

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد ماکو

پایان نامه برای دریافت درجه ی کارشناسی ارشد M.A
رشته و گرایش : مدیریت اجرایی

عنوان :

**بررسی نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد مدیران سازمان ها،
از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی
بازرگان (منطقه ی آزاد ماکو)**

استاد راهنما :

دکتر حسین قویدل

نگارش :

بهزاد محرمی

زمستان ۱۳۹۷

سپاسگزاری

منت خدای را عز و جل که مرا یاری نمود تا پایان نامه ی حاضر را بی دغدغه به انجام رسانم. شایسته است که از همراهی ها و حمایت های خانواده ی عزیزم، به خصوص همسر خویشتن دارم کمال سپاسگزاری را به عمل آورم، چرا که فضای عاطفی خوبی برای بنده مهیا نمودند تا این تحقیق به سرمنزل رسد.

لازم است که از هدایت گری های متعهدانه ی استاد راهنمای محترم جناب آقای دکتر حسین قویدل و استاد مشاور گرامی جناب آقای دکتر سیامک کاظم زاده و همچنین، زحمات سایر اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی ماکو، به ویژه جناب آقای دکتر یعقوب علوی متین که افتخار شاگردی ایشان را در طول تحصیلات مقطع کارشناسی ارشد داشتیم، قدردانی نمایم.

تقدیم به

پایان نامه ی پیش رو تقدیم می گردد به :

- روح بزرگ و شیرین پدر پاک سرشتم
- مادر زلال و مهر درخشانم، پدر زن دوست داشتنی و همیشه حامی ام و مادر زن باصفا و نجیبه ام
- همسر مهربان، صبور و همیشه مشوقم و پسر عزیزتر از جانم، آرتین جان
- و نیز برادر بامرام و غیرتمندم فرهادجان که در طول دوران تحصیلاتم مایه ی دلگرمی من بود.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
چکیده ی فارسی	۱

فصل اول

کلیات تحقیق

۱ - ۱ - مقدمه	۲
۱ - ۲ - بیان مسأله	۳
۱ - ۳ - اهمیت و ضرورت انجام تحقیق	۷
۱ - ۴ - اهداف تحقیق	۹
۱ - ۳ - ۱ - هدف کلی	۹
۱ - ۳ - ۲ - اهداف فرعی	۹
۱ - ۴ - ۱ - فرضیه های تحقیق	۱۰
۱ - ۴ - ۱ - فرضیه ی اصلی	۱۰
۱ - ۴ - ۲ - فرضیه های فرعی	۱۰
۱ - ۵ - ۱ - تعریف متغیرها و اصطلاحات مهم	۱۰
۱ - ۵ - ۱ - تعاریف مفهومی	۱۰
۱ - ۵ - ۲ - تعاریف عملیاتی	۱۱
۱ - ۶ - ۱ - مدل مفهومی تحقیق	۱۱
۱ - ۷ - ۱ - مدل عملیاتی تحقیق	۱۲
۱ - ۸ - ۱ - ساختار تحقیق	۱۲

فصل دوم

ادبیات و پیشینه ی تحقیق

۲ - ۱ - مقدمه	۱۳
۲ - ۲ - مفاهیم نظری اثربخشی و عملکرد	۱۳
۲ - ۳ - دیدگاه های اثربخشی عملکرد	۱۶
۲ - ۳ - ۱ - دیدگاه هدف	۱۶
۲ - ۳ - ۲ - دیدگاه منبع - سیستم	۱۶
۲ - ۳ - ۳ - دیدگاه فرآیند درونی	۱۷

۱۷	۲ - ۳ - ۴ - دیدگاه عوامل راهبردی
۱۷	۲ - ۳ - ۵ - دیدگاه طبقه ای
۱۸	۲ - ۴ - معیارهای عمده ی اثربخشی عملکرد
۱۸	۲ - ۴ - ۱ - حرفه ای گرایی
۲۰	۲ - ۴ - ۲ - دانش و یادگیری
۲۳	۲ - ۴ - ۱ - سطوح یادگیری کارکنان اثربخش
۲۳	۲ - ۴ - ۳ - معیارهای سی گانه
۲۴	۲ - ۵ - عوامل مؤثر در اثربخشی عملکرد
۲۴	۲ - ۵ - ۱ - خلاقیت سازمانی
۲۵	۲ - ۵ - ۲ - رضایت شغلی
۲۶	۲ - ۵ - ۳ - ارزشیابی عملکرد
۲۷	۲ - ۵ - ۱ - اهداف ارزشیابی عملکرد
۲۸	۲ - ۵ - ۲ - رویکردهای ارزشیابی عملکرد
۲۹	۲ - ۵ - ۳ - روش های ارزشیابی عملکرد
۳۰	۲ - ۶ - مفاهیم نظری تفکر استراتژیک
۳۱	۲ - ۷ - مدل های تفکر استراتژیک
۳۲	۲ - ۷ - ۱ - مدل میتزبرگ
۳۲	۲ - ۷ - ۲ - مدل لیدکا
۳۴	۲ - ۷ - ۳ - مدل گری هامل
۳۵	۲ - ۷ - ۴ - مدل پیتر ویلیامسون
۳۵	۲ - ۷ - ۵ - مدل گلدمن
۳۶	۲ - ۷ - ۶ - مدل کیسی و گلدمن
۳۷	۲ - ۷ - ۷ - مدل رهبری استراتژیک
۳۸	۲ - ۸ - ویژگی های کلیدی تفکر استراتژیک
۳۹	۲ - ۹ - عناصر اساسی تفکر استراتژیک
۴۰	۲ - ۱۰ - مهم ترین عوامل اثربخشی تفکر استراتژیک
۴۱	۲ - ۱۱ - فنون تقویت تفکر استراتژیک
۴۲	۲ - ۱۲ - مهارت های تفکر استراتژیک

۴۴	۲ - ۱۳ - موانع مهم تفکر استراتژیک
۴۶	۲ - ۱۴ - پیشینه ی تحقیق
۴۶	۲ - ۱۴ - ۱ - تحقیقات داخلی
۴۹	۲ - ۱۴ - ۲ - تحقیقات خارجی

فصل سوم

روش شناسی تحقیق

۵۱	۳ - ۱ - مقدمه
۵۱	۳ - ۲ - روش تحقیق
۵۱	۳ - ۳ - جامعه ی تحقیق
۵۲	۳ - ۳ - ۱ - نمونه و روش نمونه گیری
۵۲	۳ - ۴ - قلمرو تحقیق
۵۲	۳ - ۴ - ۱ - قلمرو زمانی
۵۲	۳ - ۴ - ۲ - قلمرو مکانی
۵۲	۳ - ۵ - روش گردآوری اطلاعات
۵۲	۳ - ۶ - ابزار گردآوری اطلاعات
۵۳	۳ - ۷ - روایی و پایایی ابزار اندازه گیری
۵۳	۳ - ۷ - ۱ - روایی پرسشنامه
۵۳	۳ - ۷ - ۲ - پایایی پرسشنامه
۵۴	۳ - ۸ - روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۵۵	۳ - ۸ - ۱ - آزمون نرمال بودن داده ها
۵۵	۳ - ۸ - ۲ - مدل سازی معادلات ساختاری
۵۶	۳ - ۸ - ۳ - روش حداقل مربعات جزئی

فصل چهارم

نتایج (تجزیه و تحلیل یافته ها)

۵۷	۴ - ۱ - مقدمه
۵۸	۴ - ۲ - تحلیل های توصیفی
۵۸	۴ - ۲ - ۱ - توصیف داده های جمعیت شناختی
۶۱	۴ - ۲ - ۲ - تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

۶۱ ۴ - ۳ - تجزیه و تحلیل‌های استنباطی
۶۱ ۴ - ۳ - ۱ - بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق
۶۲ ۴ - ۳ - ۲ - نتایج ارزیابی مدل تحقیق
۶۳ ۴ - ۳ - ۳ - پایایی (همسانی درونی) گویه‌ها
۶۵ ۴ - ۳ - ۴ - نتایج آزمون فرضیات تحقیق

فصل پنجم

بحث و نتیجه‌گیری

۶۷ ۵ - ۱ - مقدمه
۶۷ ۵ - ۲ - خلاصه‌ی نتایج
۶۸ ۵ - ۳ - بحث و تفسیر نتایج
۶۹ ۵ - ۴ - نتیجه‌گیری
۷۰ ۵ - ۵ - ۱ - پیشنهادات برای فرضیه‌ی اصلی
۷۰ ۵ - ۶ - ۲ - پیشنهادات کاربردی
۷۱ ۵ - ۷ - محدودیت‌ها
۷۱ ۵ - ۸ - پیشنهادات آتی
۷۲ فهرست منابع
۷۲ منابع فارسی
۷۵ منابع انگلیسی
۷۸ چکیده‌ی انگلیسی
۷۹ پیوست الف) پرسشنامه‌ی تفکر استراتژیک
۸۲ پیوست ب) پرسشنامه‌ی عملکرد شغلی

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۱۱	شکل (۱ - ۱) مدل مفهومی تحقیق
۱۲	شکل (۱ - ۲) مدل عملیاتی تحقیق
۱۲	شکل (۱ - ۳) مدل ساختاری تحقیق
۳۲	شکل (۲ - ۱) مدل تفکر استراتژیک میتزبرگ
۳۴	شکل (۲ - ۲) مدل لیدکا
۳۴	شکل (۲ - ۳) مدل گری هامل
۳۵	شکل (۲ - ۴) مدل پیتر ویلیامسون (دانش سازمان نسبت به بازارهای جدید بالقوه)
۳۶	شکل (۲ - ۵) مدل گلدمن
۳۷	شکل (۲ - ۶) مدل کیسی و گلدمن (تفکر استراتژیک در عمل)
۳۷	شکل (۲ - ۷) مدل کیسی و گلدمن (الگوی یادگیری تفکر استراتژیک)
۳۸	شکل (۲ - ۸) مدل رهبری استراتژیک
۶۲	شکل (۴ - ۱) ضرایب مسیر و بار عاملی متغیرها
۶۳	شکل (۴ - ۲) مقدار آماره t برای بررسی معنی داری ضرایب مسیر و بارهای عاملی

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول (۲ - ۱) ماتریس یادگیری	۲۲
جدول (۳ - ۱) ضرایب آلفای کرومباخ برای متغیرهای تحقیق	۵۴
جدول (۴ - ۱) توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان	۵۸
جدول (۴ - ۲) توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان	۵۹
جدول (۴ - ۳) توزیع فراوانی سن پاسخ‌دهندگان	۵۹
جدول (۴ - ۴) توزیع فراوانی سنوات خدمتی پاسخ‌دهندگان	۶۰
جدول (۴ - ۵) شاخص‌های توصیفی برای متغیرهای تحقیق	۶۱
جدول (۴ - ۶) نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق	۶۲
جدول (۴ - ۷) مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t	۶۳
جدول (۴ - ۸) پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق	۶۴
جدول (۴ - ۹) مقادیر واریانس استخراج شده متغیرهای تحقیق	۶۴
جدول (۴ - ۱۰): مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t فرضیه ی اول	۶۵
جدول (۴ - ۱۱): مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t فرضیه ی دوم	۶۵
جدول (۴ - ۱۲): مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t فرضیه ی سوم	۶۵
جدول (۴ - ۱۳): مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t فرضیه ی چهارم	۶۶

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۵۸	نمودار (۴ - ۱) توزیع فراوانی جنسیت
۵۹	نمودار (۴ - ۲) توزیع فراوانی سطح تحصیلات
۶۰	نمودار (۴ - ۳) توزیع فراوانی سن
۶۰	نمودار (۴ - ۴) توزیع فراوانی سنوات خدمتی

چکیده ی فارسی

این تحقیق با هدف بررسی نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد مدیران سازمان ها، از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان(منطقه ی آزاد ماکو) انجام گرفته است. روش تحقیق توصیفی همبستگی است. جامعه ی تحقیق کلیه ی کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان(منطقه ی آزاد ماکو) بود. به دلیل کم بودن تعداد جامعه، کل جامعه با روش سرشماری به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. برای گردآوری اطلاعات نظری از روش کتابخانه ای و برای گردآوری اطلاعات آماری از پرسشنامه استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ی تفکر استراتژیک گلدمن و پرسشنامه ی عملکرد شغلی نابدل بود. در این تحقیق، روایی نمادی کل پرسشنامه تأیید شد و مقدار پایایی کل آن نیز با آلفای کرونباخ ۰/۸۹۹ به دست آمد. از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت شناختی و توصیف نظرات پاسخ دهندگان و برای ارزیابی مدل و آزمون فرضیات تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که از بین ابعاد تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، بیشترین و آینده‌نگری، کمترین میانگین نمرات را در بین آزمودنی ها داشتند. خلاقیت شغلی آزمودنی ها نیز بالاتر از متوسط و در وضعیت مطلوبی بود. همچنین، از بین ابعاد تفکر استراتژیک، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و فرصت طلبی هوشمندانه بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری داشتند و فرضیه های اول، دوم و سوم تأیید شدند. اما، آینده‌نگری بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری نداشت و فرضیه ی چهارم تأیید نشد. به طور کلی، از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان(منطقه ی آزاد ماکو)، تفکر استراتژیک بر اثربخشی عملکرد مدیران نقش و تأثیر معناداری دارد.

- کلمات کلیدی: تفکر استراتژیک، اثربخشی، عملکرد، مدیران، سازمان، گمرک بازرگان

فصل اول

کلیات تحقیق

۱ - ۱ - مقدمه

در جهت تبیین نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد سازمان ها باید بگوییم که عصر حاضر، عصر ظهور فن آوری های پیچیده و منحصربه فرد است. این فن آوری ها علی رغم نقش مؤثرشان در زندگی انسان ها، به دلیل تنوع و پیچیدگی خاص خود، جوامع بشری را با مشکلات و چالش های عمده ای مواجه ساخته اند. هرچند فن آوری اطلاعات و ارتباطات باعث شده جوامع بشری به پیشرفت های قابل ملاحظه ای دست یابند، اما سطح کیفی و کمی یک جامعه در نیل به این پیشرفت ها با جامعه ی دیگر متفاوت است. به بیان بهتر، جوامع جهان اولی به طور گسترده از این فن آوری ها استفاده می کنند و روزبه روز بر سطح کیفیت زندگی مردم این کشورها افزوده می شود، در حالی که در کشورهای جهان سوم هنوز از این پیشرفت ها خبری نیست. واقعیت این است که جوامع بشری، به ویژه سازمان ها در رقابت با یکدیگر برای دستیابی به فن آوری های نوین به رقابتی شدید پرداخته اند و پیروز این میدان پیچیده هم سازمانی است که از تمام فرصت های موجود برای به روز شدن با دنیای دگرگون و پیچیده ی امروزی بهترین استفاده را ببرد. بی شک، یکی از این فرصت ها کاربست روش های نوین و پویای مدیریتی برای اداره ی سازمان هاست. حالا دیگر روش های سنتی مدیریت سازمانی آنچنان که باید، به درد نمی خورند و بنابراین برای عقب نماندن از تغییر و تحولات امروزی روش هایی لازم است که سازمان ها را در به روز شدن با دنیای امروزی یاری رسانند تا در عرصه ی رقابت سازمانی و بازاری، در صف اول قرار بگیرند.

مرور مطالعات و تحقیقات سازمانی بر ما آشکار نمود، از جمله متغیرهایی که می تواند سازمان ها را در تعالی کیفی عملکردشان به خوبی کمک نماید، تفکر استراتژیک است. تغییر و تحولات سریع و وسیع سازمانی در عصر جدید و تجهیز همه جانبه ی سازمان ها به فن آوری های نوین و دیجیتالی، سازمان ها را درگیر چالش های متعددی در عرصه ی رقابت نموده و لذا، مجهز شدن مدیران به تفکر استراتژیک یکی از

نیازهای اساسی سازمان‌ها برای اثربخشی عملکرد سازمانشان محسوب می‌گردد. هدف هر سازمانی تنها حفظ بقا نیست، بلکه تثبیت موجودیت خود از طریق بهبود عملکرد است. مسئولیت مدیران در فرآیند تحقق اهداف سازمانی، بدون استفاده از تفکر استراتژیک نقش مؤثری در بقای سازمان ندارد. مطالعات و تحقیقات مؤید آن است که تفکر استراتژیک تأثیر مثبتی در تحقق مطلوب اهداف و وظایف سازمان‌ها دارد. برای نمونه، به یکی از این مطالعات اشاره می‌کنیم:

تفکر استراتژیک با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند، از یکسو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط فعالیتشان شده و منجر به خلاقیت‌های مکرر آنان می‌شود و از سوی دیگر، زمینه‌ی ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود. تفکر استراتژیک، یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌هاست. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به‌درستی و به‌موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند. بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین‌شده اثربخش نخواهد بود (دیانت‌نژاد و ایرج‌پور، ۱۳۹۵، ص ۸۵).

با عنایت به موارد مورد اشاره در بالا، در تحقیق حاضر به بررسی نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد مدیران سازمان‌ها، از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه‌ی آزاد ماکو) پرداخته می‌شود.

۱ - ۲ - بیان مسأله

امروزه، سازمان‌ها با مسائل و مشکلات متعدد و متنوعی در مسیر تحقق اهداف و رسالت‌های خود مواجه‌اند. این مسائل، در عصر حاضر که روزبه‌روز شاهد تغییر و تحولات گسترده‌ای در عرصه‌ی مدیریت و رهبری سازمان‌ها هستیم و به‌واسطه‌ی این تغییرات عمده، میدان رقابتی و مزیتی سازمانی نیز دستخوش رویکردهایی پیچیده‌ای شده، شدت بیشتری گرفته است. گذر موفق از مسائل سازمانی مزبور، تنها از عهده‌ی سازمان‌هایی برمی‌آید که خود را به جدیدترین و در عین حال اثربخش‌ترین شاخص‌های سازمانی مجهز کرده باشند. در این میان، نقش مدیران در نیل سازمان‌ها به تعالی و عملکرد اثربخش، بیش از دیگر منابع انسانی سازمان‌هاست. به عبارت بهتر، سازمان‌هایی در عصر تغییرات مداوم و وسیع سازمانی موفق خواهند بود که مدیرانشان بتوانند از طریق شیوه‌های بهینه و سازنده‌ی رهبری عملکرد سازمانی خود را به بهترین

نحو اثربخش نمایند و کل سازمان را به تعالی سوق دهند. به نظر می رسد یکی از مهم ترین و بارزترین مقوله هایی که توجه فراوان سازمان های کوچک و بزرگ را به خود معطوف نموده، تفکر استراتژیک باشد، عنصری که در صورت استفاده ی منطقی و کارشناسی شده از آن می تواند سازمان ها را در اثربخشی عملکردشان به طور مؤثری یاری نماید. تفکر استراتژیک به عنوان یکی از راه حل های اساسی برطرف نمودن چالش های مدیریت و برنامه ریزی سازمانی، بعد از عدم جوابگویی کافی برنامه ریزی استراتژیک در راستای تحقق اهداف و وظایف سازمان ها مطرح شد و در حال حاضر نیز اکثر سازمان های معتبر دنیا توانسته اند آثار سازنده و مفید ناشی از اجرای آن را در سازمان خود گواه باشند. اما، هنوز هم هستند سازمان هایی که علی رغم آگاهی از مزایا و آثار مثبت و متعدد تفکر استراتژیک، به خوبی از آن استفاده نمی کنند و حتی در کشورهای نظیر کشور ما تا حدودی مورد غفلت و سهل انگاری هم واقع شده است. با این وصف، مسأله ی اصلی تحقیق حاضر، عدم به کارگیری تفکر استراتژیک به عنوان مؤثرترین روش برطرف نمودن مسائل و چالش های سازمانی در سازمان ها و شرکت های کشورمان، به ویژه افزایش میزان سطح اثربخشی عملکرد مدیران آنها می باشد. عدم بهره وری مطلوب کارکنان سازمان ها و پایین بودن سطح بهره وری سازمان ها، تنزل کیفیت عملکرد فردی و سازمانی برخی از سازمان ها، مؤید این امر مهم مدیریتی است که زمانی مدیران سازمان ها در عملکردشان موفق و اثربخش خواهند بود که تنها به چند نظریه و الگوی مدیریتی آموخته شده در دانشگاه اکتفا نکنند و با کمک فکر و ذهن خلاقشان، راه حل های مؤثری نظیر تفکر استراتژیک را در حل و فصل مسائل سازمانی اتخاذ نمایند. در راستای تبیین بهتر ابعاد مختلف مسأله ی این تحقیق، به یافته های نظری و تجربی زیر اشاره می کنیم:

رهبری فقط رهبری فرد یا گروهی از افراد در موقعیت کاری نمی باشد، بلکه فرآیندی است که رهبر برای دستیابی به هر هدفی در فعالیت های گوناگون درگیر می شود. رهبری به رفتار یا نگرش یک رهبر برای منسجم کردن و هدایت افراد به سوی اهداف اشاره دارد. بنابراین، اثربخشی هر سازمان به اثربخش بودن رهبر آن بستگی دارد و چنین رهبری، سبک رهبری اثربخش را به کار می گیرد. هدف هر سازمانی تنها حفظ بقا نیست، بلکه تثبیت موجودیت خود از طریق بهبود عملکرد است. ادبیات گذشته بر نقش مهم رهبری در دستیابی به عملکرد سازمان ها تأکید می کنند. برخی از مطالعات بیان می کنند که، نقش رهبری برای یک سازمان برای دستیابی به سطح بالایی از عملکرد اهمیت اساسی دارد (کارامات^۱، ۲۰۱۳).

رهبران سازمان باید منعطف و سازگار باشند. برای داشتن عملکرد بالا، سازمان ها نیازمند رهبرانی اند که به نیازهای در حال تغییر مشتریان، ذی نفعان و عوامل محیطی که در آن فعالیت دارند، پاسخ دهند. رهبران نیاز دارند از این عوامل آگاه شده و برای به کارگیری مؤثر آنها تلاش کنند (تیگپن، بوکلایر و کارول^۲، ۲۰۱۲).

۱ - Karamat,

۲ - Thigpen, Beauclair & Carroll

مطالب فوق، مؤید این نکته ی اساسی است که، مدیران سازمان ها تنها زمانی در بهینه سازی عملکرد خود و کل سازمان موفق خواهند بود که از افکار استراتژیک برخوردار باشند و با برنامه ریزی و تفکرات استراتژیک نسبت به حال و آینده ی سازمان تصمیم بگیرند. مطالب زیر، ضمن تشریح تأثیرگذاری مثبت تفکر استراتژیک بر عملکرد رهبران در فرآیند مدیریت سازمان ها، راهگشایی این نوع از تفکر مدیریتی در برطرف نمودن مسائل و مشکلات سازمانی را نیز بیان می کند :

به اعتقاد صاحب نظران، با افزایش پیچیدگی، مسئولیت مدیران برای حصول اطمینان از اینکه فعالیت های پراکنده و تفکیک شده ی درون سازمان به طور یکنواخت و با هم و به منظور تحقق اهداف سازمانی انجام می گیرد، افزایش می یابد. این مسئولیت، بدون مجهز بودن مدیران به تفکر استراتژیک در سازمان های امروزی که پرتحول و غیرقابل پیش بینی فعالیت می کنند، نمی تواند نقش قابل توجهی را برای بقای سازمان ایفا کند. ساختار سازمانی، ابزاری است که مدیران می توانند با استفاده از آنها اثربخشی سازمان را بالا ببرند و نیازهای محیطی را تأمین کنند. مدیران ارشد باید هر چند وقت یک بار ساختار سازمانی را ارزیابی کنند تا ببینند ساختار موجود مناسب نیازهای در حال تغییر است یا خیر. برای اینکه مدیران ارشد بتوانند تشخیص دهند که برای سازمان خود چه ساختاری مناسب است و چگونه باید تجدید سازمان کرد، باید از یک قدرت درونی برخوردار باشند تا بتوانند با توجه به محیط و آینده ی نامطمئن، انعطاف پذیری سازمان را بالا ببرند، که این قدرت درونی، تفکر استراتژیک است (قاسمی و فیضی، ۱۳۹۴، صص ۱۴۳ و ۱۴۲).

یکی از دغدغه های مهم سازمان ها در سالیان اخیر، چگونگی اجرای مؤثر استراتژی بوده است. اهمیت این مسأله وقتی روشن تر می شود که بدانیم براساس بررسی های صورت گرفته، اغلب سازمان ها در تحقق استراتژی های خود با شکست مواجه شده اند. در کشور ما نیز مسأله ی اجرای استراتژی، به خصوص برای سازمان هایی که گام هایی در مسیر تفکر و برنامه ریزی استراتژیک برداشته اند، چالش برانگیز بوده است. در این میان، تلاش در جهت حل مسأله ی اجرای استراتژی، به خصوص با تمرکز بر سازمان های معظم و مؤثر در اقتصاد کشور که از بستر مناسبی در زمینه ی مباحث استراتژیک برخوردارند، می تواند بسیار مفید و راهگشا واقع شود (نامور، ۱۳۹۴، ص ۱۱۱).

مشکلات سازمان ها روزبه روز پیچیده تر می شود و حل آنها نیازمند راه حل های مؤثرتری است. برنامه ریزی راهبردی، برنامه ای الزاماً اجرشدنی نیست و در گذر زمان دستخوش تغییرات می شود و در برخی موارد به جای حل مشکل سازمان، فقط سبب تسکین آن می شود و با از بین رفتن اثر خود به ایجاد مشکلات بزرگتری منجر می شود. به نظر می رسد لازمی تدوین و پیاده سازی برنامه ی راهبردی در سازمان وجود تفکر راهبردی در مدیران تدوین کننده ی برنامه است (شریفی، تابان و شرفی، ۱۳۹۳، ص ۳۷۳).

در ۲۵ سال گذشته، مطالعات، ضعف تفکر استراتژیک را در میان مدیران عالی به عنوان یک عامل مهم در ضعف عملکرد سازمانی پیشنهاد کرده اند (گلدمن^۱، ۲۰۱۲).

توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه ریزی نشده، بزرگترین نشانه ی موفقیت مدیران موفق سازمان های کنونی است، که این توانایی همان تفکر استراتژیک می باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی است. این توانایی استراتژیک می تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش بینی و کنترل نمایند و به جای آنکه تحت تأثیر تغییرات باشند، تغییرات آنی را تحت تأثیر خود قرار دهند. کاربرد تفکر استراتژیک در سازمان بدون توجه به نوع اقدام و سبک مدیریتی مدیران امروز، منتج به موفقیت نخواهد شد، چرا که بالندگی یک سازمان صرفاً به خود مدیر، تفکرات و تصمیمات او به تنهایی بستگی ندارد، به شرایط و موقعیت سازمان، ویژگی ها، شرایط، نیازها و اولویت های کارکنان بستگی دارد. تشخیص مهم ترین سبک های رهبری که بتواند فعالیت های کارکنان را به تحقق اهداف سازمان سوق دهد و براساس تفکر استراتژیک عمل نماید، به عنوان چالش امروزی مدیران سازمان های کنونی تلقی می شود (پیزاپا، سون - کئونگ پانگ، هی، لین و موریس^۲، ۲۰۰۹).

در ادبیات، تعارض ایجاد قابلیت های سازمانی با دستیابی به نتایج کوتاه مدت و حل مشکلات فعلی سازمان ها به عنوان یک چالش جدی مورد اشاره قرار گرفته است. با توجه به تمایز رویکرد تفکر استراتژیک با رویکردهای سنتی، ممکن است بتوان با اتخاذ این رویکرد در مواجهه با مسائل سازمانی ضمن پاسخگویی به مشکلات روزمره، ظرفیت سازمان برای غلبه بر چالش های آینده را توسعه داد (جاج^۳، ۲۰۱۱).

در دوران جدید، عصر برنامه ریزی راهبردی به پایان رسیده و نقش آن به تفکر راهبردی سپرده شده است. رویکرد سازنده تر و مفیدتری هم برای این زمینه هست. تفکر و برنامه ریزی راهبردی می توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر راهبردی چشم انداز می آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی راهبردی استفاده می شود (اخگر، ۱۳۸۹).

با عنایت به مطالعات و تحقیقاتی که در راستای تبیین ابعاد مختلف مسأله ی این تحقیق ارائه گشت، سؤال اصلی تحقیق حاضر از این قرار است: «از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه ی آزاد ماکو) تفکر استراتژیک چه نقشی در اثربخشی عملکرد مدیران سازمان ها دارد؟»

با توجه به سؤال فوق، متغیرهای این تحقیق عبارت اند از:

۱ - متغیر وابسته (ملاک): اثربخشی عملکرد

۲ - متغیر مستقل (پیش بین): تفکر استراتژیک

۱ - ۰۰۰۰۰۰۰۰

۲ - ۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰۰-۰۰۰۰۰ ۰۰۰۰، ۰۰۰، ۰۰۰ ۰ ۰۰۰۰۰۰۰

به طور کلی، منظور از انجام این تحقیق، بررسی نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد مدیران شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه‌ی آزاد ماکو) از دیدگاه کارکنان این سازمان است.

۱ - ۳ - اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

در ارتباط با اهمیت و ضرورت پرداختن به مسأله‌ی عدم توجه مدیران سازمان‌ها به متغیر مهم و ارزشمند تفکر استراتژیک و نقش منحصر به فرد آن در تعالی و اثربخشی عملکرد آنان، به دیدگاه‌های زیر اشاره می‌کنیم:

امروزه، با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه‌ی علوم انسانی را به خود جلب کرده است. فهم مسائل مربوط به سازمان‌ها به تأثیرگذاری بیشتر آنها منجر می‌گردد (کوری، دینگوال، کیتچنر و وارینگ، ۲۰۱۲).

بر اساس نتایج مطالعات، چگونگی عملکرد کارکنان که به صورت دقیق و جامع انجام می‌شود، یکی از تمرکزهای اصلی پژوهش منابع انسانی است. عملکرد افراد در سازمان می‌تواند نقش عمده‌ای در موفقیت هر سازمان داشته باشد. عملکرد فردی و سازمانی تحت تأثیر عواملی چون تعهد سازمانی، آموزش، رهبری، باور و ارزش و فرهنگ است (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۵، ص ۱۱).

موفقیت در هر سازمان، در گرو تدوین چشم‌انداز و استراتژی مناسب است. استراتژی، الزامی برای عملکرد یک کسب‌وکار و معرف الگو یا طرحی است که اهداف، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. دستیابی به یک حلقه‌ی ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن آثار مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. ساختار سازمانی رکن اصلی سازمان است که می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر عملکرد سازمان داشته باشد. تراز ساختار سازمانی و استراتژی (الزامات عملکرد مطلوب)، یک روش نظام‌مند برای طراحی ساختار به منظور دستیابی به رشد و اثربخشی سازمان مبتنی بر استراتژی و عملکرد سازمان است (نایب‌زاده و سالاری ابرقویی، ۱۳۹۳، ص ۲).

رهبری استراتژیک اثربخش می‌تواند به سازمان‌ها برای ارتقای عملکرد در راستای رقابت با محیط غیرقابل پیش‌بینی یاری رساند (وندی‌لیر، ۲۰۱۲).

با گسترش نقش رهبران استراتژیک نیاز به فهم این موضوع وجود دارد که چگونه رهبران بیشترین تأثیر مثبت را روی عملکرد سازمانی دارند (اوزر و تیناتپ، ۲۰۱۴).

۱ - ۰۰۰۰۰۰، ۰۰۰۰۰۰۰۰، ۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰ ۰۰۰۰۰۰

۲ - ۰۰۰۰۰ ۰۰۰۰

سازمان‌هایی موفق و اثربخش خواهند بود که رهبران آنها با اتخاذ سبک رهبری مناسب و نفوذی که بر کارکنان دارند، بتوانند آنها را برانگیزند و تلاش‌های آنها را در جهت تحقق اهداف و تعالی سازمان همسو و منسجم کنند. لذا، برای دستیابی به چنین امری سازمان‌ها نیازمند رهبرانی با مهارت تفکر استراتژیک خواهند بود، که این مهارت را در سطح سازمان توسعه دهند و مزیت رقابتی برای سازمان خلق کنند (گل محمدی، کفچه و سلطان پناه، ۱۳۹۲، ص ۹۵).

امروزه، تفکر استراتژیک به عنوان یک عنصر بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها و سیستم‌های کسب و کار مطرح می‌باشد. از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌هاست. مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. در تفکر استراتژیک مهم است که نگاه شما بلندمدت باشد، یعنی آنچه که می‌خواهید در آینده برایتان رخ دهد را از اکنون تعیین کرده باشید. این موضوع می‌طلبد که همواره رو به جلو نگاه کرده و برای خود اهدافی معین کنید. تفکر استراتژیک، مهارت یا فضیلت ذهنی و معماری استراتژیک یک سازمان است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۲، ص ۱۴).

با اینکه در ادبیات، ضرورت بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و ایجاد ظرفیت تغییر سازمانی در محیط متغیر کنونی مورد تأکید است، اما امروزه رهبران استراتژیک سازمان‌ها با فشارهای بی‌حدی برای نیل به نتایج کوتاه‌مدت مواجه‌اند که بر اثر آن بسیاری از ایشان به این جمع‌بندی رسیده‌اند که تنها راه، واکنش سریع در برابر مشکلات و فراموش کردن تفکر بلندمدت است (کوگلان، راشفورد و فیگوریدو، ۲۰۱۵).

تفکر راهبردی، ابزار مهمی است که مدیران ارشد امروزی باید به آن مجهز باشند و برگ برنده‌ای در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود و همچنین، به مدیران امکان می‌دهد که ریسک، سود و هزینه‌های حاصل از تصمیماتشان را ارزیابی کنند. تفکر راهبردی، بیش از جنبه‌های فرآیندی و روش‌شناسانه، به راهبرد به عنوان یک هنر نگاه می‌کند و در محیط پرتحول و پیش‌بینی‌ناپذیر امروز رویکرد مناسب راهبری سازمان شمرده می‌شود، رویکردی که شاید برای سازمان مزیتی رقابتی بیافریند (اعرابی و حقیقت ثابت، ۱۳۸۹).

برخی مدیران هنوز فقط با تکیه بر تجربه، همانند یک کاپیتان قدیمی کشتی (در سال‌های دور) با حدس و گمان (شم اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) و نیز شاید با تکیه بر اندکی خرافات می‌خواهند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند. آنها هنوز به ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و در مرتبه‌ی تخصصی‌تر، تفکر راهبردی پی‌نبرده‌اند و دنباله‌روی از سیستم‌های سنتی را بیشتر ترجیح می‌دهند، که ناگفته پیداست تنها برخی از افراد که تجارب بالایی دارند، شاید توانایی لازم برای این کار، آن‌هم در سازمان‌ها و

مؤسسات کوچک را دارا باشند، که البته با تعویض مدیریت، دنباله‌روی روش‌های (گمانه‌زنی‌های) ایشان نیز به مشکل برمی‌خورد (کیسی و گلدمن، ۲۰۱۰).

رهبران می‌توانند از طریق تفکر درباره‌ی مسائل و مشکلات پیچیده و چگونگی تصمیم‌گیری، مهارت‌های تفکر استراتژیک خود را به طور اثربخشی توسعه دهند. هنگامی که رهبران این بخش اساسی از تفکر استراتژیک را درک می‌کنند، آنها می‌توانند به دیگران در توسعه‌ی مهارت‌های تفکر استراتژیک یاری رسانند (تیگپن و همکاران، ۲۰۱۲).

امروزه، نه تنها جهان و محیط خارجی در حال تحول است، بلکه اقتصاد و بازارهای کشور نیز در حالت گذار قرار دارد. در این شرایط، بسیاری از فرصت‌های گذشته از بین می‌رود و فرصت‌های تازه ایجاد می‌شود. فقدان تفکر استراتژیک در مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌های حکومتی اثرگذار، ما را از بهره‌برداری از فرصت‌های جدید محروم می‌سازد. لذا، مجهز شدن مدیران ارشد به رویکرد استراتژی، ضروری و بلکه حیاتی به نظر می‌رسد. برنامه‌ریزی استراتژیک، به محیطی پایدار، عواملی متعادل با تغییرات پیوسته، و کنش و واکنش قابل فهم و قابل پیش‌بینی نیاز دارد و در فقدان چنین شرایطی از کارکرد مؤثر بازمی‌ماند. شرایط محیط کسب و کار امروز برای صرفاً استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، مناسب نیست، بلکه برای تقویت آن، تفکر استراتژیک پیشنهاد شده است (پورصادق و یزدانی، ۱۳۹۰، ص ۱۴۴).

۱ - ۴ - اهداف تحقیق

۱ - ۳ - ۱ - هدف کلی

تعیین نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد مدیران سازمان‌ها، از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه‌ی آزاد ماکو)

۱ - ۳ - ۲ - اهداف فرعی

- ۱ - تعیین تأثیر تفکر مفهومی بر اثربخشی عملکرد مدیران
- ۲ - تعیین تأثیر تفکر سیستمی بر اثربخشی عملکرد مدیران
- ۳ - تعیین تأثیر فرصت‌طلبی هوشمندانه بر اثربخشی عملکرد مدیران
- ۴ - تعیین تأثیر آینده‌نگری بر اثربخشی عملکرد مدیران

۱ - ۴ - فرضیه های تحقیق

۱ - ۴ - ۱ - فرضیه ی اصلی

از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان(منطقه ی آزاد ماکو)، تفکر استراتژیک بر اثربخشی عملکرد مدیران نقش و تأثیر معناداری دارد.

۱ - ۴ - ۲ - فرضیه های فرعی

- ۱ - تفکر مفهومی بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.
- ۲ - تفکر سیستمی بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.
- ۳ - فرصت طلبی هوشمندانه بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.
- ۴ - آینده نگری بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.

۱ - ۵ - تعریف متغیرها و اصطلاحات مهم

۱ - ۵ - ۱ - تعاریف مفهومی

۱ - تفکر استراتژیک :

تفکر استراتژیک، عبارت است از شکل دادن به آشفتگی های ذهنی. شخص با تفکرات استراتژیک قادر به نظم و هماهنگی در ذهنش است و می تواند به تفکراتش جهت و انسجام بخشد(کیسی و گلدمن، ۲۰۱۲). لیدکا^۱ پنج عنصر را مبین تفکر راهبردی می داند : دید سیستمی، عزم استراتژیک، فرصت جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری(کریمی و عباسی، ۱۳۹۶، ص ۲۲).

۲ - اثربخشی :

مفهوم اثربخشی را ابتدا دراکر^۲ در دهه ی ۱۹۵۰ به صورت علمی مطرح کرد. سپس، اندیشمندان علوم انسانی در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سعی نمودند تا با جامع نگری، معیار و تعریف مناسبی برای این مفهوم ارائه دهند و توانستند به سوی کسب توافق بر روی اثربخشی و ارائه ی تعریفی مشترک برای آن گام بردارند. به اعتقاد دراکر، اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست و نیل به اهداف و، سازمانی اثربخش است که به اهداف یا نتایج خود نایل آید. به نظر هوی و میسکل^۳، اثربخشی عبارت است از درجه ی همخوانی نتایج به دست آمده از عملکرد سازمان با نتایج مورد نظر سازمان(شیربگی، محمدی و محمدی، ۱۳۹۲، ص ۱۴۶).

۱ - ۰۰۰۰۰۰۰۰

۲ - ۰۰۰۰۰۰۰۰

۳ - عملکرد :

عملکرد به درجه‌ی انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند، اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را انجام می‌دهد. عملکرد اغلب با تلاش (صرف انرژی) یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند نتیجه‌ی ارتباط متقابل بین تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش تلقی شود. تلاش که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد، اشاره به میزان انرژی فیزیکی یا ذهنی که فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل و ادراکات نقش، مسیرهایی که افراد باور دارند باید تلاش‌هایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، می‌باشند (بایرز و رو^۱، ۲۰۰۸، صص ۲۱۷ و ۲۱۶).

۱ - ۵ - ۲ - تعاریف عملیاتی

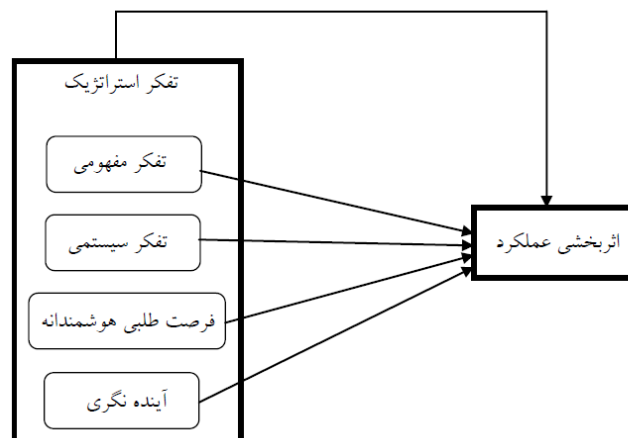
۱ - تفکر استراتژیک :

منظور از تفکر استراتژیک در این تحقیق، نمراتی است که آزمودنی‌ها با پاسخ دادن به سؤالات پرسشنامه‌ی تفکر استراتژیک گلدمن به دست آورده‌اند.

۲ - اثربخشی :

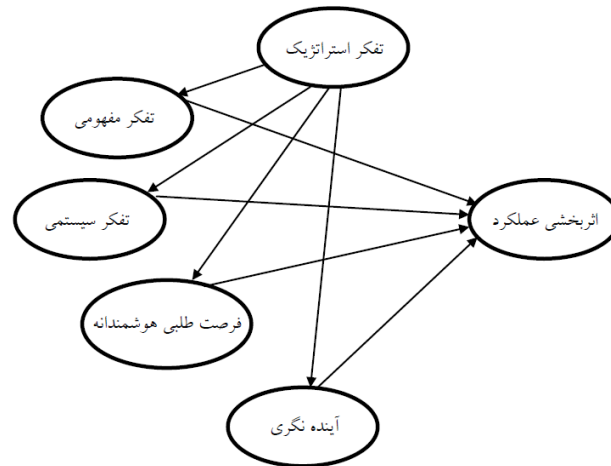
منظور از عملکرد شغلی در این تحقیق، نمراتی است که آزمودنی‌ها با پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه‌ی عملکرد شغلی نابلد به دست آورده‌اند.

۱ - ۶ - مدل مفهومی تحقیق



شکل (۱ - ۱) : مدل مفهومی تحقیق (منبع : شریفی و همکاران، ۱۳۹۳، صص ۳۷۹)

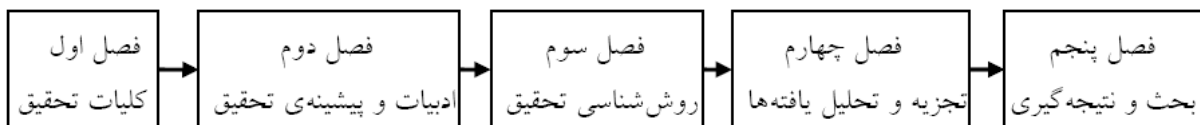
۱ - ۷ - مدل عملیاتی تحقیق



شکل (۱ - ۲) : مدل عملیاتی تحقیق

۱ - ۸ - ساختار تحقیق

در فصل اول به کلیات تحقیق، فصل دوم به ادبیات و پیشینه ی تحقیقی مرتبط با موضوع این تحقیق، فصل سوم به روش شناسی تحقیق (روش تحقیق، جامعه ی تحقیق، نمونه، روش نمونه گیری، روش گردآوری اطلاعات، ابزار گردآوری اطلاعات و روایی و پایایی آنها و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات)، فصل چهارم به تحلیل شاخص های توصیفی متغیرها و آزمون استنباطی (آزمون نرمال بودن داده ها، مدل سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی) فرضیه های تحقیق، فصل پنجم به بحث پیرامون یافته های تحقیق، نتیجه گیری، محدودیت ها و پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی تحقیق پرداخته شده است.



شکل (۱ - ۳) : مدل ساختاری تحقیق

فصل دوم

ادبیات و پیشینه ی تحقیق

۲ - ۱ - مقدمه

در این فصل، ابتدا در زمینه ی اثربخشی عملکرد و سپس، پیرامون متغیر تفکر استراتژیک و کارکردهای آن در سازمان های امروزی، مطالبی ارائه می گردد. در ادامه نیز به برخی از مهم ترین تحقیقات انجام شده در ارتباط با تأثیر تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد کارکنان سازمان ها اشاره شده است. عناوین مورد بحث در این فصل عبارت اند از: مفاهیم نظری اثربخشی و عملکرد، دیدگاه های اثربخشی عملکرد، معیارهای عمده ی اثربخشی عملکرد، عوامل مؤثر در اثربخشی عملکرد، مفاهیم نظری تفکر استراتژیک، مدل های تفکر استراتژیک، ویژگی های کلیدی تفکر استراتژیک، عناصر اساسی تفکر استراتژیک، مهم ترین عوامل اثربخشی تفکر استراتژیک، فنون تقویت تفکر استراتژیک، مهارت های تفکر استراتژیک، موانع مهم تفکر استراتژیک.

۲ - ۲ - مفاهیم نظری اثربخشی و عملکرد

در اینکه عملکرد سازمانی چیست، نگرش های متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب نظران، از نظر فردی، عملکرد سابقه ی موفقیت های یک فرد است. عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد. برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده ی وظایف خویش که برای آن به وجود آمده، عمل می نماید و بدیهی است که وظیفه ی فرد جزئی از وظایف سازمانی محسوب می شود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. آنچه یک کارمند در کار انجام می دهد، یا نحوه ی انجام وظیفه ی یک فرد را عملکرد می نامند. بنابراین، عملکرد (فرآیند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می دهند. می توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه ها دانست. عملکرد انسان در سازمان بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزش های اخلاقی اوست (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۵، ص ۱۲).

بقا و تداوم فعالیت های سازمان ها به چگونگی عملکرد کارکنان بستگی دارد. در هر اداره ای نقش نیروی کار در تمام عرصه های فعالیت مهم شناخته شده است. مهم ترین مؤلفه ی کار و فعالیت، انسان ها هستند که تصمیمات را اتخاذ می کنند، سپس آن را به اجرا درمی آورند و بر پایه ی آنها تداوم فعالیت های آینده را پیش بینی می کنند. زمانی که عملکرد کارکنان پایین باشد، مشکلات بسیاری در سازمان ها و ادارات به وجود می آید. در حیطه ی مشاغل گاهی فرصت ها به گونه ای فراهم می شوند که فرد بتواند اولویت های شغلی خود را بدون تغییر مسیرهای شغلی خود بیان کند (احمدیان و قربانی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۳).

موفقیت هر سازمانی در گرو عملکرد آن سازمان است. هر سازمان، اداره، دایره، بخش، گروه، نظام، مؤسسه و غیره وظیفه ای را بر عهده دارد و یا می توان گفت که سازمان برای آن وظیفه ایجاد شده است. عملکرد نیز فعالیتی است که هم برای انجام دادن آن کار صورت می گیرد و هم نتیجه ی آن فعالیت می باشد. عملکرد به انجام دادن وظایفی گفته می شود که شغل یک فرد را تشکیل می دهد. اساساً عملکرد اثر خالص تلاش یک فرد است که به وسیله ی توانایی و خصوصیات او و نحوه ی ادراک وی از نقشی که به عهده دارد، تحت تأثیر قرار می گیرد و تغییر می نماید. منظور از تغییر، میزان موفقیتی است که در آن کار حاصل می شود. عملکرد شغلی، یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه ی آن، ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. ویژگی بارز عملکرد شغلی آن است که در آن می توان به بالاترین درجه ی شایستگی و چیرگی دست یافت، چون این عملکرد ماهیتاً دقیق، مشخص و دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است (ساعتچی، کامکاری و عسگریان، ۱۳۹۰، صص ۳۳۶ و ۳۳۵).

امروزه، رشد و توسعه ی نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران یک اولویت راهبردی به شمار می رود. به عبارتی، پایدارترین مزیت رقابتی، داشتن نیروی انسانی ارزشمند است. با توجه به اهمیت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین منابع تولید در سازمان ها و نقش بی بدیل آن در حوزه ی سازمانی (اعم از سازمان های تولید و خدماتی) توجه به نقش و عملکرد این منبع عظیم، پیچیده و گران بها بدون شک می تواند راهگشای بسیاری از چالش های سازمانی باشد (حاتمی و دستار، ۱۳۹۱، صص ۲۹ و ۲۸).

به اعتقاد مارتنسون^۱، امروزه، برتری رقابتی سازمان ها به منابع انسانی فرهیخته و توسعه یافته وابسته است و این، به خاطر آن است که تجهیزات، مواد و امکانات فیزیکی، محدود بوده و قابلیت تبدیل شدن آن به برتری پایدار اندک است. ولی، آنچه دارای قابلیت نامحدود بوده و ماندگاری پایدار در بازار رقابت را تضمین می کند، منابع انسانی است (هلالیان مطلق و حسن زاده، ۱۳۹۴، ص ۵۴).

۱ - Martenson

به اعتقاد صاحب‌نظران، مهم‌ترین اهداف ارزشیابی عملکرد کارکنان عبارت‌اند از:

۱ - اهداف اداری - اجرایی: مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان، تعیین ارتقای کاندیدها، تعیین تکالیف و وظایف، شناسایی عملکرد ضعیف، تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری، اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب، ارزیابی برنامه‌های آموزشی، تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات، برآوردن مقررات قانونی، برنامه‌ریزی پرسنلی

۲ - اهداف توسعه‌ای: فراهم آوردن بازخورد عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی، تشخیص عملکرد افراد، کمک به شناسایی اهداف، ارزیابی میزان دستیابی به اهداف، شناسایی نیازهای آموزشی فردی، شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی، تقویت ساختار قدرت، بهبود ارتباطات، فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان (اشریفی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۳۷۷).

عملکرد، به درجه‌ی انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را انجام می‌دهد. عملکرد اغلب با تلاش (صرف انرژی) یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال، یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون به کار گیرد، اما نمره‌ی کمی دریافت کند. در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته، اما عملکرد پایین بوده است. عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه‌ی ارتباط متقابل بین تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش تلقی شود. تلاش، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و ادراکات نقش به مسیریابی که افراد باور دارند باید تلاش‌هایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می‌کند (بایرز و رو، ۲۰۰۸).

عملکرد، ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن است. این ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. کارکنان، تنها در صورت داشتن دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری برای انجام یک شغل، می‌توانند رفتارشان را نشان دهند. اغلب، ارتباط بین مدیریت عملکرد و استراتژی‌ها و اهداف سازمان نادیده گرفته می‌شود. محدودیت‌های موقعیتی نقش اساسی در عملکرد افراد ایفا می‌نماید. افراد ممکن است رفتار مناسبی انجام دهند، اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان بایستی دارای ویژگی‌های مشخصی برای انجام مجموعه‌ای از رفتارها و دستیابی به برخی نتایج باشند و به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌ها، رفتارها و نتایج باید به استراتژی‌های سازمانی گره زده شوند (نو، هالن بیک، گره‌ه‌ارت و رایت^۱، ۲۰۰۸).

۱ - Noe, Hollenbeck, Gerhurt & Wright

اثربخشی سازمانی، عبارت از میزانی است که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضا و جامعه ی خود، اهدافش را برآورده می کند. در واقع، اثربخشی سازمانی، درجه ی نزدیکی یک سازمان به هدف هایش را نشان می دهد. به عبارت دیگر، اثربخشی عملکرد سازمانی اندازه ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می بخشد (ژنگ، یانگ و مک لین، ۲۰۱۰).

۲ - ۳ - دیدگاه های اثربخشی عملکرد

۲ - ۳ - ۱ - دیدگاه هدف

این الگو، اثربخشی را درجه ی حصول به هدف تعریف می کند و اهداف حالت های مطلوبی هستند که سازمان و افراد سعی در دستیابی به آنها دارند. در این الگو، اهداف و موفقیت های مربوط به آنها تعریف اثربخشی مهم هستند، زیرا اهداف جهت را مشخص می کنند و استانداردهایی برای ارزیابی فرد و سازمان ارائه می دهند. در یک الگوی هدف، فردی اثربخش محسوب می شود که فعالیت هایش اهداف را برآورده سازند. در الگوی هدف، اهداف رسمی که سازمان مشخص کرده است، مد نظر قرار داده می شود. در الگوی هدف، اثربخشی به عنوان حصول نسبی به اهداف ممکن تعریف می شود. الگوی هدف، یکی از مهم ترین الگوهای است که در ارزشیابی آموزشی کاربرد فراوانی دارد. کاربرد این الگو حاکی از آن است که با تعیین میزان اثربخشی از این روش، می توان میزان دستیابی یادگیرندگان به اهداف آموزشی را مشخص و درباره ی کوشش معلم و نقش معلم نیز قضاوت نمود (بازرگان، ۱۳۸۰، ص ۹۳).

در الگوی هدف، به این نوع پرسش ها پاسخ داده می شود: آیا اهداف برنامه تحقق یافته است؟ تا چه میزان یادگیرندگان بر اهداف مورد نظر تسلط یافته اند؟ (شیربگی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۴۷).

۲ - ۳ - ۲ - دیدگاه منبع - سیستم

این الگو، اثربخشی را به عنوان توانایی سازمان یا فرد برای تأمین موقعیت مذاکره ای مفید در محیطش و استفاده ی بهینه از آن موقعیت برای حصول به منابع یا ارزش و کمیاب توصیف می کند. مفهوم موقعیت مذاکره ای به معنی محرومیت از اهداف خاص به عنوان ملاک اثربخشی نهایی است. الگوی منبع - سیستم، توجه را به ظرفیت کلی تر سازمان یا فرد برای به دست آوردن ارزش (منابع بارزش) معطوف می نماید. در نتیجه ی این توصیف از اثربخشی می توان گفت که، این الگو فرآیندها و جریانات مداوم و پایان ناپذیر مبادله و رقابت برای منابع بارزش و کمیاب را مورد تأکید قرار می دهد. بنابراین، در این الگو معیار اثربخشی، توانایی برای به دست آوردن منابع می باشد (هوی و میسکل، ترجمه ی عباسی زاده، ۱۳۸۷، ص ۳۸۰).

۲ - ۳ - ۳ - دیدگاه فرآیند درونی

در این رویکرد، اثربخشی عبارت است از میزان سلامت و کارایی سازمان. یک سازمان اثربخش، فرآیند درون سازمانی بکپارچه، بی دغدغه و هماهنگ دارد، به گونه ای که کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت می کنند و بخش های مختلف سازمان دست به دست می دهند تا اثربخشی را به بالاترین سطح خود برسانند. در این رویکرد، به محیط خارجی توجهی نمی شود. بر طبق این رویکرد، سازمان زمانی اثربخش است که از سلامت سازمانی لازم برخوردار بوده و کارکنان آن، افرادی دارای انگیزش، علاقه مندی، تعهد، احساس مسئولیت، حس وفاداری نسبت به سازمان باشند (شیربگی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۴۸).

۲ - ۳ - ۴ - دیدگاه عوامل راهبردی

بر اساس این رویکرد، سازمان زمانی اثربخش خواهد بود که عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم آنهاست تأمین کند. این رویکرد در برخی منابع با عنوان «رویکرد تأمین رضایت گروه های ذی نفع» نیز مطرح شده است. گروه های ذی نفع، یکی از گروه های داخل یا خارج از سازمان یا سازمان دیگری است که در عملکرد سازمان نقش مهمی دارد. در این رویکرد، تعیین میزان رضایت این گروه ها به عنوان شاخص عملکرد سازمان و اثربخشی سازمانی محسوب می شود (چارلستون^۱، ۲۰۱۰).

۲ - ۳ - ۵ - دیدگاه طبقه ای

۱ - اثربخشی فردی :

این نوع اثربخشی، بر عملکرد فرد در سازمان و نحوه ی انجام دادن وظایف فرد و میزان رسیدن به اهداف توسط فرد دلالت دارد. مدیران در هر سازمانی با توجه به عملکرد کارمندان از طریق فرآیندهای ارزیابی عملکرد، اثربخشی کارمندان را می سنجند.

۲ - اثربخشی گروهی :

این دیدگاه، اثربخشی را در گروه مد نظر قرار می دهد، یعنی افراد را به صورت گروهی مورد ارزیابی قرار می دهد. این دیدگاه، مشارکت های تمام اعضای گروه را مد نظر قرار می دهد و مبنای اثربخشی آن مشارکت تمام اعضا در دستیابی به اهداف است.

۳ - اثربخشی سازمانی :

این دیدگاه، به اثربخشی در سطح سازمان تأکید می کند که هم اثربخشی فردی و هم اثربخشی گروهی را شامل می شود. در ارزیابی اثربخشی سازمانی، به عملکرد ساختار سازمان، عملکرد منابع انسانی سازمان و

۱ - ○○○○○○○○○○

عملکرد یا تأثیر فعالیت های مختلف سازمان بر محیط بیرون توجه می شود. از نظر سی شور، سازمانی اثربخش است که توانایی تحقق سه عملکرد را داشته باشد: نیل به اهداف، نگهداری و انسجام داخلی و قابلیت انطباق با محیط (شیربگی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۴۹).

۲ - ۴ - معیارهای عمده ی اثربخشی عملکرد

۲ - ۴ - ۱ - حرفه ای گرایی

حرفه ای گرایی و حرفه ای بار آوردن کارکنان سازمان ها، از دغدغه های عمده ی مدیران موفق امروزی است. در واقع، از طریق حرفه ای بودن می توان دریافت که یک کارمند موفق، چگونه نسبت به کارش، همکاران، مدیر و در نهایت، سازمان محل خدمتش تعلق خاطر دارد، به آن متعهد است و از همه مهم تر، از کارش رضایت دارد. لذا، این ویژگی های حرفه ای گرایی باعث می شود که صاحب نظران مدیریت آن را یکی از معیارهای مهم تشخیص اثربخشی عملکرد سازمان ها بدانند. مطالب آتی، مؤید این گفته ی ماست:

حرفه و حرفه ای گرایی در مدیریت ابتدا توسط واینلنسی (۱۹۶۴) با سؤال: «آیا در حال حرفه ای نمودن تک تک افراد هستیم؟» طرح شد. امروزه، به راستی تقریباً هر کس به دنبال حرفه ای شدن است و انجمن های حرفه ای زیادی در هر بخشی از کسب و کار دنیا ظاهر شده است. به نظر برخی از متخصصین بین المللی مدیریت منابع انسانی، یکی از چالش های مهم این حوزه ی تخصصی حرفه ای کردن آن است تا بتوان اثربخشی آن را در عرصه های گوناگون به طور مستمر افزایش داد (کورنو و مک گونینگل، ۲۰۰۶).

دیدگاه های بسیاری در زمینه ی مفهوم حرفه ای گرایی وجود دارد که اکثراً آن را شامل دانش اکتسابی، مهارت به کارگیری دانش در واقعیت، کمال آمادگی، هوش، صداقت، رفتار اخلاقی فداکاری برای عدالت و رفاه عمومی می دانند. در حالی که، تعاریف دیگر قدری اختصاصی تر است و آن را شامل شایستگی، سخت کوشی، رفتار مناسب و با نزاکت و استقلال عمل در نظر می گیرند. تمام این موارد، خصوصیات حرفه ای گرایی هستند (گالاکر، ۲۰۰۰، صص ۵ - ۱).

مدیریت دولتی سنتی در تلاش بود تا به شاخص هایی چون کارایی، صرفه جویی، بی طرفی و عملکرد در سازمان معنا بخشد. اما، امروزه با طرح مدیریت دولتی نوین، این موضوعات با مفاهیمی همچون شهروندمداری، منافع عامه، اخلاقیات، شفافیت و ارزش های دموکراتیک در مقیاس وسیعی از قبیل پاسخگویی، برابری و مسئولیت پذیری عجین شده و ترکیب این موضوعات سنتی و نوین مدیریت دولتی، از ارکان مهم تعالی سازمان های دولتی عصر حاضر است. شرط بقای هر سازمان آن است که اهداف، ساختار،

۱ - □□□□□□□□

۲ - □□□□□□ □□□□□□□□

۳ - □□□□□□□□

روش های کار و الگوهای رفتاری خود را هماهنگ با تغییرات، متحول کند و این امر با رشد شایستگی، کارآیی، اثربخشی و توانمندی هر چه بیشتر کارکنان امکان پذیر است. حرفه ای گرای و حرفه ای سازی در این رابطه نقش حیاتی و سرنوشت سازی را می تواند ایفا نماید (راوند و سیدنقوی، ۱۳۹۵، ص ۱۵۱).

مدیران دارای جهت گیری حرفه ای، افزون بر اینکه ساختار کار دارند، هنجارهایی را ترویج می دهند که کارکنان را قادر می کند در تحقیق گروهی فعالیت بیشتری داشته باشند. مدیران با ایجاد جو صمیمانه، دادن اختیار و آزادی به کارکنان و همچنین، احترام به شایستگی آنان در میزان حرفه ای گرای آنها نقش مؤثری ایفا می کنند و در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص مشکلات و اصلاح آنها در پرداخت پاداش ها یا ارائه ی تنبیهات نقش مؤثری دارند. حرفه ای گرای موجب می شود تا کارکنان بیشتر به طرف هنجارهای حرفه ای، کنترل حرفه ای و در رأس آنها اختیار و استقلال حرفه ای تمایل پیدا کنند. مهارت حرفه ای فرد شاغل در سازمان، لازم و ضروری ترین نیاز اوست. هر نوع بی توجهی در به دست آوردن این مهارت ها، عدم موجودیت شغلی و حرفه ای را به اثبات می رساند و خط بطلان روی مهارت او می کشد (کولینز، ۲۰۰۲).

سنجش حرفه ای گرای، یکی از مهم ترین مسائلی است که توجه صاحب نظران توسعه ی اخلاق حرفه ای را به خود جلب کرده و به روش های مختلف کمی و کیفی انجام می شود (پونامپروما، کر و دیویس^۲، ۲۰۰۷). اخلاق حرفه ای، از مهم ترین ابزار گسترش فعالیت های تجاری و اداری است. اخلاق حرفه ای ایجاب می کند که بعضی از افراد با استفاده از شیوه های غیرقابل قبول و با زیر پا گذاردن شرایط رقابت سالم، امتیازهای خاصی به نفع خود و به ضرر سایر افراد در سراسر جهان تحصیل نکنند (جوز^۳، ۲۰۰۶، ص ۱۵۲).

جامعه ی ما نیازمند آن است تا ویژگی های اخلاق حرفه ای مانند دلبستگی به کار، روحیه ی مشارکت و اعتماد، ایجاد تعامل با یکدیگر و غیره تعریف و برای تحقق آن فرهنگ سازی شود. امروزه، بسیاری از کشورها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده اند که بی اعتنائی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت ها و تعهدات اجتماعی، به از بین رفتن بنگاه می انجامد. به همین دلیل، بسیاری از شرکت های موفق برای تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده و به این باور رسیده اند که باید در سازمان یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند. از این رو، کوشیده اند به تحقیقات در باره ی اخلاق حرفه ای جایگاه ویژه ای بدهند. وقتی از حوزه ی فردی و شخصی به حوزه ی کسب و کار گام می نهیم، اخلاق کار و یا اخلاق شغلی به میان می آید، مانند اخلاق پزشکی، اخلاق معلمی، اخلاق مهندسی (امیری، همتی و مبینی، ۱۳۸۹، ص ۱۳۸).

حرفه ای گرای، نیروی ثبات و آزادی کارکنان در برابر تهدیدات دیوان سالاری های صنعتی و دولتی است. حرفه ای گرای، عبارت است از شکلی از جامعه ی اخلاقی مبتنی بر عضویت شغلی. حرفه ای گرای،

۱ - ○○○○○○○○

۲ - ○○○○○○○○○○○○, ○○○ ○ ○○○○○

نیروی است که قادر است فردگرایی را به سمت نیازهای جامعه سوق دهد. رفتار روزمره ی حرفه ای ها تجسم عینی تخصص، اخلاق، تعهد و حرفه ای گرایی آنهاست. در اینجا، نه تنها بر شایستگی فنی، بلکه بر صلاحیت اخلاقی، ایثارگری و نועدوستی نیز تأکید می شود و بین رفتار دیده شده و ارزش های فردی پیوند آشکاری هست (پیل، واین رایت، مک نیم و پاتیسون، ۲۰۰۴).

مهم ترین عوامل مؤثر در حرفه ای گرایی منابع انسانی عبارت اند از :

- ۱ - عوامل فردی : ویژگی ها و خصوصیات فردی، ارزش های مذهبی، ملاک های شخصی، عوامل خانوادگی، باورها و اعتقادات و شخصیت از عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه ای از جنبه ی فردی هستند. فرد فاقد صلاحیت های اخلاقی شایسته، از معیارهای اخلاق حرفه ای مناسبی برخوردار نخواهد بود.
- ۲ - عوامل سازمانی : رهبری، مدیریت، ارتباط با همکاران، ارتباط با زبردستان و فرادستان، نظام تشویق و تنبیه، انتظارات همکاران، قوانین و مقررات و رویه ها، جو و فرهنگ سازمانی در این حیطه قرار می گیرند. نامطلوب بودن عوامل مزبور، عامل تهدیدکننده ی اخلاق حرفه ای خواهد بود بالعکس.
- ۳ - عوامل محیطی : عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و همچنین، دیگر سازمان ها و عوامل رقابتی بین آنها، از جمله عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای است (پنینو، ۲۰۰۸).

۲ - ۴ - ۲ - دانش و یادگیری

یکی از عناصر مؤثر در افزایش سطح اثربخشی عملکرد کارکنان سازمان ها، سواد علمی و ایده های خلاقانه ی ناشی از آن است. به عبارتی، هرچقدر سطح دانش و یادگیری کارکنان بیشتر باشد، به همان میزان و بسا بیشتر عملکرد آنان تحت تأثیر قرار گرفته و شاهد بهبود کیفی عملکرد آنها خواهیم بود، بهبودی که در نهایت منجر به اثربخشی بهینه ی سطح کلی سازمان محل خدمت آنان خواهد گردید. لذا، امروزه در عرصه ی رقابت های سازمانی می بینیم که مدیران موفق، خلاق و نوآور، برای عقب نماندن از قافله ی پیشرفت های آنی و همه جانبه، از هیچ رویکرد مؤثری رویگردان نیستند. در این میان، توجه به افزایش میزان دانش و یادگیری کارکنان، یکی از ویژگی های بارز و اساسی مدیران موفق سازمان های امروزی به حساب می آید. بنابراین، دانش و یادگیری کارکنان و به بیان بهتر، سرمایه ی فکری سازمان ها را می توان از معیارهای مهم برای تشخیص اثربخشی عملکرد کارکنان و سازمان ها دانست. مطالب آتی، در همین راستاست :

امروزه، در سازمان ها علاوه بر دارایی های مشهود، دارایی های نامشهود اهمیت کلیدی را در راستای موفقیت هر چه بیشتر سازمان ها برعهده دارند، چرا که این منابع جزئی از منابع بی پایان و از عناصر کلیدی موفقیت هر سازمان به شمار می رود. در این میان، سرمایه ی فکری از مهم ترین دارایی های

نامشهود سازمان است و آن را ابزاری ارزشمند برای توسعه‌ی دارایی‌های کلیدی سازمان می‌دانند. سرمایه‌ی فکری، زاده‌ی عرصه‌ی علم و دانش است و می‌تواند نقش بسیار مؤثری را در راستای موفقیت مستمر سازمان ایفا نماید (احمدیان و قربانی، ۱۳۹۲، صص ۱۱۳ و ۱۱۲).

کارکنان سرمایه‌ی فکری را از طریق شایستگی، نگرش و چالاکی فکریشان ایجاد می‌کنند. مهم‌ترین عناصر سرمایه‌ی انسانی سازمان، مجموعه‌ی مهارت‌های نیروی کار، عمق و وسعت تجربه‌ی آنهاست. منابع انسانی می‌توانند به منزله‌ی روح و فکر منابع سرمایه‌ی فکری باشند. این سرمایه، در پایان روز کاری، با ترک سازمان از سوی کارکنان از شرکت خارج می‌شود، اما سرمایه‌ی ساختاری و سرمایه‌ی رابطه‌ی حتی با ترک سازمان هم، بدون تغییر باقی می‌ماند. سرمایه‌ی انسانی شامل مهارت‌ها و شایستگی‌های نیروی کار، دانش آنها در زمینه‌ی رشته‌هایی که برای موفقیت سازمان مهم و ضروری هستند، و استعدادها و اخلاق و رفتار آنهاست. به نظر بروکینگ، دارایی انسانی یک سازمان شامل مهارت‌ها، تخصص، توانایی حل مسأله و سبک‌های رهبری است. اگر در یک سازمان، سطح گردش کارکنان بالا باشد، این ممکن است به این معنی باشد که سازمان این جزء مهم از سرمایه‌ی فکری را از دست داده است. مهم‌ترین شاخص‌های سرمایه‌ی انسانی عبارت‌اند از: شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی کارکنان کلیدی، تحصیلات، تجربه، تعداد افراد شرکت با زمینه‌ی قبلی مرتبط، توزیع دقیق مسئولیت‌ها در ارتباط با مشتری (مار، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها و کارکنانشان باید روش‌های جدید و پویا یاد بگیرند، به جای آنکه از روش‌های قدیمی و ساکن یادگیری استفاده کنند. سابقاً که یادگیری سکون و ناکارآمد انجام می‌گرفت، اثر منفی بر یادگیری سازمانی داشت. جهت افزایش خلاقیت سازمانی، دانش باید از طریق یادگیری سازمانی اجرا شود. همه‌ی سازمان‌ها یاد می‌گیرند و با دنیای متغیر اطراف خود کنار می‌آیند. برخی از سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر از همتایان خود می‌آموزند. مهم آن است که یادگیری از فعالیت‌های روزمره‌ی سازمان جدا فرض نشود. مدیران باید بر جنبه‌ها و روش‌هایی که دانش می‌تواند به سازمان آنها رسوخ کند و در آن معنای کاربردی بیابد، اشراف پیدا بکنند و راه‌های استفاده‌ی افراد برای کسب اطلاعات و حل مسأله‌ی راه، و به‌کارگیری دانش برای هدایت فرآیندها و ساختارها و فعالیت‌های سازمانی را که به بهبود عملکرد و کسب و کار منجر خواهد شد، بشناسند. بسیاری از نویسندگان یادگیری را به عنوان یکی از جنبه‌های حیاتی رقابت پذیری به شمار می‌آورند و آن را با کسب دانش و عملکرد سازمانی مربوط می‌سازند (مایو و لانک، ۲۰۱۰).

استفاده از رویکرد یادگیری سازمانی، یکی از راهبردهای مهم برای تحقق اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی عملکردهای کاری است (هداوند و جوانبخش، ۱۳۹۳، ص ۲۵۴).

سازمان‌های با کارکنان دارای سطوح بالای یادگیری، به عملکرد بهتری خواهند رسید (میچنا، ۲۰۰۹).

یادگیری سازمانی را می توان یک فرآیند پویا از خلق، کسب و جمع آوری دانش به منظور توسعه ی منابع و ظرفیت، که به عملکرد بهتر سازمان منجر می شود، محسوب کرد (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹، ص ۸۰). به نظر پوتنام^۱، ماتریس یادگیری ساختاری زوجی با نه خانه است که در آن سه سطح یادگیری قرار داده شده است. این ماتریس، یادگیری را پدیده ای تعاملی و چندبعدی معرفی می کند و تفاوت های سطوح یادگیری را شرح می دهد. افراد، واحد تشکیل دهنده ی تیم ها و سازمان ها هستند. یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش قابلیت های محوری و آماده سازی همگان برای آینده ی نامشخص ضروری است. به نظر سنگه^۲، سازمان ها از طریق افراد یاد می گیرند. البته، یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود. اسکون و آرگریس^۳ یادگیری فردی را ضروری دانسته اند، اما برای یادگیری سازمانی کافی نمی دانند. جملات یادگیری فردی (خانه ی I - I) فرآیندهای ادراک و تفسیر را می سنجد که منجر به تغییر رفتاری و شناختی می شود. در سازمان های پیچیده ی امروز، تیم ها اهمیت بیشتری می یابند. یادگیری تیمی به این معناست که تیم ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. متفکرین زیادی به اهمیت یادگیری تیمی به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده اند. تمرکز یادگیری گروهی بر خانه ی (G - G) در ماتریس یادگیری است. یادگیری سازمانی با به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل و بر پایه ی دانش و تجربه ای که در حافظه ی سازمان وجود دارد، بنا می شود و به سازوکارهایی مانند سیاست ها، راهبردها و الگوهایی بر روی ذخیره ی دانش متکی است. در حقیقت، افراد و گروه ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می شود. آرگریس یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم ها می داند. تمرکز یادگیری سازمانی، بر خانه ی (O - O) می باشد. مقیاس های این یادگیری تلاش می کنند تا ادراک درباره ی ذخیره ی دانش در ساختار، فرهنگ، چشم انداز و راهبردها و نظام های سازمانی را مورد ارزیابی قرار دهند (حسنوی و رمضان، ۱۳۹۰، صص ۳۱ - ۲۸).

جدول (۲ - ۱) : ماتریس یادگیری (لورین^۴، ۱۹۹۷ : ۴۹؛ حسنوی و رمضان، ۱۳۹۰ : ۲۹)

	فرد	گروه	سازمان
فرد	I - I فرد	I - G فرد بر گروه اثر می گذارد.	I - O فرد بر سازمان اثر می گذارد.
گروه	G - I گروه بر فرد اثر می گذارد.	G - G گروه	G - O گروه بر سازمان تأثیر می گذارد.
سازمان	O - I سازمان بر فرد اثر می گذارد.	O - G سازمان بر گروه اثر می گذارد.	O - O سازمان

۱ - Putnam
 ۲ - Senge
 ۳ - Scone & Argyris

۲ - ۴ - ۲ - ۱ - سطوح یادگیری کارکنان اثربخش

۱ - یادگیری تک حلقه‌ای: در این یادگیری، زمانی که در پاسخ به یک نتیجه‌ی غیرمنتظره استراتژی خاصی تدوین شد، تصحیح خطا شامل یک حلقه‌ی بازخورد است. مثلاً، وقتی قیمت‌ها در حال کاهش است، علت آن از مدیران سؤال شده و سعی می‌شود استراتژی‌ای تدوین شود که فروش را به حالت معمول برگرداند.

۲ - یادگیری دو حلقه‌ای: این نوع یادگیری، منجر به تغییر و تحول در نظریه‌ی تئوری در عمل می‌گردد. ارزش‌ها، استراتژی‌ها و مفروضات حاکم بر رویه‌های کاری برای ایجاد یک محیط کارآمدتر تغییر می‌کند. در مثال قبلی، مدیران ممکن است در کل مسیر و فرآیند فروش تجدید نظر کنند، به طوری که هیچ نوسانی در آینده به وجود نیاید.

۳ - یادگیری دوترون: در این نوع از یادگیری، یادگیری در مورد بهبود خود سیستم یادگیری است که از اجزای ساختاری و رفتاری که تعیین کننده‌ی چگونگی یادگیری است، تشکیل می‌شود. اساساً یادگیری دوترون به معنی یادگیری چگونگی یادگیری است.

به نظر سَنگه، یادگیری مؤثر باید شامل هر سه روش فوق باشد، به گونه‌ای که سازمان در تمام سطوح به طور مداوم بهبود حاصل کند. در حالی که، اکثر سازمان‌ها یادگیری تک حلقه‌ای را اجرا می‌کنند، یادگیری دو حلقه‌ای و دوترون می‌تواند چالش بزرگتری باشد (آلن فراست، ۲۰۱۰).

۲ - ۴ - ۳ - معیارهای سی گانه

به اعتقاد صاحب‌نظران، در دهه‌ی ۱۹۶۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ تحقیقات وسیعی در مورد اثربخشی سازمانی صورت گرفت، که منجر به ارائه‌ی معیارهای سی گانه‌ی متفاوتی شد. این معیارها عبارت‌اند از: اثربخشی کلی، بهره‌وری، کارایی، سود، کیفیت، حوادث، رشد، میزان غیبت در کار، جابه‌جایی در کار (ترک خدمت)، رضامندی شغلی، انگیزش، روحیه، کنترل، انسجام/تعارض، انعطاف‌پذیری/انطباق، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، اجماع در هدف، نهادینه کردن اهداف سازمانی، سازگاری نقش و هنجار، مهارت‌های ارتباطی مدیریتی، مهارت‌های انجام وظیفه‌ی مدیریتی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، آمادگی، بهره‌برداری از محیط، ارزیابی به‌وسیله‌ی پدیده‌های خارجی، ثبات، ارزش منابع انسانی، مشارکت و نفوذ مشترک، تأکید بر آموزش و توسعه، تأکید بر موفقیت (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۹، ص ۳۵).

کارشناسان در زمینه‌ی مدل‌ها و معیارهای اثربخشی، یک رویکرد چندبعدی را جهت دستیابی به اثربخشی در سازمان‌های مدرن پیشنهاد کرده‌اند، به این معنا که به‌کارگیری یک معیار واحد، برای تمام مراحل چرخه‌ی زندگی مناسب نیست و هیچ معیار واحدی وجود ندارد که بتواند نیازهای همه‌ی افراد

سازمان را برآورده سازد، به خصوص اینکه منافع آنها رقابتی بوده و متفاوت از یکدیگرند. سازمان هایی که از مدیریت خوبی برخوردارند، معیارهای اثربخشی را به گونه ای با یکدیگر ترکیب و هماهنگ می نمایند تا با نیازهای آن موقعیت تناسب داشته باشند. مدیران، باید به طور دائم ورودی های مورد نیاز خود را تعیین کرده و آنها را از طریق اعضای استراتژیک فراهم آورند. زمانی که اطلاعات به دست آمده از این طریق، با فلسفه و رسالت اصلی سازمان ادغام گردد، مدیریت قادر خواهد بود تا ترکیبی از معیارهای مناسب اثربخشی را استنتاج نماید (کریتنر و کینیکی^۱، ترجمه ی فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶، ص ۵۴۶).

۲ - ۵ - عوامل مؤثر در اثربخشی عملکرد

۲ - ۵ - ۱ - خلاقیت سازمانی

به اعتقاد صاحب نظران، خلاقیت منبع مهم ارزش آفرینی، سرآغاز کارآفرینی، عامل کلیدی در شایستگی ها و رفاه اجتماعی، عامل اساسی اقتصاد قوی، کلید رشد آینده، مبنای رشد اقتصادی، موتور توسعه ی فنی و اقتصادی و بهره وری، کلید توسعه ی سازمان، عنصر اساسی توسعه ی افراد و مهارت ضروری زندگی است. بنابراین، خلاقیت برای تمامی عرصه های زندگی و سلامت فکر و روح انسان، سلامت اجتماعی، بهبود حل تعارض و کاهش خشونت، خنثی سازی موقعیت های بالقوه ی خشونت آمیز، رضایت، مقابله با مشکلات جدی، حل مسائل پیچیده، موفقیت، کیفیت، کارآیی و اثربخشی، بهینه سازی و ارتقای عملکرد سازمان، گسترش فرصت ها و بهبود و توسعه ی تمامی فعالیت ها در زندگی روزمره و تمامی سطوح افراد، گروه ها و سازمان ها حیاتی است. از این رو، منابع انسانی خلاق در دنیای بسیار رقابتی، یکی از مهم ترین منابع شایستگی های پایدار است و در واقع، تنها چیزی که در آینده موجب تمایز سازمان ها از یکدیگر می شود، خلاقیت است (صادقی مال امیری، ۱۳۹۴، صص ۱۶۵ و ۱۶۴).

سازمان ها به واسطه ی سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی، عدم اطمینان اقتصادی، تغییرات سریع محیط و افزایش رقابت، منبع کلیدی و مستمر مزیت رقابت پذیری و برتری های رقابتی و بقای سازمان را خلاقیت سازمانی می دانند. این مزیت رقابتی شدن مستمر، در قالب ایده ها، محصولات، خدمات، عملکرد یا رویه های تازه ارائه می شود که مستقیماً ناشی از تفکر خلاق است. خلاقیت، به تولید ایده های بدیع و به طور بالقوه کاربردی و مفید توسط فرد یا گروهی اطلاق می شود که با یکدیگر کار می کنند و عامل اولیه ی توجه به نوآوری، کارآفرینی، عملکرد، توسعه و اثربخشی محسوب می شود. تولید و بهره گیری از ایده های تازه، این امکان را به سازمان می دهد که با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصت ها پاسخ به موقع داده و رشد و توسعه یابد (سخراوی، خدری و بهارلو، ۱۳۹۳، ص ۶۶).

۱ - Krytner & Kiniky

خوداثربخشی خلاق، از پیشایندهای خلاقیت سازمانی در نظر گرفته شده است. خوداثربخشی خلاق، به باورهای فرد نسبت به توانایی خود در فکر، عمل و خلق راهکارهای خلاقانه اشاره دارد. خوداثربخشی خلاق، شامل قضاوت در مورد داشتن ظرفیت و توانایی جهت انجام اعمال خلاقانه است، همچنین به افراد کمک می کند تا در رسیدن به اهداف خود، به ویژه هنگام مواجهه با موقعیت های دشوار و چالش برانگیز تلاشی مستمر داشته باشند. به بیان ساده تر، خوداثربخشی خلاق، باور ذهنی فرد در داشتن توانایی برای انجام کارها به صورت خلاقانه است (کافمن^۱، ۲۰۱۱).

به نظر بندورا^۲، افراد با خوداثربخشی بالا، در فعالیت های خود بهتر عمل می کنند و توانایی مدیریت کردن شرایط را دارند. خوداثربخشی، جهت بهره وری خلاق و کشف دانش جدید ضروری بوده و نویدبخش درک عمل خلاق در سطوح سازمانی است. دیگران نیز معتقدند، هنگامی که بخش اعظمی از خوداثربخشی خلاق تحت اختیار فرد باشد، بیشتر احتمال دارد تا فرد فرصت هایی را که زمینه ای برای بروز خلاقیت هایش هستند، درک نماید. البته، ممکن است این رابطه تضعیف شود، اگر عوامل دیگری نظیر تناسب شخص - شغل و یا محیط سازمانی از رفتارهای خلاقانه ی فرد حمایت نکنند (اسپاردلو^۳، ۲۰۱۲).

۲-۵-۲ - رضایت شغلی

کارکنان امروزی بیشتر از گذشته درباره ی زندگی کاری خود فکر می کنند و نگران هستند. آنها شغل مطمئن، درازمدت و ارضاکنده می خواهند و مایل اند در شغل خود رشد و پیشرفت کنند. کارمندان اغلب کار خود را با امید و انتظاراتی ویژه برای نیل به بالاترین سطح در سازمان شروع می کنند (ون و لیو^۴، ۲۰۱۵). امروزه، متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایتبخش باشد. شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه ی معین تبیین می شود و لازم است تفکیک شغلی برپایه ی توانایی های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد (پنکر^۵، ۲۰۱۲).

پژوهش ها نشان داده است، افرادی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان، در حال پیشرفت هستند، با انگیزه ی بیشتری کار می کنند، عملکرد نقشی و فرانقشی بیشتری دارند، راضی ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آنها کمتر مشاهده می شود. به همین دلیل، سازمان ها همواره در پی یافت راه حل های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (سونگ و لی^۶، ۲۰۱۸).

۱ - Kaufman
۲ - Bandura
۳ - Spardello
۴ - Wen & Liu
۵ - Penkar
۶ - Song & Lee

به اعتقاد صاحب‌نظران، یکی از عمده‌ترین و شاید جنجال‌برانگیزترین مفاهیمی که نظر تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمان‌ها را به خود معطوف داشته و در رسیدن به اهداف سازمانی دارای اهمیت فراوان است، مقوله رضایت شغلی است. رضایت شغلی، شامل احساس‌ها و نگرش‌هایی است که هر کس نسبت به شغل خود دارد. تمام جنبه‌های یک شغل مشخص مانند جنبه‌های خوب و بد، مثبت و منفی همه احتمالاً در ایجاد احساس رضایت تأثیر می‌کنند. عواملی را که بر رضایت‌مندی شغلی تأثیر می‌گذارند، می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: عوامل درونی محتوایی یا صفات و ویژگی‌های کار، عوامل زمینه‌ساز بیرونی و ویژگی‌های فردی. رضایت شغلی، تعیین‌کننده‌ی بسیاری از متغیرهای سازمانی است و رابطه‌ی قوی و متقابل با استرس شغلی دارد. برای مثال، عدم رضایت شغلی در سازمان باعث بروز استرس شغلی در بین کارکنان می‌شود (احمدی، ایرانیان و پارسانژاد، ۱۳۹۰، صص ۷۵ و ۷۴).

۲-۵-۳- ارزشیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، به‌عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه‌ی انجام یک شغل و استقرار برنامه‌ی بهبود آن تعریف شده است. ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸).

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه‌ی مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده‌ی صاحب‌نظران، یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. سیستم ارزشیابی عملکرد، بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، الزامات کارآموزی کارمند را معین نموده و زمینه‌ی توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله، ارزشیابی عملکرد فردی برحسب نیازهای سازمانی، پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد. امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه‌ی اخیر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در

موضوعات مختلف، به ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه ی این عوامل کار دستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک^۱، ۲۰۰۵).
گرچه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی است، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه ی گذشته از بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت های مدیریتی بوده است. مدیریت عملکرد، با مطرح ساختن مجموعه ای از دیدگاه ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده ترین فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان ها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه ی حرفه ای محسوب می شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می گیرد. اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، به طور گسترده ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می رود و می توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان نظیر ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه ی کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه استفاده نمود (برناردین^۲، ۲۰۰۳).

۲- ۵- ۳- ۱- اهداف ارزشیابی عملکرد

صاحب نظران، اهداف ارزشیابی کارکنان به دو دسته ی اهداف توسعه ای و اهداف اداری - اجرایی تقسیم کرده اند. موارد به کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه ای و اداری - اجرایی به شرح زیر می باشد:

۱- اهداف توسعه ای:

- فراهم آوردن بازخورد عملکرد
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
- تشخیص عملکرد افراد
- کمک به شناسایی اهداف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
- شناسایی نیازهای آموزشی فردی
- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
- تقویت ساختار قدرت
- بهبود ارتباطات
- فراهم آوردن زمینه ای برای کمک مدیران به کارکنان

۱- Stredwick

۲- Bernardin

- ۲ - اهداف اداری - اجرایی :
- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- تعیین ارتقای کاندیدها
- تعیین تکالیف و وظایف
- شناسایی عملکرد ضعیف
- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
- اعتبارسنجی ملاک های انتخاب
- ارزیابی برنامه های آموزشی
- تصمیم گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
- برآوردن مقررات قانونی
- برنامه ریزی پرسنلی (اسنل و بولندر^۱، ۲۰۰۷).

۲ - ۵ - ۳ - ۲ - رویکردهای ارزشیابی عملکرد

۱ - رویکرد مقایسه ای :

رویکرد مقایسه ای به مدیریت عملکرد، نیازمند این تست که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد، معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می گیرد : رتبه بندی، توزیع اجباری، و مقایسه ی زوجی.

۲ - رویکرد ویژگی های فردی :

این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می گردد، تأکید می کند. تکنیک هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می گیرند مجموعه ای از رفتارها و ویژگی ها شامل ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد است.

۳ - رویکرد رفتاری :

این رویکرد، تلاش می کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک های متنوعی در این رویکرد تعریف شده که مستلزم این است که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می دهد. این تکنیک ها، شامل وقایع حساس، مقیاس های درجه بندی رفتاری، مقیاس های مشاهده ی رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می باشد.

^۱ - Snell & Bohlander

۴ - رویکرد نتایج :

این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه های کاری تمرکز دارد و فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت، نتایج به دست آمده نزدیکترین شاخص‌های ویژگی های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی در این رویکرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد.

۵ - رویکرد کیفیت :

چهار رویکرد پیش گفته، رویکردهای سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت، مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقای رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است (نو و همکاران، ۲۰۰۸).

۲ - ۵ - ۳ - ۳ - روش های ارزشیابی عملکرد

۱ - روش های مبتنی بر ویژگی های فردی :

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی

- روش مقیاس استانداردهای مختلط

- روش انتخاب اجباری

- روش توصیفی

۲ - روش های مبتنی بر رفتار :

- روش ثبت وقایع حساس

- روش چک لیست

- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری

- مقیاس مشاهده ی رفتار

۳ - روش های مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف

- روش کارت امتیازی متوازن

انتخاب روش مؤثر ارزیابی تا حد زیادی به هدف ارزیابی عملکرد مبتنی است. اگرچه ساده ترین و کم‌خرج‌ترین روش ها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند، اما به معنی این نیست که روش های پیچیده و روش های زمان‌بر، همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه می‌کنند (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷).

۲ - ۶ - مفاهیم نظری تفکر استراتژیک

معرفی تفکر استراتژیک از طریق تعریف آن، کاری کم ثمر است. علت این امر، پیچیدگی مفهومی این رویکرد است. ماهیت تفکر استراتژیک نشانگر فهم و بصیرت شدن است. این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده ی کسب و کار، واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود، ویژگی های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد، جهش های (ناپوستگی های) کسب و کار درک شود، برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرین خلق شود. تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا و چگونه عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود (پورصادق و یزدانی، ۱۳۹۰، ص ۱۴۵).

در اواسط دهه ی ۱۹۸۰ اثربخش نبودن فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را هدایت کرد تا بر لزوم تفکر استراتژیک تأکید داشته باشند. در دهه ی ۱۹۹۰ پارادیم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری کرد تا به طرح ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند (گل محمدی، کفچه و سلطان پناه، ۱۳۹۲، ص ۹۹).

تئوری اصلی پشت رهبری استراتژیک، تئوری پلکانی است که بر طبق آن ویژگی های جمعیت شناختی رهبران ارشد مثل سن، تحصیلات و تجربه بر نوع و میزان اطلاعات مورد استفاده ی آنها تأثیر می گذارد و این هم بر تصمیم های استراتژیک و عملکرد مالی مؤثر است. تکامل الگوی استراتژی از طراحی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و بعد تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فن آوری و اجتماعی است که آغاز آن در اواسط دهه ی ۱۹۵۰ بود و از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی ثباتی در محیط، اوج گرفت و فرآیند استراتژی در سازمان ها را با نیاورهای جدیدی روبه رو کرد (کیاک، بوزای کوت، جونغور و آکتاس، ۲۰۱۱).

ارزیابی عملکرد، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افراد سازمان ها و با توسعه ی قابلیت های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان ها را فراهم می نماید. ارزیابی عملکرد، فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاه های دولتی در قالب عباراتی نظیر کارآیی، اثربخشی، توانمندسازی است، که این مسأله قابلیت پاسخگویی را در چهارچوب اصول و مفاهیم مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و برنامه های اجرایی دارد. تئورسین های علم مدیریت استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کردند. استراتژی، تعیین کننده ی زمینه های فعالیت در محیطی است پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی

۱- Kiyak, Bozaykut, Güngör & Aktas

حیات بخشیده، افراد را به حرکت وامی دارد. استراتژی، تعیین کننده ی انجام فعالیت هایی است برای تحقق و دستیابی به اهداف و امروزه، کاملاً ضروری به نظر می رسد (نایب زاده و سالاری ابرقویی، ۱۳۹۳، ص ۳).

۲ - ۷ - مدل های تفکر استراتژیک

طی تحقیقات صورت گرفته در حوزه ی تفکر استراتژیک، محققان برای استقرار این تفکر مدل هایی را پیشنهاد کردند. الگوی موریسی^۱ (۱۹۹۶)، الگوی پیتر ویلیامسون^۲ (۲۰۰۱)، الگوی گری هامل^۳ و الگوی لیدکا (۱۹۹۸) و الگوی یادگیری تفکر استراتژیک کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) نمونه هایی از این الگوها هستند. هر یک از این الگوها، دارای ویژگی های خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریسته اند، هرچند وجه مشترک آنها نیز قابل توجه است. تأکید الگوی ویلیامسون بر توانمندسازی از طریق توسعه ی قابلیت ها و شناخت بازار است. گری هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه های جدید استراتژیک توصیه می کند و لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می داند. علی رغم این تفاوت ها، همه ی الگوهای مذکور بر یادگیری به عنوان اساس درک رفتار بازار و به کارگیری آن در جهت گیری استراتژیک سازمان تأکید داشته اند. اکثر مطالعات محققان در سطح فردی بوده و کمتر مطالعه ای در سطوح سازمانی انجام شده است. مدل لیدکا اگرچه بیشتر سطح فردی را در نظر می گیرد، ولی او بیان می کند که افراد برای بهره گیری از تفکر استراتژیک نیازمند بستر سازمانی هستند که حامی این نوع تفکر و گفتگوی استراتژیک در سطح سازمان باشد (گل محمدی کفچه و سلطان پناه، ۱۳۹۲، صص ۱۰۲ و ۱۰۱).

بون^۴، مدلی دوسطحی از تفکر استراتژیک ارائه کرد که از یکسو قابلیت های فردی را در نظر می گیرد و از سوی دیگر فرآیندهای سازمانی مؤثر بر آن را بررسی می کند. این مدل، در دو سطح فردی و سطح سازمانی بیان شد که سطح فردی شامل درک کلی از سازمان و محیط آن، خلاقیت و چشم اندازی از آینده ی سازمان و سطح سازمانی آن شامل ترویج گفتگوی استراتژیک استفاده از ابتکار کارکنان می باشد (بون، ۲۰۰۱). همچنین، بون در مطالعه ی بعدی خود سطح سومی را به تفکر استراتژیک اضافه کرد که هدف آن بررسی تعاملات گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک می باشد (بون، ۲۰۰۵).

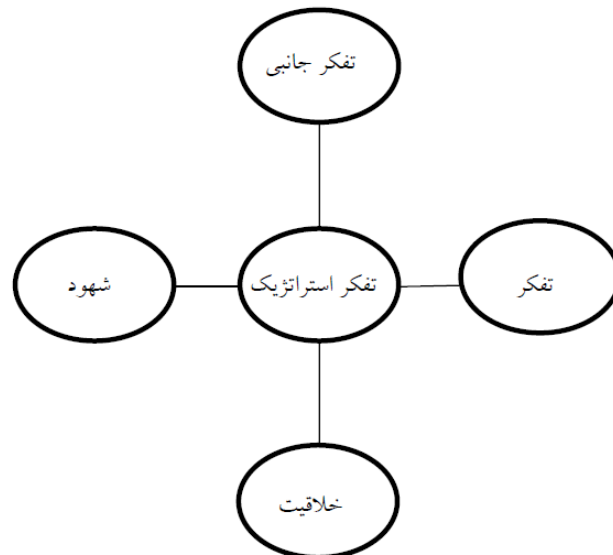
در ایران نیز تنها مدلی که تفکر استراتژیک را در سطح سازمان بررسی نموده، مدل سازمانی تفکر استراتژیک رحمان سرشت و کفچه (۱۳۸۷) است که عوامل تفکر استراتژیک را در دو دسته عوامل محتوایی و عوامل فرآیندی در نظر می گیرد. عوامل محتوایی خلاقیت، چشم انداز و تفکر سیستمی و عوامل فرآیندی نیز ارتباطات استراتژیک و تجزیه و تحلیل استراتژیک اند (گل محمدی کفچه و سلطان پناه، ۱۳۹۲، ص ۱۰۲).

۱ - Morrisey
۲ - Williamson, P
۳ - Hamel, G
۴ - Bonn

در اینجا، به برخی از مهم ترین مدل های تفکر استراتژیک اشاره می گردد :

۲- ۷- ۱- مدل مینتزبرگ

مینتزبرگ^۱ تفکر استراتژیک را نوعی تفکر معرفی می کند که سایر انواع تفکر جانبی و تفکر استقرایی و شهود و خلاقیت پیش نیاز آن هستند (مینتزبرگ، ۱۹۹۵).



شکل (۲ - ۱) : مدل تفکر استراتژیک مینتزبرگ

۲- ۷- ۲- مدل لیدکا

لیدکا، پنج عنصر دیدگاه سیستمی، هدفمند بودن (تمرکز بر هدف)، فرصت گرایی (فرصت طلبی) هوشمندانه، تفکر به هنگام تولید (تفکر در زمان) و آزمون فرضیه (فرضیه سازی) را که در تعامل با یکدیگر تفکر استراتژیک را به وجود می آورند، معرفی می کند. تشریح این پنج عنصر به قرار زیر است :

۱- نگرش سیستمی :

متفکر استراتژیک، تفکری چندگانه دارد. او می تواند عوامل مختلف را به طور همزمان ارزیابی کند و ارتباط بین آنها را تشخیص دهد. جهت گیری متفکر استراتژیک کل نگر است، به طوری که ابتدا کل و سپس جزء را می بیند. افرادی که در این تفکر مهارت دارند، می توانند نتایج تصمیمات و اقدامات را به طور مؤثری پیش بینی کنند (لیدکا، ۱۹۹۸).

۱ - Mintzberg

۲ - تمرکز بر هدف :

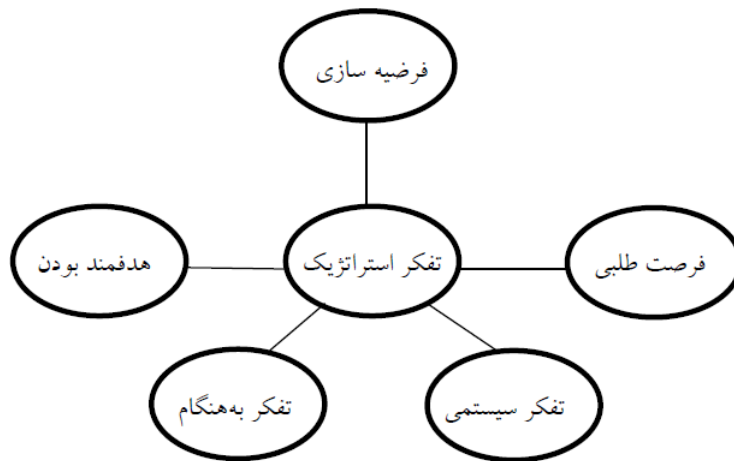
تفکر استراتژیک جهت حرکت را مشخص می کند و آن را در کانون توجه قرار می دهد، تمرکز بر هدف این امکان را می دهد تا انرژی خود را به طور مؤثر و نافذ هدایت کند، در برابر پراکندگی و آشفتگی پایداری کند و این وضعیت را تا زمان رسیدن به هدف نهایی حفظ نماید(همان).
۳ - فرصت جویی هوشمندانه :

کشف فرصت ها و بهره گیری از آن با استفاده از تجارب و درک شرایط مناسب، یک اصل مهم در تفکر استراتژیک است. متفکران استراتژیک برای آنکه در زمان مناسب در بهترین مکان باشند، دارای هوشیاری بالایی هستند و برای رسیدن به مقصود مورد نظر، از فرصت های به دست آمده نهایت استفاده را می کنند و در تصمیم گیری ها انتخاب مناسبی را صورت می دهند. در تفکر استراتژیک باید همیشه به دنبال فرصت ها بود. فرصت عبارت است از منطقی که عناصر تحقیق آن ناقص فراهم شده باشد. فرصت، بالقوه برای همه وجود دارد، اما زمانی به فعل درمی آید که عنصر یا عناصر پنهان به عناصر موجود اضافه شوند. درک فرصت ها از پی بردن به منافع نهفته در آنها آغاز می شود و سپس با تشخیص قواعد حاکم بر آن تکامل می یابد. استفاده از فرصت های مناسب به شناخت محیط و توانایی در پیش بینی آینده بستگی دارد. بنابراین، بخش مهمی از تفکر استراتژیک مشاهده و گفتگوی دایم برای کسب اطلاعات و تحلیل آنهاست. این کار در نهایت منجر به درک فرصت ها می شود، اما منافع نهفته در این فرصت ها بالقوه اند. برای به فعل درآوردن آنها لازم است اقداماتی انجام و راهکارهایی اتخاذ شود(قاسمی و فیضی، ۱۳۹۴، ص ۱۵۱).
۴ - تفکر در زمان :

تفکر استراتژیک، تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می زند(همان).

۵ - فرضیه سازی و آزمون :

فعالیت محوری در تفکر استراتژیک فرضیه سازی و آزمون آن است. در فرضیه سازی یک سؤال خلاق مطرح می شود : چه می شود اگر ...؟ و پس آزمون فرضیه با طرح یک سؤال انتقادی به دنبال می آید. ترکیب سؤال و آزمون(اگر ... پس ...) و تکرار چنین فرآیندی قابلیت کشف ایده ها و ارائه ی راهکارهای بدیع را ممکن ساخته و در پی آن فرضیه های گوناگون شکل می گیرد. خلق راهکارهای بدیع مستلزم شیوهی تفکر واگرا و برنامه ریزی برای اجرای یک راهکار مستلزم تفکر همگراست. بنابراین، تفکر استراتژیک هم خلاق است و هم از ابزار تحلیل بهره می برد. تفکر استراتژیک در پایین ترین سطح خود پیرو تغییرات محیط و در بالاترین سطح خود خلاق و پدیدآورنده ی ارزش های جدید در محیط است(لیدکا، ۱۹۹۸).

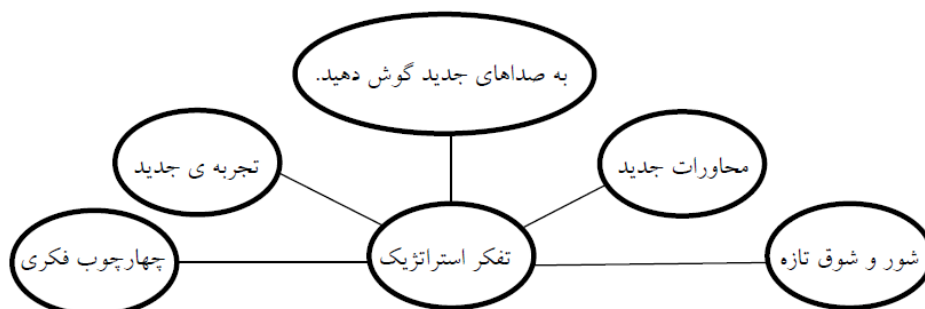


شکل (۲ - ۲) : مدل لیدکا

۲ - ۷ - ۳ - مدل گری هامل

گری هامل یکی از سرشناس ترین نظریه پردازان رویکردهای نوین استراتژی است. وی الگویی را برای تفکر استراتژیک ارائه داده است که درونمایه ی اصلی آن نوآوری است. هامل نوآوری استراتژی را با دو مشخصه ی «خلق ارزش های جدید» برای مشتریان و «خلق ثروت های جدید» برای سهامداران تعریف می کند و آن را شرط بقا و رشد نگاه ها در محیط پرتحول و ناپیوسته ی امروز می داند. این رویکرد، به مفهوم راهکارهای پیچیده نیست و برعکس در محیط های پیچیده نظم از قواعد ساده ولی عمیق برمی خیزد. در این نگرش به جای این سؤال که چگونه می توان احتمال پدیدار شدن استراتژی های نوآورانه را افزایش داد و چگونه می توان این پدیده ها را محقق ساخت، باید :

- ۱ - به صداهای جدید گوش دهید.
- ۲ - محاورات جدید را برقرار سازید.
- ۳ - شور و شوق تازه در سازمان ایجاد کنید.
- ۴ - از تجربه ای جدید استقبال کنید.
- ۵ - چهارچوب فکری جدید را برای سازمان ترسیم کنید(هامل، ۱۹۹۸).



شکل (۳ - ۲) : مدل گری هامل

۲- ۷- ۴- مدل پیتر ویلیامسون

پیتر ویلیامسون، صاحب‌نظر برجسته در زمینه ی خلاقیت استراتژیک است، ولی برای تفکر استراتژیک الگوی گزینه های آینده را ارائه کرده است. این گزینه ها عبارت‌اند از:

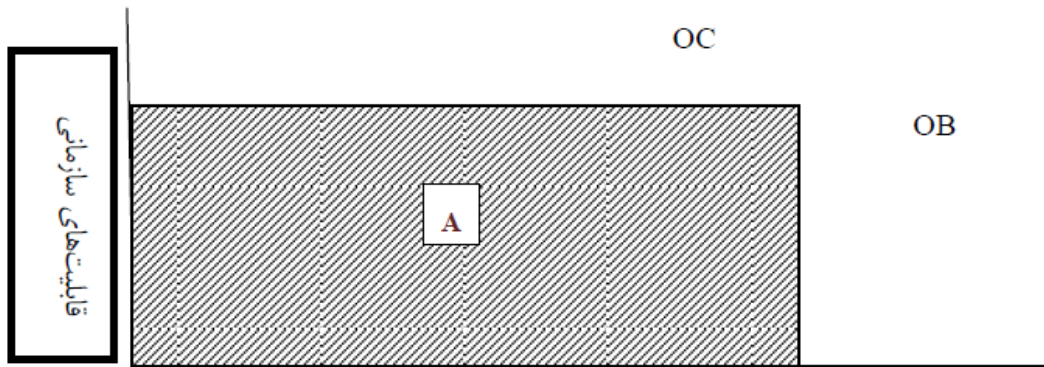
۱- محدودیت‌های پنهان را آشکار سازید.

۲- فرآیندهای لازم را ایجاد کنید.

۳- سبد گزینه‌ها را بهینه کنید.

۴- برنامه‌ریزی و فرصت‌جویی را تلفیق کنید (قاسمی و فیضی، ۱۳۹۴، صص ۱۵۶ - ۱۵۴).

الگوهای تفکر استراتژیک علی‌رغم تفاوت در زاویه ی نگرش به استراتژی و تفکر استراتژیک، بر یادگیری به‌عنوان روش مؤثر توسعه‌ی فهم و بصیرت نسبت به مشتری و بازار تأکید دارند (همان).



A- تحولات محیطی در محدوده ی دانش و قابلیت سازمان

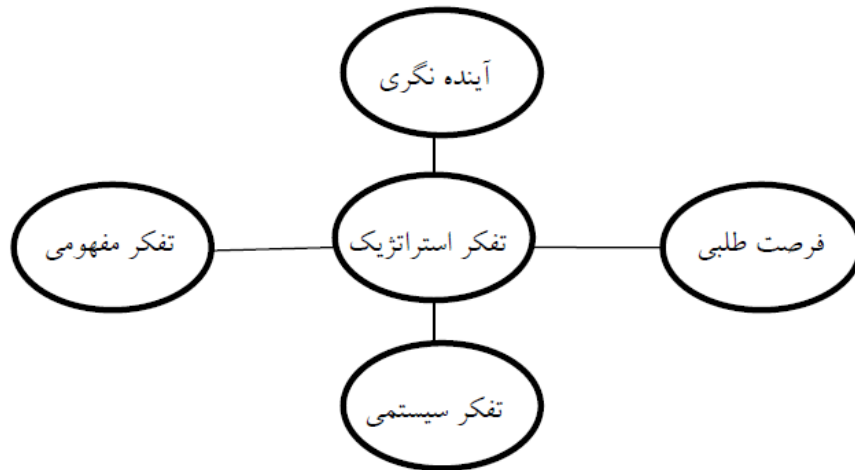
B- تغییر شرایط بازار با محدودیت ادراکی سازمان نسبت به نیازهای جدید مشتری

C- محدودیت قابلیت پاسخگویی به نیازهای جدیدی مشتری

شکل (۲- ۴): مدل پیتر ویلیامسون (دانش سازمان نسبت به بازارهای جدید بالقوه)

۲- ۷- ۵- مدل گلدمن

گلدمن با عنوان «متفکر استراتژیست شدن» آخرین مطالعه در این زمینه را انجام داده است. این مدل، ادغامی است از همه ی مطالعات و مدل‌هایی که تاکنون معرفی شده‌اند. آینده‌نگری واژه ی جدیدی به نظر می‌رسد، اما مفهومی قدیمی است که با عناوینی چون هدفمند بودن (در مدل لیدکا) و تفکر بلندمدت (در مدل هندفورد) به آنها اشاره شده بود (گلدمن، ۲۰۰۵).

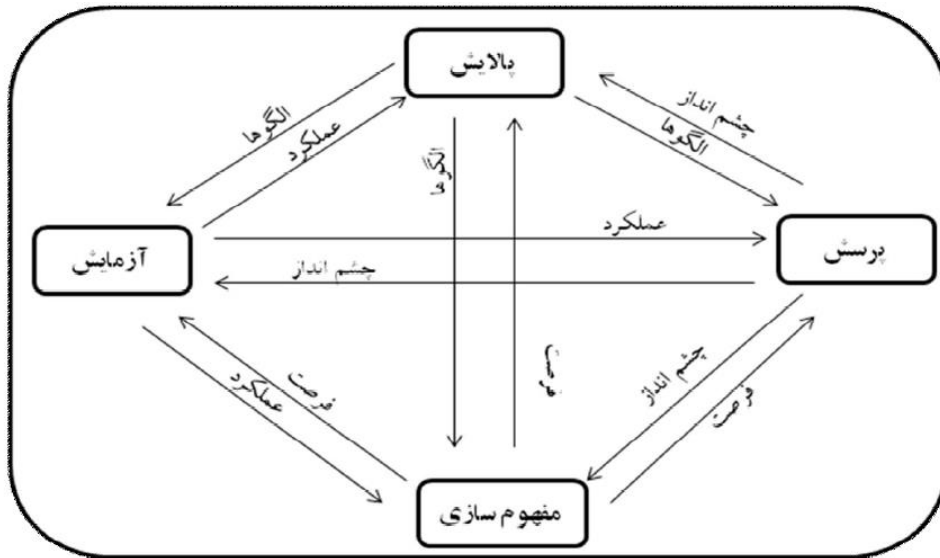


شکل (۲ - ۵) : مدل گلدمن

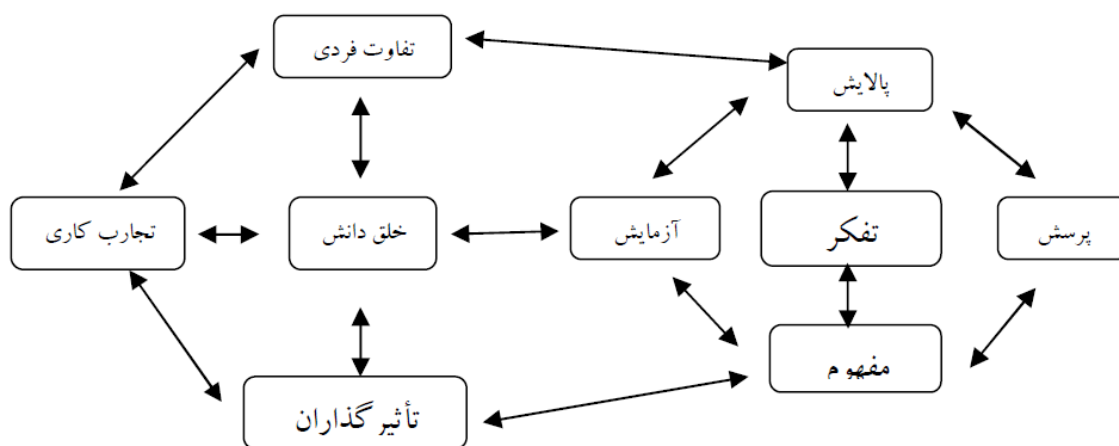
۲ - ۷ - ۶ - مدل کیسی و گلدمن

کیسی و گلدمن طی مطالعه در مورد تفکر استراتژیک، مدلی را برای یادگیری تفکر استراتژیک ارائه کردند. این مدل، به طور کلی بر شرح دیدن و شناسایی مبرم استراتژی و ساختن و اجرای استراتژی است. برای جدا کردن تفکر استراتژیک از استراتژی، آنها این کار را «تفکر استراتژیک در عمل» عنوان می کنند. اجزای این مدل پالایش، مفهوم سازی، آزمایش و پرسش است. این مؤلفه ها با عناصر اصلی یادگیری تجربی (ELT) و تئوری یادگیری غیررسمی (ILT) همخوانی دارد. در این مدل، چرخه ی تفکر استراتژیک فرآیندی تکرارشونده، تعاملی و پویاست. آن دو با گردآوری ادبیات استراتژی، شناخت و آموزش بزرگسالان، قادر به تئوریزه و توسعه ی تفکر استراتژیک براساس پنج عامل فرآیند تفکر استراتژیک، تفاوت های فردی، تجارب کاری، تأثیرگذاران سازمانی و خلق دانش، شدند (کیسی و گلدمن، ۲۰۱۰).

مدل کیسی و گلدمن تفکر استراتژیک را به عنوان یک پدیده، قابل یادگیری می داند روش های مختلفی را برای تحقق این موضوع پیشنهاد می کند. نخست اینکه، مدیران می توانند به دیگران کمک کنند تا عادات و خواسته های خود را در ارتباط با توسعه ی توانایی تفکر استراتژیک درک کنند. دوم، مدیران می توانند تجربه های کاری در پی بگیرند که تفکر استراتژیک را توسعه دهند و سوم اینکه، رهبران می توانند فرآیندهای سازمان و جلسات برنامه ریزی استراتژیک را با عواملی که مربوط به توسعه ی تفکر استراتژیک است، ترکیب کنند (گل محمدی، محمدی و برومندان، ۱۳۹۲، ص ۱۰۱).



شکل (۲ - ۶) : مدل کیسی و گلدمن (تفکر استراتژیک در عمل)



شکل (۲ - ۷) : مدل کیسی و گلدمن (الگوی یادگیری تفکر استراتژیک)

همچنانکه شکل (۲ - ۷) نشان می دهد، سهم فرآیند تفکر استراتژیک (قسمت راست مدل) نسبت به عناصر دیگر تأثیرگذارتر و آموزنده است.

۲ - ۷ - ۷ - مدل رهبری استراتژیک

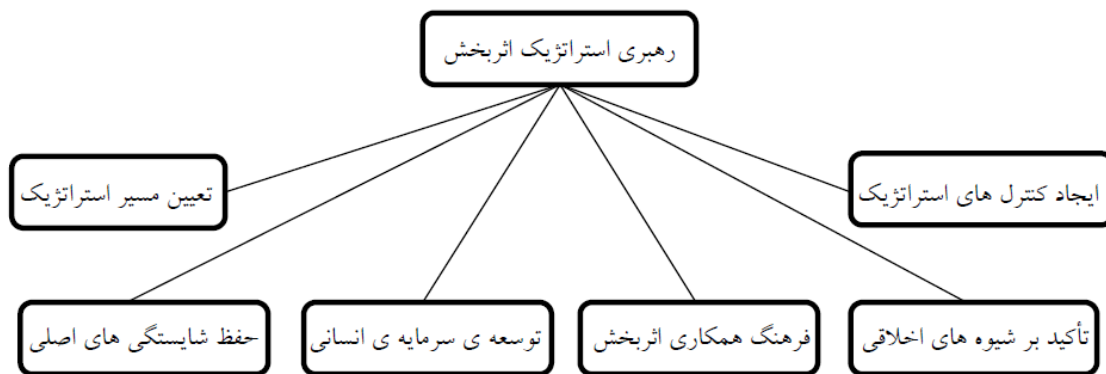
شش معیار اساسی رهبری استراتژیک عبارت اند از :

- ۱ - تعیین مسیر استراتژیک
- ۲ - بهره برداری و حفظ شایستگی های اصلی
- ۳ - توسعه سرمایه های انسانی
- ۴ - حفظ فرهنگ همکاری اثربخش

۵ - تأکید بر شیوه‌های اخلاقی

۶ - ایجاد کنترل‌های استراتژیک.

شایستگی‌های اصلی، منابع و قابلیت‌هایی اند که به عنوان مزیت رقابتی سازمان شناخته می‌شوند. سرمایه‌های انسانی، به عنوان دانش و مهارت‌های نیروهای سازمان (کارکنان به عنوان یک سرمایه‌ی ارزشمند) تعریف شده است. فرهنگ سازمانی، با الگوهای تصمیم‌گیری، اقدامات و ارتباط و شبکه‌های ارتباطی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. اخلاق، مجموعه‌ای از استانداردهای رفتار درست می‌باشد و رهبران استراتژیک بر رفتارهای اخلاقی در سازمان تأکید می‌ورزند. مراقبت‌ها، برای کمک به سازمان‌ها در اطمینان از دستیابی به پیامدهای مطلوب استراتژیک ضرورت دارند. کنترل استراتژیک، در زمینه‌ی اقدامات استراتژیک به منظور دستیابی به پیامدهای مطلوب و مناسب تمرکز دارند (وندی لیر، ۲۰۱۲).



شکل (۲ - ۸) : مدل رهبری استراتژیک

۲ - ۸ - ویژگی‌های کلیدی تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک پاسخی است به نیازهای فزاینده‌ی سازمان در تطابق با محیطی که پنج ویژگی زیر را

داراست :

۱ - عدم قطعیت

۲ - ابهام

۳ - رقابت روزافزون

۴ - آشوبناکی

۵ - سرعت (لشکر بلوکی، ۱۳۹۲، ص ۱۷۳).

به اعتقاد محققان، مهم‌ترین ویژگی تفکر استراتژیک، نگرش تمام‌نگر به فضای کسب و کار است. در شرایط پیچیده با تغییرات غیرخطی که قضاوت بر مبنای الگوهای ساده شده می‌تواند گمراه‌کننده باشد، تکیه بر نمای کلی از موضوع، مؤثرتر خواهد بود. ویژگی مهم دیگر آن، یادگیری دوحلقه‌ای است. در

رویکردهای معمول، یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از نظام بازخور و در چهارچوب قواعد حاکم حاصل می‌شود. در تفکر استراتژیک، خود قواعد نیز در یک چرخه‌ی یادگیری تکامل پیدا می‌کنند (حلقه‌ی بازخور دوم). کارکرد اصلی تفکر استراتژیک، خلق چشم‌انداز است. با این دیدگاه، در یک سازمان، استراتژیست چشم‌انداز خلق می‌کند و نه برنامه‌ریزان (گل محمدی، محمدی و برومندان، ۱۳۹۲، ص ۹۳).
تفکر استراتژیک در سطح فردی دارای سه ویژگی زیر می‌باشد:

- ۱ - درک کاملی از سازمان و محیطش و در کنار آن، تشخیص پیوند و پیچیدگی خرده سیستم‌های سازمان (تفکر سیستمی)
- ۲ - خلاقیت برای ارائه‌ی ایده‌های جدید، یا به کارگیری مجدد ایده‌های قبلی با روشی متفاوت
- ۳ - چشم‌اندازی برای آینده‌ی سازمان (بون، ۲۰۰۱).

۲ - ۹ - عناصر اساسی تفکر استراتژیک

صاحب‌نظران معتقدند، عناصر تفکر در سمت راست مغز از جمله، خلاقیت، جستجوگری و کارآفرینی، اجزای طراحی استراتژی و یا به عبارتی تفکر استراتژیک هستند. سه جنبه‌ی زیر برای تفکر استراتژیک در نظر گرفته شده است:

- ۱ - گستردگی حوزه‌ی مورد توجه فرد به هنگام تفکر در خصوص مسائل سازمانی
 - ۲ - افق زمانی در تصمیمات
 - ۳ - افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند هستند و همچنین، میزان استفاده‌ی آنها از سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی (گل محمدی، محمدی و برومندان، ۱۳۹۲، ص ۹۴).
- با توجه به تعریف و الگوهای ارائه‌شده توسط پژوهشگران حوزه‌ی تفکر استراتژیک، عناصر کلیدی سازه‌ی تفکر استراتژیک که بیشتر مورد تأکید قرار گرفته‌اند، عبارت‌اند از:

- تمرکز بر هدف و داشتن چشم‌انداز

- ابتکار و خلاقیت

- شهود

- تفکر سیستمی

- دید کل‌نگر

- تفکر در زمان

- توجه به محیط

- توجه به ذی نفعان
- توجه به دیالوگ و ارتباطات
- فرصت طلبی هوشمندانه
- فرضیه محور بودن
- حل مسأله
- پیش فعال بودن و خلق محیط (آفاجانیان و رستمی، ۱۳۹۰).

۲- ۱۰- مهم ترین عوامل اثربخشی تفکر استراتژیک

به اعتقاد کارشناسان و پژوهشگران، عوامل کلیدی موفقیت اجرای برنامه ریزی و تفکر استراتژیک در سازمان ها عبارت اند از :

۱- تگرش فکری :

پارادیم های فعلی (محدوده ی آسایش) را تغییر داده و خط مرزهای جدید و وسیعی را برای تفکر، برنامه ریزی، فعالیت، ارزیابی و بهبود مستمر، تعیین کنید. باید دو موضوع را مد نظر داشت : تأثیر مثبت بر جامعه و از طریق بهبود کیفیت زندگی، سود در بلندمدت (ایرانزاده، صباحی و عماری، ۱۳۸۷، ص ۴۸).

۲- نتایج در مقابل روش ها و ابزارها :

بین هدف (چه) و وسیله (چگونه) فرق قائل شوید. نتایج را در سطوح مگا، ماکرو و میکرو که مطلوب شماست مشخص کنید و قبل از انتخاب چگونگی دستیابی به آن، برنامه ریزی کنید. تمایز بین اهداف و وسیله، خصیصه ی دیگر یک متفکر استراتژیک است (حمیدی زاده و معتمدی، ۱۳۸۷).

۳- ارتباط بین مگا، ماکرو و میکرو :

در میان سطوح برنامه ریزی مگا، ماکرو و میکرو، پیوند ایجاد کنید. هر سطح از نتایج، روی طبقات متفاوت، اما مرتبط از ارباب رجوع تمرکز می کند (گل محمدی، محمدی و برومندان، ۱۳۹۲، ص ۹۶).

۴- چشم انداز ایده آل :

همه ی مقاصد تعیین و آینده دوباره ساخته می شود. اگر بخواهیم هر نتیجه ی مفیدی را به شکل ملموس و قابل اندازه گیری به دست بیاوریم، نخست باید درباره ی آن خیال پردازی کنیم. زمانی که سه سطح برنامه ریزی با نتایج مرتبط وجود دارد، متفکران استراتژیک باید برای هر کدام از اینها مقاصد مرتبطی را با واژه های قابل اندازه گیری، تعریف کنند. برای حصول اطمینان از تغییر در پارادیم ها و تغییر وضعیت موجود، باید در زمان تعیین مقاصد و ایجاد تعهد، دلیر و بی باک بوده و آینده را صرف نظر از موانع موجود

و از دیدگاه نتایجی که باید حاصل شوند، تعیین کرد(ایرانزاده و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۵۰).

۵- اهداف کمی قابل اندازه گیری :

از چشم انداز مطلوب به عنوان پایه و اساسی برای برنامه ریزی و بهبود مستمر استفاده کنید. توسعه ی اهداف قابل اندازه گیری در سطوح سه گانه و نتایجی که به صورت سیستماتیک به عنوان زنجیره ی ارزش افزوده به هم مرتبط شده اند(حمیدی زاده و معتمدی، ۱۳۸۷).

۶- نیاز :

نیاز را به عنوان شکاف بین نتایج موجود و نتایج مورد انتظار تعریف کنید، نه به عنوان شکاف درک شده در داده ها و فرآیندها(ایرانزاده و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۵۲).

۲- ۱۱- فنون تقویت تفکر استراتژیک

به منظور افزایش مهارت تفکر استراتژیک در بین مدیران، به ویژه مدیران ارشد سازمان ها فرامین و فکرافزارهای مختلفی از سوی صاحب نظران و پژوهشگران حوزه ی تفکر استراتژیک ارائه شده، که در اینجا به برخی از مهم ترین آنها اشاره می گردد :

۱- فرمان اول :

تیت متمرکز(هدف گیری و هدف گرایی) داشته باشید.

۲- فرمان دوم :

در جستجوی پرسش های ناگفته و پاسخ های نیافتده باشید.

۳- فرمان سوم :

متمرکز بر عواملی باشید که هم متمایزکننده باشد و ممتازکننده

۴- فرمان چهارم :

در هر رخداد و روندی، در جستجوی فرصت و منفعت استراتژیک باشید.

۵- فرمان پنجم :

همیشه خاطره های متعدد از آینده در ذهن سازمان داشته باشید.

۶- فرمان ششم :

سیستم خلق ارزش را از نو بیافرینید.

۷- فرمان هفتم :

دایره ی انتخاب ها و گزینه های خود را گسترش دهید.

۸- فرمان هشتم :

مدام فرضیه پردازی و فرضیه آزمایی کنید.

۹- فرمان نهم :

بازی را برد برد تداعی کنید.

۱۰- فرمان دهم :

چرخه های زاینده و پاینده ایجاد کنید(لشکر بلوکی، ۱۳۹۲).

۲- ۱۲- مهارت های تفکر استراتژیک

۱- مهارت اول :

متفکرین راهبردی قابلیت استفاده از قسمت چپ مغز(بخش منطق) و قسمت راست مغز(بخش خلاقیت) خود را دارند. ایجاد این مهارت نیازمند اعتماد به نفس و تمرین است می تواند به طرز شگرفی ارزشمند باشد.

۲- مهارت دوم :

آنها توانایی پروراندن یک چشم انداز کاری و چشم انداز فردی متمرکز که به صورت شفافی تعریف شده است را دارند. آنها در زمینه ی اندیشیدن در قالب یک هدف راهبردی و همچنین تدوین چشم انداز مهارت دارند. آنها هر دو مهارت را دارند و از این دو مهارت برای کامل کردن دیگری، استفاده می کنند.

۳- مهارت سوم :

آنها توانایی تعریف شفاف از اهدافشان و تدوین یک برنامه ی عملیاتی راهبردی که هر هدف را به عملیات مختلف تقسیم کند و هر عملیات شامل مجموعه ای از منابع مورد نیاز و زمان اجرایی مشخص باشد را دارند.

۴- مهارت چهارم :

آنها با خلق معیارهایی برای بازنگری در میزان پیشرفت، توانایی ایجاد انعطاف پذیری در برنامه هایشان را دارند. در صورت نیاز، این معیارها را برای تشخیص فرصت بازنگری برنامه ها مورد استفاده قرار می دهند.

۵- مهارت پنجم :

آنها به طرز شگفت انگیزی آگاه و باهوش هستند. نشانه های درونی و بیرونی سیستم را تشخیص خواهند داد و با زیرکی از این نشانه ها برای راهبری مسیرهای آینده و تحقق فرصت ها برای خودشان و سازمانشان بهره مند می شوند. متفکرین راهبردی بزرگ، به چیزی که بیان می شود، گوش خواهند داد و

متوجه خواهند شد و هر آنچه را که می توانند، مطالعه و مشاهده خواهند کرد، به نحوی که اطلاعات بسیار مفیدی را به دست خواهند آورد (سنائی زاده و طاهری، ۱۳۹۴، صص ۳۱ و ۳۰).

۶ - مهارت ششم :

آنها متعهد به آموختن در طول زندگیشان هستند و از هر تجربه ای درسی می آموزند. آنها تجربیاتشان را در راستای توانمندسازی خویش برای اندیشیدن بهتر در مورد مسائل راهبردی به کار می برند.

۷ - مهارت هفتم :

بهترین و بزرگترین متفکرین راهبردی برای خود زمان استراحت قائل می شوند. این کار باعث بهبود و توسعه ی قدرت تفکر می شود.

۸ - مهارت هشتم :

آنها خود را ملزم می کنند که جویای توصیه های دیگران باشند و ممکن است از یک استاد، یک پیشکسوت، یک گروه مشاوره ای همتراز یا گروه های دیگر که قابل اعتماد بوده و ایده های مناسبی را ارائه می دهند، استفاده می کنند.

۹ - مهارت نهم :

آنها با درکی از واقعیت و با صادق بودن در مورد اینکه چه چیزی در بلندمدت قابل حصول است، توانایی متوازن کردن مقادیر عظیم ایده های خلاقانه را دارند.

۱۰ - مهارت دهم :

آنها توانایی این را دارند که پیشداوری نکنند و وقتی که ایده ها در آغاز شکل می گیرند، به خودشان اجازه نمی دهند که با قضاوت خودشان یا دیگران، عقب نگهداشته شوند یا محدود شوند. این کار، به خصوص در طول هر طوفان فکری برای تأمین جریانی از ایده های بزرگ مصداق دارد. بعد از اینکه طوفان فکری به نتیجه رسید، فرصت برای آزمودن ایده ها وجود دارد.

۱۱ - مهارت یازدهم :

آنها توانایی این را دارند که بردبار باشند و به سمت نتایج و قضاوت ها هجوم نبرند. ایده ها و اندیشه های بزرگ نیازمند زمان هستند تا پرورانده شوند و برای حصول به موفقیت های بزرگ در آینده و رسیدن به چشم انداز تعریف شده ی شما به کار روند (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰، صص ۱۲).

۲ - ۱۳ - موانع مهم تفکر استراتژیک

به اعتقاد صاحب‌نظران، مهم‌ترین موانع و درحقیقت، چالش‌های ایجاد و تقویت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها عبارت‌اند از:

۱ - نداشتن دیدگاه سیستمی:

معمولاً، مدیران یا جزءنگران یا کل‌نگر. این دو لازم و ملزوم هم هستند و نباید در تفکر راهبردی این دو را از هم جدا کرد، بلکه باید هوشمندانه با ترکیب این دو، سیستمی بودن را تجربه کرد. درواقع، بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر راهبردی معنا نمی‌یابد.

۲ - عدم استفاده از مدیریت مشارکتی:

مدیرانی که به قابلیت تفکر راهبردی مجهزند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان تشویق کنند.

۳ - عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و به‌هنگام:

در دنیای امروز که لحظه‌ها سرنوشت‌ساز هستند، دسترسی به اطلاعات درست و به‌هنگام همانند یافتن مرواریدی در اعماق دریاهاست و بی‌اغراق می‌توان گفت شاهرگ حیاتی بقای سازمان‌ها محسوب می‌شود.

۴ - رفتارها و رویکردهای مدیران:

برخی مدیران هنوز فقط با تکیه بر تجربه، همانند یک کاپیتان قدیمی کشتی (در سال‌های دور) با حدس و گمان (شم اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) و نیز شاید با تکیه بر اندکی خرافات می‌خواهند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند. آنها هنوز به ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و در مرتبه‌ی تخصصی‌تر، تفکر راهبردی پی‌نبرده‌اند و دنباله‌روی از سیستم‌های سنتی را بیشتر ترجیح می‌دهند که ناگفته‌نیاید تنها برخی از افراد که تجارب بالایی دارند، شاید توانایی لازم برای این کار، آن‌هم در سازمان‌ها و مؤسسات کوچک را دارا باشند که البته با تعویض مدیریت، دنباله‌روی روش‌های (گمانه‌زنی‌های) ایشان نیز به مشکل برمی‌خورد.

۵ - کمبود و فقدان مدیران کلیدی:

مدیران شش‌دانگ دارای خلاقیت و نیروی ریسک‌پذیری بالایی هستند، به کارگروهی علاقه‌مندند و روحیه‌ی مشارکت را در امور خود جاری می‌کنند و با وجود تمامی این موارد، دارای هوشمندی تجاری یعنی ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری راهبردی هستند.

۶ - عدم همسویی مدیران :

مدیران همواره در همسو کردن اعضای سازمان به مشکل برمی خورند، که این مشکل شاید ناشی از بروز عوامل گوناگونی باشد که از جمله ی آنها می توان به پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت اشاره کرد. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که تقویت روحیه ی اعتماد در میان کارمندان، یکی از مهم ترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک در محیط کار به شمار می آید.

۷ - نبود فرهنگ سازمانی مشوق :

فرهنگ سازمانی شاید نیرویی پیش برنده و سلب کننده باشد. فرهنگ سازمانی مشوق، بستری برای شکوفاسازی عناصر فردی و گروهی است تا در پناه آن تفکر راهبردی حاصل آید. اگر فرهنگ با تغییرات همراه نباشد، مشکلات بزرگی ایجاد می شود و مدیریت ناگزیر باید نخست به تغییر آن فرهنگ پردازد، پس نقش بزرگی دارد و لزوم توجه بیشتر و بیشتر را می طلبد(شریفی و همکاران، ۱۳۹۳، صص ۳۷۵ - ۳۷۳).

۲- ۱۴- پیشینه ی تحقیق

۲- ۱۴- ۱- تحقیقات داخلی

یعقوبی، تیمورزاده، ثالثی و توکلی (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی رابطه ی بین تفکر استراتژیک با نوآوری و بهره وری مدیران سطوح مختلف در یک بیمارستان نظامی» دریافتند که، بین تفکر استراتژیک و بهره وری و نوآوری مدیران مورد مطالعه رابطه ی معناداری وجود دارد، یعنی هر چقدر تفکر استراتژیک در بین مدیران سازمان بیشتر باشد، نوآوری و بهره وری در سازمان هم افزایش می یابد و با کاهش تفکر استراتژیک، از میزان بهره وری و نوآوری در سازمان کاسته شده و باعث رکود و عدم موفقیت آن می شود.

قربانی و قاسم زاده (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی رابطه ی بین ابعاد تفکر استراتژیک مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی در فرودگاه های استان خراسان رضوی» دریافتند که، بین تفکر استراتژیک و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین بعد تفکر سیستمی و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین عزم استراتژیک و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین بعد پیشروی براساس رویکرد علمی و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین فرصت طلبی هوشمندانه و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین بعد تفکر در زمان و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد.

رهنورد، محمدی فاتح و محمدی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی تأثیر تفکر سیستمی و مثبت اندیشی بر عملکرد شغلی کارکنان (مطالعه ی موردی: واحدهای ستادی شهرداری مرکزی تهران)» دریافتند که، سطح تفکر سیستمی، سطح مثبت اندیشی و سطح عملکرد شغلی کارکنان ستاد مرکزی شهرداری تهران در وضعیت مطلوبی است و تفکر سیستمی و مثبت اندیشی بر عملکرد شغلی کارکنان ستاد مرکزی شهرداری تهران تأثیر معناداری دارد.

دیانت نژاد و ایرج پور (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی مدیران و معاونان اداره ی کل آموزش و پرورش شهر قزوین» دریافتند که، تفکر استراتژیک و پنج رکن آن (تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، عزم استراتژیک، پیشروی براساس رویکرد علمی و تفکر در طول زمان) بر نوآوری سازمانی مؤثرند.

حاجی حسینی، آقاجانی و شوقی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان: «تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی در مراکز آب و فاضلاب استان یزد» دریافتند که، تفکر استراتژیک و ابعاد آن (دید سیستمی،

تمرکز بر هدف، فرصت جویی هوشمندانه، تفکر در زمان، فرضیه محوری) بر ظرفیت تغییر سازمانی در مراکز آب و فاضلاب استان یزد مؤثر بود.

موسوی و بردیافر (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی وضعیت تفکر استراتژیک مدیران انجمن گردشگری ورزشی کشور براساس مدل جین لیدکا» به این نتیجه دست یافتند که، مدیران انجمن گردشگری ورزشی در نگرش سیستمی، عزم استراتژیک، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر فرضیه محور و تفکر در طول زمان به ترتیب، از بیشترین تا کمترین میزان را دارا بودند. با اینکه مدیران انجمن گردشگری ورزشی در ابعاد تشکیل دهنده ی تفکر استراتژیک حد متوسط تا زیادی داشتند، اما نیازمند برنامه ریزی بیشتر جهت تقویت این ابعاد هستند. به علاوه، سابقه ی کار بیشترین نقش مؤثر در تفکر استراتژیک مدیران را داشت.

ملائی و قجاوند (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان: «نقش آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: صنعت برق استان اصفهان» دریافتند که، بین رهبری استراتژیک و مؤلفه های آن با عملکرد سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. از بین مؤلفه های رهبری استراتژیک، چهار مؤلفه ی مسیر استراتژیک، توسعه ی منابع انسانی، فرهنگ همکاری اثربخش و کنترل های استراتژیک قابلیت پیش بینی ابعاد عملکرد سازمانی را داشتند.

شریفی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی رابطه ی تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان کتابخانه های دانشگاه دولتی استان ایلام)» دریافتند که، بین تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان در دانشگاه دولتی استان ایلام رابطه ی مستقیم، مثبت و معناداری وجود دارد. بین هر یک از ابعاد تفکر راهبردی (نگرش سیستمی، عزم راهبردی، پیشروی براساس رویکرد علمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان) به صورت تک تک و بدون تعامل با یکدیگر، با عملکرد کارکنان رابطه ی مستقیم، مثبت و معناداری بود.

داشگرزاده، حق شناس کاشانی و مهدی نژاد (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان: «تفکر استراتژیک مدیران و توانمندسازی کارکنان (در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی)» با بررسی تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی آذربایجان شرقی دریافتند که، تفکر استراتژیک مدیران بر توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد. تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، فرضیه مداری، فرصت جویی هوشمندانه و تمرکز در زمان مدیران بر توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد. تفکر استراتژیک مدیران بر ایجاد فضای اشتیاق، ایجاد حس مالکیت، تبدیل مدیریت به رهبری، ترغیب کار گروهی، ارتقای انگیزشی

و توسعه‌ی نظام‌های بازخور عملکرد جهت توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی آذربایجان شرقی مؤثر است.

پورصادق و یزدانی (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان: «تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی» دریافتند که، ایجاد هم‌افزایی با ترکیب استعداد‌های مادی و معنوی از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط آذربایجان شرقی مؤثر نیست. تفکر و برنامه‌ریزی برای آینده از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط آذربایجان شرقی مؤثر است. نگرش فلسفی قوی از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط آذربایجان شرقی مؤثر است. خلاقیت و کارآفرینی از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط آذربایجان شرقی مؤثر است. روحیه‌ی برتری طلبی از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط آذربایجان شرقی مؤثر است. قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط آذربایجان شرقی مؤثر است. هر چند که در عمل چندان از آن بهره‌گرفته نمی‌شود.

زارعی متین، جام‌پراز می، یزدانی و بیرایبی (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی رابطه‌ی بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن» دریافتند که، بین گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی مدیران کسب‌وکار، مدیران فن‌آوری اطلاعات، کارشناسان فن‌آوری اطلاعات در شرکت‌های فعال در زمینه‌ی فن‌آوری اطلاعات) حضور شورای عالی انفورماتیک رابطه‌ی معناداری وجود دارد. ابعاد تحلیلی، تدافعی، آینده‌نگری و پیش‌فعالی دارای رابطه‌ی مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی آزمودنی‌ها هستند و بین بعد ریسک‌پذیری و عملکرد سازمانی رابطه‌ی معناداری نبود و از بین این ابعاد، گرایش پیش‌فعالی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی آزمودنی‌ها داشت.

۲ - ۱۴ - ۲ - تحقیقات خارجی

کردنائیج، دانایی فرد و دلخواه^۱(۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان: «تجدید استراتژی: بررسی نقش یادگیری سازمانی» دریافتند که، چشم انداز مشترک، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه ی شایستگی های کارکنان بر نوسازی راهبردی تأثیر به سزایی دارد.

فوکسال^۲(۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان: «مدیریت بازاریابی استراتژیک» دریافت که، عواملی بر تفکر استراتژیک در سطح سازمانی و در زمینه های گوناگون مدیریتی وجود دارند که منجر به بهبود تفکر استراتژیک می شوند. به طور کلی، بین تفکر استراتژیک و عملکرد بازاریابی رابطه ی مثبتی وجود دارد.

بنیتو - آستولازا و سانچیز - لیوپیز^۳(۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان: «آموزش تفکر استراتژیک: شواهد تجربی» دریافتند که، آموزش تفکر استراتژیک نقش به سزایی در افزایش تصمیمات استراتژیک و مشارکت کارکنان در این امر دارد و رفتار استراتژیک سازمان ها تحت تأثیر آموزش تفکر استراتژیک است.

اوزر و تیناتپ^۴(۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان: «تأثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی در ترکیه» دریافتند که، بین رهبری استراتژیک و عملکرد کارکنان پست های مدیریتی و غیرمدیریتی شاغل در یک شرکت صادراتی رابطه ی معناداری وجود دارد و رهبری استراتژیک بر عملکرد آنها مؤثر است.

کارامات^۳(۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان: «تأثیر رهبری بر عملکرد سازمانی: مطالعه ی موردی ارتباط کامبریگ (D & R)» دریافت که، بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی کارکنان رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد و کلیه ی مؤلفه های رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی کارکنان مؤثر است.

بی یونگ - جون^۴(۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان: «سوابق و نتایج تفکر استراتژیک، بررسی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در زمینه های گوناگون مدیریت از جمله، استراتژی بازاریابی، مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی» به این نتیجه دست یافت که، نتیجه ی آشفستگی بازار و تلاطم فن آوری، ترویج تفکر استراتژیک در سطح سازمانی است و رابطه ی مثبتی بین تفکر استراتژیک و عملکرد بازاریابی وجود دارد.

وندی لیر^۲(۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی رابطه ی رهبری استراتژیک و همراستایی استراتژیک در شرکت های با عملکرد بالا در آفریقای جنوبی» ضمن تمرکز بر بدنه ی دانش برای ارتقای فهم از رهبری استراتژیک دریافت که، رهبری استراتژیک با همراستایی استراتژیک رابطه ی مثبت دارد و بر عملکرد سازمانی نیز مؤثر است.

۱ - Kordnaei, Danaeefard & Delkhal

۲ - Foxall

۳ - Benito-Ostolaza & Sanchis-Llopis

۴ - Byeong-Joon

زهرا و نامبیسان^۱(۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان: «کارآفرینی و تفکر استراتژیک در اکوسیستم تجارت» دریافتند که، کارآفرینی و تفکر استراتژیک رابطه‌ی پویایی با هم دارند، یعنی مدیرانی که از تفکر استراتژیک بالایی برخوردارند، کارآفرین تر می باشند.

پوستر^۲(۲۰۱۰) در تحقیق خود با عنوان: «آینده‌ی برنامه ریزی راهبردی در بخش آشکار: رابطه‌ی مدیریت راهبردی و عملکرد» دریافت که، بین تفکر راهبردی با عملکرد سازمان ارتباط معناداری وجود دارد و تفکر راهبردی سازمانی می تواند تغییرات بهبود عملکرد سازمان را پیش بینی کند.

نافی^۳(۲۰۰۶) در تحقیق خود با عنوان: «بررسی رابطه‌ی بین تفکر استراتژیک و مدیریت نوآورانه در وزارت بهداشت(سلامت) نوار غزه» دریافت که، تفکر استراتژیک با نوآوری و عملکرد نوآورانه‌ی مدیران حوزه‌ی بهداشت و سلامت نوار غزه رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

۱ - Zahra & Nambisan
۲ - Poister
۳ - Nafie

فصل سوم

روش شناسی تحقیق

۳ - ۱ - مقدمه

ضرورت بررسی مسائل اجتماعی به طرق علمی هر روز بیش از پیش به منظور برنامه‌ریزی جهت حل این مسائل بیشتر می‌گردد. در این بین، روش تحقیق به عنوان عامل اصلی در پژوهش از نقش حائز اهمیتی برخوردار می‌باشد. در همه‌ی تحقیقات اجتماعی لازم است که مباحث نظری گفته شده در درون جامعه‌ی آماری به بوتله‌ی آزمایش گذاشته شود تا صحت و سقم فرضیه‌های تحقیق معین شود. روش تحقیق پژوهشگر را در مسیری قرار می‌دهد تا به مطالعه و درک جنبه‌های مختلف زندگی اجتماعی بپردازد و او را از بسیاری از خطاهای احتمالی آگاه نماید. در این فصل، به مواردی چون روش تحقیق، جامعه‌ی تحقیق، نمونه و روش نمونه‌گیری، روش گردآوری اطلاعات، ابزار گردآوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته می‌شود.

۳ - ۲ - روش تحقیق

روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری اطلاعات توصیفی - همبستگی است.

۳ - ۳ - جامعه‌ی تحقیق

جامعه‌ی آماری تحقیق را کلیه‌ی کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه‌ی آزاد ماکو) تشکیل می‌دهند، که در حال حاضر مشغول به کار در این سازمان هستند. براساس آمار شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه‌ی آزاد ماکو)، تعداد ۱۳۴ نفر در این سازمان مشغول به کار هستند، که ۱۳۱ نفر مرد و ۳ نفر زن می‌باشند.

۳-۳-۱ - نمونه و روش نمونه گیری

با توجه به اینکه تعداد اعضای جامعه ی آماری تحقیق نسبتاً کم است، لذا برای انتخاب نمونه‌ها از روش سرشماری استفاده شده و کل اعضای جامعه به عنوان نمونه انتخاب شدند.

۳-۴-۴ - قلمرو تحقیق

۳-۴-۱ - قلمرو زمانی

این تحقیق در سال ۱۳۹۷ انجام گرفت.

۳-۴-۲ - قلمرو مکانی

این تحقیق در شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان(منطقه ی آزاد ماکو) انجام شد.

۳-۵-۵ - روش گردآوری اطلاعات

جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای بخش های نظری تحقیق، از روش کتابخانه ای و به صورت فیش برداری استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات مربوط به بخش های آماری و میدانی هم از توزیع پرسشنامه بهره گرفته شده است، به این صورت که بعد از اخذ معرفی نامه از سوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ماکو و ارائه ی آن به مدیریت شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان(منطقه ی آزاد ماکو)، مجوز لازم برای توزیع پرسشنامه ها بین کارکنان این سازمان داده شد و محقق بعد از برگزاری جلسه ی توجیهی برای آزمودنی ها، پرسشنامه ها را بین آنها توزیع نمود و بعد از جمع آوری پاسخنامه ها، داده ها با نرم افزارهای آماری تجزیه و تحلیل آماری شدند.

۳-۶-۶ - ابزار گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در مورد داده ها، از پرسشنامه ی تفکر استراتژیک و پرسشنامه ی عملکرد شغلی استفاده خواهد شد. پرسشنامه ی استاندارد تفکر استراتژیک را گلدمن براساس مدل خود و مؤلفه های مد نظرش از تفکر استراتژیک ساخته است. پرسشنامه ی استاندارد عملکرد شغلی توسط نابدل طراحی شده است. در ادامه، هر دو مقیاس تشریح می گردد :

۱ - پرسشنامه ی تفکر استراتژیک گلدمن : این پرسشنامه توسط گلدمن(۲۰۰۵) و بر مبنای مدل و مؤلفه های تفکر استراتژیک خود او ساخته شده و ۴۰ عبارت دارد. این مقیاس میزان سطح تفکر استراتژیک مدیران را

در چهار بعد تفکر مفهومی (عبارات ۱۲ - ۱)، تفکر سیستمی (عبارات ۲۳ - ۱۳)، فرصت طلبی هوشمندانه (عبارات ۳۲ - ۲۴) و آینده‌نگری (عبارات ۴۰ - ۳۳) می‌سنجد. گزینه‌های مقیاس و نمره‌ی آنها عبارت‌اند از: کاملاً موافقم ۷، موافقم ۶، تا حدی موافقم ۵، بی‌تفاوت ۴، تا حدی مخالفم ۳، مخالفم ۲ و کاملاً مخالفم ۱. دامنه‌ی نمره‌ها بین ۲۸۰ - ۴۰ است. روایی سازه‌ای این مقیاس تأیید شده و پایایی آن توسط گلدمن با آلفای کرونباخ^۱ ۰/۸۳ به دست آمده است (معمایی، امینی، درگاهی، مشایخ و جانبزرگی، ۱۳۹۲، صص ۷۷ - ۷۴).

۲ - پرسشنامه‌ی عملکرد شغلی نابدل: این پرسشنامه توسط مینا نابدل (۱۳۸۶) ساخته شده و سه حیطه‌ی شناختی (عبارات ۲، ۴، ۶، ۷، ۸ و ۱۶)، عاطفی (عبارات ۵، ۱۲ و ۲۰) و رفتاری (عبارات ۱، ۳، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸ و ۱۹) دارد. در اکثر سؤالات، شاخص رفتاری لحاظ شده تا بیانگر عملکرد افراد باشد. گزینه‌های مقیاس و نمره‌ی آنها عبارت‌اند از: تقریباً همیشه ۵، بیشتر اوقات ۴، گاهی ۳، به ندرت ۲ و هرگز ۱. دامنه‌ی نمره‌ها بین ۱۰۰ - ۲۰ است. نمره‌گذاری تمام سؤالات به غیر از سؤال ۱۳ مثبت است، یعنی سؤال ۱۳ معکوس نمره می‌گیرد. روایی محتوایی و سازه‌ای این پرسشنامه تأیید شده و اعتبار آن توسط سازنده‌اش با آلفای کرونباخ ۰/۸۰ به دست آمده است (حسینی، احقر، اکبری و شریفی، ۱۳۸۷، صص ۱۴۵ و ۱۴۴).

۳ - ۷ - روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

۳ - ۷ - ۱ - روایی پرسشنامه

در تحقیق حاضر، برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی نمادی یا صوری استفاده شد، به این ترتیب که پرسشنامه‌ی اولیه تنظیم و در اختیار اساتید مدیریت و کارشناسان امر قرار داده شد تا در رابطه با روایی پرسشنامه، اینکه سؤالات طرح شده، آنچه را که مدنظر است اندازه می‌گیرد یا نه، اظهار نظر نمایند. جهت بالا بردن میزان روایی تحقیق سعی گردید تا از پرسشنامه‌های استاندارد که توسط محققان قبلی مورد استفاده قرار گرفته است استفاده شود. سپس، تغییرات لازم در سؤالات با نظر استاد راهنما به وجود آمد.

۳ - ۷ - ۲ - پایایی پرسشنامه

پایایی (قابلیت اعتماد) از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است و با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه حد نتایج یکسانی به دست می‌دهد. هدف از سنجش پایایی پرسشنامه این است که در زمان‌ها و مکان‌های مختلف کاربرد داشته باشد. تحقیقی پایاست که ابزار اندازه‌گیری آن معتبر باشد و چنانچه توسط فرد دیگر یا همان محقق دوباره در زمان‌ها و مکان‌هایی دیگر انجام شود، به همان نتیجه‌ی مشابه دست یابد.

۱ - Cronbach

یکی از معروف ترین معیارهای سنجش پایایی، آلفای کرونباخ است. این معیار برای محاسبه ی هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصایص مختلف را اندازه گیری می کند، به کار می رود و مقادیر بالاتر از ۰/۷ آن بیانگر پایایی بالای متغیرهاست. در این تحقیق، برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر این اساس، با یک مطالعه ی مقدماتی روی ۳۰ نفر از افراد جامعه ی مورد بررسی و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. جدول (۳ - ۱) مقدار این آماره ها را نشان می دهد.

جدول (۳ - ۱) : ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
تفکر مفهومی	۱۲	۰/۷۴۵
تفکر سیستمی	۱۱	۰/۷۷۷
فرصت طلبی هوشمندانه	۹	۰/۷۹۷
آینده نگری	۸	۰/۷۱۵
عملکرد شغلی مدیران	۲۰	۰/۷۶۵
کل پرسشنامه	۶۰	۰/۸۹۹

با توجه به نتایج به دست آمده، مشاهده می کنیم که ضرایب آلفای کرونباخ برای همه ی متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۷ است و بنابراین می توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

۳ - ۸ - روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

پژوهشگر بعد از آنکه روش تحقیق خود را مشخص کرد و با استفاده از ابزارهای مناسب داده های مورد نیاز را برای آزمون فرضیه های خود جمع آوری کرد، با بهره گیری از تکنیک های آماری مناسب که با روش تحقیق و نوع متغیرها سازگاری دارد، داده های جمع آوری شده را دسته بندی و تجزیه و تحلیل نموده و در نهایت فرضیه ها را که تا این مرحله او را در تحقیق هدایت کرده اند در بوته ی آزمایش قرار می دهد و تکلیف آنها را مشخص کرده تا پاسخی (راه حلی) برای پرسشی که تحقیق تلاشی سیستماتیک برای به دست آوردن آن بوده، بیابد. در این پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده ها از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردیده است. در بخش آمار توصیفی، از جداول و نمودارهای فراوانی مناسب، داده های جمع آوری شده شامل مشخصات فردی (جنسیت، گروه سنی، میزان تحصیلات، سوابق خدمات)، اطلاعات مربوط به پاسخ های هر یک از سؤالات و متغیرهای تحقیق، مورد توصیف و تحلیل قرار گرفته است و در بخش آمار استنباطی از آزمون های آماری مختلفی به شرح زیر استفاده شده است :

۳ - ۸ - ۱ - آزمون نرمال بودن داده‌ها

یکی از مفروضات مورد نیاز برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک، فرض نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی است. بنابراین، قبل از انجام آزمون‌های مورد نظر و بررسی فرضیه‌های تحقیق، باید آزمون نرمال بودن متغیرها انجام شود. در صورتی که متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال پیروی نکنند، باید از آزمون‌های ناپارامتریک برای بررسی فرضیات تحقیق استفاده شود. در این تحقیق، برای بررسی نرمال بودن متغیرهای آزمون کلموگروف - اسمیرنوف^۱ استفاده شد. در این آزمون فرض H_0 و H_1 به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \text{توزیع داده‌ها نرمال است} \\ H_1: \text{توزیع داده‌ها نرمال نیست} \end{cases}$$

به عبارت دیگر، معنی دار بودن این آزمون به معنای نرمال نبودن توزیع متغیر خواهد بود.

۳ - ۸ - ۲ - مدل‌سازی معادلات ساختاری

در ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل، محقق باید به بررسی روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل بپردازد. در اینجا، هدف تعیین اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی اندازه‌گیری‌های مورد نظر است. در بحث اعتبار یا روایی، این مسأله مطرح است که آیا شاخص‌ها یا متغیرهای آشکار همان چیزی را اندازه‌گیری می‌کنند که مد نظر محقق است یا چیز دیگری را. در مقابل، مسأله‌ی اعتماد یا پایایی با این موضوع سروکار دارد که شاخص‌های مورد استفاده با چه دقتی موضوع مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند. به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده‌ی هر سازه با متغیر مکنون، از تحلیل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. در نظر بسیاری از پژوهشگران، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری معادل استفاده از تحلیل مبتنی بر کوواریانس و روش درست‌نمایی است. اما، صورت دیگری از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس نیز وجود دارد که به پیش‌فرض‌هایی همچون توزیع نرمال معرف‌های مشاهده شده و حجم بالای نمونه‌ها متکی نیست. هنگام برآورد یک مدل نظری شیوه‌های متفاوتی برای تخمین پارامترهای جامعه وجود دارد. این برآورد باید نزدیکترین ماتریس را به ماتریس نمونه‌ای بازتولید نماید تا به این وسیله آماره‌ی کای مربع تا آنجا که امکان دارد به صفر نزدیک شده و برای برازش مدل با داده‌های پژوهش ثابت شود. برای اینکه اختلاف این دو ماتریس به حداقل برسد، توابع مختلفی وجود دارد، که مهم‌ترین آنها روش حداکثر درست‌نمایی (ML) و کمترین مربعات جزئی (PLS) است.

۱ - Kolmogorov - Smirnov Z

۳-۸-۳- روش حداقل مربعات جزئی

روش حداکثر درست نمایی به عنوان یک روش مبتنی بر کواریانس بخش غالب روش های تحلیل معادلات ساختاری را در علوم انسانی تشکیل می دهد، اما نیاز محققان به وجود تکنیک های بهتر باعث شد تا در ۱۹۷۹ اولین کتاب در ارتباط با به کارگیری کمترین مربعات جزئی مبتنی بر واریانس در مدل های مسیری با متغیرهای مکنون توسط ولد منتشر شود. ولد رویکرد مدل سازی آسان با روش PLS (عدم وجود پیش فرض های توزیعی و حجم نمونه) را در مقابل تکنیک مدل سازی دشوار با روش ML (پیش فرض های توزیعی فراوان و نیاز به حجم نمونه های زیاد) مطرح ساخت. مدل سازی معادلات ساختاری به روش PLS برخلاف روش کواریانس محور فاقد شاخص های برازش مدل مبتنی بر کای دو جهت بررسی میزان مطابقت مدل نظری با داده های گردآوری شده است. این امر به ماهیت پیش بینی محور PLS بستگی دارد. بنابراین، شاخص های برازش که به همراه این رویکرد توسعه یافته اند، مربوط به بررسی کفایت مدل در پیش بینی متغیرهای وابسته می شوند مانند شاخص های افزونگی (Communality) و حشو (Redundancy) می باشد. در واقع، این شاخص ها نشان می دهند که برای مدل اندازه گیری معرف ها تا چه حد توانایی پیش بینی سازهی زیربنایی خود را دارند و برای مدل ساختاری متغیرهای برونزا تا چه حد و با چه کیفیتی توانایی پیش بینی متغیرهای درونزا مدل را دارند. یکی از نرم افزارهای عمده و مهم مدلیابی مسیر با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی، نرم افزار Smart PLS است. این نرم افزار به علت داشتن راه رابط گرافیکی بسیار ساده و قابلیت های تحلیلی گسترده به یکی از محبوب ترین نرم افزارها در زمینه ی مدل سازی معادلات ساختاری تبدیل شده است. در این تحقیق، به منظور طراحی الگوی مناسب جهت بررسی نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد مدیران سازمان، از روش کمترین مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده می شود.

فصل چهارم

نتایج (تجزیه و تحلیل یافته ها)

۴ - ۱ - مقدمه

در طول دهه های اخیر، افزایش قابل ملاحظه ای در استفاده از آمار در تمام رشته های علوم رفتاری مشاهده شده است. امروز، آمار یکی از ابزارهای ضروری در دست پژوهشگران است که با استفاده از آن می توانند مشاهدات خود را در مورد خصائص گروه های نمونه استنباط کنند. گرچه ویژگی های نمونه، نسخه ی کاملی از مشخصات جامعه نیست و هرچند نمونه هایی که از یک جامعه انتخاب می شوند با یکدیگر تفاوت دارند، لیکن چگونگی تغییرپذیری آنها قابل پیش بینی است. رشته ی آمار با بهره جستن از آمار توصیفی و استنباطی در پی تحلیل اطلاعات و استنباط درباره ی پدیده های مورد مشاهده است. داده های جمع آوری شده، اعداد و ارقامی بدون معنی می باشند که از آمار برای معنی دار کردن آنها به منظور تحقق اهداف پژوهش ها و تحقیقات کمک گرفته می شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات به عنوان بخشی از فرآیند روش تحقیق علمی، یکی از پایه های اصلی هر مطالعه و پژوهش به شمار می رود که به وسیله ی آن کلیه ی فعالیت های تحقیقی تا رسیدن به یک نتیجه، کنترل و هدایت می شوند.

در این بخش، پژوهشگر برای پاسخگویی به مسأله ی تدوین شده و یا تصمیم گیری در مورد ردّ یا تأیید فرضیه یا فرضیاتی که برای تحقیق در نظر گرفته است، از روش های مختلف تجزیه و تحلیل استفاده می کند. لذا، ذکر این نکته ضروری است که تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده به تنهایی برای یافتن پاسخ پرسش های پژوهش کافی نیست، تعبیر و تفسیر این داده ها نیز لازم است. ابتدا باید داده ها را تجزیه و تحلیل نمود و سپس نتایج این تجزیه و تحلیل را مورد تعبیر و تفسیر قرار داد. اطلاعات لازم برای تحقیق حاضر، از پرسشنامه ای که اعتبار آن مورد آزمون قرار گرفته بود، جمع آوری شد. این اطلاعات با اعمال آزمون های آماری مناسب با توجه به فرضیات تحقیق، تجزیه و تحلیل گردید و در این فصل نتایج گردآوری شده و تجزیه و تحلیل های صورت گرفته داده ها بر مبنای استنباط آماری و به کمک فنون آماری مناسب، به

منظور تأیید یا ردّ فرضیه تحقیق ارائه می‌شود.

۴ - ۲ - تحلیل‌های توصیفی

۴ - ۲ - ۱ - توصیف داده‌های جمعیت‌شناختی

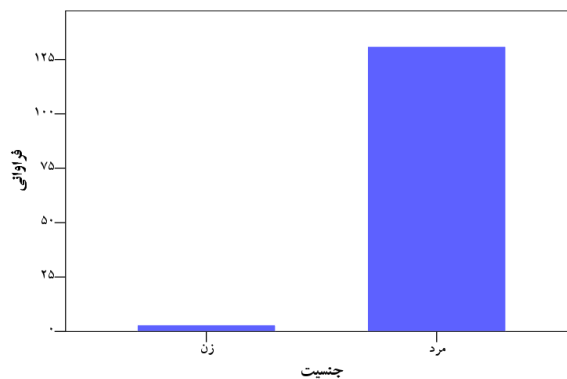
در این قسمت، به توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سنوات خدمتی برای کارکنان حاضر در نمونه می‌پردازیم.

۱ - جنسیت «

همانطوریکه در جدول و نمودار (۴ - ۱) مشاهده می‌شود، ۹۷/۸ درصد پاسخ دهندگان را مردان و ۲/۲ درصد را زنان تشکیل داده‌اند.

جدول (۴ - ۱): توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۳	۲/۲
مرد	۱۳۱	۹۷/۸
کل	۱۳۴	۱۰۰



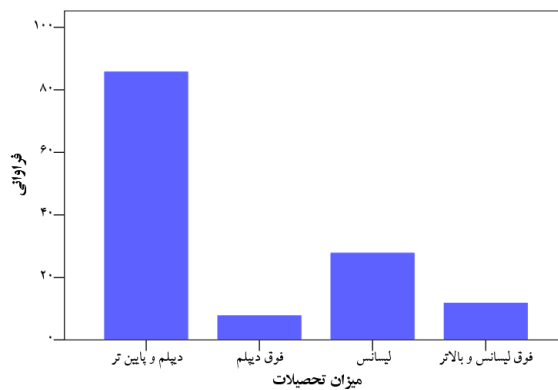
نمودار (۴ - ۱): توزیع فراوانی جنسیت

۲ - سطح تحصیلات:

همانطوریکه در جدول و نمودار (۴ - ۲) مشاهده می‌شود، ۶۴/۱ درصد پاسخ دهندگان تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۶/۰ درصد پاسخ دهندگان تحصیلات فوق دیپلم، ۲۰/۹ درصد پاسخ دهندگان تحصیلات لیسانس و ۹/۰ درصد پاسخ دهندگان تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر داشته‌اند.

جدول (۴ - ۲) : توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم و پایین تر	۸۶	۶۴/۱
فوق دیپلم	۸	۶/۰
لیسانس	۲۸	۲۰/۹
فوق لیسانس و بالاتر	۱۲	۹/۰
کل	۱۳۴	۱۰۰



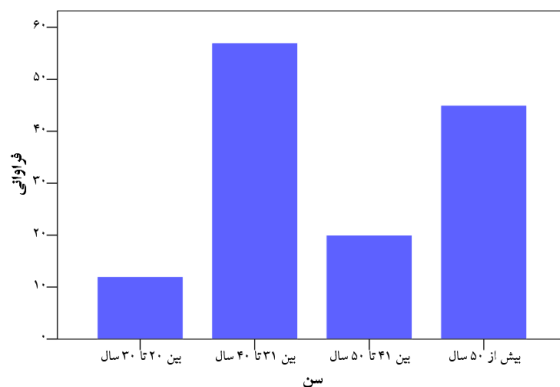
نمودار (۴ - ۲) : توزیع فراوانی سطح تحصیلات

۳ - سن :

همانطوریکه در جدول و نمودار (۴ - ۳) مشاهده می شود، ۹/۰ درصد پاسخ دهندگان سن بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۲/۵ درصد پاسخ دهندگان سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۴/۹ درصد پاسخ دهندگان سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳۳/۶ درصد پاسخ دهندگان سن بالای ۵۰ سال داشته‌اند.

جدول (۴ - ۳) : توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان

سن	فراوانی	درصد فراوانی
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۱۲	۹/۰
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۵۷	۴۲/۵
بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۲۰	۱۴/۹
بیشتر از ۵۰ سال	۴۵	۳۳/۶
کل	۱۳۴	۱۰۰



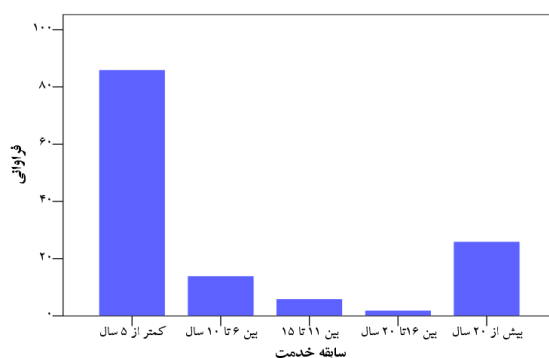
نمودار (۴ - ۳) : توزیع فراوانی سن

۴ - سنوات خدمتی :

همانطوریکه در جدول و نمودار (۴ - ۴) مشاهده می شود، ۶۴/۲ درصد پاسخ دهندگان سنوات خدمتی کمتر از ۵ سال، ۱۰/۴ درصد پاسخ دهندگان سنوات خدمتی بین ۵ تا ۱۰ سال، ۴/۵ درصد پاسخ دهندگان سنوات خدمتی بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱/۵ درصد پاسخ دهندگان سنوات خدمتی بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۹/۴ درصد پاسخ دهندگان سنوات خدمتی بالای ۲۰ سال داشته اند.

جدول (۴ - ۴) : توزیع فراوانی سنوات خدمتی پاسخ دهندگان

سنوات خدمتی	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۸۶	۶۴/۲
بین ۵ تا ۱۰ سال	۱۴	۱۰/۴
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۶	۴/۵
بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۲	۱/۵
بیشتر از ۲۰ سال	۲۶	۱۹/۴
کل	۱۳۴	۱۰۰



نمودار (۴ - ۴) : توزیع فراوانی سنوات خدمتی

۴ - ۲ - ۲ - تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

براساس داده های جمع آوری شده از پرسشنامه های تحقیق، شاخص های توصیفی از قبیل میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر مقدار داده ها برای متغیرهای تحقیق در جدول (۴ - ۵) گزارش شده است.

جدول (۴ - ۵): شاخص های توصیفی برای متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل مقدار	حداکثر مقدار
تفکر مفهومی	۵/۴۰	۰/۷۰	۳/۳۳	۶/۵۰
تفکر سیستمی	۵/۶۵	۰/۷۳	۳/۰۰	۶/۶۴
فرصت طلبی هوشمندانه	۵/۳۲	۰/۵۸	۲/۸۹	۶/۴۴
آینده نگری	۵/۱۳	۰/۸۵	۲/۶۳	۶/۶۳
عملکرد شغلی مدیران	۴/۰۵	۰/۴۰	۲/۷۳	۴/۶۵

همانطور که در جدول (۴ - ۵) مشاهده می شود، در بین متغیرهای مستقل تحقیق تفکر سیستمی با ۵/۶۵ دارای بیشترین میانگین نمرات و آینده نگری با ۵/۱۳ دارای کمترین میانگین نمرات بوده اند. همچنین، متغیر وابسته ی تحقیق یعنی خلاقیت شغلی با میانگین نمرات ۴/۰۵ بالاتر از حد متوسط و در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

۴ - ۳ - تجزیه و تحلیل های استنباطی

در این بخش، ابتدا به نرمال بودن متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف می پردازیم. سپس، برای پاسخگویی به فرضیات تحقیق از تحلیل معادلات ساختاری استفاده خواهیم کرد.

۴ - ۳ - ۱ - بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

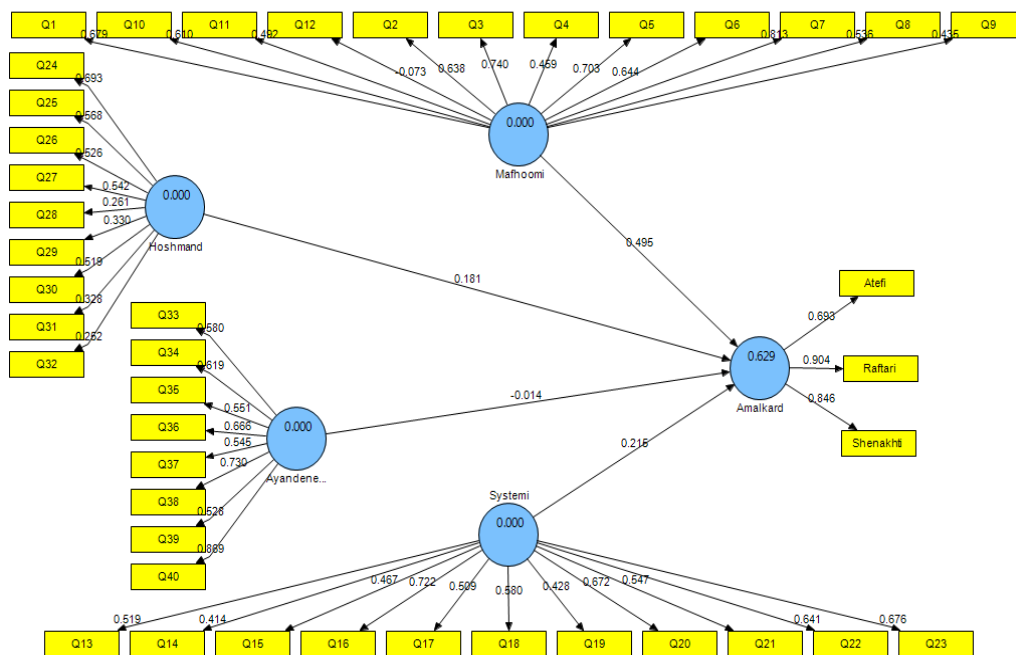
یکی از مفروضات مورد نیاز برای استفاده از آزمون های پارامتریک، فرض نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی است. بنابراین، قبل از انجام آزمون های مورد نظر و بررسی فرضیه های تحقیق، باید آزمون نرمال بودن متغیرها انجام شود. در صورتی که متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال پیروی نکنند، باید از آزمون های ناپارامتریک برای بررسی فرضیات تحقیق استفاده شود. در این تحقیق، برای بررسی نرمال بودن متغیرهای آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. نتایج آزمون در جدول (۴ - ۶) گزارش شده است. همانطور که مشاهده می کنیم، همه ی متغیرهای تحقیق در سطح خطای پنج درصد معنی دار هستند و به عبارت دیگر این متغیرها از توزیع نرمال پیروی نمی کنند.

جدول (۴ - ۶) : نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	مقدار آماره	سطح معنی داری (sig)
تفکر مفهومی	۰/۱۳۲	۰/۰۰۱
تفکر سیستمی	۰/۲۰۱	۰/۰۰۱
فرصت طلبی هوشمندانه	۰/۱۳۵	۰/۰۰۱
آینده نگری	۰/۱۱۲	۰/۰۰۱
عملکرد شغلی مدیران	۰/۱۵۰	۰/۰۰۱

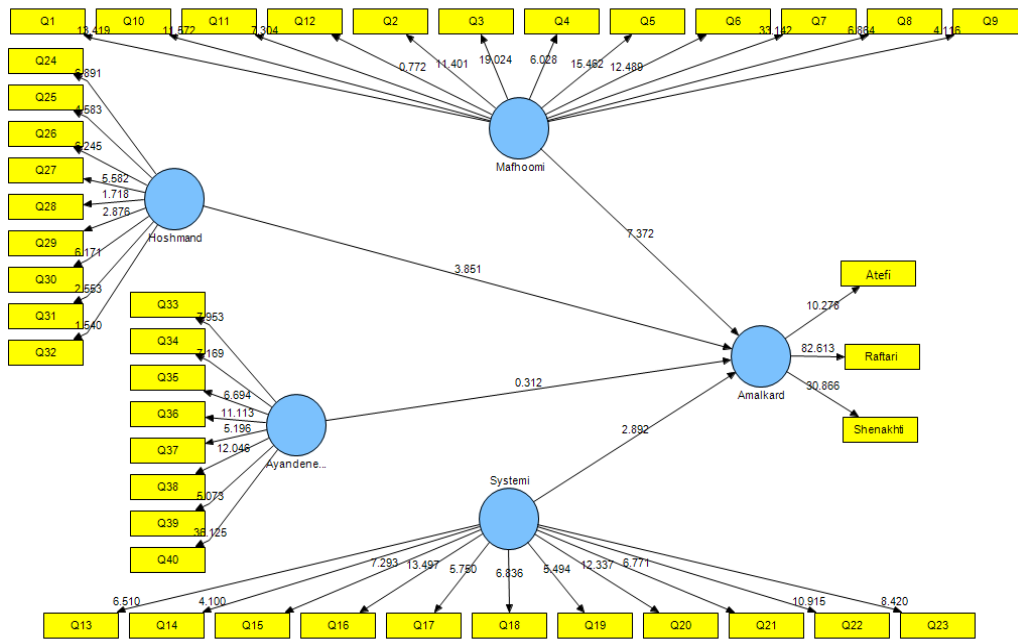
۴ - ۳ - ۲ - نتایج ارزیابی مدل تحقیق

به منظور ارزیابی مدل و آزمون فرضیات تحقیق، با توجه به نرمال نبودن توزیع برخی از متغیرها و حجم نسبتاً پایین نمونه ها، از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده شد. ضرایب مسیر، واریانس تبیین شده ی متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل و بارعاملی متغیرهای مشاهده شده در شکل (۴ - ۱) مشخص شده است.



شکل (۴ - ۱) : ضرایب مسیر و بار عاملی متغیرها

معنی داری ضرایب مسیر و بارهای عاملی مربوط به هر کدام از متغیرهای مکنون با استفاده از روش بوت استراپ بررسی و در شکل (۴ - ۲) نمایش داده شده است. در این شکل، اعداد روی مسیر و نیز خطوط مربوط به بارهای عاملی مقادیر آماری t مربوطه هستند و همانند آزمون t تفسیر می شوند، یعنی برای تعداد نمونه های بالا مقادیر بیشتر از $\pm 1/96$ در سطح پنج درصد معنی دار هستند.



شکل (۴ - ۲) : مقدار آماره t برای بررسی معنی داری ضرایب مسیر و بارهای عاملی

۴ - ۳ - ۳ - پایایی (همسانی درونی) گویه ها

برای بررسی پایایی هر یک از گویه‌ها، بار عاملی هر کدام از متغیرهای مشاهده شده روی متغیرهای مکنون مربوطه در شکل (۴ - ۱) و مقدار آماره t مربوطه در شکل (۴ - ۲) نمایش داده شده است. چنانچه مشاهده می‌شود، بار عاملی اکثر گویه‌ها بالاتر از میزان مطلوب بوده و معنی دار هستند. نتایج معنی داری ضرایب مسیر نیز در جدول (۴ - ۷) آورده شده‌اند. در این جدول مقدار ضریب مسیر، انحراف استاندارد، مقدار آماره t و سطح معنی داری مربوط به هر کدام از مسیرها نوشته شده است.

جدول (۴ - ۷) : مقدار ضرایب مسیر و آماره t

مسیر	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار آماره t	سطح معنی داری
از تفکر مفهومی به عملکرد شغلی مدیران	۰/۴۹۵	۰/۰۶۷	۷/۳۷	۰/۰۰۱
از تفکر سیستمی به عملکرد شغلی مدیران	۰/۲۱۵	۰/۰۷۴	۲/۸۹	۰/۰۰۶
از فرصت طلبی هوشمندانه به عملکرد شغلی مدیران	۰/۱۸۱	۰/۰۴۷	۳/۵۸	۰/۰۰۱
از آینده‌نگری به عملکرد شغلی مدیران	-۰/۰۱۴	۰/۰۴۵	۰/۳۱	۰/۱۸۴

براساس نتایج جدول فوق، ضرایب مسیر از تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و فرصت طلبی هوشمندانه به عملکرد شغلی مدیران در سطح خطای ۰/۰۱ کاملاً معنی دار هستند، ولی ضریب مسیر از آینده‌نگری به عملکرد شغلی مدیران در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار نیست.

- پایایی ترکیبی :

نتایج بررسی پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌ها در جدول (۴ - ۸) گزارش شده است. در این مورد، مقادیر بیشتر از ۰/۷ برای پایایی ترکیبی قابل قبول هستند. همانطور که مشاهده می‌شود، تمامی اعداد بیشتر از ۰/۷ بوده و لذا پایایی ترکیبی سازه‌ها قابل پذیرش است.

جدول (۴ - ۸) : پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

عملکرد شغلی مدیران	آینده‌نگری	فرصت‌طلبی هوشمندانه	تفکر سیستمی	تفکر مفهومی
۰/۸۵۸	۰/۸۴۷	۰/۷۹۷	۰/۸۳۷	۰/۸۵۳

- واریانس استخراج شده :

مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) مربوط به سازه‌ها در جدول (۴ - ۹) گزارش شده است. این شاخه توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد شد. مقدار قابل قبول برای این معیار که بیانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است، مقدار ۰/۵ است. این، به این معناست که متغیر پنهان مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده‌پذیرهای خود را تبیین می‌کند. همانطور که مشاهده می‌شود، مقادیر واریانس استخراج شده برای تمام متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ بوده و اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری را تأیید می‌کند.

جدول (۴ - ۹) : مقادیر واریانس استخراج شده متغیرهای تحقیق

عملکرد شغلی مدیران	آینده‌نگری	فرصت‌طلبی هوشمندانه	تفکر سیستمی	تفکر مفهومی
۰/۶۷۱	۰/۶۱۶	۰/۵۲۱	۰/۵۲۵	۰/۵۵۸

- بررسی و آزمون مدل ساختاری :

براساس نتایج، مقدار ضریب تعیین چندگانه برای مدل تحقیق برابر ۰/۶۲۹ به دست آمده است، به این معنی که متغیرهای مستقل تحقیق در مجموع توانسته‌اند ۶۲/۹ درصد تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند، که درصد بالایی است. به این ترتیب، با توجه به نتایج پایایی ترکیبی، واریانس استخراج شده و ضریب تعیین مدل می‌توان نتیجه گرفت که مدل ارائه شده در حیطه‌ی تحلیل مسیر از مفروضات تجربی - نظری مناسبی برخوردار بوده و دارای برازش مناسبی است.

۴ - ۳ - ۴ - نتایج آزمون فرضیات تحقیق

۱ - فرضیه ی اول : تفکر مفهومی بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.

براساس نتایج، ضریب مسیر از تفکر مفهومی به عملکرد شغلی مدیران برابر ۰/۴۹۵ به دست آمده و در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار است. با توجه به مثبت بودن این ضریب، نتیجه گرفته می شود که تفکر مفهومی بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد و فرضیه ی اول تحقیق تأیید می شود.

جدول (۴ - ۱۰) : مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t فرضیه ی اول

مسیر	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار آماره ی t	سطح معنی داری
از تفکر مفهومی به عملکرد شغلی مدیران	۰/۴۹۵	۰/۰۶۷	۷/۳۷	۰/۰۰۱

۲ - فرضیه ی دوم : تفکر سیستمی بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.

براساس نتایج، ضریب مسیر از تفکر سیستمی به عملکرد شغلی مدیران برابر ۰/۲۱۵ به دست آمده و در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن این ضریب، نتیجه گرفته می شود که تفکر سیستمی بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد و فرضیه ی دوم تحقیق تأیید می شود.

جدول (۴ - ۱۱) : مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t فرضیه ی دوم

مسیر	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار آماره ی t	سطح معنی داری
از تفکر سیستمی به عملکرد شغلی مدیران	۰/۲۱۵	۰/۰۷۴	۲/۸۹	۰/۰۰۶

۳ - فرضیه ی سوم : فرصت طلبی هوشمندانه بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.

برطبق نتایج، ضریب مسیر از فرصت طلبی هوشمندانه به عملکرد شغلی مدیران برابر ۰/۱۸۱ به دست آمده و در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن این ضریب، فرصت طلبی هوشمندانه بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد و فرضیه ی سوم تحقیق تأیید می شود.

جدول (۴ - ۱۲) : مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t فرضیه ی سوم

مسیر	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار آماره ی t	سطح معنی داری
از فرصت طلبی هوشمندانه به عملکرد شغلی مدیران	۰/۱۸۱	۰/۰۴۷	۳/۵۸	۰/۰۰۱

۴ - فرضیه ی چهارم : آینده‌نگری بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.

براساس نتایج، ضریب مسیر از آینده‌نگری به عملکرد شغلی مدیران برابر ۰/۰۱۴- به دست آمده، ولی در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نمی‌باشد. بنابراین، نتیجه گرفته می‌شود که آینده‌نگری بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری ندارد و فرضیه ی چهارم تحقیق تأیید نمی‌شود.

جدول (۴ - ۱۳) : مقدار ضرایب مسیر و آماره ی t فرضیه ی چهارم

مسیر	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار آماره ی t	سطح معنی‌داری
از آینده‌نگری به عملکرد شغلی مدیران	-۰/۰۱۴	۰/۰۴۵	۰/۳۱	۰/۱۸۴

۵ - فرضیه ی اصلی : از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان(منطقه ی آزاد ماکو)، تفکر استراتژیک بر اثربخشی عملکرد مدیران نقش و تأثیر معناداری دارد.

براساس نتایج بخش ۴ - ۳، با بررسی پایایی گویه‌ها، پایایی ترکیبی، واریانس استخراج شده و ضریب تعیین مدل نتیجه گرفتیم که مدل ارائه شده در حیطه ی تحلیل مسیر از مفروضات تجربی - نظری مناسبی برخوردار بوده و دارای برازش مناسبی است. بنابراین، مدل مد نظر تحقیق مورد تأیید بوده و نشان می‌دهد از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان(منطقه ی آزاد ماکو)، تفکر استراتژیک بر اثربخشی عملکرد مدیران نقش و تأثیر معناداری دارد.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

۵ - ۱ - مقدمه

در این فصل، به مواردی چون خلاصه ی نتایج، بحث و تفسیر نتایج، نتیجه گیری، ارائه ی پیشنهادات کاربردی، محدودیت ها و ارائه ی پیشنهادات آتی پرداخته شده است.

۵ - ۲ - خلاصه ی نتایج

همچنانکه تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پاسخ آزمودنی ها به سؤالات پرسشنامه های این تحقیق و تحلیل استنباطی فرضیه های تحقیق حاضر نشان داد، از بین متغیرهای مستقل تحقیق تفکر سیستمی دارای بیشترین میانگین نمرات و آینده نگری دارای کمترین میانگین نمرات در بین آزمودنی ها بوده اند. همچنین، متغیر وابسته ی تحقیق یعنی خلاقیت شغلی آزمودنی ها نیز بالاتر از حد متوسط و در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

در زمینه ی تحلیل استنباطی فرضیه های این تحقیق نیز نتایج نشان داد، ضریب مسیر از تفکر مفهومی به عملکرد شغلی مدیران برابر ۰/۴۹۵ به دست آمده و در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار است. با توجه به مثبت بودن این ضریب، تفکر مفهومی بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد و فرضیه ی اول تحقیق تأیید می شود. ضریب مسیر از تفکر سیستمی به عملکرد شغلی مدیران برابر ۰/۲۱۵ به دست آمده و در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن این ضریب، تفکر سیستمی بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد و فرضیه ی دوم تحقیق تأیید می شود. ضریب مسیر از فرصت طلبی هوشمندانه به عملکرد شغلی مدیران برابر ۰/۱۸۱ به دست آمده و در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن این ضریب، فرصت طلبی هوشمندانه بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد و فرضیه ی سوم تحقیق تأیید می شود. ضریب مسیر از آینده نگری به عملکرد شغلی مدیران برابر ۰/۰۱۴- به دست آمده، ولی

در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار نمی‌باشد. بنابراین، آینده‌نگری بر اثربخشی عملکرد مدیران تأثیر معناداری ندارد و فرضیه ی چهارم تحقیق تأیید نمی‌شود. همچنین، در ارتباط با دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه ی آزاد ماکو) نسبت به نقش و تأثیر تفکر استراتژیک بر اثربخشی عملکرد مدیران، باید خاطر نشان نمود که مدل مد نظر تحقیق مورد تأیید بوده و نشان می‌دهد از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه ی آزاد ماکو)، تفکر استراتژیک بر اثربخشی عملکرد مدیران نقش و تأثیر معناداری دارد.

۵-۳- بحث و تفسیر نتایج

به طور کلی، در ارتباط با نتایج تحلیل فرضیه های اول، دوم و سوم و تأیید تأثیر تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و فرصت طلبی هوشمندانه بر اثربخشی عملکرد مدیران، باید گفت این نتایج با یافته های برخی از تحقیقات نظیر قربانی و قاسم زاده (۱۳۹۵)، دیانت نژاد و ایرج پور (۱۳۹۵)، حاجی حسینی و همکاران (۱۳۹۵) و شریفی و همکاران (۱۳۹۳) همسوست. قربانی و قاسم زاده (۱۳۹۵) در تحقیق خود دریافتند که، بین تفکر استراتژیک و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین بعد تفکر سیستمی و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین عزم استراتژیک و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین بعد پیشروی براساس رویکرد علمی و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین فرصت طلبی هوشمندانه و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین بعد تفکر در زمان و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. دیانت نژاد و ایرج پور (۱۳۹۵) در تحقیق خود دریافتند که، تفکر استراتژیک و پنج رکن آن (تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، عزم استراتژیک، پیشروی براساس رویکرد علمی و تفکر در طول زمان) بر نوآوری سازمانی مؤثرند. حاجی حسینی، آقاجانی و شوقی (۱۳۹۵) در تحقیق خود دریافتند که، تفکر استراتژیک و ابعاد آن (دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت جویی هوشمندانه، تفکر در زمان، فرضیه محوری) بر ظرفیت تغییر سازمانی در مراکز آب و فاضلاب استان یزد مؤثر بود. شریفی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود دریافتند که، بین تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان در دانشگاه دولتی استان ایلام رابطه ی مستقیم، مثبت و معناداری وجود دارد. بین هر یک از ابعاد تفکر راهبردی (نگرش سیستمی، عزم راهبردی، پیشروی براساس رویکرد علمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان) به صورت تک تک و بدون تعامل با یکدیگر، با عملکرد کارکنان رابطه ی مستقیم، مثبت و معناداری بود.

همچنین، در ارتباط با نتایج تحلیل فرضیه ی چهارم و عدم تأیید تأثیر آینده نگری بر اثربخشی عملکرد مدیران، باید گفت تحقیقی که با نتیجه ی تحلیل این فرضیه مبنی بر عدم تأثیرگذاری آینده نگری بر اثربخش عملکرد مدیران سازمان همسو باشد، یافت نگردد.

۵ - ۴ - نتیجه گیری

امروزه، مدیران سازمان ها برای اثربخش تر نمودن عملکرد فردی کارکنان و کل سازمان خود، از نظریه ها و رویکردهای نوین سازمانی به بهترین شکل ممکن استفاده می کنند. یکی از رویکردهای نوینی که در چند دهه ی اخیر به طور وسیعی از آن استفاده شده، تفکر استراتژیک است. تفکر استراتژیک به واسطه ی مؤلفه های ارزشمند خود، یکی از وزنه های قوی و مستحکم مدیران سازمان ها در فرآیند اثربخش نمودن عملکرد مجموعه ی کلی سازمان محسوب می گردد. نقش مهم و به سزای تفکر استراتژیک در بهبود کیفی عملکرد سازمان ها، حالا دیگر برای همه ی سازمان ها آشکار شده و در این عصر که شاهد توسعه و تعمیق فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطاتی هستیم، سازمان ها به منظور عقب نماندن از رقبای خود و سازگار شدن با تغییر و تحولات پیچیده ی امروزی، نیاز مبرم خود به رویکرد تفکر استراتژیک را بیش از گذشته احساس می کنند. تغییرات در محیط کسب و کار، از مشخصه های اصلی قرن حاضر است. در عصر حاضر، سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط های پویا و در حال تغییر مواجه هستند و به منظور بقا و پویایی خود، مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. با توجه به سرعت شتابنده ی تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و امثالهم در عصر کنونی، سازمان هایی موفق و کارآمد محسوب می گردند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه ی امروزی، بتوانند مسیر دگرگونی ها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند. این مهم، از طریق رویکردهای سنتی مدیریت، به ویژه در ارتباط با سازمان ها امکان پذیر نمی باشد. تغییرات گسترده و پدیده ی جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری و مدیریت متفاوت و جدیدی است که بتواند سازمان ها و بنگاه های کسب و کار را در نیل به اهداف و تعالی سازمانی یاری رساند.

امروزه، هرچه به سمت آینده حرکت می کنیم، با توجه به تغییرات سریع و پیچیدگی محیط و مدیریت سازمان ها، رهبران سازمان ها با مشکلات غیرقابل پیش بینی روبه رو شده اند که انعطاف پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان ها می طلبد. توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه ریزی نشده، بزرگترین نشانه ی موفقیت مدیران و رهبران موفق سازمان های کنونی است. این توانایی، همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می باشد که خود مبنی یک کمبود اساسی برای رساندن

یک سازمان به تعالی و توانمندسازی است. به طور کلی، تفکر استراتژیک از حلقه های زیربنایی گمشده ای است که جای خالی آن در سازمان های ما حس می شود. تفکر استراتژیک سازمان ها را در اثربخش تر نمودن عملکردشان یاری نموده و به مدیران کمک می کند که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش بینی و کنترل کنند و به جای تحت تأثیر تغییرات بودن، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند.

۵ - ۵ - پیشنهادات برای فرضیه ی اصلی

با توجه به نتیجه ی تحلیل فرضیه ی اصلی مبنی بر تأیید تأثیر تفکر استراتژیک بر اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان سازمان ها، موارد زیر پیشنهاد می گردد :

- برگزاری دوره های آموزشی مرتبط با تفکر استراتژیک برای مدیران سازمان ها، به ویژه سازمان مورد مطالعه ی این تحقیق، به منظور افزایش میزان اثربخشی عملکرد آنان

- تشویق همه جانبه ی مدیرانی که مؤلفه های تفکر استراتژیک را در سازمان خود به اجرا می گذارند.

- گزینش مدیران دارای تفکر استراتژیک برای تصدی امور شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه ی آزاد ماکو)

۵ - ۶ - پیشنهادات کاربردی

۱ - با توجه به نتیجه ی تحلیل فرضیه ی اول مبنی بر تأیید تأثیر تفکر مفهومی بر اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان سازمان ها، موارد زیر پیشنهاد می گردد :

- آموزش کارکنان، جهت افزایش آگاهی آنان از ارزیابی عملکرد و مزایا و ویژگی های تفکر استراتژیک

- مدیران سازمان مورد مطالعه با حمایت از یادگیری و آموزش کارکنان، تلفیق اطلاعات خود با اطلاعات کارکنان از رقبا و به کارگیری آنها، هدایت و راهنمایی کارکنان، توجه به ارزش ها و باورهای سازمان و کمک به کارکنان جهت داشتن دورنمای مشترک از سازمان، تفکر استراتژیک را در سازمان ایجاد کنند.

۲ - با توجه به نتیجه ی تحلیل فرضیه ی دوم مبنی بر تأیید تأثیر تفکر سیستمی بر اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان سازمان ها، موارد زیر پیشنهاد می گردد :

- ایجاد سیستمی که اهداف و غایات آن توسط کارکنان درک و فضایی بر آن حاکم شود که کارکنان در تدوین اهداف مشارکت داشته باشند تا نسبت به اجرای این اهداف و نیل به آن متعهد باشند.

- گسترش، طراحی و اجرای سیستمی که با بروز مانع در نیل به اهداف، مشکل راحت تشخیص داده شود.

- ۳ - با توجه به نتیجه ی تحلیل فرضیه ی سوم مبنی بر تأیید تأثیر فرصت طلبی هوشمندانه بر اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان سازمان ها، موارد زیر پیشنهاد می گردد :
- مدیران توجه داشته باشند که تفکر در طول زمان و به طور مستمر عملی شود و این فرآیند، مقطعی نباشد.
- مدیران هوشمندانه افکار خود را برنامه ریزی و مهندسی کنند تا خلاقیت اعضای سازمان متجلی گردد.
- ۴ - با توجه به نتیجه ی تحلیل فرضیه ی چهارم مبنی بر عدم تأیید تأثیر آینده نگری بر اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان سازمان ها، موارد زیر پیشنهاد می گردد :
- اهتمام جدی مدیران برای مشارکت دادن کارکنان در خلق چشم اندازهای سازمانی
- لزوم تشکیل جلسات اداری، به منظور القای این حس به کارکنان که سرنوشتی فراتر از چشم اندازها و اهداف ازقبل ترسیم شده برای سازمان در انتظار آنهاست.

۵ - ۷ - محدودیت ها

محدودیت عمده ی این تحقیق عبارت بود از عدم تعمیم نتایج این تحقیق به سایر مناطق، چون تحقیق حاضر در شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه ی آزاد ماکو) انجام گرفته است.

۵ - ۸ - پیشنهادات آتی

پیشنهاد می گردد در تحقیقات آتی :

- ۱ - نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد مدیران سازمان ها، از دیدگاه کارکنان شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی سایر مناطق آزاد نیز بررسی شود، تا از مقایسه ی نتایج این مطالعات، راهکارهای کلی در ارتباط با افزایش میزان اثربخشی عملکرد مدیران این سازمان در مناطق آزاد اتخاذ گردد.
- ۲ - نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی عملکرد مدیران سازمان ها، از دیدگاه خود مدیران شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی مناطق آزاد نیز بررسی شود.

فهرست منابع

منابع فارسی

- آقاجانیان، سیمینه و رستمی، مرضی (۱۳۹۰). تعیین عناصر تشکیل دهنده‌ی سازه‌ی تفکر استراتژیک. نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران.
- احمدی، عبدالله؛ ایرانیان، سیدجواد و پارسانژاد، معصومه (۱۳۹۰). رابطه‌ی خلاقیت سازمانی و رضایت شغلی با استرس شغلی در بین کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس. فصلنامه‌ی تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی. سال دوم. شماره‌ی هشتم. صص ۸۴ - ۷۱.
- احمدیان، مجید و قربانی، رحیم (۱۳۹۲). بررسی رابطه‌ی بین سرمایه‌ی فکری و عملکرد سازمانی (وزارت امور اقتصادی و دارایی). فصلنامه‌ی اقتصادی. شماره‌ی یازدهم و دوازدهم. صص ۱۳۰ - ۱۱۱.
- اخگر، بابک (۱۳۸۹). سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- اعرابی، سیدمحمد و حقیقت‌ثابت، حسین (۱۳۸۹). الگوی بخردانه (عقلانی) هماهنگی استراتژیک. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ایرانزاده، سلیمان؛ صباحی، عیسی و عماری، حسین (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک. تبریز: انتشارات فروزش. چاپ یکم.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۰). ارزشیابی آموزشی، مفاهیم، الگوها و فرآیندهای عملیاتی. تهران: انتشارات سمت.
- پورصادق، ناصر و یزدانی، بهرنگ (۱۳۹۰). تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی. فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت راهبردی. شماره‌ی هفتم. صص ۱۵۹ - ۱۴۳.
- حاتمی، سکینه و دستار، حسین (۱۳۹۱). تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی. دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). سال چهارم. شماره‌ی یکم. صص ۵۳ - ۲۷.
- حاجی‌حسینی، عفت؛ آقاجانی، طهمورث و شوقی، بهزاد (۱۳۹۵). تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی در مراکز آب و فاضلاب استان یزد. فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت راهبردی. سال بیست و دوم. شماره‌ی شصت و دوم. صص ۸۰ - ۴۹.
- حسینی، نرگس؛ احقر، قدسی؛ اکبری، ابوالقاسم و شریفی، نسرین (۱۳۸۷). پرسشنامه‌های پژوهشی در زمینه‌ی روان‌شناسی، مشاوره، علوم تربیتی و جامعه‌شناسی. تهران: انتشارات سخن.
- حسینی، رضا و رمضان، مجید (۱۳۹۰). افزایش سرمایه‌ی فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی. فصلنامه‌ی مدیریت بهبود. سال پنجم. شماره‌ی اول. صص ۳۹ - ۲۵.
- داشگرزاده، خدابخش؛ حق‌شناس کاشانی، فریده و مهدی‌نژاد، شاهپور (۱۳۹۱). تفکر استراتژیک مدیران و توانمندسازی کارکنان (در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی). فصلنامه‌ی مدیریت کسب و کار. شماره‌ی پانزدهم. صص ۳۳ - ۹.
- دیانت‌نژاد، نسرین و ایرج‌پور، علیرضا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی مدیران و معاونان اداره‌ی کل آموزش و پرورش شهر قزوین. فصلنامه‌ی مدیریت توسعه و تحول (ویژه‌نامه). صص ۹۲ - ۸۵.

- رهنورد، فرج اله؛ محمدی فاتح، عمران و محمدی، داریوش (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تفکر سیستمی و مثبت اندیشی بر عملکرد شغلی کارکنان (مطالعه ی موردی : واحدهای ستادی شهرداری مرکزی تهران). فصلنامه ی پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری. سال دوم. شماره ی سوم. صص ۱۲۸ - ۱۰۹.

- زارعی متین، حسن؛ جام پر از می، مونا؛ یزدانی، حمیدرضا و بیرایبی، هانیه سادات (۱۳۸۹). بررسی رابطه ی بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن. فصلنامه ی مدیریت بازرگانی. دوره ی دوم. شماره ی ششم. صص ۱۱۲ - ۹۷.

- ساعتچی، محمود؛ کامکاری، کامبیز و عسگریان، مهناز (۱۳۹۰). آزمون های روان شناختی. تهران : انتشارات ویرایش. چاپ دوم.

- سخراوی، رضا؛ خدری، مطهره و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳). طراحی و آزمون الجگویی از برخی پیشایندها و پیامدهای خلاقیت سازمانی در کارکنان. فصلنامه ی روان شناسی اجتماعی. سال نهم. شماره ی سی ام. صص ۷۸ - ۶۵.

- سنائی زاده، محمدصادق و طاهری، مجیدرضا (۱۳۹۴). مطالعه ی شیوه های مناسب جهت ایجاد تفکر راهبردی در کارکنان آجا. فصلنامه ی علوم و فنون نظامی. سال یازدهم. شماره ی سی و چهارم. صص ۳۸ - ۲۱.

- سیدجوادین، سیدرضا و کیماسی، مسعود (۱۳۸۹). مدیریت کیفیت خدمات. تهران : انتشارات نگاه دانش. چاپ دوم.

- شریفی، سیدمهدی؛ تابان، محمد و شرفی، وحید (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان (مورد مطالعه : کارکنان کتابخانه های دانشگاه دولتی استان ایلام). فصلنامه ی تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی. دوره ی چهل و هشتم. شماره ی سوم. صص ۳۸۹ - ۳۷۱.

- شیربگی، ناصر؛ محمدی، فردین و محمدی، جمال (۱۳۹۲). تبیین رابطه ی شناخت معلمان از اهداف مقطع متوسطه و اثربخشی آموزشی (مطالعه ی موردی : دبیران دبیرستان های شهر سنندج). دو فصلنامه ی مطالعات برنامه ریزی آموزشی. سال دوم. شماره ی سوم. صص ۱۷۰ - ۱۳۹.

- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۴). تئوری سیستمی خلاقیت در سازمان. فصلنامه ی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره ی چهارم. شماره ی چهارم. صص ۲۰۷ - ۱۶۳.

- علامه، سیدمحسن و مقدمی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه ی میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی. فصلنامه ی پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی. شماره ی سی و هشتم. صص ۹۹ - ۷۵.

- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۹۰). پنج فرمان برای تفکر راهبردی. تهران : انتشارات فرا.

- قاسمی، حمیدرضا و فیضی، معصومه (۱۳۹۴). نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه : شرکت هپکو اراک). فصلنامه ی پژوهش های مدیریت راهبردی. سال بیست و یکم. شماره ی پنجاه و نهم. صص ۱۷۰ - ۱۴۱.

- قربانی، محمود و قاسم زاده، محمدباقر (۱۳۹۵). بررسی رابطه ی بین ابعاد تفکر استراتژیک مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی در فرودگاه های استان خراسان رضوی. فصلنامه ی آینده پژوهی مدیریت. سال بیست و هفتم. شماره ی یک و دوم. صص ۲۹ - ۱۷.

- کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه ی علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. تهران : انتشارات پیام پویا. چاپ دوم.
- کریمی، جواد و عباسی، همایون (۱۳۹۶). تبیین رابطه ی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران. فصلنامه ی مطالعات رفتار سازمانی در ورزش. دوره ی چهارم. شماره ی چهاردهم. صص ۲۸ - ۲۱.
- گل محمدی، عماد؛ کفچه، پرویز و سلطان پناه، هیرش (۱۳۹۲). سبک های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی شرکت های صنعتی فعال غذایی و دارویی استان ایلام. فصلنامه ی مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ی پانزدهم. صص ۱۱۴ - ۹۳.
- گل محمدی، عماد؛ محمدی، نشاط و برومندان، زهرا (۱۳۹۲). فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک. فصلنامه ی راهبرد توسعه. شماره ی سی و ششم. صص ۱۰۸ - ۸۸.
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۲). فرامین و فنون تفکر استراتژیک. تهران : انتشارات مؤسسه ی علمی و فرهنگی نص. چاپ یکم.
- معمایی، هاجر؛ امینی، محمد تقی؛ درگاهی، حسین؛ مشایخ، محمدرضا و جانبرزگی، محمد (۱۳۹۲). سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران. فصلنامه ی مدیریت سلامت. ۱۶ (۵۳). صص ۸۴ - ۷۳.
- ملائی، رباب و قجاوند، ابوذر (۱۳۹۳). نقش آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه : صنعت برق استان اصفهان). فصلنامه ی نوآوری های مدیریت آموزشی. سال دهم. شماره ی چهارم. صص ۱۳۰ - ۱۱۷.
- موسوی، سیدجعفر و بردیافر، نفیسه (۱۳۹۴). بررسی وضعیت تفکر استراتژیک مدیران انجمن گردشگری ورزشی کشور براساس مدل جین لیدکا. فصلنامه ی پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی. سال پنجم. شماره ی نهم. صص ۸۱ - ۷۱.
- میرکمالی، سیدمحمد و کرمی، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه ی بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان پردیس دانشکده های فنی دانشگاه تهران. فصلنامه ی مدیریت توسعه و تحول. شماره ی بیست و چهارم. صص ۲۲ - ۱۱.
- نامور، هاشم (۱۳۹۴). بررسی رابطه ی بین استقرار نظام مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمانی براساس الگوی BSC (مورد کاوی : شرکت پالایش نفت بندر عباس). فصلنامه ی فرآیند نو. شماره ی پنجاهم. صص ۱۳۰ - ۱۱۹.
- نایب زاده، شهلا و سالاری ابرقویی، محمد (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی بین تناسب استراتژی و ساختار سازمانی با عملکرد در شرکت های خانوادگی (مطالعه ی موردی : شرکت های خانوادگی مستقر در شهرک های صنعتی استان یزد). فصلنامه ی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت. سال سوم. شماره ی دهم. صص ۱۱ - ۱.
- هداوند، سعید و جوانبخش، علیرضا (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی مؤلفه های یادگیری سازمانی با توسعه ی مهارت های حرفه ای مهندسان. فصلنامه ی فن آوری آموزش. جلد هشتم. شماره ی چهارم. صص ۲۶۰ - ۲۵۲.

- هوی، وین.ک و میسکل، سیسل(۱۳۸۷).مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و عمل.ترجمه ی میرمحمد عباسی زاده. ارومیه : انتشارات دانشگاه ارومیه.
- هالیان مطلق، فاطمه و حسن زاده، محمد(۱۳۹۴).نقش مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی در بهره وری منابع انسانی(مطالعه ی موردی : مجتمع گازی پارس جنوبی).فصلنامه ی مطالعات دانش شناسی.سال یکم.شماره ی چهارم. صص ۶۶ - ۵۱.
- یعقوبی، مریم؛ تیمورزاده، احسان؛ ثالثی، محمود و توکلی، محمدرضا(۱۳۹۶).بررسی رابطه ی بین تفکر استراتژیک با نوآوری و بهره وری مدیران سطوح مختلف در یک بیمارستان نظامی.فصلنامه ی طب نظامی.دوره ی نوزدهم. شماره ی ششم.صص ۵۹۴ - ۵۸۸.

منابع انگلیسی

- Alan Frost, M.Sc(۲۰۱۰).Organizational learning theory from a company-wide perspective.www.knowledge - management - tools.net/organizational - learning- theory.html.
- Benito-Ostolaza, J.M & Sanchis-Llopis, J.A(۲۰۱۴).Training strategic thinking: Experimental evidence, Journal of Business Research, ۶۷, ۷۸۵-۷۸۹.
- Bernardin, H.J(۲۰۰۳).Human Resource Management: an experiential approach. ۳th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Bonn, I(۲۰۰۱).Developing strategic thing as a core competency .Management Decision, ۳۹(۱). ۶۳-۷۰.
- Bonn, I(۲۰۰۵).Improving strategic thinking: a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۶, Iss: ۵, ۳۳۶-۳۵۴.
- Byars, L.I & Rue, L.W(۲۰۰۸).Human Resource Management: ۹th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Byeong-Joon, M(۲۰۱۳).Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking. Journal of Business Research, Vol ۶۶, Issue.
- Casey, A & Goldman, E(۲۰۱۰).Enhancing the ability to think strategically: A learning model Management Learning, ۴۱, ۱۶۷-۱۸۵.
- Charleston(۲۰۱۰).summer institute Teacher teaching ways to improve students waiting. Washington, D.C: Jun ۳۰.
- Coghlan, D., Rashford, N.S & De Figueiredo, J.N(۲۰۱۵).Organizational change and strategy: An interlevel dynamics approach.Routledge.
- Collins, J(۲۰۰۲).Good to great: Why some companies make the leap ... and others dot' t. New York : Harper. Business.
- Currie, G., Dingwall, R., Kitchener, M & Waring, J(۲۰۱۲).Let'sdance: organization studies, medical sociology and health policy,Social Science & Medicine, ۷۴(۳), ۲۷۳-۲۸۰.
- Curnow, C.K & McGonigle, T.P(۲۰۰۶).The effects of government initiatives on the professionalization of occupations,Human Resource Management Review, ۱۶,۲۸۴-۲۹۳.
- Foxall, G(۲۰۱۴).Strategic Marketing Management(RLE Marketing). Routledge.
- Gallagher, W.F(۲۰۰۰).Professionalism, ۱۰ Conn. Lawyers, April, ۷, ۱-۵.
- Goldman, E.F(۲۰۰۵).Strategic Thinking At the Top.MIT Sloan Management Review, ۴۸(۴), ۷۵-۸۱.

- Goldman, E.F(۲۰۱۲).Leadership praces that encourage strategic thinking. Journal of Strategy and Management; ۵(۱): ۲۵-۴۰.
- Hamel, G(۱۹۹۸).Strategy Innovation and the Quest For Value.Sloan Management Review; Vol ۳۹, Issue ۴.
- Jos, Philip H(۲۰۰۶).Social Contract Theory Implications for Professional Ethics. journal of Public Administration, V, ۳۶, N۵.
- Judge, W.Q(۲۰۱۱).Building Organizational Capacity for Change: The Leader's New Mandate. Business Expert Press.
- Karamat, A.U(۲۰۱۳).Impact of Leadership on Organizational Performance. A Case Study of D&R Cambric Communication. Business Economics and Tourism. university of applied sciences, ۱-۶۳.
- Kaufman, G.E(۲۰۱۱).Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, ۳۵, ۱۲۸-۱۵۲.
- Kiyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P & Aktas, E(۲۰۱۱).Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals. ۷th International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences ۲۴. Available online at www.sciencedirect.com., pp. ۱۵۲۱-۱۵۲۹.
- Kordnaeij, A., Danaeefard, H., & Delkhah, J(۲۰۱۴).Strategic renewal: investigating the role of organizational learning, business prospects, ۱۵, ۶۵-۶۹.
- Liedtka, J.M(۱۹۹۸).Strategic Thinking: Can it be thought?.Long Range Planning. ۳۱,۱.
- Marr, B(۲۰۰۸).Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital, Published by The Society of Management Accountants of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.
- Mayo, A & Lank, E(۲۰۱۰).The Power Of Learning, Institute of personal & development.
- Michna, A(۲۰۰۹).The Relationship between Organizational Learning and SMEs Performance in Poland, Journal of European Industrial Training, Emerald Grouping Publishing Limited, ۳۳, ۴, ۳۵۶.
- Mintzberg, H(۱۹۹۵).The Fall and Rise of Strategic Planning.Harvard Business Review, January February.
- Nafie, B.M(۲۰۰۶).Investigation of the Relationship Between strategic thinking and innovativeness of the management at the ministry of health in gaza strip. Thesis the Master Degree in Business Administration, the Islamic University Gaza.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhurt, B & Wright, P.M(۲۰۰۸).Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill.
- Özer, F & Tinaztepe, C(۲۰۱۴).Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME. ۱۰th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences ۱۵۰. Available online at www.sciencedirect.com.pp. ۷۷۸-۷۸۴.
- Pennino, C.M(۲۰۰۸).Managers & professional ethics, Journal of Business Ethics, ۲۰۰۴, ۴۱:۳۳۷-۴۷. Wikipedia.com, retrived ۱۵th may ۲۰۰۸.
- Penkar, D. J(۲۰۱۲).A Study of Employees Career Plateau in Education Sector With Reference to Pune City.International Journal of Business & Management Tomorrow, ۲(۳).۱-۹.
- Pill, R., Wainwright, P., McNamee, M & Pattison, S(۲۰۰۴).Understanding professions and professionals in the context of values, In: Pattison, Stephen and Pill, Roisin, (eds.) Values in professional practice: lessons for health, social care and other professionals. Oxford, UK: Radcliffe Medical, ۱۳-۲۸.

- Pisapia, J., Sun-Keung Pang, N., Hee, T.F., Lin, Y & Morris, J.D(۲۰۰۹).A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: Exploratory Study. *International Education Studies*, ۲(۲).
- Poister, T.H(۲۰۱۰).The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance, *Public Administration Review*, Special Issue, December, pp. ۲۴۶-۲۵۴.
- Ponnampertuma, G., Ker, J & Davis, M(۲۰۰۷).Medical professionalism: teaching, learning, and assessment. *South East Asian Journal of Medical Education*.۷-۲۹.
- Snell, S.A & Bohlander, G.W(۲۰۰۷).Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.
- Spardello, M.E(۲۰۱۲).Creativity beliefs of elementary students: Self-efficacy, self-esteem and beliefs in between. *Art and Design Theses*, ۱۲۳, ۹۸-۱۰۹.
- Song, G & Lee, M.W(۲۰۱۸).The curvilinear relationship between career plateauing and organizational citizenship behavior.*Journal of Management & Organization*.۱-۲۲.
- Stredwick, J(۲۰۰۵).An Introduction to Human Resource Management. Elsevier Ltd.
- Thigpen, M L., Beauclair, Th J & Carroll, Sh(۲۰۱۲).Achieving Performance Excellence: The Influence of Leadership on Organizational Performance. APEX Guidebook. U.S. Department of Justice: The National Institute of Corrections (NIC).
- Wen, Y. & Liu, L(۲۰۱۵).Career plateau and turnover intention in Chinese employees: Career anchor as moderator.*Social Behavior and Personality: an international journal*. ۴۳(۵).۷۵۷-۷۶۶.
- Wendy Lear, L(۲۰۱۲).The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business Leadership at the University of South Africa Graduate School of Business Leadership, pp.۱-۲۵۰.
- Zahra, S.A & Nambisan, S(۲۰۱۲).Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems.*Business Horizons*, ۵۵, ۲۱۹-۲۲۹.
- Zand, D.E(۲۰۱۰).Drucker's strategic thinking process: three key techniques.*Strategy & leadership*, ۳۸, ۳, pp ۲۳-۲۸.
- Zheng, W., Yang, B & McLean, G.N(۲۰۱۰).Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, Vol ۶۳, p۷۶۴.

پیوست الف) پرسشنامه‌ی تفکر استراتژیک

همکار محترم! این پرسشنامه جهت آگاهی از دیدگاه شما در ارتباط با میزان تفکر استراتژیک مدیر کل شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه ی آزاد ماکو) تهیه شده است. لطفاً با پاسخ های صادقانه ما را در انجام بهتر این تحقیق یاری نمایید. نوشتن نام و نام خانوادگی الزامی نیست.

نام و نام خانوادگی : سمت سازمانی : شغل سازمانی :

میزان تحصیلات : سن : سابقه ی خدمت :

وضعیت استخدام : متأهل مجرد

ردیف	عبارت	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدی موافقم	بی تفاوت	تا حدی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	مدیر ما حتی وقتی احتمال شکست وجود دارد، ریسک می پذیرد.							
۲	مدیر ما افراد را برمی انگیزد تا کارشان را با رویکردهای جدید انجام دهند.							
۳	مدیر ما می تواند بین مسائل غیرمرتبط، رابطه کشف کند.							
۴	مدیر ما از ارزش های جدید استقبال می کند.							
۵	مدیر ما یک مفهوم جدید برای یک مسأله ی پیچیده، موقعیت یا فرصت فرمول بندی می کند.							
۶	مدیر ما مفاهیم و فنون یادگرفته شده را به طور مناسب به کار می گیرد.							
۷	مدیر ما می تواند یک موضوع کلی را به محدوده و موضوعات فرعی تقسیم کند.							
۸	مدیر ما برای توضیح مفاهیم از مدل های کمی استفاده می کند.							
۹	مدیر ما آگاهانه روندهای گذشته را برای تحلیل موقعیت های فعلی به کار می گیرد.							
۱۰	مدیر ما از اقدامات جدید و ایده های جدید استقبال می کند.							

رتبه	عبارت	کاملاً موافقم.	موافقم.	تا حدی موافقم.	بی تفاوت	تا حدی مخالفم.	مخالفم.	کاملاً مخالفم.
۱۱	مدیر ما روندها، الگوها یا بخش های نامرتبط را هنگام نگاه کردن به اطلاعات می بیند.							
۱۲	مدیر ما اعتقاد زیادی به هنر و موسیقی دارد.							
۱۳	مدیر ما می داند چه موقع، باید چه کاری انجام دهد.							
۱۴	همکاران مدیر ما و زیردستانش سبک رهبری او را می دانند.							
۱۵	مدیر ما در مورد نحوه ی تفکر خویش آگاه است.							
۱۶	مدیر ما می تواند تفکرات خودش را جهت دهد.							
۱۷	احساسات مدیر ما مبتنی بر تجربیات قبلی اوست.							
۱۸	تصمیمات مدیر ما بر کل سازمان اثر خواهد گذاشت.							
۱۹	مدیر ما با استفاده از یک راه به اهداف زیادی می تواند برسد.							
۲۰	رابطه ی سازمان با محیط برای مدیر ما روشن است.							
۲۱	مدیر ما تصاویر مبهمی از آینده دارد.							
۲۲	مدیر ما برای رسیدن به یک هدف راه های زیادی می تواند پیدا کند.							
۲۳	هر یک از بخش های سازمان در تماس با یکدیگر بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد.							
۲۴	مدیر ما می تواند گزینه های مختلف برای حل یک مسأله را با توجه به پیامدهای آنها بیابد.							
۲۵	مدیر ما در مورد روندهایی که در آینده بر کار ما تأثیر خواهد گذاشت، با دیگران صحبت می کند.							
۲۶	مدیر ما به طور فعالانه به نظرات دیگران گوش می کند.							
۲۷	مدیر ما در برآورد شرایط آتی و تخمین احتمال رویدادها توانایی زیادی ندارد.							

ردیف	عبارت	کاملاً موافقم.	موافقم.	تا حدی موافقم.	بی تفاوت	تا حدی مخالفم.	مخالفم.	کاملاً مخالفم.
۲۸	مدیر ما هنگام تصمیم‌گیری نمی‌تواند به اطلاعات و نظرات دیگران اعتماد کند.							
۲۹	مدیر ما معتقد است در روابط شرکا و مشتریان و سرمایه‌گذاران باید همه به یک نسبت متحمل هزینه شویم.							
۳۰	اطلاعات کم مشتریان از محصولات، به نفع مدیر ماست.							
۳۱	مدیر ما نمی‌تواند پیامدهای تصمیماتش را پیش‌بینی کند.							
۳۲	مدیر ما از منحصربه‌فرد بودن دارایی‌های سازمان، استفاده‌ی زیادی در برابر مشتریان و شرکا می‌کند.							
۳۳	مدیر ما می‌تواند روندها و اتفاقاتی که تکرار خواهد شد را پیش‌بینی کند.							
۳۴	مدیر ما قدرت رؤیاءپردازی قوی دارد.							
۳۵	مدیر ما می‌تواند تصویر آینده‌ی فعالیت‌هایمان را تشریح کند.							
۳۶	مدیر ما می‌تواند در مورد سه سال آینده به بعد نظر دهد.							
۳۷	مدیر ما می‌تواند فراتر از زمان گذشته و حال بیندیشد.							
۳۸	مدیر ما می‌داند سازمان چگونه می‌تواند در آینده موفق شود.							
۳۹	مدیر ما می‌تواند وضعیت اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و فرهنگی کشور را با توجه به وضعیت فعلی و گذشته تحلیل کند.							
۴۰	مدیر ما می‌تواند ببیند چه اتفاقات غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی در آینده به وقوع خواهد پیوست.							

پیوست ب) پرسشنامه ی عملکرد شغلی

همکار محترم! این پرسشنامه جهت آگاهی از دیدگاه شما در ارتباط با میزان عملکرد شغلی مدیر کل شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی بازرگان (منطقه ی آزاد ماکو) تهیه شده است. لطفاً، با پاسخ های صادقانه ما را در انجام بهتر این تحقیق یاری نمایید. نوشتن نام و نام خانوادگی الزامی نیست.

نام و نام خانوادگی : سمت سازمانی : شغل سازمانی :

میزان تحصیلات : سن : سابقه ی خدمت :

وضعیت استخدام : متاهل مجرد

ردیف	عبارت	تقریباً همیشه	بیشتر اوقات	گاهی	به ندرت	هرگز
۱	مدیر ما به موقع سر کار حاضر می شود.					
۲	معمولاً ارباب رجوع از اینکه مدیر ما کارش را انجام می دهد، راضی است.					
۳	مدیر ما سعی می کند از محل کارش غیبت نکند.					
۴	سرپرست مدیر ما از طرز کارش رضایت دارد.					
۵	مدیر ما احساس می کند به خوبی از عهده ی انجام وظایف اداری اش برمی آید.					
۶	مدیر ما به نظر همکارانش، به خوبی از عهده ی وظایفش برمی آید.					
۷	به نظر مراجعان، مدیر ما به خوبی می تواند کارهایش را انجام دهد.					
۸	مدیر ما در مقایسه با همکارانش، موفق تر است.					
۹	مدیر ما در مواردی که همکارانش به کمک او نیاز داشته باشند، حاضر است به آنان کمک کند.					
۱۰	مدیر ما در برابر برخورد نامناسب ارباب رجوع خونسردی خودش را حفظ می کند.					
۱۱	صرف نظر از اینکه همکاران مدیر ما کارهایشان را به خوبی انجام بدهند یا ندهند، او همچنان سعی می کند در انجام وظایفش کوشا باشد.					

ردیف	عبارت	تقریباً همیشه	بیشتر اوقات	گاهی	به ندرت	هرگز
۱۲	بی‌مهری رییس یا مافوق کاری مدیر ما تأثیری در انجام وظیفه‌ی او ندارد.					
۱۳	مدیر ما اگر در ارزشیابی سالیانه نمره‌ی پایین‌تری بگیرد، در حد همان نمره کار می‌کند.					
۱۴	مدیر ما در استفاده‌ی درست از دستگاه‌ها و مراقبت از آنها کوشش می‌کند.					
۱۵	مدیر ما در هر شرایطی سعی می‌کند بهترین کار را ارائه دهد.					
۱۶	نمره‌ی ارزشیابی مدیر ما معمولاً از سایر همکارانش بالاتر است.					
۱۷	مدیر ما در اوقاتی که در محیط کار خود است، فقط به انجام وظایف مربوط به آن شغل اشتغال می‌ورزد.					
۱۸	مدیر ما در صورتی که بداند کارش ایمنی لازم را ندارد، سعی می‌کند سرپرستش را برای ایجاد شرایط ایمن متقاعد کند.					
۱۹	تعویض مدیریت و سرپرست تغییری در عملکرد مدیر ما ایجاد نمی‌کند.					
۲۰	در مجموع، مدیر ما احساس می‌کند که در انجام وظایف خود به اندازه‌ی کافی موفق است.					

Abstract

The purpose of this research was to investigate the role of strategic thinking in the effectiveness of managers' performance, from the perspective of the employees of the Public Warehouse and Customs Service of Bazargan (Maku Free Zone). The research method is descriptive correlational. The research community was the entire staff of Bazargan Public Warehouse and Customs Services (Maku Free Zone). Due to the small number of communities, the whole community was selected by census method as sample size. To collect theoretical information, a library method was used and a questionnaire was used to collect information. The data collection tool was a Goldman Strategic Thinking Questionnaire and a Job Performance Questionnaire. In this research, the validity of the whole questionnaire was confirmed and the total reliability was obtained with Cronbach's alpha of ۰,۸۹۹. Descriptive statistics were used to show demographic information and describe respondents' comments. To evaluate the model and test the hypothesis of the research, partial least squares method was used with Smart PLS software. The results showed that among the dimensions of strategic thinking, systemic thinking, the most and the future, the least average scores were among the subjects. The job creativity of the subjects was above average and in favorable condition. Also, from the dimensions of strategic thinking, conceptual thinking, system thinking, and intelligent opportunism, there was a significant effect on the effectiveness of managers' performance, and the first, second and third hypotheses were confirmed. However, there was no significant effect on the effectiveness of managers' performance, and the fourth hypothesis was not confirmed. In general, from the perspective of the employees of the Public Warehouse and Customs Service of Bazargan (Maku Free Zone), strategic thinking has a significant role in the effectiveness of managers' performance.

- Keywords: Strategic Thinking, Effectiveness, Performance, Organizers, Managers, Customs Brokers



**Islamic Azad University
Maku Branch**

**Foculty of Human Sciences
Thesis ((M.A.))**

Subject :

**Investigating the Role of Strategic Thinking in
Effectiveness of Organizational Performance Managers,
From the perspective of the staff of the Public Warehouse
and Bazargan Customs Service(Maku Free Zone)**

supervisor:

(Dr.)Hosein Ghavidel

By:

Behzad Moharrami

Winter ۲۰۱۹