

همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی

سید رضا سید جوادین^۱، بهروز پورولی^{۲*}

۱. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۸۸/۲/۱؛ تاریخ تصویب: ۸۸/۴/۲۰)

چکیده

توجه به همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی ایجاب می‌کند تا این واقعیت در نظر گرفته شود که به دلایل متعدد، گاهی بین اهداف فرد و اهداف سازمان برخورد و کشمکش ایجاد می‌گردد. این دو می‌توانند گاهاً در تضاد باشند و بنابراین یکی از مشکلات عمده‌ای که مدیریت با آن روبرو می‌باشد یافتن ابزار و وسایلی در جهت به سازش کشیدن آنان است. در این مقاله تلاش می‌گردد تا عوامل مؤثر بر همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی مورد بررسی گیرد. در این راستا کلیه عوامل در قالب هفت شاخص: مدیریت بر مبنای ارزش؛ معنویت در محیط کاری؛ شفافیت، نظام انگیزشی پرداخت؛ نظارت و کنترل؛ عدم اطمینان محیطی؛ و مدیریت مشارکتی مطرح گردیده است. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی - پیمایشی می‌باشد و جامعه آماری را کارکنان شاغل در شرکت طرح و اندیشه بهساز ملت تشکیل می‌دهد. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که کلیه عوامل ذکر شده در همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی از اهمیت قابل توجهی برخوردار هستند و بین آنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد.

واژگان کلیدی

مدیریت بر مبنای ارزش، شفافیت، نظارت و کنترل، نظام انگیزشی پرداخت، معنویت در محیط کاری.

مقدمه

آنچه که امروزه در مطالعات سازمانی مطرح می‌باشد، توجه به افراد و کارمندان به‌عنوان یک موجود انسانی با نیازهای مختلف و استعدادهای گوناگون است، اما زندگی تقسیم شده، سنگین و فشرده‌ای که نظم، ماشین، سرمایه‌داری، تولید متصاعد و هم‌چنین مصرف متصاعد بر زندگی امروز تحمیل می‌نماید، انسان را در این مجموعه در وضعیتی قرار می‌دهد که به ناچار بایستی یک شکل و فرم کاری را برای همیشه انجام دهد. اما انسان موجودی است که دارای خصوصیات منحصر به فردی می‌باشد. او کار را می‌سجد و هم‌چنین بر اساس هدفی که در جهت آن متمایل گردیده کارش را انتخاب می‌نماید. انسان موجودی است که هدف را انتخاب نموده و مقدمات کار خویش را به گونه‌ای می‌چیند که در جهت ارضای نیازها و انگیزه‌هایش باشد و در همین راستا، او احساس می‌کند که من این کار را انجام می‌دهم تا به این نتیجه و هدف برسم.

آنچه که مطرح است، این است که ما به دنبال این هستیم تا این انسان را در چهارچوب یک ساختار و سازمان مطرح سازیم. عامل مؤثر بر کارکرد هر نظام اجتماعی و سازمانی مستلزم داشتن یک سری قوانین و قواعد خاص خود و نیز رعایت آن قوانین و مقررات از جانب همگان می‌باشد، چرا که در غیر این صورت فلسفه وجودی هر سازمانی که همانا کاهش هزینه مبادلات^۱ می‌باشد، زیر سؤال خواهد رفت. ذکر این نکته حایز اهمیت می‌باشد که افراد بر اساس عضویت در سازمان و گروه، بخشی از استقلال عمل خود را از دست می‌دهند و خود را تسلیم محدودیت‌های سازمان و گروه می‌نمایند. این امر می‌تواند نوعی تنش اساسی بین تلاش‌های افراد برای تحقق فردیت خود و تلاش‌های سازمان برای تحقق قانون و فرمانبرداری ایجاد نماید (دنه‌ارت، ۱۳۸۲، ص ۵۸).

نکته ظریف این است که مدیریت و سازمان بایستی درصدد باشند تا در راستای همسویی^۲ نسبی اهداف فردی و سازمانی به انتظارات از هر نقش کارکنان برسند، چرا که

1- Transaction cost theory

2- Alignment

همین نقش و وظایف افراد به عنوان یک عضو سازمانی است که قواعد بازی، کار و فعالیت‌ها را در چارچوب سازمانی مطرح می‌سازد. البته بایستی اذعان نمود که رعایت آنچه که گفته شد، در واقع بسیار ظریف و شکننده است. مفهوم همسویی اهداف فردی و سازمانی یک موضوع محوری در حیطه مدیریت می‌باشد که توجه به آن بسیار حایز اهمیت است. لازمه این همسویی نیز رسیدن به یک فهم مشترک از اهداف سازمانی می‌باشد و این کار می‌تواند در سطوح متفاوت سازمانی صورت پذیرد. آنچه قابل ذکر است، طرح این موضوع می‌باشد که هدف از این پژوهش طرح مدلی کامل از کلیه روابط افراد و سازمان نیست، بلکه بیان این مطلب است که روابط و وابستگیهای متقابل کارکنان و سازمان چگونه می‌تواند بستری مناسب برای همسویی اهداف فردی و سازمانی را فراهم سازد. به عبارت بهتر در این تحقیق سعی بر این است تا مسأله همسویی اهداف فردی و سازمانی تحت تأثیر برخی از عوامل، به طور نسبی مورد بررسی قرار گیرد.

مروری بر ادبیات تحقیق

نظام اداری، حوزه اجرای سیاست‌های دولت و به عبارت دیگر، نظام اداری رابط بین مردم، توده‌ها و جامعه مدنی با دولت و حکومت است. از این رو، دستگاه اداری سالم دستگاهی است که کارکنان آن وظایف خود را در قبال شهروندان به نحو شایسته انجام می‌دهند. هر جریانی که در این روند خلل ایجاد نماید، می‌تواند به انواع تخلفات اداری - که از مظاهر عدم همسویی اهداف فردی و سازمانی است - بینجامد.

تشکیلات و ساختار اداری کارآمد و متناسب بودن آن با اهداف و وظایف؛ عدم پیچیدگی قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های اداری؛ وجود نظام شایسته‌سالاری؛ عدم تبعیض در استخدام، انتصاب و ارتقای افراد؛ مدیریت بر مبنای ارزش؛ معنویت در محیط کاری؛ شفافیت؛ نظام انگیزشی پرداخت؛ نظارت و کنترل؛ و مدیریت مؤثر و کارآمد را می‌توان از عوامل تسهیل کننده همسویی اهداف فردی و سازمانی دانست. از اینرو ما برخی از این عوامل و نیز تأثیر آن بر همسویی اهداف فردی و سازمانی را به صورت منفرد مدنظر قرار می‌دهیم. لازم به ذکر است که تأثیر توأمان این عوامل می‌تواند خود

به‌عنوان یک پژوهش مدنظر قرارگیرد. و سرانجام اینکه بر اساس بررسی‌هایی که توسط نویسندگان این پژوهش صورت پذیرفته و نیز جستجو در اسناد، مدارک، مقالات، این‌گونه برمی‌آید که در زمینه این موضوع، صراحتاً پژوهش‌هایی صورت نپذیرفته است.

مدیریت بر مبنای ارزش^۱

بسیاری از اقدامات و تنش‌ها در سازمانها تحت راهنمایی ارزش، مبانی و اصول سازمانی می‌باشد. همان‌گونه که قوانین و مقررات، در جهت تنظیم رفتار کارکنان عمل می‌نمایند، می‌توان با برقراری ارزش‌های مشترک در راستای اهداف و آرمان مشترک^۲ سازمانی گام‌های مؤثر برداریم. بایستی اذعان داشت که ارزش‌های مشترک سازمانی می‌تواند ذهن، روح و تفکرات کارکنان را کنترل نموده و در جهت تنظیم رفتار کارکنان عمل نمایند. در واقع این ارزش‌های سازمانی است که توانایی این را دارد که افراد و کارکنان سازمانی را حول یک محور واحد متحد نموده و به سوی اهداف سازمانی گسیل دارد. شاید در یک جمله بتوان گفت که آنچه که افراد و اعضای یک سازمان را می‌تواند همداستان نماید ارزش‌های سازمانی است.

در این راستا، رویکرد مدیریت بر مبنای ارزش را می‌توان در سه گام خلاصه و معرفی نمود (بلانچارد، ۱۳۸۱، ص ۲۳).

گام اول: شفاف سازی ارزش‌ها. در این مرحله قبل از هر چیز بایستی تصمیم بگیریم که با چه ارزش‌های کلیدی می‌خواهیم راهبردها و تاکتیک‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهیم و همچنین ترتیب و اولویت آنان چگونه می‌باشد. آنچه که مهم است، این است که بایستی اجازه دهیم ارزش‌ها در طول مدت زمان مناسب در سازمان جاری و ساری گردند. بایستی بپذیریم که هرچه ارزش‌ها ساده تر، شفاف تر، روشن تر و قابل فهم تر باشند، پذیرش آنها ساده تر خواهد بود. علاوه بر این، ارزش‌ها بایستی با رسالت‌ها و اهداف سازمانی هم‌راستا باشند. بنابراین در این صورت است که می‌توانیم مطمئن شویم که این رویکرد می‌تواند به تزریق انرژی به سازمان بیانجامد و موفقیت

1- Management by value

2- Shared vision

سازمان را تضمین نماید. بایستی توجه داشت که ارزش‌ها را نمی‌شود به آدم‌ها تحمیل نمود، بلکه بایستی همراه با اعضا و افراد سازمانی به ارزش‌ها دست یافت؛ و این کار صرفاً در یک فرایند همکاری صورت می‌پذیرد. مدیریت و سازمان بایستی از طریق قانع کردن افراد به جای استفاده از ترس و وحشت به نهادینه کردن ارزش اقدام نماید.

گام دوم: نشان دادن مأموریت‌ها و ارزش‌ها در جان و دل کارکنان. در سازمان‌هایی که از رویکرد مدیریت بر مبنای ارزش استفاده می‌نمایند این ارزش‌های برگزیده سازمان هستند که رییس حقیقی بوده و همگان بایستی در خدمت این ریاست باشند. و بنابراین افراد سازمانی از ارزش‌ها به‌عنوان منبع واقعی قدرت سازمانی الهام می‌گیرند. در واقع می‌توان گفت که «موفقیت راستین از اعلام کردن ارزش‌ها حاصل نمی‌شود، بلکه از به کار بستن دائمی آنها در اقدامات روزانه به دست می‌آید». این به خودی خود انجام نمی‌گیرد و مسئولان سازمان باید با تدابیری که اتخاذ می‌کنند، موجبات آشنایی افراد را با محیط آداب و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن به آن فراهم آورند. یکی از این ابزارها که مدیریت و سازمان را در این راستا کمک می‌نماید. فرایند اجتماعی سازی^۱ می‌باشد. این فرایند به اعضای سازمانی خود می‌گوید که تحت هر وضعیت محیطی مشخصی چه کارهایی را باید انجام دهند و چه کارهایی را نباید انجام دهند (سید جوادین، ۱۳۸۴، ص ۳۶۳). از ضرورت‌های انجام اجتماعی سازی سازمان می‌توانیم به موارد ذیل اشاره نماییم.

- آشنا سازی فرد با آداب، اصول و ارزش‌های سازمانی در ایجاد ثبات نقش مهمی دارد.
- اجتماعی سازی باعث شکل‌گیری یک تصویر اولیه^۲ از سازمان می‌شود، چنانچه این تصویر اولیه مثبت باشد فرد به تعامل با سازمان و محیط خود ادامه می‌دهد و در صورتی که این تصویر اولیه منفی باشد، فرد تعامل خود را کاهش می‌دهد.
- اجتماعی سازی باعث یگانگی نسبی اهداف فردی و سازمانی و افزایش تعهد به سازمان می‌شود.
- این فرایند باعث شکل‌گیری انتظارات منطقی می‌گردد. به عبارتی این فرایند رابطه بین انتظار و عملکرد را تبیین می‌نماید.

1- Socialization

2- First image

- طبق نظریه رجحان، زمان شروع شکل‌گیری رابطه فرد با سازمان، بهترین زمان ممکن برای فعال کردن و علاقه‌مند نمودن فرد به سازمان است. برخورد منصفانه بارز و بهنگام بعدها ثمره حمایت از سازمان، از خود گذشتگی در راه اهداف سازمان و پذیرش مسؤلیت در سازمان را به بار می‌آورد (رضاییان، ۱۳۸۴، ص ۷۷).

گام سوم: همسو سازی اقدامات روزمره با مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمانی. همسو سازی اقدامات اعضا، کارکنان و مدیریت با این ارزش‌ها، مهم‌ترین گام در فرایند مدیریت بر مبنای ارزش است. بسیاری از سازمان‌ها برای تشخیص همسویی و غیر همسویی اقدامات و فعالیت‌های اعضا از واحدهای رسیدگی کننده به شکایت، مصاحبه‌های سنجش رضایت بخشی، ارزیابی مدیریت و ابزارهای بازخورد استفاده می‌نمایند.

معنویت در محیط کاری^۱

یکی از مهم‌ترین گرایش‌ها در سازمان، بنگاه و اصولاً تجارت در قرن ۲۱ تمرکز بر معنویت در محیط کاری می‌باشد (شلن برگر^۲، ۲۰۰۰، ص ۱). ویژگی‌های بارز معنویت محیط کاری از طریق تعریف چشم‌انداز سازمانی در یک زندگی کاری شکل می‌گیرد. این ویژگی‌ها به وسیله عواملی چون کار، تکنولوژی، رقابت، اندازه سازمان و ویژگی‌های اساسی ساختاری و فرایندی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. معنویت در محیط کاری شامل تلاش‌ها در جهت پیدا کردن مقصد نهایی در زندگی کاری، گسترش و بهبود ارتباطات قوی با همکاران و دیگر افراد مرتبط در کار، و همسویی بین باورهای اصلی افراد و ارزش‌های سازمانی آنها می‌باشد (میتروف و دنتون^۳، ۱۹۹۹). بر همین اساس، معنویت محیط کاری را می‌توان بدین گونه تعریف نمود: دانستن این موضوع که کارکنان از یک حیات و زندگی درونی برخوردار می‌باشند که از طریق کار پرمعنی^۴ که در یک بستر ارتباطی اتفاق می‌افتد تقویت می‌گردند (آشموس و داچن^۵، ۲۰۰۰، ص ۱۳۴).

-
- 1- Workplace spirituality
 - 2- Shellenbarger
 - 3- Mitroff & Denton
 - 4- Meaningful work
 - 5- Ashmos & Duchon

در زمینه معنویت در محیط کاری نیل و بنت (۲۰۰۰) سه سطح تحلیلی را مطرح می‌سازند (نیل و بنت^۱، ۲۰۰۰، ص ۲): سطح فردی، گروهی و سازمانی. سطح فردی اشاره به احساس کار پرمعنی دارد. یک جنبه اساسی^۲ معنویت در کار شامل یک حس عمیق از معنی، مفهوم و مقصود در کار افراد می‌باشد. این بعد نشان می‌دهد که چگونه کارکنان با کار خویش در سطح فردی در تعامل^۳ می‌باشند. همچنین ما در این سطح شاهد مواردی چون لذت بردن از کار و دادن شخصیت و معنا به کارکنان به واسطه کار می‌باشیم. در سطح گروهی ما شاهد نوعی احساس همبستگی^۴ می‌باشیم. این سطح شامل یک ارتباط عمیق با همکاران، حمایت و پشتیبانی کارکنان از یکدیگر و نیز مرتبط شدن کارکنان به یکدیگر از طریق مقصد مشترک می‌باشد. و سرانجام در سطح سازمانی ما همسویی با ارزش‌های سازمانی را شاهد هستیم. در این سطح همسویی کارکنان و ارزش‌های سازمانی را مشاهده می‌نماییم که شامل ارتباط با اهداف سازمانی، شناسایی ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمانی می‌باشد. این جزء از معنویت محیط کاری در واقع در بر گیرنده^۵ تعاملات کارکنان با اهداف و مقاصد سازمانی می‌باشد. بنابراین، بر اساس آنچه که گفته شد، می‌توان به این نتیجه رسید که هنگامی که کارکنان از کار خود لذت می‌برند و نوعی احساس معنا از طریق کار می‌نمایند، همچنین هنگامی که نوعی احساس ارتباط عمیق با همکاران داشته و حمایت و پشتیبانی مدیریت و کارکنان را حس می‌نمایند، و نیز هنگامی که خود را مرتبط با اهداف سازمانی و ارزش‌های آن می‌دانند، این موضوع می‌تواند منجر به نوعی احساس قید و بند، پیوستگی و عهد و میثاق^۶ در کارکنان نسبت به سازمان شود و منتهی به همسویی با ارزش‌ها و اهداف و سازمانی گردد و بنابراین در همین نقطه است که کارکنان و افراد خود را بیشتر سازگار نموده و در جهت کسب موفقیت سازمانی کمک می‌نمایند.

-
- 1- Neal & Bennett
 - 2- Fundamental aspect
 - 3- Interact
 - 4- Sense of community
 - 5- Encompass
 - 6- Band

شفافیت^۱

شفافیت در ابعاد و اشکال متفاوت آن (سیاسی، اجتماعی، اداری، حسابرسی، اطلاعات) یک جزء لازم در مدیریت است (یانگ^۲، ۲۰۰۶، ص ۵۷۳). برای تقریباً دو دهه است که واژه شفافیت به طور گسترده در گفتمان مدیریتی به کار می‌رود، و به طور ویژه امروزه در مباحث حکومتی و دولتی به کار می‌رود. در مورد واژه شفافیت از سوی اندیشمندان و صاحب‌نظران تفسیرها و برداشت‌های گوناگونی وجود دارد؛ عده‌ای آنرا به باز و منعطف بودن فرایندهای اداری مرتبط می‌دانند و بعضی آنرا به موضوع پاسخ‌دهی و جواب‌گویی^۳ مرتبط می‌دانند. آنچه مسلم است ذکر این نکته است که تفاوت‌های مشخص بین مفهوم شفافیت در نقاط مختلف جهان وجود دارد که بسیار مورد کنکاش قرار گرفته است. به لحاظ مفهوم، در بیش‌تر کشورهای توسعه یافته استفاده رایج از مفهوم شفافیت به طور تنگاتنگی با توسعه دموکراسی در تصمیم‌گیری مرتبط گردیده است. از طرف دیگر در کشورهای در حال توسعه و غیر صنعتی، نگرش به سمت شفافیت بیش‌تر در مبارزه^۴ با تخلفات اداری در معنای عام خود پیوند می‌خورد. ذکر این نکته حایز اهمیت است که تخلفات اداری مظهر غیر همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی است. پس شفافیت می‌تواند گام‌های اساسی در این راستا بردارد.

مدیریت و سازمان در این راستا و در گام نخست می‌تواند تعریف روشنی از استراتژی سازمان را برای سرمایه انسانی خود مطرح نماید. این استراتژی‌ها سپس می‌تواند در قالب اهداف فردی تقسیم گردند. تحقیقات و بررسی‌ها نشان داده که این شفافیت اهداف، مستقیماً منجر به همکاری^۵ بین کارکنان و کارمندان می‌گردد (برنشتین، ۲۰۰۷، ص ۲۶).

از آنجایی که بعضی از افراد و کارکنان در مواقعی می‌توانند به گونه‌ای فرصت طلبانه رفتار نموده و به دنبال منافع شخصی^۶ خویشان باشند، بنابراین این موضوع می‌تواند به نوعی به

-
- 1- Transparency
 - 2- Yang
 - 3- Accountability
 - 4- Combatting
 - 5- Collabration
 - 6- Self interest

رفتار ملامت‌آمیز^۱ منجر گردد. یکی از ابزارهای مهم در جلوگیری، نظارت و مراقبت از این اقدامات شفافیت می‌باشد که می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین تدبیر و وسیله ظاهر گردد. وقتی اهداف به صورت مناسب و مرتبط و نیز به طور دست‌یافتنی برای کارکنان مشخص گردیده شده باشند، این امر می‌تواند به همسویی اهداف و نیز افزایش سطح موفقیت استراتژی‌های سازمان بیانجامد. بنابراین عدم تعریف مناسب از اهداف و استراتژی‌های سازمانی می‌تواند به عملکرد ضعیف‌تر سازمانی منجر گردد (کاپلان و نورتون^۲، ۲۰۰۶).

یکی دیگر از موضوعات مهم که در مورد شفافیت مطرح می‌باشد. تشریح نقش^۳ می‌باشد. تشریح و وضوح نقش مطرح می‌سازد که کارکنان بایستی با وظایف، کارکردها و جایگاه خویش در زمینه و بستری^۴ که مشغول به فعالیت هستند آشنا باشند و به عبارتی فهم و شناخت درستی از آن داشته باشند. کارکنانی که از نقش‌های سازمانی خود به روشنی آگاه می‌باشند، کم‌تر دچار تشویش و نگرانی شده و هم‌چنین در آنها درجه زیادی از تعهد سازمانی مشهود می‌باشد (آلن و فریدمن^۵، ۲۰۰۱، ص ۱۴۵). بسیاری از محققان و دانشمندان علوم مدیریتی بر این باورند که ظهور شفافیت کمک می‌کند که حس اعتماد بیش‌تر به دولت پدید آمده و این امر موجب کارآتر شدن حکومت و دولت گردد، چرا که همگان بر این باورند که شفافیت باعث افزایش کیفیت سیستم‌های ارائه‌کننده خدمات می‌گردد و بنابراین، این مسأله منجر به کاهش مسایلی چون کم‌کاری‌های پنهان، رفع تکلیف، غیبت و... می‌گردد و سرانجام در همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی مؤثر می‌باشد.

نظام انگیزشی پرداخت

به طور متوسط، سازمان‌ها در حدود ۴۰٪ از منابع و ارزش‌های مالی^۶ بالقوه خود را به دلیل فقدان مدیریت مناسب و نیز عملکرد ضعیف از دست می‌دهند (مانکینز و استیل^۷، ۲۰۰۵).

-
- 1- Reprehensible
 - 2- Kaplan & Norton
 - 3- Role clarity
 - 4- Context
 - 5- Allen & Fredman
 - 6- Financial value
 - 7- Mankins & Steele

فهم دقیق و روشن از اهداف فردی و سازمانی و همسوسازی آنان می‌تواند یک استراتژی مهم در سازمان تلقی گردد. یکی از این ابزارهایی که می‌تواند ما را در این مسیر یاری نماید، شناسایی و درک ابزار انگیزشی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد (سیروتا^۱ و دیگران، ۲۰۰۵). در این راستا نظام جبران خدمات یا نظام پرداخت حقوق و دستمزد می‌تواند به‌عنوان ابزار انگیزشی به کار آید. آنچه که حایز اهمیت است ذکر این نکته است که سازمان‌ها در نظام جبران خدمات بایستی هم انتظارات متقابل کارکنان و هم عدالت و برابری را رعایت نمایند. در صورتی که سازمان‌ها در پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش‌ها به گونه‌ای ناعادلانه عمل نمایند، این مسأله موجب می‌گردد که افراد درباره نحوه تخصیص منابع خود به سازمان با توجه به مزایای اقتصادی و اجتماعی تصمیم‌گیری نمایند.

نظارت و کنترل در راستای اعتماد سازی

سازمان‌ها برای هدایت فعالیت‌های خود در مسیر نیل به اهداف تعیین شده، به برنامه‌ریزی می‌پردازند؛ در این مسیر همواره ممکن است که موانع و محدودیت‌هایی بروز کنند و سیستم سازمانی را منحرف سازند. هر یکی از این موانع ممکن است عاملی برای انصراف یا متوقف ساختن حرکت سازمان گردد؛ بنابراین، همواره باید از یک ساز و کار اصلاح‌کننده یا خرده‌سیستم کنترل برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده شود (رضاییان، ۱۳۸۳، ص ۴۹۵). از آنجایی که سازمان‌ها متشکل از افرادی با منافع واگرا^۲ می‌باشند، بسیاری از اندیشمندان علوم مدیریت بر استفاده از سازوکارهایی برای کنترل رفتار کارکنان تأکید دارند تا اطمینان حاصل کنند که از طریق فعالیت‌هایی که درون و از جانب سازمان انجام شده، منفعت‌طلبی شخصی افراد حداقل می‌شود و منافع سازمانی تحقق می‌یابد. در همین راستا برخی از محققان علوم مدیریتی نیز مسأله کنترل را به‌عنوان مسأله «تحقق همکاری میان افرادی که دارای اهداف نسبتاً واگرایی هستند» تعریف می‌نمایند (هیچ، ۲۰۰۶، ص ۵۲۶).

-
- 1- Sirota
 - 2- Divergent interest

کولمن^۱ (۱۹۹۰) اشاره می‌نماید که اساسی‌ترین فرض مشخصه در نگرش کنترل رسمی این است که رفتارهای انسانی بر اساس منافع شخصی صورت می‌پذیرد که به طور ناباورانه‌ای مفهوم عدم اعتماد مدیریتی را ارتقا می‌بخشد. بسیار روشن می‌باشد که رفتارهای مبتنی بر منافع شخصی، مسأله اعتماد را افزایش نمی‌دهند، اما کنترل و روابط و قراردادهای رسمی را افزایش و ارتقا می‌بخشد. یکی از راه کارهای مورد استفاده در این راستا، استفاده از روش مدیریت بر مبنای هدف^۲ است که در آن هم مسأله تفویض اختیار (عدم تمرکز) لحاظ گردیده و هم مسأله کنترل در آن وجود دارد. این رویکرد، عدم تمرکز و نوعی آزادی و استقلال و مشارکت سازمانی بر مبنای اعتماد محوری را تفسیر می‌نماید. سوول^۳ (۲۰۰۰) مطرح می‌نماید که رسمیت زیاد سیستم‌های کنترل می‌تواند در شرایط زیر به افزایش عدم اعتماد منتهی شود:

- اگر سیستم‌های کنترل مدیریت در انجام وظایف نامناسب و بد عمل نمایند.
- مفهوم وفاق و تجانس ارزش‌ها را تضعیف نماید.
- نوعی بی‌حرمتی را انتقال دهند.
- مفهوم شایستگی و توانایی و استقلال حرفه‌ای را تهدید نماید.
- بی‌توجهی اخلاقی و توهین به غرور حرفه‌ای را تشدید نماید.

عدم اطمینان محیطی و ائتلاف افراد و گروه‌ها

مطالعات و بررسی‌ها نشان داده است که چنانچه کارکنان و اعضای سازمانی، این وضعیت و شرایط را درک نمایند که سازمان در راستای تحقق اهداف خود در معرض آسیب قرار دارد و هم‌چنین بقای سازمان هر لحظه ممکن است دچار خلل گردد و به‌علاوه اینکه کارکنان درک نمایند که در بیرون سازمان خود (مفروض) موقعیت شغلی مناسبی برای آنان یافت نخواهد شد؛ لذا این مسأله می‌تواند در عین اینکه نشانگر وجود تهدید برای سازمان تلقی گردد، ولیکن مدیریت می‌تواند از آن به‌عنوان یک فرصت نیز

1- Coleman
2- Management by objective
3- Sewell

استفاده بهینه نموده و به تهییج و تحریک کارکنان و اجزاء سازمانی خود پرداخته و در راستای انسجام و ائتلاف اعضا و اجزا و بالاخره هم‌سویی با اهداف سازمانی گام‌های مؤثری را بردارد. احساس و درک این موضوع از سوی کارکنان مبنی بر اینکه فعالیت و کارکرد آنان به‌عنوان یک جزء و عنصر اساسی و حیاتی در سازمان می‌تواند به بقای سازمان منجر گردد، می‌تواند چنان احساس دلپذیری در آنان ایجاد نماید که در نهایت از هیچ تلاش و کوششی در این راستا فروگذار ننمایند. کارکنان درک می‌نمایند که آنها علاوه بر اینکه در سازمان چیزی را می‌سازند، در واقع، خود نیز در این امتداد ساخته می‌شوند. آنان در می‌یابند که چرا در سازمان هستند، چه می‌سازند و چه جایگاهی در این سازمان دارند.

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

اسکات و داویس (۲۰۰۶) عنوان می‌دارند که میزان و تعدد مراکز و موقعیت‌های قدرت و به تبع آن اندازه و سبب ائتلاف^۱ اعضا و گروه‌ها هم تحت تأثیر ماهیت تکنولوژی و فنی سازمان است و هم تحت تأثیر محیط‌های سازمانی. هر چه منابع سازمانی و نیز تکنولوژی و فن‌آوری سازمانی از عدم اطمینان بیش‌تری برخوردار باشد، ما شاهد انواع و اشکال زیادی از ائتلاف‌های قدرت و نیز بزرگ‌تر شدن این ائتلاف‌ها خواهیم بود. به عبارت بهتر، سازمان‌هایی که با عدم اطمینان فن‌آوری و تکنولوژی روبرو می‌شوند و هم‌چنین هنگامی که سازمان‌ها با افزایش عدم اطمینان محیطی مواجه می‌گردند، انتظار می‌رود که کسانی که با این مشکلات روبرو می‌شوند، در فرایند سازمانی و تصمیم‌سازی‌های مرتبط با آن یک‌صدا گردند (اسکات و داویس^۲، ۲۰۰۶، ص ۱۲۵).

-
- 1- Coalition
 - 2- Scott & Davis

از آنجایی که مفهوم اعتماد در محیط‌های نامطمئن و پر ریسک برجسته می‌نماید، و از آن گذشته در واژه اعتماد مفهوم نوعی انتظار نیز نهفته است که بر روابط متقابل در یک وضعیت دو طرفه تأکید دارد، از این رو، می‌توان فهمید که هرچه محیط‌های پیرامون سازمانی از عدم اطمینان و ریسک فراوان برخوردار باشند، افراد درون سازمان در یک انتظار متقابل و دو سویه، و در جهت تحقق اهداف سازمانی، با یکدیگر همکاری و انسجام لازم را خواهند داشت. بنابراین چنانچه مدیریت و سازمان از کارکنان و اعضای سازمانی خود، در تعامل با آنها و با یکدیگر که بر اساس نوعی عدم اطمینان و عدم شناخت از نحوه انجام امور است، انتظار پاسخ مناسب داشته باشند، لذا این مسأله می‌تواند مبنایی برای نظم درونی سازمان گردد و به تبع آن هم‌سوئی افراد و اهداف آنان با اهداف سازمانی را در پی داشته باشد.

مدیریت مشارکتی

بدون مشارکت واقعی، افراد به‌عنوان عوامل منفعل عمل نموده و قادر نخواهند بود که به‌عنوان کارگزاران و فعالان واقعی، وظایف خود را به طور کامل انجام دهند. یک مشارکت مؤثر افراد را انگیزه‌مند نموده تا کلیه توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را در مسیر ارایه خدمات سازمان قرار دهند. مشارکت، به افزایش خلاقیت سازمان‌ها و نیز به توسعه کارکنان منجر می‌گردد. مشارکت باعث می‌شود که از واگرایی اهداف فردی و سازمانی جلوگیری به عمل آید؛ چرا که مشارکت در واقع فرایندی است که در آن کارکنان بر تصمیم‌های سازمانی تأثیر گذار می‌باشند. آنچه مسلم است این است که در این تعریف سه مفهوم مهم نهفته است: اول، درگیر شدن (مشارکت نوعی درگیری ذهنی و عاطفی است و به جنبه‌های همکاری توجه می‌کند)؛ دوم، یاری دادن (مشارکت نوعی داد و ستد دو سویه میان کارکنان است)، و سوم، پذیرش مسئولیت (کارکنان در کوشش‌های خود مسئولیت‌پذیر باشند).

از عمده ویژگی‌ها و نتایج مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری این می‌باشد که مشارکت تأکید زیادی بر فرایندهای انسانی نظیر ارتباطات، کار تیمی، تنش‌زدایی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری دارد. به‌علاوه اینکه مشارکت، استراتژی مناسبی را برای

یکپارچگی وظایف مستقل فراهم نموده و روشی مناسب برای همسوسازی اهداف سازمانی و افراد به شمار می‌آید. برخی از صاحب‌نظران مدعی هستند که در بطن مفهوم مشارکت نوعی مفهوم اعتماد نهفته است که به‌عنوان ساز و کار انسجام دهنده‌ای می‌باشد که وحدت را در سیستم‌های اجتماعی ایجاد و حفظ می‌نماید و به مثابه پدیده‌ای است تسهیل‌گر که باعث بهره‌وری بیش‌تر سازمان می‌شود. اندیشمندان علوم مدیریتی در این راستا عنوان می‌دارند که اعتماد عامل مهمی در همکاری و تعارض، سبک‌های رهبری، پیش فرض‌های مدیریتی نسبت به کارکنان، ارضای نیازها، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت و ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می‌باشد.

فرضیات تحقیق

- بین مدیریت بر مبنای ارزش با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.
- بین معنویت در محیط کاری با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.
- بین شفافیت با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.
- بین نظام انگیزشی پرداخت با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.
- بین نظارت و کنترل با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.
- بین عدم اطمینان محیطی با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.
- بین مدیریت مشارکتی با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش شناسایی راهکارها و عوامل مؤثر در جهت همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی می‌باشد، بنابراین تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از جهت نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌گردد. جامعه آماری شامل کارکنان شاغل در شرکت طرح و اندیشه بهساز ملت بوده است که این تعداد ۷۵ نفر می‌باشد. نمونه آماری تحقیق فوق، کلیه کارکنان در این شرکت در نظر گرفته شد. از بین تعداد پرسش‌نامه‌های توزیع شده، تعداد ۷۰ عدد از آنها قابل استفاده بود.

ابزار گردآوری داده‌ها، روایی و پایایی

در این تحقیق برای تهیه ادبیات و مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای استفاده گردید، و برای جمع‌آوری داده‌های آزمون فرضیه‌ها، ابزار اصلی پرسش‌نامه بوده است. بر این اساس، ۲۱ سؤال (برای هر متغیر سه سؤال) با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست گردید تا موضع خود را در مورد موضوع مطروحه بر روی آن مشخص سازند. به منظور سنجش پایایی سؤالات پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. در این راستا با استفاده از داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، مقدار آلفا برابر ۰/۸۱ محاسبه گردید. از آنجایی که این مقدار از ۰/۷ بزرگ‌تر می‌باشد، پس پرسش‌نامه پایاست. به منظور سنجش روایی پرسش‌نامه طراحی شده از شیوه سنجش اعتبار محتوایی استفاده گردید. بدین منظور پس از تأیید توسط اساتید مرتبط، به رویت تعدادی از کارشناسان آماری و متخصصان روش تحقیق رسیده و نکات مبهم و نارسا بر طرف و اصلاح گردید؛ و پس از اعمال نظر نهایی، پرسش‌نامه تهیه و مورد استفاده قرار گرفته است.

روش‌های تجزیه تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیات، ابتدا با استفاده از آزمون نرمال بودن (کولموگروف-اسمیرنوف) بررسی نمودیم که آیا داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند یا نه. در ادامه، از آزمون تی استودنت تک نمونه‌ای به بررسی اهمیت هفت شاخص در نزد پاسخ‌دهندگان

پرداختیم. سپس از آزمون استقلال (ضریب همبستگی پیرسون) جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده گردید. و در نهایت با استفاده از آزمون تی زوجی به رتبه‌بندی هفت شاخص پرداختیم.

یافته‌های تحقیق به ما نشان داد که از میان پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه از لحاظ جنسیت ۸۲/۴ درصد مرد و ۱۷/۶ درصد زن می‌باشد. از لحاظ سن پاسخ‌دهندگان ۳۴/۷ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال (کم‌ترین سن) و ۹/۸ درصد بین ۵۰ تا ۶۰ سال (بیش‌ترین سن) را داشته‌اند. به لحاظ وضعیت تأهل ۱۸/۴ درصد مجرد و ۸۱/۶ درصد متأهل بوده‌اند. ۲۹/۲ درصد از کارکنان دارای سنوات خدمت کم‌تر از پنج سال (کم‌ترین) و ۳۲/۳ درصد بالاتر از بیست سال (بیش‌ترین) سنوات خدمت را داشته‌اند؛ و از میان پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه از لحاظ میزان تحصیلات ۵/۲ درصد کم‌تر از دیپلم و ۴۲/۷ درصد لیسانس و ۴/۸ درصد دکترا بوده‌اند. در ادامه به بررسی هر یک از فرضیات و نتایج بررسی‌های آماری آنان می‌پردازیم.

ردیف	عوامل/ابعاد	آزمون کولموگروف اسمیرنوف		نتیجه آزمون کولموگروف اسمیرنوف		آزمون ضریب همبستگی پیرسون		نتیجه آزمون استودنت تی	
		α	Sig	داده‌ها نرمال است	Sig	α	Sig	تک نمونه‌ای	
								α	P
۱	مدیریت بر مبنای ارزش	۰/۰۵	۰/۳۳۶	داده‌ها نرمال است	۰	۰/۰۵	همبستگی مستقیم دارد	۰	اهمیت بالایی دارد
۲	معنویت در محیط کار	۰/۰۵	۰/۰۵۹	داده‌ها نرمال است	۰/۰۱۷	۰/۰۵	همبستگی مستقیم دارد	۰	اهمیت بالایی دارد
۳	شفافیت	۰/۰۵	۰/۱۷۹	داده‌ها نرمال است	۰/۰۰۱	۰/۰۵	همبستگی مستقیم دارد	۰	اهمیت بالایی دارد
۴	نظام انگیزشی پرداخت	۰/۰۵	۰/۲۹۵	داده‌ها نرمال است	۰	۰/۰۵	همبستگی مستقیم دارد	۰	اهمیت بالایی دارد
۵	نظارت و کنترل	۰/۰۵	۰/۱۲۳	داده‌ها نرمال است	۰/۰۱۲	۰/۰۵	همبستگی مستقیم دارد	۰	اهمیت بالایی دارد
۶	عدم اطمینان محیطی	۰/۰۵	۰/۰۶۲	داده‌ها نرمال است	۰/۰۰۳	۰/۰۵	همبستگی مستقیم دارد	۰	اهمیت بالایی دارد
۷	مدیریت مشارکتی	۰/۰۵	۰/۱۷۳	داده‌ها نرمال است	۰	۰/۰۵	همبستگی مستقیم دارد	۰	اهمیت بالایی دارد

جدول ۱: نتایج تحلیل آماری

فرضیه الف: بین مدیریت بر مبنای ارزش با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

با استفاده از آزمون تی استودنت تک نمونه‌ای ابتدا بررسی نمودیم که شاخص مدیریت بر مبنای ارزش در نظر کارکنان از چه اهمیتی برخوردار است، بر اساس نتایج حاصله ($p = 0 < \alpha = 0/05$) نتیجه گرفتیم که مدیریت بر مبنای ارزش در نظر کارکنان شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. در ادامه با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن داده‌ها پرداختیم. بر اساس نتایج به دست آمده بر این مبنی که سطح معناداری $\text{sig} = 0/336$ از سطح معناداری $\alpha = 0/05$ بیش تر می‌باشد، پس با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه گرفتیم که داده‌ها نرمال می‌باشد. در نتیجه، برای آزمون وجود همبستگی و ارتباط بین متغیرهای وابسته و مستقل از روش ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. با استفاده از نتایج حاصله ($\text{sig} = 0 < \alpha = 0/05$) نتیجه گرفتیم که ارتباط معناداری بین مدیریت بر مبنای ارزش با همسویی نسبی اهداف فرد و سازمان وجود دارد و مقدار آن $0/578$ می‌باشد که نسبتاً بالا است و رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ب: بین معنویت در محیط کاری با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

با استفاده از نتایج حاصله از آزمون تی استودنت تک نمونه‌ای ($p = 0 < \alpha = 0/05$) مشخص گردید که معنویت در محیط کاری از نظر کارکنان با اهمیت می‌باشد. با استفاده از آزمون نرمال بودن ($\text{sig} = 0/059 > \alpha = 0/05$) نتیجه گرفتیم که داده‌ها نرمال است. بنابراین از روش ضریب همبستگی پیرسون به منظور بررسی وجود همبستگی استفاده گردید و نتایج حاصل ($\text{sig} = 0/017 < \alpha = 0/05$) نشان داد که ارتباط معناداری بین این دو متغیر وجود دارد و مقدار آن $0/586$ می‌باشد و رابطه آن مستقیم است.

فرضیه ج: بین شفافیت با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

نتیجه آزمون تی استودنت تک نمونه‌ای ($p = 0 < \alpha = 0/05$) نشان داد که شفافیت در نظر کارکنان شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف ($\text{sig} = 0/179 > \alpha = 0/05$) نشان داد که داده‌ها نرمال است. بنابراین از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید و به لحاظ نتایج حاصله ($\text{sig} = 0/001 < \alpha = 0/05$)

مشخص گردید که بین شفافیت و همسویی اهداف فردی و سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد و مقدار آن $0/506$ می باشد و رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه د: بین نظام انگیزشی پرداخت با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون تی استودنت تک نمونه‌ای نشان داد که نظام انگیزشی پرداخت از اهمیت بالای نزد کارکنان برخوردار است ($p = 0 < \alpha = 0/05$)، نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز نشان داد که داده‌ها نرمال است ($\text{sig} = 0/295 > \alpha = 0/05$) و در نهایت آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین این دو متغیر ارتباط معنادار وجود دارد ($\text{sig} = 0 < \alpha = 0/05$) و مقدار آن $0/626$ می باشد که بسیار بالاست و رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ه: بین نظارت و کنترل با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

از آنجایی که ($p = 0 < \alpha = 0/05$) به دست آمده، بنابراین از آزمون تی تک نمونه‌ای نتیجه‌گیری شد که شاخص نظارت و کنترل از نظر کارکنان با اهمیت است. آزمون نرمال بودن نشان داد که داده‌ها نرمال است ($\text{sig} = 0/123 > \alpha = 0/05$) و در نهایت آزمون ضریب پیرسون نشان داد که بین این دو متغیر رابطه معنادار وجود دارد ($\text{sig} = 0/012 < \alpha = 0/05$) و میزان آن $0/388$ می باشد و رابطه مستقیم دارد.

فرضیه و: بین عدم اطمینان محیطی با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

آزمون تی استودنت تک نمونه‌ای مشخص نمود که این شاخص در نظر کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است ($p = 0 < \alpha = 0/05$). آزمون نرمال بودن نشان داد که داده‌ها نرمال می باشد ($\text{sig} = 0/062 > \alpha = 0/05$) و به همین دلیل، ما از روش ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط معناداری این دو متغیر استفاده نمودیم؛ نتایج حاصل نشان داد که ارتباط معنادار بین این دو متغیر وجود دارد ($\text{sig} = 0/003 < \alpha = 0/05$) و مقدار آن $0/451$ می باشد و دارای رابطه مستقیم است.

فرضیه ز: بین مدیریت مشارکتی با همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

به لحاظ نتایج حاصله از آزمون تی استودنت تک نمونه‌ای ($p = 0 < \alpha = 0/05$) مشخص گردید که این شاخص در نزد کارکنان دارای اهمیت بالایی می‌باشد. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که به لحاظ نتایج حاصله ($\text{sig} = 0/173 > \alpha = 0/05$) داده‌ها نرمال می‌باشد. بدین منظور برای بررسی ارتباط معناداری بین دو متغیر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج نشان داد که این ارتباط بین این دو متغیر وجود دارد ($\text{sig} = 0 < \alpha = 0/05$) و مقدار آن $0/697$ می‌باشد که بسیار بالاست و رابطه مستقیم می‌باشد. آزمون رتبه‌بندی هفت شاخص در جامعه. به این منظور ابتدا ما هر یک از شاخص‌ها را دو به دو با یکدیگر مقایسه نمودیم که آیا رتبه‌های آنان با یکدیگر برابر است یا نه. و در نهایت با استفاده از مقایسه‌های آزمون تی زوجی و مقدار میانگین هر شاخص به رتبه‌بندی آنان به صورت زیر پرداختیم:

رتبه اول	معنویت در محیط کاری = نظام انگیزشی پرداخت
رتبه دوم	عدم اطمینان محیط = مدیریت مشارکتی = شفافیت = مدیریت بر مبنای ارزش
رتبه سوم	نظارت و کنترل

جدول ۲: نتایج آزمون تی زوجی و مقدار میانگین هر شاخص

نتیجه

در این پژوهش به بررسی و آزمون مفهوم همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی پرداخته شد. در بررسی مبانی نظری، این موضوع آشکار گردید که عوامل متعددی چون مدیریت بر مبنای ارزش، معنویت در محیط کاری، شفافیت، نظام انگیزشی پرداخت، نظارت و کنترل، عدم اطمینان محیطی و سرانجام مدیریت مشارکتی در این مفهوم دخیل می‌باشند. این تحقیق بینش تازه‌ای از همسویی نسبی اهداف فردی و سازمانی را ارائه نمود و به همان اندازه به فاصله موجود بین اهداف فردی و اهداف سازمانی پرداخت.

به خاطر داشته باشیم سازمان مناسب، علاوه بر اینکه بایستی بر اساس جدیدترین قوانین و اصول مدیریت بنا نهاده شده باشد، بایستی بر اساس همه نیازهای انسانی که در آن زندگی می‌نمایند نیز ساخته شود. سازمان بایستی در حالی که با یک چشم خود به محیط خود و رسالت‌ها و مأموریت‌های خویش می‌نگرد، در همان حال بایستی چشم دیگر خود را همواره به خویش و افراد سازمانی خود گشوده و باز نگهدارد. ما بایستی به کارکنان فقط روش خوب کارکردن را نگوییم، بلکه باید بگوییم که چرا باید کار کنند. چرا که اگر جز این باشد سازمان همچون ابزار و وسیله‌ای در دست سرمایه‌داری، در دست پول و در دست تولید خواهد بود؛ آن وقت است که رسالتش را کسانی تعیین می‌نمایند که می‌خواهند از علم و سازمان، ابزاری برای قدرت بسازند. با توجه به اهمیت مسایل مطرح گردیده، مدیریت و سازمان بایستی به تشخیص و شناسایی ارزش‌های افراد و کارکنان؛ ایجاد محیط کاری یکپارچه؛ بنیان نهادن مفاهیم اصولی چون عدالت، وفاداری، اعتماد و احترام؛ تشویق به همگرا نمودن منافع اقتصادی خود با نیازها، احتیاجات و منافع افراد؛ و حمایت سازمانی مناسب از کارکنان پرداخته و سرانجام اینکه به کارکنان پیاموزیم که تغییر واقعی وقایع زمانی رخ خواهد داد که ما شیوه دیدن خود را تغییر دهیم.

منابع و مأخذ

۱. بلانچارد، کن؛ اوکانر، مایکل (۱۳۸۱). *مدیریت از راه ارزش‌ها*. ترجمه حمیدرضا فرتوک‌زاده، تهران: انتشارات فرا.
۲. دنهاوت، رابرت. (۱۳۸۲) *تئوری‌های سازمان دولتی*. ترجمه: مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، چاپ دوم، تهران: انتشارات صفار.
۳. رضائیان، علی (۱۳۸۴). *انتظار عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. تهران: سمت.
۴. _____ (۱۳۸۳). *مبانی سازمان و مدیریت*. چاپ ششم، تهران: سمت.
۵. سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۴). *برنامه‌ریزی نیروی انسانی*. چاپ چهارم، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۶. هیچ، مری جو (۱۳۸۵). *تئوری سازمان (مدرن، نمادین و تفسیری و پست مدرن)*. ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: نشر افکار.
7. Allen, T. D., Fredman, D. M., & Rentz, J. O. (2001). survivor reactions to downsizing: does time ease the pain?. *journal of occupational and organizational psychology*. 74, p.145.
8. Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), p.134.
9. Bernshteyn, R. (2007). Organizational Transparency drives company performance. *Journal of Management Development*, 26(5), success factors, san mateo, California, usa.
10. Coleman, J. C. (1990). *Foundation of social Theory*. Cambridge, MA: Belknap press of Harvard university press.
11. Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment*. Boston, MA: Harvard Business school press.
12. Mankins, M., & steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, Reprint Ro507E.
13. Mitroff, I. A., & Denton, E. A. (1999). *A Spiritual Audit of corporate America: A hard look at spirituality, Religion, and values in the workplace*. san Francisco, CA: Jossey-Bass.

14. Neal, J. A., & Bennett, J. (2000). Examining multi-level or holistic spiritual phenomena in the workplace. *Newsletter, Academy of Management*, Winter, 1-2.
15. Sewell, G. (2000). Peering Behind the mask of trust: Between trust and control in contemporary organization. *Working paper, 5: Department of Management*, Australia: University of Melbourne.
16. Sirota, D., Mischkind, H., & Meltzer, M. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies profit by Giving workers what they want*. Philadelphia, PA: Wharton school publishing.
17. Shellenbarger, S. (2000). More relaxed boomers, fewer workplace frills and other job trend. *Wall Street Journal*, December 27, P.B-1.
18. Scott, W. R., & Davis, G. F. (2006). *Organizations and organizing, Rational, Natural, and open system perspectives*. Stanford university and university of Michigan.
19. Yang, K. (2006). *Trust and citizen Involvement Decisions (trust in citizens; trust in Institutions, and propensity to trust)*. Administration & society.