مورد امور، اطلاعات ارزشمندی را فراهم می آورند که آن اطلاعات درباره شیوه ای است که به وسیله آن سازمان ها معمولاً از تمایلشان به سمت اینرسی و سکون ممانعت به عمل می آورند، و این به وسیله مدیریت اثربخشی انجام می گیرد که برای وقوع انطباق پذیری تلاش می کند. بهترین سازمان های پایدار می دانند که آنها در زمینه تمامی روش هایی که سیستم آنها را می تواند شکست دهد، تجارب کافی ندارند. آنها می دانند که تمامی وضعیت های شکست ممکن را استنباط نکرده و نمی توانند درک نمایند. آنان درک عمیقی در مورد مسئولیت های اعتماد بیش از حد به خود دارند. این درک شکلی از هوشیاری مداوم را که در تمرین ها نهفته است، ایجاد می نماید. هوشیاری و زیرکی، توجه گسترده، کاهش گیجی و حواس پرتی زیربنای پایداری را تشکیل می دهند. موفقیت سازمان های پایدار به مدیریت رویدادهای غیرمنتظره و به کوشش های مصممشان برای اقدامات هشیارانه باز می گردد و این بدان معناست که این سازمان خودشان را به گونه ای سازماندهی می کنند که بهتر متوجه رویدادهای غیرمنتظره در هنگام شروع یا توقف آن گردند. این نکته که چگونه سازمان های پایدار در برابر رویدادهای غیرمنتظره مقاومت می کنند، وابسته به تمرین های هشیاری مداوم بوده و موجب تسریع یافتن بهبودی می گردد و یادگیری از تجارب را تسهیل می سازد. اعضای سازمان های پایدار باید به طور مستمر در رشد و یادگیری حرفه یا مستمر و الزامی خود به خاطر ارتقای صلاحیت شان درگیر باشند تا بتوانند در برابر موقعیت های پیش آمده آگاه بوده و پاسخگو باشند. یک تفکر عمده در مورد مفهوم سازمان های پایدار به

تفکری اشاره دارد که در آن گونه ای از سازمان ها سطوح بالایی از پاسخگویی و انعطاف پذیری جهت برقراری ارتباط و توانمندسازی مطلوب را نشان می دهند، در این سازمان ها وجود و حفظ فرهنگ و محیط یادگیری حرفه ای امری الزامی به شمار می رود (همان، ۱۰۸-۱۰۷).

۱-۶-۲ شاخص های عملکرد پایداری سازمان

بر اساس تصور دینفعان از یک شرکت، زمانی یک شرکت می تواند تداوم فعالیت داشته باشد که قادر به ایجاد، حفظ و تقویت روابط پایدار و بادوام با تمامی دینفعان خود باشد که از طریق مدیریت عملکرد پایدار به دست می آید. عملکرد پایداری سازمان عبارت است از عملکرد شرکت در تمامی ابعاد برای محرک های پایداری شرکت که از مرزهای سنتی فراتر رفته و از عملکرد بالادست زنجیره ارزش (تامین کنندگان) تا پایین دست آن (مشتریان) را شامل می شود. با تغییر نگرش به عملکرد، از دیدگاه سنتی به دیدگاه پایداری، عملکرد نه تنها شامل دست یابی به اهداف اقتصادی می گردد، بلکه تحقق اهداف اجتماعی و زیست محیطی را نیز دربر می گیرد. این نکته حائز اهمیت است که سیستم ارزیابی عملکرد صرفاً نباید از نقطه نظر مالی مورد توجه قرار گیرد. سیستم ارزیابی عملکرد باید انواع مختلفی از شاخص های عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا باید بین شاخص های مختلف، توازن وجود داشته باشد یعنی به طور متناسب بر روی نتایج کوتاه مدت و بلندمدت، انواع مختلف عملکرد (هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و غیره)، و جنبه های مختلف عملکرد (عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد. شاخص عملکرد پایداری باید هدف مشخص، چشم انداز مشخص و چارچوب زمانی مشخصی را برای دست یابی به اهداف داشته باشد. سیستم های ارزیابی پایداری باید از اهداف استراتژیک نشأت گرفته باشند، در غیر این صورت، سازمان ممکن است فعالیت هایی را مورد پشتیبانی قرار دهد که اثر معکوسی بر اهداف استراتژیک دارند. برای عملکرد پایداری لازم است که موضوعات اساسی مرتبط در سه بعد مفهومی رفاه بشر در حال حاضر، رفاه بشر در زمان های آتی و رفاه بشر در هر مکانی شناسایی و اندازه گیری شوند.

ویژگی های شاخص های عملکرد پایدار سازمان عبارتند از:

- قابل مقایسه و قابل اندازه گیری بودن (شاخص ها باید در شناسایی تغییرات عملکرد مفید باشند)
- معنادار بودن (شاخص ها باید سازمان را در شناسایی زیان ها، گزینه های بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی تصمیم گیری یاری کنند)
- جامعیت (شاخص ها باید تمامی جنبه های پایداری را تحت پوشش قرار دهند)
- تداوم (شاخص ها باید به طور مداوم روش های اندازه گیری مشابهی را برای ردیابی تغییرات به کار گیرند)
- شفافیت (شاخص ها باید واضح بوده و به ویژه از عدم درک صحیح جلوگیری کنند)
- کارایی (شاخص ها باید تا حد معقولی دارای کارایی منابع و عملکرد باشند) (قوجاخانلو زارع، ۱۳۹۵، ۳۳-۳۲).

۲-۶-۱-۱ اقتصادی

رویکرد اقتصادی در پایداری سازمانی از طریق پس انداز منابع ارزشمند ضروری برای نسل های آینده حاصل می شود (یعنی اجرای اصل توزیع منصفانه و برابر میان نسل ها). این رویکرد در ادبیات توسعه پایدار بسیار مشهود است، از جمله می توان به تجزیه و تحلیل استفاده از منابع طبیعی تجدیدپذیر اشاره کرد. این رویکرد در واقع مبتنی بر نظریه مطلوبیت و اثربخشی اقتصادی است که در استفاده مطلوب از منابع کمیاب کاربرد دارد، اما موضوعات متعدد دیگری نیز در این راستا مطرح شده اند که از آن جمله می توان به مسائل مرتبط با حفظ سرمایه، شناسایی انواع و قابلیت های تغییر، و ارزیابی انواع ارزش ها نظیر منابع زیست محیطی اشاره کرد (قوجاخانلو زارع، ۱۳۹۵، ۴۸).

سنجش عملکرد پایداری اقتصادی اغلب بر مبنای عوامل سود و زیان مانند رشد سود، رشد فروش، برگشت سرمایه یا دارایی، درآمد پس از کسر مالیات، هزینه های حمل و نقل، هزینه های بازاریابی، و سایر عوامل مالی و اقتصادی به اجرا در می آید (زواوی و وهاب^۱، ۲۰۱۹، ۲).

۲-۱-۶-۲ زیست محیطی

اصل تحکیم سیستم های زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی در عملیات کسب کار، درون مایه اصلی پایداری سازمانی است. این اصل از آن جهت ضرورت دارد که مفهوم پایداری با کمک به شکوفایی کسب و کار بدون ایجاد محدودیتی برای نیازهای آتی، امکان ادامه فعالیت کسب و کار را فراهم می آورد. سنجش پایداری زیست محیطی معمولاً بر طبق میزان منابع طبیعی مصرفی، بقایا و پسماند بر جای مانده توسط عملیات شرکت، و نیز هر هزینه یا فعالیت زیست محیطی دیگری مانند دورریزها، تخلیه نیتروژن، تخلیه مواد جامد، مصرف مجدد فاضلاب، صرفه جویی ها و مشوق های زیست محیطی، هزینه های آموزش اکولوژیکی، دسترسی به اطلاعات زیست محیطی و غیره، صورت می گیرد (زواوی و وهاب، ۲۰۱۹، ۲-۱).

مشکلات زیست محیطی یکی از اساسی ترین مسائل امروزی و حاصل تعارض و تقابل فعالیت های با محیط طبیعی است؛ نتیجه این روند عدم تعادل و ناسازگاری میان انسان و طبیعت و به هم خوردن روابط اکوسیستم خواهد بود. با گسترش شهرها، مظاهر و ارزش های محیط طبیعی در معرض نابودی و فرسایش بیشتر قرار گرفته است و شهرنشینان از جاذبه های طبیعی محروم شده اند. موضوع پایداری زیست محیطی طی سه دهه پایانی قرن بیستم به طور ویژه ای مورد توجه بسیاری از افراد بخصوص محققین و دولت ها بوده و تقاضا برای توسعه پایدار مهم ترین چالش فراروی بشریت در قرن بیست و یکم است. از آنجا که هرگونه فعالیتی برای ارتقای کیفیت زندگی و توسعه انسانی در محیط زیست تحقق می یابد، لذا وضعیت محیط زیست و منابع آن

¹ Zawawi and Wahab

از نظر پایداری یا ناپایداری بر فرایند توسعه تاثیرگذار خواهد بود. بر این اساس، هر بحثی درباره توسعه بدون توجه به مفهوم پایداری زیست محیطی، ناتمام تلقی می شود (ملکی و همکاران، ۱۳۹۳، ۶۴-۶۳).

رویکرد زیست محیطی به ثبات سیستم های زیستی و فیزیکی توجه دارد. بر طبق این رویکرد، وظیفه اولیه توسعه اقتصادی، تعیین محدودیت های سیستم های طبیعی در فعالیت های مختلف اقتصادی است. در این مورد، حیات زیرسیستم ها در نگاه اقتصادی ثبات جهانی کل اکوسیستم ضروری می باشد. بنابراین در اهمیت حفاظت از تنوع زیستی کافی است بدانیم که هیچ چیزی نمی تواند جای آن را بگیرد. این رویکرد در واقع مخالفت با استفاده بی ملاحظه در تعیین ارزش تنوع زیستی را متذکر می شود. تاکنون تنها از زاویه فنی و علل مسائلی که اخیراً شناسایی شده اند، به مسائل محیطی توجه شده است. در چنین مواردی وقتی علل مسائل زیستی خیلی پراکنده باشند، و موانع قلمروی آنها نامشخص تلقی گردد، پیشرفت های حمایت زیست محیطی به شدت کند و اندک خواهند بود. در چنین مواقعی، نقش مهم توسعه اقتصادی با تاکید بر مدیریت زیست محیطی، ابقا می شود (قوجاخانلو زارع، ۱۳۹۵، ۴۸).

۲-۶-۱-۳ اجتماعی

ادبیات تحقیقاتی موجود درباره پایداری، عوامل فیزیک مختلفی را با پایداری اجتماعی مرتبط دانسته است. به عنوان مثال، محققین پیامدهای پایداری اجتماعی را با برنامه ریزی مرتبط دانسته اند. آموزش و تعلیم، عدالت اجتماعی بین نسلی و درون نسلی، مشارکت و دموکراسی محلی، سلامت، کیفیت زندگی و رفاه، حفظ سرمایه اجتماعی، امنیت، توزیع عادلانه درآمد، نظم اجتماعی، انسجام اجتماعی، تعامل اجتماعی، و اشتغال در فهرست عوامل پایداری اجتماعی عنوان شده اند (ایزنبرگ و جبارین^۱، ۲۰۱۷، ۳).

مفهوم پایداری اجتماعی-فرهنگی مردم گرا، مواجهه میان توسعه و هنجارهای اجتماعی مسلط و تلاش برای حفظ ثبات سیستم های اجتماعی را منعکس می کند. این رویکرد برابری نسل های مختلف و تضمین بقای

¹ Eizenberg and Jabareen

تنوع فرهنگی، همچنین تغییر احتمال تعارض ویرانگر را مورد توجه قرار می دهد. برای این منظور، توسعه پایدار عدالت اجتماعی دنبال می شود. این اصل مسئولیت مشترک جهانی و مبنای فرهنگی را طلب می کند و با توسعه محلی ارتباط تنگاتنگی دارد. در عمل، بدون توافق قوی در سطح محلی برای تعیین اولویت های توسعه پایدار، ارتباط با سیستم های اقتصادی، محیطی و اجتماعی غیرممکن است. بنابراین می توان اصول مبنایی مدیریت توسعه پایدار اجتماعی را چنین مطرح کرد: برای تحقق توسعه اجتماعی با ثبات، باید زمینه را برای مشارکت وسیع مردم در تصمیم گیری ها فراهم نمود. تنظیم اصول عمومی مدیریت توسعه پایدار مستلزم تجزیه و تحلیل توسعه پایدار با مواجهه سه سیستم زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی است. در این مورد، هدف مشترک توسعه پایدار، حداکثر نمودن اهداف از نقطه نظر همه سیستم ها است که با استفاده از فرایندهای مبادله، ایجاد می شود، تبادلی که میان اهداف متعدد سیستم های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی ایجاد می گردد و با ارزیابی آنها از طریق بهینه سازی فرایندهایی که در قلمرو فردی و در محدودیت زمانی فردی صورت می گیرد (قوجاخانلو زارع، ۱۳۹۵، ۴۹).

بر اساس دیدگاه های جامعه شناسان، بازیگران اصلی در فرایند توسعه، انسان ها هستند که الگوهای سازمان اجتماعی آنها به منظور تعیین راه حل ها و تدابیر مناسب در جهت دست یابی به توسعه پایدار نقش عمده ای را ایفا می کنند. در واقع، تجربه نشان می دهد که بی توجهی به عوامل اجتماعی در خلال فرایند توسعه، اثربخشی برنامه ها و پروژه های گوناگون توسعه ای را با مخاطره جدی مواجه می سازد.

در توسعه اجتماعی، دگرگونی و تغییر جامعه در کلیت آن مورد نظر نیست. توجه اساسی بیشتر بر تغییر بهبود زندگی و ارزیابی جریان ها و تحول اجتماعی است تا اینکه تغییر در یک سازمان و یا نهاد اجتماعی صورت پذیرد. از طرفی استراتژی های توسعه اجتماعی در جهت بهبود کیفیت زندگی بوده، پاسخ گویی به نیازهای انسانی را مد نظر قرار می دهد. از این رو، استراتژی های توسعه اجتماعی، نیازهای رفاهی، نیازهای فرهنگی و روانی، نیاز در تطبیق پذیری و نیاز به رشد و ترقی را که در مجموع از عمده ترین نیازهای انسان در جامعه جدید بوده است، مورد توجه قرار می دهد. در نهایت می توان اعلام کرد که پایداری اجتماعی به

چگونگی ارتباط میان افراد، جامعه و جوامع توجه داشته است، که برای دست یابی به این هدف، مدل هایی از توسعه انتخاب می شود. البته با توجه به مرزهای فیزیکی موجود، در عمل باید گفت پایداری اجتماعی ناشی از اقداماتی در زمینه موضوعات اساسی، همچون عرصه های اجتماعی افراد و جامعه بوده و لذا دامنه ای از توسعه مهارت ها و نابرابری ها در زمینه زیست محیطی و فضایی را دربرگرفته است. در این میان، برای سنجش پایداری اجتماعی غیر از معیارهای سنتی، مانند عدالت و سلامتی می توان مفاهیم جدیدتری از جمله شادی، رفاه و کیفیت زندگی را سنجش و ارزیابی کرد (نسترن و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۵۹-۱۵۸).

عملکرد اجتماعی اشاره به تاثیر فیزیکی شرکت بر جامعه محلی و بر کارکنان دارد و به عنوان مثال بر طبق زمان از دست رفته، فراوانی آسیب ها، اطمینان دهی عرضه، رضایت کلی مشتریان، ثبات در نیروی کار یا امنیت شغلی، هزینه حفظ سلامت کارکنان، نرخ اشتغال، تعداد شراکت های کسب و کار، درصد کارکنان دچار بیماری های مرتبط با کار و غیره سنجیده می شود (زواوی و وهاب، ۲۰۱۹، ۲).

۲-۷ پیشینه تحقیق

۲-۷-۱ پیشینه داخلی تحقیق

- پهلوان صادق (۱۳۹۶) الگوی ساختاری رابطه جامعه یادگیرنده حرفه ای و پایداری سازمانی با نقش واسطه ای هشیاری سازمانی را در یک پژوهش آمیخته در نظام آموزش عالی ارائه نمود. این تحقیق، با هدف شناسایی ارتباط جامعه یادگیرنده حرفه ای و پایداری سازمانی با نقش واسطه ای هشیاری سازمانی، پژوهشی آمیخته در نظام آموزش عالی، اکتشافی متوالی، و کاربردی بود. جامعه کیفی، خبرگان هیأت علمی دانشکده های مدیریت دانشگاه های دولتی تهران، نمونه ۱۴ خبره علم مدیریت با نمونه گیری گلوله برفی معین و اجرا با مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جامعه کمی، اعضای هیأت علمی گروه های مدیریت دانشکده های مدیریت دانشگاه های دولتی تهران (۳۵۱ عضو)، نمونه ۲۲۶ عضو هیأت علمی با نمونه گیری

خوشه ای دو مرحله ای، به صورت در دسترس و اجرا با ابزار جامعه یادگیرنده حرفه ای، پایداری سازمانی و ابزار محقق ساخته هشیاری سازمانی در طی سال های ۱۳۹۴-۱۳۹۳ بود. روایی و پایایی ابزار پژوهش در حد مطلوبی تخمین زده شد. برای تحلیل متون جهت تدوین شاخص های هشیاری در بخش کیفی، از کدگذاری باز استفاده گردید. روش های تحلیل آماری کمی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و الگویابی معادلات ساختاری بودند. الگویابی معادلات ساختاری شامل یک سازه مکنون مستقل جامعه یادگیرنده حرفه ای و دو سازه مکنون وابسته هشیاری سازمانی و پایداری سازمانی بود. یافته ها حاکی از تأثیر معنادار و مستقیم جامعه یادگیرنده حرفه ای بر هشیاری سازمانی بر پایداری سازمانی و تأثیر معنادار و مستقیم هشیاری سازمانی بر پایداری سازمانی بود. نتایج بیانگر تأثیر مستقیم جامعه یادگیرنده حرفه ای با مضامین مسئولیت پذیری جمعی برای یادگیری، مشارکت با تمرکز بر یادگیری حرفه ای بر هشیاری سازمانی با مفاهیم سرعت عمل و چابکی، انعطاف پذیری، پاسخ گویی، یادگیری مشروط و توسعه شناخت، اعتماد و گشاده رویی و بر پایداری سازمانی با مضامین حساسیت نسبت به عملکرد، دغدغه ذهنی با شکست، انعطاف پذیری، تخصص گرایی، عدم ساده سازی تفاسیر، نیز تأثیر مستقیم هشیاری سازمانی در شکل گیری پایداری سازمانی بودند.

- **احمدی و همکاران (۱۳۹۶)**، در پژوهش خود با عنوان «همسوسازی استراتژی های تجاری و منابع انسانی بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران» به این نتیجه رسیدند که در حال حاضر استراتژی تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران، استراتژی تفکیک و تمایز و استراتژی منابع انسانی آن، استراتژی پدرا نه است. طبق سناریوهای پیشنهاد شده، دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران یا باید استراتژی تجاری اش را از تفکیک و تمایز به تمرکز و هزینه تغییر یابد و یا باید با استراتژی ترکیبی منابع انسانی سعی در به کارگیری آمیخته ای از استراتژی های پدرا نه و پیمانکارانه نماید تا بتواند هم وضعیت جاری خود را دچار خلل نکند و هم بتواند همسو با استراتژی تجاری خود عمل نماید.

- **فروزنده دهکردی، لطف الله و همکاران (۱۳۹۴)** در پژوهش خود با عنوان «شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر همسویی اهداف فردی کارکنان و سازمان در نهج‌البلاغه»، به این نتیجه رسیدند که یکی از منازعاتی که از گذشته تاکنون بین سازمان و کارکنان وجود داشته، چگونگی تلفیق و همسویی بین اهداف فردی کارکنان و سازمان است. زیرا در صورت عدم همسویی، سازمان در تحقق اهدافش با مشکل مواجه شده و اثربخشی آن به حداقل می‌رسد. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده، از میان ۱۹ مؤلفه شناسایی شده، ۱۴ مؤلفه که تأثیر زیادی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی داشتند مشخص و تشریح و بر مبنای مدل سه شاخگی در قالب سه عامل ساختاری، رفتاری و محیطی به عنوان متغیرهای مستقل و عامل ارزشی به عنوان متغیر تعدیل‌گر تفکیک گردید. این تحقیق اهمیت مراجعه به منابع دینی و اسلامی در حل مسائل سازمانی و مدیریتی را نشان می‌دهد.

- **کله‌ری فدایی (۱۳۹۴)** عوامل مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی در مجتمع گاز پارس جنوبی را بررسی نمود. هدف این تحقیق، بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی بود. در این راستا، کلیه عوامل در قالب ۸ شاخص یعنی مدیریت بر مبنای ارزش، معنویت در محیط کار، شفافیت، نظام انگیزشی پرداخت، نظارت و کنترل، عدم اطمینان محیطی، مدیریت مشارکتی و همسویی اهداف فردی و سازمانی مطرح گردید. روش تحقیق مورد استفاده، توصیفی-پیمایشی بود. این تحقیق در بین کارکنان ستادی مجتمع گاز پارس جنوبی به عنوان جامعه آماری صورت گرفت. نتایج تحقیق نشان دادند که کلیه عوامل ذکر شده در همسویی اهداف فردی و سازمانی از اهمیت قابل توجهی برخوردار هستند و بین آنها و همسویی اهداف فردی و سازمانی رابطه مستقیم معناداری برقرار می‌باشد. همچنین، تفاوت معناداری بین جنسیت، سن، سابقه خدمت و وضعیت استخدامی کارکنان و همسویی اهداف فردی و سازمانی به دست نیامد. اما بین وضعیت تحصیلی و وضعیت تاهل کارکنان و همسویی اهداف فردی و سازمانی تفاوت معناداری وجود داشت.

- **فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳)** در مطالعه ای به طراحی مدل مفهومی همسویی اهداف فردی و سازمانی با تاکید بر رویکرد ارزشی پرداختند. هدف از انجام این تحقیق، طراحی مدل مفهومی همسویی اهداف فردی و سازمانی با تاکید بر ارزش های حاکم در مدیریت اسلامی بود. این تحقیق از نظر هدف، بنیادی و از نظر چگونگی تحلیل داده ها، توصیفی بود. شاخص ها و متغیرهای مهم تاثیر گذار بر همسویی اهداف با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه های اکتشافی استخراج شد و مبنای روش دلفی قرار گرفت. در این تحقیق، ۵۹ شاخص شناسایی شده در غالب پرسشنامه دلفی در اختیار ۲۵ نفر از اساتید و متخصصان حوزه و دانشگاه در رشته مدیریت قرار گرفت که با تکرار آن در چهار دور، در نهایت ۳۲ شاخص که تاثیر زیادی برهمسویی اهداف فردی و سازمانی داشتند مشخص و در غالب سه عامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به عنوان عوامل مستقل، و عامل ارزشی به عنوان عاملی تعدیل گر تفکیک و مبنای طراحی مدل مفهومی تحقیق قرار گرفت.

- **فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳)** در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل مفهومی همسویی اهداف فردی و سازمانی با تأکید بر رویکرد ارزشی» به این نتیجه رسیدند که عوامل ارزشی به عنوان متغیری تعدیلگر، نقش تعیین کننده ای در همسویی ایفا می نماید، بطوریکه شاخص های آن دارای بیشترین نمره میانگین در مجموعه عوامل بوده و در میان آنان کار برای رضای خدا دارای بیشترین اثر می باشد. بدون شک، سطح دانش و تعهد اسلامی افراد در درون سازمان، شیوه و نوع ارتباطات سازمان و نیز میزان معلومات رسمی و تخصصی افراد ذیربط در میزان همسویی اهداف دخیل است.

- **دیواندری و همکاران (۱۳۹۳)** در پژوهش خود با عنوان «شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر برهمسوسازی استراتژی های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکره به این نتیجه رسیدند که مهمترین شاخص های تأثیرگذار بر همسوسازی استراتژی های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان با رویکرد اقیانوس آبی، به ترتیب عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط

با کارکنان، بسترهای سازمانی، جایگاه سازمان در منحنی عمر، عوامل محیطی نزدیک و عوامل محیطی دور بوده‌اند.

- **افرازه و همکاران (۱۳۸۹)** الگوی سنجش و ارتقای درجه پایداری سازمانی با رویکرد مدیریت دانش را

مطرح و بررسی نمودند. بر طبق این تحقیق، آخرین الگوی مدیریت پایداری سازمان که توسط سازمان جهانی استاندارد ارائه شده، معرفی و سپس در قالب الگوریتم حل مسأله، الگویی برای سنجش و ارتقای درجه پایداری سازمان با رویکرد مدیریت دانش پیشنهاد گردید. اساس الگوی ارائه شده بر مدیریت دانش تغییرات محیطی سازمان استوار شد. به منظور اعتبارسنجی و تأیید الگوی ارائه شده، درجه پایداری ۵۲ سازمان دولتی دارای ساختار مورد نظر تحقیق از لحاظ تخصص و ماهیت تولیدی با استفاده از این الگو مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج بررسی، همبستگی بالای بین مدیریت دانش، تغییرات محیطی و پایداری سازمان را تایید نمود.

- **سیدجوادین و پورولی (۱۳۸۸)** همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی را مورد بررسی قرار دادند.

در این تحقیق تلاش شد تا عوامل مؤثر بر همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی مورد بررسی گیرد. در این راستا کلیه عوامل در قالب هفت شاخص یعنی مدیریت بر مبنای ارزش، معنویت در محیط کاری، شفافیت، نظام انگیزشی پرداخت، نظارت و کنترل، عدم اطمینان محیطی، و مدیریت مشارکتی مطرح گردیدند. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-پیمایشی بود و جامعه آماری را کارکنان شاغل در شرکت طرح و اندیشه بهساز ملت تشکیل دادند. نتایج تحقیق مشخص نمودند که کلیه عوامل ذکر شده در همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی از اهمیت قابل توجهی برخوردار هستند و بین آنان رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد.

- **طبرسا و همکاران (۱۳۸۶)**، در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت

منابع انسانی و استراتژی کسب و کار» به این نتیجه رسیدند که همسوسازی در بیانی ساده و عملیاتی در فضای مدیریت منابع انسانی استراتژیک عبارت است از: همسو کردن و ایجاد سازگاری ساختاری و

محتوایی میان استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های کسب و کار که حاصل آن در نهایت، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. مدل مفهومی مذکور مشتمل بر شش بعد پارادایم همسوساز، رویکرد همسوساز، زیرساخت های همسوساز، عناصر همسوشونده، تعدیل کننده های همسوسازی و نتایج همسوسازی و سی مؤلفه است.

- **جعفری نیا و همکاران (۱۳۸۵)** در پژوهش خود با عنوان «سازوکارهای همراستاسازی اهداف فردی و سازمانی به صورت عملیاتی و اجرایی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان» به این نتیجه رسیدند که میانگین تحقق اهداف فردی ۶۱/۵۷ درصد می باشد و طبق اطلاعات شرکت فولاد مبارکه، میانگین تحقق اهداف سازمانی ۸۷ درصد است که از جمع اهداف فردی و اهداف سازمانی و تقسیم آن بر عدد دو همراستایی کلی به میزان ۷۴ درصد حاصل شده است. با مقایسه این عدد با تقسیم بندی مذکور می توان نتیجه گیری نمود که شرکت فولاد مبارکه از همراستایی متوسط بین اهداف فردی و سازمانی برخوردار است.

۲-۷-۲-پیشینه خارجی تحقیق

- **کیم و همکاران^۱ (۲۰۲۰)** تحقیقی را با عنوان تأثیر ادراک کارمندان از همسویی استراتژیک بر پایداری: تحقیق تجربی شرکت های کره ای انجام دادند. این تحقیق نیاز به شفافیت نقش و مشارکت کارکنان را به عنوان دو مکانیزم انگیزشی برای همسوسازی استراتژیک جهت دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی مطرح می کند. مدل این تحقیق از متغیرهای مربوط به همسویی استراتژیک، وضوح نقش (وضوح هدف و روند)، مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی استفاده می نماید. این مدل با بررسی ۲۴۴ شرکت کننده در ۷۴ شرکت کره ای مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری آزمایش شده با استفاده از رگرسیون حداقل مربعات جزئی نشان می دهد که

¹ - kim et al

همسویی استراتژیک از طریق شفافیت هدف و مشارکت کارکنان به طور غیر مستقیم با عملکرد سازمان در ارتباط است. این مطالعه همچنین انگیزه همسویی استراتژیک را از نظر افراد (به عنوان مثال، ثبات روانشناختی اهداف و اقدامات فردی) و سازمانها (به عنوان مثال، سطح بالای تعامل با پشتیبانی فعال سازمان) روشن می کند.

- **دایک و همکاران (۲۰۱۹)** عوامل زمینه ساز سازمان پایدار را با توجه به رابطه بین فرهنگ سازمانی و مبنای سه گانه مورد بررسی قرار دادند. در این مطالعه از نمونه ای متشکل از ۱۳۷ شرکت برای بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تاکید سازمان بر رفاه مالی، اجتماعی و زیست محیطی و پیامدهای آنها استفاده گردید. در این مطالعه نظریه پیکربندی، چارچوب ارزش های رقیب، و رویکرد مبنای سه گانه به کار برده شد و اعلام گردید که (۱) فرهنگ سلسله مراتبی با تاکید بیشتر بر پایداری مالی و پیامدهای بهتر مالی ارتباط دارد، (۲) فرهنگ قبیله ای با تاکید بیشتر بر پایداری اجتماعی و پیامدهای بهتر اجتماعی مرتبط است، (۳) فرهنگ مبتنی بر بازار با تاکید بیشتر بر پایداری زیست محیطی و با پیامدهای بهتر زیست محیطی همراه است، و (۴) فرهنگ ویژه سالاری با تاکید بیشتر بر پایداری کلی سازمان و با نتایج کلی بهتر ارتباط دارد. با استفاده از نظرسنجی پرسشنامه ای و معیارهای عینی سنجش عملکرد، یافته ها از روابط فرضی بین فرهنگ سلسله مراتبی و پایداری مالی، فرهنگ قبیله ای و پایداری اجتماعی، فرهنگ بازارمدار و پایداری زیست محیطی حمایت کردند. این نتایج حاکی از آن بودند که فرهنگ سازمانی به شیوه های قابل پیش بینی با پایداری ارتباط دارد.

- **مصطفی و نجم (۲۰۱۸)** رابطه بین ارتقای پایداری سازمانی و نوآوری را در مطالعه اکتشافی بر روی صنایع شیمی مصر مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق بر توسعه مدل نظری کسب و کار برای پایداری سازمانی تمرکز یافت که مسائل زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی در آن لحاظ شده بود. این مطالعه اکتشافی در صنایع شیمی مصر برای تشخیص رابطه بین نوآوری و پایداری سازمانی انجام گرفت. داده ها

توسط ابزار پرسشنامه گردآوری شدند و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند. یافته ها نشان دادند که بین پایداری سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- **لیمانی و همکاران (۲۰۱۵)** همسویی سازمانی را به عنوان مدل توسعه پایدار در بخش دولتی در جمهوری مقدونیه بررسی کردند. در این تحقیق، مدل نظری برای همسویی سازمانی و نیز نمونه ای از کاربرد عملی این مدل در یک نهاد دولتی در مقدونیه مطرح گردید. بر طبق این تحقیق اعلام شد که فرهنگ سازمانی از نظر کارکنان و ارزش های رهبر سازمان به عنوان ابعاد غیررسمی کارکرد سازمانی باید با استراتژی، ساختار و سیاست های سازمانی همسو باشند. مطالعه موردی انجام گرفته در این تحقیق، کاربرد و سودمندی مدل پیشنهادی تحقیق را مورد تایید قرار داد. یافته ها نشان دادند که مدل پیشنهادی تحقیق نه تنها برای سازمان مورد نظر، بلکه برای درک بهتر همسویی سازمانی در سازمان ها و نهادهای دیگر نیز قابل کاربرد است.

- **چن^۱ (۲۰۱۵)** رابطه بین پایداری و عملکرد شرکت ها در صنایع تولیدی را مورد بررسی قرار داد. هدف این تحقیق بررسی وضعیت فعلی اقدامات پایداری شرکت های تولیدی و ارزیابی رابطه بین اقدامات پایداری و عملکرد شرکت از لحاظ مالی، عملکرد عملیاتی، عملکرد نوآوری، عملکرد زیست محیطی، و عملکرد اجتماعی بود. برای شناسایی عوامل پایداری مهم در تصمیم گیری عملیات تولیدی، مرور ادبیاتی انجام گرفت. یافته ها در قالب مدل مفهومی به عنوان مبنای طراحی ابزار پرسشنامه به کار برده شدند. یافته ها نشان دادند که بسیاری از اقدامات مدیریت محیط زیست دارای تاثیر مثبت قوی بر عملکرد نوآوری هستند. افشای اطلاعات پایداری و عملکرد مالی نیز مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که چندین شاخص پایداری اجتماعی مانند مسئولیت پذیری در تولید محصول، حقوق بشر و جامعه دارای همبستگی مثبت و معناداری با برگشت سرمایه در شرکت های نمونه هستند.

¹ Chen

- آیرس^۱ (۲۰۱۵) تحقیقی را با عنوان همسوسازی عملکرد فردی و سازمانی: همسوسازی اهداف در برنامه های ارزیابی عملکرد آژانس دولتی فدرال انجام داد. هدف از این تحقیق، بررسی این مطلب است که تا چه اندازه همسو سازی اهداف در برنامه های ارزیابی عملکرد آژانس فدرال، عملکرد سازمانی را افزایش می دهد. دو جنبه همسوسازی اهداف مورد بررسی قرار می گیرد: تعبیه واقعی اهداف سازمانی در برنامه های عملکردی (همسوسازی طرح) و دانش کارکنان در مورد چگونگی ارتباط کار آنها با اهداف و اولویت های آژانس (همسوسازی کارکنان). نتایج نشان می دهد همسوسازی کارمندان باعث افزایش عملکرد سازمانی می شود در حالی که همسوسازی طرح چنین کاری نمی کند. علاوه بر این، کیفیت کلی برنامه ارزیابی عملکرد، همسویی و رابطه عملکرد سازمانی را تعدیل می کند. در شرایط انتظارات برنامه ارزیابی عملکرد با عملکرد بالا و پایین، همسوسازی کارکنان می تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد، اما نه آنطور که انتظار می رود.

- خیراندیش (۲۰۱۴) تحقیقی را با عنوان اندازه گیری همسوسازی اهداف فردی و سازمانی انجام داد. این تحقیق سعی در ارائه مدلی برای سنجش میزان همسوسازی بین اهداف شخصی و سازمانی دارد. سوال تحقیق این است که مدل مناسب اندازه گیری همسوسازی و میزان همسوسازی بین اهداف شخصی و سازمانی چیست؟ برای این منظور، کارگران شرکت فولاد مبارکه اصفهان به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده ها، از تجزیه و تحلیل اسناد و مصاحبه های تحقیقاتی عمیق، با استفاده از روش توصیفی تحقیق استفاده شد. میزان همسوسازی بین اهداف شخصی و سازمانی با یک مدل توسعه یافته تعیین گردید و نتایج نشان داد که همسوسازی عمومی ۷۴٪، سطح دستیابی به هدف شخصی ۶۱٪ و سطح دستیابی به هدف سازمانی ۸۷٪ بود که نشان دهنده درجه متوسط همسوسازی است.

¹ - Ayers

- **لینگ و همکاران^۱ (۲۰۱۴)** تحقیقی را با عنوان تقویت نتایج پروژه از طریق همسوسازی در کشور ویتنام انجام دادند. این مطالعه با هدف شناسایی روشهای موثر همسویی هدف برای بهبود نتایج پروژه های ساختمانی در ویتنام انجام شده است. با کمک پرسشنامه نظرسنجی، ۳۱ مجموعه داده از دست اندرکاران صنعت ساختمان ویتنام جمع آوری شد. نتایج کلی نشان می دهد که اگرچه برنامه قابل توجهی بیش از حدی وجود دارد، اما پروژه های ویتنام معمولاً طبق بودجه انجام می شوند. این پروژه ها همچنین از کیفیت و رضایت مشتری قابل توجهی برخوردار هستند. مشخص شد که اگر خریداران و فروشندگان از درجه بالایی در اهداف پروژه برخوردار باشند و اهداف مشترکی داشته باشند که قابل تنظیم باشند، عملکرد برنامه ممکن است بهبود یابد. این یافته ها نشان می دهد اگر فروشندگان مشکلات مربوط به کیفیت را به خریداران ابلاغ کنند، کیفیت پروژه ممکن است بهبود یابد و اسناد مناسبی از اهداف پروژه وجود داشته باشد. ارتباط موثر مشکلات مربوط به ایجاد و کیفیت ممکن است منجر به رضایت مشتری بهتر شود. توصیه می شود اعضای تیم پروژه اهداف و مقاصد خود را به منظور دستیابی به نتیجه برنامه بهتر، مشترک و همسو تنظیم کنند. همچنین به مشاوران و پیمانکاران توصیه می شود محصولات خود را برای بدست آوردن کیفیت بالاتر و رضایت مشتری تنظیم و سفارشی سازی کنند. مشتریان همچنین باید در تقسیم منافع پروژه و ارزیابی ادعاها منصفانه باشند.

- **پاسیون - کایانی^۲ (۲۰۱۴)** تحقیقی را با عنوان آزمون همسویی کارکنان به عنوان پیشابندی برای مشارکت کاری انجام دادند. این مطالعه با استفاده از نمونه ای از ۱۵۱۰ متخصصین حوزه صنایع تکنولوژی های نرم افزاری و شرکت های بهداشتی انجام شده است و نقش حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار حمایتی رهبر و همسویی کارکنان را به عنوان پیش بینی کننده های مشارکت کاری مورد بررسی قرار داد. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه مشخص نمود که حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار حمایتی رهبر، و همسوسازی کارمندان، مشارکت کاری را به طور مثبت پیش بینی می کنند. علاوه بر این، نشان

¹ - Ling et al

² - Pasion-Caiani

داده شد که همسوسازی کارمندان دارای اعتبار پیش بینی کننده افزایشی بالاتر و فراتر از حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار رهبر حمایتی هستند. این یافته ها حاکی از آن است که اگر کارگران به مأموریت، چشم انداز، اهداف، رهبران و جهت دهی شرکت خود به سازمان اعتقاد داشته باشند، به احتمال زیاد به نقش کاری خود در سطحی بالاتر و فراتر از حمایت سازمانی ادراک شده و رفتارهای حمایتی رهبر مشغول می شوند.

- **پاربرگ و پری^۱ (۲۰۰۷)** تحقیق را با عنوان مدیریت ارزش ها: همسوسازی ارزش های فردی و اهداف سازمانی انجام دادند. این مقاله فرآیندی را که طی آن سیستم های مدیریت رسمی باعث ایجاد ارزشهای مشترک سازمان می شوند، بررسی می کند و به این سوال اساسی می پردازد: آیا می توان ارزش های محل کار را "مدیریت کرد؟"، داده ها از طریق مصاحبه با کارکنان و و مدیران غیرنظامی یک سازمان دفاعی طی یک دوره ۵ ساله گردآوری شده است از تجزیه و تحلیل موردی تطبیقی^۲ برای بررسی تفاوت در روابط بین شیوه های نصب و ارزش های اجتماعی در واحدهای کاری با عملکرد بالا و عملکرد پایین استفاده شده است. یافته های حاکی از آن است که ارزش های استراتژیک برای کارمندان انگیزه ایجاد می کنند تا حدی که بازتاب دهنده ارزشهای عاطفی، هنجاری و وظیفه محور درونی کارکنان، منطقه ای از ارزشهای موجود هستند. اگرچه مدیریت ارزش ها یک فرآیند اجتماعی است که از تعاملات روتین ناشی می شود، ولیکن سیستم های مدیریت رسمی فرصت هایی را برای تعاملات اجتماعی ایجاد می کنند که انگیزه کارکنان هستند. مدیران میانی با استفاده از سیستم های مدیریت رسمی نقش اصلی را ایفا می کنند تا روشهای استراتژیک سازمان را با ارزشهایی که از تجارب اجتماعی، فرهنگی و مذهبی کارمندان حاصل می شود، ادغام کنند.

^۱ - Paarlberg & Perry

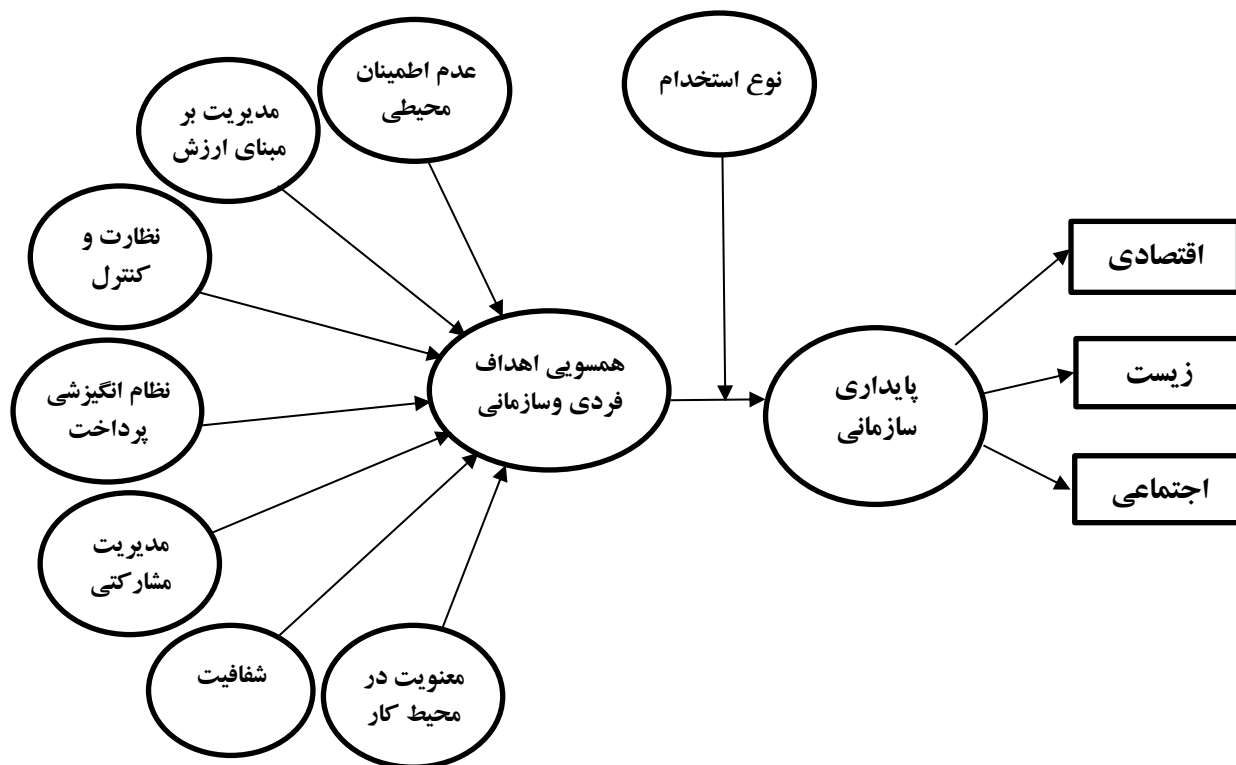
^۲ - comparative case analysis

۸-۲ جمع بندی فصل

با توجه به مطالعات بررسی شده در فصل دوم، مشخص گردید که ادبیات موجود در زمینه همسوسازی اهداف فردی و سازمانی در داخل و خارج از کشور بسیار محدود بوده و در این زمینه شکاف تحقیقاتی قابل لمسی مشاهده می گردد. این تحقیقات محدود به تحقیق کلهری فدایی (۱۳۹۴)، فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۴)؛ فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳)؛ سیدجوادین و پورولی (۱۳۸۸)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۸۵) می باشد. مدل تحقیق حاضر در بخش عوامل موثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی از دل تحقیق سیدجوادین و پورولی (۱۳۸۸)، بخش ابعاد پایداری سازمانی از مقاله نسترن و همکاران (۱۳۹۲) و همچنین در بخش ارتباط همسویی اهداف و پایداری از مقاله سجادی و بنایی قدیم (۱۳۹۳) و پودگورودنیچنچو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) و دیک و همکاران^۲ (۲۰۱۹) استخراج شده است. با توجه به بررسی های مطرح شده می توان گفت که همسوسازی اهداف در پایداری سازمانی نقش داشته و همسوسازی اهداف نیز متاثر از متغیرهای ذکر شده در شکل ۱-۲ می باشد.

^۱ - Podgorodnichenko et al

^۲ - Dyck et al



نمودار ۱-۲ مدل مفهومی تحقیق

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۳-۱ مقدمه

پژوهش یعنی کار منظم و پیگیر برای کشف و فهم پدیده ها به گونه ای که به نظریه ای برای تعمیم ختم شود، پژوهش مجموعه عملی منظم است که در نتیجه آن پاسخ هایی برای پرسش های مورد نظر پژوهش به دست می آید و یک پژوهش علمی یک بررسی نظام یافته کنترل شده تجربی در باره پدیده های طبیعی و اجتماعی است که رابطه های احتمالی بین این پدیده ها به وسیله نظریه و فرضیه هدایت و آزمون می شوند، ثبت عینی و نظام مند مشاهده های کنترل شده و تجزیه و تحلیل آن ها است که به توسعه قوانین کلی، اصول و نظریه ها و پیش بینی و کنترل نهایی رویدادها ختم می شود (خاکی، ۱۳۹۰، ۱۹) و در واقع عملی منظم منطقی و دقیق برای دست یافتن به حقایق، دانش نو و ارتباط آن با موارد مختلف در قالب یک پژوهش بیان می شود. در فرایند تحقیق و پژوهش از چگونگی گردآوری شواهد و تبدیل آنها به یافته ها، تحت عنوان روش شناسی یاد می شود.

۳-۲ روش تحقیق

بر اساس ماهیت و روش، تحقیقات علمی را می توان به پنج گروه تقسیم کرد که عبارتند از تحقیقات تاریخی، توصیفی، همبستگی، تجربی و علی. این تحقیق به دلیل این که به دنبال بررسی روابط علت و معلولی متغیرها است، در زمره تحقیقات علی است. در تحقیقات علی یا پس رویدادی، کشف علت ها یا عوامل بروز یک رویداد یا حادثه یا پدیده مورد نظر است. در اینجا محقق در متغیرها دخل و تصرفی نداشته، اساس حضور ندارد و آن ها را نمی شناسد، بلکه تحقیق علی را انجام می دهد تا این متغیرها و عواملی که باعث بروز واقعه شده است، شناسایی کند. تحقیقات علی معمولاً از نوع کاربردی هستند و نتایج آن ها برای جلوگیری از تکرار حوادث و وقایع نامطلوب یا توسعه وقایع و حوادث مطلوب مورد استفاده قرار می گیرد (حافظ نیا، ۱۳۸۸، ۷۲).

تحقیق حاضر، به لحاظ روش جز تحقیقات توصیفی – پیمایشی به حساب می آید.

۳-۳ طبقه بندی بر اساس هدف

طبقه بندی تحقیقات بر اساس نوع هدفشان ضرورتاً به معنای وجود مرزهای مشخص و دقیق بین انواع تحقیقات نیست، بلکه اکثر این تحقیقات در یک امتداد قرار دارند و با هم وابستگی های مفهومی دارند. برای مثال، تحقیقات بنیادی زیر بنایی برای تحقیقات کاربردی است (خاکی، ۱۳۹۰، ۲۰۲). به طور کلی تحقیقات بنیادی به کشف قوانین و اصول علمی می پردازد و درصدد توسعه مجموعه ای از دانسته های موجود درباره اصول و قوانین علمی است. در حالی که تحقیقات کاربردی، تحقیقاتی هستند که نظریه ها، قانونمندی ها، اصول و فنونی که در تحقیقات بنیادی تدوین می شود را برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می گیرد (همان منبع، ۲۰۲). بنابراین روش این تحقیق بر مبنای هدف از آن لحاظ که نتایج مورد انتظار آن می تواند در شیوه های مواجهه با بازار به خدمت آید، کاربردی است.

۳-۴ جامعه آماری

یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت یا صفت های متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۷۷). جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان شرکت گاز گلستان در لایه های مختلف سازمانی می باشد.

جدول ۳-۱: مشخصات جامعه آماری

نام شهرستان	تعداد مدیران عالی	تعداد مدیران میانی	تعداد معاونین	تعداد کارشناسان واحد ۱	تعداد کارشناسان واحد ۲	تعداد کارشناسان واحد ۳	تعداد کارشناسان واحد ۴	تعداد کارکنان واحد ۵
ستاد	۱	۱۲	۱۴	۷۲	۳۷	۲۰	۱۶	۱۱
گران	۰	۰	۲	۲۴	۱۴	۲۸	۱۸	۶
کردکوی	۰	۰	۱	۱۶	۴	۴	۰	۰
آق قلا	۰	۰	۱	۹	۲۲	۲	۲	۰
علی اباد	۰	۰	۱	۱۲	۲۰	۲	۲	۱
بندرترکمن	۰	۰	۱	۱۲	۲	۳	۰	۰
بندر گز	۰	۰	۱	۱۰	۹	۲	۲	۰
گمیشان	۰	۰	۱	۹	۱۱	۳	۱	۱
گنبد	۰	۰	۱	۳۵	۴	۶	۴	۵
آزادشهر	۰	۰	۱	۷	۱۱	۵	۲	۸
مینودشت	۰	۰	۱	۱۸	۱	۲	۰	۰
رامیان	۰	۰	۱	۹	۷	۱۰	۳	۷
کلالة	۰	۰	۱	۲۰	۱	۳	۰	۰
گالیکش	۰	۰	۱	۱۴	۳	۳	۱	۰
مراوتپه	۰	۰	۱	۱۲	۱	۲	۰	۰
تعداد کل	۱	۱۲	۲۹	۲۷۹	۱۴۷	۹۵	۵۱	۳۹

۵-۳ نمونه آماری

نمونه عبارت است از مجموعه ای از نشانه ها که از یک قسمت، یک گروه یا جامعه ای بزرگتر انتخاب می شود، به طوری که این مجموعه معرف کیفیات و ویژگی های آن قسمت، گروه یا جامعه بزرگتر باشد. گزینش این مجموعه نشانه ها را اصطلاحاً نمونه می نامند (نادری و نراقی، ۱۳۸۸، ۱۰۹).

جدول ۳-۲: مشخصات نمونه آماری

عنوان	تعداد کل نیروهای این طبقه	تعداد نمونه
تعداد مدیران عالی	۱	۰
تعداد مدیران میانی	۱۲	۴
تعداد معاونین	۲۹	۱۱
تعداد کارشناسان واحد ۱	۲۷۹	۱۰۴
تعداد کارشناسان واحد ۲	۱۴۷	۵۵
تعداد کارشناسان واحد ۳	۹۵	۳۶
تعداد کارشناسان واحد ۴	۵۱	۱۸
تعداد کارکنان واحد ۵	۳۹	۱۴
تعداد کل	۶۵۳	۲۴۲

الف) حجم نمونه

سوالاتی که در جریان تحقیق پیش می آید این است که محقق چه تعداد از افراد جامعه مورد مطالعه را می تواند به عنوان نمونه تعیین کند یا به عبارتی حجم و تعداد افراد نمونه چند نفر باید باشد تا محقق بتواند با

اطمینان خاطر نتایج حاصل و شاخص های محاسبه شده را به جامعه مورد مطالعه تعمیم داد (حافظ نیا، ۱۳۸۸، ۱۳۸).

در این تحقیق برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران محدود استفاده شده است. فرمول کوکران برای وقتی که حجم جامعه آماری یا N معلوم است به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$$

که در آن:

N : حجم جامعه ؛ Z برابر ۱/۹۶ ؛ $p=q=0.5$ ؛ d : مقدار اشتباه مجاز (مقدار خطا)

با توجه به اینکه مقدار جامعه آماری برابر با ۶۵۳ نفر بوده و درصد خطا ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است، تعداد نمونه لازم برای این تحقیق عبارت است از ۲۴۲ نفر.

ب) روش نمونه گیری

نمونه گیری به این منظور صورت می گیرد که بتوان نتایج را به گروه هایی بزرگ تر تعمیم داد. در پژوهش کمی، پژوهش پر از نمونه گیری احتمالی استفاده می کند که بر اساس این تفکر است که نمونه ها را نمایان گر زیرگروه های بزرگ جامعه می داند و هر چند پارامترهای مورد نیاز برای ایجاد آن محدود است، ولی به پژوهشگر اجازه می دهد که آزمون های استنباطی فرضیات را انجام دهد. نمونه گیری دارای روش های مختلفی مانند نمونه گیری تصادفی ساده، نمونه گیری تصادفی منظم، نمونه گیری تصادفی لایه دار، نمونه های راحت یا در دسترس، نمونه گیری هدفمند، نمونه گیری گلوله برفی و نمونه گیری سهمیه ای می شود (سفیری، ۱۳۹۴، ۵۷). در این تحقیق از روش نمونه گیری طبقه ای برای نمونه گیری استفاده شده است. نمونه گیری طبقه ای (نمونه گیری تصادفی با طبقه بندی) هنگامی مناسب است که بتوانیم جامعه آماری را نسبت به صفت مربوطه طوری تقسیم کنیم که واحدها در داخل طبقات از نظر صفت مربوطه شبیه به هم باشند. در این نوع نمونه گیری، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه هایی که از نظر صفت متغیر

همگن تر هستند، گروه بندی می شوند، تا تغییرات آنها در درون گروه ها کمتر شود. پس از آن از هر یک از طبقه ها، تعدادی نمونه به صورت تصادفی انتخاب می شود. معمولاً برای طبقه بندی واحدهای جامعه، تغییری به عنوان ملاک در نظر گرفته می شود که با صفت متغیر مورد مطالعه بستگی داشته باشد. در نمونه گیری طبقه ای حجم نمونه (n) را به شیوه های مختلف می توان میان طبقه ها تقسیم کرد. ساده ترین شیوه، تقسیم مساوی تعداد نمونه میان طبقه ها است. سایر شیوه ها شامل انتساب بهینه و انتساب متناسب است. در انتساب متناسب به تناسب حجم هر طبقه، حجم نمونه در آن طبقه تعیین می گردد. بنابراین روش نمونه گیری در این تحقیق، نمونه گیری طبقه ای می باشد.

۳-۶ روش جمع آوری اطلاعات

برای جمع آوری داده ها، روش های متعددی وجود دارد و اغلب برای کسب اطلاعات در یک تحقیق بیش از یک روش به کار گرفته می شود. در این پژوهش داده ها به روش میدانی جمع آوری شده است. در بررسی های میدانی یک پرسشنامه ساختار یافته به نمونه ای از جامعه داده می شود که قصد آن پی بردن به اطلاعات خاص از پاسخ دهندگان می باشد. بررسی ها برای جمع آوری اطلاعات در مورد مسایلی مانند نگرش ها، مقاصد، آگاهی ها، رفتارها و انگیزه ها طراحی می شوند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۹۳، ۱۰۶). در تهیه و تنظیم پرسشنامه محقق سعی دارد تا از طریق طرح تعدادی سؤال، اطلاعات مورد لزوم را از پاسخگویان دریافت کند.

۳-۷ ابزار گردآوری داده ها

در این پژوهش جهت جمع آوری اطلاعات و دستیابی به اهداف، از پرسشنامه بی نام استفاده شده است. یکی از روش های بسیار متداول در گردآوری اطلاعات میدانی روش پرسش نامه ای است که امر گردآوری اطلاعات را در سطح وسیع امکان پذیر می سازد. در تحقیقات توصیفی و نیز تحقیقاتی که از گستره جغرافیایی زیادی برخوردار باشد یا افراد جامعه آماری و نمونه آن زیاد باشند، معمولاً از روش پرسشنامه ای

استفاده می شود (حافظ نیا، ۱۳۸۸، ۱۸۲). سؤالات تحقیق در قالب گویه های پرسشنامه گنجانده شده است. هر گویه پرسشنامه با توجه به هدف اصلی و سؤالات در نظر گرفته شده و بالطبع جواب هر سؤال گامی است در جهت تحقق و تأمین هدف اصلی پژوهش. پرسشنامه پژوهش مشتمل بر ۳۸ گویه به شرح جدول ۳-۳ می باشد.

جدول ۳-۳: متغیرها و شماره گویه های پرسشنامه

ردیف	متغیر مورد سوال	شماره گویه های پرسشنامه	تعداد گویه ها	منبع
۱	مدیریت بر مبنای ارزش	۱-۳	۳	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)
۲	مدیریت مشارکتی	۴-۷	۴	
۳	نظام انگیزشی پرداخت	۸-۱۲	۵	
۴	شفافیت	۱۳-۱۵	۳	
۵	عدم اطمینان محیطی	۱۶-۱۹	۴	
۶	نظارت و کنترل	۲۰-۲۳	۴	
۷	معنویت در محیط کار	۲۴-۲۶	۳	
۸	همسویی اهداف فردی و سازمانی	۲۷-۲۹	۳	
۹	پایداری سازمانی (بعد اقتصادی)	۳۰-۳۱	۲	دمپسی و همکاران ^۱ (۲۰۱۲)
۱۰	پایداری سازمانی (بعد زیست محیطی)	۳۲-۳۵	۴	
۱۱	پایداری سازمانی (بعد اجتماعی)	۳۶-۳۸	۳	آیباغی و همکاران (۱۳۹۷)

^۱ - Dempsey et al

جدول ۳-۴: امتیازبندی مقیاس تحقیق

شکل کلی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز بندی	۱	۲	۳	۴	۵

۸-۳ روایی یا اعتبار^۱ ابزار اندازه گیری پژوهش

روایی یا اعتبار مقیاس را می توان به صورت میزانی تعریف کرد که در آن تفاوت های نمرات مقیاس مشاهده شده، تفاوت واقعی با آن چه اندازه گیری شده را نشان می دهد نه خطای سیستماتیک یا تصادفی را. مقیاسی با اعتبار کامل هیچ خطای اندازه گیری ندارد؛ یعنی نه خطای سیستماتیک و نه خطای تصادفی. پژوهشگران اعتبار را به روش های مختلفی مانند اعتبار محتوا، اعتبار ملاکی و اعتبار ساختار مورد ارزیابی قرار می دهند (مالهوترا، ۱۳۹۲، ۲۷۴).

در این پژوهش از پرسشنامه تحقیقات گذشته استفاده گردیده است، بنابراین ابزار اندازه گیری مورد استفاده در این تحقیق دارای اعتبار مناسب بوده و در واقع اعتبار آن به طریق محتوایی حاصل شده است. اعتبار محتوا شامل ارزیابی ذهنی – و نه سیستماتیک – در این زمینه است که مقیاس با چه دقتی انگاره یا متغیر مورد نظر را اندازه گیری می کند. برای این که مقیاس، اعتبار محتوایی داشته باشد، باید به تمامی ابعاد انگاره بپردازد. این نوعی ارزیابی منطقی برای مقیاس است (همان منبع، ۲۷۵).

همچنین اعتبار این پرسشنامه توسط اساتید راهنما مورد تأیید قرار گرفته است، که از اعتبار لازم برخوردار می باشد.

¹. Validity

۳-۹ پایایی^۱ ابزار اندازه‌گیری پژوهش

قابلیت اطمینان یا پایایی می‌پرسد: اگر الان از ارزیابی مشابهی استفاده کنم و آن را در همین جمعیت پس از مدت کوتاهی تکرار کنم، آیا همین نتیجه را به دست خواهم آورد (نگی هسبایر، ۱۳۹۳، ۱۱۰). برای بررسی پایایی (اعتماد پذیری) از تکنیک‌های متفاوتی استفاده می‌شود. یکی از این تکنیک‌ها آلفای کرونباخ می‌باشد که بر اساس سنجش سازگاری درونی پرسش‌نامه شکل گرفته است. اگر انحراف معیار سوالات یک باشد، این روش بر مبنای متوسط همبستگی میان سوالات مقایسه را انجام می‌دهد و در غیر این صورت بر مبنای متوسط کواریانس بین سوالات تصمیم‌گیری می‌شود. اگر سوالات موجود، با یکدیگر همبستگی مثبتی نداشته باشند، انتظار نداریم در صورت تکرار این پرسش‌نامه بر روی افراد نمونه دیگر، نتایج مشابهی بدست آید و در واقع پایایی پرسش‌نامه کاهش می‌یابد. اگر تغییر پذیری بین افراد تقریباً نزدیک به هم باشد، فرمول معیار آلفا به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_{sum}^2} \right)$$

که در آن s_i^2 واریانس سوال i ام و s_{sum}^2 واریانس مجموع سئوالات است، k تعداد اقلام سوال است اگر امتیاز واقعی به سئوالات داده نشود و پاسخ‌های افراد کاملاً به هم بی‌ارتباط باشند، α به سمت صفر میل می‌کند، اگر تمام اقلام سوال قابل اعتماد باشند و یک نتیجه را نشان دهند ضریب α یک خواهد شد. اگر سوالات به گونه‌ای استاندارد شود که هم واریانس باشند، ضریب α به شکل زیر ساده می‌شود:

$$\alpha = \frac{k\bar{r}}{1 + (k-1)\bar{r}}$$

که در آن $\bar{r}$ ، متوسط ضریب همبستگی بین سوالات است و برابر است با:

$$\bar{r} = \frac{2 \sum_i \sum_j r_{ij}}{k(k-1)}$$

^۱. Reliability

ضریب همبستگی بین سوالات α و λ است. بنابراین α به تعداد سوالات و میزان همبستگی بین آنها بستگی دارد؛ یعنی با افزایش تعداد سوالات می توان اعتماد پذیری را افزایش داد.

در این تحقیق به منظور سنجش و اندازه گیری پایایی و پس از ورود اطلاعات به کامپیوتر با نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ در خصوص این متغیرها محاسبه شد که همان طور که مشاهده می نمایید، میزان آلفای کرونباخ برای تک تک متغیرهای ارائه شده به طور قابل ملاحظه به یک نزدیک می باشد و بدین ترتیب می توان اظهار داشت پرسش ها دارای همبستگی متقابل نسبتاً مناسبی می باشند. لذا پایایی پرسش نامه مورد تایید می باشد. در ادامه با توزیع کلی پرسشنامه ها ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ها که به طور کامل تکمیل شده و قابل بررسی بود محاسبه و نتایج طبق جدول ۵-۳ حاصل گردید.

جدول ۵-۳: ضرایب مربوط به آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر مورد سوال	ابعاد فرعی	شماره گویه‌های پرسشنامه	میزان آلفای کرونباخ
۱	عدم اطمینان محیطی	---	۱-۳	۰/۹۲۶
۲	مدیریت بر مبنای ارزش	---	۴-۷	۰/۸۷۸
۳	نظارت و کنترل	---	۸-۱۲	۰/۸۶۹
۴	نظام انگیزشی پرداخت	---	۱۳-۱۵	۰/۸۴۳
۵	مدیریت مشارکتی	---	۱۶-۱۹	۰/۹۲۴
۶	شفافیت	---	۲۰-۲۳	۰/۹۱۰
۷	معنویت در محیط کار	---	۲۴-۲۶	۰/۹۳۰
۸	همسویی اهداف فردی و سازمانی	---	۲۷-۲۹	۰/۹۲۱
۹	پایداری سازمانی	بعد اجتماعی	۳۰-۳۱	۰/۹۲۶
۱۰		بعد اقتصادی	۳۲-۳۵	
۱۱		بعد زیست محیطی	۳۶-۳۸	

۳-۱۰ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو بخش تشکیل شده است:

الف) آمار توصیفی: در توصیف داده‌های گردآوری شده از شاخص‌های فراوانی و درصد فراوانی و

شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی استفاده شده است.

ب) آمار استنباطی:

در تحقیقاتی که هدف، آزمودن مدل خاصی از رابطه بین متغیرها است، از تحلیل مدل معادلات ساختاری یا مدل های علی استفاده می شود. در این مدل، داده ها به صورت ماتریس های کواریانس یا همبستگی درآمده و یک مجموعه معادلات رگرسیون بین متغیرها تدوین می شود. چنان چه در مدل برای هر متغیر از بیش از یک نشانگر استفاده شود، مدل شامل مولفه اندازه گیری می شود. تحلیل مدل معادلات ساختاری برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضرایب مسیر و جملات خطا) و چند شاخص نیکویی برازش فراهم می آورد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۴، ۹۸).

۳-۱۰-۱ ضرورت استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری

الف) با توجه به این که هدف اصلی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل متغیرهای مکنون، مخصوصاً تحلیل ارتباطات علی بین این متغیرهاست این روش توانایی بیشتری از سایر روش های تحلیلی دارد.

ب) روش مدلیابی معادلات ساختاری می تواند روابط به هم پیوسته و همزمان درونی متغیرهای وابسته و مستقل یک مدل را برآورد کند.

ج) نرم افزارهایی مانند لیزرل قادر است پارامترهای مدل ها را به طور دقیق و سریع برآورد کرده و برازش مدل های ساخته شده را مورد ارزیابی قرار دهد.

کلانتری (۱۳۸۸) استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری را در شرایط زیر توصیه می کند:

۱- در برخی مواقع متغیرهای مشاهده شده دارای خطای اندازه گیری هستند که باید در تحلیل موضوع مورد مطالعه، اینگونه خطاها مد نظر قرار گیرند.

۲- در برخی از مواقع روابط بین متغیرها پیچیده بوده و جریان علی به طور همزمان بین متغیرهای مشاهده شده وجود دارد.

در برخی مواقع نیز بعضی از متغیرهای مهم مشاهده نشده اند.

برای فائق آمدن بر این کاستی‌ها از مدلیابی معادلات ساختاری استفاده می‌شود، زیرا این مدل‌ها قادرند اینگونه خطاها و ملاحظات پیچیده علی موجود در بین متغیرها را مد نظر قرار دهند (کلانتری، ۱۳۸۸، ۳۴).

۳-۱۱ خلاصه فصل

بعد از بحث و بررسی‌های انجام شده در این بخش، مشخص گردید که روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شرکت گاز استان گلستان بوده که با استفاده از فرمول کوکران محدود و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای اقدام به انتخاب نمونه از بین آن‌ها گردید. ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسشنامه استاندارد است که مقدار پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ اندازه‌گیری می‌شود. جهت تایید روایی از نظر اساتید راهنما و مشاور و همچنین، خبرگان صنعت گاز استان گلستان بهره‌برده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با کمک مدلیابی معادلات ساختاری و نرم افزار پی ال اس انجام می‌پذیرد.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱ مقدمه

داده‌های جمع‌آوری شده به منظور تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری، می‌باید در قالب آزمون‌های آماری به اطلاعات ارزشمند تبدیل گردند. در واقع تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی صحت و سقم فرضیات برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است، و از اصلی‌ترین و مهمترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق فرآیندی چند مرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق بکارگیری ابزارهای جمع‌آوری نمونه (جامعه آماری) فراهم آمده‌اند. خلاصه، کدبندی، دسته بندی و . . . و در نهایت پردازش می‌شود تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباط بین داده‌ها به منظور آزمون فرضیه‌ها فراهم آید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های آماری پژوهش حاضر، ابتدا اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها استخراج و در جدول مادر تنظیم شد، سپس کلیه اطلاعات با استفاده از کامپیوتر و از طریق نرم‌افزارهای SPSS و PLS و EXCEL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۴-۲ توصیف داده‌های پژوهشی

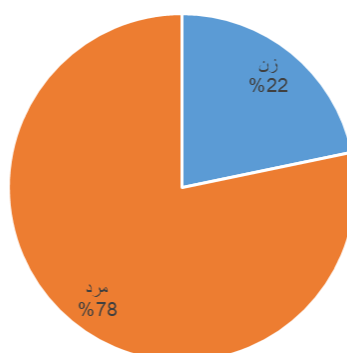
در این قسمت ابتدا شرح مختصری از داده‌های جمعیت شناختی افراد پاسخ‌گو و نمودارهای مربوط به آن ارائه شده و سپس با استفاده از جداول مربوطه داده‌ها توصیف می‌شوند.

۴-۲-۱ اطلاعات مربوط به جنسیت

در پژوهش حاضر بیشتر پاسخگویان مرد بودند. جدول ۴-۱ توزیع جنسیت پاسخ دهندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۱ توزیع جنسیت پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۴۰	۲۲
مرد	۱۴۴	۷۸
جمع	۱۸۴	۱۰۰



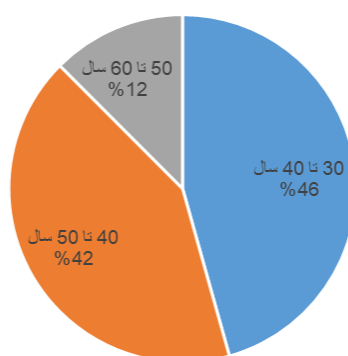
نمودار ۴-۱ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

۴-۲-۲ اطلاعات مربوط به رده سنی

اطلاعات مربوط به رده سنی پاسخ گویان به شرح زیر استخراج گردید که در نتیجه آن بیشترین پاسخ دهندگان را افراد بین ۳۰ تا ۴۰ سال تشکیل داده‌اند. جدول ۴-۲ توزیع پاسخ دهندگان بر مبنای وضعیت رده سنی آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲-۴ وضعیت رده سنی پاسخ دهندگان

سطح رده سنی	فراوانی	درصد
زیر ۳۰ سال	۰	۰
۳۰ تا ۴۰ سال	۸۴	۴۶
۴۰ تا ۵۰ سال	۷۷	۴۲
۵۰ تا ۶۰ سال	۲۳	۱۲
بالای ۶۰ سال	۰	۰
جمع	۱۸۴	۱۰۰



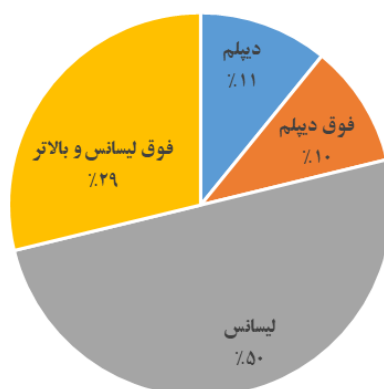
نمودار ۲-۴ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب رده سنی

۳-۲-۴ اطلاعات مربوط به وضعیت تحصیلی

اطلاعات مربوط به وضعیت تحصیلی پاسخ گویان به شرح زیر استخراج گردید که در نتیجه آن بیشترین پاسخ دهندگان را دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس تشکیل داده‌اند. جدول ۳-۴ توزیع پاسخ دهندگان بر مبنای وضعیت تحصیلی آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۳ وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۲۰	۱۱
فوق دیپلم	۱۹	۱۰
لیسانس	۹۲	۵۰
فوق لیسانس و بالاتر	۵۳	۲۹
جمع	۱۸۴	۱۰۰



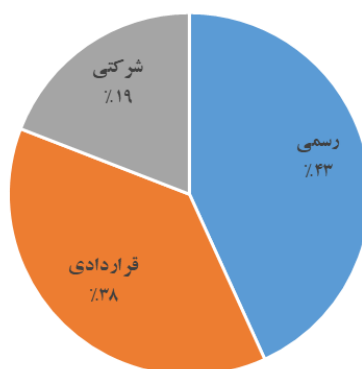
نمودار ۴-۳ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات

۴-۲-۴ اطلاعات مربوط به وضعیت نوع استخدام

اطلاعات مربوط به وضعیت نوع استخدام پاسخ گویان به شرح زیر استخراج گردید که در نتیجه آن بیشترین پاسخ دهندگان کارکنان رسمی تشکیل داده‌اند. جدول ۴-۴ توزیع پاسخ دهندگان بر مبنای وضعیت نوع استخدام آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۴ وضعیت نوع استخدام پاسخ دهندگان

نوع استخدام	فراوانی	درصد
رسمی	۷۹	۴۳
قراردادی	۶۹	۳۸
شرکتی	۳۵	۱۹
جمع	۱۸۴	۱۰۰



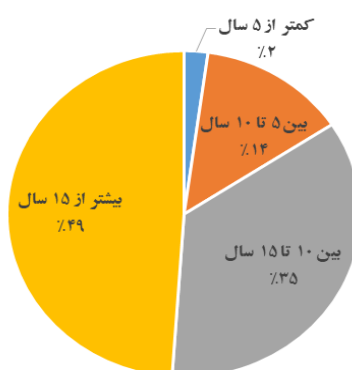
نمودار ۴-۴ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب نوع استخدام

۴-۲-۵ اطلاعات مربوط به وضعیت سابقه خدمت

اطلاعات مربوط به وضعیت سابقه خدمت پاسخ گویان به شرح زیر استخراج گردید که در نتیجه آن بیشترین پاسخ دهندگان را دارندگان سابقه کاری بالای ۱۵ سال تشکیل داده‌اند. جدول ۴-۵ توزیع پاسخ دهندگان بر مبنای وضعیت سابقه خدمت آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۵ وضعیت سابقه خدمت پاسخ دهندگان

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
کمتر از ۵ سال	۴	۲
بین ۵ تا ۱۰ سال	۲۵	۱۲
بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۶۵	۳۵
بیشتر از ۱۵ سال	۹۰	۴۹
جمع	۱۸۴	۱۰۰



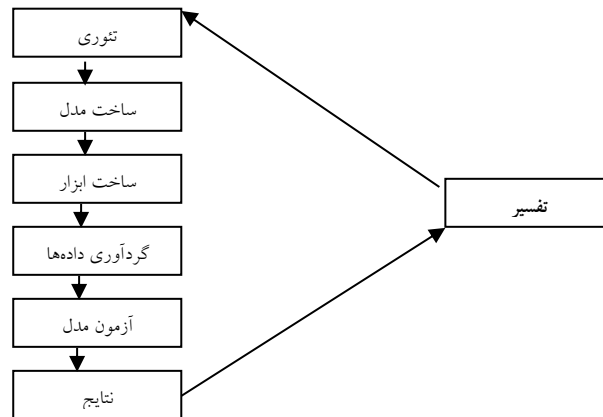
نمودار ۴-۵ پراکندگی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت

۴-۳ تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری از جمله مدل‌های آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. از طریق این فنون است که پژوهشگران می‌توانند ساختارهای فرضی را، که به گونه کلی مدل (و با دقت کمتری) مدل‌های علی نامیده می‌شود، رد یا انطباق آنها با داده‌های غیرآزمایشی تایید کنند.

۴-۳-۱ مراحل اساسی اجرای تحلیل SEM¹

رویکرد اساسی برای اجرای تحلیل SEM را می‌توان در نمودار ۴-۶ خلاصه کرد:



نمودار ۴-۶ نمایش مراحل اساسی اجرای SEM

مقصود آن است که پژوهشگر برای اجرای مقدماتی تحلیل SEM، ابتدا مدلی را بر پایه تئوری مشخص می‌سازد. سپس تعیین می‌کند که چگونه سازه‌ها اندازه‌گیری، داده‌ها را گردآوری و آنها را وارد رایانه کند. درون‌داد این تحلیل معمولاً ماتریس کوواریانس متغیرهای اندازه‌گیری شده است.

۴-۳-۲ شکل کلی مدل معادلات ساختاری

در مدل معادلات ساختاری بدنبال آنیم که مشخص کنیم روابط موجود بین صفت‌های مکنون که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند با توجه به داده‌های گردآوری شده از نمونه مورد تایید قرار می‌گیرد یا خیر. روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری به دو حوزه کلی تقسیم می‌شود:

(۱) روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار

(۲) روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان

¹ Structural Equation modeling

دسته اول تحت عنوان مدل اندازه‌گیری و دسته دوم تحت عنوان مدل ساختاری نامیده می‌شوند. شکل کلی مدل معالات ساختاری به صورت زیر است:

الف) یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای مکنون (سازه‌های نظری که به گونه مستقیم مشاهده پذیر نیست) را مشخص می‌کند.

ب) یک مدل اندازه‌گیری که روابط بین متغیرهای اندازه‌گیری شده یا نشانگرها (متغیرهایی که به گونه مستقیم مشاهده پذیر است) و متغیرهای مکنون را که برای آنها برآورد تقریبی بکار می‌رود تعریف می‌شود. پس از بیان مدل مرحله بعد بدست آوردن تخمین پارامترهای آزاد از روی مجموعه ای از داده‌های مشاهده شده است. روش‌های تکراری^۱ از قبیل بیشینه بزرگنمایی^۲ یا حداقل مجزورات تعمیم یافته^۳ جهت تخمین مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد. به گونه کلی پذیرفته شده است که روش‌های رگرسیون چند متغیری نسبت به تخطی از نرمال بودن توزیع جمله‌های خطا مقاوم است. قضیه حد مرکزی و تئوری نمونه‌های بزرگ نیز اجازه می‌دهد که نسبت‌های بحرانی (مقادیر t) به سمت توزیع چند متغیری نرمال نزدیک شود.

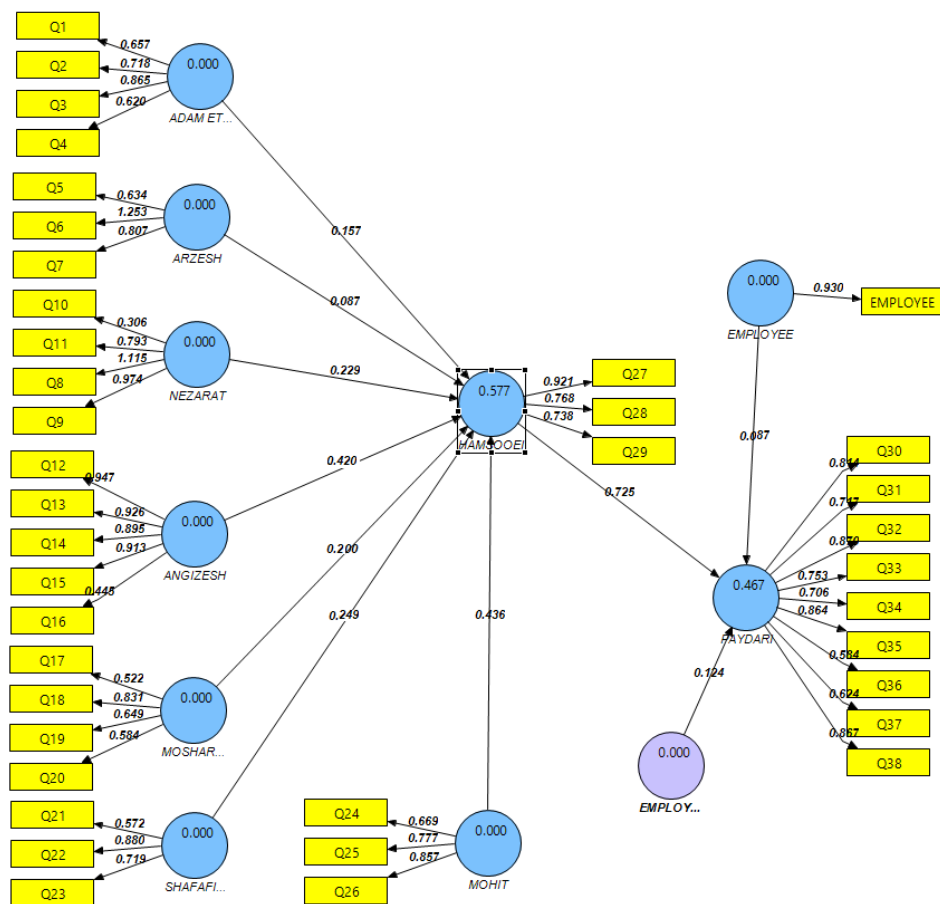
۴-۳-۳ برآورد مدل تحقیق

وقتی داده‌های گروه نمونه به ماتریس همبستگی یا کوواریانس تبدیل شود و از سوی یک سری از معادلات رگرسیون توصیف گردد، آن مدل را می‌توان (با استفاده از یکی از چندین برنامه رایانه‌ای موجود) به منظور بررسی برازش آن در جامعه‌ای که نمونه از آن بیرون آمده است، تحلیل کرد. برآوردهایی از پارامترهای آن مدل (ضرایب مسیر و جمله‌های خطا) و چندین اندازه برای برازندگی آن را با داده‌های نمونه بدست می‌دهد. در نمودار ۴-۷ مدل استاندارد که با استفاده از نرم افزار PLS بدست آمده، نشان داده شده است.

¹ Iterative Method

² Maximum Likelihood (ML)

³ Generalized Least Squares



نمودار ۷-۴ مدل ضرایب استاندارد شده تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS

همانطور که در نمودار ۷-۴ مشاهده می‌شود در این مدل متغیرهای مکنون (عدم اطمینان محیطی، مدیریت بر مبنای ارزش، نظارت و کنترل، نظام انگیزشی پرداخت، مدیریت مشارکتی، شفافیت، مسئولیت محیط کار، همسویی اهداف فردی و سازمانی، استخدام و پایداری سازمانی) و شاخص‌های اندازه‌گیری آنها به روشنی نشان داده شده است.

۴-۳-۴ ارزیابی تناسب مدل

بعد از مدل سازی و تخمین پارامترهای آن، اولین سوال اساسی که مطرح می‌شود این است که آیا مدل اندازه‌گیری، مدل اندازه‌گیری مناسبی می‌باشد یا خیر. پاسخ به این سوال تنها از طریق بررسی برازش امکان پذیر است. منظور از برازش مدل این است که تا چه حد یک مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد. اندازه‌های برازندگی برای یک مدل از طریق مقایسه ماتریس کوواریانس برآورد شده برای جامعه (براساس مدل، آن گونه که از سوی پژوهشگر مشخص شده است) با ماتریس کوواریانس نمونه که از روی داده‌ها محاسبه شده است به دست می‌آید. وقتی گفته می‌شود مدل با یکسری داده‌های مشاهده شده تناسب دارد، که ماتریس کوواریانس ضمنی مدل با ماتریس کوواریانس داده‌های مشاهده شده هم ارز (معادل) باشد، به عبارتی ماتریس باقیمانده و عناصر آن نزدیک صفر باشد. وقتی یک مدل دقیقاً مشخص می‌شود و دارای ویژگی‌های همانندی باشد، و برآورد و آزمون آن امکان پذیر گردد.

۴-۳-۵ معیارهای ارزیابی برازش مدل (مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی)

روش PLS برای ارزیابی مدل معادلات ساختاری، سه قسمت را تحت پوشش قرار می‌دهد: ۱- بخش مربوط به مدل اندازه‌گیری ۲- بخش ساختاری و ۳- بخش کلی مدل (اندازه‌گیری و ساختاری). روش PLS و نرم افزارهای اجرا کننده آن مطابق با هر سه بخش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و کلی، معیارهایی را برای سنجش به کار می‌برد. به طور نمونه معیار Commuality مربوط به بخش اول، معیار Redundancy مرتبط با بخش دوم و معیار Goodness of Fit (GoF) مختص بخش سوم است.

۱- معیارهای ارزیابی برازش بخش مدل های اندازه گیری

الف- معیار مقادیر اشتراکی^۱

کیفیت مدل های اندازه گیری در روش PLS، با استفاده از معیار مقادیر اشتراکی ارزیابی می شود. این معیار نشان می دهد که چه مقدار از تغییر پذیری شاخص ها (سوالات) توسط سازه ی مرتبط با خود تبیین می شود. معیار مقادیر اشتراکی مربوط به هر شاخص از طریق میانگین مقادیر مرتبه ی دوم رابطه بین آن شاخص و سازه مربوط به خود که همان بارهای عاملی^۲ هستند حاصل می شود.

جدول ۴-۶: مقادیر اشتراکی و پایایی ترکیبی متغیرها

نام متغیر	مقادیر اشتراکی	پایایی ترکیبی ^۳	AVE
عدم اطمینان محیطی	۰/۹۲۶	۰/۸۰۹	۰/۵۱۹
مدیریت بر مبنای ارزش	۰/۸۷۸	۰/۹۵۰	۰/۸۷۴
نظارت و کنترل	۰/۸۶۹	۰/۹۰۳	۰/۷۲۸
نظام انگیزشی پرداخت	۰/۸۴۳	۰/۹۲۳	۰/۷۱۷
مدیریت مشارکتی	۰/۹۲۴	۰/۷۴۶	۰/۴۳۱
شفافیت	۰/۹۱۰	۰/۷۷۴	۰/۵۳۹
مسئولیت محیط کار	۰/۹۳۰	۰/۸۱۳	۰/۵۹۵
همسویی اهداف فردی و سازمانی	۰/۹۲۱	۰/۸۵۲	۰/۶۶۱
استخدام	۱/۰۰	۰/۸۶۴	۰/۸۶۴
پایداری سازمانی	۰/۸۹۱	۰/۹۲۴	۰/۵۸۱

^۱Communality

^۲Loadings

^۳Composite Reliability

هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا^۱ باید روابط زیر برقرار باشد:

$$CR > 0.70$$

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0.30$$

با توجه به نتایج فوق می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی همگرای مدل در حد مناسبی است.

ب- سنجش بارهای عاملی

با توجه به مقادیر استاندارد بدست آمده در نمودار ۴-۳ تمامی ضرایب بارهای عاملی سوالات معنادار بوده که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

ج- آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

همان‌طور که در فصل سوم اشاره شد، مقدار مربوط به این معیارها برای سازه‌های مدل بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

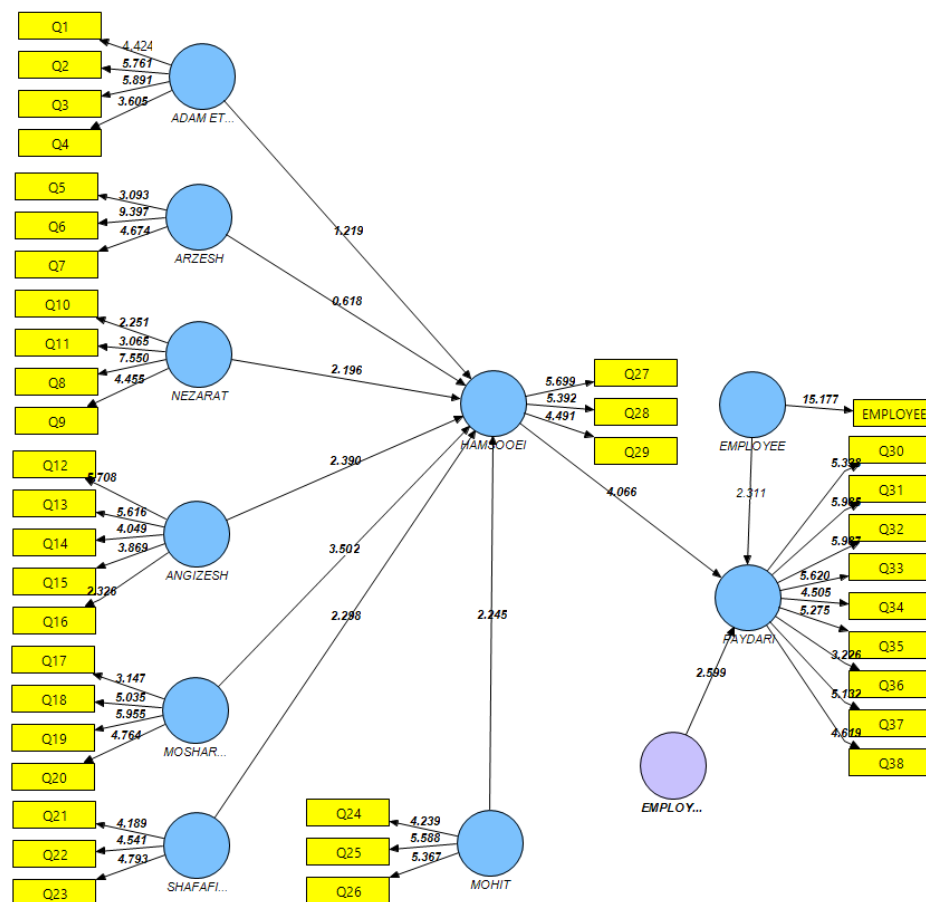
¹Convergent Validity

شاخص‌های ارائه شده و مقایسه آن با مقدار مطلوب برای یک مدل برازش یافته، نشان از برازش مناسب مدل دارد. نکته قابل توجه در برازش مدل این است که، در حالی که برازش مدل ساختاری آن مدل را تایید می‌کند، هرگز ثابت نمی‌کند که آن مدل، یگانه مدل معتبر است.

۲- برازش مدل ساختاری

الف- ضرایب معناداری Z (مقادیر t-value)

مطابق با الگوریتم، برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t-value است.



نمودار ۸-۴ مدل مقادیر Z (t-value) تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS

۴-۶ نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

در این قسمت به بررسی معنادار بودن اعداد بدست آمده مدل پرداخته می‌شود؛ در رابطه با معنی‌داری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در دو سطح اطمینان ۰/۹۰ و ۰/۹۵ یا خطای ۰/۱۰ و ۰/۰۵ بدنبال آزمون فرضیات هستیم، برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که بزرگ‌تر از ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ در سطح اطمینان ۰/۹۵ شد، بی‌معنا خواهد بود. در مدل بالا (نمودار ۴-۸) اعداد بدست آمده برای آزمون t معنادار هستند و می‌توان گفت با بررسی روابط علی (شاخص‌های اندازه‌گیری با متغیر مکنون) و اثرات (متغیرهای مکنون با هم) با توجه به موارد ذکر شده در جداول و نمودارهای بالا، مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارند.

۴-۶-۱ آزمون فرضیه ۱: عدم اطمینان محیطی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۱ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می‌گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای عدم اطمینان محیطی بر متغیر درون زای همسویی اهداف فردی و سازمانی ۰/۱۵۷ $\beta_1 =$ ، با ارزش t برابر با ۱/۲۱۹ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار نیست در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه تایید می‌شود.

جدول ۴-۷ خلاصه نتایج فرضیه ۱

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
عدم اطمینان محیطی	همسویی اهداف فردی و سازمانی	۰/۱۵۷	۱/۲۱۹	تایید H_0

۴-۶-۲ آزمون فرضیه ۲: مدیریت بر مبنای ارزش بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۲ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای مدیریت بر مبنای ارزش بر متغیر درون زای همسویی اهداف فردی و سازمانی $\beta_2 = 0.087$ ، با ارزش t برابر با ۰/۶۱۸ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار نیست در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود.

جدول ۴-۸: خلاصه نتایج فرضیه ۲

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
مدیریت بر مبنای ارزش	همسویی اهداف فردی و سازمانی	۰/۰۸۷	۰/۶۱۸	تایید H_0

۴-۶-۳ آزمون فرضیه ۳: نظارت و کنترل بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۳ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای نظارت و کنترل بر متغیر درون زای همسویی اهداف فردی و سازمانی $\beta_2 = 0.229$ ، با ارزش t برابر با ۲/۱۹۶ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود.

جدول ۴-۹: خلاصه نتایج فرضیه ۳

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
نظارت و کنترل	همسویی اهداف فردی و سازمانی	۰/۲۲۹	۲/۱۹۶	رد H_0

۴-۶-۴ آزمون فرضیه ۴: نظام انگیزشی پرداخت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۴ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای نظام انگیزشی پرداخت بر متغیر درون زای همسویی اهداف فردی و سازمانی $0/420$ ، $\beta_2 =$ با ارزش t برابر با $2/390$ در سطح خطای $0/05$ با اطمینان $0/95$ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود.

جدول ۴-۱۰: خلاصه نتایج فرضیه ۴

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
نظام انگیزشی پرداخت	همسویی اهداف فردی و سازمانی	$0/420$	$2/390$	رد H_0

۴-۶-۵ آزمون فرضیه ۵: مدیریت مشارکتی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۵ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای مدیریت مشارکتی بر متغیر درون زای همسویی اهداف فردی و سازمانی $0/200$ ، $\beta_2 =$ با ارزش t برابر با $3/502$ در سطح خطای $0/05$ با اطمینان $0/95$ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود.

جدول ۴-۱۱: خلاصه نتایج فرضیه ۵

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
مدیریت مشارکتی	همسویی اهداف فردی و سازمانی	$0/200$	$3/502$	رد H_0

۴-۶-۶ آزمون فرضیه ۶: شفافیت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۶ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای شفافیت بر متغیر درون زای همسویی اهداف فردی و سازمانی $\beta_2 = 0.0249$ ، با ارزش t برابر با ۲/۲۸۶ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه ششم محقق مورد حمایت قرار می گیرد.

جدول ۴-۱۲: خلاصه نتایج فرضیه ۶

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
شفافیت	همسویی اهداف فردی و سازمانی	۰/۲۴۹	۲/۲۸۶	رد H_0

۴-۶-۷ آزمون فرضیه ۷: معنویت در محیط کار بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۷ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای معنویت در محیط کار بر متغیر درون زای همسویی اهداف فردی و سازمانی $\beta_2 = 0.0436$ ، با ارزش t برابر با ۲/۲۴۵ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود.

جدول ۴-۱۳: خلاصه نتایج فرضیه ۷

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
معنویت در محیط کار	همسویی اهداف فردی و سازمانی	۰/۴۳۶	۲/۲۴۵	رد H_0

۴-۶-۸ آزمون فرضیه ۸: همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۸ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون درون زای همسویی اهداف فردی و سازمانی بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $0/725$ ، $\beta_2 =$ با ارزش t برابر با $4/066$ در سطح خطای $0/05$ با اطمینان $0/95$ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود.

جدول ۴-۱۴: خلاصه نتایج فرضیه ۸

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
همسویی اهداف فردی و سازمانی	پایداری سازمانی	$0/725$	$4/066$	رد H_0

۴-۶-۹ آزمون فرضیه ۹: عدم اطمینان محیطی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۹ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب غیرمستقیم مسیر متغیر مکنون برون زای عدم اطمینان محیطی $\times$ همسویی اهداف فردی و سازمانی بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $0/113$ ، $\beta_1 =$ با ارزش t برابر با $1/761$ در سطح خطای $0/05$ با اطمینان $0/95$ آماره مورد نظر معنادار نیست در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه تایید می شود و فرضیه نهم محقق مورد حمایت قرار نمی گیرد.

جدول ۴-۱۵: خلاصه نتایج فرضیه ۹

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
عدم اطمینان محیطی	همسویی اهداف فردی و سازمانی	پایداری سازمانی	۰/۱۱۳	۱/۷۶۱	تایید H_0

۴-۶-۱۰ آزمون فرضیه ۱۰: مدیریت بر مبنای ارزش از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۱۰ با توجه به اطلاعات نمودار ۷-۴ و ۸-۴، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب غیرمستقیم مسیر متغیر مکنون برون زای مدیریت بر مبنای ارزش $\times$ همسویی اهداف فردی و سازمانی بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $\beta_1 = ۰/۰۶۳$ ، با ارزش t برابر با ۱/۵۶۱ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار نیست در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه تایید می شود و فرضیه دهم محقق مورد حمایت قرار نمی گیرد.

جدول ۴-۱۶: خلاصه نتایج فرضیه ۱۰

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
مدیریت بر مبنای ارزش	همسویی اهداف فردی و سازمانی	پایداری سازمانی	۰/۰۶۳	۱/۵۶۱	رد H_0

۴-۶-۱۱ آزمون فرضیه ۱۱: نظارت و کنترل از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۱۱ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب غیر مستقیم مسیر متغیر مکنون برون زای نظارت و کنترل $\times$ همسویی اهداف فردی و سازمانی بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $\beta_1 = 0/166$ ، با ارزش t برابر با $2/087$ در سطح خطای $0/05$ با اطمینان $0/95$ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه یازدهم محقق مورد حمایت قرار می گیرد.

جدول ۴-۱۷: خلاصه نتایج فرضیه ۱۱

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
نظارت و کنترل	همسویی اهداف فردی و سازمانی	پایداری سازمانی	$0/166$	$2/087$	رد H_0

۴-۶-۱۲ آزمون فرضیه ۱۲: نظام انگیزشی پرداخت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۱۲ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب غیرمستقیم مسیر متغیر مکنون برون زای نظام انگیزشی پرداخت $\times$ همسویی اهداف فردی و سازمانی بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $\beta_1 = 0/304$ ، با ارزش t برابر با $3/745$ در سطح خطای $0/05$ با اطمینان $0/95$ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه دوازدهم محقق مورد حمایت قرار می گیرد.

جدول ۴-۱۸: خلاصه نتایج فرضیه ۱۲

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
نظام انگیزشی پرداخت	همسویی اهداف فردی و سازمانی	پایداری سازمانی	۰/۳۰۴	۳/۷۴۵	رد H_0

۴-۶-۱۳: آزمون فرضیه ۱۳: مدیریت مشارکتی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۱۳ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب غیرمستقیم مسیر متغیر مکنون برون زای مدیریت مشارکتی $\times$ همسویی اهداف فردی و سازمانی بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $\beta_1 = ۰/۱۴۵$ ، با ارزش t برابر با ۴/۸۵۷ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه سیزدهم محقق مورد حمایت قرار می گیرد.

جدول ۴-۱۹: خلاصه نتایج فرضیه ۱۳

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
مدیریت مشارکتی	همسویی اهداف فردی و سازمانی	پایداری سازمانی	۰/۱۴۵	۴/۸۵۷	رد H_0

۴-۶-۱۴ آزمون فرضیه ۱۴: شفافیت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۱۴ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب غیرمستقیم مسیر متغیر مکنون برون زای شفافیت $\times$ همسویی اهداف فردی و سازمانی بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $\beta_1 = 0/180$ ، با ارزش t برابر با ۳/۶۵۳ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه چهاردهم محقق مورد حمایت قرار می گیرد.

جدول ۴-۲۰: خلاصه نتایج فرضیه ۱۴

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
شفافیت	همسویی اهداف فردی و سازمانی	پایداری سازمانی	۰/۱۸۰	۳/۶۵۳	قبول H_0

۴-۶-۱۵ آزمون فرضیه ۱۵: معنویت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۱۵ با توجه به اطلاعات نمودار ۴-۷ و ۴-۸، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب غیرمستقیم مسیر متغیر مکنون برون زای معنویت $\times$ همسویی اهداف فردی و سازمانی بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $\beta_1 = 0/316$ ، با ارزش t برابر با ۳/۶۰ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد

نظر معنادار نیست در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه پانزدهم محقق مورد حمایت قرار می گیرد.

جدول ۴-۲۱: خلاصه نتایج فرضیه ۱۵

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
معنویت	همسویی اهداف فردی و سازمانی	پایداری سازمانی	۰/۳۱۶	۳/۶۰	رد H_0

۴-۶-۱۶ آزمون فرضیه ۱۶: نوع استخدام، تاثیر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی را تعدیل می کند.

نتیجه آزمون فرضیه ۱۶ با توجه به اطلاعات نمودار ۷-۴ و ۸-۴، مورد بررسی قرار می گیرد. ضریب غیر مستقیم مسیر متغیر مکنون درون زای همسوسازی اهداف فردی $\times$ نوع استخدام بر متغیر درون زای پایداری سازمانی $\beta_1 = ۰/۱۲۴$ ، با ارزش t برابر با ۲/۵۵۹ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار است در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه تایید می شود و فرضیه شانزدهم محقق مورد حمایت قرار می گیرد.

جدول ۴-۲۲: خلاصه نتایج فرضیه ۱۶

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
همسوسازی اهداف فردی	نوع استخدام	پایداری سازمانی	۰/۱۲۴	۲/۵۵۹	رد H_0

جدول ۴-۲۳: خلاصه نتایج تحقیق

فرضیه	رتبه	ضریب مسیر	ارزش t	نتیجه
۱. عدم اطمینان محیطی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد	---	۰/۱۵۷	۱/۲۱۹	رد
۲. مدیریت بر مبنای ارزش بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.	---	۰/۰۸۷	۰/۶۱۸	رد
۳. نظارت و کنترل بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.	چهارم	۰/۲۲۹	۲/۱۹۶	تایید
۴. نظام انگیزشی پرداخت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.	دوم	۰/۴۲۰	۲/۳۹۰	تایید
۵. مدیریت مشارکتی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.	پنجم	۰/۲۰۰	۳/۵۰۲	تایید
۶. شفافیت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.	سوم	۰/۲۴۹	۲/۲۸۶	تایید
۷. معنویت در محیط کار بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.	اول	۰/۴۳۶	۲/۲۴۵	تایید
۸. همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.	----	۰/۷۲۵	۴/۰۶۶	تایید
۹. عدم اطمینان محیطی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.	----	۰/۱۱۳	۱/۷۶۱	رد
۱۰. مدیریت بر مبنای ارزش از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.	----	۰/۰۶۳	۱/۵۶۱	رد
۱۱. نظارت و کنترل از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.	----	۰/۱۶۶	۲/۰۸۷	تایید
۱۲. نظام انگیزشی پرداخت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.	----	۰/۳۰۴	۳/۷۴۵	تایید
۱۳. مدیریت مشارکتی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.	----	۰/۱۴۵	۴/۸۵۷	تایید
۱۴. شفافیت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.	----	۰/۱۸۰	۳/۶۵۳	تایید
۱۵. معنویت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.	----	۰/۳۱۶	۳/۶۰	تایید
۱۶. نوع استخدام، تاثیر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی را تعدیل می کند.	----	۰/۱۲۴	۲/۵۵۹	تایید

۴-۷ خلاصه فصل

تجزیه و تحلیل اطلاعات به عنوان بخشی از فرآیند روش تحقیق علمی، یکی از پایه‌های اصلی هر مطالعه و پژوهش به شمار می‌رود، که به وسیله آن کلیه فعالیت‌های تحقیقی تا رسیدن به یک نتیجه، کنترل و هدایت می‌شوند. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری از جمله مدل‌های آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. از طریق این فنون است که پژوهشگران می‌توانند ساختارهای فرضی را، که به گونه کلی مدل (و با دقت کمتری) مدل‌های علی نامیده می‌شود، رد یا انطباق آن‌ها با داده‌های غیرآزمایشی تأیید کنند. نتایج آزمون فرضیات تحقیق که با استفاده از نرم‌افزار پی. ال. اس مورد آزمون قرار گرفته است.

فصل پنجم: نتیجه گیری

۵-۱ مقدمه

فصل نهایی تحقیق، شامل بحث و نتیجه گیری در مورد فرضیات می باشد. تا این قسمت از کار، محقق به طراحی مدلی از روی تحقیقات بررسی شده و طراحی فرضیات و اهداف در فصل اول پرداخته است. در فصل دوم، ادبیات تحقیق در حوزه مورد نظر به صورت گسترده تری بررسی گردیده است و بعد از طراحی پرسشنامه و شکل گیری روش تحقیق در فصل سوم، به انجام نتیجه گیری از طریق روش های آماری و نرم افزارهای مرتبط توجه رسیدگی شده است. آن چه در فصل پنجم مورد بحث قرار می گیرد، ماحصل نتیجه کلیه فصول قبلی و به ویژه فصل چهارم است که جمع بندی کلی از کار را نشان می دهد. بنابراین در این فصل بعد از بررسی نتایج و بحث و نتیجه گیری در مورد آن ها به طرح پیشنهاداتی برای محققین آتی پرداخته می شود و در نهایت محدودیت های کار تحقیق عنوان می گردد.

۵-۲ نتایج فرضیات پژوهشی

و با توجه به نتایجی که از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم به دست آمد، نتایج تحقیق حاضر به شرح زیر خواهد بود.

۵-۲-۱ فرضیه اول

عدم اطمینان محیطی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۱/۲۱۹ مورد تایید قرار نمی گیرد. بنابراین، عدم اطمینان محیطی نمی تواند بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر داشته باشد.

۲-۲-۵ فرضیه دوم

مدیریت بر مبنای ارزش بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۰/۶۱۸ مورد تایید قرار نمی گیرد. بنابراین، مدیریت بر مبنای ارزش نمی تواند بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر داشته باشد.

۳-۲-۵ فرضیه سوم

نظارت و کنترل بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۲/۱۹۶ مورد تایید قرار می گیرد. بنابراین، نظارت و کنترل می تواند بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر داشته باشد.

۴-۲-۵ فرضیه چهارم

نظام انگیزشی پرداخت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۲/۳۹۰ مورد تایید قرار می گیرد. یعنی نظام انگیزشی پرداخت می تواند عاملی برای همسویی اهداف فردی و سازمانی باشد.

۵-۲-۵ فرضیه پنجم

مدیریت مشارکتی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۳/۵۰۲ مورد تایید قرار می گیرد. یعنی مدیریت مشارکتی می تواند عاملی برای همسویی اهداف فردی و سازمانی باشد.

۵-۲-۶ فرضیه ششم

شفافیت بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۲/۲۸۸ مورد تایید قرار می گیرد. یعنی شفافیت باعث همسویی اهداف فردی و سازمانی می شود.

۵-۲-۷ فرضیه هفتم

معنویت در محیط کار بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۲/۲۴۵ مورد تایید قرار می گیرد. یعنی معنویت در محیط کار باعث همسویی اهداف فردی و سازمانی می شود.

۵-۲-۸ فرضیه هشتم

همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۴/۰۶۶ مورد تایید قرار می گیرد. یعنی همسویی اهداف فردی و سازمانی باعث بهبود پایداری سازمانی می شود.

۹-۲-۵ فرضیه نهم

عدم اطمینان محیطی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد. با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۱/۷۶۱ مورد تایید قرار نمی گیرد. این بدان معنی است که همسویی اهداف فردی و سازمانی در رابطه بین عدم اطمینان محیطی و پایداری سازمانی، نقش میانجی بازی نمی کند.

۱۰-۲-۵ فرضیه دهم

مدیریت بر مبنای ارزش از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد. با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۱/۵۶۱ مورد تایید قرار نمی گیرد. این بدان معنی است که همسویی اهداف فردی و سازمانی در رابطه بین مدیریت بر مبنای ارزش و پایداری سازمانی، نقش میانجی بازی نمی کند.

۱۱-۲-۵ فرضیه یازدهم

نظارت و کنترل از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد. با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۲/۰۸۷ مورد تایید قرار می گیرد. این بدان معنی است که همسویی اهداف فردی و سازمانی در رابطه بین نظارت و کنترل و پایداری سازمانی، نقش میانجی بازی می کند.

۱۲-۲-۵ فرضیه دوازدهم

نظام انگیزشی پرداخت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد. با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۳/۷۴۵ مورد تایید قرار می گیرد. این بدان معنی است که همسویی اهداف فردی و سازمانی در رابطه بین نظام انگیزشی پرداخت و پایداری سازمانی، نقش میانجی بازی می کند.

۱۳-۲-۵ فرضیه سیزدهم

مدیریت مشارکتی از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد. با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۴/۸۵۷ مورد تایید قرار می گیرد. این بدان معنی است که همسویی اهداف فردی و سازمانی در رابطه بین مدیریت مشارکتی و پایداری سازمانی، نقش میانجی بازی می کند.

۱۴-۲-۵ فرضیه چهاردهم

شفافیت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد. با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۳/۶۵۳ مورد تایید قرار می گیرد. این بدان معنی است که همسویی اهداف فردی و سازمانی در رابطه بین شفافیت و پایداری سازمانی، نقش میانجی بازی می کند.

۱۵-۲-۵ فرضیه پانزدهم

معنویت از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی تاثیر دارد.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۳/۶۰ مورد تایید قرار می گیرد. این بدان معنی است که همسویی اهداف فردی و سازمانی در رابطه بین معنویت و پایداری سازمانی، نقش میانجی بازی می کند.

۱۶-۲-۵ فرضیه شانزدهم

نوع استخدام، تاثیر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی را تعدیل می کند.

با مشاهدات انجام شده در فصل چهارم مشخص گردید که این فرضیه با میزان آماره تی برابر با ۲/۵۵۹ مورد تایید قرار می گیرد. این بدان معنی است که نوع استخدام در رابطه بین همسوسازی اهداف و پایداری نقش موثری دارد. کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیقی که در شرکت گاز پارس جنوبی انجام داده بود، نشان داد تفاوت معناداری بین وضعیت استخدامی کارکنان و همسویی اهداف فردی و سازمانی وجود ندارد. بنابراین می توان اینگونه برداشت کرد که نوع استخدام افراد می تواند بر میزان همسویی اهداف فردی و سازمانی و تاثیر آن بر پایداری سازمانی موثر بوده و نقش مهمی ایفا نماید. این بدان معناست که افرادی که استخدام رسمی هستند، احتمالاً به دلیل امنیت شغلی بیشتر، احساس تعلق بیشتری به سازمان داشته و همسوتر با سازمان حرکت می کنند که باعث می شود نقش موثرتری در پایداری سازمانی نیز داشته باشند.

۳-۵ بحث و نتیجه گیری مبتنی بر فرضیات

فرضیه اول و نهم

نتایج نشان داد که عدم اطمینان محیطی بر همسوسازی تاثیر نداشته و از طریق همسوسازی نمی تواند بر پایداری سازمانی موثر واقع شود. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳) از عدم اطمینان محیطی به عنوان یکی از عوامل محیطی موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نام می برد. کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیق خود نشان داد بین عدم اطمینان محیطی و همسویی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) متغیر مدیریت بر مبنای ارزش در رتبه دوم از نظر اهمیت قرار می گیرد. وجه تمایز فرضیه مطرح شده در این تحقیق با سایر تحقیقات اشاره شده در این است که در تحقیق فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳)، متغیر عدم اطمینان محیطی به عنوان یک کد کیفی و از دل یک تحقیق کیفی استخراج شده است و مورد آزمون کمی قرار نگرفته بود. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) و کلهری فدایی (۱۳۹۴) نیز که یک کار کمی به شمار می آید، رابطه این دو متغیر مورد بحث قرار گرفته است که تحقیق حاضر یک گام فراتر گذاشته و تاثیر بین این دو متغیر را مورد بررسی قرار می دهد. علاوه بر این، تاثیر غیر مستقیم متغیر عدم اطمینان محیطی از طریق همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی نیز در تحقیق مشابهی انجام پذیرفته بود که وجه تمایز این تحقیق با سایر تحقیقات انجام شده در زمینه همسوسازی اهداف فردی و سازمانی است.

در واقع باید اینگونه بیان داشت که وقتی افراد در مورد تهدیدات محیطی نگرانی نداشته و در محیطی ایمن و مطمئن کار می کنند، کمتر نگران مسایلی مانند ثبات شغلی و نگرش مدیران سازمان نسبت به خود بوده و نیاز به همسوسازی اهداف فردی با سازمانی کاهش می یابد. زیرا فرد اطمینان دارد که مسئله ای در بیرون از سازمان، وی و سازمان را تهدید نمی کند. رد فرضیه مورد نظر بدین معناست که کارکنان در مورد عدم اطمینان محیطی نگرانی هایی نداشته یا این نگرانی ها به آن ها

منتقل نشده است. به عبارتی، داشتن ثبات شغلی، وجود گزینه هایی برای کار در خارج از سازمان، تهدید نشدن منافع سازمانی، و مسایلی از این دست باعث شده است که فشاری از سمت بیرون سازمان برای یکی شدن اهداف فرد با اهداف سازمانی وجود نداشته باشد که این مساله می تواند به نوع سازمان مورد مطالعه برگردد. زیرا شرکت های ذیل پالایش و پتروشیمی که از قدرت مالی بالایی برخوردار بوده و چرخه اقتصاد کشور را می گردانند، کمتر تحت فشارهای محیطی بوده و تحت کفالت دولت هستند. همین امر باعث می شود مسایلی مانند تحریم ها، قوانین دولتی، شکست های مالی و غیره کمتر دامن گیر چنین شرکت هایی بوده و این امنیت خاطر به درون سازمان نیز منتقل گردد. لذا افراد ناچار به همسوسازی اهداف خود با سازمان نیستند.

فرضیه دوم و دهم

نتایج نشان داد که مدیریت بر مبنای ارزش بر همسویی اهداف تاثیر نداشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را نمی تواند تحت تاثیر قرار می دهد. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) که مبنای بسیاری از تحقیقات داخلی صورت گرفته در حوزه همسویی اهداف فردی و سازمانی است، متغیر مدیریت بر مبنای ارزش در رتبه دوم از نظر اهمیت قرار می گیرد و رابطه مثبت آن با همسویی مورد تایید است. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳) نیز از مدیریت بر مبنای ارزش به عنوان یکی از عوامل ارزشی موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نام می برد. کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیق خود نشان داد بین مدیریت بر مبنای ارزش و همسویی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. تحقیق حاضر علاوه بر بررسی تاثیر مثبت و مستقیم مدیریت مبتنی بر ارزش بر همسویی اهداف فردی و سازمانی، به بررسی تاثیر غیرمستقیم این متغیر بر پایداری سازمانی نیز پرداخته است که نوآوری تحقیق را شکل می دهد. در تحقیق فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳)، متغیر مدیریت بر مبنای ارزش به عنوان یک کد کیفی و از دل یک تحقیق کیفی به دست آمده است. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) و

کلهری فدایی (۱۳۹۴) نیز، رابطه این دو متغیر مورد بحث قرار گرفته است که تحقیق حاضر یک گام فراتر گذاشته و تاثیر بین این دو متغیر را مورد بررسی قرار می دهد. علاوه بر این، تاثیر غیر مستقیم متغیر مدیریت بر مبنای ارزش از طریق همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی نیز در تحقیق مشابهی انجام پذیرفته بود که وجه تمایز این تحقیق با سایر تحقیقات انجام شده در زمینه همسوسازی اهداف فردی و سازمانی است.

یکی از عواملی که باعث ماندگاری و اجرایی شدن تصمیمها در سازمان میشود توجه به ارزشهای مادی و معنوی در تصمیمات سازمانی است و این امر مشروط به توجه مدیران سازمان به ارزشها است. یکی از دلایل ماندگار شدن چهره بعضی از مدیران توجه آنها به ارزشها می باشد. با توجه به مختصر توضیحات بالا، بدون توجه

فضائل اخلاقی و انسانی، توسعه منابع انسانی غیر ممکن خواهد بود و بدلیل ایجاد فضای یأس و ناامیدی در بین افراد سازمان به مرور زمان بازده سازمان کاهش می یابد بیان شد که ارزش های موجود در یک سازمان از اهمیت زیادی در درک و تغییر درون سازمان دارند و رفتار و سبک مدیران و کارکنان را هدایت می کنند. لذا، مدیریت نمودن این ارزش ها و پای بندی مدیریت و کارکنان به ارزش ها موفقیت در فعالیت ها، فرایندها و عملیات سازمان را تضمین می کند. در همین راستا می توان بیان داشت که وقتی افراد درک روشنی از ارزش های سازمانی دارند و به سبک مدیریتی سازمان اعتقاد داشته و آن را برای رسیدن به اهداف سازمانی مناسب و موثر بدانند، بیشتر در راستای اهداف سازمانی حرکت کرده و به این نتیجه می رسند که دستیابی به منافع فردی آن ها در گرو دستیابی به اهداف سازمانی است که از طریق مدیریت صحیح مبتنی بر ارزش ها به دست می آید. در چنین محیطی، افراد حس می کنند که نظرات آن ها مورد توجه مدیران است و لذا بیش از پیش از ارزش های سازمانی خود پیروی می کنند. این پیروی از ارزش ها و رسیدن به اهداف مشترک به سازمان ها کمک می کند که به پایداری سازمانی در تمامی وجود دست یابد. رد این فرضیه بدین معناست که افراد از ارزش های سازمانی به خوبی اطلاع نداشته یا مدیریت سازمانی بر ارزش ها را مناسب

نمی دانند. نبود استراتژی های درست یا حتی بازخورد کم در این زمینه می تواند عامل ایجاد این مساله باشد.

فرضیه سوم و یازدهم

نتایج نشان داد که نظارت و کنترل بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) متغیر نظارت و کنترل در رتبه سوم از نظر اهمیت قرار می گیرد. هدف کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیق خود، بررسی عوامل موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی است و نتایج تحقیق آن ها نشان داد بین عدم اطمینان محیطی و همسویی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. تحقیق حاضر یک گام فراتر گذاشته و تاثیر بین این دو متغیر را مورد بررسی قرار می دهد. علاوه بر این، تاثیر غیر مستقیم متغیر نظارت و کنترل از طریق همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی نیز در تحقیق مشابهی انجام پذیرفته بود که وجه تمایز این تحقیق با سایر تحقیقات انجام شده در زمینه همسوسازی اهداف فردی و سازمانی است.

در واقع، هر چقدر میزان اطلاعات لازم در مورد پیگیری و پیشرفت فرصت ها و شناسایی خطرهای پیش رو بیشتر در اختیار کارکنان قرار بگیرد، آن ها احساس کنترل و نظارت بیشتری بر کار خود داشته و بیشتر به سمت ایجاد منافع مشترک با سازمان می روند. در واقع هر چقدر که سازمان جلسات ویژه و دوجانبه ای برای کاهش خطرها و روزآمد کردن اهداف داشته باشد و در این جلسات به ارزیابی پیشرفت اهداف بپردازد، دید روشن تری برای کارکنان ایجاد کرده و به آن ها قدرت کنترل بیشتری بر محیط ارایه می دهد. هم چنین باید چنین گفت که وقتی سازمان ها برنامه های توسعه فردی مناسبی برای ارایه اطلاعات، مهارت ها و تجارب لازم در جهت تحقق اهداف تدوین کنند، کارکنان خود را توانمندتر ساخته و بیشتر از سایر رقبا می

توانند کارکنان را با خود همراه ساخته و به اهداف مشترک با آن ها دست یابند. نتیجه این همسویی نیز رسیدن به یک پایداری سازمانی مناسب در تمامی وجوه می باشد.

فرضیات چهارم و دوازدهم

نتایج نشان داد که نظام انگیزشی پرداخت بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) متغیر نظام انگیزشی پرداخت در رتبه اول از نظر اهمیت قرار می گیرد و رابطه مثبت آن با همسویی مورد تایید است. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳) نیز از نظام انگیزشی پرداخت به عنوان یکی از عوامل ساختاری موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نام می برد. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۴) نیز اشاره کردند که نظام انگیزشی پرداخت یکی از عوامل ساختاری اشاره شده در در نهج البلاغه است که بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر گذار است. جعفری نیا و همکاران (۱۳۸۵) جبران خدمات (به عنوان یکی از اجزای سیستم پرداخت) را به عنوان یکی از شاخص های اهداف فردی معرفی کردند که در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نقش دارد. کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیق خود نشان داد بین نظام انگیزشی پرداخت و همسویی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. ولیکن تحقیق حاضر با علاوه بر بررسی تاثیر مستقیم این متغیر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی، تاثیر غیرمستقیم آن ها را نیز مورد بررسی قرار داد و به اهمیت نقش همسوسازی اهداف در این بین دست یافته است.

در واقع باید چنین بیان داشت که انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. بنابراین، وقتی کارکنان احساس می کنند رفتار و استراتژی های مدیران و سازمان به گونه ای است که آن ها را به سازمان متعهدتر ساخته و شوق خدمت به سازمان را در آن ها تقویت می نماید، اهداف خود را در اهداف سازمان دیده و به

دنبال اهداف سازمانی حرکت می کنند. وجود سیستم های انگیزشی مناسب در سازمان باعث می گردد که افراد تمایل کمتری به تغییر شغل داشته و از ادامه همکاری با سازمان لذت ببرند. به نظر می رسد مرتبط بودن شغل با تخصص فرد و درک کارکنان از خبرگی مدیران در استفاده از عوامل انگیزشی و پاداش ها باعث می گردد که آن ها در یکی سازی منافع خود با منافع سازمان متمایل تر بوده و همسوسازی اهداف بهتر شکل گیرد. این امر منتج به پایداری سازمانی خواهد شد.

فرضیات پنجم و سیزدهم

نتایج نشان داد که مدیریت مشارکتی بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) متغیر مدیریت مشارکتی در رتبه دوم از نظر اهمیت قرار می گیرد و رابطه مثبت آن با همسویی مورد تایید است. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳) نیز از مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عوامل ساختاری موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نام می برد. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۴) مدیریت مشارکتی را یکی از عوامل ساختاری اشاره شده در در نهج البلاغه دانستند که بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر گذار است. کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیق خود نشان داد بین مدیریت مشارکتی و همسویی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. تحقیق حاضر علاوه بر بررسی تاثیر مستقیم مدیریت مشارکتی بر همسوسازی اهدا، به بررسی تاثیر غیرمستقیم آن بر پایداری سازمانی از طریق همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نیز پرداخته است که نوآوری تحقیق را نشان می دهد.

در واقع باید چنین گفت که مشارکت مؤثر افراد را انگیزه مند می کند تا کلیه توانایی ها و قابلیت های خود را در مسیر ارایه خدمات سازمان قرار دهند و از واگرایی اهداف فردی و سازمانی جلوگیری به عمل آید؛ چرا که مشارکت در واقع فرایندی است که در آن کارکنان بر تصمیم های سازمانی تأثیر گذار می باشند. این امر زمانی اتفاق می افتد که کارکنان در تصمیم گیری های مهم سازمانی مشارکت داده شده و این مدیریت

مشارکتی را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بدانند. افراد باید احساس کنند که مشارکت آن ها در تصمیم گیریهای مهم، دستیابی به ارزش ها را در پی داشته و به اهداف نایل می شود. در چنین صورتی است که مدیریتی مشارکتی به همسوسازی اهداف فردی و سازمانی منجر شده و پیامدی جز پایداری سازمانی ندارد.

فرضیات ششم و چهاردهم

نتایج نشان داد که شفافیت بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) متغیر شفافیت در رتبه دوم از نظر اهمیت قرار می گیرد و رابطه مثبت آن با همسویی مورد تایید است. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳) نیز از شفافیت به عنوان یکی از عوامل ساختاری موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نام می برد. از نظر فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۴)، شفافیت یکی از عوامل ساختاری اشاره شده در در نهج البلاغه است که بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر گذار است. کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیق خود نشان داد بین شفافیت و همسویی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد.

در فصل دوم اشاره شد که شفافیت به معنای ادراک از کیفیت اطلاعاتی است که به طور آگاهانه از جانب فرستنده اطلاعات به اشتراک گذاشته شده است که موجب شکل گیری ارتباطات اثربخش، افزایش رقابت، ارتقای اعتماد سازمانی، کاهش تنش ها و تعارضات سازمانی شده و بهبود کیفیت تصمیم گیری را به دنبال دارد. وقتی در سازمانی برای کارکنان استراتژی های سازمانی و اهداف آن به اندازه کافی شفاف باشد و قدرت اطلاع رسانی سیستم ارتباطی درون سازمانی در مورد آیین نامه ها، تغییرات، انتصابات، دستورالعمل ها و سایر اطلاعات نشر شده در سازمان به خوبی عمل نماید، شفافیت سازمانی به درستی تحقق پیدا کرده و این مساله باعث ایجاد بینش روشن برای کلیت سازمان و آشنایی با اهداف، رویه ها، نیازمندی ها و سایر بسترهای لازم برای همسوسازی اهداف سازمانی و فردی می گردد.

فرضیات هفتم و پانزدهم

نتایج نشان داد که معنویت در محیط کار بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. در تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸) متغیر معنویت در رتبه اول از نظر اهمیت قرار می گیرد و رابطه مثبت آن با همسویی مورد تایید است. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۳) نیز از معنویت در محیط کار به عنوان یکی از عوامل ارزشی موثر بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نام می برد. فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۴) نیز اشاره کردند که حاکمیت معنویت در سازمان یکی از عوامل ارزشی اشاره شده در نهج البلاغه است که بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تاثیر گذار است. کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیق خود نشان داد بین معنویت و همسویی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. تحقیق حاضر علاوه بر بررسی تاثیر مستقیم معنویت در محیط کار بر همسوسازی اهداف، به بررسی تاثیر غیرمستقیم آن بر پایداری سازمانی از طریق همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نیز پرداخته است که نوآوری تحقیق را نشان می دهد

اشاره شد که معنویت در محیط کار شامل سه مؤلفه می گردد که عبارتند از زندگی درونی، حسی از اجتماع و کار معنادار؛ با توجه به این نتیجه می توان چنین بحث کرد که وقتی افراد از نظر درونی حس قدرت دارند و در جهت انجام فعالیت های سازمانی از آن بهره می برند و هم چنین، از کار کردن در محیطی که ارتباطات متعدد و مختلفی دارد احساس شادمانی کرده و تعامل با همکاران برای آن ها لذت بخش است، احساس هماهنگی بیشتری داشته و اهداف خود را با اهداف سازمان همسو تر می سازند. افرادی که کار کردن برای آن ها معنای خاصی دارد و فعالیت های شغلی را مهم می دانند و حاضرند مسئولیت های خارج از حیطه شغلی و وظیفه ای خود را در جهت تحقق اهداف سازمانی بپذیرا باشند، بیشتر منافع خود را با منافع سازمان یکسان می دانند. برای افزایش معنویت در محیط کار نیاز است که کارکنان درک واضح و روشنی از استراتژی ها، اولویت ها و اهداف سازمان داشته و احساس تمامیت، پیوستگی در کار کنند و درکی از ارزش های عمیق در

کار داشته باشند. وقتی این معیارها محقق می گردد، همسوسازی شکل گرفته و منجر به شکل گیری پایداری سازمانی می گردد.

فرضیه هشتم و شانزدهم

نتایج نشان داد که همسویی اهداف فردی و سازمانی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. دیک و همکاران (۲۰۱۹) رابطه بین فرهنگ سازمانی با ابعاد پایداری سازمانی را بررسی کرده و بیان داشتند که فرهنگ سازمانی بر ابعاد پایداری سازمانی تاثیرگذار است این در حالی است که پودگورو دنیچنچو و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود، همسوسازی اهداف را یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی معرفی می کند. بر همین مبنا، همسوسازی اهداف به عنوان یکی از مولفه های فرهنگ سازمانی در نظر گرفته می شود و می توان گفت که همسوسازی اهداف بر پایداری سازمانی تاثیر گذار است. همچنین، سجادی و بنایی قدیم (۱۳۹۳) نیز بیان داشتند که مدیریت پایداری نیازمند تعریف اهداف پایداری است که از طریق استراتژی ها و شاخص ها باید دایما بررسی و ارزیابی شوند. همچنین، به نقل از فیکسل و همکاران (۱۹۹۹) اشاره می کند که فرآیند ارزشیابی عملکرد پایداری شامل سه مرحله برنامه ریزی است که در بخش برنامه ریزی، مراحل شامل توسعه یک سیاست پایداری، شناسایی جنبه های مهم، تعریف اهداف، انتخاب شاخص ها و تعیین اهداف است. این مساله نشان می دهد که اهداف همواره در رسیدن به پایداری سازمانی موثر هستند. با استفاده از این استدلال ها، تحقیق حاضر به عنوان یک نوآوری به بررسی تاثیر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی پرداخت که مورد تایید نیز قرار گرفت. از طرف دیگر، نتایج نشان داد که نوع استخدام در رابطه بین همسوسازی اهداف فردی و سازمانی نقش تعدیلی ایفا می کند. کلهری فدایی (۱۳۹۴) در تحقیقی که در شرکت گاز پارس جنوبی انجام داده بود، نشان داد با ایجاد تفاوت در وضعیت استخدامی کارکنان، تفاوتی در همسویی اهداف فردی و سازمانی ایجاد نمی شود. نوآوری تحقیق حاضر، علاوه بر سنجش تاثیر

همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی، بررسی نقش تعدیلگری متغیر نوع استخدام بر رابطه بین این دو متغیر است.

همانطور که بیان شد همسویی اهداف، پیوند پیامدهای هدف افراد با پیامدهای هدف سازمان است و از طریق فرایندهای سازمانی، ارتباطات، ساختار، رهبری، و مدیریت رخ می دهد. بنابراین، اگر بین اجزای مختلف سازمان و به طور خاص اهداف فردی و سازمانی، آشتی و همسویی وجود نداشته باشد، سازمان در تحقق اهداف خود با چالش ها و موانع زیادی مواجه خواهد شد و اثربخشی سازمان به حداقل می رسد. بنابراین با توجه به نتایج حاصله می توان چنین گفت که چنانچه کارکنان سبک مدیریت را همسو با اهداف سازمانی بدانند و از میزان همراهی رویکرد های مدیریت مشارکتی با اهداف فردی خود راضی باشند، منافع خود را با منافع سازمانی یکی دانسته و در راستای تحقق آن حرکت می کنند. در واقع باید این حس در سازمان ایجاد شود که منافع کارکنان و سازمان با هم متضاد نبوده و می توانند در یک جهت حرکت کنند. سازمانی که به چنین بینشی دست یابد، در کاهش اثرات مخرب زیست محیطی فعالیت های خود موثرتر عمل کرده و در جهت توسعه اجتماعی محیط پیرامون خود و آگاهی بخشی و رشد فرهنگی آن قویتر عمل می کند زیرا خود به یک رشد درونی رسیده است. این پایداری قطعا با پایداری اقتصادی و شرایط درآمدی شرکت و توزیع مناسب آن در ارتباط بوده و از چشم محیط درونی و برونی سازمان پنهان نمی ماند.

۴-۵ پیشنهادات مبتنی بر فرضیات

فرضیه اول و دوم به دلیل عدم تایید فرضیات، فاقد پیشنهاد در این قسمت می باشند.

فرضیه سوم و یازدهم

نتایج نشان داد که نظارت و کنترل بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری

سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. لذا پیشنهاد می گردد:

- برگزاری جلسات دوره ای مدیریت با بخش های مختلف و تسهیم دانش و اطلاعات با کارکنان تمامی سطوح
- تقویت مدیریت ارتباطات سازمانی از نظر ارتباطات انسانی و ارتباطات الکترونیک به گونه ای که اطلاعات و تغییرات در کمترین زمان ممکن به بخش های مختلف رسیده و در یک قسمت از سازمان بایگانی نشود.
- تدوین برنامه های آموزشی ضمن خدمت اثربخش برای کارکنان در جهت افزایش دانش و آگاهی کارکنان و بالابردن سطح مهارت های آن ها برای درک و مشارکت در مباحث کلیدی سازمانی
- افزایش بهره وری با تشویق کارکنان به مراقبت از خود از طریق گوش دادن به کارکنان، ارائه بازخورد سازنده، دادن کار چالشی و معنادار به کارکنان، ایجاد پارامترهای روشن برای موفقیت، حتی به روز نگه داشتن تجهیزات و نشان دادن این مساله که ارزش مسائلی مانند خواب خوب، تعادل بین کار و زندگی، و زمانی برای ورزش و آرامش کارکنان برای مدیران اهمیت دارد. از این طریق علاوه بر کاهش استرس های محیطهای کاری به افزایش نظارت و کنترل کارکنان کمک می گردد.

فرضیات چهارم و دوازدهم

- نتایج نشان داد که نظام انگیزشی پرداخت بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. لذا پیشنهاد می گردد:
- استفاده از سیستم های مدیریت منابع انسانی به روز و جایگاه یابی مناسب بر اساس تفکیک شغلی بر پایه توانایی های فردی و تقسیم تخصصی کار و در نظر گرفتن انتخاب صحیح و به جای کارکنان

- پرداختهای تشویقی به صورت مادی و معنوی بر اساس عملکرد و با توجه به چالش های فزاینده محیط کار در شرایط مختلف با استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد نوین و شناخت و قدردانی از افراد موثر و کارا
- شفاف سازی سیستم های ارزیابی حقوق و دستمزد و پاداش برای کارکنان و نحوه ارزیابی و پرداخت بر اساس آن به منظور ایجاد حس عدالت سازمانی و رفع احساس بی توجهی و توزیع ناعادلانه دستاوردها
- ایجاد چالش های مثبت در کار به منظور جلوگیری از تکرار و فرسودگی شغلی با تدوین برنامه های موثر برای گردش شغلی، جابجایی شغلی، ارتقا و ترفیع

فرضیات پنجم و سیزدهم

- نتایج نشان داد که مدیریت مشارکتی بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. لذا پیشنهاد می گردد:
- استفاده از نرم افزارهای مدیریت کار مشارکتی^۱ که دارای قابلیت ارتباط، سند، اظهار نظر، و به روز رسانی در یک مکان موجود هستند. هر کسی در هر زمانی می تواند در دسترس باشد. کارکنان می توانند به سرعت آخرین وضعیت را بررسی کنند، به سرعت جلو بروند، و مشخص کنند که چه کاری باید در آینده انجام شود بدون اینکه برای برنامه ریزی یک جلسه یا برای یافتن اطلاعات وقت خود را هدر بدهند.
 - تشکیل تیم های تخصصی در سازمان و ایجاد پروژه های تیم محور به گونه ای که کارکنان بخش های مختلف بتوانند در بازه های زمانی مختلف بحث مشارکت، کار تیمی و مدیریت مشارکتی را آزمون کنند.

¹ - Collaborative Tools

- پیاده سازی نظام پیشنهادات در سازمان به منظور شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارایه پیشنهاد، به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم های مخصوص، سهولت روش های ارزیابی و تعیین پاداش ها، سهولت و ساده بودن آیین نامه ها و دستور العمل های پرداخت جوایز، سمت گیری پیشنهادهای ارایه شده به سمت پیشنهادهای گروهی، هم راستا بودن پیشنهاد با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاد دهنده و یا واحدهای مرتبط و سایر موارد مرتبط با آن
- افزایش مهارت کارکنان در مسایلی مانند حل مساله، ویژگی ها و مهارت های لازم برای کار تیمی، هدایت پروژه و مسایلی از این دست از طریق آموزش های درون و برون سازمانی، شرکت در همایش ها و سمینارها، اجازه ادامه تحصیل در رشته های مرتبط و موارد مشابه

فرضیات ششم و چهاردهم

نتایج نشان داد که شفافیت بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. لذا پیشنهاد می گردد:

۱. پیاده سازی و به روز رسانی تکنولوژی ها و سیستم های اطلاعاتی مدیریت و منابع انسانی در سازمان

۲. استفاده از استراتژی های چابکی در بخش اطلاع رسانی آیین نامه، دستورالعمل ها و تغییرات در سازمان به منظور ایجاد شفافیت در زمان درست و جلوگیری از انباشت اطلاعات در یک منطقه از سازمان

۳. برگزاری جلسات دوره ای در بازه های زمانی کوتاه مدت با مدیران و سرپرستان به منظور انتقال اطلاعات و شفاف سازی در مورد برخی از ابهامات موجود

فرضیات هفتم و پانزدهم

نتایج نشان داد که معنویت در محیط کار بر همسویی اهداف تاثیر داشته و علاوه بر این از طریق همسویی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. لذا پیشنهاد می گردد:

- شناسایی ویژگی های شخصیتی کارکنان در بدو ورود به سازمان و حتی در مرحله استخدام و گزینش افرادی که با ویژگی های شغلی سازمان همخوانی دارند تا از این طریق بتوان افرادی را انتخاب کرد که دارای قدرت درونی برای همراهی با سازمان، درک ارزش ها و اولویت های مطرح شده و هم چنین انعطاف پذیری لازم باشند.
- بررسی جو و فضای حاکم بر سازمان و شناسایی پارامترهای معنویت در محیط کار از دیدگاه کارکنان و تدوین برنامه ها و استراتژی هایی برای ارتقا معنویت در محیط کار با توجه به شناخت ایجاد شده
- معنا بخشیدن به کار با استفاده از شفاف سازی نقش و بیان معنا و اهمیت هر شغل در سازمان با کمک سرپرستانی که هدایت صحیح کارکنان را بر عهده دارند و شرح وظایف شفاف و مدون
- ایجاد ارتباطات گرم و صمیمی در سازمان و بین بخش های مختلف از طریق برنامه های تفریحی مشترک بین مدیران و کارکنان مانند تشکیل تیم های ورزشی، مسافرت های گروهی و غیره

فرضیه هشتم و شانزدهم

نتایج نشان داد که همسویی اهداف فردی و سازمانی، پایداری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد و نوع استخدام در این بین، نقشی مهم ایفا می نماید. لذا پیشنهاد می گردد:

- مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف و ارزیابی میزان دستیابی به اهداف به منظور ایجاد همسویی بیشتر و بازتاب دادن اهداف فردی در اهداف سازمانی

- شناسایی نیازها و درخواست های کارکنان در بازه های زمانی مختلف و تلاش برای تدوین برنامه هایی که همراستا با اهداف سازمان به رفع این نیازها و خواسته ها نیز بیانجامد.
- استفاده از مدیرانی که نگرشی تیم محور و ارزش محور داشته و منافع سازمان را به منافع شخصی خود ارجح دانسته و این فرهنگ را در کل سازمان نشر داده و در راستای این همسوسازی برنامه های مدون دارند.

۵-۵ پیشنهادات به محققین آتی

- شناسایی نقش ویژگی های شخصیتی کارکنان در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- شناسایی نقش عوامل ساختاری در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- شناسایی نقش سبک رهبری در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- شناسایی نقش فرهنگ سازمانی در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- شناسایی نقش مدیریت ارتباطات سازمانی در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- شناسایی نقش عدالت سازمانی ادراک شده در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی

- شناسایی نقش اعتماد سازمانی در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- شناسایی نقش اعتماد سازمانی در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- شناسایی نقش آموزش و دانش سازمانی در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- شناسایی نقش برنامه های ایجاد وفاداری سازمانی در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و پیاده سازی برنامه های پایداری سازمانی
- انجام تحقیق در صنایع مختلف با نمونه آماری گسترده تر

۵-۶ محدودیت ها

۱. در پروژه های تحقیقاتی، عوامل مختلفی در شکل گیری یک فرآیند دخیل هستند که معمولاً امکان بررسی تمامی این متغیرها در یک مدل محدود، وجود ندارد و این مساله یکی از محدودیت های عمده در تحقیقات به ویژه تحقیقات مربوط به حوزه انسانی است. این تحقیق نیز از این قاعده مستثنی نیست. قطعاً عواملی مانند ویژگی های شخصیتی کارکنان، سبک رهبری، نوع ساختار سازمانی، عوامل محیطی، توانمندی کارکنان، فرهنگ سازمانی و مسایلی از این دست می توانند بر روند همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و در نتیجه پایداری سازمان تاثیرگذار باشند که در این تحقیق لحاظ نشده و تنها چند متغیر مورد بررسی قرار گرفته اند.
۲. در بخش کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. امکان دارد که افراد تفاسیر مختلفی از سوالات پرسشنامه داشته باشند. اگر چه سعی شده است برای کاهش این محدودیت، توضیحاتی درباره هر یک از

گویه ها در پرسشنامه ذکر شود. تعداد بالای سوالات پرسشنامه تحقیق یکی دیگر از محدودیت های تحقیق بود که به دلیل تعداد بالای متغیرها امکان کمتر شدن سوالات وجود نداشت.

۳. جامعه آماری تحقیق و به تبع آن نمونه آماری این تحقیق محدود به کارکنان شرکت گاز استان گلستان است و نمیتوان با اطمینان این نتایج را به سایر بخش های تولیدی خدماتی در سایر شهرها و صنایع تعمیم داد و این کار باید با احتیاط صورت گیرد که یکی دیگر از محدودیت های تحقیق می باشد.

۴. کمبود منابع علمی برای استناد یکی دیگر از محدودیت های تحقیق بود که به نو بودن مبحث همسوسازی اهداف فردی و سازمانی در ادبیات مرتبط می باشد.

۵. تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار smart pls صورت پذیرفت. با توجه به نرم افزارهای دیگری که برای تحلیل معادلات ساختاری معرفی شده، استفاده از آن ها نیز می توانست مفید باشد که به دلیل محدودیت زمانی و عدم تسلط محقق به آن ها میسر نگردید.

پیوست ها

الف) پرسشنامه

همکار گرامی

ضمن عرض سلام و خسته نباشید پرسشنامه ای که پیش رو دارید در راستای اجرای پژوهشی با عنوان « بررسی تاثیر همسویی اهداف فردی و سازمانی بر پایداری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز گلستان) » است. لطفا با گذاشتن علامت ضربدر، بهترین پاسخ از نظر خودتان را مشخص فرمایید. از اینکه در اجرای این پژوهش با ما همکاری می کنید صمیمانه متشکریم.

۱. جنسیت: الف) زن ☐ ب) مرد ☐

۲. سن: الف) ۳۰ تا ۴۰ سال ☐ ب) ۴۰ تا ۵۰ سال ☐ ج) ۵۰-۶۰ سال ☐ د) بالای ۶۰ سال ☐

۳. میزان تحصیلات: الف) دیپلم ☐ ب) فوق دیپلم ☐ ج) لیسانس ☐ د) فوق لیسانس و بالاتر ☐

۴. مدت زمان فعالیت در شرکت گاز: الف) کمتر از ۵ سال ☐ ب) بین ۵ تا ۱۰ سال ☐ ج) بین ۱۰ تا ۱۵ سال ☐ د) بیشتر از ۱۵ سال ☐

سال ☐ د) بیشتر از ۱۵ سال ☐

ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	سوالات
					۱. نظرات و خواسته‌های شما تا چه اندازه مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد؟
					۲. ارزش‌های سازمانی برای شما تا چه میزان روشن و واضح بوده و از آن پیروی می‌کنید؟
					۳. به نظر شما نحوه و سبک مدیریت سازمان تا چه اندازه امکان دستیابی به ارزش‌های سازمانی را فراهم کرده است؟
					۴. میزان تقسیم کار در سازمان خود را تا چه اندازه صحیح و منطقی می‌دانید؟
					۵. تا چه حد از سبک و روش رهبری مدیران خود رضایت دارید؟
					۶. چه میزان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی مشارکت داده می‌شوید؟
					۷. مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان تا چه میزان امکان دستیابی به

				ارزش‌های سازمانی را فراهم کرده است؟
				۸. مدیریت سازمان تا چه اندازه باعث تقویت تعهد شغلی شما در سازمان می‌شود؟
				۹. تا چه میزان مدیران عالی عوامل انگیزشی مانند پاداش‌های مالی و غیرمالی را در سازمان مورد توجه قرار می‌دهند؟
				۱۰. چقدر به ادامه شغل خود در سازمان تمایل دارید؟
				۱۱. تخصص شما با شغل فعلی که دارید به چه میزان تناسب دارد؟
				۱۲. تا چه میزان عوامل انگیزشی مورد استفاده در سازمان در تحقق اهداف سازمان مفید بوده‌اند؟
				۱۳. استراتژی‌های سازمان تا چه اندازه برای شما روشن است؟
				۱۴. اهداف سازمان تا چه اندازه برای شما واضح و قابل درک است؟
				۱۵. تا چه میزان اطلاعات لازم برای انجام وظایف خود را در اختیار دارید؟
				۱۶. دید و نگرش مدیریت سازمان را نسبت به خود تا چه اندازه حساس و دقیق تلقی می‌کنید؟
				۱۷. ثبات شغلی (داشتن یک شغل ثابت) تا چه حدی برای شما مهم است؟
				۱۸. تا چه میزان خود را مورد اطمینان و قبول مدیران سازمان می‌دانید؟
				۱۹. تا چه میزان مدیران سازمان خود را قابل اطمینان دانسته و آن‌ها را قبول دارید؟
				۲۰. تا چه حد اطلاعات لازم برای پیگیری پیشرفت‌ها و فرصت‌های پیش رو را در اختیار دارید؟
				۲۱. تعداد جلسات ویژه و دو جانبه برای کاهش خطرها و روزآمد کردن اهداف در شرکت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
				۲۲. تعداد جلسات ویژه و دو جانبه برای ارزیابی پیشرفت اهداف را چگونه می‌دانید؟
				۲۳. برنامه‌های مربوط به توسعه دانش و مهارت‌های فردی (جهت ارایه اطلاعات، مهارت‌ها و تجارب لازم) در سازمان جهت تحقق اهداف را تا چه حد مناسب می‌دانید؟
				۲۴. تا چه میزان تمایل دارید مسئولیتهای خارج از حیطه شغل و وظایف خود را در جهت تحقق اهداف سازمانی قبول کنید؟
				۲۵. ارزش‌های سازمان تا چه اندازه برای شما هم ارزش به حساب می‌آید؟
				۲۶. تا چه میزان اولویت‌های سازمان برای شما نیز اولویت هستند؟

				۲۷. سبک مدیریت سازمان تا چه حدی همسو با اهداف سازمانی است؟
				۲۸. تا چه میزان اهداف شخصی خود را با اهداف سازمان همسو می‌بینید؟
				۲۹. چه میزان منافع خود را همسو با منافع سازمانی می‌دانید؟
				۳۰. شرایط درآمد شرکت و نحوه توزیع آن را تا چه میزان مناسب می‌دانید؟
				۳۱. شرکت را از نظر ایجاد و حفظ اشتغال تا چه میزان در شرایط مطلوبی می‌دانید؟
				۳۲. تا چه میزان شرکت، تولید و انتشار گازهای گلخانه‌ای ناشی از فعالیت خود را کاهش داده است؟
				۳۳. تا چه میزان شرکت، اثرات مخرب زیست محیطی محصولات و خدمات خود را کاهش داده است؟
				۳۴. تا چه میزان شرکت از طریق ایجاد مشارکت کارکنان، تأثیرات زیست محیطی فعالیت هایش را کاهش داده است؟
				۳۵. تا چه میزان شرکت، خرید مواد شیمیایی و تجدیدناپذیر را کاهش داده است؟
				۳۶. تا چه میزان شرکت، برای توسعه اجتماعی محیط پیرامون خود تلاش‌های موثر دارد؟
				۳۷. تا چه میزان شرکت، به آگاهی بخشی و رشد فرهنگی محیط پیرامونی خود کمک می‌کند؟
				۳۸. تا چه میزان شرکت، در تعالی جامعه با اهداف غیر تجاری مشارکت می‌کند؟

منابع

۱. احمدی، ع.الف؛ ف.امین، و م.کاتب، (۱۳۹۶). همسوسازی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی*، دوره ۵، شماره ۳، ص ۱۱۷-۱۳۴.
۲. اسدی، ح.، الف.علی پور و ش.اندکا، (۱۳۹۴). بررسی تأثیر پاداش بر انگیزش کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بهبهان). *کنفرانس بین المللی علوم انسانی، روان شناسی و علوم اجتماعی*، تهران، ۱۳-۱۰.
۳. اعلائی، م.، ف.امی، (۱۳۹۴). نقش مالکیت فکری در رفتار سازمانی و تاثیر آن بر اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی. *اولین کنفرانس بین المللی نقش حمایت از اختراعات و حقوق مالکیت فکری در رشد و توسعه ملی*، ۸-۱.
۴. افرازه، ع.، س.محمدنبی، س. محمدنبی، (۱۳۸۹). الگوی سنجش و ارتقای درجه پایداری سازمانی با رویکرد مدیریت دانش. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۶۱، ۶۳-۳۷.
۵. ایران نژاد پاریزی، ۱۳۹۳، *اصول پایان نامه نویسی (از انتخاب موضوع تا دفاع نهایی)*، نشر مدیران، چاپ دوم.
۶. الف.آقای کردشامی، (۱۳۹۳). *بررسی و رتبه بندی پایداری سازمانی در بانک های خصوصی (مورد مطالعه: بانک مهر اقتصاد، شعبه شهر تهران)*. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران.
۷. آیباهی، س.، ع.الف.حسنی، ر.حسینی نیا، (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمانهای ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۵(۲)، ۳۲۸-۳۰۹.

۸. بحرینی، ص. (۱۳۹۷). *بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده بر نتایج رفتاری کارکنان تمایل به ترک خدمت و بهبود کیفیت شغلی (مطالعه موردی: سازمان صنعت، معدن و تجارت)*. تهران: انتشارات سنجش و دانش، راه دکتری، چاپ اول.
۹. برقی، م.، (۱۳۹۵). *بررسی رابطه نوع استخدام و خلاقیت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد*. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد. M.A.، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
۱۰. بریمانی، الف.، ک. نیازآذری، ۱۳۹۵، ارائه مدل مدیریت بر مبنای ارزش و تاثیر آن در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی، *آینده پژوهی مدیریت*، سال بیست و هفتم/ شماره ۱۰۶
۱۱. پناهی، ب.، ۱۳۹۸، ارزیابی نقش شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی با میانجیگری ارتباطات سازمانی اثربخش (مورد مطالعه: سازمان آب منطقه ای آذربایجان شرقی)، *مدیریت سازمان های دولتی*، سال هفتم، شماره ۴، ۲۵-۳۸
۱۲. پهلوان صادق، الف.، (۱۳۹۶). *الگوی ساختاری رابطه جامعه یادگیرنده حرفه ای و پایداری سازمانی با نقش واسطه ای هشیاری سازمانی: یک پژوهش آمیخته در نظام آموزش عالی*. مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۶ (۱)، ۱۴۴-۱۰۳.
۱۳. تقوا، م.، م. ظهرابی، ز. دهدشتی شاهرخ، ۱۳۹۸، مدل ساختاری فناوری اطلاعات سبز و پایداری سازمانی، *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند* - سال ۷ - شماره ۷۲، ۲۸-۵
۱۴. تیموری، ه.، الف. شاهین، ع.شائمی برزکی و ع.کریمی، ۱۳۹۷، الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان، *مطالعات مدیریت*، سال ۲۷، شماره ۹۰، ۱۴۰-۱۱۵

۱۵. جعفری‌نیا، ش.؛ م.خیراندیش، ر. نجاری، (۱۳۸۵). ساز و کارهای همراستا سازی اهداف فردی و سازمانی به صورت عملیاتی و اجرایی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان. *دوفصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، سال پنجم، شماره ۱۴، ص ۱-۲۷.
۱۶. حافظ نیا، م.ر. «مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی». تهران: سمت، (۱۳۸۸).
۱۷. خاکی، غ.ر، ۱۳۹۰، "روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی"، انتشارات بازتاب، چاپ نهم
۱۸. درخشان، م.، س. قنبری، خ. زندی، ۱۳۹۷، ساختار عاملی و همسانی درونی پرسشنامه شفافیت سازمانی، مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۳۷، ۱۶۴-۱۴۷
۱۹. درفش، ح.، م. گلشن پور، ۱۳۹۷، معنویت در محیط کار و رابطه آن با تعهد سازمانی و سلامت
- سازمانی مدیران مدارس متوسطه اهواز، *مدیریت مدرسه*، دوره ۶، شماره ۲، ۱۴۲-۱۲۳
۲۰. دیواندری، ع.؛ م. نظری، م. رضوی، ف. امین، (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکترون *فصلنامه مدیریت صنعتی*، دوره ۶، شماره ۲، ص ۲۸۳-۳۰۲.
۲۱. دیهیم پور، م.، ۱۳۹۴، تاثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت جنجال- نتیجه با میانجیگری سرمایه اجتماعی، *مطالعات مدیریت*، سال ۲۸، شماره ۹۴، ۶۲-۳۹
۲۲. رابینز، الف.، (۱۳۹۸). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه: علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ چهل و پنجم.
۲۳. زاهدی، ش.، غ.الف. نجفی، (۱۳۸۵). بسط مفهومی توسعه پایدار. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۱۰ (۴)، ۷۶-۴۳.

۲۴. سجادی، ح.، ر. بنایی قدیم، (۱۳۹۳)، سیستم ها و شاخص های مدیریت عملکرد پایدار، پژوهش حسابداری، شماره ۱۵، ۷۰-۸۲
۲۵. سرمد، ز.، ع. بازرگان، الف. حجازی، «*روش های تحقیق در علوم رفتاری*». نشر آگاه، تهران، ۱۳۹۴، چاپ بیست و هفتم
۲۶. سفیری، خ.، ۱۳۹۴، *روش تحقیق کیفی*، برآیند پویش، چاپ پنجم
۲۷. سورنی، ح.، م. ارشادی، ۱۳۹۸، تاثیر معنویت در محیط کار بر افزایش انگیزه شغلی کارکنان منطقه جنوب غرب پدافند هوایی، *علوم و فنون نظامی*، سال پانزدهم، شماره ۴۸، ۹۸-۱۱۹
۲۸. سیدجوادین، ر.، ب. پورولی، (۱۳۸۸). همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی. *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال هفتم، شماره بیستم، ص ۵۷-۷۸.
۲۹. صفری، ع.، ه. تیموری، ز. قشقایی، م. آقایی، ۱۳۹۸، بررسی پیامدهای رفتاری معنویت در محیط کار، *پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال یازدهم، شماره ۲۱، ۸۱-۱۰۱
۳۰. طبرسا، غ.ع.؛ ع.ع. حاج کریمی، الف. گنجعلی، (۱۳۸۶). طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار. *اندیشه مدیریت*، سال اول، شماره دوم، ص ۲۱۲-۱۸۹.
۳۱. فروزنده دهکردی، ل؛ ع.ر. علی احمدی، م.ع. سرلک، ه. مولودیان، (۱۳۹۳). شناسایی عوامل و مؤلفه های مؤثر بر همسویی اهداف فردی کارکنان و سازمان در نهج البلاغه. *پژوهشنامه نهج البلاغه*، سال سوم، شماره ۹، ص ۷۵-۹۴.
۳۲. فروزنده دهکردی، ل؛ ع.ر. علی احمدی، م.ع. سرلک، ه. مولودیان. (۱۳۹۴). طراحی مدل مفهومی همسویی اهداف فردی و سازمانی با تأکید بر رویکرد ارزشی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فرد/*، سال سیزدهم، شماره ۴۱، ص ۶-۲۰.

۳۳. قاسمی زاد، ع.ر، ن. سلامی، ۱۳۹۸، چارچوب مناسب برای سنجش معنویت محیط کار بر اساس آموزه های ایرانی و اسلامی در مراکز آموزش عالی، *پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دهم شماره ۲، ۱۷۸-۱۵۵
۳۴. قلی پور، الف.، (۱۳۹۶). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، چاپ هشتم.
۳۵. قوجاخانلو زارع، ش.، (۱۳۹۵). *عوامل مؤثر بر پایداری سازمانی در سازمان های مردم نهاد (مطالعه موردی: انجمن خیریه حمایت از بیماران کلیوی استان زنجان)*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور کرج.
۳۶. کاشف، ح.، م. تقوایی یزدی، ک. نیاز آذری، ۱۳۹۷، ارائه سازمانی درارتباط با توانمندسازی جهت استقرار اعتماد سازمانی مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران)، *پژوهش در نظام های آموزشی*، ویژه نامه بهار، ۱۱۱ - ۱۳۰
۳۷. کلانتری، خ.، ۱۳۸۸، " *مدل معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی*"، انتشارات مهندسين مشاور طرح و منظر.
۳۸. کلهری فدایی، س.، (۱۳۹۴). *عوامل مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی در مجتمع گاز پارس جنوبی*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه پیام نور.
۳۹. لوسی، پ.، ل. هیل، (۱۳۹۰). *هدف گذاری: راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه*. ترجمه: مسعود سلطانی. تهران: انتشارات آریانا قلم، چاپ چهارم.
۴۰. مالهوترا، ن.، ۱۳۹۲، *تحقیقات بازاریابی*، کامبیز حیدرزاده و بهار تیمورپور، مهربان نشر، چاپ اول.

۴۱. ملکی، س.، ر.احمدی، س. منفرد، م. معتوگی، ۱۳۹۳، بررسی پایداری توسعه زیست محیطی با استفاده از آزمونهای آماری در شهرستانهای استان مرزی خوزستان، *اطلاعات جغرافیایی*، دوره ۲۳، شماره ۹۰، ۶۱-۷۲.
۴۲. موسوی، ن.، ف. زارع، (۱۳۹۶). بررسی نقش رفتارهای سیاسی بر بروز رفتارهای منافقانه با توجه به نقش میانجی معنویت. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶ (۴)، ۱۸۷-۱۶۱.
۴۳. میرزایی توکلی، م.، و. شریعتمداری، ۱۳۹۴، بررسی تأثیر معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی پرسنل ستادی نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۹ سال چهارم، شماره ۱، ۶۰-۷۶.
۴۴. نادری، ع.ا. و م. سیف نراقی، ۱۳۸۸، "روشهای تحقیق در علوم انسانی (با تأکید بر علوم تربیتی)"، تهران، بدر، ویرایش پنجم.
۴۵. نسترن، م.، و. قاسمی، ص. هادیزاده، (۱۳۹۲)، ارزیابی شاخص های پایداری اجتماعی با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه (ANP)، *جامعه شناسی کاربردی*، سال ۲۴، شماره سوم، ۱۷۳-۱۵۵.
۴۶. نگی هسبایر، ش.، ۱۳۹۳، *تحقیقات بازاریابی با رویکرد پژوهش ترکیبی*، کامبیز حیدرزاده و نیما شجاعی، نشر بازرگانی، چاپ اول.
۴۷. نمازی، ف.، و. آریانی، ۱۳۹۷، بررسی رابطه بین معنویت در محیط کار و رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش تعدیلگری استرس شغلی (مطالعه موردی: بانک مهر اقتصاد استان گیلان)، *رویکردهای پژوهشی در نوین مدیریت و حسابداری*، شماره ۵، ۱۴۳-۱۳۰.

۴۸. نیکبخت، م.ر.، ث. ویسی حصارى، ع. فاطرى، ۱۳۹۷، بررسى ارتباط بين مدت تصدى

مدیرعامل و عدم شفافیت اطلاعاتی شرکت، *راهنماهای مدیریت مالی*، شماره ۸، شماره ۲۸،

۱۶۳-۱۸۹

1. Albu, O. B., & Flyverbom, M. (2016). Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Business & Society*, 58(2), 1-30.
2. Ayers, R. S. (2015). Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191.
3. Chen, L. (2015). Sustainability and company performance: Evidence from the manufacturing industry (Vol. 1698). *Linköping University Electronic Press*, 1-81.
4. Dempsey, N. et al (2012), The key to sustainable urban development in UK cities? The influence of density on social sustainability. *progress in planning* 77, pp 89-141. www.elsevier.com/locate/pplann.
5. Dyck, B., K. Walker, A. Caza, (2019), Antecedents of Sustainable Organizing: A Look at the Relationship between Organizational Culture and the Triple Bottom Line, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.287
6. Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 1-16.
7. Kheirandish, M., 2014, Measuring the Personal and Organizational goals Alignment: Developing a Practical Model, *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 3(2), 125-132
8. Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management in practice: organizational change for sustainability in smaller large-sized companies in Austria. *Sustainability*, 11(3), 1-40.

9. Kim ,J. , H. Kim and H. Kwon., 2020, The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms., ***Sustainability***, 12, 4180; doi:10.3390/su12104180
- 10.LIMANI, A. (2015). Organizational Alignment as a Model of Sustainable Development in the Public Sector in the Republic of Macedonia. ***Journal of Sustainable Development***, 5(12), 50-68.
- 11.Ling , Y ., M. Hien., 2014, Boosting Project Outcomes through Goal Alignment: A Case Study of Vietnam, ***Australasian Journal of Construction Economics and Building***,14(2) 73-86
- 12.Madinda, A. S. (2014). The uncertainty of organizational environment in developing countries, ***International Journal of Emerging Trends in Science and Technology***, 1 (5), 774-782.
- 13.Mostafa, N., & Negm, A. (2018). Promoting organizational sustainability and innovation: An exploratory case study from the Egyptian chemical industry. ***Procedia Manufacturing***, 22, 1007-1014.
- 14.Paarlberg ,L.E., J.L. Perry, 2007 , Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals, ***The American Review of Public Administration***, Volume 37 ,Number 4,387-408
- 15.Pasion-Caiani, T.S ., 2015, Examination of Employee Alignment as a Predictor of Work Engagement, Master's Theses and Graduate Research, ***San Jose State University***
- 16.Podgorodnichenko, N., F. Edgar, I. McAndrew, 2019, The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions, ***Human Resource Management Review*** xxx (xxxx) xxx–xxx journal homepage: www.elsevier.com/locate/hrmr

17. Rolková, M., & Farkašová, V. (2015). The features of participative management style. *Procedia economics and finance*, 23, 1383-1387.
18. Shagholi, R., & Hussin, S. (2009). Participatory management: an opportunity for human resources in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1939-1943.
19. Wales, T. (2013). Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies*, 1(1), 38-49.
20. Zawawi, N. F. M., & Abd Wahab, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition?. *Journal of Strategy and Management*, 1-12.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the factors affecting the alignment of individual and organizational goals and organizational sustainability. In terms of purpose, this research is applicable and in terms of nature and method, it is descriptive-survey. The statistical population of the study includes the employees of Golestan Province Gas Company who were selected through stratified sampling and using Cochran's formula. Data collection tool is a questionnaire that contains 38 questions and the resulting data are analyzed using structural equation modeling and smart pls software. The results of this analysis show:

clarification, supervision and control, motivational system, participatory management and spirituality in the workplace have an effect on the alignment of individual and organizational goals and the effect of alignment of individual and organizational goals on organizational sustainability was confirmed. In addition, the mediating role of alignment of individual and organizational goals in the relationship between the mentioned variables with organizational sustainability was confirmed.

Keywords: organizational sustainability, organizational goals, alignment



Shahrood University of Technology
Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc. Thesis in Industrial Management

**Investigating the alignment of individual and organizational goals
and its effect on organizational sustainability**

Case study: Golestan Gas Company

By: Elham Shamsara

Supervisor :
Dr. Seyed Mohamad Hossein Hosseini

Advisors :
Dr. Saeid Aibaghi Esfahani
Dr. Ali Farhadi Mahali

October 2020