



بررسی اثر تفکر استراتژیک در جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی مطالعه موردی: کارکنان شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان شرقی

حوریه حیدرپور، کارشناسی ارشد مهندسی صنایع،

۱- شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان شرقی

heydarpourhbm@gmail.com -

این پژوهش با هدف بررسی اثر تفکر استراتژیک در جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان شرقی انجام شد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ روش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده یک پژوهش کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان شرقی می‌باشد و نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران و به صورت در دسترس ۱۰۰ نفر برآورد گردید. در این پژوهش برای سنجش تفکر استراتژیک از پرسشنامه چانگ و هانگ در سال ۲۰۰۵ و بهره‌وری نیروی انسانی آجیو ۱۹۸۰ استفاده شد میزان پایایی پرسشنامه‌های تفکر استراتژیک و بهره‌وری نیروی انسانی با روش ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰,۸۸ و ۰,۷ به دست آمد. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی و رگرسیون نشان داد که تفکر استراتژیک بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار بوده و توانسته است ۶۲ درصد واریانس بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی و تبیین نماید. همچنین استفاده از آموزش مستمر مدیران در جهت ارتقای دانش مربوط به تفکر استراتژیک موجب اثرگذاری بیشتر بر مدیریت بهینه منابع انسانی می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: تفکر استراتژیک، بهره‌وری نیروی انسانی،

اثربخشی

نام نویسنده مسئول: حوریه حیدرپور

آدرس نویسنده مسئول: heydarpourhbm@gmail.com



۱. مقدمه

در سال‌های اخیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان ابزاری که بطور مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه ریزی منابع انسانی پیوند می‌دهد مورد توجه قرار گرفته است و یک ارتباط کامل بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌ها وجود دارد و این درحالی است که برنامه ریزی منابع انسانی بطور مجزا و به عنوان شاخه‌ای از برنامه ریزی استراتژیک کل سازمان انجام می‌گیرد. در برنامه ریزی استراتژیک، پس از تعیین رسالت‌ها و مأموریت‌های اساسی سازمان به بررسی تهدیدها و فرصت‌های محیطی، توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی پرداخته می‌شود و توجه به نتایج آن، طرح‌ها و استراتژی‌ها و خطی‌مشی‌هایی که بتواند سازمان را در دستیابی به اهداف بلندمدت یاری دهد، ایجاد و بسط داده می‌شود. (عطا فر و طیب‌نیا، ۱۳۹۴)

با توجه به پیشرفت روز افزون فناوری و فرآیند گسترش ارتباطات سازمان‌ها و دگرگونی‌های بنیادین در فرآیند‌های سازمانی به همین نسبت مشکلات و مسائل سازمان‌ها پیچیده تر شده است. در چنین شرایطی بی‌شک مدیران سازمان‌ها و بنگاه‌ها می‌بایست توان خود را در مقابله با این مشکلات و حل آنها افزایش دهند. در این راستا علاوه بر توان مدیران در پاسخگویی به تحولات، تفکر استراتژیک را نیز در بر می‌گیرد، بطوریکه برای یک مدیر هیچ ادراکی مهم تر از فهم و کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل موثر و روابط آنها محدود نمی‌شود بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده‌هایی برای بهره‌برداری از آنها، تجلی ارزش‌آفرینی از این بصیرت است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل‌گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرا میخواند. این شیوه تفکر چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم‌اندازهایی که می‌تواند استراتژی‌های نوآورانه و مزیت‌بخشی را سبب شود. (غفاریان - احمدی، ۱۳۸۱)

برنامه ریزی استراتژیک موفق مبتنی بر تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند به افزایش توان مزیت‌رقابتی و در نهایت بقای آنها در فضای رقابتی امروز کمک نماید. (بنائیم، ۱۳۹۰)

تفکر استراتژیک مدیران را در تدوین استراتژی مناسب جهت بقا و کسب موفقیت یاری می‌دهد، تصمیم‌گیری با رویکرد کارآفرینانه و آماده‌سازی محیط نیاز به نوعی انعطاف‌پذیری ذهنی دارد. استراتژی‌هایی که از تفکر استراتژیک برخوردارند با ویژگی‌هایی همچون تشخیص رهبری - خلاقیت - گنرشی سیستمی و دید بلندمدت و فرصت‌طلبی و بسیاری قابلیت‌های ذهنی و شناختی دیگر می‌توانند سازمان را به آینده بهتری برسانند. از نظر هنری مینتزبرگ، برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک نیست بلکه راهی برای مشخص‌سازی فکر کردن با ویژگی‌مربوط به خود می‌باشد. تلفیق این دو مفهوم در شکل‌گیری حوزه مدیریت، مدیریت منابع انسانی را از سطح تاکتیکی - عملیاتی و اجرایی به سطح تصمیم‌گیری و استراتژیک ارتقا می‌دهد. (صادق زاده و رخشانی، ۱۳۹۹)

۲. مبانی نظری پژوهش

۲-۱ مفهوم و تعریف تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک مفهومی جذاب است. اما جذابیت این مفهوم مانع از آن نمی‌شود که مبهم نباشد. در اینکه مراد از عبارت تفکر استراتژیک چیست تلقی واحدی وجود ندارد و این امر موجب سردرگمی قابل ملاحظه‌ای در حوزه مدیریت استراتژیک شده است. به نظر برخی از نویسندگان تفکر استراتژیک یعنی اندیشیدن درباره استراتژی، این تعریف از تفکر استراتژیک به عنوان حالتی توسعه یافته از برنامه ریزی استراتژیک منجر به به سر در گمی در روشن شدن مفهوم تفکر استراتژیک می‌شود. تفکر استراتژیک عبارتست از تحلیل فرصت‌ها و مشکلات با نگاهی وسیع و فهم تاثیرات بالقوه‌ای که اعمال و اقدام‌ها می‌تواند بر یکدیگر داشته باشد. متفکران استراتژیک آنچه که می‌تواند باشد را به تصویر می‌کشند و نگاهی کل‌نگر، به چالش‌ها و موضوعات روزمره دارند. هنگامی که شما به صورت استراتژیک می‌اندیشید، شما نگاهتان را از کارهای روزمره بلند کرده و حوزه توجه‌تان را از آنچه که به آن مشغول هستید فراتر برده و آن را افزایش می‌دهید. (عربشاهی، ۱۳۹۱) در این حالت شما در مورد نحوه انجام امور و کارها به طرح‌سوال‌ها راهبردی تر دست می‌زنید و فرضیات را به چالش می‌گیرید. شما اطلاعات پیچیده و بعضاً مبهم را گردآوری



۲-۲ ویژگی‌های تفکر استراتژیک

۱) **مبتنی بر نگرش خلاقانه است:** یعنی آینده‌ها و آلترناتیوهای متفاوتی را برای سازمان خلق می‌کند. ایده‌یابی و ایده‌زدایی خاصیت درونی تفکر استراتژیک است. این ایده‌یابی و ایده‌زدایی سازمان در قبال مسایل استراتژیک می‌شود.

۲) **مبتنی بر نگرش سیستمی است:** یعنی نگاهی جامع و فراگیر به گستره صنعت و کسب و کار دارد و محدود و مقید به یک واحد وظیفه‌ای و یا یک سازمان نیست. جریان خلق ارزش را برای مشتری از ابتدا تا انتها در نظر دارد. این نگرش سیستمی منجر به ایده‌های فرا سازمانی و بین سازمانی و توجه ویژه به هم‌افزایی بین محصولات، خدمات، واحدها و بازارها و سازمان‌ها می‌شود.

۳) **مبتنی بر نگرش نقاد و انتقادی است:** یعنی نگاهی موشکافانه و پرسشگر دارد. برطبق این نگرش مفروضات یک کسب و کار مسلم پنداشته نمی‌شود و اهداف سازمان ثابت باقی می‌مانند و مرزهای صنعت برای همیشه به رسمیت شناخته نمی‌شود. مشتریان فعلی، مشتریان آتی نخواهد بود، این نگرش منجر خواهد شد که چارچوب‌های فکری و مدل‌های ذهنی جاری سازمان شکسته شود و افق‌های جدیدی پیش روی سازمان گیرد، این نوع نگرش منجر به ایجاد یادگیری دو حلقه‌ای خواهد شد.

۴) **مبتنی بر دور اندیشی زمان واقعی است:** تفکر استراتژیک برخلاف برنامه‌ریزی استراتژیک که در مواقع خاصی از سال و در زمان‌های مشخص پریودیک مورد تاکید و توجه قرار می‌گیرد همواره در تعادل با دنیای واقعی است. نمی‌توان انتظار داشت که فرصت‌ها و ظرفیت‌های استراتژیک درست در زمانی که سازمان به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازد رخ دهند. از طرفی درست است که تفکر استراتژیک در زمان واقعی و در لحظه رخ می‌دهد اما این معنی نزدیک بینی، عدم توجه به دورنگری و دوراندیشی و اتخاذ رویکرد واکنشی به محیط نیست. مفهوم زمان واقعی بودن در مقابل مفهوم دیراندیشی مطرح می‌شود که گریبان برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی را می‌گیرد. برجسته‌ترین استراتژی‌ها در صورت عدم توجه به عامل زمان و تغییراتی که در پدیده‌ها روی می‌دهد یا بل استفاده‌مانده یا اینکه با ناکامی روبرو می‌گردند.

کرده و آن را تحلیل می‌کنید و این بینش حاصل شده را برای انتخاب درست و صحیح پاره‌ای از اقدامات، مورد استفاده قرار می‌دهید. 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)

تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند. در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعاریف، به ماهیت و ویژگی‌های تفکر استراتژیک پرداخته و بدین ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد به تصویر کشیده شود.

از دیدگاه ماهوی، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:

- واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود.
- ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف شود.
- جهش‌های (ناپیوستگی‌های) کسب و کار درک شود.
- برای پاسخگویی به این شرایط باید راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرین خلق شود.

ارزشمندی بصیرت در تفکر استراتژیک از طریق انتخاب صحیح فعالیت‌هایی که ارزش‌های منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می‌کند. برای سازمان مزیت رقابتی می‌آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می‌شود. در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، تفکر استراتژیک یک رویکرد بی‌ جایگزین است. (عربشاهی، ۱۳۹۱)

تفکر استراتژیک در قالب قواعد « ساده و عمیق » ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. (محمد و مسعود، ۲۰۱۰)

در ایجاد و توسعه توانایی استراتژیکی فکر کردن نیاز به این دارد که واقعا درک کنیم که و چه چیز اتفاق می‌افتد و چه چیز می‌خواهیم. آموزش تفکر استراتژیک و به کارگیری آن نیاز به یک برنامه ریزی دقیق جهت توسعه استراتژیک منابع انسانی و آموزش استراتژیکی دارد (کاسی و گلدمن، ۲۰۱۰)



تحقق احتمالی این خواسته خواهد بود. فرماندهی که در کنار صحنه نبرد و در حالی که نیرو هایش تحت فشار نیرو های خصم مواضع خود را از دست می دهند به تکمیل جزئیات طرح عملیاتی بی نقص خود بپردازد به اندازه فرماندهی که جنگ را به دلیل اشتباه محاسباتی آشکار می بازد، بی کفایت است. تفکر استراتژیک با رویکرد کلان نگر خود از بروز فلج تحلیلی در سازمان جلوگیری کند.

۹) تفکر استراتژیک نتیجه گرا است: نتیجه گرایی یعنی اینکه تفکر استراتژیک نه در دام عمل گرایی کور می افتد و نه به ایده آل گرایی معتقد است. عمل گرایی کور یعنی اینکه بدون اندیشه وارد تجربه شویم و ایده ال گرایی یعنی اینکه باید طرح دقیق و کاملا با جزئیات داشته باشیم. اولی به هر چه بادا باد منتهی میشود و دومی به ناکجا آباد باید توجه داشت که اندیشه بدون عمل فلج است و عمل بدون اندیشه نابینا. تفکر استراتژیک یک رویکرد تجربی - آزمایشی را اتخاذ می کند. با انجام تجربه های کوچک و کنترل شده هدفمند (یعنی همان آزمایش) به برداشت ها و پنداشت های جدید از محیط میرسد.

۱۰) تفکر استراتژیک خاصیتی غیر متوازن دارد: یعنی به جای آنکه توان و توجه خود را به صورت مساوی و متوازن بین حوزه های مختلف تقسیم کند. به صورت غیر متوازن بدان ها میپردازد. تفکر استراتژیک به جای پرداختن به همه امور فعالیت های ارزش آفرین را انتخاب میکند. بنابراین خروجی تفکر استراتژیک یک سند مفصل برای همه امور سازمان نیست. بلکه چند ایده مشخص، جذاب خلاق برای بخش مهمی از سازمان است که ماندگاری آن را در پی دارد. (لشکر بلوکی، ۱۳۹۲، ۱۵)

۲-۱۳ اهمیت تفکر استراتژیک

اهمیت برنامه ریزی استراتژیک فقط در پیش بینی برای آینده نبوده، بلکه در پاسخ به پرسشهای احتمالی در آینده نیز هست. و این موضوع نیز از طریق تفکر استراتژیک مستمر، امکان پذیر می باشد. تفکر استراتژیک به سازمان کمک میکند تا برنامه ریزی استراتژیک خود را به صورت موثرتری تدوین نماید ترکیب فرآیندهای تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و اجرای برنامه، در ایجاد مزایای رقابتی پایدار به سازمان کمک کند (پورصادقی و یزدانی، ۱۳۹۰)

۵) تفکر استراتژیک یک تفکر ترکیبی است: یعنی هم از داده های سخت (آمار و اطلاعات و تحقیقات) استفاده می کند و هم از داد های نرم برخلاف برنامه ریزی استراتژیک که بیشتر مبتنی بر داده های سخت است تفکر استراتژیک با استفاده از داده های سخت مبتنی بر داده های نرم (ایده ها، بینش ها، تمثیل ها، قیاس ها و مفاهیم جدید) و نگرشی ترکیبی است. تفکر استراتژیک مانند معماری، ترکیبی از رویکردی و طراحی مهندسی است. تفکر استراتژیک ترکیب هنر و مهندسی سازه است.

۶) در جستجوی دایمی، منافع بالقوه استراتژیک است: یعنی اینکه تفکر استراتژیک برای دستیابی به منافع استراتژیک - واژه استراتژیک در ادامه توضیح داده شده است - به دنبال فرصت ها و ظرفیت ها می است که در برون و درون سازمان موجود هستند اما بصورت کامل محقق نشده اند و هنوز به صورت یک منفعت بالفعل در نیامده اند. تفکر استراتژیک کاشف منافی است که هنوز بالفعل نیستند اما اگر عوامل بالفعل شدن شان فراهم شود (تخصیص منابع موجود و تامین عوامل مفقود) سازمان یا یک سیستم اقتصادی - اجتماعی (مانند یک دولت - ملت) به یک منفعت بالفعل استراتژیک دست می یابد.

۷) در جستجوی مزیت است: برای موفقیت در بازار باید امتیاز و برتری مشخصی نسبت به رقیب وجود داشته باشد. در غیر اینصورت مشتریان یا دینفعان سازمان دلیلی برای انتخاب و ترجیح یک سازمان بر سازمان دیگری ندارند. تفکر استراتژیک همواره در جستجوی نهفته است و رمز تمایز دوری از تقابل و تقلید و پیروی از دیگران است که تفکر استراتژیک به دنبال آن است.

۸) تفکر استراتژیک کلان نگر است: یعنی بیش از توجه به جزئیات بر ایده ها و تصویر کلی متمرکز است. در شرایطی که تغییرات و تحولات بنیادین موفقیت یا شکست را موجب می گردند پرداختن به جزئیات همانند آن است که به مرتب کردن میز و صندلی و مبلمان در عرشه کشتی در حال غرق شدن بپردازیم. هر گاه یک برنامه ریز مصمم باشد که کوچکتری نکات و جزئیات استراتژی اش نیز کاملا آشکار شوند. در آن صورت نیازمند اطلاعات بسیار کامل و زمانی نامحدود برای



۴-۲ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی برنامه ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به هدف های سازمانی پیش بینی می کند و مدیران سازمانی به ویژه مدیران پرسنلی راقادر می سازد تا گام های لازم را در زمان های مناسب برای تضمین وصول به آن هدفها دربردارند. برنامه ریزی نیروی انسانی در واقع پایه هایی را برای تدوین سیاست های کلی جذب، گزینش، آموزش، جا به جایی، ترفیعات و... نیروی انسانی شکل می دهد.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را می توان یک نوع بینش یا فلسفه برنامه ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارز این نوع برنامه ریزی عبارتست از جهت یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن است. (رحیمی، ۱۳۹۴). برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که در جهت برقراری اهداف منابع انسانی برای نیل به اهداف و سیاست های سازمانی از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی (زراعی، ۱۳۸۴) استراتژی منابع انسانی الگوی تصمیم ها، سیاست ها و رویه هایی است که به سیستم منابع انسانی مرتبط می باشد.

استراتژی در نیروی انسانی به معنای بکارگیری منابع انسانی به روش استراتژیک در چارچوب هدف های سازمان است:

- چگونه نیروی انسانی می تواند به توانایی های استراتژیک سازمان بیفزاید.
- چگونه نیروی انسانی می تواند رابطه نیروی انسانی و عملکرد سازمان را تقویت کند؟

این امر با برنامه ریزی در کلیه بخش های مرتبط با نیروی انسانی ممکن می گردد. (بامبرگم و مشولم، ۱۸، ۱۳۸۴)

هدف اساسی از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های اغلب پرتلاطم است تا بدین وسیله نیاز های تجاری سازمان و نیاز های فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود. (آرمسترانگ، ۶۳، ۱۳۸۴)

۵-۲ بهره وری نیروی انسانی:

نیروی انسانی به لحاظ قدرت خلاقیت و تفکر سنگ بنای سازمان محسوب می شود چرا که هرگونه بهره وری و تحول و بهبود در فرایندها و نظامهای سازمانی توسط انسان صورت می پذیرد. بهره گیری از این توانمندی های انسان که در حکم سرمایه به حساب می آید مستلزم ایجاد بسترهایی است که بتواند این تواناییها را در جهت تحقق اهداف و اعتلای آرمانهای سازمانی سوق دهد. موضوع بهره وری نیروی انسانی ارتباط تنگاتنگی با شیوه سرپرستی دارد. مشارکت افراد یک سازمان در نظام مدیریتی و تصمیم گیری نمی تواند صرفا در قالب یک شعار مطرح باشد بلکه باید به عنوان باور و ارزش در فرهنگ هر سازمان و در اعماق تفکرات و اندیشه های کارکنان نهادینه گردد.

بدون شک فرایند بهره وری نیروی انسانی متاثر از عوامل خاصی نیست و نتیجه تعامل و تقارن عوامل گوناگون سازمانی است. از آنجایی که بهره وری مقوله ای انتزاعی نبوده و جنبه کاربردی دارد لذا مدیریت استراتژیک سازمان نقش بسزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب جهت نهادینه کردن و ارتقاء آن خواهد داشت واز این منظر مشاوران نیروی انسانی در سازمان دارای اهمیت ویژه ای است که توجه و تاکید به کارمندان به عنوان یک عامل استراتژیک در جنبه های گوناگون سازمان محسوب میشود و سر نوشت بهره وری و سازمان متعاقبا نیروی انسانی را رقم می زندو توجه هر چه بیشتر به این عامل، سبب جهت دهی مناسب به فعالیتهای و فراهم آوردن زمینه های ضروری برای رشد و شکوفایی تواناییهای بالقوه نیروی انسانی می شود. البته در این میان بدون توجه به نقش عامل انسانی و احساس تعهد و مشارکت کارکنان سطوح مختلف سازمان دستیابی به آرمانهای برنامه بهره وری بی معنا خواهد بود. (صحت، ۱۳۹۱) و (صالحی و همکاران، ۱۳۹۱)

۳. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی، از لحاظ روش شناسی توصیفی و از نوع همبستگی می باشد و از لحاظ شیوه گردآوری داده ها از نوع کمی میباشد. جامعه آماری پژوهش مورد نظر شامل تمامی کارکنان شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان شرقی می باشد و نمونه آماری با استفاده فرمول کوکران با روش نمونه گیری در دسترس تعداد ۱۰۰ نفر برآورد گردید ابزار اندازه گیری در پژوهش حاضر پرسشنامه استاندارد



متغیر مستقل:		تفکر استراتژیک
متغیر وابسته:	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون
بهره‌وری	۰,۰۲۱	۰,۷۴
نیروی انسانی		

با توجه به جدول ۲، سطح معناداری متغیرها زیر ۰,۰۵ میباشد بنابراین رابطه معنادار است و میزان همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته ۰,۷۴ می باشد. از آنجا که ضریب همبستگی باید بین ۱- تا ۱- باشد بنابر این ضریب همبستگی بین این دو متغیر در جهت مثبت و نسبتاً قوی می باشد بنابر این فرضیه با اطمینان ۹۵٪ مورد تایید است.

۳-۴ جدول ضرایب R

جدول ۳، ضرایب R

R	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	آزمون DW
۰,۶۶	۰,۴۳	۰,۴۱	۲,۰۱

در جدول ۳، مقدار مجذور R تنظیم شده برابر ۰,۴۱ میباشد، به طوری که حدود ۴۳٪ تغییرات در متغیر بهره‌وری نیروی انسانی ناشی از تغییرات تفکر استراتژیک است لذا با توجه به این که ضریب بیشتر از ۱۴٪ میباشد میتوان نتیجه گرفت مدل مناسب است و همچنین آزمون دوربین واتسون 2.01 میباشد که نشان دهنده فرض استقلال بین خطاها میباشد. (میرهاشمی و نجفی، ۱۳۹۷)

۴-۴ بررسی رابطه خطی با آزمون آنوا

در جدول ۴، به بررسی رابطه خطی بین متغیر وابسته و مستقل با استفاده از آزمون آنوا می پردازیم:

جدول ۴، بررسی رابطه خطی بین متغیرها

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	سطح معنی داری	آماره F
رگرسیون	۱۴,۶۳۳۹	۹۲	۱۴,۶۳	۴۳,۱۲	۰,۰۰۱

طبق جدول ۴، سطح معناداری به دست آمده از آماره F زیر ۰,۰۱ می باشد لذا فرض صفر مبنی بر عدم رابطه خطی بین

میباشد که در دو بخش مدیریت استراتژیک و بهره‌وری نیروی انسانی استفاده شد شامل:

پرسشنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط چانگ و هانگ در سال ۲۰۰۵ طراحی شده است. پرسشنامه شامل ۱۴ سوال و در ۶ مولفه طراحی شده است. سوالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت (خیلی زیاد تا خیلی کم) طراحی شده است و الفای کرونباخ به دست آمده ۰,۸۸ می باشد. پرسشنامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی مدل آجیو در سال ۱۹۸۰ طراحی شده است و دارای ۲۶ سوال و در ۷ مولفه طراحی شده است. در قالب لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) است. همچنین پایایی آن به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که پایایی همه مولفه‌ها بالاتر از ۰,۷ حاصل شد.

فرضیه پژوهش: تفکر استراتژیک بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان شرقی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۴ یافته‌های پژوهش

۴-۱ آزمون نرمال بودن متغیرها:

قبل از بررسی آزمون‌های آماری ابتدا نرمال بودن داده‌ها را با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد ارزیابی قرار می دهیم در جدول شماره ۱ به بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش پرداخته ایم.

جدول ۱- آزمون نرمال بودن

متغیر	سطح معناداری	خطا	آماره K-S
تفکر استراتژیک	۰,۰۷	۰,۰۵	۱,۶۷
بهره‌وری نیروی انسانی	0.11	0.05	1.85

با توجه به یافته‌های پژوهش میتوان گفت که سطوح معناداری تمامی متغیرهای پژوهش بالای ۰,۰۵ میباشد لذا داده متغیرهای مورد مطالعه نرمال هستند، بنابراین با تایید نرمال بودن متغیرها ما از آزمونهای پارامتریک جهت استنباط آماری برای تایید یا رد فرضیه پژوهش استفاده می کنیم.

۴-۲ ضریب همبستگی پیرسون:

برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می کنیم:

جدول ۲- آزمون همبستگی پیرسون



مبهم نسبت به آینده شغلی، توانایی در تشخیص راه های رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و به صورت برنامه ریزی شده، میتوانند بر بهره وری نیروی انسانی موثرتر باشد. (میرهاشمی و نجفی، ۱۳۹۷).

برای توسعه تفکر استراتژیک منابع انسانی و روشهای پیاده سازی آن، چشم انداز سیستمی مؤثر میباشد. لذا برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در توسعه استراتژیک منابع انسانی و اثربخشی آن بر منابع انسانی پیشنهادات زیر ارائه میگردد (بشیر، ۱۳۹۰):

- ۱- نهادینه کردن چشم انداز سیستمی در تفکر و ذهنیت مدیران ارشد
- ۲- القاء مستمر به مدیران جهت داشتن تمرکز بر هدف استراتژیکی
- ۳- فرص طلب بودن مدیران
- ۴- همراه ساختن ذهنیت و تفکر مدیران با تفکر در زمان

منابع:

[1] آرمسترانگ ، مایکل ، ۱۳۸۶، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) ، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی ، دفتر پژوهش های فرهنگی ، چاپ اول ، تهران

[2] بامبر و پیتر و مشمولم ، لن ، ۱۳۸۴، استراتژی منابع انسانی ، (تدوین اجراء ، آثار) ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی ، دفتر پژوهش های فرهنگی ، چاپ دوم ، تهران

[3] بشیر بنائم، یاسر، ۱۳۹۰، تفکر استراتژیک؛ بستر توسعه استراتژیک منابع انسانی در سده ۲۱، نشریه علمی- ترویجی سال ششم شماره ۲۶ زمستان ۱۳۹۰

[4] پورصادق، ناصر؛ یزدانی، بهرنگ، ۱۳۹۰، بررسی تاثیر تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت سازمان، مطالعات راهبردی مدیریت (۷) - ۱ - ۱۴۳ - ۱۵۹

[5] رحیمی، عباس، ۱۳۹۴، بررسی رابطه مدیریت استراتژیک و بهبود بهره وری نیروی انسانی شرکت گاز استان اصفهان، پنجمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری، تهران،

[6] زراعی متین ، حسن، ۱۳۸۴، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک ، فصلنامه دانش مدیریت ، انتشارات دانشگاه تهران ، شماره ۱۷

متغیر مستقل و وابسته رد می گردد بنابراین وجود رابطه خطی بین دو متغیر تأیید می گردد.

۴-۵ مدل رگرسیونی

جدول ۵، جدول ضرایب رگرسیونی

سطح معناداری	آماره T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مقدار ثابت
		Beta	خطای معیار	B	
۰,۰۰۱	۸,۲۱	-	۰,۱۲	۲,۰۱	
۰,۰۰۱	۷,۷۵	۰,۶۲	۰,۰۵	۰,۶۳	تفکر استراتژیک

با توجه به جدول ۵، میتوان گفت که سطح معناداری آزمون کمتر از ۰,۰۱ میباشد. این یعنی فرض مساوی بودن آلفا برابر صفر رد میگردد. همچنین از جدول رگرسیونی فوق به این نتیجه می توان رسید که، تفکر استراتژیک می تواند تغییرات بهره وری نیروی انسانی را پیش بینی نماید در یعنی با افزایش یک واریانس در تفکر استراتژیک، بهره وری نیروی انسانی ۰,۶۲ واریانس تغییر خواهد کرد که نشان از تأثیر زیاد تفکر استراتژیک بر متغیر بهره وری نیروی انسانی دارد پس میتوان گفت که تفکر استراتژیک بر میزان بهره وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان شرقی مؤثر است لذا فرضیه پژوهش تأیید و فرضیه صفر رد میگردد.

۵. بحث و نتیجه گیری

براساس نتایج پژوهش میتوان گفت که اشاعه شیوه تفکر و مدیریت سیستمی با بهره گیری از دانش روز در جهت توانمند سازی مدیران اثرات بالایی بر بهره وری نیروی انسانی در سازمانها دارد. مدیران در سازمانها با استفاده از دوره های آموزشی در جهت بهره مندی از تفکر سیستمی و استراتژیک موفق تر بوده و اثرات آن بر مدیریت منابع انسانی مسجل تر است. اثر تفکر استراتژیک از جهت تفکر سیستمی-مدیریتی مانند برنامه ریزی صحیح در انجام وظایف، انجام به موقع و درست کارها، آشنایی با سبک رهبری و شیوه های مدیریت نیروی انسانی، جهت دادن به تفکرات خویش ، مبتنی بودن احساسات بر تجربیات گذشته، بهره گیری از مسیر واحد برای رسیدن به هدف، عدم وجود تصور



انجمن مدیریت بهره‌وری ایران

انجمن مهندسی بهره‌وری صنعت برق ایران

پایگاه استنادی علوم جهان اسلام



[17]Durkovic Jelena Vemic,(2009) ، 'development of human resources as strategic factors of the companies' competitive advantage ،Economics and Organization Vol. 6 ،No 1،pp. 59 – 67

[18]Goldman F. Ellen (2005), "Becoming an Expertise Strategic Thinker The Learning Journey of Healthcare CEOs" pp 20-27

[19]Hung,Y,yang B. Lein, B, Maclean, G., Kuo, Y. (2010), "Dynamic Capability: Impact of Process Alignment and Organizational Culture on performance Learning Journal of World Business, 45, 285–294.

[20]Shueh, C. Chenge, N. Darrell, E. (2007),” an integrated study of Entrepreneurs’ Opportunism", Journal of Business& industrial Marketing 22/5, 322–335.

[21]Zafar Yaqub Muhammad & ul Hassan Masood ،(2010) ،'Strategic Role of Human Resource Development as Boundary Spanner ، European Journal of Economics ،Finance and Administrative Sciences ،Issue 19،pp.146-154.

[7]صادق زاده، مهدی و رخشانی، جاوید،۱۳۹۹، بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک با بهره‌وری نیروی انسانی مورد مطالعه: بیمه

[8]صالحی، سید رسول، حسین‌پور، محمد، برکت، غلامحسین. (۱۳۹۱). عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری اهواز. *مطالعات مدیریت شهری* (۴)، شماره ۴ (پیاپی ۱۲)، ۸۸-۹۵. دی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری ایران، کرج،، <https://civilica.com/doc/1118877>

[9]صحت، فرانک، ۱۳۹۵، نقش آموزش بر بهره‌وری نیروی انسانی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز،، <https://civilica.com/doc/524817>

[10]عربشاهی کریمی، احمد، ۱۳۹۱، استراتژیهای نیروی انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سومین همایش ملی مهندسی صنایع و سیستم، تهران

[11]عطافر، علی و طیب‌نیا، محمد یاسر، ۱۳۹۴، بررسی ارتباط بین نهادینگی تفکر استراتژیک در منابع انسانی سازمان با توسعه‌ی سلامت سازمانی و تبیین چگونگی و نقش این ارتباط با روند تغییر فرهنگ سازمان، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد پایدار با رویکرد استراتژیک، شیراز،، <https://civilica.com/doc/413109>

[12]غفاریان، وفا علی احمدی، علیرضا، ۱۳۸۱، رویکرد های نوین استراتژی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۰

[13]لشکر بلوکی، مجتبی، ۱۳۹۲، فرامین و فنون تفکر استراتژیک، موسسه علمی و فرهنگی نص، چاپ اول، تهران

[14]میرهاشمی، مرتضی و نجفی، مسعود، ۱۳۹۴، نقش تفکر استراتژیک بر بهره‌وری نیروی انسانی در نیروگاه شهید مفتاح، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی کیفیت و بهره‌وری

[15]Alsaaty Falih M.(2007) ،'Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities ، Journal of Business & Economics Research – February ،Volume 5 ،Number 2.

[16]Casey Andrea & F. Goldman Ellen ،(2010) ،'Building a Culture That Encourages Strategic Thinking ،sage،Journal of Leadership &Organizational Studies17(2) ،pp.119–128. –