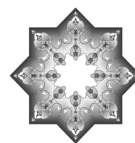


## طراحی و تبیین مدل راهبردی سازمان کامیاب



صفحات ۷۳ تا ۹۸  
دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۷  
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۶

زهرة ترکانلو<sup>۱</sup>  
علیرضا موغلی<sup>۲</sup>  
علی اکبر احمدی<sup>۳</sup>  
علی جمشیدی<sup>۴</sup>

DOR: 20.1001.1.22285067.1401.28.84.3.7

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

در جهان در حال تغییر امروز، مردم برای مدیریت موفق زندگی روزمره به ابزار جدیدی نیاز دارند، آن‌ها با فشارها و خواسته‌های جدیدی روبرو هستند. سازمان‌ها به راهبرد و الگوهای جدید بومی نیاز دارند و معرفی راهبرد یک سازمان کامیاب می‌تواند در پیشرفت مؤثر واقع گردد. در این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل راهبردی سازمان کامیاب، داده‌ها در مرحله اول از طریق مصاحبه با خبرگان و مرور نظامند جمع‌آوری و در مرحله دوم با پرسش‌نامه مرتبط با روش تحلیل محتوا ارزیابی شد. جامعه آماری در مرحله اول از فاز شناخت، مقالات نشریات معتبر و ۲۰ نفر خبرگان دانشگاهی مدیریت و مدیران ارشد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به صورت انتخاب هدفمند بوده و جامعه آماری کمی، شامل کلیه کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی که تعداد آن‌ها حدود ۲۰۰ نفر بود و تعداد حجم نمونه کمی از جدول مورگان ۱۳۲ نفر در نظر گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد که ۶۰ کدباز، ۲۰ کد محوری و ۸ کد انتخابی برای رسیدن به سازمان کامیاب مؤثر هستند، همچنین همه‌ی عوامل از روایی مطلوب برخوردار هستند. بین عوامل ساختاری در ایجاد سازمان کامیاب رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $P < 0.05$ ). (د) اهداف سازمان در رابطه بین ساختار سازمان و ایجاد سازمان کامیاب نقش میانجی دارد ( $t = 4/51$ ). (ه) اهداف سازمان در رابطه بین محیط سازمان و ایجاد سازمان کامیاب، نقش میانجی دارد ( $t = 5/53$ ). (و) اهداف سازمان در رابطه بین عوامل مرتبط با افراد و ایجاد سازمان کامیاب نقش میانجی ندارد.

**واژگان کلیدی:** طراحی مدل راهبردی، سازمان کامیاب، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اهداف.

zt\_math@yahoo.com  
ar.mooghali@pnu.ac.ir  
a-ahmadi@pnu.ac.ir  
a.jamshidi@pnu.ac.ir

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران؛  
۲- استاد، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)  
۳- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران؛  
۴- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران؛

## ۱- بیان مسأله

در محیطی که نشانه‌های اصلی آن توسعه روزافزون دانش و فناوری است، روش‌های کسب دانش، شکل سنتی خود را از دست می‌دهد و در اشکالی نوین ظاهر می‌شود. این شرایط، محیط حاضر را به محیطی رقابتی و پرچالش تبدیل می‌کند و پارادایم‌های جدیدی را طلب کرده است (پورحاتمی و همکاران، ۱۳۹۴). از طرفی در دهه‌های گذشته، غالب سازمان‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند، اما اکنون دیگر رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند و بهتر است با رویکرد و دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۱). در کنار این مسئله، سازمان‌ها امروزه شاهد تغییرات سریع و پیش‌بینی‌نشده‌ی زیادی در محیط هستند. رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و تغییرات در ویژگی‌های جمعیت شناختی نیروی انسانی در قلب تغییرات قرار دارد. در چنین شرایطی، مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان ندارند و باید بیشتر وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند (موغلی، حسن پور و حسن پور، ۱۳۸۸).

یکی از چالش‌های سازمانی در مورد مشاغل افراد، نداشتن بینش مناسب درباره قابلیت‌ها و مشوق‌هایی است که کامیابی بالقوه حیطه‌های شغلی را امکان‌پذیر می‌کند. بی‌توجهی مدیران به کامیابی، به کار اجباری در سازمان منجر می‌شود (کنیویتن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در جهان در حال تغییر امروز، مردم برای مدیریت موفق زندگی روزمره به ابزاری نیاز دارند، آن‌ها با فشارها و خواسته‌های جدیدی روبرو هستند تغییر ماهیت کار؛ تغییر محیط یادگیری و نگرانی جهت زیست‌محیطی و... به همین دلیل دیگر روش قدیمی بقا به وسیله کنار آمدن با مشکلات کافی نیست (یوسیاتی<sup>۲</sup> و هیوارین، ۲۰۲۱).

برای رسیدن به توسعه پایدار، وجود سرمایه انسانی مجرب و کارآمد ضروری است. این تشکیل سرمایه انسانی مستلزم اقداماتی است؛ اول این که سازمان باید متولی این امر باشد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۷۸). هدف نهایی توسعه اقتصادی، توسعه انسانی است. بنابراین هر ملتی

1. Kniveton

2. Uusiautti &amp; Hyvarinen

تلاش می‌کند تا شاخص توسعه انسانی خود را بهبود بخشد. همچنین از منظر سازمان ملل متحد، کشورهایی توسعه‌یافته هستند که از سه بعد سلامت و امید به زندگی، آموزش، اقتصاد پیش‌تاز باشند. این در حالی است که در گذشته تنها معیار توسعه‌یافتگی، رشد اقتصادی بود، بنابراین رشد اقتصادی که منجر به کاهش سطح زندگی افراد شود مورد پذیرش توسعه انسانی نیست (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۴۰۰). در این شرایط هیچ گزینه‌ای برای مدیران باقی نمانده جز این که راه‌هایی را درون سازمان برای سازگاری و بالا بردن کارایی جست‌وجو کنند. این راه‌حل‌ها در جست‌وجو برای شایستگی‌های جدید و یا در جهت توسعه سازمان استفاده می‌شود و در واقع قدرت نهفته سازمان "هسته واقعی شایستگی‌های سازمان" هستند که با شناسایی استراتژی‌های متمایز و غریزه خلاقیت آشکار می‌شوند (اندرن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). مدیریت مؤثر سرمایه فکری نه تنها برای سازمان ارزش آفرین است، بلکه مزیت رقابتی آن را نیز بهبود می‌دهد. لذا سرمایه فکری به عنوان عامل تولید ثروت در مقایسه با سایر دارایی‌ها، در کسب مزیت رقابتی و پیشبرد اهداف سازمانی نقش به‌سزایی دارد (زارعی محمودآبادی، ۱۴۰۰).

بیکر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) بر این باور است که کامیابی، مشتمل بر مجموعه‌ای پیامدهای مطلوب و مورد دلخواه برای افراد است که می‌توان آن‌ها را در چندطبقه اصلی شامل، پیشرفت (بر مبنای شاخص‌هایی نظیر قدرت، خودمختاری کارآفرینی، کنترل خود)، یادگیری (کسب مهارت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های جدید)، بقاء (کسب پول و ثروت برای دستیابی به قدرت، امنیت و تضمین اشتغال)، دستاوردهای شناختی (خشنودی، حرمت خود و خودشکوفایی) و کیفیت زندگی و توازن کار-زندگی طبقه‌بندی نمود. روند توجهات پژوهشی و نظری پژوهشگران مختلف به این متغیرها به شدت تحت تأثیر نقشی که کامیابی در ایجاد اثربخشی و کارایی فردی و سازمانی داشته و دارد، بوده است (بیکر، ۲۰۲۰).

تحقیقات در مورد کامیابی و پایداری آن تا حدودی محدود بوده است. با این حال، در دنیای کنونی، گرایش‌های مثبت در مورد مفهوم کامیابی پایدار مورد نیاز است (یوسیاتی و هیوارین، ۲۰۲۱). وقتی در مورد توسعه پایدار صحبت می‌کنیم ما می‌خواهیم این دیدگاه را به مردم گسترش دهیم. با این حال صحبت از هر روشی در کامیابی کافی نیست، اما این مسئله

1. Andron

2. Bakker

زمانی بهتر می‌شود که به آن فکر شود و به این حقیقت رسید که ما به‌منظور توسعه کامیابی به روش‌های جدیدی نیاز داریم (رحیمی فرد و ترولمن، ۲۰۱۷).

یک سازمان چگونه و به چه روشی می‌تواند به کامیابی دست یابد، به‌طوری‌که از یک سو با اهدافش هم راستا شود و از سوی دیگر نقش آن را در میدان مسابقه نسبت به رقبایش به‌طور بنیادی تغییر دهد. بدیهی است شناسایی بهترین راهبرد و برنامه‌ریزی برای رسیدن به راهبرد سازمان کامیاب می‌تواند گام بسیار ارزشمندی برای کامیابی سازمان قلمداد شود. از اهداف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل سازمان کامیاب است که با توجه به نیاز جهانی سازمان‌ها به پژوهش در باب روانشناسی مثبت‌گرا، توجه به این موضوع در ایران و ارائه مدل بومی می‌تواند پیش‌گامی مؤثر در راستای حل مشکلات سازمان‌ها در زمینه‌های گوناگون از جمله اهداف و انگیزه و کارایی و اثربخشی مدیران و کارکنان در سازمان و ارتقاء بهره‌وری باشد. همچنین سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با الگوی راهبرد سازمان کامیاب می‌تواند به توسعه این راهبرد سازمانی در جهات پژوهشی و اجرایی در سایر سازمان‌ها زمینه رشد و توسعه ایران اسلامی را فراهم آورد

## ۲. ادبیات پژوهش

### ۲-۱- ادبیات تجربی

یوسیاتی و هیوارین در سال (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی مفهوم کامیابی پرداختند. هدف پژوهش آن‌ها تجزیه و تحلیل این بود که چه نوع تحقیقاتی در مورد کامیابی انجام شده است و چه عناصری بر اساس تحقیقات پیرامونی کامیابی یافت شده است. از طریق یک بررسی ادبیات یا یک مرور پیشرفته که در ۹ مقاله یا بیشتر به سؤالات پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل دقیق یافته‌ها نشان داد که چگونه کامیابی به‌عنوان اهداف تحقیقات ظاهر شده و چه مواردی در داده‌ها عناصر اصلی کامیابی بوده است. هیچ‌یک از مقالات مورد بررسی مثبت نبود، زیرا نیاز به دانش روان‌شناختی یا رویکردهای مبتنی بر توانایی در تعریف مفهومی برای کامیابی مشهود بود. از دیدگاه پژوهش آن‌ها، کامیابی شامل توسعه مثبت، شکوفایی و رفاه و همچنین عملکردهای برتر است. (یوسیاتی و هیوارین، ۲۰۲۱)

ساما فیض رسول (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین عوامل حیاتی موفقیت و حمایت

سازمانی و موفقیت در پروژه انرژی تجدیدپذیر را در پاکستان بررسی می‌کند. در این مقاله کیفی از عوامل حیاتی موفقیت با ابعاد چندگانه (ارتباطاتی، تیمی، فنی و محیطی) استفاده شده است. این مطالعه رویکرد بررسی پرسشنامه را اتخاذ می‌کند و داده‌ها را از پروژه‌های انرژی تجدیدپذیر مبتنی بر ساخت‌وساز واقع در استان پنجاب، پاکستان، که شامل ۳۴۲ نمونه معتبر است، جمع‌آوری می‌کند. نتایج تأیید کرد که سه عامل حیاتی موفقیت یعنی عوامل تیمی (TF)، عوامل فنی (Tech. F) و عوامل محیط (EF)، رابطه مستقیم مثبت و معناداری با موفقیت پروژه دارند. با این حال، عوامل ارتباطی (CF) رابطه مستقیم اما ناچیز با موفقیت پروژه دارند. علاوه بر این نتایج، همچنین نقش میانجی مثبت حمایت سازمانی را بین عوامل حیاتی موفقیت و موفقیت پروژه تأیید کرد. نتایج تجربی این مطالعه نشان می‌دهد که این چهار عامل حیاتی موفقیت، موفقیت پروژه‌های انرژی‌های تجدیدپذیر را افزایش می‌دهند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که حمایت سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی، نقشی پویا در افزایش موفقیت ملموس پروژه‌های انرژی تجدیدپذیر ایفا می‌کند.

اوزان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی بین صلاحیت ارتباطی و سبک‌های مدیریت مدیران مدارس بر عملکرد موفق سازمانی اذعان داشتند که شایستگی ارتباطی مدیران مدارس و سبک‌های مدیریت آن‌ها، عملکرد موفق سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. یافته‌ها نشان داد که معلمان فکر می‌کنند مدیران از سبک‌های اجتناب و اجباری در سطح متوسط استفاده می‌کنند. وقتی از این سبک‌ها برای مدیریت استفاده شود، ممکن است همان مشکلات به‌مرور تکرار شوند. مدیران مدارس باید به خاطر داشته باشند که یک مشکل فعلی ممکن است منبع / پتانسیل مشکلات آینده باشد. بنابراین پیشنهاد شد که مدیران مدارس کمتر از سبک‌های اجتناب و اجباری استفاده کنند.

ایمانی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی تأثیر کامیابی در کار بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان (مورد مطالعه: بانک رفاه) پرداختند. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد کامیابی در کار با عملکرد شغلی و سلامت روانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. همچنین، نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد کامیابی در کار، پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان است، یعنی افزایش کامیابی در کارکنان، موجب

ارتقای عملکرد شغلی و سلامت روانی آنان می‌شود.

یارمحمدیان و همکاران در سال (۱۳۹۱)، پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی برای ارزیابی عوامل مؤثر بر کامیابی سازمانی مدیران» پرداختند. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران مدارس هوشمند شهر تهران و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بود. ابزار تحقیق در این پژوهش مشتمل بر سه پرسشنامه بود. پرسشنامه محقق ساخته عوامل اثرگذار بر کامیابی، پرسشنامه محقق ساخته روابط انسانی کارآمد و پرسشنامه محقق ساخته شاخص‌های کامیابی مدیران مدارس از نظرات متخصصان و اساتید تأمین شده است، نتایج پژوهش همچنین نشان داد که روابط انسانی کارآمد، رابطه بین عوامل پنجگانه را با توسعه کامیابی سازمانی مدیران، میانجی‌گری می‌کند (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۱).

در سال ۱۳۷۳ دکتر الوانی مقاله‌ای با نام «سازمان‌های کامیاب امروز سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین» به موضوع سازمان کامیاب پرداخته است. سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توان سازمان‌های دانش‌آفرینی نامید، سازمان‌هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه‌ی اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فردی در آن، انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظریات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند (الوانی، ۱۳۷۳).

## ۲.۲. ادبیات نظری

در جهان در حال تغییر امروز، مردم برای مدیریت موفق زندگی روزمره به ابزاری نیاز دارند، آن‌ها با فشارها و خواسته‌های جدیدی روبرو هستند تغییر ماهیت کار؛ تغییر محیط یادگیری و نگرانی جهت زیست‌محیطی و... به همین دلیل، دیگر روش قدیمی بقا به وسیله کنار آمدن با مشکلات کافی نیست (یوسیاتی و هیوارین، ۲۰۲۱). به کارگیری مدل‌ها، ابزارها و تحلیل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مزیت‌هایی بوده است اما این نظریه‌ها قادر به رفع مسائل واقعی مرتبط با تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها نبوده‌اند. بنابراین توجه به مفاهیم و مفروضات واقعی در مورد انسان‌ها و ذهن آن‌ها هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ کاربردی دارای اهمیت زیادی است (اسکندرنیا، ۱۴۰۰). کامیابی، یکی از شاخص‌های کلیدی اقتصاد

یک ملت است، اما درعین حال مفهومی هست که سنجش آن به دلیل گستردگی موضوع دشوار است. می‌توان آن را به‌عنوان افرادی که از نظر اقتصادی موفق هستند یا آن را به‌عنوان کشورهایی در نظر گرفت که در شرایط موفق از جمله رفاه و شادی و آسایش هستند در نظر گرفت (غلام و فاضلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

مشکلاتی در سازمان‌های ایران از جمله ضعف مدیریتی، ناهم سویی اهداف فردی و سازمانی، به‌کارگیری کارکنان که شایستگی ندارند، عدم استقبال از فناوری و تکنولوژی‌های جدید، محیط‌های کاری نامناسب، باعث ناکارآمدی و پایین آمدن بهره‌وری می‌شود، با توجه به اینکه کشور ما در حال توسعه است، از طرف دیگر در تحریم‌های گوناگون قرار دارد و به دنبال اجرای اقتصاد مقاومتی است. در بخش برنامه‌بودجه کشور که متولی اصلی آن سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی می‌باشد نیز علیرغم پتانسیل‌های بسیار زیاد، شاهد موانع و مشکلات فراوانی در زمینه‌های انجام کارها هستیم. البته تاکنون طرح‌ها و برنامه‌های مختلفی در این سازمان جهت افزایش کارایی و نوآوری و در نهایت خدمت‌دهی بیشتر به مردم اجرا شده است، ولی با موفقیت چندانی همراه نبوده است.

کلیه‌ی سازمان‌ها اعم از دولتی یا خصوصی، کوچک یا بزرگ می‌توانند از مدل ارائه‌شده در این تحقیق استفاده کنند، زیرا هدف محقق استخراج عوامل مؤثر و تهیه مدلی فراگیر از سازمان کامیاب می‌باشد. در تهیه‌ی مدل، به عوامل کلی و اصلی که در جهت کامیابی و موفقیت نیاز است پرداخته می‌شود و تلاش پژوهشگر تدوین مدل و راهبردی است که در جهت ایجاد یک سازمان کامیاب مورد استفاده سازمان‌ها و مدیران قرار گیرد.

۱. ارائه‌ی معیارها و مقیاس‌هایی جهت ارزیابی سازمان و تعیین میزان انطباق سازمان با مفهوم سازمان کامیاب با رویکرد مدیریت بومی و ایرانی

۲. ارائه یک مدل از سازمان کامیاب می‌تواند زمینه‌ساز توسعه و غنی‌سازی نظریه مدیریت ایران اسلامی شود.

۳. ارائه شاخص‌های عملیاتی با توجه به مفاهیم مستخرج از متون مرتبط و نیز تفسیر اهل فن از متون جهت طراحی مدل‌های جدید سازمانی و اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها جهت کمک به مسئولین سازمان‌ها و ادارات کل برای ارتقاء عملکرد سازمانی در جهت نائل آمدن به

اهداف سازمانی و موفقیت و کامیابی سازمان که بتوان سازمان کامیاب را با عنوان سازمان معرفی نمود.

۴. سازمان‌ها با حرکت در راستای مدل سازمان کامیاب می‌توانند به شکل‌گیری رفتار و هدایت کارکنان کمک کنند و استانداردهایی برای هم‌سویی اهداف کارکنان و سازمان فراهم نمایند که در جهت کامیابی گام بردارند.

۵. این که سازمان در بخش‌های گوناگون، مدل سازمان کامیاب را پیاده‌سازی نماید باعث می‌شود راه روشنی پیش روی مدیران سازمان نیز قرار گیرد که هماهنگ عمل کرده از تصمیم‌ها و برنامه‌های انحرافی که به‌صورت جزیره‌ای و جدا در بخش‌های مختلف سازمان گرفته می‌شود و از خلاف جهت رسیدن به سازمان کامیاب است پرهیز نمایند.

توجه به بهره‌وری و بالا بردن کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها، نیاز به توجه ویژه در به‌کارگیری راهبرد و الگوهای جدید بومی سازمانی دارد، معرفی راهبرد یک سازمان کامیاب می‌تواند مؤثر واقع گردد، بنابراین با نگاهی کیفی به دنبال این هستیم که مدل سازمان کامیاب چگونه طراحی شود؟ این مدل از چه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعادی تشکیل شده است؟ وضعیت سازمان برنامه‌و بودجه جهت پیاده‌سازی مدل سازمان کامیاب چگونه است؟ لذا مسئله اصلی مورد هدف، طراحی و تبیین مدل سازمان کامیاب در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی می‌باشد.

### ۳- روش پژوهش

کامیابی یکی از شاخص‌های کلیدی در ملت‌های موفق است. بهترین راه اندازه‌گیری کامیابی، به دست آوردن معیارهای درست است که با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از معیارها و شناسایی وزن‌های بهینه مرتبط با هر معیار، روشی برای سنجش کامیابی به دست می‌آید (غلام و فاضلی، ۲۰۱۹).

با توجه به موضوع پژوهش که طراحی و تبیین مدل سازمان کامیاب در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی است، این تحقیق از روش تحلیل تم بررسی خواهد شد. لذا روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در مراحل مختلف متفاوت است. الف) جمع‌آوری اطلاعات و شناخت عوامل در فاز شناخت و مطالعه مقالات و کتاب‌های مرتبط و مصاحبه با افراد خبره، در ادامه با توجه به سؤال بالا، نیاز به انتخاب معیاری مشخص جهت شمول و یا عدم شمول مقالات و کارهای انجام‌شده است تا از آن طریق نسبت به شکل‌گیری خوب تحقیق اطمینان حاصل شود. این معیارها



از آن جهت ضروری هستند که به عنوان فیلترهایی موجب حذف اطلاعات نادرست و نامربوط به پژوهش می‌گردد. به این منظور برای اینکه مطالعه‌ای در مرور نظامند این پژوهش در نظر گرفته شود، می‌بایست اولاً یک مقاله علمی چاپ شده در یک مجله و ژورنال دانشگاهی که دارای داوری علمی است، باشد به علاوه اینکه بایستی بین سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۱ منتشر شده باشد. علاوه بر این که بایستی مورد توجه قرار گرفته باشد، خواه در یک روش عملیاتی و خواه به صورت مفهومی بر روی اهداف پژوهش (مطالعه) اثر داشته باشد جست‌وجوی مقالات در پایگاه‌های داده‌های اطلاعاتی<sup>۱</sup> انجام پذیرفته است. در مرحله‌ی جست‌وجوی مقالات به کارگیری استراتژی مناسب جست‌وجو ضروری است تا نوشته‌های بالقوه برای مرور ادبیات شناسایی شود. در ادامه، فاز شناخت جهت تکمیل اطلاعات و غنای مبانی نظری و همچنین توجه به شرایط از طریق تشکیل جلسات مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران اقدام شد. در تحقیقات کیفی مصاحبه جامع یا گفت‌وگوی هدف‌دار، یکی از روش‌های شناخته شده است که برای جمع‌آوری داده‌ها به صورت فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ب) فاز طراحی مدل، در این فاز، هدف تعیین کدهای محتوایی و در نهایت تعیین ارتباط بین آنها است.

ج) فاز ارزیابی مدل، در مرحله دوم با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و سایر داده‌های موجود و همچنین با استفاده از ابزارهایی نظیر پرسشنامه اقدام به جمع‌آوری اطلاعات کمی در مورد پدیده مورد مطالعه می‌شود. در این مرحله با استفاده از تکنیک‌های آماری، اطلاعات گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مدل نهایی تحقیق با استفاده از روش‌های آماری همچون مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر آزمون می‌شود. برای این منظور، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مجذورات جزئی استفاده شده است. لذا روش انجام تحقیق به صورت طرح ترکیبی (کیفی - کمی) از نوع کثرت‌گرایی در داده‌ها است که این پژوهش در سه فاز و هشت مرحله اصلی انجام شده است. در فاز شناخت از طریق بررسی و مطالعه ادبیات موضوعی نسبت به درک و شناخت عمیق مسئله اقدام شد که در این فاز با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند<sup>۲</sup> مقالات و منابع مهم در این حوزه شناسایی و سپس با مطالعه‌ی دقیق آن‌ها، متغیرهای اولیه و مناسب برای مدل استخراج گردید و همزمان به جهت

1. Emeraldinsight, Sciencedirect, Springer, Google Scholar

2. Systematic review

بومی‌سازی مدل و توجه به شرایط و مقتضیات مورد بررسی از طریق تشکیل جلسات و انجام مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه تحقیق اقدام شد و در ادامه با استفاده از روش کیفی تحلیل محتوا، عوامل و متغیرهای تأثیرگذار در مدل حاصل گردید. جامعه آماری در مرحله اول از فاز شناخت، مقالات منتشره در معتبرترین نشریات با توجه به معیارهای ذکرشده در فرایند مرور نظامند است. جامعه آماری در مرحله دوم از فاز شناخت و فاز طراحی شامل خبرگان دانشگاهی مدیریت و مدیران ارشد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تشکیل می‌دهند. جامعه آماری کمی، شامل کلیه کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، که تعداد آن‌ها حدود ۲۰۰ نفر است.

#### ۴- تحلیل تجربی

##### یافته‌های پژوهش

ابتدا برای طراحی و تبیین مدل سازمان کامیاب (مورد مطالعه: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی) لازم است به شناسایی عوامل مؤثر بر مدل سازمان کامیاب بپردازیم. در راستای دستیابی به اهداف تحقیق از طریق مرور نظامند، تعداد ۳۱ مقاله شناسایی و مطالعه‌ی دقیق گردید. تعداد ۲۰ نفر خبره از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند (خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی است که دانش لازم در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی را دارا هستند). لذا جمیع عواملی که در ادبیات تحقیق مورداشاره قرار گرفته در ذیل به نمایش درآمده است.

جدول ۱. کدهای باز به‌دست‌آمده در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی و تبیین مدل سازمان کامیاب (تلفیق نظر خبرگان و مقالات)

مقوله اصلی	زیرمقوله	معرف	مقاله	خبرگان
محیط داخلی سازمان	استفاده از سیستم خودکارسازی اداری و MIS	کاربرد فناوری‌ها در فعالیتهای روزانه کاری در سازمان	*	
		امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی	*	*
		استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت		*
		تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای	*	

		کارمندان		
*	*	تشکیل گروه‌های تعاملی در سازمان‌ها	توجه به تیم	
*		توجه به حافظه جمعی کارکنان	گرایی	
*	*	ترغیب به تیم سازی و مشارکت کارکنان در کارها		
	*	تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت	کسب مزیت رقابتی	محیط خارجی سازمان
	*	یکپارچه‌سازی و هماهنگ نمودن دانش به‌عنوان یکی از راه‌های دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی		
*	*	دنبال کردن بهترین راه کارها و رویه‌ها به‌منظور سازگاری با تغییرات		
*	*	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	محیط سیاسی	
*		وضعیت درآمدهای دولت		
*	*	وضعیت فیزیکی محیط کار (نور- تهویه...)	زیست‌بوم	
	*	وضعیت تجهیزات سخت‌افزاری محیط کار		
*	*	انطباق‌پذیری با شرایط مختلف	توانمندی کارکنان	ویژگی‌های کارکنان
	*	تلاش کارکنان برای تقویت ویژگی‌های فردی		
	*	آگاهی و درک مسائل پیچیده سازمانی		
*		نظم و انضباط کاری کارکنان		
*	*	توانایی ارتباط و انتقال افکار و احساسات به سایرین		
	*	تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت‌های سازمانی	انگیزش کارکنان	
*	*	تمایل کارکنان به توسعه مهارت‌های دانشی		
*	*	علاقه به کار گروهی		

*	*	نگرش مثبت کارکنان به سازمان	دیدگاه‌های کارکنان	
*		علاقه به چالش‌های شغلی و آموزش‌های مستمر در سازمان		
*	*	وجود مدیریت تحول‌گرا در سازمان	مهارت‌های مدیریت	رهبری سازمان
*	*	مستندسازی دانش		
*	*	داشتن تفکر انتقادی		
*	*	حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان		
*	*	ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری	رهبر هوشمند	
*	*	ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن به کارکنان		
*		اعتماد به نفس و خودباوری و هوشمند بودن		
*	*	ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت کارکنان		
*	*	فراهم کردن محیطی سازمانی برای تسهیم دانش	حمایت‌های سازمانی	ساختار شغلی
	*	حمایت مدیریت سازمان از عملکرد کارکنان		
*		فراهم کردن شرایط یادگیری و رشد		
*	*	تقویت ویژگی‌های فردی، انگیزه‌ها و پشتکار در اعضا		
*	*	دانش سازمانی به‌عنوان سرمایه‌های سازمان	یادگیری سازمانی	
*	*	یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش کسب‌شده توسط اعضا		
*	*	به اشتراک‌گذاری دانش کسب‌شده توسط اعضا		
*	*	وجود صداقت و درستی در میان کارکنان	توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان	
	*	بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان		

*	*	ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت		
*	*	انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا	نوآوری	
	*	ارزش آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان		
*	*	وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان	زیرساخت‌ها	
*	*	وجود زیرساخت‌های فناورانه در سازمان		
*	*	تحلیل دانش موجود جهت شناسایی دانش لازم سازمان	شناسایی و به کارگیری دانش	
	*	شناسایی نقاط استراتژیک دانش		
	*	تلاش برای تولید دانش در سازمان		
*	*	نمایش و تسهیل عرضه دانش برای کارکنان		
*	*	نیازسنجی اهداف سازمانی	هدف گذاری	اهداف فردی
*	*	سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم گیری	مناسب و تلاش جهت رسیدن به اهداف	
*	*	برگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش افزایی	آموزش ضمن خدمت	
	*	آموزش‌هایی در زمینه دسترسی به اطلاعات		
*		توجه به فرهنگ دانش طلب در سازمان	فرهنگ سازمانی	اهداف سازمانی
*		الگوبرداری از سازمان‌های موفق		
*	*	تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان		
*		یادگیری و رشد فردی و سازمانی به عنوان یک ارزش		
*	*	هدف گذاری بلندمدت سازمانی	توجه به مأموریت سازمان	
*	*	ارائه گزینه‌های راهبردی در سازمان با توجه به فرصت‌ها		

همان‌طور که از جدول بالا ملاحظه می‌گردد، از نظر خبرگان، از بین ۲۰ شناسه از قبل مشخص شده، همه‌ی شاخصه‌ها قابل قبول شدند. برای تعیین روایی این پرسشنامه از تحلیل محتوا استفاده شد، پس از گرفتن پاسخ افراد، گزینه‌های بی‌اهمیت تا متوسط کد صفر و با اهمیت و بسیار بااهمیت کد یک داده شد. اولین گام در تعیین روایی آزمون، بررسی روایی محتوایی است. روایی محتوایی به تحلیل منطقی محتوای یک آزمون بستگی داشته و تعیین آن بر اساس قضاوت ذهنی و فردی است. اگر مقدار CVR محاسبه‌شده کمتر از میزان موردنظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی‌کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند، زیرا بر اساس این شاخص، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند.

جدول ۲. مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار به کدهای به‌دست‌آمده در خصوص عوامل مؤثر بر طراحی و تبیین مدل سازمان کامیاب بر اساس نظرسنجی مجدد از خبرگان

شناسه	کدباز	با اهمیت کد یک	بی‌اهمیت کد صفر	نتیجه CVR
R1	کاربرد فناوری‌ها در فعالیتهای روزانه کاری در سازمان	۱۷	۳	۰.۷
R2	امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی	۱۸	۲	۰.۸
R3	استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت	۲۰	۰	۱
R4	تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان	۲۰	۰	۱
R5	تشکیل گروه‌های تعاملی در سازمان‌ها	۱۹	۱	۰.۹
R6	توجه به حافظه جمعی کارکنان	۱۹	۱	۰.۹
R7	ترغیب به تیم سازی و مشارکت کارکنان در کارها	۱۵	۵	۰.۵
R8	تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت	۲۰	۰	۱
R9	یکپارچه‌سازی و هماهنگ نمودن دانش به‌عنوان یکی از راه‌های دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی	۱۹	۱	۰.۹
R10	ذنبال کردن بهترین راه‌کارها و رویه‌ها به‌منظور سازگاری با تغییرات	۲۰	۰	۱
R11	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	۱۸	۲	۰.۸

۱	۰	۲۰	وضعیت درآمدهای دولت	R12
۱	۰	۲۰	وضعیت فیزیکی محیط کار (نور- تهویه...)	R13
۰.۸	۲	۱۸	وضعیت تجهیزات سخت‌افزاری محیط کار	R14
۰.۹	۱	۱۹	انطباق‌پذیری با شرایط مختلف	R15
۰.۹	۱	۱۹	تلاش کارکنان برای تقویت ویژگی‌های فردی	R16
۰.۵	۵	۱۵	آگاهی و درک مسائل پیچیده سازمانی	R17
۰.۷	۳	۱۷	نظم و انضباط کاری کارکنان	R18
۰.۸	۲	۱۸	توانایی ارتباط و انتقال افکار و احساسات به سایرین	R19
۰.۸	۲	۱۸	تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت‌های سازمانی	R20
۰.۷	۳	۱۷	تمایل کارکنان به توسعه مهارت‌های دانشی	R21
۰.۸	۲	۱۸	علاقه به کار گروهی	R22
۰.۹	۱	۱۹	نگرش مثبت کارکنان به سازمان	R23
۰.۹	۱	۱۹	علاقه به چالش‌های شغلی و آموزش‌های مستمر در سازمان	R24
۰.۶	۴	۱۶	وجود مدیریت تحول‌گرا در سازمان	R25
۰.۷	۳	۱۷	مستندسازی دانش	R26
۰.۷	۳	۱۷	داشتن تفکر انتقادی	R27
۱	۰	۲۰	حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان	R28
۰.۸	۲	۱۸	ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری	R29
۰.۸	۲	۱۸	ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن به کارکنان	R30
۱	۰	۲۰	اعتماد به نفس و خودباوری و هوشمندبودن	R31
۰.۹	۱	۱۹	ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت کارکنان	R32
۱	۰	۲۰	فراهم کردن محیطی سازمانی برای تسهیم دانش	R33
۰.۹	۱	۱۹	حمایت مدیریت سازمان از عملکرد کارکنان	R34
۰.۸	۲	۱۸	فراهم کردن شرایط یادگیری و رشد	R35
۰.۸	۲	۱۸	تقویت ویژگی‌های فردی، انگیزه‌ها و پشتکار در اعضا	R36
۰.۹	۱	۱۹	دانش سازمانی به‌عنوان سرمایه‌های سازمان	R37

۰.۷	۳	۱۷	یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش کسب‌شده توسط اعضا	R38
۰.۹	۱	۱۹	به اشتراک‌گذاری دانش کسب‌شده توسط اعضا	R39
۰.۸	۲	۱۸	وجود صداقت و درستی در میان کارکنان	R40
۱	۰	۲۰	بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان	R41
۰.۷	۳	۱۷	ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت	R42
۰.۸	۲	۱۸	انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا	R43
۰.۹	۱	۱۹	ارزش آفرینی از طریق به‌کارگیری دانش در سازمان	R44
۰.۵	۵	۱۵	وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان	R45
۰.۶	۴	۱۶	وجود زیرساخت‌های فناورانه در سازمان	R46
۰.۶	۴	۱۶	تحلیل دانش موجود جهت شناسایی دانش لازم سازمان	R47
۰.۸	۲	۱۸	شناسایی نقاط استراتژیک دانش	R48
۰.۹	۱	۱۹	تلاش برای تولید دانش در سازمان	R49
۰.۸	۲	۱۸	نمایش و تسهیل عرضه دانش برای کارکنان	R50
۰.۹	۱	۱۹	نیازسنجی اهداف سازمانی	R51
۰.۸	۲	۱۸	سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم‌گیری	R52
۰.۷	۳	۱۷	برگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش‌افزایی	R53
۰.۸	۲	۱۸	آموزش‌هایی در زمینه دسترسی به اطلاعات	R54
۱	۰	۲۰	توجه به فرهنگ دانش‌طلب در سازمان	R55
۱	۰	۲۰	الگوپردازی از سازمان‌های موفق	R56
۱	۰	۲۰	تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان	R57
۱	۰	۲۰	یادگیری و رشد فردی و سازمانی به‌عنوان یک ارزش	R58
۱	۰	۲۰	هدف‌گذاری بلندمدت سازمانی	R59
۱	۰	۲۰	ارائه گزینه‌های راهبردی در سازمان با توجه به فرصت‌ها	R60

در این بخش لازم است که مدل سازمان کامیاب مورد ارزیابی قرار گیرد، که آیا عوامل و ابعاد شناسایی شده از روایی مناسب برخوردار است یا خیر. از این رو پرسشنامه‌ای تهیه و به افراد جامعه آماری کمی که همان مشتریان هستند داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا موافقت خود را



با هریک از سؤالات با استفاده از گزینه‌های کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم ابراز کنند.  
جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی خصوص عوامل مؤثر بر طراحی و تبیین مدل سازمان کامیاب

کد انتخابی	کد محوری	اعتبار همگرا		واگرا (پایایی)
		AVE	آلفای کرونباخ	
عوامل مؤثر بر طراحی و تبیین مدل سازمان کامیاب	محیط داخلی سازمان	۰/۷۹۷۵	۰/۹۲۲۳	۰/۸۸۳۴
	محیط خارجی سازمان	۰/۷۹۷۵	۰/۹۲۲۳	۰/۸۸۳۴
	ویژگی‌های کارکنان	۰/۹۲۰۹	۰/۹۶۲۶	۰/۹۱۶۸
	رهبری سازمان	۰/۷۵۸۸	۰/۷۰۵۴	۰/۷۸۲۰
	ساختار شغلی	۰/۷۷۱۳	۰/۸۳۱۰	۰/۷۹۳۶
	ساختار دانشی	۰/۹۲۰۹	۰/۹۶۲۶	۰/۹۱۶۸
	اهداف فردی	۰/۸۸۷۶	۰/۸۹۴۶	۰/۸۳۲۴
	اهداف سازمانی	۰/۷۹۷۵	۰/۹۲۲۳	۰/۸۸۳۴

برحسب مقادیر جدول ۳، شاخص مربوط به اعتبار همگرا و ممیز در مجموع دلالت بر این موضوع دارند که اعتبار همگرا و ممیز زیر مدل سازمان کامیاب در وضعیت مطلوبی قرار دارند. با اتمام فاز دوم پژوهش، می‌توان هم فرضیات مربوط به عناصر و عوامل تشکیل‌دهنده‌ی مدل سازمان کامیاب و هم فرضیات مربوط به نحوه و شدت ارتباط بین ابعاد مدل را به شرح زیر تکمیل کرد:

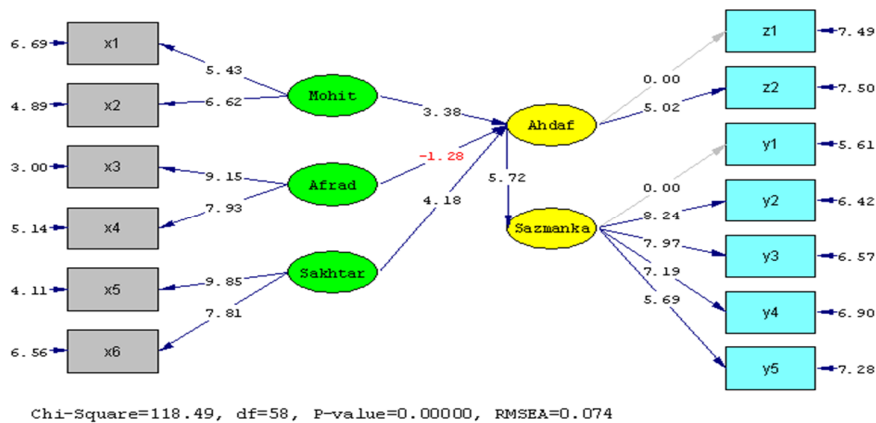
عناصر تشکیل‌دهنده‌ی شناسایی‌شده (۶۰ عامل) در مدل سازمان کامیاب نقش اصلی ایفا می‌کنند.

۱. اهداف سازمانی در رابطه‌ی بین ساختار سازمان و سازمان کامیاب نقش میانجی دارد.
۲. اهداف سازمانی در رابطه‌ی بین عوامل مرتبط با افراد و سازمان کامیاب نقش میانجی دارد.
۳. اهداف سازمانی در رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و سازمان کامیاب نقش میانجی دارد.

برازش مدل ساختاری

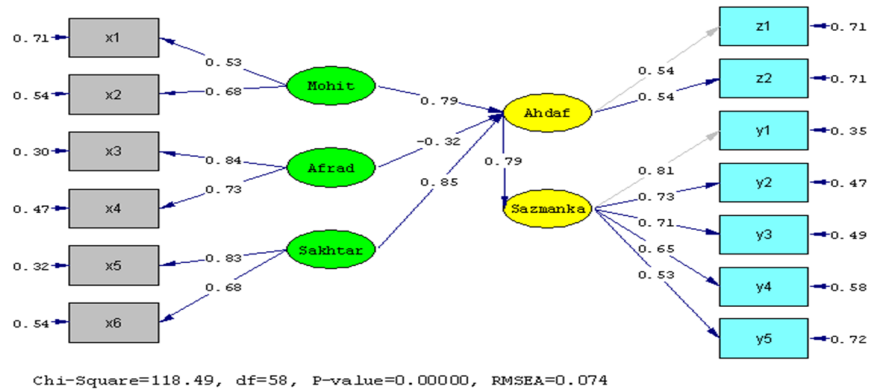
بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌باشد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین متغیر در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معنی‌داری  $t$  است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱.۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰.۹۵ است. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن سنجید.

در این قسمت به بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات جمع‌آوری شده می‌پردازیم. همان‌طور که پیشتر بیان شد، برای برازش آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور یا همان روش حداقل مربعات استفاده شد. نمودار ضرایب مدل به صورت استاندارد و مقادیر تی استیونز در ادامه آمده است. بر اساس جدول زیر با توجه به شاخص‌های ارائه‌شده می‌توان گفت که مدل فوق از برازش خوبی برخوردار است که نتایج آن ذکر می‌گردد.



شکل ۲. مدل ساختاری به همراه برآورد آماره‌های  $t$  مدل سازمان کامیاب

شکل ۳. مدل ساختاری به همراه برآورد ضرایب استاندارد مدل سازمان کامیاب



جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری مدل سازمان کامیاب

AGFI	GFI	RMSEA	P	$\chi^2/df$
۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۷۴	۰/۰۰۰۱	۲/۰۴

آیا مدل سازمان کامیاب از برازش معنی‌دار برخوردار است. با توجه شکل‌های ۲ و ۳ مشخص است که شاخص برازش  $\chi^2/df$  هر چه کمتر باشد بهتر است و نباید بیشتر از ۳ باشد. با توجه به شکل ۴-۹ و جدول ۴-۱۹ این مقدار ۲/۰۴ شده است که از ۳ کمتر است و نشان می‌دهد مدل نظری با داده‌ها برازش دارند و با این داده‌ها تأیید می‌شوند و پایایی لازم را داشته است. همچنین مقدار ضریب مسیر مثبت است AGFI (شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده) بالاتر از ۰/۹ به‌عنوان مدل برازش یافته گزارش می‌شوند. GFI (شاخص برازش هنجار شده) بالاتر از ۰/۹ نشانه برازش مناسب مدل است. RMSEA معادل ۰/۰۷۴ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب یا همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است) که مقدار کمتر از ۰/۰۸ برازندگی خوب مدل را نشان می‌دهد. از طرفی P-value (سطح معنی‌داری) ۰/۰۰۰۱ می‌باشد که کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد برازندگی مدل سازمان کامیاب پذیرفته می‌شود.

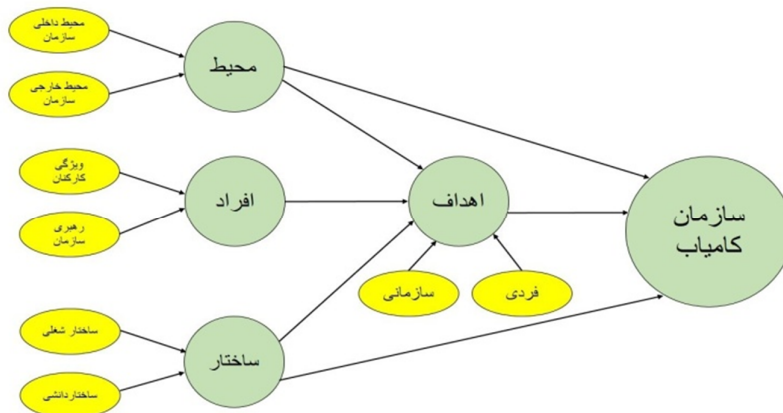
- ۱) اهداف سازمان در رابطه بین ساختار سازمان و ایجاد سازمان کامیاب نقش میانجی دارد (۴/۵۱). (t = ۴/۵۱)
- ۲) اهداف سازمان در رابطه بین محیط سازمان و ایجاد سازمان کامیاب نقش میانجی دارد (۵/۵۳). (t = ۵/۵۳)
- ۳) اهداف سازمان در رابطه بین عوامل مرتبط با افراد و ایجاد سازمان

کامیاب نقش میانجی ندارد.

### ۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

در نتایج قبلی محققان در مقالات مختلف فقط سه مورد الوانی (۱۳۷۳)، اسپریتزر و همکاران در سال (۲۰۱۲) و یوسیاتی و هیوارین (۲۰۲۱)، به طور جزئی به عوامل سازمان کامیاب اشاره داشته است، حتی مدلی که در مقاله‌ی خود ارائه کرده ناقص و گویای دقیق نیست. سایر تحقیقات یارمحمدیان و همکاران در سال (۱۳۹۱)، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۲)، حسن‌زاده ثمرین (۱۳۹۳)، سادات و همکاران (۱۳۹۳)، پیک سرشته (۱۳۹۳)، صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۵)، ثانوی فرد و همکاران (۱۳۹۶)، موغلی و همکاران (۱۳۹۵)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۵)، بردی پور (۱۳۹۷)، زودلی (۱۳۹۹)، محمدی پرست مقدم (۱۳۹۹)، دنیل و همکاران (۲۰۲۱)، ساما فیض رسول (۲۰۲۱)، نیز مواردی را جهت تعالی سازمانی، عملکرد و موفقیت سازمانی و همچنین عملکرد معرفی کردند، همچنین نقش میانجی مثبت حمایت سازمانی را بین عوامل حیاتی موفقیت و موفقیت تأیید کردند. نتایج تجربی این مطالعه نشان می‌دهد که این عوامل حیاتی موفقیت را افزایش می‌دهند. اما در تحقیقات گذشته هیچ‌کدام به سؤالات مطرح‌شده در این تحقیق و نتایج به دست آمده اشاره نداشتند.

الگوی مدل سازمان کامیاب، بر اساس یافته‌های حاصل از مرحله تحلیل محتوا است که بر آن اساس می‌توان هر یک از متغیرهای مکنون (ابعاد) را به همراه متغیرهای مشاهده‌پذیر (کدها) در قالب یک مدل ترسیم مدل ارائه نمود. پس از تعیین روابط و سطح متغیرها، می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آن‌ها از بالا به پائین تنظیم می‌شوند و با استفاده از سطح‌بندی انجام‌شده دیاگرامی<sup>۱</sup> ترسیم می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی سازمان کامیاب

به منظور رسیدن به اثربخشی بیشتر، مدیران باید در شناسایی و کاربرد رویکردهای متفاوت به سازمان و مدیریت مهارت یابند. در واقع مدیران باید در زندگی سازمان از ابعاد گوناگون و همچنین ایجاد استراتژی‌های عملیاتی منطبق با نگرش‌های به دست آمده مهارت پیدا کنند. لذا پیشنهاد می‌شود که: ۱. برای رسیدن به سازمان کامیاب، وجود سرمایه انسانی مجرب و کارآمد ضروری است. این تشکیل سرمایه انسانی مستلزم اقداماتی است؛ اول اینکه سازمان باید متولی این امر باشد؛ دوم اینکه افراد مجرب و کارآمد، نقش‌ها و مأموریت‌های اساسی سازمان‌ها را بر عهده گیرند؛ سوم اینکه بودجه‌های مناسب در اختیار سازمان مربوط قرار گیرد و برای اینکه سازمان در جهت اهداف تعیین شده خود گام‌های مناسبی بردارد، علاوه بر رفع نیازهای فیزیولوژیکی و روانی افراد، باید در آن‌ها انگیزه پیشرفت و ترقی ایجاد کند.

۲. یک سازمان چگونه و به چه روشی می‌تواند به کامیابی دست یابد، به طوری که از یک سو با اهدافش هم راستا شود و از سوی دیگر نقش آن را در میدان مسابقه نسبت به رقبایش به طور بنیادی تغییر دهد؟ بدیهی است شناسایی راهبرد سازمان (ساختار) و برنامه‌ریزی برای رسیدن به راهبرد سازمان کامیاب می‌تواند از طریق فرآیندهایی که منجر به بروز ابتکار، نوآوری و تحول اثربخش در مدیریت و سازمان گردد، گام بسیار ارزشمندی برای کامیابی سازمان قلمداد شود.

۳. عنصر محرک نوآوری و تحول، رقابت است که باعث می‌شود سازمان‌های پیش‌تاز در

بازار رقابتی با بهره‌گیری از نوآوری‌های فناورانه و تحولات سازمانی، به‌گونه‌ای کارآ و اثربخش ابراز وجود نمایند. اما روند عمومی در سازمان‌های دولتی ایران مؤید این مطلب است که شرایط حاکم بر این سازمان‌ها سنتی و غیر کارآفرینانه است و به نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های دولتی در ایران ناشی از فقدان عملکرد سازمانی مناسب باشد که به کامیابی منجر نمی‌شود.

۴. ضرورت دارد تا سازمان‌های دولتی، از تصورات و فرضیه‌هایی که تفکر فعلی آن‌ها را شکل می‌دهد آگاهی یابند و همچنین توانایی خود را در به‌کارگیری راهبردهای جدید افزایش دهند. آن‌ها باید شایستگی‌هایی را در خود به وجود آورند که امکان مشاهده، درک و شکل‌دهی موقعیت به روش‌های جدید را برایشان میسر نماید. برای نیل به این هدف، راهبرد الگوهای جدید سازمانی مثل سازمان کامیاب می‌توانند به‌عنوان مرجع، مدیران را یاری دهند تا تفکر خود را نسبت به سازمان و مدیریت به چالش گرفته و ذهنیت خود را در این مورد تغییر دهند.

۵. اما اکنون، رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند و بهتر است با دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند. لازم است غالب سازمان‌ها راهبردهایشان را بازسازی و مهندسی مجدد کرده تا در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی موفق گردند.

۶. یکی از چالش‌های سازمانی در مورد مشاغل افراد، نداشتن بینش مناسب درباره‌ی قابلیت‌ها و مشوق‌هایی است که کامیابی بالقوه‌ی حیطه‌های شغلی را امکان‌پذیر می‌کند. بی‌توجهی مدیران به کامیابی و توجه خاص به کار اجباری در سازمان است، یعنی مدیران بدون در نظر گرفتن مهارت‌ها، علایق و انگیزه‌های افراد، آن‌ها را به کار می‌گمارند و این سبب می‌شود که بین اهداف فردی و سازمانی فاصله بیفتد و احتمالاً افراد در شغلشان بی‌رغبتی نشان دهند، لازم است در انتصابات، به این موضوع بیشتر توجه شود.

۷. در حال حاضر، ارتقای توانایی یک سازمان در دستیابی به اهدافش، تابعی از سازگاری میان اجزاء مختلف سازمانی است. در صورتی که این اجزاء به‌خوبی با یکدیگر متناسب باشند، سازمان به‌طور مؤثر به فعالیت ادامه می‌دهد و اگر این تناسب ضعیف باشد، ادامه اثربخش فعالیت با اشکال روبه‌رو خواهد شد. لذا پیشنهاد می‌شود که با برنامه‌ریزی‌های

منسجم برای ارتقاء قدرت رهبری در سازمان توجه داشته باشند، این بدان معنی است که رهبری یکی از چالش‌های مهم دنیای کسب و کار فعلی و آینده است و این بدان دلیل است که جهت‌دهی مسیر سازمان از طریق تفکر و عمل رهبران، امکان‌پذیر است. یکی از شایستگی‌های محوری که موجب موفقیت رهبران می‌شود، هوشمندی رهبری در طراحی الگوی سازمان کامیاب است.

۸. برای رسیدن به کامیابی سازمانی، توسعه دانش و گسترش سطح علمی کارکنان مدنظر قرار گیرد. این مهم از طریق برگزاری دوره‌ی ضمن خدمت، بسترسازی برای ادامه تحصیل در مراکز آموزش عالی، شرکت در همایش‌های داخلی و خارجی و... فراهم می‌شود. پیشنهاد می‌گردد در مورد به کارگیری مدل ترکیبی پیشنهادی پژوهش حاضر در سطح هریک از سازمان‌های دولتی و مبتنی بر جوامع آماری مختلف، عوامل و مؤلفه‌های پیشنهادی اجرا گردد و سپس نتایج آن مقایسه و قابلیت‌های مدل مجدد مورد تحلیل قرار گیرد.

## منابع

- اسکندری نیا، نیما (۱۴۰۰)، نظریه نئواستراتژی: مفاهیم، مفروضات و کاربردها، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۴۱-۵۸.
- اعرابی، سیدمحمد، فیاضی، محمد (۱۳۸۷)، متدولوژی تدوین و جاری‌سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی بر بستر فرهنگی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال، شماره ۱، ص ۱۸-۱.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۳)، مدیریت دولتی (فصلنامه علمی - کاربردی مرکز آموزش مدیریت دولتی)، شماره ۲۶-۲۷، ص ۱-۱۰.
- ایمانی، حسین، قلی‌پور، آرین، سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر کامیابی در کار بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان (مورد مطالعه: بانک رفاه)، مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۳).
- پورحاتمی، عاطفه، زارعی متین، حسن، حیاتی، بهزاد، عطایی، مهدی (۱۳۹۴)، بررسی اثر فراموشی سازمانی هدفمند و غیرهدفمند بر فرایند یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی)، مدیریت فرهنگ سازمانی دوره ۳۱، شماره ۴، زمستان، صص ۱۲۰۰-۱۱۷۹.
- زارعی محمودآبادی، محمد (۱۴۰۰)، ارزیابی ارتباط اشتراک‌گذاری دانش منابع انسانی با عملکرد سازمان با تأکید بر نقش میانجی‌گری سرمایه فکری (مورد مطالعه: شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد)، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۳۹-۶۲.
- موغلی، علیرضا، حسن پور، اکبر، حسن پور، محمد (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت، دولتی، دوره یک، صص ۱۳۲-۱۱۹.
- موغلی، سعید، بدیعی، سیدمجتبی (۱۳۹۴)، مسیر آینده سازمان‌های موفق و مدیریت آنها، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- میرفخرالدینی، سیدحیدر، خالصی، پوریا، مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۴۰۰)، ارائه مدل نوین ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه انسانی و تأثیر آن بر چابکی با استفاده از مدل‌سازی تفسیری ساختاری، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۱۵۹-۱۸۵.



- یارمحمدیان، محمدحسین، شفیق پور مطلق، فرهاد، ترابی نهاد، منیره (۱۳۹۱)، ارائه مدلی برای ارزیابی عوامل مؤثر بر کامیابی سازمانی مدیران مطالعه موردی؛ مدیران مدارس هوشمند دوره متوسطه شهر تهران، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال ششم، شماره ۲، ص ۱۳۱-۱۴۶.
- Andron, D (2013), Changing Managers for a Changing Economy the Need for Creativity and Leadership. *Procedia Economics and Finance* 6.PP.186 – 193.
- Bakker, Arnold (2020). Job Demands – Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. Published online. pp:1-21.
- Gholam R. Amin, Fazley.K.Siddiq (2019), Measuring global prosperity using data envelopment analysis and OWA operator. *Int. J. Intell. Syst.* 34(10): 2713-2738 (2019), <https://doi.org/10.1002/int.22176>.
- Kniveton, B. H (2004), Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*, 28(7), 564-573.
- Rahimifard, S., & Trollman, H (2017), Surpassing sustainability: Making a ‘net-positive’ impact. *International Journal of Sustainable Engineering*, 10(6), 299–301. <https://doi.org/10.1080/19397038.2017.1401037>.
- Samma Faiz Rasool , Tachia Chin (2021), Exploring the role of *organizational* support, and critical *success* factors on renewable energy projects of Pakistan, *Energy*, Volume 243, 15 March 2022, 122765, <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.122765>.
- Uusiautti, Satu . Hyvarinen ,Sanna (2021), Defining the new concept of sustainable success A state-of-the-art analysis on the phenomenon. *New Ideas in Psychology* 60 (2021) 100819. [doi.org/10.1016/j.newideapsych.pp1-7](https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.pp1-7).
- Uzun, T., & Ayik, A (2019), Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186.

