

## ساز و کارهای همراستاسازی اهداف فردی و سازمانی به صورت عملیاتی و اجرایی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

دکتر شمس اله جعفری نیا\*

دکتر مهدی خیراندیش\*\*

دکتر رضا نجاری\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی میزان همراستایی اهداف فردی و سازمانی به صورت عملیاتی و اجرایی می پردازد. سؤال اساسی تحقیق عبارتست از "مدل مناسب سنجش همراستایی اهداف فردی و سازمانی کدام است؟" "مهمترین اهداف فردی و سازمانی در جامعه آماری مورد نظر کدام است؟" همچنین "میزان همراستایی بین اهداف فردی و سازمانی چگونه است؟" جامعه آماری پژوهش حاضر شرکت فولاد مبارکه اصفهان میباشد. روش گردآوری داده‌ها شامل بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه‌های اکتشافی عمیق و پرسشنامه حضوری بوده و از روش تحقیق توصیفی - میدانی استفاده شده است. در پایان، مدلی برای سنجش همراستایی اهداف فردی و سازمانی طراحی و با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاداتی برای عملیاتی

\* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز shamsj58@yahoo.com

\*\* استادیار دانشگاه هوایی شهید ستاری، mkherandish@yahoo.com

\*\*\* استادیار دانشگاه پیام نور خمین، najjari 1344@yahoo.com

سازی این مدل ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: اهداف فردی و سازمانی، همراهی اهداف، مدل همراهی. شرکت فولاد مبارکه اصفهان.

## مقدمه

از دیرباز تحقق اهداف جامعه بر عهده سازمان های مختلف دولتی، بازرگانی و صنعتی بوده است. بر اساس ضرورت و گونه های مختلف نیاز های بشری انواع متنوعی از سازمان ها ایجاد و عهده دار تحقق آنها گردیده اند. به زعم بسیاری از اندیشمندان نقطه مشترک تمامی این سازمان ها در نیل به اهداف، ترکیب بهینه منابع و نقش نیروی انسانی در دستیابی به این ترکیب بهینه است (ابطحی، ۱۳۸۳). بدیهی است تحقق اهداف فردی و رضایت شغلی نیروی انسانی شاغل در سازمان سهم مهمی را در ایفای مناسب این نقش بازی می کند (هربرت، ۲۰۰۲).

برای موفقیت سازمان بایستی اهداف و مسیر اجزاء و عناصر تشکیل دهنده با اهداف و مسیر سازمان در یک راستا قرار گیرند. در صورتی که بین اجزاء مختلف سازمان و بطور خاص اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان آشتی و همسویی وجود نداشته باشد، سازمان در تحقق اهداف خود با چالش ها و موانع زیادی مواجه خواهد شد و اثربخشی سازمان به حداقل می رسد. (دیویس، ۲۰۰۷: ۳) نتایج بیش از سی سال تحقیقات دانشکده بازرگانی هاروارد نشان می دهد که همسویی ابعاد و ارکان مختلف سازمان باعث اثربخشی سازمان می شود و مسئله همراهی می تواند به عنوان یکی از مهمترین مزایای رقابتی سازمان تلقی شود. به نظر فرد اسمیت "همراستایی، ضرورت و جوهره مدیریت است" (لابوویز، ۲۰۰۶).

در نگاهی به سازمان از دیدگاه سیستم همواره با دو ویژگی تفکیک و انسجام مواجه هستیم. در تفکیک، وظایف تخصصی سبب شکل گیری بخش های گوناگون سازمانی و با اهداف تخصصی مختلف می شوند که در برخی موارد ممکن است هدف کلی سازمان را تحت الشعاع قرار دهند. این امر سبب جهت گیری های متنوع بخش های مختلف سازمان می شود؛ موضوعی که در ادبیات سیستم از آن به

عنوان گسستگی یا عدم انسجام<sup>۱</sup> یاد می‌شود. فلذا با توجه به ویژگی دوم ضروری است ساز و کارهای هماهنگی لازم برای این تفکیک طراحی گردد (الوانی، ۱۳۸۳). پدیده تفکیک در تعامل با مراحل مختلف تکامل سازمان که گرینر<sup>۲</sup> از آن به عنوان "چرخه حیات سازمان"<sup>۳</sup> یاد می‌کند، اثرات واگرایی موصوف را تشدید خواهد نمود. به عقیده گرینر سازمان پس از رویارویی با بحران استقلال، از طریق تفویض اختیار به مرحله بعد تکامل می‌یابد. با این وجود، بحران بعدی ناشی از واگذاری اختیارات، جهت گیری های متنوع بخش های مختلف سازمان است و در صورت عدم تدارک تمهیدات لازم، زمینه گرایش مجدد به تمرکز و بحران تشریفات زائد اداری و افتادن در دور تسلسلی باطل فراهم می‌شود.

در ادبیات مدیریت همواره بر لزوم همسویی اهداف فردی و سازمانی تاکید شده است (دیویس، ۲۰۰۶؛ لابوویز، ۲۰۰۷) و تا عصر حاضر ذهن مدیران، مسئولان سازمانی و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده است. این تفکر در تمام نظریه‌های سازمان و مدیریت تبلور یافته است؛ بگونه‌ای که موفقیت سازمانی را در گرو تحقق این دو و تحقق این دو را در گرو یکدیگر می‌دانند. مفاهیمی که در رابطه‌ای متقابل بر یکدیگر تاثیر گذارده و همدیگر را تعیین می‌کنند و بدون وجود یکی از آنها، بقا و وجود دیگری در بلند مدت تضمینی نخواهد داشت. بر اساس این دیدگاه، برآیند تحقق اهداف فردی و سازمانی تعیین کننده سطح موفقیت سازمانی خواهد بود. بدیهی است هر چه میزان این برآیند در سطح بالاتری قرار گیرد وضعیت و شرایط بهتری را می‌توان برای سازمان تصور نمود. هر قدر میل و علاقه به کار و محیط کار و اعتقاد به اهداف و ارزش های سازمان و توجه به انتظارات عمومی و اهداف کارکنان عمیق تر و قوی تر باشد، تعهدات فردی، سازمانی و اجتماعی بیشتری به وجود می‌آید. (بزرگی، ۱۳۸۳) بر این اساس بایستی به دنبال ساز و کارهایی بود که موجب همراستایی اجزاء اصلی سازمان، بطور اعم، و اهداف سازمان و افراد بطور اخص گردد. ابزاری که بطور مستمر مدیران را از میزان

همراستایی موجود آگاه نماید و در صورت کاهش آن از سطح مورد انتظار به سرعت وارد عمل شده و این میزان را افزایش دهد.

امروزه یکی از ویژگی های سازمان یادگیرنده را تلفیق اهداف فردی و سازمانی می دانند. سازمان یادگیرنده تحقق نمی یابد مگر آن که اهداف انسان های خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شوند و در این یک سوئی و هم جہتی، رشد و یادگیری پدیدار شود. سازمان یادگیرنده با تلاش های مدیریت ارتقاء می یابد ولی بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته امکان تحقق پیدا نمی کند (الوانی، ۱۳۸۶). تلاش های مدیران و کارکنان زمانی به ثمر خواهد رسید که مدل و ساز و کارهای عملیاتی و اجرایی مناسب برای تعیین میزان همراستایی اهداف فردی و سازمانی طراحی شود. مقاله حاضر در جهت این اقدام اساسی گام بر می دارد و در صدد دستیابی به چنین مدلی است تا در عمل اجرا شده و مدیران را قادر سازد تا از میزان همراستایی کلی و جزئی در سازمان خود آگاه شوند و بطور مستمر آن را پایش نمایند و در صورت لزوم به افزایش همراستایی مبادرت ورزند. سوالات اساسی تحقیق حاضر عبارتند از؛ مدل مفهومی همراستایی اهداف فردی و سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان کدام است؟ ساز و کار اجرایی همراستایی اهداف فردی و سازمانی در شرکت مزبور کدام است؟ عوامل و شاخص های موثر در مدل همراستایی اهداف فردی و سازمانی در جامعه آماری حاضر کدام است؟ چنین پژوهشی تاکنون کمتر در ایران انجام شده و به رغم اهمیت و ضرورت آن کمتر سازمانی جهت پیاده سازی آن اقدام نموده است. این موضوع برای اولین بار در شرکت فولاد مبارکه اصفهان طرح و بر اساس مطالعات دقیق مدل های همراستایی، مدل بومی مناسب طراحی و به صورت نمونه در دو واحد شرکت موصوف پیاده سازی گردید.

### مبانی نظری: مفهوم همراستایی

همراستاسازی حالت بهینه ای است که در آن استراتژی، کارکنان، مشتریان و

فرآیندهای کاری کلیدی با هم در راستای تحقق سود، منافع و رشد جهت گیری می‌نمایند. در سازمان‌های همراستا، کارکنان و مشتریان از رضایت بالاتری برخوردارند و منافع بیشتری به ذی نفعان باز می‌گردد. شرکت‌های همراستا بر کارکنان و کار آن‌ها جهت تحقق اهداف کلیدی تمرکز نموده و از تکیه و تمرکز صرف بر سلسله مراتب دست بر می‌دارند و رهبری را از طریق تفویض اختیار، اطلاعات، دانش و داده‌های مشتری توزیع می‌کنند. در یک سازمان همراستا شده هر کدام از کارکنان از مدیر عالی تا سطح عملیاتی، نه تنها استراتژی و اهداف تجاری را می‌فهمند بلکه از این که کارشان چه کمکی به تحقق آن‌ها می‌کند، نیز به خوبی آگاهند (هندرسون، ۲۰۰۰).

همراستایی بهتر، احتمال تحقق مأموریت را افزایش داده و هزینه‌ها را از طریق کارآیی فرآیندی و سازمانی کاهش می‌دهد. هنگامی که در یک سازمان همراستایی اجرا می‌شود هر کسی از سطوح پایین تا بالای سازمان سهم خود را از اهداف و مقاصد سازمان درک می‌کند و در پی ایفای نقش و انجام سهم خود است. همراستاسازی سازمان یک تلاش مستمر و مداوم است که شامل سنجش مستمر فرآیندها و سیستم‌ها می‌شود (هاروی، ۲۰۰۶). بطور خاص، بررسی همراستایی استراتژیک برای اندازه گیری موارد زیر لازم و ضروری است:

✓ درجه یا میزانی که کارکنان با مقصود، ارزش‌ها و چشم انداز سازمان همراستا شده اند.

✓ سطح اعتمادی که در سازمان وجود دارد.

✓ میزانی که سازمان بر حسب ارزش‌های اعتمادزا، کار می‌کند.

✓ سطح مشارکت کارکنان (ریچ و بناسات، ۲۰۰۱).

وقتی که کارکنان نسبت به مقاصد و دیدگاه سازمان احساس ارتباط و وابستگی داشته باشند، از میزان اهمیت خدمات و محصولات و مشتریان و جامعه تدارک می‌بینند، درک واضحی خواهند داشت. همچنین ارتباط واضحی بین آن چه انجام می‌دهند و موفقیت سازمان در تحقق اهدافش خواهند دید. در نتیجه، کارکنان همراستا کارشان را معنی دار می‌بینند و به آن چه انجام می‌دهند و سازمانی که برای

آن کار می‌کنند، احساس افتخار می‌کنند (هاویگورت، ۲۰۰۵).

### ضرورت و اهمیت همراستایی

به زعم اسمیت "همراستایی، ضرورت و جوهره مدیریت است". برای موفقیت، مدیران سازمان باید همراستا بودن الزامات مشتری، فعالیت‌های بهبود فرآیند و اهداف کارکنان را با اهداف سازمانی ایجاد نموده و همراستایی را بطور منظم بررسی می‌کنند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که همراستایی و انسجام شرکت‌ها موجب اثربخشی سازمانی است و به عنوان یک مزیت رقابتی تلقی می‌شود (لابوویز، ۲۰۰۶).

همیشه باید هدفی برای تحقق وجود داشته باشد در غیر این صورت احتمال موفقیت بی معنی خواهد بود. این اهداف است که تعیین کننده مسیر سازمان خواهد بود و تحقق اهداف بدون مدیران و نیروی کار امکان پذیر نیست. اهداف سازمان جایگاه تک تک کارکنان را بر حسب نیاز تعیین می‌کند. (دیویس، ۲۰۰۷).

اگر مقاصد و تمایلات سازمانی در سطوح بالای سازمانی متناسب نباشند، احتمال شکست در اجرا وجود دارد. عمده ترین دلیل برای این امر فقدان همراستایی در جایی از سازمان است. هر چند مفهوم کلی و گسترده همراستایی زیبا به نظر می‌رسد، مشکل بتوان آن را تعریف و درک نمود. برای درک این مفهوم، باید حوزه‌های اساسی همراستایی را شناسایی کرده و سپس شاخص همراستایی و عدم همراستایی را تعریف نمود. شاخص‌ها یا معیارهای همراستایی باید در سراسر سازمان بطور گسترده‌ای سازگار باشند.

همراستایی به خودی خود ایجاد نمی‌شود. به خصوص در سازمان پویا، بخاطر تاریخچه، ساختار، پایگاه‌های قدرت درونی، جاه طلبی‌های مدیریتی و غیره، معمولاً عدم همراستایی رخ می‌دهد. در بلندمدت نوعی انتخاب طبیعی داروینی رخ خواهد داد. بنابراین برای فرآیندهای مدیریتی لازم است که حوزه‌های همراستایی اساسی را شناسایی نموده و تغییرات مورد نیاز در فرآیندها، ساختار، منابع و تکنولوژی را انجام داد تا همراستایی ایجاد شود (لابوویز، ۲۰۰۶). در بیشتر مواقع موقعیت ایده آل را

نمی توان بدون هزینه و به سرعت کسب کرد. حتی اگر بتوان آن را تعریف نمود. در چنین مواقعی یک برنامه بهبود و تغییر پیشرو لازم و ضروری است. مفهوم کیفی همراستایی به آسانی کمی نمی شود، به خصوص در قالبی که برای مقایسه‌های سازمانی مناسب باشد (مک دونالد، ۱۹۹۴).

در ادبیات مدیریت به اشکال گوناگون اشاره شده است. به غیر از همراستایی فرهنگی، اشکال عمده همراستایی را می‌توان در موضوعات زیر بررسی کرد؛ سازگاری موضع‌گیری خارجی (استراتژی) و انتخاب‌ها و گزینه‌های درونی تنظیمات درون سازمانی، سازگاری و تناسب استراتژی‌های کلی سازمانی با افرادی که درون واحدها کار می‌کنند و سازگاری بین زیردستانی که در واحدها فعالیت می‌کنند. مسلماً ایجاد همراستایی آسان نبوده و نیازمند پافشاری و تلاش مدیریتی طی دوره زمانی طولانی است. این وظیفه‌ای پایان‌ناپذیر است زیرا سازمان بطور مستمر نیازمند تغییر است تا به تغییرات محیط خارجی با تنظیمات درون سازمانی جدید و روش‌های جدید انجام فعالیت‌های تجاری پاسخ دهد (لوک، ۱۹۹۶). بر این اساس، کاربردهای همراستایی را می‌توان در موارد زیر مشاهده نمود:

- ✓ سازمان را به مهندسی مجدد شامل: آموزش مهارت‌ها و... وا می‌دارد. همراستاسازی به انجام اصلاحاتی در فرهنگ سازمانی و سیستم‌ها در جهت پشتیبانی از فرآیندهای جدید کمک می‌کند.
- ✓ همراستاسازی کمک می‌کند تا از کارکردن عناصر مختلف سازمانی و سیستم‌ها با همدیگر به صورت کارا و اثربخش در راستای تحقق نیازهای سازمانی اطمینان حاصل شود.
- ✓ همراستاسازی یک زمینه تجاری است که فرآیندهای عملیاتی و رفتار کارکنان را به شیوه‌های سیستماتیک و مبتنی بر نتایج بررسی می‌کند؛ همراستاسازی بر نتایج معنی‌دار و مشوق‌های تجاری متمرکز است و غالباً توسط مدیریت سازمان انجام می‌گیرد (توستی، ۲۰۰۳).

یک سازمان همراستا در بردارنده آرایش منسجمی از زیر سیستم‌ها، اعمال و فعالیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها است که به شفافیت درباره جهت‌گیری سازمانی

و قابلیت کسب بروندادهای مطلوب و فرهنگی که دارای تعهد واقعی به اهداف سازمانی است، منجر می‌شود.

### مروری بر مدل‌های همراستایی و مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر

علی رغم فقر تنوریک در ادبیات کنونی، حدود شانزده مدل همراستایی - مدل همراستایی استراتژیک، مدل همراستایی احیاگر، مدل همراستایی جمعیت / سطح، مدل بلوغ همراستایی استراتژیک، مدل همراستایی استراتژیک / فرهنگی، مدل مفهومی همراستایی استراتژیک، مدل همراستایی استراتژیک سالیسی<sup>۱</sup>، مدل مدیریت بر مبنای هدف، مدل همراستایی در سطح فردی، مدل همراستایی در سطح گروهی، مدل همراستایی در سطح سازمان / کسب و کار، مدل چگونگی تلفیق و آشتی پذیری اهداف فرد و سازمان در لوای هدف غایی مشترک، مدل همراستاسازی افراد محور در برابر سازمان محور، مدل همراستایی سیستم‌های سازمانی، مدل همراستایی چهار بعدی و مدل چرخه همراستاسازی - شناسایی گردید. ذیلاً به برخی از مدل‌های همراستایی اشاره می‌گردد.

### مدل همراستایی استراتژیک

در مدل همراستایی استراتژیک دو بعد عمده وجود دارد؛

الف) انسجام کارکردی (وظیفه ای<sup>۲</sup>): همراستایی را در کل سازمان و بین مؤلفه‌های کارکردی مختلف سازمان مورد توجه قرار می‌دهد.

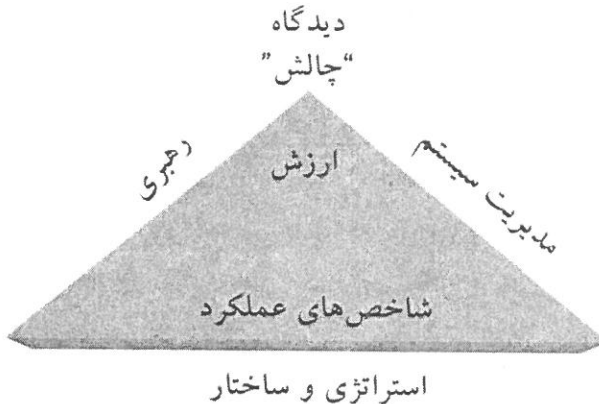
ب) انسجام استراتژیک<sup>۳</sup>: همراستایی موضع گیری خارجی سازمان در بازارهای منتخب را با ترتیبات و آرایش درونی ساختار، فرآیندها و منابع مورد توجه قرار می‌دهد. اگر چه بیشتر نوشته‌ها در زمینه همراستایی موضوع اول را مورد توجه قرار داده اند، موضوع دوم اغلب مورد غفلت واقع شده است. بطور کلی سازمان باید مؤلفه‌های داخلی و خارجی اش را به عنوان پیش نیازی برای موفقیت، همراستا نماید



(مک دونالد، ۱۹۹۴).

### مدل همراستایی احیاگر

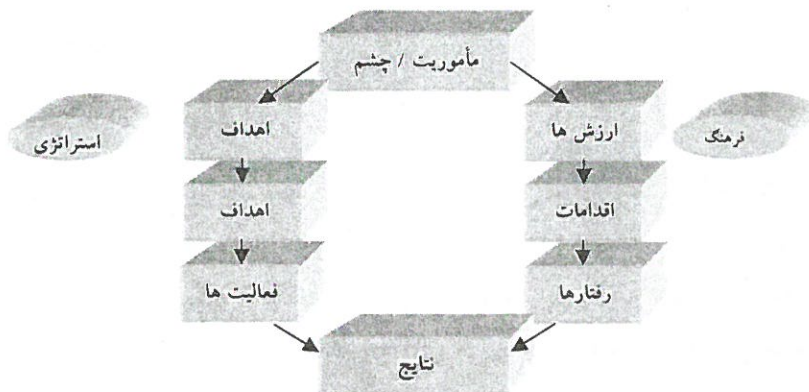
در مدل احیاگر، عوامل عمده همراستایی سازمانی شامل شش مولفه چشم انداز، ارزش‌ها، رهبری، شاخص‌های عملکرد، سیستم و استراتژی و ساختار است. بر اساس نظر هربرت، ایجاد یک فرهنگ سازمانی و تکامل آن وظیفه اساسی و منحصر به فرد رهبری است. به اعتقاد وی، سازمان‌های اثربخش نیازمند همراستایی مولفه‌های مذکور است.



نمودار ۱. مدل همراستایی احیاگر (هربرت، ۲۰۰۶)

### مدل همراستایی استراتژیک / فرهنگی

سازمان‌ها همانند سیستم‌ها، پویا هستند و زمانی به بهترین صورت عمل می‌کنند که عناصرشان بگونه‌ای کارا و هماهنگ باشند. هر تغییری در سازمان مستلزم همراستایی و سازگاری با سیستم موجود است تا حداقل تغییرات و اصلاحاتی قابل قبول باید در سیستم اتفاق بیفتد. مدل زیر چارچوب سیستمی ساده برای درک روابط بین عناصر سازمانی است.



نمودار ۲. مدل همراستایی استراتژیک / فرهنگی (توستی، ۲۰۰۳)

مدل، دو مسیر به هم پیوسته برای حرکت از بیانیه مأموریت و چشم انداز سازمانی برای نتایج خاص سازمان را تشریح می کند.

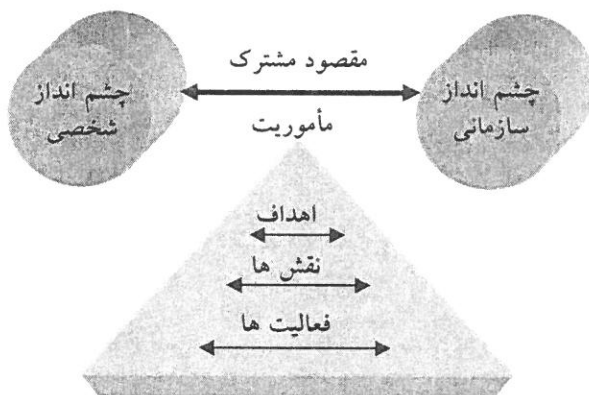
مسیر استراتژیک: مسیر سمت چپ بر «چستی» انجام نیازها تأکید می کند: اهداف استراتژیک سازمان در راستای اهدافی است که گروه‌ها و افراد برای تحقق استراتژی باید انجام دهند به عبارتی فعالیت هایی که برای تحقق اهداف کلی و دیگر اهداف بایستی انجام گیرد.

مسیر فرهنگی: مسیر سمت راست بر «چگونگی» انجام نیازها تأکید می کند. ارزش هایی که به هدایت کارکنان در تحقق چشم انداز و مأموریت می انجامد. اقداماتی که این ارزش‌ها را به صورت خاص و رفتارهای روزمره منعکس می کنند و نشان دهنده ارزش‌ها و اقداماتی است که دیگران (تحت عنوان کارکنان) در کارشان مدنظر قرار می دهند. نکته حائز اهمیت این است که این ارزش‌ها منعکس کننده چگونگی مقاصد یک سازمان برای هدایت کسب و کار است نه ارزش‌های شخصی کارکنان (توستی، ۲۰۰۳).

### مدل همراستایی در سطح فردی

همراستایی هم چنین بر تناسب و سازگاری بین افراد و سازمان دلالت دارد. وقتی افراد از طریق انجام دقیق امور و نیازهای سازمانی، به اهداف حرفه‌ای و شخصی

شان نائل گردند، همراستایی بین افراد و سازمان وجود دارد. یک وضعیت برد-برد ایجاد می‌شود که در آن موفقیت هر فرد به موفقیت کل سازمان کمک می‌کند و برعکس.



نمودار ۳. مدل همراستایی در سطح فردی (ویتزبای، ۲۰۰۵)

جهت کسب موفقیت، کارکنان اولاً باید بدانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود و سپس مهارت‌ها و توانایی‌ها، منابع و حمایت لازم را جهت برآوردن انتظارات کسب نمایند. در گام بعد، آن‌ها بایستی بدانند که چه زمانی بایستی آن کارها را انجام دهند. این امر مستلزم همراستاسازی دقیق الزامات سازمانی است. مقصود مشترک حسی را برای اشخاص فراهم می‌کند که آن‌ها در فعالیت در سازمانی با مسیر معنادار هستند و این موضوع به نوبه خود برای بسیاری از کارکنان به عنوان امری با ارزش محسوب می‌شود.

### مدل همراستایی در سطح سازمان / کسب و کار / سیستم

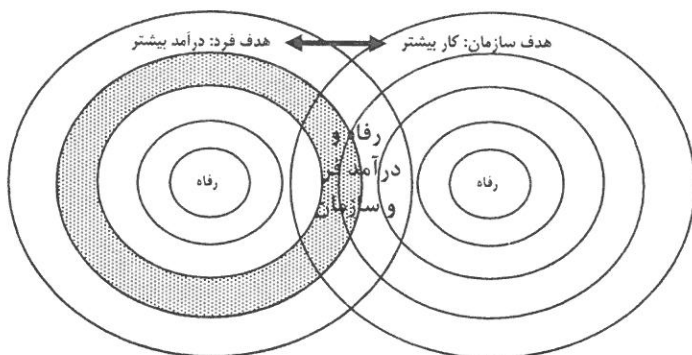
واژه همراستایی به معنی تنظیم و تعدیل بخش‌هاست تا این که شرایط یا روابطی مناسب و شایسته ایجاد گردد. با قراردادن این مفهوم در بستری سازمانی، همراستایی هماهنگی ساختارها، کارکردها و روابطی است که انجام موفقیت‌آمیز اهداف کوتاه مدت و بلندمدت را تأمین می‌سازد.



نمودار ۴. مدل همراستایی در سطح سازمان (ویترزبای، ۲۰۰۵)

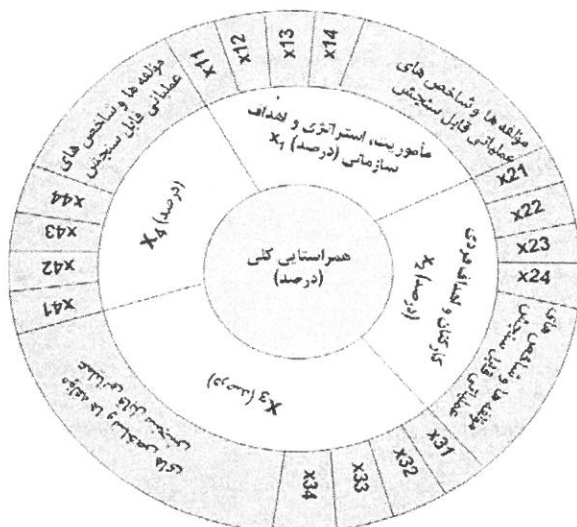
### مدل تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از طریق هدف غایی

در این مدل علت تضاد و آشتی ناپذیری اهداف فرد و سازمان، در ارزش‌ها و یا به عبارت دیگر در هدف‌های غایی آن‌هاست. چه در صورتی که بتوانیم هدف‌های غایی آنان را یکسان و مشابه سازیم، در لوای آن سازمان و فرد یکی می‌شوند و در سایه این وحدت، آشتی ممکن خواهد شد. اصولاً برای فرد و سازمان مراتبی از هدف‌ها وجود دارند. در سلسله مراتب هدف‌ها، ارزش و درجه اولویت آن‌ها نسبت به هم نشان داده می‌شوند. هدف‌های بالاتر در مراتب بالاتر و هدف‌های جزئی‌تر در مراتب پایین‌تر قرار می‌گیرند. خاصیت سلسله مراتب هدف‌ها آن است که اهمیت هر فرد نسبت به هدف دیگر را تبیین می‌کند، و واضح است که هدف‌های بالاتر هدف‌های پایینی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند و به آن‌ها جهت می‌بخشند، یا با خود همراستایشان می‌کنند، و یا آن‌ها را حذف می‌کنند. فلذا اگر تمامی هدف‌های فرعی و جزئی در مراتب پایینی فرد و سازمان با هم اختلاف داشته باشند، اشتراک در هدف غایی موجب می‌شود که هیچ‌گونه مشکلی بروز نکند و تمامی هدف‌های ظاهراً متعارض پایینی هم سو و هم جهت شوند. (الوانی،



نمودار ۵. هدف‌های مشابه جزئی در سلسله مراتب اهداف فرد و سازمان

با بحث و بررسی درباره ماهیت، تناسب و قابلیت به کارگیری مدل‌های شناسایی شده در جامعه آماری، مدل چرخه همراستایی<sup>۱</sup> نیروی دریایی آمریکا (لابوویز، ۲۰۰۶) با شرایط بومی شده به عنوان مدل اصلی پژوهش انتخاب گردید. مدل همراستایی نیروی دریایی آمریکا نوعی مدل چرخه‌ای است که میزان همراستایی مولفه‌های مختلف را می‌سنجد. این مدل به همراه ابعاد و مولفه‌های اصلی در قالب نمودار شش ارائه شده است.



نمودار ۶. مدل چرخه همراستایی در نیروی دریایی آمریکا

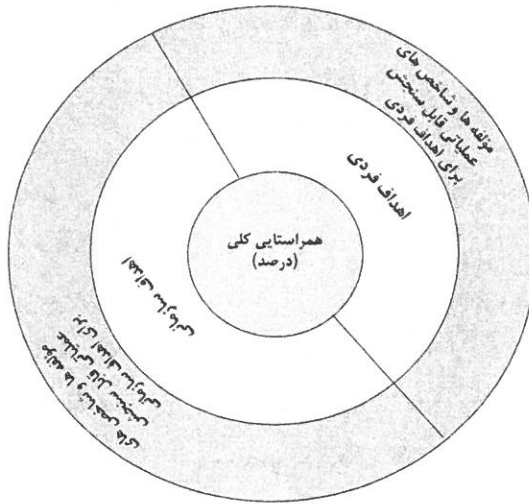
این مدل علاوه بر بیان درصد همراستایی، قابلیت مقایسات بین واحدها، بخش‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها را در مقاطع زمانی مختلف فراهم می‌آورد و بر اساس این مدل می‌توان ساز و کار مستمر، عملیاتی و سیستماتیکی را به صورت نرم افزاری طراحی و اجرا کرد.

### قابلیت اندازه‌گیری مدل

به نقل از یک جمله قدیمی: "نمی‌توان مدیریت کرد مگر این که بتوان اندازه‌گیری کرد". این موضوع در مورد همراستاسازی نیز صادق است. محور و مرکز اصلی مدل همراستایی، رهبری و فرهنگ است هر چند اندازه‌گیری همراستایی مشکل است اما تکنولوژی‌های اطلاعاتی و مبتنی بر وب انجام آن را تسهیل نموده و مدیران ارشد را به ارزیابی مکرر و سریع وضعیت همراستایی در سازمان قادر می‌سازد (سالینسی، ۲۰۰۶).

برای هر یک از ابعاد این مدل بر حسب شاخص‌های فرعی تر، در قالب طیف لیکرت پرسشنامه‌هایی طراحی گردیده و مورد تحلیل قرار می‌گیرند. متدولوژی حاکم بر آن بسیار جالب و عملیاتی است بطوریکه می‌تواند برای هر واحدی یک چرخه مجزا ترسیم نمود و آن‌ها را با هم مقایسه نمود. استفاده از چرخه همراستایی می‌تواند به شناسایی سریع مشکلات حوزه‌هایی که همراستا نیستند، کمک کند. همچنین می‌تواند به رهبری در مورد اقدامات لازم مدیریتی هشدار دهد و امکان تمرکز بر اقدامات اصلاحی را فراهم آورد.

بر اساس جرح و تعدیلات لازم و بر اساس شرایط بومی جامعه آماری، این مدل در قالب دو بخش یا نیمکره اهداف فردی و سازمانی تقسیم بندی و هر نیمکره به ترتیب در قالب مفهوم، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سنجش مؤلفه‌ها تقسیم بندی گردید. مدل مفهومی اولیه چرخه همراستایی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان در قالب نمودار دو بیان شده است.



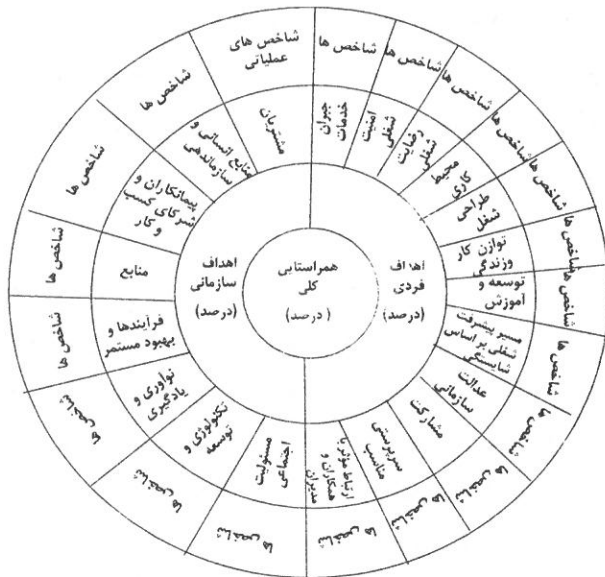
نمودار ۷. مدل چرخه همراستاسازی (مدل پیشنهادی تیم پژوهشی)

جهت شناسایی اهداف فردی ضمن انجام مطالعات نظری و شناسایی مهم ترین اهداف فردی در قالب مدل های کیفیت زندگی کاری، مصاحبه هایی با کارکنان در سطوح مختلف انجام شد و طی آن ها از آنان خواسته شد تا مهم ترین اهداف فردی خود را بیان نمایند. با تعامل و تطابق اهداف فردی جمع آوری شده با مهم ترین اهداف فردی در قالب مدل های کیفیت زندگی کاری، اهداف فردی کارکنان در شرکت فولاد در دوازده دسته یا مؤلفه جبران خدمات (مزایا، حقوق و دستمزد، رفاهیات، پاداش و قدردانی، بیمه و بازنشستگی)، امنیت شغلی، رضایت شغلی، محیط کار (ارگونومی، تجهیزات کاری و بهداشت و ایمنی)، طراحی شغل (شرح شغل، شفافیت، وظایف، بازخور، انعطاف پذیری، کار تیمی)، توازن بین کار و زندگی (توجه به خانواده)، توسعه و آموزش (افزایش دانش شغلی)، مسیر پیشرفت شغلی و ارتقاء بر اساس شایستگی، عدالت سازمانی (کرامت انسانی)، مشارکت سازمانی (دموکراسی صنعتی)، سرپرستی مناسب و ارتباطات مؤثر با همکاران و مدیران طبقه بندی گردید.

در راستای سنجش اهداف سازمان از اطلاعات موجود در سازمان استفاده گردید و

با توجه به استفاده سازمان از مدل هوشین کانری<sup>۱</sup> برای سنجش اهداف سازمان، مؤلفه‌های این مدل شامل مشتریان (فرآیندهای فروش و بازار مالی)، منابع انسانی و سازماندهی (فرآیندهای توسعه منابع انسانی)، پیمانکاران و شرکای کسب و کار (فرآیندهای تدارکات)، منابع (فرآیندهای اقتصادی و مالی)، فرآیندها و بهبود مستمر، (تولید و فرآیندهای آن) نوآوری و یادگیری، تکنولوژی و توسعه (فرآیندهای مرتبط) و مسئولیت اجتماعی، با توافق گروه پژوهشی و مسئولین به عنوان مدل مبنایی سنجش اهداف سازمانی مورد استفاده قرار گرفت.

بدین ترتیب ابعاد و مولفه‌های مورد نیاز برای تکمیل مدل پژوهشی حاصل گردید. گام بعدی طراحی سنجه‌هایی برای سنجش هر یک از این مؤلفه‌ها است. گویه‌های تحقیق با استناد به پرسشنامه‌های استاندارد موجود (مقیمی، ۱۳۸۶) و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، طراحی و در قالب طیف لیکرت و با مقیاس‌های "کاملاً مخالف" تا "کاملاً موافق" به آزمون گذاشته شدند.



نمودار ۸. مدل چرخه همراستاسازی (شامل ابعاد و مولفه‌ها)



همان گونه که در مدل نشان داده شده است اجزای اصلی شامل اهداف فردی و اهداف سازمانی در لایه سوم به مؤلفه‌های مستقل و در نهایت در لایه چهارم به شاخص‌های عملیاتی تقسیم می‌شوند. بنابراین مدل حاضر قادر خواهد بود که ضمن سنجش اهداف فردی و اهداف سازمانی به صورت مجزا میزان همراستایی کل را به درصد بیان نماید.

در تحقیق حاضر، طبق توافق حاصله با مسئولین نمرات همراستایی به سه دسته زیر ۶۰، ۶۰ تا ۸۰ و ۸۰ به بالا تقسیم گردید. دسته زیر ۶۰ نشانگر همراستایی ضعیف، ۶۰ تا ۸۰ معرف همراستایی متوسط و ۸۰ به بالا حاکی از وجود همراستایی قوی بین اهداف فردی و سازمانی است.

## روش پژوهش و ابزار مطالعه

تحقیق حاضر از نظر هدف توصیفی، (دلاور، ۱۳۷۴) از نظر نوع استفاده کاربردی (نیومن، ۱۹۹۱)، از بعد زمانی تحقیقی مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، تحقیقی کمی و استراتژی اصلی تحقیق پیمایش است. (دواس، ۱۳۸۳) ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات در این تحقیق بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه‌های اکتشافی عمیق و پرسشنامه است. نتایج اعتبار هر یک از مولفه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای مجموع عوامل فردی (آلفای کلی) ۰/۹۵۳۶ می‌باشد و آلفای عوامل فردی به تفکیک عبارتند از: جبران خدمات: ۰/۷۷۵۴، رضایت شغلی: ۰/۸۱۲۷، محیط کار: ۰/۸۲۳۷، طراحی شغل: ۰/۶۴۳۵، توازن بین کار و زندگی: ۰/۸۰۱۱، توسعه و آموزش: ۰/۶۴۱۲، مسیر پیشرفت شغلی: ۰/۸۲۸۰، کرامت و عدالت: ۰/۸۷۹۳، مشارکت: ۰/۹۱۲۰، سرپرستی مناسب: ۰/۷۴۶۰، ارتباطات مؤثر با همکاران: ۰/۹۱۳۲. جهت شناسایی اهداف سازمانی از مهمترین اهداف سازمانی ارائه شده توسط سازمان استفاده گردید. این امر به دلیل استقرار سیستم شناسایی اهداف سازمانی هوشین کانری در سازمان طی سال‌های متوالی و مرتبط بودن سایر فعالیت‌های سازمانی با این سیستم می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز با استفاده از روایی محتوا مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

جامعه آماری در تحقیق حاضر کارشناسان و مدیران واحد های آموزش و توسعه و تحقیقات نیروی انسانی حوزه معاونت نیروی انسانی می باشد. به دلیل استفاده از روش مصاحبه اکتشافی فراگیر با اکثریت کارکنان و مدیران جامعه (تعداد ۲۴ نفر) از روش نمونه گیری استفاده نشد و در مرحله مطالعات میدانی و پرسشنامه تعداد ۲۳ پرسشنامه شصت سوالی جمع آوری گردید. بر همین اساس، در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روشهای مختلف آمار توصیفی استفاده گردید.

### یافته های پژوهش

در جدول زیر به ترتیب مؤلفه های فردی و مؤلفه های رتبه بندی شده فردی با ذکر فراوانی، میانگین، درصد و انحراف معیار ذکر شده است. همان گونه که از جدول مشخص می شود مؤلفه محیط کار با میانگین ۳/۶۵ بالاترین رتبه را کسب کرده و مؤلفه مسیر پیشرفت شغلی و ارتقاء بر اساس شایسته سالاری با میانگین ۲/۲۲ کمترین رتبه را به خود اختصاص داده است. اولویت مؤلفه ها در جدول زیر مشخص شده است.

جدول ۱. جدول مؤلفه های فردی رتبه بندی شده

مؤلفه های رتبه بندی شده	فراوانی	میانگین	درصد	انحراف معیار
محیط کار	۲۳	۳/۶۵۴۳	۷۳/۰۹	۰/۸۲۰۶۰۳
توسعه و آموزش	۲۳	۳/۳۹۱۳	۶۷/۸۳	۰/۸۱۴۳۴۲
امنیت شغلی	۲۳	۳/۳۴۷۸	۶۶/۹۶	۱/۰۷۰۶۲۸
طراحی شغل	۲۳	۳/۳۴۱۶	۶۶/۸۳	۰/۶۰۴۱۵۹
رضایت شغلی	۲۳	۳/۲۲۴۶	۶۴/۴۹	۰/۷۲۹۰۶۶
جبران خدمات	۲۳	۳/۱۳۰۴	۶۲/۶۱	۰/۶۶۴۶۸۷
مشارکت (دموکراسی)	۲۳	۳/۰۹۱۳	۶۱/۸۳	۰/۹۴۰۴۶۱
ارتباطات موثر با همکاران و مدیران	۲۳	۲/۹۰۰۶	۵۸/۰۱	۰/۹۲۸۲۵۶
سرپرستی مناسب	۲۳	۲/۸۶۹۶	۵۷/۳۹	۰/۸۱۴۸۸۱
توازن بین کار و زندگی	۲۳	۲/۷۰۰۸	۵۴/۰۲	۰/۳۶۲۶۵۲
کرامت و عدالت	۲۳	۲/۶۷۲۵	۵۳/۴۵	۰/۸۶۱۹۱۳
مسیر پیشرفت شغلی	۲۳	۲/۲۲۱۷	۴۴/۴۳	۰/۷۶۵۵
میانگین کلی مؤلفه ها	۲۳	۳/۲۷۸۴	۶۱/۵۷	

در جدول زیر نیز وضعیت مؤلفه‌های سازمانی بر اساس مستندات و اعلام شرکت فولاد مبارکه ارائه شده است.

جدول ۲. رتبه بندی مؤلفه‌های سازمانی

ردیف	مؤلفه‌های سازمانی	درصد تحقق
۱	مشتریان (فرایندهای فروش و بازار مالی)	۱۰۰
۲	منابع انسانی و سازماندهی	۶۸
۳	پیمانکاران و شرکای کسب و کار	۷۵
۴	منابع (فرایندهای اقتصادی و مالی)	۱۰۰
۵	فرایندها و بهبود مستمر (تولید و فرایندهای آن)	۱۰۰
۶	نوآوری و یادگیری	۱۰۰
۷	تکنولوژی و توسعه (فرایندهای مرتبط)	۹۱
۸	مسئولیت اجتماعی	۱۰۰
	میانگین کلی مؤلفه‌ها	۸۷

مقایسه جداول اهداف یا مؤلفه‌های فردی و سازمانی نشان می‌دهد که در مجموع میزان تحقق اهداف سازمانی از اهداف و فردی در وضعیت قابل قبولی قرار دارند. مفهوم مدیریتی این وضعیت آن است که شرایط بهینه هر کدام در رابطه‌ای متقابل بر یکدیگر تاثیر مثبت دارند.

### تحلیل همراستایی بر اساس مدل چرخه‌ای

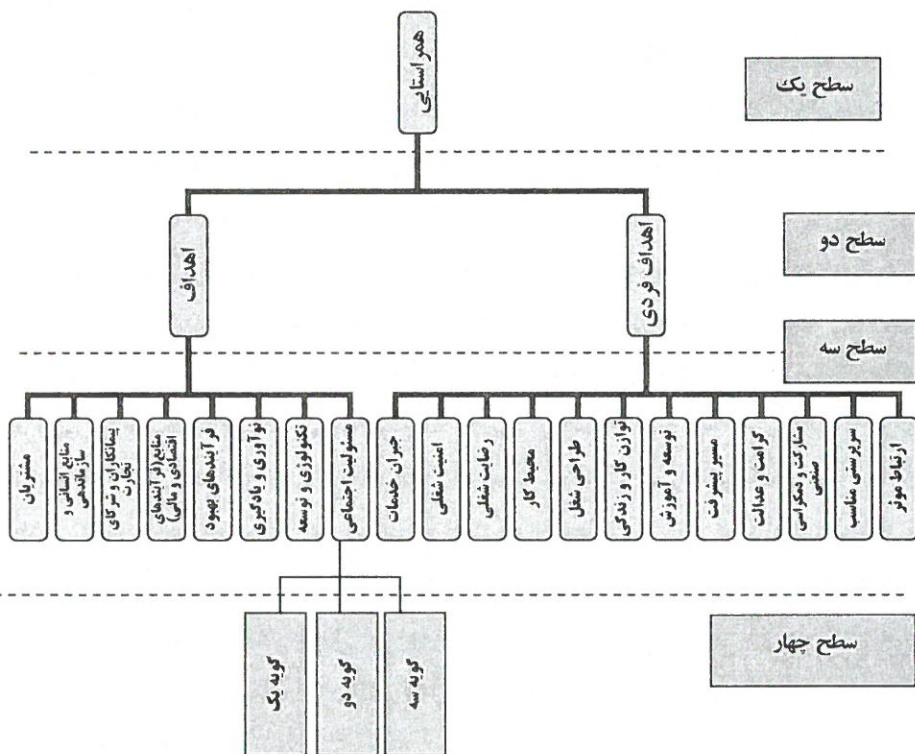
همان گونه که در نمودار ذیل مشخص شده، میانگین تحقق اهداف فردی ۶۱/۵۷ درصد می‌باشد و طبق اطلاعات شرکت فولاد مبارکه، میانگین تحقق اهداف سازمانی ۸۷ درصد است که از جمع اهداف فردی و اهداف سازمانی و تقسیم آن بر عدد دو همراستایی کلی به میزان ۷۴ درصد حاصل شده است. با مقایسه این عدد با تقسیم بندی مذکور می‌توان نتیجه‌گیری نمود که شرکت فولاد مبارکه از همراستایی متوسط بین اهداف فردی و سازمانی برخوردار است.



فارسی، گستردگی شرکت فولاد مبارکه.

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، همراستایی کلی به میزان ۷۴٪ به دست آمد و میزان تحقق مجموع اهداف فردی تقریباً ۶۱٪ و این میزان برای اهداف سازمانی (بنا به اعلام شرکت فولاد مبارکه) ۸۷٪ می‌باشد که مبین همراستایی متوسط است. با امعان نظر به موضوعات پیش گفته، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد.

۱- پیشنهاد می‌گردد برای مدل ارائه شده، نرم افزار مناسب طراحی گردد، بدیهی است نرم افزار مذکور بایستی به راحتی امکان اجرا و کاربرد داشته باشد و قابلیت محاسبه، سنجش و تحلیل الکترونیکی و خودکار داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها را فراهم آورد بگونه‌ای که هم به صورت جزئی<sup>۱</sup> و هم به صورت کلی<sup>۲</sup> قادر به ارائه نتایج باشد یعنی هم بتواند نتایج هر هدف و عامل را تحلیل و ردیابی نماید و هم قادر باشد نتایج مجموع اهداف را در سطح افراد، واحدها و کل شرکت ارائه، تحلیل و ردیابی کند. به عبارتی دیگر نرم افزار با توجه به پتانسیل بالای مدل امکان ماینیتورینگ همه جانبه عوامل و اهداف مطرح شده را فراهم آورد. نرم افزار پیشنهادی تقریباً شبیه نرم افزارهای تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی و بصورت نمودار زیر خواهد بود.



### نمودار ۱۰. الگوی طراحی نرم‌افزار برای مدل پژوهشی

از آنجائی که این الگو می‌تواند برای تک تک واحدها اجرا شود، بنابراین امکان مقایسه تمام سطوح با همدیگر و برای تمام واحدها امکان‌پذیر خواهد بود. ضمناً مدل می‌تواند برای سهولت اطلاع رسانی و تصمیم‌گیری مدیران، گزارشات تک صفحه‌ای ارائه نماید. مانند گزارشات در خصوص میزان همراستایی کل به در صد در هر واحد، میزان همراستایی اهداف سازمانی به در صد در هر واحد، میزان همراستایی اهداف فردی به در صد در هر واحد، مولفه‌هایی که میانگین امتیاز کمتر از متوسط مثلاً ۶۰ در صد دارند، بالاترین میانگین امتیاز مربوط به چه واحدی است، کمترین میانگین امتیاز مربوط به چه واحدی است و...

## پیشنهادها

۱. پیشنهاد می‌شود بعد از طراحی نرم افزار، ابزارهای سنجش پیشنهادی تیم پژوهشی در قالب برگه‌های مخصوص که قابلیت قرائت توسط کامپیوتر<sup>۱</sup> دارند تدوین و تهیه گردند. این امر هزینه‌های مربوط به تحلیل داده‌ها را بسیار کاهش داده و دقت و سرعت آن را افزایش می‌دهد.
۲. پیشنهاد می‌گردد برای توجیه مدیران، کارکنان و واحدهای شرکت فولاد مبارکه سمینارهای آموزشی در زمینه همراستایی، ابزارها و کارکردهای آن برگزار گردد.
۳. بهتر است نتایج حاصل از سنجش عوامل و اهداف فردی و سازمانی در واحدهای مورد سنجش به صورت مقایسه‌ای و به طریقه‌ای مناسب به واحدها بازخور داده شود و واحدهای موفق مورد تشویق قرار بگیرند.
۴. پیشنهاد می‌گردد جمع آوری داده‌های سالی دو بار انجام گیرد و کمیته‌ای خاص مسئولیت انجام، تحلیل و ارائه بازخور آن را به عهده گیرد، بگونه‌ای که بتواند برای شکاف‌های موجود راه کارهای عملیاتی، اجرایی و یا پژوهشی ارائه دهد.
۵. مؤلفه‌ها و عوامل فردی مسیر پیشرفت شغلی، کرامت و عدالت و توازن بین کار و زندگی و ارتباطات مؤثر (در پایلوت انجام گرفته در این پژوهش) دارای ضعف و مشکلاتی هستند که پیشنهاد می‌شود مطالعات پژوهشی مقتضی در مورد مؤلفه‌های مذکور انجام و راه کارهای مناسب ارائه گردد. آموزش و ارتقاء دانش، مهارت‌ها و بهبود نگرش‌های سرپرستان در راستای رفتارهای مناسب سرپرستی و بهبود بهره‌وری، ارائه مشاوره‌ها، پاداش‌ها و تشویق‌ها و حتی اختطاریهایی مستدل و به موقع به افراد و واحدهایی که نمرات پایینی در عوامل مختلف کسب می‌کنند، امکان همراستایی بالاتر را فراهم خواهد نمود.
۶. امتیازهای همراستایی که از ترکیب درصدهای اختصاص یافته به عوامل

فردی و عوامل سازمانی حاصل می‌شود اگر کمتر از ۶۰ درصد باشند به مفهوم همراستایی ضعیف، اگر بین ۶۰ تا ۸۰ درصد باشند به مفهوم همراستایی متوسط و اگر بین ۸۰ تا ۱۰۰ درصد باشند مفهوم همراستایی قوی می‌باشد. بدیهی است هر چه این درصد بالاتر باشد مفهوم آن همراستایی بیشتر اهداف فردی و سازمانی و تبعاً اهداف واحدی خواهد بود. بنابراین با مشاهده همراستایی ضعیف و یا حتی متوسط می‌توان علت عدم همراستایی را در سطح اهداف یا عوامل خاص فردی و سازمانی جستجو و آن را با اتخاذ تدابیر پژوهشی یا اجرایی مناسب برطرف کرد و میزان همراستایی را افزایش داد. به عبارتی دیگر این مدل قابلیت آسیب شناسی خودکار سیستم را از جهت عوامل و اهداف فردی و سازمانی دارا می‌باشد. این نکته یکی از مهمترین نقاط قوت مدل مذکور است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و برنامه ریزان از نتایج این مدل جهت آسیب شناسی واحد و سازمان بهره گیرند.

۷. از آنجایی که هر واحد متشکل از مجموعه‌ای از افراد است که در راستای اهداف سازمانی در واحدی مشخص فعالیت می‌کنند و با توجه به اینکه مدل مذکور دارای خاصیت سلسله مراتبی می‌باشد، پیشنهاد می‌شود ضمن کد دادن به افراد و واحدها به میزان همراستایی واحد در مقایسه با افراد سازمان و دیگر واحدها پرداخته شود. بدیهی است با این کار امکان مقایسه عملکرد واحدهای مختلف با یکدیگر و حتی عملکرد آنها در راستای اهداف سازمان در همه عوامل و اهداف فردی و سازمانی محقق خواهد شد. شایان ذکر است این قابلیت با تهیه نرم افزار مقتضی و مناسب به سادگی امکان پذیر می‌باشد بگونه‌ای که در قالب گزارش‌های تک صفحه‌ای مدیریتی و به صورت داشبوردی<sup>۱</sup> جهت اخذ تصمیم قابل مرور و بررسی است.

۸. پیشنهاد می‌گردد اطلاعات جمعیت شناختی از قبیل سابقه خدمت،



تحصیلات، سن، جنس، نام واحد و... به صورت کدبندی شده به اول پرسشنامه‌ها (ابزارهای) طراحی شده برای سنجش اهداف فردی اضافه گردد؛ زیرا این امر مبنای تحلیل‌های بیشتر را فراهم می‌آورد.

۹. پیشنهاد شود بعد از هر بار اجرای مدل با استفاده از بازخورهای حاصل به رفع نقاط ضعف احتمالی مدل و تقویت، اصلاح و بهسازی عوامل مؤثر فردی و سازمانی اقدام گردد. بدیهی است که به سهولت می‌توان عوامل و یا شاخص‌هایی را اضافه یا کم و یا اصلاح نمود.

۱۰. و در نهایت، جلب حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد شرکت فولاد مبارکه برای استقرار و پیاده‌سازی سریع‌تر و راحت‌تر ساز و کار پیشنهاد شده در این زمینه بسیار راهگشا، لازم و ضروری است.

## منابع و مأخذ

- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۳) مدیریت منابع انسانی، انتشارات مؤسسه آموزش و تحقیقات وابسته به وزارت نیرو، کرج.
- بزرگی، فرزاد (۱۳۸۳) اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی، تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۴.
- دواس، دی. ای (۱۳۸۳) پیمایش در تحقیقات علوم اجتماعی، مترجم هوشنگ نایی، انتشارات نی، تهران.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت با رویکرد پژوهشی، نشر ترمه، تهران.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶) مدیریت عمومی، انتشارات نی، تهران.
- Davis, Robert j. (2007), "The Alignment of Management Development with Organizations Goals and Objectives", *Branson Management technologies*, Available at: Google sight
- George B. Weathersby (2005), "Organizational Alignment Creating Value--Implementing Strategy", Available at: [www.GenesysLLC.com](http://www.GenesysLLC.com)
- Handerson, Richard L. (2000), "*Compensation Management: A knowledge – Based world*", Printice – Hall Inc.
- Harbert, S.D. (2002), "Organizational Alignment – A Model and Case Study. An Experiment within the Australian Organization for Quality", Available at: [www.hotmanagement.com](http://www.hotmanagement.com)
- Harvey, James (2006), "A Practical Approach to Aligning and Managing Employee Goals", Available at: [www.Knowledge – infusion.Com](http://www.Knowledge – infusion.Com).
- Havighurst, Lauren (2005) "Using Competencies and Metrics to Align Employee Performance with Corporate Goals", Available at: [avilar.com](http://avilar.com).
- Labovitz, George H. (2006), "The Power of Alignment: How the Right Tods Enhance Organizational Focus", Available at:
- Macdonald, Hughak (1994), "Organizational Trans Formation and Alignment: Misalignment as an Impediment to Progress in Organizational Development", *Information Management & Computer Security*, Vol.2, No 4.
- Newman, Lawrence, w (1991), "*Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*", Boston, allyn & bacon.
- Reich, B.H. & Benbasat, I. (2001), "Measuring the linkage Between Business & information technology objectives", *MIS Quartely*, Vol.3 No.4.
- Salinesi, Camille et al (2006), "*Experimenting a Modeling Approach for Designing*

*Organizations Strategies in the cotext of strategies Alignment"*, Awere2006 Adelaide,Australia.

Tosti, Donald T & Stephanie F.jackson (2003), "*Organizational Alignment*", Available: [www.ichangeworld.com](http://www.ichangeworld.com).

Weathersby, G. (2005), "*Organizational Alignment Creating, Value--Implementing Strategy*", Available at: [www.GenesysLLC.com](http://www.GenesysLLC.com)

[www.bpmmag.net/magazine/article.html](http://www.bpmmag.net/magazine/article.html).