

## تأثیر رویکرد اهداف و نتایج کلیدی بر بینش مشترک کارکنان

غلامرضا توکلی<sup>۱</sup>، یوسف خاوری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران ( نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد MBA دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

### چکیده

سازمان‌ها امروزه نیازمند ارتباط مؤثر بین کارکنان و تمرکز بر چابکی و پاسخگویی هستند. نظر به این که نیروی کار سازمان‌ها اکنون متشکل از نسلی است که کمتر به سازمان و فعالیت‌های سازمانی متعهد و بیشتر متمایل به تغییر شغل هستند، شکل‌گیری بینشی مشترک بین کارکنان برای پیشبرد اهداف و راهبردهای سازمان ضروری است. بینش مشترک می‌تواند موجب شکل‌گیری فهمی مشترک شود و اهداف اعضای سازمان را هماهنگ کند. از جمله رویکردهای متأخر برای تعیین اهداف سازمان، رویکرد اهداف و نتایج کلیدی است که می‌تواند در جهت‌گیری کارکنان اثرگذار باشد، موجب تبیین راهبرد و اهداف کلیدی سازمان شود، ارتباط میان فردی را تقویت و نقشی مؤثر در ایجاد بینش مشترک ایفا کند. پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش کمی می‌کوشد به این پرسش محوری پاسخ دهد که رویکرد اهداف و نتایج کلیدی چه تأثیری بر بینش مشترک کارکنان دارد؟ یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که متغیرهای «روابط و همکاری کارکنان»، «شفافیت سازمانی» و «الهام‌بخشی محیط سازمان» در شکل‌گیری بینش مشترک کارکنان اثرگذارند.

**واژه‌های کلیدی:** رویکرد اهداف و نتایج کلیدی، بینش مشترک، روابط و همکاری کارکنان، شفافیت سازمانی، الهام‌بخشی محیط سازمان

## ۱. مقدمه

سازمانی پویا نیازمند تصریح دانش موجود، برقراری ارتباطات مؤثر و تمرکز بر چابکی و پاسخگویی است. امروزه نیروی کار سازمان‌ها متشکل از نسلی است که چه‌بسا کمتر به سازمان متعهد و بیشتر متمایل به تغییر شغل است (نسلی شامل متولدین دهه‌ی شصت و هفتاد شمسی که در ادبیات پژوهش نسل پیش از نسل Z نیز شناخته می‌شوند). از این منظر، شکل‌گیری بینشی مشترک که آینده‌ای روشن و معنادار را برای کارکنان سازمان ترسیم می‌کند بیش از پیش ضروری است. بینش مشترک می‌تواند فهمی مشترک از جهت‌گیری آتی سازمان ایجاد کرده و اهداف جمعی اعضای سازمان را یکپارچه کند. سازمان‌ها در مواجهه با آشفتگی و عدم قطعیت ناچار به تصمیم‌گیری هستند. ایجاد حس همکاری و ترسیم اهداف مشترک منجر به احساس امنیت شغلی و تمرکز بیشتر نیروی کار می‌شود. سازمان‌ها باید توانایی پیش‌بینی تغییرات را داشته باشند و نسبت به این تغییرات واکنشی مناسب نشان دهند؛ واکنشی که با جهت‌گیری راهبردی سازمان همراستا باشد. راهبرد سازمان نه صرفاً ناظر بر بینش مشترک، بلکه یکپارچگی، پشتیبانی و تقویت چنین بینشی است. نکته‌ی اخیر از جمله مهم‌ترین مسائل سازمان‌ها است که بقای سازمان را در وضعیت بحرانی تضمین می‌کند.

گرچه پژوهش‌های تاکنون موجود به‌طور گسترده به مفهوم بینش مشترک پرداخته‌اند، هنوز چگونگی ایجاد چنین بینشی در سازمان محل بحث است. از جمله رویکردهای جدید برای تعیین اهداف سازمان، رویکرد اهداف و نتایج کلیدی است و به‌ویژه توسط شرکت‌های بزرگ دیجیتال نظیر گوگل اعمال شده است. رویکرد اهداف و نتایج کلیدی می‌تواند در جهت‌گیری کارکنان و تمرکز ایشان تأثیرگذار باشد. چنین رویکردی موجب تصریح راهبرد و اهداف کلیدی سازمان می‌شود، توانایی مشارکت فعال کارکنان و تقویت ارتباط میان‌فردی را فراهم می‌کند و ابزاری مؤثر برای ایجاد بینش مشترک است. نظر به اهمیت نقش بینش مشترک در رفع خلأ بین کارکنان و استراتژی سازمان، پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش کمی می‌کوشد به این پرسش محوری پاسخ دهد که رویکرد اهداف و نتایج کلیدی چه تأثیری بر بینش مشترک کارکنان دارد؟

## ۲. پیشینه‌ی پژوهش

غمخواری (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش بنیان» نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک به‌مثابه سلاحی نوظهور در محیط رقابتی متلاطم است. این پژوهش درصدد آن است که چابکی استراتژیک را معرفی کند و با بررسی جامع مبانی نظری موجود و استفاده از نظر خبرگان عوامل و شاخص‌های کلیدی چابکی استراتژیک را در قالب مدل مفهومی ارائه کند. هفت عامل به‌عنوان عوامل کلیدی مفهوم‌سازی چابکی استراتژیک شناسایی و معرفی شده‌اند که عبارتند از: حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت‌های

کلیدی، اقدام، نوآوری مستمر و بیش‌فعالی. روش این پژوهش تلفیقی است و در آن از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان سازمانی، ده نفر از مدیران و متخصصان شرکت‌های دانش بنیان (صنعت مخابرات، میکروالکترونیک، داروسازی، بیوتکنولوژی پزشکی و نرم‌افزار) است و در بخش کمی شامل کلیه‌ی کارکنان ستادی شرکت‌های دانش بنیان است که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۶۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. بعد از طراحی مدل پژوهش، ابعاد و شاخص‌های چابکی استراتژیک از داده‌های کیفی برای بومی‌سازی شاخص‌های مدل به‌کار رفته است. سپس مدل مفهومی به‌طور کمی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد ارزیابی قرار گرفته است. ابزار پژوهش در فاز کیفی، مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته است و از خبرگان خواسته شده است که شاخص‌های شناسایی‌شده را تعدیل کنند. در فاز کمی از پرسشنامه استفاده شده است. مدل پیشنهادی با استفاده از تکنیک‌های تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تأیید شده است. همچنین رابطه‌ی برخی از ابعاد مدل با یکدیگر مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج بررسی مدل نشان داد که برخی از ابعاد چابکی استراتژیک در وضعیت مطلوب و برخی دیگر در وضعیت نامطلوب قرار دارند که باید برای تقویت آن‌ها برنامه‌ریزی مطلوب صورت پذیرد. [۱]

خاشعی و دانشور (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر سیستم حافظه تعاملی بر عملکرد تیمی کارکنان با در نظر گرفتن نقش استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و جهت‌گیری استراتژیک» به بررسی روابط میان سیستم حافظه‌ی تعاملی، استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و عملکرد تیمی، با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری جهت‌گیری‌های استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان پرداخته‌اند. این مطالعه در پژوهشگاه نیرو در شهر تهران انجام شده است. فلسفه‌ی این پژوهش اثبات‌باوری و استراتژی آن پیمایش است. پس از مرور ادبیات و طراحی مدل مفهومی، پرسش‌نامه‌ی مشتمل بر ۲۹ پرسش به کارکنان شرکت موردنظر ارائه شد. سپس داده‌های گردآوری‌شده از طریق ماتریس همبستگی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون برازش مدل مورد تحلیل و آزمون قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سیستم حافظه‌ی تعاملی بر استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه تأثیر مستقیم دارد و استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه نیز بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معنادار دارد. همچنین، جهت‌گیری‌های استراتژیک رابطه‌ی میان استراتژی بهره‌بردارانه و عملکرد تیمی کارکنان را تعدیل کرده و به‌عبارت دیگر رابطه‌ی میان این دو متغیر را تقویت می‌کند.

رحیمی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «آینده‌پژوهی و مدیریت استراتژیک» نشان می‌دهد که عناصر مدیریت استراتژیک و آینده‌پژوهی استراتژیک به شیوه‌های مرتبط در همه‌جا و در تمامی سطوح دولت‌ها و بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های گذشته به‌کار رفته است. چهار جهت جدید پژوهش در این زمینه پیشنهاد شده است؛ از جمله به‌طور کامل‌تر به ماهیت عمل مدیریت استراتژیک پرداخته و بر یادگیری دانش آینده‌پژوهی به‌طور کلی به‌عنوان بخشی از مدیریت استراتژیک تمرکز شده است؛ به‌ویژه بر چگونگی کسب دانش استراتژیک و نحوه‌ی استفاده از آن، و این‌که می‌توان با مدیریت راهبردی به انسجام بیشتر دست یافت. پژوهش‌های متمرکز بیشتر می‌تواند حیطه‌ی کاربرد مدیریت استراتژیک را ارتقا داده و همچنین ظرفیت سازمانی برای مقابله با چالش‌های فعلی و آینده، و بهبود عملکرد در طولانی‌مدت را افزایش دهد.

احمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی و تجاری

بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک» به بررسی راهبردهای تجاری و منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران و همسوسازی این راهبردها با استفاده از نظریه‌ی نقاط مرجع راهبردی پرداخته‌اند. این پژوهش کاربردی و پیمایشی است و با به‌کارگیری مدل‌های پورتر، بامبرگر و مشولم به‌ترتیب راهبردهای تجاری و منابع انسانی را با نظرسنجی از متخصصان و خبرگان در سطوح عالی دانشگاه جامع علمی کاربردی بررسی کرده‌اند. برای همسوسازی راهبرد منابع انسانی با استراتژی تجاری از نظرات ۱۱۸ نفر از کارشناسان، مدیران و مشاوران، که به‌طور تصادفی از بین افراد جامعه‌ی آماری انتخاب شدند، استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که در حال حاضر راهبرد تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران، راهبرد تفکیک و تمایز و راهبرد منابع انسانی اصلاً نوعی راهبرد پدران است. طبق سناریوهای پیشنهادشده، دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران یا باید راهبرد منابع انسانی خود را از پدران به پیمانکارانه تغییر دهد، یا راهبرد تجاری‌اش را از تفکیک و تمایز به تمرکز و هزینه تغییر دهد، یا راهبرد ترکیبی منابع انسانی را با به‌کارگیری آمیخته‌ای از راهبردهای پدران و پیمانکارانه انتخاب کند تا هم وضعیت جاری خود را مختل نکند و هم بتواند همسو با راهبرد تجاری خود عمل کند. [۲]

اعتمادی و خدای (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی تفکر استراتژیک در پیاده‌سازی مدل EFQM به‌واسطه‌ی یادگیری سازمانی در حوزه‌ی ستادی وزارت نیرو و شرکت‌های تابعه» به بررسی نقش تفکر راهبردی در پیاده‌سازی مدل EFQM به‌واسطه‌ی یادگیری سازمانی می‌پردازند. در این پژوهش از تفکر راهبردی به‌عنوان متغیر مستقل، پیاده‌سازی مدل EFQM به‌عنوان متغیر وابسته و یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی استفاده شده است. روش تحقیق این پژوهش به‌لحاظ هدف کاربردی از نوع همبستگی، به‌لحاظ راهبردی از نوع کمی و به‌لحاظ ابزار جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی با ابزار پرسشنامه است. جامعه‌ی این پژوهش شامل کلیه‌ی مدیران و کارکنان حوزه‌ی ستادی وزارت نیرو و شرکت‌های تابعه در سطح کشور به تعداد ۳۵۳۲۴ نفر است که در سال ۱۳۹۴ مشغول خدمت هستند. نمونه‌گیری در این پژوهش به‌صورت تصادفی از نوع طبقه‌ای با استفاده از جدول کرجسی و مورگان است و داده‌ها با کمک نرم‌افزارهای آماری SPSS، Excel و Lisrel تحلیل شده است. نتایج حاصل از رویکرد پیشنهادی نشان می‌دهد که هم تفکر راهبردی و هم یادگیری سازمانی هر دو تأثیر مثبت بر استقرار EFQM دارند. نتایج برازش مدل پژوهش حاکی از آن است که داده‌های پژوهش با مدل مفهومی پژوهش برازش دارد. در نهایت، این پژوهش نشان می‌دهد که تفکر راهبردی هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق یادگیری سازمانی بر پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی تأثیرگذار است. [۳]

پترسکا (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «رفع خلأ بین افراد و استراتژی از طریق بینش مشترک: نقش محوری رویکرد اهداف و نتایج کلیدی» با استفاده از روش پژوهش کیفی به بررسی تأثیر رویکرد اهداف و نتایج کلیدی بر راهبرد و فرهنگ سازمانی پرداخته است. این مطالعه‌ی کیفی با استفاده از ۱۰ مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رویکرد اهداف و نتایج کلیدی ابزاری عملی برای دستیابی به بینش مشترک است و از طریق دو اثرگذاری راهبردی و سازمانی، و همچنین سه مکانیسم اصلی عمل می‌کند؛ مکانیسم‌های شفافیت، مشارکت راهبردی و اتحاد سازمانی که تأثیری مستقیم

بر بینش مشترک کارکنان دارد. [۴]

### ۳. روش شناسی

پژوهش حاضر از روش توصیفی و کمی استفاده کرده است. این پژوهش برای جمع آوری داده های اولیه از ابزار نظرسنجی آنلاین استفاده کرده است. ابزار نظرسنجی شامل پرسش های جمعیت شناختی نظیر سن، جنسیت، میزان تحصیلات و پرسش های استنباطی بر اساس دو مقیاس «رویکرد اهداف و نتایج کلیدی» (وتکه، ۲۰۱۶؛ دوئر، ۲۰۱۸؛ ونکور، بالارد و نیل، ۲۰۲۲) و «بینش مشترک کارکنان» (سامبونپاکورن و کانتابوترا، ۲۰۱۴؛ هوآنگ، چو و چن، ۲۰۱۷؛ کاکار، ۲۰۱۸؛ الدورف، ۲۰۲۰؛ دوتن اسنیتکر و همکاران، ۲۰۲۱) مبتنی بر مقیاس امتیازی لیکرت ۷ است. در عین حال، مقیاس «رویکرد اهداف و نتایج کلیدی» شامل سه زیرمقیاس «روابط و همکاری کارکنان» (وتکه، ۲۰۱۶؛ دوئر، ۲۰۱۸)، «شفافیت سازمانی» (وتکه، ۲۰۱۶) و «الهام بخشی محیط سازمان» (وتکه، ۲۰۱۶؛ دوئر، ۲۰۱۸؛ ونکور، بالارد و نیل، ۲۰۲۲) است. پژوهشگر با استفاده از نظرسنجی مبتنی بر وب می تواند با دقتی بیشتر داده های استخراج شده را تحلیل کند. شرکت کنندگان با ارسال دعوت نامه از طریق ایمیل در این نظرسنجی شرکت کرده اند. [۵]، [۶]، [۷]، [۸]، [۹]، [۱۰]، [۱۱]، [۱۲]

مشارکت کنندگان در این نظرسنجی ۱۳۸ نفر شامل کارکنان و مدیران شرکت و شیوهی نمونه گیری تصادفی است.

داده های جمع آوری شده از طریق نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل شده اند. ابتدا تحلیلی توصیفی از پرسش های جمعیت شناختی نظیر سن، جنسیت، تحصیلات، جایگاه اجتماعی و اقتصادی انجام و سپس تحلیل همبستگی پاسخ پرسش های استنباطی برای مطالعه ی رابطه ی بین متغیرها اجرا شده است. در نهایت، تحلیل رگرسیون خطی برای ارزیابی میزان اهمیت روابط ارائه شده است.

### ۴. فرضیه ها و متغیرهای پژوهش

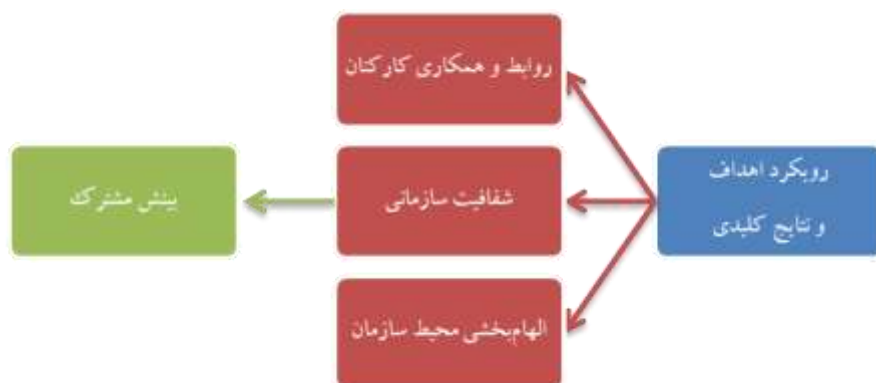
فرضیه ی اصلی: رویکرد اهداف و نتایج کلیدی تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد. فرضیه های فرعی:

- روابط و همکاری کارکنان تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد.
- شفافیت سازمانی تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد.
- الهام بخشی محیط سازمان تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد.

متغیرهای مستقل:

- روابط و همکاری کارکنان؛
- شفافیت سازمانی؛

- الهام بخشی محیط سازمان.
- متغیر وابسته:
- بینش مشترک کارکنان؛



تصویر ۱. مدل نظری پژوهش

## ۵. یافته های پژوهش

مدل نظری پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ بررسی شده است. این بخش نتایج داده های کمی را ذیل دو تحلیل همبستگی (پیرسون) و وایازی خطی (رگرسیون خطی) ارائه می دهد و به آزمون فرضیه های پژوهش می پردازد. پایایی ابزار نظرسنجی آنلاین از طریق نرم افزار SPSS ارزیابی شده است. ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰.۸۹۹ و حاکی از سازگاری درونی مناسب ابزار نظرسنجی است. مطابق فرضیه ی فرعی اول «روابط و همکاری کارکنان تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد». تحلیل همبستگی حاکی از آن است که همبستگی متوسط و معنادار (ضریب همبستگی: ۰.۴۳۷. سطح معناداری کمتر از ۰,۰۱) بین «روابط و همکاری کارکنان» و «بینش مشترک» وجود دارد (جدول ۱).

جدول ۱. همبستگی بین «روابط و همکاری کارکنان» و «بینش مشترک»

بینش مشترک	
۰.۴۳۷	روابط و همکاری کارکنان
۰,۰۰۰	سطح معناداری*
۱۳۸	تعداد

\* همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنادار است.

مطابق فرضیه‌ی فرعی دوم «شفافیت سازمانی تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد». تحلیل همبستگی حاکی از آن است که همبستگی متوسط و معنادار (ضریب همبستگی: ۰.۶۸۶، سطح معناداری کمتر از ۰.۰۱) بین «شفافیت سازمانی» و «بینش مشترک» وجود دارد (جدول ۲).

جدول ۲. همبستگی بین «شفافیت سازمانی» و «بینش مشترک»

شفافیت سازمانی	بینش مشترک
۰.۶۸۶	
سطح معناداری*	۰.۰۰۰
تعداد	۱۳۸

\* همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است.

مطابق فرضیه‌ی فرعی سوم «الهام‌بخشی محیط سازمان تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد». تحلیل همبستگی حاکی از آن است که همبستگی متوسط و معنادار (ضریب همبستگی: ۰.۶۴۳، سطح معناداری کمتر از ۰.۰۱) بین «الهام‌بخشی محیط سازمان» و «بینش مشترک» وجود دارد (جدول ۳).

جدول ۳. همبستگی بین «الهام‌بخشی محیط سازمان» و «بینش مشترک»

الهام‌بخشی محیط سازمان	بینش مشترک
۰.۶۴۳	
سطح معناداری*	۰.۰۰۰
تعداد	۱۳۸

\* همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است.

نظر به این‌که سه زیرمقیاس رویکرد اهداف و نتایج کلیدی، یعنی «روابط و همکاری کارکنان»، «شفافیت سازمانی» و «الهام‌بخشی محیط سازمان»، و «بینش مشترک» دارای همبستگی متوسط و معنادار هستند، می‌توان تأیید کرد که «رویکرد اهداف و نتایج کلیدی» و «بینش مشترک» از همبستگی متوسط و معنادار برخوردارند (جدول ۴).

جدول ۴-۴. همبستگی، میانگین و انحراف معیار مقیاس‌ها

بینش مشترک	میانگین	انحراف معیار	
*۰.۴۳۷	۵.۸۲	۰.۸۴	روابط و همکاری کارکنان
*۰.۶۸۶	۵.۶۳	۰.۸۸	شفافیت سازمانی
*۰.۶۴۳	۶.۰۶	۰.۶۵	الهام‌بخشی محیط سازمان
	۶.۲۶	۰.۷۱	بینش مشترک

\* همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است.

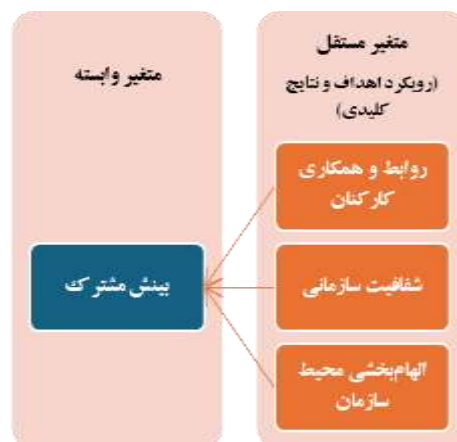
وایازی خطی برای آزمون رابطه‌ی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته و تعیین سطح معناداری انجام شد. مطابق فرضیه‌ی فرعی اول «روابط و همکاری کارکنان تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد». آزمون وایازی خطی حاکی از آن است که متغیر مستقل «روابط و همکاری کارکنان» تأثیری مثبت و معنادار (بتا ۰.۳۵۹. معناداری کمتر از ۰.۰۵) بر متغیر وابسته‌ی «بینش مشترک» دارد. مطابق فرضیه‌ی فرعی دوم «شفافیت سازمانی تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد». آزمون وایازی خطی حاکی از آن است که متغیر مستقل «شفافیت سازمانی» تأثیری مثبت و معنادار (بتا ۰.۵۵۴. معناداری کمتر از ۰.۰۵) بر متغیر وابسته‌ی «بینش مشترک» دارد. مطابق فرضیه‌ی فرعی سوم «الهام‌بخشی محیط سازمان تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد». آزمون وایازی خطی حاکی از آن است که متغیر مستقل «الهام‌بخشی محیط سازمان» تأثیری مثبت و معنادار (بتا ۰.۷۰۳. معناداری کمتر از ۰.۰۵) بر متغیر وابسته‌ی «بینش مشترک» دارد (جدول ۵).

جدول ۵. وایازی خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

رابطه	فرضیه	اثر بخشی	برآورد	معناداری	نتیجه
روابط و همکاری کارکنان ← بینش مشترک	اول	+	۰.۶۴	*	تأیید
شفافیت سازمانی ← بینش مشترک	دوم	+	۰.۵۲	*	تأیید
الهام‌بخشی محیط سازمان ← بینش مشترک	سوم	+	۰.۵۵	*	تأیید

\* وایازی در سطح ۰.۰۰۱ معنادار است.

نظر به این که سه زیرمقیاس رویکرد اهداف و نتایج کلیدی، یعنی «روابط و همکاری کارکنان»، «شفافیت سازمانی» و «الهام‌بخشی محیط سازمان»، و «بینش مشترک» تأثیری مثبت و معنادار بر متغیر وابسته‌ی «بینش مشترک» دارند، می‌توان فرضیه‌ی اصلی پژوهش را تأیید کرد که «رویکرد اهداف و نتایج کلیدی تأثیری مثبت بر بینش مشترک کارکنان دارد» (تصویر ۲).



تصویر ۲. مدل مفهومی پژوهش



## ۶. نتیجه گیری

بینش مشترک اکنون مفهومی کلیدی برای مدیریت سازمان محسوب می شود که پیش از هر چیز می تواند پویایی تیم ها و عملکرد درون سازمانی را بهبود بخشد. با تبیین این که چه چیزی مهم است، یعنی چه اهدافی از اولویت راهبردی برخوردارند و کدام نقش ها و انتظارات به دستیابی به این اهداف کمک می کنند، بینش مشترک موجب افزایش توانمندی تیم ها می شود و کار گروهی یا اثربخشی اعضای تیم را تقویت می کند. از طریق بینش مشترک است که کارکنان متوجه می شوند که تلاش های شان چگونه به چشم انداز راهبردی سازمان کمک می کند، و این که چگونه می توانند خود را با این تصویر کلی تر هماهنگ کنند.

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که متغیرهای «روابط و همکاری کارکنان»، «شفافیت سازمانی» و «الهام بخشی محیط سازمان» در شکل گیری بینش مشترک کارکنان اثرگذارند. نظر به ادبیات پژوهش، می توان نتیجه گیری کرد که نسبت بین بینش مشترک و سه متغیر پیش گفته اساساً دوری است؛ به عبارت دیگر، هم زمان که روابط و همکاری مثبت کارکنان، شفافیت سازمانی و الهام بخشی محیط سازمان به شکل گیری بینش مشترک کمک می کند، بینش مشترک خود بر ارتباط تیمی کارکنان، الهام بخشی چنین فضایی و شفافیت بیشتر سازمان اثرگذار است. در عین حال، با شکل گیری بینش مشترک می توان انتظار داشت که میان کنش های سازمانی اعضای تیم به نحو مثبت و مطلوب افزایش یابد.

افزایش درک و همدلی بین اعضای تیم ها و تحدید تعارضات و اختلال های عملکردی، سازگاری بیشتر تیم ها با شرایط که موجب عملکرد بهتر و خروجی بهینه تر می شود، ایجاد محیط کار دوستانه و تبدیل فضای ایستا و خشک به فضایی پویا، افزایش دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (به خصوص که افزایش تعهد کارکنان به چیزی بیش از دست مزد بالا، و پاداش و مزایا نیاز دارد)، درک بیشتر کارکنان از چگونگی اثربخشی کار خود و ایجاد حس هدف مشترک و معناداری فعالیت های سازمانی جملگی از نتایج دستیابی به بینش مشترک هستند. بینش مشترک در چنین فضایی موجب می شود که کارکنان انتظارات خود را با نتایج سازمانی به دست آمده تطبیق دهند، بهتر درک کنند که چگونه اقدامات آن ها بر شرکت تأثیر می گذارد و از این طریق احساس توانمندبودن در آن ها افزایش می یابد.

این پژوهش به لحاظ جامعه محدود است. نمونه ی مورد مطالعه ی این پژوهش متشکل از کارکنان شرکتی متوسط است و از این نظر باید در تعمیم نتایج پژوهش دقت شود؛ به عبارت دیگر، تعمیم یافته های این پژوهش نیازمند مطالعات کمی، کیفی و تلفیقی بیشتر بر سازمان های بزرگ تر است. در عین حال، مقیاس های به کاررفته در این پژوهش، به ویژه سه مقیاس «روابط و همکاری کارکنان»، «شفافیت سازمانی» و «الهام بخشی محیط سازمان» مبتنی بر مقیاس های ارائه شده ی یکی از معدود پژوهش های کیفی خارجی در این حوزه (پترسکا، ۲۰۲۰) است. شناسایی مقیاس ها و زیرمقیاس های جدیدتر نیازمند انجام پژوهش های کیفی بیشتر است.

## منابع و مراجع

۱. غمخواری، معصومه. (۱۴۰۰). ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش بنیان. بازیابی از <https://civilica.com/doc/1233011>
۲. احمدی، سید علی اکبر، امین، فرشته، و کاتب، مجتبی. (۱۳۹۶). همسوسازی استراتژی های منابع انسانی و تجاری بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران. مدیریت سازمان های دولتی، ۵(۳).
۳. اعتمادی، مهدی، و خدامی، عبدالصمد. (۱۳۹۶). بررسی تفکر استراتژیک در پیاده سازی مدل EFQM به واسطه یادگیری سازمانی در حوزه ستادی وزارت نیرو و شرکت های تابعه. فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم های صنعتی، ۱۲(۳۹)، ۴۴-۲۹.
۴. Petreska, E. (2020). Bridging the gap between people and strategy through a shared vision: The central role of Objectives and Key Result. [Politecnico Di Milano].
۵. Wodtke, C. (2016). Introduction to OKRs. O'Reilly Media.
۶. Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Penguin.
۷. Vancouver, J. B., Ballard, T., & Neal, A. (2022). Goal-Setting: Revisiting Locke and Latham's Goal-Setting Studies. Organisational Psychology: Revisiting the Classic Studies, 43.
۸. Somboonpakorn, A., & Kantabutra, S. (2014). Shared leadership and shared vision as predictors for team learning process, synergy and effectiveness in healthcare industry. International Journal of Innovation and Learning, 16(4), 384-4۱۶.
۹. Huang, R. T., Chou, T. P., & Chen, C. P. (2017). Examining the roles of shared vision and career growth opportunity in developing new employees. Journal of Organizational Change Management, 30(4), 599-609.
۱۰. Kakar, A. K. (2018). Investigating the synergistic and antagonistic impacts of outcome interdependence, shared vision and team reflexivity on innovation in software development projects. International Journal of Innovation Management, 22(06), 1850050.
۱۱. Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. Journal of Management Studies, 57(2), 177-2۰۹.
۱۲. Doten-Snitker, K., Margherio, C., Litzler, E., Ingram, E., & Williams, J. (2021). Developing a shared vision for change: Moving toward inclusive empowerment. Research in Higher Education, 62(2), 206-229.