

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت  
Journal of New Research Approaches in Management Science  
سال اول. شماره ششم. بهار ۱۳۹۷، صص ۲۶-۱  
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱)  
ISSN: (2588-5561)

**تأثیر مدیریت استراتژیک بر بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان  
(مطالعه موردی: کارکنان دارایی شهر تهران)**

علیرضا نجفی تیرتاشی

کارشناس ارشد علوم اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی و پژوهشگر

نویسنده مسئول: Reza11922najafi39@gmail.com

**چکیده**

در دنیای امروز بزرگترین مسأله و معطلی که گریبان بیشتر شرکتها و سازمانها را گرفته، نبود یک استراتژی درست و کارا و انتخاب بموقع آن در شرایط بحرانی است که با توجه به مدیریت منابع انسانی به علت تغییر در روندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار هم با چالش‌های جدیدی روبروست که مدیریت استراتژیک یکی از راهکارهای حل مشکلات منابع انسانی می‌باشد. پژوهش حاضر با طرح این فرض که اعمال مدیریت استراتژیک موجب افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود در قالب فرضیه اصلی پژوهش به طرح چند فرضیه می‌پردازد. فرضیه‌های که تأثیر مدیریت استراتژیک و متغیرهای وابسته به آن را بر بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان را می‌سنجد. روش پژوهش، پیمایشی- توصیفی بوده و ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، علاوه بر منابع کتابخانه‌ای و مشاهده، استفاده از پرسشنامه بوده است. جامعه آماری تحقیق عبارت است از آن دسته از کارکنان اداره دارایی شهر تهران که در سال ۱۳۹۶ اشتغال داشته‌اند که نمونه آماری تعداد ۳۰۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند و جهت جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بین حجم نمونه، توزیع گردید. در نهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های دریافتی با استفاده از روش‌های آماری و نرم افزار Spss انجام گردیده و نتایج حاصل از آن نشان داده است که در بیشتر موارد اعمال مدیریت استراتژیک بر افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان مؤثر است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک، بهبود عملکرد، بهره‌وری.

## مقدمه

در این دنیای رقابتی، دیگر تمسک به شیوه های سنتی مدیریت پاسخگو نیست بلکه لازم است با داشتن چشم اندازهایی وسیع و عمیق و با استفاده از مدیریتی استراتژی محور به دنبال تحقق رسالت های سازمان بود. از جمله سبک های مدیریتی که می تواند در دنیای پر فراز و نشیب سازمان های امروزی مانند اداره دارایی کمک شایانی کند، مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک تصمیمات و فعالیت های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست؛ بنابراین فعالیت های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی ها و در نهایت کنترل فعالیت های انجام شده را مدیریت استراتژیک می نامند. مدیریت استراتژیک فرایندی است که دانش سازمان را به موارد زیر مرتبط می سازد: نوع طراحی ساختار سازمانی در جهت گسترش و ارتقای دانش، استراتژی سازمان، رشد و توسعه تخصص های دانشی افراد، مهندسی مجدد ساختارهای سازمان و... مدیریت استراتژیک علاوه بر آنکه به سازمان ها کمک می کند دچار مشکلاتی نشوند، منافع حساس یا قابل لمس دیگری هم به آنها می رساند، مانند: افزایش آگاهی آنها از تهدیدات خارجی، درکی بهتر از استراتژی های سازمان های رقیب، افزایش بهره وری کارکنان، کاهش مقاومت در برابر تغییرات و درکی بهتر از رابطه بین عملکرد و پاداشی که به کارکنان داده می شود. مدیریت استراتژیک بر میزان توانایی های سازمان برای جلوگیری از بروز مشکلات می افزاید، زیرا باعث می شود که روابط متقابل بیشتری بین مدیران بخش ها و دوایر گوناگون انجام شود. افزایش بهره وری و عملکرد نیروی کار، افزایش خدمات مناسب تر از دیدگاه مشتریان بخشی از نقش های در حال تغییر مدیریت استراتژیک است. امروزه کارکنان هر سازمان مشتریان داخلی آن محسوب می گردند و باور بر این است که هیچ سازمانی قادر نیست تا رضایت مشتریان خود را فراهم آورد مگر آنکه ابتدا اسباب رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) خود را تأمین نماید. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر، راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب کند و بدین گونه استراتژی های بهتری را تدوین نماید. نتیجه تحقیقات نشان می دهد سازمان هایی که از مدیریت استراتژیک استفاده می کنند در مقایسه با آنها که از این شیوه مدیریت یا مفاهیم آن استفاده نمی کنند، سودآورترند. رابطه متقابل یا تعامل، سازمان ها را قادر می سازد که مدیران و کارکنان خود را تقویت نماید، زیرا آنها در تعیین هدف های سازمانی سهیم می شوند، به آنها تفویض اختیار داده می شود تا خدمات بهتری را ارائه نمایند و به نقشی که در امور ایفا می نمایند ارج نهند.

مسأله پژوهش حاضر را با طرح این سؤال می توان بیان نمود که:

- آیا می توان با اعمال مدیریت استراتژیک بر بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران موثر بود؟

## تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش

مفاهیم کلیدی پژوهش حاضر را می‌توان به شرح واژه‌های ذیل دانست:

### "مدیریت استراتژیک"

**تعریف مفهومی.** تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه شده جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا، کنترل و ارزیابی نتایج می‌باشد (جاویدان، ۱۳۸۹: ۳).

**تعریف مفهومی.** مدیریت استراتژیک فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی‌های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی مناسب مطابق با نیازمندی‌های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود (بون، ۲۰۰۸: ۶۴).

**تعریف عملیاتی.** در این پژوهش مدیریت استراتژیک عبارت است از تجزیه و تحلیل محیطی و پایه‌گذاری جهت‌گیری سازمانی باهدف گذاریوتعیین و تدوین استراتژی‌ها و اجرای صحیح آنها در نهایت کنترل استراتژی‌های انتخاب شده در اداره دارایی را در بر می‌گیرد.

### "بهره‌وری"

**تعریف مفهومی.** بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان (اورعی، ۱۳۷۸: ۴۹).

**تعریف مفهومی.** بهره‌وری استفاده موثرتر از منابع اعم از نیروی کار، سرمایه، زمین، مواد، انرژی، ماشین‌آلات و ابزار، تجهیزات و اطلاعات در فرآیند تولید کالاها و خدمات است، تولید اضافی کالا یا خدمتی الزاماً به معنی افزایش بهره‌وری نیست. در واقع تولید عبارت از میزان بازده تولید شده (محصول یا خدمت) است در حالیکه بهره‌وری حاکی از نسبت میان بازده تولید شده به منابع به کار رفته است (ابطحی، ۱۳۸۳: ۶۱).

**تعریف عملیاتی.** در این پژوهش بهره‌وری شامل استفاده موثرتر از منابع اعم از نیروی انسانی، سرمایه، ماشین‌آلات و ابزار، تجهیزات و اطلاعات در فرآیند تولید خدمات مناسب در اداره دارایی است.

"بهبود عملکرد"

**تعریف مفهومی.** بهبود عملکرد به افزایش درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به بهترین نحو به انجام می‌رساند (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۱۶).

**تعریف عملیاتی.** در این پژوهش عبارت است از ایجاد تغییر در افزایش عملکرد کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌باشد.

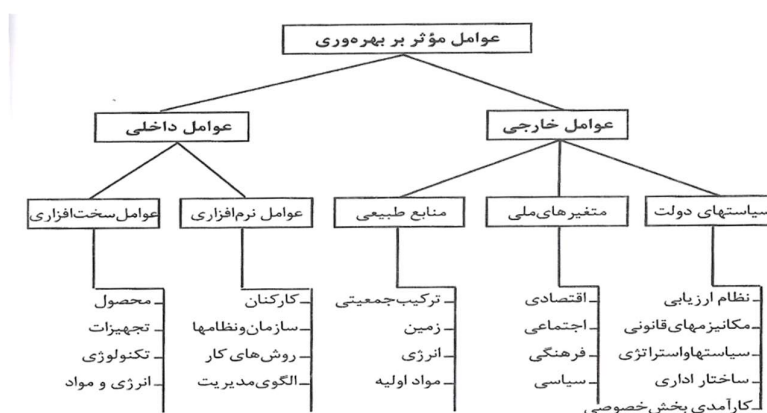
### مفهوم مدیریت استراتژیک و ضرورت آن

تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد (نجفی حقی، ۱۳۸۳: ۵). با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود. مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرایند می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم‌تری ایفا کند. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت (غفاریان، ۱۳۸۲: ۹).

### عوامل موثر بر بهره‌وری

برای شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری مدل‌های گوناگونی وجود دارد که در این بخش مدل سازمان بین‌المللی کار تشریح و مورد استفاده قرار می‌گیرد:  
در این مدل که توسط جوزف پروکوپنکو مطرح شده است عوامل گوناگون اثرگذار در بهره‌وری را به دو گروه اصلی و پنج زیرگروه مطابق با تصویر ذیل می‌توان تقسیم کرد.

شکل شماره ۱. مدل عوامل اثرگذار در بهره‌وری



(جوزف پروکوپنکو، ۱۹۸۷: ۱۶۴)

### الف. عوامل داخلی موثر بر بهره‌وری

عوامل داخلی موثر بر بهره‌وری توسط مدیران سازمان قابل کنترل هستند و به دو گروه ذیل تقسیم می‌شوند:

#### ۱. عوامل سخت‌افزاری

عوامل سخت‌افزاری به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستند و شامل خود محصول، تکنولوژی کار و تولید، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد خام و انرژی، ... است.

**الف. محصول (کالا/خدمت).** در بازار، ارزش مصرف، مبلغی است که مصرف‌کننده آمادگی دارد برای محصولی با کیفیت مشخص پردازد. ارزش محصول می‌تواند با طراحی و مشخصات بهتر محصول افزایش یابد. تحقیق و توسعه، توسعه بازاریابی و فروش از عوامل کلیدی زمینه‌ساز بهره‌وری اند. تلاش

1. Joseph Prokopenko.

مدیریت برای افزایش بهره وری باید بر آن باشد که محصول را در مکان درست، زمان لازم و با قیمت مناسب عرضه نماید. انجام این تلاش موجب عرضه زیادتر محصول و به حقیقت پیوستن یک اصل مسلم اقتصادی یعنی صرفه جویی در مقیاس خواهد شد.

**ب. ماشین آلات و تجهیزات.** بکارگیری ماشین به دلیل توان بالا، خستگی ناپذیر، سرعت و دقت یکی از عوامل اصلی بهره وری است. به کارگیری ماشین‌های مدرن موجب افزایش تولید و بهره‌گیری از امکانات می‌شود. مطمئناً تعمیرات خوب و به موقع، بهره‌برداری در شرایط مطلوب، انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، کاهش زمان‌های مرده و استفاده موثر و مطلوب‌تر از ظرفیت ماشین‌آلات می‌تواند موجب افزایش بهره وری گردد.

**ج. نوآوری تکنولوژیک.** نوآوری در تکنولوژی منبع مهم افزایش بهره وری است. افزایش تولید کالاها و خدمات و بهبود کیفیت آنها از طریق ایجاد اتوماسیون و تکنولوژی اطلاعات قابل دستیابی است. اتوماسیون می‌تواند موجب صرفه جویی و کاهش هزینه در مواد، انبارداری و سیستم کنترل گردد.

**د. کمیت و کیفیت مواد و انرژی.** کوشش اندکی برای کاهش مصرف مواد و انرژی می‌تواند نتایج باورنکردنی در افزایش بهره وری داشته باشد. مواد خام شامل مستقیم و غیر مستقیم می‌گردد که هر نوع صرفه جویی علمی در استفاده از آنها، افزایش بهره وری را به همراه دارد.

## ۲. عوامل نرم افزاری

عوامل نرم افزاری به آسانی قابل تغییرند. این عوامل شامل افراد، سیستم‌های سازمانی، روش‌های کار و روش‌های مدیریتی است.

**الف. منابع (سرمایه) انسانی.** افراد سازمان در هر گروهی که باشند سرچشمه‌های اصلی بهبود بهره وری هستند. انسانها نه تنها از لحاظ توانایی بلکه از نظر تمایل به کار نیز متفاوتند. انگیزه‌ها عامل اصلی رفتار تمامی انسان‌ها شمرده می‌شوند و باید از آن‌ها در افزایش بهره وری سود جست. نقش انگیزه‌های غیر مادی به دنبال انگیزه‌های مادی باید به خوبی بازشناخته شوند. ایجاد زمینه‌های مشارکت و همکاری، رعایت استانداردهای عملکرد و سعی در بهبود آن، توجه به رضایت از نوع کار و شغل، مهم و پر اهمیت دانستن کار و سودمند نشان دادن کار از عوامل افزایش بهره وری هستند.

**ب. ساختار سازمانی.** ساختارها بیانگر چگونگی توزیع قدرت در سازمانند. هر سازمانی نیاز دارد فعالانه عمل کند و به سوی هدف‌های خود پیش رود و ساختار خویش را در انطباق با هدف‌های جدید بازنگری کند. از دلایل بهره وری اندک در بسیاری از سازمان‌ها انعطاف ناپذیری ساختاری آنهاست. هیچ ساختاری اگر چه بسیار خوب هم طراحی شده باشد در تمام شرایط مقید و کارآمد نیست لذا باید انعطاف در طراحی آنها منظور گردد تا حداکثر بهره وری به دست آید.

ج. سیستم‌ها، فرآیندها و روش‌های انجام کار. سیستم‌ها و روش‌های انجام کار اگر پیچیده، دستی و زیاد باشند می‌توانند موجب افت بهره‌وری شوند. بررسی فرآیندها، مطالعات زمان‌سنجی و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها در مهندسی صنایع، ابزارهایی هستند که در افزایش بهره‌وری تأثیر حیاتی دارند.

د. سبک مدیریت. شیوه مدیریت و عملکرد آنها در طراحی سازمانی و تشکیلاتی، برنامه‌ریزی علمی و نظارت، هزینه‌های سرمایه‌ای، تکنیک‌های کنترل هزینه، ... همگی در قلمرو شیوه‌های مدیریتی قرار دارند که از عوامل مهم بهره‌وری در سازمان قلمداد می‌گردند.

### ب. عوامل بیرونی مؤثر بر بهره‌وری

عوامل خارجی که در ادامه تشریح می‌گردند همگی بر بهره‌وری تأثیرگذارند اما سازمان‌ها قادر به کنترل آنها نیستند. این عوامل باید توسط مدیریت سازمان در برنامه‌های بهره‌وری بررسی شوند.

الف. عوامل ساختاری در سطح ملی. تغییرات ساختاری جامعه در بهره‌وری ملی و بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارند و در بلندمدت این تأثیرگذاری دو طرفه است. درک این تغییرات به بهبود سیاست دولت و برنامه‌ریزی عینی تر و هدف‌دار برای افزایش بهره‌وری و توسعه زیربنایی اقتصادی و تغییرات اجتماعی و جمعیتی منجر می‌شود.

### ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان‌ها، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند. مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند، تا اینکه "کاپلن و نورتون" در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های

سازمان را غیرممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است. با وجود این نگرش رشته حسابرسی بدنبال این تغییرات در اقتصاد سازمان و بین‌الملل خواستار منطبق سازی فرآیندهای ممیزی و نتایج حاصله از آن در تطابق با نیازهای گروه‌های ذینفعان بوده است و بر همین اساس در شیوه‌ها و مدل‌های حسابرسی خود از جمله حسابرسی مالی، مدیریت، رعایت، عملکرد و . . . و سیستم‌های گزارشگری در این رشته تغییراتی را بعمل آورده است تا بلکه با ایجاد تغییرات مذکور نگرش جامعه را نسبت به ارضاء سطح انتظارات و پاسخگویی به نیازهای آن‌ها صورت دهد بنابراین این چالش درخصوص الزام به تغییر و منطبق سازی سطح نیازهای استفاده‌کنندگان جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و جامعه در این رشته همواره وجود داشته است و شاید بر همین اساس است که این رشته علمی جزء گروه رشته‌های منابع انسانی گردیده است. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند.

بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلونین فیزیک‌دان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: "هرگاه نتوانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم، در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید". علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد (هزبرکیانی، ۱۳۸۳: ۸۱-۷۹).

### پیشینه پژوهش

در پژوهش حاضر از پیشینه‌های تحقیقات داخلی و خارجی و مقاله‌های فراوانی استفاده شده که باختصار در زیر آورده شده است:

۱. افجنگی، مهدی (۱۳۹۴) در پیمایشی تحت عنوان "ضرورت استفاده از تفکر استراتژیک در میان مدیران" اظهار داشته که تفکر استراتژیک و مزیت‌های آن، ماهیت و کارکرد آن و در نهایت یک الگوی مفهومی برای این شیوه تفکر تشریح می‌نماید. منظور اصلی مقاله تنها تبیین این رویکرد مهم مدیریتی نیست بلکه آنچه حاصل می‌شود شکل‌گیری مجموعه‌ای از مؤلفه‌های دیدگاهی پیرامون محیط کسب و

#### 1. Synergy.

کار است. دیدگاهی که می‌تواند اثربخشی مدیران را توسعه بخشد در این پژوهش بر مزیت رقابتی بودن در سازمان بر مبنای رقابت تأکید می‌کند.

۲. ایران زاده و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به "بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و عملکرد کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز" پرداختند. همچنین بین سبک‌های سازش، سبک مصالحه، میزان تحصیلات و سابقه کاری مدیران و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز همبستگی آماری مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین سبک اجتناب و سبک همکاری مدیران و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز همبستگی معنی‌داری وجود ندارد. همچنین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به تفکیک جنسیت متفاوت نیستند.

۳. رنگریز و ملک محمدی (۱۳۹۱) در تحقیقی به "بومی‌سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی" پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد اهداف و آرمان‌های سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، و جو سازمانی مطابق مدل جانسون و وی است. همچنین بر اساس آزمون فریدمن، مهم‌ترین متغیر رتبه‌بندی شده در شرکت اریکو عبارتند از جو سازمانی، راهکارهای بهبود مدیریت منابع انسانی، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، اهداف و آرمان‌های سازمانی و تهدیدها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی.

۴. تابلوی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی به "بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و اخلاقیت و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی" پرداختند. نتایج تحقیق آنها مؤید عنوان آن بود سبک‌های رهبری تحول‌آفرین که شامل نفوذ آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است رابطه معنادار و مستقیم با عملکرد کارکنان دارد.

۵. یارمحمدزاده و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی به "تعیین روابط چندگانه میان فرایند مدیریت استراتژیک و مؤلفه‌های سرمایه‌فکری در دانشگاه‌های دولتی اصفهان" پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که میان مراحل فرایند مدیریت استراتژیک (تشکیل استراتژی، کاربرد استراتژی، ارزیابی استراتژی) و مؤلفه‌های (سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری) از سرمایه فکری رابطه مثبت و معنادار وجود داشته اما این رابطه بین مؤلفه سرمایه مشتری از سرمایه فکری با هیچ‌یک از مراحل فرایند مدیریت استراتژیک معنادار نبوده است. یافته‌های تحلیل مانوا نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین تدوین استراتژی با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری، و بین ارزیابی استراتژی با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود دارد؛ ولی بین کاربرد استراتژی رابطه معنی‌داری با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود ندارد. همچنین بین هر سه مؤلفه سرمایه فکری با کل مراحل فرایند مدیریت استراتژیک رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۶. افجه و اسماعیل زاده (۱۳۸۸) در تحقیقی به "بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها" پرداختند. یافته‌های تحقیق آنها نشان داد که شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک

منابع انسانی را دنبال می کنند نسبت به شرکت هایی که این فعالیت را انجام نمی دهند عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدامات و اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکت ها می گردد.

۷. ارونسون و تورین (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "مدیریت استراتژیک با تفکر استراتژیک: راهکاری برای حل معضلات محیط کسب و کار" به این نتیجه رسیده است که تفکر استراتژیک مدیران را بسوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزشهای جدید فرا می خواند.

۸. رایت و فوند (۲۰۱۳) به دنبال مطالعه ای با عنوان "مدیریت عملکرد در صنایع دفاع آمریکا به منظور ارایه مدلی برای استفاده در سازمان های دولتی آمریکا" دریافتند سرمایه فکری می تواند دانش، تجارب کاری، تکنولوژی سازمانی، هم افزایی و مهارت های حرفه ای را افزایش دهد.

۹. چو و بونتیس (۲۰۱۲) در "بررسی رابطه بین سرمایه فکری، عملکرد و مدیریت استراتژیک" نشان دادند توجه به دانشی که از یادگیری و تجارب افراد، گروه های کاری سازمان و شبکه کاری حاصل شده می تواند آشکارا و با برنامه ریزی قبلی ایجاد، سازماندهی و به بهره برداری رسیده و در فرایند مدیریت استراتژیک به کار گرفته شود. سازمان ها دست به فعالیت هایی می زنند که به این طریق بتوانند سرمایه فکری سازمان را ارتقاء دهند و در راستای اهداف استراتژیک مدیریت به کار گیرند.

۱۰. کونگ (۲۰۱۱) در مطالعه ای با عنوان "مروری بر ادبیات مدیریت استراتژیک اهمیت سرمایه فکری در بخش غیر انتفاعی" نشان دادند که اثربخشی سرمایه فکری در بخش غیرانتفاعی اصلاً قابل مقایسه با سایر مفاهیم مدیریت استراتژیک نیست.

۱۱. سادی (۲۰۱۰) در پژوهشی "موانع عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران بازاریابی در عربستان سعودی" را بررسی کرد. وی با توجه به پژوهش های قبلی در این زمینه مانع را بررسی کرد: اعتماد به نفس، خطرپذیری و نیاز به اطمینان، استفاده از تجزیه و تحلیل نظام مند، دستاوردهای کاری و محیط فیزیکی.

۱۲. گاموس لوگو و ایل سویو (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان "بررسی سبک رهبری تحول آفرین در سطوح سازمانی" اظهار کردند که رهبری تحول آفرین بر روی نوآوری خصوصاً در سطح سازمانی اثر می گذارد و آنها متوجه شدند که این دو عامل دارای تأثیری جدی روی همدیگر هستند.

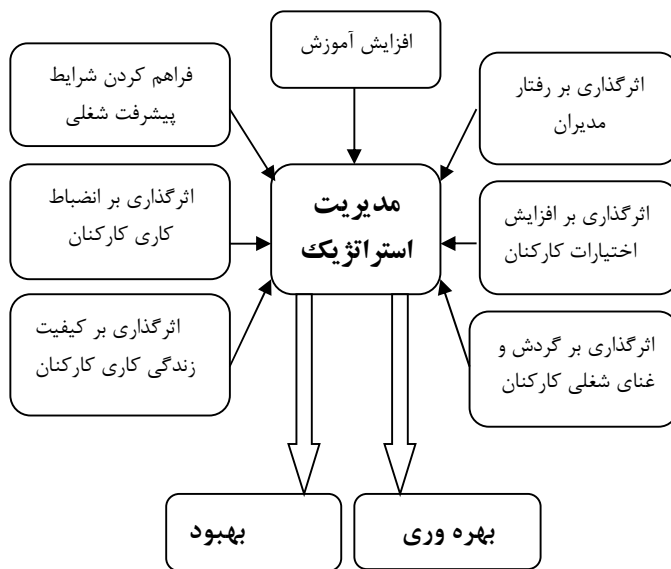
۱۳. مصطفی (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان "تعیین روایی ابزار سنجش خلاقیت و عملکرد و موانع آن را در مصر" ارزیابی کرد. نتایج تحقیق وی نشان داد که مدیران تحصیلکرده فعالیت های خلاقانه را بیشتر اتخاذ می کنند و مدیران مرد به طور مشخصی نسبت به مدیران زن رویکردهای مطلوبتری نسبت به خلاقیت دارند.

1. Orvanson&turben.
2. Wright&Fond.
3. Choo&bontis.
4. Kong.
5. Sade.

### مدل مفهومی تحقیق

مدل به مجموعه‌ای مادی، ریاضی یا منطقی اطلاق می‌شود، که ساخت‌های اساسی یک واقعیت را می‌رساند و در سطح خود، قادر به تبیین آن و ارائه کارکردهایش است (ساروخانی، ۱۳۷۰: ۴۵۸). مدل مطلوب مدلی است که آینه تمام‌نمای اجزای اصلی و عمده پدیده مورد نظر باشد، اگرچه درست همانند واقعیت مفصل و پیچیده نیست ولی با نشان دادن روابط اصلی اجزاء و آثار آنها وسیله‌ای ساده و مناسب در اختیار تحلیلگر می‌باشد. پس باید در نظر داشت که قیاس در مدل تنها حاکی از وجود برخی شباهت‌هاست نه همسانی در همه خصایص و خواص و مدل فقط فرضیه خاصی را مطرح می‌کند که باید به محک آزمون زده شود و همه فرضیه‌های ممکن را در بر نمی‌گیرد. مدلها مخلصی از واقعیات و روابط اصلی بین اجزای پدیده‌ها می‌باشند و نمایی کلی از واقعیت را نشان می‌دهند (الوانی، ۱۳۷۹: ۵۴). مدل مفهومی پژوهش حاضر برگرفته از مدل برائسون ب‌شرح جدول ذیل نمایش داده می‌شود:

شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق



(مدل مفهومی و ارتباط متغیرها برگرفته از؛ برائسون، به نقل از [Adler, 2002: 13]).

بر مبنای مدل پژوهشی فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

### فرضیه‌های پژوهش

۱. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر رفتار مدیران موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می‌شود.
۲. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می‌شود.
۳. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق افزایش آموزش موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می‌شود.
۴. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر افزایش اختیارات کارکنان موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می‌شود.
۵. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر کیفیت زندگی کاری کارکنان موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می‌شود.
۶. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر گردش و غنای شغلی کارکنان موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می‌شود.
۷. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر انضباط کاری کارکنان موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می‌شود.

### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای- کاربردی می‌باشد از نظر زمان گردآوری داده‌ها، پیمایشی- مقطعی می‌باشد که داده‌های مستخرج از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده و اطلاعات مستخرج از نمونه‌های عینی و عملی ایران در سال‌های اخیر را مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین از حیث تقسیم‌بندی بر اساس مسئله تحقیق در زمره تحقیق توصیفی و همبستگی قرار می‌گیرد زیرا در حقیقت پژوهشگر پس از مطالعه سازمان‌های فعال در مدیریت استراتژیک و عملکرد کارکنان، اقدام به بررسی و تحلیل چالش‌های استراتژیک پیش رو و تأثیر بهره‌برداری از استراتژی‌های نوین بر عوامل بهره‌وری کارکنان در اداره دارایی نموده است. در تحقیق حاضر، یک پرسشنامه با سوالات بسته با طیف ۴ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است، ساختار پرسشنامه شامل دو بخش است که در بخش اول در مورد جنسیت، سن، نوع استخدام، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و رده سازمانی، سوال مطرح شده است و در بخش دوم، از یکسری سوالات بسته استفاده شده که سوالات بخش دوم نیز خود به دو دسته سوالات عوامل بهره‌وری و

عملکرد و استراتژی تقسیم شده اند. در تعیین اعتبار ابزار تحقیق (پرسشنامه) از ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۱۱</sup> استفاده شده و در تعیین پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ سود جسته ایم که نتایج حاکی از اعتبار و پایایی ابزار مذکور بوده است. در این پژوهش از آمار توصیفی در قالب جدولها و نمودارها و درصد جهت داده‌های کیفی و در آمار استنباطی از آزمونها و آمارهای مرتبط استفاده شده است. برای اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش پس از جمع‌آوری اطلاعات کیفی و تبدیل آن به اطلاعات کمی، از طریق آزمون‌های آماری پیرسون، کندال، اسپیرمن و برای بررسی اثرات متغیرها بر یکدیگر از الگوی رگرسیونی و نرم افزار Spss استفاده شد و خروجی‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند تا نمودارهای مربوط را رسم نماییم.

### یافته‌های پژوهش

#### خلاصه یافته‌های توصیفی

۱. طبق تحقیق انجام شده و ۳۰۰ نفر آزمودنی، تعداد جنسیت مرد با فراوانی ۲۵۴ نفر و ۸۴ و ۶۷ درصد و جنسیت زن با فراوانی ۴۶ نفر و ۱۵ و ۳۳ درصد را به خود اختصاص داده است و این یعنی اکثر آزمودنی‌ها با جنسیت مرد بوده و این با توجه به ماهیت کار سازمان دور از ذهن نیست.
۲. طبق تحقیق انجام شده و ۳۰۰ نفر آزمودنی، فراوانی تعداد کارکنان با سن کمتر از ۴۰ سال ۱۵۱ نفر و ۵۰ و ۳۳ درصد و فراوانی تعداد کارکنان با سن بیشتر از ۴۰ سال ۱۴۹ نفر و ۴۹ و ۶۷ درصد را به خود اختصاص داده است و این یعنی اگر چه کارکنان در سازمان با سابقه و به بازنشستگی نزدیک می‌شوند ولی ترتیبی اتخاذ شده تا افراد جدید جایگزین شوند و درعین حال کارکنان با تجربه داشته‌های خود را به کارکنان جدید انتقال دهند.
۳. طبق تحقیق انجام شده و ۳۰۰ نفر آزمودنی، تعداد دارندگان مدرک تحصیلی کمتر از دیپلم با فراوانی ۱۲۸ نفر و ۴۲ و ۶۷ درصد و دارندگان مدرک تحصیلی بیشتر از دیپلم با فراوانی ۱۷۲ نفر و ۵۷ و ۳۳ درصد را به خود اختصاص داده است و این، نیاز به افراد تحصیلکرده را بیش از پیش نمایان می‌کند و با توجه به جذب کارکنان جدید الاستخدام با مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر مشهود است.
۴. طبق تحقیق انجام شده و ۳۰۰ نفر آزمودنی، تعداد افراد با استخدام رسمی با فراوانی ۱۳۳ نفر و ۴۴ و ۳۳ درصد و افراد با استخدام غیررسمی با فراوانی ۱۶۷ نفر و ۵۵ و ۶۷ درصد را به خود اختصاص داده است که بیشترین فراوانی با دارندگان استخدام غیررسمی است.
۵. طبق تحقیق انجام شده و ۳۰۰ نفر آزمودنی، تعداد کارکنان کمتر از ۲ سال سابقه با فراوانی ۹۸ نفر و ۳۲ و ۶۷ درصد و کارکنان بیشتر از ۲ سال سابقه با فراوانی ۱۸۷ نفر و ۶۲ و ۳۳ درصد را به خود اختصاص داده است و نشان می‌دهد کارکنان سازمان عمدتاً با سابقه هستند و افراد جدید و کم سابقه به آنان افزوده می‌شوند.

## خلاصه یافته‌های استنباطی

از آنجایی که نرمال بودن توزیع داده‌ها شرط اساسی برای آزمون رگرسیون و مدلسازی معادلات ساختاری است؛ لازم است قبل از آزمون فرضیه‌ها و برازش مدل، نرمال بودن آن‌ها کنترل شود. نتایج مربوط به آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در جدول ۱ ارائه شده است.

۱. جدول توزیع میانگین متغیرهای پژوهش

متغیر	رفتار مدیران	پیشرفت شغلی	آموزش	اختیارات	کیفیت زندگی کاری	گردش و غنای شغلی	انضباط کاری
میانگین	۲۱۷.۳	۹۷۳.۲	۰۳۴.۳	۲۰۳.۳	۱۹۸.۳	۳۳۱.۲	۹۴۳.۲

چنانچه در جدول ۱ قابل مشاهده است چون سطح معناداری برای تمام متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است لذا فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد تایید قرار می‌گیرد. حال می‌توان از آزمون‌های پارامتریک از جمله آزمون رگرسیون خطی ساده و چندگانه و نیز تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری در تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها استفاده کرد.

با توجه به اطلاعات بدست آمده می‌توانیم به تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها بپردازیم:

**فرضیه اصلی ۱.** اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر رفتار مدیران موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.  
در آزمون مورد نظر فرضیه‌های  $H_0$  و  $H_1$  برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده به صورت زیر می‌باشد:

$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

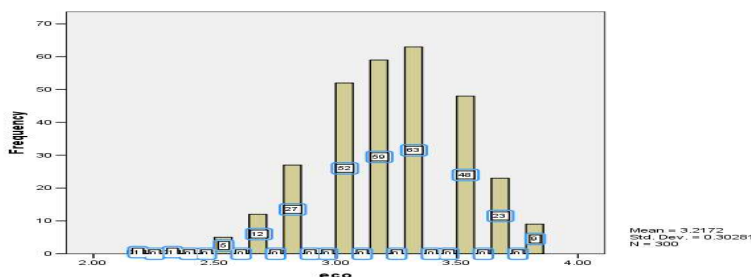
۲. جدول خروجی آزمون سنجش رفتار مدیران و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
eco	300	3.2172	.30281	.01748

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
eco	1.944	299	1.26	.21717	.1828	.2516



۱. نمودار خروجی آزمون سنجش رفتار مدیران و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار Spss در جدول، مقدار sig بیشتر از (۰.۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد رد می شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه اول تحقیق تأیید می شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توانیم بگوییم اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر رفتار مدیران موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

**فرضیه ۲.** اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.  
در آزمون مورد نظر فرضهای  $H_0$  و  $H_1$  برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده به صورت زیر می باشد:

$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

۳. جدول خروجی آزمون سنجش فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی

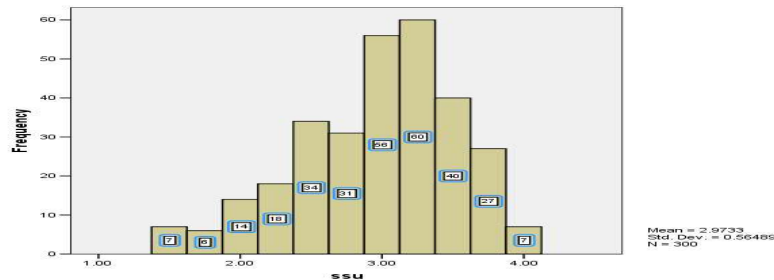
و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ssu	300	2.9733	.56489	.03261

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ssu	-.818	299	4.14	-.02667	-.0908	.0375



## ۲. نمودار خروجی آزمون سنجش فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار Spss در جدول، مقدار sig بیشتر از (۰.۰۵) می‌باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می‌باشد در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی‌داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می‌توانیم بگوییم اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.

**فرضیه ۳.** اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر افزایش آموزش موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.  
در آزمون مورد نظر فرضهای  $H_0$  و  $H_1$  برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده به صورت زیر می‌باشد:

$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

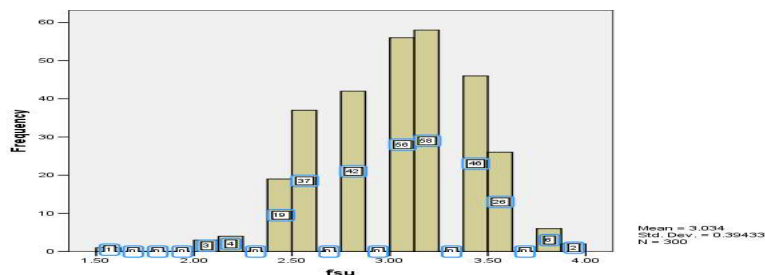
۴. جدول خروجی آزمون سنجش افزایش آموزش و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
fsu	300	3.0340	.39433	.02277

### One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
				Lower	Upper
fsu	2.493	299	.013	-.03400	.0788



۳. نمودار خروجی آزمون سنجش افزایش آموزش و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار Spss در جدول، مقدار sig کمتر از (۰.۰۵) می‌باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می‌باشد در سطح ۵ درصد تأیید می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف دارد پس فرضیه سوم تحقیق رد می‌شود یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می‌توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش آموزش موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران نمی‌شود.

**فرضیه ۴.** اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش اختیارات کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.  
در آزمون مورد نظر فرضهای  $H_0$  و  $H_1$  برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده به صورت زیر می‌باشد:

$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

۵. جدول خروجی آزمون سنجش افزایش اختیارات کارکنان

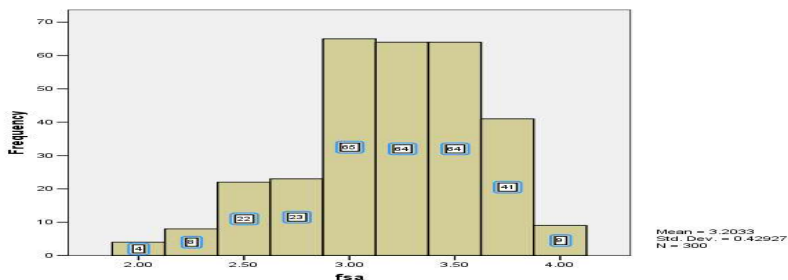
و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
fsa	300	3.2033	.42927	.02478

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
fsa	3.204	299	2.03	.20333	.1546	.2521



۴. نمودار خروجی آزمون سنجش افزایش اختیارات کارکنان و بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار Spss در جدول، sig بیشتر از (۰.۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد رد می شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه چهارم تحقیق تأیید می شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش اختیارات کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

**فرضیه ۵.** اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.  
در آزمون مورد نظر فرضهای  $H_0$  و  $H_1$  برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده به صورت زیر می باشد:

$$H_0: \mu \geq 3$$

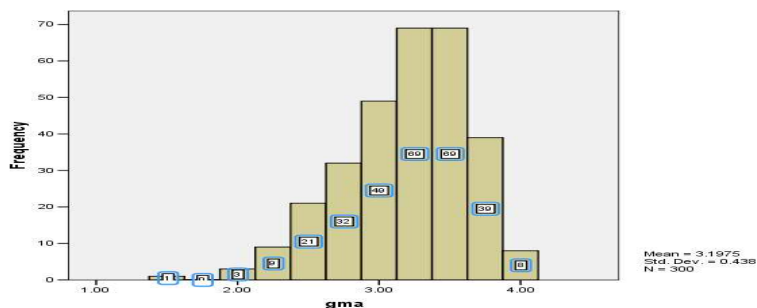
$$H_1: \mu < 3$$

۶. جدول خروجی آزمون سنجش افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان و بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
gma	300	3.1975	.43800	.02529	

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
gma	.810	299	5.36	.19750	.1477	.2473



۵. نمودار خروجی آزمون سنجش افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار Spss در جدول، sig بیشتر از (۰.۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد رد می شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه پنجم تحقیق تأیید می شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

**فرضیه ۶.** اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر گردش و غنای شغلی موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.  
در آزمون مورد نظر فرضهای  $H_0$  و  $H_1$  برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده به صورت زیر می باشد:

$$H_0: \mu \geq 3$$

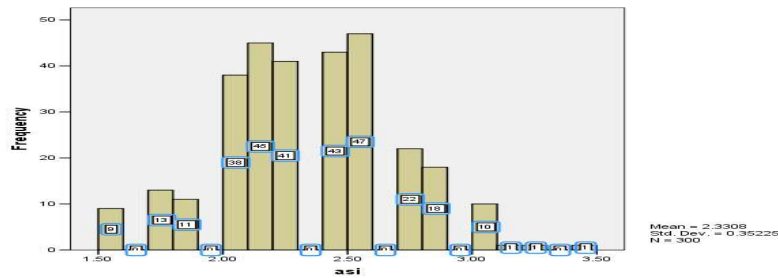
$$H_1: \mu < 3$$

۷. جدول خروجی آزمون سنجش گردش و غنای شغلی و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
asi	300	2.3308	.35225	.02034	

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
asi	-1.903	299	1.88	-.66917	-.7092	-.6291



۶. نمودار خروجی آزمون سنجش گردش و غنای شغلی و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار Spss، در جدول، sig بیشتر از (۰.۰۵) می‌باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می‌باشد در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی‌داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می‌توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر گردش و غنای شغلی موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.

فرضیه ۷. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر وجدان و انضباط کاری موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.

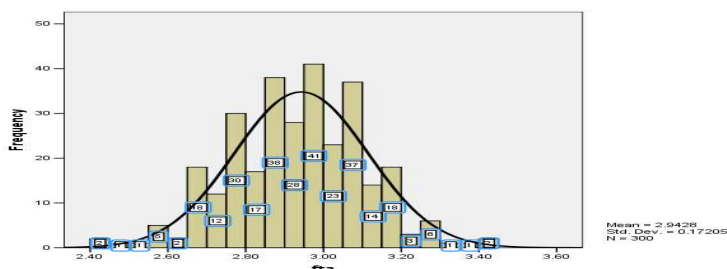
در آزمون مورد نظر فرضهای  $H_0$  و  $H_1$  برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده به صورت زیر می‌باشد:

$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

۸. جدول خروجی آزمون سنجش وجدان و انضباط کاری و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
fta	300	2.9428	.17205	.00993		
One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
fta	-5.759	299	.000	-.05720	-.0767	-.0377



۷. نمودار خروجی آزمون سنجش وجدان و انضباط کاری و بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار **Spss** در جدول، **sig** کمتر از (۰.۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد تأیید می شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف دارد پس فرضیه هفتم تحقیق رد می شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر وجدان و انضباط کاری موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران نمی شود.

### بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

مدیریت استراتژیک علاوه بر آنکه به سازمان ها کمک می کنند دچار مشکلاتی نشوند، منافع حساس یا قابل لمس دیگری هم به آنها می رساند، مانند: افزایش آگاهی آنها از تهدیدات خارجی، درکی بهتر از استراتژی های سازمان های رقیب، افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش مقاومت در برابر تغییرات و درکی بهتر از رابطه بین عملکرد و پاداشی که به کارکنان داده می شود. مدیریت استراتژیک بر میزان توانایی های سازمان برای جلوگیری از بروز مشکلات می افزاید، زیرا باعث می شود که روابط متقابل بیشتری بین مدیران بخش ها و دواير گوناگون انجام شود. رابطه متقابل یا تعامل، سازمان ها را قادر می سازد که مدیران و کارکنان خود را تقویت نماید، زیرا آنها در تعیین هدف های سازمانی سهیم می شوند، به آنها تفویض اختیار داده می شود تا خدمات بهتری را ارائه نمایند و به نقشی که در امور ایفا می نمایند ارج نهند. از دیدگاه تام پیترز، تفاوت بین نیرویی که سازمان وی را به حساب می آورد با نیرویی که سازمان او را به حساب نمی آورد ۵٪ یا ۱۰٪ نیست بلکه ۱۰۰٪ تا ۲۰۰٪ است (دیوید، ۱۳۹۳: ۱۰۱).

نتایج تجزیه و تحلیل بدست آمده از تحقیق نشان می دهد با توجه به پیشینه تحقیقات در ایران و خارج از ایران در خصوص بهبود عملکرد و مدیریت استراتژیک و بهره‌وری کارکنان نشان می دهد که در بیشتر پژوهش ها اگر شرایط پیشرفت شغلی و افزایش اختیارات کارکنان و گردش غنای شغلی و انضباط کاری وجود داشته باشد بی شک افزایش بهره‌وری و در نهایت بهبود عملکرد را شامل می شود. اگر نباید ناگفته بماند که مواردی از قبیل سبک های رهبری متفاوت مانند مدیریت تعارض و مدیریت عملکرد و سبک

- رهبری تحول آفرین می تواند تاثیر بسزایی در عملکرد کارکنان دارد. البته ناگفته نماند عواملی مانند آموزش و وجدان و انضباط کاری در تحقیق حاضر تاثیر زیادی بر بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان نداشته اند اما تحقیقات فراوانی انجام شده که این متغیرها در عملکرد و بهره وری تاثیر مستقیم دارد.
- در فرضیه اول تحقیق که مدیریت استراتژیک و اثرگذاری رفتار مدیران ملاک بررسی بوده در پژوهشی مشابه توسط تابلی و همکاران در سال ۱۳۹۰ هم تایید گردیده است.
  - در فرضیه دوم که مدیریت استراتژیک بر مبنای فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی ملاک بررسی بوده در پژوهشی مشابه توسط کونگ در سال ۲۰۱۱ به تایید رسیده و نشان می دهد مدیریت استراتژیک تاثیر مستقیم در بهره وری و عملکرد کارکنان دارد.
  - در فرضیه سوم که مدیریت استراتژیک و افزایش آموزش ملاک عمل بوده در تحقیقی در همین راستا که توسط ایران زاده و همکاران در سال ۱۳۹۱ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز انجام شده بر خلاف تحقیق حاضر تاثیر آموزش به تایید رسیده و لی در این پژوهش تاثیر آموزش در بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان به تایید نرسیده است.
  - در فرضیه چهارم که مدیریت استراتژیک و افزایش اختیارات بررسی شده در پژوهشی مشابه توسط رایب و فوند در سال ۲۰۱۳ نشان داده که مدیریت استراتژیک در بهره وری و بهبود عملکرد موثر است.
  - در فرضیه پنجم که ملاک بررسی مدیریت استراتژیک بر مبنای کیفیت زندگی کاری در تحقیقی مشابه توسط افجه و اسماعیل زاده در سال ۱۳۸۸ نشان داد که تاثیر مستقیم در عملکرد کارکنان دارد.
  - در فرضیه ششم گردش و غنای شغلی مورد بررسی بوده که باتوجه به پژوهش مشابه توسط سادی در سال ۲۰۱۰ نشان داد موانعی وجود دارد ولی تاثیر آن قابل چشم پوشی نیست.
  - در فرضیه هفتم که مدیریت استراتژیک بر مبنای وجدان و انضباط کاری بررسی شده در تحقیقی مشابه توسط یارمحمدی و همکاران در سال ۱۳۸۹ و چو و بونتیس در سال ۲۰۱۲ مشخصی کردند که مدیریت استراتژیک در عملکرد کارکنان موثر است.

### پیشنادهای پژوهشی

با توجه به اهمیت بی مدیریت استراتژیک و نیز پیچیدگی آن، مطالعات بیشتر ضرورت دارد و همچنین پیشنهاد می شود که با توجه به ابعاد مختلف به شکل دقیق تری بررسی شود و با توجه به ابهامات موجود در بین یافته های پژوهش های انجام گرفته در این حوزه ضرورت دارد که در اعتبار و پایایی سنجه های مرتبط به مدیریت استراتژیک و بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان بازنگری شود بر همین اساس پیشنهاد می شود بر مبنای متغیرهای اثرگذاری بر رفتار مدیران و فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی و افزایش آموزش و افزایش اختیارات کارکنان و افزایش کیفیت زندگی کاری و گردش و غنای شغلی و اثرگذاری بر وجدان و انضباط کاری و با توجه به اهمیت بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان باید سنجه های تازه ای تدوین

و آزمون شود. به منظور کاستن از ابهام و پیچیدگی‌های موجود در رابطه با اعمال مدیریت استراتژیک تا حد ممکن در ابعاد مختلف به شکل جداگانه بررسی شود.

### چالش‌ها و محدودیت‌های پژوهش

۱. در تحقیقات و پژوهش‌ها نداشتن منابع مادی و معنوی است که به نظر می‌رسد این مشکل بزرگ یعنی ضعف در دسترسی به منابع و امکانات پژوهشی گریبان‌گیر اکثر پژوهشگران این حوزه در کشور ماست.
۲. در این پژوهش توزیع پرسشنامه‌ها با مشکلاتی رو به رو بوده و این به خاطر پراکندگی مناطق شهرداری و تحت پوشش قرار دادن آن می‌باشد که با بکارگیری افراد مجرب تا حدودی این معضل مرتفع گردید.

## فهرست منابع و مآخذ

## منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین، کاظمی، بابک. (۱۳۸۳). بهره‌وری، انتشارات موسسه مطالعات پژوهشهای بازرگانی، تهران.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۹). مدیریت دولتی، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- اورعی، کریم. (۱۳۷۸). تحلیل و محاسبه بهره‌وری، انتشارات نشر علوم دانشگاهی، تهران.
- دیوید، فردآر. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران.
- ساروخانی، قاسم. (۱۳۷۰). روش تحقیق در علوم اجتماعی، انتشارات جامعه‌شناسان، تهران.
- میتزبرگ، هنری. (۱۹۹۹). صعود و سقوط برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه: محمدحسین بنی اسدی، تهران.
- میرزایی، خلیل. (۱۳۸۸). پژوهش، پژوهشگری، پژوهشنامه نویسی، انتشارات جامعه‌شناسان، تهران.
- میر سپاسی ناصر. (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات شروین، تهران.
- مینایی فرد، مهرداد. (۱۳۸۷). بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان، انتشارات سمت، تهران.
- واکر، آوریل سی. (۱۳۹۰). استراتژی بازاریابی، ترجمه: دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات نجم، تهران.
- هزبر کیانی، کامبیز. (۱۳۸۳). بررسی کلان اقتصادی پروژه امکان‌سنجی راه اندازی تجارت الکترونیکی در جمهوری اسلامی ایران، انتشارات وزارت بازرگانی، تهران.
- عبدالهی، بیژن. (۱۳۸۷). توانمندسازی روانشناسی کارکنان، ابعاد و اعتبارسازی بر اساس مدل معادله ساختاری، انتشارات دانشگاه تربیت معلم، تهران.
- هرسی، پاول، بلانچارد، کنت ایچ. (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: قاسم کبیری، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ ششم، تهران.

## مقالات

- ابیلی، خدایار. (۱۳۸۱). تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت. دانش مدیریت، شماره ۵۸.
- سید صالحی، سید رضا. (۱۳۹۳). بررسی موانع بکارگیری مدیریت استراتژیک در شهرداری تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).
- نژاد حاجعلی ایرانی، فرهاد (۱۳۷۵). بررسی دلیل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها، تدبیر، شماره ۶۶.
- نصر پور، حمید. (۱۳۸۲). ضرورت توجه به بهره‌وری انسانی و عوامل موثر بر آن. مجله تعاون، شماره ۱۴۱.

- نصیری پور، امیر اشکان و همکاران. (۱۳۸۸). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد بیمارستان‌های دولتی ایران با استفاده از روش ارزیابی متوازن. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک، سال ۱۲ شماره ۱.
- نصیری پور، امیر اشکان، رئیسی، پوران و هدایتی، سید پوریا. (۱۳۸۸). رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱۲، شماره ۳۵.
- نصیری یار، مریم، فهیمی، مهدی. (۱۳۸۵). شناسایی چالش‌های به کارگیری فناوری اطلاعات در ایران. مجله تدبیر، شماره ۱۶۷.
- نکویی مقدم، محمود، حسن زاده، علی و یزدی فیض آبادی، وحید. (۱۳۸۷). بررسی رابطه‌ی استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و ساختار سازمانی در ادارات دولتی شهر کرمان. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره پنجم، شماره ۱.

#### پایان نامه‌ها

- نوروزی، حمید. (۱۳۷۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری دبیران دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر زنجان، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- هدایتی، سید پوریا. (۱۳۸۵). ارتباط فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.

#### منابع غیر فارسی

- \_\_\_ Adler, p; krwon, s. (2002). social capital: prospects for a new concept", Academy of Management Review, vol. 27, No1.
- \_\_\_ Aghazade , S. M. (2007). Re-examining the training side of productivity improvement ; evidence from service sector ", international Journal of productivity and performance Management ,vol. 56, NO 8.
- \_\_\_ Bernardin, H. J. (2010). Human Resource Management: an experiential approach. 3 th Edition. New York: McGrawHill.
- \_\_\_ Byars, L. I & Rue, L. W. (2008). Human Resource Management: 9 th Edition. New York: McGrawHill.
- \_\_\_ CarellMicheal R and et al. (1998). Personnel/ Human Resource Management. Mac Millan. Publishing.
- \_\_\_ Foot. M and Hook. C. (1999). Introducing Human Resource Management. Longman.
- \_\_\_ Ivancevich, J. M. (2007). Human Resource Management. New York: McGrawHill.

- \_\_Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick. (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, Public Personnel Management. Vol. 25. No2, Summer.
- \_\_Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P. M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: McGrawHill.
- \_\_Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnw Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? Public Personnel Management, Vol. 25. No. 3, Fall
- \_\_Snell, S. A &Bohlander, G. W. (2007). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.
- \_\_Stredwick John. (2005). An Introduction to Human Resource Management. Elsevier Ltd.
- \_\_Napier, Nancy K. & Albert, Martha S. (1996). East Asian and American perspectivesOn Thinking Strategically: The Leopard and His Spots. Asia Pacific Journal ofHuman Resources .
- \_\_Graetz, Fiona. (2011). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. Management Decision. Vol40. No 5.
- \_\_Rue, Nuran&Englyst, Linda. (2012). Assessment of strategy formulation: How toensure quality in process and outcome. International Journal of Operations andproduction management. Vol26. No1.
- \_\_Liedtka, Jeanne M. (2008). Strategic Thinking: Can it be thought?Long RangePlanning. Vol31. No1.
- \_\_Bonn, Ingrid. (2008). Developing strategic thing as a core competency. ManagemenDecision. Vol39. No1.
- \_\_Lester, Donald. Panel, John. Carraher, Shawn. (2013). International journal of organizational analysis. Vol11. No4.