

Journal Iranian Political Sociology

Vol. 4, No.3, fall2022

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.302154.2217>

Presenting and teaching the model of goal-oriented and ethical organization in the public sector (Case study: Employees of Isfahan and Chaharmahal and Bakhtiari Tax Affairs Organization)

Abstract

In order for a leader to be successful, he must be able to have an ethical perspective and instill it in his subordinates. In moral leadership, having a good personality is more important than having technical efficiency. The present study aims to provide a model for target organizations in the public sector. Took. In the quantitative phase of the research environment, including all employees of the Tax Affairs Organization (in two provinces of Isfahan and Chahar Mahal and Bakhtiari) and 1205 people in 1397-1397, using simple random sampling method, 290 people were estimated as the sample size. Cronbach's alpha coefficient estimation values were reported for themes higher than 0.7, indicating a high internal correlation in the base codes. In order to analyze the data, descriptive statistical methods were used in quantitative data analysis including frequency distribution tables and graphs, and in the inferential section, factor analysis method and covariance-based structural equation modeling approach were used. The results showed that the dimensions and components of genuine leadership in the tax organization can be classified into 14 main dimensions and 131 components. Due to the main loads, the research model has a good validity. Including being ethical with a factor load (0.68) is the most determining factor in a goal-oriented organization.

Keywords: ethics, systemic attitude, goal-oriented organization, green management and ethical embodiment of higher workforce, education

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.302154.2217>

ارائه و آموزش مدل سازمان هدف گرا و اخلاق مدار در بخش دولتی (مطالعه موردی: کارکنان سازمان امور مالیاتی استان اصفهان و چهارمحال و بختیاری)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۷

رضا رحیمی اصل^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۷

دکتر علیرضا شیروانی^۲دکتر ایرج سلطانی^۳**چکیده**

برای اینکه رهبر موفق باشد باید بتواند دیدگاهی اخلاقی داشته باشد و آن را به زیر دستانش القاء کند در رهبری اخلاقی داشتن شخصیت پسندیده مهمتر از داشتن کارایی تکنیکی و فنی می باشد پژوهش حاضر باهدف ارائه مدلی برای سازمان های هدف گرا در بخش دولتی مورد ارزیابی قرار گرفت. در فاز کمی محیط پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور (در دو استان اصفهان و چهارمحال و بختیاری) و به تعداد ۱۲۰۵ نفر در سال ۱۳۹۷ - ۱۳۹۸ که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۹۰ نفر به عنوان حجم نمونه برآورد گردید. مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کرونباخ برای مضامین بالاتر از ۰.۷ گزارش شدند، که نشان دهنده همبستگی درونی بالا در کدهای پایه است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش های آماری توصیفی در تحلیل داده های کمی شامل جداول توزیع فراوانی و نمودارها و در بخش استنباطی از روش تحلیل عاملی و رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری کواریانس محور استفاده شد. نتایج نشان داد ابعاد و مولفه های رهبری اصیل در سازمان مالیاتی را می توان در ۱۴ بعد اصلی و ۱۳۱ مولفه دسته بندی کرد. با توجه به بارهای اصلی، مدل پژوهش از اعتبار مطلوبی برخوردار است. شامل اخلاق مدار بودن با بار عاملی (۰/۶۸) بیشترین عامل تعیین کننده در سازمان هدف گرا است.

واژگان کلیدی: اخلاق مدار بودن، آموزش، سازمان هدفگرا، مدیریت سبز و تجسم اخلاقی نیروی کار عالی، نگرش سیستمی.

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

^۲ - (نویسنده مسئول) دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران Dr.shirvani@gmail.com

^۳ - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

رهبری اخلاقی رهبری به شیوه ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می گذارد. رهبران ماهیتاً در یک موقعیت از قدرت اجتماعی قرار دارند و رهبری اخلاقی بر چگونگی استفاده رهبران از قدرت خود برای تصمیماتی که می گیرد، فعالیت هایی که در آن درگیر هستند و شیوه ای که آنها بر دیگران اثر می گذارند، تمرکز دارد سازمان های هدف گرا^۱، تکنیکی مدیریتی برای افزایش مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و کنترل فعالیت هاست. وقتی هدف ثابت است فرهنگ تغییر می کند و عملکرد سازمان در سطح بالاتری قرار می گیرد. فرایندها ساده تر و جهت اجرا و استمرار راحت تر می شوند. افراد به دنبال راه حل های دائم به جای اقدامات کوتاه مدتی می روند که باعث ناکارآمدی بیش تر از طریق نوسان های فرایندی می شوند. پذیرش این ذهنیت به معنای گفتن «نه» به هر چیزی است که بازتابنده هدف نیست. وی هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها و رفتار درجهت صحیح و درست تعریف می کند. تا جای ممکن، پست های سازمانی بر اساس نتایج اساسی که از دارندگان آن پست ها انتظار می رود تعیین شوند. همچنین، در سازمان های دولتی که برای اولین بار هدف گرایی را به کار می برند می توانند به آسانی کاستی های سازمان شان را پیدا کنند و برای جبران آن اقدامات ضروری را انجام بدهند. مدیریت در سازمان های هدف گرا ابزاری است که کنترل سازمانی را یکپارچه می کند و کمک می کند ارزیابی عملکرد به صورتی اصولی تر انجام شود. هدف گرایی کنترل مؤثر را گسترش می دهد هیچ انگیزه ای برای خودکنترلی بهتر و هیچ راهی برای دانستن معیارها مناسب تر از داشتن مجموعه اهداف واضح نیست. زمانی که هر یک از کارکنان و همه ی آنها می دانند که باید به چه هدفی برسند، کنترل را به فرایندی بسیار آسان و خودکار تبدیل می کند. بهره وری را افزایش می دهد و در مدیریت در سازمان های هدف گرا، تیم مدیریت روی وظیفه ی مهم کاهش هزینه ها متمرکز می شود، بنابراین بهره وری افزایش می یابد. تمام دلایل گفته شده وجود پژوهش های ی از این دست را نشان می دهد با این سوال که چه مدلی برای سازمان هدف گرا در بخش دولتی (سازمان امور مالیاتی) قابل ارائه است؟

ضرورت و اهمیت انجام پژوهش

سازمان هدف گرا، به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان ها، به کمک مدیران می آیند تا آنها را در شناخت دقیق تر سازمان خود یاری کنند. این مدل ها برای بخش و مقایسه عملکرد سازمان ها بکار می روند و ضمن اینکه یک سازمان را قادر می سازند تا میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند، این امکان را نیز فراهم می کنند تا عملکرد خود را با سایر سازمان ها به ویژه بهترین آنها مقایسه سازمان هدف گرا، به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان ها، به کمک مدیران می آیند تا آنها را در شناخت دقیق تر سازمان خود یاری کنند تا به آغاز فرایند بهبود مستمر همت گمارد و اطلاعات لازم برای اعمال نیروی لازم برای اعمال دگرگونی فراهم سازد. مهمترین جنبه نوآوری این پژوهش پرداختن به سازمان هدف گرا در قالب یک مدل از دید نخبگان علمی و کارکنان سازمان امور مالیاتی به طور مستقیم برای رسیدن به مدلی برای ارائه به سازمان های دولتی می باشد. رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده ای پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات، از راه رفتار ملموس نشان دهند. نظریه اخلاقی، نظامی از قواعد و اصولی را بنا می نهد که انسانها را در تصمیم گیری

¹ Targeted organizations

درباره آنچه درست و نادرست و خیر و شر است، راهنمایی می کنند. در ابتدا بسیاری از رهبران و مدیران سازمان ها با دید شک و ابهام به مدل های سازمان هدف گرا می نگریستند، اما به تدریج با آشنایی و آگاهی بیشتر با این الگوها و به کارگیری آن ها و همچنین چشم گیر بودن نتایج حاصل از به کارگیری، چالش اولیه را حل نموده و نگاه واقع بینانه تری را به آن ها بخشید و همچنین دریافتند که با به کارگیری و پیاده سازی الگوهای سازمان هدف گرا در سازمان خود، نتایج ملموس و بهبودی مستمر را شاهد خواهند بود و در راستای رسیدن به تعالی هر چه بیشتر سازمان خود، گام برمی دارند. مهمترین ضرورت و اهمیت انجام پژوهش به دلایل زیر است:

۱. ارائه الگویی برای سازمان هدف گرا بر سلامت روانی تأثیر مستقیم دارد.
۲. ارائه الگویی برای سازمان هدف گرا بر پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان را فراهم می کند.
۳. ارائه الگویی برای سازمان هدف گرا بر مزیت رقابتی در شرکت های بیمه در استان دارد.
۴. پژوهش نشان می دهد: ارائه الگویی برای سازمان هدف گرا بر بر هویت یابی سازمانی تأثیرگذار است.

اهداف پژوهش

هدف اصلی: ارائه الگویی سازمان هدف گرا در بخش دولتی

اهداف فرعی

- ۱- بررسی و تعیین ابعاد و مولفه های سازمان هدف گرا در بخش دولتی.
- ۲- بررسی و تعیین شاخص های سازمان هدف گرا در بخش دولتی.
- ۳- تعیین اهمیت و اولویت مولفه ها و شاخص های سازمان هدف گرا در بخش دولتی.

مفهوم هدف و هدف گذاری

هدف در لغت، به معنای (نشانه) و (غرض) است، اما در اصطلاح، چیزی است که شخص قبل از عمل، آن را در نظر می گیرد و نیروی خویش و وسایل لازم را برای وصول به آن به کار برد و غرضش دست یابی و رسیدن به آن می باشد. یکی از گام های مهم در فرآیند برنامه ریزی در شناسایی و تدوین اهداف نظام و سازمان است تا بر اساس آن برنامه مورد نظر جهت تحقق اهداف را طراحی و تدوین و مشخص کنند (یوکل ۱، ۲۰۰۶). هیچ سازمانی را نمی توان یافت که متمایل باشد هزینه فعالیت هایی را بر عهده بگیرد تنها به این دلیل که فعالیت هایی بدون در نظر گرفتن نتایج حاصل از آنها انجام شود هدف ها اساس تعیین فعالیت ها هستند که باید انجام گیرند و همچنین به ایجاد ضوابطی که برای ارزیابی فعالیت ها لازم است منجر گردد. هدف وضعیت و جایگاهی است که هر فردی در آینده می خواهد داشته باشد. اگر فرد نتواند وضعیت را در آینده مشخص کند، ناچار محیط پیرامون، وضعیت را به او تحمیل خواهد کرد. آنچه که محیط بر افراد حکم می کند چه بسا برای افراد مطلوب نباشد. پس چه بهتر که افراد، اهداف مطلوب خود را تعیین کنند و به سمتش حرکت کنند. انتخاب هدف، یکی از ضرورت های زندگی هر فردی است که اگر آگاهانه انجام نشود، ناآگاهانه صورت خواهد گرفت. یکی از ضرورت های انتخاب هدف، این است که تمرکز ذهنی را به همراه خواهد داشت. داشتن ذهنی متمرکز، یکی از شرط های لازم برای کسب موفقیت است. یک ذهن متمرکز و باز قدرت تفکر و

¹ iccoli

خلاقیت دارد و پر از انرژی می باشد، بنابراین در مسایل کنکاش می کند و اعماق آنها را می بیند. نقطه روبروی ذهن متمرکز، یک ذهن آشفته می باشد. با یک ذهن آشفته کاری از پیش نمی رود و تمام انرژی صرف کارهای بیهوده خواهد شد. (فردریش^۱، ۲۰۱۶) باشد. در واقع هدف گذاری یعنی اینکه برای اهداف برنامه ریزی شود، آنها را به چند گام کوچک تر تبدیل کرد و در اصل اهداف کوتاه مدتی را تعیین کرد که مقدمه رسیدن به اهداف بزرگ و اصلی شود. در هدف گذاری باید اهداف، رویاها و آرزوها را دقیق مشخص کرد و توجه شود که قرار است به کجا و چه کارهایی انجام شود (اندرسون^۲، ۲۰۱۷). اهدافی که قابل سنجش هستند و باید میزان پیشرفت خود را در آنها بررسی شود. به این ترتیب که می توانیم یک هدف گذاری حرفه ای و موفق داشته و نتیجه دلخواه را از آن کسب شود. در هدفگذاری آشنایی با دوره های هدفگذاری باید انجام شود.

رهبران اخلاق مدار به دیگران احترام می گذارند: وظیفه هرکس است که با دیگران به گونه ای احترام آمیز رفتار کند و برای دیگران فقط به خاطر خودشان، احترام قائل شود؛ نه به خاطر هدف دیگری. یعنی از احترام گذاشتن به کسی به عنوان ابزاری برای دستیابی به هدفی دیگر بهره نگیرد. دستیابی به این مقصود، زمانی میسر است که به ارزش و تصمیمات دیگران احترام بگذاریم. درجایی که چنین رفتاری رخ نمی دهد، افراد خود را در مقام بردگی و خدمت به تحقق اهداف سایرین می یابند. شکل عملی احترام به افراد در سازمان، با همدلی، هم احساسی و گوش دادن به خود است که به ارزشها و سعه صدر داشتنها در برابر دیدگاه های متفاوت کارکنان تجلی، می یابد.

تاریخچه اجمالی مفهوم هدف گذاری

برای تبدیل چشم انداز و مأموریت استراتژیک به انتظارات شفاف و قابل اندازه گیری در فواصل زمانی معین و به منظور فراهم آوردن امکان اندازه گیری میزان پیشرفت سازمان، هدف گذاری صورت می گیرد پاسخ به این سوال که هدف گذاری چیست و چرا در زندگی اهمیت دارد، برای اولین بار توسط شخصی به نام "سسیل مک"^۳ مورد مطالعه و پژوهش قرار گرفت، اما این پژوهش های کافی نبود. بعد از آقای مک محقق به نام "ادوین ای لاک"^۴ در دهه ی ۱۹۶۰ موضوع هدف گذاری و چرایی آن را مورد پژوهش و همچنین مورد آزمایش قرار داد. این پژوهش های حدود ۳۰ سال به طول انجامید و فرآیند هدف گذاری مورد آزمایش قرار گرفت. سرانجام آقای ادوین لاک نظریه ی هدف گذاری خود را با عنوان انگیزه ی هدف ارائه داد. آقای لاک به سولاتی همچون: هدف گذاری چیست؟ چه اهمیتی دارد و چرا باید هدف گذاری کرد؟ جواب درستی بدهد و نشان داد که رابطه ی مثبت و مستقیمی بین هدف و میزان عملکرد و کارایی افراد وجود دارد. در واقع لاک به این نتیجه رسید که هدف، باعث بروز عمل و اقدام در یک شخص می شود. پژوهش لاک به طور کلی به نتایج زیر منجر شد: اهداف واضح و مشخصی که دستیابی به آن ها سخت و مشکل است، نسبت به اهدافی که این ویژگی را ندارند، کارایی و عملکرد را بسیار بیشتر افزایش می دهند (دنيس، ۲۰۱۲). یک هدف چگونه واضح و مشخص خواهد شد؟ به دو شکل: ارزش گذاری یا مقدار دهی: که باعث می شود یک هدف

¹ Friedrich

² Anderson

³ Cecil Mac

⁴ Edwin E. Locke

قابل سنجش و یا قابل اندازه گیری شود. تعریف کردن: تعریف و تشریح کردن وظایف، مراحل و یا قدم هایی که فرد را به هدف خود می رساند (پیسکویل، ۲۰۱۸).

بهبود روابط، افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات: یکی از نتایج رعایت اخلاق کار در سازمان، تنظیم بهتر روابط در سازمان است که این به نوبه خود باعث افزایش جو تفاهم در سازمان و کاهش تعارضات بین افراد و گروه ها شده، عملکرد تیمی را بهبود می بخشد. شاید بیشترین تأثیرات اصول اخلاقی مربوط به رفتار نیروی انسانی است. از آنجا که اخلاق، بخشی از فرهنگ است، بیشتر نظریه هایی که بر رابطه بین فرهنگی در سازمان تأکید می کنند، خود به خود بر اهمیت نقش اخلاق در این زمینه توجه دارند. فرهنگ سازمانی در یک سازمان می تواند کارکنان را به افرادی پیرو قانون یا قانون شکن تبدیل کند.

تفاوت سازمان های هدفگرا و سازمان های دارای هدف

مهمترین تفاوت سازمان های هدفگرا و سازمان های دارای هدف عبارتند از:

جدول (۱) مهمترین تفاوت سازمان های هدفگرا و سازمان های دارای هدف

سازمان های هدفگرا	سازمان های دارای هدف
سازمان های هدفگرا در حکم قطب‌نمای حرکت سازمان در طول زمان می‌باشد. میزان و ارزیابی رسیدن به وضعیت آینده بر اساس آنها سنجیده می‌شود.	هدف گذاری در سازمان دارای هدف عبارتست از مجموعه‌ای از متغیرهای کمی و کیفی، که به کمک آنها ابعاد مختلف سازمان توصیف می‌گردد. مثال: تعداد پرسنل، مقدار گردش مالی، مقدار بهره‌وری، تعداد لایه‌های سازمانی، تعداد تولید در روز، .
انواع شاخص‌ها؛ شاخص‌های عملکردی درون سازمان مقدار کار انجام شده توسط سازمان را توصیف می‌نماید. شاخص‌های روند (عملکرد) محیط (بیرون) سازمان مقدار و روند تغییرات در محیط سازمان را نشان می‌دهد.	انواع شاخص‌ها؛ شاخص‌های وضعیتی درون سازمان (شاخص‌های درونی) شاخص‌های وضعیتی بیرون سازمان (شاخص‌های محیطی)
اهداف سازمان، علاوه بر تفاوت در مقدار شاخص‌های موجود می‌تواند مشتمل بر در نظر گرفتن مجموعه جدیدی از شاخص‌ها بر مبنای وضعیت آینده نیز تعریف و در نظر گرفته شود. علت اصلی امکان تفاوت بین عنوان شاخص‌های سازمان در وضع موجود و وضع آینده، متفاوت بودن شکل انجام مأموریت آن در زمان‌های مختلف می‌باشد. نکته: اهداف سازمان در مقایسه با مأموریت آن، معمولاً دارای طول عمر کمتری است.	میزان اهمیت شاخص‌ها در بیان تحقق مأموریت برای میزان تحقق مأموریت سازمان، نقش و اهمیت تمامی شاخص‌ها با یکدیگر یکسان نمی‌باشد. استفاده از روش‌های مختلف برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها در بیان تحقق مأموریت ضروری به نظر می‌رسد. نکته: اهمیت دیدگاه همه جانبه در تحقق مأموریت بیان میزان تحقق مأموریت یک سازمان را باید همواره مبتنی بر تمامی شاخص‌ها و ابعاد سازمان انجام داد. (دیدگاه همه جانبه) تکیه بیش از اندازه بر بخشی از شاخص‌ها

و ابعاد مأموریت سازمان، قطعا برنامه‌ریزی و مدیریت را به اشتباه خواهد کشاند. (دیدگاه تک بعدی یا بخشی نگر) مثال: تاکید بیش از حد بر شاخص‌های اقتصادی و از دست دادن شاخص‌های توانمندی نوآوری و علمی یا شاخص‌های دارایی معنوی (دانش)

تعیین اهداف همچنین می‌تواند به شرکت‌ها در ارزیابی عملکرد کارمندان کمک کند - به عنوان مثال، ایجاد اهداف کارمندان فردی که اهداف کلی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند و عملکرد فردی را در برابر اهداف فردی ارزیابی می‌کنند. در حالی که یک سازمان می‌تواند اهداف سازمانی خود را از طریق کانال‌های رسمی به ارتباط برساند، موثرترین و سریع‌ترین راه برای انجام این کار از طریق ناظران مستقیم کارمندان است. این امر مدیران را قادر می‌سازد تا با کارکنان خود برای توسعه اهداف هوشمندانه (خاص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقع‌گرایانه و زمان محدود) کار کنند که با اهداف سازمان همخوانی داشته باشند. تعیین اهداف سازمانی همچنین به ایجاد هماهنگی در محیط کار کمک می‌کند زیرا باعث می‌شود کارمندان برای رسیدن به اهداف مشابه کار کنند. در حالی که توسعه اهداف صوتی به سازمان‌ها در برنامه‌ریزی کمک می‌کند، در طول زمان ممکن است اهداف غیر واقعی باشند و باید براساس آن اصلاح شوند.

اهداف به تعریف هدف شرکت، کمک به رشد کسب‌وکار و رسیدن به اهداف مالی آن کمک می‌کنند. تعیین اهداف خاص سازمانی همچنین می‌تواند به یک شرکت کمک کند تا پیشرفت سازمان را اندازه‌گیری کرده و وظایفی را که باید برای رسیدن به اهداف کسب‌وکار بهبود یابد تعیین کند.

سازمان‌ها باید به وضوح این اهداف را برای تعامل کارکنان در کار خود و دستیابی به اهداف مورد نظر، ارتباط دهند. داشتن یک ایده روشن از اهداف سازمانی به کارکنان در تعیین مسیر عمل برای کمک به کسب‌وکار برای رسیدن به آن اهداف کمک می‌کند. کارمندان نیز باید مجهز به ابزار و منابع مناسب مورد نیاز برای کمک به برآورده کردن اهداف کلی سازمان باشند.

اهداف باید خاص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی و به موقع باشند. سازمان‌ها با تعیین اهداف شفاف و واقع‌بینانه، مسیری روشن‌تر برای رسیدن به موفقیت و تحقق چشم‌انداز خود دارند. هدف‌گذاری و دستیابی به آن‌ها می‌تواند به سازمان کمک کند تا کارایی، بهره‌وری و سودآوری را افزایش دهد.

اهداف سازمانی اهداف استراتژیک هستند که مدیریت شرکت برای طرح‌ریزی نتایج مورد انتظار و هدایت تلاش‌های کارکنان ایجاد می‌کند.

مزایای زیادی برای ایجاد اهداف سازمانی وجود دارد: آن‌ها تلاش‌های کارکنان را هدایت می‌کنند، فعالیت‌ها و موجودیت شرکت را توجیه می‌کنند، استانداردهای عملکرد را تعریف می‌کنند، محدودیت‌هایی را برای پی‌گیری اهداف غیر ضروری و عملکرد به عنوان مشوق‌های رفتاری ارائه می‌کنند.

سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، باید یک برنامه

بررسی پیشینه

سیوانکو (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان ارزیابی مولفه های اصلی برای توسعه اثر بخش سازمان هدف گرا انجام دادند. نتایج نشان داد سازمان ها به منظور تحقق اهداف بوجود آمده اند. مسائل و مشکلات اهداف هنگام تعیین و سنجش آنها بروز می کنند. اعتبار این اهداف می تواند با عنایت به موارد ذیل افزایش یابد (۱) حصول اطمینان از اینکه اطلاعات اولیه، جهت تدوین اهداف رسمی از همه افراد ذینفع دریافت شده است ولو اینکه افراد در کار مدیریت عالی جایی نداشته باشند (۲) دریافت اهداف واقعی از طریق مشاهده رفتار واقعی اعضا (۳) مشخص نمودن اینکه سازمان ها، هم اهداف کوتاه مدت و هم اهداف بلند مدت را دنبال می کنند (۴) تاکید روی اهداف ملموس، تحقق پذیر و قابل سنجش به جای تاکید بر بیانیه های مبهم که فقط آینه تمام نمای انتظارات سازمانی است (۵) در نظر گرفتن اهداف به عنوان پدیده هایی پویا که در طی زمان دستخوش تغییر می شوند به جای اینکه به عنوان عباراتی ثابت و تغییر ناپذیر مد نظر قرار گیرند.

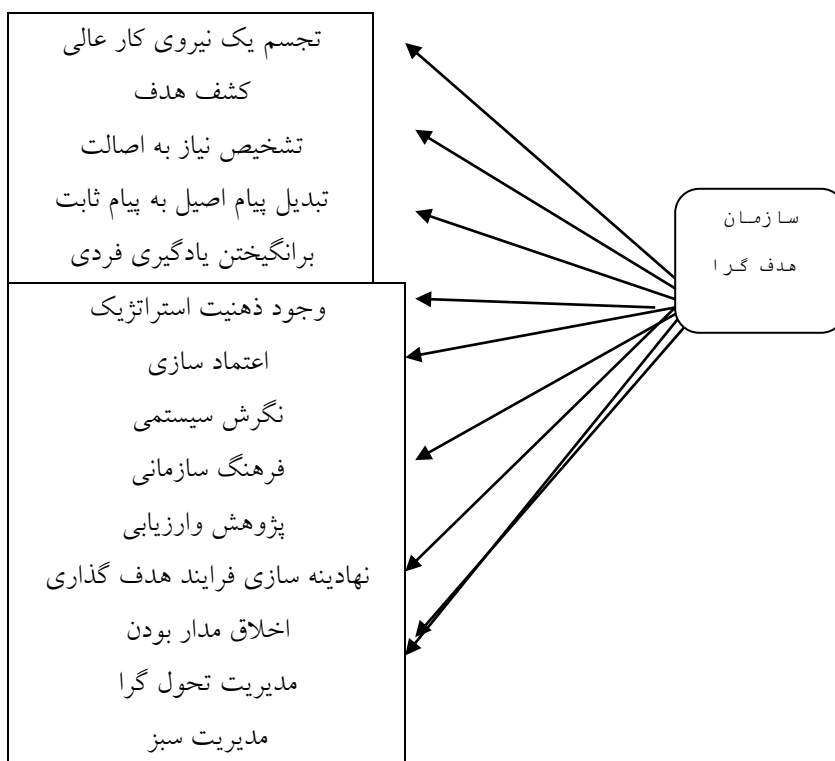
اسپینوزا (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان بررسی مدیریت سازمان و هدف در محیط کار انجام دادند نتایج نشان داد رابطه مثبت بین هدف و عملکرد کارکنان نشان داد نقش موثر آموزش در هدف و عملکرد بالاتر کارکنان است. به عبارت دیگر مدیریت برای تاثیر آموزش کارکنان و عملکرد کارکنان بسیار مهم است.

زوئی (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان بررسی سازمان های هدفمند انجام دادند مطالعه حاضر نشان می دهد در مقابل با کارکنانی فعال و پر جنب و جوش که به گونه ای مثبت با کار خود درگیر و حاضر به انجام کارهای بیش تر برای مشتریان بودند.

ارائه نتایج تحلیل کیفی

داد ها و اطلاعات این پژوهش در سال ۱۳۹۸ جمع آوری شد است. برای طراحی و تبیین مدل برای طراحی و ارائه مدلی برای ارائه مدل سازمان هدفگرا، ابتدا با مراجعه به ادبیات موضوع، مدل های مختلف ارائه شده در این حوزه مرور و ضمن شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مطرح شده نتایج حاصله با اجرای روش دلفی به منظور اظهار نظر و دریافت نظرات خبرگان و صاحب نظران در اختیار آنها قرار گرفته و مدل نهایی بر اساس نظرات صاحب نظران استخراج و نهایی شده و در سازمان امور مالیاتی کشور مورد آزمون قرار گرفته است. در روش کیفی تحلیل مضمون با استفاده روش فن دلفی استفاده شد، حاصل این بخش ۱۴ شاخص اصلی و ۳۱ زیر شاخه فرعی بود، که از آنها در ساخت ابزار اصلی پژوهش (پرسشنامه با فن دلفی) استفاده شد و همچنین ارائه سوالات اصلی پرسشنامه از نتایج مهم این قسمت می باشد. محیط پژوهش در بخش کیفی این مطالعه، عبارت است از کلیه مقالات خارجی مندرج در پایگاه های بین المللی الزویر، امرالد، ساینس دایرک، اشپرینگر و پایگاه ها و وبسایت ها و معابر در فاصله زمانی سالهای ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۹ و مقالات داخلی در فاصله زمانی سال های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸ که در حوزه مطالعات سازمان هدف گرا نمایه شده است. بر این اساس، محیط پژوهش ۵۰ مورد مقالاتش به تفکیک شامل ۱۴ مقاله خارجی و ۳۲ مقاله داخلی و ۴ کتاب بوده است. بنا بر توضیحات داده شده روش کار آمیخته ای از روش های کمی و کیفی می باشد.

¹ Elsevier, Amrald, Science Direct, Springer

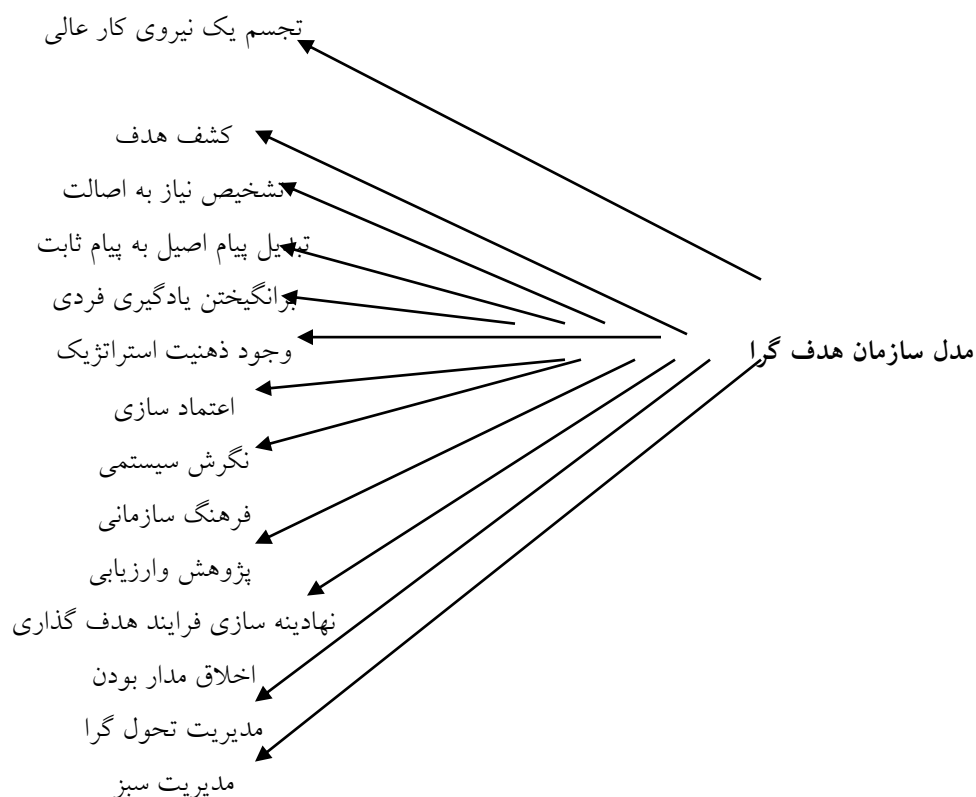


شکل ۱- مدل ارائه شده در قسمت کیفی

تحلیل مدل کیفی پژوهش به شرح زیر می باشد: ۱-جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای . ۲-جمع آوری اطلاعات مصاحبه اول. ۳-جمع آوری اطلاعات مصاحبه دوم. برای مرحله اول دلفی مولفه های تجسم یک نیروی کار عالی ، کشف هدف، تشخیص نیاز به اصالت، تبدیل پیام اصیل به پیام ثابت، برانگیختن یادگیری فردی، وجود ذهنیت استراتژیک، اعتماد سازی، نگرش سیستمی، فرهنگ سازمانی، پژوهش و ارزیابی، نهادینه سازی فرایند هدف گذاری مورد تایید قرار گرفتند. برای مرحله دوم دلفی مولفه های ۱- تجسم یک نیروی کار عالی ، ۲-کشف هدف، ۳-تشخیص نیاز به اصالت، ۴-تبدیل پیام اصیل به پیام ثابت، ۵-برانگیختن یادگیری فردی، ۶-وجود ذهنیت استراتژیک، ۷-اعتماد سازی، ۸-نگرش سیستمی، ۹-فرهنگ سازمانی، ۱۰- پژوهش و ارزیابی، ۱۱-نهادینه سازی فرایند هدف گذاری، ۱۲-اخلاق مدار بودن، ۱۳-مدیریت تحول گرا ۱۴-ومدیریت سبز مورد تایید قرار گرفتند.

چه نوع مدلی برای سازمان هدف گرا در بخش دولتی قابل ارائه است؟

برای پاسخ به این سوال از تحلیل مضمون استفاده شد، همانطور که نتایج مربوط به این بخش از پژوهش نشان داد: ۱- تجسم یک نیروی کار عالی ، ۲-کشف هدف، ۳-تشخیص نیاز به اصالت، ۴-تبدیل پیام اصیل به پیام ثابت، ۵-برانگیختن یادگیری فردی ، ۶-وجود ذهنیت استراتژیک، ۷-اعتماد سازی ، ۸-نگرش سیستمی، ۹-فرهنگ سازمانی، ۱۰- پژوهش و ارزیابی، ۱۱-نهادینه سازی فرایند هدف گذاری، ۱۲- اخلاق مدار بودن، ۱۳-مدیریت تحول گرا ۱۴-و مدیریت سبز مورد تایید قرار گرفتند.



شکل ۲- سازمان هدف گرا در بخش دولتی

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

بیشتر ارتباطات سازمانی ریشه در اعتماد مبتنی بر آگاهی دارد. به عبارت دیگر اعتماد مبتنی است بر پیش‌بینی پذیری رفتاری که حاصل تجارب تعامل گذشته است. وجود چنین اعتمادی هنگامی است که شخص آگاهی لازم از افراد برای درک کافی و وافی کارکنان داشته باشد تا بتواند رفتار محتمل آنان را به درستی پیش‌بینی کند.

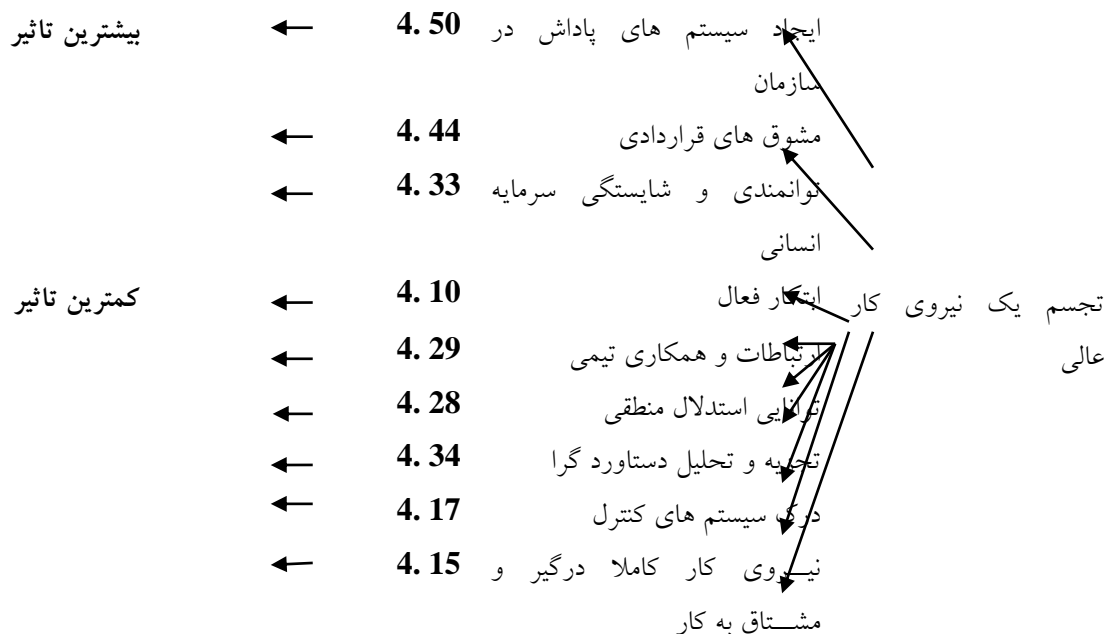
مدیران تعامل گرا، افراد را در جهت اهداف و نقش های تثبیت شده هدایت می کنند و برای انگیزه دادن به آنها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند. این در حالی است که مدیران تحول گرا، بر حسب دیدگاهی که نسبت به آینده دارند عامل انگیزشی را در جهت جذاب کردن ارزش های سازمان و اهداف قرار می دهند.

درواقع مدیریت تحول گرا هنگامی اتفاق می افتد که مدیر علاقه ای را میان افراد خود برمی انگیزد که کارشان را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند.

هر سازمان برای آن که بتواند موثرتر و کارآتر فعالیت کند، لازم است بر آن نوعی نگرش متفاوت از نگرش عادی حکمفرما باشد که ادراکی کلی و همه جانبه و سیستماتیک از سازمان را فراهم آورد. این نوع دیدگاه را نگرش سیستمی نامیده اند. در نگرش سیستمی به سازمان بر خلاف نگرش صرفاً جزئی نگر و نگرش صرفاً کلی نگر، همه تبعات و اثرات حرکات و تصمیم ها در سازمان بررسی می شود چونان پزشکی که با تجویز یک کپسول، یک قرص هم در جهت رفع عوارض کپسول ارائه می دهد تا ساختار و سیستم بدن دچار مشکل نشود.

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزشها و باورها) لایه ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره ها و افسانه هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می دهد. عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمان عبارت اند از: هنجارها، سنتها و تشریفات، و مفروضات.

برای تجسم یک نیروی کار عالی در سازمان هدف گرا در بخش دولتی چه نوع مدلی قابل ارائه است؟ برای تجسم یک نیروی کار عالی در سازمان هدف گرا در بخش دولتی بیشترین میانگین با مقدار 4/50 مربوط به مولفه « سیستم پاداش در سازمان و کمترین میانگین با مقدار 4/10 مربوط به گویهی « ابتکار فعال » از زیرمجموعه « تجسم یک نیروی کار عالی » می باشد. بنابراین مدل قابل ارائه به شرح زیر است:



← نوع روابط سازمان با کارکنان آن 4.16

شکل (۳) ابتکار فعال

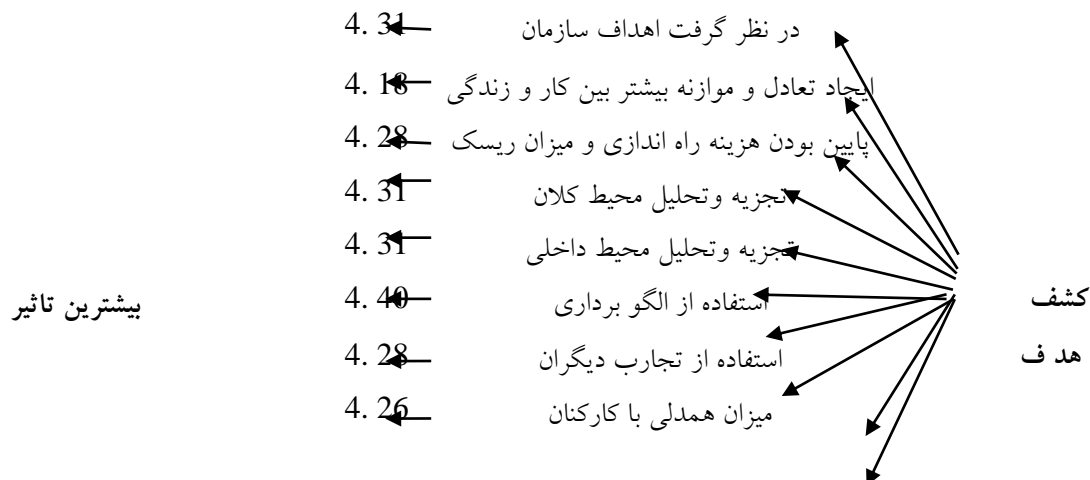
افراد در سازمان از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند برای مثال، سطح انگیزشی یک کارمند شرکتی و کارمند موقت با یک کارمند رسمی تفاوت دارد.

توجه به مسائل مطرح شده فوق جای هیچ‌گونه تردیدی باقی نمی‌گذارد که کارکنان سازمان از نظر سطح، زمینه‌ها و عوامل بروز انگیزش با یکدیگر متفاوت هستند بنابراین سازمان‌ها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند.

مفهوم انگیزش و سیر تاریخی مطالعات صورت گرفته در این مقوله گواه بر اهمیت و نقش کلیدی آن در تعالی سازمانی و رضایت کارکنان، توانمندسازی سازمان‌ها و رضایت مشتریان داشته، از این رو یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به نحوی که عملکرد آنان به بالاترین سطح ممکن برس

انتخاب و انتصاب مدیران شایسته به منظور شناسایی، جذب و مدیریت افراد مستعد مستلزم طراحی و پیاده سازی یک الگوی اثربخش بر اساس شایستگی های مدیریتی و شناخت انواع شایستگی های مدیریتی الزامی و بسیار اثر بخش است. الگویی که قادر باشد افراد مستعد و شایسته را در حوزه های مدیریتی و دیگر موقعیت های کلیدی مورد نیاز در سازمان شناسایی و انتخاب کند. چنانچه گزینش و انتصاب افراد در رده های مختلف سازمانی به ویژه سطوح مدیریتی بر اساس معیارهای یک مدل استاندارد و بومی انجام گیرد، عملکرد کارکنان بهبود یافته و اهداف سازمان تحقق خواهد یافت.

برای کشف هدف در سازمان هدف گرا در بخش دولتی چه نوع مدلی قابل ارائه است؟ بیشترین تاثیر برای تجزیه و تحلیل محیط داخلی با میانگین ۴/۴۰ کمترین میانگین با مقدار ۴/۱۰ مربوط به گویهی « ابتکار فعال » از زیرمجموعه‌ی « تجسم یک نیروی کار عالی » می‌باشد. میانگین کلیه‌ی گویه‌های متناظر، از متوسط طیف لیکرت (مقدار ۳) بیشتر است و بیانگر نگرش مطلوب به ابعاد متغیرها می‌باشد. انحراف معیارها نیز به هم نزدیک‌اند که نشانه‌ی دقت هم اندازه در مقادیر است. بنابراین مدل قابل ارائه به شرح زیر است:



درک عمیقترین نیازهای مشترک نیروی کار 4. 35

خود

کمترین تاثیر

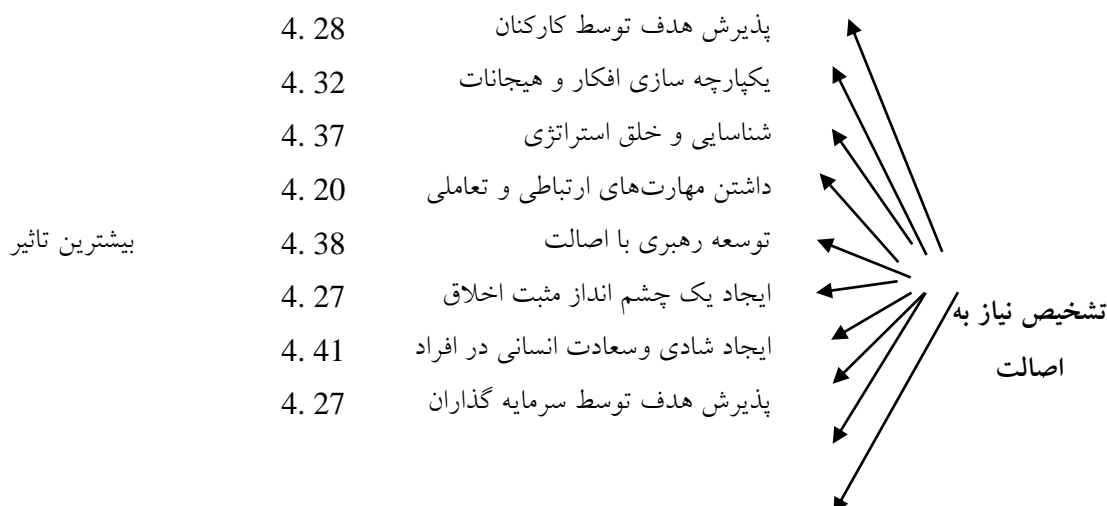
نوع بازخورد در سازمان 4. 15

شکل (۴) : کشف هدف

هدف سازمان، نوعی وضعیت مطلوب و مورد نظر است که سازمان قصد دستیابی به آن‌ها را دارد. در این زمینه نقش اصلی مدیریت ارشد سازمان، تعیین اهداف عالی و استراتژی‌های سازمان، و ایجاد شرایط و محیطی مناسب برای اجرای این استراتژی‌ها در جهت رسیدن به اهداف می‌باشد. به منظور سنجش اثر بخشی سازمان، باید هدف‌های مورد نظر سازمان شناسایی، سپس عملکرد آن سنجیده و ارزیابی شود؛ زیرا اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نزدیک می‌شود. بنابراین، همه سازمان‌ها باید در مرحله‌ای از زمان تعیین کنند که تا چه اندازه در جهت رسیدن به اهدافشان عمل کرده و تا چه میزان به موفقیت دست یافته‌اند. اگر هدف‌های سازمان مشخص نشود، مسیر حرکت سازمان روشن نخواهد شد، و زمانی که مسیر حرکت سازمان و جهت فعالیت‌های آن مشخص نباشد، ابهام و سردرگمی سازمان فرا گرفته و کارکنان دچار بلا تکلیفی خواهند شد. بی‌تردید این مسأله، کاهش میزان اثر بخشی سازمان را به دنبال دارد. در مورد ضرورت تعیین هدف، و مشخص کردن اهداف سازمانی، می‌توان به سیره عملی امیر مؤمنان حضرت علی (ع) استناد کرد. آن حضرت در دوران کوتاه حکومت ظاهری خویش، هر گاه فردی به عنوان زمامدار و کارگزار خود به منطقه‌ای اعزام می‌کرد، انتظارات خود را به صورت دقیق به اطلاع آن شخص می‌رساند، و اهدافی را که باید برای دستیابی به آن‌ها تلاش کند، مشخص می‌کرد. آن حضرت اهداف و وظایف اصلی را به صورت روشن و دقیق تبیین، و معمولاً آن‌ها را مکتوب می‌کرد و به صورت نامه‌ای در اختیار کارگزاران مناطق و شهرهای مختلف و یا فرماندهان لشکر خود قرار می‌داد.

چه نوع مدلی برای تشخیص نیاز به اصالت در سازمان هدف‌گرا در بخش دولتی قابل چه نوع مدلی ارائه است؟

بیشترین میانگین با مقدار 4/44 مربوط به مولفه « بررسی ماهیت جاری و مستمر کار درباره هدف » از زیرمجموعه‌ی « تبدیل پیام اصیل به پیام ثابت » می‌باشد میانگین کلیه‌ی گویه‌های متناظر، از متوسط طیف لیکرت (مقدار ۳) بیشتر است و بیانگر نگرش مطلوب به ابعاد متغیرها می‌باشد. انحراف معیارها نیز به هم نزدیک‌اند که نشانه‌ی دقت هم‌اندازه در مقادیر است. بنابراین مدل قابل ارائه به شرح زیر است:



بیشترین تاثیر

- پذیرش هدف توسط اعضای هیات مدیره 4. 21
 پذیرش هدف توسط اعضای ذینفعان 4. 16
 کمترین تاثیر

شکل (۵) تشخیص نیاز به اصالت

شناسایی رویکرد های خلق استراتژی خود مستلزم تعریف صحیح استراتژی است. دانشمندان زیادی این عبارت را تعریف کرده و تلاش کرده اند تا قواعد مشخصی برای تعیین و اجرای آن ارائه کنند. در اینجا هدف آن نیست تا مروری کامل بر تمامی منابع علمی مرتبط با استراتژی به عمل آید که در این صورت به زمان و مجال بسیار زیادی نیاز است. اما لازم است تا در حد یک فصل از این کتاب به مهم ترین موضوعات مرتبط با شناخت استراتژی پرداخته شود. تلاش بر آن است تا ضمن ارائه تعاریف مختلف استراتژی، انواع آن نیز معرفی شود. این امر کمک می کند تا معیارهای دسته بندی استراتژی ها تعیین شود. در این فصل معیارهای شناسایی شده از سوی دانشمندان مدیریت برای دسته بندی استراتژی ها مورد بررسی قرار می گیرد. به نظر می رسد کماکان می توان با تعریف معیارهای جدید، گروه بندی های جدیدی را نیز ارائه نمود.

پس از گروه بندی استراتژی های سازمان باید تلاش نمود تا مبنای استخراج یا شناسایی هر کدام مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین با شناسایی خواستگاه هر کدام از استراتژی های تعیین شده می توان رویکردهای متعددی برای شناسایی استراتژی ها معرفی کرد. بیشتر دانشمندان مدیریت بر روش های کمی، منطقی یا مبتنی بر تحلیل اطلاعات متمرکز بوده اند و عده ای نیز تلاش کرده اند تا از رویکردهای طبیعی یا تفسیری برای خلق استراتژی دفاع کنند. این گستره پهناور در حوزه مبانی نظری استراتژی که باعث شده است تا مینتزرگ آن را جنگل استراتژی بنامد، به آسانی قابل چارچوب بندی به گونه ای که جامع و مانع باشد نیست و حتی با تمام تلاش های صورت گرفته در این کتاب برخی از یافته های دانشمندان خارج از چارچوب معرفی شده قرار گرفته است.

جدول (۲) همسوگری با نتایج

شاخص	همسو با نتایج پژوهش های محققان	نوآوری
------	--------------------------------	--------

تجسم یک نیروی کار عالی کشف هدف،

بک (۲۰۱۹) اسپینوزا (۲۰۱۸) زوئی (۲۰۱۸) در نوآوری این پژوهش در بررسی ابعاد مقابل، با کارکنانی فعال و پرجنب و شد که به گونه ای مثبت با کار خود درگیر و حاضر به انجام کارهای بیش تر برای مشتریان بودند. هنری (۲۰۱۸) مدیران در مورد این که چگونه کار هدفمند در سازمان هایشان انجام دهند، اغلب به آن ها می گوئیم: «اگر واقعی است، پس ممکن است.» اگر بتوانید مثال مثبتی بیابید (یک فرد، یک تیم یا واحدی که از هنجارها پیشی می گیرند) پس می توانید به دیگران الهام ببخشید. به دنبال کمال باشید، هدفی را دنبال کنید که محرک کسب کمال است و سپس تصور کنید این اندیشه در تمام نیروی کار شما نفوذ می کند.

تشخیص نیاز به اصالت تبدیل پیام اصیل به پیام ثابت

نوع هدفی که انتخاب می کنیم مقدار انگیزه ما را برای رسیدن به این هدف تعیین می کند. انگیزش یک تمایل یا گرایش به عمل است و انگیزه، نیاز یا خواست خاصی است که انگیزش را موجب می شود، بنابراین، انگیزش را عامل کلی و مولد رفتار و انگیزه را علت اختصاصی رفتار به حساب می آورند (اسپینوزا، ۲۰۱۹)

در این جا مدیران باید اهداف ثابتی داشته باشند تا به اصالت در هدف گذاری برسند . مدیران هم به عنوان بخشی از فرهنگ در نهایت در برابر تغییر مقاومت می کنند. مانع های دیگر، پیچیدگی سازمانی و تقاضا های رقیب است. (اندرسون ، ۲۰۱۷ ، بالگان، ۲۰۱۰، بینچی، ۲۰۱۶)

نوآوری این پژوهش در بررسی مواردی مانند: تجزیه و تحلیل محیط کلان، تجزیه و تحلیل محیط داخلی، استفاده از الگو برداری، استفاده از تجارب دیگران، میزان همدلی با کارکنان، درک عمیقترین نیازهای مشترک نیروی کار خود ، نوع بازخورد در سازمان می باشد.

مهمترین شاخص های کلیدی	نتایج پژوهش های محققان	نوآوری
برانگیختن یادگیری فردی	یک هدف والاتر در سازمان به برانگیختن احساس یادگیری در افراد کمک میکند فردی به افراد کمک میکند به	نوآوری این پژوهش در بررسی مواردی مانند:

وجود ذهنیت	وجود یک ذهنیت استراتژیک پی ببرند . به اعتماد سازی	۱. پذیرش نظرات مخالفان
استراتژیک	و ایجاد کلی نگرى در سازمان کمک می کند و کلا فرهنگ	۲. مدیریت مشارکتی
اعتماد سازی	سازمانی افراد را تغییر می دهد وقتی هدف ثابت است فرهنگ	۳. کشف ذینفعان در سازمان
نگرش سیستمی	تغییر می کند و عملکرد سازمان در سطح بالاتری قرار می	۴. گرفتن بازخورد از کارکنان
فرهنگ سازمانی	گیرد. فرایندها ساده تر و جهت اجرا و استمرار راحت تر	۵. کشف رقیبان سازمان
	می شوند. افراد به دنبال راه حل های دائم به جای	۶. توسعه سازمانی
	اقدامات کوتاه مدتی می روند که باعث ناکارآمدی بیش تر	۷. برقراری عدالت سازمانی
	از طریق نوسان های فرایندی می شوند. پذیرش این ذهنیت	۸. مهارت های ادراکی
	به معنای گفتن «نه» به هر چیزی است که بازتابنده هدف	۹. توجه به رضایت ذینفعان
	نیست(بالدوین، کال استید، کوموین، ۲۰۱۸) وقتی نگاهی به	۱۰. تحقق مسئولیت های
	سازمانهای کاملا موفق در گذشته و حال می اندازیم می بینیم	اجتماعی
	رهبران آن سازمانها به اصول پنجگانه اعتمادسازی توجه داشته	۱۱. تفکر نتیجه مدار می باشد.
	و به آن عمل کرده اند. نگاهی به سرداران مشهور نظامی در	
	طول تاریخ و همچنین رهبران سیاسی واقعا محبوب و رهبران	
	بزرگ و شایسته در حوزه صنعت می بینیم همه این رهبران	
	بزرگ میان رؤسا، همکاران و مرئوسان خود اعتماد به وجود	
	آورده اند و با اعتمادسازی برای خود، هم پیمانان و	
	شرکتهایشان موفقیت و افتخار کسب کرده اند. (بینچی،	
	۲۰۱۶، سیرلا، ۲۰۱۶، کمینک ۲۰۱۴)	
پژوهش و ارزیابی	بهبود عملکرد سازمانی بیشتر در هنگامی تجلی پیدا می کند	نوآوری این پژوهش در بررسی
نهادینه سازی	که تعهد مدیران بالاتر رفته و طراحی فرآیند ها و مستندات به	مواردی مانند:
فرایند هدف	شیوه موثرتری انجام شود. وقتی در سازمان پژوهش و ارزیابی	۱. معنا بخشی به کار در بین
گذاری	صورت می گیرد نهادینه سازی فرایند هدف گذاری صورت	کارکنان
اخلاق مدار بودن	می گیرد. در این مرحله اخلاق مدار بودن اهمیت زیادی دارد	۲. فرهنگ نقش-محور
	. اخلاق مداری ویژگی ای است که بسیاری از ما در وجودمان	۳. خلاقیت فردی
	برای آن ارزش قائل هستیم و این چیزی است که ما پیوسته	۴. ریسک پذیری
	در مدیرانمان جستجو می کنیم. لغت نامه ی رندوم	۵. سازش با پدیده تعارض
	هاوس ^۱ اخلاق مداری را این طور تعریف می کند. (اندرسون ،	۶. یکپارچگی
	۲۰۱۷، بالگان، ۲۰۱۰، بینچی، ۲۰۱۶، سیرلا ، ۲۰۱۶،	۷. افزایش تعهدات در کارکنان
	کمینک ۲۰۱۴، دنیس ، ۲۰۱۲، انسلی ، ۲۰۰۶، فیشر ، ۲۰۱۷،	

¹ Random House

	فیتزجرالد ، ۲۰۱۳، فورد ، ۲۰۰۵، فردریش ، ۲۰۱۶، گالپین ، ۱۹۹۶، گارتزیا ، ۲۰۱۶)
مدیریت تحول گرا مدیریت سبز	نتایج نشان می‌دهد که مدیریت تحول گرا با اهداف رابطه مثبتی با استفاده دارد و راهبردهای سطحی با یادگیری همچون مرور ذهنی و حفظ، کاهش انگیزه درونی برای یادگیری، کاهش پایداری و درگیری در تکلیف، اجتناب از درخواست کمک، اضطراب، تعویق، است. مدیریت سبز بکارگیری موثر و کارآمد تمامی منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان جهت نیل به اهداف زیست محیطی با سازماندهی و برنامه ریزی می باشد. همانگونه که ارسطو بدان اشاره می کند مدیر باید در تمام زمینه های اجتماعی ، اقتصادی و فرهنگی و نظایر آن حضور داشته باشد و سازمانها با بهره مندی از مفاهیم و شاخص های مدیریت سبز جهت نیل به وضعیت سبز که یکی از مصادیق آن مصرف بهینه انرژی می باشد اهتمام نمایند. (اندرسون ، ۲۰۱۷، بالگان، ۲۰۱۰، بینچی، ۲۰۱۶، سیرلا، ۲۰۱۶، کمینک ۲۰۱۴)
نوآوری این پژوهش در بررسی مواردی مانند:	
۱. مبتنی بر ارزش ها بودن	
۲. شاخص سازی	
۳. مشورت با اسطوره ها	
۴. آشنایی با شیوه های موثر نظر سنجی	
۵. برگزاری جلسات موثر	
۶. آشنایی با مدیریت تعارض	
۷. آشنایی با تکنیکها و شیوه های متداول برنامه ریزی	
۸. جاری سازی اهداف	

پیشنهادات پژوهش

با توجه به مولفه های استخراج شده از پژوهش و نتایج بخش کمی محقق پیشنهاد می کند: ۱- تعیین اهداف و بازبینی عملکرد با مشارکت مدیران مربوط انجام شود. ۲- اهداف برای همه ی سطوح سازمان طراحی شوند. ۳- در راستای دستیابی کارآمد و اثربخش به اهداف سازمان هدف گذاری با توجه به نگرش سیستمی انجام شود. ۴- اهداف سازمان را به اهداف شخصی تبدیل شود. زیرا تعیین اهداف شخصی کارکنان را متعهد می کند و این خود به عملکرد بهتر منجر خواهد شد. ۵- بازبینی متناوب ویژگی مهمی در مدیریت در سازمان شود. ۶- برای یکپارچه کردن سازمان با محیط، زیرسیستم ها و افراد روش هایی را فراهم کنند که به سازمان هدفگرا در ماموریت ها کمک کند. ۷- بر اساس مقایسه ی عملکرد واقعی کارکنان با عملکرد برنامه ریزی شده در زمینه هدفگذاری، به آنها بازخورد داده شود. ۸- به اختصاصی بودن هدف در سازمان با توجه به بازخوردها توجه شود. ۹- در هدفگذاری به تصمیم گیری مبتنی بر مشارکت توجه شود. ۱۰- ایجاد تنوع مهارت در مشخصات کار برای کارکنان شرایط را برای ایجاد شور و حرارت در کار فراهم نمائیم به گونه ای که در محیط سازمان احساس خوبی داشته باشند. غالبا کارکنان در سازمانها علاقه مند هستند تا ضمن احترام به آنها آن قسمت از شخصیات آنها که جنبه هویتی دارد بیشتر و قوی تر بدان پرداخته شود. لذا باید به گونه ای در سازمان برنامه ریزی شود تا با هویت بخشی به کار کارکنان شرایط را برای وقف شدن در کار کارکنان

فراهم سازند. یکی از اصلی ترین متغیرهای که می تواند سازمان را به رشد برساند، منابع انسانی آن سازمان است که غالباً کارکنان بی انگیزه و بی روحیه در سازمان علاوه بر اینکه نمی توانند موثر باشند بردیگران نیز تاثیرات سوء بر جای خواهند گذاشت. با ایجاد انگیزه و اهمیت دادن به کارکنان می توان موجب شد تا انگیزه کارکنان ارتقاء یابد.

بسیاری از رفتارها و تصمیم های کارکنان و مدیران در سازمانهای امروزی، تحت تأثیر ارزش های اخلاقی آنهاست. از آنجا که نیروی انسانی، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی و در تعامل با دیگران، هم چنان مهمترین عامل مزیت رقابتی به شمار می آید، قضاوت افراد در مورد درستی یا نادرستی کارها بر کمیت و کیفیت عملکرد آنان و به تبع آن، عملکرد سازمان و در نتیجه موفقیت آن به شدت تأثیر دارد. از این رو توجه به اصول اخلاقی برای سازمانها ضرورتی اجتناب ناپذیر است. اخلاق کار می تواند از راه تنظیم بهتر روابط، کاهش اختلاف و تعارض و افزایش جو تفاهم و همکاری و نیز کاهش هزینه های ناشی از کنترل، عملکرد را زیر تأثیر قرار دهد. به علاوه هوش اخلاقی موجب افزایش تعهد و مسئولیت پذیری بیشتر کارکنان شده، به بهبود کارایی فردی و گروهی می انجامد.

- انواری رستمی، علی اصغر و حسینی، سید حمید خداداد (۱۳۸۴)، بررسی تحلیلی الگو و مدل ارزیابی عملکرد دستگاه های پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- اسماعیل پور، کاظم (۱۳۹۷) تبیین مدلی برای موفقیت اجرای برنامه‌های راهبردی (مورد مطالعه: شهرداری بابل) پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- برهمنند، زهرا (۱۳۹۷) بهینه‌سازی اهداف استراتژیک سازمان از طریق کارت امتیازی متوازن؛ (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی لارستان) پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- شاکری، مصطفی (۱۳۹۸) تاثیر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد فعلی بازار در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک در بازارهای بین‌المللی (مورد مطالعه: ایران خودرو استان مازندران)
- جعفری نژاد، حسین (۱۳۹۷) بررسی رابطه چابک‌سازی سازمانی و تحقق اهداف استراتژیک سازمان از دیدگاه کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان آذربایجان غربی پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- کوهی‌نژاد، سوسن (۱۳۹۷) بررسی رابطه راهبردی مدیریت کیفیت در اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین در دوره اول و دوم متوسطه آموزش و پرورش منطقه ۳ شهر تهران
- Anderson, M. H. , & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new “full-range” theory. *International Journal of Management Reviews, American Sociological Review*, 15(2), 257–263.
- Balogun, J. (2010). *When organisations change: A middle management perspective on getting it right*. Los Angeles, CA: AIM Research.
- Battilana, J. , Gilmartin, M. , Sengul, M. , Pache, A. , & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21(3), 422–438.
- Binci, D. , Cerruti, C. , & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management? *Leadership and Organizational Development Journal*, 37(5), 558–578.
- Cirella, S. , Canterino, F. , Guerci, M. , & Shani, A. B. (2016). Organizational learning mechanisms and creative climate: Insights from an Italian fashion design company. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 211–222.
- Cummings, T. J. , & Cummings, C. (2014). Appreciating organization development: A comparative essay on divergent perspectives. *Human Resource Development Quarterly* 25(2), 141–154.
- Denis, J. L. , Langlely, A. , & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Ensley, M. D. , Hmieleski, K. M. , & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231.
- Fischer, T. , Dietz, J. , & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726–1753.
- Fitzgerald, L. , Ferlie, E. , McGivern, G. , & Buchanan, D. (2013). Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 227–239.

- Ford, J. D. , & Ford, L. W. (2012). The leadership of organization change: A view from recent empirical evidence. In A. B. Shani, W. Pasmore, & R. Woodman (Vol. Eds.), *Research in organizational change and development: Vol. 20*, (pp. 1–36). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Ford, M. W. , & Greer, B. M. (2005). The relationship between management control system usage and planned change achievement: An exploratory study. *Journal of Change Management*, 5(1), 29–46.
- Friedrich, T. L. , Griffith, J. , & Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviours: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gartzia, L. , & Baniandres, J. (2016). Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Surprising results from two experimental studies. *Journal of Business Research*, 69(2), 508–516.
- Gilley, A. , Gilley, J. , & McMillian, H. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury. ##
- Gratton, L. , Voigt, A. , & Erickson, T. J. (2007). Bridging faultlines in diverse teams. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 22–31.
- Greenwood, R. , & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.