

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۵

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۱/۲۷

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال دوم / شماره چهارم / زمستان ۱۳۹۰

طراحی الگوی مشروعیت سازمانی در جهت ایجاد تصویر ذهنی مطلوب برای اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی

سعید قربان نژاد ملکی^۱ - جعفر بیگزاد^۲ - یوسف بیگزاده^۳

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی مناسب مشروعیت به منظور ایجاد تصویر ذهنی مطلوب سازمانی در جهت اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران می‌باشد. روش پژوهش: تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران شعبه ایرانشهر استان تهران می‌باشد که تعداد آنها ۵۴۰ نفر می‌باشد.

یافته‌ها پژوهش: نتایج سنجش وضعیت مشروعیت سازمانی، تصویر ذهنی، اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، عوامل موثر با روش تحلیل عاملی و ارائه الگوی مشروعیت سازمانی نتیجه‌گیری: نقاط ضعف در زمینه پژوهش انجام شده مشخص گردیده و توصیه به بهبود با روش خاص خود انجام گرفته است که در مقاله به طور تفصیلی تر آمده است.

واژگان کلیدی: مشروعیت، اعتبار، تصویر ذهنی، هویت، اجرای موفق، استراتژی سازمانی

^۱ فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب saeid.maleki141@gmail.com

(مسئول مکاتبات)

^۲ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب beikzad_jafar@yahoo.com

^۳ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب beigzadeh.yosef@ymail.com

مقدمه

سوی کارکنان است. لذا اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی محقق نخواهد شد مگر اینکه کارکنان درک درستی از استراتژی‌های مورد نظر سازمان داشته باشند و درک درست آنان ناشی از تصویر ذهنی است که آنان از سازمان و مدیران خود در ذهن خویش تداعی نموده‌اند.

هر چقدر مشروعیت مدیران و سازمان بیشتر باشد و اعتبار سازمانی بالاتر محقق گردد، تصویر ذهنی افراد از سازمان و مدیران خود بهتر می‌گردد و احساس افتخار و عزت نفس افراد در رابطه با شکل‌گیری هویت فردی و سازمانی تابع این احساسات و دریافت‌های ضمنی کارکنان و مدیران می‌باشد. اینکه فرد در سازمان خود را به عنوان عنصری مفید و موثر بشناسد، باعث رشد، یادگیری مستمر و همراهی با سازمان و استراتژی‌های آن در جهت افزایش این احساس خواهد بود. به نوعی این عوامل جزو انگیزاننده‌های منابع انسانی سازمان به حساب می‌آیند (Mead 1994, 123).

در سازمان‌ها و شرکت‌های ایران که تغییر و تحول مدیران با سرعت بیشتری نسبت به سایر کشورها اتفاق می‌افتد، نیازمندی به همراهی کارکنان با مدیر جدید و استراتژی‌هایی که وی با خود به سازمان می‌آورد بیش از پیش احساس می‌گردد.

بیان مسئله

یکی از مهم‌ترین عوامل اثربخشی و کارایی در استفاده از مهم‌ترین منبع سازمان (نیروی انسانی) مشروعیت سازمانی و تصویر ذهنی ناشی از آن در سازمان می‌باشد. در صورتی که سازمان‌ها بتوانند مشروعیت خود را به بهترین نحو بالا ببرند و تصویر ذهنی کارکنان خود را کنترل کنند، خواهند توانست بسیاری از کمبودها و نقاط ضعف را پشت سر گذاشته و به اهداف سازمانی نزدیک شوند. در بسیاری از عدم

مشروعیت سازمانی مفهومی گسترده دارد و نقش بسزای آن در فرآیندهای سازمانی به طور غیرمستقیم اثرگذار می‌باشد. امروزه بسیاری از محققان بر این باورند که کارکنان در صورتی که مدیران خود را افرادی دارای مشروعیت بشناسند، خواهند توانست که در درک و شناخت خود از سازمان و نیز فعالیت‌های آن موفق باشند. یادگیری سازمانی مفهومی است که امروزه سازمان‌ها برای پیشرفت و مطابقت با شرایط داخلی و خارجی به آن نیازمند هستند و مشروعیت یافتن در قبال این یادگیری فراهم می‌آید (Ashforth, 1996, 243).

سازمان‌ها برای پیاده‌سازی اصول و مفاهیم مورد نظر خود در سازمان بدون هماهنگی میان کارکنان و منابع انسانی خود موفق نخواهند بود و این نیازمند پیدا کردن راهی برای همراهی و همبستگی کارکنان در این زمینه است. تصویر ذهنی کارکنان که از درک آنان مبنی بر هویت فردی و هویت سازمانی نشأت می‌گیرد، مسیری است که برای پیاده‌سازی این اصول و مفاهیم مدیران را در سازمان یاری می‌کند. تصویر ذهنی از نظر روان‌شناختی عاملی است که فرد را در جهت‌دهی انجام کار مورد نظر خود و مدیران هدایت نموده و به عنوان فیلتری شناخته می‌شود که شخص پس از دریافت دستورات و شرح وظایف، آن مفاهیم را از آن فیلتر می‌گذراند لذا در صورتی که تصویر ذهنی ناشی از هویت نادرست باشد تمامی فرمان‌ها صادره از بالا به پایین را فرد دچار اختلال خواهد نمود (رحمان سرشت ۱۳۸۹، ۲۳).

در هر سازمان استراتژی‌های سازمانی توسط مدیران و مؤسسان سازمان برای جهت‌دهی به نحوه رسیدن سازمان به اهداف سازمانی طراحی و پیاده‌سازی می‌گردد و اجرای موفق آن مستلزم انتقال آن استراتژی‌ها به کارکنان و تفهیم این مفاهیم به آنان و رعایت اصول و قوانین متناسب با آن استراتژی‌ها از

موفقیت‌ها، نقطه ضعف عمده عدم مدیریت مناسب و عدم همراهی واقعی کارکنان می‌باشد.

در این پژوهش تلاش بر ارائه الگویی است که بر اساس آن مشروعیت سازمانی طراحی شده و تصویر ذهنی کارکنان طوری تحت کنترل قرار گیرد که دستیابی به اهداف تسهیل گردد و هزینه‌هایی که در این مسیر با مشارکت واقعی کارکنان حذف می‌شوند، صرفه‌جویی گردد. جنبه‌های مجهول رابطه مشروعیت و تصویر ذهنی، عوامل موثر بر آن‌ها و تعریف اجرای موفق استراتژی می‌باشد که مسلماً بایستی بر مبنای ابعاد محتوایی و ساختاری سازمان تناسب اثربخش و کارا را ایجاد نماید.

عوامل بسیاری بر توسعه مشروعیت موثر می‌باشند. بر این اساس هدف تحقیق حاضر شناسایی عوامل موثر بر توسعه مشروعیت سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، به منظور طراحی و تبیین الگوی مشروعیت سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران می‌باشد.

هدف پژوهش

هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی مناسب مشروعیت به منظور ایجاد تصویر ذهنی مطلوب سازمانی در جهت اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران می‌باشد. در راستای این هدف، اهداف زیر دنبال می‌شود:

- (۱) تعیین میزان مشروعیت سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران
- (۲) تعیین میزان تصویر ذهنی مطلوب کارکنان و مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران
- (۳) تعیین میزان اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران
- (۴) شناسایی عوامل موثر بر مشروعیت سازمانی به منظور ایجاد تصویر ذهنی مطلوب سازمانی در

جهت اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (۵) اولویت‌بندی عوامل موثر بر مشروعیت سازمانی به منظور ایجاد تصویر ذهنی مطلوب سازمانی در جهت اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (۶) تعیین الگوی مناسب مشروعیت سازمانی به منظور ایجاد تصویر ذهنی مطلوب سازمانی در جهت اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و هدف کاربردی تحقیق حاضر عبارت است از: ارائه پیشنهادهایی برای توسعه الگوی مشروعیت سازمانی به منظور ایجاد تصویر ذهنی مطلوب سازمانی در جهت اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران شایان ذکر است که در صورت تغییر مدیریت سرعت تطابق کارکنان با وضعیت جدید افزایش یافته و سازمان از رکود موقت و کاهش کارایی خود اجتناب خواهد کرد.

چهارچوب نظری

در تحقیق حاضر برای طراحی و تبیین الگوی مشروعیت سازمانی، چهارچوب نظری خاصی که بتوان از آن به صورت بومی در شرکت مورد مطالعه قرار داد وجود نداشت و مطالعات ساچمن و دیپ هاوس و سایر متفکران در زمینه علوم اجتماعی و روان‌شناختی خصوصاً در زمینه مدیریت سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. لذا عوامل استخراج شده از نظریات و تئوری‌های مشروعیت به دلیل تعدد و همبستگی کم برخی با برخی دیگر توسط متدولوژی تحلیل عاملی مورد مطالعه و تجزیه تحلیل قرار گرفت. نهایتاً عوامل به تعداد کمتر با توجه به همبستگی آن‌ها و روابط کوواریانس استنتاج شده و معرفی گردید.

در زمینه اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی نیز به دلیل عدم وجود چهارچوب نظری به صورت مدل، همانند مشروعیت اقدام به مطالعه تحقیقات انجام گرفته و نظریات ارائه شده در این زمینه گردید و لذا ابعاد پیامدی اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی به شرح زیر شناسایی و در سنجش وضعیت مورد مطالعه واقع شد:

۱. اهداف
۲. سوددهی
۳. کارکنان
۴. منابع داخلی
۵. منابع خارجی

۵-۱- مدل تحلیلی تحقیق: مدل تحلیلی پژوهش شامل ۳ متغیر می‌باشد. (شکل ۱)

۵-۲- مدل عملیاتی تحقیق: این پژوهش با توجه به داشتن ۳ متغیر که مشروعیت و اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی بدون مدل عملیاتی و متغیر تصویر ذهنی با توجه به مدل دکنر جهانگیری دارای مدل عملیاتی می‌باشد. (شکل ۲)

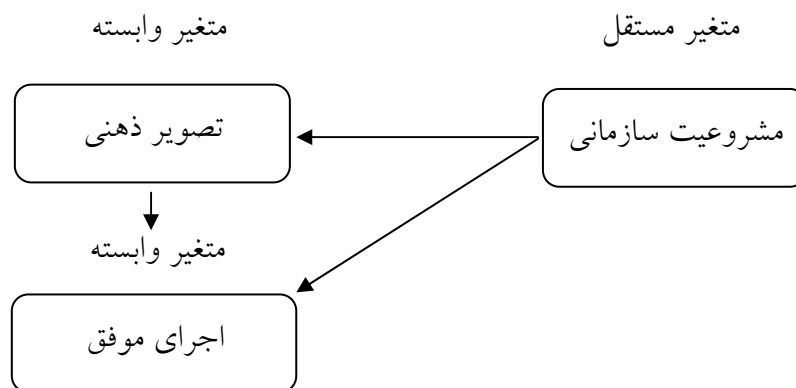
شاخص‌ها خود در مدل تحلیلی دوگانه مشروعیت به عنوان متغیرهای مستقل بوده و مشروعیت سازمانی متغیر وابسته می‌باشد. لذا مدل تحلیلی مشروعیت با توجه به تحلیل عاملی به شکل زیر خواهد بود:

ابعاد مورد مطالعه در مشروعیت سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

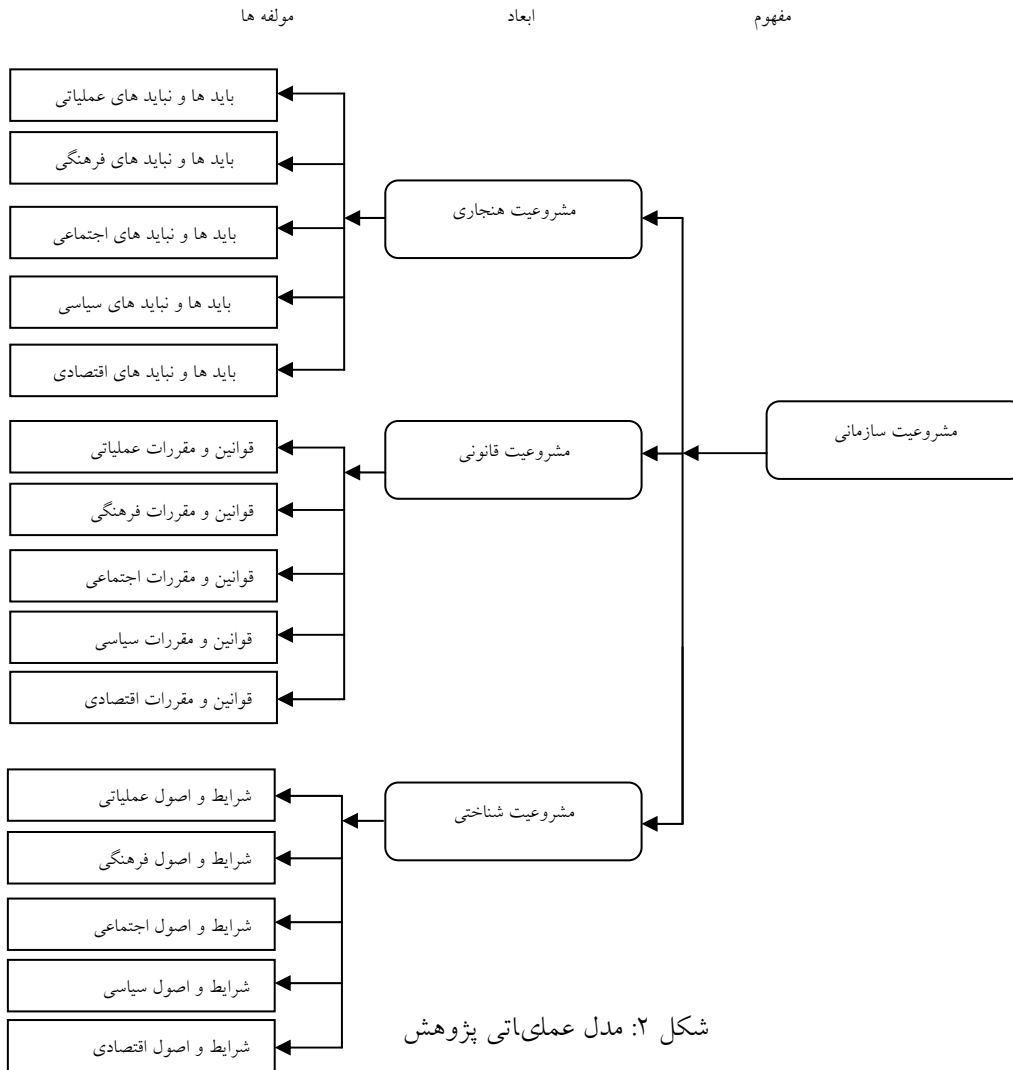
۱. مشروعیت هنجاری
۲. مشروعیت قانونی
۳. مشروعیت شناختی و عرفی

در زمینه تصویر ذهنی سازمانی چهارچوب نظری مورد استفاده بر اساس طرحی از دکتر محمود جهانگیری در ۴ بعد مورد استفاده واقع شد. ۴ بعد اشاره شده به شرح زیر می‌باشند:

۱. عوامل فردی با شاخصه‌هایی چون انگیزه شخصی، هویت فردی، شخصیت و رضایت شغلی.
۲. عوامل سازمانی با شاخصه‌هایی چون مشارکت سازمانی، عدالت سازمانی، مدیریت زمان، کیفیت، ارتباطات درون سازمانی، محیط فرهنگی حاکم بر سازمان، توانمندی و استعدادهای موجود سازمان و محیط رقابتی سازمان.
۳. عوامل شغلی با شاخصه‌هایی مانند نوع شغل، پیچیدگی و ابهام در شغل، تضاد در شغل، تجارب کاری و موفقیت کسب شده قبلی.
۴. عوامل محیط کار با شاخصه‌هایی چون استرس شغلی، آراستگی محیط کار و طولانی بودن زمان کار تعریف شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



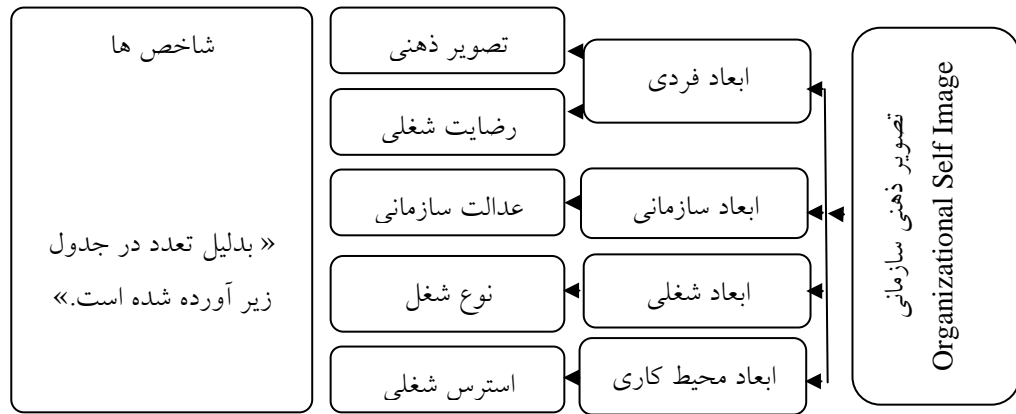
شکل ۲: مدل عملیاتی پژوهش

متغیر های مستقل

متغیر وابسته



شکل ۳: مدل تحلیلی مشروعیت با توجه به تحلیل عاملی



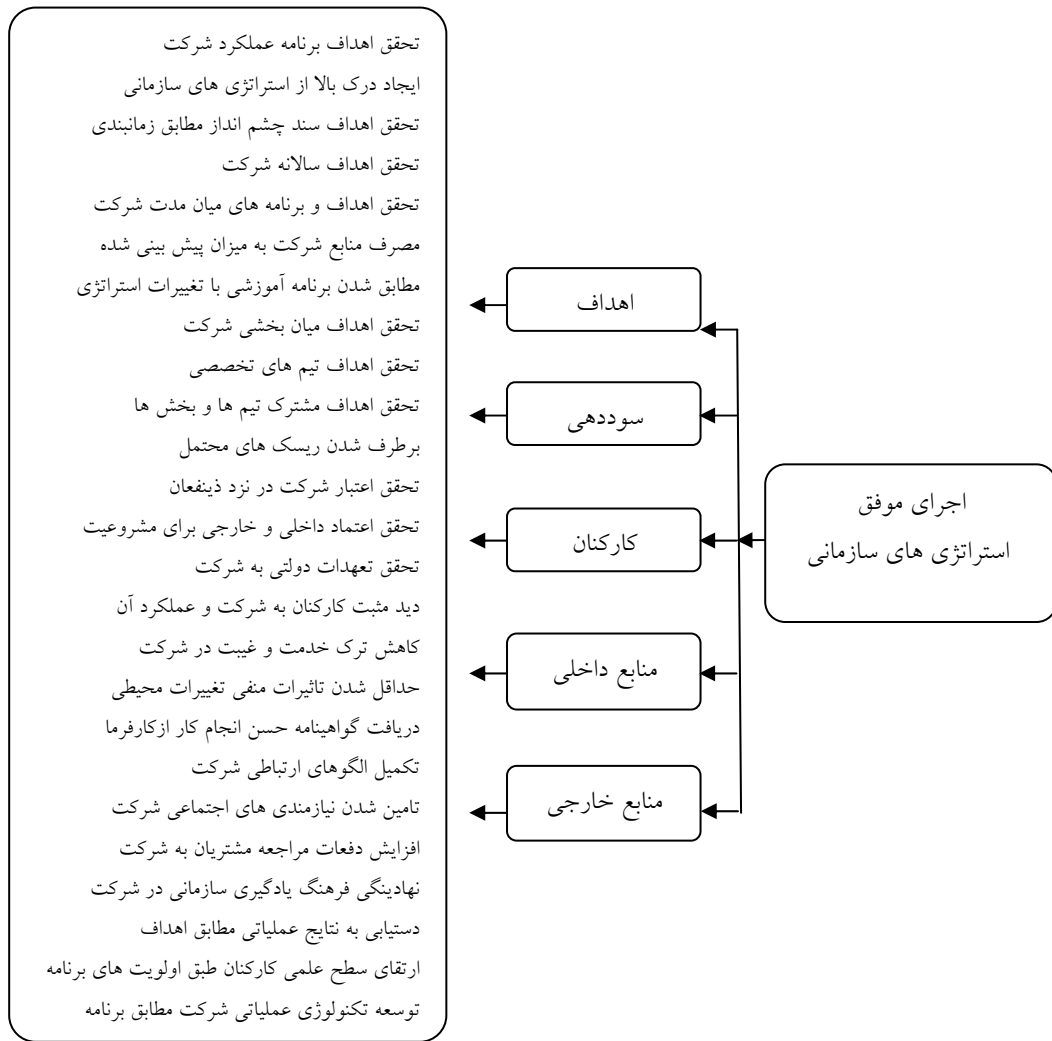
شکل ۴: مدل عملیاتی تصویر ذهنی سازمانی

۵-۳- مدل عملیاتی تصویر ذهنی سازمانی:

شاخص‌های اشاره شده در شکل ۴ به شرح زیر می‌باشند:

جدول ۱: شاخص‌های مدل عملیاتی تصویر ذهنی سازمانی

اطمینان به خود داشتن	موفق بودن	خوشبخت بودن	متفکر و اهل تأمل بودن
کفایت در انجام کار داشتن	شاداب و پرنشاط بودن	علاقتمند به کمک به دیگران	فعال، کوشا و مصمم بودن
علاقتمند به شرکت در گروه	بالتضابط بودن	امیدوار به خدا بودن	تیزهوش و تیزبین بودن
خوش سخن بودن	دارای چهره مناسب بودن	اهل ورزش بودن	استعداد فراوان داشتن
شکر گذار بودن	باشهامت بودن	خوش اخلاق و مهربان بودن	دارای هیكل و تناسب اندام
پیچیدگی کار	دارای خلاقیت، غیر تکراری	شایسته بودن به کار	خوب بودن کار
رضایت مندی از کار	محترمانه بودن کار	مفید و ارزشمند بودن کار	مطبوع بودن کار
سودمند بودن کار	احساس رسیدن به هدف	شایستگی سرپرست	تیزهوشی سرپرست
در دسترس بودن سرپرست	مورد پسند بودن سرپرست	میانه رو بودن سرپرست	منعطف بودن سرپرست
میزان دخالت سرپرست	بازخور دادن سرپرست	انگیزانندگی همکار	وفاداری همکار
سرعت عمل همکار	احساس مسئولیت همکار	باهوش بودن همکار	فعال بودن همکار
خوشایند بودن همکار	دوستانه بودن همکار	رعایت حال توسط همکار	مناسب بودن شرایط ارتقا
منظم بودن ارتقا	مستمر بودن ارتقا	ارتقا بر اساس توانایی	فرصت خوب برای ارتقا
خوبی پرداخت‌ها و مزایا	داشتن امنیت شغلی	بالا بودن پرداخت‌ها	کافی بودن حقوق و مزایا
تناسب حقوق با حق فرد	توان خرید کالاهای لوکس	منصفانه بودن شیف‌ت کاری	منصفانه بودن حقوق دریافتی
منصفانه بودن امورات محوله	منصفانه بودن مزایای دریافتی	منصفانه بودن مسئولیت‌ها	منصفانگی تصمیمات مدیر
تصمیمات بی تبعیض مدیران	تصمیم‌گیری دقیق مدیران	ارائه اطلاعات شفاف	اجرای هماهنگ با کارکنان
قابلیت درخواست تجدیدنظر	مدنظر بودن استعداد کارکنان	صدق و احترام از مدیران	توجه مدیر به نیاز کارکنان
برخورد درست مدیر	توجه به حقوق و تکالیف	توضیح مدیر در مورد نتایج	توجه فرد از طرف مدیر
قابلیت قبول تصمیمات مدیر	بیان توضیحات واضح مدیر	نیاز به مهارت و پیچیدگی	فرصت فرد برای درک خوب
سادگی و تکراری بودن کار	استفاده از خلاقیت شخصی	انجام کل شغل توسط فرد	وجود راهنمای شغلی فرد
آزادی و استقلال روش فرد	اهمیت شغل در کل سازمان	تصمیم برای نیازمندی شغل	انجام بخشی توسط دیگران
نیاز به مهارت متنوع و بالا	نتایج قابل استفاده رفاهی	راهنمایی ارزشمند کاری	گرم یا سرد بودن بیش از حد
زمینه آسیب دیدن در محیط	امکان ابتلا به بیماری شغلی	انجام کارهای غیر اخلاقی	زمان کوتاه برای انجام کار
تحمل فشارهای کاری متعدد	فدا کردن زندگی شخصی	ناشناختگی انتظارات افراد	ابهام در وظایف شغلی



شکل ۵: مدل عملیاتی متغیر استراتژی های سازمانی

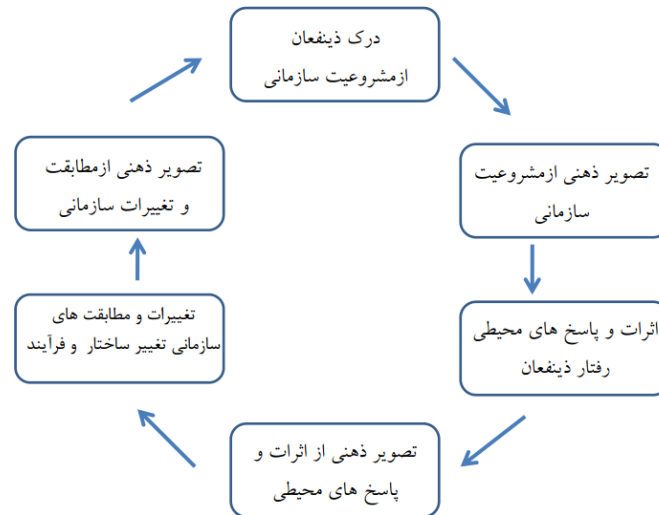
مدل عملیاتی متغیر استراتژی های سازمانی:

ادبیات پژوهش

۱) مشروعیت سازمانی

مشروعیت سازمانی ارزیابی سازمان توسط یک سیستم اجتماعی (Deephouse and Carter 2005, 210) را نشان می دهد که ناشی از بررسی ذینفعان سازمان از میزان مطابقت سازمان با استانداردها و مدل های خاص است (Ruef and Scott 1998, 33). مشروعیت به طور موضوعی به وجود می آید اما درعین حال به عنوان هدف می تواند به دست بیاید (Suchman 1995, 547).

مشروعیت معمولاً به عنوان یک شاخص از یک ماشین گسترده و توسعه یافته است که نیروی هنجاری، عرفی ای را که نیروهای سازمان را محدود، ایجاد یا توانمند می سازد، هدایت می کند (Suchman 1995, 548). در ادبیات مدیریت، دو رویکرد اصلی برای مشروعیت وجود دارد: رویکرد استراتژیک و رویکرد نهادی سازمانی (Suchman 1995, Elsbach 1994, 114). رویکرد استراتژیک مشروعیت را یک منبع عملیاتی می بیند که سازمان از محیط اجتماعی خود آن را به دست آورده و از آن برای به دست آوردن سایر منابع استفاده می کند (Suchman 1995; Ashforth and Gibbs 1990; Dowling and Pfeffer; 1975).



شکل ۶: مشروعیت سازمانی، تصویر ذهنی و تغییرات محیطی

(Zimmerman 2010, 32)

تصویر ایجاد شده خارجی (Dutton, Dukerich & van Harquail, 1994)، پرستیژ درک شده سازمانی (van Riel & Balmer, 1997) و بسیاری دیگر. بنابراین، براون بر تفکیک این مفاهیم بر اساس منابعی که تصویر می‌سازد و بر اساس آن مخاطب مورد نظر تعریف می‌شود اشاره نموده است. متعاقباً ۳ مفهوم مختلف برای تصاویر متعدد سازمانی بکار رفته است: (۱)

تصویر مطلوب؛ (۲) تصویر ایجاد شده و (۳) اعتبار

مفهوم تصویر مطلوب یا مورد نظر به اینکه سازمان چگونه خود را تشریح می‌کند و متمایز می‌سازد در ارتباط با ذینفعان خود بر می‌گردد. تصویر عمومی متمایز کننده است که یک هویت شرکتی و آن ساختارهایی که پیوستن افراد به آن ارتباط تعریف می‌شود برقرار می‌نماید.

طبق نظر اولین می‌تواند چهار مورد را تشکیل دهد:

شما کجا هستید، چه می‌کنید، چطور آن را انجام می‌دهید و به کجا می‌روید. بسیاری از محققان روی تصویر و هویت سازمانی از رشته‌های بازاریابی، ارتباطات شرکتی و مدیریت هستند و دو خط مشی کلی برای این مطالعات مطرح است. خط مشی استراتژیک و خط مشی وضعیت و حالت سازمان.

در حالت دیگر، رویکرد سازمانی یک دیدگاه انفعالی به سازمان دارد. مشروعیت را به عنوان متغیر وابسته به محیط اجتماعی قلمداد می‌کند که تصمیمات مدیریتی به طور وسیع تحت تأثیر مجموعه‌ای از باورهای پذیرفته شده، ساخته می‌شود (Suchman 1995).

دو چهارچوب نظری در ارتباط با مشروعیت وجود دارد: استراتژیک و سازمانی

نظریه استراتژیک مشروعیت سازمانی را امری قابل کنترل می‌داند. این رویکرد، باور دارد که سازمان‌ها قادر هستند انتخاب‌های استراتژیک داشته باشند و از این طریق وضعیت مشروعیت خود را تغییر دهند و منابع آنی را از طریق رفتارهای گروهی و مشارکتی و مطابقت دادن رفتارهایشان و تغییر شناخت از خود توسعه دهند (Aerts and Cormier 2009).

۲) تصویر ذهنی

همان طور که براون در نظریه چهارچوب خود به آن پرداخته است تصویر سازمانی مفهومی است که در ادبیات تحقیق با عناوین مختلفی به آن پرداخته شده است. هویت شرکتی (Dacin & Brown 2002)،

دوست دارند دیگران سازمان را ببینند، تعریف کرده است. این، تمایل مدیران ارشد را به ایجاد یک تصویر سازمانی بر اساس هویت، پر رنگ تر می‌کند.

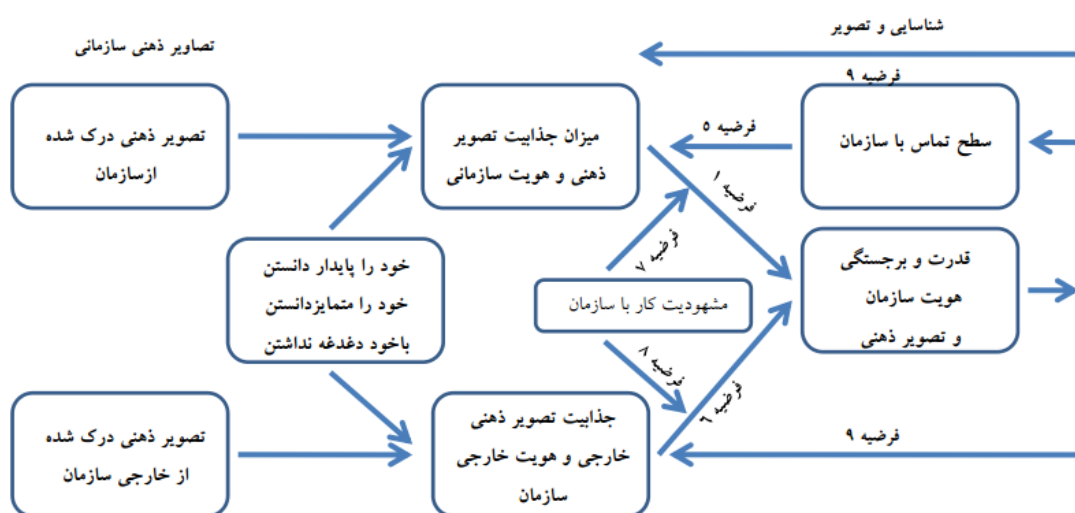
یک تصویر سازمانی ایجاد شده تلاش با حسن نیت برای نشان دادن ویژگی‌های سازمان به دیگران است. این به افراد داخل و خارج سازمان یک تصویر دلخواه از سازمان را نشان خواهد داد. تصویر ایجاد شده بهر حال تلاش‌هایی را شامل می‌شود که یک پندار مدیریت شده و مطلوب را که روی ابعاد منتخب هویت اشاره دارند، بروز دهد که می‌توانند با هویت مشارکت یا آن را تقویت نمایند.

۳) مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی شامل تمامی تولیدات اعضای سازمان و توسعه‌ها در تمامی سطوح هرم سازمانی بوده و در بستر یک سابقه فراخ که در جنبه‌های مادی سازمان بنیان‌گذاری شده (محصول، ساختارها، لوگوها، دیگر سمبل‌ها) است. بنابراین، مفهوم فرهنگ سازمانی، جنبه‌های مادی تمرکز به مفهوم تصویر ذهنی سازمانی در بازاریابی را شامل می‌گردد.

وضعیت سازمان به طراحی جامعه، نام سازمان، لوگو، شیوه عملکرد، برند تجاری و سایر عناصر مشهود سازمان اشاره دارد؛ اما استراتژیک به مفهوم هسته‌ای سازمان شامل چشم‌انداز، مأموریت و فلسفه شرکت می‌پردازد. تصویر مطلوب یا مورد نظر لذا در دسته استراتژیک قرار می‌گیرد که استراتژی شرکتی را به تصویر سازمانی و اعتبار سازمانی متصل می‌نماید (Dutton van Riel, 1995; Fombrun, 1996). تصویر ایجاد شده را باورهای اعضای سازمان در مورد شناخت افراد خارج از سازمان می‌داند. برخلاف مفهوم اعتبار و تصویر مطلوب سازمانی که با نگرش افراد خارج سازمان به سازمان سر و کار دارد تصویر ایجاد شده روی ارزیابی‌های اعضای سازمان از طرز فکر و نگاه افراد خارج سازمان به سازمان که برای آن کار می‌کنند ارتباط دارد.

تصویر ذهنی سازمانی موضوع مطالعه بسیاری از اندیشمندان است. دوتون و دوکریخ می‌گویند که تصویر سازمانی مفهومی که اعضای سازمان باور دارند دیگران آن نگاه را به سازمان دارند (که تصویر خارجی هم نامیده می‌شود). و تن انتقاداتی روی این تعریف آورده و تصویر سازمانی را آنچه که نخبگان سازمان



شکل ۷: مدل ارتباط میان تصویر ذهنی و مشروعیت سازمانی (Selami 1998)

فرهنگ سازمانی منابع مهم عناصر سازنده تصویر ذهنی سازمانی می‌شود و محصول تلاش‌های در سمت و سوی تصویرسازی حاصل از ماشین فرهنگ سازمانی می‌گردد.

۴) همبستگی فرهنگ، هویت و تصویر ذهنی سازمانی

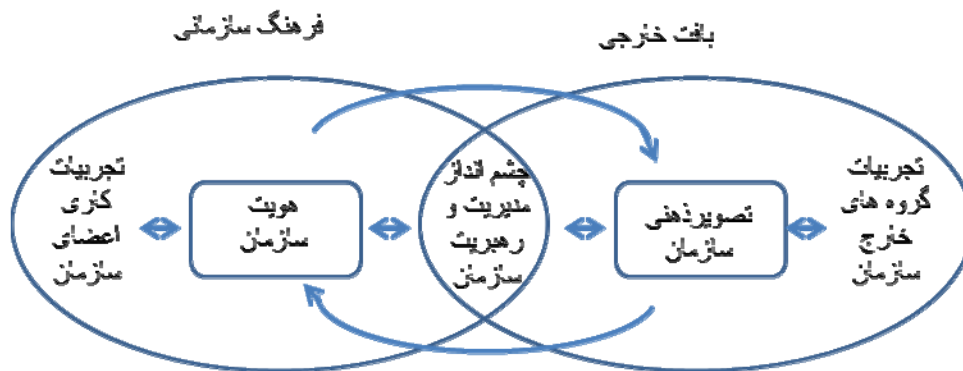
همان طور که در بالا اشاره شد، زمانی که ما در ارتباط با هویت سازمانی توضیح می‌دهیم، ابزارهای فرهنگی خودمان را به طرز سمبلیک برای ابراز یک تصویر ذهنی که توسط دیگران تفسیر خواهد شد، بکار می‌گیریم. بهر حال زمانی که تصویر ذهنی سازمانی ما در بافت فرهنگی سازمانمان شکل گرفته، تصویر ذهنی تخصیص داده شده از سوی دیگران تحت تأثیر بافت فرهنگی آنان نیز خواهد بود. اگر بیشتر این افراد از اعضای همان سازمان باشند، سیستم فرهنگ، تصویر و هویت کامل خواهد شد؛ اما از سوی دیگر، زمانی که محیط یا عموم درگیر این موضوع باشند (ذینفعان داخلی و خارجی سهیم باشند)، فرهنگ سازمانی در مقابل تأثیرات خارجی نفوذپذیر خواهد بود و تصویر و هویت سازمانی به وضوح با هم همبسته خواهند بود.

این باور وجود دارد که رابطه میان فرهنگ، تصویر ذهنی و هویت یک فرآیند چرخه‌ای شامل همبستگی متقابل را شکل می‌دهند. در این رویکرد، هویت سازمانی یک فرآورده انعکاس از خود و حاصل پویایی‌های فرهنگی سازمان خواهد بود (Hatch 1993). هویت فرهنگی سازمانی ایجاد شده، عناصر سمبلیکی را تأمین می‌کند که تصاویر ذهنی سازمانی از آن شکل می‌گیرند و در آن می‌توانند با هم در ارتباط باشند. سپس تصویر ذهنی سازمانی به بیرون انتقال داده شده و دوباره توسط سیستم فرهنگی جذب می‌گردد و به عنوان ابزارهای فرهنگی به طور سمبلیک برای استنتاج هویت بکار می‌روند. اینکه ما چه هستیم، در ما

درحالی که مطالعه هویت مشارکتی روی چگونگی بیان کردن ایده‌های سازمانی به دیگران به واسطه فرهنگ سازمانی تاکید می‌کند. مطالعه فرهنگ سازمانی می‌گوید که این جنبه‌ها چگونه از سوی اعضای سازمان درک و تفسیر می‌گردد. مفهوم‌سازی فرهنگ سازمانی بر اساس تئوری سازمانی روی روابط سازمان و محیطش تاکید زیادی نمی‌کند. فرهنگ مقدمتاً در داخل سازمان توسعه می‌یابد و نقش مدیران ارشد و بنیان‌گذاران سازمان در اینجا اهمیت ویژه‌ای داشته است (Schein 1992).

در مطالعات سازمانی نقش استراتژی‌های مدیریت ارشد در شکل‌گیری تصویر ذهنی سازمانی مخاطبان سازمان بسیار تاکید شده است. در رویکرد فرهنگ سازمانی از دیدگاه شکل‌گیری اجتماعی، نفوذ مدیریت ارشد روی فرهنگ سازمانی از جهت نامناسب اخلاقی مورد انتقاد واقع شده است (Hochschild 1983).

شکل‌گیری اجتماعی روی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیران و بالعکس اشاره می‌کند و فرهنگ سازمانی را یک بافت و زمینه می‌داند تا یک عنصر متغیر (Smircich 1983). برخلاف درک فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تحت کنترل مدیران ارشد و یک سیستم بسته، ما فرهنگ سازمانی را یک بستر و بافت سازمانی می‌شناسیم که در آن تصویر ذهنی سازمان فرموله شده و شکل می‌گیرد. فرهنگ سازمانی بایستی در زمینه توسعه و حفظ هویت سازمانی مورد توجه قرار گیرد. همان طور که هاج می‌گوید هویت شامل این است که ما چگونه خودمان را تعریف کنیم و تجربه کنیم و این تحت تأثیر فعالیت‌ها و باورهای ماست که در ارزش‌ها و باورهای فرهنگی نهادینه شده است. همین طور فرهنگ سازمانی روی رفتارهای مدیریتی برای اثرگذاری روی تصویر ذهنی سازمانی و تعاملات روزمره میان اعضای سازمان و مخاطبان محیط اثر می‌گذارد. علاوه بر این همان طور که تمایز دادن میان ذینفعان درونی و بیرونی سازمان مشکل می‌شود، توابع



شکل ۸: مدل ارتباط میان فرهنگ، تصویر ذهنی و هویت سازمانی (Hatch 1993)

۱) تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور

الف) به سوی مدل مشروعیت سازمانی در تئوری روابط عمومی و رفتار ارائه شده توسط خاویر پاتل، آمیسا، بروم و گتن در سال ۲۰۰۵ در قالب مقاله در کنفرانس ارتباط بین الملل نیویورک آمریکا، این تحقیق دارای چهار فرضیه اصلی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات آن مطالعات کتابخانه‌ای و نظریات نظریه پردازان متعدد می باشد. نتیجه در رفتاری که مشروعیت سازمانی در آن متبلور باشد تئوری روابط عمومی بیشتر تأمین و تأیید شده و رفتار و بازخور آن دارای اثربخشی خواهد بود.

ب) مشروعیت سازمانی به عنوان یک اندیشه: یک چهارچوب صحیح و فصیح توسط گویدو و پالازو و جرج شرر و آندریاس در ژورنال اخلاقیات در کسب و کار در سال ۲۰۰۷ تحت قالب مقاله برگرفته از پژوهش میدانی چاپ شده است. نتیجه اینکه علم مدیریت به روابط میان جامعه و کسب و کار توجه کمی کرده و لذا در این تحقیق عوامل موثر در ایجاد یک مشروعیت سازمانی مناسب جهت ایجاد روابط موثر و بهتر اجتماعی تأکید شده است.

۲) تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور

الف) نقش مدل های ذهنی در فرآیند تغییر سازمانی (مطالعه موردی یکی از شرکت های تولیدکننده کاغذ

چه می کنیم و دیگران راجع به اینکه ما چه هستیم و چه می کنیم، انعکاس می یابد. برای مثال: یک برداشت منفی از تصویر سازمانی از سوی رسانه ها می تواند روی هویت سازمانی اثر بگذارد. هنگامی که گزارش ها رسانه ها به عنوان انعکاسی حقیقی از رفتارها و تمایلات سازمانی شنیده شود، پیام رسانه، نشانه ای می شود که تفسیر، پذیرش یا رد می شود. اگر تفسیر و پذیرش شود، روی خود باوری های سازمان اثر خواهد گذاشت. لذا هویت سازمانی به روی اثرگذاری عقاید دیگران باز بوده و منطقه نفوذ سازمان برای اثرگذاری آنان در خطر می افتد. شکل زیر اثرگذاری های داخلی و خارجی روی هویت سازمانی را نشان می دهد.

پیشینه تحقیق

در رابطه با مشروعیت، تصویر ذهنی سازمانی و اجرای موفق استراتژی های سازمانی قبلاً تحقیقات اندکی انجام گرفته است و در زمینه مشروعیت سازمانی تحقیقات انجام شده صرفاً تحقیقات خارجی می باشند. لذا در این بخش به معرفی تعدادی از تحقیقات اشاره شده به عنوان پیشینه تحقیق پرداخته می شود:

تحقیق استفاده شده است و جامعه آماری آن شامل بانک مینوپلیس سندپل، مترو پولیتن و شهرهای دوقلو پس از این آمریکا در طی سال‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۲ بوده است. لذا نتیجه اینکه میان اعتبار سازمانی و مشروعیت رابطه معنی‌داری وجود دارد و تفاوت‌های میان این دو مفهوم مربوط به ابعاد مشروعیت و تفاوت آن با مسئولیت‌های فنی و خروجی‌های زمینه کاری سازمان یا فرد می‌باشد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران شعبه ایرانشهر استان تهران می‌باشد که تعداد آن‌ها ۵۴۰ نفر می‌باشد. جامعه آماری تحقیق به تفکیک بخش‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۲: جامعه آماری به تفکیک بخش‌ها

ردیف	نام واحد	تعداد کارکنان
۱	واحد ستاد	۱۲۴
۲	واحد مهندسی و طرح‌ها	۱۳۱
۳	واحد کنترل کارت هوشمند سوخت	۶۰
۴	واحد مدیریت تأمین و توزیع	۷۲
۵	واحد مدیریت برنامه‌ریزی	۶۲
	جمع کل	۵۴۰

برای محاسبه حجم نمونه آماری از رابطه زیر استفاده شده است:

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

در این فرمول داریم:

$$N = 540$$

حجم جامعه آماری

$$P = \text{احتمال نسبت برخورداری از صفت مورد نظر}$$

$$P = 0/5$$

تیشو در ایران) توسط علیرضا مقدم در سال ۱۳۸۶ در قالب مقاله در نشریه دانش مدیریت به چاپ رسیده است. تعداد فرضیات این مطالعه یک فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی است. این مطالعه بر اساس نقطه نظرات مدیران و کارشناسان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران انجام شده است. در این مطالعه از تجزیه و تحلیل داده‌های اولیه که از مدیران و کارشناسان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران به دست آمده استفاده شده است. برای به دست آوردن نقطه نظرات ایشان، ۳۳ پرسشنامه طراحی و بین آنان توزیع شده است. چهارچوب نظری مورد استفاده در آن نظریه توکی بی بوده است و یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که نوع تعبیری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند و نگرشی که نسبت به فرآیند تغییر سازمانی دارند، بر تصمیمی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، موثر است.

ب) ارزیابی تأثیر بین آگاهی از کشور خواستگاه، مارک تجاری و تصویر ذهنی از کشور خواستگاه تولید، حیدرزاده کامبیز، خیری بهرام، ۱۳۸۷ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات در قالب پایان‌نامه انجام شده است. نمونه‌گیری و توزیع پرسشنامه از مصرف‌کنندگان کلان‌شهرها صورت گرفته است. از نظریه کاتلر و آرمسترانگ به عنوان چهارچوب نظری استفاده شده است. پرسشنامه بر اساس تحقیقات یارامز بایراق و واروان ۱۹۸۷ با ۲۲ سوال تهیه شده است. نتایج پژوهش نشان داده است که رابطه معنی‌داری مستقیمی بین آگاهی از کشور خواستگاه مارک تجاری و تصویر ذهنی از کشور خواستگاه تولید وجود دارد.

ج) بررسی تفاوت‌های میان مشروعیت سازمانی و اعتبار سازمانی به عنوان تحقیق انجام شده در دانشگاه آلبرتا و نتردام کشور هند توسط دیوید دیپ هاوس و سوزان کارتر در سال ۲۰۰۵ در ژورنال مطالعات مدیریت چاپ شده است. چهار فرضیه اصلی در این

آزمون پایایی سؤالات پرسشنامه تحلیل عاملی
مشروعیت سازمانی

		N	%
Cases	Valid	287	81.1
	Excluded ^a	67	18.9
	Total	354	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Chronbach's Alpha	N of Items
.979	61

آزمون پایایی سؤالات پرسشنامه سنجش مشروعیت
سازمانی

		N	%
Cases	Valid	314	88.7
	Excluded ^a	40	11.3
	Total	354	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	15

آزمون پایایی سؤالات پرسشنامه سنجش تصویر ذهنی
سازمانی

		N	%
Cases	Valid	316	89.3
	Excluded ^a	38	10.7
	Total	354	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.972	17

$q =$ احتمال نسبت عدم برخورداری از صفت مورد نظر

$$q = 0/5$$

$d =$ دقت احتمالی مطلوب (نصف فاصله اطمینان)

$$d = 0/05$$

$t =$ درجه یا ضریب اطمینان ۹۵ درصد

$$t = 1/96$$

$$n = \frac{\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2}}{1 + \frac{1}{346} \left(\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{3/84 \times 0/5 \times 0/5}{0/0025} \approx 356$$

$$1 + 0/001851 \left(\frac{0/96}{0/0025} - 1 \right)$$

برای انتخاب نمونه آماری از جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا بر اساس نوع فعالیت، به ۵ طبقه، طبقه‌بندی گردیده و سپس برای انتخاب نمونه آماری از هر یک از طبقات، اقداماتی به شرح زیر صورت گرفته است.

بعد از محاسبه سهم هر یک از طبقات در حجم

نمونه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده

(قرعه‌کشی) از هر طبقه، به تعداد مشخص شده انتخاب گردید.

جدول ۳: نمونه آماری به تفکیک سهم هر واحد در نمونه آماری

ردیف	نام واحد	تعداد کارکنان	سهم در نمونه آماری
۱	واحد ستاد	۱۲۴	۸۲
۲	واحد مهندسی و طرح‌ها	۱۳۱	۸۶
۳	واحد کنترل کارت هوشمند سوخت	۶۰	۴۰
۴	واحد مدیریت تأمین و توزیع	۷۲	۴۷
۵	واحد مدیریت برنامه‌ریزی	۶۲	۴۱
۶	واحد امور مالی	۹۱	۶۰
	جمع کل	۳۵۶	

آزمون پایایی سؤالات پرسشنامه اجرای موفق

استراتژی‌های سازمانی

		N	%
Cases	Valid	354	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	354	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	26

سطر و ستون آن برابر است. عناصر روی قطر اصلی همگی یک هستند. ماتریس همبستگی متقارن می‌باشد. بررسی هم بستگی نشان می‌دهد که تعدادی از متغیرها تا حدودی باهم رابطه خوبی دارند. به عنوان مثال متغیرهای ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۳ و ۱۶ را می‌توان به عنوان یک بعد روان‌شناختی در نظر گرفت.

بیش‌ترین مقادیر واریانس از آن عضویت شرکت در انجمن‌ها، احترام اعضا به مدیریت، میزان بهره‌برداری شرکت از دارایی‌های خود، میزان سرمایه‌گذاری در زمینه فعالیت، وفاداری کارکنان، نظرخواهی از اعضا، رعایت فاکتورهای انسانی، میزان جذب منابع، رعایت اصول می‌باشد.

مقادیر ستون Extraction درصد اشتراک از واریانس متغیر را نشان می‌دهد که به عنوان مثال ۹۵ درصد از واریانس امتیازات متغیر ۵۹، واریانس عامل مشترک است.

ردیف‌های ۵ به بعد به دلیل اینکه مقدار ویژه آن‌ها کمتر از ۱ بوده است پاک شده است. ۳ ستون اول از سمت چپ مربوط به مقادیر ویژه ماتریس همبستگی است. مقدار ویژه مقداری از واریانس آزمون کل است که توسط یک عامل خاص برآورد می‌شود و واریانس کل برای هر آزمون برابر یک می‌باشد. در اینجا مقدار ویژه برای عامل اول ۳۱/۴۸۳ و برای عامل دوم ۸/۸۵۳ و برای عامل سوم ۳/۱۲۲ و برای عامل چهارم ۱/۵۳۹ و برای عامل آخر ۱/۰۸۴ می‌باشد. درصد سهم واریانس عامل از واریانس کل به ترتیب ۶۸، ۱۲، ۶، ۳، و ۲ درصد بوده است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بدین ترتیب برای توصیف پاسخ‌های داده شده به سؤالات پرسشنامه‌های تحقیق حاضر از جدول‌های توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مربوط به هر یک از سؤالات استفاده شده است. برای نشان دادن داده‌های آماری سؤالات عمومی به صورت مجسم، از نمودارهای ستونی استفاده گردیده است. در سطح استنباطی برای شناسایی عوامل دارای هم بستگی بالا با الگوی مشروعیت سازمانی از تحلیل عاملی و برای سنجش وضعیت مشروعیت و تصویر ذهنی و اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی از آزمون T تک گروهی استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

ماتریس همبستگی را نشان می‌دهد (به علت بزرگ بودن این ماتریس تنها تا متغیر ۱۳ نمایش داده شد) که

جدول ۴: آماره‌های مربوط به جدول استخراج شده

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	31.483	68.442	68.442	31.483	68.442	68.442	14.287	31.059	31.059
2	5.853	12.724	81.167	5.853	12.724	81.167	14.110	30.674	61.733
3	3.122	6.788	87.954	3.122	6.788	87.954	6.737	14.646	76.378
4	1.539	3.345	91.299	1.539	3.345	91.299	4.865	10.577	86.955
5	1.084	2.357	93.656	1.084	2.357	93.656	3.083	6.701	93.656

مشروعیت بر اساس پرسشنامه‌های به دست آمده برای $q1$ برابر $۲/۹۷$ بوده و این مقدار از متوسط این متغیر که ۳ می‌باشد کوچک‌تر است و این تفاوت با توجه به سطح معنی‌داری کوچک‌تر از $۰/۰۵$ در آزمون t معنی‌دار است؛ و چنانچه در جدول شماره ۴-۱۴ ملاحظه می‌گردد در سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون t تک گروهی $۰/۰۰۰$ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری $۰/۰۵$ کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به مقدار t محاسبه‌شده که $۱/۴۱۶$ - می‌باشد و این مقدار از $۱/۹۸۷۳$ مقدار بحرانی t در سطح اطمینان $۰/۹۵$ و درجه آزادی ۳۵۳ کوچک‌تر می‌باشد، پس فرض H_0 تأیید و فرض H_1 رد می‌گردد. بنابراین میزان مشروعیت هنجاری در بعد عملیاتی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران کمتر از سطح متوسط می‌باشد.

با توجه به میانگین به دست آمده برای تمامی متغیرهای پرسشنامه تصویر ذهنی فردی که بالاتر از میانگین ۳ می‌باشند و با توجه به سطح معنی‌داری $۰/۰۰۰$ که کمتر از $۰/۰۵$ می‌باشد فرض H_0 رد و H_1 تأیید می‌گردد. یعنی تصویر ذهنی فردی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بالاتر از سطح مطلوب قرار دارد.

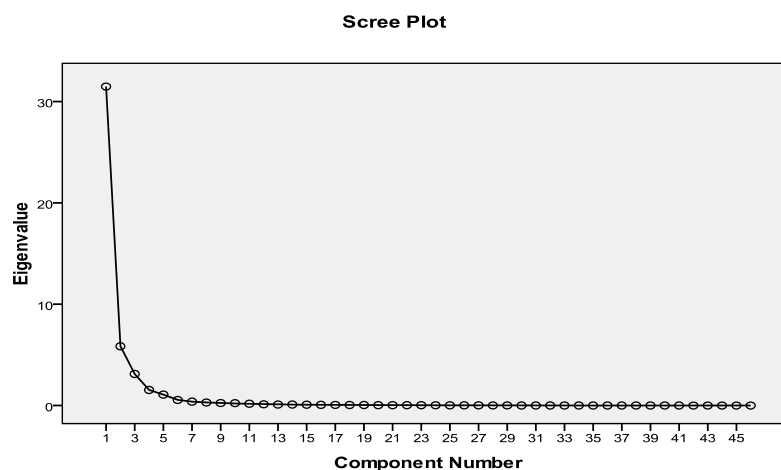
در جدول شماره ۴ نشان داده شد که ۵ مؤلفه‌ای که مقادیر ویژه آن‌ها بیشتر از یک می‌باشد مجموعاً ۹۳ درصد از واریانس کل را برآورد می‌کنند. این عدد نشانگر تفسیر بهتر از تعداد ۵ عاملی است که در مدل مشروعیت شناسایی شده‌اند که این امر از ضرایب عامل چرخش داده نشده در ۳ ستون بعدی و ضرایب عامل چرخیده شده در ۳ ستون نهایی واضح است؛ که البته در ۳ ستون مربوط به عامل چرخیده شده واریانس میان عوامل بهتر توزیع شده است.

نمودار شماره ۱ تصویر مقادیر ویژه را در هر یک از مؤلفه‌های استخراج شده نشان می‌دهد کخ چون از بزرگ‌ترین عامل شروع می‌شود همواره یک نمودار نزولی است. مقدار ویژه با استخراج عامل‌های بعدی به سرعت افت می‌کند. مثلاً مقدار ویژه عامل ۹ کمتر از ۱ است.

با توجه به میانگین‌های به دست آمده و مقایسه آن با مقدار مورد آزمون که ۳ است در تمامی موارد مورد آزمون فرض H صفر تأیید و H یک رد می‌شود. یعنی در حال حاضر میزان مشروعیت فعلی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در سطح مطلوبی قرار ندارد.

به عنوان مثال متغیر $q1$ دارای میانگین $۲/۹۷$ و انحراف استاندارد $۰/۴۵$ می‌باشد. با توجه به اینکه میزان

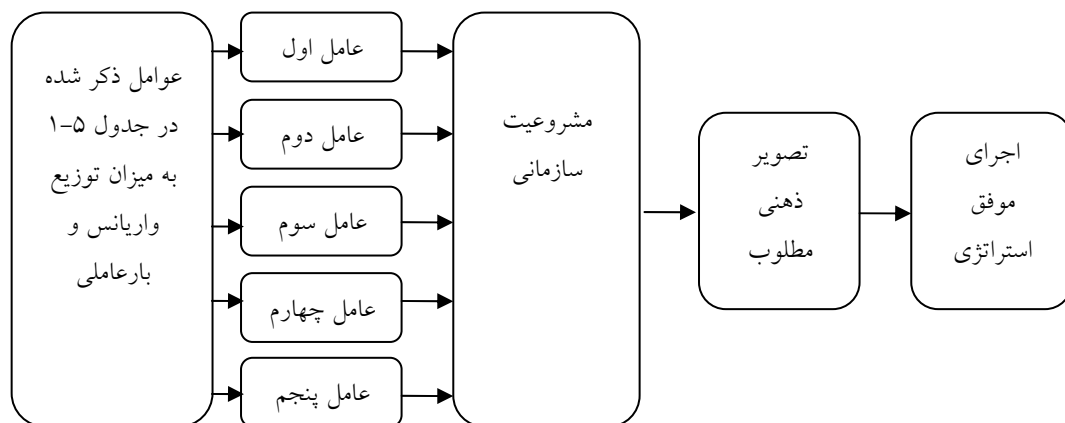
نمودار ۱: نمودار تصویر مقادیر ویژه تحلیل عاملی اکتشافی



جدول ۴: متغیرهای مربوط به هر عامل

عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵
ابتکار عمل در انجمن‌ها	اشتغال‌زایی شرکت	اشتغال‌زایی	نقش اجتماعی در انجمن	ابتکار عمل شرکت
حقوق متناسب کارکنان	عضویت در انجمن‌ها	ابتکار عمل شرکت	عضویت در انجمن‌ها	عضویت در انجمن‌ها
استاندارد بودن عملیات	ابتکار عمل شرکت	عضویت در انجمن‌ها	مشارکت در انجمن‌ها	وفاداری کارکنان
پرداخت پاداش مناسب	مشارکت در فعالیت انجمن	مشارکت در انجمن‌ها	مطلوبیت سرمایه‌گذاری	سوددهی فعلی
احترام اعضا به مدیریت	حقوق متناسب کارکنان	استاندارد بودن عملیات	پایداری اجتماعی	پیاده‌سازی مدیریت دانش
بهره‌برداری از دارایی‌ها	استاندارد بودن	منشور اخلاقی	اعتبار وکلای شرکت	جذب مشارکت‌کنندگان
میزان سرمایه‌گذاری	پرداخت پاداش	مطلوبیت سرمایه‌گذاری	رشد و توسعه شرکت	زنجیره تأمین
وفاداری کارکنان	احترام اعضا به مدیریت	پایداری اجتماعی	سوابق شرکت	اصول کار از صنایع پیشرو
نظرخواهی از کارکنان	منشور اخلاقی	رشد و توسعه	مطابقت هنجاری	تغییرات محیط
رعایت فاکتورهای انسانی	وفاداری کارکنان	مدیریت دانش	حقوق اجتماعی	آموزش کارکنان
میزان جذب منابع	پایدار بودن اجتماعی	اصول صنایع پیشرو	هنجارهای ارتباطی	میزان جذب منابع
اعتبار وکلای قانونی	اعتبار وکلای قانونی	مطابقت با تغییرات	اصول اخلاق حرفه‌ای	اعتبار وکلای قانونی
قابلیت سوددهی	قابلیت سوددهی	کنفرانس خبری	اصول جهانی شدن	قابلیت سوددهی
پیاده‌سازی مدیریت دانش	سوددهی فعلی	مطابقت با قوانین	حقوق اجتماعی	پیاده‌سازی مدیریت دانش
جذب مشارکت‌کنندگان	پیاده‌سازی مدیریت دانش	هنجارهای ارتباطی	حقوق سیاسی	جذب مشارکت‌کنندگان
زنجیره تأمین منابع	جذب مشارکت‌کنندگان	اخلاق حرفه‌ای		زنجیره تأمین منابع
میزان ارتباط	زنجیره تأمین منابع	اصول جهانی شدن		میزان ارتباط
برگرفتن اصول کار	میزان ارتباط	حقوق سیاسی		برگرفتن اصول کار
مطابقت شرکت	برگرفتن اصول کار	مشاوره با رهبران عقیده		مطابقت شرکت
تبلیغات	مطابقت شرکت			تبلیغات
پاسخ‌گویی با مشارکت	تبلیغات			پاسخ‌گویی با مشارکت
آموزش کارکنان	کنفرانس خبری			آموزش کارکنان
عمل به تعهدات	مطابقت شرکت			عمل به تعهدات
بهره‌برداری	آموزش کارکنان			بهره‌برداری
انواع ایزومورفیسم	عمل به تعهدات			انواع ایزومورفیسم
مطابقت هنجاری	بهره‌برداری			مطابقت هنجاری
رعایت اصول مدیریت	ایزومورفیسم			رعایت اصول مدیریت
رعایت اصول اخلاقی	مطابقت‌ها			رعایت اصول اخلاقی
رعایت اصول جهانی شدن	رعایت اصول			رعایت اصول جهانی شدن
ارتباطات شرکت	ارتباطات شرکت			ارتباطات شرکت
رعایت انواع حقوق	رعایت حقوق			رعایت انواع حقوق
روابط صادقانه شرکت	روابط صادقانه			روابط صادقانه شرکت
مشاوره با رهبران عقیده	میزان اعتماد به شرکت			مشاوره با رهبران عقیده

در زمینه اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی و سنجش وضعیت آن، بجز متغیرهای ۳، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۸ و ۲۳ که مقادیر میانگین پایین‌تر از متوسط و سطح معنی‌داری پایینی دارند سایر متغیرها در سطح مطلوبی بوده و اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران به خوبی انجام گرفته است.



شکل ۹: الگوی مشروعیت سازمانی در جهت ایجاد تصویر ذهنی مطلوب برای اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی

مقررات اجتماعی پذیرفته گردد. قوانین و مقررات سیاسی پذیرفته گردد، قوانین و مقررات اقتصادی پذیرفته گردد. شرایط و اصول عرفی مطابقت گردد، شرایط و اصول عرفی فرهنگی مطابقت گردد. شرایط و اصول عرفی اجتماعی مطابقت گردد، شرایط و اصول عرفی سیاسی مطابقت گردد. شرایط و اصول عرفی اقتصادی مطابقت گردد. در ارتباط با وضعیت تصویر ذهنی فردی مطلوب تمامی متغیرها با توجه به تحلیل انجام شده در وضع مطلوبی قرار دارند. لذا استراتژی حفظ وضع موجود در این مورد بایستی در نظر گرفته شود.

در زمینه رضایت شغلی بهبودهایی در زمینه متغیرهای زیر بایستی بهبود ایجاد گردد تا تصویر ذهنی نیز به واسطه آن بهبود یابد: کار برای کارمندان قابل تحمل تر گردد. کار برای کارمند خوب و مناسب گردد. مطبوعیت، عدم خسته‌کننده بودن کار، کار آنها و پایان معلومی داشته باشد، سرپرستان علاوه بر خصوصیات ممتازی که دارند و تحلیل نشان داده است، از نظر کمبودها بایستی افرادی با صلاحیتی، باهوش، مورد پسند، دیر رنج، نا مداخله گر، بازخور دهنده به کارمند انتخاب شوند. همکاران در محیط کار از نظر ویژگی‌های زیر بایستی تقویت شوند:

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل عوامل شناسایی شده برای ارائه الگوی مناسب مشروعیت سازمانی، ۵ عامل نهایتاً تلخیص و بارعاملی به شرح زیر روی آنان توزیع شد: عوامل پنج گانه عبارتند از: (۱) مطابقت با قوانین و مقررات، (۲) فعالیت‌های فوق‌برنامه با بازدهی مثبت، (۳) مطابقت با هنجارها و اصول فرهنگی و اجتماعی، (۴) شرکت در رسانه‌ها و کنفرانس‌های خبری و (۵) کارایی و بازده عملیاتی فعلی و سابق شرکت.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به این موارد الگوی مناسب مشروعیت سازمانی به شکل زیر خواهد بود:

در زمینه وضعیت مشروعیت سازمانی در حال حاضر شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران دارای مشروعیت نامناسب بوده و بایستی در زمینه‌های زیر بهبود ایجاد نماید:

- بایدها و نبایدهای عملیاتی بیشتر رعایت گردد،
- بایدها و نبایدهای فرهنگی بیشتر رعایت گردد.
- بایدها و نبایدهای اجتماعی بیشتر رعایت گردد،
- بایدها و نبایدهای سیاسی بیشتر رعایت گردد.
- بایدها و نبایدهای اقتصادی بیشتر رعایت گردد،
- قوانین و مقررات عملیاتی پذیرفته گردد.
- قوانین و مقررات فرهنگی پذیرفته گردد، قوانین و

موارد زیر بایستی کنترل گردد در غیر این صورت اجرای موفق به طور کامل اتفاق نیفتاده است: تحقق کامل اهداف سند چشم‌انداز، برنامه‌های آموزشی کارکنان مطابق با تغییرات استراتژی‌های شرکت تغییر نمی‌کند، اهداف مشترک تیم‌ها محقق نشده است، ریسک‌های محتمل باقی است، اعتبار شرکت در نزد ذینفعان افزایش نیافته است، تغییرات محیط روی نتایج به دست آمده تأثیرات منفی را به مانند گذشته دارد، فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت نهادینه نشده است.

منابع و مآخذ

- ۱) آزمندیان، علیرضا. (۱۳۸۵). شناخت ذهن انسان. چاپ دوم. تهران: انقلاب.
- ۲) افجه، سید علی‌اکبر. (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: چاپ پنجم. تهران: سمت.
- ۳) الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۱). مدیریت عمومی. چاپ هفدهم. تهران: نشر نی.
- ۴) بیگزاد، جعفر. (۱۳۸۹). مروری بر مدل تعالی سازمانی، بناب. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی. معاونت پژوهشی.
- ۵) جهانگیری، محمود. (۱۳۸۶). تصویر ذهنی سازمانی. چاپ دوم. تهران: انتشارات رجاء تهران.
- ۶) جهانگیری، محمود. (۱۳۸۹). شناسایی و استفاده از ظرفیت‌های ذهنی. تهران: نقش گستران.
- 7) Ashford, B. E. and B. W. Gibbs (1990) "The Double-Edge of Organizational Legitimation", *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, pp. 177 - 194.
- 8) Deegan, C., M. Rankin and J. Tobin (2002) "An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983-1997: A Test of Legitimacy Theory", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 312 - 343.
- 9) Hybels, R. C. (1995) "On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model", *Academy of Management Journal*, Special

کسل‌کننده نباشند، باوفاتر باشند، سریع تر عمل کنند، احساس مسئولیت داشته باشند، کندذهن نباشند، منفعل نباشند، رعایت حال همدیگر را داشته باشند، خوشایند باشند، کمی غیررسمی تر و پرجاذبه تر گردند. ارتقای شغلی و پرداخت‌ها و حقوق و مزایا از نظر تمامی متغیرهای تحقیق دارای نقاط ضعف عمده بوده و بایستی بهبود یابند چرا که تصویر ذهنی مربوط به کارکنان را دچار آسیب جدی کرده است.

در زمینه عدالت سازمانی متغیرهای زیر دارای کمبود هستند و بایستی تقویت گردند:

شیفت کاری منصفانه، سطح حقوق دریافتی، میزان کار محوله، مزایای دریافتی، تبعیض در تصمیم‌گیری‌های مدیران، اطلاعات دقیق مدیر در زمان تصمیم‌گیری، ارائه اطلاعات شفاف به کارکنان در زمان تصمیم‌گیری، تصمیمات با هماهنگی با کارکنان، امکان درخواست تجدیدنظر کارکنان در تصمیمات، در نظر گرفتن استعداد کارکنان از طرف مدیران در تصمیم‌گیری.

در زمینه متغیرهای مربوط به نوع شغل موارد زیر بایستی اصلاح و در جهت مثبت تقویت گردند: طریقه انجام کار و ساختار یافته بودن آن، سادگی و تکراری بودن کار متناسب تر گردد، به کارمند فرصت اظهارنظر و خلاقیت بدهد، راهنمایی‌هایی را برای انجام آن کار داشته باشد، کار نیازمند مهارت‌های بالا و متنوع نباشد!

در زمینه متغیرهای مربوط به استرس شغلی: زمینه برای آسیب‌دیدگی زیاد است، امکان ابتلا به بیماری زیاد است، کارهای غیراخلاقی مجبوریم انجام دهیم، وقت کافی برای انجام کار نداریم، فشارهای زیادی را متحمل می‌شویم، بخشی زیاد از زندگی را مجبوریم فدای کار خود کنیم، لذا این موارد باید رفع گردد.

در زمینه اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی موارد زیر در سازمان به ظهور نرسیده لذا بایستی در هنگام اجرا و تمام شدن اجرای استراتژی به دست آمدن

- Journalism & Mass Communication Quarterly, 72, 300–11.
- 23) Aldrich, H. E. and Auster, E. H. (1986). 'Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications'. In Staw, B. M. and Cummings, L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8 Greenwich, CT: JAI Press, 164–98.
- 24) Brown, A. D. (1998). 'Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation'. *Journal of Management Studies*, 35, 35–58.
- 25) Deephouse, D. L. (2000). 'Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories'. *Journal of Management*, 26, 1091–112.
- 26) Stryker, R. 2000. Legitimacy processes as institutional politics: Implications for theory and research in the sociology of organizations, *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 17: 179–223. Greenwich, CT: JAI.
- 27) Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571–610.
- 28) Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. 2006. Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27: 789–810.
- 29) Weber, M. (1946 [1922]). 'Class, status, party.' Pp. 180–95 in *From Max Weber Essays in Sociology*, ed. H. H. Gerth and C. Wright Mills. New York: Oxford University Press.
- 30) Zuckerman, E. W. 2000. Focusing the corporate product: Securities analysts and de-diversification. *Administrative Science Quarterly*, 45: 591–619.
- 31) Tilling, M. (2004), "Some thoughts on legitimacy theory in social and environmental accounting," *Social and Environmental Accounting Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 3-7.
- 32) Tregidga, H., Milne, M.J., and Kearins, K. (2009), "(Re) presenting 'sustainable organisations': A new discursive identity," Paper presented at the Interdisciplinary Research in Accounting (IPA) conference, Innsbruck, Austria.
- 33) Westphal, J.D. and Zajac, E.J. (1998), "The symbolic management of stockholders: corporate governance reforms and shareholder reactions," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 127-153.
- 34) Patten, D. (2002), "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, pp.763-773.
- Issue: Best Papers Proceedings, 1995, pp. 241 - 245.
- 10) Lindblom, C. K. (1994), "The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure", *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- 11) Suchman, M. C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 571 - 610.
- 12) Baum, J. and C. Oliver (1991), *Institutional Linkages and Organizational Mortality*, *Administrative Science Quarterly*, 36:2, 187-218.
- 13) Dacin, T., J. Goodstein, and R.W. Scott (2002), *Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum*, *Academy of Management Journal*, 45: 1, 45-57.
- 14) Deephouse, D. L. and S.M. Carter (2005), An Examination of Differences between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation, *Journal of Management Studies*, 42: 2, 329-360.
- 15) Delmar, F. and S. Shane (2004), Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures, *Journal of Business Venturing*, 19: 3, 385-410
- 16) DiMaggio, P. J. and W.W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48: 2, 147-160.
- 17) Dowling, J. and J. Pfeffer (1975), Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, *The Pacific Sociological Review*, 18: 1, 122-136
- 18) Elsbach, K.D. (1994), Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts, *Administrative Science Quarterly*, 39: 1, 57-88
- 19) Higgins, M.C. and R. Gulati (2006), Stacking the Deck: the Effects of Top Management Backgrounds on Investors Decisions, *Strategic Management Journal*, 27: 1, 1-25.
- 20) Scott, W.R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage 1st edition.
- 21) Zimmerman, M.A. and G.J. Zeitz (2002), Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 27: 3, 414-43
- 22) Ader, C. R. (1995). 'A longitudinal study of agenda setting for the issue of environmental pollution'.