



عوامل موثر بر تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

دکتر رحمت الله صادقیان^۱

دکتری مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوه اصفهان

دکتر علی رشیدپور^۲

دکتری مدیریت منابع انسانی، استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

(تاریخ دریافت: ۲۱ شهریور ۱۳۹۵؛ تاریخ پذیرش: ۱ دی ۱۳۹۵)

تعالی سازمانی کوششی است دور برد، برنامه‌ریزی شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند. امروزه سازمان‌ها در محیطی در حال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می‌کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه‌ریزی تعالی سازمانی هستند. وجود تفاوت‌هایی در اندازه، حجم و ماهیت فعالیت سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه برنامه‌ریزی تعالی سازمانی آنها را نیز از هم متمایز کرده است به طوری که اکثر مدل‌های ارائه شده در این زمینه، با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های تجاری و صنعتی بوده و شاید به همین دلیل آنها به راحتی و در زمان دلخواه می‌توانند اقدام به برنامه‌ریزی تعالی سازمانی کنند. در صورتی که مدل‌ها و مطالعات کمی در زمینه تعالی سازمانی برای سازمان بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی ارائه شده است و تجربه اندک آنها در استفاده از این نوع برنامه‌ریزی نیز حکایت از این وضعیت دارد. در این مقاله در راستای شناسایی عوامل موثر بر تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی نقش مولفه‌های (رهبری، مشارکت و توسعه منابع انسانی، رضایت مشتری، توانمندسازی کارکنان، سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری و مدیریت دانش) مورد بررسی قرار گرفته شده است.

واژه‌های کلیدی: تعالی، تعالی سازمانی، رهبری، مشارکت و توسعه منابع انسانی، رضایت مشتری، توانمندسازی کارکنان، سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری و مدیریت دانش.

^۱ sadghiyan1344@gmail.com

© (نویسنده مسئول)

^۲ alirashidpoor94@gmail.com

رشد و توسعه و خلق جوامع متعالی، پدیده‌ای است که ضرورت آن امروزه بیش از هر زمان دیگر در کشورهای توسعه یافته احساس شده است. همچنین کشورهای در حال توسعه با آگاهی از اهمیت ویژگی‌های جامعه متعالی و نقش آن در تسریع پشرفت اقتصادی، اقدام به معرفی و به کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در بخش‌های مختلف صنعتی و خدماتی نموده‌اند. با نگاهی گذرا به مدل‌های EFQM¹ در اروپا به این نکته مهم پی می‌بریم که ارتباط تنگاتنگ بین مدل‌های فوق‌الذکر با درجه توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته وجود دارد. این کشورها معتقد هستند که جامعه متعالی نیازمند خلق سازمان‌های متعالی است. به عبارت دیگر اگر سازمان‌ها در قبال کلیه ذینفعان مسئولیت پذیر باشند، در این صورت مجموعه‌ای از سازمان‌ها به صورت شبکه‌هایی پدید خواهند آمد و این شبکه‌ها سلول‌های جامعه متعالی را خواهند ساخت.

ایران نیز، مانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه، نیاز جدی و فوری به تحول و بهبود در نظام اداری خود دارد. بدیهی است که پیشرفت در کشور و در هر جهتی که تصور شود، به نظام اداری و سازمانی آن وابسته است. طی دهه‌های گذشته نظام اداری سازمان‌های دولتی در بسیاری از کشورهای جهان بهبود یافته، و این امر موجب بهبود در ساختار سازمانی موسسات دولتی شده است.

امروزه موفقیت هر سازمان در راه وصول به اهداف کوتاه و دراز مدت حرفه‌ای در گرو آمیزه کارآمد وسایل کار، منابع مالی، مواد اولیه و مهم‌تر از همه، منابع انسانی است. امروزه بدلیل بی‌همتایی، پیچیدگی، گوناگونی و تنوع خاص هر یک از موسسات، رشته‌های تخصصی پدید آمده تا فواید بالقوه هر یک از اجزای تشکیل دهنده سازمان‌ها و مؤسسات را به حد اعلائی خود برساند. مدیریت مالی می‌کوشد از طریق استفاده ماهرانه از منابع مالی موجود، کارایی سازمانی را افزایش دهد، مدیریت مواد و مصالح، روش‌ها و فنونی را بوجود می‌آورد که استفاده و پردازش مواد اصلی و اساسی را بهینه‌سازی کند [۱۵]. دوربرد بودن کوشش‌های تعالی سازمانی یکی از دشواری‌های آن به شمار می‌آید زیرا در اوضاعی که بسیاری از نظام‌های پاداش بر پایه «سودهای کوتاه مدت و سریع» استوار است، درنگ و انتظار فراوان نمی‌تواند پذیرفتنی باشد، ولی اگر قرار باشد دگرگونی پدید آید و ریشه گیرد، مدیریت سازمان و کارکنان آن باید به دراز بودن زمان به کار بستن برنامه متعهد و دلبسته باشند و از آن پشتیبانی کنند و هرگونه فرایندی را که به سوی هدف‌های بلند مدت و هدفهای کوتاه مدت نگرش دارد با پاداش، استواری بخشند. کانون برنامه تعالی سازمانی دگرگون کردن نگرش‌ها و رفتار است. با آنکه در برنامه تعالی سازمانی فراگردها، روش‌های کار، دستورها و زمینه‌هایی از این شمار دستخوش دگرگونی می‌گردند، ولی هدف عمده دگرگونی همواره بر نگرش، رفتار و کارکرد افراد در درون سازمان توجه و تمرکز دارد.

کوشش‌های تعالی سازمانی در مرتبه نخست به گروه‌ها توجه دارد. فرض بنیادی آن است که برای گام برداشتن به سوی تندرستی و اثربخشی سازمانی، گروه‌ها و دسته‌ها، واحدهایی پایه‌ای هستند که باید دگرگون یا اصلاح گردند. یادگیری فردی و دگرگونی شخصی نیز در برنامه‌های بالندگی سازمانی پدید

¹ European Foundation For Quality Management

می‌آید ولی تنها به صورت پرتوهای فرعی برنامه، زیرا این گونه دگرگونی‌های شخصی و فردی در شمار هدف‌های نخستین تعالی سازمانی نیستند.

کوشش‌های تعالی سازمانی سرشت کنشی دارند. همه دخالت‌ها و کوشش‌هایی که سازمان و اعضای آن در آن شرکت می‌کنند، متوجه به این هدف است که پس از پایان آن کوشش و فعالیت چیزی دگرگون شود و به‌گشت یابد. از این جهت کوشش‌های بالندگی سازمانی با بسیاری از دیگر کوشش‌های آموزشی مانند دوره‌های آموزشی یا کارگروه‌های آموزشی مدیریت - که برای افزایش دانش، مهارت، یا بینش و درک شرکت‌کنندگان طراحی شده است - تفاوت دارد. در دوره‌های آموزشی عادی هدف آن است که شرکت‌کنندگان چیزی را بیاموزند سپس آن را در وضعیت واقعی کار خود به کار بندند در حالی که در کوشش‌های تعالی سازمانی، گروه، فعالیت‌هایی را طراحی می‌کند که سرشت کنشی دارد و در پیوند با کوشش‌های بالندگی سازمانی و به دنبال آنها به اجرای بی‌درنگ گذاشته می‌شوند. در برنامه‌های آموزشی عادی یادگیری به گونه ساختگی است و به انتقال آن به بافت واقعی کار در سازمان نمی‌توان اطمینان داشت. در حالی که در برنامه‌های تعالی سازمانی اعضای سازمانی شرکت فعالی دارند و فراگیری در سراسر برنامه صورت می‌گیرد. هدفها، فرض‌ها، ارزش‌های بنیادی و راهبردها با آنکه تعالی سازمانی، کوشش علمی به نسبت تازه‌ای است که در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم پدید آمده است و هنوز درباره بسیاری از ویژگی‌های آن توافق کامل دیده نمی‌شود، ولی هدف‌های نوعی و کلی آن را می‌توان چنین برشمرد [۱۳ و ۱۴]

- بالا بردن تراز اعتماد و پشتیبانی اعضای سازمان از یکدیگر
 - بالا بردن بسامد مقابله با دشواریهای سازمانی، چه درون گروه‌ها و چه میان گروه‌ها
 - پدید آوردن محیطی که در آن اختیار ناشی از نقش رسمی با اختیار حاصل از دانش و مهارت شخصی تقویت می‌شود.
 - بالا بردن میزان گشودگی و باز بودن ارتباطهای افقی، عمودی و گوشه به گوشه یا پهلو به پهلو.
 - بالا بردن تراز شوق و خشنودی شخصی در سازمان.
 - یافتن راه‌های خلاق گروهی برای از میان بردن دشواریهایی که بسیار فراوان رخ می‌دهند.
 - بالا بردن تراز مسوولیت شخصی و گروهی در برنامه‌ریزی و به اجرا درآوردن کارها
- تعالی سازمانی کوششی است دور برد، برنامه‌ریزی شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند. امروزه سازمان‌ها در محیطی در حال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می‌کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه‌ریزی تعالی سازمانی هستند. وجود تفاوت‌هایی در اندازه، حجم و ماهیت فعالیت سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه برنامه‌ریزی تعالی سازمانی آنها را نیز از هم متمایز کرده است به طوری که اکثر مدل‌های ارائه شده در این زمینه، با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های تجاری و صنعتی بوده و شاید به همین دلیل آنها به راحتی و در زمان دلخواه می‌توانند اقدام به برنامه‌ریزی تعالی سازمانی کنند. در صورتی که مدل‌ها و مطالعات کمی در زمینه تعالی سازمانی برای سازمان بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی ارائه شده است و تجربه اندک آنها در استفاده از این نوع برنامه‌ریزی نیز حکایت از این وضعیت دارد.

با توجه به مطالب فوق، محقق در این پژوهش به دنبال شناسایی نقش مولفه های (رهبری، مشارکت و توسعه منابع انسانی، رضایت مشتری، توانمندسازی کارکنان، سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری و مدیریت دانش) بر تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی می باشد.

تعالی سازمانی

برای پی بردن به اهمیت تعالی سازمانی و رسالتی که این جنبش نویدبخش دارد شایسته است که ریشه و خاستگاه آن را از پیدایش «انقلاب صنعتی» آغاز کنیم [۱۳]. از آغاز قرن ۱۹ یک رشته دگرگونی در روش های صنعتی و شیوه های کارگردانی سازمان های اجتماعی و اقتصادی در انگلستان پدید آمد. این دگرگونی ها را فردی بنام «جروم آدولف بلاکنی» در سال ۱۸۳۷ به نام انقلاب صنعتی خواند. انقلاب صنعتی در معنای عام به مجموعه ای از دگرگونی ها گفته می شود که بر گرد شماری از فراگردها و سازمانهای تولیدی و ساخت متمرکز هستند و برگذر از اقتصاد کشاورزی و سنتی و کار دستی به اقتصادی که در آن صنعت و دستگاه حاکم است اشاره دارد. در این زمان برای بهره گیری از یافته های علمی در صنعت تلاش سخت به وجود آمد و نوآوری در ریسندگی و بافندگی به وجود آمد به نحوی که نساجی را نو کرد، بازدهی را بالا برد و هزینه تولید را کاهش داد. استفاده از دستگاهها منجر به تولید انبوه شد و تولید انبوه، مصرف انبوه را به دنبال داشت. در نتیجه شرکت های بزرگ صنعتی، بازرگانی به وجود آمد، تولید سازمان یافت. کارگران و کارکنان بر پایه دستورهای ویژه در این کارخانه ها و شرکت ها به خدمت گرفته شدند، و مدیریت علمی و دیوانسالاری در قرن بیستم پدیدار شد صالحیان (۱۳۸۳) [۱۲] وینسلو تیلور آمریکایی پدر مدیریت علمی، برای پیشگیری از به هدر رفتن کارمیه های انسانی و افزایش کارایی اصول مدیریت علمی را به دنیا عرضه کرد. فشرده پیام این اصول چنین است [۱۳]

- برای انجام دادن هر کاری یک بهترین راه انجام دادن وجود دارد.
- برای انجام دادن هر کاری یک بهترین وسیله کار کردن وجود دارد.
- برای انجام دادن هر کاری باید نخست بهترین راه کار و بهترین وسیله کار را از راه مطالعه و بررسی علمی پیدا کرد.

۱- ماکس وبر «با شناختی که از ظرفیت توسعه و گسترش کوشش های صنعتی داشت به طراحی نظامی پرداخت که دارای خصوصیات ویژه است. او بر این باور بود که برای به جلو راندن کوشش های بزرگ گروه و رشد و شکوفایی صنعتی و بازرگانی و کارگردانی خدمات گوناگون عمومی چاره ای نیست جز پدید آوردن نظامی که بر پایه دانش و خرد انسان استوار باشد. او نظام تازه خود را «دیوانسالاری» نامید. دیوانسالاری با به کار بستن رده بندی سازمانی، تقسیم کار و رواج ویژه کاری، به کار گماردن افراد بر پایه تخصص و کاردانی شغلی، تنظیم قوانین و دستورهای یکنواخت کار، تعیین دامنه وظیفه ها و اختیارات، دور ساختن رفتار و کردار سازمانی از مهر و کین شخصی، جدا ساختن مدیریت از مالکیت، اهمیت بخشیدن به بایگانی و نگهداری پیشینه کار و سرانجام پدید آوردن انضباط عقلی و منطقی توانست سازمانهای بزرگ و گسترده بر پا دارد که گروه بزرگی از کارکنان به طور منظم در آن به کار بپردازند [۱۳] با استفاده از این اصول، انسان ها به سان ابزارهای بی جان درآمدند، شخصیت انسان ها مورد تاخت و تاز قرار گرفت. در چنین فضایی عده ای از دانشمندان دریافتند که انسان عامل کلید و تنها عامل رونق و تعالی سازمان هاست. هرگاه ارزش انسان ها شناخته شود از راه بزرگداشت وی موجبات پرورش و بالنده شدن او فراهم و دگرگونی های بسزایی پدید می آید که همه از آنها بهره مند خواهند شد. به طور مثال هرگاه متخصصان

در کشورها سلسله جنبان امور بودند کشورها دچار تحول و پویایی شدند به این ترتیب جنبش بالندگی سازمانی آغاز شد. بالندگی سازمانی در حقیقت بازشناسی ارزش انسان در کوششهای بزرگ سازمانی است؛ بالندگی سازمانی یعنی فراهم کردن موجبات رشد و بالنده شدن سازمان ها از راه پرورش افرادی که در سازمان به عنوان گرانبهاترین سرمایه به کار می‌پردازند.

کرت لوین پایه گذار این اندیشه بود. این دانشمند آلمانی به دلیل مخالفت با شیوه‌های سیاسی حاکم بر آلمان نازی از کشور آلمان به آمریکا مهاجرت کرد و به آموزش و پژوهش در علوم رفتاری انسانی پرداخت [۱۲]

تعاریف تعالی سازمانی

تاکنون تعاریف مختلفی از تعالی سازمانی ارائه شده است. اشهاک و مایلز، تعالی سازمانی را یک کوشش برنامه‌ریزی شده و پایدار که دانش رفتاری را برای بهنگشت نظام، از راه‌های به خود بازشکافی، به کار می‌بندد تعریف کرده اند. فرنچ و بل (۱۹۸۴) [۱۴] تعالی سازمانی را کوششی بلند برد برای بهنگشت فراگردهای تازه گردانی و دشواری گشایی سازمان، به ویژه از راه کارگردانی اثربخش تر فرهنگ سازمانی می‌داند و بکهارد می گوید بالندگی سازمانی کوششی است ۱- برنامه‌ریزی شده؛ ۲- سراسری در سازمان؛ ۳- کارگردانی شده از رده بالای سازمان؛ که هدف آن ۴- بالابردن اثربخشی و تندرستی سازمان از راه؛ ۵- دخالت های برنامه‌ریزی شده در فراگرد های سازمانی، با بهره‌گرفتن از دانش علوم رفتاری است. بنیس (۱۹۹۴)؛ نیز معتقد است که بالندگی سازمانی یک پاسخ به دگرگونی است، یک راهبرد پیچیده آموزشی است برای دگرگون کردن باورها، نگرش ها، ارزش ها و ساختار سازمان ها تا آنکه آنها بتوانند فن شناسی ها، بازارها، چالش های تازه را بپذیرند و همچنین با آهنگ گیج کننده دگرگونی بهتر سازگاری پیدا کنند. و بالاخره اینکه کونتز، اودائل و ویهوخ تعالی سازمانی را یک رویکرد منظم، منطقی، به هم بافته، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده می‌دانند که برای بهتر کردن اثربخشی سازمانی به کار گرفته می‌شود. بالندگی سازمانی برای گشودن دشواری هایی که کارآمدی عملی سازمانی را در همه رده‌ها کاهش می‌دهد، طراحی می‌شود [۱۳].

با توجه به تعریف هایی که از سوی دانشمندان علوم رفتاری از تعالی سازمانی شده است و با در نظر گرفتن کاربردی که از آن به دست آمده است، می‌توان بالندگی سازمانی را با بالندگی انسان مرتبط دانست و این دو پدیده را پیوسته به یکدیگر به شمار آورد. فشرده و چکیده آرای صاحب‌نظران را درباره تعالی انسانی می‌توان در تعریفی به این شرح گرد آورد: «انسان بالنده انسانی پرورده و متعادل است که در کلیت هستی و ابعاد وجودی خویش به صورت خود فرمان عمل می‌کند [۱۳]. زمانی که انسان بتواند در همه ابعاد هستی چنان پرورده شود که عنان عقل، عاطفه، اخلاق، و جسم خود را در دست داشته باشد و در برخورد با راه‌چاره‌های گوناگون زندگی با تکیه بر توانایی ها و دانش و تجربه خویش بهترین و یا مناسب ترین راه چاره را بر گزیند آنگاه می‌توان وی را انسانی بالنده به شمار آورد. انسان زمانی که به بالندگی دست می‌یابد و استعدادهای خود را شکوفا می‌سازد برای پیشرفت و دگرگونی و تازه گردانی خویش به بی‌نیازی از دیگران می‌رسد و خود به طور مستقل چرخ زندگی را می‌چرخاند. انسان بالنده نیاز به پشتیبانی دیگران ندارد و از ضرورت سرپرستی و نگرهبانی دیگران هم بی‌نیاز است. او چنان در هستی شکفتگی یافته که با استقلال عمل گذر زندگی را آسان و آسایش بخش می‌سازد. بی‌گمان باید یادآور شد که انسان بالنده

هم در بستر سازمان بالنده پرورده می‌شود و هم خود به بالنده کردن سازمان یاری می‌دهد. سازمان بالنده نیز مانند انسان بالنده دارای ویژگی‌هایی است که مهم‌ترین آنها بدین قرارند [۱۳].

الف- گشودگی و شفاف بودن نظام

سازمان بالنده راه‌های ارتباطی و اطلاعاتی خود را به روی همه کسانی که در آن زندگی می‌کنند یا به کار می‌پردازند گشوده می‌سازد و موجبات رشد و شکوفایی و افزایش آگاهی و دانش همگان را فراهم می‌آورد. اطلاعات و آگاهی‌ها در انحصار نیست. سازمان بالنده سیاست درهای باز و گشوده را به اجرا می‌گذارد و همه عملیات خود را به گونه شفاف در برابر کارکنان، مشتریان یا خریداران، صاحبان سهام و حتی مردم جامعه قرار می‌دهد.

ب- اعتماد به دیگران

اعتماد یعنی باور داشتن درستی دیگران. اعتماد کردن با گشودگی و باز بودن نظام مربوط است. بدین معنی که هر اندازه یک سازمان در عملیات خود گشوده و شفاف رفتار کند به جلب اعتماد دیگران می‌افزاید و اعتماد کردن به دیگران را در فضای کار افزایش می‌دهد.

پ- بازخورد از درون و برون

ساز و کار بازخورد در حقیقت وسیله‌ای است که از راه آن انسان، یک خانواده و یک سازمان می‌تواند از درون خود یا از بیرون خود اطلاعاتی را بدست آورد و از آن اطلاعات برای هدایت حرکت خود به جلو یا تصحیح حرکت خویش در راه رسیدن به هدف بهره بگیرد. بنابراین، بازخورد یکی از ساز و کارهای حفظ حیات و تضمین پایدار ماندن آن است.

ت- مشارکت با دیگران

مشارکت را می‌توان یک پیوند دو سویه یا چند سویه سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن تعریف کرد. مشارکت با یکدیگر سبب می‌شود که نه تنها بار به پیش رانده یک سازمان بر دوش تنی چند از اعضای آن نهاده نشود بلکه همگان بر حسب قدرت و توان فکری و جسمی خود در پیشبرد کنش‌های سازمانی یاری دهند و هدف‌های سازمان را همانند هدف‌های خویش به شمار آورند.

ث- پروردن و اختیار کردن

آموزش دادن و آگاه کردن و پرورش افراد به صورت هست‌های مستقل و خود فرمان و سرانجام سپردن اختیار به آنان برای هدایت مستقل و تهی از نظارت و سرپرستی دیگران از ویژگی‌های سازمان‌های بالنده است.

ج- کم لایه بودن ساختار سازمانی

این ویژگی به اندک بودن رده‌ها و لایه‌های سازمانی در سازمان‌های بالنده اشاره دارد. کاهش رده‌های سازمانی موجب سهولت در ارتباطات و فزون بودن رده‌های سازمانی، کارکنان را به دور شدن از یکدیگر و نا آشنا ماندن از هم سوق می‌دهد و در نتیجه به احساس یکپارچگی در سازمان آسیب می‌رساند. به همین دلیل تلاش بر آن است که از شمار رده‌های سازمانی بکاهند و ساختارهای عمودی و مرتفع را به ساختارهای تخت، افقی و کم لایه مبدل گردانند.

اجزای بنیادی یک برنامه تعالی سازمانی

نخستین گام در تعالی سازمانی پی بردن به وضعی است که سازمان در آن به سر می‌برد: نیرومندی های سازمان کدامند؟ منطقه‌های دشواری آن چه می‌باشند؟ در گام نخست به همه نظام و پاره نظام هایی که در آن به کار سرگرمند توجه می‌شود. در نتیجه به کار بستن گام نخست، نیرومندی ها و دشواری های نظام آشکار می‌گردند. سپس طرح کنش های ضروری برای گشودن دشواری ها و پایدار نگهداشتن نیرومندی ها فراهم می‌آید. طرح کنش بنا به روال از انواع دخالت های تعالی سازمانی بهره می‌گیرد تا دشواری های موجود در تراز اثربخشی فردی، اثربخشی گروهی، پیوندهای میان گروهی و همچنین دشواری های نهفته در پاره نظام ها را درست کند و از میان بردارد. گام سوم به بررسی و جست جوی پیامدهای کنش های اصلاحی می‌پردازد. در این مرحله آشکار می‌شود که آیا پیامدهای دلخواه از به کار بستن کنشها و دخالت های تعالی سازمانی پدید آمده است یا نه؟

اگر پاسخ چنین جستجویی مثبت باشد آنگاه سازمان به سوی منطقه دشوار دیگری روی خواهد آورد. ولی اگر پاسخ منفی باشد، اعضای سازمان به فراهم آوردن کنش تازه‌ای برای گشودن همان دشواری می‌پردازند. هنگامی که با به کار بستن کنش های بایسته دشواری از میان برداشته نشد، نیاز به از نو تعریف کردن دشواری پیش می‌آید و در پی آن گام های اصلاحی به صورت کنش یا دخالت تازه پی‌ریزی می‌شود.

اجزای ترکیب کننده تعالی سازمانی

به کار بستن یک برنامه تعالی سازمانی نیاز به سه جزء یا عنصر پایه‌ای دارد. [۱۲]

- عنصر تشخیص
- عنصر کنش یا دخالت
- عنصر پایدار نگه داشتن یا نگه داشت

تشخیص: تعالی سازمانی با عنصر تشخیص آغاز می‌شود. تشخیص یعنی وضع موجود سازمان تحلیل شود و اطلاعات درست در باره وضع موجود، دشواری ها و مشکلات حاصل شود و اینکه چه کاری در سازمان در جریان است و چگونه آن کار به انجام می‌رسد و روشن کردن وضع موجود و راهکارهای دگرگون کردن آن برای دستیابی به وضع دلخواه و تغییر راندمان سازمان از وضع موجود به وضع دلخواه.

کنش یا دخالت: پی بردن به مشکلات سازمان از راه تشخیص وضع کنونی و کارآمد کردن آنها از راه کوشش های اصلاحی که در نظام کارفرما به اجرا گذاشته می‌شود، به نام کنش یا دخالت خوانده می‌شود. کنش یا دخالت عبارت است از مجموعه‌ای از کوشش های برنامه‌ریزی شده و منظم که بر پایه آنها برخی از واحدهای مشخص سازمانی به کارهایی می‌پردازند که هدف آنها تعالی سازمانی پیوسته است.

آرچریس نیز دخالت کردن را وارد شدن در یک نظام جاری ارتباط ها و پیوندها تعریف کرده اند؛ یعنی وارد شدن به میان اشخاص یا اشیاء برای آنکه به آنها یاری داده شود [۱۲]. برای آنکه دخالت های تعالی به روش های بهتری سازمان داده شوند، فعالیت ها بایستی چنان سامان یابند که:

۱. همه کسانی که بایسته و شایسته هستند در آن شرکت جویند.
۲. هدف آن و راه رسیدن به آن هدف روشن باشد.
۳. احتمال زیادی برای رسیدن به هدف وجود داشته باشد.
۴. هم یادگیری تجربی فراهم آید و هم یادگیری نظری، ادراکی و پنداری را در برگیرد.
۵. افراد خود را آزاد یافته و فضایی دلپسند به وجود بیاید.

۶. شرکت کنندگان بیاموزند هم دشواری ها را بکشایند و هم شیوه یادگیری را فراگیرند.
۷. افراد مهارت های لازم را فراگیرند.
۸. افراد با تمام وجود در آن شرکت جویند نه با بخشی از هستی خویش.

نقش مدیریت در تعالی سازمانی

مدیریت یک مقوله رفتاری است که به تناسب شرایط برای اداره ی جامعه هدف انجام می گیرد که می تواند فرد، سازمان، جامعه و جهان باشد. تعاریف دیگری که از مدیریت ارائه شده است به نوعی در این تعریف تجمیع شده است بابائی (۱۳۸۹) [۷] که مقاله اجازه ورود به آن را نمی دهد. از آن جای که شکل گیری رفتارها متأثر از دو عنصر و مولفه اندیشه ای و ارزشی است بابائی (۱۳۸۴) [۶] از این رو صلابت در نظام مدیریت به میزان استحکام و اقتدار ناشی از این مولفه ها و تدبیر خروجی آنها برمی گردد. همدانی (۱۳۷۴) [۲۳] اختلاف در رفتار مدیران نیز به این دو مولفه برمی گردد که یا سطوح فکری و اندیشه ای مدیران متفاوت است که متأثر از تجربه علمی، عملی و شرایط محیطی است و یا این که در پایبندی به ارزش ها با هم اختلاف دارند که متأثر از فرهنگ بومی و منطقه ای است که در آن زندگی می کنند. چراکه صاحب نظران نیز انسان هستند و در فرهنگی زاده شده و در مدرسه ای درس خوانده و برای کارفرمایان کار کرده اند و مانند سایر انسانها دارای تعصبات فرهنگی هستند. هافستد (۱۳۸۷) [۲۲] برنامه ریزی خوب تأثیر بسزایی در مدیریت موفق دارد. امروزه عقیده بر این است که مدیر بدون برنامه فاقد کارنامه است برآوردن نیازهای آینده سازمان به مهارت مدیریت بر منابع انسانی اولین دلیل برنامه ریزی منابع انسانی است. بخش اعظم این برنامه ریزی، ماهیتاً راهبری است و متوجه اهداف اصلی سازمان و رویه های لازمی است که برای وصول به این اهداف باید از آن پیروی شود. در فرایند برنامه ریزی راهبردی، منابع و شرایط بازار تغییرات فن آوری، توسعه تولید و سرمایه مورد نیاز، همه مورد توجه کافی قرار می گیرد. بسیاری از مدیران رده بالا، برنامه ریزی منابع انسانی را فقط برای حفظ کارگران از لحاظ کمی و تشویق آنان به تحقق آرمان ها و اهداف کار سازمان ضروری می دانند. در نتیجه توسعه نیازهای منابع انسانی نسبت به توسعه راهبردهای کار موسسه، در درجه دوم اهمیت قرار می گیرد [۲].

ویژگی مدیران در تعالی سازمانی

رهبران و مدیران برای انجام تعالی سازمانی نیازمند دو طیف ویژگی فکری، شخصیتی و مهارتی هستند [۸] که در عرصه جهانی با تنوع فرهنگ ها و سلیق مختلف این دو از جایگاه ویژه ای برخوردار می شوند که به تناسب اشاره می شود:

ظرفیت فکری و روحی بالا:

برخورد با فرهنگ ها و سلیق مختلف نیازمند ظرفیت روحی بالای است که همچون اقیانوس و دریا همه ورودی های فکری و اخلاقی را در خود هزم کرده بدون این که تحت تاثیر شرایط مقطعی و نقطه ای قرار گیرد آنها را با خود همراه کرده و پاک و زلال سازد. (زمر آیه ۱۸ [۱۶]) سعه صدر همان ویژگی شخصیتی است که همه رهبران و مدیران بدان نیاز دارند بحارالانوار (جلد ۷۲) که خروجی آن داشتن ظرفیت پذیرش فرهنگ های مختلف با سلیق مختلف است. ابن الحدید و اولین درخواستی که حضرت موسی (ع) برای رهبری و مدیریت مردم از خداوند مطالبه نمود. «رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي» (طه آیه ۲۵ [۱۶])

مهرورزی و دلسوزی:

مهرورزی و دلسوزی به مردم ویژگی دیگری است که باعث جذب حداکثری شده و اولفت قلبها را به همراه دارد و موجبات گرایش عمومی را فراهم نموده و عواطف عمومی و انسانی را جوابگو می‌گردد. (انفال آیه ۶۳ [۱۶]) تا جای که انحراف و خطای مردم موجبات ناراحتی رهبری شده و از شدت اشتیاق به هدایت مردم خود را به تعب و ناراحتی می‌اندازد (توبه آیه ۱۲۸ [۱۶])

استقلال و انسجام فکری:

کسانی که از استقلال فکری و ساختار ذهنی منجسم و مستقل برخوردار نیستند معمولاً قربانی ایده‌ها و نظام‌های می‌شوند که روح و روان انسان و مراودات میان انسانها را ویران می‌کنند. آنها قربانی می‌شوند چون راه و رسم اندیشیدن را نیاموخته‌اند و آمادگی لازم برای رشد و بالندگی ذهنی را ندارند و رشدشان تابعی از افکار و اندیشه دیگران می‌شود و به جای روبرو شدن با ایده‌ها و مقولات، زندگی خود را در حد زندگانی آکنده از قواعد و مقررات و برنامه‌های دیکته شده پایین می‌آورند.

هم‌زبانی و مفاهمه مشترک:

مهمترین ابزار ارتباطی رهبران و مدیران به کمک زبان و گفتمان صورت می‌گیرد و به طور طبیعی این ابزار زمانی رسالت خود را به درستی انجام می‌دهد که مفاهمه مشترکی بین گوینده و شنونده برقرار باشد و شنونده مطالب گوینده را متوجه شده و بهانه‌ای در درک و پذیرش نداشته باشد. درخواستی دیگری که حضرت موسی (ع) از خداوند متعال مطالبه می‌کند همین فهم سخن و کلام مخاطب است « یفقهوا قولی » (طه آیه ۲۸ [۱۶]) مدیران عرصه مدیریت مشترک جهانی ضمن آشنایی با فرهنگ مخاطب باید توان ایجاد ارتباط به تناسب شنونده را داشته باشد؛ در عین‌الاجبار امام رضا (ع) وارد شده است که ایشان با مردم به تناسب زبان آنها گویش داشتند و همه زبان‌ها و لغات را می‌فهمیدند و با همان زبان جواب می‌دادند که این امر، مورد تعجب اباصلت واقع شده و سؤال می‌کند، من از دانش و شناخت شما به لغات زبانهای دیگر با وجود تنوع آنها تعجب می‌کنم؟ که ایشان در جواب می‌فرماید « من حجت خدا در بین مردم هستم و شایسته نیست رهبر مردم زبان آنها را متوجه نشود و فصل الخطاب همان علم به زبان و لغات می‌باشد که از اوصاف رهبران و مدیران مشترک جهانی است « فَقَالَ يَا أَبَا الصَّلْتِ أَنَا حُجَّةُ اللَّهِ عَلَى خَلْقِهِ وَ مَا كَانَ لِيَتَّخِذَ حُجَّةً عَلَى قَوْمٍ وَ هُوَ لَا يَعْرِفُ لُغَاتِهِمْ أَوْ مَا بَلَّغَكَ قَوْلُ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ ع أَوْ تِينَا فَصَلِّ الْخِطَابَ فَهَلْ فَصَلِّ الْخِطَابَ إِلَّا مَعْرِفَةَ اللُّغَاتِ » .

نقش تعهد سازمانی در تعالی سازمانی

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. اگر چه درباره تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافت می‌شود، ولی در بررسی که دو صاحب‌نظر به نام‌های می‌یرر و آلن در سال ۱۹۸۷ درباره تعاریف تعهد سازمانی انجام دادند مشخص گردید که هر یک از تعاریف تعهد سازمانی، به یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، هزینه‌های متحمل شده و احساس تکلیف بر می‌گردد.

شلدن تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: "نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند". تعهد سازمانی، نوعی وابستگی عاطفی و احساس تکلیف در برابر سازمان است و به آمیزه‌ای از تعهد سازمانی مدیران و کارکنان اطلاق می‌گردد.

تعهد سازمانی مدیران

تعهد سازمانی مدیران بصورت تعهد نسبت به (۱) مشتری؛ (۲) ارتقاء سازمان؛ (۳) موقعیت خود؛ (۴) موقعیت کارکنان و (۵) وظیفه (تکلیف) قابل مشاهده است. هرسی و بلاچارد (۱۹۸۸) هر یکی از تعهدات فوق به طور جداگانه در کار مدیریت فوق العاده مؤثر و با اهمیت است. این تعهدات با هم چارچوب اصلی رسیدن به موفقیت در مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

الف) تعهد نسبت به مشتری

مدیران از دو طریق تعهد خود را نسبت به مشتریان نشان می‌دهند یکی انجام خدمت شایسته و دیگری، ایجاد اهمیت برای او.

خدمت به مشتری، یعنی به گونه‌ای مستمر و آگاهانه، وقف نیاز مشتری شدن. برای خدمت واقعی به مشتری، شناسایی شفاف و فوری نیازهای او ضروری است. مدیر ممتاز علاوه بر شناسایی از مشتری و آگاهی از نیازهای او، مشکلات مشتری را به موقع حل می‌کند. مدیران ممتاز به طرق زیر برای مشتری ارزش و اهمیت قابل می‌شوند.

- ابلاغ صریح اهمیت مشتری به کارکنان
- رفتار با مشتری به عنوان کسی که در رأس اولویتها است
- منع اظهارات مخرب در مورد کسانی که از خدمات یا فرآورده‌های گروه یا سازمان استفاده می‌کنند.

ب) تعهد نسب به ارتقاء سازمان

مدیر، این تعهد را به گونه‌ای مثبت و سازنده به روش های زیر نشان می‌دهد:

خوشنام کردن سازمان

خوشنام کردن سازمان، بوسیله معرفی دائمی سازمان بگونه‌ای مثبت صورت می‌گیرد. مدیر ممتاز و موفق کسی است که حمایتها را به سوی سازمان جلب و از اظهارات مخرب نسبت به سازمان جلوگیری می‌کند. حمایت از مدیریت رده بالا

حمایت از مدیریت رده بالای سازمان، از این جهت ضرورت دارد که همه سازمان ها برای آنکه وظیفه خود را انجام دهند، به وفاداری و صداقت نیازمند می‌باشند. مدیر موفق و ممتاز به سرزنش مدیریت رده بالا نمی‌پردازد و از زیر بار مسئولیت شانه خالی نمی‌کند. رفتار مدیر ممتاز و موفق، توانایی سازمان را برای اجرای تصمیمات و رسیدن به هدف ها تقویت می‌کند.

تدارک و تأمین آینده سازمان

داشتن چشم‌انداز و افق روشن به آینده و برنامه‌ریزی بر مبنای تجزیه و تحلیل‌های علمی، مدیر را در راستای تعهداتی که نسبت به آینده سازمان دارد یاری می‌رساند.

اقدام بر اساس ارزشهای اصلی سازمان

مدیر باید به گونه‌ای عمل کند که نتیجه کنش او با اعتقادات اساسی سازمانی که دارای مجموعه اعتقادات اساسی، روشن و مشخص است، هماهنگی داشته باشد. مدیر ممتاز و موفق، خصوصیات و شرایط لازم را برای ابراز تعهد به منافع سازمان در خویش دارد.

ج) تعهد نسبت به موقعیت خود

مدیران ممتاز و موفق (مدیران بالنده)، تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران ارایه می‌دهند. آنها در همه شرایط و موقعیتها به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. مدیر، تعهد به خود را از طریق "نشان

دادن خودمختاری"، "تشبیهت مقام و موجودیت خود به عنوان مدیر" و "قبول انتقاد سازنده" به اثبات می‌رساند.

د) تعهد نسبت به کارکنان

مدیران ممتاز و بالنده نسبت به کسانی که برای آنها کار می‌کنند گذشت و ایثار نشان می‌دهند. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با کارکنان، نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به آنان است. رفتارهای مهم تعهد نسبت به کارکنان عبارتند از: نشان دادن علاقمندی مثبت، دادن بازخورد پیشرفت و ترغیب ایده‌های نوآور.

ه) تعهد نسبت به وظیفه (تکلیف)

مدیران موفق به وظایفی که افراد انجام می‌دهند ربط و معنا می‌بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام توفیق‌آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند. تعهد فوق‌وقتی در اجراء مؤثر واقع می‌شود که مسئولیت‌ها و وظایف مدیر از خصیصه "حفظ هدف اصلی" برخوردار باشد، نسبت به "ساده‌سازی فعالیت‌ها" اقدام کند و از "توفیق در عمل" و "ایجاد اهمیت برای وظیفه" طرفداری نماید. حفظ هدف اصلی

حفظ هدف اصلی، به تقویت چشم‌انداز مناسب در مورد وظیفه گفته می‌شود. مدیر ممتاز و بالنده توجه همه را به آنچه از همه مهمتر است، معطوف می‌دارد. تعیین این کار با دانش و آگاهی از رسالت کلی سازمان ممکن است. مدیر باید به طور مستمر هدف‌های فرد را به هدف‌های سازمان پیوند بزند و اجازه ندهد اولویت‌بندی هدف‌ها و رویکردهای سازمان فراموش شود.

ساده‌سازی مسئولیت‌ها

حفظ سادگی، مستلزم شکستن کار به اجزای قابل حصول و در عین حال اجتناب از پیچیدگی‌ها و روندهای غیرضروری است. با مبنای فوق، مسئولیت‌های کلی بین گروه‌های کاری و افراد توزیع می‌شود و متناسب با آن، اقتدار و اختیار نیز واگذار می‌گردد.

عمل‌گرایی

عمل‌گرایی را به زبان ساده به طرفداری از موفقیت تعبیر کرده‌اند. مدیران ممتاز و بالنده کسانی هستند که کار را به انجام می‌رسانند. آنها طرفدار حرکت و جنبش مثبت بوده و به برنامه‌ریزی و تعیین زمان‌بندی می‌پردازند تا بتوانند تعهدات خود را به انجام برسانند. مدیران عمل‌گرا روش‌هایی را اتخاذ می‌کنند تا کارکنان را با انگیزه هر چه بیشتر به کار و عمل وادار نمایند که نتیجه، نوعی هدایت مثبت و توفیق در رسیدن به اهداف مورد نظر است.

ایجاد اهمیت برای وظیفه

مدیر ممتاز و بالنده، اهمیت کار را دست کم نمی‌گیرد؛ لذا در سازمان بهتر انجام دادن وظیفه نتیجه مورد انتظار است و موفقیت مستمر در آن، شاخص اساسی و مورد نظر مدیران می‌باشد.

۲- تعهد سازمانی کارکنان

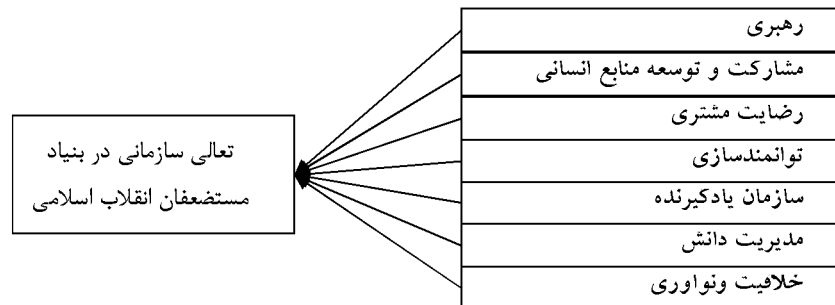
"پورتر" و همکارانش تعهد سازمانی کارکنان را، درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن تعریف کرده‌اند. در این تعریف، تعهد سازمانی کارکنان از سه عامل زیر تشکیل می‌شود:

- اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان
- تمایل به تلاش شدید در راه سازمان

• خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان
 تعهد، مفهومی دو جنبه‌ای است یعنی به همان میزان که سازمان برای فرد احساس ارزشمندی و تعهد دارد، کارکنان نیز نسبت به سازمان ابراز وفاداری و تعهد می‌کنند. بنابراین، نمی‌توان تعهد را یکسویه از کارکنان و یا سازمان انتظار داشت.
 در مدلی که "می‌یر" و "آلن" مطرح کردند تعهد کارکنان به سازمان را می‌توان به سه دسته "تعهد عاطفی"، "تعهد مستمر" و "تعهد هنجاری" تقسیم نمود.
 مدل سه بخشی تعهد سازمانی می‌یر و آلن [۳] تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و درگیر شدن در فعالیت های سازمانی است.
 تعهد مستمر: شامل تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و در طی آن کارکنان در زندگی سازمان سهیم می‌شود.
 تعهد هنجاری یا تکلیفی: شامل احساسات افراد، مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است [۱۸]
 وجه اشتراک سه تعهد مذکور، این است که تعهد حالتی روانی است که اولاً رابطه فرد را با سازمان مشخص کند و ثانیاً تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد. ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزای سه‌گانه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری متفاوت می‌باشد. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می‌مانند، برای اینکه می‌خواهند بمانند. افراد که تعهد مستمر قوی دارند می‌مانند چون نیاز دارند بمانند و آنهایی که تعهد هنجاری قوی دارند می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند که باید بمانند.

مدل تحلیلی تحقیق

متغیر های مورد بررسی در این تحقیق عبارتند از:
 متغیر های مستقل: (رهبری، مشارکت و توسعه منابع انسانی، رضایت مشتری، توانمندسازی کارکنان، سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری و مدیریت دانش)
 متغیر وابسته: تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی
 نمودار شماره (۱) - مدل اولیه پژوهش برگرفته از ادبیات تحقیق



اهداف تحقیق:

هدف اصلی:

شناسایی نقش مولفه های (رهبری، مشارکت و توسعه منابع انسانی، رضایت مشتری، توانمندسازی کارکنان، سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری و مدیریت دانش) بر تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

هدف فرعی:

شناسایی نقش مولفه های موثر بر تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی
ارائه راهکار جهت رسیدن به وضعیت مطلوب تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

روش تحقیق:

این پژوهش ویژگیهای پژوهش بنیادی^۱ (پایه ای) و پژوهش کاربردی^۲ را دارد و به روش توصیفی^۳ و از نوع پیمایشی^۴ اجرا میشود. در این تحقیق، با استفاده از روش مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای جهت تدوین چارچوب نظری تحقیق، به مطالعات انجام شده قبلی مراجعه شده و پس از ارزیابی تحقیقات و نظریه‌های مرتبط با موضوع، به تدوین شاخصها و متغیرهای تحقیق با ارائه مدل محقق ساخته پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی بودند. حجم نمونه این تحقیق باتوجه به محاسبات انجام شده ۲۴۲ نفر برآورد گردید. ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته می باشد که دارای ۲ بعد اصلی، ۱۱ مولفه و ۱۴۲ سوال استفاده از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بوده و جهت سنجش اعتبار آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که در این تحقیق مقدار آن برای بعد رهبری ۰/۹۲۳، مشارکت و توسعه منابع انسانی ۰/۸۸۵، رضایت مشتری ۰/۹۰۴، توانمندسازی کارکنان ۰/۹۱۲، یادگیری سازمانی ۰/۷۷۶، خلاقیت و نوآوری ۰/۸۸۷، مدیریت دانش ۰/۹۲۱، تعالی استراتژی ۰/۹۳۲، تعالی مدیریت ۰/۹۲۵، تعالی کارکنان ۰/۹۴۹ و تعالی فرهنگ ۰/۸۰۶ محاسبه شد، همچنین برای سنجش روایی، روایی محتوا محاسبه و ارتباط سوالات و مولفه ها تایید گردید. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، درصد تجمعی، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج به دست آمده مشخص نموده که رهبری، مشارکت و توسعه منابع انسانی، رضایت مشتری، توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی، خلاقیت و نوآوری و مدیریت دانش بر تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی موثر می باشد.

آزمون نرمال بودن توزیع داده ها:

در این مرحله از پژوهش برای بررسی فرضیه های تحقیق و سایر تحلیل ها ابتدا باید نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده ها را مشخص نمود. در این پژوهش به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگوروف- اسمیرنف استفاده میگردد. نتیجه این آزمون در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

¹ Fundamektal Resear

² Apphied Research

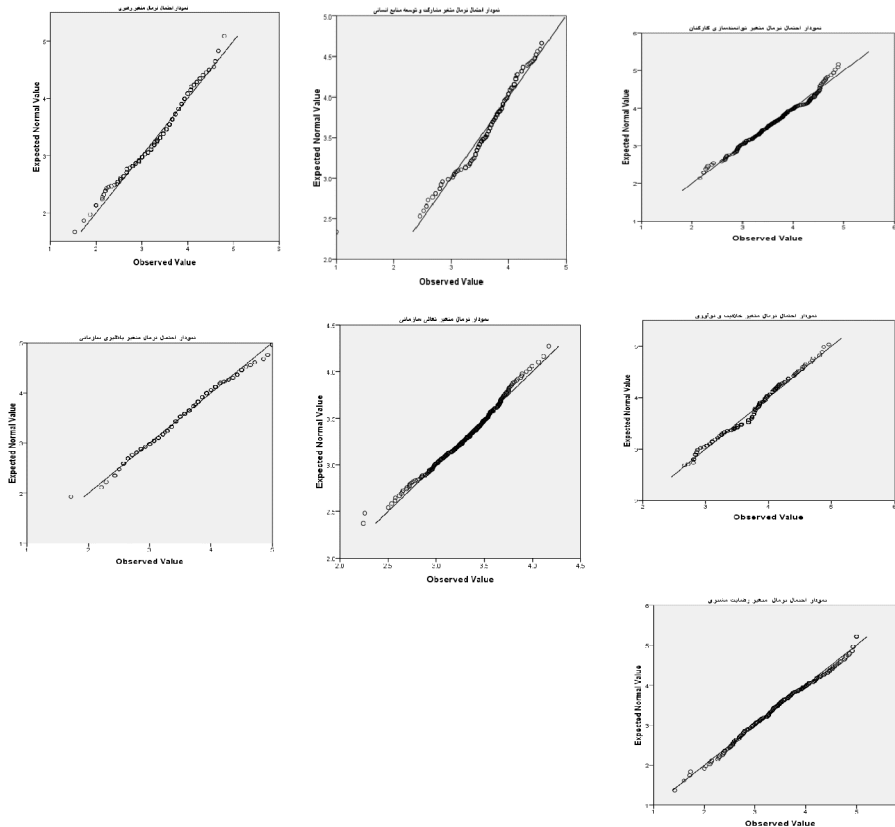
³ Descriptive Method

⁴ Survey

نتیجه	سطح معنی داری (sig)	آماره K.S	Most Extreme Differences			ضریب کشیدگی	ضریب چولگی	متغیر
			منفی	مثبت	قدر مطلق			
نرمال است	۰/۲۵۸	۰/۹۶۹	-۰/۰۸۶	۰/۰۴۶	۰/۰۸۶	-۰/۰۴۱	-۰/۰۳۹	تعالی سازمانی
نرمال است	۰/۳۹۶	۰/۸۹۸	-۰/۰۶۴	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۹۲	۰/۰۸۲	رهبری
نرمال است	۰/۲۷۴	۰/۹۹۷	-۰/۰۸۱	۰/۰۳۵	۰/۰۸۱	-۰/۲۳	-۰/۱۳۴	مشارکت و توسعه منابع انسانی
نرمال است	۰/۴۸۲	۰/۸۳۹	-۰/۰۵۴	۰/۰۶۹	۰/۰۶۹	-۰/۱۶۴	۰/۰۶۴	رضایت مشتری
نرمال است	۰/۶۱۲	۰/۷۵۹	-۰/۰۳۷	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۲۲۸	-۰/۱۶۸	توانمندسازی کارکنان
نرمال است	۰/۰۵۶	۱/۳۳۶	-۰/۱۱۰	۰/۱۱۷	۰/۱۱۷	-۰/۱۸۷	-۰/۱۲۳	یادگیری سازمانی
نرمال است	۰/۷۲۹	۰/۶۸۹	-۰/۰۶	۰/۰۵۴	۰/۰۶	-۰/۱۳۶	-۰/۱۸۲	خلاقیت و نوآوری
نرمال است	۰/۰۷۳	۱/۲۸۷	-۰/۱۰۳	۰/۱۱۳	۰/۱۱۳	۰/۲۸۹	-۰/۱۵۳	مدیریت دانش

با توجه به جدول (۱) مشاهده می شود مقدار ضریب چولگی و کشیدگی برای متغیر تعالی سازمانی به ترتیب برابر $-۰/۰۳۹$ و $-۰/۰۴۱$ است، متغیر رهبری ($۰/۰۸۲$ و $۰/۰۹۲$)، مشارکت و توسعه منابع انسانی ($-۰/۱۳۴$ و $-۰/۲۳$)، رضایت مشتری ($۰/۰۶۴$ و $-۰/۱۶۴$)، توانمندسازی کارکنان ($-۰/۱۶۸$ و $۰/۲۲۸$)، یادگیری سازمانی ($-۰/۱۲۳$ و $-۰/۱۸۷$)، خلاقیت و نوآوری ($-۰/۱۸۲$ و $-۰/۱۳۶$)، مدیریت دانش ($-۰/۱۵۳$ و $۰/۲۸۹$) که این اعداد به صفر نزدیک هستند و با $۰/۵$ فاصله دارند. می توان گفت توزیع داده های متغیر تعالی سازمانی، متغیر رهبری، مشارکت و توسعه منابع انسانی، رضایت مشتری، توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی، خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش به توزیع نرمال نزدیک است. در این مرحله از پژوهش به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده میگردد. با توجه به جدول ۴-۱۳ سطح معنی داری آزمون نرمال بودن توزیع داده های متغیرهای تعالی سازمانی ($۰/۲۵۸$)، متغیر رهبری ($۰/۳۹۶$)، مشارکت و توسعه منابع انسانی ($۰/۲۷۴$)، رضایت مشتری ($۰/۴۸۲$)، توانمندسازی کارکنان ($۰/۶۱۲$)، یادگیری سازمانی ($۰/۰۵۶$)، خلاقیت و نوآوری ($۰/۷۲۹$)، مدیریت دانش ($۰/۰۷۳$) بیشتر از $۰/۰۵$ می باشد ($\text{Sig} < ۰/۰۵$ و $\alpha = ۰/۰۵$) بنابراین فرض صفر را رد نکرده و با اطمینان ۹۵% می توان گفت توزیع داده های متغیر نرمال است.

نمودار (۱): احتمال نرمال بودن توزیع داده های متغیرها



در نمودار (۱) نمودار Q-Q نشان دهنده نرمال بودن توزیع داده های متغیرهای تحقیق است. برای هر مقدار داده نمودار Q - Q مقدار مشاهده شده (محور X) و مقدار مورد انتظار (حالتی که داده های نمونه دارای توزیع نرمال است) (محور Y) را نشان می دهد. اگر داده ها متعلق به توزیع نرمال باشند نقاط باید اطراف یک خط صاف جمع شوند.

ارزیابی اعتبار سازه ای مدل اندازه گیری متغیر تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

نمودار (۲) مدل عوامل موثر بر تعالی سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار $\frac{\chi^2}{df}$ محاسبه شده برابر ۲/۵۹ که این مقدار از ۳ کمتر می باشد. همچنین خروجی میزان $RMSEA=0.061$ را برای مدل نشان می دهد. هر چه میزان این شاخص $RMSEA$ کمتر باشد مدل برازش مناسبتری برخوردار است، که در این مدل اینگونه می باشد. مدل های اندازه گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توزیع

واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد. جدول زیر نام متغیرها به همراه حروف اختصاری را نشان می دهد.

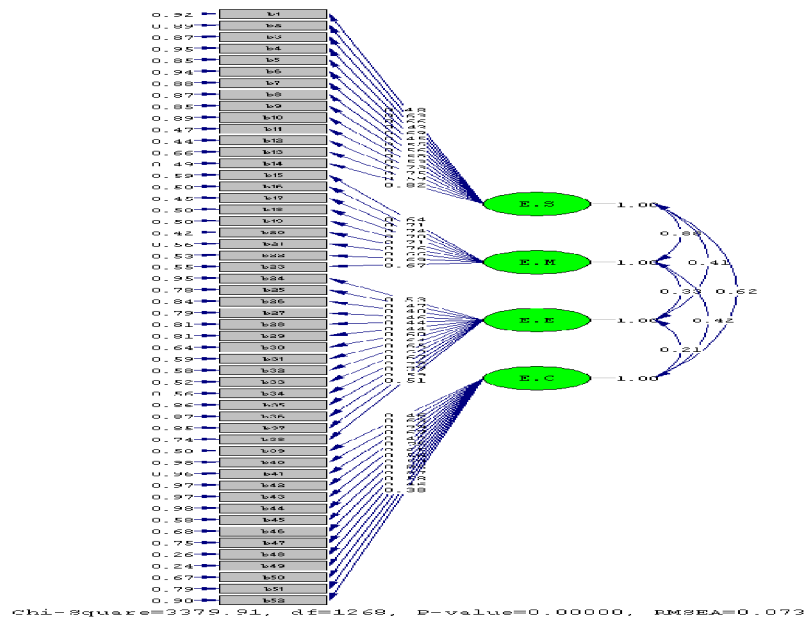
برای متغیر تعالی استراتژی (E.S) سوال چهارده (۰/۸۲) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس تعالی استراتژی را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویهها دارد. سوال چهار (۰/۴۳) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس تعالی استراتژی را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر گویهها دارد.

برای متغیر تعالی مدیریت (E.M) سوال بیست (۰/۷۶) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس تعالی مدیریت را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویهها دارد. سوال پانزده (۰/۶۴) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس تعالی مدیریت را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر گویهها دارد.

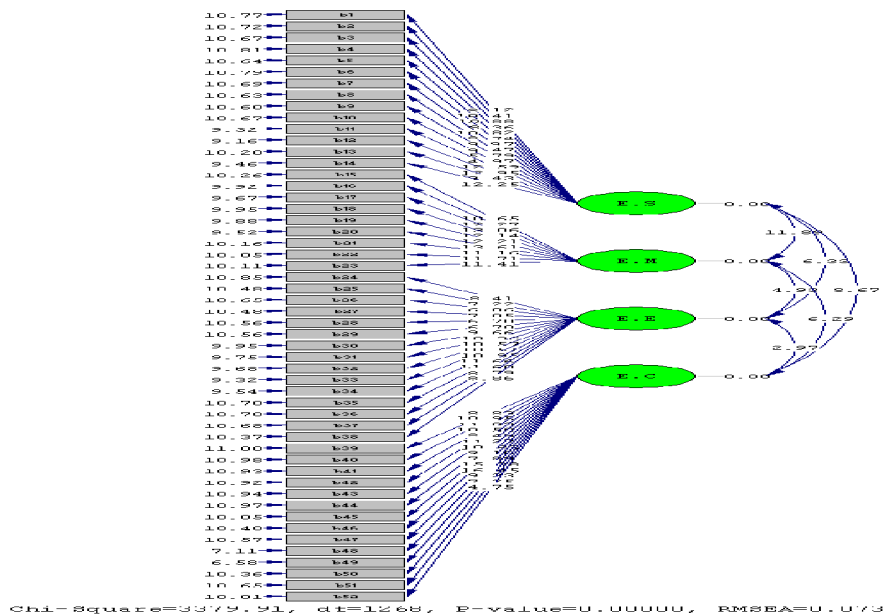
برای متغیر تعالی کارکنان (E.E) سوال سی و پنج (۰/۷۸) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس تعالی کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویهها دارد. سوال بیست و شش (۰/۴) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس تعالی کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر گویهها دارد.

برای متغیر تعالی فرهنگ (E.C) سوال چهل و نه (۰/۸۷) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس تعالی فرهنگ را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویهها دارد. سوال پنجاه و دو (۰/۳۸) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس تعالی فرهنگ را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر گویهها دارد.

نمودار (۲) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل تعالی سازمانی در حالت تخمین استاندارد



نمودار (۳) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل تعالی سازمانی در حالت معنی داری پارامترها



خروجی نمودار (۳) قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری متغیر تعالی سازمانی را نشان می‌دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آن‌ها خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می‌باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می‌باشند. با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می‌توان گفت تمامی سوال‌ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

اندازه گیری وضع موجود ابعاد تعالی سازمانی

جهت سنجش وضعیت موجود مولفه‌ها از آزمون t استفاده شده است. به طور کلی جهت مقایسه میانگین نمره پاسخ دهندگان در هر متغیر با حد متوسط پرسشنامه می‌توان از آزمون آماری t استفاده کرد. در صورتی که تفاوت معنی داری بین میانگین محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه وجود داشت (آزمون t حداقل در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($\alpha = 0.05$) معنی دار باشد) و این تفاوت مثبت باشد، در این صورت می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت موجود شاخص‌های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است. اما چنانچه میانگین محاسبه شده کمتر از حد متوسط باشد حاکی از منفی بودن وضعیت است و یا به عبارتی پاسخ دهندگان میزان وضعیت موجود شاخص‌های مورد بحث را کم می‌دانند. رد فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد نیز به این معناست که اندازه وضعیت موجود شاخص‌های مورد بحث از لحاظ آماری معنی دار است.

جدول (۲): نتایج آزمون t تک نمونه ای برای ابعاد تعالی سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری
تعالی استراتژی	۳/۳۱	۰/۷۲۷	۴/۹۷۲	۲۴۱	۰/۰۰۰
تعالی مدیریت	۳/۱۴	۰/۶۸۹	۳/۲۱۷	۲۴۱	۰/۰۰۰
تعالی کارکنان	۳/۳۷	۰/۶۱۱	۹/۵۳	۲۴۱	۰/۰۰۰
تعالی فرهنگ	۳/۵	۰/۶۵۱	۱۲/۸۸۱	۲۴۱	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۲) مقابل مشاهده می شود، سطح معنی داری برای تمام متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ میتوان گفت بین میانگین محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به مقدار مثبت آماره t می توان گفت وضعیت موجود شاخص های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است با این حال تعالی مدیریت اختلاف چندانی با حد متوسط ندارد بنابراین می توان گفت از دید افراد نمونه شاخص مدیریت تعالی در حد متوسط است.

جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به یافته های تحقیق، برای متغیر رهبری (Leader) خرده مقیاس شرایط رهبری (۰/۹۱) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس رهبری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد. خرده مقیاس نوآوری (۰/۵۴) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس رهبری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر مشارکت و توسعه منابع انسانی (Part) خرده مقیاس فرهنگ مشارکت (۰/۶۱) توانسته بیشترین واریانس مشارکت و توسعه منابع انسانی را تبیین نماید.

برای متغیر رضایت مشتری (C.S) خرده مقیاس ارتباط با مشتری (۰/۸۷) بیشتر از سایر خرده مقیاس توانسته واریانس رضایت مشتری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد. خرده مقیاس خدمات به مشتری (۰/۷۷) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس رضایت مشتری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر توانمندسازی کارکنان (Emp) خرده مقیاس توانایی (۰/۹) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد. خرده مقیاس تشویق (۰/۸۲) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر یادگیری سازمانی (O.L) خرده مقیاس آموزش و فرهنگ سازی (۰/۶۴) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس یادگیری سازمانی را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر خلاقیت و نوآوری (C.I) خرده مقیاس مهارت (۰/۹۴) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس خلاقیت و نوآوری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد. خرده مقیاس دانش (۰/۷) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس خلاقیت و نوآوری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر مدیریت دانش (K.M) خرده مقیاس دانش (۰/۹۸) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس مدیریت دانش را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

با توجه به یافته‌های تحقیق، برای متغیر رهبری خرده مقیاس شرایط رهبری (۰/۹۱) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس رهبری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد. خرده مقیاس نوآوری (۰/۵۴) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس رهبری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر مشارکت و توسعه منابع انسانی خرده مقیاس فرهنگ مشارکت (۰/۶۱) توانسته بیشترین واریانس مشارکت و توسعه منابع انسانی را تبیین نماید.

برای متغیر رضایت مشتری خرده مقیاس ارتباط با مشتری (۰/۸۷) بیشتر از سایر خرده مقیاس توانسته واریانس رضایت مشتری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد. خرده مقیاس خدمات به مشتری (۰/۷۷) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس رضایت مشتری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر توانمندسازی کارکنان خرده مقیاس توانایی (۰/۹) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد. خرده مقیاس تشویق (۰/۸۲) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر یادگیری سازمانی خرده مقیاس آموزش و فرهنگ سازی (۰/۶۴) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس یادگیری سازمانی را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر خلاقیت و نوآوری خرده مقیاس مهارت (۰/۹۴) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس خلاقیت و نوآوری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد. خرده مقیاس دانش (۰/۷) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس خلاقیت و نوآوری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر خرده مقیاس ها دارد.

برای متغیر مدیریت دانش خرده مقیاس دانش (۰/۹۸) بیشتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته واریانس مدیریت دانش را تبیین نماید. به عبارت دیگر این خرده مقیاس با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به

سایر خرده مقیاس ها دارد. با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است. لذا می توان نتیجه گرفت که هر کدام از ابعاد شرایط رهبری، فرهنگ مشارکت، ارتباط با مشتری، توانایی، آموزش و فرهنگ سازی، مهارت و دانش در تعالی سازمانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی تاثیر گذار هستند.

فهرست منابع

۱. ابراهیمی کردلر، رحمانی پیجا، نوراله، (۱۳۹۵)، "بررسی رابطه بین توانایی مدیریت و کیفیت گزارشگری مالی"، نشریه تحقیقات حسابداری و حسابرسی، انجمن حسابداری ایران، شماره ۳۲ زمستان ۹۵
۲. ابیلی، خدایار و موفقی، حسن، (۱۳۸۲)، درچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران، نشر شیوه.
۳. الحسینی، سید حسن، (۱۳۸۰)، بالندگی سازمانی، تهران، انتشارات بهاریه.
۴. الوانی، مهدی (۱۳۷۲)، آسیب شناسی گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسایل اداری ایران، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
۵. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد، ترجمه: بهروز قلیچ لی و داریوش غلامزاده، تهران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
۶. بابائیطلا تپه، محمد باقر، (۱۳۸۴)، مبانی استراتژی فرهنگی از دیدگاه علی (ع)، تهران، دوره عالی جنگ دانشکده فرماندهی و ستاد.
۷. بابائیطلا تپه، محمد باقر، (۱۳۸۹)، مهندسی مدیریت در فرهنگ علوی، تهران، دانشگاه جامع امام حسین(ع).
۸. بابائیطلا تپه، محمد باقر، (۱۳۹۱)، مهندسی مدیریت در فرهنگ علوی، چاپ سوم، تهران، دانشگاه جامع امام حسین (ع).
۹. توماس ج. کامینگز و کریستوفر ج. اورلی، (۱۳۷۴)، توسعه سازمان و تحول، مترجم: عباس محمدزاده، چاپ اول، جلد دوم، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. چالاک، پری، قادری، بهمن، کفعمی، مهدی، (۱۳۹۵)، "عدم تقارن اطلاعاتی و سرمایه فکری"، نشریه تحقیقات حسابداری و حسابرسی، انجمن حسابداری ایران، شماره ۳۱ پاییز ۹۵
۱۱. حاجی ملا میرزایی، حمید، پوری، علی، غلامی، معرفت، (۱۳۹۴)، "ارتباط بین شیوه‌های تامین مالی برون سازمانی با عملکرد آتی شرکت"، تحقیقات حسابداری و حسابرسی، انجمن حسابداری ایران، شماره ۲۵ بهار ۹۴
۱۲. صالحیان، علیرضا، (۱۳۸۳)، "بالندگی سازمانی"، نشریه مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۹۱-۹۲، آذر و دی ۱۳۸۳، تهران، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

۱۳. طوسی، محمد علی، (۱۳۸۰)، **بالندگی سازمانی**، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۴. فرنج و اچ بل، (۱۳۸۵)، **مدیریت تحول در سازمان**، ترجمه الوانی و دانایی فرد، نشر صفار، تهران، چاپ یازدهم.
۱۵. قاضی زاده فرد، ضیالالدین، (۱۳۸۶)، "بررسی و نقدی بر برنامه ریزی، مدیریت و تفکر استراتژیک در سازمان ها"، پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
۱۶. قرآن کریم
۱۷. مارک، ج، سینگر، (۱۳۷۸)، **مدیریت منابع انسانی**، ترجمه دکتر فریده آل آقا، تهران، مرکز آموزش مدیریت منابع دولتی
۱۸. مقیمی، محمد، (۱۳۷۷)، **سازمان و مدیریت**، رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه.
۱۹. موسوی، سیداحمد، شاه ویسی، فرهاد، رضایی، فرزین، (۱۳۹۷)، "تبیین الگوی مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتها و تاثیر آن بر کیفیت سود"، **نشریه تحقیقات حسابداری و حسابرسی**، انجمن حسابداری ایران، شماره ۳۹، پائیز ۹۷
۲۰. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس، (۱۳۸۲)، **مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل**، انتشارات روناس، تهران، چاپ ششم.
۲۱. نهج البلاغه
۲۲. هافستد، گ.، (۱۳۸۷)، **فرهنگ ها و سازمانها و برنامه ذهنی**، تهران: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
۲۳. همدانی محمد باقر، (۱۳۷۴)، **ترجمه تفسیر المیزان**، قم: انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه قم
24. Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, (1982), **Management of Organizational Behavior**, Utilizing Human Resources, 5th ed, USA, Prentice – Hall Inc , 1988. L.W. Porter and Others, employee- Organization Linkage, the Psychology of Commitment, Absenteeism an turnover, New York, Academic Press, 1982
25. John P. Meyer Natalie and J. Allen, (1984), "testing the side – Best theory of commitment", **Journal of organizational Applied psychology**, V.60, NO.3 1984. Meyer John P. N.J Allen, three Component of Organizational.
26. VIRTUAL HR, (1998), **Strategic Human resource management in The 21st CENTURY**



Inflectional Factors on Mostazafan Foundation Organizational Excellence

Rahmatollah Sadeghian (PhD)¹©

Ph.D. of Human Resources, Shakhes Pajouh Research Institute.

Ali Rashidpoor (PhD)²

Assitant Professor and Faculty Member Professor in Islamic Azad University, Iran

(Received: 11 September 2016; Accepted: 21 December 2016)

Organizational excellence is a long range, planned and sustainable effort based on a total leadership strategy that tries to implement a change plan by utilizing present resources. These days, organization are performing in dynamic environments and computational markets, So that they need organizational excellence for their success. Differences among sizes and profession of organizations result in differences among their organizational planning that is why majority of designed models are compatible with industrial and commercial organizations' characteristics and they can plan for organizational excellence in any time they want. Although a little studies have been carried out about organizational excellence in Mostazafan Foundation and its little experience in this field indicates the planning approach. In this paper, the role of influential factors (leadership, partnership, human resources, customer satisfaction, staff enabling, learning organization, innovation, creativity and knowledge management) are studied regarding organizational excellence in Mostazafan Foundation.

Keywords: Excellence, Organizational Excellence, Leadership, Partnership and Human Resource Development, Customer Satisfaction, Staff Enabling, Learning Organization, Innovation, Creativity and Knowledge Management.

¹ sadghian1344@ gmail.com ©(Corresponding Author)

² Alirashidpoor94@gmail.com