

شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد راهبردی شرکت مخابرات تهران

داود غلام‌رضایی*

جلال محمدی**

چکیده

امروزه پیچیدگی روزافزون محیط عرصه رقابتی کسب‌وکار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت بهبود مستمر عملکرد سازمان را بیش‌ازپیش آشکار کرده است. یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌ها دستیابی به یک شیوه مدیریت عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر است تا بتوانند ضمن پاسخگویی به نیازهای فعلی، منافع بلندمدت ذی‌نفعان خود را تضمین کنند. در این پژوهش، برای شناخت و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد راهبردی سازمان، خبرگان و مدیران میانی شرکت مخابرات تهران به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. مبانی نظری موضوع و سوابق تحقیقات انجام‌شده با استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای جمع‌آوری شد. با استفاده از ابزار پرسشنامه، نظر خبرگان در مورد میزان تأثیر مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از مطالعات نظری، بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان جمع‌آوری و تحلیل شد. پس از تحلیل به‌وسیله نرم‌افزارهای اکسل و اسمارت‌پی‌ال‌اس، مؤلفه‌های مورد بررسی در چهار عامل (منابع انسانی، جوسازمانی، فرایندهای سازمانی و سرمایه‌های سازمانی) دسته‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: عملکرد راهبردی، منابع انسانی، جوسازمانی، فرایندهای سازمانی،

سرمایه‌های سازمانی

dgholamrezaei@yahoo.com

* استادیار مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

j.moh114@gmail.com

** دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد MBA، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۷/۸/۲۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۲

فصلنامه راهبرد، سال بیست‌وهفتم، شماره هشتادونه، زمستان ۱۳۹۷، صص ۲۳۱-۲۰۷

مقدمه

مفهوم عملکرد در دو دهه گذشته در مرکز تحولات مدیریت قرار گرفته و به هدف محوری آن تبدیل شده است. ذی‌نفعان، خواستار آگاهی از اطلاعات عملکرد سازمان‌ها و نتایج فعالیت‌های آنها هستند؛ به همین دلیل، این عصر، عصر حکمرانی به وسیله مدیریت عملکرد نام گرفته است. یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز، دستیابی به یک شیوه مدیریت عملکرد جامع، قابل‌اعتماد و انعطاف‌پذیر است.

مدیریت عملکرد راهبردی، رویکردی جامع و بلندمدت است که می‌کوشد با بهبود و بهسازی نیروی انسانی، اهداف سودآوری و بقای بلندمدت سازمان را تضمین کند. هرچه مدیریت عملکرد راهبردی در نیل به اهداف مذکور موفق‌تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته در نتیجه موفقیت و استمرار سازمان تضمین خواهد شد. مدیریت عملکرد راهبردی نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند.

ادبیات دانشگاهی، هنوز تفسیری یکپارچه از معنای عملکرد و نظری شفاف درباره مهم‌ترین عناصر مدیریت عملکرد عرضه نکرده و اجماعی در این باره وجود ندارد. هرچند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌ها به چگونگی اجرای این نظام مربوط است، اما خلأ نظری نیز مسئله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات عملکرد راهبردی سازمانی و نیز پراکندگی الگوها و تناقض میان آنها به حدی است که سیگل و

سامرمترا^۱ (۲۰۰۸) پس از مطالعه و تحلیل همه مقالات این حوزه مدعی هستند که به‌طور کلی، دانش انباشته در این رشته، فاقد نظر روشن درباره مهم‌ترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد راهبردی سازمان‌ها است.

مرور ادبیات نشان می‌دهد مباحث عملکرد در ادبیات مدیریت، عموماً با رویکرد سنجش و ارزیابی مطرح شده و رویکرد مدیریت، عمر کمتری دارد. نظریات و الگوهای موجود در مدیریت عملکرد، عمدتاً بر سطح فردی متمرکز است و گاهی در سطح سازمان نیز به آن پرداخته شده است.

۱. اهداف

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان در سطح شرکت مخابرات تهران بوده و موارد زیر نیز به‌عنوان اهداف فرعی مورد نظر قرار گرفته است:

- شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان؛
- دسته‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان؛
- شناسایی مؤثرترین عوامل بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان.

۲. مدیریت عملکرد راهبردی سازمان

نگرش‌های متفاوتی در مورد چیستی عملکرد وجود دارد. کین (۱۹۹۶) معتقد است، عملکرد چیزی است که فرد به‌جا می‌گذارد و جدای از هدف است. برنادین و همکارانش (۱۹۹۵) معتقدند که عملکرد باید به‌عنوان نتایج کار تعریف شود، چون نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتری و نقش‌های اقتصادی دارد. از نظر ابیلی (۱۳۸۲) عملکرد سازمان عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت‌هایی که بر عهده افراد گذاشته شده است. عملکرد سازمانی، دربرگیرنده سه کنش عمده است: (۱) برنامه‌ریزی عملکرد؛ (۲) آموزش؛ (۳) تجدیدنظر در عملکرد.

مدیریت عملکرد از طریق ایجاد همدلی و همسویی بین کارکنان و سازمان

می‌کوشد بهره‌وری نیروی انسانی و بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد (ابطحی، ۱۳۷۹).

مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات تلقی کرد که به منظور افزایش استفاده بهینه از امکانات و منابع در راستای دستیابی به هدف‌ها به شیوه اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۲).

از مفاهیم عملکرد راهبردی چنین برمی‌آید که ترکیبی از تعریف عملکرد و تعریف راهبرد را می‌توان در مورد آن به کار برد. عملکرد راهبردی سازمان شامل اقداماتی اثربخش (انتخاب کار درست) و کارا (انجام درست کار) است که تأثیر عمیق و طولانی مدت بر محیط درونی و بیرونی سازمان داشته و مزیت رقابتی برای سازمان در صنعت ایجاد می‌کند. می‌توان چنین نتیجه گرفت که عملکرد راهبردی عملکردی است که علاوه بر اطمینان از اینکه کلیه اقدامات سازمان به درستی انتخاب شده و به بهترین نحو به اجرا درمی‌آیند، نگاه کلی و جامع در مورد عملکرد فراگیر سازمان اعم از عملکرد کارکنان، مدیران، محیط داخلی و محیط خارجی را دربر می‌گیرد.

۳. پیشینه تحقیق

صدیق و همکاران (۱۳۹۵) در «تعیین رابطه بین گرایش راهبردی با عملکرد سازمانی» با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، به این نتیجه رسیدند که راهبرد کسب و کار نقش تعیین کننده‌ای در عملکرد راهبردی سازمانی دارد و ابعاد پیش‌فعالی، آینده‌نگری، تحلیلی، ریسک‌پذیری و تدافعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد راهبردی سازمانی دارند.

نوع‌پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «تأثیر قابلیت بازاریابی، نوآوری و یادگیری بر عملکرد سازمان» بیان کردند که دستیابی به عملکرد بالاتر هدفی است که سازمان‌ها برای رسیدن به آن به اقدامات مختلفی روی می‌آورند. قابلیت‌ها نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایفا می‌کنند و از جمله این قابلیت‌ها می‌توان به بازاریابی، نوآوری و یادگیری اشاره کرد.

علامه و ابومسعودی (۱۳۹۴) در «بررسی تأثیر سرمایه فکری با نقش میانجی مدیریت دانش و سرمایه فرهنگی بر عملکرد سازمان» به بررسی و تحلیل تأثیر سرمایه فکری بر سرمایه فرهنگی، اقدامات مدیریت دانش و عملکرد راهبردی سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اصفهان پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که سرمایه انسانی و ساختاری، هر یک به‌طور مستقیم بر عملکرد راهبردی سازمان تأثیر مثبت داشته و از سوی دیگر این اجزا به‌طور غیرمستقیم با نقش میانجی‌گری سرمایه فرهنگی و نیز اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد راهبردی سازمان تأثیر مثبت دارد.

نمامیان و فیض‌الهی (۱۳۹۴) در «تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری» به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ‌های سازمانی (گروهی، منطقی، توسعه‌ای و سلسله‌مراتبی) با نقش میانجی نوآوری بر عملکرد راهبردی سازمان، تأثیر مثبت و معناداری دارند و میزان تأثیرپذیری فرهنگ گروهی با میانجی‌گری نوآوری بر عملکرد راهبردی، قوی‌تر از دیگر فرهنگ‌ها است.

صحت و یاراحمدی (۱۳۹۴) در «بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر عملکرد شرکت» روش پژوهش تلفیقی به کار گرفتند. نتایج مرحله کمی نشان داد سه متغیر قابلیت‌های فردی، سازمانی و محیطی رهبری راهبردی در مجموع ۲۹/۲ درصد از تغییرات عملکرد راهبردی را توضیح می‌دهند.

تاجدینی و معطوفی (۱۳۹۴) در «تأثیر مدیریت دانش و بازارمحوری بر عملکرد» تأثیر دو مفهوم کلیدی مدیریت دانش و بازارمحوری بر عملکرد پایدار بنگاه‌ها را آزمون کردند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان دادند، مدیریت دانش و بازارمحوری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بنگاه‌های کوچک دارند.

احمدپور کاسگری و سودبخش (۱۳۹۴) در «رویکرد مدیریت کیفیت جامع و بهبود عملکرد مالی در بانک‌ها و شرکت‌های بیمه و سرمایه‌گذاری» هدف از تحقیق را بررسی رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و عملکرد مالی بانک‌ها و شرکت‌های بیمه و سرمایه‌گذاری فعال در ایران بیان کردند. نتایج حاصل از انجام این تحقیق نشان داد که میان هر یک از ابعاد هفت‌گانه مدیریت کیفیت جامع

(شامل: رهبری، بهبود مستمر، مشارکت داخلی و خارجی، تمرکز بر مشتری، مدیریت فرآیند، دستاورد کارمندان و یادگیری) و عملکرد مالی و در نتیجه، میان مدیریت کیفیت جامع و عملکرد مالی بانک‌ها و شرکت‌های بیمه و سرمایه‌گذاری، رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

رضایی و صلاحی مقدم (۱۳۹۳) در «بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز» به بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد راهبردی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و کاربرد دانش از اثر مثبت و معنی‌داری (در سطح ۰/۰۱ درصد) بر متغیر وابسته برخوردار بودند و در مجموع ۵۴ درصد از واریانس عملکرد راهبردی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز را تبیین کردند. با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت تقویت مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن به‌طور مستقیم منجر به بهبود عملکرد راهبردی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی می‌شود.

اخوان و یزدی مقدم (۱۳۹۳) در «بررسی نقش اصول اخلاقی و سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی در یک سازمان صنعتی» به بررسی تأثیرگذاری اصول اخلاقی و سرمایه فکری بر عملکرد راهبردی سازمانی پرداختند. نتیجه تحقیق نشان داد که بین اصول اخلاقی و عملکرد راهبردی سازمانی رابطه مثبت و معنادار برقرار است. همچنین رابطه بین اصول اخلاقی و سرمایه فکری مثبت و معنادار است، اما بین سرمایه فکری و عملکرد راهبردی سازمان، رابطه معناداری وجود ندارد.

اسکندری و ایران‌دوست (۱۳۹۳) در «رابطه اخلاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمانی» به بررسی رابطه اخلاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد راهبردی سازمانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش تأیید ضریب همبستگی بین اخلاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۹۷) بوده است. نتایج نشان داد همبستگی بین اخلاق کاری و عملکرد راهبردی سازمانی مقدار (۰/۸۰) و ضریب شهروندی سازمانی و عملکرد راهبردی سازمانی (۰/۸۲) است.

بخش‌چناری، عیدی و عباسی (۱۳۹۳) در «تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و

چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی» نشان دادند که بین فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد راهبردی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج رگرسیون نشان داد که فراموشی سازمانی و ابعاد آن ۶۶ درصد و چابکی سازمانی و ابعاد آن ۴۵ درصد از عملکرد راهبردی سازمانی را پیش‌بینی کردند. همچنین از بین مؤلفه‌های فراموشی سازمانی عامل فراموشی سازمانی هدفمند و از بین مؤلفه‌های چابکی سازمانی، عامل مدیریت عملکرد مهم‌ترین پیش‌بینی کننده عملکرد راهبردی سازمانی بودند.

مظلومی و همکاران (۱۳۹۳) در «رابطه یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و اعتماد میان سازمانی با عملکرد سازمانی» که با هدف بررسی یادگیری سازمانی، اعتماد میان سازمانی و بهبود مستمر و اثرات آن بر عملکرد بلندمدت شرکت‌های نمایندگی خدمات بیمه‌ای انجام شد، نشان دادند که رابطه معناداری میان یادگیری سازمانی، اعتماد میان سازمانی، بهبود مستمر و عملکرد بلندمدت سازمانی وجود دارد.

آفونینا (۲۰۱۵) در «ابزارها و تکنیک‌های مدیریت راهبردی و عملکرد سازمانی» هدف از پژوهش خود را ارزیابی استفاده سطح جاری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت راهبردی برای کشف و شناسایی تأثیر این ابزارها بر عملکرد بلندمدت شرکت در جمهوری چک بیان کرد. این تحقیق یکی از پنج تحقیقی است که رابطه بین ابزارها و تکنیک‌های مدیریت راهبردی را با عملکرد راهبردی سازمانی برآورد می‌کند. یافته‌های تحقیق سطح کاربرد ابزارهای مدیریت و تأثیر احتمالی عملکرد را نشان داد. تحقیق همچنین نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت و عملکرد بلندمدت سازمان وجود دارد.

جمیله‌هاشم، عثمان و الحبشی (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «تأثیر سرمایه معنوی بر عملکرد سازمان» به بررسی رابطه شش بعد سرمایه معنوی نظیر سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه مشتری، سرمایه اجتماعی، سرمایه فناوری و سرمایه روحی با عملکرد سازمان در مالزی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که

سرمایه معنوی تأثیر مهم و معناداری بر عملکرد راهبردی سازمان‌ها می‌گذارد. ابوبکر و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان «مدیریت ارتباطات شرکت و عملکرد سازمانی» به این نتیجه دست یافتند که می‌توان به‌وسیله ایجاد دانش بالایی از مدیریت ارتباطات و عواقب آن شکاف ارتباطی موجود در شرکت را شناسایی کرد و کارکردهای سیاسی و مدیریتی را برای متخصصان ارتباطات شرکت مهیا ساخت تا با شناخت متخصصان از کارشان یک سیستم مدیریت ارتباطات قوی در شرکت ایجاد کنند. این سیستم ارتباطی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت خواهد داشت.

سوک و همکارانش (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «دستیابی به عملکرد برتر شرکت‌های کوچک و متوسط نقش فراگیر قابلیت بازاریابی، نوآوری و یادگیری» به بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند. آنها به این نتیجه دست یافتند که بین قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری، یادگیری و عملکرد راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همواره این قابلیت‌ها بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط اثرگذار هستند.

آدریس (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان «مدل ریاضی پیشرفته برای مطالعه و تجزیه و تحلیل اثرات مدیریت کیفیت (TQM) و انعطاف‌پذیری عملیاتی بر عملکرد سازمان‌ها» که در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر انجام داده به این نتیجه رسیده است که مدیریت کیفیت فراگیر یک رویکرد مدیریتی برای بهبود عملکرد راهبردی سازمان است که شامل موضوعات تکنیکی و اخلاقی می‌شود. مدیریت کیفیت جامع، یک رویکرد بهبود کیفیت کل‌گرا برای شرکت‌هایی با هدف بهبود عملکرد از لحاظ کیفیت و نوآوری است.

جدول ۱. عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد راهبردی بر اساس پیشینه تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های مؤثر	برگرفته از تحقیقات و پژوهش‌ها
۱	مدیریت دانش	کیهان تاجدینی و علی‌رضا معطوفی (۱۳۹۴)؛ روح‌اله رضایی و نفیسه صلاحی‌مقدم (۱۳۹۳)؛ عباسعلی حاجی‌کریمی و تالین منصوریان (۱۳۹۱)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)
۲	رفتار شهروندی	استیره اسکندری و منصور ایراندوست (۱۳۹۳)؛ محمود یحیی‌زاده‌فر و همکاران (۱۳۹۱)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)

۳	انعطاف‌پذیری	مصطفی ابراهیم‌پور ازبزی و همکاران (۱۳۹۴)؛ بهمن حاجی‌پور و حامد نظری‌پور کاشانی (۱۳۹۱)؛ بهمن حاجی‌پور و محسن مرادی (۱۳۸۹)؛ آدریس (۲۰۱۱)
۴	یادگیری سازمانی	سیدمحمد نوع پسنداصیل و همکاران (۱۳۹۵)؛ نادر مظلومی و همکاران (۱۳۹۳)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)؛ جان کارلوگومز و رافائل مت و خان (۲۰۱۶)؛ سوک و همکاران (۲۰۱۳)؛ خان دکار و شرما (۲۰۰۶)
۵	رهبری راهبردی	سعید صحت و محسن یاراحمدی (۱۳۹۴)؛
۶	ساختار ماتریسی سازمان	شهناز نایب‌زاده و محمد سالاری ابرقویی (۱۳۹۳)؛ عبدالله مجیدی و همکاران (۱۳۹۰)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)
۷	سرمایه فکری	سیدمحسن علامه و علی شیخ ابومسعودی (۱۳۹۴)؛ پیمان اخوان و جعفر یزدی‌مقدم (۱۳۹۳)؛ سیدعباس موسوی و همکاران (۱۳۹۲)؛ میرعلی سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)
۸	سرمایه اجتماعی	مریم جمیله‌هاشم و همکاران (۲۰۱۵)
۹	تفکر راهبردی	شمس‌الدین ناظمی و همکاران (۱۳۸۹)
۱۰	فناوری	امید بهارستان و همکاران (۱۳۹۱)؛ مجید قنبری‌نژاد اسفین سری و امین محمدی آلمانی (۱۳۹۱)؛ حجت‌الله حاجی حسینی و همکاران (۱۳۹۱)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)
۱۱	نوآوری	سیدمحمد نوع پسنداصیل و همکاران (۱۳۹۵)؛ کامبیز طالبی و همکاران (۱۳۹۴)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)؛ جان کارلوگومز و رافائل مت و خان (۲۰۱۶)؛ سوک و همکاران (۲۰۱۳)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)؛ کانجیس و همکاران (۲۰۰۰)
۱۲	جو سازمانی	محمد حقیقی و همکاران (۱۳۸۹)
۱۳	انعطاف‌پذیری بیانیه مأموریت	الهام کرمی و همکاران (۱۳۹۴)؛ امین رضا بخش‌چناری و همکاران (۱۳۹۳)؛ سیدمحمود زنجیرچی و همکاران (۱۳۹۰)
۱۴	چابکی سازمانی	حسین صفرزاده و کبری مرادی (۱۳۹۰)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)
۱۵	برندمداری	فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)
۱۶	تنوع نیروی کار	سیدمحمد نوع پسنداصیل و همکاران (۱۳۹۵)؛ کیهان تاج‌دینی و علی‌رضا معطوفی (۱۳۹۴)؛ محمود یحیی‌زاده‌فر و همکاران (۱۳۹۱)؛ سوک و همکاران (۲۰۱۳)
۱۷	قابلیت بازاریابی	آنا آفونینا (۲۰۱۵)؛ حسن ابوبکر و همکاران (۲۰۱۴)
۱۸	هماهنگی‌های راهبردی	منصور صدیق و همکاران (۱۳۹۵)؛ بهرام خیری و عارفه روشنی (۱۳۹۲)؛ مورگان و استرانگ (۲۰۰۳)
۱۹	ریسک‌پذیری و آینده‌نگری	موسی رضوانی چمن‌زمین و مریم معافی هره‌دشت (۱۳۹۲)؛ بهمن حاجی‌پور و حامد نظری‌پور کاشانی (۱۳۹۱)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)
۲۰	برنامه‌ریزی	احمد احمدپور کاسگری و امیر سودبخش (۱۳۹۴)؛ ابوالفضل کزازی و عباس شول (۱۳۹۲)؛ بهارستان و همکاران (۱۳۹۱)؛ آدریس (۲۰۱۱)
۲۱	مدیریت کیفیت جامع	امیر حاجیان و همکاران (۱۳۹۲)؛ فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷)؛ اسماعیل النیهاوی و همکاران (۲۰۱۴)
۲۲	مدل‌های ارزیابی عملکرد	موسی رضوانی چمن‌زمین و مریم معافی هره‌دشت (۱۳۹۲)؛ محمود رفیعی و شمس‌السادات زاهدی (۱۳۹۱)؛ سیدیعقوب حسینی و همکاران (۱۳۹۱)؛ سیدعلی‌اکبر افجه و محمد اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸)؛ آنتونیو آراگون سانچز و همکاران (۲۰۱۵)
۲۳	مدیریت منابع انسانی	پیمان اخوان و جعفر یزدی‌مقدم (۱۳۹۳)؛ استیره اسکندری، منصور ایران‌دوست (۱۳۹۳)؛ ابوطالب شفقت و همکاران (۱۳۹۲)؛ محمود رفیعی و شمس‌السادات زاهدی (۱۳۹۱)؛
۲۴	تعهدکاری و وجدان کاری	

	مسلم باقری و روح‌اله تولایی (۱۳۸۹)		
۲۵	فرهنگ کارآفرینی	فرشید نامیان و صادق فیض‌الهی (۱۳۹۴): علی داوری و همکاران (۱۳۹۳): محمود دانیالی و همکاران (۱۳۹۰): فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷): تامایو (۲۰۱۰)	
۲۶	مشارکت‌جویی	فرج‌اله رهنورد (۱۳۸۷): واگنر (۱۹۹۴)	

با مرور پیشینه تحقیق می‌توان دریافت مؤلفه‌های متعددی در بهبود عملکرد راهبردی سازمان تأثیر می‌گذارند که به‌طور خلاصه می‌توان به مؤلفه‌های زیر اشاره کرد:

سبک‌های رهبری، نوآوری، یادگیری، فناوری‌های نوین، کارآفرینی، رفتار شهروندی کارکنان و مدیران، جو سازمانی، سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی، تفکر راهبردی، انعطاف‌پذیری، مشارکت‌جویی، اخلاقیات از جمله تعهد سازمانی و وجدان کاری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت دانش و آموزش‌های ضمن خدمت، فرهنگ سازمانی، چابکی سازمانی، ساختار سازمانی، مدل‌های ارزیابی عملکرد، ماهیت برنامه‌ریزی‌ها، جهت‌گیری‌های خاص راهبردی سازمان، برنمداری، هماهنگی راهبردی میان نیروهای رقابتی و راهبردهای درون سازمان، سازگاری میان راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار، تنوع نیروی کار، افراد ذی‌نفع و...

هر یک از مؤلفه‌های بالا دارای ابعاد و زیرشاخه‌های متعددی است که در تحقیقاتی که به‌طور خاص در مورد موضوعات بالا انجام گرفته، به‌صورت مفصل به ارزیابی ابعاد مختلف عوامل پرداخته شده و میزان تأثیرگذاری هر یک بر عملکرد سازمان یا فرد برآورد شده است. این تأثیرگذاری یا به‌صورت مستقیم یا با نقش میانجی‌گری عوامل دیگر بررسی شده است. برخی از عوامل که دارای ابعاد یا زیرشاخه‌های مختلف است مورد بررسی بیشتر قرار گرفته و متناسب با جامعه آماری تحقیق (شرکت مخابرات تهران) از برخی از ابعاد یا زیرشاخه‌ها استفاده شد. در مورد رهبری از میان رهبری اخلاقی، رهبری نوآورانه، رهبری کارآفرینانه، رهبری تحول‌گرا و رهبری راهبردی فقط یک مورد آن با توجه به تحولات اخیر جامعه آماری تحقیق و گرایش به یکپارچه‌سازی‌ها و تحولات ساختاری رخ داده، یعنی رهبری راهبردی انتخاب شد. از میان فرهنگ‌های مختلف سازمان، فرهنگ کارآفرینی و از میان ابعاد مختلف اخلاقیات انسانی در پیشبرد اهداف راهبردی

سازمان فقط وجدان کاری و تعهد کارکنان و مدیران در نظر گرفته شده است. از میان جهت‌گیری‌های مختلف راهبردی که یک سازمان می‌تواند در نظر بگیرد، بعد ریسک‌پذیری و آینده‌نگری آن لحاظ شده است. در بین ساختارهای گوناگون سازمان با توجه به تغییرات ساختاری جدید شرکت مخابرات منطقه‌ای تهران ساختار ماتریسی و از بین ابعاد و ویژگی‌های مختلف بیانیه مأموریت سازمان فقط ویژگی انعطاف‌پذیری در نظر گرفته شده است.

۴. روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر همه مدیران میانی شرکت مخابرات تهران اعم از معاونان مدیرکل، روسای ادارات و معاونین آنها هستند که تعداد آنها ۴۸ نفر است.

در بیشتر موارد، به سبب حجم گسترده جامعه آماری، مراجعه به کلیه آحاد جامعه و مطالعه تک‌تک آنها امکان‌پذیر نیست. در این صورت پژوهشگر ناگزیر است که بخشی از جامعه آماری را مورد مطالعه قرار داده و نتیجه بررسی را به تمامی جامعه آماری تعمیم دهد. نمونه‌گیری از جامعه آماری تحقیق حاضر به روش تصادفی ساده از مدیران انجام شده است که بر اساس جدول مورگان این تعداد ۴۲ نفر هستند. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌ها و ابزارهای زیر استفاده شده است:

- در مبانی نظری تحقیق از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتاب و مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های فارسی و انگلیسی استفاده شده است.

- ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته است:

پرسشنامه در قالب ۲۶ سؤال با مقیاس رتبه‌ای تنظیم شده که در مقیاس لیکرت طیف ۱ تا ۵ را دربر می‌گیرد. در این پرسشنامه از متخصصان و کارشناسان سازمان خواسته شده پس از مطالعه هر پرسش نظرشان را در مورد میزان تأثیر هر مؤلفه بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان مشخص کنند. روایی پرسشنامه مذکور با نظر اساتید، نخبگان و پایایی آن نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد.

برای تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های تحلیل عاملی^۱ و مدل‌یابی معادلات ساختاری^۲ استفاده شد. برای یافتن پاسخ پرسش‌های تحقیق، ابتدا داده‌های حاصل از پرسشنامه در نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس^۳ ثبت شده و فرمت مناسب برای استفاده در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۴ آماده شد. با نظر اساتید و متخصصان، چهار متغیر با عناوین «منابع انسانی، فرایندهای سازمانی، سرمایه‌های سازمانی و جو سازمانی» برای متغیرهای پنهان در نظر گرفته شد که از آنها به‌عنوان «عوامل» یاد می‌شود. مؤلفه‌های شناخته‌شده از مطالعه پیشینه تحقیق (۲۶ مؤلفه) در این چهار عامل دسته‌بندی شدند (جدول ۲).

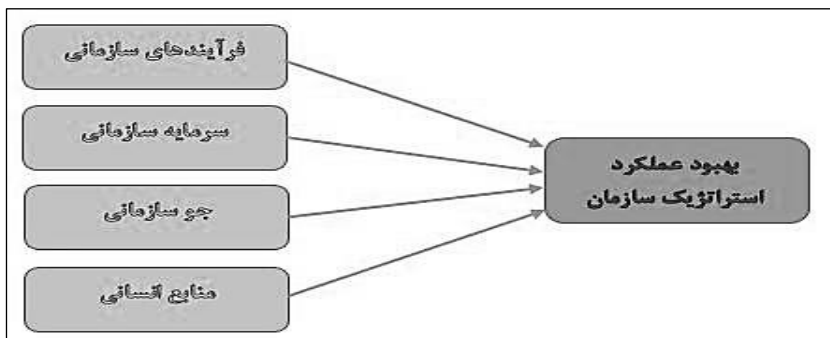
جدول ۲. عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان و مؤلفه‌های آنها

عامل	مؤلفه‌ها
منابع انسانی (۵ مؤلفه)	تنوع نیروی کار؛ رفتار شهروندی مدیران و کارکنان؛ وجود سرمایه فکری در سازمان؛ نقش مدیران منابع انسانی؛ رعایت اصول اخلاقی در سازمان از جمله تعهد و وجدان کاری
فرایندهای سازمانی (۷ مؤلفه)	انعطاف‌پذیری در بیانیه مأموریت سازمان؛ چابکی سازمانی در واکنش به تغییرات محیطی؛ برنامه‌ریزی برای سازمان از جانب مدیران؛ استفاده از الگوهای مختلف ارزیابی عملکرد؛ ساختار انعطاف‌پذیر سازمان؛ یادگیری سازمانی و آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان
سرمایه‌های سازمانی (۶ مؤلفه)	برندمداری و حفظ وفاداری مشتریان؛ قابلیت‌های بازاریابی سازمان؛ اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان؛ رهبری راهبردی در سازمان؛ وجود سرمایه‌های اجتماعی؛ تفکر راهبردی
جو سازمانی (۸ مؤلفه)	ایجاد جو نوآوری و خلاقیت در سازمان؛ محیط و جو سازمانی مناسب و آرام؛ وجود هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان؛ آینده‌نگری شرکت در خصوص فعالیت‌های بازاریابی؛ میزان ریسک‌پذیری شرکت در خصوص رقابت در بازار؛ رشد فرهنگ کارآفرینی در سازمان؛ مشارکت کارکنان در امور مربوط به مسائل راهبردی؛ ورود فناوری‌های نوین

می‌توان به‌طور خلاصه الگوی زیر را برای بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان با توجه به مرور ادبیات و جامعه آماری، برای تحقیق حاضر در نظر گرفت:

1. Factor Analysis
2. Structural Equation Modeling
3. SPSS
4. SmartPLS

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



برای متغیر پنهان «بهبود عملکرد راهبردی» نیز سه مؤلفه به‌عنوان شاخص در نظر گرفته شد که عبارتند از: «رشد درآمد، رشد رضایتمندی مشتریان و رشد اعتبار برند». تحلیل آماری انجام‌شده توسط نرم‌افزار در دو حالت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری صورت گرفت که نتایج آن در ادامه ذکر شده است:

الف) مدل اندازه‌گیری: مدل اندازه‌گیری یا مدل بیرونی به میزان تأثیر متغیرهای آشکار (مؤلفه‌ها) بر متغیرهای پنهان (عوامل) می‌پردازد و میزان این تأثیر را با عنوان ضریب بارهای عاملی نشان می‌دهد. در این مرحله به بررسی روایی، پایایی و برخی از شاخصه‌های مهم مدل پرداخته شده است:

آزمون‌های روایی مدل اندازه‌گیری:

● **روایی تأییدی (بارهای عاملی):** بار عاملی (مقدار ضریب هر یک از متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان) مورد قبول برای هر متغیر ۷ درصد و سطح معناداری ۰/۰۱ است (Carmines & Zeller, 1979). مقدار ضریب بارهای عاملی هر مؤلفه در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. بارهای عاملی متغیرهای آشکار

عوامل	مؤلفه‌ها	منابع انسانی	سرمایه سازمانی	جو سازمانی	فروآیندهای سازمانی	بهبود عملکرد راهبردی
	مدیریت دانش				۰,۹۱۴	
	رفتار شهروندی مدیران و کارکنان	۰,۸۳۵				
	ساختار انعطاف‌پذیر سازمان				۰,۸۳۷	
	یادگیری سازمانی و آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان				۰,۷۴۹	

			۰,۸۶۶		رهبری راهبردی در سازمان
				۰,۷۹۴	وجود سرمایه فکری در سازمان
			۰,۷۴۷		وجود سرمایه‌های اجتماعی
			۰,۷۸۷		تفکر راهبردی
		۰,۸۷۲			ورود فناوری و فناوری نوین
		۰,۷۷۳			ایجاد جو نوآوری و خلاقیت در سازمان
		۰,۷۲۶			محیط و جو سازمانی مناسب و آرام
	۰,۸۰۷				انعطاف‌پذیری در بیانیه مأموریت سازمان
	۰,۷۹۷				چابکی سازمانی در واکنش به تغییرات محیطی
			۰,۸۸۰		برندمداری و حفظ وفاداری مشتریان
				۰,۷۱۴	تنوع نیروی کار
			۰,۷۵۷		قابلیت‌های بازاریابی سازمان
		۰,۸۴۱			وجود هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان
		۰,۸۳۸			آینده‌نگری شرکت در خصوص فعالیت‌های بازاریابی
		۰,۷۶۹			میزان ریسک‌پذیری شرکت در خصوص رقابت در بازار
	۰,۹۱۸				برنامه‌ریزی برای سازمان از جانب مدیران
			۰,۹۲۳		اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان
	۰,۷۹۷				استفاده از مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد
			۰,۷۶۷		نقش مدیران منابع انسانی
			۰,۹۴۸		رعایت اصول اخلاقی در سازمان از جمله تعهد و وجدان کاری
		۰,۸۶۰			رشد فرهنگ کارآفرینی در سازمان
		۰,۸۳۱			مشارکت کارکنان در امور مربوط به مسائل راهبردی
۰,۹۳۶					رشد درآمد
۰,۸۵۱					رشد رضایتمندی مشتریان
۰,۹۲۲					رشد اعتبار برند

• **روایی تشخیصی (آزمون فورنل و لارکر)^۱**

بررسی بار تقاطعی گویه‌ها (آزمون بار عرضی): بار عاملی هر گویه بر سازه خود باید حداقل ۱ درصد بیشتر از بار عاملی آن بر دیگر سازه‌ها باشد (Gefen & Straub, 2005). قسمتی از نتایج خروجی این آزمون در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. بار تقاطعی گویه‌ها

عوامل مؤلفه‌ها	منابع انسانی	سرمایه سازمانی	جو سازمانی	فرآیندهای سازمانی	بهبود عملکرد راهبردی
۱	۰,۴۲۱	۰,۰۶۵	۰,۱۴۲	۰,۹۱۴	۰,۵۶۵
۲	۰,۸۳۵	۰,۱۴۲	۰,۰۲۷	۰,۴۰۸	۰,۳۱۹
۳	۰,۲۸۷	۰,۰۳۸	۰,۱۴۴	۰,۸۳۷	۰,۴۸۳
۴	۰,۳۷۳	۰,۲۳۸	۰,۲۱۱	۰,۷۴۹	۰,۶۵۱
۵	۰,۳۰۶	۰,۸۶۶	۰,۷۹۴	۰,۱۰۴	۰,۱۴۰
...
رشد درآمد	۰,۲۴۰	۰,۱۴۴	۰,۲۰۳	۰,۶۹۰	۰,۹۳۶
رشد اعتبار برند	۰,۴۶۹	۰,۲۹۷	۰,۳۷۴	۰,۵۸۶	۰,۹۲۲

بررسی همبستگی بین متغیرهای پنهان: در اینجا لازم است مقادیر ماتریس را در نرم‌افزار Excel یا Word کپی کرده و از مقادیر AVE جذر گرفته و آنها را جایگزین اعداد ۱ یا قطر ماتریس کنیم. جذر قابل قبول باید بیشتر از همبستگی یک سازه با سازه‌های دیگر باشد.

جدول ۵. همبستگی بین متغیرهای پنهان

عوامل	جو سازمانی	سرمایه سازمانی	عملکرد راهبردی	فرآیند سازمانی	منابع انسانی
جو سازمانی	۱				
سرمایه سازمانی	۰,۵۷۷	۱			
عملکرد راهبردی	۰,۹۳۵	۰,۵۸۹	۱		
فرآیند سازمانی	۰,۸۲۹	۰,۴۷۲	۰,۸۶۹	۱	
منابع انسانی	۰,۶۷۳	۰,۴۸۲	۰,۶۷۴	۰,۵۴۱	۱

نتیجه بالا در جدول زیر آمده است که به معیار فورنل و لارکر معروف است. طبق این معیار، یک متغیر پنهان در مقایسه با دیگر متغیرهای پنهان، باید پراکنندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد. جذر میانگین واریانس

استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل باشد.

جدول ۶. معیار فورنل-لارکر

عوامل	جو سازمانی	سرمایه سازمانی	عملکرد راهبردی	فرآیند سازمانی	منابع انسانی
جو سازمانی	۰,۴۹۹				
سرمایه سازمانی	۰,۵۷۷	۰,۵۲۴			
عملکرد راهبردی	۰,۹۳۵	۰,۵۸۹	۰,۹۰۶		
فرآیند سازمانی	۰,۸۲۹	۰,۴۷۲	۰,۸۶۹	۰,۴۵۸	
منابع انسانی	۰,۶۷۳	۰,۴۸۲	۰,۶۷۴	۰,۵۴۱	۰,۵۳۵

آزمون‌های پایایی مدل اندازه‌گیری: ضریب آلفای کرونباخ: برای ضریب آلفای کرونباخ مقادیر بالای ۰,۹ = عالی؛ مقادیر بالای ۰,۸ = خوب؛ مقادیر بالای ۰,۷ = قابل قبول؛ مقادیر بالای ۰,۶ = سؤال‌برانگیز؛ مقادیر بالای ۰,۵ = ضعیف (George & Mallery, 2003: 231) است که این مقدار در مدل اندازه‌گیری تحقیق حاضر بالاتر از ۸ درصد است.

اعتبار ترکیبی: در این مورد نیز مقادیر بیش از ۷ درصد برای اعتبار ترکیبی قابل قبول هستند. در تحقیق ما این اعداد بیش از ۹ درصد است، لذا اعتبار ترکیبی سازه‌ها قابل قبول است.

واریانس استخراج شده: مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) مربوط به سازه‌هاست، مقادیر قابل قبول برای این معیار که بیانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است، مقدار ۵ درصد است (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). بدین معنا که متغیر پنهان مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده‌پذیرهای خود را تبیین می‌کند. ضرایب پایایی بالا در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. معیارهای پایایی مدل اندازه‌گیری

عوامل	آلفای کرونباخ	اعتبار ترکیبی	واریانس استخراج شده
عملکرد راهبردی	۰,۸۸۸	۰,۹۳۰	۰,۸۱۷
جو سازمانی	۰,۹۲۸	۰,۹۴۰	۰,۶۶۴

۰,۶۸۸	۰,۹۲۹	۰,۹۰۹	سرمایه سازمانی
۰,۶۹۵	۰,۹۴۱	۰,۹۲۶	فرآیند سازمانی
۰,۶۶۵	۰,۹۰۸	۰,۸۷۹	منابع انسانی

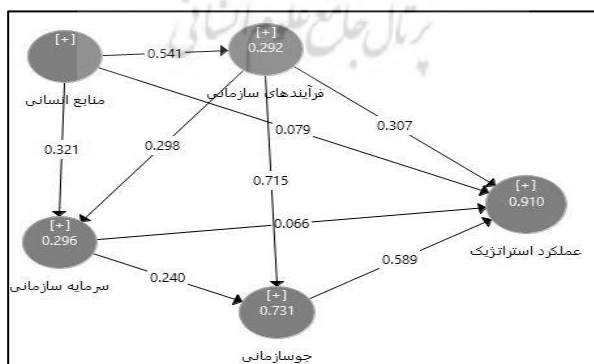
ب) مدل ساختاری: در مدل ساختاری یا مدل درونی در نرم‌افزار به تأثیر متغیرهای پنهان بر یکدیگر توجه شده و میزان این تأثیر با ضرایب مسیر نشان داده می‌شود. مقدار این ضریب بین ۱- و ۱+ است. مقادیر مثبت ضرایب، مسیر نشان‌دهنده تأثیر مستقیم متغیرهای پنهان مستقل بر متغیر پنهان وابسته دارد و مقادیر منفی نیز حاکی از تأثیر معکوس متغیرهای پنهان مستقل بر متغیر پنهان وابسته است (هابر و همکاران، ۲۰۰۷). ضرایب مسیر به دست آمده برای این تحقیق تماماً مثبت بوده که نشان از تأثیر مستقیم همه عوامل بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان است.

جدول ۸. ضرایب مسیر در مدل ساختاری

عوامل	جو سازمانی	سرمایه سازمانی	عملکرد راهبردی	فرآیند سازمانی
جو سازمانی			۰,۵۸۹	
سرمایه سازمانی	۰,۲۴۰		۰,۰۶۶	
فرآیند سازمانی	۰,۷۱۵	۰,۲۹۸	۰,۳۰۷	
منابع انسانی		۰,۳۲۱	۰,۰۷۹	۰,۵۴۱

این ضرایب در مدل ساختاری به شکل زیر در بین متغیرهای پنهان نشان داده شده است.

شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق



تعدادی از شاخص‌های مهم در مدل ساختاری در ادامه توضیح داده شده است:
شاخص افزونگی (CV-Red): شاخص کیفیت مدل ساختاری نیز گفته می‌شود. معروف‌ترین شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدل ساختاری، شاخص استون - گایسلر است. مقادیر بالای صفر نشان‌دهنده توانایی بالای مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است (Henseler et al, 2009).

جدول ۹. شاخص افزونگی مدل ساختاری

عوامل ضرایب عوامل	SSO	SSE	$Q^2=(1-SSE/SSO)$
عملکرد راهبردی	۸۷	۶۳,۹۴۸	۰,۲۶۵
جو سازمانی	۲۳۲	۱۶۹,۴۲۲	۰,۲۷۰
سرمایه سازمانی	۱۷۴	۱۶۵,۸۸۱	۰,۴۷۰
فرایندهای سازمانی	۲۰۳	۱۸۶,۷۸۶	۰,۰۸۰
منابع انسانی	۱۴۵	۱۴۵	-

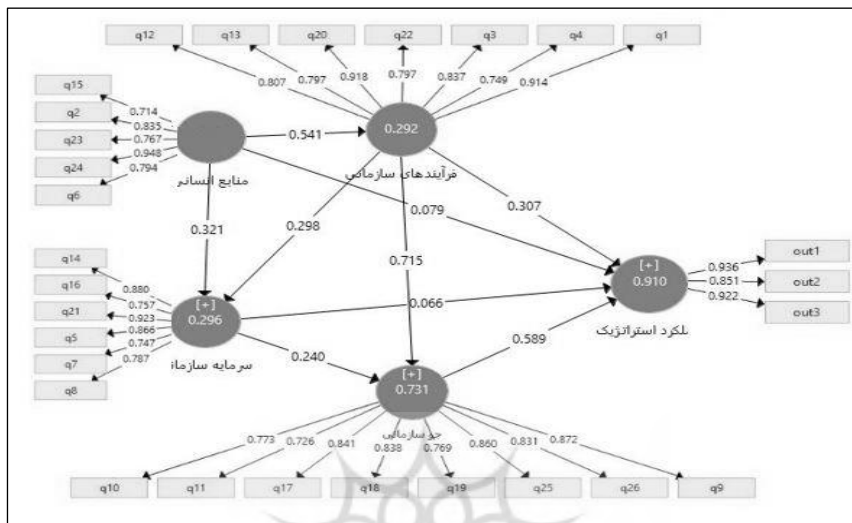
واریانس تبیین شده (**R Square**): لازم است از میزان واریانس تبیین شده برای آگاهی از درصد تغییرات پیش‌بینی شده توسط هر کدام از متغیرها برای هر متغیر پنهان نیز آگاه شد. مقادیر ۰,۶۷، ۰,۳۳ و ۰,۱۹ برای متغیرهای پنهان به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف شده است (هاپر و همکاران، ۲۰۰۷).

جدول ۱۰. واریانس تبیین شده مدل ساختاری

عوامل ضرایب	R Square
جو سازمانی	۰,۷۳۱
سرمایه سازمانی	۰,۲۹۶
عملکرد راهبردی	۰,۹۱۰
فرآیند سازمانی	۰,۲۹۲

ساختار کلی مدل در شکل زیر نشان داده شده است:

شکل ۳. ساختار کلی مدل تحقیق در نرم‌افزار Smart PLS



برای بررسی معناداری ضرایب مختلف، آماره‌های t مربوط به بارهای عاملی هر گویه مورد بررسی قرار می‌گیرد و ملاک اعتبار قابل قبول در اینجا این است که اعداد بالاتر از ۱/۹۶ در سطح ۰/۰۵ و بالاتر از ۲/۵۸ در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند. معناداری ضرایب مختلف مدل از جمله معناداری ضرایب بارهای عاملی، ضرایب مسیر، واریانس تبیین‌شده، واریانس استخراج‌شده، ضریب آلفای کرونباخ و روایی ترکیبی نشان‌دهنده آن است که از نظر خبرگان تأثیر عوامل شناسایی شده در بهبود عملکرد راهبردی سازمان معنادار است.

نتیجه‌گیری

در این تحقیق با استفاده از رویکرد تحلیل عاملی تأییدی، دسته‌بندی ۲۶ مؤلفه شناسایی شده از مطالعه پیشینه تحقیق در چهار عامل مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، چهار عامل «منابع انسانی، فرایندهای سازمانی، سرمایه‌های سازمانی و جو سازمانی» و مؤلفه‌های مربوط به آنها به‌طور مستقیم بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان مؤثر بوده است. میزان این تأثیر به‌وسیله ضرایب مختلف خروجی نرم‌افزار مورد تحلیل قرار گرفت. به‌این‌ترتیب، با توجه به نتایج به دست آمده (جدول ۸)،

عامل جو سازمانی با ضریب تأثیر ۰,۵۹ و عامل فرایندهای سازمانی با ضریب تأثیر ۰,۳۱ بیشترین تأثیر را بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان داشته و عوامل منابع انسانی و سرمایه‌های سازمانی تأثیر کمتری بر متغیر وابسته تحقیق نشان داده‌اند. به‌منظور بهره‌گیری از این نتایج و کاربرد آن در سازمان، توجه به مؤلفه‌های عوامل تأثیرگذار می‌تواند مفید باشد. دقت در مؤلفه‌های جو سازمانی، یعنی «ایجاد فضای نوآوری و خلاقیت در سازمان؛ محیط سازمانی مناسب و آرام؛ وجود هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان؛ آینده‌نگری شرکت در خصوص فعالیت‌های بازاریابی؛ میزان ریسک‌پذیری شرکت در خصوص رقابت در بازار؛ رشد فرهنگ کارآفرینی در سازمان؛ مشارکت کارکنان در امور مربوط به مسائل راهبردی؛ ورود فناوری‌های نوین» نشان می‌دهد که عملکرد راهبردی سازمان بیش از همه وابسته به این مؤلفه‌ها بوده و باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. مؤلفه‌های دومین عامل مؤثر یعنی فرایندهای سازمانی شامل «انعطاف‌پذیری در بیانیه مأموریت سازمان؛ چابکی سازمانی در واکنش به تغییرات محیطی؛ برنامه‌ریزی؛ استفاده از مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد؛ ساختار انعطاف‌پذیر سازمان؛ یادگیری سازمانی و آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان» است. بر اساس نتایج، مؤلفه‌های مذکور ارتباط نزدیکی با مؤلفه‌های عامل نخست دارند و به‌طور کلی با مؤلفه‌های مؤثر بر فضای رقابتی کسب‌وکار جدید منطبق هستند. به‌این‌ترتیب پیشنهادهای کاربردی زیر می‌تواند در دستیابی به اهداف عملکردی سازمان در بلندمدت بیش از همه مورد توجه قرار گیرد.

با در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار بر بهبود عملکرد راهبردی سازمان و به‌منظور ایجاد محیط آرام، خلاق و فرهنگ کارآفرینی در سازمان پیشنهاد می‌شود به شناخت و بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان توجه ویژه داشته باشد. در واقع تنظیم فعالیت‌ها بر اساس توانمندی‌ها در درجه نخست باعث افزایش انگیزه کارکنان و رشد قابلیت‌های نوآورانه و خلاقانه آنها در سازمان خواهد شد و این خود به ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در سازمان کمک خواهد کرد، چراکه به نظر می‌رسد در طول سالیان، مکانیسم‌های جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی در

سازمان دستخوش تحولات غیرفنی و نه‌چندان متناسب با شایستگی‌های کارکنان شده است.

از طرفی به‌منظور توجه و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در چشم‌اندازی که شرکت برای آینده خود متصور است، پیشنهاد می‌شود نسبت به آموزش‌های مرتبط با تفکر سیستمی و تفکر راهبردی برای نیروی کار خود اهتمام ورزیده و بتواند شرایط را برای مشارکت حداکثری کارکنان در مسائل مهم و راهبردی فراهم سازد. این آموزش‌ها در صورت اثربخش بودن، می‌تواند ضمن بهبود انگیزه‌های مشارکت کارکنان، مقاومت آنان را در برابر فناوری‌های نوین و تغییرات ناشی از آن کاهش داده و قابلیت هماهنگی بین بخش‌های مختلف در سازمان را افزایش دهد.

همچنین با توجه به تغییرات سریع در فضای رقابتی کنونی مشخص است که سازمان باید در کنار نظم و برنامه‌ریزی بتواند در مواجهه با تغییرات متعدد محیط داخلی و خارجی، از انعطاف کافی برخوردار باشد. این مهم در وهله نخست به وجود بیانیه مأموریت انعطاف‌پذیر در سازمان بازمی‌گردد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود با برگزاری جلسات هم‌اندیشی با خبرگان و متخصصان سازمان و بهره‌گیری از دانش روز مدیریت از طریق مشاوران صاحب شایستگی، مأموریت خود را با رویکرد منعطف‌سازی بازنگری کند. از طرفی ایفای مأموریت‌های سازمان، مستلزم وجود ساختاری در سازمان است که ضمن انعطاف و چابکی در قبال تغییرات محیطی بتواند نظم، یکپارچگی و هم‌راستایی اجزای مختلف سازمان را در دستیابی به اهداف تضمین کند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود ابعاد کلیدی ساختار سازمان یعنی رسمیت، تمرکز و پیچیدگی مورد توجه قرار گیرد. این توجه می‌تواند در بخش رسمیت، از طریق تشکیل کارگروه بازنگری در آئین‌نامه‌ها، شرح مشاغل و صلاحیت‌ها، شیوه‌های استاندارد انجام کار صورت گیرد. در بخش تمرکز پیشنهاد می‌شود سازمان با به‌کارگیری سیستم‌های نرم‌افزاری، جلب مشارکت کارکنان از جمله نظام پیشنهادها، از ظرفیت‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده بیشتری کند. در موضوع پیچیدگی نیز، بازنگری فرایندها و

بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی یکپارچه می‌تواند تا حد زیادی به سازمان در کاهش پیچیدگی کمک کند.

درنهایت، بدون تردید یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بهبود عملکرد هر سازمان وجود مدیرانی است که توانایی برنامه‌ریزی دارند. نکته کلیدی در این‌باره توجه به چرخه کامل برنامه‌ریزی و اجرا خواهد بود. به عبارت دیگر، لازم است سازمان قابلیت برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و اصلاح آن را هم‌زمان در خود تقویت کند. تجربه نشان داده است یکی از مهم‌ترین دلایل ناکامی برنامه‌ها، عدم توجه به این چرخه است که به چرخه عملکرد معروف است. به این ترتیب پیشنهاد می‌شود در صورت امکان، طراحی و استقرار سامانه جامع مدیریت عملکرد در سازمان در دستور کار قرار گیرد. این سامانه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فراگیرترین سامانه‌ها می‌تواند خطاهای انسانی مدیران در تکمیل چرخه عملکرد را به حداقل برساند. با این حال به‌عنوان راهکاری سریع‌تر پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی مدیریت عملکرد به‌صورت مستمر در برنامه آموزشی ضمن خدمت کارکنان و مدیران گنجانده شود.

در کنار همه این موارد، توجه به نیروی انسانی هر سازمان به‌عنوان بازوی محرک و عامل انجام کلیه فعالیت‌های سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌طور طبیعی همه افرادی که به استخدام سازمان درمی‌آیند دارای مهارت‌های حداقلی برای انجام امور سازمان هستند. با این حال فعالیت‌های خاص هر سازمان و تحولات فناوری و نوآوری‌های علمی سبب شده کارکنان همه سازمان‌ها دائماً نیازمند یادگیری و آموزش باشند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود از رویکردهای نوین آموزش و محتوای نوین با تکیه بر مطالعات تطبیقی و عملکرد سازمان‌های موفق مشابه بهره‌گیری شود. همچنین تنظیم هرم جمعیتی سازمان از لحاظ وجود تجربه و جوانی در کنار هم می‌تواند شرایط بهتری را فراهم سازد.

درنهایت به‌منظور بهره‌گیری از مؤلفه‌های سرمایه سازمانی پیشنهاد می‌شود، شرکت‌های مخابرات و سازمان‌های مشابه با هزینه‌هایی که صرف ایجاد قابلیت‌های بالای بازاریابی نیروی فروش خود می‌کنند، مشتریان وفاداری داشته باشند و برند

خود را در بازار رقابت مطرح کنند. وجود رهبری و تفکرات راهبردی مناسب در سازمان به‌عنوان یک سرمایه گران‌بها می‌تواند جهت کلی سازمان را حفظ کند و در ناملايمات بازار تکیه‌گاه سازمان باشد و در بهبود عملکرد سازمان نقش مهمی ایفا کند. سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌مندی از سرمایه‌های اجتماعی مختلف و اجرای انواع روش‌های مدیریتی که مناسب شرایط خاص خود هستند، مزایای رقابتی بزرگی در بازار به دست آورند.

همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بیشتری درباره چگونگی تأثیر مؤلفه‌های بومی خاص هر منطقه و سازمان بر عملکرد راهبردی انجام شود و موارد تأثیرگذاری غیرمستقیم نیز مورد توجه قرار گیرد.



منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، *مدیریت راهبردی منابع انسانی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابطحی، حسن و بابک کاظمی (۱۳۷۹)، *بهره‌وری*، چاپ دوم، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ایلی، خدایار و حسن موقفی (۱۳۸۲)، *دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی*، تهران: شیوه.
- حنفی‌زاده، پیام و احد زارع‌رواسان (۱۳۹۱)، *روش تحلیل ساختارهای چند سطحی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS*، تهران: ترمه.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، *ارزش‌افزوده راهی برای اندازه‌گیری بهره‌وری*، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی تهران.
- دلاور، علی (۱۳۷۰)، *احتمالات و کاربرد روش‌های آماری در روانشناسی و علوم تربیتی*، تهران: رشد.
- دیوید، فرد.آر (۱۳۹۲)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، چاپ هشتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۶)، *مبانی مدیریت*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵)، *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ هفتم، تهران: سمت.
- Afonina, A. & Chalupský, V. (2012), "The current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic", *Economics and Management*, Vol.17, No.4: 1535-1544.
- Bernardin, H. J. Kane, J. S. Ross, S. Spina, J. D. & Johnson, D. L. (1995), "Performance appraisal design, development, and implementation", *Handbook of human resource management*, 462.
- Chand, M. & Katou, A. A. (2007), "The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry", *Employee Relations*, Vol.29, No.6: 576-594.

- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (2000), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", In *Strategic Learning in a Knowledge economy*: 39-67.
- Gefen, D. Straub, D. & Boudreau, M. C. (2000), "Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice", *Communications of the association for information systems*, Vol.4, No.1: 7.
- George, D. (2011), *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*, Pearson Education India.
- Harris, L. C. (2001), "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies", *Journal of Management studies*, Vol.38, No.1: 17-43.
- Henseler, J. Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009), "The use of partial least squares path modeling in international marketing", In *New challenges to international marketing* (277-319), Emerald Group Publishing Limited.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization science*, Vol.2, No.1: 88-115.

