

## تبیین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر ساخت سازمانی هویت در سازمان‌های دولتی

آرین قلی پور<sup>۱</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، فرشته محمدی<sup>۳</sup>

چکیده: یکی از داغ‌ترین موضوعات در سال‌های اخیر در مدیریت، بحث هویت سازمانی و مهم‌تر از آن شکل‌دهی هویت است که پژوهش‌های بسیار نادری در این زمینه انجام شده است. امروزه در بسیاری از سازمان‌های دولتی، نوعی تمایل به افزایش نرخ جابه‌جایی، کاهش رضایت شغلی، افزایش میزان غیبت از کار، گسترش بیگانگی از کار و فقدان احساس مسئولیت‌پذیری کارکنان و به‌طور کلی عدم هویت‌یابی اعضا با سازمان خود، مشاهده می‌شود. لزوم افزایش آگاهی مدیران و اداره‌کنندگان این سازمان‌ها از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هویت سازمانی و منافع بالقوه حاصل از وجود هویت سازمانی قوی و مستحکم، بیش از پیش آشکار می‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر شکل‌گیری هویت سازمانی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود و تقویت آن انجام شد. رابطه متقابل هریک از این عوامل با هویت سازمانی از طریق روش همبستگی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاصل بیانگر وجود رابطه‌ای مثبت و معنادار میان توجه رسانه‌ها به سازمان، وجهه خارجی سازمان، ارتباطات خارجی، تیم مدیران عالی، مدیریت منابع انسانی و ارتباطات درون سازمانی با هویت سازمانی بودند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

**واژه‌های کلیدی:** هویت سازمانی، هویت اجتماعی، هویت شرکتی، شکل‌دهی هویت، سازمان‌های دولتی.

۱- دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ایران

۲- دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ایران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۸/۱۴

نویسنده مسئول مقاله: آرین قلی‌پور

Email: E-mail: agholipor@ut.ac.ir

### مقدمه

شناخت هویت سازمانی و تلاش جهت توسعه و تقویت آن برای مدیران مهم است؛ زیرا هویت‌یابی افراد با سازمان سبب کاهش میزان ترک خدمت کارکنان می‌شود، رفتارهای موافق و همسو با اهداف سازمان را افزایش می‌دهد و در نهایت موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود. با وجود پژوهش‌های زیاد در رابطه با هویت سازمان، دانش کمی در خصوص چگونگی شکل‌گیری و عوامل مؤثر بر ایجاد آن وجود دارد. مقاله حاضر قصد دارد تا ضمن بررسی مفهوم هویت سازمانی، عوامل مؤثر در شکل‌گیری آن را نیز بررسی کرده و رابطه هریک از آن‌ها با هویت سازمانی را ارزیابی کند. به‌طور کلی، نظریه‌های هویت به این موضوع اشاره دارند که افراد خود را توسط گروه‌های متفاوتی که در آن عضو هستند (گروه کاری، سازمان، شغل یا حرفه...) به دیگران می‌شناسانند [۱۲]. از دیدگاه جورج هربرت مید هر فرد، هویت یا خویشتن خود را از طریق ساماندهی نگرش‌های فردی دیگران در قالب نگرش‌های سازمان یافته اجتماعی یا گروهی شکل می‌دهد. تاجفل با اتکا به این رهیافت، هویت اجتماعی را با عضویت گروهی پیوند می‌زند و عضویت گروهی را متشکل از سه عنصر می‌داند؛ عنصر شناختی، عنصر ارزشی و عنصر احساسی. بر این اساس، هویت اجتماعی عبارت است از آن بخش از برداشت فرد از خود که از آگاهی او نسبت به عضویت در گروه (گروه‌های) اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. بنابراین هویت اجتماعی را می‌توان نوعی خودشناسی فرد از خودش در برابر دیگران دانست [۲]. فرد ممکن است همزمان هویت ملی، مذهبی، قومی، طبقاتی و سیاسی داشته باشد، این هویت‌ها ثابت و دست‌نخورده باقی نمی‌مانند و همواره در حال دگرگون شدن و بازسازی هستند و تمایل دارند دیده شوند و مورد تأیید قرار گیرند [۳].

مفهوم هویت سازمانی که در سال ۱۹۸۵ توسط آلبرت و وتن معرفی شد، شامل ویژگی‌های یک سازمان است که اعضا آن‌ها را به منزله‌ی ویژگی‌های هسته‌ای، منحصر به فرد و مستمر سازمان درک کرده‌اند [۱۸]. هویت سازمانی سعی در پاسخ به این سؤال دارد که "ما، به مثابه یک سازمان، چه کسانی هستیم؟" [۱۸]. با توجه به مواجهه فراینده سازمان‌های کنونی با مسئله تغییر و به‌منظور اداره هر چه بهتر محیط پیچیده و متلاطمی که سازمان‌ها ناگزیر از فعالیت در آنند، رایج تعریفی از هویت سازمانی مهم است [۸]. سازمان‌ها از طریق رفتارهای نمادین و زبانی در زمینه‌های خاص، هویت خود را به وجود می‌آورند و آن را

شکل می‌دهند. در چنین حالتی، هویت سازمان از طریق زبان و عمل بر اساس الگوهای فرهنگی سازمان، مانند لباس مخصوص سازمانی، خط ایدئولوژیک سازمان، مصنوعات، آداب و رسوم و نظایر آن ایجاد می‌شود [۹]. هویت سازمانی، استراتژی را پیش می‌برد و اعضا را قادر می‌سازد، جهت‌گیری استراتژیک سازمان را انتخاب کرده، آن را بپذیرند و در برابر تغییرات محیطی توان پاسخ‌گویی داشته باشند [۱۹].

هویت، سازه‌ای اجتماعی است که به شکل "هویت نمایشی" از آن یاد می‌شود و برای مخاطبان گوناگون به‌طور آگاهانه انتخاب و نمایش داده می‌شود. در حوزه‌های بازاریابی و مدیریت نیز فعالیت‌هایی در زمینه هویت انجام شده و حرفه‌ای‌ها با بحث در مورد تصویر و آوازه شرکت، آن را به ابزاری استراتژیک تبدیل کرده‌اند. در ابتدا این واژه محدود به آرم (لوگو) و دیگر عناصر طراحی بصری بود، اما به تدریج روابط و همه شکل‌های رفتار را در مواجهه با محیط بیرونی و بازار در بر گرفت. در تعاریف جدید، بیشتر نویسندگان هویت شرکت را واقعیت بنگاه می‌دانند. یعنی هویت، واقعیت اصلی شرکت را به ذی‌نفعان معرفی می‌کند. آرم شرکت‌ها به منزله‌ی بخشی از فراگرد شکل‌دهی تصویر بیرونی شرکت که هدایت ادراک مشتریان از شرکت و مسایل مربوط به آن را در پی دارد، مد نظر قرار می‌گیرد. البته هویت فقط یک تصویر ارایه شده در قالب یک طرح بصری نیست، بلکه به‌طور اساسی با این سؤال که "سازمان چیست؟"، مرتبط است [۷]. اعضای سازمان هم هویت سازمانی را شکل داده و هم از آن شکل و قالب می‌پذیرند. این تضاد و دیالکتیک که در قلب نظریه هویت اجتماعی نهفته است؛ منبعی است که از آن، مفهوم هویت سازمانی استخراج می‌شود [۱۵].

در شکل کلی، هویت شرکت با استفاده از علایم و نشانه‌های متفاوت به گروه‌های ذی‌نفع ارایه می‌شود، از این رو مدیرانندیشمند باید از علایم و نشانه‌های هماهنگ، به گونه‌ای استفاده کنند تا پیام‌هایی هماهنگ و هدفدار برای ذی‌نفعان ارسال شود [۱]. هویت شرکتی به‌روشنی با مفهوم هویت سازمانی مرتبط می‌شود و پژوهشگران، بر اهمیت هماهنگی بین هویت سازمانی (که توسط مدیران بیان شده و توسط کارکنان تجربه می‌شود) با هویت شرکتی و وجهه بیرونی و تجاری شرکت (تصویری که افراد و گروه‌های بیرون از سازمان، از آن دارند) تأکید می‌کنند؛ زیرا زمانی که این عناصر با هم، هم‌راستا نباشند، طیفی از پیامدهای

نامساعد نظیر فقدان تعهد شغلی کارکنان، نارضایتی مشتری و تحلیل رفتگی کلی سازمان، قابل پیش‌بینی است [۷].

### ساخت و شکل‌گیری هویت

سازمان‌ها هویت خود را برای هر دو دسته مخاطبان داخلی و خارجی آشکار کرده و آن را مخابره می‌کنند. علائم، نشانه‌ها و پیام‌هایی که از سوی محیط داخلی و خارجی سازمان توسط اعضا دریافت می‌شود، بر ادراک آن‌ها از سازمانی که در عضویت آن هستند اثرگذار است. از آنجایی که علائم مخابره شده از سوی محیط داخلی و خارجی سازمان، در شکل‌دهی به ادراک اعضای سازمان نقش اساسی دارند، سازمان‌ها می‌توانند از طرق اعمال توجه کافی نسبت به هر دو دسته عوامل درون سازمانی و برون سازمانی، نسبت به ایجاد یک هویت سازمانی مستحکم و قوی اقدام کنند [۱۶]. در ادامه، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و ساخت مستمر هویت سازمانی فهرست می‌شوند:

#### توجه رسانه‌ها

شهرت و اعتبار را می‌توان در زمره مهم‌ترین دارایی‌های نامحسوس سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی تلقی کرد. حال بیان می‌کند، شهرت و آوازه سازمان، جزء دارایی ناملموس آن است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رسانه‌ها، نقش قابل توجهی در شکل‌دهی به افکار و عقاید عمومی و بهبود تصویر سازمان در سطح جامعه دارند و این مسئله بر مبنای نظریه برجسته-سازی توجه‌پذیر است [۱۰]. این فرض که رسانه‌ها دانش و عقاید عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از طریق تأثیر آن‌ها بر شهرت و اعتبار سازمان‌ها، امکان‌پذیر است [۱۰]. امروزه رسانه‌ها به مثابه ابزاری جهت رسیدگی دقیق و ارزیابی استراتژی‌ها، فراگردهای تصمیم‌گیری مدیران سازمان و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها مورد توجه ذی‌نفعان قرار دارند [۱۶]. توجه مثبت و مساعد رسانه به سازمان، به ایجاد تصویری قوی و مناسب از آن منجر می‌شود و تصویر جذاب و مناسب سازمان نیز ادراک قوی و مستحکم اعضا از هویت سازمان به‌عنوان هویتی جذاب و مناسب را به‌دنبال خواهد داشت [۱۴]. فعالیت‌هایی که در جهت تقویت هویت سازمانی عمل کنند، به جلب توجه منفی رسانه‌ها منجر می‌شوند [۱۱]. پژوهش‌ها نشان داده‌اند، افزایش اعتبار سازمان از طریق رسانه‌ها، سبب می‌شود تا سطح عملکرد کارکنان افزایش یابد [۱۰]. بنابر این رسانه، چنان‌چه به‌طور صحیح و مناسب مدیریت و اداره شود،

می تواند تصویر سازمان را تقویت نماید. نتیجه‌ی چنین توجه مثبتی، استحکام و قدرت هویت سازمانی خواهد بود [۱۱]. بنابراین فرضیه اول پژوهش حاضر به صورت زیر مطرح می شود:

**فرضیه ۱:** رابطه مثبت و معناداری میان توجه مثبت رسانه‌ها به سازمان و شکل‌گیری هویت سازمانی قوی در آن وجود دارد.

### وجهه خارجی سازمان

کسب وجهه بیرونی از طریق به دست آوردن پاداش‌های خارجی، نشان دهنده‌ی قوت سازمان در مقایسه با سایر رقبا بوده، سازمان را در جایگاهی مناسب و مورد توجه عموم قرار خواهد داد. سازمان‌ها همچنین از پاداش‌ها و وجهه بیرونی خود، به منزله‌ی نشانه‌ها و علایمی جهت ایجاد و تعمیم هویت هسته‌ای خود در نظر مخاطبان داخلی و خارجی، استفاده می کنند [۱۱].

وجهه سازمان از آن جهت اهمیت دارد که اعضا، قرار گرفتن سازمان خود در رده‌های پایین را در مقایسه با سازمان‌های رقیب تحلیل می کنند و موفقیت سازمان برایشان مهم است [۱۷]. در واقع، وجهه مناسب سازمان، پیام موفقیت آن را در خصوص ویژگی‌ها و خصوصیات مرکزی و هسته‌ای مخابره کرده و هویت سازمان را استحکام می بخشد [۱۱]. السباج و کرامر بر آنند که هویت سازمانی در برگیرنده ادراک اعضای سازمان از موقعیت آن در مقایسه با سازمان‌های دیگر است، از این رو اعضا در مقابل تهدیداتی که می توانند به صورت بالقوه موقعیت و جایگاه سازمان را در معرض خطر قرار دهند، برانگیخته می شوند [۱۳].

سازمان‌هایی که می خواهند هویت سازمانی خود را شکل داده و یا آن را مستحکم کند، تلاش خواهند کرد تا در مقایسه با سایر سازمان‌ها به جایگاه بالاتری دست یابند. بنابراین فرضیه دوم به صورت زیر مطرح می شود:

**فرضیه ۲:** رابطه مثبت و معناداری میان وجهه خارجی سازمان و شکل‌گیری هویت سازمانی وجود دارد.

### ارتباطات خارجی سازمان

سازمان تصویر خود را از طریق برقراری ارتباطات شکل می دهد. ارتباطات فراگردی است که «سهامداران به وسیله‌ی آن می فهمند که هویت، تصویر، شهرت و اعتبار شرکت چگونه است» [۵]. محتوای ارتباطات از درون سازمان به بیرون آن، در ساخت تصویر جهان بیرونی سازمان، مؤثر است. بنا به گفته‌ی اولینز، هویت هر سازمان از راه محصولات و خدمات،

محیط، ارتباطات و رفتار آن آشکار می‌شود. روابط خارجی سازمان هویت آن را به ذی‌نفعان خارجی و سایر مخاطبان مخابره می‌کند. اطلاعات مربوط به هویت سازمان از طریق روابط سازمانی، اسناد بازاریابی، بروشورهای تولید و اطلاعات مالی ابلاغ می‌شوند. ارتباطات خارجی نیز محصولات و استراتژی‌های روابط عمومی است. این روابط، محصولات، تصویر و ویژگی‌های مشخص و بارز سازمان را به اعضای سازمان و مخاطبان خارجی مخابره کرده و در ساختن هویت سازمان مشارکت می‌کنند [۱۱]. بنابراین فرضیه سوم به صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۳:** رابطه مثبت و معناداری میان ارتباطات خارجی سازمان و شکل‌گیری هویت سازمانی وجود دارد.

#### تیم مدیران عالی سازمان

ادراک تیم مدیران عالی از تصویر سازمان، بر نحوه ادراک آن‌ها از فضای سازمان و نحوه شکل‌گیری هویت آن اثرگذار است. پژوهشگران معتقدند که تصویر سازمان، تصویر برجسته‌ای است از ویژگی‌هایی که نخبگان یا مدیران عالی آن‌ها را به سازمان خود نسبت داده‌اند. السباج و کرامر نیز دریافتند که مدیران عالی، تلاش می‌کنند تا دیدگاهی مطلوب و تصویری مناسب را از ویژگی‌های اصلی سازمان خود ارایه دهند. مدیران عالی هویت سازمان را تحت تأثیر قرار داده و ادراک مخاطبان داخلی و خارجی سازمان را از طریق به کار گرفتن مهارت‌های رهبری، اقدامات مدیریتی و تصمیم‌گیری استراتژیک، تحت تأثیر قرار می‌دهند [۱۱]. برای مثال، سازمانی که تمایل دارد هویت خود را به مثابه سازمانی با تکنولوژی بالا و نوآورانه شکل دهد، نیازمند انتخاب اعضای است که علاوه بر اعتبار و شهرت، به منظور دستیابی به موفقیت در زمینه‌های مورد نظر، تخصص داشته باشند. در مجموع می‌توان گفت، وجود توافق و همخوانی میان اعتبار و شهرت و تخصص مدیران با ویژگی‌های اصلی و هسته‌ای سازمان، به قوی‌تر شدن هویت سازمان منجر خواهد شد [۱۱]. بنابراین فرضیه چهارم به صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۴:** رابطه مثبت و معناداری میان اقدامات تیم مدیران عالی سازمان و شکل‌گیری هویت سازمانی وجود دارد.

### مدیریت منابع انسانی

تمرکز بر برنامه‌های آموزشی و ابتکار و نوآوری در قلمرو مدیریت منابع انسانی، بیان‌کننده پیامی قوی درباره ویژگی‌های بارز مورد نظر در هویت سازمان بوده و اهمیت این خصایص را مد نظر مدیران قرار می‌دهد و به قوی شدن هویت سازمانی منجر می‌شود [۱۱]. طراحی سیستم‌های پاداش و جبران خدمت و معیارهای عملکرد به منظور ارایه پاداش به اعضای سازمان نیز باعث می‌شود تا اعضا به‌طور قوی نسبت به شناسایی و هویت‌یابی از طریق سازمانی که در عضویت هستند، اقدام کنند. سازمان‌ها باید این اطمینان را به‌دست آورند که سیستم‌های پاداش و جبران خدمت، با هویت سازمان همخوانی داشته و سازگارند. این اقدامات به تقویت خصوصیات اصلی و بارز مورد نظر سازمان منجر شده و استحکام هویت سازمان را در پی خواهد داشت [۱۱]. بنابراین فرضیه پنجم به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۵:** رابطه مثبت و معناداری میان اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان و شکل‌گیری هویت سازمانی وجود دارد.

### ارتباطات داخلی سازمان

پژوهش‌های زیادی به بررسی نقش مناسب بودن فضای ارتباطات درون سازمان در افزایش هویت‌یابی افراد با سازمان اشاره کرده‌اند. برای مثال پژوهش‌های صورت گرفته توسط اسمیت، پرون، و ون ریل به وجود رابطه میان جو ارتباطی سازمان و هویت سازمانی صحه گذارده‌اند [۴]. ارتباطات داخلی سازمان به‌منظور جذب استراتژی‌های سازمان در هویت آن، هماهنگ کردن فعالیت‌ها و ایجاد اتحاد و وفاداری در اعضا به کار می‌روند. برای مثال، ارتباطات درون سازمانی می‌تواند تمایل برای تبدیل شدن به بزرگ‌ترین بانک موجود در سطح منطقه را از طریق ابزارهای ارتباطات داخلی نظیر اخبار، نامه‌های غیر رسمی و پست الکترونیکی، ایجاد کند. چنین چشم‌اندازی در سازمان نهادینه شده و اعضا نسبت به شناسایی این ویژگی‌ها اقدام می‌کنند [۱۱]. بنابراین فرضیه ششم به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۶:** رابطه مثبت و معناداری میان ارتباطات داخلی سازمان و شکل‌گیری هویت سازمانی وجود دارد.

### عملیات سازمان

عوامل و زمینه‌های سازمانی مؤثر در شکل‌گیری هویت سازمان را می‌توان در قالب سه دسته ساختار سازمانی، ساختار وظایف یا عملیات سازمان و ساختار پاداش تقسیم‌بندی کرد. برخی سازمان‌ها از طریق به‌کارگیری ساز و کارهایی نظیر ائتلاف‌های موقت کاری، اشتراک ایده‌ها و تسهیم اطلاعات را تشویق کرده و از این طریق هویت سازمان را قوت می‌بخشند. سازماندهی نمودن به‌چنین شیوه‌ای لزوم تعامل و همکاری میان بخش‌ها و واحدهای گوناگون را افزایش داده و از این طریق هویت سازمانی را استحکام می‌بخشد [۶]. رویه‌های سازمان می‌توانند به‌گونه‌ای ترکیب شوند که اعضای سازمان را در انجام فعالیت‌ها و آرایه و اکش‌هایی که با هویت سازمان متجانس است، راهنمایی کنند. از آن‌جا که سیاست‌ها و رویه‌های سازمان بیانگر شیوه انجام کارها در سازمان است، استقرار سیاست‌های مناسب در شکل‌گیری هویت سازمانی قوی، نقش خواهد داشت. برای مثال، سازمان‌هایی که به خصوصیات و ویژگی‌هایی نظیر آرایه خدمت بهتر به مشتریان تأکید دارند، باید از این امر اطمینان حاصل کنند که رویه‌ها و سیاست‌های سازمان از اهمیت خدمت به مشتریان حمایت کرده و آن را فراتر از مسایل دیگر مد نظر قرار می‌دهند [۱۱]. بنابراین فرضیه هفتم به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۷:** رابطه مثبت و معناداری میان عملیات سازمان و شکل‌گیری هویت سازمانی وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه‌ی مطالعه‌های میدانی است و از نظر ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی، به‌شمار می‌آید. روش انجام پژوهش به‌صورت پیمایشی بوده و از مهم‌ترین مزایای آن، قابلیت تعمیم نتایج است.

در پژوهش حاضر، توجه رسانه‌ها به سازمان، وجهه خارجی سازمان، ارتباطات خارجی، تیم مدیران عالی، مدیریت منابع انسانی، عملیات سازمان و ارتباطات داخلی متغیرهای مستقل و هویت سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

جامعه‌ی آماری شامل کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی بوده و نمونه‌گیری نیز به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. اندازه‌ی نمونه‌ی آماری بر اساس فرمول جامعه‌ی



محدود حدود ۲۵۳ نفر برآورد شده که برای اطمینان بیشتر ۲۸۰ پرسشنامه توزیع و ۲۶۲ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شده است.

### ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. برای این منظور به کمک تحلیل عاملی اکتشافی، مقیاسی برای متغیرهای توجه رسانه‌ها به سازمان، وجهه خارجی سازمان، ارتباطات خارجی، تیم مدیران عالی، مدیریت منابع انسانی، عملیات سازمان و ارتباطات داخلی طراحی شد. در طراحی سؤالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سؤالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه اولیه هویت سازمانی مرکب از ۱۲ سؤال بود که ۴ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد. ۶ سؤال نیز برای هریک از متغیرهای ارتباطات داخلی، وجهه خارجی، عملیات و ارتباطات خارجی سازمان طراحی شده بود که از هریک از متغیرهای وجهه خارجی، عملیات و ارتباطات خارجی سازمان ۱ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد. ۱۱ سؤال نیز در ارتباط با تیم مدیران عالی طراحی شده بود که ۲ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد. همچنین متغیرهای توجه رسانه‌ها به سازمان و مدیریت منابع انسانی به ترتیب هر کدام ۷ و ۸ سؤال داشتند که از هریک از آن‌ها ۱ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد؛ بنابراین در کل ۵۱ سؤال باقی ماند که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، برای هر یک از آن‌ها مقیاس‌هایی از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شده بود.

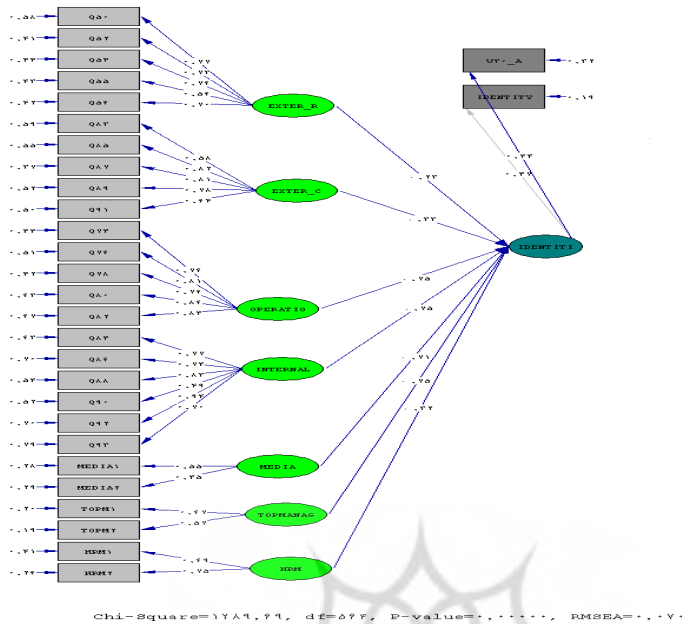
برای تعیین پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای مقیاس هویت سازمانی با ۸ سؤال در حدود ۰/۹۰، برای مقیاس توجه رسانه‌ها به سازمان با ۶ سؤال در حدود ۰/۸۰، برای وجهه خارجی سازمان با ۵ سؤال در حدود ۰/۸۹، برای ارتباطات خارجی با ۵ سؤال در حدود ۰/۹۱، برای تیم مدیران عالی با ۹ سؤال در حدود ۰/۸۰، برای مدیریت منابع انسانی با ۷ سؤال در حدود ۰/۹۰، برای عملیات سازمان با ۵ سؤال در حدود ۰/۸۳ و برای ارتباطات داخلی سازمان با ۶ سؤال در حدود ۰/۸۳، بوده است. همچنین برای آزمون روایی سؤالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از آرای استادان دانشگاه استفاده شد. در این مرحله با کسب آرای آنان، اصلاحات لازم به عمل آمد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۵۳ انجام گرفت. نتایج نشان داد، مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش،

مدل مناسبی است. مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آن‌ها کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آن‌ها بالای ۹۰ درصد بود. کلیه مقادیر  $t$  نیز معنادار بودند که مجموع این نتایج بیان می‌کند، پرسشنامه این پژوهش از اعتبار بالایی برخوردار است.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور آزمون فرضیه‌ها، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده شد. ضرایب همبستگی عبارتند از: توجه رسانه‌ها به سازمان و هویت (۰/۶۳۰)؛ وجهه خارجی و هویت (۰/۴۹۱)؛ ارتباطات خارجی و هویت (۰/۶۰۲)؛ تیم مدیران عالی و هویت (۰/۶۰۲)؛ مدیریت منابع انسانی و هویت (۰/۵۵۰)؛ عملیات سازمان و هویت (۰/۳۴۵)؛ ارتباطات داخلی سازمان و هویت (۰/۵۷۸). برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش‌های زیادی در دهه‌ی اخیر انجام شده است. یکی از روش‌های نویدبخش در این زمینه مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. بدون توجه به نام یا مفهوم بی‌شمار آن، این واژه به یک سری مدل‌های عمومی اشاره می‌کند که شامل تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup>، مدل‌های ساختاری همزمان کلاسیک<sup>۲</sup>، تجزیه و تحلیل مسیر<sup>۳</sup>، رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس<sup>۴</sup> و سایر روش‌های آماری است. این روش که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز LISREL نامیده می‌شود، به عنوان یکی از پیشرفت‌های روش‌شناسی در علوم اجتماعی و علوم رفتاری می‌تواند مدل‌های سنتی را مورد آزمون قرار دهد. در پژوهش حاضر برای بررسی این روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Lisrel 8.53 استفاده شده است. این کار علاوه بر این که قدم نهایی تحلیل عاملی تأییدی است که پیش‌تر بر روی مقیاس‌های سنجش پژوهش انجام شد، از طریق شاخص‌های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهاد شده را نیز نشان می‌دهد.

- 
- 1- Confirmatory Factor Analysis
  - 2- Classical Simultaneous Equation Models
  - 3- Path Analysis
  - 4- ANOVA



نمودار ۱. نتایج آزمون مدل به روش مدل سازی معادلات ساختاری

بر اساس نتایج مدل سازی معادلات ساختاری، اعتبار و برازندگی مدل تأیید شده است؛ زیرا مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی کم تر از ۳ بوده و مقدار GFI و AGFA نیز بالاتر از ۹۰ درصد است. نگاره ذیل خلاصه نتایج مدل سازی معادلات ساختاری مدل پژوهش را نشان می دهد.

نگاره ۱: نتایج اجرای مدل سازی معادلات ساختاری میان متغیرهای پژوهش

نتیجه	t- value	R <sup>2</sup>	ضریب استاندارد (R)	فرضیه
تأیید	۹/۲۶	۰/۵۰	۰/۷۱	رسانه ← هویت سازمانی
تأیید	۶/۴۳	۰/۵	۰/۲۳	وجهه خارجی سازمان ← هویت سازمانی
تأیید	۱۱/۲۶	۰/۱۰	۰/۳۳	ارتباطات خارجی سازمان ← هویت سازمانی
تأیید	۱۰/۳۷	۰/۵۶	۰/۷۵	اقدامات تیم مدیران عالی ← هویت سازمانی
تأیید	۵/۳۲	۰/۱۰	۰/۳۲	مدیریت منابع انسانی ← هویت سازمانی
تأیید	۸/۳۲	۰/۵۶	۰/۷۵	ارتباطات داخلی ← هویت سازمانی
رد	۰/۲۷	۰/۵۶	۰/۷۵	عملیات سازمان ← هویت سازمانی

$\chi^2 = 1281.29$   $df = 564$   $RMSEA = 0.070$   $GFI = 0.95$   $AGFI = 0.90$   $RFI = 0.98$   $IFI = 0.99$   $CFI = 0.98$   
 در سطح اطمینان ۰.۹۹ معنادار است.

ملاحظه می‌شود، آثار متغیرهای رسانه، وجهه خارجی، ارتباطات خارجی، تیم مدیران عالی، مدیریت تابع انسانی، و ارتباطات داخلی بر هویت سازمانی معنادارند؛ از این رو فرضیه‌های ۱ تا ۶ تأیید می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، مدل‌سازی معادلات ساختاری، از وجود رابطه علی میان توجه مثبت رسانه‌ها به سازمان و هویت (ضریب استاندارد ۰/۷۱ t مقدار ۰/۲۶)، وجهه خارجی سازمان و هویت (ضریب استاندارد ۰/۲۳ t مقدار ۰/۴۳)، ارتباطات خارجی سازمان و هویت (ضریب استاندارد ۰/۳۳ t مقدار ۰/۲۶)، اقدامات تیم مدیران عالی و هویت (ضریب استاندارد ۰/۷۵ t مقدار ۰/۳۷)، اقدامات مدیریت منابع انسانی و هویت (ضریب استاندارد ۰/۳۲ t مقدار ۰/۳۲)، ارتباطات داخلی سازمان و هویت (ضریب استاندارد ۰/۷۵ t مقدار ۰/۳۲) حکایت دارد؛ بنابراین فرضیه‌های اول تا ششم تأیید می‌شوند. همچنین مدل‌سازی معادلات ساختاری از نبود رابطه علی میان عملیات سازمان و هویت سازمانی (ضریب استاندارد ۰/۷۵ t مقدار ۰/۲۷) حکایت دارد. بنابراین فرضیه هفتم تأیید نمی‌شود!

بدین ترتیب مشاهده می‌شود، اعمال توجه مثبت رسانه‌ها به سازمان، وجهه خارجی مطلوب و مناسب سازمان، ارتباطات خارجی اثر بخش سازمان، عملکرد تیم مدیران عالی، اقدامات مدیریت منابع انسانی و کیفیت ارتباطات درون سازمانی، همگی در شکل‌گیری هویت سازمانی قوی و مستحکم نقش دارند.

مدیران عالی سازمان در شکل‌گیری هویت سازمانی نقش به‌سزایی ایفا می‌کنند. توانایی مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیک مناسب و اثربخش در جهت بهبود موقعیت سازمان و همچنین شایستگی، اعتبار، خوشنامی و تخصص آن‌ها سبب خواهد شد تا کارکنان بیشتر با سازمان خود هویت‌یابی کنند. انجام اقداماتی نظیر برگزاری دوره‌های آموزش ویژه مدیران و آشنا نمودن آن‌ها با شیوه‌ها، فنون و مهارت‌های تصمیم‌گیری، سبب بهبود توانایی مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیک، به‌ویژه در مواقع بحرانی می‌شود. از سوی دیگر پرهیز از اقدامات سوگیرانه، یک‌جانبه و تعصب‌آمیز در انتخاب مدیران، مطالعه و بررسی عملکرد آن‌ها در مشاغل و پست‌های قبلی و بررسی وجهه و اعتبار آن‌ها در سطح جامعه به‌منظور انتخاب اصلح و شایسته و تعیین ویژگی‌ها و خصایص محوری مورد نظر در هویت سازمان،

سبب خواهد شد تا انتخاب مدیران بر مبنای تناسب آن‌ها با این ویژگی‌ها صورت گرفته و زمینه شکل‌گیری هویت سازمانی منسجم و مستحکم فراهم شود.

همچنان که از نتایج پژوهش نیز مشخص شد، سازمان‌ها به‌منظور بهبود هویت سازمانی خود از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی، باید به عادلانه و اثربخش بودن سیستم‌های پاداش و جبران خدمت کارکنان و همچنین توسعه و پرورش آنان توجه کنند. در همین رابطه رایج پاداش‌های متناسب با هویت سازمان و در جهت تحقق و تقویت هویت مورد نظر، بسیار مؤثر است. اقداماتی نظیر رایج آموزش‌های لازم به افراد، استفاده از برنامه‌های بهبود کارکنان و تهیه مسیرهای شغلی و جدول‌های جانشینی برای مشاغل سازمان نیز در شکل‌گیری هویت سازمانی اثرگذارند. ارتباطات داخلی سازمان را نیز می‌توان به مثابه یکی از عوامل درون سازمانی مؤثر در شکل‌گیری هویت سازمانی قلمداد کرد. کیفیت ارتباطات درون سازمانی و یا به عبارت دیگر، جو ارتباطی حاکم بر سازمان، نشان‌دهنده‌ی کیفیت ذهنی و ادراک اعضای سازمان از فضای کلی حاکم بر آن است. بنابراین، چنان‌چه اعضا، جو ارتباطی سازمان را به‌منزله‌ی فضایی حمایتی (و نه مبتنی بر تضاد و تعارض) درک کنند و به اطلاعات مورد نیاز جهت انجام بهتر وظایف محوله دسترسی داشته باشند، در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داده شوند و سطح صداقت، اعتماد را در سازمان مناسب ارزیابی کنند، با سازمان خود احساس هویت‌یابی قوی‌تری خواهند داشت. بنابراین استفاده از ساختارهای تیمی و پروژه‌ای و آموزش و توسعه تیم کاری در تمام سطوح سازمانی تأکید می‌شود. این کار ضمن بهبود مراودات میان افراد، زمینه‌های مشارکت کارکنان در سازمان را فراهم می‌کند.

انجام فعالیت‌های گروهی خارج از محیط کار، مانند ورزش‌های گروهی، مسافرت‌ها و مراسم خانوادگی کارکنان و برنامه‌های آموزشی و تفریحی جانبی، برگزاری جلسات هماهنگی و رایج اطلاعات مورد نیاز افراد درباره آخرین اقدامات، اهداف، تغییرات و به‌طور کلی مسایل مهم سبب خواهد شد تا ارتباطات بهتری در سازمان شکل گرفته و اعضا احساس کنند که به‌منزله‌ی عضوی از سازمان، در جریان مسایل مربوط به آن قرار دارند. این مسئله موجب بهبود سطح اعتماد در سازمان شده و ضمن کاستن از رغبت کارکنان در توجه به شایعات بی‌اساس، سطح آگاهی آن‌ها را جهت مشارکت اثربخش‌تر در سازمان افزایش خواهد داد. در چنین حالتی، افراد نسبت به سازمان خود احساس تعلق کرده و زمینه‌ی مناسبی برای شکل‌گیری هویتی قوی، فراهم می‌شود.

توجه رسانه‌ها به سازمان نیز در شکل‌گیری هویت سازمانی مؤثر است؛ زیرا به ایجاد تصویری قوی و مناسب از سازمان منجر شده و تصویر جذاب سازمان نیز ادراک قوی و مستحکم اعضا از هویت سازمان را به دنبال خواهد داشت. بنابراین، به منظور افزایش توجه رسانه‌ها به سازمان، اقداماتی نظیر فعال نمودن واحد روابط عمومی و ایجاد شبکه روابط گسترده با انواع رسانه‌ها، هماهنگی با رسانه‌ها به منظور پوشش خبری مناسب جلسات، همایش‌ها و سمینارهای سازمان، برگزاری کنفرانس‌های مطبوعاتی و جلسات منظم با اصحاب رسانه، آگاه ساختن رسانه‌ها از اهداف و وظایف سازمان به منظور انعکاس مناسب آن‌ها و اعلام آمادگی مدیران ارشد سازمان جهت حضور در رسانه‌ها و پاسخ‌گویی به افکار عمومی در خصوص عملکرد سازمان، مفید به نظر می‌رسند. همچنین برقراری ارتباط صحیح و شایسته با رسانه و پرهیز از جنجال‌های رسانه‌ای، پروراندن و انتقال پیام‌های اصلی مورد نظر سازمان، و قرار دادن آن‌ها در اختیار رسانه‌ها و تفکیک انواع گوناگون رسانه‌ها، و شناسایی راهکارهای مناسب تعامل با آن‌ها و بهره‌مندی از مزایای هر یک به طور جداگانه نیز به مثابه اقداماتی در جهت بهبود توجه کیفی رسانه‌ها به سازمان، پیشنهاد می‌شود.

اقدامات سازمان‌ها در تلاش برای شکل دادن تصویری مناسب از اهداف، اقدامات و فعالیت‌های سازمان، مفید بوده، در این راستا پیشنهاد می‌شود، مدیران در صدد بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان باشند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ناظر بر بعد اجتماعی فعالیت‌های سازمان است و سبب می‌شود تا نوعی اعتماد و اطمینان دوطرفه میان سازمان و جامعه شکل بگیرد. ایجاد تفاهم و هماهنگی بین سازمان و جامعه، موجب بهبود پاسخ‌گویی و حساب‌پس‌دهی سازمان از طریق انتشار گزارش‌های عملکرد سالانه شده، بر مراتب توجه به مسایل زیست محیطی و استانداردهای تدوین شده در این خصوص، می‌افزاید و به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به جامعه و مشارکت در امور عام‌المنفعه منجر می‌شود. این راهکارها در بهبود احساس مسئولیت اجتماعی در سازمان کمک می‌کنند. همچنین شناسایی و تجزیه و تحلیل تحولات جامعه و بررسی آثار آن‌ها بر سازمان نیز بر بهبود وجهه خارجی سازمان مؤثر است. در این رابطه پیشنهاد می‌شود، تیمی از افراد متخصص و با تجربه، به تناسب تخصص و دانش خود، تحولات جامعه در بخش‌های گوناگون فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را بررسی کرده و پیشنهادهای مناسب را جهت ابراز واکنش‌های به موقع سازمان به این تحولات، ارائه کنند.

همچنین از آنجا که ارتباطات خارجی، هویت سازمان را به ذی‌نفعان خارجی و سایر مخاطبان آن مخابره می‌کنند، به‌منظور تقویت این عامل پیشنهاد می‌شود، در وهله اول، سازمان نسبت به پایش مستمر محیط و شناسایی گروه‌های متأثر از فعالیت‌های گوناگون سازمان و نیازهای متفاوت آن‌ها اقدام کند. نگرش سیستمی و توجه به کلیه ذی‌نفعان داخلی و خارجی و تلاش جهت تأمین رضایتمندی آن‌ها، بر بهبود شناسایی ذی‌نفعان و کیفیت ارتباطات خارجی سازمان مؤثر است. در پیشنهاد دیگر، بر ضرورت اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان تأکید می‌شود. این مهم، علاوه بر توسعه امکان بهره‌برداری از ظرفیت‌های محیطی، سازمان را به پاسخ‌گویی مناسب به تقاضاهای گوناگون ذی‌نفعان قادر می‌سازد. در همین امتداد بر ضرورت استخدام افراد توانمند و آموزش و ایجاد انگیزه لازم در آن‌ها به‌منظور ارائه خدمات مطلوب به مراجعان سازمان، ایجاد سیستم شکایات‌ها و پیشنهادها، پیگیری مستمر و پاسخ‌گویی به‌موقع به انتظارات و شکایات، توجه به بازخورهای ارائه شده از سوی ذی‌نفعان در خصوص عملکرد سازمان نیز در جهت بهبود کیفیت ارتباطات خارجی سازمان تأکید می‌شود.

## منابع

۱. گل محمدی احمد (۱۳۸۳). جهانی شدن، فرهنگ، هویت. تهران، نشر نی، چاپ دوم.
۲. معینی علمداری جهانگیر (۱۳۸۳). هویت، تاریخ و روایت در ایران، تهران، مؤسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی.
3. Bartels Jos, Rynke Douwes, Menno de Jong, Ad Pruyn (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British journal of management*, 17: 49-67.
4. Balmer M.T. John (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4):236- 250.
5. Brickson Shelly (2000). The impact of Identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically divers' settings. *Academy of Management Review*, 25 (1): 82– 101.
6. Cornelissen Joep P, S Alexander Haslam, John MT. Balmer (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British journal of management*, 18: 1-16.
7. Cole Michael S, Bruch heike (2006). Organizational identity strength, identification and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27: 585–605.
8. Czarniawska B, R Wolff (1998). Constructing new identities in established organization fields. *International Studies of Management and Organization*, 28: 32–56.



9. Deephouse David L (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Jornal of Management*, 26(6): 1091-1112.
10. Dhalla Rumina (2007). The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corporate Reputation Review*, 10 (4): 245 – 260.
11. Dukerich Janet M Brian R olden, Stephen M Shortell (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47: 507–533.
12. Elsbach K.D, Kramer R.M (1996). Members 'responses to organizational identity threats: Encountering and countering business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3): 442 – 476.
13. Elsbach K.D, Bhattacharya C.B (2001) .Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science*, 12 (4): 393 – 413.
14. Empson Laura (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29: 759–781.
15. Hatch MJ, Schultz M (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8): 989 – 1018.
16. Labianca G, Fairbank JF, Thomas JB, Gioia DA, Umphress (2001). Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organization Science*, 12(3): 312 –30.

17. Puusa Anu (2006). Conducting research on organizational identity. Electronic journal of business ethics and organization studies, (EJBO), 11(2): 24-8.
18. Sillince John AA (2006). Resources and Organizational Identities. Management communication quarterly, 20 (2): 186-212.

