

Factors Influencing the Design of a Strategic Model for Fostering Organizational Pride with an Emphasis on Employee Organizational Identity

Mohammadhadi Ghane¹

Ameneh Malmir²

Zahra Shirazian³

Kambiz Hamidi⁴

Hajieh Rajabi Farjad⁵

Type of article: A research paper taken from a doctoral dissertation

Received: 08/09/2024

Accepted: 24/11/2024

NAJA Strategic Studies Quarterly/Vol.9/NO.4 (serial 34)/Winter 2025*117-152



DOI:10.1022034/ssj.2024.103753

Abstract

Background and Objective: To achieve sustainable success and enhance performance, organizations require a committed workforce with a strong sense of pride and organizational identity. This study aims to identify influential factors and design a model for fostering organizational pride, thereby offering strategies to strengthen organizational identity and increase employee pride.

Methodology: The study employed the fuzzy analytic network process (ANP) method to analyze influential factors and prioritize them. This method considers diverse perspectives, enabling the identification of key indicators and the development of effective strategies for enhancing organizational pride. The statistical population comprised 56 experts in public management, selected through purposive sampling. The criteria included a minimum of five years of experience in public management, familiarity with the concepts of fostering organizational pride, holding at least a bachelor's degree, and occupying mid-level or higher managerial positions (supervisor, manager, or senior manager). Data collection was field-based, utilizing MATLAB software for analysis.

Findings: The results highlight the critical role of addressing emotional dimensions and the expression of employees' feelings toward the organization in the success of strategies aimed at strengthening identity and organizational pride. Managers can enhance employee motivation and commitment by focusing on these aspects, ultimately improving organizational productivity.

Conclusion: The analysis identified the "nonverbal-emotional expression" indicator (A3), representing how employees convey emotions and feelings toward the organization, as the most influential factor. This indicator was closest to the ideal positive solution, establishing it as the most critical factor in fostering organizational pride.

Keywords: Organizational Pride, Organizational Identity, Employees, Strategic Development Model.

1. PhD student in management, Islamic Azad University, Hamadan branch, Hamadan, Iran, mh_ghane@yahoo.com

2. Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Farahan Branch, Farahan, Iran (corresponding author), amenehmalmir@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Management, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer, Iran, zahra.shirazian@gmail.com

4. Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Hamedan branch, Hamedan, Iran, hamidi.ka@gmail.com

5. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Command, Amin University of Police Sciences, Tehran, Iran, hajieh_rajabi@yahoo.com

عوامل مؤثر بر طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان

محمدهادی قانع^۱

آمنه مالمیر^۲

زهرا شیرازیان^۳

کامبیز حمیدی^۴

حاجیه رجبی فرجاد^۵

نوع مقاله: مقاله پژوهشی برگرفته از رساله دکتری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۴

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا/سال نهم/ شماره ۴ (پیاپی ۳۴) - زمستان ۱۴۰۳* ۱۵۲-۱۱۷



DOI:10.1022034/ssj.2024.103753

چکیده

زمینه و هدف: سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت پایدار و بهبود عملکرد، نیازمند نیروی انسانی متعهد و برخوردار از حس افتخار و هویت سازمانی قوی هستند. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر و طراحی الگویی برای پرورش افتخار سازمانی، تلاش دارد تا راهبردهایی را برای تقویت هویت سازمانی و افزایش حس افتخار در میان کارکنان ارائه دهد.

روش: برای تحلیل عوامل مؤثر و اولویت‌بندی آنها از روش تحلیل شبکه‌ای فازی ای. ان. پی. استفاده شد. این روش با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف، امکان شناسایی شاخص‌های کلیدی و تدوین راهبردهایی مؤثر برای تقویت افتخار سازمانی را فراهم می‌کند. جامعه آماری این پژوهش، ۵۶ نفر از خبرگان در زمینه مدیریت دولتی هستند که انتخاب آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شده است و معیارهای در نظر گرفته شده شامل سابقه فعالیت حداقل پنج‌ساله در حوزه مدیریت دولتی، آشنایی با مفاهیم پرورش افتخار سازمانی، دارای مدرک کارشناسی به بالا و دارای مسئولیت در رده‌های مدیریت میانی به بالا (ریاست یا سرپرستی، مدیریت و مدیریت ارشد) در حوزه مدیریت دولتی است. روش گردآوری اطلاعات نیز میدانی با استفاده از نرم‌افزار متلب است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهد که توجه به جنبه‌های هیجانی و نحوه بیان احساسات کارکنان نسبت به سازمان، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت راهبردهای تقویت هویت و افتخار سازمانی دارد. مدیران با تمرکز بر این جنبه‌ها می‌توانند انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش داده و بهره‌وری سازمان را بهبود بخشند.

نتایج: نتایج تحلیل نشان داد شاخص نمود غیرکلامی - هیجانی (A3) که بیانگر نحوه ابراز هیجانات و احساسات کارکنان نسبت به سازمان است، بیشترین نزدیکی را به جواب ایده‌آل مثبت دارد و این شاخص به عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار شناسایی شده است.

واژگان کلیدی: افتخار سازمانی، هویت سازمانی، کارکنان، الگوی راهبردی پرورش.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران، mh_ghane@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فراهان، فراهان، ایران (نویسنده مسئول)، amenehmalmir@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران، zahra.shirazian@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران، hamidi.ka@gmail.com

۵. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و فرماندهی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران، hajieh_rajabi@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌ها در دنیای پیچیده و رو به تغییر امروز، برای دستیابی به موفقیت پایدار و بهبود عملکرد خود، به نیروی انسانی متعهد دارای حس افتخار و هویت سازمانی قوی نیاز دارند. نیروی انسانی عامل اصلی در ایجاد تغییرات و پیشرفت‌های سازمانی است و زمانی که احساس تعلق و افتخار به سازمان در کارکنان تقویت شود، عملکرد کلی سازمان به‌طور چشمگیری بهبود خواهد یافت. در این راستا، افتخار سازمانی به‌عنوان یک متغیر مهم، نقشی کلیدی را در افزایش انگیزه و تعهد و کاهش نرخ ترک شغل کارکنان ایفا می‌کند و می‌تواند سازمان را در مسیر رشد و توسعه قرار دهد.

افتخار سازمانی که به‌معنای احساس ارزشمندی و تعلق خاطر کارکنان به سازمان است، یکی از ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی سازمان به‌شمار می‌آید. هویت سازمانی نیز به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، باورها و ارزش‌هایی اطلاق می‌شود که کارکنان یک سازمان از شناخت و ادراک نسبت به آن برخوردارند و این هویت می‌تواند تأثیر زیادی را بر رفتار و عملکرد آنها در محیط کاری برجای نهد. در همین راستا، پیوند میان هویت سازمانی و افتخار سازمانی در ادبیات پژوهشی به‌وضوح مورد تأکید قرار گرفته است و به‌زعم بسیاری از محققان، تقویت هویت سازمانی می‌تواند موجب تقویت حس افتخار در میان کارکنان شود؛ امری که در نهایت، به بهبود عملکرد سازمانی می‌انجامد (چلیک^۱، ۲۰۲۰).

در حالی که بسیاری از سازمان‌ها به اهمیت نیروی انسانی متعهد و با انگیزه پی برده‌اند، چالش اصلی در این زمینه، طراحی الگوهای راهبردی برای پرورش افتخار سازمانی و تقویت هویت سازمانی در میان کارکنان است. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی که فشارهای خارجی و داخلی بسیاری را تحمل می‌کنند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. درواقع، سازمان‌هایی که در موقعیت‌های بحرانی و اضطراری مانند سازمان‌های آتش‌نشانی و بهداشت و درمان قرار دارند، نیازمند تقویت هویت سازمانی و افتخار کارکنان هستند تا بتوانند با بهره‌مندی از انگیزه‌های درونی، به بهترین نحو ممکن، به

خدمات‌رسانی پردازند؛ بنابراین، پژوهش در این زمینه می‌تواند به شناسایی عوامل مؤثر و تدوین الگوهای مناسب برای این نوع سازمان‌ها کمک کند (عربشاهی کریزی و همکاران، ۱۳۹۹).

اهمیت این پژوهش به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و بحران‌محور مانند آتش‌نشانی و فراجا، به‌وضوح قابل‌مشاهده است. کارکنان این سازمان‌ها در معرض اضطراب‌های بالا و شرایط بحرانی قرار دارند و تقویت هویت سازمانی و افتخار سازمانی می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی، کاهش اضطراب‌های شغلی و افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات آنها شود. ازسوی دیگر، این پژوهش می‌تواند به مدیران و مسئولان این سازمان‌ها کمک کند تا راهبردهایی برای بهبود محیط سازمانی و تقویت احساس تعلق و افتخار کارکنان خود طراحی کنند (سیفی و همکاران، ۱۴۰۰).

با وجود تأکیدات فراوان بر اهمیت هویت سازمانی و افتخار سازمانی، در بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه در کشورهای مانند ایران، مشکلات زیادی در پیاده‌سازی این مفاهیم در سطوح عملی وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها به‌دلیل فقدان راهبردهای مناسب، نتوانسته‌اند به‌طور مؤثر از ظرفیت نیروی انسانی خود بهره‌برداری کنند (سیفی و همکاران، ۱۴۰۰). درواقع، چالش‌های مدیریتی و فرهنگی، ازجمله نبود فرهنگ‌سازی مناسب در زمینه تقویت هویت سازمانی و افتخار سازمانی، باعث می‌شود که کارکنان از احساس تعلق‌خاطر کمتری نسبت به سازمان برخوردار باشند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱). این مشکل نه‌تنها می‌تواند منجر به کاهش کارایی و کیفیت خدمات شود بلکه همچنین، به افزایش نرخ ترک شغل، عدم رضایت شغلی و کمبود انگیزه در کارکنان می‌انجامد؛ به‌عنوان مثال، طبق آمارهای موجود، میزان ترک شغل کارکنان در سازمان‌های خدماتی در ایران در سال‌های اخیر افزایش یافته‌است و این امر می‌تواند به تبعات منفی در ارائه خدمات عمومی منجر شود (آلبرت^۱ و همکاران، ۲۰۱۷).

کوتاه‌بودن فاصله میان برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی با شرایط موجود، نیازمند به‌کارگیری زیرساخت‌های علمی و تخصصی است. برای موفقیت در اجرای راهبردها، لازم است که شناخت دقیقی از ابعاد مختلف سازمان و شکاف‌های موجود بین راهبردهای اتخاذشده و شرایط فعلی انجام شود (مرزوقی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین، توجه جدی مدیران به این موضوع و استفاده از الگوهای مبتنی بر بررسی‌های علمی و میدانی می‌تواند به ارائه راهکارهای مناسب کمک کند و موفقیت سازمان را در دستیابی به اهداف استراتژیک آن تضمین کند.

در این پژوهش، تلاش شده است تا تأثیر عوامل مختلف بر الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد و در این راستا، پرسش اصلی این پژوهش این است که عوامل مؤثر بر طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان کدام‌اند؟

پیشینه

حدادی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان «اثر جایگاه اجتماعی بر تعهد حرفه‌ای معلمان تربیت‌بدنی با میانجی هویت سازمانی» به بررسی رابطه میان جایگاه اجتماعی و تعهد حرفه‌ای معلمان تربیت بدنی با واسطه هویت سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که جایگاه اجتماعی به‌طور مستقیم اثر مثبت و معناداری بر تعهد حرفه‌ای و هویت سازمانی دارد؛ همچنین، هویت سازمانی نیز به‌طور مستقیم تأثیر مثبتی بر تعهد حرفه‌ای معلمان دارد. علاوه بر این، رابطه غیرمستقیم میان جایگاه اجتماعی و تعهد حرفه‌ای نیز از طریق هویت سازمانی تبیین شد. نتایج این پژوهش نشان داد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نظیر سابقه خدمت و وضعیت استخدامی با جایگاه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری دارند؛ اما رابطه بین مدرک تحصیلی و جایگاه اجتماعی منفی و معنادار است.

شادفر (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی براساس هویت سازمانی و روحیه کاری» به بررسی تأثیر رفتار سازمانی

بر تعهد سازمانی از طریق هویت سازمانی و روحیه کاری پرداخته‌است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی و روحیه کاری دارد؛ همچنین، بین هویت سازمانی و روحیه کاری، هویت سازمانی و تعهد سازمانی و نیز روحیه کاری و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در تقویت تعهد سازمانی از طریق بهبود هویت سازمانی و روحیه کاری کارکنان است.

رضایی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر شکوفایی با تأکید بر نقش میانجی افتخار سازمانی» به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر شکوفایی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیمی بر شکوفایی کارکنان و مولفه‌های آن از جمله هیجانات مثبت، روابط، معنا و پیشرفت دارد. به عبارت دیگر، هرچه رهبری تحول‌گرا در بین مدیران تقویت شود، شکوفایی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. همچنین، رهبری تحول‌گرا بر افتخار سازمانی و مولفه‌های آن (نگرشی، رفتاری و هیجانی) تأثیر مثبتی دارد؛ به این معنا که مدیران با تقویت رهبری تحول‌گرا می‌توانند افتخار سازمانی کارکنان را افزایش دهند. این یافته‌ها نشان داد که پیاده‌سازی رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های آموزشی می‌تواند موجب ارتقای شکوفایی و افتخار سازمانی کارکنان شود.

السواح^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که رابطه‌ای معنادار بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. همچنین، بین هریک از ابعاد هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه‌ای معنادار مشاهده شد.

هی و باروچ^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تغییر شکل هویت سازمانی در تغییرات نهادی» نشان دادند که تغییرات نهادی و اصلاحات در رویه‌ها و قوانین به‌عنوان محرک‌هایی برای ظهور مسائلی همچون ابهام هویتی، بحران هویتی و منسوخ‌شدن مشروعیت هویت عمل می‌کنند. این تغییرات اغلب تحت فشارهای خارجی رخ می‌دهند و هویت جدید سازمان به‌عنوان نتیجه‌ای از مداخلات مدیریتی شکل می‌گیرد. این مداخلات مدیریتی از طریق بازبینی مجدد ریشه‌های تاریخی، فرآیند نوسازی و بررسی دوگانگی‌ها به‌وجود می‌آیند و به ایجاد هویت جدید منجر می‌شوند.

خائولا و کولدول^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر عناصر روان‌شناختی مثبت بر غرور شغلی و افتخار با تأکید بر نقش میانجی ارتباطات» به این نتیجه رسیدند که توجه به مسائل روان‌شناختی و سلامت روان کارکنان و فرآیند ارتباطات، نقش مهمی را در رضایت شغلی و غرور و افتخار شغلی آنها دارد. براساس یافته‌ها، کارکنان امیدوار و دارای سلامت روان بهتر، انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود دارند، راه‌حل‌های بهتری برای حل مشکلات خود پیدا می‌کنند و نیازهای سازمان را به‌طور مؤثرتری برآورده می‌کنند.

جونیدی^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تغییر معنا و هویت در محیط کار» که در سه سازمان تولیدی از طریق مصاحبه انجام شد، به این نتیجه رسید که تغییرات سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر هویت‌های فردی دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تغییرات محیط کاری می‌تواند به تجدیدنظر کلی در زندگی افراد منجر شود و روایت‌هایی ایجاد کند که تجارب گذشته و آینده آنها را معنا می‌بخشد.

این پژوهش‌ها تأکید دارند که توجه به تقویت هویت و افتخار سازمانی، ارتقای جایگاه اجتماعی کارکنان و ایجاد فضای روان‌شناختی مثبت می‌تواند منجر به دستیابی به شکوفایی و پایداری سازمان‌ها شود. هویت سازمانی به‌عنوان یک عنصر محوری، نقشی کلیدی را در تعاملات داخلی و خارجی

1. Hee & Baruch

2. Khaola & Coldwell

3. Junaidi

سازمان ایفا می‌کند و ارتباط مستقیمی با تعهد حرفه‌ای کارکنان، روحیه کاری و رفتار شهروندی سازمانی دارد. این عوامل نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و تعهد کارکنان می‌شوند؛ بلکه به ارتقای اعتبار و عملکرد سازمان در محیط رقابتی نیز کمک می‌کنند.

از تفاوت‌های این پژوهش با سایر پژوهش‌های انجام‌شده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. رویکرد تحلیل: پژوهش حاضر از روش فازی و شاخص شباهت به جواب ایده‌آل استفاده کرده‌است؛ درحالی‌که سایر پژوهش‌ها از روش‌های آماری یا تحلیل محتوایی بهره برده‌اند؛ برای مثال، پژوهش حدادی از الگوهای میانجی برای تحلیل رابطه‌ها استفاده کرده و پژوهش جونیدی (۲۰۲۴) با روش کیفی و مصاحبه، تغییرات هویت فردی و سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌است؛
۲. توجه به ارتباطات غیرکلامی و هیجانی: پژوهش حاضر، به‌طور خاص بر تقویت ارتباطات غیرکلامی تأکید داشته‌است؛ درحالی‌که پژوهش‌های دیگر، اغلب بر رفتارهای کلی یا تغییرات نهادی و ساختاری تمرکز کرده‌اند؛
۳. تمرکز بر شاخص‌های عملیاتی: پژوهش حاضر با استفاده از روش فازی، رتبه‌بندی دقیق شاخص‌ها را ارائه داده و به پیشنهادها عملیاتی برای پیاده‌سازی آن پرداخته‌است؛ درحالی‌که پژوهش‌های دیگر، به ارائه نتایج کلی و ارتباطات مفهومی محدود شده‌اند.

مبانی نظری

افتخار سازمانی: افتخار سازمانی به‌عنوان یکی از مفاهیم روان‌شناختی و اجتماعی، به احساس ارزشمندی و تعلق خاطر کارکنان به سازمان خود اطلاق می‌شود. کارکنانی که احساس افتخار نسبت به سازمان خود دارند، معمولاً از تعهد بالاتری نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان برخوردارند و این احساس می‌تواند تأثیر زیادی بر انگیزه، رضایت شغلی و عملکرد آنان برجای بگذارد. درواقع، افتخار سازمانی به‌عنوان یک نیروی محرکه در سازمان‌ها عمل می‌کند

که می‌تواند موجب افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان شود. این مفهوم در پژوهش‌های مختلف با عناوین «تعهد سازمانی»، «شکوفایی سازمانی» و «تعلق سازمانی» نیز مورد توجه قرار گرفته است (حدادی و همکاران، ۱۴۰۱).

هویت سازمانی: هویت سازمانی به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، باورها و ارزش‌هایی گفته می‌شود که اعضای یک سازمان نسبت به آنها از شناخت و ادراک برخوردارند و به‌طور کلی، نحوه ارتباط و تعلق آنها به سازمان را شکل می‌دهد. هویت سازمانی به‌طور مستقیم بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد و به‌عنوان یکی از عواملی شناخته می‌شود که می‌تواند انگیزه و تعهد کارکنان را تقویت کرده و در نهایت، به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. هویت سازمانی براساس فرآیندهای فرهنگی، اجتماعی و شناختی ایجاد می‌شود و می‌تواند در سطوح مختلف، از جمله هویت فردی، هویت گروهی و هویت سازمانی تجلی یابد (السواح^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

رابطه هویت سازمانی و افتخار سازمانی: ارتباط نزدیکی بین هویت سازمانی و افتخار سازمانی وجود دارد. هنگامی که کارکنان هویت سازمانی خود را مثبت ارزیابی می‌کنند و احساس می‌کنند که عضوی ارزشمند و مهم در سازمان هستند، این احساس به ایجاد افتخار سازمانی منجر می‌شود. در این زمینه، احساس هویت سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان خود تعلق خاطر پیدا کنند و این تعلق، موجب بروز حس افتخار در آنها می‌شود (خائولا و کولدول، ۲۰۱۹). کارکنانی که به سازمان خود افتخار می‌کنند، بیشتر به وظایف خود متعهد هستند و تمایل دارند که در مواجهه با چالش‌ها و فشارهای کاری، عملکرد خود را بهبود بخشند.

عوامل مؤثر بر هویت سازمانی و افتخار سازمانی

چندین عامل کلیدی می‌تواند بر تقویت هویت سازمانی و افتخار سازمانی تأثیر بگذارد. این عوامل عبارتند از:

۱. رهبری سازمانی: رهبران سازمان نقش اساسی در شکل‌دهی هویت سازمانی برعهده دارند. رهبران باید با رفتارهای خود، الگویی از ارزش‌ها و

باورهای سازمانی را ارائه دهند و موجب تقویت هویت سازمانی در میان کارکنان شوند. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری تحول‌گرا می‌تواند به تقویت هویت سازمانی و در نتیجه افتخار سازمانی کمک کند (حدادی و همکاران، ۱۴۰۱).

۲. فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و رفتارهای مشترک در سازمان، نقش به‌سزایی در شکل‌گیری هویت سازمانی دارد. سازمان‌هایی که از فرهنگی قوی برخوردارند، کارکنان خود را به‌سادگی به ارزش‌های سازمانی پیوند می‌دهند و این موضوع موجب تقویت احساس افتخار در آنها می‌شود.

۳. ارتباطات سازمانی: شفافیت در ارتباطات داخلی سازمان، به‌ویژه در مورد اهداف، دستاوردها و ارزش‌های سازمانی، می‌تواند به تقویت هویت سازمانی و افتخار کارکنان کمک کند. کارکنانی که به‌طور مداوم از پیشرفت‌های سازمان خود آگاه هستند، بیشتر احساس تعلق و افتخار به سازمان خواهند داشت.

۴. مدیریت منابع انسانی: فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نظیر انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان نیز می‌توانند تأثیر زیادی بر هویت سازمانی و افتخار سازمانی داشته باشند. از آنجاکه کارکنان براساس تجربه و تعاملات خود با سازمان، هویت سازمانی را شکل می‌دهند، استفاده از شیوه‌های مؤثر در مدیریت منابع انسانی می‌تواند موجب تقویت این هویت و افتخار سازمانی شود (خائولا و کولدول، ۲۰۱۹).

الگوهای راهبردی برای پرورش افتخار سازمانی

برای طراحی یک الگوی راهبردی مؤثر در پرورش افتخار سازمانی، لازم است که استراتژی‌های مشخصی در این زمینه تدوین شود. برخی از این راهبردها عبارتند از:

۱. تقویت هویت سازمانی از طریق مأموریت و ارزش‌های سازمانی: طراحی و اعلام مأموریت‌های شفاف و ارزش‌های مشترک می‌تواند به تقویت احساس تعلق و افتخار در کارکنان کمک کند. زمانی که کارکنان به

اهداف و ارزش‌های سازمانی باور داشته باشند، بیشتر به سازمان خود افتخار خواهند کرد.

۲. ایجاد فرصت‌های شغلی چالش‌برانگیز: ارائه فرصت‌های شغلی چالش‌برانگیز و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان می‌تواند موجب ارتقای اعتماد به نفس و احساس ارزشمندی در آنها شود و این امر به تقویت افتخار سازمانی می‌انجامد.

۳. بازخورد و تقدیر از عملکرد کارکنان: ارائه بازخورد مثبت و تقدیر از دستاوردهای کارکنان نه تنها موجب افزایش انگیزه آنها می‌شود، بلکه احساس افتخار را نیز در ایشان تقویت می‌کند.

۴. تعاملات و ارتباطات مؤثر بین کارکنان و مدیران: بهبود روابط میان کارکنان و مدیران، ایجاد فضایی از احترام و اعتماد متقابل و افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به تقویت هویت سازمانی و افتخار کارکنان منجر شود (السواح و همکاران، ۲۰۲۰).

روش‌شناسی

جامعه این پژوهش شامل ۵۶ نفر از مدیران ارشد و کارکنان یک سازمان دولتی هستند که انتخاب آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شده است. معیارهای در نظر گرفته شده در نمونه‌گیری شامل سابقه فعالیت حداقل پنج‌ساله در حوزه مدیریت دولتی، آشنایی با مفاهیم پرورش افتخار سازمانی، دارای مدرک کارشناسی به بالا و دارای مسئولیت در رده‌های مدیریت میانی به بالا (ریاست یا سرپرستی، مدیریت و مدیریت ارشد) در حوزه مدیریت دولتی هستند. روش گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، شامل مطالعه مبانی نظری، اسناد و مدارک و نظرسنجی از اعضای نمونه پژوهش است. برای گردآوری داده‌ها از منابع و اطلاعات علمی و اجرایی، اسناد بالادستی و گزارش‌های عملکردی، مصاحبه‌ها با برخی از اعضای نمونه پژوهش و پرسش‌نامه استفاده شد و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان، از روش‌های زیر استفاده شد:

۱. روش دلفی فازی: این روش برای غربالگری و شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی به کار رفت. دلفی فازی به کمک نظرات متخصصان و به ویژه استفاده از روش‌های فازی برای پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، به شناسایی دقیق‌تر عوامل کلیدی کمک می‌کند.

۲. روش AHP (تحلیل سلسله‌مراتبی): این روش برای تعیین اوزان شاخص‌های مؤثر بر طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان استفاده شد. AHP با استفاده از مقایسه‌های زوجی و ساختار سلسله‌مراتبی به ارزیابی و تعیین اهمیت نسبی شاخص‌ها کمک می‌کند.

۳. روش ANP فازی (شبکه تحلیلی فازی): این روش برای تعیین شاخص‌های بهینه در شرایط عدم قطعیت اطلاعات به کار رفت. ANP فازی به تجزیه و تحلیل شبکه‌ای از روابط و وابستگی‌های پیچیده بین شاخص‌ها می‌پردازد و به مدیریت عدم قطعیت کمک می‌کند.

برای حل مسائل مرتبط با روش ANP فازی و الگوی برنامه‌ریزی ریاضی چندهدفه، از نرم‌افزار متلب^۱ استفاده شد. این نرم‌افزار ابزارهای پیشرفته‌ای را برای محاسبات عددی و بهینه‌سازی فراهم می‌کند که به پیاده‌سازی و تحلیل دقیق الگوهای پیچیده کمک کرد.

مطابق با پرسش‌نامه تشکیل شده، ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۸۳ است و این امر نشان‌دهنده آن است که نتیجه از پایایی بالایی برخوردار است و به لحاظ روایی، مطابق با نظر اساتید و خبرگان این حوزه، شاخص‌های شناسایی شده و به واسطه آن، پرسش‌نامه تشکیل شده از روایی کافی برخوردار است.

یافته‌ها

داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده منبع خامی هستند که برای کاربردی شدن نتایج، باید توسط ابزار مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. در جدول ۱ مشخصات دموگرافیک نمونه آماری ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک نمونه آماری

سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
زیر ۲۵ سال	۵	زیر دیپلم و دیپلم	۱	کمتر از ۵ سال	۹
۲۶-۳۵ سال	۱۲	فوق دیپلم	۱	۵ تا ۱۰ سال	۷
۳۶-۴۵ سال	۹	لیسانس	۲۱	۱۰ تا ۱۵ سال	۶
۴۶-۵۵ سال	۴	فوق لیسانس	۷	۱۵ تا ۲۰ سال	۵
بالای ۵۵ سال	۲	دکتری	۲	۲۰ تا ۲۵ سال	۳
کل	۳۲	کل	۳۲	بیش از ۲۵ سال	۲
جنسیت	زن: ۹	مرد: ۲۳	کل: ۳۲	کل	۳۲

به منظور تعیین اهمیت شاخص‌های راهبردی و تصمیم‌گیری و غربال‌گری شاخص‌ها از طریق رسیدن به یک اجماع از روش دلفی (گروه خبرگان) برای تأیید پرسش‌نامه محقق ساخته، از لحاظ مرتبط بودن، ساده بودن و واضح بودن پرسش‌ها و در نهایت، دستیابی به پرسش‌نامه مناسب با محتوای غنی و مرتبط استفاده شد. پرسش‌نامه محقق ساخته، انعکاسی از دیدگاه مدیران ارشدی است که بیشتر با مدیریت راهبردی، تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای سازمانی سرو کار دارند. معیارهای مورد بررسی در این پژوهش، مطابق با جدول ۲ نهایی شده است.

جدول ۲. معیارها

مرجع	معیارها	ردیف	مرجع	معیارها	ردیف
[۷]	نقش واحد در توجه به افراد	۱۴	[۱]	نگرش به سازمان	۱
[۸]	انسجام واحد در سازمان	۱۵	[۳]	برآیندهای سازمان	۲
[۱]	جایگاه واحد سازمانی	۱۶	[۵]	تشکیلات سازمان	۳
[۱۶]	نگرش به شغل	۱۷	[۲]	عملکرد سازمان	۴
[۳]	تبعات شغل	۱۸	[۱۱]	وجهه اجتماعی سازمان	۵
[۱۲]	وجهه ارباب رجوع	۱۹	[۹]	نوع جبران خدمات سازمان	۶
[۱۷]	پیچیدگی شغلی	۲۰	[۵]	شخصیت مدیر	۷

ردیف	معیارها	مرجع	ردیف	معیارها	مرجع
۸	توجه به کارکنان	[۱۲]	۲۱	روابط سازمانی	[۱۹]
۹	توانمندی مدیر	[۳]	۲۲	جو سازمانی	[۶]
۱۰	عملکرد مدیر	[۷]	۲۳	تعارض نقش	[۷]
۱۱	توانمندی همکاران	[۲۱]	۲۴	ابهام نقش	[۱]
۱۲	توجه به رفتار و شخصیت همکاران	[۱۹]	۲۵	انگیزش درونی / انگیزش بیرونی	[۲۱]
۱۳	نقش واحد در سازمان	[۱]	۲۶	هویت سازمانی	[۳]

به منظور اجرای روش دلفی فازی، پرسش‌نامه‌ای برای نظرسنجی از خبرگان طراحی و توزیع شد. در این پرسش‌نامه، از خبرگان درخواست شد تا میزان اهمیت هریک از معیارها را مشخص کنند. درجه اهمیت هر معیار در قالب یک طیف پنج‌گزینه‌ای طراحی شده است که شامل گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد است. در نهایت، داده‌های فازی با استفاده از رابطه ۱ به اعداد قطعی تبدیل شدند. امتیاز فازی‌زدایی شده برای هریک از طیف‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

$$C = (a_1 + a_2 + a_3 + a_4) / 4 \quad (۱)$$

a_1, a_2, a_3, a_4 اعداد فازی ذوزنقه‌ای است.

جدول ۳. طیف، امتیاز، عدد فازی و مقدار فازی‌زدایی شده پرسش‌نامه

طیف درجه اهمیت	امتیاز	عدد فازی ذوزنقه‌ای متناظر				اعداد فازی‌زدایی شده
		اول	دوم	سوم	چهارم	
خیلی کم	۱	۰	۰	۱	۳	۱
کم	۲	۱	۳	۴	۵	۳/۲۵
متوسط	۳	۴	۵	۶	۷	۵/۵۰
زیاد	۴	۶	۷	۸	۹	۷/۵۰
خیلی زیاد	۵	۸	۹	۱۰	۱۰	۹/۲۵

مرحله اول توزیع پرسش‌نامه

در این مرحله، برای اولین بار پرسش‌نامه‌ای به منظور دستیابی به توافق نظر درباره معیارهای مؤثر در عوامل طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان توزیع شد. این ساختار به روشن شدن فرآیند نظرسنجی و تسهیل تحلیل داده‌ها کمک می‌کند. همچنین، در انتهای

پرسش‌نامه، فضاها برای درج نظرات اضافی خبرگان فراهم‌شد تا بتوانند معیارهایی که به نظرشان مهم است و در پرسش‌نامه گنجانده نشده‌است را پیشنهاد دهند. نتیجه نظرات خبرگان در مرحله اول توزیع پرسش‌نامه در جدول ۴ ارائه شده‌است.

جدول ۴. نتیجه مرحله نخست نظرخواهی از خبرگان

ردیف	معیار	میانگین کلی				عدد قطعی
		a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	میانگین کل
۱	نگرش به سازمان	۷/۸۲	۸/۸۲	۹/۸۲	۹/۹۱	۹/۰۹
۲	برآیندهای سازمان	۵/۴۵	۶/۴۵	۷/۴۵	۸/۴۵	۶/۹۵
۳	تشکیلات سازمان	۷/۸۲	۸/۸۲	۹/۸۲	۹/۹۱	۹/۰۹
۴	عملکرد سازمان	۵/۰۹	۶/۰۹	۷/۰۹	۸	۶/۵۷
۵	وجهه اجتماعی سازمان	۴/۰۹	۵/۱۸	۶/۱۸	۷/۱۸	۵/۶۶
۶	نوع جبران خدمات سازمان	۶/۹۱	۷/۹۱	۸/۹۱	۹/۴۵	۸/۳۰
۷	شخصیت مدیر	۴/۰۹	۵/۰۹	۶/۰۹	۷/۱۸	۵/۶۱
۸	توجه به کارکنان	۶/۹۱	۷/۹۱	۸/۹۱	۹/۴۵	۸/۳۰
۹	توانمندی مدیر	۶/۳۶	۷/۳۶	۸/۳۶	۹/۱۸	۷/۸۲
۱۰	عملکرد مدیر	۵/۰۹	۶/۰۹	۷/۰۹	۸	۶/۵۷
۱۱	توانمندی همکاران	۴/۹۱	۵/۹۱	۶/۹۱	۷/۸۲	۶/۳۹
۱۲	توجه به رفتار و شخصیت همکاران	۳/۸۲	۵	۶	۷	۵/۴۵
۱۳	نقش واحد در سازمان	۷/۲۷	۸/۲۷	۹/۲۷	۹/۶۴	۸/۶۱
۱۴	نقش واحد در توجه به افراد	۵/۳۶	۶/۴۵	۷/۴۵	۸/۴۵	۶/۹۳
۱۵	انسجام واحد در سازمان	۵/۲۷	۶/۲۷	۷/۲۷	۸/۱۸	۶/۷۵
۱۶	جایگاه واحد سازمانی	۵/۰۹	۶/۰۹	۷/۰۹	۸/۰۹	۶/۵۹
۱۷	نگرش به شغل	۶/۵۵	۷/۵۵	۸/۵۵	۹/۲۷	۷/۹۸
۱۸	تبعات شغل	۴/۳۶	۵/۵۵	۶/۵۵	۷/۵۵	۶
۱۹	وجهه ارباب رجوع	۷/۲۷	۸/۲۷	۹/۲۷	۹/۶۴	۸/۶۱
۲۰	پیچیدگی شغلی	۳/۲۷	۴/۶۴	۵/۶۴	۶/۶۴	۵/۰۵
۲۱	روابط سازمانی	۳/۷۳	۴/۷۳	۵/۷۳	۶/۸۲	۵/۲۵
۲۲	جو سازمانی	۴	۵/۱۸	۶/۱۸	۷/۱۸	۵/۶۴
۲۳	تعارض نقش	۳/۳۶	۴/۵۵	۵/۵۵	۶/۶۴	۵/۰۲
۲۴	ابهام نقش	۵/۰۹	۶/۰۹	۷/۰۹	۸	۶/۵۷
۲۵	انگیزش درونی/ انگیزش بیرونی	۶/۵۵	۷/۵۵	۸/۵۵	۹/۲۷	۷/۹۸
۲۶	هویت سازمانی	۴/۰۹	۵/۱۸	۶/۱۸	۷/۱۸	۵/۶۶

مرحله دوم توزیع پرسش نامه

در مرحله دوم، پرسش نامه‌ای به منظور دستیابی به توافق نظر درباره معیارهای ارائه شده توسط پژوهشگر توزیع شد. در این مرحله، تا مرحله پنجم توزیع پرسش نامه، نسخه‌ای طراحی شد که در آن، اختلاف نظر هر خبره با میانگین نظرات تمامی خبرگان، نمایش داده شد. در این مرحله، از خبرگان درخواست شد تا نظر قبلی خود را براساس این اطلاعات تعدیل یا تأیید کنند. داده‌های جمع‌آوری شده در این مرحله، به صورت جدول ۵ ارائه شده است که به تحلیل بهتر و شفاف‌تر نظرات کمک می‌کند و امکان مشاهده انحرافات و توافقات موجود میان نظرات خبرگان را فراهم می‌آورد. این فرآیند به ارتقای دقت و اعتبار نتایج نهایی کمک خواهد کرد.

جدول ۵. نتیجه مرحله دوم نظرخواهی از خبرگان

ردیف	معیار	میانگین کلی				عدد قطعی
		a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	
۱	نگرش به سازمان	۸	۹	۱۰	۱۰	۹/۲۵
۲	برآوردهای سازمان	۸	۹	۱۰	۱۰	۹/۲۵
۳	تشکیلات سازمان	۸	۹	۱۰	۱۰	۹/۲۵
۴	عملکرد سازمان	۴/۱۸	۵/۱۸	۶/۱۸	۷/۱۸	۵/۶۸
۵	وجهه اجتماعی سازمان	۴	۵	۶	۷	۵/۵
۶	نوع جبران خدمات سازمان	۸	۹	۱۰	۱۰	۹/۲۵
۷	شخصیت مدیر	۳/۷۳	۴/۸۲	۵/۸۲	۶/۸۲	۵/۳۰
۸	توجه به کارکنان	۷/۸۲	۸/۸۲	۹/۸۲	۹/۹۱	۹/۰۹
۹	توانمندی مدیر	۸	۹	۱۰	۱۰	۹/۲۵
۱۰	عملکرد مدیر	۴	۵	۶	۷	۵/۵
۱۱	توانمندی همکاران	۴	۵	۶	۷	۵/۵
۱۲	توجه به رفتار و شخصیت همکاران	۳/۴۵	۴/۶۴	۵/۶۴	۶/۶۴	۵/۰۹
۱۳	نقش واحد در سازمان	۸	۹	۱۰	۱۰	۹/۲۵
۱۴	نقش واحد در توجه به افراد	۴	۵	۶	۷	۵/۵
۱۵	انجام واحد در سازمان	۴/۱۸	۵/۱۸	۶/۱۸	۷/۱۸	۵/۶۸
۱۶	جایگاه واحد سازمانی	۴	۵	۶	۷	۵/۵
۱۷	نگرش به شغل	۸	۹	۱۰	۱۰	۹/۲۵
۱۸	تبعات شغل	۳/۷۳	۴/۸۲	۵/۸۲	۶/۸۲	۵/۳۰

ردیف	معیار	میانگین کلی				عدد قطعی
		a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	میانگین کل
۱۹	وجهه ارباب رجوع	۷/۸۲	۸/۸۲	۹/۸۲	۹/۹۱	۹/۰۹
۲۰	پیچیدگی شغلی	۲/۹۱	۴/۲۷	۵/۲۷	۶/۲۷	۴/۶۸
۲۱	روابط سازمانی	۲/۳۶	۳/۹۱	۴/۹۱	۵/۹۱	۴/۲۷
۲۲	جو سازمانی	۲/۳۶	۳/۹۱	۴/۹۱	۵/۹۱	۴/۲۷
۲۳	تعارض نقش	۲	۳/۴۵	۴/۴۵	۵/۵۵	۳/۸۶
۲۴	ابهام نقش	۲/۸۲	۴/۲۷	۵/۲۷	۶/۲۷	۴/۶۶
۲۵	انگیزش درونی/ انگیزش بیرونی	۷/۰۹	۸/۰۹	۹/۰۹	۹/۵۵	۸/۴۵
۲۶	هویت سازمانی	۳/۹۱	۵	۶	۷	۵/۴۸

اختلاف نظر در دو مرحله اول و دوم محاسبه و نتایج در جدول ۶ منعکس شد. در این جدول، معیارهایی که به توافق نظر رسیدند با علامت ✓ و معیارهایی که دارای اختلاف نظر بودند و درمورد آنها توافقی حاصل نشده است، با علامت X مشخص شده اند. این علامت به وضوح نشان دهنده معیارهایی است که نیاز به بررسی و تحلیل بیشتر دارند و می توانند به عنوان نقاط کانونی برای بحث و بررسی های آتی در نظر گرفته شوند. این رویکرد به تسهیل فرآیند تصمیم گیری و بهبود کیفیت نتایج نهایی کمک می کند.

جدول ۶. محاسبه اختلاف نظر در مراحل اول و دوم توزیع پرسش نامه

ردیف	معیار	اختلاف میانگین	وضعیت
۱	نگرش به سازمان	۰/۱۶	✓
۲	برآیندهای سازمان	۲/۳۰	X
۳	تشکیلات سازمان	۰/۱۶	✓
۴	عملکرد سازمان	۰/۸۹	X
۵	وجهه اجتماعی سازمان	۰/۱۶	✓
۶	نوع جبران خدمات سازمان	۰/۹۵	X
۷	شخصیت مدیر	۰/۳۲	X
۸	توجه به کارکنان	۰/۸۰	X
۹	توانمندی مدیر	۱/۴۳	X
۱۰	عملکرد مدیر	۱/۰۷	X
۱۱	توانمندی همکاران	۰/۸۹	X
۱۲	توجه به رفتار و شخصیت همکاران	۰/۳۶	X
۱۳	نقش واحد در سازمان	۰/۶۴	X

ردیف	معیار	اختلاف میانگین	وضعیت
۱۴	نقش واحد در توجه به افراد	۱/۴۳	X
۱۵	انسجام واحد در سازمان	۱/۰۷	X
۱۶	جایگاه واحد سازمانی	۱/۰۹	X
۱۷	نگرش به شغل	۱/۲۷	X
۱۸	تبعات شغل	۰/۷۰	X
۱۹	وجهه ارباب رجوع	۰/۴۸	X
۲۰	پیچیدگی شغلی	۰/۳۶	X
۲۱	روابط سازمانی	۰/۹۸	X
۲۲	جو سازمانی	۱/۳۶	X
۲۳	تعارض نقش	۱/۱۶	X
۲۴	ابهام نقش	۱/۹۱	X
۲۵	انگیزش درونی / انگیزش بیرونی	۰/۴۸	X
۲۶	هویت سازمانی	۰/۱۸	✓

باتوجه به جدول ۶، در معیارهای ۱، ۳، ۵ و ۲۶ اختلاف معنی داری (بیش از ۰/۲) وجود ندارد که طبق نتایج آزمون دلفی فازی نشان دهنده توافق نظر بر روی این چهار معیار است؛ بالاین حال، فرآیند در اینجا متوقف نشد و برای دستیابی به توافق نظر درباره ۲۲ معیار باقی مانده، مرحله سوم توزیع پرسش نامه انجام شد. این مرحله به جمع آوری نظرات بیشتر و بررسی دقیق تر اختلافات میان خبرگان کمک خواهد کرد تا به نتایج جامع تری در این زمینه دست یابیم.

مرحله سوم توزیع پرسش نامه

در مرحله قبل، از مجموع ۲۶ معیار، تنها ۴ معیار مورد توافق نظر قرار گرفت و در ۲۸ معیار دیگر، بین خبرگان اختلاف نظر وجود داشت؛ به همین دلیل، مرحله سوم توزیع پرسش نامه طراحی و اجرا شد. اختلاف نظر در دو مرحله دوم و سوم محاسبه و نتایج در جدول ۷ منعکس شد. در این جدول، معیارهایی که به توافق نظر رسیدند، با علامت ✓ و معیارهایی که دارای اختلاف نظر هستند (توافق نظر در مورد آنها حاصل نشده است) با علامت X نشان داده شده است.

جدول ۷. محاسبه اختلاف نظر در مراحل دوم و سوم توزیع پرسش نامه

ردیف	معیار	اختلاف میانگین	وضعیت
۱	برآیندهای سازمان	۰	✓
۲	عملکرد سازمان	۰/۱۸	✓
۳	نوع جبران خدمات سازمان	۰	✓
۴	شخصیت مدیر	۰/۲۰	X
۵	توجه به کارکنان	۰/۱۶	✓
۶	توانمندی مدیر	۰	✓
۷	عملکرد مدیر	۰	✓
۸	توانمندی همکاران	۰	✓
۹	توجه به رفتار و شخصیت همکاران	۰/۴۱	X
۱۰	نقش واحد در سازمان	۰	✓
۱۱	نقش واحد در توجه به افراد	۰	✓
۱۲	انسجام واحد در سازمان	۰/۱۸	✓
۱۳	جایگاه واحد سازمانی	۰	✓
۱۴	نگرش به شغل	۰	✓
۱۵	تبعات شغل	۱/۶۴	X
۱۶	وجهه ارباب رجوع	۰/۱۶	✓
۱۷	پیچیدگی شغلی	۰/۰۲	✓
۱۸	روابط سازمانی	۰/۸۲	X
۱۹	جو سازمانی	۱/۰۲	X
۲۰	تعارض نقش	۱/۲۳	X
۲۱	ابهام نقش	۱/۴۱	X
۲۲	انگیزش درونی/ انگیزش بیرونی	۰/۶۴	X

باتوجه به جدول ۷، در معیارهای ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶ و ۱۷ اختلاف معنی داری (بیش از ۰/۲) وجود ندارد؛ بنابراین، می توان نتیجه گرفت که بر روی این ۱۴ معیار، توافق نظر حاصل شده است. فرآیند در اینجا متوقف نشد و برای دستیابی به توافق نظر درباره معیارهای دیگر (۸ معیار باقی مانده)، مرحله چهارم توزیع پرسش نامه با استفاده از روش دلفی فازی انجام شد.

مرحله چهارم توزیع پرسش نامه

در مرحله قبل، از مجموع ۲۲ معیار، تنها ۱۴ معیار مورد توافق قرار گرفت و ۸ معیار دیگر در بین خبرگان، دارای اختلاف نظر بود؛ به همین دلیل، مرحله

چهارم توزیع پرسش‌نامه طراحی و اجرا شد. در این جدول، معیارهایی که به توافق نظر رسیدند، با علامت ✓ و معیارهایی که دارای اختلاف نظر هستند (توافق نظر در مورد آنها حاصل نشده است) با علامت X نشان داده شده است.

جدول ۸. محاسبه اختلاف نظر در مراحل سوم و چهارم توزیع پرسش‌نامه

ردیف	معیار	اختلاف میانگین	وضعیت
۱	شخصیت مدیر	۰	✓
۲	توجه به رفتار و شخصیت همکاران	۰	✓
۳	تبعات شغل	۰	✓
۴	روابط سازمانی	۰/۲۰	X
۵	جو سازمانی	۰/۲۰	X
۶	تعارض نقش	۰/۴۱	X
۷	ابهام نقش	۰	✓
۸	انگیزش درونی / انگیزش بیرونی	۰/۱۶	✓

باتوجه به جدول ۸، در معیارهای شماره ۱، ۲، ۳، ۷ و ۸ اختلاف معنی‌داری (بیش از ۰/۲) وجود ندارد و این امر نشان‌دهنده آن است که بر روی این پنج معیار، توافق نظر حاصل شده است؛ با این حال، فرآیند در اینجا متوقف نشد و برای دستیابی به توافق نظر درباره سه معیار باقی‌مانده، مرحله پنجم توزیع پرسش‌نامه انجام شد. این مرحله به جمع‌آوری نظرات نهایی و بررسی اختلافات موجود کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که تمامی معیارها به‌طور کامل و دقیق مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

مرحله پنجم توزیع پرسش‌نامه

در مرحله قبل، از مجموع ۸ معیار مورد بررسی، تنها ۵ معیار مورد توافق قرار گرفتند و در خصوص ۳ معیار دیگر همچنان بین خبرگان اختلاف نظر وجود داشت. این اختلاف نظر نشان‌دهنده نیازمندی به بحث و بررسی بیشتر در مورد این سه معیار است تا بتوان به توافقی جامع و منطقی دست یافت. این مرحله می‌تواند به تحلیل عمیق‌تری از نظرات خبرگان و ارائه راهکارهایی برای هم‌راستایی نظرات منجر شود؛ به همین دلیل، مرحله پنجم توزیع پرسش‌نامه

طراحی و اجرا شد. اختلاف نظر در دو مرحله چهارم و پنجم محاسبه و نتایج در جدول ۹ منعکس شد. در این جدول، معیارهای مورد توافق، با علامت ✓ و معیارهایی که دارای اختلاف نظر هستند (توافق نظر در مورد آنها حاصل نشده است) با علامت X نشان داده شده است.

جدول ۹. محاسبه اختلاف نظر در مراحل چهارم و پنجم توزیع پرسش نامه

ردیف	معیار	اختلاف میانگین	وضعیت
۱	روابط سازمانی	۰	✓
۲	جو سازمانی	۰	✓
۳	تعارض نقش	۰	✓

با توجه به جدول ۱۲، در تمامی معیارها توافق نظر حاصل شده است و هیچ اختلاف نظری بیش از ۰/۲ وجود ندارد و این نتیجه، نشان دهنده این است که خبرگان بر روی تمامی معیارها به یک توافق کلی رسیده اند؛ بنابراین، فرآیند دلفی فازی در همین مرحله متوقف می شود و نتایج به دست آمده می تواند به عنوان مبنای معتبر برای ادامه پژوهش مورد استفاده قرار گیرد.

انتخاب معیارهای مؤثر در ارزیابی طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان

روش دلفی فازی توانست توافق نظر بین خبرگان را درباره ۲۶ معیار پیشنهادی تأیید کند. در ادامه، لازم است که حدی مشخص شود تا معیارهای انتخاب شده بتوانند به مراحل بعدی اجرای پژوهش ارسال شوند. به طور کلی، کارشناسان روش دلفی، ۶۷ درصد از امتیازاتی که توسط خبرگان به معیارها داده شده است را به عنوان یک معیار کلیدی برای انتخاب معیارها معرفی می کنند؛ بنابراین، معیارهایی که حداقل ۶۷ درصد امتیاز را کسب کرده اند، برای مراحل بعدی معتبر خواهند بود. این رویکرد به تضمین اعتبار و کارایی معیارها در فرآیند پژوهش کمک می کند.

برای انتخاب معیارها و ارسال آنها به مراحل بعدی تحلیل، حداقل ۹۵ درصد امتیاز در نظر گرفته شده است. دلیل انتخاب این سطح بالای امتیاز توسط پژوهشگر، نابسازی الگوی خروجی از فرآیند دلفی است. این رویکرد به منظور

اطمینان از دقت و اعتبار بالای معیارهای انتخابی اتخاذ شده است و به وسیله رابطه ۴ انجام می شود. با این انتخاب، پژوهشگر قصد دارد تا معیارهایی که از نظر خبرگان بیشترین توافق و اهمیت را دارند، شناسایی و در تحلیل های آتی به کار گیرد. در جدول ۱۰ حد قابل قبول برای انتخاب معیارها ارائه شده است.

$$Nw_k = Nw_i \times Nw_{ip} \quad (۴)$$

جدول ۱۰. تعریف حد قابل قبول برای انتخاب معیارها

امتیاز بیشترین مقدار معیار	امتیاز کمترین مقدار معیار	دامنه امتیازی هر معیار	عامل انتخاب معیار	سهم دامنه	تعیین حد امتیاز قابل قبول
۹/۲۵	۱	۸/۲۵	۰/۹۵	۷/۸۳	۸/۸۳

سهم دامنه امتیاز برابر با ۷/۸۳ است که با افزودن کمترین مقدار (۱) به آن، میزان قابل قبول به ۸/۸۳ رسیده است. در ادامه، وضعیت انتخاب یا رد معیارها براساس این آستانه در جدول ۱۱ محاسبه و ارائه شده است. این جدول نشان دهنده ارزیابی نهایی معیارها و تعیین معیارهای قابل قبول برای مراحل بعدی تحلیل است. این روش به تضمین دقت و اعتبار معیارهای انتخابی کمک خواهد کرد. معیارهایی که در این محدوده تعیین شده قرار می گیرند، تأیید شده و معیارهایی که خارج از این محدوده قرار دارند، رد می شوند.

جدول ۱۱. میانگین نهایی معیارها

ردیف	معیار (گزینه)	میانگین نهایی	وضعیت	ردیف	معیار (گزینه)	میانگین نهایی	وضعیت
۱	نگرش به سازمان	۹/۲۵	تأیید	۱۴	نقش واحد در توجه به افراد	۵/۵	رد
۲	برآیندهای سازمان	۹/۲۵	تأیید	۱۵	انجام واحد در سازمان	۵/۵	رد
۳	تشکیلات سازمان	۹/۲۵	تأیید	۱۶	جایگاه واحد سازمانی	۵/۵	رد
۴	عملکرد سازمان	۵/۵	رد	۱۷	نگرش به شغل	۹/۲۵	تأیید
۵	وجهه اجتماعی سازمان	۵/۵	رد	۱۸	تبعات شغل	۳/۶۶	رد
۶	نوع جبران خدمات سازمان	۹/۲۵	تأیید	۱۹	وجهه ارباب رجوع	۹/۲۵	تأیید
۷	شخصیت مدیر	۵/۵	رد	۲۰	پیچیدگی شغلی	۴/۶۶	رد

ردیف	معیار (گزینه)	میانگین نهایی	وضعیت	ردیف	معیار (گزینه)	میانگین نهایی	وضعیت
۸	توجه به کارکنان	۹/۲۵	تأیید	۲۱	روابط سازمانی	۳/۲۵	رد
۹	توانمندی مدیر	۹/۲۵	تأیید	۲۲	جو سازمانی	۵/۵	رد
۱۰	عملکرد مدیر	۵/۵	رد	۲۳	تعارض نقش	۵/۵	رد
۱۱	توانمندی همکاران	۵/۵	رد	۲۴	ابهام نقش	۳/۲۵	رد
۱۲	توجه به رفتار و شخصیت همکاران	۵/۵	رد	۲۵	انگیزش درونی/ انگیزش بیرونی	۹/۲۵	تأیید
۱۳	نقش واحد در سازمان	۹/۲۵	تأیید	۲۶	هویت سازمانی	۵/۴۸	رد

وزن دهی به معیارهای انتخاب شده با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی

برای اجرای بخش دوم، پرسش نامه‌ای تدوین شد که در آن معیارها به صورت زوجی مقایسه شدند. به منظور امتیازدهی به این مقایسات زوجی، طیفی از ۱ تا ۹ به پاسخ دهندگان ارائه شد که در آن، امتیاز ۱ نشان دهنده اهمیت برابر دو معیار و امتیاز ۹ نمایانگر اهمیت نسبتاً شدید معیار اول نسبت به معیار دوم است. این رویکرد به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که به طور دقیق تری نسبت به اولویت بندی معیارها اقدام و وزن های مناسب برای هر معیار را تعیین کنند.

تحلیل داده ها

برای فازی سازی داده ها از اعداد فازی مثلثی استفاده شد؛ به این ترتیب که نظر تمامی خبرگان در یک ماتریس کلی جمع آوری شد که در آن، عدد فازی اول، کمترین مقدار نظر خبرگان را نشان می‌دهد، عدد فازی سوم، بیشترین مقدار نظر خبرگان را نشان می‌کند و عدد فازی دوم، میانگین هندسی نظرات خبرگان را نشان می‌دهد. این روش به تجزیه و تحلیل داده ها کمک می‌کند تا به وضوح، دامنه نظرات خبرگان در مورد معیارها درک و نتایج دقیق تری به دست آید.

جدول ۱۲. ماتریس تلفیق شده نظر خبرگان

ردیف	معیار	عدد فازی اول	عدد فازی دوم	عدد فازی سوم
۱	نگرش به سازمان	۰/۲۰	۱/۶۷	۸
۲	برآیندهای سازمان	۰/۲۵	۱/۲۹	۶
۳	تشکیلات سازمان	۰/۱۳	۰/۷۴	۵
۴	نوع جبران خدمات سازمان	۰/۱۳	۰/۵۹	۵
۵	توجه به کارکنان	۰/۱۱	۰/۵۰	۷
۶	توانمندی مدیر	۰/۱۳	۰/۹۹	۷
۷	نقش واحد در سازمان	۰/۱۴	۱/۸۸	۹
۸	نگرش به شغل	۰/۲۰	۰/۶۴	۳
۹	وجهه ارباب رجوع	۱	۱/۷۲	۵
۱۰	انگیزش درونی / انگیزش بیرونی	۱	۱	۱
۱۱	هویت سازمانی	۱	۱	۱

در ادامه، ماتریس مقادیر (Z) محاسبه شد. نتایج این محاسبات در جدول ۱۳ ارائه شده است.

جدول ۱۳. ماتریس مقادیر Z برای معیارها

ردیف	معیار	عدد فازی اول	عدد فازی دوم	عدد فازی سوم
۱	نگرش به سازمان	۰/۲۰	۱/۶۷	۸
۲	برآیندهای سازمان	۰/۲۵	۱/۲۹	۶
۳	تشکیلات سازمان	۰/۱۳	۰/۷۴	۵
۴	نوع جبران خدمات سازمان	۰/۱۳	۰/۵۹	۵
۵	توجه به کارکنان	۰/۱۱	۰/۵۰	۷
۶	توانمندی مدیر	۰/۱۳	۰/۹۹	۷
۷	نقش واحد در سازمان	۰/۱۴	۱/۸۸	۹
۸	نگرش به شغل	۰/۲۰	۰/۶۴	۳
۹	وجهه ارباب رجوع	۱	۱/۷۲	۵
۱۰	انگیزش درونی / انگیزش بیرونی	۱	۱	۱
۱۱	هویت سازمانی	۱	۱	۱

جمع مقادیر Z و معکوس آن در قالب جدول ۱۴ است.

جدول ۱۴. محاسبه مقادیر کلی Z برای معیارها

عدد فازی			
سوم	دوم	اول	
۵۸/۰۰	۱۳/۰۱	۵/۲۹	محاسبه جمع مقادیر Z به شکل کلی
۰/۱۹	۰/۰۸	۰/۰۲	محاسبه معکوس ماتریس Z به شکل کلی

در ادامه، وزن نهایی هر معیار (که به صورت فازی است) محاسبه و سپس فازی‌زدایی انجام شد. این فرآیند به تبدیل وزن‌های فازی به مقادیر عددی دقیق‌تر کمک می‌کند و امکان تحلیل و مقایسه بهتر معیارها را فراهم می‌سازد. با این کار، پژوهشگران قادر خواهند بود تا نتایج نهایی را به شکل ملموس‌تری ارائه داده و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری انجام دهند. نتایج در جدول ۱۵ آمده‌است.

جدول ۱۵. وزن نهایی معیار

ردیف	معیار	اعداد فازی			وزن فازی‌زدایی شده هر معیار
		اول	دوم	سوم	
۱	نگرش به سازمان	۰	۰/۱۳	۱/۵۱	۰/۵۵
۲	برآیندهای سازمان	۰	۰/۱۰	۱/۱۳	۰/۴۱
۳	تشکیلات سازمان	۰	۰/۰۶	۰/۹۵	۰/۳۳
۴	نوع جبران خدمات سازمان	۰	۰/۰۴	۰/۹۵	۰/۳۳
۵	توجه به کارکنان	۰	۰/۰۴	۱/۳۲	۰/۴۵
۶	توانمندی مدیر	۰	۰/۰۸	۱/۳۲	۰/۴۷
۷	نقش واحد در سازمان	۰	۰/۱۴	۱/۷	۰/۶۲
۸	نگرش به شغل	۰	۰/۰۵	۰/۵۷	۰/۲۱
۹	وجهه ارباب رجوع	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۹۵	۰/۳۶
۱۰	انگیزش درونی/ انگیزش بیرونی	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۱۹	۰/۰۹
۱۱	هویت سازمانی	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۱۹	۰/۰۹

سپس مقادیر وزن فازی‌زدایی و بی‌مقیاس شدند و در جدول ۱۶ منعکس شد.

جدول ۱۶. وزن طبیعی هر معیار

ردیف	معیار	وزن طبیعی شده هر معیار
۱	نگرش به سازمان	۰/۱۴
۲	برآیندهای سازمان	۰/۱۰
۳	تشکیلات سازمان	۰/۰۸
۴	نوع جبران خدمات سازمان	۰/۰۸
۵	توجه به کارکنان	۰/۱۱
۶	توانمندی مدیر	۰/۱۲
۷	نقش واحد در سازمان	۰/۱۵
۸	نگرش به شغل	۰/۰۵
۹	وجهه ارباب رجوع	۰/۰۹
۱۰	انگیزش درونی / انگیزش بیرونی	۰/۰۲
۱۱	هویت سازمانی	۰/۰۲

ارزیابی طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان با روش دلفی فازی

تشکیل ماتریس تصمیم

در این ماتریس، اندازه عملکرد معیارهای «تجربه سایر کشورها» و «زمان موردنیاز برای سنجش لوله‌ها و رفع نشتی‌ها» به شکل مقادیر قطعی ارائه شده است. مقادیر عملکرد معیارهای کیفی با استفاده از نظر خبرگان و با به کارگیری روش طیف ۷ نقطه‌ای ارائه شده که نتایج آن در جدول ۱۷ درج شده است.

جدول ۱۷. طیف زبانی ارزیابی

طیف درجه اهمیت	امتیاز	عدد فازی متناظر		
		اول	دوم	سوم
خیلی کم	۱	۰	۰	۰/۱۵
کم	۲	۰	۰/۱۵	۰/۳۰
نسبتاً کم	۳	۰/۱۵	۰/۳۰	۰/۵۰
متوسط	۴	۰/۳۰	۰/۵۰	۰/۶۵
نسبتاً خوب	۵	۰/۵۰	۰/۶۵	۰/۸۰
خوب	۶	۰/۶۵	۰/۸۰	۱
خیلی خوب	۷	۰/۸۰	۱	۱

در این مرحله، پرسش‌نامه‌ای طراحی و بین خبرگان توزیع شد. خبرگان اولویت‌ها را براساس معیارها مورد ارزیابی قرار دادند که میانگین نظر آنها در جدول ۱۸ آورده شده‌است. لازم به ذکر است که در این ماتریس، ۵ شاخص با گزینه‌های زیر معرفی شده‌اند:

A1 - نمود غیرکلامی - رفتاری؛

A2 - نمود کلامی - رفتاری؛

A3 - نمود غیرکلامی - هیجانی؛

A4 - نمود رفتاری؛

A5 - نمود کلامی - هیجانی.

جدول ۱۸. میانگین نظرات خبرگان

معیار	بعد	میانگین نظر خبرگان			اعداد قطعی
		عدد فازی اول	عدد فازی دوم	عدد فازی سوم	
نگرش به سازمان (C1)	A1	۰	۰	۰/۱۹	۱/۲۹
	A2	۰	۰	۰/۱۹	۱/۲۹
	A3	۰	۰	۰/۱۹	۱/۲۹
	A4	۰	۰	۰/۱۹	۱/۲۹
	A5	۰	۰	۰/۱۹	۱/۲۹
برآیندهای سازمان (C2)	A1	۰/۴۷	۰/۶۴	۰/۸	۴/۹۴
	A2	۰/۲۹	۰/۴۷	۰/۶۴	۳/۹۳
	A3	۰/۴۷	۰/۶۴	۰/۸	۴/۹۴
	A4	۰/۶۲	۰/۷۷	۰/۹۴	۵/۷۹
	A5	۰/۲۹	۰/۴۷	۰/۶۴	۳/۹۳
تشکیلات سازمان (C3)	A1	۰	۰/۱۷	۰/۳۳	۲/۱۵
	A2	۰/۱۷	۰/۳۳	۰/۵۲	۳/۱۶
	A3	۰	۰/۱۷	۰/۳۳	۲/۱۵
	A4	۰/۱۷	۰/۳۳	۰/۵۲	۳/۱۶
	A5	۰/۳۳	۰/۵۲	۰/۶۸	۴/۱۷
نوع جریان خدمات سازمان (C4)	A1	۰/۷۳	۰/۹	۱	۶/۵۳
	A2	۰/۵۹	۰/۷۴	۰/۹۲	۵/۶۲
	A3	۰/۷۳	۰/۹	۱	۶/۵۳
	A4	۰/۵۹	۰/۷۴	۰/۹۲	۵/۶۲
	A5	۰/۴۲	۰/۵۹	۰/۷۴	۴/۶۱
توجه به کارکنان	A1	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵

معیار	بعد	میانگین نظر خبرگان			اعداد قطعی
		عدد فازی اول	عدد فازی دوم	عدد فازی سوم	
(C5)	A2	۱۷	۱۷	۱۷	۱۷
	A3	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵
	A4	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
	A5	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵
توانمندی مدیر (C6)	A1	۰/۷۳	۰/۹	۱	۶/۵۳
	A2	۰/۷۳	۰/۹	۱	۶/۵۳
	A3	۰/۷۳	۰/۹	۱	۶/۵۳
	A4	۰/۷۳	۰/۹	۱	۶/۵۳
	A5	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۹	۵/۵۲
نقش واحد در سازمان (C7)	A1	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۹	۵/۵۲
	A2	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۹	۵/۵۲
	A3	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۹	۵/۵۲
	A4	۰/۴۱	۰/۵۹	۰/۷۴	۴/۵۹
	A5	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۹	۵/۵۲
نگرش به شغل (C8)	A1	۰/۶	۰/۷۶	۰/۹۲	۵/۶۹
	A2	۰/۴۴	۰/۶۱	۰/۷۷	۴/۷۷
	A3	۰/۶	۰/۷۶	۰/۹۲	۵/۶۹
	A4	۰/۲۷	۰/۴۶	۰/۶۳	۳/۸۵
	A5	۰/۶	۰/۷۶	۰/۹۲	۵/۶۹
وجهه ارباب رجوع (C9)	A1	۰/۲۸	۰/۴۸	۰/۶۳	۳/۹۰
	A2	۰	۰/۲۸	۰/۴۸	۲/۸۹
	A3	۰/۲۸	۰/۴۸	۰/۶۳	۳/۹۰
	A4	۰/۴۸	۰/۶۳	۰/۷۹	۴/۹۰
	A5	۰	۰	۰/۳	۱/۹۵
انگیزش درونی / انگیزش بیرونی (C10)	A1	۰/۵۹	۰/۷۴	۰/۹۲	۵/۶۲
	A2	۰/۵۹	۰/۷۴	۰/۹۲	۵/۶۲
	A3	۰/۷۴	۰/۹۲	۱	۶/۶۲
	A4	۰/۵۹	۰/۷۴	۰/۹۲	۵/۶۲
	A5	۰/۷۴	۰/۹۲	۱	۶/۶۲
هویت سازمانی (C11)	A1	۰/۲۳	۰/۴۲	۰/۵۹	۳/۶۰
	A2	۰/۴۲	۰/۵۹	۰/۷۴	۴/۶۱
	A3	۰/۴۲	۰/۵۹	۰/۷۴	۴/۶۱
	A4	۰/۲۳	۰/۴۲	۰/۵۹	۳/۶۰
	A5	۰/۲۳	۰/۴۲	۰/۵۹	۳/۶۰

محاسبه تابع ترجیحی

درمورد انتخاب تابع ترجیحی، طی جلسات و مذاکرات با خبرگان، به دلیل آشنایی بیشتر و توجیه منطقی‌تر، از تابع ترجیحی خطی استفاده شد. این تابع به گونه‌ای طراحی شده است که با تغییر امتیازات در فاصله صفر تا P ، میزان اولویت را به شکل خطی تغییر می‌دهد. اگر تفاوت بین گزینه‌ها بیشتر از P باشد، گزینه موردنظر کاملاً اولویت دارد. مقدار P به عنوان آستانه برتری در محاسبات لحاظ شده و اطلاعات آن در جدول ۲۲ ارائه شده است. این انتخاب به تأکید بر شفافیت و قابل فهم بودن فرآیند اولویت‌بندی کمک می‌کند.

در مرحله بعد، با توجه به هریک از معیارها، گزینه‌ها باهم مقایسه شدند. مقدار تابع ترجیحی برای هر معیار محاسبه و نتایج آن در جدول‌های ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲ و ۲۳ منعکس شدند. این جدول‌ها نتایج مقایسه‌ها و اولویت‌های حاصل از تحلیل را به وضوح نمایش می‌دهند و به درک بهتر از نقاط قوت و ضعف گزینه‌های مختلف کمک می‌کنند. این فرآیند به تسهیل تصمیم‌گیری و انتخاب گزینه‌های بهینه در مراحل بعدی پژوهش کمک خواهد کرد.

جدول ۱۹. اطلاعات معیارها

معیار	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
وزن	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۰۵	۰/۰۹	۰/۰۲	۰/۰۲
نوع شاخص	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
نوع تابع	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳
آستانه برتری	p	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۶

جدول ۲۰. تابع ترجیحی گزینه A1 نسبت به گزینه‌های دیگر

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	
A1	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	A2
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	A3
	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	A4
	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	A5

جدول ۲۱. تابع ترجیحی گزینه A2 نسبت به گزینه‌های دیگر

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	
A2	0.00	0.00	1.00	0.00	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	A1
	0.00	0.00	0.00	1.00	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	A3
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	1.00	A4
	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	A5

جدول ۲۲. تابع ترجیحی گزینه A3 نسبت به گزینه‌های دیگر

C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	A1	A3
0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	A2	
1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	A4	
1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	A5	

جدول ۲۳. تابع ترجیحی گزینه A4 نسبت به گزینه‌های دیگر

C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	A1	A4
0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.60	0.00	0.00	1.00	0.00	A2	
0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	A3	
0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	A5	

جدول ۲۴. تابع ترجیحی گزینه A5 نسبت به گزینه‌های دیگر

C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	A1	A5
0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	A2	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	A3	
0.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	A4	

محاسبه شاخص ترجیحی تجمعی گزینه‌ها: $\pi(a,b)$ و $\pi(b,a)$

شاخص ترجیحی گزینه‌ها محاسبه و در جدول ۲۵ منعکس شد.

جدول ۲۵. شاخص ترجیحی تجمعی گزینه‌ها

	A1	A2	A3	A4	A5
A1		0.32	0.02	0.30	0.39
A2	0.14		0.14	0.24	0.31
A3	0.04	0.34		0.34	0.41
A4	0.38	0.26	0.38		0.39
A5	0.21	0.26	0.21	0.43	

محاسبه جریان‌های رتبه‌بندی مثبت و منفی: Φ^+ و Φ^- مقدار Φ^+ و Φ^- محاسبه و در جدول ۲۶ منعکس شد.

جدول ۲۶. جریان رتبه‌بندی مثبت و منفی گزینه‌ها

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Φ^+	0.26	0.20	0.28	0.33	0.28	0.19
Φ^-	0.19	0.26	0.18	0.31	0.36	0.24

ارزیابی طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت

سازمانی کارکنان

مقدار جریان خالص رتبه‌بندی محاسبه و در جدول ۲۷ منعکس شد.

جدول ۲۷. جریان خالص رتبه‌بندی

	A1	A2	A3	A4	A5
Φ	0.07	-0.06	0.10	0.02	-0.08

ارزیابی عوامل مؤثر بر پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان با استفاده از روش دلفی که رتبه‌بندی کاملی را ارائه می‌دهد، به شرح زیر است:

$$A3 > A1 > A4 > A2 > A5$$

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر در طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با تأکید بر هویت سازمانی کارکنان، با استفاده از روش فازی در جدول ۲۴ ارائه شده است. این نتایج پس از تحلیل‌های فازی و به‌کارگیری شاخص شباهت به جواب ایده‌آل، نشان‌دهنده سطح اهمیت هریک از شاخص‌ها در الگوی طراحی است. در مرحله اول، گزینه‌ها براساس میزان فاصله نزدیکی (شاخص شباهت) رتبه‌بندی شدند؛ به‌گونه‌ای که شاخص‌هایی با شباهت بیشتر نسبت به جواب ایده‌آل، در اولویت بالاتر قرار گرفتند. در مرحله نهایی، شاخص‌ها از بزرگ‌ترین تا کوچک‌ترین مقدار شباهت مرتب شدند که ترتیب اولویت‌ها به شکل زیر به دست آمده است:

$$A3 > A1 > A4 > A2 > A5$$

براساس این رتبه‌بندی، شاخص «نمود غیرکلامی - هیجانی» ($A3$) دارای بیشترین میزان شباهت به جواب ایده‌آل مثبت و بیشترین فاصله از جواب ایده‌آل منفی است و در نتیجه، به عنوان مهم‌ترین و اولویت نخست در طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی انتخاب شد. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت توجه به بیان و نمود احساسات و هیجانات کارکنان در محیط سازمانی است که به‌طور مستقیم بر میزان تعلق و افتخار آنها نسبت به سازمان تأثیر می‌گذارد. به بیان دیگر، تمرکز و سرمایه‌گذاری بر شاخص «نمود غیرکلامی - هیجانی» به‌طور قابل توجهی می‌تواند به بهبود حس افتخار و هویت سازمانی منجر شود. این شاخص شامل ابعاد مختلفی مانند نحوه ارتباطات غیرکلامی و بیان هیجانات کارکنان نسبت به سازمان است که در صورت تقویت، می‌تواند فضای کاری مثبت‌تر، همبستگی

بیشتر کارکنان و در نهایت تعهد سازمانی بالاتری را ایجاد کند. توجه ویژه به این شاخص، علاوه بر تقویت هویت سازمانی، به افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان نیز کمک خواهد کرد و می‌تواند زمینه‌ساز دستیابی به اهداف کلان سازمانی باشد.

درمقایسه نتایج پژوهش مربوط به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر طراحی الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی با پژوهش‌های ارائه‌شده، شباهت‌ها و تفاوت‌هایی به چشم می‌خورد که به شرح زیر است:

الف. شباهت‌ها:

۱. تأکید بر هویت سازمانی: در تمام پژوهش‌ها، هویت سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی و تأثیرگذار شناخته شده‌است. پژوهش حاضر نیز به‌طور ویژه به اهمیت هویت سازمانی در پرورش افتخار سازمانی پرداخته‌است. برای مثال، پژوهش حدادی و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که هویت سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تعهد حرفه‌ای تأثیر دارد؛ همچنین، السواح و همکاران (۲۰۲۰) به رابطه معنادار میان هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اشاره کرده‌اند؛
۲. اهمیت عوامل روان‌شناختی و هیجانی: شاخص «نمود غیرکلامی - هیجانی» در پژوهش حاضر به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شد. این موضوع با یافته‌های خائولا و کولدول (۲۰۱۹) که نشان دادند که سلامت روان و ارتباطات مؤثر نقش کلیدی در افتخار شغلی دارد، تطابق دارد؛
۳. رابطه رفتارهای سازمانی و تعهد: پژوهش شادفر (۱۴۰۱) بر اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در تقویت هویت سازمانی و تعهد تأکید کرد. این موضوع به‌طور غیرمستقیم به یافته‌های پژوهش حاضر نزدیک است که به اهمیت بهبود محیط هیجانی برای تقویت افتخار سازمانی پرداخته‌است.

ب. تفاوت‌ها:

۴. رویکرد تحلیل: پژوهش حاضر از روش فازی و شاخص شباهت به جواب ایده‌آل استفاده کرده‌است؛ درحالی‌که سایر پژوهش‌ها از روش‌های آماری یا تحلیل محتوایی بهره برده‌اند؛ برای مثال، پژوهش حدادی از الگوهای میانجی برای تحلیل رابطه‌ها استفاده کرده و پژوهش جونیدی (۲۰۲۴)

با روش کیفی و مصاحبه، تغییرات هویت فردی و سازمانی را مورد بررسی قرار داده است؛

۵. توجه به ارتباطات غیرکلامی و هیجانی: پژوهش حاضر به طور خاص بر تقویت ارتباطات غیرکلامی تأکید داشته است؛ درحالی که پژوهش های دیگر اغلب بر رفتارهای کلی یا تغییرات نهادی و ساختاری تمرکز کرده اند؛
۶. تمرکز بر شاخص های عملیاتی: پژوهش حاضر با استفاده از روش فازی، رتبه بندی دقیق شاخص ها را ارائه داده و به پیشنهاد های عملیاتی برای پیاده سازی آن پرداخته است؛ درحالی که پژوهش های دیگر به ارائه نتایج کلی و ارتباطات مفهومی محدود شده اند.

پیشنهادهای کاربردی

براساس یافته های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای بهبود و تقویت الگوی راهبردی پرورش افتخار سازمانی و افزایش هویت سازمانی کارکنان ارائه می شود:

۱. تقویت ارتباطات غیرکلامی و بهبود محیط هیجانی سازمان: از آنجا که شاخص «نمود غیرکلامی - هیجانی» (A3) به عنوان مهم ترین عامل در ارتقای افتخار سازمانی شناخته شده است، توصیه می شود که سازمان ها برای بهبود مهارت های ارتباطی غیرکلامی، به ویژه در بین مدیران و کارکنان ارشد، تلاش کنند. این امر می تواند از طریق برگزاری دوره های آموزشی و کارگاه های مرتبط با هوش هیجانی و مدیریت رفتارهای غیرکلامی انجام شود؛
۲. برگزاری جلسات منظم برای تبادل احساسات و دیدگاه ها: با ایجاد فرصت هایی برای تبادل دیدگاه ها و احساسات، سازمان ها می توانند همبستگی و تعلق بیشتری در میان کارکنان ایجاد کنند. این جلسات نه تنها باعث تقویت حس همدلی و اعتماد در سازمان می شوند، بلکه می توانند به عنوان فضایی برای شنیدن نظرات و مشکلات کارکنان نیز عمل کنند؛
۳. توجه ویژه به فرهنگ سازمانی و ارزش های مشترک: با توجه به اهمیت شاخص های هویت سازمانی، تقویت ارزش ها و باورهای مشترک از طریق

برنامه‌های فرهنگی و آموزشی می‌تواند در افزایش حس افتخار و همبستگی کارکنان نقش مؤثری داشته باشد؛

۴. ایجاد سامانه‌های پاداش و انگیزش مرتبط با تقویت افتخار سازمانی: با طراحی سامانه‌های پاداش که رفتارهای مرتبط با افتخار و تعهد سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهند، سازمان‌ها می‌توانند حس ارزشمندی و تعلق کارکنان را تقویت کرده و به افزایش کارایی و انگیزه آنها کمک کنند؛

۵. ترویج رهبری مشارکتی و حمایتی: رهبران سازمان با اتخاذ رویکردهای مشارکتی و حمایتی می‌توانند نقش مؤثری را در تقویت حس افتخار سازمانی کارکنان ایفا کنند. برای این منظور، آموزش رهبران سازمانی برای تشویق به رفتارهای حمایتی و تعامل بیشتر با کارکنان، توصیه می‌شود؛

۶. ارزیابی منظم شاخص‌های افتخار سازمانی و هویت کارکنان: انجام ارزیابی‌های دوره‌ای از میزان افتخار و هویت سازمانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده و برنامه‌های بهبود مناسبی را پیاده‌سازی کنند.

سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از رساله دکتری پژوهشگر است و از حمایت مالی برخوردار نشده است. پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در تدوین این مقاله پژوهشی یاری کردند، تشکر و قدردانی کنند.

فهرست منابع

- حدادی، مهدی؛ ملائی، مینا؛ رضانی‌نژاد، رحیم، (۱۴۰۱)، اثر جایگاه اجتماعی بر تعهد حرفه‌ای معلمان تربیت‌بدنی با میانجی هویت سازمانی، پژوهش در ورزش تربیتی، (۲۶)، ۱۹، ۲۴۷-۲۶۵.
- <https://doi.org/10.22089/res.2019.7605.1701>.
- رضایی، خاطره؛ بنی‌جمالی، سیدمجید؛ حاتمی‌گوربندی، دادخدا، (۱۴۰۱)، تأثیر رهبری تحول‌گرا بر شکوفایی با تأکید بر نقش میانجی افتخار سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر)، تحقیقات مدیریت آموزشی، (۵۱)، ۱۴، ۱۳۹-۱۵۲.
- <https://sanad.iau.ir/Journal/jeaq/Article/1113112>.
- سیفی، عاطفه، قاسم‌پور، حامد؛ ویسه، صیدمهدی. (۱۴۰۰). تأثیر افتخار سازمانی بر بروز رفتارهای کاری خلاقانه با نقش میانجی اشتیاق شغلی. توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۶۲)، ۵۵-۹۰.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17359384.1400.16.62.3.8>
- شادفر، سارا، (۱۴۰۱)، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی براساس هویت سازمانی و روحیه‌کاری، همایش مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، (۵)، ۱۲، ۲۱۴۹-۲۱۶۰.
- <http://noo.rs/cxP63>
- عربشاهی کریزی، احمد؛ نظرپور، فاطمه، (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر هویت سازمانی باتوجه‌به نقش تعدیل‌گری هوش معنوی (مورد مطالعه: کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۳ مشهد)، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، (۹)، ۱۱۵-۱۴۵.
- <https://journalieaa.ir/article-1-143-fa.html>.
- مرزوقی، زهره؛ نیک‌بخش، رضا، نقشبندی، سیدصلاح‌الدین، (۱۳۹۹)، ارتباط هویت و سکوت سازمانی با جو سازمانی در کارکنان هیئت‌های بدنسازی و پرورش‌اندام استان‌های منتخب، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، (۴۷)، ۱۶، ۲۸۵-۳۰۰.

https://faslname.msy.gov.ir/article_370.html

- Albert, S., and Whetten, D. A. (2017). Organizational identity In L.L. Cummings & M.M. staw (Eds). Research in organizational Behavior, 7 (3), 263-267.
- CelikV. (2020)."Moral leadership in school organization". African journal of business management, vol 6. No 28: 8235-8242.

https://jsa.uok.ac.ir/article_63082_57f06fc9126fa61bf456319f125e16f3.pdf

- Elswah, M., & Howard, P. N. (2020). "Anything that causes chaos": The organizational behavior of Russia Today (RT). *Journal of Communication*, 70(5), 623-645.

<https://academic.oup.com/joc/article-pdf/70/5/623/36146029/jqaa027.pdf>

- Hee, H. and Baruch, Y. (2019) "Transforming Organizational Identity Under Institutional Change". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, No. 6, Pp. 575-599.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810910997014/full/html>

- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 193-212.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-08-2017-0103/full/html>.

- Junaidi, J. (2024). The role of ethical leadership to employees work engagement: a social learning theory perspective. *International Journal of Social Economics*, 51(7), 884-898.

https://www.researchgate.net/profile/Junaidi-Junaidi-14/publication/375866450_The_role_of_ethical_leadership_to_employees_work_engagement_a_social_learning_theory_perspective/links/656036d03fa26f66f421fc03/The-role-of-ethical-leadership-to-employees-work-engagement-a-social-learning-theory-perspective.pdf.

https://www.researchgate.net/profile/Junaidi-Junaidi-14/publication/375866450_The_role_of_ethical_leadership_to_employees_work_engagement_a_social_learning_theory_perspective/links/656036d03fa26f66f421fc03/The-role-of-ethical-leadership-to-employees-work-engagement-a-social-learning-theory-perspective.pdf.

