

بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بیمه ایران

امیربابک مرجانی^۱، محمدرضا ربیعی مندجین^۲، محبوبه دشتی مرویل^۳

^۱ هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی

^۲ هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی- مدیریت استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی

چکیده

این مقاله با هدف بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت بیمه ایران به انجام رسیده است. برای این کار، ۵ مؤلفه برای سنجش رضایت شغلی مطرح گردید که عبارت بودند از: رضایت از همکار؛ رضایت از روسا؛ رضایت از حقوق؛ رضایت از شرایط کار و رضایت از ارتقا و سه مؤلفه برای سنجش تعهد سازمانی مطرح شد که عبارت بودند از: تعهد هنجاری، تعهد عاطفی و تعهد مستمر. این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی بوده است که با روش معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار PLS به انجام رسید. جامعه آماری پژوهش عبارت بودند از کلیه کارکنان شعب مختلف بیمه ایران در شهر تهران که از میان آن‌ها، تعداد ۳۹۰ نفر به‌طور تصادفی انتخاب شدند و اطلاعات موردنیاز، از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. پرسشنامه مورد استفاده از نوع استاندارد بوده و بر مبنای طیف هفت مرتبه‌ای لیکرت تدوین شده بود. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان مؤثر بوده است.

واژه‌های کلیدی: رضایت شغلی-تعهد سازمانی-برنامه‌ریزی استراتژیک-شرکت بیمه ایران

۱- مقدمه

منابع انسانی یک سازمان، به‌عنوان پایه‌گذاران سازمان و اساس شکل‌گیری سازمان، از ابتدایی‌ترین شکل تا پیچیده‌ترین سازمان‌ها همواره مورد توجه پژوهشگران و اندیشمندان سازمان‌ها بوده‌اند. بی‌شک دنیای کنونی، دنیای سازمان‌ها است و متولیان سازمان‌ها انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. تعهد سازمانی، نگرشی شغلی و حرفه‌ای است که دارای ابعاد متعددی نظیر تعهد عاطفی^۱، تعهد هنجاری^۲، تعهد مستمر^۳، تعهد مبادله‌ای^۴، تعهد همانندسازی شده^۵ و تعهد پیوند جویانه^۶ می‌باشد (گل پرور و همکاران، ۱۳۹۳). این پدیده به‌طور کلی احساس تعلق، پایبندی و دلبستگی فرد به سازمان محل کار خود در حوزه سیاست‌ها، ارزش‌ها و اهداف را در بر می‌گیرد و از این طریق بستر را برای همانندسازی و پیروی از اهداف و ارزش‌های سازمان فراهم می‌کند (گل پرور و عریضی، ۱۳۸۸). تعهد سازمانی از نمودهای نگرش محسوب و از نظام ارزشی فرد ناشی می‌شود. ایجاد تعهد سازمانی مستلزم وجود عوامل مختلف شخصی، سازمانی و محیطی است که بعضاً تحت کنترل مدیران قرار دارند. ایجاد تعهد سازمانی یک فرآیند نظام‌مند است که تحول جنبه‌های مختلف سازمان از جمله مشاغل، شیوه رهبری و ساختار سازمان را ایجاب می‌کند (ذوالفقاری و صیاد، ۱۳۹۳).

عوامل مؤثر بر تعهد و رضایت شغلی کارکنان، متغیرها و عوامل مختلفی توسط محققین ذکر شده است. یکی از این عوامل که کمتر مورد توجه قرار گرفته است و به نظر می‌رسد می‌تواند بر بهبود رضایت و تعهد سازمانی مؤثر باشد، برنامه‌ریزی استراتژیک است. برنامه‌ریزی یکی از فعالیت‌های پیچیده مدیریتی و فرآیندی است که تعیین می‌کند سازمان چگونه به اهداف خود نائل شود. در برنامه‌ریزی، مدیران آینده را می‌نگرند، اهداف سازمان را مشخص می‌کنند و استراتژی‌ها را به منظور نیل به اینگونه اهداف بسط می‌دهند. وسعت و پیچیدگی برنامه‌ریزی بستگی به پیچیدگی و کثرت اهداف دارد. هدف این مقاله تعیین اثر برنامه‌ریزی استراتژیک بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در شرکت بیمه ایران است.

مبانی نظری

رضایت شغلی

رضایت شغلی عبارت است از حد احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک شخص بیان می‌دارد که دارای رضایت شغلی بالایی است. این بدان مفهوم است که او واقعا شغلش را دوست دارد، به آن عشق می‌ورزد. احساس خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی به سر می‌برند، یا رضایت شغلی، مجموعه‌ای از احساسات و باورهایی است که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است، عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (شفیع‌آبادی، ۱۳۷۶). رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود. رابینز^۷ به نقل از هرزبرگ^۸ می‌

^۱ Effective

^۲ Normative

^۳ Continuous

^۴ Exchange

^۵ Identification

^۶ Affiliation

^۷ Robbins

نویسد: رضایت شغلی دارای دو بعد عامل بهداشتی^۹ که شامل ویژگی های محیطی شغل و جنبه های بیرونی مثل حقوق، سرپرستی، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت های کاری و عوامل انگیزشی است که وابسته به وظایف و محتوای شغلی نظیر اهمیت دادن به پیشرفت، مسئولیت و رشد می باشد (نجفی و همکاران، ۱۳۹۰). از سوی دیگر اسپکتور^{۱۰} شش جنبه مهم رضایت شغلی را، رضایت از سازمان، کار، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا و رضایت از ترفیع و ارتقا می داند (صافی و همکاران، ۱۳۸۹).

تعهد سازمانی:

بوکانان^{۱۱}، تعهد سازمانی را نوعی تعهد عاطفی و تعصب آمیز به ارزش ها و اهداف سازمان می داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش ها، اهداف و سازمان، جدای از ارزش ابزاری آن. تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می برند (حسینی و مهدی زاده، ۱۳۸۹).

برنامه ریزی استراتژیک

از نظر گروه مشاوران بوستون استراتژی را عبارتست از درک ابعاد مختلف ساختار صنعت و مبانی رقابت در آن یا به عبارتی جهت گیری کل سازمان و تعیین چنین جهتی مستلزم این است که مدیریت ارشد سازمان و تیم برنامه ریزی تفکر خود را روی مقصد استراتژیک سازمان متمرکز کنند. اندروز در سال ۱۹۷۱ بیان می کند که استراتژی عبارتست از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی های و اصلی و طرح هایی جهت دستیابی به اهداف. از نظر داکر، برنامه ریزی استراتژیک، اقدام هدفدار است و مورد طراحی برای عمل تعریف می شد. گلک و بسیاری دیگر از نویسندگان برجسته مدیریت نیز استراتژی را به عنوان یک طرح پذیرفته اند، وی چنین تعریف می کند: برنامه استراتژیک، طرحی است واحد، جامع و یکپارچه که برای اطمینان از رسیدن به هدف های اساسی مؤسسه و دستیابی به آن ها تنظیم می شود (ویلوم و همکاران^{۱۲}، ۱۹۸۹). برنامه ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف شده و از آنجا به تعیین استراتژی های مناسب جهت دستیابی به آن اهداف منتج می گردد. برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سمت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می دهد (دفت، ۱۳۸۰).

عوامل مؤثر بر سطح رضایت شغلی

محققان مدت هاست در جست و جوی تعیین علل اساسی رضایت از شغل در سازمان ها هستند. تاکنون آن ها توانسته اند به رشته ای از عوامل ثابت و مرتبط با رضایت شغلی دست یابند، اما دست یابی به یک الگوی جامع تجربی تحقق نیافته است. می توان به اختصار به چند عامل که در این زمینه از اهمیت بیش تری برخوردارند، اشاره کرد. پورتر و استیرز^{۱۳} به چهار عامل ذیل اشاره کرده اند:

⁸Herzberg

⁹Hygiene factor

¹⁰Aspktor

¹¹ Buchanan

¹² Willum

¹³ Porter & Steers

- عوامل سراسری سازمان؛ یعنی متغیرهایی که به طور وسیع در مورد بیش تر کارکنان صدق می کند؛ مثل حقوق و فرصت های ارتقا
- عوامل بلافصل محیط شغلی؛ متغیرهایی که گروه های شغلی را تشکیل می دهد؛ همانند شیوه سرپرستی و کیفیت روابط با همکاران، شرایط کار و محل کار
- عوامل محتوایی یا فعالیت های بالفعل شغلی؛ مانند قلمرو شغل (میزان تنوع، استقلال و مسؤولیت) و وضوح نقش
- عوامل فردی؛ ویژگی هایی که یک فرد را از دیگری متمایز می سازد؛ همچون سن، سنوات خدمت و شخصیت، اعتماد به نفس، عزم و بلوغ (محمدزاده و مهرورزان، ۱۳۸۰)

نظریه امید و انتظار (از کمپ)

این نظریه با نام های نظریه انتظارات و نظریه احتمال نیز مطرح می باشد. انتظارات فرد در تعیین نوع و میزان رضایت شغلی مؤثر است. اگر انتظارات فرد از شغلش بسیار باشد، رضایت شغلی دیرتر و مشکل تر حاصل می شود؛ مثلاً ممکن است فردی در صورتی از شغل راضی شود که بتواند به تمام انتظارات تعیین شده خود از طریق اشتغال جامه عمل بپوشاند. مسلماً چنین شخصی به مراتب، دیرتر از کسی که کم ترین انتظارات را از شغلش دارد به احراز رضایت شغلی نایل می آید. از این رو، رضایت شغلی مفهومی کاملاً یکتا و انفرادی است و باید در مورد هر فرد به طور جداگانه عوامل و میزان ونوع آن مورد بررسی قرار گیرد (شفیع آبادی، ۱۳۷۷). این نظریه معتقد است که رضامندی شغلی به وسیله انطباق کامل امیدها و انتظارات با پیشرفت های فرد تعیین می شود، درحالی که نارضایتی^{۱۴} معلول ناکامی در رسیدن به انتظارات است. در این نظریه، هر قدر احتمال وقوع موفقیت در انجام کار در حد بالاتری قرار گیرد، هر قدر میزان تطابق و هماهنگی میان توانایی های فرد و نیازها و انتظارات شغلی او بیش تر گردد، هر قدر پاداش های خارجی و داخلی در سطح بالاتری قرار گیرد و مهم تر از همه، هر اندازه ادراک او از منصفانه بودن پاداش ها در سطح بالاتری باشد، احتمال بقای او در سازمان بیش تر می شود (سفیری، ۱۳۷۰).

نظریه سلسله مراتب مازلو^{۱۵}

در نظریه سلسله مراتب مازلو که یکی از پرکاربرد تئوری های در بررسی رضایت شغلی است. پنج نوع از نیازهای انسانی مطرح می شود که این نیازها به ترتیب اهمیت و از پائین به بالا عبارتند از:

- نیازهای فیزیولوژیک
 - نیازهای ایمنی
 - نیازهای اجتماعی
 - نیازهای حرمت
 - نیازهای خودشکوفایی
- پورتر سلسله مراتب نیازهای مازلو را به سه سطح تقسیم می کند:
- سطح اول: نیازهای حیاتی و زیستی (غذا، امنیت، بهداشت)

¹⁴ Dissatisfaction

¹⁵ Maslow

- سطح دوم: نیازهای ارتباطی (ارتباط با دیگران، تعلق به گروه و پیوندهای عاطفی)
 - سطح سوم: نیاز به رشد و شکوفا شدن استعدادهای فکری و نیروهای بالقوه در فرد
- سازمان‌های تولیدی و خدماتی تا آن جا می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند نیازهای افراد را برآورده سازند. گرچه این سازمان‌ها تاکنون در ارضای نیازهای سطح اول موفق بوده‌اند، اما در ارضای نیازهای سطح دوم، کم‌تر موفق یافته‌اند و برای سطح سوم هم در عصر ما کار مهمی نکرده‌اند (توسلی، ۱۳۸۱). این نیازها با توجه به تفسیر و تطبیق لوسیر با مقتضیات سازمانی مطابق جدول زیر می‌باشند:

جدول ۱: سلسله مراتب نیازها (رضایت شغلی)، عوامل سازمانی ارضای آنی از دیدگاه لوسیر

ارضای کننده‌ها	سطح نیاز
حقوق مناسب و مکفی، استراحت‌های کوتاه مدت، موقعیت‌های ایمن کاری.	فیزیولوژیک
افزایش حقوق برای جبران تورم، امنیت شغلی، موقعیت‌های ایمن کاری، مزایای جانبی (مانند بیمه درمانی، حقوق در زمان بیماری، خانه‌های سازمانی) که می‌تواند از نیازهای فیزیولوژیک نیز حمایت کنند.	ایمنی
ایجاد فرصت برای تعامل کارکنان با یکدیگر، پذیرفته شدن و دوست داشتن از طریق فعالیت‌هایی مانند جشن‌ها، مراسم سازمانی، سفرهای دسته جمعی کارکنان و تیم‌های ورزشی.	اجتماعی
پست‌های سازمانی، رضایت حاصل از اتمام یک کار، افزایش شایستگی، حقوق، بازنشستگی، قدردانی، وظایف چالش برانگیز، شرکت در تصمیم‌گیری.	عزت نفس
فرصت پیشرفت، رشد مهارت‌های کارکنان، فرصت برای خلاق بودن، پیشرفت و ارتقاء، توانایی کنترل کامل بر شغل.	خودشکوفایی

پیشینه پژوهش

در سال ۲۰۱۰، چانگ^{۱۶} و همکاران، در پژوهشی به بررسی رابطه میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرداختند. فرضیات مورد بررسی در این پژوهش عبارت بودند از:

- توانمندسازی سازمانی بر روانشناسی مؤثر است
- توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی مؤثر است
- توانمندسازی روانشناختی بر رضایتمندی شغلی مؤثر است

این محققان بیان داشتند که توانمندسازی روانشناختی، عامل مهمی در سازمانها محسوب می‌شود و می‌تواند نتایج بالقوه مناسبی به همراه داشته باشد. در این پژوهش، به‌طور پیشفرض، بر تاثیر توانمندسازی روانشناختی بر رضایت و تعهد سازمانی تاکید شده بود. پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل اطلاعات با روش محاسبه ضرایب مسیر، مشخص گردید که توانمندسازی روانشناختی، بر هر دو عامل مؤثر است. به ویژه بر بهبود تعهد سازمانی، تاثیر بیشتری داشته است.

در سال ۲۰۰۹، هان^{۱۷} و همکاران در پژوهشی به بررسی نقش توانمندسازی، رضایت شغلی بر تعهد سازمانی پرداختند. این پژوهش در کشور کره جنوبی به انجام رسید. به‌عنوان جامعه مورد مطالعه، پرستاران در بیمارستانهای مختلف به‌طور تصادفی

¹⁶ Chang

انتخاب شدند و به‌عنوان پاسخگویان انتخاب شدند. در مجموع، پاسخگویان از ۱۹ بیمارستان انتخاب شدند و اطلاعات موردنیاز از طریق پرسشنامه، جمع‌آوری شد. حجم نمونه نهایی برابر با ۴۱۶ نفر بوده است. این پژوهش هم در میان کارکنان موقت به انجام رسید و هم کارکنان دائم. نتایج نشان داد که در میان هر دو گروه، توانمندسازی بر رضایت و تعهد مؤثر است. با این حال در میان کارکنان دائم، این تاثیرگذاری در سطح پررنگ تری گزارش شده است.

در سال ۱۳۹۴، دهکردی در مقاله‌ای با عنوان «درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی» به بررسی مؤلفه‌های متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخت. وی در این مقاله ابتدا به ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در اثربخشی سازمان‌های امروزی پرداخت و به بیان تعریف و ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، وجوه افتراق این نوع برنامه‌ریزی با برنامه‌ریزی عملیاتی پرداخت و بعد سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین استراتژی‌های سازمانی مطرح کرد و سپس فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب یک سیستم و تکنیک‌های مورد استفاده در آن تشریح نمود و ضمن بیان جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک به مزایا و محدودیت‌های این نوع برنامه‌ریزی در سازمان پرداخت و سپس برنامه‌ریزی عملیاتی را در سازمان تعریف و اجزای اصلی آن را که هدف و پیش‌بینی عملیات است، به‌طور کامل تشریح نمود. آنچه که در بخش نتیجه‌گیری عنوان شده، این است که تفکیک برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی از هم و مرزبندی دقیق آن‌ها عملاً میسر نیست، زیرا آنچه در برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌گردد، در برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌شود. در این مقاله، استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح شده و به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت قادر می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد.

در سال ۱۳۹۳، گل پرور و همکاران در پژوهشی با موضوع «الگوی ساختاری نقض قرارداد روان‌شناختی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، رضایت شغلی و رفتارهای انحرافی» به بررسی رابطه تعهد سازمانی، ترک خدمت و رضایت شغلی پرداختند. روش پژوهش همبستگی بود و جامعه آماری پژوهش کارکنان یک شرکت صنعتی در شیراز بودند که از میان آن‌ها ۳۰۰ نفر از طریق سهل‌الوصول انتخاب شدند. ابزارهای سنجش، پرسشنامه نقض قرارداد روان‌شناختی تک‌لیب^{۱۸} و همکاران، (۲۰۰۵)، پرسشنامه تعهد سازمانی اسپیر و ون کاتش^{۱۹}، (۲۰۰۲)، پرسشنامه رضایت شغلی اسپکتور^{۲۰}، (۱۹۸۵)، پرسشنامه ترک خدمت تک‌لیب و همکاران، (۲۰۰۵) و پرسشنامه رفتارهای انحرافی بنت و رابینسون^{۲۱}، (۲۰۰۰) است. داده‌ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون، الگوسازی معادله ساختاری و تحلیل واسطه‌ای تحلیل شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد نقض قرارداد روان‌شناختی، ۷/۱ درصد از واریانس تعهد سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، ۱۶/۷ درصد از واریانس ترک خدمت، تعهد سازمانی، ۲۰/۳ درصد از واریانس رضایت شغلی و ترک خدمت نیز ۴/۳ درصد از واریانس رفتارهای انحرافی را تبیین می‌نمایند. تحلیل واسطه‌ای نیز نشان داد که تعهد سازمانی متغیر واسطه‌ای کامل برای رابطه نقض قرارداد روان‌شناختی با رضایت شغلی و رضایت شغلی نیز متغیر واسطه‌ای پاره‌ای را برای رابطه بین تعهد سازمانی یا ترک خدمت است. در پایان با توجه به محدود بودن تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش به سازمان‌های صنعت، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها نباید تعهدات خود نسبت به کارکنان را به صورت یک طرفه نقض نمایند.

¹⁷ Han

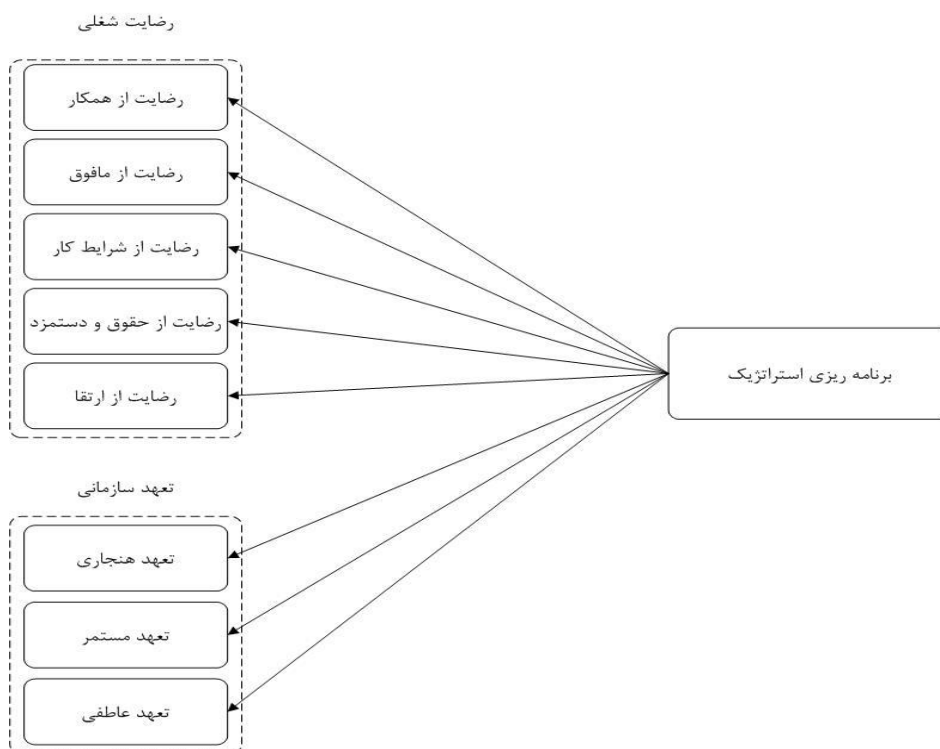
¹⁸ Tekleab

¹⁹ Speier & Vankatesh

²⁰ Spector

²¹ Bennett & Robinson

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی (منبع: دیبرل^{۲۲} و همکاران، ۲۰۱۴؛ چاتزاقلو^{۲۳} و همکاران، ۲۰۱۱؛ کوه^{۲۴}، ۲۰۱۳)

فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی

- فرضیه اصلی ۱: برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت شغلی کارکنان در بیمه ایران اثرگذار است.
- فرضیه اصلی ۲: برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد سازمانی کارکنان در بیمه ایران اثرگذار است.

فرضیات فرعی

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از همکار در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از مافوق در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از شرایط کار در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از حقوق و دستمزد در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از ارتقا در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد هنجاری در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.

²² Dibrell

²³ Chatzoglou1

²⁴ Kuo

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد مستمر در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد عاطفی در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.

روش پژوهش

این پژوهش بر پایه توصیف وقایع و آنچه وجود دارد استوار است و به شرایط، روابط موجود، عقاید متداول، فرآیند های جاری و روند ها توجه دارد. تمرکز آن در درجه اول به زمان حال است هرچند غالبا رویدادها و آثار گذشته را نیز که به شرایط موجود مرتبط می باشند مورد بررسی قرار می دهد. بنابراین می توان گفت که این پژوهش، از نوع **توصیفی** می باشد. پژوهش توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آن‌ها، توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. اجرای پژوهش توصیفی صرفا می تواند برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرد و می توان این چنین عنوان کرد که ماهیت روش پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی می باشد، چرا که در این پژوهش به دنبال بررسی همبستگی بین متغیرهای تعهد کارکنان و رضایت مندی کارکنان و برنامه‌ریزی استراتژیک هستیم. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش هم از نوع **کتابخانه ای** می باشد و هم از نوع **میدانی**. از روش کتابخانه ای به منظور استخراج و جمع‌آوری اطلاعات اولیه به خصوص در تدوین پرسشنامه استفاده می گردد. به این ترتیب که در ابتدا، نمونه پژوهش های مشابه قبلی در قالب مقالات و پایان نامه ها، جمع‌آوری شده و پس از مطالعه آن‌ها، شاخص های تدوین پرسشنامه گردآوری شد. همچنین با استفاده از این مطالعات، روش پژوهش و فرایند پژوهش تا حد زیادی تعیین گردید و آشنایی اولیه و اطلاعات موردنیاز برای محقق حاصل گردید. در ادامه و پس از تدوین و تایید پرسشنامه، از روش میدانی به منظور جمع‌آوری اطلاعات اصلی استفاده گردید به این ترتیب که پرسشنامه ها به تعداد موردنیاز در میان جامعه آماری توزیع و نمونه آماری مورد نظر مشخص می گردد. سپس پرسشنامه ها، جمع‌آوری و اطلاعات آن‌ها به نرم‌افزار منتقل شده و تجزیه و تحلیل نهایی بر اطلاعات صورت می پذیرد.

روشهای تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش که جنبه پیمایشی و آماری دارند، از روشهای آمار توصیفی و استنباطی استفاده خواهد شد. در آمار توصیفی، پژوهشگر با جمع‌آوری و خلاصه کردن اطلاعات کمی حاصل از نمونه ها، مشخصات نمونه مورد مطالعه را توصیف می نماید. در آمار استنباطی، پژوهشگر از مطالعه و بررسی یک یا چند نمونه و با استفاده از روشها و مدل‌های آماری، از شاخصهای نمونه و یا از ویژگی های نمونه به ترتیب پارامترها و ویژگی های کل جامعه آماری را استنباط می نماید. اهم تحلیل های استنباطی در این پژوهش عبارت خواهند بود از:

- آزمون های سنجش نرمال بودن
 - آزمون های همبستگی و ضریب تعیین
 - روش معادلات ساختاری
 - شاخص های برازش مدل
- کلیه محاسبات با کمک نرم‌افزارهای PLS و EXCEL صورت خواهد پذیرفت.

معادلات ساختاری

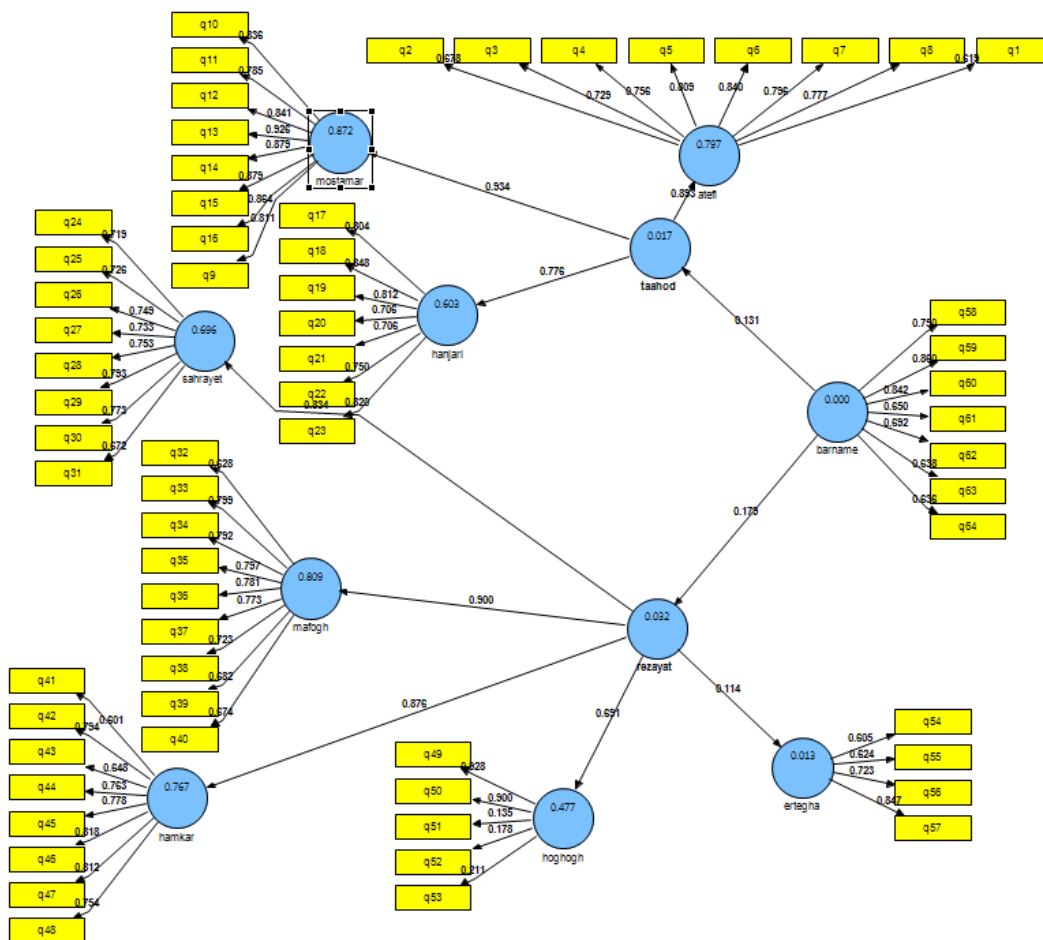
مدل سازی معادلات ساختاری شامل تعدادی از روش های آماری برای برآورد شبکه ای از روابط علی است که بر پایه یک مدل نظری تعریف می شود و دو یا چند مفهوم پیچیده پنهان را با هم مرتبط می سازد که هر یک از آن ها توسط تعدادی از شاخص های مشاهده پذیر اندازه گیری می شوند. هدف تحلیل مدل سازی معادله ساختاری این است که معین کند مدل نظری تا چه حد بوسیله داده های نمونه ای حمایت می شود.

به دلیل اینکه تحلیل داده های این پژوهش چندمتغیره است، لذا به منظور بررسی روابط میان متغیرها از تجزیه و تحلیل چند متغیره (یا همان PLS) استفاده می شود. تجزیه و تحلیل چندمتغیره به یک سری روش های تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگی اصلی آن ها، تجزیه و تحلیل همزمان چند متغیر مستقل با چند متغیر وابسته است. معادلات ساختاری به عنوان یک الگوی آماری به بررسی روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار (مشاهده شده) می پردازد. معمولاً به آن SEM یا Structural Equational Modeling می گویند. از طریق معادلات ساختاری می توان ساختارهای فرضی کلی یا الگوهای علی را با داده های غیر آزمایشی تایید کرد. معادلات ساختاری، چارچوب منسجمی را برای برآورد قدرت روابط بین همه متغیرهای یک الگوی نظری فراهم می آورد. نظریه ها محور اساسی در این الگو هستند و بدون آن ها نمی توان توصیف مناسبی از روابط درونی متغیرها داشت. معادله ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری از خانواده رگرسیون چندمتغیری است که امکان آزمون همزمان مجموعه ای از معادلات رگرسیون را فراهم می کند. در واقع الگوسازی معادله ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرض هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و پنهان است. از نظر آذر (۱۳۸۱) نیز یکی از قوی ترین و مناسب ترین روش های تجزیه و تحلیل در پژوهش های علوم رفتاری و اجتماعی، تجزیه و تحلیل چند متغیره است زیرا این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی توان آن ها را با شیوه دو متغیری (که هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شود) حل نمود.

فرایند دو مرحله ای ارزیابی مدل

این فرایند در ابتدای کار خود به ارزیابی مدل های اندازه گیری می پردازد. برآوردهای PLS روایی و پایایی مدل های اندازه گیری را بر حسب معیارهای مطرح در مدل های بیرونی انعکاسی و ترکیبی ارزیابی می کند. وقتی که شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل های اندازه گیری به دست آمد، می توان به ارزیابی مدل ساختاری (درونی) پرداخت. بنابراین ما نیز در این پژوهش در ابتدا به ارزیابی مدل های اندازه گیری می پردازیم و برای بررسی روایی و پایایی مدل های اندازه گیری از معیارهایی مناسب استفاده می کنیم. در ادامه جداول مربوط به این معیارها آورده شده است.

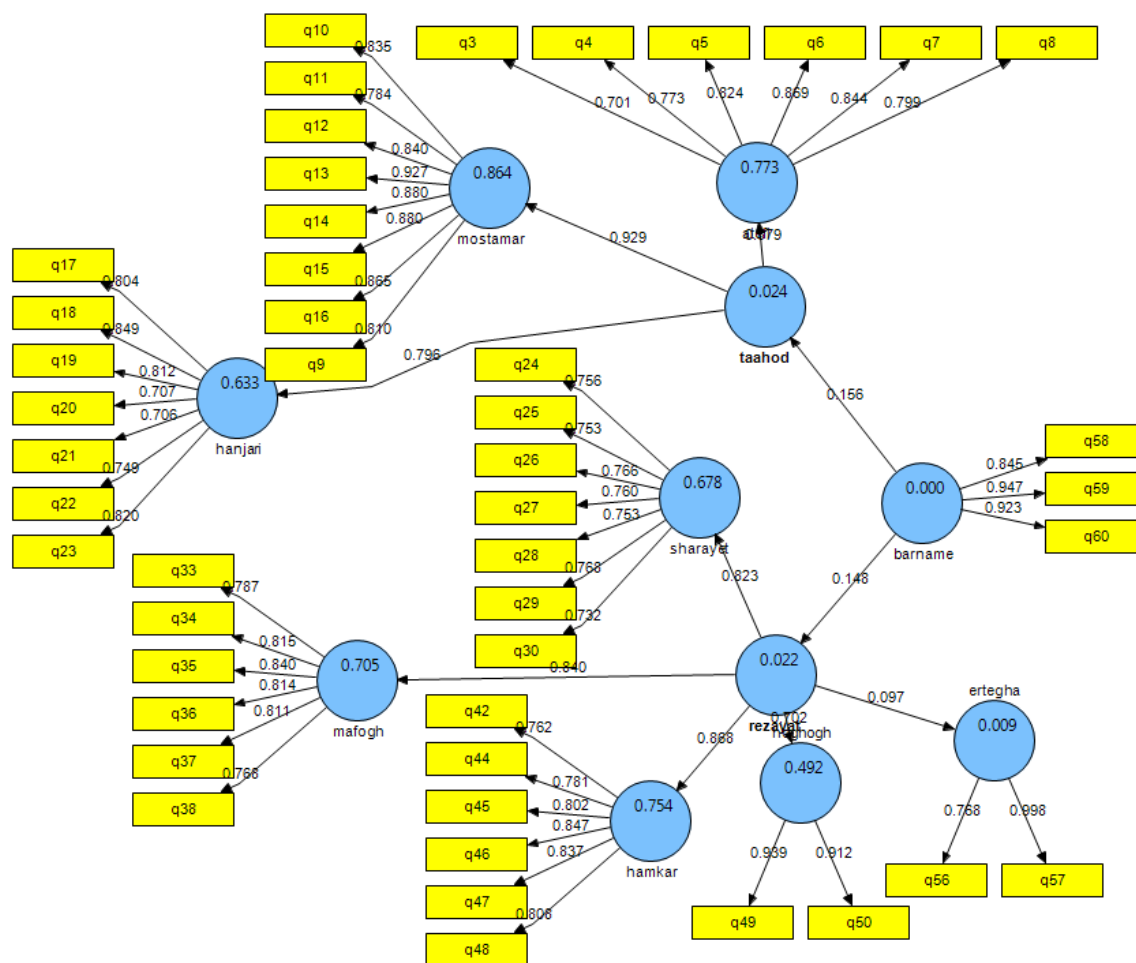
مدل های ابتدایی



نمودار ۱: بارهای عاملی مدل ابتدایی

با توجه به مدل بارهای عاملی، بایستی سؤال هایی که بارعاملی کوچکتر از ۰/۷ دارند را از مدل حذف نمود، در این مدل در مورد مؤلفه تعهد عاطفی سؤال اول و دوم، در مورد مؤلفه رضایت از شرایط کاری سؤال هشتم، در مورد مؤلفه رضایت از مافوق سؤال اول، هشتم و نهم، در مورد مؤلفه رضایت از همکار سؤال اول و سوم، در مورد مؤلفه رضایت از حقوق سؤال سوم، چهارم و پنجم، در مورد مؤلفه رضایت از ارتقا سؤال های اول و دوم و برنامه ریزی استراتژیک سؤال های چهارم، پنجم، ششم و هفتم بایستی از مدل خارج شوند.

شکل زیر، مسیر را پس از حذف گویه های با بار عاملی کمتر از ۰/۷ نشان می دهد:



نمودار ۲: بارهای عاملی پس از حذف گویه ها

با توجه به شکل بالا ملاحظه می شود که تمامی بارهای عاملی عددی بزرگتر از ۰/۷ می باشد. بنابراین می توان عنوان نمود که سؤالات متغیر همگن هستند، این امر در جدول زیر نیز مشهود می باشد:

جدول ۲: بررسی همگن بودن گویه ها

برنامه ریزی	رضایت از ارتقا	رضایت از حقوق	رضایت از همکار	رضایت از مافوق	رضایت از شرایط	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی
q3								0.701122
q4								0.773139
q5								0.823559

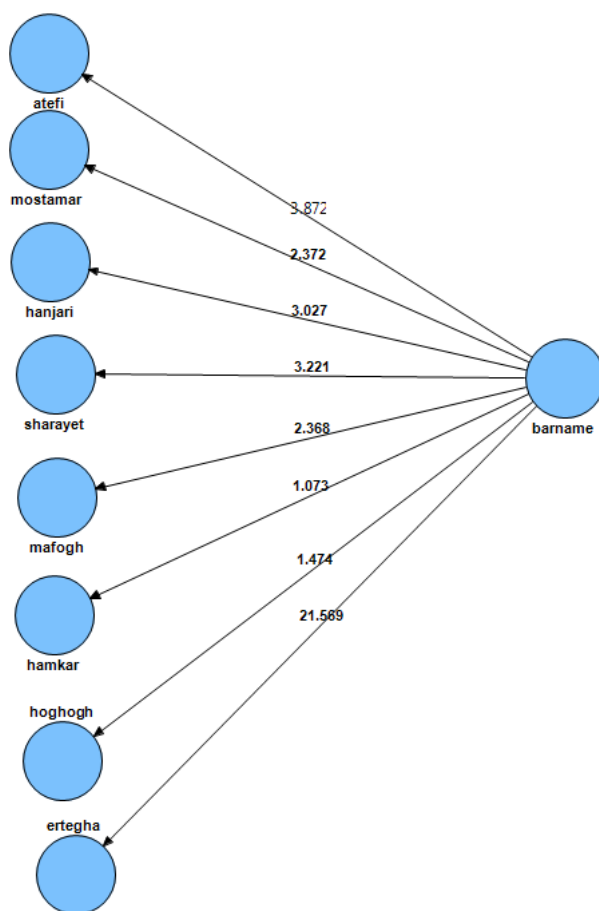
q6	0. 868745								
q7	0. 843920								
q8	0. 799297								
q9		0. 810044							
q10		0. 834835							
q11		0. 784345							
q12		0. 839819							
q13		0. 926517							
q14		0. 879759							
q15		0. 879726							
q16		0. 864818							
q17			0. 804071						
q18			0. 848711						
q19			0. 812153						
q20			0. 706633						
q21			0. 706333						
q22			0. 749106						
q23			0.						

			819674						
q24				0. 756343					
q25				0. 753088					
q26				0. 765712					
q27				0. 760164					
q28				0. 753326					
q29				0. 768434					
q30				0. 732217					
q33					0. 786584				
q34					0. 814886				
q35					0. 840172				
q36					0. 813512				
q37					0. 811100				
q38					0. 767603				
q42						0. 761731			
q44						0. 781361			
q45						0. 802301			
q46						0. 846659			

q47						0. 837360			
q48						0. 808330			
q49							0. 938639		
q50							0. 911745		
q56								0. 768172	
q57								0. 998039	
q58									0. 845192
q59									0. 946935
q60									0. 922861

مقدار t آماری

پس از اجرای الگوریتم در نرم‌افزار، مقادیر t آماری بر روی مسیرهای موجود در مدل ظاهر می‌شود:



نمودار ۳: مقادیر t برای مسیر مدل پژوهش (در فرضیه های فرعی)

همانطور که در شکل بالا ملاحظه می شود مقدار t آماری مسیرها بدست آمده است. برای تایید یک فرضیه در سطح ۹۵ درصد، ۹۹ درصد و ۹۹۹ درصد به ترتیب حداقل t آماری معادل ۱/۹۶، ۲/۵۲ و ۳/۳۲ لازم است. جدول t آماری میان سازه‌ها به شکل زیر است:

جدول ۳: t آماری

	برنامه ریزی استراتژیک
رضایت از همکار	1.073
رضایت از مافوق	2.368
رضایت از شرایط	3.221
رضایت از حقوق	1.474
رضایت از ارتقا	21.569
تعهد هنجاری	3.027

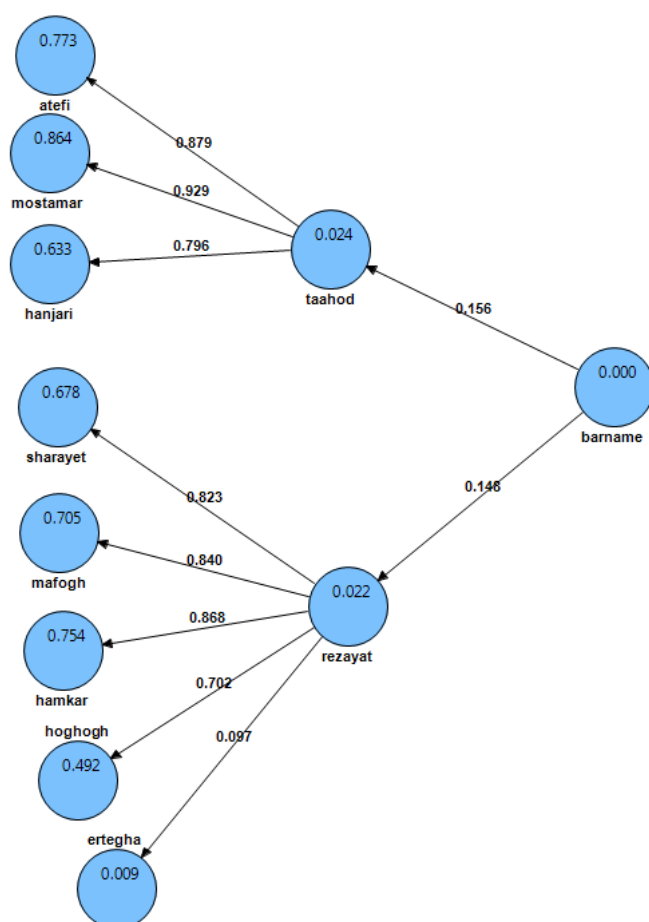
تعهد عاطفی	3. 872
تعهد مستمر	2. 372

با توجه به جدول فوق و نکات گفته شده، می توان عنوان نمود که فرضیه های دوم و سوم و پنجم تا هشتم تأیید می شوند و در این میان فرضیه های پنجم و هفتم در سطح ۹۹/۹ درصد و فرضیه های دوم، سوم، پنجم و هشتم در سطح ۹۵ درصد تأیید می شوند، بنابراین داریم:

- برنامه ریزی استراتژیک بر رضایت از مافوق در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
 - برنامه ریزی استراتژیک بر رضایت از شرایط کار در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
 - برنامه ریزی استراتژیک بر رضایت از ارتقا در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
 - برنامه ریزی استراتژیک بر تعهد هنجاری در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
 - برنامه ریزی استراتژیک بر تعهد مستمر در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
 - برنامه ریزی استراتژیک بر تعهد عاطفی در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.
- و در این میان فرضیه های اول و چهارم رد می شوند، بدین معنا که:
- برنامه ریزی استراتژیک بر رضایت از همکار در کارکنان بیمه ایران اثرگذار نمی باشد.
 - برنامه ریزی استراتژیک بر رضایت از حقوق و دستمزد در کارکنان بیمه ایران اثرگذار نمی باشد.

ضرایب مسیر در فرضیات اصلی

اعدادی که بر روی مسیر بین سازه ها نمایش داده می شود ضریب مسیر نامیده می شود. این عدد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو سازه است. شکل ضرایب مسیر برای مدل به صورت زیر می باشد:



نمودار ۴: ضرایب مسیر مدل پژوهش (در فرضیه های اصلی)

هر ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS را می توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مسیرهای ساختاری که علامت آن ها موافق با علامت جبری فرض های پیشین است، یک اعتبار تجربی بخشی به مفروضات تئوریک در مورد روابط بین متغیرهای مکنون ارائه می دهند. مسیرهایی که علامت جبری آن ها بر خلاف انتظار است، فرضیات شکل گرفته قبلی را تایید نمی کنند.

مقدار ضرایب مسیر در مدل مورد بررسی به صورت زیر است:

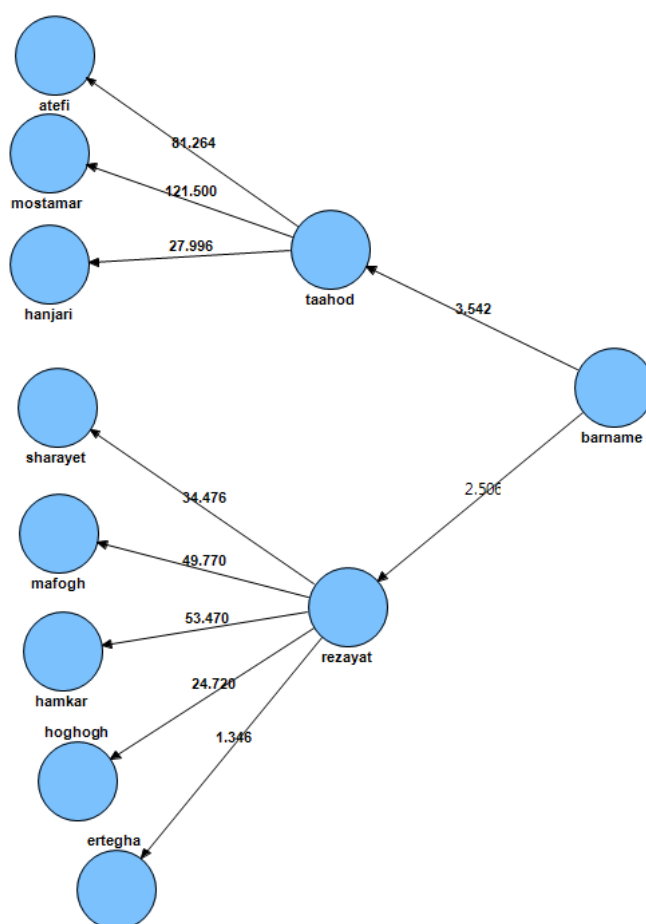
جدول ۴: مقدار ضرایب مسیر

	برنامه ریزی استراتژیک
رضایت شغلی	0.146
تعهد سازمانی	0.156

ضرایب مسیر باید از لحاظ علامت، بزرگی و معناداری مورد بررسی قرار گیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان‌دهنده اثرات مثبت (روابط مستقیم بین دو سازه) یک سازه بر سازه دیگر است در صورتی که علامت منفی نشان‌دهنده اثرات منفی (روابط معکوس) یک سازه بر سازه دیگر است که در این تحلیل تمامی ضرایب مسیر مثبت بدست آمده‌اند. از نظر بزرگی، ضریب تأثیر یک سازه بر سازه دیگر با افزایش تعداد مسیرهای غیرمستقیم کاهش می‌یابد. اما در مورد معناداری ضرایب مسیر باید از t آماری استفاده شود. آخرین معیار ارزیابی مدل که در پژوهش به آن پرداخته می‌شود، t آماری است که با استفاده از آن می‌توان به فرضیات پژوهش نیز پاسخ داد.

مقدار t آماری

پس از اجرای الگوریتم در نرم‌افزار، مقادیر t آماری بر روی مسیرهای موجود در مدل ظاهر می‌شود:



نمودار ۵: مقادیر t برای مسیر مدل پژوهش (در فرضیه‌های اصلی)

همانطور که در شکل بالا ملاحظه می‌شود مقدار t آماری مسیرها بدست آمده است. برای تایید یک فرضیه در سطح ۹۵ درصد، ۹۹ درصد و ۹۹۹ درصد به ترتیب حداقل t آماری معادل ۱/۹۶، ۲/۵۲ و ۳/۳۲ لازم است. جدول t آماری میان سازه‌ها به شکل زیر است:

جدول ۵: t آماری

	برنامه‌ریزی استراتژیک
رضایت شغلی	2.506
تعهد سازمانی	3.542

با توجه به جدول فوق و نکات گفته شده، می‌توان عنوان نمود که فرضیه اصلی اول در سطح ۹۵ درصد غی فرضیه اصلی دوم پژوهش در سطح ۹۹/۹ درصد معنادار است، یعنی:

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت شغلی کارکنان در بیمه ایران اثرگذار است.
- برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد سازمانی کارکنان در بیمه ایران اثرگذار است.

بررسی کلی مدل

به منظور بررسی کلی مدل برازش داده شده، از شاخصی تحت عنوان GOF استفاده می‌شود که این شاخص بیان می‌دارد، مدل تا چه اندازه گویایی دارد. در صورتی که عدد حاصل شده، ۰/۰۱ باشد ضعیف، ۰/۱۵ باشد، متوسط و ۰/۳۵ باشد، قوی است.

لذا به منظور محاسبه این شاخص از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

که با جایگذاری میانگین شاخص‌های اشتراکی ضربدر میانگین ضرایب تعیین حاصل می‌شود که در این پژوهش برابر است با:

$$GOF = \sqrt{0.4950 \times 0.6577} = 0.3255$$

که این عدد نشان دهنده کیفیت کل مدل است و بیان می‌دارد مدل فوق تا ۳۳ درصد قابلیت پیشگویی دارد که این عدد نشانگر توانایی متوسط رو به قوی مدل است.

نتایج فرضیه فرعی اول

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از همکار در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.

نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی نمی‌تواند بر روی بُعد رضایت از همکار در میان ابعاد رضایت شغلی کارکنان مؤثر باشد. چرا که ضریب مسیر بین این دو متغیر عدد معناداری به دست نیامده است. برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان می‌تواند بر روی تمامی ابعاد سازمانی اثرگذار باشد ولی در این پژوهش این نتیجه حاصل گردید که توانایی اثرگذاری معنادار بر روی رضایت از همکاران را ندارد.

نتایج فرضیه فرعی دوم

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از مافوق در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است. نتایج بدست آمده از پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از مافوق تأثیر معناداری دارد. بدین معنا که سازمان و مدیران با برنامه‌های استراتژیک خود می‌توانند طرح‌هایی را در سازمان اجرایی نمایند که بر میزان رضایت کارکنان از مافوق و مدیران خود اثرگذار باشد. به منظور افزایش میزان رضایت کارکنان از مافوق بایستی به نکات ذیل توجه نمود:
 - رفتار مدیران و سرپرستان (مافوقها)، شایسته و مناسب باشد.
 - مدیران و مافوق‌های کارامدی در سازمان حضور داشته باشند و به منظور ارتقای مدیران برای آن‌ها کلاس‌های ضمن خدمت برگزار گردد.
 - برخورد و رفتار مدیران و سرپرستان، انعطاف‌پذیر باشد.
 - مدیران و سرپرستان در مورد کارکنان، به آن‌ها بازخورد دهند.
- این نوع رفتار بایستی در برنامه‌های استراتژیک سازمانی ثبت شده و به کار گرفته شود تا باعث جلب رضایت کارکنان از مدیران و مافوق‌هایشان گردد.

نتایج فرضیه فرعی سوم

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از شرایط کار در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است. برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند باعث بالا بردن میزان رضایت از شرایط کار در میان کارکنان گردد. مدیران با ارائه برنامه‌های سنجیده و بلندمدت در سازمان می‌توانند محیط، شرایط و جو سازمانی بهتری را در سازمان برنامه‌ریزی کرده و اجرایی نمایند. مدیران همچنین با ارائه برنامه‌های استراتژیک در سازمان می‌توانند مانع از بروز مشکلات برای سازمان در مواقع بحران و رکود گردند بنابراین شرایط و محیط سازمان با کمک مدیران می‌تواند برای مقابله با مشکلات و بحران‌های اتفاقی آماده باشد. به منظور ایجاد رضایت در میان کارکنان به کمک برنامه‌های استراتژیک رعایت اصول ذیل ضروری است:
- کارکنان شرایط کاری خود را مناسب ارزیابی نمایند
- شرایط کاری و جو سازمانی محترمانه باشد
- شرایط کاری خوشایند و مطلوب باشد
- شرایط کاری برای کارکنان سودمند و پرفایده باشد
- فعالیت کارکنان در سازمان، غیر تکراری باشد

نتایج فرضیه فرعی چهارم

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از حقوق در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است. برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌تواند بر روی رضایت از حقوق و دستمزد در میان کارکنان تأثیر معناداری داشته باشد. چرا که ضریب مسیر این رابطه معنادار نشده است. بدین معنا که پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌ها نمی‌تواند متضمن جلب رضایت کارکنان از حقوق و دستمزدشان باشد، چرا که کارکنان در هر سازمانی همواره به دنبال جذب دریافتی بیشتر می‌

باشند و مدیران هر چقدر هم که به کمک برنامه های استراتژیک بتوانند برنامه های سازمانی را پیش بینی و اجرایی نمایند در مورد جلب میزان رضایت کارکنان نمی توانند اقدامی داشته باشند.

نتایج فرضیه فرعی پنجم

- **برنامه ریزی استراتژیک بر رضایت از ارتقا در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.**

نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می دهد که برنامه های استراتژیک در سازمان می تواند بر روی میزان رضایت کارکنان از ارتقا و ترفیع درجه آن ها اثرگذار باشد. بدین معنا که مدیران با کمک برنامه های استراتژیک و چشم اندازهای بلندمدت در سازمان می توانند در مورد ارتقا و یا عزل هر یک از کارکنان حساب شده تصمیم گیری نمایند و با کمک برنامه های بلندمدت می توانند جایگاه و رتبه هر یک از کارکنان باتجربه خود را تعیین نمایند، نه برای یک ماه و دو ماه بلکه به صورت روندی که جزو برنامه های سازمانی قرار گیرد و این امر می تواند در جلب رضایت کارکنان تأثیر بسیار زیادی داشته باشد. همچنین در صورتی که کارکنان احساس نمایند فرصت های ارتقا و پیشرفت در کار آن ها وجود دارد و ارتقا در سازمان بر اساس روند خاصی و همچنین بر اساس شایستگی و توانمندی کارکنان اجرایی می شود، در این صورت است که است که مدیران به کمک برنامه های استراتژیک و بلندمدت می توانند باعث جلب رضایت کارکنان از ارتقا و پیشرفت در میان کارکنان گردند.

نتایج فرضیه فرعی ششم

- **برنامه ریزی استراتژیک بر تعهد هنجاری در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.**

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می دهد که برنامه های استراتژیک سازمانی می تواند بر میزان تعهد هنجاری در میان کارکنان تأثیرگذار باشد، یعنی بهبود برنامه های استراتژیک در سازمان و حتی وجود این برنامه ها در سازمان می تواند بر افزایش و بالا بردن تعهد هنجاری در میان کارکنان اثر مثبت داشته باشد. بدین معنا که سازمان و مدیران با نهادینه کردن برنامه های استراتژیک در سازمان می توانند برای هر یک از کارکنان در سازمان انگیزه ای ایجاد کرده و مانع از ترک کارکنان گردند و همچنین شرایط و امکانات سازمان را به گونه ای طرح ریزی نمایند که کارکنان درباره ترک سازمان و جابجایی سازمان برنامه ریزی نکنند. و به نوعی برای کارکنان تعهد دورنی ایجاد نمایند.

نتایج فرضیه فرعی هفتم

- **برنامه ریزی استراتژیک بر تعهد مستمر در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.**

نتایج پژوهش نشان می دهد که برنامه ریزی استراتژیک در سازمان می تواند بر تعهد مستمر در میان کارکنان تأثیرگذار باشد، بدین معنا که مدیران در سازمان با مجزا کردن و تخصصی نمودن هر یک از فعالیت ها برای کارکنان آن ها به نوعی به کارشناس در فعالیت شان تبدیل نمایند و به گونه ای باشد که آن کارمند بتواند وظایف خود را در جایگاه شغلی خود به نحو احسن به انجام برساند و به نوعی متخصص در جایگاه خود گردد و به دلیل تخصص و کاردانی آن کارمند مزایا و پاداش های خوبی برای وی در نظر گرفته شود که کارمند دلگرم به ماندن در سازمان گردد.

نتایج فرضیه فرعی هشتم

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد عاطفی در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.

نتایج پژوهش نشان داد که برنامه های استراتژیک در سازمان تأثیر مستقیم و معنادار بر تعهد عاطفی در میان کارکنان دارد. چرا که مدیران با برنامه های استراتژیک و بلندمدت خود می توانند جایگاه و پیشرفت کارکنان را به آن ها نوید دهند و کارکنان به دلیل بهبود شرایط شغلی خود و آینده ای تضمین شده، در سازمان می مانند و تمایلی به ترک و جابجایی سازمان خود ندارند. همچنین در صورتی که کارکنان آموزش ببینند که مشکلات سازمان مشکلات خود افراد است و به نوعی افراد در برنامه های سازمانی، جزئی از سازمان محسوب شوند، این دیدگاه در افراد به وجود می آید نسبت به سازمان بایستی احساس مسئولیت داشته باشند. بنابراین این امر باعث افزایش تعهد سازمانی در میان آن ها خواهد شد.

نتایج فرضیه اصلی اول

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت شغلی کارکنان در بیمه ایران اثرگذار است.

برنامه های استراتژیک و بلندمدت سازمانی می تواند بر روی رضایت شغلی افراد و کارکنان اثر مثبت بگذارد، بدین معنا که مدیران به کمک برنامه‌ریزی های مدون می توانند باعث جلب رضایت کارکنان گردند. بدین صورت که مدیران با برنامه‌ریزی در مورد شرایط سازمانی، ارتقای کارکنان و نحوه رفتار مافوق ها می توانند در جلب رضایت کارکنان تأثیر مستقیم و بسزایی داشته باشند.

نتایج فرضیه اصلی دوم

- برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهدسازمانی کارکنان در بیمه ایران اثرگذار است.

نتایج پژوهش نشان داد که برنامه های استراتژیک می تواند باعث بالا رفتن میزان تعهد سازمانی در میان کارکنان گردد. یعنی هر چه قدر مدیران به برنامه های استراتژیک اهمیت دهند، کارکنان تعهد بیشتری نسبت به کار و سازمان خود خواهند داشت. بدین معنی که کارکنان در صورتی که خود و جایگاه خود را در برنامه های بلندمدت سازمان لمس کنند نسبت به سازمان وفادارتر شده و تعهد بیشتری خواهند داشت و همچنین نسبت به ترک سازمان اشتیاق کمتری خواهند داشت.

خلاصه نتایج

بررسی نتایج نشان داد در سطح ۹۵ درصد از میان فرضیه های اصلی، دو فرضیه اصلی اول تأیید شدند و در میان فرضیه های فرعی تنها فرضیه های اول و چهارم تأیید نشدند. در این بخش، در ارتباط با نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل استنباطی صحبت می شود. این نتایج در خصوص فرضیات می باشد و مستقیماً در مورد آن ها ارائه می شود. این پژوهش مشتمل بر هشت فرضیه فرعی و دو فرضیه اصلی بوده است. پس از جمع آوری اطلاعات و بررسی فرضیات، مشخص گردید که تمام فرضیه ها مورد تأیید قرار می گیرد. در جدول زیر می توان، خلاصه وضعیت فرضیات را مشاهده نمود:

جدول ۶: خلاصه وضعیت فرضیات

ردیف	نوع فرضیه	فرضیه	بررسی فرضیه
۱	فرعی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از همکار در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.	رد
۲	فرعی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از مافوق در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.	تأیید
۳	فرعی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از شرایط کار در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.	تأیید
۴	فرعی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از حقوق و دستمزد در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.	رد
۵	فرعی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت از ارتقا در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.	تأیید
۶	فرعی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد هنجاری در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.	تأیید
۷	فرعی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد مستمر در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.	تأیید
۸	فرعی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد عاطفی در کارکنان بیمه ایران اثرگذار است.	تأیید
۹	اصلی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت شغلی کارکنان در بیمه ایران اثرگذار است.	تأیید
۱۰	اصلی	برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعهد سازمانی کارکنان در بیمه ایران اثرگذار است.	تأیید

مقایسه نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین

در این بخش، نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های قبلی مقایسه می‌شود و در قالب جدول زیر، ارائه می‌گردد.

جدول ۷: مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های قبلی

محقق قبلی	نتایج قبلی	نتایج فعلی
ابراهیمی نژاد و قادری (۱۳۹۲)	نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که به جز کاوش محیطی، سایر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	در این پژوهش نیز بر نقش مؤثر برنامه‌ریزی استراتژیک بر برخی ابعاد عملکردی سازمان، مانند بهبود رضایت

شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آن‌ها، تاکید شد.		
در این پژوهش نیز، رضایت و تعهد سازمانی به‌عنوان دو متغیر متاثر از برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی شدند و رابطه میان آن‌ها تایید شد	توانمندسازی روانشناختی بر رضایت و تعهد سازمانی مؤثر است	چانگ ^{۲۵} و همکاران (۲۰۱۰)
در این پژوهش بر نقش برنامه‌ریزی استراتژیک بر رضایت و تعهد تاکید شد.	توانمندسازی بر رضایت و تعهد مؤثر است. با این حال در میان کارکنان دائم، این تاثیرگذاری در سطح پررنگ‌تری گزارش شده است.	هان ^{۲۶} و همکاران (۲۰۰۹)
در این پژوهش، اگرچه در خصوص مرزبندی انواع برنامه‌های استراتژیک، صحبت نشد اما بر نقش آن بر بهبود مؤلفه‌های سازمانی تاکید شد	تفکیک برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی از هم و مرزبندی دقیق آن‌ها عملاً میسر نیست، زیرا آنچه در برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌گردد، در برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌شود.	دهکردی (۱۳۹۴)
نتایج این پژوهش نیز بر تاثیر مثبت و مؤثر برنامه‌ریزی استراتژیک بر بهبود مؤلفه‌های مهم سازمانی، تاکید شد و از آن به‌عنوان متغیری مؤثر بر بهبود موفقیت سازمانی نام برده شد.	نتایج آماری حاصله مؤثر بودن برنامه‌ریزی استراتژیک تأمین‌کنندگان در موفقیت صنایع کوچک مورد تأیید قرار گرفتند.	درستکار (۱۳۸۹)

پیشنهاد‌های پژوهش

پیشنهاد برگرفته از فرضیات

- سازمان به‌طور منظم، برنامه‌های استراتژیک تدوین شده را ارزیابی نماید.
- در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک به نوآوری در فرآیند و خدمت توجه شود.
- برنامه‌ها و اقدامات واحدهای سازمان، همسو با اهداف کلان، باشد.
- مزایای در نظر گرفته شده برای افراد به گونه‌ای باشد که به ماندگاری آن‌ها در سازمان کمک نماید.
- فعالیت کارکنان در سازمان، غیر تکراری و غیر روتین باشد
- رفتار مدیران و سرپرستان به گونه‌ای باشد که کارکنان احساس آزادی عمل نمایند
- فرصت‌های ارتقا و پیشرفت در کار هر فرد، مناسب ارزیابی شود.
- ارتقا در سازمان بر اساس شایستگی و توانمندی صورت پذیرد

²⁵ Chang

²⁶ Han

منابع

۱. ابیلی، خدایار. نادری، ابوالقاسم. اورعی یزدانی، بدرالدین. ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۳). تأثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی. مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه. دوره دوازدهم. شماره ۲. صص ۱۰۸-۱۰۱
۲. اسدی، محمودرضا. عباسی، داوود. عسگری، کاظم. سخن سنج، نرگس. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عوامل فردی و محیطی بر رضایت کارکنان شهرداری منطقه ۱۸ تهران. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری. سال سوم. شماره ۹. صص ۱۳-۱
۳. الوانی، مهدی. (۱۳۷۸). مدیریت عمومی. چاپ سیزدهم. نشر نی.
۴. حسینی، افضل السادات. (۱۳۸۱). ماهیت و شیوه های پرورش آن. مشهد: آستان قدس رضوی.
۵. حسینی، سیدمهدی و مهدی زاده اشرفی، علی. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت. شماره ۱. صص ۱۶-۹
۶. دهقانان، حامد. صبور، الهام. حجتی، علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه. پژوهشنامه بیمه. سال ۲۸. شماره ۲. صص ۱۵۳-۱۸۰
۷. دهناد، میثم. (۱۳۹۳). تعهد درونی کلید جادویی امنیت شغلی کارکنان. ماهنامه کار و جامعه. شماره ۱۶۸. صص ۱۸-۱۴
۸. ذوالفقاری، حسین. فعال، صیدال. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مهارت های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. سال نهم. صص ۱۲۳-۱۰۳
۹. رضائیان، علی. (۱۳۸۵). اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت
۱۰. ساروقی، احمد. (۱۳۷۵). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارکنان شرکت راه آهن بر اساس مدل میر و آلن. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران
۱۱. سیف، علی اکبر. (۱۳۸۰). روان شناسی پرورشی. تهران: نشر آگاه.
۱۲. شفیق آبادی، عبدالله. (۱۳۷۶). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ای. رشد.
۱۳. سید جوادین، س، فراچی، م & طاهری عطار، غ (۱۳۸۷) شناخت نحوه تاثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. مدیریت بازرگانی، (۱)
۱۴. صالحی صدقیانی، پانته آ. تاج زاده نمین، ابوالفضل. داروییان، سهیلا. (۱۳۹۳). اثرات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی هولدینگ اتکا. مطالعات کمی در مدیریت. سال ۵. شماره ۱. صص ۱۹۵-۲۲۵
۱۵. گل پرور، محسن. عریضی، حمید. (۱۳۸۸). فراتحلیل رابطه مؤلفه های تعهد سازمانی به میل به ماندن، جایگزین های شغلی و ترک خدمت. دانشور رفتار. سال پانزدهم. شماره دهم. صص ۱۰۰-۸۵
۱۶. مبینی دهکردی، علی. (۱۳۸۵). الزامات چشم انداز ملی، مجمع تشخیص مصلحت نظام. کمیسیون زیربنایی و تولیدی.
۱۷. محقق، حسین. (۱۳۸۱). روانشناسی خلاقیت (نگاه خویشتن یاب). دانشگاه بوعلی سینا.
۱۸. مقدسی، علیرضا. (۱۳۸۹). کاربرد برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی در سازمان. صنعت و کارآفرینی. شماره پنجاه و پنجم. صص ۳۴-۳۰

19. Abtahi H, Molaee N. [The relationship between professional and organizational commitment]. Tadbeer 1385; (137): 56-8. [In Persian]

20. Araujo, M. Lopes, P. (2014). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Review of Applied Management Studies* (2014) 12, PP 3---10
21. Cohen, A. (2007). Commitment Before And After An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*. 17,336,354
22. Dibrel, C. Craig, J. Neubaum, D. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research* 67
23. DiLiello Trudy C. and Jeffery D. Houghton. (2008). Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. *Journal compilation*. Blackwell Publishing 17 (1): 37-46.
24. DiLiello Trudy C. and Jeffery D. Houghton. (2008). Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. *Journal compilation*. Blackwell Publishing 17 (1): 37-46.
25. Freud, S. (1964). *Leonardo, da Vinci and a memory of his childhood*. New York Norton.
26. Gathenya, J. W. , Bwisa, H. M. , & Kihoro, J. M. (2011). "Interaction between women entrepreneurs age and education on business dynamics in small and medium enterprises in Kenya", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 15, pp. 265-272
27. Ge C, Fu J, Chang Y, Wang L. Factors associated with job satisfaction among Chinese community health workers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*. 2011 Nov 24; 11: 884.
28. Gharabaghi H. The Survey of the Relationship between Personality Characteristics and Job Satisfaction among Iran Teraktor Sazi co. employees. *Public Psychology M. A. Thesis*. Tabriz University.
29. Haylock, D. (1987). A framework for assessing mathematical creativity in school children, *Educational Studies in Mathematic*, 18(1): 59–74.
30. Hendi J. [Rouh-e-Teshneh]. Translated by Rezaeinejad AR. Tehran: Fara; 1380, p. 97.
31. Higgs, E. , & Halpin, G. (2000). The differences in teachers and principals, general job stress related to performance based a accreditation, *The Annual Meeting of Mid South Educational Research Association*. Hennessey, B. A. (2003). « The Social Psychology of Creativity». *Scandinavian Journal of Educational Psychology*, 47: 253- 271.
32. Hitt, M. H. , Hoskisson, R. E. , Kim, H. (2004) “International diversification effects on innovation and firm performance in product diversified firms”. *Academy of Management Journal*, 30, 767–798.
33. Jenkens M, Thomlinson R. Organizational commitment and job satisfaction as predictor of employee turn over intention. *Journal of Management Research*. 2000; 15(10):18-22.
34. Josuh, M ; Simun, M ; Chong, S; (2011) ; Expectation gaps, job satisfaction, and organizational commitment of fresh graduates ; *Education þ Training*; Vol. 53 No. 6, pp. 515-530
35. Jurcova, M. (1998). Humor and creativity: Possibilities and problems in studying humor. *Studia Psychologica* 40(4): 312–316.

36. Liu, C., I. Borg, and P. E. Spector (2004); Measurement Invariance of the German Job Satisfaction Survey used in a multinational organization: Implications of Schwartz's Culture Model. *Journal of Applied Psychology*, V, 89, N, 6: 1070-82
37. Lubart, T. I., & Mouchiroud, C. (2003). In J. E. Davidson & R. J. Sternberg (Eds.), *The Psychology of Problem Solving* (pp. 127-148). Cambridge University Press.
38. Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Book Company.
39. Ma CC, Samuels ME, Alexander JW. Factors that influence nurses job satisfaction. *J Nurse Adm* 2003; 33(5):293-9.
40. Macintosh, G. Krush, M. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter?. *Journal of Business Research* 67. pp 2628-2635
41. Makel, M. and Plucker, J. (2008), *Handbook of Giftedness in Children*. Pp:247-270.
42. Martins, EC and Terblanche, F. (2003). 'Building Organizational Culture that Simulates Creativity and Innovation', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1 pp-64.
43. Meyer, John P. (1989) "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of Commitment that Counts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1.
44. Mayer, D., Nishi, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and Products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60(4), 929-963.
45. Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*. Vol: 1, PP: 61-88.
46. Ranjbar M, Vahidshahi k. Effective factors on faculty members' job satisfaction in mazandaran university of medical sciences, school of medicine, 2006. *Strides in development of medical education*. 2007; 4(7): 92-99.
47. Robbins T. L, Crino M. D, Fredendal L. D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process, *Human Resource Management Review*. Vol. 12.
48. Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. Translated by Parsian, Ali & Aarabi, Seyed Mohammad. *Cultural Research Lab*. Vol. 1. 1377. p. 323
49. Rouleau D, Fournier P, Philibert A, Mbengue B, Dumont A. The effects of midwives' job satisfaction on burnout, intention to quit and turnover: a longitudinal study in Senegal. *Hum Resour Health*. 2012 Apr 30; 10: 9.
50. Runcho, M. A., & Albert, R. S. (2010). Creativity research. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity*. NY: Cambridge University Press.
51. Russ, S. W. (1998). Play, creativity, and adaptive functioning: Implications for play interventions. *Journal of Clinical Child Psychology* 27(4), 469-480.
52. Saatchi, Mahmoud. *Work psychology*. Tehran. Virayesh Publication 1379. [Persian]
53. Sadeghi Mal Amiri, Mansour. (2010). A model for assessment of creativity in an organization. *Scientific- Research Journal of Shahed University* 16(38):131-154 (In Persian).
54. Safi MH, Falahi M, Rasel M, Rahgozar M. The Effective Individual, Environmental and Occupational Factors of Job Satisfaction amongst the Academic Staff of University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences. *Studies in Development of Medical Education*. 2010; 7(1): 34-43. [Persian].

55. Sefertzi Eleni. (2000). dissemination of innovation and knowledge management techniques. Report produced for the EC funded project.
56. Seyedjavadin R. Human Resources management and staff affairs. Tehran: Negah Danesh Publication; 2002
57. Shalley Christina & Gilson Lucy (2004). What leaders need ti know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder Creativity. Dupree college of Managment, Georgia Institute of technology:
58. Zeinali Pour H, Noor Rahmani M, Qureshi A. The study of relationship between quality of work life and job satisfaction of high school teachers in Bandar Abbas. Am. J. Life. Sci. Res. 2014; 2(1):118-124.