

اثر بخشی مسئولیت پذیری اجتماعی بر بالندگی سازمان تأمین اجتماعی

اسدالله یوسفی^۱

چکیده

هدف: به منظور ایجاد بالندگی در سازمان تأمین اجتماعی، بالندگی سازمانی در گرو فرایندهای سنجش و ارزیابی است و برای بهبود عملکرد خود از آنها کمک می‌گیرند. با به کار گرفتن درست مدل‌های بالندگی می‌توان فرایندهایی را شناسایی کرد که ارزش افزوده بیشتری برای سازمان تأمین اجتماعی فراهم می‌آورند و موفقیت بیشتر سازمان تأمین اجتماعی را تضمین می‌کنند. هدف از این تحقیق بررسی اثربخشی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بالندگی سازمان تأمین اجتماعی است.

روش: از آنجاکه این پژوهش تلاشی برای پاسخ‌گویی به نیازی مدیریتی و فرهنگی است و می‌تواند راهکارهای ارتقای مسئولیت اجتماعی به منظور ایجاد بالندگی سازمان تأمین اجتماعی کشور را تبیین نماید، تحقیقی کاربردی است و از حیث روش، از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) است که منجر به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در اثربخشی مسئولیت اجتماعی بر بالندگی سازمانی خواهد گردید.

یافته‌ها: پس از جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق که با استفاده از نرم‌افزارهای LISREL، و SPSS انجام شد، ابتدا محاسبه مدل معادلات اندازه‌گیری (برای روایی سازه) هر یک از سازه‌های اصلی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در نرم‌افزار لیزرل برای تمامی ابعاد مسئولیت اجتماعی بر بالندگی سازمانی صورت گرفت.

نتیجه: نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان می‌دهد که اثرگذاری مسئولیت اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی ۸۶ درصد، اثرگذاری گشودگی و شفاف‌بودن در نظام رفاه و تأمین اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی ۷۱ درصد، اثرگذاری اعتماد به دیگران در بین کارکنان بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی ۶۲ درصد، اثرگذاری بازخورد از درون و بیرون ذی‌نفعان بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی ۶۱ درصد، اثرگذاری مشارکت با دیگر سازمان‌ها و صندوق‌های بیمه‌ای بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی ۸۰ درصد، اثرگذاری پروردن و اختیارکردن بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی ۵۳ درصد، اثرگذاری کم‌لایه‌بودن ساختار سازمانی تأمین اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی ۵۴ درصد است.

واژگان کلیدی: اثربخشی، مسئولیت اجتماعی، بالندگی سازمانی

محققان و اندیشمندان مدیریت و علوم رفتاری برای پاسخ‌گویی به نیاز سازمان‌ها در مواجهه با شرایط متحول جهانی، به‌خصوص بعد از جنگ دوم جهانی، به نظریه‌پردازی روی آوردند. هدف عمده این نظریه‌پردازی‌ها بهبود وضع سازمان‌ها و عملکردشان در ایجاد انطباق با وضع موجود بود. این امر منجر به بنیان‌گذاری مکاتب مدیریتی شد که از آن میان می‌توان از مکتب مدیریت علمی نام برد؛ یعنی شیوه‌نویسی از مدیریت که مبتنی بر سنن و آداب و رسوم سازمانی قدیم نبود.

پایه‌گذاری مدیریت علمی توسط تیلور موجب رواج تعاریف جدیدی از مفاهیم مدیریتی و نظریه‌پردازی‌ها درباره سبک‌های مختلف مدیریتی آن شد. تعاریف مفهومی از واژگان مدیریتی و سبک‌های مختلف آن غنای رویکردهای مدیریت سازمان‌ها را به ارمغان آورد و همین موضوع منجر به ابداع روش‌های نوین مدیریت به‌منظور رشد و موفقیت سازمان‌ها شد که از آن میان می‌توان به ارائه مفهوم‌سازی‌ها درباره روش‌های نوین تعالی و بالندگی سازمانی اشاره کرد. مفهوم‌سازی‌ها راجع به رویکردهای مختلف مدیریت سازمان‌ها محدود به واژگان و اصطلاحات مدیریتی نماند؛ بلکه با تعیین و ارائه ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های متغیرهای مدیریتی، بحث‌ها و نظریه‌پردازی‌ها گسترش یافت و به‌بوتۀ آزمایش و نقد سپرده شد. نتیجۀ این بررسی‌ها و تحقیقات عملی و تجربی به ارائه مدل‌ها و الگوهای به‌منظور اثربخشی عملکرد و کارایی آن انجامید که با توجه به متغیرهای موردبررسی این تحقیق، در این بخش، ضمن معرفی مدل‌ها و الگوهای بالندگی سازمانی، ویژگی‌های این مدل‌ها بحث و بررسی می‌شود.

ذکر این نکته لازم به نظر می‌رسد که مدل‌های ارائه‌شده توسط اندیشمندان برای بهبود سازمان‌ها نظیر ارائه تعاریف مفهومی از واژگان و اصطلاحات مدیریتی، همراه با ارائه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های متغیرهای مختلف هر رویکرد مدیریتی، هم‌راستا و منطبق با فرهنگ مسلط و زمانه معاصر آن اندیشمند بوده است.

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را می‌توان نگرشی متعالی به کسب‌وکار تعریف کرد که اثرات اجتماعی یک سازمان بر جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد و هدف اصلی آن دور هم جمع کردن اکثر بخش‌ها از جمله دولتی، خصوصی و داوطلبان برای همکاری با یکدیگر است. مسئولیت اجتماعی یکی از ۱۰ اصل تربیتی اجتناب‌ناپذیر در قرن حاضر برشمرده می‌شود. این اصول زمینه‌های شکوفایی فردی و جمعی را فراهم آورده و منجر به شکل‌گیری نوع جدیدی از بینش اجتماعی حاصل از تلفیق علم و معنویت شده است.

توجه به عملکرد و شاخص‌های درون‌سازمانی مانند سودآوری و بهره‌وری، مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت را از بازاندیشی در جنبه‌های اخلاقی و اجتماعی رفتار سازمان‌ها باز نداشته است.

بهره‌وری در مکتب مدیریت علمی و توجه به کارکنان در مکتب روابط انسانی که برآمده از نگاه درون‌سازمانی بود، رفته‌رفته جای خود را به مفاهیم وسیع‌تری فراتر از مرزهای سازمان همچون محیط‌زیست، شهروندمداری و توسعهٔ جامعه سپرده است. انتشار استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با موضوع مسئولیت اجتماعی توسط سازمان بین‌المللی استاندارد در اواخر سال ۲۰۱۰ راهنمای مناسبی برای کلیهٔ سازمان‌ها در راستای ارتقاء مسئولیت اجتماعی و توجه به حقوق تمامی ذی‌نفعان بر اساس یک چارچوب استاندارد فراهم می‌آورد.

عوامل اثربخش بر الگوها و مدل‌های متغیر بالندگی سازمانی، پیامدهای به‌کارگیری شاخص‌های این متغیر آن می‌بایست مورد توجه قرارگیرد و لذا با توجه به در حال انجام بودن مسئولیت اجتماعی در این سال‌ها بدیهی است بعد از مفهوم‌سازی برای مدل بالندگی و کارایی سازمانی و سپس اثربخشی مسئولیت اجتماعی، سازمان تأمین اجتماعی را در زمینهٔ بالندگی سازمان بررسی می‌کنیم.

۲. بیان مسئله

بالندگی سازمانی گونه‌ای از کوشش برنامه‌ریزی‌شده برای پدیدآوردن نوعی از دگرگونی است که هدف آن یاری‌دادن به اعضای سازمان‌ها است تا بتوانند کارهایی را که موظف به انجام‌دادن آن هستند، به‌صورتی بهتر از پیش به انجام برسانند. بالندگی سازمانی وسیله‌ای برای پیشرفت سازمان به شمار می‌رود. توجه بنیادی بالندگی سازمان به جنبه‌های انسانی سازمان است؛ سازمانی که به‌صورت یک نظام اجتماعی در نظر گرفته می‌شود. بنابر تعریف، بالندگی سازمانی به هر کاری گفته می‌شود که برای بهتر کردن سازمان به کار بسته می‌شود (تجریدی، ۱۳۸۷: ۶۸).

یک برنامهٔ بالندگی سازمانی کوششی است برنامه‌ریزی‌شده و پایدار که بر پایهٔ یک راهبرد سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همهٔ نیروها و منابع موجود به اجرای یک برنامهٔ دگرگونی دست بزند. کوشش‌های بالندگی سازمانی یکی از دشواری‌های آن به شمار می‌آید؛ زیرا در اوضاعی که بسیاری از نظام‌های پاداش برپایهٔ «سودهای کوتاه‌مدت و سریع» استوار است، درنگ و انتظار فراوان نمی‌تواند پذیرفتنی باشد؛ ولی اگر قرار باشد دگرگونی پدید آید و ریشه‌گیرد، مدیریت سازمان و کارکنان آن باید به درازبودن زمان به کار بستن برنامه متعهد و دلبسته باشند، از آن پشتیبانی کنند و هرگونه فرایندی را که به‌سوی هدف‌های بلندمدت و هدف‌های کوتاه‌مدت نگرش دارد با پاداش، استواری بخشند (مجیدی، ۱۳۷۶: ۴۲-۴۰).

کانون برنامهٔ بالندگی سازمانی دگرگون کردن نگرش‌ها و رفتارها است. با آنکه در برنامهٔ بالندگی 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 تمرکز دارد. کوشش‌های بالندگی سازمانی در مرتبه نخست به گروه‌ها توجه دارد. فرض بنیادی آن است که برای گام برداشتن به سمت 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 می‌آید؛ ولی تنها به صورت پرتوهای فرعی برنامه، زیرا این گونه دگرگونی‌های شخصی و فردی در شمار هدف‌های نخستین بالندگی سازمانی نیستند.

از آنجا که تمام سازمان‌هایی که فقط سود و زیان خود را وزن می‌کردند، تحت فشار مردم و سازمان‌های مشابه دید خود را اندکی به فراتر از منافع صرف سازمان انداختند، دیگر به وضوح مشخص است که اعمال سازمان‌ها بر محیط بیرونی تأثیر بسزایی خواهد داشت و نمی‌توان سود و زیان ناشی از سازمان‌ها بر جامعه را نادیده گرفت. جهت مسئولیت اجتماعی، در امتداد فواید اجتماع است. لذا تلاش بر این بوده است که سود و زیان سازمان‌ها به گونه‌ای باشد که مردم هزینه اضافی متحمل نشوند. منظور از مسئولیت اجتماعی این است که سازمان‌ها تأثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند؛ لذا چگونگی فعالیت‌های آنها باید به گونه‌ای باشد که در اثر آن زبانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان، سازمان‌های مربوط ملزم به جبران آن باشند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها نباید خود را مستقل از محیط بیرونی خود بدانند؛ بلکه باید خود را جزئی از یک کل، یعنی محیط بیرونی و اجتماع بدانند و باید اهداف و فعالیت‌های آنها در راستای آرمان‌های اجتماعی، رفاه و آسایش جامعه باشد.

امروزه همه مدیران باید به کارهایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزش‌های آن باشد. سازمان‌هایی که نمی‌توانند خود را با این مهم تطبیق دهند، موفق نخواهند بود. پیتر دراگر، یکی از برجسته‌ترین صاحب‌نظران مدیریت، در این درباره می‌گوید: «سازمان‌های خصوصی به منظور حفظ مشروعیت خود و بقا در محیط، باید بپذیرند که نقش و وظیفه عمومی و اجتماعی نیز دارند. این نقش اجتماعی از این اصل پذیرفته‌شده نشأت گرفته است که هر فردی مسئول رفتار خود است و چنانچه از طرف وی، خواه عامدانه یا غیر عمد، صدمه‌ای به دیگران وارد شود، باید پاسخ‌گو باشد. سازمان‌ها نیز از این مقوله مستثنا نیستند و باید پاسخ‌گوی تأثیرات اجتماعی نامطلوب خود باشند» (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹).

میان دو تئوری حداکثری پیش‌گفته، تئوری دیگری هم مطرح است که به دنبال مشترکات دیدگاه‌های کلاسیک و نئوکلاسیک است. تئوری ذی‌نفعان، تغییرات حقایق محیط فرهنگی و اجتماعی را در کنار یادآوری اهداف شرکت، یعنی بقا و سودآوری گوشزد می‌کند. این دیدگاه مسئولیت اجتماعی

شرکت‌ها را چنین در نظر می‌گیرد که منفعت‌رسانی به جامعه یکی از بهترین خواسته‌های شرکت‌ها است. این دیدگاه در پی یافتن راه‌حلی برای مسئله مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها است. تئوری ذی‌نفعان نیازهای شرکت به تفکر و عمل استراتژیک برای کسب منفعت را با فشارهای روزافزون برای داشتن انگیزه فراتر از منفعت‌طلبی متوازن می‌سازد (قربانی، زرنندی و حصار، ۱۳۸۴).

تئوری ذی‌نفعان، یک شرکت را مجموعه‌ای از ذی‌نفعان در نظر می‌گیرد و نه فقط یک پوسته خالی که متعلق به سهام‌داران است (ویلسون، ۲۰۱۲)؛ با این حال فرض نمی‌کند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی ممکن است شرکت‌ها را به عملکردی برخلاف خواسته‌های خود فراخواند (همان‌طور که دیدگاه نئوکلاسیک فراخواند). در مقابل، در تئوری ذی‌نفعان مهم‌ترین مسئولیت مدیران بقای درازمدت (نه فقط حداکثر سودرسانی) است که باید از طریق برآوردن خواسته‌های مجموعه ذی‌نفعان به دست آید (ویلسون، ۲۰۱۲). نظریه ذی‌نفعان علاوه بر فراخواندن شرکت‌ها به مسئولیت‌پذیر بودن در برابر جامعه، ذی‌نفعان را به آنهایی که از شرکت تأثیر می‌پذیرند و آنهایی که بر شرکت تأثیر می‌گذارند، تقسیم می‌کند. بنابراین، اولین گام شرکت به سوی مسئولیت‌پذیری اجتماعی باید شناسایی ذی‌نفعان خود باشد.

سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک نهاد عمومی غیردولتی بین‌نسلی با هویت اجتماعی-اقتصادی در گستره عمومی، جامع‌ترین و محوری‌ترین ارائه‌دهنده حمایت‌های قانونی تأمین اجتماعی مبتنی بر اصول بیمه‌های اجتماعی به شمار می‌رود که به صورت مستقل بر اصل سه‌جانبه‌گرایی کارگر، کارفرما و دولت اتکا دارد و با تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی و درمانی در چهارچوب الزامات قانونی و مبتنی بر محاسبات بیمه‌ای، نقشی اساسی در پشتیبانی از نیروی کار در فرآیند توسعه پایدار کشور بر اساس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت و تعمیق احساس امنیت اجتماعی-اقتصادی به عهده دارد. در تعریف کلی، سلامت یکی از ارکان پایه‌ای در نظام حقوق شهروندی محسوب می‌شود و برخورداری از سلامت فیزیکی، روانی، اجتماعی و معنوی که باید برای همه در دسترس باشد، حق تمام افراد کشور است. برخورداری از خدمات بهداشتی درمانی باهدف ارتقاء، حفظ و تأمین سلامت افراد یکی از اصول مهم پیشرفت هر جامعه‌ای را تشکیل می‌دهد.

از طرفی، کسب‌وکار پایدار برای سازمان، تنها به ارائه محصولات و خدمات بدون به خطرانداختن محیط‌زیست و رضایت مشتری محدود نمی‌شود؛ بلکه انجام این کار باید در راستای مسئولیت اجتماعی باشد. فشار برای انجام این کار از جانب مشتریان، مصرف‌کنندگان، دولت‌ها، انجمن‌ها و عموم مردم ناشی می‌شود. از طرف دیگر، رهبران سازمانی دوراندیش می‌دانند که موفقیت پایدار در شیوه‌های کسب‌وکار معتبر و جلوگیری از فعالیت‌هایی مانند تقلب در حساب‌ها و استثمار نیروی کار حاصل می‌شود. توجه به مسئولیت اجتماعی هم در سطوح بالا و هم در بسیاری از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی فردی و ابتکاری وجود دارد. ایزو ۲۶۰۰۰ نه فقط برای سازمان‌های تجاری، بلکه

برای انواع سازمان‌های بخش دولتی نیز ارائه می‌گردد. ایزو ۲۶۰۰۰ موجب یکپارچگی تخصص‌های بین‌المللی در مسئولیت اجتماعی شده است و موارد مهم به‌منظور عمل به مسئولیت اجتماعی سازمان و بهترین شیوه در اجرای آن را مشخص می‌کند. در واقع، تکیه اصلی سازمان تأمین اجتماعی بر سرمایه‌های انسانی و به‌عنوان مهم‌ترین مزیت راهبردی این تشکل مردم‌نهاد محسوب می‌شود که متأسفانه، طی سال‌های اخیر به‌واسطه بروز برخی مشکلات همچون کمبود نقدینگی، کاهش سطح درآمدهای سازمان به‌دلیل محدودیت بیمه‌شدگان، بیکاری و... زمینه بروز یکسری نابسامانی‌ها در خدمات‌رسانی به مردم را فراهم ساخته است.

به‌منظور ایجاد بالندگی در سازمان تأمین اجتماعی، بر بالندگی سازمانی فرایندهای سنجش و ارزیابی تأکید می‌شود که سازمان‌ها برای بهبود عملکرد خود از آنها کمک می‌گیرند. با به کار گرفتن درست مدل‌های بالندگی می‌توان فرایندهایی را که ارزش افزوده بیشتری برای سازمان تأمین اجتماعی فراهم می‌آورند و موفقیت بیشتر سازمان تأمین اجتماعی را تضمین می‌کند، شناسایی کرد. بدین منظور، در این تحقیق به دنبال اثربخشی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بالندگی سازمان تأمین اجتماعی هستیم.

۳. مبانی چارچوب نظری

۳-۱. تعریف بالندگی سازمانی

لیپ^۱ بالندگی سازمانی را نیرومندکردن فراگردهای انسانی سازمان‌ها می‌داند که کارکرد نظام زنده را برتری می‌بخشد تا آن سازمان بتواند به هدف‌های خود دست پیدا کند. دیویس^۲ نیز معتقد است بالندگی سازمانی بر آن است تا باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، ساختارها و رویه‌های کار و عمل را چنان دگرگون سازد تا سازمان بهتر بتواند خود را با آهنگ سریع دگرگونی سازگار نماید (فقیهی، ۱۳۸۵: ۱۹۸).

تاکنون تعاریف مختلفی از بالندگی سازمانی ارائه شده است. اشماک^۳ و مایلز^۴، بالندگی سازمانی را یک کوشش برنامه‌ریزی‌شده و پایدار تعریف کرده‌اند که دانش رفتاری را برای به‌گشت نظام از راه‌های به خود باز شکافی، به کار می‌بندد. فرنچ^۵ و بل^۶ (۲۰۰۹) بالندگی سازمانی را کوششی بلندپروا برای به‌گشت فراگردهای تازه‌گردانی و دشواری‌گشایی سازمان، به‌ویژه از راه کارگردانی اثربخش‌تر

1. Lipet
2. Davis
3. Schmuck
4. Miles
5. French
6. Bell

فرهنگ سازمانی می‌دانند. بکهارد^۱ می‌گوید بالندگی سازمانی کوششی است برنامه‌ریزی شده، فراگیر در سازمان و کارگردانی شده از رده بالای سازمان که هدف آن بالابردن اثربخشی و تندرستی سازمان از راه دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمانی با بهره‌گرفتن از دانش علوم رفتاری است. بنیس^۲ (۱۹۹۴) نیز معتقد است که بالندگی سازمانی پاسخی است به دگرگونی و راهبرد پیچیده آموزشی برای دگرگون کردن باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان‌ها تا آنکه آنها بتوانند بازارها و چالش‌های تازه را بپذیرند و همچنین، با آهنگ گنج‌کننده دگرگونی بهتر سازگاری پیدا کنند. کوونتز^۳، اودانل^۴ و ویهریخ^۵ هم «بالندگی سازمانی را یک رویکرد منظم، منطقی، به‌هم‌بافته، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده می‌دانند که برای بهترکردن اثربخشی سازمانی به کار گرفته می‌شود. بالندگی سازمانی برای گشودن دشواری‌هایی که کارآمدی علمی سازمانی را در همه رده‌ها کاهش می‌دهد، طراحی می‌شود (به نقل از طوسی، ۱۳۹۳: ۱۳).

با توجه به تعریف‌هایی که دانشمندان علوم رفتاری از بالندگی سازمانی کرده‌اند 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 بالندگی 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 خودفرمان عمل می‌کند». 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 توانایی‌ها و دانش و تجربه خویش بهترین و یا مناسب‌ترین راه‌چاره را برگزیند، 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 تازه‌گردانی خویش به بی‌نیازی از دیگران می‌رسد و خود به‌طور 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 است که با استقلال عمل گذر زندگی را آسان و آسایش‌بخش می‌سازد. بی‌گمان باید یادآور شد که انسان بالنده هم در بستر سازمان بالنده پرورده می‌شود و هم خود به بالنده‌کردن سازمان یاری می‌دهد (طوسی، ۱۳۹۳: ۱۷).

بهبود سازمانی شامل مفاهیم و روش‌های متعددی برای تغییر سازمان است. با اینکه تعاریف متعددی درباره بهبود سازمانی ارائه شده است، تنوع رویکردها و تکنیک‌ها باعث نامشخص شدن حدود این

1. Beckhard
2. Bennis
3. Koontz
4. O,Donnell
5. Weihrich

موضوع شده و تشریح آن را مشکل کرده است (بونسترا^۱، ۲۰۱۴: ۲۵). برخی از تعاریف مطرح شده دربارهٔ بهبود سازمانی در زیر آورده شده است:

فیلبین و میکوش (۱۹۹۹) بهبود سازمانی را فرایندی می‌دانند که یک سازمان از طریق آن ظرفیت داخلی خود را توسعه می‌دهد تا به حداکثر اثربخشی خود که در مأموریت سازمان مشخص شده است، دست یابد و در بلندمدت حفظ کند (فیلبین و میکوش^۲، ۲۰۱۱: ۶). ادگار شاین آن را یک فرایند میان‌فردی برای تسهیل پویایی‌های گروهی تعریف می‌کند (شاین، ۱۹۶۹). بورک بهبود سازمان را فرایند برنامه‌ریزی شده برای تغییر در فرهنگ سازمان با استفاده از تئوری، تحقیقات و تکنولوژی علوم رفتاری می‌داند (بورک^۳، ۲۰۱۱: ۱۰). پوراس و روبرتسون آن را عبارت از اقدامات رفتاری برنامه‌ریزی شده و دانش‌محور در محیط کاری به‌منظور بهبود عملکرد سازمان و رشد و پیشرفت افراد می‌دانند (پوراس^۴، ۲۰۰۶: ۷۲۱). فرنچ بالندگی را تلاشی بلندمدت برای بهبود روش‌های حل مسئله و تجدید فرایندها در سازمان، به‌ویژه از طریق مدیریت اثربخش فرهنگ سازمان با کمک عوامل تسریع‌کنندهٔ تغییر و با استفاده از تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی تعریف می‌کنند (فرنچ^۵، ۲۰۰۹: ۱۴). از نظر واریک نیز بهبود سازمانی عبارت از سیستم‌های برنامه‌ریزی شده و بلندمدت و اصولاً شامل استراتژی علوم رفتاری برای درک، توسعه و تغییر سازمان‌ها جهت بهبود اثربخشی و سلامتی خود در حال و آینده است (واریک^۶، ۲۰۱۴: ۹۱۶).

۳-۲. نظریهٔ بالندگی سازمانی

نظریهٔ بالندگی سازمانی یک نظریهٔ رفتاری بسیار پیچیده است که به تغییر رفتار در سطح سازمان اشاره می‌کند (وو و چو، ۲۰۱۵، ۱). بالندگی سازمانی که برخاسته از اهمیت روابط انسانی در سازمان است، بر ارزش‌هایی از قبیل پرورش و شکوفایی انسان، رفتار عادلانه در سازمان، گشودگی و شفافیت در محل کار، احترام به انتخاب کارکنان و تعادل مسئولیت با اختیار تأکید دارد. بالندگی سازمانی بر پایگاه ارزشی رایج دههٔ ۱۹۶۰ که از جنبش روابط انسانی به‌طور عام، و آموزش حساسیت به‌طور خاص، بنیاد یافت، همواره در قالب دلسوزی‌های انسان‌دوستانه و اخلاقی برای مردم عمل کرده است (برک، ۱۹۹۷).

بالندگی سازمانی، شامل فعالیت‌های توسعه و تغییر سنجیده است و از این واقعیت پدید آمده که

1. Boonstra
2. Philbin and Mikush
3. Burke
4. Porras
5. French
6. Warrick

تغییر، اجتناب‌ناپذیر است. اگرچه بالندگی سازمانی اساساً فرایندی مردم‌گرا است؛ اما این فرایند شامل دستاوردهایی در زمینه‌های شرایط کاری بهتر، فناوری تولید و زیرساخت‌های مالی و فیزیکی است. بالندگی سازمانی اهداف فردی و سازمانی را به‌منظور ایجاد گروه‌های منسجم و کارآمد در محل کار، مطابق با مأموریت و منافع سازمان، هماهنگ می‌کند. این هدف از طریق مسئولیت و مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های بهبود مستمر باعث کاهش رفتارهای منفی و مانع تغییر در سازمان می‌شود (کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳، ۳۲۳).

از لحاظ تاریخی، بالندگی سازمانی مبتنی بر تحقیقات روان‌شناسی و فلسفه کریت لوین است. محققان بالندگی سازمانی دو نظریه عمده را به ارث برده‌اند: نخست، نظریه میدانی و دوم، مفهوم پویایی‌شناسی گروه. تاکنون، نظریه پردازان و صاحب نظران، به مفهوم‌سازی‌های مختلفی از بالندگی سازمانی پرداخته‌اند که در جدول ۱ مهم‌ترین آنها ذکر شده است.

نام نظریه پرداز/ سال	نظریه‌های بالندگی سازمانی
اشهاک و مایلز	بالندگی سازمانی کوششی برنامه‌ریزی شده و پایدار است که دانش رفتاری را برای بهبود نظام، از راه‌های گشودن دشواری‌های سازمان به کار می‌بندد.
فرنچ و بل	بالندگی سازمانی کوششی بلندبرد برای به‌گشت فرایندهای نوشتن و گشودن دشواری‌های سازمان است که در نیل به این هدف از راه کارگردانی اثربخش تر فرهنگ سازمانی بهره می‌برد.
بکهارد	بالندگی سازمانی کوششی است: برنامه‌ریزی شده؛ سراسری در سازمان؛ کارگردانی شده از رده بالای سازمان؛ هدف دار جهت بالابردن اثربخشی و تندرستی سازمان برای به‌گشت فرایندهای نوشتن و دشواری‌گشایی سازمان از راه دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمانی با بهره‌گرفتن از دانش علوم رفتاری.
فیلپین و میکوش	فرایندی که یک سازمان از طریق آن ظرفیت داخلی خود را توسعه می‌دهد تا به حداکثر اثربخشی خود (مطابق با میزان مندرج در مأموریت سازمان) دست بیابد و در بلندمدت آن را حفظ کند.
بنیس	بنیس معتقد است که بالندگی سازمانی یک پاسخ به دگرگونی و یک راهبرد پیچیده آموزشی است برای دگرگون کردن باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان‌ها تا آنکه بتوانند از یک سو، فن‌شناسی‌ها، بازارها و چالش‌های تازه را بپذیرند و از سوی دیگر، با آهنگ گنج‌کننده دگرگونی، سازگاری بهتری بیابند.
کونتز، اودانل و و بهریخ	بالندگی سازمانی یک رویکرد منظم، منطقی، به‌هم‌بافته، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده است که در موارد طراحی شده زیر به کار می‌رود: - بهترکردن اثربخشی سازمانی؛ - گشودن دشواری‌هایی که عامل کاهش کارآمدی سازمانی در همه رده‌ها است.
ادگار شاین	فرایندی است میان فردی برای تسهیل پویایی‌های گروهی

جدول ۱. خلاصه نظریه‌های ارائه‌شده در مورد بالندگی سازمانی (منبع: طوسی، ۱۳۸۰: ۸۶)

نام نظریه پرداز/ سال	نظریه های بالندگی سازمانی
بورک	فرایند برنامه ریزی شده تغییر در فرهنگ سازمان با استفاده از تئوری، تحقیقات و تکنولوژی علوم رفتاری
پوراس و رابرتسون	اقدامات رفتاری برنامه ریزی شده و دانش محور در محیط کاری به منظور بهبود عملکرد سازمان و رشد و پیشرفت افراد
جیمسون و همکاران	تغییرات برنامه ریزی شده و بلندمدت در فرهنگ، تکنولوژی و مدیریت یک سازمان
هاروی	حرکتی انقلابی است که توسط یک مجاهد برای دموکراتیزه کردن سازمان ها صورت می گیرد.
واریک	سیستم های برنامه ریزی شده و بلندمدت که شامل استراتژی علوم رفتاری است. این استراتژی و راهبرد از طریق تأثیر روی نگرش و کنش کارکنان، منجر به درک توسعه و لزوم تغییر سازمان ها می شود؛ تغییری که هدف آن بهبود اثربخشی و سلامتی خود در حال و آینده است.

۳-۳. سازمان های بالنده

سازمان های بالنده، دقیقاً نقطه مقابل سازمان های انطباقی هستند. بسیاری از مؤسسات و شرکت ها به این نکته اشاره می کنند که «باید یاد گرفت که چگونه یاد گرفت». شرکت های بریتیش پترولیوم، کداک و آندرسن از جمله شرکت هایی هستند که در رقابت با سایر رقبا از مزیت سیستم های یادگیری زاینده استفاده می کنند. بررسی های انجام شده درباره موفقیت سازمان های فوق نشان می دهد که عامل اصلی موفقیت این سازمان ها در شیوه پردازش و استفاده از تجربیات مدیریتی نهفته است. بدین سان، مدیران سازمان های یادگیرنده از تجربیات خود بهره می برند، به جای اینکه به وسیله این تجربه محدود گردند (بریف، ۲۰۱۰: ۱۷).

سازمان های زاینده و پویا برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود دست به نوآوری و خلاقیت می زنند، پیرامون خود را تغییر می دهند و آن را با خواسته های خویش هم سو می کنند. مدیران این گونه سازمان ها با مداخله در عوامل تأثیرگذار محیطی، آن را به گونه ای که خود می خواهند و با استراتژی آنها سازگار است، درمی آورند و تا آنجا که مقدور است، عوامل محیطی را تغییر می دهند. این گونه سازمان ها از نظر سرعت تحول، به سرعت متحول می شوند و فراتر از سرعت محیط حرکت می کنند و از نظر انعطاف پذیری، منعطف با نگاه به آینده هستند و از نظر نحوه تعامل با محیط، ضمن اینکه بر محیط تأثیر می گذارند، سازمان خود را با محیط تطبیق می دهند. (بنسترا، ۲۰۰۴: ۵).

سازمان های بالنده از طریق به چالش کشیدن وضعیت موجود، زیر سؤال بردن قالب های فکری رایج و نیز تلاش در جهت تحقق چشم انداز سازمانی، میل به یادگیری و بالندگی را در سازمان تقویت می کنند. این دست سازمان ها:

- با به کارگیری مکانیسم های توانمندسازی، سیستم پیشنهادها و تیم سازی و کارگروهی، فرهنگ

تسهیل‌کنندگی را اشاعه می‌دهند.

- با ایجاد چشم‌انداز مشترک، هم‌افزایی فکری و نیز استقبال از ایده‌های نو، تفکر سیستمی را در بین اعضای سازمان گسترش می‌دهند.

- دارای فضایی است که کارکنان را به آموزش و یادگیری مداوم ترغیب می‌کند تا از این طریق، خود را توسعه دهند و توانایی بالقوه خود را به بالفعل تبدیل سازند.

- فرهنگ آموزش و بالنده‌بودن را در میان مشتریان و سایر افراد مرتبط با سازمان نیز توسعه می‌دهند.

- استراتژی توسعه نیروی انسانی در قالب استراتژی‌های سازمانی قرار می‌گیرد.

- فرآیند ارتقاء و بهبود سازمان یک امر دائمی است که از راه آموزش‌های فردی و تغییر در مفروضات، اهداف و هنجارهای کارکنان صورت می‌گیرد.

- رقابت در سطح ملی و جهانی را یکی از اهداف استراتژیک خود قرار می‌دهند (تجردی، ۱۳۸۷: ۵۸).

- به‌خاطر اینکه در هزاره سوم میلادی هیچ سازمانی بدون رقابت نمی‌تواند به بقا ادامه دهد، می‌پذیرند که تغییر و دگرگونی اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، تغییر و دگرگونی را به‌عنوان یک هنجار و قاعده‌ای پذیرفته‌شده در نظر می‌گیرند و امر هدایت تغییر و دگرگونی به‌عنوان وظیفه سازمان شناخته می‌شود. بنابراین، در عصر تغییرات سریع و پیچیده، تنها کسانی که رهبران و پیشگامان تغییر و دگرگونی هستند، جان سالم به در خواهند برد و این سازمان‌ها سعی می‌کنند نقش پیشگام در امر دگرگونی و تحول داشته باشند. (طوسی، ۱۳۹۳: ۹۷)

۳-۴. ریشه‌های پیدایش بالندگی سازمان

برای پی‌بردن به اهمیت بالندگی سازمانی و رسالتی که این جنبش نویدبخش دارد، شایسته است که ریشه و خاستگاه آن را از پیدایش انقلاب صنعتی آغاز کنیم. از آغاز قرن ۱۹، یک رشته دگرگونی در روش‌های صنعتی و شیوه‌های کارگردانی سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی در انگلستان پدید آمد. این دگرگونی‌ها را فردی بنام جروم آدولف بلانکی در سال ۱۸۳۷ انقلاب صنعتی خواند. انقلاب صنعتی در معنای عام به مجموعه‌ای از دگرگونی‌ها گفته می‌شود که بر گرد شماری از فراگردها و سازمان‌های تولیدی و ساخت متمرکز هستند و بر گذر از اقتصاد کشاورزی و سنتی و کار دستی به اقتصادی که در آن صنعت و دستگاه حاکم است اشاره دارد. در این زمان برای بهره‌گیری از یافته‌های علمی در صنعت تلاش سخت صورت گرفت و نوآوری در ریسندگی و بافندگی به وجود آمد؛ به‌نحوی 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، شرکت‌های بزرگ صنعتی و بازرگانی پدید آمد و تولید سازمان یافت. کارگران و کارکنان بر پایه دستورهای ویژه در این کارخانه‌ها

و شرکت‌ها به خدمت گرفته شدند، و مدیریت علمی و دیوان‌سالاری در قرن بیستم پدیدار شد (صالحیان، ۱۳۸۳: ۳۴).

وینسلو تیلور آمریکایی، پدر مدیریت علمی، پیشگیری از به هدر رفتن کارمیه‌های انسانی و افزایش کارایی اصول مدیریت علمی را به دنیا عرضه کرد. فشردهٔ پیام این اصول چنین است:

- برای انجام‌دادن هر کاری یک بهترین راه انجام‌دادن وجود دارد.

- برای انجام‌دادن هر کاری یک بهترین وسیلهٔ کار کردن وجود دارد.

- برای انجام‌دادن هر کاری باید نخست بهترین راهکار و بهترین وسیلهٔ کار را از راه مطالعه و بررسی علمی پیدا کرد (طوسی، ۱۳۹۳: ۴).

ماکس وبر با شناختی که از ظرفیت توسعه و گسترش کوشش‌های صنعتی داشت به طراحی نظامی پرداخت که دارای خصوصیات ویژه است. او بر این باور بود که برای به جلو راندن کوشش‌های بزرگ گروه و رشد و شکوفایی صنعتی و بازرگانی و کارگردانی خدمات گوناگون عمومی چاره‌ای نیست جز پدیدآوردن نظامی که بر پایهٔ دانش و خرد انسان استوار باشد. او نظام تازه خود را دیوان‌سالاری نامید. دیوان‌سالاری رده‌بندی سازمانی، تقسیم کار و رواج ویژه کاری، به کار گماردن افراد بر پایهٔ تخصص و کردانی شغلی، تنظیم قوانین و دستورهای یکنواخت کار، تعیین دامنهٔ وظیفه‌ها و اختیارات، دورساختن رفتار و کردار سازمانی از مهر و کین شخصی، جداساختن مدیریت از مالکیت، اهمیت بخشیدن به بایگانی و نگهداری پیشینهٔ کار و سرانجام پدیدآوردن انضباط عقلی و منطقی که بتواند سازمان‌های بزرگ و گسترده را برپا دارد به‌نحوی که گروه بزرگی از کارکنان به‌طور منظم در آن به کار بپردازند را در دستور کار دارد (خاکی، ۱۳۹۵: ۶۷).

با استفاده از این اصول انسان‌ها به‌سان ابزارهای بی‌جان درآمدند، شخصیت انسان‌ها مورد تاخت‌وتاز قرار گرفت. در چنین فضایی عده‌ای از دانشمندان دریافتند که انسان عامل کلیدی و تنها عامل رونق و بالندگی سازمان‌ها است. هرگاه ارزش انسان‌ها شناخته شود، از راه بزرگداشت وی پرورش و بالنده‌شدن او فراهم و دگرگونی‌های بسزایی پدید می‌آید که همهٔ از آنها بهره‌مند خواهند شد؛ برای مثال، هرگاه متخصصان در کشورها سلسله‌جنبان امور بودند کشورها دچار تحول و پویایی شدند. به این ترتیب، جنبش بالندگی سازمانی آغاز شد. کورت لوین پایه‌گذار این اندیشه بود. این دانشمند آلمانی به‌دلیل 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 (تجرودی، ۱۳۸۷: ۶۸).

می‌توان گفت در مورد چپستی بهبود سازمان عدم توافق‌های زیادی وجود دارد (چرچ، ۲۰۰۰: ۳۴). روند اساسی بهبود سازمان، نگرش سازمان به‌عنوان یک سامانهٔ باز است؛ زیرا این شیوه می‌کوشد

متغیرهای گوناگون داخلی و خارجی را به یکدیگر مرتبط و آثار هریک از سامانه‌های فرعی بر سامانه اصلی را تجزیه و تحلیل کند (برومند، ۱۳۹۵: ۳۷).

واژه توسعه سازمان برای نخستین بار در سال ۱۹۵۷ توسط رابرت بلینگ و جین موتن در مجله «روانکاوای گروه» به کار رفته است. در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ کوشش‌های پیگیر و پرشوری برای به کار بردن مهارت‌های حاصل از آموزش آزمایشگاهی و پویایی‌شناسی گروه در سازمان‌های پیچیده و بزرگ پدیدار شد (طوسی، ۱۳۸۰: ۸). در تابستان ۱۹۶۴ چند تن از روانشناسان و اندیشمندان مدیریت به سرپرستی کرت لوین برنامه‌ای برای آموزش گروهی رهبران یکی از ایالات متحده آمریکا اجرا کردند (فریدیان، ۱۳۹۳: ۲۰). با رشد و بلوغ توسعه سازمانی زمینه‌های تلفیق و همکاری این رشته با ابعاد جدیدی نظیر استراتژی، تغییر فن‌آوری و مدیریت کیفیت جامع فراهم می‌شود. در ۱۹۶۸ انجمن آموزش و توسعه آمریکا شعبه توسعه سازمانی را تشکیل داد که در حال حاضر، بالغ بر ۲۰۰۰ عضو دارد. در ۱۹۷۱ آکادمی مدیریت توسعه سازمانی را تأسیس کرد که در حال حاضر، بیش از ۱۰۰۰ عضو دارد (کامینگز و اورلی، ۱۳۹۴: ۵۰). بسیاری از سازمان‌های خارجی برای افزایش کارایی، بهره‌وری و سالم‌سازی سازمان خود از توسعه و بالندگی سازمانی استفاده می‌کنند؛ با وجود این، هنوز جوهره توسعه سازمان از نظر مبانی فلسفی برای بیشتر مدیران، حتی مدیرانی که از توسعه سازمان استفاده می‌کنند، به صورت نوعی معما باقی مانده است (محمدزاده، ۱۳۸۳: ۴۲).

یک برنامه توسعه سازمانی، یک سلسله اصول علمی و عملی از چندین رشته علوم رفتاری نظیر روانشناسی اجتماعی، فرهنگ اجتماعی، جامعه‌شناسی، روانشناسی، اقتصاد و علوم سیاسی را طلب می‌کند (فرنچ، ۱۳۹۵: ۲۱۴).

تنها معدودی از متخصصان توسعه سازمانی مانند راش فورد و کوهلان (۱۹۹۴) به اهمیت مشخص‌سازی و تلفیق ارتباطات فردی، گروهی، میان‌گروهی و تمامی موضوعات سطح کلی سازمان با فنون مورد استفاده پرداخته‌اند. لیلیان برادفورد و نیلی گاردنر، دو تن از پیشگامان بهبود سازمان، در ۱۹۴۵ برای نخستین بار فکر استفاده از آموزش ضمن خدمت به منظور تحولات کلی سازمان را مطرح کردند (فریدیان، ۱۳۹۳: ۱۸).

۳-۵. ویژگی‌های سازمان بالنده

سازمان بالنده نیز مانند انسان بالنده دارای ویژگی‌هایی است که مهم‌ترین آنها بدین قرارند:

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 تمامی عملیات خود را به‌گونه شفاف در برابر کارکنان، مشتریان یا خریداران، صاحبان سهام و حتی مردم جامعه قرار می‌دهد.

ب. اعتماد به دیگران

اعتماد یعنی باورداشتن به درستی دیگران. اعتمادکردن با گشودگی و بازبودن نظام مربوط است؛ بدین معنی که هر اندازه یک سازمان در عملیات خود گشوده و شفاف رفتار کند، به جلب اعتماد دیگران می‌افزاید و اعتمادکردن به دیگران را در فضای کار افزایش می‌دهد.

ج. بازخورد از درون و برون

سازوکار 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 به دست 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 سازوکارهای حفظ حیات و تضمین پایدارماندن آن است.

د. مشارکت با دیگران

مشارکت را می‌توان یک پیوند دوسویه یا چندسویه سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن تعریف کرد. مشارکت با یکدیگر سبب می‌شود که نه‌تنها 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 می‌دهند و هدف‌های سازمان را همانند هدف‌های خویش به شمار می‌آورند.

ه. پروردن و اختیارکردن

آموزش‌دادن، آگاه‌کردن و پرورش افراد به‌صورت هسته‌های مستقل و خودفرمان و سرانجام، سپردن اختیار به آنان برای هدایت مستقل و تهی از نظارت و سرپرستی دیگران که از ویژگی‌های سازمان‌های بالنده است.

و. کم‌لایه‌بودن ساختار سازمانی

این ویژگی به اندک‌بودن رده‌ها و لایه‌های سازمانی در سازمان‌های بالنده اشاره دارد. کاهش رده‌های سازمانی موجب سهولت در ارتباطات و فزون‌بودن رده‌های سازمانی، کارکنان را به دورشدن از یکدیگر و ناآشناماندن 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 کم‌لایه مبدل گردانند (طوسی، ۱۳۹۳، ۱۴-۱۷):

۳-۶. اهداف بالندگی سازمانی

با آنکه بالندگی سازمانی کوشش علمی به نسبت تازه‌ای است که در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم پدید آمده است و هنوز دربارهٔ بسیاری از ویژگی‌های آن اتفاق نظر دیده نمی‌شود؛ ولی هدف‌های نوعی و کلی آن را می‌توان چنین برشمرد:

- بالابردن تراز اعتماد و پشتیبانی اعضای سازمان از یکدیگر؛
- بالابردن بسامد مقابله با دشواری‌های سازمانی، چه درون گروه‌ها و چه میان گروه‌ها؛
- پدیدآوردن محیطی که در آن اختیار ناشی از نقش رسمی با اختیار حاصل از دانش و مهارت شخصی تقویت می‌شود؛
- بالابردن میزان گشودگی و بازبودن ارتباط‌های افقی، عمودی و گوشه‌به‌گوشه یا پهلوپه‌پهلو؛
- بالابردن تراز شوق و خشنودی شخصی در سازمان؛
- یافتن راه چاره‌های خلاق گروهی برای از میان بردن دشواری‌هایی که بسیار فراوان رخ می‌دهند؛
- بالابردن تراز مسوولیت شخصی و گروهی در برنامه‌ریزی و به اجرا در آوردن کارها (فرنج و بل، ۲۰۰۹: ۱۶).

اهداف بالندگی سازمانی شامل موارد زیر است:

۱. ایجاد فضا و فرهنگ سازمانی خاص؛
۲. تفویض مسوولیت تصمیم‌گیری به افراد آگاه به مسائل؛
۳. ایجاد جو اعتماد و اطمینان و همیاری میان کارکنان و مدیریت؛
۴. کاهش رقابت‌های مخل و ناسالم؛
۵. ایجاد حس تعلق و وفاداری نسبت به سازمان و اهداف و مأموریت‌های آن در میان اعضا؛
۶. پرورش روحیهٔ خودهدایتی و خودکنترلی در اعضای سازمان (فریدیان ۱۳۷۸: ۲۴-۲۳).

۳-۷. مسوولیت اجتماعی

۳-۷-۱. ابعاد مسوولیت

تعالیم مربوط به مسوولیت، اکتسابی است. از سوی دیگر، انجام مسوولیت، تلاشی مداوم است که به انجام فعالیت‌های مستمر نیاز دارد. بر این اساس، مسوولیت مهم‌ترین شغل و وظیفهٔ افراد تلقی می‌شود. مسوولیت باید به‌عنوان یکی از اهداف تربیتی به افراد آموخته شود. در زیر ضرورت آن در

ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف. از لحاظ فردی: پرورش مسئولیت از لحاظ فردی ضروری است؛ زیرا افراد برای سلامت زندگی حال و آینده خود نیازمند پایبندی به مسئولیت‌هایی هستند.

ب. از لحاظ اجتماعی: افراد هر جامعه نظیر اجزای یک ماشین به هم متصل هستند. اگر هر کدام در چارچوب خود و بر اساس نقش محوله کار نکنند، چرخ جامعه به خوبی حرکت نمی‌کند. پیشرفت هر کشور نیز وابسته به مسئولیت‌شناسی افراد جامعه است. از سوی دیگر، مسئولیت‌شناسی در هر جامعه باعث تنظیم روابط اجتماعی و انسانی می‌شود.

ج. از لحاظ مذهبی: زندگی را وظیفه معرفی کرده‌اند؛ بنابراین، آنچه را که نسل حاضر به‌عنوان مسئولیت پذیرفته است، باید به نسل بعدی منتقل کند (چاوش باشی و قدمی، ۲۰۱۰: ۳۶۹).

۳-۷-۲. مسئولیت‌پذیری

مسئولیت‌پذیری به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل قدرت سازمان‌های نوین و زنده مستلزم تبیین یک دستورالعمل منعطف تفویض اختیار در بین تمامی کارکنان دانایی است که در مکتب مدیریت دانایی در نهایت، به خودمدیریتی منجر می‌شود که اجزای آن خودرهبری، خودسازماندهی، خودتصحیحی، خودکاری، خودکنترلی، خودبالندگی، خودسازی، خودافزایی و... است (چاوش باشی و قدمی، ۲۰۱۰: ۳۶۹).

مفهوم مسئولیت‌پذیری از مفاهیمی است که بخشی از شاکله مدیریت ارزش را به‌عنوان مبنای اندازه‌گیری و اثربخشی سازمان‌های پس از ۲۰۰۰ تشکیل می‌دهد که برای اولین بار در مجله فورچون توسط دو دانشمند مشهور معاصر مدیریت به نام‌های بلانچارد و اوکانر مطرح گردید. مسئولیت‌پذیری در اکثر سازمان‌ها و شرکت‌های نوین به‌عنوان یکی از سه ارزش اساسی تبیین شده است؛ ضمن اینکه یکی از مشخص‌ترین سرمایه‌های ناملموس در کنار سرمایه‌هایی همانند یکپارچگی، تعهد، اشتراک مساعی، یادگیری و هم‌سویی است. مبنای مدیریت سازمانی استراتژیک، جامع و زنده این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد تا از تمامی توانمندی‌ها، دانایی‌ها، مهارت‌ها و انرژی خود استفاده کنند و با احساس تملک و مالکیت ترغیب شوند تا سهم عمده‌تری از تفویض و پذیرش اختیار را عهده‌دار شوند (نیازی و امینی، ۱۳۸۵).

مسئولیت را به انواع مختلف زیر طبقه‌بندی کرده‌اند:

۱. مسئولیت فردی؛

۲. مسئولیت تیمی؛

۳. مسئولیت گروهی؛

۴. مسئولیت سازمانی؛

۵. مسئولیت اجتماعی؛

۶. مسئولیت ملی و

۷. مسئولیت جهانی.

مسئولیت درون سازمانی به منزله ایجاد آمادگی در منابع انسانی برای ایجاد یکپارچگی بین سازمان و محیط و مسئولیت برون سازمانی (اجتماعی) به مفهوم وابستگی به ایفای نقش اصلی در محیط و جانمایی و موقعیت یابی سازمان در جامعه است (چاوش باشی و قدمی، ۲۰۱۰: ۳۷۱)

۳-۷-۲-۱. مدیریت مسئولیت پذیری

در مدیریت مسئولیت پذیری باید به تفاوت‌های فردی (فیزیکی و فکری) توجه نمود. از طرفی، با توجه به تفاوت‌های ذاتی بین افراد و فاصله نامساوی بالقوه و بالفعل آنان، طبیعتاً گروهی نخبه‌تر از دیگران می‌شوند؛ ولی مدیریت باید سطح توقعات خود را با شناخت این فاصله‌ها تنظیم کند تا هم داوری در مورد عملکرد آنان منصفانه باشد و هم از این برتری‌ها در جهت ارتقاء و اعتلای بیشتر سازمان استفاده نماید که لاجرم با توجه بیشتر، به‌ویژه در مبانی پرداخت به منتخبان همراه است.

از طرفی، مدیریت باید بکوشد تا محیط کار و تسهیلات برابر برای تمامی سرمایه‌های انسانی فراهم نماید تا امکان هم‌سویی و مسئولیت‌پذیری جمعی میسر گردد؛ موضوعی که یکی از جدیدترین مباحث مدیریت سرمایه‌های انسانی، یعنی مدیریت استعدادهای سازمانی را رقم زده است (عظیمی و خاک تاریک، ۱۳۸۵).

۳-۷-۲-۲. مراحل مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها و نهادها

زدک با توجه به تجربه شرکت نایک پیشنهاد می‌کند که هر سازمان و نهادی باید نظام مسئولیت‌پذیری خود را طی مراحل به شرح زیر، هدایت و اداره نماید:

مرحله اول: برخورد تدافعی (عدم پذیرش مسئولیت)؛

مرحله دوم: فقط انجام کار (گذاشتن از کنار مسئولیت)؛

مرحله سوم: مدیریت کسب‌وکار (پذیرش مسئولیت)؛

مرحله چهارم: نگاه استراتژیک (گذشتن از کنار پذیرش مسئولیت)؛

مرحله پنجم: عاملی برای ایجاد هم‌سویی (مسئولیت جمعی).

زدک معتقد است که سازمان‌ها با توجه به اینکه در کدام مرحله قرار گرفته باشند، اقدامات خاص مربوط به آنچه نیازمندان را انجام می‌دهند؛ به طوری که در مرحله اول حرکات انفعالی مسئولیت‌گریزی، در مرحله دوم اتخاذ یک روش مقبولیت مبتنی بر استراتژی به‌عنوان شروع پذیرش مسئولیت، در مرحله سوم مسئولیت‌دادن به مدیران در خصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای حل مسائل اجتماعی و سرلوحه قرار دادن آن در امور روزمره مدیریتی، در مرحله چهارم ورود و تلفیق مسائل اجتماعی در استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت با نگاه استراتژیک جهت ایجاد یکپارچگی از طریق هم‌سویی مسئولیت‌سازمانی و اجتماعی و در مرحله نهایی ترویج و تشویق مشارکت همه ارکان اجتماعی در نهادینه‌سازی پاسخ‌گویی اجتماعی از طریق هم‌سویی را شامل می‌شود.

زدک دلایلی که سازمان‌ها این کارها را انجام می‌دهند را به‌صورت زیر تفکیک می‌کند:

سازمان‌ها مرحله اول را جهت دفاع در مقابل چیزهایی انجام می‌دهند که می‌تواند بر امور کوتاه‌مدت، بهره‌وری، اشتها، سودآوری و... تأثیر بگذارد؛ مثلاً، شرکت‌های «شل و رویال داچ» مسئولیت خود را جهت تشعشعات ایجادشده به‌وسیله تولید و توزیع محصولاتش تکذیب کرد.

مرحله دوم باید جهت کاهش تحلیل ارزش اقتصادی در میان‌مدت و برنامه‌ریزی در جهت افزایش اعتبار و مدیریت مخاطرات رقابتی انجام پذیرد. شرکت نستله به‌دلیل خطرات بهداشتی محصولات خود برای نوزادان، تحت فشار قرار گرفت. فعالان ادعا کردند که مادران در کشورهای درحال توسعه پودر را با آب غیربهداشتی مخلوط می‌کنند. این شرکت بیش از آنکه تلاش کند به مادران آموزش دهد از تغذیه کلی کودکانشان مطمئن شوند، هشدارهای لازم را در پیام‌های بازرگانی به آنان اعلام نمود.

انجام مرحله سوم در سازمان‌ها به‌لحاظ دستیابی به اهداف بلندمدت است؛ برای نمونه شرکت نایک متوجه شد اگر فعالیت‌های خود را تغییر دهد، حفظ سهم فعلی‌اش در زنجیره فروش جهانی غیرممکن خواهد بود. این تغییرات شامل تشویق اضافه‌واسطه‌ها برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده و دریافت پاداش بابت آن بود.

سازمان‌ها مرحله چهارم را جهت افزایش اعتبار در محیط صنعت و دستیابی به جایگاه بهتر انجام می‌دهند؛ به‌عنوان نمونه کاربردی، شرکت‌های معروف تولید اتومبیل می‌دانند که آینده آنها به توانایی‌شان در توسعه اشکال ایمن‌تر و سالم‌تر اتومبیل از نظر رعایت مسائل زیست‌محیطی بستگی دارد.

در نهایت، آخرین مرحله را برای افزایش ارزش اجتماعی - اقتصادی درازمدت و به دست آوردن منافع بیشتر از طریق اتحادها و فعالیت‌های دسته‌جمعی و گروهی به انجام می‌رسانند؛ برای نمونه شرکت کوکاکولا و دیگر شرکت‌های مشابه تولید نوشابه می‌دانند که اگر در همه بخش‌های ارتقاء امور مربوط

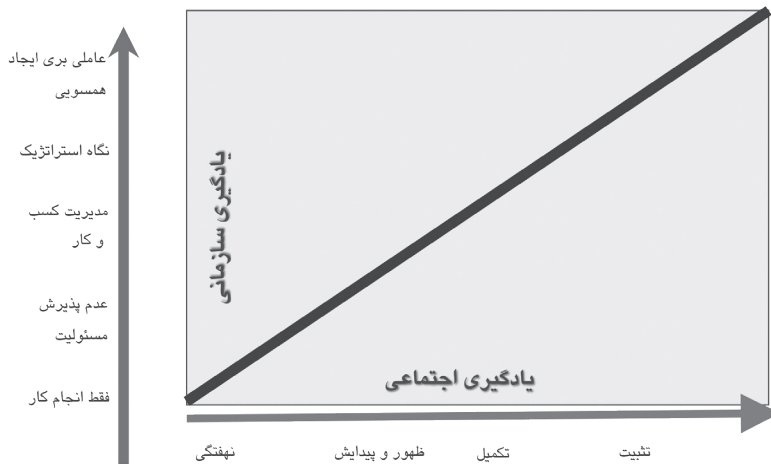
به نوشیدنی‌ها، مسئولانه‌تر شرکت نکنند، قوانین سخت و محدودکننده‌ای علیه آنها اعمال خواهد شد. زدک معتقد است که زمانی توسعه به مفهوم تجلی ارزش مسئولیت‌پذیری حاصل می‌شود که سازمان به دو شکل مهم از یادگیری فراگیر، یعنی «یادگیری سازمانی» و «یادگیری اجتماعی» که در نهایت به «یادگیری مدنی» منجر خواهد شد، مجهز گردد.

مراحل پنج‌گانه مذکور در طول تکامل منحنی یادگیری، نظام مسئولیت‌پذیری را محقق می‌کند و یادگیری اجتماعی به‌عنوان حلقه تکاملی و فراتر مسئولیت سازمانی که در آن سازمان‌ها بتوانند پیش‌بینی کنند و با اعتقاد به تأثیرپذیری از متغیر اجتماعی مسائل محیطی را پیش‌بینی و واکنش نشان دهند، عمل می‌کند.

چهار مرحله یادگیری اجتماعی شامل جنینی، ظهور، تکامل و نهادینه‌سازی است (زادک، ۲۰۱۶: ۶۱). در مرحله جنینی یادگیری اجتماعی مجموعه‌های فعال و سازمان‌های غیردولتی نسبت به مسائل اجتماعی آگاهند. شواهد علمی ضعیفی وجود دارد. موضوع تا حد زیادی به‌وسیله مجموعه‌های کسب‌وکار نادیده گرفته شده است. در مرحله ظهور و بروز یادگیری اجتماعی آگاهی رسانه‌ای و سیاسی در مورد موضوع اجتماعی به وجود آمده است. حجم روبه‌رشدی از بررسی‌ها وجود دارد؛ اما اطلاعات همچنان ضعیف و گسسته هستند. یادگیری از تجارب دیگران با رویکرد تعاملی جهت مواجهه با مسائل وجود دارد.

در مرحله تکامل یادگیری اجتماعی حجم روبه‌رشدی از فعالیت‌های سازمانی حول موضوع اجتماعی ایجاد شده، کسب‌وکارهای بازرگانی گسترده‌ای متمرکز بر مدیریت مسئله برپا شده، رسیدن به تئوری و قانون کلی از طریق یادگیری محقق شده و معیارهای داوطلبانه برای تعاملات و فعالیت‌های اجتماعی تعریف شده است.

در مرحله نهادینه‌سازی یادگیری اجتماعی هم‌سویی اجتماعی حاصل شده است. قوانین یا اشکال کسب‌وکار تعیین شده‌اند. فعالیت‌های جدید از طریق یک مدل تعالی کسب‌وکار عملیاتی می‌شوند. یادگیری مدنی محصول تلفیق بهینه و یکپارچه‌سازی دو نوع یادگیری سازمانی و یادگیری اجتماعی است که در شکل زیر نمودار کلی آن نشان داده شده است.



شکل ۱. ابزار یادگیری مدنی

۳-۸. الگوی مغزافزاری برای تحقق ارزش مسئولیت اجتماعی در سازمان های زنده

مسئولیت اجتماعی مترادف با مسئولیت مدنی برای ایجاد یکپارچگی بین سرمایه های ملموس و ناملموس است. به عبارتی، مسئولیت اجتماعی از تلفیق عناصر سخت افزاری و نرم افزاری تشکیل می گردد که مغزافزاری و موتور حرکت نظام مسئولیت اجتماعی محسوب می شود (چاوش باشی و قدمی، ۲۰۱۰: ۳۷۵) به عنوان آخرین مدل عملیاتی سازی مدیریت استراتژیک نوین جهانی که سازمان های بزرگ دنیا از طریق مجله فورچون بر اساس آن رتبه بندی می شوند، مسئولیت اجتماعی را یکی از سه ارزش اساسی خود برگزیده است. مدل تلفیقی و دووجهی جامع ارائه شده زیر با تمرکز بر دو بُعد سرمایه های ملموس و ناملموس شامل مؤلفه های مشخص، مدل مغزافزاری را تبیین می نماید.



شکل ۲. مدل مغزافزاری مسئولیت اجتماعی

تا دهه ۸۰، عمدتاً سازماندهی و ساماندهی سازمان‌ها و مجموعه‌های کسب‌وکار روی سرمایه‌های ملموس مثل پول، وسایل و ابزار و محل کار و... بود. به انسان نیز به صورت کمی، سخت‌افزاری و عددی نگاه می‌شده است.

از دهه ۸۰ به بعد، وقتی اقتصاد صنعتی جایش را به اقتصاد دانایی می‌دهد، بحث مدیریت سرمایه‌های ناملموس پررنگ‌تر می‌شود. در ابتدا به نظر می‌رسید که این عوامل کیفی‌اند و قابل اندازه‌گیری نیستند؛ ولی علم امروز این متغیرها را هم قابل اندازه‌گیری و کمی نموده است. امروزه شاخص «داوجونز» به عنوان یکی از شاخص‌ها و استانداردهای شناخته‌شده اقتصاد عناصر سرمایه‌های غیرملموس را در کنار سرمایه‌های ملموس اندازه‌گیری می‌کند.

بر اساس شاخص داوجونز، در سال ۱۹۸۰، سهم سرمایه‌های ناملموس در اقتصاد جهانی کمتر از نیم درصد بوده و این در حالی است که این شاخص در سال ۲۰۰۹ به رقم حیرت‌انگیز ۸۰ درصد رسیده است.

۴. چارچوب مدل مفهومی تحقیق

۴-۱. مفاهیم

۴-۱-۱. بالندگی سازمانی: بالندگی سازمانی پاسخی به دگرگونی و یک راهبرد پیچیده آموزشی است برای دگرگون کردن باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان‌ها تا آنکه آنها بتوانند فن‌شناسی‌ها، بازارها و چالش‌های تازه را بپذیرند و بهتر بتوانند با آهنگ گنج‌کننده دگرگونی سازگاری پیدا کنند (بنیس، ۱۹۹۴).

سازمان بالنده دارای ویژگی‌هایی است که مهم‌ترین آنها از این قرارند (طوسی، ۱۳۸۰: ۱۴-۱۷):

الف. گشودگی و شفاف بودن نظام: ضروری است که ارتباطات درون سازمان با صراحت، امانت و درستی، هدایت شود. سازمان بالنده راه‌های ارتباطی و اطلاعاتی خود را به روی همه کسانی گشوده می‌سازد که در آن زندگی می‌کنند یا به کار می‌پردازند و موجبات رشد، شکوفایی، افزایش آگاهی و دانش همگان را فراهم می‌آورند.

ب. اعتماد به دیگران: اعتماد یعنی باور داشتن درستی دیگران. اعتماد کردن با گشودگی و باز بودن نظام مربوط است. به این 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.

ج. بازخورد از درون و برون: سازوکار 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 به دست 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 سازوکارهای حفظ حیات و تضمین پایدارماندن آن است.

د. مشارکت با دیگران: مشارکت را می‌توان یک پیوند دوسویه یا چندسویه سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر تعریف کرد. مشارکت با یکدیگر سبب می‌شود که نه تنها بار به پیش راندن 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 رسانند و هدف‌های سازمان را همانند هدف‌های خویش به شمار آورند.

ه. پروردن (پرورش و شکوفایی انسان) و اختیار کردن (تعادل اختیار و محدودیت): برای کسانی که در سازمان خدمت می‌کنند، مطلوب و ضروری است که فرصت‌هایی فراهم آید تا به‌واسطه آن به این موارد دست پیدا کنند: آموختن، فراگیری شخصی، رشد و شکوفایی و به راستی رساندن آنچه که به‌صورت قوه و توان در نهاد فردی آنان نهفته است. همچنین، درباره انتخاب، تعادل اختیار و محدودیت باید گفت حیاتی است که کارکنان سازمان‌ها از اجبار و فشار خودکامه اقتدار، آزاد و آسوده باشند و در انجام دادن مسئولیت‌های شغلی به گونه‌ای که شایسته می‌دانند، دارای اختیار و آزادی عمل باشند؛ ولی این مسئولیت‌ها را در محدودیت‌های منطقی سازمانی به اجرا در آورند. مسئولیت‌عاملان بالندگی سازمانی آن است که این دو نیروی اختیار و محدودیت را در تعادل نگه دارند (بورک، ۱۳۷۷)

و. کم‌لایه‌بودن ساختار سازمانی: این ویژگی به اندک‌بودن رده‌ها و لایه‌های سازمانی در سازمان‌های بالنده اشاره دارد. کاهش رده‌های سازمانی موجب سهولت در ارتباطات و فزون‌بودن رده‌های سازمانی، کارکنان را به دورشدن از یکدیگر و ناآشناماندن 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 کم‌لایه مبدل گردانند.

۴-۱-۲. مسئولیت اجتماعی: مسئولیت یک سازمان در خصوص تأثیر تصمیم‌ها و فعالیت‌هایش بر جامعه و محیط زیست از طریق رفتار اخلاقی و شفاف با توجه به موارد زیر را مسئولیت اجتماعی می‌گویند. این موارد عبارتند از:

- مشارکت در توسعه پایدار شامل سلامتی و رفاه جامعه؛
- سازگار با قوانین اجرایی و استانداردهای جهانی رفتار؛
- در نظر گرفتن انتظارات ذی‌نفعان؛

- یکپارچه‌شدن در سراسر سازمان و پیاده‌سازی در تمام روابط سازمان

۴-۱-۳. ایزو ۲۶۰۰۰: استاندارد مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها که در نوامبر ۲۰۱۰ توسط سازمان ایزو انتشار یافت.

۴-۱-۴. ذی‌نفعان: اشخاص و گروه‌هایی که در تصمیم‌ها و فعالیت‌های سازمان دارای منافع هستند.
۴-۱-۵. پاسخ‌گویی: پاسخ‌گوبودن در خصوص تصمیمات و فعالیت‌ها در مقابل تشکلهای نظارتی، حاکمیتی و قانونی و به‌طور وسیع‌تر ذی‌نفعان.

۴-۱-۶. شفافیت: آشکاری در تصمیمات و فعالیت‌هایی که بر جامعه، اقتصاد و محیط‌زیست تأثیرگذار است و تلاش در جهت برقراری ارتباط روشن، دقیق، بهنگام، صادقانه و کامل در این خصوص.
۴-۱-۷. رفتار اخلاقی: رفتار مطابق اصول پذیرفته‌شده در خصوص حقوق یا حسن‌رفتار در یک مورد خاص یا سازگار با هنجارهای بین‌المللی رفتار.

۴-۱-۸. هنجارهای بین‌المللی رفتار: انتشارات رفتار سازمانی مسئولانه و اجتماعی برآمده از قوانین جهانی متعارف، اصول پذیرفته‌شده قوانین جهانی با توافق‌های بین دولت‌ها که از سوی جامعه جهانی به رسمیت شناخته شده است یا به‌زودی به رسمیت شناخته خواهد شد.

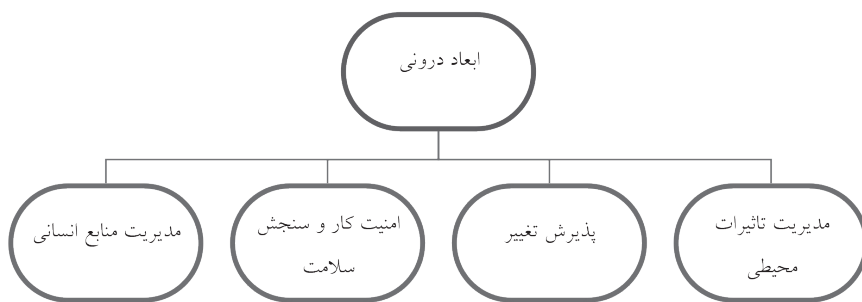
۴-۱-۹. توسعه پایدار: توسعه‌ای که بدون به خطر انداختن تأمین نیازهای نسل‌های آینده نیازهای کنونی را برآورده می‌سازد.

۴-۱-۱۰. گروه‌های آسیب‌پذیر: گروه‌ها و اشخاصی که دارای مشخصه‌هایی هستند که موجب تبعیض در جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و سلامتی و باعث جلوگیری از دستیابی به حقوق و فرصت‌های برابر برای آنان می‌شود.

۴-۱-۱۱. لابی‌گری: لابی‌گری یا لابی‌کردن را انجام فعالیت‌هایی به‌منظور نفوذ روی مقامات رسمی دولتی به‌ویژه دست‌اندرکاران قانون‌گذاری در راستای موافقت یا مخالفت با یک قانون قبل یا بعد از تصویب، تعریف می‌کنند. تعریف فوق در حالی است که در عمل، مفهوم لابی ابعاد گسترده‌تری پیدا می‌کند و سطوح گوناگون دولتی و غیردولتی را در بر می‌گیرد.

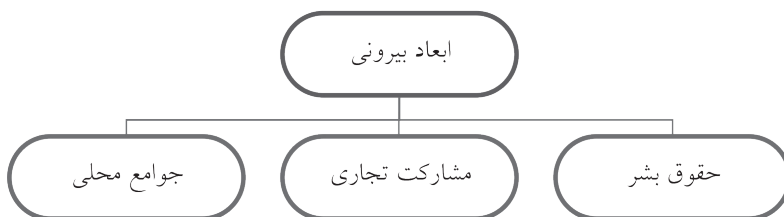
۴-۲. دو بعد اصلی مسئولیت اجتماعی

مقاله سبز (۲۰۰۱) توسط کمیسیون انجمن‌های اروپایی دو بعد اصلی CSR را شناسایی می‌کند که ابعاد داخلی مربوط به شیوه‌های داخلی سازمان و ابعاد خارجی شامل سهام‌داران خارجی است (کریشنان، بالاجندران، ۲۰۱۴ ص ۱۰-۷).



شکل ۳. ابعاد داخلی (درونی)

با توجه به شکل فوق، ابعاد درونی شامل چهار محور مدیریت تأثیرات محیطی، پذیرش تغییر، امنیت کار و سنجش سلامت و مدیریت منابع انسانی هستند.



شکل ۴. ابعاد بیرونی

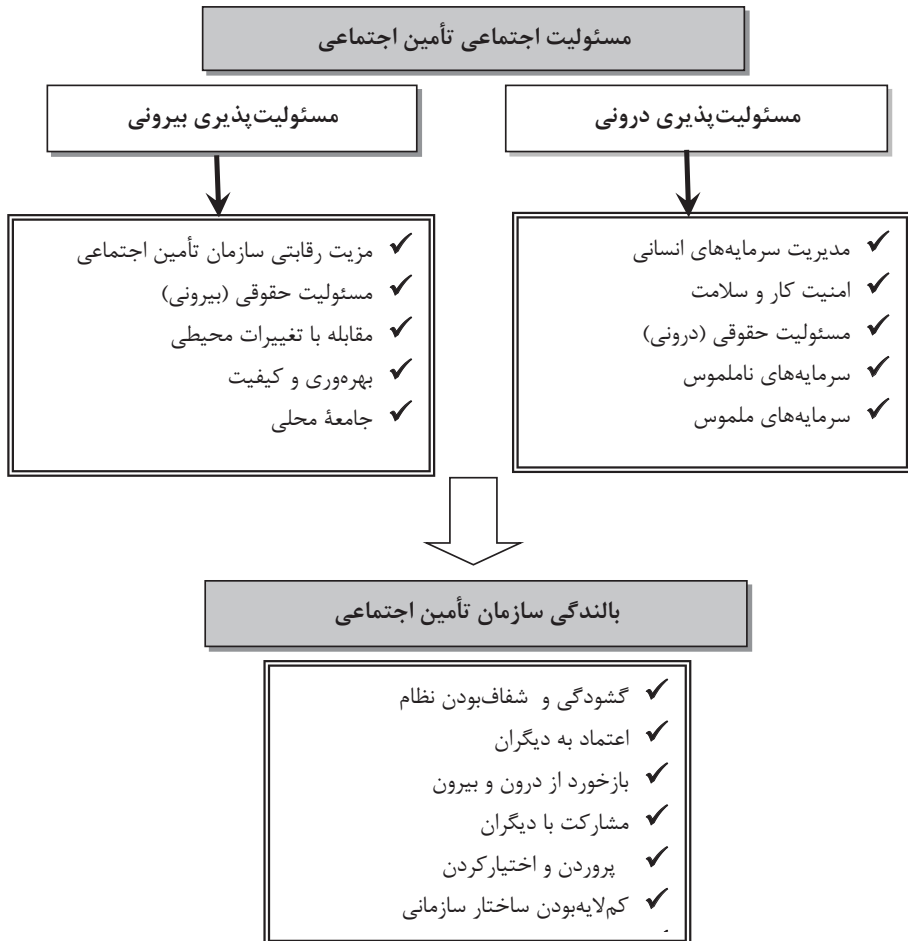
با توجه به شکل بالا ابعاد بیرونی شامل سه محور حقوق بشر، مشارکت تجاری و جوامع محلی هستند.

۴-۲-۱. شاخص‌های مربوط به زیرمعیارهای مسئولیت‌پذیری درونی و بیرونی

- مدیریت سرمایه انسانی: توانمندسازی کارکنان سازمان؛
- امنیت کار و سلامت: ایمنی، سلامت و بهداشت کار؛
- مسئولیت حقوقی درونی: رعایت حقوق کارکنان؛
- سرمایه‌های ناملموس: تعهد، مشارکت، هم‌سوایی (مدیران-کارکنان)؛
- سرمایه‌های ملموس: فناوری اطلاعات (اینترنت-اینترانت-اکسترانت)؛
- مزیت رقابتی سازمان: دستیابی به دانش فناوری و توسعه پژوهش؛
- مسئولیت حقوقی بیرونی: رعایت حقوق ذی‌نفعان و جامعه؛
- مقابله با تغییرات محیطی: خلاقیت و نوآوری جهت مقابله با تغییرات محیطی؛
- بهره‌وری و کیفیت: بهبود کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان اجتماعی؛
- جامعه: هم‌سوایی با ارزش‌ها و انتظارات جامعه.

۴-۳. مدل بالندگی سازمانی اسپایدرز (OD)

- گشودگی و شفاف بودن در نظام رفاه و تأمین اجتماعی؛
- اعتماد به دیگران در بین کارکنان؛
- بازخورد از درون و بیرون از ذی نفعان؛
- مشارکت با دیگر سازمان‌ها و صندوق‌های بیمه‌ای؛
- پروردن و اختیار کردن؛
- کم‌لایه بودن ساختار سازمانی تأمین اجتماعی.



شکل ۵

۵. روش تحقیق

از آنجا که این پژوهش تلاشی برای پاسخ‌گویی به نیازی مدیریتی و فرهنگی است و می‌تواند راهکارهای ارتقاء مسئولیت اجتماعی به‌منظور ایجاد بالندگی سازمان تأمین اجتماعی کشور را تبیین نماید، به‌لحاظ هدف تحقیقی، کاربردی است و از حیث روش از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) است که منجر به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اثربخشی مسئولیت اجتماعی بر بالندگی سازمانی خواهد شد. در این پژوهش با استفاده از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردیده است. در بخش مبانی نظری، ادبیات و پیشینه تحقیق و نیز شناخت اهداف از روش کتابخانه‌ای و فیش‌برداری استفاده شده و به‌منظور شناسایی اثربخشی مسئولیت اجتماعی بر بالندگی سازمانی از دیدگاه خبرگان تأمین اجتماعی و اساتید با استفاده از روش مصاحبه و ابزار پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردیده است. در نهایت، از طریق پرسشنامه استاندارد مدل بالندگی سازمانی اسپایدرز (O D) ارائه شد.

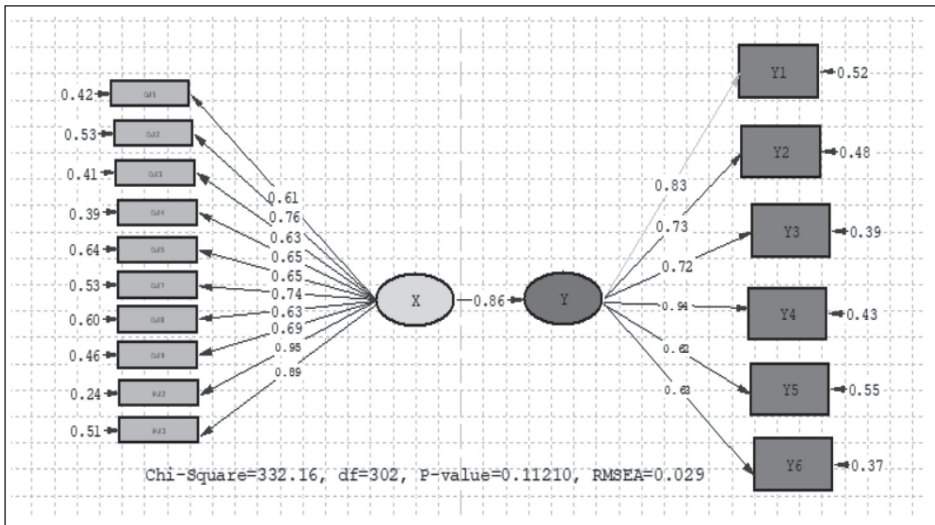
۶. یافته‌های تجزیه و تحلیل

پس از جمع‌آوری کامل پرسشنامه‌ها و نمره‌گذاری آنها، کلیه اطلاعات به‌دست آمده با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی بررسی شد. گرچه در داده‌هایی که به‌صورت نمونه‌ای جمع‌آوری شده است و هدف از آن تعمیم نتیجه به کل جامعه است، تأکید بر آمار استنباطی است، تمام نتایج این بخش در باب نمونه موردنظر صادق و قابل تعمیم به کل جامعه است.

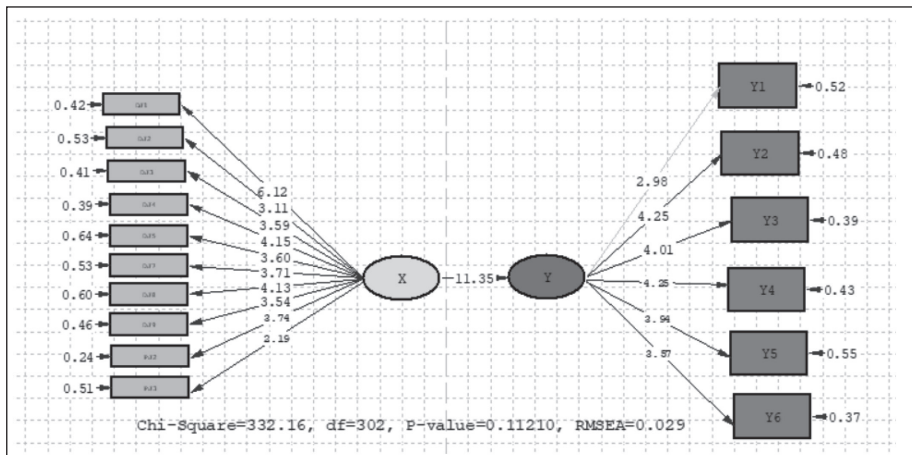
آمار استنباطی: پس از اینکه کدگذاری پرسشنامه‌ها و محاسبه شاخص‌های توصیفی، با استفاده از نرم‌افزار SPSS بررسی صورت گرفت، آمار استنباطی مطرح می‌گردد. در آمار استنباطی این تحقیق که با استفاده از نرم‌افزارهای LISREL و SPSS انجام شد، ابتدا به محاسبه مدل معادلات اندازه‌گیری (برای روایی سازه) هر یک از سازه‌های اصلی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در نرم‌افزار لیزرل صورت گرفت. پس از آن، محاسبه و برازش مدل مفهومی با استفاده از مدل معادلات ساختاری که آمیزه از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است انجام شد.

در ابتدا از طریق آزمون‌های نرم‌الیته پرسشنامه نرمال بودن شاخص‌های پرسشنامه با استفاده از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف بررسی می‌گردد. همان‌گونه که نتایج نشان داده شده است، برای کلیه شاخص‌ها چون سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطای ۰,۰۵ است، فرض صفر در سطح معنی‌داری ۰,۰۵ قابل قبول است. در نتیجه می‌توان گفت که این شاخص‌ها دارای توزیع نرمال هستند. بنابراین، توزیع داده‌ها در جامعه آماری نرمال است و برای تحلیل داده‌ها از یکسری آمار پارامتریک بهره گرفته خواهد شد.

به منظور تحلیل داده‌های تحقیق از تحلیل‌های گوناگونی استفاده شده است. ابتدا با استفاده از آزمون KMO مناسب بودن حجم نمونه برای تحلیل عاملی نشان داده می‌شود. سپس، روایی پرسشنامه‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های منتج شده از آنها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و به وسیله مدل سازی معادلات ساختاری که در حقیقت آمیزه‌ای از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است، به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد که نتایج آزمون فوق نشان می‌دهد تمامی ضرایب آزمون KMO بالاتر از ۰٫۷۰ و در سطح مطلوبی است که حاکی از کفایت نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی است. نتایج آزمون معادلات ساختاری به شرح ذیل است:



شکل ۶. آزمون تخمین استاندارد مدل مفهومی تحقیق



شکل ۷. آزمون تی معناری مدل مفهومی تحقیق

با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است که فرضیه‌ها بر اساس مقادیر ضریب مسیر، آماره T و سطح معنی‌داری مورد آزمون قرار می‌گیرد. در همه فرضیه‌ها فرض H0 عدم رابطه بین متغیرها و فرض H1 تأیید رابطه معنی‌دار بین متغیرها است.

شماره فرضیه	فرضیه‌های تحقیق	ضریب تأثیر	ضریب تخمین استاندارد مسیر		نتیجه فرضیه
فرضیه اصلی	اثرگذاری مسئولیت اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی		۰,۸۶		تأیید فرضیه
فرعی اول	اثرگذاری گشودگی و شفاف بودن در نظام رفاه و تأمین اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی	۰,۷۱	۰,۸۶	۰,۸۳	تأیید فرضیه
فرعی دوم	اثرگذاری اعتماد به دیگران در بین کارکنان بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی	۰,۶۲	۰,۸۶	۰,۷۳	تأیید فرضیه
فرعی سوم	اثرگذاری بازخورد از درون و بیرون از ذی‌نفعان بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی	۰,۶۱	۰,۸۶	۰,۷۲	تأیید فرضیه
فرعی چهارم	اثرگذاری مشارکت با دیگر سازمان‌ها و صندوق‌های بیمه‌ای بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی	۰,۸۰	۰,۸۶	۰,۹۴	تأیید فرضیه
فرعی پنجم	اثرگذاری پروردن و اختیارکردن بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی	۰,۵۳	۰,۸۶	۰,۶۲	تأیید فرضیه
فرعی ششم	اثرگذاری کم‌لایه بودن ساختار سازمانی تأمین اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی	۰,۵۴	۰,۸۶	۰,۶۳	تأیید فرضیه

جدول ۱. خلاصه آزمون معادلات ساختاری

- اثرگذاری مسئولیت اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی (۸۶ درصد)؛
- اثرگذاری گشودگی و شفاف بودن در نظام رفاه و تأمین اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی (۷۱ درصد)؛
- اثرگذاری اعتماد به دیگران در بین کارکنان بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی (۶۲ درصد)؛
- اثرگذاری بازخورد از درون و بیرون از ذی‌نفعان بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی (۶۱ درصد)؛
- اثرگذاری مشارکت با دیگران سازمان‌ها و صندوق‌های بیمه‌ای بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی (۸۰ درصد)؛

- اثرگذاری پروردن و اختیار کردن بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی (۵۳ درصد)؛
- اثرگذاری کم لایه بودن ساختار سازمانی تأمین اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی (۵۴ درصد).

۷. نتیجه گیری

با توجه به تأیید و تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود کارکنان تشویق شوند ارتباط صمیمانه‌ای با همکاران خود برقرار نمایند و در مواقعی که نیاز به کمک دارند، آنها را در حل مشکلات مرتبط با کارشان یاری دهند. مدیران مسئولیت اجتماعی را نسبت به اهداف سازمان و بالندگی ایجاد کنند.

برای افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان به منظور بالندگی سازمانی اقدامات زیر بسیار مؤثر است:

- پایبندبودن مدیران نسبت به تعهدات و وعده‌های خود؛
- پرداخت به موقع حق و حقوق ذی‌نفعان سازمان؛
- توجه به شایستگی، احساس آزادی عمل و معناداربودن کارکنان در سازمان؛
- مسئولان با اتخاذ تدابیری کارکنان را نسبت به هم آشناتر کنند و هم‌حسی را بین آنها تقویت نمایند؛ به طوری که کارکنان ضمن تمایل به همراهی، از برقراری ارتباط با یکدیگر استقبال کنند.
- کارکنان سعی کنند به همکاران تازه‌وارد خود، در تطبیق با محیط کاریشان یاری رسانند.
- باید صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛
- مدیران باید پیش از آنکه سخن بگویند، به سخنان کارکنان سازمان به طور جدی گوش دهند؛ باید به طرق مختلف در دسترس کارکنان سازمان باشند.
- توجه به و تأکید بر سلامت و شرایط زندگی کارکنان از طریق زمان‌بندی کار و حجم کاری، به طوری که کارکنان فرصت کافی برای حضور در کنار خانواده و استراحت را داشته باشند. دادن حقوق و مزایای کافی برای تأمین نیازهای مادی و توجه به نیازهای معنوی کارکنان ضروری است.

با پذیرش فرض اثرگذاری گشودگی و شفاف‌بودن در نظام رفاه و تأمین اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی باید افراد را به تبعیت از مقررات سازمانی ترغیب نمود؛ به گونه‌ای که بدون وجود نهادهای نظارتی کار خود را به نحو احسن انجام دهند و در این فرآیند از چالشی‌بودن کارها، جدیت در انجام فعالیت‌ها و انجام پیش‌از‌موعود وظایف استقبال نمایند. مدیران باید به عامل وجدان کاری در شفافیت در نظام رفاهی به عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد

سؤال قرار دادن آنها و وادار کردن پیروان به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد به‌عنوان یک راهکار توجه کنند. مسئولان با اتخاذ تدابیر ذیل گشودگی و شفاف بودن در نظام رفاه و تأمین اجتماعی به‌منظور بالندگی سازمان تأمین اجتماعی را تقویت نمایند:

- وظیفه‌شناسی در ارائه مطالب شفافیت در حوزه رفاهی سازمان تأمین اجتماعی؛

- دستیابی به تعهد کارکنان سازمان از راه به اشتراک گذاردن نظرها و ارزش‌ها؛

- ایجاد نظام شیشه‌ای کنترل و نظارت و ایجاد خودکنترلی در سازمان؛

- کنترل درونی و مسئولیت‌پذیری، پرکاری؛

- رصد و ارزیابی شفاف در کارآیی و اثربخشی فرایندهای نظام رفاهی؛

- به‌اشتراک گذاری داده‌ها و تصمیمات سازمان در حوزه رفاهی و مشارکت با کارکنان.

پس از تأیید اثرگذاری اعتماد به دیگران در بین کارکنان بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی باید ضمن تقویت مثبت‌گرایی در افراد، سعی شود مشکلات بیش‌ازحد بزرگ جلوه داده نشود و به‌جای گله و شکایت از وضع سازمان، راهکارهای برون‌رفت از مشکلات موجود دنبال شود. مدیران از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات کارکنان سازمان همکاری نمایند و راهکار بجویند. همچنین، از مدیرانی استفاده شود که سبک مدیریتی حمایتی داشته باشند و کارکنان را در مواقع لازم موردحمایت قرار دهند. همچنین درخصوص عدم وجود تبعیض در سازمان نسبت به کارکنان از طریق نظام‌بندی و برقراری عدالت در آموزش، استخدام، تعدیل، سیستم ارتقاء و ترفیع و حقوق و دستمزد، اهتمام افزون‌تری مبذول نمایند.

مسئولان با اتخاذ تدابیر ذیل زمینه اعتماد به دیگران را در کارکنان تقویت کنند تا منجر به بالندگی سازمانی شود:

- بالابردن سطح اعتماد کارکنان نسبت به مدیران مافوق خود؛

- تفویض اختیار به کارکنان سازمان: به افراد اختیار داده می‌شود که تصمیم بگیرند و خودمدیریتی یا کارهای گروهی را در دستورکار خود قرار دهند. کار روی پروژه گروهی باعث گسترش محدوده و مرز میان اعضای تیم و انگیزش کارکنان می‌شود. خودمدیریتی نیز موجب ایجاد شرایطی برای بهبود عملکرد می‌شود.

پس از تأیید اثرگذاری مشارکت با دیگر سازمان‌ها و صندوق‌های بیمه‌ای بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی که استراتژی سهم‌کردن در قدرت است، می‌توان گفت این عامل، ارزش‌ها و مفروضاتی

را تثبیت می‌کند و حمایت برای تغییر پیشنهادشده را موجب می‌شود. این فرایند کند است؛ اما به تعهد بالا می‌انجامد. این روش بر مبنای توانمندسازی است، ماهیت مشارکتی دارد و روی دخالت‌دادن دیگران در بررسی نیازها، ارزش‌ها، هنجارهای گروهی و هدف‌های عملیاتی تکیه می‌کند. عامل تغییر، افراد دیگری را در قدرت سهیم می‌سازد که با هم کار می‌کنند تا به اتفاق نظر در مورد حمایت از تغییر لازم دست یابند. مدیرانی که از سهیم کردن دیگران در قدرت به‌عنوان روشی برای تغییر برنامه‌ریزی شده استفاده می‌کنند، به قدرت مرجعیت و مهارت‌هایی نیاز دارند تا به‌گونه‌ای مؤثر با دیگران در موفقیت‌های گروهی کار کنند. آنها باید بتوانند به دیگران اجازه دهند تا در تصمیم‌گیری‌هایی مشارکت کنند که بر ماهیت تغییر برنامه‌ریزی شده و روش اجرای آن اثر می‌گذارد. به سبب اینکه مشارکت سطح بالایی از درگیری ذهنی و عاطفی را می‌طلبد، یک استراتژی آموزشی دوباره، به‌طور رسمی، اغلب بسیار وقت‌گیر است؛ اما به احتمال زیاد به درونی شدن تغییر و پایدار بودن آن منجر می‌شود.

- بالابردن سطح علاقمندی و تعلق خاطر کارمندان به محیط کاری خود: پس از تأیید اثرگذاری کم‌لایه بودن ساختار سازمانی تأمین اجتماعی بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی باید افراد را به تبعیت از آن ترغیب نمود. مدیران و کارکنان باید نسبت به اجرای آن در سازمان پاسخ‌گو باشند. باید توجه داشت حفظ ملاحظه و توجه و مراعات و احترام گذاشتن، موفقیت هر رابطه‌ای را تضمین می‌کند. مسئولان با اتخاذ تدابیر ذیل زمینه کم‌لایه بودن در کارکنان را تقویت می‌کنند که نهایتاً منجر به بالندگی سازمانی خواهد شد:

- اجرای برنامه‌هایی جهت تشویق کارکنان برای احترام به حقوق همکاران در امور مشترک و عمومی؛
- همکاران سعی در ایجاد محیطی آرامش‌بخش داشته باشند و از موضوعاتی که موجبات ناراحتی همکاران خود را فراهم می‌کند، پرهیز نمایند.

پس از تأیید اثرگذاری بازخورد از درون و بیرون از ذی‌نفعان بر بالندگی سازمانی تأمین اجتماعی به مدیران پیشنهاد می‌گردد که در حضور فعالانه در جلسات سازمان برای ارائه پیشنهادهای سازنده ترغیب کرده و در برقراری ارتباط با افراد بیرون از سازمان، تصویری مثبت از سازمان ارائه داد و موجبات خوشنمایی و شهرت سازمان را فراهم کنند. مدیران باید افراد متفاوت با آداب اجتماعی یکسان را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و افراد خلاق و کارآفرین را پرورش دهند. مدیران باید به کارکنان احترام گذارند و در انجام امور، منصف و مصر باشند؛ این امر در پرورش بُعد ابتکارات فردی در رفتار شهروندی سازمانی بسیار مؤثر است. الهام و القاء تصویر خوش‌بینانه درباره آینده در کارکنان سازمان، منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف‌های سازمان را پدید می‌آورد که پدیده رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان تسهیل می‌کند.

مسئولان با اتخاذ تدابیر ذیل زمینه بازخورد از درون و بیرون از ذی‌نفعان در کارکنان را که منجر به بالندگی سازمانی می‌شود، تقویت نمایند:

- توجه به رویکردهای نرم سازمان مانند فرهنگ سازمانی و روابط اجتماعی؛ چراکه هرچه فرهنگ و هویت سازمانی تقویت شود، رفتار و آداب سازمانی نیز بالا می‌رود.
- توجه به هنجارها و رفتارهای شهروندی سازمانی که در میان افراد سازمان اشتراک بیشتری دارند.
- با برگزاری جلسات و شرکت فعالانه مدیران برای ارائه پیشنهادهای سازنده، برقراری ارتباط با افراد حقیقی و حقوقی بیرون از سازمان تعمیق می‌شود.
- تعلق سازمانی کارکنان را از طریق مشارکت و وفاداری آنها به سازمان تقویت نمایند.
- مدیران با رعایت آداب اجتماعی زمینه ابتکارات فردی در کارکنان را با ایجاد انگیزش کافی برای حرکت در مسیر هدف‌های سازمان فراهم نمایند.

- سیدی احمدی، پرستو و محمدرضا ربیعی مندجین، (۱۳۹۵) «بررسی تأثیر کارایی و اثربخشی بر مسئولیت اجتماعی در بانک ملت»، کنفرانس پژوهش‌های نوین در علوم و مهندسی، قزوین. قابل دستیابی در
- <https://civilica.com/doc/555976>
- صالحی امیری، سیدرضا (۱۳۹۱) مفاهیم و نظریه‌های فرهنگی. چاپ پنجم، تهران: ققنوس.
- صالحیان، علیرضا (۱۳۸۳) «بالندگی سازمانی»، نشریه مدیریت دولتی. تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. سال سیزدهم، شماره ۹۲-۹۱، آذر و دی ۱۳۸۳.
- فقیهی، محمد علی (۱۳۸۵) *بالندگی سازمانی*. چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۹۳) «دستورکار تازه برای بالندگی سازمانی»، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۴۱ و ۴۹.
- فریدیان راضیه (۱۳۹۳) «مدیریت خدمات؛ استراتژی، عملیات و تکنولوژی اطلاعات»، نشریه فرهنگ مدیریت. شماره سیزدهم، سال چهارم، تابستان.
- فرنچ، درک و ساورد، هیشر (۱۳۹۶) فرهنگ مدیریت. ترجمه محمد صائبی، تهران، انتشارات مؤسسه کتاب مهبران نشر.
- فرنچ، وندال و اچ. بل، سیسیل (۱۳۹۰) *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسین دانایی فرد، انتشارات اشراقی.
- مجیدی، عبدالله (۱۳۷۶) *تأثیر جایابی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی*. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- تجردی، علیرضا (۱۳۸۷) «شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی»، مجله فرهنگ مدیریت. سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۳۱-۶۳.
- محمدرزاده، کریم (۱۳۸۳) *رفتار شهروندی سازمانی؛ مبنای نظری، همبسته‌ها و ابزارهای سنجش*. تهران: نشر یسطرون.
- نیازی، محمد و امینی، فرناز (۱۳۸۵) «مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها»، ماهنامه *اناق ایران*. ۳۷: ۱۰.
- عظیمی، مهدی و مهدی خاک تاریک (۱۳۸۵) «توجه به مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان گامی مؤثر برای نیل به سرآمدی در صنعت»، مجله *صنعت لاستیک ایران*. ۵۲: ۱۱۰-۱۲۱.
- قربانی، محمد؛ محمدمهدی زرنزی و رضا حصارى (۱۳۸۴) «اخلاق و مسئولیت اجتماعی مدیران، مدیریت فردا»، فصلنامه *اطلاع‌رسانی، آموزشی و پژوهشی*. ۱۱ و ۱۲: ۷۹-۹۱.
- on Knowledge Management in the Information Technology Industry”, *International Journal of Management*. Vol. 22, No. 4, pp. 661-672.
- K Krishnan, Balachandran, S. (2014) “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study”, *Journal of Marketing*. 59(2), pp.71-82.
- Zadek, D. & Nordheim, C. (2016) “Creative Benchmarking”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 24-25.
- Karakaya, J. A and Ilmaz, & Van Dyne, L. (2013) “Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big five Personality Characteristics and Cognitive Ability”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, N 2, pp: 326 - 336.
- French, W. L. and Bell, C. H., Jr. (2009) *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (2nd Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

- Warrick (2014) "The Motivational Basis of Organizational Behavior", Behavioral Science, Vol. 9, pp: 131- 136.
- Porras (2016) "'I' is to Continuance as 'We' is to Affective: The Relevance of the Self-Concept for Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*. 27(5), 549–570.
- Philbin, A. & Mikush, S. (2011) "A Framework for Organizational Development. The Why, What and How of OD Work", Available at: www.mrbf.org.
- Boonstra, J. J. (2014) *Dynamics of Organizational Change and Learning*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Brife, A. P., motowidlow, S. J. (2010) "Prosocial organizational Behavior", *Academy of Management Review*. 10-71.
- Burke (2011) "A Cross- Cultural Logitudinal Analysis of the Meaning of Work and the Socialization Process of Career Starters", *Journal of World Business*. Vol. 37, Issue 4, pp: 230- 244