


# Public Organizations Management *Open Access*

Summer (2024) 12(3): 35-50

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.70881.4970>

Received: 22/Mar/2024

Accepted: 26/Aug/2024

## ORIGINAL ARTICLE

### Interpretive Structural Modeling of Factors Affecting Employees Strategic Alignment

Mehdi Mohammadi<sup>1\*</sup>, Morteza Agha Tehrani<sup>2</sup>, Tahereh Sahrai<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran,
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Imam Khomeini Research Institute, Qom, Iran.
3. Msc Student, Department of Public Administration, (Human Resources Development), Payame Noor University, Tehran, Iran,

#### Correspondence

Mehdi Mohammadi

E-mail: [mohammadi12035@pnu.ac.ir](mailto:mohammadi12035@pnu.ac.ir)

#### How to cite

Eghbali, H., Rajabpour, E., & Nematollahi, Z. (2024). Interpretive Structural Modeling of Factors Affecting Employees Strategic Alignment. *Public Organizations Management*, 12(3), 35-50.

#### ABSTRACT

Current studies around the axis of strategic management indicate that strategy formulation cannot be the organization's chief concern. Instead, what has become a problem is the lack of alignment between different departments of the organization and the organization's strategies. This research provided a model for creating strategic alignment of employees with the interpretive structural modeling approach. The tool of this research was a researcher-made questionnaire given to experts (11 university professors, managers, and employees of Bushehr Gas Company). The validity of the research tool was examined through content validity, and the reliability of the tool was calculated with Cohen's kappa index, which was 0.65. To conduct the research, first by reviewing the literature, the desired factors were extracted, and then by forming a focus group of university professors and managers of Bushehr Gas Company, eight final factors were selected, which were finally fixed using interpretive structural modeling at three levels. The results of the research showed that factors such as the maturity of the organization's culture, employees' perception of the organization's goals, employees' participation in strategy formulation, appropriate reward system, and transparency of the organization's mission, have the most impact on the strategic alignment of employees. Therefore, managers are advised not to ignore the high impact of these five factors if they want to align employees with the organization's strategies.

#### KEYWORDS

Strategic Alignment, Employees Strategic Alignment, Organizational Culture Maturity, Employees Understanding of the Organization's Goals, Interpretive Structural Modeling.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی - پیمایشی»

مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان

حسین اقبالی<sup>۱</sup>، ابراهیم رجب پور<sup>۲\*</sup>، زعیمه نعمت الهی<sup>۳</sup>

چکیده

پژوهش‌های حال حاضر حول محور مدیریت استراتژیک، حاکی از این است که تدوین استراتژی، نمی‌تواند دغدغه یا مسئله اصلی سازمان‌ها باشد. بلکه آنچه تبدیل به مسئله شده است، عدم همسویی بین بخش‌های مختلف سازمان و استراتژی‌های کلان سازمان است. این پژوهش سعی دارد، با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، مدلی را در جهت ایجاد همسویی استراتژیک کارکنان ارائه کند. ابزار این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بود که در اختیار خبرگان (۱۱ نفر از استادان دانشگاه و مدیران و کارکنان شرکت گاز استان بوشهر) قرار داده شد. جهت بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی محتوا استفاده گردید و پایایی ابزار نیز با شاخص کاپای کوهن محاسبه شد که معادل ۰/۶۵ گزارش شد. در جهت انجام پژوهش، ابتدا با مرور ادبیات، عوامل مورد نظر استخراج شد و سپس با تشکیل گروه کانونی از استادان دانشگاه و مدیران شرکت گاز استان بوشهر، هشت عامل نهایی انتخاب شد، که در نهایت با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری در سه سطح قرار گرفتند. نتیجه پژوهش نشان داد که عواملی مانند بلوغ فرهنگ سازمان، ادراک کارکنان از اهداف سازمان، مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی، سیستم پاداش مناسب و شفافیت بیانیه مأموریت سازمان، بیشترین تأثیر را بر همسویی استراتژیک کارکنان دارند. لذا به مدیران توصیه می‌شود که اگر می‌خواهند کارکنان را با استراتژی‌های کلان سازمانی همسو کنند، از تأثیر بسزای این پنج عامل، غافل نشوند.

واژه‌های کلیدی

همسویی استراتژیک، همسویی استراتژیک کارکنان، بلوغ فرهنگ سازمان، درک کارکنان از اهداف سازمان، مدل سازی ساختاری تفسیری.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

نویسنده مسئول: ابراهیم رجب پور

رایانامه: [e.rajabpour@pgu.ac.ir](mailto:e.rajabpour@pgu.ac.ir)

استناد به این مقاله:

اقبالی، حسین؛ رجب پور، ابراهیم و نعمت الهی، زعیمه (۱۴۰۳). مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۳)، ۳۵-۵۰.

## مقدمه

واژه همسویی از دیرباز مورد توجه سازمان‌ها و مدیران و پژوهشگران بسیاری از حوزه‌های مختلف بوده است. پژوهش‌های انجام شده در هر دو دیدگاه اقتصادی و مدیریتی، همسویی را به‌عنوان یک ویژگی حیاتی برای هدایت تلاش‌های کارگران به روش‌های سازگار با استراتژی تثبیت کرده است (اسمیت و توماس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). زمانی که در سازمان، همسویی بین کارکنان و اهداف کلان سازمان یا استراتژی‌های سازمان به وجود می‌آید، به اصطلاح، همسویی استراتژیک کارکنان رخ داده است. پایه و اساس همسویی استراتژیک، تئوری اقتضایی است که بیان می‌کند تناسب بین عوامل زمینه‌ای و سازمانی، منجر به عملکرد بالا می‌شود (هانیش و والد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ مک‌آدام و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در واقع، با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها با تغییرات تکنولوژیک مواجه هستند، خود را موظف به اجرای رشد استراتژیک برای دست‌یابی به اهداف سازمان می‌کنند؛ برای مثال، هدف بخش منابع انسانی، ارتقا و حفظ کارکنان با استعداد است و هدف سازمان استفاده از این کارکنان برای افزایش خلاقیت دیگر کارکنان است؛ که این مفاهیم می‌توانند از نظر استراتژیک همسو باشند. پس همسویی استراتژیک، یک کارکرد بلندمدت در چشم‌انداز سازمان برای تضمین بقای سازمان و حفاظت از تداوم عملکرد سازمان از طریق دست‌یابی به اهداف استراتژیک است (یونس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). این هدف، محقق نمی‌شود مگر اینکه کارکنان نسبت به آن و مسئولیت‌ها آگاه باشند؛ درواقع، همسویی، شرط اثربخشی در سازمان است (گده و هولوکا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

به‌طور کلی، افزایش هویت سازمانی کارکنان برای حفظ یکپارچگی در سازمان، برای بسیاری از سازمان‌ها مهم است؛ شرکت‌های دولتی نیز از این قاعده مستثنا نیستند چرا که این موضوع در نهایت منجر به افزایش عملکرد آن‌ها می‌شود (شن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰؛ آل‌خلیفه<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶).

به نظر که سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که مسئله اصلی آن‌ها، داشتن استراتژی مناسب کلان شرکت یا استراتژی مشخص برای کارکنان نیست، بلکه مسئله اصلی،

یکپارچه‌سازی استراتژی‌های شرکت و کارکنان است. خالق و پوزرندی (۲۰۲۱) نیز در ارتباط با همسویی استراتژی‌های سازمان و فناوری اطلاعات نیز همین مسئله را بیان کردند. لذا در راستای همین مسئله، پژوهش حاضر با مرور ادبیات و همچنین بهره‌گیری از نظریه‌های خبرگان آشنا با همسویی استراتژیک، سعی در ارائه مدلی با هدف دست‌یابی به همسویی استراتژیک کارکنان دارد. از آنجایی که در سازمان‌های دولتی، مسئله عدم همسویی استراتژیک و ناتوانی مدیران در همسوسازی کارکنان با سازمان به دلایل مختلف از قبیل؛ عدم وجود سبک رهبری کارآمد و عدم وضوح اهداف و چشم‌انداز سازمان همچنان وجود دارد (دایرو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱)؛ و از سوی دیگر، تحقیقات آکادمیک در مورد همسویی، ارزش عملی چندانی برای سازمان‌ها قائل نشده‌اند (هیکنان و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). لذا، این پژوهش سعی دارد تا با بهره‌گیری از نظرات کارکنان و مدیران شرکت گاز استان بوشهر و استادان دانشگاه، مدلی متناسب با سازمان‌های دولتی ارائه دهد. با عدم همسویی استراتژیک، سازمان‌ها ضعیف می‌شوند و از رقابت عقب می‌مانند (کیم و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰). یکی دیگر از ضرورت‌های انجام این پژوهش، این است که؛ محققان مدیریت مفهوم همسویی را بیشتر به سیستم‌های سازمانی، فرایندها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تعمیم داده‌اند (آلاگارجا و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵)؛ و در این میان، پژوهشی که از دید کارکنان به همسویی استراتژیک پرداخته باشد، بسیار اندک است. همچنین، در پژوهش‌های پیشین، تمرکز اندکی بر راه رسیدن به همسویی شده است و این مهم بیشتر به‌عنوان نتیجه گزارش شده است (بیگدلی و معتدل، ۲۰۲۰). این پژوهش، در جهت تکمیل این شکاف تحقیقاتی، علاوه‌بر اضافه‌سازی اصطلاح همسویی استراتژیک کارکنان به بدنه تئوری‌ها و ادبیات موجود در این حوزه در داخل کشور، مدلی از حیاتی‌ترین عوامل مؤثر بر آن را نیز ارائه می‌کند تا بر خلأ نظری در پژوهش‌های داخلی و خارج از کشور، از حیث عدم وجود چارچوب مشخص همسویی استراتژیک کارکنان و عوامل مؤثر بر آن، برآید و همچنین، به دنبال پرکردن این خلأ تحقیقاتی، درصد برآمدن بر خلأ کاربردی حاصل از آن نیز است؛ چرا که با ارائه مدل همسویی استراتژیک کارکنان، سعی دارد تا پیشنهادی کاربردی به مدیران شرکت گاز استان بوشهر نیز

1. Smith & Tomas
2. Hanisch & Wald
3. McAdam et al
4. Younis et al
5. Gede & Huluka
6. Shen et al
7. Al Khalifa

8. Dairo et al
9. Hiekkkanen et al
10. Kim et al
11. Alagaraga et al

زیادی همراه است. اگر سازمان به دنبال عملکرد خوب باشد، باید در عملکرد کارکنانش، تأثیر مثبت بگذارد (شاهین و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). این یعنی عملکرد کارکنان با عملکرد سازمان، رابطه مستقیم دارد. یکی از راه‌کارهای مواجهه با چالش حفظ و نگهداری کارکنان، می‌تواند همسویی کارکنان با اهداف و استراتژی‌های سازمان باشد. همان‌طور که، سوفیجانوا و چاتلسکا<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) نیز بیان کردند که، اگر سازمان‌ها، کارکنان را در فعالیت‌های سازمانی دخیل کنند، منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. به‌طور کلی، پیاده‌سازی یک استراتژی جدید در سازمان، نیازمند همسویی کارکنان با آن استراتژی است (گانیون و مایکل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). در حوزه مدیریت استراتژیک، همسویی کارکنان، امری حیاتی برای دستیابی به اهداف سازمان است (ونکاترامان و کامیلوس<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۴). لذا همسویی استراتژیک کارکنان، حدی است، که کارکنان نسبت به استراتژی‌ها و اهداف سازمان، درک کافی داشته باشند و درک خوبی از جایگاه خود در استراتژی‌های کلان سازمان، داشته باشند.

همسویی استراتژیک کارکنان قطعاً با مزیت‌های زیادی همراه است. برای مثال، هاج و دایر<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴) دریافتند که کارکنانی که با استراتژی سازمان خود همسو هستند، رضایت بیشتری را تجربه می‌کنند و وابستگی بیشتری نسبت به سازمان دارند. چه‌بسا ممکن است یک استراتژی خوب، به دلیل عدم همسویی کارکنان، شکست بخورد (گانیون و همکاران، ۲۰۰۸). لذا اگر سازمان می‌خواهد تجربه بهتری از پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های کلان خود داشته باشد، بهتر است که کارکنان خود را با استراتژی‌ها همسو کند، تا هم کارکنان رضایت شغلی بیشتری پیدا کنند و هم سازمان به‌درستی استراتژی‌ها را اجرا کند. در این راستا، گرگی و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۹) از با معنی شدن شغل در نتیجه همسویی کارکنان اطلاع دادند که به تبع آن، با افزایش درگیری کارکنان در فرایندهای سازمانی، رضایت شغلی آن‌ها نیز بیشتر می‌شود. لذا شاید مهم‌ترین نتیجه همسویی استراتژیک کارکنان، افزایش رضایت شغلی آن‌ها باشد. اما همان‌طور که توجه به ایجاد همسویی استراتژیک کارکنان، مزایای زیادی برای سازمان به همراه دارد، عدم توجه به این موضوع نیز، سازمان را با چالش‌هایی مواجه می‌کند. برای مثال،

ارائه کند. لذا سؤالات اصلی این پژوهش می‌تواند به این شکل مطرح شود: مهم‌ترین عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان چیست؟ عوامل زیربنایی مدل همسویی استراتژیک کارکنان در شرکت گاز استان بوشهر کدامند؟

## مبانی نظری

### اهمیت همسویی استراتژیک کارکنان

در سال‌های اخیر، مفهوم همسویی استراتژیک، مرکز توجه محققان بوده است (غنیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). همسویی در سازمان، یک جنبه مرکزی و مهم در ارتباطات استراتژیک است (ولک و زرفاس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). منظور از ارتباطات استراتژیک، ایجاد یک رویکرد ارتباطی یکپارچه در سراسر سازمان است (هولتزاوون و زرفاس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). درگیرکردن کارکنان از طریق ارتباطات استراتژیک، نمای دقیقی از ارتباطات کارکنان و ارزیابی آن‌ها فراهم می‌کند (دالین و استیمل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). می‌توان نتیجه‌گیری کرد که، با یکپارچگی ساختار سازمان، از طریق ارتباطات، می‌توان کارکنان را نیز با استراتژی‌های سازمان همسو کرد. در تعریف سملر<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) از همسویی در سازمان، می‌توان برداشت کرد که، این همسویی به میزانی است که استراتژی، ساختار و فرهنگ محیطی را ایجاد کند که دست‌یابی به اهداف سازمان را تسهیل کند. پس در همسویی استراتژیک، به دنبال این هستیم که، تمام اجزای سازمان را با استراتژی‌های کلان سازمان، همسو و یکپارچه کنیم تا راه رسیدن به اهداف سازمان، تسهیل شود. همسویی استراتژیک، یکی از عوامل کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان است (راو و کریشنا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

آنچه امروزه سازمان‌ها را اثربخش می‌کند و دستیابی به مزیت رقابتی را تسهیل می‌کند، کارکنان یک سازمان است. کارکنان یک شرکت، منبع حیاتی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و همچنین، دستیابی به اهداف سازمان هستند (اولریچ و لیک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱؛ یونل و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). لذا با توجه به اهمیت فراوانی که کارکنان در سازمان دارند، به نظر می‌رسد که سازمان‌ها باید در جهت حفظ و نگهداری کارکنان، تلاش کنند؛ اما حفظ و نگهداری کارکنان، برای سازمان‌ها با چالش‌های

1. Ghonim
2. Volk & Zerfass
3. Holtzhausen & Zerfass
4. Dollins & Stemmler
5. Semler
6. Rao & Krishna
7. Ulrich & Lake
8. Ionel et al

9. Shaheen et al
10. Sofijanov & Chatleska
11. Gagnon & Michel
12. Venkatraman & Camillus
13. Hatch & Dyer
14. Gorgi et al

**جدول ۱.** عوامل تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان  
**Table 1.** Factors Affecting Employees Strategic Alignment

عامل	نویسندگان
بلوغ فرهنگ سازمانی	فولر و واسی <sup>۷</sup> (۲۰۰۲)
ساختار سازمان	انگلهارت و سیمونز <sup>۸</sup> (۲۰۰۲)
مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی	گانیون و مایکل (۲۰۰۳) و لیر (۲۰۱۲) و اواکوک و اودراوگو <sup>۹</sup> (۲۰۱۳)
ارتباطات کارکنان	ریل و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵)
همسویی ارزش‌ها	برانسون (۲۰۰۸)
تعهد کارکنان	گانیون و همکاران (۲۰۰۸)
درک کارکنان از اهداف سازمان	بوسول <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) و کاتوریا و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷)
ساختار غیررسمی سازمان	چان <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸)
اطلاع‌رسانی در مورد استراتژی‌ها	ریل و همکاران (۲۰۰۹)
سیستم پاداش مناسب	هسیه و چن <sup>۱۳</sup> (۲۰۱۱)
ادراک از همسویی استراتژیک	بیگر و همکاران <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۴) و کیم و همکاران (۲۰۲۰)
تفکر استراتژیک	سلف و همکاران (۲۰۱۵)
شفافیت بیانیه مأموریت سازمان	توه و همکاران <sup>۱۵</sup> (۲۰۲۲)
انعطاف‌پذیری استراتژیک	شهید و همکاران (۲۰۲۳)
شفافیت ارزش‌های فردی و سازمانی	پوسنر و هان (۲۰۲۴)

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از حیث ماهیت نیز، توصیفی-پیمایشی است. لذا در این پژوهش قصد داریم آنچه را که است، توصیف کنیم و همچنین با استفاده از ابزار پرسشنامه، نظریه‌ها و تجربیات افراد خبره را در مورد همسویی استراتژیک کارکنان جویا شویم. در ابتدا و در گام اول، با مرور و مطالعه ادبیات حاضر حول محور موضوع پژوهش، مؤلفه‌های تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان شناسایی شد. در گام بعد، با تشکیل گروه کانونی متشکل از ۷ نفر از استادان دانشگاه و خبرگان شرکت گاز استان بوشهر که با

البت و دیوین<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) به نآرامی روانی کارکنان و بهر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به نگرش منفی نسبت به عملیات روزانه کارکنان در نتیجه عدم همسویی استراتژیک کارکنان اشاره کردند؛ همچنین، زمانی که کارکنان، با استراتژی‌های سازمان هماهنگ نباشند، اهداف خود را توسعه می‌دهند که ممکن است در تضاد با اهداف سازمانی باشد (اواکوک و اودراوگو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). لذا به‌طور کلی، هرچه سازمان سعی کند کارکنان را بیشتر در فرایندهای سازمانی شرکت دهد و کارکنان را نسبت به اهداف و استراتژی‌های سازمان، آگاه کند، می‌تواند با چالش‌های محیط درونی و بیرونی سازمان نیز مقابله کند. با توسعه تکنولوژی و انقلاب صنعتی چهارم، در سازمان‌های مدرن نیز این موضوع تبدیل به یک اصل اساسی شده است. همان‌طور که، گیسنجالی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۴) نیز بیان کردند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارکنان را ارزشمندترین دارایی شرکت می‌داند و تلاش می‌کند تا شیوه‌های مختلف منابع انسانی را با اهداف سازمان مطابقت دهند که در نتیجه این تلاش، استراتژی‌های منابع انسانی با برنامه‌های کلان سازمان، ارتباط نزدیک‌تری پیدا می‌کند.

همسویی استراتژیک کارکنان، آن‌قدر مسئله مهم و اساسی تلقی می‌شود که در پژوهش‌های بسیاری، نسبت به استخدام کارکنان متناسب با اهداف سازمان اشاره شده است. در همین راستا، باکسال<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) یک آزمون اصلی در روابط استخدامی را، تطابق نیازهای سازمانی و توانایی‌های فردی اعلام کرد. نیبرگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۴) با ارائه مدل استخدام استراتژیک، ارزش تصمیم‌گیری برای جذب استعدادها را برای غلبه بر چالش‌های استراتژیک را برجسته کردند. لذا سازمان باید از قبل از ورود یک کارمند به سازمان، دقیقاً بداند که هدف سازمان از استخدام چیست و همچنین نسبت به استخدام افرادی متناسب با استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمانی اقدام کند. همه این موارد، از مهم‌ترین دلایلی بودند که نشان می‌دهند چرا سازمان باید به همسویی استراتژیک کارکنان توجه کند.

با مرور ادبیات پژوهش‌های حاضر، فهرستی از عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان استخراج شد که در جدول شماره ۱، مشخص شده است.

7. Fuller & Vassie  
 8. Englehardt & Simmons  
 9. Riel et al  
 10. Boswell  
 11. Kathuria et al  
 12. Chan  
 13. Hsieh & Chen  
 14. Biggs et al  
 15. Toh et al

1. Elliot & Devine  
 2. Beehr et al  
 3. Ouakouak & Ouedraogo  
 4. Geethanjali et al  
 5. Boxall  
 6. Nyberg et al

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در جدول شماره ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان این پژوهش مشخص شده است.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان  
Table 2. Demographic Profile of Experts

۸	مرد	جنسیت
۳	زن	
-	کمتر از ۳۰	سن
۶	۳۰ تا ۴۰ سال	
۳	۴۰ تا ۵۰ سال	
۲	بالای ۵۰ سال	
۶	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۵	دکتری	
۲	۵ تا ۱۰ سال	سابقه خدمت
۴	۱۰ تا ۱۵ سال	
۲	۱۵ تا ۲۰ سال	
۳	بالای ۲۰ سال	

#### تعیین معیارهای مورد استفاده در پژوهش

در گام اول، با مرور ادبیات، فهرستی از عوامل تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان شناسایی شد. سپس با نظر خبرگان و گروه کانونی، این عوامل محدود شدند که در جدول شماره ۳، عوامل نهایی مشخص شده است.

جدول ۳. عوامل نهایی تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان  
Table 3. Final Factors Affecting Employees Strategic Alignment

عامل
بلوغ فرهنگ سازمان
ارتباطات کارکنان
تعهد کارکنان
درک کارکنان از اهداف سازمان
مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی
سیستم پاداش مناسب
شفافیت بیانیه مأموریت سازمان
ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک

در ادامه و پس از تعیین متغیرهای نهایی مورد استفاده در پژوهش، برای ترسیم مدل، با توجه به مراحل روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری اقدام شد.

ادبیات تخصصی منابع انسانی و به‌طور ویژه با مفهوم همسویی استراتژیک کارکنان آشنایی داشته‌اند، عوامل اصلی مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان در شرکت گاز استان بوشهر شناسایی گردید که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

در نهایت، با توجه به هدف پژوهش که مدل‌سازی عوامل تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان است، پرسشنامه محقق‌ساخته از مؤلفه‌های نهایی در اختیار خبرگان قرار داده شد. خبرگان این پژوهش، استادان دانشگاه و همچنین مدیران و کارکنان شرکت گاز استان بوشهر است. خبرگان انتخاب شده، حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل سابقه ۵ تا ۱۰ سال خدمت در شرکت گاز استان بوشهر را دارند. با توجه به اینکه شروط خبرگی این پژوهش، مشخص است لذا روش نمونه‌گیری در این پژوهش، هدفمند و قضاوتی است. یعنی خبرگانی که به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، در بهترین شرایط ممکن از حیث اطلاعات پیرامون موضوع قرار دارند. در جهت بررسی روایی ابزار گردآوری پژوهش، از روایی محتوا استفاده شد؛ یعنی پرسشنامه مدنظر در اختیار افراد خبره‌ای که با موضوع آشنا هستند قرار داده شد.

پایایی پژوهش با استفاده از ضریب کاپای کوهن معادل ۰/۶۵ گزارش شد که از نظر کوهن، این مقدار قابل توجه است (مک هیو، ۲۰۱۲).

#### مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مدل‌سازی ساختاری تفسیری، برای موقعیت‌های پیچیده به‌عنوان یک ابزار ارتباطی شناخته می‌شود. این روش که توسط وارفیلد<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۴، ارائه شد، یک ساختار کلی از مجموعه پیچیده‌ای از عناصر استخراج می‌کند و تفسیری است چون قضاوت گروه مشخص می‌کند که روابط بین عناصر به چه شکل باشد (آتری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مدل‌سازی ساختاری تفسیری، یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن، مجموعه‌ای از عناصر غیرمشابه و مستقیماً مرتبط، در یک مدل سیستماتیک، ساختارمند می‌شوند (جایانت و ازهر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

لذا در این پژوهش نیز، ابتدا با مرور ادبیات، عوامل تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان شناسایی شد و سپس تعدادی از این عوامل با تأیید خبرگان به‌عنوان عوامل نهایی انتخاب شد و در گام بعد، با مراحل روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری اقدام به مدل‌سازی سیستماتیک عوامل برگزیده شد.

1. McHugh
2. Warfield
3. Atri et al
4. Jayant & Azhar

### تشکیل ماتریس خودتعاملی

اولین گام روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تشکیل ماتریس خودتعاملی است. در جهت تشکیل این ماتریس، ابتدا باید افرادی انتخاب شوند که با موضوع پژوهش و همچنین با صنعت یا سازمان موردنظر آشنایی دارند. برای تجزیه و تحلیل عوامل نیز، باید یک رابطه زمینه‌ای از نوع منجر شدن یا تأثیرگذاری، بین روابط انتخاب شود. در این زمینه، از چهار علامت برای نشان دادن رابطه مدنظر بین

مؤلفه‌های  $i$  و  $j$  استفاده می‌شود؛ که به شرح زیر است (اتری و همکاران، ۲۰۱۳):

- V: عامل سطر ( $i$ ) بر عامل ستون ( $j$ )، تأثیرگذار است.
- A: عامل ستون ( $j$ ) بر عامل سطر ( $i$ )، تأثیرگذار است.
- X: رابطه دوسویه بین سطر و ستون برقرار است.
- O: بین عامل سطر و ستون، رابطه‌ای برقرار نیست.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی

Table 4. Structural Self-Interaction Matrix

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
بلوغ فرهنگ سازمان		V	X	X	X	X	A	V
ارتباطات کارکنان			V	O	O	O	O	A
تعهد کارکنان				X	A	A	A	A
درک کارکنان از اهداف سازمان					X	O	A	X
مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی						A	V	X
سیستم پاداش مناسب							O	V
شفافیت بیانیه مأموریت سازمان								V
ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک								

### تشکیل ماتریس دست‌یابی

در این مرحله باید نمادهای موجود در ماتریس خودتعاملی را به صفر و یک تبدیل کنیم؛ که طبق قواعد زیر عمل می‌کنیم:  
 اگر ورودی  $i$  و  $j$  در ماتریس خودتعاملی،  $V$  باشد، در ماتریس دستیابی به یک تبدیل می‌شود و ارزش خانه قرینه صفر می‌شود.  
 اگر ورودی  $i$  و  $j$  در ماتریس خودتعاملی،  $A$  باشد، در ماتریس

دستیابی به صفر تبدیل می‌شود و ارزش خانه قرینه یک می‌شود.  
 اگر ورودی  $i$  و  $j$  در ماتریس خودتعاملی،  $X$  باشد، در ماتریس دستیابی، ارزش آن خانه و خانه قرینه، یک می‌شود.  
 اگر ورودی  $i$  و  $j$  در ماتریس خودتعاملی،  $O$  باشد، در ماتریس دستیابی، ارزش آن خانه و خانه قرینه، صفر می‌شود.

جدول ۵. ماتریس دست‌یابی

Table 5. Reachability Matrix

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
بلوغ فرهنگ سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
ارتباطات کارکنان	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
تعهد کارکنان	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
درک کارکنان از اهداف سازمان	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱
مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
سیستم پاداش مناسب	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
شفافیت بیانیه مأموریت سازمان	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱
ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱

### تشکیل ماتریس دست‌یابی نهایی

برای تشکیل ماتریس دست‌یابی نهایی، بحث انتقال مطرح است، به این شکل که اگر، متغیر  $i$  بر  $j$  تأثیر داشته باشد و متغیر  $j$  نیز بر  $k$  تأثیر بگذارد، متغیر  $i$  نیز بر  $k$  تأثیرگذار است (جدها، ۲۰۱۴). برای مثال، در ماتریس دستیابی در جدول شماره ۵، متغیر دوم بر متغیر

سوم تأثیر می‌گذارد؛ متغیر سوم نیز بر متغیر اول تأثیر می‌گذارد، در نتیجه متغیر دوم نیز باید بر متغیر اول تأثیر بگذارد که این ارتباط و مابقی ارتباطات اصلاح شده با در نظرگیری انتقال‌پذیری در روابط، با علامت\* در جدول شماره ۶ مشخص شده‌اند.

جدول ۶. ماتریس دست یابی نهایی

Table 6. Final Reachability Matrix

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	قدرت نفوذ
بلوغ فرهنگ سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۸
ارتباطات کارکنان	۱*	۱	۱	۱*	۰	۰	۰	۰	۴
تعهد کارکنان	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۰	۱*	۷
درک کارکنان از اهداف سازمان	۱	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۸
مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی	۱	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۸
سیستم پاداش مناسب	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۸
شفافیت بیانیه مأموریت سازمان	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۸
ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک	۱*	۱	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۷
قدرت وابستگی	۸	۸	۸	۸	۷	۶	۶	۷	

مشترک یکسان دارند، در بالاترین سطح ISM، قرار می گیرند (حکاک و همکاران، ۲۰۱۸). یا به تعبیری دیگر، متغیری که مجموعه دسترس پذیری و مجموعه تقاطع برای آن یکسان هستند، در سلسله مراتب ISM متغیر سطح بالایی در نظر گرفته می شود (کومار و همکاران، ۲۰۱۳).

در ادامه، زمانی که در اولین تکرار، عوامل بالاترین سطح مشخص شدند، از سایر عوامل حذف می شوند و این کار، تا زمانی که سطح تمامی عوامل مشخص شود ادامه می یابد (رجب پور، ۲۰۱۵).

### تعیین سطح متغیرها

در راستای تعیین سطح متغیرها، برای هر کدام از متغیرها، مجموعه های ورودی و خروجی مشخص می شود. مجموعه ورودی شامل خود متغیر و متغیرهایی می شود که از طریق آن می توان به این متغیر رسید. مجموعه خروجی، شامل متغیرهایی می شود که می توان به آن ها رسید؛ یعنی متغیر اول بر متغیر دوم و الی آخر، تأثیر می گذارد. پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، مجموعه مشترک نیز بین این دو مجموعه مشخص می شود. سپس برای سطح بندی متغیرها، آن دسته از متغیرهایی که مجموعه خروجی و

جدول ۷. تعیین متغیرهای سطح اول

Table 7. Determination of First Level Variables

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
بلوغ فرهنگ سازمان	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	اول
ارتباطات کارکنان	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴	
تعهد کارکنان	۴،۵،۶،۸،۱،۲،۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	
درک کارکنان از اهداف سازمان	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	اول
مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸	اول
سیستم پاداش مناسب	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۳،۴،۵،۶،۷	۱،۳،۴،۵،۶،۷	اول
شفافیت بیانیه مأموریت سازمان	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۴،۵،۶،۷،۸	اول
ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۳،۴،۵،۷،۸	

قرار گرفتند، این عوامل حذف می شوند و همین روند، برای تعیین ادامه سطوح تکرار می شود.

پس از کنار گذاشتن معیارهای بلوغ فرهنگ سازمان و درک کارکنان از اهداف سازمان و مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی و سیستم پاداش مناسب و شفافیت بیانیه مأموریت سازمان که در سطح اول

جدول ۸. تعیین متغیرهای سطح دوم

Table 8. Determination of Second Level Variables

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
ارتباطات کارکنان	۲،۳	۲،۳،۸	۲،۳	
تعهد کارکنان	۲،۳،۸	۲،۳،۸	۲،۳،۸	دوم
ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک	۲،۳،۸	۳،۸	۳،۸	دوم



است که در سطح سوم و آخر قرار می‌گیرد. که محاسبات مربوط به این سطح نیز در جدول شماره ۹ آمده است.

پس از قرار گرفتن تعهد کارکنان و ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک در سطح دوم، تنها عامل باقی‌مانده؛ ارتباطات کارکنان

جدول ۹. تعیین متغیرهای سطح سوم

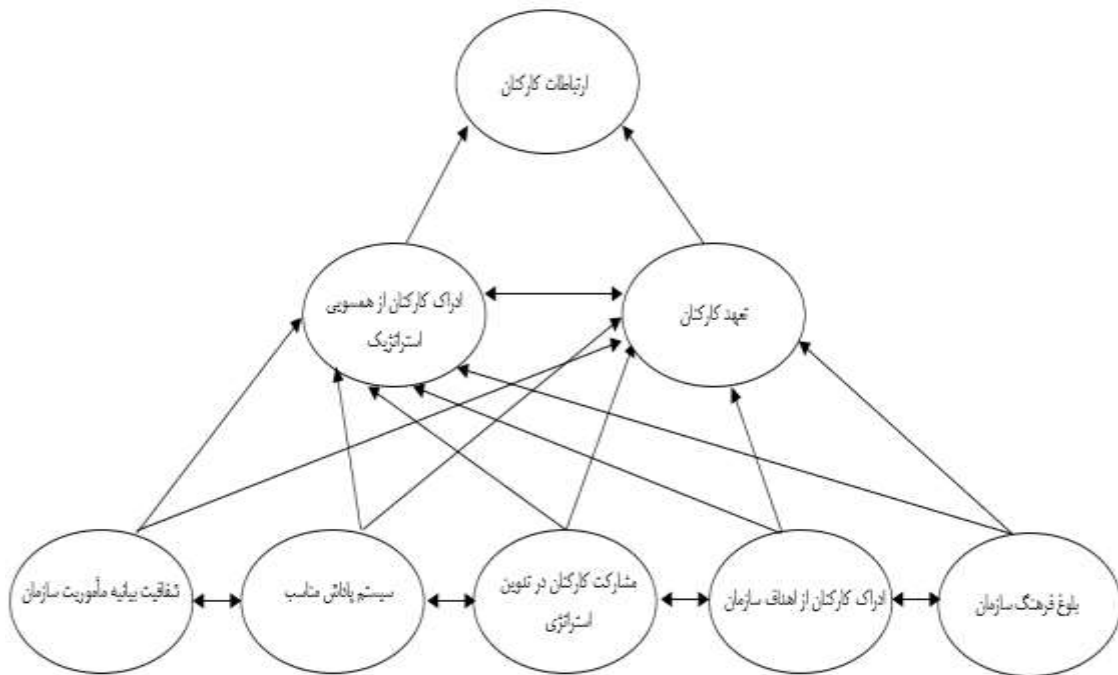
Table 9. Determination of Third Level Variables

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
ارتباطات کارکنان	۲	۲	۲	سوم

تأثیر بر روی همسویی استراتژیک کارکنان برخوردار هستند. سطح دوم که شامل تعهد کارکنان و ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک می‌شود و همچنین ارتباطات کارکنان که در سطح سوم قرار دارد، به ترتیب، اثرات کمتری در برقراری همسویی استراتژیک کارکنان دارد.

### تشکیل مدل ساختاری تفسیری

حال که روابط بین متغیرها و سطوح هر کدام، مشخص شد، مدل بر اساس ماتریس دست‌یابی نهایی و سطح‌بندی انجام شده ترسیم شده است. مدل نهایی به دست آمده این پژوهش، ۳ سطح دارد که عوامل سطح اول که شامل بلوغ فرهنگ سازمان و درک کارکنان از اهداف سازمان و مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی و سیستم پاداش مناسب و شفافیت بیانیه مأموریت سازمان است، از بیشترین



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان

Figure 1. Interpretive Structural Modeling of Factors Affecting Employees Strategic Alignment

شده‌اند.

متغیرهای متصل: این دسته از متغیرها دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیادی هستند و هرگونه اقدامی بر روی آنها، علاوه بر خودشان بر دیگر متغیرها نیز تأثیر خواهد گذاشت. متغیرهای وابسته: این متغیرها دارای قدرت نفوذ کم اما قدرت وابستگی قوی دارند.

متغیرهای مستقل: این دسته از متغیرها دارای قدرت نفوذ قوی و قدرت وابستگی ضعیفی هستند.

### تحلیل MICKMAC

هدف از تجزیه و تحلیل میک‌مک، بررسی قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها است؛ که برای شناسایی عوامل کلیدی که سیستم را در دسته‌های مختلف هدایت می‌کند، استفاده می‌شود. بر این اساس، متغیرها براساس قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند (اتری و همکاران، ۲۰۱۳).

متغیرهای خودمختار: این متغیرها دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی هستند و می‌توان گفت، تقریباً از سیستم جدا

در نمودار ۱ این محاسبات مشخص است. جز متغیر دوم یعنی ارتباطات کارکنان که متغیر وابسته است، مابقی متغیرها، در دسته متغیرهای متصل هستند یعنی سیستم، شدیداً تحت تأثیر تغییر این متغیرهاست.

در نمودار ۱ این محاسبات مشخص است. جز متغیر دوم یعنی ارتباطات کارکنان که متغیر وابسته است، مابقی متغیرها، در دسته متغیرهای متصل هستند یعنی سیستم، شدیداً تحت تأثیر تغییر این متغیرهاست.

قدرت نفوذ	۸	۶ و ۷	۵	۴ و ۱					
	۷		۸	۳					
	۶	مستقل	متصل						
	۵								
	۴			۲					
	۳	خودمختار	وابسته						
	۲								
	۱								
	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸

### قدرت وابستگی

#### نمودار ۱. تحلیل میک‌مک

Diagram 1. MicMac Analysis

نقش فرهنگ در ایجاد همسویی استراتژیک، در پژوهش‌های بسیاری قابل ملاحظه است. برای مثال؛ العماری<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) از تأثیر بسزای عوامل فرهنگی مانند علاقه به تغییر و اعتماد در ایجاد همسویی استراتژیک بین مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی گزارش داد. هانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) از نقش فرهنگ یادگیری سازمان در افزایش تطابق کارکنان با اهداف سازمانی اطلاع دادند. بهترین تعریف بلوغ فرهنگ‌سازمانی را شاید فولر و واسی (۲۰۰۲) ارائه کردند که از نظر آن‌ها، بلوغ فرهنگ سازمان، سطحی از فرهنگ است که به‌خوبی تثبیت و توسعه یافته و در عملیات و فعالیت‌های مختلف سازمان نیز نهادینه شده است. لذا با توجه به نتایج پژوهش و همچنین پژوهش‌های پیشین، شرکت گاز استان بوشهر نیز باید سعی کند نسبت به ایجاد یک فرهنگ حامی و علاقه‌مند به کارکنان اقدام کند تا در نهایت به درجه‌ای از همسویی استراتژیک کارکنان دست یابد و این مهم با گذر زمان تثبیت یافته و تبدیل به فرهنگ بالغ همسویی می‌شود.

عامل مهم دیگر در برقراری همسویی استراتژیک کارکنان، ادراک کارکنان از اهداف سازمان است. طبق نتایج پژوهش، ملاحظه شد که بلوغ فرهنگ سازمان رابطه دوسویه با ادراک کارکنان از اهداف سازمان دارد. یعنی اگر فرهنگ همسویی در سازمان رخ دهد، کارکنان درک بهتری از آنچه باید اتفاق بیفتد یا به تعبیری دیگر از اهداف اساسی سازمان دارند. به عقیده بوسول و همکاران (۲۰۰۶) ادراک کارکنان از اهداف سازمان،

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل بلوغ فرهنگ سازمان، ادراک کارکنان از اهداف سازمان، مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی، سیستم پاداش مناسب، شفافیت بیانیه مأموریت سازمان، تعهد کارکنان، درک کارکنان از همسویی استراتژیک و ارتباطات کارکنان از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان هستند و لذا پاسخ به سؤال اول پژوهش داده شد. در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، می‌توان بیان کرد که، متناسب با مدل ساختاری تفسیری پژوهش، عوامل زیربنایی تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان در شرکت گاز استان بوشهر، شامل ۵ عامل سطح اول مدل یعنی؛ بلوغ فرهنگ سازمان، ادراک کارکنان از اهداف سازمان، مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی، سیستم پاداش مناسب و شفافیت بیانیه مأموریت سازمان می‌شود. این پژوهش مهم‌ترین عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان را مشخص کرد که در مدل ساختاری تفسیری پژوهش، از سطح اول تا سطح سوم، قابل مشاهده است. همچنین، تفکیک سلسله‌مراتبی عوامل مدنظر، الگوی قابل توجهی برای مدیران شرکت گاز استان بوشهر فراهم می‌کند تا به این درک برسند که دقیقاً در چه صورتی می‌توانند به همسویی استراتژیک کارکنان در سازمان، دست یابند و چارچوب مشخصی از عوامل تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان و ارتباطات زمینه‌ای بین این عوامل را در اختیار داشته باشند.

1. Al-Ammary

2. Hung et al

کند، کارکنان تمایل دارند برای دستیابی به آن اهداف، هماهنگ رفتار کنند. در این میان، مدیران نقش بسیار مهمی در شفاف‌سازی بیانیه مأموریت برای ذی‌نفعان مختلف مانند کارکنان دارند. در نهایت، با شفاف‌سازی بیانیه مأموریت، سطح استاندارد از رفتار تعیین می‌شود که تعهد را افزایش می‌دهد و در نهایت موجب همسویی استراتژیک کارکنان می‌شود.

توجه به پنج عامل اصلی تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان که در سطح اول شکل یک قابل ملاحظه است برای شرکت گاز استان بوشهر بسیار مهم است، چون این پنج عامل اگر به هر شکلی دستخوش تغییراتی شوند طبق توضیحات مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تمام عوامل سطوح دیگر را به شکل قابل‌توجهی تغییر می‌دهند. نوآوری این پژوهش در این است که با مرور ادبیات به هیچ پژوهشی برخورد نشد که مدل‌سازی از همسویی استراتژیک کارکنان در سازمان انجام داده باشند.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

پژوهش حاضر با هدف ارائه یک مدل از عوامل تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان، سعی دارد تا مهم‌ترین عوامل را برای مدیران شرکت گاز استان بوشهر مشخص کند تا چارچوبی قابل توجه از این عوامل، با ارتباطات زمینه‌ای بینشان داشته باشند. لذا در این راستا، پیشنهاد‌های کاربردی به مدیران شرکت گاز استان بوشهر و همچنین پیشنهاد‌های پژوهشی به محققان علاقه‌مند به پژوهش در این زمینه، ارائه می‌شود.

- مدیران باید در ابتدا نسبت به برقراری فرهنگ مشارکتی در سازمان اقدام کنند و تا حد امکان، با کارکنان مشارکت داشته باشند و از نقطه‌نظرهای مفید آن‌ها در سازمان استفاده کنند. این مهم، در نهایت منجر به ایجاد یک فرهنگ مشارکتی و همسویی می‌شود که در نهایت می‌تواند تبدیل به یک فرهنگ بالغ در سازمان می‌شود.
- مدیران باید شفاف‌سازی بیانیه مأموریت سازمان برای کارکنان را جدی بگیرند چرا که این موضوع، باعث می‌شود کارکنان بهتر بدانند که دقیقاً شرکت به دنبال چه چیزی است. همچنین، در صورت شفاف‌سازی و گذر از این مرحله، می‌توان انتظار داشت که کارکنان به بهترین شکل ممکن اهداف عملکردی خود را ارتقا بدهند که این مطلب موجب برقراری یک سیستم پاداش مناسب در سازمان نیز می‌شود. چون اهداف کارکنان مشخص است، اهداف سازمان نیز مشخص است، با شکل‌گیری تطابق اهداف، کارکنان دقیقاً می‌دانند که به دنبال چه چیزی هستند و

یک عامل حیاتی برای دستیابی به همسویی بین کارکنان و اهداف استراتژیک سازمان است؛ که در این راستا، اصطلاح خط دید<sup>۱</sup> را تعریف کردند. خط دید، شامل تبدیل اهداف استراتژیک به نتایج ملموس است و کارکنان را ملزم می‌کند که نه تنها استراتژی سازمان را درک کنند، بلکه از اقدامات همسو با تحقق آن استراتژی ق‌ردانی کنند.

طبق مدل ارائه شده، عامل مهم دیگر در برقراری همسویی استراتژیک، مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی است. نتایج پژوهش دوبهله و ساندادا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نشان داد که مشارکت کارکنان در فرایند تدوین استراتژی، مشوق قابل‌توجهی برای کارکنان در جهت اجرای استراتژی است و عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کوسی اوکلو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) نیز یکی از عوامل مهم در تدوین و اجرای موفق استراتژی را مشارکت کارکنان دانستند. اگر کارکنان در فرایند ایجاد و تدوین استراتژی مشارکت داشته باشند، همسویی استراتژیک کارکنان ایجاد می‌شود و همچنین رفتار همسو با استراتژی در بین کارکنان تحریک می‌شود (اوکوک و اودراوگو، ۲۰۱۳؛ ریل و همکاران، ۲۰۰۹). لذا شرکت گاز استان بوشهر نیز، اگر می‌خواهد به همسویی استراتژیک کارکنان دست یابد، یکی از عوامل تأثیرگذار و اساسی این است که شرایطی را فراهم آورد که کارکنان بتوانند در فرایند تدوین و شکل‌گیری استراتژی مشارکت کنند.

عامل مهم دیگر در برقراری همسویی استراتژیک کارکنان، ایجاد یک سیستم پاداش مناسب است. سیستم پاداش مناسب، با ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به سطوح جدید عملکرد و هدایت موفق در کسب‌وکار موجب همسویی کارکنان با استراتژی‌های سازمان می‌شود. سیستم پاداش مناسب نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری سازمان بر روی کارکنان است و همچنین در طراحی و ایجاد یک سیستم پاداش، باید سیستمی طراحی شود که با استراتژی‌های منابع انسانی همسو باشد و موجب تشویق رفتار مطلوب کارکنان شود (هسیه و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). آخرین عامل تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک کارکنان، طبق مدل ارائه شده در پژوهش؛ شفافیت بیانیه مأموریت سازمان است. طبق بیانات توه و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) هنگامی که بیانیه مأموریت، اهداف استراتژیک سازمان را به‌طور روشن مشخص

1. Line of Sight
2. Dubihlela & Sandada
3. Köseoglu et al
4. Hsieh & Chen
5. Toh et al

سازمان همخوانی داشته باشد نیز، یکی از راهکارهای تقویت شفافیت بیانیه مأموریت سازمان می‌تواند باشد.

**سیستم پاداش مناسب:** طراحی و اجرای سیستم پاداشی که براساس عملکرد واقعی کارکنان و همسویی آن‌ها با اهداف سازمان باشد که این سیستم می‌تواند شامل پاداش‌های مالی و ارتقای شغلی باشد. همچنین، تعیین معیارهای شفاف و مشخص برای ارزیابی عملکرد کارکنان و اعلام آن به تمامی کارکنان تا بدانند چگونه می‌توانند به پاداش‌ها دست یابند.

**مشارکت در تدوین استراتژی:** این رویه نیز، با ایجاد تیم‌های کاری که شامل نمایندگان از تمامی بخش‌ها و سطوح سازمان باشد تا در فرآیند تدوین استراتژی مشارکت کنند و همچنین برگزاری جلسات دوره‌ای برای مشاوره و مشارکت در تدوین و بازبینی استراتژی‌های سازمانی با این نمایندگان از بخش‌های مختلف سازمان، نقطه‌نظرهای مفیدی را به مدیران ارائه می‌کند.

با توجه به محدودیت‌های این پژوهش، از جمله عدم وجود ادبیات موضوع همسویی استراتژیک کارکنان در پژوهش‌های داخل کشور و همچنین، محدودیت در تعمیم نتایج پژوهش به دلیل انجام پژوهش در بافت یک سازمان دولتی، پیشنهادهای پژوهشی برای پژوهشگران آتی با توجه به این محدودیت‌ها، در این قسمت، ارائه می‌شود.

مطالعه تطبیقی همسویی استراتژیک کارکنان در صنایع مختلف: آیا همسویی استراتژیک کارکنان، در صنایع مختلف مانند صنایع تولیدی، خدماتی، بهداشت و درمان، مالی و خصوصی، نتایج یکسانی به ارمغان می‌آورد؟

تحلیل پدیدارشناسی تجربیات و نظرات کارکنان نسبت به همسویی استراتژیک: نظر کارکنان در ارتباط با همسویی استراتژیک چیست؟ دیدگاه‌های مختلف کارکنان نسبت به همسویی استراتژیک را می‌توان با روشی همانند روش کیو استخراج کرد.

همچنین، با توجه به ادبیات کم همسویی استراتژیک کارکنان در داخل کشور، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و کارمندان صنایع مختلف که سابقه پیاده‌سازی موفق همسویی استراتژیک کارکنان را داشته‌اند، عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک کارکنان و پیامدهای آن را بسط دهند.

البته پیشنهادهای پژوهشی دیگری نیز می‌توان ارائه کرد، نظیر سنجش رابطه همسویی استراتژیک کارکنان با بهره‌وری

شرکت نیز می‌تواند برای اهداف مشخص شده، پاداش در نظر بگیرد و این چرخه می‌تواند به سمت اهداف بعدی حرکت کند؛ که به این شکل، سیستم پاداش مناسب مطابق با اهداف ایجاد می‌شود.

• با توجه به اینکه تعامل و مشارکت کارکنان و مدیران، پایه اصلی برقراری همسویی استراتژیک در سازمان است، لذا مدیران می‌توانند با برقراری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در جهت تقویت تفکر استراتژیک و تفکر سیستمی کارکنان و دید بهتر نسبت به فرهنگ مشارکتی کارکنان اقدام کنند. همچنین، اگر مدیران بتوانند کارکنان را به این سطح از درک برسانند که جمع تلاش تک‌تک کارکنان از تلاش کل سازمان بیشتر است، کارکنان، علاقه بیشتری به همکاری با یکدیگر خواهند داشت. در این قسمت، سعی می‌شود متناسب با عوامل زیربنایی سطح اول مدل پژوهش، پیشنهادهای کاربردی دیگری به مدیران شرکت گاز استان بوشهر ارائه شود.

**بلوغ فرهنگ سازمان:** برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی می‌تواند به توسعه و بلوغ فرهنگ سازمان کمک کند، که این دوره‌ها می‌تواند شامل موضوعاتی مانند ارزش‌ها، اصول اخلاقی، و اهداف بلندمدت سازمان باشد. همچنین، ارزیابی مستمر فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند در این مسیر حائز اهمیت باشد، برای مثال، با ابزارهایی نظیر پرسشنامه و مصاحبه، از نقطه‌ضعف و قوت‌های فرهنگ سازمانی از دید کارکنان باخبر شوند و به مرور سعی در پوشاندن ضعف‌ها داشته باشند.

**ادراک کارکنان از اهداف سازمان:** مدیران می‌توانند به‌طور منظم، اهداف سازمان را برای کارکنان توضیح دهند و اهمیت و نقش کارکنان در دستیابی به آن‌ها را به کارکنان ارائه کنند؛ که این مهم، هم با برگزاری جلسات توجیهی و هم از طریق سیستم‌های دیجیتالی موجود می‌تواند به کارکنان منتقل شود. همچنین، با فراهم کردن فرصتی در جهت بازخور از سمت کارکنان، مدیران می‌توانند از نظرات کارکنان در ارتباط با اهداف سازمانی و میزان درک کارکنان از آن‌ها، باخبر شوند.

**شفافیت بیانیه مأموریت سازمان:** بیانیه مأموریت سازمان می‌تواند در تمام بخش‌های سازمان و مکان‌های عمومی سازمان به‌طور واضح منتشر شود تا کارکنان نیز به راحتی از آن آگاه شوند. همچنین، بازبینی و تجزیه و تحلیل دوره‌ای بیانیه مأموریت برای اطمینان از اینکه هنوز با اهداف و شرایط فعلی

### سپاسگزاری

این پژوهش، با حمایت مالی شرکت گاز استان بوشهر انجام شد و لذا از تمامی مدیران و کارکنان شرکت گاز استان بوشهر که در به ثمر رساندن این پژوهش، محققان را یاری کردند، قدردانی می‌شود.

کارکنان، عملکرد شغلی، عملکرد سازمانی و همچنین مفاهیم جدید و قابل‌تأملی نظیر تاب‌آوری منابع انسانی و همچنین تأثیرات متقابل فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی و نقش آن‌ها در ایجاد همسویی استراتژیک کارکنان می‌تواند حائز اهمیت باشد.

### References

- Al Khalifa, M. M. (2016). *The impact of strategic alignment on the performance of public organisations* (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- Alagaraja, M., Rose, K., Shuck, B., & Bergman, M. (2015). Unpacking organizational alignment: the view from theory and practice. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 13(1), 18-31.
- Al-Ammary, J. (2014). The strategic alignment between knowledge management and information systems strategy: The impact of contextual and cultural factors. *Journal of Information & Knowledge Management*, 13(01), 1450006. Doi: [10.1142/S0219649214500063](https://doi.org/10.1142/S0219649214500063)
- Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: an overview. *Research journal of management sciences*, 2319(2), 1171.
- Attri, R., Grover, S., Dev, N., & Kumar, D. (2013). An ISM approach for modelling the enablers in the implementation of Total Productive Maintenance (TPM). *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 4, 313-326. Doi: [10.1007/s13198-012-0088-7](https://doi.org/10.1007/s13198-012-0088-7)
- Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210-226. Doi: [10.1108/00483481011017426](https://doi.org/10.1108/00483481011017426)
- Beehr, T. A., Glazer, S., Fischer, R., Linton, L. L., & Hansen, C. P. (2009). Antecedents for achievement of alignment in organizations. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 82(1), 1-20. Doi: [10.1348/096317908X310247](https://doi.org/10.1348/096317908X310247)
- Bigdeli, E., & Motadel, M.R. (2020). Explaining the Strategic Alignment Model with the Fuzzy Dynamic System Approach (Case Study: Telecom Industry). *Modern Research in Decision Making*, 5(3), 180-208. (In persian) Dor: [20.1001.1.24766291.1399.5.3.7.2](https://doi.org/20.1001.1.24766291.1399.5.3.7.2)
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301-317. Doi: [10.1002/job.1866](https://doi.org/10.1002/job.1866)
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489-1511. Doi: [10.1080/09585190600878071](https://doi.org/10.1080/09585190600878071)
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human resource management journal*, 23(1), 3-17. Doi: [10.1111/1748-8583.12015](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12015)
- Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395. Doi: [10.1108/09578230810869293](https://doi.org/10.1108/09578230810869293)
- Chan, Y. E. (2008). Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly executive*, 1(2), 2.
- Dairo, M., Adekola, J., Apostolopoulos, C., & Tsaramiris, G. (2021). Benchmarking strategic alignment of business and IT strategies: opportunities, risks, challenges and solutions. *International Journal of Information Technology*, 13(6), 2191-2197. Doi: [10.1007/s41870-021-00815-7](https://doi.org/10.1007/s41870-021-00815-7)
- Dollins, M., & Stemmler, J. (2021). *Engaging Employees Through Strategic Communication: Skills, Strategies, and Tactics*. Routledge.
- Dubihlela, J., & Sandada, M. (2014). Impact of strategic planning on small and medium-sized enterprises' (SMEs) performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. *Journal of Economics*, 5(1), 45-55. DOI: [10.1080/09765239.2014.11884983](https://doi.org/10.1080/09765239.2014.11884983)

- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of personality and social psychology*, 67(3), 382. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.382>
- Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 113-121. <https://doi.org/10.1108/01437730210424057>
- Fuller, C., & Vassie, L. (2002). Assessing the maturity and alignment of organisational cultures in partnership arrangements. *Employee Relations*, 24(5), 540-555. Doi:10.1108/01425450210443302
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2003). Employee strategic alignment at a wood manufacturer: An exploratory analysis using lean manufacturing. *Forest products journal*, 53(10), 24.
- Gagnon, M. A., Jansen, K. J., & Michael, J. H. (2008). Employee alignment with strategic change: A study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 425-443.
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2247873. Doi:10.1080/23311975.2023.2247873
- Geethanjali, N., Ashifa, K., Raina, A., Patil, J., Byloppilly, R., & Rajest, S. S. (2024). Application of strategic human resource management models for organizational performance. In *Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success* (pp. 1-19). IGI Global. Doi:10.4018/979-8-3693-2193-5.ch001
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198-218. Doi:10.1108/IJOEM-04-2020-0364
- Gorgi, H. A., Fattahi, H., Shokri, A., Manafi, F., Alirezaei, S., Ghaemmohamadi, M. S., Khodadost, M., & Maajani, K. (2019). Strategic alignment, meaningful work, and employee engagement among teaching hospital's workforce in 2017. *Bali Medical Journal*, 8(1), 138-143. DOI:10.15562/bmj.v8i1.908
- Hakak, M., Saedi, A., & Momenimofrad, M. (2018). Communication Apprehension Human Capitals Model In Government Organizations: Interpretative Structural Approach. *Public Organizations Management*, 7(1), 111-122. (In persian) Doi:10.30473/ipom.2019.39812.3146
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35. Doi:10.1080/15531180701285244
- Hanisch, B., & Wald, A. (2012). A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research. *Project Management Journal*, 43(3), 4-23. Doi:10.1002/pmj.21267
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Hiekkanen, K., Helenius, M., Korhonen, J. J., & Patricio, E. (2013). Aligning alignment with strategic context: A literature review. *Digital Enterprise Design and Management 2013: Proceedings of the First International Conference on Digital Enterprise Design and Management DED&M 2013*, (pp. 81-98). Springer Berlin Heidelberg. Doi:10.1007/978-3-642-37317-6\_8
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2014). Strategic Communication: Opportunities and Challenges of the Research Area 1. *The Routledge handbook of strategic communication*.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11-32.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of world business*, 45(3), 285-294. Doi:10.1016/j.jwb.2009.09.003
- Ionel, V. C., Alina, C., & Dumitru, M. I. (2010). Human resources accounting accounting for the most valuable asset of an enterprise. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 1(2), 925-931.

- Jadhav, J. R., Mantha, S. S., & Rane, S. B. (2014). Development of framework for sustainable Lean implementation: an ISM approach. *Journal of Industrial Engineering International*, 10, 1-27. Doi:[10.1007/s40092-014-0072-8](https://doi.org/10.1007/s40092-014-0072-8)
- Jayant, A., & Azhar, M. (2014). Analysis of the barriers for implementing green supply chain management (GSCM) practices: an interpretive structural modeling (ISM) approach. *Procedia Engineering*, 97, 2157-2166. Doi:[10.1016/j.proeng.2014.12.459](https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.12.459)
- Khaleghi, F., & Mohammad Ebrahim Mohammadpoor Zarandi, M.E. (2021). Identification and ranking of business and information technology alignment challenges: a solution for strategic alignment (case study: South Steel Company). *Business Management*, 13(49), 242-260. (In persian) Dor: [20.1001.1.22520104.1400.13.49.12.2](https://doi.org/20.1001.1.22520104.1400.13.49.12.2)
- Kim, J., Kim, H., & Kwon, H. (2020). The impact of employees' perceptions of strategic alignment on sustainability: an empirical investigation of Korean firms. *Sustainability*, 12(10), 4180. Doi:[10.3390/su12104180](https://doi.org/10.3390/su12104180)
- Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. Doi:[10.1016/j.ijhm.2020.102574](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574)
- Kumar, N., Kumar, S., Haleem, A., & Gahlot, P. (2013). Implementing lean manufacturing system: ISM approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 996-1012.
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. University of South Africa.
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195-209. Doi:[10.1016/j.ijpe.2016.07.003](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003)
- McHugh, M. L. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia medica*, 22(3), 276-282.
- Nyberg, A. J., Reilly, G., & Cragun, O. R. (2024). *A Strategic Recruiting System Model for Integrating Human Capital Resources to Solve Strategic Organizational Challenges*. In *Essentials of Employee Recruitment* (pp. 56-76). Routledge.
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2013). Employee involvement in strategy-making process and company performance: the mediating role of employee strategic alignment. *International Journal of Business Environment*, 5(4), 319-340. Doi:[10.1504/IJBE.2013.052083](https://doi.org/10.1504/IJBE.2013.052083)
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2013). The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: A European study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(3), 143-158. Doi:[10.1002/cjas.1259](https://doi.org/10.1002/cjas.1259)
- Posner, B., & Han, J. (2024). How Values and Value Clarity Still Matter: An Extended Study of Global Managers. *The Journal of Values-Based Leadership*, 17(1), 7. Doi:[10.22543/1948-0733.1489](https://doi.org/10.22543/1948-0733.1489)
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246. Doi:[10.1177/1368430201004003004](https://doi.org/10.1177/1368430201004003004)
- Rajabpour, E. (2015). Interpretive structural modeling of factors on e-readiness. *Smart Business Management Studies*, 4(13), 65-89. (In persian) Doi:[10.22054/ims.2015.4084](https://doi.org/10.22054/ims.2015.4084)
- Rao, G. V., & Krishna, D. J. (2015). Alignment of HR practices with organizational strategies. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 666-679.
- Self, D. R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14. Doi:[10.1108/DLO-08-2013-0053](https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0053)
- Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: A theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23-40. Doi:[10.1002/hrdq.3920080105](https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080105)
- Shaheed, J. M., Al-Hakeem, L. M. H., Mahmood, Z. M., & Mahmood, A. M. (2023). The Role of the Strategic Flexibility in Achieving the Strategic Alignment. *Migration Letters*, 20(S4), 601-614.

- Shaheen, A., Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). Employees training and organizational performance: Mediation by employees performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(4), 490-503.
- Shen, N., Au, K., & Li, W. (2020). Strategic alignment of intangible assets: The role of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(4), 1119-1139. [doi:10.1007/s10490-019-09681-1](https://doi.org/10.1007/s10490-019-09681-1)
- Simpson, R. L. (1959). Vertical and horizontal communication in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 4, 188-196. <https://doi.org/10.2307/2390677>
- Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting, Organizations and Society*, 112, 101524.. [Doi:10.1016/j.aos.2023.101524](https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524)
- Sofijanovska, E., & Zabijakin-Chatleska, V. (2013). High performance work practices and organizational performance: an analysis of the macedonian food and beverage industry.
- Toh, S.-Y., Tehseen, S., Mahmoud, A. B., Cheok, J., Grigoriou, N., & Opute, J. (2022). Mission statement effectiveness: investigating managers' sensemaking role. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 329-345. [Doi:10.1108/CCIJ-03-2021-0031](https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0031)
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92. [Doi:10.5465/ame.1991.4274728](https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274728)
- Van Riel, C. B., Berens, G., & Dijkstra, M. (2005). The influence of employee communication on strategic business alignment. ERIM Report Series Reference No. ERS-2005-060-ORG. <https://ssrn.com/abstract=830287>
- Van Riel, C. B., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197-1226. [Doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00837.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00837.x)
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of management review*, 9(3), 513-525. [doi:10.5465/amr.1984.4279696](https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279696)
- Volk, S. C., & Zerfass, A. (2020). Alignment: Explicating a key concept in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 12(4), 433-451. [Doi:10.1080/1553118X.2018.1452742](https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452742)
- Younis, J. A., Alsreiwie, S. R., Hejase, H. J., & Hejase, A. J. (2023). Strategic alignment dimensions and structured practices of learning organizations: A case study of Wasit university. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(2), 418-431. [Doi:10.53894/ijirss.v6i2.1493](https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i2.1493)
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2020). *Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice*. In Future directions of strategic communication (pp. 159-177). Routledge.